

إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل

م.د. صفاء إدريس عبودي
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

رياض أحمد محمد
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

المستخلص:

تُعَدُّ بطاقة الأداء الشاملة امتداد لتطور الفكر الإداري ومن التقنيات المستندة على التغيير الإستراتيجي وإعادة تقييم الأهداف الإستراتيجية لدعم عمليات الأعمال الإبداعية، محفزة بأنظمة وشبكات المعلومات المتطورة بهدف إنجاز مستويات فائقة من الأداء الذي يستهدف تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين الجودة والاهتمام بالموجودات المعرفية والأداء الاجتماعي وزيادة السرعة والمرونة بتضييق الفجوة بين ما هو كائن من الإنجاز الفعلي وما يجب أن يكون لإنجاز نتائج محددة. عليه حاولت الدراسة الحالية اثارت تساؤلاً رئيساً حول المشكلة مفاده (هل يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء الإستراتيجي للشركة المبحوثة)، عليه سعى البحث لبناء إطار نظري يتعلق بتقويم الأداء الإستراتيجي باعتماد تقانة بطاقة الأداء المتوازن وإطار عملي يتضمن تطوير بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للشركة المبحوثة واستطلاع آراء عينة من منتسبيها حول تطبيق ذلك. تم اختيار الشركة العامة للسمنت الشمالية ميداناً للتطبيق للبحث واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات من عينة البحث البالغة (٤٨) فرداً تمثلوا بمدراء الخط الأول ورؤساء الاقسام والشعب الإدارية والإنتاجية. وقد استخدمت الدراسة أساليب إحصائية منها الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتحليل اجابات المبحوثين واختبار فرضيات البحث.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء الشاملة.

Possibility of Dependence of Comprehensive Balanced Scorecard in Evaluating Strategic Performance In Northern Cement State Company

Dr. Safaa Idris Aboody
Lecturer – Business Admin. Dept.
Admin. & Econ. College
Mosul University

Riyadh Ahmed Mohammed
Researcher

Abstract :

The comprehensive performance card is an extension of the development of managerial thought and of techniques based on strategic change and re-evaluation of strategic objectives to support creative business processes, stimulating advanced information systems and networks to achieve high levels of performance aimed at reducing operational costs, improving quality, attention to knowledge assets and social performance and increasing speed and flexibility by narrowing The gap between what is an object of actual achievement and what it must have to accomplish specific results. The study sought to build a theoretical framework related to the evaluation of strategic performance by adopting balanced performance card technology and a practical framework that includes the development of a balanced performance card to measure strategic performance To the company surveyed and to survey the views of a sample of its employees on the application of this. The General Company for Northern Cement was chosen as the field of application for research and used questionnaire and interviews to collect data from the research sample of (48) individuals who represented the first line managers, heads of departments, administrative and productive divisions. The study used statistical methods, including arithmetic and standard deviations, to describe study variables, to analyze respondents' answers, and to test hypotheses.

Keywords: strategic performance, overall performance card.

المبحث الأول

منهجية البحث وإجراءاته وأدواته

أولاً. مشكلة البحث :

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن الشركة العامة للسمنت الشمالية تقتصر إلى نظام تقييم أداء شامل ومتكامل يمكن أن يقيس أدائها عبر سلسلة زمنية، إذ يتمركز واقع تقييم الأداء حول تقرير كفاءة الأداء الاستراتيجي، ولعل كثيراً من معلوماته تفقد مصداقيتها في الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك لعدم اشتغالها على مؤشرات تقييم مرنة وعلمية محكمة، وأساليب تقييم علمية توفر الثقة في صدق نتائجها وصحتها، وكان واضحاً أن أهمية التقييم تكمن في استهداف النتائج فقط، ونحن نعلم أن المهم في عملية التقييم ليس استهداف النتائج فقط، بل الأهم أسلوب التعامل والتفاعل مع نزعة التغيير والتطوير، ولذلك تبدو الحاجة مهمة جداً إلى تقييم الأداء الإستراتيجي عبر مؤشرات تعكس بصورة المتوازن رسالة المنظمة وإستراتيجياتها وعوامل النجاح الحاسمة لها. تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. هل هناك نظام متكامل وشامل لتقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

٢. هل تعتمد المنظمة المبحوثة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث :

تتعلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية التقييم في عمل المنظمات على نحو عام والمنظمات الإنتاجية على نحو خاص، ذلك أن التقييم يمثل دراسة الواقع وتقدير مستويات الأداء مقارنة بمعيار داخلي أو خارجي، والتعرف على الجوانب الإيجابية لغرض تعزيزها، والجوانب السلبية لغرض الحد منها وتجاوزها أو تقليلها.

مما سبق تتحدد أهمية الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي، إذ إنها تعد مساهمة متواضعة لتوفير فهم أفضل لمفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي وأهميته، وكذلك سعي الدراسة إلى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن المطورة والتي اضافت منظور الاداء الاجتماعي ورأس المال الفكري لتحسين الاطر الداخلية في تقييم الاداء الاستراتيجي، ومن ثم فإن تطبيق هذا الأسلوب الحديث على الشركة العامة للسمنت الشمالية بوصفها أحد روافد القطاع الصناعي المهمة، له بعد خاص الغاية منه التأكد من مدى إمكانية المعمل في المحافظة على مكانته السوقية في ظل التنافس، بعد أن أصبحت الأسواق العراقية مفتوحة أمام المنتجات الأجنبية.

ثالثاً. أهداف البحث :

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

١. الإسهام في بلورة اطار نظري ومعرفي للمدخل الإستراتيجي لتقييم الأداء باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن.

٢. إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.

رابعاً. فرضية البحث :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تحدد الفرضيتين الآتيتين:

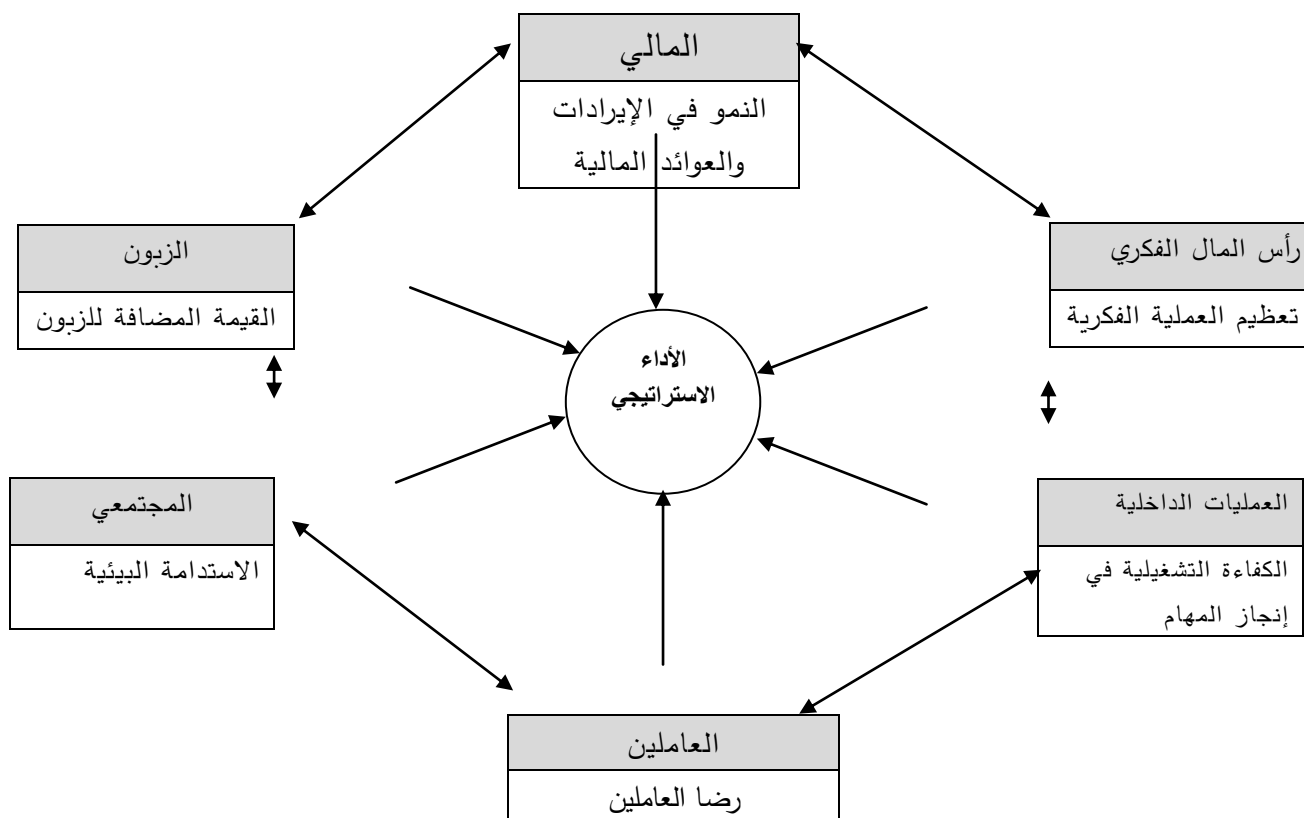
١. تطبق الشركة المبحوثة نظام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي.

٢. يتباين مستوى تطبيق منظورات بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .

خامساً. المخطط الفرضي للبحث :

يقدم مخطط الدراسة صورة معبرة عن فكرة الدراسة، لذلك حرصنا على تقديم مخطط شامل

لجميع المتغيرات في صورته الإجمالية، ويبين مشكلة الدراسة والأهداف المتوقعة تطبيقها.



الشكل (١-١) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: الشكل البحث من إعداد الباحثان.

