

**اطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة
الانتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء**

المتوازن (BSC)
دراسة نظرية وتطبيقية

إعداد

د/ شوقي السيد فودة
كلية التجارة - جامعة طنطا

بسم الله الرحمن الرحيم

”إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجى فى بيئة الإنتاج الحديثة

من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

دراسة نظرية وتطبيقية”

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى للمنشآت الصناعية فى ظل بيئة الإنتاج الحديثة عملية شائكة ومعقدة حيث أن عملية التوصل إلى تفسير وتحليل أثر التغيير فى الأداء يعكس صورة واقعية عن مدى نجاح المنشآت الصناعية فى تحقيق أهدافها بما يكفل لها إتخاذ الإجراءات والقرارات المحسنة للأداء. وتعتبر أيضاً عملية قياس وتقييم الأداء من القضايا الجدالية التى تتعرض لها كثير من الشركات الصناعية فى ظل بيئة الإنتاج الحديثة، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة حلقة أو مرحلة من مراحل الوظيفة الرقابية التى يتحدد نطاقها ومجالاتها من خلال أهداف الإدارة والتى تتطلب ضرورة توفير مقاييس فعالة لقياس أداء المنشأة.

ومما لا شك فيه أن السنوات الأخيرة شهدت تغيرات ملموسة فى كافة جوانب البيئة الإقتصادية المحلية والعالمية حيث ظهرت كثير من التكتلات الإقتصادية الدولية، أيضاً ظهور إتفاقية تحرير التجارة العالمية (الجات) وعلاوة على التقنيات العالمية فى نظم وبرامج الإنتاج والمعلومات، ولقد كان لتلك المتغيرات تأثير بالغ الأهمية على المنشآت الصناعية المصرية، حيث أن ظروف البيئة الحديثة والمتغيرات الإقتصادية العالمية قد وضعت هذه المنشآت التى تهدف إلى البقاء أمام حتمية التفاعل مع البيئة المحيطة أو مغادرة عالم الصناعة.

ومن هنا كان من الضرورى تعدد المقاييس التى يمكن أن تستخدم فى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى للمنشأة خلال البيئة الديناميكية والمعاصرة، والتى تستخدم أيضاً فى عملية الكشف عن أوجه القصور والضعف فى المقاييس المالية فقط حتى يمكن التغلب عليها ومعرفة نقاط القوة التى يمكن تدعيمها فى الأداء الفعلى فى المستقبل بهدف تحسين الأداء للمنشأة حتى يمكن تحقيق القدرة على الإستمرار والمنافسة. وتمثل عملية قياس وتقييم الأداء عنصراً أساسياً من عناصر نظام الرقابة الإدارية بإعتبار عملية تقييم الأداء من الوسائل الهامة فى مجال تحسين الأداء وتطويره، إلا أن هذه الوسائل لم تعد تفى

بالغرض المطلوب منها، وذلك نتيجة القصور فى المقاييس التقليدية التى ظهرت فى ظل بيئة الإنتاج التقليدية، ولأن هذه المقاييس لم تتماشى مع التغيرات التى حدثت فى البيئة المحيطة، فتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى أساس نجاح أى منشأة فى ظل بيئة الأعمال التى تتصف بالتغير التكنولوجى والديناميكية.

ومن هنا يهدف تقييم الأداء للمنشأة إلى التعرف على مدى تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها. وتعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية التى تكشف عن حقيقة مستوى أداء المنشأة وتأثير ذلك على الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وإدارتها فى الأجل الطويل والقصير.

ومن الحقائق الثابتة فى هذه الآونة أن كثير من الدراسات والبحوث العلمية إكتشفت أن تقييم الأداء التقليدى. وخاصة فى بيئة الأعمال المصرية لا يكشف عن مدى قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية مثل قدرة المنشأة على المنافسة والإستمرار فى السوق المحلية والعالمية، بالإضافة إلى علاقة المنشأة بالغير مثل درجة رضاء العملاء عنها وجذب عملاء جدد، ومن هنا كان من الضرورى البحث عن مقاييس غير مالية (المقاييس التشغيلية) لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجى للمنشأة من ناحية، قدرة المنشأة على البقاء والإستمرار وعكس أداء المنافسين ودرجة رضاء العملاء وتعظيم قيمة المساهمين وملاك المنشأة من ناحية أخرى. لذلك كان هناك ضرورة ملحة لتطوير مؤشرات ومقاييس تقييم الأداء التى تدعم الأولويات الإستراتيجية للمنشأة مع تضمين تلك المقاييس مقاييس مالية وغير مالية حتى تواكب متطلبات البيئة الإقتصادية والصناعية المعاصرة بحيث تحقق الدقة والشمول والتعبير عن حقيقة الأداء فى كافة المجالات. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث فى شكل الأسئلة البحثية التالية:

- ١- هل مقاييس تقييم الأداء المالية كافية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجى للمنشأة فى ظل بيئة الإنتاج الحديثة؟
- ٢- هل المعلومات الناتجة من مقاييس الأداء التقليدية كافية للحكم على تقييم الأداء الإستراتيجى للمنشأة فى ظل المتغيرات الإقتصادية والصناعية؟
- ٣- ما مدى الحاجة إلى وجود مقاييس أداء غير مالية (مقاييس تشغيلية) بجانب المقاييس المالية التى تجعل مقاييس الأداء الفعلية تحقق درجة التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية؟

٤- ما مدى إمكانية تطوير مقياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة منظور خامس وهو المنظور البيئي الذي يتمثل في العوامل التي تتعلق بتحسين البيئة المحيطة بتنظيمات الأعمال المصرية؟

٥- هل يمكن إجراء دراسة تطبيقية أو استكشافية لتقييم الأداء الإستراتيجي في الشركات الصناعية من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC)؟

١-٢ هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لبعض الشركات الصناعية ببيئة الأعمال المصرية. ولكي يتحقق الهدف الرئيسي من وراء هذا البحث لابد من تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- مدى قدرة كفاءة المقاييس المالية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشأة في بيئة الإنتاج الحديثة.

٢- مدى قدرة وكفاءة المقاييس غير المالية (المقاييس التشغيلية) في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة التصنيع الديناميكية المعاصرة.

٣- كيفية بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشآت الصناعية من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

٤- مدى إمكانية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في الشركات الصناعية المصرية.

١-٣ أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث العملية والعلمية في النقاط التالية:

١- تتمثل أهمية هذا البحث إلى أن قياس وتقييم الأداء يمثل أداة هامة لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنشأة من أجل إكتساب مزايا تنافسية عديدة والبقاء في السوق.

٢- ظهرت أهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) كمؤشرات جديدة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشآت الصناعية في ظل بيئة الإنتاج الحديثة، نتيجة لقصور كفاءة المقاييس المالية السائدة لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ظل متغيرات البيئة الإقتصادية وأهداف الإدارة الإستراتيجية.

٣- يعتبر مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C) Balanced Scorecard نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء للمنشأة، وهو أيضاً نظام إداري وقياس إستراتيجي

المبحث الأول

الإطار العام لمشكلة تقييم الأداء الإستراتيجى من خلال

مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C)

١-١. مقدمة:

إن التطورات الهائلة التى حدثت فى بيئة التصنيع الحديثة والناجمة عن عدة تحولات تدريجية وليست ثورات فجائية فى المعلومات والتقنية والمفاهيم والأساليب البيئية المعاصرة، ألقت على عاتق المحاسبة الإدارية التقليدية عبء التطور لتلبى احتياجات بيئة التصنيع الحديثة. ومن هنا يمكن القول أن إتخاذ القرارات السليمة أصبحت لا تعتمد فقط على مصادر داخلية للحصول على البيانات والمعلومات، بل أيضاً تعتمد على المصادر الخارجية وبنفس درجة الأهمية، نظراً لأن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية أصبحت تحترم الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية معاً لذلك ينبغى أن تتألف المعلومات مع المستويين الداخلى والخارجى ومن هنا يمكن القول بأن قياس الأداء الإستراتيجى هو طريق المعرفة نحو إنتاجية أعظم وربحية متزايدة وهو لا يتم إلا من خلال تكامل كل الأقسام والمشاركين فى مراحل الإنتاج والتسليم. ويرتكز قياس الأداء على ثلاثة محاور هى الجودة Quality والأداء Performance والتكلفة Cost، ويجب أن يسرى قياس الأداء على المخرجات سواء كانت على مستوى وحدة المنتج أو على المرحلة الإنتاجية من هنا تطورت مقاييس الأداء المالية وغير المالية. وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات والبحوث العلمية أن مقاييس الأداء المالية لها قدر كبير من الأهمية على المستوى الإستراتيجى للمنشأة أكثر من المستويات الإدارية الأقل، كما أظهرت نتائج بعض الدراسات الأخرى أن مقاييس الأداء غير المالية (مقياس العيوب، الجودة الإنتاجية، الشكوى، وأعطال الآلات،.... وغيرها) التى تنتج معلومات عن الجودة والإنتاجية تكون أكثر قبولاً عند توفيرها للأفراد عن المعلومات المرتبطة بالعيوب والشكوى وتوقف الآلات.

ومن هنا يتضح لدينا أهمية قياس الأداء والجودة والتكلفة بحيث تعبر عن التكلفة الحقيقية، والأسعار الحقيقية التى تتناسب مع الجودة الحقيقية للسلع كما يراها المستهلكون.

١-٢. مدى تأثير المتغيرات الإقتصادية والصناعية على تقييم الأداء فى ظل

بيئة التصنيع الحديثة:

يقصد ببيئة التصنيع الحديثة المحيط التى تعمل فيه المنشأة والذى يؤثر فيها من متغيرات اقتصادية محلية أو عالمية وخاصة متغيرات البيئة الصناعية التى تتصف

بالديناميكية والتطور التكنولوجي السريع، وتعتبر المنشأة جزء لا يتجزأ من المجتمع تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتؤثر فيها، بالإضافة إلى أن البيئة تفرض على المنشأة طرق وأساليب عمل بما يتناسب مع صفات البيئة التي تعمل فيها المنشأة، ومن هنا يحتم استخدام أساليب تتناسب مع هذه المتغيرات (Robbins, 1995, PP.524-525)

ومن هنا يمكن القول بأن نجاح أو فشل بعض المنشآت إنما يرجع إلى مدى تفهم إدارة المنشأة لظروف بيئتها الداخلية والخارجية وقوى التنافس في الصناعة التي تنتمي إليها والتعرف على جوانب القوة أو الضعف ومعرفة المزايا النسبية التي تتمتع بها والتحديات التي يمكن مواجهتها، وهذا ما يعرف بالتوجه الإستراتيجي للمنشأة. ومن هنا نجد أن عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشأة يتأثر كثيراً بهذه المتغيرات الإقتصادية والصناعية المحلية والعالمية في ظل بيئة التصنيع الحديثة.

١-٣. أهم المتغيرات الإقتصادية والصناعية التي تؤثر على تقييم الأداء للمنشأة في ظل بيئة الإنتاج الحديثة.

مما لا شك فيه أن البيئة المصرية شهدت كثير من المتغيرات الهامة والسريعة سواء الإقتصادية أو غير الإقتصادية، ومن أهمها ثورة المعلومات والتكنولوجيا وثورة الاتصالات والإلكترونيات وقيام العديد من التكتلات الإقتصادية (د. عادل محمد العالم، ٢٠٠٣، ص ٣٢). وأهم تلك المتغيرات التي أثرت في تطوير عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشآت الصناعية في الآتي:

(١) منظمة التجارة الدولية:

تمثل منظمة التجارة العالمية من أهم التطورات الإقتصادية التي شهدتها العالم في عصرنا الحديث، فهي تهدف إلى تحرير التجارة الدولية بين بلدان العالم.

(٢) العولمة:

وهي تشير إلى إزالة العوائق الوطنية الإقتصادية، ونشر التكنولوجيا، التجارة وأنشطة الإنتاج، وزيادة قوة المنشآت عابرة الحدود الوطنية وتحرر الأسواق وإلغاء القيود عليها (د. محمود يحيى الدين، ٢٠٠٠، ص ١٢).

(٣) التكتلات الإقتصادية:

لقد ساهمت هذه التكتلات في تخفيض ما توجه الدول من العالمية التجارية، وتهدف إلى التخلص من الشكل الإنتقالي غير المستقر للنظام العالمي، القائم على القطب الوحيد، وتنشيط دوران سوق المال بين البلدان.

(٤) اتفاقية الجات:

تتبنى اتفاقية الجات على فلسفة الميزة التنافسية حيث يكون لكل دولة مقومات اقتصادية تختلف عن غيرها بما يسمح لها بإنتاج السلع والخدمات بأسعار وجودة أفضل من غيرها.

٤-١. مدى الحاجة إلى تطوير مقاييس تقييم الأداء الإستراتيجي في ظل بيئة الإنتاج الحديثة:

مما لا شك فيه أن المقاييس المالية التقليدية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشآت الصناعية في الوقت الحالي غير كافية وأصبحت لا تؤدي الغرض المطلوب الذي يتمشى مع المتغيرات الإقتصادية المحلية والعالمية وخاصة متغيرات البيئة الصناعية، فيرى الباحث ضرورة تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء على اعتبار أن تقييم الأداء الإستراتيجي أساس نجاح للمنشآت الصناعية في بيئة الأعمال المصرية. ومن هنا تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة النشاط الرئيسي للمنشأة والذي تقوم به الإدارة بهدف الوصول إلى القدر الذي حققته من نجاح أو من فشل في تحقيق أهدافها. وتعتبر هذه النظرية التقليدية متوقفة على توقيت الانتهاء من التنفيذ الفعلي ومقارنة نتائجه مع الخطط الموضوعة (د. شعبان يوسف مبارز، ١٩٩٤، ص ٣٥٣)

ومن هنا يرى الباحث أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن (Balance (B S C Scorecard بأنه نظام إداري أكثر من كونه نظام لقياس الأداء لتنظيمات الأعمال، ويتكون هذا المقياس من خمس أبعاد هامة تمثل مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تم تطويرها هي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو والابتكار، والأداء البيئي المحيط للمنشأة.

ومن هنا نجد أن نظام قياس الأداء يسعى نحو تحقيق الهدف العام للمنشأة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الأخرى وهي:

(١) التحقق من مدى قيام المستويات الإدارية المختلفة بتحقيق الأهداف المنوط بها وتحديد الأسباب التي تقف وراء عدم تحقيق الأهداف.

(د. محمد عبد العزيز أبو رمان، ١٩٩٦، ص ٢٥ - ٣٥)

(٢) دعم عملية قياس وتقييم الأداء مع وجود حافز يساعد على رفع مستوى الأداء.

(٣) دعم عملية إتخاذ القرار التي تهدف إلى اقتراح الوسائل الكفيلة بالعمل على تحسين النتائج، وأيضاً على أسباب الانحراف عن الأهداف المحددة.

(د. شوقي السيد خاطر، ١٩٩٨)

(٤) توفير البيانات التي تخلق المعلومات المؤثرة على تحسين طريقة الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال.

ومن هنا يرى الباحث أن المقاييس المالية تعد مؤشرات غير كافية نظراً لأن هذه المؤشرات تهتم فقط بالجانب المالي وتتجاهل الجوانب التشغيلية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية للمنشأة، وبالتالي فإن استخدام المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية سوف يؤدي إلى تحسين نظم الرقابة الداخلية والخارجية من حيث إعداد التقارير المالية لتنظيمات الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف العام لتنظيمات الأعمال في بيئة الأعمال المصرية.

