

تقييم الاداء الاستراتيجي بأستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

م.د. رائد مجيد عبد محمد العطار
الكلية التقنية الادارية بغداد

المستخلص

بالنظر للتطورات الحديثة المتسارعة في العالم نتيجة تقدم التكنولوجيا وسرعة التغيرات في بيئة الاعمال وشدة المنافسة بين المنشآت فلا بد لها ان توجه انظارها الى تلك التغيرات لمعرفة مدى نجاحها لمواجهة التحديات التي تواجهها لتحقيق اهدافها والبقاء في السوق. ان المقاييس التقليدية التي تركز على الاداء المالي فقط غير كافية لتحقيق المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الحالية (المعاصرة) ولذلك يجب الاهتمام بمقاييس اوسع والتي تهتم بالجودة ورضا الزبون والعاملين وحجم السوق وذلك لتحقيق اكبر عوائد مالية لها. وبهذا تعد بطاقة الاداء المتوازن احدى الوسائل الادارية المعاصرة التي تستند الى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنشأة وقياس مستوى التقدم في الاداء باتجاه تحقيق الاهداف. ان بطاقة الاداء المتوازن مدخل مبني على فرضية ان قياس الاداء هو مطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب ان يحظى باهتمام كبير من القمة الاستراتيجية فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته بوضوح.

صممت بطاقة الاداء المتوازن لخلق قيمة للمنشأة وانها تقيس ادائها عن طريق اربعة محاور (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وقد تم ادخال المحاور البيئية والاجتماعية والاقتصادية اليها لتتحول الى الاستدامة وان هذه المحاور ترتبط بعضها مع بعض لتساعد على ترجمة الاستراتيجية الى عمل فعلي لتحقيق الاهداف والتي ستؤدي في النهاية الى ارتفاع في مبيعاتها وقيمة اسهمها.

وان اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هو ضعف اداء المنشأة في اغلب محاور بطاقة الاداء المتوازن وخاصة محاور الاستدامة وعدم امكانية المنشأة في مواجهة السوق الخارجي.

Abstract

The developments in the world as a result of the technology advancement and rapid changes in the business environment and the competition between enterprises must these companies be directed sights on those changes to see how successful they are to meet the challenges it faces to achieve its goals and stay in the market.

The conventional measures that focus on financial performance only is not sufficient to achieve the current environmental, social and economic requirements (contemporary) and therefore must be given to broader standards and interested in quality and customer satisfaction, employees and the size of the market so as to achieve greater financial returns to them.

And this is a balanced scorecard one of management tools contemporary that are based on and clear philosophy in determining the strategic direction of the organization and measuring the level of progress in performance towards achieving the goals. The entrance Balanced Scorecard is based on the premise that of performance measurement is the prerequisite of strategic management should be great interest from strategic summit; the one who cannot be measured cannot be managed clearly.

Designed balanced Scorecard to create value to the company and it measures its performance through four axes (financial, customer, internal processes, learning and growth) has been enter axes of environmental, social and economic to turn into sustainability and that these axes are linked with each other to help the strategy translated into action to achieve the goals, which will ultimately lead to a rise in sales and the value of its shares.

The most important conclusions reached by the research are to weak the performance of the enterprise in most axes of Balanced Scorecard and special axes sustainability and not the possibility of an enterprise in the face of external market.

منهجية البحث

١ - مشكلة البحث

تواجه بعض المنشآت عدم امكانية او القدرة خاصة في قياس وتقييم نشاطها وخاص الجانب غير المالي فهي اما ان تستخدم الاساليب التقليدية او تطبق الاساليب المتطورة نسبيا ومنها بطاقة

الاداء المتوازن الحالية التي لم تأخذ بنظر الاعتبار كل من الجانب البيئي والاجتماعي والاقتصادي في قياس ادائها لتحقيق التكامل للوصول الى بطاقة الاداء المتوازن المستدامة والذي يعتبر جزء من مسؤوليات المنشآت اتجاه المجتمع.

٢ - أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في امكانية المنشأة لتحسين ادائها لغرض الوصول الى الاهداف الاستراتيجية وذلك عن طريق تصنيف محاور بطاقة الاداء المتوازن المالية وغير المالية الى محاور (المالي - الزبائن - العمليات الداخلية - التعلم والنمو - البيئية - الاجتماعية والاقتصادية) والمقاييس المرتبطة بها للتمكن من تحديد مناطق الضعف ووضع الحلول والبدائل لها ومعالجتها باعادة تدفق المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات لكافة أنشطة المنشأة.

٣ - هدف البحث

يهدف هذا البحث الى تقييم اداء المنشأة في كل من الجانب المالي وغير المالي وذلك باستخدام كل من المحورين البيئي و(الاجتماعي والاقتصادي) إضافة الى ادوات قياس الاداء (المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن) لما لها من أهمية اخلاقية واجتماعية اتجاه المجتمع للوصول الى الاهداف والاستراتيجيات.

٤ - فرضية البحث

يعتمد البحث على فرضية مفادها استعمال محاور حديثة اخرى اضافة الى محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة لتقييم اداء المنشأة واكتشاف مناطق القوة والضعف في ادائها من خلال مؤشرات المالية وغير المالية وذلك لتحقيق اهداف المنشأة خاصة والمجتمع عامة.

تضمن البحث المباحث التالية:-

المبحث الاول: نظرة عامة ونشأة بطاقة الاداء المتوازن وتطورها.

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية بطاقة الاداء المتوازن وتوسيعها الى الاستدامة ودواعي استعمالها.

المبحث الثالث: مناظير بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ومكوناتها.

المبحث الرابع: الجانب العملي.

المبحث الاول

أولاً: بطاقة الاداء المتوازن: نظرة عامة

تعد بطاقة الاداء المتوازن من المداخل التي تؤدي الى قياس الاداء الشامل للمنشآت ويتناول هذه الجانب بعض نقاط الضعف والغموض من مدخل الادارة وهو محاولة لتقديم اطار واضح على ما يجب على المنشأة قياسه ويترجم رؤية واستراتيجية المنشأة ويحدد الروابط الاستراتيجية لتوحيد الاداء الكلي للمنشأة وقد ذكر الكاتبان (كابيلن ونورتن)^[١] ان هناك انتقادات متزايدة على ان اكثر المنشآت تنظر الى اداء المنشأة من الجانب المالي علماً بان المقاييس المالية وحدها لا تؤدي الى تحقيق عوامل النجاح لاي منظمة لانها تأخذ عموماً بقياس الماضي في حين تقيس بطاقة الاداء المتوازن ما يحصل الان فعلاً وعن القياسات المستقبلية وقد قدم كابيلن ونورتون نموذج بطاقة الاداء المتوازن كحل لهذه المشكلة من خلال الموازنة بين اهداف طويلة الاجل وقصيرة الاجل وبين المقاييس المالية وغير المالية وبين المحور الاداء الداخلي والخارجي.

وقد وجد ان الاهداف الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن غير كافية لتحقيق ما يصبوا اليه المجتمع كونها لم تأخذ بنظر الاعتبار المحور البيئي والمحور الاجتماعي والاقتصادي وما لهذه المحاور الاخيرة من تأثير على الحياة العامة للمجتمع.

وقد وضعت البطاقة لمعرفة كيفية قياس اداء المنشأة وخلق قيمة لها فضلا عن انها توفر المعرفة والمهارات التي يحتاجها العاملين (التعلم والنمو) ولخلق الابداع وبناء القدرات الاستراتيجية (العمليات الداخلية) والتي تقدم قيمة محددة للسوق (الربون) والتي ستؤدي في النهاية الى ارتفاع قيمة الاسهم (المالية) [٢] وكذلك ما هو تأثير دور المنشآت في بقاء بيئة نظيفة (الجانب البيئي) وما الذي تقدمه تلك المنشآت الى المجتمع (الجانب الاجتماعي والاقتصادي).

إن المهم لكل منشأة لكي تتمكن من البقاء في السوق والنجاح في تحقيق اهدافها ان تلجأ الى اساليب تمكنها من تحديد مدى نجاحها في تحقيق هذه الاهداف والتغرات التي يجب ان تهتم بها وتعالجها. وفي الفترة الاخيرة ظهرت تقنيات كثيرة للمحاسبة الادارية ومن ضمنها اساليب تقويم الاداء من خلال قياس مستويات الاداء وبأستعمال مؤشرات بطاقة الاداء المتوازنة المستدامة.

ثانياً: نشأة وتطور بطاقة الاداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard BSC) لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام ١٩٢٥، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد (الموازنات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، .. الخ)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنشآت الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات.

وبعد الحرب العالمية الثانية، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى انتقال كاهل عمليات الرقابة بالمنشآت بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجياً على المدى البعيد [٣].

في الستينيات قام الفرنسيون بوضع فكرة عامة لمحتويات مشابهة لفكرة بطاقة الاداء المتوازن، حيث تترجم استراتيجية المنشأة الى أنشطة وسميت (عن الفرنسية Dash Borad) [٤]. ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عددا من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والكايزن Kaizen، وإعادة هندسة العمليات، وغيرها.

