



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



**بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط
الإستراتيجي**

(دراسة حالة : مجموعة شركات معاوية البرير)

Balanced Scorecard and its Role in the Strateegic Planning

Eva,uation in group of Companies Muawiya Albrair

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية

أعداد الدراسة :

نبيله الهادي عبدالرحمن حسن

أشرف :

دكتور:اسماعيل عثمان محمد النجيب

1437 هـ _ 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى :

((وَأَقِمْوَا الْوِزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ))

سورة الرحمن الآية (9)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى والدى العزيز أطل الله عمره
إلى والدتى الغالية أمد الله عمرها ورفع قدرها
إلى من شجعنى على مواصلة مسيرتى العلمية رفيق دريى زوجى مبارك
إلى رياحين حياتى فى الشدة والرخاء أخواتى (نايلة ونبأ)
إلى فلذة كبدى وروحي ونبض فؤادى بناتى (رنا ورسيل)
إلى من اخذت بيدي وقت الضيق خالتى العزيزة (طيبة)
إلى صديقاتى ونور حياتى كثيرة وشيماء وسيما
والى كل من شجعنى وساعدنى على إتمام هذا العمل

الباحثة

الشكر والعرفان

كل الشكر والإمتنان لله المنان الذى من على بأن أكون من طلبة العلم، ووفقنى وأعاننى على إنجاز هذا البحث، ثم أبحث عن كلمات توازي المجهود الذى بذل فى إخراج هذا البحث إلى الوجود، ولكنى لا أجدها، ويسعدنى أن اتقدم بوافر الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجزيل الإمتنان إلى الدكتور الفاضل اسماعيل عثمان الذى تشرفت به مشرفا أكاديميا على دراستى ومرجعا حقيقيا استتھلت من علمه الواسع حفظه الله، وأرائه السديدة التى كان لها اثر فى إتمام هذا البحث واخراجه فى صورته النهائية.

ولا انسى فى هذا المقام أن أتقدم بالشكر الموصول بمحبة صادقة الى أسرة مجموعة معاوية البرير على تفھمهم لموضوع الدراسة ومعاونتى فى الكثير أثناء البحث عن معلومات، بالإضافة لمجموعة العكدابي وغيرها من المصانع (عينة الدراسة) التى تعاونت معى فى الاستبانة.

واخيرا اشكر كل من أعاننى على إتمام هذا البحث

والله ولى التوفيق

الباحثة

المستخلص

تناول البحث بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي _ دراسة ميدانية على مجموعة شركات معاوية البرير.

حيث تمثلت مشكلة البحث في ان الشركات الصناعية السودانية تفتقر الى اسلوب أداء شامل ومتكامل يمكن ان يقيس و يقيم التخطيط الاستراتيجي ومدى تطوره خلال السنوات الماضية .اذ يتمركز واقع قياس الأداء حول تقرير كفاءة الأداء بالشركة، ولعل كثيرا من معلوماته تفتقد مصداقيتها في الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك لعدم اشتمالها على تخطيط استراتيجي واضح ومحكم.

هدف البحث الى معرفة مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن داخل الشركات الصناعية ومدى إستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي ، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة الشركات الصناعية،ايضا هدف البحث الى حث الشركات الأخرى على إستخدام بطاقة الاداء المتوازن كاساس لوضع الخطط الإستراتيجية وتقييمها.

نبتت أهمية البحث العلمية في محاولته لإظهار المعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للعاملين والعملاء والمجتمع.

إتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

إختبر البحث ثلاث فرضيات وهي: الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الاستراتيجية،الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الاستراتيجية

بواسطة بطاقة الاداء المتوازن و تحسين الاداء لدعم المركز التنافسي، الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن وكشف تعارض الخطط عند تقييمها.

جاءت نتيجة بقبول الفرضيات ومن ثم تم التوصل الى عدة نتائج منها: وجود اهتمام من قبل الشركات الصناعية بتقييم الإستراتيجية، وهذا ما يؤكد وجود جهة تهتم بهذا الشأن، غياب الدورات المتعلقة بتقييم الإستراتيجية وهذا ما يؤكد غياب الوعي لدى المديرين والمسؤولين فيما يخص هذا الجانب .

من أهم توصيات الدراسة، الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة، التي أصبحت لا تتلائم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات.

Abstract

The research Balanced Scorecard and its role in the strategic planning evaluating _ An Empirical Study on industrial companies in Khartoum state.

It was where the research problem in the Sudanese industrial companies lack the style of a comprehensive and integrated measures and evaluates the strategic planning and the extent of its development over the past years, as it concentrated the reality of performance measurement on a report of performance efficiency of the company, and perhaps much of his information lacks credibility in the rule objectively on the ground.

The research aims to find out how the application of balanced performance within the industrial card companies and the extent of the use of the dimensions of the Balanced Scorecard in Strategic Planning, and determine appropriate dimensions of performance balanced environment for industrial card companies, also research aimed at urging other companies to use the Balanced Scorecard as a basis for strategic planning and evaluation.

Stemmed importance of scientific research in his attempt to show the knowledge and core skills on the latest strategic Kiesaloda industrial companies with tools so that they can face competition and achieve satisfaction kidney for employees, customers and the community.

Follow the search deductive approach in determining the axes of research and hypotheses and inductive approach to test hypotheses and historical approach in tracking the previous studies and the descriptive analytical approach in the field study.

Test Find three hypotheses, the first hypothesis: Tojdalaqh statistically significant between Almtozanoatakaz Scorecard strategic decisions, second hypothesis: Tojdalaqh statistically significant differences between the strategy be evaluated by the balanced performance and performance-enhancing card to support the competitive position, third hypothesis: There are significant differences between the use of relationship balanced Scorecard revealed opposes plans when evaluated. Came as a result of acceptance of hypotheses and then was reached several conclusions, including:

The presence of interest from industrial companies evaluate the strategy, and the reduction of errors is confirmed by the presence of point of interest in this regard ‘ balanced Scorecard is an effective tool in the evaluation of strategic plans through undertaking the process of a comprehensive poll for satisfaction of all parties.

Researcher of the most important recommendations:move away from the traditional methods of management, which has become not fit with the requirements of the environment and the trend towards modern ones in order to achieve the goals and contribute to adapt to all the new developments.

فهرس الموضوعات

رقم	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
و	Abstract
ز	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
المقدمة	
1	اولا: الإطار المنهجي للدراسة
5	ثانيا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مفهوم وأهداف وأهمية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
15	المبحث الأول: مفهوم واسباب وأهمية وأهداف ومميزات ووظائف بطاقة الأداء المتوازن
30	المبحث الثاني: أبعاد واساليب وتصميم وتحديات بطاقة قياس الأداء المتوازن
الفصل الثالث: مفهوم وأهداف وأهمية وأساليب التخطيط الإستراتيجي	
46	المبحث الأول: مفهوم واهداف واهمية واساليب ومراحل التخطيط الاستراتيجي
65	المبحث الثاني: بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بتقييم التخطيط الإستراتيجي
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
76	المبحث الاول: نبذه تعريفية عن عينة الدراسة
79	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الخاتمة	
104	اولا: النتائج
105	ثانيا: التوصيات
106	المصادر والمراجع
110	الملاحق

فهرست الجداول

رقم	عنوان	رقم الجدول
82	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	(1/2/3)
83	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
84	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص العلمي	(3/2/3)
85	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل المهني	(4/2/3)
86	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	(5/2/3)
87	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	(6/2/3)
89	علاقة بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الاستراتيجية	(7/2/3)
91	بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بدعم المركز التنافسي	(8/2/3)
93	استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد على كشف تعارض الخطط في الوقت المناسب	(9/2/3)
93	تقييم قوة واتجاه الارتباط	(10/2/3)
94	الخصائص الوصفية لعبارات الفرضية الاولى	(11/2/3)
95	القيمة الاحتمالية لمربع كاي لعبارات الفرضية الاولى	(12/2/3)
96	الخصائص الوصفية لعبارات الفرضية الثانية	(13/2/3)
99	القيمة الاحتمالية لمربع كاي لعبارات الفرضية الثانية	(14/2/3)
101	الخصائص الوصفية لعبارات الفرضية الثالثة	(15/2/3)
102	القيمة الاحتمالية لمربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة	(16/2/3)

فهرس الأشكال

رقم	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	(1/1/1)
25	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	(2/1/1)
27	مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية	(3/1/1)
32	تطويع المقاييس لنتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها	(1/2/1)
82	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	(1/2/3)
83	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
84	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص العلمي	(3/2/3)
85	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل المهني	(4/2/3)
86	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	(5/2/3)
87	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	(6/2/3)

فهرست الملاحق

رقم	عنوان	رقم الملحق
110	الاستبانة	1
115	قائمة المحكمين	2

المقدمة

تتضمن على الآتى:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي للبحث

تمهيد :

تعد بطاقة الاداء المتوازن اداة تقييم فضلا عن كونها اداة قيادة استراتيجية، لكونها تعتمد اربعة ابعاد لتقييم الاداء الكلى للشركة، بدلا من التركيز على البعد المالي، الذى اصبح غير قادر على إعطاء صورة عن الاداء، وأن التركيز عليه فقط اصبح غير ملائم للشركات المعاصرة. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب ينتج عنه وضع استراتيجيات للمنظمة ككل في مختلف المجالات، ويساعد على عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.

فإن تقييم الإستراتيجية يكون قائما على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الانحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول المقترحة لتصحيح هذه الانحرافات، كما أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من محاورها ومقارنتها مع ما كان مخططا له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعية في كل محور.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في ان الشركات الصناعية تفتقر الى اسلوب أداء شامل ومتكامل يمكن ان يقيس ويقيم التخطيط الاستراتيجي ومدى تطوره خلال السنوات الماضي، اذ يتمركز واقع قياس الأداء حول تقرير كفاءة الأداء بالشركة، ولعل كثيرا من معلوماته تفتقد مصداقيتها في الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك لعدم اشتمالها على تخطيط استراتيجي واضح ومحكم، واساليب اداء علمية توفر الثقة في صدق نتائجها وصحتها وقد أدى ذلك الى تركيز الشركات الصناعية بولاية الخرطوم على اساليب تقليديه تعتمد على قياس الجانب المالي فقط وترك جانب تدريب وتأهيل العاملين والجوانب الاخرى الامر الذي ادى الي قتل روح الابتكار والابداع لدي العاملين والذي اثر بدوره في قصور اداء الشركات، لذلك تبدو الحاجة مهمة جدًا الى تصميم بطاقة اداء للشركة تتضمن مؤشرات تعكس بصورة شاملة استراتيجيات الشركات وعوامل النجاح الحاسمة لتحقيق رضا الاطراف (العاملين، المدراء، المجتمع..... وغيرها).

عليه يمكن صياغة تساؤلات البحث التالية:

- 1/ هل توجد علاقة بين قياس الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي .
- 2/ هل اسلوب قياس الاداء الحالي كافي لقياس اداء الشركات .
- 3/ هل يمكن أن تؤدي بطاقة الأداء المتوازن الى تقييم التخطيط الاستراتيجي .

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق التالي:

- 1/ التعريف ببطاقة الاداء المتوازن ودورها في قياس وتقييم التخطيط الاستراتيجي.
- 2/ توصيف الابعاد الاساسية لاسلوب قياس الاداء المتوازن بمجموعة شركات معاوية البرير .
- 3/ حث الشركات الاخرى على استخدام بطاقة الاداء المتوازن كاسلوب لتقييم التخطيط الاستراتيجي.
- 4/ شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق أسلوب قياس الاداء المتوازن.

أهمية البحث :

اولاً: الأهمية العلمية

تكمن أهمية البحث العلمية في محاولته لإظهار المعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للعاملين والعملاء والمجتمع، حيث تعدت أهداف الشركات المجالات المالية الى المجالات غير المالية، كما تعدت الزمن المتوسط والقصير الى الزمن البعيد، ولم يعد يحكمها اهدافا ملموسة وخطة قصيرة الاجل بل صارت تعمل في ظل رؤية واستراتيجية تمثل بالنسبة لها تصورات وطموحات مكانها في المستقبل البعيد، كما تظهر اهميته في حداثة الموضوع وقلة تناوله من قبل الباحثين.

ثانياً: الأهمية العملية

تتبع أهمية البحث العملية من حاجة الشركات الصناعية لتحديد اسلوب علمي بشكل سليم ورؤية مستقبلية للمنتجات والعروض المقدمة للعملاء لتحقيق الحصص السوقية المخططة من قبل ادارته الشركة وقد تم اقتراح قياس الاداء المتوازن لانه يأخذ بعين الاعتبار الابعاد المتعدده المالية وغير المالية ويساعد على التخطيط الاستراتيجي الذي يوفر معلومات دقيقة.

منهج البحث :

لأغراض هذا البحث قام البحث بإستخدام المناهج التالية :

- 1/ المنهج الاستنباطي: لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات.
- 2/ المنهج التاريخي : لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث .
- 3/ المنهج الاستقرائي : لاختبار الفرضيات .
- 4/ المنهج الوصفي :بأستخدام أسلوب دراسة الحالة.

فرضيات البحث :

يتم تحقيق أهداف البحث من خلال إختبار الفرضيات التالية:

- 1/ الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2/ الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الاداء المتوازن و تقييم الاستراتيجية لدعم المركز التنافسي.
- 3/ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن وكشف تعارض الخطط عند تقييمها.

أدوات جمع البيانات :

- 1/ البيانات الأولية: الاستبانة .
- 2/ البيانات الثانوية : عن طريق الكتب والدوريات والرسائل الجامعية.

حدود البحث:

- 1/ الحدود المكانية : مجموعة شركات معاوية البرير .
- 2/ الحدود الزمانيه : العام 2016م.
- 3/ الحدود البشرية : الموظفين العاملين بمجموعة معاوية البرير
- 4/ الحدود الموضوعية : مكونات بطاقة الأداء (التعليم والنمو - العاملين - العمليات الداخلية - الجانب المالي)

هيكل البحث : يتكون هذا البحث من المقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، المقدمة تشتمل على الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة، الفصل الأول يناقش مفهوم وأهمية وأهداف وإبعاد ومقومات بطاقة الاداء المتوازن في مبحثين المبحث الأول مفهوم وتطور وأهمية وأهداف بطاقة الاداء المتوازن والمبحث الثاني يتناول ابعاد ومقومات ومعوقات بطاقة الاداء المتوازن ، أما الفصل الثاني يتناول في مبحثين مفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بطاقة الاداء المتوازن المبحث الأول مفهوم وأهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي المبحث الثاني بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، والفصل الثالث يتناول الدراسة الميدانية في مبحثين المبحث الأول يتناول نبذة عن عينة الدراسة،المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات،ثم الخاتمة التي تشمل على النتائج والتوصيات،ثم قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومن أهم هذه الدراسات مايلي:

1. دراسة: الغورى، على مجدى (1998م)⁽¹⁾

تكمن مشكلة الدراسة فى عدم ايجاد نظام متكامل لمقاييس الاداء يحقق التوازن داخل المؤسسة واعتماد المؤسسات على الانظمة التقليدية.

هدفت هذه الدراسة الى تقديم نظام متكامل لمقاييس الأداء تحقق هذا التوازن، وذلك من خلال تحديد رؤية إستراتيجية عامة للمنظمة تترجم الى مجموعه من الأهداف التى تتحدد فى ضوء عوامل النجاح الاساسية للمنظمة ، والتي يتعين بعد ذلك ترجمتها الى سلسلة من مؤشرات الاداء الكمية الاساسية.

نبعت اهمية الدراسة من ضرورة ايجاد اساليب حديثة ومتطورة تعمل على تحقيق التوازن داخل المؤسسة لتحديد الرؤية الاستراتيجية.

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الإستنباطى والمنهج الإستقرائى والمنهج الوصفى التحليلى. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية وهى ان بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من الاساليب المتطورة التى تساعد على ايجاد نظام متكامل.

من اهم نتائج الدراسة توجد علاقة ارتباط بعض وليس كل المقاييس المالية للأداء (التقليدية والحديثة) وعوائد الأسهم، تؤثر مقاييس الأداء غير المالية على الأداء المالى للمنظمة، المنظمات الخاضعة للتجريب لم تستشعر أهمية بعد التعلم والنمو ومسئولياتها البيئية، ان يتضمن النظام المتكامل لمقاييس الأداء رؤى مختلفة تعكس وجهات نظر متنوعة.

من توصيات الدراسة إعتبار تلك النتائج نقطة بداية لتصميم نظام متكامل لمقاييس الأداء فى منظمات الأعمال بجمهورية مصر العربية تمهيداً لوضع النظام موضع التطبيق الفعلى، إعداد بحوث مستقبلية تتناول كيفية استخدام النظام المتكامل لمقاييس الأداء، تبنى منظمات الأعمال فى جمهورية مصر العربية

(1) الغورى، على مجدى، نظام متكامل لمقاييس الاداء فى منشآت الاعمال، (مصر: جامعة الازهر، فرع البنات، كلية الدراسات العليا، دراسة ميدانية، 1998م).

فلسفة جديدة ومفاهيم مرنة وشاملة لمقاييس الأداء تلائم بيئة الأعمال الحديثة بحيث يغلب عليها الطابع الإستراتيجي.

ركزت هذه الدراسة على ايجاد نظام متكامل لمقاييس الاداء فى المنشآت بينما تركز الدراسة الحالية على ايجاد نظام متكامل لتقييم التخطيط الاستراتيجي.

2. دراسة: على بن سعيد القرشي، (2004)⁽¹⁾

نبعت مشكلة الدراسة فى ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، والتحديات المعاصرة مما ادى ذلك الى توجه جهود الإدارة الى تحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي، وهذا بدوره ادى الى ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة الى: توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الاداء المتوازن، شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق البطاقة، حث المنظمات فى البيئة العربية على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كاسلوب لقياس الأداء الإستراتيجي لمواكبة التطورات العالمية.

نبعت اهمية الدراسة من ضرورة نجاح البرامج وان يتسم فريق العمل بمشروع تصميم قياس الأداء المتوازن بالابتكار والإبداع وتقبل التحدى والحماس والرغبة فى إثبات الذات.

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الإستنباطي و المنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية وهى ان بطاقة الأداء المتوازن تساهم فى تحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشأة وتعمل على تقييمها ومراجعتها، فهى إذن نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية الى اهداف ومقاييس محددة لمواكبة التطورات.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية: هنالك العديد من الشركات التى طبقت بطاقة قياس الاداء المتوازن من بين تلك الشركات الخطوط الجوية البريطانية ولقد نجحت فى استخدامها.

من اهم توصيات الدراسة، ان تتسم الثقافة و القيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير والسعى للإعتماد على المقاييس بشكل دائم وفى جميع المجالات، مساندة ودعم الإدارة العليا لتتمكن من تصميم وتطبيق البطاقة.

(1) . على بن سعيد القرشي، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي باستخدام القياس المتوازن، (غزة:الجامعة الاسلامية،كلية الدراسات العليا،رسالة ماجستير، غير منشورة،2004م).

