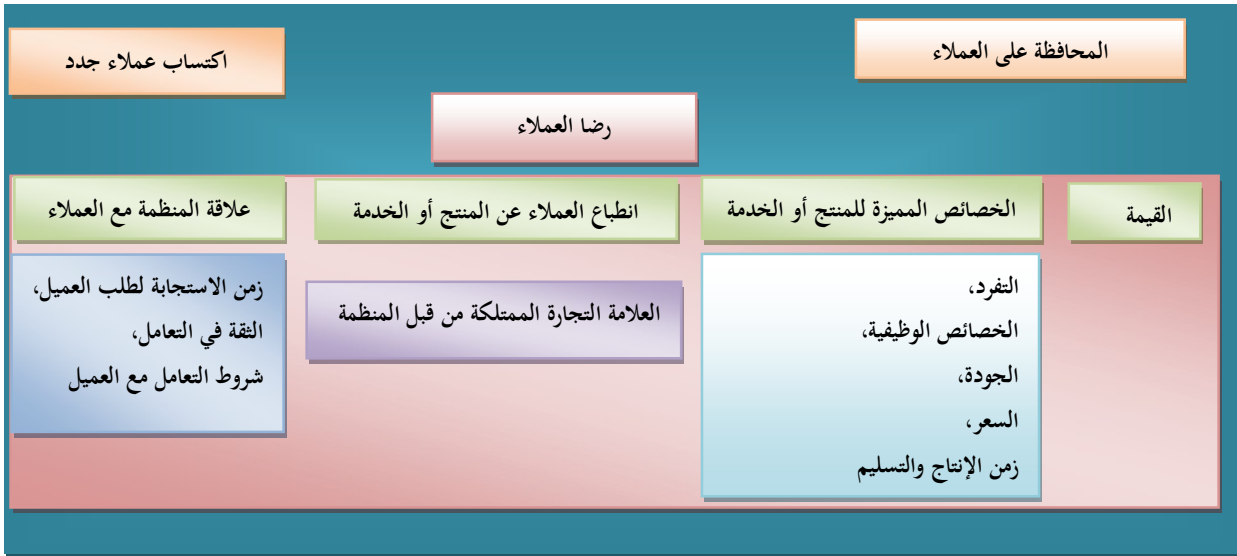


مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل في الوقت، الجودة، أداء الخدمة، التكلفة، ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصّة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة. ويذكر " Kaplan et Atkinson " أن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة للمنظمة، والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي<sup>1</sup>:

1. تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء،
2. إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة وفق مستوى الربحية المتحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم،

ويمكن معرفة أداء المنظمة لهذا المنظور من خلال استبيان العملاء أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة والمشاهدة والرسائل والاتصالات الهاتفية، والتغذية العكسية، وحجم المبيعات المتحقق باعتماد المقاييس المشار إليها أنفاً، ضمن هذا المنظور. كما يمكن تحليل سلسلة القيمة للعملاء، بالاستعانة بالشكل التالي، والذي يوضح المفردات الخاصة بميزات السلعة أو الخدمة وانطباع العملاء عنها وعلاقة المنظمة بعملائها وبالنتيجة نحصل على رضا العملاء ومن ثم المحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد.

#### الشكل رقم (20): تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source: Robert s. kaplan, David p. Norton, Op Cit, p 82.

<sup>1</sup>حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 226.

ولقد بين " Kaplan et Norton " في موضوع القيمة المقترحة للعملاء أي ما يشكل المنتج كقيمة للعميل تتنوع بين الصناعات ومناطق التسوية للصناعة الواحدة، وقد حددت مجموعة خصائص مشتركة للقيمة المقترحة للعملاء من قبل المنظمات وهي كالآتي:

- خواص المنتجات،
- علاقة العملاء،
- الصورة والسمعة.

