

## إمكانية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج و الخدمات التموينية - شركة ليبية مساهمة

إيميل: [aalthare@yahoo.com](mailto:aalthare@yahoo.com)

د. عبدالعزيز رجب الطهار

إيميل: [mostafaferjani689@gmail.com](mailto:mostafaferjani689@gmail.com)

أ. مصطفى فرج عبد السلام

إيميل: [mdago673@gmail.com](mailto:mdago673@gmail.com)

أ. محمود عبدالوهاب داقو

### ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية استخدامها لتحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع، على اعتبار ان بطاقة الأداء المتوازن نموذج متكامل يعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية والتي يمكن استخدامها في تتبع نتائج اعمال الشركة الماضية والمستقبلية على حد سواء وموزعة على اربعة ابعاد اساسية هي ( البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وعلى هذا الاساس جاء تساؤل الدراسة الرئيسي على النحو التالي هل يمكن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية؟ ولتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي وذلك ب، استخدام المقابلة الشخصية الجراء منظمة كأداة رئيسة لتجميع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة الى انه توجد إمكانية ل، استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية.

### الكلمات الرئيسية:

بطاقة الأداء المتوازن - البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو

### Abstract

This study aimed to shed light on the dimensions of the Balanced Scorecard and the possibility of using it to improve the strategic performance of Al-Naba Company. The Balanced

Scorecard is considered an integrated model that relies on a set of financial and non-financial indicators, which can be used to track the company's past and future business results. These indicators are distributed across four main dimensions: financial, customer, internal processes, and learning and growth. Based on this, the main question of the study was: Can the dimensions of the Balanced Scorecard be used to improve the strategic performance of Al-Naba Company for Production and Catering Services? To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was followed, using personal interviews as the primary tool for collecting data. The study concluded that there is potential to use the dimensions of the Balanced Scorecard to improve the strategic performance of Al-Naba Company for Production and Catering Services.

### 1. المقدمة: *Introduction*

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من ( Kaplan & Norton ) 1992، حيث قُدمت هذه البطاقة ل، استخدامها في تقييم الأداء من خلال دمج الأداء المالي مع الأداء غير المالي من خلال اربعة ابعاد رئيسية متمثلة في البعد المالي و بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. كما تقدم هذه البطاقة حلاً شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري، الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال اضافة ابعاد اخرى تحول الخطة الإستراتيجية الى نتائج ملموسة بربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب، حيث ان الأهداف المالية تأتي من التجانس بين مختلف العمليات والمتمثلة في العنصر البشري والتطور والبحث، كما ان المؤشرات المالية لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وبالتالي جاءت بطاقة الأداء المتوازن لخلق التكامل بين الأهداف المالية والأهداف التشغيلية وغيرها للمؤسسة والتي بدورها تمكن من الوصول الى الأداء المتميز ودعم التفكير الإستراتيجي للمؤسسة.

## 2. مشكلة الدراسة: Study Problem

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم أساليب المحاسبة الادارية الإستراتيجية و أول عمل حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية الشركات الى أهداف محددة ومقاييس ومعايير ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المعايير التي تستخدمها الشركة، اذ يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال الجمع بين مقاييس الأداء المالية و غير المالية والتي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية الشركة في مختلف المستويات الإدارية، بطريقة تؤدي الى ربط الأهداف والمقاييس برويتها واستراتيجيتها وتنظيمها في اربعة ابعاد لغرض الاسهام في مراقبة ومتابعة تقييم الأداء على مختلف المستويات التنظيمية وإنعدم إهتمام الشركة بالخطط الإستراتيجية ووضع أهداف مستقبلية واضحة سوف يؤدي في الغالب الى ضعف أدائها ومن هنا فقد اصبح منوطاً بإدارة الشركة تطبيق الأساليب الحديثة، لتقييم الأداء والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن وهي إحدى أساليب المحاسبة الادارية الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي والاداري و التشغيلي للشركة وفق إطار متكامل لضمان تحقيق الإستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة. وباعتبار أن أغلب الشركات الصناعية الليبية تواجه العديد من الضغوط والتحديات، وماتعرضت له بعض تلك الشركات من إيقاف عن الإنتاج نتيجة للحروب و التي من بينها شركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية جعلها تواجه العديد من التحديات الكبيرة في تحقيق التوازن بين أهدافها المالية وغير المالية. هذا التحدي غالباً ما يؤدي إلى ضعف الأداء الإستراتيجي، مما يؤثر سلباً على القدرة التنافسية والربحية طويلة الأمد. هذا يعرض الإدارة لمواقف متغيرة وعديدة تتطلب التحسين المستمر في الأداء، وتغيير الخطط الاستراتيجية والأعمال التنفيذية، مما يلزم توفير المعلومات المالية وغير المالية التي يجب أن تتوافق مع احتياجات الإدارة وتمكنها من إعداد الخطط الملائمة والرقابة على كفاءة عمليات الإنتاج وجودة المنتج، إلى جانب تحقيق رضا العملاء والابتكار. وبناء على ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية؟

يقترح من التساؤل الرئيسي عدة اسئلة فرعية نذكرها فيما يلي:

1. هل يمكن، استخدام البعد المالي في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركة؟

2. هل يمكن ،أستخدام بعد العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركة؟
3. هل يمكن ،أستخدام بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركة؟
4. هل يمكن ،أستخدام بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركة؟

### 3. أهداف الدراسة: *Study Objectives*

تسعى الدراسة الى تحقيق عدة اهداف:

1. معرفة ما اذا كان هناك امكانية ،أستخدام البعد المالي لتحسين الأداء الإستراتيجي للشركة؟
2. معرفة ما اذا كان هناك امكانية ،أستخدام بعد العملاء لتحسين الأداء الإستراتيجي للشركة؟
3. معرفة ما اذا كان هناك امكانية ،أستخدام بعد العمليات الداخلية لتحسين الأداء الإستراتيجي للشركة؟
4. معرفة ما اذا كان هناك امكانية ،أستخدام بعد التعلم والنمو لتحسين الأداء الإستراتيجي؟

### 4. أهمية الدراسة: *Study Important*

إختيار شركة النبع للإنتاج والخدمات التمويلية شركة مساهمة ليبية كدراسة حالة يجعل الدراسة أكثر تركيزاً، وتجدر الإشارة إلى أن دراسة بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية اللببية له تاريخ قصير التي تكاد معدومة، كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية ،أستخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي تسعى الى محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي في تقرير موحد، ويمكن القول بان أهمية هذه الدراسة تتلخص فيما يلي :

1. ادارة شركة النبع( المستفيد الاول) من خلال ،أستخدام النتائج التي ستوصل اليها هذه الدراسة في معرفة امكانية تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي.
2. تمثل هذه الدراسة اضافة يمكن الاستفادة منها في اجراء دراسات وابحاث مستقبلية.

## 5. منهجية الدراسة: *Study Methodology*

تعتبر هذه الدراسة دراسة استكشافية (دراسة حالة) تتبع المنهج النوعي في جمع وتحليل البيانات حيث تم جمع البيانات و المعلومات اللازمة لهذه الدراسة من خلال اجراء المقابلة الشخصية شبه منظمة وجهاً لوجه مع 14 موظفين من مختلف الأقسام داخل شركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية للحصول على ملاحظاتهم وأرائهم تجاه تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تلك الشركة، وتحليل تلك المقابلات، فقد تم وصف الإجابات التي تم جمعها من المشاركين في المقابلات وتحليل البيانات المجمعة بشكل موضوعي وتصنيفها يدوياً لأن عينة المقابلات كانت صغيرة في هذه الدراسة وذلك لإستخلاص أهم النتائج.

ولقد تم اختيار الموظفين والذين يمثلون ما نسبته (20%) من (70) موظف، يعملون في إدارات مختلفة، وذلك بهدف الحصول علي البيانات والمعلومات التي تتعلق بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تم تزويد تلك العينة من المبحوثين بالمعلومات وشرح المزيد من الأمور المتعلقة بأهمية ابعاد بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة. كما واجهتنا بعض الصعوبات في إجراء المقابلات شبه المنظمة في الدراسة الحالية، مما قد يقلل من رغبة المشاركين في المقابلة. علاوة على ذلك، هناك بعض المشاكل التي واجهت الباحثون على وجه التحديد أثناء إجراء المقابلات شبه المنظمة في تلك الشركة.

1. رفض جميع المستجوبين تسجيل مكالماتهم على شريط، لأن الليبيين بشكل عام لا يشعرون بالراحة في تسجيل آرائهم.
2. لوحظ أن معظم المستجوبين يواجهون صعوبة في تحديد مشاكلهم بشكل واضح وعام و أكثر تحديداً، عندما يُسألون عن شيء يتعلق بعملهم كمسؤولين ماليين خاصة إذا كانوا يقابلون الباحثون لأول مرة.
3. لوحظ أن أغلب المستجوبين لديهم انطباع بأن المقابلات قد تحتوي على معلومات تخص مؤسساتهم وقد تهدد مناصبهم في الشركة.
4. كانت المقابلات شبه المنظمة تستغرق وقتاً أطول وبالتالي أكثر تكلفة من المتوقع.

## 6. الدراسات السابقة: *Previous studies*

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع بطاقة الأداء المتوازن من عدة جوانب حيث جاءت دراسة الحسن ومحمد (2018) بعنوان " أثر ،أستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية" والتي هدفت إلي معرفة العوامل التي تؤثر علي ،أستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بمؤسسة البصر الخيرية وتوصلت الدراسة إلي أن توفير الموارد المالية لتحقيق الاهداف الإستراتيجية تساعد في تقويم الأداء المالي بالمؤسسة ووجود صندوق لمقترحات وشكاوي العملاء يؤدي إلي تقويم الأداء المالي، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة واعتبارها أداء فعالة لتنفيذ الإستراتيجيات والعمل علي استمرارية ادارة المؤسسة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار والتعلم. اما دراسة Banabokova & Georgiev (2018) التي كانت بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية والرقابة" حيث سعت هذه الدراسة الى مناقشة البدائل كنموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي اقترحت الملاحظات والممارسة، وتقديم الاثار المترتبة فيما يتعلق بتغيير وتحسين بنية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة والتحكم في ظروف التقلبات العالية للبيئة الاقتصادية والاجتماعية، واوصت الدراسة بوضع توصيات منظمة في الجوانب التالية: استراتيجية المنظمة، والتي تنطوي على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وادراج عناصر لتطوير الجوانب الرئيسية للاستراتيجية ، امكانات نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه ووفقا للاحتياجات المختلفة للإدارة ومواصلة توسيع تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن كأداة ادارة استراتيجية تتطلب تقييم الوضع المتوقع والاولويات في السيطرة على المؤشرات المدرجة. اما بالنسبة لدراسة Quesado و اخرون (2018) التي كانت بعنوان "المزايا والمساهمات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" حيث كانت الدراسة تهدف الى تحديد وتحليل مجموعة من المزايا والمساهمات المستمدة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. ووضحت نتائج هذه الدراسة ان بطاقة الأداء المتوازن هو اكثر من مجرد نظام بسيط لتقييم الأداء، ليصبح اداة استراتيجية حقيقية قادرة على توضيح وترجمة المهمة والإستراتيجية التنظيمية، مما يجعل عملية الاتصال والمواءمة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي ممكنة. وجاءت دراسة Benkova و اخرون (2020) بعنوان "العوامل المؤثرة في ،أستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس اداء الشركات" وتهدف هذه الدراسة بشكل اساسي الى

التحقق من أهمية ،أستخدام العوامل الغير مالية في ادارة الاعمال فيما يتعلق ب،أستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتحقق من التبعية بين ،أستخدام المنهجية المعطاة ونقص الموارد البشرية والمالية. ومن خلال عرض النتائج أكدت الدراسة أهمية ،أستخدام المؤشرات غير المالية وتحديد المعوقات التي تعيق هذا ال،أستخدام. وساهم البحث في توسيع نطاق المعرفة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي نعتبره اداء ادارية حديثة موجهة نحو المستقبل ودعم تطبيقه في الشركات حتى تتمكن من العمل في اطار التنمية المستدامة. اما عن دراسة المحروق والجديع(2020) التي كانت بعنوان " صعوبات ،أستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس اداء البنوك التجارية" حيث حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى ،أستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالي، بعد العملاء، عد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية لعينة من موظفي المصرف الليبي الاسلامي، استنادا الى ذلك من المتوقع ان تخلص الدراسة الى معرفة ان البنك يجد صعوبة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و،أستخدامها خلال اربعة ابعاد، المتمثلة في البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد العملاء الذي يركز على درجة رضا الزبائن ونظرة البنك وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات العلم والابتكار داخل البنك، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة اما فيما يتعلق بالجانب العملي تم تحليل اراء مسؤولي البنوك من خلال ،أستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، الذي يساعد على تحليل المعطيات للوصول الى نتائج وعليه فان الدراسة ستسهم بشكل كبير في رسم الخطوط العريضة لرفع من كفاءة ،أستخدام بطاقة الأداء بالمصرف الليبي الاسلامي بصفة خاصة والمصارف العاملة بصفة عامة. وأنت دراسة المحروق وأبوخريص (2020) بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية علي فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية" للتعرف علي دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بفروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : يوجد أثر ايجابي لكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في

تحقيق الميزة التنافسية في فروع المصارف محل الدراسة. ومن ثم جاءت دراسة بلحس والواحد (2022) بعنوان " ،أستخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف" حيث هدفت إلي ابراز تأثير ،أستخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل،أستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة ولا توجد فروقات ذات دلالة احصائية ل،أستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوي الدراسي، الخبرة المهنية، الوظيفية).

### التعليق على الدراسات السابقة:

جاءت الدراسات السابقة متنوعة من حيث العناوين لكنها تميزت بالتقارب في معالجتها للموضوع ذاته، كما اهتمت الدراسات السابقة بتناول بطاقة الأداء المتوازن بكل أنواعها في قياس وتقييم الأداء الوظيفي والإداري، اما الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فانه يتمثل في نوع العينة والفئة المستهدفة والبعد الزماني والمكاني.

## 7. الجانب النظري: Literature Review

### 1.7 بطاقة الأداء المتوازن

#### 1.1.7 نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية 1983م، حيث كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس الشركات أدائها وذكر ان هناك ابعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان Relevance lost لكل من Kaplan & Johnson حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت الى المدخل التقليدي (عبد الرحيم، 2014).

وفي عام 1992 نشر كل من ( Kaplan & Norton ) في العدد 45 من دورية هارفرد للأعمال ( Harvard Business Review ) مقال بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء " وقد اثارت المقالة انتباه الكثير من المتخصصين الى



إمكانية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية - ...

هذه الطريقة الجديدة، و ما دل على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية واعدت (Harvard Business Review) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحد من اهم خمسة عشر مفهوما اداريا (المحروقو الجديع, 2020).

حيث كانت الفكرة من ذلك هي اجبار الادارة على الابتعاد عن النظرة التقليدية التي تركز على الناحية المالية لقياس الأداء الى رؤية اوسع لادارة الأداء، وتشجيع الادارة على النظر للجوانب غير المالية (Perkins, Grey & Remmers, 2013) وبالتالي يمكن القول بان بطاقة الأداء المتوازن قد نشأ مفهومها في بداية التسعينيات، عندما قام معهد (Nolon & Norton) بإجراء دراسة بعنوان " قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة اثني عشر شركة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الاساسي للدراسة اقتناع المشاركين بان طرق قياس الأداء التقليدي المعتدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة. حيث استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الاساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تلخيص النتائج في كتاب (The Balanced scored) والذي قام وضعه الباحث الاكاديمي (Robert Kaplan) وكذلك استشاري المحاسبة في مؤسسة (KBMG) الاستشاري (David Norton) والذي يعتبر من اكثر الكتب مبيعا حول العالم (المغربي، 2009).

### 2.1.7 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يتفق العديد من الباحثين على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة من خلال ما تحققه من توضيح لاستراتيجية المنظمة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الإستراتيجية، كذلك تعالج عجز الانظمة الادارية التقليدية من خلال ربط استراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع انشطتها قريبة المدى، ايضا تعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الحجر الاساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة مما يجعل بطاقة الأداء المتوازن توفر العديد من المعلومات للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، ايضا تقلل من المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدميها والتي قد تؤدي الى ارباك الادارة في اتخاذ القرارات المناسبة (المحروقو والجديع، 2020).

وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية المتكاملة والمنسقة من خلال العلاقات السببية التي يتم انشائها مع اهداف وغايات المؤسسة، وبالتالي فان طبيعتها المرنة وقدرتها على التكيف مع النشاط والظروف

إمكانية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية - ...

الخاصة لكل مؤسسة وطابعها التركيبي والشامل الذي يوفر رؤية سريعة وعالمية للمؤسسة، هي من اهم الصفات البارزة لبطاقة الأداء المتوازن (Quesado،  
(Guzman & Rodrigues، 2017)

ويتفق العديد من الباحثين علي أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال ما تحققه هذه البطاقة ويمكن تحديد أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1- توضيح استراتيجية الشركة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الإستراتيجية

2- تعالج عجز الانظمة التقليدية في ربط استراتيجية الشركة البعيدة المدى مع أنشطتها وأفعالها قريبة المدى

3- تعد البطاقة الحجر الاساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة علي عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث بالماضي دون الاشارة إلي كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلا (أثمار، 2015)

4- تجعل بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والادارة وبنفس الوقت تلقي الضوء علي مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابط بين العميل والعمليات الداخلية والعاملين واداء الشركة لتحقيق نجاح مالي طويل الاجل (ابوبكر، 2013)

### 3.1.7 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركة من تقييم الأداء علي نحو متكامل عن طريق ربط الاهداف المتعددة التي تسعى الشركة لتحقيقها، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية الشركة واستراتيجيتها، الي أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والزبائن والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد (خيريه ووردة، 2014).

### 1.3.1.7 البعد المالي:

يعد المنظور المالي أحد أهم محاور تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، ويتضمن هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الاهداف، وللوقوف علي مستوى الارباح المتحققة من استراتيجية مؤسسة الاعمال، عن طريق العمل علي خفض مستويات التكاليف بالمقارنة مع الشركات المنافسة والتركيز علي حجم ومستوي الدخل التشغيلي، والعائد علي رأس المال المستثمر، الناتج عن الانخفاض في التكاليف، والنمو في حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة، والعائد علي حقوق المالكين، والعائد علي مجموع الموجودات ويتم تقييم الأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية لمؤسسات منافسة، مع معايير الشركة نفسها (زويلف ونور، 2005).

ويعد البعد المالي علي تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف الشركة والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة، وذلك ب،أستخدام جملة من المؤشرات المالية الدالة علي ذلك والمؤكد هنا أن،أستخدام المؤشرات المالية أهمية بالغة للتعبير علي مدي تحقيق الشركة لأهدافها المالية، انطلاقا من تقييمها لفعالية وكفاءة،أستخدام الشركة لرأس مالها واصولها المختلفة في خلق القيمة المضافة، كما تزود المؤشرات المالية العديد من أصحاب المصالح المهتمين بنشاط الشركة من (مستثمرين، موردين، عملاء، عاملين وادارة) بالمعلومات المالية اللازمة لاتخاذ قرارات الاستثمار بالنسبة للمستثمرين، وابرام صفقات التمويل والبيع مع الشركة بالنسبة للموردين والعملاء، وأخيرا قرارات المستخدمين وموظفي الادارة بالبقاء داخل نفس الشركة (وليد، 2018).

ويهتم هذا المنظور بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدي مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم بواسطة هذا المنظور مراقبة مقاييس ومؤشرات الارباح والخسائر والقوة المالية للمؤسسة، ايضا يشير المنظور المالي إلي مسألة فيما إذا كانت استراتيجية الشركة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط الإنتاج والتسويق، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الارباح والنمو وقيمة المساهمين (العاشق، 2016).

### 2.3.1.7 بُعد العملاء:

يعمل هذا البعد على قياس رضا العملاء(الزبائن) على منتجات و خدمات الشركة، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الاسواق وتعتبر مقترحات القيمة لدى العميل ( الزبون) بمثابة محركات الأداء لتحقيق الهدف الإستراتيجي لبعد العملاء،

هذا الأخير يعتمد على جملة من المؤشرات التي تعمل على قياس مستوى رضا العملاء للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف الشركة في هذا الشأن حدد كل من (Kaplan & Norton) خمسة مؤشرات رئيسية مرتبطة بسلسلة من العلاقات السببية حيث نلاحظ ان رضا العملاء على المنتجات او الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه ان يحافظ على عدد عملاء الشركة القدامى ويتعدى ذلك الى اكتساب عملاء جدد من السوق كم ان حفاظ الشركة على عملائها واكتسابها لعملاء جدد من شأنه ان يرفع من حصتها السوقية، واخيرا فان اكتساب رضا العملاء والاحتفاظ بهم اكتساب المزيد منهم من شأنه ان يرفع ربحية الشركة على المدى الطويل، و خلاصة القول ان هذه المقاييس لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل لتنعكس على بعضها البعض (وليد، 2018).

### 3.3.1.7 بُعد العمليات الداخلية:

يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها انعكاس على رضا العملاء، وتوفير جملة المتطلبات لذلك، ففي اطار بطاقة الأداء المتوازن يتطلب اعداد مؤشرات بعد العمليات الداخلية المعرفة الدقيقة بواقع عمل الشركة واساليب الإنتاج والأداء، وكذلك النظر حول مستقبل العمليات داخل الشركة، والضرورة تقتضي التركيز على اهم المؤشرات التي تعطي تصور واضح على القدرات الابداعية داخل الشركة، والتي تجسد من خلالها اعداد وتقديم منتجات وخدمات متميزة فالسوق ( الغالبي وادريس، 2009 )، وقد اوضح كل من (Kaplan & Norton) ان هذا البعد يهتم بثلاثة محاور رئيسية هي:

#### 1- دورة الابتكار والابداع

ويقصد بها خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع.

#### 2- دورة التشغيل والعمليات

تتمثل في عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة والمبادرات الاساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جود التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء.

#### 3- دورة الخدمات ما بعد البيع

تهتم ادارة المبيعات في الشركات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

ويفيد، استخدام مقاييس العمليات الداخلية في تحديد المدى الذي يمكن لإدارة الشركة ان تجري تحسينات في عملياتها الداخلية، والتي تتضمن حسن الاشراف على العمليات التشغيلية، وسبل التفاعل مع لعملاء، والسعي نحو الافضل من خلال خلق روح الابداع والابتكار داخل الشركة، وإحاطة كل هذا بمجموعة من الاجراءات التنظيمية والاجتماعية التي من شأنها ان تدفع بالشركة نحو تحقيق اهدافها.

#### 4.3.1.7 بعد التعلم والنمو:

يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل الشركة، والعمل على رفع مستوى ادراكهم لمتطلبات العمل والعمل على تحسينها مستقبلا بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه ويعتمد تحديد الاهداف الإستراتيجية في هذا المجال على تكوين راس المال البشري كما تم تحديد كل محركات الأداء التي من شأنها ان تحقق هذه الاهداف.

ويعد التعلم والنمو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن وهو يعبر عن الاسس التي يجب ان تتبناها الشركة، لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل، اذ ان عدم قيام الشركات باستثمار الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلا علميا وعلميا عاليا وتطوير تقنيات انتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، فان الشركة لن تكون قادرة على تحقيق الاهداف الإستراتيجية لمنظور العملاء والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل جدا عدم قدرتها على تحقيق الاهداف المالية، ولكل بعد من ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد الشركة المحاور التالية :

#### 1- الأهداف:

هي النتائج المرغوبة من ممارسة الانشطة المخططة او تنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة وتحدد الاهداف مالذي يجب انتاجه ومتى، ويجب التعبير عن الاهداف في صورة كمية قابلة القياس وتكون موزعة بشكل عام على محاور طاقة الأداء المتوازن ( ابو بكر والنعم، 2007) .

#### 2- المؤشرات:

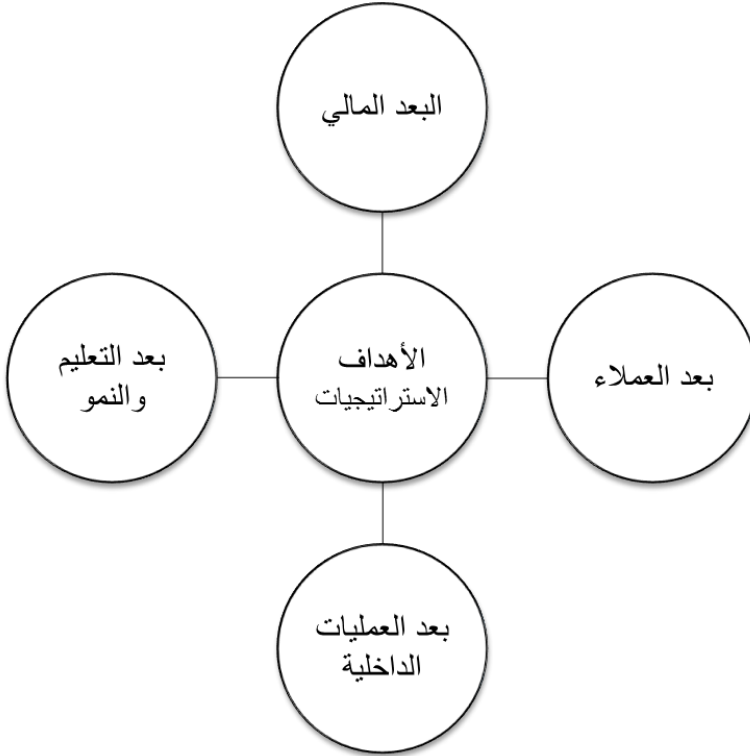
هي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنة بقيمة محددة سلفا، وهي دلائل ترشد على مدى السير بالاتجاه الصحيح، مثلا نستدل من نفاذ الكمية لسلمة معينة على زيادة الطلب عليها (خيره ووردة، 2014).

### 3- المعيار:

"وهو المقدار المحدد الذي يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا او ايجابا) عن الهدف المراد تحقيقه" ( المدهون و البطنجي، 2013، ص43).

### 4- المبادرات:

تشير المبادرات الى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثلا فتح فروع جديدة، وتوسيع مكاتب خدمات العملاء، الخ (خيره ووردة، 2014) والشكل التالي يوضح العلاقة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن:



### 8. الدراسة العملية Practical study

تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية الجزء منظمة، وذلك باتباع منهج (دراسة الحالة) لأنه يعتبر الأسلوب المناسب لجمع بيانات هذه الدراسة، حيث اجريت هذه الدراسة مع عدد من الموظفين داخل شركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية، وتم طرح مجموعة من الاسئلة أثناء اجراء المقابلة موزعة علي أربعة محاور رئيسية وكما يلي :

## المحور الاول :

تتعلق اسئلة هذا المحور بالبعد المالي للشركة

المحور الثاني :

تتعلق اسئلة هذا المحور ببعد العملاء

المحور الثالث :

تتعلق اسئلة هذا المحور ببعد العمليات الداخلية

المحور الرابع :

تتعلق اسئلة هذا المحور ببعد التعلم والنمو

## 1.1.8 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

### أولا : البعد المالي

من خلال هذا البعد توجهنا بسؤال لاحد المستجوبين عن ما إذا كانت الشركة تقوم بتحديد أهداف مالية ترغب في تحقيقها كانت الاجابة (نعم) يتم تحديد الاهداف المالية من واقع دراسات موجودة لدى إدارة الشركة، وكذلك الاعتماد علي البيانات التاريخية لتحديد الاهداف بالشكل الواضح، وبسؤالنا لمستجوب آخر عن خطط الشركة لزيادة إيراداتها وأرباحها السنوية كانت الإجابة (نعم) لدي الشركة خطط ودراسات لمحاولة زيادة إيراداتها علي المدى الطويل من خلال العديد من الإجراءات والسياسات التي تتبعها الشركة بغية تحقيق أعلى عائد من الإيرادات مستخدمةً في ذلك كافة الوسائل والأساليب التي جاءت بها النظريات المختلفة، لتحسين أداء العاملين وخطوط الإنتاج وصولاً للهدف المحدد مسبقاً، وهو المحافظة علي المركز التنافسي للشركة في السوق، وبسؤال المستجوب الأول عن سياسة الشركة وإتجاهاتها الإستراتيجية اتجاء تخفيض التكاليف، أي بمعنى آخر هل هناك خطط وبرامج تهدف للوصول بالمنتج الي أقل التكاليف (سياسة التكاليف) كانت الاجابة (نعم) الا أن الشركة تواجه صعوبة كبيرة في تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي والذي يرجع لعديد الاسباب منها أن الشركة تعتبر شركة عامة مقارنة بالشركات الخاصة الموجودة بالبيئة الليبية فعلي سبيل المثال عدد العاملين بالشركة مقارنة بالشركات الخاصة المنافسة لها كبير جداً، مما ترتب عليه إرتفاع في التكاليف الا

أنه في الفترة الأخيرة تمت مجموعة من الإجراءات حيال هذا الموضوع ساهمت في تخفيض التكلفة المتعلقة ببند المرتبات والاجور وذلك بإحالة عدد كبير منهم لصندوق الضمان الاجتماعي نتيجة لبلوغهم عدد سنوات العمل المقررة بموجب القوانين النافذة، أيضا تواجه الشركة إشكالية أخرى لتخفيض تكلفة منتجاتها، حيث أن الشركة تتبع في المعايير والمواصفات العالمية من حيث جودة المنتج، ابتداءً من تكاليف التشغيل وانتهاءً بالمنتج تام الصنع وكما تنطبق الشركة نظام الجودة في كل مراحل الإنتاج، الأمر الذي ترتب عليه إرتفاع في التكاليف مقارنة بالشركات الخاصة التي تعمل بالبيئة الليبية، ومن خلال سؤالنا لهم عن البيانات والمعلومات والتي يمكن استخدامها في ضوء البعد المالي والتمثلية في بيانات عن صافي الدخل السنوي، حقوق الملكية، صافي المبيعات، اجمالي الاصول، وغيرها من البيانات الأخرى أفادوا (نعم) كل البيانات والمعلومات والتقارير موجودة ومبوبة وجاهزة لل، استخدام متي ارادت ادارة الشركة ذلك وبسؤالنا الاخير عن الموظفين بالإدارة المالية من حيث مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم المهنية أجابوا (نعم) كل العاملين بالإدارة المالية من ذوي المؤهلات الجامعية ويحملون تخصصات ادارية ومحاسبية ولديهم القدرة العلمية والمهنية علي تصميم بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالبعد المالي لهذه البطاقة، و، استخدامها في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركة.

### ثانيا : بعد العملاء

يعتبر بعد العملاء (الزبائن) البعد الثاني من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وحقيقة يعتبر هذا البعد ذو أهمية كبيرة جداً لنجاح بطاقة الأداء المتوازن والذي صنفه العديد من الباحثين من ضمن الابعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن، وعليه سنقوم بطرح مجموعة من الاسئلة علي المستجوبين بغية التعرف علي إمكانية، استخدام هذا البعد في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركة وتمت المقابلة وفق الاتي :

سألنا أحد المستجوبين هل لدي الشركة معلومات حول مدي رضا العملاء (الزبائن) عن المنتجات التي تقدمها الشركة لهم أجاب (نعم) ولكن معلومات نسبية إذ لم نتحصل عليها مباشرة من العملاء نتيجة لعدم وجود علاقة مباشرة ببيتن قسم التسويق والعملاء حيث أن الشركة لا تقوم بتسويق انتاجها مباشرة وإنما تتم عملية تسويق الإنتاج عن طريق شركات اخري من خلال ما يسمى (الموزع المعتمد) وبالتالي فإن التغذية العكسية لمثل هكذا معلومات انحصرت عن طريق الموزع المعتمد مثل عدد العملاء في السنة وكذلك عدد الشكاوي المقدمة وأي معلومات اخري تتعلق بالعملاء،



وبتوجيهنا سؤال لمستجوب آخر عن مدى اهتمام الشركة بأسلوب الدعاية والإعلان عن منتجاتها المستقبلية، كانت الإجابة (نعم) يتم، استخدام أسلوب الدعاية والإعلان لمنتجاتنا الحالية والمستقبلية، حتي ولو كانت في شكلها العام بسيطة إلا أن الشركة استخدمت هذا الأسلوب في الدعاية، ومثال علي ذلك عندما تم فتح خط إنتاجي لإنتاج عبوة نصف اللتر وهذا الإنتاج علي سبيل المثال لم يكن من ضمن منتجات الشركة، قامت الشركة، باستخدام الدعاية لهذا المنتج قبل إنتاجه مستخدمةً وسائل بسيطة في الدعاية له، وهو الآن موجود في السوق المحلي، وبإعادة سؤالنا للمستجوب الأول عن هل تملك الشركة القدرة والكفاءة، علي كسب عملاء جدد، كانت الإجابة (نعم) حيث أفاد أنه لدي الشركة خطط سوقية. علي سبيل المثال خلال السنوات 2016 – 2019 إلا أنه وظروف خارج عن إرادة الشركة تأثرت الحصة السوقية للشركة في سنة 2019 – 2020 وبالتالي فقدت الشركة القدرة التنافسية نتيجة لتحول عملاء الشركة الي شركات اخري مماثلة ومنافسة للشركة في السوق الليبي، نتيجة لظروف حدثت ترتب عليها توقف الإنتاج، إلا أن الشركة عادت من جديد في أواخر سنة 2020 ، وبخطط جديدة استطاعت من خلالها إسترجاع حصتها السوقية، وقدرتها التنافسية، وتمت كل هذه الإجراءات في ظروف صعبة جداً، لعل من أهمها إزدياد حدة المنافسة وإزدياد المركز المالي للشركات المنافسة للشركة، وبما أن الشركة استطاعت إسترجاع حصتها السوقية لدليل قاطع علي وجود الكفاءة والقدرة لدي الشركة علي كسب عملاء جدد، والحصول علي رضا العملاء حالياً ومستقبلاً، وبسؤالنا لهم عن اقتراحات العملاء وذلك بهدف تحسين المنتج أو فيما يتعلق بإدخال أي تعديلات عليه، كانت الإجابة (نعم) يعتبر من سياسات الشركة الأخذ في عين الاعتبار آراء ومقترحات (الموزع المعتمد) ومثال علي أخذ اقتراحات العملاء والعمل بها هو عند قيامنا بإنتاج منتج نص اللتر ومنتج ربع اللتر تم التشاور وأخذ أي ملاحظات هامة من قبل الموزع المعتمد حول منتجاتنا.

### ثالثاً : بعد العمليات الداخلية

فيما يتعلق بهذا البعد طرحنا سؤال علي أحد المستجوبين حول التوقيت الملائم لتقديم الإنتاج للعملاء أجاب (لا) لا يتم ذلك للعديد الأسباب لعل من أهمها قلة عدد الوحدات المنتجة مقارنة بعدد الوحدات المطلوبة، والذي سببه تقادم الآلات وخطوط الإنتاج والأعطال المتكررة والطلب الكبير علي المنتج والذي يتطلب إنشاء خط إنتاجي جديد وحديث لمواجهة الطلب المتزايد، وذلك بهدف تحقيق الوقت الملائم لتسليم المنتج

للعلماء، وبسؤالنا لمستجوب آخر عن ،استخدام التقنية الحديثة في العملية التشغيلية أجايب(نعم) إن خطوط إنتاج الشركة الية وميكانيكية الحركة والتي يمكن اعتبارها حديثة ومتطورة وقت اقتناؤها وتشغيلها الا أن خطوط الإنتاج والآلات التي تشتغل حاليا قد إجتازت العمر الافتراضي لها مع إستمرارها في العمل من خلال إدخال التحسينات المستمرة عليها من قبل مهندسي الشركة وعند سؤالنا للمستجوب الأول عن سعي الشركة لتحسين معدلات إستثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل كانت الردود (لا) حيث أفاد أن هناك أصول معطلة ولا يتم إستثمارها لعدد الأسباب، وبسؤالنا علي بعض البيانات الكمية والتي تتعلق ببعد العمليات الداخلية مثل معدلات توقف الآلات، وساعات التشغيل وكذلك فيما يتعلق بالعاملين، من حيث عدد العاملين الذين يتركون العمل خلال السنة، كذلك عدد شكاوي العاملين، وكذلك فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت، لغرض تحسين العمل وإنجاز المطلوب، أفادو بما يلي : بالنسبة للبيانات الكمية لكل ما تم ذكره (نعم) موجودة كل البيانات ومتاحة لدي إدارة الشركة، أيضاً تستخدم الشركة نظام الحوافز والمكافآت وربطه بالعملية الإنتاجية كميزة لغرض تشجيع العاملين علي المثابرة والإلتزام لتحقيق الاهداف المرجوة.

#### رابعا : بعد التعلم والنمو

عندما وصلنا للمحور الرابع من هذه المقابلة وجهنا سؤال للمستجوبين عن مدي قيام الشركة بدورات تدريبية لتأهيل العاملين الجدد، كانت إجابتهم (لا) لا تقوم الشركة بتأهيل العاملين الجدد، وإنما من ضمن شروط التحاق العاملين الجدد للعمل بالشركة أن يكون مؤهلاً حسب التخصص المطلوب، فمثلا إذا كانت الشركة بحاجة لعاملين جدد للعمل بالإدارة المالية، فيجب أن يكون المتقدم لشغل الوظيفة متحصل علي مؤهل جامعي، ومعتمد من الجودة، وتخصصه محاسبية، ويستخدم التقنية في المحاسبة، وعندما سألنا المستجوبين عن الدورات المتقدمة للعاملين القدامى، كانت إجابتهم (نعم) لقد تم إلتحاق بعض العاملين القدامى بدورات تدريبية بالداخل والخارج وذلك بهدف زيادة رفع الكفاءة، كما وجهنا سؤال آخر عن الزيادة في عدد الموظفين الذين يتميزون بالخبرات، كانت الإجابة (نعم) هناك زيادة في عدد الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية في مختلف الإدارات والأقسام، بل هناك موظفي في الشركة يتميزون بدرجة عالية جدا من الكفاءة في مجال تخصصهم فعلي سبيل المثال قيام بعض الموظفين بإدخال تحسينات وتعديلات تكاد تكون جوهرية علي بعض الآلات وخطوط الإنتاج وأجراء عدة تحويلات عليها وبتكلفة منخفضة، وهذا دليل قاطع

إمكانية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية - ...

علي درجة الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها هؤلاء الموظفين، وبسؤالنا عن هل تدعم الشركة تنمية الطاقات والابداع، وعن مدي توفير المساحة لمثل هذا الجانب أجابوا (نعم) تهتم إدارة الشركة بالأفكار والآراء المطروحة وإمكانية تنفيذها وتحويلها لواقع ملموس من خلال الإدارات المختصة، وبسؤالنا الاخير عن البيانات الكمية والتي تتعلق بهذا البعد من حيث عدد العاملين المتحصلين علي دورات سواء كانت دورات خارجية او داخلية، وكذلك الزيادة في مستوى الخبرة والكفاءة لدي العاملين بمختلف الادارات والاقسام اجابوا(نعم) كل البيانات الكمية والتي يمكن، إستخدامها ضمن هذا البعد متوفرة ويمكن، إستخدامها لإعداد بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الإستراتيجي للشركة.

## 9. النتائج والتوصيات *Recommendations & Results*

### 1.9 النتائج *Results*

- 1 – يمكن إستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية.
- 2 – توجد إمكانية لإستخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية.
- 3 – بالإمكان إستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية.
- 4 – هناك إمكانية لإستخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة النبع للإنتاج والخدمات التموينية.

### 1.9 التوصيات *Recommendations*

- من خلال النتائج التي تم التوصل اليها يمكن اقتراح التوصيات التالية :
- 1- العمل علي زيادة تأهيل الموظفين بالشركة علي مجالات التخطيط الإستراتيجي، والاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية، لتقييم الأداء ، والسبل والوسائل المستخدمة لقيادة وتحسين الأداء الإستراتيجي بالمنظمات.
  - 2- العمل علي ،أستخدام بطاقة الأداء المتوازن كخيار استراتيجي لتحسين الأداء وذلك للمحافظة علي القدرة التنافسية للشركة بالبيئة المحلية.

- 3- العمل علي تطوير نظام للتكاليف داخل الشركة يمكن أن يتم من خلاله زيادة القدرة على المنافسة وبالتالي الحصول على حصة سوقية متقدمة مقارنة بالمنافسين.
- 4- العمل على انتهاج سياسة ( التفاوض) مع العاملين والعملاء لتسهيل عملية تحسين الأداء الإستراتيجي للشركة .

## 10. قائمة المراجع References

أولاً: المراجع العربية

- 1- ابو بكر، مصطفى محمود ، النعم، فهد عبد الله.(2007). "الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 2- ادريس، وائل محمد صبحي ، الغالبي، طاهر محمد منصور. (2009). " سلسلة ادارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن .
- 4-العاشق، وسيلة عبد العزيز.(2016). " التخطيط الإستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 2، العدد2.
- 5-المحروق، محمد الطاهر ، الجديع، إكرام أحمد.(2020). " صعوبات ،أستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، العدد التاسع عشر.
- 6-المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. ( 2009). " بطاقة الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية مصر.
- 7- خيره، ضراوي، وردة، عبد الله.(2014). " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء"، رسالة ماجستير غير منشوره، علوم الاقتصادية، تسيير وعلوم تجارية، الجزائر

8- زويلف، انعام محسن حسن ، عبد الناصر، نور.(2005). "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقديم الأداء"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد الاول، العدد الثاني.

9- شابون، ابو بكر مفتاح. (2013). "بطاقة الأداء المتوازن"، في مجلة العلوم الانسانية، جامعة سبها ، المجلد 12، العدد الاول.

10- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2014). " دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي: التحول من الفردية الى المؤسساتية"، المؤتمر الثالث لمعاهد الادارة العامة والتنمية بدول مجلس التعاون الخليجي بعنوان التغير والابداع الاداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تجارب ورؤى مستقبلية، الدوحة، قطر 23-25

11- محمد، اثمار عبد الرزاق.(2015). "استراتيجي التكامل واعادة الهندسي واثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

13- وليد، لطرش ، بن واضح، الهاشمي.(2018). " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، 32(2)

ثانياً: مراجع باللغة الانجليزية:

- 1- Banabakova، V.& Georgiev، M.(2018). "The role of the balanced scorecard as a tool of strategic management and control". *IJASOS- International E- Journal of Advances in Social Sciences*، 2(10).
- 2- Benkava،E.، Gallo، p ،.Balogova، B.، & Nemeč، J. (2020). "Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance". *Sustainability*، 12(3).
- 3- Quesado.P، Guzman،B.& Rodrigues،L.(2017). "Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation". *Omnia science*، 14(1).