



The Role of Applying Balanced Scorecard on Implementing Competitive Strategy

A Field Study in Yemeni Banks Operating in the Capital Sana'a

Ahmed Yahea Abdallah Al-Dailami^{1,*}, Abdullah Abdullah AL-Sanafi²

¹ Center of Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Faculty of Commerce and Economi- Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: Ahmed.Al-Dailami@su.edu.ye

Keywords

1. Balanced Scorecard
 2. Cost Leadership Strategy
 3. Differentiation Strategy
-

Abstract:

This Study aimed to explore the role of Balanced Scorecard processes (vision translation, communication and linkage, business planning, and feedback and learning) in implementing the competitive strategies (cost leadership and differentiation) in Yemeni banks operating in the capital, Sana'a. The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of managers and employees working at the headquarters of banks in the capital, Sana'a, totaling 739 individuals. The targeted sample size was 266 respondents, and data were collected using a questionnaire instrument. The number of valid questionnaires suitable for statistical analysis reached 212. The study employed the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 28, to analyze the study data. The study reached several key findings, most notably that Balanced Scorecard processes contribute to the implementation of both cost leadership and differentiation strategies in Yemeni banks. The results also indicated that the relationship between Balanced Scorecard processes and the implementation of competitive strategies is an indirect relationship mediated through intermediate pathways, which act as mechanisms for transferring the impact of Balanced Scorecard processes to the implementation of cost leadership and differentiation strategies. The study presented a set of major recommendations, including the need to adopt appropriate measures to strengthen the application of Balanced Scorecard processes in implementing competitive strategies within Yemeni banks.

دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية دراسة ميدانية في البنوك اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء

أحمد يحيى عبد الله الديلمي^{1*} , عبدالله السنفي²

¹ مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: Ahmed.Al-Dailami@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

2. إستراتيجية قيادة التكلفة

1. بطاقة الأداء المتوازن

3. إستراتيجية التمايز

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم) في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة، والتمايز) في البنوك اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين في المراكز الرئيسية للبنوك بالعاصمة صنعاء، بلغ عددهم (739) مفردة، وبلغ عدد أفراد العينة المستهدفة (266) مفردة، جُمعت البيانات من خلال أداة الاستبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (212) استبانة، واستخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS28) لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن عمليات بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تنفيذ كل من إستراتيجيتي قيادة التكلفة، والتمايز في البنوك اليمنية، وأن العلاقة بين عمليات بطاقة الأداء المتوازن، وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية هي علاقة غير مباشرة تمر عبر مسارات وسيطة، تعمل كآليات لنقل الأثر من عمليات بطاقة الأداء المتوازن إلى تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة، والتمايز. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: وضع المعالجات المناسبة لتعزيز تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية في البنوك اليمنية.

المقدمة:

تُعد الإستراتيجية التنافسية مهمة جدًا لتحقيق النجاح على المدى الطويل، خاصة في سوق مليء بالمنافسين المختلفين (Mwakithi, 2017). ويُعد تنفيذ الإستراتيجية جزءًا أساسيًا من الإدارة الإستراتيجية (Wheelen et al., 2015; Muiruri, 2014; Lydiah, 2012). ويكتسب أهمية كبيرة في ظل تزايد المنافسة الشديدة (Atkinson, 2006). لذلك، أصبح من الضروري أن تعمل الشركات على التنفيذ الناجح للإستراتيجيات التنافسية، من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، ويكون ذلك من خلال استخدام الأدوات الحديثة لذلك.

قدّم Kaplan & Norton (1992) بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC في البداية، كنظام لتقييم الأداء الإستراتيجي؛ بسبب نقاط الضعف الموجودة في الاعتماد على مقياس أداء واحد فقط بشكل أساسي. وتطورت بطاقة الأداء المتوازن من نظام لتقييم الأداء إلى نظام لإدارة الإستراتيجية، باعتبارها أنموذجًا أكثر ملاءمة في ظل شدة المنافسة (Kaplan & Norton, 1993). وتوسعت تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من الكتب والدراسات اللاحقة، فقد رَسَخَ كتاب "بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الإستراتيجية إلى واقع" (1996) دورها كنظام إدارة إستراتيجية (Kaplan & Norton, 1996a). وأكد كتاب "المنظمة المُركّزة على الإستراتيجية" (2001) على مواءمة جميع الوحدات التنظيمية مع الأهداف الشاملة (Kaplan & Norton, 2001a). وقدّم كتاب "خرائط الإستراتيجية" (2004) أدوات بصرية لتوضيح علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف (Kaplan & Norton, 2004a). وركّز كتاب "ميزة

التنفيذ" (2008) على ربط الإستراتيجية بالعمليات التشغيلية (Kaplan & Norton, 2008a). وتؤكد هذه التطورات على تحوّل بطاقة الأداء المتوازن من أداة لقياس الأداء إلى إطار عمل شامل لتنفيذ الإستراتيجية.

وتستخدم الشركات بطاقة الأداء المتوازن نظرًا لزيادة مستوى المنافسة في السوق. ويرى Kaplan & Norton (1993) أن بطاقة الأداء المتوازن هي أنموذج أكثر ملاءمة في ظل الواقع الجديد للمنافسة. وأظهر (Zuriekat & Al-Sharari, 2008) أن المنافسة في السوق لها تأثير كبير على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية وشركات التأمين الأردنية. وانتشر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بين قطاعات الأعمال، بما فيها القطاع المصرفي (Al-Najjar & Kalaf, 2012; Hamdy, 2018) واستخدمت عددًا من المؤسسات المصرفية، بطاقة الأداء على نطاق واسع، كأداة لتنفيذ الإستراتيجية (Wu, 2012).

ونتيجة لشدة المنافسة في القطاع المصرفي، تسعى البنوك إلى استخدام أساليب وأدوات جديدة وفعّالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية، والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، ومن هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن؛ نظرًا لحاجة البنوك لدعم موقفها التنافسي (المدهون، 2021). وعلى الرغم من تناول عدة دراسات سابقة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك اليمنية الذببة (2011)، زيد والحميري (2020)، سعيد (2019)، مثنى (2018)، المريسي (2020)، المعبقي (2020). إلا أنه لم يُجرَ سوى القليل من الدراسات حول استخدامها كأداة لتنفيذ

الإستراتيجية. ومع ذلك، أوصت دراسة عبد الرحيم (2019) بإجراء دراسات حول دور تطبيق بطاقة الأداء لسد فجوة التنفيذ، وتقليل مشكلات تنفيذ الإستراتيجية. كما أوصى المعقبي (2020) بتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، كنظام شامل للإدارة الإستراتيجية في البنوك العاملة باليمن.

وفي الوقت الحالي، يُعد ضعف البنوك اليمنية في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية مشكلة مهمة ودرجة للغاية، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، التي تشهدها اليمن، ومن ثم، فإن العمل على دعم قدرة البنوك على تنفيذ الإستراتيجية، من خلال فهم الأساليب المناسبة لتنفيذها يساهم في تعزيز القدرات التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، جاء موضوع هذه الدراسة، والتي تُركز على دراسة دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية، بحيث تُطبق عملياً في البنوك اليمنية.

مشكلة الدراسة:

يُمثل البحث في مسببات الإخفاق في تنفيذ الإستراتيجيات أحد المحاور الأكثر حيوية في أدبيات الإدارة المعاصرة (Al-Ghamdi, 1998)؛ إذ يُعد التنفيذ العقبة والتحدي الأكبر في مسار الإدارة الإستراتيجية (Farokhi et al., 2018; D'souza, 2007). وتكمن المفارقة في أن كثيراً من الشركات تمتلك خططاً وإستراتيجيات طموحة، لكنها تتعثر عند محاولة تحويلها إلى واقع ملموس (Niven, 2006; Alfred, 2020).

وفي القطاع المصرفي اليمني، الذي يُعد من أكثر البيئات تنافسية وتعقيداً، تقامت التحديات نتيجة

التحولات السياسية والاقتصادية غير المسبوقه (المنسوب والكميم، 2024). وقد أدت الأزمات المتتالية إلى تآكل الثقة في المنظومة البنكية التقليدية، وتراجع دور البنوك في تمويل التجارة لصالح قطاع الصرافة، مما أضعف الميزة التنافسية للبنوك اليمنية، وجعلها في موقف هش أمام البنوك الأجنبية، وشركات الصرافة المحلية، التي استحوذت على حصة مؤثرة من أعمالها (العولقي، 2016؛ اليوسفي، 2013؛ عايض والشمسي، 2024؛ تقرير مشروع تقييم القدرات، 2022).

وتشير الدراسات المحلية إلى وجود قصور بنيوي في قدرة البنوك اليمنية على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية، وأسعار تنافسية (العولقي والضالعي، 2017)، وضعف في مواكبة الاحتياجات المتغيرة للعملاء (عايض والشمسي، 2023)، مما أدى إلى نزوح عدد كبير من المتعاملين خارج القطاع المصرفي الرسمي (الميدمة والقطيبي، 2024). وتُعزى هذه الفجوات التنافسية في جوهرها إلى عجز إداري عن تحويل الأهداف الإستراتيجية العريضة إلى برامج عمل تشغيلية مرتبطة بنظم الحوافز والصلاحيات والوحدات الإدارية الصغرى (عبد الرحيم، 2019؛ محمد، 2016).

أمام هذا الواقع المأزوم، تبرز ضرورة القسوى إلى أدوات إدارية حديثة قادرة على ردم الفجوة بين التخطيط والتنفيذ. ورغم أهمية بطاقة الأداء المتوازن كإطار عالمي أثبت كفاءته في هذا الجانب، إلا أن الباحثين وجدوا ندرة في الدراسات المحلية التي تتناول دور "عمليات" هذه البطاقة تحديداً في تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة والتمايز) داخل البيئة المصرفية

والتغذية الراجعة والتعلم) في البنوك اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء.

2. معرفة مستوى تنفيذ كل من إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التمايز في البنوك محل الدراسة.

3. معرفة دور تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم) في تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة في البنوك محل الدراسة.

4. معرفة دور تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم) في تنفيذ إستراتيجية التمايز في البنوك محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين: أهمية علمية (نظرية)، وأهمية عملية (تطبيقية)، كما يلي:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إسهامها في توضيح الدور التنفيذي لبطاقة الأداء المتوازن، من خلال التركيز على عملياتها الإستراتيجية المتمثلة في: ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم، بدلاً من الاقتصار على النظر إليها كأداة لقياس وتقييم الأداء. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بآليات تنفيذ الإستراتيجية التنافسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجية متكامل.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

تُعد هذه الدراسة من المواضيع المهمة للبنوك اليمنية التي تواجه صعوبات في تنفيذ إستراتيجيتها التنافسية، وستعزز المعرفة الحالية في مجال تنفيذ الإستراتيجية،

اليمنية. وبناءً على ذلك، تتجسد مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتمثل في غياب أنموذج متكامل يوضح كيف يمكن لعمليات بطاقة الأداء المتوازن أن تسهم في تعزيز التنفيذ الإستراتيجي التنافسي، وهو ما حدا بالباحثين لصياغة التساؤل الرئيس للدراسة: ما دور تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء؟

ويتميز عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم) في البنوك محل الدراسة؟

2. ما مستوى تنفيذ كل من إستراتيجية قيادة التكلفة، والتمايز في البنوك محل الدراسة؟

3. ما دور تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم) في تنفيذ

إستراتيجية قيادة التكلفة في البنوك محل الدراسة؟

4. ما دور تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم) في تنفيذ

إستراتيجية التمايز في البنوك محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مستوى تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال،

والتي تجعل المسؤولين في البنوك أكثر اهتمامًا بتطبيق بطاقة عمليات الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية بالشكل العلمي المطلوب في تلك البنوك، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية لها، والتي تعد من أهم القطاعات الاقتصادية في اليمن.

النموذج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن نموذج معرفي يُعبر عن اتجاه علاقة التأثير المنطقي بين متغيرات الدراسة، ويعكس العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل، والمتغير التابع. ويتكون النموذج المعرفي من متغيرين رئيسيين هما:

1. المتغير المستقل (تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن):

من الواضح أن Kaplan & Norton قد وسَّع مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باستمرار منذ كتابتهما الأولى وحتى أحدث دراستهما. وأشار Speckbacker et al. (2003) إلى تطور ثلاثة أنواع رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تعكس المراحل المتعاقبة في تطور مفهومها وتطبيقها العملي، ويتراوح هذا التصنيف من نشأة بطاقة الأداء المتوازن كإطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الإستراتيجي، يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، إلى استخدامها المتقدم كنظام إدارة إستراتيجية متكامل، يعمل على تنفيذ الإستراتيجية.

وأوصى (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b, 2004a, 2005) باستخدام عمليات بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية، من خلال توضيح الرؤية والإستراتيجية، وتوصيل الأهداف الإستراتيجية والمقاييس، وربطها،

وتخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة، والتعلم. واستخدمت معظم الدراسات السابقة، عمليات بطاقة الأداء لتنفيذ الإستراتيجية في قطاعات مختلفة، منها: في الهيئات الحكومية (El Ammar, 2020)، ومكتب الضرائب (Harlem, 2002)، والجامعة (Njeri, 2014)؛ وشركة الكهرباء (Kebu, 2015)، ومكتب المعايير (Mwakithi, 2017)، وشركة صناعية (Simões & Rodrigues, 2013)، وهيئة الحياة البرية (Muiruri, 2014)، وشركة التأمين على الحياة (Boge, 2010). وفي البنوك التجارية (Alfred, 2020; D'souza, 2007; Kirandeep, 2015; Muchira, 2013; Oketch, 2015)

وبناءً على ذلك، اعتمد الباحثان نموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية، وليس كأداة لتقييم الأداء وفقاً لمنظوراتها الأربعة، مع مراعاة مراحل تطورها الثلاث بما يتوافق مع سياق هذه الدراسة، نظراً لاختلاف الإجراءات المحددة في تقييم الأداء، عن الإجراءات المحددة لاستخدامها كأداة لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية.

2. المتغير التابع (تنفيذ الإستراتيجية التنافسية):

يقدم مجال الإستراتيجية تصنيفات متنوعة لوصف الإستراتيجيات التنافسية للشركات، أي: كيفية تنافس الشركات في قطاعات أعمال أو صناعات محددة من خلال استغلال ميزتها التنافسية لتحقيق أهدافها. واستخدمت الدراسة نمط (Porter (1985, 1998 للإستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) الذي يعد الأكثر استخداماً في اختيار إستراتيجيات الشركة (Islami et al., 2020). وتم اختباره على

الصناعية (Mbabazi, 2012; Teeratansirikool et al., 2013).