فخواص المنتجات والخدمات تشتمل على الجانب الوظيفي للمنتج والخدمة وسعرها ونوعيتها، وأما علاقة العملاء فيشتمل على تسليم المنتج والخدمة إلى العميل بما في ذلك الاستجابة ووقت التسليم وكيفية شعور العملاء حول خبرة الشراء من المنظمة، في حين نجد أن الصورة والسمعة تمكن المنظمة من التحديد الفاعل جدا لنفسها أمام عملائها. فالخصائص المميزة للمنتج أو الخدمة تشير إلى مجموعة كبيرة من المؤثرات الإيجابية التي يلتبسها العميل من السلعة أو الخدمة من جانب، وكذلك الإطار المادي لهذه الخصائص أي التصور الذهني الإيجابي حول المنظمة المقدمة لهذه السلعة أو الخدمة ومدى امتداد شهرتها وسمعتها الطيبة في السوق ولدى القطاع الواسع من المشترين، هنا يمكن القول أن الخصائص المادية والأدائية لمنتج لوحده في الجانب الفني غير كافية لتحقيق حالة رضا متميزة لدى العملاء بل يجب أن تتم بالجوانب الأخرى للعمل، وافترض أن الجانب الثقافي والشهرة والسمعة الجيدة متوفرة فإن جوانب الخصائص التالية ضرورية للوصول إلى رضا العملاء وتتضمن<sup>1</sup>:

- **التفرد** : يقع التفرد في ضوء مؤشرات عديدة منها ما يرتبط بالأبعاد والمؤشرات التسويقية، مثل العلامات التجارية، الاسم التجاري، وغيرها. فتكوين صورة تتفرد بها منتجات وخدمات المنظمة لتأخذ السبق في المنافسة حالة ضرورية ولازمة للنجاح، إن الحصول على ولاء ورضا العملاء يرتبط بقدرتها على أن تكون متفردة ومتميزة بعملها ويشعر بذلك فعلا العملاء في السوق.
- **الخصائص الوظيفية**: وتمثل مجمل الخصائص العامة المرتبطة بالأنشطة الوظيفية المختلفة فلا يتحقق النجاح العالي ما لم تكن جميع مفردات العمل الوظيفية تؤدي بشكل متميز. إن الصورة التكاملية للوظائف ضرورية للنجاح، حيث يمكن لأي وظيفة أن تعرقل تحقيق رضا العملاء وولائهم تحت إطار كون هذه الوظيفة ثانوية وغير أساسية، فهل أن نجاح المنظمة يعتمد على وظائف الإنتاج والتسويق فقط، إن هذا الأمر غير صحيح بل يرتبط بالعمل المثابر في كافة الوظائف أيضا.
- **جودة المنتج**: الجودة هي تحقيق توقعات العملاء، أو تجاوزها من خلال الاتصال المباشر بهم لتتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم<sup>2</sup>. كما يرجع مفهوم الجودة **Quality** إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas** والتي تعني

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup> روبرت ماكينلي، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، تحقيق الجودة، الطبعة الأولى، أفق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999، ص30.

طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان<sup>1</sup>. ولتطبيق وظيفة انتشار الجودة يجب الاعتماد على أداة تسمى بيت الجودة، تتكون من عدة خطوات هي<sup>2</sup>:

**الخطوة الأولى:** تحويل احتياجات العملاء إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الذي يحقق تلك الاحتياجات. إن نجاح هذه الخطوة يتوقف على تحقيق الاتصال الكفاء مع (نشاط التسويق، نشاط التصميم، نشاط العمليات (الإنتاج)).

**الخطوة الثانية:** تحديد من هم العملاء .

**الخطوة الثالثة:** تحديد ماذا يريد العملاء (الاحتياجات).

**الخطوة الرابعة:** تحديد كيف يتم تحقيق احتياجات العملاء بالإضافة إلى تحديد خصائص المنتج وخصائص العملية المحققة لها.

الشكل رقم (21): بيت الجودة



ترتيب الأولويات لدى العميل	متطلبات التصميم الفني	احتياجات العميل		
		أولوية	تفاصيل	مقياس للأهمية
مقارنة الاحتياجات بالتصميم	مدى التوافق بين احتياجات العميل ومتطلبات التصميم الفني	الترتيب من ناحية فنية أو تكاليف		
	مقارنة التصميم بالتكلفة	النمط الأفضل لدى المنافسين		
		القيم المستهدفة فنيا بما في ذلك التكلفة		

