



"إستخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة إستراتيجية فى تغيير وتحسين الأداء - بالتطبيق على إستراتيجية أحد المؤسسات الصناعية"

The Use of Balanced Scorecard as a Stratigitic Tool to Change and Improve Performance :An Applied Study on Industrial Organization Strategy

إعداد

أحمد فتحى عطيه موسى

إشراف

الاستاذ الدكتور / حسين صالح

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط للتنمية المستدامة

مايو 2020

جدول المحتويات

البند	رقم
-------	-----

الصفحة	
3	ملخص
4	أولاً : الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
5	1. مشكلة البحث
5	2. أهمية البحث
5	3. أهداف البحث
6	4. فرضيات البحث
6	5. منهجية البحث
6	6. الدراسات السابقة
8	ثانياً : التغيير وإدارة التغيير ودور بطاقات الأداء المتوازن
8	1. مفاهيم أساسية حول التغيير
11	2. الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي – إدارة التغيير
15	3. أهم المداخل الإستراتيجية المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي الاستراتيجي
15	4. مفاهيم وأدوار بطاقات الأداء المتوازن في عمليات التغيير الإستراتيجي والتنظيمي
22	ثالثاً : الدراسة التطبيقية
22	1. بطاقة الأداء المتوازن كمدخل عملي للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء
22	2. برنامج عملي مقترح لتطبيق نظم قياس الأداء المتوازن كمدخل لإدارة التغيير وتحسين الأداء
28	3. الإطار العملي للتغيير باستخدام بطاقات الأداء المتوازن - التطبيق على أحد الشركات الصناعية
36	رابعاً : نتائج ومقترحات
39	المراجع
40	ملحق

ملخص

ركز هذا البحث على أداة إدارية جديدة تسمى بطاقة الاداء المتوازنة، الذي يسير بخط موازي مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، كما في كثير من الاحيان تخدع الادارة نفسها بقول أن الخط السفلي هو كل شيء، وحقيقة الأمر لا يمكن للمدراء تجاهل هذا الخط، كون مؤشر الأداء يشير إلى ما حدث، وهذا ليس هو المطلوب، فبطاقة الاداء المتوازنة لا تقوم بقياس كيف كنت تفعل فقط، وانما ايضا كيف تعمل حالياً، وماذا يمكن ان تتوقع فعله في المستقبل، وبهذا سيكون بمقدور الإدارة العمل وفق رؤية صحيحة وبصورة واضحة وبالتالي تحسين الأداء أخذاً بالاعتبار أن بطاقة الاداء المتوازنة تأخذ بمبدأ أن جميع المنظمات تعتمد على عاملها، والمحاوَر الأربعة في البطاقة تركز على تحقيق التوازن بين الجهود التي تبذلها من الاسفل الى الاعلى ، بدءاً من العاملين، لتسجيل القياسات التي تم تعريفها بهدف تقييم الأهداف من منظور كل محور وفق سجل درجات واضح ومريح. بشكل يتيح لكل فرد في المنظمه معرفة التقدم الذي احرزته المنظمه في تحقيق اهدافها اضافة الى ذلك، تم تناول مفهوم بطاقة الاداء المتوازنة وفائدتها وآلية تطبيقها.

الكلمات الدالة : التغيير التنظيمي الاستراتيجي ، بطاقة الأداء المتوازنة ، بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ، البعد المالي، بعد المستهلك، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي في الشركة الصناعية، الشركات الصناعية المصرية.

Abstract

This research paper has focused on a new management tool called the balanced scorecard, that goes in parallels with the organization strategic plan, as management often deludes itself that the "bottom line" is everything, while in reality no manager can ignore the bottom line, the key indicator of what has happened, while we need a balanced scorecard to measure not just how you've been doing, but also how well you are doing at current, and what can expect to do in the future, by then business will be healthy and can have clear picture of reality and therefore improve performance. Hence balanced scorecard recognizes that all organizations depend upon their people, and the four perspectives focus an organization on balancing efforts from the bottom up, starting with people, Scoring the measurements that are defined for evaluation of the objectives within each perspective provides a convenient grading system. Thus allowing everyone in the organization to know the organization's progress in achieving its objectives. In addition this research paper has explained the concept of Balanced Scorecard and its benefits and the techniques of its proper implementation.

أولاً : الإطار العام للبحث والدراسات السابقة :

مقدمة:

في القرن الحادي والعشرين، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة منظمات الأعمال بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه. فمؤسسات الأعمال الحديثة كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية و نظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها ... فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة و معقدة. وبعبارة ذلك، فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية. وفي إطار مواجهة منظمات الأعمال الخدمية والصناعية للتحديات العالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر.

وإذا ما أريد ترسيخ مبدأ التنافسية من جذورها بشكل مستمر، فإن هناك حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأصعدة الإنتاجية والخدمية، وعلى منظمات الأعمال أن تواصل الإبداع والتعلم، ومن ثم يتطلب منها باستمرار بأن تراجع ما تقوم به من أعمال بشكل شمولي وقياسي وكذلك التدقيق في الكيفية والجودة وأن ما يتم يكون في إطار تحقيق الأهداف والإنجازات. كما أن موضوع قياس الأداء يمثل تطوراً حديثاً في مجال الإدارة.

إن التغيير يعد من القضايا الرئيسة التي تؤثر على الأفراد والجماعات والمنظمات والمنظمات في محاولاتها إحداث التغيير فإنها تتبع طرق متنوعة منها إدارة الجودة الكلية وتحجيم الأعمال والاندماجات والاستحواذ والتغيرات الثقافية وإعادة الهيكلة وتطوير البرمجيات وتطبيقها وهذه الأساليب جميعها محاولات من المنظمة لإحداث التغيير الإيجابي الناجح إن القدرة للتغيير والتكيف لإجراء ما هو أفضل في ظل المنافسة القائمة يعد احد عناصر استدامة الميزة التنافسية كما إن للتغيير أهمية بارزة في حياة المنظمات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولات التغيير وإحداث عملية التغيير في المنظمة يتطلب إيجاد نوعاً من التغيير الذي عرفه بأنه النظرة الإيجابية التي يمتلكها الأفراد حول الحاجة للتغيير والتطبيقات التي يمارسونها بأنفسهم ومع المنظمة بشكل كلي، إن مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير هو انعكاس للاتجاهات لدى الأفراد التي يمارسونها في عملية التغيير وقبول المفهوم الواسع للاستعداد للتغيير يبدأ من إدراك الأفراد لهذا التغيير

وسيتناول أداة بطاقة الأداء المتوازنة ودورها في الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى المنظمات وخاصة الصناعية منها وسيتم طرح رؤية لتطبيق بطاقة الاداء المتوازنة المعدلة بإضافة البعد البيئي والاجتماعي لمحاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة وهم المحور المالي، محور الزبائن، محور الأنظمة الداخلية، محور التعلم التنظيمي وسيتم إختبار محاور بطاقة الاداء المتوازن الخمسة طبقاً للأهداف الخاصة بكل محور.

1. مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الصناعية ومنظمات الأعمال الحديثة ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر والنتائج عن التغيير المتسارع في عوامل بيئتها، مما يستلزم معه إجراء تغييرات تمثل بحد ذاتها حالات استجابة غير تقليدية تجاه ذلك التغيير

البيئي لضمان بقائها واستمرارها وفي عصر المعلومات والمعرفة بدأت منظمات الأعمال تعول على خصائص ومزايا المنظمات المتعلمة بوصفها الأداة الملائمة لتوقع التغيير والتحسب له ومسايرته من خلال امتلاك المنظمات لهذه الخصائص التي ساهمت في توقع التغيير والاستجابة له لتحقيق البقاء والاستمرار وبموجب ذلك، فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة وكالاتي:

- ما هي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستعداد التنظيمي للتغيير؟
- إلى أي مدى يمكن تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- هل يمكن وضع برنامج مقترح كروية كاملة لتطبيق نظم قياس الأداء المتوازن كمدخل لإدارة التغيير في شركة صناعية

2. أهمية البحث

- تبرز أهمية البحث في موضوع بطاقة الأداء المتوازنة ودورها في الاستعداد التنظيمي للتغيير من خلال محاولتها:
- تحديد العوامل المدركة ذات الأثر في المنظمات والتي تسهل إحداث التغيير بما يعزز كفاءة وفعالية المنظمات في ظل المنافسة القائمة.
 - تعميق الفهم بين بطاقة الأداء المتوازن والتغيير على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة بطاقة الأداء المتوازن منظور أعمق وذات جدة لعملية التغيير. أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة بطاقة الأداء المتوازن قد يحسن من إدارة التغيير والاستعداد التنظيمي له.
 - أنها تتناول مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحثون في البيئة المصرية بمناقشتها والبحث فيها، كذلك تناولها وجهة النظر الحديثة في بطاقة الأداء المتوازن التي مازالت في طور البحث والتحقق من مدى فاعليتها.
 - لفت أنظار الإدارات المصرية بشكل عام والمؤسسات المصرية بشكل خاص لضرورة معرفة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستعداد التنظيمي للتغيير، وذلك في ضوء النتائج التي سنتوصل إليها هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

3. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات، خاصة الصناعية، وتحديد طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستعداد التنظيمي للتغيير كآلية لبناء القدرات التنافسية.
- ب- تبيان ما هو البعد في بطاقة الأداء المتوازن الذي له التأثير الأهم على الاستعداد التنظيمي للتغيير كبعد مدرك من طرف الباحث
- ت- نشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين المديرين والعاملين والقائمين على المؤسسات والمنظمات المصرية.
- ث- تقديم خطة ونموذج مقترح لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن والخطة الاستراتيجية.
- ج- تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال إدارة التغيير وآلياته الحديثة في إدارة المؤسسات والمنظمات.

4. فرضيات البحث:

يعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية، وهي: أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في التغيير وتحسين الأداء وأيضا صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنشأة و تعمل على تقييمها و مراجعتها، فهي إذن نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف و مقاييس محددة، و يتم ذلك في إطار متوازن بين أربع محاور أساسية في المنظمة و هي: المحور المالي، محور الزبائن، محور الأنظمة الداخلية، محور التعلم التنظيمي ونضيف إليها محور البيئة والمجتمع لتكون خمس محاور بدلا من أربعة.

5. منهجية البحث:

اتبعتنا في هذه الدراسة للإجابة عن مشكلة البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات و المعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة و تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على الكتب و البحوث و الدراسات السابقة و الإنترنت كما تم الإعتماد على (دراسة الحالة) من خلال حالة تطبيقية لأستخدام بطاقة الاداء فى وضع الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتحليل محاورها بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدامة فى منظمة صناعية .

6. الدراسات السابقة

6-1. دراسات عربية :

- **دراسة (ثورة عزات أبو مارية 2018)** ، تحت عنوان : تكاملية بطاقة الاداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها فى تحقيق الميزة التنافسية فى الشركات الصناعية فى محافظة الخليل والنلى خلصت الى وجود ارتباط وثيق بين إستخدام بطاقة الاداء المتوازن فى تحقيق الميزة التنافسية والارتباط بينها وبين إدارة الجودة الشاملة

- **دراسة (مريم 2014)** ، تحت عنوان : استخدام بطاقة الاداء المتوازن والمستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وتناولت مدى مساهمة استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المساهمة في بناء إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال صياغة مقاييس الاداء وفقا للمنظورات التي تتضمنها هذه البطاقة

2-6.دراسات أجنبية :

- **دراسة (Hamid Tohidi : 2010) (1) :** تناولت الدراسة أهمية أستخدم بطاقة الاداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الاداء بها من خلال مقارنة الاداء المخطط والمستهدف بالاداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت ، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الاداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الاداء عبر منظور العملاء (الطلاب) كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة .

- **دراسة (Germán Creamer: 2010) (2) :** يعد الهدف الرئيسي للدراسة أظهار كيفية تعزيز مدخل تقويم الاداء بأكثر من صورة على المستوى المالي وغير المالي، بأستخدام بيانات وحقائق عن التعامل مع الغير لتوليد رؤية حديثة للمنشأة لتعزيز قدرتها على تحقيق المزيد من بريقها في دنيا الاعمال باستخدام بطاقة الاداء المتوازن لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الاداء المتوازن بمثابة اختيار موفق من الادارة تعزز به نجاح المنشأة في وجودها في تركيبة السوق الذي لا يوجد به بقاء الا للقاد على تقديم منتجات تحقق التنافسية في التكلفة والجودة

- **دراسة (C J McNair: 2009) (3) :** تهدف تلك الدراسة إلى إلقاء الضوء حول على أهمية اندماج مقاييس الاداء المالية وغير المالية لتقويم الاداء للمشروعات الخدمية وخاصة انتاج الخدمات الالكترونية ، حيث أشارت الدراسة إلى ان دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الاداء المتوازن لبطاقة الاداء المتوازن . كما ساهمت الدراسة في تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الاداء ، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة .

- **دراسة (Eelke Wiersma : 2009) (4) :** تناولت الدراسة بكل دقة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الاداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات ، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها ; هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءاً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل ؟ فكانت جميع الاجابات والبالغ عددها 224 إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسملتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل ، و توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية ، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة .

- **دراسة (Aaron D. Crabtree : 2008) (5) :** تناولت الدراسة تأثير تبني بطاقة الاداء المتوازن للتعديلات المستمرة لمؤشرات تقويم الاداء على عوائد المساهمين ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعديل المستمر في مؤشرات ومقاييس الاداء على مستوى كل منظور للبطاقة، فتلك التعديلات تساهم بطريق مباشر وغير مباشر على نماذج تطوير الخدمة المقدمة من المنشأة أي كانت صناعية أو خدمية أو تجارية حكومية أو خاصة، فمنظور تطوير الخدمة أو السلعة

(1) - Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar: " Using balanced scorecard in educational organizations" . Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2, 2010, Pages 544-548

(2) - Germán Creamer, Yoav Freund : "Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance" Decision Support Systems, Volume 49, Issue 4, November 2010, Pages 365-385.

(3) - C Jmcnair, Ted Watts: "The integration of Balanced Scorecard Models". Cost Management. Boston: Sep/Oct 2009. Vol. 23, Iss. 5; pg. 5, 8 pgs.

(4) - Eelke Wiersma : "For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study" Management Accounting Research, Volume 20, Issue 4, December 2009, Pages 239-251.

(5) - Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk : "The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns" . Advances in Accounting, Volume 24, Issue 1, June 2008, Pages 8-15.

والاهتمام برضا العميل ; يعد من العوامل المؤثرة تماما على نمو إيراداتها ومن ثم زيادة العائد مما ينعكس على رضا المساهمين .

- **دراسة Gerald K DeBusk, Aaron D Crabtree (6)** ، تتفاعل الدراسة مع الاسئلة التي تدور في ذهن كل باحث وتطبيقات حول هل استخدام بطاقة الاداء المتوازن تحسن الاداء فعلا ؟ وجاءت الاجابة عليها من خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الكاتب أن 88% من إجابات المستقيمين المديرين في مجال تقديم الخدمات الالكترونية البنكية والمديرين في مكتب KPMG أظهرت وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية، مما يعني أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الاداء لارتفاع الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الاخرى ، واختتمت الدراسة بتوصية هامة مفادها ، أن على المديرين ممن يريدون الابداع الاهتمام باستخدام بطاقة الاداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

- خلصت تلك الدراسات إلى تبيان مدى أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في قياس الخدمات المقدمة لما لها من مردود ينعكس على متلقي الخدمة على النحو الذي يزيد عائدها ويبلبى طموحات العميل أو الممول نحو تعظيم الرضا عن الخدمة المقدمة وكذلك تخفيض زمن تقديم الخدمة مما ينعكس على تخفيض تكلفة أداء الخدمة ، وتتميز هذه الدراسة بإضافة البعد البيئي والاجتماعي لإستدامة بطاقة الأداء المتوازن ، ومن ثم تطبيقها في المؤسسات الصناعية.

ثانياً : التغيير وإدارة التغيير ودور بطاقات الاداء المتوازن

نعرض فيما يلي لبعض المفاهيم الأساسية للتغيير وأهدافه ومتطلباته وغيرها من المفاهيم المرتبطة بالتغيير ، كما نعرض لعملية الإستعداد التنظيمي لتنفيذ التغيير في المنظمات ، ودور بطاقات الاداء المتوازن في تحقيق التغيير.

1. مفاهيم أساسية حول التغيير وأنواعه

1-1. مفهوم التغيير: (7)

التغيير هو الثابت الوحيد الذي يمكن أن نعتمد عليه في دنيا الأعمال و قبل التطرق لتعريف كلمة التغيير نطرح السؤال التالي: لماذا تتغير المؤسسات ؟ إنها تتغير لأنها تشكل جزءا من عملية التطور الواسع والتي عليها التفاعل مع التغيرات والمحددات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تعمل بها، مما يؤدي إلى إجبار هذه المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تعمل بها ، ليس هذا فقط ولكنها تحدث أيضا تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ... و عليه يجب على المؤسسات أن:

- تستوعب التغيير وتفهمه

- تعزز وتشجع التغيير

- تتأقلم مع التغيير

- تقدر وتضمن التغيير

نعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى أخرى، أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، والتغيير ببساطة شديدة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

" التغيير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة مراحل يتم من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد "(8).

وبالتالي يمكن أن نعرف التغيير كما يلي:"الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين(9)".

2-1. أنواع التغيير :

هناك أنواع للتغيير تتمثل فيما يلي :

(6) - Gerald K DeBusk, Aaron D Crabtree : "Does the Balanced Scorecard Improve Performance?" Management Accounting Quarterly, Montvale: Fall 2006. Vol. 8, Iss. 1; pg. 44, 5 pgs.

(7) - محمد علي الانباري(2011) إدارة التغيير CHANGE MANAGINGEMENT . العراق : جامعة بابل.

(8) -المرجع السابق / ص .

9 صلاح الدين دسوقي (2004). إدارة التغيير نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات رئيس المركز العربي للإدارة والتنمية

- **التغييرات الغير المخططة:** تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، و تحدث نتيجة التطور و النمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال،...
- **التغييرات المخططة:** تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.
- **التغييرات المفروضة:** تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وقد تقابل بالرفض والإحباط.
- **التغييرات بالمشاركة :** تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير .

3-1. مجالات التغيير:

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهي: (10)

التغيير التكنولوجي : والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب.

التغيير التنظيمي: و الذي ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمنظمة و إدارتها و أقسامها ووحداتها.

التغيير الإنساني: و هو الذي يتعلق بأفكار الناس و اتجاهاتهم وعاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم التغيير في العمل : أو تغيير الواجبات الوظيفية ، إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما .

و لا بد من الإشارة إلى أن هذه المجالات متداخلة مترابطة ، و أن واحدا منها يؤثر في الأخرى و يتأثر بها

4-1. أهداف التغيير:

- أ- تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى أعلى
- ب- معدل أعلى للعائد على الاستثمار
- ت- مركز تنافسي أعلى في السوق
- ث- منفعة ببنية أكبر
- ج- إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية
- ح- التكيف مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية
- خ- تحقيق خطة أكثر طموحاً

5-1. القوى الدافعة للتغيير:

تأتى القوى الدافعة للتغيير من مصادر متعددة سواء كانت داخلية أو خارجية ، وهي:

- أ- البيئة العالمية- العولمة و تحدياتها المختلفة-
- ب- البيئة الإقليمية - التحديات الإقليمية-
- ت- البيئة المحلية لكل متغيراتها و قطاعاتها
- ث- الظروف الاقتصادية
- ج- العملاء وتغير مطالبهم كماً وكيفاً
- ح- المنافسون
- خ- التكنولوجيا
- د- الثقافة
- ذ- العمليات الداخلية
- ر- البيئة التنظيمية الداخلية
- ز- الموظفون

ويجب على الم مؤسسات أن تستوعب وتتفهم هذه القوى الدافعة للتغيير وتأثيراتها الحالية أو المحتملة على الأنشطة المختلفة بما يؤدي إلى أداء العمل.

6-1. متطلبات نجاح التغيير: (11)

- 1) وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية للمؤسسة
- 2) وضع توقعات وأهداف تنظيمية طويلة الأجل
- 3) بناء الثقة وتحديد دور آل فرد ومسؤولياته في التغيير
- 4) وضع معايير متفق عليها وتمكين الأفراد من متابعة التغيير
- 5) إعلام الأفراد بمعلومات مستمرة
- 6) الاعتراف بالنجاح/ الفشل المتحقق

7-1. تطور عملية التغيير (12)

(10) محمد علي الانباري . مرجع سابق ، ص 10

11 - أ.د. محمد علي الانباري . مرجع سابق

12 - (الصرن 2000) ، رعد عدنان، إدارة الإبداع والابتكار ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى

عملية التغيير تمر بمراحل تطويرية متسلسلة وكالاتي:

- (1) الصدمة والمفاجأة Shock
- (2) الإنكار والرفض Denial
- (3) الفهم العقلاني Realization
- (4) القبول Acceptance
- (5) التجريب والتعلم Experimentation
- (6) الاعتراف Recognition
- (7) التكامل Integration

الشكل رقم (1): تطور عملية التغيير

6) Evolution of a Change Process



المصدر أ.د. محمد علي الانباري ص:20

2. الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي – إدارة التغيير

1-2. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في إطار البيئة الدينامكية التكيف والتوازن ، لذا فإن ذلك التغيير لا بد وأن ينعكس بتغييرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهياكل والثقافات والتقانات. وفي هذا الإطار نشير (13) إلى أن التغيير أمراً محتوماً ، إذ لا يمكن لشئ أن يبقى على حاله من دون تغيير، إذ أن أية منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان أيديولوجياً أو اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً ، وقد ينشأ من العاملين أو من المسؤولين وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر .

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى... ، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال

فيما يشير (14) إلى أن التغيير هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي ، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة ، وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائماً وتعده ما استطاعت ، فضلاً عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراسة عاليين . في حين يؤكد (15) بأن التغيير يتضمن الإدارة

13 - يونس ، طارق شريف ، الفكر الإستراتيجي لل

ادة : دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية

14 - Lynch, Richard, (2000), Corporate Strategy, 2nd.ed., PrenticeHall, Person Education Limitd, London.

15 - (الدوري، زكريا (2003)، مطلق الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الدوري، زكريا ، مطلق ، ط 1 ، المكتبة الوطنية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد.

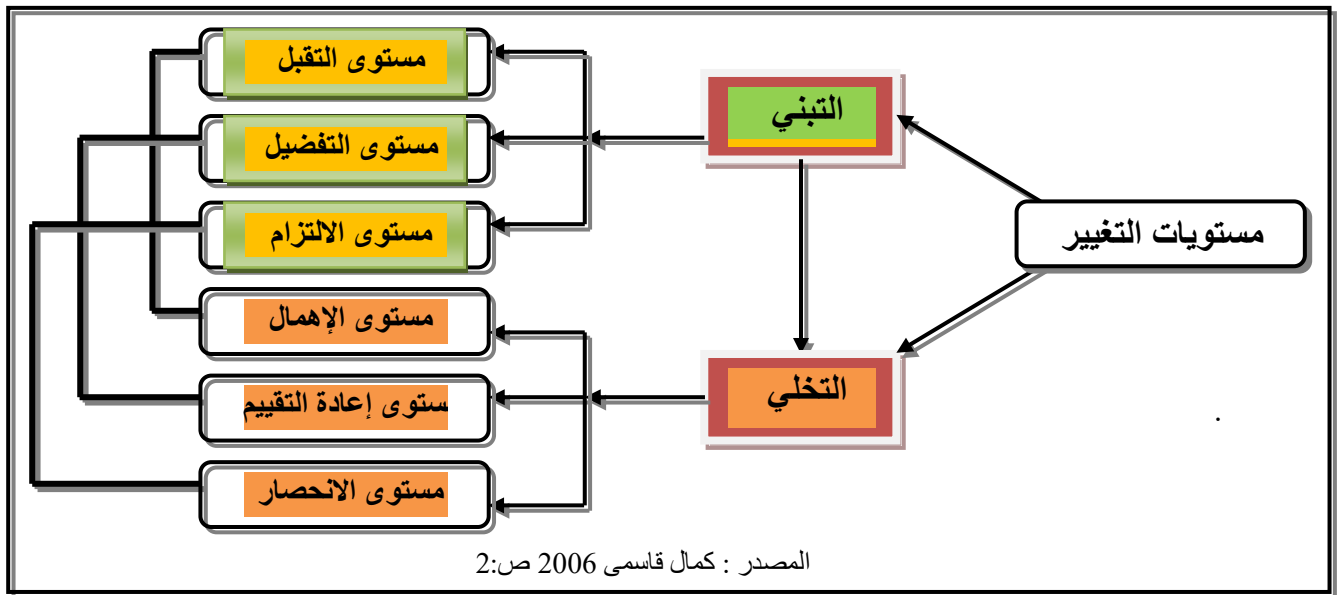
الفاعلة لعمليات التغيير المنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستمرة وغير روتينية في المنظمة.

