

إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى

م.م. أحمد هاني محمد النعيمي

م.م. أمال سرحان سليمان

الملخص :

يعد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أحد المداخل الحديثة في تقييم أداء المنظمات ومعرفة مستوى تحقيق الأهداف كالربحية والنمو، حيث أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية في تحقيق أهداف عديدة في المنظمة فقد سعت العديد من المنظمات الدولية إلى استخدامها في تقييم أداء منظماتهم بالاعتماد على الربحية والنجاح في مجال عملها.

وقد سعى هذا البحث إلى عرض المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما هي المتطلبات التي تساعد في بناء مناهير بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة المبحوثة؟ وهل تمتلك المنظمة فكرة عن هذا المفهوم؟

٢. هل ترغب المنظمة المبحوثة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟ وهل تمتلك هذه المنظمة المعرفة بأهمية هذا المدخل؟

٣. ما هي خصائص بطاقة الأداء المتوازن؟ وما هي العوامل التي تشجع المنظمة لتبني هذا المدخل؟ وقد خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

١. اهتمام المنظمة بمدخل بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية.
٢. اتفاق أغلب المؤلفين والباحثين حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على أن بطاقة الأداء المتوازن تستند إلى أربعة مناهير.

Abstract:

The Balance Scorecard is a modern approach in evaluating organizations performance, and knowing the extent of achieving it goals in profits and growth. for the importance of Balance Scorecard approach to the organizations in achieving several goals to the organizations, The global organization attend to us it evaluating their organization by profits and success in their field.

This Research attempt to show the problem through these questions:

1. What is the requirements helps in building perspectives of Balance Scorecard in the studied organization? and do this organization have an idea about this concept?
2. Does the state organization applying the Balance Scorecard? and dose this organization knowing the importance of this approach?
3. What is the characteristic of the Balance Scorecard? and what is the factors an encouraging organization to adopt this approach?

The research has comes to several conclusions the most important conclusions are:

1. Its necessity for organization to concern with Balance Scorecard approach, to achieve the profits and big market shear.
2. Agreement most of authors and the researchers about the concept of the Balance Scorecard, that is a Balance Scorecard Based On Four Perspective.

المبحث الأول/منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث :

يعد موضوع بطاقة الأداء المتوازن من الموضوعات الحديثة والمهمة في أدبيات الإدارة المعاصرة في ظل المنافسة المستمرة في المنظمات وتطور التقنيات الحديثة ألا أن معظم المنظمات تعتمد على البعد المالي في معرفة وتحقيق الأرباح فيها لذلك ارتأى الباحثان محاكاة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال طرح المنظورات الأربعة المتمثلة بالمنظور المالي والزبون و النمو والعمليات الداخلية ومعرفة واقع حال هذه المنظمات وإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، مما تقدم يرى الباحثان أن طرح عدد من التساؤلات يمكن أن يسهم في توضيح مضامين مشكلة البحث وكالاتي:

١. هل تتوفر مقومات تساعد في إقامة منظورات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة قيد البحث؟ وهل لدى المنظمة فكرة عن هذا المفهوم؟
٢. هل ترغب المنظمة المدروسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟ وهل لدى هذه المنظمة إلمام بأهمية هذه الأداة؟
٣. ما خصائص بطاقة الأداء المتوازن؟ وما الجوانب التي تشجع المنظمة على تبني هذا المفهوم ؟

ثانياً: أهمية البحث : يكتسب البحث أهمية في محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومنهجيتها، على المستوى الوطني، إذ يمثل هذا البحث إضافة مهمة ولاسيما إذا علمنا أن اغلب المنظمات العراقية تعتمد على المنظور المالي فقط كمؤشر لتقييم الأداء مما ينعكس ذلك على أداء المنظمة والاستمرار في السوق المحلي ودخول الأسواق الدولية مستقبلاً، أما على المستوى الأكاديمي فيمكن تأشير أهمية البحث وفق مايلي:

١. يعد البحث من البحوث المعاصرة التي تناولت مجال بطاقة الأداء المتوازن على مستوى التأطير النظري أو المحاولات التجريبية لموضوع بات حديث الساعة لما له من دور في إدارة تقييم الأداء وكذلك خدمة الزبون ورضاه.
٢. يعد البحث نقطة انطلاق مهمة لبحوث أخرى من حيث إظهار أهمية بطاقة الأداء المتوازن وعدها العنصر الأساسي في نجاح أداء المنظمات الراغبة بتطبيق المفهوم مستقبلاً.
٣. تقديم الأطر النظرية التي تساعد المنظمات على اعتماد مدخل معاصر لتحسين أدائها من خلال استخدام المنظورات الأربعة باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية المتمثلة في تحقيق رضا الزبون وتعظيم الإرباح كمحصلة لذلك.
٤. معرفة مدى توفر منظورات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، كذلك تزويده بالمعلومات اللازمة لإنجاح المفهوم باعتبارها أداة للتقييم.

ثالثاً: أهداف البحث : في ظل تساؤلات البحث أنفة الذكر وتوافقاً مع أهميته، اختط البحث لنفسه هدفين محاولاً تحقيقهما وكالاتي:

١. مساعدة إدارة المنظمة قيد البحث للاطلاع على بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد إمكانياتها وتركيز الاتجاه نحو دورها في تحقيق أعلى مستويات الأرباح .
 ٢. الكشف عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن وما تحتويه من مزايا جوهرية مهمة تسهم في التمهيد لإقامة بطاقة الأداء المتوازن.
- رابعاً: فرضية البحث :** بعد عرض مشكلة بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها وتحديد هدف البحث يمكن تحديد فرضية البحث بالاتي:

" لدى المنظمة المبحوثة بعض الأسس الإجرائية لتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة فعالة في تقييم الأداء"

المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن: إن الفكرة الأساسية من بطاقة الأداء المتوازن هو إحداث عملية التوازن في المنظمة وخارجها لتحقيق أفضل العوائد، إن عملية التوازن هي سنة الله سبحانه تعالى في كل جوانب الحياة والآيات الكريمة تدل على أن عملية التوازن معروفة منذ القدم وليس كما يعرف اليوم، لكن في الوقت الحاضر تطورت مفاهيم أخرى للإدارة والتي أفرزت مفاهيم جديدة نتيجة الثورة الحاصلة في تقنية المعلومات والاتصالات والتي أظهرت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال اعتماد منهجية بطاقة الأداء المتوازن على مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM، ومنها الجودة من وجهة نظر الزبون، والتحسين المستمر والتغذية العكسية، إذ قدّم هذا المدخل (بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard*) من قبل كل من Robert Kaplan و David Norton مؤسس ورئيس شركة Balance Collabar وسمي هذا النظام ببطاقة الأداء المتوازن، ثم تم تطويره خلال السنوات (١٩٨٧-١٩٩٢) (Douglas,2002:1)، كذلك ظهر هذا المقياس كمدخل متميز عندما قررت شركة (Nolan Norton) أن تجري دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG (Peat Klynveld Goerdeler Marwick) التي أشرت إلى أن العديد من المنظمات كانت مستاءة من اعتمادهم على المقاييس المالية كمؤشر وحيد للنجاح الاقتصادي للمنظمة (Sidney, 2004:1)، ومن خلال ما سبق توصل الباحثان إلى أن المنظمات في السابق تحصر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها وهذا لم يكن بالضرورة يؤدي إلى قياس النجاح الحقيقي للمنظمة في الظاهر وتبدو النتائج الحالية جيدة لكن المنظمة تكون في انحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها.

ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن BSc هو مدخل لا يعتمد على المؤشرات المالية التاريخية فقط ولكن يتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ يشير (Norton & Kaplan, 1996:2) بأن BSc تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظومات الأربعة المتمثلة بالمالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. ويرى (Hafner, 1998:10) إلى أن BSc هو أنموذج لقياس الأداء. بينما ذكر (Denett, 1998:6) إلى أن BSc هو مفهوم لإطار العمل وتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى محددات للقياس وتوزيع ذلك على أربعة منظورات. ويؤكد (Arveson, 1998:1) إلى أن BSc نظام للإدارة وليس فقط نظام للقياس الذي يمكن المنظمات من توضيح رؤيتهم واستراتيجيتهم وترجمتها إلى العمل وتزويدها بالتغذية العكسية حول العمليات الداخلية للأعمال والنتائج الخارجية أي المخرجات لتحسين الأداء الاستراتيجي بشكل مستمر وتحسين النتائج. ويرى (WisnieWsk& Di Ckson, 2001:3) أن النظرة العامة لـ BSc من خلال ربط رسالة ورؤية المنظمة بالمنظورات الأربعة. ويشير (Douglas, 2002:3) إلى إن BSc تربط بين مقاييس الأداء ورؤية الأعمال الإستراتيجية من خلال أربعة منظورات مختلفة. ويؤكد (Bieker, 2003:2) إلى وجهتي نظر لـ BSc هي:

* لغرض الاختصار لمصطلح بطاقة الأداء المتوازن أو بطاقة الأداء المرجح سيتم إدراج المختصر BSc.

١. وثيقة تشمل أربعة أبعاد (المالي، الزبون، العمليات، التطوير التنظيمي) وتشتمل على مؤشرات الأداء المتأخرة و المتقدمة ويرمز لها (KPIs) Indicators Key Performance .
٢. منهجية لتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية.
- وعرفها (مازن، ٢٠٠٤ : ١٦) على أنها نظام استراتيجي قوي يمكن تعديله لتعظيم أثره على إدارة علاقات الزبون. ويضيف (Huerta & Villanera, 2004: 76) بأن BSc إطار عمل يتضمن عدة مؤشرات وهي الزبون، العمليات الداخلية، الإبداع والتعلم، المالي. ويشير (Voelpel et al, 2005:1) بأن BSc مدخل للإبداع وقياس أداء المنظمات. ويرى (السلي، ٢٠٠٧ : ٣٧) إلى أن BSc أداة توفر الاتصال وتبادل المعلومات والتعلم وليس أداة للضبط وتقييم الأداء لمفهوم الرقابة التقليدي.
- ويتفق الباحثان مع الطروحات التي ذكرت سابقاً على أن BSc عبارة عن :
 ١. نظام اتصال يربط الفجوة بين الأهداف التي يضعها المدراء وما بين الأفراد التنفيذيون المسؤولين فعلاً عن تنفيذها.
 ٢. نظام قياس يعتمد على الأخذ بالتقارير الماضية للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل.
 ٣. إطار عمل يصف الإستراتيجية من خلال أربعة منظورات (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) .
 ٤. عملية تغيير تهدف إلى مساعدة المنظمة على التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الحديث.

ثالثاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن: يتميز نظام BSc بالخصائص الآتية:

١. التوازن: إن التوازن في BSc يكون بين: (Martin sons, 2003:3)
 ١. المقاييس المالية وغير المالية: تعد الموازنة بين هذين المقياسين كمؤشر للنجاح إذ تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المقياس غير المالي بالإضافة إلى المقياس المالي حيث كان يستخدم المدراء سابقاً المقياس المالي فقط لقياس الأداء المستقبلي.
 ٢. منظورات الأداء الداخلي والخارجي: إذ يتم الموازنة بين الزبائن الداخليين للمنظمة (من مساهمين وأصحاب الأسهم ومالكي الأسهم) والزبائن الخارجيين.
 ٣. الموازنة بين الأهداف القصيرة والأهداف طويلة الأجل .
 ٤. مؤشرات الأداء المتقدمة والمتأخرة .
 ٥. المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقييم الشخصي .
- وبالرغم من ذلك فإن المقياس المالي هو هدف أي منظمة وخاصة في القطاع الخاص، والموارد الحرجة من خلال الزبون والعملية والإبداع والنمو ما هي إلا مؤشرات الأداء المبكرة والتي تؤدي إلى النجاح المالي.
- أما (Ruben, 1999:2) يؤكد بأن BSc توازن بين ثلاثة أقسام محددة وهي:
 ١. الموازنة بين المقياس المالي وغير المالي.
 ٢. الموازنة بين الزبائن الداخليين والخارجيين للمنظمة.
 ٣. النتائج المستهدفة ومخرجات الأداء.
- ويشير (martin, 2008:2) إلى أن بطاقة الأداء توازن بين المقاييس الآتية:
 ١. الأهداف ذات المدى البعيد والأمد القصير.
 ٢. المقاييس الخارجية المتمثلة (بحملة الأسهم والزبائن) والداخلية (الأعمال الحرجة للعمليات، والإبداع، والتعلم والنمو).
 ٣. مقاييس الأداء المتقدمة (المخرجات المرغوبة وتوجيه الأداء) ومقاييس الأداء المتأخرة (المخرجات).
 ٤. مقاييس الأهداف مثلاً (المالي) والأهداف غير المالية.

والجدول (١) يوضح المقاييس العامة لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى الأهداف المالية وغير المالية على المدى الطويل والقصير . ويرى الباحثان أن ملخص ما جاءت به البطاقة هي موازنة بين عدة اتجاهات من خلال المقارنة بين النظرة القديمة والحديثة التي تتبناها البطاقة وكالاتي:

- التقليدية
الأهداف المالية
- الأهداف قصيرة الأجل
- المؤشرات التاريخية
- المقاييس المبنية على التقييم الشخصي
- الحديثة
الأهداف المالية وغير المالية
- الأهداف قصيرة وطويلة الأجل
- المؤشرات التاريخية والمستقبلية
- المقاييس المبنية على الموضوعية

