

المستخلص: تواجه وحدات بيئة القطاع الصناعي العراقي العديد من الضغوطات والمتغيرات التنافسية المحلية والخارجية في مهامها الساعية نحو تقديم منتجات منافسة في بيئة أعمال تحمل في طياتها الحاجة للتغيير بمزيد من الأبداع والابتكار بالتعلم والنمو والتحسين المستمر، ذلك الحال الذي جعله البحث عن تقنيات تواجه متطلبات المتغيرات وتعتمد لأجراء التحسينات على مستويات قياس وتقييم الأداء بنظرة شمولية بدلاً من إقتصارها على مؤشرات تقليدية قاصرة عن مواكبة المتغيرات المواصللة للتجديد، والتي تتطلب بأن تكون مؤشرات الأداء منبثقة من إستراتيجية شمولية وقياسية تتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال العراقية. ويعمل البحث على التعريف بماهية تقنية بطاقة الأداء المتون والتطورات المصاحبة لها من الجيل الأول إلى الجيل الثالث وكيفية إعدادها، للوصول إلى الجزء الأساسي في البحث المرتبط باقتراح خطوات متوازنة لتنفيذ مؤشرات التقنية المتزنة لتقويم الأداء الإستراتيجي للوحدات الصناعية العراقية وبالتالي إستعمال مخرجاتها كمدخلات تساهم في تعزيز الموقع التنافسي لها والأبقاء عليه في ظل مناقشة تطور مؤشرات تقويم الأداء لتتناسب إستراتيجيات الأعمال وإتجاهات التغيير فيها. وخلص البحث على أن التقنية المتزنة لا تقوم بقياس وتقييم كيف كانت الوحدات تفعل فقط، وإنما أيضاً كيف تعمل حالياً، وماذا يمكن أن يتوقع فعله في المستقبل، وبهذا سيكون بمقدور الإدارة العمل وفق رسالة ورؤية تركز على تحقيق التوازن بين الجهود التي تبذلها من الأسفل إلى الأعلى بدءاً من العاملين وإنهاءً بالإدارات العليا وعن طريق المؤشرات المتزنة التي تم تعريفها بهدف تقويم الأهداف الإستراتيجية من منظور محاور بطاقة التقنية المتوازنة ذات منهجية الصفحة الواحدة وبشكل توصيفي يتيح لكل عامل معرفة التقدم الذي أحرزته الوحدة في تحقيق أهدافها القياسية.

المقدمة: يعد التغيير سمة العصر الذي يوجب على الوحدات مواجهته بمواصللة الإبداع وأنتهاز الفرص بالعمل على قياس الأداء الإستراتيجي وتقييمه بلستعمل تقنيات مؤهلة لترجمة الإستراتيجيات لأهداف تشغيلية ومؤشرات تحقق الرسالة والرؤية وبالشكل الذي يمكنها من تجاوز النظرة التقليدية للأداء المرتكزة على المؤشرات المالية المحققة لمصالح الوحدة فحسب والتي أصبحت غير قادرة لمواكبة المتغيرات المتسارعة وتوفير معلومات موضوعية يستفاد منها للتحسين المستمر للتجديد والابتكار في عملياتها وتحديد نواحي القصور بلنشاطها لتلافيها مستقبلاً وبالشكل المؤدي لتعزيز موقعها التنافسي لها وضمان بقاءها في بيئة الأعمال بأعتماد خلق الأفكار التي تجعلها المنافس الأكبر المتعامل مع المؤشرات الغير مالية المحققة لمصالح الأطراف ذوي العلاقة. ونظراً لقلّة الدراسات العراقية ذات الصلة بنشر ثقافة التغيير التي تتعرض لمؤشرات تقويم الأداء وصولاً إلى المؤشرات الاستراتيجية باستعمال التقنية المتزنة ستعمل الباحثة لأقتراح خطوات منهجية متكاملة قابلة للتطبيق في الوحدات الصناعية العراقية كخطوة لمساعدة إدارتها لأنتهاز الفرص وتوضيح المخاطر المحيطة وأوجه المنافسة والإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المواقف والمساعدة على تحديد أهدافها وتحقيقها بقصد الخروج بتوصيات يمكن تكييفها نحو التعميم على بقية القطاعات .

مشكلة البحث : تنطلق المشكلة من مواجهة الوحدات الصناعية العراقية للعديد من ظغوطات متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة المؤثرة على أداءها والعاملين فيها، ذلك الأمر الذي جعل من المؤشرات التقليدية المعمول بها غير قادرة عن إعطاء صورة متكاملة وواضحة عن الأداء التنظيمي للوحدات وفي توفير مؤشرات لقياس تحقق الأهداف والأنجازات وتمكن من تقويم الأداء الإستراتيجي لها وفق إحتياجاتها في بيئة الأعمال العراقية التي تشهد إنخفاض كفاية وفاعلية أداءها الناجم عن عدم مواءمتها في التكيف مع إحتياجات المتغيرات بإستعمال تقنيات قادرة على وضع شروط شديدة التركيز لقواعد إستعمال مؤشرات الأداء الإستراتيجي لأغراض إتخاذ القرارات.

هدف البحث : يهدف البحث الى تشديد الحاجة لتطوير التقنيات ذات الصلة بتقويم الأداء الإستراتيجي للوحدات للخروج بها من دائرة النشاط المحدود الى دائرة النشاط المتسع القادر على منافسة بدائله وتماشيه مع التطورات لرفع الكفاية التنافسية للوحدات ودعوتها بتكيفها مع متغيرات الأعمال المعاصرة عن طريق تطبيق تقنية للأداء المتنوع وإستعمال بطاقات محاورها لتقويم أداء أقسام الوحدات، فضلاً عن توضيح أهمية تطبيقها كألية لبناء القدرات التنافسية وتحسين مؤشرات الأداء مع تقديم منهجية مقترحة لخطوات بناء بطاقة التقنية المتزنة ذات الصفحة الواحدة لنشرها في الوحدات الصناعية العراقية آخذين بعين الاعتبار نتائج البحث وتوصياتهم كمساهمة بحثية مضافة لمجال تقويم الأداء الإستراتيجي المتجدد بشكل شمولي وقياسي في أجواء مليئة بالصراعات والتنافس الشديد.

طريقة البحث: إتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي التوثيقي بهدف جمع البيانات ذات الصلة بمجال البحث وتحليلها لتكوين خلفية حول التقنية ومؤشراتها بشكل يركز على آلية بناءها لأغراض التقويم الإستراتيجي لمحاور أداء الوحدات الصناعية العراقية والتي لايمكنها أن تطور شيئاً لايمكن قياسه وتقويمه.

فرضية البحث : إتمدت الباحثة في إجابتها على مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضية القائمة على أن هناك إمكانية جيدة لوضع منهجية متكاملة لبناء تقنية بطاقة القياس المتزن للأداء لأغراض تقويم الاداء الإستراتيجي في الوحدات الصناعية ضمن بيئة الاعمال العراقية بعد أن أصبحت أنظمة ومقاييس ومؤشرات أداء المحاسبة التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة.

أهمية البحث : تنطلق أهمية البحث من أهمية التقنية للوحدات الصناعية العراقية ذات الحاجة لمتابعة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والإنتاج المؤثرة على إستراتيجياتها، ذلك الأمر الذي سيزيد الأهتمام بعوامل الوقت، الجودة ورضاء الزبائن، وعليه فإن أهمية البحث ستقود لها يلي :

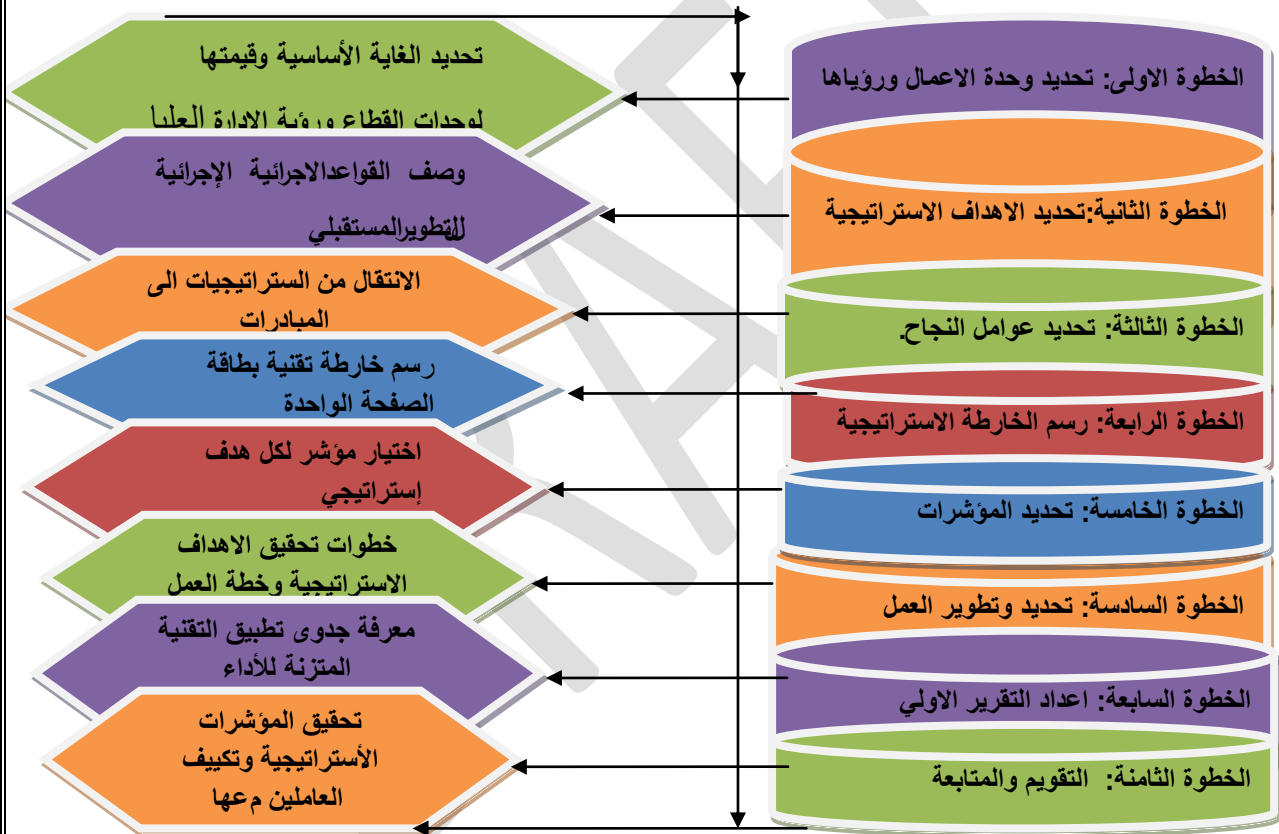
❖ تبني المؤشرات غير المالية في إطار إستراتيجية تربط بينها علاقات سببية لتوضيح قنوات الاتصال وذلك للحد من المشاكل الظاهرة عند إستعمال المؤشرات المالية فحسب لأغراض تقويم الأداء.

❖ إعطاء موضوع التقويم الإستراتيجي لأداء وحدات الأعمال الصناعية العراقية بإستعمال التقنية المتزنة للأداء المزيد من الإهتمام من الباحثين وذلك لمواكبة التطورات في ظروف المنافسة المحلية والعالمية وما أحدثته من ضغوط نحو

ضرورة تحسين التقييم وما جلبته من فرص للدخول في الأسواق وتقديم منتجات متطورة بتقنيات عالية الجودة تضمن لزيانها أعلى قيمة ولعالمها وشركائها في العمل النجاح بأعلى عائد ثابت على الاستثمارات .

❖ تركيز الإتجاه في تكامل المؤشرات للتعبير الشامل عن تقييم الأداء وفق رسالة وإستراتيجية لأغراض التحسين المستمر لأداء الوحدات وزيادة قدرتها في التحليل لإتخاذ القرارات بشكل سليم .

❖ تحسين تقييم عوامل النجاح الحاسمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز الفعالية التنظيمية للكشف عن نقاط القوة وتفاعلها ومعالجة نقاط الضعف . وعليه ستكون خطة البحث وفق محاور يناقش التقنية المتزنة للأداء من خلال مفهومها العلمي وأبعاد مؤشرات المتعددة مع ربطها بالإستراتيجية، فضلاً عن تقديم مقترح لبناء هيكل شامل لمؤشرات التقنية وبطاقاتها وفق خطوات تساعد الوحدات الصناعية العراقية من إعتمادها وكما موضحة أدناه:



المحور الأول المؤشرات التقليدية والمعاصرة لتقييم الأداء : يحتل موضوع تقييم الأداء أهمية متزايدة في الوقت الراهن نظراً لتطورات ظروف المنافسة التي أحدثت ضغوط نحو تحسين الأداء وما جلبته من فرص للدخول في الأسواق وتقديم منتجات ذات تقنيات عالية. وقبل الولوج بتفاصيله كان لا بد من الإشارة الى مقولة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته وإنجازه والتي تعد نقطة البداية للفكرة التي قامت حولها دراسات منذ بداية النهضة الإدارية، حيث كان التصور بان الأداء يقاس من خلال النتائج المعبر عنها بمؤشرات تقليدية كالعائد على الاستثمار، ربحية السهم العادي، العائد على المبيعات، العائد على حقوق الملكية، الانتاجية والقيمة المضافة التي تقود لقياس الأداء الصافي من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها ، ووفقاً لهذا أهتمت الوحدات بقياس نتائج الأعمال المرتكزة على المؤشرات

المالية فحسب وإستعماله كدليل لأتخاذ القرارات ومعرفة مدى الفجاح والوقوف على الأدلة التي تظهر حالات التحسين لثوثيقها ونقاط الضعف بقصد دراستها (الشيخ، ٢٠١٠، 223). إلا أنها وفي ظل التزايد التنافسي والثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتحرير التجارة تعرضت للكثير للنقد بسبب إرتكازها على قيم محاسبية تاريخية (عبد الملك، 2006، ٩٢). وكما أصبح إستعمال المؤشرات التقليدية في بيئة المنافسة تتجاهل تقديم معلومات سليمة للتنبؤ باداء العمليات وما يجب تصحيحه على نوع الخل وطرق العلاج والوقاية في المستقبل والتي اذا ما تم إهمالها ستقود إلى انخفاض جودة المنتج وعدم تسليمه في الموعد مما يؤدي إلى عدم رضاء الزبائن فضلاً عن تحميل الوحدة أعباء إضافية عن الإنتاج الرديء وبقاء أسباب العيوب مجهولة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة (Al Shaikh, 2007, 30). وكما أنها لم تعد الدليل الكافي لمدى تناسبية العمل ومستوى الثقة، فهي تعد ناقصة بمفردها لقياسها ماتم فعله ولكنها تفشل في مراقبة القيم التي تم بناؤها أو تحطيمها ولتركيزها على النتائج وليس لإجراءات. (شقور، ٢٠٠٩، ٣). فضلاً عن معاناتها لتشوهات تجعل الاعتماد عليها لأغراض التقييم غير مقبول لعل أبرزها انعكاسها نحو تعظيم الأهتمام بالنتائج قصيرة الأجل، كما أن المؤشرات ذاتها مستوحاة من قوائم مالية تعاني من عيوب إستعمال القيم التاريخية والتقديرية وإهمال قيم الأصول غير الملموسة. وكمحاوله لتجاوز الإنتقادات ظهرت تيارات تنادي بتجديد الفكر المحاسبي من مجرد التوثيق لرؤية توازن بين الجوانب المالية وغير المالية وابرز أهمية تقييم الأداء لتوضيح جوانب التطوير بحيث أصبح من الضروري تقديم مؤشرات تعمل على البعد الاستراتيجي وتحقيق التوافق ما بين الأداء المحقق والأهداف الاستراتيجية لارتفاع مستوى الجودة، وتقصي زمن الإنتاج وسرعة الاستجابة، فضلاً عن تقديم خدمات ما بعد البيع ورضا الزبائن. (غو٥، ٢٠٠٥، ٥٨). وترى الباحثة مما تقدم بأن المؤشرات التقليدية تهمل متغيرات التنافس وتعجز عن إظهار مقدرة الوحدات بلأستمرار بممارسة الأنشطة ضمن البيئة التنافسية لذا ظهرت الحاجة لأستعمال المؤشرات المعاصرة والمختلفة عن التقليدية بما يلي: (عبد الحليم، 2005، 5: بتصريف من الباحثة).