ركزت هذه الدراسة على المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، بينما تركز الدراسة الحالية على ايجاد اسلوب متكامل لتقييم الاداء الاستراتيجي.

3. دراسة: عبداللطيف وتركان، (2006م)⁽¹⁾

تكمن مشكلة الدراسة فى عدم الاهتمام بالتقنيات الحديثة التى تحدث تغيير فى الاداء الاستراتيجي فى منظمات الأعمال.

هدفت الدراسة الى توصيل معلومات عن بطاقة الاداء المتوازن وكيفية استخدامها فى ايجاد نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية(التشغيلية)، وتوضيح الفكرة الأساسية للبطاقة وكيفية بنائها وتقديم بعض النصائح للإستفادة منها فى بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء فى المنظمات.

إختبرت الدراسة الفرضيات التالية:عدم ايجاد اسلوب جديد لتقويم الاداء يؤدى الى فشل النظام الحالى، تجاهل استخدام بطاقة الاداء المتوازن يؤدى الى فشل المنظمة فى ترجمة استراتيجيتها.

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج الإستنباطي والإستقرائي و المنهج التاريخي.

من أهم نتائج الدراسة ان بطاقة الأداء المتوازن هى من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المنظمة، ان بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة الى اعمال تشغيلية آخذة بعين الإعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة(الأمس واليوم وغداً).

من أهم توصيات الدراسة، السعى لإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فى منظمات الأعمال والقطاعات الخدمية للإستفادة من مزاياها، توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الحاسوب لزيادة فاعلية هذه التقنية.

ركزت هذه الدراسة على بطاقة الاداء المتوازن كاداة قياس وتقييم،بينما تركز هذه الدراسة على استخدام بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتعزيز الاداء.

4. دراسة: جودة محفوظ احمد، (2008م)⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبداللطيف، وتركان، حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كاداة لقياس الأداء، (دمشق:جامعة تشرين، كلية الدراسات العليا، مجلة جامعة تشرين، 2006م).

⁽²⁾ جودة محفوظ احمد، تطبييف نظام قياس الأداء المتوازن وأثره فى الإلتزام المؤسسى للعاملين فى شركات الالمنيوم الاردنية، (غزة:الجامعة الاسلامية، الدراسات العليا، دراسة ميدانية، 2008م).

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام بالاساليب الحديثة التي تحدث تغيير في الاداء المؤسسي للعاملين بشركات الألمنيوم الأردنية.

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين بشركات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة الى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي. نبعت اهمية الدراسة من ضرورة ايجاد اساليب حديثة ومتطورة تعمل على تحسين الاداء المؤسسي ورضا العاملين والعملاء والمجتمع .

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية وهي ان بطاقة الأداء المتوازن تستخدم لتحسين الاداء المؤسسي بمنظمات الاعمال، فهي تعمل على ارضاء جميع الاطراف. من أهم نتائج الدراسة، ان هنالك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الإعتبار في تقييم الاداء المؤسسي إضافة الى المقاييس المالية.

من توصيات الدراسة نشر مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، تبنى المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم، أن يتأكد المسؤولون من إجراء القياس الدوري للالتزام المؤسسي وذلك إنطلاقاً من ضرورة متابعة تغييرات مستويات الإلتزام المؤسسي للعاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة انخفاض أي بُعد من أبعاد الالتزام المؤسسي.

ركزت هذه الدراسة على تطبيق نظام قياس بطاقة الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي، بينما ركزت الدراسة الحالية على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الخطة الاستراتيجية.

5.دراسة: اسامه ابراهيم البشير طه(2008)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في إعتقاد الشركة السعودية للنقل الجماعي في عملية تقييم الاداء على معدل العائد على الإستثمار بهدف الوفاء بتوزيع أرباح سنويه على المساهمين.

(1) اسامة ابراهيم البشير طه، تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية،(الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا،رسالة ماجستير غير منشورة،2008م).

هدفت الدراسة الى إقتراح إطار لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان دورها فى عملية تقييم الأداء ورفع كفاءة إستغلال الموارد من أجل زيادة الربحية.

إختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات ، الفرضية الاولى: ضعف الإستثمار فى الموارد البشرية يؤدى الى زيادة دوران العاملين، الفرضية الثانية: ضعف الإستثمار فى النظم المالية الإدارية والعمليات الداخلية ينعكس على كفاءة وفعالية إستغلال الموارد، الفرضية الثالثة: ضعف الإهتمام بعملاء الشركة يؤدى الى فقدان الشركة لعملائها الأمر الذى يؤدى الى تدنى إيرادات وارباح الشركة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، بطاقة الأداء المتوازن تساهم فى توفير صورة متكاملة على الأداء الخاص برؤية المنشأة وتعكس مدى رضا العملاء ومدى حاجة المنشأة الى تدريب العاملين وتشير نتائج تحليل البيانات المالية والتشغيلية للشركة السعودية للنقل الجماعى الى معاناتها وضعف الإستثمار فى الموارد البشرية وضعف الإستثمار فى النظم المالية الإدارية وتطوير العمليات الداخلية وضعف الإستثمار فى العمليات التشغيلية (الحافلات) وضعف اهتمام الشركة بالعملاء.

من اهم التوصيات التى اوصت بها الدراسة ،تبنى خطة إستراتيجية واضحة المعالم ومفهومة لكافة العاملين فى المنشأة ووضح البرامج والمبادرات لتنفيذها، والإهتمام بتدريب الموارد البشرية، والإستمرار فى تحديث الاصول التشغيلية(الحافلات)، المحافظة على عملاء الشركة بتقديم التسهيلات الإئتمانية وتقديم العروض وتطبيق الجودة لإستقطاب وجذب عملاء جدد، وعرض أهم مؤشرات الاداء الى الإدارة فى الوقت المناسب للإسراع فى اتخاذ القرارات التى تؤدى الى زيادة الربحية.

6. دراسة: هانى عبدالرحمن العمرى،(2009م)⁽¹⁾

ان نجاح وفاعلية عملية قياس الأداء المتوازن تستند على المداخل المرتكزة على جودة اداء العمل ، ومن هنا ظهرت مشكلة البحث المتمثلة فى كيفية ايجاد ادوات تساعد فى جودة اداء العمل والتخطيط السليم والتنظيم واتخاذ القرارات.

هدفت الدراسة الى القيام بعملية التخطيط والرقابة وتقييم العمليات ويتم ذلك عبر القياس راسياً داخل المستويات الإدارية او افقياً داخل الوظائف، مثل شركات الاتصالات ويطلب القياس فى هذا المجال لتقليل التأثير الشخصى وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية

(1) هانى عبدالرحمن العمرى، منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن فى المؤسسات السعودية،(السعودية:جامعة الملك عبدالعزيز،كلية الدراسات العليا،رسالة ماجستير، غير منشورة،2009م).

العكسية،بالإضافة ان الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة اداء تعبر عن تقرير يوضح كيفية تحقيق جهود التحسين.

نبعت أهمية الدراسة من التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر اداء للمنظمات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية .

اتبعت الدراسة المنهج الإستنباطى والمنهج الإستقرائى والمنهج التحليلي بأسلوب دراسة الحالة. توصلت الدراسة للنتائج التالية: ضرورة دعم وتفعيل إستفادة أجهزة المؤسسات بالمملكة من التجارب الدولية فى تطبيق نظريات واساليب وإجراءات التغيير والتطوير فى الاداء و الانتاجية،ان تعرض المعرفه التقنية للتلف باستمرار يلزم المؤسسات بالبحث الدائم والسعى لتحديد القدرات المحورية التى يجب ان تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلى، ونتيجة لهذا التوجه الإستراتيجي يتعين على المؤسسة ان تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التى ستظل فى حاجه لها فى المجالات والنواحى المختلفه. من اهم توصيات الدراسة: ضرورة الإهتمام بالمفاهيم الإستراتيجية ، حيث ان الإستراتيجية عبارة عن مبادرات ادارية، ضرورة تفادى مشكلة عدم الواقعية فى تحديد الأهداف او عدم بذل الجهد المطلوب فى تحديدها مما يجعلها اهدافاً هلامية بعيدة عن اي قياس او تقويم موضوعى. ركزت هذه دراسة على القيام بعملية التخطيط والرقابة وتقييم العمليات باحدث الاساليب، بينما تركز هذه الدراسة على أهمية بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر اداء للشركات.

7. دراسة: ابراهيم ناجى اسماعيل،(2009م)⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأساليب التى تستخدمها الهيئة العامة للبريد والتوفير فى الجمهورية اليمنية لتقويم ادائها، وتشخيص الصعوبات والمعوقات التى تواجه الهيئة عند تقويم الاداء، بالإضافة الى إقتراح إستراتيجية لتقويم اداء الهيئة تتفق مع اسلوب تقويم الأداء المستند على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم استخدام قائمتى استقصاء تم تصميمها بالرجوع الى الابحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التى تتناول الأساليب العلمية الحديثة وآلية تطبيقها فى المنظمات، بحيث كان

(1) ابراهيم ناجى اسماعيل، استراتيجية مقترحة لتقويم الاداء الشامل للهيئة العامة للبريد والتوفير،(عمان:جامعة عمان العربية،كلية الدراسات العليا،رسالة ماجستير، غير منشورة،(2009م).

هناك قائمة استقصاء لدراسة الموضوع من وجهة نظر العاملين والآخرى من وجهة نظر العملاء، وفي الجانب الميداني اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم تقسيم المجتمع الى طبقات متجانسة وتكونت عينة الدراسة من 200 عامل و 230 عميلاً تم اختيارهم عشوائياً من اربع محافظات بالإضافة الى المركز الرئيسي للهيئة (مركز الهيئة، الأمانة، عدن، تعز، الحديدة).

من اهم نتائج الدراسة، ان الهيئة ما تزال تتبنى الاساليب المحاسبية التقليدية فى تقويم ادائها، ولا تطبق اياً من الاساليب المعاصرة. اكدت نتائج الدراسة الميدانية ان هنالك العديد من الصعوبات التى تواجه عملية التقويم الشامل فى الهيئة، حصل جانب التعليم والنمو على أقل وسط لإجابات قائمة الإستقصاء الموزعة على العاملين مما يؤكد ضرورة اهتمام الهيئة العامة للبريد بهذا الجانب والبنود المكونه له للإرتقاء بمستوى ادائها.

من اهم التوصيات، السعى الجاد وراء تطبيق واستخدام بطاقة الاداء المتوازن لانها توفر إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة.

ركزت هذه الدراسة على الاستراتيجية المقترحة لتقويم الاداء، بينما تركز الدراسة الحالية على بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لتقييم اداء المنشأة.

8. دراسة: ابراهيم الخلوف، (2009)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة فى ان هنالك مجموعة من التساؤلات حول مراحل الإدارة الإستراتيجية فى المنظمة وما المقصود ببطاقة الاداء المتوازن.

هدفت الدراسة الى التعريف ببطاقة الاداء المتوازن والتى تعتبر من ادوات التسيير الحديثة التى ما تزال تحتاج الى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال، عرض اداة مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الإستراتيجية الجيدة وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقييم إستراتيجياتها بشكل اكثر تنظيماً.

(1) ابراهيم الخلوف المكوى، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (عمان: جامعة عمان العربية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2009م).

اهتمت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن لانها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الاداء على حساب الجوانب الاخرى، فهي تقيس الاداء فى اربع مجالات: المالى، الزبائن، الأنظمة، التعليم التنظيمى. اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الإستنباطى و المنهج الإستقرائى والمنهج الوصفى التحليلى. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية وهى ان بطاقة الأداء المتوازن تساهم فى صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنشأة وتعمل على تقييمها ومراجعتها، فهى إذن نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية الى اهداف ومقاييس محددة.

من أهم نتائج الدراسة: بطاقة الأداء المتوازن هى نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج اربع محاور إدارية وتسمح للمسيرين بإشراك الاهداف الإستراتيجية طويلة الاجل مع قياسات ذات الاجل القصير، ويمكن من ترجمة استراتيجية المؤسسة، خلق اتفاق حول الرؤية والإستراتيجية، الإتصال والإنسجام الذى يسهل جهود الإدارة العامة فى توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقاً لنشاطاتها.

من أهم توصيات الدراسة: العمل على غرس ثقافة تنظيمية فى المنظمات تدعم التغيير التنظيمى وتتبنى أدوات إدارة حديثة وفعالة مثل بطاقة الاداء المتوازن ، مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس البطاقة، اشراك جميع العاملين فى المستويات الإدارية عند تصميمها، الإستفادة من خبرات الشركات التى تستخدم هذه البطاقة.

ركزت هذه الدراسة على الاستراتيجية المقترحة لتقويم الاداء، بينما تركز هذه الدراسة على إدارة الاداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن.

9. دراسة: درغام وأبوفضة، (2009)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة فى ان هنالك مجموعة من التساؤلات حول ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وكيفية ملائمة الابعاد مع بعضها لتكوين بطاقة الاداء المتوازن ومدى تأثيرها على المصارف الوطنية بغزة. هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، المحدد ضمن أبعادها الأربعة: المالى، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم فى تعزيز الأداء المالى الإستراتيجى للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة فى قطاع غزة.

(1) درغام، ماهر موسى، وأبوفضة، مروان محمد، أثر تطبيق نموذج تطبيق الاداء المتوازن فى تعزيز الأداء المالى الإستراتيجى للمصارف الوطنية، (فلسطين: جامعة غزة، كلية الدراسات العليا، دراسة تطبيقية، 2009م).

نبتت اهمية الدراسة من ضرورة نجاح البرامج وضرورة معرفة مدى تطبيق الابعاد الاربعه اثر فى الثقافة المؤسسية.

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الإستنباطى والمنهج الإستقرائى والمنهج الوصفى التحليلى. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية وهى ان بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كوسيلة لترشيد قرارات المديرين، فهى إذن تستخدم ابعادها الاربعه لتوضيح الخطة والرؤية الاستراتيجية.

من أهم نتائج الدراسة ان يتوفر لدى الهذو البنوك الادراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي لتعزيز الاداء المالى الإستراتيجى، تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالى الإستراتيجى الأساس، والذي يمكنها من الأداء المتميز، يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن واستخدام ابعادها كل على حدة لتعزيز الأداء الإستراتيجى للمصارف.

من اهم توصيات الدراسة ضرورة تبنى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة فى قطاع غزة بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها، ضرورة إستخدام المصارف لبطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم ادائهم، ضرورة تدريب العاملين فى المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم فى دورات مختصة للإطلاع على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومزاياها، وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل فى المصارف.

ركزت الدراسة الحالية على أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لتعزيز الأداء المالى الإستراتيجى كبعد من الابعاد الاربعه، بينما ركزت هذه الدراسة على دراسة جميع الابعاد لتساعد على تقييم الاداء الاستراتيجى.

10. دراسة: نبيل عبدالرءوف ابراهيم، (2010م)⁽¹⁾

تكمن مشكلة الدراسة فى ان المؤسسات الضريبية تفتقر للأساليب الحديثة فى ترشيد التكلفة والخدمات الضريبية، على الرغم من ان هناك اساليب حديثة مثل بطاقة القياس المتوازن للاداء تعمل على تقويم الاداء باعتبارها اسلوب غير تقليدي (مالى وغير مالى) يساعد استخدامها على ترشيد التكلفة وخاصة

(1) . نبيل عبدالرءوف، تقويم اداء الخدمات الضريبية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء،(الاسكندرية:المكتب الجامعى الحديث،كلية الدراسات العليا،رسالة ماجستير، غير منشورة،2010م).

تكلفة الخدمات الضريبية الالكترونية وحجم الانفاق على البنية التحتية والمعلومات الشبكية لتقديم الخدمات الضريبية، بالإضافة الى تقويم تلك الخدمات بصورة تحقق التوازن فى الاداء، بالإضافة الى مدى مساهمتها فى تعظيم العوائد من الايرادات الضريبية كمقياس مالى، او ساهمت فى ارتفاع درجات الرضا لدى الممولين وزيادة مؤشر الثقة فى التعامل الضريبي.

اهتمت الدراسة بتقويم الاداء بهدف تعظيم العائد من الخدمه الضريبية الالكترونية بإستخدام أحدث الوسائل والاساليب.

هدفت الدراسة الى وضع اطار لتقويم اداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين الكترونياً، وزيادة العوائد الايرادية من خلال جودتها المقدمة عبر بوابة الحكومه الالكترونية، وإفترضت الدراسة فرض رئيسي متضمن اربعة فروض فرعية تتناسب مع الجوانب الاربعه للبطاقة والمتمثلة فى المنظور المالى ومنظور الممول ومنظور العمليات للاداء تعمل على تقويم اداء الخدمات الضريبية الالكترونية على النحو الذى يساهم فى تعظيم الايرادات الضريبية وترشيد تكلفة تقديمها وتعظيم رضا الممول وتخفيض زمن اداء الخدمه، وتتمية مهارات العاملين على النحو الذى ينعكس على رفع كفاءتهم وفاعليتهم.

اتبعت الدراسة المنهج الإستنباطى و المنهج الإستقرائى والمنهج التاريخى والمنهج التحليلي بأسلوب دراسة الحالة.

تم التوصل الى النتائج التالية : حان الوقت لاستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء فى تقويم اداء الإدارة الضريبية بصفة عامة وفى مجال تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية بصفة خاصة.

ومن اهم التوصيات، الاهتمام الدائم بتطوير العاملين بالإدارة الضريبية وتفعيل نظم متطورة للمكافآت والترقيات لنمو الدافعية والتحفيز لدى العاملين، ورفع كفاءة العمليات الداخلية للإجراءات الضريبية من فحص وتحصيل من خلال تخفيض زمن الخدمه .

ركزت هذه الدراسة على زيادة الربحية فى القطاعات الخدمية، بينما تركز الدراسة الحالية على تقويم اداء الخدمات الضريبية باحدث الاساليب.

الفصل الأول

بطاقة الأداء المتوازن

من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم وأسباب وأهمية وأهداف ووظائف وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: أبعاد وأساليب وعوامل نجاح وتحديات بطاقة قياس الأداء المتوازن

المبحث الأول

مفهوم واسباب وأهمية وأهداف ومميزات ووظائف بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بانها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية الى عمل فعلى، وهى تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التى تساعد على وضع هدف وقياس الأداء فى المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات⁽¹⁾، كما عرفت بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية⁽²⁾، وعرفت بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة، و كما عرفت بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة⁽³⁾، كما عرفت: بانها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

من التعريفات تستنتج الباحثة ان هناك خصائص لبطاقة الأداء المتوازن هذه الخصائص متمثلة في الاتي⁽⁴⁾:

1. ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية

التقييم وبالتالي يتحقق التوازن .

(1) عبد اللطيف، وترجمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، (دمشق: جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للدراسات العليا، 2006م)، ص143.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: دار وائل للنشر، 2009م) ص149.

