

مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السليمانية

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مشاركي صنع القرار داخل قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السليمانية

The extent possibility of implementing balanced scorecard within manufacturing industries sector in Sulaymaneyah Governorate

An analytical exploratory research of the opinions of a sample of participants in decision-making sector within manufacturing industries

م.م. فاروق حسين محمد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة التنمية البشرية

Farooq H. Muhammad, Assistant lecturer

Administration and Economics College / University of Human Development

0000-0002-7969-285X (ORCID):

E-mail:Farooq.muhammad@uhd.edu.iq

ملخص السيرة العلمية للباحث (CV):

خبير في وزارة التجارة و الصناعة / المديرية العامة للتنمية الصناعية و حاصل على ماجستير في إدارة المشاريع الصناعية في جامعة اسن البريطانية/ ٢٠١٤ و ماجستير في الادارة الصناعية / جامعة سانت كليمنتس / ٢٠٠٧ و بكالوريوس من الجامعة التكنولوجية/ ١٩٨٩ . و هو محاضر في قسم إدارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة التنمية البشرية منذ ٢٠١٥ . له عدة مقالات منشورة في الصحف والمجلات المحلية و يركز في أبحاثه على تقييم الأداء و إدارة الأداء في المنظمات الصناعية. و للفترة ما بين ٢٠٠٧ وحتى ٢٠١٢ شارك و عمل وبالتعاون مع منظمتي UNIDO و UNCTAD التابعتين للامم المتحدة في عدد من المشاريع في مجال تطوير الأداء و سبل تهيئة البيئة التنافسية المناسبة لرفع أداء المنظمات الصناعية و مع ضمان حماية المستهلكين . و شارك الباحث في العديد من الدورات و المؤتمرات ذات الصلة بعمله بالداخل و الخارج ونال العديد من الشهادات التقديرية.

الملخص

يعتبر هذا البحث جزءاً من تحقيق أوسع من أجل اكتشاف الأسباب وراء عدم إمكانية تطبيق الأساليب و الأدوات الإدارية المتقدمة في الدول النامية. ويهدف الى معرفة مدى توفر المستلزمات و المتطلبات أو العوائق و القيود أمام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية لما لهذا القطاع من أهمية في التنمية الاقتصادية. ومن ما يرجح اختيار محافظة السليمانية كمكان لمتجمع البحث هو انه وفقاً للمؤشرات الصناعية هيئة إحصاء إقليم كردستان و الجهاز المركزي للإحصاء تعتبر هذه المحافظة نموذجاً ذات نمو عالي في القطاع الصناعي في العراق . وتستوطن هذه المحافظة نسبة عالية من المنشآت و المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة و الكبيرة المتنوعة.

و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و تم جمع البيانات الثانوية عن طريق الاطلاع على البحوث و الدراسات السابقة المتعلقة، و ثم تم جمع البيانات الأولية عن طريق إجراء الاستبانة إضافة الى زيارات ميدانية و الاطلاع على ارشيف البيانات عن هذا القطاع في الدوائر المتخصصة بذلك، و من خلال استخدام الاحصاء الوصفي و الاستدلالي تم تنظيم و عرض و تحليل البيانات للوصول الى معلومات و نتائج دقيقة و استنتاجات واقعية و اخيراً استنبطت من النتائج جملة من التوصيات.

و أظهرت نتائج البحث أنه لا يزال المنظور المالي له الأولوية القصوى من بين جميع المناظير الأخرى (الزبائن، العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو). و ان معظم القطاع يفتقر الى إدارة إستراتيجية و لا يمتلك المستلزمات الاساسية وهناك فعلاً عدداً من العوائق أمام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و من المتوقع ان تساعد النتائج و التوصيات أصحاب القرار في هذا القطاع لتبني و التوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال و أكدت نتائج البحث عدداً من المفاهيم النظرية السائدة وتتضمن التوصيات تقديم الحلول الممكنة لإجراء تغييرات مؤسسية من أجل تعزيز إدارة الأداء بشكل عام. و في الختام تم إقتراح عدد من البحوث المستقبلية.

الكلمات الافتتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، قطاع الصناعات التحويلية، قياس الأداء، تقييم الأداء، إدارة الأداء، قيادة الأداء، الاصول الملموسة و غير الملموسة، المنظور المالي و غير المالي.

Abstract

This research is part of a broader investigation into disclosing the reasons behind the impossibility of applying advanced management techniques and tools in developing countries. The aim of this research is to find out the availability of requirements and then obstacles in applying the balanced scorecard method in the manufacturing sector because of the importance of this sector in economic development. The importance of choosing the province of Sulaymaneyah as a research population place is due to according to the industrial indicators of the Kurdistan Region Statistics Authority and the Iraq's Central Statistics Organization; the province is considered a more developed model in the industrial sector in Iraq and contains high proportion of small, medium and large, miscellaneous enterprises. The research adopted an analytical descriptive method, where secondary data was collected through a comprehensive survey and access to what was written previously on relevant and then collecting primary data through conducting the questionnaire, in addition to field visits and access to the archive of information on these projects in the relevant directorates. Then the

descriptive and inferential statistics were used to organize, display and analyze the data and to arrive at accurate results and realistic conclusions and so that the researcher formulated a set of recommendations according to the conclusions. The results showed that the financial perspective remains the highest priority among all other perspectives (Customers, Internal processes, learning and growth) perspective. And most of the firms lack strategic management and they do not have the basic requirements and there are actually a number of obstacles to the application of this tool. It is expected that the results and recommendations help the decision makers of industrial enterprises to adopt and move towards the implementation of the Balanced Scorecard more broadly. The results of the research confirm some of the prevailing theoretical concepts and recommendations provide possible solutions or help for institutional changes to enhance performance management generally. Finally, the numbers of the future research were proposed.

Key words: balanced scorecard, manufacturing industries sector, performance measurement, performance evaluation, performance management, and performance leading, financial and nonfinancial perspectives, tangible and intangible assets.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً: المقدمة

اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن على مدى العقود الماضية أداة لتقييم و إدارة الأداء في قطاعات مختلفة. وقد استخدمت في القطاع العام و في مشاريع القطاع الخاص ونالت قبولا واسعا في كل مكان باعتبارها إحدى الادوات الفعالة لإدارة الأداء. وأكثر ما يميز هذا الاسلوب عن الاساليب التقليدية لتقييم الاداء ، أنها لا تعتمد على قياس البعد المالي فقط بل تحاول ان تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو. ومن الأهداف الاخرى لبطاقة الاداء المتوازن، توفير الآليات اللازمة لترجمة الاستراتيجيات الى أعمال و الأداء، لان المنظمات عادة لا تفشل بسبب عدم وجود إستراتيجية لعملها بل تفشل بسبب الإفتقار للآليات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية و التقصير في الاتصال بالموارد البشرية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات. و استخدمت البطاقة كمؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل و ليست وسيلة تقليدية لتسجيل النتائج التي تحققت. و لهذه الخصائص المتميزة سجلت في عام ٢٠١٣ ضمن عشرة ادوات إدارية الاكثر استخداما في العالم.^(١)

و من جانب آخر يعتبر قطاع الصناعات التحويلية من القطاعات الأساسية الهامة في أي بلد و خصوصا الدول النامية. و يعتبر من قطاعات الاقتصاد القومي ذات ديناميكية عالية لكونه يمتلك القابلية على تحفيز القطاعات الأخرى عن طريق خلق الترابطات الإنتاجية الأمامية والخلفية.^(٢) و تتولى هذه الصناعات مهمة تحويل المواد التي تأتي من قطاع الصناعات الأخرى

(١) (Rigby and Bilodeau, 2013: p9)

(٢) (ناشور، ٢٠١٦، ص ١٤٤)