ان فكرة بطاقة الاداء المتوازن الاساسية صممت في التسعينيات بواسطة كل من (نورتن وكابلن روبرت). إذ صممت في الولايات المتحدة الاميركية بعد دراسة مستفيضة لعدد من المنشآت الاميركية بهدف ايجاد نظام تقويم يهتم بمستقبل المنشآت، وتمت هذه الدراسة في معهد نورتن ونورين الاميركي [٥].

وفي بدايات التسعينيات ظهر أسلوب جديد في تقويم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balance Sore Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع للنمو، التوازن بين الأجلين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام ١٩٩٦ قدم لنا كابلان ونورتن بطاقة الاداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: المالي والعمليات الداخلية والعاملين والزبائن [٦]. وأعدت اطار عملي للاهداف المستمدة

من استراتيجية المنشآت، حيث انها تحول استراتيجية المنشآت ورؤيتها الى اهداف تشغيلية ومقاييس ومهام لتصل الى محاورها الاربعة^[٧].
أما في الوقت الحاضر تبين ان هذه المحاور الاربعة غير كافية لما تقدمه المنشأة الى المجتمع فقد تم إضافة كل من الجانب البيئي والاجتماعي الى محاور بطاقة الاداء المتوازن.
أما اجيال بطاقة الاداء المتوازن فان هذه البطاقة قادرة على ان تعطينا اربعة ابعاد مختلفة للاداء التنظيمي وقد بين (Lawrie and cobbold) ان اجيال بطاقة الاداء هي كالآتي^[٨]:-

• الجيل الاول ١٩٩٢

بدأ الجيل الاول بظهور الترابط بين المناظير بشكل ضعيف من خلال دمج المقاييس المالية وغير المالية للاداء وربطها معاً ووضعها ضمن اربع محاور دون ترابط فعال بعلاقات السبب والنتيجة يبين مقاييس الاداء ومقاييس النتائج. وفي بداية التسعينات كان الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الاستراتيجية والموزعة بتوازن بين الابعاد الاربعة وقد شخّصت نقاط الضعف والمتمثلة بالآتي:-

أولاً. ضعف الترابط بين الاستراتيجية والأهداف.

ثانياً. علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل مباشر بين الابعاد فقط.

ان بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن اربعة محاور تتوسطها الرؤية الاستراتيجية وتميزت هذه المرحلة بأعطاء الصورة العامة للبطاقة وأعتبر البطاقة كأداة لقياس وتطوير الاداء فقط وربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية^[٩].

• الجيل الثاني ١٩٩٦

في بدايات التطبيق للبطاقة بدأت تظهر تحسينات كثيرة في المبدأ، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الإستراتيجيات بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية.

وعند تطبيق البطاقة بدأت تظهر تحديات كثيرة بحيث أصبحت أكثر وضوحاً من خلال التركيز على عملية الربط بين الاهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الاهداف الاستراتيجية. ونتيجة لتطبيق الجيل الثاني من البطاقة ظهرت عدة عيوب ومشاكل في التطبيق للجيل الاول ومن اهمها^[٩]:

- ان التعريف الاول لبطاقة الاداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المناظير، وذلك باقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت اطار اي من مناظير البطاقة.
- اعتبارها اداة لتطوير الاداء وليس لقيادة الاداء.

وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الاداء المتوازن في شكل جديد اعتبرت كنظام للادارة يساعد في اتخاذ القرارات، واصبحت تتميز بالبساطة والوضوح.

• الجيل الثالث ٢٠٠٠

ركزت البطاقة على الخارطة الاستراتيجية حيث لا يمكن تطبيقها دون وجود استراتيجيات واضحة وقد ركزت هذه المرحلة على (تحويل الرؤيا) والتي هي مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس الى افعال يدركها ويعمل على اساسها جميع العاملين من خلالها يمكن ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الاجل مع الإجراءات التشغيلية القصيرة الأجل. وما يلاحظ على الجيل الثالث ان الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وانما تغيرت فلسفته وطريقة عمله واصبح اكثر دقة وشمولية.

وهناك من يضيف جيلاً لبطاقة الاداء المتوازن، بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي، وبالتالي ظهرت ما يعرف ببطاقة الاداء المتوازن المستدامة^[٩].

اوضح كل من العمري وعبد الحليم^[١٠-١١] تطور بطاقة الاداء المتوازن عبر الاجيال الثلاثة بالمخطط التالي:-

مخطط (١): أجيال بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: العمري / تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية ٢٠٠٩. وعبد الحليم / دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمة الاعمال في التنمية المستدامة ٢٠٠٥.

المبحث الثاني

أولاً: مفهوم وتعريف بطاقة الاداء المتوازن

أدت التطورات الكبيرة في الاسواق خلال السنوات الاخيرة الى حالة من المنافسة الحادة بين المنشآت في القطاع الانتاجي والخدمي وادت الى ضرورة تميز المنتجات أما بتحسين النوعية أو تخفيض الكلفة للدخول الى اسواق جديدة والحصول على حصص سوقية اضافية وباستمرار الدفاع عن موقع الشركة في اسواقها. فقد ظهرت الحاجة الماسة الى مقاييس تقويم اداء جديدة تتلائم مع هذه التغيرات السريعة تمكن المنشآت من تحديد قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها الموضوعية مسبقاً وحجم موقعها التنافسي وموقعها من الزبائن والمجهزين^[٥].

اشار (الذبيبة، زباد عبد الحليم) ان مفهوم بطاقة الاداء المتوازن هو نظام لقياس الاداء ويعتبر أداة لترجمة الاستراتيجية الى اعمال تنفيذية وبيان فاعلية تنفيذ استراتيجيات المنشآت وكذلك جعل خطوات التنفيذ متواكبة مع الاستراتيجية^[١٢].

اما (هوركرن) اشار الى ان بطاقة الاداء المتوازن تترجم مهمة المنشأة واستراتيجيتها الى مجموعة من مقاييس الاداء التي توفر الاطار اللازم لتنفيذ اربعة استراتيجيات لها ولا تركز البطاقة على تحقيق الاهداف المالية قصيرة الاجل فقط وانما تسلط الضوء كذلك على الاهداف غير المالية^[١٣].

بين كل من (علاء، احمد حسن و أحمد، ميسون عبد الله) انها نظام لقياس الاداء بالتركيز على سلوك العاملين في اعمالهم المباشرة وغير المباشرة لغرض تحقيق الاهداف الاستراتيجية. وكذلك انها مدخل لقياس الاداء يعتمد مجموعة عناصر، ومن ابرزها الابداع والتعلم التي تحاول اظهار الطرائق بموجبها تستثمر المنشأة مواردها في اطار تحسين وخلق قيمة^[١٤].

ان بطاقة الاداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس تعطي للادارة العليا نظرة سريعة ومتكاملة عن اداء المنشأة فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الاعمال التي تمت بالفعل باعتبارها مقاييس نهائية ومقاييس تشغيلية غير المالية عن مدى رضا الزبائن والعمليات الداخلية، ان التعلم والنمو باعتبارها مقاييس قيادية وارشادية ومحركات للاداء المالي مستقبلاً، وبهذا تحقق بطاقة الاداء التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية^[١٥].

وقد عرفت بطاقة الاداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تقدم للمدراء والادارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المنشآت^[١٦].

أما (كابيلن ونورتن) انها اداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المنشأة وإستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس وتقدم مجموعة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار للمنشأة لترجمة رسالة المنشأة في مجموعة مقاييس للاداء^[١٧].

اشار (Kaplan & Norton) بأنها نظام اداري يهدف الى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وأستراتيجيتها الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المرتبطة، حيث لم يعد القرار المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنشآت من خلالها تقييم انشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية^[١٨].

وعرفها العناني (٢٠٠٤) بأنها: اداة تستخدم لترجمة رسالة المنشأة واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس تقوم على اربع محاور اساسية هي (المحور المالي، رضا العملاء، كفاءة الاداء التشغيلي، التعلم والنمو). وبذلك يصبح التنافس فيما بين المنشآت قائم على اساس ما يتواجد فيها من روح مبادرة وقدره على الابداع والابتكار اكثر ماهو قائم على اساس ما لديها من اصول ثابتة ملموسة^[١٩].

اما (المغربي، عبد الحميد) فقد عرفها بأنها هي اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقويم الاداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة الى اهداف ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة^[٢٠].

أما (قوصني، محمد مصطفى) قد اشار الى ان بطاقة الاداء المتوازن هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط بالاستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء مقابل الأهداف المنجزة. حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات العملية الأدائية^[٢١].

ثانياً: دمج أو ربط ابعاد اخرى لتوسيع بطاقة الاداء المتوازن

ان من الانتقادات التي وجهت الى بطاقة الاداء المتوازن انها اهملت المسائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالاداء بالرغم من حاجة المجتمع لها، ويظهر كل من تلك الابعاد بوضوح في مفهوم استدامة المنشآت وان المنشأة الناجحة تحاول الاهتمام بالادوات التي تحقق تقويم جيد لادائها فان بطاقة الاداء المتوازن هي تحويل الاستراتيجية الى عمل وبذلك فان الابعاد (البيئي والاجتماعي والاقتصادي) يمثل ركناً هاماً لها.