(3) محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، (الرياض، موقع <http://www.yamany.info/Articles.html>).

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي

موقع <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>)

2. عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة .
3. توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة .
4. تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم .
5. تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها .
6. تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية .

بناءً على الاستنتاج اعلاه تعرف الباحثة بطاقة الاداء المتوازن ⁽¹⁾ : بانها إطار متكامل للأداء، يساهم في نقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة الى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية الى أهداف تشغيلية، وتعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

ثانياً: اسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات ،التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت ... وغيرها)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة .

حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومن ابرز هذه المتغيرات مايلي⁽²⁾:

(1) فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، (غزة:الجامعة الإسلامية،كلية التجارة،2007م)، ص77.

(2) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهميم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2006م)ص189.

1. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة ، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

2. ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمنظمة ابتداء من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به ، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل ، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة، و تقديم منتجات متنوعة ومبتكرة ، و الاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

4. حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون، والإنتاج ، ونظام الإنتاج المرن ، والجودة الشاملة، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب هندسة القيمة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.

5. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل

ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي (1):

1. توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة :حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة :يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.
3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.
4. تقييم الإستراتيجية :تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل، ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية المتمثلة في الاتي (2):

أ. فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية.

ب. لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة.

(1) عوض، فاطمة رشدي، مرجع سابق، ص80، 81.

(2) حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، (الجزائر: جامعة محمد بوضياف، الملتقى الدولي العلمي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 2009م)، ص04.

- ج. تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة.
- د. تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة، وكذلك قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية (تقييم الإستراتيجية).
- هـ. تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية.
- و. وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في⁽¹⁾:
- أ. تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة.
 - ب. ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها.
 - ج. زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية.
- وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود، التركيز على مفهوم التوافق والتكامل الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ترى الباحثة ان السبب الرئيسي لظهور بطاقة الاداء المتوازن يرجع الى التطورات التي تحدث في عالم الصناعة والمنافسة الحاده في الاسواق.

رابعاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:
1. الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
 2. مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
 3. التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
 4. تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
 5. تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
 6. تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
 7. دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.
 8. تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.

⁽¹⁾ R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ".(Harvard business review, Jan –Feb, 1996), P.13.

⁽²⁾ نبيل محمد مرسى، احمد عبدالسلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث 2007)، ص98.

9. توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
 10. الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة.
 11. إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة.
 12. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ثلاثة أهداف أساسية وهي (1):

1. إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنب التهديدات، وبالتالي بطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

2. التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3. قياس الأداء: تحت مقولة ما " يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات بقياس الأداء يعني تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها لأن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

خامساً: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحها بقية أدوات التقييم الأخرى. ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي (2) :

1. تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.

(1) Awore gonbard saintongo et al, Le balanced scorecard est-il une nouveauté? DESSCES, Paris, 2002/2003, P.11.

(2) Kaplan, Robert S., and Norton, David , 9 ., مرجع سابق, P.

2. الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
 3. يعمل على إشباع الرغبات والاحتياجات الإدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية.
 4. يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية.
 5. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة وإدخال منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات القائمة.
 6. يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات.
 7. إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
- ترى الباحثة ان هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى الشركات الصناعية والمؤسسات العالمية، وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الإستراتيجي.
- سادساً: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن**
- يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة (1):

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد

(1). فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص ص 80-81.

المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية لها، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

سابعاً: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن :

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءاً بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب الموزعة عليها. وقد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ولقد توصل الباحثين إلى سبعة خطوات تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1. صياغة الرؤية الإستراتيجية:

يجب على الشركة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي

(1) فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 109-115.

ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية الشركة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وتتمثل هذه المجالات في خمس مجالات هي⁽¹⁾:

أ. العملاء: كيف يرانا العملاء: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

ب. أصحاب رأس المال: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنظمة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق.

ج. العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة.

د. التطوير والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المنظمة.

هـ. المجتمع والبيئة: من وجهة نظر بعض الباحثين، أن الأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر محركاً مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة. لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أن الأداء المجتمعي والبيئي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن هذا الأداء لم يعد اختيارياً، وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته.

2. تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على

(2) . المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص9،8.

تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

3. تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعرف عوامل النجاح بأنها: "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على، مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى، والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (1/1/1) ⁽¹⁾:

شكل رقم (1/1/1):

الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول 	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none"> - رضا العملاء - الحصة من السوق - العملاء الجدد 	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط وتتميط أجزاء المنتج - ابتكار طرق جديدة 	جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)

⁽¹⁾. Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008, P.351.

<p>- التطور التقني في مجال الإنتاج</p> <p>- البحوث والتطوير في مجال المنتجات</p> <p>- تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية</p>	<p>جانب التطوير والابتكار و التحسين المستمر (النمو والتعلم)</p>
<p>- تطور الأداء البيئي</p> <p>- تطور الأداء الاجتماعي</p>	<p>جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع والبيئي)</p>

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، (غزة:الجامعة الإسلامية،كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التجارة، غير منشورة، 2007م)، 111.

يتضح من الشكل رقم (1/1/1) ان الاهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء مرتبطة بالابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن المتمثلة في البعد المالى والعاملين والعملاء والتعلم والنمو وايضا البعد الاجتماعى.

4. تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه لمقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة. ويتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديده المحركات الأداء في المرحلة السابقة كما في الشكل رقم (2/1/1)

شكل رقم (2/1/1)

مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.	تنمية وتحسين العائد	الجانب المالى
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	
مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة.	رضاء العملاء	

زيادة عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، زيادة حجم المبيعات، زيادة قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.	الحصة من السوق	جانب العميل
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.	العملاء الجدد	
التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.	تبسيط وتمييز أجزاء المنتج	جانب التشغيل الداخلي
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.	ابتكار طرق تشغيل جديدة	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	تحسين طرق الأداء والتشغيل	
معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.	التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطوير والابتكار
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	تطور الأداء المجتمعي	جانب الأداء المجتمعي والبيئي
عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، عدد أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.	تطور الأداء البيئي	

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التجارة، غير منشورة، 2007م)، 113.

يتضح من الشكل (2/1/1) ان مقاييس الأداء تعتبر همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية.

5. تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يوضحها الشكل رقم (3/1/1)

شكل رقم (3/1/1)

مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث والتطوير	عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية.
تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج.
الشراء	كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة.
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة، وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج.

التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/ معدل التالف بالمخازن، فترة تلبية احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات.
شؤون الأفراد	عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق.
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، رحية العملاء.
الصيانة	ساعات الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال.
شؤون البيئة	الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المنشأة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات.

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التجارة، غير منشورة، 2007م)، 114.

يتضح من الشكل (3/1/1) ان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من الشركة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن على المستويات التشغيلية والتنفيذية.

6. تحديد الأفعال التنفيذية

يتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من الشركة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج بطاقة الاداء المتوازن.

7. المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويًا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

هذه المراحل السابقة تعد متفق عليها عند كثير من الباحثين، ولكن هناك من يضع مراحل أخرى مغايرة لكنه تبقى مشابهة في المضمون لهذه المراحل، ومن أمثلتها مايلي⁽¹⁾:

(1). Patrick Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, P. 57-103.

- أ. تحديد وتعريف عوامل النجاح الأساسية: هي المحاور الأساسية اللازمة من أجل الوصول إلى تحقيق الرؤية الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.
- ب. تحديد مقاييس النجاح الأساسية: هي المقاييس التي تسمح بالتأكد من أن المنظمة في الاتجاه الصحيح وتعتبر مساعدة في قيادة المنظمة.
- ج. اختيار المعايير الخاصة بالمحور المالي.
- د. اختيار المعايير الخاصة بمحور العملاء.
- هـ. اختيار المعايير الخاصة بمحور العمليات الداخلية.
- و. اختيار المعايير الخاصة بمحور النمو والتعلم.

المبحث الثاني

أبعاد واساليب وتصميم وتحديات بطاقة قياس الأداء المتوازن

اولاً: أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالشركة وهم المساهمون والعملاء والعاملين. ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية الشركة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة (1). وتتمثل الأبعاد الأربعة في الآتي (2):

1. البعد المالي Financial Perspective (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغب المساهمون؟):

يعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم الشركات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية ، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجيب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية.

(1) . غوث، مرجع سبق ذكره، ص82.

(2) . درغام، وابوفضة، مرجع سابق، ص748.

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للشركة. وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها الشركة وقد لخصت هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي (1):

1. **مرحلة النمو:** تكون الشركة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

2. **مرحلة الاستقرار:** تحاول الشركة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة، والقيمة الاقتصادية المضافة.

3. **مرحلة النضج:** فإن الشركة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وترتكز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

تحقق الشركات إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية هي (2) :

أ. نمو الإيرادات ومزيج المنتجات: ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

ب. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: يقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة ، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات الشركة المختلفة.

ت. استغلال الأصول: يقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

(1) . المغربي وغربية، مرجع سابق، ص256.

(2) ،مرجع سبق ذكره، ص48. Kaplan and Norton.

يوضح الشكل رقم (1/2/1)

تطويع المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية			المرحلة	إستراتيجية وحدة النشاط
استغلال الأصول	تحسين الإنتاجية	نمو لإيرادات ومزيج الخدمات		
نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.		-معدل نمو المبيعات في القطاع. -نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء الجدد	النمو	
معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل). -معدلات العائد على رأس المال المستثمر (بالنسبة لفئات الاصول الرئيسية). -معدلات استغلال الأصول	-التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. -معدلات تخفيض التكلفة. -التكاليف الغير مباشرة (النسبة إلى المبيعات)	-النصيب من العملاء المستهدفين. -نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. -ربحية العميل وخط الإنتاج.	الاستقرار	
-فترة الاسترداد - دورة التشغيل.	-تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة)	-ربحية العميل وخط الإنتاج. -نسبة العملاء غير المرشحين.	النضج	

المصدر: R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system", (Harvard business review, Jan –Feb, 1996), P. 52

يتضح من الشكل رقم (1/2/1) إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للشركة.

2. بُعد العملاء Customer Perspective (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا؟)

تتمثل أهمية هذا البعد في الاتي⁽²⁾: أن إدارة الشركة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء

(2) . البشتاوي، سليمان حسين، (2004) .إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20 ، العدد، 1ص402.

الحاليين من ثم حصة الشركة في السوق، وتستطيع الشركة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها.

تعتمد معظم الشركات الصناعية في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة الشركة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة. وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل علي مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والنصيب السوقي في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساس على إتباع الشركة لأسلوب تحليل ربحية العملاء.

يهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها. إذاً يقوم هذا البعد بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم وتطوير ونمو الشركة وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع الشركة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستتلاشى، ويجب أن تلم الشركة إماماً وافيةً عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، حيث لا يمكننا أن نقرر إستراتيجيتنا الأساسية الخاصة بالعملاء والأسواق إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق. إن مقاييس أداء بعد العملاء تعتمد على التغير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للشركات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وأخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن أهمية هذا البعد على محمل من الجد واعتبرته أحد مكونات قياس الأداء المصرفي.

ويعد مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن

العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء.⁽¹⁾ أما بالنسبة للعملاء غير المريحين فإن القرار يكون بالاستغناء عنهم وقد تبين أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمات المختلفة وهي⁽²⁾:

Product /Service Attributes	- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة
Customer Relationship	- العلاقة مع العميل
Image and Reputation	- السمعة أو الشهرة

ويتضمن جانب سمات وخصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة الشركة لمتطلبات العميل، أما جانب السمعة والشهرة للمنشأة يتمثل في قدرة الشركة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من الشركات.

3. بُعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective

(لإرضاء المساهمين والعملاء، ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن نتفوق فيها؟).

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن الشركة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين. ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد.⁽³⁾

يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الشركة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز الشركة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للشركة.⁽⁴⁾

(1) عوض، مرجع سبق ذكره، ص100.

(2) عبد اللطيف، وترجمان، مرجع سابق، ص146.

(3) عوض، مرجع سبق ذكره، ص103.

(4) الشيشيني، مرجع سابق، ص112.

حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل الشركة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين. (1)

كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته، وإن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين.

4. بُعد لتعليم والنمو Learning and Growth Perspective (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ

بقدرتنا على التغيير والتحسين؟).

إن بُعد التعليم والنمو يضمن للشركة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. (2)

في هذا البعد تدرس الشركة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل. (3)

يعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للشركة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل الشركة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الشركة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى

(1) الغروري، مرجع سابق، ص 64.

(2) عبد اللطيف وتركان، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(3) المغربي، مرجع سابق، ص 20.

تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، أي تحدد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى له. (1)

يركز بُعد التعليم والنمو على كيفية تكيف الشركة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله الشركة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للشركة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين.

لذلك يجب على الشركة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين ودراسة مدى جودة السلع والخدمات التي تقدم للعملاء، والقيام بتحسينات مستمرة علي المنتجات والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم السلع والخدمات للعملاء وضمان ولاءهم وزيادة الحصة السوقية للشركة، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولتحقيق ذلك يجب العمل علي تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسية هي (2): الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل العاملين في الشركة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم.

5. البُعد الاجتماعي Socialite Perspective (لكسب رضا واحترام أفراد المجتمع، ما هي أوجه الدعم التي سنساهم بها لخدمة المجتمع؟).

وجدت الشركات الصناعية لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقد توسع الدور الاجتماعي للشركات الصناعية وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر،

(1) البشاوي، مرجع سابق، ص403.

(2) الغزوري، مرجع سبق ذكره، ص65.

حيث تطورت الشركات الصناعية بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع.⁽¹⁾

إن تحريك عجلة التنمية في الدولة ليست مسؤولية وزارات الدولة فقط بل تتطلب تضافر جميع الأطراف وتكاتف كل الجهود لجعل المجتمع ينعم بأبسط حقوقه الاجتماعية، فلو قامت كل مؤسسة أو منظمة او شركة بدور اجتماعي ولو بسيط لوجدنا لهذه الأدوار مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، وعلى البنية التحتية للدولة، ولهذا فإن هناك واجبا اجتماعيا على كل هذه الشركات للمساهمة في نهضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتتويج في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه كل المجتمعات ويجب أن يتناسب حجم الدعم من قبل الشركات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر الشركة فمن غير المعقول أن تقوم شركة صغيرة أو مبتدئة بتقديم إسهامات كبيرة في خدمة المجتمع بما يضر بأطراف أخرى كالمساهمين أو التأثير على استمرارية الشركة في المستقبل، كما أنه من غير المعقول أيضاً أن تمتنع شركات كبيرة عن تقديم الدعم للمجتمع التي ترعرت فيه أو القيام بتقديم القليل من الدعم بما لا يتناسب مع حجمها وخدمة المجتمع أشكال كثيرة ومتعددة، ومتنوعة بتنوع مجالات المجتمع، فقد تشمل هذه الخدمات على إنشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، أو المساهمة في إنشاء المدن الإسكانية، أو رعاية المهرجانات الوطنية، أو إقامة الدورات التدريبية، أو إقامة النصب التذكارية في الشوارع الرئيسية، أو تقديم الدعم والتمويل اللازم للجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام، والمساهمة في حل مشكلة الإسكان، وإيجاد فرص عمل ومحاربة البطالة، فكل ما سبق يعتبر شكلاً من أشكال الخدمات العامة المقدمة للمجتمع من قبل المنظمات والمؤسسات الناجحة.⁽²⁾ يتضح للباحثة مما سبق من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن لكل منشأة أهداف ورؤية إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها، وحتى تتحقق لابد من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة للمنشأة، ويتم ذلك من خلال وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، للوصول إلى نتائج يمكن الحكم على مدى نجاح هذه الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

(1) الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: منظور منهجي متكامل، داروائل للنشر والتوزيع، 2007م) ص523.

(2) السبيعي، معيوف، خدمة المجتمع في البنوك الكويتية، جريدة الرؤية الكويتية، <http://www.arrouiah.com>، فبراير 2009 ص1.

ثانياً:العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ترتبط المقاييس الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمؤسسة، ومن هذه التي تعرف بأنها: " شكل يقوم برسم أو تحديد العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية" العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات".⁽¹⁾

قد افترض وجود سلسلة من العلاقات السببية حيث إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية. وبتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلا) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر. وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيساً في الحصول على ولاء العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير، وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية(ضمن محور العمليات

⁽¹⁾ R. Kaplan, D.Norton, Comment Utiliser le Ttableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2003, P. 407. et: Mohan Nair, Essential of balanced scorecard, Wiley, Canada; 2010, P.256.

التشغيلية الداخلية)، وتستطيع المنظمة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعليم والنمو). لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي، يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعليم، يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى.

ثالثاً: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في الآتي (1) :

1. **تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:** المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب ان تتوافر فيها مجموعة من المعايير أهمها(2):
 - أ. الأهمية الإستراتيجية : التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية.
 - ب. إمكانية التطوير: التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
 - ج. درجة التأثير: التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف.
 - د. القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
 - هـ. جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.

2. **الأخذ بمنهج النظام :** تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

3. **وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن:** إستجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في

(1) Niven, Paul R., (2006). Balanced and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada Scorecard step by step, John Wiley

(2) عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، (مصر: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 3، 2007)، ص 252-253.

تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

4. **دعم والتزام الإدارة العليا:** من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.

5. **وجود نظام للاتصال والتواصل:** يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل إتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

6. **اليد العاملة المتخصصة:** يقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.

أن هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في:

أ. ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل العاملين بالشركة.

ب. يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية الشركة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

ج. إدراك المنظمات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية.

د. ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغيرات المستمرة.

7. **إشراك العاملين:** يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، وبالتالي الرفع من معنوياتهم.

8. **وجود قابلية ورغبة للتغيير:** حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.

9. **العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية:** يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية.

10. **وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن:** يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب، وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة.

رابعاً: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، أهمها ما يلي (1):

1. يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسهل الاعتماد على مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.

2. الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحة تعتبر غير نافعة.

3. مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.

4. تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.

(1) Roestpin , The golden roubles you implimentability. The Balanced business scorecard, <http://www.mabatools.co.uk/articles/bsc11.pdf>.

5. ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالشركة.
6. تدنية الإهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل.
7. تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للشركة.
8. الإهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج الشركة.
9. الندوات واللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.
10. العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة.
11. وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح.
12. التدرج في عمليات التطبيق.
13. العناصر الرئيسية لقياس الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي تتمثل في المحاور الأربعة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي.
14. ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة.
15. وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.
16. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة اختبارية.
17. دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها وجودتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعة.