2-2. مستويات التغيير التنظيمي

ويشير البعض (16) إلى أن هناك خمسة مستويات للتغيير التنظيمي، تتمثل في: عدم التغيير أو الاستمرار، والتغيير: ويشمل التغييرات في أساليب العمل المعتمدة كأساليب جذب الزبائن (التسعير، ترتيب المنتجات، تغيير الموزعين، وغيرها). والتغيير المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه. والتغيير الجذري. وأخيراً إعادة النظر الكاملة بالتوجه التنظيمي والتصنيفات الأخرى للتغيير، النظر إلى التغيير كعمل أو أسلوب إداري لتحويل المنظمة إلى حالة أفضل. وأنه جهد أو نشاط طويل الأجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتحديد الذات والبعض اعتبره وسيلة لإدخال تحسينات على أداء المنظمة لمرحلة أكثر فاعلية، أو أنه استجابة لمتغيرات بيئية كما ذكر وكذلك تمثله على أنه حالة انتقال نحو المستقبل وهو بذات الوقت تكيفاً (17)،

وهناك من يرى أن عملية التغيير تنطوي على مستويين رئيسيين هما التبنّي والتخلي مثلما هو موضح في الشكل التالي رقم (2):

الشكل رقم (2): مستويات التبنّي والتخلي في عملية التغيير



- **مستوى التبنّي:** ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبنّي بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.
- **مستوى التخلي:** ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزناً ضعيفاً، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيب زمني بين التبنّي والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف المنظمة الحالية والإستراتيجية وهكذا.

2-3. المحاور الأساسية للتغيير

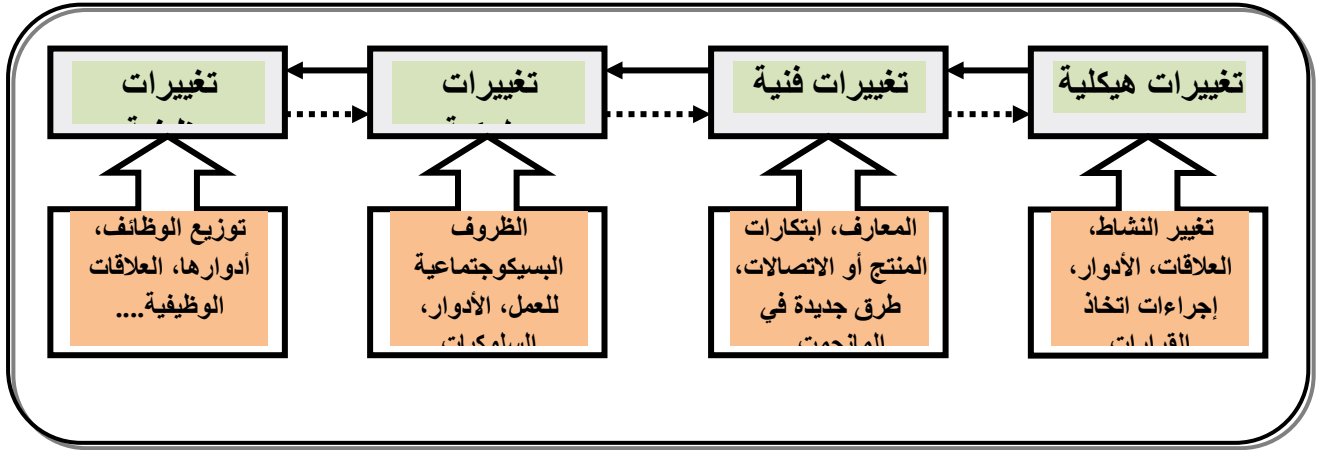
لتفعيل عمليات التغيير ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجرها قيادة منظمة الأعمال، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية - المعارف Savoir ، الطرق الإجرائية Méthodes opératoires ، الأدوار والتصرفات

(16) د. كامل محمد الحواجرة مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . الأستاذ المساعد - قسم إدارة الأعمال جامعة الزرقاء

(17) - سعيد يس عامر (1998) وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، ص 551

Rôles et comportements ، القيم Valeurs - ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل التالي رقم (3):

شكل رقم (3): المحاور الأساسية للتغيير



المصدر : كمال فاسمي 2006 ص:3

ولا يغيب عن الذهن أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن منظمة الأعمال الحديثة ما هي إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح والآخر مغلق ويتشكل هذا النظام من كيانات مترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة.

3 - أهم المداخل الإستراتيجية المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي الاستراتيجي.

أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة المستخدمة في عملية التغيير التنظيمي

3-1. المداخل المركزة على المؤسسة:

- مدخل التحسين المستمر (كايزن)
- مدخل إعادة هندسة العمليات
- مدخل إدارة الجودة الشاملة (ديمنج)
- مدخل التدمير الخلاق
- مدخل القياس إلى النمط الأحسن
- مدخل التخطيط الإستراتيجي (بطاقة الأداء المتوازنة)
- مدخل التطوير التنظيمي

3-2. المداخل المركزة على الأفراد:

- مدخل إرجاع أثر المعلومات المجمعة
- مدخل بناء فرق العمل
- مدخل مستشارو العمليات
- مدخل برامج تحسين جودة حياة العمل (18)

3-4. المنظمات المتعلمة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وتحسين الأداء :

تمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي. كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية. (19) ويرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة، وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيداً أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما ينعكس بوجود المنظمة وبقائها وكذلك اختلاف نتائجها.

وينظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها ويتطلب بناء منظمات التعلم جهوداً مستدامة وهادفة، وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية، والقيم، والاتصالات، واختبار السياسات، والهيكل التنظيمي، والأساليب، والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها (20)

وتُعد منظمة التعلم نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعامل وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى وتمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها: شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد ف يها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة (21)

إذن يمكننا القول أن التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي يتعلق بالتكيف مع المتغيرات المحيطة أكثر منه بالمتغيرات الداخلية. وحسب Norton. D. و Kaplan R. فإن إستراتيجية التعلم التنظيمي تصف مختلف الأصول غير الملموسة للمؤسسة حتى تكون قادرة على تحقيق أنشطتها وتقييم علاقاتها. كما أشارا إلى ثلاث طبقات اعتبرت أساسية وهي: الكفاءات الإستراتيجية. وتمثل مجموع القدرات والمعارف الإستراتيجية الضرورية والتي تمكن الفرد من دعم الإستراتيجية، التكنولوجيا الإستراتيجية فأنظمة المعلومات وقواعد المعطيات والشبكات تعد ضرورية للنهوض بالإستراتيجية، وبيئة داخلية موافقة للنشاط حيث أن التعديلات الثقافية ضرورية من أجل تحفيز الفرد وإنماء روح المسؤولية لديه وجعله أيضاً على دراية تامة بالإستراتيجية.

4. مفاهيم وأدوار بطاقات الأداء المتوازن في عمليات التغيير الإستراتيجي والتنظيمي

4-1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أ- المدخل لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما أن العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في أداء الأفراد وأداء المؤسسة. إن نجاح وفعالية عملية قياس الأداء تستند على المداخل المرتكزة على جودة أداء العمل،

ويمكن تحديد أسباب لقياس الأداء وحصرها فيما يلي: (22)

- التخطيط والرقابة والتقييم وتعنى القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات.
- إدارة التغيير تستند إلى المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف.

19 - (السالم، مؤيد سعيد، (2005)، منظمات التعلم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

20 - (العلي، عبد الستار، وقنديلجي (2006)، عامر المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة

21 - (الدوري، زكريا (2003)، مطلق الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الدوري، زكريا، مطلق، ط 1، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد.

22 - Sinclair, D. and Zairi, M. (1995b) "Effect Process management through performance measurement-Part 111", Business Process Re-engineering & Management Journal, (3) 50-65.

- الاتصالات ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية.
- التحسين بشكل أن يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء تعبر عن تقرير يوضح كيفية تحقيق جهود التحسين.
- تخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للمنظمة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.

ونظراً لندرة الدراسات العربية التي تتعرض لها في تثبيت مفاهيم قياس الأداء ونشر ثقافة التغيير والتعرف على مفهوم قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وما هي الأدوات والوسائل التطبيقية المقترحة لكيفية تحسين الأداء في منظمات الأعمال الحديثة. حيث أن الدراسات تشير إلى أن العديد من منظمات الأعمال تقتصر إلى الآليات التنظيمية التي تربط بين استراتيجيات الأعمال وأداء الموظفين- الثابتين والمتغيرين لذلك تفشل 77% من منظمات الأعمال في تحقيق نجاحاً متميزاً على أرض الواقع رغم وجود استراتيجيات واضحة لها. تساعد بطاقات الأداء المتوازن المؤسسة في جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق جعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية والتخلص من أعتى عيوب الفشل المتمثلة في غياب العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين إستراتيجية المنظمة.

4-2. مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية و الربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء لمؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر ، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل ، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي الماضي ، الحاضر ، المستقبل بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية ، وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، ومن ثم مكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة علي ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية(23)

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية(24):

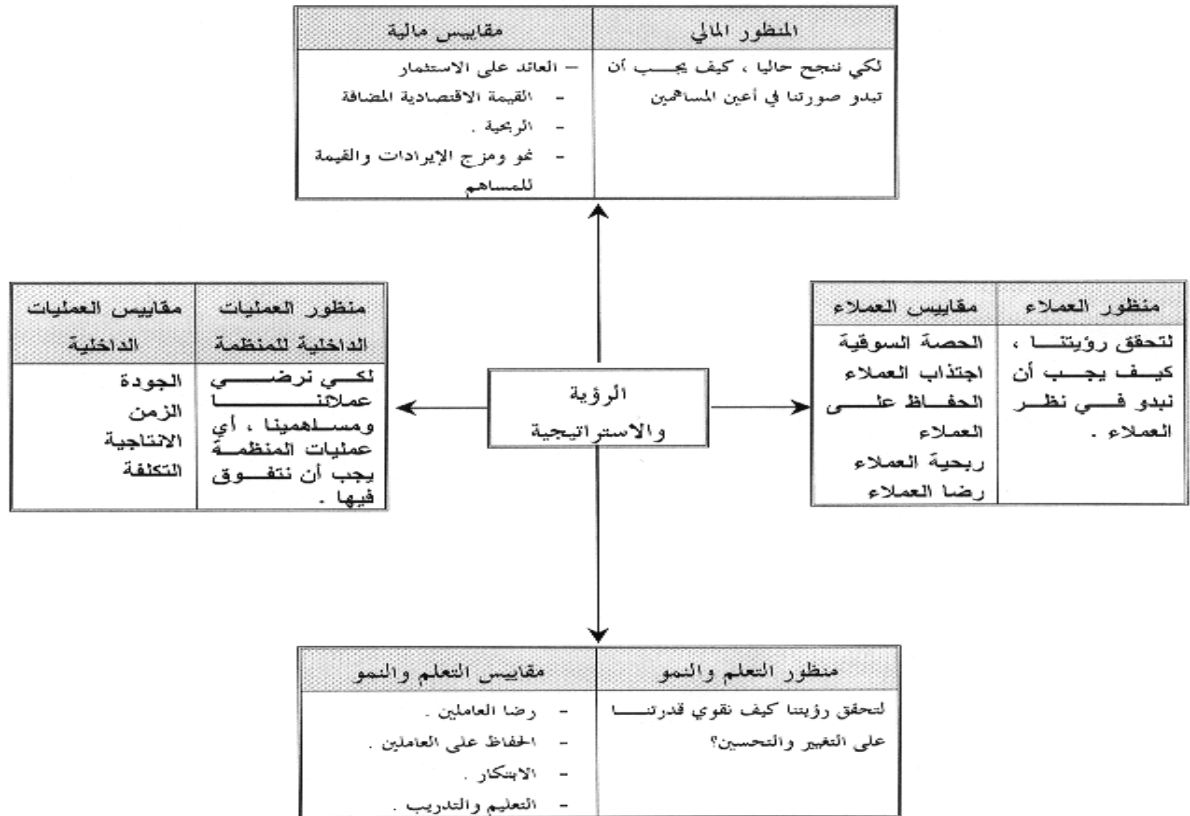
- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- **البعد المالي وغير المالي :** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة .

(23) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79

24 - د. عبد المحسن ، توفيق محمد (2005-2006)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي .

- **البعد الإستراتيجي** : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئي** : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس .

شكل رقم (4) نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan & Norton (1992)

3-4. جوهر استخدام بطاقة الأداء المتوازن

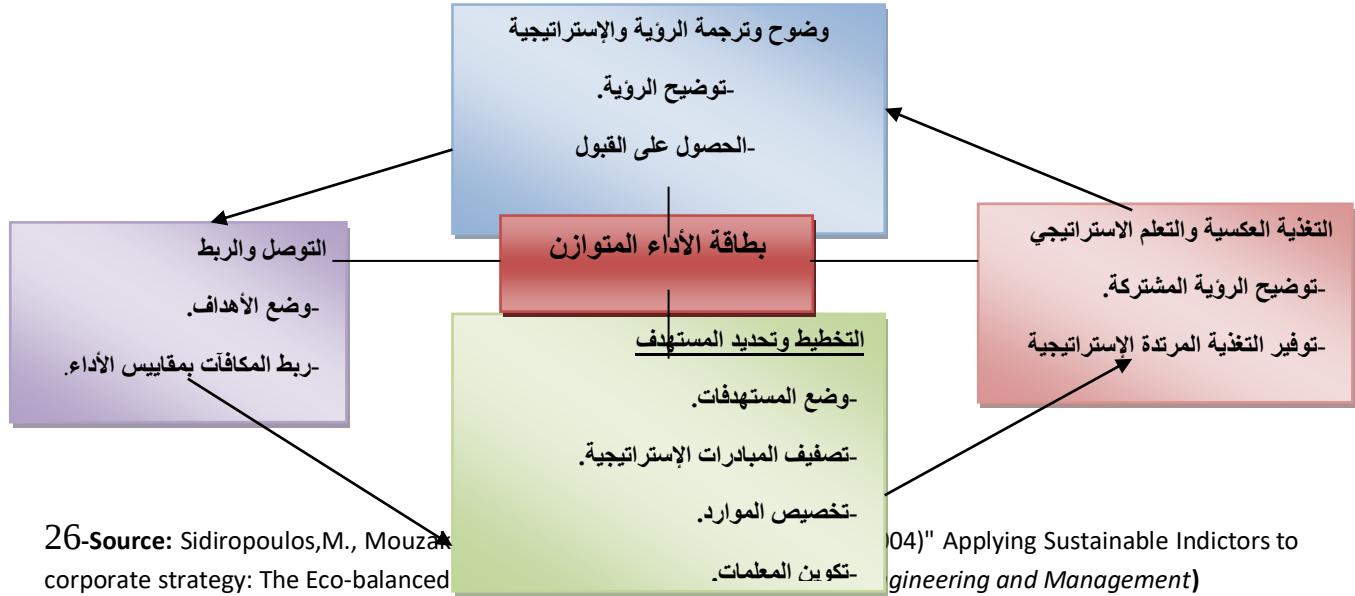
إن تبني هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها. كما أنها تحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي (25):

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

(25) - العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور 2003، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني،

ث-نشر التغيير التنظيمي و التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
ج-توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.
إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

شكل رقم(5) بطاقة الأداء المتوازن كأطار استراتيجي للعمل بالمنظمة



26-Source: Sidiropoulos,M., Mouza
corporate strategy: The Eco-balanced

(04)" Applying Sustainable Indicators to
Engineering and Management)

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. علي سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلي مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم

4-4. أسباب ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن:

يري البعض أنه نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 م ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية ، والتي يتمثل دور الرقابة وفقاً لها في التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة ، ونتيجة لذلك يجب أن تعطي الإدارة مزيداً من التركيز علي قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها علي الإيرادات. وبعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعقد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر أيضاً في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد به باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

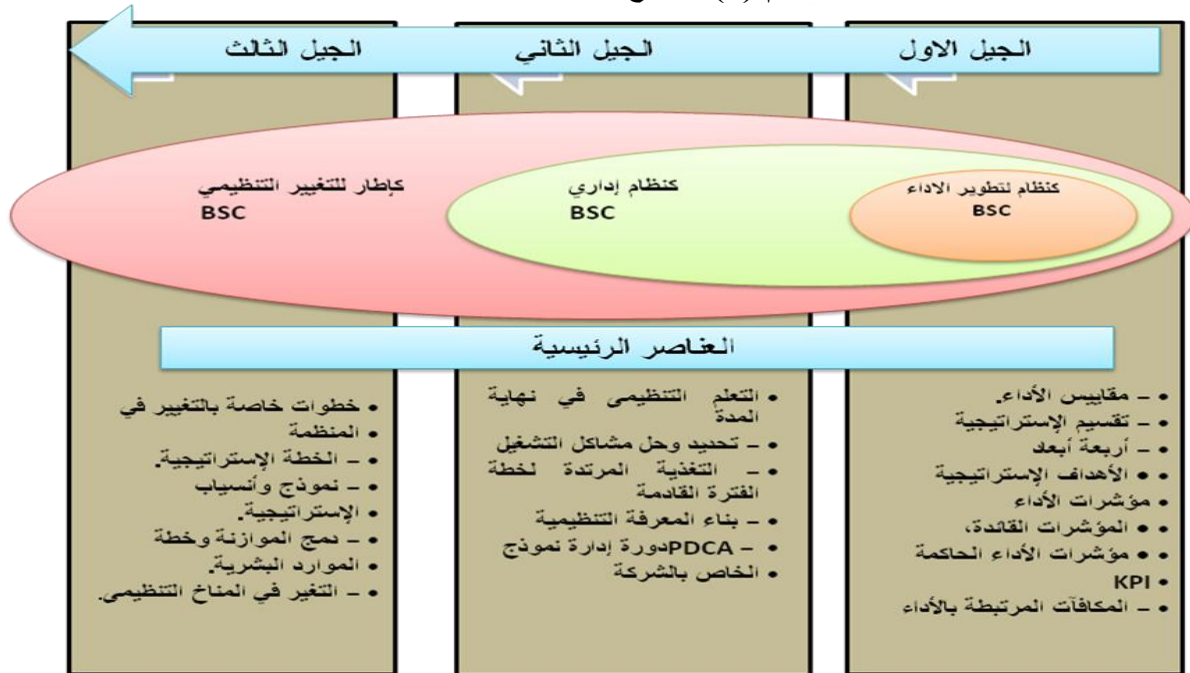
وفي الثمانينيات توصلت البحوث التي أجريت إلى مجموعة من المفاهيم والأدوات التي قد تحقق التطور المنشود في الأساليب الرقابية ، وكان من أمثلتها إدارة الجودة الشاملة TQM إعادة هندسة العمليات ، الإدارة على أساس النشاط ABM ، هندسة العمليات ، قياس التكاليف على أساس النشاط ABC...Kaizen Cost... إلخ وإمكانية الحصول على المنافع المستهدفة من تلك الأساليب كان لا بد من استخدام مجموعة من الأدوات المدعمة لها من بينها استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك بهدف أنها تعمل على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ، وهذا أحد أهم الأهداف الإستراتيجية التي يسعى كل فرد من منظمات الأعمال إلى الوصول إليه.

وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كأطار للتغيير التنظيمي.

26 (-) الدوري، زكريا (2003) ، مطلق الإدارة الإستراتيجي: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الدوري، زكريا ، مطلق ، ط 1 ، المكتبة الوطنية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد.

والشكل التالي رقم (6) يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن ويوضح الشكل رقم (7) تطور عملية القياس عبر العصور ويوضح الشكل (8) التطور شكل بطاقة الاداء المتوازن

الشكل رقم (6) يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن



27--Source: Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

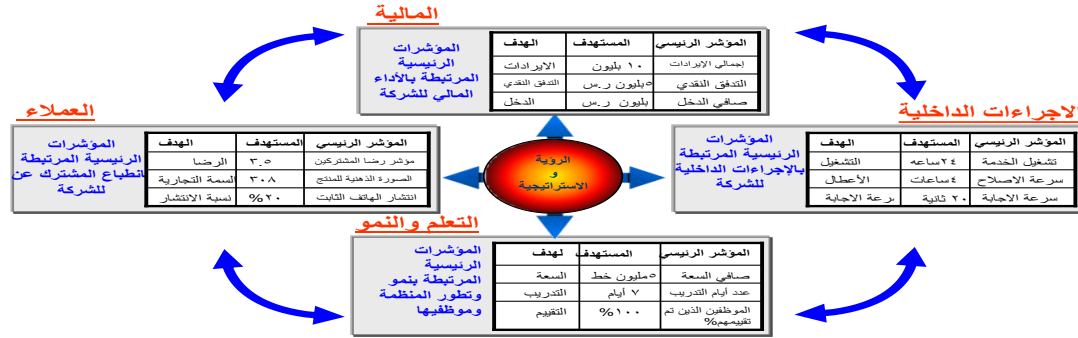
إن بطاقة الأداء المتوازن ، تأخذ الإستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس فقط، بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة.

الشكل رقم (7) تطور عملية القياس عبر العصور ودور بطاقة الاداء المتوازن

27 -) الدوري، زكريا (2003) ، مطلق الإدارة الإستراتيجي : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الدوري، زكريا ، مطلق ، ط 1 ، المكتبة الوطنية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد.

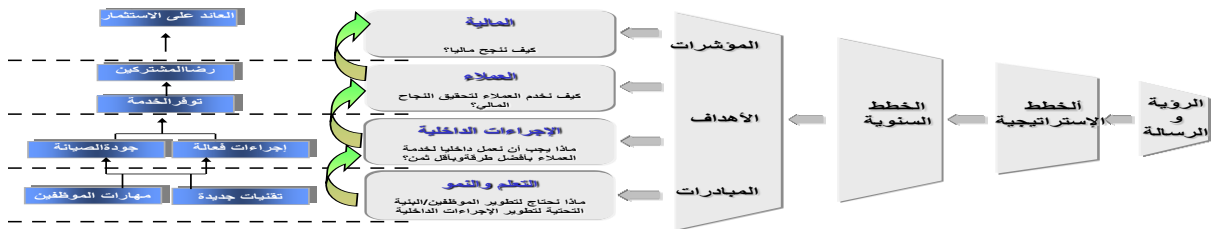
بطاقة الأداء المتوازن — الجيل الأول

عندما بدأ المفهوم في الانتشار في أواخر التسعينيات الميلادية لم يتجاوز كونه مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية الموزعة "بتوازن" بين الأبعاد الكلاسيكية (مضافة على البعد المالي) التي طرحها كابيلن ونورتن في كتابهما. ويلاحظ على هذا الجيل الترابط الضعيف بين الإستراتيجية والأهداف، كما أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين الأبعاد فقط.



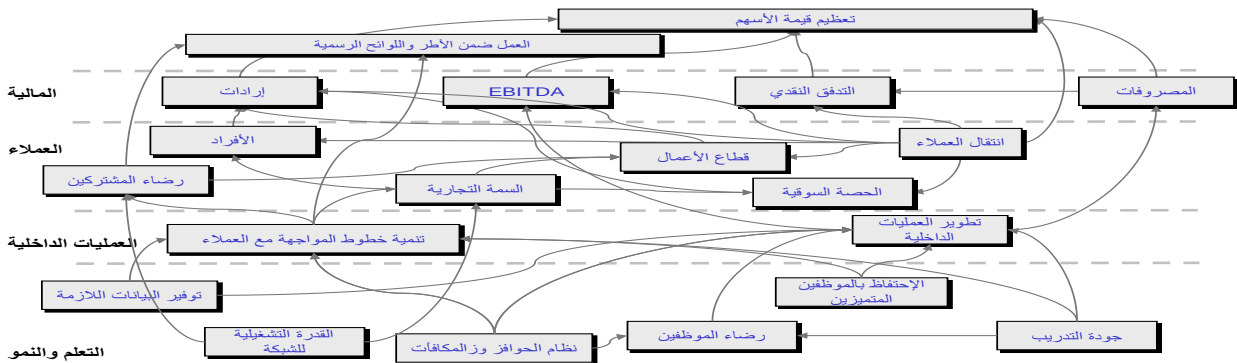
بطاقة الأداء المتوازن — الجيل الثاني

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



بطاقة الأداء المتوازن — الجيل الثالث

ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الإستراتيجيات نقطة الإرتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة تابعة من رؤية ورسالة الشركة



المصدر: عبدالله بن عبدالله أبو ملحه بطاقة الاداء المتوازن بين النظرية والتطبيق

ثالثاً : الدراسة التطبيقية

نعرض فيما يلي لبعض المداخل المفاهيمية الأساسية حول موضوع الدراسة ثم نقوم بتطبيق تلك المداخل على إطار عملي تطبيقي في إحدى الشركات .