(الاستخراجية، و القطاع الزراعي،... الخ) لغرض تهيئتها بحيث تكون مفيدة و تشبع الحاجات الاستهلاكية. و القطاع يوفر حاجات عمليات الإنتاج و وسائل الانتاج أيضا ويساهم مرة اخرى في تعزيز الاقتصاد بشكل فعال. فهذا القطاع الهام يعاني من الافتقار الى اساليب حديثة لتقييم وإدارة الاداء لضمان البقاء و الاستمرارية . و تم إختيار بطاقة الأداء المتوازن كإحدى أدوات تقييم لتملاً فراغ هذا القطاع لتقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه حديث يدعم الأداء العام للمؤسسة. كما تقوم بترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الإستراتيجية، و تنسق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة.^(١) و حين يرى كثير من الباحثين انه منذ ظهور بطاقة الاداء المتوازن كانت التركيز على مداولة الموضوع نظرياً أكثر من البحث عن آليات تطبيقه.^(٢) يأتي هذا البحث ليوضح مدى إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في هذا القطاع الحيوي و تحديد أهم المستلزمات و أهم العوائق أمام تطبيقها. و تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث“ يتناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فيتناول المرتكزات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن ، والمبحث الثالث يتناول مفهوم و واقع الصناعات التحويلية، و المبحث الرابع يتناول الجانب الميداني للبحث والذي ستخصص لتنظيم و عرض البيانات وتحليل نتائج البحث بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات و عدد من البحوث المستقبلية المقترحة.

ثانياً: مشكلة البحث : تعاني معظم المنظمات الصناعية في العراق و إقليم كردستان من عدم القدرة على مواجهة التحديات الحديثة المتصاعدة و لا يمكنهم الاحتفاظ بالميزة التنافسية خصوصاً بعد ان انفتحت الحدود و توسعت مجال المنافسة في العقدين المنصرمين . في الوقت الذي تعتبر فيه الصناعة التحويلية اساساً لانطلاقة العملية التنموية في أي قطر ، نلاحظ ان دور الصناعات التحويلية في العراق لم يكن بمستوى الطموح و هناك بالعكس انخفاض لكفاءة أداء الصناعات التحويلية في العراق.^(٣) و اشار الباحثين بأهمية النهوض بالادارة الصناعية و التخلص من ضعف الادارة ضمن المقترحات بنهوض قطاع الصناعات التحويلية و أكدوا على ان تحسين مستوى الاداء في قطاع الصناعات التحويلية يعتمد على كفاءة و نوعية الادارة و يكتسب ذلك أهمية كبرى ازاء ما متوقع من تزايد المنافسات العالمية و سرعة تطور الاسواق و التقنية.^(٤) وهناك فعلاً مبررات خارجية لضعف أداء هذا القطاع“ من عدم وجود البنية التحتية و بيئة مناسبة و عدم وجود سياسات فعالة لدعم الصناعات المحلية و حماية المنتجات المحلية و عدم وجود حاضنات للمشاريع الصناعية الناشئة، لكن هذه المبررات لا تمنع القيام بتقييم واقع إدارة هذه المنشآت و تحديد نقاط الضعف من الداخل و معرفة مدى قدرتهم على إدارة الاداء ومدى إمكانية تطبيقهم لتبني الاساليب الادارية المعاصرة . هذا البحث يحاول ان يجيب عن السؤال المحوري الاتي:

(١) (بلاسكة، ٢٠١٢، ص ٢٣)

(٢) (Lueg & Carvalho e Silva, 2013:87)

(٣) (محمد ، ٢٠٠٦، ص ٣٠٤ “ هاشم و محمود، ٢٠١٤، ص ٢٨٨)

(٤) (أحمد، ٢٠١٢، ص ١٤٥ “ هاشم و محمود، ٢٠٠٩، ص ٢٩١)

ما مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السليمانية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية سؤالين فرعيين وهما:

- ١) ماهي المستلزمات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- ٢) وما هي العقبات والقيود التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية؟

ثالثاً: أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في ارتباطه بموضوع إداري هام و حيوي و يدخل ضمن اهتمامات كثير من الإداريين والأكاديميين بشكل عام و له مساهمات نظرية و ميدانية وكما يلي :

الاهمية النظرية:

١. يساعد على التعرف على مفهوم و أهمية بطاقة الأداء المتوازن و المستلزمات الاساسية لتطبيقها و تحديد القيود أمام تطبيقها من قبل مشاركي صنع القرار في قطاع الصناعات التحويلية ومدى إمكانية تطبيقه في تقييم أداء .
٢. يساعد على التعرف على مفهوم و واقع الصناعات التحويلية في محافظة السليمانية.
٣. يساهم في دراسة وتحليل نظام قياس و تقييم أداء المنظمات الصناعية المطبق حالياً وتحديد نقاط قوته وضعفه وبيان مدى ملاءمته.

الاهمية الميدانية:

١. يساعد و يشجع هذا البحث قطاع الصناعات التحويلية للتوجه نحو تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و تبنيتها بهدف قياس و ادارة و تطوير اداءها ليتسنى لها مواكبة التطورات السريعة و مواجهة تحدياتها.
٢. يساعد في تطوير نظام لقياس و تقييم وإدارة الأداء و تعالج المشكلات التي يواجهها نظام التقييم الحالي باعتماد مناظير بطاقة الاداء المتوازن.

رابعاً: أهداف البحث: يهدف هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

- ١) معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السليمانية
- ٢) تحديد أهم المستلزمات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السليمانية.
- ٣) كشف أهم العوائق و القيود امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السليمانية.
- ٤) تشجيع المنشآت والمشاريع الصناعية مهما كانت حجمها للتوجه نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن.

خامسا: متغيرات الدراسة:

١. المتغير المستقل: ويتفرع المتغير المستقل في هذا البحث الى المتغيرات الفرعية المستقلة الاتية ضمن الخصائص الشخصية للمبحوثين وهم المشاركون في صنع القرار في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السلبيمانية (الجنس - التحصيل العلمي - العمر - عدد سنوات الخبرة - عددالدورات التدريبية).
٢. المتغير التابع : وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه. وتتفرع المتغير التابع في هذا البحث الى المتغيرين الاتيين: المستلزمات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن، و المعوقات أمام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

سادسا:مجتمع وعينة البحث: أما ما يخص مجتمع البحث، اعتمد الباحث عينة طبقية عشوائية بسيطة من المشاركين في صنع القرار ضمن القطاع الصناعات التحويلية لذوي المناصب الادارية و المالية و الفنية و لتمثل جميع أصناف و أحجام المنشآت الصناعية التحويلية و حسب نسبتها الموزعة داخل المجتمع. و عدد أفراد العينة بلغ ١٠٠ فرد من مختلف المنشآت الصناعية التحويلية في محافظة السلبيمانية و تم توزيع إستمارات الاستبانة على أفراد العينة و أيضا تم توفير نسخة الكترونية للمبحوثين بواسطة الانترنت و تم اقرار ٧٠ استبانة فقط والتي تمت ملئها بشكل مقبول.

سابعا : فرضيات البحث:

- ١- لا توجد المستلزمات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السلبيمانية.
- ٢- توجد عوائق مختلفة امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السلبيمانية.
- ٣- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء مشاركي صناع القرار في إدراك المستلزمات و المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن عند مستوى دلالة $a=0.05$ طبقا للمتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - التحصيل العلمي - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية) .
- ٤- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء مشاركي صناع القرار في إدراك العوائق امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن عند مستوى دلالة $a=0.05$ طبقا للمتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - التحصيل العلمي - عدد سنوات الخبرة - الدورات التدريبية) .

ثامنا: حدود البحث المكاني و الزماني: يقع مجتمع البحث ضمن محافظة السلبيمانية و انحصرت الحدود الزمانية للدراسة خلال المدة الزمنية الواقعة بين بداية عام ٢٠١٧ و حتى نهاية الشهر السادس في العام نفسه.