ويقصد بالإستدامة: الإستراتيجيات التطويرية التي تراعي متطلبات ورغبات أجيال الحاضر والمستقبل، والهدف من وراء هذه الجهود هو توفير توازن في المصالح التي تخدم الكل في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

وقد جاء عدة باحثين بطرح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، يأخذ في الحسبان الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي (أداء كلي) حيث اقترح (Hochert) إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (Sustainability balanced scorecard) حيث أضاف بعد جديد إلى المحاور (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو و التعلم) وهو قياس الاداء البيئي والاجتماعي للمنشآت^[٩].

ويعني كذلك مصطلح الإستدامة، العلاقة بين النشاط الاقتصادي واستخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية وانعكاسه على نمط حياة المجتمع بما يحقق التوصل إلى مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الاقتصادي وترشيد استخدام الموارد الطبيعية، بما يؤمن استدامتها وسلامتها دون أن يؤثر ذلك سلباً على نمط الحياة وتطوره.

عرض Bieker ان هناك خمسة طرق لدمج الابعاد البيئية والاجتماعية في بطاقة الاداء المتوازن المستدامة وهي^[١٠]:-

- بطاقة الاداء المتوازن المستدامة الجزئية: يتم ادخال واحد او اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض ابعاد بطاقة الاداء والتي تكون معرضة اكثر لأمر الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الادارة المستدامة ولكن عملياً تأثيره محدود.
- يتم ادخال المؤشرات البيئية والاجتماعية الى الابعاد الاربعة للبطاقة، وتركز على الامور المستدامة او المحركة للقيمة من اجل النجاح في المستقبل وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الادارة ويتم دمج الامور البيئية كمؤشرات قائدة مستقبلية.
- بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ذات البعد المضاف: يتم اضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية الى الابعاد الاربعة للبطاقة.
- بطاقة الاداء المتوازن المستدامة الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالابعاد الاربعة كلها ويوضح العلاقة السببية، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وبذلك يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في كل الابعاد.
- بطاقة الاداء المتوازن المستدامة المشاركة: ويطلق عليها ايضاً بطاقة الاداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المنشأة لبطاقة الاداء المستدامة في بعض اجزاء المنشأة. وبهذا يمكن تعريف بطاقة الاداء المتوازن المستدامة على انها الابعاد الاربعة التقليدية لبطاقة الاداء المتوازن مع الاخذ بنظر الاعتبار ابعاد اخرى مثل البيئية والاجتماعية والاقتصادية باعتبار ان المنشأة هي جزء من المجتمع وبهذا يكون عليها مسؤوليات اتجاه ذلك المجتمع الذي هي جزء منه والذي تتعامل معه.

ثالثاً: اهمية ودواعي استعمال بطاقة الاداء المتوازن على اداء المنشأة

اوضح (الذبيبة، زياد عبد الحليم) ان اهمية بطاقة الاداء المتوازن فيما يلي^[١٢]:-

- ١ - التركيز على التنظيم كي تبدع في تطبيق الاداء.
- ٢ - تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمنشأة مثل الجودة واعادة الهندسة وخدمة الزبائن.
- ٣ - تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الاقل مثل وحدات المديرين والعاملين وكما يتمكن من خلاله الموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء اجمالي ممتاز.....الخ.

- ٤- النظام المتوازن لقياس الاداء الاستراتيجي يمكن ان يكون اداة فاعلة في تطبيق الاستراتيجية وادارة الاداء الاستراتيجي في هذه المنشآت.
- لقد اشارة (وهيبة، مقدم) تكمن اهمية بطاقة الاداء المتوازن تكمن فيما يلي^[٢٠]:-

 - ١- تعمل بمثابة الحجر الاساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنشأة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي.
 - ٢- تربط بين استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
 - ٣- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الاداء وتعمل لتتبع برامج المنشأة مثل الجودة واعادة التصميم وخدمة الزبون.
 - ٤- توضح الرؤيا الاستراتيجية وتحسين الاداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط بمعايير الاداء.

وذكر (Kim، Henk & Van Oorschot، Akkermans) ان الاهمية تتبع من فحص اعداد قليلة من المؤشرات وبذلك تجبر المديرين على التركيز على كل مجالات الاداء للطاقة وفي كل مجال يركز على مؤشرات الاداء الرئيسية. وكذلك انها تخدم حقول المعرفة المختلفة مثل المحاسبة الادارية وادارة العمليات التشغيلية^[٢١].

ان بطاقة الاداء تمكن الادارة من ربط استراتيجياتها الطويلة الاجل بأنشطتها قصيرة الاجل وتحول تلك الاستراتيجيات الى اهداف محددة مفهومة وقابلة للتحقق والقياس وان كل عامل يستطيع ان يحدد مستوى ادائه ويقاس ما حققه من الاهداف المخططة^[٢٢].

المبحث الثالث

أولاً: مناظير بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ومكوناتها

من مميزات بطاقة الاداء المتوازن تضمنها لجميع اوجه نشاط المنشأة تقريباً عن طريق اركانها الشاملة لانشطة المنشأة عموماً وكذلك ان اركان البطاقة الاربعة الرئيسية والآخرى التي تم اضافتها لاحقاً تصمم تماشياً مع اهداف المنشأة واستراتيجيتها لقياس مدى تحقق المنشأة لهذه الاهداف وقياس مستوى ادائها من النواحي الداخلية (ركن الاداء المالي وخبرة العاملين) والنواحي الخارجية (الزبون، المجهز، الحصة السوقية، الموقع التنافسي) ولتوضيح وفهم جميع مقاييس الاداء المرتبطة باستراتيجية المنشأة التي تتضمنها بطاقة الاداء المتوازن سوف يتم عرض اركان البطاقة ودراسة محتوياتها^[٢٣].

١- المنظور المالي

يشير المنظور المالي فيما اذا كانت استراتيجية المنشأة وتنفيذها تشارك في تحسين الاداء المرتبط بجوانب الانتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعوداً من المستويات الادنى الى المستويات العليا فالاهداف المالية النموذجية يجب ان تتماشى مع الارباح والنمو وقيمة المساهمين ويبين كذلك تقويمه الحالي للاداء مقارنة مع نتائج الاداء المالي للمنشآت المنافسة وكما هو معروف فإن مقاييس الاداء المالي يدخل في قياسها الربح المتمثل اما بصافي الربح المحسوب بعد الفائدة والضريبة او مجمل الربح التشغيلي الناشيء من مقابلة الايرادات الاعتيادية مع تكاليف تحقق تلك الايرادات.

وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً فهي تحدد الاداء المالي المتوقع من الاستراتيجية وتلائم الاهداف مع الغايات والمقاييس في كل مناظير بطاقة الاداء المتوازن.

يعد شكل المنظور المالي بمؤشرات العديدة الاطار الاكثر استخداماً لقياس الاداء في المنشآت وهناك الكثير من الانتقادات المؤثرة على القياس المعتمد على المؤشرات المالية منها:

- ان القياس المالي التقليدي للاداء يشجع على نظرة قصيرة الامد.
- عدم تركيز مؤشرات الاداء المالي على الجوانب الاستراتيجية بعيدة الامد وذلك يصاحبه فشل في ايجاد معطيات نوعية وقدرة على الاستجابة والمرونة.
- تهتم مؤشرات الاداء المالي للتعظيم الجزئي للمنشأة (الارباح) وهذا يحجب الانتباه على رؤية الصورة الكلية للعمل.
- تحت مؤشرات الاداء المالي المديرين وتشجعهم على تقليل الاختلاف والانحرافات عن معايير المستهدفة بدلاً من التحسين المستمر وتجاوز المؤشرات والتي يصاحبها تحدي واضح.
- تفشل مؤشرات الاداء المالي في تزويد المنشأة بمعلومات حول ما الذي يريده الزبائن وكيف يؤديه المنافسين.

٢- منظور الزبائن

خلال منظور الزبائن يتضح ان بطاقة الاداء المتوازن تطلب من المدراء ان يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة الزبائن الى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم الزبائن، وان اهتمامات الزبائن تميل الى ان تضع في جوانب (الوقت، النوعية، الاداء، الخدمة، الكلفة/السعر) ان الاعتماد على تقييم الزبائن او تعريف بعض مقاييس اداء المنشأة يجر تلك المنشأة للنظر الى ادائها من قبل الزبائن، ان الاهداف الاستراتيجية لهذا المنظور تعتمد بشكل اساس على اتباع المنشأة تقنيات تحليل ربحية الزبائن لذلك ترتبط الارباح المتحققة بجانب كبير منها بقدرة المنشأة على تحقيق رضا الزبائن، ان اداء المنشأة الموجه الى الزبائن يصب في تحقيق الغايات والاهداف المالية ويتضح ان رضا الزبائن يعد احد الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ادارة المنشأة، ان اعتماد الادارات على تقنية تحليل ربحية الزبائن التي تشكل احد اهم الاسس التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة للمنشأة والتي بدورها تهدف الى ما يأتي:-

- ١- تحليل مستوى الربحية المتحقق من تعامل المنشأة مع مجاميع وشرائح مختلفة من الزبائن الى نجاح المنشأة.
 - ٢- محاولة التأثير على سلوكيات الزبائن غير المربحين وجعلهم مربحين للمنشأة.
 - ٣- اعداد وترتيب نسب اهمية الزبائن المتعاملين مع المنشأة على وفق مستوى الربحية المتحقق منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.
- وفيما يلي توضيح لمفاهيم منظور الزبائن والمتمثلة بالاتي^[١٦]:-

١- رضا الزبائن Customers Satisfaction

يمثل رضا الزبائن نتيجة التقييم الذي يجريه الزبائن بطبيعة التبادل بين ماتم انفاقه وماتم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة.