خامساً: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح

تم تحديد وتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن وتوصل الى الاتي⁽¹⁾:

1. ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
2. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك الشركات.
3. يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
4. ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
5. ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
6. يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
7. ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغييرات المستمرة.
8. يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
9. ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
10. ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام وأطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

(1) . محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي، (عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الثاني، 2008)، ص 280.

سادساً: الصعوبات والتحديات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتم الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
2. صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.
3. ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
4. السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
5. كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ الشركة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم.
6. إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً من قبل الشركات.
7. عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة.
8. قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن: نظراً لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة.

(1) درغام، وابوفضة، مرجع سابق، ص752.

9. عدم دقة المعلومات⁽¹⁾ : يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية الخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.

10. العلاقة بين السبب والنتيجة: هذه العلاقة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلاً رضا العملاء قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحياناً.

وترى الباحثة: أنه يجب إضافة قطاع آخر للقطاعات الثلاثة ذات المصلحة بالشركة وهو المجتمع، ويجب أن تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمجتمع المحيط بالشركة نظراً لوجود مصلحة مشتركة بين الشركة ومجتمعها ، حيث أن دعم الشركات الصناعية للمجتمع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرفاهية للمجتمع مما يعود بالنفع على الشركات الصناعية من خلال زيادة الإقبال على شراء المنتجات والخدمات التي تنتجها الشركات الصناعية.

(1) . نعيمة بجاوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ، (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 18)، صص 29، 30.

الفصل الثاني

مفهوم واهداف التخطيط الاستراتيجي وعلاقته ببطاقة الاداء المتوازن

من خلال المباحث الآتية:

المبحث: الأول يتضمن مفهوم واهداف واهمية وأساليب ومراحل التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: يحتوى على بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بالتقييم والتخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول

مفهوم واهداف واهمية واساليب ومراحل التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة، و إنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال، والرقابة عليها⁽¹⁾.

ويعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة ، كما أنه من مهام القيادات في الأجهزة . عرف التخطيط بأنه عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة ، والإمكانات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة، والفعالية المطلوبه ، وعرف التخطيط أيضاً بأنه "أسلوب علمي، وعملي للربط بين الأهداف، والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات، والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج⁽²⁾، كما عرف التخطيط بأنه عملية ذهنية تقوم على العلم، والمنطق، والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ، والتفكير في المستقبل معناه عملياً التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال، ومن ثم وضع الأهداف المراد تحقيقها ، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الاحتياجات، ووضع مراجع العمل التفصيلية، والجدول الزمني لتنفيذها⁽³⁾، وعرف التخطيط بأنه مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي رؤية المستقبل أو التنبؤ به ، وهذا يتطلب تفكيراً عميقاً، ودقيقاً لما يمكن، أو يجب أن يحصل في المستقبل بمعنى آخر تحديد الهدف الواجب تحقيقه . و يتطلب جمع الحقائق، والمعلومات المساعدة على تحقيق الأهداف المحددة، كما أن عملية التخطيط تؤثر على العمليات الإدارية الأخرى، كالتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوظيف وهذا ما يشير إلى أن عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى لأي منظمة قبل البدء بأي نشاط من أنشطة

(1) . النمر، سعود بن محمد، وآخرون ، الإدارة العامة،(الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، الأسس والوظائف،1417هـ)،صص94،95.

(2) . درويش، عبد الكريم، وليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة،(القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ،1980)،صص273.

(3) . الحلو ، ماجد راغب، علم الإدارة العامة ، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية،1987)،صص262.

المنظمة، كما عرف التخطيط بأنه: " عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة (1).

وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة المنظمة ، لذا فإن الخطط تقسم إلى أنواع حسب الغرض منها،ومن أهم هذه الأنواع (2):

الخطط طويلة الأجل - وأساس هذا النوع هو تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني، وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من (٣) إلى (١٠) سنوات أو أكثر، وتبنى أساسًا على معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها ، وهي تشمل على أبعاد العديد من الخطط قصيرة الأجل للمنظمة. التخطيط قصير الأجل - حيث تقسم الأهداف العامة للمنظمة عادة إلى أهداف صغيرة تقوم أقسام ووحدات المنظمة خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة بتحقيقها ، وعلى أساس هذه الخطة تضع المنظمة خططها طويلة الأجل بمجموعة من الخطط القصيرة الأجل.

التخطيط التكتيكي - وهو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسة، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة وفقًا للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ.

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التكتيكي، أن الأول يغطي فترة زمنية أطول، ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل، وقد يصاحبه بعض التغيير في القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة ويركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة في المنظمة لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية. (3)

لقد حظيت وظيفة التخطيط بالاهتمام خاصة في العصر الحديث، وأصبح ضرورة ملحة للقيام بالأنشطة المتعددة، وضمان إنجاز الأهداف وفقًا لما خطط لها، فبدون التخطيط تصبح هذه الأنشطة غير هادفة، وعديمة الفائدة ، فالتخطيط يحدد الأهداف، و إمكانيات تنفيذها، لذا فهو ضرورة للتعرف على المشكلات المتوقع حدوثها، والعمل على مواجهتها بأسلوب علمي بعيدا عن العشوائية في التنفيذ. (4)

(1) حبيش ، فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري ،(بيروت : دار النهضة العربية،1991)ص45.

(2) .علاقي ، مدني، الإدارة ،(جدة : دار زهران، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية1416هـ)،ص158.

(3) . المغربي،مرجع سابق،ص235.

(4) . النمر، وآخرون،مرجع سابق،ص125.

ثانياً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

تختلف نظم العمل بالمنظمات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما أنه لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب الأخذ به من قبل كافة المنظمات، وبالتالي فإن نظم التخطيط الاستراتيجي يتم تصميمها وفقاً لخصائص، وطبيعة كل منظمة، ولكن تبقى هناك سمات عامة، ومبادئ، وأساسيات يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على (1) :

1. الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي، والحاضر، والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل

2. تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة.

3. تقييم نقاط القوة، والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة.

فالتخطيط الاستراتيجي هنا يعتبر أسلوب ينتج عنه وضع استراتيجيات للمنظمة ككل في مختلف المجالات. وقد عرّف دركر التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات." (2)

وهذا التعريف يركز على أن الأساس في التخطيط، أو الإدارة بصفة عامة هو عملية اتخاذ قرارات، بحيث لا يوجد نشاط إلا عن طريق قرار متخذ، كما أن التخطيط يتسم بالشمولية حتى يصل إلى مرحلة تحديد المعايير للإنتاجية، لكي يتم القياس، والمقارنة وبالتالي تقييم جهودات التخطيط.

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة عن الاستراتيجية، فإن التخطيط الاستراتيجي هو: "عملية إدارية تشمل جميع أجزاء المنظمة، وتنطوي على اتخاذ قرارات تحدد مستقبل التنظيم، بناء على ما يتوفر من معلومات شاملة عن المنظمة، وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب، وفقاً لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط".

(1) -عسكر، سمير، أصول الإدارة، (دبي: دار القلم، 1987، 29)، ص106.

(2) . خطاب، عابدة سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1985 م) ص38.

وهناك من اعتبر التخطيط الاستراتيجي " عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة. تستنتج الباحثة من التعريفات السابقة للإستراتيجية أن معظمها ركزت على أن الإستراتيجية خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة لرسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها وهو الأقرب من وجهة نظر الباحثة لواقع الشركات ويمكن ترجمته عمليا. في حين أكدت تعريفات أخرى على أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات تتخذ بناء على تحليل للعوامل البيئية الخارجية والداخلية، وهذه القرارات أيضا تحتاج فيما بعد أن يتم ترجمتها إلى خطط لتكون بمثابة وسائل لتحقيق الأهداف. ترى الباحثة ان التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن التنبؤ لفترات مستقبلية بطريقة منظمة وباستخدام اساليب حديثة ومطوره مثل اسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ثالثاً: افتراضات التخطيط الإستراتيجي

تتمثل افتراضيات التخطيط الاستراتيجي في الآتي⁽¹⁾:

1. إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه الشركة.
2. تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الشركة بعد إعادة تنظيمها.
3. النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3 - 5 سنوات قادمة.
4. تدعيم الاتجاه التسويقي للشركة.
5. تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
6. بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثلية.
7. مراجعة احتياجات، و متطلبات المتعاملين مع ما تقدمه الشركة أولاً بأول.
8. مراجعة مهام وأعمال الشركة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة.
9. أهمية استخدام التقنية في رفع إنتاجية الشركة.

ترى الباحثة إن هذه الافتراضات تمثل جانبا مهما من حياة المنظمات، سواء منظمات القطاع العام، أو منظمات القطاع الخاص . فالهدف النهائي هو رفع التخطيط السليم وفقا لإمكانيات، وموارد المنظمة . ويلاحظ أن هذا النشاط يتسم بالاستمرارية، ذلك أن مراجعة احتياجات، ومتطلبات العمل، والعاملين

(1) ياسين مرجع سبق ذكره، ص16.

تختلف باختلاف الظروف التي تعمل فيها الشركة، وهذه تتطلب دراسات مستمرة، ومراجعات، وتحليل البيانات الصادرة عن إيقاع النشاط في الشركة لكي تحافظ المنظمة على بقائها، وترفع من كفاءة أدائها.

رابعاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

حددت أهمية التخطيط الإستراتيجي في الاتي⁽¹⁾ :

1 . توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.
٢ . زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.

٣ . تدنية ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها، واستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها وتقييد آثارها، وتحديد الفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية الشركة.

٤ . تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات الشركة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجابة لها.

٥ . تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.

٦ . تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل الشركة بين إدارة الشركة والمتعاملين معها والمتصلين بها.

ترى الباحثة ان أهمية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقييمها بهدف معرفة المتغيرات البيئية المحيطة، بل وتوقعها ومحاولة تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة بما يسمح بمواجهة تلك التغيرات والهدف النهائي هو تحقيق رسالة المنظمة.

خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي في الاتي⁽²⁾:

1. تغيير اتجاه الإدارة أو القسم .

2. توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.

3. تركيز الموارد على الأشياء الهامة.

(1) . خطاب،مرجع سابق، ص 39.

(2) . العوجي ، مصطفى ، أساليب التعاون الدولي في مجال التخطيط الأمني ، (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،1988م)،ص204.

4. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
5. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و معوقات العمل .
6. تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
7. إحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
8. تحديد أهداف أكثر واقعية.
9. تحسين الاتصال .
10. تدعيم قدرات الموارد البشرية.

ترى الباحثة ان أهداف التخطيط الإستراتيجي تتمثل فى الأهداف التى تحقق للشركة غايتها،وتكون تلك الاهداف أكثر واقعية، وتركز على الجوانب المهمة بالشركة والتي تؤدى الى تغيير اتجاه الشركة.

سادساً متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

نظراً لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية، ووضع الأهداف، والاستراتيجيات، والبرامج الزمنية ، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة ، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي⁽¹⁾ :

1. التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه الاستراتيجية ، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
2. ضرورة توفر بيانات، ومعلومات موثوقة حول الهدف، والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها، والاستعداد لمواجهتها.
3. التعرف على الإمكانيات المادية، و البشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف ،وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
4. تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف، للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل، وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
5. إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ، ومنفذيها ،وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي

⁽¹⁾العوجي ، مصطفى ، مرجع سابق،ص205.

6. قد تنطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالاستراتيجية، حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيزات، والتشغيل، والاحتياطات، وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
7. وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي، وما يتضمنه من أهداف فرعية.
8. توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
9. إن جوهر التخطيط الاستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص، والتحديات المستقبلية، ويفتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار، وبطريقة منهجية، فالتخطيط الاستراتيجي عملية تطوير رسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها، وسياساتها للمرحلة القادمة، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي.

سابعاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها، و أنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا و المنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية، وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾:

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من دقة توقع الأحداث مستقبلاً، والتنبؤ بمجريات الأحوال، مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها، واهتماماتها لهذه الأمور، أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع ، و اتخاذ القرار الاستراتيجي، الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحًا ملحوظًا في إنتاجيتها، ومبيعاتها، وأرباحها ، بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها من الشركات للاهتمام، والعناية ببناء، وصيانة الاستراتيجية المناسبة لها.

(1) . المغربي، مرجع سابق، ص19.

٢. التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع الشركات الصناعية التأثير في ظروف، ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.
٣. تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية، والمالية للشركة، ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.
٤. تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد الشركات على الاستفادة من مواردها، وثرواتها الفنية، والمادية، والبشرية نظراً لتأثيرها سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
٥. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد إدارة الاستراتيجية على كوادرات تحديات، ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير، والتصحيح، والاكتشاف، فالقائمون على وضع و صياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدياً ومعوق.
٦. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة⁽¹⁾: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود الشركة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها، وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة، والتغلب على نواحي الضعف، إن هذه المزايا الناجمة عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تدفع المنظمات إلى إمكانية تحقيق العوائد المرضية، وتخصيص الموارد لإنتاجية عالية، مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها، ولعل التطابق الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي بين أهداف الشركة، وبين غاياتها يحقق أفضل ميزة للشركة، ذلك أنه لا يعقل أن تعمل الشركات مع وجود تناقض بين الأهداف، والغايات التي تعمل على تحقيقها.

(1) المغربي، مرجع سابق، ص 37.

ترى الباحثة ان مزايا التخطيط تتمثل فى تدعيم المركز التنافسي ووضوح الرؤية المستقبلية وغيرها، مما يؤدي ذلك الى تمكن الشركة من وضع خطط مستقبلية طويلة المدى.

ثامناً:مبررات التخطيط الإستراتيجي

استخدام التخطيط الاستراتيجي مايلي⁽¹⁾ :

1. يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه
2. يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب، وملامح التفكير في المنظمة ككل.
3. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، و كيفية التأقلم معها.
4. يساعد المنظمة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها.
5. يرفع وعي، وحساسية المديرين لرياح التغيير، والتهديدات،والفرص المحيطة.
6. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
7. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
8. يجعل المدير خلاقاً، ومبتكراً، ويبادر بصنع الإحداث، وليس متقياً لها.
9. يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

ترى الباحثة إن التخطيط الاستراتيجي يقدم صورة واضحة للشركات أمام مجموعات المصالح المختلفة وتحديد المخاطر التي قد تواجهها الشركة ،وهذا يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً لضمان بقاء الشركة واستمرار عملهم بكفاءة عالية.

تاسعاً: اساليب التخطيط الإستراتيجي:

تعمل الشركات على بناء استراتيجياتها بما يتلاءم مع رسالتها، وأغراضها، وأهدافها ، بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية، والداخلية ومن هذا المنطلق، فان وجود استراتيجية مثلى تصلح لجميع الشركات أمر غير وارد في الواقع العملي، ذلك أن ما يوجد هو استراتيجيات مثلى لشركة معينة في ظروف معينة، وفي وقت محدد ، ومع تغير الظروف فإن الاستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى، وتتم ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات من خلال عدة أساليب، من أبرز هذه الأساليب ما يلي

(1) . العارف،مرجع سابق،ص21.

الأسلوب الأول : البدء من أعلى لأسفل:

يطبق في المنظمات التي تتبع المركزية، حيث يتم التخطيط في قمة المؤسسة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة لها في إطار المحددات المفروضة، وفي المنظمات التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط ، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ،ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين ستذهب المنظمة، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

الأسلوب الثاني : البدء من أسفل إلى أعلى:

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات وإنما تطلب منهم تقديم الخطط، وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

الأسلوب الثالث:الجمع بين الأسلوبين:

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمنظمة في القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للمؤسسة وإداراتها ، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة استراتيجية المنظمة.

الأسلوب الرابع : العمل كفريق:

في المنظمات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الاستراتيجية، وفي المنظمات الكبرى قد يقوم المدير العام بالالتقاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات، ويخصص وقتاً لمناقشة الاستراتيجيات ، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة.

ترى الباحثة من خلال ماسبق إن ثقافة المنظمة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي . فالمنظمات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المنظمات ذات المركزية الأقل،أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها.

إن اتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا، ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترفيتهم الى مناصب إدارية عليا في المنظمة . كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل، وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

عاشراً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

حددت مراحل التخطيط الاستراتيجي فى الاتى (1):

المرحلة لاولى:الإعداد

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل ، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق ، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها لذا تضمنت مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:

1. التحليل الاستراتيجي: ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى، وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ، وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي عادة إلى (2):

أ.المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو لانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

ب.المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

(1) الحملاوي ، محمد رشاد، التخطيط الاستراتيجي ،(القاهرة : مكتبة عين شمس1993م)،صص62-66.

(2) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،إدارة واستراتيجية العمليات، (عمان،2001م)ص6.

ج.المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها ، وهي أساس هام لعمليات التخطيط.

والتحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما⁽¹⁾

البعد الأول تحليل البيئة الخارجية: تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين .

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها⁽²⁾:

أ.الأهداف التي يجب تحقيقها :فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

ب.الموارد المتاحة :وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة) مواد أولية ، رأس مال ، تكنولوجيا، آلات ، أفراد ، (...وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

ج.النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة :تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ،كما تساعد على بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة.

د.أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة.

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين⁽³⁾:

الخطوة الأولى : وتتضمن تقييم بيئة الأعمال إلى أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية،السياسية،الثقافية،الديموغرافية(السكانية).

(1) . السلمي، علي، *خواطر الإدارة المعاصرة*، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001م)، صص 129، 130.

(2) .المغربي، مرجع سابق، ص109.

(3) .مرسى، مرجع سابق، ص115.

الخطوة الثانية، وتتضمن تقسيم لبيئة الأعمال إلى أربعة مستويات:

أ. المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول.

ب. المستوى القومي ويتأثر باستراتيجية وسياسات الحكومة.

ت. مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة.

ث. مستوى الشركة ويشمل استراتيجية وعمليات الشركة بمفردها.

البعد الثانى تحليل البيئة الداخلية: يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم

لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف.

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة

والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما

يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، إلى أن أهمية دراسة تقييم البيئة

الداخلية تكمن في النقاط التالية.⁽¹⁾:

أ. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

ب. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.

ج. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.

د. بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها ، أو تفاديها ببعض نقاط

القوة الحالية للمنظمة.

هـ. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي الفرص

(والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من

خلال إزالة نقاط الضعف.

2. صياغة الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها "إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم

الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات

(1) إدريس، مرسى، مرجع سبق ذكره، ص70.

والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك ، (1) ، والإستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل (2) ، وتعرف أيضا بأنها الوسائل والأساليب والسياسات المتبعة للوصول إلى الأهداف (3).