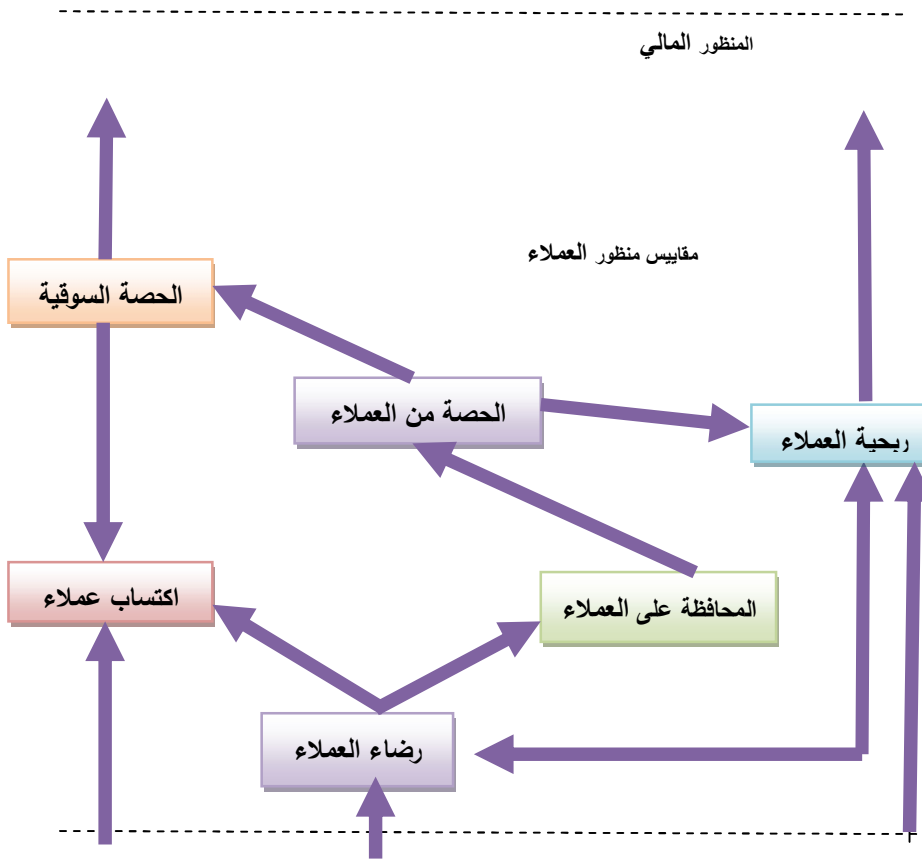
المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 80.

ومن خلال ما سبق نجد أن الأداء الجيد للمنظمة وفق هذا المنظور يصب في النهاية بتحقيق أفضل العوائد المالية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مأمون الدراكة وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، القاهرة، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص ص 78-79.

الشكل رقم(22): منظور العملاء كأساس لمقاييس العوائد



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 193.

### الفرع الثاني: مؤشرات محور العملاء

كثيرة هي المؤشرات المهمة في منظور العملاء، ورغم أهمية هذه المؤشرات يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار المؤشرات الأساسية المتضمنة لرضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح. إن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز النقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات حديثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها. والجدول يوضح مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 209.

الجدول رقم (14): مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما

مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العملاء الزائرين للمنظمة</li> <li>• الساعات المقضية مع العميل</li> <li>• تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات</li> <li>• عدد الإعلانات الموضوعة</li> <li>• معدل الاستجابة</li> <li>• حجم المبيعات</li> <li>• المبيعات لكل قناة توزيع</li> <li>• معدل حجم العملاء</li> <li>• العملاء لكل العاملين</li> <li>• ربحية العملاء</li> <li>• التكرار (عدد صفقات المبيعات)</li> <li>• نسبة العوائد من العملاء الجدد</li> <li>• المبيعات السنوية لكل عميل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا العملاء</li> <li>• ولاء العملاء</li> <li>• الحصة السوقية</li> <li>• شكاوي العملاء</li> <li>• الشكاوي المعالجة من أول مرة</li> <li>• معدل العائد</li> <li>• وقت الاستجابة لطلبات العملاء</li> <li>• السعر المباشر</li> <li>• ملائمة السعر للمنافسين</li> <li>• التكاليف الكلية للعملاء</li> <li>• العملاء المفقودين</li> <li>• الاحتفاظ بالعملاء</li> <li>• معدل اكتساب العملاء</li> </ul>

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور ألغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق ص210.

