

بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي

م. ربيع ياسين سعود م.م. زيد ياسين سعود

الجامعة العراقية
كلية الادارة والاقتصاد

تأليفه من المصنفات والأشياء
والمصنفات والأشياء

المصنفات والأشياء

المصنفات والأشياء

المصنفات والأشياء

مدخل نظري

الملخص:

يمثل موضوع قياس الأداء أهمية عالمية في قياس وتقييم لفعالية الأداء المؤسسي للجوانب المالية أو غير المالية، وهي تعكس العوامل الحاسمة للنجاح في أي منشأة وتختلف باختلاف إستراتيجية وتوجه كل منشأة .

ومهما كان أسلوب تطبيق مؤشرات الأداء وكيفية اختيارها، فإنها يجب أن تصب في مجرى الاهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها وقد تتغير حسب تغيير الاهداف ، ويجب أن تكون عاملا رئيسيا للتحري عن الاساليب والطرق والقرارات التي توصلها الى النجاح، وأن تكون قابلة للقياس. ومهما تطورت طرق واساليب قياس الاداء الا ان الاساليب التقليدية بقيت قاصرة عن ردم الفجوة التي تتسع بين الانجاز المتحقق والانجاز المطلوب تحقيقه بسبب اعتمادها على البيانات التاريخية وعلى منظور او بعد واحد في التقييم والقياس.

وجاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحسين مؤشرات أداء الوحدات الاقتصادية وتطبيق الاساليب الحديثة للإدارة من خلال طرق قياس أداء متعددة الجوانب تنظر لاداء وانجازات الوحدات الاقتصادية متعدد المحاور تسعى من خلالها لبناء القدرات التنافسية ونشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن بين العاملين في الوحدات الاقتصادية وتقديم خطة ونموذج مقترح لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن ونشره بين منظمات الاعمال كأسلوب اداري متطور لقياس وتقييم الاعمال .

Abstract

The Subject of performance measurement represents global importance in the measurement and evaluation of the effectiveness of the institutional aspects of financial or non-financial, and it reflects the critical factors for success in any establishment and vary according to the strategy and direction of each establishment.

Whatever the method of application of performance indicators and how to choose selected, they must pour in the course of targets that seek economic unity to achieve and may change according to changing goals, and should be a major factor for the investigation ,methods, techniques and decisions that reaching to success, and to be measurable.

Whatever evolved ways and methods of performance measurement remained the traditional methods limited of bridging the

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي.....

accommodate gap between earned achievement and achievement required to be achieved due to its reliance on historical data and the perspective or the same space in the evaluation and measurement .

The Balanced Scorecard came to improve the performance indicators of economic units and the application of modern methods of management through methods of measuring the performance of a multi-faceted look for performance and achievements of economic units multi- axes which seeks to build competitiveness capacities and promote a culture of Balanced Scorecard among workers in the economic units and submit a plan and a proposed model for the application of measurement program Balanced Scorecard and published between business organizations as administrative developed method for measuring and evaluating the business .

المقدمة

تواجه منظمات الاعمال العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات تتعلق بالبيئة الداخلية واخرى تتعلق بمتغيرات البيئة الخارجية، وتتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي ، وطبيعة العمل وما يتضمنه من قرارات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دورا مهما في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للوحدة الاقتصادية ، وتعد العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة على أداء الأفراد وأداء الوحدة الاقتصادية.

تواجه الوحدات الاقتصادية تحديات تتعلق ببيئة سريعة التغير في تأمين المتطلبات و تدفق الموارد ويفرض هذا الواقع إن تكون لهذه الوحدات الإمكانيات المادية والفنية والمالية والإدارية التي تؤمن لها الاستجابة السريعة في تطوير تقنياتها لتتمكن من مواجهة سرعة التغيرات باتجاهاتها المتعددة . ولتحقيق تلك الأنشطة بكفاءة وفاعلية ظهرت بوضوح ، كحاجة ملحة ، أهمية قياس وتقييم أداء تلك الوحدات لتحديد جوانب الأداء التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتحسين المستمر والنقاط المضيق للمحافظة عليها وزيادة قوتها (١) لذلك يعد التغيير من العوامل الثابتة في الحياة

بشكل عام ويشكل خاص في الجوانب الاقتصادية ، ويترتب على الوحدات الاقتصادية بمختلف أنواعها ، لمواجهة هذه التغييرات ، أن تواصل الابتكار والإبداع وتملك زمام المبادرة وتنمية إمكانيات التحسين واقتناص فرص التغيير متعددة الأوجه .وبعكس ذلك فإن الاقتناع بما هو قائم يعتبر خسارة لأوجه يمكن التنافس عليها . وضمن ذلك الاطار فإن الإنجازات الفردية سرعان ما ينتهي دورها وتتلشى اثارها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي شامل وداعم للإبداع والتعلم والتطور والتحسين المستمر .

وإذا ما أريد ترسيخ مبدأ التنافسية بشكل مستمر، فإن هناك حاجة إلى إجراء تحسينات مستمرة في الأنشطة الإنتاجية والخدمية، ويتطلب من الوحدات الاقتصادية، لملاحقة ذلك، أن تواصل الإبداع والتعلم والمبادرة، وإن تتابع وتقيم ما تقوم به من أعمال بشكل كلي و التدقيق في الكيفية والجودة وأن يتم ذلك في إطار تحقيق الأهداف الموضوعية والإنجازات.

يمثل قياس الأداء تطوراً حديثاً في مجال الإدارة، و من المهم في الاقتصاد العالمي التنافسي فهم الكيفية التي يتم بها بناء وترصين القيمة في الوحدات الاقتصادية، وقد أدركت بعض الوحدات الاقتصادية الحاجة إلى : مستوى أعلى من التركيز على العميل، فهم أوضح لعمليات الوحدة الاقتصادية الأساسية، تحفيز الموظفين وضمان التزامهم، والتغيير بصورة مستمرة، بالإضافة إلى تنفيذ استراتيجية فعالة تؤدي إلى شفافية في قياس الأداء وتحديد محركات القيمة.

وفي الوقت الذي تتجه الوحدات الاقتصادية إلى دعم المؤشرات المالية التقليدية بتكوين نظم قياس ومؤشرات أداء فقد اتجهت الى تحديد معايير حاكمية، ظلت المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي وسعت الوحدات الاقتصادية إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازناً لأداء الوحدة الاقتصادية.

تحاول الوحدات الاقتصادية ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل من التأثيرات البيئية والاجتماعية السالبة وتوظف التأثيرات الموجبة بما يعظم تأثيرها، ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات بطاقة الأداء المتوازن، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد واتسع استخدامها على المستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن الأبعاد ومتكامل الرؤيا وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة الوحدة الاقتصادية، تجاوز النظرة التقليدية للأداء وتركز ليس فقط على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين، وإنما بدأت في التعامل مع المؤشرات الغير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة (الموظفين، العملاء، الموردين... الخ).

مشكلة البحث :

وجود فجوة تتعلق بعملية التطبيق والقياس ما بين الإستراتيجيات المخططة والإستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع، وتحتاج عملية سد هذه الفجوة إلى استخدام نظام معين يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى خطط عمل وقياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية، وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن البطاقة الأفضل لتقييم وقياس الأداء نظراً لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشمل على اهتمامات الوحدة الاقتصادية، وكذلك تعتبر موجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجية.....

نتلخص مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

- 1- هل أنظمة تقييم الأداء الحالية كافية لتقييم الأداء ويمكن الاعتماد عليها ؟
 - 2- هل بطاقة قياس الأداء المتوازن بوضعها الحالي كافية لتقييم الأداء؟
 - 3- هل هناك إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد أو أبعاد أخرى ؟
 - 4- ما مدى إمكانية تقويم أداء الوحدة الاقتصادية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؟
- تقوم الوحدات الاقتصادية بقياس الاداء وتقييم الاداء من تحديد أسباب قياس الأداء والتي يمكن حصرها فيما يلي :

أ . التخطيط والرقابة والتقييم وتعنى القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات.

ب. إدارة التغيير تستند على المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية و يتم القياس رأسيا داخل المستويات الإدارية وأفقيا داخل الوظائف.

ج . الاتصالات ويطلب القياس في هذا المجال تقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية.

د . التحسين بحيث يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء تعبر عن تقرير يوضح كيفية تحقيق جهود التحسين.

هـ. تحقيق كفاءة تخصيص الموارد التي تساعد الادارة على توجيه الموارد وخاصة النادرة التي تتمثل في أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.

أهمية البحث :

تتزايد حجم التحديات التي تواجهها الوحدات الاقتصادية الداخلية والخارجية، ولم يعد لاستخدام الأساليب التقليدية في تقييم الاداء التي تعتمد على البعد المالي فقط يكفي لتأشير مواطن القصور ، وإن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يهدف لتبيان مراكز القوة ومواطن الضعف والقصور وذلك من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع الوحدة الاقتصادية مما يساهم في تعزيز وضعها التنافسي على المدى البعيد .

تتبع أهمية البحث من كونه يبحث في قياس الاداء المتوازن الذي يعمل على تحديد واضح لرؤية الوحدة الاقتصادية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ، وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية للوحدة الاقتصادية .