ترى الباحثة من خلال التعريف السابق أن الإستراتيجية تمثل خطط موجهة لإدارة المنظمة لتحقيق مساهماتها وأهدافها المنشودة.

ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها ، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي (4):

أ .تحديد قيم المؤسسة، وغرضها ، ورسالتها.

ب .وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

ت .اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام ، أن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج الإستراتيجية ويساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان ، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

3.وضع الخطة الإستراتيجية:

خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية تتمثل في الآتي (5):

أ. تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة "فريق التخطيط الإستراتيجي برئاسة المدير التنفيذي ويتكون الفريق من المساعد الإداري وعضو مجلس إدارة والمدير المالي ومنسقي المشاريع والمراقب الميداني وعدد من موظفي المؤسسة.

ب.عقد دورة تدريبية في آليات ومهارات التخطيط الاستراتيجي لفريق التخطيط.

ج. إجراء عدة مقابلات مع أعضاء من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبعض موظفي الميدان لتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

(1).سلسلة الإدارة المثلى،التفكير الاستراتيجي، (لبنان:مكتبة لبنان ناشرون،2002م)ص6.

(2).العارف،مرجع سابق،ص24.

(3).إنتلاف مؤسسة الشرق الأدنى (قدرات)، (2005): دليل إعداد التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، (عمان:مؤسسة الشرق الأدنى،2005م)،ص30،

<http://www.qudoratnef.org>

(4).الفراء، ماجد، التخطيط الاستراتيجي ، (غزة:الجامعة الإسلامية، دورة تدريبية ،2005م)ص8.

(5).الدوري،مرجع سابق،ص157.

- د. عقد ورشة عمل لتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف.
- و. عقد ورشة عمل لتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات.
- ذ. عقد عدة لقاءات مع الإدارة العليا وطاقم العمل للتعرف على احتياجاتهم ورؤيتهم المستقبلية لوضع المؤسسة.
- ر. عقد عدة لقاءات للفريق لاستخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح رؤية ورسالة المؤسسة وصياغتهما بناء على معايير الرؤية والرسالة الجيدة.
- ز. إعادة النظر بصياغة الرؤية.
- س. إعادة صياغة رسالة المؤسسة بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- ش. تحديد الأهداف الإستراتيجية "الغايات" التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال اجتماعات متكررة لفريق التخطيط والإدارة العليا.
- ص. اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا.
- ض. تحديد الأهداف التكتيكية وربطها بالأهداف الإستراتيجية من خلال اجتماعات متكررة لفريق التخطيط.
- ط. إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ ومؤشرات الأداء.
- ويمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بخطوتين أساسيتين هما (1):
- الخطوة الأولى صياغة رؤية ورسالة المؤسسة:**
- أ. الرؤية الإستراتيجية: تعتبر الرؤية المؤسسية حجر الأساس الذي تبنى عليه عملية التخطيط الاستراتيجي فهي توضح ماذا نريد ان نصبح او نكون في المستقبل.
- وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

(1). المرسي، وآخرون، مرجع سابق، ص87.

تجد الباحثة من التعريف السابق للرؤية أنها ما تحلم الإدارة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمؤسسة ، لذا فعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل و التبصر بالمستقبل وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد.

ب. الرسالة: الرسالة تمثل عنصرا هاما ، و أساسا تركز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها ، و قد تناول العديد من الكتاب مفهوم الرسالة ، حيث عرفت بأنها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلا لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، وعرفت بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ، ونوعيات عملياتها ، وأشكال ممارستها.

الرسالة فقره قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها⁽¹⁾:

• لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟

• لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟

• كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟

يجب مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية عند تحديد رسالة المؤسسة⁽²⁾:

- أن تكون مكتوبة.

- أن تكون محددة.

- أن تكون عامة.

- أن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة.

ت. تحديد قيم المؤسسة: القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب

تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتتعلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة

على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها

الخطوة الثانية: وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف

(1) . مكي ، ماهر، إعداد خطة إستراتيجية للمنظمات غير الحكومية ، (بحث مقدم للجامعة الإسلامية، 2009م).
(2) .الدوري، زكريا، الإدارة الإستراتيجية عمان:الاردن ،مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م، ص158.

فبعد أن يتم تحديد الرؤية والرسالة يأتي دور ترجمة ذلك إلى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المؤسسة ، وإذا كانت الرؤية والرسالة توضح الاتجاه العام، فالأهداف تضيق نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزا .وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها و يمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها.

وتمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، كما توفر إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلا وتحديدا من بيان الرسالة، إن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي ، وتتسم بالتحديد الدقيق ، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، والأهداف العامة للمنظمة (الغايات) هي الأهداف التي تعلنها المنظمة للمجتمع، وتعتبر عن أهداف المنظمة، وعادة ما تكون مصاغة في شكل عبارات عامة توضح الهدف من وجود المنظمة في المجتمع. بينما الأهداف الإستراتيجية تشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها، ومحددة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا .وتترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات أو البرامج أو على مستوى الإدارات الوظيفية ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل⁽¹⁾.

المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها.⁽²⁾

(1) . خطاب، مرجع سابق، ص189.

(2) . الدوري، مرجع سبق ذكره، ص293.

ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية. وتتطلب عملية تطبيق الاستراتيجية خطوات خمس هي⁽¹⁾:

- 1.مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.
 2. اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
 - 3.مراجعة ثقافة المنظمة.
 4. تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 5. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي⁽²⁾:

1. وضع الأهداف قصيرة الأجل .
2. وضع البرامج التنفيذية.
3. الموازنات المالية.
4. البدائل الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: الرقابة وتقييم الاستراتيجية

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها، وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف.

وتصنف الرقابة الإستراتيجية حسب إلى ثلاثة مستويات هي:⁽³⁾

(1) . المرسي، وآخرون، مرجع سابق، ص120.
(2) . اللوح، عادل، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، (غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007م)، ص42.

(3) القطامين، أحمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996) ص150.

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي: وتهدف الى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي العام باتجاه المستقبل.
 1. الرقابة على المستوى التكتيكي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعة.
 2. الرقابة على المستوى التشغيلي: وتتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.
- ترى الباحثة أن عملية الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى مقارنة الأداء الحالي مع الأهداف الموضوعة وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

المبحث الثاني

بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بتقييم وتفعيل التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

تعد عملية تقييم الإستراتيجية أهم مرحلة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك لأنها تتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة. كما أنها تساعد المؤسسة في معرفة مكانها بين المنافسين، وذلك بتقييم الأداء الحالي وكشف نقاط الضعف فيه وتصحيحها وهذا بغرض تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعية وتتم عملية التقييم والتفعيل عن طريقة الإدارة الإستراتيجية.

ويستعمل عند تقييم الإستراتيجية عدة أدوات، ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعد أحدث هذه الأدوات، بحيث تعتبر كإطار متكامل يتم من خلاله تقييم الإستراتيجية بصورة شاملة، وذلك بمساهمة محاورها الخمسة التي تشتمل على جميع نواحي الإستراتيجية المالية وغير المالية. مما يعطي صورة واضحة وشاملة لنواحي المؤسسة ومنه كشف الاختلالات الحاصلة ومحاولة تصحيحها، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تحسين الأداء.

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تتصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف، والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد"⁽¹⁾، عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"⁽²⁾، كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، (عمان، اليازوري، 2007)، ص 8.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، (عمان: عالم الكتاب الحديث، 2009)، ص 56.

البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها". وكما تعرف بأنها: "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى وضع إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف. ترى الباحثة أن الإدارة الإستراتيجية هي تلك الممارسات والقرارات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية وتخصيص الموارد بغرض تحقيق الأهداف طويلة المدى، واكتساب مزايا تنافسية بغرض البقاء والإستمرار، وترى الباحثة أنها: النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من وظائفها (التنسيق، الرقابة،....) بهدف تكييف المنظمه مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتخصيص الموارد بغرض تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾:

إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة له أهمية بالغة سواء للمؤسسة في حد ذاتها، أو للعاملين فيها والمتعاملين معها ونذكر أهمها فيما يلي:

1. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمدراء الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية.
2. القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.
3. مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي.
4. توضيح الأدوار: تقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة.
5. الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتراع.
6. وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة التوقع للأحداث المستقبلية.
7. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في

(1) . كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 57.

الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من المخاطر البيئية.

8. بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل م ن الأهداف والخطط والإستراتيجيات.

9. تساعد في تخصيص الموارد وتوجيهها إلى الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.

10. زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة (الأطراف ذوي المصلحة).

11. تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها.

12. المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تكون أكثر نشاطا وربحية وذلك بفضل التخطيط المنظم.

13. تسعى إلى تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية.

14. تؤدي إلى تحقيق فعالية وأداء أفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل بين أجزائها، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.

15. تحسين قدرة المنظمة على المنافسة عن طريق تزويد المدراء بالتفكير الإستراتيجي، والاعتماد على كفاءات وموارد مادية ومعنوية وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية.

16. تعظيم الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق متطلبات الشركاء.

ترى الباحثة مما سبق الدور الهام الذي تلعبه خاصة في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة الخارجية والنمو المفاجئ للتكنولوجيا.

ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تم إبراز مستويات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي (1):

1. إستراتيجية المنظمة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية التخطيط لكل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة

(1) . المرسي. وآخرون، مرجع سابق، ص33.

الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية، وأما الإستراتيجيات المرافقة لهذا المستوى فتتمثل في: استراتيجيات النمو والتوسع، استراتيجيات الاستقرار واستراتيجيات الانكماش ولكل نوع من هذه الإستراتيجيات الثلاث بدائل وخيارات استراتيجيات مرافقة.

2. الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال: ويقصد بوحدات الأعمال الإستراتيجية المنظمة يخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد، أو مجموعة من المستهلكين، أو منظمة جغرافية معينة ولها كامل الحرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، طالما أنها تخدم أهداف المنظمة، ويتوقف تقسيم وحدات الأعمال الإستراتيجية على: المنافس، الزبون، المنتج أو الخدمة، الإستراتيجية والتكنولوجيا، وفي هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، وتشير إستراتيجية مستوى وحدات الأعمال إلى الطريقة التي ينتهجها المدراء الإستراتيجيون لإكتساب ميزة تنافسية على حساب المتنافسين في السوق أو الصناعة أي وحدة الأعمال المستهدفة، وهناك عدة استراتيجيات مرافقة لهذا المستوى، لكن أغلب الباحثين يذكر الإستراتيجيات التنافسية لبورتر وهي: إستراتيجية التميز، إستراتيجية الريادة بالتكلفة وإستراتيجية التركيز.

3. الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: وحدات الأعمال تتكون عادة من أنظمة فرعية، لذلك هناك إستراتيجيات معينة لهذه الأنظمة، بمعنى آخر توجد إستراتيجية التسويق، إستراتيجية الإنتاج، إستراتيجية الموارد البشرية وبقية الوظائف الخاصة بالمؤسسة.

وبالتالي فهناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية ولكل مستوى إستراتيجيات تختلف فيما بينها، لكن ما يجمع بينهم أن هذه المستويات تعمل في تفاعل وتناسق من أجل تحقيق الأهداف العامة، ومنه فإنه يجب وضع إستراتيجيات تتلائم مع هذه المستويات بغرض تحقيق هذه الأهداف.

رابعاً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتقييم والتخطيط الإستراتيجي

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المعتمدة في التقييم، بل وتعتبر من أهم الأدوات المستعملة في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا بسبب النجاح الذي حققته خاصة في مجال التقييم، إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يكون انطلاقاً من الأهداف التي تم وضعها في كل محور من المحاور المكونة لها، وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يكون قائماً على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الانحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول المقترحة لتصحيح هذه

الانحرافات، كما أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من المحاور الخمسة لها ومقارنتها مع ما كان مخططاً له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعية في كل محور.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يركز على ثلاث جوانب رئيسية تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة، وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذه الجوانب هي⁽¹⁾:

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية: يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والإستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان، كما يتم تقييم المعايير المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقيق من أنها تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة ولكل مستوياتها، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل. وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه.

2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات: يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم، وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وتساعد في تحقيقها. كما يتم تقييم استعمال الموارد، وهذا من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر) أي التأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير.

(1) حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل، 2005)، ص 4.

إن هذه الجوانب الكبرى، التي يتم تقييمها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تتفرع عنها عدة جوانب ثانوية تحدد بدقة كل جانب سيتم تقييمه، وهذا بغرض التحديد الجيد للمعايير التي تساعد في عملية التقييم، لأنه من الصعب تقييم كل المعايير في آن واحد، خاصة في الحالات الطارئة التي تستوجب التحديد الفوري لمركز الخلل، لذلك يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها تساعد في توزيع المعايير على محاورها الخمسة بطريقة متوازنة، ومنه يمكن تقييم الإستراتيجية بتقييم المعايير الموضوعة في كل محور والتأكد من أنه يتوافق مع ما كان مخططاً له قبل عملية التنفيذ، ومن هنا يمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، حيث أنها تحدد المعايير الهامة لتقييم كل محور وذلك بتحديد لكل معيار القيمة المستهدفة أي المتوقعة والمبادرات، وهذا ما يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع القيم المستهدفة وتحديد الفجوات الحاصلة، وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية، خاصة في الظروف التي تتميز بعدم التأكد والتعقيد وضيق الوقت، يتطلب تقييم الإستراتيجية كم معين من المعلومات التي تتميز بالدقة والمصداقية، وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن عن طريق توفير معلومات من الخارج وإيصالها إلى الداخل من أجل اتخاذ القرارات، لأنه قبل البدء في وضع بطاقة الأداء المتوازن يجب القيام بعملية تشخيص شامل للبيئة الداخلية والخارجية، وهذا ما يعد المصدر الأساسي للمعلومات التي تساعد في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد المعايير الخاصة بكل محور، وكذلك تساعد في عملية التقييم وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية وإيصالها إلى الأفراد أو المستويات التنفيذية.

ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة في عملية تقييم الإستراتيجية وأن التطبيق الجيد لهذه الأداة يعطي نتائج إيجابية، وذلك من خلال نجاعة الحلول التصحيحية المقترحة حيث يمكن أن تجمع بين التكلفة والوقت والفعالية.

خامساً: منهجية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

حددت خطوات تقييم الإستراتيجية هي أربع خطوات أساسية وتتمثل في: (1)

الخطوة الأولى تحديد ما يجب قياسه:

يتم على مستوى هذه الخطوة تحديد الجوانب التي سيتم إجراء التقييم عليها، والتي يتوقع مركز أو سبب الخلل الحاصل، ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، لأن هذه الأخيرة تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الإستراتيجية على خمسة محاور حيث يكون في كل محور جوانب متجانسة، وهذه الجوانب هي (2):

1. الجانب المالي: ويحتوي على المعايير والعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة مثل المردودية، الفوائد وغيرها من المعايير.

2. جانب العملاء أو الزبائن: يحتوي على المعايير الخاصة بالعملاء وما يشملها من حصة سوقية، عدد الزبائن، عدد الشكاوى.

3. جانب العمليات الداخلية: يحتوي على العمليات التي تميز المؤسسة والتي ترى فيها أنها تشكل مزايا تنافسية مثل: الجودة، الخدمات المقدمة مع المنتج أو الخدمة.

4. جانب النمو والتعلم: ويحتوي على المعايير الخاصة بنمو الموارد البشرية.

5. جانب البيئة والمجتمع: ويحتوي على جوانب تحدد دور المؤسسة في حماية البيئة وترقية المجتمع ويتكون من معايير مثل: مستوى التلوث، دور المنتج في خدمة المجتمع.

ومنه فإن تقييم جوانب الإستراتيجية على خمسة جوانب يسهل مهمة اختيار وتحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، ويراعى عند تحديد ما سيتم تقييمه ترتيب الأولويات، أي تحديد أي من الجوانب يجب البدء بها لأن في بعض الحالات يكون الخلل متعلق بجانب معين قد لا يتطلب التأخير ويكون المقيم على علم به، وبالتالي يجب البدء به، كما يتوجب على المقيم أن يوازن عند اختيار المعايير في كل جانب حتى لا

(1) . طاهر محسن، وائل محمد، مرجع سابق، ص506.

(2) . محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، (مصر: دار الوفاء، الإسكندرية، 2007م)، ص640.

يطغى التقييم على جانب معين، وبالتالي قد تكون الإجراءات المتخذة خاطئة أو ناقصة، وذلك بسبب التركيز على جانب واحد في التقييم.

الخطوة الثانية تحديد المعايير:

يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي سيتم الاستعانة بها في عملية التقييم، وذلك انطلاقاً من الجوانب الكبرى التي سيتم تقييمها والتي حددت في الخطوة الأولى، تكون المعايير موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يتضمن كل محور مجموعة متنوعة من المعايير سواء النوعية أو الكمية، ويتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة في تسهيل الاختيار للمعايير المستعملة في عملية التقييم، أن المعايير مقسمة بطريقة متجانسة على محاور البطاقة، كما أن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في ترجمة الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس، يسهل من عملية تحديد المعايير، فمثلاً إذا حصل خلل في جودة المنتج، فإن المقيم سيتجه إلى محور العمليات الداخلية لمعرفة السبب وتصحيحه، كما يجب على المقيم أن يختار المعايير التي تتناسب مع طبيعة الخلل وهذا حتى تصبح عملية التقييم ذات جدوى.

الخطوة الثالثة تقييم الأداء:

تشتمل هذه الخطوة على⁽¹⁾، مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح)، ومن هنا يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن وهو تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، لأن كل محور من محاورها تحتوي على أربع تقسيمات، ومن بين هذه التقسيمات قسم القيم المستهدفة أو المتوقعة، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها، ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة كذلك، أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك، لأن محاورها الخمسة تترجم الإستراتيجية بصورة كلية وهذا مالا يدع مجالاً لوجود نقص أو إهمال لجانب من جوانب الإستراتيجية، كما أن المعايير الموضوعية في كل محور من محاورها

(1) . ياسين، مرجع سابق، ص45.

تتعرض للتحديث الدوري وهذا تأقلاً مع متطلبات المحيط، وأفضل مثال على هذا إضافة بُعد جديد إلى أبعاد البطاقة وهو البعد البيئي والمجتمعي.

الخطوة الرابعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن قياس وتقييم الأداء، انطلاقاً من المعايير الموزعة على بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي إلى كشف الاختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء، إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه بطاقة الأداء المتوازن وهو توفير القدر الكافي من المعلومات. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت، كما يبرز كذلك دور البطاقة في تقدير حجم الانحراف حيث كلما كان حجم الانحراف كبير، استوجب ذلك السرعة في التصحيح.

ترى الباحثة: أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية لأنها أداة مرافقة لجميع مراحل عملية التقييم، كما تزود المقيم بالمعلومات اللازمة من أجل اقتراح حلول وإجراءات للتصحيح، هذه الأخيرة تساعد في سد الفجوات الحاصلة وبالتالي التحسين والرفع من الأداء.