1. بطاقة الأداء المتوازن كمدخل عملي للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء :

أشار (كابلان ونورتون) الى أربعة من الأنشطة الأساسية من أجل النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

- تقديم إستراتيجية واضحة، واختيار التدابير اللازمة لها .
- التدابير الداخلية لسجل الأداء المتوازن يجب أن تتبع من العمليات التي يكون لها أكبر الأثر على رضا العملاء .
- أن تنفيذ منهج بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى إستراتيجية إدارة تغيير ويجب أن يكون محاذياً له، وأثار ذلك يجب أن يكون مفهوماً . هذه الإستراتيجية لا بد أن تتبع التسلسل الهرمي لشبكة من الأنشطة المترابطة

ويشير العديد من الكتاب الى بطاقة الأهداف المتوازنة كنظام إدارة على النحو التالي : (28)

- أ- المؤشرات المالية وغير المالية يجب أن تكون جزءاً من النظام المعلوماتي المتاح للعاملين بكافة مستوياتهم.
- ب- تمكن العاملين في الصف الأمامي للمؤسسة أن يفهموا النتائج المالية لقراراتهم وأعمالهم ، كما تمكن المدراء التنفيذيين من أن يفهموا المؤثرات الرئيسية في تحقيق النجاح المالي طويل المدى.
- ت- مؤشرات أداء مالي وغير مالي ، مشتقة من عملية تقييم شاملة من الأعلى إلى الأسفل وفق رؤية المنظمة .
- ث- تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومؤشرات محددة وملموسة.
- ج- تمثل هذه المؤشرات توازناً ما بين:

- المؤشرات الخارجية لحملة الأسهم والعلاء (Outcome Measures).
- المؤشرات الداخلية بالنسبة للعمليات الإنتاجية والإبداع والتعلم والنمو (Performance Drivers).
- ح- تحقيق المزيج المناسب من النتائج النهائية (Lagging Indicators) والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي (Leading Indicators).
- خ- تحقيق التوازن بين المؤشرات والأهداف الموضوعية التي يمكن قياسها بسهولة وبين الأهداف والمؤشرات الذاتية.

د- وفق ماسبق / تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بمثابة نظام إدارة إستراتيجي على المدى الطويل.

نستنتج من ذلك أن بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) تستمد أهميتها من العناصر التالية : خلق فهم مشترك للإستراتيجية ، خلق نموذج موحد للإستراتيجية يسمح للعاملين برؤية دورهم في نجاح المؤسسة ، التركيز على محاولات التغيير (إذا حددت الأهداف الصحيحة والمقاييس، ترتفع احتمالات التطبيق الناجح) ، والتركيز على الاستثمار لأجل المستقبل ، في المعدات والأبحاث ، والأفراد ، والأنظمة ، والإجراءات.

2- برنامج عملي مقترح لتطبيق نظم قياس الأداء المتوازن كمدخل لإدارة التغيير وتحسين الأداء

يستعرض الباحث البرنامج المقترح للتطبيق بالمؤسسات وهو عبارة عن خطط تنفذ من قبل الفرد أو مجموعة من أفراد في فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف معينة من خلال التالي (يراجع الشكلين أرقام : 8 + 9) .

2-1. أهداف البرنامج:

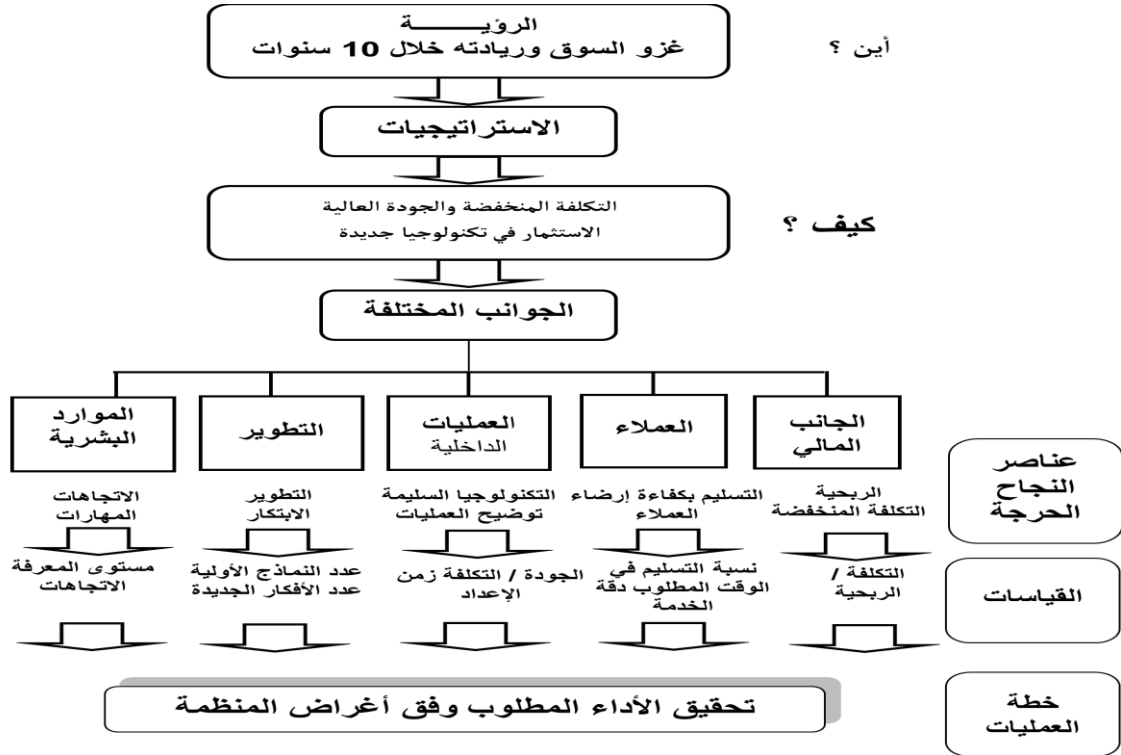
- تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله وأساليبه.
- إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية.
- مساعدة العاملين في تحديد العملاء وقطاعات السوق، بما فيها خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة.
- نشر وغرس مفاهيم بطاقة الأداء المتوازنة وطريقة تطبيقها.
- تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل.
- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل وعلى التعلم والابتكار في العمل ، وتنمية روح الولاء والانتماء.
- دعم تكيف الأفراد مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية، ودعم القوى الداخلية للتغيير وعزل القوى المضادة.
- مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير السلوك.
- نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و وسائل التقنية لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في السوق.

2-2. خطوات البرنامج:

- الخطوة الأولى : رؤية المنظمة : ويسبقها إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها .
- الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات : ويسبقها تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- الخطوة الثالثة : تحديد العناصر الحرجة في النجاح :: يسبقها مد العاملين بالقواعد المشتركة للسلوك والتنظيمي.

- **الخطوة الرابعة: تحديد القياسات :** ويسبقها تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله
- **الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل :** ويسبقها تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل .
- **الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية :** ويسبقها مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة ، و مساعدة العاملين في تحديد العملاء وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء .
- **الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم :** ويتم فيها الربط بين مراحل التطبيق نشر الثقافة المؤسسية، والتغذية المرتدة بعد قياس مدى الوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية.

الشكل رقم (8) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



الشكل رقم (9) التطبيق للخرائط الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة كمدخل لإدارة التغيير في المنظمات

الإستراتيجية هي عدد من الأسئلة الافتراضية عن السبب والأثر ويمكن التعبير عنها بجملة من ماذا لو إذا رفعنا مهارات الموارد البشرية بالتدريب والمعرفة - سبب - فسيكون التأثير على تحسين وتطوير الجودة للمنتج والخدمة وحين يتم تحسين الإجراءات - جودة وتكلفة وأوقات للعمليات - سبب - فسيكون التأثير على تحسين مستوى خدمة العملاء ويعني ذلك توصيل الخدمات والسلع في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة والسعر المناسب سيؤثر على ولاء العملاء ولو حدث ذلك سيؤثر على النتائج المالية والربحية والوضع التنافسي بطاقات قياسات الأهداف المتزنة



الأهداف المتزنة هي ترجمة المهمة والرؤية إلى واقع مستقبلي من خلال الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء الغير محسوس والهدف هو

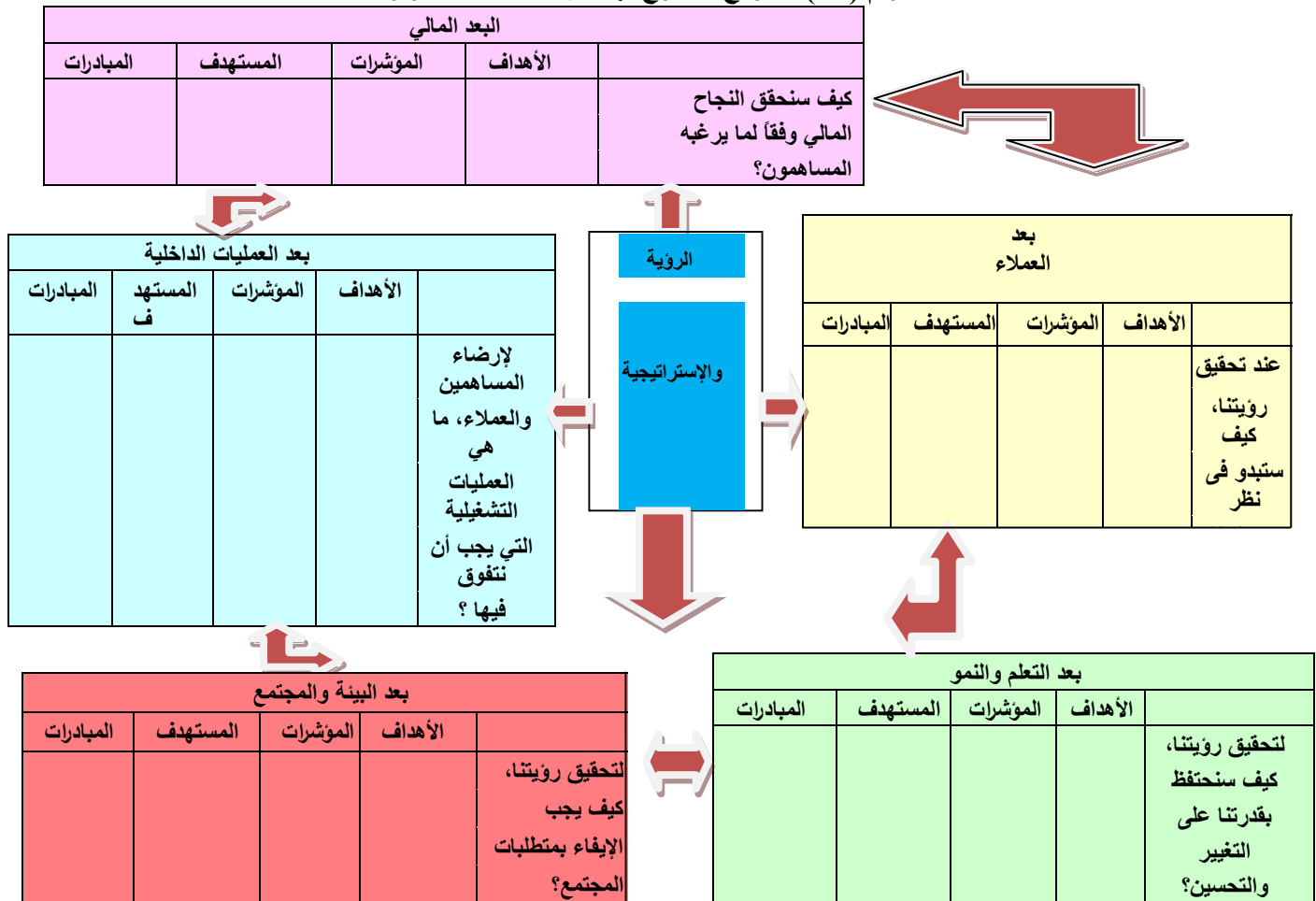
التغيير والتحسين المستمر والنجاح والتميز والتفوق

3-2. النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة للتطبيق العملي

عرض الباحث فيما سبق رؤية لبرنامج شامل للتغيير في الاستراتيجية بواسطة قياس الاداء المتوازن ويمكن تجسيد المراحل السابقة المكمل للوصول الى بطاقة الاداء المتوازن المستدامة من خلال فكرة مشروع بطاقة الاداء المتوازن المعدلة والمستدامة من خلال الاعتماد على خمسة أبعاد أساسية تشكل التوازن والاستدامة بدلا من أربعة أبعاد كما في النموذج التقليدي وذلك يكون بإضافة البعد البيئي والاجتماعي وفق ما يشرحه الشكل التالي رقم 10.

