

**((قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام
بطاقة الأداء المتوازن))**

غيث خلف حمد

الدكتور؛ حسن كتلو

جامعة الجنان - كلية إدارة الأعمال لبنان

يهدف هذا البحث الى ابراز دور تقنية بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي قياسا بالنظم التقليدية التي تستعمل في هذا المجال لاعتماد الاخيرة على المؤشرات المالية فقط. وحيث ان مشكلة البحث تمثلت في عدم قدرة أنظمة قياس الأداء التقليدية في تصويب أداء الوحدات الاقتصادية، فان هذا البحث قد اتجه الى دراسة أنظمة قياس الأداء التي من شأنها تحسين أداء الوحدات الاقتصادية وتتناول جوانب غير تقليدية تمثلت ب: مقاييس البعد المالية. مقاييس بعد العملاء. مقاييس بعد العمليات الداخلية. مقاييس بعد بالتعلم والنمو. حيث قام الباحث باختبار أثر قياس الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجراها على 8 شركات عراقية مرجحة في بورصة الأوراق المالية، حيث توصل الى نتائج هامة مفادها: يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد الأداء المالي في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة، وبناء عليه فقد أوصى الباحث بالعمل على تبني استراتيجية قياس الأداء المتوازن لما له من اثر إيجابي في الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، الأداء المالي، التعلم والنمو.

Abstract

This research aims to highlight the role of the balanced scorecard technique in evaluating strategic performance compared to the traditional systems that are used in this field, as the latter rely on financial indicators only. Since the research problem was the inability of traditional performance measurement systems to correct the performance of economic units, this research turned to studying performance measurement systems that would improve the performance of economic units and address unconventional aspects represented by: financial dimension measures. Customer dimension metrics. Measurements after internal operations. Measurements for learning and growth. The researcher tested the impact of balanced performance measurement on strategic performance through the use of appropriate statistical methods, through a field study he conducted on 8 Iraqi companies listed on the stock exchange, where he reached important results stating: There is a substantial impact on the expected performance of measuring balanced performance according to... After financial performance in the strategic performance of the companies in the study sample, the researcher recommended working on adopting a balanced performance measurement strategy because of its positive impact on the strategic performance of the companies in the research sample. **Keywords:** balanced scorecard, strategic performance, financial performance, learning and growth.

المقدمة

شهدت السنوات القليلة الماضية تطوراً كبيراً في المفهوم الإداري انطلاقاً من عصر النهضة الصناعية و وصولاً إلى عصرنا هذا والتميز بالثورة والنهضة المعلوماتية مما خلق أفكاراً حديثة واتجاهات جديدة انصب اهتمامها في الدرجة الأولى على العمل نحو تطوير طرق وأساليب القياس والتقييم الخاصة في الأداء الإداري والمالي وذلك من اجل توليد وصناعة المعلومات التي من شأنها أن ترشد إدارات المنشآت الاقتصادية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات المهمة في الجانب المالي والإداري والتي على أساسها سوف تبني هذه المنشآت استراتيجيتها وتعد تقنية بطاقة الأداء المتوازنة من بين التقنيات الحديثة التي ثبت نجاحها في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي في ظل التطورات البيئية لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الاداء. حيث إن الرقابة في ظل بطاقة الأداء المتوازن من شأنها أن تساعد المنشأة على فهم استراتيجيتها المستقبلية وترشدها نحو اتخاذ القرارات المستقبلية الواضحة لأنها تقوم بتقسيم الأهداف العملائية إلى مجموعات متسلسلة ومتراصة ومفهومة نستطيع قياسها بشكل دقيق وتمكن الشركة من رؤية ما ينتظرها مستقبلاً من مخاطر أو ازدهار، وعلى ضوء هذه الرؤية المستقبلية والتوقعات تستطيع الإدارة أن تقوم بشكل جازم باتخاذ القرارات المصيرية وبالتالي تستطيع المنشأة مواصلة أعمالها وأنشطتها بنقّة وكفاءة واكثر إنتاجية. وإن اهم ما يميز الرقابة من خلال قياس الأداء المتوازن هو الاعتماد على المقاييس المالية وغير مالية واستخدامها بشكل متوازن فيما بينها كما إنها تربط مشاهدات الماضي بالحاضر وتسقطها على ما يمكن حدوثه في المستقبل وهي تختلف في هذا كثيرا عن طرق القياس التقليدية التي تهتم فقط بالأحداث والمعلومات المالية التاريخية. (الكساسبة، ٢٠٢١، صفحة ٣٢) مما لا شك فيه أن اغلبه المؤسسات والشركات الاقتصادية في العراق كبقية المنشآت الاقتصادية في معظم دول العالم قد تأثرت بشكل كبير بالتغيرات التي طرأت في بداية القرن الحالي على جميع المستويات وجعلت امر المنافسة صعباً جداً ومعقداً مما دفعها نحو إيجاد طرق وأفكار حديثة والاستعانة بطرق وأساليب إدارية مبتكرة ومتطورة من اجل رفع جودة أداءها وترشيدها نحو التخطيط الصحيح واتخاذ القرارات بشكل سليم وذلك من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تصبوا إليها، هذه الطرق والأساليب المستحدثة تمثلت بتنفيذ الرقابة الإدارية التي تعتمد على فكرة الأداء

المتوازن وتطبيق هذا النموذج لأنه يوفر لها كل الأساليب التي تساعد على كشف ومعرفة نقاط القوة والضعف ويمكنها من العمل على معالجة الخلل والعوائق التي تمنعها من الوصول لغاياتها وتحقيق أهدافها. (عبوي، ٢٠٢٠، صفحة ١٦)