سادساً: مزايا تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية، وذلك من خلال المزايا التي تمنحها أثناء التقييم عن غيرها من الأدوات، ويمكن إبراز أهم هذه المزايا في النقاط التالية⁽¹⁾:

1. الشمولية، حيث أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة.
2. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يكون باستمرار (خاصية الاستمرارية) لأنها تبقى ترافق الإستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة.
3. الفعالية، لأنها تساعد في كشف الاختلالات واقتراح الحلول.

(1). محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، (مصر: دار الوفاء، الإسكندرية، 2007م)، ص641.

- 4.التنظيم، وذلك لأنها تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءات، وبالتالي يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه.
- 5.تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء.
- 6.يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جوانب الإستراتيجية سواء المالية وغير المالية.
7. يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كم من المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- 8.تساعد بطاقة الأداء المتوازن عند التقييم في تفادي حدوث تعارض وخط في المسؤوليات والأدوار بين العاملين، لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد بدقة قبل البدء في التنفيذ.
9. التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب، حيث أنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه، وكذا عند النجاح يمكن كشف الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم وحتى ترقيةهم.
10. تعطي للمؤسسات القدرة على التعلم الإستراتيجي والاستفادة من الأخطاء والاستفادة كذلك من الحلول المقترحة بغرض تنمية المهارات.
11. التحديث، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار وذلك تكيفا مع متطلبات البيئة.
12. الاهتمام بالبعد البيئي، حيث أصبحت المؤسسات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة وكذلك مساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية وهذه هي النظرة الحديثة في مجال ترقية البيئة والمجتمع.
- 13.يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم بإيصال المعلومات الخاصة بالإستراتيجية إلى جميع العمال وكذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة ومصدقية أي دعم نظام الاتصال الداخلي.
- 14.كذلك إيصال جميع المعلومات عن حالة المؤسسة إلى الأطراف المعنية أي حملة الأسهم، وذلك لإعطائهم المجال من أجل الاقتراح وإبداء الرأي.
15. ترتيب الأولويات عند البدء في عملية التقييم حيث أن هناك جوانب ينبغي البدء بها أولاً عند عملية تقييم الإستراتيجية.
- 16.تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات والمعلومات بصورة مستمرة، وهذا ما يسمح بإعطاء معلومات دائمة عن حالة المؤسسة والإستراتيجية الموضوعية.
17. المساهمة في إتخاذ القرارات.

18. يؤدي تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء، لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكلة، بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين.⁽¹⁾ وترى الباحثة مما سبق يمكن الاستفادة منها إذا قامت الإدارة والفريق المكلف بعملية التقييم بتطبيق النموذج (بطاقة الأداء المتوازن) بالمنهجية الصحيحة، من هذه المزايا أن هذا النموذج يعطي صورة شاملة عن جميع جوانب الإستراتيجية، من خلال محاوره الخمسة التي تعطي في مجملها أداء شامل يعطي صورة واضحة عن جميع نواحي المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إعطاء نتائج ايجابية، وبالتالي الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف الموضوعية.

⁽¹⁾ Reger Aim, 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2004, P.80. et : André gustin, Management des établissements scolaires de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique, De boock, Bruxelles, 2001, P.27.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: نبذة عن عينة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول

نبذة عن عينة الدراسة

تعد من أكبر الشركات والمصانع فى السودان ويرجع تاريخ انشائها لعام 1956م، وظلت عمليات التوسعة والتحديث تتوالى حتى صارت من أكبر المجموعات فى البلاد ولديها أغراض اساسية متمثلة فى الاتى¹:

1. توزيع وتسويق منتجاتها للمستهلكين.
2. استخدام التقنية الحديثة وترقيه الاداء وبناء القدرات .
3. الاستثمار فى صناعات متعدد بالاضافة لصناعة الطحنية والمياه الغازية.
4. زيادة الناتج المحلى من خلال زيادة الانتاج وتحسين الإنتاجية.

اولاً: الرؤية المستقبلية للمجموعة:

سنتكون بأذن الله الأفضل فى المواد الغذائية وفق المعايير العالمية وتقديم خدمات مميزه بكل بقاع السودان وتعظيم الارباح على المستوى الإقليمي.

ثانياً: الرسالة الوظيفية للمجموعة:

تعمل الشركة على توزيع المواد الغذائية و مياه الصحة بصورة مستمرة ومستقرة ومتطورة بفعالية وكفاءة مع توطين التقنية وبناء القدرات الفنية والبشرية و خلق شراكة فعالة مع موردينا وتشجيع الاستثمار و المساهمة فى زيادة الدخل القومي ودعم المجتمع.

قيم الشركة:

1. زبائننا محور اهتمامنا .
2. احترام الوقت والآخرين.
3. السماح فى المعاملة.
4. رعاية الابداع والابتكار.
5. الشفافية والوضوح.
6. دقة وتأمين المعلومات.

¹. مجموعة شركات معاوية لبرير(الخرطوم: مجلة دورية، العدد6، للعام2010م)،ص3.

ثالثاً: مكونات مجموعة مصانع معاوية البربر:

تتكون المجموعة من عدة مصانع تتمثل في الآتي¹:

1. مصنع البوادي للطحنه(طحنه الروضة):

تم إنشاء المصنع في أوائل الثمانينات لإنتاج الطحنه بطاقة انتاجه لا تتعدى الـ10طن يومياً، ونتيجة للطلب المتزايد للمنتج ورغبة المستهلكين تم إجراء مجموعة من عمليات التحديث والتوسعه كان اخرها في العام2004م ،ادت لرفع الطاقه الانتاجيه الى60 طن يومياً ،وذلك بإضافة خط انتاجى كامل للطحنه بأحدث التقنيات العالمية وإدخال التقنيه الحديثه فى عمليات الغرله والنقشير والتحميص للسهم .

2.مصنع البردى للمياه الغازيه والمياه الصحيه:

من أشهر منتجاته مشروب الفيمتو وذلك بترخيص من شركة نيكولاس العالمية وقد بدأ بإنتاج 5000 صندوق يومياً، ونتيجة للطلب المتزايد من المستهلكين تم استيراد خط انتاج جديد ادى الى رفع الطاقه الانتاجيه الى10000صندوق يومياً،كما تم استيراد خط يعمل على تعبئة عصير الفيمتو فى عبوات بلاستيكية وإضافة منتج الميجا بمنتجاته المختلفه من(الليموناده و البرتقال و الخوخ والاناناس) ايضاً تم ادخال خط لتعبئة المياه المعقمة بالاوزون بأحدث الماكينات.

3.مصنع الفودلاند للمربات والعصائر والصلصه والمواد الغذائيه:

يعتبر من أحدث مصانع المجموعة وهذا المصنع المربى بمختلف النكهات والمقاسات تحت مسمى مربى الروضه، كما ينتج عصير فريشي وتعبئة الالبان بمختلف المقاسات، كما يقوم بانتاج الصلصه والسكر (سكر البربر).

4.مصنع مامون البربر للصناعات البلاستيكيه:

يقوم بإنتاج العبوات البلاستيكية بكافة مقاساتها وذلك لتلبية حاجات المصانع الاخرى مثل مصنع الطحنه والمياه الغازية(اسلوب تكاملى).

5.شركة امدرمان لصناعة الصابون والكيماويات:

يرجع تاريخ الانشاء منذ العام1982م،وتقع جنوب السوق الشعبي امدرمان،تقوم بانتاج صابون البدره والسائل حيث بدا الانتاج بطاقه انتاجيه حوالى40 طن لصابون البدره بماركات محليه وعالمية مثل فونا

¹مجموعة شركات معاوية لبربر(الخرطوم: مجلة دورية، العدد6، للعام2010م)،ص5.

ووايد ورييل وتكسان وفقاً للترخيص الممنوح من شركة هنكل العالمية. وعلى الرغم من ذلك الا ان وزادت نسبة الطلب على الصابون مما ادى مجلس الادارة لانشاء شركة جديدة بتقنيات احدث وكفاءة أعلى سمية الشركة (سلفونيا لصناعة الصابون والكيماويات المحدوده)

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمجموعة:

يتكون الهيكل التنظيمي لمجلس الادارة والمدير العام والمدير التنفيذي ثم ادارة المراجعة الداخلية، والمكتب التنفيذي، بالإضافة لستة ادارات اخرى، الادارات الاخرى تتمثل فى الاتى:

1. ادارة المراجعة الداخلية: تقوم بإعداد تقارير دوريه عن نتائج المراجعات للجهات ذات الصلة والتأكد من إتباع السياسات والنظم واللوائح فى أعمال الشركة ومراجعة الاداء المالى والإداري والمحاسبي للشركة.
2. المكتب التنفيذي للمدير العام: يقوم بتسلم المكاتبات الواردة لمكتب المدير العام ومعرفة ما بها وعرضها على المدير العام وكتابة المحاضر ومتابعه تنفيذ ما يصدر عنها من قرارات بالإضافة الى حفظ الوثائق والملفات وصادرها وواردها.
3. ادارة الحاسوب: تقوم بحوسبة المعلومات والطباعة وتكون هناك غرفة تحكم لحفظ المعلومات وسريتها ومعالجتها و امكانية الرجوع اليها.
4. الادارة المالية: مسئولة من عمليات التسويه والمرتببات والحوافز والمكاتبات الرسمية مع البنك وغيرها.
5. ادارة الامداد والتموين: تقوم بمد جميع الادارات الاخرى بما تحتاجه من مواد خام او وقود للعربات او معينات عمل .
6. ادارة الانتاج والجودة: تهتم بكمية الانتاج والنوعية والمواصفات وجودة المنتج.
7. ادارة المبيعات: تقوم بتوزيع المنتج على منافذ البيع المختلفة
8. ادارة الموارد البشرية: تهتم بشئون الافراد من توظيف ومتابعة اجازاتهم وترتيب دورات بطريقة منتظمة.

المبحث الثاني

تحليل البيانات وأختبار الفرضيات

يحوى هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أاداتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين في الشركات الصناعية بولاية الخرطوم.

ثانياً: عينة الدراسة

هي شريحة من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهر موضوع الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي تستخدمها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وللاستبيان عدة مزايا منها

1 . يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد

2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.

3. سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.

4. يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير .

5. يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان:

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان، واحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأولي: تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول العمر بالسنوات، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (18) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاث كما يلي:

الفرضية الأولى: تتضمن (6عبارات).

الفرضية الثانية: تتضمن (6عبارات).

الفرضية الثالثة: تتضمن (6عبارات).

رابعاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض عبارات الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليه.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

2. معادلة ألفا-كرونباخ.

3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4. طريقة الصور المتكافئة.

5. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الأشكال البيانية.

2- التوزيع التكراري للإجابات.

3- النسب المئوية.

4- معامل ارتباط بيرسون.

5- معادلة سبيرمان-براون لحساب معامل الثبات.

6- الوسيط.

7- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة للدراسة.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المقررة (70) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الأسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في جداول، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

سادمساً: تحليل البيانات الشخصية

يوضح الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) التوزيع التكرارى والتوزيع البيانى لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم (1/2/3)

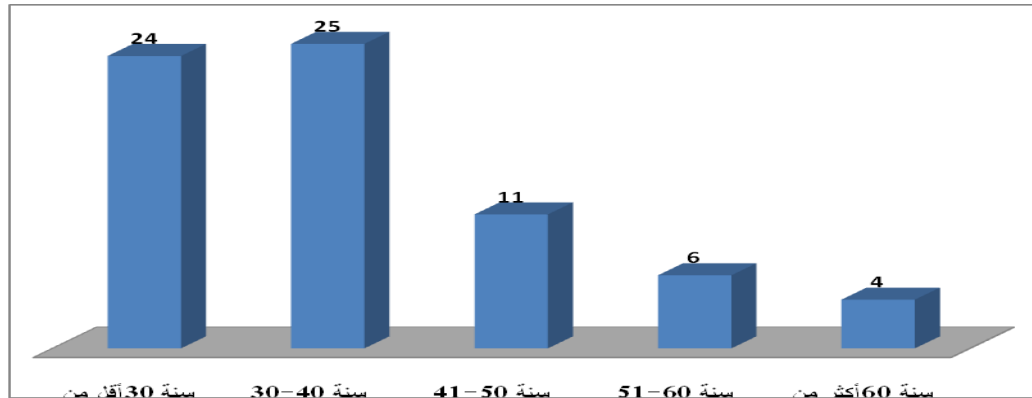
التوزيع التكرارى لأفراد عينة وفقاً لمتغير العمر

م	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1	أقل من 30 سنة	24	%34.3	%34.3
2	30-40 سنة	25	%35.7	%70.0
3	41-50 سنة	11	%15.7	85.7
4	51-60 سنة	6	%8.6	94.3
	أكثر من 60 سنة	4	%5.7	100
	المجموع	70	%100	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م

شكل رقم (1/2/3)

التوزيع البيانى لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، Excel، 2016م

يبين الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30-40) حيث بلغ عددهم (25) بنسبة %35.7 من النسبة الكلية، ثم يليهم بالعدد أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم (24) بنسبة %34.3 من النسبة الكلية، ثم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (41_50)، حيث بلغ عددهم (11) بنسبة %15.7 من النسبة الكلية، ثم أفراد عينة

الدراسة من الفئة العمرية (51_60) حيث بلغ عددهم (6) بنسبة 8.6% من النسبة الكلية، واخيراً افراد عينة الدراسة من الفئة العمريه (اكثر من 60 سنه) بنسبة 5.7 من النسبة الكلية.
يوضح الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) التوزيع التكرارى والتوزيع البيانى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى:

الجدول رقم (2/2/3)

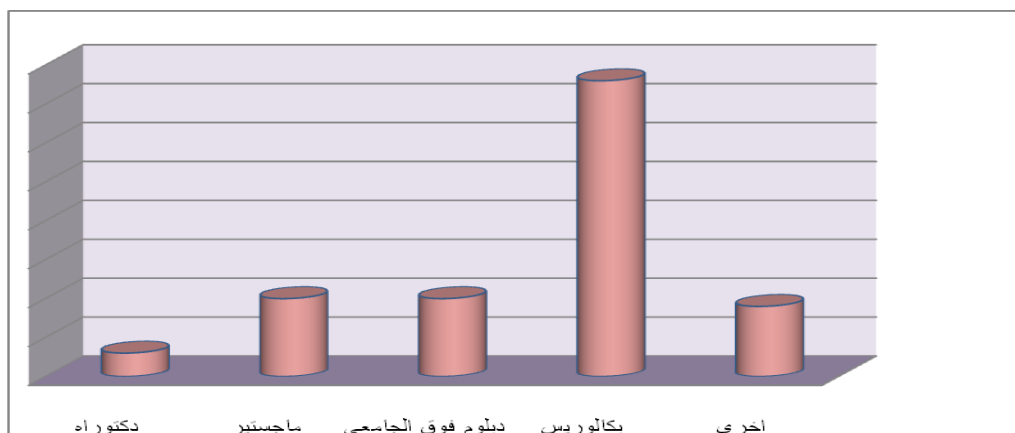
التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمى

م	المؤهل العلمى	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1	دكتوراه	3	4.3%	4.3%
2	ماجستير	10	14.3%	18.6%
3	دبلوم فوق الجامعي	10	14.3%	32.9%
4	بكالوريوس	38	54.3%	87.1%
5	اخرى	9	12.9%	100%
	المجموع	70	100%	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل رقم (2/2/3)

التوزيع البيانى لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمى



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، Excel ، 2016م

يبين الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمى البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (38) بنسبة 54.3%، تضمنت العينة على (10) أفراد وبنسبة (14.3%)

من ذوي المؤهل العلمي الماجستير، كما تضمنت العينة على (10) أفراد وبنسبة (14.3%) لهم المؤهل العلمي الدبلوم فوق الجامعي، وتضمنت العينة على (9) أفراد وبنسبة (12.3%) من ذوي مؤهلات علمية أخرى، وتضمنت العينة على (3) أفراد وبنسبة (4.3%) من ذوي المؤهل العلمي الدكتوراة. يوضح الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي:

الجدول رقم (3/2/3)

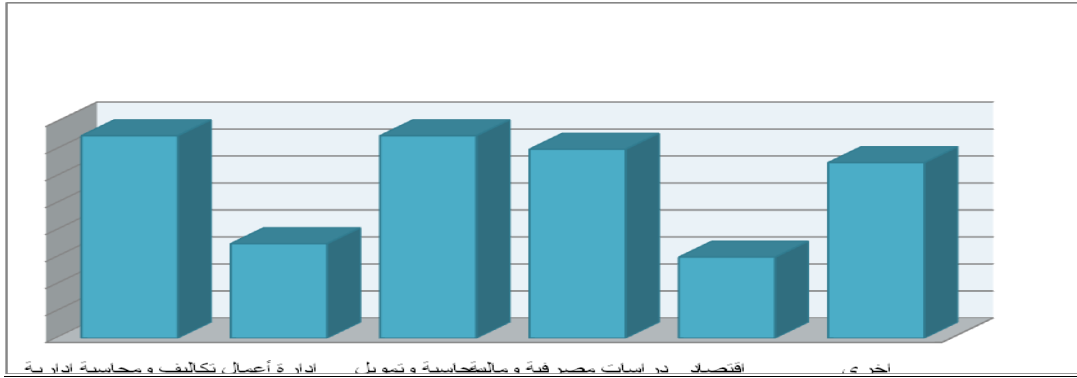
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

م	التخصص	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1	تكاليف ومحاسبة إدارية	15	21.4%	21.4%
2	إدارة أعمال	7	10.0%	31.4%
3	محاسبة وتمويل	15	21.4%	52.9%
4	دراسات مصرفية ومالية	14	20.0%	72.9%
5	اقتصاد	6	8.6%	81.4%
6	أخرى	13	18.6%	100%
	المجموع	70	100%	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل رقم (3/2/3)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، Excel، 2016م

يظهر الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو تكاليف ومحاسبة إدارية، حيث بلغ عدد أفراد العينة المتخصصين تكاليف ومحاسبة إدارية (15) فرداً وبنسبة (21.4%)، كما تضمنت عينة الدراسة على (15) أفراد وبنسبة (21.4%) من المتخصصين محاسبه وتمويل، وتضمنت العينة على (14) أفراد وبنسبة (20.0%) من المتخصصين دراسات مالية

ومصرفية، كما تضمنت عينة الدراسة على (13) أفراد وبنسبة (18.6%) من ذوي التخصصات العلمية الأخرى، وتضمنت العينة على (6) فرداً وبنسبة (2.4%) من المتخصصين بالاقتصاد. يوضح الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) التوزيع التكراري والتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني:

جدول رقم (4/2/3)

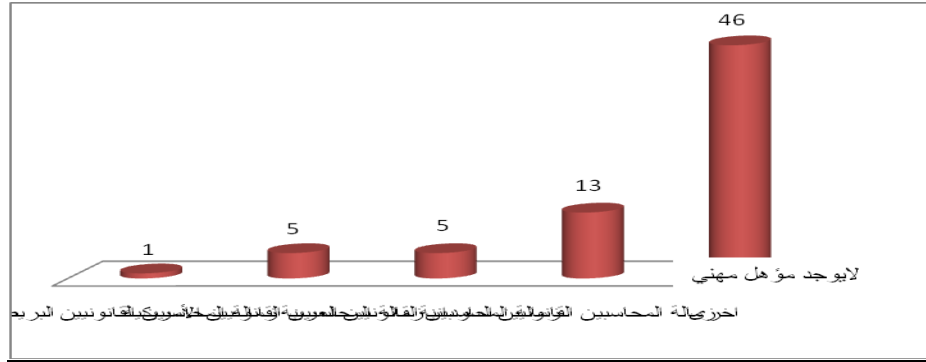
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل المهني

م	المؤهل المهني	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1	زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية	1	%1.4	%1.4
2	زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية	5	%7.1	%8.5
3	زمالة المحاسبين القانونيين العربية	5	%7.1	%15.7
4	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية	13	%18.6	%34.3
5	لا يوجد مؤهل مهني	46	%65.7	%100
	المجموع	70	%100	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل رقم (4/2/3)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، Excel، 2016م.

