



"استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية"

"دراسة تطبيقية على قطاع مطابع أكتوبر في مؤسسة أخبار اليوم الصحفية"

Use of Balanced Scorecards

To improve the performance in newspaper organizations

Application-Field: Akhbar El-Yom Organization

(Press sector)

م.د. محمد محروس شحاتة سلامة

مدرس بأكاديمية أخبار اليوم

مقدمة:

اتجه الفكر الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد إستراتيجي محدد، حيث أن أدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية للمؤسسة.^١ وفي ظل التغيرات الهائلة والمتواصلة؛ خاصة تلك التي جرت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي؛ فإنه يتطلب تطبيق إستراتيجية لأي مؤسسة توفر أدوات رقابية داخلية إدارية ومحاسبية جديدة.^٢ والصحافة كمهنة لها أصولها وقواعدها ونظرياتها الأساسية وتطبيقاتها لإحتوائها على الفنون التي تستقطب جمهور القراء وتحتاج إلى متخصصين في مختلف المجالات العلمية والأدبية والثقافية والإقتصادية والهندسية، ومطابع وأجهزة فنية ومواد تشغيلية لتحضير الأخبار والمقالات والإخراج والإدارة والتوزيع والإعلان، وبالإستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بمجهودات المتخصصين تظهر الصحيفة المطبوعة في مستوى معين تدعمها قوة المركز المالي والأدبي والثقافي للمؤسسة التي تصدرها.

وفي ضوء ما سبق طُرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢، حيث تعتمد علي الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلي نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه.

ولهذا يهتم هذا البحث بالتركيز على جانبين، يركز الجانب الأول على طرح نظري لمفهوم قياس الأداء المتوازن وأهميته وأبعاده الجوهرية، في حين يركز الجانب الثاني على دراسة ميدانية لتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن داخل قطاع مطابع أكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم.

أهمية البحث:

^١ محمد محمود يوسف، البعلاستر اتيحي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص.ص ١٢٨.١٢٩.



تعاني المؤسسات الصحفية في جميع قطاعاتها العديد من المشكلات والعقبات المتعلقة بمتابعة تطبيق الإستراتيجيات المحددة من قبلها، لذلك لا بد لها من استيعاب أساليب الرقابة الإستراتيجية.

وتعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على تحديد واضح لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية لقطاعات مؤسسة أخبار اليوم الصحفية.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء قطاع مطابع أكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم في ضوء أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة؛ بالإضافة للبعد الإجتماعي؛ وهذا يأتي في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تعصف بالمنشآت الصحفية نتيجة لإستخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط، مع العلم أن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لا يهدف إلي تقييم أداء القطاع من أجل التقييم فقط، ولكن لتوضيح مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور وذلك من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع القطاع مما يساهم في تعزيز الوضع التنافسي له على المدى البعيد.

وهناك عدة جهات يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة ونتائجها وهي على النحو التالي:

١. إدارة القطاع: حيث تبين الدراسة نقاط الضعف والقوة في أداء قطاع المطابع على كافة المستويات، الأمر الذي سيساعد الإدارة على تطوير أسلوب تقديم الخدمات بحيث تعمل على تحقيق مستويات أعلى للعملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد مما يزيد الحصة السوقية للمؤسسة الطباعية وبالتالي تحقيق مستويات ربحية أعلى كهدف أساسي للقطاع.

٢. المساهمون: إن الاستفادة من النتائج المتوقعة لهذه الدراسة سيعمل على تحسين الأداء، الأمر الذي سينعكس على أرباح القطاع وبالتالي زيادة الرصيد المالي للمؤسسة الصحفية.

٣. العملاء: إن العمل على تطبيق توصيات الدراسة سينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة من قبل القطاع، وبالتالي سينمتع العملاء بخدمات إنتاجية متميزة وذات جودة أعلى.

٤. العاملون: إن العمل على تطبيق توصيات الدراسة بخصوص رضاء العاملين وعملية التعلم والنمو سينعكس إيجابياً على رضاء العاملين في القطاع مما سيؤدي إلى تقديم المنتجات الطباعية بجودة عالية.

٥. المجتمع: إن الاستفادة من نتائج الدراسة المتوقعة من خلال التركيز على البعد الاجتماعي سوف ينعكس إيجابياً على المجتمع من خلال زيادة دعم مؤسسة أخبار اليوم للمجتمع والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية.

أهداف البحث:

يمكن صياغة الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:

١. تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

² Kaplan, R. S. & David P. Norton, " Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, No.1, March 2001, p.87.



٢. التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم أداء قطاع المطابع بمؤسسة أخبار اليوم.
٣. إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) والمتمثل في أن يتبنى قطاع المطابع بالمؤسسة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمؤسسة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.
٤. تقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع مطابع أكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم يمكن تعميمه في باقي قطاعات المؤسسة.

الأسئلة المزمع الإجابة عنها من خلال البحث:

- كيف يمكن الاستفادة بهذا المدخل للارتقاء بمستوى أداء قطاع المطابع بأكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم في ظل ظروف البيئة التنافسية المحلية القائمة؟.
- ما هي مقومات ومتطلبات الاستخدام الناجح لهذا المدخل في القطاع؟.
- ما النتائج المتوقعة من تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في قطاعات مؤسسة أخبار اليوم؟.

منهجية البحث وخصائص عينة الدراسة:

١. منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع تقويم أداء قطاع مطابع أكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما يحاول أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني مما يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

١. المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار العام للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الأقسام المختلفة في قطاع المطابع بمجمع أخبار اليوم بالسادس من أكتوبر.

٢. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجمع مطابع أخبار اليوم بأكتوبر من أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى والقياديين من الإدارة التشغيلية، ويشمل ذلك كافة المسؤولين في إدارة قطاع المطابع بمجمع أخبار اليوم بالسادس من أكتوبر، والجدول رقم (١) يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة في قطاع المطابع:



مجتمع الدراسة تبعاً للدرجة الوظيفية

العدد في قطاع المطابع	الدرجة الوظيفية	
٩	مدير عام	الإدارة العليا
	نائب مدير عام	
٧٥	مدير إدارة	الإدارة الوسطى
	وكيل إدارة	
٢٠٧	رئيس أقسام	القياديون في الإدارة التشغيلية
	رئيس قسم	

المصدر: (شؤون العاملين، قطاع المطابع بأككتوبر ٢٠١٥م، بيانات غير منشورة)

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بهذا الشكل نظراً لأن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يتطلب تشكيل واختيار أفراد فريق

عمل تطبيق البطاقة ضمن معايير معينة، ومن هذه المعايير التالي:^٣

١. أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام والإدارات في القطاع.
 ٢. أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص لمستوى معين.
 ٣. أن يكون أفراد الفريق خبراء في العمليات الداخلية ولديهم الخبرات التي تؤهلهم للقيام بهذه المهمة.
- وتم توزيع ثلاثون استمارة استبيان على عدد من أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الإستمارات المعادة والتي خضعت للتحليل الإحصائي إحدى وعشرون بنسبة استرداد ٧٠% من مجموع الإستمارات الموزعة.

أداة الدراسة:

تم إعداد إستبيان حول "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية".

يتكون إستبيان الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية (المؤهل الدراسي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، الوحدة التنظيمية بالقطاع، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل).