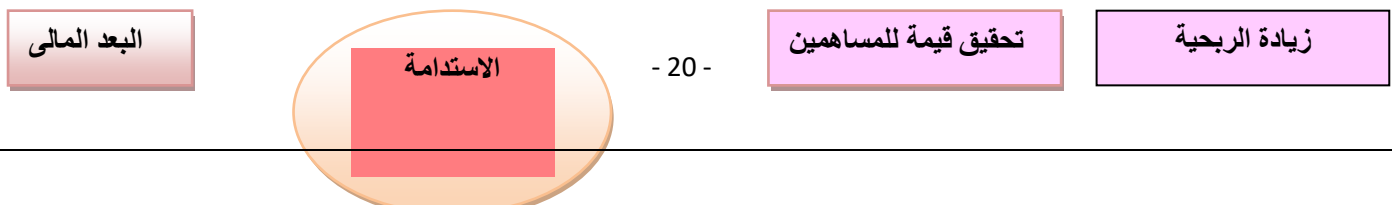
وتقوم ميكانيكية بطاقة الاداء المتوازن المعدلة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والاثار والشكل التالي يوضح نموذج لبطاقة الاداء المستدامة وفق ما يوضح الشكل .

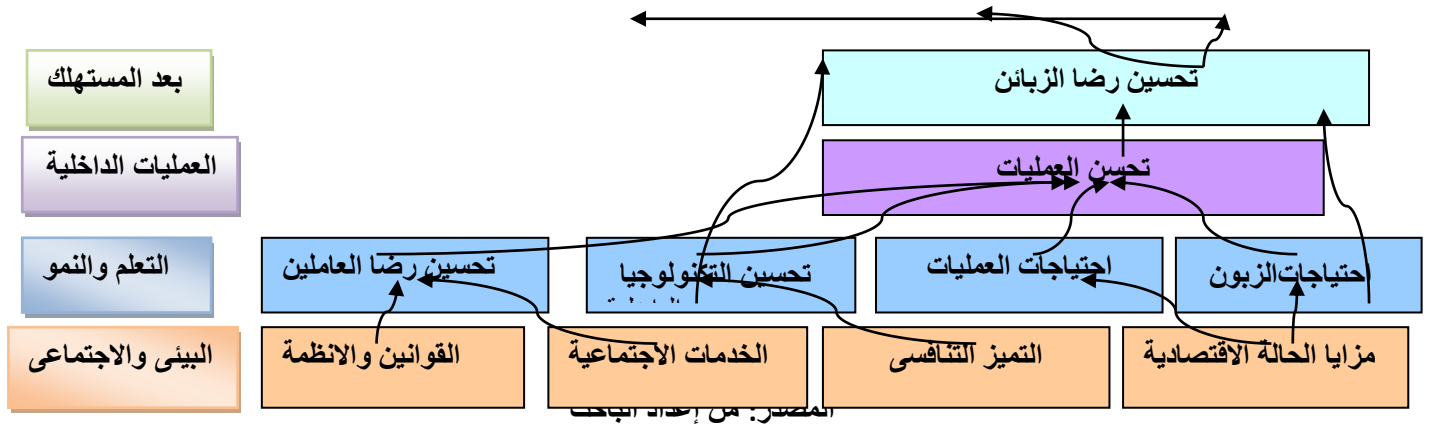
الشكل رقم (10) النموذج المقترح لهيكل بطاقة الاداء المتوازن المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (11) نموذج الخريطة الاستراتيجية





4-2. خطوات عملية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن – شكل رقم (12)



3. الاطار العملى للتغيير باستخدام بطاقات الأداء المتوازن - التطبيق على أحد الشركات الصناعية

إنطلاقاً مما سبق حيث تم عرض برنامج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقدمنا نموذج مكمّل لمشروع البطاقة المتوازنة المعدلة وفق رؤية المؤسسة الصناعية لغزو السوق وتحقيق التنافسية ، نستعرض فى الخطوات التالية كيفية التطبيق على أحد الشركات التى تعمل فى مجال الصناعات الهندسية وتوضيح الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن ، وطرق القياس وتحليل النتائج الخاصة بالمحاور الخمسة للبطاقة وذلك من خلال عمل إستبانة لعينة دراسية من المديرين كما سيأتى فى هذا الجزء من البحث :-

3-1. نموذج الأهداف الاستراتيجية ومحاور بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس والمؤشرات

جدول رقم (1) نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC) المعدل للشركات الصناعية

الأبعاد Perspectives	الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals	محركات الأداء، المؤشرات القائدة (Leading Performance Indicators)	مقاييس الأداء اللاحقة Lagging Performance Measurements)
البعد المالي	تحقيق قيمة للمساهمين زيادة الربحية	تخفيض التكلفة	زيادة حجم رأس المال العامل
		زيادة الإيرادات	زيادة القيمة الاقتصادية المضافة
		زيادة المبيعات	زيادة معدل العائد على الاستثمار
			زيادة معدل نمو المبيعات
			زيادة التدفقات النقدية التشغيلية
			زيادة معدل العائد على حقوق الملكية
			تخفيض تكلفة الوحدة
			زيادة سعر سهم الشركة فى السوق
بعد الزبائن	تحسين رضا الزبائن	السعر	زيادة عدد عمليات تكرار الشراء
		وقت التسليم	زيادة عدد الزبائن فى أسواقنا التقليدية
		الائتمان	اكتساب زبائن جدد فى أسواق جديدة
		السمعة	انخفاض معدل الديون المدومة
			انخفاض تكلفة خدمة الزبون
			انخفاض معدل وقت التسليم
			انخفاض عدد شكاوى الزبائن
		وقت الإنتاج	انخفاض معدل دورة الإنتاج
بعد العمليات الداخلية	تحسن العمليات	مرونة الإنتاج	انخفاض عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية المخططة، وزيادة عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية غير المخططة
		الجودة	انخفاض معدل عيوب الإنتاج
		الإنتاجية	زيادة معدل إنتاجية العامل الواحد
			زيادة معدل الدخل للعامل الواحد
			زيادة عدد المنتجات الجديدة
			زيادة معدل الإنتاجية
		تدريب العاملين	انخفاض معدل دوران العاملين
		مشاركة العاملين فى صنع القرار	زيادة عدد السلع التى يتم ابتكارها
بعد التعلم والنمو	تحسين رضا العاملين تحسين التكنولوجيا المستخدمة	الرقابة الذاتية الفاعلة	انخفاض شكاوى العاملين
		معرفة احتياجات العمليات	

زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد الخطط الإنتاجية	استخدام تكنولوجيا حديثة	معرفة احتياجات الزبون	
زيادة معدل تكاليف البحث والتطوير المتعلقة في السلع المنتجة حديثا	عمل دراسات وأبحاث سوقية		
زيادة نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول الثابتة			
انخفاض عدد القضايا المرفوعة ضد الشركة في المحاكم	زيادة اهتمام الشركة بتطبيق القوانين والأنظمة الحكومية	تزام بالقوانين والأنظمة الحكومية	بعد بيئة الشركة
انخفاض عدد الإنذارات الموجهة للشركة من قبل الحكومة	الاستمرار في تقديم الخدمات الاجتماعية	تقديم الخدمات الاجتماعية	
زيادة معدل مساهمة الشركة في الأعمال الاجتماعية إلى الإيرادات	متابعة أعمال ونشاطات الشركات المنافسة	زيادة التميز التنافسي في القطاع	
زيادة معدلات تحليل القوائم المالية مقارنة مع الصناعة لنفس القطاع الداخلي الذي تنتمي له الشركة.	تحليل الشركات في الصناعة المشابهة	استثمار مزايا الحالة الاقتصادية	
انخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج الشركة عن المواصفات والمقاييس المعيارية	استثمار التسهيلات الاقتصادية		
زيادة عدد السلع المصدرة إلى خارج الوطن	الاستفادة من اتفاقيات التبادل التجاري		
زيادة معدل قيمة الصادرات إلى إجمالي المبيعات			
زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول			

2-3. اختبار النموذج المعدل المقترح لبطاقة الأهداف المتوازنة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض نتائج اختبار نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة المعدل للاستخدام في الشركات الصناعية وبالتطبيق على أحد الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الهندسية، لقد تم طرح النموذج بموجب استبانة اجتازت معايير الصدق والثبات حسب الأصول إلى عينة الدراسة، وطلب من أفراد العينة إعطاء وزن من (1-5) نقاط لكل بعد وهدف ومحرك ومقياس أداء، بحيث تكون العلامة الدنيا (1) والعلامة العليا هي (5) بموجب مقياس ليكرت، وبعد جمع الاستبانات تم تفرغ محتوياتها في الخانات المخصصة باستخدام الحزمة البرمجية ، وتم استخراج متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل متغير، وبعد ذلك تم استخراج وزن لكل متغير يمثل الأهمية النسبية من خلال معالجة هذه المتوسطات بواسطة الحاسب وإتباع الخطوات التاليتين :-

- استبعاد المتوسطات التي تقل عن العلامة (3) على قاعدة أنها لم تلق قبولا من اغلب أفراد عينة الدراسة.
- استخراج وزن البعد الرئيس من خلال قسمة متوسط كل بعد مع مجموع متوسطات جميع الأبعاد الرئيسة الخمسة، وكما هو مبين في الجدول رقم (3) أدناه، وعلى سبيل المثال فقد استخراج وزن البعد المالي بقسمة متوسطه البالغ (4,261) على مجموع المتوسطات البالغ (18,930) ليكون الوزن الناتج (0,2251) وهكذا

1-2-3. خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير مبيعات	9	12.7

38	27	مدير مالي
12.7	9	مدير إنتاج
7	5	مدير تطوير
4.2	3	مدير تخطيط
25.4	18	أخرى
100	71	المجموع
النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة في الشركة
18.3	13	5 سنوات فأقل
38	27	من 6 إلى 10 سنوات
39.4	28	من 11 إلى 15 سنة
4.2	3	16 سنة فأكثر
100	71	المجموع
النسبة المئوية	العدد	درجة المؤهل العلمي
87.3	62	بكالوريوس فأقل
11.3	8	ماجستير
1.4	1	دكتوراه
100	71	المجموع
النسبة المئوية	العدد	نوع التخصص العلمي
35.2	25	المحاسبة
23.9	17	إدارة الأعمال
2.8	2	العلوم المالية والمصرفية
9.9	7	الاقتصاد
28.2	20	أخرى
100	71	المجموع
النسبة المئوية	العدد	عمر المدير
15.5	11	30 عام فأقل
57.7	41	من 31 إلى 40 عام
26.8	19	أكثر من 41 عام
100	71	المجموع

2-2-3. قياس وتقييم الأبعاد والمحاور والأهداف

الجدول رقم (3) متوسط كل بعد والأهمية النسبية له

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (الوزن)
المالي	4.261	0.823	0.225
الزبون (المستهلك)	3.937	0.982	0.208
العمليات الداخلية	3.852	0.830	0.204
التعلم والنمو	3.732	0.853	0.197
البيئي والاجتماعي	3.148	0.864	0.166
المجموع	18.930	4.351	1.000

الجدول رقم (4) متوسطات وأوزان الأهداف الإستراتيجية المقترحة للبعد المالي

رمز المتغير	الهدف الاستراتيجي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي ضمن البعد المالي
-------------	-------------------	---------	-------------------	-------------------------------

0.485	0.826	3.880	تحقيق قيمة للمساهمين	AA1
0.515	0.860	4.120	زيادة الربحية	AA2
%100	1.686	8	المجموع	

الجدول رقم (5) محركات الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي

رمز المتغير	محرك الأداء القائد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
AB1	تكلفة الإنتاج	3.916	0.910	0.319
AB2	زيادة الإيرادات	4.134	0.737	0.337
AB3	زيادة المبيعات	4.211	0.800	0.344
	المجموع	12.261	2.447	%100

الجدول رقم (6) متوسطات وأوزان مقاييس الأداء للبعد المالي

رمز المتغير	مقياس الأداء اللاحق	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
AC1	زيادة حجم رأس المال العامل	3.789	0.822	0.124
AC2	زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	3.493	0.856	0.114
AC3	زيادة معدل العائد على الاستثمار	3.578	1.068	0.117
AC4	زيادة معدل نمو المبيعات	4.113	0.693	0.135
AC5	زيادة التدفقات النقدية التشغيلية	4.049	0.723	0.133
AC6	زيادة معدل العائد على حقوق الملكية	3.923	0.921	0.129
AC7	تخفيض تكلفة الوحدة	3.697	1.097	0.121
AC8	زيادة سعر سهم الشركة في السوق	3.880	0.943	0.127
	المجموع	30.522	7.122	%100

