



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التسويق



دراسة تكميلية لنيل درجة البكالوريوس في التسويق

بعنوان:

ممارسات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في

الشركات الصناعية السودانية

(دراسة إستكشافية)

**The Application of Balance Scorecard in Sudanese
industrial Companies**

(Exploratory study)

إعداد الطلاب:

أحمد حسين محمد ميرغني.
الفيثوري بابكر البدوي محمد أحمد.
علي محمد علي عبد الرحمن.
محمد الأمين بانقا الـنور.
محمد كمال الدين الأمين سعد.

إشراف:

د. صديق بلل إبراهيم

أكتوبر - 2016م



الآية

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى :

سورة النمل

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ
أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ
فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ {19}

سورة النمل الآية (19)

الإهداء

لا نعرف من أين نبدأ لننتهي ؛ لنبدأ من جديد فكل نهاية هي بداية جديدة ... تأبى

الحروف أن تلتصق ، تمر بذاكرتنا أجمل اللحظات والأصوات والصور ، تعلمنا الكثير (وما

أوتيتهم من العلم إلا قليلاً) . نهدي هذا العمل والجهد المتواضع إلى :

○ أمهاتنا ... " من وهبن لنا الحياة بعد الله" اللائي هن دائماً إلى جانبنا ،

○ آبائنا ... "قدوتنا" الذين صمتهم كلام وكلامهم حكمة ونظرتهم وقار !

○ إخوتنا وأخواتنا " الذين هم نحن" نحبهم كثيراً.

○ الأساتذة الأجلاء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية قسم

التسويق الذين لم يبخلوا بوقتهم وجادوا علينا فنهلنا من بحر علمهم... وأوقدنا شموع

العلم وعزمننا أن نضئ الكون نوراً ؛ سرى عام تلو عام من نور يمشي حفى على أغصان

الشجر لم نشعر به لتكتمل أربعة سنوات من الدراسة والاجتهاد.

○ زملائنا وزميلاتنا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية قسم

التسويق رفقاء الدرب سوف تظلون بقلب القلب ... وإن غبتم وإن غبنا ... فالذكرى الطيبة

تجمعنا.

○ كما نهديه إلى كل من قدم لنا العون ووقف إلى جانبنا لإكمال هذا العمل المتواضع، وإلى

كل الدارسين في صروح العلم والباحثين في دروب المعرفة.

المشكر والعرفان

تتواري الكلمات خلف اللسان خوف التقصير وتزداد الحروف القأ لتصوغ عبارات

الشكر و العرفان إلى كل من له قدم سبق في إعداد هذه الدراسة.

ونتقدم بوافر الشكر إلى المشرف على هذه الدراسة د. صديق بلل بقلب مفعم بالحب

والتقدير إلى حد العجز عن الوفاء الذي تبلورت هذه الدراسة على يديه وكان نعم الناصح

والأب المرشد له منا خالص الإمتنان.

والشكر أيضاً موصول للأستاذة ميسون على عبد الكريم كما لا يفوتنا أن نشكر أسرة

كلية الدراسات التجارية المتمثلة في الأساتذة والعاملين بالكلية وكل من وقف بجانبنا

لإنجاز هذه الدراسة.

المستخلص

هدفت الدراسة الى إستكشاف ممارسات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السودانية ، حيث تم إستخدام المنهج الإستكشافي في جمع البيانات وتحليلها ، ولقد تضمنت الدراسة مدخلا نظرياً عن بطاقة الأداء المتوازن وأهمية المنهج الإستكشافي ، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم إجراء مقابلات (كأحد أدوات المنهج الإستكشافي) مع ثمانية شركات صناعية كبيرة في السودان ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك ممارسات عالية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدروسة وإن تباينت مستويات التطبيق فيها حسب المحاور وهناك العديد من الشركات تهتم و تطبق محاور بطاقة الأداء المتوازن ولكن ليس كمفهوم وإستراتيجية متبعة ، وكلما كان حجم الشركة كبيراً وتعمل في بيئة تنافسية كانت قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها أكبر ، وإن الشركات الصناعية المدروسة تضع المحور المالي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليه محور العملاء ومن ثم محور التعلم والنمو و العمليات الداخلية علي التوالي . كما أوصت الدراسة بأنه علي الشركات الصناعية السودانية تبني إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم وإستراتيجية لقياس وإدارة الأداء ويجب علي الشركات صغيرة الحجم تبني بطاقة الأداء المتوازن لما لها من أثر واضح في الشركات الكبيرة، كما يجب العمل علي دراسة بطاقة الأداء المتوازن والتعريف بها بصورة أوسع لكونها أحد أهم طرق القياس الحديثة والتي بإمكانها نقل الشركات السودانية إلي- العالمية.

Abstract

The study aimed to exploring the balanced scorcard of the Sudanese industrial companies , where the approach was used exploratory data collection and analysis, and the study included theoretically entry for Balanced Scorecard and the importance of the curriculum exploratory, Regarding the aspect of applied has been conducting interviews (as curriculum exploratory tools) with eight large in Sudan industrial companies, and the study concluded multi following results: there is a high practices for the application of balanced scorcard in the studied industrial companies but differentiated application levels where according to themes, there are many companies interested in and apply balanced Scorecard axes but not as a concept and strategy followed, whenever the company's size large and operates in a competitive environment was Applicability balanced scorcard in which the largest, industrial companies studied put financial perspective in first place in terms of importance night clients axis and then learn and growth perspective and Internal operations perspective. The study found many of the following recommendations: the industrial companies Sudanese embrace the use of balanced scorcard concept and a strategy for measuring and managing performance. I have to small-sized companies adopt a balanced scorcard as they have a clear impact on large companies, should a business the study balanced scorcard and publicize it more widely card for being one of the most modern methods of measurement, which can transfer Sudanese companies to the world.

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوي	م
أ	البسمة.	1
ب	الآية.	2
ج	الإهداء.	3
د	الشكر والعرفان.	4
هـ	المستخلص	5
و	Abstract	6
ز	الفهرس	7
ح	فهرس الجداول	8
ط	فهرس الأشكال	9
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
1	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة.	10
6	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.	11
الفصل الثاني (الإطار النظري)		
33	المبحث الأول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.	12
53	المبحث الثاني : خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن	13
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)		
75	المبحث الأول : مفهوم البحوث الإستكشافية	14
86	المبحث الثاني : الخطوات التي تم إتباعها في الدراسة	15
الفصل الرابع (تحليل البيانات)		
87	المبحث الأول : جمع البيانات	16
89	المبحث الثاني : تحليل البيانات	17
115	المبحث الثالث : النتائج	18
الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)		
119	المبحث الأول : مناقشة النتائج	19
124	التأثيرات النظرية والتطبيقية	20
125	محددات الدراسة	21
125	التوصيات	22
126	التوصيات بدراسات مستقبلية	23
127	المصادر والمراجع	24
130	الملاحق	25

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	أدوار بطاقة الأداء المتوازن	(1-2)
63	المقاييس والأهداف الخاصة بالبعد المالي	(2-2)
65	وضع البرامج التدريبية للعملاء وتقديم إيضاحات ومعلومات	(3-2)
66	ربحية العميل من خلال احتساب صافي العائد المتحقق	(4-2)
68	أهداف ومقاييس محور التعلم والنمو	(5-2)
74	المؤشرات لحسن الأداء وعوامل النجاح	(6-2)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	المرحلة الثانية من بطاقة الأداء المتوازن	(1-2)
40	المرحلة الثالثة من بطاقة الأداء المتوازن	(2-2)
48	معاور بطاقة الأداء المتوازن	(3-2)
49	بطاقة الأداء المتوازن	(4-2)
60	كيف تبني القرارات الإستراتيجية على أساس تحليل العوامل الإستراتيجية	(5-2)
69	نموذج الخارطة الإستراتيجية	(6-2)
70	نموذج لخارجة إستراتيجية لمؤسسة ربحية	(7-2)
71	نموذج لخارجة إستراتيجية لمؤسسة غير ربحية	(8-2)
86	الخطوات المتبعة في الدارسة	(1-3)

المبحث الأول الإطار المنهجي

المقدمة:

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة، قد أثرت في كمية المعلومات ونوعيتها التي تحتاج إليها المؤسسات في قياس الأداء وتقويمه، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأصبح هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية التقليدية، لقصورها عن مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات و العولمة والمنافسة الشديدة بين المؤسسات وسعيها لتحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والتشغيلية، والنهائية، بكفاءة وفاعلية.(أحمد دودين 2009).

كما أن أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنشآت من قياس وتقويم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية. (السعدي، 2007م).

وتداولت مقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته " بين ذوي الاختصاص في المجال الإداري ، لأنها تشكل البدايات الأولى لفكرة القياس المؤسسي الذي تعتمد عليه المنشآت في إطار تقويم إستراتيجيتها الشاملة ، لذا بادرت العديد من المنشآت إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكن التوجه نحو استخدام المقاييس غير المالية يعد مدخلاً حديثاً في تقويم الأداء الإستراتيجي الشامل للمنشأة من خلال ما يسمى بقياس الأداء المتوازن وهي منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنشأة . وبعبارة أخرى هي أداة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وطور هذه الطريقة (Robert Kaplan and David Norton) من جامعة Harvard عام 1992 م . (فاطمة سويلم 2009).

وحظي موضوع نظام قياس الأداء المتوازن (Balanced scorecard) في الآونة الأخيرة بإهتمام متزايد في الجانبين الأكاديمي والتطبيقي في الدول الصناعية المتقدمة ، إلا أن هذا الموضوع لا يزال في مراحله الأولى في الدول العربية ، (محفوظ جودة 2008).

كما أن طرق القياس الحديثة لم تجرب بالصورة الواضحة والكاملة في الشركات الصناعية السودانية ، وإن السودان في أمس الحاجة الي مثل هذه المفاهيم والنظريات الحديثة التي تدير وتقوم أداء المنظمات وتطوره بخطط إستراتيجية طويلة المدى ، الأمر الذي يمكنه أن ينقل السودان الي دائرة الدول الرائدة في الإدارة الإستراتيجية ، (الدارسون 2016).

لم يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء، بل تطور ليعمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، كما أنها أصبحت نظاما قياديا متكاملًا، يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء، والرفع من فعالية المنظمة، والمساهمة في كشف الإختلالات وتصحيحها ، كما تترجم بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المؤسسة في شكل اربعة أبعاد في كل بعد عدد من المؤشرات التي تشكل قاعدة القيادة الإستراتيجية للأداء، وتمثل هذه المؤشرات ترجمة عملية لكل بعد ، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم (صلاح بلاسكة، 2012).

مشكلة الدراسة:

بطاقة الاداء المتوازن وجدت بشكل اساسي في دول معينة كإنتقاد لوسائل القياس التقليدية ، وقد توصلت العديد من الدراسات الاجنبية السابقة " دراسات خارج السودان " الى ان بطاقة الاداء المتوازن تطبق في الشركات الكبيرة على وجه الخصوص ، ومن خلال الفجوات التي اطلعنا عليها في الدراسات السابقة التي اجريت في السودان مثل دراسة (النابلسي، 2014) التي اخذت مجتمع فيه خليط من الشركات الصناعية الصغيرة والكبيرة وتوصلت الى ان هنالك تطبيق ضعيف لبطاقة الاداء المتوازن والفجوة المتماثلة في دراسة (النابلسي، 2014) استخدم المنهج الوصفي بصورة مباشرة لمعرفة اثر بطاقة الاداء المتوازن على متغير

آخر من غير اللجوء للدراسة الاستكشافية لمعرفة هل هنالك تطبيق لبطاقة الاداء المتوازن ام لا يوجد تطبيق في الشركات الصناعية السودانية. والجدير بالذكر أن مشكلة هذه الدراسة إستندت أيضاً بجانب دراسة (النبلسي 2014م) إلى دراستي (كمال أحمد يوسف 2015) التي تناولت أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية ودراسة (معتصم فضل عبد الرحيم 2015م) التي عملت على دراسة بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. حيث لم تستند أي من الدراستين أعلاه على استخدام المنهج الإستكشافي المبدئي قبل اللجوء إلى استخدام المنهج الوصفي. ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة من خلال الحاجة الى استكشاف ممارسات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصناعية السودانية لتمثل هذه الدراسة لبنة الاساس لدراسات مستقبلية تدرس اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على متغير او متغيرات اخرى في الشركات الصناعية السودانية ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل الشركات الصناعية السودانية على علم كامل ببطاقة الاداء المتوازن واهميتها ؟
2. هل هنالك ممارسات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصناعية السودانية ؟

أهداف الدراسة:

- 1- معرفة بطاقة الأداء المتوازن.
- 2- معرفة مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

الأهمية التطبيقية:

1. امداد المدراء بإطار منهجي يعكس فوائد تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و مدى اهمية اخذ ابعادها في الاعتبار عند اتخاذ اي قرار.

2. اطلاع المدراء على الابعاد الاكثر اهميه في بطاقة الاداء المتوازن و بالتالي التركيز عليها عند ممارسة وظيفة اتخاذ القرار.

3. لفت نظر المدراء للالتزام بعملية صياغه و تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها منهجية و اداة إستراتيجية.

الاهمية العلمية (النظرية):

1. اضافة معارف جديدة لبطاقة الاداء المتوازن من خلال دراسة استكشافية.

2. اعداد اطار نظري و منظم يصبح كمنهجية او مرجعية معرفية و نظرية فيما يتعلق ببطاقة الاداء المتوازن.

3. التعريف بمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن بصورة عامة.

4. مساعدة المدراء في فهم أكثر عمقا لاحد أهم طرق قياس وادارة الأداء الحديثة (بطاقة الاداء المتوازن).

5. وضع حجر الاساس للدراسين في المستقبل بتزويدهم بكمية من الاطر و المفاهيم النظرية عن بطاقة الاداء المتوازن.

6. المساعدة في نشر المعرفة وترسيخ دعائم أحد العلوم الجديدة في قياس وادارة الاداء التي بدورها يمكن أن تقود الشركات السودانية الى احد أهم طرق النجاح.

7. أنها دراسة إستكشافية تساعد في زيادة الفهم لممارسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في السودان.

مصطلحات الدراسة:

بطاقة قياس الأداء المتوازن:

أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها ، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية: (عبد المحسن ، 2006/2005).

المحور المالي :

يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.

محور العملاء :

يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.

محور العمليات الداخلية :

يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من : الوصول للأهداف المقدمة ، إرضاء حملة الأسهم. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الإبتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.

التعلم والنمو:

إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد ، النظم، الإجراءات.

المبحث الثاني

الادبيات السابقة

في هذا الفصل يتم عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت

موضوع بطاقة الاداء المتوازن ومدى تطبيقها بين المؤسسات ووضحت دورها الكبير واهميتها البالغة في

تأثيرها علي قياس الأداء ، وانها أداة عمل تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وفق

إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية ، وقد تم عرض هذه الأدبيات وفق المنهج التاريخي وذلك

كما يلي:

دراسة نادية راضي عبد الحليم 2005م:

هدفت الي دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية

المستدامة وتناقش الدراسة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن

المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة لنصل إلى بطاقة أداء متوازن مستدامة،و من اهم ماتوصلت

اليه الدراسة:

اولا: لا يجب أن يكون الأداء البيئي هدفاً منفصلاً، ودمج نظم القياس مثل بطاقة الأداء المتوازن في صياغة

إستراتيجية العمليات التشغيلية للمنظمة خطوة في هذا الاتجاه حيث تحقق متطلبات الإدارة الإستراتيجية .

ثانيا: ضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء وتبدأ من مرحلة

التصميم إلى مرحلة ما بعد البيع وذلك بتتبع الأمور البيئية خلال دورة حياة المنتج

ثالثا: ربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن واختيار الشكل المناسب من بطاقة

الأداء المتوازن البيئية لظروف المنظمة التي ترغب في دمج البعد البيئي في نظام تقييم الأداء الخاص بها.

رابعا: تحتاج الحكومة إلى دعم منظمات الأعمال لتحقيق التنمية المستدامة، وتكمن المشكلة في كيفية مساهمة

المنظمات في هذا الهدف مع محافظتها على أهدافها التجارية (الربحية، النمو، القيمة السوقية)، ولذا فقد تم تطوير

عدة مفاهيم مثل استدامة الشركات والبيئة الصناعية والإنتاج النظيف وهندسة دورة الحياة ليتم تنفيذها جزئياً أو كلياً.

خامساً: استخدام البيئة المعملية وربطها مع نظام القياس المتكامل حتى يمكن توفير وسائل لتطوير الأداء البيئي للمنظمة في ظل ظروف التشغيل المختلفة.

دراسة تآئر صبري الغبان ونادية شكرى حسين 2005م:

درست التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية ، رسالة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الؤزيرية وديالى- العراق ، لقد تضمن هذا البحث بيان مدى الاستفادة من امكانية تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تقويم الأداء الإستراتيجي للوحدات الاقتصادية من خلال شمولية بطاقة العلامات المتوازنة لإمتلاكها أربعة مناظير لتقويم الاداء تم تطويرها في هذا البحث لتصبح خمسة مناظير وبالتالي استخدام مخرجات البطاقة كمدخلات لتقنية المقارنة المرجعية مما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للوحدة والحفاظ عليه في ظل التغيرات المستجدة في بيئة الاعمال المعاصرة. وقد وصلت الدراسة الي نتائج متعدده اهمها: اولاً: -تفتقر مداخل تقويم الأداء التقليدية المعمول بها حالياً في الوحدات الاقتصادية الى إمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وعليه ظهرت الحاجة الى استخدام مجموعة مقاييس مالية وغير مالية لتقويم الأداء الإستراتيجي تتسجم مع هذه التغيرات وتتيح إمكانية إعطاء صورة واضحة وشاملة عنه بالشكل الذي تستفيد منه إدارة ميدان التطبيق في معالجة القصور الموجود في أدائها من ناحية تدني الإنتاج وارتفاع التكاليف وتعزيز ما يتضمنه من جوانب ايجابية نحو الأفضل مثل نمو حجم المبيعات وانخفاض التآف. ثانياً: صعوبة تحديد معايير للأداء الإستراتيجي المستهدف (مثل معيار لرضا الزبون أو معيار للإبداع والابتكار) يمكن أن تستفيد منها الجهات المسؤولة عن تقويم الأداء في الشركات لغرض قياس مدى كفاية أداء الشركة وتحديد ترتيبها التنافسي بين الشركات المنافسة لها بحيث تكون هذه المعايير بمثابة حافز مستقبلي لتحسين أدائها الإستراتيجي حيث ان المعايير العالمية الخاصة بالصناعة يصعب تكييفها مع البيئة

العراقية لأنها تبعد كثيرا عن واقع الشركات الصناعية العراقية هذا فضلا عن عدم توفر قاعدة معلوماتية يمكن ان تساهم في دعم عملية تقويم الأداء الإستراتيجي.

ثالثا: تتكون بطاقة العلامات المتوازنة من أربعة مناظير متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجي الوحدة الاقتصادية بشكل متوازن ويمكن إضافة منظور أو أكثر الى المناظير السابقة وفقا لظروف وإستراتيجي الوحدة الاقتصادية. كما خلصت الي العديد من التوصيات اهمها التوصيات التالية:

اولا: الدعوة الى البناء السليم لأسس تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية بالاعتماد على تطبيق التقنيات الحديثة ومنها تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع إستراتيجي الوحدة التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

ثانيا: العمل على اعتماد الوحدات الاقتصادية على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية في تقويم أدائها من دون الاقتصار فقط على المالية منها الأمر الذي سيسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف فيه بصورة أكثر وضوح وشمولية وضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس تقويم الأداء وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها عند الحصول عليها لتحقيق الهدف منها والذي يتمثل بتحسين وتقويم الأداء الإستراتيجي بصورة أكثر وضوح وشمولية فضلا عن ضرورة توعية العاملين الى أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقويم الأداء حتى لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقويم.

ثالثا: وضع معايير مستهدفة للأداء الإستراتيجي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء الشركتين ميدان التطبيق ومعرفة وضعهما التنافسي بين باقي الشركات على ضوء تراكم الخبرة العملية لدى الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء فيها وإجراء المقارنات الخارجية مع عدد من الشركات المماثلة لها في داخل القطر أو مع الشركات الأجنبية كخطوة لاحقة مستقبلا فضلا عن إمكانية تعديل وتطوير هذه المعايير لتكون أكثر كفاية وفاعلية في تقويم وتحسين أداء الشركتين وجعلهما أكثر طموحا في تحقيق أهدافهما الإستراتيجي.

دراسة محفوظ احمد جوده 2008م:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي تأثير نظام قياس الاداء المتوازن في الاداء المؤسسي بالإضافة

الي تأثير العوامل الديموغرافية علي مستوي الالتزام المؤسسي ، اشارت نتائج الدراسة الي وجود تأثير

معنوي لعملية تقييم الاداء المؤسسي علي الالتزام المؤسسي في شركة الألمونيوم الأردنية ،تم استخدام

المنهج التحليلي المقارن بين الشركات المطبقة والشركات غير المطبقة لنظام قياس الاداء المتوازن من حيث

تأثيرهم علي الالتزام المؤسسي ، حيث تم استخدام نوعين من المصادر ، المصادر الثانوية وتمثلت في الكتب

والدوريات والمراجع و الابحاث التي تناولت موضوع البحث ، اما المصادر الاولية فتمثلت في اداة الدراسة

وهي الاستبيان وقد توصلت الدراسة الي العديد من النتائج اهمها:

اولا: اظهرت نتائج الدراسة ان هنالك تأثيرا معنويا لتطبيق نظام قياس الاداء المتوازن في الالتزام المؤسسي

بشكل عام.

ثانيا: كما اظهرت الدراسة ان هنالك فروقا بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لنظام قياس الاداء المتوازن

في قوة تأثير عملية تقييم الاداء في الألتزام المؤسسي بأنواعه الا ان هذه الفروق لم تكن بدرجة كبيرة ويرجع

ذلك في الغالب الي حداثة تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن في القطاعات المختلفة للمنظمة ، وقد قامت

الدراسة بإقتراح عدة توصيات منها ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الاداء المتوازن خلال المؤتمرات

والندوات العلمية وغيرها ، بالإضافة الي ضرورة تأكد المديرين من اجراء قياسات للالتزام المؤسسي

بصفة دورية.

دراسة أحمد يوسف دودين 2009م:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية جميعهم، و عددهم (11116) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (3 %) من العاملين في هذه البنوك في مختلف المستويات الإدارية، و عددهم (333) موظفاً وموظفة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

اولاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات) في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).

و في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها:

اولاً: ضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، نظراً للإرتباط الوثيق (حسب نتائج اختبار فرضيات الدراسة) بين وجود هذه المعوقات وانخفاض مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة.

ثانياً: ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية نظاماً لإدارتها ، وأداة لقياس أدائها الإستراتيجي و تقويمه.

ثالثاً: أن يقوم البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن بتشجيع البنوك التجارية الأردنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة ، وأن توضح لهذه البنوك مزايا تطبيق هذه البطاقة ، بغرض تحسين أدائها ، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

دراسة فاطمه رشدي سويلم 2009م:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على تطوير أداء المصارف الفلسطينية. ولقد تضمنت الدراسة مدخلاً نظرياً للتعرف على النظامين المذكورين وكيفية الربط بينهما، أما الجانب التطبيقي فقد تم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة باستخدام نموذج

(Cooper Two-Stages Activity Based Costing System) على بنك فلسطين، ووضع مقترح

لمقياس الأداء المتوازن لبنك فلسطين. تم اتباع أسلوب التحليل الوصفي (دراسة الحالة) واستخدام التقرير السنوي لبنك فلسطين للعام 2006 م وذلك لتطبيق الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

أولاً: إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) يشير إلى وجود تكامل فعلي بين النظامين المذكورين بحيث يوجه نظر الإدارة ويساعدها في حل المشاكل المتعلقة بتسعير الخدمات وإعادة تصميم إجراءات العمل للخدمات الحالية وتطوير إستراتيجية تقديم الخدمة وتحسين أنشطة تأديتها

ثانياً: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء.

ثالثاً: إقامة دورات (BSC) متخصصة في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وبشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاءة الأفراد العاملين في هذا المجال والاستفادة من إمكانية تطبيق الأنظمة المعاصرة على الأنشطة المصرفية.

رابعاً: يعد مقياس الأداء المتوازن (BSC) أداة لقياس الأداء المالي الحالي متمثلة بالمقاييس المالية للأداء (الربحية والنسب المشتقة منها)، والأداء المالي المستقبلي الذي ينعكس من خلال نتائج الأداء للمحاور الثلاثة الأخرى التي تركزت مقاييسها بشكل أساسي على عوامل التشغيل والاستخدام الأمثل للمواد.

واهم ما وصت به:

اولاً: ضرورة توضيح إجراءات وأساليب قياس الأداء المعتمد من قبل الإدارات لجميع أفراد البنك بهدف التعريف بالأهداف التي تهتم بها الإدارات العليا التي تعد إشارة للأفراد في المستويات التنظيمية لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية عالية والتي تنعكس بخدمات مصرفية مقبولة من قبل العملاء ومحقة بذات الوقت لأهداف الإدارة وأهداف الأفراد الذاتية.

ثانياً: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن (BSC) وأدوات المحاسبة الإدارية وتأثير ذلك على الأداء.

دراسة ماهر موسي درغام ومروان محمد ابو فضة 2009م

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، و لتحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة، والمتمثل في دراسة أثر تطبيق أنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؛ فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدامت الاستبانة في جمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة:

1- إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.

2- تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي ، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز.

3- يمكن استخدام أنموذج الأداء المتوازن (BSC) بجوانبه الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. وأخيراً، خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

1- ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة نموذج (BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه.

- 2- ضرورة استخدام المصارف أنموذج (BSC) وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم.
- 3- ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للإطلاع على كيفية تطبيق أنموذج (BSC) ومزاياه.

4- وجوب إستقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أنموذج (BSC) بشكل كفؤ وفعال.

دراسة هاني عبدالرحم العمري 2009م:

بعنوان (منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية)هدفت الدراسة الي توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة الممثلة في طرق قياس أداء المؤسسات في المملكة والتعرف علي أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مؤشرات الأداء للمؤسسات في المملكة العربية السعودية ، وقد تم استخدام الاسلوب المكتبي النظري من خلال الاطلاع علي المراجع و الابحاث العلمية المتخصصة في هذا المجال ليستخلص من ذلك اهداف البحث، وقد توصلت الدراسة الي عدد من النتائج أهمها:

اولا: ان محور النمو التعلم في بطاقة الاداء المتوازن يعني مقابلة الاهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير المهارات والاداء بصورة دائمة.

ثانيا: تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي والتقبل للتغير والسعي للاعتماد علي مقاييس قياس الاداء بشكل دائم وضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الاداء من خلال الندوات واللقاءات.

ثالثا: أكدت النتائج ضروره دعم وتفعيل استفاده اجهزه المؤسسات من التجارب الدولية في تطبيق نظريات واساليب واجراءات التغيير والتطوير في الاداء والانتاجية مثل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. ومن اهم

التوصيات:

اولاً: ضروره الإرتكاز علي أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن من خلالها إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف.

ثانياً: ضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف او عدم بذل الجهد في تحديدها مما يقود الي اهداف هلامية بعيدة تماماً عن الواقع والموضوعية.

ثالثاً: كما اكدت الدراسة علي علي اهمية المفاهيم الإستراتيجية لأنه وبدون الإستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي تتبعه المنظمة ولا حتي خريطة مسار يمكن أن تسيّر علي هديها الإدارة أو برنامج سلوك موحد لتحقيق النتائج المرجوة.

دراسة:محمد أحمد محمد أبو قمر (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد، والمكون من الفئة القيادية للمستويات الإدارية الثلاث في بنك فلسطين، واعتمدت الدراسة على إستبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة، وتم استخدام النسب والتكرارات واختبار الإشارة واختبار مانوتني واختبار كروسكال والاس واختبار سبيرمان.

ومن أهم نتائج الدراسة:

(1) إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن

كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية.

(2) إن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني ان البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

(3) إن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً للأبعاد الخمسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الإستبانة 94.78%. ويتفاوت اهتمام البنك بأبعاد البطاقة بنسب بسيطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للأبعاد (بعد العمليات الداخلية 82%، وبعد العملاء 82%، البعد المالي 6.79%، بعد التعلم والنمو 78%، والبعد الاجتماعي 73%).

(4) يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

- (1) أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- (2) أن يعمل بنك فلسطين على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك.
- (3) أن يعمل بنك فلسطين على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

(4) إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة قياس الأداء المتوازن.

دراسة بئينة راشد الكعبي وقاسم علي عمران 2010 م:

درست دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ، تهدف هذه الدراسة الى استخدام الاسلوب الحديث في تقويم الاداء أي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وكانت عينة الدراسة مستشفى الدكتور كمال السامرائي. اعتدت الدراسة اسلوبان لقياس الاداء الاول كان اعتماد بطاقة الاداء المتوازن لتقويم الاداء بينما كان الاسلوب الأخر استخدام استمارة الاستقصاء لقياس منظور التعلم والنمو.

وقد توصلت هذه الدراسة الى اهم الاستنتاجات التالية:

1- فشل الكادر الطبي والتمريضي والمهني والفني في تحقيق المعايير الصادرة من منظمة الصحة العالمية في تحقيق عدد المرضى والعمليات ووالمرضى لكل طبيب.

2- عدم اهتمام الجهات المسؤولة بالمستشفى ببرامج التعليم المستمر وكذلك عدم الاهتمام بشبكة المعلومات الدولية.

اما اهم التوصيات التي اوصت بها الدراسة:

1- ضرورة معالجة النقص في الموارد البشرية من اطباء وصيادلة وممرضين ومهنيين لغرض تحقيق المعايير العالمية.

2 - ضرورة اجراء الدورات التدريبية للطباء والصيادلة والممرضين داخل وخارج العراق اضافة الى زيادة الاهتمام بشبكة الانترنت واهتمام الافراد بالحاسوب.

دراسة جودة عبد الرؤف محمد زغول 2010م:

قامت هذه الدراسة على أساس إجراء تكامل بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن ، واستخدام هذا التكامل في بناء نموذج قياس رباعي المسارات ، يركز على استخدام الأداء المتوازن في عملية القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول الفكرية ، كما يركز على ربط الأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل باستخدام مقياس الأداء المتوازن بالأداء التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل باستخدام نظام الموازنات التقديرية ، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية وقوائم الاستبيان وتحليل البيانات المنشورة وغير المنشورة عن الشركة محل دراسة الحالة، بهدف وضع النموذج المقترح موضع التطبيق، أما طريقة البحث Method فإنها تعتمد على دراسة الحالة علي احدي شركات الاعمال التي يقع نشاطها في نطاق أنشطة الأقتصاد الجديد القائم علي أساس المعرفة والتكنولوجيا، و من ابرز نتائجها:

اولا: تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية مقارنة بالأصول المادية المنظورة ، ولاسيما في الاقتصاديات القائمة على أساس المعرفة والتكنولوجيا.

ثانيا: وجود تكامل شبه تام بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة البشرية والمعلوماتية والتنظيمية ومقياس الأداء المتوازن بمنظوراته المختلفة.

ثالثا: تقديم مسار القياس الكمي القبلي القائم على أساس الربط بين الأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل باستخدام كل من الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن.

رابعا: تقديم مسار القياس الكمي للأصول الفكرية القائم على أساس مؤشرات الأداء الأساسية لمقياس الأداء المتوازن ، وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لدعم إدارة الأداء الإستراتيجي ، من خلال معرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفرعية ، وتصحيح المسار المؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف في حالة الانحراف عن المسار الإستراتيجي المستهدف.

وقد خلصت الدراسة الي عدة توصيات و من اهمها:

اولا: البدء في تطبيق مقياس الأداء المتوازن كأهم آلية في الوقت الراهن لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي ، أو على الأقل تطوير وتطبيق مؤشرات الأداء الأساسية.