وفي البنوك التجارية (Ogutu & Nyatichi, 2012; Mbabazi. 2012; Ivascu et al., 2023; (Ali. et al., 2022; Sharabati et al, 2024) Bawa et al., 2020; وبالتالي، لا تؤخذ إستراتيجية التركيز في الاعتبار في هذه الدراسة.

واستنادًا إلى الأنموذج المفاهيمي للدراسة، صيغت الفرضيات بحيث تعكس علاقة الأثر لعمليات بطاقة الأداء المتوازن كمُتغير مستقل على تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية كمتغيرات تابعة. ويعود التبرير في هذا الفصل بين أنواع الإستراتيجيات (قيادة التكلفة، والتمايز) في الفرضيات إلى طبيعة بطاقة الأداء المتوازن كأداة ديناميكية؛ حيث تختلف آليات تطبيق عملياتها (مثل: ترجمة الرؤية، التواصل والربط،... إلخ) تبعًا للميزة التنافسية المستهدفة. ففي حين يركز تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة على عمليات بطاقة الأداء المتوازن الموجهة نحو خفض النفقات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، يتطلب تنفيذ إستراتيجية التمايز توجيه ذات العمليات نحو تعزيز القيمة المضافة، والابتكار. وبناءً على ذلك، خُصصت فرضية مستقلة لكل نوع من أنواع الإستراتيجيات التنافسية لقياس مدى فاعلية عمليات بطاقة الأداء المتوازن في دعم

نطاقٍ واسع، ويُعد الأنموذج المهيمن في مجال الإستراتيجية التنافسية، واكتسب قدرًا كبيرًا من الاهتمام الأكاديمي، وظل الأكثر استشهادًا، واختبارًا (Bayraktar et al., 2017). وبالإضافة إلى ذلك، يوجد توافق بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية. ووفقًا لـ Kaplan & Norton (1996) فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مفهوم الإستراتيجية التنافسية الذي قدمه (Porter (1985, 1998

ومع ذلك، فقد تم تحديد أبعاد الإستراتيجية التنافسية، في إستراتيجية قيادة التكلفة، والتمايز فقط، كأبعاد رئيسة في هذه الدراسة؛ لأنها شائعة الاستخدام في الأدبيات (Dess & Davis, 1984). وأشار Bawa et al. (2020) إلى أن التركيز بحد ذاته قد لا يكون كافيًا، لذلك، يتعين على الشركة دمج مع إستراتيجية قيادة التكلفة، أو التمايز لبناء ميزة تنافسية. وعزت دراسة (Tsamenyi et al (2011 أن إستراتيجية التركيز (التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز) لا تمثل إستراتيجية دقيقة وواضحة؛ لكون الشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة، أو التمايز، تركز على نطاق واسع من السوق، ويمكن أن تركز على جزء مُحدد من السوق. ووفقًا لـ Teeratansirikool et al. (2013) إستراتيجية التركيز على المنتجات الضيقة، أو قطاعات السوق المحددة، وهي مناسبة للشركات ذات الموارد المحدودة، التي تخدم الأسواق المتخصصة.

واستخدمت بعض الدراسات السابقة، هذه الإستراتيجيتين فقط، في إجراء بحوث في الشركات

المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. بالإضافة إلى ذلك، أثبت (2015) Kebu أن شركة توليد الكهرباء الكينية، استخدمت عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية، وساعدت على توصيل الإستراتيجية داخل الشركة، ومواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية العامة، وربط المكافآت بمقاييس الأداء.

ووفقاً لـ (2012) Lydiah فإن عمليات بطاقة الأداء المتوازن تستخدم في تنفيذ إستراتيجية الشركة، وتُمكن الموظفين من التركيز على أهداف محددة، كما تُسهّل تصميم خطط العمل التي تُسهم بشكل كبير في عملية تنفيذ الإستراتيجية. وخلصت دراسة بريكة وخميلي (2017) إلى وجود تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجية الشركة. وأشار نعمون وطاهير (2020) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تنفيذ إستراتيجية الشركة. وأشار Harlem (2003) إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أثر على تنفيذ الإستراتيجية.

وأشار (2015) Oketch (2010); Boge (2020); Alfred (2020) إلى أن البنك قد استخدم عمليات بطاقة الأداء المتوازن بنجاح لتنفيذ استراتيجيته بشكل فعال. وخلصت دراسة (2007) D'souza (2015) Kirandeep إلى أن استخدام عمليات بطاقة الأداء المتوازن أثر بشكل كبير على تنفيذ الإستراتيجية في البنك.

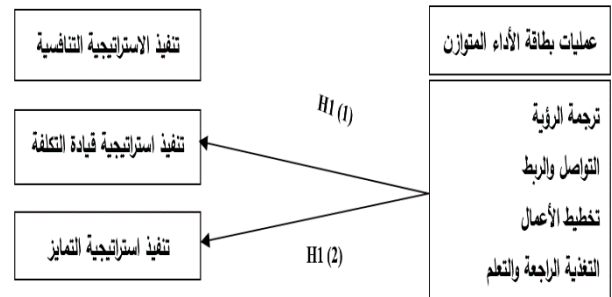
وبناءً على ما سبق، يمكن تقديم الفرضيات الرئيسة، كالآتي:

1. يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق عمليات بطاقة

المتطلبات الفريدة وتحقيقها لكل توجه إستراتيجي على حدة.

ويوضح الشكل (1) الأنموذج المفاهيمي لهذه الدراسة.

شكل (1): الأنموذج المفاهيمي للدراسة



فرضيات الدراسة:

توفر بطاقة الأداء المتوازن أساساً قوياً لكل شركة تسعى إلى تنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة وفعالية. ويوجد عدد من الدراسات السابقة توضح العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية. وأظهر (2018) Hamdy أن هناك تأثيراً كبيراً لبطاقة الأداء المتوازن في القدرة التنافسية للبنك. وأظهر (2013) Simões & Rodrigues أن بطاقة الأداء المتوازن تُستخدم لتنفيذ الإستراتيجية، وأكد (2017) Mwakithi أن تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير إيجابي في تنفيذ الإستراتيجية، وتمكن الشركة من توضيح استراتيجيتها بوضوح، وترجمتها إلى عمل، وتساعد الشركة على تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها والمقاييس، كما تُقدم تغذية راجعة لأداء الشركة في عملياتها الداخلية. كما أشار (2013) Jordão & Novas إلى أن عمليات بطاقة الأداء المتوازن توفر تحسناً فعالاً لعملية تنفيذ الإستراتيجية، وتعمل على نشر الإستراتيجية في المستويات التنظيمية المختلفة، وتمكن من ترجمة إستراتيجية الشركة إلى أهداف، ومقاييس، للمنظورات:

مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة. وعرف عبد الرحيم (2019: 50) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لإدارة الإستراتيجية يعمل على تحقيق التوازن بين الأصول الملموسة، والأصول غير الملموسة، والأهداف طويلة الأجل، والأهداف قصيرة الأجل. وذكر (Horngren et al. 2012: 492) أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية الشركة، وإستراتيجيتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر إطارًا لتنفيذ إستراتيجيتها.

ونلاحظ أن هذه التعريفات قد ركزت على تعريف بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لتنفيذ الإستراتيجية. لذلك، يُعرف الباحثان بطاقة الأداء المتوازن إجرائيًا أنها: نظام لإدارة الإستراتيجية، يساعد المديرين على تنفيذ الإستراتيجية التنافسية للبنك، من خلال ترجمة رؤية البنك، وإستراتيجيته إلى أهداف إستراتيجية، وتوصيل الأهداف والمقاييس الإستراتيجية إلى جميع مستويات البنك، وتحديد المبادرات الإستراتيجية، وتعزيز التغذية الراجعة والتعلم.

2. عمليات بطاقة الأداء المتوازن:

أكد Kaplan & Norton (1996a) أن بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من مجرد نظام قياس تكتيكي، أو تشغيلي، وأن الشركات تستخدم بطاقة الأداء كنظام إدارة إستراتيجي لإدارة إستراتيجيتها على المدى الطويل لإنجاز العمليات الإدارية الهامة، كالاتي:

أ. توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية:

أشار Kaplan & Norton (1996a) إلى أن عملية توضيح الرؤية والإستراتيجية وترجمتهما تتضمن قيام فريق الإدارة التنفيذية العليا -الذي يعمل معًا- بترجمة إستراتيجية الشركة إلى أهداف إستراتيجية محددة للمنظورات المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم

الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، التغذية الراجعة والتعلم) في تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة في البنوك محل الدراسة. 2. يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، التغذية الراجعة والتعلم) في تنفيذ إستراتيجية التمايز في البنوك محل الدراسة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة موضوعيًا على دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة، والتمايز) من خلال عملياتها الإستراتيجية، وهي: (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم).

2. الحدود المكانية:

اقتصر التطبيق الميداني للدراسة الحالية على البنوك اليمنية، بغض النظر عن مجال نشاطها، سواء كانت بنوك تجارية، أو إسلامية، أو متخصصة.

3. الحدود البشرية:

اقتصر التطبيق الميداني للدراسة على المديرين والموظفين في المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية في العاصمة صنعاء. اختيرت هذه المراكز؛ كونها مقرًا للمديرين والموظفين المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

1. بطاقة الأداء المتوازن:

عرف Drury (2018: 493) بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC أنها: نظام يساعد المديرين على ترجمة رؤية الشركة، وإستراتيجيتها إلى

تحديد النتائج طويلة المدى التي ترغب في تحقيقها، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك النتائج، وتحديد المستهدفات قصيرة المدى للمقاييس المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن.

ويُعرف الباحثان عملية التخطيط وتحديد الأهداف ومواءمة المبادرات الإستراتيجية إجرائيًا أنها: قيام المديرين بالبنك بوضع أهدافًا مرحلية للأهداف الإستراتيجية التي يرغبون في تحقيقها في جميع منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد المبادرات الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ لتلك المبادرات، ووضع مستهدفات قصيرة الأجل للمقاييس التي تحدد التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

د. تعزيز التغذية الراجعة والتعلم الإستراتيجي:

وفقًا لـ Kaplan & Norton (1996a) توفر هذه العملية القدرة على التعلم التنظيمي للمديرين في الشركات من على المستوى التنفيذي، وتلقي ردود الفعل حول إستراتيجيتهم واختبار الفرضيات التي تستند إليها الإستراتيجية، ومراقبة تنفيذ إستراتيجيتهم وضبطها، وإذا لزم الأمر، إجراء تغييرات جوهرية في الإستراتيجية نفسها.

ويُعرف الباحثان عملية التغذية الراجعة والتعلم إجرائيًا أنها: قدرة البنك على التعلم الإستراتيجي، ومراقبة وضبط تنفيذ إستراتيجية البنك، والتركيز على ما إذا كان البنك أو أقسامه أو موظفيه قد حققوا أهدافهم المالية المدرجة في الميزانية، وإجراء تغييرات جوهرية في الإستراتيجية إذا لزم الأمر.

3. الإستراتيجية التنافسية:

عرّف Porter (1998) الإستراتيجية التنافسية أنها:

والنمو، وتحديد المحركات القليلة الحاسمة للأهداف الإستراتيجية.

ويُعرف الباحثان عملية توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية إجرائيًا أنها: بناء توافق في الآراء من قبل جميع كبار المسؤولين التنفيذيين حول رؤية البنك وإستراتيجيته، والتعبير عنها كمجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس، والتي تصف محركات النجاح على المدى الطويل للبنك.

ب. التواصل والربط بين الأهداف والمقاييس الإستراتيجية:

وفقًا لـ Kaplan & Norton (1996a) تتضمن عملية التواصل والربط بين الأهداف والمقاييس الإستراتيجية، توصيل الأهداف والمقاييس الإستراتيجية ونشرها لبطاقة الأداء المتوازن في جميع أنحاء الشركة، بالإضافة إلى تحويل الأهداف والمقاييس الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس محددة على المستوى التشغيلي، وبمجرد أن يفهم جميع الموظفين الأهداف والمقاييس عالية المستوى، يمكنهم إنشاء أهداف محلية تدعم إستراتيجية الشركة.

ويُعرف الباحثان عملية التواصل والربط بين الأهداف والمقاييس الإستراتيجية إجرائيًا أنها: قيام البنك بنشر الأهداف والمقاييس الإستراتيجية التي يجب تحقيقها لتنفيذ الإستراتيجية في جميع وحدات البنك، وتحويل تلك الأهداف والمقاييس إلى أهداف ومقاييس محددة على مستوى وحدات الأعمال، وعلى مستوى الموظفين والفرق.

ج. التخطيط وتحديد الأهداف ومواءمة المبادرات:

وفقًا لـ Kaplan & Norton (1996a: 14-15) تمكّن عملية التخطيط وتحديد المستهدفات، الشركة من

المنافسين، وموجهة إلى المستهلكين الذين لا يتأثرون نسبياً بالسعر (Pulaj Horngren et al., 2012; Wheelen et Drury, 2018; et al., 2015; al., 2015).

ويُعرف الباحثان إستراتيجية التمايز إجرائياً أنها: الإجراءات التي تتخذها البنوك اليمنية محل الدراسة لتقديم خدمات مصرفية للعملاء، يُنظر إليها بأنها متميزة وفريدة من نوعها، بسعر مرتفع يكون العملاء مستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمات المصرفية الفريدة.

4. تنفيذ الإستراتيجية:

يُعرف تنفيذ الإستراتيجية أنه: عملية ديناميكية، ومكررة، ومعقدة، تتكون من سلسلة من القرارات والأنشطة التي يتخذها المديرون -متأثرين بعدد من العوامل الداخلية والخارجية المترابطة- لتحويل الخطط الإستراتيجية إلى واقع ملموس، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Li et al., 2008). وتنفيذ الإستراتيجية هو العملية التي تُحوّل الإستراتيجيات إلى إجراءات لتحقيق الأهداف التنظيمية (Boge, 2010; Muchira, 2013).

ويُعرف الباحثان تنفيذ الإستراتيجية إجرائياً أنه: مجموعة الأنشطة، والخيارات اللازمة التي يقوم بها البنك لتنفيذ الإستراتيجية، من خلال تطوير البرامج، والتكتيكات والمبادرات، والميزانيات، والإجراءات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (Sharabati et al., 2024)، بعنوان:

بطاقة الأداء المتوازن والإستراتيجيات التنافسية

لـمنظمات التصنيع الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية على الإستراتيجيات التنافسية

اتخاذ إجراءات هجومية، أو دفاعية لخلق موقع يمكن الدفاع عنه في صناعة معينة، للتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس، وبالتالي تحقيق عائد متفوق على الاستثمار للشركة. والإستراتيجية التنافسية هي خطة، أو نهج تستخدمه الشركة للفوز بالمنافسة مع منافسيها في السوق، وتتضمن الإجراءات التي تتخذها الشركة للحصول على ميزة على منافسيها من حيث السعر، أو الجودة، أو ابتكار المنتج (Priliska et al., 2023).