٢- اكتساب زبائن جدد Customers Acquiring

ان اكتساب الزبائن جدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على زبائن اضافيين للزبائن الحاليين لها . ويقاس هذا الاكتساب بعدة طرق حيث يمكن ان يكون نسبة الزبائن الجدد الى الزبائن الحاليين او نسبة الزبائن الجدد الى اجمالي الزبائن.

٣- المحافظة على الزبائن الحاليين وولائهم Faithful & Customers Retention

تحاول المنشأة ان تطور علاقتها بشتى الطرق مع الزبائن في اطار السوق الواسع او جزء من السوق. ان رغبة المنظمة للاحتفاظ او زيادة حصتها السوقية من الزبائن ترتبط بقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين ونقل مستويات الرضا الى ولاء حقيقي.

٤ - حصة السوق والحصة من الزبائن Market & Account share

تشير الحصة السوقية الى الجزء الخاص بالمنشأة من مجمل المبيعات في تلك السوق ويمكن ان تقاس حصة السوق في اطار عدد الزبائن والقيمة التقليدية المتحققة من مبيعات المنشأة لكل منتج او خدمة قياسها الى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق.

ان نجاح المنشأة على المدى الطويل يعتمد وبشكل اساسي على تلبية متطلبات وحاجات الزبائن الذي يمثل الهدف الاستراتيجي لمنظور الزبائن والذي يتم تحقيقه من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر منافس والذي ينتهي بتحقيق الاهداف المالية للمنشأة^[١٥].

٣ - منظور العمليات الداخلية

ويقصد به جميع الانشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنشأة عن غيرها من المنشأة التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات واهداف المالكين، ان المقاييس الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن يفترض ان تتبثق من أنشطة الاعمال التي لها اثر على رضا الزبائن، ويجب ان تحاول المنشأة تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق وعلى المنشأة ان تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي ان تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها.

ان الهدف من منظور العمليات الداخلية هو التعامل مع الكفاءة والفاعلية والجودة وتكنولوجيا المعلومات كما يسهم في تخصيص كلفة المواد الاولية وتقليل العيوب في وقت التسليم. اما (Figge, F, Hahn T, Schaltegger,) اوضح بان العمليات الداخلية تقسم الى ثلاثة اجزاء هي دورة الابداع ودورة العمليات وخدمات ما بعد البيع^[٢٣].

١ - دورة الابداع innovation cycle

ان دورة الاعمال العامة والتي تحاول ان تبني حقيقة من خلال سلسلة من الانشطة المتعددة والتي تلعب فيها دورة الابداع دوراً مركزياً تتجسد بآنتاج سلع وخدمات تلبي وترضي حاجات الزبائن. وان عملية الابداع تتكون من تحديد طبيعة السوق وتطوير المنتج أو الخدمة.

٢ - دورة العمليات Operation cycle

تمثل دورة العمليات موجه لاجاد قيمة في المنشآت فبعد ان تكون المنشأة قد حددت بشكل دقيق وصحيح احتياجات الزبائن من السلع والخدمات تبدأ هذه المرحلة بالبحث من خلال القدرات المتوافرة بتسليم الاسواق والزبائن سلع وخدمات عالية الجودة وان هذه الدورة تتضمن نشاطين رئيسيين هما تسليم المنتجات في الوقت المحدد وانااج منتجات تعمل على اشباع الاحتياجات الحالية والمتوقعة للزبائن.

٣ - دورة خدمات ما بعد البيع Process Cycle post sale service

يستكمل ربط العلاقة بين تحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن وتحقيق رضا الزبائن ودورة خدمات ما بعد البيع باعتبارها الدورة الثالثة في سلسلة القيمة، وتشمل على مجمل الضمانات للأنشطة الخاصة بحالات اعادة السلع او معالجة العيوب او الصيانة وغيرها. هذه الدورات الثلاث بأنشطتها وعملياتها تعد الحلقة الرابطة بين حاجات الزبائن ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المنظمة.

٤ - منظور التعلم والنمو:

المنشآت تتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع افكار العاملين والادارة فيها في موضع تطبيق، وهكذا يرتبط التعلم بالتغيير الايجابي في السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي. يرتكز منظور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنشأة لأيجاد نمو وتحسين طويل الاجل. ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمنشأة من خلال ثلاث موارد اساسية هي^[١٦]:-

١- قدرات العاملين:

ان التطور المهم والكبير الذي حصل في قدرات العاملين جاء مرتبطاً بتغير جذري واسباسي يلعبه هؤلاء العاملين في المنشآت. لا تكفي ادارة المنشآت اليوم بتحقيق واثار انتاجية جيدة بل تحاول ان تجعل من هذه الواتر المتصاعدة بتراكم خبرة ومعرفة تنعكس ايجاباً على الاداء بمختلف العمليات الداخلية وترضي الزبائن بتوقعاتهم عن المنشأة. ولا يمكن ان يتم حشد هذه القدرات الا بوجود مناخ تنظيمي ايجابي ومهارات فعلية وبنى تحتية تكنولوجية تسهم في ايجاد حالة رضا عالية لدى العاملين وتنعكس ايجاباً على الانتاجية وتقليل معدلات دوران العمل المتمثلة في درجة احتفاظ عالية بالعاملين ذوي المهارة والكفاءات العالية ينعكس هذين الجانبين (الانتاجية، الاحتفاظ) على نتائج ايجابية تروم المنشأة تحقيقها من خلال قدرات العاملين (رضا العاملين، المحافظة على العاملين، انتاجية العاملين).

٢- قدرات انظمة المعلومات:

ان رضا العاملين ومهاراتهم يعد ضروري للقيام بالعمليات والانشطة المختلفة بطريقة تؤدي الى انتاج سلع وخدمات تلبي رغبات الزبائن لكن هذا الامر غير كافياً للمنشأة مالم يرتبط بوجود انظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للزبون. ٣- الاجراءات التنظيمية المتمثلة في التحضير والتمكين والاندماج في العمل:

لا يمكن ان تتحقق نتائج ايجابية مالم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الاجراءات التنظيمية والتي تسهم في جعلهم اكثر اندماجاً في العمل. ويتضمن منظور التعلم والنمو للمنشأة قدرتها على التجديد في المدى البعيد ويهدف هذا المنظور الى توجيه الافراد نحو تطوير وتحسين مستمر ضروري للبقاء^[١٧].

٥- المنظور البيئي:-

ان من يهتم بالامور البيئية هم الادارة والموظفين والحكومة والمجتمع المحيط بالمنظمة وكل واحد منهم يهتم بانواع مختلفة من الاداء البيئي فالادارة تهتم بالمتطلبات البيئية بأن لا تؤثر على الاداء المالي أو التشغيلي، اما الموظفون يهتمون بالبيئة داخل المنشأة ، اما الحكومة تهتم بتطبيق اللوائح والقوانين، اما المجتمع فهو يظهر له ما تم الالتزام باللوائح والقوانين. وهناك اراء متعددة في ادخال البعد البيئي في بطاقة الاداء المتوازن ويرى (Figge & Hahn) ان هناك ثلاثة انواع يمكن دمج بها الامور البيئية والاجتماعية وهي^[٢٤]:-

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية مع محاور بطاقة الاداء المتوازن.
- إضافة محور خامس يهتم بالامور البيئية والاجتماعية.
- تكوين بطاقة خاصة بالاداء البيئي والاجتماعي.

تحاول المنشآت ممارسة انشطتها بطريقة تقلل او تزيل التاثيرات الموجبة، حيث يجب ان تحافظ على الموارد الطبيعية والبيئية الحيوية للجيل الحالي والايال القادمة^[٢٥].

مؤشرات الاداء البيئي تهتم بتأثير المنشأة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية كالارض والهواء والماء وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية لظهور رابط الاهداف البيئية للمنشآت وتطوير الموظفين.

تقييم ومؤشرات الاداء البيئي لمنظمات الاعمال

توفر انظمة إدارة البيئة الآلية التي من خلالها متابعة وتطوير الاداء البيئي ولقد أدت الثورة الصناعية التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية الى أحداث تلوث بيئي كبير لفت انتباه المهتمين من كافة دول العالم. وقد طالب مؤتمر الامم المتحدة عام ١٩٧٢ والمتعلقة بمشاكل البيئة الناتجة عن التطور السريع للصناعة، بخلق الاهتمام بمعالجة اسباب هذا التلوث الكبير الذي يؤثر حتماً على الحياة في العالم^[٢٦].

عرفت الايزو ١٤٠٣١ تقييم الاداء البيئي بأنه منهج لتسهيل قرارات الادارة بخصوص الاداء البيئي للمنشأة باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمعايير الاداء البيئي واعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج. ويختلف هذا التعريف قليلاً عن التعريف المرتبط بمعيار الايزو ١٤٠٠١ حيث عرف الاداء البيئي بأنه النتائج القابلة للقياس لنظم الادارة البيئية في المنشأة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الاهداف والسياسات البيئية^[٢٧].