سادساً. أساليب التحليل الإحصائي :

- استخدم الباحث البرمجية الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية للحصول على مؤشرات حول طبيعة العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة كالآتي:
١. التكرارات، لاستعراض الإجابات الخاصة بالمنظمة الصناعية المختارة.
 ٢. النسب المئوية، لبيان نسبة الإجابات عن متغير معين من مجموع الإجابات.
 ٣. الوسط الحسابي، لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين.
 ٤. الانحراف المعياري، لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 ٥. اختبار مربع كاي (chi square) لاختبار العلاقة التوافقية.
- سابعاً. مجتمع البحث وعينته :

اختيرت الشركة العامة للسمنت الشمالية وهي إحدى المنظمة الصناعية في محافظة نينوى ميداناً للدراسة، أما عينة الدراسة فقد اختيرت من المدراء في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة وهي عينة قصدية ممن لديهم الخبرة والدراية، وعلى علم بنشاط المنظمة ومهامها، ضماناً لتحقيق الاستفادة من المعلومات الدقيقة والمفيدة المقدمة من قبلهم، فضلاً عن إن طبيعة الدراسة تتطلب قدراً عالياً من الفهم والإدراك في التعامل مع فقرات الاستبانة، ونظراً لوضوح متغيرات الدراسة الحالية فيهم فقد تم اختيارهم لتحقيق هدف الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

أولاً. تقييم الأداء الاستراتيجي

يعد تقييم الأداء الإستراتيجي عنصراً أساسياً من عناصر العملية الادارية، إذ يُسهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة لأنشطتها، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرتها واهدافها الاستراتيجية. ولقد اختلف الباحثون والمختصون في إعطاء مفهوم شامل لتقييم الأداء الاستراتيجي، إذ يرى (Lawrence & William, 1989, 18) بأنه أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي يحاول المديرون من خلالها ضمان التنفيذ للخيار الاستراتيجي، والتأكد من أن هذا الخيار يتفق مع أهداف المنظمة، وفي الاتجاه ذاته اشار كل من (Hunger & Wilderom, 2000) و (Blocher et al. 2005,) الى تقييم الأداء الإستراتيجي بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع

البيانات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة (جواد، ٢٠١٠، ٢٨٩)، وهذا يتطلب القيام ببعض النشاطات مثل إعادة النظر بالإستراتيجية المعتمدة وتطويرها وإعادة رسم الأهداف التنظيمية وتحديثها (مساعدة، ٢٠١٣، ٣٦١). في حين أشار (الدوري، ٢٠٠٥، ٦٧) الى تقييم الاداء الاستراتيجي بأنه منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

وبهذا يمكن القول أن تقييم الأداء الإستراتيجي يعد من أهم الوظائف الإدارية التي تحدد مستوى أداء الوحدات التنظيمية والوقوف على مواطن القوى والضعف فيها والعمل على معالجة مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوى.

أهمية قياس الأداء الاستراتيجي :

إن الأداء الإستراتيجي يعد جوهر الإدارة الاستراتيجية، وإن أهمية تقييمه تبرز من خلال ثلاثة أبعاد هي : نظرية وتطبيقية (تجريبية) وإدارية ، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، إذ يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها. أما من الناحية التطبيقية والتي تبرز من خلال استعمال معظم الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة ، والعمليات الناتجة عنها .أما على صعيد الأهمية الإدارية يعد تقييم الأداء الإستراتيجي عنصراً أساسياً للعملية الإدارية، إذ يُسهم في تقديم البيانات المالية والمعلومات التي تُستخدم في قياس مدى تحقيق المنظمة أهدافها، ومن ثم التعرف على اتجاهات الأداء في المستقبل، كما يُعدّ عنصراً حاسماً في نظم السيطرة والرقابة وفي وضع الخطط واتخاذ القرارات، ولكي يكون فاعلاً فيجب استخدام مقاييس مركبة ،كما يفترض أن يكون محفزاً للمديرين والمستخدمين في مختلف المستويات داخل المنظمة (الناصري، ٢٠١١، ٦١). وتبرز أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي من خلال مقارنته بطرائق تقييم الأداء التقليدية والجدول (٢-١) يوضح ذلك:

الجدول (١-٢) المقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية والاستراتيجية

| نظم تقييم الأداء التقليدية | نظم تقييم الأداء الاستراتيجية |
|---|---|
| • تركيز على الأهداف المالية للمنظمة مثل الربحية. | • تركيز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك والمرونة. |
| • لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المنظمة. | • التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة. |
| • عدم استخدام التحليل النسبي. | • استخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل. |
| • لا تعكس الوضع التنافسي، فهي تهتم بالأداء الداخلي. | • تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي. |
| • لا تتناسب مع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة. | • تتناسب وتتكامل مع الأساليب الاستراتيجية الحديثة. |
| • تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط. | • تهدف إلى خدمة كل من له مصلحة في المنظمة وتلبيته احتياجاته. |
| • متأخرة لأنها تتم بقياس الأداء بعد إتمامه كلياً على مستوى المنظمة ككل. | • تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة. |

المصدر: حسين، زينب أحمد، ٢٠٠٦، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، ص ٢٧٦.

مداخل قياس الأداء الاستراتيجي :

يعدّ قياس الأداء أمراً ضرورياً وهو أحد العناصر الرئيسة لنجاح الشركة في بيئة التصنيع الحديثة، ومن المفيد التركيز على مقاييس الأداء غير المالي بدلاً من الاقتصار على مقاييس الأداء المالي فقط، بل يجب التكامل بينهما لإعطاء صورة المتوازن عن أداء الشركة بشكل متكامل، وهناك عدة تطبيقات لمقاييس الأداء الإستراتيجي التي تناولتها الأدبيات الإدارية والإستراتيجية وفقاً للآتي:

. المدخل المالي (Financial Approach)

وفقاً لهذا المدخل يمكن للمنظمة استخدام مؤشرات مالية لقياس الأداء الإستراتيجي، فضلاً عن إنها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي لمنظمات الأعمال والتي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمنظمات في فترات مستقبلية، إن أهم المؤشرات المالية لقياس الأداء الإستراتيجي هي (العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على المساهمين، والحصة السوقية الذي يعده (Zeinthanl & Fry) مؤشراً مهماً للأداء الإستراتيجي لسبيين، الأول إن السوق يمثل الجزء المهم من بيئة الأعمال وهو المصدر الرئيس للفرص والتهديدات في مرحلة

صياغة الاستراتيجية، أما الثاني فهو مرتبط بمعدل الحصة السوقية والذي يرتبط بعوامل استراتيجية حرجة ، كتنظيم السوق وعدد المنافسين وتقسيم السوق (الجبوري، ٢٠٠٥، ٥٣).
مدخل القيم المتنافسة .

وفيه تصنف مؤشرات الأداء الإستراتيجي إلى بعدين: (الأول) هو التركيز فيما إذا كان داخلياً(أي الأداء الداخلي) أو خارجياً من خلال تفاعل الشركة مع بيئتها و(الثاني) يتعلق بهيكل المنظمة وماذا كان مستقراً أو مرناً، إذ تعكس حالة التركيز الداخلي اهتمامات الإدارة برفاهية وكفاءة العاملين، في حين تعكس حالة التركيز الخارجي علاقة المنظمة بالبيئة ويعكس الهيكل المستقر قيم الإدارة العليا الخاصة بالكفاءة والاجراءات الرقابية من الاعلى إلى الادنى، فيما يمثل الهيكل المرن قيم التعلم والتغيير، ويعتمد هذا المدخل في قياس الأداء على أربعة نماذج للأداء، وكما موضح في الشكل (١-٢) (العزاوي، ٢٠١١، ١٠٨).

| | تحدد | |
|-------|--|---|
| | آلي | مرن |
| خارجي | نموذج التخطيط | نموذج النظام |
| | <ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة - الإنتاجية - الربح | <ul style="list-style-type: none"> - المرونة - التكيف - الموقع التنافسي |
| داخلي | نموذج العمليات الداخلية | نموذج الإبداع والتطوير |
| | <ul style="list-style-type: none"> - الاستقرار - كفاءة الأداء الداخلي - إدارة المعلومات | <ul style="list-style-type: none"> - فرص الإبداع - رضا العاملين - تطوير العاملين |

الشكل (١-٢)

مدخل القيم التنافسية

المصدر: عبيد ،عبد السلام إبراهيم، ٢٠٠٣، فلسفة إدارة الجودة المتوازن وأثرها على الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ١٠٣.

إذ يركز أنموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي، ويركز نموذج التخطيط على الإنتاجية والكفاءة والربح، في حين يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم الإبداع والتحسين، وأخيراً يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية والمركز التنافسي الحالي، وتمثل هذه النماذج قيماً متعارضة، تختار الشركة المدخل الملائم مع

قدراتها ومتغيرات الموقف، إذ تركز الشركات الحديثة على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد، فيما تهتم الشركات الناضجة باعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربح.

. مدخل أصحاب المصالح

يصنف أصحاب المصلحة إلى مجموعة بداخل المنظمة (بيئتها الداخلية) أو في خارجها (البيئة الخارجية) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطويرها عن طريق تلبيةها لمطالبهم، وتُعدّ المنظمة فاعلة عند إرضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة إرضائهم ومنهم (المساهمين، والزبائن، والمجهزين، والدائنين، والموارد البشرية في المنظمة، والمنظمات الحكومية ذات الصلة، وهيئات حماية البيئة) ومن مؤشرات هذا المدخل رضا المساهمين من عوائدهم المالية، ورضا العاملين عن العمل، ورضا الزبائن عن السلع أو الخدمات المقدمة، ورضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة، ورضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونهم لهم وفوائدها، ورضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها، ورضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة اتجاه حماية البيئة، ورضا هيئة حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها بمطالب هذه الهيئة كتقديم منتجات غير ضارة بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحية عن نوعيتها وكيفية استعمالها (بوتي، ٢٠١١، ٦٥).

. مدخل تعظيم الربحية

وبموجبه تُعدّ الربحية هدفاً إستراتيجياً وفق لمتطلبات دورة حياة الصناعة، ويعرف الربح بأنه (العوائد الفائضة بعد تغطية كلف المدخلات والعمليات والمخرجات) ويستند هذا المدخل على افتراضات مفادها أن الربحية هي أساس البقاء في الأمد البعيد، وإن الضغوط التنافسية تتطلب تحقيق الربح لتغطية تكاليف رأس المال، وإن المنظمات قد تتعرض إلى اندماجات (تكون عدائية أحياناً) إن لم تحقق الربح، وأخيراً، فإن المصلحة المشتركة لأصحاب المصالح تقتضي البحث عن الربح لتحسين جودة الحياة وضمان النمو والبقاء، وبالرغم من المبررات لا زال الغموض كبيراً في تعريف ربحية المنظمة فهل تعني الربح المحاسبي أم التدفقات النقدية أو الفائض الاقتصادي، إذ أصبح من الصعب اختيار مؤشرات الربحية ولاسيما أن لها مضامين مهمة لتقييم البدائل الإستراتيجية فمثلاً، إن اعتماد مؤشرات الربح الكلي قد يُسهم في دعم الاستثمار في أنشطة ذات عائد أقل من كلفة رأس المال، عموماً إن مشكلات مدخل تعظيم الربح لا تقف عند حدود التساؤلات السابقة بل تمتد إلى كونها قد تتعارض أحياناً مع الأهداف الإستراتيجية، ويُعدّ مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added) المؤشرات الأكثر انتشاراً في قياس الربحية في الدراسات المعاصرة (الصفو، ٢٠٠٩، ٧٠).