وفي سياق القطاع المصرفي، يُعرف الباحثان الإستراتيجية التنافسية إجرائياً أنها: الإجراءات التي تنفذها البنوك اليمنية محل الدراسة للتغلب على المنافسين، والحصول على موقع تنافسي في القطاع المصرفي، وتحقيق عائد متفوق على الاستثمار.

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة:

إستراتيجية قيادة التكلفة هي مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج سلع أو خدمات بميزات مقبولة لدى العملاء بأقل تكلفة، مقارنةً بتكلفة المنافسين (Hitt et al., 2017). وتركز على تحقيق التفوق على المنافسين، من خلال إنتاج سلع وخدمات، بتكلفة أقل من المنافسين (Pulaj et al., 2015).

ويُعرف الباحثان إستراتيجية قيادة التكلفة إجرائياً أنها: الإجراءات والأنشطة التي تتخذها البنوك اليمنية محل الدراسة لتقديم خدمات مصرفية للعملاء، بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، بما يمكنه من تقديم الخدمات للعملاء بسعرٍ منخفض لتحقيق ربحية متفوقة.

ب. إستراتيجية التمايز:

يتفق بعض الباحثين في تعريفهم لإستراتيجية التمايز بأنها قدرة الشركة على ابتكار وتقديم منتجات يُنظر إليها بأنها متفوقة وفريدة من نوعها، مقارنة بمنتجات

بطاقة الأداء المتوازن تمكّن البنك من توضيح رؤيته وإستراتيجيته وترجمتها إلى أفعال.

4. دراسة (Kebu (2015، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذ الإستراتيجية في شركة توليد الكهرباء الكينية.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذ الإستراتيجية في شركة توليد الكهرباء الكينية. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة حالة في شركة توليد الكهرباء، وجرى الحصول على البيانات باستخدام المقابلة شبه منظمة، والتي أُجريت مع (6) من كبار المسؤولين التنفيذيين، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية، وأنها ساعدت الشركة على ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال، وتوضيحها للموظفين لتنفيذها، وعملت على مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف العامة، وربط المكافآت بالأداء.

5. دراسة (Oketch (2015، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية في بنك تشيس كينيا المحدود.

هدفت الدراسة إلى تقييم كيفية استخدام بنك تشيس كينيا المحدود لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في بنك تشيس كينيا، وجمعت البيانات باستخدام المقابلة، التي أُجريت مع (10) من كبار المديرين في البنك، وتوصلت الدراسة إلى أن البنك استخدم بنجاح بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية.

6. دراسة (Jordão & Novas (2013، بعنوان: دراسة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الإستراتيجية في شركة برازيلية كبيرة ذات

للشركات الصغيرة والمتوسطة الأردنية، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في منطقة سحاب الصناعية في الأردن البالغ عددها (206) شركة، واستخدمت الدراسة المسح الشامل لجميع الشركات، وتوزعت (200) استبانة، ورجعت (120) استبانة تغطي (100) شركة. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على الإستراتيجيات التنافسية للشركات، وكان التأثير الأكبر على إستراتيجية قيادة التكلفة، تليها إستراتيجية التمايز.

2. دراسة (Alfred (2020، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتنفيذ الإستراتيجي في بنك كينيا التجاري المحدود.

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية استخدام بنك كينيا التجاري المحدود لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في بنك كينيا التجاري المحدود، واستخدم دليل المقابلات لجمع البيانات، حيث أُجريت مقابلات مع كبار المديرين المشاركين وموظفي البنك. وخلصت الدراسة إلى أن البنك استخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ إستراتيجيته.

3. دراسة (Kirandeep (2015، بعنوان: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية في البنك الوطني الكيني.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة إستراتيجية في البنك الوطني الكيني. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن البنك نجح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال، وأن

اقتصاد مختلط

هدفت الدراسة إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجية الشركة في اقتصاد مختلط. واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في إحدى شركات إدارة الأعمال البرازيلية، واستخدمت الدراسة المقابلات المتعمقة لجمع البيانات. وأوضحت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن توفر تحسناً فعلياً لعملية تنفيذ الإستراتيجية، وتعمل على نشر الإستراتيجية في المستويات التنظيمية المختلفة، وتمكن من ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف، ومقاييس لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن.

7. دراسة (Harlem, 2002)، بعنوان: استخدام

بطاقة الأداء المتوازن للتغلب على عوائق تنفيذ

الإستراتيجية: دراسة حالة لتطبيق بطاقة الأداء

المتوازن في مكتب ضرائب مقاطعة تيليمارك

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذ الإستراتيجية، ومعرفة هل تُعد بطاقة الأداء المتوازن حلاً لمشاكل تنفيذ الإستراتيجية. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة حالة في مكتب ضرائب مقاطعة تيليمارك، واعتمدت على المقابلة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على تنفيذ الإستراتيجية، وأن بطاقة الأداء المتوازن تحسن فهم الإستراتيجية.

■ ما يميز الدراسة الحالية:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة، على حد علم الباحثين، التي تناولت دور تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية. حيث تبين عدم وجود أي دراسة محلية تناولت متغيرات الدراسة الحالية في البنوك اليمنية -حسب علم الباحثين-، وهذا يمثل فجوة بحثية تتطلب دراسة

واستقصاء، في ظل الوضع الحالي الذي تعيشه البنوك اليمنية، وتميزت هذه الدراسة في مجال تطبيقها المتمثل في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؛ لقلة مثل هذه الدراسات في هذا المجال.

وبناء على ما سبق، تكمن الفجوة البحثية في الحاجة الماسة لتقديم نموذج كمي يختبر دور عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجيات تنافسية محددة (قيادة التكلفة، والتمايز) داخل القطاع المصرفي اليمني، الذي يعمل في ظل ظروف بيئية استثنائية لم تغطيها الدراسات السابقة التي اكتفت إما بالوصف العام للتنفيذ الإستراتيجي، أو ركزت على قطاعات غير مصرفية وبيئات جغرافية أكثر استقراراً.

ثالثاً: الإطار النظري

1. بطاقة الأداء المتوازن:

بداية، قدّم Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، في مقال نشرته دورية هارفارد بيزنس ريفيو (Harvard Business Review) (HBR) عام 1992م، بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن المقاييس التي تدفع الأداء"، وتكونت من أربعة منظورات متوازنة، هي: المنظور المالي، منظور العميل، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. وارتبط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المقاييس المالية، وغير المالية، التي تقدم صورة واضحة وشاملة للمديرين بالإدارة العليا عن الأداء في شركاتهم. وتعد بطاقة الأداء المتوازن أنموذج إستراتيجي يتضمن المقاييس المالية، وغير المالية (Kirandeep, 2015). في تقرير واحد، بطريقة "متوازنة"، إذ يجب أن تكون المقاييس المالية متوازنة مع المقاييس غير المالية (Wu, 2012).

وفي حين كان تركيز المقال الأصلي على قياس الأداء

(Ittner et al., 2003; Braam & Nijssen, 2003; Speckbacher et al., 2004). فقد كان الهدف الأولي لبطاقة الأداء المتوازن هو تزويد الإدارة بملخص موجز لعوامل النجاح الرئيسية للشركة، وتسهيل مواءمة عملياتها مع استراتيجيتها العامة (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2001). ومع مرور الوقت، سرعان ما لاقت بطاقة الأداء المتوازن قبولاً واسعاً بين الممارسين، وفي عام 1996، وسّع Kaplan & Norton أساسها النظري، مركّزين على العلاقة السببية بين المقاييس، وأعادوا صياغتها كأداة شاملة متعددة الأغراض للإدارة الإستراتيجية، تحسّن فعالية تنفيذ الإستراتيجية (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b). ومن الواضح أنهما قد وسّعا المفهوم باستمرار منذ كتابتهما الأولى وحتى أحدث دراستهما (Speckbacher et al., 2003). ووفقاً لـ De Geuser et al. (2009: 96) فإن لهذه الأداة الإدارية غرضان رئيسيان: "تزويد المديرين بمجموعة أوسع من مقاييس تقييم الأداء، ومساعدتهم على تنفيذ الإستراتيجية". وقد لخص (Ittner et al., 2003) هاتين الوظيفتين في زيادة تنوع القياسات، وتحسين التوافق مع استراتيجية الشركة. واستخدم (Braam & Nijssen, 2004) تصنيفاً مشابهاً جداً، حيث قارنوا بين أداة شاملة لقياس الأداء، وأخرى لتنفيذ الإستراتيجية. وجادل Speckbacher et al. (2003) بضرورة تقسيم الوظيفة الأخيرة إلى دورين فرعيين، الأول دور وصفي، والآخر دور تنفيذي، ويصف الدور الأول الإستراتيجية، والآخر يساعد المديرين على تنفيذها. ووفقاً لـ De Geuser et al. (2009) يرتبط الدور الأول، وهو وصف

فقط، أدرك Kaplan & Norton من خلال عملهم مع الشركات التي تبنت البطاقة، أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تصبح أساساً لنظام جديد لإدارة الإستراتيجية، وتنفيذها (Kaplan, 2012). بعد ذلك، طور Kaplan & Norton (2004a, 2004b) إطار عام لوصف الإستراتيجية وتنفيذها، وأطلقوا عليه اسم: "خريطة الإستراتيجية" (Strategy Map). حيث تُعدّ من التحسينات المفاهيمية المهمة لبطاقة الأداء. وأدى تطوير خريطة الإستراتيجية إلى تزويد المديرين بإطار عمل لنظام تفاعلي عام لتنفيذ الإستراتيجية (Kaplan, 2010). وعرّف (Kaplan & Norton, 2004b: 35) خريطة الإستراتيجية بأنها تمثيل مرئي للإستراتيجية يوفر عرضاً من صفحة واحدة لكيفية دمج الأهداف في منظورات بطاقة الأداء لوصف الإستراتيجية، من خلال مفاهيم وتمثيلات ذات معنى لمن سيقفون الإستراتيجية. وما يجب على الشركة القيام به بشكل جيد في كل المنظورات إذا كانت تأمل في تنفيذ إستراتيجيتها (Niven, 2006).

وفي ضوء ما سبق، فقد كان تنفيذ الإستراتيجية هو محور عمل Kaplan & Norton على طول الأعوام الماضية منذ تقديم بطاقة الأداء المتوازن. وبمرور الوقت، تطورت بطاقة الأداء من أداة لقياس الأداء إلى إطار عمل شامل لتنفيذ الإستراتيجية.

وبتفصيل أكبر، ووفقاً لمراجعة الأدبيات، لا تزال المعرفة بقيمة بطاقة الأداء المتوازن محدودة، إذ غالباً ما يغفل التمييز بين آثارها ومصادرها. وقد حاولت بعض الدراسات معالجة هذه المسألة من خلال التمييز بين الدورين المختلفين لبطاقة الأداء المتوازن: دور قياس الأداء الشامل، ودور تنفيذ الإستراتيجية

تصف الإستراتيجية بشكل إضافي باستخدام علاقات السبب والنتيجة.

ج. النوع الثالث: بطاقة أداء متوازن من النوع الثاني، تُنفذ الإستراتيجية أيضًا من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل والنتائج، وربط الحوافز ببطاقة الأداء المتوازن.

وتعكس هذه الأنواع المختلفة تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في كتابات Kaplan & Norton عبر الزمن، ويمكن تفسيرها على أنها ثلاث خطوات تطويرية أنموذجية في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Speckbacker et al., 2003). ووفقًا لهذا التصنيف، فإن النوع الثالث فقط من بطاقة الأداء المتوازن يحقق الهدف الذي نسبه Kaplan & Norton إلى ابتكارهما الإداري، ويتمثل هذا الهدف في أن تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورًا محوريًا وواسعًا في تنفيذ الإستراتيجية. ويضع هذا الأمر بطاقة الأداء المتوازن في مكانة أكثر بروزًا ضمن إطار تنفيذ الإستراتيجية. ويعني ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن تؤدي دورًا محوريًا ليس فقط كنظام لقياس الأداء الإستراتيجي (النوع الأول من بطاقة الأداء)، بل أيضًا كمكون أساسي في العملية الإستراتيجية، ويشير هذا التوجيه المعياري منطقيًا إلى وجود ارتباط إيجابي بين بطاقة الأداء، وخلق القيمة للشركات التي تستخدمها (De Geuser et al., 2009).

2. استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية، وتنفيذها:

أشار Kaplan & Norton (1996b, 2001a) إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية يهدف إلى سد الفجوة بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها، من خلال دعم أربع عمليات

الإستراتيجية، بمفهوم خريطة الإستراتيجية. وأكد (Kaplan & Norton 2001b: 26) أن "بطاقة الأداء المتوازن تُسهم إسهامًا فريدًا من خلال وصف الإستراتيجية"، وقد عبّر عن ذلك من خلال أنموذج السبب والنتيجة، مما أدى إلى مفهوم "خريطة الإستراتيجية". وتوفر خريطة الإستراتيجية أداة قوية لتصور الإستراتيجية كسلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية.

ومع مرور الوقت، ومن خلال التطبيق العملي، تطورت بطاقة الأداء المتوازن إلى الدور الفرعي الثاني، وهو دور تمكين تنفيذ الإستراتيجية. ولذلك، فإن بطاقة الأداء المتوازن اليوم ليست مجرد مجموعة من مقاييس الأداء ذات الصلة (على المستويين الإستراتيجي والتشغيلي)، بل هي أداة وعملية إدارية تُسهم في تعزيز أداء الشركة من خلال دعمها لتنفيذ الإستراتيجية (De Geuser et al., 2009). وجادل Kaplan & Norton (2001) بأن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تصبح محور نظام لتنفيذ الإستراتيجية، وليس فقط بمقاييس الأداء. وبتفصيل أكبر، حدد (Speckbacker et al. 2003) ثلاثة أنواع رئيسية من بطاقة الأداء المتوازن، تعكس المراحل المتعاقبة في تطور مفهومها وتطبيقها العملي، بدءًا من "بطاقة الأداء المتوازن ذات الحد الأدنى من المعايير" (النوع الأول)، وصولًا إلى "بطاقة الأداء المتوازن المتطورة بالكامل" (النوع الثالث)، وذلك كالاتي:

أ. النوع الأول: إطار متعدد الأبعاد محدد لقياس الأداء الإستراتيجي يجمع بين المقاييس الإستراتيجية المالية وغير المالية.