وكانت من نتائج التطورات في بيئة الأعمال نتيجة للانفتاح العالمي والمنافسة والتقدم التكنولوجي، أن استحدثت مؤشرات ومقاييس جديدة لنجاح المنشآت مثل إرضاء العملاء وجذب عملاء جدد، جودة المنتج وكذلك الجودة الشاملة للأداء. ولأن المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء تعتمد على البيانات التاريخية فقد أصبحت قاصرة على مد الإدارة بالمعلومات المطلوبة لتطبيق المقاييس الحديثة خاصة وأن نوعية البيانات المطلوبة امتدت إلى كميات وتقديرات غير مالية. لذلك كان من الضروري البحث عن أساليب جديدة لتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشأة تأخذ في الاعتبار مدى نجاح المنشأة في إضافة قيمة لكل الطوائف ذوى المصلحة فيها (د. سمير هلال، ٢٠٠٣، ص ٢٨٩).

وبناء على ما سبق اقترح كلاً من (Kaplan & Norton, 1992, PP.72-79) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard (BSC) والتي تضمنت مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ترتبط بالعوامل الأساسية لنجاح المنشأة، ولغرض معالجة نقطة الضعف للنظام التقليدي لقياس الأداء في عدم دراسة نظام قياس الأداء من منظور إستراتيجي وذلك نظراً لأن الإستراتيجيات المختلفة لتنظيمات الأعمال يكون لها متطلبات مختلفة.

المبحث الثانى

دراسة مدى ملائمة المقاييس المالية فى تقييم الأداء الإستراتيجى فى بيئة الإنتاج الحديثة

١-٢ . مقدمة:

فى ظل قيام تنظيمات الأعمال وسعيها نحو إرضاء العملاء وجذب عملاء جدد، اكتساب أسواق جديدة على المستوى المحلى والعالمى يعتبر تقييم الأداء الإستراتيجى من الوسائل الهامة فى مجال تحسين الأداء وتطويره، إلا أن هذه المؤشرات والوسائل أصبحت لا تؤدى الغرض المطلوب الذى يتماشى مع المتغيرات الإقتصادية المحلية والعالمية وخاصة متغيرات البيئة الصناعية، فذلك يجب تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء على اعتبار أن تقييم الأداء هو أساس نجاح هذه التنظيمات.

ومن هنا تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى العمليات التى تقوم بها المنشأة لبلوغ أهدافها من خلال تحديد مستويات الأداء الفعلى وإلى أى مدى نجحت فى مقابلة متطلباتها، ودرجة فعاليتها فى إنجازها (د. أسامة زكى، ١٩٩٣، ص ٢-٤). ومن هنا يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء بمثابة النشاط الرئيسى للمنشأة، والذى تقوم به الإدارة بهدف الوصول إلى القدر الذى حققته من نجاح أو من فشل فى تحقيق أهدافها.

٢-٢ . مقومات وأساليب ومقاييس تقييم الأداء فى ظل بيئة الإنتاج التقليدية:

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء ليست هدفاً فى حد ذاتها وإنما هى وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف، وتمثل أهداف المنشأة إتجاهات مستقبلية تهدف المنشأة إلى تحقيقها. ومن هنا يجب أن يتم تحديد أهداف المنشأة بحيث تغطى الجوانب المختلفة للأداء الذى ترغب المنشأة فى تحقيقه، بحيث أن تكون هذه الأهداف محددة بصورة يمكن قياسها وتغطى فترة زمنية محددة. وتتمثل أهداف تقييم الأداء للمنشأة فيما يلى: (ماجدة عفيفى شاهين، ٢٠٠٠، ص ٥١)

- (١) توجيه إهتمام الإدارة نحو مواطن التحسين التى تتحقق للمنشأة القدرة التنافسية.
- (٢) كشف عملية تقييم الأداء عن كافة أبعاد وأهداف المنشأة الإستراتيجية ودرجة التقدم فى تحقيقها والمعوقات والمشاكل التى تؤثر على كفاءة الأداء.
- (٣) توفير أساس منطقى ورشيد لتوزيع الموارد المحدودة.

- (٤) الحكم على الأداء الحالى ومقارنته بالماضى وبأداء المنافسين.
- (٥) تعتبر مؤشرات وتقارير الأداء بمثابة الموجه للإدارة فى قراراتها المتعلقة بتخطيط وتنفيذ ومتابعة الأداء الحالى والتأثيرات المحتملة على الأداء المستقبلى للمنشأة.
- (٦) تقييم التقدم نحو تحقيق توقعات الأداء ويشمل العلاقة السببية بين الأنشطة والنتائج.
- (٧) توفير نظام للإنذار المبكر للمشاكل التى يمكن أن تواجهها المنشأة.
- ومن هنا يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى للمنشأة تعتمد على مجموعة مقومات مترابطة معاً، ألا وهى:
- أ - تحديد الأداء المستهدف تحديداً واضحاً.
- ب- قياس الأداء الذى تم تحقيقه خلال فترة زمنية معينة.
- ج- مقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف وتحديد الفروق أو الإختلافات، تحديد أسباب الإختلاف وإتخاذ الإجراءات اللازمة.
- ومن هنا يرى الباحث أن عملية قياس وتقييم الأداء ليست غاية فى حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحسين الأداء وتطويره، لذا تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية بالغة لعدد من الأطراف التى تتأثر بهذا الأداء.
- ومن هنا تتعدد الأطراف التى تتأثر بأداء المنشأة، كما تتعدد وتتباين أهداف ورغبات هذه الأطراف، ألا وهى:
- أ - العملاء: من خلال تقييم الأداء يمكن التأكد من تلبية احتياجات العملاء وكسب رضائهم والعمل على جذب عملاء جدد للمنشأة.
- ب- إدارة المنشأة: تساعد عملية تقييم الأداء على التأكد من مدى تحقيق الإدارة لأهدافها الإستراتيجية.
- ج- المساهمين: يوفر تقييم الأداء معلومات تساعدهم فى التأكد من تحقيق أهدافهم فى الأجل القصير والطويل.
- د - الإدارة التنفيذية: تسعى هذه الإدارة للتأكد من مدى تحقيق أهداف المنشأة والاستخدام الأمثل للموارد وذلك من خلال قياس وتقييم الأداء.
- هـ- المحيط البيئى: يهدف إلى تحقيق مستوى الأداء الإجتماعى للمنشأة وذلك من خلال المؤشرات التى تكشف عن علاقة المنشأة بالبيئة الإجتماعية الخارجية باعتبار أن المنشأة جزء من الكيان الإجتماعى.

٢-٣. أساليب ومقاييس تقييم الأداء فى ظل بيئة الإنتاج التقليدية:

٢-٣-١. أساليب تقييم الأداء فى ظل بيئة الإنتاج التقليدية:

فى الحقيقة هناك مجموعة من أساليب تقييم الأداء للمنشأة فى ظل بيئة الإنتاج التقليدية. وتتمثل هذه الأساليب فيما يلى:

(١) التقييم على أساس مقارنة الأداء الحالى بالأداء الماضى:

هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه بمفرده لإجراء تقييم لأداء جيد وكافى للمنشأة

لعديد من الأسباب، ألا وهى:

أ - صعوبة معرفة مدى التحسن فى ما إذا كان مقبولاً أو غير مقبول.

ب- نجد أن البيانات التاريخية التى يعتمد عليها هذا الأسلوب توضح ما كان عليه الأداء وليس ما يجب أن يكون عليه.

ج- غالباً ما تكون معايير الأداء فى الماضى وضعت بصورة غير موضوعية وتمت بنسب غير عادلة على أراء شخصية.

(٢) التقييم على أساس المقارنة مع الغير فى المهام المتماثلة:

يقوم هذا الأسلوب على أساس مقارنة أداء منشأة معينة بأداء منشأة أخرى فى

ظروف مماثلة.

(٣) الموازنات التخطيطية:

تعتبر الموازنات التخطيطية من الأدوات الأساسية التى تستخدمها الإدارة فى تقييم

الأداء، فالموازنات التخطيطية تساعد كافة المستويات الإدارية على القيام بوظائفها فى

التخطيط والرقابة ومتابعة تقييم الأداء.

(٤) التقييم على أساس الخطط الموضوعية:

يتم التقييم فى ظل هذا الأسلوب على أساس تساوفر الخطط الموضوعية ونظام

المعايير ومعدلات الأداء، والتى على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلى مع المعايير

والمعدلات المحددة مقدماً.

٢-٣-٢. المقاييس التقليدية لتقييم الأداء بالمنشأة:

يرى الباحث أن تقييم الأداء من الوسائل المهمة فى مجال تحسين الأداء وتطويره،

وربما أن هذه الوسائل لم تعد تفى بالغرض المطلوب منها، ونتيجة القصور الذى بدأ يظهر

فيها وجعلها محل انتقاد وعدم تمسيتها مع المتغيرات التى حدثت فى البيئة المحيطة، فمن

هنا يجب تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء على اعتبار أن عملية تقييم الأداء أساس نجاح

المنشأة. ومن أهم المقاييس التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء للمنشأة هي: (د. سمير رياض هلال، ٢٠٠٣، ص ٢٤٣-٢٤٩)

(١) **حجم الإنتاج الكلى:** يبنى هذا المقياس على الحجم الإجمالي للإنتاج ويركز هذا المقياس فقط على زيادة عدد الوحدات المنتجة دون النظر إلى توازن الإنتاج مع حجم المبيعات.

(٢) **قيمة الإنتاج الكلى:** يبنى هذا المقياس على أنه يأخذ في الحسبان عامل الأسعار ويعتمد على الأرقام القياسية للأسعار، ويبنى على قيمة ما تنتجه المنشأة.

(٣) **الكفاءة الإنتاجية:** وتمثل الإنتاجية العلاقة بين المخرجات والمدخلات التي تساهم في إنتاج هذه المخرجات سواء كانت مادية أو بشرية.

(٤) **معدل العائد على الأصول المستثمرة:** يعتبر من أكثر المقاييس انتشاراً في التحليل المالى ويمثل بهذا الشكل مقياساً لربحية الأصول في ظل بيئة الإنتاج التقليدية.

(٥) **القيمة المضافة:** هي مقدار الزيادة في الثروة المتولدة من استخدام موارد المنشأة الإنتاجية من تخصيصها على الأطراف الداخلية والخارجية المختلفة.

(٦) **الدخل المتبقى:** يمثل الفائض الناتج من الربح المحاسبى يعد تغطية تكلفة رأس المال المستثمر الخاضع للرقابة، أو يعد تغطية رأس المال المستثمر بصفة عامة.

(٧) **العائد على الاستثمار:** يمثل هذا المقياس القدرة الربحية للمنشأة، الحكم على مدى كفاءة الإدارة في استخدام رأس المال المتاح لها. ومن هنا يمكن استخدام هذا المقياس في قياس وتقييم أداء المنشأة في ظل بيئة الإنتاج التقليدية.

(٨) **دورة رأس المال المستثمر:** يستخدم هذا المقياس في التحليل المالى، حيث يتحقق بخارج قسمة صافي قيمة المبيعات على إجمالي الأموال المستثمرة، وتتوقف دورة رأس المال المستثمر على طبيعة ونوع النشاط الذى تمارسه المنشأة.

٤-٢. أوجه القصور والانتقادات الموجهة للمقاييس المالية التقليدية:

تشير كثير من الدراسات والبحوث العلمية بأن مقاييس الأداء المالية التقليدية غير كافية لاتخاذ قرار في بيئة التصنيع الحديثة التى تتصف بالديناميكية والتغير السريع. وتمثل أوجه القصور والانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية، فيما يلي:

(١) تعتمد المقاييس المالية التقليدية على التقدير الشخصى لبعض المفردات التى تؤثر على قائمة الدخل لتنظيمات الأعمال.

(٢) تهدف المقاييس المالية فى المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمنشأة، وهذا فى حد ذاته غير ملائم لتحقيق الأهداف المتطورة إلى تحقق النجاح والنمو فى بيئة التصنيع الحديثة.

(٢) تهدف المقاييس المالية فى المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمنشأة، وهذا فى حد ذاته غير ملائم لتحقيق الأهداف المتطورة إلى تحقق النجاح والنمو فى بيئة التصنيع الحديثة.

(٣) عدم مقدرة المقاييس المالية فى تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على مواجهة متطلبات التقييم فى حالة المشروعات المتقدمة تكنولوجياً.

(٤) إن المقاييس المالية التقليدية غير كافية فى ظل الاتجاهات الحديثة لإمداد الإدارة بالمعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأنشطة والتنبؤ بالأداء المالى فى المستقبل. (د. على مجدى الغورى، ١٩٩٨، ص ٥٦)

(٥) عدم ملائمة المقاييس المحاسبية المالية بمفردها لتقييم الأداء، وبصفة خاصة فى بيئة التصنيع الحديثة والتي تتميز بمجموعة من السمات والعناصر التي لم تكن ظاهرة فى البيئة التقليدية مثل التخطيط الإستراتيجى طويل الأجل، المرونة، الجودة، إرضاء العملاء. (د. فتحى رزق السوافيرى، ٢٠٠٣، ص ٢٨٠)

(٦) تهتم المقاييس المالية التقليدية بالإنتاجية وتتجاهل معدل الإنجاز الذى يساعد الإدارة فى الوصول إلى تقييم سليم للأداء التشغيلى ومعدلات الضياع فى دورة حياة المنتج. (Smith, 1997, PP.95-96)

(٧) لا تساعد المقاييس المالية الحالية على التنبؤ بالأداء المستقبلى حيث إنها تعبر عن الأداء المالى الذى لا يتلاءم مع مستجدات البيئة المحيطة والتي تتسم بالتطورات الحديثة فى أساليب الإنتاج والتصنيع وزيادة حدة المنافسة.

(Hussain and Hoque, 2002, PP.194-196)

(٨) إن المقاييس المالية التقليدية لا ترتبط بعملية التحسن المستمر أو الابتكار ولا تهتم بمقاييس أخرى مثل معدلات العيوب فى الإنتاج، زمن دورة التشغيل (التصنيع).

(٩) المقاييس المالية لتقييم الأداء تركز على الجوانب المالية فقط، وإغفال الجوانب غير المالية (التشغيلية)، والتي قد تعكس نقاط ضعف تنظيمات الأعمال.

(Brasky and Bremser, 1999, PP.65-66)

(١٠) تهتم المقاييس المالية التقليدية بتقييم الأداء فى الأجل القصير، وفى ظل ظروف بيئة معينة بينما تتجاهل عملية تقييم الأداء فى الأجل الطويل.

ومن هنا نرى ضرورة أهمية تطوير مقاييس تقييم الأداء المالى فقط - وربط عملية التقييم بالأهداف والإستراتيجيات التى تسعى تنظيمات الأعمال لتحقيقها، واستخدام المقاييس غير المالية (التشغيلية) فى تطوير أسلوب تقييم الأداء الإستراتيجى للوصول إلى المفهوم الشامل لتقييم الأداء. وتؤكد نواحي القصور السابقة فى مقاييس أو مؤشرات الأداء على ضرورة تطويرها بحيث تتضمن مقاييس غير مالية أخرى لكى تتلاءم مع التغيرات الحالية فى البيئة الإقتصادية والصناعية المحلية والعالمية والتحديات الحديثة التى تواجه تنظيمات الأعمال المصرية.

المبحث الثالث

مدى الحاجة إلى تطوير مقاييس ومؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجى فى ظل بيئة الإنتاج الحديثة

١-٣ مقدمة :

تعمل كافة تنظيمات الأعمال فى الوقت الحالى فى ظل بيئة التصنيع الحديثة التى تتصف بالتغير السريع فى التكنولوجيا والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المحسنة لقياس وتقييم أداء هذه التنظيمات، وهذا يفرض على المنشآت المختلفة ضرورة وضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة الشديدة فى ظل بيئة التصنيع الحديثة. ويمكن القول بأنه من الضرورى أن تبنى تنظيمات الأعمال إستراتيجياتها على ضوء المستجدات التى تواجهها، والتغيرات فى البيئة التنافسية الداخلية والخارجية بما يدعم القدرة التنافسية لتلك التنظيمات.