القسم الثاني: معلومات حول الإطار الإستراتيجي للمؤسسة متمثلة في قطاع مطابع أكتوبر، ويتكون من عشر فقرات، حيث يهدف إلى التعرف على عناصر الإستراتيجية، وهي الرؤية والرسالة والأهداف الأساسية.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجالات الدراسة ويتكون الإستبيان من ٢٤ فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: البعد المالي، ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الثاني: بعد العملاء ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الثالث: بعد العمليات الداخلية ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الرابع: بعد التعليم والنمو ويتكون من (٧) فقرات.

³ Arveson, Paul, (2007). The Balanced Scorecard for Port Authorities, (Electronic Version), www.BalancedScorecard.org, Retrieved April 2009. P.19.



المجال الخامس: البعد الاجتماعي والبيئة ويتكون من (٤) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (٢)

الاستجابة	غير موافق طلقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بدرجة عالية
الدرجة	صفر	١	٢	٣	٤

وقد تم اختيار الدرجة (صفر) للاستجابة "غير موافق مطلقاً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو صفر % وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، والدرجة (٤) للاستجابة "موافق بدرجة عالية" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو ١٠٠ % وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

ولقياس صدق الإستبيان، والذي يقصد به أن تقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لقياسه، فإنه تم استخدام طريقة ألفا

كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (٣).

م	المحور	مستوى الثبات (ألفا كرونباخ)
١	الاستراتيجية	0.89
٢	المالي	0.45
٣	العملاء	0.92
٤	العمليات الداخلية	0.86
٥	النمو والتعلم	0.88
٦	البيئة والمجتمع	0.81
	مجموع	0.93

حيث تبين أن معامل الصدق باستخدام معامل ألفا كرونباخ على المتغيرات كلها وصل إلى ٩٣%، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جداً، مما يؤكد صحة محاور وأسئلة الإستبيان في إمكانية تحسين الأداء في قطاع المطابع بمؤسسة أخبار اليوم وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وعند حساب الإتساق الداخلي للإستبيان لقياس صدقه في كل مجالاته، تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاده، حيث تبين مصفوفة الارتباطات بالجدول رقم (٤) باستخدام معامل بيرسون بين الأبعاد المختلفة علاقات ارتباط موجبة عند مستوى دلالة (sig) أقل من ٠.٠٥% عند مستوى ثقة أكثر ٩٥% بين عناصر الإستراتيجية حيث وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الأساسية والبعد المالي، وبينها وبين بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم، وكذلك بعد البيئة والمجتمع، مما يبين أهمية وصدق الآداء المستخدمة في تحسين الأداء.



		الاستراتيجية	المالي	العملاء	عمليات	التعلم	المجتمع
الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.607**	.625**	.625**	.685**	.740**
	Sig. (2-tailed)		.004	.002	.002	.001	.000
المالي	Pearson Correlation		1	.546*	.546*	.650**	.537*
	Sig. (2-tailed)			.010	.010	.001	.012
العملاء	Pearson Correlation			1	1.000**	.652**	.774**
	Sig. (2-tailed)				.000	.001	.000
عمليات	Pearson Correlation				1	.652**	.774**
	Sig. (2-tailed)					.001	.000
التعلم	Pearson Correlation					1	.821**
	Sig. (2-tailed)						.000
المجتمع	Pearson Correlation						1
	Sig. (2-tailed)						
	N						21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول رقم (٤) يبين العلاقات بين الأبعاد المختلف لبطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهمية تطبيقها:

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبة ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية Strategic Objectives ومقاييس Measures وقيم مستهدفة Targets وخطوات إجرائية ومبادرات Initiatives، كما تعمل على إحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً) وليس الأمس فقط كالمقاييس المالية التقليدية التاريخية.٤ وبهذا تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن القطاع في حال تبنيها من تحقيق أهدافه الإستراتيجية ومن تقييم أدائه التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث يوفر معلومات شاملة عن أداءه.٥

مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

⁴ Stivers, P. & Joyce, Teresa, "Building a Balanced Performance Management System." Advanced Management Journal, Vol. 65, No. 2, Spring 2000, p.24.

^٥ ماهر موسي درغام، مروان محمد أبو فضة (٢٠٠٩). أثر تطبيق نموذج الأداء في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في (BSC) المتوازن قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧، العدد ٢، ص ٧٤١-٧٨٨.



في عام ١٩٩٦م قدم كل من Kaplan and Norton بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال (Kaplan and Norton, 1996):

- البعد المالي: حيث يقيس ربحية الاستراتيجية، ويعتمد على كم من الدخل التشغيلي والعائد من رأس المال سيتم تحقيقه في شكل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة أو تعظيم ربحية المؤسسة.
- بعد العميل: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العملاء، والنصيب في السوق.
- بعد العمليات الداخلية: يتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:
 ١. عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
 ٢. عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء.
 ٣. خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع.
- جانب النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويؤكد جانب التعلم والنمو للمؤسسات على ثلاث قدرات:
 ١. قدرات الموظف والتي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضا الموظف ومعدلات الدوران.
 ٢. قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول.
 ٣. التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.^٦

وبالإضافة إلى هذه الأبعاد الأربعة، فإن كل جانب يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من بعد لآخر وهذه الأقسام هي:

- الأهداف: وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها؛
 - القياسات أو المؤشرات: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً؛
 - المعيار أو المستهدفات: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المراد تحقيقه؛
 - المبادرات: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.^٧
- وتركز فكرة قياس الأداء المتوازن على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة إعتبارات أساسية، وهي الجانب الزمني و الجانب المالي وغير المالي، والجانب الإستراتيجي و الجانب البيئي.

أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن :

^٦ أسامة سليل، بطاقة الأداء المتوازن (نظام أداء - نظام إدارة استراتيجية - أداة إتصال) إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة ٢٠١٢. ص٣٦ص٤٠.

^٧ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر - ٢٠١٢م - ص٢٩.



تأخذ بطاقة الأداء المتوازن في الإعتبار قصور ومحدودية القياسات المالية بتركيزها المتأصل على النتائج قصيرة المدى على حساب نشاطات خلق القيمة على المدى الطويل، فالقياس المتوازن للأداء ما هو إلا التوازن ما بين زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة والإبتكار والتجديد ورضا العميل والتسليم في الميعاد كعوامل حاسمة في نجاح المؤسسة، يُوْزِد القياس المتوازن للأداء المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة مؤسساتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء^٩.