ثانيا: ربط مقياس الأداء المتوازن باعتباره أداة التخطيط الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل بنظام الموازنات التقديرية باعتباره أداة التخطيط التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل.

ثالثا: البدء في وضع معيار محاسبي لقياس الأصول الفكرية والتقرير عنها، يتخذ كأساس للمحاسبة عن الأصول الفكرية وما يقابلها من حقوق الملكية الفكرية ، وذلك في شركات الاقتصاد الحديث القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا.

دراسة نعيمة يحيوي و خديجة لدرع 2011م:

هدفت الي تقييم أداء المؤسسات الجزائرية بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة فاعلة في التقييم

الشامل لأداء المنظمات حيث تم اجراء دراسة ميدانية لتقييم الأداء بملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته باستعمال بطاقة الأداء المتوازن:

وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الاداء المتوازن أصبحت إحدى أهم الأدوات وأكثرها انتشارا في تقييم

اداء المؤسسات نظرا لما تتميز به من قدرة على:

- تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسات المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتطوير.

- الربط بين المدى الطويل وال المدى القصير من خلال تحويل النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة.

- القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة. كما بينت الدراسة أن تطبيق هذه الأداة واجه العديد من الصعوبات مما جعل العديد من المؤسسات تعيد تصميمها بما يتناسب مع أهدافها. وكذلك الحال بالنسبة لتطبيقها في ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته إذ جاءت النتائج ايجابية من خلال المؤشرات المعتمدة فيها.

وقد اقترحت الاتي:

- عدم الاكتفاء بالبيع فحسب، بل يجب توجيه الجهود لتوسيع الشبكة التوزيعية سعيا لتوفير المنتجات في الأماكن الملائمة للمستهلك النهائي.

- التعرف علي الاحتياجات المستقبلية للزبائن من خلال زيادة درجة التعامل معهم.

- تنظيم فرق للبحث والتنمية والإنتاج للبحث عن أساليب أكثر تطورا في الرقابة والاستعمال الأمثل للجهاز

الإنتاجي ، وذلك من خلال خلق وظيفة جديدة (وظيفة البحث والتنمية) على مستوى المنظمة تضم إطارات متخصصة ومدعومة بوسائل متطورة.

- البحث المستمر عن الأسباب الأولية للمشاكل والعمل على التحسين الدائم للجودة.

- تنمية معارف موظفيها وعمالها من خلال تخصيص برامج لتكوينهم.

- تدريب العاملين بشكل مستمر لمواكبة التغيرات البيئية السريعة والمتسارعة، من خلال تشكيل لجنة للنظر في احتياجاتهم من الدورات التدريبية.

دراسة: عادل جواد الرفاتي، 2011 م:

تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها ، تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي، تتوافر مقاييس متكاملة لتقويم الأداء التمويلي في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة، وتوصمت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن الأهداف الإستراتيجية لدى المنظمات الصحية الأهلية قابلة للتطوير بدرجة كبيرة ، وتبين ان لا يوجد ارتباط للعمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي الذي يوفر مقاييس متكاملة تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لا يتم بالقدر الكافي مقارنة حجم التمويل الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف بالزيادة والنقصان في كل قسم من أقسام المنظمة.

دراسة علاء احمد حسين و ميسون عبدالله احمد 2011م:

بعنوان (قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة) جاءت الدراسة الحالية مستهدفة إكراهية اعتماد بطاقة الاداء المتوازن وتكيفها لقياس وتقييم أداء جامعة الموصل بوصفها ميداناً للدراسة الحالية، وإمكان تكيف هذه البطاقة لتقييم أداء الجامعة. كما هدفت الدراسة الحالية من خلال مجموعة من الفرضيات الي التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلا عن تقييمهما على النحو الذي يعكس فاعلية أداء الجامعة تجاه زبائنهما، والتعرف على الاستثمار في البحث والتطوير على النحو الذي يعكس فاعلية أداء عمليات الجامعة الداخلية، فضلا عن رصد قدرة الجامعة في تطوير كل من رأس مالها البشري، التنظيمي والمعرفي، من خلال دراسة الفروق المعنوية بين جودة الخدمة التعليمية والاستشارات التي

تقدمها الجامعة، واختبار الفروق المعنوية بين الاستثمار في البحث والتطوير والإبداع، واختبار معنوية من عدم معنوية التطوير برأس المال البشري، والتنظيمي والمعرفي ووصلت الدراسة الي العديد من النتائج اهمها:

اولا:رصد أن للجامعة اهتمامًا بإبعاد الجودة وأبرزها الملموسة منها، فضلا عن وجود استشارات مقدمة من قبل الجامعة، ومرد ذلك حرص الجامعة على إتمام رسالتها فضلا عن عراقتها وعدم وجود منافس لها في المحافظة الأمر الذي أبرز هذه الأبعاد .

ثانيا: التأكيد أن الجامعة تقوم بعمليات الإبداع، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الاتفاق لم تكن بالمستوى الذي يشير إلى وجود عملية مخطط لها في العمليات الداخلية الأمر الذي برز أنها بجهود فردية من السادة التدريسيين.

ثالثا: أتضح بروز رأس المال البشري في منظور التعلم والنمو للجامعة، على الرغم من انه لم يكن بالمستوى المطلوب إذا ما نظرنا إلى المعدل، ومرد البروز يعود للكادر التدريسي للجامعة الذي يحوي على نخبة ممتازة ذات مسيرة علمية معروفاً على مستوى القطر في أقل تقدير وقد خلصت الي التوصيات التالية:

اولا: ضرورة توجيه الاكاديمين من ذوي الاختصاص بتكثيف جهودهم البحثية في مجال الإدارة الإستراتيجية، بعد ثبات ضعف اهتمام الإدارة الجامعية فيها التي تنعكس لاحقاً في أدائها على نحو مناسب.

ثانيا: إدخال الإدارة الجامعية بدورات تدريبية توضح أهمية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وآليات تنفيذها بخاصة وان تنفيذها بحاجة إلى رؤية فلسفية للمنظمة وقدرتها.

ثالثا: بالإمكان تعزيز المنظور الزبائني من خلال الآتي:

أ - القيام بدراسة دورية سنوياً توضح من خلالها مستوى التعزيز في جودة الخدمة المقدمة، والوقوف على حجم العوائق والعمل على تجاوزها.

ب - تفعيل الاتفاقات العلمية بين جامعة الموصل والجامعات العراقية والعربية والعالمية بما يعزز أداء الجامعة على غرار الاتفاقية بين جامعة البصرة والجامعة التكنولوجية.

ت العمل على توسيع صلاحيات رؤساء الأقسام، مع مراعاة فاعلية توسيعها ، وليس البقاء على فلسفة البيروقراطية بما ينعكس إيجابياً على القرارات المتخذة لاحقاً.

ث -فتح مراكز بحثية مختصة بتقديم الاستشارات الاقتصادية والإدارية والمالية والمعلوماتية والطبية.

دراسة زياد عبد الحليم الذبيبة، 2011 م:

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء بأبعاد الأربعة وبما يحتوية من مقاييس عديدة للأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها، لا يجد اثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء الأبعاد الأربعة وبما تحتوي من مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية في مدى تطبيق الأداء المتوازن للأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية، وتوصمت الدراسة الي عدة نتائج لها يوجد اثر باحتواء البعد المالي وبما يحتوي من مقاييس عديدة للأداء في تطبيق النظام المتوازن للأداء بالمصارف التجارية اليمنية، قيام المصارف التجارية اليمنية بتحسين وتطوير تكنولوجيا المعلومات واعادة تطوير مهارات موظفيا وتوظيف مواردها المتاحة بكفاءة.

دراسة صلاح بلاسكة 2012م:

دراسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة لبعض المؤسسات) ، تم الاعتماد علي المنهج الوصفي في جمع البيانات عن الموضوع محل الدراسة كما استخدمت الدراسة الميدانية لواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بالأعتماد علي اسلوب دراسة الحالة وذلك بإستخدام استمارة أسئلة موجه الي هذه المؤسسات وقد توصلت الي العديد من النتائج اهمها:

اولا: غياب الدورات التكوينية المتعلقة بتقييم الإستراتيجية وهذا ما يؤكد غياب الوعي لدى المديرين والمسؤولين فيما يخص هذا الجانب.

ثانيا: اعتماد المؤسسات الجزائرية على معايير مالية وغير مالية عند تقييم الإستراتيجية وكان معظم المعايير غير المالية يدور حول رضى الزبائن والعمال فقط.

ثالثا: وجود فجوة كبيرة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وغياب البحث عن أسباب هذا الانحراف السلبي.

رابعاً: وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه.

خامساً: نقص إجراءات الاستقصاء عن مدى رضى الزبائن عن المنتجات ومعرفة احتياجاتهم وأذواقهم؛

سادساً: عدم امتلاك المؤسسات الجزائرية لقاعدة بيانات حول عملائها، وهذا ما يزيد من صعوبة التواصل معهم؛

سابعاً: تتميز مؤسسات القطاع الخاص بالتكنولوجيا العالية عن غيرها من مؤسسات القطاع العام. **ثامناً:** وجود

مقاومة للتغيير من قبل العمال وهذا ما يصعب من مهمة الإدارة للتعامل معهم

تاسعاً: ضعف الرضى لدى العمال، وهذا ما يفسر وجود مقاومة للتغيير، كما أن معدل دوران العمالة مرتفع

وصل في بعض المؤسسات إلى (30%) كما خلصت الدراسة الي العديد من التوصيات أهمها:

اولاً: 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.

ثانياً: ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد وخلق

مناخ عمل ملائم يدفعهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد.

ثالثاً: ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع الإبداع والعمل

الجماعي.

رابعاً: ضرورة إشراك العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها واتخاذ القرارات، من شأنه إتاحة الفرصة

لظهور قيم تسهم في خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.

خامساً: ضرورة توظيف الكفاءات المتخصصة، والتي تحتاجها المؤسسة وتكوينها في ما تريد المؤسسة تطبيقه

(بطاقة الأداء المتوازن).

سادساً: زيادة كفاءة نظام الاتصالات، لما له من تأثير على تفعيل دور التقييم الإستراتيجي

سابعاً: التوجه نحو الزبون، وتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق والأخذ في الحسبان اقتراحات وشكاوى الزبون،

وإشراك الزبائن في عملية تصميم المنتجات.

ثامنا: فسح المجال للإبداع والاقتراح لجميع العاملين في المنظمة على مختلف المستويات؛ تاسعا: الموازنة بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية وزيادة الاهتمام بهذه الأخيرة.

عاشرا: التأقلم مع البيئة الخارجية والدولية والأخذ بعين الاعتبار المستجدات عن كل ما يهم المؤسسة.

دراسة جميل النجار 2012م:

هدفت هذه الدراسة الي الكشف عن مدي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات المالية العامة

في قطاع غزة ، ومعرفة اهم المقاييس المستخدمة فعلا من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها

التنافسي الإستراتيجي ؛ بالإضافة لبيان أثر التطبيق التام للبطاقة بكافة أبعادها الأربعة علي تدعيم المركز

التنافسي ، طبقت الدراسة علي البنوك وشركات التأمين العانة في غزة وتوصلت الدراسة الي مجموعة من

النتائج منها:

أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخري غير مالية

إلا أن ذلك لم يتم ضمن ايطار التطبيق الكامل لنموزج بطاقة الاداء المتوازن (BSC) ، وان هنالك انعكاسات

ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لنموزج البطاقة وتدعيم المركز التنافسي لهذه

المؤسسات المالية ، وأظهرت الدراسة عدم وجود فرق في اراء افراد العينة فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة

الاداء المتوازن علي تعزيز الملرطز التنافسي الإستراتيجي ، كما خلصت الي مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة قيام المؤسسات المالية العامة في قطاع غزة بتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل ،

ودعم الإدارة العليا داخل هذه المؤسسات لتوجهات تطبيق نموزج(BSC) ، ونشر الثقافة التنظيمية القائمة علي

التغيير والتوجه نحو الحداثة والمستقبل.

دراسة مصطفى محمود احمد جاد المولي 2012م:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث في محاولة تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة من خلال دمج مقاييس

الأداء البيئي في بطاقة القياس المتوازن للأداء في ظل بيئة الإنتاج الحديثة. وتناول الباحث بطاقة القياس المتوازن

للأداء باعتبارها إحدى الأدوات الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء .وتبين أن هناك طريقتين

لدمج المؤشرات البيئية في بطاقة القياس المتوازن هما؛ الطريقة الأولى : إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس في بطاقة القياس المتوازن للأداء، الطريقة الثانية: دمج مقاييس ومؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من الأبعاد الأربعة شائعة الاستخدام لبطاقة القياس المتوازن للأداء. وقد ركز الباحث على الطريقة الثانية.

تعتمد الدراسة في هذا البحث على المنهجيين الأستقرائي والأستنباطي: حيث يتناول المنهج الأستقرائي تحليلاً لما ورد بالكتابات المحاسبية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في، متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة، وبطاقة القياس المتوازن للأداء، والأداء البيئي للمنشأة، وقدرتها التنافسية، كما يتناول المنهج الأستنباطي عمل دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية المصرية، وذلك لبيان مدى تأثير دمج المؤشرات البيئية في بطاقة القياس المتوازن للأداء على القدرة التنافسية لهذه الشركات على ضوء مستحقات بيئة الإنتاج الحديثة. وقد خلصت الدراسة الي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة وبين بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC)، كما ان الأهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ونظم التصنيع الفوري يساعد على تحسين الأداء المالي للشركة. و الأهتمام بعمليات الأبتكار والتطوير في منتجات المنشأة وتحسين عمليات التشغيل الداخلي مع الأهتمام بالنواحي البيئية للمنتج يؤدي إلى زيادة درجة رضاء عملاء المنشأة.

دراسة سحر طلال ابراهيم 2013م:

تهدف هذه الدراسة الي تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية

في شركة زين السعودية للاتصالات) ومن أهم ماتوصلت اليه الدراسة:

اولاً: إن عملية تقويم الأداء المستندة على استعمال المقاييس المالية فقط في تقويم الأداء أصبحت بمفردها غير كافية لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتنافس فيها الوحدات على متغيرات أساسية تتمثل بالأبتكار والتوقيت و الجودة و المرونة و رضا الزبون، وعليه أصبحت عملية تقويم الأداء تتطلب توفير معلومات عن أداء الوحدات الاقتصادية في تلك المتغيرات لتمكنها من تحديد نواحي القوة والضعف في

أنشطتها والعمل على تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف وبالشكل الذي يمكن الوحدة الاقتصادية من تعزيز الوضع التنافسي لها.

ثانياً: ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية و غير المالية في عملية تقويم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية من جانب آخر.

ثالثاً: تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة لتقويم الأداء تعتمد على الوحدة الاقتصادية بهدف قياس مستوى التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة، إذ تحتوي هذه البطاقة على مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية تعكس إستراتيجية الوحدة الاقتصادية. خلصت الدراسة الي العديد من التوصيات أهمها:

اولاً: حث الوحدات الاقتصادية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لتقويم الأداء الشامل ولمختلف أجزاء الوحدة الاقتصادية.

ثانياً: العمل على تطوير بطاقة الأداء المتوازن وتوسيع دورها في تقويم الأداء من خلال إضافة منظور الأداء الاجتماعي إلى مناظيرها الأربعة لأهمية هذا المنظور في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدة والذي يساهم في إبراز الدور الاجتماعي وبالشكل الذي يدعم مركزها التنافسي.

ثالثاً: وضع معايير أداء مستهدفة يمكن ان تكون بمثابة حافز لدى الشركة عينة البحث لتطوير أدائها وجعلها أكثر طموحاً باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فضلاً عن ذلك فعلى الشركة عينة البحث أن تتجه نحو إجراء المقارنات الخارجية مع الشركات المنافسة العاملة في سوق الاتصالات المتنقلة السعودي ودون الاقتصار في عملية تقويم أدائها على إجراء المقارنات الداخلية.

دراسة صالحى عبد القادر 2013م:

هدفت الدراسة الي تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز) ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز ورقلة، وكانت النتائج تبين عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من

اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية و عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل و قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء. وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج اهمها:

اولا: بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخل لقياس الأداء، يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء.

ثانيا: ظهور بطاقة الأهداف الموزونة ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشاكل تواجه المؤسسات المعاصرة ، تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال، حيث سعت بطاقة الأهداف الموزونة إلى أخذ الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الاعتبار للتخفيف من قصور استخدام المقاييس المالية بمفردها لقياس الأداء.

ثالثا: تم التوصل الي عدم الاستفادة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز وذلك نسبة للآتي:

- 1 عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم.
- 2 عدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم.
- 3 عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة.
- 4 المقاييس المستخدمة لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب أن تتوافر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء.

5 تبين أيضا عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية.

قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء. ومن اهم التوصيات:

- الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.
- العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف .و المشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.

- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.

- السعي إلى خلق ثقافة الأداء وثقافة القياس في المؤسسات الوطنية.

- ضرورة الاطلاع على أهم التطورات في حقل قياس وتحسين الأداء

- الاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في تطبيق هذا المدخل، والمشاركة في الدورات التدريبية

المتخصصة حول بطاقة الأهداف الموزونة، والتواصل مع المعاهد و المؤسسات الاستشارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ هذا المدخل.

دراسة: قاسم محمد عبد الله البعاج 2013م:

وهدفت هذه الدراسة الى تقويم اداء الإدارة الضريبية بأستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء وكذلك

تفعيل كفاءة الاجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للمكلفين الكترونياً لزيادة عوائد الايرادات الضريبية وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات واهم ما توصلت اليه هذه الدراسة:

اولاً: ان تسعى ادارة الضرائب الى تبني بطاقة القياس المتوازن للأداء في تطوير نظام جباية ضريبة الدخل الكترونياً.

ثانياً: ضرورة تطوير آليات التحاسب الضريبي الالكتروني من خلال تخفيض الاجراءات المتبعة من قبل الادارة الضريبية.

ثالثاً: تفعيل خدمة التخاطب المباشر الكترونياً مع المكلفين عبر شبكة الانترنت لما يعنيه ذلك من زيادة للحصيلة الضريبية والاختصار في الوقت والجهد.

رابعاً: امكانية استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقويم اداء الضريبة لتحديد حقوق وواجبات دافعي الضرائب (المكلفين).

خامساً: تقديم برامج تدريب متطورة للعاملين في هيئة الضرائب لمواجهة التطورات العالمية في مضمون جباية.

سادسا: قلة عدد الموظفين قياساً بحجم العمل وخاصة في فروع الهيئة وكذلك تدني رواتب الموظفين وعدم العمل بنظام الحوافز .

سابعا: ان يتم الاعتماد على الكفاءة الادارية والمحاسبية والقانونية المتخصصة.

وخلصت الي عدة توصيات أهمها:

اولا: ان تسعى ادارة الضرائب إلى تبني بطاقة القياس المتوازن للاداء للمساعدة في تطوير نظام جباية ضريبة الدخل الالكتروني.

ثانيا: وضع نظام حوافز لموظفي الادارة الضريبية لغرض تشجيعهم على تطبيق النظام الالكتروني.

ثالثا: إشراك موظفي هيئة الضرائب في دورات تدريبية خارج البلد للوقوف على كل ما هو مستحدث.

دراسة البيساني النابلسي يوسف (2014):

تناولت الدراسة اثر استخدام بطاقيه الاداء المتوازن علي الابداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة ؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث طبقت الدراسة علي عينة ممتونة من (140) مدير شركة صناعية بواسطة استبانة اعدت لذلك توصلت الدراسة الي ان اغلب المديرين يركزو علي محور الابتكار والمحور المالي مقارنة بالمحاور الاخرى. كما اوضحت الدراسة ان هنالك علاقة دعمت بصورة جزئية بين مكونات بطاقة الاداء المتوازن والابداع التنظيمي. ايضا اوضحت نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية الداعمة تؤثر جزئيا علي العلاقة بين بذاقة الاداء المتوازن والابداع التنظيمي. واوصت الدراسة بدراسة اسباب ضعف وجود منتجات الشركات السودانية في الاسواق الدولية وتذليل العقبات التي تواجه تصدير المنتجات الي الاسواق الدولية كما يمكن ايضا للشركات الصناعية التي تتخوف من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن علي كل الشركة ان تطبقها علي احد الاقسام كمرحلة اولي قبل البدء بالتطبيق الكلي علي جميع اجزاء الشركة، كذلك لابد من الاهتمام بقسم البحث والتطوير لما له من دور كبير في انتاج منتجات جديدة او تحسين المنتجات الموجودة.

دراسة ريغة احمد الصغير 2014م:

هدفت هذه الدراسة الي تقييم أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية) ، تم الاعتماد في الجانب النظري وجمع المعلومات

علي المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني. وقد حصلت الي العديد

من النتائج اهمها:

اولا: ان المؤسسة تهتم بالجانب المالي اكثر من الجوانب الاخرى.

ثانيا: كما ان نتائج كل من بعد التعلم والنمو والعمليات الداخلية تُظهر خروج المؤسسة من إستراتيجيتها

وعدم الإهتمام بالنمو علي المدى البعيد. ثالثا: لقد سمحت مؤشرات بعد العملاء في البطاقة المقترحة للمؤسسة

الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية من تحديد الوضع الفعلي للمؤسسة تجاة عملائها.

دراسة معتصم فضل عبد الرحيم(2015):

عملت علي دراسة بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باسلوب الدراسة التطبيقية واستخدمت الملاحظة والمقابلات

الشخصية كادوات لجمع البيانات الاولية و الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمؤتمرات والتقارير الرسمية

والانترنت كادوات لجمع البيانات الثانوية وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج اهمها:

مستوي اداء الخدمة التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسن مستمر طول فترة

الدراسة، توفر بطاقة الاداء. المتوازن مجموعة المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعيا مع المنظمات

الاخرى العاملة في نفس المجال ' كما ان هنالك اهتمام من قبل ادارة الصندوق القومي للمعاشات بتهيئة

مراكز خدمات العملاء (المعاشين) خلال فترة الدراسة ' هنالك ضعف في معدل التحصيل الفعلي للاشتراكات

مقارنة بالتحصيل المعتمد بالموازنة خلال فترة الدراسة التطبيقية. وقد اوصت الدراسة بضرورة الاستفادة

من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفعال لبطاقة الاداء المتوازن

' العمل علي اشراك الجهات ذات الصلة بالصندوق القومي للمعاشات في تحديد التكلفة المخططة للعمليات

التدريبية للعاملين ' كما اوصت بالاستمرار في تهيئة البيئة الداخلية بالصندوق القومي للمعاشات والافصاح عن مدي رضي العملاء (المعاشين) في منشورات توزع علي العملاء.

دراسة كمال احمد يوسف و ربيعة إسماعيل الفكي 2015م:

هدف البحث إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي لمصارف السودان

وتم توزيع استبانة علي بعض من المصارف بولاية الخرطوم وتوصل البحث الي عدد من النتائج منها:

هنالك علاقة طردية قوية بين البعد المالي وتقويم الأداء المالي لمصارف، وعلاقة طردية بين بعد

العملاء وتقويم الأداء وكذلك علاقة طردية بين بعد العمميات الداخلية وتقويم الأداء.ومن اهم توصياته -تطوير

أساليب الرقابة الموجودة داخل المصارف السودانية واستخدام أساليب حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن، ضرورة

أن تعمل المصارف السودانية على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة

الإستراتيجية، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي، نشر مفهوم

بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السودانية وعمل ورش عمل تناقش كيفية تطبيق هذه البطاقة داخل

المؤسسات السودانية.

الجدير بالذكر أنه و بعد الملاحظة والتدقيق لاحظ القائمون علي أمر الدراسة علي بعض الدراسات

السابقة ما يلي:

1- دراسة راضية(2005): درست العنصر البيئي كبعد خامس من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن للتوصل

لبطاقة أداء مستدامة وهذا ما يضيف عليها توجهها بيئيا.

2- دراسة ثائر ونادية(2005): أضافت منظور خامس لبطاقة العلامات المتوازنة وهو منظور البيئة

المجتمعية حيث يدعو الي زيادة رفاهية المجتمع حفاظا علي استمرارية المنظمة.

3- دراسة احمد يوسف (2009): عملت علي معرفة معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والعمل علي

معالجتها مما يضيف أهمية كبيرة لهذه الدراسة.

4- دراسة مصطفى محمود (2012): كذلك اهتمت بالبعد البيئي ولكن بينت أن هناك طريقتين لدمج المؤشرات البيئية في بطاقة القياس المتوازن؛ الطريقة الأولى: إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس في بطاقة القياس المتوازن للأداء (كما فعلت العديد من الدراسات السابقة)، الطريقة الثانية: دمج مقاييس ومؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من الأبعاد الأربعة شائعة الاستخدام لبطاقة القياس المتوازن للأداء، وقد ركز الباحث على الطريقة الثانية.

5- دراسة محمد ابو قمر (2009): تناولت بعدا خامسا إضافيا للأبعاد الأربعة الرئيسية للبطاقة وهو البعد الاجتماعي والذي يحقق مردودا معنويا إيجابيا علي المجتمع.

6- دراسة النابلسي (2014): تناولت أثر بطاقة الأداء المتوازن علي متغير اخر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من غير اللجوء للبحث الإستكشافي للتأكد من أن المنظمات الصناعية التي درسها تطبق بطاقة الأداء المتوازن أم لا تطبقها.

7- كما لاحظنا أيضا: أن العديد من هذه الدراسات كانت في مؤسسات خدمية الأمر الذي يضفي أهمية أكبر للدراسة الحالية التي تدرس قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية.

8- ومن الملاحظ أن معظم هذه الدراسات أجمعت علي أهمية بطاقة الأداء المتوازن للأداء، بالتالي تعتبر هذه الدراسة امتدادا لهم حيث تركز علي معرفة مدي التزام المؤسسات الصناعية السودانية بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

9- معظم الدراسات السابقة تناولت بطاقة الأداء المتوازن من منظور قياس أو تقييم الأداء بالأبعاد الأربعة الرئيسية دون اضافة بعد خامس وهذا ما فعلته الدراسة الحالية أيضا.

10- معظم هذه الدراسات كانت خارج السودان متناولة القطاع الخدمي في دراستها، وقليل منها داخل السودان وهذا يعني أن هنالك حوجة كبيرة للبحث في المنظمات السودانية بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص.

11- أغلب هذه الدراسات إستخدمت المنهج الوصفي في تحليلها للبيانات موضع الدراسة ، بخلاف هذه الدراسة التي أستخدم فيها المنهج الإستكشافي حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات مع المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات الميلادية وعندما قام معهد نولت نروث بإجراء

دراسة بعنوان (قياس الأداء في منشأة المستقبل) بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة وكان المحرك

الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تفي

بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة.

استغرقت الدراسة عاماً كاملاً وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وقد

تم تلخيص النتائج في كتاب (The Balanced scorecard) الذي قام بوصفه الباحث الأكاديمي روبرت

كابلان ودارفيد نروتن في معهد نولت نروث، وكان من أكثر الكتب مبيعاً حول العالم.

تقوم البطاقة بربط رؤية ورسالة المنشأة بمؤشرات الأداء التي تتنوع حسب المحور المهني مثل العائد

على الاستثمار ورضا العملاء و جودة الأداء ومهارات الموظفين. (غزال، 2007)

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعريف 1:

هي 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 (caroline selener.2003)

تعريف 2:

هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة

الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية

الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى

أهداف المنظمة. (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

تعريف 3:

هي اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة الي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. (R.kaplan & D. Norton.1998).

تعريف 4:

هي نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن و العمليات الداخلية والتعلم ونمو الأفراد، و إن تحليل الأداء و قياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتخصيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل. (المغربى، 2009).

تعريف 5:

هي أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أساسية (محاور) فى الأداء المالي لإرضاء الزبائن كفاية الأداء التشغيلي تهتم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة. (غزال، 2007).

أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يرى كلٌ من (R, Kaplan & D, Norton) أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف

أساسية:

1. إيضاح الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة كما تسمح بتوجيه الأنشطة و من ثم إقتناص الفرص واجتتاب التهديدات، بالتالي بطاقة الأداء المتوازن تعتبر عملياتها واضحة، وتقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

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

3. قياس الأداء: تحت مقولة (ما يمكن قياسه يمكن إدارته)، فهنا يعتبر م ن ابرز الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن للمؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها وبالتالي اتخاذ القرارات. وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها، لأن الاهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء. وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء. (R.kaplan & D. Norton.1996)

أهم أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

1. تمكين الإدارة من فحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية حتى وإن كانت جوهرية.
2. تفسير رؤية إستراتيجية الشركة من خلال وضعها في أهداف إستراتيجية خاصة.
3. تمكين الشركة من ربط أهدافها الإستراتيجية بالمقاييس من خلال فهم العاملين لأهداف مستويات الإدارة العليا في الشركة.
4. مساعدة الشركة في التخطيط ووضع الاهداف وتوجيه أعمالها واستخدام عمليات وأنشطة الشركة عن طريق أهداف تقنية (BSC) أساساً لتخصيص الموارد وترتيب المبادرات الإستراتيجية.
5. تحفيز الإدارات في المستويات الدنيا بما فيها (المدراء والعاملون) للنظر في تفعيل وتسحين فاعلية الشركة. (غزال، 2008)

مراحل بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات بعد أن أدركت أن هناك أسباب للأداء المتوازن

غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

المرحلة الأولى (1992م):

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن، مصفوفة ذات أربعة مناظير لقياس الأداء.

إن هذه المرحلة تتميز بإضافة ثلاثة تطورات أخرى وهي: (العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء من هذه المنظورات الأربعة، وإن اقتراح ربط رؤية

وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تجعل موازنة الأداء في

المديات المختلفة. ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات

للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية و الأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية

الإستراتيجية.

وتتميز هذه المرحلة بـ:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة
- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور.
- ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية. (الغالبى وصبحى، 2009)

المرحلة الثانية (1996م):

نتيجة لتطبيق المرحلة الأولى من البطاقة فى العديد من المنظمات ظهرت عدة عيوب ومشاكل فى

تطبيق هذه المرحلة ومن أهمها:

- أن التعريف والتحديث الأول لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها.

- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التى تنضوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة.

- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

وبعدما تم تجاوز كل هذه المشاكل، جاءت بطاقة الأداء المتوازن فى شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد فى اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب على السؤال الموضوع لها فى كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة وهذه الأخيرة تتمثل فى:

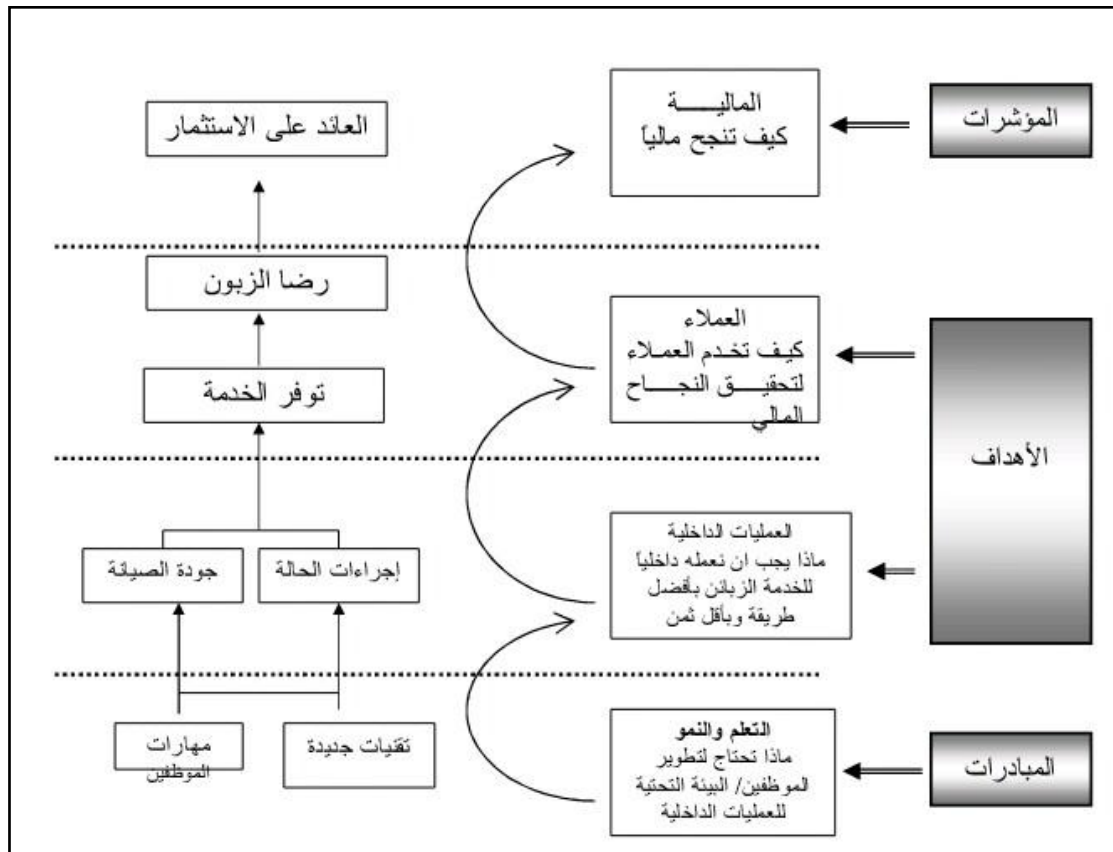
• النجاح مالياً، كيف يجب أن.... المساهمين وحملة الأسهم؟

• لتحقيق رؤية المنظمة، كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا وماذا ينتظرون؟

• ما هي العمليات الأساسية التى يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا، ونحقق رضى مساهميننا؟

• ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟

ويمكن تلخيص المرحلة الثانية للبطاقة فى الشكل التالى: (الغالبى ، صبحى، 2009)



شكل (1-2): يوضح المرحلة الثانية من بطاقة الأداء المتوازن

المصدر : (الغالبى ، صبحى، 2009)

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جداً لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية لسبب العلاقة ووجود الرؤية والمحاور الأربعة. (الغالبى وصبحى، 2009).

المرحلة الثالثة (2000م):

تتضمن المرحلة الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي توجد في المرحلة الأولى

والثانية وهذه العناصر هي:

(R.kaplan & D. Norton.2002).

- الارتباط والتحقق في سلاسل الاهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.

- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التحقق الإستراتيجية في الخريطة الإستراتيجية.

- عند تغيير التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة تتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة

الإستراتيجية والرقابة الادارية في المنظمة.

وقد ساهمت نماذج المرحلة الثالثة بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في المرحلة

الثانية لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء.

ويتميز هذه المرحلة من البطاقة بما يلي:

- يتميز بأنه أكثر بساطة و اقل تعقيداً من المرحلة الأولى.

- يعتبر كإطار للتغيرات التنظيمية لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال...

إستراتيجيتها.

- اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في المرحلة الثانية.

- يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

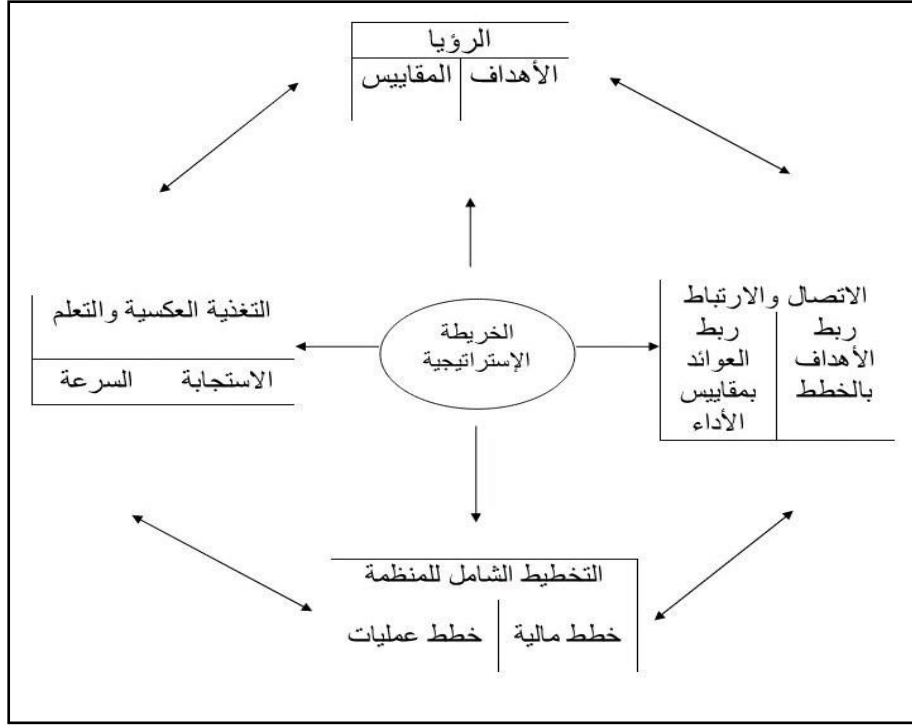
وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للمرحلة الثالثة إن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في المرحلة

الثانية وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية وهناك من يضيف جيلاً رابعاً لبطاقة

الأداء المتوازن وذلك بإضافة بعد خاص وهو ما يعرف بالبعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات

نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)، وبالتالي ظهرت ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة .

(منصور، 2000).



شكل (2-2): يوضح المرحلة الثالثة من بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (منصور، 2009)

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة الى 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 والعملاء والتعلم والتطور حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب اعلام جميع العاملين بالأهداف الاساسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية ، فالتسليم

السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته الى أهداف خفض وقت الاعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما

ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف

الإستراتيجي. (منصور، 2009).

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:

يظهر أفضل تاثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لاحداث تغيير تنظيمي ،ولذلك يجب ان يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الاربعة ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة الى أداء مالي.

4. تقييم الإستراتيجية:

تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية ، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف ، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

الرقابة الإستراتيجية:

يرى بعض الباحثين انه اذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي:

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية.
 - فهم مشترك للفاعليات المخططة لايصال الأهداف الإستراتيجية.
 - لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الاستراتيجية وخطط وغايات المنظمة.
 - تفسير الاسباب التي تربط الاهداف بالمتطلبات الإستراتيجية.
 - تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة.
 - تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الاهداف والتوقعات الإستراتيجية.
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الادارية ،فان أهميتها تتمثل في:
- تقرير اداري دقيق يصف الاداء التشغيلي عبر المحاور الاربعة للبطاقة.
 - ربط سببي بين الاهداف وتسهيل وضعها.
 - زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الادارة.
 - التركيز على مفهوم التوافق والتكامل وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف. (طالب ومحمد، 2009).

مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

إن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يساعد في الجوانب الآتية: (قنديل وبلتاجي والفيومي، 2011)

1. ربط الأهداف الخاصة بالمنشأة بالأهداف الفرعية للإستراتيجية.
2. أداة اتصال يجعل الإستراتيجية واضحة لجميع العاملين في الشركة وليس فقط لقياس الأداء.
3. نظام إدارة للأداء على مستوى المنشأة وبالتالي فهي اشمل من إدارة الأداء على المستوى الفردي.
4. تحقيق الاستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للمنشأة.
5. تعتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع (عبد اللطيف، 2009)
6. تمكن المنشأة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلامة.
7. بطاقة الأداء المتوازن تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة مما يساهم في تحقيق الديناميكية اللازمة على التنافس على المدى الطويل أنها تزود بتوثيق مفيد للتطوير المتواصل لتلك المقاييس التي ستواجه المنظمة صواب تحقيق أهدافها ورؤيتها (جوزين، 2003).
8. تزود الإدارة بطريقة لتنظيم وعرض كم هائل من البيانات المعقدة والمتراطة مما يقدم لمحة عامة عن المنظمة وتساهم في فعالية ونقاوة ممتازة القرارات والتحسين المستمر.

أسباب وعوامل الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة أسباب وعوامل اهتمام دعت لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأهمها:

1. وسيلة لمسح وفهم حاجات ورغبات العملاء والإجراءات الداخلية والتعلم والنمو والبعد المالي.
2. تحديد غايات وأهداف الإبعاد الأربعة ومقاييس هذه الأهداف.
3. تحليل إستراتيجيات وعمليات المنظمة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن.
4. لوحة تحكم لأداء المنظمة.
5. الملائمة بين النتائج ومقاييس الأداء. (المغربى، 2009).

6. زيادة وحدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي وأثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية أو اندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة. (ابو محسن، 2009).

7. ظهور ثروة تكنولوجية في مجال الانتاج وأنظمة المعلومات.

8. استخدام المقاييس التقليدية للأداء يعد نظاماً إداري البعد وذلك من خلال التركيز على البعد المالي فقط

دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل بعد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من الحاجات التي أدت إلى ظهور بطاقة الاداء المتوازن منها: (عبد الحليم

وراضى، 2005).

1. ظهور نموذج بطاقة الأداء المتوازن يغطي القصور الذي أحدثته أنظمة الرقابة المالية التقليدية الممثلة في

(الميزانيات) التكاليف المعيارية، التسعير المخزون وغيرها من الأنظمة الرقابة).

2. تجاهل أنظمة الرقابة المالية التقليدية إلى عوامل أخرى من شأنها التأثير على أداء المنظمة.

3. التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زيادة معدلات التعقيد والتغير في البيئة المحيطة

بالمنظمات ولقد اتضحت أن أنظمة الرقابة التقليدية غير قادرة على القيام بواجباتها تجاه هذا الوضع

الجديد. (سوار الذهب ومحمد، 2009).

4. أنظمة الرقابة التقليدية تعمل على قياس أداء منظمات الأعمال من جانب واحد فقط دون مراعاة الجوانب

الأخرى وأن قياس الأداء المتوازن عمل على قياس أداء المنظمات من خلال خمسة أبعاد هي البعد

المالي، السعر، العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد الإجتماعي.

(Kaplan and Norton,1992).

أنواع بطاقة الأداء المتوازن:

يتم تصنيف بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للأنواع الآتية:

(1) بطاقة الأداء المتوازن التقديرية:

بطاقة الأداء المتوازن التقديرية هي أكثر أنواع بطاقة الأداء انتشاراً وتعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية موضوعية تحت عدد من الأبعاد ويتكون هذا النوع من ثلاثة عناصر مختارة فقط هي (المقاييس المستهدفة لمكونات جوهرية جمع البيانات التقدير الأداء كعناصر متكاملة).

يتم الاستخدامات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن التقديرية كأداء أفعال داخلية وخارجية وتستخدم لإعداد التقارير وأيضاً من الاستخدامات المفضلة لهذا النوع لإستخدامها كأداء معرفة والتي تستخدم لتعقب الأصول الملموسة وغير الملموسة تحت أبعاد البطاقة المختلفة وفوق كل هذا فإن هذا النوع من بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على المؤشرات المالية وغير المالية قد ظهر هذا النوع حتى المقال الأول.

(2) بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازي على المؤشرات المالية وغير المالية موضوعية في مجموعة تحت أبعاد مختلفة، ولكن الاختلاف لم يكن في تركيزها على المناطق الوظيفية، المثال على هذا النوع بطاقة الاداء المتوازن للتسويق والمتوازنة لتنمية المعلومات، والمتوازنة للمواد البشرية، إن بطاقة الأداء المتوازنة الوظيفية مشابهة لبطاقة الأداء المتوازن التقديرية من حيث العنصر، والاستخدام الأساسي هو استخدامها كأداة للأداء الوظيفي، أما الدور الثانوي لها استخدامها كأداة لاتصالات داخلية وخارجية وإدارة أداة الموارد البشرية، ويهتم هذا النوع من البطاقة على المناطق الإدارية والوظيفية بدلاً عن الاهتمام بالأهداف الإستراتيجية الكلية.

(Brudan, 2005)

(3) بطاقة الأداء المتوازن الرقابية:

بطاقة الأداء المتوازن الرقابية هي التنفيذ الكلي لبطاقة الأداء المتوازن، وتحتوي على العناصر التي

ذكرها كابلن ونورتن ، ولكنها تفتقد الرسالة الممبنة ، إن إستخدام الأهداف الإستراتيجية ونظام إدارة

المبادرات هو الدور الأساسي لهذا النوع من إدارة الأداء الكلي أما الدور الثانوي فهو إستخدامها كأداة إتصال داخلي وخارجي وإدارة أداء الموارد البشري ورأس المال الفكري.

(4) بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية:

بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية هي التنفي الكلي لبطاقة الأداء المتوازن وهي مرحلة متقدمة نحو بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة، بالإضافة لمكونات بطاقة الأداء المتوازن الرقابية يتم وضع رسالة متميزة وأهداف إستراتيجية تركز الإدارة الإستراتيجية على التخطيط وهو الدور الأساسي لهذا النوع من أنواع بطاقة الأداء المتوازن، أما الأدوار الثانوية فهي إدارة الأداء الكلي لكل من: إدارة أداء المورد البشرية، الاتصالات الداخلية والخارجية، إدارة رأس المال الفكري، الإدارة المالية وإدارة المشروعات.

(5) بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة:

إن بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة هي النوع الأكثر شمولاً لتنفي بطاقة الأداء المتوازن كما وصفها كابلن ونورتون في (1996م مقالة ، 2001م كتاب ، 2004م مقالة ، 2004م كتاب) فهي مجموعة كاملة من المكونات ودورها الأسي هو الإدارة الإستراتيجية، وتركز على التخطيط والرقابة معاً، هذا النوع أكثر تكاملاً مع أنظمة المنظمات. (Brudan, 2005)

فوائد بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للشركات:

1. ان تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن تساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من انها بالطريقة الصحيحة ، كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها كما انها تحقق فوائد عديدة منها ما يلي:
2. مساعدة الادارة على توضيح إستراتيجياتها لحملة الأسهم ، وتمكينها من تحديد ووضع الاهداف الإستراتيجية بكل وضوح ، كذلك تحقق التوازن بين الاهداف الادارية قصيرة الاجل ومتوسطة الاجل وطويلة الاجل.
3. تساعد الادارة على مراقبة الاداء من لوحة قياس واحدة ، والمساهمة في توحيد الاهداف التجارية لكل منشأة من المنشآت وتقوية تفهم اهمية مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.

4. ازالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية اذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة (السبب والاثار) والتي على نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهى بتحقيق الاهداف المالية.

5. وجود خطة واضحة لتحقيق الاهداف سواء استراتيجيه او تكتيكية ، ويمثل ميزة تنافسية تسهل عملية اعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة الشفافية.

6. المساعدة على اوصول الإستراتيجية الى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

7. مواءمة الاهداف الفردية واهداف القسم مع استراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الادارة العليا للمنظمة بالافراد.

8. تسهيل المراقبة الدورية الإستراتيجية وتسريع اجراءات التصحيح اذ أن وجود بطاقة الاداء المتوازن يمثل حلقة متواصلة من الفهم والادراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الاهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الافعال حول تنفيذ الإستراتيجية. (نديم، 2013).

المحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تحتوى بطاقة الداء المتوازن على اربعة محاور رئيسية ،ولكن من الناحية العلمية الحديثة يختلف عدد المحاور حسب عمل المنظمة وطبيعة نشاطها ، ولكننا سوف نتطرق إلى المحاور العامة التي ظهرت في البطاقة وهى أربعة محاور رئيسية كما أوردها (عبد اللطيف وتركان ، 2006)

1/ المحور المالي:

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمة ، اى كيف ننظر الى مساهمينا ؟ ويختلف الهدف المالى بين القطاع العام والخاص ، في القطاع الخاص عموما فأن الأهداف المالية في المدى البعيد تسعى لتعظيم صافى الربح ، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن. كما تختلف أيضا الأهداف المالية باختلاف دورة

حياة الشركة (النمو ، البقاء ، الاستمرار) فمثلا الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على النمو في الاسواق الجديدة والى زياة تقديم الانتاج والخدمات للزبائن الجدد ، أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرار (الإنتاج) سوف تركز على التدفق النقدي.

2/ محور العملاء:

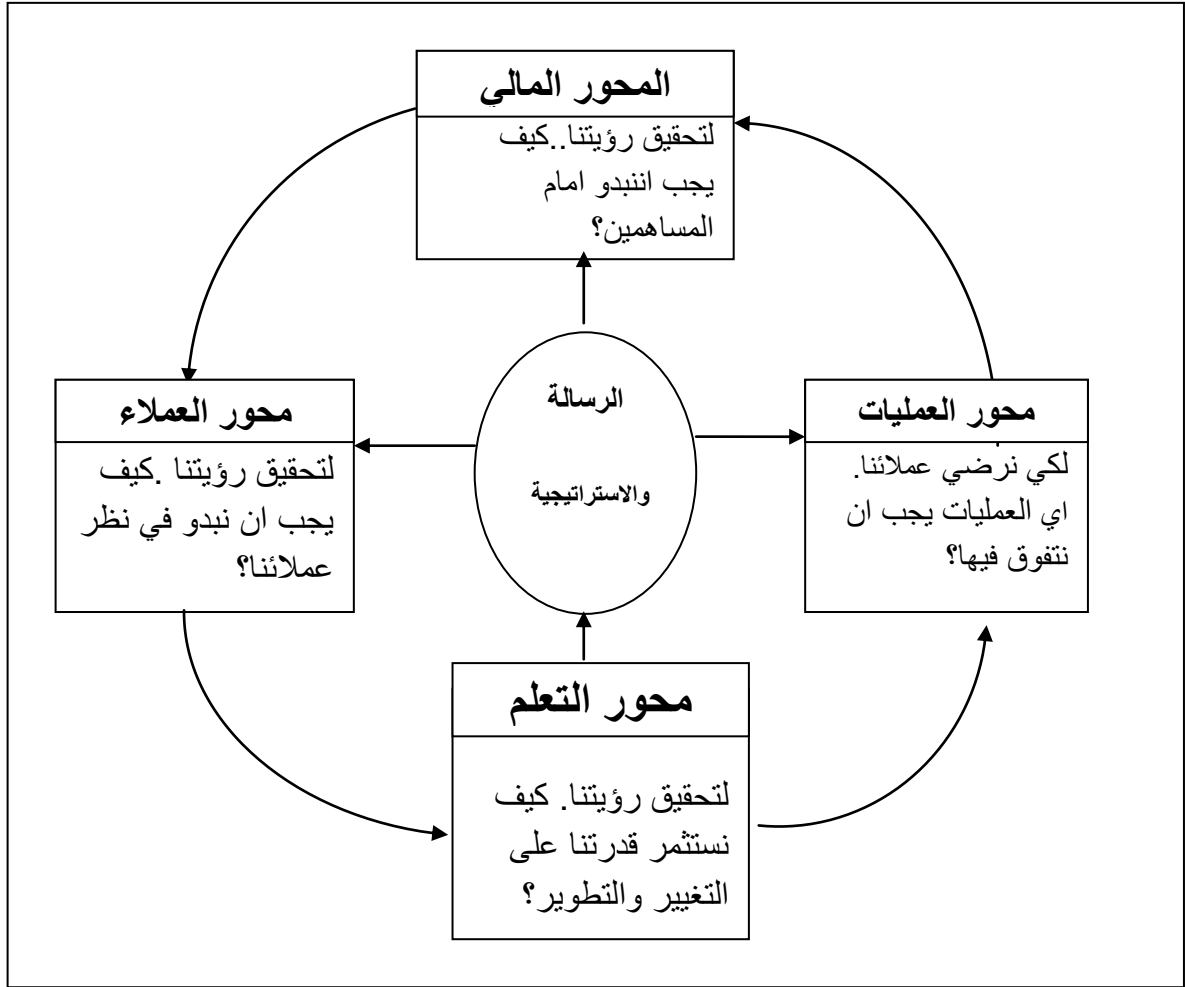
يهتم هذا المحور بالطرق التي تخلق القيمة للزبائن ، وماهي القيمة التي ترضى الزبون ؟ ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها ؟ إذا يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية والمحاولات لتطوير المنظمة وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة الأداء ، لأنه إذا لم تستطيع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها تتلاشى ، ويجب أن تتبنى التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي وليس على حالة غالبية وخاصة ، كما إن الإستراتيجيات المختارة يجب أن تتبنى التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية وتأتى المقاييس نتيجة طبيعة الاختيار الإستراتيجي والتي ستزودنا برؤيا شاملة عن محور العملاء.

3/ محور العمليات الداخلية:

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور العملاء بخلق قيمة للزبون والمحور المالى بزيادة ثروة المساهمين ، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء الزبائن والمساهمين.

4/ محور التعلم والنمو:

يضمن محور التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد ، الشرط الأساسى للبقاء في المدى البعيد ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضرورى للبقاء ، ويجب أن تسعى تسعى المنظمة ليس فقط لتطوير الخبرة والمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية ولكن أيضا لمعالجة الكفاءة ومعدا تالإننتاج كخلق قيمة للزبون في الوقت الحاضر. (عبد اللطيف وتركان ، 2006)



الشكل (2-3): يوضح محاور بطاقة الاداء المتوازن

المصدر : (عبد اللطيف وتركان ، 2006)

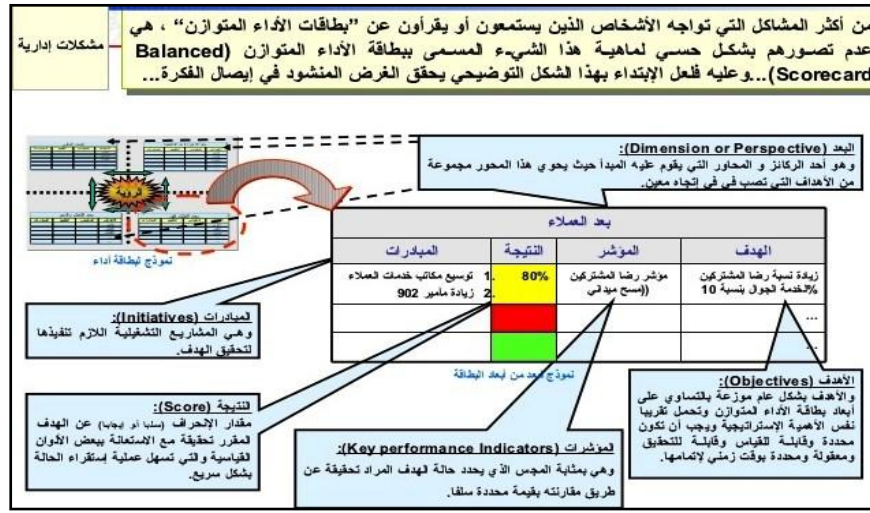
مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تشتمل على أربعة أبعاد أساسية وهي:

1. الأهداف: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.
2. المؤشرات: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
3. المستهدف: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا).
4. المبادرات: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي "مثلا"، ويقاس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك. لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن

تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية. هذا وقد يكون من المناسب تحديد عدد المؤشرات في كل بطاقة في حدود خمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من 20 هدفاً. وهذه تعد الأهداف العليا للشركة أو المنشأة، التي يسعى الجميع إلى الاشتراك في تحقيقها، إضافة إلى ذلك فإنه ينبغي بذل المجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية الشركة وطبيعة عملها.

(R.kaplan & D. Norton.1998)



الشكل (2-4): يوضح بطاقة الأداء المتوازن

المصدر : (R.kaplan & D. Norton.1998)

أدوار بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الأدوار كما أوردها (Bruden:2005):

1. الإدارة الإستراتيجية:

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن للإدارة الإستراتيجية لصياغة الإستراتيجية والتخطيط التنظيمي ، ففي مجال الصياغة الإستراتيجية تشارك البطاقة في بناء المعلومات و تصوّر دينامية الإستراتيجية من خلال واحد من أدوات البطاقة وهي الخارطة الإستراتيجية.

2. إدارة العمليات:

في مستوى العمليات فإن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لقياس الأداء ليس فقط من خلال تقديم معلومات عن الأداء المستهدف، والتحقق ولكن أيضاً توضيح الأثر على الإستراتيجية الكلية وبهذه الطريقة فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد مصدر لمخبرات الشركة و تستخدم في عمليات صنع القرارات المختلفة مثل توليد المبادرات والتفضيل.

3. إدارة الموارد البشرية:

التنفيذ الكامل لبطاقة الأداء المتوازن يوزع بطاقة الأداء الكلية على مستوى الأقسام و الفرق وأيضاً على المستوى الشخصي، ان بطاقة الأداء المتوازن أيضاً تستخدم في عملية تقويم الأداء ولهذا فإن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لإدارة الأداء و المتابعة المتكاملة لإستراتيجية الموارد البشرية.

4. الاتصالات التسويقية:

وواحدة من القيم المضافة لبطاقة الأداء المتوازن هي أداة اتصال داخلية، ففي هذا الدور فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توصيل المعلومات التشغيلية و الإستراتيجية في شكل هيكلية ومعايير من أجل ملء الفراغات الهامة في بيئة التنظيم من خلال الاتصال و التخطيط ، وان بطاقة الاداء المتوازن تعرف برسالة الإستراتيجية ومساهمة أي فرد في المنظمة، أيضاً تستخدم في الاتصالات الخارجية مع الموردين والزبائن والمساهمين.

5. إدارة المعرفة:

دور آخر مهم تملأه إدارة المعرفة من أجل قياس الأصول غير الملموسة وهناك عدد معتبر من الكتابات حول هذا الموضوع عن عمل بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوازي مع رأس المال الفكري، ولهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات المستخدمة لزيادة رأس المال الفكري و إدارة الموارد غير الملموسة.

6. الإدارة المالية:

تستخدم في مجال الإدارة المالية لتزويد الموازنة بالمعلومات وتقييم النفقات المهمة والمؤثرة ، و تعمل الموازنة التقليدية على تشخيص الأداء المالي من دون مراعاة الاستخدامات المختلفة لطاقة الأداء المتوازن، إلا أن المقالات و الدراسات ركزت بصورة كبيرة على دور القياس والرقابة ولكن باستخدام البطاقة يمكن للمنظمات تخطيط الموازنة مع الإستراتيجية.

بينما يرى نيفين (Niven,2002) من خلال علم مع العديد من المنظمات إن بطاقة الأداء المتوازن

تستخدم كأداة لثلاثة أشياء هي:

- نظام القياس.
- نظام لإدارة الإستراتيجية.
- أداة للاتصال.

جدول (1-2) يوضح أدوار بطاقة الأداء المتوازن:(Bruden:2005):

رقم	نوع بطاقة الأداء المتوازن	الدور الرئيس	الأدوار الأخرى	مرتبة الاستخدام التقديرية
1	بطاقة الأداء المتوازن التقديرية	الاتصالات الداخلية	إدارة رأس المال الفكري	المرتبة الثالثة من حيث التفضيل
2	بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية	قياس الأداء	إدارة الأداء، الاتصالات الداخلية والخارجية	المرتبة الثانية من حيث التفضيل
3	بطاقة الأداء المتوازن الرقابية	إدارة الأداء الكلي	إدارة الأداء (الموارد البشرية). الاتصالات الخارجية والداخلية إدارة رأس المال الفكري	الأكثر تفضيلاً
4	بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية	الإدارة الإستراتيجية التخطيط	إدارة الأداء الكلي إدارة الأداء اتصالات داخلية و خارجية إدارة رأس المال الفكري الإدارة المالية إدارة المشروعات	المرتبة الرابعة من حيث التفضيل
5	بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة	الإدارة الإستراتيجية التخطيط والرقابة	جميع الأدوار	المرتبة الخامسة من حيث التفضيل

المبحث الثاني

خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الأولى: تشخيص ثقافة المنظمة وتحديد المزايا الجوهرية:

أولاً: تشخيص ثقافة المنظمة:

المقصود بثقافة المنظمة، هي مجموعة من الافكار والسلوكيات والسياسات المعلنة وغير المعلنة التي

تشكل طبيعة أداء الافراد وتؤثر على تفاعلهم فيما بينهم داخل المنظمة، وغالباً ما يسيطر على المنظمة واحدة

من الثقافات التالية:

القوة (Power): وتعتبر قوة نفوذ الافراد المساعد الابرز لجودة الأداء ومن بعض نتائج هذه السياسة:

مركزية القرارات: عدم المبادرة - ضعف العلاقات - محدودية الصلاحيات - التخوف - عدم النقاش -

استخدام العقوبات. الانجاز (Achievement): عظمة انجاز الأفراد يقربه ممن الادارة وتعزز مكانتهم. من

أبرز نتائج هذه السياسة:

المبادرة - العمل الاضافي - استقطاب الكوادر - علاقات جديدة - سرعة في الاداء - روحية فريق

العمل - تخطيط واضح للعمل.

اللوائح (System): هي التي تسيطر وتحدد طبيعة العمل ومن أهم نتائجها:

الرقابة في العمل - انتاجية منخفضة - إنعدام المبادرة - فقدان المرونة - دقة في مراعاة متطلبات العمل

- ضعف التفاعل بين الافراد - عدم رضا العملاء - وضوح الاجراءات.

العلاقات الاجتماعية (Social Orientation): الحرص على العلاقة الطيبة مع الآخرين هو المؤثر الأكبر

على جودة الأداء ومن أهم نتائج العلاقات:

قوة العلاقات - سرعة اتخاذ القرارات - سرعة الانجاز اللامركزية - المرونة في تطبيق اللوائح - عدم

العدالة. (الزعيبي ، 2005م).

ويعبر عن هذه الثقافات بـ (Pass Model) والحرف الأول من كل ثقافة.

خصائص ثقافة الأداء في المنظمات:

بيئة مبنية على نظم تجعل القرارات واقعية وتعتمد على المقاييس و التحليل العلمي والمنطقي.

تقدم خدمات لمنتجات مخطط بأسلوب يحقق إزدياد عدد العملاء.

عنصر مهم للوصول الى مركزية المستفيد في جودة الأداء وما يطمح اليه.

ثانياً: تحديد المزايا الجوهرية:

هي أبرز الصفات التي يجب الالتفات حولها لكونها تعتبر ارضية نحو صياغة إستراتيجية تنافسية طموحة،

ولكن واقعية ومراعية للموارد المتاحة والمستفيدة من التمييز المحقق، ويتم التعرف على هذه المزايا من

خلال معرفة ما يلي:

أولاً: أهميتها للمستفيد:

مدى منفعة هذه الصفة بحسب وجهة نظر المستفيد.

ثانياً: درجة التفرد بها.

مدى تفرد المنظمة بتقديم الميزة.

ثالثاً: كلفة تقليدها على المنافس:

مدى صعوبة الكلفة المالية أو سواها من التقليد.

رابعاً: قدرة المنظمة على توظيفها:

مدى إمكانية وقدرات المنظمة داخلياً للاستفادة من هذه الصفة. (الزعيبي ، 2005م).

الخطوة الثانية: بلورة الرؤية الإستراتيجية (Vision):

إنطلاقاً من الخطوة السابقة المرتبطة بالثقافة والمزايا الجوهرية، قم ببلورة رؤيتك الإستراتيجية و

(رؤية المنظمة) تمثل المحصلة النهائية التي تسعى للحصول عليها أي الصورة المستقبلية التي تريد أن تكون

بها المنظمة ومن خصائص الرؤية الجيدة:

1. أن تبدأ بمبادرة قيادية.

2. أن تركز على المستقبل، أي لا تعكس حاضر المنظمة وإنما مستقبلها الذي نريده.

3. أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع

4. أن تعكس التوجه الإستراتيجي للمنظمة، أي توفر الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الإستراتيجية

للمنظمة.

5. أن تتسم بالطموح والتحدي

5. تتسم بالثبات النسبي والاستقرارية، أي عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية و الخارجية المحيطة

بالمنظمة والتي عادة ما تتغير باستمرار.

6. أن تتسجم مع ثقافة المنظمة وقيمها.