ب. النوع الثاني: بطاقة أداء متوازن من النوع الأول،

إدارية أساسية وربطها، هي كالتالي:

أ. ترجمة الرؤية (Translating The Vision):

لتنفيذ أي إستراتيجية بنجاح، يجب أن نفهم من قبل كل مستوى من مستويات الشركة (Niven, 2006). وتترجم الشركة إستراتيجيتها باستخدام خريطة الإستراتيجية، ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن، بما يمكن الشركة من وصف وتوضيح الأهداف والمقاييس بلغة واضحة وعامة (Kaplan & Norton, 2001a). ويساعد هذا الفهم المشترك في ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس ومستهدفات ومبادرات (Niven, 2006).

ولتحديد الأهداف المالية، يجب على الفريق التركيز على نمو الإيرادات وتحقيق الربحية. وبالنسبة لمنظور العملاء، يجب أن يكون فريق الإدارة واضحاً بشأن العملاء وقطاعات السوق التي قرر التنافس فيها. ومع تحديد الأهداف المالية وأهداف العملاء تقوم الشركة بتحديد الأهداف والمقاييس الخاصة بمنظور العمليات الداخلية. والتركيز على تلك العمليات الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز للعملاء والمساهمين، وتكشف أهداف التعلم والنمو عن الأساس المنطقي للاستثمارات الكبيرة في إعادة تدريب الموظفين، وفي تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها، وفي تعزيز الإجراءات التنظيمية، وتؤدي هذه الاستثمارات إلى توليد ابتكارات وتحسينات كبيرة لعمليات الأعمال الداخلية، للعملاء، وفي النهاية للمساهمين (Kaplan & Norton, 1996a).

ب. التواصل والربط (Communicating And Linking):

تتيح عملية التواصل والربط للمديرين توصيل

إستراتيجيتهم إلى أعلى الشركة وأسفلها، وربطها بأهداف الأقسام والأفراد لضمان فهم جميع مستويات الشركة للإستراتيجية، وأن أهداف الإدارات والأفراد تتماشى معها (Kaplan & Norton, 1996b). ويتم مواءمة أداء الموظفين الفردي مع الإستراتيجية، من خلال في ثلاثة أنشطة هي: (الاتصال والتثقيف، تحديد الأهداف، وربط المكافآت بمقاييس الأداء) (Kaplan & Norton, 1996b).

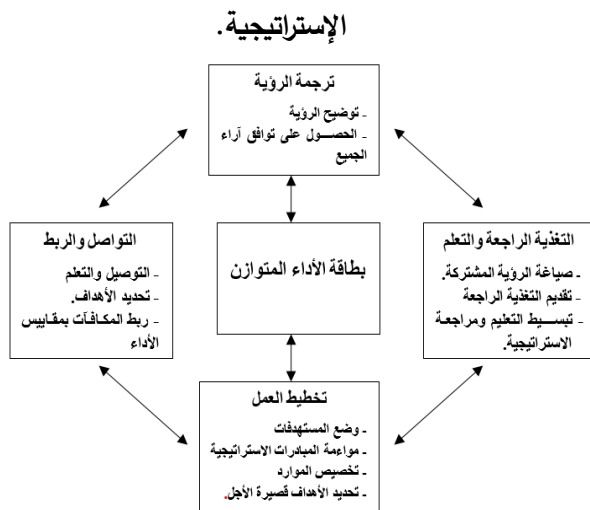
ج. تخطيط الأعمال (Business Planning):

وفقاً لـ Kaplan & Norton (1996b) فإن لدى معظم الشركات إجراءات منفصلة (وأحياناً وحدات) منفصلة للتخطيط الإستراتيجي، وتخصيص الموارد، ووضع الميزانيات. لذلك، تُجبر بطاقة الأداء المتوازن، الشركات على دمج عمليات التخطيط الإستراتيجي والميزانية، وبالتالي تُساعد على ضمان دعم ميزانية الشركة لإستراتيجياتها، وتمكن بطاقة الأداء الشركة من ربط ميزانياتها المالية بأهدافها الإستراتيجية (Niven, 2006; Kaplan & Norton, 1996b). وتتضمن عملية إدارة تخطيط الأعمال، الشركة الآتي:

- **وضع المستهدفات:** إذ ينبغي لكبار المسؤولين التنفيذيين أن يضعوا مستهدفات لمقاييس بطاقة الأداء بعد ثلاث إلى خمس سنوات. ولتحقيق الأهداف المالية الطموحة، يجب على المديرين تحديد المستهدفات متوسطة المدى الممتدة لعملائهم، والأعمال الداخلية، والتعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996a).
- **تحديد المبادرات الإستراتيجية وموائمتها:** بمجرد تحديد المستهدفات، يمكن للمديرين مواءمة المبادرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

تحدث تغييرات في الافتراضات التي تُشكّل علاقات السبب والنتيجة، وتوفر القدرة على التعلم الإستراتيجي على المستوى التنفيذي، الذي يتكون من جمع ردود الفعل، واختبار الفرضيات التي بنيت عليها الإستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة في الإستراتيجية إذا لزم الأمر. وتوضح بطاقة الأداء المتوازن، رؤية الشركة، واستراتيجيتها، وتُحدد وترتبط الإجراءات التشغيلية بالأهداف الإستراتيجية، من خلال خريطة الإستراتيجية، وعلاقات السبب والنتيجة، وتُوفّر بطاقة الأداء المتوازن، نظام التغذية الراجعة الإستراتيجية الأساسي، والذي يجب أن يكون قادرًا على اختبار الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة المُضمنة في إستراتيجية الشركة، والتحقق من صحتها، وتعديلها. كما تُسهّل بطاقة الأداء المتوازن عملية مراجعة الإستراتيجية (Kaplan & Norton, 1996b). ويوضح الشكل (2) بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية. ويوضح الشكل (2) بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية.

شكل (2): عمليات بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة



Source: (Kaplan & Norton, 1996b).

ووفقًا لما طرحه Kaplan & Norton (1996a, 1996b) فإن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربع عمليات إدارية رئيسة (ترجمة الرؤية، التواصل الربط، تخطيط

(Kaplan & Norton, 1996a). وتتألف المبادرات من مشاريع قصيرة الأجل، مُختارة للمساعدة في تحقيق الأهداف Kaplan & Norton, 2008b).

■ **إعداد الميزانية السنوية للشركة:** تمكّن بطاقة الأداء المتوازن الشركة من دمج تخطيطها الإستراتيجي مع عملية إعداد الميزانية السنوية الشركة (Kaplan & Norton, 1996a). وبالتالي تساعد على ضمان أن ميزانياتها تدعم إستراتيجياتها (Kaplan & Norton, 2008b). ويجب أن تشكّل الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيق أهداف بطاقة الأداء المتوازن، الأساس لتطوير عملية إعداد الميزانية السنوية (Niven, 2006).

■ **وضع الأهداف قصيرة الأجل:** الخطوة الأخيرة هي وضع أهداف محددة قصيرة الأجل لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن، والأهداف محددة قصيرة الأجل هي تعبيرات ملموسة عن معتقدات المدراء حول متى وإلى أي مدى ستؤثر برامجهم الحالية على تلك المقاييس (Kaplan & Norton, 1996b).

د. التغذية الراجعة والتعلم (Feedback):

And Learning

يعتبر هذه العملية الجانب الأكثر ابتكارًا، والأكثر أهمية في عملية إدارة بطاقة الأداء المتوازن بأكملها (Kaplan & Norton, 1996a). ووفقًا لـ Kaplan & Norton (1996b) تتناول العمليات الثلاث السابقة تنفيذ الإستراتيجية، ولكنها غير كافية في عالم متقلب، ولا يمكن التنبؤ به، ولا تستجيب للتهديدات والفرص التي تفرضها البيئة الخارجية بشكل دائم على الشركة، وتعزز هذه العملية تطوير دورة تعلم، تسمى بالتعلم ثنائي الحلقة، والتي

وتحقيق الربح، وزيادة الحصة السوقية (Islami et al., 2020). وتعزيز الربحية الإجمالية للشركات (Lydia, 2012). واستنادًا إلى دراسة شملت ما يقرب من 300 مسؤول تنفيذي، فإن القدرة على تنفيذ الإستراتيجية يكون أكثر أهمية من جودة الإستراتيجية (Kaplan & Norton, 2001a).

ووفقًا لـ Porter (1998) يتطلب تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، والتميز) بنجاح، موارد ومهارات مختلفة، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

أ. متطلبات تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة:

اقترح Porter (1998) أن من متطلبات تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة توافر المهارات، وتتضمن: الاستثمار الرأسمالي المستدام، ورأس مال قوي، ومهارات هندسة العمليات، والإشراف المكثف على العمالة، والمنتجات المصممة بسهولة التصنيع، وأنظمة التوزيع والترويج منخفضة التكلفة، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية المشتركة، وتتضمن: التحكم الصارم في التكاليف، وتقارير التحكم التفصيلية المتكررة، والتنظيم المنظم والمسؤوليات والحوافز القائمة على تلبية الأهداف الكمية الصارمة (تخصيص الحوافز على أساس النتائج).

ب. متطلبات تنفيذ إستراتيجية التمايز:

وفقًا لـ Porter (1985) لا يمكن تنفيذ إستراتيجية التمايز إلا إذا تمكنت الشركة من إنشاء شيء يعده العملاء فريدًا. ويعتقدون أنه أفضل من أو مختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون. واقترح Porter (1998) أن من متطلبات تنفيذ إستراتيجية التمايز، توافر المهارات والموارد، وتتضمن: القدرة التسويقية القوية، وتصميم المنتجات، والقدرة القوية في أبحاث السوق،

الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم)، وأكد أن هذه العمليات مجتمعة تُسهّل التنفيذ الجيد للإستراتيجية. يمكن القول إن عملية ترجمة الرؤية تساعد المديرين على بناء توافق في الآراء حول رؤية البنك وإستراتيجيته، والتعبير عنها كمجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس، والتي تصف محركات النجاح على المدى الطويل، وتتيح عملية التواصل والربط للمديرين توصيل إستراتيجيتهم إلى أعلى وأسفل البنك، وربطها بأهداف الأقسام والأفراد، بحيث تمنح بطاقة الأداء المديرين طريقة لضمان فهم جميع مستويات البنك للإستراتيجية طويلة المدى، وأن أهداف الإدارات والأفراد تتماشى معها، أما عملية تخطيط الأعمال فتمكن البنك من دمج خطط أعماله مع خطته المالية، وربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات السنوية، وتحديد المبادرات الإستراتيجية، فيما تمنح عملية التغذية الراجعة والتعلم البنك القدرة على التعلم الإستراتيجي، والتركيز على ما إذا كان البنك أو أقسامه أو موظفيه قد حققوا أهدافهم. وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكّن البنوك من تعديل الإستراتيجيات لتعكس التعلم في الوقت الحقيقي، وبذلك، توفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا لإدارة تنفيذ الإستراتيجية في البنك.

3. تنفيذ الإستراتيجية التنافسية:

يُعد تنفيذ الإستراتيجية نقطة الانطلاق لضمان نجاح إستراتيجية الشركة (عبد الرحيم، 2019). ويتضمن تنفيذ الإستراتيجية، تنظيم الموارد الخاصة بالشركة، وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Kebu, 2015; Njeri, 2014). وعندما تتمكن الشركة من تنفيذ الإستراتيجية التنافسية، فإنها ستكون قادرة على البقاء، والنمو في الأسواق التنافسية،

وصورة الشركة وسمعتها، والإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية المشتركة، وتتضمن: التنسيق القوي بين الوظائف في البحث والتطوير، وتطوير المنتجات، والتسويق، والقياس الذاتي والحوافز بدلاً من التدابير الكمية، ووسائل الراحة لجذب العمالة الماهرة والمبدعة.

4. عوائق تنفيذ الإستراتيجية:

يُعدّ البحث في أسباب الفشل في تنفيذ الإستراتيجيات أمراً بالغ الأهمية (Al-Ghamdi, 1998). وأشارت الدراسات البحثية بوجود عدد من العوائق تحول دون تنفيذ الإستراتيجية بشكلٍ فعّال (Niven, 2006). وأفادت مصادر مختلفة أن معدلات فشل تنفيذ الإستراتيجية تتراوح بين 60 و90% (Kaplan & Norton, 2005). وفقاً لـ (Niven, 2006) فإن 70% من إخفاقات الرؤساء التنفيذيين ليست نتيجة لإستراتيجية سيئة، ولكن بسبب سوء التنفيذ. وحدد (Kaplan & Norton, 1996a: 193) أربعة عوائق محددة أمام التنفيذ الفعّال للإستراتيجية، ويزعم أن بطاقة الأداء المتوازن قادرة على تجاوزها، وهي كالآتي:

أ. **الرؤى والإستراتيجيات غير القابلة للتنفيذ:** يحدث العائق الأول أمام التنفيذ الإستراتيجي عندما لا تتمكن الشركة من ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مصطلحات يمكن فهمها، والتصرف بناءً عليها. ويعتقد (Kaplan & Norton, 2005) أن حوالي 95% من موظفي الشركات لا يفهمون، أو حتى يدركون إستراتيجيات شركاتهم. وكشفت دراسة (Kaplan & Norton, 2008b) أن نسبة كبيرة من الشركات لم يكن موظفوها على دراية بإستراتيجية الشركة. وأن أقل من 5% من موظفي

الشركات كانوا على دراية بإستراتيجية الشركة.
ب. **الإستراتيجيات غير المرتبطة بأهداف الأقسام والفريق والأفراد:** ينشأ هذا العائق عندما لا تتم ترجمة المتطلبات طويلة المدى لإستراتيجية الشركة إلى أهداف للإدارات، والفريق، والأفراد، وبدلاً من ذلك، يظل أداء الأقسام مُركّزاً على تلبية الميزانيات المالية المحددة كجزء من عملية الرقابة الإدارية التقليدية. وبالمثل، ترتبط أهداف الفرق والأفراد داخل الأقسام بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والتكتيكية للأقسام، مع استبعاد بناء القدرات التي ستمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى.

ج. **الإستراتيجيات غير المرتبطة بتخصيص الموارد على المدى الطويل والقصير:** يتمثل العائق الثالث أمام تنفيذ الإستراتيجية في عدم ربط المبادرات، وتخصيص الموارد بالأولويات الإستراتيجية طويلة الأجل، إذ إن لدى العديد من الشركات عمليات منفصلة للتخطيط الإستراتيجي طويل الأجل والميزانية قصيرة الأجل (السنوات)، والنتيجة هي أن التمويل التقديري، وتخصيص رأس المال لا يرتبطان في كثير من الأحيان بالأولويات الإستراتيجية، وتركز المراجعات الشهرية والربع سنوية على تفسير الانحرافات بين العمليات الفعلية والمدرجة في الميزانية، وليس على ما إذا كان يتم إحراز تقدم في الأهداف الإستراتيجية.