وبالاضافة الى الايزو ١٤٠٣١ هناك مبادرات أخرى لتحديد مؤشرات تقييم الاداء البيئي مثل ارشادات مبادرة اعداد التقارير العالمية وارشادات الكفاءة البيئية لمجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة ومن دراستها يمكن تقسيم مؤشرات التقييم البيئي كما يلي^[٢٨]:-

مؤشرات الادارة البيئية: وتتضمن جهودات الادارة للتأثير على الاداء البيئي للمنشأة التي تختص بما يلي: الرؤية الاستراتيجية والسياسة، الهيكل التنظيمي لادارة البيئة، نظم الادارة وتوثيق المتعلق بها، الالتزام الاداري الخاص بمسائل البيئة، الاتصالات بالاطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

مؤشرات الحالة البيئية: وتوفر المعلومات عن الحالة المحلية او الاقليمية او الدولية او العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الاوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والماء الخ.

أما خصائص واهداف المؤشرات البيئية:-

ان من اهم خصائص المؤشرات البيئية هي^[٢٩].

- ان توفر صورة ذات دلالة للاحوال البيئية والضغط على البيئة.
- ان تكون بسيطة وسهلة التفسير.
- ان تعتمد على معايير دولية توفر اساس المقارنة.
- ان يتم توثيقها بكفاءة وجودة ملموسة.
- ان يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقاً لاجراءات موثوقة.

أما اهداف المؤشر البيئي فهي^[٣٠].

- خفض الضغوط والتأثيرات البيئية على صحة الانسان.
- زيادة حيوية النظام الايكولوجي والادارة المتكاملة للموارد الطبيعية.
- وتعكس هذه الاهداف اولويات السياسات البيئية لدول العالم وتبني المجتمع الدولي للهدف السابع من الاهداف التنموية لللفية الثالثة وخاصة بتوكيد الاستدامة البيئية.

٦- المنظور الاجتماعي والاقتصادي

ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشقيه الديني والاخلاقي مفهوم قديم الا انه لم يظهر في ادبيات الفكر الاداري الا في بداية الخمسينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الامريكية. في الثمانينات ظهرت رؤية جديدة، اعتبر من خلالها ان مسؤولية المنشآت لا يجب ان تكون فقط اتجاه المساهمين انما اتجاه مجموعة من الاطراف ممن يسمون باصحاب المصلحة. إذ ان الأداء الاجتماعي أصبح من المحركات الاساسية والضرورية لاي منشأة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار وان الاداء الاجتماعي للمنشأة لم يعد اختياريًا، بل اصبح الزاماً قانونياً في بعض جوانبه والزام أدبي في جوانبه الأخرى.

ويعرف الاداء الاجتماعي بأنه النتائج التي تحققها المنشآت في المجالات غير الاقتصادية ويعني ايضاً الممارسة الفعالة للرسالة الاجتماعية للمنشآت بما يتوافق مع قيمها الاجتماعية^[٢٠].

ويعرف الأداء الاجتماعي بأنه التزام متخذ القرار في انتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع واسعاده ككل فضلاً عن تحقيق منفعة الخاصة^[٢١].

ان تبني المنشأة للاداء الاجتماعي يحقق لها العديد من المزايا منها^[٢٢].

أ . إنها تحقق التقارب بين المنشأة والاطراف المختلفة ذات الصلة بنشاط المنشأة، اذ ان الجهود التي تبذلها المنشأة لصالح طرف معين مستهدف في المجتمع كالمساهمين في المنشأة مثلاً قد تضر بمصالح اطراف اخرى، لذا فان تحقيق التوازن الدائم بين مصالح جميع الاطراف يعد جزءاً مهماً من المسؤولية لتحقيق العدالة بين الاطراف المختلفة.

ب . ان الاداء الاجتماعي للمنشأة يعطي قيمة مضافة للمساهمين ويجعلهم اكثر ثقة في المنشأة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، اذ انه كلما تحسنت نظرة الآخرين لها كان هذا أفضل بالنسبة لها.

ج . ان زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالاداء الاجتماعي والحفاظ على البيئة سيمكن المنشأة من تعويضها على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية.

د . تحسين سمعة المنشأة في الاوساط المالية والتجارية بين الموردين والزبائن وأفراد المجتمع.

هـ . تحسين الأداء المالي للمنشأة نتيجة زيادة الانتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بالمنشأة وتفضيل الزبائن والمستهلكين لمنتجات المنشأة.

واضاف (وهيبة مقدم) تميزت سنوات التسعينات بعدة مظاهر مثل كثرة الكوارث وفضائح المنشآت الكبرى، كثرة حوادث العمل وانتشار الكوارث البيئية، هذه الامور ادت الى تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنشآت، وفي اوروبا تحديداً تم اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنشآت مساهمة لها في التنمية المستدامة^[٢٣].

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمنشأة بأنها مفهوم تقوم من خلاله بادماج الحالات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في نشاطاتها وفي علاقاتها مع اصحاب المصالح الذين تتعامل معهم على اساس طوعي غير الزامي حيث تبدأ المسؤولية الاجتماعية عندما ينتهي دور القانون.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية بمثابة الاستجابة لضغوطات وطلبات المجتمع المحلي (المنشآت غير الحكومية، الجمعيات) في سبيل مراعاة افضل الجوانب الاجتماعية والبيئية عند قيام المنشآت بنشاطاتها الاقتصادية، وهي تعني مسؤولية المنشآت بشكل عام ومنشآت الاعمال

على وجه الخصوص عن الآثار الاجتماعية والبيئية الناجمة عن ادائها لنشاطاتها، وتنعكس هذه المسؤولية من خلال ممارسة السلوكيات الاخلاقية والشفافة التي:

- تتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة ومعيشة افراد المجتمع.
 - تأخذ بعين الاعتبار توقعات وتطلعات افراد المصلحة. المساهمون، الموظفون، المجتمع، البيئة، الموردون، الزبائن ...
 - تحترم القوانين المحلية والدولية المنشأة للامال التجارية، وتتبنى المبادرات الدولية في هذا الاطار (مدونات السلوك).
 - تكون مدمجة في المنشأة ككل، حيث لا يجب ان تفصل المسؤولية الاجتماعية عن استراتيجيات العمل الاقتصادي والتجاري في منشآت الاعمال.
- ويمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية احد عناصر التنمية المستدامة التي تعمل على ترسيخ وتطبيق هذه التنمية من خلال تبنيتها في المنشآت، فالمسؤولية الاجتماعية هي تطبيق لمفهوم التنمية المستدامة ولكن على المستوى الجزئي.
- وتتعدد المزايا والمكاسب التي تحققها المنشآت من خلال ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية، ونذكر من هذه المزايا ما يلي:

- اعطاء صورة جيدة عن منشأة الاعمال وتحسين سمعتها.
 - برامج المسؤولية الاجتماعية في المنشآت تعني بشكل مباشر ادارة جيدة للمخاطر الصناعية ومختلف المصادر الاخرى، وتجنب حوادث العمل.
 - التجديد والقدرة على الابتكار، حيث ان ممارسة المسؤولية الاجتماعية يتضمن احترام بعض المعايير الدولية (الالتزام بشهادات الايزو) وهذا يحسن من اداء المنشآت.
 - تحسين العلاقة بين المنشأة وبين اصحاب المصلحة المتعاملين معها.
- واشار (محادة عريوة) ان قياس وتقييم مستوى الاداء الاجتماعي للمنشآت الصناعية يهدف الى الكشف عن مدى وفاء تلك المنشآت عن مسؤولياتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المنشآت وخاصة الصناعية منها الى تخفيض التكاليف والاستجابة الى المتطلبات الاجتماعية لكافة الاطراف ذات العلاقة بتلك المنشآت من اجل ضمان استمراريتها في الانشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المنشآت بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية. ان مسؤولية المنشأة تتحدد بالدرجة الاولى بادائها الاجتماعي وبما تقدمه من منافع للمجتمع وان ذلك هو المعيار الاول لتطورها واستمراريتها في بيئتها^[٢٧].

الاتجاه الحديث لتقييم الاداء الاقتصادي

بالنظر الى الحاجة الى مقاييس جديدة حول كيفية قيام المنشأة بالمساهمة في تعظيم ثروة المالكين، حيث يبنى النموذج الاقتصادي على فرضية مفادها ان المستثمر الرشيد يقوم بتقييم سهم المنشأة التي يريد ان يستثمر بها بناءً على قيمة التدفقات النقدية المستقبلية التي يمكن ان يحصل عليها السهم، الامر الذي ادى الى زيادة الاهتمام بالقيمة الاقتصادية كأداة مباشرة تركز على الجانب الاقتصادي، وهي تعتبر مقياساً شمولياً للربحية وادارة المخاطر معاً وبالتالي توجه نحو تأثير ايجابي على سعر السهم في السوق وتحقيق هدف تعظيم الثروة، لذلك فإن اهميته بتركيزه على القيمة طويلة الاجل بدلاً من الارباح المحاسبية قصيرة الاجل^[٢٨].