٢-٣ أثر بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء للمنشأة:

ظهرت كثيراً من المتغيرات الإقتصادية والصناعية المحلية والعالمية وخاصة المتغيرات البيئية الصناعية على كافة أبعاد المنشأة من أهداف واستراتيجيات ومداخل إتخاذ القرارات مما كان له الأثر على المقاييس المالية التقليدية بحيث لا تتلاءم مع خصائص البيئة الصناعية الحديثة والتحديات المستحدثة التى تواجه استمرارية تنظيمات الأعمال فى ضوء المتغيرات الحادة التى حدثت فى بيئة التصنيع الحديثة. ومن هنا يمكن القول نتيجة للصفات والخصائص التى تتصف بها البيئة الإقتصادية والتى فرضت على المنشآت مجموعة من المتغيرات الإقتصادية والصناعية، كان من الضرورى على تنظيمات أعمال المصرية تطوير الأداء لمواجهة التحديات التى تتطلب وجود مقاييس أداء غير مالية بجانب مقاييس الأداء المالية. ومن هنا يتطلب تطوير الأداء ضرورة الأخذ فى الاعتبار البعد الإستراتيجى بالإضافة إلى ضرورة أن تمتد عمليات التطوير إلى العمليات التشغيلية وتتمثل أهم التحديات التى تواجه المنشآت فى ظل البيئة الصناعية والاقتصادية والتنافسية فى الآتى: (د. محمد أحمد الباز، ١٩٩٨، ٧٣٠ - ٧٣٥)

أ - العملاء: يمثلون إحدى التحديات التى تقابل تنظيمات الأعمال نظراً لتعدد واختلاف رغباتهم وإشباع حاجاتهم.

- ب - المنافسون: أصبحت المنافسة المحلية والعالمية تشكل إحدى التحديات التى تقابل تنظيمات الأعمال فى ظل بيئة تتصف بالديناميكية والتطور التكنولوجى السريع.
- ج - التكنولوجيا: يمثل تغير خصائص هيكل وتكنولوجيا الإنتاج أحد التحديات التى تواجه تنظيمات الأعمال سواء من حيث مرونة هيكل الإنتاج وما تتطلبه ذلك من استخدام تكنولوجيا متقدمة فى عمليات التصنيع.
- د - التسويق: يمثل التسويق إحدى التحديات التى تواجه تنظيمات الأعمال نتيجة لانفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية.
- هـ - التمويل: تتطلب مواجهة التحديات الجديدة فى بيئة الأعمال من المنشآت توفير التمويل الكافى فى الوقت المناسب والتكلفة المناسبة لمصادر التمويل.

٣-٢ مدى الحاجة إلى تطوير مقاييس الأداء فى ظل بيئة الإنتاج الحديثة:

من الحقائق الثابتة فى الآونة كان للمتغيرات الإقتصادية العالمية والتطور فى نظم الإنتاج والمعلومات، علاوة إلى التغير فى خصائص البيئة التنافسية المحلية والعالمية، وإستراتيجية المنشأة الحديثة أثراً بالغاً على بيئة المنشأة التنافسية مما أدى إلى البحث عن الأساليب الملائمة لتقييم الأداء، كما أن التطورات الإقتصادية والتكنولوجية والتحديات التى تواجهها تنظيمات الأعمال أدت إلى البحث عن طريق تصاعدها فى تحقيق أهدافها وإلى فكر جديد يتفق ويتلاءم مع طبيعة المتغيرات البيئية الحديثة وتحقيق أبعاد ومتطلبات مواجهة البيئة التنافسية.

ومن هنا يتضح لدى الباحث أن موضوع قياس وتقييم الأداء يلقى كثيراً من الجدل والنقاش بحيث يمكن القول بعدم وجود قبول عام للمقاييس ومؤشرات الأداء المالية التقليدية. مما يترتب عليه ضرورة أن يكون هناك اتجاهات حديثة لمقاييس جديدة للأداء إما باعتبارها بديلة لمقاييس الأداء المتعارف عليها، أو أن تكون مكملة لمقاييس الأداء الحالية. ولقد ركزت معظم الانتقادات لمقاييس الأداء المالية فى عدم قدرة هذه المؤشرات على مواجهة متطلبات التقييم فى ظل بيئة التصنيع الحديثة، مما أدى إلى عدم مصادقة ودقة مؤشرات التقييم وعدم ملاءمتها للأهداف الإستراتيجية. كما يشير الكاتبان (Kaplan & Norton, 1996, PP. 76 – 78) إلى أن فاعلية نظام قياس وتقييم الأداء لدى تنظيمات الأعمال وما يشمل من مؤشرات إنما يتوقف على مدى إرتباطها بالإستراتيجيات التى تتبناها الإدارة، حيث أن العديد من الدراسات إهتمت بصورة كبيرة بالربط بين الإستراتيجيات ومؤشرات القياس المالية وغير المالية لقياس أداء تنظيمات

الأعمال. ومن هنا يمكن القول بأن المقاييس غير المالية (التشغيلية) تعتبر بمثابة محركات أداء طويلة الأجل. بجانب المقاييس المالية، وترتبط هذه المقاييس بالإستراتيجيات وأهداف تنظيمات الأعمال ومحركات الأداء الداخلى والخارجى. وتتكيف مع المستجدات البيئية الحديثة فى الحاضر والمستقبل بما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطوير وتحسين الأداء، وبالتالي تكتمل منظومة الأداء الفعلى الحالى الذى يتبنى المقاييس المالية ومنظومة الأداء المستقبلى الذى يتبنى المقاييس المالية وغير المالية (Mosad & Torbjorn, 2001, PP. 8 -10)

ولما كانت مقاييس الأداء تشتق من إستراتيجية تنظيمات الأعمال، فإن التغيير فى إستراتيجيات تنظيمات الأعمال الناجم عن تغير بيئة التصنيع لا بد أن يقابله تغير مقاييس الأداء، وإلا تصبح نظم قياس وتقييم الأداء مثبطة بدلاً من كونها محفزة ومائعة من تحقيق الأداء المنشود الذى يسعى إلى تحقيق الإستراتيجيات المتطورة لتنظيمات الأعمال. ومن هنا يرى الباحث أن تطوير المقاييس المالية والربط بينها وبين الأداء المالى لتنظيمات الأعمال فى بيئة الأعمال المصرية أمراً هاماً وذلك بدمج المقاييس المالية وغير المالية كوسيلة لتطوير مقاييس الأداء. فإن البقاء على الوضع التنافسى والإستمرار فى بيئة الإنتاج الحديثة يستلزم أن تعمل تنظيمات الأعمال على التوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية التى ترتبط بنشاط تنظيمات الأعمال، وأهدافها، وسياستها، والعوامل المسببة لنجاح هذه التنظيمات مثل رضا العملاء وجذب عملاء جدد، الجودة، الإنتاجية، فبدون هذا الترابط لا تكون صورة حقيقية لأداء تنظيمات الأعمال.

٣-٤ مدى التغير فى أبعاد نظم قياس وتقييم الأداء فى ظل بيئة التصنيع الحديثة:

فى الحقيقة أن المتغيرات البيئية الجديدة قد أضافت أبعاداً أخرى للأداء والأنشطة والأهداف، كما أن التغير الواضح فى أولويات أهداف الإدارة الإستراتيجية كان لا بد أن يواكبه تغير موازى فى أنظمة الأداء وتعبير وتكشف عن مستوى تحقق تلك الأهداف. (د. عبد المنعم فليح، ١٩٩٨، ص ٧٤)

ومن هنا يمكن بيان مدى تأثير المتغيرات البيئية على عملية قياس وتقييم الأداء على

النحو التالى:

(١) من حيث الأهداف:

نجد أن النظام التقليدى لتقييم الأداء يهدف إلى الرقابة على الأداء والكشف عن مدى توافق الأداء الفعلى مع الأداء المخطط وتحديد الإنحرافات والتقرير عنها للإدارة. بينما

فى ظل البيئة الحديثة فقد تحول نظام تقييم الأداء من نظام رقابى إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة.

(٢) من حيث الأسلوب والمنهج:

فى ظل الأساليب التقليدية لتقييم الأداء يتم التركيز على الجانب المالى فقط ووسيلة للوصول إلى مؤشرات تفصح عن مدى ملاءمة مستوى الأداء الفعلى، أما فى ظل البيئة الحديثة كان لا بد من البحث عن مؤشرات فعالة وصادقة عن أداء الأنشطة الداخلية فى كافة مجالاتها الإنتاجية والبيعية والإدارية.

(٣) من حيث نطاق التقييم:

فى ظل النظام التقليدى للأداء غالباً ما يتم التركيز على الأنشطة والمجالات التى يمكن التعبير عن أدائها مالياً، بينما فى ظل البيئة الحديثة كان لا بد من توسيع نطاق تقييم الأداء ليشمل كافة المجالات والأنشطة والأهداف الكلية والجزئية.

(٤) من حيث المدى الزمنى:

فى ظل النظام التقليدى للأداء تقتصر تلك المقاييس على الأجل القصير الأمر الذى جعل نتائج عملية التقييم غير موضوعية، بينما فى ظل البيئة الحديثة والمتغيرات الإقتصادية والصناعية يصبح على نظام تقييم الأداء الجيد أن يولى اهتماماً متوازياً بين الأداء فى الأجل القصير والطويل معاً حتى يكشف النظام عن آثار القرارات الإدارية على مستقبل تنظيمات الأعمال وقدرتها على البقاء والإستمرار والمنافسة.

٢-٥. الإعتبارات الواجب توافرها فى مقاييس تقييم الأداء المتكامل :

تناولت كثير من البحوث والدراسات العلمية الإعتبارات والخصائص الواجب توافرها فى مقاييس تقييم الأداء، ألا وهى:

(١) ضرورة توافر البيانات والمعلومات المختلفة المرتبطة بأداء تنظيمات الأعمال سواء كانت بيانات مالية أو فنية أو تسويقية أو بيئية فى الوقت المناسب، ولذلك يجب وجود نظام معلومات متكامل يعتمد على نظم التشغيل الحديثة للبيانات لكى يوفر معلومات عن السوق والمنافسين والتطورات التكنولوجية المختلفة بالبيئة المحيطة بهذه التنظيمات وتقييم هذه البيانات والمعلومات بصورة ترشد عملية قياس وتقييم الأداء.

(٢) ضرورة أن يتصف نظام قياس وتقييم الأداء بالشمولية لجميع العناصر المؤثرة فى الأداء سواء كانت عناصر مالية أو غير مالية، وسواء كان هذا التأثير مباشراً أو غير مباشراً، داخلياً أو خارجياً. ومن هنا كان من الضرورى الاهتمام

بقياس وتقييم الأداء باستخدام المقاييس المالية وغير المالية حتى يعطى صورة صادقة ومعبرة عن قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لتنظيمات الأعمال (Green & Flentov, 1990, PP. 11-13)

(٣) يجب على نظام تقييم الأداء المتكامل أن يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل عند قياس وتقييم الأداء، ويسمح بدوره وخاصة مع إستمرار عملية التحسين والتطوير على تحقيق التوازن بين أهداف الأطراف الداخلية والخارجية التى تؤثر على الأداء مع تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح الأطراف المختلفة. (Booth, 1997, PP. 46 – 48)

(٤) يجب على نظام تقييم الأداء المتكامل أن يحقق ويدعم الترابط بين أهداف واستراتيجيات تنظيمات الأعمال وربطها بالأعمال والأنشطة اليومية لكافة المستويات الإدارية المختلفة أفقياً ورأسياً.

(٥) يجب أن يكون نظام قياس وتقييم الأداء مفهوماً وواضحاً لكل من مستخدمى النظام، وكذلك ضرورة فهم مستخدمى النظام لكيفية حساب المقاييس والمؤشرات المختلفة وعلاقة الإرتباط بين الأهداف والإستراتيجيات المختلفة التى تقيس مدى تحقق الأهداف والإستراتيجيات حتى يمكن تنفيذه وتطبيقه كما يجب أن يكون إدارته صورة جيدة.

(٦) ضرورة تعدد وتنوع مقاييس الأداء لتنظيمات الأعمال بعكس الحال ما هو موجود فى أساليب قياس وتقييم الأداء المالى التقليدى. ومن هنا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) باعتباره نظام إدارى وليس مجرد نظام لقياس الأداء (Arveson, 1998, PP. 2-4).

(٧) يجب أن يحتوى نظام قياس وتقييم الأداء على الأبعاد الأربعة ويتكون هذا المقياس مجموعة شاملة وكاملة من مقاييس الأداء وهى الأداء المالى، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو والابتكار، هذا بالإضافة إلى البعد الخامس هو الأداء البيئى المحيط لتنظيمات الأعمال، وهذه المقاييس ترتبط مع بعضها البعض، كما ترتبط بالمهمة الأساسية Mission لتنظيمات العمال (د. صفاء عبد الدايم ٢٠٠٣، ص ١-٣).

(٨) القدرة على تفسير مقاييس تقييم الأداء، حيث أن الهدف الرئيسى من وراء إستخدام مقاييس الأداء هو تحقيق هدفين هما:

أ - التأثير على سلوك العاملين بما يحقق أهداف المنشأة.

ب - تحفيز السلوك الإيجابي لحل المشاكل ويدعم التحسين المستمر، ومن هنا يجب أن تكون مقاييس الأداء واضحة وسهلة التفسير ولذا يلزم وضوح النتائج لكل مقياس للأداء وسهولة تفسيرها.

(٩) يجب أن تتضمن مقاييس الأداء المقاييس الغير مالية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، ومدى أهمية هذه المقاييس في دعم عملية التخطيط الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال المصرية بقياس عوامل النجاح الأساسية وبين مدى إستخدامها للمعلومات المتوافرة عن تلك المقاييس في تطوير ومتابعة الخطط الإستراتيجية، تلك الفجوة التي نادى بها (Stivers & Smalt, 1998, PP. 45 – 47) فجوة القياس والاستخدام The Measurement-Use Gap

وفي ضوء الإعتبارات والخصائص السابقة الواجب توافرها في نظام تقييم الأداء المتكامل، يرى الباحث ضرورة قيام المنشأة باستخدام مقاييس متكاملة لتقييم الأداء تتضمن مقاييس مالية وغير مالية، وربط هذه المقاييس بالأهداف الإستراتيجية لتنظيمات الأعمال بهدف تطوير وتحسين الأداء، ومعرفة مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتدعيم قدرتها التنافسية بهدف تحقيق ميزات تنافسية في ظل متطلبات البيئة الحديثة.

المبحث الرابع

بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنشأة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (B S C)

٤-١. مقدمة:

لقد كان للمتغيرات البيئية الإقتصادية وما يترتب عليها من المنافسة الحادة المحلية والعالمية تأثيراً واضحاً على كافة الأنظمة الإدارية وأنظمة المعلومات، حيث أصبح على الإدارة ضرورة تطوير أساليبها ومداخلها القرارية، كما أصبح عليها ضرورة تبنى إستراتيجيات جديدة تحقق التفاعل والإستجابة لمتطلبات وخصائص تلك المتغيرات (د. عاطف عبد الرحمن، ٢٠٠٠، ص ٥). وهذا يمكن القول بأن الأولويات الإستراتيجية وحدها قد لا تكون كافية للحصول على ميزة تنافسية لتعظيم أداء المنشأة حيث لا بد من دعم ذلك بعمليات إنتاجية ذات كفاءة وفعالية عالية. ليس ذلك فحسب بل لا بد من توافر المعلومات المالية، ربط إستراتيجية تنظيمات الأعمال ومقاييس الأداء المالية وغير المالية مما يدل على إستراتيجية المنشأة لم تعد من المهام الخاصة بالإدارة العليا، بل تهم جميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارات التنفيذية.