د. **ردود الفعل تكتيكية وليست إستراتيجية:** العائق الأخير أمام تنفيذ الإستراتيجية هو عدم وجود ردود فعل حول كيفية تنفيذ الإستراتيجية، ومدى فعاليتها، وتُقدم معظم أنظمة الإدارة الحالية تغذية راجعة حول الأداء التشغيلي قصير المدى فقط،

وينصبّ الجزء الأكبر من هذه التغذية الراجعة على المقاييس المالية، وعادةً ما تتم مقارنة النتائج الفعلية بالميزانيات الشهرية والفصلية، ولا يُخصّص وقتٌ كافٍ، إن وُجد، لدراسة مؤشرات تنفيذ الإستراتيجية ونجاحها، ونتيجةً لذلك، لا تملك الشركات وسيلةً للحصول على تغذية راجعة حول إستراتيجيتها، وبدون التغذية الراجعة، لا تملك وسيلةً لاختبارها والتعرّف عليها.

5. دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية:

غالبًا ما تفشل الإستراتيجيات في الشركات، ليس بسبب سوء التصميم، بل بسبب سوء التنفيذ، ولأن تنفيذ الإستراتيجية أمر بالغ الأهمية لاستمرار نجاح أي شركة، فإن دراسة أدوات الإدارة التي يمكن أن تساعد في تنفيذ الإستراتيجية تكتسب أهمية بالغة (Bisbe & Barrubés, 2012). ويمكن للشركات استخدام بطاقة الأداء لتنفيذ الإستراتيجيات (Kirandeep, 2015; Priliska et al., 2023). ووفقًا لـ (Pearce & Robinson, 2011) تشمل التحديات التي تواجه التنفيذ الفعال للإستراتيجية، الافتقار إلى إطار عمل مناسب للتنفيذ؛ أي الأدوات المستخدمة (Alfred, 2020). وأصبح استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية مهمًا بشكل متزايد (Oketch, 2015). وتُعد بطاقة الأداء المتوازن من أكثر المساهمات كفاءةً وفعاليةً التي يجب على الشركات استخدامها عند تنفيذ استراتيجياتها بفعالية (El Ammar, 2020). ووفقًا لـ (Kaplan & Norton, 2006) فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للشركة التغلب على

عوائق تنفيذ للإستراتيجية، من خلال الآتي:
أ. إزالة عائق الرؤية، عبر ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف، ومقاييس، ومؤشرات، ومبادرات يفهمها الموظفون كافة في الشركة.

ب. إزالة العائق البشري، من خلال تسلسل فهم الإستراتيجية للمستويات كافة في الشركة.

ج. إزالة عائق الموارد، من خلال توزيع الموارد المالية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية.

د. إزالة عائق الإدارة، من خلال وضع أسلوب جديد لنتائج القياس المتوازن كنقطة بداية للتعليم.

لذلك، فإن مشكلة تنفيذ الإستراتيجية هي ما صُممت بطاقة الأداء المتوازن لمعالجته (D'souza, 2007). وأشار (Atkinson, 2006) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قادرة على معالجة المشكلات المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية. إذ تمكّن من سد الفجوة بين صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها (Kaplan & Norton, 1996a).

وبناءً على ما سبق، فقد قدّم Kaplan & Norton أربع عمليات رئيسية يمكن أن يستخدمها البنك للتغلب على عوائق تنفيذ للإستراتيجية، وضمان التنفيذ الصحيح والناجح للإستراتيجية، إذ تركز كل عملية من عمليات بطاقة الأداء المتوازن على التغلب على عائق محدد من عوائق تنفيذ الإستراتيجية، وهذا يعكس تطورها من أداة لقياس الأداء إلى نظام شامل لتنفيذ الإستراتيجية.

وفي سياق متصل، أشار Kaplan & Norton (1996a) إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على مفهوم الإستراتيجية التنافسية لـ (Porter, 1985, 1998). ومن خلال استخدام أنماط

مكتب إدارة الإستراتيجية (OSM) Office of Strategy Management. وهو وحدة مُمكنة من العمل كوسيط في الشركة لضمان الربط بين إستراتيجية الشركة، وتنفيذها ميدانيًا. وأشار (Kaplan (2010 إلى أن مكتب إدارة الإستراتيجية، يحتفظ بجميع اللاعبين التنظيميين المتنوعين لتنفيذ إستراتيجية الشركة. ويصبح هذا المكتب النقطة المحورية لتنسيق جميع المهام، ويُسهّل العمليات لتنفيذ الإستراتيجية بشكل متكامل في جميع أنحاء الشركة (Kaplan & Norton, 2005).

رابعًا: الدراسة الميدانية:

▪ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج البحثي الأكثر مناسبة لإجراءات الدراسة.

▪ مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة المديرين، والموظفين، العاملين في الإدارات العامة للبنوك اليمنية، والبالغ عددها (14) بنكًا، الواقعة في العاصمة صنعاء، بحسب تصنيف البنك المركزي اليمني للبنوك (تقرير البنك المركزي اليمني، 2015، 97-98). ومع ذلك، وحرصًا على مراعاة الاعتبارات الأخلاقية عند جمع البيانات لهذه الدراسة، أجرى أحد أعضاء فريق البحث زيارات ومقابلات فردية مع مديري، أو نواب مديري الإدارات المختصة في جميع البنوك المستهدفة؛ للحصول على الموافقة لجمع البيانات اللازمة، حيث شرحت طبيعة الدراسة، والتأكيد بأن البيانات التي جُمعت ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغرض هذه الدراسة. وأخيرًا، وافقت (8) بنوك بنسبة (57.14 %) من إجمالي عدد البنوك على التعاون مع الباحثين، بينما رفضت البنوك المتبقية (6) بنوك بنسبة (42.86)

الإستراتيجيات التنافسية الذي قدمها Porter، يمكن للشركة تطوير إستراتيجية محددة جيدًا تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية، حيث تمنح الإستراتيجية التنافسية، الشركة الرؤية والأساس الكبيرين، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى عمل (Mikalsen, 2003). إلا أن الإجراءات المحددة المطلوبة لتنفيذ كل إستراتيجية تنافسية تختلف من صناعة إلى أخرى (Porter, 1985). إذ تتطلب أوضاع السوق المختلفة، والبيئات التنافسية، والإستراتيجيات المختلفة، بطاقات أداء متوازن مختلفة (Horngren et Kaplan & Norton, 1993) al., 2012;

ومن أجل التوضيح، أشار Horngren et al. (2012) إلى أن العديد من الشركات، مثل (Allstate Insurance)، و (Bank of Montreal)، قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لإدارة تنفيذ إستراتيجياتها، كما قدّم أمثلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية، في سياق الشركات التي استخدمت إستراتيجية قيادة التكلفة، أو التمايز. إذ استخدمت شركة Chipset بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة، فيما استخدمت شركة Visilog (وهي الشركة المنافسة لشركة Chipset) بطاقة الأداء المتوازن مختلفة لتنفيذ إستراتيجية التمايز.

6. مكتب إدارة الإستراتيجية (OSM):

وفقًا لـ (Kaplan & Norton (2005 تقوم الشركات الناجحة بمواءمة عملياتها الإدارية الرئيسية من أجل التنفيذ الفعّال للإستراتيجية، وحافظت العديد من هذه الشركات على تركيزها على تنفيذ الإستراتيجية من خلال إنشاء وحدة جديدة على مستوى الشركة، تسمى

(%)، التعاون مع الباحثين.

لذلك، فإن مجتمع الدراسة المستهدف هو (8) بنوك،

يشمل المديرين، والموظفين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في المراكز الرئيسية للبنوك بالعاصمة صنعاء في المسميات الوظيفية: (مدير تنفيذي، رئيس قطاع - نائب رئيس قطاع - مدير إدارة رئيس قسم). وقد بلغ حجم المجتمع (739) فرداً من المديرين والموظفين. وتمثلت مبررات اختيار فئة مديري الإدارات العليا، في:

- أنهم من ذوي الخبرة، ومن تقع عليهم مسؤولية السعي المستمر لتعزيز أداء البنك.
 - أنهم الذين يقرون رؤية البنك، وإستراتيجيته، ويتخذون القرارات بشأن تنفيذ الإستراتيجية، واختيار الأدوات المناسبة واللائمة لتنفيذها.
- كما تمثلت مبررات اختيار فئة مديري الإدارات الوسطى والتنفيذية، في أنهم مكلفون بتنفيذ الإستراتيجية في البنك، ولديهم فهم أفضل للعمليات في البنك، ويتخذون قرارات تشغيلية بشأن تنفيذ الإستراتيجية في وظائفهم، وبالتالي فهم أكثر قدرة على الإجابة عن فقرات الاستبانة.

اختيرت العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، و استخدم أنموذج العينات لـ Krejcie & Morgan (1970)، لتحديد حجم العينة المطلوبة، والتي بلغت

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	البنك	حجم المجتمع	حجم العينة	%
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	126	44	16.5
2	بنك اليمن الدولي	108	39	14.6
3	بنك اليمن والكويت	122	40	15
4	بنك التسليف التعاوني الزراعي	158	54	20.2
5	البنك التجاري اليمني	62	24	9
6	بنك اليمن والبحرين	84	34	12.7
7	بنك اليمن والخليج	28	10	3.7
8	بنك الأمل	51	21	7.8
	الإجمالي	739	266	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير البنوك محل الدراسة، ومقابلة مديرين إدارات الموارد البشرية في البنوك، 2025م.

■ أداة جمع البيانات:

استُخدمت الاستبانة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات، وتحقيق أهداف الدراسة.

■ بناء أداة الدراسة وتصميمها:

صُممت الاستبانة في ضوء الجانب النظري للدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية من خلال عملياتها الإستراتيجية (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعلم)، وفقاً لما أكد عليه Kaplan & Norton

إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقديرهم، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (2): مستويات القياس

التعبير اللفظي	الدرجة	المدى	مستوى الموافقة
موافق تمامًا	7	7.0 – 6.14	مرتفع جدًا
موافق بشدة	6	5.29 – 6.14	مرتفع
موافق	5	4.43 – 5.29	مرتفع نوعًا ما
موافق نسبيًا	4	3.57 – 4.43	متوسط
غير موافق	3	2.71 – 3.57	منخفض نوعًا ما
غير موافق بشدة	2	1.86 – 2.71	منخفض
غير موافق تمامًا	1	1.00 – 1.86	منخفض جدًا

■ صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

للتأكد من الصدق الظاهري، عُرضت الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) محكمًا متخصصًا من الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الإدارية والإحصائية، والخبراء في المجال المصرفي، وطلب منهم إبداء آرائهم حول سلامة وملاءمة محاور وفقرات الاستبانة، من حيث الصياغة والوضوح ومناسبة بنودها مع أسئلة وفرضيات الدراسة، وتقديم الملاحظات اللازمة حول إعادة صياغة بعض العبارات، وعُدلت الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم الملائمة، واستقرت

(1996b, 2001b, 2004b, 2005, 2008b) كدراسة (Afande, 2015; Kebede, 2017; Muiruri, 2014; Muriithi, 2015; Mwakithi, 2017; Oketch, 2015). الأداء المتوازن. كما تم الاستفادة من دراسة: (Baariu et al., 2021; Dess & Davis, 1984; Islami et al., 2020; Kireru et al., 2016; Ogutu & Nyatichi, 2012; Wesulah, 2016; Kinyuira, 2014; Mbabazi, 2012; Ogutu & Nyatichi, 2012; Ivascu et al., 2023) (العولقي، والضالعي، 2017)، لبناء فقرات أبعاد الإستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة، والتمايز). وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، تناول الجزء الأول البيانات التعريفية لأفراد العينة ممثلة بـ (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، ومدة الخدمة في البنك)، وتضمن الجزء الثاني، الفقرات المتعلقة بقياس بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك، وتضمن الجزء الثالث، الفقرات المتعلقة بقياس تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التمايز في البنك.

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت السباعي ذي السبع نقاط (Likart Scale) لقياس استجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة، إذ سيكون مستوى الإجابة محصورًا بين (1-7) وعلى سبعة مستويات، على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، ودرجات الموافقة الخاصة به، وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات حسب تدرج المقياس الذي يتوزع من أعلى وزن له (7) درجات، ويمثل حقل الإجابة (موافق تمامًا) إلى أدنى وزن والذي أعطى له (1) درجة واحدة، وتمثل في حقل الإجابة (غير موافق تمامًا)، وبينهما خمسة أوزان، وذلك بغرض

الاستبانة في صورتها النهائية على (32) فقرة.

■ صدق أداة الدراسة وثباتها:

يعرض الجدول (3) صدق أداة الدراسة وثباتها:

جدول (3): صدق أداة الدراسة وثباتها

المتغير	المؤشر	معامل الارتباط	الدلالة	ألفا كرونباخ
استراتيجية التمايز	ES1	0.889	0.000	0.902
	ES2	0.865	0.000	
	ES3	0.798	0.000	
	ES4	0.829	0.000	
	ES5	0.845	0.000	
استراتيجية قيادة التكلفة	COL1	0.828	0.000	0.852
	COL2	0.764	0.000	
	COL3	0.696	0.000	
	COL4	0.780	0.000	
	COL5	0.848	0.000	
بطاقة الأداء المتوازن	ترجمة الرؤية	0.742	0.000	0.908
	التواصل والربط	0.866	0.000	
	تخطيط الأعمال	0.892	0.000	
	التغذية الراجعة والتعلم	0.952	0.000	

الاتساق والترابط مع محاورها الرئيسية، مما يثبت قدرة الأداة على قياس المتغيرات المحددة بدقة. وأكدت نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ تمتع أداة الدراسة بمستويات ثبات مرتفعة جدًا، حيث بلغت قيمته لمتغير "إستراتيجية التمايز" (0.902)، ولمتغير "بطاقة الأداء المتوازن" (0.908)، بينما بلغت لمتغير "إستراتيجية قيادة التكلفة" (0.852). وتعد جميع هذه القيم ممتازة من الناحية الإحصائية؛ لكونها تجاوزت الحد الأدنى المقبول إداريًا (0.70)، وهو ما يعكس استقرار الأداة واتساق استجابات أفراد العينة، مما يجعل البيانات

جرى التحقق من الصدق الداخلي للأداة عبر حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما ورد في الجدول (3)، حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط لمتغير "إستراتيجية التمايز" تراوحت بين (0.798 و 0.889)، ولمتغير "إستراتيجية قيادة التكلفة" بين (0.696 و 0.848)، بينما سجل متغير "بطاقة الأداء المتوازن" ارتباطات تراوحت بين (0.742 و 0.952). ونظرًا لأن جميع هذه المعاملات جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، فإن ذلك يؤكد تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من

المستخلصة منها صالحة تماماً للاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة، وتعميم نتائجها.