الجدول رقم (7) متوسط ووزن الهدف الاستراتيجي لبعد المستهلك

رمز المتغير	الهدف الاستراتيجي:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
BA1	تحسين رضا الزبائن	3.873	0.873	%100

الجدول رقم (8) محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعد المستهلك

رمز المتغير	محرك الأداء القائد:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
BB1	السعر	3.662	0.959	0.241
BB2	وقت التسليم	3.690	0.994	0.243
BB3	الانتماء	3.711	0.925	0.244

0.272	0.982	4.134	السمعة	BB4
%100	3.860	15.197	المجموع	

الجدول رقم (9) مقاييس الأداء المقترحة لبعء المستهلك

رمز المتغير	مقياس الأداء اللاحق:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
BC1	زيادة عدد عمليات تكرار الشراء	3.620	0.843	0.137
BC2	زيادة عدد الزبائن في أسواقنا التقليدية	3.831	0.802	0.145
BC3	اكتساب زبائن جدد في أسواق جديدة	3.944	1.009	0.149
BC4	انخفاض معدل الديون المعدومة	3.937	1.059	0.148
BC5	انخفاض تكلفة خدمة الزبون	3.662	1.146	0.138
BC6	انخفاض معدل وقت التسليم	3.718	0.755	0.140
BC7	انخفاض عدد شكاوى الزبائن	3.810	0.954	0.144
	المجموع	26.522	6.566	%100

الجدول رقم (10) متوسط ووزن الهدف الاستراتيجي المقترح لبعء العمليات الداخلية

رمز المتغير	الهدف الاستراتيجي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
CA1	تحسن العمليات	3.965	0.851	%100

الجدول رقم (11)

محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعء العمليات الداخلية

رمز المتغير	محرك الأداء القائد:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
CB1	وقت الإنتاج	3.817	0.829	0.250
CB2	مرونة الإنتاج	3.683	0.776	0.241
CB3	الجودة	3.937	1.111	0.258
CB4	الإنتاجية	3.845	1.232	0.252
	المجموع	15.282	3.949	%100

الجدول رقم (12) مقاييس الأداء المقترحة لبعء العمليات الداخلية

رمز المتغير	مقياس الأداء اللاحق:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
CC1	انخفاض معدل دورة الإنتاج	3.394	0.849	0.137
CC2	انخفاض عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية	3.514	1.045	0.142
CC3	انخفاض معدل عيوب الإنتاج	3.662	1.051	0.148
CC4	زيادة معدل إنتاجية العامل الواحد	3.549	1.099	0.144
CC5	زيادة معدل الدخل للعامل الواحد	3.310	1.129	0.134
CC6	زيادة عدد المنتجات الجديدة	3.317	1.050	0.134
CC7	زيادة معدل الإنتاجية	3.978	1.081	0.161
	المجموع	24.724	7.304	%100

الجدول رقم (13) متوسطات وأوزان الأهداف الإستراتيجية لبعده التعلم والنمو

رمز المتغير	الهدف الاستراتيجي:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
DA1	تحسين رضا العاملين	3.500	1.086	0.246
DA2	تحسين التكنولوجيا لمستخدميها	3.585	1.059	0.252
DA3	معرفة احتياجات العمليات	3.437	0.956	0.242
DA4	معرفة احتياجات الزبون	3.697	1.087	0.260
	المجموع	14.219	4.188	%100

الجدول رقم (14) محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعده التعلم والنمو

رمز المتغير	محرك الأداء القائد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
DB1	تدريب العاملين	3.373	1.238	0.204
DB2	مشاركة العاملين في صنع القرار	3.014	1.004	0.182
DB3	الرقابة الذاتية الفاعلة	3.303	1.005	0.200
DB4	استخدام تكنولوجيا حديثة	3.627	0.988	0.219
DB5	عمل دراسات وأبحاث سوقية	3.232	1.079	0.195
	المجموع	16.549	5.314	%100

الجدول رقم (15) مقاييس الأداء لبعده التعلم والنمو

رمز المتغير	مقياس الأداء اللاحق	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
DC1	انخفاض معدل دوران العاملين	3.303	1.030	0.167
DC2	زيادة عدد السلع التي تم ابتكارها	3.155	1.047	0.160
DC3	انخفاض شكاوى العاملين	3.303	1.179	0.167
DC4	زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد الخطط الإنتاجية	3.239	1.146	0.164
DC5	زيادة معدل تكاليف البحث والتطوير المتعلقة في السلع	3.373	0.963	0.171
DC6	زيادة نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول الثابتة	3.394	0.971	0.172
	المجموع	19.767	6.335	%100

الجدول رقم (16) متوسطات وأوزان الأهداف الإستراتيجية للبعد البيئي

رمز المتغير	الهدف الاستراتيجي:	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
EA1	زيادة الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية	3.409	1.297	0.532
EA2	تقديم الخدمات الاجتماعية	2.845	1.097	
EA3	زيادة التميز التنافسي في القطاع	3.000	1.128	0.468
EA4	استثمار مزايا الحالة الاقتصادية	2.937	0.978	

المجموع	6.409	4.500	%100
---------	-------	-------	------

الجدول رقم (17) محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبعد البيئي

رمز المتغير	محرك الأداء القائد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
EB1	التزام الشركة بالقوانين والأنظمة الحكومية	3.683	1.280	0.185
EB2	الاستمرار في تقديم الخدمات الاجتماعية	2.986	1.165	0.000
EB3	متابعة أعمال ونشاطات الشركات المنافسة	3.197	1.154	0.161
EB4	تحليل الشركات في الصناعة المشابهة	3.092	1.187	0.155
EB5	استثمار التسهيلات الاقتصادية	3.261	1.127	0.164
EB6	الاستفادة من اتفاقيات التبادل التجاري	3.282	1.104	0.165
	المجموع	19.888	7.017	%100

الجدول رقم (18) مقاييس الأداء المقترحة للبعد البيئي والاجتماعي للشركة

رمز المتغير	مقياس الأداء اللاحق	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
EC1	انخفاض عدد القضايا المرفوعة ضد الشركة في المحاكم	3.155	1.322	0.159
EC2	انخفاض عدد الإنذارات الموجهة للشركة من قبل الحكومة	3.423	1.221	0.172
EC3	زيادة معدل مساهمة الشركة في الأعمال الاجتماعية إلى الإيرادات	3.247	1.158	0.163
EC4	زيادة معدلات تحليل القوائم المالية مقارنة مع الصناعة لنفس القطاع الداخلي الذي تنتمي له الشركة.	3.282	1.055	0.165
EC5	انخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج الشركة عن المواصفات والمقاييس المعيارية	2.979	1.033	
EC6	زيادة عدد السلع المصدرة إلى خارج الوطن	3.409	1.154	0.171
EC7	زيادة معدل قيمة الصادرات إلى إجمالي المبيعات	3.373	1.088	0.170
EC8	زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول	2.852	1.148	
	المجموع	19.889	9.178	%100

3-2-3. خلاصات هامة للدراسة العملية / التطبيقية

- تم تقديم نموذج معدل لتقييم الأداء الاستراتيجي من قبل الشركات الصناعية بموجب بطاقة أهداف متوازنة معدلة مكونة من خمسة أبعاد رئيسية، هي: (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الزبون، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي للشركة)، وتكون كل بعد من مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، ومحركات تحقيق هذه الأهداف، ومجموعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم الاداء وتحديد الانحرافات وبإجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات هذا النموذج فقد تم الحصول على النتائج الآتية :
- كانت إجابات عينة الدراسة على جميع الأبعاد الرئيسية الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن إيجابية وذلك إستنادا الى أن متوسط كل بعد من أبعاد النموذج المعدل يفوق المتوسط الفرضي والمحدد ب(3) في هذه الدراسة وتبين أن البعد المالي حصل على أعلى متوسط بينما تفاوتت مقاييس الأبعاد الأخرى وجاء أقلهم وهو البيئي والاجتماعي للشركة وهذا يتفق مع كثير من الدراسات التي تناولت أهمية الأبعاد غير المالية في التخطيط وتقييم الاداء
- تقييم عينة الدراسة لمتغيرات بكل بعد، والمكونة من الأهداف الإستراتيجية، ومحركات الأداء، والمقاييس اللاحقة على النحو التالي :
- بالنسبة للبعد المالي، فقد حصلت جميع المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها وكذلك الحال بالنسبة لبعد المستهلك وهذا يدل على إهتمام المديرين برضا العميل
- بالنسبة لبعدها العمليات الداخلية، فقد حصلت جميع المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها وهذا يدل على إهتمام المديرين بالعملية الانتاجية

- بالنسبة ل**بعد التعليم والنمو** ، فقد حصلت جميع المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها وهذا يدل على إهتمام المديرين بتدريب العاملين وإستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة
- بالنسبة لل**بعد البيئي والاجتماعي** ، فقد حصلت جميع المتغيرات المقترحة على تقدير عينة الدراسة، مع تفاوت بسيط نسبياً بين متوسطاتها ولكن لم تحظى بعض الأهداف بالاهتمام حيث أنه لم يهتم أفراد عينة الدراسة بالهدفين المقترحين : استثمار مزايا الحالة الاقتصادية، وتقديم الخدمات الاجتماعية،

رابعاً: نتائج ومقترحات البحث

أصبح موضوع تحديث المنظمات وتطويرها وإدخال مفاهيم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي فيها من أهم قضايا الإدارة المعاصرة ، وقد حاولنا من خلال هذه الورقة تحديد مفهوم التغيير ومجالاته – أنواع التغيير - القوى المحركة للتغيير – أهداف التغيير – متطلبات نجاح التغيير وتطور عملية التغيير – ومفهوم إدارة التغيير التنظيمي ومستوياته والمحاور الأساسية للتغيير التنظيمي وإبراز أهم المداخل الإستراتيجية المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي الاستراتيجي في ضوء احتياجات التغيير والتطوير التنظيمي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن كمنهجية حديثة وربطها بإستراتيجية المؤسسات ، كما أننا اقترحنا خطة للتحويل صوب استخدام بطاقات الأداء المتوازن في المنظمات والمؤسسات تساعد على إحداث وإنجاح التغيير وسوف نستعرض أهم النتائج والتوصيات الخاصة بموضوع الدراسة.

1. نتائج البحث

من خلال استعراض أجزاء البحث السابقة توصل الباحث للنتائج التالية:

- أ- ضرورة دعم وتفعيل استفادة أجهزة المؤسسات المصرية من التجارب الدولية في تطبيق نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث أنها تترجم إستراتيجية الشركة لمقاييس مالية وغير مالية.
- ب- إن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية حيث يمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تستطيع المنشأة ضمان قدرتها على التجديد، وهو يعد شرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل ومن خلال هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.
- ت- إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم المؤسسات بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي. ونتيجة لهذا التوجه الإستراتيجي يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة، ومن ثم يجب أن تجرى المنشأة تحليلاً لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها وتبنيها.
- ث- يجب أن تنتم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على مقاييس قياس الأداء بشكل دائم وفي جميع المجالات.
- ج- ضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء من خلال الندوات واللقاءات والتدريب ، فغالباً ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد، وقد يتطلب الأمر أطرافاً خارجية، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.
- ح- كيفية تطبيق استخدام نموذج قياس الأداء والبرنامج المقترح في نشر الثقافة التنظيمية للمؤسسات لاستخدامها منهجية تطبيقية لاحداث التغيير التنظيمي المنشود و لقياس الأداء وتنفيذها في المؤسسات والمنظمات المصرية.

2. مقترحات البحث :

بناء على الاستنتاجات السابقة، ومن أجل تحقيق التغيير والتحسين المستمر والتميز والنجاح وتحقيق أداء أفضل في المؤسسات والمنظمات الحديثة ، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإستراتيجية، حيث إن الإستراتيجية عبارة عن مبادرات إدارية تخطط لمحاور ثلاثة وهي : تقوية موقف المنظمة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبدون الإستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي تتبناه المنظمة ، ولا حتى خريطة مسار يمكن أن تسيّر على هدية الإدارة أو برنامج سلوك موحد لتحقيق النتائج المرجوة.
- الاهتمام بالارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن من ثم من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، ومن ثم يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.