المبحث الثاني : المرتكزات النظرية لبطاقة الاداء المتوازن

أولاً: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن: بدأ روبرت كابلان العمل مع المستشار ديفيد نورتون على ما سميت بعد عام ١٩٩٠ ب) بطاقة الأداء المتوازن) و اعتبرت أداة شاملة لقياس و تقييم الأداء مقارنة بالطريقة التقليدية، طريقة تحليل النسب المالية ، و وصفت بانها أكثر الادوات الادارية تأثيراً منذ سنة ١٩٢٢ و لغاية ١٩٩٧ أي طوال ٧٥ سنة.^(١) وحسب رأي كابلان و نورتون، كانت المشكلة في محدودية المقاييس المالية، سواء بيانات الدخل المالي، او موازنة التدفقات النقدية و و اعتبرها هذه البيانات بانها مفيدة. و كابلان بنفسه قام بتدريسها، و بالتأكيد و هما يؤمنان بها، ولكن في نفس الوقت أدركا محدودية هذه البيانات ، ووصفوها بانها مجرد تقارير عن الأحداث التي حدثت في الماضي.^(٢) وأنها تعمل بشكل جيد فيما يخص أنواع الشركات التي كانت موجودة في القرن ١٩ و التي كانت تقوم اساساً على الأصول المادية ، مثل شركات البناء و مصانع الصلب، والآلات و المكائن و صناعة السيارات. البيانات المالية تعمل بكفاءة للغاية مع الأصول المادية . ولكن بحلول عام ١٩٩٠ رأى كابلان و نورتون أن الأصول الأكثر قيمة و التي تمتلكها الشركة هي على سبيل المثال: الموارد البشرية ومدى العلاقات مع الزبائن و القدرة على الابتكارات و التي تسمى بأصول غير الملموسة. و كما قال ابو الادارة الحديثة ، (دراكر) أنه لا يمكن إدارة اي شيء من دون قياسه، و لاحظ كابلان عجز في قياس أهم الأصول و هي الاصول الغير الملموسة، فتم التفكير في كيفية التوصل الى إمكانية قياس و من ثم إدارة هذه الاصول الهامة بشكل جيد. اذا أن قدرة إدارة اثن الاصول هي الدافع وراء ولادة بطاقة الأداء المتوازن.^(٣) وهكذا أعطت بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً و منظماً لقياس جميع هذه الأصول والقدرات الغير الملموسة الهامة التي تمتلكها المنظمة.

ثانياً: الانتقادات عن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن: إن إجراءات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن عادة تكون معقدة إلى حد ما، وتعتبر العملية ما بين اتخاذ القرار بتطبيق البطاقة و حتى التنفيذ الفعلي في المنظمة أكثر تعقيداً بكثير مما وصفاه كابلان و نورتون.^(٤) و عندما يتعلق الأمر بانتقاد بطاقة الأداء المتوازن لم نجد أي ناقد بشأن نوع محدد من المنظمات بوجه الخصوص، و أن جميع الانتقادات و جهت لجميع أنواع المنظمات على حد سواء.^(٥) على الرغم من أن العديد من المؤسسات المعتمدة على BSC، واجهت في البداية العديد من المشاكل و تم انتقادها بسبب ضعف أداءها.^(٦) و ثم أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة ، فتم تحوير بطاقة الأداء المتوازن بالتدرج منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال. فبدأ الجيل الاول بمجرد أداة لقياس و تقييم الاداء ثم تطورت في الجيل الثاني لتصبح كنظام إداري كامل، و يستند نموذج الجيل

(١) (Alrafadi and Yusuf, 2011:622; Olve et al. 2004:p1)

(٢) (Kaplan and Norton, 1996:p7)

(٣) (Kaplan and Norton,1996: p 21)

(٤) (Anthony & Govindarajan 2007:p469)

(٥) (Lindberg and Schönfeldt, 2009:p22)

(٦) (Banchieri, et al., 2012:pp157-158)

الثالث على صقل خصائص التصميم الجليل الثاني والآليات لإعطاء وظائف أفضل لتضيف إلى أهدافها استخدام البطاقة كإطار للتغير التنظيمي.^(١)

ثالثاً: تحديد المقاييس الاستراتيجية للأهداف الاستراتيجية : ان ما تميز بطاقة الاداء المتوازن ، أنها تصمم من خلال صياغة الأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الاستراتيجية بناء على توافق أفراد المنظمة.^(٢) وانها ليست أداة مبتكرة لقياس الأداء فحسب و إنما أداة للإدارة الإستراتيجية، فعادة المؤسسات تضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية و إلحاقها بنظام متابعتها، و أن هذه القائمة هي سلسلة من الأنشطة التي يجب تنفيذها ولكن لا توجد علاقة و ربط مع إستراتيجية المؤسسة، وأحياناً لا ترتبط هذه الأنشطة هي في ما بينها، و تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن لترتبط بين الأنشطة فيما بينها و ربط الأنشطة مع استراتيجية المؤسسة.^(٣) و القائمة المصممة تربط بين الأهداف للمناظير الاربعة و آخذاً في نظر الاعتبار الربط بين الأهداف فيما بينهم و علاقة السبب و النتيجة و تقوم الإدارة العليا بتوزيع الادوار وتحديد المسؤول عن كل منظور من المناظير الأربعة، وتشمل التفاصيل بيانات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف. ويتم بعد ذلك تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات الربط والاتصال وتتابع الإنجازات وتقدم الاستراتيجيات.^(٤) و كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. وذلك من خلال تصميم المقاييس أو المقاييس التي تتصل بالأهداف . وسيتم ترجمة إستراتيجية المنظمة عبر مجموعة متوازنة من الأهداف موزعة بتوازن على عدد معين من الأبعاد.

شكل رقم (١) يوضح النموذج الذي تبناه كابلان و نورتون منذ ١٩٩٦ لوضع البطاقة لكل منظور من المناظير الاربعة

بعد من الابعاد الاربعة			
المبادرات*	النتيجة*	المؤشر*	الهدف*

شكل رقم (١) نموذج لبعد من أبعاد البطاقة

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً الى (Kaplan and Norton, 1996)

- * الأهداف: تعبر عن إستراتيجية المنظمة ويجب أن تكون أهداف ذكية (SMART).
- * النتيجة: عبارة عن مقدار الإنحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه .
- * المؤشرات : وهي بمثابة الجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

(١) (Morisawa, 2002:p 4)

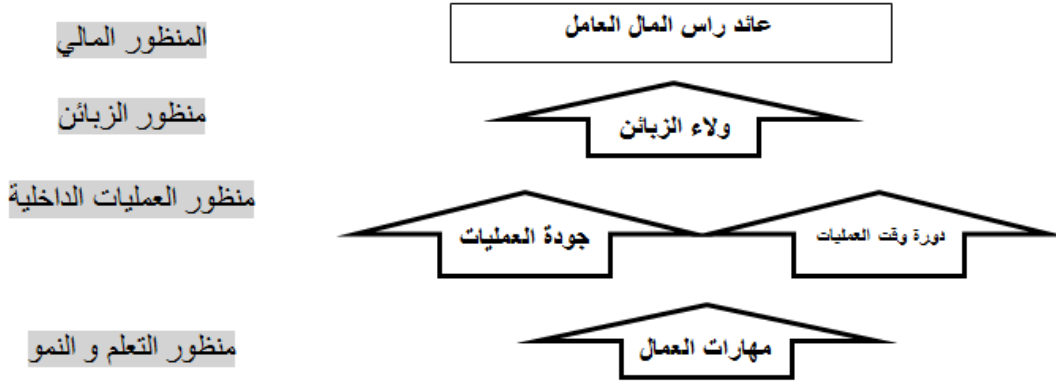
(٢) (Ahn, 2001:P 446)

(٣) (عبدالمنعم، ٢٠٠١، ص ٢٩٥-٢٩٦)

(٤) (Kaplan et al, 2010:p 1256)

* المبادرات : وهي الإجراءات و المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

وتتسم التدابير المستخدمة في بطاقة الاداء المتوازن بالتماسك والتآزر. و يجب ان ينظر إليها على أنها أكثر من مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية. بل انها مجموعة من العلاقات التي تربط بين السبب و النتيجة والتي تؤدي إلى عوائد مالية أفضل. ويتم ذلك من خلال المناظير الاربعة ، و كما هو مبين في الشكل (٢) أدناه.