أهداف البحث :

يهدف البحث التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين مؤشرات قياس وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية وتطبيق الأساليب الحديثة للإدارة من خلال طرق قياس أداء

الوحدات الاقتصادية كآلية لبناء القدرات التنافسية ونشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن بين العاملين في الوحدات الاقتصادية وتقديم خطة ونموذج مقترح لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن. يمكن صياغة أهداف البحث بالشكل الآتي :

١. تقديم الاسس النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
 ٢. تقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الوحدات الاقتصادية بشكل عام.
 ٣. إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً على المجتمع، كما يحقق للوحدة الاقتصادية العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها. وتتلخص أهمية موضوع قياس الأداء في صياغة اهداف الوحدات الاقتصادية في شكل نتائج محددة وواضحة قابلة للقياس الكمي، يعززها وجود خطط واساليب عمل قابلة لتنفيذ الأنشطة المتعددة ، ووجود مؤشرات قياس أداء تتناسب مع أنشطة الوحدة الاقتصادية وأهدافها، ووجود نظم معلومات دقيقة وسليمة، وكفاءات ومهارات متخصصة في مختلف المجالات، وقيادة وإدارة فاعلة في مختلف المستويات الإدارية. كما تكمن أهمية الموضوع من جانبين أولهما تحديد الغرض من قياس الاداء المؤسسي، و الثانية وهي النتائج المحددة من قياس الاداء:
- أولاً : الغرض من قياس الاداء الوحدات الاقتصادية :

١. قياس وتحقيق مستوى نجاح الأعمال في الوحدة الاقتصادية .

2. توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار.

3. أداء مهمة للرقابة الإدارية والتخطيط الموضوعي.

4. الكشف عن مواطن الضعف امام تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها.

5. الكشف عن نقاط القوة وتفعيلها.

ثانياً : النتائج المبتغاة من قياس الاداء :

١. تخفيض تكاليف البرامج والأنشطة.

٢. تحسين أداء الأعمال بشكل عام.

٣. جعل الوحدات المؤسسية مسؤولة عن النتائج وتحديد المسؤوليات .

٤. الربط بين أهداف ومقاييس الأداء وبين اعتمادات الموازنة للبرامج والأنشطة المختلفة.

منهجيته البحث:

يعتمد هذا البحث على التحليل المنطقي ومراجعة الادبيات التي تتناول موضوع الاداء الاستراتيجي والإطلاع على المراجع والمصادر والأبحاث العلمية المتخصصة التي تناولت هذا الموضوع في هذا المجال ليستخلص من ذلك ما يحقق أهداف البحث.

خطة البحث :

تشتمل خطة البحث على المراحل الآتية:

ويحتوي على المقدمة - مشكلة البحث - أهمية البحث

-أهداف البحث - منهجية البحث .

المبحث الاول : يحتوي على (أساسيات قياس الأداء وأنوع مؤشراتها) .

المبحث الثاني : يحتوي على (مفهوم بطاقة الأداء المتوازن) .

الاستنتاجات

التوصيات

المبحث الأول

أساسيات قياس الأداء وأنواع مؤشرات

تقييم الاداء : يستخدم للتعبير عن موقف الوحدة الاقتصادية في استخدامها لمواردها وهو مقياس للحكم على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لاهدافها ، ويعبر الاداء **Performance** عن الكيفية التي تبلغ بها الوحدة الاقتصادية اهدافها ، وهو مصطلح يستخدم للتعبير عن مستوى كفاءة الوحدة الاقتصادية وفعاليتها في تحقيق اهدافها ويعرف بأنه " العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة (٢) " ويتمثل الاداء بأنه " كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف ، حيث لا يمكن ان تكون الوحدة الاقتصادية ذات اداء اذا كانت تساهم في تخفيض التكاليف فقط او في رفع القيمة فقط ولكن تكون ذات اداء اذا ساهمت في تحقيق الهدفين معا " (٣) يعد تحسين اداء الوحدة الاقتصادية الضامن الاساسي لاستمراريتها في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك من خلال التحكم والتكيف لمختلف العوامل المؤثرة في ادائها

مفهوم تقييم الأداء : يقصد بتقويم الأداء **Evaluation Of Performance** تقييم الأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية مدة مالية معينة (عادة سنة). وتستهدف دراسة كفاءة الأداء إلى التعرف على العوامل المؤثرة على النتائج، وتشخيص ما يتبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفاذي أسباب الأخطاء مستقبلاً (٤)

تمثل كفاءة الأداء مرحلة من مراحل الرقابة والمتابعة ، باعتبارها تكشف مقدار ومستوى الانحراف عن الأهداف الموضوعية، كما أنها مرحلة من مراحل التخطيط باعتبارها أداة ترشيد لاتخاذ القرارات التخطيطية من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية (٥) .

إن تقويم الأداء هو قياس الأداء ومقارنته بالمعدلات المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها. وتكون المقارنة أما بالمعايير القياسية أو باتجاه مدى تحقق هذا النشاط للهدف أو الأهداف التي نشأ هذا النشاط من أجلها، في حالة عدم وجود معايير قياسية أو صعوبة تحقيقها (٦) .

وقد وردت عدة تعاريف (٧)

لمفهوم تقييم الأداء بأنه يعبر عن "مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها"، وفي تعريف آخر فقد عرفوا المفهوم بأنه "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة". بينما ورد تعريف تقييم الأداء على أنه "التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة".

وفي تعريف آخر " هو عملية قياس مدى تحقيق مشروع ما للأهداف التي أقيم من أجلها وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية المتحققة للمشروع مع المؤشرات المستهدفة له أو المتحققة بمدة سابقة خلال مدة زمنية محددة ، ويلاحظ أن هذه التعريفات تشير بشكل عام إلى مفهوم الإدارة بالأهداف Management By Objectives وهو أحد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت في بداية السبعينيات من هذا القرن وركزت على مفهوم تقييم الأداء (٨) .

ويذهب بعض الباحثين إلى اختصار عملية تقويم الأداء بالقول " بأنها عبارة من مجموعة من الإجراءات والنسب والمؤشرات والمعايير ، التي تستخدم في تحديد قيمة، وبيان مدى تحقيق الأهداف التي وضعت الوحدة الاقتصادية من أجلها، أي مقدار ما يتحقق من عوائد (٩) .

ويمكن تعريف مفهوم تقييم الأداء بأنه "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما ، خلال مدة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل".

وتعكس هذه التعاريف مفهوم تقييم الأداء في الجوانب الآتية:

١- إن تقييم الأداء عملية هادفة بغية التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها المقررة والخطط الموضوعة.

٢- تساعد عملية تقييم الأداء في تعديل الخطط القائمة ووضع أهداف جديدة.

٣- أنها عملية مستمرة تهدف إلى التحليل الدوري للنتائج للوصول إلى الأساليب والوسائل التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال المدد الزمنية اللاحقة .^{١٠}

يتضح ، مما ورد ، بأن تقويم الأداء ليست عملية مستقلة، بل هي مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ عادة بتحديد الأهداف ثم وضع خطة أو برنامج زمني لتحقيق الأهداف ثم يوضع تنظيم شامل للوحدة الاقتصادية لتنفيذ الخطة الموضوعة، وتأتي بعد ذلك عملية الرقابة ومتابعة تنفيذ الخطة التي تقودنا في النهاية إلى المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية وهي تقويم الأداء وأن جوهر عملية تقويم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما للوقوف على مستوى الانحرافات ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة كلما أمكن ذلك، وغالبا ما

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجية.....

تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة عادة ويفهم من ذلك أن عملية التقويم عملية مستمرة لا تقف عند حد معين (١١) .

مراحل عملية تقويم الأداء :

تتكون عملية تقويم الأداء من المراحل الآتية (١٢):

١- تحديد الأهداف: للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الاقتصادية كما ونوعا، ضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير النشاط.

٢- تحديد معايير كفاءة الأداء: وتتمثل هذه المرحلة في تحديد نوع المقياس الذي يتم من خلاله قياس الأداء الفعلي، ويتمثل ذلك في تحديد المؤشرات وفق الأسس الكمية أو النوعية. حيث أن لكل وحدة اقتصادية ظروفها الخاصة التي تؤدي إلى إمكانية استخدام بعض المؤشرات، أو أنها تفرض استخدام تلك المؤشرات لأنها تتلاءم وطبيعة نشاطها ولأنها ستكون مؤشرا يعبر عن تقويم أداء الوحدة الاقتصادية.

٣- تحديد الانحرافات وتفسيرها: ويقصد بها تحديد الانحرافات على ضوء الأهداف المحددة مسبقا مع تفسير سبب تلك الانحرافات تفسيراً واضحاً فقد يكون الانحراف كمياً بسبب أن الإنتاج لم يكن بالكميات المطلوبة، أو نوعياً بمعنى أن الوحدات المنتجة لا تتطابق مع المواصفات النوعية المحددة من قبل، أو أن يكون الانحراف زمنياً من خلال تخلف الإنتاج عن مواعيده المقررة، وقد يكون الانحراف قيمياً بسبب انخفاض قيم الكميات المنتجة والمباعة ولأسباب مختلفة، أو انحرافاً فنياً بسبب تخلف أساليب العمل، وكذلك يمكن أن يكون الانحراف توزيعياً، أي أن القيمة المضافة لم توزع توزيعاً عادلاً، كالأجور والعوائد الأخرى لعناصر الإنتاج وهذا طبعا يؤثر على العدالة الاجتماعية في التوزيع. وهنا يفترض التعرف على كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية (بأقسامها المختلفة) من خلال التأكد بأنها قد استخدمت مدخلاتها المادية والمالية والبشرية وغيرها استخداماً كفوفاً. وتتجلى أهمية ذلك على ضوء الحقيقة الخاصة بالندرة النسبية للموارد الإنتاجية في البلدان النامية.

٤- تحديد مراكز الانحرافات: بعد أن يتم تحديد الانحرافات يجب تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات في نطاق الأهداف المخططة والأهداف المتحققة فعلاً، ووضع الحلول والوسائل التي تسهم في التغلب على تلك الانحرافات والاختناقات مع اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

معايير ومؤشرات الأداء : Performance Indicators

معايير الأداء : وهي عبارة عن معدلات قياسية تستطيع إدارة الوحدة المحلية أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التالية التي تستخدم كأساس للتقييم والمراجعة وكما يلي :

اولاً. **الكفاءة Efficiency** : ويقصد بها مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ، ويتضمن قياس الكلفة لكل وحدة من المخرجات ، النسبة بين المخرجات والمدخلات أو النسبة بين المخرجات والزمن ، أو تخفيض الموارد المستخدمة للوصول الى حجم من المخرجات وبالتالي فهي تقيس العلاقة بين النتائج المتحققة والاهداف المخططة ، يعتبر عنصر الكفاءة " المميز لكل نشاط يحاول بالوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ اهداف معينة " (١٣) اي توظيف الموارد الذي يعظم المخرجات ، وتعني القدرة على استيعاب الموارد من خلال الوسائل المتاحة لتحقيق النتائج المخطط لها ويقال ان الوحدة الاقتصادية تستخدم مواردها بشكل امثل .

ثانياً . **الفاعلية Effectiveness** : وهي تلك العلاقة بين النتائج المتحققة والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف (١٤) وقياس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية أو الأهداف التشغيلية الفرعية للوحدات التنظيمية لها اي درجة تحقيق الاهداف وتوظيف الوحدة الاقتصادية لمواردها في الوصول الى اهدافها والتي يمكن قياسها مثل الربح والنمو او هو نسبة المتحقق من الاهداف الى المخطط منها .

ثالثاً . **الإنتاجية Productivity** : ويشير هذا المعيار إلى العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات الوحدة الاقتصادية .

رابعاً. **الجودة Quality** : تتضمن مقاييس الجودة توقعات المستفيد مثل الدقة وسرعة الاستجابة والمسؤولية .

أما مؤشر الأداء Performance Indicator : فيعرفه الكرخي (١٥) على انه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما تحققه الوحدة الاقتصادية من أهدافها .

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى ما يأتي(١٦) :

(١) المؤشرات المتعلقة بالمخرجات : وتعنى بقياس مدى تحقق المخرجات المطلوبة وتركز على مستوى الإنتاج .

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجية.....

(ب) المؤشرات المتعلقة بالنتائج وهي تعنى بقياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة

الشروط الواجب توفرها في مؤشرات الأداء :تتحدد الشروط (١٧) بشكل عام بما يأتي :

- مباشر Direct: بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.
 - موضوعي Objective: يجب أن يكون المؤشر واضحا ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه، كما يجب أن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.
 - ملائم Adequate : يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة.
- وتعتمد مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثوق بها.

الشروط الضرورية في مؤشرات الأداء (١٨) : وهي كما يأتي :

- ١- مقاييس كمية Quantitative: كلما أمكن ذلك، المؤشرات الكمية هي رقمية ذات دلالة قاطعة بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية تمتاز بعموميتها وعدم تحديدها
- ٢- تفصيلية Disaggregated: إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
- ٣- عملية Practical: خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.

٤- يعتمد عليها Reliable: بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

مجموعة المعايير الأساسية لتقويم الأداء للوحدات الاقتصادية :

تتباين مراحل العمليات الإنتاجية وتختلف طرق معالجتها وتتباين ، وفقا لذلك ، الوحدات القياسية لكل منتج فهذا يقيس بالوزن ، وذلك يقاس بالطول وغيره بالعدد ويختلف الجهد والوقت المبذول بين إنتاج وآخر وبين مرحلة وأخرى .

وتصنيف معايير تقييم كفاءة الأداء للوحدة الاقتصادية :

يقسم المعنيون بتقويم كفاءة الأداء المعايير المستخدمة في عملية التقويم إلى مجاميع رئيسية وهي :

١ - المعايير المتعلقة باقتصاديات الوحدة : وتستخدم هذه المعايير في التعرف على اقتصاديات الوحدة أي قدرتها على تلبية كلف مدخلات الإنتاج مع المحافظة على المستوى المطلوب من الإنتاج سواء في الكمية المقررة أو النوعية المستهدفة ، أي تنصب وظيفة المعايير الاقتصادية على بيان ما حققته الوحدة في مجال الاقتصاد في تكاليف الإنتاج ومقدار التوفير الذي أنجزته مع المحافظة على النوعية والربحية المتحققة .

٢ - المعايير المتعلقة بتقويم كفاءة الوحدة : وتقيس هذه المعايير مدى نجاح الوحدة في أحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفوءة تهدف إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات. وقد تتجه الوحدة في سبيل الارتقاء بكفاءتها الإنتاجية إلى السعي لتحقيق خططها الإنتاجية في إنتاج سلع وخدمات بالنوعية والوقت المقررين وبأقل مقدار من المدخلات وقد يتحقق ذلك أيضا عن طريق زيادة الإنتاج مع الاحتفاظ بنفس المستوى من مستلزمات الإنتاج أو تخفيض المستلزمات مع الاحتفاظ بنفس المستوى من الإنتاج.

باختصار فإن المعايير التي تعني في تقويم الكفاءة الإنتاجية تهدف إلى بيان مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أفضل مخرجات ممكنة بأقل مدخلات ممكنة. لهذا تأخذ هذه المعايير نسبة (المخرجات / المدخلات) أو نسبة المصروفات/ المخرجات (Unit cost)

٣- المعايير المتعلقة بالفعالية: وتختص هذه المعايير في الكشف عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها وذلك عن طريق بيان العلاقة بين المخطط والفعل من الأهداف. وفيما إذا نجحت الوحدة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الأهداف التي وضعتها في خططها الإنتاجية.

وتلجأ الوحدة الاقتصادية عادة إلى اعتماد عدة أساليب في سبيل التحقق من بلوغ أهدافها بفاعلية وذلك عن طريق تأشير مدى تحقق خطة الإنتاج والمبيعات والتكاليف وصافي الأرباح والقيمة المضافة وغيرها من العناصر الأساسية لنشاط الوحدة ومقارنة ذلك بما تحقق في السنة السابقة أو السنوات السابقة وملاحظة التطورات الإيجابية التي حصلت أو التراجعات التي حدثت.

وخلاصة القول أن المعايير التي تقاس بها الفعالية تعني بيان مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها. وقد أحصى الكرخي (١٩) ما يقرب من ٣٧٢ معيارا تستخدم في تقويم كفاءة الأداء ، منها معايير عامة تخص الطاقة الإنتاجية وأنماطها والإنتاجية والقيمة المضافة ومما يجدد ذكره أن هذه المعايير أو غيرها، لا تعد وحدها كافية لتقويم الأداء حيث تتطلب عملية التقويم أعمالا مساندة كالبحوث والدراسات وتقصي الحقائق والاعتماد على هذه المعايير لا يعطي حقائق ونتائج نهائية ولكنها تعطي مؤشرات.

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي.....

مداخل مقاييس الأداء في الوحدات الاقتصادية :

تنقسم مداخل قياس الأداء الى:

١. قياس المجهودات : Efforts Measures وهي المعايير والمقاييس التي تعكس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج الانشطة .

2. قياس الانجازات : Measures of Accomplishments وتنقسم الى قسمين هما:

(أ) مقاييس المخرجات Output Measures : وهي تقيس كمية الخدمات التي تم تأديتها .

(ب). مقاييس النتائج Outcome Measures : وهي مقاييس تعبر عن اراء المستفيدين حول السلع المنتجة او الخدمات التي قدمتها الوحدة الاقتصادية وهو مقياس أكثر فائدة عندما يتم مقارنته بنتائج السنوات السابقة ويتم مقارنة النتائج بالأهداف المحددة سلفا أو المعايير العادية أو المقبولة في النشاط مجال المقارنة.

3. ربط مقياس المجهودات والانجازات Measures that Relate Efforts to Accomplishments

تقيس هذه المؤشرات الموارد المستخدمة أو التكاليف التي تتطلبها كل وحدة من خلال العلاقة بين التكاليف Efficiency Measures والمخرجات . ويسمى مقياس الكفاءة (Cost-Outcome Measures) والنتائج ويطلق عليه مقاييس التكاليف النتائج مثل:

• معدل تكاليف البرامج التدريبية لكل موظف وفق الكفاءة المحددة سابقا.

• معدل تكاليف من الطرق التي تم تحسينها.

اتجاهات التغير في مؤشرات الأداء والتطور في المؤشرات ونظم قياس الأداء :

اتجاهات التغير في مؤشرات الأداء :

يتأثر اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بغرض هذا القياس، ويمكن حصر تلك الأغراض فيما يلي :

• التخطيط والرقابة والتقييم .. وتعنى القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات.

• إدارة التغيير .. تقوم المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف.

• الاتصالات .. ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية.

• التحسين .. يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين.

- تخصيص الموارد .. تساعد المقاييس على توجيه الموارد الفادرة بالنسبة للمنظمة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.
- لتحفيز .. يتحسن الأداء إذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق.
- التركيز طويل الأجل .. قياس الأداء المناسب يجب أن يؤكد على تبني الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل.

في بيئة الأعمال التنافسية يجب أن تكون إدارة المنظمة غنية بالمعلومات ومتوجهة نحو المعرفة، ومن ثم أصبحت مقاييس الأداء مدخلات حاسمة للإدارة العليا لتقوم بالإدارة بطريقة فعالة، وإذا كان المديرين مثقلين بفحص الكثير من الأمور الصغيرة الخاصة بالمشروع ليكونوا دائماً في الصورة فإن وقتهم يسمح فقط بمتابعة المؤشرات الأساسية يومياً، ومن ثم نشأت الحاجة إلى مؤشرات الأداء الحاكمة مقاييس الأداء الحيوية والهامة للأعمال الأساسية للمنظمة organizational وعند تصميم مقاييس الأداء يجب مراعاة أن يتضمنها المحتوى التنظيمي ويجب أن تراعى متطلبات قياس الأداء الجيد بما يلي:

- أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة .
- البساطة والوضوح
- توفر تغذية عكسية دقيقة وفي الوقت المناسب لتصبح جزء من الدورة الإدارية المغلقة.
- يمكن أن تتأثر وتراقب من المستخدم وحده أو بالتعاون مع آخرين.
- أن يكون لها هدف واضح ومناسب ومعادلة محددة ومصدر بيانات معلوم.
- توفر معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.

مرتكزات مقاييس الأداء: : تركّز على الأمور التالية:

1. الإنتاجية **Productivity** : التي تتبع أداء الوحدة الاقتصادية في استغلالها لمواردها الاستغلال الأمثل لبناء وتمتين القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء للمدخلات المتاحة مع بناء قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
2. الجودة الشاملة : وهو مفهوم يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للجودة والكفاءة والاداء وذلك استجابة لمتطلبات السوق بهدف خفض التكاليف وتقليل المدى الزمني للاستجابة لمتطلبات وحاجات السوق وتحقيق الجودة . " ويساهم الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين فرصة الوحدة الاقتصادية على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد " (٢٠) .

3. القدرة التنافسية **Competitiveness** : وهي قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق حصة سوقية والاحتفاظ بها في الأجل الطويل ، وترتبط القدرة التنافسية بفاعلية الوحدة الاقتصادية

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي.....

وتعبر الفعالية عن قدرة الوحدة الاقتصادية على تلبية احتياجات المجتمع الذي يتأثر بنشاطها (٢١). وتقاس فعالية الوحدة الاقتصادية من خلال وجهين اولهما الفعالية الخارجية التي تعبر عن قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق اهدافها الاستراتيجية المخططة ، وثانيهما الفعالية الداخلية وهي التي تفصح عن اداء العاملين وشكاوى العمل ومعدلات الغياب ومعدلات الفاقد والتالف في العملية الانتاجية (٢٢) .

تعريف وتصنيف أنواع مؤشرات الأداء:

مؤشر الأداء : بشكل عام يعرف: على أنه بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أوفي شكل خطة أو هدف تم تحديده ، او هو الجزء من عملية أو نظام ويتم قبوله في إطار الاستراتيجية الكلية . وكذلك على أنه: فعالية العملية او النشاط وكفاءة استخدام الموارد.

تعد مؤشرات الأداء هي وسيلة للقياس، إلا أن الأمر لا يقف عند هذا الحد ، فهي أمر أكثر تعقيدا باعتبار أن المؤشر هو أكثر من مجرد رقم من حيث الدلالة إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر وأقل تعقيد في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات تخضع للملاحظة لشمولها مجموعة من المقومات يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- وضع الأهداف .
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها .
- ملاحظة اتجاه النتائج .
- تقديم رؤية مستقبلية .
- مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية .
- إعداد العلاقات القائمة على أساس "سبب/ أثر" بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة

أنواع مؤشرات الأداء :

1 . مؤشر الفعالية : تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه .ولقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها " قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها "وكذلك تحدد الفاعلية بأنها " قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة" (٢٣) وانطلاقا من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية (٢٤).

2 . مؤشرات الكفاءة :هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف .حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية . والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنشأة في الحصول علي أكبر قدر من الانتاج

باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنشأة علي استخدام المزيج الامثل للمدخلات أخذه في الاعتبار اسعار المدخلات والتقنيات الانتاجية المتاحة (٢٥) ونصل الى ان الاداء يمثل " الفعالية الاقتصادية - الاجتماعية".

3 . مؤشرات الإنتاجية Productivity Indicators : تعتبر الانتاجية أهم مصادر النمو الاقتصادي ، وتعرف الانتاجية على انها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الانتاج(٢٦) تعبر الانتاجية عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال مدة زمنية محددة ، ويمثل معيار الإنتاجية النسبة أو العلاقة بين (المخرجات) المنتج (وبين المدخلات) المستخدم أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة . وتعني الكفاءة الإنتاجية Technical Efficiency الحالة التشغيلية للوحدة الانتاجية التي تنتج في مستوى الحدود القصوى للإنتاج وعندها تعرف بأنها كفاءة تقنيا (٢٧) ، أي إنتاج أكبر قدر ممكن و أفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

4 . مؤشرات الجودة : و تتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات . وتعريف الجودة حسب مضمون كما يلي :مجموعة الصفات المميزة للمنتج) أو ISO المواصفة القياسية 9000 النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص (والتي تجعله ملبيًا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرًا على تلبيتها "وقد ما يكون المنتج ملبيًا للحاجات والتوقعات، نصفه منتجًا جيدًا أو عالي الجودة أو رديئًا، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.

5 . مؤشرات التنافسية للوحدات الاقتصادية : هي تميز الوحدة الاقتصادية على منافسيها بمركز يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية افضل وتعد الموارد البشرية المصدر الاساسي لتحقيق الميزة التنافسية (٢٨)

يتحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى". ٨ وهناك تعريف آخر " :تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحًا مستمرًا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية) العمل ورأس المال والتكنولوجيا . ٦ . مؤشرات الإنجاز : وهي معايير تعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك:

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي.....

نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج .

عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة .

7 . مؤشرات النتائج : تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة .

وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق

وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

• كمية المنتجات المباعة .

• الحصة السوقية .

• عدد الطلبات المتحصل عليها .

• عدد الزبائن المعالجين .

• عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة .

وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف الموضوعة يمكن الوقوف على الفعالية

التنظيمية للوحدة الاقتصادية .

8 . مؤشرات الوسائل : هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف

على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب

ومن أمثلة هذه المؤشرات (ratios) : في شكل نسب ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة .

حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة .

9 . مؤشرات البيئة : تعتبر عملية تحليل البيئة على اساس وجود تأثيرين هما العوامل الخارجية

(البيئة الخارجية) والداخلية للوحدة الاقتصادية وهما يشكلان المراكز الاساس لتحليل المتغيرات

التي تؤثر على نشاط الوحدة الاقتصادية ضمن الاجل الطويل والقصير .

(أ). البيئة الخارجية : وهي تعتبر نقطة البداية كونها تمثل المصدر الاساسي للموارد وهي

البيئة التي تحتضن المستهلك الاساسي لمنتجات الوحدة الاقتصادية وتمثل عند نذ خط

النهاية . ومن الضرورة التمييز بين مستويين من مستويات البيئة الخارجية المباشرة التي

تتعامل معها الوحدة الاقتصادية بشكل يومي ومستوى البيئة العامة التي تمثل كل

المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية .

(ب). البيئة الداخلية : وهو تحليل البيئة الداخلية للوحدة الاقتصادية بهدف معرفة عناصر

القوة ومواطن الضعف في الهيكل التنظيمي واستخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية

المبحث الثاني

بطاقة الاداء المتوازن (الاستراتيجي)

مفهوم الاستراتيجية : ينظر الى الاستراتيجية على انها قمة المهن الادارية ، ويمثل " التخطيط الاستراتيجي على انه صياغة شكل الاستجابة التي تمكن الوحدة الاقتصادية من التلائم مع المستقبل، وتكون البيئة التي تستهدفها تعتبر قابلة للقياس واجراء عمليات التنبؤ عليها " (٢٩) ويعرف قاموس ويبستر "الاستراتيجية" على انها علم وتخطيط العمليات العسكرية " . ويعرفها قاموس المورد بأنها " تعني علم أو فن تسخير طاقات الامة او الامم السياسية والاقتصادية والنفسية لخدمة السياسات المقررة في السلم والحرب " (٣٠) .

وذهب معهد ستانفورد في الاتجاه ذاته حيث يصف الاستراتيجية بأنها " الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق اغراضها " (٣١)

يعرف المغربي الاستراتيجية بأنها " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها " (٣٢) .

يتضح من التعاريف السابقة ان الاستراتيجية تعني :

١. تصور مستقبلي وأتجاه شامل .
٢. علم و فن تسخير الطاقات والموارد .
٣. رسم السياسات وتحديد الغايات والاهداف بعيدة المدى .
٤. تحديد الفرص والتهديدات وتبيان نقاط القوة ومواطن الضعف في الاداء .
٥. اتخاذ القرارات بعيدة المدى .

التفكير الاستراتيجي : يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " طريق خاص للتفكير ، يهتم بمعالجة البصيرة ، ينجم عن منظور متكامل للمنظمة ، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحس والابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية " (٣٣) مميزات التفكير الاستراتيجي (٣٤) :

١. انه تفكير تركيبى (Synthesis) وليس تحليلي (Analytic) .
٢. اساس التوجه صوب المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر .
٣. انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الاعلى الى الادنى ويتفاوتية عالية
٤. الثبات النسبي لمدى زمني محدد ، فهي على عكس التكتيكات . ولكونها كما هو مفروض قامت على ثبات المعطيات العامة ، يجب أن تتميز بالثبات، ومن المعلوم ان

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي.....

الاستراتيجية تقوم على اعتبار ثبات المعطيات والمدخلات العامة وعدم تغييرها في المدى القريب ، لذلك يجب ان تتسم بالثبات ، إلا إذا واجهتها مفاجآت من الظروف المحيطة بها. وعند ذلك يجب تغيير الاستراتيجية ، و غالباً ما يكون تكلفة هذا التغيير كبيراً في عدة اتجاهات ، مادياً ومعنوياً وحركياً وعلى كل صعيد .

الإدارة الاستراتيجية :

لم يعد من المناسب للوحدة الاقتصادية ان تبني قراراتها الاقتصادية على مؤشرات تاريخية او قواعد جامدة او تعتمد على استقراء بسيط للاحداث الجارية ، ويتطلب ، عند التخطيط ووضع السياسات وتصميم الاستراتيجية ان يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الاحداث المستقبلية (٣٥). و خلصت دراسة لخمسة شركات تراوحت قيمة مبيعاتها ١٧ مليار دولار الى ان " الادارة تتوقع أن يمكنها التخطيط الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الاجل الطويل (٣٦)

تعريف الادارة الاستراتيجية :

١. " يعرفها Ansoff وهو احد رواد الفكر الاداري بأنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب اليه المنظمة والغايات التي تحققها
٢. يعرفها كل من Hunger و wheelen بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد الاداء طويل الاجل للمنظمة " (٣٧) .
٣. اما Andrews فشير الى ان الاستراتيجية هي " الانشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد ، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت .
٤. ويعرفها Strickland وThompson على انها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها (٣٨) .
٥. وفي تعريف اخر تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Mission&Vision في الأجل الطويل في ضوء مزاياها التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Opportunities&Threats وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي

من ذلك يتبين ان الادارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بسياسات وتوجهات الادارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة سلسلة من الاجراءات الهادفة كما في ادناه :

تحديد الرؤية والرسالة والغايات ← بناء الاهداف التنظيمية ← صياغة الاستراتيجية ← تطبيق الاستراتيجية ← تقويم ورقابة الاستراتيجية.

خصائص الادارة الاستراتيجية :

١. تبني الادارة الاستراتيجية على مفهوم مؤداه ان المدة الزمنية لدورة التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الوحدة الاقتصادية .
 ٢. ان طبيعة هذا القرار يفضي الى التحفيز في زيادة استخدام وسائل ونظم تمكن الوحدة الاقتصادية على الاستجابة لمتطلبات التغيير السريع .
 ٣. ان مفهوم الادارة الاستراتيجية لايقبل بالضرورة بالبيئة على ماهي عليه اي كأحد الثوابت ، اي تتسم بالمرونة في الاستجابة للمتغيرات ، القدرة على التكيف وبناء مقومات رد فعل ايجابي (٤٠) .
- عناصر الادارة الاستراتيجية (٤١) :**

١. التحليل البيئي Environmental Analysis

٢. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

٣. تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

٤. التقييم والرقابة Evaluation and Control

اساليب الوحدة الاقتصادية في تحقيق إستراتيجيتها (٤٢):

(أ) نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix :

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

Cost Reduction and Productivity: (ب) تلبية التكاليف وتحسين الانتاجية

ويقصد بذلك ان تقوم الوحدة الاقتصادية بمتابعة الكلف الانتاجية والتشغيلية في مراحل الانتاج المختلفة وتحليلها وتسعى الى تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة الى ادنى مستوى ممكن .

Assets Utilization : او توظيف الاصول الاستثمار في الاصول (ج)

ويقصد بالاستثمار في الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي.....

ظهور بطاقة قياس الاداء المتوازن (BSC) : Balanced Scorecard

تكمن الحاجة الى تقييم الاداء بمختلف مستوياته ، لمنظمات الاعمال او للوحدات الاقتصادية حتى المنظمات الغير ربحية ، والهدف هو الوصول الى تقليص الفجوة بين الانجاز المتحقق و المخطط والتأكد من تحقق الجدوى الاقتصادية واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة .

تعتمد المقاييس التقليدية لتقييم الاداء على البيانات التاريخية ، وعلى المنجز ، وتعطي نتائج عما تم انجازه في المدة الزمنية الماضية ، دون امكانية التحليل والتخطيط المستقبلي المبني على معطيات حقيقية . مع ملاحظة 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 الاداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل.

وتعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الاداء ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:

١. زيادة حدة المنافسة في بيئة منظمات الاعمال على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية ، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة ، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة ، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية .

٢. التغيرات الكمية والنوعية المتسارعة : ادى ظهور الثورة التكنولوجية في وسائل الإنتاج وأنظمة الاتصال و المعلومات الى الاستخدام الواسع للحاسوب في تصميم المنتج وتخطيط الاحتياجات، وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، و الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة بسرعة ودقة عالية .

3. ظهور اهتمامات جديدة عملت على احداث تحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط بيئة تنسم بالمنافسة الشديدة حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل وتلبية احتياجاته من نوع المنتج او الخدمة لاستمرارية الاحتفاظ به ، والبحث عن عملاء جدد ، والاهتمام بتحليل ربحية العميل، من خلال التحسين المستمر ومواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار والاهتمام بالتدريب وتطوير العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لمواجهة تحديات التجديد والتطوير ورعاية الابداع والابتكارات ..

4. حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في التعامل مع المخزون ، ونظام الإنتاج المرن ، والإنتاج وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة

الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ،والجودة الشاملة برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر ، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة (Target Costing) وقد نتج عن ذلك التأسيس لمزايا تنافسية^(٤٣).

5. لذلك برزت الحاجة الى اعداد خطط متعددة للتعامل مع السيناريوهات المحتملة التي تتضمن التغييرات المحتملة المتوقع حصولها في المستقبل ، في ظل وجود عامل او عدة عوامل متغيرة ، ويتطلب ان يبنى مستقبل الوحدة الاقتصادية من خلال تحديد رسالتها واهدافها وتحديد الوسائل والاساليب والعمليات التي تحقق ذلك .

في عام 1990 قام كل من (Kaplan and Norton) ^(٤٤) بدراسة على (١٠) شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء وتوصلت هذه الدراسة الى ان المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال.

وفي ١٩٩٢ توصل الباحثين ، بعد دراسة على الشركات العشرة ، والتي ثبت فيها فشل (٩) شركات من مجموع (١٠) في تنفيذ استراتيجيتها واستطاعا من خلال ذلك تحديد اربعة عوائق لتطوير الأداء وهي:

أ. عائق الرؤية والتوجهات ٥ % من الموظفين فقط كانوا على اطلاع بالرؤية.

ب. عائق الإدارة ٨٥ % من الإدارة العليا تمضي اقل من ساعة شهرياً لمناقشة التوجهات .

ج . عائق الموارد ٦٠ % من المنظمات التي لا تربط الميزانيات بالاستراتيجية.

د . عائق الحوافز ٢٥ % فقط من المدراء لديهم حوافز مرتبطة بالاستراتيجية.

ولاجل مواجه التحديات المعاصرة والتحولات المطلوبة في بيئة العمل من تطورات تكنولوجية والضغط المالي والعولمة والتغير في متطلبات العميل ولأجل التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المنظمة المستقبلية ولبلوغ الرؤية المنشودة لاربع مستويات (الإدارة العليا، مستوى القطاعات، مستوى الإدارات، مستوى الاقسام)، وصياغة وتحقيق الاهداف عبر تأمين الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وفق الظروف المحيطة بعد معرفة الفرص والمخاطر الخارجية ومعرفة الوضع الداخلي من خلال نقاط الضعف والقوة وتوقعات شركاء العمل والعملاء وما يطمح لفعله على مستوى المنظمة والافراد، جاءت بطاقة الأداء المتوازن .

بطاقة قياس الاداء المتوازن Balanced Scorecard:

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن اداة قياس للاداء متعدد الابعاد وتعد اكثر موضوعية في

قياس المؤثرات التي تؤثر على النشاط الانتاجي للوحدة الاقتصادية .

تعريف بطاقة قياس الاداء المتوازن :

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي.....

1. عرف كل من (Kaplan and Norton) ^(٤٥) بطاقة الاداء المتوازن " على أنها نظام شامل لقياس الاداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية (Strategic Objectives) ، ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives) .

2. كما تعرف ^(٤٦) " بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي ، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات 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 .

3. و تُعرف BSC أيضاً ^(٤٧) " بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة ، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة

4. ويعرفها المغربي ^(٤٨) " بأنها نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة .وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية
نخلص من ذلك ان بطاقة الاداء المتوازن هي :

1. مفهوم يساعد على ترجمة رؤية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى عمل فعلي ، و تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المعايير التي تساعد على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .

2. تعكس بطاقة الاداء المتوازن التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الاداء.

3. تعتمد بطاقة الاداء المتوازن على الموازنة بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية .

اي تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات الاخرى .

4. تقوم الوحدة الاقتصادية من خلال تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالتخطيط والمتابعة والتنفيذ في تلبية متطلبات الاطراف (العملاء ،العاملين ،الملاك ،العمليات التشغيلية) .

اهداف بطاقة قياس الاداء المتوازن ^(٤٩) :

تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الأهداف الأتية :

١. تحديد وتطوير إستراتيجية الوحدة الاقتصادية .
٢. تعميم إستراتيجية الوحدة الاقتصادية على جميع أنحاء المنظمة (إستراتيجية الاتصال) وضوح الاهداف من خلال ترجمة الاستراتيجية الى مفاهيم وتعابير يفهمها العاملين .
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية .
٤. الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
5. تمكن بطاقة الاداء المتوازن الوحدة الاقتصادية من المتابعة الدورية لأدائها ، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها وتنتضح عناصر القوة لتقويتها .

أبعاد او اسس بطاقة قياس الاداء المتوازن :

تهتم بطاقة قياس الاداء المتوازن بثلاثة اطراف ذات المصلحة بالوحدة الاقتصادية وهم المساهمون والعملاء والعاملين . ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل طرف من هذه الاطراف مع إستراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الاداء لهذه المخرجات .

مكونات بطاقة قياس الاداء المتوازن :

تتكون بطاقة الاداء الاستراتيجي المتوازن من أربعة جوانب رئيسة تمثل الاسس التي ينهض عليها اسلوب قياس الاداء المتوازن وهي :

١. البعد المالي Financial Perspective
2. بعد العملاء Customer Perspective
3. بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective
٤. بعد التعليم والنمو Learning and Growth Perspective

١. الجانب المالي Financial Perspective :

يرى البعض "ان المقاييس المالية تعكس حالات عدم الكفاءة وتركز على الانجاز المتحقق في الماضي ، وان شروط المنافسة قد تغيرت وأن المقاييس التقليدية لا تعمل على تحسين رضا العملاء ولا نوعية ولا حتى تحفيز العاملين .. ويتطلب من الوحدة الاقتصادية ان توقف اعتمادها على المقاييس المالية لوحدها " (٥٠) .

يعد تعظيم ثروة المساهمين الهدف الاساس في الاستثمار من خلال تحقيق عوائد حقيقية ، ويمثل المحور او المنظور المالي المعايير والمقاييس المستخدمة مثل العائد على الاستثمار والارباح المتحققة او الخسائر هامش الربح القيمة السوقية ... الخ وذلك لقياس مدى مساهمة

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجية.....

استراتيجية الاداء المتوازن في تحقيق الكفاءة في استغلال وتوظيف الموارد المالية المتاحة وتدنية التكاليف و تحقيق قيمة مضافة Value Added ، ويتم تقييم الأداء المالي من خلال التحليل المالي المستند إلى النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية ، وتوضح المقاييس المالية مدى تحقق الاهداف التي خططت الوحدة الاقتصادية لبلوغها (تنفيذ الخطط الإستراتيجية) حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تظهر مدى التحسن في الاداء او مستوى الاخفاق فيه ومستوى الانحراف عنها ، وتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في الاداء .

وتبنى المقاييس المالية دائماً على البيانات الواردة في قوائم المالية للوحدة الاقتصادية المصادق عليه من قبل ديوان الرقابة المالية بالنسبة للوحدات الاقتصادية العائدة للقطاع العام ومن المراجع الخارجي المعتمد للوحدات الاقتصادية للقطاع الخاص.

٢. بعد العملاء Customer Perspective :

يتطلب في هذا البعد التعامل مع معايير وقواعد لقياس الكيفية التي يرى فيها العملاء الوحدة الاقتصادية ، وبالاتجاه ذاته كيف تنظر الوحدة الاقتصادية الى العملاء ، وقد طرح كل من (Kaplan and Norton) التساؤل التالي : " كيف يرانا العملاء " حيث أن إدارة الوحدة الاقتصادية تسعى من خلال مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم العملاء ، في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء ، إذ أن درجة الرضا تؤثر في إمكانية المحافظة على العملاء الحاليين و الحصول على عملاء جدد و بالتالي حصة المنظمة في السوق .

وتتميل اهتمامات العملاء الى ان تقع في اربعة جوانب ألا وهي: "الوقت ، النوعية ، الاداء ، الخدمة " ومن ثم تترجم هذه الاهداف الى مقاييس محددة ، والاعتماد على اهتمامات العملاء وتقييماتهم لتحديد أو تعريف بعض مقاييس اداء الوحدة الاقتصادية يجبر الوحدة الى ان تنظر الى ادائها بأعين العملاء (١).

وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على

محور العملاء الذي يشمل عليه وهي تتضمن مقاييس متعددة ، مثل :

مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين

عدد العملاء (عدد)

نصيب الوحدة الاقتصادية من العملاء في السوق

العملاء المفقودون (عدد او نسبة %)

وربحية العميل (Profitability)

والحصة في السوق وجهة نظر العميل (Market share)، التي تعتمد بشكل أساس على إتباع

المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Customer Profitability) (٢) اثبتت الدراسات ان

زيادة ٥% في ولاء العملاء يمكن ان ينتج عنه زيادة بالربح مقدارها ٢٥ % - ٨٥ % (٣)

يعتبر هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق واحدا من أهم العناصر التي تؤمن الاستمرار للوحدة الاقتصادية التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسرعة معقول ، مع الأخذ بالحسبان تغيير الاحتياجات للعملاء. لذلك يعمل هذا البعد على توجيه العمليات الداخلية و التعليم وتطوير ونمو الوحدة الاقتصادية وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو الأساس في بطاقة قياس الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع الوحدة الاقتصادية تسليم الإنتاج والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستفقد عملائها ، لذلك يتطلب من الوحدة الاقتصادية أن تلم إلماماً وافياً عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم ، حيث لا يمكنها أن تقرر إستراتيجيتها الخاصة بالعملاء إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة باتجاهات العملاء والأسواق.

وقد بين كل (Kaplan and Norton) الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمات المختلفة (٤) وهي :

(أ) سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Product /Service Attributes : ويتضمن هذا الجانب دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه.

(ب) العلاقة مع العميل - Customer Relationship : يتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل .

(ج) الشهرة أو السمعة - Image and Reputation : يتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف

عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها السلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها عن غيرها من المنظمات.

4. بعد عمليات الوحدة الاقتصادية الداخلية :

ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها الوحدة الاقتصادية ؟.

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الادائية والتنافسية ويقصدها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات واهداف المالكين ان المقاييس الداخلية لبطاقة التقييم المتوازن يفترض ان تتبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء ، ويجب ان تحاول المنظمات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات ان تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي ان تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منهما وهنا يظهر بعد عمليات الوحدة الاقتصادية الداخلية (٥). ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والمبادرات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد .

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجية.....

يشير المغربي الى ان " معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذ من ادارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة ، ومن امثلتها زمن الانتاجية وجودة الانتاج والمردودات ونسبة المعيب ومستوى التكنولوجيا واستغلال الطاقة ووقت التسليم والموارد" (٥٦) .

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمات الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة الى الدورات الآتية (٥٧) :

(أ) 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).

(ب) 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.

(ج) دورة خدمة ما بعد البيع : وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية الاستخدام.

٤. بعد النمو و التعليم والابداع Learning and Growth Perspective⁵⁸:

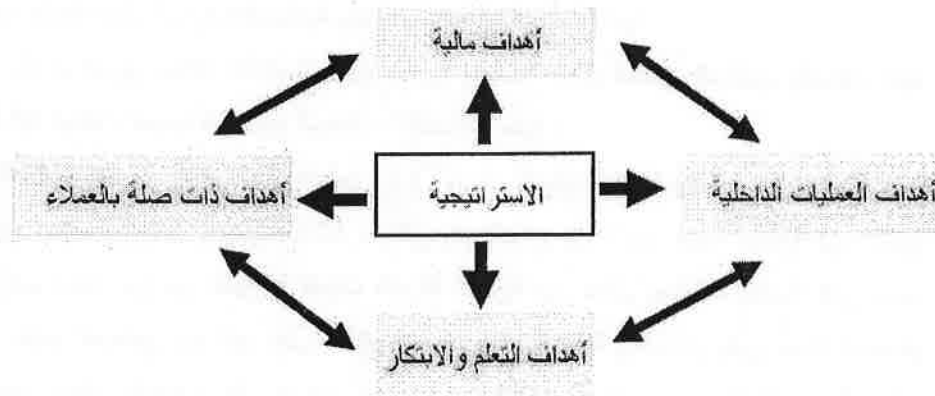
يعتبر النمو والتعليم الشرط الأساسي الذي يمكن العاملين على التزود بالمهارات والخبرات للتطوير والمبادرة والاختراع بهدف البقاء والاستمرار على المدى الطويل إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تبني قيمة للعميل ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية الوحدة الاقتصادية في بناء نظرتها المستقبلية .

" ان القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد يمثل مفهوما غير محدد ، خاصة اذا اردنا تحديد كيفية اسهامه في النجاح المستقبلي . فالابتكار و التعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط اذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه وتسعى الوحدات الاقتصادية الرائدة الى البحث عن مقاييس تنسم بالجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة وكافة عمليات البحوث والتطوير

ويركز بعد التعليم والنمو على ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وأن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين .

وفيما يلي بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق بعد النمو والتعليم منها :

- (أ) مصروفات البحوث والتطوير .
 - (ب) مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)
 - (ت) موارد البحوث والتطوير / اجمالي الموارد (%) .
 - (ث) الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد) .
 - (ج) نسبة المنتجات الجديدة /كتالوج الشركة الكامل (%)
- يتضح ان البعد الرابع يركز على الاهتمام على التعلم المنتظم وتراكم الخبرات وتنوع المهارات العالية للعاملين ومقدار تكيفها وملامتها للبيئة المحيطة بها ، والتي تعكس نتائجها وتحصدها الابعاد السابقة وبشكل خاص البعد المالي .



المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن: تحدد الوحدة الاقتصادية المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن :

١. الأهداف (Objectives) :

تعتبر الأهداف عن النتائج التي تسعى لتحقيقها الوحدة الاقتصادية التي تساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها ، ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها .

٢. المؤشرات أو المقاييس (measures or Indicators) او المعايير :

المعيار هو اية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة محددة . ومعظم المعايير تعتمد على قواعد محاسبية واقتصادية وتقنية ويمكن ان تبنى على اسس مادية كمية (°) ويمثل المؤشر او المعيار المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد .

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي.....

3. القيم أو المعايير المستهدفة (Target) :

هي تمثل اهداف محددة تسعى الوحدة الاقتصادية لغرض بلوغها وهي لذلك تتخذ الخطوات المتتالية لقياسها بغية تحديد مستوى او مقدار انحراف القيم المتحققة (سلباً أو إيجاباً) عن القيم المستهدفة فعلاً ، " ويجب ان تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بسقف زمني لاتمامها " .^(١٠)

4. الخطوات أو المبادرات الإجرائية (Initiatives)

المبادرة ما يقدمه الفرد او مجموعة من الافراد او وحدة اقتصادية من رأي او ما يتخذه من قرارات في مواقف محددة بناء على تفكير خاص وانطلاقة من اهتمامات وطموحات محددة لتحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها الوحدة الاقتصادية .

الابعاد الاستراتيجية المقترحة اضافتها الى بطاقة الاداء المتوازن :

يتضمن قياس الاداء المتوازن اربعة جوانب او محاور رئيسة ، ويمكن اضافة عناصر اخرى حسب طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية وظروفها والبيئة التي تعمل فيها .
وقد تم تطوير بطاقة الاداء المتوازن بصورة واضحة خلال العقدين السابقين واضيفت اليها ابعاد لها قيمتها واهميتها في تقييم الوحدات الاقتصادية منها :

1. الموارد البشرية (رأس المال البشري) (^(١١)) : ان الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضهما البعض بصورة متبادلة ، ولكي يتم النجاح يلزم احرار درجة مرتفعة في الاثني . ويتطلب اعداد نوع من الميزانية لقدرات الشركة البشرية من خلال حسابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة ويجب ان يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الاهداف على مستوى اساسي بدرجة اكبر : الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات .

وندرج في ادناه بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها منها:

(أ) مؤشر الدافعية .

(ب) متوسط عمر الموظفين %

(ت) نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي %

(ث) متوسط التغيب عن العمل (عدد)

2. البعد البيئي. بالرغم من إدراك منظمات الأعمال لأهمية البعد الاستراتيجي للإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، واتجاهها إلى تكوين نظم للإدارة البيئية واعتبار التكلفة المرتبطة بالحماية البيئية بنداً هاماً من بنود الموازنة إلا أن كثيراً من المراقبين الماليين مازالوا ينظرون إلى استدامة الشركات لهذين البندين على أنها قيد مكلف، بالإضافة إلى وجود نقص في أدوات المنظمة لإدارة ورقابة الجهود الرامية .

3. البعد الاجتماعي Socialite Perspective : (بعد المجتمع) يجب أن تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمجتمع المحيط بالمنظمة نظراً لوجود مصلحة مشتركة بين المنظمة ومجتمعها، حيث أن دعم منظمات الأعمال للمجتمع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرفاهية للمجتمع مما يعود بالنفع على منظمات الأعمال من خلال زيادة الإقبال على شراء المنتجات والخدمات التي تنتجها منظمات الأعمال .

كيف تساهم الوحدة الاقتصادية بتنمية المجتمع وما هو دورها فيه ؟، حيث تساهم بعض الوحدات الاقتصادية في جانب من أنشطتها في الجوانب الاجتماعية في سعيها لضمان الولاء وتنمية الاحساس بالانتماء للعاملين فيها ، وتوسع هذا الدور الاجتماعي وفق مراحل بنائها و تطور قدراتها وزيادة امكانياتها ، حيث تطورت منظمات الأعمال بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع إن تحريك عجلة التنمية في الدولة ليست مسؤولية وزارات الدولة فقط بل تتطلب تضام جميع الأطراف وتكاتف كل الجهود لجعل المجتمع ينعم بأبسط حقوقه الاجتماعية، فلو قامت كل مؤسسة أو منظمة بدور اجتماعي ولو بسيط لوجدنا لهذه الأدوار مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، وعلى البنية التحتية للدولة، ولهذا فإن هناك واجبا اجتماعيا على كل هذه المنظمات للمساهمة في نهضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه كل المجتمعات المسؤولة الاجتماعية باعتبارها إلزام على منظمة الأعمال تجاه فقد عرض المجتمع التي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية .

وتحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا هي كالآتي:

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

ويجب أن يتناسب حجم الدعم من قبل المنظمات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة

(فمن غير المعقول أن تقوم منظمة صغيرة أو مبتدئة بتقديم إسهامات) :

كبيرة في خدمة المجتمع بما يضر بأطراف أخرى كالمساهمين أو التأثير على استمرارية المنظمة في المستقبل، كما أنه من غير المعقول أيضاً أن تمتنع منظمات كبيرة عن تقديم الدعم للمجتمع التي ترعرت فيه أو القيام بتقديم القليل من الدعم بما لا يتناسب مع حجمها .

بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجية.....

ولخدمة المجتمع أشكال كثيرة ومتعددة، ومتنوعة بتنوع مجالات المجتمع، فقد تشمل هذه الخدمات على إنشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، أو المساهمة في إنشاء المدن الإسكانية أو رعاية المهرجانات الوطنية، أو إقامة الدورات التدريبية، أو إقامة النصب التذكارية في الشوارع الرئيسية، أو تقديم الدعم والتمويل اللازم للجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام، والمساهمة في حل مشكلة الإسكان، وإيجاد فرص عمل ومحاربة البطالة، فكل ما سبق يعتبر شكلاً من أشكال الخدمات العامة المقدمة للمجتمع من قبل المنظمات والمؤسسات الناجحة.

العلاقات السببية في بطاقة الاداء المتوازن :

ترتبط مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية ولهذا فإن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية .

حيث إن التحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى تطوير المهارات واكتساب الخبرات التي تعمل على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء ، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي . وتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (١٢) .

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

١. لقياس الأداء أهمية عالمية للأداء المؤسسي وقد يكون مالياً أو غير مالي .
٢. يجب أن يصب أسلوب تطبيق مؤشرات الأداء في مجرى الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها وقد تتغير حسب تغيير الأهداف ، ويجب أن تكون عاملاً رئيسياً للتحري عن الأساليب والطرق والقرارات التي توصلها إلى النجاح، وأن تكون قابلة للقياس.
٣. مهما تطورت طرق واساليب قياس الاداء بقيت الاساليب التقليدية قاصرة لاعتمادها على جانب واحد من الاداء .

4. أن لكل وحدة اقتصادية أهداف وروية إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها. وحتى تتحقق لابد من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة للوحدة الاقتصادية .
5. وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج يمكن الحكم على مدى نجاح هذه المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .
6. يتضمن قياس الاداء المتوازن اربعة جوانب او محاور رئيسة، ويمكن اضافة عناصر اخرى حسب طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية وظروفها والبيئة التي تعمل فيها.
7. تتضح الأبعاد الأربعة في بطاقة قياس الأداء المتوازن و تتفاعل مع بعضها البعض وتتكامل بعلاقات سببية .
8. هناك نقص كبير في فهم الية بطاقة الاداء المتوازن واستراتيجية تقييم الاداء بشكل عام.

التوصيات :

1. الاسراع بتطبيق اسلوب الادارة الاستراتيجية وهو يمثل ضرورة للتطوير والتنمية واستغلال الموارد بكفاءة .
2. اتخاذ اسلوب تطوير مهارات العاملين وزيادة مهاراتهم في الية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن من خلال التدريب في الدول التي سبقتنا في تطبيق هذه الالية .
3. ادخال اسلوب الادارة الاستراتيجية في الجامعات وكليات الهندسة والادارة والاقتصاد في كافة فروعها .
4. ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلومات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الاعمال .

- ^١ (محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الاساليب والادوات واستخدمات العملية ، ٢٠٠٦ ، دار وائل ، ط٢ .
- ^٢ (عبد الملوك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، ٢٠٠١ ، جامعة محمد خيضر ، ص ٨٥ .
- ^٣ (شوقي بو رقية ، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والاداء ، ورقة بحثية ، ص ١٠ .
- ^٤ (سمير بيباوي فهمي ، (١٩٧٦) مشاكل وحدود النسب المالية في تقييم الاداء ، مجلة المحاسب ، العدد الرابع ، ١٩٧٦ ، بغداد ، ص ٤٦ .
- ^٥ (عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، طلال محمود كداري ، تقييم المشاريع الاقتصادية دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الاداء ، ١٩٨٦ ، جامعة الموصل ، ص ١٩١ .
- ^٦ (طلعت عبد الملك ، (١٩٦٤) ، تقييم الاداء الاقتصادي ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، ص ٤ .
- ^٧ (محمد الطعامة ، (٢٠٠٥) ، معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها ، بحث نشرته المنظمة العربية للعلوم الادارية في ندوتها " الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي " القاهرة ، ص ١٢ .
- ^٨ (وزارة التخطيط ، (١٩٨٨) المعهد القومي للتخطيط (ملغي) ، دليل المصطلحات الاقتصادية والتخطيطية ، ص ٤١ .

^٩ (فليح ١٩٨٠ . (ص ١٤-١٥) .

- ^{١٠} نفس المصدر السابق
- ^{١١} (محمد سعد عبد القادر ، (٢٠٠٣) ، الشركات العامة في وزارة الزراعة الواقع والافاق ، ص ١٩ .
- ^{١٢} (عبدالله ثنيان ال ثنيان ، كمال سلطان ثامر ، تقييم المشروعات الزراعية نظريات اسس تطبيقات ، نشر وتوزيع تهامة ، ط ١ ، ١٩٩٣ ، ص ٨٨ .
- ^{١٣} (محمد البنا ، الاقتصاد التحليلي ، مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٨ ص ١٦٩ .
- ^{١٤} (عبد الملوك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، ٢٠٠١ ، جامعة محمد خيضر ، ص ٨٥ .
- ^{١٥} (مجيد عبد جعفر الكرخي ، (٢٠٠١) ، مدخل الى تقويم كفاءة الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية ، دار الشؤون الثقافية ، ط ١ ، بغداد ، ص ٤٢ .
- ^{١٦} (محمد الطعامة ، (٢٠٠٥) ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢١ .
- ^{١٧} (عبدالله ثنيان ال ثنيان ، مصدر سابق ، ص ٥٦ .
- ^{١٨} (مجيد عبد جعفر الكرخي ، (٢٠٠١) ، مصدر سابق ، ص ٧ .
- ^{١٩} (سملاي يحضيه ، (٢٠٠٣) ، ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الاول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ٢٠٠٣ ، ص ١٧٣ . من الموقع www.ingdz.com
- ^{٢٠} (عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢ .
- ^{٢١} (عادل محمد زايد ، المصدر السابق ، ص ٥٣ .
- ^{٢٢} (سمير عزيز العبادي ، (٢٠٠٥) ، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات ، جامعة فيلادلفيا / الأردن ، بحث نشر في المؤتمر العلمي الرابع-الريادة والإبداع-استراتيجية الاعمال في مواجهة تجديبات العولمة.

^{٢٤} (عبد السلام أبو قحف ، (١٩٩٣) ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ص ١١١

^{٢٥} (مصطفى بابكر ، تحليل مؤشرات الكفاءة ، معهد التخطيط العربي بالكويت ، من الموقع <http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf>

^{٢٦} (مصطفى بابكر، (٢٠٠٧) الانتاجية وقياسها ، معهد التخطيط العربي بالكويت، من الموقع <http://www.arab-api.org>

- ^{٢٧} (مصطفى بابكر، المصدر السابق من الموقع نفسه
- ^{٢٨} (عادل محمد زيد ، مصدر سابق ، ص ١٠٧ .
- ^{٢٩} (عبدالرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ط ٣ ، ص ٥٨ - ٥٩ بتصرف .
- ^{٣٠} (منير البعلبكي ، رمزي منير البعلبكي ، المورد الحديث ، ٢٠١١ ، ط ١ ، دار العلم للملايين ، ص ١١٥٩ .
- ^{٣١} (سوما علي سليمان ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، جامعة تشرين كلية الاقتصاد ، رسالة ماجستير، ص ١٧
- ^{٣٢} (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٤ و ص ٣٥ .
- ^{٣٣} (زكريا الدوري ، احمد علي صالح ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات وبحوث ، ط ١ ، ٢٠٠٩ ، اليازوري ، ص ٢٩ بتصرف .
- ^{٣٤} (المصدر السابق ، ص ٣٠ بتصرف .
- ^{٣٥} (ثابت عبدالرحمن ادريس و جمال الدين محمد المرسى ، كتاب الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية - الفصل الاول ، ص ٢٥ ، من الموقع www.4shared.com ، www.REDROOZ.COM .
- ^{٣٦} (المصدر السابق ص ٣٢
- ^{٣٧} (المصدر السابق ، ص ٢٢
- ^{٣٨} (المصدر السابق ص ٢٣ .
- ^{٣٩} (<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a030.htm>)
- ^{٤٠} (ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد مرسى ، مصدر سابق ، ص ٣٠
- ^{٤١} (المصدر السابق ، ص ٣٨
- ^{٤٢} Kaplan, S. Robert and Norton, David P, (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.
- ^{٤٣} (محمد احمد محمد ابو قمر ، (٢٠٠٩) ، تقويم اداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، ص ٣٦ بتصرف من الموقع www.4shard.com
- ^{٤٤} (الأول استاذ في المحاسبة في هارفارد والثاني مستشار أعمال في ولاية بوسطن الامريكية
- ^{٤٥} Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February
- ^{٤٦} (احمد رجب عبد الملك ، (٢٠٠٦) ، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الاداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية) ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة حلوان العدد (٨١) ، ص ١٤٧ .
- ^{٤٧} (ماهر موسى درغام و مروان محمد ابو فضة ، أثر تطبيق أنموذج الاداء المتوازن BSC في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الفلسطينية ، بحث مقبول للنشر في مجلة الجامعة الاسلامية في غزة من الموقع www.pdfactory.com .
- ^{٤٨} (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، (٢٠٠٧) ، الإدارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ص ٢٧٧-٢٧٨ .
- ^{٤٩} (محمد احمد محمد ابو قمر ، المصدر السابق ، ص ٣٦ بتصرف .
- ^{٥٠} (وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، (٢٠٠٩) ، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي ، (١) ، دار وائل ، عمان ، الاردن ، ص ١٧٤ .
- ^{٥١} (المصدر السابق ، ص ١٩٢ .

- ٥٢ (Kaplan and Norton, 1992) المغربي ، مصدر سابق ، ص ٣٣٨
- ٥٣ (وائل محمد صبحي ادريس ، مصدر سابق ، ص ١٨٩ .
- ٥٤) Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System , Harvard business review, January-February, p76
- ٥٥ (وائل محمد صبحي ادريس ، (٢٠٠٩) ، مصدر سابق ، ص ٢٢٤ .
- ٥٦ (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مصدر سابق ، ص ٣٣٩ .
- ٥٧ (سليمان حسين سليمان البشتاوي ، (٢٠٠١) ، تقويم الاداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والادارة على اساس الانشطة ، دراسة حالة في أحد المصارف الاردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، ص ١٠٨ .
- ٥٨ (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، (٢٠٠٩) ، مصدر سابق ، ص ٣٤١-٣٤٢ .
- ٥٩ (مجيد عبد جعفر الكرخي ، مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية ، دار الشؤون الثقافية العامة ، ط ١ ، ٢٠٠١ ، ص ٧٦ - ٧٧ .
- ٦٠ (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مصدر سابق ، ص ٢٩٦ .
- ٦١ (المصدر السابق ، ص ٣٤٣ - ٣٤٤ .
- 62) Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System , Harvard business review, January-February, p83

المصادر والمراجع:

١. احمد رجب عبد الملك ، (٢٠٠٦) ، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الاداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية) ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة حلوان العدد (٨١) ، ص ١٤٧ .
٢. محمد مطر ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الاساليب والادوات واستخداماته العملية ، ٢٠٠٦ ، دار وائل ، ط ٢ .
٣. عبد الملك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، ٢٠٠١ ، جامعة محمد خيضر ، ص ٨٥ .
٤. شوقي بوقربة ، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والاداء ، ورقة بحثية ، ١٠ ص .
٥. سمير بيباوي فهمي ، (١٩٧٦) مشاكل وحدود النسب المالية في تقييم الاداء ، مجلة المحاسب ، العدد الرابع ، ١٩٧٦ ، بغداد ، ص ٤٦ .
٦. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، طلال محمود كداوي ، تقييم المشاريع الاقتصادية دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الاداء ، ١٩٨٦ ، جامعة الموصل ، ص ١٩١ .
٧. طلعت عبد الملك ، (١٩٦٤) ، تقييم الاداء الاقتصادي ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، ص ٤ .
٨. محمد الطعامة ، (٢٠٠٥) ، معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها ، بحث نشرته المنظمة العربية للعلوم الادارية في ندوتها " الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي " القاهرة ، ص ١٢ .

٩. وزارة التخطيط، (١٩٨٨) المعهد القومي للتخطيط (ملغي) ، دليل المصطلحات الاقتصادية والتخطيطية ، ص ٤١.
 ١٠. فليح ١٩٨٠. ص ١٤-١٥).
 ١١. محمد سعد عبد القادر ، (٢٠٠٣) ، الشركات العامة في وزارة الزراعة الواقع والافاق ، ص ١٩ .
 ١٢. عبدالله ثنيان ال ثنيان ، كمال سلطان ثامر ، تقييم المشروعات الزراعية نظريات اسس تطبيقات ، نشر وتوزيع تهامة ، ط ١ ، ١٩٩٣ ، ص ٨٨ .
 ١٣. محمد البنا ، الاقتصاد التحليلي ، مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٨ ص ١٦٩ .
 ١٤. مجيد عبد جعفر الكرخي ، (٢٠٠١) ، مدخل الى تقويم كفاءة الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية ، دار الشؤون الثقافية ، ط ١ ، بغداد ، ص ٤٢ .
 ١٥. سمالي يحضيه ، (٢٠٠٣) ، ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الاول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ٢٠٠٣. ص ١٧٣. من الموقع www.ingdz.com
 ١٦. عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ٢٠٠٣ ، ص ١٢ ،
 ١٧. ماهر موسى درغام و مروان محمد ابو فضة ، أثر تطبيق أنموذج الاداء المتوازن BSC في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الفلسطينية ، بحث مقبول للنشر في مجلة الجامعة الاسلامية في غزة من الموقع www.pdfactory.com .
 ١٨. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، (٢٠٠٧) ، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ص ٢٧٧-٢٧٨ .
 ١٩. مجيد عبد جعفر الكرخي ، مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية ، دار الشؤون الثقافية العامة ، ط ١ ، ٢٠٠١ ، ص ٧٦ - ٧٧ .
- 21) Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February

January-February

٢٢. عبدالرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ط٣ ، ص٥٨ - ٥٩ بتصرف .
٢٣. منير البعلبكي ، رمزي منير البعلبكي ، المورد الحديث ، ٢٠١١ ، ط١ ، دار العلم للملايين ، ص ١١٥٩ .
٢٤. سوما علي سليطين ، الادارة الاستراتيجية وآثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، جامعة تشرين كلية الاقتصاد ، رسالة ماجستير ، ص١٧
٢٥. زكريا الدوري ، احمد علي صالح ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات وبحوث ، ط١ ، ٢٠٠٩ ، اليازوري ، ص ٢٩ بتصرف .
٢٦. ثابت عبدالرحمن ادريس و جمال الدين محمد المرسى ، كتاب الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية - الفصل الاول ، ص٢٥ ، من الموقع www.4shared.com ، www.REDROOZ.COM .

(<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a030.htm>)

27) Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.

٢٨. ماهر موسى درغام و مروان محمد ابو فصة ، أثر تطبيق أنموذج الاداء المتوازن BSC في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الفلسطينية ، بحث مقبول للنشر في مجلة الجامعة الاسلامية في غزة من الموقع www.pdfactory.com .

٢٩. معهد التخطيط العربي بالكويت ، <http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf>