

البحث التطبيقي



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

نحو تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة دراسة حالة : الهيئة العامة للتنمية الصناعية	عنوان البحث باللغة العربية
Towards Applying of Balanced Scorecards to Achieve the Sustainable Industrial Development Case Study: Industrial Development Authority	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
كيميائية / سعاد محمد يحيى سعيد يحيى	إعداد
أ.م.د/ مها محمد الشال	إشراف

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2021/2020

الفهرس

المحتويات	رقم الصفحة
الملخص العربى	3
الملخص الإنجليزى	4
القسم الأول : الإطار النظرى للبحث	
1/ مقدمة البحث	5
2/1 مشكلة البحث	6
3/1 أهداف البحث	6
4/1 أهمية البحث	6
5/1 منهجية البحث	7
6/1 تساؤلات البحث	7
7/1 حدود البحث	8
8 /1 مصادر جمع المادة العلمية	8
9/1 الدراسات السابقة	8
1/9/1 أولا الدراسات العربية	8
2/9/1 ثانيا الدراسات الأجنبية	10
القسم الثانى: دراسة الحالة	
1/2 مفاهيم نظرية	12
1/1/2 تنمية صناعية مستدامة	12
2/1/2 بطاقات الأداء المتوازن	12
2/2 بعض خبرات و تجارب المنشآت الصناعية و الإقتصادية في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن	13
3/2 دور الهيئة العامة للتنمية الصناعية في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة	15
4/2 الإضافة التى تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عند تقييم أداء الهيئة العامة للتنمية الصناعية.	16
2/ 5 نقاط القوى التى تدعم ونقاط الضعف التى تعيق تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالهيئة العامة للتنمية الصناعية	17
6/2 نتائج البحث المستخلصة من الدراسة النظرية والميدانية	24
7/2 أهم السياسات و الأليات المقترحة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن فى المؤسسات الصناعية	25

26	8/2 توصيات البحث
27	3 المراجع
27	مراجع باللغة العربية
28	مراجع باللغة الإنجليزية
29	المواقع الإلكترونية
30	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتويات
17	جدول رقم (1): تحليل البعد الأول في إستمارة الإستمبيان (العمليات الداخلية).
18	جدول رقم (2): تحليل البعد الثاني في إستمارة الإستمبيان (جانب النمو والتعلم).
20	جدول رقم (3): تحليل البعد الثالث في إستمارة الإستمبيان (جانب العملاء و المستثمرين).
21	جدول رقم (4): تحليل البعد الرابع في إستمارة الإستمبيان (الجانب المالي).
23	جدول رقم (5): تحليل البعد الخامس في إستمارة الإستمبيان (المقومات و المعوقات).

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	المحتويات
17	شكل رقم (1): تحليل البعد الأول في إستمارة الإستمبيان (العمليات الداخلية).
19	شكل رقم (2): تحليل البعد الثاني في إستمارة الإستمبيان (جانب النمو والتعلم).
20	شكل رقم (3): تحليل البعد الثالث في إستمارة الإستمبيان (جانب العملاء و المستثمرين).
22	شكل رقم (4): تحليل البعد الرابع في إستمارة الإستمبيان (الجانب المالي).
23	شكل رقم (5): تحليل البعد الخامس في إستمارة الإستمبيان (المقومات و المعوقات).

ملخص البحث التطبيقي

يرتبط تحقيق التنمية الصناعية المستدامة بمدى القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للقطاع الصناعي بأكمله، و هو مايجعل تطبيق الأدوات و الطرق الإدارية الحديثة من ضمن أولويات المؤسسات الصناعية، لذلك ينصح بإستخدام بطاقات الأداء المتوازن لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية إعتقادا على إعطاء إهتمام بكلا من الجوانب المالية وغير المالية في المؤسسة.

قامت الدراسة على بحث مقومات و معوقات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في الهيئة العامة للتنمية الصناعية لما لها من دور رئيسى في تنمية قطاع الصناعة بمصر، وقد تم التوصل إلى أن الهيئة يتوافر بها المتطلبات التى تؤهلها لتطبيق بطاقات الأداء بشكل كلى في متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ووجدت الباحثة أن أهم نقاط القوى بالهيئة هو توافر الكفاءات و الكوادر المهنية في التخصصات المختلفة ، وقد يرجع ذلك إلى أن مجموعة كبيرة من العاملين بالهيئة عادة تتلقى دورات تدريبية محلية و عالمية متميزة جدا، حرص الهيئة على توفير العديد من القنوات والطرق الحديثة للتواصل مع المستثمرين و التحسين الدائم للخدمات المقدمة، علاوة على ذلك فأن الهيئة لا تستخدم المؤشرات المالية فقط لتقييم الأداء، بالإضافة إلى أن مرونة العاملين في التعامل مع الإجراءات الجديدة يساهم بشكل مباشر في سرعة تقديم الخدمات المطلوبة. ليس هذا فحسب، لكن نجد أن إهتمام الإدارة العليا بتطبيق الأساليب التحسينية و الإجراءات التصحيحية يزيد من رضاالعاملين و المستثمرين.

في النهاية نجد أن الدراسة توصلت إلى أن الهيئة تمتلك الموارد المالية و الفنية اللازمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن و لا يستلزم الأمر سوى إتخاذ القرارات اللازمة نحو تطبيق الطرق الإدارية الحديثة مثل بطاقات الأداء المتوازن لضمان تحقيق التنمية الصناعية المستدامة.

الكلمات المفتاحية:

بطاقات الأداء المتوازن – التنمية الصناعية المستدامة

Abstract

Achieving of sustainable industrial development is related to the ability to achieve the strategic goals of the entire industrial sector, which makes application of the modern administrative tools and methods among priorities of the industrial enterprises. Therefore, it is advised to use balanced scorecards to ensure achievement of the strategic goals depending on giving attention to both financial and non-financial aspects.

This study investigates applying of balanced scorecards in Industrial Development Authority because of its major role in development of the industrial sector in Egypt, and it was concluded that the authority has the requirements that qualify it to fully implement the scorecards to follow up the implementation of the strategic plans. According to this study, the most important strength of the authority is the availability of professionals & competencies in various specialties, and this may be due to that large group of employees of the authority usually receive very distinguished local and international training courses. Also, the authority is very keen to provide many modern channels and ways to communicate with investors and the continuous improvement of services provision. Moreover, the authority does not use the financial indicators only to evaluate its performance, in addition to that the flexibility of employees in dealing with new procedures contributes directly to acceleration of provision of the required services, In addition to that, the senior management has interest in application of improvement methods and corrective measures to increase the employees and investors satisfaction.

In the end, it was concluded that the authority possesses the financial and technical resources necessary to implement balanced scorecards, and it only needs to take the necessary decisions towards applying modern administrative methods such as balanced scorecards to ensure the achievement of sustainable industrial development.

Keywords

Balanced Score Cards – Sustainable Industrial Development

1. القسم الأول : الإطار النظري للبحث

1/1 مقدمة البحث

تأتى أهمية التنمية الصناعية المستدامة من قدرتها على تحسين مؤشرات الأداء الإقتصادي لخفض عجز الموازنة وزيادة معدل النمو الإقتصادي، ولذلك وضعت وزارة التجارة و الصناعة إستراتيجيتها لتحقيق دورها في إستراتيجية مصر 2030 للتنمية المستدامة برؤية واضحة وهى (أن تكون التنمية الصناعية هى قاطرة النمو الإقتصادي الإحتوائى المستدام في مصر و تلبى الطلب المحلى وتدعم نمو الصادرات لتصبح مصر لاعباً فاعلاً في الإقتصاد العالمى وقادرة على التكيف مع المتغيرات العالمية)¹.

تضمنت عمليات تقييم أداء المؤسسات الصناعية العديد من الأدوات و أنظمة القياس بهدف جمع معلومات تساهم في عمليات إتخاذ القرارات، ولكنها اقتصرت على تقييم الجانب المالى فقط وتم إهمال الجوانب الأخرى غير المالية. وبذلك أصبح من أهم عيوب طرق تقييم الأداء التقليدية أنها تعتمد بشكل أساسي على تقييم الماضى ولا تتطرق إلى الأداء المؤسسي المستقبلى ولا يتم ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع الأهداف قصيرة المدى ، لذلك كان هناك حاجة ملحة لإستخدام أدوات قياس أداء جديدة و متطورة. وبناء على ذلك ظهرت بطاقات الأداء المتوازن للتخلص من كل العيوب السابقة و لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية إعتماداً على إعطاء إهتمام بكلا من الجوانب المالية وغير المالية في المؤسسة.

تعتبر الهيئة العامة للتنمية الصناعية أحد أهم الجهات التابعة لوزارة التجارة والصناعة و المسؤولة عن تنمية الصناعة المصرية، حيث أنها الجهة الوحيدة المنوطة بمنح تراخيص المنشآت الصناعي في جمهورية مصر العربية. وبصدور قانون رقم 95 لسنة 2018 أصبحت الهيئة هي الجهة المسؤولة عن تنظيم النشاط الصناعى في مصر، ووضع وتنفيذ سياسات تنمية الأراضى للأغراض الصناعية و إتاحتها للمستثمرين وتيسير حصولهم على التراخيص الصناعية. لذلك كان لابد من السعى نحو دراسة أهم مقومات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بها و التعرف على أكبر المعوقات التى قد تعيق تطبيق الأدوات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية وذلك في سبيل النهوض بالصناعة المصرية وتحقيق التنمية الصناعية المستدامة.

