

**مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد
ربحية الزبون**

أ.م. فيحاء عبد الخالق محمود

قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

The possibility of using The Balance scorecard (BSC) to determine customer profitability

Assat. Prof. Fayhaa A. Mahmood

ABSTRACT

The increase rate of competitions and technological change and due to the appearance of a number of communication companies wave led companies to search for new methods and techniques to keep face with these devilmnt to maintain its competitive position. One such method is the balance score card with its four dimensions to determine the profitability of customers and acquire new customers.

The research conclude that the four dimensions of BSC; financial, process, growth and learning have an impact on customer's profitability and proves to be a good method since it has financial and non-financial measures.

The research has focused on the importance of customers in making profit and the impact of each of the four dimensions on that profitability. A questionnaire was designed and used as a data collection tool, to achieve the research objectives the questionnaire was designed and tested.

The main hypothesis is that the balanced score card is an important tool in identifying to customer's profitability. A number of conclusions and recommendations were given which show the role of the balanced score card in determining customer's profitability.

- المجلد التاسع
- العدد السابع عشر
- تشرين ٢ ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٤/٥/٢٧
- قبول النشر: ٢٠١٤/٩/٢

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد ربحية الزبون

أ.م. فيحاء عبد الخالق محمود

المستخلص

في ظل المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي السريع وظهور العديد من شركات الاتصالات حدا ببعض الشركات للبحث عن اساليب تقييم حديثة لمواكبة التطور وللحفاظ على مكانتها في السوق، ومن هذه الاساليب بطاقة الاداء المتوازن ولقد جاء هذا البحث للاستفادة من مميزات بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة لتحديد ربحية الزبون من اجل التعرف على مدى امكانية الاستمرار في الحصول على زبائن جدد اضافة الى الاحتفاظ بالزبائن القدامى وقد توصل البحث الى ان المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم يؤثر على ربحية الزبون واعتبارها وسيلة جيدة لتقييم الاداء لاحتوائها على مقاييس مالية وغير مالية.

حاول البحث ان يركز على اهمية الزبون في توليد الارباح وأثر كل من المحور المالي ومحور العمليات الداخليه ومحور التعلم والنمو على ربحية الزبون وقد تم استخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وقد صممت فقراتها وبما يتناسب مع مضمون البحث، وقد تم الاستئناس برأي بعض المحكمين من ذوي الاختصاص في تصميم استمارة الاستبانة.

واعتمد البحث على فرضيه رئيسيه ومفادها " ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن من المقاييس المهمه التي تساعد في تحديد ربحية الزبون " .

وخلص البحث من خلال التحليل والاستنتاج الى بعض التوصيات التي يمكن ان تبين تأثير محاور بطاقة الاداء المتوازن على تحديد ربحية الزبون.

المقدمة

تعتبر شركات الاتصال من الشركات المهمة في أي مجتمع نظرا للخدمات التي تقدمها والحاجة الملحة لها، وبما ان هناك الكثير من الشركات التي تعمل في نفس القطاع وبسبب المنافسة فان كل شركة تحاول ان تجذب اكبر عدد ممكن من الزبائن والذي يتحقق بتطوير انشطتها واستراتيجيتها بهدف الوصول الى افضل اداء ممكن والشركات الناجحة هي التي تستطيع ان تعمل وفق خطط إستراتيجيه فالغرض من تقييم الاداء ليس فقط كيف كان الاداء وإنما كيف يمكن ان يكون الاداء بشكل أفضل، كيف يطور الاداء لكي يقدم أفضل الخدمات للزبائن والعاملين والمساهمين لذلك لجأت الكثير من الشركات الى اعتماد الاساليب الحديثة لتقييم الاداء ومنها بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها من المقاييس الناجحة في تقييم الانظمة الادارية بهدف اتخاذ الكثير من القرارات الادارية الإستراتيجية ومنها ربحية الزبون. وهذا يؤكد اهمية البحث من خلال التركيز على الزبون عن طريق سرعة تقديم الخدمة والجودة في تقديم خدمه الى جانب التكاليف المخفضة وهذا وبالتالي يؤدي الى زيادة عدد الزبائن المستخدمين لخدمة الاتصال اضافة الى الابقاء على الزبائن القدامى مما يؤدي الى زيادة ايرادات الشركة والحصول على قيمه عاليه في السوق وفي القطاع العامله فيها شركات الاتصال.

ومن اجل الاحاطه بذلك تمت معالجة البحث ضمن المباحث التاليه:

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقه.

المبحث الثاني: بطاقة الاداء المتوازن، المفهوم والاهميه.

المبحث الثالث: مفهوم ربحية الزبون والرقابه عليها.

المبحث الرابع: استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتحديد ربحية الزبون.

المبحث الخامس: الجانب الميداني.

وقد توصل البحث الى استنتاج رئيسي وهو ان بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعه "المحور المالي ومحور العمليات الداخليه ومحور النمو والتعلم ومحور الزبائن" يساعد في تحديد ربحية الزبون.

وعلى الشركة موضوع البحث ان تستفيد من هذا الاسلوب من اجل الحفاظ على زبائنها في ظل سوق تنافسيه شديدة.

المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة

منهجية البحث

هدف البحث

يهدف البحث الى تحديد ربحية الزبون باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ومدى امكانية تخفيض كلفة الخدمة المقدمة مع الحفاظ على الجودة وتقديم عروض مستمرة تحفز الزبائن لتكرار الخدمة وبالتالي زيادة العوائد.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في ان هناك الكثير من الشركات التي تعمل في نفس القطاع وما ينتج عنها من حدة المنافسة لذلك تحاول كل شركة ان تكون هي الاكثر نجاحا من بين تلك الشركات ولا يكون ذلك إلا عن طريق وضع خطط إستراتيجية وتقييم اداءها من خلال تطوير عملها عن طريق الاستمرار في انشطتها او تنويع انشطتها عن طريق اعتماد استراتيجيات لتطوير الاداء وتقديم افضل الخدمات للزبائن ويمكن الوصول الى هذا الهدف عن طريق بطاقة الاداء المتوازن وبالتركيز على الزبائن الاكثر ربحية.

فإذا المشكله التي تواجه الشركات هي كيف يمكن الحفاظ على الزبائن القدامى والحصول على زبائن جدد وعدم لجوء الزبائن للبحث عن شركات اخرى للحصول على الخدمه ويكون ذلك عن طريق سرعة وجودت الخدمة المقدمة إضافة الى الكلفه المخفضه.

اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه شركات الاتصال ومنها شركة اسيا سيل اذ تحاول مواكبة التطور التكنولوجي لتقديم افضل الخدمات وأقل كلفة لجذب اكبر عدد من الزبائن ويتحقق ذلك من خلال تقييم اداء تلك الشركة باستمرار وباعتماد مقاييس الاداء غير التقليدية التي تتضمن المقاييس المالية وغير المالية كأداة لقياس تطور الخدمات وخفض الكلفة وزيادة الايرادات ومن ثم رضا الزبون.

اسلوب الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية والمقالات والكتب والبحوث المنشوره في جانبه النظري اما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية لبعض العاملين في شركة اسيا سيل والمستخدمين لهذه الخدمة وكذلك الاستعانة باستمارة الاستبانة والتي من خلالها تم جمع البيانات المطلوبة لاغراض الدراسة الحالية واعتماد مقياس ليكرت الخماسي

الاجابات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

اسلوب التحليل

تم استخدام النسب المئوية والأوساط الحسابية والاختبارات الاحصائية وذلك لبيان نتائج الاجابات على اسئلة الاستبانة اذ ان النسب المالية تشير الى نسبة الاجابات على كل سؤال وفق الخيارات الخمسة للإجابات وشملت عينة البحث خريجو قسم المحاسبة جامعة البصرة كلية الادارة والاقتصاد للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ باعتبارهم مستخدمين لخدمات شركة اسيا سيل اضافة الى لديهم فكرة عن بطاقة الاداء المتوازن من خلال دراستهم فيما يخص محور الزبائن اما بقيه المحاور فقد تم الاعتماد على العاملين في شركة اسيا سيل للإجابة عن اسئلة بقية المحاور.

فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضية اساسية مفادها ان اعتماد بطاقة الاداء المتوازن يعد من المقاييس المهمة التي تساعد في تحديد ربحية الزبون ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الاولى (المحور المالي)

ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى تقويم خدمة الاتصال وبالتالي زيادة الايرادات اما عن طريق معدل العائد على الاستثمار او عن طريق تقديم عروض تساعد على جذب اكبر عدد من الزبائن وبالتالي زيادة الربحية .

الفرضية الفرعية الثانية (محور الزبون)

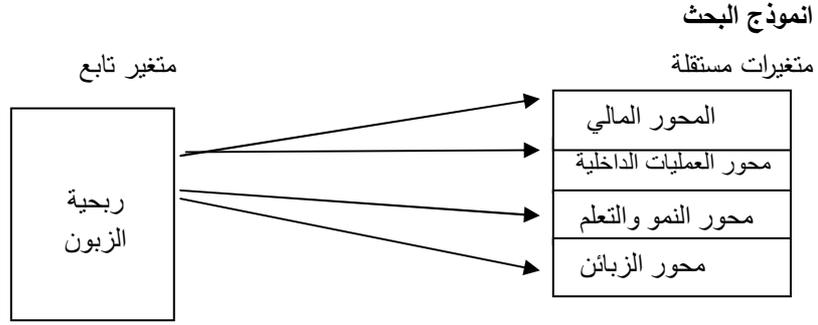
ان تحسين الخدمة المقدمة للزبون وسرعة تقديمها وتخفيض كلفتها ستؤدي الى تقدير عدد الزبائن وبالتالي تحديد ربحية الزبون.

الفرضية الفرعية الثالثة (محور العمليات الداخلية)

ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن سيؤدي الى ادخال تحسينات مستمرة على العمليات الداخلية عن طريق تقليص العمليات الداخلية او تطويرها مما يؤدي الى انتقال الزبائن غير المريحين الى زبائن مريحين.