يظهر الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لا يوجد لديهم مؤهلات مهنية، حيث بلغ عددهم (46) فرداً وبنسبة (65.7%)، وتضمنت العينة على فرداً واحداً وبنسبة (1.4%) لديه المؤهل المهني زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية.

يوضح الجدول رقم(5/2/3) والشكل رقم(5/2/3) التوزيع التكرارى والتوزيع البيانى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم (5/2/3)

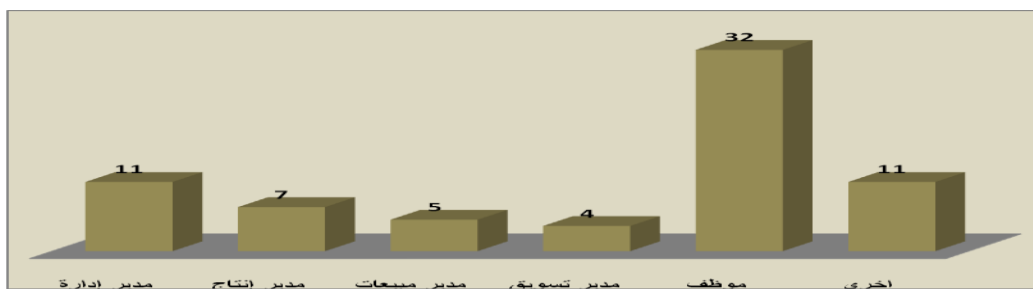
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

م	المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1	مدير إدارة	11	%15.7	%15.7
2	مدير إنتاج	7	%10.0	%25.7
3	مدير مبيعات	5	%7.1	%32.9
4	مدير تسويق	4	%5.7	%38.6
5	موظف	32	%45.7	%84.3
6	اخرى	11	%15.7	%100
	المجموع	70	%100	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م.

الشكل رقم (5/2/3)

التوزيع البيانى لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2016م.

يتبين من الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة موظف، إذ بلغ عددهم في العينة (32) فرداً وبنسبة (45.7%)، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد الذين لديهم وظيفة مدير إدارة، حيث بلغ عددهم في العينة (11) أفراد وبنسبة (15.7%)، و(11) أخرى بنسبة (15.7%)، و(7) مدير إنتاج بنسبة (10.0%)، و(5) مدير مبيعات بنسبة (7.1%)، و(4) مدير تسويق بنسبة (5.7%).

يوضح الجدول رقم(6/2/3) والشكل رقم(6/2/3) التوزيع التكرارى والتوزيع البيانى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي:

جدول رقم (6/2/3)

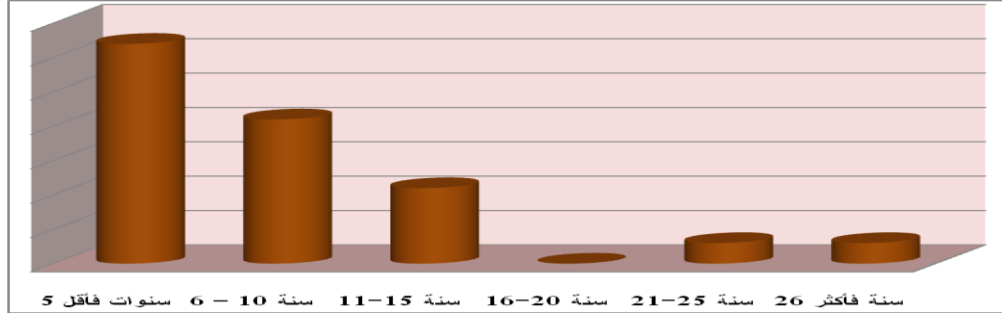
التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

م	الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
1	5 سنوات فأقل	32	%45.7	%45.7
2	6 – 10 سنة	21	%30.0	%75.7
3	11-15 سنة	11	%15.7	%91.4
4	16-20 سنة	0	%0	%91.4
5	21-25 سنة	3	%4.3	%95.7
6	26 سنة فأكثر	3	%4.3	%100
المجموع		70	%100	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م.

الشكل رقم (6/2/3)

التوزيع البيانى لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2016م.

يتبين من الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم(6/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة من 5 سنة فأقل، حيث بلغ عددهم في العينة (32) فرداً وبنسبة (%45.7)، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد، أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (6-10) سنة حيث بلغ عددهم (21) أفراد وبنسبة (%30.0)، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (11-15) سنة حيث بلغ عددهم (11) أفراد

وبنسبة (15.7%)، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة من (21-25) سنة، حيث بلغ عددهم (3) أفراد وبنسبة (4.3%)، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة أكثر من (26) سنة، حيث بلغ عددهم (3) أفراد وبنسبة (4.3%)، وأخيراً أفراد عينة الدراسة الذين لهم والذين لديهم خبرة سنوات خبرة من (16-20) سنة، حيث بلغ عددهم صفراً وبنسبة (0%).

ثامناً:تحليل فرضيات الدراسة

1 | تحليل عبارات الفرضية الأولى: يوضح الجدول رقم(7/2/3) تحليل عبارات الفرضية الاولى التي

تتص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الاداء المتوازن واتخاذ القرارت الاستراتيجية)

م	اسئلة الفرضية	التكرار النسبة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا موافق	لا موافق بشدة	المتوسط	الإتحرا ف المعيارى	المعنوية	القرار
1	تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام بطاقة الاداء المتوازن لضمان مشاركتهم في تحسين الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية		26	23	10	11	0	2.09	1.0	.000	اوافق بشدة
			37.1%	32.9%	14.3	15.7%	0%				
2	تساعد بطاقة الأداء المتوازن الادارة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتفعيل التخطيط الاستراتيجي		27	27	12	3	1	1.9	0.9	.000	اوافق بشدة
			38.6%	38.6%	17.1%	4.3%	1.4%				
3	يوضح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مدى تطور الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ومدى تماشيه مع الاهداف الاستراتيجية		23	33	11	5	0	1.9	0.8	.000	اوافق
			24.3%	47.1%	15.7%	4.3%	0%				
4	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد مقاييس الأداء للمستويات الاستراتيجية عند الاستعانه بخبراء من الخارج لمراجعة وتقييم القرارات الاستراتيجية		17	35	13	5	0	2.1	0.8	.000	اوافق
			24.3%	50.0%	18.6%	7.1%	0%				
5	توفر بطاقة الأداء المتوازن المتطلبات اللازمة من خلال تلبيةها للحاجات لدعم قرارات الادارة الاستراتيجية		22	26	16	4	2	2.1	1.0	.000	اوافق
			31.4%	37.1%	22.9%	5.7%	2.9%				
6	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تنظيم النتائج وسهولة مقارنتها واختيار المناسب منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية		19	33	14	2	2	2.1	0.9	.000	اوافق
			27.1%	47.1%	20.0%	2.9%	2.9%				
إتجاه المحور											
اوافق											

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2015

يتضح من الجدول رقم (7/2/3) فيما يختص بعلاقة بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الاستراتيجية نجد أن أفراد العينة وبنسبة 37.1% أجابوا بالموافقة بشدة على أن تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام بطاقة الاداء المتوازن لضمان مشاركتهم في تحسين الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية , و 38.6% منهم وافقوا بشدة على أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد الادارة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتفعيل التخطيط الاستراتيجي، و31.4% من افراد العينة اجابوا بالموافقة على ان بطاقة الأداء المتوازن توفر المتطلبات اللازمة من خلال تلبيتها للحاجات لدعم قرارات الادارة الاستراتيجية. لذلك جاء قرار المحور إيجابي بالموافقة على أن بطاقة الأداء المتوازن لها علاقة بتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2 | تحليل عبارات الفرضية الثانية: يوضح الجدول رقم(8/2/3) تحليل عبارات الفرضية الثانية التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الاستراتيجية بواسطة بطاقة الاداء المتوازن وتحسين الاداء لدعم المركز التنافسي)

م	اسئلة الفرضية	التكرار النسبة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	المعنوية	القرار
1	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توجيه سلوك العاملين نحو تحديد الهدف المشترك ودعم المركز التنافسي	29	26	14	0	1	1.8	0.85	.000	اوافق بشدة	
		41.4%	37.1%	20.0%	0%	1.4%					
2	تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة في القيام بتلبية الخدمات العاجلة من خلال مشاركة العملاء في عملية تصميم منتج جديد وقبول مقترحاتهم	13	33	21	1	2	2.2	0.87	.000	اوافق	
		19%	47%	30%	1%	3%					
3	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الربط بين الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل لدعم المركز التنافسي	18	33	16	3	0	2.1	0.81	.000	اوافق	
		26%	47%	23%	4%	0%					
4	تساعد طاقة الأداء المتوازن في تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الشركة وذلك عبر تحليل شامل للسوق لتحسين قدرتها التنافسية	21	27	18	4	0	2.1	0.89	.000	اوافق	
		30%	39%	26%	5%	0%					
5	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في التركيز على الموارد الأكثر أهمية التي تدعم القرارات الاستراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية	22	30	12	5	1	2.0	0.95	.000	اوافق	
		31%	43%	17.1%	7.1%	1.4%					
6	استخدام الشركة للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي دعم المركز التنافسي من خلال اجراء المقارنة	19	28	20	3	0	2.1	0.85	.000	اوافق	
		27%	40%	29%	4%	0%					
إتجاه المحور											
أوافق											

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2015

يتضح من الجدول (8/2/3) أن نسبة 41.4% من الباحثين يوافقون بشدة على ان بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو تحديد الهدف المشترك ودعم المركز التنافسي .
بينما وافق الباحثين على ان بطاقة الأداء المتوازن تساعد الإدارة في القيام بتلبية الخدمات العاجلة من خلال مشاركة العملاء في عملية تصميم منتج جديد وقبول مقترحاتهم بنسبة 47% وايضا بنفس النسبة

من افراد العينة وافقوا على ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد في الربط بين الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل لدعم المركز التنافسي.

و كذلك نسبة 39% منهم وافقوا على أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الشركة وذلك عبر تحليل شامل للسوق لتحسين قدرتها التنافسية .

وبنسبة 43% وافقوا على ان بطاقة الأداء المتوازن تساعد في التركيز على الموارد الأكثر أهمية التي تدعم القرارات الاستراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية.

وجد 40% من افراد العينة وافقوا على ان استخدام الشركة للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي لدعم المركز التنافسي من خلال اجراء المقارنة.

مما سبق يتضح قبول الفرضية بان بطاقة الأداء المتوازن لها علاقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بدعم المركز التنافسي

3/ تحليل عبارات الفرضية الثالثة :

يوضح الجدول رقم (9/2/3) تحليل عبارات الفرضية الثالثة التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وكشف تعارض الخطط عند تقييمها)

م	اسئلة الفرضية	التكرار النسبة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا موافق	لا موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	المعنوية	القرار
1	تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الخطط الإستراتيجية والحد من الأخطاء وإيجاد وسائل للمعالجة عند تطبيقها		32	26	6	4	2	1.8	1	.1	اوافق بشدة
			45.7%	37.1%	8.6%	5.7%	2.9%				
2	تعد بطاقة الأداء المتوازن أداءة فعالة في تقييم الخطط الإستراتيجية من خلال قيامها بعملية الإستقصاء الشامل عن مدى رضا جميع الاطراف		17	39	11	2	1	2.0	.8	.9	اوافق
			24.3%	55.7%	15.7%	2.9%	1.4%				
3	تمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركات من القدرة على التعلم الإستراتيجي والإستفادة من الفجوات داخل النظام من خلال الرقابة المستمرة		21	30	18	1	0	2.0	.8	.9	اوافق
			30%	43%	26%	1%	0%				
4	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترتيب الأولويات عند البدء في عملية التقييم مما يساعد في تفعيل الاداء الإستراتيجي		19	33	15	3	0	2.0	.8	.8	اوافق
			27.1%	47.1%	21.4%	4.3%	0%				
5	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في توضيح وترجمة الرؤية الإستراتيجية وربطها بالأهداف وقياسها		24	22	19	5	0	2.0	.9	.5	اوافق بشدة
			34.3%	31.4%	27.1%	7.1%	0%				
6	يعتبر تقييم الإستراتيجية الركيزة الاساسية للإدارة الإستراتيجية لمقارنة الاداء الفعلي مع المخطط		23	25	18	4	0	2.0	.9	.7	اوافق
			32.9%	35.7%	25.7%	5.7%					
اوافق											
إتجاه المحور											

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح من الجدول رقم (9/2/3) أعلاه نجد أن 45.7% من أفراد الدراسة وافقوا بشدة على أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن من تقييم الخطط الإستراتيجية والحد من الأخطاء وإيجاد وسائل للمعالجة عند تطبيقها.

ايضا نجد أن أفراد الدراسة أجابوا بالموافقة بشدة على ان بطاقة الأداء المتوازن تساعد في توضيح وترجمة الرؤية الإستراتيجية وربطها بالأهداف وقياسها بنسبة 34.3% .
وكانت الاجابة على باقي الاسئلة بالموافقة بنسب مختلفة لذا قرار الفرض إيجابي بالموافقة من قبل افراد الدراسة.

ومما سبق يتضح قبول الفرضية أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على كشف تعارض الخطط وتقييمها ومعالجتها في الوقت المناسب.

4.تقييم معامل الارتباط:

معامل الارتباط قيمة تتراوح ما بي (-1) و(1) يعبر عن مدى ارتباط متغيرين ببعضهما، فالقيمة السالبة تعبر عن أن الارتباط عكسي، بمعنى أنه عند زيادة المتغير (X1) فإن المتغير (X2) سينخفض، أما القيمة الموجبة تعبر عن أن الارتباط طردي بمعنى أنه عند زيادة المتغير (X1) فإن المتغير (X2) سيزيد، والاقتراب من القيمة (1) سواء كانت سالبة أو موجبة يعبر عن مدى قوة الارتباط كما أن الاقتراب من الصفر يعبر عن مدى ضعف الارتباط، تم تقسيم معامل الارتباط . من أجل التقييم . إلى سبعة فئات كما هو موضح في الجدول رقم (10/2/3)

جدول رقم (10/2/3): تقييم قوة واتجاه الارتباط

بداية الفئة	نهاية الفئة	قوة واتجاه الارتباط
1.000-	0.715-	ارتباط عكسي قوي
0.714-	0.430-	ارتباط عكسي متوسط
0.429-	0.144-	ارتباط عكسي ضعيف
0.143-	0.142	ارتباط محايد
0.143	0.428	ارتباط طردي ضعيف
0.429	0.713	ارتباط طردي متوسط
0.714	1.000	ارتباط طردي قوي

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م

اختبار (ت) :

تم استخدام اختبار (ت) لاختبار نتيجة محاور الدراسة ومعرفة الدلالة الإحصائية لها. تتلخص فكرة الاختبار في معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين متوسط استجابات المحور والمتوسط المعياري (3.4 في هذه الحالة)، وتقوم الفكرة على اختبار احتمالية أن يكون الاختلاف أقل من مستوى المعنوي ($\alpha=0.05$)، فإذا كان كذلك فإننا نكون قد حصلنا على الدلالة الإحصائية على النتيجة توصلنا إليها. أما إذا كانت احتمالية أن يكون الاختلاف أكبر من مستوى المعنوية ففي هذه الحالة لا تكون لدينا دلالة على النتيجة التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (11/2/3)

الخصائص الوصفية لعبارات الفرضية الأولى

فترة ثقة 95%		متوسط الاختلاف	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	إحصاء (ت)	العبارات
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
2.07	1.59	1.829	0.000	69	15.195	تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام بطاقة الاداء المتوازن لضمان مشاركتهم في تحسين الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية
2.21	1.82	2.014	0.000	69	20.872	تساعد بطاقة الأداء المتوازن الادارة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتفعيل التخطيط الاستراتيجي
2.17	1.80	1.986	0.000	69	21.049	يوضح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مدى تطور الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ومدى

						تماشيه مع الاهداف الاستراتيجية
2.22	1.83	2.029	0.000	69	20.800	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد مقاييس الأداء للمستويات الاستراتيجية عند الاستعانه بخبراء من الخارج لمراجعة وتقييم القرارات الاستراتيجية
2.30	1.84	2.071	0.000	69	18.189	توفر بطاقة الأداء المتوازن المتطلبات اللازمة من خلال تلبيتها للحاجات لدعم قرارات الادارة الاستراتيجية
2.26	1.83	2.043	0.000	69	18.826	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تنظيم النتائج وسهولة مقارنتها واختيار المناسب منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2015م

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية لكل محاور الدراسة كانت أقل من مستوى المعنوية المعياري ($\alpha=0.05$)، كما أن فترة الثقة لا تحتوي على الصفر، عليه فإن محاور الدراسة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (12/2/3)

القيمة الاحتمالية لمربع كاي لعبارات الفرضية الاولى

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مربع كاي
تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام بطاقة	001.	831.	0.000	4	55.429

					الاداء المتوازن لضمان مشاركتهم في تحسين الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية
68.286	4	0.000	1.02	0.807	تساعد بطاقة الأداء المتوازن الادارة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتفعيل التخطيط الاستراتيجي
25.200	3	0.000	99.1	0.789	يوضح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مدى تطور الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ومدى تماشيه مع الاهداف الاستراتيجية
26.229	3	0.000	3.02	0.816	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد مقاييس الأداء للمستويات الاستراتيجية عند الاستعانة بخبراء من الخارج لمراجعة وتقييم القرارات الاستراتيجية
12.629	3	0.006	7.02	0.953	توفر بطاقة الأداء المتوازن المتطلبات اللازمة من خلال تلبية الحاجات لدعم قرارات الادارة الاستراتيجية
15.371	3	0.002	2.04	0.908	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تنظيم النتائج وسهولة مقارنتها واختيار المناسب منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح من نتائج تحليل الجدول رقم (11/2/3)، (12/2/3)، ان فرضية الدراسة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الاستراتيجية)، أن متوسطات العبارات كانت مرتفعة نسبياً ويمكن تصنيفها كاستجابات إيجابية متوسطة في حين كان تشتتها ضيقاً نسبياً.