اشارة (عبد الحليم، نادية راضي) ان مؤشرات الاداء الاقتصادي تغطي الامور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمنشأة وتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للاطراف واصحاب المصلحة نتيجة لانشطة المنشأة^[١١].

أما (محادة عريوة) فقد بين ان المؤشر الاقتصادي يراد منه تحسين مستوى الرفاهية للانسان من خلال زيادة مستوى نصيبه من السلع والخدمات الضرورية ويتطلب توفير مايلي^[٢٧]:-

- توفير عناصر الانتاج الرئيسية وفي مقدمتها الاستقرار والتنظيم والمعرفة ورأس المال.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للأفراد والمؤسسات المعنية بتنفيذ البرامج والسياسات التنموية.
- زيادة معدلات النمو بمختلف مجالات الانتاج لزيادة معدل الدخل الفردي وتنشيط العلاقة العكسية بين المدخلات والمخرجات.

دمج ابعاد الاستدامة في بطاقة الاداء المتوازن

تتعامل المنشأة مع كمية كبيرة من المعلومات البيئية والاجتماعية والاقتصادية وتواجه تحديات في عدد محدد من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس ادائها واتخاذ قرارات التطوير ويمكن استخدام مؤشرات الاداء المستدام لهذا الغرض فهي تغطي البعد الاقتصادي او البيئي او الاجتماعي للاستدامة وهي تتمثل في:-

مؤشرات الاداء الاقتصادي: تغطي الامور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمنشأة وتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي لاصحاب المصالح نتيجة لانشطة المنشأة.

مؤشرات الاداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل وخارج الموقع الذي تعمل به.

مؤشرات الاداء البيئي: تهتم بتأثير المنشأة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية المتضمنة الارض والهواء والماء وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر اهمية واظهار وربط الاهداف البيئية للمنشأة وتطوير الموظفين^[٢٧].

وقد ظهر حديثاً نموذج للعناصر الثلاثة الهامة للاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية كنموذج فائق يساعد المنشآت على تفسير الاستدامة، وكل بعد من ابعاد الاستدامة يمثل تحدياً هائلاً لإدارة المنشأة.

وقد شار (يوسف، بومدين) ان المواضيع البيئية والاقتصادية يتم معالجتها ضمن اطار المحاسبة البيئية إلا انها تمثل اثنين فقط من دعائم التنمية المستدامة، إذ أن مفهوم التنمية المستدامة يوازي مفهوم الرفاهية الذي يتطلب الاعتراف بان البشر يجب ان يتعايش ضمن حدود الموارد المتاحة ومحددات طاقاتها وقد ظهر حديثاً نموذج العناصر الثلاثة الهامة للتنمية المستدامة تعرف بأنها تتضمن ثلاث دعائم اساسية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية^[٢٦].

المبحث الرابع

الجانب العملي

اشار (Horngren) ان كثير من المنشآت تستخدم بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاداري والمالي للمنشآت ويحفز المدراء على العطاء ويزيد الانتباه الى الاداء غير المالي، وتم اعتماد الاوزان التالية لكل منظور من مناظير بطاقة الاداء المتوازن، فالمنظور المالي / ٥٥ ٪، الزبائن ١٩ ٪، العمليات الداخلية ١٢ ٪، التعلم والنمو ١٤ ٪ [١٣].

ان عينة البحث هي محركات المبردات وهي احدى منتجات الشركة العامة للصناعات الكهربائية وقد تم اخذ البيانات من سجلات الشركة ولل سنوات من ٢٠٠٨ - ٢٠١٣ وتم الحصول على الجداول التالية وبموجب المناظير ادناه:-
أولاً:- المنظور المالي

مبلغ مبيعات السنة الحالية - مبلغ مبيعات السنة السابقة

نسبة نمو مبلغ المبيعات = $\frac{\text{مبلغ مبيعات السنة الحالية} - \text{مبلغ مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبلغ مبيعات السنة السابقة}} \times 100$

مبلغ مبيعات السنة السابقة

جدول رقم (١): نسبة نمو مبلغ المبيعات

السنة	كمية المبيعات	سعر المحرك	مبلغ المبيعات	نسبة النمو	النتيجة
٢٠٠٨	١١١٤	٣١٠٠٠	٣٤٥٣٤٠٠٠		
٢٠٠٩	٤٠٢	٣١٠٠٠	١٢٤٦٢٠٠٠	(٦٣,٠٩) %	غير مفضل
٢٠١٠	٧٨٨٣	٣١٠٠٠	٢٤٤٣٧٣٠٠٠	١٨٦٠,٩٥ %	مفضل
٢٠١١	٦٩٦٣	٣٣٠٠٠	٢٢٩٧٧٩٠٠٠	(٥,٩٧) %	غير مفضل
٢٠١٢	٢٦٨٣	٤٣٠٠٠	١١٥٣٦٩٠٠٠	(٤٩,٧٩) %	غير مفضل
٢٠١٣	٦٢٥٣	٤٣٠٠٠	٢٦٨٨٧٩٠٠٠	١٣٣,٠٦ %	مفضل

المصدر: اعداد الباحث بالا اعتماد على سجلات الشركة

المبيعات الفعلية

نسبة المبيعات الفعلية الى المبيعات المخططة = $\frac{\text{المبيعات الفعلية}}{\text{المبيعات المخططة}} \times 100$

المبيعات المخططة

جدول رقم (٢): نسبة المبيعات الفعلية الى المبيعات المخططة

السنة	المبيعات المخططة	المبيعات الفعلية	النسبة	الانحراف
٢٠٠٨	١٢٠٠٠	١١١٤	٩,٢٨	غير مفضل
٢٠٠٩	١٥٠٠٠	٤٠٢	٢,٦٨	غير مفضل
٢٠١٠	٢٠٠٠٠	٧٨٨٣	٣٩,٤٢	غير مفضل
٢٠١١	٢٥٠٠٠	٦٩٦٣	٢٧,٨٥	غير مفضل
٢٠١٢	٢٥٠٠٠	٢٦٨٣	١٠,٧٣	غير مفضل
٢٠١٣	١٢٠٠٠	٦٢٥٣	٥٢,١١	غير مفضل

المصدر: اعداد الباحث بالا اعتماد على سجلات الشركة

مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة

نسبة نمو كمية المبيعات = $\frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبيعات السنة السابقة}} \times 100$

مبيعات السنة السابقة

جدول رقم (٣): نسبة نمو كمية المبيعات

السنة	كمية المبيعات	نسبة نمو المبيعات	الملاحظات
٢٠٠٨	١١١٤		
٢٠٠٩	٤٠٢	(٦٤) %	غير مفضل

مفضل	١٨٦١ %	٧٨٨٣	٢٠١٠
غير مفضل	(١٢) %	٦٩٦٣	٢٠١١
غير مفضل	(٦١) %	٢٦٨٣	٢٠١٢
مفضل	١٣٣ %	٦٢٥٣	٢٠١٣

المصدر: اعداد الباحث بالا اعتماد على سجلات الشركة

المحركات المباعه

نسبة المحركات المباعه الى المحركات المنتجة = $100 \times \frac{\text{المحركات المباعه}}{\text{المحركات المنتجة}}$

جدول رقم (٤) : نسبة المحركات المباعه الى المحركات المنتجة

السنة	كمية الانتاج	كمية المبيعات	النسبة	سعر المحرك	الانحراف
٢٠٠٨	٨٠٨٥	١١١٤	١٣,٧٨ %	٣١٠٠٠	غير مفضل
٢٠٠٩	٧٥٧٠	٤٠٢	٥,٣١ %	٣١٠٠٠	غير مفضل
٢٠١٠	١٠٦٨٧	٧٨٨٣	٧٣,٧٦ %	٣١٠٠٠	غير مفضل
٢٠١١	١١٧٠٨	٦٩٦٣	٥٩,٤٧ %	٣٣٠٠٠	غير مفضل
٢٠١٢	٦١١١	٢٦٨٣	٤٣,٩٠ %	٤٣٠٠٠	غير مفضل
٢٠١٣	٦٦٩	٦٢٥٣	٩٣٤,٦٨ %	٤٣٠٠٠	مفضل

المصدر: اعداد الباحث بالا اعتماد على سجلات الشركة

ثانياً :- منظور الزبائن

الوحدات المعادة

نسبة عدد الوحدات المعادة الى المباعه = $100 \times \frac{\text{الوحدات المعادة}}{\text{الوحدات المباعه}}$

جدول رقم (٥) : نسبة عدد الوحدات المعادة الى المباعه

السنة	الوحدات المعادة	الوحدات المباعه	نسبة المعادة الى المباعه	الملاحظات
٢٠٠٨	٥٢	١١١٤	٤,٦٧ %	غير مفضل
٢٠٠٩	٦٣	٤٠٢	١٥,٦٧ %	غير مفضل
٢٠١٠	٩٠	٧٨٨٣	١,١٤ %	مفضل
٢٠١١	٨٤	٦٩٦٣	١,٢٠ %	مفضل
٢٠١٢	٨٢	٢٦٨٣	٣,٠٦ %	غير مفضل
٢٠١٣	٩١	٦٢٥٣	١,٤٦ %	مفضل