الفرضية الفرعية الرابعة (محور النمو والتعلم)

ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى اعداد برامج تدريبية وبالتالي الابداع المعرفي في تقديم الخدمة وتنوعها وهذا يؤدي الى جذب اكبر عدد من الزبائن وبالتالي زيادة الربحية وهذا ينطلق من محور النمو والتعلم.



دراسات سابقة

دراسة علي فاضل جابر، ٢٠١٤

بعنوان "تقييم اداء المنظمات الفندقية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في عينة من الفنادق المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية"

هدفت هذه الدراسة الى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في المنظمات الفندقية للوصول الى مؤشرات دقيقة عن اداء تلك المنظمات على المدى القصير او الطويل على حد سواء والى تحليل نظام تقييم اداء المنظمات الفندقية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وبيان اهمية وفوائد استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في المنظمات الفندقية والتعرف على معوقات تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في المنظمات الفندقية وتوصلت هذه الدراسة الى انه بالإمكان استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في المنظمات الفندقية ووجود اثر لمحاوري بطاقة العلامات المتوازنة على مستوى الاداء في المنظمات الفندقية.

٢ - "Yex, Pemey, Seow, 2007"

بعنوان "استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتطوير جودة وأداء التدريب المهني " ان ركزت هذه الدراسة على جودة وأداء الادارة في مجال التعليم والتدريب المهني في معهد التعليم الفني في سنغافورة وهو المعهد الوحيد الذي يزود المجتمع بخريجي التعليم المهني ان يضم المعهد ٢٣٠٠٠ طالب وهدفت هذه الدراسة الى اكتشاف وتعزيز مفهوم مستلزمات التعليم المهني

في سنغافورة وكيفية اختيار افضل المقاييس لتقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها من الانظمة الادارية الإستراتيجية وخلصت الدراسة الى ان هناك تطوير معين في اداء التعليم المهني الذي انشأ من قبل المعهد الفني في سنغافورة وان هذا التطور ممكن من خلال جودة البيانات المقدمة.

٣- دراسة خالد محمد رجب الجابري ٢٠٠٥

بعنوان "بناء نموذج لقياس الاداء لقطاع الاتصالات الاردني في ضوء النماذج العالمية اليابانية والأوربية والأمريكية" اذ هدفت الدراسة الى بناء نموذج لقياس الاداء الشامل للشركات من خلال الافادة من النماذج العالمية مع مراعاة الظروف المحلية، ومن خلال الاجابة عن السؤالين الرئيسيين والمتمثلين في: هل النماذج العالمية لقياس الاداء الشامل تحقق كلا من معايير وخصائص: الملائمة،التوقيت المناسب،توفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات والتكيف الذاتي؟ والسؤال الثاني هل النموذج المقترح لقياس الاداء الشامل يحقق ذلك ايضا؟ اذ توصل الباحث الى ان النماذج العالمية لقياس الاداء الشامل يحقق المعايير والخصائص المشار اليها في السؤال الاول، باستثناء خاصية الملائمة اما النموذج المقترح الذي توصل اليه الباحث فقد اعتقد

الباحث انه يحقق كلا من خصائص ألملائمة والتوقيت المناسب وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات والتكيف الذاتي.

٤- دراسة محمد رافت محمد رشاد ٢٠٠٥

بعنوان "تطوير نظم معلومات مقاييس الاداء غير المالية" اذ هدفت هذه الدراسة على التركيز على مقاييس الاداء غير المالية والتي يتعاطم دورها بجانب مقاييس الاداء المالية بالإضافة الى دمج تلك المقاييس في اطار نظم المعلومات المتكامل بالمنظمة لاعتمادها على مصادر معلومات متنوعة وتسخرها في خدمة احتياجات الادارة المسؤلة عن تحقيق رغبات اصحاب المصالح بالمنظمة في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة وظروف السوق والمنافسة وأكدت على ضرورة دمج مقاييس الاداء غير المالية في اطار نظم المعلومات بالمنظمة بما يساهم

في تجديد مصادر المعلومات اللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومواجهة البيئة التنافسية في الإيفاء بمتطلبات الأسواق المحلية والخارجية وتوفير متطلبات نظام المعلومات الذي يحقق أهداف مقاييس الاداء غير المالية وقد اكد الباحث في دراسة على رأس المال الفكري والذي ينقسم الى ثلاثة اقسام رأس المال البشري، رأس مال العملاء (العلاقات)، رأس المال التنظيم (الهيكلي)، وعلاقته بمفهوم ادارة المعرفة، وقد اقترح الباحث اطار لتطوير نظام معلومات مقاييس الاداء غير المالية وذلك على شكل مصفوفة تشمل مقاييس محاور الاداء غير المالية (العميل-التشغيل الداخلي-التعلم والنمو التنظيمي-رأس المال الفكري) مع تحديد مصادر الحصول على تلك البيانات والتي يمكن على اساسها بناء قواعد البيانات العلاقية لتحقيق التكامل والتنسيق بين مجموعة الملفات التي تضمها قواعد البيانات.

٥- دراسة ماهر السعدي ٢٠٠٦

بعنوان "تطوير نماذج قياس وتقييم الاداء في قطاع النقل بالتطبيق على الخطوط الجوية السعودية" فقد خلص من دراسته الى وجود قصور في مخرجات نظام معلومات المحاسبة الادارية للوفاء بمتطلبات قياس وتقييم الاداء وان هناك ضرورة لإحداث تغييرات في انظمة المحاسبة الادارية حتى تستجيب لمثل تلك التغييرات وان دور المحاسب الاداري تغير من قياس الاداء الى ادارة الاداء وبالنتيجة فان نظام قياس الاداء المبنى على الربح الاقتصادي لا يعتبر مناسباً لتحقيق اتجاه المنظمات نحو تحقيق اهدافها الإستراتيجية، بل يجب استخدام اطار متكامل من قياس الاداء تعكس اتجاه اداء المنشأة من مختلف الابعاد والاتجاهات ويحقق رغبات الاطراف الداخلية والخارجية بحيث لا تركز مقاييس الاداء على النواحي المالية فقط بل تشمل النواحي غير المالية وفق اطار شامل وان القياس المتوازن للأداء يعتبر فلسفة ادارية تحقق اهداف المنشأة الاستراتيجية من خلال تقييم اداءها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق اطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن اداءها وقد استهدف الباحث من خلال دراسته استعراض الاطار

النظري لتطوير نماذج قياس وتقييم الاداء وذلك وفق محورين رئيسيين يختص الاول بالتأصيل النظري لتطوير نماذج قياس وتقييم الاداء اما المحور الثاني فيختص بمناقشة بناء وقياس متوازن للأداء ودمجه ودعمه في نظام المحاسبة الادارية في منظمات الاعمال من خلال ربطه بنظام الموازنات التخطيطية ونظام التعويضات والحوافز للموظفين للتوافق بذلك مع اهداف الموظفين وسلوكهم وفق الاهداف الإستراتيجية.

٦- دراسة **Malina and Selto, 2001** بعنوان

"Communicating and controlling stratagem :An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard"

أكدت هذه الدراسة على فعالية القياس المتوازن للأداء كأداة للاتصال الاستراتيجي والرقابة الادارية، حيث اعتمدت على مراجعة الادبيات الخاصة ببطاقة الاداء المتوازن وأكدت انها تقدم تحسينين هامين: الاول يحدد اربع نقاط ذات علاقة بالنشاط وتكون حرجة لجميع المنشآت وجميع المستويات والثاني : دور بطاقة الاداء المتوازن في مجال التطبيق الاستراتيجي وقياس الاداء وخلصت الى ان القياس المتوازن للأداء يعتبر اداة فعالة للاتصال الاستراتيجي وتحقيق الرقابة الادارية وتقديم فرص هامة للتطوير والاتصال وتطبيق الاستراتيجية اما التحديات التي يمكن ان تواجه تطبيق الاداء المتوازن فتندرج بالاتي:

- عند وضع مقاييس غير دقيقة وغير موضوعية ووهمية.

- عندما يكون اتصال الاداء المتوازن في اتجاه واحد.

- عند استخدام الاقتداء بالتجارب الناجحة في التقويم وهو غير ملائم.

٧- دراسة **Dennis Compbell & etc 2002**

بعنوان "بطاقة الاداء المتوازن كنظام رقابي لإبلاغ ومراجعة استراتيجيات الشركات وهو من الورقات البحثية التطبيقية التي ميزت كيف يمكن للشركة ان تستخدم نظام قياس ادائها لتقييم استراتيجيتها التشغيلية وتحديد المشاكل المحتملة مع استراتيجيتها ومن ثم وضع الخطط للتخفيف من حدة هذه المشاكل. وقد اسست هذه الدراسة على فرضيات كابلن ونورتين ١٩٩٢ عندما عرف الاستراتيجية بمجموعة فرضيات من خلال ربط المقاييس المالية وغير مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

المالية بالقيم المستقبلية عن طريق سلسلة العلاقات بين الاسباب والمسببات وقد اعتمدت الدراسة على بيانات سلسلة متاجر للتجزئة وقد اشارت الفحوص الاولى الى عدم وجود علاقة بين المقاييس غير المالية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية والأداء المالي للشركة إلا انه بعد التحليل المفصل تبين ان الاداء المالي للشركة له ترابط تفاعلي مع اجراءات تنفيذ الاستراتيجية ومهارات العاملين.

وان الاداء المالي يرتبط مباشرة مع مهارات الموظفين ومع موقع مخازن الوكيل وتبين ايضا ان استراتيجية الشركة تؤثر على الاداء المالي سواء سلبا ام ايجابا وان مهارات العاملين سبب رئيس في فعالية الاستراتيجية سواء اكان سلبا ام ايجابا وقد خلصت الدراسة الى مايلي :-
اهمية وضع وتنفيذ استراتيجية ثابتة مع جوهر الكفاءات.

اهمية بناء نظم قياس اداء يمكن استخدامها لرصد وتحليل ومراجعة إستراتيجية الشركة.
وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لكونها تتركز على تحديد ربحية الزبون باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في السوق العراقيه وبالذات في شركة اسيا سيل والتي تعتبر من الاساليب الحديثه لتقييم الاداء.