نلاحظ مما تقدم أنه على الرغم من أهمية المقاييس المالية بوصفها مدخل لقياس الأداء الإستراتيجي، إلا أن التطور والنمو يفرض على المنظمة ضرورة اعتماد مداخل أخرى لا تقل أهميتها عن المعايير المالية، تعتمد المدخل المناسب لإستراتيجية المنظمة ورسالتها فبعضها تسعى لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق مستوى التوفير المالي الذي تحققه ممارساتها، وأخرى تهدف الارضاء أصحاب المصالح والاتجاه الحديث هو تحسن الوضع التنافسي عن طريق الاهتمام بالبيئة،

نماذج قياس الأداء الإستراتيجي

١- أنموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع (4U) الذي يتضمن نموذجا شاملا لتقييم الأداء ، وأوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسة لمؤشرات تقييم الأداء والمتمثلة بالاتي:(الناصري، ٢٠١١، ٦٣).

المجموعة الأولى- المؤشرات البيئية: يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسؤولياتها البيئية، وذلك في نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للمواد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة.

المجموعة الثانية- مؤشرات السوق والزبون: أصبح رضا الزبون من أهم اهتمامات المنظمة، سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة، وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب، والتكلفة المناسبة، وبالتنوع الذي يرغبه، ولهذا يتوجب على المنظمات أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا الزبون الحالي والمرتب.

المجموعة الثالثة - المؤشرات التنافسية: على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها ودراساتها، وأن تعرف اجراءات سير عملهم واستثماراتهم وأساليب تمويلهم والعمالة التي يستخدمونها.

المجموعة الرابعة - مؤشرات التشغيل الداخلية: أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل، إلا انها تعد نقطة اتصال بين الموردين والزبائن، فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، فعلى المنظمة أن تحدد إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

المجموعة الخامسة - مؤشرات أداء الموارد البشرية: إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن، ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية، فلا بد من وضع مؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية كرفع الروح المعنوية ومدى الولاء للمنظمة.

المجموعة السادسة - المؤشرات المالية: هناك العديد من المؤشرات المالية لقياس الأداء منها: معدل زيادة الإيرادات، والقيمة الاقتصادية المضافة، ومعدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية، وربحية المنتجات.

٣. أنموذج (Altman) أنموذج الإفلاس: هو الأنموذج الأكثر شهرة للتنبؤ بكمية الإفلاس، والنقاط التي وضعت في عام ١٩٦٨ من Edward Altman الأستاذ في كلية القانون Western School of Business، ويعبر الأنموذج عن مجموعة من النسب المالية في قياس أداء الشركة ولاسيما الأداء الإستراتيجي إذ تؤثر دالة الشركة ذات الأداء الضعيف التي تكون عرضة للإفلاس، وفي المقابل فإن الشركات ذات الأداء العالي تكون ذات مركز مالي قوي قادر على الاستمرار والبقاء في البيئة التنافسية. وصيغة هذه الدالة هي (العزاوي، ٢٠١١، (١١١):

$$Z=1.2X_1+1.4X_2+3.3X_3+0.6X_4+1.0X_5$$

إذ إن: Z = القيمة التمييزية

X_1 = رأس المال إجمالي الموجودات

X_2 = الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات

X_3 = الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى إجمالي الموجودات

X_4 = القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى القيمة الدفترية لإجمالي الديون

X_5 = المبيعات إلى إجمالي الموجودات

وحدد Altman وحدات قياسية بين (1.81) و (2.99) لأداء الشركات، فإذا كانت القيمة أقل من (1.81) يكون أداء الشركة ضعيفاً وتكون الشركة معرضة للإفلاس والانهيار، أما إذا كانت القيمة أكثر من (2.99) فإن الأداء الإستراتيجي للشركة يعدّ جيداً.

٣. أنموذج (Zakon)

يُعرف (القطامين، ٢٠٠٢، ١٦٤) هذا النموذج باسم "الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً"، وإن أهم ما يميز هذا النموذج هو طبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية مما تعطيه قدراً كبيراً من تمثيل الأداء الإستراتيجي للمنظمات، إذ يعبر النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية، ويتمثل النموذج في المعادلة الآتية (الجبوري، ٢٠٠٥، ٥٦).

$$R = \{C + D - F\}$$

إذ أن:

R = الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً

C = نسبة العوائد المنجزة للاستثمار

و = العائد على الأصول

D = نسبة الدين إلى الملكية

F = معدل الفوائد المدفوع

٤. أنموذج (Delency & Huselid)

طور هذا الأنموذج مقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات، وذلك بالاعتماد على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء منظمات المماثلة العاملة في القطاع نفسه (المقارنة المرجعية) وخلال ثلاث سنوات، ويتألف المقياس الإدراكي الأول من أربعة مؤشرات وهي: جودة المنتج، والقدرة على تطوير منتجات جديدة، ورضا الزبائن، والقدرة على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين، وسمي هذا المقياس بمقياس (الأداء النظمي) (الصيد، ٢٠٠٨، ١٠).

وتأسيساً على ما سبق فإن قياس الأداء الإستراتيجي ينبغي إن يتم من خلال الجمع بين أكثر من مقياس أو مؤشر وعدم التركيز والاعتماد على مؤشر واحد، ويعتمد ذلك على الهدف الأساس من القياس وأهمية الهدف الذي يقيسه كل مقياس أو مؤشر، وأن لطبيعة الأهداف التي تعمل المنظمة على بلوغها واختلاف البيئة التي تعمل فيها المنظمة الأثر الكبير في اختيار المقياس الملائم، وإن ملاءمة مقياس معين لمنظمة لا يعني ملاءمته لجميع المنظمات، إذ لكل منظمة ظروفها وبيئتها الخاصة بها.

ثانياً. بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

تعدّ مؤشرات تقييم الأداء المالي التقليدية ذات اهتمام في تحفيز أداء المنظمة ضمن الإطار الضيق لتلك المؤشرات، ويهمل المتغيرات الضرورية للتنافس في بيئة أعمال تشهد منافسة عالمية شديدة، مثل: نوعية المنتج، التسليم في الوقت المناسب، خدمات ما بعد البيع ورضا الزبائن، إذ أصبحت هذه المتغيرات ضرورية للتنافس ولا يمكن قياسها بواسطة تلك المؤشرات التقليدية، وذلك بسبب كون هذه المؤشرات عاجزة عن إظهار مقدرة المنظمة في البقاء أو الاستمرار بممارسة نشاطها ضمن تلك البيئة التنافسية. لذا ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية لتوضيح أداء المنظمة على نحو متكامل. ولقد تم

اقترح بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن إن يقوم عليها الأسلوب الجديد لتقييم الأداء، وتشتمل هذه البطاقة على مجموعة من المقاييس التي تعطي إدارة المنظمة معلومات المتوازن عن كيفية أدائها. إذ تشتمل هذه المقاييس على مقاييس مالية تعطي نتائج أفضل فضلاً عن مقاييس تشغيلية غير مالية مكملة للمقاييس المالية تركز على رضا الزبائن والعمليات الداخلية والابداع والابتكارات ضمن حيز التعلم والنمو والأداء البيئي، مما يولد الحافز أو الدافع إلى التحسين المستمر لأداء المنظمة وتوفير المؤشرات الملائمة لتقييم مدى التقدم المتحقق نحو هذا الهدف (الغبان وحسين، ٣٠٨، ٢٠٠٩). وقد ظهرت مفاهيم متعددة وفقاً لوجهات نظر متباينة يمكن توضيحها في الجدول (٢-٢):

الجدول (٢-٢) مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن

| ت | اسم الكاتب | المفهوم |
|---|----------------------------------|--|
| ١ | Kaplan and Norton (1992: 71) | مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المنظمة. |
| ٢ | Jackson & Sawyers (2001: 372) | مدخل لقياس الأداء باستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة والتي تسهم في حفظ الأداء التشغيلي قصير الأمد في الخط مع الأداء الاستراتيجي. |
| ٣ | Warren, et al. (2002: 27) | إحدى الطرائق لتقييم الأداء الإستراتيجي التي تتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية من خلال أربع منظورات وهي: المالية، الزبائن، العمليات، الداخلية، التعلم والنمو، وتكون مصححة لكشف الدوافع والأسباب الرئيسية للأداء. |
| ٤ | Horngren et al., (2003: 447) | ترجمة لرسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء ، وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية المنظمة وبالإضافة إلى ذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن لا تركز على تحقيق الأهداف المالية ولكنها تذهب أبعد من ذلك من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية. |
| ٥ | محمد (٢٠٠٤ ، ٢١) | بطاقة الأداء المتوازن تشير إلى تقديم المعلومات التي تحتاجها الاستراتيجية في وقتها على طبق الحاجة التي تقتضيها ظروف تشغيل الاستراتيجية وهي تزود الاستراتيجية بأربعة منظورات. |
| ٦ | Maluenda (2006: 47) | مدخل لقياس الأداء باستخدام مجموعة من المقاييس الملموسة وغير الملموسة والمتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة وهي محاولة لتكييف وتحسين مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) باهتمامها بالأداء الاجتماعي ورأس المال الفكري. |

| ت | اسم الكاتب | المفهوم |
|---|------------------------|---|
| ٧ | Irala (3:2007) | عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة نظرة واضحة والمتوازن وسريعة لأداء الشركة، لكي تسمح للمديرين النظر إلى الأعمال من أربعة منظورات مهمة. |
| ٨ | بلاسكة (٢٤، ٢٠١٢) | نموذج يعرض طرائق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم الأفراد ونموهم. |
| ٩ | ابراهيم (٣٥٦، ٢٠١٣) | أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة الوحدة وسترانيتها إلى أهداف ومقاييس، تقوم على أربعة ركائز وهي الأداء المالي ورضا الزبائن وكفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الوحدة الاقتصادية للعاملين فيها للتعلم والنمو. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر الواردة أعلاه.

استناداً إلى ما سبق ذكره من مفاهيم يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لتقييم الأداء، يهدف إلى ترجمة استراتيجية المنظمة والغايات الأساسية إلى أهداف عملية لكل منظور من منظوراتها والمتمثلة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي، رأس المال الفكري).

أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تكمّن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في نظرتها المتوازن للمنظمة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والزبائن، ومن ثم فإن هذه المقاييس ستوفر معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة، فضلاً عن إمكانية المنظمة على أن تنمو وتتعلم من أجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة من الفرص المتاحة. إذ أشار (الحيالي، ٢٠١٣، ٤٧) إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالآتي:

١. تقيس الأوجه والأنشطة الأكثر أهمية في المنظمة التي تزود الإدارة بالقدرة اللازمة على إنجاز الغايات الأساسية وتحقيقها.
٢. تعكس الفهم والوعي الشامل لمسببات الأداء الناجح لتحقيق الغايات الأساسية، وكما تعرض كلاً من الأداء وتوجهاته.