فوائد الرؤية الجيدة:

1. تربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها

2. تزيد من التزام العاملين

3. توضح معالم الطريق الى التميز (وضع معايير للتميز)

4. تعتبر أساس لصياغة إستراتيجية المنظمة. (الزعيبي ، 2005م).

الخطوة الثالثة: صياغة الرسالة (Mission Statement):

ما هي رسالة المنظمة:

تجيب رسالة على سؤال كيف وعبر أية محاور عمل إستراتيجية يجب التحرك لبلوغ الرؤية؟

وإنطلاقاً من المزايا الجوهرية وطبيعة ثقافة المنظمة في صياغة رسالتك للمساعدة على تحقيق الرؤية

الإستراتيجية عبر الاجابة على الاسئلة التالية:

ما هي طبيعة الخدمة المقدمة? **What?**

من هو العميل المستهدف? **Who?**

كيف ستقوم بتقديمها وفي أي حال? **How?**

لماذا تقوم بتقديمها? **Why?**

فوائد الرسالة:

1. ضمان وجود غرض واحد للمنظمة يسعى الجميع الى تحقيقه.
2. اختيار المعايير المناسبة لتوزيع موارد المنظمة.
3. خلق الموازنة بين الاهداف المتعارضة لأصحاب المصالح.
4. تشجيع الافراد العاملين وتحفيزهم لتحقيق مسئوليات عالية من الأداء.
5. إشاعة القيم المشتركة بين العاملين.
6. تسهيل عملية اتخاذ القرارات.
7. يعكس حالة الطموح والتحدي لتجاوز الوضع الحالي.
8. تحديد مجالات العمل.
9. تشكل الرؤية المستقبلية.
10. تشكيل الثقافة التي توحد سلوك العاملين.
11. تحديد الاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها. (الزعبي ، 2005م).

الخطوة الرابعة: صياغة محاور العمل الإستراتيجي:

تمثل محاور العمل الإستراتيجية التوجهات الرئيسية المساعدة على تحقيق تحقيق الرسالة للوصول الى (المكانة) الرؤيا المنشودة.

ومن أهم أدوار محاور العمل الإستراتيجي:

- تبرز التوجه المستقبلي للعمل.
- تربط كافة العناصر الإستراتيجية برؤية المنظمة.
- أساس لتطوير الخرائط الإستراتيجية. (الزعيبي ، 2005م).

الخطوة الخامسة: صياغة الاهداف الإستراتيجية:

أولاً: التحليل الإستراتيجي:

مفهوم التحليل الإستراتيجي:

لصياغة الاهداف الإستراتيجية بشكل ناجح ينبغي إجراء تحليل لبيئة العمل (الداخلية والخارجية) من

خلال التحليل الإستراتيجي (Swot).

عرف التحليل الإستراتيجي (Swot) من قبل (Wright) وزملاؤه بأنه: (تحليل يهدف إلى مقارنة

نقاط القوة والضعف في المنظمة (SW) الفرص والتهديدات (TO) الخاصة بالبيئة الخارجية، ويعد التحليل

(Swot) أحد المدخلات في تقييم الأداء المستقبلي وذلك من خلال تشخيص نقاط للقوة والضعف الداخلي

وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية. بناءً على هذا التشخيص والقيام بالتنبؤات سيكون للمنظمة القدرة

في تقدير سعة الفجوة ما بين الاهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به، وتلك الفجوة هي ما يطلق عليها

بالفجوة الإستراتيجية المستقبلية، وفي دراسة لـ (Hill & Westbrook) وجد أن هناك ثلاثة طرائق يمكن

بواسطتها انجاز تحليل (Swot):

ان يقوم المدير الاعلى فى المنظمة بإنجاز التحليل بمفرده أو ان يقوم به استفسار بعد المناقشة مع

مدراء الإدارة العليا.

يقوم العديد من المديرين فى الإدارة العليا فى المنظمة بإجراء تحليلات إستراتيجية فردية (Swot) وبعد ذلك

يتم فهمها وبعدها قد يعقد اجتماعات يتم فيه إقرار (Swot). أو قد لا يعقد عند عدم وجود الحاجة الى ذلك.

أن الـ (Swot) هي حصيلة لاجتماع أو عدة اجتماعات يعقدها المدراء الذين يسهمون جميعهم فى

التحليل النهائي، ويشمل ذلك المستشارون والعاملون فى المنظمة.

ب- إطار تحليل البيئة الخارجية (SWOT): تصنف البيئة الخارجية الى مجموعتين، الأولى البيئة العامة

والثانية البيئة الخاصة أو بيئة المهمة أو بيئة الصناعة أو التنافسية ويتم التركيز على المجموعة الثانية التى

تشمل:

المنافسين: هي أشد وأخطر الاتجاهات التى يمكن ان تهدد عمل المنظمة، فيجب تحليل المنافسين الحاليين

والمستقبليين وتحديد تحركاتهم.

المجهزين: أحد أقوى المناسبة المهمة من خلال قوتهم التفاوضية، ويجب ان يتضمن التحليل عدد المجهزين

فضلاً عن تهديد المجهزين بالاتجاه ي نحو التكامل الأمامي

العملاء: لديهم دور كبير فى البيئة التنافسية حيث مكن معرفة اتجاهات ومعتقدات الافراد داخل المجتمع من

خلال سلوكهم.

حملة الاسهم (المساهمين): يجب ان تراقبهم المنظمة بصورة مستمرة من خلال جمع البيانات عنهم، حيث

لديهم الأثر الاكبر فى رفع وخفض قيمة اسهم الشركة، حيث يسعى بعض المنظمات الى ان تكون هناك فئة

معينة بيدها النسبة الأكبر من اسهمها ويعود سبب ذلك الى رغبة المنظمة بالمحافظة على استقرار اسهمها

وقوتها فى السوق المالي.(R, Kaplan. P. Norton. 1992)

ومطالب الحكومة: تضغط على منظمات الاعمال فى كيفية أدائها لأعمالها و ذلك عندما تقوم بإصدار التعليمات او القوانين التى تخص قطاعاً معيناً تعمل به المنظمة ويخلق ذلك فرص وتهديدات لذلك تتطلب المراقبة لمعرفة الخطوات الصحيحة للمنظمة.

ت- إطار تحليل البيئة الداخلية:

يجب ان تركز على كل نشاطات المنظمة الداخلية لتحليل عوامل البيئة الداخلية:

التسويق: أهدافه، إستراتيجياته، و برامج التسويق الحالية للمنظمة ومدى انسجامها مع الرسالة.

البحث والتطوير: الاهداف والإستراتيجيات والبرامج الحالية للبحث والتطوير فى المنظمة ومدى انسجامها مع

رسالة وأهداف والإستراتيجيات والبرامج الحالية للتصنيع، الخدمة فى المنظمة، ومدى انسجامها مع الرسالة والأهداف.

الموارد البشرية: الاهداف و السياسات والبرامج الحالية لإدارة الموارد البشرية ومدى انسجامها مع أهداف وإستراتيجيات ورسالة المنظمة.

ث- نموذج تحليل العوامل الإستراتيجية (Swot): هو تحليل للعناصر الأكثر أهمية فى المنظمة يقوم بدراسة عناصر القوة والضعف الداخلية ومقارنتها مع الفرص والتهديدات الخارجية.

تعرف الفرص بأنها: (أي مواقف، فكرة، أو موقع يتناسب ايجابياً مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة او يزيد من قدرتها التكيفية فى البيئة اعمالها لتحقيق اهدافها.

التهديد: ظرف رئيسي غير ملائم موجود فى بيئة المنظمة وهو موقف او فكرة او موقع يؤدي لتجاهل او ضعف التعامل معه الى عرقلة مسيرة المنظمة او تسبب الأذى لها حسب رؤيتها الاستراتيجية حالياً أو فى

المستقبل. (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

تعريف نقاط القوة:

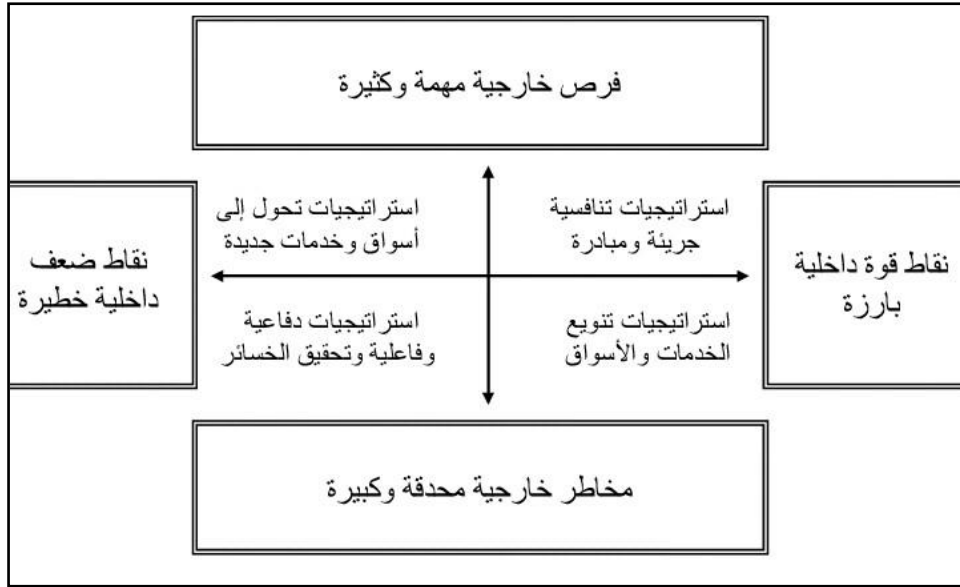
صفات او مؤهلات او موارد تمتلكها المنظمة وتكون بمستوى افضل من المنظمات المنافسة والذي

يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية يجعلها تتفوق على المنافسين من خلال تنفيذ إستراتيجياتها التنافسية.

تعريف نقاط الضعف:

أشكال عن العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن ان تؤدي الى فشل المنظمة في تحقيق

اهدافها وتعرف أنها قصر او محدودية الموارد والمهارات.



الشكل (2-5) يبين كيف تبني القرارات الاستراتيجية على أساس تحليل العوامل الإستراتيجية:

ثانياً: صياغة الاهداف الإستراتيجية:

أحد الأهداف الإستراتيجية الانجازات القابلة للقياس المنبثقة من المحاور الإستراتيجية و تتمثل بالآتي:

- يتم تحديدها بعد استخلاص المحاور الإستراتيجية.
- يتم تحديدها بحسب نتائج التحليل الإستراتيجي (SWOT/TOWS)
- تعرف نوع النتائج التي يجب تحقيقها عبر الابعاد الاربعة.
- تحديدها وهو الخطوة الاولى في بناء الخارطة الإستراتيجية للمحور.
- تربط كافة عناصر البطاقات فيما بينها.
- يجب ان يتلائم كل هدف على الاقل مع محور واحد.
- يتم ترتيبها داخل الابعاد الاربعة. (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

تتعلق الاهداف الإستراتيجية من رؤية ورسالة المنظمة ولكي يكون كل هدف إستراتيجي هدف ذكي

(Smart). ينبغي ان يتصف بالآتي:

- أن يكون محدداً.
- ان يكون قابل للقياس.
- من الممكن تحقيقه.
- ان يكون واقعي.
- ان يكون محدد بوقت.
- ان يكون متحدياً.

ويصاغ كالاتي:

ومن مجالات وضع الاهداف الإستراتيجية الآتي:

الربحية - الكفاءة - النمو - حصص المساهمين - السمعة - قيادة السوق - التفوق التكنولوجي - البقاء والاستمرارية - الحاجات الادارية - تطوير الموظفين.

ومن أمثلة عن الأهداف:

1. زيادة عدد المشاركين في النشاطات التدريبية بنسبة 5% عن العام الماضي.

2. تخفيف هدر الموارد المستخدمة بنسبة 20% مقارنة بالعام الماضي.

ثالثاً: توزيع الأهداف الإستراتيجية على الابعاد الاربعة:

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على توزيع مجموعة الاهداف الإستراتيجية على اربعة محاور: البعد المالي

- بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعليم والنمو.

وقد تختلف هذه الابعاد من منظمة الى أخرى ولكن غالبيتها تشترك في استخدامها وهي:

(R, Kaplan. P. Norton. 1992)

أولاً: البعد المالي:

يعني هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية و الخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في

تحقيق التحسينات وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر المالية للشركة، ومن أهم

المؤشرات لهذا المحور:

مقاييس الربحية: يمكن قياسها من خلال الدخل التشغيلي أو معدل العائد على الاستثمار أو بالقيمة المضافة.

مقاييس إنتاجية: تقيس مدى قدرة الشركة على تحقيق المخرجات المستهدفة من أحد عناصر المدخلات

والهدف منها تقييم كفاءة استخدام عوامل الانتاج.

نمو المبيعات: الهدف منه تقويم قسم المبيعات ومدى فاعليته أداءه وسلوك المبيعات خلال السنوات المتعاقبة

ويتم احتسابها كالاتي:

نسبة المبيعات:

مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة $\times 100 \div$ مبيعات السنة السابقة.

التدفقات النقدية: تستخدم لتقويم اداء إدارة الشركة في تحديد مدى قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية

وتوزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات. وتقاس حسب المعادلة التالية:

رصيد آخر مدة = رصيد أول المدة + المقبوضات النقدية - المدفوعات النقدية.

وفضلاً عن ذلك يمكن للموازنة النقدية دور لمساعدة الإدارة في التخطيط واستثمار الفائض وتوفير مصادر

للتمويل في حالة وجود عجز نقدي، ويمكن إيضاح المقاييس والأهداف الخاصة بالبعد المالي، كما موضحة

في الجدول أدناه. (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

جدول رقم (2-2): يوضح المقاييس والأهداف الخاصة بالبعد المالي

الأهداف	المقاييس Metrics
الاحتفاظ بالعملاء	نسبة نمو المبيعات عدد العملاء الجدد - الحاليين نسبة تردد العملاء على الشركة
زيادة رضا العملاء زيادة ربحية العملاء تخفيض الأسعار تخفيض كلف المشروعات تحسين نوعية المنتج ملائمة التسليم	معدلات مسح العملاء صافي العائد المتحقق معدلات الأسعار دراسة كلف المشروعات نسبة المردودات نسبة التسليم في الوقت المحدد

ثانياً: بعد العمليات الداخلية:

الهدف الرئيسي لهذا البعد يتركز بكيفية التعامل مع الكفاءة والجودة وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، ويهتم هذا البعد بجمع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن باقي الشركات من حيث تلبية حاجات العملاء وإرضائهم و المحافظة عليهم فضلاً عن تحقيق الأهداف المالية للمشاركين وحملة الأسهم.

إن عملية صياغة الاهداف وللمقاييس لبعء العمليات الداخلية تمثل التميز الواضح بين بطاقة الاداء المتوازن و انظمة الاداء التقليدية من حيث الرقابة وتحسين أداء الاقسام اعتماداً على القياسات المالية و تحليل الانحرافات وفقاً للتقارير المالية الشهرية التي يتم من خلالها الرقابة على عمليات الأقسام، ويتضمن هاذ البعد ثلاث دورات يمكن توضيحها كالاتي:

دورة الابداع: ان الابداع للشركة يبحث في حاجات الزبائن وإيجاد المنتج او الخدمة المناسبة لإشباع تلك

الحاجات، ومن المقاييس التي يتم استخدامها بعملية الابداع: (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

- نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة.
- معدل الوقت المستغرق لتطوير المراحل الجديدة من المنتجات.

- عدد انواع المنتجات الجديدة التي تتميز بها الشركة.
- معدل تقديم المنتج الجديد مقابل المنتجات الجديدة.

نقطة تعادل الثمن: وهي النقطة التي تقيس الفترة الزمنية اللازمة منذ بداية العمل في تطوير المنتج وحتى تقديمه في السوق و توليد التدفق النقدي الكافي لاسترداد مبلغ الاستثمار.

دورة العمليات التشغيلية: تقاس العمليات التشغيلية في العادة بواسطة المقاييس المالية مثل: الكلف المعيارية، الموازنات، وتحدد الانحرافات ولكن في ظل التطورات وعصر المعلومات اصبحت المقاييس المالية لا تلبي حاجات الشركات في الرقابة على عملياتها التشغيلية، لذا اصبحت من الضروري تعزيزها بمقاييس غير مالية منها:

مقاييس زمن الدورة: يتم بقياس طول الوقت من تقديم طالب العمل الى تسليم المنتج للعميل. أما قياس الدورة التصنيعية فيقيس وقت العملية الانتاجية الى إنتهائها، ويتضمن الوقت الكلي للدورة التشغيلية من مجموع وقت العمليات وقت الفحص، وقت الحركة، ووقت الانتظار.

إن الهدف من قياس الدورة التصنيعية هي تقليل الوقت المستغرق في الانشطة التي تضيف قيمة والذي يؤدي الى تقليل الوقت المستغرق في الدورة التصنيعية ويطلق كفاءة الدورة التصنيعية. المقاييس النوعية: تمثل تلك المقاييس بالآتي:

- نسبة المخرجات الجديدة الى المدخلات الجديدة في العملية.
- التلف والضياع.
- معدل الخلل في العمليات. (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

دورة خدمات ما بعد البيع: تتضمن هذه الدورة تقديم خدمات للعملاء بعد عملية ابيع وهذه العملية تجعل من مندوبي المبيعات على علاقة مستمرة مع العملاء لفحص وفهم خصائص المنتج ومعرفة احتياجات العملاء في تطوير ما بعد البيع تتضمن وضع البرامج تدريبية للعملاء وتقديم إيضاحات ومعلومات تساعد في استخدام المنتجات بكفاءة وفاعلية وتهيئة وسائل نقل لهذا الغرض. كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): يوضح وضع البرامج التدريبية للعملاء وتقديم إيضاحات ومعلومات

المقاييس	الاهداف
عدد المنتجات الجديدة المخطط لها وقت التسليم	الإبداع زيادة عدد المنتجات تقليل وقت تطوير المنتجات
عائد المخرجات نسبة الوحدات التالفة المدخلات/المخرجات دورة الوقت مقارنة الطاقة الإنتاجية والتصميمية مع كمية الإنتاج	العمليات التشغيلية زيادة جودة العمليات زيادة كفاءة العمليات تخفيض وقت الخدمة فاعلية العمليات
تكاليف خدمات ما بعد البيع	تقديم خدمات ما بعد البيع

ثالثاً: بعد العملاء:

يبين هذا البعد مدى قدرة الشركة على الايفاء بحاجات ومتطلبات العملاء وتوقيتها بأسعار منخفضة في الوقت المناسب، كما يحدد هذا البعد اجراء السوق المستهدف ويعني نجاح الشركة في تلك الاجزاء من خلال مجموعة المقاييس التي تتمثل في الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء، رضا العملاء، وربحية العميل والحصة السوقية.

الاحتفاظ بالعملاء:

يقاس من خلال نسبة نمو المبيعات لهؤلاء العملاء وكذلك يمكن استخدام مقياس:

عدد العملاء الجدد ÷ عدد العملاء الحاليين.

اكتساب عملاء جدد:

ويتمسك بقياسه من خلال عدد من العملاء الجدد أو حجم المبيعات لهم، ومن المهم ان يتم ربط الكلف

المصروفة على حساب العملاء الجدد من خلال الجهود التسويقية مع العائدة المتحقق من البيع لهؤلاء العملاء

ويمكن استخدام مقاييس كلفة البحث كالاتي: (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

كلفة البحث = معدل إيرادات العميل الجديد ÷ مصاريف البحث عن العميل.

رضا العملاء:

يعد من المقاييس المهمة الذي يرتبط بمقاييس الواردة في (1) و(2) الاحتفاظ بالعملاء واكتساب

العملاء الجدد حيث يزود هذا المقياس الشركة بالتغذية العكسية عن علاقة الشركة مع زبائنها الحاليين

وتأثيرها على ربحية الشركة ومن المقاييس المستخدمة في هذا الجانب يتمثل بمعدل المشتريات الكلية

للعملاء، دراسة سلوك الشراء التكرار، للعميل.

ربحية العميل:

يمكن للشركة التوصل الى ربحية العميل من خلال احتساب صافي العائد المتحقق كما موضح في

الجدول التالي:(R, Kaplan. P. Norton. 1992)

جدول رقم (2-4): يوضح ربحية العميل من خلال احتساب صافي العائد المتحقق:

المقاييس	الاهداف
نسبة نمو المبيعات عدد العملاء الحاليين والجدد نسبة تردد العملاء على الشركة.	الاحتفاظ بالعملاء
معدلات مسح العملاء صافي العائد المتحقق دراسة كلف المشروعات معدلات مسح العملاء نسبة المردودات نسبة التسليم في الوقت	زيادة رضا العملاء زيادة ربحية العملاء تخفيض الأسعار تخفيض كلف المشروعات تحسين نوعية المنتج ملائمة التسليم

رابعاً: بعد التعلم والنمو:

يهتم هذا البعد بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية

للشركة. ومحاولة مواكبتها للتطورات الحالية في العمل وأساليبه. والعمل على رضى العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم تستخدم الشركات عادة ثلاثة مقاييس جوهرية لقياس قدرات العاملين تتمثل في الآتي:

رضا العاملين:

ويعد رضا العاملين من اهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الانتاجية وتحسين الانتاج وتقديم خدمات

ذات جودة عالية للعميل ويتم قياسها عن طريق اجراء مسوحات تتضمن الآتي:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- إمكانية توصيل المعلومات للعميل والعاملين.
- القيام بالعمل المطلوب.
- الاعتراف بانجاز العاملين عند القيام بعمل جديد.
- مستوى الدعم المقدم من الإدارة.
- درجة رضى العاملين على الشركة.

الاحتفاظ بالعاملين: ويمكن قياس قدرة الشركة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال احتساب معدل دورات

العمالة ونسبة التسرب في العمالة.

انتاجية العاملين:

وتعد انتاجية العاملين المحصلة النهائية لقياس تأثيرات مهارات العاملين وحالتهم المعنوية ومدة

رضاهم وقدرتهم على الابتكار والإبداع وتحسين العمليات الداخلية، ويمكن تحديد الاهداف ومقاييس محور

التعلم كالاتي: (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

جدول (2-5) بوضوح أهداف ومقاييس محور التعلم:

المقاييس	الاهداف
معدلات تدريبات العاملين إنتاجية العاملين ساعات التدريب	تطوير مهارات العاملين
جودة نظام المعلومات	تطوير نظم المعلومات
معدلات رضا العاملين مقاييس الاحتفاظ بالعاملين	ضمان رضا وولاء العاملين

الخطوة السادسة: رسم الخارطة الإستراتيجية:

الخرائط الإستراتيجية تخطيطات تصف لمنظمة ما، ما يمكن ان تخلق قيمة بإيصال الهدف الإستراتيجية بالسبب الواضح وعلاقة التأثير بينهم ومن خلال الابعاد الأربعة: المالي العملاء، العمليات والتعلم والنمو، ويمكن ان تساهم كثيراً في وصف إستراتيجية الشركة وتبليغها للمدربين التنفيذيين وللموظفين العاملين.

لضمان نجاح رسم الخارطة ينبغي الاجابة على الاستفسارات التالية:

1. كيف سيتم الربط بين الابعاد الإستراتيجية للبطاقة؟

2. ما هي رسالة المنظمة؟ وما هي الموضوعات التي تستخدمها الخارطة؟

3. ما هي الفائدة المرجو تحقيقها؟

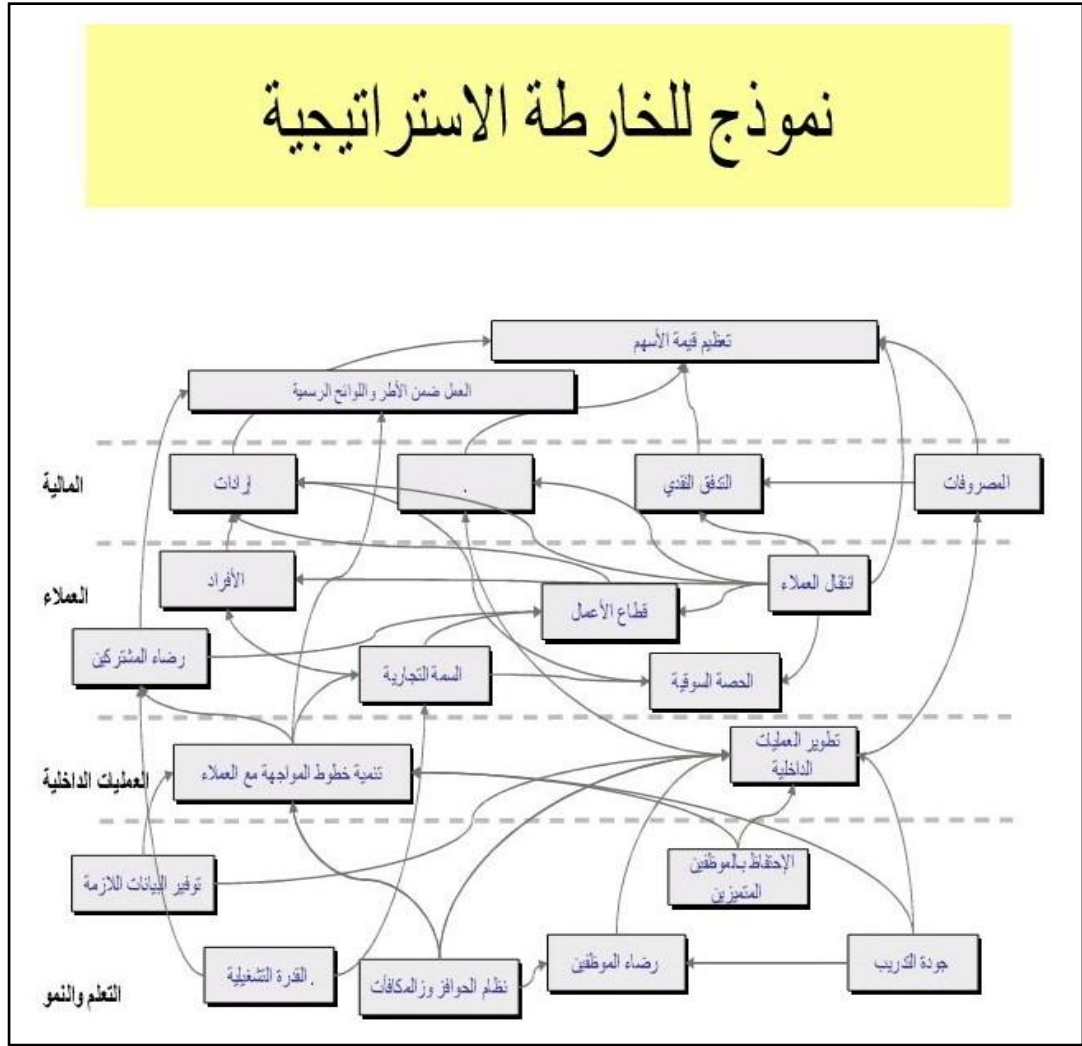
4. هل أتمننا رسم السبب والأثر لكافة الاهداف؟

5. ما هي الاهداف المرحلية؟

ما هي مؤشرات نجاح المشروع؟

ما هي معايير الأداء؟ (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

نموذج للخارطة الاستراتيجية



شكل (2-6) يوضح نموذج الخارطة الإستراتيجية.

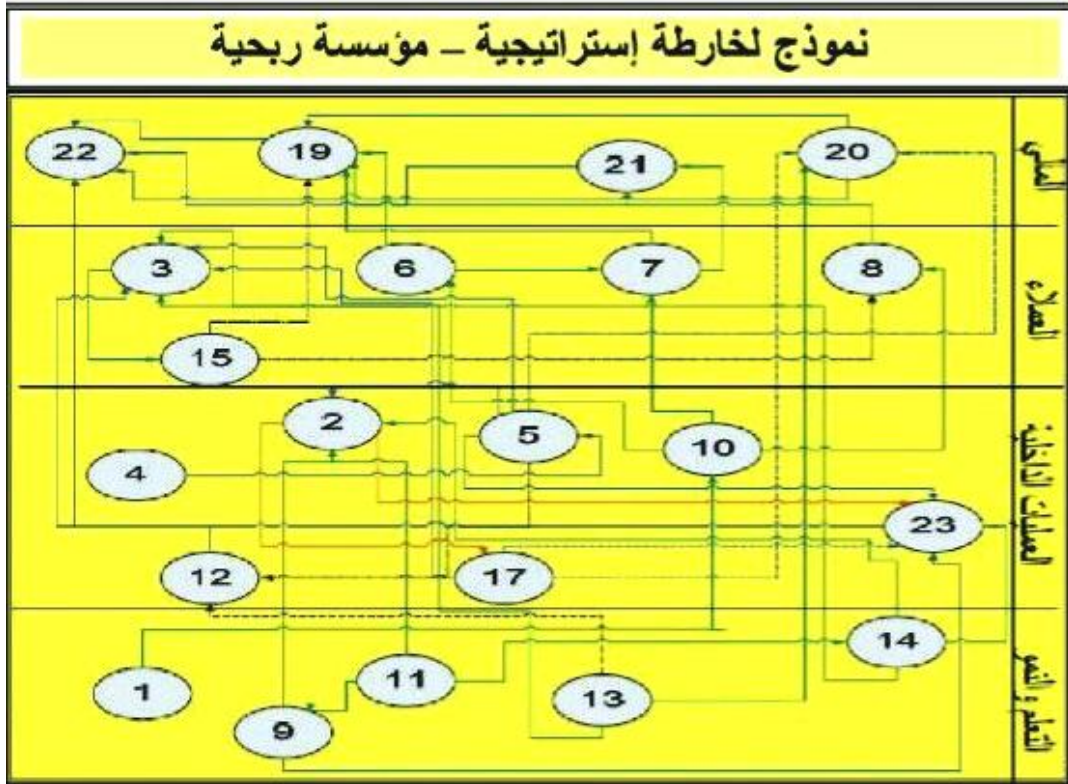
المصدر: (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

خطوات رسم الخارطة الإستراتيجية:

بعد وضع وتصنيف الاهداف ضمن الابعاد الاربعة عليك اتباع ما يلي:

- قم بتقييم كل الأهداف.
- حدد علاقة كل هدف بالأهداف المرتبطة به.
- صنف علاقة هذه الاهداف، سابقة أم لاحق أم غير مرتبطة.
- لتوضيح الخارطة، قم برسم الاهداف بشكل دوائر أم مربعات داخل الابعاد.
- رسم سهم يشير الى طبيعة العلاقة.
- إكمال هذه العملية حتى انجاز كافة الاهداف فيما بينها.

- الانتباه لوجود اهداف غير مرتبطة مع الآخرين.
- ملاحظة وجود أهدافا تعتبر نقطة ارتكاز للمحور.
- ملاحظة اهداف تعتبر نقطة انطلاق لغيرها من الاهداف.
- ملاحظة تقاطع الاهداف عبر الابعاد الاربعة.



شكل (2-7) يوضح نموذج لخارطة إستراتيجية مؤسسة ربحية

المصدر: (R, Kaplan. P. Norton. 1992)

الخطوة الثامنة: وضع مؤشرات حسن الأداء:

وهي عبارة عن مقاييس رئيسية نستطيع من خلالها ضمان حسن الأداء بشكل عملي عبر ضوابط

عالمية ومنطقية من مقاييس واقعية،. وهي مقسمة بحسب بطاقة الأداء المتوازن إلى نوعين:

أ/ مؤشرات مرافقة ب/ مؤشرات لاحقة.

يمكن تحديد خصائص ومميزات كل وحدة منها على النحو الآتي:

المحور الأول: تطوير خبرات الموظفين:

المؤشرات اللاحقة:

- خطة تدريبية جاهزة للتنفيذ
- حاجات تدريبية محددة وواضحة.

الخطوة التاسعة: تحديد عوامل النجاح المهمة:

عوامل النجاح المهمة هي: المهمات الخارجة عن مسئولية راعي الهدف لكنها تؤثر بشكل مباشر

على نجاحه وغالباً تكون مرتبطة بالتزام جهات عليا أو إدارات أخرى أو زملاء العمل وان تحقيقها يعتبر

مساعداً كبيراً على نجاح الإستراتيجية.