المبحث الثاني : بطاقة الاداء المتوازن، المفهوم والأهمية

أولا مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن اداة قياس طورت من قبل Kaplan and Norton عام 1992 اذ ان ابحاثهم المستمرة ساعدتهم في الاعتقاد بان المقياس المالي التقليدي المتمثل بالعائد على الاستثمار لم يتمكن من اعطاء الصورة الواضحة عن اداء المنظمات التي تعمل في ظل بيئة متغيرة ومتنامية وعليه اتجه المدراء الى مقاييس عمليات مرنة بالإضافة الى المقاييس التقليدية (رضا الزبون دورة حياة المنتج) اذ تعتبر بطاقة الاداء المتوازن سواقة المقياس المالي المستقبلي.

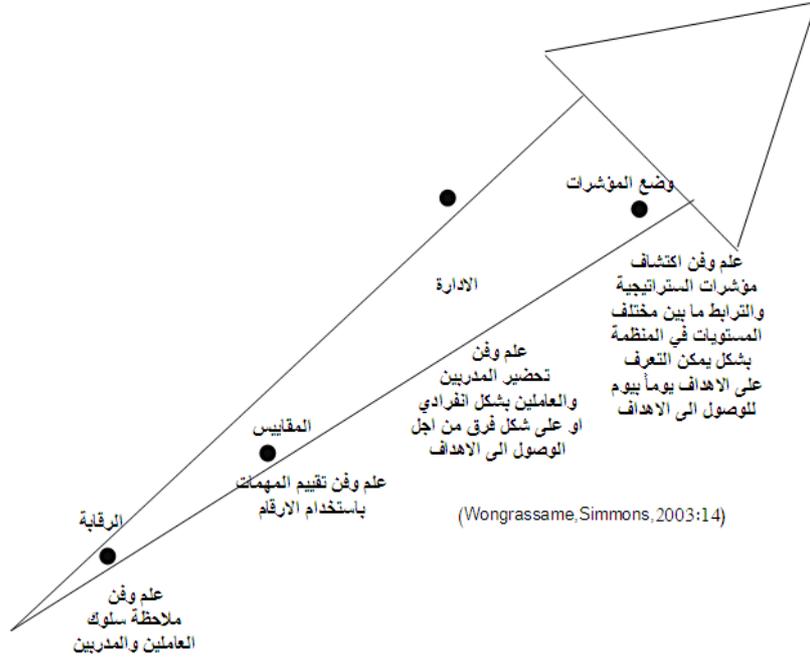
وتشمل بطاقة الاداء المتوازن اربعة محاور :محور الزبون، محور العمليات الداخلية،محور النمو والتدريب والمحور المالي وبالتالي يمكن ان تكون دليل لمساعدة المدراء للوصول الى ثلاثة او خمسة اهداف لكل محور ومن ثم تطوير مقاييس محددة لمساعدة كل هدف.

و بشكل عام فان بطاقة الاداء المتوازن تشكل مفهوم ذو قوة تستند الى مبادئ بسيطة فالمدراء يحتاجون الى مجموعة مؤشرات اداء متوازنة من اجل عمل المنظمات بشكل جيد (Williams,Katty,2004:86)

فمعظم الدراسات اشارت الى ان معظم المدراء لا يعتمدون على مؤشر واحد للقياس وذلك باعتقادهم بان مقياس منفرد لا يعطي هدف الاداء الواضح ولا يثير الانتباه والإدارة تريد عرض متوازن لكل من المقاييس المالية ومقياس العمليات (Kaplan&Norton,1992:71) لذلك تم اللجوء الى بطاقة الاداء المتوازن لاحتوائها على المقاييس المالية وغير المالية وهي احدى مقاييس الاداء الحديث عرفت على أنها سلسلة قيمة value chain وينظر الى تنظيم الاعمال على انه سلسلة من العلاقات التي تهدف الى احتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومخرجات تنظيم الأعمال (Mouristsen&Larson&Buth,2004:8)

فبطاقة الاداء المتوازن تخلق صورة واضحة عما ستكون عليه الشركة بعد ثلاث اوخمس سنوات القادمة فهي ترسم الاطار لتصميم منهجية التوازن وبالتالي تحديد مجموعة الاهداف الإستراتيجية التي ترسم رؤية الادارة (Williams,Katty,2004)

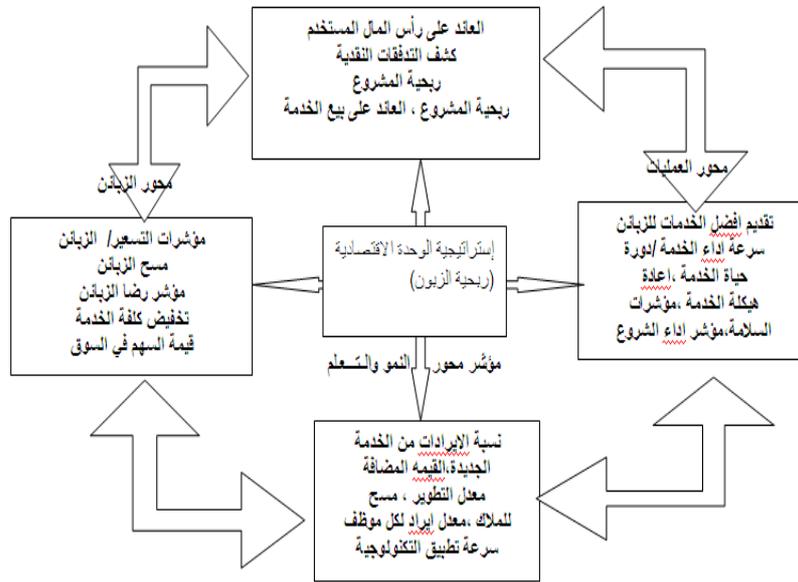
ان اعتماد بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاداء تساعد في توفير المعلومات الملائمة لمستخدميها كاستجابة لكل من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بالمنظمة (الزامي، ٢٠١١) فنستطيع القول ان هدف التوازن هو مفتاح للربط والمساعدة في تنفيذ استراتيجية المنظمة ويمكن تصوير المستويات المحتملة لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن وفق الشكل التالي



شكل (١)

(Wongrassame, Simmons, 2003:14)

فبطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة تعتبر مدخل يساعد المنشأة في التعامل على كل المستويات من خلال الإستراتيجية المقررة التي تسمح بنماذج افضل بالنسبة للمنظمات الفردية والشركات القابضة وشركات المجموعة، فخارطة الإستراتيجية طورت من قبل Kaplan & Norton بعد ثمان سنوات من تصميم نظام الاداء المتوازن وتعتبر خارطة الإستراتيجية هذه الطريق الصحيح لمساعدة الاداره لتوضيح إستراتيجيتها ومساعدتها في خلق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن والشكل التالي يوضح هذه الخارطة



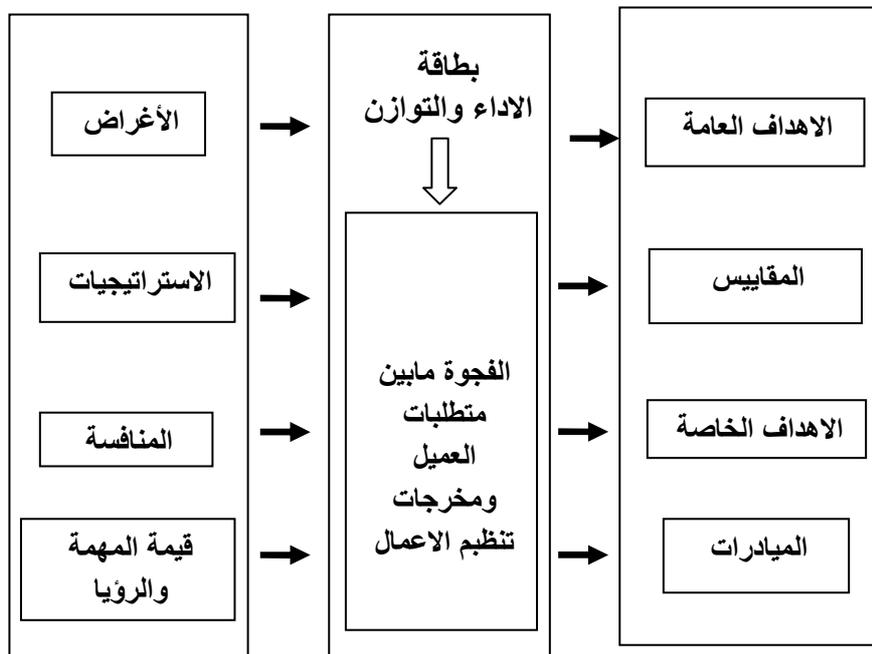
شکل (٢) المحور المالي

الشكل من اعداد الباحثه بالاعتماد على Kaplan and Norton, 1992.