■ توزيع الاستبانة:

توزعت الاستبانات خلال المدة من 2025 / 2 / 1 وحتى 2025 / 4 / 20، حيث وُزعت (266) استبانة على أفراد العينة من خلال الزيارات الميدانية للبنوك، وعبر إدارة الموارد البشرية في كل بنك تطبيقاً لسياسة كل بنك في التعامل مع مسوح البحوث العلمية، وبمساعدة من قبل بعض الموظفين بالبنوك، وتمت المتابعة من خلال الزيارات الشخصية، والمكالمات الهاتفية لتعزيز معدل الاستجابة. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (219) استبانة، بمعدل استجابة (82.3%) وهي نسبة جيدة في مثل هذا النوع من الدراسات. بالإضافة إلى إلغاء عدد (8) استبانات، وبنسبة (3.6%) من عدد الاستبانات الموزعة؛ بسبب عدم اكتمال البيانات فيها، والازدواجية في التأثير على بعض فقراتها، وبهذا تكون عدد الاستبانات التي خللت (212) استبانة، وبنسبة (79.8%) من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها.

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، عولجت

البيانات الأولية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية. تمثلت الأساليب الوصفية في حساب التكرارات، والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين وترتيب أولوياتهم نحو متغيرات الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن، وإستراتيجيات قيادة التكلفة، والتمايز). كما استُخدمت الأساليب الإحصائية الاستدلالية لضمان جودة الأداة واختبار الفرضيات؛ حيث استُخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق البناء للأداة. وفي المرحلة الختامية، اعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) كأداة رئيسة لاختبار الفرضيات، وقياس مدى مساهمة المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغيرات التابعة، مع فحص معنوية الأنموذج من خلال اختبار (ف) ودلالة المعاملات عبر اختبار (ت).

■ وصف خصائص أفراد عينة الدراسة:

■ جدول (4): خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	خصائص أفراد عينة الدراسة
18.5%	39	أقل من 30 سنة
29.2%	62	من 30 إلى أقل من 40 سنة
44.8%	95	من 40 إلى أقل من 50 سنة
7.5%	16	50 سنة فأكثر
100%	212	المجموع
65.1%	138	بكالوريوس
12.7%	27	دبلوم عالي
17.9%	38	ماجستير
3.3%	7	دكتوراه
0.9%	2	أخرى
100%	212	المجموع
2.8%	6	مدير (تنفيذي - عام)
7.1%	15	نائب مدير (تنفيذي - عام)
37.3%	79	مدير إدارة
52.8%	112	رئيس قسم
100%	212	المجموع
17.9%	38	أقل من 5 سنوات
22.2%	47	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33.5%	71	من 10 إلى أقل من 15 سنة
26.4%	56	من 15 سنة فأكثر
100%	212	المجموع

العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، و(7.5%) من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، وهذا الأمر طبيعي كون سن التقاعد قريب من هذه الفئة.

أن (65.1%) من المبحوثين من المؤهل التعليمي (بكالوريوس)، وأن (12.7%) منهم هم من المؤهل

يوضح الجدول (6) خصائص أفراد العينة التي كانت محل اهتمام في هذه الدراسة، ويتضح الاتي:

- أن (18.4%) من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، و(29.2%) من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، و(44.8%) من أفراد عينة الدراسة من الفئة

التعليمي (دبلوم عالي)، و (17.9%) من المؤهل التعليمي (ماجستير)، و (3.3%) من المؤهل التعليمي (دكتوراة)، و (0.9%) من المؤهل التعليمي (أخرى - أي أنها غير المؤهلات التعليمية المذكورة)، وقد يكون السبب الرئيس لكون الأغلبية من عينة الدراسة هم حاملي شهادة البكالوريوس، أن نسبة الوظائف الإدارية المتوفرة في المراكز الرئيسة للبنوك العاملة في العاصمة صنعاء كبير، مقارنة بالوظائف الأخرى، وأن أغلب الوظائف الإدارية تتطلب مؤهل بكالوريوس، كما أن هناك عددًا لا بأس به من عينة الدراسة حاصلين على مؤهل الماجستير. كما أن انخفاض نسبة الحاصلين على مؤهل الدكتوراه في عينة الدراسة يرجع إلى ضعف استقطاب البنوك لجملة شهادات العليا الدكتوراه، وهو مؤشر على عدم توافرهم في سوق العمل، أو عدم إقبالهم على العمل في القطاع المصرفي.

- أن (2.8%) من المبحوثين مستواهم الوظيفي (مدير تنفيذي - عام)، و (7.1%) منهم مستواهم الوظيفي (نائب مدير تنفيذي - عام)، و (37.3%) منهم مستواهم الوظيفي (مدير إدارة)، و (52.8%) منهم مستواهم الوظيفي (رئيس قسم)، ويشير ذلك إلى أن رؤساء الأقسام، ومديري الإدارات يشكلون النسبة الأكبر في البنوك محل الدراسة؛ نظرًا لتعدد القطاعات والفروع في البنوك، بالإضافة إلى أن أفراد العينة شملت كل المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، مما يوضح تنوع مصادر البيانات التي جُمعت عن البنوك من عينة الدراسة، بما يعكس شكل المهام التي تتطلبها طبيعة العمل ونوعها في البنوك اليمنية الذي ربما يتوافق مع

الهيكل الإداري في القطاع المصرفي بشكل عام. - أن (17.9%) من المبحوثين مدة خدمتهم في البنك (أقل من 5 سنوات)، و (22.2%) لديهم مدة خدمه في البنك (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و (33.5%) لديهم مدة خدمة في البنك (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، و (26.4%) لديهم مدة خدمة في البنك (من 15 سنة فأكثر). وهذا مؤشر جيد كون أفراد هذه الفئة هم الأكثر خبرة في مجال العمل، وهذا يدل بأن هناك استقرار وظيفي لدى الموظفين في البنوك، وقد يرجع ذلك إلى أن قطاع البنوك يُعد من أكثر القطاعات التي تهتم بالاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات لديها؛ نظرًا لخصوصية وظيفة النشاط المصرفي. وربما تشير النتيجة إلى أن أغلب المستجيبين عملوا لفترة أطول من الزمن، وبالتالي فهم يفهمون الإستراتيجيات التنافسية التي يستخدمها البنك من أجل أن يكون قادرًا على المنافسة.

■ تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة:

التساؤل الأول للدراسة:

للإجابة عن التساؤل الأول للدراسة الذي ينص على: ما مستوى تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن (ترجمة الرؤية، التواصل والربط، تخطيط الأعمال، التغذية الراجعة والتعلم) في البنوك محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين؟ استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير، كما هو موضح في الجدول (5)

جدول (5): مستوى تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في البنوك اليمنية

الترتيب	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	ترجمة الرؤية	5.228	0.870	74.7%	مرتفع نوعاً ما
3	2	التواصل والربط	5.015	1.049	71.6%	مرتفع نوعاً ما
2	3	التخطيط الأعمال	5.158	0.979	73.7%	مرتفع نوعاً ما
4	4	التغذية الراجعة والتعلم	4.920	1.164	70.3%	مرتفع نوعاً ما
		تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن	5.080	0.902	72.6%	مرتفع نوعاً ما

وتوصيلها إلى جميع المستويات الإدارية في البنك، وقيام الوحدات الإدارية والموظفين بصياغة الأهداف والمقاييس الخاصة بهم استناداً إلى الأهداف الإستراتيجية والمقاييس الإستراتيجية للبنك، وربط الحوافز والمكافآت بمقاييس الأداء.

بينما جاء البعد المتعلق بـ"التغذية الراجعة والتعلم" بالترتبة الأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.920)، وانحراف معياري (1.164)، وأهمية نسبية (70.3%)، وهذا يشير إلى وجود فجوة نسبية في آليات المراجعة المستمرة بناءً على النتائج المحققة مقارنة بالأبعاد الأخرى. وضعف في إجراء مراجعات دورية للإستراتيجية، وإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة وفقاً لنتائج عملية المراجعة الدورية لتنفيذ الإستراتيجية في البنوك محل الدراسة. ويمكن أن يعزى ذلك في سياق البنوك اليمنية محل الدراسة إلى انشغال الإدارات بالجانب التشغيلي اليومي لمواجهة التحديات النقدية والسيولة، مما قد يؤدي إلى تراجع الاهتمام بعمليات التقييم الشامل والتعلم التنظيمي طويل الأمد. كما بينت النتائج إجمالاً، أن مستوى تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في البنوك اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بمتوسط كلي (5.080)، بانحراف معياري (0.902)، وأهمية نسبية (72.6%)، وبمستوى مرتفع

أظهرت النتائج أن البعد المتعلق بـ"ترجمة الرؤية" جاء بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (5.228) وانحراف معياري (0.870) وأهمية نسبية (74.7%)، وبمستوى مرتفع نوعاً ما، وهذا يشير إلى نجاح الإدارات العليا في البنوك المبحوثة في صياغة رؤية واضحة وتحويلها إلى أهداف تشغيلية مفهومة للموظفين. ويمكن أن يعزى ذلك في سياق البنوك اليمنية محل الدراسة إلى التوجه الحديث نحو التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات، وحرص البنوك على تحديد اتجاهات واضحة تضمن لها الثبات في ظل تقلبات السوق. وجاء الترتيب الثاني بعد "تخطيط الأعمال"، بمتوسط حسابي (5.158)، وانحراف معياري (0.979)، وبنسبة (73.7%)، وبمستوى مرتفع نوعاً ما، مما يعني أن البنوك محل الدراسة تعمل على وضع مستهدفات للأهداف الإستراتيجية للبنك، وتحديد المبادرات الإستراتيجية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتخصيص الموارد المحددة لتنفيذ المبادرات الإستراتيجية الهامة. فيما جاء بالترتيب الثالث "بُعد التواصل والربط"، بمتوسط حسابي (5.015)، وانحراف معياري (1.049)، وبنسبة (71.6%)، وبمستوى مرتفع نوعاً ما، وهذا يعكس اهتمام مديري وموظفي البنوك بنشر الإستراتيجية،

نوعاً ما، وهذا يشير إلى إدراك البنوك اليمنية لأهمية هذا النموذج الإداري الشامل في تنفيذ الإستراتيجية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام مديري البنوك اليمنية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة وتنفيذ الإستراتيجية، وأن البنوك اليمنية تسعى إلى مواكبة التطورات المتسارعة في القطاع المصرفي، خصوصاً في الجانب الإستراتيجي، لذلك، فهي تستخدم الأدوات الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية، في ظل التحديات والتغيرات المستمرة والمتسارعة في مجال عملها المصرفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ذوقان (2021) بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة جداً. ونتائج دراسة (Sharabati et al); Ghaith (2019)؛ (2024) بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جاء بمستوى متوسط في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الأردنية. وأيضاً نتائج دراسة-Zuriekat & Al-Sharari (2008) بأن 40% من البنوك التجارية وشركات التأمين الأردنية أفادت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وكذلك دراسة Kirandeep (2015) بأن البنك الوطني الكيني استخدم عمليات بطاقة الأداء المتوازن، من خلال فهم الموظفين للرؤية والأهداف بشكل أفضل في البنك. وأيضاً دراسة Mwakithi (2017) التي أكدت بأن مكتب كينيا للمعايير استخدم

عمليات بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح، ومواءمة الأهداف الإستراتيجية مع منظورات بطاقة الأداء المتوازن، المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم، والنمو. وأيضاً دراسة (Jordão & Novas (2013 التي أكدت أن بطاقة الأداء المتوازن عملت على نشر الإستراتيجية عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وترجمة إستراتيجية الشركة إلى أهداف ومقاييس. بالإضافة إلى نتائج دراسة (D'souza (2007 بأن بنك باركليز كينيا استخدم عمليات بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تعميم الإستراتيجية بشكل جيد في جميع أنحاء البنك، وتقسيم الرؤية إلى إستراتيجيات فرعية مفهومة، ووضع مقاييس وأهداف محددة، وإجراء مراجعات أداء ربع سنوية للحصول على ملاحظات حول تنفيذ الإستراتيجية.

التساؤل الثاني للدراسة:

للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة الذي ينص على: ما مستوى تنفيذ كل من إستراتيجية قيادة التكلفة، والتميز في البنوك اليمنية محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين؟ استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد المتغيرات، والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (6): مستوى تنفيذ الإستراتيجية التنافسية في البنوك اليمنية محل الدراسة

الترتيب	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة	5.260	0.813	75.1%	مرتفع نوعاً ما
2	2	تنفيذ إستراتيجية التميز	5.197	0.980	74.2%	مرتفع نوعاً ما
		تنفيذ الاستراتيجية التنافسية	5.229	0.382	74.7%	مرتفع نوعاً ما

من الجدول (6) أظهرت النتائج، أن البعد المتعلق بـ"تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة" جاء بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (5.260)، وانحراف معياري (0.813)، وأهمية نسبية (75.1%)، وهذا يشير إلى أن البنوك اليمنية تضع الأولوية القصوى لتقليل التكاليف التشغيلية، لتقديم خدمات بأسعار تنافسية لشريحة واسعة من العملاء كخيار استراتيجي أول. ويمكن أن يعزى ذلك في سياق البنوك اليمنية محل الدراسة إلى طبيعة السوق اليمني الذي يتسم بحساسية عالية تجاه الأسعار (الرسوم والعمولات)، مما يدفع البنوك لتبني الكفاءة الإنتاجية لضمان البقاء في دائرة المنافسة.

وكانت هذه النتائج متسقة مع الدراسات السابقة، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة المنزوع (2017) التي أوضحت أن إستراتيجية قيادة التكلفة تستخدم في البيئة المصرفية اليمنية. ودراسة (2017) Bundi التي توصلت إلى أن البنك يستخدم إستراتيجية قيادة التكلفة، من خلال خفض التكلفة الإجمالية مقارنة باللاعبين الآخرين في الصناعة. وكذلك تتفق النتائج مع دراسة (2016) Wesulah بأن بنك باركليز كينيا يستخدم إستراتيجية قيادة التكلفة، من خلال تقديم أسعار منخفضة لمنتجاتها وخدماتها، والاستعانة بمصادر خارجية من بنوك أخرى تتمتع بميزة التكلفة لتنفيذ الأنشطة. وأيضًا مع دراسة (2015) Hardjito التي أكدت بأن بنك (BRI Sharia) في إندونيسيا يستخدم إستراتيجية قيادة التكلفة، من خلال انخفاض تكلفة المعاملات عبر أجهزة الصراف الآلي بشكل كبير، مقارنة بالبنوك الأخرى. وهذا ما أكدته Ivascu et al. (2023) بأن البنوك الإسلامية تستخدم إستراتيجية

قيادة التكلفة لتقليل التكاليف.