مؤشرات تقييم الأداء التقليدية	مؤشرات تقييم الأداء المعاصرة
١- تعتمد على التكلفة / الكفاءة والفاعلية.	١- تتكون على أساس القيمة وخلقها.
٢- تقوم على التبادل بين الأداء التنظيمي للوحدات.	٢- تقوم على توافق الأداء التنظيمي للوحدات.
٣- موجهة نحو الربحية فحسب.	٣- موجهة نحو الزبون وكسب رضاه وولائه.
٤- ذات توجهات قصيرة الأجل فقط.	٤- ذات توجهات طويلة الأجل.
٥- شائعة في المقاييس الفردية للأداء.	٥- شائعة في المقاييس الجماعية للأداء..
٦- شائعة في المؤشرات الوظيفية للوحدة فقط.	٦- شائعة في المؤشرات المستجدة والعرضية للوحدة.
٧- يتم مقارنتها بالمعايير المعيارية المحددة سلفاً.	٧- تقوم على متابعة تطورات بيئة الاعمال واختراق المعايير.
٨- تهدف إلى تقييم الأداء للوحدة فحسب.	٨- تهدف إلى التقييم والاحتواء الداخلي و التغلغل الخارجي.

المحور الثاني التقنية المتزنة للأداء في بيئة الاعمال المعاصرة: تعود بداية الأهتمام بالتقنية المتزنة لقرار مؤسسة (Nolan Norton) ببيعاية دراسة أعدت بواسطة (KPMG) حول تقييم أداء (Fortune Companies) في ضوء البعد الاستراتيجي لها وفي مجالات عمل مختلفة بعدة دول، وأعتمدت الدراسة في عناصرها على مفهوم الاستراتيجية

الرابطة للوحدات بقوة تنافسية داخل بيئة الصناعة التي تتبعها وليس من المنافسين بالصناعة أو السوق، مما يتوجب عليها أن تعدل إمكانياتها لتتناسب مع الظروف المحيطة بليضاح الرؤية الخاصة بإستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمتها الى خطط تنفيذية تساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي، ونظراً لأن الوحدات تعمل في بيئة كثيرة التعقيد وتتضمن مجالات يجب فهمها بالنسبة للزبائن والمنافسين والأسعار والتكنولوجيا، لذا فانها تحتاج للفهم لغايات الوحدات وما تتضمنها من أهداف فضلاً عن بيان وسائل تحقيقها، فبدون الفهم للغايات فان التطبيق يكون غير مجدي، لذا وفرت التقنية المؤشرات المالية التي تقرر نتائج الأحداث لقياس محركات الأداء المحققة لأهداف مستقبلية، والمؤشرات غير المالية التي تعمل كمحركات للأداء المستقبلي المرتبط بقياس نتائج الأداء الواجب تحقيقه لاحقاً. ومن ثم العمل على تحويل غاية الوحدة وإستراتيجيتها الى مؤشرات للأداء تمثل القياس الاستراتيجي المشدد على التنظيم و تكامل البرامج وتوجيهها نحو العاملين وكيف يمكن تحقيق مطالبهم بتحقيق اداء فعال وعن طريق محاور تعطي الادارة معلومات شاملة عن كيفية أدائها بالإضافة الى مؤشرات مكملة تركز على رضا الزبائن والعمليات الداخلية والإبداعات والإبتكارات ضمن محور التعلم والنمو مما يدفع لتحسين المستمر. فالتعلم والنمو في المهارات سينعكس على إحداث التحسين في عمليات التشغيل مما يعود بالنفع على جعل المنتج بجودة تحوز رضا الزبائن و تحسين الربحية والسيولة. (يوسف، ٢٠٠٥، ١٢٦ - ١٢٨). ويمكن تحقيق ماتقدم من خلال العلاقة الارتباطية بين التقنية وبيئة الأعمال المعاصرة في المجالات الآتية:

✓ توضيح شفافية مواصفات المنتج في ظل دورة حياة قصيرة تتطلب العمل على إستراتيجية التركيز وتوفير قواعد البيانات المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق تحقيق التوازنات الآتية :

التوازنات التي تحققها تقنية بطاقة الأداء المتزن

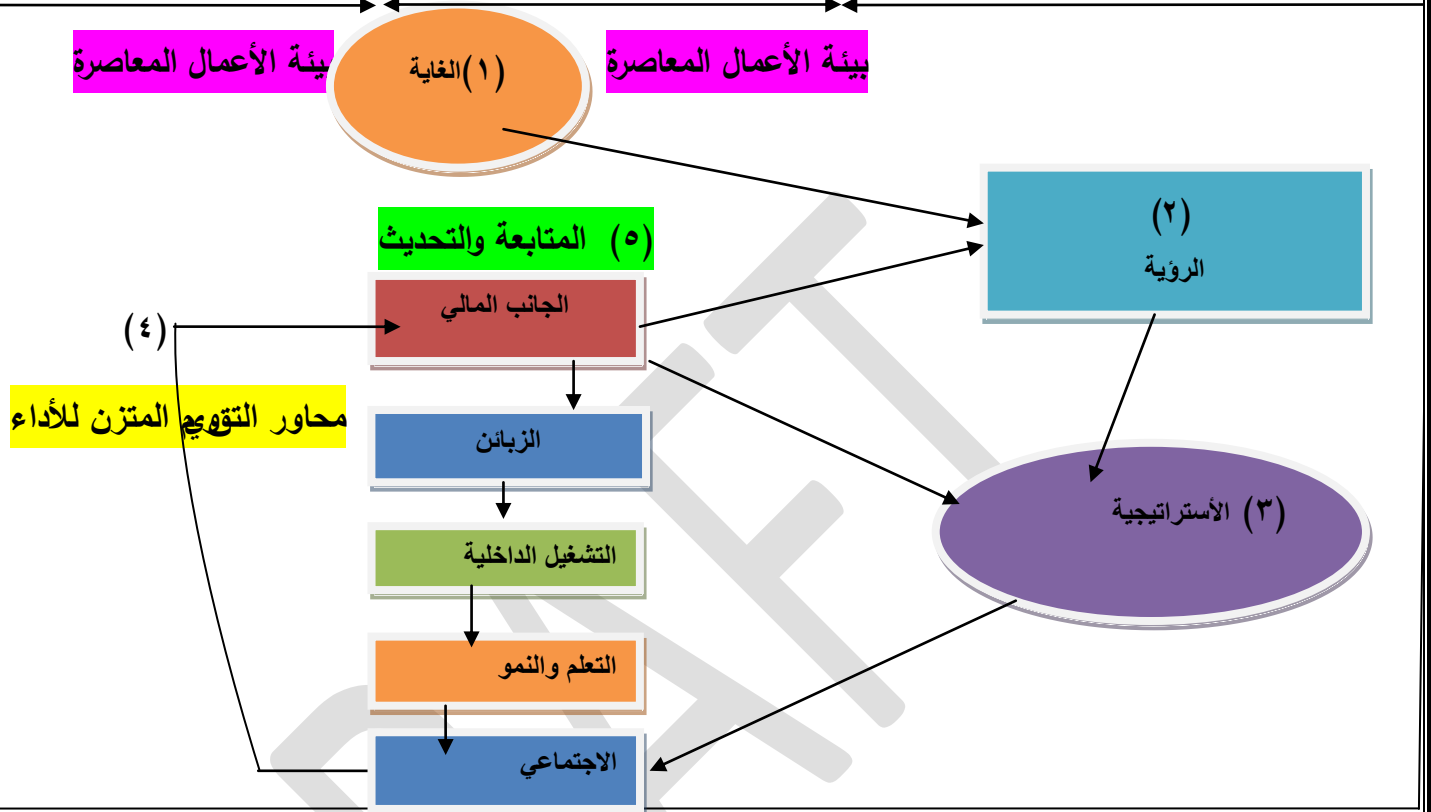
للوحدات في بيئة الاعمال الحديثة

مؤشرات لقياس مستوى النتائج المحققة للأهداف .	مؤشرات لقياس محركات الاداء المرهلية.
المقاييس التوصيفية.	المقاييس الأستراتيجية.
الخطر والتكلفة.	المنفعة والقيمة المحققة.
إنخفاض الخطر/ إنخفاض المنفعة.	إرتفاع الخطر / إرتفاع المنفعة.

✓ تنمية العلاقات لكسب ولاء الزبائن لمنتجات الوحدة والحفاظ على نسبة الشريحة التسويقية عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية وتسويقها بأدنى تكلفة فضلاً عن تطوير المنتجات القائمة، والنظر للزبون ليس من خلال طبيعة عمله أو مستوى دخله بل من خلال الخلفية الثقافية والسلوكية والبيئية التي يمتلكها .

✓ تنمية المهارات مع خلق نظام للحوافز يساعد في تحسين الانتاجية وخفض الوقت المستنفذ في اتمام النشاط الانتاجي فضلا عن تعظيم القيمة للمنتجات مما سينعكس على التمايز في الاداء والانشطة بشكل تكاملي .

✓ بيان رؤية الوحدة وإستراتيجيتها وترجمتها الى أفعال تزود الإدارة بالتغذية الراجعة لعملياتها من أجل التطوير المستمر لستراتيجيتها. كما تعمل التقنية على إدارة اداء الوحدة منذ تحديد الغاية التي وجدت من أجلها وما ارتبط بها من استراتيجيات لتحقيق اهدافها وصولاً الى النتائج الفعلية والتي سيتم إعتماها للتحديث والتطوير في بيئة متحركة وشديدة المنافسة وكما يوضحها إطار التقييم المتزن للأداء في الهيئة المعاصرة أدناه:

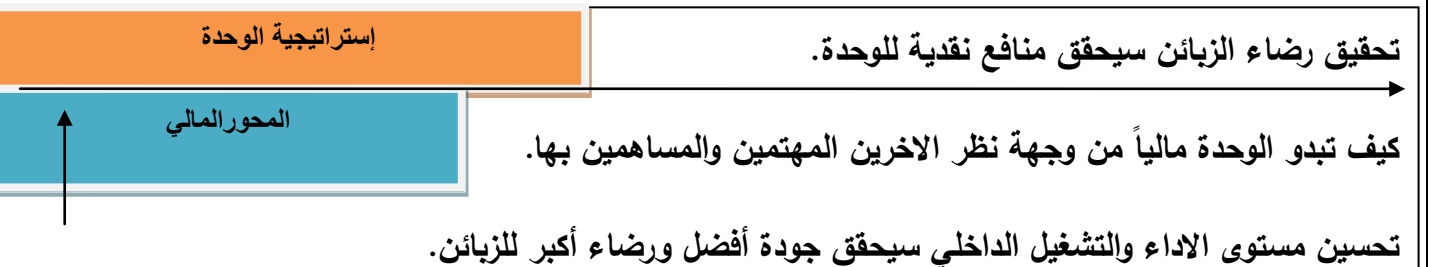


ومن الجدير بالذكر بان أسس تكوين المؤشرات الاستراتيجية تختلف عما يستعمل في المؤشرات التقليدية، فمؤشرات تحقق الأهداف الاستراتيجية ماهي إلا تجميع لمؤشرات الأداء المالية وغير المالية عبر مراحل من أعلى مستويات العمل الى أدناها يربطها بلمستراتيجية وحدة النشاط العاملة على ترجمة مهام كل وحدة لأهداف معبر عنها بمؤشرات توضح التوازن المستهدف مابين مهارات العاملين والانتاجية وعمليات التشغيل الداخلية مما ينعكس أداء افضل للزبائن وللجوانب المالية وبين تلك التي يمكن إستنتاجها لقياس الأداء المستقبلي ومن خلال تحقيق توازن بين الأهداف القصيرة والأستراتيجية المعتمدة على مايلي:

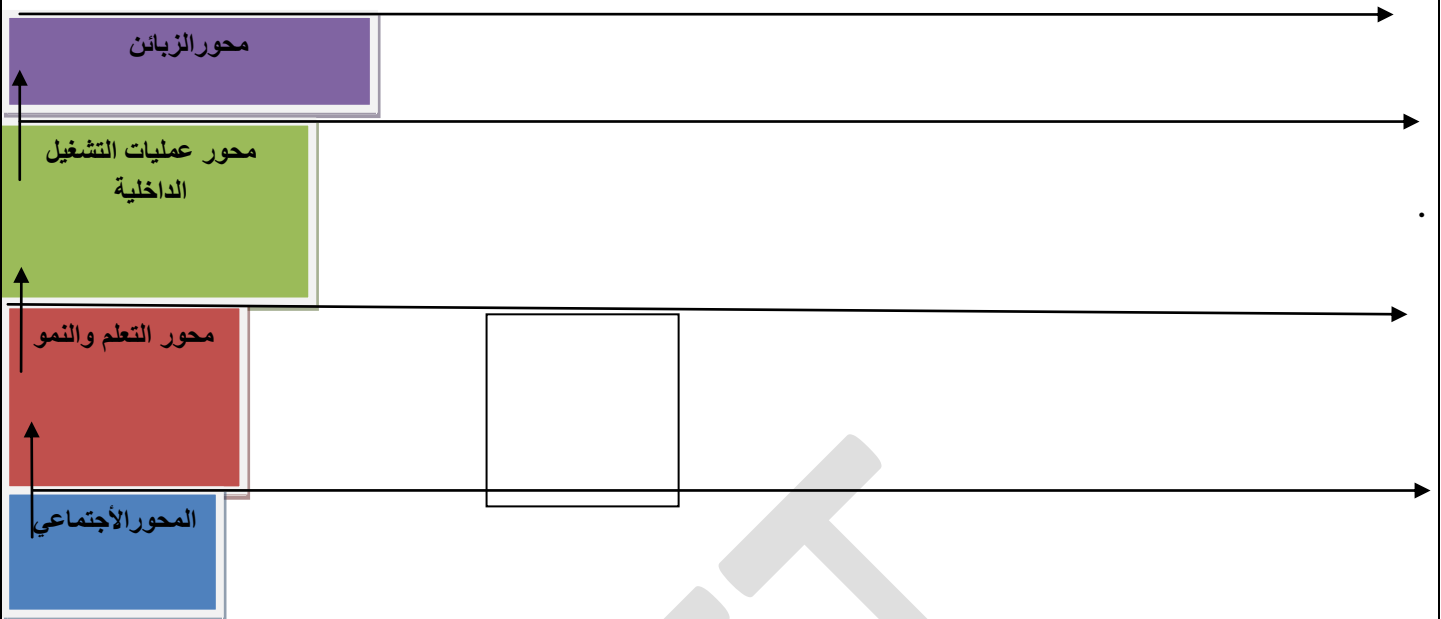
❖ تحويل غايات وأهداف الوحدة التقليدية والأستراتيجية الى مراحل للتنفيذ الفعلي .

❖ تحديد وتحقيق العلاقة ما بين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المرتبطة بكل منهما.

❖ تحقيق التغذية الراجعة للجانب الأستراتيجي لتحقيق تحسن في مستويات التعلم والنمو ورفع كفاية العمليات. التشغيل



تحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية العاملة مما سيدعم عمليات التشغيل.



ويمكن القول على ضوء ماتقدم بأن التقنية سيوضح رؤيا الوحدة وكيفية تحويليهما ل خطة عمل تتفق ومستويات الأداء والنتائج بتحليل مركب يحقق التوازن ما بين محاوره المتقابلة التي ستحقق التغذية الراجعة للم وشركات المجموعة نتائجها لأغراض اتخاذ القرار الاستراتيجي المركز على علاقة السبب والنتيجة.