شكل رقم (٢) نموذج لعلاقات السبب و النتيجة

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على (Kaplan and Norton 1996:31)

رابعا: مدى إمكانية تطبيق BSC (بطاقة الاداء المتوازن) في المشاريع الصناعية الصغيرة و المتوسطة: أكدا كابلان ونورتون، مبتكري الطريقة ، بان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن للمشاريع و المنظمات الصغيرة ممكنة. (١) و أيدت بحوث اضافية امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المشاريع و المنظمات الغير الكبيرة. (٢) و بلغ تأييد بعضهم الى الحد القول بانه من المتوقع ان تكون نسبة نجاح و تطبيق BSC في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اكثر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ويتم تطبيقها بشكل اسرع و يرجحون ذلك الى عدد من الاسباب ومنها سهولة التوصل الى التوافق لان عدد الاطراف المعنية و الافراد العاملين في المشاريع الصغيرة و المتوسطة قليلة و ذكروا ايضا من بين الفوائد انها تساعدهم على امتلاكهم لاسراتيجية و معايير واضحة للتقييم و تخلصهم من النظرة القصيرة للمستقبل وتساعدهم على التكيف مع وضع أهداف على المدى البعيد. (٣) و اثبتت التجارب العملية لتطبيق BSC ان لها فوائد و نقاط ايجابية في حين واجهت العديد من المشاريع الصغيرة و المتوسطة قيود محددة ولكن الجميع تؤكد انه لا توجد حالات فشل تطبيق BSC بسبب حجم المؤسسات . و من ضمن هذه القيود، إفتقار معظم المؤسسات الصغيرة و حتى المتوسطة الى موارد بشرية قادرة على إستيعاب BSC و تطبيقها. (٤)

(١) (Kaplan & Norton, 1996, p. 369)

(٢) (Benc and Bergen, 2004:p3)

(٣) (Madsen, 2015:p78)

(٤) (Tennant & Tanoren, 2005 as cited in Madsen, 2015:p78)

خامساً: مدى إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الدول النامية: صنفت ما كتب عن ضعف و فشل الادارة في الدول النامية الى ثلاث مجموعات ، الاولى تعتقد ان على الدول النامية ان لا تقلد النماذج المتبعة في الدول المتقدمة وعليها ان تصمم لنفسها النماذج التي تناسب ثقافتها وعاداتها. و المجموعة الثانية تعتقد ان السبب ليست بتطبيق النماذج الغربية كما هي، بل لاسباب بيئية، و المجموعة الثالثة تفضل تقليد النماذج المتقدمة مع تحويلها بما تناسب طبيعة هذا البلد. ^(١) و هناك من يعتقد أن هذه الدول تعرض للضعف و الحرمان بشكل متعمد من قبل الدول المتقدمة للظروف و الاساليب المتاحة للتنمية و التطور. ^(٢) وعند إجراء اية دراسة أو بحث حول الادارة و أساليبها يجب ان توضع بعين الاعتبار الواقع الحالي الذي يعاني من الافتقار للبنية الأساسية ، و ان معظم الاسواق احتكارية و المنافسة ضمن القطاعات ضعيفة و ان المعلومات عن السوق والعمالة و المنافسين غير متوفرة أو ضئيلة و وجود مشاكل القيادة الادارية. و بالنسبة لادارة الاداء ، اثبتت دراسات الحالة في عدد من الدول النامية أنه لا يمكن تنفيذ إدارة الأداء بسهولة و يسر و دون اهتمام جدي والتفاني والقدرة على التحمل من قبل القيادة الادارية للحفاظ على التركيز على بقاء إدارة الأداء فعالة. ^(٣)

المبحث الثالث: قطاع الصناعات التحويلية

أولاً : مفهوم الصناعة التحويلية: أنها عملية تحول فيها مادة من المواد من حالتها الأصلية إلى حالة أو صورة جديدة تصبح معها أكثر نفعاً وإشباعاً لحاجات الإنسان ورغباته و أنها عبارة عن صناعات ينطوي نشاطها على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو منتجات وسيطة. وتعرف الصناعات التحويلية بأنها عبارة عن صناعات ينطوي نشاطها على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو منتجات وسيطة كما يمكن تعريفها بأنها: الأنشطة التي تعالج المواد الخام المستخرجة من الطبيعة، والمواد الزراعية ، والنباتية، والحيوانية ، وتحويلها إلى شكل آخر قابل للاستفادة منه. ^(٤)

و في المؤسسات الحكومية المعنية باشراف هذا القطاع فان المشرع العراقي أقر بتعريف للمشروع الصناعي ويبدو انه يقصد به بالصناعة التحويلية، ففي قانون الاستثمار الصناعي للقطاعات الخاص والمختلط رقم (٢٥) لسنة ١٩٩١ و المعمول به لحد الان في إقليم كردستان العراق ، ينص على (يقصد بالمشروع الصناعي لأغراض هذا القانون كل مشروع غرضه الأساس إنتاج سلعة للاستهلاك النهائي أو إنتاج سلعة رأسمالية أو وسيطة تصلح لإنتاج سلعة الاستهلاك النهائي سواء باستخدام مواد أولية أو وسيطة أو منتجات نباتية أو حيوانية، أو جميع هذه الأمور معاً، ويتم ذلك عن طريق التحويل في الشكل أو التركيب على أن يدار العمل فيه بقوة آلية). و في قانون الاستثمار الصناعي للقطاعات الخاص والمختلط رقم ٢٠ لسنة ١٩٩٨ المعدل

(١) (عماج، ٢٠٠١، ص ١١٧) (Jaeger, et al., 1990)

(٢) (Chang, 2002:p6)

(٣) (Bossidy and Charan, 2003; Bourne, 2005; Maister,2001; Marcus, 2006 as cited in De Waal, 2007:p81)

(٤) (شريف والآخرين، ١٩٨٢، ص ١٢ "ناشور، ٢٠١٦، ص ١٤٠)

و المعمول به في بقية العراق ماعدى إقليم كردستان ، التعريف بقى كما هو الا باضافة البرامجيات باعتبارها سلعة منتجة جديدة بعد التطور في مجال التقنيات .^(١)

ثانيا: تصنيف الانشطة الصناعية : وتصنف المديرية العامة للتنمية الصناعية الصناعات التحويلية بحسب المواد التي تعتمدها طبيعة الإنتاج و حسب التنقيح الثالث للتصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية/ واختصاره (ISIC) و الذي إعمده منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) . و حسب التنقيح الثالث و الذي كان سائدا حتى ٢٠٠٩ ، كانت الصناعات التحويلية صنف الى تسعة اصناف . وهو التصنيف المعمول به في العراق و إقليم كردستان و لحد الان. و استخدمت هذه الاصناف في تصميم سؤال الاستبانة عن القطاع الصناعي للمبحوثين. و التصنيفات التسع كما يلي:

الاول: صناعة المواد الغذائية والمشروبات و التبغ	السادس: صناعة المواد المعدنية اللافلزية
الثاني: صناعة النسيج و الملابس الجاهزة .	السابع: صناعة المعادن الأساسية .
الثالث: صناعة الخشب والأثاث .	الثامن: صناعة الات و المعادن .
الرابع: صناعة الورق والطباعة والنشر .	التاسع: صناعات تحويلية اخرى
الخامس: الصناعة الكيماوية .	

اما في التنقيح الاخير / الرابع الصادر في سنة ٢٠٠٩ حصل تغيير في التصنيف و وضعت الصناعة التحويلية في ٢٣ قسما بدلا من تسعة و تحت الباب جيم. ومن أهم التغييرات التي طرأت على التصنيف ما يلي:^(٢)

١. ان التنقيح الرابع وضعت نشاطات جمع القمامة، معالجة النفايات وتصريفها و استرجاع المواد خارج الصناعات التحويلية و خارج باب جيم بل ضمن الباب هاء: (إمدادات المياه وأنشطة الصرف وإدارة النفايات ومعالجتها) و تحت القسم ٣٨ و التي تشمل أنشطة جمع النفايات ومعالجتها وتصريفها، واسترجاع المواد في حين ان هذه النشاطات لا تزال ضمن الصناعات التحويلية في اقليم كردستان.