¹ إستراتيجية وزارة التجارة والصناعة (2016-2020)، ص 19

2/1 مشكلة البحث

يتطلب تحقيق التنمية الصناعية المستدامة الإهتمام بتقييم وتحسين أداء المؤسسات المشاركة في إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة 2030، تعتبر الهيئة العامة للتنمية الصناعية واحدة من أهم تلك الجهات، حيث أنها تضع الآليات اللازمة لترفيق المناطق الصناعية وتنشأ المجمعات الصناعية المتخصصة الداعمة لخطط التنمية المستدامة، و تتركز إشكالية البحث حول السؤال الرئيسى التالى : (هل هيئة التنمية الصناعية لديها مقومات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن ؟ و ما أثر ذلك على فعالية دورها في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة و تنفيذ رؤية مصر 2030 ؟

3/1 أهداف البحث

- تقييم الوضع الحالى للهيئة العامة للتنمية الصناعية و دورها في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة و تحديد نقاط القوى التى تتميز بها، والوصول إلى نقاط الضعف والعقبات التى تمنع أو تحد من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لقياس الأداء بها.
- توضيح الإضافة التى تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عند تقييم أداء الهيئة لتحقيق الغاية المرجوة بأن تكون الهيئة مبادرة و أكثر تأثيرا وليست مستجيبة فقط.
- التوصل إلى المقومات الأساسية المطلوب توافرها لتطبيق بطاقات الأداء ، بالإضافة إلى عرض أهم الدروس المستفادة من تطبيقها في الدول الأخرى.
- التوصل إلى بعض السياسات و الآليات المقترحة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق التنمية الصناعية وتحسين الأداء.

4/1 أهمية البحث

حتى يتم ضمان إستدامة التنمية الصناعية، لابد أن يتم تحقيق التنمية الصناعية بطريقة تتماشى مع رؤية و إستراتيجية المؤسسات الصناعية مع أخذ العمليات اليومية في الاعتبار و الحفاظ على إستدامتها، بالإضافة إلى أن ضرورة الوصول إلى كفاءة و فاعلية التحكم في العمليات المؤسسية يتطلب التوازن في الجوانب المختلفة بالمؤسسة ويعتبر ذلك من أهم أسباب تطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

تعتبر الهيئة العامة للتنمية الصناعية واحدة من أهم المؤسسات المصرية التي تساهم في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة، فأصبح الإهتمام بتقييم أدائها بغرض التحسين المستمر ، أمر لا مفر منه. و ترجع أهمية الدراسة إلى:

- تقييم الوضع الحالي للهيئة العامة للتنمية الصناعية من حيث التعرف على دورها في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة و تحديد نقاط القوى التي تتميز بها، والوصول إلى نقاط الضعف و العقبات التي تمنع أو تحد من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لقياس الأداء بها.
- الوصول إلى بعض الآليات المقترحة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق التنمية الصناعية في جمهورية مصر العربية.

1/ 5 منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة اعتمادا على بعض الدراسات و البحوث السابقة والتجارب و الجهود العالمية و الإقليمية ذات العلاقة بالموضوع. بينما تم استخدام استمارات أسئلة موجهة لعينة من العاملين بوحدة من أهم المؤسسات المسؤولة عن تنمية الصناعة في مصر .

2/ 6 تساؤلات البحث

تحقيق التنمية الصناعية المستدامة يتطلب الإهتمام بتقييم وتحسين أداء المؤسسات المشاركة في إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة 2030 ، وحيث أن الهيئة العامة للتنمية الصناعية تعتبر واحدة من أهم تلك الجهات، حيث أنها تضع الآليات اللازمة لترفيق المناطق الصناعية وتنشأ المجمعيات الصناعية المتخصصة الداعمة لخطط التنمية المستدامة، فإن التساؤل الرئيسي للبحث يتمحور حول السؤال التالي : هل هيئة التنمية الصناعية لديها مقومات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن ؟ و ما هو دورها في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة و تنفيذ رؤية مصر 2030؟

التساؤلات الفرعية :

- 1- ما هي الإضافات التي قد تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عند تقييم أداء الهيئة العامة للتنمية الصناعية لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة وذلك بناءا علي الدراسات السابقة و الأبحاث المنشورة على المستوى الدولي و الإقليمي.
- 2- ما السياسات و الآليات المقترحة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية المصرية.
- 3- ما العقبات التي تواجه دعم تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في الهيئة العامة للتنمية الصناعية؟ وفقاً لما تم في الدراسة الإستقصائية.

7/1 حدود البحث

- الحدود الموضوعية : تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة
- الحدود الزمانية للدراسة : 2016/2015 - 2020 | 2021
- الحدود المكانية: الهيئة العامة للتنمية الصناعية وجميع فروع الهيئة بالمحافظات المختلفة.

8/1 مصادر جمع المادة العلمية

- الجانب النظري: تم إستخدام الكتب والرسائل والأبحاث العلمية ومواقع الإنترنت وقد كان ذلك باللغتين العربية والإنجليزية

- جانب دراسة الحالة : إتمدت الباحثة على 1- إستمارة الإستبيان 2- المقابلة الشخصية

تضمنت عينة الدراسة عشرين موظف من العاملين بالهيئة العامة للتنمية الصناعية. و قد تم توجيه الأسئلة في الاستبانة إلى العاملين من قطاعات مختلفة بالهيئة سواء من الإدارات الفنية أو من الإدارات الخدمية في بعض فروع الهيئة. وتناولت أسئلة الاستبانة الجوانب الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن ،جانب العمليات الداخلية وجانب النمو والتعلم بالإضافة إلى الجانب المالى وجانب العملاء والمستثمرين .

9/1 الدراسات السابقة

أولا الدراسات العربية

- 1-دراسة (حسين، 2019) بعنوان "استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المؤسسى في المنظمات العامة".

هدفت إلى معرفة أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالى ، بعد العمليات الداخلية، بعد رضا العملاء، بعد النمو والتعلم) وذلك للتغلب على أوجه القصور الناتجة من إستخدام الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات العامة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إستخدام بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في عمليات تقييم و تخطيط الأداء داخل المؤسسات العامة لما لها من تأثير إيجابى و مقدرة على التخلص من مشاكل الناتجة عن إستخدام الأساليب التقليدية.

- 2-دراسة (الغزاوي، 2015) بعنوان " البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن و معوقات تطبيقه فى الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"

هدفت إلى معرفة معوقات تطبيق البعد المالى من بطاقات الأداء المتوازن في الشركات الصناعية. وقد تبين عدم مقدرتها على إعداد وتطبيق البعد المالى في بطاقة الأداء المتوازن ويرجع ذلك إلى أسباب متعددة منها معوقات

في طرق و مهارات التواصل و أدوات القياس والتخطيط . وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها العمل على توفير الظروف المناسبة للحد من المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3-دراسة (البيساني و إبراهيم، 2015) بعنوان " أثر إستخدام بطاقات الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية"

هدفت إلى تقييم تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السودانية . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة منها ان هناك علاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين الهيكل التنظيمي وقد كان هناك اتفاق كبير بين عينة الدراسة على مقاييس البعد المالي .

4-دراسة (الصغير، 2015) بعنوان "تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ملائمة تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر كبدل لطرق التقييم التقليدية وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقات الأداء المتوازن طريقة فعالة لقياس الأداء في المؤسسة محل الدراسة، بل تعتبر من أكثر الطرق ملائمة لذلك .

5-دراسة (بلاسكة، 2012) بعنوان " قابلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"

أوضحت أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم الأساليب التقليدية لتقييم الأداء و هي عبارة عن مقاييس مالية فقط و لا تضع في الإعتبار إلا الأهداف قصيرة المدى . كما وجدت الدراسة صعوبة في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن نظرا لنقص الوعي المعرفي بها وقلة الإحتكاك بالمؤسسات المماثلة في الدول المتقدمة و عدم المعرفة بالأساليب الإدارية الجديدة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- المؤسسات الجزائرية لا يتوافر بها المقومات الرئيسية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن
- 2- لا تسعى المؤسسات الجزائرية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن نظرا لنقص وعي الإدارة العليا وعدم الإهتمام بمعرفة أساليب الإدارة الحديثة
- 3- هناك صعوبة ونأخر من المؤسسات الجزائرية في التكيف مع التغير في أساليب الإدارة الحديثة.
- 4- تستخدم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الأساليب التقليدية مثل الميزانية التقديرية لتقييم الأداء .

ثانيا الدراسات الأجنبية

1- Rafq Muhamed *et al*, (2020) " Impact of Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring The Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart"

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير نظام الإدارة الإستراتيجية على التنمية المستدامة بإستخدام بطاقات الأداء المتوازن ، و قام الباحثين بإستخدام بطاقات الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم التوصل إلى أن بطاقات الأداء المتوازن لها تأثير إيجابي على التنمية المستدامة وتم توضيح الوساطة بين كلا من نظام الإدارة الإستراتيجي وبين التنمية المستدامة.

2- EVA Benokova *et al*, (2019) " Factors affecting the use of balanced score card in measuring company performance"

هدفت إلى التحقق من وجود علاقة بين إستخدام المؤشرات الغير مالية و بطاقات الأداء المتوازن، كما هدفت إلى التحقق من أهمية إستخدام العناصر الغير مالية . وإهتمت بدراسة العلاقة بين إستخدام بطاقة الاداء المتوازن و نقص الموارد البشرية و المالية، وقد توصلت الدراسة إلى تأكيد أهمية إستخدام المشرات الغير مالية لقياس أداء المؤسسة و تم تعريف أهم المعوقات التي تمنع إستخدامها . أشار الباحث إلى أن نتائج الدراسة قد يتم إستخدامها كأساس لتعريف العناصر المؤثرة على إستخدام بطاقات الأداء المتوازن وذلك ليس في القطاع الصناعي فحسب و لكن في القطاعات الأخرى أيضا.

3- Kshatriya Anil *et al*, (2017) "Strategic performance measurment using balance scorecards: Acase of machine tool industry"

هدفت الدراسة إلى تطبيق ورصد ومتابعة إستخدام بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية، وقد تم التوصل إلى أن هناك تحسن في نمو و أداء المؤسسة على جميع المستويات.

4- Jabeen Fauzzia& Behery Mohamed, 2017 "Exploring the Status and Effects" of Balanced Scorecards Adoption in the North Western Context: Evidence from the Middle East"

هدفت الدراسة إلى بحث تقييم الأداء المؤسسي في الشرق الأوسط خاصة في كلا من المملكة العربية السعودية والإمارات، بالإضافة إلى دراسة تأثير تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في بيئة العمل و أثر ذلك على سلوك العاملين. توصلت الدراسة إلى أن بطاقات الأداء المتوازن أداة مؤثرة و فعالة في تقييم الأداء المؤسسي ، ووجدت الدراسة أن هناك إتساق بين الثقافة المحلية في كلا من المملكة العربية السعودية والإمارات وبين ممارسات العمل ببطاقات الأداء المتوازن مما يجعل إستخدامها شئ ضروري و أساسى للموازنة بين متطلبات أصحاب العمل و جميع الأطراف المعنية. تعتبر هذه الدراسة محاولة قيمة لإستكشاف تأثيرات تبني الأنظمة الإدارية في السياق الغربى على الأداء المؤسسي.