المحور الثالث تقنية الأداء المتزن (مدخل تعريفي): تعد التقنية إطار عمل يصف إستراتيجية الوحدة عبر محاور وأبعاد

تصل بين الأهداف الموضوعية من قبل المدراء التنفيذيين والشغليين والمقاسة من خلال تقارير الأداء السابق بقصد توجيه الأداء المستقبلي لأدارة إستراتيجية تساهم بالتغيير في الوحدة . (العمري ، ٢٠٠٨، ١٢ بتصرف). ويتضمن توحيد المؤشرات المالية وغير المالية لتوفير معلومات أكثر غنى لمستخدميها كرد فعل لتنامي شعور عدم القناعة بفاعلية المؤشرات التقليدية لأغراض التقييم. (1،: 2003, www.2ge.co.uk, Active Management). ويعتبر كابلان ونورتون من المطورين لها عندما وجدا بأن قرارات الإدارة لابد أن تعتمد على أهداف تهتم بتقويم الأداء المنصب على المجالات الحيوية لتقدير رؤية شاملة للعمل ونتائجها. (Kaplan & Norton, 1992, 70-79). ومنذ بداية عرض كابلان ونورتون لمفهومها ونموذجها باعتبارها تقني متكاملة تتكون من فروع تتفاعل لتحقيق أهداف التقييم وتقديم مجموعة متماسكة من المبادئ التي تبين التوجه في ترجمة رسالتها من خلال مجموعة مترابطة من المؤشرات المساهمة بتأدية الأعمال ووضع الاستراتيجية بالشكل الذي يخلق الأنسجام بين الأداء الفردي وأداء الوحدة . (Kaplan & Norton, 1996, 1) فقد أتخذت الإجراءات لجذب الأهتمام بها لوصف نوايا الوحدة وإنجازاتها ومنهجاً للوصول إلى الأداء الداعم للتفكير الإستراتيجي من أجل تعزيز الإطار العام لعملية تقويم أداء الأعمال لمواجهة التحديات المتضاعفة في صعوبتها . (Sofie, 2004, www.iveybusinessjournal.com) فالتقنية ليست وسيلة لتسجيل النتائج فحسب بل هي أيضاً مؤشر لتوقع نتائج المستقبل . ويعتمد مفهومها على محاور الزمن الماضي، الحاضر والمستقبل. (شقور، ٢٠٠٩، www.pdfactory). وان ما يتم عمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي إلا بعد فترة مستقبلية وبعد التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية الى أضافة مؤشرات إرشادية ذات تأثير على نتائج الأداء

للعمليات الداخلية والخارجية والبعد المستقبلي للوحدة. (العمرى، بدون ٢٠٠٨، ٥٥٢). ويمكن بيان مزاياها كما يلي: (عبد

اللطيف وتركمان، ٢٠٠٦، ١٤): (عبد الحليم، 2005، 19): (الشيشيني، 2004، ١١٤) :-

❖ تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات المجمعّة بتقرير واحد.

❖ تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد محاورها لجعلها المديرين يأخذون بالاعتبار مؤشرات المحاور الأخرى.

❖ تعمل على توازن الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، والمؤشرات المالية وغير المالية، و الخارجية والداخلية.

❖ إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة بالوحدة لكالمساهمين، الزبائن والعاملين.

❖ تسهل الاتصال والفهم لأهداف العمل والإستراتيجيات ما بين مختلف مستويات الوحدة.

❖ الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

و كما يساهم تطبيق التقنية بالوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعزيز قدراتها في: (Jakobsen, 2008, 10)

▪ النمو مع التركيز على إستراتيجية طويلة الأجل وليس على إستراتيجية قصيرة الأجل.

▪ تعقب الأداء ومراقبة مدى تحقيق الأهداف من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث أي خلل.

▪ تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.

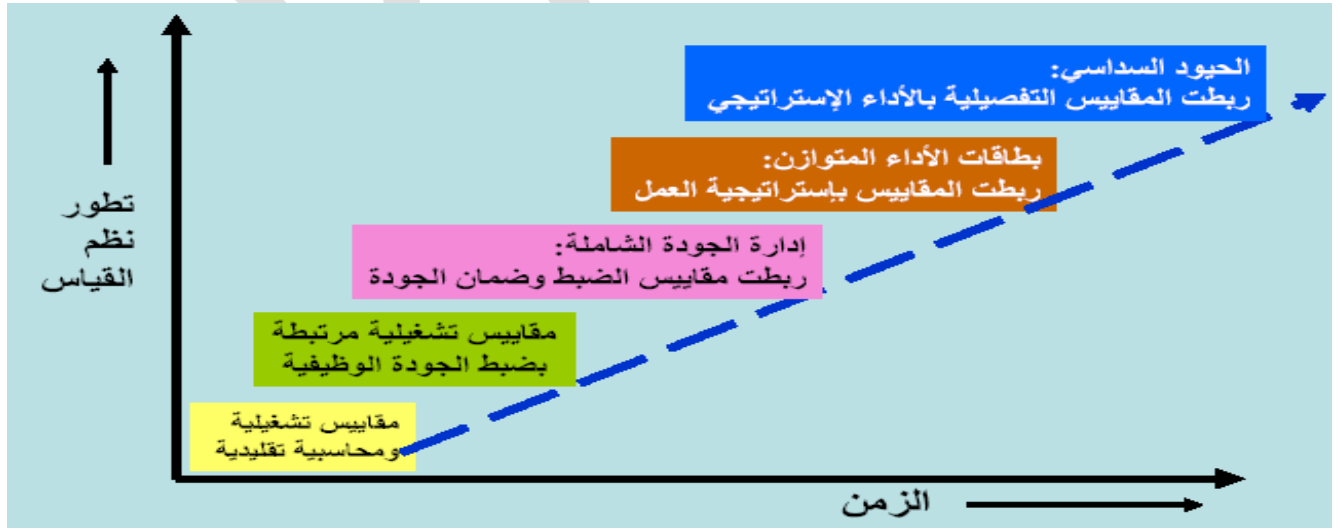
▪ جعل العاملين يؤدون مهامهم وكأنهم مؤسسي الوحدة وساعين نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء.

▪ تقويم النتائج الإستراتيجية ذات الصلة بتقرير مدى التقدم في الإنجازات لتعكس عوامل النجاح. ولقد حدث التطور في

ظهور التقنية من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت الوحدات أن هناك أساليب لاداء غير المرضي، فبدأ في استعمالها في

الجيل الاول كنظام لتطوير الأداء وتطورت في الجيل الثاني لتصبح كنظام اداري ولتكون في الجيل الثالث كنظام للتغيير

وأداة من أدوات الإدارة لتقدم إطار للتقويم الإستراتيجي كما موضحة في أدناه: (Morisawa, 2002, 45) .



وتتكون التقنية من محاور تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مؤشرات تصب بشكل متواز

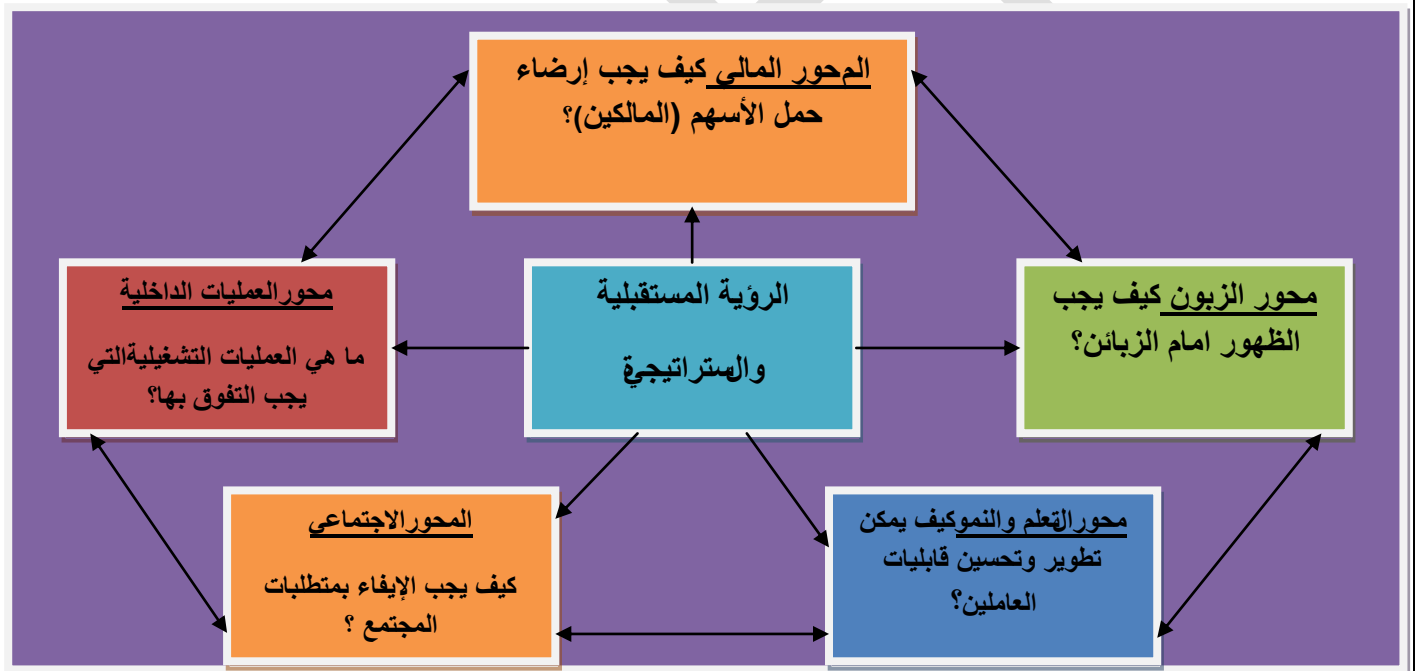
لضمان تعقب الأداء الإستراتيجي بالمسار الصحيح . فضلا عن ذلك فانها تسمح للأدارات بالنظر للعمل من خلال

المحور المالي، الزبون، العمليات الداخلية والتعلم والنمو (Kapla & Norton, 1992, 7). كما تسمح ظروف وستراتيجية

الوحدة إمكانية إضافة محور أو أكثر، فعندما يكون الأداء الاجتماعي جزءا من الإستراتيجية عندئذ سيتم إضافة

المحور الاجتماعي للتقنية لغرض توسيع دورها في تقويم الأداء (Lipe & Salterio, 2000, 203) وكما موضح في

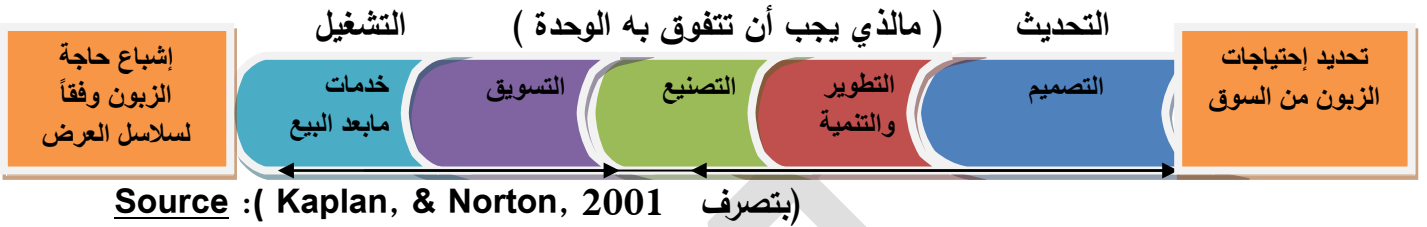
الشكل اللاحق . ولا بد من القول بأن التقنية تعيد التركيز على المؤشرات المالية ولكنها تشمل محركات الأداء لمحاور أخرى تحقق نجاح الوحدة المستقبلية المتزن وكما تعتبر بمثابة المحصلة النهائية لكافة التغيرات في المحاور الأخرى والذي سيقود التحسن فيها الى تحسين قيمة الوحدة والمعدل المرتفع للعائد على الأموال المستثمرة والربحية . وتعد المؤشرات المالية في محور الزبون ذات قيمة في تحديد أثر الأحداث وتوضيح ما إذا كانت الإستراتيجية من حيث التطبيق قد تحققت أم لا كحد أدنى . فمؤشرات المحور تقوم بتلخيص النتائج لعملية تنفيذ إستراتيجيتها وتركيز الطاقات المتاحة لتحسين أهداف رضا الزبون ، الجودة والتسليم في الوقت المحدد ولكنها ستكون محدودة القيمة في حالة عدم الإشارة الى مدى مساهمتها في تحقيق العوائد المادية مما يجعلها قاصرة عن تأدية مهامها، ولكن يمكن إظهار مدى تأثيرها على تحقيق العوائد من خلال إستعمال مؤشرات مالية تبقى لمؤشرات لاحقة وغير كافية بمفردها لتقويم الأداء الأستراتيجي. (Niven,2002,17) كما يشخص محور الزبون كيفية تمييز الوحدة من خلال جذب الزبائن وإحتفاظ بهم وتوطيد العلاقات مع المستهدف منهم، وعليه فإن القيمة المقدمة لهم ستكون حاسمة للمساعدة بربط العمليات الداخلية لتحسين العوائد معهم. (Kaplan&Norton, 2001, p (1), 93) ولنجاح التطبيق يجب تحديد الزبون الواجب كسب رضاه، وحدود السوق الذي يمكن النشاط من خلاله والواقع في



Source: (Niven,2005, 14) . بتصرف من الباحثة

مجال المنافسة، وكما يفصح المحور عن مؤشرات تتعلق بلزبائن الجدد ودرجة الإحتفاظ بهم وولائهم وربحيتهم ومدى التحسن في شريحة سوق الوحدة التي إذا ما حققت مستويات جيدة لمؤشرات المحور فالأمر سينعكس بالإيجاب على نتائج المحور المالي. وبعد إمتلاك الوحدة لصورة جلية عن أهدافها المتعلقة بالمحورين السابقين يتوجب العمل على تحدي سبل تحقيق القيمة المقدمة للزبائن ومواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية والزبائية. (Niven, 2006,16). ويتعامل محور عمليات التشغيل مع الأنشطة الداخلية لتحديد المراحل التي حدثت فيها

الصعوبات أثناء الأنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات عمليات التشغيل. وتتركز مؤشرات المحور على الجوانب التي يمكن بتحسينها يتحقق رضاء الزبائن والمكاسب المالية . ويلاحظ أن التعامل مع عمليات التشغيل الداخلي في ظل الأسلوب التقليدي للتقويم سيركز على بيان مدى النجاح المحقق في مراحل التشغيل القائمة فعلاً ، أما في ظل التقنية فإنه يقترح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بشكل يلبي إحتياجات الزبون من حيث إرتباط عملية الأصلاح بالهدف الإستراتيجي مما يساعد في تحقيق الأهداف المالية ، ويمكن توضيح المحور كما يلي:



ويتضح من أعلاه بأن تقويم المنتج يخضع الى إحتياجات الزبائن التي يؤثر فيها موقف المنتجات البديلة داخل السوق، حيث يتطلب الأمر القيام بتحديث المنتج بما يتفق مع التغيير . أما مراحل التشغيل فتضمن عمليات التصنيع والتسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع ، ولمرحلة التحديث أهمية حيث أن المسببات لتميز الأداء في الأجل الطويل قد تعتمد على أبتكار أنواع جديدة من المنتجات لأشباع إحتياجات الزبائن الحاليين والمستهدفين . ويركز المحور على العمليات الداخلية فضلاً عن م حور الزبون حيث يحاول خلق قيمة للزبائن بجانب تركيزه على المحور المالي بمحاولة زيادة القيمة (Horngren,et.al,2003, 441). وبالذهاب الى محور التعلم والنمو الذي يمثل بنية نجاح الوحدة ، لكونه يرفع مستوى مهارات العاملين لخلق قيمة للوحدة تجعلها تتعامل مع عمليات التطوير التي تتم في عمليات التشغيل الداخلية وبالشكل المؤدي لرفع مستوى جودة المنتج وكسب رضاء الزبائن وتحسين الوضع المالي وتعريف العاملين بالأهداف الإستراتيجية وكيفية المشاركة الجماعية في تحقيقها. (Horngren, et.al, 2003, 451). ويعمل المحور على تحديد المهارات الواجب تنميتها لتحقيق الأهداف وسد الفجوة بين القدرات الحالية و المطلوب تحقيقها كما أنه يحدد المناخ المطلوب للنمو بعد تحديد عوامل تحقيقه من قبل محوري الزبون والعمليات الداخلية في ظل التقنية حيث المنافسة تتطلب التحسين المستمر لقابليتها على تحقيق القيمة الى الزبائن . (Simons,2000, 198). ويتم قياس المحور عن طريق مؤشرات الأبتكار، تطوير العاملين ، بناء الموارد البشرية ونقل المعرفة . وترى الباحثة بأن كل من المحور المالي، الزبون، التشغيل الداخلي ستخلق فجوة ما بين الطاقات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها الوحدة في تحقيق الاستراتيجية، حيث يمكن غلق فجوة الأداء ما بين مستوى الأداء الفعلي والمستهدف من خلال محور التعلم والنمو لنقله الطاقات من مستواها الحالي الى مستوى تحقيق إستراتيجية الوحدة. وبالذهاب الى المحور الإجماعي حيث تشكل الوحدات جزءاً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب مساهمتها بتحقيق رفاهيته عن طريق إهتمامها بمتابعة أداءها الإجماعي ومن خلال حماية البيئة والمحافظة على صحة العاملين فيها وتجرب مخاطر التلوث فضلاً عن تعزيز دورها في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحلي المحيط بها. (www.qpr.com,5-6). ويمكن تقسيم مفهوم المحور إلى المفهوم الضيق والذي يقصر مسؤولية الوحدة تجاه الإدارة العليا فقط وتربط مسؤوليتها بهدف الربح والعوائد المادية المنبثقة من مصلحة الإدارة والمستثمرين. أما الثاني فهو الواسع والذي