٢. و ايضا صنف التنقيح الرابع صناعة استغلال المحاجر لاستخراج الأحجار والرمال والطفل ضمن الباب باء و تحت عنوان التعدين واستغلال المحاجر في حين لا تزال هذه الصناعة تتعامل معها كصناعة تحويلية.

(١) انظر نصوص قانوني الاستثمار الصناعي للقطاعين الخاص والمختلط رقم ٢٠ لسنة ١٩٩٨ المعدل و رقم ٢٥ لسنة ١٩٩١

(٢) انظر التنقيح الرابع للتصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية واختصاره (ISIC)، ٢٠٠٩

٣. و التنقيح الجديد خصص الباب دال: لانشطة إمدادات الكهرباء والغاز والبخار وتكييف الهواء، و القسم ٣٥ في هذا الباب يشمل جميع أنشطة توليد الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، صنّع غاز الاستصباح، وتوزيع أنواع الوقود الغازية عن طريق أنابيب رئيسية، توصيل الوقود البخاري وتكييف الهواء. و تم وضع إصلاح وتركيب الآلات والمعدات ضمن الصناعة التحويلية و تشمل هذا القسم نشاط الورش التي تقوم باصلاح وتركيب الآلات والمعدات.

ثالثاً: واقع قطاع الصناعات التحويلية في محافظة السليمانية : حسب جدول رقم (١)، خلاصة نتائج الاحصاء الصناعي للمنشآت الصناعية الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة لمحافظة السليمانية لسنة ٢٠١٣ ، تتقدم محافظة السليمانية على بقية محافظات الاقليم و تضم ٥٧٩٩ منشأة صناعية صغيرة و ١٤٦ منشأة صناعية متوسطة و ٤١ منشأة صناعية كبيرة . و لكن بسبب إختلاف في تصنيفات الانشطة الصناعية لم يتمكن مصدر البيانات من تحديد حجم الصناعات التحويلية بشكل دقيق ولكن معظم هذه المنشآت تقع ضمن الصناعات التحويلية.^(١) علما انه تم تقسيم المنشآت الصناعية وفي ضوء معيار عدد العاملين إلى ثلاث فئات حجمية ، المنشآت الصغيرة وهي التي تستخدم عدد من العمال يتراوح بين (٩-١) والمتوسطة التي تستخدم (١٠-٢٩) والكبيرة تستخدم من ٣٠ عامل فأكثر.

الجدول رقم (١)

خلاصة نتائج الاحصاء الصناعي للمنشآت الصناعية الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة لمحافظة السليمانية لسنة ٢٠١٣

المحافظات	عدد المنشآت الصغيرة	عدد المنشآت المتوسطة	عدد المنشآت الكبيرة
أربيل	٢٣٧٥	٥٣	٣٦
السليمانية	٥٧٩٩	١٤٦	٤١
دهوك	٢٢١٣	٢٦	١٢

المصدر: من اعداد الباحث وإستنادا للمؤشرات الصناعية لهيئة إحصاء إقليم كردستان و الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠١٣

(١) موقع الهيئة العامة لإحصاء إقليم كردستان ، ٢٠١٤ ، (KSRO, 2014, CSO, 2014)

المبحث الرابع : الجانب الميداني

اولا : منهجية البحث: تم إستخدام الاحصاء الوصفي و الاستدلالي للحصول على نتائج هذا البحث وتم اختيار الاستبانة لجمع البيانات الاساسية إضافة الى زيارات ميدانية لعدد من المنشآت و المشاريع الصناعية في محافظة السليمانية و إضافة الى توفر قاعدة بيانات المشاريع الصناعية التابعة لمديرية التنمية الصناعية. و حسب احصائات رسمية عراقية و كوردستانية ، تتمركز في هذه المحافظة الاف من المشاريع و المنشآت الصناعية الكبيرة و المتوسطة و الصغيرة. (١) و تم توزيع إستثمارات الاستبانة علي عينة من المجتمع وتم ايضا توفير نسخة الكترونية من الاستبانة (Online) عن طريق (Google Drive) و ارسال الربط التالي عن البريد الالكتروني لافراد عينة البحث . علما ان الاستبانة اسلوب ملائم و مستخدم في ميدان الدراسات الوصفية. (٢)

و الاستبانة متكونة من اربع محاور ، المحور الاول معلومات عامة عن المنشأة او المشروع الصناعي و المحور الثاني معلومات شخصية عن الجيبين للاستبانة، و باعتبار البحث يعتمد بشكل اساس على آراء الباحثين فلهذا المحور أهمية و لتوضيح مدى قابلية هؤلاء الباحثين من إدراك و فهم حتى يتسنى لهم الاجابة عن أسئلة الاستبانة. و المحور الثالث صممت عن طريق قياس ليكارت الحماسي لمعرفة واقع مستلزمات و متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و ذلك عن طريق عرض ٢٧ فقرة ضمن أهم المستلزمات اللازمة و المحور الرابع صمم لمعرفة أهم العوائق امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و ذلك عن طريق قياس ليكارت حماسي و عرضت عليهم ١٧ فقرة كأهم العوائق المحتملة. علما ان هذه المستلزمات و العقبات المحتملة في المحورين الثالث و الرابع تم استنباطها من البحوث و الدراسات السابقة. (٣) و تم اقرارها من قبل لجنة من المحكمين.

ثانيا: المعالجات الإحصائية: استخدم الباحث مقياس ليكارت الحماسي لخمسة خيارات (اوافق بشدة، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) حسب الاوزان التالية الموضحة في جدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) مقياس الإجابة على الفقرات

الوزن	٥	٤	٣	٢	١
الرأي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحث

لتحقيق اهداف البحث والتحقق من فرضياتها ، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية، وعن طريق استخدام برنامج SPSS :

١- الوسط الحسابي : الوسط الحسابي = مجموع (عدد التكرار * الوزن) / حجم العينة

و قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح لاوزان آراء الباحثين على النحو الموضح في جدول رقم (٣):

(١) المصدر السابق ، موقع الهيئة العامة لاحصاء اقليم كوردستان، ٢٠١٤

(٢) (Kothari, C.R., 2004:p101)

(٣) (بلاسكة، ٢٠١٢، ص ١٥٦-١٦٢؛ Ferenc, 2011:p86; Mahmoud, 2014: pp.53-61)

جدول رقم (٣) معايير الإجابة

1.79 -1	2.59 -1.80	3.39 -2.60	4.19 -3.40	5 -4.20	المتوسط المرجح
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الرأي

المصدر: من اعداد الباحث

٢- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجموروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

استخدم الباحث ضمن اختبار صدق وثبات اداة البحث ، اختبار (كوجموروف- سمرنوف)“ واثبت الاختبار بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وقد وضع الجدول رقم (٤) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكلا المحورين الثالث و الرابع اكبر من ٠.٠٥ ، ($sig. > 0.05$) “ و هذا يشير الى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (٤) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحاور	عدد الفقرات:	قيمة(Z):	قيمة مستوى الدلالة:
الثالث	٢٧	0.732	0.658
الرابع	١٧	0.654	0.785
جميع الفقرات	٤٤	0.693	0.275

المصدر: من اعداد الباحث و بناء على نتائج برنامج SPSS

٣- اختبار (ألفا كرونباخ)“ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة. تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالبحث نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج. ونجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.65 وهو مقبول مما يدل على ثبات الاستبيان ومن ثم صلاحيته للقياس.