5- L'bica Lesakova & Katanna Dubcava, (2016) "Knowledge and Use of Balanced Scorecard Method in Business in Solvak republic.

هدفت الدراسة إلى تحديد حالة المعرفة وطريقة الإستخدام لبطاقة الأداء المتوازن في سولوفاكيا و قد تطرقت الدراسة إلى أهمية إستخدام بطاقات الاداء المتوازن حيث يتبناها العديد من المؤسسات الناجحة على مستوى العالم وقد اوضحت الدراسة في القسم الأول منها الفوائد الأساسية لإستخدام بطاقات الأداء المتوازن على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات وذلك بناء على تحليل الدراسات السابقة المحلية و الأجنبية، بينما تناول القسم الثاني إستخدام العديد من الطرق العلمية لإختبار طريقة تطبيق بطاقات الأداء في المؤسسات العامة، وقد تم التوصل إلى أن 13 و 73 % فقط من عينة الدراسة لديهم معرفة بطريقة إستخدامها بالفعل بينما 9.15 % من العينة يعرفوا أهميتها ولكن لم يقوموا بإستخدامها مطلقا.

6- Lewandowska Adrianna & wiecek-janka Ewa, (2016) "European version of a Balanced Scorecards in family enterprises"

هدفت الدراسة إلى أخذ آراء جميع الأطراف المعنية للمؤسسة في الأهداف الموضوعية وذلك لإظهار الفرق بين النسختين الامريكية و الأوروبية ، حتى يتم التوصل إلى أهم المعوقات في المؤسسات العائلية الأوروبية، ووجدت الدراسة أن متابعة عملية تطبيق النسختين الأمريكية و الأوروبية منبطاقات الاداء المتوازن يؤدي إلى التخلص من العوائق بفاعلية مما يؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة و تحسين الأداء المؤسسي.

7- Saad Raed & Daraghm Mohamed, (2016) "Using of Balanced Scorecards for performace evaluation: Empirical Evidence from the listed Corporation in the Palestine Exchange"

هدفت الدراسة إلى إختبار مدى إستخدام الشركات محل الدراسة الأبعاد الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن لتقييم الأداء المؤسسي وقد تم التوصل إلى الآتي:

- 1- يعتمد المديرون الماليون في المؤسسات على كلا من جانب العملاء و الجانب المالي فقط لتقييم الأداء المؤسسي.
- 2- لا يتم الإعتماد على مؤشرات النمو والتعلم ولا على المؤشرات العملياتية لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات
- 3- لا يتم إستخدام مؤشرات بطاقات الأداء المتوازن بشكل صحيح وكامل.

بناء على النتائج السابقة فقد نصح الباحثين بشدة بتبني و تطبيق بطاقات الأداء المتوازن وبإلزام المؤسسات بإستخدامها كأداة للتخطيط الإستراتيجي و متابعة الأداء.

القسم الثاني: دراسة الحالة

2/ 1 مفاهيم نظرية

1/1/2 تنمية صناعية مستدامة

تطبيق مفهوم التنمية الصناعية المستدامة أصبح هدف لمعظم الدول في المرحلة الراهنة ، و هو يتطلب الإنتقال من اقتصاد قائم على كثافة العمالة إلى اقتصاد قائم على التكنولوجيا حتى يتم التصنيع بشكل يضمن تحقيق التنمية². ويعد مفهوم التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة جزءا من الهدف التاسع من أهداف التنمية المستدامة " إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل والمستدام" ، و ترجع أهمية التنمية الصناعية المستدامة إلى أنها الطريق الأمثل لتحقيق النمو الحقيقي، حيث تلعب سلاسل القيمة المضافة دورا هاما في دعم إقتصادات الدول. لذلك نجد إهتمام بالغ بالتصنيع الشامل المستدام على الصعيدين المحلي والدولي، وقد تم ترجمة ذلك في أحد أهداف الإستراتيجية العالمية للتنمية المستدامة و رؤية مصر 2030. مما لاشك فيه أن التصنيع له أثار إيجابية مباشرة على النمو الإقتصادي وكذلك التنمية الإجتماعية ، حيث توفر مشروعات الصناعات التحويلية فرص عمل كثيرة تساهم بشكل أو بآخر في حل مشكلة البطالة، ولكن تظل هناك مشكلة رئيسية لا يمكن تجاهلها وهي الآثار السلبية المترتبة على عملية التنمية الصناعية في المراحل الأولى.

2/1/2 بطاقات الأداء المتوازن

يتم إستخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي ، حيث أنها تساعد المنظمة على تقييم أداؤها بطريقة مناسبة لرؤيتها و إستراتيجيتها (Javeed et al, 2019 & Kozicka et al, 2019).

سميت هذه البطاقات بالعديد من المسميات منها بطاقة التصويب المتوازنة ، و البطاقة المتوازنة للأداء ، و بطاقة الأداء المتوازن. و يمكن تعريفها بأنها نظام يمد المؤسسة بمقاييس و أهداف إستراتيجية تعطي الإدارة القدرة على إدارة كل أشكال الأداء فيها، و توازن بين المقاييس المالية و غير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمؤسسة ، و تقيس أداء المؤسسة من خلال أربعة محاور (فتيتي، 2019). وقد جاءت ضرورة تطبيق بطاقات الأداء المتوازن من حتمية رصد النزعات التي تؤثر على مجال العمل في المؤسسات و ذلك حتى يتم تحسين الأداء بها، وهنا فقط تستطيع المؤسسات تحقيق متطلبات أصحابها و جميع الأطراف المعنية.

² منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (2016)، تقرير التنمية الصناعية، دور التنمية و الابتكار في التنمية الصناعية المستدامة ص1.

2/2 بعض خبرات و تجارب المنشآت الصناعية و الإقتصادية في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن:

إهتمت العديد من الدول العربية مثل مصر والجزائر و المملكة العربية السعودية و الإمارات والأردن وغير العربية مثل البرازيل وماليزيا والصين والهند و باكستان وغيرهم بتطبيق بطاقات الأداء المتوازن بل وكونت معظم الشركات بهم إدارات متخصصة "الاستراتيجية والأداء" لهذا الغرض وقد نجد أن أكبر و أهم الشركات بالإمارات والسعودية لديها إدارات للاستراتيجية . (مهنى غنايم، 2015)

1/2/2 بطاقات الأداء المتوازن في أوروبا (Adrianna Lewandowska & Ewa Janka, 2016)

تطبيق النموذج الأوروبي من بطاقات الأداء المتوازن أدى إلى تحسن أداء الشركات الصناعية الأوروبية محل الدراسة كما حافظ على مرونة تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للخطط الموضوعة . وتم إشتراط توافر الموارد والهياكل الإدارية المناسبة لتحقيق النجاح المستقبلي، كما تم إشتراط المتابعة الجيدة و المستمرة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن للتخلص من المعوقات ومن ثم زيادة فاعلية المؤسسات الأوروبية

2/2/2 بطاقات الأداء المتوازن في السعودية (Almiri Mohamed& Alroqy Faisal, 2019)

تم إختبار معدل تبني بطاقات الأداء المتوازن في الشركات السعودية، بالإضافة إلى دراسة العناصر المؤثرة على تصميم أنظمة الأداء فيه، وقد أظهرت النتائج ان هناك بالفعل علاقة قوية بين تبني بطاقات الأداء المتوازن وبين مجموعة من العناصر الحرجة و التي لابد من توافرها حتى يتحقق الغرض من تطبيق بطاقات الأداء ، ومن أهم هذه العناصر :

1- حجم المؤسسة، فكلما ازداد حجم المؤسسة تزداد فرص تطبيق الأفكار الابتكارية وبذلك يزداد المؤسسة بتطبيق النظم الإدارية الحديثة و التي تدعم تصنيع القرارات الإستراتيجية.

2- التنافس في سوق العمل، فزيادة التنافس التي تواجه الشركات في السوق تسعى لتبني أنظمة تحكم في الأداء جيدة تمكنها من التميز عن منافسيها

3- هناك علاقة قوية بين تطبيق بطاقات الأداء المتوازن و تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية أخيراً توصلت الدراسة إلى أنه كلما إزدادت نسبة المخاطرة و اللايقين التي تتعرض له المؤسسة ، كلما تسعى المؤسسات لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

3/2/2 بطاقات الأداء المتوازن في باكستان (Rafiq et al, 2020)

تم دراسة تأثير بطاقات الأداء المتوازن كأداة مستخدمة في أنظمة التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنمية المستدامة بالتطبيق على حوالي 300 مؤسسة و شركة في باكستان . وقد تم التوصل إلى أن لها تأثير إيجابي على التنمية المستدامة ، كما أن

القياسات الغير مالية المستخدمة في بطاقات الأداء المتوازن لها تأثيرات جيدة على أداء العاملين مما يجعلهم أكثر إستجابة وهذا على عكس المؤشرات المالية والتي كانت تستخدم وحدها في السابق.

4/2/2 بطاقات الأداء المتوازن في الجزائر (عريوة & زغبى، 2018)

تسعى المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولذلك كان لابد من الجمع بين الأداء والمسؤولية من خلال أداء أكثر شمولية وتوازن يتضمن أبعاد التنمية المستدامة، وهذا لا يكون إلا باستخدام أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة أي بطاقة الأداء المتوازن بعد وضع مؤشرات الاستدامة في أبعادها حتى يتم تقييم الأداء المستدام ، ومن ثم فان تحليل مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي بدولة الجزائر له أهمية بالغة ، حتى يتم قياس وتقييم الأداء المستدام في هذا القطاع الحيوى وذلك في محاولة للفت انتباه الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية إلى ضرورة الأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة ، وقد كانت نتيجة البحث أن القطاع العمومي المحلي يتوافر لديه الإمكانيات اللازمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن. (عريوة، 2016)

5/ 2/2 بطاقات الأداء المتوازن فى صيربيا و سولوفاكيا (Zdenka et al,2020)

تم تشجيع الابتكار و تطبيق بطاقات الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دولتي صيربيا و سولوفاكيا لما لهم من تأثير إيجابى على الإقتصاد، فبتطبيق بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحسن أداء المؤسسة ككل و الإدارة العليا و الموظفين بصفة عامة فقد إستطاعوا التغلب على المشاكل ، كما إستطاعت المؤسسات تلبية إحتياجات السوق في الوقت المحدد.