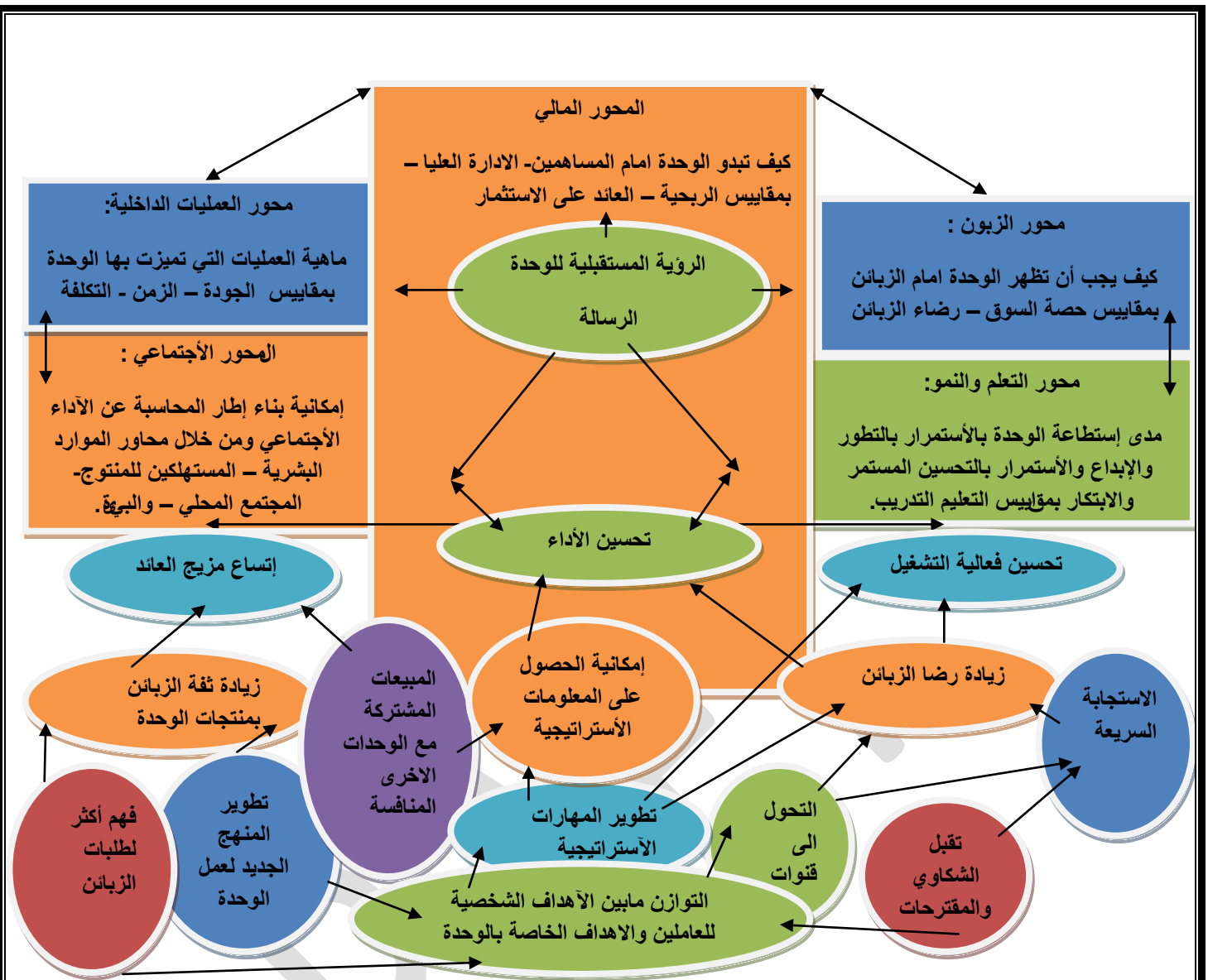
يمثل وظيفة إدارة الوحدة في إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين وبالشكل الذي يكفل تحقيق التوازن بين تلك المصالح. (الغبان، ١٩٩٦، ١٧-١٩). ويهدف تطبيق منهج المحاور إلى مراجعة الخطة الإستراتيجية وتطوير عدد من أهدافها على المستوى المتوسط والبعيد وتصميم وبناء نظام إدارة الأداء المستند إلى منهج بطاقات التقييم وتطبيقه بحيث تتم متابعة تحقق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات المحاور الرئيسية. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩، ١٤٠). ومن أهم التحديات التي تواجه الإدارة هي تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات التنافسية المنسجمة مع تحقيقها، حيث أن مسؤولية الإدارة في تحديد المسار المرطلق من الفلسفة التي تنتهجها لتعزيز موقعها التنافسي من خلال تحقيق مستوى الأداء الأفضل للوحدة في سبيل الوصول إلى موقع تنافسي متميز يمكنها من الدفاع عنه ضمن القطاع الذي تعمل فيه والتغلب على من يحاول منافستها بكفاية وفاعلية، وعليه بإمكان التقنية إعطاء الإدارة صورة شاملة عن أدائها الأستراتيجي حيث يشير ال محور المالي فيها إلى مؤشرات الأنشطة الاعتيادية التي تمارسها أما بقية المحاور فتشير إلى المؤشرات غير المالية التي تعتبر موجّهات للأداء المستقبلي لتحقيق التناغم من خلال ما تحتويه محاورها من أهداف تمكنها من الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية لنتيجة لتحقيق الأهداف التشغيلية وبالتالي بيان إمكانية ال وحدة في إنجاح وتحسين الوضع التنافسي لها من خلال تلافي العقبات بتوفير إطاراً إستراتيجياً يلزم الإدارات بتقويم أعمالها بمحاور تسهم في تشكيل إطار تسلسلي. (17, Smith, 2004) وينبغي أن تتضمن التقنية تدابير لتسجيل قضايا المستويات التنظيمية بحيث يتم تقويم الأداء للعاملين باستعمال سجل لقياس إنجاز العمل (Brewer, 2002, 52). وكما تهدف لتوضيح العلاقة الارتباطية بين المؤشرات المترق وإستراتيجية الوحدة لإنشاء الهدف النهائي من القيمة المالية للأداء المتزن واقتراح الابتكار والتجديد والتعلم النمو بدعم من الزبائن (Frigo, 2002, 10). وينبغي ربط محتويات التقنية من أهداف ومؤشرات مع إستراتيجية وحدات النشاط في ضوء الأستراتيجية الكلية للوحدة، ذلك الربط الذي تعود أهمية له مجموعة عوامل وهي:

١- تصنيف طبيعة المهام الأساسية التي تتبناها الوحدة ضمن إستراتيجيتها لتحقيقها مستقبلاً مما يخلق تفاهماً مشتركاً داخل أقسام الوحدة نحو تحقيق الأهداف والغايات .

٢- تمثيله لأنموذجاً تجميعياً للأستراتيجية العامة للوحدة والتي من خلاله يسمح للعاملين بالتعرف على مقدار مساهمة كل منهم في نجاح الوحدة وأدائها في نهاية الفترة.

٣- بيان أثر الجهود المتوقع من كل طرف على تحقيق الأهداف في ظل الجهود المتوقعة لأستغلال الطاقات المتاحة. وبناء على ماتقدم بات من الضروري الربط بين مؤشرات تقويم الأداء للأهداف داخل الوحدة بالاستراتيجية التي تتبناها من خلال علاقة السبب والنتيجة والتي يتم في ظلها تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات كنتيجة للمجهود في أداء العمل المسبب في حدوث النتيجة . فضلاً عن محركات الأداء المساعدة في تحسين المستوى ومن خلال حافظ مادي أو معنوي أو علاقة إرتباطية بين مستوى الأنتاجية للفرد أو القسم . وأخيراً العلاقة الأرتباطية المتداخلة ذات التأثير على محاور التقنية من حيث تعظيم المنفعة المالية للوحدة وتحسين أدائها ككل، ويجب ان يكون الربط

المستهدف بين الهدف الإستراتيجي وكل من مؤشرات قياس مستوى محركات الأداء والنتائج النهائية.



المحور الرابع الخطوات التوصيفية لهيكلية التنفيذية المقترحة لتقنية الأداء المتزن لوحدات القطاع الصناعي :

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق مؤشرات الأداء المتوازن ويراعى فيها أن الترتيب الذي يلزم إتخاذها، والوقت المخصص لكل خطوة بناء يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل وحدة على حدة (المغربي وغربية ٢٠٠٦، ١٩). وتقدم الباحثة تصور مقترح لمنهجية بناء هيكل التطبيق السليم للتقنية وفق فهم أعمق للأداء المؤسسي المتوازن القائم على الاستراتيجية ومن خلال توصيف خطوات التطبيق داخل وحدات القطاع الصناعي العراقي مع تحديد المؤشرات التي يتطلب إعدادها تحديد الهدف الاستراتيجي وكيفية تحقيقه من خلال المحاور فضلاً عن تحديد ما يتضمنه كل محور كلاً على أفراد بهدف تحقيق البعد الاستراتيجي للوحدتوفق مايلي :

الخطوة الاولى: تحديد رؤية وحدة الأعمال وغايتها : حيث يجب تحديد الغاية الأساسية وقيمتها لوحدات القطاع ورؤية الإدارة العليا في تحقيقها وبالتالي تحديد الاستراتيجية كهدف وإجراءات ويمكن بيان التصور الأولي للعلاقات الارتباطية ما بين غاية الوحدة وسهيب وجودها في السوق وظروف العمل في المنفعة للوحدة والعاملين فيها الذين يجب اعلامهم بالاهداف التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية وعرض مفاهيم وطرق تطبيق التقنية المتزنة، وأن الغاية قدتم التعبير عنها بقيم محددة لها هو الأهم للإدارة فهل الأهم تحقيق الربح أم السمعة التجارية والربح أم السمعة فحسب ، ثم

تحديد رؤية الإدارة حول تحقيق الغاية المعبر عنها باستراتيجية محددة. وفي ادناه الأطار العام لغاية العمل للأنشطة وإستغلال الموارد، الرؤية، القيمة والأستراتيجية للوحدات الصناعية المقترحة وكما يلي :



وبوجه عام فان مؤشرات الأداء المتزن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها زبائن، وقنوات توزيع ، ومرافق إنتاج، ومؤشرات أداء مالي خاصة بها .ويتمثل الغرض في هذه المرحلة بإلرساء إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة والى تعريف لوضع الوحدة الحالي ودورها للوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع الإدارة العليا لتحديد رؤية الوحدة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية المتعددة التي سيتم بناء المؤشرات عليها. (Christinian & Beiman, 2007, 98). ويلى ذلك إعداد التقنية في ضوء الإستراتيجية المحددة وتبجمتها الى خطط تشغيلية وأنشطة تفصيلية مع تحديد الأولويات الأستراتيجية وصولاً الى تحديد ما يجب تحسينه من مراحل عمل مع تحديد أهداف وتطلعات العاملين.ومن خلال ماتقدم فإن الأمر يتطلب البدء العمل بأعداد الخرائط الأستراتيجية فضلاً عن تكوين فريق العمل والذي يجب إختياره ضمن معايير حددها (Arveson,2007,19) بأن يكون أعضاء الفريق من الأقسام والأدارات و المستويات الادارية د ونما تخصيص لمستوى معين فضلاً عن شموله لخبراء في العمليات الداخلية ولهم المقدره على التفكير التحليلي والتنبوء والتخطيط طويل الأجل والمقدره على التعبير وقادرين على القيام بالمهمة الموكلة اليهم . وفي إشارة (Niven,2006,59) بهذا الى الصدد الى ضرورة إثراء الفريق بكل بيانات الأداء الحالي والسابق للوحدة سواء من داخلها أو خارجها والعمل على تشجيعهم لتنفيذ التقنية ووضعها حيز التطبيق

الميداني. ويشير (Arveson,2007,20) الى النقاط التي يجب التركيز عليها في عمليات جمع البيانات عن الوحدة وهي :

✓ مستوى أداء الوحدة ومعرفة الفرص والتهديدات المحيطة بها والجهود المبذولة لمواجهتها.

✓ نقاط القوة والضعف الداخلية التي تواجه الوحدة وسمعتها وعلاقتها مع الاخرين.

✓ نظام الحوافز والمكافآت للعاملين.

✓ الزبائن الأساسيين والثانويين وأصحاب المصالح مع الوحدة والخدمات المقدمة لهم .

✓ جودة السلع وزمن تقديمها وثقة الزبائن فيها.

وإعتماداً على ماتقدم يجب تحديد رؤية ورسالة الوحدة التي تعبر عن المسار المستقبلي لها والذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول اليها (جودة ، ٢٠٠٨ ، ٢٧٩). وتصدر رؤية ورسالة الوحدة من ذهن الادارة والعاملين فيها ومن الضروري أن يشارك فيها ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين. (عبداللطيف وتركان ، ٢٠٠٦ ، ١٤٨). ويشير (الغالبي وأدريس ، ٢٠٠٧ ، ٢١٦) الى خصائص الرؤية الفعالة في كونها بسيطة وتحمل في طياتها المثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق وأن تلبى تطلعات الفئات ذات المصلحة المباشرة والغيرمباشرة فضلاً عن إمكانية استعمال مؤشراتنا للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية، ويفترض أن لا تكون رؤية وحدة الأعمال غير واقعية بل تكون مثيرة للتحدي للمستويات الإدارية والعاملين لكي تشحنهم الجميع للالتزام بها ويمكن ترجمتها إلى إستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة، كما يفترض بها أن لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع، بل من المفترض أن تكون الرؤية عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل وتأخذ بعين الاعتبار أبعاد التقنية عند تحديد الرؤيا. (رشيد وجلاب، 2008، 177) ويمكن للباحثة صياغة رؤية مقترحة بلن تكون الوحدات العاملة في بيئة القطاع الصناعي هي الرائدة بالسوق العراقي. وتمثل رؤية الوحدة أحلامها وطموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية ، فتسعى الوحدات إلى ترجمة رؤيتها في رسالة لتعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية في إطار مدى زمني يمكن تحديد حدوده المستقبلية ويمكن ان تتمثل الرسالة بتحقيق الريادة في السوق من خلال منتجات يقدمها عاملين بمستوى من التأهيل يعملون في بيئة عمل محفزة مدعومة بتكنولوجيا متقدمة و ملتزم بالمعايير الأخلاقية وتحقق نتائج مالية أعلى من معدل الصناعة. وتفتتح الباحثة بان تكون رسالة الوحدات الصناعية العراقية رائدة في تقديم منتجات وخدمات مابعد البيع بمستوى فائق الجودة بما يضمن للزبائن أعلى قيمة وللعاملين النجاح وللمساهمين أعلى عائد ثابت على إستثماراتهم أما بالنسبة للرؤية فالمقترح بان تتطلع في نيل حماس الزبون من خلال التطوير والعمل بروح الفريق والتجديد والابداع وتحمل المسؤولية من قبل الجميع .

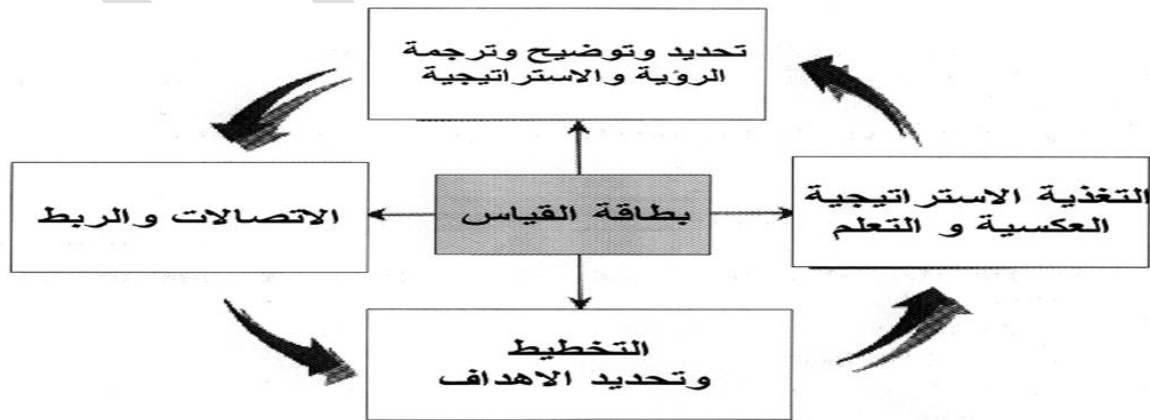
الخطوة الثانية تحدد الأهداف الإستراتيجية التي سيتم إتباعها : عرف (Porter) الإستراتيجية بأنها تعزيز مركز الوحدة التنافسي بواسطة التميز في نظر الزبائن وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج النشاطات التي تم استعمالها في

المنافسة كما أن الطريقة التقليدية للتزود بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للوحدة لغرض التخطيط الإستراتيجي أصبحت لا تفي بالغرض في ظل التطورات السريعة ، ولذلك قام (Kaplan & Norton) بتطوير التقنية لتستعمل في مجال الإستراتيجية بالإضافة إلى استعماله في مجال التقويم، حيث يتم الربط بين الإستراتيجية والتقنية في تطوير القياس والتقويم. وأشار كابلان ونورتون أن هناك من الأنشطة التي يجب أن تنفذ للنجاح وهي:

❖ الأعمال العمليات التي يكون لها الأثر على رضا الزبائن، بما في ذلك العوامل المؤثرة في دورة الزمن، الجودة، مهارات العاملين والانتاجية، كما ان كل مؤشر أداء محدد ينبغي تحسينه لضمان أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمليات الوحدة. (Kaplan & Norton, 1992, 70).