فنجاح المحور المالي بتوقف على الكيفية التي يمكن ان تظهر الشركات امام المساهمين لذلك يعتبر من اهم مقاييس الاداء المالي لأنه يمثل مفتاح الاستمرار في ظل سوق تنافسية فهو يمثل الإيرادات التي تحصل عليها شركة الاتصال نتيجة الخدمات التي تقدمها وتمثل تلك الخدمات بيع بطاقة sim card وبطاقات تعبئة الرصيد وهذه مرتبطة بمحور الزبون فبالتركيز على رضا الزبون يقود الى شراء الخدمة وبالتالي زيادة الإيرادات اما بالنسبة لمحور العمليات فكيف يمكن ان نقتنع المساهمين والزبائن بإجراءات العمليات التي يجب ان نتوصل اليها اي اجراءات تقديم الخدمة منذ بدء الطلب وحتى تنفيذ الخدمة فالعاملين في شركة الاتصالات يحاولون دائما تطوير اجراءات تقديم الخدمة من اجل تقديم افضل الخدمات

للزبائن وعلى الإدارة دراسة هيكلية الشركة من أجل ادخال التحسينات المستمرة والتنوع في تقديم الخدمات من أجل جذب أكبر عدد من الزبائن ومن ثم زيادة الربحية،
أما بالنسبة لمحور الزبائن فكيف يمكن ان نقنع الزبون بتلقيه افضل خدمة وبكلفة اقل وأسرع ومحور الزبون من وجهة نظر Kaplan يتضمن السؤال التالي كيف ينظر لنا الزبون؟ وقد توصل الى ان الكثير من الشركات تحاول ان تقدم افضل الخدمات لزبائنهم فبطاقة الاداء المتوازن تسمح للمدراء لتحويل حدود هذا الهدف الى مقياس معين والذي يعكس الاستراتيجية الأكثر اهمية للزبائن فهناك اربعة مساحات لمحددات الزبائن هي الوقت ألكلفة الجودة والأداء وقد انشأت الشركات هدف لكل مساحة من هذه المساحات ومن ثم حولت كل هدف من هذه الاهداف الى مقاييس معينة فبالنسبة للشركة موضوع البحث ممكن الوصول الى جودة الخدمة من خلال اجراء مسح للمتعاملين مع هذه الخدمة وكيف يقيمون جودة الخدمة اما بالنسبة للوقت وسرعة الحصول على الخدمة اي سرعة الحصول على الاتصال وان الخدمة متوفرة على مدار اليوم اما الكلفة فهي عن طريق تخفيض كلفة الاتصال بالثانية اضافة الى العروض التي تقدم لتخفيض كلفة الاتصال او الاتصال المجاني وخاصة في ايام الاعياد والمناسبات مما يجذب أكبر عدد من الزبائن اما بالنسبة لمحور النمو والتعلم فالوصول الى الإستراتيجية كيف يمكن موازنة قابليتنا على التغيير والتطوير (Kaplan&Nortan:1996,76) ويعتبر ايضا من المحاور المهمة لتقييم الاداء في شركات الاتصالات خاصة في ظل منافسة شديدة فمن المعلوم ان شركات الاتصالات تتسابق في تقديم افضل الخدمات وهو ما يجذب أكبر عدد من الزبائن اضافة الى ان الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات تتأثر بشكل كبير بالتطور التكنولوجي وإدخال برامجي جديدة باستمرار تؤدي الى اعطاء خدمة سريعة ومميزة ومتنوعة وهذا يتطلب استجابة العاملين لتلك التطورات وضرورة معرفة كيفية استخدامها من أجل تقديم افضل الخدمات للزبائن.

وقد برهن Snimai Radford على ان نظام تقييم الاداء هو الجزء المركزي من انظمة تقييم الاداره (٢٠١١:٦٦٨)



شكل (٣)

(Nair ; 2004:5)

يتضح من هذا الشكل ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن لها تأثير ايجابي على اداء المنظمات فاستخدامها له ثلاثة منافع وهي :

- ١- تحويل استراتيجية الى شروط عمليات
- ٢- الإستراتيجية ستصبح عمليات مستمرة
- ٣- تطوير التجارب بين العمليات والخدمات

ثانيا: أهمية بطاقة الاداء المتوازن :- (Degeuser:2009,93)

- ١- بطاقة الاداء المتوازن تقييم رؤية المنظمة في مركز مقاييس للأداء فهي تنقل الرؤيا الى مقاييس وإحداث ملموسة.
- ٢- ان بطاقة الاداء المتوازن تساعد في التعرف على كيفية الوصول الى الرؤيا فهي ممكن ان تساعد في التعرف على التوازن التي لهل القوة والفاعلية والمعرفة تجاه الوصول الى الرؤيا.
- ٤- بواسطة عرض الامور التي تصل الى الرؤيا فان بطاقة الاداء المتوازن تعزز هذه الامور لان مفهوم المقاييس التقليدية ايضا تستجيب لهذه الامور إلا ان بطاقة الاداء المتوازن تركز على النقاط المهمة التي يمكن ان تقف عندما تسير الاهداف في الاتجاه الخاطئ
- ٥- ان انشاء بطاقة الاداء المتوازن سيرسم مسار لتطوير مقاييس الاداء استنادا الى القياس بالنسبة للأداء ولأكثر أهمية.
- ٦- بطاقة الاداء المتوازن تعطي المقارنة والتوازن للعناصر التي تؤثر على المقاييس وهذه تسمح للمنظمة لكي ترى العلاقة بين المحاور المختلفة للوصول الى الرؤيا الشاملة.
- ٧- ان بطاقة الاداء المتوازن تساعد المنظمة للربط بين الرؤيا والمساحات المهمة التي تساعد في الوصول الى هذه الرؤيا. (Wongrassame & Simmon:2003,14)

المبحث الثالث : مفهوم ربحية الزبون والرقابة عليها

اولا : مفهوم ربحية الزبون

تعرف ربحية الزبون على انها الفرق ما بين الايرادات المحصلة والكلف المحددة من العلاقات مع الزبائن ولفترة محددة ويمكن القول بان ربحية الزبون ممكن ان تكون شخص او شركة او مجموعة افراد يمثلون زيادة تدفق الايرادات الاضافية عن طريق الكميات المناسبة من المبيعات مقابل تدفق كلف الشركة سواء كانت انتاجية او كلف مبيعات وخدمة الزبائن

(Online:Wikipedia the freencyclopedia) و ربحية الزبون ممكن ان تزود معلومات مهمة للإدارة لتقدير انواع الزبائن وبالتالي تقدير سعر الخدمة التي تحمل على الزبون (Drury:2001,391) اما في الشركات الصغيرة تطبق قاعدة العشرين على الثمانين فهي التي تقول ان ٨٠% من المبيعات تأتي من افضل ٢٠% من الزبائن وبالتالي فان العناية بالعشرين بالمائة يعني تركيز البرامج التسويقية على الزبائن الذين يحفزون ربحية الشركة ومع هذا فان هذا التركيز لا يعني اهمال بقية الزبائن الاقل ربحية ألا ان الشركات تعمل جاهدة في سبيل الحصول على العناصر المحتملة لزيادة الارباح من نفس الزبائن وهذا العمل يؤكد بان اي عملية توظف بطريقة تسمح بتعظيم الارباح وعلى ان قياس الربحية يمثل ملخص مالي لما حدث في الفترة السابقة وبما ان الماضي يعتبر مؤشر للمستقبل فمن السهولة تصور الوضع الذي يجعل من العلاقة مع الزبائن الغير مريحين لكي يصبحوا زبائن مريحين والعكس بالعكس (Sme Toolkit:2012) وإذ انه ليس من الصعوبة تحديد ربحية كل زبون ألا انه من الصعوبة تحديد التكاليف التي تحمل على كل زبون وحتى وان تم الاعتماد على الانظمة الحديثة للتكاليف ومنها نظام ABC ألا انه تصبح التكاليف اكبر من المنفعة المرجوة من هذا الاجراء لذلك يمكن تقييم الزبائن عن طريق سلوك الشراء الحالية او تدفق المشتريات المتوقع مستقبلا

وعلى اساس ما تقدم يمكن القول بان ربحية الزبون تعتبر الاداة المركزية لتطوير إستراتيجية السوق و ربحية الزبون

تختلف من سوق الى سوق اخر وعلى الشركات ومنها شركات الاتصال اجراء دراسات سوقية متنوعة وذلك بالاستفادة من التطور التكنولوجي في سبيل خدمة الزبون وهذا التطور ممكن ان يقدم خدمة سريعة للزبون مقابل كلفة مناسبة وبما ان بطاقة الاداء المتوازن بمحورها الذي يركز على الزبائن يهتم بوقت وجودة وكلفة تقديم الخدمة لذلك نرى شركات الاتصال دائما تقدم عروض لخدمة الزبائن احيانا تكون مجانية او بكلف مخفضة وكل هذه العروض من اجل جذب اكبر عدد من الزبائن وبالتالي ممكن ان يتحولوا الزبائن غير المريحين سابقا الى

مربحين حاليا فهذه الشركات تعد قاعدة هرمية للقدر الشرائية للزبائن وهي عبارة عن تسلسل هرمي يتكون من ثلاثة شرائح يقسم زبائن الشركة الى ثلاثة زبائن الزبائن ذو الربحية المرتفعة والزبائن ذو الربحية المتوسطة والزبائن ذو الربحية المتدنية والهدف من هذه العملية هو البحث عن مخططات تسويقية لنقل الزبائن من الشرائح الدنيا الى الشرائح العليا

ثانيا : اجراءات الرقابة على الربحية (Wise geek:2012:2)

- 1- هو اجراء الهدف منه القابلية على توليد الايراد من السلع والخدمات اضافة الى انه بعض السلع تحتاج الى دعم بالأسواق فالفكرة هو للتأكد من انه اي منتج يقدم دخل اضافي. وبالنسبة للشركة موضوع الدراسة تتبع خدمة فعلية ان تقرض وجودها في سوق الاتصالات عن طريق جودة الخدمة التي تقدمه للزبون.
- 2- يجب ان يحدد سعر بيع الخدمة في ظل سوق تنافسي بحيث يغطي كل الكلف المحددة للوصول الى مجمل ربح كافي ويجب ان يكون هذا السعر مناسب غير مرتفع مما يدفع الزبائن الى اللجوء الى الشركات الاخرى وغير منخفض بحيث لا يغطي الكلف ويؤدي الى الخسائر.
- 3- من خلال دراسات السوق يمكن تحديد الزبائن الاكثر ربحية وأثرهم على بيع الخدمة والشركات سوف تفشل اذا لم يحقق كل زبون مجمل ربح كافي.
- 4- حتى مع قدرة الشركة على تغطية كافة مصاريفها بما فيها المصاريف التسويقية وتحقيق صافي ربح قد تحدث احداث تؤثر على هذه الربحية والطريقة الوحيدة لتجنب هذا الموقف هو عن طريق الرقابة على الربحية والتأكد من ان الشركة تستخدم مواردها بفاعلية.
- 5- لتعظيم الرقابة على الربحية على الشركات اولا ان تقيم اعمالها من الشخص المسئول عن الخدمة الى الاجراءات الادارية وعلى ان يبدأ التقييم من القمة ومن ثم اجراء تغييرات على المستويات الادنى مع الاخذ بنظر الاعتبار تخفيض الكلف.