٣. إنها تكمل مقاييس الأداء التقليدي (المالي) وغير المالي وتوجه تركيز الإدارة على الأعمال كافة بما يساعد على ضمان إن الأداء التشغيلي الفعلي الجاري متوافق مع الاستراتيجية بعيدة الأمد.
٤. تبقى بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية ملخصاً مهماً لأداء العمل والإدارة، وفي الوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي بعيد الأمد.
٥. إعلام كل أعضاء التنظيم بالاستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى مجموعة متصلة ومتربطة من الأهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس (جواد، ٢٠٠٨، ١٨).
٦. تركز على الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية مثل الابتكار، الجودة، وإرضاء العميل بوصفها غايات نهائية بذاتها وذلك كجزء من برنامج لتقييم الأداء الاستراتيجي.
٧. تفسير رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وذلك من خلال وضع رؤية المنظمة في أهداف استراتيجية خاصة، والعمل على مقابلة الموجهات الحاسمة للأهداف الاستراتيجية فضلاً عن ذلك فإن مدخل (B.S.C) (*) سيسهم في ترجمة استراتيجية المنظمة في مجموعة من مقاييس الأداء، بحيث يكون الأفراد قادرين على فهمها وإمكانية تحقيقها (عبيد، ٢٠٠٥، ٦٥).
٨. الاتصال وربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس، وذلك من خلال فهم العاملين لأهداف المستويات الإدارية العليا في التنظيم، ومن ثم بيان إمكانية تحديد الأهداف الموضوعية والخاصة بالاستراتيجيات العالمية لوحدات الأعمال. وبذلك الوسيلة سيضمن أن كافة المستويات في المنظمة ستفهم الإستراتيجية طويلة الأمد، فضلاً عن قيام الأقسام بوصف أهدافها بصورة فردية وبشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة.
٩. التخطيط ووضع الأهداف، إذ يمكن للمنظمات من أن توحّد أعمالها مع التخطيط المالي، ومن ثم يمكن استخدام هذه العمليات والأنشطة لمجموعة الأهداف الخاصة بمقاييس الأداء المتوازن بوصفها الأساس لتخصيص الموارد وترتيب المبادرات الإستراتيجية.
١٠. تعزيز التعلم والتغذية العكسية الإستراتيجية. أذ تمكن المدراء من تفحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الاستراتيجية فضلاً عن عمل التغيرات الجوهرية إذا ما تطلب الأمر، فضلاً عن إمكانية نقل المنظمة من التركيز على الموازنات المالية الداخلية إلى تضمين المحاور الإضافية كالزبائن والاسواق، وبذلك تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من تنسيق إستراتيجياتها لكي تعكس دعم التعلم وتعزيزه وبأسرع وقت (Walters & Hnrahan, 2001, 118).

(*) B.S.C: Balanced Scorecard هو اختصار لمصطلح بطاقة الأداء المتوازن.

وتعدّ بطاقة الأداء المتوازن نظاماً رقابياً إدارياً، إذ تساعد المديرين على إحكام السيطرة على مجموعة من الأنشطة إضافة إلى كونها نظاماً رقابياً استراتيجياً، إذ تساعد المدير على رقابة أداء المنظمة عندما تنفذ أنشطة متزامنة عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية (www.2Gc.io.uk) والشكل (٢-٢) يعكس هذه الأهمية.



الشكل (٢-٢)

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: عبيد، علاء محمد، ٢٠٠٥، دور المعلومات المحاسبية في تقييم إستراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

في حين يشير (محمد، ٢٠١١، ٧) إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن على النحو الاتي:

١. توفير لغة مألوفة للتفكير الإستراتيجي عبر ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
٢. توفير سياق لمحاور والتعاون والديمقراطية من خلال إشراك كافة المستويات الإدارية في القياس وتقييم الأداء والتواصل.
٣. التركيز على المقاييس وتقليل الإفراط في المعلومات إلى أدنى حد ممكن من خلال التركيز على أبعاد الأداء الرئيسة.

٤. توفير قيم أفضل للمقاييس المالية و التشغيلية.
 ٥. تعريف التفوق والتميز من منظورات مختلفة.
 ٦. رفع أية حواجز تقف أمام تحسين أداء المنظمة.
- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:
- يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي: (بلاسكة، ٢٠١٢، ٢٦)
١. تهدف البطاقة إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على الأمد القريب مع توازن الرؤية الإستراتيجية على الأمد البعيد.
 ٢. مراقبة العمليات اليومية وأثرها في التطورات المستقبلية.
 ٣. تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
 ٤. تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعملي.
 ٥. دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.
 ٦. تمكين الإدارة من فحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الاستراتيجية حتى وإن كانت جوهريّة (http://d-raqaba-m.iq/pdf/card_guid.pdf)
 ٧. تفسير رؤية واستراتيجية الشركة من خلال وضعها في أهداف استراتيجية خاصة.
 ٨. مساعدة الشركة في التخطيط ووضع الأهداف وتوحيد أعمالها واستخدام عمليات وأنشطة الشركة عن طريق أهداف تقنية BSC أساساً لتخصيص الموارد وترتيب المبادرات الإستراتيجية.
 ٩. تحفيز الإدارات في المستويات الدنيا بما فيها (المدراء والعاملون) للنظر في تفعيل فاعلية الشركة وتحسينها.
- خصائص بطاقة الأداء المتوازن
١. العلاقات السببية: ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض. (حمودي ومحمد، ٢٠١١، ٤)
 ٢. الصفات التعددية: أي متعددة الأبعاد (ينظر إلى المنظمة من خلال أربعة أبعاد) هي:
 - كيف نبدو أمام حملة الأسهم؟
 - بماذا يجب إن نتفوق؟
 - كيف يرانا العملاء؟
 - هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة؟

٣. صفة الدافعية أو خطة الحوافز والمكافآت: يتم ربط بطاقة الأداء المتوازن مع خطة الحوافز والمكافآت من خلال الأداء الناتج عن تنفيذ البطاقة .

٤. تحقق بطاقة الأداء المتوازن التوازن في الجوانب الآتية (النعيمي وسليمان، ٢٠١٠، ١٨):
أ. المقاييس المالية وغير المالية: تعد الموازنة بين هذين المقياسين كمؤشراً للنجاح، إذ تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المقياس غير المالي بالإضافة إلى المقياس المالي، إذ كان يستخدم المدراء سابقاً المقياس المالي فقط لقياس الأداء المستقبلي.

ب. الموازنة بين الأهداف قريبة الامد والأهداف بعيدة الامد.
ت. منظورات الأداء الداخلي والخارجي: إذ يتم الموازنة بين الزبائن الداخليين للمنظمة والزبائن الخارجيين.

ث. الموازنة بين المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقييم الشخصي.
لا بد من الإشارة إلى أسباب فشل بعض المنظمات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تتمثل بالآتي (المغربي، <http://www.elmaghrby.com/usearche>):

١. عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية ، والاعتماد على مجرد افتراضات تطبيقاتها، هذا بالإضافة إلى وجود التحدي المهم الذي يتمثل في قوة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية وسرعتها.

٢. عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.
٣. لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضا المقاييس غير الموضوعية، مما يتطلب من الإدارة الحذر وتحري الدقة.

٤. تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين ، وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرون للمقاييس المالية .

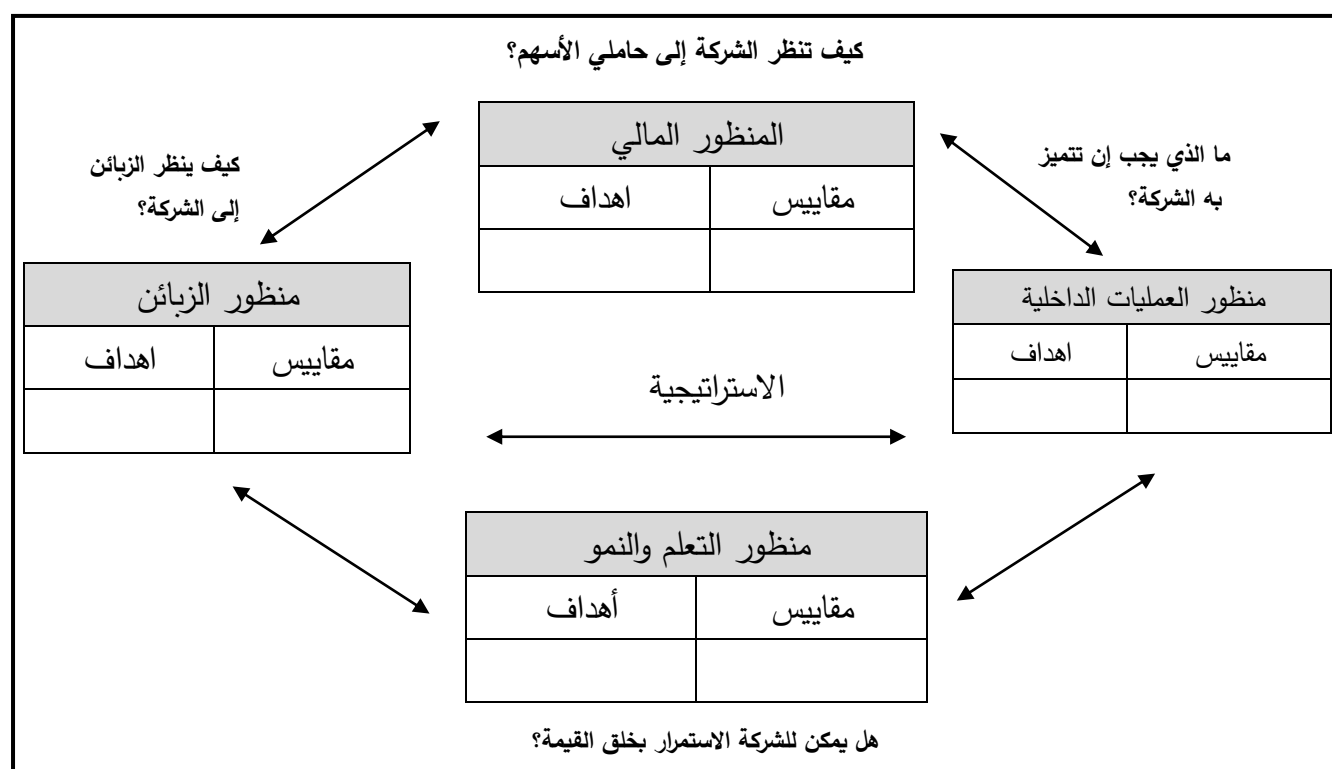
ومن أجل تجاوز عناصر الفشل وأسبابه في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإنه من الضروري مراعاة الآتي (الخرزلي، ٢٠٠٦، ٣١):

١. تعريف العاملين بأهدافهم فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الفعالة لزيادة القيمة.
٢. إيجاد المؤشرات القيادية المستندة إلى مؤشرات الأداء المشتق من الهدف الإستراتيجي.
٣. تعزيز الخبرة التنظيمية لإيجاد مؤشرات الأداء الرئيسة والأكثر فاعلية في قياس أداء المنظمة.
٤. التأكيد على التدفق الاتجاهي لسلسلة الروابط والصلات في أداء العمليات.
٥. تفعيل الاتصالات بما يشير إلى تقدم الأداء الوظيفي.

منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن التي ابتكرت في بداية التسعينات من قبل (Kaplan & Norton) من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، إذ تعد نظام قياس متوازن ومتكامل، وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية التي تحقق أصحاب مصالح المساهمين، وبدأت في التعامل مع المؤشرات غير المالية والتي تحقق مصالح الأطراف كافة ذوي العلاقة.

وتتكون بطاق الأداء المتوازن من أربعة مناظير أو ركائز أساسية (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل. (الغبان وحسين، ٢٠٠٩، ١١) وكما في الشكل (٢-٣) نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.



الشكل (٢-٣) منظورات بطاقة العلامات المتوازن

Source: Irala, LoKanandha Reddy,(2007), "Performance Measurement Using Balanced Score Card, Dhruva College of Management, Hyderabad, available at: <http://ssrn.com>, 3".

ومن أهم الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء، إذ أن المراقبين الماليين ما زالوا ينظرون إلى استدامة الشركات على أنها قيد مكلف (Zingales & Hockerts, 2003, 50)، فقد تضافت

الجهود للتغلب على هذه المشكلة لتحقيق التكامل والاندماج بين الإدارة البيئية ونظم إدارة العمل بالمنظمة، وتحاول منظمات الأعمال ممارسة انشطتها بطريقة تقلل التأثيرات البيئية والاجتماعية السالبة أو تزيلها، وتعظم التأثيرات الموجبة، إذ يجب إن تحافظ على الموارد الطبيعية والبيئة الحيوية للجيل الحالي وللأجيال القادمة، ولتحقق ذلك تقوم بما يلي (Bieker et a 2000) .

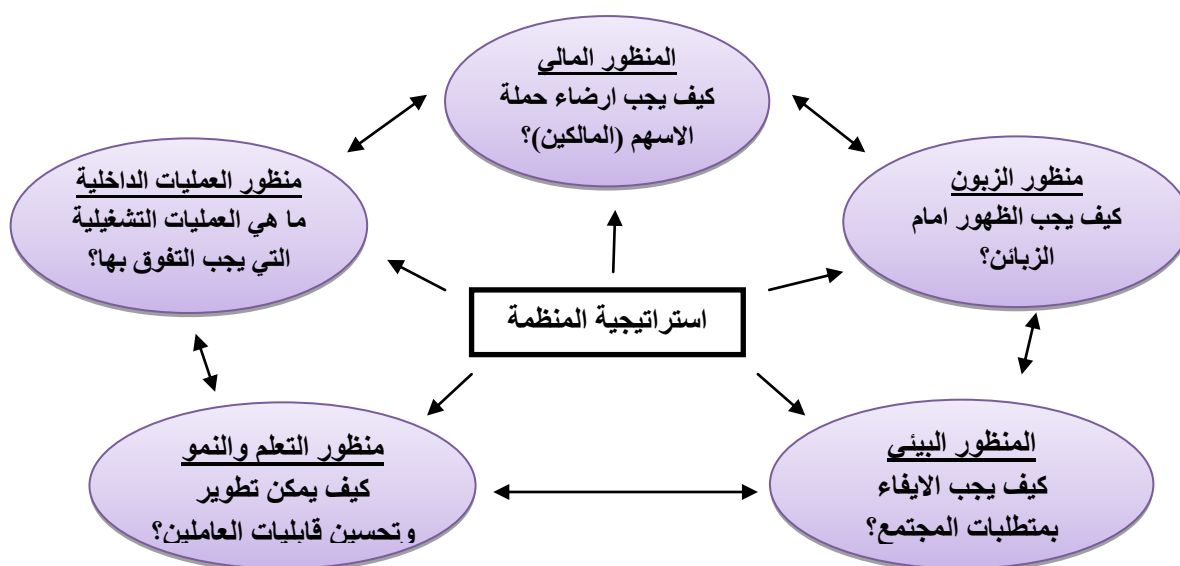
- تغطية متطلبات المعايير الصناعية فيما يتعلق بممارسات الإدارة البيئية.
 - التحسين المستمر للأداء البيئي وممارسة الأنشطة التي تتجنب التلوث أو تقلل منه.
 - تخفيض استعمال المواد القابلة للنفاذ، والترويج لتقليل المخلفات وإعادة تدويرها.
 - الاستجابة للقوانين واللوائح البيئية التي تحكم ممارسات المنظمة.
 - تدريب الموظفين، وتعليمهم الواجبات والمسؤوليات البيئية.
 - تدريب العاملين على التعامل مع الموارد البيئية الحيوية غير المعروف تأثيرها.
- وتحتاج المنظمات إلى قياس أدائها البيئي وتقييمه لتلبية رغبات الأطراف ذوى المصلحة من داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة البيئية بوصفها أدوات لإدارة أدائها البيئي والاجتماعي ومراقبته وتقييمه، كما بدأت في استخدام المعايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المنظمات في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي.

ويرى (Figge et al., 2001) أن هناك ثلاثة امكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية

في البطاقة وهي:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
 - إضافة بعد خامس يأخذ الأمور الاجتماعية والبيئية في الحسبان.
 - تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.
- وقد اضاف عدد من الباحثين البعد البيئي بعداً خامساً إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة

الأداء المتوازن وكما مبين في الشكل (٢-٤).

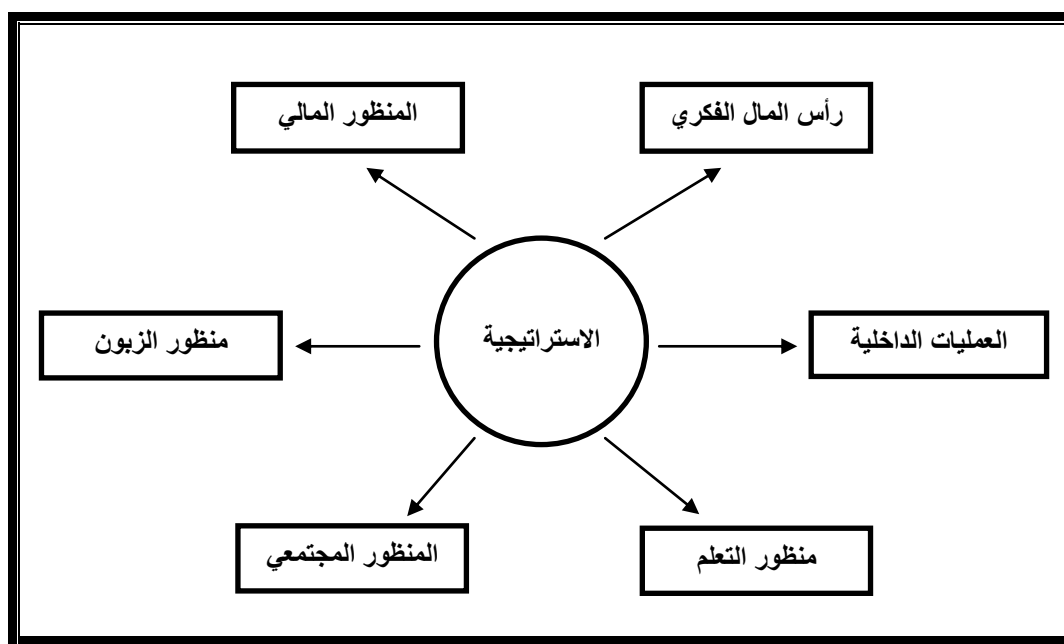


الشكل (٢-٤)

نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمنظورها البيئي

المصدر: الغبان ثائر صبري وحسين، ونادية شاكر، ٢٠٠٩، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازن والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٢، ص ١٢.

أكد (Kaplan & Norton, 2004: 11) على ضرورة تكامل الأصول غير الملموسة مع استراتيجية تنظيم الأعمال، إذ تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمات، لأن منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، فضلاً عن ذلك يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات، إذ تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن والتي أضافت منظور الأداء الاجتماعي ورأس المال الفكري، وهي تضم ستة منظورات مختلفة للأداء (Maluenda, 2006, 47) أنظر الشكل (٢-٥) وهي محاولة لتكييف وتحسين مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتحسين الأطر الداخلية في تقييم الأداء الإستراتيجي.



الشكل (٢-٥)

أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الست

Source: Maluenda, (2006), Support Effectiveness, Master Thesis, Malardulen University, p.47

المبحث الثالث

الاطار الميداني للبحث

أولاً: وصف وتشخيص منظورات بطاقة الاداء المتوازن

١. المنظور المالي

يتبين من معطيات الجدول (٣-١) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور المالي للإجابات تجاه العبارات (X_1-X_4) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين، إذ بلغ المعدل العام للاتفاق (٦٤,١)، في حين بلغ المعدل العام لعدم الاتفاق على فقرات هذا المتغير (١٠,٩)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة على فقرات المنظور المالي (٢٥%)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (٣,٦٥٠) وبانحراف معياري (٠,٨١٩)، وكانت أبرز هذه الفقرات في إغناء هذا البعد هي الفقرة (X_1) والتي تنص على (توظف إدارة منظمتنا المنظور المالي في تقييم ادائها لارتباطه بتحقيق الارباح) و(X_2) والتي تنص على (تعتمد إدارة منظمتنا على المؤشرات المالية لتنفيذ خطط تطوير منتجاتها) وبوسط حسابي على التوالي (٣,٧٧٠)، (٣,٨٥٤) وانحراف معياري على التوالي (٠,٧٢١)، (٠,٦٨٣)، في حين

كانت أقل الفقرات مساهمة هي الفقرة (X_3) التي تنص على (تعمل ادارة منظمتنا إلى تخفيض نفقات الأنشطة باستمرار) ويستدل على ذلك من خلال الوسط الحسابي البالغ (٣,٣٧٥) وبانحراف معياري (١,٠٤٢).