❖ تقديم إستراتيجية لجميع المكونات والموارد البشرية داخل الوحدة وإتخاذ التدابير المتماشية مع الإستراتيجية المرسومة. (Gering, 2000, 13). ويحتاج تنفيذ منهج التقنية إلى إستراتيجية تتبع التسلسل الهرمي لشبكة من الأنشطة المترابطة (Frigo, 2002, 14-17). ورغم أن جزء من بطاقات التقنية يختص بتقويم الأداء الفردي، فإنه يهتد أيضاً للطلب من العاملين التعاون من أجل تحقيق نجاح مشترك من خلال فهم الأسباب وراء ما يجري. (Sofie, 2004, www.iveybusinessjournal.com). وكما تصف الإستراتيجية بلقواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل يتطلب إتباعها والتركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي يجب ان تتمتع بالخصائص الاتية: (عبد اللطيف وتركان، 2006، 148) : (الغالبى وإدريس، 2007، 240):

- 1- سهولة فهمها وبالشكل الذي تعطي اتجاهاً واضحاً للآخرين وتعكس الأهداف قيم محددة مرغوبة.
- 2- قابليتها للقياس بحيث يتم تحديد طريقة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية بالعمل.
- 3- امكانيتها في إحداث تغيير معنوي بعد اعتبارها تحدياً للأفراد وللوحدة طالما هي واقعية ومحددة باطار زمني .
- 4- تحديد النتيجة لكل الأهداف التي ترغب الوحدة بتحقيقها م بعد تقييدها بوقت معين للإنجاز .
- 5- إمكانية مراجعة الأهداف الموضوعية لمعرفة مدى ملائمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية. والشكل يوضح كيفية عمل بطاقة الأداء المتون كإطار إستراتيجي بالوحدة.



فمن الأهداف الإستراتيجية تنمية وتحسين العائد وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وزيادة الاستثمار بخصوص المحور المالي ورضاء الزبائن والحصة من السوق والزبائن الجدد وتحسين طرق الأداء والتشغيل وتبسيط وتنميط أجزاء المنتج وإبتكار طرق جديدة للتطوير والتحسين المستمر، وتطوير نظم المعلومات والأساليب الإدارية في محور النمو

والتعلم. (العبادي، ٢٠٠٢، ٦٤). وتوى الباحثة بأن الأهداف الإستراتيجية للمحور الأقتصادي كثيرة منها دعم الجمعيات الخيرية والأنشطة الاجتماعية ودعم المشاريع التنموية والمساهمة في بناء البنية التحتية التعليمية حيث تحتاج الوحدة الى وضع أهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل لكي تستطيع الاستمرار، ويجب أن تكون متسقة مع رؤية الوحدة وذلك من خلال الحصول على الإستراتيجية التنظيمية ذات المعلومات التي تساعد الإدارة على ترجمتها وإعداد وسائلها والإجراءات المتبعة للوصول الى الأهداف في أشكال تنفيذية خلال فترة لا تتعدى الستة شهور مع تدريب الإدارات على استعمال التقنية المتزنة في التخطيط والتقييم والمتابعة فضلاً عن أعلام العاملين بذلك للحصول على الإستجابة لربط الأهداف في محاور التقنية أخذين في الاعتبار إستراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب والنتيجة، كما تقوم الإدارة بتقسيم الفريق الى م جماع وكل مجموعة مسؤولة عن أحد المحاور وأن تحدد الاحتياجات من المخرجات في تحقيق ثلاثة أو أربعة أهداف من إستراتيجية كل محور وعلى أن تقدم التفاصيل في قائمة للمؤشرات المحتملة لكل الأهداف التي يجب أن تتسم بجمل قصيرة ونطاق واسع وعلاقة مباشرة برسالة الوحدة و أن تمتد فترتها من ٣ - ٥ سنوات. ويمكن تقسيم الأهداف لكل إدارة وقسم الى أهداف متونة علي مستوى الوحدة المالية، رغبات الزبائن، العمليات والتشغيل، التعلم والابتكار، إدارة التغيير وإعادة البناء الهندسي للعمل، التدريب والتطوير للعاملين وتفويض المسؤوليات. لما تعتبر التقنية مدخلا فعالا لإدارة المعرفة وتحويل رسالة الوحدة بشكل يمكن قياس أداء كل جزئية منها بالمنظومة الإدارية، لما تمثل النتائج المالية أهمية للبناء والتطور والنمو وكذلك المحاور غير المالية التي لا تقل أهمية عنها، لكونها تمثل الإدارة على كافة المستويات وخاصة تلك مع الزبائن، كما لا بد من تواجد نظام معلوماتي معرفي موثق متوفر لجميع العاملين حتى يعي كل عامل نتائج أي قرار يتخذه ومدى تأثيره على الربحية، حيث أن العلاقة المتزنة بين المؤشرات المالية وغير المالية لا بد أن تبدأ من أعلى الهرم التنظيمي حتى أدناه وبوجهها رسالة العمل، لما أن بناء تقنية الأداء المتزن ببطاقتها المتعددة لمحاورها سيرحول رسالة الوحدة وإستراتيجياتها إلى أهداف ملموسة تستطيع الإدارة إصدار الأحكام والقرارات عليها وترى الباحثة بلن الإستراتيجية لكثير من وحدات القطاع الصناعي العراقي هي التي تستطيع أن تحقق لها أهدافها وتقودها من الفشل الى النجاح في أجواء التنافس الشديد التي تتطلب إنتهاز الفرص وتجنب الخسائر وتوضيح الأخطار المحيطة وأوجه المنافسة والإستراتيجيات للتعامل مع المواقف وتساعد على تحديد أهدافها وتحقيقها .

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاسمة : تعني الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن محاور التقنية المتزنة للأداء بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، (عبد اللطيف وتركان، 2006، ١٤٨). ويتم في الخطوة تحقيق الترابط الراسي لتقنية توهيم الأداء المتزن فضلاً عن تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف ببعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى. وترى الباحثة بان أولويات عوامل النجاح في بيئة الأعمال الصناعية العراقية يمكن أن تكون بالعمل كفريق ووحدة واحدة والعمل الدائم على تحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة والتركيز على جودة المنتج وإرضاء الزبون .

الخطوة الرابعة رسم لخارطة الإستراتيجية: ويتم فيها رسم تخطيطي لإستراتيجية الوحدة مكون من صفحة واحدة تصور أهدافها بشكل متسلسل (٩ ، ٥ ، 2006 ، Niven) ويقوم على استعمال علاقة السبب والنتيجة الرابطة لمحاور التقنية كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي. (عبد الحليم ، ٢٠٠٥ ، ١٧). ويتم رسم الخارطة لتصف التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج العاملة على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها، محركات الأداء وأثرها، والمساعدة في خلق توازن واتساق منطقي بين الأهداف والمؤشرات للتقنية لتحقيق سماتها المعبرة عن ما تريد أن تحققه الوحدة في فترة تمتد الى أكثر من ٥ سنوات على أن تتركز على النتائج المستهدفة ذات الصلة بتحقيق الكفاءة والفعالية، وتبني الابداع والربحية من خلال ايجاد قنوات إستثمارية تقدم خدمات مبتكرة فضلاً عن تنمية قدرات العاملين. وبالذهاب الى رسم الخارطة الإستراتيجية والتي تعد أساس التقنية حيث تظهر الحاجة الى رسم خارطة لكل سمة إستراتيجية يتم إعدادها على أساس المحاور فضلاً عن ربط الوسائل الإستراتيجية بالمحاور على علاقة السبب والنتيجة بين كل فعل ورد الفعل. ويمكن للباحثة توضيح التصور العام لخارطة الإستراتيجية ذات العلاقة بمحاور التقنية من خلال الآتي:

خارطة محور التعلم والنمو الإستراتيجية: تعد قوة العمل المتاحة داخل الوحدات من حيث مستوياتها الإدارية ومهاراتها القاعدة الأساسية للمحور. حيث يجب تصنيف العمالة الى تلك اللازمة للتشغيل فضلاً عن العمالة الفائضة والتي يجب الأسراع بأيجاد الحلول المناسبة لها، ويلى ذلك إستطلاع رأيها من حيث متطلباتهم ومدى ملائمة ظروف العمل ونظام المكافآت والحوافز وما ينقصهم من إمكانيات لتحسين قدراتهم الإنتاجية، ثم تعريف اطراف قوة العمل بالأطار العام لإستراتيجية الوحدة والمهام والغايات والإستراتيجية التي قررت الإدارة العليا الأخذ بها. ويترتب على تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم في ظل إستراتيجية العمل أن تظهر فجوة بين الإمكانيات المتاحة للعاملين فعلاً وبين الإمكانيات المطلوب توافرها حتى يمكن الوفاء بمتطلبات الإستراتيجية، ومن الأهمية في هذه المرحلة قياس الفجوة لتحديد البرامج الواجب تقديمها للعاملين، ولذلك يتم تنمية مهارات هم للحدود التي تتطلبها الإستراتيجية. وتخطط الخارطة في مرحلة التعلم والنمو لتحديد حجم العمالة الفائضة والأزمة للنشاط، إستطلاع رأيهم وتعريفهم بالإستراتيجية وما هو طلب منهم كمستوى كفاءة ومهارة يجب السعي لتحقيقها، قياس الفجوة بين مهارات العمل الحالية والمستوى الواجب الوصول اليه، إعداد البرامج والدورات لرفع المهارات بما يتفق واحتياجات الإستراتيجية.

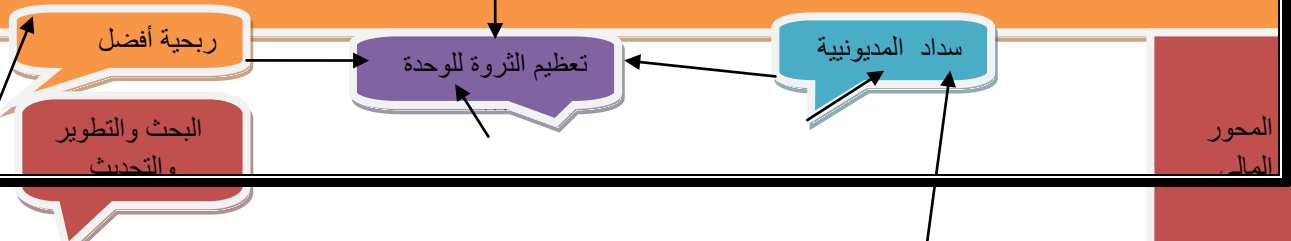
خارطة محور عمليات التشغيل الداخلية الإستراتيجية: يستند هذا المحور الى النتائج الأيجابية في تنمية مهارات العاملين وتحسين مستويات إنتاجيتهم والتي تحققت في محور التعلم والنمو، وتهدف الخارطة الى إختيار تشكيلة المنتجات التي يقبلها السوق وتستوعبها إمكانيات الوحدة ويتم أنتاجها في ضوء إستغلال الطاقة الأنتاجية والمواد الأولية المتوفرة، حيث أن تعظيم إستعمال الطاقة الأنتاجية سيخفض من نصيب المنتجات من التكلفة الثابتة ذلك الأمر الذي ينعكس بالأثر على تحقيق وفر ليجمالي تكلفة المنتج مع الحفاظ على الجودة، كما أن المزوجة بين تشكيلة المنتجات المربحة وإستغلال الطاقات المتاحة بما يحقق وضع أفضل تشكيلة للمنتجات أمام الزبائن بأقل تكلفة وسعر. كما تتطلب إعداد برامج الصيانة وتوفير قطع الغيار فضلاً عن إعداد الموازنة المناسبة لها بشكل يتناسب مع التطور المتوقع في عمليات الأنتاج وتشكيلة المنتجات المقترحة للحفاظ على المواصفات الفنية وجودة المنتج النهائي.

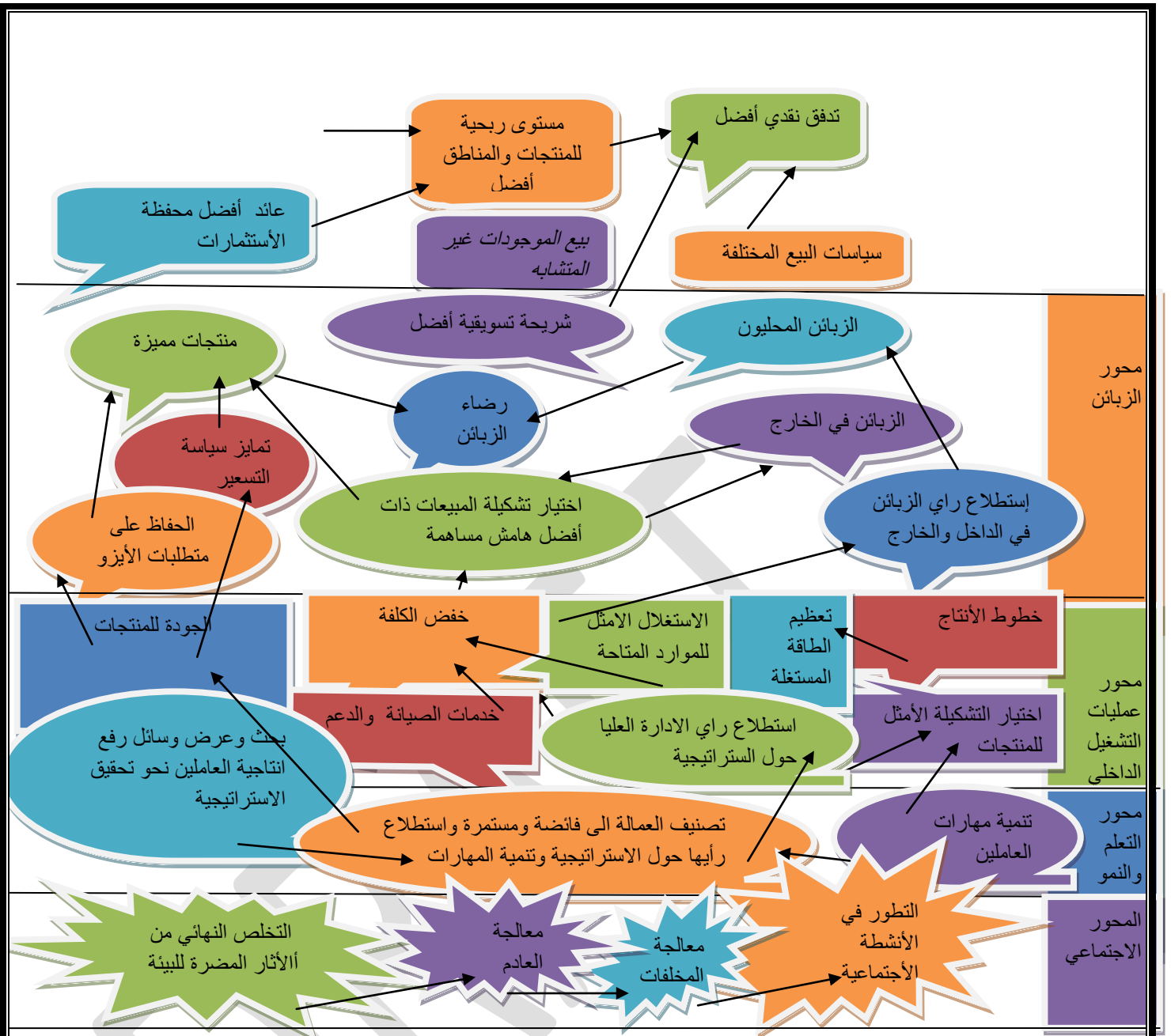
خارطة محور الزبائن الإستراتيجية: تهدف الإستراتيجية لمحور الزبائن الى تحقيق أفضل وضع للوحدة بالنسبة للشريحة التسويقية، حيث تخطط الخارطة لتحقيق تشكيلة بيعية لمنتجاتها حسب المناطق الجغرافية وفئات الزبائن . كما تخطط لتعظيم هامش المساهمة من حركة البيع الناتج عن سياسة تسعير معتمدة على أسعار مخفضة بأسعار المنافسين تحقق ميزة تنافسية للوحدة في ظل الأبقاء على متطلبات الاحتفاظ بالجودة والأيزو. وبالتالي فإن استمرار التمسك بخفض التكلفة وأعلى جودة مع الحفاظ على أسعار بيع تنافسية سيمكن من تحقيق رضا الزبائن وإستمرار النمو في شريحة السوق مما سيكون له الأثر الأكبر في تعظيم الدخل في المحور المالي.