ومن جهة أخرى، تختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة رقية (2012) التي توصلت إلى عدم استخدام البنوك الإسلامية لإستراتيجية قيادة التكلفة، مما انعكس سلبيًا على أرباحها. وأيضًا مع دراسة Ogutu (2012) & Nyatichi التي أوضحت بأن البنوك المتعددة الجنسيات في كينيا لا تستخدم إستراتيجية قيادة التكلفة بشكل كبير. وربما كان ذلك بسبب التضخم، وارتفاع التكاليف في السوق الكينية. وكذلك دراسة (2012) Mbabazi التي أظهرت أن إستراتيجية قيادة التكلفة كانت الأقل استخدامًا في البنوك التجارية في رواندا.

بينما جاء البعد المتعلق بـ"تنفيذ إستراتيجية التمايز" في المرتبة التالية بمتوسط (5.197)، وانحراف معياري، (0.980)، وأهمية نسبية (74.2%)، وهذا يشير إلى اهتمام البنوك أيضًا بتقديم خدمات مصرفية متميزة وفريدة، ولكن بدرجة أقل نسبيًا من تركيزها على التكلفة. ويمكن أن يعزى ذلك في سياق البنوك اليمنية محل الدراسة إلى التحديات التي تواجه الابتكار المصرفي في ظل الظروف الراهنة، حيث يكون التركيز على استقرار الخدمة وتكلفتها مقدمًا في بعض الأحيان على ميزات الرفاهية أو التميز التقني المعقد. وكانت هذه النتائج متشابهة بشكل عام مع ما توصل إليه المنزوع (2017) الذي وجد أن أفضل إستراتيجية يمكن تنفيذها في البيئة المصرفية اليمنية هي إستراتيجية التمايز. ودراسة (2016) Kireru et al. التي أوضحت أن إستراتيجية التمايز هي الإستراتيجية الأكثر شيوعًا التي تتبناها البنوك. وما توصلت إليه دراسة (2012) Ogutu & Nyatichi بأن البنوك

المخاطر.

اختبار الفرضيات:

▪ اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة في البنوك محل الدراسة.

▪ جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الأولى

معاملات الانحدار			تباين الانحدار		ملخص النموذج	
si	T	Be	si	f	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
0.001	3.223	0.217	0.000	10.387	0.217	0.05
المتغير المستقل: عمليات بطاقة الأداء المتوازن						
المتغير التابع: تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة						

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (7) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة كمتغير تابع في البنوك محل الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R حوالي (0.217)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R² حوالي (0.05)؛ مما يعني أن بطاقة الأداء المتوازن تفسر ما نسبته (5%) من التباين الحاصل في تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة، بينما تعزى النسبة المتبقية (95%) لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي. وتشير النتائج إلى معنوية أنموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (10.387) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل

المتعددة الجنسيات في كينيا استخدمت إستراتيجية التمايز إلى حد كبير؛ للحفاظ على القدرة التنافسية. وكذلك دراسة رقية (2012) بأن البنوك الإسلامية تستخدم إستراتيجية التمايز لمواجهة المنافسة. كما يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (2017) Bundi بأن البنك يستخدم إستراتيجية التمايز، من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية فريدة لعملائه. وأيضًا دراسة (2016) Wesulah بأن بنك باركليز كينيا يستخدم إستراتيجية التمايز، من خلال تقديم خدمات فريدة تتميز بخصائص قيمة لا تقدمها البنوك الأخرى. ودراسة (2012) Mbabazi بأن البنوك التجارية في رواندا تستخدم إستراتيجية التمايز، من خلال التركيز على احتياجات العملاء، والحفاظ على علاقات قوية مع العملاء، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. وكذلك دراسة (2023) Ivasecu et al. بأن البنوك الإسلامية تستخدم إستراتيجية التمايز؛ لتمييز نفسها عن المنافسين، من خلال تقديم خدمات أكثر تفرّدًا من منافسيها.

وجاء المتوسط الكلي لمتغير "تنفيذ الإستراتيجية التنافسية" (5.229)، بانحراف معياري (0.382)، وأهمية نسبية (74.7%)، وبمستوى مرتفع نوعًا ما، وهذا يشير إلى امتلاك البنوك المبحوثة لتوجهات إستراتيجية واضحة ومستقرة (كما يظهره الانحراف المعياري المنخفض جدًا 0.382 الذي يدل على تجانس كبير في آراء العينة). ويمكن أن يعزى ذلك في سياق البنوك اليمنية محل الدراسة إلى السعي الدؤوب من قبل إدارات البنوك للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية من خلال الموازنة بين تقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمة؛ لضمان الحفاظ على حصتها السوقية، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل شديدة

ما توصلت إليه دراسة داود والحمداني (2022) بأن خريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن توضح كيفية تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة. كما أظهر (2024) Sharabati et al; (2019) Ghaith بأن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في إستراتيجية قيادة التكلفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الأردنية. وأيضًا دراسة المدهون (2021) التي أكدت وجود أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين. اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجية التمايز في البنوك محل الدراسة.

جدول (8) نتائج اختبار الفرضية الثانية

ملخص النموذج			تباين الانحدار		معاملات الانحدار		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	f	si g		Be ta	T	si g
0.193	0.037	8.08	0.00	0.00	0.19	2.84	0.005
المتغير المستقل: عمليات بطاقة الأداء المتوازن							
المتغير التابع: تنفيذ إستراتيجية التمايز							

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (8) وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في تنفيذ إستراتيجية التمايز كمتغير تابع في البنوك محل الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R حوالي (0.193)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل

من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد. وهذا يؤكد جودة الأنموذج وصلاحيته من الناحية الإحصائية، وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، بموثوقية مقبولة. وبالنظر إلى نتيجة معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل الانحدار Beta للمتغير المستقل (0.217)، وهو ما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق أبعاد (عمليات) بطاقة الأداء المتوازن بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسن في تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة بمقدار (21.7%). وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة ت (T-test) البالغة (3.223) عند مستوى دلالة (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائيًا؛ لكونها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناءً على هذه المؤشرات، يتم قبول الفرضية الأولى بنصها القائل: "يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة في البنوك محل الدراسة". وعلى الرغم من قبول الفرضية إحصائيًا، إلا أن انخفاض قيمة معامل التحديد (5%) يشير بوضوح إلى أن الأثر المباشر لعمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة يعد أثرًا ضعيفًا ومحدودًا. وتعطي هذه النتيجة إشارة بحثية قوية إلى أن العلاقة بين المتغيرين قد لا تكون علاقة "مباشرة" صرفًا، بل هي علاقة تمر من خلال متغيرات وسيطة تعمل كآليات نقل الأثر من عمليات بطاقة الأداء المتوازن إلى تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده Horngren et al. (2012) بأن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم لتنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة، وأيضًا تتفق هذه النتيجة مع

التحديد R^2 حوالي (0.037)؛ مما يعني أن عمليات بطاقة الأداء تفسر ما نسبته (3.7%) من التباين الحاصل في تنفيذ إستراتيجية التمايز، بينما تعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الأنموذج الحالي. وتشير النتائج إلى معنوية أنموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (8.088) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد كفاءة الأنموذج وصلاحيته من الناحية الإحصائية وقدرته على قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بموثوقية عالية.

وبالنظر إلى نتيجة معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل الانحدار Beta للمتغير المستقل (0.193)، وهو ما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق أبعاد (عمليات) بطاقة الأداء المتوازن بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسن في تنفيذ إستراتيجية التمايز بمقدار (19.3%). وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة (T-test) البالغة (2.844) عند مستوى دلالة (0.005)، وهي قيمة دالة إحصائياً؛ لكونها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناءً على ما تقدم من مؤشرات إحصائية، يتم قبول الفرضية الثانية بنصها القائل: "يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ إستراتيجية التمايز في البنوك محل الدراسة". وعلى الرغم من ثبوت المعنوية الإحصائية للعلاقة بين عمليات بطاقة الأداء المتوازن، وتنفيذ إستراتيجية التمايز، إلا أن ضعف قيم معامل التحديد والارتباط يشير بوضوح إلى أن الأثر المباشر لعمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ التمايز ليس هو المسار الوحيد

أو الأقوى؛ إذ تعكس هذه القيم المتواضعة احتمالاً كبيراً لكون العلاقة بين المتغيرين علاقة غير مباشرة. وهذا يعني أن عمليات بطاقة الأداء قد لا تؤدي إلى تنفيذ إستراتيجية التمايز بشكل تلقائي، بل ربما تمر عبر متغير وسيط الذي يقوم بدور المحفز أو الناقل لهذا الأثر. فنجاح عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق "التمايز" يعتمد بشكل جوهري على كيفية تفاعلها مع متغيرات وسيطة أخرى داخل البيئة المصرفية، وهو ما يفسر ضآلة النسبة التفسيرية (3.7%) التي قمها الأنموذج المباشر، ويفتح المجال للباحثين لتقصي المسارات غير المباشرة التي تعظم من فاعلية هذا الأثر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده Horngren et al. (2012) بأن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم لتنفيذ إستراتيجية التمايز، وأيضاً تتفق مع ما توصل إليه Ghaith (2019); Sharabati et al (2024) بأن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في إستراتيجية التمايز في الشركات الصغيرة والمتوسطة الأردنية.

الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على النتائج السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كما يلي:

1. يوجد نضج استراتيجي لدى القطاع المصرفي، مما يشير إلى تحول منهجي في الفكر الإداري المصرفي نحو استخدام الأدوات المعاصرة لترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى واقع تشغيلي، رغم تعقيدات البيئة المحيطة.

2. تبني البنوك اليمنية إستراتيجيات تنافسية هجينة، مع ميل نسبي لـ "قيادة التكلفة" كأولوية قصوى لمواجهة حساسية العملاء السعرية في السوق

المحلي، تليها إستراتيجية "التمايز" للحفاظ على حصة سوقية متميزة.

3. نجحت البنوك اليمنية في "ترجمة الرؤية" وتوصيلها للموظفين بشكل أفضل من قدرتها على "التغذية الراجعة والتعلم"، مما يعني أن التركيز ينصب حاليًا على مرحلة التنفيذ والربط الإجرائي، مع وجود ضعف نسبي في مرحلة التقييم والتعلم والتطوير الإستراتيجي المستمر.

4. تسهم عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ كل من إستراتيجيتي قيادة التكلفة والتمايز، مما يؤكد صلاحية هذا النموذج كإطار إستراتيجي وتنفيذي في القطاع المصرفي.

5. العلاقة بين عمليات بطاقة الأداء المتوازن، وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية في البنوك اليمنية هي علاقة غير مباشرة تمر عبر مسارات وآليات وسيطة، تعمل كآليات لنقل الأثر من عمليات بطاقة الأداء المتوازن إلى تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة، والتمايز.

ثانيًا: التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي قدمتها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. زيادة الجهود الرامية لخفض التكاليف الإدارية والتسويقية، من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ بعض الأنشطة والمهام، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، بما يعزز من استخدام البنوك لإستراتيجية قيادة التكلفة.

2. أن تستثمر البنوك اليمنية بشكل أكبر في البنية التحتية التكنولوجية؛ لابتكار خدمات مصرفية رقمية جديدة، وأن تعزز البنوك بناء علاقات قوية

مع العملاء، بما يعزز من استخدام إستراتيجية التمايز.

3. وضع المعالجات المناسبة لتعزيز تطبيق عمليات بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ كل من إستراتيجية قيادة التكلفة، والتمايز في البنوك اليمنية، بما يشمل نشر الأهداف والمقاييس الإستراتيجية في جميع وحدات البنك، وربطها بأهداف الأقسام والأفراد، بما يجعل تنفيذ الإستراتيجية التنافسية مسؤولية جميع الموظفين، ووضع مبادرات مركزة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، ومكافأة وتقدير الأداء الفردي من خلال تعويضات تحفيزية.

4. توصي الدراسة بتعزيز عملية التغذية الراجعة والتعلم من خلال قيام إدارات البنوك بتعزيز الجانب التعليمي والتقويمي في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وإجراء مراجعات دورية منهجية للاستراتيجية بناءً على النتائج، وإنشاء قنوات فعالة للتغذية الراجعة تسمح بإدخال التحسينات المستمرة.

الدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول الآليات الوسيطة والعوامل الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.

2. تكرار الدراسة في قطاعات اقتصادية أخرى أو في سياقات جغرافية مختلفة لمقارنة النتائج والتعمق في فهم العوامل السياقية المؤثرة.

3. القيام بدراسات حالة (Case Studies) على البنوك التي حققت نجاحًا بارزًا في "التمايز" للوقوف على الممارسات الفعلية التي لم تظهرها

الاستبانات الكمية.

4. إجراء دراسات نوعية (مقابلات معمقة) لفهم التحديات العملية وآليات العمل الداخلية التي تحكم تطبيق البطاقة وتأثيرها في البيئة المصرفية اليمنية بشكل أعمق.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] البنك المركزي اليمني (2015). التقرير السنوي لعام 2015، الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [2] بريكة، السعيد، وخميلي، فريد (2017). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام ONAB بأم البواقي. التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، (51)، 312-330.
- [3] داود، صفا عادل والحمداني، بهاء حسين (2022). الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتبني إستراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (70)، 201-216.
- [4] ذوقان، ثائر حازم صبحي (2012). واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الدعاية والإعلان الفلسطيني. رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- [5] الذبيبة، زياد عبد الحليم (2011). مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية. أبحاث اقتصادية وإدارية، (9)، 139-168.
- [6] رقية، بوحضر (2012). إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة. أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- [7] زيد، جمال درهم أحمد والحميري، سميرة سعيد (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المصارف: دراسة ميدانية على مصرف الكريمي. المجلة العلمية للأكاديمية

اليمنية للدراسات العليا، (2)، 7-39.