جدول (١) مقاييس بطاقة الأداء المتوازن

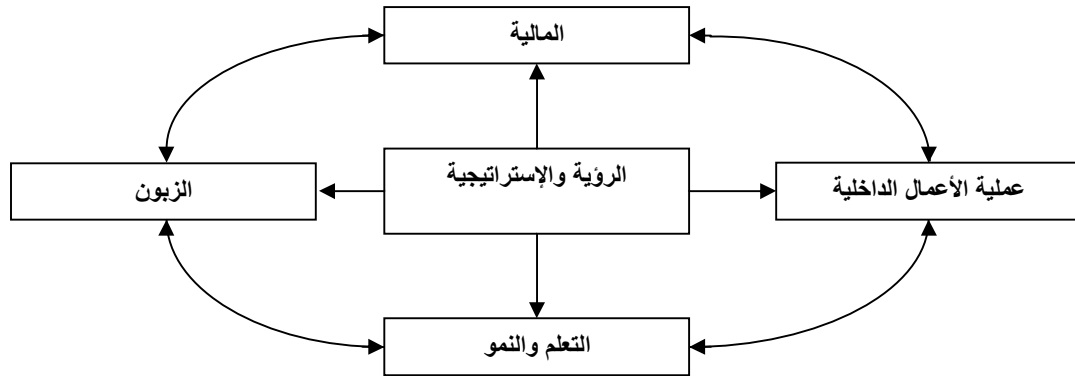
المؤشرات	المقاييس العامة	الأهداف المالية وغير المالية	المدى الطويل والقصير	المؤشرات المتقدمة والمتأخرة	العوامل الداخلية والخارجية
المالي	العائد على رأسمال للمستخدمين اقتصاديات القيمة المضافة نمو المبيعات	مالي مالي مالي	قصيرة المدى قصيرة المدى طويلة المدى	متأخرة متأخرة متأخرة ومتقدمة	خارجي خارجي خارجي
الزبون	رضا الزبون الاحتفاظ بالزبائن اكتساب زبائن جدد وربحية الزبائن الحصة السوقية	مالي غير مالي غير مالي غير مالي غير مالي	قصيرة المدى طويلة المدى قصيرة المدى قصيرة المدى قصيرة المدى	متأخرة ومتقدمة متأخرة ومتقدمة متأخرة ومتقدمة متأخرة ومتقدمة	خارجي خارجي خارجي خارجي خارجي
عملية الأعمال الداخلية	الكلفة الإنتاجية وقت الدورة الجودة	مالي غير مالي غير مالي غير مالي	قصيرة المدى قصيرة المدى قصيرة المدى قصيرة المدى	متأخرة ومتقدمة متأخرة ومتقدمة متأخرة ومتقدمة متأخرة ومتقدمة	داخلي داخلي داخلي داخلي
تعلم المنظمات	كسب العاملين التكنولوجيا الثقافة والمناخ التنظيمي	غير مالي غير مالي غير مالي	طويلة المدى طويلة المدى طويلة المدى	متأخرة ومتقدمة متقدمة متقدمة	داخلي داخلي داخلي

Source: James R Martin, 2008, THE BALANCED SCORECARD CONCEPTS, http://www.maaw_info.htm

٢. الربط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية:

إن BSc تحقق وتدعم الترابط بين أهداف واستراتيجيات المنظمة من ناحية وربطها بالأعمال والأنشطة للمستويات الإدارية من ناحية أخرى (يوسف، ٢٠٠٥: ١٤٨) بالإضافة إلى ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة مجموعات، أن منهجية بطاقة الأداء المتوازن كما هو الحال مع أكثر منهجيات إدارة الأداء يتطلب تكوين الرؤية وبيان مهمة وإستراتيجية المنظمة والذي يضمن تطوير مقاييس الأداء في انجاز ودعم

أهداف المنظمة الإستراتيجية. (15: 1998, Denett)، والشكل (١) يوضح ارتباط المنظورات الأربعة برؤية وإستراتيجية المنظمة.



شكل (١)

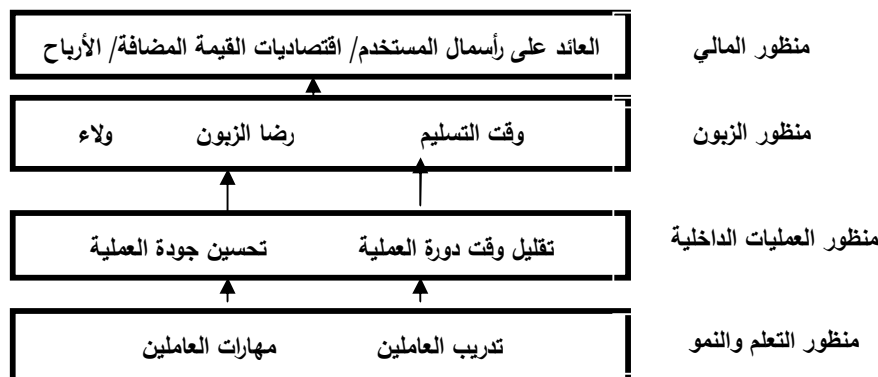
ارتباط المنظورات الأربعة برؤية وإستراتيجية المنظمة

Source :Norton & Kaplan , David , 1996, Using the Balance Scorecard as A strategic Management System, Harvard Business Review ,Vol.74, No. 4., January _ February., p10 .

إن الغرض من BSc أن تربط بين مقاييس الأداء والرؤية الإستراتيجية للشركة، وفي النهاية سيؤدي إلى ربط المنظورات الثلاثة مع المنظور المالي وتحديد الموارد الحرجة، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة الأرباح باعتبار أن مؤشرات الأداء المالي هي مؤشرات حالية، أما المؤشرات الثلاثة الباقية فهي مؤشرات مستقبلية. (Huerta & Villanueva , 2004:76)

٣. علاقات السبب والنتيجة:

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على العلاقات السببية بين المنظورات المختلفة الشكل (٢) فمخرجات منظور سيكون مدخل للمنظور التالي والتطورات التي تحصل في احد المنظورات يؤدي إلى التطور في المنظورات الأخرى، أن نظام القياس في بطاقة الأداء المتوازن يتم من خلال العلاقة بين الفرضيات والأهداف (المقياس) يكون واضح لمختلف المنظورات ومؤكد ومدار. أن سلسلة السبب والنتيجة يجب أن يتخللها جميع المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء. (Kaplan & Atkinson, 1998:376) فمثلا في حالة تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم سيؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية من خلال معرفتها بالمنتجات وجودة العملية وجودة المنتج الذي سيتم بيعه وهذا يؤدي إلى تحسين خدمات ما بعد البيع ويؤدي إلى تحسين رضا الزبون وضمان ولائه وهذا بدوره ينعكس على التحسين المالي من خلال تحقيق الأرباح، والشكل الآتي يوضح علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات الأربعة.



شكل (٢)

علاقة السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على

Kaplan, Robert S & Atkinson, Anthony A., 1998, advanced management accounting, 3Ed, prentice hall international, Inc., P.377.

رابعاً: مزايا وخطوات بطاقة الأداء المتوازن: يعد القياس الخطوة الأولى التي تؤدي إلى السيطرة وفي النهاية إلى التحسين، إذ أنت لا تستطيع قياس الشيء إن لم تستطيع فهمه، كذلك لا تستطيع السيطرة عليه، وبالتالي لا يمكن تحسينه (Sidney, 2004:1)، بمعنى آخر بأن المنظمة يمكنها تحسين جودة منتجاتها من خلال عمليات القياس، إذ أن مزايا BSc بأنها تعمل على تحسين جودة منتجاتها من خلال تحديد المقاييس التي سيتم التحسين فيها بالإضافة إلى بعض المزايا الأخرى التي تتمتع بها BSc نذكر منها:

١. تقيس الأوجه والأنشطة الأكثر أهمية في المنظمة التي تزود الإدارة بالقدرة اللازمة لانجاز وتحقيق الغايات الأساسية.
 ٢. مساعدة المنظمة على التركيز الكلي (الكامل) لما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون (Thomson, 1999:16).
 ٣. تعمل BSc على إضافة مزايا تنافسية بالإضافة إلى المحافظة على نمو واستمرار المنظمة من خلال تحقيقها للميزة التنافسية (Bieker, 2002:3).
 ٤. تمتاز BSc بأنها ذات عمق واضح لمؤشرات الأداء الرئيسية المالية للعاملين، حيث تكون قادرة على توجيه فاعلية الأهداف العملية والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسات البيئية التي تحقق الكفاءة لهذه المقاييس (Bieker, 2002:3).
 ٥. إنشاء حلقة التغذية العكسية للتعلم ولتحسين فعالية الاستراتيجيات الحالية.
 ٦. تمكين الإجراءات لعمل التحسينات.
 ٧. المرونة في الاستجابة السريعة لغرض التحسين.
 ٨. تكمل مقاييس الأداء التقليدية (المالي) وغير المالي، كذلك توجه تركيز الإدارة على الأعمال كافة بما يساعد على ضمان أن الأداء التشغيلي الفعلي الجاري متوافق مع الإستراتيجية طويلة الأجل (Chow & Haddad, 1997:22).
 ٩. تعمل BSc على استخدام المقياس المالي وغير المالي كمؤشر للنجاح (Martin sons, 2003:3).
 ١٠. تعد BSc المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة بنفس الوقت وتحقق الترابط بين المنظورات الأخرى ومنها الزبون والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.
 ١١. أن BSc تساعد المدراء للتركيز على الأشياء الصحيحة وعمل الأشياء الصحيحة تختلف من صناعة لأخرى ومن منظمة إلى منظمة أخرى بالاعتماد على مصادره الخاصة والموقع التنافسي (Martin sons, 2003:3).
- أما خطوات بناء مكونات بطاقة الأداء المتوازن متمثلة بالاتي (Wisniewsk & Dickson, 2001:3)

١. تثبيت الأهداف الإستراتيجية العامة
٢. معرفة الأهداف ومفاتيح كافة الأنشطة أو متطلبات المبادرات وانجاز هذه الأهداف.
٣. معرفة الأنشطة والمبادرات من خلال المنظورات الأربعة للبطاقة وتدقيق الموازنة بينهم.

٤. تحديد المقاييس المناسبة لكل الأنشطة من خلال تحديد مقاييس الأداء.
٥. مراقبة المقاييس واخذ الأنشطة المناسبة.
- خامساً: فوائد بطاقة الأداء المتوازن:** يجب على المنظمات العامة أن تتوفر لديها إمكانية لقياس الأداء والذي بدوره يزودها بالمعلومات حول أدائها، ولكن ليس بالضرورة وعلى أية حال المعلومات المالية قد تسبب بيئة خوف أو قلق، ويمكن للمنظمات الاستفادة من إدارة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن من خلال تحقيق التوازن بين الآتي : (Hanson, 2007:8)

 ١. المحاسبة المالية والنتائج.
 ٢. التركيز على الإستراتيجية.
 ٣. نتائج الجودة وكفاءة الأسعار.
 ٤. القدرة على جذب مصادر نادرة.
 ٥. معلومات منتجة .
 ٦. قيادة التغيير (تغيير القيادة).

ويشير (القاضي، ٢٠٠٧: ٢٤٠) إلى أن فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالآتي: ترجمة رؤية، وسياسة، وإستراتيجية المنظمة لأهداف فرعية لكافة المستويات الإدارية، مما يجعل كافة العاملين في المنظمة يعملون باتجاه واحد.

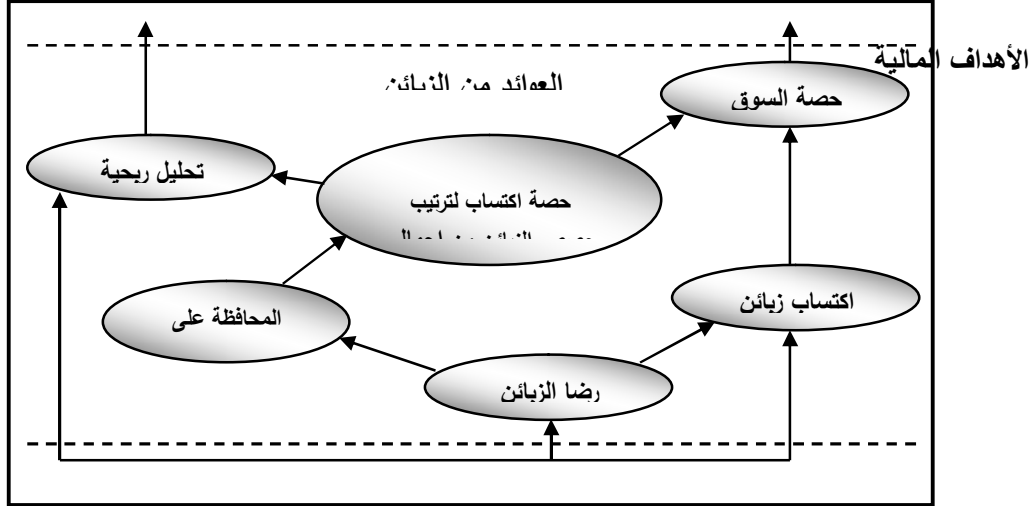
 ١. توفير أساس جيد لاتخاذ القرارات.
 ٢. تساعد في تنظيم مقاييس الأداء الرئيسة مع إستراتيجية المنظمة.
 ٣. إعطاء الإدارة فكرة شاملة، وسريعة عما يجري في المنظمة.
 ٤. اكتشاف نقاط الضعف في أداء الأقسام المختلفة.
 ٥. تفعيل عملية الاتصالات، والمساهمة في فهم أهداف المنظمة، وإستراتيجيتها من قبل العاملين فيها.
 ٦. تعزيز المراجعات الدورية المنتظمة لإستراتيجية المنظمة بهدف تطويرها.

وملخص ما جاء يرى الباحثان ان بطاقة الأداء المتوازن تنبع من خلال مكونات البطاقة (منظورات ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن) وفيما يلي توضيح لهذه المنظورات:

سادساً: منظورات ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

- يتفق اغلب الكتاب والباحثين على أن منظورات BSc المتمثلة بالمالي والتعلم والنمو والعمليات الداخلية والزبون ، وفيما يلي توضيح لهذه المنظورات:
١. **المنظور المالي:** يشير (Wisniewsk,2002:3) أن المنظور المالي يساعد في عرض وجهة نظر حملة الأسهم إلى المنظمة، ومن وجهة نظر (Norton & Kaplan) بعدم الحاجة إلى البيانات المالية وبدلاً من ذلك الوقوف عند مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة، ذلك من خلال العمل على تخفيض مستويات الكلف، وان مفهوم BSc لأصحاب الأسهم يبعدهم عن استخدام البيانات المحاسبية التقليدية (Doglas,2002:205)، ويرى (أشبلي، ٢٠٠٦ : ١٦) أن تتوجه مقاييس الأداء المالي إلى قياس الأهداف بعيدة المدى وغالباً ما تركز على أهداف الإنتاجية واستخدام الموجودات وإستراتيجية الاستثمار، وترتبط المقاييس المالية بطبيعة ظروف المنظمة وتوجهاتها الرئيسية وتتضمن ثلاثة مجموعات هي النمو السريع، البقاء والاستمرار، التراجع، إذ يكون الاهتمام في المرحلتين الأولى والثانية بالمقاييس المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار والدخل التشغيلي والهامش الإجمالي، أما في المرحلة الثالثة فتستخدم مقاييس التدفق النقدي.
 - ويرى الباحثان أن على المنظمات عدم إهمال الجانب المالي لما له من أهمية في استمرار وديمومة المنظمة والمحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالإضافة إلى المقاييس الأخرى.
 ٢. **منظور الزبون:** ويشير (Drury,2000,932) في منظور الزبون لبطاقة الأداء المتوازن يجب على المدراء معرفة أو تمييز حاجات وتقسيمات السوق والزبون أي وحدة الأعمال التي ستنافس بها المنظمة. التقسيمات المستهدفة تتضمن كلا من إيجاد الزبون وإمكانية الزبون. على

المدراء تطوير مقاييس الأداء لمعرفة القابلية لوحدات الأعمال على خلق أو تكوين رضا وولاء الزبون في التقسيمات المستهدفة. نموذجياً منظور الزبون يتضمن عدة مقاييس شاملة والموجه الأساسي لمقاييس المخرجات ويتكون من رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبائن، اكتساب زبائن جدد، وربحية الزبائن، وحصة الحساب في التقسيمات المستهدفة، الحصة السوقية.



الموجه الأساس للعائد ومقاييس العمليات والمراحل الداخلية

شكل (٣) منظور الزبائن في بطاقة العلامات المتوازنة

Source: Kaplan and Atkinson, (1998), Advanced Management Accounting, 3rd ed, Prentice Hall, P 370.

فيما يأتي عرض المقاييس الخاصة بمنظور الزبائن:

١. **الحصة السوقية:** تمثل نسبة المبيعات التي تحصل عليها المنظمة في سوق معينة ويمكن قياسها من خلال تحديد العائد من المبيعات وحجم وعدد الوحدات المباعة أو عدد المبيعات للزبائن وتمثل الحصة السوقية مقياس لاختراق السوق وبالتالي إلى نمو واستمرار المنظمة.
٢. **اكتساب زبائن جدد:** يمثل هذا المقياس قدرة المنظمة على زيادة عدد الزبائن حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:
 - عدد الزبائن الجدد.
 - عدد الزبائن المرتقبين .

٣. **الاحتفاظ بالزبائن:** ويقاس بمعدل احتفاظ المنظمة بالزبائن المتصلين بها بشكل مستمر. إن الشيء المهم في العمليات التشغيلية في المنظمات هو الاعتماد على السمعة في تقديم السلع والخدمات وبلوغ رضا الزبون، فهو مصدر الربحية الحقيقية والضامن لاستمرار عملياتها، وبإهماله يزول المسوغ لقيام المنظمة. توضيح أن الزبون هو منظمة الأعمال بأسرها، ففي المنظمات العملاقة التي تتبنى المفهوم التسويقي المعاصر، ولا يمكن التمييز بين من يعمل في قسم التسويق، وبين من يعمل في باقي الأقسام؛ لأنه في مثل تلك المنظمات يعمل الجميع لخدمة الزبون، أي أن كل رئيس وحدة متخصصة في جميع مستويات المنظمة ينظر إلى عملياته التخصصية من وجهة نظر الزبون، أي أنهم يدركون جيداً أن الحفاظ على الزبون يعني الحفاظ على بقاء المنظمة. (إسماعيل، ٢٠٠٨: ١)

٤. **رضا الزبائن:** يتم تحقيق رضا الزبائن من خلال إشباع احتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة ووقت التسليم والتعامل فيما يخص خدمات مابعد البيع.

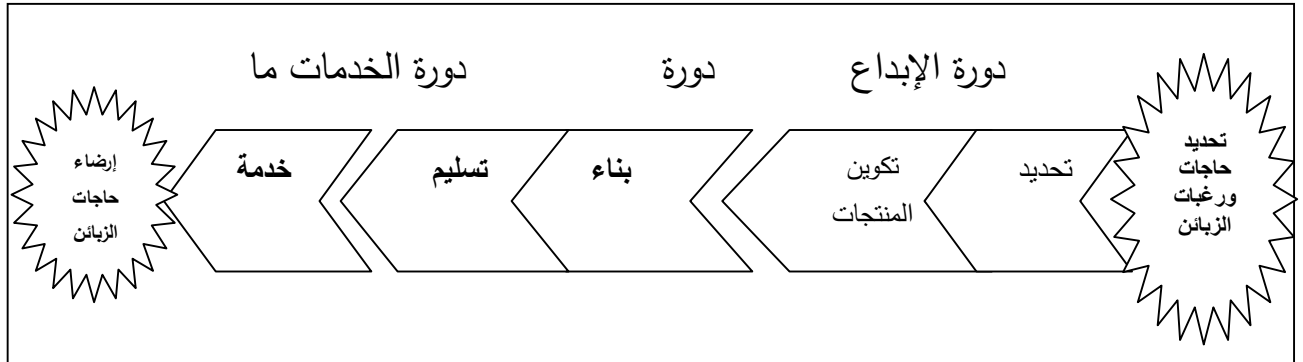
٥. **ربحية الزبون:** يقيس هذا الجانب صافي ربح الزبون أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم إنفاقها لتدعيم هذا النشاط أو الزبون. إذ عند قيام المنظمة بتحسين

أدائها سوف يؤدي إلى زيادة رضا الزبون عن المنظمة وزيادة الرضا لدى الزبائن سيؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن مما يزيد من ربحية المنظمة. (إسماعيل، ٢٠٠٨: ١)

٣. منظور العمليات الداخلية:

في هذا المنظور يتم تنفيذ العمليات وتمييز العمليات الداخلية الحرجة في كل المنظمة (370 Kaplan and Atkinson, 1998) أن منظور العمليات الداخلية يساهم في تحديد ماهي العمليات الداخلية للمنظمة التي يجب أن تبذل بها لإرضاء المساهمين والزبائن لتحقيق الميزة التنافسية؟ (Doglas, 2002: 205) كما موضحة في الشكل (٤) ، إذ تقاس عملية الأعمال الداخلية من خلال التركيز على الأعمال الداخلية التي تكون ذات تأثير كبير على رضا الزبون والأهداف المالية الرئيسية للمنظمات. أن كل الأعمال تعمل على بناء قيمة للزبون ونتائج مالية للإنتاج. وبصورة عامة نموذج سلسلة القيمة يساعد المنظمات على تنويع المنتجات وتحديد أهداف الربح في منظور العملية الداخلية للأعمال من خلال ثلاثة مبادئ وهي:

١. الإبداع ٢. العمليات ٣. خدمات ما بعد البيع
ويرى (زايد، ٢٠٠٤، ٣) إلى أن هذا البعد يعمل على تحديد مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في تحقيق إشباع رغبات الزبون ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من عمليات الأعمال التي لها الأثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خطة السوق وعليها أن تقرر ما هي العمليات الكفوءة التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحديد هذا التميز.



شكل (٤)

سلسلة القيمة الداخلية

Source: Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996, Linking The Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review , 39(1), p63

٤. منظور التعلم والنمو

البعد الرابع والأخير لبطاقة الأداء المتوازن هو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والنمو على المدى الطويل إذ يتم وفق هذا المنظور اهتمام المنظمات بالتحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات المقدمة والبحث عن الابتكارات

الأخرى الجديدة، إذ يقع هذا المنظور عادة ضمن إطار ومظلة الموارد البشرية (Strauss & Frost, 2003:39)، إذ يركز الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة موائمتها وزيادة إنتاجيتهم (بدر اوي وصبحي، ٢٠٠٥: ٨٧)، حيث أن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء وبالتالي فإن تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المنظمة (Nivex, 2003:2)، ويحدد (متولي، ٢٠٠٣: ٣٦) إلى أن عوامل نجاح هذا المنظور من خلال الآتي:

أ. زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات.
ب. التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءة الاختراع.

ت. كفاءة وفاعلية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم.

١. ويقاس هذا المنظور ب (مقياس رضا العاملين، مقياس الاحتفاظ بالعاملين، مقياس إنتاجية العمل) وبعد أن تختار المنظمة المقاييس يجب أن تحدد المواقف من منظور التعلم والنمو، أن المنظورات الثلاثة المتمثلة بالمالي والزبون والعمليات الداخلية تهدف في بطاقة الأداء المتوازن يكشف عن وجود فجوة كبيرة بين العاملين والنظام والإنتاجية وماهي متطلبات الانجاز المستهدف للأداء.

ويرى الباحثان بأن على المنظمات الاتجاه نحو تعليم وتدريب العاملين مما يؤدي إلى التقليل من كلف الإنتاج من خلال تقليل عدد الأخطاء وممارسة العمل بصورة أفضل لتحقيق رضا العامل (الزبون الداخلي) عن عمله وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث

الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث على ثلاث محاور هي :

المحور الأول: وصف عينة البحث

اعتمد في توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، والذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة وأنشطتها ويمارسون مهام اتخاذ القرارات ويشاركون في تقديم الاستشارات الضرورية وتوفير المعلومات المطلوبة في إنجاز مهامها وعملياتها، إذ تم توزيع (٤٠) استمارة وقد أعيد (٣٧) استمارة صالحة للتحليل.

المحور الثاني : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يتناول هذا المحور وصف متغيرات البحث وتشخيصها معتمدا على البرنامج الإحصائي spss للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واعتمادا على ذلك تم تقسيم المبحث كالاتي:

أولاً: وصف البعد المالي

تشير معطيات الجدول (٢) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغيرات (x_1 - x_7) إذ تشير النسب إلى أن (27.38) من الأفراد المبحوثين في المنظمة الصناعية طبقوا ووثقوا هذا البعد و (31.62) طبقوا ولم يوثقوا هذا البعد ، وغير موثق وغير مطبق بنسبة (40.9) من متغيرات هذا البعد وذلك بوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (4.06) ومن ابرز العناصر التي أسهمت بإغناء هذا المتغير والعنصر (x_4) الذي ينص على أن المنظمة تعمل على استخدام المقاييس المالية ووسائل

الرقابة الحديثة وباتفاق (43.2) من الأفراد المبحوثين ، ويدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري (5.41) (4.47) على التوالي ، كما أن المنظمة تهتم بسد المطالبات وموازنة العائد والمدخلات لديها وهو العنصر (x_3) وطبقوا ووثقوا هذا المتغير بنسبة (29.7) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (3.99).

الجدول (٢)

التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المالي

المتغير	العناصر	التوزيعات التكرارية المئوية						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		مطبق وموثق (١٠)		مطبق غير موثق (٥)		غير مطبق غير موثق (١)			
		ت	%	ت	%	ت	%		
المالي	X1	13	35.1	9	24.3	15	40.5	4.73	4.40
	X2	5	13.5	13	35.1	19	51.4	3.11	3.60
	X3	11	29.7	14	37.8	12	32.4	4.86	3.99
	X4	16	43.2	8	21.6	13	35.1	5.41	4.47
	X5	7	18.9	15	40.5	15	40.5	3.92	3.75
	X6	7	18.9	16	43.2	14	37.8	4.05	3.70
	X7	12	32.4	7	18.9	18	48.6	4.19	4.40
	المعدل	27.39		31.62		40.9		4.32	

الجدول: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً: وصف بعد التعلم والنمو

تشير نتائج الجدول (٣) إلى متغير التعلم والنمو (x_8 - x_{15}) أن نسب التوزيعات التكرارية عند مستوى مطبق وموثق (30.73) بالمقابل فإن نسبة الذين طبقوا ولم يوثقوا كانت (27.69) في حين نجد أن (41.5) لم يطبقوا ولم يوثقوا ، وجاءت الإجابات بوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (4.06) وهناك ثلاثة عوامل أسهموا في ايجابية هذا المتغير أولهما تهتم المنظمة بتحقيق رضا العاملين من خلال الترقيات (x_{12}) وبوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (4.77) والثاني تقوم المنظمة بالعمل بمبدأ تشجيع العاملين المبدعين وبوسط حسابي (5.54) والثالث تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم (x_8) وبوسط حسابي (6.89) وانحراف معياري (4.31).

الجدول (٣)

التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعلم والنمو

المتغير	العناصر	التوزيعات التكرارية المئوية						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		مطبق وموثق (١٠)		مطبق غير موثق (٥)		غير مطبق غير موثق (١)			
		ت	%	ت	%	ت	%		
التعلم والنمو	X8	23	62.2	5	13.5	9	24.3	6.89	4.31
	X9	15	40.5	11	29.7	11	29.7	5.54	4.21
	X10	10	27	16	43.2	11	29.7	4.86	3.82
	X11	7	18.9	6	16.2	24	64.9	2.70	4.01
	X12	15	40.5	4	10.8	18	48.6	4.59	4.77
	X13	5	13.5	20	54.1	12	32.4	4.05	3.30
	X14	9	24.3	6	16.2	22	59.2	3.24	4.28

3.80	3.78	43.2	16	37.8	14	18.9	7	X15
4.06	4.86	41.5	27.69	30.73	المعدل			

الجدول: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً : وصف بعد العمليات الداخلية

تشير نتائج الجدول (٤) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر (X16- X22) حصلت على نسب التوزيعات التكرارية عند مستوى مطبق وموثق إذ بلغت (24.69%) وبالمقابل (39.36%) من المبحوثين الذين ذكروا بأن المنظمة تطبق ولا توثق أغلب عناصر هذا المتغير ، في حين نجد أن (35.89%) لم يطبقوا ولم يوثقوا، وجاءت الإجابات بوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (3.77) وقد أشارت أعلى نسبة من عند مستوى مطبق وموثق في المتغير (X17) (35.1%) وهي نسبة قليلة وبوسط حسابي (5.41) وانحراف معياري (3.98) وكذلك للمتغير (X18) بنسبة (29.7%) وبوسط حسابي (5.68) وانحراف معياري (3.37) مما يدل على أن المنظمة تسعى إلى إرضاء زبائنهم ومساهمتها من خلال عملياتها الداخلية وتحديد مدى جودة العمليات.

الجدول(٤) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمليات الداخلية

المتغير	العناصر	التوزيعات التكرارية المئوية						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		مطبق وموثق (١٠)		مطبق غير موثق (٥)		غير مطبق غير موثق (١)			
		ت	%	ت	%	ت	%		
العمليات الداخلية	X16	10	27	16	43.2	11	29.7	4.86	3.82
	X17	13	35.1	14	37.8	10	27	5.41	3.98
	X18	11	29.7	20	52.1	6	16.2	5.68	3.37
	X19	7	18.9	13	35.1	17	45.9	3.65	3.85
	X20	11	29.7	12	32.4	14	37.8	4.59	4.15
	X21	7	18.9	17	45.9	13	35.1	4.19	3.64
	X22	5	13.5	10	27	22	59.5	2.70	3.65
	المعدل		24.69		39.36		35.89	4.44	3.77

الجدول: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

رابعاً: وصف بعد الزبون :يوضح الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الانحرافات المعيارية للعناصر (X23-X28) إذ تشير النسبة عند مستوى مطبق وموثق (29.7%) وبالمقابل غير مطبق وغير موثق بنسبة (36%) ونسبة المطبق وغير موثق (34.2%) وبوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي (4.68)(3.89) . ومن أبرز العناصر التي ساهمت في أغناء هذا المتغير هما العنصران (X25) و (X27) إذ يشيران إلى أن المنظمة تهتم بالزبون لتحسين جودة خدماتها وتسعى المنظمة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماتها، ويعزز ذلك قيمة الأوساط الحسابية للعنصرين (5.27) (5.14) والانحراف المعياري (3.90) (3.99) على التوالي .

الجدول(٥) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الزبون

المتغير	الترتيب	التوزيعات التكرارية المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	---------	-----------------------------	---------------	-------------------

		مطبق وموثق (١٠)		مطبق غير موثق (٥)		غير مطبق غير موثق (١)			
		ت	%	ت	%	ت	%		
X23	12	32.4	12	32.4	13	35.1	4.86	4.16	المتغير
X24	13	35.1	9	24.3	15	40.5	4.73	4.40	
X25	12	32.4	1	40.5	10	27	5.27	3.90	
X26	10	27	12	32.4	15	40.5	4.32	4.11	
X27	12	32.4	14	37.8	11	29.7	5.14	3.99	
X28	7	18.9	14	37.8	16	43.2	3.78	2.80	
المعدل	29.7	34.2	36	4.68	3.89				

الجدول: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الثالث: المختبر الإحصائي T: يهدف هذا المحور إلى اختبار فرضيات البحث في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية للوقوف على مدى الاستجابة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، إذ يوضح الجدول (٦) نتائج المختبر الإحصائي (T) من خلال قياس مدى استجابة الشركة المبحوثة لأبعاد البطاقة.

يتضح من الجدول (6) نتائج المختبر الإحصائي (T) لإجابات الأفراد المبحوثين على متغيرات بطاقة الأداء المتوازن في الشركة المبحوثة، أن نسبة التوافق للشركة مع المنظور المالي بلغت (57.1%) إذ كانت قيم T المحسوبة للمتغيرات (x1)، (x3)، (x4)، (x6) معنوية بمعنى أن قيم T المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (37)، بينما قيم المتغيرات (x2)، (x5)، (x7) قيم غير معنوية ، كذلك يوضح المختبر الإحصائي (T) أن نسبة استجابة هذه الشركة لمنظور التعلم والنمو كانت (62.5%) حيث إن قيم (T) للمتغيرات (x8)، (x9)، (x10)، (x12)، (x13)، كانت قيم معنوية ، بينما قيم (T) للمتغيرين (x11)، (x14)، (x15) كانت غير معنوية، في حين تشير النسبة (71.4%) إلى استجابة الشركة لمنظور عمليات الأعمال ، إذ كانت المتغيرات (x16)، (x17)، (x18)، (x20)، (x21) معنوية ، وقيم (x19)، (x22) غير معنوية، وأخيراً تشير القيم (x23)، (x24)، (x25)، (x26)، (x27) إلى استجابة الشركة لمنظور الزبون وذلك بنسبة (83.3%) ، أما قيمة المتغير (x28) فهي غير معنوية.

الجدول (6) نتائج المختبر الإحصائي (T)

المتغيرات	قيم T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
X1	*2.391	4.401	4.730	4/7=57.1%
X2	0.182	3.604	3.108	
X3	*2.840	3.994	4.865	
X4	*3.274	4.469	5.405	
X5	1.490	3.752	3.919	
X6	*1.735	3.696	4.054	
X7	1.611	4.490	4.189	
X8	*5.498	4.306	6.892	5/8=62.5%
X9	*3.667	4.214	5.541	
X10	*2.972	3.816	4.865	
X11	-0.451	4.013	2.703	
X12	*2.034	4.769	4.595	
X13	*1.943	3.299	4.054	
X14	0.345	4.284	3.243	
X15	1.254	3.802	3.784	

5/7=71.4%	4.865	3.816	*2.972	X16	منظور عمليات الأعمال
	5.405	3.975	*3.681	X17	
	5.676	3.367	*4.834	X18	
	3.649	3.846	1.026	X19	
	4.595	4.146	*2.339	X20	
	4.189	3.635	*1.990	X21	
	2.703	3.650	-0.495	X22	
5/6=83.3%	4.865	4.164	*2.724	X23	منظور الزبون
	4.730	4.401	*2.391	X24	
	5.270	3.899	*3.542	X25	
	4.324	4.110	*1.960	X26	
	4.892	3.964	*2.903	X27	
	3.784	3.802	1.254	X28	

* : significant

n: 37

P≤0.05

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً: الاستنتاجات:** يؤشر البحث مجموعة من الاستنتاجات نذكرها بالآتي:
١. اتفاق اغلب الكتاب والباحثين بأن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع منظورات على الرغم من اختلاف الباحثين من كونها أداة أو تقنية لقياس الأداء.
 ٢. تعد بطاقة الأداء المتوازن الأداة المناسبة لقياس أداء المنظمة، فهي الأداة التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية ولا تعتمد على التقدير والحكم الشخصي.
 ٣. إن اهتمام المنظمات بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيق جميع معايير البطاقة بشكل أفضل يحقق أعلى الأرباح والحصول على حصة سوقية أكبر من خلال تطبيقها لهذا المفهوم.
 ٤. إن المعايير التي تستخدم في بطاقة الأداء المتوازن في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية تساعد على التصنيف الدقيق للشركة وتمكن من تتبع الشركة لبعض المقاييس.
 ٥. إن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية لديها الحجر الأساس في تبني بطاقة الأداء المتوازن.
 ٦. وجد الباحث أن أفراد عينة البحث قد طبقوا عناصر بطاقة الأداء المتوازن من خلال مقياس الزبون، إذ تشير قيمة (T) إلى قيمتها المعنوية ونسبة 83.3% مما يدل على أن الشركة تهتم بالزبون وتجعله من أولوياتها.

ثانياً: التوصيات: لخص البحث مجموعة من التوصيات الضرورية إلى إدارة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية :

١. ضرورة استخدام وتطبيق مبادئ بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتوفر لدى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية المقومات الأساسية والضرورية لإقامة بطاقة الأداء المتوازن.
٢. توفير مستلزمات النجاح لإقامة بطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل بالآتي:
 - أ. دعم الإدارة العليا تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، والذي يعتبر أساس نجاح النظام.
 - ب. إشراك جميع العاملين في كل المستويات الإدارية من أجل تطبيق هذا النظام.

ت. إعداد البطاقة بما يتلائم مع مستوى وجهد كل شخص وان تكون مفهومة على كل مستوى من مستويات الشركة.
ث. إعداد فرق عمل لتطبيق البطاقة، والعمل على إشراك جميع الأفراد وبجميع الأقسام في الشركة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

١. شبلي، مسلم علاوي، ٢٠٠٦، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية (دراسة حالة في مصرف الرشيد)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٤، العدد ١٤.
 ٢. بدر اوي وصبحي، عبدا لرضا ووائل محمد، ٢٠٠٥، بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٥، جامعة البصرة.
 ٣. زايد، عادل محمد، (٢٠٠٤)، "تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي"، واقع ندوة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
 ٤. يوسف، محمد محمود، ٢٠٠٥، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
 ٥. القاضي والعمار و الزرير، حسين ورضوان ورائيا، ٢٠٠٧، أهمية استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف (دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري)، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية س سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد ٤.
 ٦. مازن، شريف عبد المجيد، ٢٠٠٤، إدارة الأداء، واقع ندوة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
 ٧. السلمي، علي، ٢٠٠١، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
 ٨. متولي، طلعت عبد العظيم، ٢٠٠٣، اتجاهات معاصرة في قياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة، بحث مرجعي، قسم التكاليف ونظم المعلومات، كلية التجارة، جامعة طنطا.
 ٩. الحبيب، محمد إبراهيم، ٢٠٠٩، الأداء المتوازن، [http:// www](http://www)
- ثانياً: المصادر الانكليزية:

1.Arveson, Paul, 1998, The Balanced Scorecard -- Not Just Another Project

2. Bieker, Thomas, 2002, "Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements" Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management.
3. Bieker Thomas & Gminder, Carl-Ulrich, 2003, Towards A Sustainability Balanced Scorecard.
4. Chow, Chee W. & Haddad, Kamal M., (1997), "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", Management Accounting.
5. Drury, Colin, (2000), "Management and Cost Accounting", 5th ed, Business Press, Thomson Learning.
6. Hafner, Kristine A., PARTNERSHIP FOR PERFORMANCE: THE BALANCED SCORECARD PUT TO THE TEST AT THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA
7. Huerta, Esperanza & Villanueva, Francisco, 2004, THE BALANCED SCORECARD TO MEASURE INFORMATION TECHNOLOGY PERFORMANCE: WORK IN PROGRESS.
8. Martin, James R, 2008, THE BALANCED SCORECARD CONCEPTS, <http://www.maaw.info.htm>
9. Kaplan, Robert S & Atkinson, Anthony A., 1998, advanced management accounting, 3rd ed, prentice hall international, Inc.
10. Kaplan, Robert S. & Atkinson, Anthony A., (1998), "Advanced Management Accounting", 3rd ed, Prentice Hall International, Inc. Thomson Learning
11. Martinsons, Maris G., 2003, The Balanced Scorecard: A Tenth Anniversary Review.
12. Norton & Kaplan, David, 1996, Using the Balance Scorecard as A strategic Management System, Harvard Business Review, Vol. 74, No. 4., January _ February.
13. Paul Niven, "Ensuring Scorecard Success with Training & Education", Available on www.qpr.com/paulniven
14. Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996, Linking The Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, 39(1)..
15. Steve Sidney, 2004, Using the Balanced Scorecard to Measure Laboratory Performance.
16. Voelpel, C. & Marius Liebold & Robert A. Eckhoff & Thomas H. Davenport, 2005, The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy.
17. Wisniewski, M. & Dixon, A., (2001), "Measuring Performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the Balanced Scorecard", Journal of the Operational Research Society, 52, www.palgrave-journals.com/jor

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

م/ استمارة الإستبانة

السيد المدير المحترم :

تحية طيبة :

تمثل استمارة الإستبانة هذه جزء من متطلبات إعداد البحث والموسوم بـ (إمكانية إقامة متطلبات بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية) وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً أن البيانات المدونة تنسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لتثبيت الاسم.

نشكر لكم حسن استجابتكم مع وافر الشكر والتقدير

ملاحظة عامة :

(١) يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

(٢) يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

(٣) باستطاعة الباحث الإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة.

بطاقة الأداء المتوازن: وهي أداة تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظومات الأربعة المتمثلة بالمالي ، التعلم والنمو ، العمليات الداخلية، الزبون.

ت	الفقرات	مطبق وموثق (١٠)	مطبق وغير موثق (٥)	غير مطبق وغير موثق (١)
أ.	المنظور المالي			
١.	تقوم المنظمة بخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين.			
٢.	تسعى المنظمة إلى تحقيق أعلى العوائد (الأرباح) للمستثمرين.			
٣.	تهتم المنظمة بسد المطالبات وموازنة العائد والمدخلات لديه.			
٤.	تعمل المنظمة على استخدام المقاييس المالية ووسائل الرقابة الحديثة.			
٥.	إمكانية تحسين الأداء لدى المنظمة من خلال زيادة التدفق النقدي			
٦.	تسعى المنظمة للحصول على حصة سوقية اكبر من خلال رأسمالها لمنافسة المنظمات الأخرى.			
٧.	تتميز المنظمة باستخدامها للموجودات بشكل كفوء.			
ب	منظور التعلم والنمو			
٨	تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم.			
٩	العمل بمبدأ تشجيع العاملين المبدعين.			
١٠	تمنح المنظمة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين.			
١١	تسعى المنظمة إلى زيادة رواتب العاملين لتحفيزهم على العمل وزيادة إنتاجيتهم.			
١٢	تهتم المنظمة بتحقيق رضا العاملين من خلال الترفيقات.			
١٣	تلتزم المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لتغيير سلوك العاملين نحو الأفضل.			
١٤	تقوم المنظمة بتوجيه العاملين وتقليل الغيابات من خلال الحوافز المعنوية للعاملين.			
١٥	تحسن المنظمة خدماته من خلال إكساب المهارات للعاملين لتخفيض الكلف الكلية.			
ج	منظور عمليات الأعمال			
١٦	يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة.			
١٧	يساهم هذا المنظور بإرضاء الزبائن والمساهمين.			
١٨	تسعى المنظمة إلى تحديد مدى جودة العمليات.			
١٩	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع وتكوين خدمات جديدة.			
٢٠	تقوم المنظمة بتقديم ضمانات وخدمات للمستثمرين.			
٢١	تهتم المنظمة بتقسيم بيئة العمل إلى زبائن مستهدفين.			
٢٢	تقوم المنظمة بالمبالغ المالية في أوقاتها المحددة.			
د	الزبون			
٢٣	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة بمعرفة من هم زبانتها.			
٢٤	تشجع المنظمة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبون.			

ت	الفقرات	مطبق وموثق (١٠)	مطبق وغير موثق (٥)	غير مطبق وغير موثق (١)
٢٥	تهتم المنظمة بالزبون لتحسين جودة خدماته.			
٢٦	تعمل المنظمة على تخطي توقعات الزبون لإضافة قيمة للزبون.			
٢٧	تسعى المنظمة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته.			
٢٨	لدى المنظمة دراسات حول نظرة الزبون لإدارة المنظمة ومدى تحقيق الإشباع لرغباته.			

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.