الجدول (١-٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور المالي.

| الفقرات | أُتفق بشدة | | أُتفق | | محايد | | أُتفق | | لا أُتفق بشدة | | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|--------------|------------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|---------------|-------|-------------------|---------------|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| X_1 | ٤ | ٨,٣ | ٣٣ | ٦٨,٨ | ٧ | ١٤,٦ | ٤ | ٨,٣ | . | . | ٠,٧٢١ | ٣,٧٧٠ |
| X_2 | ٦ | ١٢,٥ | ٣١ | ٦٤,٦ | ٩ | ١٨,٨ | ٢ | ٤,٢ | . | . | ٠,٦٨٣ | ٣,٨٥٤ |
| X_3 | ٨ | ١٦,٧ | ١٥ | ٣١,٣ | ١٣ | ٢٧,١ | ١١ | ٢٢,٩ | ١ | ٢,١ | ١,٠٤٢ | ٣,٣٧٥ |
| X_4 | ٦ | ١٢,٥ | ٢٠ | ٤١,٧ | ١٩ | ٣٩,٦ | ٣ | ٦,٣ | . | . | ٠,٧٩١ | ٣,٦٠٤ |
| المعدل | | %١٢,٥ | | %٥١,٦ | | %٢٥ | | %١٠,٤ | | %٠,٥٢ | | |
| المعدل العام | | ٦٤,١ | | ٢٥ | | ١٠,٩ | | | | | ٠,٨١٩ | ٣,٦٥٠ |

المصدر: من اعداد الباحثان

٢. منظور الزبائن

تشير معطيات الجدول (٢-٣) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور الزبائن للإجابات تجاه العبارات (X_5-X_{10}) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين، إذ بلغ المعدل العام للاتفاق (٥٨,٧) ، في حين بلغ المعدل العام لعدم الاتفاق على فقرات هذا المتغير (١٢,١)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الزبائن (٢٩,٢)٪، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (٣,٦٣١) وبانحراف معياري (٠,٨٩٥)، وكانت ابرز هذه الفقرات في إغناء هذا البعد هي الفقرة (X_7) والتي تنص على (تعتمد ادارة منظمتنا سياسة تسعير مناسبة لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين) و (X_8) والتي تنص على (تعتمد ادارة منظمتنا معيار الجودة لمنتجاتها اساساً للحفاظ على زبائننا) وبوسط حسابي (٣,٩٧٩) (٣,٩٥٨) على التوالي وانحراف معياري (٠,٨٨٧)، (٠,٩٢١) على التوالي، في حين كانت أقل الفقرات مساهمة هي الفقرة (X_9) التي تنص على (تولي ادارة منظمتنا أهمية عالية لصوت الزبون) ويدل على ذلك من خلال الوسط الحسابي البالغ (٣,٢٥٠) وبانحراف معياري (١,٠٠).

الجدول (٢-٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور الزبون

| الفقرات | أتفق بشدة | | أتفق | | محايد | | أتفق | | لا أتفق بشدة | | الانحراف المعياري |
|-----------------|-----------|--------|------|--------|-------|--------|------|--------|--------------|------|-------------------|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | |
| X ₅ | ١٢ | ٢٥,٠ | ٢٣ | ٤٧,٩ | ٨ | ١٦,٧ | ٤ | ٨,٣ | ١ | ٢,١ | ٣,٨٥٤ |
| X ₆ | ٥ | ١٠,٤ | ٢٠ | ٤١,٧ | ١٥ | ٣١,٣ | ٧ | ١٤,٦ | ١ | ٢,١ | ٣,٤٣٧ |
| X ₇ | ١٥ | ٣١,٣ | ٢٠ | ٤١,٧ | ١٠ | ٢٠,٨ | ٣ | ٦,٣ | . | . | ٣,٩٧٩ |
| X ₈ | ١٥ | ٣١,٣ | ٢٠ | ٤١,٧ | ٩ | ١٨,٨ | ٤ | ٨,٣ | . | . | ٣,٩٥٨ |
| X ₉ | ٥ | ١٠,٤ | ١٥ | ٣١,٣ | ١٦ | ٣٣,٣ | ١١ | ٢٢,٩ | ١ | ٢,١ | ٣,٢٥٠ |
| X ₁₀ | . | . | ١٩ | ٣٩,٦ | ٢٦ | ٥٤,٢ | ٢ | ٤,٢ | ١ | ٢,١ | ٣,٣١٢ |
| المعدل العام | | %١٨,٠٦ | | %٤٠,٦٥ | | %٢٩,١٨ | | %١٠,٧٦ | | %١,٤ | ٣,٦٣١ |
| | ٥٨,٧ | | ٢٩,٢ | | ١٢,١ | | | | | | |

المصدر: من اعداد الباحثان

٣. منظور العمليات الداخلية

تشير معطيات الجدول (٣-٣) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور العمليات الداخلية للإجابات تجاه العبارات (X₁₁-X₁₅) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين، إذ بلغ المعدل العام للاتفاق (٦٦,٢) ، في حين بلغ المعدل العام لعدم الاتفاق على فقرات هذا البعد (٦,٢ %) ، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة على فقرات متغير العمليات الداخلية (٢٧,٦ %)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (٣,٧٧٨) وبانحراف معياري (٠,٨٠٧)، وكانت ابرز هذه الفقرات في إغناء هذا البعد هي الفقرة (X₁₁) والتي تنص على (تسعى ادارة منظمتنا دائماً إن تكون مبدعة فيما تقدمه) وبوسط حسابي (٣,٨٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٨١)، في حين كانت أقل الفقرات مساهمة هي الفقرة (X₁₅) التي تنص على (تعتمد ادارة منظمتنا مؤشر (مرات التسليم في الوقت المحدد لمراقبة اداء عملياتها الداخلية)) ويدل على ذلك من خلال الوسط الحسابي البالغ (٣,٥٦٢) وبانحراف معياري (٠,٧٤١).

الجدول (٣-٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
لمنظور العمليات الداخلية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | الفقرات |
|---------------------------|---------------|--------------|---|---------|---|-------|----|-------|----|-----------|----|-----------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| ٠,٨٨١ | ٣,٨٩٥ | . | . | ٨,٣ | ٤ | ١٨,٨ | ٩ | ٤٧,٩ | ٢٣ | ٢٥,٠ | ١٢ | X ₁₁ |
| ٠,٧٧٠ | ٣,٧٩١ | . | . | ٦,٣ | ٣ | ٢٢,٩ | ١١ | ٥٦,٣ | ٢٧ | ١٤,٦ | ٧ | X ₁₂ |
| ٠,٨٧٤ | ٣,٨٥٤ | . | . | ٦,٣ | ٣ | ٢٧,١ | ١٣ | ٤١,٧ | ٢٠ | ٢٥,٠ | ١٢ | X ₁₃ |
| ٠,٧٧٠ | ٣,٧٩١ | . | . | ٤,٢ | ٢ | ٢٩,٢ | ١٤ | ٥٠,٠ | ٢٤ | ١٦,٧ | ٨ | X ₁₄ |
| ٠,٧٤١ | ٣,٥٦٢ | . | . | ٦,٣ | ٣ | ٣٩,٦ | ١٩ | ٤٥,٨ | ٢٢ | ٨,٣ | ٤ | X ₁₅ |
| | | | | ٦,٢% | | ٢٧,٦% | | ٤٨,٣% | | ١٧,٩٢% | | المعدل |
| ٠,٨٠٧ | ٣,٧٧٨ | | | ٦,٢ | | ٢٧,٦ | | ٦٦,٢ | | | | المعدل العام |
| المصدر: من اعداد الباحثان | | | | | | | | | | | | |

4. منظور التعلم والنمو

يتبين من معطيات الجدول (٣-٤) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور التعلم والنمو للإجابات تجاه العبارات (X₁₆-X₂₁) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين، إذ بلغ المعدل العام للاتفاق (٥٧,٩) ، في حين بلغ المعدل العام لعدم الاتفاق على فقرات هذا المتغير (١٥,٣)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة على فقرات متغير التعلم والنمو (٢٦,٨%)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (٣,٥٣٧) وبانحراف معياري (٠,٩٦٦)، وكانت ابرز الفقرات في إغناء هذا البعد هي الفقرة (X₁₈) والتي تنص على (تحرص منظمتنا على النمو لغرض البقاء في المنافسة) وبوسط حسابي (٣,٨٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٥٨)، في حين كانت أقل الفقرات مساهمة هي الفقرة (X₂₁) التي تنص على (تحرص ادارة منظمتنا على توسيع ما تنفقه على أنشطة البحث والتطوير لتحسين مستوى التعلم فيها) ويدل على ذلك من خلال الوسط الحسابي البالغ (٣,١٦٦) وبانحراف معياري (٠,٩٠٧).

الجدول (٤-٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
لمنظور التعلم والنمو

| الفقرات | أُتفق بشدة | | أُتفق | | محايد | | أُتفق | | لا أُتفق بشدة | | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|-----------------|------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|---------------|-------|-------------------|---------------|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| X ₁₆ | ١٢ | ٢٥,٠ | ١٨ | ٣٧,٥ | ٩ | ١٨,٨ | ٩ | ١٨,٨ | . | . | ١,٠٥٥ | ٣,٦٨٧ |
| X ₁₇ | ٦ | ١٢,٥ | ٢٢ | ٤٥,٨ | ١٠ | ٢٠,٨ | ٨ | ١٦,٧ | ٢ | ٤,٢ | ١,٠٥١ | ٣,٤٥٨ |
| X ₁₈ | ٩ | ١٨,٨ | ٢٧ | ٥٦,٣ | ٧ | ١٤,٦ | ٥ | ١٠,٤ | . | . | ٠,٨٥٨ | ٣,٨٣٣ |
| X ₁₉ | ٦ | ١٢,٥ | ٢٣ | ٤٧,٩ | ١٤ | ٢٩,٢ | ٣ | ٦,٣ | ٢ | ٤,٢ | ٠,٩٤١ | ٣,٥٨٣ |
| X ₂₀ | ٤ | ٨,٣ | ٢٦ | ٥٤,٢ | ١١ | ٢٢,٩ | ٤ | ٨,٣ | ٣ | ٦,٣ | ٠,٩٨٩ | ٣,٥٠٠ |
| X ₂₁ | ٤ | ٨,٣ | ١٠ | ٢٠,٨ | ٢٦ | ٥٤,٢ | ٦ | ١٢,٥ | ٢ | ٤,٢ | ٠,٩٠٧ | ٣,١٦٦ |
| المعدل | | %١٤,٢٣ | | %٤٣,٧٥ | | %٢٦,٨١ | | %١٢,١٦ | | %٣,١٥ | | |
| المعدل العام | | ٥٧,٩ | | ٢٦,٨ | | ١٥,٣ | | | | | ٠,٩٦٦ | ٣,٥٣٧ |

المصدر: من اعداد الباحثان

٥. المنظور البيئي

يتبين من معطيات الجدول (٣-٥) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور البيئي للإجابات تجاه العبارات (X₂₂-X₂₇) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين، إذ بلغ المعدل العام للاتفاق (٤٥,٤)، في حين بلغ المعدل العام لعدم الاتفاق على فقرات هذا المتغير (٢٦,٢)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير البيئي (٢٨,٤%)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (٣,٢٣٩) وبانحراف معياري (١,١٦٥)، وكانت ابرز هذه الفقرات في إغناء هذا البعد هي الفقرة (X₂₆) والتي تنص على (تهتم ادارة منظمتنا بتقليص التلوث لأنها تعدُّ مؤشراً لأدائها البيئي) وبوسط حسابي (٣,٣٩٥) وانحراف معياري (١,١٦٢)، في حين كانت أقل الفقرات مساهمة هي الفقرة (X₂₂) التي تنص على (تهتم ادارة منظمتنا بالاعتبارات البيئية في نشاطاتها) ويدل على ذلك من خلال الوسط الحسابي البالغ (٣,١٤٥) وبانحراف معياري (١,٠٧١).