أ. رضا العملاء: الرضا هو إحساس العميل الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج وبين توقعاته، وبذلك لخص مفهوم الرضا في نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به العميل ولم يشار إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الرضا، فيمكن تطابق الحكم الموضوعي لشخصين مختلفين لكن الشعور بالرضا لا يكون نفسه<sup>1</sup>. ولكن إذا كان هناك شعور بالرضا فهناك سلوكيات تنجم عن هذا الرضا تعبر عن رد فعله والتي سنذكر البعض منها ليس على سبيل الحصر ولكن على سبيل المثال:

1. سلوك تكرار الشراء: من الأمور التي تهتم بها المنظمة أن يتحول العميل إلى الشراء وفقا للعادة، أي أنه يفعل نفس الأمور في نفس الوقت وفي نفس الظروف بشكل تلقائي. ويعتبر سلوك تكرار الشراء من الأمور المهمة لأن<sup>2</sup>:

❖ النجاحات السابقة للمنظمة يمكن أن تستمر في المستقبل،

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص29.

<sup>2</sup> Panlohna ,le total customer management ,Edition d'organisation ,paris,2001,p19

❖ تكرار الشراء يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرارات التسويقية،

❖ تقليل دورة الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الشرائية،

❖ إمكانية الوقاية على سلوك العملاء في نظام محدد.

وللاشارة فإن هناك فرق بين تكرار الشراء والولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون مشتريات العملاء متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك. إضافة إلى أن الدراسات أثبتت انه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور مزايا تكرار الشراء.

**2. سلوك التحدث بكلام ايجابي:** العميل الراضي يقتني منتج المنظمة مرة أخرى، كما يشتري منتجاتها الأخرى ويكون بمثابة مصدر للمعلومات المناسبة عن المنتج وعن المنظمة فيدلي بشهادات جيدة عنها. فسلوك التحدث بكلام ايجابي يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية ومصداقية<sup>1</sup>.

**3. سلوك الولاء:** إن رضا الزبون عن المنتج الذي تقدمه المنظمة ثم رغبته في تكرار شرائه بغض النظر عن السعر، وبعدها الميل إلى الحديث عنه وإشراك معارفه في تجربته الناجحة مع هذا المنتج، ومع مرور الزمن إلى حالة ولاء للمنظمة ولهذا المنتج واستعداده للإخلاص لها. لأن الولاء هو التزام عميق من طرف الزبون بتكرار الشراء أو إعادة التعامل مع المنتج المفضل في المستقبل مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية الهادفة إلى تحويله إلى منتج منظمة أخرى<sup>2</sup>.

**ب. اكتساب عملاء جدد :** تعمل المنظمة على قياس عدد عملائها الجدد أو إجمالي رقم الأعمال المنجزة مع العملاء الجدد، وبذلك تتمكن من تحديد سنة توسيع قاعدة عملائها الذي لا يتحقق إلا برضاهم عن منتجاتها<sup>3</sup>. إن منظمة الأعمال وهي تقدم سلعتها وخدماتها تحاول أن تستكملها بجهود تسويقية متكاملة باكتساب هؤلاء العملاء الجدد وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر وكذلك توجيههم باتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمنظمة. ولا يمكن عمليا جذب فئات متعارضة في حاجاتها وغير مركزة عليها المنظمة في عملها بمعنى ان عملية الاكتساب من المفترض أن تكون بوعي وإدراك من قبل المنظمة وتأتي في إطار استراتيجياتها المعتمدة<sup>4</sup>.