المصدر: اعداد الباحث بالا اعتماد على سجلات الشركة

جدول رقم (٦) : المنافذ التسويقية للشركة العامة للصناعات الكهربائية

ت	المنفذ التسويقي	الموقع
---	-----------------	--------

١	المعرض الرئيس	الوزيرية
٢	المعرض الثانوي	الوزيرية
٣	وكيل تجاري	البصرة
٤	وكيل تجاري	البصرة
٥	معرض اور	ذي قار
٦	معرض بابل	الحلة
٧	شركة ديالى للصناعات الكهربية	ديالى
٨	الشركة العامة للصناعات النسيجية	الكويت
٩	معرض الصناعات الكهربية	السليمانية

المصدر : مقابلة مع مدير المبيعات في الشركة الاستاذ هشام غافل

جدول رقم (٧) : المنافذ التسويقية للشركة

السنة	المراكز التسويقية للشركة
٢٠٠٨	(٩) مراكز تسويقية : وهي ٢ معرض في مقر الشركة في الوزيرية ، ٢ وكيل تجاري في البصرة ، ١ في ذي قار ، ١ في بابل ، ١ في ديالى ، ١ في الكويت ، ١ في السليمانية .
٢٠٠٩	كـذا
٢٠١٠	كـذا
٢٠١١	كـذا
٢٠١٢	كـذا
٢٠١٣	كـذا

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مبيعات الشركة

ثالثاً : - منظور العمليات الداخلية

الانتاج الفعلي

$$\text{نسبة الانتاج الفعلي من الانتاج المخطط} = \frac{\text{الانتاج الفعلي}}{\text{الانتاج المخطط}} \times 100$$

جدول رقم (٨) : نسبة الانتاج الفعلي الى المخطط

السنة	الانتاج المخطط	الانتاج الفعلي	النسبة	الانحراف
٢٠٠٨	١٢٠٠٠	٨٠٨٥	٦٧,٣٨	غير مفضل
٢٠٠٩	١٥٠٠٠	٧٥٧٠	٥٠,٤٧	غير مفضل
٢٠١٠	٢٠٠٠٠	١٠٦٨٧	٥٣,٤٤	غير مفضل
٢٠١١	٢٥٠٠٠	١١٧٠٨	٤٦,٨٣	غير مفضل
٢٠١٢	٢٥٠٠٠	٦١١١	٢٤,٤٤	غير مفضل
٢٠١٣	١٢٠٠٠	٦٦٩	٥,٥٨	غير مفضل

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

رابعاً : - منظور التعلم والنمو

جدول رقم (٩) : يبين عدد البحوث والابتكارات خلال الفترة

الانحراف	عدد الابتكارات	السنة
	----	٢٠٠٨
مفضل	(١) العوازل في محركات الجهد الفائق	٢٠٠٩
مفضل	(١) منتجات بلاستيكية جديدة	٢٠١٠
مفضل	(١) تحويل محرك ٤/١ حصان	٢٠١١
مفضل	(٢) منظومة تكييف الطاقة. وتصنيع مادة بديلة لزيت المكائن والقوالب.	٢٠١٢
غير مفضل	(١) استغلال الطاقات المتاحة	٢٠١٣

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

جدول رقم (١٠): عدد الدورات الاجمالية خلال فترة البحث

الانحراف	عدد الدورات	السنة
	٤٤	٢٠٠٨
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	٤٩	٢٠٠٩
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	٥٨	٢٠١٠
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	٦٤	٢٠١١
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	٧٢	٢٠١٢
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	٨٦	٢٠١٣

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

جدول (١١): عدد البحوث الاجمالية خلال فترة البحث

الانحراف	عدد البحوث خلال السنة	السنة
	١٠	٢٠٠٨
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	١٢	٢٠٠٩
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	١٢	٢٠١٠
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	١٨	٢٠١١
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	١٩	٢٠١٢
مفضل بسبب الزيادة عن العام السابق	٢١	٢٠١٣

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

خامساً:- المنظور الاجتماعي والاقتصادي

جدول رقم (١٢): عدد دور السكن وعدد الروضات وعدد خطوط النقل خلال الفترة

الانحراف	طبابة	خطوط النقل	روضات	دور السكن	السنة
	١	١٢٢ خط	١	١٥٠	٢٠٠٨
عدم النقص او الزيادة في عدد كل من دور السكن والروضات والطبابة وخطوط النقل (الزيادة بسبب)	١	١٢٣	١	١٥٠	٢٠٠٩

تحويل السيارات من الكبيرة الى صغيرة) وبنفس الوقت عدم وجود زيادة في اعداد العاملين.					
كـذا	١	١٢٥	١	١٥٠	٢٠١٠
كـذا	١	١٢٧	١	١٥٠	٢٠١١
كـذا	١	١٢٩	١	١٥٠	٢٠١٢
كـذا	١	١٢٩	١	١٥٠	٢٠١٣

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

جدول رقم (١٣): التعيينات الجديدة وتعيين معوقين

السنة	تعيينات جديدة	تعيين معوقين	الملاحظات
٢٠٠٨	٠	٠	غير مفضل
٢٠٠٩	٠	٠	غير مفضل
٢٠١٠	٠	٠	غير مفضل
٢٠١١	٠	٠	غير مفضل
٢٠١٢	٠	٠	غير مفضل
٢٠١٣	٠	٠	غير مفضل

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

سادساً:- المنظور البيئي

جدول (١٤): الملاعب والحدائق

السنة	الملاعب	حدائق	الملاحظات
٢٠٠٨	١	٢	مفضل / عدم النقص او الزيادة في عدد الملاعب والحدائق وبنفس الوقت عدم وجود زيادة في اعداد العاملين.
٢٠٠٩	١	٢	كـذا
٢٠١٠	١	٢	كـذا
٢٠١١	١	٢	كـذا
٢٠١٢	١	٢	كـذا
٢٠١٣	١	٢	كـذا

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

جدول (١٥): المعالجات البيئية

السنة	معالجات للبيئة	الملاحظات
٢٠٠٨	٠	غير مفضل
٢٠٠٩	٠	غير مفضل
٢٠١٠	٠	غير مفضل
٢٠١١	٠	غير مفضل

٢٠١٢	٠	غير مفضل
٢٠١٣	٠	غير مفضل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

استناداً الى ما جاء في الجانب النظري بالامكان دمج كل من المنظور البيئي والمنظور الاجتماعي والاقتصادي الى المناظير الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن كل حسب العلاقة بعضها مع البعض، دمج جدول (١٢،١٥) الى المنظور العمليات الداخلية، والجدول (١٣ - ١٤) الى منظور الزبائن، واعتماد الاوزان الخاصة لكل منظور من المناظير التالية، المالي / ٥٥ %، الزبائن / ١٩ %، العمليات الداخلية ١٢ %، التعلم والنمو ١٤ %، فيما يلي جدول بنتائج كل المناظير وحسب النسب اعلاه:-

جدول (١٦): نتائج تقييم لمناظير بطاقة الاداء المتوازن

ت	التفاصيل	نسبة المنظور من ١٠٠ %	اوزان كل منظور من المتحقق	الملاحظات
اولاً	المنظور المالي			
١	نسبة نمو المبيعات	٣٣,٣٣٣ % *	١٣,٣٣٣ % **	* بتقسيم ١٠٠ على ٣ وهي عدد فقرات المنظور. ** نسبة الوحدات المفضلة من ٣٣,٣٣٣ % استناداً الى الجداول (١) اعلاه.
٢	نسبة المبيعات الفعلية الى المخططة	٣٣,٣٣٣ %	صفر	
٣	نسبة المحركات المباعة الى المنتجة	٣٣,٣٣٣ %	٦,٦٦٧ %	
	المجموع	١٠٠ %	٢٠,٠٠٠ %	
	نسبة المنظور	٥٥ %	١١,٠٠٠ %	
ثانياً	منظور الزبائن			
١	عدد الوحدات المعادة الى المباعة	١٦,٦٦٦ %	١٠ %	
٢	المنافذ التسويقية	١٦,٦٦٦ %	٢,٧٧٨ %	
٣	تعيينات جديدة	١٦,٦٦٦ %	صفر	
٤	تعيين معوقين	١٦,٦٦٦ %	صفر	
٥	ملاعب	١٦,٦٦٦ %	١٦,٦٦٦ %	
٦	حدائق	١٦,٦٦٦ %	١٦,٦٦٦ %	
	المجموع	١٠٠ %	٤٦,١١ %	
	نسبة المنظور	١٩ %	٨,٧٦١ %	
ثالثاً	منظور العمليات الداخلية			
١	الانتاج الفعلي الى المخطط	١٦,٦٦٦ %	صفر	
٢	المعالجات البيئية	١٦,٦٦٦ %	صفر	
٣	دور السكن	١٦,٦٦٦ %	صفر	

٤	الروضات	%١٦,٦٦٦	%١٦,٦٦٦
٥	خطوط النقل	%١٦,٦٦٦	صفر
٦	الطباة	%١٦,٦٦٦	%١٦,٦٦٦
	المجموع	%١٠٠	٣٣,٣٣٢
	نسبة المنظور	%١٢	%٤
رابعاً التعلم والنمو			
١	البحوث	%٣٣,٣٣٣	%٣٣,٣٣٣
٢	الابتكارات	%٣٣,٣٣٣	%٢٦,٦٦٦
٣	الدورات	%٣٣,٣٣٣	%٣٣,٣٣٣
	المجموع	%١٠٠	%٩٣,٣٣٢
	نسبة المنظور	%١٤	%١٣,٠٦٦
	النسبة الاجمالية	%١٠٠	%٣٦,٨٢٧