الجدول (٣-٥)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور البيئي

| الفقرات | أنتفى بشدة | | أنتفى | | محايد | | أنتفى | | أنتفى بشدة | | الانحراف المعياري |
|-----------------|------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|-------|-------------------|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | |
| X ₂₂ | ٤ | ٨,٣ | ١٧ | ٣٥,٤ | ١١ | ٢٢,٩ | ١٤ | ٢٩,٤ | ٢ | ٤,٢ | ٣,١٤٥ |
| X ₂₃ | ٣ | ٦,٣ | ١٩ | ٣٩,٦ | ١٥ | ٣١,٣ | ٨ | ١٦,٧ | ٣ | ٦,٣ | ٣,٢٢٩ |
| X ₂₄ | ٣ | ٦,٣ | ٢٠ | ٤١,٧ | ١١ | ٢٢,٩ | ١١ | ٢٢,٩ | ٣ | ٦,٣ | ٣,١٨٧ |
| X ₂₅ | ٤ | ٨,٣ | ١٥ | ٣١,٣ | ١٨ | ٣٧,٥ | ٩ | ١٨,٨ | ٢ | ٤,٢ | ٣,٢٠٨ |
| X ₂₆ | ٨ | ١٦,٧ | ١٨ | ٣٧,٥ | ١٠ | ٢٠,٨ | ٩ | ١٨,٨ | ٣ | ٦,٣ | ٣,٣٩٥ |
| X ₂₇ | ٧ | ١٤,٦ | ١٣ | ٢٧,١ | ١٧ | ٣٥,٤ | ٨ | ١٦,٧ | ٣ | ٦,٣ | ٣,٢٧٠ |
| المعدل | | %١٠,٠٨ | | %٣٥,٣٣ | | %٢٨,٤٣ | | %٢٠,٥٥ | | %٥,٦١ | ٣,٢٣٩ |
| المعدل العام | ٤٥,٤ | | ٢٨,٤ | | ٢٦,٢ | | | | | | |

المصدر: من اعداد الباحثان

٦. منظور رأس المال الفكري

يتبين من معطيات الجدول (٦-٣) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور رأس المال الفكري للإجابات تجاه العبارات (X₂₈-X₃₁) وجود اتفاق بين آراء الباحثين، إذ بلغ المعدل العام للاتفاق (٤٤,٨)، في حين بلغ المعدل العام لعدم الاتفاق على فقرات هذا المتغير (١٦,٧)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة على فقرات متغير رأس المال الفكري (٣٨,٥%)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين (٣,٢٨٦) وبانحراف معياري (٠,٨٧٦)، وكانت أبرز هذه الفقرات في إغناء هذا البعد هي الفقرة (X₂₈) والتي تنص على (تولي إدارة منظمنا اهتماما بتطوير كفاءات مواردها البشرية (قدرات، مؤهلات، معرفة العاملين) وبوسط حسابي (٣,٣٧٥) وانحراف معياري (١,٠٠٢)، في حين كانت أقل الفقرات مساهمة هي الفقرة (X₃₀) التي تنص على (تشجع إدارة منظمنا على تطوير رأس المال المعرفي (براءة اختراع مسجلة) ويدل على ذلك من خلال الوسط الحسابي البالغ (٣,١٢٥) وبانحراف معياري (٠,٨٩٠).

الجدول (٦-٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لمنظور رأس المال الفكري

| الفقرات | أُتفق بشدة | | أُتفق | | محايد | | أُتفق | | لا أُتفق بشدة | | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|---------------------------|------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|--------|---------------|-------|-------------------|---------------|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| X ₂₈ | ٥ | ١٠,٤ | ٢١ | ٤٣,٧ | ١٣ | ٢٧,٠ | ٧ | ١٤,٦ | ٢ | ٤,٢ | ١,٠٠٢ | ٣,٣٧٥ |
| X ₂₉ | ٣ | ٦,٣ | ١٩ | ٣٩,٦ | ١٧ | ٣٥,٤ | ٧ | ١٤,٦ | ٢ | ٤,٢ | ٠,٩٤٤ | ٣,٢٩١ |
| X ₃₀ | ٣ | ٦,٣ | ١٤ | ٢٩,١ | ٢٠ | ٤١,٦ | ١٠ | ٢٠,٨ | ١ | ٢,١ | ٠,٨٩٠ | ٣,١٢٥ |
| X ₃₁ | ٢ | ٤,٢ | ١٩ | ٣٩,٦ | ٢٤ | ٥٠,٠ | ٣ | ٦,٣ | . | . | ٠,٦٦٨ | ٣,٣٥٤ |
| المعدل | | %٦,٨ | | ٣٨ % | | %٣٨,٥ | | %١٤,٠٨ | | %٢,٦٢ | ٠,٨٧٦ | ٣,٢٨٦ |
| المعدل العام | | ٤٤,٨ | | ٣٨,٥ | | ١٦,٧ | | | | | | |
| المعدل الكلي للمنظورات | | ٥٨,٤٦ | | ٢٧,٤ | | ١٤,٤ | | | | | ٠,٧٣٦ | ٣,٥٧٧ |
| المصدر: من اعداد الباحثان | | | | | | | | | | | | |

استنادا مع ما تقدم يمكن ايضاح عدد من المؤشرات في ضوء وصف منظورات بطاقة الاداء

المتوازن وتشخيصها والمتمثلة بالاتي:

١. كان معدل الاتفاق الكلي لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن ما مقداره (٥٨,٤٦) أي ان الافراد المبحوثين المستجوبة ارئهم يؤكدون على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الشركة المبحوثة، اما الافراد المستجوبة ارئهم الذين كانت اجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلت ما نسبته (١٤,٤) ، وشكلت نسبة المستجوبة ارئهم والذين كانت اجاباتهم محايدة (٢٧,٤) ويؤكد التحليل الاولي لاجابات الافراد المبحوثين المستجوبة ارؤهم على تبني الشركة لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم ادائها الاستراتيجي، وقد جائت المنظورات جميعها بوسط حسابي قدره (٣,٥٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٣) وهذا ما يؤكد الفرضية الاولى للبحث والمتمثلةتطبق الشركة المبحوثة نظام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي.

٢. ترتيب الاهمية لوصف منظورات بطاقة الاداء المتوازن وتشخيصها من حيث درجة الاتفاق

وكالاتي:

• الذي اسهم في ايجابية هذا المتغير هو منظور العمليات الداخلية اذ جاء بنسبة اتفاق

(٦٦,٢) أي جاء بالمرتبة الاولى

- جاء المنظور المالي في المرتبة الثانية وبتفاق قدرة (64.1)
- جاء منظور الزبون في المرتبة الثالثة وبتفاق قدرة (58.7)
- جاء منظور التعليم في المرتبة الرابعة وبتفاق قدرة (57.9)
- جاء المنظور البيئي في المرتبة الخامسة وبتفاق قدرة (45.4)

وهذا ما يشير الى تباين مستوى تطبيق منظورات بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة والذي يؤكد الفرضية الثانية للدراسة.

ثانيا: اختبار العلاقة التوافقية لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن

يتضمن هذا المحور اختبار مدى تطبيق الشركة المبحوثة لبطاقة الاداء المتوازن اذ توضح معطيات الجدول (٣-٧) النتائج الاتية:

١. ان قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن بلغت (٤٩,١٢١) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١٢,٥٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يشير الى وجود علاقة توافقية عالية لبطاقة الاداء المتوازن.
٢. كانت قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة للمنظور المالي (٤٠,١٢٣) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٢١,٠٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذا يدل على ان المنظور المالي ذا علاقة توافقية جيدة.
٣. بلغت قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لمنظور الزبائن ما قيمته (٥١,٩١٩) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١٩,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذا يدل على ان منظور الزبائن ذا علاقة توافقية جيدة.
٤. كانت قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لمنظور العمليات الداخلية (٤٣,٧٨١) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٢٢,٣٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذا يدل على ان منظور العمليات الداخلية ذا علاقة توافقية جيدة.
٥. ان قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لمنظور التعلم والنمو بلغت (٤٥,٩٣١) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١٨,٣١) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يشير الى وجود علاقة توافقية عالية لمنظور التعلم والنمو .
٦. بلغت قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة للمنظور البيئي ما قيمته (٣٩,٨١٢) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١٦,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذا يدل على ان للمنظور البيئي ذا علاقة توافقية جيدة.

الجدول (٣-٧)

العلاقة التوافقية لبطاقة الاداء المتوازن

| الخطوات الاختبار | | المنظور المالي | | منظور الزبائن | | منظور العمليات الداخلية | | منظور التعلم | | المنظور البيئي | | منظورات بطاقة الاداء المتوازن | |
|---------------------|--|----------------|----------|---------------|----------|----------------------------|----------|--------------|----------|----------------|----------|----------------------------------|----------|
| | | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية |
| Chi square | | 40.123 | 21.03 | 51.919 | 19.68 | 43.781 | 22.36 | 45.93 | 18.31 | 39.812 | 16.92 | 49.121 | 12.59 |
| sij | | ٠,٠٠٠ | | ٠,٠٠٠ | | ٠,٠٠٠ | | ٠,٠٠٠ | | ٠,٠٠٠ | | ٠,٠٠٠ | |

N=59

عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

يوضح هذا المبحث وباعتماد على ما توصل إليه الباحثان في استعراض الجانب النظري ونتائج التحليل الإحصائي في فصول الدراسة السابقة التفاصيل المهمة التي تتعلق بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن على وفق ما توصل إليه الباحث من خلال دراسته النظرية والعملية يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

أولاً. الاستنتاجات

١. أظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير بطاقة الاداء المتوازن ومنظوراتها انها كانت في الاتجاه الايجابي مع وجود تفاوت في ما بين منظورات بطاقة الاداء المتوازن، ويدل هذا على قدرة الافراد المستجوبة ارئهم على تشخيص المنظورات ومعرفتها مفاهيميا في محاولة لتشخيصها ميدانيا، إذ ان الافراد في الشركة المبحوثة يمتلكون القدرة على التمييز بين منظورات بطاقة الاداء المتوازن وقراءتها والاتفاق على العوامل المكونة لها.
٢. كشفت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بمتغير بطاقة الاداء المتوازن ان المستجوبة ارءهم يستخدمون منظوراتها في الشركة المبحوثة، إذ انها تساعد ادارة الشركة في تقييم ادائها الاستراتيجي، إذ اظهرت النتائج ان المستجوبة ارءهم يتبنون بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي عبر منظوراتها وذلك عن طريق اقيام اختبار (chi square) لها الذي اظهر وجود علاقة توافقية في إجابات المستجوبة ارءهم بخصوص متغير بطاقة الاداء المتوازن ومنظوراتها.

أشارت النتائج الى ان الشركة المبحوثة تتبنى بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائها الاستراتيجي بنسب متباينه وفقا لمنظوراتها.

ثانياً: التوصيات

١. اعتماد المنظمة المبحوثة على مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية دون الاختصار فقط على المؤشرات المالية الأمر الذي سيسهم في تشخيص كافة الأبعاد التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بأداء المنظمات الأخرى.
٢. ضرورة تبني ادارة المنظمة المبحوثة برنامجاً متكاملًا لتقييم الأداء الشامل الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء الشامل، الأمر الذي سيسهم في تفعيل المنافسة وخلق الرغبة في قيادة السوق التنافسية والرغبة المستمرة في تبني عمليات الإبداع والابتكار لتصدر المنافسة.
٣. العمل على وضع خطط إستراتيجية تصب في رفع وتحسين مستويات ومؤهلات العاملين، وفتح باب الدورات التأهيلية داخل القطر وخارجه، الأمر الذي سيسهم في خلق الامكانيات اللازمة لتطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن.
٤. قياس الأصول الفكرية وصفيا وأدائيا ومالياً في منظمات الأعمال بوصفها أهم آلية في الوقت الراهن لقياس الأداء الإستراتيجي وإدارته.

المصادر :

الرسائل والأطاريح:

١. ابوقمر، محمد احمد، ٢٠٠٩، تقييم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
٢. بلاسكة، صالح، ٢٠١٢، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
٣. بوتوي، فرست علي، ٢٠١١، تقييم ادارة سلسلة التجهيز الخضراء وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية لآراء عينة في مجموعة من المنظمات الصناعية الغذائية في محافظة دهوك، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٤. ثابت، حسان ثابت، ٢٠١٣، اعتماد المنطق المضرب لتحسين جودة المعلومات المحاسبية في تشغيل بطاقة العلامات المتوازن - بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٥. الجبوري، علاء احمد حسن، ٢٠٠٥، اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٦. حسين ، زينب احمد ، ٢٠٠٦ ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، القيادة الإبداعية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة .
 ٧. الحياي، رغد محمد فاضل، ٢٠١٣، التكامل بين نظم المعلومات المصرفية والأداء الإستراتيجي للمنظمة باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ٨. الخزعلي، موفق صادق رسن، ٢٠٠٦، استخدام بطاقة التقديرات المتوازن في عمليات اعادة هندسة الاعمال، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، العراق.
 ٩. الخياط، زهراء صالح حمدي، ٢٠٠٥، متطلبات إدارة الجودة المتوازن وأثرها في الأداء التشغيلي للمصارف دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ١٠. الشرقتلي، هدى محمد، ٢٠١٠، اثر الخصخصة على الأداء المالي للشركات الأردنية وارتباط ذلك بنوع وحجم وتطور الشركة في السوق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
 ١١. شعبان، مصطفى رجب، ٢٠١١، راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.
 ١٢. الصفو، رياض ضياء عزيز، ٢٠٠٩، عناصر استراتيجية العمليات واثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ١٣. الصياد، عامر سالم، ٢٠٠٨، دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الإستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الاولى في دائرة صحة نينوى، رسالة دبلوم، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ١٤. عبيد، عبد السلام إبراهيم، ٢٠٠٣ ، فلسفة إدارة الجودة المتوازن وإثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
 ١٥. عبيد، علاء محمد، ٢٠٠٥، دور المعلومات المحاسبية في تقييم سترراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
 ١٦. العزاوي، قاسم احمد حنظل، ٢٠١١، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وانشطة سلسلة القيمة واثرها في ابعاد الأداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
 ١٧. فخرالدين، سوسن محمد علي، ٢٠٠٩، تأثير استعمال بعض معدات مناولة المواد في تحسين أداء العمليات، رسالة ماجستير في العمليات، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
 ١٨. محمد ، هدى عبد الغفور ، ٢٠٠٤ ، امكانية استخدام بطاقة العلامات المتوازن في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية ، دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة.
 ١٩. الناصري، عامر علي، ٢٠١١، عمليات ادارة المعرفة واثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- البحوث والدوريات:

١. ابراهيم، سحر طلال، ٢٠١٣، تقييم اداء المنظمة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٥، كلية بغداد الجامعة، العراق.
٢. البعاج، قاسم محمد عبدالله، ٢٠١٣، مدى امكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل الكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٥، كلية بغداد الجامعة، العراق.
٣. جواد، صلاح مهدي، ٢٠١٠، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ٧، العدد ٢٨، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
٤. جواد، كاظم أحمد، ٢٠١٣، أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الإستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد ٩٧، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
٥. الحسيني، فلاح حسن عداي (١٩٩٨)، "استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٢٣، شباط ١٩٩٨، العراق.
٦. حمودي، جنان علي، ومحمد، ايمان شاكر، ٢٠١١، اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسة التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ٦، العدد ١٤، جامعة بغداد، العراق.
٧. الروسان، محمود علي، والعجلوني، محمود محمد، ٢٠١٠، اثر راس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ٢، جامعة جدارا، الاردن.
٨. الشهباني، صالح إبراهيم، ٢٠١١، المنظور الإستراتيجي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ٣٣ و ٣٤، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق.
٩. عبدالحليم، نادية راضي، ٢٠٠٥، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢١، العدد ٢، العراق.
١٠. الغبان، ثائر صبري، حسين، نادية شاكر، ٢٠٠٩، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازن والمقارنة المرجعية لاغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في المنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٢٢، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد الجامعة، العراق.
١١. كاظم، حاتم كريم، ٢٠٠٨، دور بطاقة العلامات المتوازن في تقييم اداء معمل المشروبات الغازية في الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ٤، العدد ٢٢، العراق.
١٢. كتلو، حسن، ٢٠١١، قياس الأداء المتوازن في المنظمات الخدمية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية.
١٣. النعيمي، احمد هاني، سليمان، امال سرحان، ٢٠١٠، امكانية اقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تكريت، المجلد ٦، العدد ١٩، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
١٤. الهاشمي حسام احمد، وعكار، زينب شلال، ٢٠١٠، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية في شركة واسط للصناعات النسيجية، العلوم الاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٢٦، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

١٥. الهلالي، الشربيني الهلالي، ٢٠١١، ادارة راس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد ٢٢، مصر.

الكتب

١. الدوري، زكريا ، ٢٠٠٥ ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.

٢. العامري، محمد علي ابراهيم، ٢٠٠١، الادارة المالية، دار ابن الاثير للطباعة والنشر جامعة الموصل، العراق.

٣. مساعدة، ماجد عبدالمهدي، ٢٠١٣، الادارة الاستراتيجية مفاهيم. عمليات. حالات تطبيقية، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الانترنت:

١. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع: <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

٢. ديوان الرقابة المالية الاتحادي http://d-raqaba-m.iq/pdf/card_guid.pdf

٣. <http://www.bscol.com>

A- Dissertations & Thesis

1. Maluenda. (2006) Support Effectiveness. Master Thesis. Malardulen University.

B- Journals & Periodical

1. Figge, F, Hahn T, Schaltegger, S. and Wagner M. (2001) "The SustainabilityBalanced Scorecard - A tool for value- oriented sustainability management in strategy focused organization", In: the 2001 EcoManagement and Auditing Conference, Nijmegen school of managementthe Netherlands 21-22 June.
2. Jackson, Steve and Sawyers, Roby, 2001, "Managerial Accounting"A Focuson Decision Marking, Harcourt, Inc
3. Kaplan, R., & Norton, D. 1992, "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, January- February, P: 76.
4. Kaplan, Robert and Norton, David. 2001 "Transforming the Blanced Score Card From Performance Measurement to Strategic Management" part I, American Accounting Association, March.
5. Kaplan , R . & Norton , D., 1996, "Using the Balanced Scorecard as Strategic management system", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1.
6. Ready. D.A & Conger .J.A, 2007 "Make your company A factory " Harvard Business Review.

C-Books

1. Warren. CarlS, James M. Reeve & Philipe Fess, (2002), "Financial & Managerial Accounting", 7th ed., South-Western a division Thomson learnin.
2. Horngren C.T , dater S.M and Foster, 2003, Cost accounting A managerial Emphasis, 1th Ed., Prentice – Hall.
3. Horngren, Chales, Foster, George and Srikand, Dater, 2000, "Cost Accounting A Managerial Emphasis", 10th ed, Printice-Hall, U.S.A.

4. Lawrence. R, and William .F,1989,"Strategic Management and Business Policy " , 3rd ed. , Mc Grow – Hill Co.
5. Kaplan. Roberts & Atkinson. Anthony, (1998), "Advanced Management Accounting", 3rd ed, Prentice Hall International, Inc.
6. Walters, David and Hanrahan, Jack, 2001, "Retail Strategy: Planing and Control" Macmillan Business.

D- Internet

1. Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C.U. and Hockerts, K. (2000) "Towards Asustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and SocialSustainability to Business strategy", in the internet at <http://www.iwoe.using.ch/org/Iwo/webs.nsf/2000>
2. Irala. Lokanandha,(2007), "Performance measurement using balanced scorecard", available on www.ssrn.com.
3. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., 2004, Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard School Press, Boston , USA , available on www.ivsl.org .
4. Zingales, F. and Hockerts, K. (2003) "Towards the integration of Environmental and social strategies in the financial control system", in theinternet at <http://www.insead.edu/CMER/research/strategy/sbsc.htm>