ولقد أوضحت البحوث عدد من العوائق التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية مثل **معوقات الرؤية** حيث كانت القيمة تنشأ من الإستخدام الأكثر فاعلية للأصول الملموسة، بينما يتم حالياً خلق القيمة من أصول غير ملموسة مثل حق المعرفة والعلاقات والثقافة الموجودة داخل المؤسسة، و**معوقات الأفراد** حيث أن معظم النظم الإدارية تقدم المكافآت عند إنجاز مستهدفات مالية قصيرة المدى وليس على مبادرات استراتيجية طويلة المدى، و**معوقات الموارد** حيث لا ترتبط الميزانية بالإستراتيجية، وذلك لأن معظم المنظمات لديها عمليات منفصلة لكل من الميزانية والتخطيط الإستراتيجي، و**معوقات الإدارة** حيث يتطلب التركيز على الإستراتيجية من الإدارة العليا قضاء وقتاً محدداً للبحث وراء تحليل العيوب لفهمها بشكل أعمق من أجل خلق آلية للقضاء عليها وبناء قيمة مضافة أساسية مكانها. ٩

ولبناء بطاقة أداء متوازن فعالة يجب الأخذ في الإعتبار أهمية مصادر المعلومات التي تغذي المحتوى المعلوماتي الكلي الموجود بالمؤسسة مثل التقارير السنوية وبيان الرسالة الذي يحوي الرؤية والقيم والخطة الإستراتيجية وخطط المشروع والدراسات الإستشارية وتقارير الأداء وتاريخ المؤسسة وتقارير المقارنة المرجعية، حيث تستخدم في وضع الأهداف الأساسية التي تعمل كجسر ينقلنا من إستراتيجية عالية المستوى التي تحدد النشاطات والإختيارات إلى قياسات الأداء المحددة كميّاً التي تستخدم كأدوات لتحديد تقدمنا بإتجاه الأهداف العامة لنجاح المؤسسة، والتي تنقسم إلى قياسات سابقة وأخرى قائدة **Lagging and leading measures**، حيث تعرف القياسات السابقة بأنها تركز على النتائج في نهاية فترة زمنية، وتتميز بسهولة القياس والحصص، ولكنها تفتقر إلى القوة التنبؤية. بينما تعرف القياسات القائدة بأنها تدفع أداء القياسات السابقة من قياس للعمليات والنشاطات وتتميز بعملية التنبؤ بناءً على النتائج، ولذلك فهي صعبة في حسابها وإدراكها.

ثم يأتي بعد ذلك إستنباط روابط السبب والنتيجة والتي تربط القياسات التي تم إختيارها لوصف الإستراتيجية، بحيث توجز المسار الخاص الذي يجب أن تتبعه المؤسسة لإنجاز تلك الإستراتيجية.^{١٠}

ومع تعدد وتنوع الزوايا التي تناولتها الدراسات بشأن المتطلبات اللازمة لإتباع مدخل التقييم المتوازن للأداء، فإنه يمكن أن يتم إرجاعها إلي أربع مجموعات رئيسية، وهي متطلبات فنية (قياسية) والتي تعني محاور البطاقة والمتغيرات والمقاييس

^٩ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور والغالبى، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات "نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة ، العدد الثاني ، ٢٠٠٣ .

^{١٠} أسامة سليط، "بطاقة الأداء المتوازن (نظام قياس أداء- نظام إدارة استراتيجية-أداة إتصال)"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠١٢م، ص٢١:ص٣٢.

^{١١} أسامة سليط، مرجع سابق، ص٣٠٦ص٣١٦.



وفقاً لكل محور من المحاور الأربع، ومتطلبات تنظيمية وهي التي تخص بيئة العمل والثقافة السائدة بها، وكذلك دور القيادة في دعم التغيير، بالإضافة إلى مدى مواكبة نظم الحوافز والمكافآت لنتائج مقاييس الأداء، وثالثة معلوماتية والتي يقصد بها مدى توافر واستجابة نظام المعلومات والاتصالات بالمؤسسة لكل هذه المتطلبات بفعالية وكفاءة، ورابعة وتشمل خطوات أساسية ثلاث وهي الأعمال التحضيرية والتخطيطية الواجبة، وتوفير البنية الأساسية اللازمة، بالإضافة إلى العمليات التنفيذية لتصميم واختبار وإقرار بدء التطبيق.¹¹

الصفات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة قياس الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات وهي:

١. العلاقات السببية

ترتبط مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية، ويؤدي التحسين في التعليم والنمو إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وإلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي. ١٢

وبتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية (Operational Factors) تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، والشكل رقم (١) يوضح علاقة السببية (الأثر والنتيجة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن. ١٣



¹¹ نرمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر - دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠م، ص ص ٤٧-٥٧.

¹² فاطمة رشدي عوض، (٢٠٠٩)، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: (ABC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (BSC) دراسة تطبيقية بنك فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ١٠٥.

¹³ Kaplan, R. S and Norton, D. P. (2006) " Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, page 83.



شكل رقم (١) علاقات السببية بالمحاور الأربعة في نظام التقييم المتوازن للأداء^{١٤}

٢- الصفات التعددية (متعدد الأبعاد)

تسمح صفة تعدد الأبعاد Multi Dimensions لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد Multi Perspectives لتوفر الإجابة على أسئلة، بحيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة.^{١٥}

- كيف نبدا أمام حملة الأسهم؟، وكيف يرانا العملاء؟ .

- بماذا يجب أن نتفوق؟، وهل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

٣- الصفة التوازنية :

وهي عبارة عن التقديم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة قياس الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج . وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بحيث لا يتم الاهتمام ببعد على حساب إهمال بعد آخر.^{١٦}

٤- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت):

يمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، نظراً لأنه يجيش كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.^{١٧}

٥- الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلانم طاقة متخذ القرار):

حدد معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن BSCI هذه المقاييس بعدد يبدأ من ١٥ إلى ٢٠ مقياس، وبمعنى آخر من ٣ إلى ٤ مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن (حسب رؤية كل باحث) ، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.^{١٨}

^{١٤} محمد محمود يوسف، البعلاستر اتيجي لتقييم الأداء المتوازن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٣٥.

^{١٥} أحمد رجب عبد الملك، (٢٠٠٦). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ٢٠٠٦، ص ٩٦.

^{١٦} محفوظ أحمد جودة، (٢٠٠٨) تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد ١١، العدد الثاني، ص ٢٧٩.

^{١٧} Jacobsen, Morton, (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, and Lithuanian.P.9.



الدراسة التطبيقية: (قطاع مطابع بأكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم)

١. المبحث الأول: خلفية عامة عن قطاع المطابع بأكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم.
٢. المبحث الثاني: نتائج البحث الميداني.

• المبحث الأول: خلفية عامة عن قطاع المطابع بأكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم

اتجهت مؤسسة أخبار اليوم في عام ١٩٩٥م إلي تخصيص استثمارات ضخمة لإنشاء مطابعها الجديدة في مدينة السادس من أكتوبر، فبعد مرور عقد كامل من الزمان منذ دخول مطابع الأوفست إلي دور الصحف المصرية، وجدت هذه الدور أنها أمام مشكلة حقيقية، تكمن في عدم قدرة المطابع الحالية على تلبية متطلبات هذه الدور الصحفية، وذلك نظراً لزيادة الإصدارات الصحفية من جهة، وزيادة عدد صفحات الصحف وإرتفاع عدد النسخ المطبوعة منها، نظراً لزيادة التوزيع من جهة ثانية، والنمو المطرد في الإعلانات والتي تحتم طباعة ملاحق إعلانية توزع مع الإعداد اليومية للصحف من جهة ثالثة. وبعد إجراء دراسات مستفيضة، تم تقدير كلفة مجمع مطابع أخبار اليوم بحوالي ٣٠٠ مليون جنيهاً مصرياً، تشمل الآلات والمعدات والمباني الجديدة، أما موقع المطبعة فيقع في مدينة أكتوبر على مساحة ٦٠ ألف متر مربع في المنطقة الصناعية، وعلى الرغم من هذه المساحة الكبيرة، إلا أنها تعد مناسبة لإيواء المطبعة العملاقة التي تعاقدت أخبار اليوم على شرائها، بالإضافة إلي آلات الحزم والربط والمخازن التي تحوي الورق والأحبار وخلافه، ولقد إستغرق البرنامج الزمني للتنفيذ ١٨ شهراً بدءاً من أول سبتمبر ١٩٩٥م وحتى مارس ١٩٩٧م.

وتعاقدت أخبار اليوم على شراء آلة طبع أوفست عملاقة طراز COLOR MAN ذات التصميم الكتلي Modular Design من ستة أبراج رأسية تضم وحدات طباعية ذات أربعة ألوان مترابطة بعضها فوق بعض، بالإضافة إلي وحدتين طباعتين صغيرتين ذات لونين متوافقة مع التصميمات الحديثة لآلات الطباعة الحديثة، وتصل سرعة المطبعة إلي ٣٢٠ ألف نسخة في الساعة من خلال أربعة مخارج ، وتستطيع هذه المطبعة القيام بطبع صحيفة مكونة من ٤٨ صفحة ما بين صفحات ملونة وأخرى باللون الأسود، وبالإضافة إلي هذه المطبعة، فقد قامت مؤسسة أخبار اليوم بالتعاقد على آلات ومعدات طباعة خاصة بالطبع التجاري تضم ماكينات ذات التغذية بالبكر وأخرى بالفرخ بامكانات طباعية متقدمة، وماكينات جمع ملازم وتجليد متعددة المواصفات الهندسية والفنية.

• المبحث الثاني: نتائج البحث الميداني.

لأغراض إجراء التحليل الإحصائي تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وفق معامل ليكرت الخماسي، وتم استخدام مستوى معنوية ٠.٠٥. وتمثلت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

١. خصائص عينة الدراسة:



من خلال استقراء الجدول رقم (٥) الذي يبين خصائص عينة الدراسة للبيانات الديموغرافية للمجيبين عن أسئلة الإستبيان يتضح أن نسبة الذكور في قطاع المطابع تكون سائدة نظراً لطبيعة العمل في قطاع المطابع والذي يستوجب التواجد لفترات طويلة في العمل ليلاً ونهاراً سواءً في القطاعات الإنتاجية أو الإدارية.

كما أن المستوى العلمي لعينة الدراسة في الإدارة العليا والوسطى والقياديون التنفيذيون تتطلب تأهيلاً أكاديمياً ملائماً مما يشير إلى توافر المعرفة والإدراك من قبل المجيبين لأسئلة الإستبيان والغرض منها.

ويلاحظ أن توزيع التخصص العلمي للمجيبين بين التجارة (حاسبة وإدارة) والهندسة الميكانيكية والهندسة الكهربائية والفنون التطبيقية يشمل كافة الإدارات في قطاع المطابع بأكثوره، وكذلك الوحدات التنظيمية بالقطاع، والتي تشمل الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج بالإضافة إلى إدارة الشؤون المالية والإدارية.

ومن خلال استقراء المركز الوظيفي نجد أنه تم تمثيل المستويات الإدارية العليا والتنفيذية بنسب متساوية وهذا يتماشى مع عينة الدراسة حيث تتحمل كل المستويات الإدارية عبء تطبيق الـ BSC، وفيما يخص سنوات الخبرة في العمل نجد أنها عامل أساسي في فهم وصياغة بطاقة الأداء المتوازن، كما أن للخبرة العملية دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية لما لها من أثر بالغ للمساعدة على فهم تفاصيل العمل الذي يقومون به، وبالتالي ترتبط بالمركز الوظيفي بشكل مباشر.

وقد كشفت التحليلات الإحصائية المتقدمة باستخدام تحليل التباين One-way Anova في الجدول رقم (٦) بالنسبة للمركز الوظيفي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الإستراتيجية، والمالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، النمو والتعلم، والبيئة والمجتمع) مما يعني أن جميع العاملين بمختلف درجاتهم الوظيفية يدركون أهمية تطبيق البطاقة في كافة الإدارات بالقطاع من أجل تحسين الأداء.

التغير	البيان	ك	%	التغير	البيان	ك	%
الموئل	قبل الجامعي	.	.	التجارة	أقل من ١٠ سنوات	.	.
	جامعي	16	76.2		من ٥ إلى أقل من ١٠	1	4.8
	دراسات عليا	5	23.8		من ١٠ سنوات فأكثر	20	95.2
الفتح	ذكور	19	90.5	التخصص	تجارة	6	28.6
	إناث	2	9.5		هندسة ميكانيكية	5	23.8
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	9.5		هندسة كهربية	5	23.8
	نائب مدير عام	5	23.8	فنون تطبيقية	5	23.8	
	مدير إدارة	7	33.3	العمل	أقل من ٤٠ سنة	1	4.8
أخرى	7	33.3	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠		10	47.6	
الإدارة الهندسية	8	38.1	من ٥٠ سنة فأكثر		10	47.6	
الوحدة التنظيمية	إدارة الإنتاج	7	33.3				
	إدارة الشؤون المالية والإدارية	6	28.6				

جدول رقم (٥) يبين خصائص عينة الدراسة للبيانات الديموغرافية للمجيبين عن أسئلة الإستبيان



ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجية	Between Groups	101.881	3	33.960	.480	.701
	Within Groups	1203.357	17	70.786		
	Total	1305.238	20			
المالي	Between Groups	122.586	3	40.862	.417	.743
	Within Groups	1665.986	17	97.999		
	Total	1788.571	20			
العملاء	Between Groups	98.967	3	32.989	.776	.523
	Within Groups	722.271	17	42.487		
	Total	821.238	20			
عمليات	Between Groups	98.967	3	32.989	.776	.523
	Within Groups	722.271	17	42.487		
	Total	821.238	20			
التعلم	Between Groups	9.467	3	3.156	.073	.974
	Within Groups	739.486	17	43.499		
	Total	748.952	20			
المجتمع	Between Groups	10.510	3	3.503	.300	.825
	Within Groups	198.729	17	11.690		
	Total	209.238	20			
المجموع	Between Groups	865.938	3	288.646	.225	.878
	Within Groups	21830.729	17	1284.161		
	Total	22696.667	20			

جدول رقم (٦) يبين تحليل التباين باستخدام أسلوب One-way Anova لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

٢. المستوى العام للأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع مطابع أكتوبر بأخبار اليوم:

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	الاستراتيجية	24.19	8.08	١	مقبول
٢	المالي	19.85	9.46	٢	مقبول
٣	العملاء	18.19	6.41	٣	مقبول
٤	العمليات الداخلية	18.19	6.41	٤	مقبول
٥	النمو والتعلم	14.381	6.12	٥	ضعيف
٦	البيئة والمجتمع	7.52	3.23	٦	ضعيف جداً
	مجموع	102.33	33.69		

جدول (٧) مستوى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في القطاع

ويوضح الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي للأسئلة المتعلقة بمستوى الأداء في قطاع المطابع بأكتوبر في مؤسسة

أخبار اليوم طبقاً لبطاقة الأداء المتوازن وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء، حيث يبين أن أعلى نسبة تطبيق كانت في الإطار الاستراتيجي بمعنى إدراك الإدارة لأهمية عناصر الإستراتيجية ودور الرؤية والرسالة والأهداف الأساسية في تحسين الأداء بالقطاع، ثم جاء البعد المالي الذي يتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية مثل كفاءة الإنفاق وزيادة الأنشطة في



المرتبة الثانية، مما يؤكد حرص إدارة قطاع المطابع بأكتوبر على تخفيض التكاليف وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، في حين كان بعد النمو والتعلم متأخراً مما يعنى ضرورة عمل بنية تحتية معلوماتية مثل إدارة الأبحاث والتطوير ومركز تدريب لتطوير الكفاءة العملية والمهنية للعاملين، ثم بعد البيئة والمجتمع الخاص بتوجه منتجات وخدمات قطاع مطابع أكتوبر بالمؤسسة لدور مجتمعي وبيئي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المستفيدين الذي سجل أقل نسبة تطبيق في البطاقة، مما يعني عدم وجود أولوية أساسية للقطاع في اتباع إجراءات يمكن من خلالها تحسين بيئة العمل والتركيز على البعد الاجتماعي من حيث زيادة دعم مؤسسة أخبار اليوم للمجتمع والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية.

٣. المستويات التفصيلية للأبعاد الخاصة بالأداء الاستراتيجي بقطاع المطابع

١. الإطار الاستراتيجي:

م	الخصائص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	للمؤسسة متمثلة في قطاع المطابع رؤية استراتيجية واضحة.	2.95	0.97	١	مقبول
٤	رسالة المؤسسة واضحة لدى الإدارة العليا في قطاع المطابع.	2.80	0.87	٢	مقبول
٦	تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها إلى جميع العاملين بقطاع المطابع.	2.62	1.160	٣	مقبول
٨	تضع المؤسسة لقطاع المطابع بدائل استراتيجية مناسبة.	2.62	1.12	٤	مقبول
٣	تقوم المؤسسة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في قطاع المطابع للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	2.57	1.247	٥	مقبول
٥	رسالة المؤسسة واضحة لدى العاملين في قطاع المطابع.	2.476	1.249	٦	مقبول
٩	يلتزم قطاع المطابع بالمؤسسة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية.	2.33	0.85	٧	مقبول
٢	تقوم المؤسسة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	2.24	1.18	٨	مقبول
٧	الأهداف المراد تحقيقها في قطاع المطابع تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة.	2.24	1.34	٩	مقبول
١٠	توجد بالقطاع وحدة خاصة لإدارة الأزمات	1.33	1.24	١٠	ضعيف

جدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجانب الخاص بالاستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف الأساسية) ويتضح من الجدول رقم (٨) أن قطاع المطابع بأكتوبر لديه إهتمام بعناصر الإستراتيجية من حيث الرؤية والرسالة والأهداف الأساسية ولكن بمستوى متوسط وهو ما يوضحه قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الإستبيان حول الإطار الإستراتيجي للقطاع، ما عدا وجود وحدة خاصة لإدارة الأزمات فهي ضرورة ملحة لضبط عناصر الإستراتيجية بقطاع مطابع أكتوبر، وبالتالي فالحاجة ماسة إلى توضيح رؤية قطاع المطابع للعاملين والعملاء لديه ونشر رسالة المؤسسة متمثلة في قطاع المطابع وتحديد الأهداف الأساسية من أجل تحسين الأداء الإستراتيجي في قطاع المطابع بأكتوبر؛ ومن خلال



استعمال إجراء المقابلة مع مدير عام القطاع ونوابه وكذلك من إجابات المبحوثين؛ توصل الباحث إلى مفاهيم توضح عناصر الإستراتيجية بقطاع المطابع بأكتوبر كالتالي:

إستراتيجية قطاع المطابع بمؤسسة أخبار اليوم تتمثل في:

١. الزيادة المضطردة لحصة المؤسسة في سوق طباعة النشر.
٢. تقديم خدمات طباعية بالجودة والأداء الأمثل وبتكلفة أقل وخلال وقت أقصر.
٣. مواكبة التطور التكنولوجي بما يخدم مصالح العملاء، والتطوير والارتقاء بمستوى القطاع إدارياً ومهنياً.
٤. تطوير العلاقات مع العملاء، والتي بدورها تحافظ على ولائهم، وخدمة الزبائن الجدد بكفاءة وفاعلية.

رؤية قطاع المطابع بمؤسسة أخبار اليوم:

تتمثل في أن يكون قطاع المطابع بأكتوبر متميزاً إنتاجياً وعملياً بما يعود بالنفع على مؤسسة أخبار اليوم.

رسالة قطاع المطابع بمؤسسة أخبار اليوم تتمثل في:

١. أن يكون قطاع المطابع رائداً يسعى للنهوض بمستوى الخدمات الإنتاجية والجودة الطباعية.
٢. مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في مجال طباعة النشر.
٣. المساهمة في عملية تطوير وتنمية الموارد البشرية، بما لديه من خبرات وكفاءات فريدة.

أهداف قطاع المطابع بمؤسسة أخبار اليوم:

١. الإرتقاء بصناعة الطباعة والنشر وزيادة القدرة التنافسية.
٢. إستخدام المنهج العلمي والأساليب التكنولوجية الحديثة في حل المشكلات.
٣. تنمية الموارد البشرية للعاملين بالقطاع.
٤. توفير مناخ إنتاجي مناسب.

ii. البعد المالي:

م	الخصائص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٥.	تعمل المؤسسة على زيادة حجم التمويل من خلال مقترحات مشاريع جديدة بقطاع المطابع.	3.85	6.98	١	ممتاز
٧.	تلتزم القطاع بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار)	3.24	0.83	٢	ممتاز
١.	يقوم قطاع المطابع بالمؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.	2.90	0.89	٣	مقبول
٤.	تستهدف الإدارة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.	2.66	1.06	٤	مقبول
٦.	يعمل القطاع على كفاءة الإنفاق من خلال الالتزام ببند الموازنة.	2.52	0.87	٥	مقبول
٢.	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري في قطاع المطابع بالمؤسسة.	2.47	1.12	٦	مقبول



مقبول	٧	1.03	2.19	٣. تعمل الإدارة على زيادة الأنشطة والخدمات المتنوعة عبر اعتمادها على تنوع وزيادة الممولين.
-------	---	------	------	--

جدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجانب المالي بالقطاع

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن قطاع المطابع بأكتوبر لديه إهتمام متميز بزيادة الإستثمار من خلال مقترحات مشاريع لمنتجات جديدة مثل التوسع في قسم الطباعة المرتبط بالصناعات الأخرى مثل طباعة العبوات (التغليف)، كما أن لديه إهتمام متميز بتحقيق مبدأ كفاءة العمليات الشرائية، وهو ما يوضحه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الإستبيان حولهما، بينما يتضح أن باقي مقاييس الأداء حول البعد المالي مثل تحديد الأهداف المالية، وكفاءة الإنفاق من خلال الالتزام ببند الموازنة، واستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا من أجل تحسين الأداء المالي في قطاع المطابع بأكتوبر.

iii. البعد الخاص بالعملاء:

م	الخصائص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٧.	تعمل المؤسسة على تطوير دورها لإبراز سماتها وكفاءتها بين المؤسسات الأخرى.	3.095	0.83	١	ممتاز
١.	يعمل قطاع المطابع بالمؤسسة على تحقيق درجة الرضا للمستفيدين للاحتفاظ بهم.	2.76	1.22	٢	مقبول
٣.	تعمل إدارة المؤسسة على زيادة عدد المستفيدين من العملاء.	2.71	1.23	٣	مقبول
٦.	تولي إدارة المؤسسة الإهتمام الكافي بإحتياجات ومتطلبات المستفيدين.	2.66	0.91	٤	مقبول
٥.	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن عملاءها.	2.47	1.12	٥	مقبول
٢.	يطبق القطاع نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة للمستفيدين.	2.33	1.19	٦	مقبول
٤.	يعمل القطاع على تطوير العلاقة مع المستفيدين ومتابعة أوضاعهم.	2.14	1.27	٧	مقبول

جدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخاص بعملاء قطاع مطابع أكتوبر

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر مقبول بإحتواء بعد العملاء بما يحتويه من مقاييس للأداء عند تطبيق النظام المتوازن بقطاع مطابع أكتوبر، إذ أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس كل معيار من معايير البعد الخاص بالعملاء تتجاوز الوسط الفرضي ٢، في حين كان معيار دور مؤسسة أخبار اليوم في تطوير منتجاتها المطبوعة وإبراز سماتها وجودتها الطباعية متميزاً مما يعكس حرص المؤسسة على تحقيق موقف تنافسي مناسب، وإهتمامها بقطاع المطابع الذي يعد مركزاً للتميز من خلال تطوير تقنيات الإنتاج الطباعي ورفع الكفاءة الإنتاجية.



iv. البعد الخاص بالعمليات الداخلية

م	الخصائص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٠١	يستخدم قطاع المطابع أعلى مستوى من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.	3.14	0.79	١	ممتاز
٠٢	يستخدم قطاع المطابع أجود أنواع الخامات والمدخلات الممكنة في السوق.	2.71	0.78	٢	مقبول
٠٤	مستوى تجاوب العاملين للوائح والتعليمات في قطاع المطابع عالي.	2.52	1.17	٣	مقبول
٠٣	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل قطاع المطابع.	2.33	1.06	٤	مقبول
٠٥	مستوى رضا العاملين عن الإدارة العليا بقطاع المطابع عالي.	2.28	1.102	٥	مقبول
٠٦	يعمل قطاع المطابع بالمؤسسة على عقد الدورات التدريبية والندوات لتنمية قدرات العاملين.	2.09	0.95	٦	مقبول
٠٧	حصلت المؤسسة على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ الخاصة بالجودة.	1.19	1.03	٧	ضعيف

جدول (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي العمليات الداخلية بالقطاع

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر مقبول بإحتواء بعد العمليات الداخلية بما يحتويه من مقاييس للأداء عند تطبيق النظام المتوازن بقطاع مطابع أكتوبر، إذ أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس كل معيار من معايير البعد الخاص بالعملاء تتجاوز الوسط الفرضي ٢، في حين كان معيار استخدام قطاع المطابع مستوى من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة متميزاً مما يعكس رغبة الإدارة العليا بمؤسسة أخبار اليوم لرفع كفاءة العمليات الإنتاجية بقطاع المطابع بأكتوبر، بينما كانت الرغبة في التميز واضحة لدى العاملين بالقطاع من خلال حصول المؤسسة على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ الخاصة بالجودة.

v. البعد الخاص بالنمو والتعلم

م	الخصائص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٠٥	تضع المؤسسة نظاماً للحوافز والترقيات	2.62	1.12	١	مقبول
٠٤	تعمل إدارة المطابع على استخدام التقنيات المعلوماتية الحديثة.	2.52	1.03	٢	مقبول
٠٧	تعمل إدارة المطابع بالمؤسسة على تطوير أنظمتها الإدارية والمستجدات التقنية لتلائم احتياجات المستخدمين.	2.24	1.04	٣	مقبول
٠٣	تعمل إدارة المطابع على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين لديها.	2.19	1.08	٤	مقبول
٠٦	تبتكر المؤسسة أشكالاً ومنتجاتاً جديدة تبعاً للإمكانات التكنولوجية المتاحة لديها.	1.907	1.18	٥	ضعيف



٢.	توفر المؤسسة المجال للعاملين للإبداع	1.71	1.38	٦	ضعيف
١.	يمتلك قطاع المطابع بالمؤسسة إدارة للبحث والتطوير.	1.19	1.12	٧	ضعيف

جدول (١٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمو والتعلم بالقطاع

ويتضح من الجدول رقم (١٢) الخاص ببعء النمو والتعلم وما يحتويه من مقاييس للأداء عند تطبيق النظام المتوازن بقطاع مطابع أكتوبر أن الوسط الحسابي في ثلاثة أسئلة تقيس بعض معايير ذلك البعد لا تتجاوز الوسط الفرضي ٢، مما يعني إحتياج قطاع مطابع أكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم إلى الإهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال عقد دورات تدريبية والحضور المكثف للندوات والمعارض داخل الوطن وخارجه لزيادة التعرف على أحدث ما وصلت إليه تكنولوجيا الطباعة والتغليف، وإنشاء إدارة خاصة للبحث و التطوير داخل مجمع المطابع ترتبط بأكاديمية أخبار اليوم من خلال قسم الهندسة الميكانيكية وتكنولوجيا الطباعة بغرض تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين لديها، وتوفير المجال للإبداع سواءً في الإنتاج (التشغيل) أو حل مشكلات العمليات الإنتاجية (الصيانة الميكانيكية والكهربية).

vi. البعد الخاص بالبيئة والمجتمع

م	الخصائص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١.	منتجات وعمليات قطاع المطابع ذو توجه بيئي ومجتمعي	2.24	0.94	١	مقبول
٢.	يتخذ القطاع إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها.	2.24	0.94	٢	مقبول
٤.	يعطي القطاع الأولوية في تحسين بيئة العمل والحفاظ على الصحة المهنية.	2.09	1.09	٣	مقبول
٣.	حصلت المؤسسة على شهادة الأيزو ١٤٠٠٠ الخاصة بالبيئة.	0.95	1.07	٤	ضعيف جداً

جدول (١٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخاص بالبيئة والمجتمع

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (١٣) أنه يوجد أثر مقبول بإحتواء بعد البيئة والمجتمع بما يحتويه من مقاييس للأداء عند تطبيق النظام المتوازن بقطاع مطابع أكتوبر، إذ أن الوسط الحسابي للأسئلة التي تقيس كل معيار من معايير البعد الخاص بالعملاء تتجاوز الوسط الفرضي ٢، في حين كان إجماع العاملين بالقطاع على ضعف اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة بحصولها على شهادة الأيزو ١٤٠٠٠ الخاصة بالبيئة.

النتائج:

١. إدراك العاملين في قطاع المطابع بمختلف درجاتهم الوظيفية بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كافة الإدارات من أجل تحسين الأداء.
٢. إدراك إدارة قطاع مطابع أكتوبر بأخبار اليوم بأهمية تحقيق مفهوم الجودة في تحسين الأداء.
٣. حرص إدارة قطاع المطابع بأكتوبر على تخفيض التكاليف وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.



٤. ضرورة عمل بنية تحتية معلوماتية مثل إدارة للأبحاث والتطوير ومركز تدريب لتطوير الكفاءة العملية والمهنية للعاملين.
٥. لدى قطاع المطابع إهتمام متميز بزيادة الإستثمار من خلال مقترحات مشاريع لمنتجات جديدة مثل التوسع في قسم الطباعة المرتبط بالصناعات الأخرى مثل طباعة العبوات (التغليف).
٦. لدى القطاع إهتمام متميز بتحقيق مبدأ كفاءة العمليات الشرائية.
٧. تحتاج بعض مقاييس الأداء حول البعد المالي مثل تحديد الأهداف المالية، وكفاءة الإنفاق من خلال الالتزام ببند الموازنة، واستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة إلى دعم الإدارة العليا من أجل تحسين الأداء المالي في قطاع المطابع بأكتوبر.
٨. حرص مؤسسة أخبار اليوم على تحقيق موقف تنافسي مناسب، وإهتمامها بقطاع المطابع الذي يعد مركزاً للتميز من خلال تطوير تقنيات الإنتاج الطباعي ورفع الكفاءة الإنتاجية.
٩. رغبة الإدارة العليا بمؤسسة أخبار اليوم في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية بقطاع المطابع بأكتوبر، من حيث إستخدام قطاع المطابع لمستوى متميز من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.
١٠. إحتياج قطاع مطابع أكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم إلى الإهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال عقد دورات تدريبية والحضور المكثف للندوات والمعارض داخل الوطن وخارجه لزيادة التعرف على أحدث ما وصلت اليه تكنولوجيا الطباعة والتغليف.
١١. إحتياج قطاع مطابع أكتوبر بمؤسسة أخبار اليوم لإنشاء إدارة خاصة للبحث والتطوير داخل مجمع المطابع ترتبط بأكاديمية أخبار اليوم من خلال قسم الهندسة الميكانيكية وتكنولوجيا الطباعة بغرض تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين لديها، وتوفير المجال للإبداع سواءً في الإنتاج (التشغيل) أو حل مشكلات العمليات الإنتاجية (الصيانة الميكانيكية والكهربائية).

التوصيات:

١. ضرورة الإستفادة من أداة بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب للإدارة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء بقطاعات مؤسسة أخبار اليوم الصحفية.
٢. ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
٣. حشد قوى المؤسسة بالكامل وراء ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات تشغيلية تحقق أهدافها المعلنة، وجعلها وظيفة كل فرد، حيث أنها عملية مستمرة ومتصلة.



ويبين الملحق رقم (١) صحيفة الاستبيان المستخدمة لقياس الأداء في قطاع مطابع
بمؤسسة أخبار اليوم من خلال بطاقة الأداء المتوازن، بينما يبين الملحق رقم (٢) الشكل
لبطاقة الأداء المتوازن التي يمكن استخدامها من أجل تحسين الأداء بقطاع مطابع أكتوبر
بمؤسسة أخبار اليوم.



أكتوبر
البياني

جامعة حلوان
Helwan University

جامعة حلوان

كلية الفنون التطبيقية

قسم الطباعة والنشر والتغليف

"صحيفة استبيان"

"استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية"

"دراسة تطبيقية على مؤسسة أخبار اليوم الصحفية بقطاع المطابع"

Use of Balanced Scorecards

To improve the performance in newspaper organizations

Application-Field: Akhbar El-Yom Organization

(Press sector)

إعداد

دكتور/ محمد محروس شحاتة سلامة

وكيل إدارة المطابع الصحفية بمؤسسة أخبار اليوم

مدرس بأكاديمية أخبار اليوم

م ٢٠١٥



المحترم

السيد الأستاذ /

تحية طيبة وبعد،،

أمل أن يسمح وقتكم بالتفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة التي تُعد مطلباً مهماً من متطلبات دراسة يُعدها الباحث في موضوع:

"استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية"

"دراسة تطبيقية على مؤسسة أخبار اليوم الصحفية بقطاع المطابع"

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة بمؤسسة أخبار اليوم، حيث يقوم هذا الأسلوب الجديد على تقسيم الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها إلى خمس محاور، حيث يتكون كل محور من مجموعة من المؤشرات التي تترجم أهدافه، وهذه المحاور الخمسة هي المحور المالي، ومحور العملاء أو الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم ومحور البيئة.

ونأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي تتضمنها استمارة الاستقصاء (الإستبيان) المرفقة، حيث أن تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة علماً بأنها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

والباحث يشكركم مقدماً على تعاونكم معه، كما يمكننا إذا رغبتم موافاتكم بنسخة من نتائج البحث بعد الإنتهاء منه.

أولاً - بيانات شخصية:

١. الاسم: (اختياري)

٢. النوع:

١. ذكر

٢. أنثى

٣. المؤهل الدراسي:

١. قبل الجامعي

٢. جامعي

٣. دراسات عليا

٤. مدة العمل بالمؤسسة :

١. أقل من ٥ سنوات

٢. من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات

٣. من ١٠ سنوات فأكثر

٥. العمر:

١. أقل من ٤٠ سنة



٢. ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة

٣. ٥٠ سنة فأكثر

٦. التخصص:

١. تجارة

٢. هندسة ميكانيكية

٣. هندسة كهربية

٤. فنون تطبيقية

٧. المسمى الوظيفي في العمل:

١. مدير عام

٢. نائب مدير عام

٣. مدير إدارة

٤. أخرى (حدد)

٨. الوحدة التنظيمية بقطاع المطابع:

٥. الإدارة الهندسية

٦. إدارة الإنتاج

٧. إدارة الشؤون المالية والإدارية

ثانياً - معلومات حول الإطار الاستراتيجي للمؤسسة متمثلة في قطاع المطابع: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على عناصر

الإستراتيجية، وهي الرؤية، والرسالة، والأهداف والإستراتيجيات المعتمدة: -

(من فضلك ضع علامة P أمام الإختيار الذي تراه مناسباً)

م	الخصائص	الدرجة				
		موافق تماماً	موافق	موافق نوعاً	غير موافق	غير موافق مطلقاً
		٤	٣	٢	١	٠
١.	للمؤسسة متمثلة في قطاع المطابع رؤية استراتيجية واضحة.					
٢.	تقوم المؤسسة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.					
٣.	تقوم المؤسسة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في قطاع المطابع للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.					
٤.	رسالة المؤسسة واضحة لدى الإدارة العليا في قطاع المطابع.					
٥.	رسالة المؤسسة واضحة لدى العاملين في قطاع المطابع.					
٦.	تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها إلى جميع العاملين بقطاع المطابع.					
٧.	الأهداف المراد تحقيقها في قطاع المطابع تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة.					
٨.	تضع المؤسسة لقطاع المطابع بدائل استراتيجية مناسبة.					
٩.	يلتزم قطاع المطابع بالمؤسسة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية.					



١٠. توجد بالقطاع وحدة خاصة لإدارة الأزمات

ثالثاً - معلومات حول جوانب بطاقة الأداء المتوازن في قطاع المطابع بالمؤسسة: يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى إهتمام المؤسسة بكل جانب من الجوانب المشكلة للبطاقة.

م	الخصائص	الدرجة				
		موافق تماماً	موافق	موافق نوعاً	غير موافق	غير موافق مطلقاً
٤	٣	٢	١	٠		
أولاً : الجانب المالي						
١.	يقوم قطاع المطابع بالمؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً .					
٢.	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري في قطاع المطابع.					
٣.	تعمل الإدارة على زيادة الأنشطة والخدمات المتنوعة عبر اعتمادها على تنوع وزيادة الممولين.					
٤.	تستهدف الإدارة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.					
٥.	تعمل المؤسسة على زيادة حجم التمويل من خلال مقترحات مشاريع جديدة بقطاع المطابع.					
٦.	يعمل القطاع على كفاءة الإتفاق بالالتزام ببنود الموازنة.					
٧.	تلتزم القطاع بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار)					
ثانياً : جانب العملاء						
١.	يعمل قطاع المطابع بالمؤسسة على تحقيق درجة الرضا للعملاء للاحتفاظ بهم.					
٢.	يطبق القطاع نظام تقييم ومتابعة على خدمات العملاء.					
٣.	تعمل إدارة المؤسسة على زيادة عدد المستفيدين.					
٤.	يعمل القطاع على تطوير العلاقة مع المستفيدين ومتابعة أوضاعهم.					
٥.	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن عملاءها.					
٦.	تولي إدارة المؤسسة الإهتمام الكافي بإحتياجات ومتطلبات المستفيدين.					
٧.	تعمل المؤسسة على تطوير دورها ببرز سماتها وكفاءتها بين المؤسسات الأخرى.					
ثالثاً : جانب العمليات الداخلية						

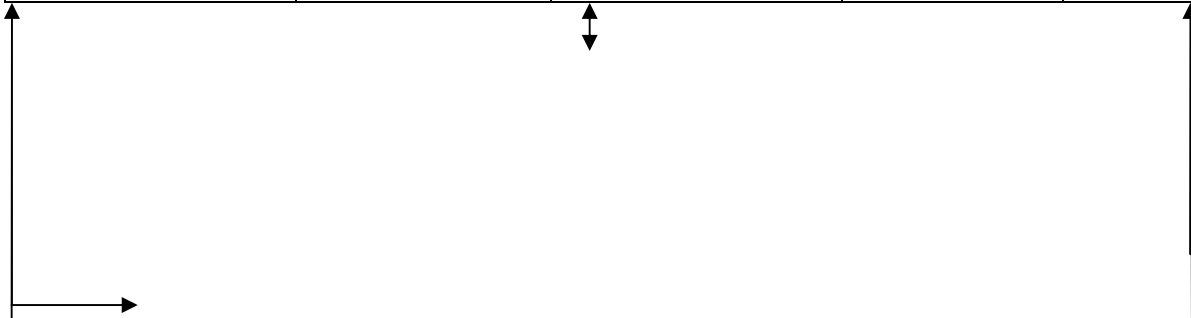


					١. يستخدم قطاع المطابع أعلى مستوى من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.
					٢. يستخدم قطاع المطابع أجود أنواع الخامات والمدخلات الممكنة في السوق.
					٣. يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل قطاع المطابع.
					٤. مستوى تجاوب العاملين للوائح والتعليمات في قطاع المطابع عالي.
					٥. مستوى رضا العاملين عن الإدارة العليا في قطاع المطابع عالي.
					٦. يعمل قطاع المطابع بالمؤسسة على عقد الدورات التدريبية والدورات لتنمية قدرات العاملين.
					٧. حصلت المؤسسة على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ الجودة.
رابعاً : جانب النمو والتعلم					
					١. يمتلك قطاع المطابع بالمؤسسة إدارة للبحث والتطوير.
					٢. توفر المؤسسة المجال للعاملين للإبداع
					٣. تعمل إدارة المطابع على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين لديها.
					٤. تعمل إدارة المطابع على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.
					٥. تضع المؤسسة نظاماً للحوافز والترقيات.
					٦. تبتكر المؤسسة أشكالاً بمنتجات جديدة تبعاً للإمكانيات التكنولوجية المتاحة لديها.
					٧. تعمل إدارة المطابع بالمؤسسة على تطوير أنظمتها الإدارية والمستجدات التقنية لتلائم احتياجات المستفيدين.
خامساً : جانب البيئة والمجتمع					
					١. منتجات وعمليات قطاع المطابع ذو توجه بيئي ومجتمعي
					٢. يتخذ القطاع إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها.
					٣. حصلت المؤسسة على شهادة الأيزو ١٤٠٠٠ البيئة.
					٤. يعطي القطاع الأولوية في تحسين بيئة العمل والحفاظ على الصحة المهنية.

دكتور/ محمد محروس شحاتة

مع خالص الشكر والتقدير،،،

المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	حتى تنجح مالياً كيف يجب أن تظهر أمام حملة الأسهم
وتطوير الأداء الإداري	المؤسسة	الموارد المالية والإمكانات المتاحة	الإلتزام ببند الموازنة، وكفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض الأسعار) استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة	تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة



بعد العملاء				
المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	لتحقيق رؤية القطاع كيف يجب أن تظهر أمام العملاء؟
القطاع وكفاءته				
الرؤية الإستراتيجية لقطاع مطابع أكتوبر بأخبار اليوم				
بين قطاعات	عدد	باحتياجات ومنظومات المستفيدين وامتلاك قاعدة العمل	بهم، وزيادة عدد	
بعد العمليات الداخلية				
المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	حتى ترضي ذوي المصالح الداخلية التي يجب تحسينها؟
عقد الدورات التدريبية والندوات لتنمية قدرات العاملين	شهادة الأيزو 9000 الخاصة بالجودة، ونسبة الهالك من الخامات والمنتجات	استخدام أعلى مستوى من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة وأجود أنواع المدخلات في السوق، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل القطاع	توفير منتجات تقابل احتياج العملاء، وتحسين جودة المنتج، والتسليم في الوقت المحدد والمناسب	



بعد النمو والتعلم				
المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	لتحقيق رؤية القطاع كيف تكسب القدرة على الابتكار والتعلم؟
وضع نظام للحوافز والترقيات	قياس المستوى العلمي والفني والمهاري للعاملين بالقطاع من خلال تقارير الكفاءة الدورية ونظام المعلومات القائم	وجود إدارة للبحث والتطوير، وقسم للقياسات والجودة الطباعية واختبار الخامات، واستخدام تقنيات حديثة في الإنتاج	إبتكار أشكال ومنتجات جديدة تبعاً للإمكانات التكنولوجية المتاحة، وتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، وعمل منتجات عالية الجودة تلائم حاجات المستفيدين	

ملحق رقم (٢) يبين الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن التي يمكن استخدامها من أجل تحسين الأداء بقطاع مطابع أكتوبر في مؤسسة أخبار اليوم.



المراجع:

١. أحمد رجب عبد الملك، (٢٠٠٦). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ٢٠٠٦.
٢. أسامة سليط، بطاقة الأداء المتوازن (نظام أداء - نظام إدارة استراتيجية - أداة إتصال) إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة ٢٠١٢.
٣. صالح بلاسكة - قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر.
٤. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور والغالبى(٢٠٠٣)، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات "نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة ، العدد الثاني .
٥. فاطمة رشدي عوض، (٢٠٠٩)، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية : (ABC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (BSC) دراسة تطبيقية بنك فلسطين . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. ماهر موسى درغام، ومروان محمد أبو فضة (٢٠٠٩). أثر تطبيق أنموذج الأداء في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في (BSC) المتوازن قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧، العدد ٢.
٧. محفوظ أحمد جودة، (٢٠٠٨) تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد ١١، العدد الثاني.
٨. محمد محروس شحاتة، (٢٠١٢) " قياس القدرة المؤسسية وفعالية الإنتاج لإجراء التحسين المستمر وضمان جودة الأداء في المؤسسات الصحفية" دراسة ميدانية، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، القاهرة.
٩. محمد محمود يوسف (٢٠٠٥)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٠. نرمين محمد الكفراوي (٢٠١٠)، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر، دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
11. Arveson, Paul, (2007). The Balanced Scorecard for Port Authorities, (Electronic Version), www.BalancedScorecard.org, Retrieved April 2009.
12. Kaplan, R. S. & David P. Norton, " Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, No.1, March 2001.
13. Kaplan, R. S and Norton, D. P.(2006) " Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
14. Jacobsen, Morton, (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.