**ج. المحافظة على العملاء الحاليين:** قبل أن تعمل المنظمة على المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم يجب أن تقلل من فقدان العملاء. وهناك أربعة خطوات لتحقيق ذلك<sup>5</sup>:

**4. تعريف و تحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء،**

<sup>1</sup> Michel Machault, *conquérir des clients*, Edition foucher, paris, 2000, p14.

<sup>2</sup> كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بالبلدية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2003-2004، ص59.

<sup>3</sup> ساكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص119.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منظور ألغالبى، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص198.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص80.

5. معرفة وتجميع البيانات حول العوامل التي أدت بالعملاء إلى التخلي عن التعامل مع المنظمة، وكذلك تشخيص وتوضيح المؤثرات بالطريقة التي تمكنها من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجا عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعا فعلى المنظمة أن تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاها وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم والتقليل من معدلات فقدانهم،

6. على المنظمة أن تقدر الأرباح التي تفتقدها حينما يتخلى عنها عملاءها بدون مبرر،

7. على المنظمة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل الفقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا العميل وولائه.

من خلال ما سبق يمكن للمنظمات أن تطور من أساليبها للاحتفاظ بالعملاء فمن وسائل وطرق الاحتفاظ بالعملاء نجد<sup>1</sup> :

➤ **الاحتفاظ المبدئي:** والذي يرتبط بقدرة المنظمة ورغبتها على إدامة العلاقة مع العملاء من خلال حوافز سعرية تمنحها للعملاء لكسب ولائهم واستمرارية التعامل معهم، وهذه الطريقة تساهم في تحسين الربحية على المدى القصير خاصة إذا تعززت قدرة المنظمة في تسويق عدد أكبر من منتجاتها وخدماتها في السوق، وعادة ما يمكن تقليد هذه السياسة من قبل المنظمات المنافسة الأخرى،

➤ **الاحتفاظ المتقدم:** وهنا تدوم العلاقة مع العملاء وعلى المدى الطويل، حيث ينظر إلى العملاء باعتبارهم أصحاب موقف ورؤية، وتصبح المنظمة أقرب إليهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتحاول المنظمة من خلال جهازها التسويقي للبقاء مع هؤلاء العملاء من خلال تقوية الروابط الاجتماعية معهم. وهنا تقدم المنظمة عروضاً متكاملة تلبي الاحتياجات الأساسية للعملاء،

➤ **الاحتفاظ المتميز:** ويمثل سياسات وإجراءات تحدث تطورا يتم في إطارها إدامة العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بهم، في إطار امتيازات مالية وروابط اجتماعية. بحيث يتم تصحيحها بطرق منهجية وأكثر نضجا وتصبح العلاقة مع العملاء أكثر تعاملية وترابط، مبنية على قاعدة من الثقة والبيانات والمعلومات الدقيقة، إن هذا يؤدي إلى جعل العملاء أكثر رضا وولاء ويساهم في تعزيز نمو المنظمة وربحيتها، كما أنه لسلوك الولاء نتيجتين هما<sup>2</sup>:

- تخفيض المعدل السنوي للعملاء المفقودين،

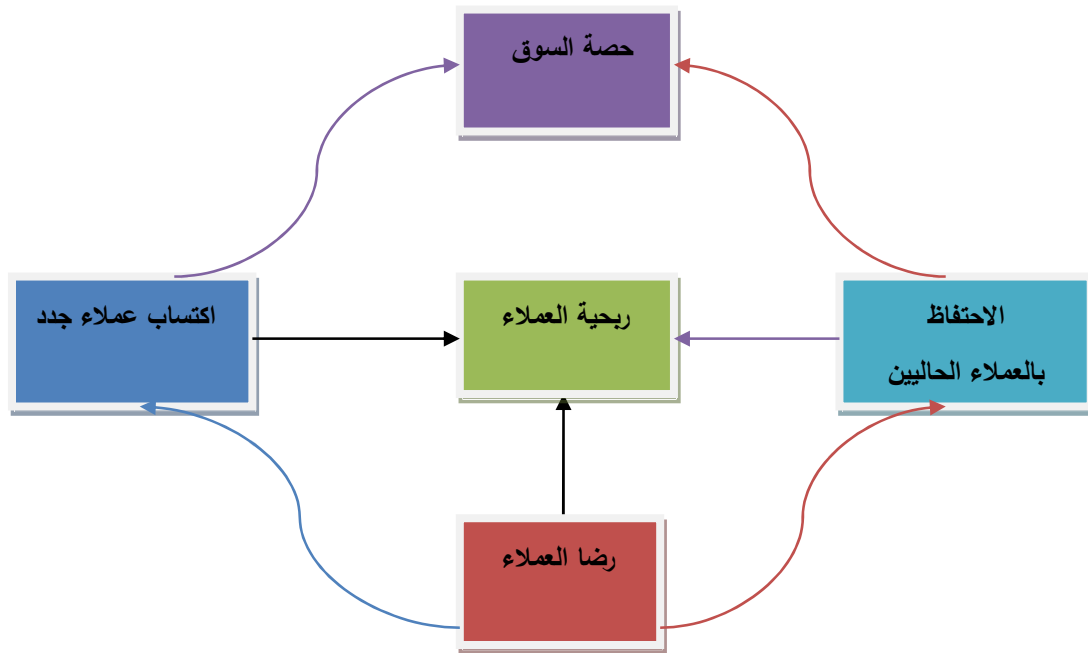
- تخفيض التكاليف المتعلقة بالمبيعات.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة جلال للطباعة، 2002، ص 345.

د. حصة السوق والحصة من العملاء: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق، ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج، أو الخدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق . إن قياس الحصة السوقية من المفترض أن يأخذ في إطار توازن طبيعي مع مجمل المؤشرات المراد تحقيقها ومنها المؤشرات المالية حيث الارتباط الإيجابي بين الحصة السوقية والأرباح في أغلب الحالات. ويمكن للمنظمة أن تجري تحليلاً لحصتها السوقية في إطار كل عميل أو مجموعة عملاء لمعرفة مساهمة كل عميل أو مجموعة في هذه الحصة لعرض تطوير أساليب التعامل أو كسب الولاء لهؤلاء العملاء، وفي حالات أخرى فإن الحصة السوقية تأخذ في إطار عام من خلال قياس حصة المنظمة في السوق بشكل عام أو المنافسين القادة في هذه السوق، ومن المعلوم أن قياس الحصة السوقية يتأثر بشكل كبير بمدى توفر بيانات ومعطيات دقيقة حول المنتجات كوحدهات أو كأسعار وكذلك طبيعة النشاط الذي تمارسه منظمة الأعمال. وإذا ما تطلب الأمر تلخيص منظور العملاء بقياسات أساسية بأبعاده المختلفة، ويمكن الإشارة إلى ذلك في الشكل الموالي.

الشكل رقم (23): الأبعاد والقياسات الأساسية لمنظور العملاء



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص202.

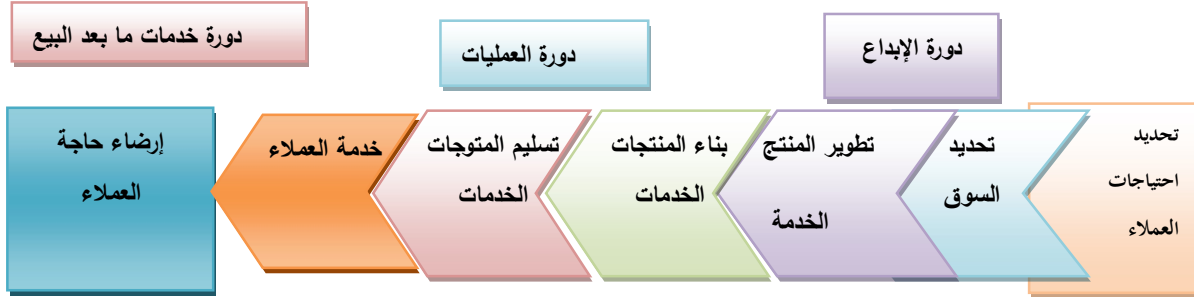
المطلب الثالث: محور العمليات الداخلية ومؤشراته

الفرع الأول: محور العمليات الداخلية

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة التقييم

المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المنظمة تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، كما هو موضح بالشكل الموالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (24): سلسلة القيمة الداخلية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منظور ألغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 224. من خلال الشكل نلاحظ أن منظور العمليات الداخلية يتكون من ثلاث دورات هي:

أ. **دورة الإبداع:** ترتبط عملية الإبداع التي تعتبر أساسية للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة، ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بمسمى "حل المشكلات" و"التفكير المثمر البناء" و"التفكير الإبداعي" و"الابتكار" وما شابه ذلك.<sup>2</sup> كما أن الإبداع في العملية: هو عبارة عن إحلال داخل المنظمة لطريقة جديدة للإنتاج أو تحسين طريقة قائمة، تعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج.<sup>3</sup>

كذلك فإن البحث والتطوير شرط مقترن بالإبداع وبالإضافة للمعرفة وتحويل النتائج إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المنظمات، وامتلاكها للتقنيات المتقدمة والإبداع فيها، فهو يهدف إلى وضع منتجات وخدمات، وأساليب إنتاج جديدة، وهذا بالاستناد إلى المعلومات العملية والتقنية المتاحة والمتحصل عليها من داخل وخارج المنظمة.<sup>4</sup>

ب. **دورة العمليات:** تمثل دورة العمليات موجة قصيرة لإيجاد قيمة في منظمات الأعمال، فبعد أن تكون المنظمة قد حددت بشكل دقيق وصحيح احتياجات العملاء من السلع والخدمات تبدأ هذه المرحلة بالبحث من خلال القدرات المتوفرة تسليم الأسواق والعملاء سلع وخدمات عالية الجودة. وفي أحيان كثيرة فإن هذه الدورة تتمثل في عمليات موجودة وقائمة أصلاً تحاول منظمة الأعمال تحسينها من خلال وسائل الرقابة عليها

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منظور ألغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 224.

<sup>2</sup> جيمس جي، مارش وهيربرت أيه، سايمون، ترجمة: عبد الرحمان، أحمد هيجان، المنظمات، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1422، ص 298.

<sup>3</sup> GILL ROTMAN .L'innovation technologique dans l'industrie , quatre entreprises sur dix innover entre 1998 et 2000,4 page des statistique industrielles N°168,décembre,2002, p 2

<sup>4</sup>Guy Benchiol, E\_organisation,Mode d'emploi, Edition d'organisation, Paris,2001, P 70

لغرض أن تكون ضمن الكلف والأوقات الصحيحة لتعكس إيجابيا على نتائج الأداء المالي لاحقا بشكل جيد. ومن هنا يتضح أن دورة العمليات تتضمن نشاطين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

- بناء المنتجات /الخدمات،
- تسليم المنتجات /الخدمات.

ج. دورة خدمات ما بعد البيع: يستكمل ربط العلاقة بين تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وتحقيق رضاهم بدورة خدمات ما بعد البيع باعتبارها الدورة الثالثة في سلسلة القيمة الداخلية. إن دورة خدمات ما بعد البيع تشتمل على مجمل الضمانات بالأنشطة الخاصة بحالات إعادة السلع أو معالجة العيوب أو الصيانة ومعالجة جوانب وغيرها.

#### الفرع الثاني: مؤشرات العمليات الداخلية

تلعب العمليات الداخلية دورا فاعلا في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف. إن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار بطاقة التقييم المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذا التبصر حول هذه العمليات مستقبلا، كما الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة بحيث تساهم توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المنظمة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار و القدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المنظمات الأخرى. والجدول يوضح مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال<sup>2</sup>:

#### الجدول رقم (15): مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما

مقاييس العمليات الداخلة الأكثر شيوعا واستخداما	
أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة	التسليم في الوقت المحدد
عدد الحملات الإعلانية الإيجابية	معدل دوران المخزون
معدل تكرار المشتريات المرجعة المعدل الداخلي	التحسين المستمر
لعائد المشاريع الجديدة	دقة التخطيط
وقت التعادل	زمن تقديم المنتجات الجديدة
مشاركة المجتمع	نسبة المعيب
تحسين وقت الدورة	سرعة الاستجابة لطلبات العملاء
تخفيض الضياع	عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالبي، مرجع سابق، ص 233.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 233.

المطلب الرابع: محور التعلم والنمو ومؤشراته

الفرع الأول: محور التعلم والنمو

يرتكز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد نمو وتحسين طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو من خلال الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات، والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواكبتها للعصر حيث يعبر عن<sup>1</sup>:

(1) **قدرات العاملين:** إن التطور المهم الذي حصل في قدرات العاملين جاء مرتبطاً بتغيير جذري وأساسي بالدور الأساسي الذي يلعبه هؤلاء العاملين في منظمات الأعمال، إن اتجاه المنظمة نحو تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة يهيئ مجالاً خصباً للتحسين المستمر ونمو المنظمة مستقبلاً.

(2) **قدرات أنظمة المعلومات:** إن رضا العاملين ومهاراتهم، تعتبر ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات تلبي رغبات العملاء، لكن هذا الأمر غير كاف لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للتعلم.

إن الفكرة الأساسية لنظام المعلومات هي تقديم منهج منظم وعلمي في تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات، من خلال مختلف جوانب المنظمة. ومع أن نظام المعلومات يمكن أن يعمل ويحقق أهدافه خاصة في الأجل القصير بدون حاسب آلي، إلا أنه وفي ظل ما أتمته نظم المعلومات بالكمبيوتر فإنه يبقى أطول ويخدم الأهداف طويلة الأجل أفضل.

▪ **الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والإدماج:** لا يمكن أن تتحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية والتي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل. إن التحفيز العالي للعاملين واندماجهم في العمل وتمكينهم فيه يتجسد لاحقاً بمجموعة كبيرة من المؤشرات الإيجابية التي تستطيع الإدارة متابعتها والتأكد من أن الأداء يسير بشكل جيد وبوتيرة متصاعدة.

الفرع الثاني: مؤشرات التعلم والنمو

عديدة هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، لكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة التقييم المتوازن المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى و باختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة. وبشكل عام فإذا ما أردنا استعراض بعض المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو، فإنه يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 394.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 250.

الجدول رقم (16) : مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخدام

مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	
• رضا العاملين	• وفرة البرامج التدريبية
• مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	• تقييم واقع السلامة الوظيفية
• أفكار العاملين بخصوص التحسين	• تطوير القيادة
• التغيب	• تخطيط الاتصالات
• فرص الترقيات الداخلية	• إنتاجية العاملين
• مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	• جودة بيئة العمل
• إمكانية تناقل المهارات	• التحفيز
• عروض العمل المرفوضة	• القيمة المضافة من كل عامل
• حوادث السلامة	• معدل تنوع العاملين
• ساعات العمل	• التمكين
• رضا العاملين عن البرامج التدريبية	• معدل الاتصالات الداخلية
• نفقات التدريب	• نسبة المعلومات الإستراتيجية
• إستغلال التدريب	• تحقيق الأهداف الفردية
• تكرار البرامج التدريبية الجديدة	• نسبة العاملين لأجهزة الحاسب

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور ألغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 250. أما بالنسبة لقياس رضا العاملين فيمكن قياسه من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من أجل الإبداع والمبادرة، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم، وكذلك نسبة دوران العاملين، إذ كلما كانت النسبة مرتفعة فإن هذا المؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح، ونستطيع قياس إنتاجية العاملين بمقاييس إنتاجية العمل المعروفة.

مما تقدم يتضح ومن واقع البحوث والدراسات التي أجريت وجود ارتباطات وعلاقات متفاعلة مهمة، مابين معنويات العاملين وهو مقياس منظور التعلم والنمو، ورضا العملاء وهو مقياس مهم في منظور العملاء، وكذلك رضا العملاء قد تم ربطه بسرعة دفع الفواتير، وهذا يؤدي إلى التقليل من الذمم المدينة،

وبذلك يؤدي إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستخدم، ووجدت أيضا علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين حيث يبين أن المحاور الثلاث تصب في المنظور المالي.