خارطة المحور المالي الإستراتيجية: رغم أن المحور المالي يعد الأول في التقنيّة المتزق إلا أنه يعتبر الأخير الذي يتأثر بحركة النشاطات في المحاور الأخرى. حيث تخطط خارطة المحور لتحديد السياسة البيعية والأثمانية لعمليات البيع، فضلاً عن الأكتار من مستويات الانتاج والبيع بأختيار المنتجات ذات هامش ا لمساهمة الأكبر بحيث يتم إحداث تغير في تشكيلة المنتجات والبيع من وقت لآخر حسب رغبة الزبائن وحدود هامش المساهمة الأكبر لكل منتج . كما يمكن تعظيم مستوى التدفقات النقدية مع احتمالات بيع بعض الأصول غير المستغلة لدعم موقف التدفقات النقدية للوحدة . كما وتخطط الخريطة لسداد المديونية وإصلاح خلل هيكل التمويل والمساعدة في إدارة محفظة الإستثمارات المالية بشكل يحقق عائد أفضل يحسن من موقف السيولة والربحية والذي بدوره يعظم صافي القيمة. وترى الباحثة بأن الخارطة أعلاه تمثل حركة الأنشطة والسياسات التي تقترح الوحدات إتباعها مع بيان علاقتها كسبب ونتيجة في المحاور حيث تضمن كل محور موقف من الإجراءات التي تعمل على تحقيق المحاور بشكل تفصيلي . كما يتضح من الخارطة الإستراتيجية التداخل المقترح حدوثه كتأثير أو كرد فعل لنشاط احد المحاور مع النشاط في المحور السابق له، فمثلا محور العمليات الداخلية يتضمن هدف تحقيق التمييز في تقديم من تجات متميزة للزبائن ويتم ذلك من خلال سهولة الحصول على المنتجات دون أي تعقيد وبشكل فوري وفقاً لاحتياجات الزبائن، ويترتب على ذلك امكانية تحقيق هدف تقديم منتجات متميزة مما ينعكس على محور الزبائن في المساهمة في تحقيق هدف الحصول على منتجات ذات جودة عالية والذي بدوره سيؤثر على المحور المالي في تحقيق نمو مالي متميز للوحدة ككل ، كما توضح الخارطة الأهداف والإجراءات المتبعة على أساس أن التحليل يبدأ من الأسفل الى الأعلى بشكل يحقق التكامل في الإجراءات وفي ضوء البعد الاستراتيجي للوحدة ككل. وفي ضوء ماتقدم يمكن الانتقال الى المرحلة المرتبطة بتكوين المؤشرات الاستراتيجية للمحاور كافة او كلاً على أفراد. وبناء على كل ماتقدم، يمكن القول بأن التداخل والعلاقات المطروحة من خلال المحاور في الخرائط الاستراتيجية سيعمل على تحقيق الغاية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها والمتعلقة ب خلق القيمة وعلاج خلل هيكل التمويل مع تحقيق رضا الزبائن ومستويات جيدة من الربحية والسيولة فضلاً عن توضيح خارتها الاستراتيجية العامة وكما يلي :

الغاية الأساسية للوحدة

إصلاح خلل الهيكل المالي وتعظيم ثروة حاملي الأسهم مما يحقق مستوى ربحية و رضا الزبائن. وسيولة جيدة للوحدة.





الخطوة الخامسة: تكوين مؤشرات تقويم الأداء المتزن الاستراتيجية: تختص الخطوة بتحديد مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحاور الأداء ولكي تحقق دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه، ويتم في هذه الخطوة تحديد المؤشرات لكل هدف للتعرف على مدى تحقيقها حيث يقوم فريق العمل بترجمة الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخارطة إلى مؤشرات يمكن تتبع تنفيذها للحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي وتحديد مسؤوليات الأقسام. ويتم تطوير المؤشرات من خلال إعداد ورشة عمل من المدراء والعاملين، حيث أن مشاركة الفريق التنفيذي في تحديد مؤشرات الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها. (Niven, 2006, 60) وتشير الدراسات إلى أن المشاركة في وضع المؤشرات لها آثار إيجابية على جميع المستويات حيث تشعرهم بالارتياح وتخفف من ضغط العمل وتحسين العلاقات. (النمري، 2001، 538). وقد توضع العشرات من مؤشرات الأداء وهذا أمر ينبغي تجنبه لأنه يؤدي إلى فقد أهميتها وكذلك فإن الاختصار له يصبح مؤشر واحد يفرغها من مضمونها (AISHAikh, 2007, 74). ويراعي أن يكون عدد المؤشرات مناسب دون زيادة أو نقص

للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة ،وهناك إجماع على إستعمال من 20 إلى 25 مؤشر موزعة على المحاور (Akel, 2002, 47). فمؤشرات الأداء ينبغي أن تكون واضحة وقليلة مما يجعلها هدفا لا ينسى للعاملين والمديرين وبالتالي فإن اختيار مؤشرات غير معبرة أو غير واضحة يؤدي إلى الكثير من المشائل. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩، ١٥٦). ويعكس تكوين المؤشرات الاستراتيجية تحقيق الوسائل الاستراتيجية فضلاً عن تحقيقها لعلاقات ربط وإتصالات وتتابع الانجازات وتقدم الاستراتيجيات المتصلة بالأهداف وتحديد الأفضل لكل محور ووضع نموذج لكل المؤشرات الداخلية والخارجية والربط بينهما ، فضلاً عن عمل ورشة للمنفذين تؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والاستراتيجية والمؤشرات وأعمال الأفراد في الوحدة. وكما سبق عرضه في خارطة الاستراتيجية فإن التقنية تحتاج لمجموعة من مؤشرات للأداء الاستراتيجي التي تسعى الوحدة لتحقيقها، وعليه يجب التفرقة بين مؤشرات تقييم محركات الأداء والتي يجب الاستعانة بها في المراحل الأولى لتطبيق الاستراتيجية من أجل المساعدة في الوصول لمرحلة الهدف الاستراتيجي، ومؤشرات مستوى تحقيق النتائج التي تمثل الموقف النهائي لنتائج متتالية تستعمل عند الأقتراب من تحقيق الهدف النهائي كغاية إستراتيجية ويخصص لكل محور ثلاثة أقسام لبيان الهدف الاستراتيجي من المحور الذي تسعى الاستراتيجية الى تحقيقه، يلي ذلك المؤشرات المحركة للأداء وأخيراً المؤشرات التي تقييم مستوى النتائج المحققة.

مؤشرات محور التعلم والنمو : وتمثل المؤشرات المحركة للأداء الواجب الأخذ بها خلال الفترات الأولى لمل الفراغ الناشء عن الامكانيات المتاحة وقت تطبيق النظام في ضوء الاستراتيجية المحددة وبين المهارات والامكانيات التي تتطلبها التقنية في الأمد الطويل، والتي يجب أن يكون بها تحسن تدريجي حتى يمكن الوصول الى النتائج المحققة للأداء في الأمد الطويل وهو تحسين مستوى إنتاجية العامل . تركز مؤشرات المحور على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المنشأة مثل :مؤشرات تركز على كسب رضا الزبائن وتنمية الحصة من السوق مثل التطوير المنتجات الحالية تقديم منتجات جديدة مبتكرة. مؤشرات تركز على تحقيق أهداف أصحاب رأس المال وتحقيق كفاءة العمليات الداخلية مثل: تطوير طرق الأداء والتشغيل، وابتكار طرق أداء وتشغيل جديدة بحيث تزيد هذه المؤشرات من رضا الزبائن من ناحية وتزيد القيمة لأصحاب رأس المال من ناحية أخرى. مؤشرات تركز على تحقيق أهداف المجتمع من خلال قياس أثر التطوير في المنتجات الحالية وتقديم المنتجات الجديدة المبتكرة على نقص المخلفات العادم ونقص أو انعدام التأثير السلبي لأستعمال المنتجات على البيئة.

مؤشرات محور عمليات التشغيل الداخلية : يعمل هذا المحور بعد تأثره بما يتحقق في مجال التعلم والنمو حيث يركز على كيفية توظيف العمالة في ظل إستغلال الموارد المتاحة، كما تعكس مدى الإلتزام بعمليات الصيانة ونصيب الوحدة المنتجة منها، حيث أن إرتفاعها يشير الى وجود خلل في عمليات التشغيل، وأن إنخفاضها يشير الى ان هنالك اتجاهاً لاحتلال الخبراء المحليين محل الأجانب لانتسابهم الخبرة في عمليات التشغيل كما يحدث وفرادى تكلفة الإنتاج. وتعكس المؤشرات معدل الطاقة المستغلة لخطوط الإنتاج ، حيث تعكس النسبة المرتفعة مدى الإمكانية في إستغلال الطاقات المتاحة بشركل يدعم عمليات خفض الكلفة. أما انخفاض نسبة مردودات المبيعات فتشير الى تحسن مستوى قبول الزبائن لمنتجات الوحدة، وبخصوص انخفاض نسبة تكلفة الوحدة المنتجة بالوحدة مقارنة بالوحدة الاخرى فيعد دليلاً

على تحقيق الميزة التنافسية داخل السوق مع المحافظة على نفس مستويات الجودة المطلوبة فنياً . ويلاحظ بأن المؤشرات أعلاه ستقود الى الأهداف الاستراتيجية لهذا المحور بما يساعد على إستعمال المؤشرات الأخرى لقياس النتائج المحققة للأداء والمرتبطة بنسبة تكلفة المبيعات ونسبة جودة المنتج بالمقارنة مع مواصفات المنتجات المنافسة والتي يشير إرتفاعها الى الأقترب من المواصفات المعيارية مما يحقق ميزة تنافسية في ظل إنخفاض تكلفة الإنتاج وأسعار البيع مع تحسين الجودة. وترتكز مؤشرات أداء عمليات التشغيل على ما يجب أن تتفوق فيه الوحدة في ضوء الموارد المتاحة للوحدة وهي تركز على جوانب ثلاث: (العبادي ، ٢٠٠٦ ، ٦١).

الأول : مؤشرات تركز على حسن إستغلال المورد المتاحة لتحقيق رض الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة الحصة من السوق مثل مؤشرات الجودة، تقصير زمن التسليم. فضلاً عن مؤشرات تركز على حسن إستغلال الموارد المتاحة لتحقيق قيمة لوأس المال مثل زيادة الإنتاجية، تنمية مهارات العاملين لتقصير زمن دورة التسليم تخفيض الفاقد في العمليات، تحقيق المرونة في أنظمة الإنتاج. الثالث : مؤشرات تركز على حسن الأداء البيئي لتحقيق أهداف ومتطلبات المجتمع الخارجي مثل معالجة المخلفات والعدم وإنتاج منتجات صديقة ذات تأثير منخفض أو منعدم على البيئة.

مؤشرات محور الزبائن: ويتمثل الهدف الاستراتيجي للأنشطة بهذا المحور تحقيق رضا الزبائن بشكل يمكن الوحدات من تحقيق شريحة تسويقية متميزة مقارنة بموقف المنافسين، ويتطلب تحقيق الهدف ضرورة الأهتمام باستطلاع رأي الزبائن من خلال إستبانة لمعرفة إتجاهاتهم بالنسبة لأسلوب البيع والتسليم وكيفية طلب الشراء والمعلومات والتي يفضل توافرها مع إتمام عملية البيع، كما يتطلب الأمر محافظة الوحدة على نظم الجودة من خلال شهادات الأيزو التي تحصل عليها الوحدة وبالشكل الذي يحافظ على جودة الأداء المؤسسي ككل وأداء الأنشطة و العاملين داخل كل منها، ولذلك فمن الأهمية بناء علاقات ذات مصالح مشاركة مع الموزعين. ولتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية لمحور الزبائن فيجب إستعمال مجموعة من المؤشرات لمستوى الأداء في المراحل الأولى للتطبيق تمهيداً لاستعمال مقاييس إستراتيجية في الأمد الطويل كؤشرات للنتائج المحققة للأداء الإستراتيجي.

مؤشرات المحور المالي: يمثل الهدف الاستراتيجي لهذا المحور تحقيق اقصى قيمة أو ما يعرف بخلق صافي الثروة. فضلاً عن أهدافاً مالية كالعائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستعمل لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة وفي النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

مؤشرات المحور الاجتماعي: يعد المحور الاجتماعي

مؤشراً مستقلاً للأداء وإنما مؤشر ضمنى في محاور الأداء السابقة لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمؤشر مباشر للأداء. وتؤيد الباحثة بأن مؤشرات المحور قد أصبحت ضرورية لأي وحدة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن المحور لم يعد اختيارياً وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه مثل الأداء البيئي -والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مؤشرات الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته. ويرى العبادي أن مؤشرات الأداء الاجتماعية التي يمكن أن تفي بالمتطلبات والالتزامات المجتمعية للوحدة في ممارسة نشاطها تركز على الجوانب التالية (العبادي،

2002، ٦٣)

الأول: معالجة المخلفات والعدم المرتبط بالأنشطة الإنتاجية.

الثاني: خفض أو التخلص النهائي من الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتجات مثل عدم السيارات، فريون أجهزة التبريد وما إلى ذلك.

الثالث: التطور في الأنشطة الاجتماعية مثل رفع مستوى دخول العاملين، زيادة فرص العمل، برامج التثقيف والتعليم والتدريب. وبخصوص مؤشرات الأداء الخاصة بالمحور الاجتماعي، توى الباحثة أنه يجب على وحدات الأعمال أن تخصص نسبة ١٠% من صافي الربح مثلاً لدعم المجتمع وذلك في إطار الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، ويجب توزيع النسبة على عدة مجالات لتشمل القطاع الصحي - القطاع التعليمي - القطاع التنموي. لقد تضمن الجزء السابق ولقد تضمن أيضاً توصيفا تحليليا لمحتويات مراحل تطبيق التقنية مع بيان كيفية إعداد الخريطة الاستراتيجية الخاصة بتحقيق الأهداف والغايات الخاصة بوحدات القطاع الصناعي، كما تم عرض تحليلي للمؤشرات المقترحة كاساس لقياس مستويات محركات الأداء ومؤثرات قياس مستويات النتائج التي تحققت، كما تم في الجزء الأخير إعداد بطاقة قياس الأداء المتزن متضمنة كافة مؤشرات المحاور وكما يلي:

الأولويات	الأهداف الفرعية	المؤشرات	الأهداف الأساسية	المحاور	الأهداف الاستراتيجية	الرؤيا	الغاية
ربحية الوحدة	إستهداف التكاليف والأسعار	معدل العائد على الأستثمار ونصيب السهم في الأرباح	نمو هامش الربح ومعدل الربحية	المالي	تحث وتطوير تكنولوجيا الأنتاج بالوحدة فضلا عن تحسين مستوى رضا الزبائن مع منتجات وخدمات ذات جودة متميزة.	تقديم خدمات متميزة من قبل الوحدة مقارنة بالخدمات المقدمة من الوحدات المنافسة الأخرى	تعظيم صافي الثروة للمساهمين مع تحقيق رضا الزبائن المتعاملين مع الوحد
خدمة الزبائن وخدمات مابعد البيع	أستهداف زبائن جدد	إستقصاء رأي الزبائن	تقديم خدمات ما بعد البيع واستمرار رعاية الزبائن	الزبائن			
خفض تكلفة الوحدة مع الحفاظ على الجودة.	إستهداف خفض جديد للتكلفة	معدل الخفض في الكلفة مقارنة بالمنافسين.	خفض تكلفة عناصر الأنتاج	التشغيل الداخلي			
الحصول على التكنولوجيا المتطورة.	إستهداف الحصول على تكنولوجيا جديدة.	نسبة التكنولوجيا الجديدة الى المستعملة.	تقديم تكنولوجيا متطورة ورفع مهارات العاملين	التعلم والنمو			
خدمة البيئة والمجتمع المحلي.	إستهداف الحصول على بيئة نظيفة ومنتجات صديقة للبيئة	نسبة التكلفة الاجتماعية الى تكلفة المنتج	حساب التكلفة الاجتماعية ضمن كلفة المنتج	الاجتماعي			

الاستراتيجية للوحدة الصناعية في الأمد القصير

ويرى بهذا الصدد بأن تحدد الإدارة العليا إستراتيجيتها في ضوء دورة حياة الوحدة، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة التي تتعرض لها إمكانياتها ومواردها الداخلية. فإذا كانت الوحدة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محاور الأداء الخارجية مثل رضا الزبائن، الأداء الاجتماعي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للوحدة، أما إذا كانت الوحدة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى. (Chaudron , ٢٠٠٣, 4).

الخطوة السادسة: تحديد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل ويجب أن تشمل خطة العمل العاملين المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة. (المغربي وغربية، ٢٠٠٦، ٢٤٨). وتعتبر مؤشرات الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للوحدة، فإن مؤشرات الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مؤشرات الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات وتتطلب تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، وربط المؤشرات بقواعد البيانات. (عوض، ٢٠٠٩، 113-114). وعليه سيعمل الباحثة على إقتراح مؤشرات لتقنية بطاقة الأداء المتزن لوحدات القطاع الصناعي ولكل محور وكما يلي:

مؤشرات الاستراتيجية لمستوى النتائج المحققة	المؤشرات الاستراتيجية لمستوى الاداء	الاهداف الاستراتيجية	محاور الأداء الاستراتيجي
معدل العائد على رأس المال المستثمر. معدل العائد على الملكية. نصيب السهم من الارباح.	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية الزبائن، معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج الى تكلفة المنافسين، معدلات الانتاجية، نسبة الانشطة المضيفة للقيمة، نسبة الاستثمار في	تنمية وتحسين العائد. تخفيض التكاليف. تحسين الانتاجية. زيادة الاستثمار .	المالي

	<p>برامج التحسين المستمر والتطوير الى المبيعات، معدل النمو لصافي التدفقات النقدية. معدل تغطية الفوائد، نسبة المبيعات لاجمالي المبيعات، نسبة المديونية الى حقوق الملكية</p>	<p>إستغلال الموارد. تعظيم قيمة الوحدة . إصلاح هيكل التمويل. ربحية وسيولة أكبر.</p>	
<p>الزبائن</p>	<p>رضا الزبائن وولائهم. الحصة السوقية. تحقيق مصالح مشتركة مع مندوبي البيع. إستمرار تقديم خدمات ما بعد البيع. الزبائن الجدد.</p>	<p>مواعيد التسليم، نسبة المرتجات وتطور الجودة، نصيب الوحدة من عدد الزبائن، نسبة هامش الربح الكلاء. تطور حجم وقيمة المبيعات، حصة الوحدة من مبيعات السوق والاسواق الجديدة، نسبة الحسابات الجديدة الى القائمة.</p>	<p>درجة الأحتفاظ بالزبائن. الحصة التسويقية للوحدة.</p>
<p>عمليات التشغيل الداخلية</p>	<p>تحسن طرق الاداء والتشغيل لخفض التكلفة. تبسيط وتنميط أجزاء المنتج وبما يحافظ على الجودة. إبتكار طرق تشغيل ومنتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية بالسوق المحلي والخارجي .</p>	<p>معدل الضياع في المواد والوقت في مراكز الإنتاج والخدمات ونسبة إستغلال الطاقة، معدل الطاقة المستغلة لخطوط الانتاج بالوحدة، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين. التطوي في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل تحسين الكفاءة الهندسية، نصيب تكلفة الوحدة من الخدمات، نسبة تكاليف الصيانة الى تكاليف الانتاج، نسبة تكاليف الانتاج المعاب الى تكاليف الانتاج.</p>	<p>نسبة تكلفة المبيعات مقارنة بالمنافسين. مدى مطابقة المواصفات الفعلية مع المعيارية. نسبة تكلفة الانتاج بالمقارنة مع تكلفتها لدى المنافسين .</p>
<p>التعلم والنمو</p>	<p>التطور التقني في الانتاج التطوير بمجال الانتاج. تطور نظم المعلومات . تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم على زيادة الانتاج</p>	<p>معدل التطور التكنولوجي والاستجابة التكنولوجية، إبتكار منتجات جديدة واستطلاع رأي قوة العمل والزبائن حولها، تطوير المنتجات الحالية، نصيب العاملين من مصاريف التطوير والتدريب، معدل فعالية النشاط البحثي</p>	<p>تحسين معدل انتاجية العاملين البحوث في مجال الأنتاج. تطور الأساليب الإدارية.</p>

	وإتاحة المعلومات الاستراتيجية، فترة الاستجابة لطلبات الزبائن ، تطور زمن دورة التسليم.	والتعامل مع الاستراتيجية بفاعلية.	
تحسين مستوى تقديم الخدمات الاجتماعية للموارد البشرية العمالة، المستهلكين للمنتوج، البيئة والمجتمع المحلي المحيط بالوحدة.	عدد المنح للدراسات العليا، عدد العاملين الذين تم علاجهم، عدد المختبرات الطبية التي تم بناؤها، تطور اساليب معالجة المخلفات، تطور المنتجات صديقة البيئة عدد الايتام والأرامل الذين تم تمويل نفقاتهم، عدد الورشات الاجتماعية والمهنية.	دعم القطاع التعليمي. دعم القطاع الصحي . دعم الجمعيات الخيرية. دعم الأداء البيئي .	الأجتماعي

الخطوة السابعة: إعداد التقرير الأولي لمؤشرات تقنية بطاقة تقويم الأداء المتون بعد تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وبعد تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، يقوم فريق مشكل من الوحدة لتنفيذ مؤشرات الأداء المتون، ويشمل ذلك ربط المؤشرات بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف العاملين في كافة الأقسام بمؤشرات الأداء المتون. وحتى يتم تطبيق التقنية يجب عقد لقاء بين فريق التطبيق والإدارة خلال ستين يوماً من تحديد المؤشرات من أجل معرفة جدوى التطبيق، ويتم إعداد التقرير عند تطبيقها لأول مرة ويتطلب جمع البيانات عن الأداء خلال الستين يوم الماضية من أجل إعداد التقرير الأولي، وربما لا يتم الحصول على كافة البيانات اللازمة مع احتمالية عدم دقة بعضها، وهذا يتطلب جهود إضافية من فريق العمل. وإن عدم توفر بعض البيانات لا يعني عدم تحقيق فوائد التقنية فإنها تعمل على دراسة المؤشرات وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف. (Niven, 2006, 61)). وترى الباحثة أن يتم إعداد التقرير لمدة ستين يوماً من أجل اختبار مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبيان مواطن القصور في المؤشرات المستعملة لاحتمالية إستعمال مؤشرات أداء مبالغ فيها أو أقل من المستوى وذلك من أجل معالجتها من البداية ومعالجة أي خلل في التطبيق حتى لا تفقد فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الخطوة الثامنة المتابعة والتقويم للأداء المتون: في هذه المرحلة يتم متابعة وتقويم تحقيق المؤشرات من خلال إعداد دليل معلوماتي عن المؤشرات المستعملة بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمناقشته مع مديري الإدارات والأقسام كما يتم إعادة الدراسة سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد. (عوض، ٢٠٠٩، ١١٥) وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة حيث توضع المؤشرات في صفحة واحدة لسهولة الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية. (جودة، 2008، ٢٨٠٠). وأشار (Arveson، ٢٠٠٧، ٣٨٠) إلى عملية تقويم الأداء بأنها تتم من البيانات الحقيقية لأداء الوحدة والحكم عليها من خلال استعمال مؤشرات الأداء، وأن التقويم يتطلب مقارنة الأداء بعد استعمال التقنية والأداء الماضي وإجراء مقارنة بين أداء الوحدة بأداء الوحدات الأخرى وخاصة المنافسة. وبعد القيام بعملية تقويم ومتابعة الأداء وتحديد نقاط القصور يصبح لا بد من القيام بتقويم ه من خلال تحديد

الأنشطة التي يستوجب استبعادها ومعالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في الوحدة. وللتأكد من سلامة التطبيق المتوازن فلا بد من المتابعة بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز بشكل كفوء وفعال كأداة ديناميكية للإدارة، ومن الضروري استعمال التقنية المتورقة لمختلف العمليات اليومية في الوحدة، حيث تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وتكون الرقابة على العمليات اليومية فيها من خلال التقرير الجاري بشرط أن تتضمن خطة التطبيق طرق مقترحة لضمان حفظ التوازن بشكل مستمر. وأخيراً ترى الباحثة وقبل عرضها للنموذج المقترح لبطاقة الصفحة الواحدة لتقنية الأداء المتوازن للوحدات الصناعية العاملة في بيئة الأعمال العراقية بأهمية وضع خطة العمل بشكل كامل من خلال وضع الأطر لاهداف الفريق وتطوير خطة الانجاز والتي تشمل الأطر للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالتنظيم مع إجراء مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على المؤشرات والاهداف التشغيلية وبرنامج الانجاز والاتصالات مع العاملين والتكامل مع فلسفة الإدارة التي تدعم برنامج البناء. علماً انه يجب أن تتكامل البطاقة مع نظام إدارة الوحدة طالماً يكون ذلك ممكناً مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام المعلومات المستعمل. ويطلب المقترح اعداد البرامج والمبادرات التي يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا وتنفيذها من قبل الإدارات ذات العلاقة بمجال المبادرة بزمان محدد والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف المرسومة لبطاقة قياس الأداء المتزن والتي قد يستغرق اعداد لها من 3-4 أشهر أما التطبيق على جميع مستويات الوحدة فقد يتطلب أكثر من 1 سنة تشارك فيه الإدارات العليا ومدراء الوحدات بجانب القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ولغرض معرفة الوحدة لوضعها بالنسبة لما تقوم به من أعمال فيجب أن يكون وفق كل من مجال (الإستراتيجية ، الأهداف ، المقاييس) حيث يتم قياسها وفقاً لمايلي: النجاح = القياس * التقنية * الرقابة * التركيز على الاستمرارية * توافق الآراء وهذه العناصر فيما لو طبقت بالشكل الصحيح، وبالتالي تعود على الوحدة بأداء جيد وريادة السوق.

هيكلية بطاقة الصفحة الواحدة لتقنية تقييم الأداء المتزن المقترحة
للوحدات العاملة في بيئة القطاع الصناعي العراقي

الهوية	أن تكون الوحدات العاملة في بيئة القطاع الصناعي العراقي رائدة في أدائها ومنتجاتها.				
الرسالة	تحقيق الريادة في السوق الصناعية العراقية عن طريق تقديم منتجات متنوعة للزبائن من قبل كادر رفيع المستوى يعمل في بيئة أعمال متنافسة داخليا وخارجيا مدعوم بتكنولوجيا متقدمة قادرة على تقديم المنتجات بجودة عالية ومستوفية لشهادة الايزو والمعايير المهنية والاخلاقية التي تتطلبها بيئة الأعمال المعاصرة لضمان بقاءها وإستمرارها في المحاور التشغيلية والاستراتيجية المنشودة.				
المحاور	المالي	الزبون	التشغيل الداخلي	التعلم والنمو	الأجته
الأهداف الاستراتيجية	تعزيز الربحية . تنويع الدخل . عائد أعلى .	خلق القيمة للزبائن حصصة سوقية . منتجات جديدة.	نظام خدمات فعال. الالتزام بالجودة الشاملة .نظام معلوماتي متطور.	تعزيز ثقافة الخدمة . مناخ للتعلم والابتكار، خلق القيمة للزبائن.	تعزيز ثقافة الأداء الاجتماعي والبيئي.

عناصر النجاح	نمو للتسهيلات نمو في الدخل إدارة للمخاطر ادارة التكاليف.	مستوى جيد في التسويق. نظام معلوماتي فعال .	تفويض للصلاحيات سرعة في الإنجاز. ملكية للمنتجات. نظام رقابة فعال .	تدريب نوعي . إستقطاب الكفاءات. نظام تقييم فعال .	قوانين طوعية والزامية تخص المحور.
أدوات القياس	نمو الموجودات حجم الربح . معدلات العائد .	الحصة السوقية . رضا الزبائن . ربحية الزيون .	ولاء الزبائن . وقت الاستجابة .	التطور في الأداء قياس الرضا العام الانفاق في التدريب .	نمو الموجود والعائد الأجتماعي.
الأجراءات اللازمة	ضبط النفقات .	تحسين الخدمة الالكترونية. تطوير الخدمات المصرفية	تحسين الخدمة الأمامية . تطوير الخدمة الآلية انجاز نظام تنشيط وتسريع الإجراءات.	تعزيز ثقافة الخدمة. برامج تدريبية. استخدام الكفاءات، وربط الترقية بالأداء.	تحسن الأداء الأجتماعي وتطوير الأنظمة البيئية.
خطة العمل	خطة قصيرة وطويلة لمدة سنوات.	توهم العاملين، تحديد الاحتياج، تحديد الفجوة.	إعادة الهندسة. للتنشيط والتطوير.	تقييم الكفاءات . تحديد المهارات. تأهيل العاملين.	تحليل القيمة الأجتماعية.
خطوات التطبيق	تحديد رؤية الوحدة، ويسبقها إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها، حتى تتجح الإستراتيجية، ونشر مفاهيم بطاقة الأداء المتزن وطريقة تطبيقها.				
تحديد الإستراتيجية	تحديد الإستراتيجيات بعد التدريب على استعمال التقنية المتتوق في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء. فقد تقع الوحدات في استراتيجيات الهجوم او ان تتبع استراتيجيات بديلة كالتوسع والدخول في اسواق جديدة او اتباع استراتيجية التنمية فضلاً عن التنافسية والدفاعية والمحافظة.				
العناصر الحرجة	تحديد العناصر الحرجة في النجاح ويسبقها مد العاملين بقواعد السلوك وتوضيح معايير السلوك.				
المؤشرات	تحديد المؤشرات ويسبقها تدعيم ثقافة مشتركة لمجالات تقويم الأداء المتزن وأدواته وأساليبه.				
تحديد خطة العمل	ويسبقها تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل، وتحفيز العاملين على التعلم والابتكار في العمل، وتنمية روح الولاء والانتماء للوحدة.				
الأفعال التنفيذية	تحديد الأفعال التنفيذية ويسبقها مساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية، ومساعدة العاملين في تحديد الزبائن وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا				

الجانِب والتي تتضمن كل من خدمة الزبائن، خدمة زبائن جدد، حصة الوحدة من السوق.	
المتابعة	ويتم فيها الربط بين مراحل التطبيق نشر الثقافة المؤسسية، والتغذية المرتدة بعد تقويم مدى الوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية.
الجهات المشاركة	مجموعات العمل لتطبيق بطاقات الأداء المتون، الإدارة العليا المسؤولة عن الوحدة، إدارة التدريب إدارة التنظيم والموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة والتسويق، إدارة الأستشارات والبحوث.
أساليب التنفيذ	إقتراح البرامج الفرعية لتحقيق الأهداف الرئيسية، صياغة الأهداف التنفيذية للبرامج الفرعية والتي تصل إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي، صياغة المحتوى في ضوء الأهداف وإختيار المدرب المناسب والأجهزة المعاونة له، قياس الأداء قبل وبعد التنفيذ للتحقق من الوصول إلى الأهداف التنفيذية. تقييم مدى تحقق الأهداف وتقديم المشورة بشأن تصحيح مسار تنفيذ البرامج الفرعية لمراحل البطاقة وربط مع خطط تنفيذ برامج للتدريب والاحتياجات المرحلية.
التقويم	التقويم طبقاً للأسلوب الشخصي أو التحكمي ، الأساليب الإحصائية و الأساليب التجريبية.
المصفوفة الداخلية	تحلل وفق مصفوفة تقييم العوامل الداخلية القائمة على العناصر الداخلية من انخفاض الروح المعنوية، جودة المنتجات، هامش ربح يفوق متوسط الصناعة، هيكل تنظيمي فعال وهيئة للبحث والتطوير تعطى اوزان نسبية لكل عنصر وبدرجة مرجحة للحصول على الترتيب لكل منهما.
المصفوفة الخارجية	وتحلل وفق مصفوفة تقويم العوامل الخارجية من تنوع العمالة، توسع المنافسين ونظم المعلومات الالكترونية على أن تعطى أوزان لكل عنصر وبدرجة مرجحة للحصول على الترتيب لكل منهما
المصفوفة التنافسية	تعطى أوزان نسبية لعوامل النجاح ذات الصلة بالحصة السوقية والسعر التنافسي والوضع المالي وجودة الخدمة ودرجة ولاء الزبون يتم ترجيحها بدرجات للوصول للترتيب النهائي.

وترى الباحثة ومن خلال صفحات البحث بأن الفرضية يمكن تحقيقها عند إعتداد خطوات التقنية لكونها ستضع المنهجية العلمية المشتركة والأطار المنسق لجهود قياس وتقويم الأداء في الوحدات الصناعية العراقية التي ستساهم بترباط الأنشطة والفعاليات فيما بينها وتحسين أداء الاقسام عبر إيجاد لغة تخاطب مشتركة بين المسؤولين والعاملين لتكون قاعدة للفهم المشترك لنتائج القياس والتقويم لأداء الوحدات الصناعية توضح أثر ضعف الأداء في وظائف الانتاج والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية بصورة شمولية.

الاستنتاجات :

- 1- لقد أثرت التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة على كمية ونوعية المعلومات ذات الصلة بقياس وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لنجاح الوحدات ذات الصلة بالقطاع الصناعي والتي تتطلب التركيز على مؤشرات الأداء غير المالية بدلاً من الإقتصار على المؤشرات المالية فحسب، وكل ذلك لإعطاء صورة عن الأداء بشكل متكامل .
- 2- تفتقر مؤشرات تقويم الأداء التقليدية المعمول بها في الوحدات الصناعية العراقية لإمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية، ولذا ظهرت الحاجة لاستعمال مؤشرات لتقويم الأداء الإستراتيجي تنسجم مع التغيرات وتتيح إمكانية إعطاء

صورة شاملة تستفيد منها إدارة ميدان التطبيق في معالجة القصور في تدني الإنتاج وارتفاع التكاليف وتعزيز الجوانب الإيجابية لثمنو حجم المبيعات وإنخفاض نسبة التلف.

٣ - أصبح التحول الإستراتيجي من سيطرة المؤشرات المالية نحو توازن موضوعي لعمل الوحدة من خلال الرؤية ورسم الرسالة الهادفة الى تحقيقها وفق مدة زمنية مرتبط بفاعلية الأداء والتناسبية مع الأهداف المحددة للعمل.

٤ - يتم النظر عند دراسة التقنية المتزنة وللوهلة الأولى على أنها نظام لتقويم الأداء والرقابة فقط، وعند التعمق في دراستها يتبين أنها نظام تخطيط إستراتيجي وتشغيلي يأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية في الوظائف الادارية.

٥ - تعد التقنية المتزنة للأداء الطريق الفعال لإظهار إستراتيجية ورؤية الوحدة في تعابير ملموسة تستعمل لدعم القرارات في المستويات التنظيمية العليا وفي المستويات التشغيلية بشكل تكاملي بحيث تشمل على الأهداف الخاصة بلئلى محور فضلاً عن تحقيق الترابط الأفقي بلشئلق الأهداف من الإستراتيجيات وتعاون الأهداف في تحقيقها.

٦ - تقوم التقنية بتجميع الأهداف الإستراتيجية، والقيم المستهدفة، والمبادرات التي تعمل على تحقيق الأهداف، والمؤشرات للمستعملة والقيم الفعلية والنتيجة النهائية التي تسهل على الادارة متابعة تحقيق رؤية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المنشودة عن طريق بطاقة التقنية المتزنة ذات منهجية الصفحة الواحدة.

٧ - اعتماد التقنية على مؤشرات مركبة وليست أحادية ترتبط كل منهما بالأهداف الإستراتيجية للمحور الخاص بها والهدف الإستراتيجي النهائي للوحدة، تستعمل للتعرف على نجاح تطبيق الإستراتيجية من عدمه . هناك ثلاثة أنواع لمؤشرات الأداء منها مؤشرات النتائج الأساسية و التي تحدد ماتم فعله في المحاور ومؤشرات الأداء التي تخبرنا يجب فعله ومؤشرات الأداء لتوضح ماذا يجب فعله لزيادة الأداء الفعال.

٨ - تستند العلاقات الأرتباطية بين المحاور التي تتضمنها التقنية الى علاقة السبب والنتيجة، ونظراً لأن إستراتيجية الوحدة تمثل مجموعة من الفروض الاحتمالية حول علاقات السبب والنتيجة فأن القياس في التقنية يحدد هذه العلاقات ويربطه معاً بما يمكن من إدارتها في منظومة عمل كسلسلة لعلاقة السبب والنتيجة بين المحاور.

٩ - تنظر التقنية عند تطبيقها الى الوحدة على أنها كيان واحد يتم صياغة الإستراتيجية في ضوء مفهوم وحدة النشاط داخل الوحدة، حيث يتدخل كل قسم أو فرع تابع للوحدة داخل النظام المطبق لتقييم الأداء .

١٠ - تعمل التقنية على توقع الأحداث المستقبلية ليتم رسمها في شكل خارطة تعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتبين الأعمال للعاملين ومقارنة التنفيذ الفعلي مع الخارطة الإستراتيجية.

١١ - تعد مؤشرات الأداء المقياس الصحيح الذي يحدد من خلالها جمع العوامل المؤثرة في الهدف. وقياس قدرة كل واحد منها و القياس الجمعي لها. ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المؤشر شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

١٢ - تقدم التقنية منهجية لتقييم الاداء المتكامل للوحدات الصناعية العراقية نظم نتائج المؤشرات المالية والتي تصور الماضي فضلاً عن تقييم محركات الأداء والتي ستصور المستقبل والنابعة من استراتيجيات الوحدات .

١٣ - يمكن أن تستفيد الوحدات المسؤولة من مؤشرات الأداء الستراتيجي المستهدف عن التقويم لغرض قياس مدى كفاية أداءها وتحديد ترتيبها التنافسي بين الوحدات المنافسة لها ، بحيث تكون المؤشرات بمثابة حافز مستقبلي

لتحسين أدائها الاستراتيجي . فالمؤشرات العالمية الخاصة بالصناعة يصعب تكييفها مع البيئة العراقية لأنها تبتعد كثيراً عن واقع الوحدات العراقية التي لاتملك قاعدة معلوماتية تساهم في دعم تقويم الأداء الاستراتيجي .

ثانياً : التوصيات :

١ . العمل على بناء هيكل التقنية على أنها منهجية متكاملة للتركيز التنظيمي في إطار رؤية استراتيجية بحيث تصبح الوحدات العاملة مهتمة في التوجه نحو استعمالها في كل المستويات التنظيمية وتتابع نتائجها اولا باول .

٢ . الدعوة للوحدات العاملة بالقطاع الصناعي العراقي الى اعتماد مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم أدائها واعطاء الصورة الشاملة عن اداءها بشكل متكامل ، ذلك الأمر الذي سيسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف بصورة أكثر شمولية وضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس تقويم الأداء وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها عند الحصول عليها لتحقيق تحسين وتقويم الأداء الاستراتيجي بصورة أكثر وضوح فضلاً عن توعية العاملين الى أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقويم الأداء حتى لا يتم تجاهلها .

٣ . ينبغي أن تحظى تقنية بطاقة قياس الأداء المتزن بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا في الوحدات ليتم تطبيقها على الوجه الصحيح فضلاً عن ضرورة الاعتماد على المقارنات الخارجية مع الوحدات المماثلة بالإضافة الى المقارنة الداخلية لكي تتمكن الوحدات من تقويم أدائها بصورة متجاوبة مع البيئة المحيطة بها .

٤ . وضع معايير مستهدفة للأداء الاستراتيجي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء الوحدة ومعرفة وضعهما التنافسي بين الوحدات على ضوء تراكم الخبرة لدى الجهة المسؤولة عن التقويم، فضلاً عن إمكانية تطوير معايير الأداء لتكون أكثر كفاية وفاعلية في تقويم أداء الوحدة وجعلها أكثر طموحاً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

٥ . ضرورة أن تبدأ العلاقة التوازنية لتقويم الأداء من أعلى الهرم التنظيمي حتى أسفله بشرط تحويل رسالتها واستراتيجيتها الى اهداف تستطيع الادارة والعاملين من اصدار القرارات بشأنها . فضلاً عن الاهتمام بعملية تطوير الخرائط ومن خلال عقد ورشة عمل لرسم الخريطة الإستراتيجية يشارك فيها المدراء التنفيذيين وأصحاب الخبرة .

٦ . هناك حاجة لاجراء تحسينات بمختلف الأصعدة الإنتاجية وعلى الوحدات أن تواصل الإبداع والتعلم ، ومراجعة ما تقوم به من أعمال بشكل شمولي وقياسي وكذلك العمل في كيفية تكوین إطار يحقق الأهداف والإنجازات .

٧ . عمل اختبار لمدى تطبيق التقنية في وحدات بيئة الاعمال العراقية تقوم على مجموعة من الأسئلة تدور حول وضوح الأهداف الاستراتيجية المؤسسية وواقعية تخطيط الأعمال لدى الوحدة لوصف التكامل بين العاملين والموارد المتاحة و ثقافة الوحدة لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة من خلال استهداف المؤشرات غير المالية في عملها .

٨ . تخصيص جزءا من وقت المسؤولين عن قيادة الوحدات الصناعية العراقية لمواجهة تحديات متضاعفة في صعوبتها في التفكير ومناقشة الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة المشكلات الحالية والتفكير بماذا يحتاج نموذج الأعمال الصناعي من تفكير إستراتيجي ، تخطيط إستراتيجي ، تناسق إستراتيجي ، قيادة إستراتيجية ، إتصالات مفتوحة ،

تكامل فرق العمل، المشاركة في القرارات، المحاسبة بالنتائج. كما يجب التركيز على اكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره.

٩. التوجه نحو الاستفادة من نتائج البحث الحالي والمؤشرات التي أظهرها في تقويم أداء الوحدات الصناعية مع توفير أنظمة قادرة على تقديم المعلومات لغرض التقويم الشامل لأداء الوحدات وإقسامها المتعددة فضلاً عن إمكانية النهوض بالوحدات المتدنية بالأداء لتصل إلى مستوى الأداء الأفضل.

أولاً: المصادر العربية:

١. جودة، محفوظ أحمد، (2008) تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان مج ١١، ٢٤.
٢. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، (2008) الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣. شقور، عمر، (٢٠٠٩)، بطاقة الاداء المتوازن www.pdfactory.com.
٤. الشيخ، البدوي، (٢٠١٠)، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، الجزائر، ع ٧٤.
٥. الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004) نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج ٢٦، ع ١٤.
٦. عبدالحليم، نادية راضي، (2005) دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، كلية التجارة جامعة الأزهر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م ٢١ ع ٢٤، ديسمبر.
٧. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (2006) بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، دمشق، مج 28، ع 1٤.
٨. عبد الملك، أحمد رجب، (2006) مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، ع 2006.
٩. العمري، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٨) منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الاستراتيجية القيادية جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
١٠. العمري، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٨) كيفية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية القيادية جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
١١. عوض، فاطمة رشدي، (2009) تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة دراسة تطبيقية بنك فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٢. الغالبي، ظاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007) الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

١٣. الغبان، ثائر صبري محمود ، (١٩٩٦) ، الإطار المقترح عن تكاليف الاداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي الموحد، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
١٤. غوث، غادة منصور، (2005) ، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة :دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
١٥. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهم، (2006) ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
١٦. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، (٢٠٠٩) ، تقييم الأداء المؤسسي والخطط الاستراتيجية ، إسطنبول ، الجمهورية التركية ١٢-١٨ أبريل.
١٧. يوسف، محمد محمود ،(٢٠٠٥)، البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Akel, Mufleh, (2002),” The Balanced Scorecard”, www.muflehakel.com.
2. Apqc, DearInfosearch, (2002),”Defining Benchmarking”, (www.apqc.org).
3. Arveson, Paul, (2007),” The Balanced Scorecard for Port Authorities”, (Electronic Version), www.BalancedScorecard.org, Retrieved April 2009.
4. Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan Robert S. Young Mark S., (١٩٩٩) “Management Accounting”, 1sted. (Prentice Hall, Inc.,
5. Brewer, P. (2002),” Putting strategy into the balanced scorecard”, Strategic Finance, 83(7).
6. Castellano, J., Young, S., & Roehm, H. (2004),”The seven fatal Flaws of performance measurement”, The CPA Journal, 74(6).
7. Crandall, R. E. (2002),” Keys to better performance measurement”, Industrial Management journal, 44(1).
8. Evans, Anne, (1999),”Avoid these ten Benchmarking Mistakes”, (www.Benchmarkingplus.com).
9. Frigo, M. (2002),” Strategy and the balanced scorecard”, Strategic Finance, 84(5),
10. Frost, Bob, (2000),” Measuring performance, Measurement International”, www. MeasurementInternational.com, Dallas, USA.
11. Gering, M. (2000),” The balanced scorecard. Business Journal, 64(3).
12. Hickman, Bill, (2003). “The IT Balanced Scorecard Bridging the Credibility Gap”, Gyst Group White Paper 5, 1-12.
13. Horngren, Charles T., Foster, George, Srikant M., Datar,(2003),” Cost Managemet: A Managerial Emphasis”, 11th ed., U.S.A.: Prentice-Hall,.
14. Jakobsen, Morten, (2008)” Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering Company”, MSc in Finance and International Business. Master thesis,

Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuania

15. Kaplan, R., & Norton, D. (1992), "The balanced scorecard – Measures that drive performance". Harvard Business Review, 70(1).
16. Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998), " Advanced Management Accounting", (3 Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
17. Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996), " The Balanced Scorecard Translating strategy in Action", Harvard business review, jan-feb.
18. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2001), " Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 1ry.
19. Kaplan, R. S and Norton, D. P.(2006) "Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
20. Lipe, Marlys, Gascho, Saterio, Steven E.,(2000) "Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures" The Accounting Review", Vol. (75), No. (3).. Niven, Paul R.,(2005) "Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance" (U.S.A.: Wiley & Sons, Inc.
21. Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, Source: Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S.
22. Niven, Paul, "Examining the Endurance of the Balanced Scorecard", Balanced Scorecard Academy Powered by QPR, (www.qpr.com/PaulNiven).
23. Niven, Paul R., (2006). "Balanced Scorecard step by step", John Wiley And Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada
24. Porter, Michael E., (1996), what is Strategy? Harvard business review, November-December, president and fellows of Harvard.
25. Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007), "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard Approach", Master research non publish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
26. Sofie, R. (2004) "Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards". Retrieved August 1, 2006, from http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=487
27. Simons, Robert, (2000) "Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy", (U.S.A.: Prentice-Hall, Inc.,).
28. Smith, D. B. (2004). Managing for value: Developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. Journal of Business Strategies, 21(1).
29. www.2gc.co.uk, 2gc,(2003), "What is the Balanced Scorecard", Active Management2GC., Limited.

Technical methodology balanced performance as a strategic framework for the economic units operating in the Iraqi industrial sector environment

Card measures the balanced performance measurement strategy and its relation to economic units in the modern business environment

Assess the strategic performance of the installations of the contemporary work

Abstract: facing economic units operating in the environment sector of the Iraqi industrial many pressures in its seeking to measure and evaluate its performance because of variables, today's corporate environment, as the case which makes looking for a methodology can be adopted to evaluate its performance with a more holistic, rather than being limited to traditional measures that are no longer enough to keep pace with rapid changes in today's corporate environment, which requires that measures of performance are derived from the strategy of unity and commensurate with the specificity of the environment in Iraq. Try searching discussion Ttormwhrat and performance measurement systems to suit the business strategies and directions of change which, leading up to give background on what the technical card performance measurement balanced and developments associated with the first generation to third generation and how to prepare, then access to the main part in the research and associated Bagtra mechanism for implementing the indicators and dimensions contained in the card in the performance evaluation of the strategic units of the Iraqi industrial output and thus the use of the card inputs contribute to strengthening the competitive position of the units and keep them in light of contemporary business environment variables.