- **ضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف**، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- **الاهتمام بقياس العمل ووضع المؤشرات**، حيث أنه لا بد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل.
- **ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظم تحليلية تهنيئ إمكانات واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات** المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد بيانات متعددة تدعم اتخاذ القرار.
- **الاهتمام بتطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية** وتزويدهم بنوعين من الثقافة في التعامل مع نظم وتقنيات المعلومات كما يلي:
 - ثقافة الحاسبات التي تشمل فهم مصطلحات الحاسب مع القدرة على تشغيل واستخدام الحاسبات.
 - ثقافة المعلومات التي تركز على كيفية استخدام المعلومات في معالجة المشاكل الإدارية وتبادلها مع الآخرين.
- **حصر أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع**، حيث أنها تتأثر بالدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم. فالشخصية العربية تأتي مكاسبها المادية من الوظيفة في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالاستقلالية وتأكيد الذات.
- **ضرورة الاهتمام بغرس الثقافة التنظيمية المحفزة لقياس الأداء بشكل قوى وناجح وفعال**. ويمكن الإشارة أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة الداعمة لتطبيق مؤشرات قياس الأداء تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة نحو التحسين المستمر وتطوير الأداء والناتج المتوافقة مع الأهداف.
- **ضرورة الاهتمام بهم خصائص البيئة المعاصرة للمنظمات** المؤثرة على منهجية قياس الأداء (مثل ظاهرة العولمة، تزايد درجة عدم التأكد البيئي، تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم، الثورة المعلوماتية والتدفق الهائل والسريع للمعلومات، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة).
- **ضرورة الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة**، حيث أن المنظمة المتعلمة ما هي إلا نواة أساسية لقياس الأداء وتطويرها، وترتكز على خمسة أنشطة رئيسية:
 - حل المشكلات بطريقة علمية.
 - تجارب بأساليب جديدة.
 - التعلم من تجاربهم الخاصة وماضيهم العملي.
 - التعلم من أساليب وخبرات الآخرين.
 - استقطاب المعرفة بشكل سريع وبفاعلية من خارج التنظيم.
- **ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين**، يجب التأكيد على عوامل التمكين الثمانية والتي تتمثل في وضوح الغرض، والأخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية للمناخ المؤسسي كل ذلك كأساس لنجاح جهود قياس الأداء المؤسسي.
- **مقترحات خاصة للشركات الصناعية :**
 - وجوب زيادة وعي واهتمام مديري الشركات الصناعية المصرية العامة باستخدام مقاييس تقييم الأداء غير المالية، إلى جانب المقاييس المالية.
 - ضرورة متابعة مديري الشركات الصناعية لما يستجد من أفكار وأساليب قابلة للتطبيق في إدارة شركاتهم
 - ضرورة إعادة النظر في أساليب التخطيط الاستراتيجي، وبما يضمن الاستفادة بجدية من المقاييس غير المالية والاستفادة من هذه المقاييس في تقييم الاداء.
 - وجوب زيادة اهتمام مديري الشركة الصناعية بالمتغيرات التي تخص بيئة الشركة الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية

المراجع

1. المراجع العربية :

- محمد علي الانباري (2003) إدارة التغيير CHANGE MANAGEMENT جامعة بابل كلية هندسة قسم الهندسة المعمارية 22 شباط 2011.
- صلاح الدين دسوقي إدارة التغيير نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات رئيس المركز العربي للإدارة والتنمية .
- الصرن ، رعد عدنان، (2000) إدارة الإبداع والابتكار ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى.
- الدوري، زكريا (2003) ، مطلق الإدارة الإستراتيجي : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الدوري، زكريا ، مطلق ، ط 1، المكتبة الوطنية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد .

- العامري ، صالح مهدي محسن ، والغالبى ، طاهر محسن منصور (2003) ، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني .
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر (2006) المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة
- السالم، مؤيد سعيد، (2005) ، منظمات التعلم ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بطاقة الأهداف المتوازنة ARAB BANK PLC – عمان – الاردن - افريل
- عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي، 2005-2006) .
- كامل محمد الحواجرة مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . الأستاذ المساعد – قسم إدارة الأعمال جامعة الزرقاء
- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية ، ص 551.
- نصر الدين، بن نذير؛ والزين، منصور (2008)، الإبداع كمدخل لتحسين ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- يحضية، سملاي (2005) ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- يحيوى ، رزيقة (2013) ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (د ارسـة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة
- يوسف، بومدين (2013) اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة أبحاث إقتصادية إدارية ، عدد 12 جامعة الجزائر، ص 372-396
- يونس ، طارق شريف ، الفكر الإستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعرب ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية

2.المراجع الأجنبية:

- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , .
- Lynch, Richard, (2000), Corporate Strategy, 2nd.ed., PrenticeHall,Person Education Limitd, London.
- Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April
- Njeri,k. &thuo,a. (2014). Factors influencing sustainable competitive advantage among cut flower companies.international journal of current business and social sciences, 1 (1), 1-17.
- Ramezani, Amir; Beiglou, Davood(2014).Balanced Scorecards: Comprehensive Indicator of Long Term Performance Measurement, Academic Journal of Research in Business & Accounting www.newscienceseries.com, Vol. 2, No. 7, July 2014, 55-65.
- Salem, Milad. Et.al(2012). Balance Scorecard: Weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems, Journal of Environment and earth Science, vol(2), No(9).

- Sinclair, D. and Zairi, M. (1995) "Effect Process management through performance measurement-Part 111", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, (3) 50-65..
- Source: Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) "Applying Sustainable Indicators to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard", *Environmental Research, Engineering and Management*
- Suzuki, Kiyoshi. (2012). *New Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement*. New York: Free Press.
- Thomas B. (2003). *Sustainability Management with Balanced Scorecard*. International summer academy on technology studies-corporate sustainability 13. Jul 2003 - 18. Jul 2003. University of st Gallen.
- Wang, H. (2014). *Theories for competitive advantage*. University of Wollongong, hw19@uowmail.edu.au.
- Willie Pietersen (2010), *Strategic Learning* John Wiley and Sons Inc.

ملحق استمارة الاستقصاء

القسم الاول : المعلومات الشخصية

- 1- المسمى الوظيفي ☐ مدير مبيعات ☐ مدير مالي ☐ مدير إنتاج ☐ مدير بحوث وتطوير ☐ مدير تخطيط أخرى ☐
- 2- عدد سنوات الخبرة ☐ خمس سنوات فأقل ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس فأقل ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- التخصص ☐ محاسبة ☐ إدارة أعمال ☐ علوم مالية ومصرفية ☐ إقتصاد ☐ أخرى ☐
- 5- السن ☐ 30 عام فأقل ☐ من 31 إلى 40 عام ☐ 41 عام فأكثر

القسم الثاني : فقرات الاستبانة

فيما يلي فقرات ذات علاقة بمجال الدراسة يرجى إعطاء وزن لكل عنصر من العناصر الآتية (من 1 إلى 5) بحيث يكون الرقم 1 أقل أهمية و 5 هو أكثر أهمية وتتكون من محاور بطاقة الاداء المتوازن الخمسة والاهداف الاستراتيجية لكل محور ومحركات الاداء والمقاييس الابعاد الخمسة

البعد	درجة الاهمية من (5:1)
المالي	
الزبون (المستهلك)	
العمليات الداخلية	
التعلم والنمو	
البيئة والمجتمع	

الأهداف الإستراتيجية المقترحة للبعد المالي

الهدف الاستراتيجي	درجة الاهمية من (5:1)
تحقيق قيمة للمساهمين	
زيادة الربحية	

محركات الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي

محرك الأداء القائد	درجة الاهمية من (5:1)
تكلفة الإنتاج	
زيادة الإيرادات	
زيادة المبيعات	

مقاييس الأداء للبعد المالي

مقياس الأداء اللاحق	درجة الاهمية من (5:1)
زيادة حجم رأس المال العامل	
زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	
زيادة معدل العائد على الاستثمار	
زيادة معدل نمو المبيعات	
زيادة التدفقات النقدية التشغيلية	
زيادة معدل العائد على حقوق الملكية	
تخفيض تكلفة الوحدة	
زيادة سعر سهم الشركة في السوق	

الهدف الاستراتيجي لبعد المستهلك

الهدف الاستراتيجي:	درجة الاهمية من (5:1)
تحسين رضا الزبائن	

محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعد المستهلك

محرك الأداء القائد:	درجة الاهمية من (5:1)
السعر	
وقت التسليم	
الائتمان	
السمعة	

مقاييس الأداء المقترحة لبعد المستهلك

مقياس الأداء اللاحق:	درجة الاهمية من (5:1)
زيادة عدد عمليات تكرار الشراء	
زيادة عدد الزبائن في أسواقنا التقليدية	

اكتساب زبائن جدد في أسواق جديدة	
انخفاض معدل الديون المعدومة	
انخفاض تكلفة خدمة الزبون	
انخفاض معدل وقت التسليم	
انخفاض عدد شكاوى الزبائن	

الهدف الاستراتيجي المقترح لبعء العمليات الداخلية

الهدف الاستراتيجي	درجة الاهمية من (5:1)
تحسن العمليات	

محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعء العمليات الداخلية

محرك الأداء القائد:	درجة الاهمية من (5:1)
وقت الإنتاج	
مرونة الإنتاج	
الجودة	
الإنتاجية	

مقاييس الأداء المقترحة لبعء العمليات الداخلية

مقياس الأداء اللاحق:	درجة الاهمية من (5:1)
انخفاض معدل دورة الإنتاج	
انخفاض عدد مرات تغيير العمليات الإنتاجية	
انخفاض معدل عيوب الإنتاج	
زيادة معدل إنتاجية العامل الواحد	
زيادة معدل الدخل للعامل الواحد	
زيادة عدد المنتجات الجديدة	
زيادة معدل الإنتاجية	

الأهداف الإستراتيجية المقترحة لبعء التعلم والنمو

الهدف الاستراتيجي:	درجة الاهمية من (5:1)
تحسين رضا العاملين	
تحسين التكنولوجيا لمستخدميها	
معرفة احتياجات العمليات	
معرفة احتياجات الزبون	

محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعء التعلم والنمو

محرك الأداء القائد	درجة الاهمية من (5:1)
تدريب العاملين	
مشاركة العاملين في صنع القرار	
الرقابة الذاتية الفاعلة	
استخدام تكنولوجيا حديثة	
عمل دراسات وأبحاث سوقية	

مقاييس الأداء لبعء التعلم والنمو

مقياس الأداء اللاحق	درجة الاهمية من (5:1)
انخفاض معدل دوران العاملين	
زيادة عدد السلع التي تم ابتكارها	
انخفاض شكاوى العاملين	
زيادة معدل مشاركة العاملين في تحديد الخطط الإنتاجية	
زيادة معدل تكاليف البحث والتطوير المتعلقة في السلع	
زيادة نسبة تكلفة الأصول التكنولوجية الحديثة إلى مجموع الأصول الثابتة	

الأهداف الإستراتيجية المقترحة لبعء بيئة الشركة الصناعية

الهدف الاستراتيجي:	درجة الاهمية من (5:1)
زيادة الالتزام بالقوانين والأنظمة الحكومية	
تقديم الخدمات الاجتماعية	
زيادة التميز التنافسي في القطاع	
استثمار مزايا الحالة الاقتصادية	

محركات الأداء المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعء بيئة الشركة الصناعية

محرك الأداء القائد	درجة الاهمية من (5:1)
التزام الشركة بالقوانين والأنظمة الحكومية	
الاستمرار في تقديم الخدمات الاجتماعية	
متابعة أعمال ونشاطات الشركات المنافسة	
تحليل الشركات في الصناعة المشابهة	
استثمار التسهيلات الاقتصادية	
الاستفادة من اتفاقيات التبادل التجاري	

مقاييس الأداء المقترحة للبعء البيئي والاجتماعي للشركة الصناعية

مقياس الأداء اللاحق	درجة الاهمية من (5:1)
انخفاض عدد القضايا المرفوعة ضد الشركة في المحاكم	
انخفاض عدد الإنذارات الموجهة للشركة من قبل الحكومة	
زيادة معدل مساهمة الشركة في الأعمال الاجتماعية إلى الإيرادات	
زيادة معدلات تحليل القوائم المالية مقارنة مع الصناعة لنفس القطاع الداخلي الذي تنتمي له الشركة.	

	انخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج الشركة عن المواصفات والمقاييس المعيارية
	زيادة عدد السلع المصدرة إلى خارج الوطن
	زيادة معدل قيمة الصادرات إلى إجمالي المبيعات
	زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول