

Balanced Scorecard Application and its Challenges

Ahmed Deghash*

Al-Aqsa Media Network Institution,
Gaza Strip, Palestine
Email: haniedu@hotmail.com

30

Received December, 2017; Accepted January, 2018

Abstract: Institutions seek to obtain a comprehensive picture of their financial and managerial performance by providing indicators and measures for evaluating internal and external performance in the short and long term based on their strategic needs. Institutions' performance is measured through managerial measurement tools to improve the decision-making process and achieves the institutions' strategic objectives. Among tools used in measuring performance, there are traditional tools that rely on financial measures and other tools that rely on financial and non-financial performance measures, such as the balanced scorecard. This study focuses on the balanced scorecard as a tool used to measure performance, the reasons that led to its emergence, its dimensions, the axes contained in each dimension, its basic characteristics, advantages, the success drivers, the challenges facing its application, and the application steps.

Keywords: Balanced Scorecard; Financial and non- Financial Performance

Type: Research paper



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: 10.51325/ijbeg.v2i1.41

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتحديات التي تواجه تنفيذه

الملخص:

تسعى المؤسسات الى الحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري من خلال توفير مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفقاً لاحتياجاتها الاستراتيجية، ويتم قياس الأداء من خلال أدوات قياس إدارية بهدف تحسين اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية، ومن ضمن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء هناك أدوات تقليدية تعتمد على مقاييس الأداء المالية وأخرى حديثة تعتمد على مقاييس الأداء المالية والغير المالية ومن ضمنها بطاقة قياس الأداء المتوازن. هذه الدراسة تتناول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأسباب التي أدت إلى ظهورها والأبعاد المكونة لها والمحاور التي يحتويها كل بُعد والصفات الأساسية لها والمزايا ومقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتحديات التي تواجه تطبيقها، وخطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المالي والغير مالي

مقدمة الدراسة

في ظل التطور والتغيير السريع المستمر الذي يطراً على بيئة الأعمال أصبحت الطريقة التقليدية للتزويد بتلك المعلومات لا تفي بالغرض إذ تعاني من مشكلة الوقت الضائع بين عمليات التخطيط والحاجة إلى التزويد

بالمعلومات، وكذلك من مشكلة عدم وجود لغة مشتركة للتفاهم بين المديرين والمسؤولين عن أنظمة المعلومات، وهنا ظهرت الحاجة إلى نوع جديد من التفكير الاستراتيجي يتبنى مداخل حديثة للتطوير وقياس الأداء وتوفير المعلومات المناسبة للمديرين حول الأداء التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية وترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تجسد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فكان نموذج مقياس الأداء المتوازن الذي جاء لسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية واستراتيجية المنشأة البعيدة المدى من خلال ربط هذه الاستراتيجية بأعمال ونشاطات المنشأة قصيرة الأجل، حيث يتم على أساس ذلك كما بينه (Simons) الربط بين جانبين أساسيين للاستراتيجية، الأول تحديد الأفعال والأنشطة المطلوبة التي تقع في المستوى الأدنى من مستوى تحديد مقاييس الأداء، وبذلك تعتبر هذه المقاييس رابطاً بين الأهداف والخطط وبين الأنشطة المنجزة واللائمة لتحقيق هذه الأهداف والخطط (زويلف ونور، 2005: 32).

وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton) كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية (نديم، 2013: 14).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرف (Kaplan and Norton:1992:7) بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظم الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic Objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives).

وعُرفت بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير (Alareeni and Aljuaidi, 2014; Alareeni and Branson, 2013; Alareeni and Deghish, 2016; Alareeni, 2018, 2019, 2006).

وأيضاً تُعرف بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (درغام وأبو فضة، 2009: 750).

وعرفها (المغربي وغربية، 2006، 192) بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

ويخلص (Morisawa, 2002:3) جوهر بطاقة الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura Research Institute)، (NRI) من تقديم إطار لبطاقة الأداء المتوازن تم استخدامه في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:

- 1- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- 2- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.

3- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
4- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
5- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.
وقد وسع (Kaplan & Norton) تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي/ التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة" (الغالبى وإدريس، 2009: 500).
وبالتالي فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو)، وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً)، وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا (أبو قمر، 2009: 33).
ويرى الباحث أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري متكامل لقياس الأداء ويعتبر أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية الذي يحقق التخطيط الاستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمنظمة لتقييم أنشطتها وفق رؤيتها واستراتيجياتها ويستند إلى مؤشرات مالية (بعد مالي) ومؤشرات غير مالية (بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد النمو والتعلم - البعد الاجتماعي).

أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دويونت ... الخ)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة (المغربي وغربية، 2006: 189).

حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (Kaplan and Norton، 1996: 3-7). ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي (عوض، 2009: 80-81)، و(العبادي، 2002: 37-39)، و(أبو قمر، 2009: 35-36):

1. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.
2. ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الانتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمنظمة ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing system) وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر (Continuous Improvements) في الجودة.

4. حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج (Just In Time)، ونظام الإنتاج المرن (Flexible Manufacturing System) والجودة الشاملة (Total Quality)، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاز سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب هندسة القمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.

5. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل.

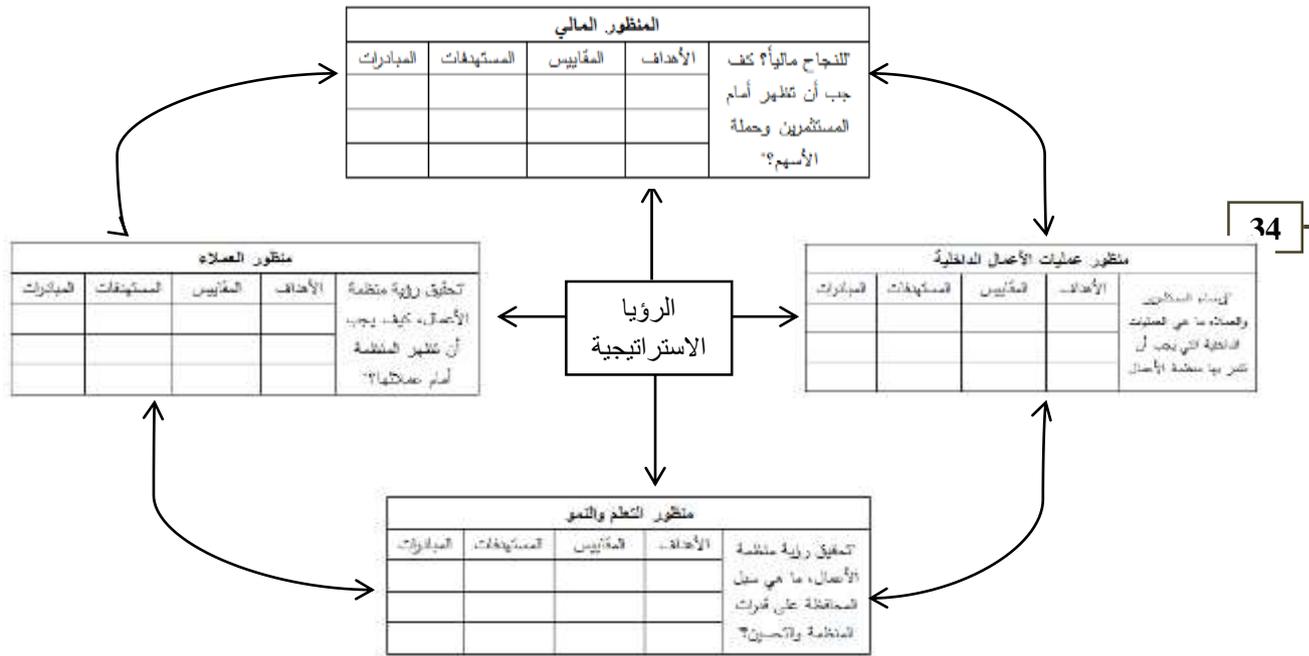
أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

لقد أكد كل من (Kaplan and Norton، 3: 1992) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتكون من أربعة

أبعاد رئيسة وهي كالتالي (أبو قمر، 2009: 31):

1. البُعد المالي Financial Perspective (كيف ننظر إلى المساهمين؟).
2. بُعد العملاء Customer Perspective (كيف ينظر إلينا العملاء؟).
3. بُعد العمليات الداخلية Internal Business Processes (ما الذي يجب أن نتفوق به؟).
4. بُعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيم؟). حيث يسترشد الباحث بالبعد الخامس وهو البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن.
5. البعد الاجتماعي Social Perspective (كيف نخدم ونساهم في تطوير المجتمع؟).

شكل رقم (1-3) أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن



(الغالبى وإدريس، 2009: 504)، (Kaplan & Norton، 1996: 76)

والشكل رقم (1-3) يبين أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تقسم إلى أهداف مخططة متعاقبة وتتحقق على مراحل زمنية، وهذا ما يفسر وجود علاقة بين تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي خلال مدى زمني طويل، وكذلك وجود علاقات سببية بين مقاييس الأداء تتلخص في التحسن في التعلم والنمو يؤدي إلى تحسن في كفاءة العمليات الداخلية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة درجة رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسن النتائج أو الأداء المالي، ومن ثم زيادة الدعم للمجتمع.

وتهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون والعملاء والعاملين، ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة التالية للبطاقة (غوث، 2005: 82):

1- البُعد المالي **Financial Perspective**: (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟)

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق (Niven، 68: 2006)، ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب.

ويعتبر البُعد المالي الأول في بطاقة قاس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد

حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (EVA) Economic Value Added، (درغام وأبو فضة، 2009: 748).

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتوقع وحجم المبيعات، ويجب هذا التباعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال (البشتاوي، 2004: 402).

وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية (المغري وغربية، 2006: 256).

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث تم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمنظمة (Niven، 2006: 16).

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص (Kaplan and Norton، 1996: 48) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو (Growth)، ومرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest). ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم، وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة، والقيمة الاقتصادية المضافة، أما مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلك للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (الشيشيني، 2004: 121).

ويؤكد (Kaplan and Norton، 1996: 49-51) على أنه يمكن للمنظمات تحقيق استراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية هي (أبو قمر، 2009: 39).

1. نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix

ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

2. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost Reduction and Productivity

ويقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.

3. استغلال الأصول Assets Utilization

ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال. ويؤكد (Kaplan and Norton، 1996) على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي استراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف استراتيجية كل وحدة نشاط (عوض، 2009: 101)، ويوضح الجدول رقم (1-3) كيفية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحديد الاستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتتناسب مع هذه الاستراتيجية.

الجدول رقم (1-3)

تطويع المقاييس لتناسب مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

الأساليب المالية لتحقيق الاستراتيجية			المرحلة	استراتيجية وحدة النشاط
استغلال الأصول	تحسين الإنتاجية	نمو الإيرادات ومزيج الخدمات		
- نسبة رأس المال المستثمر إلى الخدمات - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى الخدمات		- معدل نمو الخدمات في الوحدة (الدائرة) - نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة والعملاء الجدد	النمو	
- معدلات رأس المال العامل - معدلات العائد على رأس المال المستثمر (بالنسبة لفئات الأصول الرئيسية) - معدلات استغلال الأصول	- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين - معدلات تخفيض التكلفة - التكاليف الغير مباشرة (بالنسبة إلى الخدمات)	- النصيب من العملاء المستهدفين - نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة - ربحية العميل وخط الإنتاج	الاستقرار	
- فترة الاسترداد - دورة التشغيل	- تكلفة الخدمة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة)	- ربحية العميل وخط الإنتاج - نسبة العملاء غير المربحين	النضج	

المصدر: (Kaplan and Norton، 52: 1996)

2- بُعد العملاء Customer Perspective (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا؟).

لقد أكد كل من (Kaplan and Atkinson، 1998) على أهمية هذا البعد في أن إدارة المنظمة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين من ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها (البشتاوي، 2004: 402).

أكد (Kaplan and Norton، 74: 1992) أن معظم منظمات الأعمال في العصر الحاضر تعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Target Customer)، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل (Customer Satisfaction)، والاحتفاظ بالعميل (Customer Retention)، واكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition)، وربحية العميل (Customer Profitability)، والنصيب في السوق (Market share)، في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل،

التي تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Customer Profitability) (أبو جزر، 2012: 52-53).

ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضى الزبون ولماذا سيكون راغب الدفع عندها. إذاً يقوم هذا البعد بتوجيه بُعد العمليات الداخلية وبُعد التعليم وتطوير ونمو المنظمة وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستتلاشى (عبد اللطيف وتركمان، 2006: 146)، ويجب أن تلم المنظمة إماماً وافية عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، حيث لا يمكننا أن نقرر استراتيجيتنا الأساسية الخاصة بالعملاء والأسواق إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق.

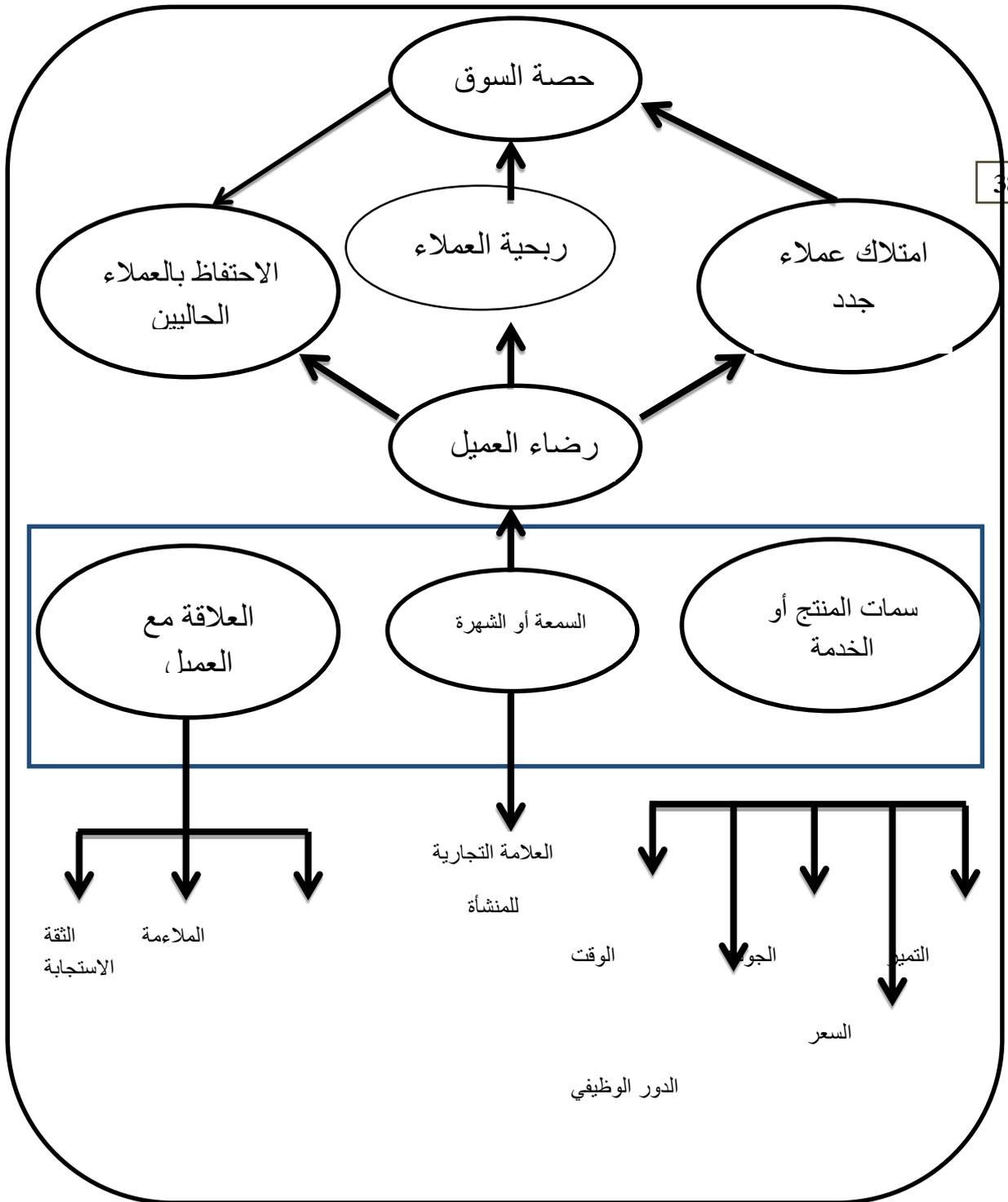
إن مقاييس أداء بُعد العملاء تعتمد على التغيير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول (البشتاوي، 2004: 402).

ويعد مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء، أما بالنسبة للعملاء غير المربحين فإن القرار يكون بالاستغناء عنهم (عوض، 2009: 100). وقد بين كل من (Kaplan and Norton، 1996) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمات المختلفة وهي (أبو جزر، 2012: 66):

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Product /Service Attributes
- العلاقة مع العميل Customer Relationship
- السمعة أو الشهرة Image and Reputation

وقد أكد (Kaplan and Norton، 1996: 67) على أنه من الممكن أن يتضمن جانب سمات وخصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، وسعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة فيتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل، أما جانب السمعة والشهرة للمنشأة يتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات (أبو قمر، 2009: 42). ويوضح الشكل رقم (2-3) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات.

الشكل رقم (2-3) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات



المصدر: (عوض، 2009: 102)

3- بُعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective (إرضاء المساهمين

والعملاء، ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن نتفوق فيها؟).

ركز هذا البُعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تُمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين،

ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (عوض، 2009: 103).

ويهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (الشيشيني، 2004: 112).

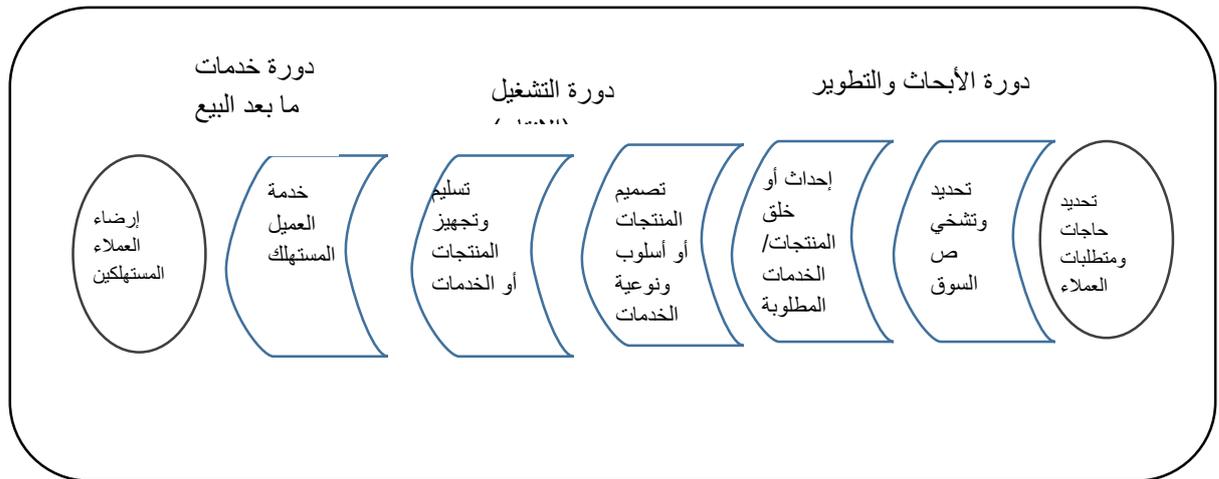
حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين (الغروري، 1998: 64).

كما أن هذا البُعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته (Kaplan and Atkinson، 371-374: 1998) وإن هذا البُعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بُعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبُعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين (أبو قمر، 2009: 44).

وتتقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلة لمنظمات الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك إلى ثلاث دورات كما هي موضحة بالشكل رقم (3-3):

الشكل رقم (3-3)

سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan and Atkinson، 371: 1998)، (أبو جزر، 2012: 55)

- **الدورة الأولى:** تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تُحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج) (أبو قمر، 2009: 45).

- **الدورة الثانية:** وتسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة (أبو قمر، 2009: 45).
- **الدورة الثالثة:** والتي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملة التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتج المقدمة لهم (البشتاوي، 2001: 108).

4- بُعد التعلم والنمو **Learning and Growth Perspective** (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟).

إن بُعد التعلم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساس للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (عبد اللطيف وتركمان، 2006: 147). وفي هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطور تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعمل (المغربي، 2006: 20).

ويُعد هذا البعد ذو أهداف استراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك (البشتاوي، 2004: 403).

ويركز بُعد التعلم والنمو على كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للمنظمة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين (الغروري، 1998: 65).

ويجب على المنظمة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل استراتيجيات المنافسين ودراسة مدى جودة السلع والخدمات التي تقدم للعملاء، والقيام بتحسينات مستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم السلع والخدمات للعملاء وضمان ولاءهم وزيادة الحصة السوقية للمنظمة (أبو قمر، 2009: 46).

يؤكد كل من (Kaplan and Atkinson، 1998) ان المنافسة تتطلب أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولتحقيق ذلك يجب العمل على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسية، هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل العاملين في المنظمة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة وذلك للحفاظ على المزايا

التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم (أبو شرح، 2012: 40).

5- البعد الاجتماعي Social Perspective (كيف نخدم ونساهم في تطوير المجتمع؟).

بين (السبيعي، 2009) أن هذا البعد يركز على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، حيث ان المساهمة في دعم المجتمع يعتبر واجباً وطنياً على منظمات الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع (السكن، البنية التحتية والطرق) في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه جميع المجتمعات (عبيد، 2014).

وقد ظهر تأكيد على التزام المنظمة اتجاه المجتمع المحيط بها بالعمل على المساهمة في محاربه التلوث، المحافظة على البيئة وخلق فرص عمل متكافئة، والمساهمة في حل مشاكل الإسكان والمواصلات، لذا تحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا هي: (الغالبى وادريس، 2007)

- 1- زيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضا المجتمع والثقة بالمنظمة.
- 2- تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
- 3- تقليل من الإجراءات الحكومية وتدخلها في شؤون الأعمال.
- 4- زيادة المبيعات أو تقديم الخدمات على أثر إنعاش الوضع العام للدولة.
- 5- تعتبر وسيلة وقائية لتجنب المشكلات الاجتماعية المعقدة.

ويجب ان يتناسب حجم الدعم المقدم من قبل المنظمات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة (السبيعي، 2009)، فمن غير المعقول أن تقوم منظمة صغيرة أو مبتدئة بتقديم اسهامات كبيرة في خدمة المجتمع مما ينعكس على ربحية المنظمة واستمراريتها بشكل كبير، كما انه من غير المعقول أيضاً تمتع منظمات كبيرة عن تقديم الدعم للمجتمع التي ترعرت فيه، او القيام بتقديم الدعم القليل بما لا يناسب مع حجمها، ولخدمة المجتمع أشكال كثيرة متنوعة بتنوع مجالات المجتمع، فقد تشمل هذه الخدمات على انشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، او المساهمة في انشاء المساكن أو رعاية المهرجانات الوطنية، او إقامة الدورات التدريبية، أو تقديم الدعم والتمويل اللازم للجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام، والمساهمة في إيجاد فرص عمل ومحاربة البطالة (أبو جزر، 2012).

المحاور التي يحتوي عليها كل بُعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

حيث تحدد المنظمة المحاور التالية لكل بُعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (المغربي وغربية، 2006:

210-213) و(غوث، 2005: 82):

1- الأهداف (Objectives)

تعبّر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، يتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها، مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.

2- المقاييس أو المؤشرات (Measures or Indicators)

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني).

3- المعايير أو القيم المستهدفة (Target)

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها، مثال ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.

4- المبادرات أو الخطوات الإجرائية (Initiatives)

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازمة تنفيذها لتحقيق الهدف، مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

الصفات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

تتسم بطاقة قياس الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات وهي:

1. العلاقة السببية

ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية ولهذا فقد أكد كلاً من (Kaplan and Norton) على أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معاً في مجموعة من علاقات السببية (عوض، 2009: 105).

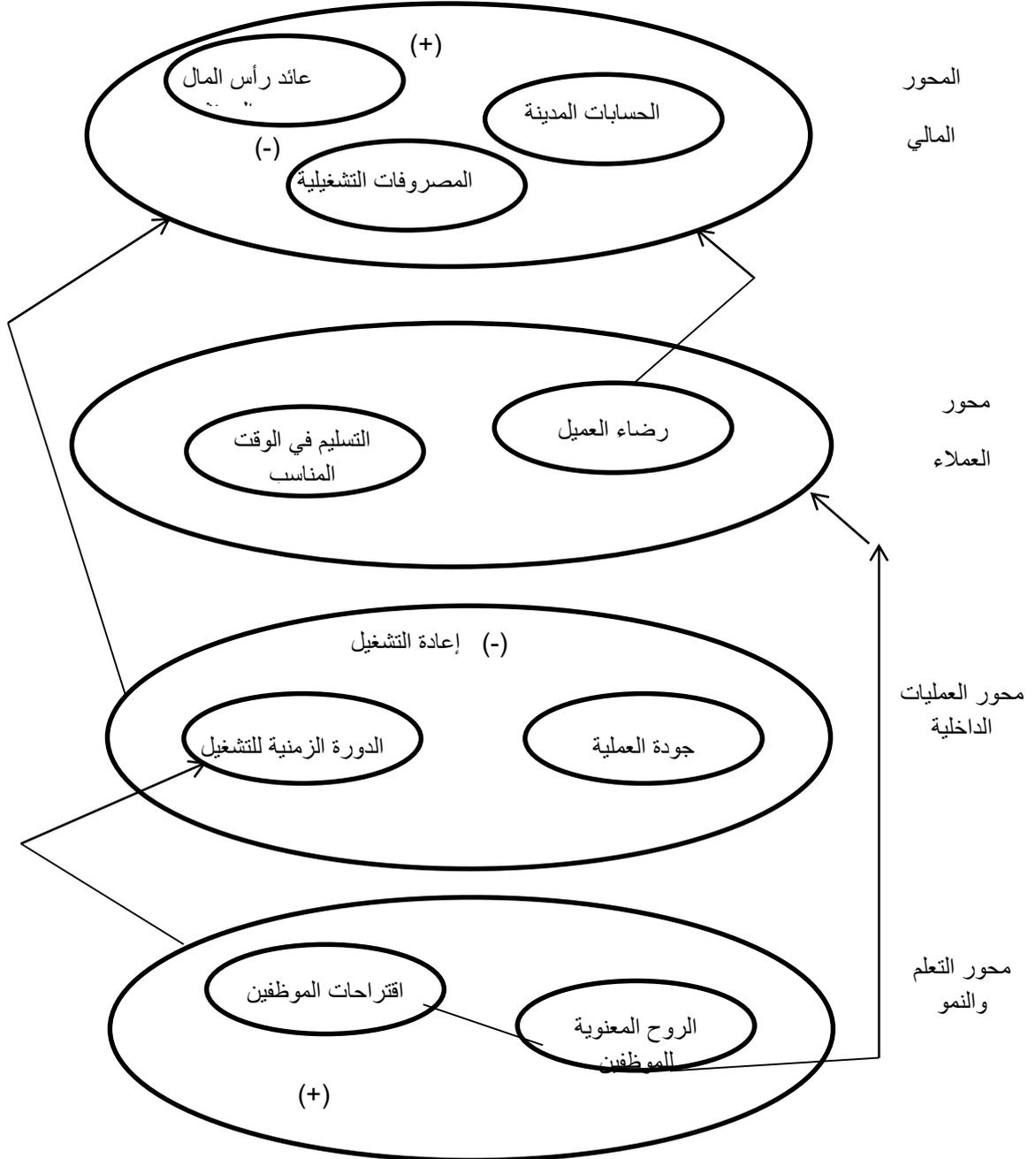
يؤكد (Kaplan and Norton، 2006) إن التحسين في التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتحدد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية (Factors Operational) تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (أبو جزر، 2012: 61).

ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن (أبو قمر: 2009: 49).

مثال: معدل العائد على رأس المال المستثمر يزيد بزيادة المبيعات للعملاء، ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن (يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء) ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن (ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة) ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو) (المغربي وغربية، 2006: 213).

والشكل رقم (3-4) يوضح علاقة السببية (الأثر والنتيجة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن:
الشكل رقم (3-4)

العلاقات المترابطة (السببية) لبطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر (Kaplan and Norton, 1996: 255)

ويلاحظ من الشكل السابق وجود علاقات ارتباطية بين مجالات الأداء الرئيسية يمكن عرضها على النحو التالي (غوث، 2005: 94):

1. أن هناك علاقات بين كل من:
 - الروح المعنوية للعاملين ودرجة الاهتمام بالمقترحات المقدمة منهم في مجال القرارات التكتيكية والاستراتيجية.
 - الروح المعنوية للعاملين ومستوى رضا وولاء العملاء وثقتهم في تميز المنتج من حيث الجودة والتكلفة.
 - قيمة أرصدة حسابات المدينون والعائد على رأس المال المستثمر.

2. أن هناك علاقات بين كل من:

- المقترحات المقدمة من العاملين ومستويات إعادة التشغيل وتعديل العمليات.
- مستوى رضا وولاء العملاء وقيمة أرصدة حسابات المدينون.
- مصروفات التشغيل والعائد على رأس المال المستثمر.

ويتبين من الشكل السابق أيضاً، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء وهذا يؤدي إلى رضا العملاء بدرجة عالية تجاه المنظمة ومن ثم هذا الرضا يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة وبالتالي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر، كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية وبالتالي يقلل من المنتجات المعادة والتي تزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

2. الصفات التعددية (متعدد الأبعاد)

تسمح صفة تعدد الأبعاد Multi-Dimensions أو تعدد المنظورات Multi-Perspective لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد، وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف نبذو أمام حملة الأسهم؟
- كيف يرانا العملاء؟
- بماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بُعد من الأبعاد الأربعة: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو (عبد الملك، 2006: 96).

3. 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، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب إهمال بُعد آخر (جودة، 2008: 279).

4. الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت)

لقد برهن أحد الباحثين على أهمية ربط بطاقة قياس الأداء القائم بخطة الحوافز والمكافآت، وهناك العديد من منظمات الأعمال تربط خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت. وإن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار (عبد الملك، 2006: 97).

إن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة بحيث يتم 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، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يصب كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة (Jakobsen، 9: 2008).

5. الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلزم طاقة متخذ القرار):

نظراً لأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة. وفي هذا الصدد حدد BSCI (معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن) هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، وبمعنى آخر، من 4 إلى 5 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن (حسب رؤية كل باحث)، ومما لا شك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر (عبد الملك، 2006: 98).

مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لنقادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم المساهمين، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية والتي تهتم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار، وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها (الشيشيني، 114: 2004) و(عبد الحليم، 2005: 19) و(عبد اللطيف وتركان، 2006: 147):

1. تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء استراتيجية.
2. تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المنظمة، وتمت الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
3. تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.
4. تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقياس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.
5. تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.
6. تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين).
7. تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.
8. تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
9. تزود الإدارة تغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

وأضاف (زغلول، 2010: 13):

1. يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات، هي: منظور الأداء المالي، ومنظور العلاقات مع العملاء، ومنظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو.

2. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور إلى خمس مكونات، هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
3. يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.
4. إن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.

مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مجموعة متطلبات أساسية لكي يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن بنجاح يمكن استعراضها فيما يلي (عبد العزيز، 2003، ص 252-253):

1. تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:

المحور الأساس في استخدام مقياس الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير أهمها:

- **جدوى التنفيذ:** ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف، سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.
- **القياس:** ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
- **الأهمية الاستراتيجية:** والتي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- **إمكانية التطوير:** والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
- **درجة التأثير:** والتي تعني أن يتوافر في المنشأة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.
- **الطيران بارتفاع مقبول:** ويقصد به الأهداف التي تكون خارج نفوذ المستوى الإداري.

2. الأخذ بمنهج النظام:

يتوقف نجاح استخدام مقاييس الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي، وليس كنظام قياس، وهذا يعني إدماج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، وتجهيز المنشأة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة، تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

3. وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن:

استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي، وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المنشآت عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، لذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المنشآت لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن.

ومما سبق يمكن القول أن أي مؤسسة في سبيل تطبيقها لمقياس الأداء المتوازن، يجب أن يكون لديها مقومات لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحديد واضح للاستراتيجية، فالهدف الاستراتيجي الذي تختاره المؤسسة هو أساس تحديد العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى نجاحها، وبالتالي فإن المؤسسة التي تستطيع أن تحدد أهدافها

الاستراتيجية بدقة، هي الأكثر قدرة على تطبيق مبادئ وأسس القياس المتوازن على أن يكون لديها دافعية لتطبيقه بما يمكنها من أن تستخدم المقياس كمؤشر شامل للأداء.

التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ويثير القلق، ويعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال (Jakobsen, 2008: 10):

1. عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
2. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
4. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية.
5. عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
6. مقاومة العاملين للتغيير.

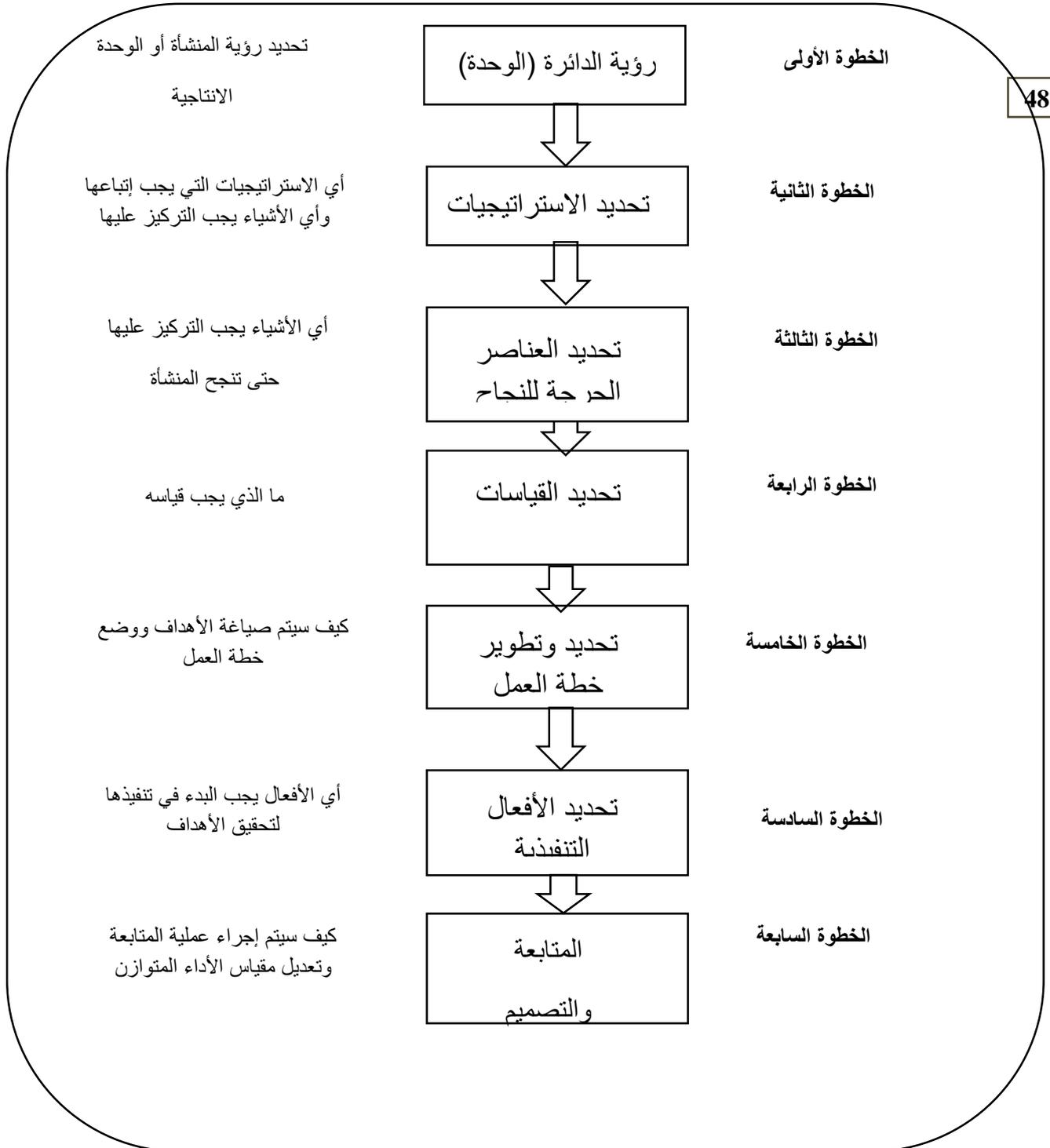
ومن وجهة نظر الباحث فإنه يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال:

1. ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمة من خلال تبني المقاييس في البطاقة.
2. تشجيع الموظفين من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية لكل موظف يساهم في تطبيق ودهم النظام.
3. ضرورة إشراك جميع العاملين في الآراء ووضع مقاييس ومحركات الأداء حتى يتم التوافق عليها.

خطوات تصميم وتطبيق مقياس الأداء المتوازن

أجريت دراسات عديدة بهدف تحقق فعالية وشمولية وتوازن نظام تقييم الأداء المالي والتشغيلي وكان من نتائج هذه الدراسات تحديد مجموعة من المقاييس أطلق عليها مقياس الأداء المتوازن بحيث تعكس هذه المقاييس أداء المنشأة من أربع محاور متمثلة في محور العملاء، محور المساهمين، محور العمليات الداخلية، محور الابتكار والتجديد (النمو والتعلم). ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق مقياس الأداء المتوازن ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حدة (المغربي وغربية، 2006: 219) و(البشتاوي، 2001: 99-100) و(مجلة التدريب والتنمية، 2004: 23-24). والشكل رقم (3-5) يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ مقياس الأداء المتوازن (المغربي وغربية، 2006: 221):

شكل رقم (5-3)
خطوات تنفيذ مقياس الأداء المتوازن



المصدر: (المغربي وغربية، 2006: 221)

1: صياغة رؤية الدائرة (الوحدة) التنظيمية

وقد بين (Christinian and Beiman, 198: 2007) أنه يجب على الدائرة (الوحدة) أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الاستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة يلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الوحدة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنشأة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها (أبو شرخ، 2012: 57). وتتمثل هذه المجالات في خمسة مجالات هي (العبادي، 2006: 61):

1. العملاء (كيف يرانا العملاء): تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضا العملاء من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر، وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
2. أصحاب رأس المال (المقاييس المالية): تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنشأة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق.
3. العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة وهي تركز على جوانب ثلاث:

الأول: مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم وزيادة الحصة من السوق مثل مقاييس الجودة، وتقصي زمن دورة التسليم.

الثاني: مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق قيمة لأصحاب رأس المال مثل زيادة الإنتاجية تنمية مهارات العاملين بما يعمل على تقصر زمن دورة التسليم تخفيض الفاقد في العمليات الإنتاجية تحقيق المرونة في أنظمة الإنتاج.

الثالث: مقاييس تركز على حسن الأداء البيئي لتحقيق أهداف ومتطلبات المجتمع الخارجي مثل معالجة المخلفات والعدم وإنتاج منتجات صديقة للبيئة (ذات تأثير منخفض أو منعدم على البيئة).

4. التطوير والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المنشأة مثل:

- مقاييس تركز على كسب رضا العملاء وتنمية الحصة من السوق مثل التطوير المنتجات الحالية تقديم منتجات جديدة مبتكرة.
- مقاييس تركز على تحقيق أهداف أصحاب رأس المال وتحقيق كفاءة العمليات الداخلية مثل: تطوير طرق الأداء والتشغيل، وابتكار طرق أداء وتشغيل جديدة بحيث تزيد هذه المقاييس من رضا العملاء من ناحية وتزيد القيمة لأصحاب رأس المال من ناحية أخرى.
- مقاييس تركز على تحقيق أهداف المجتمع من خلال قياس أثر التطوير في المنتجات الحالية وتقديم المنتجات الجديدة المبتكرة على نقص المخلفات العادم ونقص أو انعدام التأثير السلبي لاستخدام المنتجات على البيئة.

2: تحدد الاستراتيجية العامة للمنشأة (رؤية الإدارة العليا)

تحدد الإدارة العليا استراتيجية المنشأة في ضوء دورة حياة المنشأة، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية.

حيث إذا كانت المنشأة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمنشأة، أما إذا كانت المنشأة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى (أبو شرح، 2012: 58).

3: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الخمسة وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-3):

الجدول (2-3)

الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول 	الجانِب المالي (وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none"> - رضا العملاء - الحصة من السوق - العملاء الجدد 	جانِب السوق (وجهة نظر العملاء)
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط وتنميط أجزاء المنتج - ابتكار طرق جديدة 	جانِب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
<ul style="list-style-type: none"> - التطوير التقني في مجال الإنتاج - البحوث والتطوير في مجال المنتجات - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية 	جانِب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)
<ul style="list-style-type: none"> - تطور الأداء البيئي - تطور الأداء الاجتماعي 	جانِب الأداء المجتمعي

المصدر: (العبادي، 2002: 64)

4: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي:

51

الجدول رقم (3-3)

مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء	تتمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	
مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة.	رضاء العملاء	جانب السوق
تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	تحسين طرق الأداء والتشغيل	جانب التشغيل الداخلي
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.	ابتكار طرق تشغيل جديدة	
معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية	التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطوير والابتكار
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي	البحوث والتطوير في الانتاج	

تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم
تطور الأداء البيئي	تطور عند المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة
تطور الأداء الاجتماعي	التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.

المصدر: (العبادي: 2002: 65-66)

5: تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي وغربية، 2006: 2248).

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية فكما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للمنشأة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الاستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطلقة لها والتي يوضحها الجدول رقم (3-4)

الجدول رقم (3-4)

مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث والتطوير	عدد البرامج البحثية، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية
تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج.
الشراء	كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة.
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة، وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج.
التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/ معدل التالف بالمخازن، فترة تلبية احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات
شئون الأفراد	عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق.
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، ربحية العملاء.

التحصيل	معدل المبيعات الآجلة، نسبة تحصيل الذمم، فترة التحصيل، المسموحات النقدية للتحصيل
الصيانة	ساعات الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال.
شئون البيئة	الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المنشأة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات.

المصدر: (العبادي، 2006: 67)

6: تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المنشأة لتنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنشأة بمقياس الأداء المتوازن.

7: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تقوم المنشأة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

الخلاصة

من الواضح أن هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت إلى الكثير من الانتقادات بسبب اعتمادها على قيم محاسبية تاريخية. حيث لعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها مما وجدت العديد من المنظمات الحاجة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء، وذلك قياس النتائج المالية وغير المالية. كما وأن مؤشرات ومقاييس المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة كاملة عن الأداء المؤسسي الداخلي والخارجي سواء على المدى القصير أو الطويل ووفق الاحتياجات الاستراتيجية. تناولت الدراسة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في الشركات، والبنوك، والجامعات، والوحدات الاقتصادية المختلفة، وبيان أثرها في تعزيز الأداء المالي والاستراتيجي. كثير من الدراسات العربية والأجنبية أظهرت أهمية استخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة للمقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء واعتبرته أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير ماليه للمنظمات. بعض الدراسات دعت الجهات المهنية المالية والإدارية الى العمل على بذل جهد كبير في توصيل فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات والشركات الوطنية من خلال عقد ندوات ودورات ومؤتمرات علمية. والبعض تناولت بعض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة باستثناء البعد الاجتماعي.

قائمة المراجع

- أبو جزر، محمد أحمد (2012)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرح، جمال حسن (2012)، "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو قمر، محمد أحمد (2009)، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البشتاوي، سليمان حسين (2004)، "إطار علمي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية التشغيلية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 1.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وترجمان، حنان (2006)، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1.
- عبيد، وليد (2014) "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة" دراسة ميدانية.
- عوض، فاطمة (2009) "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية" (دراسة تطبيقية بنك فلسطين).
- الغروري، علي مجدي (1998)، "نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء المتوازن في منشآت الأعمال (دراسة تجريبية)"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر - فرع البنات، المجلد 21، العدد 15.
- نديم، مريم (2013) "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

References

- Abd al-Latif, Abd al-Latif and Turkman, Hanan. (2006). The Balanced Scoring Card as a performance measurement tool. *Tishreen University Journal of Scientific Studies and Research - Economic and Legal Sciences Series*, 28, (1). (in Arabic)
- Abu Jazar, Muhammad Ahmad. (2012). Using the balanced scorecard as a tool to evaluate the performance of the Palestinian Islamic Bank - a field study. [Unpublished master's thesis], Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine. (in Arabic)
- Abu Qamar, Muhammad Ahmad. (2009). Evaluating Bank of Palestine Limited performance using the Balanced Scorecard. [Unpublished master's thesis], Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine. (in Arabic)
- Abu Sharkh, Jamal Hassan. (2012). The extent of the possibility of evaluating the performance of the Islamic University of Gaza using the Balanced Scorecard - a

- field study. [Unpublished master's thesis], Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine. (in Arabic)
- AL Shaikh Ali, Mohammed N. (2007). Performance evaluation of Palestinian telecommunication corporation by using Balanced Scorecard approach. Master research unpublished, college of commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
- Alareeni, B. (2018). The impact of firm-specific characteristics on earnings management: evidence from GCC countries. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 10(2), 85-104. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2018.10012808>
- Alareeni, B. (2018). Does corporate governance influence earnings management in listed companies in Bahrain Bourse?. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 551-570. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2017-0082>
- Alareeni, B., & Aljuaidi, O. (2014). The modified Jones and Yoon models in detecting earnings management in Palestine Exchange (PEX). *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(4), 1472.
- Alareeni, B., & Branson, J. (2013). Predicting Listed Companies' Failure in Jordan Using Altman Models: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 113-126. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p113>
- Alareeni, B., & Deghish, H. (2016). Applicability of the balanced scorecard to assess performance of Al-Aqsa Media Network Institution in Gaza Strip. *IUG Journal of Economics and Business*.
- Alareeni, B.A. (2019). The associations between audit firm attributes and audit quality-specific indicators: A meta-analysis. *Managerial Auditing Journal*, 34(1), 6-43. <https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2017-1559>
- Al-Bishtawi, Suleiman Hussein. (2004). A scientific framework for collecting operational financial and non-financial accounting performance measures in light of competition and the information age (field study in Jordanian banks). *Damascus Journal of Economic and Legal Sciences*, 20(1). (in Arabic)
- Al-Gharouri, Ali Magdy. (1998). Towards an integrated system for measures of Balanced Performance in business Enterprises -an empirical study. *Scientific Journal of the Faculty of Commerce-Al-Azhar University*, 21(15). (in Arabic)
- Alqallaf, H. and Alareeni, B. (2018). Evolving of selected integrated reporting capitals among listed bahraini banks. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1(1), 15-36. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v1i1.10>
- Arshad Ali Javed & Azhar Iqbal (2008). Swedish mutual funds performance: University of Skovde.
- Awad, Fatima. (2009). The effect of linkage and integration between the Balanced Performance Scale (BSC) and the Activity Based Costing System (ABC) on developing the performance of Palestinian banks (Bank of Palestine Applied Study). [Unpublished master's thesis], Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine. (in Arabic)
- Awadh, M., & Alareeni, B. (2018). Measuring level of voluntary disclosures of banks listed in Bahrain Bourse. *J Account Mark*, 7(295), 2. <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000295>
- Divandri, A., & Yousefi, H. (2011). Balanced Scorecard: a tool for measuring competitive advantage of ports with focus on container terminals. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(6), 472. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2011.V2.151>

- Iselin, E. R., Mia, L., & Sands, J. (2008). The effects of the balanced scorecard on performance: The impact of the alignment of the strategic goals and performance reporting. *Journal of general management*, 33(4), 71-85. <https://doi.org/10.1177/030630700803300405>
- Jakobsen, M. (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. [Unpublished Master thesis], Aarhus: Aarhus School of Business, University of Aarhus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert s., and Atkinson Anthony A., (1998). *Advanced Management Accounting*, (3 ed), new jersey: printice Hall.
- Kaplan, S. Robert & Norton, David P, (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action*, Harvard Business Review.
- Morisawa, T. (2002). Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. *NRI papers*, 45, 1-15.
- Nadim, Maryam. (2013). Financial performance assessment using the Balanced Scorecard (Study on Royal Jordanian Airlines). [Unpublished master's thesis], Middle East University, Jordan. (in Arabic)
- Niven, Paul R., (2006). *Balanced Scorecard step by step*, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published Imultaneously in Canada.
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in health sciences education*, 15(5), 625-632. <https://doi.org/10.1007/s10459-014-9565-x>
- Obaid, Walid. (2014). The extent to which the Balanced Scorecard can be applied as a tool to evaluate the performance of the Gaza Governorates Electricity Distribution Company, a field study. [Unpublshed work]. (in Arabic)