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ان الوحدات الاقتصادية العراقية تعاني من عدم الاهتمام بتطبيق التقنيات الحديثة ذات الصلة بحاسبة الكلفة والادارية ومنها بطاقة الأداء المتوازنة وما يؤديه تطبيقها من اهمية في تقويم الاداء الاستراتيجي لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية. ولذلك فإنه من الممكن صياغة إشكالية هذه الدراسة بطرح السؤال الأساسي و المحوري التالي: ما أهمية الدور الذي تؤديه قياس الأداء المتوازن في تفعيل قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في الشركات العراقية عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

الأهمية العلمية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من الدور الذي تقوم به بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، والتعرف على مزايا وفوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في قياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تقوم بتعريف وإرشاد القيمين على التخطيط واتخاذ القرار في المنشآت على الجوانب المهمة والإيجابية لأساليب طريقة الأداء المتوازن لأنها تقوم على موازنة الأبعاد المالية وغير مالية وكيفية تطبيق هذه الأساليب واستخدامها الصحيح من اجل تحصيل أكبر كم من الفوائد وتمنحهم منهج مهم لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي نحو استخدام الأساليب الغير مالية والغير تقليدية أيضاً إلى جانب الأساليب المالية التقليدية.

الأهمية العملية: التعرف على مقومات وصعوبات اعتماد قياس الأداء المتوازن في الشركات العراقية عينة الدراسة، إضافة إلى كونها نقطة انطلاق نحو إعداد المزيد من الدراسات المستقبلية التي المتعلقة بموضوع قياس الأداء المتوازن في البيئة العراقية، وتسعى نحو إيجاد الأجوبة والحلول وذلك من خلال التعريف بأسلوب الرقابة الجديد تحت ظل بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى ابراز دور تقنية بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي قياسا بالنظم التقليدية التي تستعمل في هذا المجال إضافة إلى التعرف على العناصر الرئيسية المكونة لطريقة قياس الأداء المتوازن وإظهار أهميتها في عملية قياس الأداء الاستراتيجي من حيث الحدائة وموافقته لمتطلبات وتحديات العصر الحالي والتعرف على الأمور التي تركز عليها قياس الأداء المتوازن من الناحية النظرية والعملية والإجرائية، إضافة إلى تقديم المقترحات حول الطريقة المثلى في تطبيق الرقابة من خلال أساليب الأداء المتوازن وذلك من اجل تحسين الأداء في جميع الأعمال في مختلف المنشآت العراقية.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع وفق ابعاد قياس الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة. ويتفرع عنها الفرضيات التالية: الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد الأداء المالي في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد العملاء في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد التطور والعمليات الداخلية في الأداء الاستراتيجي في ا عينة الدراسة الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد النمو والتعلم في الشركات عينة الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً- مفهوم الاداء الاستراتيجي واهميته

يتطلب بلوغ الوحدة الاقتصادية لأهدافها وضع الخطط والاجراءات والسياسات والبرامج الكفيلة بتحديد كيفية إدارة مواردها بكفاءة ومتابعة نتائج ممارساتها العملية وهذا يتم من خلال نظام يكفل تقويم الأداء الكلي للوحدة الاقتصادية. ولقد تعددت المفاهيم التي جاءت بها الادبيات المتعلقة بالأداء، اذ يعرف (David, 2001:308) الأداء بأنه تعبير عن نتائج الانشطة والممارسات التي يفترض ان تنسجم او تقابل اهداف الوحدة الاقتصادية. كما يعرف (Janger , 2005: 39) الأداء بأنه إطار عمل يناقش إنتاجية الوحدة الاقتصادية من وجهة نظر واقعية. اما بالنسبة للأداء الاستراتيجي فيعرف بأنه قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق اهدافها الطويلة الاجل المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف (٧٥٧: 1990 ,

Miller & Bromiley) اما عن أهمية الأداء الاستراتيجي فلقد احتل أهمية ودور كبير باعتباره جزء أساسي ومحوري في تحديد مدى نجاح او فشل الوحدات الاقتصادية تجاه الخطط الاستراتيجية التي يتم تحديدها فضلا عن ان ما تواجهه هذه الوحدات من تحديات كبيرة يستدعي منها تحديد المؤشرات او المقاييس التي يمكن استعمالها في قياس الأداء الاستراتيجي (Brown & Laverick, 1994: 89) وفي هذا الصدد يشير (الحسيني. ٢٠٠٠: ٢٣٢) الى ان الخطط الاستراتيجية والسياسات للوحدات الاقتصادية وعملية وضعها انما ترتبط بنتائج الأداء التي تتحقق ومحاولة إيلاء الاهتمام الكافي من قبل إدارات هذه الوحدات بما يتحقق من نتائج ومتابعتها.

ثانياً- مفهوم وأهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

يعرف تقييم الاداء الاستراتيجي بأنه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الأهداف المرسومة (Kinney,2006:789) كما يعرف ايضا بأنه مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف والخطط الاستراتيجية من اجل اتخاذ القرارات المناسبة للتصدي لجوانب الضعف ودعم الجوانب التي تعد كقوة للوحدة الاقتصادية (Garrison & Noreen, 2003:449). اما (Blocher,et.,al.,2005:819) فيعرف تقييم الاداء الاستراتيجي بأنه عملية ممنهجة تهتم بالنتائج التي تتحقق من اجل دراسة مدى توافقها هذه النتائج مع الأهداف المرسومة من اجل اتخاذ القرار المناسب بصدده معالجة نواحي الضعف او دعم النواحي الإيجابية اما عن أهمية تقييم الاداء الاستراتيجي، فيشير (Jaimbalvo,2001:362) بهذا الصدد الى ان أهميته تتركز في النقاط الآتية:

- تحديد العمليات والاجراءات الناجحة والمطابقة للتقييم من اجل تحديد المساحات التي تحتاج الى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من امكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في ادارة العمليات المختلفة للوحدة الاقتصادية وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.
- اتخاذ قرار بشأن اجراء توسيع او تقليص في الاداء وهل يستلزم الامر اجراء التعديلات في بعض الإجراءات والعمليات بالشكل الذي يؤدي الى تحسين قيمة الوحدة الاقتصادية.
- يعمل تقييم الأداء الاستراتيجي على تحقيق استراتيجيات الوحدات الاقتصادية.
- المساعدة في إعطاء صورة واسعة عن مدى التطابق والانسجام بين اهداف الوحدة الاقتصادية وخططها الاستراتيجية.
- الاستخدام الامثل لموارد الوحدة الاقتصادية وبالشكل الذي يعمل على تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية.

ثالثاً- نماذج قياس الاداء الاستراتيجي

ان عملية تحديد نماذج قياس الأداء الاستراتيجي تعد أحد الجوانب الضرورية لتطبيق أي استراتيجية من استراتيجيات الوحدة الاقتصادية وركن أساسي من اركان نجاحها، اذ بموجبها يتم تحديد الأنشطة اللازمة بما تتضمنه من عمليات مختلفة وثانيتها تحديد الأهداف والسياسات ذات العلاقة بتلك الأنشطة (Simons,2000:32) ويشير (Hunger & Wheeln,2004:234-236) الى ان هنالك عدة انواع لنماذج قياس الاداء الاستراتيجي وكالاتي:

- ١- نماذج القياس التقليدية توضح تلك النماذج مدى قابلية الوحدات الاقتصادية على تحقيق الربح وتتمثل في المؤشرات المالية فقط مثل العائد على راس المال المستثمر، ربح السهم الواحد، العائد على حق الملكية وغيرها من المؤشرات المستخدمة في هذا المجال.
- ٢- نماذج القياس ذات العلاقة بأصحاب المصالح يعكس هذا النوع من النماذج الأثر الذي يتركه أداء الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية من وجهة نظر أصحاب المصالح وفق المقاييس او المؤشرات التي بموجبها يتم قياس الأداء سواء بالأمد البعيد او القصير وكما موضح في

الجدول (١). جدول (١) نماذج القياس في علاقتها بأصحاب المصالح

تصنيف اصحاب المصالح	نماذج القياس في المدى القصير	نماذج القياس في المدى البعيد
الزبائن	المبيعات (كمية وقيمة) الزبائن الجدد حاجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها او التي حاولت المنظمة تلبيتها	نمو المبيعات دوران الزبائن القدرة على السيطرة على الاسعار
المجهزون	تكلفة المواد الاولية وقت التسليم المخزون توافر المواد الاولية	معدلات نمو كل من: تكلفة المواد الاولية وقت التسليم المخزون الافكار الجديدة من المجهزون

التمولون	ربحية السهم الواحد سعر السهم بالسوق عدد قوائم الشراء العائد على حق الملكية	القدرة على اقناع المتعاملين الاساسيين في السوق المالية باستراتيجية النمو في العائد على حق الملكية
الافراد العاملين	عدد الاقتراحات المقدمة الانتاجية عدد الشكاوى المقدمة	عدد الترقيات الداخلية دوران العمل
الجهات التشريعية	عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمنظمة العلاقة مع اعضاء المنظمة	عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في الصناعة مستوى التعاون في حالات المنافسة
جمعيات حماية المستهلك	عدد الاجتماعات عدد حالات اعمال العنف العدائية عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	
المدافعون عن البيئة	عدد الاجتماعات عدد حالات التحالف عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن المدافعون عن البيئة

Source: (Harrison & John,1998:128)

٣- قيمة ملكية حملة الأسهم يعرف (Harrison & John,1998:128) قيمة ملكية حملة الاسهم بأنها قيمة المجري النقدي الحالية والمستقبلية يضاف اليها قيمة الوحدة الاقتصادية عند تصنيفها. اذ يرتكز هذا النوع من النماذج على اعتبار ان المجري النقدي هو المعيار الرئيس والملائم لقياس الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية. اذ يخصم المجري النقدي المستقبلي عند احتساب القيمة الحالية وفق معدلات الخصم المحددة لكل طريقة من طرائق احتساب القيمة الحالية. ومن أبرز الطرائق التي تستخدم لقياس الأداء وفق هذا النوع يكاد ينحصر في طريقة القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added التي تعتمد على حساب الفرق بين قيمة الوحدة الاقتصادية على وفق استراتيجيتها السابقة وبين قيمتها على وفق استراتيجيتها الحالية وكما في المعادلة الآتية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الربح بعد الضريبة - (الاستثمار في الاصول × المعدل الموزون لكلفة راس المال)

وهناك أيضا طريقة القيمة السوقية المضافة Market Value Added التي تستند على احتساب الفرق بين القيمة السوقية للوحدة وبين راس مال المساهمين والدائنين ويلاحظ مما سبق، ان بعض نماذج القياس ما هي الا نماذج يقتصر استعمالها في تقويم الأداء المالي فقط وبعضها للأداء غير المالي، مع الإشارة الى ان تحقيق النجاح من قبل الوحدة الاقتصادية في ظل التغيرات البيئية وما تشهده من تقدم تكنولوجي ومنافسة وغيرها قد يجعلها تبتعد في عملية تقويم الأداء الى خارج حدودها الداخلية لتأخذ بنظر الاعتبار الزبائن والخبرات المكتسبة ومدى تأثير التطورات على العمليات الداخلية والتي تعطي تصورا اوفق عن أداء الوحدة الاقتصادية الشامل. وفي هذا الصدد قدم (Kaplan & Norton,1992) تقنية بطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard technique باعتبارها من التقنيات التي ثبت نجاحها في مجال تقويم الأداء الاستراتيجي لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية.

رابعاً: تقنية بطاقة الأداء المتوازنة، المفهوم والاهمية

يعرف (Kaplan & Norton,1992:71) تقنية بطاقة الأداء المتوازنة بانها "مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة صورة شاملة عن اداء الوحدات الاقتصادية كما تعرف أيضا بانها نظام لقياس الاداء باستعمال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية ذات العلاقة بعوامل تحقيق النجاح الحاسم للوحدة الاقتصادية والتي تساهم في حفظ الاداء التشغيلي قصير الامد مع نفس الخط الذي يسير بموجبه الاداء الاستراتيجي طويل الاجل (Jackson & Sawyers,2001:372) اما عن اهمية تقنية بطاقة الأداء المتوازنة، فتكمن في الآتي فيذكر ان اهمية هذه التقنية تكمن في الآتي (Kaplan & Norton ,1992:264) :

- توضيح وتفسير وتطوير استراتيجية الوحدة الاقتصادية.
- تشخيص المبادرات الاستراتيجية في الوحدة الاقتصادية.
- ايصال الاستراتيجية لجميع المستويات الادارية في الوحدة الاقتصادية.
- تخفيض اهداف وحدات الاعمال والافراد ضمن الاستراتيجية العامة للوحدة الاقتصادية.

- المساهمة في تحديد التحديات المستمرة التي تواجه الوحدة الاقتصادية. اما (Horgren,et.,al.,2008:867) فيشيرون الى ان أهمية بطاقة الأداء المتوازنة تكاد تنحصر في الاتي:
- توضح استراتيجية الوحدة الاقتصادية وعلاقات المتابعة بين السبب .والنتيجة، التي تمثل الروابط بين الابعاد المختلفة التي تحدد كيف سيتم تنفيذ الاستراتيجية.
- اعلام كل اعضاء الوحدة الاقتصادية بالاستراتيجية من خلال ترجمتها الى مجموعة مترابطة من الاهداف التشغيلية القابلة للقياس التحقق.
- تركيزها على الاهداف والمؤشرات المالية وغير المالية مثل الابتكار، الجودة، وارضاء الزبون كهدف نهائي لتقويم الأداء الاستراتيجي.
- تركيز هذه التقنية على المؤشرات الضرورية التي تساعد في قياس مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لاستراتيجيتها.

خامساً: منظورات بطاقة الأداء المتوازنة

يرى (Kaplan&Norton,1996:77) الى ان تقنية بطاقة الأداء المتوازنة تتكون من منظورات أربعة وهي كالآتي:

١- **المنظور المالي Financial Perspective** يشير (Niven,2006:68) الى انه بالرغم من الانتقادات التي جاءت بها الادبيات للمؤشرات المالية وتقديم الدعم للمؤشرات غير المالية الا انه يبقى للنوع الأول من المؤشرات دور كبير في تقويم الأداء الاستراتيجي بحث لا يمكن تجاهل نتائجه. اذ ان المؤشرات المالية تقوم على أساس تلخيص نتائج الوحدة الاقتصادية للأعمال التي تحققت وقياس مدى تحقيقها للاستراتيجيات المرسومة. ويرى (Horngren & et al., 2000: 465) بهذا الصدد ان المؤشرات المالية ذات العلاقة بقياس الأداء الاستراتيجي تكاد تنحصر بالآتي: العائد على رأس المال، نمو حجم المبيعات، توليد الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة، التدفقات النقدية، الدخل التشغيلي، والقيمة الاقتصادية المضافة.

٢- **منظور الزبون Customer Perspective** يرى (Simon,2000:18) ان لمنظور الزبون أهمية كبيرة في قياس أداء الوحدة الاقتصادية لأن آثار التي يتركها في نجاحها في السوق عن طريق تحقيق رضا الزبون بمنتج يمتاز بجودة عالية وسعر يكون الزبون قادرا على دفعه أي بمعنى اخر يحقق للوحدة الاقتصادية استراتيجية التمايز عن باقي الوحدات الاقتصادية. اما (Hansen & Mowen,2003:408) فيرى ان التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال من عولمة ومناقسة شديده قد اثرت في اذواق الزبائن وحاجتهم الى منتج ذو دورة حياة قصيرة وهذا تأكيد على أهمية هذا المنظور كونه الحاسم في قياس مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في النجاح في ظل هذه التطورات اما عن المؤشرات التي تنطوي تحت هذا المنظور فأنها تكاد تنحصر في الاتي: الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن، كسب زبائن جدد، رضا الزبائن، خدمات ما بعد البيع، الاستجابة لرغبات الزبائن وتسليم المنتجات في الوقت المحدد.

٣- **منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective** يرى (Jakobsen,2008:37) ان العمليات الداخلية تكاد تنحصر في جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تمتاز بها الوحدة الاقتصادية من اجل تحقيق رضا الزبون وبالنتيجة تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتشتمل هذه العمليات على الابتكار والتجديد، الدورة التشغيلية، خدمات ما بعد البيع. ويشير (Jiambalvo,2001:374) الى ان اهم المؤشرات التي تنطوي تحت هذا المنظور هي: عدد المنتجات الجديدة المخططة، دوران المخزون، التسليم الفوري، معدلات اعادة الفحص، النمو في جودة الخدمات المقدمة، ومعدلات التلف، وقت الانتظار.

٤- **منظور التعلم والنمو Growth and Learning Perspective** يشير (Kaplan&Atkinson,1998:567) الى ان هذا المنظور يتعلق بالتعلم والنمو التنظيمي والذي يعني تحديد البنى التحتية التي ينبغي على الوحدة العمل في ظلها من اجل إيجاد نمو ينسجم والتحديات التي تواجهها في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة. لذلك فان مؤشرات هذا المنظور أكثر ما يكون تركيزها على قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم منتجات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات، القدرة على التعلم عن طريق تدريب العاملين، مدة التطوير والابتكار والتجديد، براءات الاختراع، وعدد الاضافات التكنولوجية الحديثة.

يتضح من عرض منظورات تقنية بطاقة الأداء المتوازنة ان هذه التقنية بما تتضمنه من منظورات مختلفة هي تعبير عن رؤى واهداف استراتيجية مستقبلية للوحدة الاقتصادية.

المبحث الثالث (الجانب العملي)

من أجل اختبار فرضيات البحث وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان وتوزيعها على العاملين في الشركات العراقية عينة الدراسة.

سيقوم الباحث بإجراء البحث وذلك بالتطبيق على الشركات العراقية المدرجة في البورصة
ثانياً : مجتمع وعينة البحث تألفت عينة البحث من الشركات المساهمة العراقية المتداول أوراقها المالية في سوق العراق حيث اختار الباحث ٨ شركات بعدد القطاعات الموجودة في سوق العراق للأوراق المالية بحيث تكون كل شركة من كل قطاع، حيث تكونت العينة من (١٩٥) من العاملين في الشركات عينة الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية، استرد الباحث ١٩٥ استبانة حيث بلغت نسبة الاستجابة ٩٧٪ تم استبعاد ١٢ استبانة لعدم استقائها كافة الإجابات، وبالتالي بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ١٧٨ استبانة.

ثالثاً : الأدوات المستخدمة:

تم اعتماد لأغراض التحليل الأدوات والأساليب الآتية:

١. الاستبانة : حددت مجموعة أسئلة مترابطة بشكل يحقق الهدف الذي يسعى له البحث باطار المشكلة المختارة , لغرض الحصول على البيانات والمعلومات للحصول على نتائج رقمية لقياس متغيرات البحث, وتم استخدام واعتماد مجموعة من المقاييس بعد ان تم ترتيبها وتهيئتها وفق متطلبات واتجاهات البحث, حيث أُعتمد المدرج الخماسي لفقرات المتغيرات.

وصف الاستبانة : تم اعداد الاستبانة كمصدر الرئيس لقياس وتحليل التساؤلات والفرضيات واختبارها، وقُسمت الاستبانة الى :الجزء الأول: أسئلة عامة حول تم من خلالها جمع معلومات عن نوع المستقضي منه وطبيعة عمله ودرجة تحصيله العلمي وسنوات الخبرة.الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل: قياس الاداء المتوازن تضمنت ٢٣ موزعة على أربعة ابعاد اسئلة لك متغير فرعي مستقل:

- البعد المالي. /٧/ اسئلة
- بعد العملاء /٥/ اسئلة
- بعد التطور بالعمليات الداخلية /٦/ اسئلة
- بعد النمو والتعلم. /٥/ اسئلةالجزء الثالث: الأسئلة المتعلقة بالأداء الاستراتيجي وتضمن ٨ اسئلة قاست الأداء الاستراتيجي حيث شملت موضوع المنتجات الجديدة والربحية والجودة والسيولة

٢. أساليب وصف البيانات وتحليلها : تستخدم الوسائل والأساليب الاحصائية المختلفة للحصول على نتائج أثناء اجراء البحث والتي يتم من خلالها اختبار الفروض لغرض فهم المشكلات والاجابة عن التساؤلات التي طرحت في البحث عبر تطبيق SPSS
رابعاً : اختبار الثبات :

ثبات الاستبانة : هو تحقق الأدوات والمقاييس نتائج ايجابية وأن يعطي نفس النتائج اذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية واذا كرر الباحث القياس يحصل على نفس النتائج ، وقد تم احتساب الثبات لفقرات متغيرات البحث المدروسة حسب اجابات العينة المبحوثة وعلى اساس مقياس ليكرت الخماسي.

معامل ألفا كورنباخ **Cornbach,s Alpha**: يستخدم هذا المعامل عندما نود قياس ثبات التقديرات التي نحصل عليها من الاختبارات أو الاستبيانات والتي تقيس موضوعا يفترض تجانس مفرداته ، وبعد استخراج معامل الثبات كانت قيمته أكبر (٠.٦٠) يعني قبول ثبات الاستبيان ويمكن تحليل نتائجه، و ان ذلك سيكون ملائما للبحوث والدراسات التي تكون فيها الاستبانة اداة معتمدة، اما النتائج فكانت كما في جدول رقم (٢) جدول (٢) نتائج اختبار الثبات

الفقرات	قيمة معامل ألفا كورنباخ Cornbach,s Alpha	التفسير
البعد المالي	٠,٧٥٢	(تجتاز الاختبار) وجود ثبات في فقرات الاستبانة
بعد العملاء	٠,٧٤٤	(تجتاز الاختبار) وجود ثبات في فقرات الاستبانة
بعد التطور بالعمليات الداخلية	٠,٧٤٣	(تجتاز الاختبار) وجود ثبات في فقرات الاستبانة
بعد النمو والتعلم	٠,٧٥٦	(تجتاز الاختبار) وجود ثبات في فقرات الاستبانة
بالأداء الاستراتيجي	٠,٧٤٨	(تجتاز الاختبار) وجود ثبات في فقرات الاستبانة

خامساً : أهمية متغيري البحث (بطاقة الأداء المتوازن) و (الأداء الاستراتيجي) تشير هنا الى اجابات أفراد العينة والبالغ عددهم (١٧٨) فرداً حول فقرات و أسئلة الاستبانة والمتعلقة بالمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) ، والمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) ، حيث تم اعتماد الجداول التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة من فقرات متغيري البحث ، إذ أُستخدِمَت الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لها وحسب مصفوفة قوة الاجابة جدول (٣) الميزان التقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح بالاوزان	الأستجابة
منخفض	من ١ إلى ١,٧٩	لا أتفق تماماً
	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	لا أتفق
متوسط	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	غير متأكد
مرتفع	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	أتفق
	من ٤,٢ إلى ٥	أتفق تماماً

المصدر: (بركات :٢٠١٣:٢٠١٣)سادساً: الإحصاءات الوصفية لعينة البحث

١- الجنس:

الجدول رقم (٤) توزع عينة الدراسة بين ذكر وانثى

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	١٢٤	٧٠
أنثى	٣٢	٣٠
المجموع Total	١٧٨	١٠٠

المصدر: معطيات SPSS

٢- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٥) توزع عينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
إجازة	75	٤٢
ماجستير	28	١٦
دكتوراه	16	٩
أخرى	59	٣٣
المجموع	178	100

المصدر: معطيات SPSS

٣- سنوات الخبرة

الجدول رقم (٦) توزع عينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ٥	30	١٧
من ٦ إلى ١٠ سنوات	34	١٩
من ١١ إلى ١٥ سنوات	46	٢٦
اكثر من ١٦ سنة	68	٣٨
المجموع	178	100

المصدر: معطيات SPSS

٤- التخصص الوظيفي

الجدول رقم (٧) توزع عينة حسب التخصص الوظيفي

التخصص الوظيفي	العدد	النسبة %
مجلس إدارة	12	٧

مدير تنفيذي	18	10
مدير	26	15
رئيس قسم	37	21
موظف	85	47
المجموع	178	100

المصدر: من اعداد الطالب الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

سابعاً: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لقياس أثر قياس الأداء المتوازن وفق بعد الأداء المالي كمتغير مستقل في الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع في الشركات عينة الدراسة اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS واعتماداً على نموذج Multiple Regression تم التوصل الى النتائج الواردة في الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨) اثر قياس الأداء المتوازن وفق بعد الأداء المالي في الأداء الاستراتيجي

البيان	الثابت β_0	الأداء المالي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
القيمة	5.509	0.819	0.542	0.294
درجة المعنوية	0.090	0.000		
قيمة F	73.296			
معنوية النموذج	0.000			

المصدر: معطيات SPSS

الجدول رقم (٨) يوضح وجود ارتباط بين الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث وقياس الأداء المتوازن وفق بعد الأداء المالي قدره ٠.٥٤٢ عند درجة معنوية قدرها ٩٩٪ وهذا الارتباط موجب اي ان العلاقة بين الأداء الاستراتيجي وقياس الأداء المتوازن وفق بعد الأداء المالي طردية حيث يزداد ويتحسن الأداء الاستراتيجي بالاعتماد قياس الأداء وفق البعد المالي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (٩) يوضح اثر قياس الأداء المتوازن وفق بعد العملاء في الأداء الاستراتيجي

البيان	الثابت β_0	بعد العملاء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
القيمة	٩,٤٢٩	١,١١٠	٠,٦٠٩	٠,٣٠٩
درجة المعنوية	٠,٠٠٠	0.000		
قيمة F	١٠٢,٩٧٨			
معنوية النموذج	0.000			

المصدر: معطيات SPSS

واضح من الجدول رقم (٩) وجود ارتباط بين الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث وقياس الأداء المتوازن وفق بعد العملاء قدره ٠.٥٤٢ عند درجة معنوية قدرها ٩٩٪ وهذا الارتباط موجب اي ان العلاقة بين الأداء الاستراتيجي وقياس الأداء المتوازن وفق بعد العملاء طردية حيث يزداد ويتحسن الأداء الاستراتيجي بالاعتماد قياس الأداء وفق بعد العملاء

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (١٠) يوضح اثر قياس الأداء المتوازن وفق بعد التطور والعمليات الداخلية في الأداء

الاستراتيجي

البيان	الثابت β_0	بعد التطور والعمليات الداخلية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
القيمة	٩,٤٥٠	٠,٩١٧	٠,٤٨٠	٠,٢٣٠
درجة المعنوية	٠,٠٠٤	0.000		
قيمة F	٥٢,٥٨٦			
معنوية النموذج	0.000			

المصدر: معطيات SPSS

تبين من الجدول رقم (١٠) وجود ارتباط بين الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث وقياس الأداء المتوازن وفق بعد العمليات الداخلية قدره ٠.٥٤٢ عند درجة معنوية قدرها ٩٩٪ وهذا الارتباط موجب اي ان العلاقة بين الأداء الاستراتيجي وقياس الأداء المتوازن وفق بعد التطور والعمليات الداخلية طردية حيث يزداد ويتحسن الأداء الاستراتيجي بالاعتماد قياس الأداء وفق بعد التطور والعمليات الداخلية. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (١١) يوضح اثر قياس الأداء المتوازن وفق بعد النمو والتعلم في الأداء الاستراتيجي

البيان	الثابت β_0	بعد النمو والتعلم	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
القيمة	١٤,٠٣٩	٠,٨٨٩	٠,٣١٧	٠,١٠١
درجة المعنوية	٠,٠٠١	0.000		
قيمة F	١٩,٦٩٧			
معنوية النموذج	0.000			

المصدر: معطيات SPSS

من الجدول رقم (١١) واضح وجود ارتباط بين الأداء الاستراتيجي للشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية عينة البحث وقياس الأداء المتوازن وفق بعد النمو والتعلم قدره ٠.٥٤٢ عند درجة معنوية قدرها ٩٩٪ وهذا الارتباط موجب اي ان العلاقة بين الأداء الاستراتيجي وقياس الأداء المتوازن وفق بعد النمو والتعلم طردية حيث يزداد ويتحسن الأداء الاستراتيجي بالاعتماد قياس الأداء وفق بعد النمو والتعلم

الاستنتاجات والتوصيات

يخرج كل بحث علمي ببعض النتائج على ضوء اجابات عينة البحث والتي تم تقييمها وتحليلها بما يتوافق مع التوجهات العلمية لمشروع البحث والتي على أساسها يتم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات ضمن الفقرة الاولى ، وتضمنت الفقرة الثانية التوصيات الخاصة بها.

أولاً : الاستنتاجات

- يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع وفق ابعاد قياس الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة
- يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد الأداء المالي في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة
- يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد العملاء في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة
- يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد التطور والعمليات الداخلية في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة

- يوجد أثر جوهري للأداء المتوقع لقياس الأداء المتوازن وفق بعد النمو والتعلم في الأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة

ثانياً : التوصيات

يوصي الباحث الشركات المتداول أسهمها في سوق العراق للأوراق المالية:

- العمل على تحديث وتطوير أساليب ونظم قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي.
- ان تعمل على تبني استراتيجية قياس الأداء المتوازن لما له من اثر إيجابي في الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث.
- ان تعمل على تبني استراتيجية قياس الأداء المالي وفق منهج قياس الأداء المتوازن لما له من اثر إيجابي في الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث.
- ان تعمل على تبني استراتيجية قياس أداء العملاء وفق منهج قياس الأداء المتوازن لما له من اثر إيجابي في الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث.
- ان تعمل على تبني استراتيجية قياس أداء التطور والعمليات الداخلية وفق منهج قياس الأداء المتوازن لما له من أثر إيجابي في الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث.
- ان تعمل على تبني استراتيجية قياس أداء النمو والتعلم وفق منهج قياس الأداء المتوازن لما له من أثر إيجابي في الأداء الاستراتيجي للشركات عينة البحث.

المصادر

١. التكريتي، اسماعيل يحيى والجبوري نصيف جاسم، (٢٠٠٠)، " دور معلومات المحاسبة الادارية في تقويم وتنفيذ استراتيجية المنظمة "، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد . جامعة بغداد، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون .
٢. الحسيني، فلاح حسن، (٢٠٠٠) " الادارة الاستراتيجية / مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة "، الطبعة الاولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر .
٣. الجابر، زينب، (٢٠٠٧) " قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. الفضل، مؤيد محمد علي، (٢٠٠٤)، " نموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي . دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق "، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد . جامعة البصرة، العراق.
٥. سعيد، سناء عبد الرحيم، (٢٠٠٥)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية الدرجات المتوازنة " دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية :

1. Blocher, Edward, Kung H. chen Gary Cokins, (2005), "Cost Management", McGraw Hill, Irwin.
2. Brown, D.M & Laverick, S., (1994) "Measuring Corporate Performance, Long Range Planning".
3. David, Fred (2001) "Strategic Management: Concepts and Cases", 8th ed, Upper Saddle, New Jersey.
4. Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., (2003), "Managerial Accounting", McGraw – Hill, Irwin.
5. Hansen, Don and Mowen, Maryahne, (2003), "Management Accounting", South Western, USA.
6. Harrison, J.S., & John, C.H., (1998), "Foundation in Strategic Management", An international Thompson Publishing Co.
7. Hill, Jon, and Pullen, John, (2001) " Implementation A Strategic Performance Management system. Measuring Strategic Performance ", Part three, Mercor Media, Inc.
8. Horngren, Charles, Foster, George and Srikant, Dater, (2003), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice Hall.
9. Horngren, Charles, Foster, George & Srikant, Dater, (2000), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice Hall.
10. Hunger, J.D., Wheeln, T.L., (2004), "Strategic Management and Business Policy – Concepts", Pearson, Prentice – Hall.
11. Jackson, Steve and Sawyers, Roby, (2001), "Managerial Accounting, A Focus on Decision Making", Harcourt, Inc.
12. Jiambalvo, James, (2001), "Managerial Accounting", John Wiley and Sons, Inc.
13. Kaplan, Robert and Norton, David, (1992), "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review.
14. Kaplan R.S & Atkinson, (1998) " Advance Management Accounting " 2 rd New Jersey – Hall upper.
15. Kinney, Michael R., (2006), "Cost Accounting", Business Press, United State.
16. Marr, B., Neely, A. & Thomas, G., (2002) " Balanced Scorecard and Strategy Maps: How Intangibles Drive Corporate Performance at Shell International “, London, Uk.
17. Miller, D. & Bromiley, P., (1990) Strategic Risk Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures, " Academy of Management " , Vol. 4.
18. Simons, Robert, (2000), "Performance Measurement & Control Systems for Implementing", USA, Prentice – Hall, Inc.
19. Paul R. Niven, (2002), "Balanced Scorecard Step-by Step: Maximizing Performance and Marinating Results", John Wiley & Sons, Inc.
20. Goh, Eddi, (2000), "A Guide on How to use the Balanced Scorecard to Improve Corporate Performance", Case Study.
21. Jangen, S., (2005) International journal of productivity and performance management, vol. 33.

22. Kaplan, R. & Norton, D., (1996) " Using the balanced scorecard as strategic management system Harvard Business Review, Vol. 74, No.1.

الملحق الاستبانة بسم الله الرحمن الرحيم جامعة الجنان كلية إدارة الاعمال قسم المحاسبة تقديم الاستقصاء السيد الفاضل السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان " قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء موجهة إلى موظفي ، لذا يسعد الباحث أن يعلمكم بأنه بصدد إجراء دراسة عن دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وتحديدًا قطاع المصارف بهدف الإسهام في جهود التطوير التي تبذل سعيًا لتحقيق التقدم والازدهار في هذا القطاع الحيوي، وذلك من خلال تطوير الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين. لذلك أرجو منكم المساهمة بالإجابة على هذا الاستبيان سعيًا لتحقيق الهدف من هذه الدراسة ولا شك أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث والباحث، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعامات الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج علمياً أن جميع البيانات سوف تحظى بالسرية التامة ويتم الإفصاح عن المعلومات المستقاة في شكل إجماليات لا تكشف اسم القائم بملء استمارة الاستقصاء. وشكراً لتعاونكم البناء الباحث السؤال الأول: معلومات عامة: أرجو التفضل بوضع إشارة أمام ما يناسبك من الآتي:

١-الجنس: ذكر أنثى

٢-المؤهل العلمي: إجازة ماجستير دكتوراه شهادة أخرى

٣-سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنة ٦-١٠ سنوات ١١-١٥ سنوات ١٦ سنة فأكثر

٤-التخصص الوظيفي: مجلس إدارة مدير تنفيذي رئيس قسم مدير موظف

السؤال الثاني: ما مدى أهمية كل عبارة من العبارات المدرجة أدناه بالنسبة لك كموظف في الشركة.

العبارة	أداء مرتفع جداً	أداء مرتفع	أداء متوسط	أداء منخفض	أداء منخفض جداً
أولاً-البعد المالي					
١ . يوجد توازن بين مقدار الأرباح المحققة ومستوى الخدمات المقدمة					
٢ . تعتمد الشركة في التمويل على الملاك.					
٣ . تقوم الشركة باستغلال الموارد المتاحة بالشكل المناسب.					
٤ . تقوم الشركة بإعداد التقارير المالية بشكل دوري وعن فترات قصيرة					
٥ . يوجد رقابة محكمة على الموارد المالية وفق الخطط الموضوعية لهذا الشأن					
٦ . تم العمل على تحسين إجراءات استثمار رأس المال لرفع القدرة الانتاجية وتسريع عمليات					
٧ . وجود إدراك كامل لأهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساسي للاحتفاظ بقدرة تنافسية فاعلة.					
ثانياً بعد العملاء					

				٨. تقوم الشركة بتحقيق رضا الزبائن فيما يتعلق بالجودة والسعر والتوقيت المناسب
				٩. تهتم الشركة بالعملاء مما يساهم في تخفيض شكاوي الزبائن.
				١٠. لا يوجد تمييز بين الزبائن من حيث التعامل.
				١١. هناك تناسب بين سعر الخدمة المقدمة ومستوى هذه الخدمة.
				١٢. تتم تلبية حاجات المتعددة الزبائن من خلال إنتاج منتجات ملائمة
				ثالثاً: بعد التطور والعمليات الداخلية
				١٣. يوجد جو عمل ملائم يساهم في أداء العمل بالشكل المطلوب.
				١٤. يوجد تعاون بين الأقسام يساهم في تحقيق أداء متميز
				١٥. تسعى الشركة لتأمين متطلبات العمل المتقدمة مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز .
				١٦. تسعى الشركة لتوضيح الحقوق والواجبات المترتبة على العامل.
				١٧. يعتمد مقياس الاحتفاظ بالموظف على الكفاءة والفاعلية الفردية.
				١٨. تعمل الشركة على التحسن في خطوط وطرق الإنتاج
				رابعاً: النمو والتعلم
				١٩. تهتم الشركة بالتدريب المستمر للعمال .
				٢٠. تقوم الشركة بدعم وتشجيع العمال المتميزين في العمل
				٢١. يوجد في الشركة قسم خاص بالتطور والأبحاث
				٢٢. يتم ابتكار أعمال جديدة لاستخدام الموارد النادرة بفاعلية أكبر لاستغلال الموجودات الحالية
				٢٣. هناك منتجات جديدة تقدم تشكل مستمر
				الأداء الاستراتيجي
				٢٤. هناك زيادة مستمرة في الأرباح
				٢٥. هناك استخدام امثل للأصول وبالتالي هناك زيادة مستمرة في العائد على الاصول
				٢٦. تقوم الشركة بتحقيق المنتجات وفق المعايير الموضوعية
				٢٧. تقوم الشركة بتقديم المنتجات او الخدمات التي تناسب الزبائن
				٢٨. هناك انخفاض مستمر في ديون الشركة.
				٢٩. يوجد زيادة مستمرة في التدفقات النقدية
				٣٠. تسعى الشركة لتحقيق التوازن بين الأرباح والمخاطر.
				٣١. تسعى الشركة لتحقيق الاستراتيجية التنافسية المرسومة .