جدول رقم (13/2/3)

الخصائص الوصفية لعبارات الفرضية الثانية

فترة ثقة 95%		متوسط الاختلاف	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	إحصاء (ت)	العبارات
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
2.07	1.59	1.829	0.000	69	15.195	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توجيه سلوك العاملين نحو تحديد الهدف المشترك ودعم المركز التنافسي
2.21	1.82	2.014	0.000	69	20.872	تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة في القيام بتلبية الخدمات العاجلة من خلال مشاركة العملاء في عملية تصميم منتج جديد وقبول مقترحاته
2.17	1.80	1.986	0.000	69	21.049	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الربط بين الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل لدعم المركز التنافسي
2.22	1.83	2.029	0.000	69	20.800	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الشركة وذلك عبر تحليل شامل للسوق لتحسين قدرتها التنافسية
2.30	1.84	2.071	0.000	69	18.189	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في

						التركيز على الموارد الأكثر أهمية التي تدعم القرارات الاستراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية
2.26	1.83	2.043	0.000	69	18.826	استخدام الشركة للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي دعم المركز التنافسي من خلال اجراء المقارنة

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2015م

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية لكل محاور الدراسة كانت أقل من مستوى المعنوية المعياري ($\alpha=0.05$)، كما أن فترة الثقة لا تحتوي على الصفر، عليه فإن محاور الدراسة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (14/2/3)

القيمة الاحتمالية لمربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مربع كاي
تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توجيه سلوك العاملين نحو تحديد الهدف المشترك ودعم المركز التنافسي	001.	831.	0.000	4	55.429
تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة في القيام بتلبية الخدمات العاجلة من خلال مشاركة العملاء في عملية تصميم منتج جديد وقبول مقترحاته	0.807	1.02	0.000	4	68.286

25.200	3	0.000	99.1	0.789	يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الربط بين الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل لدعم المركز التنافسي
26.229	3	0.000	3.02	0.816	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الشركة وذلك عبر تحليل شامل للسوق لتحسين قدرتها التنافسية
12.629	3	0.006	7.02	0.953	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في التركيز على الموارد الأكثر أهمية التي تدعم القرارات الاستراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية
15.371	3	0.002	2.04	0.908	استخدام الشركة للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي دعم المركز التنافسي من خلال اجراء المقارنة

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2015م

يتضح من نتائج تحليل الجدول رقم (13/2/3)، (14/2/3)، ان فرضية الدراسة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الاستراتيجية بواسطة بطاقة الاداء المتوازن وتحديد الاهداف لدعم المركز التنافسي)، أن متوسطات العبارات كانت مرتفعة نسبياً ويمكن تصنيفها كإجابات إيجابية متوسطة في حين كان تشتتها ضيقاً نسبياً.

جدول رقم (15/2/3)

الخصائص الوصفية لعبارات الفرضية الثالثة

فترة ثقة 95%		متوسط الاختلاف	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	إحصاء (ت)	العبارات
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
2.07	1.59	1.829	0.000	69	15.195	تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الخطط الإستراتيجية والحد من الأخطاء وإيجاد وسائل للمعالجة عند تطبيقها
2.21	1.82	2.014	0.000	69	20.872	تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الخطط الإستراتيجية من خلال قيامها بعملة الإستقصاء الشامل عن مدى رضا جميع الاطراف
2.17	1.80	1.986	0.000	69	21.049	تمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركات من القدرة على التعلم الإستراتيجي والإستفادة من الفجوات داخل النظام من خلال الرقابة المستمرة
2.22	1.83	2.029	0.000	69	20.800	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترتيب الأولويات عند البدء في عملية التقييم مما يساعد في تفعيل الاداء الإستراتيجي
2.30	1.84	2.071	0.000	69	18.189	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في توضيح وترجمة الرؤية الإستراتيجية وربطها بالأهداف

العبارات	إحصاء (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	متوسط الاختلاف	فترة ثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
وقياسها						
يعتبر تقييم الإستراتيجية الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية لمقارنة الاداء الفعلي مع المخطط	18.826	69	0.000	2.043	1.83	2.26

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية لكل محاور الدراسة كانت أقل من مستوى المعنوية المعياري ($\alpha=0.05$)، كما أن فترة الثقة لا تحتوي على الصفر، عليه فإن محاور الدراسة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (16/2/3)

القيمة الاحتمالية لمربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مربع كاي
تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الخطط الإستراتيجية والحد من الأخطاء وإيجاد وسائل للمعالجة عند تطبيقها	001.	831.	0.000	4	55.429
تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الخطط الإستراتيجية من خلال قيامها بعملة الإستقصاء الشامل عن مدى رضا جميع الاطراف	0.807	1.02	0.000	4	68.286
تمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركات من القدرة على التعلم الإستراتيجي والإستفادة	0.789	99.1	0.000	3	25.200

					من الفجوات داخل النظام من خلال الرقابة المستمرة
26.229	3	0.000	3.02	0.816	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترتيب الأولويات عند البدء في عملية التقييم مما يساعد في تفعيل الاداء الإستراتيجي
12.629	3	0.006	7.02	0.953	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في توضيح وترجمة الرؤية الإستراتيجية وربطها بالأهداف وقياسها
15.371	3	0.002	2.04	0.908	يعتبر تقييم الإستراتيجية الركيزة الاساسية للإدارة الإستراتيجية لمقارنة الاداء الفعلي مع المخطط

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من نتائج تحليل الجدول رقم(15/2/3)، (16/2/3)، ان فرضية الدراسة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن و كشف تعارض الخطط وتقييمها ومعالجتها)، أن متوسطات العبارات كانت مرتفعة نسبيا ويمكن تصنيفها كاستجابات إيجابية متوسطة في حين كان تشتتها ضيقاً نسبياً.

الخاتمة

تشتمل على الآتى:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

بعد الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث الى النتائج الآتية:

1| تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترتيب الأولويات عند البدء في عملية التقييم مما يساعد في تفعيل الاداء الإستراتيجي.

3| غياب الدورات المتعلقة بتقييم الإستراتيجية وهذا ما يؤكد غياب الوعي لدى المديرين والمسؤولين فيما يخص هذا الجانب .

2| تساعد بطاقة الأداء المتوازن في توضيح وترجمة الرؤية الإستراتيجية وربطها بالأهداف وقياسها.

3| عدم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة من طرف الشركات الصناعية، وهذا ما يدل على مركزية القرارات، وهذا له أثر سلبي على العمال والكفاءات وكذا جودة القرارات.

4| وجود ضعف في ما يخص تحقيق الأهداف، أي وجود فجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها وهذا يرجع إلى عدة أسباب أهمها: سوء التخطيط بالرغم من القيام بالتشخيص الإستراتيجي، وكذلك بسبب ضعف التنفيذ والانحراف عن الخطة الموضوعية.

5| استعانة الشركات الصناعية بخبراء خارجيين للتأكد من صدق معلومات المدققين الداخليين، وكسب الخبرة وإدخالها إلى المؤسسة

6| اعتماد الشركات الصناعية على الأدوات المالية التقليدية في تقييم الإستراتيجية وعدم انتهاج الأدوات الحديثة.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج البحث توصى الباحثة بلاتى:

- 1| العمل بالمنهج الاستراتيجي ومحاولة تطبيق مفاهيمه في الشركة.
- 2| الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة، التي أصبحت لا تتلائم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات.
- 3| ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد وخلق مناخ عمل يدفع بهم الى تحقيق مستوى اداء جيد.
- 4| ضرورة انتهاز التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها الشركات الصناعية، والتفتح على الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية، وتنفيذ الدورات التدريبية.
- 5| ضرورة إشراك العمال في تسيير الشركة وتحديد أهدافها واتخاذ القرارات، من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- 6| التوجه نحو الزبون، وتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق والأخذ في الحسبان اقتراحات وشكاوى الزبون، وإشراك الزبائن في عملية تصميم المنتجات.
- 7| الموازنة بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية وزيادة الاهتمام بهذه الأخيرة.
- 8| فسح المجال للإبداع والإقتراح لجميع العاملين في الشركة على مختلف المستويات.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

اولاً الكتب العربية:

1. الحلو ، ماجد راغب، علم الإدارة العامة ، (الإسكندرية :دار المطبوعات الجامعية،1987).
2. الحماوي ، محمد رشاد، التخطيط الاستراتيجي ، (القاهرة : مكتبة عين شمس1993م).
3. السلمي، علي ،خواطر الإدارة المعاصرة، (القاهرة :دار غريب للطباعة والنشر،2001م).
4. العوجي ، مصطفى ، أساليب التعاون الدولي في مجال التخطيط الأمني ، (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،1988م).
5. الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية،(عمان:منظور منهجي متكامل،داروائل للنشر والتوزيع 2007م).
6. القطامين، أحمد : (1996) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
7. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،إدارة واستراتيجية العمليات، (عمان،2001 م).
8. المغربي،عبدالحميدالفتاح،وغربية،رمضان فهميم،التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن،(المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2006 م).
9. النمر، سعود بن محمد، وآخرون ، الإدارة العامة،(الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، الأسس والوظائف،1417هـ).
10. حبيش ، فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، (بيروت : دار النهضة العربية،1991).
11. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي،(عمان: دار وائل، 2005 .)
12. خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، ، (عمان، اليازوري ،2007) .
13. درويش ،عبد الكريم ،وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة ،(القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ،1980).
14. سلسلة الإدارة المثلى،التفكير الاستراتيجي، (لبنان:مكتبة لبنان ناشرون،2002م).

15. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: دار وائل للنشر، 2009م).
16. عبداللطيف، وتركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كاداءة لقياس الأداء، (دمشق: جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للدراسات العليا، 2006م).
17. عسكر، سمير، أصول الإدارة، (دبي: دار القلم، 29، 1987م).
18. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس النشاط فى تطوير أداء المصارف الفلسطينية، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2007م).
19. كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، (الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004).
20. محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، (مصر: دار الوفاء، الإسكندرية، 2007م).
21. نبيل محمد مرسى، احمد عبدالسلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007).
22. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، (عمان: عالم الكتاب الحديث، 2009).

ثانياً الكتب الاجنبية:

- 1/R. Kaplan ،D.Norton ،**The balanced scorcard, measures that drive performance** ,(Harvard business review, Jan-Feb, 1992)
- 2/ R. Kaplan, D. Norton, "**Using the balanced scorecard as strategic management system** ",(Harvard business review, Jan –Feb, 1996)
- 3/ Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les meilleurs pratiques de management, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- 4/ Awore gonbard saintongo et al, Le balanced scorecard est-il une nouveauté? DESSCES, Paris, 2002/2003.
- 5/ Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008
- R. Kaplan, D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris,6/

2003. . et: Mohan Nair, Essential of balanced scorecard, Wiley, Canada; 201. .
7/ Reger Aim, 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de
bord, Afnor, France, 2004,
. et : André gustin, Management des établissements scolaires de l'évaluation
institutionnelle à la gestion
stratégique, De boock, Bruxelles, 2001.

ثالثاً الرسائل العلمية والدوريات:

1. ابراهيم ناجى اسماعيل، استراتيجية مقترحة لتقويم الاداء الشامل للهيئة العامة للبريد والتوفير،(عمان:ماجستير جامعة عمان العربية،(2009م).
2. اسامة ابراهيم البشير طه، تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن فى قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية،(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و تكنولوجيا، كلية الدراسات العليا،2008م).
3. البشتاوي، سليمان حسين، (2004).إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20 ، العدد 1.
4. جودة محفوظ احمد،تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره فى الإلتزام المؤسسى للعاملين فى شركات الالمنيوم الاردنية،(غزة،دراسة ميدانية،الجامعة الاسلامية،2008م).
5. درغام، ماهر موسى، وأبوفضة، مروان محمد، أثر تطبيق نموذج تطبيق الاداء المتوازن فى تعزيز الأداء المالى الإستراتيجى للمصارف الوطنية،(فلسطين: جامعة غزة، دراسة تطبيقية،2009م).
6. عبداللطيف، وتركمان، حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كاداءة لقياس الأداء،(دمشق:جامعة تشرين،مجلة جامعة تشرين للدراسات العليا،2006م).
7. على بن سعيد القرشى، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجى باستخدام القياس المتوازن،(2004م).
8. الغرورى، على مجدى، نظام متكامل لمقاييس الاداء فى منشآت الاعمال،(مصر:دراسة تجريبية،جامعة الازهر، فرع البنات،1998م).
9. الفراء، ماجد ،التخطيط الاستراتيجى، ، (غزة:الجامعة الإسلامية، دورة تدريبية ،2005م).

10. اللوح، عادل، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ، (غزة:رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007م).
11. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي ،(عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ،العدد الثاني، 2008).
12. مكي ، ماهر، إعداد خطة إستراتيجية للمنظمات غير الحكومية ، (بحث مقدم للجامعة الإسلامية، 2009م).
13. نعيمة يحيوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ، (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 18).
14. هانى عبدالرحمن العمرى، منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن فى المؤسسات السعودية،(ماجستير،جامعة الملك عبدالعزيز، 2009م).

رابعاً مواقع الانترنت:

1. محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، (الرياض، موقع :
(<http://www.yamany.info/Artiles.html>)
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع:
(<http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>)
1. السبيعي، معيوف، خدمة المجتمع في البنوك الكويتية، جريدة الرؤية الكويتية،
<http://www.arrouiah.com>.
2. ائتلاف مؤسسة الشرق الأدنى (قدرات)، (2005): دليل إعداد التخطيط الإستراتيجي بالمشاركة، (عمان:مؤسسة الشرق الأدنى، 2005م).
<http://www.qudoratnef.org>

الملاحق

ملحق رقم (1)
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير التكاليف والمحاسبة الاداريه

الأستاذ /المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع / استمارة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان ((بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي))
ضمن متطلبات درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الاداريه ، ويتطلب ذلك الحصول على مجموعة
من البيانات لتكملة البحث ، ويشرفني جداً إن تكون مساهمتكم ومشاركتكم القيّمة من خلال خبراتكم
العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة ، شاكرين لكم مساهمتكم في الإجابة
الواضحة والشفافة على أسئلة الاستبيان المرفقة ، ونؤكد لسيادتكم أن الآراء التي تدلون بها سيقترن
استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي .

ولكم الشكر والتقدير

الباحثة

نبيلة الهادي عبدالرحمن حسن

الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام ما يناسبك :

<input type="checkbox"/>	50-41 سنة	<input type="checkbox"/>	30-40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكثر من 60 سنة	<input type="checkbox"/>	
2/ المؤهل العلمي :-					
<input type="checkbox"/>	دبلوم فوق الجامعي	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
3/ التخصص العلمي:-					
<input type="checkbox"/>	محاسبة وتمويل	<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	تكاليف ومحاسبة إدارية
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	اقتصاد	<input type="checkbox"/>	دراسات مصرفية ومالية
4/ المؤهل المهني:-					
<input type="checkbox"/>	زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية	<input type="checkbox"/>	زمالة المحاسبين القانونيين البريطانيين	<input type="checkbox"/>	زمالة المحاسبين القانونيين العربية
<input type="checkbox"/>	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أخرى
5/ المركز الوظيفي:-					
<input type="checkbox"/>	مدير مبيعات	<input type="checkbox"/>	مدير إنتاج	<input type="checkbox"/>	مدير إدارة
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	مدير تسويق
6/ سنوات الخبرة:					
<input type="checkbox"/>	15-11 سنة	<input type="checkbox"/>	10-6 سنة	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	26 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	25-21 سنة	<input type="checkbox"/>	16-20 سنة

ثانيا: ضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة

الفرضية الأولى: :علاقة بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الاستراتيجية

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام بطاقة الاداء المتوازن لضمان مشاركتهم في تحسين الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
2	تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتفعيل التخطيط الاستراتيجي.					
3	يوضح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مدى تطور الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ومدى تماثيه مع الأهداف الاستراتيجية.					
4	تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحديد مقاييس الأداء للمستويات الاستراتيجية عند الإستعانه بخبراء من الخارج لمراجعة وتقييم القرارات الاستراتيجية.					
5	توفر بطاقة الاداء المتوازن المتطلبات اللازمة من خلال تلبيةها للحاجات لدعم قرارات الإدارة الاستراتيجية.					
6	تساعد بطاقة الاداء المتوازن في تنظيم النتائج وسهولة مقارنتها واختيار المناسب منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					

الفرضية الثانية: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بدعم المركز التنافسي

					1	تعمل بطاقة الاداء المتوازن على توجيه سلوك العاملين نحو تحديد الهدف المشترك ودعم المركز التنافسي.
					2	تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة في القيام بتلبية الخدمات العاجلة من خلال مشاركة العملاء في عملية تصميم منتج جديد وقبول مقترحاتهم.
					3	يساعد استخدام بطاقة الاداء المتوازن في الربط بين الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل لدعم المركز التنافسي.
					4	تساعد بطاقة الاداء المتوازن في تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الشركة وذلك عبر تحليل شامل للسوق لتحسين قدراتها التنافسية.
					5	تساعد بطاقة الاداء المتوازن في التركيز على الموارد الأكثر أهمية التي تدعم القرارات الاستراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية.
					6	استخدام الشركة للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي دعم المركز التنافسي من خلال اجراء المقارنة.

الفرضية الثالثة: استخدام بطاقة الاداء المتوازن يساعد على كشف تعارض الخطط وتقييمها ومعالجتها فى الوقت المناسب

					1	تمكن بطاقة الاداء المتوازن من تقييم الخطط الإستراتيجية والحد من الأخطاء وايجاد وسائل للمعالجة عند تطبيقها.
					2	تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة فى تقييم الخطط الإستراتيجية من خلال قيامها بعملية الإستقصاء الشامل عن مدى رضا جميع الاطراف.
					3	تمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركات من القدرة على التعلم الإستراتيجي والإستفادة من الفجوات داخل النظامن خلال الرقابة المستمرة.
					4	تعمل بطاقة الاداء المتوازن على ترتيب الأولويات عند البدء فى عملية التقييم مما يساعد فى تفعيل الاداء الإستراتيجي.
					5	تساعد بطاقة الاداء المتوازن فى توضيح وترجمة الرؤية الإستراتيجية وربطها بالأهداف وقياسها.
					6	يعتبر تقييم الإستراتيجية الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية لمقارنة الاداء الفعلى مع المخطط.

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم	م
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.مساعد	علي عبدالله الحاكم	1
اكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية	أ.مساعد	زين العابدين يس بريمة	2
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.مساعد	سامي مصطفى محمد	3