٦- الرقابة على الربحية لها فائدة لاستمرارية الشركة فيما يتعلق بمقارنة الوظائف او سحب المسؤولية اعادة الهيكلة التنظيمية للوصول الى اقل الكلف مع الحفاظ على الجودة وبالتالي سيكون لها تأثير على صافي الربح.

المبحث الرابع : استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتحديد ربحية الزبون

تقدم بطاقة الاداء المتوازن مقياس لأداء الانظمة الادارية فالمقاييس التقليدية لم تعد ناجحة لقياس ربحية الزبون فههدف كل الشركات هو الحصول على الارباح من بيع السلعة او الخدمة فالاحتفاظ بالزبون لفترة طويلة يقابله ادخال خصائص ومميزات على السلعة او الخدمة ولكن بالمقابل الشركات تفشل في رفع سعر السلعة او الخدمة التي تغطي كلف هذه التعديلات او الخصائص فكيف ممكن للشركات ان تتجنب هذا الموقف ممكن ان يكون ذلك عن طريق اضافة مقياس يلخص ربحية الزبون.

الشركات ممكن ان تجذب اعمال اضافية عن طريق تقديم عروض اضافية وهذه العروض حسب مواصفات الزبائن مثل امر شراء بكميات قليلة او شروط دفع مغرية او تعبئة خاصة او خدمة التوصيل للزبائن او الضمان او خدمات ما بعد البيع وغيرها وبالتالي فان هذه المواصفات تخلق قيمة او اخلاص للزبائن وبالتأكيد فان هذا لا يكون مجاني وللوصول الى نجاح مثل هذه الخطوات تحتاج الى إستراتيجية للاحتفاظ بالزبون فالقيمة تنشأ من الفرق بين قياس

مساهمة عالية وحجم مبيعات عالي ويجب ان يتجاوز كلف انشاء واستلام مميزات خاصة الزبون والخدمة،

ولكن مع الاسف معظم الشركات غير قادرة ان تحلل اجمالي كلف التسويق وكلف التوزيع وكلف الامور الفنية وكلف الخدمات والكلف الادارية الخاصة بالزبائن الراغبين بمواصفات خاصة ربما يعتبرونها على اساس انها كلف ثابتة فتره ولا يكون لها سواقة على اساس مستوى الزبائن او يستخدمون مستوى عالي من الطرق الغير دقيقة مثل تخفيض نسبة من ايرادات المبيعات على كل زبون ليتم تغطية المصاريف غير المباشرة وهذا ما يسمى بطريقة

تخصيص الكلف ABC وهذه الطريقة لم تعد فاعلة بالوقت الحاضر فقد تم استخدامها منذ عشرين عاما.

اخيرا يمكن القول بان الزبائن غير المرححين ممكن ان يتحولوا الى زبائن مريحين عن طريق تقديم خدمات مميزة لهم بحيث تشجعهم على شراء السلعة او الخدمة ويكون طلب متزايد على الخدمة وهذا يؤدي الى زيادة الربح وبذلك يتحولون من زبائن مريحين الى زبائن غير مريحين.

مقياس ربحية الزبون يمثل الرابط وألا بدونه ستكون هناك فجوة مابين نجاح الزبون وتطوير التقييم المالي لمعظم الشركات لها تجارب في مجال نمو الارباح فبطاقة الاداء المتوازن تقيس مدى تأثير الزبائن غير المرححين وتحديد خسائر عدم الربحية هذه تسلط الضوء على هؤلاء الزبائن من اجل تنظيم الزبائن بهدف الربح وليس فقط التركيز على المبيعات وهذا يجعل الزبون يتفاعل مع الاهداف المالية للشركة (Kaplan, 2005)

المبحث الخامس:

الجانب الميداني نبذه عن شركة اسيا سيل

تأسست شركة اسيا سيل للاتصالات كشركة محدودة في ٢٥/٧/٢٠٠٧ بموجب قرار مسجل الشركات في بغداد تحت عدد ٦٤٤٤٤-٠٢ ويراس مال قدرة مليون دينار عراقي واستمرت الشركة في نوعها كشركة محدودة لغاية ١/١١/٢٠١١ حصلت الشركة بتاريخ ٣/٨/٢٠٠٧ على رخصة من هيئة الاعلام والاتصالات لمدة ١٥ سنة بقيمة مليار ومائتان وخمسون مليون دولار امريكي لنصب شبكة اتصالات في العراق بغرض تقديم خدمات الهواتف النقالة مارست وتمارس الشركة نشاطها في مجال خدمة الاتصالات بشكل متميز وفق توجيهات الجهات المختصة بالدولة ووفق القوانين ذات العلاقة تحولت الشركة من شركة محدودة الى شركة مساهمة خاصة بتاريخ ٢/١١/٢٠١١ ويرأس مال قدرة ٢٧٠,٠١٢,٠٠٠,٠٠٠ (مائتان وسبعون مليار واثنان عشر مليون دينار) حصلت الشركة

على موافقة هيئة الأوراق المالية بتاريخ ٢٤/٧/٢٠١١ لإدراجها في سوق العراق للأوراق المالية كأول شركة اتصالات تدرج اسهمها في السوق. تهدف الشركة من خلال رؤيتها الاستراتيجية لتكون الشركة الاولى في مجال خدمات الاتصالات في العراق من خلال تقديم خدمات متميزة للمشاركين وبأداء مالي رائد. تركز اسياسيل على تعزيز حصتها السوقية من الإيرادات بدلا من الاكتفاء بزيادة حصتها السوقية من المشاركين وتتطلب استراتيجية الشركة التركيز على ارضاء المشاركين وقناعتهم بجودة خدماتها وفيما يلي اربعة عوامل سوف تعزز من حصة اسياسيل السوقية من الإيرادات وتدعم الاستراتيجية التي عملت اسياسيل على تطويرها:

- الحصول على مشتركين جدد
 - الاحتفاظ بقاعدة المشتركين الحاليين
 - الانفاق لدعم الشبكة وتوسيعها وتطويرها المستمر
 - تقديم عروض ومنتجات متميزة
- وتركز اسياسيل بقوة على زيادة قاعدة المشتركين بها دون ان يكون ذلك على حساب الحصة السوقية من الإيرادات وقد قامت اسياسيل بهذا الامر بشكل رئيسي من خلال تقديم خدمات اتصال تتسم بالتميز والابتكار والجودة العالية وتركز اسياسيل على تقديم خدمات ذات جودة عالية لكافة المشاركين في جميع مناطق العراق من خلال توفير منتجات مخصصة لتناسب احتياجات كل مشترك.
- وقد حددت الشركة المبادرات الرئيسية التالية والتي ستركز عليها من اجل تحقيق رؤيتها الاستراتيجية:
- * تطوير جودة الشبكة والأنظمة : اسيا سيل في طريقها الى تنفيذ برنامج طموح لتطوير شبكاتها المحلية استعدادا لتقديم خدمات الجيل الثالث وتقوية التغطية لتحسين الخدمات.
- * تعزيز عوامل الاحتفاظ بالمشاركين وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

*لدى الشركة عدد من المبادرات الاستراتيجية والمنتجات الجديدة المصممة لتعزيز طرح خدمة البيانات مثل تجهيز خدمات بيانات الشركة بتقنية الجيل الثالث لتصبح جاهزة للوصول الى خدمة 3G وتوسعى اسيا سيل لاستغلال الاهتمام والطلب على خدمات البيانات بمجرد توفر خدمات الجيل الثالث مما يؤهل بدوره اسيا سيل لتكون الخيار الطبيعي لإعمال بيانات الجيل الثالث بمجرد توفرها.

تحليل النتائج وتفسيرها

لغرض اختبار فرضية البحث تم توزيع استمارة الاستبانة لاستطلاع آراء افراد العينة التي شملت خريجو قسم المحاسبة/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ بما يخص محور الزبائن والعاملين في شركة اسيا سيل فيما يخص بقية المحاور وقد تم عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال للاستئناس بأرائهم بمدى ملائمة فقرات الاستبانة فضلا عن مدى وضوح صياغتها ومدى قياسها للمدى المحدد.

وقد تم توزيع ٦٠ استمارة وكان المسترجع منها والصالح للتحليل الاحصائي ٥٠ استمارة توزيع افراد العينة بالنسبة لمحور الزبائن حسب الجنس علما بان اعمارهم تتراوح ما بين ٢٠-٢٨ سنة

جدول (١)

النسبة	العدد	الجنس
٤٦%	٢٣	ذكر
٥٤%	٢٧	انثى
١٠٠%	٥٠	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاناث ٥٤% اعلى من نسبة الذكور البالغة ٤٦% اجابة افراد العينة بالنسبة لبقية المحاور (المحور المالي،محور العمليات الداخلية،محور النمو والتعلم)

جدول (٢)

توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
٣٠-٢٠	١٠	٢٠%
٤٠-٣٠	٣٠	٦٠%
اكثّر من ٤٠	١٠	٢٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الاكبر لأعمار افراد العينة تتراوح بين ٣٠-٤٠ سنة اذ بلغت ٦٠%.