ثالثاً: عرض بيانات عينة البحث: تظهر بيانات عن عينة البحث كما موضح في الجدول (٥)، و تؤكد بان عينة البحث فعلا تعكس واقع المجتمع و هذه تعزز من مصداقية آراء العينة المأخوذة. فمثلا ان نسبة ضئيلة من الانثى ٤٪ فقط وصلت الى مستويات مشاركة صنع القرار في المنظمات الصناعية و المبحوثين يمثلون قطاعات مختلفة من المنشآت الصناعية و فعلا ان نسب الصناعات الغذائية و الكيماوية تشكل اكثر من ٧٠٪ حسب القاعدة البيانات. و ان الفئة العمرية لافراد العينة و تحصيلهم الدراسي و سنوات خبرتهم و مدى مشاركتهم في دورات تدريبية ايضا واقعية و تؤكد على ان غالبية المشاركين في صنع القرارات في المنظمات الصناعية من غير الشباب و لا يمتلكون شهادات عالية و غير مشاركين بدورات و لكن نقطة قوتهم فقط سنوات خبرتهم و التي اكثر من ٧٠٪ منهم كانت لهم سنوات خبرة اكثر من ١٠ سنوات. وهذه البيانات كلها تنسجم مع واقع الحال في هذا القطاع.

جدول رقم (٥) عرض بيانات عينة البحث

النسبة %	التكرارات	الخصائص الشخصية
٩٦	٦٧	ذكر
٤	٣	أنثى
١	١	اقل من ٢٥
٣٤	٢٤	من ٢٥ الى ٣٩
٤٣	٣٠	من ٤٠ الى ٥٥
١٧	١٢	من ٥٥ الى ٦٣
٤	٣	اكثر من ٦٣
١٠	٧	اقل من الثانوية
١٧	١٢	الثانوية
٣٩	٢٧	الدبلوم / خريج معهد
٣٣	٢٣	بكالوريوس / خريج كلية
١	١	دراسات عليا
٤	٣	اقل من ٥ سنوات
١٦	١١	٥ الى ٩
٢٣	١٦	١٠ الى ١٤
٣٤	٢٤	١٥ الى ١٩
٢٣	١٦	٢٠ و أكثر
٦٧	٤٧	صفر
٢٤	١٧	اقل من ٣
٩	٦	٣ الى ٥
٠	٠	اكثر من ٥
٣٢,٩	٢٣	صناعة المواد الغذائية والمشروبات والتبغ
٠	٠	صناعة النسيج و الملابس الجاهزة
٢,٣٥	٢	صناعة الخشب والأثاث
٢,٣٥	٢	صناعة الورق والطباعة والنشر
٢١,٢٤	١٥	الصناعة الكيماوية
٢٠	١٤	صناعة المواد المعدنية اللافلزية
٥,٧	٤	صناعة المعادن الأساسية
٠	٠	صناعة الات والمعادن
١٤,٣	١٠	صناعات تحويلية اخرى

المصدر: من اعداد الباحث و بناء على نتائج برنامج SPSS

رابعاً: عرض نتائج البحث:

١- نتائج وتحليل فقرات المحور الثالث (المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن)

وبصفة عامة قد تبين من جدول رقم (٦) : أن المتوسط الحسابي لاجوبة جميع فقرات المحور الثالث (المستلزمات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن) يساوي (٢,٢٨)، وهذه القيمة تعني مستوى اتجاه لا اوافق وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٧,٣٥٨ بالسالب، وهي اصغر من قيمة (t) الجدولية، والتي تساوي (١,٩٨)، و مستوى الدلالة صفر وهي اقل من ٠.٠٥ “ مما تدل على عدم توفر المتطلبات حسب آراء صناع القرار المدراء لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في هذه المنشآت و المشاريع الصناعية. وان معظم هذه المنشآت تفتقر الى رؤية استراتيجية و رسالة و قيم. وحصلت الفقرات المعنية بذلك على وسط حسابي ما بين (١,٥٠ و ٢,٥٠) وهذه تعني عدم اتفاق الجميع على وجود هذه المتطلبات الان في منشآتهم.

وتبدو من نتائج المنظور المالي ، ان هناك فعلا اهتمام بهذا الجانب الى حد ما و كما يشير الوسط الحسابي لهذه الفقرات والتي تجاوزت قيمتهم اكثر من قيمة قبول الاتجاه. و الفقرات المعنية هي (تقوم شركتكم بوضع أهداف مالية المراد تحقيقها مسبقاً) ، (لديكم من يقيسون مدى تحقيق الاهداف المالية) و (تقيسون مستوى رضا مالكي المشروع او اصحاب الاسهم من تحقيق الاهداف المالية) والتي حصلت على ٣,٨٦ و ٤,٠٧ و ٤,٣٧ على التوالي و التي اعلى من قيمة وسط القبول الافتراضي.

وفي قياس منظور الزبائن ، تبدو ان الاهتمام لم تصل الى الحد المطلوب و ان معظم هذه المنشآت لا تشارك الزبائن في تصميم منتجاتها و لا تقيسون عددهم و لا مستوى رضاهم . و ان الوسط الحسابي لهذه الفقرات المعنية بمنظور الزبائن و كما تظهر في الجدول التالي بقت في مستوى عدم التأييد وهو بين (١,٠١ و ٢,١٠). و كما تبدو في الجدول ، ان هذه المنشآت افتقرت ايضا الى الاهتمام بالفقرات التي توضح متطلبات منظوري العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو . و لم تصل الوسط الحسابي الى مستوى الوسط الحسابي المرجح للقبول.

جدول رقم (٦) تحليل فقرات المحور الثالث (مستلزمات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة (٤):	مستوى الدلالة:
	الاستراتيجية				
١	للشركة رؤية استراتيجية	1.76	.751	-13.854	.000
٢	الرؤية موثقة و معلنة للجميع	1.67	.756	-14.702	.000
٣	للشركة رسالة	1.71	.617	-17.428	.000
٤	الرسالة موثقة و معلنة للجميع	1.50	.504	-24.920	.000
٥	للشركة قيم محددة	1.91	.775	-11.715	.000
٦	القيم موثقة و معلنة للجميع	1.70	.709	-15.337	.000
٧	للشركة أهداف ذكية	2.10	.837	-9.000	.000
٨	المنشأة تعلن الأهداف المراد تحقيقها لجميع العاملين	1.74	.695	-15.124	.000
٩	الاهداف تتلائم مع الموارد المتاحة	1.84	.828	-11.697	.000
١٠	توجد شدة المنافسة في القطاع الصناعي الذي تعملون فيه	1.83	.884	-11.085	.000
١١	لشركتكم ميزة تنافسية	1.84	.754	-12.833	.000
١٢	هناك تقييم و مراجعة دورية لاستراتيجية الشركة	2.50	.913	-4.583	.000
	المنظور المالي				
١٣	تقوم شركتكم بوضع أهداف مالية المراد تحقيقها مسبقا	3.86	.839	8.547	.000
١٤	لديكم من يقيسون مدى تحقيق الاهداف المالية	4.07	.840	10.676	.000
١٥	تقيسون مستوى رضا مالكي المشروع او اصحاب الاسهم من تحقيق الاهداف المالية	4.37	.543	21.132	.000
	منظور الزبائن				
١٦	تشارك منشآتكم زبائنها و عملائها في تصميم منتوجاتكم	2.10	.919	-8.192	.000

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة (t):	مستوى الدلالة:
١٧	تقيسون عدد زبائنكم باستمرار	2.01	.955	-8.632	.000
١٨	تقيسون مستوى رضا الزبائن من منتجاتكم و خدماتكم	1.91	.928	-9.783	.000
	منظور العمليات الداخلية				
١٩	تقيسون مستوى استخدام التكنولوجيا و الادوات الحديثة مقارنة بمنافسيكم	1.91	.897	-10.130	.000
٢٠	تطبقون مبدأ مشاركة الجميع في إدارة الشركة	2.10	.871	-8.649	.000
٢١	تطبق شركتكم نظام للجودة	2.03	.884	-9.192	.000
٢٢	تقيسون مستوى رضا العاملين من إدارة الشركة	2.11	1.174	-6.313	.000
	منظور النمو و التعلم				
٢٣	تصرفون الاموال من اجل البحث و تطوير في شركتكم (المشاركة في المعارض الدولية)	2.59	1.042	-3.325	.001
٢٤	توفرون البيئة اللازمة للابداع و لتطوير الافراد داخل الشركة	2.64	1.008	-2.965	.004
٢٥	للشركة نظام للتحفيز	2.60	.954	-3.508	.001
٢٦	للشركة نظام للترقية	2.46	1.188	-3.823	.000
٢٧	للشركة برامج للتدريب	2.76	.908	-2.238	.028
	جميع الفقرات:	2.28	0.850	-7.358	0.001

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (٦٩) ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي (١,٩٨).