(Kaplan and Norton, 2001, PP.91-93)

وفى ضوء ما سبق يرى الباحث أنه لا بد من التغيير فى مقاييس ومؤشرات الأداء المستخدمة فى التقييم بحيث تتضمن مقاييس متوازنة مالية وغير مالية. وذلك لأن عملية تقييم الأداء تنشق من إستراتيجية المنشأة، ونتيجة للتغير فى البيئة الإقتصادية والصناعية فإن التغيير فى تلك الإستراتيجية لا بد أن تتغير المقاييس والمؤشرات بحيث تواكب هذا التغيير. ونظراً للإنتقادات التى وجهت للمقاييس المالية كان لا بد من تحديث أساليب الرقابة وتقييم الأداء والبحث عن مقاييس مناسبة تعطى عملية تقييم الأداء بعداً آخر. حيث أن نظام قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى فى المنشأة يجب أن يتضمن مقاييس مالية وغير مالية داخلية وخارجية، تاريخية ومستقبلية، فالمقاييس غير المالية تعطى صورة واضحة للعمليات الإنتاجية والمنافسة، والجودة، بخلاف المقاييس المالية التى تعطى معلومات مالية فقط تحتاج إلى تحليل وتفسير فيما بعد.

٤-٢. مفهوم مقياس بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard (B S C)

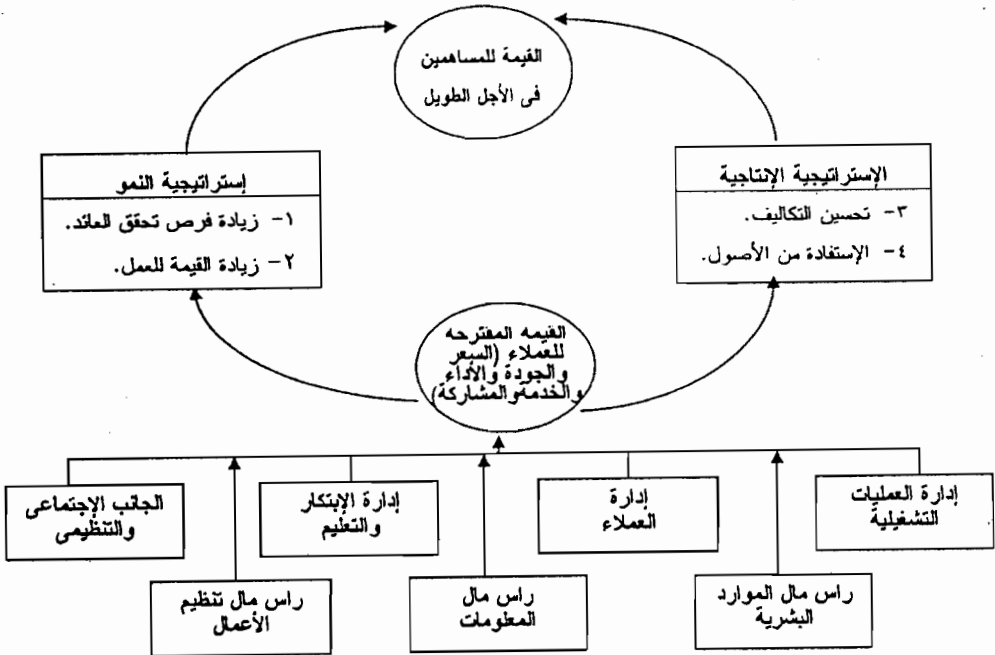
قدم الكاتبان Kaplan and Norton مدخل الأداء المتوازن ذات الأبعاد المتعددة على أنه مدخل شامل لقياس وتقييم الأداء من منظور إستراتيجى، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية للمنشأة إلى أهداف إستراتيجية، مقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة من أجل تحقيق أهداف المنشأة (Kaplan, 1992, PP.54-56)، وهذا المقياس يعكس المقاييس

المشتقة من إستراتيجيات المنشأة وأهدافها لكي يخلق درجة التوازن في مقاييس الأداء فى جميع أنشطة وعمليات تنظيمات الأعمال، ويعتمد هذا المدخل على التركيز على العلاقات المتشابكة بين القوى المتنافسة التى تواجه المنشأة والمؤثرة على عملية التحسين المستمر (C I). ويعتبر مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C) أحد المداخل الهامة التى ظهرت فى الأونة الأخيرة نتيجة التغيرات والتطورات الحالية التى تشهدها بيئة الأعمال وحيث الحاجة الملحة إلى تحديث وتطوير مقاييس الأداء التقليدية والتى لا تتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة، والتى تتطلب التحسينات المستمرة للمنتجات والعمليات والإبتكارات والتعلم والتوسع فى الطاقة الإنتاجية، وغزو الأسواق المحلية والعالمية، وإشباع رغبات وإحتياجات العملاء.

٤-٣. علاقة مقياس بطاقة الأداء المتوازن بالخريطة الإستراتيجية:

تمكن أحد الباحثين (De Wall, 2003, PP.32-33) من تعريف الخريطة الإستراتيجية بأنها بناء منطقي يعرف الإستراتيجية من خلال العلاقات بين المساهمين، العملاء، العمليات الداخلية، العاملين بتنظيمات الأعمال، ويؤكد على أهمية ربط الإستراتيجية بالمنظورات الأربعة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن بفرض خلق القيمة بالنسبة للعملاء والمساهمين. والشكل التالى يوضح الخريطة الإستراتيجية:

(Kaplan and Norton, 2004, P.62)



شكل (٤-١) : الخريطة الإستراتيجية لتقييم الأداء فى تنظيمات الأعمال

٤-٤. الأبعاد (المنظورات) الأساسية لقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C):

يتضمن هذا المدخل بالإضافة إلى المقاييس المالية غير التقليدية التي تعطي النتائج المالية، مقاييس أخرى للأنشطة التي تحقق إشباع العملاء وتساعد على جذب عملاء جدد، وتلك التي ترتبط بالتشغيل والعمليات الداخلية بالإضافة إلى المقاييس المرتبطة بأنشطة الابتكار والتطوير، وقد عرض كلا من الكابتن (Kaplan and Norton, 1992, P.74) مدخل بطاقة الأداء المتوازن (B S C) إذ أن المقاييس التشغيلية تمثل مسببات تحقيق النمو والإحتفاظ بميزة تنافسية، حيث يكمل مدخل الأداء المتوازن المقاييس المالية للأداء الماضى بمقاييس لمحركات الأداء المستقبلى. وقد أكد كلا من (Ellingson and Wamlsngans, 2001, PP.5-6) أن هذا المدخل يحتوى على مجموعة مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تم تطويرها إلى أربعة منظورات أساسية، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض، كما ترتبط بالمهام الأساسية لتنظيمات الأعمال، ألا وهى:

٤-٤.١. البعد (المنظور) المالى : Financial Perspective

يعتمد مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C) على البعد المالى، حيث يعتبر القياس المالى ضمن المؤشرات المالية الأساسية لتقييم الأداء الإستراتيجى للمنشأة من خلال البنود التى تتعامل معها كالأصول، الربحية، السيولة، الموارد، كما يساهم هذا البعد المنشأة على أنه تربط أهدافها المالية بالإستراتيجية التى تضعها حيث تبدأ بالأهداف المالية طويلة الأجل ثم ربطها بسلسلة من الأفعال التى ترتبط بالعمليات المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والتطوير والابتكار (Basnett, 2001, PP.19-20)، كما يمثل البعد المالى أحد أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن الذى يركز على قياس الأداء فى الأجل القصير، إظهار نتائج الأحداث والقرارات التى يتم إتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات هذه النتائج. ويوضح لنا كلا من (Kaplan and Norton, 1996, PP.76-77) الأهداف التى يحققها البعد (المنظور) المالى، ألا وهى:

- أ - تحقيق هدف بقاء وإستمرار المنشأة فى بيئة الإنتاج.
- ب- تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونحواحى القصور الناتجة عن إستخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة.
- ج- تحقيق هدف قدرة المنشأة على النمو والابتكار.
- د - تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المنشأة بإستخدام الموارد المالية بأقصى فاعلية ممكنة.

ومن أهم المقاييس المالية الخاصة بالبعد المالى هي:

- ١- معدل العائد على الإستمرار.

- ٢- معدل دوران رأس المال.
- ٣- قياس الإنتاجية.
- ٤- معدل دوران المخزون.
- ٥- معدل هامش الربح.
- ٦- معدل دوران حقوق الملكية (المساهمين).

٤-٤-٢. بعد (منظور العميل): Customer Perspective

مما لا شك فيه أن هذا المنظور تظهر أهمية المقاييس غير المالية حيث أن تحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل يهتم بتنظيمات الأعمال من مجرد تحقيق الربح في الأجل القصير لأن الأول هو الذى يحقق الأخير ويدعم إستمراره وتحسينه. ومن أهم العوامل الأساسية في هذا المنظور جودة المنتج أو الخدمة، إختصار وقت التسليم، وزيادة رضا العملاء، ولكي يتحقق رضا العملاء فلا بد من توافر ثلاث عناصر هي:

(د. سمير رياض هلال، ٢٠٠٣، ص ٢٩٢)

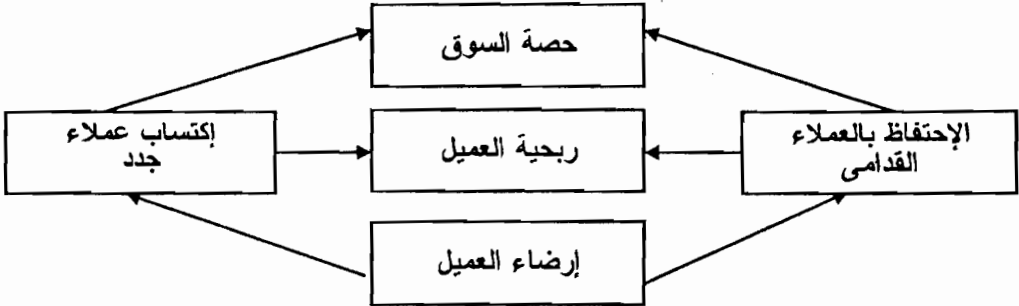
أ- سعر المنتج أو الخدمة. Price

ب- الوظائف التي يمكن أن يؤديها المنتج Function

ج- جودة المنتج Quality

ومن هنا يرى الباحث أن فهم وقياس علاقة العميل أمر هام لنجاح تنظيم الأعمال فى بيئة الإنتاج الحديثة. ووفقاً لهذا البعد تحدد المنشأة كيف تقابل متطلبات العملاء وإشباع إحتياجاتهم، وتعتبر القيمة المحققة للعميل هي جوهر الأعمال الإستراتيجية الموضوعة والمنفذة لهدف زيادة ربحية المنشأة، بالإضافة إلى مقاييس رضا العملاء يوجد مقاييس أخرى مثل حصة السوق، الإحتفاظ بالعملاء القدامى، جذب عملاء جدد. والشكل التالى

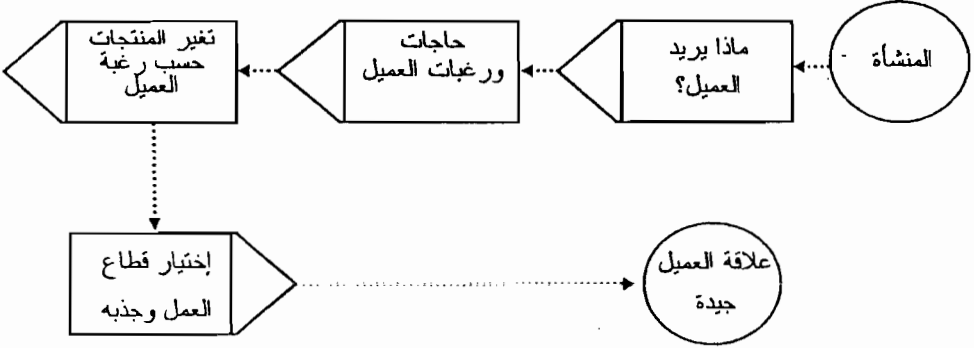
يوضح مقاييس علاقة العميل (Kaplan and Norton, 1996, P.87)



شكل (٤-٢): مقاييس علاقة العميل وعلاقته بالمنشأة

ومن هنا يرى الباحث من أجل خلق علاقة عملاء ناجحة فى بيئة التصنيع الحديثة وفى ظل المنافسة الشديدة لا بد أن تختلف نظرة المنشأة إلى العملاء، من مجرد أرقام فى

إحصائيات أو قاعدة بيانات بل لابد أن يكون هناك قدرة على إستجابة وتلبية إحتياجات العملاء وإشباع رغباتهم وذلك من خلال دراسة سلوك العملاء. والشكل التالي يوضح علاقة العميل بالمنشأة. (Kiln, 2001, P.1)



شكل (٤-٣) : العلاقة الجيدة للمنشأة بالعميل

ومن هنا لكي تكون هناك علاقة جيدة بالعميل لابد أن تبدأ المنشأة بما يلي:

- أ - التعرف على إحتياجات ورغبات العميل وماذا يريد وما هي توقعاته بالنسبة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة له.
- ب- تلبية إحتياجات وتوقعات العميل وذلك من خلال قيام المنشأة بتغيير طرق التشغيل لديها حتى تلبي تلك الإحتياجات.
- ج- البحث عن قطاع العملاء وعن مصادر الجذب الخارجية والداخلية لعملاء جدد آخرين حتى تحقق ميزة تنافسية لها.
- د - قيام المنشأة بترجمة المقاييس المرتبطة ببعد العميل إلى مقاييس تمثل ما يجب أن تقوم به المنشأة لتحقيق رغبات وإحتياجات العميل من زمن التشغيل، الجودة، الإنتاجية ومهارات العاملين والتكنولوجيا التي تساهم في إضافة قيمة المنتج لدى العميل. وفي ظل البيئة التنافسية الشديدة وديناميكية الأسواق، فقد أصبح العميل فى الوقت الحالى أوسع معرفة وأكثر واعياً وإدراكاً بخصائص المنتجات المختلفة. وتتضمن محددات إرضاء العميل كما تظهرها الدراسات التي قام بها بعض الباحثين. (Fornell, 1996, PP.15-16)، ألا وهي:

- أ - الجودة المحققة: هي تمثل تقييم العميل لجودة المنتج أو الخدمة عند الإستخدام، حيث هناك علاقة طردية بين جودة المنتج ودرجة رضاء العميل.
- ب- رغبات العميل: تمثل رغبة العميل عنصر من العناصر الهامة لإرضاء العميل وهو يأتي عن طريق مقارنة إدراك العميل لجودة المنتج أو الخدمة ورغباته.

ج- توقعات العميل: هناك علاقة طردية بين توقعات المنشأة للعميل ودرجة رضاء هذا العميل.

٤-٤-٣. بعد (منظور العمليات الداخلية : Internal Business Perspective

يتضح لدى الباحث أن نجاح المنشأة في أداء عمليات التشغيل الداخلي المختلفة أساس نجاحها في جوانب الأداء الأخرى وذلك لأن عمليات التشغيل الداخلي هي التي تترجم إستراتيجيات وأهداف المنشأة إلى واقع عملي ملموس، ليس ذلك فحسب بل أن عمليات التشغيل الداخلي هي أساس الربط بين العمليات الداخلية والخارجية للمنشأة، لذلك يجب ألا يقتصر نظام قياس وتقييم الأداء على رقابة وتحسين مراحل العمل والتشغيل الحالية فقط لهدف قصير الأجل.

ويتضمن هذا المنظور كافة أنشطة المنشأة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها إعتباراً من مرحلة البحث والتطوير حتى مرحلة خدمة ما بعد البيع، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التصنيع الداخلي، ومرتبطة بمنظور العميل من حيث إهتمامه بخلق القيمة في المنتج أو الخدمة لتلبية رغبات العميل (د. سمير رياض هلال، ٢٠٠٣، ص ٢٩٤-٢٩٥)

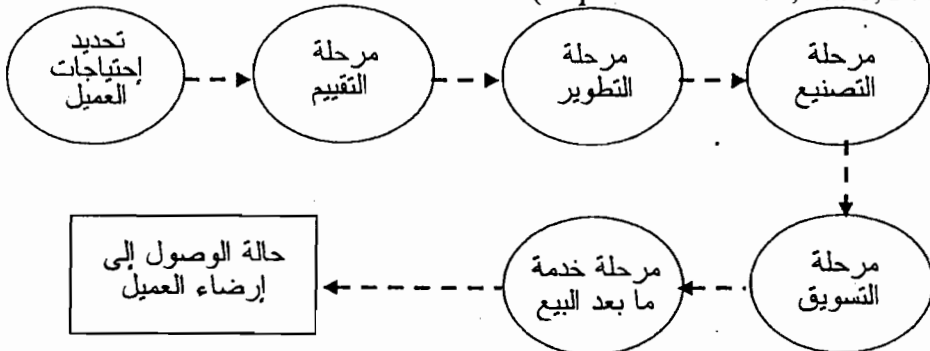
وتتكون العمليات الداخلية من السلسلة التالية: (Kaplan, 1992, PP.60-61)

أ - تحديد أو ابتكار العمليات.

ب- عمليات التشغيل.

ج- عمليات خدمة ما بعد البيع.

ومن هنا يمكن القول بإعتبار هذا البعد له دور في تحقيق قيمة للعملاء وحملة الأسهم ويتطلب هذا البعد تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية، إرضاء العملاء. فبالرغم من أهمية مقاييس الأداء المعتمدة على العملاء إلا أنه يجب أن يتم ترجمتها في مقاييس العمليات الداخلية. ويعتبر هذا البعد الحلقة التي تصل وتفوق بين مصالح حقوق الملكية والعملاء، وذلك من خلال الإلتزام برغبات العملاء في الإنتاج تحقيقاً للإيرادات التي تعود بالنفع على الملاك، والشكل التالي يوضح سلسلة العمليات الداخلية للمنشأة (Kaplan and Norton, 1996, P78)



شكل (٤-٤) : سلسلة العمليات الداخلية للمنشأة

- ويتضح لدينا أن هناك مقاييس عديدة تستخدم في قياس وتقييم أداء العمل التشغيلي:
- أ - معدل التالف (الفاقد) في استخدام المواد الأولية.
 - ب- معدل الإنتاج التالف المعيب.
 - ج- نسبة كفاءة دورة التصنيع (الدورة الإنتاجية).
 - د - معدل إستغلال الطاقة الإنتاجية.
 - هـ- عدد الوحدات المشتراة غير المطابقة للمواصفات إلى عدد الوحدات المشتراة الجيدة.
 - و - نسبة الفاقد (التالف) في كمية المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.
 - ز - معدل الأعطال غير المخططة.

٤-٤-٤. بعد (منظور التعلم والتطور والابتكار):

Learning and Development Perspective

من خلال هذا المنظور ترتبط عوامل نجاح تنظيم الأعمال مع باقى المنظورات حيث يوفر بيئة تحقق باقى الأهداف، وتتركز عوامل النجاح فى هذا المنظور فيما يلى:

(د. سمير رياض هلال، ٢٠٠٣، ص ٢٩٦ - ٢٩٧)

(١) كفاءة وفاعلية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم ويستخدم فى هذا المنظور مقاييس الأداء التالية:

أ - رضاء العاملين - وهو بمثابة عامل مؤثر على تحسين الإنتاجية، الجودة، ورضاء العملاء والإستجابة إلى التغيير.

ب- الإحتفاظ بالموظفين العاملين، حيث أنهم من أهم أصول المنشأة التى يجب الحفاظ عليها، وزيادة معدل دوران الموظفين يكلف المنشأة تدريب جديداً.

ج- قياس إنتاجية العاملين، ويمكن قياس إنتاجية العاملين بمقاييس مالية أو كمية (غير مالية).

(٢) زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية ونوع وتوقيت الحصول على المعلومات.

(٣) القدرة على التجديد والابتكار فى المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة.

ومن هنا يرى الباحث أن عملية التطوير يجب أن تتم من خلال التعلم والتطوير والابتكار وتشجيع المجالات البحثية بالمنشأة لتحسين فاعلية التشغيل وتكوين قيمة للعميل، ويمكن إيجاد أسواق جديدة من خلال الابتكار عن طريق إنتاج المنتجات الصناعية البديلة، وإبتكار طرق وأساليب جديدة لجذب العملاء جدد للمنشأة والحفاظ على العملاء القدامى. ويعتبر مجال التعلم والتطور والابتكار هو أحد محددات نجاح المنشأة وإستمرارها فى المنافسة، حيث يعتمد فى الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار. ويتطلب تحقيق ذلك بذل جهوداً إضافية فى تعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام مختلفة ومتكاملة بما يحقق مرونة أكبر فى

الإنتاج وتحسين الجودة وخفض التكلفة ومن ثم تحسين الموقف التنافسي للمنشأة
(Ittner and Lareker, 1998, PP.31-33)

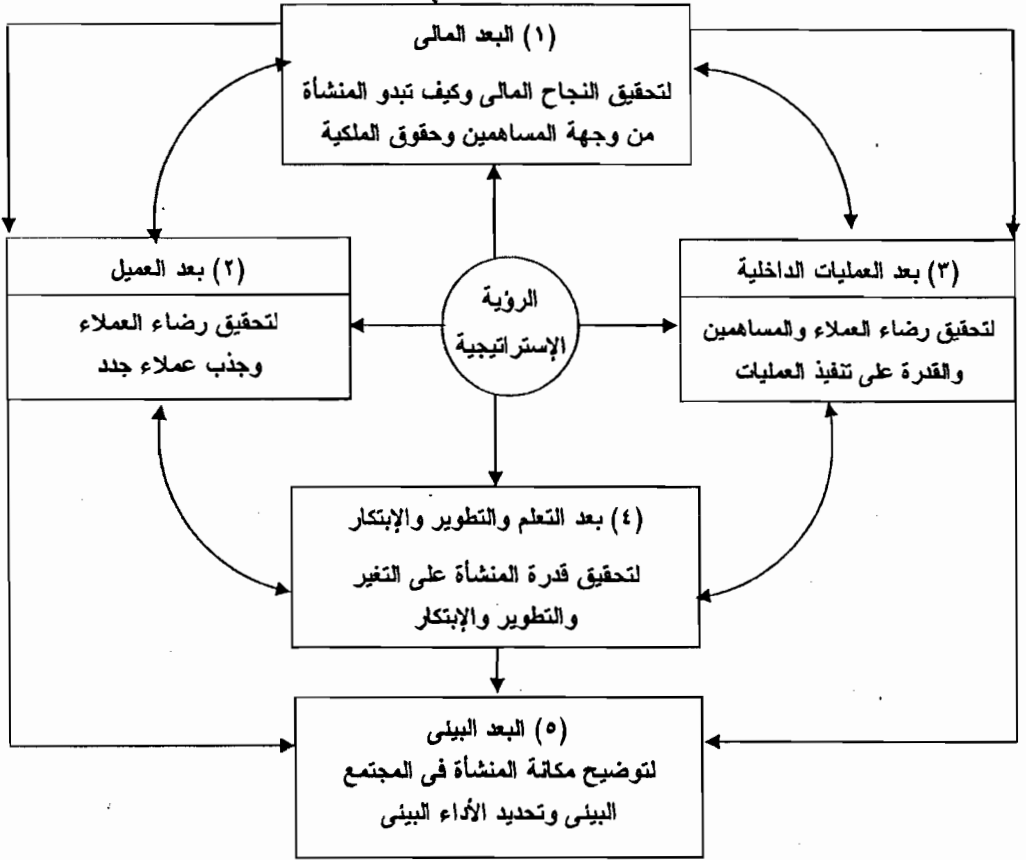
ومن هنا تتعدد مقاييس التعلم والتطوير والإبتكار حيث دفعت المنافسة العالمية الشديدة منشآت الأعمال الحديثة إلى التوجه نحو التحسين المستمر والتطوير فى المنتجات والعمليات وتقديم منتجات جديدة. وفيما يلي بعض المقاييس المالية وغير المالية الخاصة بالتعلم والتطوير والإبتكار:

- أ - طول فترة التطوير والإبتكار والتجديد.
- ب- سرعة تقديم منتجات جديدة بجودة عالية وتكلفة منخفضة.
- ج- درجة المرونة لتحقيق الإستجابة السريعة للتغيرات فى البيئة المحيطة.
- د - الوقت المقدر لخلق جيل جديد من المنتجات.
- هـ- معدل التطور التكنولوجى والإبتكار.
- و- معدل القدرة التنافسية.
- ز- معدل التطور البحثى.

٤-٤-٥. البعد (المنظور) البيئى:

لقد زاد الإهتمام البيئى فى الآونة الأخيرة فى صورة عديدة من المستويات المحلية والعالمية، التى تمثلت فى مؤتمر التنمية والبيئة فى البرازيل عام ١٩٩٢ الذى يهدف إلى ضرورة إلتزام تنظيمات الأعمال بتطبيق نظم إدارة وحماية البيئة، حيث أن هناك مسئولية على عاتق هذه التنظيمات عما قد تلحقه البيئة من أضرار بسبب ممارستها لنشاطها سواء كانت تلك الأضرار منظورة أو غير منظورة (د. نرمين على المر، ٢٠٠٢، ص ٢) ولاشك أن إستخدام المعلومات البيئية فى نظام تقييم الأداء يعطى صورة شاملة عن وضع المنشأة فى المجتمع. ويعتبر الإهتمام بالبعد البيئى للمنشأة من مسئولياتها فى الآونة الأخيرة وذلك فى ظل المساندات والقوانين المتعلقة بالبيئة والتى تلزم المنشأة ببعض الإلتزامات التى عليها والوفاء بها. ومن أهم مقاييس الأداء البيئى هى:

- أ - نسبة التكاليف الإختيارية لحماية البيئة إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.
 - ب- نسبة التكاليف الإلزامية لحماية البيئة إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.
 - ج- نسبة تكاليف حماية البيئة الداخلية (بيئة العمل) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.
 - د- نسبة تكاليف حماية البيئة الخارجية (البيئة المحيطة بالمنشأة) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.
 - هـ- نسبة التكاليف الرأسمالية لحماية البيئة إلى التكاليف الرأسمالية الكلية للمنشأة.
- ومن هنا يمكن للباحث عرض الشكل التالى لتوضيح الأبعاد (المنظورات) الخمسة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C):



شكل (٤ - ٥): المنظورات (الأبعاد) الخمسة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) فى المنشأة

٤-٥ التآصيل للحاسبى للعلاقة المتداخلة بين جوانب مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

مما لاشك فيه أن العلاقة بين المقاييس فى الجوانب الخمسة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ليست فى إتجاه واحد ولكنها تمثل علاقات إدارية متداخلة مستمرة، على سبيل المثال يعتمد إجراء أنشطة أبحاث وتطوير بصورة مستمرة على النتائج المالية، ومدى توافر الأموال اللازمة لهذه الأنشطة، وفى نفس الوقت فإن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث وعمليات التطوير حتى يمكن تحقيق نتائج مالية متميزة.

(د. هالة عبد الله الخولى، ٢٠٠١، ص ٣٧).

ولقد افترض كلاً من (Kaplan & Norton, 1996, PP. 64 -65) أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على تحليل علاقة السبب والنتيجة لقياس درجة الارتباط بين مقاييس الأداء فى المجالات المختلفة للأداء ويسمح بترجمة الهدف المالى مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، مع تقييم العوامل التى يكون لها تأثير على الأداء المالى فى كل جانب من جوانب مدخل الأداء المتوازن يتم

تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وعلى سبيل المثال يعتبر العائد على رأس المال المستثمر أحد مقاييس الجانب المالى الذى يتحقق عن طريق ولاء العملاء أحد جوانب بعد العميل والذى يتحقق عن طريق وقت التسليم المناسب وزيادة الجودة وتخفيض دورة التشغيل وهذا يمثل جانب التشغيل ويتم تطوير المنتجات عن طريق زيادة تنمية وتدريب العاملين أو عن طريق الإبتكار ويمثل هذا جانب التطوير والتعليم والإبتكار وكل هذا يتم من خلال البيئة المحيطة بالمنشأة ويمثل هذا جانب البيئة.

ومن هنا يمكن القول بأن النظام المتكامل لقياس وتقييم الأداء يجب أن يؤكد على أن التطوير فى عمليات التشغيل وخدمة العميل وإضافة منتجات جديدة يتم ربطها بالتطوير فى الأداء المالى من خلال زيادة المبيعات، وعائد المساهمة الناتج من عمليات التشغيل، وسرعة دوران المنتج، وتخفيض تكاليف التشغيل. ومن هنا يؤكد مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أهمية المخرجات المالية، ومن ثم يتم ربط علاقة السببية فى كل المقاييس التى يتضمنها نموذج القياس المتوازن الأداء بالأهداف المالية (Kaplan & Norton, 1996, PP. 65 – 66)

ومن هنا يجب أن يوازن نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين المؤشرات المالية التى تعكس الأداء المالى التاريخى لتنظيمات الأعمال المصرية والمؤشرات غير المالية التى تعكس الأداء المستقبلى لأداء العوامل غير المالية وذلك للحكم على مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجى لتنظيم الأعمال فى ظل بيئة التصنيع الحديثة.

٤-٦ أهم المشاكل التى تقابل تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

لقد أكدت بعض الدراسات والبحوث العلمية بأن هناك بعض المشاكل التى تقابل تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على بعض تنظيمات الأعمال المصرية نظراً لإثبات هذه الأبعاد التى يركز عليها هذا المقياس مع تغير الأهداف والإستراتيجيات وظروف البيئة والسوق بالنسبة لهذه التنظيمات. إلا أن هذا النموذج لا يخلو من الإنتقادات الموجهة إليه، ألا وهى: (د. سمير رياض هلال، ٢٠٠٣، ص ٣٠١)

- ١- إن عدد ووزن عوامل النجاح فى كل منظور قد يختلف من شخص لآخر من القائمين بالتقييم مما يترتب عليه نتائج مختلفة ومتنوعة.
- ٢- إن كثرة المقاييس والبيانات قد تسبب غموضاً لدى العاملين خاصة إذا ظهرت بعض المقاييس التى قد تتعارض مع المقاييس الأخرى.
- ٣- قد تكون تكلفة تطبيق هذا النظام مرتفعة لكثرة وتنوع البيانات المطلوبة.
- ٤- إن تركيب نتائج المنظورات الأربعة يحتاج إلى وزن نسبى لإمكانية الدمج بينهما.