ومن أهم عوامل النجاح المهمة:

- دعم الإدارة - تأمين الموازنة المطلوبة.
- التطور العلمي - العدالة بين الموظفين.
- التدريب والتطوير - التوظيف.
- زيادة رأس المال - رضى المستفيد من الخدمة.

انجاز الدراسة التسويقية - حجم المساعدة التقنية. (R, Kaplan. P. Norton. 1992).

الخطوة العاشرة: إقتراح المبادرات الإستراتيجية:

هي مشاريع او برامج لسد الفجوة فى الأداء نحو تحقيق هدف إستراتيجي ولكن تكون ذكية، يجب ان

تتصف بـ:

- الهدف المحدد.
- قابليه الهدف للقياس.
- متفق عليه ومن الممكن تحقيقه.
- أن يكون واقعي.
- أن يكون بوقت.
- أن يكون متحدي.

الخطوة الحادية عشر: إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

الرؤية: أن تكون الأداء الأولى في خدمة رؤية المنظمة.

الموارد البشرية جاهزة للتنفيذ.

الرسالة: تطوير أداء الموظفين في الشركة عبر الاستفادة من سمعتنا الطيبة والوفر في الميزانية.

الهدف الإستراتيجي: تأمين كافة الاحتياجات التدريبية (السنة)!

المحور: تطوير خبرات الموظفين.

إسم المسئول عن الهدف وصفته الوظيفية: مدير التدريب فى المنظمة.(R, Kaplan. P. Norton. 1992).

وصف موجز للأهداف:

يعتبر هذا الهدف من ابرز مهمات إدارة الموارد البشرية في طريقتها لتحقيق الرسالة وذلك من خلال

تأمين الحاجات التدريبية لمختلف الإدارات.

1/ إعداد مشروع قياس مقارن عن المنظمات المشابهة.

2/ التواصل مع البيوت الاستشارية المحلية.

جدول (2-6) يوضح المؤشرات لحسن الاداء وعوالم النجاح.

عوامل نجاح المهمة	مؤشرات حسن الأداء
تجاوب الإدارات في فترات محددة دعم الإدارة العليا وجود رغبة تجديد لدى المعنيين	

(R, Kaplan. P. Norton. 1992).

المبحث الأول

مفهوم البحوث الاستكشافية

تحاول استكشاف ظاهرة لا تتوافر عنها معلومات كافية والهدف منها اكتشاف جوانب وأبعاد موضوع الدراسة تمهيداً لإجراء دراسة وصفية لموضوع الدراسة. ويعد شكلاً من أشكال البحث التي يتم إجراؤها عن المشاكل التي لم يتم تحديدها بوضوح ويساعد البحث الاستكشافي على تحديد أفضل تصميم للبحث، وطريقة جمع البيانات وتحديد المواضيع. وينبغي استخلاص استنتاجات حاسمة بحذر شديد. ونظراً لطبيعته الأساسية، فإن البحث الاستكشافي غالباً ما يخلص إلى أن مشكلة محسوسة ما غير موجودة في الواقع.

ويعتمد البحث الاستكشافي غالباً على بحث ثانوي مثل مراجعة الدراسات المتاحة وبياناتها أو كليهما، أو يعتمد على المناهج النوعية مثل المناقشات غير الرسمية مع العملاء أو الموظفين أو الإدارة أو المنافسين، أو يعتمد على المناهج التي تتسم بالشكل الرسمي أكثر من خلال المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز أو الأساليب الإسقاطية أو دراسات الحالة أو الدراسات التجريبية.

يسمح الإنترنت بالأساليب البحثية التي تتسم بالتفاعل بشكل أكبر بطبيعتها. على سبيل المثال، تزود

تنسيقات آر إس إس الباحثين بشكل فعال بكل معلومة جديدة، ويمكن أن يتم إرسال نتائج البحث في محرك

البحث الرئيسي من خلال البريد الإلكتروني إلى الباحثين من خلال خدمات مثل إنذار الأخبار

(Google Alerts) حيث يتم تعقب نتائج البحث الشاملة على مدى فترات طويلة من الوقت من خلال

خدمات مثل اتجاهات جوجل (Google Trends) ؛ ويمكن إنشاء مواقع الويب لجذب التعليقات من جميع

أنحاء العالم حول أي موضوع. (Earl Babbie, 1989)

عندما يكون الغرض من البحث هو الوصول إلى معرفة الظواهر أو اكتساب رؤية جديدة من أجل

الوصول إلى صياغة أكثر دقة للمشاكل أو تطوير فرضيات، فإن الدراسات الاستكشافية (أيضاً تُعرف بالبحث

التشكيلي) تكون في متناول اليد. وإذا كانت الفرضية تحدث بشكل عام جداً أو بشكل خاص جداً، فإنه لا يمكن

أن يتم تشكيل فرضية. لذلك، فهناك حاجة للبحث الاستكشافي لاكتساب الخبرة التي من شأنها أن تكون عاملاً مساعداً في الفرضيات ذات الصلة بالبحث التشكيلي لتكون أكثر تحديداً وعادةً ما تكون نتائج البحث الاستكشافي غير مفيدة في عملية اتخاذ القرارات في حد ذاتها، لكنها يمكن أن توفر تفسيراً واضحاً في حالة معينة. وعلى الرغم من أن نتائج البحث النوعي يمكن أن تعطي بعض الدلالات مثل "السبب" و، "الكيفية" و"الزمن" فيما يتعلق بحدوث شيء ما، لكنها غالباً لا يمكن أن تخبرنا عن "تكرار الحدوث" أو "عدد المرات". لا يُعمم البحث الاستكشافي عموماً على السكان بشكل مطلق.

تسعى البحوث الاستكشافية الاجتماعية لمعرفة كيف يمكن للأشخاص المضي في إعداد الاستفسار، وما المعاني التي يوضحونها بأفعالهم، وما القضايا التي يهتمون بها. ويكمن الهدف في معرفة "ماذا يجري هنا؟" والتحقق في الظواهر الاجتماعية دون التوقعات الصريحة.

أيضاً هذه المنهجية في بعض الأحيان أشارت إلى منهج النظرية المؤصلة على أنه بحث نوعي أو بحث تفسيري في محاولة لكشف النقاب عن أي نظرية من البيانات نفسها، وليست من فرضية مطروحة. يحدد إيرل بابي ثلاثة أغراض لبحث العلوم الاجتماعية. والأغراض هي الاستكشافية والوصفية

والتفسيرية. يُستخدم البحث الاستكشافي عندما تكون المشاكل في مرحلة أولية. (Earl Babbie, 1989) إن عملية البحث الاستكشافي مرنة ويمكن معالجة استفسارات جميع أنواع المسائل البحثية (الماهية، والسبب والطريقة). وكثيراً ما يُستخدم البحث الاستكشافي لإنشاء الفرضيات الرسمية. تربط شيلدرز وتاجالي البحث الاستكشافي بالإطار النظري لفرضيات العمل. (Shields, Tajalli, 2006) على الرغم من ذلك، لدى

المتشككين شك في جدوى البحث الاستكشافي وضرورته في الحالات التي يمكن أن يتم فيها تحليل مسبق بدلاً منه. (Armstrong, 1970)

أهمية البحوث الاستكشافية في اتخاذ القرار:

البحوث الاستكشافية هي الخطوة الأساسية للبحوث المصممة لتزويد صانع القرار بالمعلومات المناسبة. ويهدف إلى تشكيل فرضيات تساعد أولاً على حل المشكلة القائمة، مثل البحث في أسباب معينة لقضايا مهمة تخص الشركة، مثل نقص الأرباح، أو انخفاض الإنتاجية. كما تساهم البحوث الاستكشافية في تحديد المسارات لأي بحوث أخرى قد يتطلب الأمر القيام بإجرائها (المعلا، 1994).

والبحوث الاستكشافية هي بحوث استطلاعية تستخدم في دراسة قضايا أو مشاكل تكون فيه المعلومات نادرة. وقد حدد (الرفاعي ، 1998) الإجراءات التي يمكن أن تساعد في إعداد البحوث الاستكشافية بما يلي:

1- الرجوع إلى المصادر الثانوية.

2- استخدام المقابلات في الحصول على المعلومات.

3- دراسة الحالات السابقة.

وفي العادة لا يتطلب إجراء مثل هذه البحوث استخدام عينات احتمالية كبيرة الحجم، أو استخدام استبيانات رسمية، لأن مخرجات البحوث الاستكشافية لا ترتقي إلى مستوى التحليل والتفسير العميق للظاهرة (المعلا، 1994).

فعلى سبيل المثال، قد تستدعي ظاهرة انخفاض الطلب على منتجات الدهان الوطنية لدى إحدى

الشركات الفلسطينية في غزة إلى اهتمام باحث التسويق في الشركة للتعرف على هذه الظاهرة، وهنا نجد أن يُلجأ إلى دراسة تاريخ هذه الظاهرة والاتصال بعينات من الزبائن لمعرفة الأسباب التي تكمن وراء إحجامهم عن شراء المنتج. ويساعد هذا الأسلوب الباحث في تكوين تصور أكثر دقة، كما يمكنه من تكوين إطار عام يساعد في القيام بدراسة أعمق لاحقاً. وتهدف الأبحاث الاستكشافية إلى تحقيق التالي: (Churchill, 1988).

1- إشباع فضول الباحث في رغبته للوصول إلى فهم أعمق للمشكلة أو الظاهرة محل البحث.

2- تطوير الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في الدراسات اللاحقة.

3- تحديد مدى جدوى القيام بأي دراسات إضافية أخرى.

ومما يميز البحوث الاستكشافية هو سرعة الحصول على معلومات أولية حول طبيعة المشكلة وأسبابها وذلك بشكل مبدئي. ولكن يعيب البحث الاستكشافي هو عدم شموليته وضعف قدرته في تزويد الباحث بنتائج معمقة، ويعود هذا إلى صغر حجم العينة المستخدمة في هذه البحوث مما يجعل عملية التعميم غير ممكنة (المعلا، 1994).

مميزات البحث الاستكشافي:

1. يسهم في توفير قدر من المعرفة حول الموضوعات المختلفة للأبحاث خصوصا تلك التي لم يسبق دراستها.
2. يقدم رصيد من الفروض ويضع أمانا نوعية كمن التسهيلات المتوفرة لإجراء البحوث ، ففي كثير من الاحيان يكون البحث لاستكشافي هو المدخل لدراسة متعمقة حول الموضوع الذي تناوله البحث الاستكشافي وهو بذلك يمثل نقطة البداية لكثير من البحوث الجديدة.
3. يزيد من ألفة الباحث بالظاهرة.
4. بلورة موضوع البحث أو الظاهرة موضوع البحث التي يختارها الباحث وصياغته بطريقة أكثر إحكاما بغية دراستها بصورة أعمق في المستقبل.
5. تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع الذي اختاره الباحث للدراسة أو البحث.
6. تنمية الفروض وذلك ببلورة مشكلة البحث أو صياغتها في صورة فروض علمية أو تساؤلات.
7. إيجاد مرتكز وقدر من المعرفة ينطلق منه الباحث في بحثه المتعمق.
8. التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث أو الدراسة.

9. يمكن تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث ويمكن تعديل تعليمات هذه الأدوات في ضوء ما تفسر عليه الدراسة الاستطلاعية.

10. ممارسة تطبيق والاختبارات وتحديد الصعوبات ومحاولة حلها.

11. يمكن تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت. (عبد الحليم ، 2003)

عيوب المنهج الاستكشافي:

1. يستنزف وقت و جهد اكبر اذا ما قورن بالمنهج الوصفي.

2. العيوب المتعلقة بأداه جمع البيانات للمنهج الاستكشافي (المقابلة).

أدوات جمع المعلومات في البحوث الاستكشافية:

1/ المقابلة:

يمكن تعريف المقابلة بأنها عباره عن محادثه موجهه بين الباحث وشخص او اشخاص اخرين بهدف

الوصول الي حقيقه او موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من اجل تحقيق اهداف الدارسه.

الاهداف الاساسية للمقابلة:

1. الحصول علي البيانات التي يريدها الباحث.

2. تعرف ملامح او مشاعر او تصرفات المبحوثين في مواقف معين.

3. يمكن استخدام المقابلة بشكل فعال في المجتمعات الاميه وفي الدارسات التي تتعلق بالاطفال.

تنقسم المقابلة من حيث طريقه اجرائها وتنفيذها الي:

1/ المقابله الشخصيه:

ويجلس فيها الباحث وجهه لوجهه مع المبحوث.

2/ المقابله التلفونيه:

ويتم اجرائها عن طريق الاتصال الهاتفي.

3/المقابلة بواسطة التلغراف "الاقمار الصناعية" واجهزة الارسال والاستقبال.

ان الطريقة المستخدمة تعتمد علي:

1. امكانيات الباحث والمبحوث ومدى توافر الوسيله لدي الطرفين.

2. وقت الباحث وامكانياته الماليه.

ولكل طريقه من الطرق السابقه مزاياها وعيوبها.

مميزات المقابلة الشخصية:

فإنها تتميز بارتفاع نسبة الردود وبغزاره المعلومات التي يحصل عليها الباحث. وتعرف ردود

المبحوثين وانفعالاتهم. ان اهم مآخذا احتماليه التحيز من قبل المبحوث للظهور بمظهر لائق امام الباحث

وارتفاع التكاليف الماديه وحاجاتها الي وقت من الباحث وخاصة في حاله تباعد افراد دراسه.

مميزات المقابلة التلغرافية:

تتميز بسرعه انجازها وانخفاض تكاليفها وتجنب الباحث لبعض المخاطر وخاصة اذ كان افراد

الدراسه من الفئات الخطره كأفراد العصابات والمهريين ومن اهم عيوبها تتمثل باحتماليه عدم توفر اجهزه

الهاتف لدي بعض افراد الدراسه وبعدم امكانيه اجرائها في حالات المقابلات التي تحتاج الي فتره زمني

طويله وباحتماليه ان ينهي المبحوث المكالمه في اي وقت عن طريق اغلاق الهاتف في وجهه الباحث

(العكش فوزي، 1986). وبعدم امكانيه تعرف ملامح المبحوث في اثناء اجابته عن اسئله المقابله.

ويمكن تقسيم المقابلة من حيث طريقة الاسئلة المطروحة الي:

1/ المقابلة الحره او غير المقننة:

12. وفي هذا النوع يكون سريان المقابله غير محدود بأسئله موضوعيه مسبقا اذ يطرح الباحث سؤالا عاما

حول فكره البحث او الظاهره من خلال اجابه المبحوث بتسلسل في طرح الاسئله التاليه يكون الموضوع

المناقش وطريقه مناقشه مختلفه من مقابله الي اخري ومن مبحوث لآخر آلا ان هذا لا يمنع ان يكون

لدي الباحث اطار عام او اسئله عامه حول موضوع المشككة. (عبد الحليم ، 2003)

ويستخدم هذا النوع من المقابلات في حالة عدم وجود معلومات او بيانات واضحة عن طبيعته

المشكلة وبالتالي تكون عملية المقابلة الاستطلاعية لا الباحث يكون غير ملم بأسباب الظاهره وعواملها

وبالتالي لا يكون لديه خلفيه كامله حولها.

ويتميز هذا النوع من المقابلات بغزاره المعلومات التي يوفرها الا انه يؤخذ عليه صعوبه تصنيف

اجابات المبحوثين.

2/ المقابلات المقننة او المبرمجة:

هي تلك التي تكون اسئلتها و تسلسل الطرح هذه الطريقه محددين مسبقا من خلال الباحث وبالتالي

فإن هذه الاسئله نفسها تطرح في كل مقابله وفي الغالب بحسب التسلسل نفسه حين يكون لدي الباحث قائمه

من الاسئله او الموضوعات التي ستم مناقشتها. ويحاول الباحث غالبا التقيد بهذه الاسئله. الا ان هذا لا يمنع

من طرح اسئله غير مخطط لها اذ رأي الباحث ضروره ذلك او اذ اثارته اجابه المبحوث بعض التساؤلات

الهامه لديه.

وقد تكون الاسئله المطروحه في هذا النوع من المقابلات ذات متغيرات او اجابات محده حيث

يعطي الباحث المبحوث الخيارات التي يود اختيار احداها للاجابه عن السؤال او قد تصاغ الاسئله بشكل

مفتوح بمعني ان يترك للمبحوث حريه استخدام العبارات والالفاظ والطريقه التي يرغبها للاجابه عن الاسئله

المطروحه ويمتاز هذا النوع من المقابلات سرعه اجراءها وسهوله تصنيف اجاباتها لغايات التحليل.

الامور الواجب مراعاتها أثناء اجراء المقابلة:

13. هنالك العديد من الامور الهامه التي يتوجب علي الباحث مراعاتها عند التحضير للمقابله وفي اثناء

اجراء المقابله نفسها وقد يؤدي اهمال تلك الامور او بعض منها الي الحصول علي معلومات غير

موثوقه وبالتالي فإنه يتوجب علي الباحث مراعاته الامور التاليه: (عبد الحليم ، 2003)

1/ تدريب الاشخاص المكلفين بإجراء المقابلة والتأكد من كفلتهم للقيام بذلك:

فقد يقوم الباحث بإجراء المقابلة بنفسه وهذا الامر المفضل اذ امكن ذلك او قد يسند مهمه اجراء المقابلة او جزء منها الي اشخاص اخرين. وتتبع الحاله الثانيه اذ كانت مده المقابلة طويله وهنالك حاجه الي اجراء مقابلات مع عدد كبير من الافراد. وفي حاله لجؤ الباحث الي اشخاص اخرين لمساعدته في اجراء المقابلات فيجب عليه تعريفهم بطبيعيه الدراسه واهدافها وتدريبهم علي فن اجراء المقابلة من حيث كيفيه البدء بها وطرح الاسئله واخذ الملاحظات خلال المقابلة وطرق انهاء المقابله.

وقد يتم في كثير من الاحيان اجراء تجارب اوليه مع هؤلاء الاشخاص للتأكد من اتقانهم لفن اجراء المقابله وماهو مطلوب منهم في اثناء القيام بالمقابله.

2/ التدريب المسبق للمقابله:

ففي كثير من المقابلات يفضل ان يتم الاتصال بالمبحوث لتحديد وقت اجراء المقابله واعطائه فكره مختصره عن البحث حتي يتمكن من تهيئه نفسه ومراجعته بعض المصادر مسبقا للحصول علي معلومات التي قد تتطلبها المقابله.

3/ تحديد مكان اجراء المقابله:

فالافضل ان تجري المقابله في مكان بعيد عن العمل اذ امكن ذلك مما يوفر للباحث والمبحوث اجواء اكثر هدوءا لاجراء المقابله. اما اذ تم اجراء المقابله في مكان العمل فيفضل ان يكون خارج الدوام.

4/ مظهر الباحث:

14. اذ يجب ان يتناسب مظهر الباحث وهندامه مع المبحوثين لان عدم التناسب يولد نوعا من عدم الالفه

بين الطرفين وهذا بدوره يؤثر علي اجابات المبحوثين لذا يجب علي الباحث ان يجمع معلومات اوليه

عن الجماعات او الافراد الذين سيجري معهم المقابله. (عبد الحلیم ، 2003)

5/خلق جو ودي بين الباحث والمبحوث وعدم اضافة نوع من من الرسميه او الرهبه علي جو المقابله:

فيفضل في معظم الاحيان البدء بسؤال او دردشه او حديث خفيف خارج عن موضوع المقابله علي

ان لا يأخذ وقتا كثيرا. بعد ذلك يتم اخباره ان نتائج البحث سوف تعامل بسريره ولن تؤثر علي وضعه مما يساعد علي توفير بعض الاطمئنان لدي المبحوثين كما يجب تعريف المبحوث ايضا بأن نتائج البحث سوف تفيده ربما تحسن اوضاعه في العمل هذه الحوافز قد تجعل المستجيب متحمسا اكثر خلال اجابته.

6/مراعاة قواعد وأسس طرح الاسئله اثناء المقابله:

15. علي الباحث ان يراعي للامور التاليه اثناء طرحه الاسئله علي المبحوث وذلك لضمان الحصول علي

المعلومات اللازمه للبحث بافضل صورته ممكنه. (عبد الحلیم ، 2003)

أ/يجب ان تطرح الاسئله بشكل غير متحيز بمعنى ان لا يوحى السؤال نوعا من الاجابه مثال لذلك:

يشير معظم الكتاب والخبراء في مجال الضريبه بأن التعديلات الاخيره علي قانون ضريبه الدخل سوف

يساهم في تشجيع الاستثمار ويقلل من البطاله. ماهي وجهه نظرك حول ذلك! نلاحظ ان من خلال السؤال

السابق ان الباحث اوحى للمبحوث باجابته مسبقه للسؤال وكان الافضل طرح السؤال علي الشكل التالي:

بحسب اعتقادك ماهو اثر التعديلات الاخيره التي طرأت علي قانون ضريبه الدخل علي تشجيع الاستثمارات

والبطاله؟

ب-حتي لو تتم صياغه السؤال بشكل حيادي فأن نبره السؤال وطريقه طرحه قد يوحيان ببعض الاجابات،

وعليه فيجب علي الباحث تجنب ذلك:

ج- ان تكون الاسئله مفهومه للمستوجب واذا كانت الاسئله تحتوي علي بعض التعبيرات او المصطلحات

التي قد يساء تفسيرها او قد لا تفهم من قبل بعض المبحوثين فيجب توضيحها. ففي بعض الاحيان تحتل

بعض الاسئله اكثر من معني مثل: هل تعتقد ان سوق عمان المالي كفؤ؟ او هل تعتقد بأن البيانات المنشوره

في التقارير الماليه للشركات المساهمه العامه الاردنيه تتصف بالموضوعيه؟

ففي المثالين السابقين يجب توضيح المقصود بكل من كلمه كفؤ وكلمه موضوعيه.

د- عدم طرح الاسئله الدقيقه والشخصيه في بدايه المقابله ومحاولة تأخيرها الي نهايه المقابله حتي يشعر

الباحث ببدء انسجام المبحوث وتجاوبه مع الاسئله المطروحه

ه-المراعه في انهاء اجابات بعض الاسئله وعدم ترك المجال مفتوحا امام المبحوث للاسهاب في الاجابه

وبخاصه في حاله عدم اهميه السؤال بشكل كبير او في حاله كون المده المحدده للمقابله قصيره وكون الاسئله

كثيره ومتعدد

و- ان يظهر الباحث للمبحوث اهتمام بأجابته ومتابعته

7- ان لا يترك المبحوث عمليه اداره المقابله والسيطره علي مجرياتها، فهناك العديد من الحالات التي يصبح

فيها الباحث مجرد متلق لما يختار او يفضل المبحوث الادلاء به وعليه يتوجب علي الباحث ان يكون هو

الموجه للمقابله

8- اختيار الطريقه المناسبه لتسجيل اجابات المبحوث: فتسجيل اجابه المبحوث قد تتم اما خلال المقابله او لا

او ان تتم بعد انتهاء المقابله. وتمتاز طريقه تسجيل اجابات المبحوث او لا بأول مايلي:

أ) تقلل من الخطأ او من امكانيه نسيان بعض الامور الهامه والتي حصلت خلال المقابله

ب) قد يكون للانفعالات ولتعبير الشخص المبحوث اهميه وبالتالي يصعب اخذها اذا تركت بعد انتهاء المقابله

اما عيوب طريقه تسجيل اجابات المبحوث او لا بأول فتتمثل بالاتي: (عبد الحليم ، 2003)

أ) قد لا يستطيع الباحث متابعه المبحوث واظهار الاهتمام بأجاباته

ب) قد يشعر المبحوث بعدم الحريه في اعطاء الاجابات فيحاول عدم الادلاء ببعض المعلومات.

ولتلاقي بعض العيوب السابقه فقد يتم تسجيل اجابات المبحوث بأستخدام اجهزه التسجيل ، الا ان هذه

الطريقه تنتقد من حيث احتماليه رد فعل المبحوث السلبيه بتسجيل ما يدلي به وبالتالي يكون حذرا في اعطاء

الاجابات كما قد لا يظهر التسجيل بعض الملامح والتعبير التي قد تظهر علي وجه المبحوث.

اما مزايا هذا المبحوث فتتمثل بأنه يتم تسجيل جميع ما ادلي به المبحوث وبالتالي تقلل من امكانيه

النسيان او الخطأ. اضافه الي ان ذلك يتيح للباحث فرصه المتابعه مع المبحوث في طرح الاسئله والاجابات.

مزاياء المقابلة:

تمتاز المقابلة بمزايا عدة تجعلها وسيلة فعالة في العديد من البحوث الاجتماعية واهم هذه المزايا هي:

1. ارتفاع نسبة الردود مقارنة بالاستبانة (غرايبه واخرون، 1977).
2. المرونة وقابلية توضيح الاسئلة للمستجيب او المسؤول في حالة عدم استيعابه او فهمه للمقصود من السؤال ، كما تعطي للباحث فرصة للاستفسار من المجيب اذا كانت الاجابه غير واضحة او محددة.
3. تعتبر المقابلة وسيلة لجمع البيانات عن عوامل شخصيه او ظواهر او انفعالات خاصه بالمستجيب وهي امور قد لا يكون من الممكن جمعها بطرق اخري كالاستبانة مثلا.
4. تعتبر المقابلة وسيلة ممكنة التطبيق في المجتمعات الاميه او مجتمعات الاطفال بعكس الاستبيان.

عيوب المقابلة:

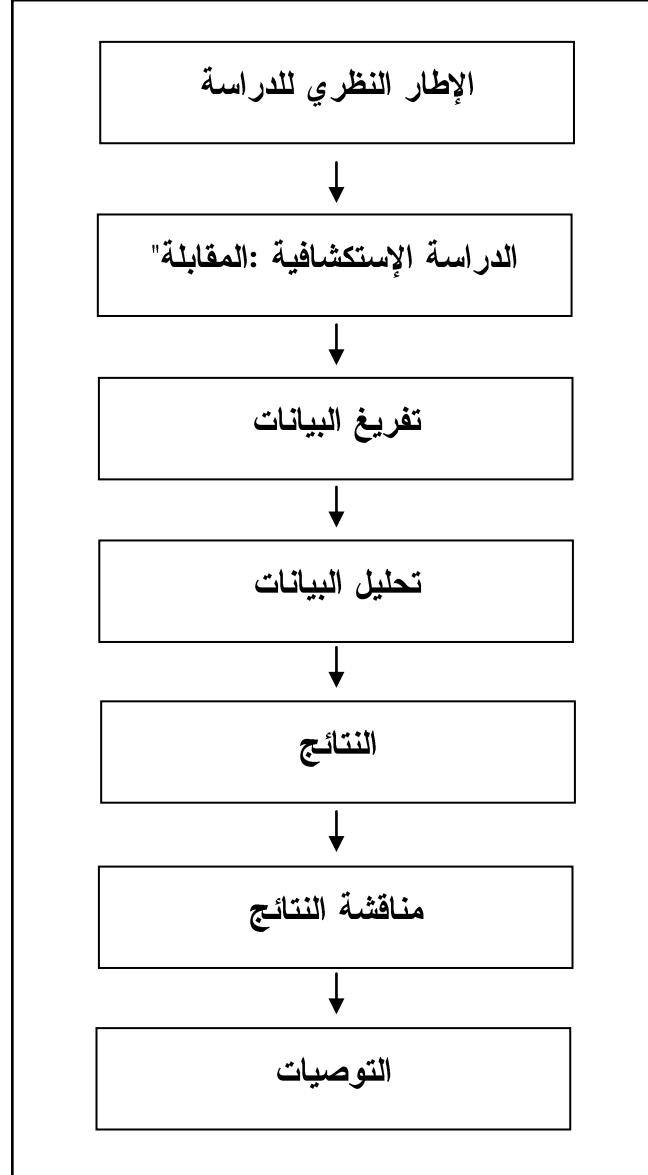
1. انها تحتاج وقت وجهد كبيرين من الباحث اذا كان عدد الافراد المشمولين بالدراسه كبير ومده المقابله

طويله (Sekaran,1992)

2. صعوبه الوصول الي بعض الافراد ومقابلتهم شخصيا اما بسبب مركزهم كالوزراء والمديرين او بسبب تعرض الباحث لبعض المخاطر عند اجرائه مقابلات مع جماعات خطيره.
3. قد تتأثر المقابله بالحاله النفسيه للباحث والمبحوث ، فاذا كانت الحاله النفسيه لاي منهما غير جيده في اثناء اجراء المقابله فان هذا سيؤثر علي البيانات والمعلومات المعطاه(غرايبه واخرون، 1977) ، اما في الاستبانة فان الشخص يختار الوقت المناسب له للاجابه.
4. امكانيه التحيز من قبل المبحوث للظهور بشكل لائق امام الباحث اما في الاستبانة فيكون المبحوث اكثر موضوعيه في اعطاء المعلومات لانه لا يعطي اسمه في الغالب للباحث..

المبحث الثاني

الخطوات التي تم إتباعها في الدراسة



شكل (3-1) يوضح الخطوات المتبعة في الدراسة

المصدر: الدارسون 2016م

المبحث الأول

جمع البيانات

رغبة في تحقيق اهداف الدراسة و الاجابه على تساؤلاته تم إجراء مقابلة مع عدد 8 شركات

صناعية كان تصنيفها على النحو التالي :

A: شركة مياه معدنية.

B: شركة بترول.

C: شركة بوهيات.

D: شركة مشروبات غازية.

E: شركة حلويات.

F: شركة مواد غذائية.

G: شركة معدات وآليات ثقيلة.

H: شركة منظفات وصابون.

كيفية وطريقة اجراء المقابلة:

- تم إعداد أسئلة المقابلة والتي تشتمل على عدد أربعة محاور (المالي - العمليات الداخلية - العملاء -

التعلم والنمو) للتعرف على استكشاف ممارسات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية

السودانية .

- تم طرح الاسئلة المتعلقة بكل محور على المستقصى منهم بطريقة لائقة ومقبولة وتم التأكيد على أن هذه

البيانات التي سيدلى بها المستقصى منه (المقابل) هي لأغراض البحث العلمى وسوف تعامل بسرية تامة

، وتم التدرج في طرح الاسئلة بطرق سهلة وبسيطة وبدون تحيز ، وتم توضيح وإعادة الأسئلة التي لم

يتم فهمها بصورة جيدة من المستقصى منهم، وتم استخدام أداة لتسجيل الصوت بجانب الكتابة لجمع المعلومات من المستقصى منهم، ونشير الى أن هذه المقابلة تمت شخصيا "وجه لوجه" مع المستقصى منهم واستخدمت المقابلة العميقة للحصول على أكبر كمية من البيانات وإمكانية تحليلها و تصنيفها .

المبحث الثاني

تحليل البيانات

تم تفريغ البيانات أعلاه على حسب المحاور كالتالي:

أ/ المحور المالي :

فيما يتعلق بالمحور المالي فقد اشتمل على عدد 13 سؤال ، و هذه الأسئلة تغطي الجوانب التالية:

- نسبة العائد لكل مستخدم.

- نسبة التكلفة.

- القيمة المضافة لكل مستخدم.

- العائد على صافي الأصول.

- العائد على الأصول الكلية.

- هامش الربح.

- التدفق النقدي.

❖ بناءً على المقابلة تم تلخيص الاسئلة على النحو التالي :

الشركات								أ/ المحور المالي
H	G	F	E	D	C	B	A	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1- هل تسعى الشركة الى تحقيق نمو في مبيعاتها ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	2- هل يتم استغلال الامكانيات والموارد المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف؟ ، كيف ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3- هل تستخدم ادارة الشركة خطط فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي ؟ ماهي ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	4- هل يوجد نمو متوازن للايرادات من النشاطات المختلفة للشركة ؟
✓	✓	×	×	✓	✓	✓	✓	5- هل تحقق ادارة الشركة انخفاضا مستمرا في النفقات التي تحمل على أنشطة الشركة ؟
✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	6- هل تسعى ادارة الشركة لزيادة اجمالي الأصول ؟ كيف ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	7- هل تسعى الشركة لتحقيق معيار نمو الدخل للمؤسسة؟ وهل يعتبر معيار إستراتيجي ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	8- هل تسعى ادارة الشركة الى تحقيق توازن بين ادارة النقدية والأصول ورأس المال العامل للحفاظ على حقوق المساهمين ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9- هل يتم قياس الأداء لصافي التدفق النقدي ؟ وماهي المعايير المستخدمة لقياسه ؟
✓	✓	✓	×	×	×	✓	×	10- هل يعتبر معيار النمو المتوازن للايرادات من النشاطات التي يتم تطبيقها ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	11- هل تسعى الادارة الى تعظيم ثروة المساهمين ؟ وكيف ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12- هل تسعى الشركة لتحقيق قيمة اقتصادية مضافة ؟ كيف ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13- هل يتم قياس معيار الربحية؟ وكيف يتم ذلك ؟

المحور المالي



ويتضح من الجدول والشكل الآتي:

1 - الشركات (A - C - D - E - F - G) تهدف إلى تحقيق نمو في مبيعاتها من خلال تخفيض التكاليف.

- بينما تعتمد الشركة (B) في تحقيق نمو المبيعات من خلال رضا العميل الداخلي والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

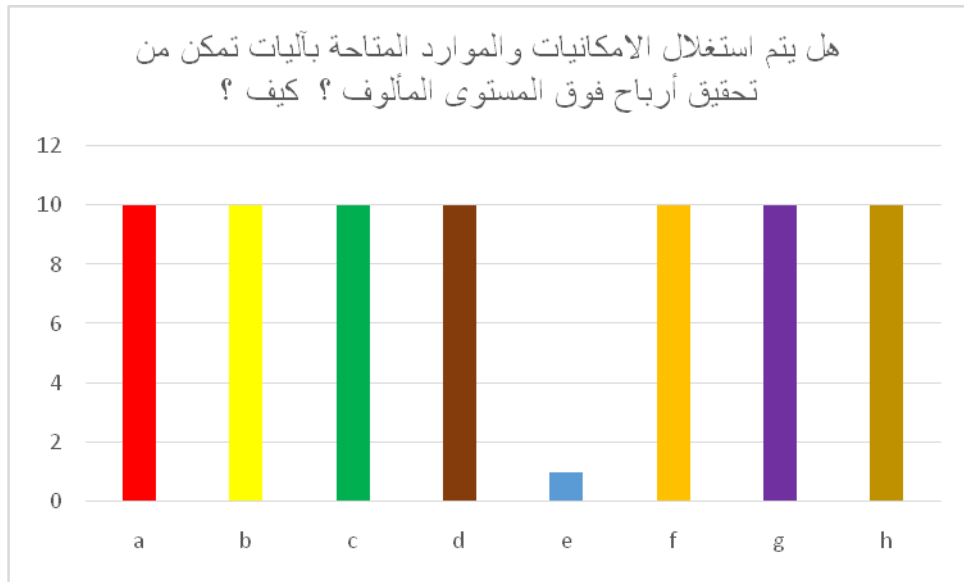
2 - الشركات (A - C - D - F - G - H) تهدف إلى تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف من خلال

الحصول على أكبر عائد من الأصول (زيادة الأصول).

- في حين إن الشركة (B) تعتمد في الحصول على أرباح فوق المستوى المألوف من خلال المورد البشري (تقوم باستثماره في الشركات الأخرى (الصيانة - النقل) .

- أما في الشركة (E) لا تسعى إلى تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف لأنها لا تسعى إلى زيادة

الأصول. كما يوضح الشكل أدناه :



3 تسعى جميع الشركات لزيادة التدفق النقدي المستقبلي، ولكن تختلف في خططها المستقبلية فنجد:

- الشركة (A – D – E -H) تعتمد على إضافة خطوط إنتاج جديدة والحصول على معدات وآليات جديدة.

- الشركة (B) تعتمد على وضع خطة تدفقات نقدية قبل الشروع في العمل حسب الكميات المخططة مثلاً (إنتاج ألف طن)

- الشركة (G) تعتمد على إستراتيجية التنوع في المنتجات وتقديم منتجات لها قابلية في السوق. (cash cow).

- الشركة (F) تعتمد على تقليل البيع بالأجل لضمان استمرار التدفق النقدي و تقليل وسائل الضمان والائتمان.

- الشركة (C) تستخدم خطط قصيرة و طويلة الأجل ويتم مقارنة الخطط الموضوعية بالأداء الفعلي من قبل الإدارة من أجل المحافظة على الأصول.

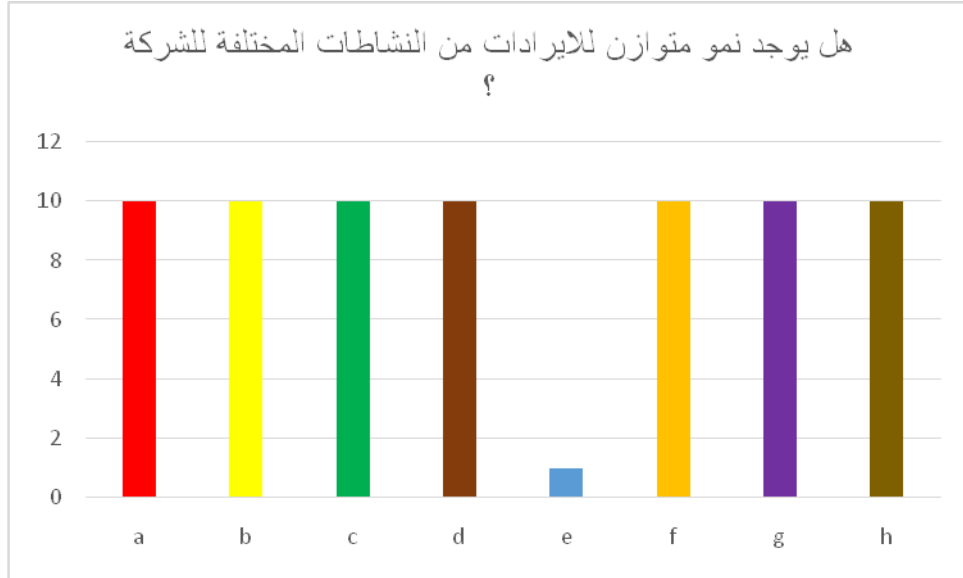
4 تسعى الشركات (A – B – C – D –F – G - H) إلى تحقيق نمو متوازن للإيرادات من النشاطات

المختلفة للشركة ولكن تختلف في النشاطات المتبعة.

الشركات (A - D - H) تعتمد على نشاطات مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع.

الشركات (B- C - F - G) تعتمد على نشاطات في المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

بينما الشركة (E) ليس لديها نمو في الإيرادات لأنها ليس لديها نشاطات أخرى. والشكل أدناه يوضح ذلك :

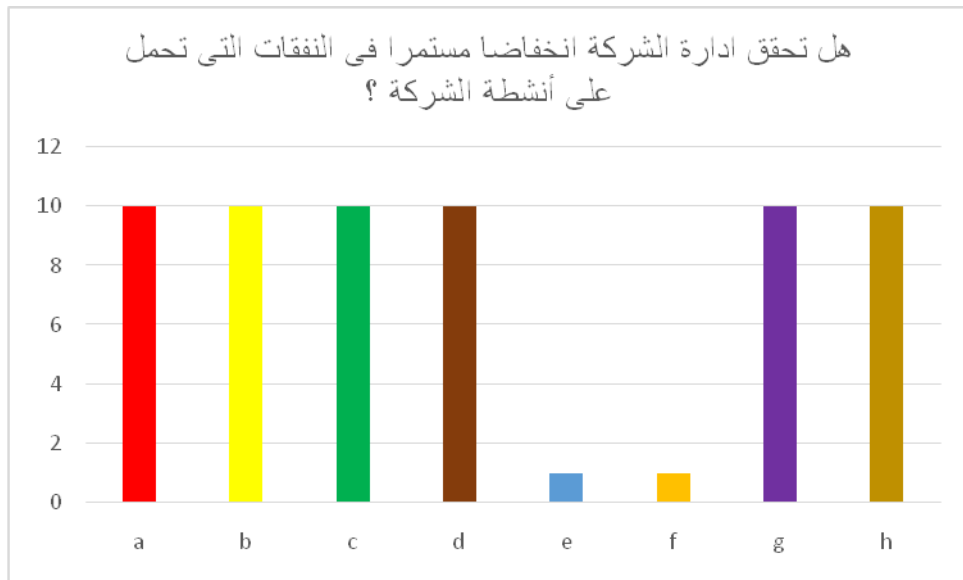


5 تحقق الشركات (A - C - D - G - H) تحقق انخفاض في النفقات التي تحمل على أنشطة الشركة.

بينما الشركة (B) تحقق انخفاض في النفقات ولكن من وجهة نظرها (انخفاض النفقات لا يعني

تحقيق الربح).

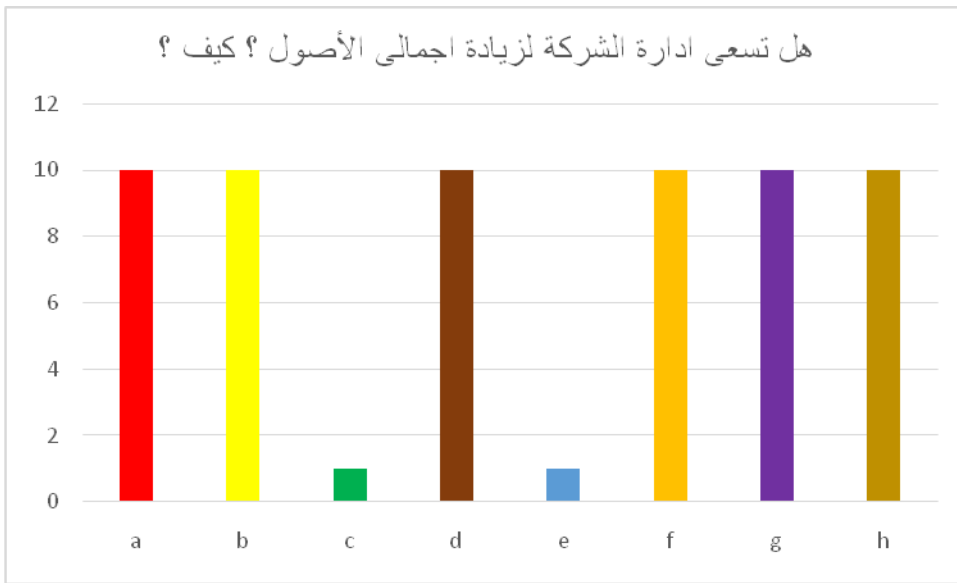
الشركات (E - F) لا تحقق انخفاض في النفقات نتيجة لارتفاع أسعار العملات.



6 الشركات (B - F - D) تسعى لزيادة إجمالي الأصول من خلال رفع رأس مال الشركة ونقدية المركز المالي للشركة وإحلال وإبدال الأصول.

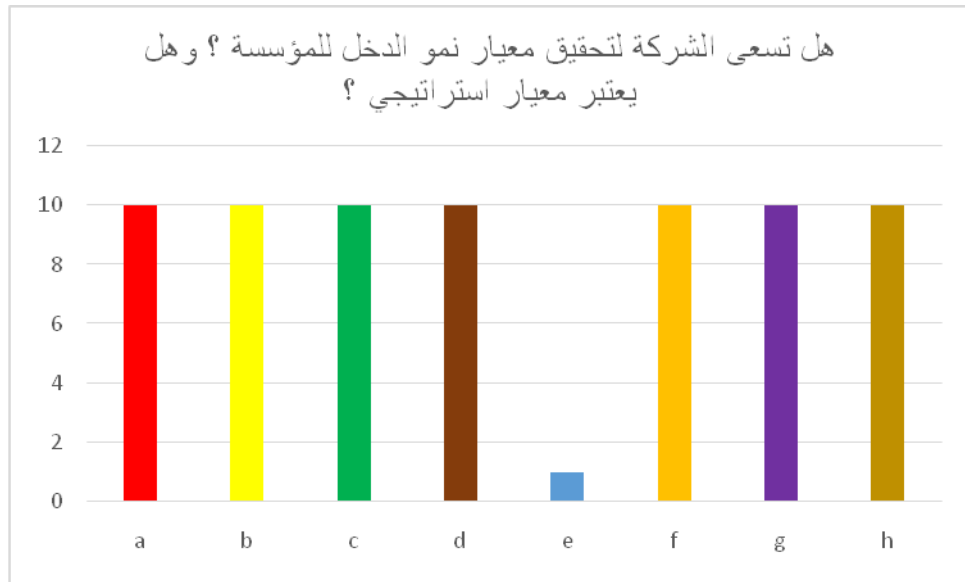
- الشركات (A - D - H) تسعى لزيادة الأصول من خلال شراء أراضي ومباني و شاحنات للنقل، وأسهم جديدة.

- الشركات (E - C) لا تسعى لزيادة إجمالي الأصول (لا تعمل على شراء أصول جديدة) إلا في حالة النقصان.



7 الشركات (B - C - D - F - G - H) تسعى لتحقيق معيار نمو الدخل من خلال زيادة صافي الأرباح.

- الشركات (A - E) ليس لها نمو في الدخل. لأنها ترى أن التدفق النقدي لا يعكس الوضع الحالي.



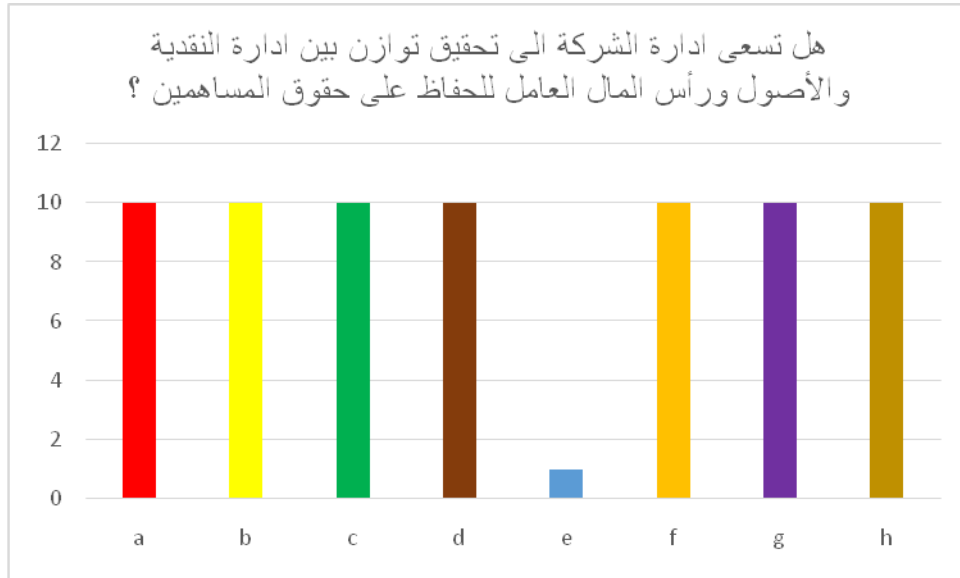
8 الشركات (A - C - D - F - G - H) تسعى لتحقيق توازن بين إدارة النقدية و إجمالي الأصول،

حفاظاً على حقوق المساهمين من خلال استثمار مدفوعات المساهمين بأفضل طريقة لتحقيق أكبر عائد

على الاستثمار .

- الشركة (B) لديها معايير معينة لرأس المال ومؤشرات لقياس الأداء المالي.

- الشركة (E) ليس لديها مساهمين.



9 الشركات (A - D - E - G - H) يتم قياس صافي التدفق النقدي من خلال الفرق بين التدفقات النقدية

الصادرة والواردة.

- الشركة (C) يتم فيها ذلك عن طريق قائمة التدفقات النقدية (قائمة حديثة) .
- الشركة (F) لديها عدة معايير ومقاييس لقياس التدفق النقدي مثل (معدل الاستفادة من الأصول - العائد على رأس المال - معدل النسب للأرباح) وأيضاً حساب فترة السداد بالنسبة للموردين.

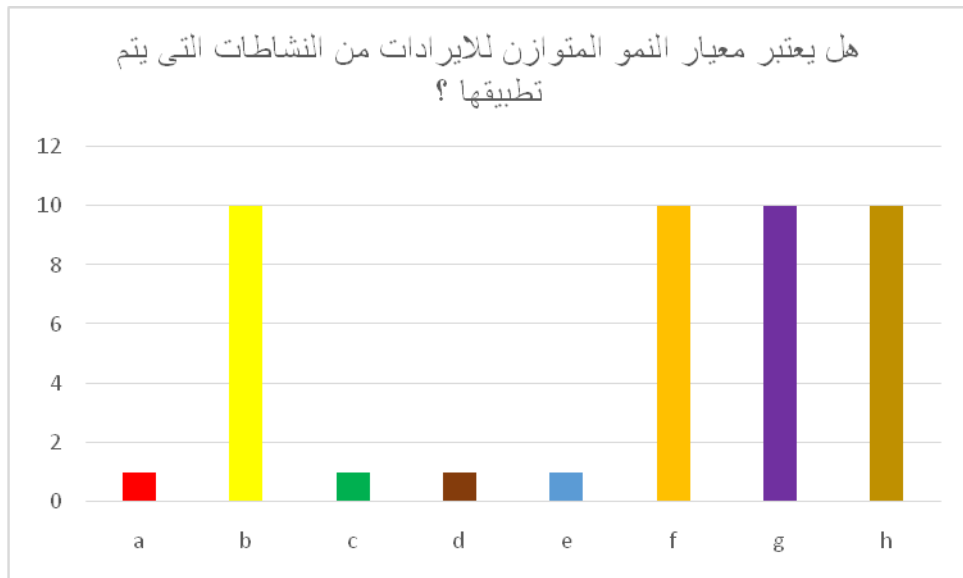
- الشركة (B) لديها عدة معايير مثل صافي الربح العائد على الاستثمار

- معدل السيولة السريعة بنسبة (1:1)
- معدل التداول (1:2)
- معدل التحصيل يكون خلال 30 يوم.

10 - الشركات (A - D - C - E) ليس لديهم نمو متوازن في الإيرادات ولا يعتبر من النشاطات التي يتم تطبيقها للشركة.

- الشركات (B - G - H) لديها نمو متوازن في الإيرادات حيث إنها تعمل على الاستثمار في نشاطات أخرى.

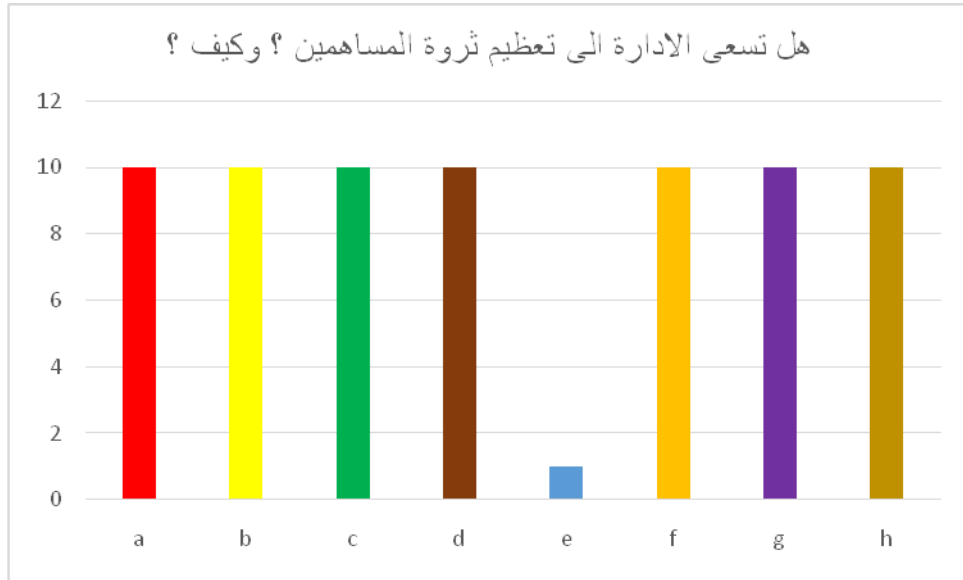
- الشركة (F) لديها نمو متوازن في الإيرادات ولكن تعتبر ذلك من الأنشطة الإدارية.



11 - الشركات (A – B – C – D – F – G - H) تسعى إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال الحفاظ

على رأس المال العامل و تعظيم رؤوس الأموال والحفاظ على الأصول و الرقابة عليها.

- الشركة (E) ليس لديها مساهمين (مملوكة لفرد واحد).



12 - الشركات (A – B C – D- E – F – G - H) تسعى إلى تقديم قيمة اقتصادية إضافية من خلال

تقديم منتجات ذات قيمة اقتصادية وذلك من خلال وجود الشركة في السوق.

13 - الشركات (A – B – C – D – E – G - H) تقيس معيار الربحية من خلال الميزانية العامة و

قوائم المركز المالي

- والشركة (F) لديها عدة معايير لقياس معيار الربحية مثل: (دورة النقدية- مقدار التدفق النقدي-

الاستفادة من الموارد - دورة السداد)

ب/ محور العمليات الداخلية:

فيما يتعلق بهذا المحور اشتمل على عدد 12 سؤال ، والاسئلة تغطي الجوانب التالية:

- المصروفات الادارية.

- نسبة وقت التسليم الفعلى.

- تحسين الانتاجية.

- مصروفات الخدمة لكل عميل.

- نسبة الأخطاء

❖ بناءً على المقابلة تم تلخيص الاسئلة على النحو التالي :

الشركات								ب/محور العمليات الداخلية
H	G	F	E	D	C	B	A	
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	1- هل تسعى الشركة لتطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات وفقا لمعايير انتاجية ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2- هل يتناسب مستوى الجودة مع مقدار التكلفة ؟ وكيف يتم التوفيق بينهما ؟
×	✓	✓	×	×	×	✓	×	3- هل تستخدم الشركة تقنيات حديثة للتخزين ؟ وما هي ؟
✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4- هل يتم تسليم المنتجات في الوقت الفعلى ؟
×	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	5- هل تدعم الشركة براءات الاختراع؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	6- هل هناك اخطاء في العمل داخل الشركة ؟ ماهي نسبة تلك الأخطاء ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7- هل هناك فاقد في المواد الخام اثناء التصنيع ؟ وبكم تقدر نسبة الفاقد ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8- هل يتم حل سريع لمشاكل التصنيع ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	9- هل تهتم الشركة بالمنتجات الجديدة وتقوم بدعمها ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	10- هل تعمل الشركة على تطوير أنظمتها واجراءاتها التنظيمية ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11- هل هنالك تعاون بين ادارات الشركة ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12- هل هنالك التزام من قبل الشركة بتطبيق معايير للجودة الشاملة ؟

محور العمليات الداخلية



يتضح من الجدول والتحليل الآتي :

1- الشركات (A – F – G – H - D) تسعى لتطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات من

خلال زيادة الإنتاج وتقديم منتجات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين.

- الشركة (B) تسعى لتطوير مهارات الموظفين عن طريق تطبيق نظام (ERP) (Enter Pries

. (Resource Planning)

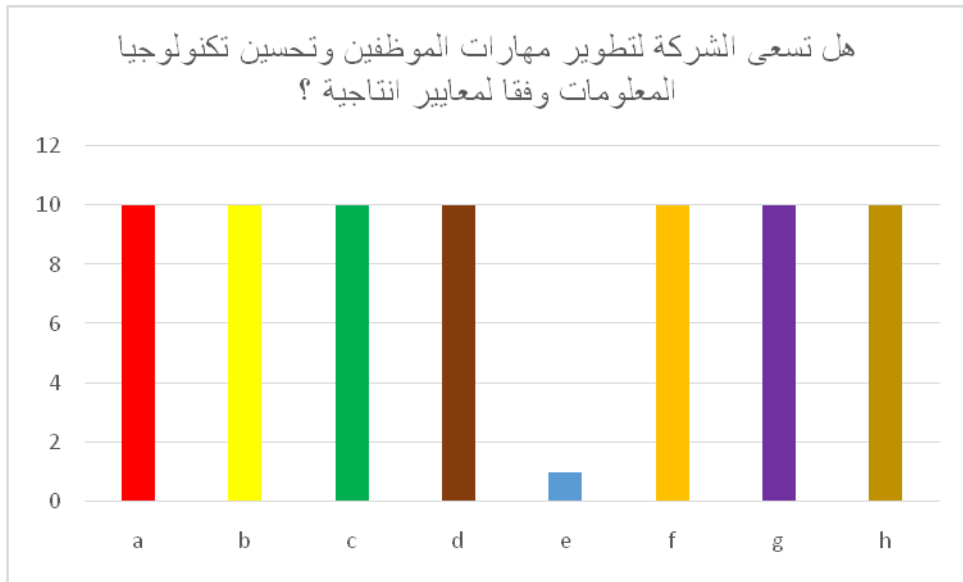
- الشركة (C) تقوم بتطوير مهارات الموظفين من خلال قسم الموارد البشرية للتدريب و تعليم

الموظفين داخلياً وخارجياً. و تحسين تكنولوجيا المعلومات عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة لخلط

الألوان من خلال مراكز العملاء (Show Room)

- الشركة (E) لا تسعى إلى تطوير المهارات الموظفين وتحسين التكنولوجيا لأنها تعتقد أن موظفيها

لديهم الخبرة الكافية لأداء الأعمال (أعمارهم فوق الـ40 عاماً).



2 الشركات (B - C - D) يتناسب فيها مستوى الجودة مع مقدار التكلفة ويتم التوفيق بينهما من خلال

معامل لضبط الكميات ووسائل لقياس الدقة، و يتم فحصها وفق معايير عالمية.

- الشركات (A - C - D - F - H - G) يتم التوافق فيها بين مستوى الجودة ومقدار التكلفة من

خلال العمل على تعظيم الربحية و تقليل التكلفة. من خلال التغيير في الموارد والمواد الخام.

3 الشركات (A - C - D - E - H) لا تستخدم تقنيات حديثة للتخزين بل تعتمد على حفظ المنتجات في

درجات حرارة ورطوبة معينة.

- الشركة (B) تستخدم نظام (SCADA) وهو نظام مراقبة عن طريق الحاسوب للتحكم في

العمليات.

- الشركة (G) تستخدم سياسة المخزون (First in first out) لتخزين المنتجات، حيث أنها قابلة

للصدأ والتقادم ويتم التخزين حسب التسلسل الزمني.

- الشركة (F) تستخدم مجموعة من الوسائل، مثل: الآليات الثقيلة وأيضاً حزام لنقل المنتجات داخل

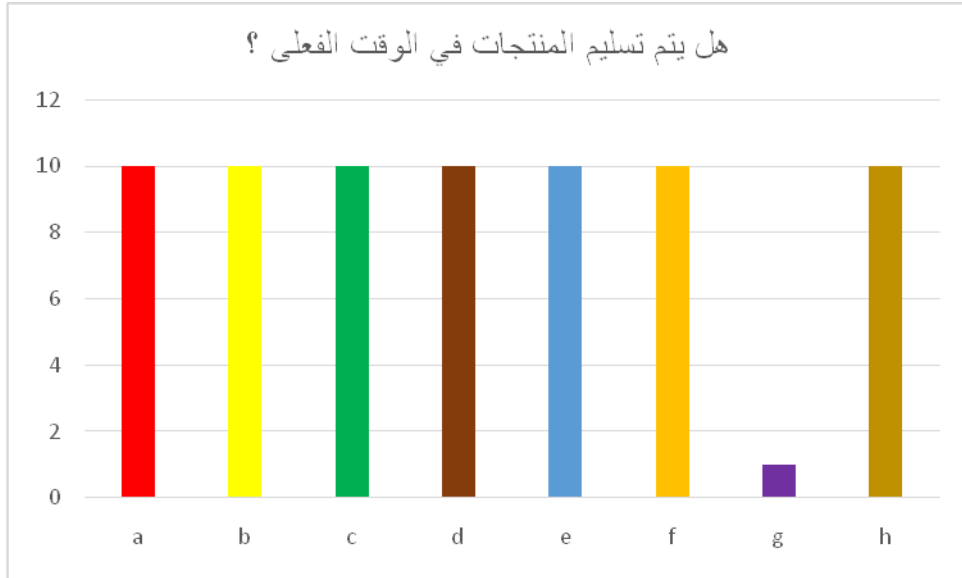
المخازن.

4 الشركات (A – B – C – D – E – F- H) تعمل على تسليم المنتجات في الوقت الفعلي تجنباً

لحدوث المشاكل، وفي بعض الأحيان قبل الوقت المحدد.

- الشركة (G) لا تقوم بتسليم المنتجات في الوقت الفعلي تماماً حيث يكون هناك بعض الانحراف

لبعض الإشكاليات مثل عدم توفر المواد الخام.



5 الشركات (B – D - G) تعمل على دعم براءة الاختراع وتقدم جوائز للإبداع و الابتكار وتعتبر خلق

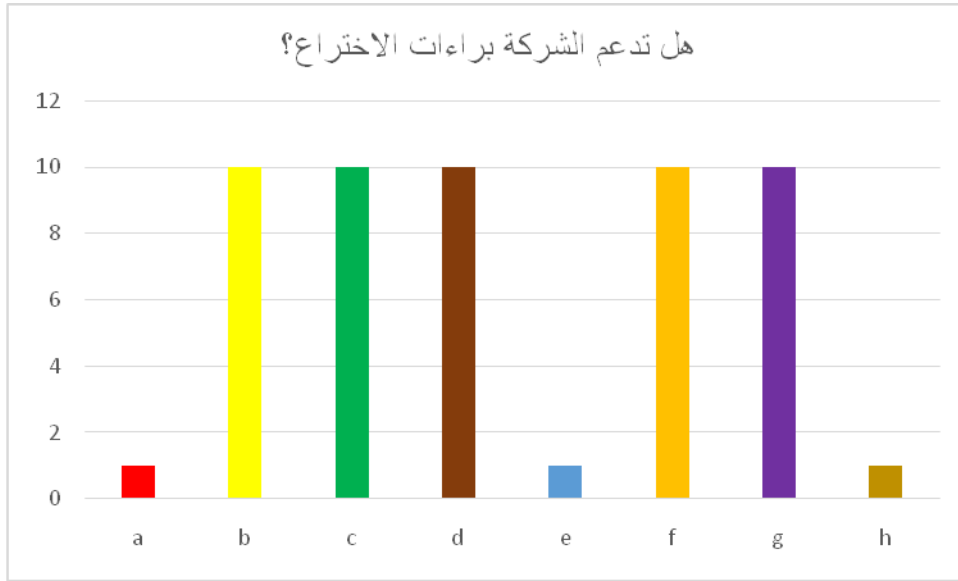
روح الإبداع والابتكار من أهداف الشركة.

- الشركة (F) تدعم براءة الاختراع داخلياً فقط (العاملين) لتطوير المنتج .

- الشركة (C) تدعم براءة الاختراع من خلال قسم البحوث والتطوير وكذلك الاهتمام بالموظفين

داخلياً.

- الشركات (A – E - H) لا تدعم براءة الاختراع .



6 الشركات (A - B - C - D - F - G - H) لديها نسبة أخطاء في العمل ولكن بنسب متفاوتة.

- الشركة (E) تعتقد انه لا يوجد أخطاء في العمل نسبة لخبرة العاملين داخل الشركة و ممارستهم

المستمرة في العمل مستنديين في قولهم على (لا يوجد شكاوي للمنتجات).

7 الشركات (A - B - C - D - E - F - G) جميعها لديها نسب فاقد في المواد الخام أثناء التصنيع

كالآتي:

A: 0.10% - B: 1% - C: خطأ بشري فقط. الخطأ الالكتروني Zero - D: قليلة جداً

(أخطاء ماكينة) - F: عدم القدرة على تحديد نسبة محددة - G: لا تتجاوز 3% - H: أقل

من 2% - E: أخطاء ماكينة.

8 الشركات (A - B - C - D - E - F - G - H) يتم فيها حل سريع لمشاكل التصنيع لان أي خطأ قد

يؤدي لتوقف الشركة كالآتي:

- الشركات (A - B - C - D - E - F - H) تعمل على حل المشاكل خلال 24 ساعة

- الشركة (G) ترى أن حل مشاكل التصنيع يعتمد على حسب تأثيرها على عملية الإنتاج ويتم

الاستجابة بصورة سريعة لهذه المشاكل في فترة لا تتجاوز 72 ساعة . ويتم استخدام حلقات الورش

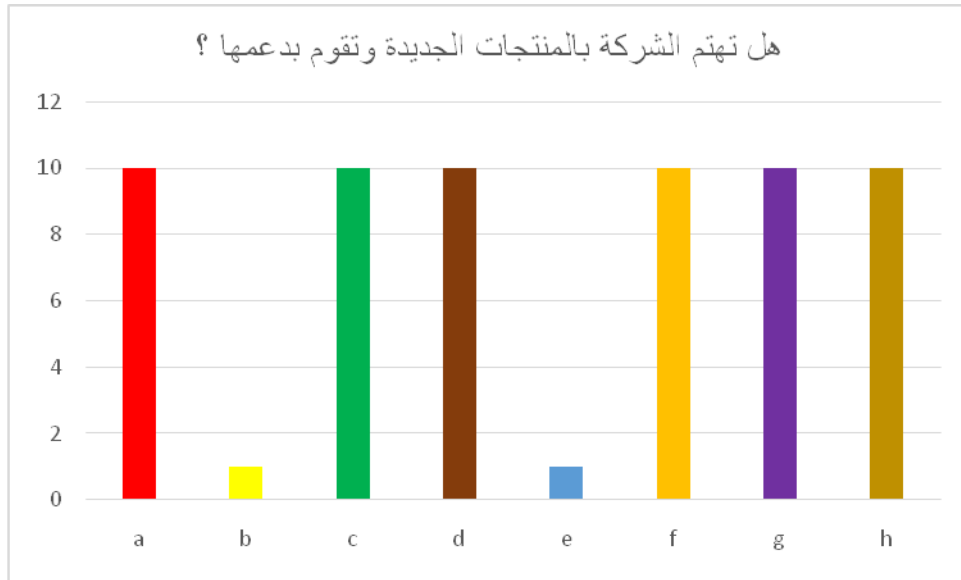
لمعالجتها.

9- الشركات (A - C - D - F - G - H) تقوم بدعم المنتجات الجديدة من خلال الاستماع لآراء

الموظفين و العاملين داخل الشركة.

- الشركة (B) لا تقوم بدعم المنتجات الجديدة لأنه لا توجد منتجات جديدة.

- الشركة (E) ليس لديها منتجات جديدة ولا تقوم بدعمها.



10 - الشركات (A- B - C - D H) تعمل على تطوير أنظمتها التنظيمية من خلال إعادة الهيكلة

التنظيمية.

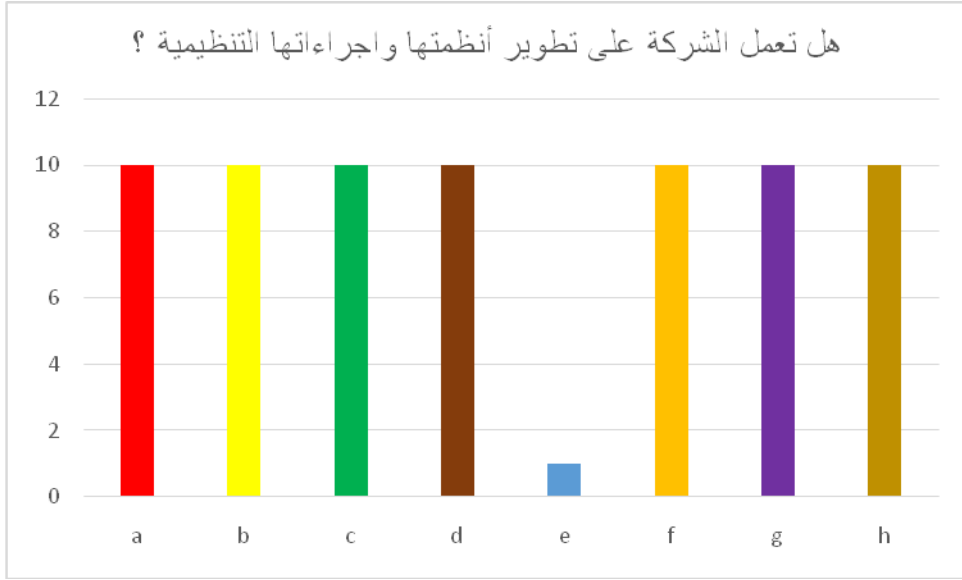
- الشركة (G) يتم تطوير الأنظمة التنظيمية عن طريق مسئول مختص بالأنظمة مثل أنظمة (السلامة

والبيئة - والجودة).

- الشركة (F) يتم فيها تطوير الأنظمة عن طريق قسم تطوير الأعمال الذي تكمن مهمته الأساسية في

زيادة الفعالية و تقليل المشاكل للأقسام المختلفة.

- الشركة (E) لا تعمل على تطوير الأنظمة التنظيمية.



11 - الشركات (A - B - C - D - E - F - G - H) يوجد فيها تعاون بين الإدارات لتقدم الشركات

وتطويرها، حيث إن كل قسم يعتمد على الآخر.

12 - الشركات (B - C - H - G) تطبق معايير جودة شاملة وتمتلك شهادات (الأيزو - ISO)

- الشركات (A - D - E) تمتلك شهادات (أيزو) فقط.

- الشركة (F) تطبق عدة معايير للجودة مثل (الأيزو)

- الأيزو في البيئة.

- الأيزو لجودة المنتجات.

- معايير جودة المخازن.معايير سلامة الغذاء.

ج/ محور العملاء:

فيما يتعلق بهذا المحور فقد اشتمل على عدد 9 أسئلة ، تتعلق بالجوانب التالية:

- الحصة السوقية .

- عدد العملاء .

- العمليات البيعية المحتجزة.

- متوسط العلاقة بالعميل .

- مصروفات خدمة العملاء.

- نسبة الخسارة في العملاء.

- ولاء العملاء.

❖ بناءً على المقابلة تم تلخيص الاسئلة على النحو التالي :

الشركات								ج/محور العملاء
H	G	F	E	D	C	B	A	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1- هل تمتلك الشركة معلومات عن درجة رضا العملاء لمنتجاتها؟ وكيف تتحصل على هذه المعلومات؟
✓	✓	✓	×	✓	✓		✓	2- هل يتم توضيح السلع والخدمات للزبائن مسبقاً للاحتفاظ بهم؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3- هل تقوم ادارة الشركة بتطبيق نظام للرقابة على جودة المنتجات؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4- هل تعمل ادارة الشركة على تطوير العلاقات مع العملاء؟ وكيف يتم ذلك؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	5- هل يمتلك قسم التسويق بالشركة المهارات التي تساعد على كسب عملاء جدد؟ ماهي هذه المهارات؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	6- هل يوجد نظام تكاليف مطبق؟ وكيف يعتبر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية العميل؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7- هل يتم قياس معيار الاحتفاظ بالعملاء من خلال قياس عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع الشركة؟
×	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	8- هل تقوم الشركة بالحصول على ولاء العميل من خلال تقديم المنتجات باقل وقت؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9- هل يتم الاحتفاظ بالعملاء من خلال مقاييس أداء تؤدي الى زيادة في حجم التعامل مع العملاء، والاتصال المستمر معهم؟



ومن الجدول والشكل يتضح الاتي :

1 الشركات (A - B - C - D - E - F - G - H) جميعها تمتلك معلومات عن رضا العملاء، ولكنها

تختلف في طريقة جمع المعلومات.

- الشركات (A - B - D - G - H) تعتمد في حصولها على المعلومات على تقديم الاستبيانات

والتقارير اليومية لمندوبي المبيعات.

- الشركات (C - F) تعتمد على بحوث التسويق و الاتصال المستمر بالعملاء.

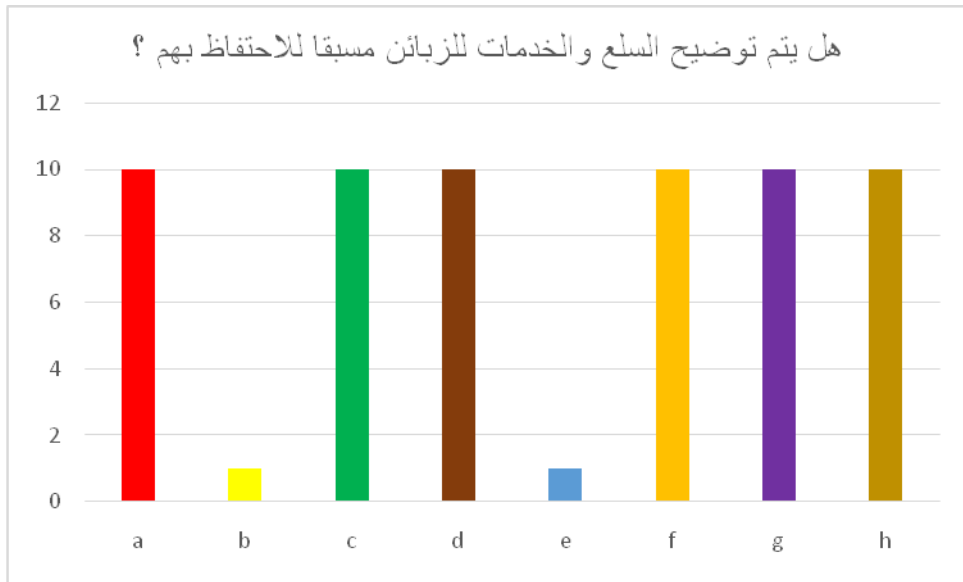
- الشركة (E) تعتمد فقط على الاتصال المباشر بالعملاء (تعتمد فقط على البيع الفوري).

2 الشركات (A - C - D - F) تعتمد في توضيح المنتجات الجديدة من خلال الإعلانات والبوسترات

للمنتجات الجديدة.

- الشركات (G - H) تعتمد على السماعات ودعوة العملاء لتعريفهم بالمنتج.

- الشركات (B - E) ليس لديهم منتجات جديدة.



3 الشركات (A - B - C - D - E - F - G - H) تقوم بتطبيق نظام للرقابة على جودة المنتجات

و ذلك من خلال مواصفات محددة لكل المنتجات وكل المنتجات يتم تصنيفها وفق مواصفات معينة.

4 الشركات (A - B - D - G - H) تعمل على تطوير العلاقات مع العملاء من خلال برامج زيارات

العملاء (التواصل مع العملاء في أفراحهم بغض النظر عن العمل التجاري).

- الشركات (F - C) تعتمد على قسم إدارة علاقات العملاء (CRM) في تطوير العلاقات مع

العملاء، مثل: (الوكلاء المعتمدين ، يكون هناك موظف مخصص للتعامل معهم ومسئول من التعامل

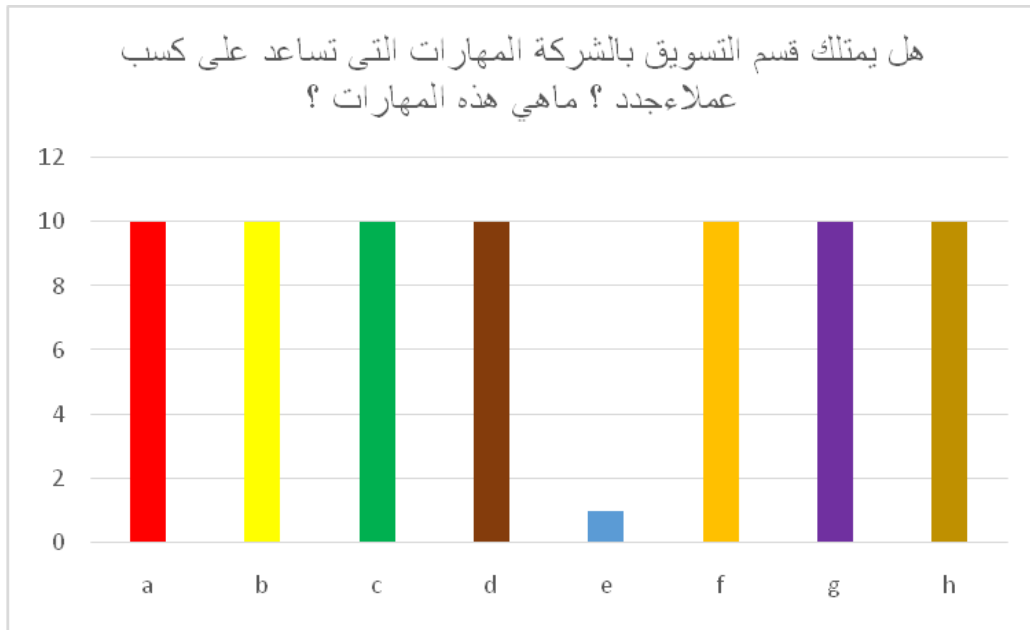
مع الوكيل المحدد).

- الشركة (E) تعتمد على سمعة الشركة في السوق لجذب العملاء لشراء المنتجات.

5 الشركات (A - B - C - D - F - G - H) تمتلك جميعها قسم تسويق بالشركة يمتاز بكفاءة عالية

للعاملين تساعد على كسب عملاء جدد من خلال التأهيل والتدريب الجيد لفريق العاملين.

- الشركة (E) لا تمتلك قسم تسويق، يتم دمج إدارة المبيعات من أجل تخفيض التكاليف.



6- الشركات (A - C - D - E - H) تعتبر نظام التكاليف المطبق من مؤشرات الأداء لقياس ربحية العميل من خلال استخدام نظام تكاليف يقوم على معرفة المدخلات وكذلك تكاليف الإنتاج، ثم بعد ذلك يتم إضافة هامش ربح.

- الشركات (B - F) تعتمد على تقليل التكلفة وتقديم المنتج بجودة أفضل.

- الشركة (G) تعتمد نظام تكاليف يقيس ربحية المنتج و يتم خصم إجمالي التكاليف من إجمالي

المبيعات للحصول على صافي ربح للمنتج ، و ربحية العميل يتم من خلال عدد مرات أو كمية شراءه للمنتج.

7- الشركات (A- B - C - D - E - F - G - H) تعمل على قياس الاحتفاظ بالعملاء من خلال

معرفة العملاء الحاليين و الجدد الذين تركوا الشركة في نهاية السنة (Customer retention) لمعرفة تلك الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك.

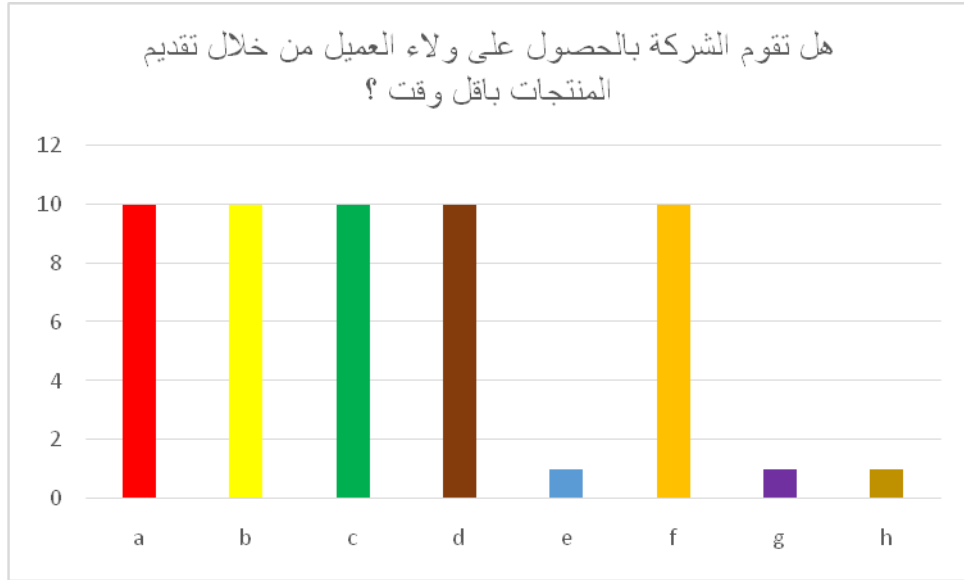
8- الشركات (A - B - C - D - F) تقوم بالحصول على ولاء العملاء عن طريق تقليل وقت تسليم

الطلبات وزيادة الجودة بصورة مستمرة للحصول على رضى العميل.

- الشركة (H) تقوم بتسليم الطلبات خلال 48 ساعة من تقديم الطلب.

- الشركة (G) لا تقدم المنتجات بأقل وقت نتيجة لعوامل متعلقة بالواردات للمواد الخام ولكنها تغطي هذه الإشكالية بإعطاء العميل امتيازات أخرى مثل (زيادة الأقساط) .

- الشركة (E) لا تقوم بتقديم المنتجات في أقل وقت وتعزي هذه الأسباب الى (ندرة المنتجات ولا يمكن كفاية السوق من المنتجات (ظرف عام)).



9 الشركات (A - B - C - D - F - H) تحتفظ بالعملاء من خلال زيادة حجم التعامل معهم و

الاتصال المستمر بهم من خلال إقامة حفلات سنوية وتقديم الدعوات لهم و المشاركة في المناسبات.

- الشركة (G) تحتفظ بالعملاء من خلال قسم خاصة برعاية العملاء ويصنف العميل إلى (عميل

ذهبي- عميل فضي - قائمة سوداء) و على حسب الوضع المالي له، ومدى التزام العميل بتكرار

عملية الشراء، بالإضافة للحفلات السنوية.

- الشركة (E) تعتمد في مبيعاتها على التعامل و التواصل المباشر مع العملاء.

د/ المحور التعلم والنمو:

إشتمل هذا المحور على عدد 8 اسئلة ، تتعلق هذه الأسئلة بالجوانب التالية :

- العائدات من المنتج الجديد.

- الاستثمار في التدريب.

- توقع التحسين لكل عامل.

- نسبة دوران العمل.

❖ بناءً على المقابلة تم تلخيص الاسئلة على النحو التالي :

الشركات								د/محور التعلم والنمو
H	G	F	E	D	C	B	A	
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	1- هل هناك برامج تدريبية للشركة ؟ وما هي الفوائد التي يتم الحصول عليها من هذه البرامج ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	2- هل يتم تطوير مهارات العاملين بالشركة ؟ وكيف يتم ذلك ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3- هل يتم الاحتفاظ بالموظف في الشركة ؟ وما هي معايير الاحتفاظ بالموظفين ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4- هل تشجع الشركة الأفكار المبدعة والمتطورة التي يتقدم بها الموظفين ؟ وكيف يتم ذلك ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	5- هل تسعى ادارة الشركة لتصميم برامج تدريبية ؟ ولماذا ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	6- هل تعمل البرامج التدريبية للشركة على تطوير مهارات العاملين ؟ وكيف يقاس ذلك ؟
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7- هل تهتم الشركة بخلق مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة المرضية بين العاملين ؟
✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	8- هل يتم تطوير البرامج التدريبية للشركة ؟ وكيف يتم ذلك ؟

محور التعلم والنمو



من الجدول يتضح الآتي :

1- الشركات (A - B - C - D - F - G - H) تتحصل على فوائد متعددة من التدريب .

- الشركات (B - F - G) تتحصل على عدة فوائد مشتركة مثل:

(أ) إضافة مهارات جديدة و يمكن الاستفادة منها.

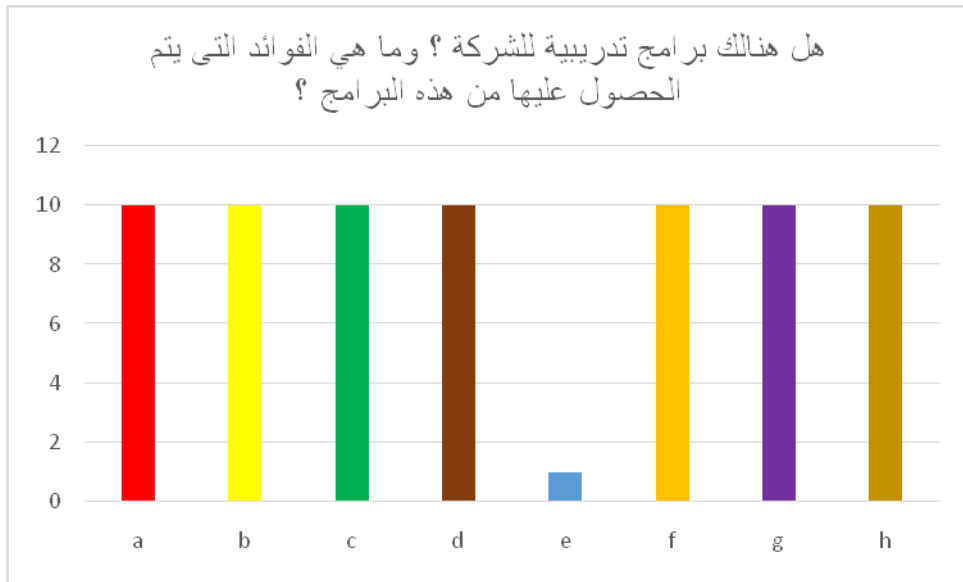
(ب) تغطية الفجوة بالإضافة لبرنامج المسؤولية الاجتماعية.

(ج) عملية تطوير المعرفة للعاملين و المنظمة.

- الشركات (A - C - D) تكون الفوائد التدريبية ملموسة من خلال زيادة أداء العاملين.

- الشركة (E) ليس لديها برامج تدريبية حيث يرى مدير الشركة أنها تعتمد على الخبرة والتجربة

بالنسبة للموظفين (تم تطوير نظام العمل قبل 6 سنوات).

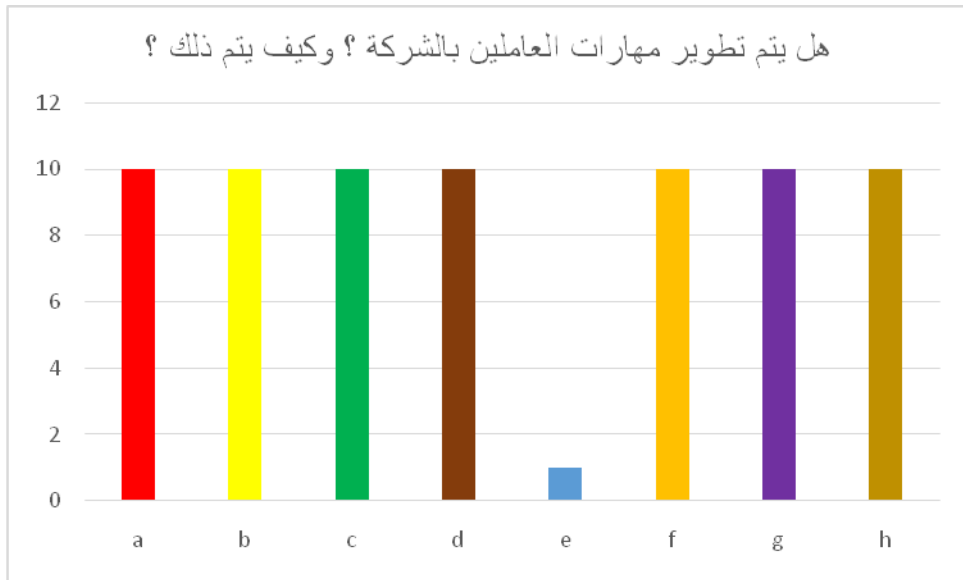


2 الشركات (A – B – C – D – F – G - H) يتم فيها تطوير مهارات العاملين عن طريق ورشات

أو دورات تدريبية (داخلية وخارجية) حيث يتم تقسيم التدريب إلى مراحل واختيار الشخص المناسب

وأيضاً خلق بيئة عمل جيدة ووجود ترقيات في الشركات وتحفيز العاملين.

- الشركة (E) لا تعمل على تطوير مهارات العاملين لأنها ترى أن العاملين على خبرة عالية.



3 الشركات (A – B – C – D – E - H) يتوقف فيها الحفاظ بالموظف على حسب معايير الكفاءة في

الأداء و الخبرة.

- الشركات (G - F) يتوقف الاحتفاظ بالموظف على حسب الرضا الوظيفي للعاملين.

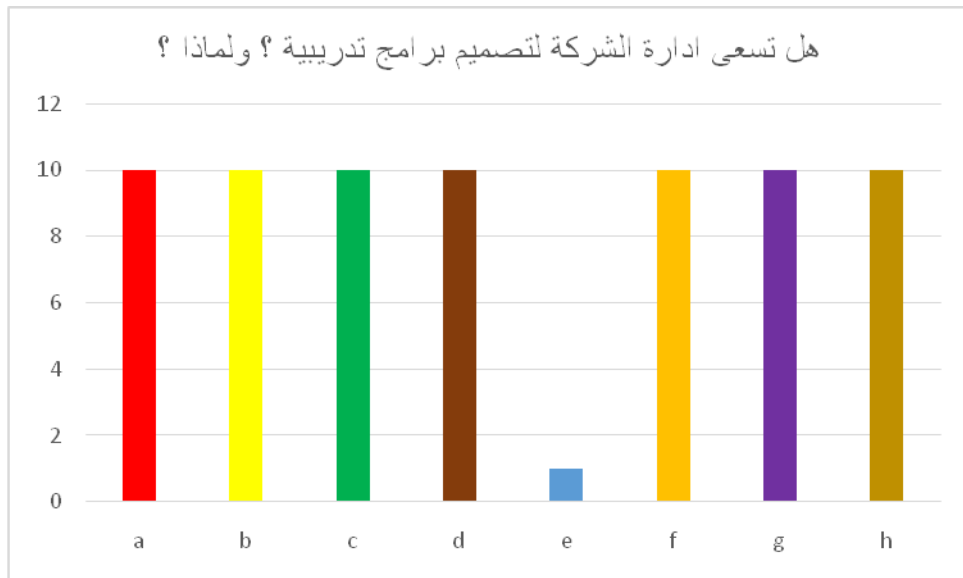
4- الشركات (A - E - D - F - G) يتم فيها دعم الأفكار المبدعة من خلال تشجيع العاملين لإيجاد الأفكار الجديدة وتحفيزهم.

- الشركات (B - C - H) يتم فيها دعم الأفكار المبدعة فيها من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة في الشركة و قبول الأفكار من جميع المستويات الوظيفية.

5- الشركات (A - C - D - F - G - H) تسعى لتصميم برامج تدريبية من خلال وضع بصمة على البرامج التدريبية (إدارية - فنية) لتطوير مهارات الموظفين.

- الشركة (B) تسعى لتصميم برامج تدريبية من خلال وضع بصمة على البرامج التدريبية المصممة (استهداف شخص مناسب) و الاستفادة من التدريب وتقديم الخبرات. و من أمثلة البرامج التدريبية (TOT).

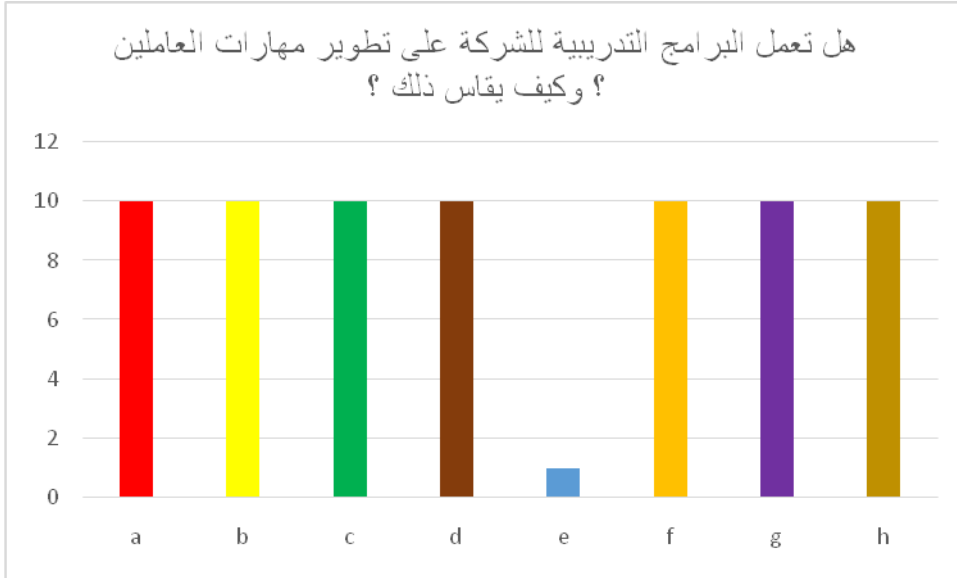
- الشركة (E) لا تسعى لتصميم دورات تدريبية لأنها تعتقد أن العاملين و المهندسين داخل الشركة ذو خبرة و ممارسة مستمرة فمعظم أعمارهم فوق الـ40 عاماً.



6 الشركات (A - B - C - D - F - G - H) ترى أن البرامج التدريبية تعمل على تطوير مهارات

العاملين وينعكس ذلك على زيادة الإنتاج.

الشركة (E) لا تمتلك برامج تدريبية.



7 الشركات (A - B - C - D - F - G - H) تسعى لخلق مناخ تنظيمي جيد للموظفين وهي من

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث

النتائج

بناء على المعلومات التي تم جمعها و تحليلها و استنادا على اهداف و تساؤلات الدراسة تم

التوصل الى النتائج التالية :

أ/المحور المالي :

- نسبة 100% من الشركات الصناعية تهدف إلى:
- تحقيق نمو في مبيعاتها وتستخدم خطط لزيادة التدفق النقدي المستقبلي وتتباين هذه الشركات في طرق قياسها لصافي التدفق النقدي.
- وتسعى إلى تقديم قيمة اقتصادية مضافة.
- ويتم فيها قياس معيار الربحية مع تباين طرق ومعايير قياسه بين الشركات.
- 90% من الشركات الصناعية تهدف إلى:
- تحقيق ارباح فوق المستوى المألوف بطرق متباينة
- وتهدف إلى تحقيق نمو متوازن للايرادات من النشاطات المختلفة ولكن تختلف في النشاطات المتبعة.
- وتسعى إلى تحقيق توازن بين ادارة النقدية واجمالي الاصول حفاظا على حقوق المساهمين وتسعى إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال الحفاظ على رأس المال العامل.
- 60% من الشركات الصناعية تهدف إلى :
- تحقيق انخفاض في النفقات التي تحمل على أنشطة الشركة
- وتسعى إلى زيادة اجمالي الأصول بطرق متباينة
- وتحقيق معيار نمو الدخل من خلال زيادة صافي الارباح.
- 40% من الشركات الصناعية لا تمتلك نمو متوازن للايرادات ولا يعتبر من النشاطات التي يتم تطبيقها في الشركة.

ب/ محور العمليات الداخلية :

- نسبة 100% من الشركات الصناعية:
- يتناسب فيها مستوى الجودة مع مقدار التكلفة.
- وجميعها لديها نسبة فاقد في المواد اثناء التصنيع.
- ويتم فيها حل سريع لمشاكل التصنيع
- ويوجد فيها تعاون بين الادارات المختلفة.
- وتطبق معايير الجودة الشاملة.
- هنالك 90% من الشركات الصناعية تسعى الى تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات من خلال طرق وانظمة متباينة .
- وتعمل على تسليم الطلبات في الوقت الفعلى.
- ولديها نسب اخطاء في العمل بنسب متفاوتة، وتعمل على تطوير انظمتها التنظيمية من خلال اتباع طرق مختلفة .
- 60% من الشركات الصناعية تقوم بدعم المنتجات الجديدة .
- 50% من الشركات تعمل على دعم براءات الاختراع وتبائين في طرق دعم الاختراعات الجديدة.
- نسبة 30% تستخدم تقنيات حديثة للتخزين وتبائين في نظم ووسائل تخزين المنتجات.

ج/ محور العملاء :

- نسبة 100% من الشركات الصناعية :
- تمتلك معلومات عن رضا العملاء لمنتجاتها وتبائين في طرق جمعها للمعلومات .
- وتقوم بتطبيق انظمة للرقابة على جودة المنتجات وتعمل على تطوير العلاقات مع العملاء .
- وتعمل على قياس الاحتفاظ بالعملاء، وتحفظت بالعملاء من خلال زيادة حجم التعامل معهم.
- نجد ان 90% من الشركات الصناعية :

- تمتلك قسم للتسويق يمتاز بكفاءة عالية للعاملين .
- وتعتبر نظام التكاليف المطبق من مؤشرات الاداء لقياس ربحية العميل.
- 60% من الشركات الصناعية تعتمد على توضيح المنتجات الجديدة للزبائن وتتباين في طرق توضيحها.
- 50% من الشركات الصناعية تقوم بالحصول على ولاء العملاء من خلال تقليل وقت تسليم الطلبات.

د/محور التعلم والنمو:

- نسبة 100% من الشركات الصناعية تسعى الى الاحتفاظ بالموظفين وتعمل على دعم الافكار المبدعة من خلال تشجيع العاملين وتسعى الى خلق مناخ تنظيمي جيد للموظفين.
- هنالك 90% من الشركات الصناعية :
- تحصل على فوائد مشتركة ملموسة من التدريب تتباين هذه الفوائد بين الشركات.
- ويتم فيها تطوير مهارات العاملين عن طريق ورشات أو دورات تدريبية "داخلية – خارجية" ، وتسعى لتصميم برامج ادارية وفنية لتطوير مهارات الموظفين وترى أن البرامج التدريبية تنعكس على الزيادة في الانتاج.
- نجد أن 10% من الشركات الصناعية ليس لديها برامج تدريبية ، حيث تعتمد على الخبرة والتجربة من الموظفين ولا تعمل على تطوير مهارات العاملين كما انها لا تسعى الى تصميم دورات تدريبية.

خلاصة النتائج :

1. هنالك ممارسات عالية لتطبيق مفاهيم بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصناعية المدروسة و ان تباينت مستويات التطبيق فيها حسب المحاور.
2. كلما كان حجم الشركات كبيرا كانت قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيها اكبر.
3. توصلت الدراسة الى ان الشركات المدروسة تطبق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن بنسب متفاوتة ، ولكن ليس كإستراتيجية متعمدة موضحة بإسم بطاقة الاداء المتوازن .
4. المحور المالي كان له النصيب الاكبر من حيث الاهمية و التطبيق ، يليه محور العملاء ، ثم محور التعلم و النمو و اخيرا محور العمليات الداخلية.

المبحث الأول

مناقشة النتائج

من خلال ما تم عرضه من نتائج سنقوم بمقارنتها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة وذلك عن

طريق نقاط الاتفاق والاختلاف في نتائج كل محور علي حده :

أ/ المحور المالي :

◀ خلصت نتائج الدراسة في هذا البعد الي أن نسبه 100% من الشركات الصناعية السودانية تهدف الي تحقيق نمو في مبيعاتها وتستخدم خطط لزيادة التدفق النقدي المستقبلي وتتباين هذه الشركات في طرق قياسها لصادفي التدفق النقدي كما تسعى الي تقديم قيمة اقتصادية مضافة وتقيس معيار الربحية مع تباين طرق قياسه بين الشركات ، تتفق نتائج دراستنا في هذا الفصل مع ما جاءت به دراسة البيساني النابلسي (2014) التي خلصت إلى اهتمام مدراء الشركات بالمحور المالي مقارنة بالمحاور الأخرى، كما اتفقت مع دراسة مريم شكري (2013) التي خلصت الي وجود تاثير لتطبيق واستخدام المحور المالي علي مقاييس الأداء الحديثه بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة) ، وبعد التدقيق وجدنا أن هذه النتائج تتفق مع دراسة بثينة راشد الكعبي و قاسم علي عمران (2010) التي خلصت الي أن نسب تحقيق التدفقات النقدية في المنظمات الحكومية تكون نسبتها 100% بسبب كون هذه المنظمات تمول مركزيا بالموازنة العامة للدولة ، واتفقت أيضا مع ما جاءت به دراسة طلال سليمان جريرة (2014) التي دلت نتائجها أن هنالك وعي بأهمية المقاييس المالية المختلفة واستخدامها من قبل مديري الشركات الصناعية الغذائية المساهمة العامة في الاردن وقد توصلت دراسة طلال الي أن البعد المالي حصل علي متوسط (3,94) أي تأثير بدرجة مرتفعة ، كما اتفقت مع دراسة صلاح بلاسكه (2012) التي درست قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

◀ أشارت نتائج دراستنا الحالية الي أن 90% من الشركات الصناعية السودانية تهدف الي تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف وتسعي الي تحقيق توازن بين ادارة النقدية واجمالي الاصول حفاظا علي حقوق

المساهمين ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نعمه يحيايوي وخديجه لدرع (2011) التي حققت نتيجته تفوق توقعاتها بأكثر من 39 مرة وذلك نتيجة لانخفاض سعر التكلفة عن التقديرات وهذا انعكس ايجابيا علي معدل العائد علي الاستثمار، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كمال أحمد يوسف و ربيعة اسماعيل الفكي (2015) التي توصلت الي أن الادارة تستغل الموارد والامكانيات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوي المألوف ، اتفقت أيضا مع دراسة حمد أحمد حمد أبو جزره (2012) التي توصلت الي أن الادارة تسعى الي تعظيم ثروة المساهمين والمودعين كما تستغل الادارة مواردها للوصول الي أرباح فوق المستوي المألوف.

◀ كما اشارت النتائج الي أن 60% من الشركات تحقق انخفاض في النفقات التي تحمل علي أنشطة الشركة وتسعي الي زيادة اجمالي الاصول بطرق متباينة وتحقيق معيار نمو الدخل من خلال زيادة صافي الارباح ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسني عابدين محمد (2013) التي توصلت الي أن المنظمة تسعى الي استغلال الأصول وتخفيض النفقات لزيادة وتحسين الايرادات .

الجدير بالذكر أن هذا الاتفاق الكبير بين المؤسسات في الجانب المالي أمر منطقي سيما أن مقاييس تقييم الأداء المالية هي مقاييس راسخة ومتجزرة ، وأن تحقيق الارباح والنهوض بأرقام المبيعات الي أعلى مستوى ممكن يعد الهدف الرئيس الذي قامت من أجله المنظمة و الذي تتفرع منه بقيه الأهداف الاخري.

ب/ محور العمليات الداخلية :

◀ تم التوصل في هذا البعد الي أن نسبة 100% من الشركات الصناعية يتناسب فيها مستوي الجودة مع مقدار التكلفة وجميعها لديها نسبة فاقد في المواد الخام أثناء التصنيع ويوجد فيها تعاون بين الادارات المختلفة كما أنها تطبق معايير الجودة الشاملة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة طلال سليمان جريرة(2013) ودراسة خالد سعيد بركات (2005) اللتان توصلتا الي أن المؤسسات المدروسة تقوم بتقييم وتشغيل ادارة الجودة الشاملة (وفق الايزو 9000) ، كما تتفق أيضا مع دراسة فاطمة رشدي سويلم (2009) واتفقت مع دراسة حمد أحمد حمد (2012) حيث كان الإنحراف المعياري للخدمة

المصرفية (0,811) الامر الذي يدل على أنه يتم توفير الجودة بصورة متوسطة مع الحفاظ على التكاليف في حدها الأدنى ، كما اتفقت مع دراسة صلاح بلاسكة (2012) الذي توصل الي أن المؤسسات الجزائرية تطبق معايير الجودة حيث حصلت على شهادة الايزو المتعلقة بالجودة الشاملة .

توصلت دراستنا الي أن 50% من الشركات الصناعية تعمل على دعم براءات الاختراع وتبائن في طرق الدعم ، بعد الملاحظة والتدقيق وجدنا أنها تتفق مع دراسة طلال سليمان جرير (2013) التي توصلت الي أن شركة الصناعات الغذائية الاردنية تخصص مبلغ سنوي لعمليات البحث والتطوير ودعم براءات الإختراع المختلفة . ولكن اختلفت نتيجة دراستنا مع دراسة بئينه راشد الكعبي و قاسم علي عمران (2010) التي خلصوا فيها الي انه لا يوجد اهتمام من الجهات المسؤولة في المنظمة بدعم وتشجيع حالات الابداع .

توصلت الدراسة في هذا البعد الي أن نسبه 90% من الشركات تسعى إلي تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات من خلال طرق متباينة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة طلال سليمان جريرة (2013) التي توصلت الي أن المنظمة تقوم بتطوير انظمة العمل الاداري وإستخدام تقنية المعلومات ، وأيضاً اتفقت مع دراسة كمال احمد يوسف و ربيعه اسماعيل الفكي (2015) التي خلصت الي أن المنظمة تسعى الي تطوير مهارات العاملين وتحسين تكنولوجيا المعلومات وزيادة الانتاجية .

خلصت الدراسة كذلك الي أن نسبة 60% من الشركات الصناعية السودانية تقوم بدعم المنتجات الجديدة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة طلال سليمان جريرة (2013) التي توصلت الي أن شركة الصناعات الغذائية الاردنية تعمل على تطوير منتجات جديدة يتم تقديمها للسوق خلال فترات محددة .

ج/ محور العملاء:

◀ من النتائج المستخلصة في هذا البعد أن نسبة 100% من الشركات الصناعية تمتلك معلومات عن رضا

العملاء عن منتجاتها وتتباين في طرق جمع المعلومات كما تقوم بتطبيق أنظمة الرقابة علي الجودة

وتعمل علي تطوير العلاقات مع العملاء وتحتفظ بهم من خلال زيادة حجم التعامل معهم ،اتفقت هذه

النتائج مع دراسة معتصم فضل (2014) التي توصلت إلى أن المؤسسة المدروسة تمتلك مراكز لخدمة

العملاء وتطور العلاقة معهم، واتفقت مع دراسة طلال سليمان جريرة (2013) حيث توصلت دراسته

إلي أن المؤسسة تعمل باستمرار علي إكتساب عملاء جدد من خلال إستطلاعات لمعرفة احتياجاتهم

ورغباتهم كما تسعى لزيادة فترة التعامل معهم ، اتفقت ايضا مع دراسة فاطمة رشدي سويلم عوض

(2009) التي توصلت إلي أن آلية تحقيق الايرادات مرتكزه وبشكل رئيس علي زيادة حجم التعاملات

مع العملاء وزيادة أعداد العملاء ، ولكن اختلفت نتائجنا في هذا البعد مع دراسة ريغه أحمد الصغير

(2014) التي درست تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتوصلت إلي أن

الشركات التي تتحصل علي معلومات عن رضا عملائها تمثل نسبة 53% فقط . كما اختلفت أيضا مع

دراسة صلاح بلاسكة(2012) التي توصل فيها إلى غياب الاتصال بين المؤسسات الجزائرية والزبائن

وانحصر التسويق في مفهومه التقليدي وهذا ما يعني أن هذه المؤسسات بعيدة عن تطبيق المفهوم

الحديث للتسويق الأهم من ذلك أنه توصل إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تمتلك قاعدة بيانات عن

عملائها وهذا ما يزيد من صعوبة التواصل معهم.

◀ توصلت الدراسة الي أن نسبة 60% من الشركات الصناعية تعتمد علي توضيح المنتجات الجديدة للزبائن

وتتباين في طرق توضيحها ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة طلال سليمان جريرة (2013) حيث توصل

الي أن الشركة تعمل علي توضيح المنتجات الجديدة لعملائها ومعرفة ردة فعلهم بعد تلقي المنتج.

◀ وبينت نتائج الدراسة أن نسبة 50% من الشركات الصناعية تقوم بالحصول على ولاء العملاء من خلال

تقليل وقت التسليم الطلبيات، اتفقت مع دراسة حمد أحمد أبو جزره (2012) حيث توصل الي تناسب وقت

تلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي المخصص للخدمة مما يساعد على زيادة ولاء العميل حيث كان الانحراف المعياري (0.944) مما يؤكد أن المنتجات تقدم في الوقت الفعلي.

◀ ومن نتائج هذا البعد كذلك أن 90% من الشركات الصناعية تمتلك قسم للتسويق يمتاز موظفيه بالكفاءة العالية وبعد النظر والتدقيق وجدنا أنها تتباين مع دراسة صلاح بلاسكة (2012) التي توصلت إلي ضعف مخرجات البحث والتطوير واستهلاكها للأموال دون عوائد تركز وهذا يرجع الي نقص الكفاءات المبدعة وعدم توفرها في قسم التسويق.

د/ محور التعلم والنمو :

◀ توصلت الدراسة الي أن 100% من الشركات الصناعية تسعى الي الاحتفاظ بالموظفين وتعمل علي دعم الافكار المبدعة من خلال تشجيع العاملين وخلق مناخ تنظيمي جيد لهم ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البيساني النابلسي (2014) حيث توصلت الدراسة الي أن أغلب المديرين ركزوا على محور الابتكار ، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محمد أحمد ابو قمر (2009) التي خلصت الي أن المنظمة تهتم بالموظفين وتسعي إلي توفير المناخ التنظيمي المناسب والدورات التدريبية المناسبة لمؤهلاتهم العلمية كما توصلت الي أن الموظفين يتمسكون بوظائفهم بدرجة كبيرة ، واتفقت أيضا مع دراسة كمال أحمد يوسف وربيعه اسماعيل الفكي (2015) التي توصلت الي انه تتخفف نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينقلون الي أماكن أخرى اي أن هنالك احتفاظ بالموظفين .ولكن اختلفت مع دراسة صلاح بلاسكة (2012) التي توصلت الي انه يوجد معدل دوران للعمالة في الكثير من المؤسسات الجزائرية وقد وصل في بعضها إلى 30% .

◀ توصلت الدراسة إلي أن 90% من الشركات الصناعية تتحصل على فوائد مشتركة ملموسة من التدريب وتتباين هذه الفوائد بين الشركات ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم محمد عبد الله البعاج (2013) الذي توصل الي أن تصميم برامج تدريب متطورة للعاملين في هيئة الضرائب يساعد في مواجهة التطورات العالمية.

◀ توصلت الدراسة الى أن نسبة 10% من الشركات ليس لديها برامج تدريبية حيث تعتمد على الخبرة والتجربة للموظفين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بثينه راشد الكعبي وقاسم علي عمران (2010) حيث توصلت الى انه لا يوجد إهتمام من قبل المسؤولين في الشركة ببرامج التدريب بل يتم الاعتماد على الخبرة فقط .

التاثيرات النظرية والتطبيقية:

التاثيرات النظرية:

1. توفر الدراسة اطار نظري يمكن أن يكون مرجعية معرفية عن بطاقة الأداء المتوازن .
2. سد الفجوة المتمثلة في ندرة الدراسات السابقة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن في السودان.
3. التأكيد على أهمية البحوث الاستكشافية في الوصول الى معلومات دقيقة متعلقة بالمشكلات الغامضة بناءً على ذلك تشجع الدراسة جميع الأكاديمين والدراسين باستخدام البحوث الاستكشافية كمنهج مبدئي ان لم تكن منهجية كاملة يستند عليه البحث .

التاثيرات التطبيقية:

1. تبصرة متخذ القرار بأهمية المحور المالي ، حيث اظهرت نتائج الدراسة اهمية بالغة لهذا المحور مقارنة مع المحاور الأخرى.
2. تعمل الدراسة على لفت نظر مدراء الشركات لأهمية الالتزام بعملية صياغة بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية تساعد على اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات والوصول الى الأهداف.

محددات الدراسة :

1. لقد واجهتنا بعض الصعوبات في الوصول الى الادارات العليا و أخذ مواعيد مع بعض المدراء لمقابلتهم.
2. بإستخدامنا للمقابلات كوسيلة للحصول على المعلومات إحتجنا الى وقت و جهد اكبر في عملية التنقل و الحركة والإعداد لهذه المقابلات.
3. في كثير من الأحيان لانجد الإستجابة المطلوبة من قبل المقابلين مما يدفعنا إلى بذل جهد مضاعف في سبيل الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال اعاده شرح اسئلة المقابلة.
4. رفض بعض المديرين فكرة استخدامنا (أداة لتسجيل الصوت).
5. رفض كثير من الشركات التعاون معنا بحجة سياسات الخصوصية و السرية داخل الشركة.
6. شمل مجتمع الدراسة ثمانية شركات صناعية فقط.
7. اقتصرت الدراسة على ابعاد معينة في البطاقة.
8. اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية فقط.

التوصيات :

1. على المؤسسات الصناعية عدم التركيز على البعد المالي فقط واهمال الجوانب الغير مالية.
2. على المؤسسات الصناعية تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لقياس الأداء وادارة الأداء .
3. على المعاهد والجامعات السودانية تدريس بطاقة الأداء المتوازن ك فرع من فروع الادارة الاستراتيجية.
4. على المنظمات الصناعية السودانية استخدام تقنيات حديثة في عملية الانتاج والتخزين.
5. يجب على الإدارات في المؤسسات الصناعية السودانية ان تسعى الى تعريف العاملين ببطاقة الأداء المتوازن وتدريبهم عليها.
6. على المنظمات الصناعية السودانية زيادة الجهود في دعم براءات الاختراع وتشجيع الافكار المبدعة.
7. ضرورة توظيف الافراد الذين يتمتعون بالكفاءة العالية والقدرات اللازمة لتطبيق احدث طرق قياس الأداء "بطاقة الأداء المتوازن".

8. يجب عمل المزيد من الدراسات العلمية عن الأداء المتوازن لندرة الدراسات الموجودة في السودان .
9. يجب على المؤسسات صغيرة الحجم تبني بطاقة الأداء المتوازن لما لها من اثر كبير في المؤسسات الكبيرة.

التوصيات بدراسات مستقبلية:

1. أن هذه الدراسة درست تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية، نوصي الدراسات المستقبلية بدراسة القطاع الخدمي.
2. نوصي الدراسات المستقبلية بتناول حجم عينة أكبر من الذي تناولته هذه الدراسة.
3. نوصي الدراسات المستقبلية بتناول محاور أخرى لبطاقة الأداء المتوازن مثل المسؤولية الإجتماعية.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً : الكتب والمراجع العربية:

◀ دليل تصميم المقاييس وضبط الأداء في المؤسسات الحكومية عبر ادواء بطاقة الأداء المتوازن د:نادر غزال_دمشق/ سوريا (2007)

◀ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن :المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي (2009)

◀ طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي ادريس أساسيات :أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (2009)ص745

◀ علاء فرحان طالب ،عبدالفتاح جاسم محمد_أساسيات المقارنة المرجعية دار الصفاء _عمان(2009)

◀ مريم شكري محمود نديم (تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - 2013)

◀ (د: ياسر سعيد قنديل ،يسرى بلتاجي،محمد الفيومي،المحاسبة الادارية الإستراتيجية) الإسكندرية كلية التجارة_جامعة الإسكندرية الدار الجامعية _ص233_2011)

◀ د جوزين واخرون ،الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن القاهرة:مركز الخبرات المنية للادارة _ص114_2003)

◀ د:ناصر نور الدين عبد اللطيف ،الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية وتكنولوجيا المعلومات (القاهرة ،جامعة الإسكندرية _كلية التجارة2009)

◀ منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، دكتور محمد عبيدات ، 1999 كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .

◀ الرفاعي أحمد ، مناهج البحث العلمي تطبيقات ادارية واقتصادية ،(1998).

◀ المشوفي حمد ، تقنيات ومناهج البحث العلمي ، دار الفكر العربي ، القاهرة (2002).

◀ منسى محمود عبد الحلیم " منهج البحث العلمى فى المجالات التربوية والنفسية ، دار المعرفية الجامعية،
(2003).

ثانياً : المجالات العلمية:

◀ نادية عبدالحليم راضي ،دمج مؤشرات الأداء المالى البيئى فى بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات
الاعمال فى التنمية المستدامة (جامعة الامارات العربية المتحدة _مجلة العلوم والاقتصاد والادارة_ المجلد
1 _العدد1ص2003 114).

◀ عبداللطيف وترکمان ،عبداللطيف وحنان(2006) بطاقة التصويب كاداة لقياس الأداء (مجلة جامعة تشرين
للدراسات والبحوث العلمية_سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28)العدد1دمشق سوريا).

ثالثاً : الرسائل الجامعية:

◀ أحمد محمد ابو محسن ، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الادارية الحديثة ، رسالة ماجستير فى المحاسبة
غير منشورة (غزة - الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة) ، (2009).

◀ مدني سوار الذهب ،محمد محمد ،تقويم الأداء الإستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الأداء
المتوازن ،رسالة دكتوراة غير منشورة فى المحاسبة (الخرطوم :جامعة الودان للعلوم والتكنولوجيا
(2009).

رابعاً: المراجع الاجنبية :

- CARO LINE SELENCER_2003) LES NOUNCAUS TABLEAUX DE BORD"OUTI DECONTROL DE PILOTAGE ET AIDE ALA DECISION)DUNOD _PARIS:2 EDITION :2003"
- R KAPLAN :AND P NORTON 1992 (THE BALANCED- SCORECARD MEASURE THAT DRIVE PER FOR MANCE) HAVARD BUSINESS REVIEW (JAN_FEB)1992 P71
- REBERT KAPLAN ET DAVID NORTON : ME TABLEAU DE BORD PRO SPRCTIF (POILOTAGE STRATRGEGIUE :LES GURTER AXES DU SUCCE RDITION D ORGANISATION _PARIS FRANCE 1998

- (KAPLAN AND NORTON _STRATEGIC LEARNING AND THE BALANCED SCORECARD _P20 STRATEGIE AND LEADSHIP _SEP_OCT1996)
- (PAUL R NIVEN _BALANCE SCORECARD STEP BY STEP MAXIMIZING PERFORMANCE AND MAIN TAINING RESULTS _P12_JOHN WILEY AND SONS NEW YORK 2002)
- AUREL BURDEN (BALANCED SCORE CARD AND TYPOLOGY AND ORGNASATION IMPACT ACTKM ONLINE JOURNAL OF KNOWLEDGE MANGEMENT _ PG 2_ISSUE 1_2005)
- R KAPLAN D NORTON LE TABLEAY DE BORD PROSPEITIF POLLO TAGE LES 4 AXES DUSACCES EDIUN D ORANSUTION PARIS (2002_P21)
- BABBIE , EARL. 1989. THE PRACTICE OF SOCIAL RESEARCH. 5TH EDITION. BELMONT CA: WADSWORTH
- SHIELDS, PATRICA AND HASSAN TAJALLI.2006. INTERMEDIATE THEORY: THE MISSING LINK IN SUCCESSFUL STUDENT SCHOLARSHIP. JOURNAL OF PUBLIC AFFAIRS EDUCATION. VOL.12, NO.3. PP 313-334.
- J. SCOTT ARMSTRONG (1970) "HOW TO AVOID EXPLORATORY RESEARCH" JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH 10:27-30

الملاحق

ملحق رقم (1) : تلخيص الدراسات السابقة:

إسم الباحث	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	النتائج	التوصيات
د. زياد عبد الحليم	مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية	بطاقة الأداء المتوازن	مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية	المنهج الوصفي	يوجد أثر باحتواء البعد المالي وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء في تطبيق النظام المتوازن للأداء بالمصارف التجارية اليمنية. يوجد أثر باحتوائه بعد العميل وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء في تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف اليمنية. يوجد أثر باحتوائه بعد التعلم و النمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء في تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف اليمنية يوجد أثر باحتوائه بعد العمليات الداخلية وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء في تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف اليمنية	العمل على إضافة المزيد من مقاييس لأداء أبعاد النظام المتوازن للأداء المطبق بالمصارف التجارية اليمنية. إجراء بحوث ودراسات مقارنة بين المصارف التجارية و الاسلامية من حيث تطبيقها لنظام المتوازن للأداء. إجراء بحوث ودراسات مستقبلية لتطوير النظام المتوازن

رقم	اسم الباحث	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	النتائج	التوصيات
2	البيساني الناقلي 2014	أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع	بطاقة الأداء المتوازن	الإبداع التنظيمي	المنهج الوصفي	العمل على دراسة الأسباب المتعلقة بضعف وجود منتجات الشركات السودانية في الأسواق الدولية وتقليل العقبات التي تواجه تصدير المنتجات إلى الأسواق الدولية. ضرورة اهتمام الشركات الصناعية وترقية الأداء بمحتوى العمليات الداخلية والنمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن. تلعب الدولة دوراً كبيراً في دعم وترقية الادارة بالشركات المتوسطة والصغيرة من خلال القوانين والتشريعات المشجعة على الاستثمار. الاهتمام بإقامة دورات تدريبية حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها بشكل فعال والاستفادة القصوى من مزايا استخدامها في الشركات الصناعية. العمل على استخدام البرامج المحوسبة لبطاقة الأداء المتوازن مما يساعد على توفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن على اكبر قدر من العاملين. إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع إدارات الجودة الشاملة. يمكن للشركات الصناعية التي تتخوف من تطبيق البطاقة على كل الشركة أن تطبقها على أحد الأقسام كمرحلة أولى قبل البدء بالتطبيق الكلي على لجميع أجزاء الشركة.	

رقم	اسم الباحث	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية البحث	النتائج	التوصيات
2	صالح بلاسكة 2012	قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	بطاقة الأداء المتوازن	تقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	المنهج الوصفي	<p>ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى أدوات حديثة</p> <p>عد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر التي تشمل الأداء الكلي.</p> <p>لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا يرجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.</p> <p>تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأدوات التقليدية في التقييم (الميزانية التقديرية) و التركيز على الجانب المالي فقط ولا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الاستراتيجية أو كأداة للتقييم.</p>	

الرقم	اسم الباحث	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	النتائج	التوصيات
3	عروة محاد 2011	دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية	بطاقة الأداء المتوازن	قياس وتقييم الأداء المستدام	المنهج الوصفي	<p>1. الاعتماد على الأدوار التقليدية في تقييم وقياس أداء المنظمات الاقتصادية غير كاف.</p> <p>2. يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة و التي يمكنها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة.</p> <p>3. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات و أكثرها فاعلية في قياس الأداء المتوازن كونها تشمل أربعة منظورات شاملة (الأدوات المالية و غير المالية . وتجمع بين اليم الكمية و النوعية و العوامل الداخلية و الخارجية على المدى القصير و الطويل.</p> <p>4. تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جداً و ضروري لكونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء و تطويره ، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة و نجاح إستراتيجيتها.</p>	

الرقم	اسم البحث	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	النتائج	التوصيات
4	شن نبيل	استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية	بطاقة الأداء المتوازن	قياس و تحسين الأداء	المنهج التحليلي الوصفي	<p>1. على المؤسسات الاقتصادية استخدام بطاقة الاهداف الموزونة لقياس و تحسين أدائها.</p> <p>2. على المؤسسة العلم على إعادة صياغة أو تأكيد الاتجاه الاستراتيجية كأساس جوهري لتطبيق مدخل بطاقة الاهداف الموزونة</p>	

ملحق رقم (2) : خطاب للشركات التي تمت معها المقابلة:



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم التسويق

السيد /-----

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: طلب مقابلة شخصية لموضوع دراسة علمية

بالإشارة للموضوع اعلاه نحيطكم علماً بأننا الآن بصدد اجراء دراسة علمية لنيل درجة البكالوريوس في التسويق بعنوان: **ممارسات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصناعية السودانية .**

تحت إشراف الدكتور / صديق بلل إبراهيم ، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تهدف هذه المقابلة إلى التعرف على آرائكم حول موضوع الدراسة أعلاه حيث عليه نتطلع إلى سماحة تعاونكم في السماح باستقطاع زمن بسيط من وقتكم للإجابة على تساؤلات موضوع الدراسة ، واضعين في الاعتبار ان دقة إجاباتكم لها اثر كبير في إثراء هذه الدراسة.

ونود ان نؤكد لكم ان البيانات المقدمة من قبلكم ستحاط بالسرية الكاملة وتستخدم فقط لاغراض البحث العلمي ، آملين ان يحظى هذا الطلب بعنايتكم واهتمامكم . مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم للمساهمة في تعزيز البحث العلمي الطلاب :

- 1- أحمد حسين محمد ميرغني.
- 2- الفيتوري بابكر البدوي.
- 3- علي محمد علي عبدالرحمن.
- 4- محمد الأمين بانقا النور .
- 5- محمد كمال الدين الأمين.



مشرف الدراسة
د.صديق بلل إبراهيم

ملحق رقم (3) : أسئلة المقابلة

المحور المالي:

1. هل تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق نمو في مبيعاتها؟
2. هل يتم إستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف؟ كيف يتم ذلك؟
3. هل تستخدم إدارة الشركة خطط فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي؟ ما هي؟
4. هل يوجد نمو متوازن للإيرادات من النشاطات المختلفة للشركة؟
5. هل تحقق إدارة الشركة إنخفاضاً مستمراً في النفقات التي تحمل على أنشطة الشركة؟
6. هل تسعى إدارة الشركة إلى زيادة إجمالي الأصول؟ كيف؟
7. إلى أي مدى يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الإستراتيجية التي تسعى إدارتكم لتحقيقه؟
8. هي تسعى إدارتكم دوماً إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين؟
9. ما هي المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء في صافي التدفق النقدي؟
10. هل يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج من الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقه؟
11. هي تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين وكيف يتم ذلك؟
"من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار"
12. إلى أي مدى تسعى الإدارة إلى تحقيق قيمة إقتصادية مضافة؟ وهل تعتبر ذلك معياراً إقتصادياً؟
13. ما هي المقاييس التي يتم من خلالها تحقيق معيار الربحية؟

محور العمليات الداخلية:

1. هل تسعى المؤسسة دوماً إلى تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لمعايير إنتاجية؟
2. هل يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة وكيف للمنظم التوفيق بينهما؟
3. هل تستخدم الشركة تقنيات حديثة لعملية التخزين؟
4. هل يتم تسليم المنتجات في الوقت الفعلي؟
5. هل تدعم الشركة براءات الإختراع؟
6. ما هي نسبة الأخطاء في العمل داخل الشركة؟
7. هل هنالك فاقد في المواد الخام أثناء التصنيع؟
8. هل يتم حل سريع لمشاكل التصنيع داخل المنظمة؟
9. هل تهتم الشركة بالمنتجات الجديدة وتقوم بدعمها؟
10. كيف تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية؟
11. هل هنالك تعاون بين إدارات الشركة؟
12. هل هنالك إلتزام من قبل الشركة بتطبيق معايير الجودة الشاملة؟

محور العملاء:

1. هل تمتلك إدارة الشركة معلومات عن درجة رضا العملاء لمنتجاتها؟
2. هل يتم توضيح السلع والخدمات التي ترغب الشركة في تقديمها مسبقاً للزبائن للإحتفاظ بهم؟
3. هل تقوم إدارة الشركة بتطبيق نظام للرقابة على جودة المنتجات؟
4. هل تعمل إدارة الشركة على تطوير العلاقات مع العملاء؟
5. هل يمتلك قيم التسويق بالشركة المهارات التي تساعد على كسب العملاء جدد؟

6. كيف يعتبر نظام التكاليف المطبق بالشركة مؤشر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية العميل؟
7. هل يتم قياس معيار الإحتفاظ بالعملاء عن طريق قياس عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع الشركة؟
8. هل تقوم الشركة بالحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات بأقل وقت؟
9. هي يحتوي معيار ربحية العميل لحي الشركة على مقياس تهدف لتحقيق الربح العادل والمرضي لهم؟
10. هل يتم الإحتفاظ بالعملاء من خلال مقاييس أداء تؤدي إلى زيادة في حجم التعامل مع العملاء والإتصال المستمر معهم؟

محور التعلم والنمو:

1. ما هي الفوائد التي يتم الحصول عليها من برامج التدريب بالشركة؟
2. كيف يتم تطوير مهارات العاملين في الشركة؟
3. كيف يتوقف معيار الإحتفاظ بالموظف في الشركة؟
4. كيف تشجع الشركة الأفكار المبدعة والمتطورة التي يقوم بها موظفيها؟
5. هل تسعى إدارة الشركة لتصميم برامج تدريبية متنوعة؟
 - إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا؟
 - إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟
6. هل تحمل البرامج التدريبية للشركة على تطوير كفاءة العاملين؟
7. هل تهتم الشركة بخلق المناخ التنظيمي الذي يساعد على المشاركة المرضية بين العاملين.
8. كيف يتم تطوير المهارات التدريبية داخل الشركة؟