المصدر: من اعداد الباحث و بناء على نتائج برنامج SPSS

٢- نتائج و تحليل فقرات المحور الرابع (العوائق امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن)

وبصفة عامة قد تبين من الجدول رقم (٧)، أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (العوائق امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن) يساوي (٤,٠٣)، وقيمة t الحسوبة المطلقة تساوي ١٤,٣٤ ، اكبر من قيمة (t) الجدولية، والتي تساوي (١,٩٨)، و مستوى الدلالة يساوي صفر، وهي اقل من ٠.٠٥ “ مما يدل على وجود هذه العوائق فعلا حسب آراء مشاركي صنع القرار امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في هذه المنشآت. وكما تظهر في الجدول ، ان هناك توافقا واضحا على

العوائق الموجودة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن ما عدى فقرة واحدة وهي الفقرة رقم (٣) ، (ضعف التأقلم مع التغييرات) والتي حصلت على (٣,٣٧) وهي قيمة أيضا تبقى في مدى الخايد و لم تنزل لمستوى عدم القبول. وبالامكان ترتيب العوائق حسب الاهمية بناءً على حجم قيمة الوسط الحسابي.

جدول رقم (٧) تحليل فقرات المحور الرابع (العوائق امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة (t):	مستوى الدلالة:	الترتيب
١	ضعف انتهاز الجانب الإستراتيجي.	4.30	.574	18.963	0.000	1
٢	غياب التخطيط والاتصالات	3.93	.621	12.503	0.000	12
٣	ضعف التأقلم مع التغييرات	3.37	1.010	3.078	0.000	17
٤	نقص وعي المدراء بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن	3.97	.568	14.199	0.000	11
٥	لا توجد استراتيجية مكتوبة	4.09	.737	12.324	0.000	7
٦	وجود اهتمام كبير فقط بالجانب المالي .	4.21	.562	18.080	0.000	3
٧	عدم كفاية مؤشرات الأداء الاساسية لتقييم الاداء	3.90	.684	11.006	0.000	16
٨	عدم وجود نظام مسك السجلات	4.21	.562	18.080	0.000	6
٩	غياب الاتصال مع الزبائن وانحصار التسويق في مفهومه التقليدي	4.26	.533	19.657	0.000	2
١٠	نقص إجراءات البحث عن مدى رضى الزبائن عن المنتجات ومعرفة احتياجاتهم وأذواقهم.	4.09	.558	16.278	0.000	8
١١	عدم النظر الى الموارد البشرية كأئمن مورد.	4.03	.589	14.609	0.000	10
١٢	عدم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة	3.93	.598	13.000	0.000	14
١٣	عدم معرفة مدى مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين و العاملين في الشركة	3.90	.617	12.197	0.000	15
١٤	عدم تطبيق نظام الترقيات والحوافز	3.93	.666	11.658	0.000	13
١٥	عدم فسخ المجال للإبداع من قبل الموظفين	4.06	.759	11.650	0.000	9

ت	الفقرات	الموسيط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة (t):	مستوى الدلالة:	الترتيب
١٦	عدم امتلاك انظمة فعالة لادارة الجودة	4.21	.508	20.011	0.000	4
١٧	عدم تفعيل عمليات البحث والتطوير	4.21	.611	16.619	0.000	5
	جميع الفقرات:	4.03	0.632	14.347	0.000	

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (٦٩) ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي (١,٩٨).

المصدر: من اعداد الباحث و بناء على نتائج برنامج SPSS

٣- اختبار لتصنيف محاور مستلزمات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن: وكما تظهر في الجدول رقم (٨) لاختبار (T-Test) لعينة واحدة، اثبت ترتيب محاور المستلزمات حسب توافرها، وان وضع المستلزمات من المنظور المالي جيدة و لكن هناك عدم الاهتمام ببقية المحاور و وخاصة من جانب المنظور الاستراتيجي الشامل ثم يأتي منظور العمليات الداخلية و منظور الزبائن و اخيرا منظور التعلم و النمو.

الجدول (٨): اختبار لاختبار (T-Test) لعينة واحدة One-Sample Statistics

Test Value = 45						
محاور الفقرات	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستراتيجية	-51.628	69	0.000	-22.88571	-23.7700	-22.0014
المنظور المالي	32.493	69	0.000	9.20000	8.6352	9.7648
منظور الزبائن	-13.332	69	0.000	-2.97143	-3.4161	-2.5268
منظور العمليات الداخلية	-16.716	69	0.000	-3.84286	-4.3015	-3.3842
منظور التعلم والنمو	-4.463	69	0.000	-1.95714	-2.8320	-1.0823

المصدر: من اعداد الباحث و بناء على نتائج برنامج SPSS

٤- التحليل العاملي (Factor Analysis): استخدم اختبار التحليل العاملي ، لمحاولة تصنيف العوائق و ترتيبها حسب حجم تأثيرها امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و كما موضح بالجدول رقم (٩) مصفوفة المكونات المدورة ، تم تصنيف العوائق في ١٧ في سبع عوامل و تم تحديد ما هي أهم العوائق امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن. العامل الاول ، عبارة عن فقرتي (٤ و ١٣) و هما (نقص وعي المدراء بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن ، عدم معرفة مدى مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين و العاملين في الشركة) و فعلا معظم آراء مشاركي صنع القرار تمحورت حول هذين الفقرتين. و صنفت كالعامل الاخير و

السابع كافل تأثيرا مقارنة ببقية العوامل و هما فقرتي (٢ و ١) وهما (ضعف انتهاج الجانب الإستراتيجي، غياب التخطيط والاتصالات) و تبدو ان صياغة الفقرتين بشكل عام أدت الى هذه النتيجة . و الجدول (١٠) تبين جودة القياس و قيمة (KMO) والتي هي أعلى من ٧٠٪ .

الجدول (٩): مصفوفة المكونات المدورة

Rotated Component Matrix^a مصفوفة المكونات المدورة

Factors	Component	Component % of Variance
1	Q12-4	0.835
	Q12-13	0.827
2	Q12-15	0.805
	Q12-12	0.725
	Q12-3	0.654
3	Q12-11	0.799
	Q12-6	0.708
	Q12-5	0.624
4	Q12-8	0.690
	Q12-16	0.671
5	Q12-9	0.797
	Q12-10	0.526
	Q12-7	0.466
6	Q12-4	0.778
	Q12-17	0.479
7	Q12-2	0.801
	Q12-1	0.601

المصدر: من اعداد الباحث و بناء على نتائج برنامج SPSS

الجدول (١٠): جودة القياس وقيمة (KMO)

إختبار KMO and Bartlett's		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	318.718
	Df	136
	Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث و بناء على نتائج برنامج SPSS

خامسا: الاستنتاجات:

في هذا الجزء الأخير ننظر إلى الوراء إلى هدفنا من إعداد هذا البحث ومشكلة البحث . لتقييم ما إذا كنا قد أنجزنا ما كنا نؤمل تحقيقه حول إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية . وقد توصلنا الى الاستنتاجات التالية:

(١) البحث أوضح عدم توفر المستلزمات و المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الصناعات التحويلية و تم ترتيب هذه المقومات الغير المتوفرة حسب أهميتها لمختلف الصناعات التحويلية و خصوصا متطلبات المناظير الغير المالية و أشارت النتائج الى وجود إهتمام الى حد ما بالمنظور المالي.

(٢) و اثبت البحث وجود عوائق و قيود مختلفة امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و التوافق على هذه العراقيل كانت كبيرة من قبل مشاركي صنع القرار في الصناعات التحويلية المتنوعة عندما عرض عليهم هذه العوائق.

(٣) لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين في إدراك المستلزمات اللازمة و إدراك العوائق امام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن طبقا لعدد من متغيرات الشخصية كالجنس، العمر، سنوات الخبرة، الالتحصيل العلمي و عدد الدورات و من مختلف المنشآت الصناعات التحويلية.

(٤) لا توجد أختلاف بين مستوى إدراك مشاركي صنع القرار لأهمية الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازنة باختلاف الجنس، العمر، الخبرة، الالتحصيل العلمي و عدد الدورات و من مختلف المنشآت الصناعات التحويلية.

سادسا: التوصيات:

بناء على الاستنتاجات السابقة توصل الباحث الى جملة من التوصيات ومنها:

- ١- ضرورة قيام قطاع الصناعات التحويلية بعمل تغيرات جوهرية في أنظمة قياس الأداء تبعدها عن الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية و تبني المعايير و المقاييس غير المالية لقياس الاداء و إدارته.
- ٢- توعية و تأهيل العاملين و خصوصا المدراء و رؤساء الاقسام المشاركين في صنع القرار بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن مما سيسهل من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.
- ٣- صياغة استراتيجية واضحة للمنشأة ضرورية لان اصل فلسفة بطاقة الاداء هو ترجمة الاستراتيجية الى إجراءات ملموسة و بناءً على توافق أفراد المنظمة.

- ٤- الاتصال بالزبائن والخروج من التسويق في مفهومه التقليدي و العمل لبناء علاقة مستمرة معهم و حتى إجراء البحوث عن مدى رضى الزبائن عن المنتجات ومعرفة احتياجاتهم وأذواقهم .
- ٥- و من أدوات تحسين العمليات الداخلية المقبولة هي تطبيق إدارة الجودة و تعزيز الإدارة بالمشاركة و إدارة الاتصالات اللتان تؤديان الى إستغلال أمثل لجميع الطاقات المتوفرة لدى العاملين.
- ٦- العمل لمعرفة مدى مستوى الرضا الوظيفي و ارتياح العاملين و خلق روح المبادرة و فسح المجال للإبداع و الابتكار و هذه تسهل التوصل لتوافق أفراد المنظمة على آليات صياغة الاستراتيجيات وترجمتها الى إجراءات و ممارسات عملية لتحقيق الاهداف.
- ٧- و من أهم الاساليب للاهتمام بالمنظور التعلم و النمو هي تفعيل عمليات البحث والتطوير ، و اعتبار المشاركة في المعارض المحلية و الخارجية أقل حد ممكن و مقبول ضمن البحث و التطوير .
- سابعاً: البحوث المستقبلية: و اخيراً، وتبينت من نتائج هذا البحث الى ان حجم الفجوة اكبر من ان تملأ ببحث واحد و يوصي الباحث باجراء مزيد من البحوث في المستقبل من أجل تطبيق و استخدام فعال لبطاقة الاداء المتوازن . ومن هذه البحوث المقترحة:
١. الاليات الفعالة لتوفير المستلزمات و إزالة القيود و العوائق أمام تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المنشآت الصناعية .
 ٢. مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية .
 ٣. مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في إدارة التغيير .

المصادر:

١. إبراهيم إبراهيم شريف، أحمد حبيب رسول، نعمان دهش صالح العقيلي، جغرافية الصناعة، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٨٢، ص ١٢.
٢. أحمد، ضحى سالم، القيمة المضافة للصناعة التحويلية العربية في ظل العولمة، مجلة جامعة انبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد ٢ العدد ٤ سنة ٢٠١٢
٣. صالح بلاسكة، ٢٠١٢. قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس -سطيف- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التيسير.
٤. عماج، بدر حمود، (٢٠٠١) أسباب فشل تجربة النماذج الغربية للإدارة في دول العالم الثالث: دراسة حالة المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الانسانية و الادارية، جامعة ملك فيصل، المجلد الثاني، العدد الاول، مارس ٢٠٠١، ص ١١٧-١٧٢

٥. محمد، حيدر صالح، ٢٠٠٦، الاستراتيجية المقترحة لتنمية الصناعة التحويلية في العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ١٥، السنة ٢٠٠٧، ص ٣٠٤-٣٢٦
٦. ناشور، هيام خزعل، واقع الصناعات التحويلية في دولة الإمارات العربية المتحدة لعامي (٢٠١٠-٢٠١١)، مجلة الخليج العربي، المجلد ٤٤ ، العدد (١،٢) ، جامعة بصرة، ٢٠١٦، ص ١٣٨-١٥٨.
٧. هاشم و محمود، سعاد قاسم ، محمد حسين، تقييم كفاءة أداء قطاع الصناعة التحويلية العام في العراق للمدة (٢٠٠٩-٢٠١٠)، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد ٢٠، العدد ٧٥، السنة ٢٠١٤، بغداد.
٨. هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص ص: ٢٩٥-٢٩٦.
9. Alrafadi, K.M. and Md-Yusuf, M., (2011). Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard. American Journal of Economics and Business Administration, 3(4), p.618.
10. Anthony, R., Govindarajan, V. (2007). Management control systems, 12th ed. New York: McGraw-Hill
- Banchieri, L., Campa Planas, F. and Sanchez Rebull, M., (2012). What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard?.
- Chang, H.J., (2002). Kicking away the ladder: development strategy in historical perspective. Anthem Press.
- CSO, 2014. Central statistical organisation. [Online]. Available from: <http://www.cosit.gov.iq/ar/industrial>. [Accessed: 3rd July 2014].
- De Waal, A.A., (2007). Is performance management applicable in developing countries? The case of a Tanzanian college. International journal of emerging markets, 2(1), pp.69-83
11. Supplier Company. In 7th Research/Expert Conference With International Participations. Frigo, M.L., 2012. The balanced scorecard: 20 years and counting. Strategic Finance, 94(4), p.49.
- Jaeger, A.M. and Kanungo, R.N. eds., (1990). Management in developing countries. London: Routledge.
12. Kaplan, R.S., Norton, D.P. and Rugelsjoen, B., (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. Harvard Business Review, 88(1), pp.114-120.
13. Kaplan, R.S., (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. Handbooks of management accounting research, 3, pp.1253-1269.
14. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.

15. Kothari, C.R., (2004). Research methodology: Methods and techniques. New Age International.
16. KSRO (2014). Kurdistan statistical region organisation. [Online]. Available from: <http://www.krso.net> [Accessed: 3rd July 2014].
17. Lindberg, E. and N Schönfeldt, S., (2009). The balanced scorecard at Skellefteå municipality.
18. Lueg, R. and Carvalho e Silva, A.L., (2013). When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard.
19. Madsen, Dag Øivind, (2015). The Balanced Scorecard in the Context of SMEs: A Literature Review Review of Business Research, Vol. 15, Iss. 3, pp. 75-86
20. Mahmoud, A.G.S., (2014). Adopting of balanced scorecard by manufacturing firms in Bahrain: An empirical study. Journal of Finance and Accounting, 2(3), pp.53-61.
21. Manuele, F.A., (2009). Leading & lagging indicators. Professional Safety, 54(12), p.28.
22. Morisawa, T., (2002). Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. *NRI papers*, 45, pp.1-15.
23. Olve, N.G., C.J. Petri, J. Roy and S. Roy, (2004). Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecard. *Ivey Bus. J.*, 1-7.
24. Rigby, D., and Bilodeau, B. (2013). Management Tools and Trends 2013. London: Bain & Company.
25. Sibbet, D., (1997). 75 years of management ideas and practice 1922-1997. *Harvard Business Review*, 75(5), pp.2-12.
26. Von Bergen, C.W. and Benco, D.C., (2004). A balanced scorecard for small business. In Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference. Dallas, Texas (pp. 15-18).