المبحث الخامس

دراسة تطبيقية أو إستكشافية حول مدى تطبيق مقياس بطاقة

الأداء المتوازن (B S C) فى تقييم الأداء الإستراتيجى

لبعض شركات قطاع الصناعة

١-٥. هدف الدراسة التطبيقية :

فى الحقيقة تهدف الدراسة التطبيقية إلى التعرف على مدى إدراك وتأثير العينة المختارة (محاسبى التكاليف ومهندسى ومديرى الإنتاج) لأهمية مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C) ذات الأبعاد المتعددة فى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لتنظيمات الأعمال فى بيئة الإنتاج الحديثة المصرية. وسوف يتم ذلك من خلال أخذ آراء محاسبى التكاليف ومهندسى ومديرى الإنتاج لبعض الشركات الصناعية المصرية محل البحث الميدانى عن مدى الأهمية النسبية لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن (B S C) على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لتنظيم الأعمال المصرية. كما تسعى الدراسة التطبيقية إلى إجراء إختبار ميدانى لمجموعات المتغيرات التابعة (الجانب المالى - جانب العمليات الداخلية - جانب التعلم والتطوير والإبتكار - جانب العملاء - الجانب البيئى).

٢-٥. كيفية تحديد مجتمع الدراسة وإختيار حجم العينة:

يتمثل حجم الدراسة على عينة من الشركات الصناعية المصرية بقطاع الأعمال العام والخاص، والتي تعمل فى مجال تصنيع المنتجات، والأجهزة المعمرة، ألا وهى:

١- شركة الدلتا الصناعية (إيديل).

٢- شركة النصر للتليفزيون.

٣- شركة توشيبا العربى.

٤- شركة النصر للسيارات.

٥- الشركة العامة للحديد والصلب بحلوان.

٦- شركة دمنهور للسجاد.

وتم إختيار وتحديد عينة الدراسة التطبيقية بناء على الأسباب التالية:

(أ) وجود كثير من هذه الشركات لديه كثير من مؤشرات مقاييس الأداء المالىة وغير

المالية التى تستخدم فى تقييم الأداء الإستراتيجى لها.

(ب) مما لاشك فيه أن هذه العينة من الشركات الصناعية المصرية تتميز بفترة طويلة

نسبياً حيث تتراوح فترات مرحلة الإنتاج وخدمة ما بعد البيع إلى ما بين

(٣-٥) سنوات مما يدل على قدرتها التنافسية فى السوق المحلية والعالمية.

(ج) تعتمد هذه العينة من الشركات الصناعية المصرية على طرق وأساليب تكنولوجية حديثة في مجال التصنيع والتدريب والإبتكار والتحسين المستمر لدورة حياة المنتج . Product Life-Cycle (PLC)

(د) مما لا شك فيه أن هذه الشركات تعمل في بيئة الإنتاج الديناميكية المعاصرة التي تتصف بالتطور التكنولوجي والتقنية الحديثة عن طريق إستخدام الأساليب الفنية الحديثة في التصميم والإنتاج وخدمة ما بعد البيع.

٣-٥ . كيفية تحديد إختيار مفردات عينة الدراسة:

شملت العينة التي أجريت على هذه الدراسة التطبيقية فئات من مديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبي التكاليف بالشركات الصناعية محل البحث والدراسة. ويوضح الجدول التالي بيان بعدد مفردات عينة الدراسة لكل من مديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبي التكاليف بالشركات الصناعية محل العينة المختارة.

نسبة عدد القوائم المقبولة إلى الموزعة		عدد القوائم المقبولة		عدد القوائم الموزعة		الشركات
مديري ومهندسي الإنتاج	محاسبي التكاليف	مديري ومهندسي الإنتاج	محاسبي التكاليف	مديري ومهندسي الإنتاج	محاسبي التكاليف	
١٠٠%	١٠٠%	٢	٢	٢	٢	١- شركة الدلتا الصناعية (إيدل)
٦٥%	٧٥%	٢	٣	٣	٤	٢- شركة توشيا العربى.
٨٠%	٦٠%	٤	٣	٥	٥	٣- شركة النصر للسيارات.
١٠٠%	٧٥%	٥	٣	٣	٤	٤- شركة النصر للتليفزيون.
٧٥%	١٠٠%	٣	٤	٤	٤	٥- شركة دمنهور للسجاد.
٦٧%	٨٣%	٢	٥	٣	٦	٦- الشركة العامة للحديد والصلب بحلوان
---	---	١٨	٢٠	٢٠	٢٥	الإجمالى

جدول (٥-١): بيان بعدد مفردات هيئة الدراسة لمديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبي التكاليف ويتضح من الجدول السابق أن عدد مفردات عينة الدراسة الميدانية، والتي تحتوى على آراء مهندسي ومديري الإنتاج ومحاسبي التكاليف ومدى إدراكهم للأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة فى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لتنظيمات الأعمال محل البحث والدراسة الميدانية.

٤-٥ . أسلوب جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية:

قام الباحث بجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية بإستخدام أسلوبين هما:

الأسلوب الأول: تتمثل فى إعداد قوائم الإستقصاء كوسيلة أساسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية وذلك من خلال توجيه نوعين من قوائم الإستقصاء هما قوائم إستقصاء لمديرى ومهندسى الإنتاج، وقوائم إستقصاء لمحاسبي التكاليف.

الأسلوب الثانى: يتمثل فى أسلوب المقابلات الشخصية لغرض التغلب على أهم عيوب قوائم الإستقصاء Questionnaire المسلمة لعدد كبير من أفراد العينة الميدانية وتوضيح ما بها من أسئلة وإستفسارات خاصة بالبحث.

٥-٥. الإعتبارات التى أخذت عند تصميم قوائم الإستقصاء:

هناك كثير من الإعتبارات الهامة التى أخذت عند تصميم قوائم الإستقصاء Questionnaire اللازمة للدراسة الميدانية على النحو التالى:

٥-٥.١. قائمة الإستقصاء لمهندسى ومديرى الإنتاج:

لتحقيق هدف الدراسة الميدانية روعى فى تصميم قائمة الإستقصاء لمهندسى ومديرى الإنتاج أن تحتوى على مجموعة من الأسئلة التدريجية تكون الإجابة عليها فى ثلاث درجات تتفاوت أوزانها من حيث الأهمية النسبية Likert Scale وذلك لإعطاء قدر أكبر من الحرية لمفردات العينة عند الإجابة عليها، وهذه المجموعة من الأسئلة تختبر فروض الدراسة الميدانية حيث أنها تتعلق بالأهمية النسبية لمقاييس الأداء الإستراتيجى سواء المالية أو غير المالية لتقييم أداء تنظيمات الأعمال المصرية فى ظل ظروف البيئة الإقتصادية والصناعية الحديثة.

٥-٥.٢. قوائم الإستقصاء لمحاسبي التكاليف:

فى الحقيقة تضمنت قوائم الإستقصاء الموجهة إلى محاسبي التكاليف مجموعة من الأسئلة حول مؤشرات ومقاييس تقييم الأداء الإستراتيجى المالية وغير المالية لتنظيمات الأعمال المصرية والتى يكون لها الأثر الأكبر فى زيادة وتعظيم أرباح الشركات الصناعية المصرية محل عينة البحث الميدانى.

٥-٥.٦. الإختبارات الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات:

فى الحقيقة تم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية التى تناسب طبيعة البحث والهدف من التحليل، وهذه الإختبارات هى:

أولاً: إختبار one Sample Kolmogorou - Simrnove Test

هو إختبار اللامعلمى لإختبار عينة واحدة وذلك لغرض تحديد جوهرية أو عدم جوهرية مدى تأثير مقاييس الأداء المالية وغير المالية فى تقييم الأداء الإستراتيجى لتنظيمات الأعمال المصرية محل العينة المختارة وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ومستوى ثقة ٩٥%، وسوف يستخدم هذا الإختبار اللامعلمى فى إختبار بعض فروض البحث.

ثانياً: إختبار Mann-Whitney Test :

ويستخدم هذا الإختبار اللامعلمي مع الحالات التي يكون فيها التوزيع النظري لمجتمع الدراسة غير معروف معلمياً، ويستخدم هذا الإختبار لإختبار الفرق بين عينتين غير مرتبطتين، وبالتالي يستخدم هذا الإختبار في تحديد إتفاق أو إختلاف جوهري في الأهمية النسبية بين مؤشرات ومقاييس تقييم الأداء الإستراتيجي في تنظيمات الأعمال المصرية، ومن هنا يستخدم هذا الإختبار اللامعلمي في إختبار بعض فروض البحث، وكذلك سوف يستخدم في تحديد وجود أو عدم وجود فروق جوهرية بين مديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبى التكاليف عند إستخدام مقاييس الأداء المالية أو غير المالية.

ثالثاً: إختبار Mean Rank & Rank order Test :

تم إستخدام هذا الإختبار لمعرفة ترتيب مدى أهمية مقاييس الأداء غير المالية ذات الأبعاد الخمسة (البعد المالى، بعد العمليات الداخلية، بعد العميل، وبعد التعلم والتطور والإبتكار، والبعد البيئى) لكل من مديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبى التكاليف بالشركات الصناعية المصرية محل الدراسة الميدانية، مع بيان مدى العلاقة بين المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لهذه التنظيمات.

٧-٥ التحليل الإحصائى لفروض الدراسة الميدانية:

لقد تم إستخدام برنامج Statistical Package for Social Science under Windows (SPSS) فى إجراء التحليلات الإحصائية التى يتطلبها البحث، ونتائج التشغيل الواردة فى جوهر البحث.

٧-٥-١ التحليل الإحصائى الوصفى لمفردات العينة الأولى (مديري ومهندسي الإنتاج) والثانية (محاسبى التكاليف):

يقوم الباحث فيما يلى بتحليل النتائج التى تم الحصول عليها من إستقراء آراء عينتى البحث الميدانى (مديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبى التكاليف) لإختبار فروض الدراسة النظرية والوقوف على مدى تطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن على عينة الشركات المختارة.

وبتحليل آراء عينة الدراسة (مديري ومهندسي الإنتاج ومحاسبى التكاليف) بشأن قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للشركات المختارة، كان هناك إتفاق على عدم إستخدام الشركات فى تقييم أدائها لمؤشرات غير مالية، وأن المؤشرات المالية هى السمة السائدة فى نظام تقييم الأداء الذى تتبناه هذه الشركات محل البحث الميدانى.

ومن خلال إختبار Mann Whitney Test أتضح عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء العينة مما يعنى بأن نظام تقييم الأداء المالى لا يساعد بالقدر الكافى فى الرقابة وإتخاذ القرار مما يتطلب الأمر بضرورة إندماج مؤشرات أخرى إلى المؤشرات

المالية الحالية لغرض تقييم الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات وهذا يقيس إختبار الفرض الأول الذى ينص على عدم كفاية المقاييس المالية فى تقييم الأداء.

وبتحليل آراء عينة الدراسة الميدانية تبين أن درجة المنافسة التى تواجه هذه الشركات محل البحث الميدانى بأن هناك إتفاق حول أن الشركات تواجه منافسة حادة بالنسبة لجودة المنتج. كما أن هناك إتفاق عام على ضرورة إستمرار هذه الشركات بتجديد وتحسين الخطط الخاصة بها فى المدى الطويل حتى تواجه المنافسة الداخلية والخارجية.

ومن خلال إختبار Mann Whitney Test أتضح أن عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين الآراء فى حالة وضع تصورات جديدة مستقبلية لمواجهة المنافسة من أجل الإستمرار والبقاء فى السوق المحلية والعالمية.

وبتحليل آراء عينة الدراسة الميدانية بشأن ضرورة وجود المؤشرات غير المالية بجانب المؤشرات المالية، تبين ضرورة أهمية وجود هذه المؤشرات لأنه يضيف إلى تقييم الأداء المستخدم للشركات أكثر واقعية وشمولاً فى ظل ظروف البيئة الحديثة.

ومن خلال إختبار Mann Whitney Test أتضح عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين الآراء مما يعنى بأن هذه الشركات محل البحث الميدانى يجب أن تأخذ فى الإعتبار إستخدام المؤشرات أو المقاييس غير المالية (التشغيلية) بجانب المؤشرات المالية المستخدمة حالياً. ومن هنا يتضح مدى أهمية إستخدام المؤشرات (الأبعاد) غير المالية فى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات، وهذا يؤكد على ضرورة إستخدام المؤشرات غير المالية لتقييم الجانب التشغيلي فى أداء هذه الشركات.

وهذا يقيس مدى إختبار الفرض الثانى والذى ينص على كفاءة المقاييس غير المالية فى تقييم الأداء. وبتحليل آراء عينة الدراسة الميدانية لمؤشرات الأداء غير المالية (بعد العمليات الداخلية، بعد العميل ورضائه، بعد النمو والإبتكار والتطور، والبعد البيئى)، أتضح عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين الآراء مما يعنى أن هذه الشركات تؤكد على ضرورة قياس وتقييم الجانب التشغيلي فى أداء الشركة بإستخدام مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات المالية المستخدمة فى تقييم الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات.

ومن خلال إختبار Mann-Whitney Test أتضح عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين الآراء مما يعنى أن هناك ضرورة لإستخدام مؤشرات غير مالية لتقييم أداء هذه الشركات محل البحث الميدانى تتضمن قياس وتقييم جانب العملاء ومقابلة إحتياجاتهم وزيادة رضائهم وجذب عملاء جدد، ولا توجد فروق معنوية أيضاً بين تقديرات الإدارة فى الشركة بإختلاف حجمها للأوزان النسبية لمؤشرات التعلم والتطور والإبتكار ومن هنا يتضح ضرورة أهمية تلك المؤشرات بحيث يجب وضعها فى الإعتبار عند تقييم الأداء

الإستراتيجى لهذه الشركات بجانب المؤشرات المالية المستخدمة فى تقييم الأداء من جانب جميع الأطراف المهتمة بعملية التقييم. وهذا يقىس مدى صحة إختبار الفرض الثالث والذى ينص على ضرورة وجود مقاييس غير مالية (تشغيلية) بجانب المقاييس المالية، وتتمثل المقاييس غير المالية فى بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التطور والتعلم والابتكار، البعد البيئى المحيط بهذه الشركات محل البحث الميدانى.

ويمكن القول بأن الجداول التالية تقيس مدى إختبار الفروض السابقة، علاوة على إختبار الفرض الرابع الذى ينص على وجود درجة التكامل بين المقاييس غير المالية ذات الأبعاد الخمسة (البعد المالى، بعد العمليات الداخلية، بعد العميل، بعد التعلم والتطور والابتكار، البعد البيئى المحيط بالشركات):

الجدول (١-٥) يوضح المتوسط المرجح لأهمية تبنى الشركات لنظام تقييم الأداء الإستراتيجى لها.

إختبار Mann-Whitney		المتوسط المرجح للعينتين	المتوسط المرجح لمحاسبي التكاليف	المتوسط المرجح لمديرى ومهندسى الإنتاج	درجة الأهمية
المعنوية	القيمة				
غير معنوى	١,٠٥	٣,٦٠	٣,٨٥	٣,٢	١- استخدام مقياس منفرد للأداء قائم على بيانات مالية فقط.
غير معنوى	٠,٣٢	٢,٥٤	٢,٥٢	٢,٤٢	٢- استخدام مقياس منفرد للأداء قائم على بيانات غير مالية فقط.
غير معنوى	١,٣٥	٣,٧٥	٤,١٥	٣,٤٥	٣- استخدام مقياس متعددة قائمة على بيانات مالية وغير مالية.

وهذا الجدول يختبر صحة الفرض الأول والثانى الذى ينص على ضرورة تبنى أهمية تقييم الأداء الإستراتيجى لهذه الشركات عن طريق مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات أو المقاييس المالية فى ظل بيئة التصنيع الحديثة.

الجدول (٢-٥) يوضح المتوسط المرجح لأهمية درجة المنافسة السنوية بين الشركات محل البحث الميدانى.

إختبار Mann-Whitney		المتوسط المرجح للعينتين	المتوسط المرجح لمحاسبي التكاليف	المتوسط المرجح لمديرى ومهندسى الإنتاج	درجة الأهمية
المعنوية	القيمة				
غير معنوى	٠,٦٥	٤,٧٥	٧,٥	٤,٥٢	٤- تواجه الشركات منافسة حادة جدا فى جودة المنتج النهائى سلعة أو خدمة.
غير معنوى	٢,٥٤	٤,٣٥	٤,٥٤	٤,٠٥	٥- تواجه الشركات منافسة حادة جدا فى تقديم منتجات جديدة.
غير معنوى	٢,٣٢	٤,٢٠	٤,٦٥	٣,٨٥	٦- تواجه الشركات منافسة بصفة مستمرة فى الأجلين القصير والطويل

وهذا الجدول يختبر صحة الفرض الأول والثانى ويؤكد على ضرورة وجود مقاييس مالية بجانب المقاييس غير المالية (المقاييس التشغيلية) نظراً لوجود ظروف المنافسة الحادة فى الأسواق المحلية والعالمية على تحسين جودة المنتجات الجديدة فى هذه الشركات محل البحث الميدانى.

الجدول (٥-٣) يوضح المتوسط المرجح لأهمية الأبعاد التى يتم إستخدامها فى قياس أداء هذه الشركات محل البحث الميدانى:

إختبار Mann-Whitney		المتوسط المرجح للمعنيين	المتوسط المرجح لمحاسبى التكاليف	المتوسط المرجح لمديرى ومهندسى الإنتاج	درجة الأهمية
المعنوية	القيمة				
غير معنوى	٣,٠٢-	٤,٧٥	٤,٨٠	٤,٥١	٧ - البعد المالى.
غير معنوى	٣,٣٢-	٤,٣٥	٤,٨٥	٢,٢٠	٨ - بعد العملاء.
غير معنوى	١,٢٠-	٣,٣٥	٣,٥٦	٤,٣٥	٩ - بعد العمليات الداخلية.
غير معنوى	٢,٣٥-	٤,٢٠	٤,٧٥	٣,٢٥	١٠ - بعد النمو والتطور والإبتكار.
غير معنوى	٤,٤٥-	٣,٦٥	٤,٣٥	٢,٥٧	١١ - البعد الزمنى.

وهذا الجدول يقيس إختبار الفرض الثالث الذى ينص على ضرورة وجود مؤشرات غير مالية لتقييم الأداء الإستراتيجى للشركات محل البحث الميدانى لكلاً من عينتى البحث الميدانى (مديرى ومهندسى الإنتاج، ومحاسبى التكاليف).

الجدول (٥-٤) يوضح المتوسط المرجح لأهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات الداخلية والتى يتم إستخدامها فى قياس أداء الشركات محل البحث الميدانى:

إختبار Mann-Whitney		المتوسط المرجح للمعنيين	المتوسط المرجح لمحاسبى التكاليف	المتوسط المرجح لمديرى ومهندسى الإنتاج	درجة الأهمية
المعنوية	القيمة				
غير معنوى	٠,٩٥-	٣,٦٥	٣,٧٥	٣,٤٥	١٢ - نسبة التالف فى تخزين المواد الخام.
غير معنوى	٠,٦٨-	٤,٥٠	٣,٤٥	٤,٣٢	١٣ - نسبة التالف إلى كمية الموارد الأولية المستخدمة فى الإنتاج.
غير معنوى	٠,٠٦-	٢,٨٥	٢,٥٠	٢,١٨	١٤ - معدل الأعطال غير المخططة.
غير معنوى	٠,١٣-	٤,٤٥	٤,٣٠	٤,٣٥	١٥ - معدل التالف فى الإنتاج التام.
غير معنوى	١,٣٣-	٤,٦٥	٤,٧٥	٤,٨٩	١٦ - نسبة كفاءة دورة التصنيع.
غير معنوى	٠,٥٦-	٤,٤٥	٤,٧٠	٤,٢٢	١٧ - معدل إستغلال الطاقة الإنتاجية.
غير معنوى	١,١٢-	٣,٧٠	٣,٧٥	٣,٣٨	١٨ - معدل الجودة (عدد الوحدات السليمة إلى عدد الوحدات المنتجة).

وهذا الجدول يختبر صحة الفرض الثالث ويؤكد على ضرورة وجود مقاييس غير مالية وعلى الأخص بعد العمليات الداخلية لهذه الشركات كأداة لتقييم الأداء لها. الجدول (٥-٥) يوضح المتوسط المرجح لأهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالعملاء والتي يتم إستخدامها في قياس أداء الشركات محل البحث الميداني:

إختبار Mann-Whitney		المتوسط المرجح للعنيتين	المتوسط المرجح لمحاسبى التكاليف	المتوسط المرجح لمديرى ومهندسى الإنتاج	درجة الأهمية	مؤشرات الأداء الخاصة بالعملاء
المغوية	القيمة					
غير معنوى	٠,٤٥-	٤,٢٥	٤,٧٠	٤,١٨	١٩-	معدل تطوير تحسين المبيعات.
غير معنوى	٠,١٥-	٤,١٢	٤,٥٠	٤,٢٣	٢٠-	معدل مستوى الجودة المقارن.
غير معنوى	١,٢١-	٣,٢٧	٣,٧٥	٣,٣٥	٢١-	معدل جذب عملاء جدد.
غير معنوى	٠,٧٨-	٤,٥٧	٤,٣٥	٤,٣٥	٢٢-	معدل تخفيض الوقت اللازم للوفاء بطلبات العملاء.
غير معنوى	٢,٣٩-	٤,٢٨	٤,٥٤	٤,٠٥	٢٣-	نسبة مرونة التسليم.
غير معنوى	٠,٢١-	٤,١٥	٤,٧٢	٤,٤٧	٢٤-	معدل تكلفة الوحدة المقارن.

وهذا الجدول يختبر صحة الفرض الثالث بضرورة وجود مقاييس غير مالية ويؤكد على ضرورة وجود بعد العميل كمقياس هام وضرورى جداً ضمن المقاييس غير المالية اللازمة لتقييم الأداء الإستراتيجى للشركات محل البحث الميداني. الجدول (٦-٥) يوضح المتوسط المرجح لأهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالتعلم والتطوير والإبتكار والتي يتم إستخدامها في قياس أداء الشركات محل البحث الميداني:

إختبار Mann-Whitney		المتوسط المرجح للعنيتين	المتوسط المرجح لمحاسبى التكاليف	المتوسط المرجح لمديرى ومهندسى الإنتاج	درجة الأهمية	مؤشرات الأداء الخاصة بالتعلم والتطوير والإبتكار
المغوية	القيمة					
غير معنوى	٠,٠٠	٤,٣٠	٤,٢٠	٣,٩٥	٢٥-	معدل القدرة التنافسية.
غير معنوى	٠,٠٠	٤,٢٠	٤,٣٠	٣,٨٥	٢٦-	معدل التطور والإبتكار والتعلم.
غير معنوى	١,٢٠-	٤,٣٥	٤,٥٥	٤,١٥	٢٧-	معدل التطور البحثى.
غير معنوى	٠,٠٠	٤,٩٥	٤,٩٠	٤,٩٥	٢٨-	معدل التطور التكنولوجى.
غير معنوى	٠,٣٧-	٣,٩٥	٤,٤٥	٤,٣٠	٢٩-	طول فترة التطوير والإبتكار والتجديد.
غير معنوى	٠,٠٠	٣,٩٢	٣,٩٥	٣,٨٥	٣٠-	معدل عدد المنتجات الجديدة خلال فترة زمنية معينة.
غير معنوى	١,٣٥-	٤,٣٥	٤,٤٥	٤,٢٥	٣١-	سرعة تقديم منتجات جديدة بجودة عالية وتكلفة منخفضة.

وهذا الجدول يختبر صحة الفرض الثالث على ضرورة وجود مقاييس غير مالية ويؤكد على ضرورة وجود بعد التعلم والتطور والإبتكار كمقياس لتقييم الأداء الإستراتيجي للشركات محل البحث الميداني.

الجدول (٧-٥) يوضح المتوسط المرجح لأهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالأداء البيئي والتي يتم استخدامها في قياس أداء الشركات محل البحث الميداني:

اختبار Mann-Whitney		المتوسط المرجح للعينتين	المتوسط المرجح لمحاسبي التكاليف	المتوسط المرجح لمديري ومهندسي الإنتاج	درجة الأهمية
المعنوية	القيمة				
غير معنوى	١,٢٥-	٣,٤٥	٣,٦٥	٣,٧٥	٣٢- نسبة التكاليف المنقطة على أبحاث حماية البيئة إلى ميزانية الأبحاث.
غير معنوى	٠,٤٨-	٣,٨٠	٣,٧٥	٣,٩٥	٣٣- إجمالي التكاليف الرأسمالية للشركة.
غير معنوى	٠,٥٦-	٣,٨٥	٤,٠٦	٣,٨٥	٣٤- نسبة تكاليف حماية البيئة الداخلية (بيئة العمل) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.
غير معنوى	١,٨٥-	٣,٤٠	٣,٧٥	٣,٠٥	٣٥- نسبة التكاليف البيئية الخارجية (البيئة المحيطة بالشركة) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.
غير معنوى	٠,٠٧-	٤,٢٥	٤,٠٠	٤,٣٥	٣٦- نسبة التكاليف الإختيارية لحماية البيئة إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.

وهذا الجدول يختبر صحة الفرض الثالث ويؤكد على ضرورة وجود مقياس البعد البيئي المحيط بهذه الشركات كمقياس لتقييم الأداء الإستراتيجي لها. وإعتباره بعداً أساسياً من ضمن المؤشرات أو المقاييس غير المالية المستخدمة في تقييم الأداء بجانب المقاييس المالية.

وبتحليل بيانات الجداول التي تبدأ من (١-٥) حتى (٧-٥)، يتضح لدى الباحث بأن هناك درجة تكامل بين الأبعاد الخمسة لتقويم الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات محل الدراسة الميدانية، وهذه الجداول تقيس مدى صحة إختيار الفرض الرابع من فروض البحث.

المبحث السادس

خلاصة ونتائج وتوصيات البحث

في الحقيقة إن الهدف من هذا البحث يتمثل في بناء إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجي في ظل بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C) في بيئة الأعمال المصرية.

٦-١ . خلاصة البحث :

لما كانت عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من أهم أولويات القرارات الإدارية التي تهدف إلى التعرف على مستوى أداء تنظيمات الأعمال المصرية ومدى فاعلية هذا الأداء وتأثيره على تحقيق أهداف التنظيمات وإستراتيجيتها في ظل الأنظمة الحالية بهدف تحقيق الرقابة اللاحقة. ومن هنا يستلزم الأمر ضرورة تبنى نظام متكامل لتقييم الأداء يحقق أهداف التطوير المستمر ويتفق مع خصائص ومتطلبات المتغيرات البيئية والأهداف الإستراتيجية للأداء. ومن هذا المنطلق كان من الضروري البحث عن نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال المصرية، ألا وهو مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C) .

ومن هنا تناول الباحث الإطار العام لمشكلة قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في ظل بيئة الإنتاج الحديثة، ثم تعرض لمدى كفاءة المقاييس المالية المستخدمة لقياس وتقييم الأداء لهذه التنظيمات، تناول فيما بعد مدى الحاجة الملحة للبحث عن مؤشرات ومقاييس غير مالية أخرى بخلاف المقاييس المالية التي تركز على الأداء المالي التقليدي فقط لهذه التنظيمات. ولكي يتحقق الهدف من البحث كان من الضروري بناء إطار متكامل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في ظل بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C)، ومن خلال ذلك تمكن الباحث من إجراء دراسة ميدانية (إستكشافية) على مدى تطبيق هذا الإطار ميدانياً على بعض شركات قطاع الأعمال العام والخاص.

٦-٢ . نتائج البحث:

يمكن للباحث تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية:

(١) من خلال الإطار النظري والميداني للبحث توصل الباحث إلى أن عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال تمثل في المقام الأول عملية مستمرة وتهدف إلى الرقابة وإتخاذ القرار الرشيد في ظل البيئة التنافسية.

(٢) لابد من وجود مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي يتم ربطها بأهداف التنظيمات الإستراتيجية لكي تعطى نظرة متكاملة عن أداء هذه التنظيمات في ظل بيئة الإنتاج الحديثة.

(٣) يمثل مدخل (مقياس) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أحد المداخل الحديثة المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالى والتشغلي والإستراتيجى لتنظيمات الأعمال، حيث يهتم بالأداء فى الأجل القصير والطويل، علاوة على أنه يتضمن مؤشر ومقاييس فرعية هى (الأداء المالى، رضا العميل، العمليات التشغيلية الداخلية، التعلم والإبتكار والتطوير، المحيط البيئى) وبذلك يشتمل على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية.

(٤) لا تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لتنظيمات الأعمال فى ظل بيئة الإنتاج الحديثة غاية فى حد ذاتها، لكنها وسيلة لتطوير وتحسين الأداء الإستراتيجى باعتبارها ذات أهمية بالغة لعدد من الأطراف التى تؤثر وتتأثر بهذا الأداء سواء الداخلية أو الخارجية.

(٥) مما لاشك فيه أن المقاييس المالية فقط أصبحت غير كافية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجى فى ظل الأجل الطويل، فلا بد من البحث عن مقاييس ومؤشرات غير مالية (مقاييس تشغيلية)، تمثلت فى مقياس بطاقة الأداء المتوازن .Balanced Scorecard (BSC)

(٦) قدرة بعض مؤشرات الأداء غير المالى المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة بتنظيمات الأعمال على ربط الأداء البيئى مع باقى مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الأخرى، يعد هذا أمراً حيوياً فى وقت يزداد فيه إحساس تنظيمات الأعمال بالبيئة المحيطة أخلاقياً وقانونياً.

(٧) قدرة مقاييس الأداء غير المالية على توفير البيانات والمعلومات التى تعد أساساً لمدخلات لعملية التخطيط الإستراتيجى لتنظيمات الأعمال فى ظل بيئة التصنيع الحديثة.

(٨) يستنتج الباحث من الإطار النظرى والميدانى لهذا البحث بأن مدخل (مقياس) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يتضمن خليطاً متوازياً من المقاييس المالية وغير المالية التى ترتبط معاً فى علاقة سببية يجعل منه قياساً متكامللاً للأداء الإستراتيجى لتنظيمات الأعمال فى البيئة المصرية.

٦-٣ توصيات البحث:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي أجراها الباحث حول هذا البحث، يمكن إبراز أهم التوصيات البحثية التالية:

١- يجب على الشركات الصناعية المصرية التي ترغب في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لها أن تعتمد على مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، باعتباره مقياساً شاملاً ومتكاملاً وذات أبعاد متعددة بمثابة مؤشرات فرعية.

٢- يوصى الباحث الشركات الصناعية محل العينة المختارة ألا تقتصر على تقييم الأداء المالي فقط في الأجل القصير، بل عليها الأخذ في الحسبان التقييم غير المالي وذلك عن طريق استخدام مؤشرات ومقاييس تشغيلية لها القدرة على قياس وتقييم هذا الأداء في الأجل الطويل.

٣- ضرورة اهتمام تنظيمات الأعمال بإعادة النظر في مقاييس الأداء من حين لحين آخر للتأكد من أن نظم قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي تؤدي الغرض المنوط بها والتأكد من تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات والأهداف بالشكل الصحيح وذلك سعياً لتقييم أداء متكامل.

٤- يجب على الشركات الصناعية أن تهتم بقياس وتقييم الأداء المالي باستخدام مقاييس مالية بجانب تقييم الأداء غير المالي باستخدام مقاييس غير مالية تتعلق بتحقيق رغبات ورضاء العملاء، تطوير وتحسين الأداء الداخلي مع السعي دائماً نحو الابتكار والتطوير لمواجهة تغيرات البيئة الصناعية والاقتصادية محلياً وعالمياً.

٥- يوصى الباحث بضرورة الإلتزام باستخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة فعالة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي طبقاً للإطار المقترح المقدم في سياق الدراسة النظرية والميدانية، حيث يعد مقياس الأداء المتوازن أداة فعالة لتحقيق وتنفيذ إستراتيجيات تنظيمات الأعمال المصرية، وذلك من خلال توافر المعلومات في الوقت المناسب، توازن الأبعاد الداخلية والخارجية المؤثرة على تقييم الأداء، دعم القدرة التنافسية لكل وحدة أداء فرعية تعمل لغرض تحقيق إستراتيجية تنظيمات الأعمال.

٦- يوصى الباحث بضرورة تحول نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام التطوير وتحسين الأداء، حيث تبدأ مراحل وإجراءاته من مرحلة فأقبل الإنتاج وتنتهي إلى مرحلة ما بعد البيع وذلك من خلال تتبع القضايا الجدلية في كافة

مراحل دورة حياة المنتج (Product Life - Cycle (PLC.

٧- ضرورة أن تتجه تنظيمات الأعمال المصرية نحو تطوير وتعديل وتحسين عملياتها الصناعية إذا كانت تسعى نحو تحقيق تحسينات حقيقية وفعالية في برامجها الإنتاجية وهذا من خلال استخدام طرق ومعايير ومؤشرات حديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي.

٤-٦ توصيات أخرى لأبحاث مستقبلية :

يمثل هذا البحث دراسة نظرية وتطبيقية لما يحدث لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال في بيئة الإنتاج الحديثة المصرية، وما زال هناك أبحاث مستقبلية تالية لهذا البحث منها:

- (١) تطوير نظام المحاسبة الإدارية لخدمة القياس المتكامل للأداء في ظل متغيرات البيئة الصناعية الحديثة: دراسة نظرية وتطبيقية.
- (٢) نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء من خلال الأداء البيئي في ظل متغيرات البيئة الإقتصادية والصناعية.
- (٣) دور مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة فعالة لتحقيق إستراتيجية تنظيمات الأعمال المصرية.
- (٤) تطوير مقاييس الأداء المالي من خلال مقياس الأداء ذات الأبعاد المتعددة (BSC) في ظل بيئة التصنيع الحديثة.
- (٥) تقييم الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال لدعم القدرة التنافسية في ظل المتغيرات الإقتصادية والصناعية داخل بيئة التصنيع الحديثة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع البحث العربية :

- ١- د. أسامة محمد زكى، المقياس المحاسبى لتقييم أداء شركات قطاع الأعمال باستخدام نموذج متعدد الأهداف، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، ١٩٩٣، ص (٢ - ٤).
- ٢- د. سمير رياض هلال، المحاسبة الإدارية، كلية التجارة - جامعة طنطا، بدون ناشر ٢٠٠٣، ص (٢٨٠ - ٢٩٠).
- ٣- د. شعبان يوسف مبارز، تصميم نظم معلومات محاسبية من منظور الجودة الشاملة بغرض ضبط تكلفة المنتج النهائى وتقييم أداء المنشأة، نموذج مقترح، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، العدد السابع، يناير ١٩٩٤، ص (٣٥٠ - ٣٣٥).
- ٤- د. شوقى السيد خاطر، الرقابة على عناصر التكاليف: نظم التكاليف المعيارية والموازنات، كلية التجارة - جامعة طنطا، بدون ناشر، ١٩٩٨.
- ٥- د. صفاء محمد عبد الدايم، مدخل مقترح لتقييم الأداء كبعد خامس فى منظومة الأداء المتوازن (B S C) دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص (١ - ٣).
- ٦- د. غادل محمد العالم، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، رسالة دكتوراه فى المحاسبة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٣، ص (٣٠ - ٣٢).
- ٧- د. عاطف عبد الرحمن، مدخل التكلفة المستهدفة فى مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف إستراتيجى لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، - جامعة أسيوط، العدد الثانى والعشرون، ٢٠٠٠، ص (٣ - ٧).
- ٨- د. عبد المنعم فليح، التقييم الموضوعى لأداء المنشآت فى ظل بيئة الأعمال الحديثة (إطار مقترح)، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد ٢٢، العدد الأول، ١٩٩٨، ص (٧٠-٧٤).
- ٩- د. على مجدى الغورى، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء فى منشآت الأعمال (دراسة تجريبية)، المجلة العالمية، كلية التجارة، جامعة الأزهر (البنات)، عدد ١٥، يونيو ١٩٩٨، ص (٥٠ - ٥٦).

- ١٠- د. فتحى رزق السوافيرى، تطوير النموذج المحاسبى لقياس وتقييم الأداء فى الوحدات الإقتصادية الحديثة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثانى، ٢٠٠٣، ص (٢٨٠ - ٢٨٥).
- ١١- ماجدة عفيفى شاهين، تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير فى المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠، ص (٥٠ - ٥٤).
- ١٢- د. محمد أحمد الباز، الحاجة إلى تطوير المقاييس المحاسبية لقدرة المنشأة على الإستمرار فى ظل العولمة، مؤتمر كلية التجارة بينها، الإصلاح المالى فى مصر رؤية مستقبلية فى ضوء تحديات القرن الحادى عشر، (١٠ - ١١ نوفمبر) ١٩٩٨، ص (٧٣٠ - ٧٣٥).
- ١٣- د. محمد عبد العزيز أبو رمان، تقويم الأداء: المنهج المحاسبى، كلية التجارة - جامعة طنطا، بدون ناشر، ١٩٩٦، ص (٢٥ - ٣٥).
- ١٤- د. محمود يحيى الدين، العولمة وأسلوب الإدارة الإقتصادية، ندوة العولمة وإدارة الإقتصاديات الوطنية، أبو ظبى، نوفمبر ٢٠٠٠، ص (١٠ - ١٢).
- ١٥- د. نرمين على المر، مدخل مقترح للمراجعة البيئية كأداة لتقييم الأداء البيئى لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه فى المحاسبة، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٢، ص (١ - ٥).
- ١٦- د. هالة عبد الله الخولى، إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء فى قياس الأداء الإستراتيجى لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد السابع والخمسون، ٢٠٠١، ص (٣٥ - ٣٧).

ثانياً: مراجع البحث الأجنبية :

- 17- Arveson, P., What is the Balanced Scorecard?, <http://www.balanced scorecard. Org/ basics/ bsc.html>, 1998, PP.1-5.
- 18- Basnett, H., Creating the Strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard: A conference Report, **Management Service**, Vol.45, Mar., 2001, PP. 15 - 20.
- 19- Brasky, Naah P. and Bremser, wayne G., performance Measurement, Implementation in the Multinational Budgeting and Strategic Enterprise, **Managerial Finance**, vol.25, No.2, 1999, PP. 65 - 68.

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			١٢- معدل دوران رأس المال العامل. ١٣- معدل دوران رأس المال الصافي. ١٤- معدل دوران المخزون. ١٥- قياس الإنتاجية للعامل. ١٦- معدل العائد على الإستثمار. ١٧- معدل العائد على حقوق الملكية. ١٨- معدل العائد على حقوق المساهمين. ١٩- معدل إنتاجية الجنيه من الأصول الثابتة أو الأجر

السؤال السادس: من فضلك حدد درجة أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات الداخلية التالية التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٢٠- معدل التالف في إستخدام المواد الخام. ٢١- نسبة التالف إلى كمية المواد الخام. ٢٢- معدل الأعطال غير المخططة. ٢٣- معدل التالف في الإنتاج التام. ٢٤- نسبة كفاءة دورة التصنيع. ٢٥- معدل إستغلال الطاقة الإنتاجية. ٢٦- معدل الجودة (عدد الوحدات الجيدة إلى عدد الوحدات المنتجة)

السؤال السابع: من فضلك حدد درجة أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالعملاء والتي تستخدم في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٢٧- معدل تطوير وتحسين المبيعات. ٢٨- معدل مستوى الجودة المقارن. ٢٩- معدل جذب عملاء جدد. ٣٠- معدل تخفيض الوقت للوفاء بمتطلبات العملاء. ٣١- نسبة مرونة التسليم. ٣٢- معدل تكلفة الوحدة المقارن.

السؤال الثامن: من فضلك حدد درجة أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالتعلم والابتكار والتطور والتي تستخدم في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٣٣- معدل القدرة التنافسية. ٣٤- معدل التعلم والابتكار والتطور. ٣٥- معدل التطور البحثي. ٣٦- معدل التطور التكنولوجي. ٣٧- طول فترة الابتكار والتعلم والتطوير. ٣٨- معدل عدد المنتجات الجديدة خلال فترة زمنية معينة. ٣٩- سرعة تقديم منتجات جديدة بجودة عالية.

السؤال التاسع: من فضلك حدد درجة أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالأداء البيئي المحيط والذي يستخدم في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٤٠- نسبة التكاليف المنفقة على أبحاث حماية البيئة إلى ميزانية الأبحاث. ٤١- إجمالي التكاليف الرأسمالية للشركة. ٤٢- نسبة تكاليف حماية البيئة الداخلية (بيئة العمل) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة. ٤٣- نسبة التكاليف البيئية الخارجية (البيئة المحيطة بالشركة) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة. ٤٤- نسبة التكاليف الاختيارية لحماية البيئة إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.

ملاحق البحث

السيد الأستاذ/ مديري أو مهندسى أو محاسبى التكاليف بالشركة

تحية طيبة وبعد،،،

مما لاشك فيه أن غالبية الشركات الصناعية المصرية تعمل فى ظل بيئة الإنتاج الديناميكية المعاصرة، وتسعى إلى تعظيم أرباحها وذلك من خلال قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لها من خلال قياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) فى ظل بيئة الإنتاج الحديثة. ومن هنا تهدف الدراسة من وراء هذا البحث إلى التعرف على مدى الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة فى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لتنظيمات الأعمال المصرية محل البحث الميدانى فى الأجل القصير والطويل. ومن هنا يأمل الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة على مفردات قوائم الإستقصاء المرسلة لكم بعناية ودقة. وتؤكد لكم بأن إجابتكم سوف تخضع للسرية التامة وأن تستخدم فى غير أغراض البحث العلمى وأن نتائج البحث يمكن أن ترسل لسيادتكم إذا رغبتم فى ذلك.

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا

الباحث

ملحق رقم (١)

قائمة الإستقصاء الموجهة لمديري ومهندسى الإنتاج ومحاسبى التكاليف بالشركة

أولاً: بيانات عامة:

- الاسم (إختيارى):
- مجال العمل فى الشركة:
- المؤهل الدراسى فى الشركة (الوظيفة):
- مدة الخبرة بالوظيفة:
- اسم القطاع أو الإدارة المسئول عنها:

ثانياً: تحوى القائمة التالية على مجموعة من الأسئلة والإستفسارات عن إمكانية بناء إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجى فى بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C):

السؤال الأول: هل تطبق شركتكم مؤشرات تقييم الأداء المالية وغير المالية فى تقييم الأداء الإستراتيجى الشامل للشركة؟ () نعم () لا

السؤال الثاني: لديك بعض المقاييس أو المؤشرات التي تعكس أهمية تبنى الشركة لنظام تقييم الأداء بها، برجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة المعبرة عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			١- استخدام مؤشر (مقياس) منفرد للأداء قائم على بيانات مالية فقط.
			٢- استخدام مؤشر (مقياس) منفرد للأداء قائم على بيانات غير مالية.
			٣- استخدام مؤشرات (مقاييس) متعددة الأبعاد قائمة على بيانات مالية وغير مالية.

السؤال الثالث: فيما يلي بعض العناصر التي تقيس أهمية درجة المنافسة السنوية بين الشركات محل البحث الميداني برجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة المعبرة عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٤- تواجه الشركات منافسة حادة جداً في جودة المنتج أو الخدمة.
			٥- تواجه الشركات منافسة حادة جداً في تقديم جودة المنتجات الجديدة.
			٦- تواجه الشركات منافسة بصفة مستمرة في الأجلين القصير والطويل.

السؤال الرابع: من فضلك ضع علامة (✓) أمام درجة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن (B S C):

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	الأبعاد (المنظورات) للأداء
			٧- البعد المالي.
			٨- بعد العميل.
			٩- بعد العمليات الداخلية.
			١٠- بعد التعلم والتطور والإبتكار.
			١١- البعد البيئي المحيط.

السؤال الخامس: من فضلك حدد درجة الأهمية النسبية للمؤشرات المالية التالية التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			١٢- معدل دوران رأس المال العامل. ١٣- معدل دوران رأس المال الصافي. ١٤- معدل دوران المخزون. ١٥- قياس الإنتاجية للعامل. ١٦- معدل العائد على الإستثمار. ١٧- معدل العائد على حقوق الملكية. ١٨- معدل العائد على حقوق المساهمين. ١٩- معدل إنتاجية الجنيه من الأصول الثابتة أو الأجرور

السؤال السادس: من فضلك حدد درجة أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات الداخلية التالية التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٢٠- معدل التالف في إستخدام المواد الخام. ٢١- نسبة التالف إلى كمية المواد الخام. ٢٢- معدل الأعطال غير المخططة. ٢٣- معدل التالف في الإنتاج التام. ٢٤- نسبة كفاءة دورة التصنيع. ٢٥- معدل إستغلال الطاقة الإنتاجية. ٢٦- معدل الجودة (عدد الوحدات الجيدة إلى عدد الوحدات المنتجة)

السؤال السابع: من فضلك حدد درجة أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالعملاء والتي تستخدم في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٢٧- معدل تطوير وتحسين المبيعات. ٢٨- معدل مستوى الجودة المقارن. ٢٩- معدل جذب عملاء جدد. ٣٠- معدل تخفيض الوقت للوفاء بمتطلبات العملاء. ٣١- نسبة مرونة التسليم. ٣٢- معدل تكلفة الوحدة المقارن.

السؤال الثامن: من فضلك حدد درجة أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالتحكم والإبتكار والتطور والتي تستخدم فى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٣٣- معدل القدرة التنافسية. ٣٤- معدل التعلم والإبتكار والتطور. ٣٥- معدل التطور البحثى. ٣٦- معدل التطور التكنولوجى. ٣٧- طول فترة الإبتكار والتعلم والتطوير. ٣٨- معدل عدد المنتجات الجديدة خلال فترة زمنية معينة. ٣٩- سرعة تقديم منتجات جديدة بجودة عالية.

السؤال التاسع: من فضلك حدد درجة أهمية مؤشرات الأداء الخاصة بالأداء البيئى المحيط والذى يستخدم فى قياس وتقييم الأداء الإستراتيجى لشركتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام المؤشر المعبر عن رأيك:

غير هام	هام إلى حد ما	هام جداً	المؤشرات (المقاييس)
			٤٠- نسبة التكاليف المنفقة على أبحاث حماية البيئة إلى ميزانية الأبحاث. ٤١- إجمالى التكاليف الرأسمالية للشركة. ٤٢- نسبة تكاليف حماية البيئة الداخلية (بيئة العمل) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة. ٤٣- نسبة التكاليف البيئية الخارجية (البيئة المحيطة بالشركة) إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة. ٤٤- نسبة التكاليف الاختيارية لحماية البيئة إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.