6 /2/2 بطاقات الأداء المتوازن في الهند (Kshatriya, 2017)

تم تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في مصانع هندية متخصصة في تصنيع الآلات اللازمة للصناعة، وفي ضوء إستخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية ووسيلة فعالة لقياس الأداء في المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة تم التوصل إلى الآتى :

1. هناك تحسن كامل في الأداء المؤسسي للمؤسسات المستخدمة لبطاقات الأداء المتوازن
2. بطاقات الأداء المتوازن تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والعملاء ، حيث أن معدلات الإحتفاظ بالعاملين والعملاء إرتفعت بشكل ملحوظ.
3. بطاقات الأداء المتوازن أدت إلى ظهور نوع من المنافسة الصحية في المؤسسة علة جميع المستويات وفي كل الإدارات.
4. بالإضافة إلى كل ما سبق، نجد أن علاقة الشركات قد تحسنت مع كلا من الموردين و الشركاء .

3/2 دور الهيئة العامة للتنمية الصناعية لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة³

1/3/2 التجمعات الصناعية المتخصصة للصناعات الصغيرة والمتوسطة

تلعب كلا من وزارة الصناعة والتجارة و الهيئة العامة للتنمية الصناعية دورا رئيسيا في انشاء المجمعات الصناعية في المحافظات المختلفة بالجمهورية في مجالات المفروشات والملابس الجاهزة، الصناعات الغذائية للأجهزة المنزلية، مكونات السيارات و الصناعات الغذائية، الصناعات الغذائية، الرخام ومواد البناء ، الألومنيوم والأدوات المنزلية ، الصناعات الالكترونية و البرمجيات ، الصناعات الهندسية والبتروكيماويات، قطع غيار وسائل النقل الثقيل بهدف التكامل الصناعي بين المصانع الكبيرة و الصغيرة و المتوسطة لتوفير المزيد من فرص العمل وزيادة نسبة المكون المحلي و رفع القيمة المضافة و إنشاء مجموعة من مشروعات الاقتصاد الأخضر.

2/3/2 مدينة الجلود بالروبيكي

تولى الهيئة العامة للتنمية الصناعية اهتمام ملحوظ بإنقال المدايح الموجودة في مجرى العيون الى مدينة الروبيكي ، ليس فقط للحفاظ على البيئة من التلوث ، ولكن حتى يتم استخدام التكنولوجيات الحديثة التي يصعب استخدامها في المدايح مما يساهم في زيادة القيمة المضافة و تحسين بيئة العمل ورفع مستوى دخول العاملين في هذا القطاع الهام.

3/3/2 دعم الصناعات الثقيلة

تعمل وزارة الصناعة و هيئة التنمية الصناعية على توطين الصناعات الثقيلة لما لها من دور مؤثر في دعم الإقتصاد المصري و يستلزم ذلك جذب الصناعات المتوسطة و الصغيرة لتكون بالقرب منها لتحقيق الفائدة الإقتصادية المرجوة و لذلك تستهدف الخريطة الصناعية العمل على زيادة المشروعات الهادفة لزيادة القيمة المضافة وتنمية اللوجيستيات المرتبطة بالصناعات المختلفة بالإضافة إلى التوسع في تطبيقات الطاقة المتجدد و إعادة تدوير المخلفات الصناعية.

4/3/2 مشروع الخريطة الصناعية

رأت كلا من وزارة الصناعة والتجارة والهيئة العامة للتنمية الصناعية ضرورة توفير بيانات دقيقة و صحيحة عن الاستخدامات الصناعية لتخطيط الأراضي كتجمعات صناعية متخصصة ، ولذلك تم العمل بمشروع الخريطة الصناعية والذي يهدف إلى التوسع في المشروعات التي تعمل على لزيادة القيمة المضافة للمنتجات الصناعية و تنمية اللوجيستيات المرتبطة بالصناعات المختلفة وتوفير فرص التوسع في تطبيقات الطاقة الجديدة و المتجددة في الصناعات و إعادة تدوير المخلفات الصناعية.

5/3/2 مشروع تطوير وتنمية منطقة المثلث الذهبي

حظت منطقة الصعيد بإهتمام كبير في رؤية مصر 2030، حيث عملت وزارة التجارة والصناعة و الهيئة العامة للتنمية الصناعية على إنشاء مدينة اقتصادية جديدة بصعيد مصر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بها، والتي تهدف إلى التوسع

³ جمهورية مصر العربية، رؤية مصر 2030، دور الهيئة العامة للتنمية الصناعية .

في المشروعات الصناعية التي تساهم في زيادة القيمة المضافة للمنتجات الصناعية و تنمية اللوجيستيات وتوفير فرص للتوسع في تطبيقات الطاقة الجديدة و المتجددة في الصناعة و تطبيقات إعادة تدوير المخلفات الصناعية.

4/2 الإضافة التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عند تقييم أداء الهيئة العامة للتنمية الصناعية.

1-4-2 بطاقات الأداء المتوازن ليست نظام لقياس الأداء فقط، ولكنها نظام إداري يدعم الإدارة ويقدم لها تغذية راجعة للعمليات الداخلية و الخدمات المقدمة مما يساهم بشكل مباشر في إتخاذ إجراءات تساهم في تطوير الأداء المؤسسي. (Zdenka et al,2020)

2-4-2 تساعد بطاقات الأداء المتوازن في رصد السلبيات الموجودة مما يساهم في عمليات ضبط إيجابية للعمل بناء على تقييم الأداء الشهري و السنوي. (فتيتي، 2019 & ريغة الصغير، 2015)

3-4-2 إستخدام بطاقات الأداء المتوازن يمكن الإدارة من متابعة التقدم في بناء القدرات الفنية و الإدارية للعاملين بالهيئة .

4-4-2 تعمل بطاقات الأداء المتوازن على إبراز أهمية الإستثمار في الأصول المعنوية (Adrianna lewandowska & Ewa Wiecek-Janka ,2016)

5-4-2 تساعد بطاقات الاداء المتوازن العاملين في جميع المستويات الوظيفية على ملاحظة تقدم المؤسسة نحو تحقيق التنمية الصناعية المستدامة. (Rafiq et al,2020)

6-4-2 بطاقات الأداء المتوازن تساهم بشكل مباشر في تعزيز نجاح المنهجيات الإستباقية في الإدارة و تعزز مشاركة جميع العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة. (Benkova et al,2019)

7-4-2 تقييم وتنظيم دور المؤسسة و مدى رضا العملاء والمستثمرين بشكل فعال قائم على ربط الرؤية و الأهداف و العمليات الداخلية" (L'bica Lesakova & Katanna Dubcava, 2016)

8-4-2 إستخدام بطاقات الأداء المتوازن يساعد في إدارة و رصد المخاطر التي قد تتعرض لها إستراتيجيات المؤسسة. (Almiri Mohamed& Alroqy Faisal, 2019)

9-4-2 ربط الجوانب المالية و غير المالية للأداء المؤسسي يزيد من رضا العملاء كنتيجة لتحقيق متطلباتهم بكفاءة و فاعلية. (Jabeen & Behery,2017).

10-4-2 تطبيق بطاقات الأداء المتوازن يدعم التعاون بين القطاعات والإدارات المختلفة

(L'bica Lesakova & Katanna Dubcava, 2016)

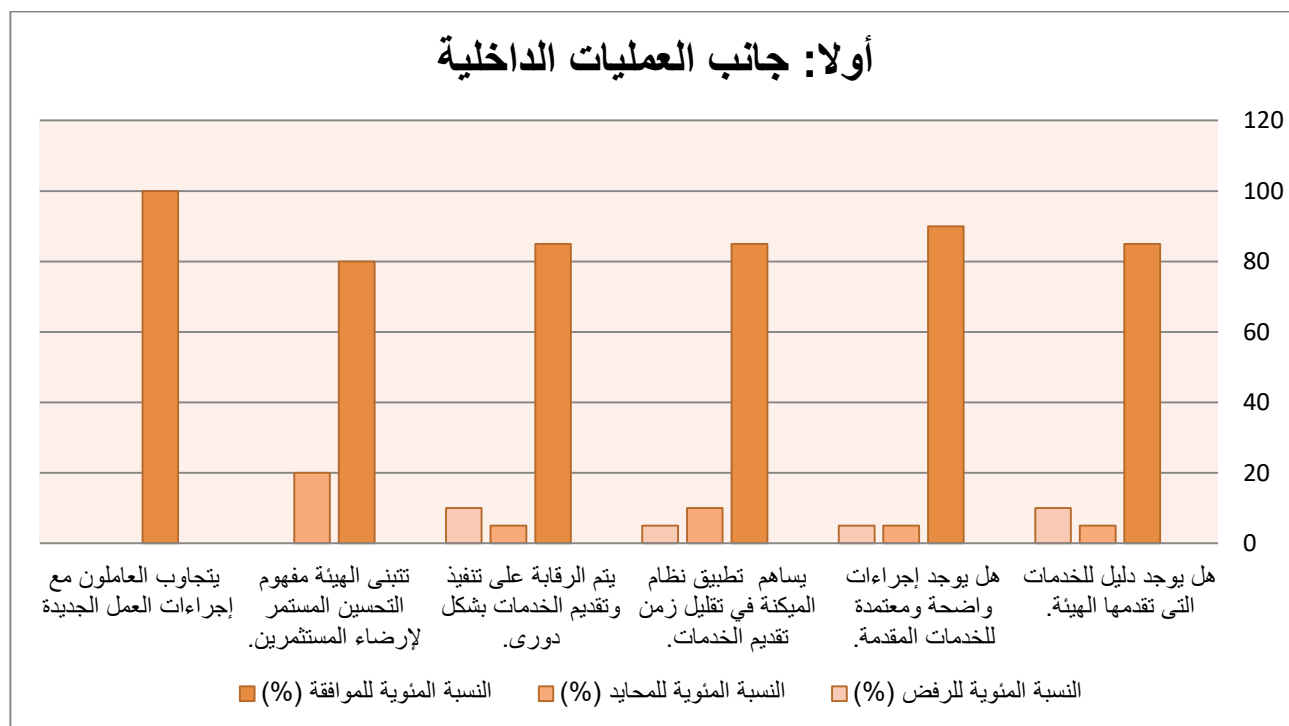
11-4-2 تحسن الأداء المؤسسي بصفة عامة والإدارة العليا و الموظفين وتلبية إحتياجات المستثمرين والعملاء في الوقت المحدد. (Zdenka et al, 2020 & Kashatriya Anil et al,2017)

5/2 نقاط القوى التي تدعم ونقاط الضعف التي تعيق تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالهيئة العامة للتنمية الصناعية :

أولاً: جانب العمليات الداخلية	النسبة المئوية للموافقة	النسبة المئوية للمحايد	النسبة المئوية للرفض
هل يوجد دليل للخدمات التي تقدمها الهيئة.	%85	%5	10
هل يوجد إجراءات واضحة ومعتمدة للخدمات المقدمة.	%90	%5	%5
يساهم تطبيق نظام الميكنة في تقليل زمن تقديم الخدمات.	%85	%10	%5
يتم الرقابة على تنفيذ وتقديم الخدمات بشكل دوري.	%85	%5	%10
تتبنى الهيئة مفهوم التحسين المستمر لإرضاء المستثمرين.	%80	%20	%0
يتجاوب العاملون مع إجراءات العمل الجديدة	%100	%0	%0

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على المقابلة وإجابة الاستبيان

شكل رقم (1): تحليل البعد الأول في إستمارة الإستبيان (العمليات الداخلية)



المصدر من إعداد الباحثة بناءً على المقابلة وإجابة الاستبيان

نلاحظ من الجدول و الشكل رقم (1)، أن 85 % من عينة الدراسة من العاملين بالهيئة قد أكدوا وجود دليل يتضمن الخدمات التي تقدمها الهيئة، وقد تبين من نتيجة الاستبيان أن حوالي 90 % من العينة يستخدمون إجراءات معتمدة للخدمات التي

يقدموها سواء للعملاء الداخليين أو الخارجيين. أما فيما يخص آراء عينة الدراسة في نظام الميكنة المستخدم لتقديم الخدمات بالهيئة ، فقد أشار 85 % إلى أن نظام الميكنة له أثر جيد ملحوظ على خفض زمن تقديم الخدمات ومن ثم زيادة رضا المستثمرين. و نجد أيضا أن 80 % من العينة المستخدمة قد أكدوا أن الهيئة تعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمستثمرين بشكل مستمر.

عادة يرجع فشل تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة إلى مقاومة العاملين لها، لكن نجد أن من أهم مميزات البعد الأول هو إتفاق 100 % من عينة الدراسة على تجاوب العاملين مع الإجراءات الجديدة.

بناءا على ما سبق، نجد أن البعد الأول من بطاقات الأداء المتوازن يسهل تطبيقه بالهيئة حيث تتوافر بها كلا من الإجراءات المعتمدة ، دليل الخدمات ، الرقابة و العمل على تحسين الخدمات بشكل مستمر و كل ذلك يعكس إهتمام الإدارة العليا بتقديم خدمات أفضل للمستثمرين.

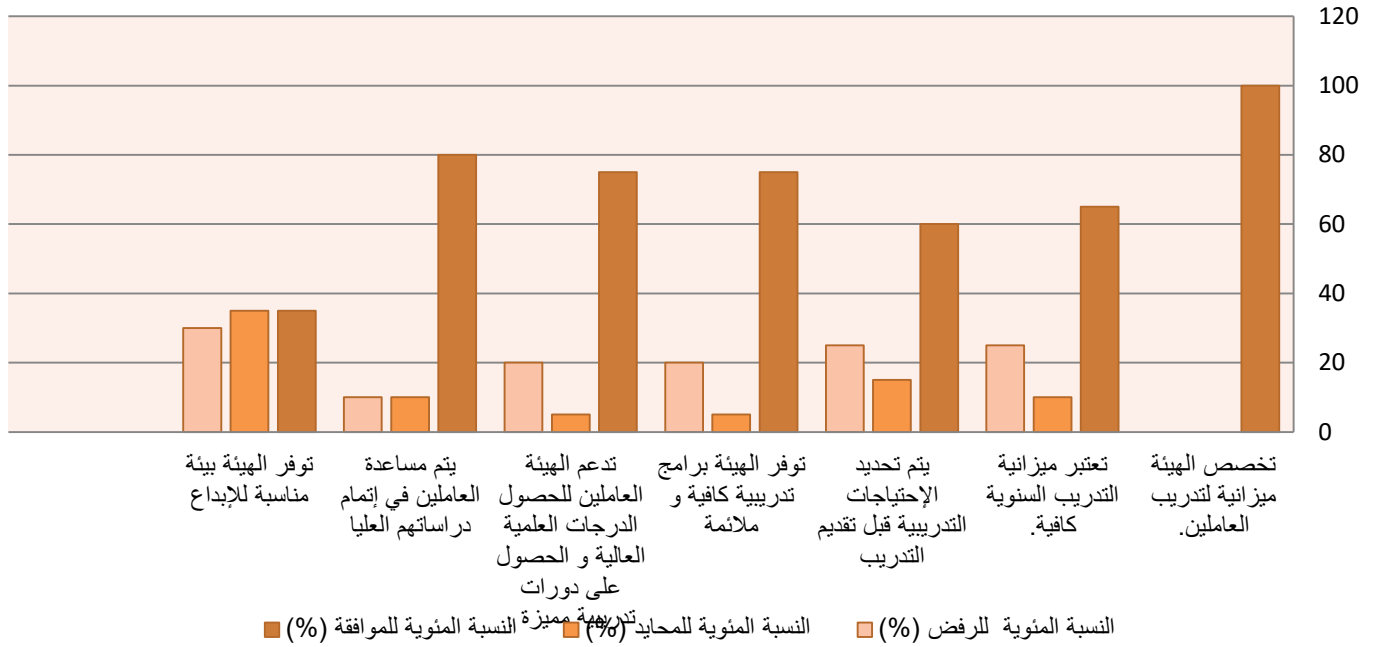
جدول رقم (2): تحليل البعد الثاني في إستمارة الإستبيان (جانب النمو والتعلم)

ثانيا: جانب النمو و التعلم	النسبة المئوية للموافقة	النسبة المئوية للمحايد	النسبة المئوية للرفض
تخصص الهيئة ميزانية لتدريب العاملين.	100%	0%	0%
تعتبر ميزانية التدريب السنوية كافية.	65%	10%	25%
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تقديم التدريب	60%	15%	25%
توفر الهيئة برامج تدريبية كافية و ملائمة	75%	5%	20%
تدعم الهيئة العاملين للحصول الدرجات العلمية العالية و الحصول على دورات تدريبية مميزة .	75%	5%	20%
يتم مساعدة العاملين في إتمام دراساتهم العليا	80%	10%	10%
توفر الهيئة بيئة مناسبة للإبداع	35%	35%	30%

المصدر من إعداد الباحثة بناءا على المقابلة وإجابة الإستبيان

شكل رقم (2): تحليل البعد الثانى في إستمارة الإستبيان (جانب النمو والتعلم).

ثانياً: جانب النمو و التعلم



المصدر من إعداد الباحثة بناء على المقابلة وإجابة الإستبيان

يتبين من الجدول و الشكل رقم (2)، إتفاق عينة الدراسة بنسبة 100% على تخصيص الهيئة ميزانية لتدريب العاملين مما يعكس إهتمام الإدارة العليا بتطوير مهارات العاملين بها بشكل ملحوظ. على الرغم من ذلك، فقد إعتبر 65% من عينة الدراسة أن أن ميزانية التدريب السنوية غير كافية، وقد يرجع ذلك إلى أن المهام الجديدة التى تم إسنادها إلى الهيئة تتطلب تكثيف التدريب للعاملين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم الوظيفية بجودة أفضل. على الرغم من ذلك، فقد أشار 75% من العينة أن البرامج التدريبية التى توفرها الهيئة كافية وملائمة جدا لطبيعة عملهم. ونجد أيضاً، إتفاق عين الدراسة بنسبة 75% و 80% على دعم الهيئة للعاملين بها للحصول على درجات علمية أعلى و دورات تدريبية مميزة أغلبها يقدم من جهات عالمية في دول مختلفة. ليس هذا فحسب، لكن إهتمام الهيئة ومساعدتها للعاملين لإتمام دراساتهم العليا و حصولهم على الماجستير و الدكتوراه في تخصصات علمية مختلفة لتحسين كفاءة تقديم الخدمات بالهيئة. نجد أيضاً، أن 35% من عينة الدراسة أكدوا أن الهيئة توفر بيئة مناسبة للإبداع.

بناء على ماسبق، نجد أن الهيئة لديها إيجابيات متعددة ونقاط قوى كثيرة تدعم تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بشكل جيد. لكن لابد من زيادة الحرص على تشجيع العاملين على الإبداع، حيث أن الإبداع هو المدخل الرئيسى للتطوير و الابتكار.

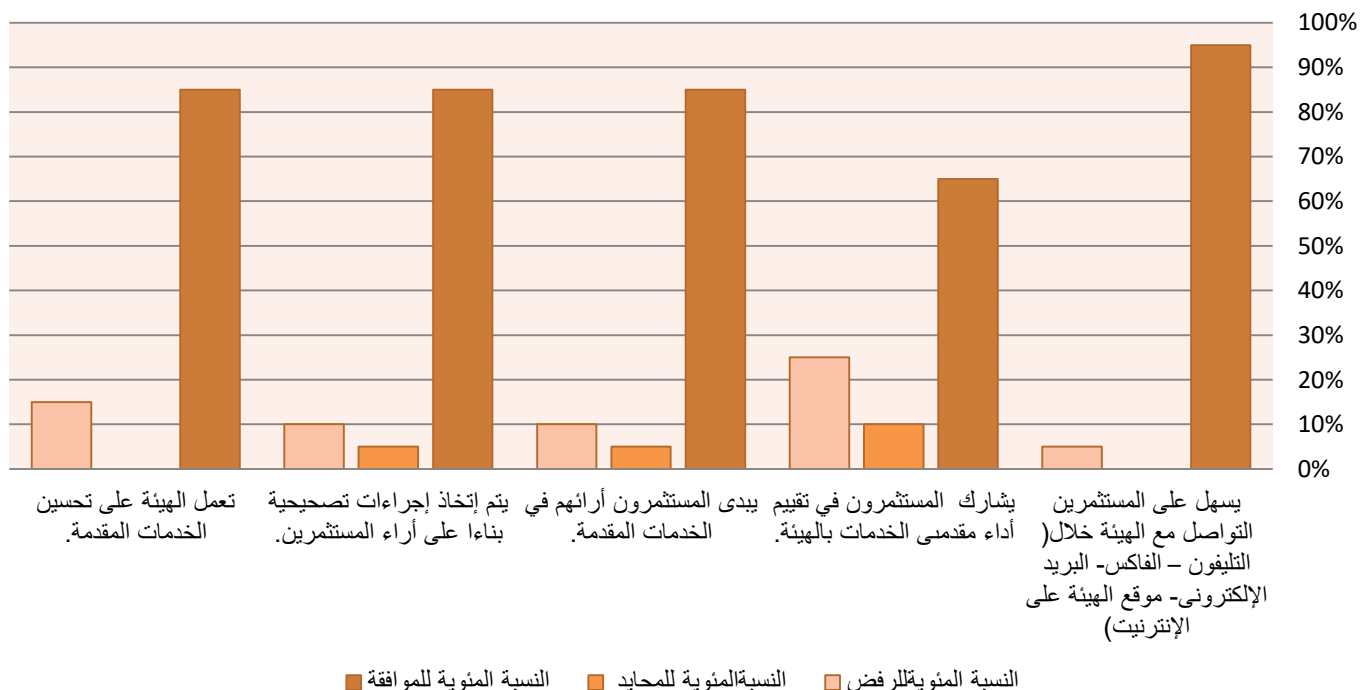
جدول رقم (3): تحليل البعد الثالث في إستمارة الإستبيان (جانب العملاء و المستثمرين).

النسبة المئوية للرفض	النسبة المئوية للمحايد	النسبة المئوية للموافقة	ثالثا : جانب العملاء و المستثمرين
%5	%0	%95	يسهل على المستثمرين التواصل مع الهيئة خلال (التليفون - الفاكس - البريد الإلكتروني - موقع الهيئة على الإنترنت)
%25	%10	%65	يشارك المستثمرون في تقييم أداء مقدمي الخدمات بالهيئة.
%10	%5	%85	يبدى المستثمرون أرائهم في الخدمات المقدمة.
%10	%5	%85	يتم إتخاذ إجراءات تصحيحية بناءا على آراء المستثمرين.
%15	%0	%85	تعمل الهيئة على تحسين الخدمات المقدمة.

المصدر من إعداد الباحثة بناءا على المقابلة وإجابة الإستبيان

شكل رقم (3): البعد الثالث في إستمارة الإستبيان (جانب العملاء و المستثمرين).

ثالثا: جانب العملاء و المستثمرين



المصدر من إعداد الباحثة بناءا على المقابلة وإجابة الإستبيان

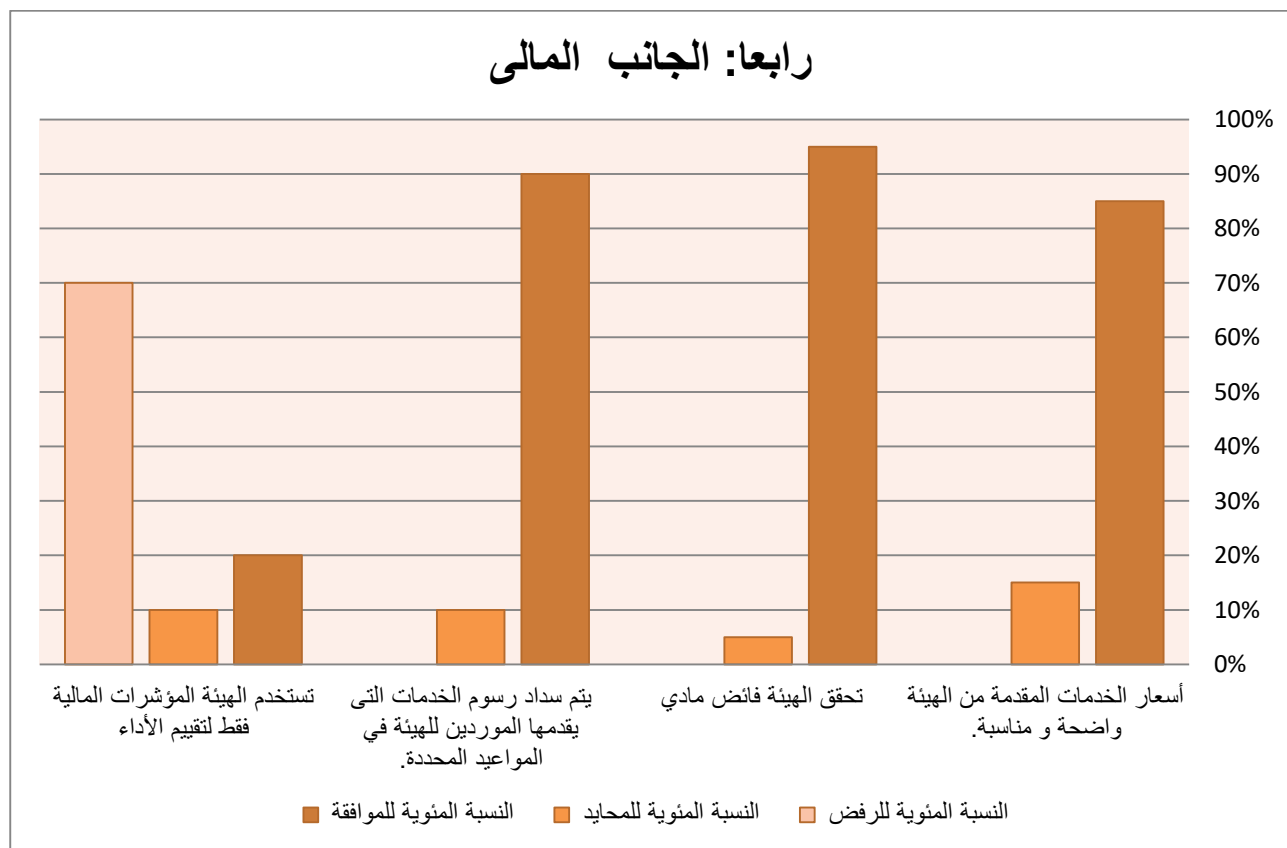
نلاحظ في الجدول و الشكل رقم (3)، أن الهيئة تعطي إهتمام كبير للمستثمرين وذلك حيث أكد 95 % من عينة الدراسة وجود طرق متاحة مختلفة لتواصل المستثمرين مع الهيئة بسهولة ويسر. فنجد أن الهيئة حرصت على إتاحة التواصل مع المستثمرين عبر البريد الإلكتروني و موقع الهيئة بالإضافة إلى الطرق التقليدية كالخطابات والفاكس و التليفون. بينما نجد أن 65 % من عينة الدراسة قد أشاروا إلى أن المستثمرين يشاركون بشكل أو بآخر في تقييم أداء مقدمى الخدمات بالهيئة، بينما 85 % منهم قد أكدوا أن الهيئة تحرص على أن يبدى المستثمرين أرائهم من خلال إستمارات تقييم الخدمات المقدمة أو من خلال تقديم طلبات معينة أو عن طريق تقديم الشكاوى، هذا و قد أشار 85 % من عينة الدراسة أن الهيئة تتخذ إجراءات تصحيحية بناء على حل المشكلات التى تواجه المستثمرين ومن ثم فإن الهيئة تسعى لتحسين خدماتها المقدمة للمستثمرين. بناء على ما سبق، نجد أن الهيئة العامة للتنمية الصناعية لديها العديد من النقاط الإيجابية التى تعزز تطبيق بطاقات الأداء المتوازن ، حيث تبين توافر المقومات اللازمة للتواصل مع العملاء و المستثمرين. ليس هذا فحسب ولكن حرص الهيئة على إزالة المعوقات التى تواجه المستثمرين من أجل الإرتقاء بالصناعة المصرية.

جدول رقم (4): تحليل البعد الرابع في إستمارة الإستبيان (الجانب المالى).

النسبة المئوية للموافقة	النسبة المئوية للمحايد	النسبة المئوية للرفض	رابعاً : الجانب المالى
85 %	15 %	0 %	أسعار الخدمات المقدمة من الهيئة واضحة و مناسبة.
95 %	5 %	0 %	تحقق الهيئة فائض مالى
90 %	10 %	0 %	يتم سداد رسوم الخدمات التى يقدمها الموردين للهيئة فى المواعيد المحددة.
20 %	10 %	70 %	تستخدم الهيئة المؤشرات المالية فقط لتقييم الأداء

المصدر من إعداد الباحثة بناء على المقابلة وإجابة الإستبيان

شكل رقم (4): تحليل البعد الرابع في إستمارة الإستبيان (الجانب المالى).



المصدر من إعداد الباحثة بناء على المقابلة وإجابة الإستبيان

كما هو موضح في الجدول و الشكل رقم (4)، نجد أن 85 % من عينة الدراسة قد أكدوا أن أسعار الخدمات المقدمة من الهيئة واضحة ومناسبة للجميع. وقد أوضح 90 % من العينة أن الهيئة تقوم بسداد جميع رسوم الخدمات التي يقدمها الموردين في الهيئة وفقاً للجدول الزمنية المحددة ، مما يعكس الإستقرار الذي تتمتع به الهيئة . و نجد أيضاً أن 95 % من عينة الدراسة أوضحوا أن الهيئة تحقق فائض مادي.

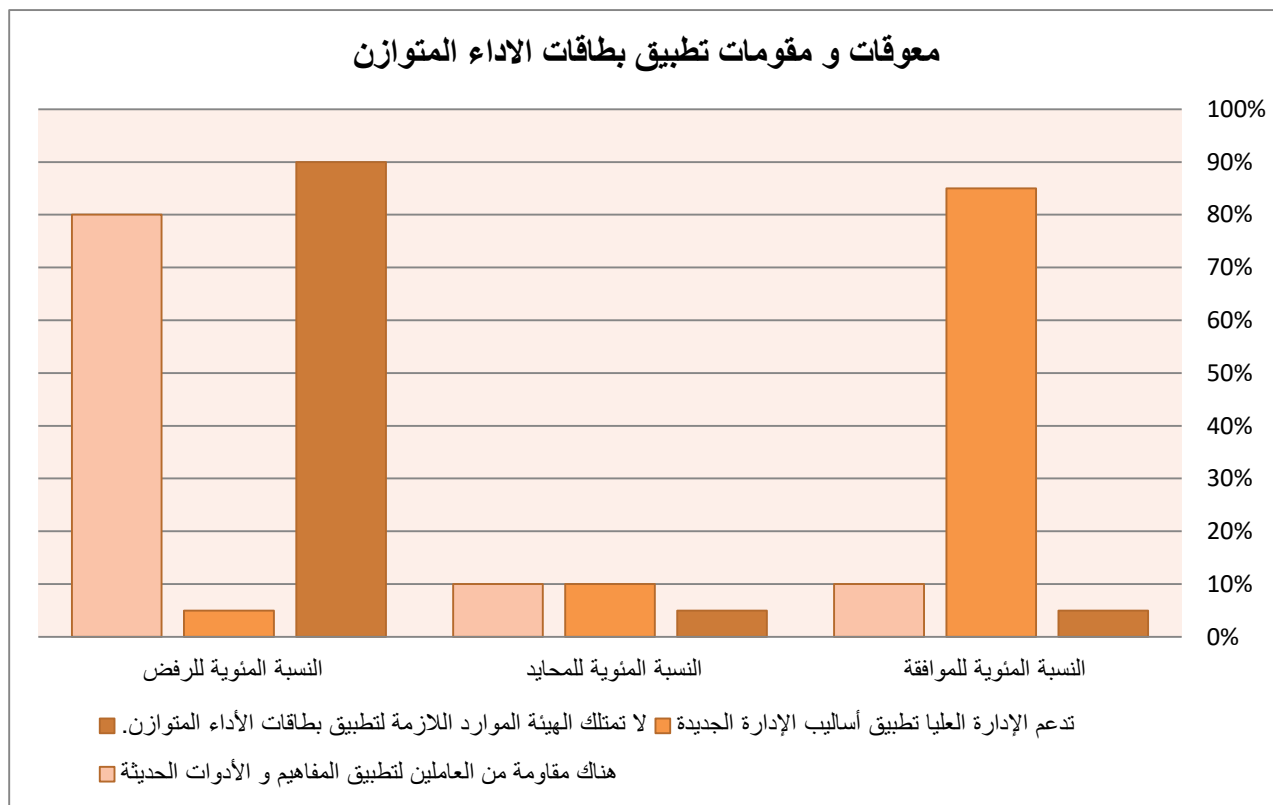
أما فيما يخص مؤشرات تقييم الأداء فنجد أن 70% من العينة قد رفضت أن الهيئة تستخدم المؤشرات المالية فقط لتقييم الأداء ، وذلك حيث أن الهيئة تستخدم مؤشرات أخرى لتقييم الأداء مرتبطة بالإنجازات التي تحقّقها الهيئة سنوياً منها على سبيل المثال عدد الرخص الممنوحة و القيد بالسجل الصناعى و الأراضى و الوحدات الصناعية التي يتم تخصيصها للأنشطة الصناعية المختلفة. وحيث أن إستخدام المؤشرات المالية فقط لتقييم أداء المؤسسات يعتبر أحد أهم الأسباب التي دعت إلى تطبيق بطاقات الأداء المتوازن فأن إستخدام هيئة التنمية الصناعية مؤشرات إضافية كالسابق ذكرها يعتبر علامة إيجابية على توافر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن بسهولة.

جدول رقم (5): تحليل البعد الخامس في إستمارة الإستبيان (المقومات و المعوقات).

خامسا: جانب المقومات و المعوقات	النسبة المئوية للموافقة	النسبة المئوية للمحايد	النسبة المئوية للرفض
لا تمتلك الهيئة الموارد اللازمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.	5%	5%	90%
تدعم الإدارة العليا تطبيق أساليب الإدارة الجديدة	85%	10%	5%
هناك مقاومة من العاملين لتطبيق المفاهيم و الأدوات الحديثة	10%	10%	80%

المصدر من إعداد الباحثة بناء على المقابلة وإجابة الإستبيان

شكل رقم (5): تحليل البعد الخامس في إستمارة الإستبيان (المقومات و المعوقات).



المصدر من إعداد الباحثة بناء على المقابلة وإجابة الإستبيان

بناء على ما سبق فقد تم أخذ آراء عينة الدراسة في أهم المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، ووجد أن 90% من عينة الدراسة أشارت إلى أن الهيئة لديها الموارد اللازمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لمتابعة تقييم الأداء في الهيئة كما هو موضح بالجدول و الشكل رقم (5)، وقد أكد 85% من العينة أن الإدارة العليا تدعم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة و أن العاملين بالهيئة لا يقاوموا تطبيق المفاهيم و الأدوات الحديثة طالما تلقوا التدريب المناسب و الكافي لإستخدامها و تم توعيتهم بأهميتها. من هنا يجدر الإشارة إلى أن الهيئة تتميز بتوافر أهم أساسيات تطبيق النظم الإدارية الحديثة، والتي تؤهلها لتحقيق دورها و مسؤوليتها المتعددة تجاه التنمية الصناعية المستدامة في مصر.

6/2 نتائج البحث المستخلصة من الدراسة النظرية والميدانية

يتم في هذا الجزء من البحث التطرق إلى النتائج التي تم التوصل إليها ، و أيضاً عرض لأهم المقترحات، ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط الآتية طبقاً لآراء عينة الدراسة فأن الهيئة العامة للتنمية الصناعية لديها مقومات تعزز تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، و تتمثل أهم المقومات في النقاط الآتية :

- 1- أولت الهيئة العامة للتنمية الصناعية اهتمام ملحوظ بإعداد دليل موحد موضحاً به جميع الخدمات التي تقدمها الهيئة.
 - 2- هناك إجراءات واضحة و محددة لتقديم الخدمات للمستثمرين.
 - 3- إهتمام الإدارة العليا بميكنة الخدمات المقدمة له تأثر إيجابى على سرعة تقديم الخدمات الصناعية.
 - 4- تعمل الهيئة على التحسين الدائم للخدمات المقدمة.
 - 5- مرونة العاملين في التعامل مع الإجراءات الجديدة يساهم بشكل مباشر في سرعة إنجاز الخدمات المطلوبة.
 - 6- يتوافر لدى الهيئة كفاءات و كوادر مهنية و علمية في مختلف التخصصات.
 - 7- تولى الهيئة إهتمام بتدريب العاملين بشكل مستمر.
 - 8- توفر الهيئة العديد من القنوات والطرق الحديثة للتواصل مع المستثمرين.
 - 9- تتأخذ الهيئة إجراءات تصحيحية بشكل دائم بناء على آراء المستثمرين.
 - 10- يتم إستخدام موارد الهيئة بطريقة إيجابية.
 - 11- لا تستخدم الهيئة المؤشرات المالية فقط لتقييم الأداء.
 - 12- تمتلك الهيئة الموارد المالية و الفنية و التقنية اللازمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.
 - 13- هناك إهتمام واضح من الإدارة العليا لتطبيق الأساليب التحسينية و الإجراءات التصحيحية.
 - 14- يتمتع العاملين بالهيئة بالتطلع إلى تحسين الأداء المستمر والسعى لتعلم المفاهيم و الأدوات الإدارية الحديثة.
- كما يمكننا أن نستخلص من تحليل نتيجة الدراسة إلى أن من أهم الاسباب التي تعيق تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بشكل عملى و شامل لمتابعة تقييم الأداء الإستراتيجى للهيئة هى :
- 1- عدم وجود توجه لإستخدام بطاقات الأداء المتوازن وقد يرجع ذلك إلى عدم الإلتفات لتأثيرها على تحقيق الأهداف المرجوة .

2- عدم توعية العاملين بصفة عامة بإستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

3- عدم تقديم تدريب كافى و ملائم للمختصين بإعداد الخطط الإستراتيجية و متابعة تنفيذها على تطبيق بطاقات الأداء المتوازن

4- عدم حث العاملين على الإبتكار و إستخدام النمط التقليدى في أداء المهام

2/ 7 أهم السياسات و الآليات المقترحة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن فى المؤسسات الصناعية:

منذ أن بدأت الدولة خلال السنوات الأخيرة خطة تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 ، تم إفتتاح الكثير من مشروعات التنمية لخفض معدلات البطالة وزيادة النمو الإقتصادى وذلك للنهوض بالمستوى الإقتصادى و الإجتماعى للمواطن المصري مع الحفاظ على حق الأجيال القادمة في الثروات البيئية . و يستلزم الإستمرار في النجاح زيادة القوة الإنتاجية و مواجهة الجهل ونقص الخبرة عن طريق إتزام العاملين بمجال الصناعة بالطرق الإدارية الحديثة ومهارات و أدوات ومفاهيم التخطيط الإستراتيجى و جودة تقديم الخدمات.

1- تقديم دعم للمشاريع الصغيرة و متناهية الصغر المشاركة في السلاسل الإنتاجية حتى تتمكن من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بشكل علمى صحيح يضمن تحقيق التنمية الصناعية المستدامة.

2- تكثيف الحملات الإعلامية بتبغات إدارة المؤسسات بشكل علمى صحيح ووصولها بشكل سليم للمستهدفات.

3- لابد ان تشارك منظمات المجتمع المدنى و المؤسسات الأهلية في مواجهة تحدى النهوض بالصناعة و تحقيق التنمية الصناعية، وذلك بتكثيف حملات الدعاية و التوعية ضد أخطار عدم تطبيق النظم الإدارية الحديثة، و العمل على عودة برامج التوعية الهادفة، و الأفلام القصيرة، و الفيديوهات و أفلام الكارتون للتوعية بأهمية بطاقات الأداء المتوازن.

4- لابد أن تصدر الدولة المصرية قوانين خاصة لتحفيز المستثمرين والمؤسسات الحكومية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030.

5- تطوير قواعد البيانات المستخدمة في متابعة الخدمات الصناعية ومضاعفة الإعتمادات المالية المخصصة للمشروعات الصناعية و المؤسسات الراعية للنشاط الصناعى في مصر .

6- تطبيق الحوافز الإيجابية على المؤسسات الصناعية ضمن برامج التنمية الصناعية و برامج مكافحة الفقر و الدعم النقدى المشروط.

في النهاية نجد أن هناك العديد من الدول استطاعت أن تستغل الطفرات التكنولوجية في الصناعة والتطور العلمى في سبل الإدارة و أصبحت في مقدمة الدول المنتجة، وليس معنى ذلك أن عدم إستخدام النظم الإدارية الحديثة حاليا في قطاع الصناعة، قد يمثل تحدى كبير أمام الدولة المصرية في المستقبل، حيث تتميز الدولة المصرية بكفاءة و مهارة قوى العمل، فلا يستلزم الأمر سوى إتخاذ القرارات الحازمة نحو تطبيق الطرق الإدارية الحديثة مثل بطاقات الأداء المتوازن لضمان تحقيق التنمية الصناعية المستدامة.

8/2 توصيات البحث

لابد من العمل على تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بجوانبها الأربعة في الهيئة، حيث أنها تساعد على إتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية مفيدة للمؤسسات بصفة عامة، وذلك لإعتمادها على الجوانب الأربعة التالية (العمليات الداخلية ، التعليم و النمو، البعد المالى ، رضا العملاء)، وحيث أن مرحلة تقييم الأداء تعد من أهم مراحل تطبيق ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات و تعتمد فعاليتها بشكل كبير على دقة نظام المعلومات، فلذلك لابد من الإهتمام بجمع المعلومات والبيانات بدقة عالية حتى يكون التقييم واقعي و يؤدي إلى إتخاذ قرارات تصحيحية فعالة. ليس هذا فحسب، لكن لابد من التأكد من إسناد مهام متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن لنوى الخبرات و الكفاءات العلمية. بالإضافة إلى الإهتمام بتدريب العاملين بالهيئة بشكل أكبر و العمل على تنمية الكفاءات المتخصصة في المجالات الإدارية والتي تعرض الأساليب و النماذج و الأدوات الإدارية بإستمرار من أجل ضمان تحسين العملية الإدارية برمتها. ولابد من الإهتمام بتمكين القامات العلمية المؤهلة بالهيئة من الدمج بين الخبرة العملية و المعرفة لتطبيق سبل الإدارة الحديثة و نشرسياسة تقبل التغيير و توضيح الأسباب المؤدية له مع بيان أثره في تحقيق الأهداف المرجوة و العمل على إزالة ثقافة الجزر المنعزلة بين الوحدات التشغيلية و بين المستويات الإدارية المختلفة. وفي النهاية لابد من تشجيع العاملين على الإبداع و حثهم على العمل الجماعي و تمكينهم من تطبيق مقترحاتهم للتحسين.

2. المراجع

مراجع باللغة العربية :

- 1- النابلسي البيساني ، و صديق إبراهيم (2015) " أثر إستخدام بطاقات الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ، مجلة جامعة القضايف للعلوم والأداب ، العدد (3).
- 2- ريغة الصغير (2014)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة2، الجزائر ، ص 5.
- 3- حسين رامز (2019)، استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، مجلة JCES ، العدد (4)، الجزء الأول، ص (28-76).
- 4- جمهورية مصر العربية، رؤية مصر 2030، دور وزارة الصناعة والهيئة العامة للتنمية الصناعية.
- 5- جمهورية مصر العربية، إستراتيجية وزارة الصناعة201(6-2020) ، ص19
- 6- صالح بلاسكة (2012)، قابلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس، الجزائر .
- 7- ليلي فتيتي (2019)، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هالبرتون، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر، الجزائر ، ص16
- 8- معاوية الغزاوي (2015)، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و معوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان،رسالة ماجستير،جامعة جدارا،الأردن.
- 9- محاد عريوة (2016)، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام: دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر،مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (15)، ص(104-121).
- 10- محاد عريوة وطلال زغبة (2018) ،أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف، مجلة المال والأعمال، العدد (7)، ص (35-55).

11- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (2016)، تقرير التنمية الصناعية لعام 2016: دور التكنولوجيا و الابتكار في

التنمية الصناعية الشاملة و المستدامة. ص1

12- مهنى غنايم (2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم المؤسسي رؤية ناقدة لبعض المحاولات في الوطن

العربي مع التركيز على التعليم الجامعي: مؤتمر " التربية آفاق مستقبلية "

مراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Adrianna I., & Ewa W., (2016)"European Version of a Balanced Scorecard in family enterprises" conference paper.
- 2- Alomiri M. & Alrqy F. (2019) " Factors Influencing the Adoption of Balanced Scorecard in the Saudi Arabia Services Sector" Alexandria Journal of Accounting Research, Vol.3, No.1 ,1-46.
- 3- Anil K, Vijay D, Deepak S. and Basak.S (2017) "Strategic Performance Measurment using Balanced Scorecard: A case of Machine tool industry" Foundation Management , Vol. 9 , I 2080-7279.
- 4- Guimaraes B., Simoes P. and Marques R., (2010)" Does Performance evaluation help public managers? A Balanced Score card approach in urban waste services" Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, pages 2623- 2638.
- 5- Benkova E, Gallo P, Balogova P. and Nemec J. (2019)" Factors Affecting the Use of Balanced Score Card in Measuring Company Performance" Sustainability , Volume 2, 1178.
- 6- Kaplan R. & Norton D. (1996), "The Balanced Score Card: Translating strategy into action". Harverd Business School.
- 7- Jabeen F. & Behery M. (2017) "Exploring the Status and Effects of Balanced Scorecards Adoption in Nonwestern Context: Evidence from the middle east" journal of management development,36(2).
- 8- Javeed,.A., Lefen,N.(2019) "Analysis of Corporate Social Responsibility and Firm Performance with Moderating Effects of CEO Power and Ownership Structure: A Case Study of the Manufacturing Sector of Pakistan". Sustainability, 11, 248.

- 9- Kozicka, K., Kot, S., Riana, G.(2019) "The Efficiency of Cooperation between the Participants in the Supply Chain in the Tourism-Related Branch of Industry in Relation to Client Satisfaction." Sustainability 2019, 11, 4716.
- 10- Lesakova L'bica & Dubcava Katanna, (2016) "Knowledge and Use of Balanced Scorecard Method in Business in Solvak republic"3rd International conference on new challenges in management and organization: Organization and leadership, Dubai,UAE.
- 11- Rafiq M., Zhang X., Yuan J., Naz S., and maaqbool S. (2020) " Impact of Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring The Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart" Sustainability, 12 (4), 1365.
- 12- Ali M. (2014), " Adopting of Balanced Scorecard by Manufacturing Firms in Bahrain: An empirical Study" Journal of Finance and Accountig, Vol. 2. No(3), 53-61
- 13- Saad R. & Daraghm M., (2016) "Using of Balanced Scorecards for performace evaluation: Empirical Evidence from the listed Corporation in the Palestine Exchange" International Journal of Business and Management,11, No.3.,215-222.
- 14- Zdenka D., Branislav D., Michel S., Daniela N., and Ivana D., (2020)" The Innovativness and usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs" Sustainability,12, 3221

مواقع إلكترونية

1- موقع الهيئة العامة للتنمية الصناعية

<http://www.ida.gov.eg/webcenter/portal/IDA>

2- موقع وزارة الصناعة و التجارة

<http://www.mti.gov.eg/Arabic/Pages/default.aspx>

ملحق رقم (1) استمارة إستبيان

نحو تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة

تستخدم بطاقات الأداء المتوازن لتقديم صورة واضحة للإدارة العليا عن المؤسسة بغرض تحسين الأداء. نحيط سيادتكم علما بأنه سيتم إستخدام استمارة الإستبيان لأغراض دراسة قابلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة و رؤية مصر 2030. وسيتم الأخذ بأرائكم في سرية تامة.

م	أوافق	محايد	لا أوافق
			أولاً: جانب العمليات الداخلية
1			هل يوجد دليل للخدمات التى تقدمها الهيئة.
2			هل يوجد إجراءات واضحة ومعتمدة للخدمات المقدمة.
3			يساهم تطبيق نظام الميكنة في تقليل زمن تقديم الخدمات.
4			يتم الرقابة على تنفيذ وتقديم الخدمات بشكل دورى.
5			تتبنى الهيئة مفهوم التحسين المستمر لإرضاء المستثمرين.
6			يتجاوب العاملون مع إجراءات العمل الجديدة
			ثانياً : جانب النمو والتعلم
1			تخصص الهيئة ميزانية لتدريب العاملين.
2			تعتبر ميزانية التدريب السنوية كافية.
3			يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تقديم التدريب
4			توفر الهيئة برامج تدريبية كافية و ملائمة
5			تدعم الهيئة العاملين للحصول الدرجات العلمية العالية و الحصول على دورات تدريبية مميزة .
6			يتم مساعدة العاملين في إتمام دراساتهم العليا

7	توفر الهيئة بيئة مناسبة للإبداع		
	ثالثا: جانب العملاء و المستثمرين		
1	يسهل على المستثمرين التواصل مع الهيئة خلال (التليفون - الفاكس- البريد الإلكتروني- موقع الهيئة على الإنترنت)		
2	يشارك المستثمرون في تقييم أداء مقدمى الخدمات بالهيئة.		
3	يبدى المستثمرون أرائهم في الخدمات المقدمة.		
4	يتم إتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على آراء المستثمرين.		
5	تعمل الهيئة على تحسين الخدمات المقدمة .		
	رابعا : الجانب المالى		
1	أسعار الخدمات المقدمة من الهيئة واضحة و مناسبة.		
2	تحقق الهيئة فائض مادى		
3	يتم سداد رسوم الخدمات التى يقدمها الموردين للهيئة في المواعيد المحددة		
4	تستخدم الهيئة المؤشرات المالية لتقييم الأداء		
	خامسا: مقومات و معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة		
1	لا تمتلك الهيئة الموارد اللازمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.		
2	تدعم الإدارة العليا تطبيق أساليب الإدارة الجديدة		
3	هناك مقاومة من العاملين لتطبيق المفاهيم و الأدوات الحديثة		

المصدر : من إعداد الباحثة