المصدر: اعداد الباحث

الاستنتاجات والتوصيات:-

أولاً: الاستنتاجات

- ١- وجود ضعف في المنظور المالي للشركة حيث حققت الشركة نسبة ١١% من ٥٥% في معظم جوانبها وخاصة في نسبة المبيعات الفعلية الى المخططة، هذا يشير الى عدم امكانية الشركة على تسويق منتجاتها وكذلك الحال بالنسبة الى عدد المحركات المباعة الى المنتجة، مما ادى الى انخفاض في مستوى ايرادات الشركة وقلة الاموال لديها لتغطية نفقاتها.
- ٢- بالنسبة الى منظور الزبائن فلم تصل النسبة الى النصف فقد حققت ٨,٧٦١% من ١٩% وذلك لكثرة الوحدات المعادة من قبل الزبائن (خدمات ما بعد البيع)، وقلة المنافذ التسويقية للشركة وعدم المعرفة بمنتجات الشركة. مما يؤثر على رضا الزبائن وتقليل الثقة بمنتجات الشركة.
- ٣- من جانب منظور العمليات الداخلية فان نسبة التحقق ٤% من ١٢% بسبب عدم تمكن الشركة من الوصول الى الانتاج المخطط ووحدات الانتاج المعابة وعدم وجود معالجات بيئية وتصريف منتجاتها وغيرها.
- ٤- من حيث منظور التعلم والنمو فقد حققت الشركة نسبة عالية جداً وكانت ١٣,٠٦٦% من ١٤% وهذا يعتبر مؤشر جيد للشركة. بسبب زيادة في عدد الدورات والبحوث والابتكارات للشركة خلال جميع سنوات عينة البحث وهذا دليل اهتمام الشركة بهذا الجانب بشكل جيد.
- ٥- حصلت الشركة على ٣٦,٨٢٧% من مجموع مناظير بطاقة الاداء المتوازن المستدامة وهذه النتيجة تشير الى ضعف اداء الشركة وخاصة في كل من المنظور المالي والعمليات الداخلية والزبائن.
- ٦- أما بالنسبة الى الجانب الاجتماعي والاقتصادي فلا يوجد أي تغيير خلال فترة البحث وكذلك الحال بالنسبة الى الجانب البيئي حيث ليس للشركة توجه نحو هذا الجانب.
- ٧- من هنا يمكن تقييم اداء الشركة من خلال اعلاه بأن ادائها ضعيف في اغلب مناظيرها وايجابي في محور واحد فقط وهذا يدل على عدم امكانية الشركة على الاستمرار في مواجهة السوق الخارجي كون ذلك الخط الانتاجي يحقق لها خسارة كبيرة من حيث انتاجها لمحرك مبردة الهواء.

التوصيات:-

- ❖ ضرورة الاهتمام بالجانب التسويقي الشركة كونه العمود الرئيسي للعمليات الانتاجية.
- ❖ الاهتمام بالعمليات الداخلية للشركة والتي تحسن الانتاج.
- ❖ عدم اخذ الشركة بعين الاعتبار أوبعيةارة اخرى ان نشاطها ضعيف من المنظور البيئي والاجتماعي والاقتصادي.
- ❖ ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية في ممارسة وتطبيق الاساليب واجراءات التغيير وتطوير الاداء والانتاج في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.
- ❖ تقبل الشركة الى التغيير والسعي للاعتماد على مقاييسي اداء بطاقة الاداء المتوازن المستدامة بشكل دائم والاهتمام ببناء الوعي من خلال الندوات ولقاءات والتدريب لكافة مستويات الشركة.
- ❖ حث الشركة على زياة الانتاج وتسويق تلك المنتجات والسعي الى ان تكون المنتجات ذات مواصفات ترضي الزبائن وجودة عالية.
- ❖ قيام الشركة بصرف مبالغ كبيرة على منظور التعلم والنمو بنفس الوقت لم يغير من حالة الشركة في الاعوام اللاحقة لها.
- ❖ الاهتمام بالاهداف والمفاهيم الاستراتيجية من حيث موقف المنظمة وتلبية حاجات الزبائن وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- ❖ حث المنشآت على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها أداة لتقويم الاداء الشامل ولمختلف أجزاء المنشأة.
- ❖ اشر اك جميع الموظفين في تحقيق مقاييس الاداء، والاهتمام ببناء الوعي في مقاييس الاداء من خلال اللقاءات والندوات والتدريب.
- ❖ العمل على تطوير بطاقة الاداء المتوازن وتوسيع دورها في تقويم الاداء من خلال إضافة منظور الاداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي إلى مناظيرها الأربعة لأهمية هذه المناظير في تقويم الاداء للوحدة والذي يساهم في إبراز الدور البيئي والاجتماعي وبالشكل الذي يدعم مركزها التنافسي.

المصادر:-

- [١] ابراهيم سحر طلال، (٢٠١٣)، "تقويم اداء الوحدة الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والثلاثون كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- [٢] البكري، ثامر ياسر، (٢٠٠١)، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل، عمان.
- [٣] الحسن اسماء رشيد، (٢٠٠٩)، "استعمال بطاقة الاداء المتوازن في تقويم وتحسين الاداء، اطروحة دكتوراء، المعهد العالي للدراسات والمحاسبية المالية / جامعة بغداد.
- [٤] الغالبي طاهر محسن وادريس وائل محمد، (٢٠٠٩) "اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن"، الطبعة الاولى دار وائل للنشر الاردن.
- [٥] المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "قياس الاداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي" <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

[٦] د عبد الحليم نادية راضي، (٢٠٠٥)، "دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمة الاعمال في التنمية المستدامة" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (عدد خاص) المجلد الواحد والعشرون العدد الثاني، ديسمبر.

[٧] د. العمري هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، "تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية" المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض.

[٨] د. عصام البحيصي:

<http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaidd/posts/327329>

http://www.hrdiscussion.com/hr6812.html#.U1_fNvmSxXM

www.hrdiscussion.com/hr6413.html#.UwJIGvmSxXO

[٩] د. يوسف بومدين، (٢٠١٢)، "إدخال مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة"، الملحق العلمي الدولي الرابع حول: نظام الدفع في البنوك الجزائرية واشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر-عرض تجارب دولية. [١٠] د. الذبيبة زياد عبد الحليم، (٢٠١١)، "مدى تطبيق النظام المتوازن للاداء في المصارف التجارية اليمنية" جامعة الزرقاء - الاردن منشور في مجلة ابحاث اقتصادية وادارية - في جامعة محمد خضير بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد التاسع جون.

[١١] د. علاء احمد حسن و د. ميسون عبد الله احمد، (٢٠١١) "قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل العدد ٢٨ المجلد السابع.

[١٢] د. علي بن سعيد القرني، (٢٠٠٥)، "قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، ١. الموقع:-

[١٣] دودين احمد يوسف، (٢٠١٠)، "بطاقة الاداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الاعمال"، دار جليس الزمان / الاردن الطبعة الاولى.

[١٤] صالح بلاسكة، رسالة ماجستير. قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس - سطيف ٢٠١٢.

[١٥] عبد السلام عبد الله ابو ملح: "بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق" / تجربة شركة الاتصالات السعودية.

[١٦] عوجة أزهار مراد، (٢٠١٠)، "العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد.

[١٧] محاد عريوة، (٢٠١١)، "دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، رسالة ماجستير الجزائر جامعة فرحات عباس بسطيف كلية العلوم الاقتصادية.

[١٨] محمد مصطفى قوصيني (مقالة) من الانترنت بالموقع:-

[١٩] نديم مريم شكري محمود، (٢٠١٣)، "تقييم الاداء المالي في استخدام بطاقة الاداء المتوازن / دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الاردنية، رسالة ماجستير / جامعة الشرق الاوسط كلية الاعمال قسم المحاسبة والتمويل.

[٢٠] وهيبة مقدم : "استخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة"، بحث منشور في / ٢٠١٠ - ٩
www.iefpodia.com

[٢١] Akkermans, Henk & Van Oorschot, Kim, (٢٠٠٢), "Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics", Journal of the Operational Research Society, May.

[22] Figge F, Hahn T, Wegner M .2001," the sustainability balanced scorecard". The Eco management and auditing conference.

[23] Figge, F, Hahn T, Schaltegger, S. and Wagner M. p 583 (2001) "The Sustainability Balanced Scorecard" - A tool for value- oriented sustainability management in strategy focused organization"

[24] Garrison & Noreen, (2000), "Management Accounting", M.C. Grew – Hill. 9th Ed .

[25] Horengren& Datar, (2012) "managerial accounting", 470 prentice Hall 14thed.

[26] Kaplan & Norton, (1992)"The balanced scorecard, measures that drive performance", Harvard business review

[27] Kaplan & Norton, (2001), "Management Accounting, Prentice Hall.

[28] Kaplan & Norton, (2004) "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assts. Harvard Business Review.

[29] Kaplan& Atkinson, (1998), "Advanced Management Accounting", 3rd ed. Prentice-Hall, New Jersey.

[30] www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53209