جدول (٣)

توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٤٥	٩٠%
انثى	٥	١٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور هي النسبة الاكبر اذ بلغت ٩٠%

جدول (٤)

توزيع افراد العينة حسب الشهادة

الشهادة	العدد	النسبة
اعدادية	---	صفر%
دبلوم	---	صفر%
بكالوريوس	٤٦	٩٢%
ماجستير	٤	٨%
دكتوراه	---	صفر%
المجموع	٥٠	١٠٠%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة حاملي شهادة البكالوريوس هي النسبة الاعلى اذ بلغت ٩٢%

جدول (٥)

توزيع افراد العينة حسب الفترة التي قضاها في الوظيفة

النسبة	العدد	الفترة التي قضاها في الوظيفة
٨٠%	٤٠	١٠-٠
٢٠%	١٠	٢٠-١٠
صفر%	---	٣٠-٢٠
صفر%	---	اكثّر من ٣٠
١٠٠%	٥٠	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الاكبر هي الفترة التي تتراوح ما بين ١٠-٠ سنوات اذ بلغت ٨٠%

جدول (٦)

توزيع افراد العينة حسب الوظيفة التي شغلها

النسبة	العدد	الوظيفة التي شغلها
٧٠%	٣٥	محاسب
١٠%	٥	مدير حسابات
٢٠%	١٠	مسئول شعبة
صفر%	---	عضو مجلس ادارة
١٠٠%	٥٠	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان وظيفة محاسب هي النسبة الاكبر اذ بلغت ٧٠%

الجانب الإحصائي

الثبات

هو من الخصائص المهمة التي يجب ان توافرها في المقياس لكي يكون صالح للاستخدام، وهو ان يعطي الاختبار النتائج نفسها اذا ما اعيد تطبيقه على الافراد نفسهم وفي نفس الظروف

وقد استخدم الباحث طريقة إعادة الاختبار لحساب الثبات بعد ان اطلع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة فضلا عن استشارة بعض المختصين اذ توجد طرق كثيرة لحساب الثبات منها: التجزئة النصفية، الصور المتكافئة وإعادة التطبيق، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة الثبات المكونه من (العاملين في شركة اسيا سيل وخريجو قسم المحاسبة/ جامعة البصرة/

كلية الإدارة والاقتصاد/ للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣)، وقد استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لغرض ايجاد معامل الثبات لكونه اكثر المعاملات شيوعا وأدقها جميعا وأوسعها استعمالا ويعد ان قام الباحث بحساب معاملات الثبات لكل فقرة، قام بحساب متوسط معاملات الثبات لكل محور ثم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل وكما هو موضح في

الجدول

جدول (٧) يوضح قيم معاملات الثبات

متوسط معامل الثبات للاستبانة ككل	متوسط معامل الثبات لكل مجال	المحاور
٠.٨٩	٠.٨٩	الاول (المحور المالي)
	٠.٩١	الثاني (محور العمليات الداخليه)
	٠.٨٨	الثالث (محور النمو والتعلم)
	٠.٨٧	الرابع (محور الزبائن)

تطبيق الأداة

بعد تأكد الباحث من صدق الاداة وثباتها وبعد تحديد عينة الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على افراد العينة الاساسية والبالغ ٥٠ لاستطلاع اراء افراد العينة التي شملت خريجو قسم المحاسبة/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة / للعام ٢٠١٢-٢٠١٣ بما يخص محور الزبائن والعاملين في شركة اسيا سيل فيما يخص بقية المحاور وقد تم عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين الاكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال للاستئناس بأرائهم بمدى ملائمة فقرات الاستبانة فضلا عن مدى وضوح صياغتها ومدى قياسها للمدى المحدد

المحور الاول : المحور المالي

الاهمية النسبية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما	الفقرة	
٢	81.6	0.853	4.08	٠	٢	١٠	٢٠	١٨	
١	94	0.564	4.7	٠	٠	٣	٧	٤٠	
٢	81.6	0.986	4.08	٠	٣	١٣	١١	٢٣	
٤	78	1.164	3.9	١	٧	٩	١٢	٢١	
٣	80	1.105	4.00	٢	٣	٩	١٥	٢١	
٥	72.8	1.045	3.64	١	٧	١٢	١٩	١١	
			٤.٠٦٦	الاجمالي					
			٨١.٣٣						

تظهر نتائج الجدول اعلاه مجمل اجابات عينة البحث على فقرات المحور الخاص بالمنظور المالي فبلغ الوسط الحسابي الاجمالي (٤.٠٦٦) بوزن مئوي (٨١.٣٣) وحصلت الفقرة الثانية (تقديم عروض باستمرار يساعد على جذب الزبائن

(١٦)

وبالتالي زيادة الايرادات) اعلى وسط حسابي وقيمه ٤.٧ وانحراف معياري مقداره (٠.٥٦٤) ووزن مئوي (٨١.٦) بينما حصلت الفقرتين الاولى (ان استخدام اساليب حديثه لتقويم خدمة الاتصال سيؤدي الى زيادة معدل العائد على الاستثمار) والثالثة (ان اعتماد تكنولوجيا المعلومات في الشركه سيؤدي الى زيادة قيمه السوقيه للشركه) على نفس الوسط الحسابي والوزن المئوي وحصلت الفقرة السادسة (ان البيئه التنافسيه لشركات الاتصالات المحليه والعالمية ادت الى ضرورة دمج مقاييس الاداء الماليه وغير الماليه ما نتج عنها من اعتماد نظم معلومات متطورة سيؤدي الى زيادة النفقات الراسماليه) بأقل وزن مئوي ووسط حسابي اذ بلغا على التوالي (٧٢.٨، ٣.٦٤) (وهذا يدل على شركة اسيا سيل ان تقوم دائما بتقديم عروض جديدة لكي تكسب اكبر عدد من الزبائن وبالتالي تؤدي الى زيادة الايرادات)

المحور الثاني: محور العمليات الداخلية

الاهم ية النسب ية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا			اتفق		الفقرة
				اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق	اتفق تماما	
٧	62.4	1.206	3.12	٦	٧	٢٠	٩	٨	١
٣	81.6	0.922	4.08	١	٢	٧	٢٢	١٨	٢
٦	68.4	1.21	3.42	٣	١٠	١١	١٥	١١	٣
٥	76.4	0.896	3.82	٠	١	١٩	١٧	١٣	٤
٤	78	1.129	3.9	٢	٣	١٣	١٢	٢٠	٥
١	84.4	0.815	4.22	١	٣	٦	١٨	٢٢	٦
٢	82.4	0.773	4.12	٠	١	٩	٢٣	١٧	٧
	78.5333 3		3.811429	الاجمالي					

تظهر نتائج الجدول اعلاه مجمل اجابات عينة البحث على فقرات محور العمليات الداخلية فبلغ الوسط الحسابي الاجمالي (٣.٨١١٤٢٩) بوزن مؤوي (٧٨.٥٣٣٣٣) وحصلت الفقرة السادسة (ان ادخال التحسينات المستمرة على العمليات التشغيلية الداخليه سيؤدي الى تحسن الخدمة المقدمه) اعلى وسط حسابي وقيمته ٤.٢٢ وانحراف معياري مقداره (٠.٨١٥) ووزن مؤوي (٨٤.٤) بينما حصلت الفقرة الاولى (ان تنوع الخدمة مع عدم توظيف عاملين جدد سيؤدي الى تخفيض الكلفه) بأقل وزن مؤوي ووسط حسابي اذ بلغا على التوالي (٦٢.٤، ٣.١٢) (وهذا يدل على شركة اسيا سيل ان تقوم دائما بإدخال التحسينات على العمليات التشغيلية الداخليه من اجل تحسين الخدمة المقدمه)

المحور الثالث: محور النمو والتعلم

الاهم ية النسب ية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينه					الفقرة
				لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق	اتفق تماما	
٧	72.8	0.92	3.64	١	٣	١٨	١٩	٩	١
١	86.8	0.772	4.34	٠	١	٦	١٨	٢٥	٢

٣	83.6	0.825	4.18	٠	١	٧	٢٣	١٩	٣
٢	85.2	0.777	4.26	٠	١	٧	٢٠	٢٢	٤
٦	77.2	1.125	3.86	٢	٤	١١	١٥	١٨	٥
٥	81.6	0.965	4.08	١	٢	٧	١٩	٢١	٦
٤	82.8	0.969	4.14	٠	٣	١٢	١٣	٢٢	٧
	81.428		4.0714						الاجما
	57		29						لي

تظهر نتائج الجدول اعلاه مجمل اجابات عينة البحث على فقرات محور النمو والتعلم فيبلغ الوسط الحسابي

الاجمالي (٤.٠٧١٤٢٩) بوزن مئوي (٨١.٤٢٨٥٧) وحصلت الفقرة الثانية (في ظل المنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات على شركتكم ان تعمل على تطوير عملها من اجل ضمان نجاحها في ظل هذه المنافسة) اعلى وسط حسابي وقيمته ٤.٣٤ وانحراف معياري مقداره (٠.٧٧٢) ووزن مئوي (٨٦.٨) بينما حصلت الفقرة الاولى (ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن يسمح بإنشاء نظام معلومات مطور وقادر على متابعة احتياجات الزبائن) بأقل وزن مئوي ووسط حسابي اذ بلغا على التوالي (٧٢.٨، ٣.٦٤) (وهذا يدل على شركة اسيا سيل ان تعمل دائما على تطوير عملها وتنوع الخدمة المقدمه من اجل ضمان نجاحها في ظل المنافسة الشديدة)

المحور الرابع: محور الزبائن

الاهمية النسبية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة
				لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما	اتفق تماما	
٢	82.8	0.969	4.14	٠	٣	١١	١٢	٢٤	١
٢	82.8	0.728	4.14	٠	٢	٤	٢٩	١٥	٢
٧	71.2	1.07	3.56	١	٧	١٧	١٣	١٢	٣
٤	80.4	1.133	4.02	٢	٤	٧	١٥	٢٢	٤
٣	82	0.909	4.1	٠	٢	١٢	١٥	٢١	٥
٥	80	0.925	4.00	٠	١	١٨	١١	٢٠	٦
١	89.6	0.735	4.48	٠	٠	٧	١٢	٣١	٧

٦	79.2	0.856	3.96	٠	٢	١٣	٢٠	١٥	٨
٦	79.2	0.825	3.96	٠	٢	١٣	٢٢	١٣	٩
	80.8		4.04						الاجمالي

تظهر نتائج الجدول اعلاه مجمل اجابات عينة البحث على فقرات محور الزبائن فيبلغ الوسط الحسابي الاجمالي (٤.٠٤) بوزن مؤوي (٨٠.٨) وحصلت الفقرة السابعة (ان تقديم عروض مميزه للزبائن يساعد في جذب اكبر عدد من الزبائن لشراء الخدمة من اجل الاستفادة من تلك العروض) اعلى وسط حسابي وقيمه ٤.٤٨ وانحراف معياري مقداره (٠.٧٣٥) ووزن مؤوي (٨٩.٦) بينما حصلت الفقرتين الاولى (ان جودة الخدمة المقدمة من قبل شركات الاتصالات تؤدي الى جذب اكبر عدد من الزبائن) والفقرة الثانية (ان الخدمة المقدمة في سوق ما قد تؤدي الى ايرادات مختلفة عن سوق اخر) على نفس الوسط الحسابي والوزن النسبي وكذلك حصلت الفقرتين الثامنة (عند تلقي الزبون الخدمة بالوقت المناسب يتحول الزبائن غير المريحين الى زبائن مريحين) والفقرة التاسعة (يمكن ان تساعد قناعة الزبون بجودة الخدمة المقدمة على تقييم اداء الشركة) على نفس الوسط الحسابي والوزن النسبي بينما حصلت الفقرة الثالثة (ان تسليط الضوء على الزبائن غير المريحين يحقق ايرادات اكبر مما لو تم التركيز على المبيعات) باقل وزن مؤوي ووسط حسابي اذ بلغا على التوالي (٧١.٢، ٣.٥٦) (وهذا يدل على شركة اسيا سيل ان تعمل دائما على تقديم عروض مميزة تساعد على جذب اكبر عدد من الزبائن لشراء الخدمة والاستفادة من تلك العروض)

اختبار الفرضيات

الجدول ادناه الخاص بنتائج الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط والانحدار بين المحور الرابع (محور الزبائن) باعتبار ان الزبون هو المولد للربحية مع المحاور الاخرى باعتبار المحور الرابع هو متغير معتمد والمحاور الاخرى متغيرات مستقلة وقد تم اجراء تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المعتمد مع كل متغير من المتغيرات المستقلة على حده لدراسة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد وكانت نتائج التحليل كالاتي

أولاً بالنسبة للعلاقة بين المحور الاول (المنظور المالي) والرابع (الزبائن) كانت النتائج كالتالي

جدول (٨)

نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين المحور الاول والرابع

R	R ²	T		F	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.989	0.97	45.388	2.10	2060.027	3.45

تشير النتائج اعلاه الى ثبوت صحة الفرض وذلك على النحو التالي :-

١. ان معامل الارتباط يعني ان العلاقة بين المحور الاول (المنظور المالي) مع المحور الرابع (الزبائن) هو ارتباط قوي جدا وموجب وهي علاقة طردية ومعنوية عند مستوى ١% وتعني عند زيادة المحور الاول (المنظور المالي) سوف يزداد المحور الرابع (أي ان الاهتمام بالمنظور المالي سيؤدي الى زيادة ربحية الزبون)
 ٢. ان قيمة F ظهرت عالية جدا وهي معنوية عند مستوى اقل من ٥% مما يعني ان المتغير (المحور الاول) صالح للتنبؤ بالمتغير (المحور الرابع) وكذلك وجود تأثير لمتغير (المحور الاول/المنظور المالي) في المتغير (المحور الرابع/ الزبائن) مما يعني ان منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد
 ٣. استطاع متغير المحور الاول(المنظور المالي) ان يفسر ما مقدار ٩٧% من التغير الحاصل في المتغير المعتمد اذ بلغت قيمة معامل التحديد R² هي (٠.٩٧)
 ٤. ومن الجدول نلاحظ ان قيمة T المحسوبة هي اكبر من الجدولية وهذا ما يؤكد على ثبوت وجود علاقة بين متغير المحور الاول(المنظور المالي) مع المتغير المحور الرابع (الزبائن)
- ومن خلال جميع هذه النتائج تدفع الباحث الى قبول الفرضيه البحث بان هناك علاقة ذات اثر معنوي بين المتغير المحور الرابع (الزبائن) ومتغير المحور الاول (المنظور المالي)

ثانياً بالنسبة للعلاقة بين المحور الثاني (العمليات الداخليه) والرابع (الزبائن) كانت النتائج كالتالي

جدول (٩)

نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين المحور الثاني(العمليات الداخليه) والرابع (الزبائن)

R	R ²	T		F	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.989	0.97	41.801	2.10	1747.363	3.45

تشير النتائج اعلاه الى ثبوت صحة الفرض وذلك على النحو التالي :-

١. ان معامل الارتباط يعني ان العلاقة بين المحور الثاني(العمليات الداخليه) مع المحور الرابع (الزبائن) هو ارتباط قوي جدا وموجب وهي علاقة طرديه ومعنويه عند مستوى ١% وتعني عند زيادة المحور الثاني (العمليات الداخليه) سوف يزداد المحور الرابع (أي ان الاهتمام بالعمليات الداخليه سيؤدي الى زيادة ربحية الزبون)
 ٢. ان قيمة F ظهرت عالية جدا وهي معنويه عند مستوى اقل من ٥% مما يعني ان المتغير (المحور الثاني) صالح للتنبؤ بالمتغير (المحور الرابع) وكذلك وجود تأثير لمتغير (المحور الثاني /العمليات الداخليه) في المتغير (المحور الرابع / الزبائن) مما يعني ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد
 ٣. استطاع متغير المحور الثاني(العمليات الداخليه) ان يفسر ما مقدار ٩٧% من التغير الحاصل في المتغير المعتمد اذ بلغت قيمة معامل التحديد R² هي (٠.٩٧)
 ٤. ومن الجدول نلاحظ ان قيمة T المحسوبة هي اكبر من الجدولية وهذا ما يؤكد على ثبوت وجود علاقة بين متغير المحور الثاني(العمليات الداخليه) مع المتغير المحور الرابع (الزبائن)
- ومن خلال جميع هذه النتائج تدفع الباحث الى قبول فرضيه البحث بان هناك علاقة ذات اثر معنوي بين المتغير المحور الرابع(الزبائن) ومتغير المحور الثاني (العمليات الداخليه)

ثالثاً : بالنسبة للعلاقة بين المحور الثالث (النمو والتعلم) والرابع (الزيائن) كانت النتائج كالتالي

جدول (١٠)
نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين المحور الثالث (النمو والتعلم)
والرابع (الزيائن)

R	R ²	T		F	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.984	0.96	38.570	2.10	1487.643	3.45

تشير النتائج اعلاه الى ثبوت صحة الفرض وذلك على النحو التالي :-

1. ان معامل الارتباط يعني ان العلاقة بين المحور الثالث (النمو والتعلم) مع المحور الرابع (الزيائن) هو ارتباط قوي جدا وموجب وهي علاقة طردية ومعنوية عند مستوى ١% وتعني عند زيادة المحور الثالث (العمليات الداخليه) سوف يزداد المحور الرابع (أي ان الاهتمام بالتعلم ومواكبة التطور في مجال الاتصالات سيؤدي الى زيادة ربحية الزبون)
2. ان قيمة F ظهرت عالية جدا وهي معنوية عند مستوى اقل من ٥% مما يعني ان المتغير (المحور الثالث) صالح للتنبؤ بالمتغير (المحور الرابع) وكذلك وجود تأثير لمتغير (المحور الثالث /النمو والتعلم) في المتغير (المحور الرابع / الزيائن) مما يعني ان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد
3. استطاع متغير المحور الثالث (النمو والتعلم) ان يفسر ما مقدار ٩٦% من التغير الحاصل في المتغير المعتمد اذ بلغت قيمة معامل التحديد R² هي (٠.٩٦)
4. ومن الجدول نلاحظ ان قيمة T المحسوبة هي اكبر من الجدولية وهذا ما يؤكد على ثبوت وجود علاقة بين متغير المحور الثالث (النمو والتعلم) مع المتغير المحور الرابع (الزيائن)

ومن خلال جميع هذه النتائج تدفع الباحث الى قبول فرضيه البحث بان هناك علاقة ذات اثر معنوي بين المتغير المحور الرابع (الزيائن) ومتغير المحور الثالث (النمو والتعلم)

المبحث السادس : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- ١- ان مؤشرات تقييم الاداء التقليدية لم تعد قادرة على العمل بكفاءة لذلك يجب اللجوء الى مؤشرات حديثة مثل بطاقة الاداء المتوازن.
- ٢- ان العمل في ظل سوق تنافسي يؤدي الى العمل للبحث عن خدمات مميزة للزبائن من اجل جذب اكبر عدد من الزبائن
- ٣- ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن تعمل على ترابط الاهداف بالنسبة لسرعة تقديم الخدمة وجودة الخدمة وتخفيض كلفة الخدمة ومن ثم نقل هذه الاهداف لمقاييس محددة.
- ٤- ان قدرة الشركة على تحديد زبائنها سيعطيها مؤشر للاستمرارية او التعثر المالي.
- ٥- ان الاستفادة من التطور التكنولوجي وإدخال التحسينات المستمرة على الخدمة المقدمة للزبائن تساعد في جذب الزبون وبالتالي من الممكن ان يتم تحديد ربحية الزبون.
- ٦- ان الخدمة المميزة للزبائن وتنوعها وسرعة الحصول عليها ممكن ان تحول الزبائن غير المريحين الى زبائن مريحين.
- ٧- ان اعادة الهيكل التنظيمي للشركة او سحب المسؤولية من احد الاشخاص من الممكن ان يؤدي الى العمل بكفاءة اعلى ويمكن ان يؤثر على ربحية الزبون.
- ٨- ان الشركة التي تعمل على تطوير عملياتها الداخلية بما يخدم احتياجات الزبون تستطيع ان تكسب اكبر عدد من الزبائن وبالتالي تؤدي الى زيادة الإيرادات.
- ٩- ان الشركة التي تتمتع بدراسات سوقية جيدة تستطيع البحث عن اسواق جديدة باستمرار لتقديم الخدمة في اسواق متعددة والحصول على زبائن جدد.
- ١٠- ان ادخال العاملين في الشركة بدورات تدريبية باستمرار يؤدي الى زيادة الانتاجية وتخفيض الكلفة وتقديم خدمة مميزة.
- ١١- ان الشركة التي تقوم بإجراء رقابة على الربحية والتأكد من انها تستخدم مواردها بفاعلية لأنه قد تحدث احداث تؤثر على ربحية الشركة.
- ١٢- ان بطاقة الاداء المتوازن تساعد على تحقيق رؤية الشركة الاستراتيجية وأهدافها وتحويل هذه الرؤيا الى احداث قابلة للقياس بحيث يستطيع العاملين فهمها

التوصيات

- ١- على شركة اسيا سيل ان تستخدم بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء لانها تتضمن مقاييس مالية وغير مالية
- ٢- السوق التنافسية تخلق الابداع لذا على الشركة ان تعمل جاهدة من اجل تقديم افضل الخدمات للزبائن.
- ٣- ان سرعة تقديم الخدمة والجودة وتخفيض الكلفة ستؤدي الى جذب اكبر عدد من الزبائن وبالتالي يمكن تحديد ربحية الزبون.
- ٤- على الشركة ان تستفيد من التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات وهذا بدوره قد يؤدي الى تحويل الزبائن غير المريحين الى زبائن مريحين.
- ٥- على الشركة ان تركز على زبائنها المريحين وتحاول عدم فقدهم لان الشركات في الوقت الحاضر لا تحاول فقط الاحتفاظ بالزبائن وإنما بالاستحواذ عليهم.
- ٦- على اشركة ان تبحث دائما عن اسواق جديدة والحصول على زبائن جدد باستمرار.
- ٧- على الشركة ان تقوم باستمرار بالرقابة على الربحية والتأكد من استخدام مواردها بفاعلية.
- ٨- على الشركة ان تقوم بإدخال العاملين فيها بدورات تطويرية باستمرار في شركات الاتصال العالمية للاستفادة من خبراتهم وتطوير عملهم.
- ٩- ان العمل باستمرار على تقليص العمليات الداخلية او الموظف المسئول عن خدمة معينة ممكن ان يكلف بوظائف اخرى مع حوافز تشجيعية بدلا من اشغال موظفين اثنين وهذا الاجراء بدوره سيؤدي الى تقليص الخدمة مع الحفاظ على الجودة.

المصادر

المصادر العربية

- ١- جابر، علي فاضل "تقييم اداء المنظمات الفندقية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة،دراسة تطبيقية في عينة من الفنادق المسجلة في سوق العراق للاوراق المالية" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة /٢٠١٤
- ٢- الجابري خالد محمد رجب "بناء نموذج لقياس الاداء الشامل لقطاع الاتصالات الاردني في ضوء النماذج العالمية :اليابانية والأوروبية والأميركية اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،٢٠٠٥
- ٣- رشاد، محمد رأفت محمد "تطوير نظم معلومات مقاييس الاداء غير المالية" اكااديمية السادات للعلوم الادارية /قسم المحاسبة بحث غير منشور،٢٠٠٥
- ٤- الزالملي، علي عبد الحسين "تكاليف الجودة الشاملة وتأثيرها في تقويم الاداء الاستراتيجي"رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد/٢٠١١
- ٥- السعدي،ماهر عبدا لرحمن "تطوير نماذج قياس وتقييم الاداء في قطاع النقل الجوي بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الاسكندرية،كلية التجارة،٢٠٠٦

المصادر الاجنبية

- 1- Colin,drury"Management &Cost Accounting"Fifth edition,2002
- 2- Dennis,Campbell,Srikant Dator,Susan Kulp and V.G.Narayanan,"using the balanced scorecard as a control system for monitoring and revising corporate strategy" Harvard business school,5, Septemper, 2002.
- 3- Malina,M.Selto "communicating and controlling strategy : An empirical study of the effectiveness of the balance scorecard" university of Colorado at boulder April,2001.
- 4- Kaplan,Robert,S & Norton,David "The balance scorecard measures that drive performance "Harvard business review, 1992.

- 5- Kaplan,Robert.S."A balance scorecard approach to measure customer profitability "working knowledge,Harvard school,August,2005.
- 6- Mouritsen J,H.T,Larsen,& P.N Buth"Deuling with the knowledge economy: Intellectual capital versus balance scorecard" journal of Intellectual capital,Bard ford Vol,1,2005.
- 7- Mulhern,Francis,G,"Customer profitability analysis, Measurement, Concetration, and research directions" 1999.
- 8- Weed,Timothy"the importance of customer profitability :seek and those customers who value your product and allow a return on investment" 2004.
- 9- Williams,Katty,"What constitutes a successful balance scorecard" Strategic Finance,86,No 5,2004.
- 10- Wongrassame,S,P.D.Gardiner and G,E,L,Simmons "Performance measurement tools: the balance scorecard and the Edom excellence business excellence : Vol. 7,2003.
- 11- Yek,T.M."Using balance scorecard (BSC) to improve quality and performance of vocational education and training(VET):A case study in Singapore" AARE 2007 conference November 25-29:Fremantle, Australia.

المواقع الالكترونية

- 1-Organizedchanye.com,"balance scorecardperformance measurement" 2003.
- 2-SME Toolkit.com,"TO find our more profitability customer" 2010
- 3-Wikipedia " Customer profitability " 2010.
- 4-- Wisegeck.com "What is profitability control" 2012.

استمارة استبيان

تحية طيبة

استمارة الاستبيان التي بين يديكم هي لغرض جمع البيانات اللازمة لغرض بحث بعنوان
((مدى إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتحديد ربحية الزبون)):

وتهدف الباحثه من استمارة الاستبيان الى مدى إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتحديد
ربحية الزبون

علماً ان اجابتم ستستخدم لإغراض البحث فقط ولا حاجة لذكر الاسماء
مع الشكر والتقدير ...

المحور الأول الاسئلة العامة : يرجى وضع علامة في المربع الذي امام الاجابة التي
تختارها

العمر:

العمر من ٢٠ - ٣٠

العمر من ٣٠ - ٤٠

اكثر من ٤٠

الجنس:-

ذكر انثى

الشهادة:-

أعباده دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

الفترة التي قضاها في شغل الوظيفة:-

٠ - ١٠ سنوات من ١٠ - ٢٠ من ٢٠ - ٣٠ اكثر من ٣٠

الوظيفة التي شغلها:-

مدير حسابات محاسب مسؤول شعبة عضو مجلس الإدارة طالب

المحور الثاني:- فيما يلي مجموعة من الاسئلة الخاصة بمدى امكانية استخدام وضع علامة امام الاجابة التي تراها مناسبة

المحور الاول / المنظور المالي	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
١- ان استخدام اساليب حديثة لتقويم خدمة الاتصال سيؤدي الى زيادة معدل العائد على الاستثمار.				
٢- تقديم عروض باستمرار يساعد على جذب الزبائن وبالتالي زيادة الايرادات.				
٣- ان اعتماد تكنولوجيا المعلومات في الشركة سيؤدي الى زيادة القيمة السوقية للشركة				
٤- ان وجود وظيفة المحاسب ضمن الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات يمكن ان يقوم اداءها وبالتالي زيادة هامش الربح.				
٥- ان اعتماد النظم المحاسبية المتطورة في شركتكم يساعد الادارة العليا من معرفة صافي التدفقات النقدية.				
٦- ان البيئة التنافسية لشركات الاتصالات المحلية والعالمية ادت الى ضرورة دمج مقاييس الاداء المالية وغير المالية وما نتج عنها من اعتماد نظم معلومات متطورة سيؤدي الى زيادة النفقات الرأسمالية.				
المحور الثاني / منظور العمليات الداخلية				
٨- يجب ان تتطور العمليات الداخلية بما يخدم احتياجات الزبون				
٩- ان تقليص العمليات الداخلية يؤدي الى تخفيض الكلفة				
١٠- ان تطور الأنشطة في الشركة سوف يساهم في وضوح الرؤيا الاستراتيجية للشركة.				
١١- ان اعادة الهيكلة التنظيمية للشركة سيؤدي الى الارتقاء في مستوى جودة الخدمة.				
١٢- ان ادخال التحسينات المستمرة على العمليات التشغيلية الداخلية سيؤدي الى تحسين الخدمة المقدمة				
١٣- ان تنوع الخدمة المقدمة الى الزبائن باستمرار سيؤدي الى انتقال الزبائن غير المرشحين الى زبائن مرشحين.				
المحور الثالث / منظور التعلم والنمو				
١٤- ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن يسمح بانشاء نظام معلومات مطور وقادر على متابعة احتياجات الزبائن.				
١٥- في ظل المنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات على شركتكم ان تعمل على تطوير عملها من اجل ضمان				

					نجاحها في ظل هذه المنافسة.
					١٦- لكي تعمل شركتكم بفاعلية وتطور مستمر عليها ان تبحث عن اسواق جديدة من اجل رفع قيمة السهم.
					١٧- ان اعداد برامج تدريبية خاصة بموظفي شركتكم سيؤدي الى زيادة الانتاجية وتحسن الخدمة.
					١٨- ان التطور السريع والخدمات المتنوعة التي تقدمها شركات الاتصال لا يساعدها فقط بالاحتفاظ بالزبائن وانما بالاستحواذ عليهم.
					١٩- ان مهارات العاملين تعتبر سبب رئيسي في فعالية الاستراتيجية سواء سلبي او ايجابيا.
					٢٠- ان رضا العاملين عن عملهم يؤدي بهم الى الابداع المعرفي في تقديم الخدمة وتنوعها مما يؤثر على الزبون بالايجاب.
					المحور الرابع / محور الزبائن.
					٢١- ان جودة الخدمة المقدمة من قبل شركات الاتصالات تؤدي الى جذب اكبر عدد من الزبائن.
					٢٣- ان تسليط الضوء على الزبائن غير المربحين يحقق ايرادات اكبر مما لو تم التركيز على المبيعات.
					٢٤- ان تكرار طلب الخدمة من قبل نفس الزبون يعني ان الشركة ناجحة ولها قيمة سوقية عالية.
					٢٥- ان الخدمة المقدمة تختلف من سوق الى اخر فنفس الخدمة المقدمة في سوق ما قد تؤدي الى ايرادات مختلفة عن سوق اخر.
					٢٦- ان تقديم خدمات مميزة للزبون تؤدي الى تحديد ربحية الزبون بشكل مستمر.
					٢٧- ان تقديم عروض مميزة للزبائن يساعد في جذب اكبر عدد من الزبائن لشراء الخدمة من اجل الاستفادة من تلك العروض.
					٢٨- عند تلقي الزبون الخدمة بالوقت المناسب يتحول الزبائن غير المربحين الى زبائن مربحين.
					٢٩- يمكن ان تساعد قناعة الزبون بجودة الخدمة المقدمة على تقييم اداء الشركة.