- [8] سعيد، محمد فهمي (2016). مدى تطبيق المصارف العاملة في اليمن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في المصارف: دراسة تطبيقية. مجلة الملكة أروي، (17)، يوليو - ديسمبر: 8-28.
- [9] عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، والشمسي، عبد المغيث يحيى على (2024). أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(90)، 44-82.
- [10] عايض، عبد اللطيف مصلح، والشمسي، عبد المغيث يحيى (2023). أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، 1(4)، 1-35.
- [11] عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). الخرائط الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية: رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 1-26.
- [12] العولقي، عبد الله أحمد حمود (2016). دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه. جامعة المنوفية، مصر.
- [13] العولقي، عبد الله أحمد، والضالعي، سامي أحمد. (2017). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة الملك سعود، (27)، 39-69.
- [14] مثنى، ماجد صالح عبد الله (2018). تقييم مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في البنوك التجارية اليمنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- [15] المدهون، خالد محمد (202). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين. مجلة

اليمنية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Alfred. K. (2020). **Balanced Scorecard as A Tool of Strategy Implementation at Kenya Commercial Bank Kenya Ltd.** [Unpublished master's thesis], University of Nairobi, Kenya
- [2] Al-Ghamdi. S. M. (1998). Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The British Experience. **European Business Review**, (98), 322-327.
<https://doi.org/10.1108/09555349810241590>
- [3] Ali. W.& Alasan. I.I.& Khan. M.H.& Ali. S.& Cheah. J. H.& Ramayah T. (2022). Competitive strategies-performance nexus and the mediating role of enterprise risk management practices: A multi-group analysis for fully fledged Islamic banks and conventional banks with Islamic window in Pakistan. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, 15(1), 125-145.
[10.1108/IMEFM-06-2020-0310](https://doi.org/10.1108/IMEFM-06-2020-0310)
- [4] Al-Najjar. S.M. & Kalaf. K.H. (2012). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. **International Journal of Business Administration**, 3(4), 44-53.
<https://doi.org/10.5430/ijba.v3n4p44>
- [5] Atkinson. H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, 44(10): 1441-1460.
<https://doi.org/10.1108/00251740610715740>
- [6] Baariu L.V. & Gathungu J. & Ndemo B. (2021). The relationship between Competitive Strategy Drivers and Performance of manufacturing Small and Medium Enterprises in Nairobi County, Kenya. **European Scientific Journal**, ESJ, 17(1), 102.
<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p102>
- [7] Bawa, I. & Ahmad, U. H. & Yero. M. (2016). Competitive Marketing Strategies for Nigerian Banking Industry: A Panacea for Sustainable Development. **International Journal of Innovative Research in Social Sciences & Strategic Management Techniques**, 3(2), 77-87.
- [8] Bayraktar, C.A.& Hancerliogullari, G. & Cetinguc, B.& Calisir, F. (2017). Competitive strategies, innovation, and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. **Technol. Anal. Strat. Manag**, (29), 38-52.
- [9] Boge. B. E. (2010). **Effectiveness Of the Balanced Scorecard in Implementation of Corporate Strategy at Cfc Life Assurance Ltd.** [Unpublished master's thesis], University of Nairobi, Kenya.
- [10] Braam, G. and Nijssen, E. (2004) Performance effects of using the BSC: a note on the Dutch

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(18)، 88-108.

- [16] المريسي، هلال قاسم احمد صالح (2020). أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستدام للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية. **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 7(38)، 154-204.
- [17] مشروع تقييم القدرات، (2022). فقدان البنوك اليمنية دورها في تمويل التجارة حلت شركات الصرافة محل البنوك اليمنية. صادر 22 / 7 / 2022.
- [18] المعبقي، فهد أحمد أحمد غالب (2020). التوافق الإستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [19] المنزوع، زايد علي عبد الخالق (2017). أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية. **مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية**، 1(32)، 119-128.
- [20] المنصوب، محمد عبد السلام، والكميم، جمال ناصر. (2024). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك اليمنية بأمانة العاصمة. **مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية**، 3(8)، 257-291.
- [21] الميديمه، أيوب قايد ناجي صالح، والقطبي، محمد محمد حزام (2024). دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء. **مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية**، 1(2): 588-616.
- [22] نعمون، محمد عز الدين وطاهير، بعله (2020). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قيادة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية. **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، 5(2)، 114-126.
- [23] اليوسفي، واضح محمد (2013). علاقة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالقدرة التنافسية للبنوك

- (2012). **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 14th ed, Pearson Prentice Hall, New York, USA
- [25] Islami. X. & Mustafa. N. & Latkovikj. M.T. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. **Future Business Journal**, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- [26] Ittner, C., Larcker, D. and Randall, T. (2003) Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, Organizations and Society**, 28(7/8), pp. 715-741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- [27] Ivascu. L. & Ali, W. & Khalid, R. & Raza, M. (2023). The Impact of Competitive Strategies on Performance of Banking Sector; The Mediating Role of Corporate Social Responsibility and Operational Excellence. **Energies**, (16), 1-18. <https://doi.org/10.3390/en16010297>
- [28] Jordão. R. V. & Novas, J. L. (2013). A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation in a Large Brazilian Mixed Economy Company. **Journal of Technology Management & Innovation**, 8(3), 98-107. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000400009>
- [29] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004a). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston, MA. USA.
- [30] Kaplan, R. S. & Norton. D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, (September-October), 134-147.
- [31] Kaplan. R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. **Harvard Business School Working, Working Paper**, 10 (74). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- [32] Kaplan. R. S. & Norton. D. P (2005). **The Office of Strategy Management**, Harvard Business Review, Working paper, (October), 72-80.
- [33] Kaplan. R. S. & Norton. D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**. (January-February) 70(1), 71-79.
- [34] Kaplan. R. S. & Norton. D. P. (1996a). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA.
- [35] Kaplan. R. S. & Norton. D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, (January-February), 74(1), 75-85.
- [36] Kaplan. R. S. & Norton. D. P. (2001a). **The strategy focused organization How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA.
- [37] Kaplan. R. S. & Norton. D. P. (2001b). Transforming Balanced Scorecard from performance measurements to strategic management: Part 1, experience. **Long Range Planning**, 37(4), 335-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- [11] Bundi. V. K. (2017). **Competitive Strategies and Performance of The Banking Industry in Kenya**, [Unpublished master's thesis], Kenyatta University, Kenya.
- [12] D'souza. R. (2007). **Application of the Balanced Score card in Strategy implementation at Barclays Bank Kenya limited**. (Unpublished master's thesis). University of Nairobi, Kenya.
- [13] De Geuser, F. & Mooraj, S. & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. **European Accounting Review**, 18(1), 93-122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- [14] Dess, G. G. & Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group memberships and organizational performance. **Academy of Management Journal** 27(3), 467-488.
- [15] Drury. C. (2018). **Management and Cost Accounting**, 10th Ed, Colin Drury, South-Western, Cengage Learning.
- [16] El Ammar. Ch. (2020). Balanced Scorecard: An effective Strategy Implementation in Lebanese Government Authorities. **Review of International Comparative Management**, 21(2) May, 146-164.
- [17] Fabac. R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. **Sustainability**, 14(15), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su14159690>
- [18] Farokhi. S. & Roghanian. E. & Yasser Samimi. E. (2018). Investigating causal linkages and strategic mapping in the balanced scorecard: A case study approach in the banking industry sector. **Journal of Industrial Engineering and Management Studies**, 5(1), 1-25. <https://doi.org/10.22116/jiems.2018.66500>
- [19] Ghaith. A. A (2019). **The Impact of Using Balanced Scorecards on Competitive Strategy: Field Study at Jordanian SMEs Manufacturing Organizations**. [Unpublished master's thesis], Middle East University, Jordan.
- [20] Hamdy. A. (2018). **Balance scorecard role in competitive advantage of Egyptian banking sector**. **The Business & Management Review**, 9(3): 424-434.
- [21] Hardjito. A. (2015). Analysis of Comparative Advantage Strategy Implementation on the Customer Loyalty of BRI Sharia in DIY. **Global Review of Islamic Economics and Business**, 3(1); 1-17.
- [22] Harlem. M. S. (2003). **Using The Balanced Scorecard to Overcome Barriers in Strategy Implementation: A Case Study of the Balanced Scorecard implementation at Telemark County Tax Office**. [Unpublished master's thesis], Göteborg University, Norway.
- [23] Hitt. M. A. & Ireland. R. D. & Hoskisson. R. E. (2017). **Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization**. 12ed, Cengage Learning, Boston, USA.
- [24] Horngren. C. T. & Datar. S. M. & Rajan. M. V

- Kenya Wildlife Service. [Unpublished master's thesis], United States International University, Kenya.
- [52] Muriithi. P. W (2015). **An Evaluation of The Effectiveness of The Balanced Score Card as A Tool for Performance Management: A Case Study of The Co-Operative Bank of Kenya**. [Unpublished master's thesis], United States International University, Kenya.
- [53] Mwakithi. J. (2017). **Application of Balance Scorecard in Strategy Implementation at Kenya Bureau of Standards**. [Unpublished master's thesis], University of Nairobi, Kenya.
- [54] Niven. P. R (2006). **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**. 2nd Ed, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, New York.
- [55] Njeri. N. C. (2014). **Balanced Scorecard and Strategy Implementation at Kenyatta University, Kenya**. [Unpublished master's thesis], University of Nairobi, Kenya.
- [56] Nyachwaya. J. & Rugami. J. (2020). Competitive Strategies and Performance of Commercial Banks in Mombasa County, Kenya. **International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation**, 2(1), 65-74.
- [57] Ogutu. M. & Nyatichi. V. (2012). Competitive Strategies Adopted by Multinational Banks in Kenya. **Africa Management Review**, 2(1), 98-109.
- [58] Oketch. J. (2015). **The Balanced Scorecard as A Tool for Strategy Implementation at Chase Bank Kenya Limited**. [Unpublished master's thesis], University Of Nairobi, Kenya.
- [59] Pearce. J.A & Robinson. R.B (2011). **Strategic management: formulation, implementation, and control**. 12th ed, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- [60] Porter. M.E. (1985). **Competitive advantage creating and sustaining superior performance**. Free Press, New York.
- [61] Porter. M.E. (1998). **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York.
- [62] Priliska. A. D & Kurniadewi. M. & Winarno. F. S. (2023). Building Competitive Advantage Through Strategy Map and Balanced Scorecard in Improving Company Performance. **Journal of Research and Community Service**, 4(7), 1481- 1494. https://doi.org/10.59188/devotion.v4i7.520_
- [63] Pulaj. E. & Kume. V. & Cipi. A. (2015). The Impact of Generic Competitive Strategies on Organizational Performance: The Evidence from Albanian Context. **European Scientific Journal**, 11(28), 273-284.
- [64] Sharabati. A. A. & Ghaith. A. A. & Morshed. A. & Abusaimh. H. & Al-Haddad. SH. (2024). Balanced Scorecard and Competitive Strategies of Small and Medium Manufacturing Organizations. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, (21), 79-807.
- Accounting Horizons**, 15(1), March, 87-105.
- [38] Kaplan. R. S. & Norton. D. P. (2008b). Mastering the management system. **Harvard Business Review**, 86(1) January, 62-77.
- [39] Kaplan. R. S. & Norton. D.P (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, **Harvard Business Review**, (February), 82(2), 52-63.
- [40] Kaplan. R.S. & Norton. D. P. (2008a). **Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Harvard Business School Press: Boston, Mass, USA.
- [41] Kebede. Y. S (2017). **Assessment of Balanced Scorecard Implementation at Commercial Bank of Ethiopia**. [Unpublished master's thesis], St. Mary "S University, Addis Ababa, Ethiopia.
- [42] Kebu. J. N. (2015). **The Balanced Scorecard and Strategy Implementation at the Kenya Electricity Generating Company**. [Unpublished master's thesis], University of Nairobi, Kenya.
- [43] Kirandee. S. (2015). **The Application of Balance Scorecard as A Strategic Management Tool at National Bank of Kenya**. [Unpublished master's thesis], University of Nairobi, Kenya.
- [44] Kireru. J. N & Ombui. K. & Omwenga. J. (2016). Influence of Product Differentiation Strategy in Achieving Competitive Advantage in Commercial Banks: A Case of Equity Bank Limited. **International Journal of Business & Law Research**, 4(2), 40-52.
- [45] Kinyuira. D. (2014). Effects of Porter's Generic Competitive Strategies on the Performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya. **IOSR Journal of Business and Management**, 6(6), 93-105.
- [46] Li, Y., Gouhui, M., & Eppler, M. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. Institute of Corporate Communication, ICA Working Paper, (2), 3 -46. <https://n2t.net/ark:/12658/srd1318055>
- [47] Lydiah. M. (2012). **Balanced Scorecard as A Tool for Strategy Implementation at The Kenya Private Sector Alliance**. [Unpublished master's thesis], University of Nairobi, Kenya.
- [48] Mbabazi. M. (2012). **Competitive Strategies Adopted by Commercial Banks in Rwanda**. [Unpublished master's thesis], University of Nairobi, Kenya.
- [49] Mikalsen. K. H (2003). **Balanced Scorecard as a strategic management tool: The case of Seagull AS**. [Unpublished master's thesis], Agder University College.
- [50] Muchira. W. N. (2013). **Relationship Between Strategy Implementation and Performance in Commercial Banks in Kenya**. [Unpublished master's thesis], University Of Nairobi, Kenya.
- [51] Muiruri. C. (2014). **The Effectiveness of The Balanced Scorecard in Strategy Implementation at**

- Employed in The Banking Industry in Kenya: A Case of Barclays Bank of Kenya Ltd.** [Unpublished master's thesis], United States International University - Africa.
- [70] Wheelen T. L. & Hunger. J.D & Hoffman. A. N & Bamford. C. E. (2015). **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14 ed, Pearson Prentice Hall New Jersey, USA.
- [71] Wu. H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**, 35(3), 303-32.
- [72] Zuriekat. M. I. & Al-Sharari. M. A (2008). The Relationship between Business Strategy, Market Competition and the Use of the Balanced Scorecard: An Application on Jordanian Commercial Banks & Insurance Companies. **Jordan Journal of Business Administration**, 4(2), 245-256
- 94.
- [65] Simões. A. D & Rodrigues. J. A (2013). The Effectiveness of Balanced Scorecard Over the Strategy Management Processes: A Case Study in A Portuguese Industrial Company. **Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies**, 2(3), 154-164. <http://garj.org/garjmbs/index.htm>
- [66] Speckbacher, G. & Bischof, J. & Pfeiffer. T. (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. **Management Accounting Research**, 14(4), 361-388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- [67] Teeratsirikool. L. & Siengthai. S. & Badir. Y. & Charoenngam. C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 62(2), 168-184.
- [68] Tsamenyi. M & Sahadev. S & Qiao. Z. (2011) The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China, **Advances in Accounting**, 27(1).
- [69] Wesulah. L. N. (2016). **Competitive Strategies**