

المقدمة

تتضمن علي الآتي:

أولاً : الإطار المنهجي للبحث

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي:

تمهيد :

إن المؤشرات المالية التقليدية التي تستخدمها تنظيمات الأعمال تعاني الكثير من أوجه القصور مما يجعل الاعتماد عليها دون غيرها لأغراض تقويم الأداء غير مقبول خاصة في عالم متحول يشهد يوماً بعد يوم تغيرات تكنولوجية واقتصادية حادة وصراعات ثنائية شديدة ويعتبر موضوع قياس وتقويم أداء تنظيمات الأعمال من أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب كل الباحثين والممارسين في مجال التكاليف والمحاسبة الإدارية على حد سواء. كما يحتل موضوع تقويم أداء تنظيمات الأعمال على وجه الخصوص أهمية كبيرة ومتزايدة في الوقت الراهن نظراً للتطورات التي طرأت على ظروف المنافسة العالمية وما أحدثته من ضغوط نحو ضرورة تحسين أداء تنظيمات الأعمال وما جلبته من فرص للدخول في الأسواق وتقديم منتجات متطورة وذات تقنيات عالية. حيث أن الكثير من المقاييس المحاسبية التقليدية وجهت إليها العديد من الانتقادات ، ولذلك طرحت العديد من التساؤلات بشأن أساليب وأنواع المقاييس المستخدمة لقياس وتقويم الأداء. ففي مجال التكاليف والمحاسبة الإدارية تعددت النظم والأساليب المستخدمة في قياس وتقويم الأداء وهي تشتمل على نوعين من المقاييس وهما : المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء حيث أنه من الضرورة التكامل بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقويم الأداء والتحسين المستمر. لذلك برزت الحاجة إلى ظهور أساليب إدارية أخرى تمكن المنظمة من الحصول على صورة كلية وشمولية لتفاعل أجزائها بعضها بعضاً وفهم سلوكها الإداري بصورة متكاملة لإعطاء صورة شاملة وواضحة عن صحة أداء المنظمة. ومن هذه الأساليب الحديثة لقياس وتقويم أداء المنظمة وإدارتها بصورة شاملة ما يعرف بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الذي قدمه كل من Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992). واعتمدته العديد من كبريات الشركات العالمية لقياس وتقويم أدائها والتأكد من تنفيذ إستراتيجياتها ، حيث إن النظرة الحديثة لتقويم الأداء تعتمد على إن منظمات الأعمال تعمل على خدمة العملاء وإرضائهم، فهو عنصر أساسي في عملية تقويم الأداء ، حيث يبحث العميل وباستمرار عن السلعة ذات الجودة العالية وعندما تتوفر البدائل بنفس الجودة فهو يبحث عن السعر الأقل بالتأكيد . وهنا يأتي دور تقويم الأداء في قياس مدى تحقيق المنظمة لرغبات عملائها أولاً . فضلاً عن تحقيق المنظمة لأهدافها الأخرى النابعة من إستراتيجيتها . ومن الناحية الأخرى فإن ، تقويم الأداء المعاصر وتحديداً الذي يستند إلى مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يعطي للركن المالي الأهمية التي يجب أن توجه له ، فهي تبقى من مكونات البطاقة المهمة ، إلا أنه يضيف لها مؤشرات فهم العملاء والمنافسين. فضلاً عن الاهتمام بالمنتجات المنافسة والأنظمة الداخلية لعمليات الإنتاج والموردين والاهتمام بعملية النمو والتطور والإبداع ، لتصب جميع هذه المؤشرات لتقويم الأداء وبالتالي يتم تحديد مستوى أداء المنظمة الكامل لمحاولة تحسينه والدخول في عملية التحسين المستمر لأداء جميع نواحي أنشطة المنظمة

فضلاً عن النجاح في تحقيق أهدافها والبقاء في الأسواق .

مشكلة البحث:

باستقراء جميع الدراسات السابقة المتوفرة داخل البحث وجد الباحث أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن دون إضافة أبعاد أخرى ، بناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلات في عملية تقييم الأداء لان الأساليب التقليدية أصبحت غير ملائمة لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال الحديثة، و لم تعد قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس تمكن من تقييم الأداء المالي وغير المالي وفقاً للاحتياجات الإستراتيجية لتحقيق أهدافها المنشودة، وبالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على المقاييس المالية وغير المالية ولإستخدامها الذي يعطي صورة متكاملة عن تقييم الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة في المنظمة ، إلا أن عدداً كبيراً من منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء وإمكانية تطويرها بإضافة بعد آخر، إضافة إلى ذلك عدد كبير من العاملين بهذه المنظمات لا يدركون كيفية استخدام وتحسين وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء. في ضوء ما سبق يمكن صياغة تساؤلات البحث كالآتي:

1. السؤال الرئيس الأول: كيف يؤثر تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم، الأداء الاجتماعي) في عملية تقييم الأداء (المالي وغير المالي) بالصندوق القومي للمعاشات؟

- هل يساعد الإهتمام بالبعد المالي في الصندوق القومي للمعاشات في قياس الأداء الفعلي له؟
- هل يؤثر الإهتمام بتحسين العمليات على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات مستقبلاً بالصندوق القومي للمعاشات ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات
- ما أثر الإهتمام ببعد الأداء الاجتماعي على تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات؟

2. السؤال الرئيس الثاني: ما مدى إدراك العاملين بالصندوق القومي للمعاشات لأهمية إستخدام وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء؟

أهداف البحث:

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

- التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم الأداء والتعرف على أهم المزايا والخصائص التي يقدمها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات.
- دراسة واختبار أثر الاهتمام بالبعد المالي في قياس الأداء الفعلي بالصندوق القومي للمعاشات.
- معرفة كيفية تأثير تحسين العمليات الداخلية في صياغة الاستراتيجيات مستقبلاً بالصندوق القومي للمعاشات.
- بيان تأثير العلاقة بين بعد التعلم والنمو و أداء الصندوق القومي للمعاشات.
- اختبار أثر فعالية قياس رضا العملاء(المعاشيين) على أداء الصندوق القومي للمعاشات.
- التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء وتحسين وتطوير مؤشرات الأداء بالصندوق القومي للمعاشات .
- تسليط الضوء على الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم الأداء وكيفية توفير المعايير والأدوات الملائمة لذلك.
- بيان واختبار أثر إمكانية توسيع نطاق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد الأداء الاجتماعي لها لأهمية هذا البعد في عملية تقويم الأداء بالصندوق الذي يساعد في إبراز الدور الاجتماعي له وبما يساهم في تعزيز رضا المعاشيين تجاه الصندوق والمجتمع بشكل عام.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

1. الأهمية العلمية "النظرية":

- إقتراح بعد الأداء الاجتماعي كبعد سادس بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن و كبعد خامس بالصندوق القومي للمعاشات.
- دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي تقويم الأداء بالقطاع الحكومي يساهم في زيادة سد الفجوات العلمية بالدراسات السابقة.
- تناول الدراسة الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن بالتعرف علي أهم الخصائص المميزة لهذا الجيل المتمثل في التعلم التنظيمي الناتج عن تطبيق الإستراتيجيات كما طبقت الذي لم تتناوله الدراسات السابقة.
- تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال تقويم الأداء وآلياته الحديثة في منظمات الأعمال.

2. الأهمية العملية "التطبيقية":

- التعرف على قدرة الصندوق القومي للمعاشات في الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائه وتحسين عمله المستقبلي بين صناديق الضمان الاجتماعي الإقليمية والعالمية.

- التعرف على أهمية استخدام الأساليب الحديثة التي تشمل على المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.
- توضيح كيفية استخدام وبناء ومراحل خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات.
- بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ودافع الاهتمام بها.
- التعرف على إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، وبيان تأثير استخدام البعد الاجتماعي في عملية تقويم الأداء.

منهج البحث:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي : بأسلوب دراسة الحالة لمعرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

فرضيات الدراسة:

يسعى الباحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرض الرئيس الأول: يؤثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي وغير المالي للصندوق القومي للمعاشات.

- يؤثر الاهتمام بالبعد المالي في قياس الأداء الفعلي للصندوق القومي للمعاشات.
 - يؤثر تحسين العمليات الداخلية في صياغة الاستراتيجيات مستقبلاً بالصندوق القومي للمعاشات.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات.
 - يؤثر الاهتمام ببعد الأداء الاجتماعي على تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.
- الفرض الرئيس الثاني:** يؤثر إدراك العاملين بالصندوق القومي للمعاشات على أهمية استخدام وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء.

أدوات جمع البيانات : يتم جمع البيانات بالأدوات الآتية :

أدوات جمع البيانات الأولية : الملاحظة ، و المقابلة الشخصية.

أدوات جمع البيانات الثانوية : الكتب والدوريات العلمية والرسائل العلمية والمؤتمرات والندوات العلمية والتقارير الرسمية والانترنت.

حدود البحث:

الحدود المكانية : الصندوق القومي للمعاشات "الخرطوم".

الحدود الزمانية : 2009 م — 2013 م

التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن : تعرف بأنها نظام شامل لتقويم الأداء يمكن استخدامه في جميع منظمات الأعمال المختلفة و تستخدم المقاييس المالية و غير المالية من خلال أبعادها الأداء المالي والعمليات الداخلية العملاء والتعلم والنمو والأداء الاجتماعي وترتبط فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة وتعمل على التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل و ترجمة الرؤيا والرسالة الإستراتيجية إلى أفعال.

المتغيرات المستقلة الفرعية :

البعد المالي: تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف على مستوي الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل علي تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة ، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.

بعد العمليات الداخلية: يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال التي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكون.

بعد العملاء: يعرف بأنه قدرة المنظمة علي الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تتال رضاهم و تليي طموحهم ورغباتهم.

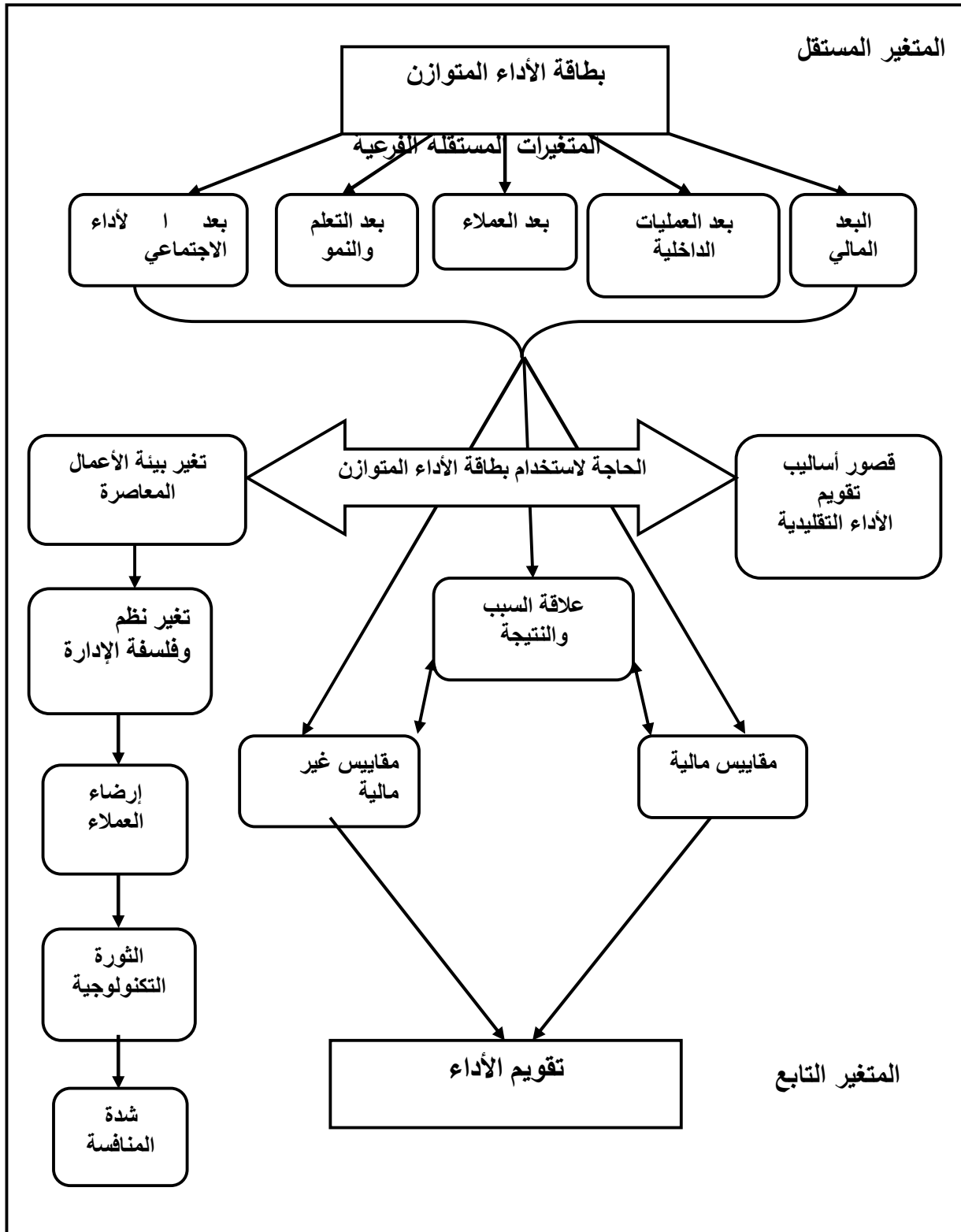
بعد النمو والتعلم: يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل.

بعد الأداء الاجتماعي: يعرف بأنه مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع بتقديم خدمات في مجال الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية.

المتغير التابع تقويم الأداء : يعرف بأنه قياس للنتائج المحققة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً لأداء المنظمة ومقارنتها بالأهداف الإستراتيجية المرسومة ، والتعرف على مواطن الضعف والقوة ، والتعرف على الأسباب التي تعوق من تحقيق أهداف المنظمة والعمل على سد الثغرات وتلافي أوجه القصور ، والعمل على عدم تكرارها في المستقبل .

حيث يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة وذلك على النحو التالي :

شكل رقم (1)
نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث ، 2014م.

هيكـل البـحث :

يعرض الباحث دراسته من خلال مقدمة وأربعة فصول وخاتمة كما يلي: المقدمة وتتضمن الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، الفصل الأول بطاقة الأداء المتوازن يشتمل على مبحثين ، المبحث الأول مفهوم وأهمية وتطور بطاقة الأداء المتوازن ، المبحث الثاني خصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. الفصل الثاني تقويم الأداء يشتمل على مبحثين ، المبحث الأول مفهوم وأهمية وأهداف تقويم الأداء ، المبحث الثاني أساليب وأدوات تقويم الأداء، الفصل الثالث المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، يشتمل على مبحثين المبحث الأول علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة ، المبحث الثاني، بناء وتنفيذ نظام تقويم الأداء المتوازن. الفصل الرابع يمثل الدراسة التطبيقية يشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول نبذة تعريفية عن الصندوق القومي للمعاشات ، المبحث الثاني تحليل البيانات المبحث الثالث اختبار الفرضيات وأخيراً خاتمة تتضمن النتائج والتوصيات.

ثانياً : الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecards) كأحد الأساليب والاتجاهات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف وكمدخل جديد للإدارة الإستراتيجية، وذلك نتيجة لقصور أنظمة وأساليب وطرق المحاسبة الإدارية التقليدية و خاصة في ظل الطفرة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانفتاح الأسواق وزيادة حدة المنافسة بين تنظيمات الأعمال في البيئة المعلوماتية الجديدة ، ويمكن عرض أهم الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن التي لاقت انتشاراً أوسع وحقت نجاحات هائلة في مختلف تنظيمات الأعمال الهادفة للربح وغير الهادفة للربح كالآتي:

دراسة : (Kaplan and Norton, 1992)

تعتبر الدراسة من أولي الدراسات التي قدمت أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وهي (الميلاد الحقيقي لبطاقة الأداء المتوازن)، حيث أوضحت الدراسة أهمية مقاييس الأداء غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية ، التي تساهم في قياس وتقويم الأداء للمنظمة ومقارنة مع الأهداف الإستراتيجية ، وطرحت الدراسة التساؤلات الآتية:

- كيف ينظر إلينا العملاء ؟ (بعد العملاء).
 - هل نسير في التحسين وخلق القيمة ؟ (بعد النمو والابتكار).
 - ماذا يجب علينا أن نتفوق فيه ؟ (بعد العمليات الداخلية).
 - كيف ينظر إلينا المساهمون ؟ (بعد مالي).
- خلصت الدراسة إلى تقديم الأبعاد الرئيسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وهي ، البعد المالي الذي يعبر عن تحقيق نجاح المؤشرات المالية والاستمرارية والربحية تجاه حملة الأسهم ، بعد العملاء ويسعى لكسب رضا العملاء وتحسين العلاقة معهم على المدى الطويل ، بعد العمليات الداخلية ويعبر عن قدرة المنظمة باتباع النظم الحديثة وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ، بعد التعلم والنمو ويعبر عن تحقيق المنظمة للتميز من خلال العنصر البشري ومدى رضائهم وانتمائهم للمنظمة لرفع كفاءة الأداء وتميز المنظمة.

دراسة : (Kaplan and Norton, 1996)

اهتمت هذه الدراسة السابقة بمحاولة ربط نظام التكاليف في المنشآت الصناعية بمقاييس الأداء غير المالية بغرض تحقيق الرقابة الفعالة على التكلفة بدءاً من مرحلة التصميم الأولية وانتهاء بمرحلة ما بعد البيع ، وذلك ترشيد للتكلفة مع الأخذ في الاعتبار مقومات الأداء الداخلي والخارجي للوصول إلى التكلفة المستهدفة التي تحقق إستراتيجية التكلفة التنافسية .

توصلت الدراسة إلى ضرورة ربط مقاييس الأداء المالي التي تهدف إلى قياس النتائج المالية في الأجل

القصير ومقاييس الأداء غير المالية التي تهدف إلى ربط مسببات أو دوافع الأداء المالي في الأجل الطويل بإستراتيجية الإدارة آخذاً في الاعتبار سلوك المنافسين ، والبيئة المحيطة من خلال رقم مقارن باستخدام المقاييس المرجعية لتحسين الأداء ، وذلك من خلال مجموعة متتالية من العمليات وهي:

- ترجمة الرؤيا الإستراتيجية ووضع الأهداف لها.
- وضع أسس قوية لعمل قنوات اتصال داخلية لقياس الأداء الداخلي وخارجية لقياس أداء المنافسين من خلال المقاييس المرجعية.
- تحديد البرامج التي تحقق تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- التغذية العكسية داخلياً وخارجياً .

توصل الباحثان إلى أن نظام تقويم الأداء الذي يستخدم بطاقة الأداء المتوازن تساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تسهم بشكل فعال في ربط الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل.

دراسة : (Kaplan and Norton, part 1,2001)

ناقشت هذه الدراسة السابقة كيف أصبح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أكثر انتشاراً وتطبيقاً واسع النطاق من قبل شركات التصنيع والخدمات والمنظمات التي لا تهدف للربح والهيئات الحكومية في مختلف أنحاء العالم وذلك منذ بداية العمل به في العام 1992م ، وأكد أن سبب ذلك يرجع إلى أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يشدد على ربط الإستراتيجية ، كما انه يوضح روابط بين السبب والنتيجة التي ترسم العلاقات بين مقاييس الأداء. واهتمام بطاقة الأداء ببعد ذي أهمية في الوقت الحالي وهو الأصول غير الملموسة ، حيث أصبحت مصدراً أساسياً من اجل تحقيق المزايا التنافسية ، وهذه تشتمل على العلاقات مع العميل ، وخدمات ومنتجات مبتكرة ، وجودة عالية ، والمهارات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، وأوضحت الدراسة أن تحسين الأصول غير الملموسة يؤثر على الأداء المالي من خلال علاقات السبب والنتيجة وذلك على النحو الآتي : الاستثمار في تدريب الموظفين يؤدي إلى تحسينات في نوعية الخدمة ، تحسين نوعية الخدمة يؤدي إلى رضا العملاء العالي ، ورضا العملاء العالي يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء ، وزيادة ولاء العملاء يولد زيادة العائدات والهوامش. أكدت الدراسة على أهمية ربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية من خلال خريطة إستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن ، وتناولت الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات والهيئات الحكومية الغير الهادفة لتحقيق الأرباح.

دراسة : (Kaplan and Norton, part,2, 2001)

تعتبر هذه الدراسة السابقة استكمالاً للدراسات السابقة بمقالة لاحقة في نفس الدورية المحاسبية كجزء ثانٍ ، حيث أوضح الباحثان فيها المبادئ الخمسة الأساسية التي تحكم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات والأعمال التي تركز على الإستراتيجية وهي فيما يلي :

- ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات تشغيلية.
- ربط تنظيم الأعمال بالإستراتيجية.
- جعل الإستراتيجية وظيفة كل فرد بالتنظيم.
- جعل الإستراتيجية عملية مستمرة.
- نقل التغيرات من خلال القيادات التنفيذية.

اختتمت المقالة بدراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الأساليب الإدارية الأخرى وهي : (القيمة الاقتصادية المضافة ، والتكاليف على أساس الأنشطة وإدارة الجودة الشاملة).

دراسة : (Mcwhorter,2001)

هدفت الدراسة لتحقيق مميزات وخصائص بطاقة الأداء المتوازن على الرضاء الوظيفي وتقييم الأداء وأثر محاور بطاقة الأداء الإستراتيجية التي تقوى قياس الأداء المربوط بإنجاز الأهداف المنظمة واستخدم عدم الرضاء كوسيط للعلاقة بين مميزات وخصائص بطاقة الأداء المتوازن والرضاء الوظيفي، وأخذت عينة الدارسة من 763 مدبلً.

اختبرت الدراسة الفرضية التالية : توجد علاقة ايجابية مباشرة بين أبعاد وخصائص بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، وربط الإستراتيجية ، التنظيم المؤسسي) والرضاء الوظيفي للمديرين.

خلصت الدراسة إلى تطوير مقاييس جديدة لتقييم الأداء و خصائص بطاقات الأداء المتوازن ، وكانت النتائج قوية عند محور ربط الإستراتيجية التي توضح ائلاً مباشراً وإيجابياً على الحصيلة الإدارية وائلاً غير مباشر على عدم الرضي الوظيفي على الرضا الوظيفي مع تشديد كبير على الأرباح في الأجل القصير والطويل في صنع القرارات التي لها علاقة بالرضا الوظيفي وعلاوة على ذلك فان الرضا الوظيفي أقوى من الأثر على تقييم الأداء وربما يعكس هذا الاختلاف الجذري بينهما ،الرضاء الوظيفي يمثل شعور الإداريين في وقت محدد بينما تقييم الأداء يقرر حكماً ماضياً على أداء الإداريين توجد فجوة زمنية في وضع القرارات الإدارية مع الأهداف طويلة الأجل وبين توصل رؤساء الأقسام إلى فوائد هذه القرارات وكننتيجة هذه القرارات لا يكون لها اثر على تقييم الأداء في الأمد القصير .

دراسة : (Harlem,2002)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة علي التساؤل التالي : هل تعمل بطاقة الأداء المتوازن علي حل مشاكل تنفيذ الإستراتيجية؟.

هدفت الدراسة إلى : التعرف علي كيفية تأثير بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الإستراتيجية ، وفهم أثار ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية ، والتعرف علي إذا ما كانت بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تساهم في إتقان ناجح للإستراتيجيات والعمل علي التخلص من الحواجز التي تعوق من تنفيذ الإستراتيجيات.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : تعمل بطاقة الأداء المتوازن علي فهم الإستراتيجيات لمنظمات الأعمال ، تعمل بطاقة الأداء المتوازن علي الربط بين الإستراتيجية الشاملة والأهداف علي مستوي الإدارات والفرق والمستويات الفردية ، تستخدم بطاقة الأداء المتوازن علي تخصيص الموارد علي المدى القصير والطويل الأجل ، تستخدم بطاقة الأداء المتوازن معلومات أداء بشكل إستراتيجي.

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن قد يحسن فهم الإستراتيجية، حيث ساهمت في أكثر الإستراتيجيات الواضحة والقابلة للتنفيذ ، وكذلك تعمل علي التزود بالمعلومات الإستراتيجية القيمة ، حيث لم يكن هنالك نجاح في الحصول علي الدعم للفرضية التي بنيت بأن بطاقة الأداء المتوازن تعمل علي الربط بين الأهداف في مختلف المستويات التنظيمية فمن الأرجح أن يكون سبب هذا من قبل التنفيذ الجزئي لهذا المفهوم بالمنظمة.

دراسة: (Canine,2003)

ناقشت هذه الدراسة السابقة تتبع وتطور نموذج بطاقة الأداء المتوازن في شكلها الحالي (بمحاورها الأربعة الرئيسية كما حددت من قبل Kaplan and. Norton ، والتحقق في مقدرتها في تحسين الأداء في الأجل الطويل والقصير المدى .

خلصت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تم قبولها بتوسع في جميع أنحاء العالم كأداة للإدارة والأداء الاستراتيجي ولكنها ليست متبناة بتوسع كما تبين التقارير ، وأوضحت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تبنيها ليس بالضرورة أن يؤدي إلى تحسين الأداء في الأجل الطويل والقصير لذلك نصح المديرين بتقييم أدائهم باهتمام وإمكانية انجاز أرباح من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسساتهم حتى يتم التوصل إلى عوامل ثابتة تؤكد أن تحسين الأداء على المدى الطويل ممكنة.

دراسة : (Winans ,2003)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في التساؤلات الآتية : إلى أي مدى تقيم القوى العاملة الاستراتيجيات؟، ما هي الفترة الزمنية التي تتفرق فيها فرق العمل التنفيذية لدراسة وضع الإستراتيجية؟، ما هو المدى الزمني الذي تستغرقه فرق العمل التنفيذية في متابعة وتنفيذ الاستراتيجيات؟ ، إلى أي مدى ترتبط الموازنات السنوية بالاستراتيجيات وما مدى ارتباط تحفيز العاملين بأدائهم بالإستراتيجية ؟.

هدفت الدراسة : إلى ترجمة القدرة الإستراتيجية الطويلة الأجل إلى أفعال ضرورية وملحة إلى منظمة تعمل في القطاع العلمي ، كما تهدف إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أهم منظمات العناية الصحية فتؤدي

إلى مستوى اعلى في هذه المنشأة والقطاع ، ومعرفة مدى القدرة الاستيعابية للعاملين بالاستراتيجيات بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفهم القوى العاملة بالمستشفيات ، مما يساعد على القدرة التنافسية وكذلك زيادة قدراتهم ، وكيفية ربط نظم الحوافز بالموازنات السنوية والإستراتيجية.

خلصت الدراسة إلى إن معظم المنظمات منها 50% من القوى العاملة بها تفهم الرؤية الإستراتيجية، و 85% من الفرق التنفيذية تعطى اقل من ساعة في الشهر للاستفسار عن الإستراتيجية ، و 60% من المنظمات لا تربط بين الاستراتيجيات والموازنات ، وكذلك فقط 25% من المديرين لديهم حافز مرتبط بالاستراتيجيات.

كما خلصت أيضاً إلى أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن مقبول على نطاق واسع علمياً كأداة لتقييم أداء الإدارة على الأجل الطويل ولكن لم يتم تطبيقها على نطاق واسع كما قبلت ، وان تطبيق بطاقة الأداء ليس من الضروري أن يقيم تطوير الأداء على المدى الطويل ، ولذلك أوصى المديرين بحذر للحصول على فوائد من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في منظماتهم.

دراسة : (M.Braam and J.Nijssen ,2004)

هدفت هذه الدراسة السابقة إلى المساهمة في فهم كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وعلى نحو فعال وإفصاح المجال لتفسيرات مختلفة واكتشاف الطريقة التي يؤثر بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وذلك من خلال الأدلة التجريبية للشركات الهولندية .

خلصت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يحسن من أداء الشركات تلقائياً إلا إذا تم استخدام محاوره استخداماً امثلاً و أما إذا كان الاستخدام غير امثلاً فيعطى إستراتيجية منخفضة لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن.

دراسة : (Vesty ,2004)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات الآتية : كيف أثرت بطاقة الأداء المتوازن على المؤشرات غير المالية من نظم قياس الأداء ، وإدارة الأداء وبالتالي في وضع الرعاية الصحية ؟ ما هي وظيفة المحاسبة الإدارية في المستشفى العام في التكيف مع نظم المحاسبة المبتكرة والاستراتيجيات والتغيير التنظيمي ؟ ما هو الدور الذي تلعبه BSC في قياس الأداء في المستشفيات العامة؟ هدفت الدراسة إلى دراسة قضايا تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في اثنتين من المستشفيات العامة ، والمساهمة في معرفة بطاقة الأداء المتوازن والجمهور المتغيرة وظيفة قطاع إدارة المحاسبة و في المحاسبة الإدارية التي لديها نفوذ متعدد الأبعاد وأجري تحقيق لاعتماد نظام لقياس الأداء.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : على الرغم من انتشار استخدام مقاييس الأداء غير المالية في عملية قياس الأداء فالمستشفيات تركز على متطلبات التمويل الخارجي مما أثر على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ، المحاسبة الإدارية في المستشفيات في الغالب تركز على مراقبة الإنتاج ، من خلال وضع الميزانية المالية و الهدف و الرصد ، وفي الآونة الأخيرة كان هناك تحرك لدمج المحاسبة الإدارية دور

وكيل الدعم السريري ومحلل الأعمال. على الرغم من هذه التحركات التقليدية لا تزال يهيمن قياس الأداء والرقابة الإدارية من قبل المقاييس المالية والمرتبطة بالنشاط للحصول على تمويل المستشفيات العامة، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في واحد من المستشفيات كان ساقطاً ، في حين في المستشفى الأخرى بعد سنتين لم تكتمل فيه.

دراسة : (البشتاوى ، 2004م)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في : أن المقاييس المحاسبية المالية المعتمدة من قبل الإدارة العليا كأسلوب لقياس أداء المصرف وتقويمه في بيئة العصر الحالي غير كافية لتكوين فكرة شاملة عن كفاءة الأداء كونها لا تشمل الأنشطة التشغيلية المتعددة في المصرف ، وكذلك قصورها عن التعبير عن تلك الأنشطة ما يتطلب إضافة مقاييس غير مالية (تشغيلية) أكثر لا تمثل نتائج جميع أنشطة الإدارات وتفاعلها في المنظمة والتي تؤثر في النتائج المالية المتحققة ، يؤدي عدم وجود علاقة فعلية ومفاهيمية بين مخرجات نظام تقويم الأداء الحالي المحاسبي المالي وبين مقاييس الأداء غير المالية إلى انعدام التوازن في استخدام تلك المقاييس مما يجعل القرار يعتمد على مؤشرات نسبية في الكشف عن الأداء الفعلي للمصرف، وهذا مما يؤثر حتماً في استمرار بقاء المصرف في سوق المنافسة وذلك في ضوء فلسفة التشغيل والمنافسة في عصر المعلوماتية. هدفت الدراسة : إلى معرفة دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على نظم قياس أداء منظمات الأعمال ، ترتيب مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من قبل مديري المصارف، آلية التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر لمنظمات الأعمال ، الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعتي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : لا تعد المقاييس المحاسبية المالية ذات أهمية نسبية عالية في نظم قياس الأداء وتقويمه ، لا تعد المقاييس غير المالية (التشغيلية) ذات أهمية نسبية عالية في نظم قياس الأداء وتقويمه. ليست هناك علاقة إيجابية بين المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) لصياغة نظام قياس أداء شامل وتقويمه للمصرف وفق نظام بطاقة الأداء المتوازن يلبي متطلبات المنافسة في عصر المعلوماتية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أدت البيئة الجديدة التي نجمت عن المنافسة الشديدة وفلسفة التشغيل وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات إلى الضغط على المصارف المحلية مما فسح المجال و فك ارتباط العميل بالمصرف المحلي ، وهذا يفرز الحاجة إلى إيجاد آليات جديدة في الخدمات والأنشطة المصرفية، واستخدام وسائل تقنية جديدة وتنويع وابتكار الخدمات للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، أدت المنافسة في سوق العمل إلى ارتفاع التكاليف نتيجة للتحويل نحو استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات واستخدام الأجهزة الإلكترونية المتطورة في العمل و إضافة إلى عدم إمكانية توفير أية ميزات للشركات المالية المحلية مما يستلزم إيجاد وسائل جديدة لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية واعتماد مؤشرات أداء شاملة

لتحقيق ذلك ، إن إدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي أصبح واقعاً لا مفر منه يستلزم الاهتمام بتطوير الكادر وتدريب لدى منظمات الأعمال . إن الاتجاه نحو تطبيق مفهوم البنوك الشاملة وتتبع الخدمات الاستثمارية المصرفية والتعاون مع القطاعات الاقتصادية المختلفة أمر لا بد منه في ظل الواقع الحالي للعمل المصرفي الذي أخذ يتوجه نحو نشاطات جديدة تتمثل في أنشطة أسواق رأس المال والخدمات الاستثمارية وغيرها.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة ابتكار خدمات مصرفية جديدة وتطوير طريقة تقديم الخدمات المالية لغرض المحافظة على العميل وجذب العملاء للمصرف. العمل على تخفيض التكاليف الناجمة عن التحول نحو استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة من خلال رفع نسبة المتعاملين بها ورفع إنتاجية العاملين في المصارف ، الاهتمام بتطوير وتدريب وتوسيع إدراك العاملين في المصرف وتطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية لمواكبة عصر الانفتاح الاقتصادي وتكنولوجيا المعلومات وتطوير البرامج وتكييفها مع متطلبات العملاء وإمكانياتهم. التوسع في تطبيق مفهوم البنوك الشاملة وهذا يستلزم العمل من داخل المصرف إضافة إلى إيجاد التشريعات الكفيلة بتلبية متطلبات الانتقال من العمل المصرفي التقليدي إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة ، تطبيق نموذج البطاقات المتوازنة لقياس كفاءة الأداء الشاملة للمصرف والذي يركز على شمولية الأداء المصرفي وليس التركيز على المحور المالي فقط.

دراسة : (De Busk ,2004)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة علي التساؤلات التالية : هل المقاييس المالية أكثر أهمية من المقاييس وغير مالية ؟ ، ما هي وجهات النظر (الأبعاد) ومكوناتها و عدد مقاييس الأداء المختلفة ؟ هل تلعب الإستراتيجية دوراً هاماً في تحديد عدد وجهات النظر في نظام قياس الأداء ؟ .

هدفت الدراسة إلى : إضافة معرفتنا التنظيمية لقياس الأداء والاستفادة من النظام من خلال دراسة الأوزان النسبية لمقاييس الأداء ، معرفة التأثيرات الحكمية من استخدام أنظمة مقاييس الأداء وأثر التعصب من الغموض علي أهمية البيانات لقياس الأداء ، وبالإضافة إلي ذلك فحص الترابط بين بيانات قياس الأداء وتصور خطر تقييم الأداء.

اختبرت الدراسة الفرضية التالية : المقاييس المالية تحصل علي حصة غير متناسبة من الوزن مقارنة بالمقاييس غير المالية في المهام التي تنطوي عليها عملية تقييم الأداء التنظيمي العام.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تشير النتائج إلي أن الأداء إذ اكان أفضل أو أسوأ أو يساوي الهدف فإن ذلك يؤثر في أهمية النظر إلي المقاييس حيث أن التركيز علي المقاييس المالية أكثر من التركيز علي المقاييس المالية بالإضافة إلي ذلك كانت هنالك أدلة على وجود تأثيرات في تصور الأفراد من أداء المنظمة على المقاييس غير المالية. تشير الأدلة بأن عدداً قليلاً من عناصر قياس الأداء وتركيبها النسبية واقعية وتعتمد المكونات بشكل كبير على الإستراتيجيات الموضوعة بالمنظمة بالإضافة إلى أهمية المقاييس المالية مقارنة بالمقاييس غير المالية . أن سمة شخصية المديرين التنفيذيين وبشكل

محدود intolerance of ambiguity تعصمهم من الغموض يؤثر علي إدراك كمية المعلومات لكي تكون مهمة في نظام قياس الأداء ، حيث تذهب النتائج ابعده من ذلك بأن كمية المعلومات التي ينظر علي أنها مهمة تؤثر ايضاً علي تقييم الأداء التنظيمي مع المخاطر المتوقعة العامل بوصفه متغير التوسط.

دراسة: (عبد القادر، 2005)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في : اقتصار نظم تقييم الأداء في شركات التأمين المصرية علي مؤشرات الإنذار المبكر ، التي تعتمد علي المؤشرات المالية فقط ، والتي يؤخذ عليها ما يلي : الطبيعة التاريخية للمقاييس المالية التي تعكس تصرفات المنشأة في الماضي بينما لا تعكس أدائها في المستقبل، تتجاهل مقاييس الأداء المحاسبية أيضاً القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف البحوث والتطوير والموارد البشرية والشهرة ، أنظمة قياس الأداء التي تعتمد علي المقاييس المالية لا توفر المعلومات الكافية التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية والرقابة.

هدفت الدراسة إلى : استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين المصرية في ظل تحرير قطاع الخدمات المالية لمحاولة تحسين نظام تقييم الأداء في شركات التأمين المصرية.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : وجود علاقة معنوية إحصائية بين مؤشرات البعد المالي وبين معدل العائد علي الاستثمار ومعدل العائد علي حقوق الملكية ، وجود علاقة معنوية إحصائية بين مؤشرات بعد العملاء وبين معدل العائد علي حقوق الملكية ، وجود علاقة معنوية إحصائية بين مؤشرات بعد عمليات التشغيل الداخلي وبين معدل العائد علي الاستثمار ومعدل العائد علي حقوق الملكية ، وجود علاقة معنوية إحصائية بين مؤشرات بعد التعلم وبين معدل العائد علي الاستثمار ومعدل العائد علي حقوق الملكية ، يوجد فروق معنوية إحصائية بين الشركات التابعة للقطاع العام والتابعة للقطاع الخاص فيما يتعلق بأهمية القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم تقييم الأداء في شركات التأمين المصرية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ثبوت صحة فروض الدراسة جزئياً حيث وجدت علاقة ارتباط بين بعض وليس كل المقاييس المستخدمة في نموذج القياس المتوازن للأداء المتوازن.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء، وذلك لزيادة قدرة المحاسبة الإدارية علي الاستجابة لاحتياجات الإدارة من المعلومات الفعالة في ظل ظروف المنافسة الحالية ومتطلبات ممارسات الأعمال في الوقت الحاضر، ضرورة تبني منشآت الأعمال فلسفة جديدة و مفاهيم مرنة وشاملة لمقاييس الأداء تلائم بيئة الأعمال الحديثة بحيث يغلب عليها الطابع الاستراتيجي.

دراسة : (راضى، 2005)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة علي التساؤل التالي كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن لنصل إلى بطاقة أداء مستدامة؟.

هدفت الدراسة : إلى استعراض محاولات إعادة التوازن لبطاقة الأداء المتوازن بإدخال البعد البيئي ومناقشة السلسلة التي يتضمنها التخطيط الإستراتيجي مع التركيز على مفهوم استدامة الشركات وتأثيره على مؤشرات ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : أن تطوير نظم الإدارة البيئية قد يؤدي إلى إخراج قائمة طويلة من مؤشرات الأداء التي يجب التعامل معها بحرص للحصول على معلومات مفيدة ويمثل مدخل بطاقة الأداء المتوازن بصوره المتطورة من خلال ثلاثة أجيال نموذجاً واعد يمكن أن يساعد المنظمة في حل المسائل المعقدة المتعلقة بالمؤشرات البيئية. تحتاج الحكومة إلي دعم منظمات الأعمال لتحقيق التنمية المستدامة، تمكن المشكلة في كيفية مساهمة المنظمات في هذا الهدف مع محافظتها على أهدافها التجارية (الربحية، النمو، القيمة السوقية) ، ولذا فقد تم تطوير عدة مفاهيم مثل الاستدامة بين الشركات والبيئية الصناعية والإنتاج النظيف وهندسة دورة الحياة ليتم تنفيذها جزئياً أو كلياً . إن إدخال أبعاد التنمية المستدامة وهما البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع كثير من المشاكل المعروفة مثل (التركيز على الأصول الغير الملموسة " تحسين العمليات " من الإستراتيجية إلى العمل " أو الاستراتيجيات إلى العمل " أو الموجهة للسوق).

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : استخدام البيئة العملية وربطها مع نظام القياس التكاملي حتى يمكن توفير وسائل لتطوير الأداء البيئي للمنظمة في ظل ظروف التشغيل المختلفة. أن SBSC كنظام إداري تفوق نظم الإدارة البيئية على الأيزو 14000 ومن ثم فإن على الإدارة التركيز على أهداف قليلة مختارة بعناية والتي تكون بالفعل هامة للمنظمة ، وذلك يمنعها بطريقة إيجابية من الاستغراق في المئات من مشاكل الاستدامة التي تواجهها المنظمة ، ويمكن دمج نظم الإدارة البيئية في نظم الإدارة التقليدية للمنظمة ومن ثم فإن الممارسين سينظرون إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئي كأداة مناسبة لتحديد فكرة استدامة الشركات وتحويلها إلى عمليات تشغيلية للمنظمة. أن SBSC أدت لتوفير فرص جديدة لدمج الأهداف والمقاييس البيئية في نظام العمل الموجودة ، ولكن لوجود عدد كبير من الأهداف في بطاقة الأداء المتوازن ستزيد مع ضم أهداف الاستدامة إليها فإنه يمكن القول أن SBSC لن تستعيد الأدوات الأخرى لاستدامة الشركات مثل ISO14000 أو SA8000 ولكنها تساعد في نشر فكرة الاستدامة داخل عمليات وهياكل المنظمة وربطها بالعمل الاستراتيجي.

دراسة : (Scapens at el ,2005)

هدفت هذه الدراسة السابقة إلى كيفية إجراء تعديل الابتكارات في المحاسبة الإدارية و المراجعة معاً مع أفكار أخرى لتسهيل الدخول إلى أسواق جديدة تساعد في فهم أفضل للأفراد و إتمادات المحاسبة لإدارية ، ونشر التحولات من بطاقة الأداء المتوازن في السويد من منظور قابلية عالية التفسير الذي

يمكن من زيادة احتمال تأثير جانب العرض في عملية النشر ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في السويد من أجل جعل السوق السويدية المتبنى إمكانية الابتكار وإن يكون أكثر جاذبية. خلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء الأصلية التي قدمها Kaplan and Norton .تستكمل مع الابتكارات الإدارية الأخرى وتكيفها مع ثقافة الأعمال الحالية تشكل مجموعة يحتمل أن تكون أكثر جاذبية من العناصر ، حيث ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن مع الأفكار الأخرى باعتبارها معايير عملية تؤثر على نشرها في السويد باعتماد العينة المعينة مع انتشار الابتكارات.

دراسة: (B S Sahay, and Saha,2005)

هدفت هذه الدراسة السابقة إلى: تحديد مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل منظمات الأعمال الهندية، واكتشاف إذا ما كانت المنظمات الهندية تستخدم جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على دوافع استخدام الإدارة لبطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على جميع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في جميع وجهات النظر المختلفة لها ، وتقييم الأداء من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة. خلصت الدراسة إلى: أن نسبة استخدام بطاقة الأداء المتوازن 45.28% في المنظمات الهندية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التي بلغت نسبتها 43.90% النسبة تعتبر إيجابية، وتم التوصل إلى أن البعد المالي وجد أهمية عالية علي باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، ثم يليه بعد العملاء ثم بعد العمليات الداخلية، ثم التعلم والنمو ثم البعد الاجتماعي البيئي. تستخدم المنظمات الهندية مجموعة من المقاييس الأخرى المتمثلة في (الموازنات، حصة الإيرادات من السوق ، العلامة التجارية ومركز الربح) التي تعتمد عليها إدارة الأداء للمنظمات الهندية. تلتزم المنظمات الهندية بمعايير ISO14000 في البعد الاجتماعي البيئي. لقد تم العثور على علاقة تأثير (السبب والنتيجة) بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتمثل القضية الأكثر أهمية في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الهندية. أدعت معظم المنظمات الهندية بأن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن أدى بالتحديد إلى خفض التكاليف في منظماتهم التي بدورها تؤدي إلى التحسين في الحد الأدنى للأداء.

دراسة : (جودة ،2006)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في التساؤلات الآتية: ما هو مستوى الالتزام المؤسسي لدى الشركات موضع البحث؟، هل هناك تأثير معنوي لنظام القياس المتوازن للأداء في الالتزام المؤسسي؟، هل هناك تأثير معنوي لنظام القياس المتوازن للأداء في كل بعد من أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تضمن الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي؟، ما هو أثر الخصائص الشخصية (الجنس والعمر ومستوى الدخل والمستوى التعليمي) على الالتزام المؤسسي؟.

هدفت الدراسة: إلى تقديم المرتكزات النظرية والعملية لنظام قياس الأداء المتوازن وكذلك لمفهوم الالتزام المؤسسي، والتعرف على مفهوم الالتزام المؤسسي وأنواع هذا الالتزام، التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بأنواعه في الشركات موضوع الدراسة، الاستفادة من

نتائج الدراسة في تقديم التوصيات المناسبة والمستندة على نتائج الدراسة لتحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي، يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي، لا توجد فروقات معنوية في مستوى الالتزام المؤسسي لدى المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، و مستوى الدخل و المستوى التعليمي)، توجد فروقات معنوية في مستوى الالتزام المؤسسي لدى المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، ومستوى الدخل والمستوى التعليمي).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي التي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والإلزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هنالك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فروقاً بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لنظام قياس الأداء المتوازن في قوة تأثير عملية تقييم الأداء في الالتزام المؤسسي بأنواعه و في قيمة معامل التحديد، إلا أن هذه الفروقات لم تكن بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك في الأغلب إلى حداثة تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في قطاع شركات الألمنيوم وفي القطاعات الأخرى بالمنطقة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: نشر مفهوم قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، وحث الجامعات على تدريس النظام ضمن مساقاتها في تخصصات الاقتصاد والعلوم الإدارية، أو تضمين الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء المتوازن في مساقات ومراجع التخطيط الاستراتيجي، تبنى المسؤولين نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية، والتوسع في تطبيقها في المنظمات الصناعية والخدمية من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم.

دراسة: (زغلول ، 2006)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في التساؤلات التالية: هل البعد الاستراتيجي للحوكمة والمتمثل في مجموعة الخصائص الإستراتيجية القياسية يؤدي إلى التأكيد على فعالية آليات الحوكمة الجيدة للشركات، ومن ثم يفعل الممارسات الجيدة لهذه الآليات ويدعم الأداء الإستراتيجي ويقوى الميزة التنافسية لتنظيمات الأعمال؟.

هدفت الدراسة إلى: تأصيل مفهوم الأداء الاستراتيجي بمقوماته وخصائصه الأساسية الذي يعكس الجيل الثالث لمقاييس الأداء المتوازن، زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال التركيز على مجموعة الخصائص النوعية التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة، باعتبار أن آلية مجلس الإدارة هي

عصب تفعيل آليات حوكمة الشركات، زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال تفعيل الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة بدلاً من التركيز فقط على حملة الأسهم، زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال حوكمة القياس غير المالي بجانب القياس المالي وذلك باستخدام مقاييس مسببات الأداء التي تقود مقاييس النواتج، زيادة فعالية حوكمة الشركات من خلال احتواء الخطر الملازم للأداء الإستراتيجي ووضعه داخل حدود مقبولة تنظيمياً .

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الخصائص النوعية الإستراتيجية اللازمة لإدارة، الأداء الإستراتيجي من جانب أعضاء مجلس الإدارة، وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة، توجد علاقة ارتباط موجبة بين استخدام مقاييس مسببات الأداء التي توفر الأساس للربط بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي وبين التأكيد على فعالية حوكمة الشركات الجيدة، توجد علاقة ارتباط موجبة بين احتواء الخطر الملازم لإدارة الأداء الإستراتيجي من جانب مجلس الإدارة وبين التأكيد على فعالية آليات حوكمة الشركات الجيدة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الحوكمة على أساس القياس يجب ألا تنصب فقط على الأداء المالي وإنما يجب أن تمتد إلى الأداء غير المالي، ومن ثم فإن استخدام مقاييس مسببات الأداء يعد جزءاً مكملًا لكل من المقاييس المالية وأدوات فحص مدى الالتزام على أساس أن مقاييس مسببات الأداء تعد الأساس لمقاييس النواتج، وأيضاً تعد على الأساس للربط بين الأداء التكتيكي والأداء الإستراتيجي، أن الإدارة الجيدة للخطر الملازم للأداء الإستراتيجي تبدأ بآليات جيدة لحوكمة الشركات وفي نفس الوقت فإن الإدارة الجيدة للخطر الملازم للأداء الإستراتيجي تساهم في نجاح تطبيق آليات الحوكمة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: دعم الهياكل التنظيمية لتنظيمات الأعمال بوحدة إدارية يطلق عليها وحدات إدارة الإستراتيجية، يمكن أن تتولى إدارة الأداء الإستراتيجي نيابة عن مجلس الإدارة، وبالتالي تتغلب على أوجه القصور في الخصائص النوعية الإستراتيجية التي يجب أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة. تطوير محاور دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر سواء في القطاع العام أو الخاص بالبعد الإستراتيجي أو مقاييس الأداء الحوكمي.

دراسة: (Paranjape et al, 2006)

هدفت هذه الدراسة السابقة لتقييم الأداء المتوازن من قبل طالبات القائمة التي قدمها الباحثون والمقابلة التي أدلى بها غيرهم من العلماء ، لتبرير مزيد من البحث للإجابة على سؤال (كيفية قياس) على نحو واسع وتبرير المزيد من البحوث في الأداء الديناميكي لنظم القياس للمنظمات العالمية تصميم / منهجية/ نهج - من قبل المراجع و المؤلفات ذات الصلة والمشاكل المرتبطة بتصميم وتنفيذ مقاييس الأداء ، وعدم وجود بحوث في ديناميكية لنظم قياس الأداء عن المنظمات العالمية والتي يوجه إليها ، تشديد الحاجة إلى إجراء مزيد من البحث لمعالجة القضايا المذكورة في الجزء الثاني.

خلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن مهيمنة على نظم مقاييس الأداء وتطبيقاتها ناجحة ، ومع ذلك هي اقل بكثير من حيث الانتشار وترجمة سجل الأداء المتوازن في اتخاذ إجراءات ملموسة لا يزال هنالك المشاكل.

دراسة : (Soderberg ,2006)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات الآتية : ما هي سمات بطاقات الأداء المتوازن في نظم مقاييس الأداء الإداري للشركات الكندية ؟، ما هي الاختلافات بين الشركات التي تبنت تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بمستويات مختلفة؟.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أساس سمات كابلان و نورتون لبطاقة الأداء المتوازن (1992، 1996، 2001)، ثم إجراء تنفيذ نموذج باستخدام المسح الذي يدار إلى CMAS (المحاسبين الإداريين المعتمدين) المستخدم للربح ، الشركات الكندية الربحية التي تستخدم أكثر من 51 مستخدماً أجريت دراسة على عدد 149 شركة من الشركات الكندية.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن 110 (73.8) شركة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، وان 39 (26.2%) شركة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن ، وصنفت الشركات المستخدمة بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي: 15 (13.6%) اعتبرت شركات استخدمت المستوى الأول ، و 14 (12.7) شركة استخدمت المستوى 2A و 20 (18.2%) شركة استخدمت 2B و 25 (22.7%) شركة استخدمت المستوى الثالث و 36 (32.7) شركة استخدمت المستوى الرابع، وعليه فان 32.7% من الشركات المستخدمة بطاقة الأداء المتوازن و 24.2% من العدد الكلي للشركات تطورت بطاقة الأداء المتوازن فيها بالكامل، وجدت تضاربات بين الشركات المستخدمة بطاقة الأداء المتوازن عند المستوى الأول والرابع كمثال المستجيبين في 83% من الشركات في المستوى الرابع مقابل 67% من الشركات في المستوى الأول وتبرير ذلك تراجع مقاييس الأداء عندما تتغير الاستراتيجيات الخاصة بهم.

دراسة : (Jusoh,2006)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات الآتية: ما هي الجمعيات البيئية التي ينظر إليها بين حجم المنشأة واستراتيجيات الأعمال؟، ما هي العلاقة بين استراتيجيات الأعمال واستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟، هل هنالك علاقة مباشرة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجيات الأعمال وأداء الشركة؟، كيف ينظر إلى عدم الاستقرار البيئي وحجم الشركة التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن؟.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين استراتيجيات الأعمال واستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، فحص العلاقة المباشرة بين الإستراتيجية العمل وأداء الشركات واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة التوافق بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجيات الأعمال على أداء الشركة.

خلصت الدراسة التي أجريت على 120 شركة تعمل في مجال التصنيع للشركات الواقعة في غرب ماليزيا و أظهرت النتائج أن استخدام البعد المالي احتل المرتبة الأولى من بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء

المتوازن وأما المقاييس غير المالية فاكتملت زحماً أيضاً ، ولكن لم يكن هنالك مؤشر على أن يكون حجم الشركة واستراتيجيات الأعمال التجارية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن يقدم أدلة كافية، وان وجهات النظر الأربع لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط مع جميع أنواع الاستراتيجيات التجارية للشركات.

دراسة : (Abe, 2006)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات التالية : ماذا تتوقع منظمات الأعمال اليابانية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ كيف تترك منظمات الأعمال اليابانية بطاقة الأداء المتوازن؟. هدفت الدراسة : إلى إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تقدمه بطاقة الأداء المتوازن في حل القضايا التي تواجهها الإدارة في الشركات اليابانية ، وخاصة الأكثر شهرة والتي بحاجة إلى تغيير إستراتيجيتها من أجل التغلب على الركود وتحدي المنافسين جدد الناشئة .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليابانية تتمثل في الآتي أنها حققت إستراتيجية ملموسة.

- تحسن خلق القدرة داخل المنظمة.
 - تعزز عقلية إستراتيجية لدي العاملين وبالتالي حل جميع المسائل الإدارية.
- وبينت هذه الأدوار أوجه القصور في نظام إدارة الشركات اليابانية ومكنتهم من حل هذه المشاكل.

دراسة : (Karlsson,2006)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات الآتية: ما هي أفضل طريقة للاستمرارية في رضا الشركات ؟ ، ما هي أهم المؤشرات الأكثر أهمية للمستفيدين من خدمة أمين المظالم المالية وبالتالي الأكثر أهمية للقياس ؟ ، كيف يمكن هيكلة بطاقة الأداء المتوازن لكي تكون فريدة من نوعها من أجل خدمة أصحاب المصلحة من خدمة المظالم المالية؟.

هدفت الدراسة إلى إعطاء مزيد من المعلومات حول خدمة المظالم المالية واستخدام بعض هذه المعلومات في تحليل وبناء بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أثبتت نتائج الدراسة أن رضا المستهلك يكمن في سبعة من المؤشرات الرائدة، وعلى الرغم من أن دراسات الرضا كانت محددة في الطبيعة فإن نتائجها يمكن أن تكون معقدة ومستخدمة من قبل المنظمات الأخرى.

أوصت الدراسة بأن يتم تعديل بطاقة الأداء المتوازن بما فيه الكفاية حتى تتناسب مع المنظمات التي تسعى لرضا المستهلك، وكذلك يمكن أن تكون العديد من المؤشرات الرائدة ذات فائدة للمنظمات الأخرى لاستخدامها في مجالات متعددة ومع ذلك فإن المؤشرات يجب أن يتم تعديلها وفقاً لاحتياجات عملائها.

دراسة : (Woodley ,2006)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات الآتية: ما هي الخبرة المحلية لتنفيذ واستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟، هل هناك شكل مجموعة عملية ومحتوى لبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها خلق النجاح أم أن هناك ملامح أساسية أو قضايا التي إذ وجدت يمكن أن تخلق النجاح؟، لماذا تلتزم المنظمة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخصوصاً عندما يكون هناك الكثير من المشاكل المرتبطة باستخدام المقاييس والنواتج التي تم تحديدها؟، لماذا بطاقة الأداء المتوازن ينظر إليها على أنها ناجحة جداً ، وإذا كان الأمر كذلك لماذا وكيف ، وهل لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية؟

هدفت الدراسة إلى تبين أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على ثقافة المنظمة ، التعرف على القضايا المتصلة بإدارة الثقافة من خلال بطاقة الأداء المتوازن ، تقديم برهان على وجود آلية لإدارة الثقافة التنظيمية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على ثقافة المنظمة ، ينبغي أن تدار الثقافة التنظيمية من خلال بطاقة الأداء المتوازن ، فإذا كان الأمر كذلك فكيف؟.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن بطاقة الأداء المتوازن أداة تستخدم لرفع الإستراتيجية التنظيمية وتحقيق ذلك من خلال ، (الاتفاق وتوجه مشترك نحو الأهداف الإستراتيجية ، التخطيط وتحديد الأهداف ، المسؤولية وتخصيص الموارد ، مراقبة الأداء وإعداد التقارير ، التعلم الفردي والتنمية التنظيمية ، تحقيق التوازن بين الأهداف)، تساهم بطاقة الأداء المتوازن في ترابط هوية الفرد وبنية الإيمانية وسوف يساعد ذلك في مقدرات وسلوكيات الفرد ، والفشل في ربط هذه المستويات العليا يعني أن المنظمة تتأصل من أجل تغيير الفردية ، وبالتالي فإن المنظمة والقدرة والسلوك ينفصلان بين المستويات المنطقية المختلفة ، حيث أن البديل هو الاعتماد على دافع خارجي ، (حافز أو مكافأة مالية خاصة).

دراسة : (Ali,2007)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في كيفية تحسين أداء الاتصالات الفلسطينية متمثلة في شركة (PTC) من خلال تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن؟.

هدفت الدراسة التي أجريت على شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة إلى تقييم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء كما يقدرها العاملون في الشركتين والمساهمون ، شرح العوامل التي تؤثر على بطاقات الأداء المتوازنة في المؤسسات العامة للاتصالات، توضيح تأثير المتغيرات البيئية المختلفة ومستوي الأداء في شركات الاتصالات الفلسطينية.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : هنالك ارتباط كبير بين درجات كل بعد والدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن ، هنالك اختلافات هامة في بطاقة الأداء المتوازن و أصحاب الخصائص (علاوة العمل، العلاقات ، المؤهل العلمي ، العمر ، الجنس ، مستوى الدخل ، فترة العمل ، والوضع العائلي).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : هنالك علاقة ارتباط طردية وقوية ذات مغزى بين درجات كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة ، وان معظم المعنيين يقومون

بشكل متساوي في أداء الشركة في المحورين المالي والزبائن وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية ، وأن معظم المعنيين قد أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجال العمليات الداخلية والتعليم والنمو ، العاملون في جوال والمعنيون ذوو المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل ، ويتوقع المعنيون الذين يزيد عمرهم عن خمسين عاماً أداء أفضل في المجال المالي .

أوصت الدراسة بضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية بالإضافة للقيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم المعنيين الداخليين والخارجيين.

دراسة : (Suhaemi,2007)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية : ما هي الدوافع التحفيزية في منظمات الأعمال الأندونيسية ؟ هل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير يعزز من فعالية الحافز لدي العاملين؟، هل هنالك أي ارتباط ما بين الدافع ومستوى القدرة المعرفية والأداء في السياق الاندونسي ؟ .

تهدف الدراسة إلي : المساهمة في فهم كيفية تحفيز وبناء أساليب قياس الأداء التي تساعد منظمات الأعمال الأندونيسية لتطوير فعالية المنظمة ، نشر مزيد من المعرفة لدي المهنيين والأكاديميين حول كيفية تحفيز العاملين في منظمات العمل الأندونيسية والأسبوية.

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : أن الحوافز الاقتصادية وفرق العمل الجماعية اعتبرت أكثر أهمية من المنافسة ، ادعي معظم المستجيبين علي اعتماد الجوانب الرئيسية الموجهة لأسلوب التحفيز ، لم يكن هنالك تحول كبير في اعتماد الجوانب الرئيسية في الأساليب التحفيزية ولا في تصور العوامل المحفزة من قبل وبعد تنفيذ الدراسة ، علي الرغم من أن نتائج تحليل لاستبيان قبل وبعد تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لا تكشف عن أي نتائج ذات دلالة إحصائية ، كانت المعلومات من المقابلات ايجابية عموماً حول بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة : (Ciuzate, 2008)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في التساؤلات التالية : ما هو الدافع من استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال الليثوانية وما هي الفوائد المتوقعة من تطبيقها ؟ ، ما هو تأثير نمط الثقافة والإدارة التنظيمية والوطنية الموحدة لديها لتطوير منهجية بطاقة الأداء المتوازن ؟ ، ما هي الخطوات المتتالية لتطوير مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي يتم اختيارها لكي تكون فعالة ؟ ، يجب أن يرتبط نظام الحوافز ببطاقة الأداء المتوازن بالعاملين في منظمات الأعمال ، وما هي النماذج البديلة لهذه المحاذاة ؟

هدفت الدراسة إلى : توفير مبادئ توجيهية لتنمية بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال الليثوانية، مع التركيز علي الفوائد المتوقعة للثقافة التنظيمية والوطنية نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، توضيح مدي جدوى ملائمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع نظام الحوافز للعاملين .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : بأن العمليات التشغيلية أكثر فعالية وتعمل علي تحسين في التوجه الإستراتيجي ، وكذلك تحسين الاتصالات بين الوحدات والمستويات المختلفة للعاملين ، وتعتبر أهم الفوائد المتوقعة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن أنها تعمل علي التعلم من تحليل الأداء في الماضي ، أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الوطنية الليثوانية فأشارت النتائج إلى قوة دورة الثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة الموجه نحو المهمة .

أوصت الدراسة بتنمية نهج بطاقة الأداء المتوازن والعمل علي إشراك جميع العاملين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أعلي إلى أسفل ، وهو ما يتسق مع الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الليثوانية ، وبالإضافة لذلك فإن التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ثقافة تنظيمية أكثر توجهاً للأفراد.

دراسة : (Gerui, 2008)

تمثلت مشكلة الدراسة في : بالرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تشتمل علي كل من المقاييس المالية وغير المالية ، إلا أن المقيمين لا يستخدمون بالضرورة جميع هذه المقاييس عند تقييم الأداء ، ميبولهم وتجاهل المقاييس غير المالية عند إعداد تقارير تقييم الأداء. ما هي الأسباب التي تؤدي إلي عدم رغبة المقيمين علي استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء ؟ ، هل توجد صلة واضحة بين المقيمين في بطاقة الأداء المتوازن وتقييم بطاقة الأداء المتوازن من قبل وجهة الأفراد لتأثير المقاييس غير المالية في عملية تقييم الأداء ؟.

تهدف الدراسة إلى : معرفة الأسباب المحتملة للمقيمين لعدم استخدام المقاييس غير المالية كثيراً في عملية تقييم الأداء ، دراسة تأثير الربط بين BSCS ودرجات بطاقة الأداء المتوازن على عملية تقييم الأداء. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان هنالك ربط صريح لبطاقة الأداء المتوازن من قبل وجهة نظر المقيمين و المرؤوسين فإنه يحصل تقدم إلى تغيير نظام تقييم الأداء وبشكل ملحوظ وعلي وجه التحديد في استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية معاً لتحقيق فعالية التقييم. وكذلك تشير نتائج الدراسة إلى أنه من المهم بالنسبة للمقيم فهم الصلة أو الربط بين مختلف مستويات بطاقات الأداء المتوازن باعتباره المقيم.

دراسة:(دودين ،2009)

تتمثل مشكله هذه الدراسة السابقة في التساؤلات التالية: ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية؟، هل تؤثر المعوقات المتعلقة بالتخطيط، والمعلومات، والمعوقات المالية، والمعوقات الإدارية، ومعوقات التأهيل والتوعية، والمعوقات التقنية، والمعوقات التشريعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية؟، هل يختلف تقييم أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات): (التخطيط والمعلومات / والعوامل المالية / والعوامل الإدارية / والتأهيل والنوعية / والعوامل التقنية / والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات ، التخطيط ، و المعلومات، و العوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل ، والتوعية ، والعوامل التقنية، و العوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، نظراً للارتباط الوثيق (حسب نتائج اختبار فرضيات الدراسة) بين وجود هذه المعوقات وانخفاض مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة. ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية نظاماً لإدارتها ، وأداة لقياس أدائها الاستراتيجي و تقويمه. أن يقوم البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن بتشجيع البنوك التجارية الأردنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وأن توضح لهذه البنوك مزايا تطبيق هذه البطاقة ، بغرض تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

دراسة: (عوض ، 2009)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في: كيف يمكن استخدام المساهمات الفردية لأدوات دعم القرار والمتمثلة في (ABC) و (BSC) من خلال الجمع بينهما في شكل مدخلات متكاملة لصياغة وإدارة استراتيجيات منشآت الأعمال؟

هدفت الدراسة إلى: دراسة أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على أداء المصارف الفلسطينية .

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: ان أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة، هناك ضعف في الوعي من قبل المنشآت بأنظمة التكاليف والإدارة المعاصرة والمتمثلة بنظام (BSC) و (ABC) على اعتبارها سلاحاً يخدم المنشأة وأفرادها ويؤثر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية لها، هناك فجوة بين أساليب وآليات هذه الأنظمة المعاصرة (BSC) و (ABC) النظرية وما يطبق في المنشآت المالية وخصوصاً

المصرفية منها. هناك تكامل مهم ومعنوي بين كل محور (ABC) و (BSC) من محاور، (ربحية الخدمة) (إرضاء العميل)، (جودة الخدمة).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) يشير إلى وجود تكامل فعلي يبين النظامين المذكورين بحيث يوجه نظر الإدارة ويساعدها في حل المشاكل المتعلقة بتسعير الخدمات و إعادة تصميم إجراءات العمل للخدمات الحالية و تطوير إستراتيجية تقديم الخدمة وتحسين أنشطة تأديته، إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، أكثر ملائمة لمعالجة وتخصيص التكاليف غير المباشرة، ويؤدي إلى ، الحصول على بيانات أكثر دقة عن التكلفة، إن نظام التكاليف التقليدي المستخدم في البنك يعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة، قدرة نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة وذلك بإعادة هندسة العمليات نتيجة لتحليل الأنشطة من خلال دمج بعض الأنشطة مع بعضها، أو حتى إلغاء بعض الأنشطة عديمة الفائدة باعتبارها خطوة أساسية في نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مما ينعكس باستخدام أمثل وسليم للموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة وفعالية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء، إقامة دورات (BSC) متخصصة في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وبشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاءة الأفراد العاملين في هذا المجال والاستفادة من إمكانية تطبيق الأنظمة المعاصرة على الأنشطة المصرفية.

دراسة: (الغبان، و حسين ،2009)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في: إن مقاييس تقويم الأداء التقليدية المقتصرة على المؤشرات المالية أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة إذ لم تعد قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس تمكنها من تقويم أدائها وفق احتياجاتها الإستراتيجية وإعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي الإستراتيجي للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال العراقية.

هدفت الدراسة: إلى إبراز أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية والخروج بها من دائرة النشاط المحدود وغير الفاعل إلى دائرة النشاط المتميز والكفاء القادر على منافسة بديله محليا وعالمياً والدعوة للوحدات الاقتصادية أن تعدل وتكيف نفسها مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة عن طريق تطبيق تقنية العلامات المتوازنة من خلال ما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية لقياس وتقويم الأداء

الإستراتيجي حيث تعمل على توجيه ومتابعة تقويم أداء تلك الوحدات فضلا عن محاولة تحقيق التكامل عن طريق مقارنتها مرجعيا مع أداء مماثل أو مع عمليات مماثلة، أو مع إستراتيجيات لوحات مماثلة. اختبرت الدراسة الفرضية التالية: هنالك إمكانية جيدة لتحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية ضمن بيئة الأعمال العراقية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يساعد التكامل بين تقنية بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية على تعزيز دور تقويم الأداء الإستراتيجي فيها من خلال الانتفاع من مزايا التقنيتين والخروج من النطاق الضيق للمقارنات الداخلية وإكمالها بالمقارنات الخارجية لغرض الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر موضوعية ووضوحاً ، تتكون بطاقة العلامات المتوازنة من أربعة مناظير متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية بشكل متوازن و يمكن إضافة بعد أو أكثر إلى المناظير السابقة وفقا لظروف وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: الدعوة إلى البناء السليم لأسس تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية بالاعتماد على تطبيق التقنيات الحديثة ومنها تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع إستراتيجية الوحدة التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية. ينبغي أن تحظى تقنيتا بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية ليتم تطبيقهما على الوجه الصحيح فضلا عن ضرورة الاعتماد على المقارنات الخارجية مع الوحدات المماثلة بالإضافة إلى المقارنة الداخلية لكي تتمكن الوحدات من تقويم أدائها بصورة متجوبة مع البيئة المحيطة بها.

دراسة: (الختاتنة، و السعايدة ،2009)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات الآتية: ما أهمية استخدام إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية للمقاييس غير المالية في تقييم الأداء؟، ما مستوى إدراك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية؟.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى استخدام إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة للمقاييس غير المالية في أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة، تحديد المقاييس غير المالية الأكثر أهمية من قبل مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا تستخدم إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية لقياس أداء الشركة، لا تدرك إدارة الشركة الصناعية المساهمة العامة

الأردنية أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل في تقييم الأداء، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك إدارة الشركة الصناعية المساهمة الأردنية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يقدر مديرو الشركات الصناعية العامة الأردنية بدرجة عالية أهمية استخدام كل مقياس من مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية عند التخطيط الاستراتيجي لشركاتهم ، لا يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام بطاقات الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء، لا يختلف مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الأبعاد غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باختلاف العمر أو الخبرة أو المؤهل العلمي. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنموذج بطاقات الأهداف المتوازنة ككل، والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية الربط بين الخطط والأهداف الإستراتيجية للشركة ومقاييس الأداء أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

دراسة: (درغام، و أبو فضة، 2009)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في التساؤلات الآتية: هل تدرك إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أن النجاح في سوق المنافسة يتطلب ضرورة تعزيز أداء مالي استراتيجي متميز يمكنها من البقاء والصمود والاستمرار في ظل الظروف العامة السائدة، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة؟ هل تمتلك المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تصوراً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي ومكوناته الأساسية؟ وبالتالي: هل تستطيع وضع الخطط الفاعلة لتعزيزه؟، هل تطبق إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقاييس إستراتيجية واضحة، بحيث تشكل أنموذجاً للقياس يمكن من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي؟، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي هل يمكن التحقق من أثر استخدام مقاييس أنموذج المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟.

هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات وأبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع، مع وضع المقاييس التي تمكن من قياسه، تحديد المقاييس الإستراتيجية في الجانب المالي الذي يشكل الجانب الأول من جوانب النموذج التي قد تمكن في حال تطبيقها من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي، (BSC) تحديد المقاييس الإستراتيجية في جانب العميل التي قد تمكن إذا ما تم تطبيقها من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي. تحديد المقاييس الإستراتيجية في جانب عمليات التشغيل الداخلية التي قد تمكن من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي عند تطبيقها. تحديد المقاييس الإستراتيجية في جانب النمو والتعلم، التي قد تمكن في حال تطبيقها من تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي بالشكل الذي ترغب فيه المنشأة.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي

للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوافر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي، تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق بجوانبه الأربعة معاً، (BSC) أداء مالي إستراتيجي متميز، يمكن استخدام أنموذج الأداء المتوازن كل على حدة، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أنموذج (BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه. ضرورة استخدام المصارف أنموذج (BSC) وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم. ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة، للاطلاع على كيفية تطبيق أنموذج (BSC) ومزاياه، وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أنموذج (BSC) بشكل كفؤ وفاعل في المصارف.

دراسة: (أبو قمر ، 2009)

تتمثل مشكل هذه الدراسة السابقة في التساؤلات التالية: هل أنظمة تقييم الأداء الحالية كافية لتقييم الأداء؟ هل بطاقة قياس الأداء المتوازن بوضعها الحالي كافية لتقييم الأداء؟، هل هناك إمكانية لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد جديد؟، ما مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؟.

هدفت الدراسة إلى: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: تؤثر مقومات الأبعاد الخمسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود)، تعزى إلى السمات الشخصية (المؤهل الاختصاص، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية، الدخل).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، إن الأهداف الإستراتيجية لبنك

فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجيه " مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني ان البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن، إن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً للأبعاد الخمسة، تم التوصل إلى إطار عملي لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل تفصيلي ومنهجي من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية، ويمكن لبنك فلسطين تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال الاعتماد عليه.أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه، أن يعمل بنك فلسطين على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، و وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لبنك فلسطين وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى البنك في جميع المجالات، أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في بنك فلسطين.

دراسة : (Jame , 2009)

ناقشت الدراسة تحقيق دور قياس الأداء في قطاع صناعة الضيافة في المملكة المتحدة وعلى وجه الخصوص قطاع التجزئة المرخص لتحليل ما هو المقصود من إدارة الأداء و وضع تطبيقه واستخدامه في مختلف الأعمال ، شرح نهج سجل الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييم قيمتها النظرية لتنظيمات الأعمال ، وضع أساليب قياس الأداء التي يستخدمها قطاع تجار التجزئة المرخص لها وتقييمها لمدى فعالية هذه الأساليب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحديد تعاون المنظمات ومقارنة فائدتها مع أكثر الأساليب التقليدية لقياس الأداء.

اختبرت الدراسة الفرضية التالية : على نطاق أوسع ، وأكثر مجموعة شاملة من مقاييس الأداء تساعد تجار التجزئة المرخصة لتلبية احتياجات قطاع الأعمال على المدى الطويل والفرص المتاحة بطريقة أفضل من استخدام مقاييس مالية بحتة .

خلصت الدراسة إلى اعتماد قطاع صناعة الضيافة على المقاييس المالية فقط بإستثناء (pubco) التي كان لديها بداية لتبنى المقاييس غير المالية ، واعتمدت اثنتين من إدارات (pubco) نهج سجل بطاقة الأداء المتوازن ، أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث لتبنى أسلوب قياس الأداء المتوازن في قطاع التجزئة المرخصة بالملكة المتحدة وعلى وجه التحديد في (pubco) لمعرفة مدى استفادتهم من تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن في إدارة وتحسين كلا من الأداء المالي وغيرا لمالي.

دراسة : (Yahaya ,2009)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في الإجابة علي التساؤلات التالية : كيف يمكن استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء داخلياً وخارجياً ؟ ، هل يوفر نموذج بطاقة الأداء المتوازن معلومات إضافية فيما يتعلق بأداء البنوك في غانا ؟ ، إذ كانت الإجابة نعم ففي أي النواحي ؟

هدفت الدراسة إلى إنشاء نموذج متعدد الأبعاد يتم استخدامه في تقييم الأداء بالعديد من البنوك الغانية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن البنوك الغانية التي تم تحليلها بشكل هامشي أظهرت أن هنالك أثراً فقط من استخدام وجهات النظر غير المالية مثل (رضاء العملاء ، كفاءة العمليات الداخلية ، مهارات العاملين) ، وخلصت أيضاً إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات إضافية عند استخدامها لتقييم الأداء بالمصارف الغانية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك الغانية باعتبارها أداة لقياس الأداء ولتنفيذ الإستراتيجية ولتحسين أدائها التشغيلي والربحي ، ضرورة تضمين وجهات النظر غير المالية بالبنوك الغانية على النحو المبين بالدراسة حتى يتم إبلاغ المستثمرين والأكاديميين والجمهور العام بشكل أفضل عن الأداء الكلي للبنوك الغانية.

دراسة : (Hasu,2009)

تمثلت مشكلة الدراسة في : كيفية وصف وتحليل ومدى ملائمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن كجزء من عملية تحديد الإستراتيجية في مؤسسات الرعاية الصحية العامة بفنلندا؟

هدفت الدراسة إلى : إجراء دراسة تحليلية ونقدية حول موضوع البحث مع التركيز بشكل خاص على دراسة الأدب حول بطاقة الأداء المتوازن ، وكذلك دراسة العوامل المحتملة التي تمكن أو تعوق إذا ما كانت بطاقة الأداء المتوازن مناسبة لاستخدامها في HUS وتقديم دراسة شاملة حول الفوائد والمشاكل التي تنشأ من استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الصحة العامة بفنلندا.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن مناسب للاستخدام في HUS بسبب ضغوط الحكومة وزيادة المنافسة ، حيث دفعت زيادة التكاليف مديري القطاع العام للبحث عن أدوات للإدارة تكون أكثر فعالية ولقد كان الحل المحتمل لهذه المشكلة هو استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الإستراتيجية ، وجود اختلافات في تطبيق بطاقة الأداء من قبل المنظمات التي طبقتها ولذلك لا بد من إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي سوف تزيد من فهم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات الرعاية الصحية بالقطاع العام بفنلندا. حيث أسفرت النتائج أيضاً بأن هنالك العديد من التجارب الناجحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منظمات القطاع العام حيث اكتسب نموذج بطاقة الأداء المتوازن أخيراً قبولاً أوسع في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع الرعاية الصحية بفنلندا.

دراسة : (Zhu, 2009)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية : هل نظام إدارة الأداء علي أساس بطاقة الأداء المتوازن يوفر درجة أعلى لإشراك العاملين في النظام القائم علي أساس لوحة القياس؟ ، هل ل CPM, BSC based وأنظمة CPM المستندة إلى لوحة القياس لديهم مستويات متساوية من قابليتها للإستخدام؟

هدفت الدراسة إلي : تقييم فعالية لوحة القياس التي استندت إلي فعالية نظام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء لمنظمات الأعمال ، دراسة التأثيرات من خلال دور الإدارة والمستخدمين وقابليتها للاستخدام .

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : ليس هنالك فروقات كبيرة في درجات مشاركة العاملين في بناء نظام إدارة الأداء على أساس نظام لوحة القياس ونظام بطاقة الأداء المتوازن ، ليس هنالك فروقات كبيرة في مستوى الفعالية ما بين CPM المستند علي نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام CPM المستند على لوحة القياس إما في أعلي أو أدني مستوى الإدارة ، ليس هنالك فرق كبير في الاستخدام القائم لنظام التحضير للاجتماعات ما بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام لوحة القياس.

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : أن نظام إدارة الأداء القائم علي نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر درجة أعلي من استخدام نظام إدارة الأداء القائم علي لوحة القياس ، ونظام إدارة الأداء الذي يستند على بطاقة الأداء المتوازن ليس أكثر فعالية من النظام الذي يستند علي لوحة القياس في أعلي مستوي الإدارة من إدارة المستوى الأدنى ، نظام الإدارة الذي يستند على نظام لوحة القياس أفضل في نظام التحضير للاجتماعات من نظام إدارة الأداء الذي يستند علي بطاقة الأداء المتوازن إلى حد للعاملين.

دراسة : (Niknazar, 2009)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية : ما هي آثار تكنولوجيا المعلومات علي مستوى كفاءة الشركة ؟، هل بالإمكان أن يساعد نموذج BSE و DEA لتقييم المنظمة بشكل أفضل وأكثر كفاءة ؟ ما هي التأثيرات الهامشية لتكنولوجيا المعلومات علي كفاءة تنظيمات الأعمال ؟.

هدفت الدراسة إلي : تقديم نموذج يجمع بين اثنتين من المنهجيات الإدارية الحديثة ويقترح نهجاً جديداً لتقييم آثار تكنولوجيا المعلومات علي المنظمات ويستخدم هذا النهج بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إطار عمل شامل لتحديد معايير التقييم فيما يتعلق باستثمار تكنولوجيا المعلومات وباستخدام DEA باعتبارها تقنية لامعة لإدارة المنظمة مع ترتيب تلك المعايير ، إلقاء نظرة شاملة على بطاقة الأداء المتوازن لتغطيتها بجانب مقياس الكفاءة بحساب DEA .

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : أظهرت النتائج أن DEA المتكامل يعمل لمعالج لقياس البيانات من تقييم المدخلات والمخرجات إلي مجموعات فرعية (أبعاد BSC) و يعتبر النموذج المتكامل أن BSC تعتبر وجهة نظر شمولية للمنظمة ، ومن وجهة نظر BSC يقترح النموذج المتكامل نهجاً جديداً للتقييم من خلال تطبيق التحليل الكمي الذي يجمع بين المقاييس داخل كل البطاقة في قيمة واحدة ، أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تستخدم بمثابة أداة لتقييم الأداء لإدارة المنظمة .

دراسة: (Aryan ,2009)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة : في الإجابة على التساؤل التالي : ما هو تأثير المشاركة والإدراك و العدالة في مقاييس الأداء وعملية تنمية الأداء الإداري في بيئة استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الإدراك والمشاركة والعدالة فيما يتعلق بمقاييس الأداء لوحدة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن ، فحص إذا ما كان ينظر إلى المقاييس غير المالية أن تكون أكثر عدلاً من المقاييس المالية ، دراسة تأثير المشاركة في تطوير واستخدام مقاييس الأداء في عملية تقييم الأداء ، معرفة مدى تأثير الإدراك والمشاركة والعدالة والثقة الشخصية في مقاييس الأداء على وحدات الأداء الإداري في بيئة استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : كلما ارتفع مستوى المشاركة في تطوير الأداء زاد مستوى الإدراك والعدالة الإجرائية للأداء ، ينظر إلى المقاييس غير المالية أن تكون أكثر عدلاً من المقاييس المالية ، كلما ارتفع مستوى المشاركة و الإدراك والنزاهة الإجرائية لمقاييس الأداء كان مستوى التقييم بين الأطراف المعنية بعملية تقييم الأداء قوياً .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن المشاركة في تطوير مقاييس الأداء تؤثر بشكل كبير على استخدام مقاييس الأداء ، الزيادة في العدالة الإجرائية والتوزيعية لها تأثير إيجابي كبير على الثقة بين الأطراف المعنية بعملية تقييم الأداء ، أن مفهوم العدالة التوزيعية لمقاييس الأداء لا تؤثر بشكل كبير في الوحدات تقييم الأداء ، وبالمثل فإن الثقة بين الأطراف المعنية بعملية تقييم الأداء لا تؤثر في تقييم الأداء الإداري حيث تؤثر المشاركة بشكل غير مباشر على الثقة من خلال تصور نزاهة مقاييس الأداء وتشير النتائج أيضاً إلى أن مديري الوحدات يدركون أن المقاييس لمالية أكثر عدلاً من المقاييس غير المالية.

دراسة : (غون ، 2010)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة : في دراسة مدى فعالية مقاييس الأداء غير المالية في المنشآت الصناعية السعودية بمدينة جدة ، وذلك لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء والتعرف على مدى أهمية هذه المقاييس غير المالية وما تحققه من نجاح في تقييم الأداء وليس فقط الاعتماد على مقاييس الأداء المالية التقليدية التي تهتم بالأداء الداخلي للمنشأة ، ومتى تحقيق فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء يتطلب الأمر ضرورة التكامل بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية.

هدفت الدراسة إلى : إبراز أهمية استخدام النماذج الحديثة لقياس الأداء ومدى ملاءمتها مع التغيرات المعاصرة الحديثة لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء وإظهار عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية في ظل المتغيرات المعاصرة ، التعرف على أهم النماذج الحديثة لقياس الأداء ومدى ملاءمتها مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة والتحديات المعاصرة ، التعرف على مدى أهمية مقاييس الأداء غير المالية في زيادة فعالية دورة المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات أهمها : مقاييس الأداء المالية التقليدية في المنشآت الصناعية السعودية لم تكن كافية لبيئة التصنيع الحديثة ، يلزم استخدام مقاييس أداء غير مالية جديدة في المنشآت الصناعية السعودية بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية التقليدية ، استخدام مقاييس الأداء غير المالية إلى مقاييس

الأداء المالية سيؤدي إلى زيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء للمنشآت الصناعية السعودية .

خلصت الدراسة إلى عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية في بيئة التصنيع الحديثة في مجال تقييم الأداء ، وأن المنشآت بحاجة إلى مقاييس الأداء غير المالية وأن فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء لن تحقق إلا من خلال التكامل بين مقاييس الأداء غير المالية والمقاييس المالية .

دراسة : (محاد ، 2010)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية : كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام ؟ .

هدفت الدراسة إلى استعراض أساليب قياس الأداء و إبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية في التطوير والاستمرارية ، طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرف علي بطاقة الأداء المتوازن للأداء ، دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية وذلك بمحاولة إعادة التوازن بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من أجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام ، محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية مقارنة بينهما والحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هاتين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة .

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : أن أساليب قياس الأداء التقليدي يتميز بالنقص وغير كافية من أجل أن تكون قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة ، من أجل بلورة إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها في إطار أبعاد التنمية المستدامة يتعين علي منظمات الأعمال الاقتصادية المتوسطة إدخال أساليب قياس الأداء الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من إحدى الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين أبعادها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية علي المدى البعيد والقصير من خلال تحقيق أهدافها علي المستوي المالي والعملاء من أجل تحقيق الأرباح والحصول علي أكبر حصة من السوق ، أن التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوضاً عن الإجراءات باهظة الثمن .

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : يجب علي المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة بالذات في مجال مراقبة التيسير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظام قياس شامل ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية. يجب علي المؤسسة أن تعمل علي جودة

منتجاتها بحيث تكون جميع المنتجات موافقة للمقاييس المعمول بها وذلك لتكسب رضا العملاء ، يجب علي المؤسسة أن تكيف عناصر نشاطاتها في إطار ضوابط التنمية المستدامة.

دراسة: (عوجة ،2010م)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية : إلى أي مدى يمكن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في الشركات المبحوثة وفق الأبعاد الأربعة (مالي ، زبون ، عمليات داخلية ، تعلم ونمو)؟، إلى أي مدى يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM للشركات المبحوثة بالتركيز علي المبادئ الأربعة (الأجور والحوافز ، التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، تدريب و تعليم العاملين)؟ ، إلى أي مدى يمكن قياس القيمة المستدامة للشركات المبحوثة من خلال متغيراتها (استمرارية الشركة، القيمة السوقية للشركة، الحصة السوقية للشركة).

هدفت الدراسة إلى : تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة من خلال تحليل أدائها علي وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : توجد إمكانية لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشركات المبحوثة ، توجد إمكانية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة ، تؤثر العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في القيمة المستدامة للشركات .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : توافق عمليات الشركة مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن علي مستوي المديرين في الشركة الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتنسيق والتوازن مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، لما توفره للشركة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، تقويم أداء الشركة علي وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزز مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوافقة معاً من خلال الإدارة الإستراتيجية لرسالة الشركة المستندة علي تقنية المعلومات وتحديد الأولويات وبناء المبادرات التي تؤدي إلي التحسين المستمر في الأداء المقصود ونجاح الشركة ، الانفتاح علي مراكز البحث العلمي والجامعات من أجل تطوير الكفاءات العلمية واستقطاب المعرفة اللازمة لتبني بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة .

دراسة : (Ong, at el ,2010)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة علي التساؤل التالي : كيف ترتبط وجهات النظر في بطاقة الأداء المتوازن (المالية والعملاء وعمليات العمل الداخلي والتعلم والنمو) بعلاقات السبب والنتيجة؟.

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة ميدانية على اعتماد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في ماليزيا وبشكل أكثر تحديداً أنها تحقق في علاقة السبب والنتيجة بين وجهات النظر الأربع لبطاقة الأداء المتوازن التي ستؤدي إلى تحسين كفاءة العمل والربحية.

خلصت الدراسة إلى أن وجهات النظر الأربع ترتبط مع بعضها البعض على مستوى دلالة إحصائية في تسلسل الطريقة ، وأن العلاقة بين السبب والنتيجة لبطاقة الأداء المتوازن ستقود إلى تحسين العمل والربحية ويعكس ذلك ردود أفعال ايجابية على بطاقة الأداء المتوازن كمعيار لتقييم الأداء ومفيد لتنفيذ التغييرات ، حيث الإطار الشامل لبطاقة الأداء المتوازن يوفر رؤية أوسع لكيفية تنظيم وتحويل مبادئها ومواردها بما في ذلك الأصول غير الملموسة مثل ثقافة الشركة و مهارات الموظفين والمعرفة إلى نتائج ملموسة وقابلة للتنبؤ عند ما لا يكون السبب والنتيجة وصلات تحدث.

دراسة : (White , 2010)

ناقشت هذه الدراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الصحة العامة ويلز التي أدخلت في العام 2003م جنباً إلى جنب مع الخدمة والإطار المالي الذي يحدد سنوياً أولويات وتمويل الخدمات الصحية الوطنية ويلز ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوائق التي تحول دون تنفيذ وتبنى بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء التنظيمي من وجهة نظر بعض أصحاب المصلحة . واختبرت الدراسة الفرضية الآتية : أن بطاقة الأداء المتوازن تطورت لتصبح أداء للإبلاغ بدلاً من أن تكون أداة تحسين .

خلصت الدراسة إلى أن نتائج الدراسة بعض الكتابة النظرية في السياسة التطوير والتطبيق ، وإثارة قضايا حول الثقافات والسلوكيات التي توجد حالياً في ويلز NHS والجمعية الويلزية حكومة بالإضافة إلى عدد من الموضوعات حول مستوى الفهم للإدارة الأداء بالمقارنة مع قياس وشرعية حكومة الجمعية الوطنية الويلزية للقيام بدور الوسيط والمسهل من أجل التغيير .

أوصت الدراسة أن الجمعية الويلزية بحاجة إلى توفير رؤية واضحة للتوجه الاستراتيجي سواء بالنسبة إلى NHS وأقسامها السياسية الداخلية ، تحسين النهج والقيود المفروضة على التمويل في المستقبل ، ضرورة أن تكون الأهداف واضحة وذات مغزى.

دراسة : (Pujas, 2010)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية: ما هي الأسباب التي تؤدي إلى فشل المبادرات في بطاقة الأداء المتوازن ؟ ، ما هو السبب الذي يجعل بطاقة الأداء المتوازن في Plava Laguna تفشل، كيف يمكن أن تتعلم الشركات التي أخفقت في المبادرات في الماضي من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المستقبل؟.

هدفت الدراسة: إلى زيادة فهم التهديدات التي قد تسبب في فشل مبادرات بطاقة الأداء المتوازن ، و ذلك بهدف تحديد الأسباب التي تجعل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن صعبة للغاية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه علي الرغم من انتشار وشعبية بطاقة الأداء المتوازن في جميع أنحاء العالم وقبولها بوصفها أداة إدارة إستراتيجية قوية لإدارة الأداء إلا أنها واجهت مشاكل عديدة و مختلفة من تنظيمات الأعمال عند محاولتها لإدخال هذا المفهوم في أعمالهم ، وغالبية المنظمات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن لم تحقق تحسينات من أدائها العام أو تخلت عن تنفيذها في هذه المرحلة.

دراسة: (نشوان ، 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية: ما مدى تأثير مكونات البعد المالي كأحد محاور بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق إستراتيجية النمو في منشآت المراجعة؟، إلى أي مدى يسهم تطبيق مكونات بعد العملاء الوارد في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية إنشاء القيمة والتميز من وجهة نظر العميل (رضاء العميل)؟، ما أثر تطبيق بعد العمليات الوارد في بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق إستراتيجية تحديد أولويات عمليات المنشأة المؤدية إلى رضا العاملين والمالكين في منشأة المراجعة؟، إلى مدى تؤثر مؤشرات بعد (الابتكار والتعلم) الواردة في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية تهيئة المناخ المدعم للمتغيرات التنظيمية؟، ما مدى انعكاس إضافة البعد الاجتماعي والبيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية تدعيم الأنظمة والقوانين واللوائح المنظمة للأعمال؟.

هدفت الدراسة إلى: بيان طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتطوير استراتيجيات منشآت المراجعة، وتتبع تلك العلاقة من الدور الذي تلعبه في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الإستراتيجية المرتبطة به. العمل على إيجاد حالة من التوازن بين البيئة الداخلية لمنشأة المراجعة والبيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها، والحد من التهديدات التي تواجهها المنشأة وتؤثر على خططها الإستراتيجية. الكشف عن جوانب القصور والضعف في مستويات الأداء في منشآت المراجعة بدولة فلسطين، ومدى حاجتها إلى صياغة استراتيجيات واضحة وتطوير الاستراتيجيات القائمة.

اختلفت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ارتباط معنوية بين إيرادات مزاوله المهنة في نشاط معين كأحد محاور بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق إستراتيجية نمو بمعدل تقبله المنشأة، توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات البعد المرتبط بالعمليات الوارد في بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق إستراتيجية تحديد أولويات عمليات المنشأة المؤدية إلى رضا العملاء والمالكين بمعدل تقبله المنشأة، توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات البعد الاجتماعي والبيئي المضاف إلى بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق إستراتيجية تدعيم الأنظمة واللوائح والقوانين المجتمعية والبيئية المنظمة للأعمال في المجتمع بمعدل تقبله المنشأة.

خلصت الدراسة إلى إثبات صحة جميع فروض الدراسة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة قيام منشآت المراجعة الفلسطينية بإجراء تغيير جوهري في هيكلها التنظيمية مع الاهتمام باستخدام أساليب قياس وتقييم الأداء المعتمدة على المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية (التشغيلية) والمتعلقة بكفاءة عملية التشغيل، العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة منهجية رقابية في تطوير استراتيجيات منشآت المراجعة بغرض تحقيق جودة الأداء المهني في

الممارسة المهنية للمراجعة، تطوير وتحسين تعليم المحاسبة والمراجعة بكليات التجارة في الجامعات الفلسطينية و إدخال التدريب العملي كجزء رئيسي من برنامج ومناهج التعليم، كذلك الاهتمام بمساقات الأساليب الإدارية الحديثة في قياس وتقييم الأداء وتفعيل قنوات الاتصال بين كليات التجارة والمنشآت الأخرى بكافة أنواعها وأشكالها.

دراسة: (أبو الليف، 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية: ما هي الأساليب التحليلية التي يمكن أن تساعد في تحديد إيجابيات وسلبيات العملية التعليمية بوضوح وشفافية؟ ، هل يوجد مقاييس لتقييم أداء التنظيمات التعليمية الحكومية تكفي لتحقيق عملية الرقابة وقياس وتقييم الأداء؟ ، هل يوجد مقاييس تساعد في ربط الأداء بالجودة الشاملة وأحدث التطورات المنشودة في العملية التعليمية؟، هل يوجد مقاييس واضحة تساعد التنظيمات الحكومية بصفة عامة وقطاعات التعليم بصفة خاصة على تكيف نفسها مع البيئة التنافسية من خلال مواردها المتاحة أو في ظل الموازنة العامة للدولة؟.

هدفت الدراسة إلى: تحديد إيجابيات وسلبيات عملية قياس وتقييم الجامعات الحكومية بوضوح وشفافية باستخدام تحليل SWOT لإمكانية التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تفعيل الآليات اللازمة لعلاج أوجه القصور في عملية ديناميكية مستمرة وذلك في ظل نظام الجودة الشاملة، تحديد المقاييس المالية وغير المالية التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء مع مراعاة الكفاءة والفعالية لإتاحة تصميم معايير قومية معتمدة وآليات للقياس تتفق مع المعايير العالمية، تحديد المقاييس التي تساعد التنظيمات الحكومية على تكيف نفسها مع البيئة التنافسية من خلال مواردها المتاحة في ظل الموازنة العامة للدولة.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق فعالية قياس وتقييم أداء كليات التجارة بالجامعات الحكومية، كلما زاد مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلاب أدى ذلك إلى زيادة أداء كليات التجارة بالجامعات الحكومية.

خلصت الدراسة إلى إثبات صحة جميع فروض الدراسة .

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: مراجعة مناهج وأساليب العمل المختلفة وذلك بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بشرط دعم الإدارة العليا للجامعة لعملية التطبيق وأن يكون هذا الدعم واضحاً لكل العاملين بالجامعة، وضع معايير ومؤشرات للأداء لدعم عمليات التطوير والتحسين، مع معرفة الأطراف المهمة بتقييم الأداء، العمل على وضع أسس ومعايير لتقييم الأداء على أن يتم العمل بها بصفة دورية.

دراسة: (رجب، 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية : هل توجد علاقة بين تطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء وما توفره من مؤشرات عن تحسين نظم دعم اتخاذ القرارات؟، هل تتوافر آلية محددة توفر الربط والانسجام بين هذه المؤشرات لصناعة معلومات تعبر عن العلاقات المتشابكة لأنشطة البنوك التجارية في

جمهورية مصر العربية؟، هل تتشابه مؤشرات قياس الأداء التي يعتمد عليها في البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية؟

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على المؤشرات الحالية لقياس الأداء في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، توضيح مدى تأثير كفاءة نظم دعم اتخاذ القرارات بتطبيق منهجية القياس المتوازن للأداء. تحديد أهم المؤشرات المعتمدة في القياس المتوازن للأداء من حيث قوة تأثيرها في تحسين نظم دعم اتخاذ القرارات.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالأهمية النسبية لقياس الأداء المتوازن، لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القياس المتوازن.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عدم وجود اختلاف كبير بين آراء عينة البحث بخصوص متطلبات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء ودرجة الترابط بين أبعاد النموذج، حيث كانت هنالك علاقة ارتباط قوية بين البعد المالي والبعد المتعلق بالعمليات الداخلية، وجود ارتباط متوسط بين العملاء والموارد البشرية، وجود اختلاف كبير بين آراء المستويات الإدارية في البنوك التجارية من حيث كفاءة تشغيل نظم دعم القرارات، وجود تأثير معنوي لمؤشرات القياس المالي، العملاء، العمليات الداخلية والموارد البشرية على كفاءة نظم دعم القرارات بالبنوك التجارية مع اختلاف حجم التأثير لهذه الأبعاد.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: نشر الثقافة والوعي لدى العاملين بالبنك بمنهجية القياس المتوازن للأداء، مشاركة العاملين على كل المستويات الإدارية في وضع وصياغة الأهداف الإستراتيجية، ربط حوافز العاملين بالبنك بمدى الالتزام بتطبيق منهجية القياس المتوازن.

دراسة : (محمد ، 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية: ما هي المشاكل التي تظهر عند تصميم وتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء؟، ما هي المتطلبات الضرورية اللازمة لتصميم وتطبيق النموذج و التي تضمن نجاح استخدامه، وتحقيق النتائج المتوقعة منه؟، هل يؤدي الالتزام بمتطلبات تصميم وتطبيق النموذج إلى زيادة الالتزام بإنجاز أهداف النموذج؟، هل يؤدي الالتزام بمتطلبات تصميم وتطبيق النموذج إلى زيادة مستوى الرضا عن النموذج؟، هل يؤدي استخدام النموذج إلى تحسين الأداء الكلي للشركة؟.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل المشاكل التي تظهر عند تصميم وتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء ، وضع إطار شامل يتضمن كافة المتطلبات الضرورية اللازمة لتصميم وتطبيق النموذج والتي تضمن نجاح استخدامه وتحقيق النتائج المتوقعة منه، تقييم مدى تأثير الالتزام بمتطلبات تصميم وتطبيق النموذج على كل من الالتزام بإنجاز أهداف النموذج ، ومستوى الرضا عن استخدامه ، تقييم نتائج تطوير واستخدام النموذج في إحدى الشركات الصناعية المصرية من حيث مدى فاعليته في تحسين الأداء الكلي للشركة

متضمنا أداء كل من الأنشطة والعمليات التشغيلية ، و النتائج المالية، و أنشطة إدارة إستراتيجية الشركة ، و اتخاذ القرارات الإدارية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تم استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في العديد من الشركات. وقد واجه عدد كبير من هذه الشركات مشاكل وصعوبات كثيرة عند تطوير النموذج خلال مرحلتي التصميم والتطبيق، بينما حققت شركات أخرى منافع متعددة من استخدامه نتيجة الالتزام بالمتطلبات الضرورية للتصميم و التطبيق، تتمثل أهم الصعوبات التي تواجه الشركة عند تصميم النموذج في صعوبة ترجمة إستراتيجية الشركة إلى أهداف إستراتيجية واضحة ودقيقة، وصعوبة اختيار مقاييس الأداء الملائمة وبصفة خاصة المقاييس غير المالية، وعدم اشتقاق العلاقات السببية بين أبعاد ومقاييس النموذج ، وعدم تحديد معايير الأداء الملائمة، وتعد من أهم المشاكل التي تعرقل تطبيق النموذج الثقافة التنظيمية التي تعوق عملية تطوير واستخدام النموذج ، وعدم كفاية وملاءمة نظم المعلومات، ومشاكل القياس وتجميع البيانات ، والاتصال التنظيمي غير الفعال.

أوصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة اتجاه المنشآت المصرية على اختلاف أنواعها إلى الإلمام بأدوات وآليات التحليل والتخطيط الاستراتيجي ، وتطوير واستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء لأنه سوف يساعدها في التعرف على وإدارة جوانب الأداء الحرجة ونقاط الضعف وأوجه القصور فيها ، مع ضرورة الالتزام بالمتطلبات الضرورية لتصميم وتطبيق النموذج لأنها تضمن نجا استخدامه ، وتحقيق النتائج الإيجابية المتوقعة منه. الاهتمام بدراسة تجارب الشركات الناجحة في تطوير واستخدام نظم قياس الأداء الإستراتيجية بصفة عامة ، ونموذج القياس المتوازن للأداء بصفة خاصة ، وتوفير قاعدة علمية من البحوث التي تتناول مشاكل تطوير النموذج وآليات حلها.

دراسة: (عبد الفتاح ، 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في التساؤلات الآتية: ما هو أثر تأثير أسلوب القياس المرجعي على الأبعاد المختلفة لمقاييس الأداء المتوازن؟، ما هو أثر التكامل بين مقاييس الأداء وكل من أسلوب القياس المرجعي و أسلوب التكلفة المستهدفة؟، ما هو التحسين المقترح لأبعاد مقاييس الأداء المتوازن؟، هل هنالك إمكانية لإعداد نموذج يتضمن الأبعاد الجديدة؟، هل هناك تأثير لاستخدام التحليل الهرمي على دقة مقاييس الأداء المستخدمة في مقاييس الأداء المتوازن؟.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر التكامل بين مقياس الأداء المتوازن وكل من أسلوب القياس المرجعي و التكلفة المستهدفة علي تحسين أداء المنشآت وتحقيقها للميزة التنافسية، تطوير مقاييس الأداء المتوازن بإضافة أبعاد جديدة إلى مقاييس الأداء المتوازن رباعي الأبعاد، بناء نموذج للمنشأة يتضمن الأبعاد الجديدة بالإضافة إلى الأبعاد الموجودة فعلاً يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، التعرف على تأثير ربط مقاييس الأداء المستخدمة في مقاييس الأداء المتوازن بالإستراتيجية وذلك باستخدام أسلوب التحليل الهرمي.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: توجد أهمية لتطبيق كل من (مقاييس الأداء المتوازن - أسلوب القياس المرجعي - أسلوب التكلفة المستهدفة) في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة، الأهمية النسبية بين مقاييس الأداء المتوازن و أسلوب القياس المرجعي وأسلوب التكلفة المستهدفة أكبر من الأهمية النسبية لتطبيقهم بشكل منفصل في تحسين أداء المنشأة وتحقيقها للميزة التنافسية، يوجد اختلاف في الأهمية النسبية للأهداف الإستراتيجية لأبعاد مقاييس الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المنشأة، يوجد اختلاف في الأهمية النسبية للمقاييس الأداء المتوازن في تحقيق الهدف الاستراتيجي لكل بعد. خلصت الدراسة إلى إثبات صحة جميع فروض الدراسة، وإضافة أبعاد (الموردين _ المنافسين _ الرقابة - المعلومات - جهات التمويل - البيئية والمجتمع) أبعاد هامة يجب أن يتضمنها مقياس الأداء المتوازن. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: تطبيق الإطار المحاسبي المقترح لتطوير مقاييس الأداء المتوازن بتكامله مع (أسلوب القياس المرجعي - أسلوب التكلفة المستهدفة - أسلوب التحليل الهرمي) في المنشآت الصناعية المصرية بما يساعد على تحسين أداء هذه المنشآت وتقوية الإطار المقترح، استخدام برامج جاهزة لأسلوب القياس المتوازن للأداء تساعد في تطبيقه في المنشآت الصناعية والاستفادة من تجارب بعض الشركات المصرح لها بإنتاج تلك البرامج مثل: Pilot ،QBR Scorecard،Oracle BSC .BSC

دراسة: (أحمد ، 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية: هل يساهم مدخل نموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي في رفع درجة كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع؟، هل يساهم مدخل نموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي في توضيح أبعاد القيمة المضافة التي تقدمها إدارات المراجعة لمنظماتها؟، ما هي طبيعة ونوعية أثر مدخل القيمة المضافة ونموذج التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي على نجاح إدارات منظمات الأعمال في الاستخدام بمقومات إطار حوكمة الشركات؟، هل يساهم مفهوم التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي في التأثير على نظرية المراجعة.

هدفت الدراسة إلى القيام بدراسة تحليلية لطبيعة ونوعية أثر التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي، على درجة كفاءة الأداء المهني للمراجع ومستوى مساهمة مهنة المراجعة، في مساعدة إدارات منظمات الأعمال على الالتزام بمقومات إطار حوكمة الشركات، وذلك مع محاولة تقييم مدخل مقترح، لضوابط إرساء إطار متكامل لمدخل القيمة المضافة والتقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي في مجال البيئة القطرية لمهنة المراجعة.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة وقياس وتقييم أداء منظمات الأعمال و إدارات المراجعة، وأجهزة الرقابة العليا وفقاً لمدخل التقييم المتوازن للأداء الاستراتيجي وبين تطور نظرية المراجعة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج التقييم المتوازن للأداء

الاستراتيجي لإدارات المراجعة وأجهزة الرقابة العليا وبين كل من رفع درجة كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع وتطوير وتحسين جودة أداء العمل المراجع. خلصت الدراسة إلى إثبات صحة جميع فروض الدراسة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تبني مدخل التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي لإدارات المراجعة وأجهزة الرقابة العليا، ضرورة إعادة النظر في المفاهيم والمبادئ والفروض والمعايير النظرية للمراجعة لكي تتماشى مع المد الجديد.

دراسة: (عبد الرحمن ، 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية: هل أنظمة تقييم الأداء الحالية كافية لتقييم أداء منظمات الأعمال؟، هل تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن يساعد منظمات الأعمال في تقييم أدائها بشكل متوازن يبرز كل الأطراف التي شاركت في تقييم الأداء؟، ما مدى إمكانية تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن؟

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية، تشخيص مشكلة البحث وتلخيصها والوصول إلى عدد من المقترحات والتوصيات، التعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على إستراتيجية المنظمة، إمكانية تطوير نموذج قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعدين هما بعد البيئة والمجتمع وبعد المورد. اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا تدرك إدارات الشركات السودانية العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية أهمية استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي، لا تستخدم الشركات السودانية العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية مقاييس الأداء المتوازن لبعد البيئة والمجتمع.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين من الدراسة الميدانية أن 60% من أفراد عينة الدراسة لهم إلمام ومعرفة بمفهوم قياس الأداء المتوازن، وأن مصدر معرفتهم يرجع إلى الدورات التدريبية التي تنظمها الشركات، تبين من الدراسة أن الشركات العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية بولاية الخرطوم تدرك أهمية استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء، تستخدم هذه الشركات المقاييس الخاصة بالبعد المالي مثل مقاييس الربحية والعائد على المبيعات، وبعد العملاء مثل مقاييس رضا العملاء، و اكتساب عملاء جدد. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية، يجب أن تتبنى الدوائر الحكومية تطبيق هذا النموذج عند تقييم أدائها.

دراسة: (رمضان ، 2011)

تمثلت هذه الدراسة في: على الرغم من وجود مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الحكومي والرقابة عليه وقياس مدى كفاءته إلا أن هذه المقاييس تفتقر إلى تحقيق الأغراض المعدة من أجلها، ويظهر هذا جلياً في زيادة عجز الموازنة وزيادة حجم الدين العام وارتفاع معدلات الإنفاق الحكومي.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الموازنة العامة للدولة في مجال الرقابة وتقييم الأداء ومدى تحقيقها للأغراض التي أعدت من أجلها، التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء في الوحدات الإدارية الحكومية ومحاولة التغلب عليها، الوصول إلى إطار عام ومتكامل يمكن من خلاله تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء لرفع كفاءة وفعالية الرقابة وتقييم الأداء في الوحدات الإدارية الحكومية.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: استخدام نظام الموازنة العامة الحالي في مجال الرقابة وتقييم الأداء لا يفي بالأغراض التي أعدت من أجلها، استخدام بطاقات الأداء المتوازن للأداء يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الموازنة العامة للدولة في مجال الرقابة وتقييم الأداء.

خلصت الدراسة إلى إثبات صحة جميع فروض الدراسة .

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: البدء في استخدام وتطبيق فلسفة الأداء المتوازن على كافة الوحدات الحكومية المصرية ، لتفعيل وتطوير دور الموازنة العامة للدولة، عقد ندوات تعريفية لبطاقة القياس المتوازن للأداء، لإبراز دورها في تطوير القطاعات الحكومية، وذلك لتأصيلها والعمل على بلورة خطوات عملها لتتناسب طبيعة كل وحدة حكومية والظروف المحيطة بها، توجيه العديد من الأبحاث لتطوير الموازنة العامة للدولة في كل مراحلها من منظور الأداء الحكومي المتوازن.

دراسة: (العاني ، 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في: إن غياب عملية الرقابة على الخطط الإستراتيجية في قطاع المصارف بشكل خاص ولما يكتنف الظروف العالمية المعاصرة من مخاطر جمة تؤدي إلى وضع تلك المؤسسات في ظروف عدم التأكد من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فقد بات لزاماً على كافة المعنيين التقصي عن الوسائل والتقنيات التي تقدم العلاج الشافي لتلك المشكلة، وعليه فإن بطاقات الأداء المتوازن تعتبر التقنية الأفضل لقياس وتقييم الأداء كونها تعتمد ليس فقط مؤشرات الأداء المالي، بل تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير المالية كبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم.

هدفت الدراسة: إلى أنها تسعى إلى تأصيل المراكز النظرية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن كونها تمثل عاملاً أساسياً ومهماً في ربط الأداء للمؤسسات العاملة مع استراتيجياتها المخططة من أجل حمايتها من التحديات التي تعصف بالمؤسسات نتيجة اعتمادها في تقييم الأداء على الأساليب التقليدية المعتمدة على البعد المالي فقط. واستعراض منهج تطبيقي متكامل لتبنى بطاقات الأداء المتوازن من قبل كافة المؤسسات في القطاع المصرفي ومؤسسات الأعمال الأخرى.

اختبرت الدراسة الفرضية الآتية: إن دلائل ومؤشرات أبعاد بطاقات الأداء المتوازن تؤدي إلى إحكام الرقابة على تحقيق الاستراتيجيات المرسومة لمؤسسات الأعمال من خلال تفاعل أربعة محاور متمثلة بالمحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور التعلم والنمو، كما أنها تحقق التوازن بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هنالك تفاوت في مقدار إجمالي كل بعد من الأبعاد، وذلك يعود إلى تقدير أهمية كل منها في تحقيق رؤية المؤسسة التي تمثل 100%، حاز بعد العملاء على النسبة الثانية التي تلت البعد المالي فكانت نسبة إجمالي البعد (30%) من الإجمالي، وبذلك ركز على خلق القيمة للعملاء الحاليين وعملاء المستقبل.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تحديد رؤية المؤسسة التي تعبر عن التوجهات التي تطمح للوصول إليها على المدى البعيد، ضرورة تحديد الخطوات الإستراتيجية اللازم إتباعها لقيادة المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها.

دراسة : (Rollins , 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية : ما هي التصورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في إبلاغ جمعية رجال الأعمال المصريين؟، كيف يتم استخدام بطاقات الأداء المتوازن في جمعية رجال الأعمال المصريين؟ ما هو الأثر الذي تتركه بطاقات الأداء المتوازن في وضع قرارات جمعية رجال الأعمال المصريين؟.

هدفت الدراسة لبحث تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة في الشؤون الخارجية والتجاري لجمعية رجال الأعمال المصريين في جامعة كاليفورنيا في سان دياغو ، سعت هذه الدراسة لبحث كيفية اتصال بطاقات الأداء المتوازن في جميع أنحاء المنظمة ، وكيفية استخدام البيانات الخاصة بها داخل المنظمة ، وكيف يتم استخدام البيانات لاتخاذ القرارات ، مع إيلاء اهتمام خاص إلى وجهات النظر الأربع لبطاقة الأداء المتوازن من قبل جمعية رجال الأعمال المصريين في جامعة كاليفورنيا سان دياغو .

خلصت الدراسة إلى أن الموظفين في المركز الأول من حيث التنظيم يجدون فوائد في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن ، ومعظم الموظفين لا يدركون مدى توافر وجدوى بيانات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن ، كما توجد فرصة لتعزيز بطاقات الأداء المتوازن باستخدام بطاقة الأداء غير المتوازنة على تحسين العمليات التجارية السنوية وعملية تقييم الأداء .

أوصت الدراسة بان قيادة جمعية رجال الأعمال المصريين تحتاج إلى التواصل بين البيانات وبطاقة الأداء المتوازن والتطبيق مع مزيد من الوضوح لجميع العاملين في المؤسسة ، وهناك حاجة إلى وجود خطة مؤسسية للاستدامة سجل الأداء المتوازن للتأكد من أنها تتجاوز الأفراد الحاليين والبيئة ، وعملية بطاقات الأداء المتوازن في جمعية رجال الأعمال المصريين لا بد أن تكون مرنة للتطور التنظيمي في

المستقبل. دراسة : (Macnab, 2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية : هل يمكن إنشاء نظام مراقبة إدارية من شأنه توفير نظام فعال لحوكمة الشركات التي من شأنها أيضاً أن تساعد في صياغة الإستراتيجية ؟، هل يمكن تكييف بطاقة الأداء المتوازن للقطاع العام غير الهلف للربح لتكون حلاً للاستخدام وبناء الإدارة المطلوبة لنظام التحكم ؟ ، هل يمكن أن تكون بطاقة الأداء المتوازن حلاً لتقييم كفاءة الاجتماعات واختبار السوق الضعيفة.

هدفت الدراسة إلي : إيجاد حل بطاقة الأداء المتوازن إلي RBGE الأكثر رسمية وفعالية ب نظم حوكمة الشركات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها خاصة فيما يتعلق بإنشاء نظام لإدارة التحكم ، التحقيق في مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن للمساعدة في حل المشكلة أعلاه ، تقييم كفاءة بطاقة الأداء المتوازن للحل الذي أسندت إليه .

خلصت الدراسة إلي نتائج أهمها : أن صياغة الإستراتيجية في RBGE غير فعالة عندما يتم مشاركة من قبل الإدارة العليا فقط بدون مشاركة القوي العاملة ، حيث لم يكن لديهم إطار لمساعدة العاملين في المستويات المعنية بتنفيذ العملية المعنية ، بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظام تحكم إداري فعال يمكن أن يوفر نظاماً فعالاً لحوكمة الشركات التي من شأنها أيضاً أن تساعد في صياغة الإستراتيجية ، يسمح نظام بطاقة الأداء المتوازن في جميع المستويات بالانخراط في عمليات صياغة الإستراتيجية ومن ثم تقييم الأداء علي التقدم الذي يقدم من أسفل إلي أعلى ومن أعلى إلي أسفل لاتصالات الإدارة والعاملين، يمكن تكييف الحل القائم علي بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات القطاع العام غير الهادف للربح إذا كانت مدعومه من قبل نظام تكاليف خاص لنظام التحكم الإداري.

دراسة (Sawalqa, at el , 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استخدام بطاقات الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية ، من منظور اقتصادي والأردن كنموذج للدول النامية والمتقدمة في منطقة الشرق الأوسط والتحقيق في استخدام وتنويع مقاييس الأداء في الدول الغربية المتقدمة في السياق الأردني . اجريا مسطاً كمياً على 168 شركة من الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم ، أعطت إضاءة عن مستوى التطبيق والانتشار والأغراض لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن وأظهرت النتائج أن 35.1% من الشركات تستخدم نموذج بطاقات الأداء المتوازن وأن 30% من الشركات لديها الاستجابة لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن، وأشارت النتائج إلي وجود تضارب في استخدام محاور بطاقات الأداء المتوازن من حيث النوع والكم مع التركيز على المحاور الأربعة الأساسية لبطاقات الأداء المتوازن.

دراسة : (Niknazar ,2011)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة علي التساؤل التالي : هل يمكن تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم فعالية الإعلان علي شكل أوزان بطاقة الأداء المتوازن الذي يقيم أربع سمات مختلفة لرسالة إعلانية في نموذج موحد .

هدفت الدراسة إلي : تصميم ABSC أن يسند إلي BSC وتوسيع نطاقها لتشمل الإعلان لقياس عناصر نجاح الإعلان والغرض من ABSC أن تكون لمساعدة المعلنين والوكالات في التغلب علي مسألة قياس المصادر المختلفة لفعالية الإعلان في وحدة متميزة الإطار.

اختبرت الدراسة الفرضية التالية : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة بسيطة يمكن استخدامها من قبل المعلنين ووكالات الإعلان لتحديد مدى فعالية جهودها.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن قياس فعالية الإعلان عملية معقدة ، وأن قياس الفعالية ممكن عند ما يكون هنالك تركيز على وجهات نظر اقل، أن التوازن بين الإستراتيجية ووسائل الإعلام والإبداع لا يمكن أن تكون معزولة بشكل منهجي ومع ذلك إذا ما تم استخدام أبعاد اقل ، يمكن التوصل إلى التوازن وبالتالي النتائج تؤكد مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لوكالات الإعلان والمعلنين.

دراسة : (Binh, 2012)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية : كيف يساهم محور التعلم والنمو في تحسين الأعمال الداخلية لعملية إنتاج الطاقة الكهروضوئية؟ ، كيف يتم تحسين الأداء في عملية الإنتاج الداخلي لتلبية توقعات ورضاء العملاء المطلوبة؟

تهدف الدراسة إلي الإجابة علي التساؤلات السابقة ، و مساعدة شركة الطاقة بترو فيتنام إلي تحسين قياس أدائها باستخدام نموذج قياس أداء شامل كأداة بطاقة الأداء المتوازن ، لتحقيق أفضل كفاءة وفعالية للمؤسسة.

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : أن هنالك مشاكل تواجه قياس الأداء بشركة الطاقة بترو فيتنام تتمثل في المعلومات في خطط الإنتاج وتقارير أداء الأعمال غير منتظمة ، ولقد أشار أكثر من 52% من المستطلعين علي التفاعل ما بين المؤشرات المالية وغير المالية التي تصور التنفيذ الذي يبدي أن المؤشرات المالية وغير مالية تعمل بشكل تفاعلي من خلال علاقة السبب والنتيجة لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أفعال تساهم في عملية قياس الأداء ، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلي تحسين الكفاءة المالية لشركة الطاقة بترو فيتنام .

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : ينبغي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة شاملة لقياس الأداء لشركة الطاقة الكهروضوئية وبالتالي ينبغي علي شركة الطاقة بترو فيتنام تنفيذ ما يلي : يجب أن يكون هنالك التزام من قبل الشركة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتين، يجب إعداد وتدريب فريق يتبنى تنفيذ وتطوير بطاقة الأداء المتوازن في شركة الطاقة بترو فيتنام ، يجب أن يكون هنالك وحدة مختصة بالشركة لبناء الإستراتيجية.

دراسة : (الغريب ،2012)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: هل تتوافر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية ؟ ما مدي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية ؟ هل يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلي ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك ؟ هل توجد معوقات تواجه البنوك التجارية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟ هدفت الدراسة إلي تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن ، كما هدفت إلي معرفة مدي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : لا تتوافر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية . لا يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية. لا توجد أهمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك . لا توجد معوقات تواجه البنوك التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وتوصلت أيضاً إلي وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، وكذلك توصلت الدراسة إلي أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلي الربط بين مقاييس الأداء وإستراتيجية المنظمة ، إلا أنه أثبتت النتائج إلي وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في البنوك التجارية الليبية في تقييم الأداء لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية. ينبغي على البنوك التجارية الليبية تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتغلب عليها، من حيث رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية لتطبيق البطاقة ، وكذلك تأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها من خلال التدريب على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة : (A.Ghoneim,2012)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية : إلي أي مدي تستخدم المنظمات غير الربحية في مصر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق فعاليتها في إنجاز مهمتها كما هي مدروسة من قبل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

هدفت الدراسة إلي : الحصول علي تصورات المستجيبين (مجموعة المخططين الإستراتيجيين) لأثر عمليات التخطيط الإستراتيجي علي فعاليتها للأداء التنظيمي وفقاً لوجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة كيفية عمليات التخطيط الإستراتيجي الرسمية يمكن أن تساعد المنظمات غير الربحية في تحسين

فعالية أدائها علي النحو المشار إليه من قبل إنجاز المهمة ، التحقق من أن عملية التخطيط الإستراتيجي يمكن أن تعزز أداء ايجابيا للمنظمات الغير هادفة للربح.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : أن هنالك علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمات الغير ربحية المصرية إذا ما قيست وفق منجية بطاقة الأداء المتوازن. هنالك علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي في منظمات الغير المصرية كما هي مدروسة من قبل بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : أن هنالك اختلافات إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي في مقابل التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية علي مدي المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ، باستثناء النتائج المالية ، حيث أسفرت النتائج أن معظم المنظمات المصرية غير الربحية لم تكن علي وعي تام ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم فعالية أداء منظماتهم.

دراسة (شعبان ، 2013)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي : هل يمكن تكييف المؤشرات المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن بما يتلاءم مع قياس الأداء الإستراتيجي بالبيئة الليبية ؟.

هدفت الدراسة إلي التعريف بوسائل التقييم الحديثة التي تواكب التطورات الهائلة في المشروعات الاقتصادية ، وعلى وجه الخصوص بطاقة الأداء المتوازن ، خاصة مع زيادة الحركة الاقتصادية التي تشهدها ليبيا في الاونة الأخيرة بنشأة سوق الأوراق المالية ودخول المستثمر الأجنبي في شركات مع المؤسسات الاقتصادية الليبية ، مثل القطاع النفطي والمصرفي ، وزيادة المنافسة في هذه القطاعات ، الأمر الذي يتطلب تطوير وسائل القياس لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية لمواكبة تلك التطورات.

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : تهتم منظمات الأعمال في ليبيا بتقييم الأداء المالي ، من خلال بعض المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الأرباح المتحققة خلال الفترة الحالية ، وقد يتم في بعض المنظمات إجراء عدد من أساليب التحليل المالي لمقارنة النتائج المالية الحالية بالفترات السابقة ، وهو ما يمكن من خلاله بمفردة تقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والبقاء في السوق.

لم يلق بعد العملاء والعمليات الداخلية وحتى فترة إعداد هذه الدراسة الاهتمام الكافي من منظمات الأعمال في ليبيا ، على الرغم من أن نجاح المنظمة وقدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في المحافظة على عملائها والنمو وزيادة حصتها السوقية في القطاعات المستهدفة يعتمد عليهما بشكل كبير لتحقيق تلك الأهداف يمكن أن تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً حاسماً وحيوياً في تقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال ، خاصة مع المزايا التي يمكن أن تحققها كنظام معلومات وتقييم شامل لكافة نشاطاتها.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :على منظمات الأعمال الاهتمام بنظم المعلومات وتطويرها خاصة توفر النظم الآلية وبتكلفة معقولة تناسب حجم المنافع التي تقدمها. نظراً لان عدداً كبيراً من منظمات الأعمال في ليبيا تعد ملكيتها عامة يجب أن يتم تقييم هذه المنظمات وفق مقاييس ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ، للمحافظة على المال العام وضمان بقائها واستمرارها خاصة مع بداية دخول منافسين من القطاع الأهلي والمستثمرين الأجانب لهذه المنظمات في الآونة الأخيرة.

دراسة : (سليحات، و الماحيد، 2013)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة علي التساؤل التالي: ما أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟

هدفت الدراسة إلي قياس أثر ممارسات إدارة المعرفة في تقييم الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم بالأردن.

اختبرت الدراسة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة في المؤشرات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم.

خلصت نتائج الدراسة: إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات الخاصة لبطاقة الأداء المتوازن في جميع أبعادها.

أوصت الدراسة : إلي ضرورة إيلاء وظيفة إدارة المعرفة مزيداً من الاهتمام من خلال عقد دورات تدريبية في كيفية استغلال المعرفة التنظيمية المتاحة داخل المنظمة وكيفية تطويرها وتنميتها لتحسين أدائها، توفير الدعم اللازم لممارسة عمليات إدارة المعرفة لتحسين الأداء من خلال استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، تكوين وتفعيل المعرفة الخاصة بالالتزامات البيئية التي تفرضها القوانين المحلية لتحسين أدائها.

دراسة : (يوسف، 2014)

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة للشركات الصناعية السودانية.

هدفت الدراسة إلي : التعرف علي مستوي الاهتمام بالإبداع التنظيمي ومستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن للإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية وما إذا كانت هنالك علاقة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن للإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية، معرفة الثقافة التنظيمية الداعمة للعلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية .

اختبرت الدراسة الفرضية التالية: أن الثقافة التنظيمية الداعمة ستلعب دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

خلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: أن أغلب المديرين يركزون علي محاور الابتكار والمحور المالي مقارنة بالمحاور الأخرى، أن هنالك علاقة داعمة بصورة جزئية بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن

والإبداع التنظيمي، أن الثقافة التنظيمية الداعمة تؤثر جزئياً على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: دراسة أسباب ضعف وجود منتجات الشركات الصناعية السودانية في الأسواق الدولية وتذليل العقبات التي تواجه تصدير المنتجات إلى الأسواق الدولية، يمكن للشركات الصناعية السودانية التي تتخوف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كل الشركة أن تطبقها على أحد الأقسام كمرحلة أولى قبل البدء بالتطبيق الكلي على جميع أجزاء الشركة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة.

مما سبق يلاحظ الباحث بأن الدراسات السابقة التي تناولت نظام بطاقة الأداء المتوازن يمكن تفصيلها في ما يلي:

1. دراسات تمثل تطور وأجيال بطاقة الأداء المتوازن وهي قدمت من قبل مؤسسي بطاقة الأداء المتوازن قدمت النموذج على أجيال متتالية وهي: دراسة (Kaplan and Norton, 1992) نظام لقياس وتقييم الأداء ، دراسة (Kaplan and Norton 1996) نظام إدارة استراتيجي ، دراسة (Kaplan and Norton 2001) نظام خرائط استراتيجي .

2. دراسات سعت إلى دمج بطاقة الأداء المتوازن مع بعض أساليب المحاسبة الإدارية وأخرى بإضافة بعد خامس أو دمج بطاقة الأداء المتوازن وهي : فاطمة رشدي سويلم 2009م ربطها مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، د. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول 2006 مع حوكمة الشراكات، دراسة د. ثائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين 2009م مع أسلوب القياس المرجعي، دراسة إزدهار مراد عوجة 2010م مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، دراسة عماد جابر رمضان 2011م مع الموازنات التخطيطية د. نادية أحمد راضي 2005م اقترحت البعد البيئي كبعد خامس.

3. دراسات تناولتها بمتغيرات مختلفة و أكدت نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مختلف

منظمات الأعمال في دول مختلفة من أنحاء العالم نذكر منها : (دراسة Michael T GeertJ.M.Braam and Canine(2003 الولايات المتحدة ، دراسة (2004) EdwinJ.Nijssen هولندا ، دراسة (2005) Robert Scapens & Other السويد ، دراسة (2006) Marvin J. Soderberg كندا ، دراسة (2010) Tze San Ong & other ماليزيا ، دراسة (2011) Fawzi Al Sawalqa& others الاردن ، دراسة د. ماهر موسى درغام و د. مروان محمد أبو فضة (2009م) فلسطين ، دراسة إسكندر محمود حسين نشوان (2011م) مصر، دراسة (2006) Taiji Abe اليابان) وبعبارة أخرى اثبت معظم الدراسات السابقة نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال باستثناء القليل منها وهنا يعزي الباحث السبب بأن تلك الدول أو المنظمات التي لم تجد نجاحاً في

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرجع إلى نقص الخبرات المهنية أو قلة المعرفة والتدريب الكافي لفهم نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

يتفق الباحث مع الدراسات السابقة على أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة وناجحة لتقويم الأداء وتحقيق الاستراتيجيات والأهداف المنشودة في المدى القصير والطويل بمنظمات الأعمال وتبين ذلك من خلال الدراسات التطبيقية في العديد من الدول المتقدمة والنامية.

يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة الآتي:

1. اقتصر على محاولات تحليلية وفلسفية ونظرية دون الاهتمام بالتطبيق العملي في تنظيمات الأعمال باستثناء القليل منها.
 2. انحصر البعض منها في دراسة جوانب محددة لوظائف بطاقة الأداء المتوازن ، وأيضاً العديد من الدراسات السابقة اتجهت في مسار يختلف عن دراسة الباحث وذلك باستخدام أو دمج أكثر من أسلوب في عملية قياس وتقويم الأداء (التكاليف على أساس الأنشطة ، القياس المرجعي وإدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات) ، الأمر الذي يجعل عملية القياس والتقييم أكثر تعقيداً وصعوبة.
 3. أخرى ذهبت في اتجاه آخر وهو دراسة المشاكل والصعوبات التي تحد من استخدام بطاقات الأداء المتوازن.
 4. أن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن دون إضافة أبعاد أخرى إلا القليل منها سعي لتطوير وتحسين بدمج (البعد البيئي ، والبعد الاجتماعي).
 5. تناولت معظم الدراسات السابقة استخدام بطاقة الأداء المتوازن على منظمات الأعمال بصفة عامة (سواء كانت صغيرة أو كبيرة تجارية أو خدمة) وفي دول متقدمة مثل الولايات المتحدة و الدول الأوروبية ودول شرق آسيا والشرق الأوسط ، دون التطرق إلى تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على منظمات الضمان الاجتماعي.
 6. معظم الدراسات السابقة تناولت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها وتطورها من خلال ثلاثة أجيال دون التطرق للجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن.
- تتميز دراسة الباحث عن الدراسات السابقة :
1. بأنها تناولت الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على إدخال البعد البيئي والبعد الاجتماعي بمنظومة بطاقة الأداء المتوازن واقتراح البعد الاجتماعي كبعد سادس ، حتى تتم عملية قياس وتقويم الأداء بصورة شمولية تغطي كافة أوجه نشاطات المنظمة وتحقق قيمة طويلة الأجل .
 2. بأنها من الدراسات التطبيقية الحديثة في المنظمات الحكومية وعلي وجه الخصوص بصناديق الضمان الاجتماعي بالسودان التي تبحث عن اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء ومعرفة مدى إدراك إدارة الصندوق القومي للمعاشات لأهميتها .
 3. إضافة بعد الأداء الاجتماعي كبعد سادس بمنظومة الأداء المتوازن لتحسين وتطوير عملية تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات وفق إطار شمولي.

الفصل الأول

بطاقة الأداء المتوازن

سيتناول الباحث في هذا الفصل المحاور التالية : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، أجيال بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، الأبعاد والاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن ، وأهمية بطاقة

الأداء المتوازن ، ومكونات بطاقة الأداء المتوازن، ومزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن، و انتقادات بطاقة الأداء المتوازن، و خصائص بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وتطور بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني : خصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وتطور بطاقة الأداء المتوازن

حصلت في السنين الأخيرة تطورات كبيرة ومستمرة في الأسواق أدت إلى حالة من المنافسات الحادة بين منظمات الأعمال في القطاع الإنتاجي والخدمي ، وأدت إلى ضرورة تمايز المنتجات بتحسين إما النوعية أو الكلفة ، أو الدخول في أسواق جديدة والحصول على حصص سوقية إضافية وباستمرار الدفاع عن موقع الشركة في أسواقها . وتماشياً مع هذه التطورات والتغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال المحيطة بمنظمات الأعمال ، فقد ظهرت الحاجة الماسة إلى مقاييس تقويم أداء جديدة تتلاءم مع هذه التغيرات السريعة ، تمكن الوحدات الاقتصادية من تحديد مدى قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها الموضوعة مسبقاً والمحددة بصورة واضحة ، ومن ثم الأهداف العامة النابعة من هذه الإستراتيجية والمستمد منها الأهداف التشغيلية ، لتنفيذ المهام ، التي يجب إن تكون جميعها قابلة للفهم والقياس والتحقق من قبل جميع العاملين في المنظمة المعنية . حيث أن مقاييس الأداء المالية لوحدها أصبحت غير كافية ولا تعبر عن كافة أركان النشاط ، وتعطي صورة غير واضحة عن مستوى الأداء لمنظمات الأعمال ، لذا لابد من تلبية حاجة الإدارات ولضمان نجاح إدارة أنشطة المنظمة من خلال استخدام مؤشرات تقويم الأداء غير المالي ، فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي ، والموازنة بينها للتوصل إلى مدى تحقيق منظمات الأعمال لإستراتيجيتها وحجم موقعها التنافسي وموقفها من العملاء والموردين .

لذلك برزت الحاجة إلى ظهور أساليب إدارية أخرى تمكن المنظمة من الحصول على صورة كلية وشمولية لتفاعل أجزائها بعضها بعضاً وفهم سلوكها الإداري بصورة متكاملة لإعطاء صورة شاملة وواضحة عن صحة أداء المنظمة . ومن هذه الأساليب الحديثة لقياس وتقويم أداء المنظمة وإدارتها بصورة شاملة ما يعرف بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card (BSC). الذي اعتمدته العديد من كبريات الشركات العالمية لقياس وتقويم أدائها والتأكد من تنفيذ إستراتيجياتها ، حيث إن النظرة الحديثة لتقويم الأداء تعتمد على إن منظمات الأعمال تعمل على خدمة العملاء ولرضائهم، فهو عنصر أساسي في عملية تقويم الأداء ، حيث يبحث العميل وباستمرار عن السلعة ذات الجودة العالية وعندما تتوفر البدائل وبنفس الجودة فهو يبحث عن السعر الأقل بالتأكيد . وهنا يأتي دور تقويم الأداء في قياس مدى تحقيق المنظمة لرغبات عملائها أولاً . فضلاً عن تحقيق المنظمة لأهدافها الأخرى النابعة من إستراتيجيتها . ومن الناحية الأخرى فإن ، تقويم الأداء المعاصر وتحديداً الذي يستند إلى مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يعطي للركن المالي الأهمية التي يجب أن توجه له ، فهي تبقى من مكونات البطاقة المهمة ، إلا أنه يضيف لها مؤشرات فهم العملاء والمنافسين . فضلاً عن الاهتمام بالمنتجات المنافسة والأنظمة الداخلية لعمليات الإنتاج والموردين والاهتمام بعملية النمو والتطور والإبداع ، لتصب جميع هذه المؤشرات لتقويم

الأداء وبالتالي يتم تحديد مستوى أداء المنظمة الكامل لمحاولة تحسينه والدخول في عملية التحسين المستمر لأداء جميع نواحي أنشطة المنظمة فضلاً عن النجاح في تحقيق أهدافها والبقاء في الأسواق .

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة تقويم الأداء المتوازن Balanced Scorecard إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقويم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف .

لقد تعددت التعريفات التي تعرضت لبطاقة التقويم المتوازن للأداء نظراً لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن ومن هذه التعريفات ما يلي: عرفها Robert S. Kaplan and David P. Norton بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم. (Kaplan and. Norton ,1992: 71).

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارة يمكن المديرين التنفيذيين والمديرين لرسم أهدافهم الإستراتيجية على مجموعة من مقاييس الأداء المرتبطة بالمحاور الأربعة ، والمعروفة بمحاور المالية ، والعملاء ، والتعلم والنمو والعمليات الداخلية (Plant et al,2003:) .

أيضاً عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي ، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة ، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة (عبد الملك، 2006: 95)

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقويم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال ، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء (زغول، 2003: 324).

عرفت أيضاً بأنها نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية ، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة. حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الإدارية ، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف (قوصيني، <http://www.hrdiscussion.com>).

عرفت بأنها نظام للإدارة وليس أداة للقياس يعتمد بشكل أساسي على الخطط الإستراتيجية وصياغة الأهداف ومؤشرات القياس في ضوء تلك الخطط ، كما يساعد في رسم مهام المنظمة بالإضافة إلى إعتماده على مؤشرات متنوعة للقياس سواء أكانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل أو مالية أو غير مالية (سمرة، 201: 396).

عرفت هي أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات المختلفة ، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في هذه الوحدات ، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة ، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة(عبد العزيز ،2003: 246).

كما عرفت على أنها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد ، وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة الأجل(حسن، و نور،2005: 21). عرفت بأنها نظام إدارة استراتيجي لإنشاء التواصل التنظيمي في رؤية ورسالة وإستراتيجية لأصحاب المصلحة والموظفين ، لمواءمة العمل اليومي مع الإستراتيجية.

يعرفها معهد القياس المتوازن للأداء بأنها نظام للتطوير الإداري وليس فقط نظاماً للقياس ، يقوم بتوضيح رسالة ورؤية وإستراتيجية المنظمة ، وترجمة ذلك إلى أحداث وتصرفات ، لتوفير دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال ، لإحداث تحسين مستمر في الأداء على المستويين الإستراتيجي والتشغيلي (عبد الصادق ،2007: 30).

عرفت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هو نظام إدارة الإستراتيجية التي تهدف إلى توضيح الإستراتيجية وترجمتها إلى أفعال ، ويستخدم كأداة لتقييم وإدارة الأداء التنظيمي (M. Braam and J. Nijssen,2004:349).

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارة (ليس فقط نظاماً للقياس) تمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وتترجمها إلى العمل ، وتزود المديرين التنفيذيين بإطار شامل يترجم أهداف المنظمة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء(4: Bernard, and, Alexandru,2005). عرفت بأنها أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت . وتعد نظاماً إدارياً وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها ، حيث يوازن هذا النظام بين الجوانب المالية ، ورضاء العملاء ، وفاعلية العمليات الداخلية ، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح ، وسواء كانت خدمية أو صناعية ، حكومية أو غير حكومية ، صغيرة أو كبيرة(محمد، 2012: 204).

عرفت أيضاً بأنها أداة إدارة تعمل علي تزويد كبار المديرين التنفيذيين بمجموعة شاملة من المقاييس لتقييم الأداء بالمنظمة وقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Smith,2007:166).

عرفت بأنها مجموعة من المقاييس التي اشتقت من إستراتيجية المنظمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، وتعمل كأداة اتصال وتواصل بين القيادة والمستخدمين وأصحاب الحصص الخارجيين ، وتستخدم كنظام لقياس الأداء ونظام إدارة إستراتيجي وكأداة للاتصال والتواصل (Niven, 2002:12) تستخدم كنظام شامل يعمل على قياس الأداء وإدارة الإستراتيجية والعمل على الاتصال والربط. حيث بين الشكل رقم (1/1/1) التالي المفاهيم الثلاثة التي حددها Niven Paul R وذلك على النحو التالي:

شكل (1/1/1)

مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن



Source: Paul Rm Niven, 2002. **balanced scorecard step by step: Maximizing performance and Maintaining results**, (New York John Wiley & Sons, Inc, ,P 12.

يتضح الباحث من الشكل رقم (1/1/1) بأن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم في ثلاثة أنظمة إدارية تمكن تنظيمات الأعمال من تحقيق أفضل النتائج إذا تم استخدامها بصورة جيدة.

يستنتج الباحث من التعاريف السابق بأن بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في الآتي :

1. توفر مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية و تعطي صورة ورؤية شاملة عن أداء المنظمة.
2. نظام إدارة يمكن تنظيمات الأعمال من رسم الأهداف الإستراتيجية إلي مجموعة من المقاييس.
3. تعدد المحاور وهي (المالية، العملاء ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو).
4. تعتبر نظاماً إدارياً يستخدم لتوضيح الرؤيا والإستراتيجية وترجمتها إلى أفعال.
5. توفر نظاماً للتغذية المرتدة مما يؤدي إلى تحسين النتائج والأداء.
6. ترجمة الرؤية والرسالة إلي أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية.
7. ترابط الأهداف الإستراتيجية بالعملية الإدارية.
8. تعتمد علي الخطط الإستراتيجية وصياغة الأهداف ومؤشرات القياس ورسم المهام.

9. تستخدم لتوصيل ونقل الإستراتيجية إلى الوحدات والمستويات المختلفة.
10. توفر نظام للتواصل التنظيمي و مواءمة العمل اليومي مع الإستراتيجية.
11. توفر دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية للمنظمة.
12. تعمل على تحسين الأداء في المستوي الإستراتيجي والتشغيلي.
13. توفر إطاراً شاملاً يترجم أهداف المنظمة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
14. تعتبر خطة إستراتيجية لتقييم وخلق التوازن بين محاورها ويمكن استخدامها في جميع أنواع المنظمات بمختلف أنشطتها وطبيعتها.

مما سبق يعرف الباحث بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام شامل يمكن استخدامه في جميع منظمات الأعمال المختلفة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح ، وسواء كانت خدمية أو صناعية ، حكومية أو غير حكومية ، صغيرة أو كبيرة ، بغرض تقويم الأداء وإدارة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي وكنظام لإدارة الأداء) يحقق العديد من الاستخدامات والمزايا التالية:

1. ترابط وتكامل مقاييس تقويم الأداء المالية وغير المالية من خلال أربعة محاور أساسية وهي (البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو).
 2. يحقق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية قصيرة الأجل وطويلة الأجل .
 3. يعمل علي ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وتحويلها إلي نشاطات وأهداف تشغيلية قابلة للقياس.
 4. تسهيل عملية الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال وسائل الاتصال التي تعمل المنظمة على تفعيلها .
 5. تستخدم كنظام للسيطرة علي كل من السلوك التنظيمي والأداء.
 6. تحقق عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية.
 7. تساعد على التخطيط وتحديد الأهداف وضبط ومراقبة النمو المؤسسي.
 8. تساعد التغذية لعكسية علي التعلم التنظيمي.
 9. تستخدم لتكييف الإستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المنظمة.
 10. أنه يتم استخدامها في جميع أنواع المنظمات بمختلف أنشطتها وطبيعتها.
- نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها:**

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات (إدريس ، الغالي، 2009: 141-144).

إن التطور الحاصل في عمل منظمات الأعمال وازدياد حدة المنافسة يتطلب من إدارات تلك المنظمات الاهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه

الشمولية. لهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال منظمات الأعمال في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المنظمة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح.

لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء النقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي ، فهي مدخل منسجم مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة ومصاحب لمداخل أخرى كثيرة انعكست بشكل إيجابي لتعطي هذه زخماً وأهمية في الممارسة الإدارية. و إذا ما تم الرجوع إلى أصل بطاقة الأداء المتوازن ، فإنه يمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين في العديد من الشركات في بداية التسعينيات من القرن الماضي. ويعتبر كل من Robert S. Kaplan & David P. Norton أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطويرها وأسسها التي جاءت مترامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي

إن أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في شركة Analog Devices ، عام 1987م، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المدخل السابقة لفحص وقياس الأداء. لقد شملت هذه جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل ، وجودة ودورة العمليات التطبيقية ، وفعالية تطور منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية. إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة ، وخاصة بطاقة التقييم المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من Robert S. Kaplan and David P. Norton في العام 1992م . إن فكرة بطاقة التقييم المتوازن للأداء أتت من الأفكار حول لوحة القيادة في السيارات أو الطائرات ، فمثلاً إن التصور بالداخل إلى غرفة السيارة وملاحظة وجود جهاز واحد فقط للقياس. فكيف يمكن الشعور حول القيادة في السيارة بدون وجود مؤشر لدرجة حرارة السيارة أو بدون وجود مؤشر لكمية الوقود الموجود في السيارة. إن المدراء يعتبرون مثل قائدي السيارات ، إذن إن الخوض في منظمات اليوم من خلال البيانات التنافسية المتعددة يعتبر معقداً بشكل كبير وعليه ، يحتاج مديري منظمات الأعمال إلى مجموعة من المؤشرات عن أعمالهم بغية معرفة مستوى أدائهم. إن ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن جاء عبر تضافر جهود عديدة ورغبة لدى منظمات رائدة في تطبيق هذه الأفكار الجديدة دون تردد باعتبارها أفكار مهمة تعطي مردودات إيجابية لعمل منظمات الأعمال.

يرجع ظهور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن إلى سببين رئيسيين: (Kaplan, and Norton, 2001: 87-89) أولاً : الافتقار إلى أسلوب شامل يدمج بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة مترابطة و متوازنة، فقبل ظهور بطاقة الأداء المتوازن كانت النظم التي تستخدم المقاييس غير المالية تكتفي بتجميع هذه المقاييس على شكل قائمة تدقيق تحتوى على عدد من المقاييس يمكن تتبعها من قبل المديرين للعمل على تقويم الأداء باستخدام هذه المقاييس ، ولكن مع بطاقة الأداء المتوازن تم تنشيط دور المقاييس غير المالية من مجرد قائمة تدقيق تشغيلية إلى نظام متكامل لتطبيق الإستراتيجية .

ثانياً : التحول إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة ، حيث كانت المنظمات في عصر المنافسة الصناعية في القرن التاسع عشر وحتى القرن العشرين ، تحقق مزاياها التنافسية من استثمار وإدارة أصولها المادية (الملموسة) مثل المخزون ، والتجهيزات ، وكان القياس المالي كافياً في ذلك الوقت ، ولكن مع نهاية القرن العشرين أصبحت الأصول غير الملموسة المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة ، مما أدى إلى تحول استراتيجيات خلق القيمة من إدارة الأصول الملموسة فقط إلى الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة ، وهى استراتيجيات تسعى إلى تطوير الأصول غير الملموسة للمنظمة وتتضمن الاستفادة من العلاقات مع العملاء ، والجودة ، والمنتجات ، والخدمات المبتكرة ، ومهارات العاملين ، وتكنولوجيا المعلومات(عبد الفتاح ، 2011 : 25-26).

قد ظهر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على أنه الحل الأمثل لهذه المشكلة ، بسبب قدرته على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لقياس وتقويم الأداء. حيث يضيف بعض الكتاب أسبلاً أخرى إلى ظهور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن منها ما يلي(العمرى، 2009: 14) :

1. ظهور ثروة تكنولوجيا في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي النشاط بالمنظمة ابتداء 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 لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة بسرعة ودقة فائقة.

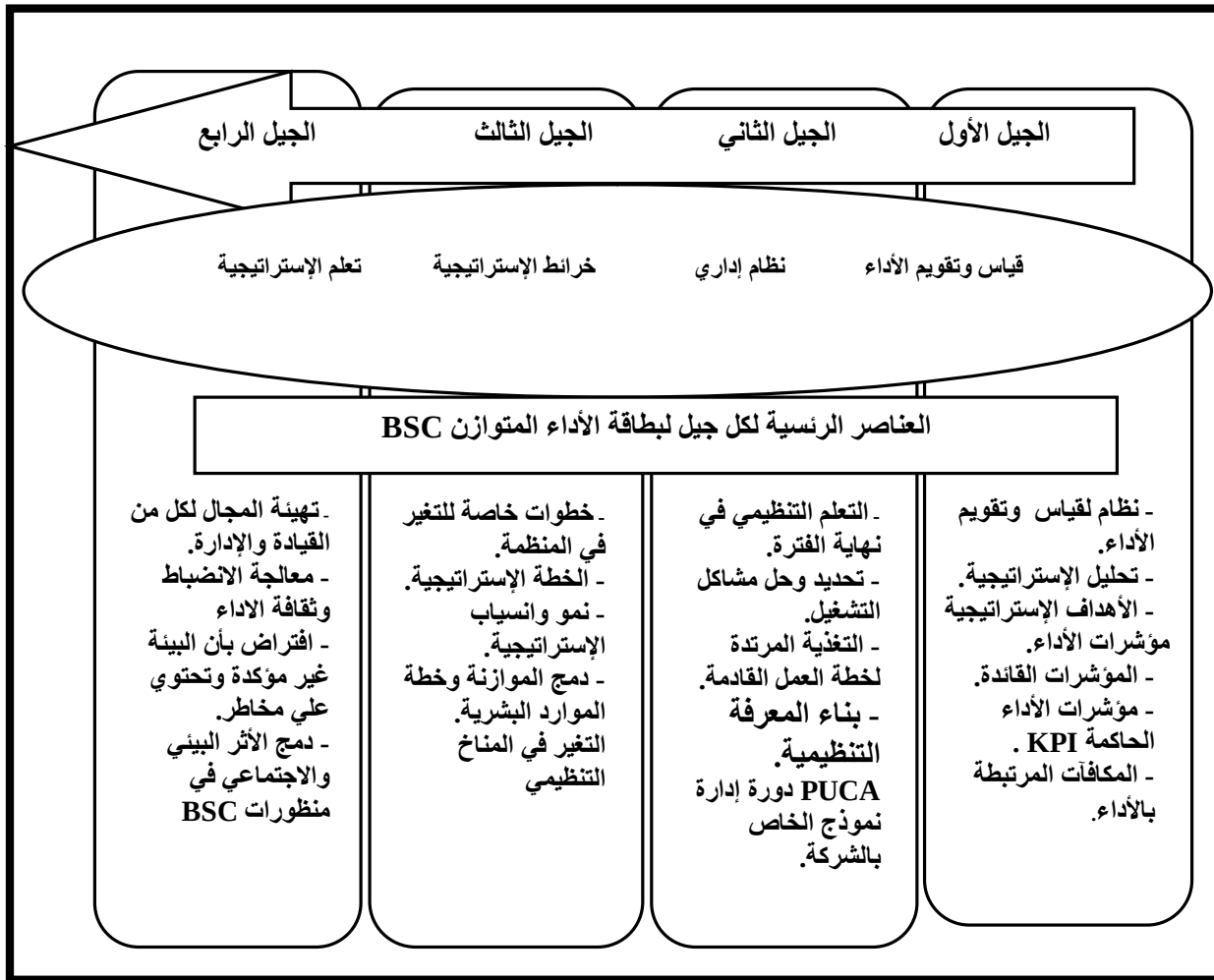
2. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة ، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل ، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر Continuous Improvements في الجودة، وتقديم منتجات وخدمات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار(أبو قمر ، 2009: 35).

مما سبق يري الباحث أنه قد ترتب على كل هذه المتغيرات ظهور انتقادات كثيرة لنظم وأساليب تقويم الأداء التقليدية التي أصبحت غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء ، وهي غير فعالة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الضعف ونقص الكفاءة ، وغير كفاء في توجيه الإدارة و إرشادها لكيفية تحسين أدائها وتنفيذ إستراتيجيتها في بيئة الأعمال الحديثة بما يؤمن لها الاستمرارية والمحافظة على مركزها التنافسي بين تنظيمات الأعمال الأخرى.

أجيال بطاقة الأداء المتوازن:

منذ تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة تقوم على أساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية التي تركز على اعتبارات الأداء الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال هنالك العديد من التغيرات الايجابية التي أدت إلى زيادة قيمة هذه الأداة الإستراتيجية ، ونظراً للتطورات السريعة المتلاحقة لهذه الأداة، فقد تم تقسيم أجيال لتطورها إلى أربعة أجيال واضحة المعالم انطلاقاً من الخصائص المميزة لكل جيل، حيث يضيف الجيل اللاحق مجموعة من الخصائص إلى الجيل السابق عليه حتى وصلنا إلى الجيل الأخير، حيث يوضح الشكل رقم (2/1/1) أجيال بطاقة الأداء المتوازن والعناصر المكونة لها وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (2/1/1)
أجيال بطاقة الأداء المتوازن



Source: Morisawa, T,2002, "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April .

يتضح للباحث من الشكل السابق أن بطاقة الأداء المتوازن مرت بأربعة أجيال خلال الثلاثة عقود الماضية مما يفسر مرونة تلك الأداة أو النموذج وقابليتها للتطوير والتجديد متى ما أدت الحاجة للتطور حيث ينتج ذلك من تغلب بيئة الأعمال وشدة المنافسة في السوق والتقدم السريع والهائل لتكنولوجيا المعلومات ، مما يحتم على المنظمات مواكبة تلك التطورات بقرض المحافظة على الموقع التنافسي للمنظمة والقدرة علي الاستمرارية ، السبب الذي يقتضى بتطوير الأساليب الإدارية المتبعة من قبل تلك المنظمات. وفيما يلي عرض لهذه الأجيال :

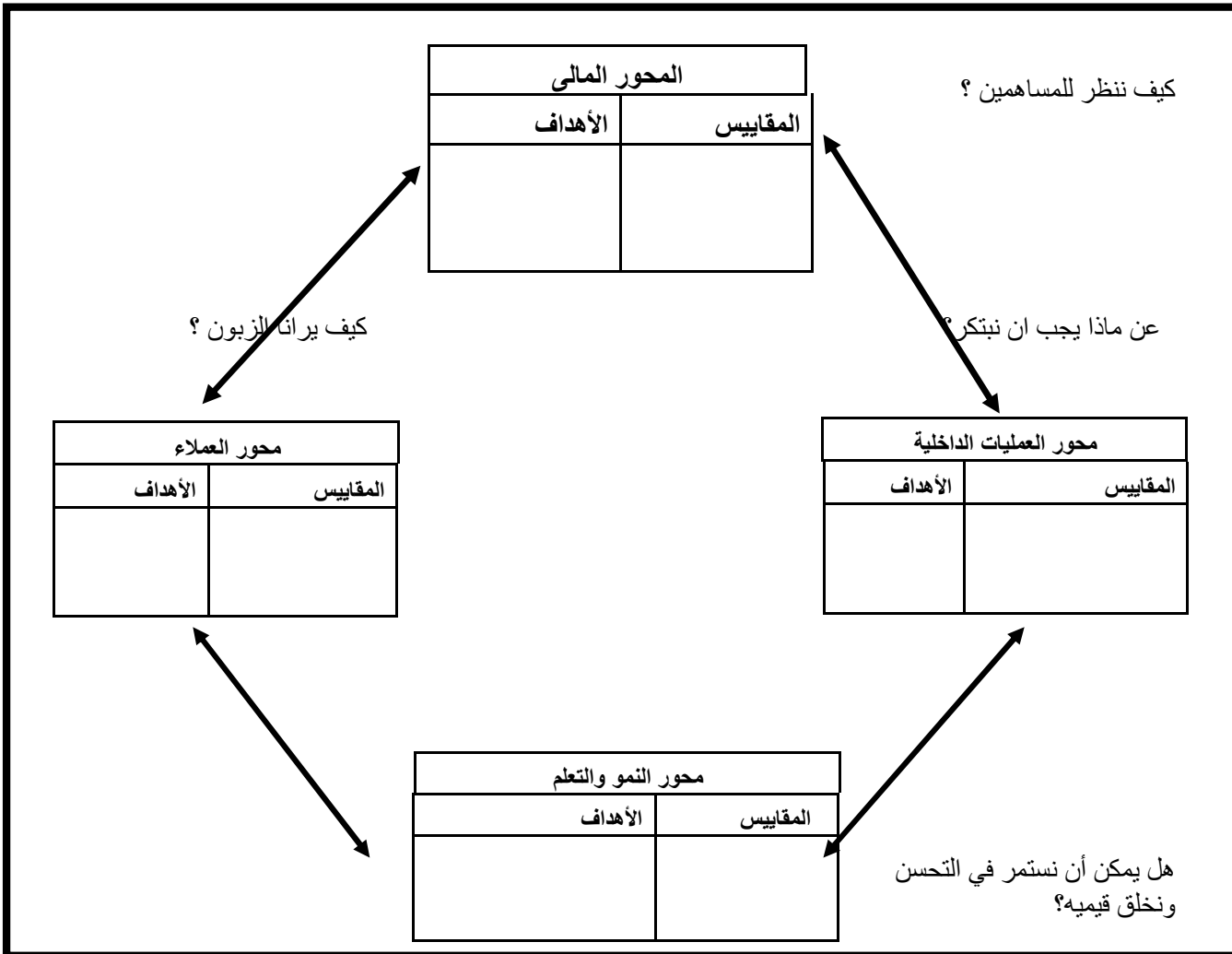
الجيل الأول : قياس وتقويم للأداء

تتحد ملامح الجيل الأول من أجيال بطاقة الأداء المتوازن في الخصائص التالية:

1. تقوم مقاييس الأداء في هذا الجيل على أربعة أبعاد هي الأداء المالي ، العلاقات العملاء و العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم(زغلول،2006: 16-17)
 2. يتم في هذا الجيل المزج بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية بمعنى مزج المؤشرات التاريخية التابعة بالمؤشرات المستقبلية الأساسية وتشير المؤشرات التاريخية التابعة إلى مقاييس التغذية العكسية للأداء المالي حيث تشير المؤشرات المستقبلية الأساسية إلى مسببات القيمة في المدى الزمني طويل الأجل.
 3. في هذا الجيل تكون المقاييس المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي محدودة العدد تتراوح هذه المقاييس بين 15 إلى 20 مقياساً .
 4. ترتبط المقاييس في هذا الجيل بأهداف إستراتيجية محددة نابعة من إستراتيجية التنظيم إذا كان هادفاً إلى تحقيق الربح أو من رسالته إذا كان غير هادف إلى تحقيق الربح وتشير الإستراتيجية والرسالة إلى الغرض الأساسي لوجود أي تنظيم ويضاف بعد آخر لمفهوم الإستراتيجية والرسالة وهو بعد القيمة بمعنى كيف يضيف التنظيم قيمة لكل الأطراف ذات العلاقة في سعيه نحو تحقيق الغرض الذي قام من أجله.
 5. قيام علاقة السبب والنتيجة في مقاييس الأداء المتوازن حيث يتم عرض علاقة السببية بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن.
 6. اختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا لمنظمات الأعمال وبصورة تعكس أهمية كل من توافر المعلومات الإستراتيجية ودعم الإدارة العليا لتوصل المعلومات الإستراتيجية التي يمكن أن تتدفق من و إلى بطاقة الأداء المتوازن.
- هذا فيما يتعلق بالخصائص والميزات أما فيما يتعلق بالانتقادات الموجهة إلى الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن فالجدير بالذكر هنا أن هذه الانتقادات يتم الاعتماد عليها في تطوير وصياغة ملامح الجيل الثاني و ليست هنالك انتقادات وإنما هي صعوبات في عملية تصميم قياس الأداء ويمكن إرجاع هذه الصعوبات إلى ثلاثة مصادره وهي:

1. عدم وجود تعريف واضح لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وقد أدى ذلك إلى تعدد في مسميات المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (بلاسكة، 2012: 20).
2. غموض علاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن حيث تم عرض علاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين المحاور لبطاقة الأداء المتوازن دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط وهو الأمر الذي تمت معالجته فيما بعد من خلال خرائط الإستراتيجية.
3. عدم اختيار المقاييس المناسبة سواء أكانت مقاييس نواتج أو مقاييس أداء ويجب التركيز على عدد محدود من المقاييس الأكثر ملاءمة لأغراض إعداد التقارير المتعلقة بالأداء الاستراتيجي لكل بعد من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها قياس الأداء المتوازن.
4. حيث يوضح الشكل رقم (3/1/1) التالي المحاور الأربعة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (3/1/1)
المحاور الأربعة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P. January–February 1992 ,**The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review . P.72.

يتضح للباحث من الشكل (3/1/1) أن ملاح الجيل الأول تتمثل في أربعة أبعاد يحتوي كل بعد منها على مجموعة المقاييس والأهداف لتجيب على السؤال الذي يتعلق بكل بطاقة من بطاقات الأداء المتوازن.

الجيل الثاني : نظام إدارة إستراتيجي

تحددت ملامح الجيل الثاني في ثلاث خصائص مستمدة من محاولة معالجة الانتقادات الموجهة إلى الجيل الأول والمتمثلة في الصعوبات المرتبطة بتصميم المقاييس وهذه الخصائص هي (زغلول، 2006: 17) :

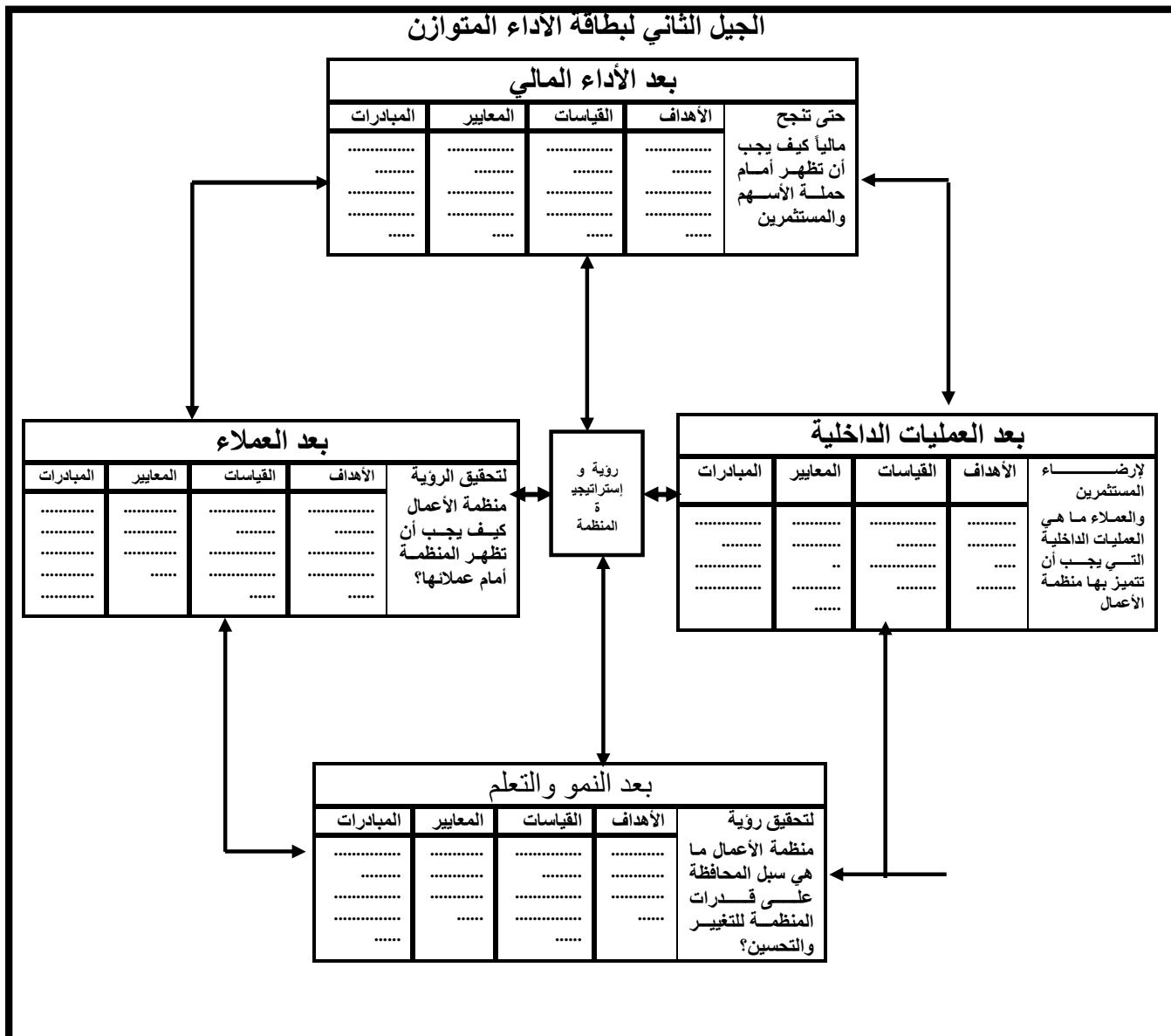
أولاً :إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي الموقفي Attitudinal Approach كأساس لاختيار المقاييس الملائمة. اقترح أصحاب فكرة بطاقة الأداء المتوازن Kaplan (1992 & Norton) مبدئياً المدخل الوصفي الموقفي لاختيار المقاييس الملائمة مثلاً لكي تنجح مالياً كيف تبدو أمام حملة الأسهم ؟ كيف يرانا العملاء ؟ بماذا يجب أن نتفوق ؟ هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ بعد مرور الزمن اتضح أن هذا المدخل يمثل نقطة ضعف واضحة في اختيار المقاييس الملائمة لذلك تم استبداله بمفهوم الأهداف الإستراتيجية لاختيار المقاييس الملائمة حيث أن الهدف الاستراتيجي يعطي تبريراً مقنعاً لاختيار مقياس ما عن غيره من المقاييس البديلة المتضمنة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً : استخدام نماذج الربط الاستراتيجي أو خرائط الإستراتيجية Strategic Linkage Models عرض (Kaplan & Norton 1992) مفهوم السببية باعتباره أحد المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها الأداء المتوازن من خلال الربط بين الأبعاد الأربعة للمقاييس واقترحاً أن علاقة السببية يجب أن تكون بين مقاييس مسببات الأداء التي تعكس المقاييس المستقبلية ومقاييس النواتج التي تعكس المقاييس التاريخية التابعة وفي سبيل تبرير منطقية علاقة السببية بين المقاييس قدماً (Kaplan & Norton) مفهوم نماذج الربط الاستراتيجي الذي يقدم تبريراً منطقياً لدعم علاقة السببية بين المقاييس. ويترتب على عملية منطقية علاقة السببية بين المقاييس. ويترتب على عملية تبرير منطقية علاقة السببية التأكيد على عملية التوثيق عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن والتي من خلالها يتم العرض التوضيحي للروابط ليس فقط بين المقاييس المختلفة وإنما أيضاً بين الأهداف الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتم تقديم وصف لهذه الروابط بين المقاييس ووصف لهذه الروابط بين الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال نماذج الربط الاستراتيجي التي أطلق عليها فيما بعد خرائط الإستراتيجية (Lawrie and Cobbold 2004: 3-5).

ثالثاً : تصميم نظم التقرير البرمجية لبطاقة الأداء المتوازن: تتطلب عملية صياغة وتشغيل مقاييس الأداء المتوازن بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لاستخدام نظم التقرير البرمجية Software

Reporting Systems لتقدم عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الاستراتيجي ثم ربط النظام لياً بمسارات تدفق المعلومات سواء من أعلى إلى أسفل مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية أو النواتج المرغوبة والقيم المستهدفة أو من أسفل إلى أعلى مثل البيانات المتعلقة بالقياس والتقارير اليومية وعمليات المسح واستطلاع الرأي الأمر الذي يساعد على التشخيص السريع للمشاكل التي يمكن أن تحدث وتقديم العلاج المناسب لها. الشكل رقم (4/1/1) يوضح المحاور الأربعة للجيل الثاني وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (4/1/1)



Source: : Kaplan, Robert S. and Norton, David P,1996. "Linking the balanced scorecard to strategy". California Management review, 39 :P. 76.

يتضح للباحث من الشكل السابق أن الجيل الثاني عمل على إضافة وتطوير العديد من المهام لبطاقة الأداء المتوازن جراء الانتقادات التي وجهت إليها في الجيل الأول، التوسع في مفهوم مكونات البطاقة بإضافة القيم المستهدفة والمبادرات إلى جانب الأهداف والمقاييس، وربط جميع الأبعاد بالرؤية الإستراتيجية من خلال تقوية علاقة السبب والنتيجة .

الجيل الثالث : خرائط الإستراتيجية

يعرف الجيل الثالث بما يسمى بخرائط الإستراتيجية Strategy Maps ، على أساس أنه لا يمكن تطبيق مقاييس الأداء المتوازن باعتباره أداة لإدارة الإستراتيجية دون خرائط الإستراتيجية باعتبارها وصفاً لإستراتيجية نابعة من رؤية أو رسالة واضحة لتنظيمات الأعمال .

وبجانب الخصائص التي افرزها كل من الجيل الأول والثاني لبطاقة الأداء المتوازن تحددت ملامح الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص التالية (Cobbald, I. & Iawrie,G.2002: 3):

أولاً : استحداث قائمة الغايات : تمثل قائمة الغايات Destination Statement وصفاً مكتوباً يعكس وضع تنظيم الأعمال في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحققها بنجاح ، ومن ثم فإن قائمة الغايات تمثل أداة لربط النهايات بالبدايات أو النتائج بالمقدمات خلال المدى الزمني طويل الأجل ، فهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تصور الأهداف الإستراتيجية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي.

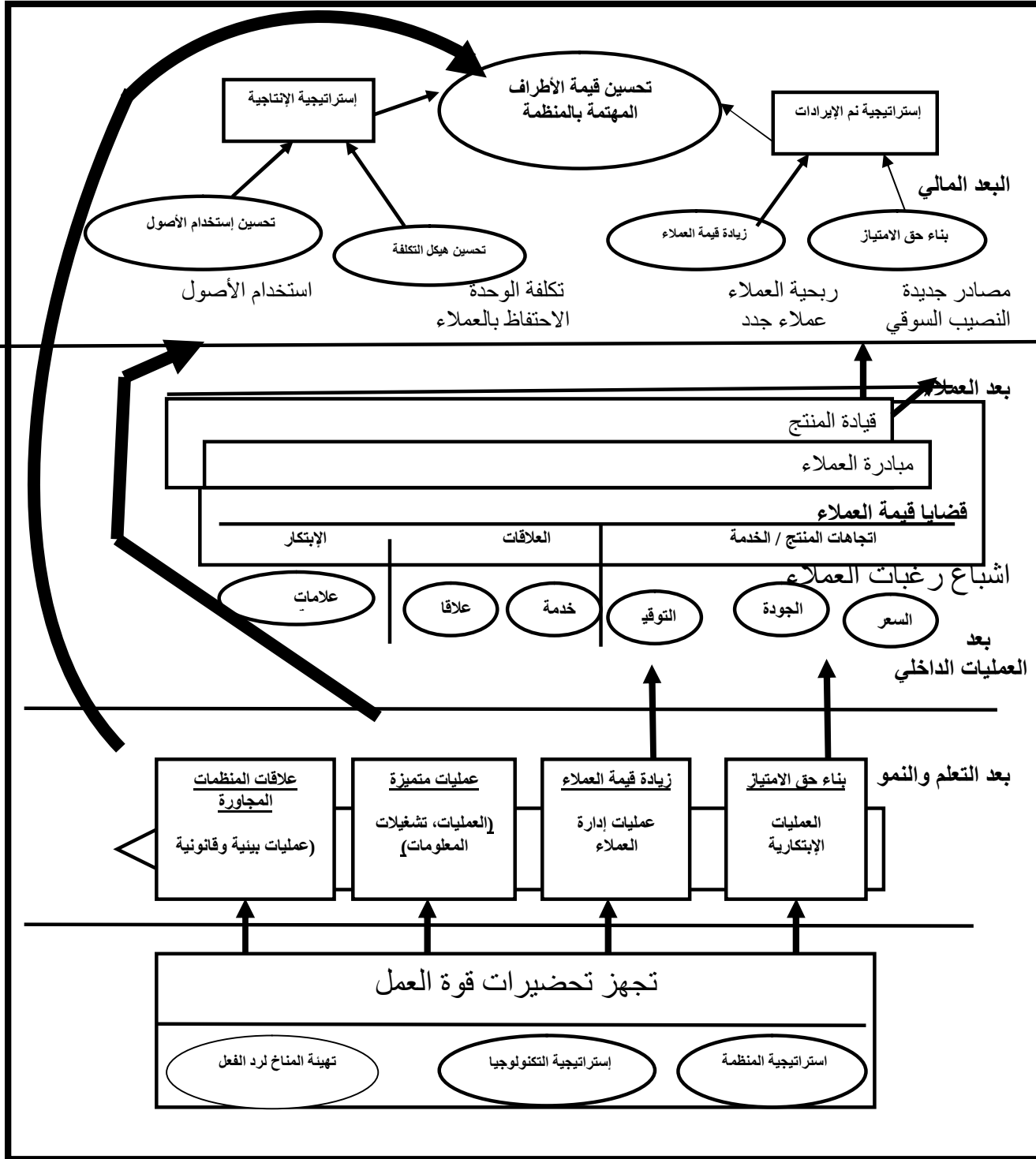
ثانياً : التركيز على نماذج الربط الاستراتيجي ثنائية الأبعاد : Two Perspectives Strategic Linkage Models على أساس دمج كل من بعد الأداء المالي وبعد العلاقات مع العملاء في جانب واحد أطلق عليه Outcome Perspective ، وأيضاً دمج بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم في جانب واحد أطلق عليه Activity Perspective .

ثالثاً : استخدام مكتب إدارة الإستراتيجية : أضاف Kaplan & Norton خاصية جديدة للجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن وهي إنشاء وحدة إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي تتبع لمجلس الإدارة مباشرة أطلق عليها مكتب (وظيفة) إدارة الإستراتيجية Office of Strategic Management لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية (زغلول، 2006: 18).

تلا ذلك مرحلة جديدة ضمن مراحل تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن تمثلت في التركيز على دور البطاقة التكاملية والتوافقي بين إستراتيجية المنظمة وعملياتها التشغيلية ، وهو ما يُعرف باصطفاف المنظمة. واستلذاً إلى ذلك التطور قُدمت بطاقة الأداء المتوازن على أنها المحرك التنظيمي الأساس في تنفيذ إستراتيجية لمنظمة ، وفي الوقت ذاته كأحدى أهم مقدراتها التنظيمية ، وقد حدث مؤخراً

تطور في مفهوم البطاقة يوثق الصلة بينها وبين كل من إدارة المخاطر والقيادة والكفاءة التنظيمية
الشكل رقم (5/1/1) يوضح خرائط الإستراتيجية للجيل الثالث (القحطاني ، 2012:3).

شكل رقم (5/1/1)
خرائط الإستراتيجية الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



Sours: : Kaplan, Robert S. and Norton, David P, March 2001, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I**, Accounting Horizons Vol. 15 No. 1,P.92.

يتضح للباحث من الشكل رقم (5/1/1) أن الجيل الثالث (خرائط الإستراتيجية) عملت على إيجاد الترابط بين المجالات والأهداف المتخلفة للمنظمة لتحقيق النجاح وتحسين القيمة لمختلف الفئات وأصحاب المصالح بمنظمات الأعمال.

الجيل الرابع : تعلم نموذج عن الإستراتيجية كما طبقت

يتناول الجيل الرابع كيف تتعلم المنظمة بدلاً من السيطرة والإدارة فقط ، تعلم التفكير أمر أساسي ببطاقة الأداء المتوازن ، إنها تسرع عملية تعلم المنظمة من استراتيجيتها ، وتجنب الخطط الكبيرة للمنظمة يكون أكثر قابلية للتعديل وأكثر قدرة علي الاستجابة ، عند ما تكون هنالك حاجة للتغيير وهذا يتيح التعرف علي الإستراتيجية وحول تأثير الأداء. (Jones,2011, 4-8).

حيث تتمثل أهم ملامح وخصائص الجيل الرابع في الآتي :

1. تهيئة المجال لكل من القيادة و الإدارة : يصف الجيل الرابع أن القيادة والإدارة تلعب دوراً في إدارة الأداء ، ولدعم القيادة والإدارة ، فإن الخرائط الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن لها "قيم تنظيمية" البعد. وهذا يدعم الأبعاد الحالية الأربعة ويدمج قيم المنظمة كمقاييس أداء والتغير ، والقيم التنظيمية من قبل BSC تتخفض ، أو إضافة بعد خامس الذي سيسند بعد التعلم والنمو.

2. معالجة كل من الانضباط وثقافة الأداء : هنالك حاجة إلي الانضباط لإدارة الأداء للحفاظ علي حقيقة المنظمة ، ولكن كيف يمكن إطلاق العنان لإمكانيات الموظفين لأداء أفضل ما لديهم ؟ ، إن انضباط الأداء حول عمل الأساسيات يحتاج إلي أدلة وبراهين لضمان أن يكون لديك حقائق حتى تمكن من إدارة المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات .

3. يفترض بأن البيئة غير مؤكدة وتحتوي على مخاطر : أي أن المستقبل غير مؤكد ، وأنها تدعم الإستراتيجية واتخاذ القرار خلال عدم اليقين والتغير. وتعكس هذه النظرة كيف يتم تحمل المديرين التنفيذيين إدارة وسط الخطر والحيرة ، ولذا أتت الحاجة للبحث عن استخدام أدوات وتقنيات تتناسب مع مستوى الطموح الذي تتمني المنظمة إنجازه ، وتساعد أيضا لوصف المنظمة في عدة نقاط ، وهي تشمل علي وجهة نظر خارجية من جزئين : أن المقاييس والأهداف في هذا لسياق أمر حيوي لضمان استمرارية المقاييس والأهداف ذات الصلة مع تغير البيئة ، استخدام مؤشرات التنبؤ الخارجي (مؤشرات الأداء البيئي) لمراقبة البيئة الخارجية للمؤشرات تدل علي أن الافتراضات قد تتغير أو أن البيئة غيرت إلي حد كبير .

4. تضمين الآثار الاجتماعية والآثار البئية : يسعى الجيل الرابع إلي دمج الأثر الاجتماعي والأثر البيئي في وجهات النظر الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن ، وبحيث أن ذلك نتج نتيجة سلوك وأنشطة المنظمة . ويفترض بإضافة الأثر البيئي كبعد خارجي إلي وجهت النظر المالية ، و كذلك إضافة الأثر الاجتماعي إلي وجهة نظر العملاء ، وطرح التساؤل التالي كيف يمكن أن يوفر التفكير الاجتماعي والبيئي في قيمنا التنظيمية؟

حيث لا يتفق الباحث مع تلك الخاصية وذلك للآتي:

- أن الأثر البيئي يجب تضمينه كبعد خامس، وذلك بسبب اختلاف نشاطات وتنظيمات الأعمال وما يترتب عليها من التزامات تجاه البيئة، حيث اقترحت العديد من الدراسات بإضافة البعد الخامس لبطاقة الأداء المتوازن (البعد البيئي منها دراسة د. نادية راضي ودراسة د. صفاء عبد الدائم).

- أما البعد الاجتماعي فلا ينحصر في وجهة نظر العملاء فحسب وإنما يشمل جميع أصحاب المصالح المختلفة لتنظيمات الأعمال وما يتوقعه المجتمع من المنظمات.

بينما يرى Allan Rodrigues أن الجيل الرابع يتمثل في توفر " القيمة الاستشارية للخدمة" الذي يربط أداء بطاقة الأداء (في العميل وجهات النظر، لتقييم الأرباح للشركة ، وأيضاً تعمل على قياس فجوة القيمة بين القيمة الحالية للشركة ، وقيمة الأرباح المتوقعة أو سعر السهم للشركة ، ثم أنها تملأ المتطلبات الضرورية في كل بعد من BSC لتحقيق قيمة الشركة المتوقعة ، وتعالج أيضاً المشاكل النموذجية التي يعاني منها في وقت سابق باستخدام BSC وإدارة مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة المحافظ وإدارة العلامات التجارية). (Rodriguesm.2006: 2-3)

مما سبق يرى الباحث أنه لا شك أن تتبع مسار تطور بطاقة الأداء المتوازن التي ابتكرها كل من Kaplan & Norton ليس إلا إحدى الوسائل لمعرفة وتحليل أهميتها في العمل التنظيمي، فمنذ إطلاقها كوسيلة لقياس تقويم الأداء ، مرت بتطورات لا يمكن أن ينسب الإسهام فيها إلى مبتكريها فقط، وإنما شهدت اهتماماً من باحثين واستشاريين وممارسين في مختلف أنحاء العالم ساهموا من خلال المعرفة والخبرة، في تطويرها المستمر ، وما ترتب على ذلك من تطوير للمنظمات والمجتمعات. ولعل لسبب التطور السريع لهذا الأسلوب يرجع إلى شدة المنافسة بين تنظيمات الأعمال والسعي لكسب رضا ولاء عملائها بتقديم خدمات ومنتجات جديدة بجودة عالية تلبي طموحاتهم، وكذلك التطورات التكنولوجية الهائلة في أنظمة المعلومات والاتصالات الذي ساهم في تدفق البيانات والمعلومات داخل وخارج المنظمة.

الأبعاد والاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن :

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها ، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية (سمره ، 2009: 397):

1. **البعد الزمني :** حيث تهتم بعملية قياس الأداء وإعداد المؤشرات من خلال ثلاثة أبعاد زمنية في الماضي والحاضر والمستقبل ، حيث يتوافر في أدوات القياس الجانب التاريخي والتوقعات وقياس النتائج الحالية .
2. **البعد المالي وغير المالي :** حيث تؤخذ المقاييس المالية التقليدية والحديثة منها في الاعتبار بجانب المؤشرات والمقاييس غير المالية.

3. **البعد الإستراتيجي:** ويهتم من خلاله يربط المؤشرات التكتيكية قصيرة الأجل بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة في الأجل الطويل.

4. **البعد البيئي :** وهو يهتم بقياس الأداء آخذين في الاعتبار وجهات النظر الداخلية بالمنظمة والخارجية, لذلك توجد مقاييس داخلية للأداء تهتم بنتيجة الكفاءة والفعالية في الإدارة وأخري تهتم بالعملاء والموردين وغيرها.

يقوم هذا الأسلوب في النهاية علي التكامل بين الأبعاد المختلفة ومؤشرات القياس على مستوياتها المختلفة حتى يصور في النهاية هيكلًا تنظيميًا متكاملًا من أعلى إلى أسفل.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخداماتها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمالها فيما يلي :

1. تستخدم كنظام إدارة إستراتيجي لتأسيس وتوصيل رؤية ومهمة وإستراتيجية المنظمة إلى أصحاب الحصص والمستثمرين ولترتيب العمل اليومي إلى الإستراتيجية (Arveson,2007: 4) .

2. تستخدم مقاييس الأداء التي تراقب نجاح الإستراتيجية واختيار المبادرات الإستراتيجية ، وكذلك تذود المقاييس أيضاً توجيهاً في وضع الميزانيات وتسمح للمنظمة للتعلم من استخدامها.

3. تشجيع الحوار داخل المنظمة حول الأهداف الإستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء (العامري ، والغالبي، 2003: 142).

4. تستخدم لتكييف الإستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المنظمة.

5. تساعد في ترجمة العلاقات التشابكية بين الوحدات التنظيمية إلى مقاييس أداء سهلة وواضحة (زكريا ، 2003: 108).

6. تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل .

7. تستخدم كأداة للاتصال والربط والتي بدورها تسمح للمديرين بتوصيل استراتيجياتهم صعوداً وهبوطاً في جميع أنحاء المنظمة وربطها بالوحدات والأهداف الفردية.

8. تستخدم للتعلم والتي تعطي منظمات الأعمال القدرة علي تعلم الإستراتيجية من ردود الأفعال واختبار الفرضية التي أسندت فيها الإستراتيجية ، وإجراء التعديلات اللازمة.

9. توفر أساساً للحصول على المكافآت وتوفير التغذية العكسية لكبار موظفي الإدارة إذا كانت الإستراتيجيات تنفيذ (Sharma,2009: 8).

10. تعتبر نظاماً لقياس الأداء مشتقاً من رؤية وإستراتيجية المنظمة ، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد المنظمة حول فهم مشترك

لأهدافها ومن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود ولرفع مستوى الوعي الاستراتيجي (المهاني، 2008: 34).

11. توحيد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق إستراتيجية متكاملة.
 12. توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 13. تركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين إنجازاتها المستقبلية.
 14. محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي نقل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. علي سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.
 15. كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم (يوسف ، 2011: 14) .
 16. تساعد منظمات الأعمال علي خلق إدراك ووعي أعمق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية(علام ، وصديقي، 2007: 3).
 17. تفعيل ودفع أساليب القياس الإستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمنظمة بغرض الوصول إلى الأداء الأمثل. (البعاج، 2013: 270).
 18. توفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال وذلك لبيان التقدم الحاصل في أدائها
- يري الباحث أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في تعدد الوظائف والاستخدامات والمزايا التي يحققها هذا النموذج ومرونة منذ نشأته في بداية التسعينيات من القرن الماضي كنظام شامل لقياس وتقويم الأداء وصولاً إلى الجيل الرابع كنظام لتعلم الإستراتيجيات كما طبقت ، حيث أنه يصلح استخدامه في جميع منظمات الأعمال بمختلف أنواعها وتعدد أنشطتها.
- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:**
- تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في الآتي:
1. الرؤية المستقبلية **Future Vision** التي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2. الإستراتيجية Strategy والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها (إدريس ، و الغالي، 2009: 158).

3. الأبعاد Perspective مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في الأبعاد. وهنالك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهى ، البعد المالي ، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالباً يمثل حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4. المحاور التي يحتوى عليها كل جانب : لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية (الأهداف، القياسات، المؤشرات، المعايير والنتائج المستهدفة، المبادرات) عن طريق استخدام قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين وكيف تطور المنظمات القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي ويتم ذلك على الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة كما تحدد محفزاتها حتى يمكن تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة المدى. ويمكن توضيح ذلك كما يلي (القرني ، 2010:9):

أ. الأهداف Objectives إن الهدف ، بيان عرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

ب. المقاييس (المؤشرات) Measures تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ، ويفترض أن يكون المقياس ذا طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تحقق الأهداف.

ج. المبادرات الإستراتيجية Strategic Initiatives وهى برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

د. المعيار (النتائج المستهدفة) Targets مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (لبلاً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك 80% (إدريس ، و الغالي، 2009: 159) .

5. ارتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect Linkages كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

مثال : معدل العائد على رأس المال 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

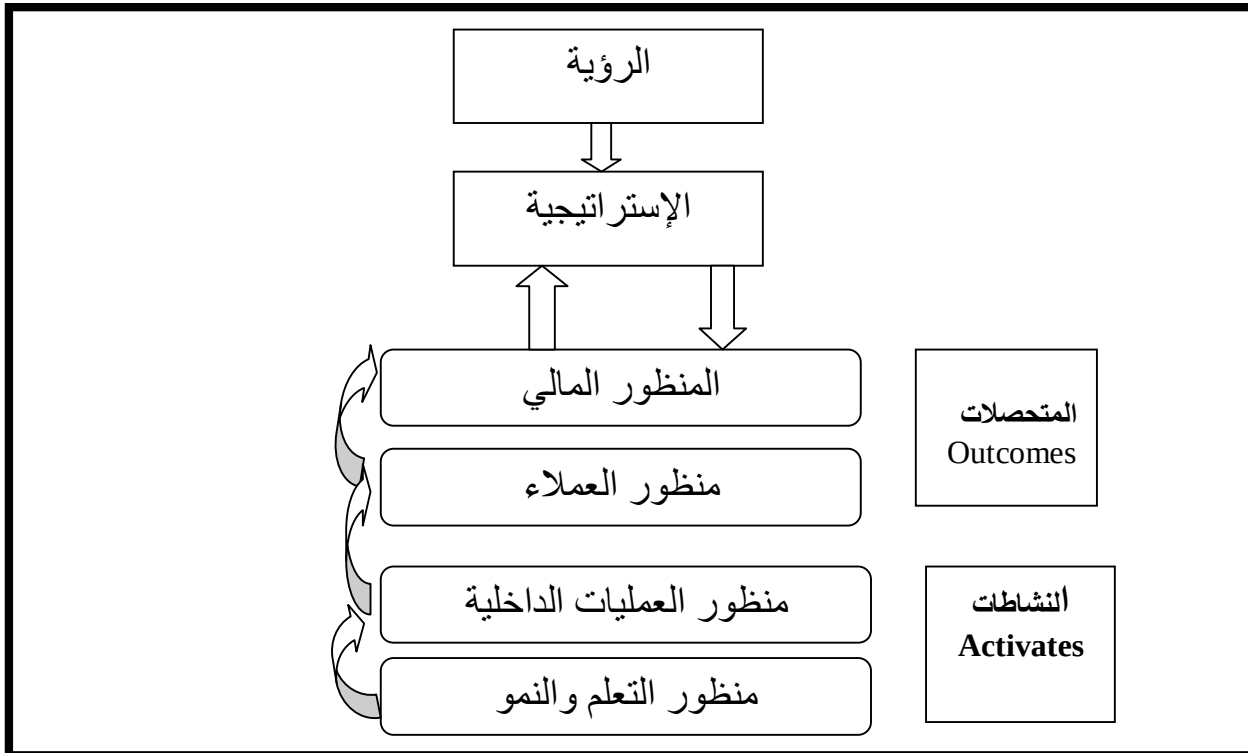
على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو) (المغربي، 2006: 12).

6. مثيرات ومحفزات الأداء :

إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ وبالعكس فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات ، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة ومركزها على المدى الإستراتيجي ، وذلك لأن أي تطوير لن يتم ملاحظته إلا إذا تمت ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال . حيث يوضح الشكل رقم (6/1/1) هيكل بطاقة الأداء المتوازن وذلك علي النحو التالي:

شكل رقم (6/1/1)

هيكل بطاقة الأداء المتوازن



Sours: Henrik, Andersen, 14- 16 May 2001, & 2GC -actie Management" **Balanced Scorecard Implementation In SMES: Refection on Literature and Practice**" Perper Presented to 4th SME- SME International Conference Allborg University Denmark: P1.

يتضح للباحث من خلال الشكل السابق أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من مجموعة الأبعاد المتضمنة لكل النشاطات والمتحصلات التي ساهم في تنفيذ الإستراتيجيات وبناء الرؤية المستقبلية لتنظيمات

الأعمال، بحيث تتربط هذه الأبعاد فيما بينها علي النحو التالي: بعد التعلم والنمو يمثل الأساس لباقي الأبعاد بحث إذا توافر لدي المنظمة عاملون مؤهلون من ذوي الخبرة والمهارة العالية فإن ذلك ينعكس علي بعد العمليات الداخلية بالابتكارات وإنتاج منتجات جديدة ذات جودة عالية ، والسرعة في تقديم الخدمة مما يؤثر ذلك إيجاباً على بعد العملاء من تلقي الخدمات وتقديم المنتجات التي تلبي رغباتهم وكسب ثقتهم وينعكس ذلك بصورة ايجابية علي الأداء المالي الذي يطمح المساهمون إلى تحقيقه من خلال بعد العملاء.

مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

لقد أوضحت خبرة الكثير من منظمات الأعمال التي طبقت نموذج تقويم بطاقة الأداء المتوازن بأنها تحقق العديد من المزايا الإدارية وهي(محمد، 2007: 9-10):

1. نموذج BSC يوفر تقرير إداري واحد مجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة عن وجهة نظر العملاء تجاه المنظمة وتحقيق الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل.
2. يؤدي نموذج BSC إلي الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح ، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا علي الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً ، بحيث يمكن معرفة ما إذا كان التقدم في احد المجالات لم يتحقق علي حساب مجال آخر .
3. تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل هذه المقاييس كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء تلك المخرجات ، يؤدي الربط بين المخرجات التي ترغب المنظمة في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات إلي مساعدة المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.
4. تستخدم BSC مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة الرقابة التقليدية والتي تجعل الأفراد والأقسام داخل المنظمة يعملون في إطار الخطة المرسومة مقدماً ، بينما تستخدم مقاييس الأداء في BSC كنظام للمعلومات والتواصل والتعليم ، وليس كنظام رقابة تقليدي ، وحتى تحقق BSC هذا الدور يجب أن تمثل الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة تمثيلاً وذلك لتقديم مركزها التنافسي.
5. تساعد بطاقة الأداء المتوازن علي تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية في كل مستويات المنظمة(محمد، د،ت: 127).
6. تحسن بطاقة الأداء المتوازن النظم التقليدية لتقويم الأداء والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية.
7. نظام إدارة للأداء على مستوى المنظمة وبالتالي فهي أشمل من إدارة الأداء على مستوى الفرد.
8. تسهل بطاقة الأداء المتوازن وتحسن تدفق المعلومات وتوصيل وفهم العمل لكل مستويات المنظمة.

9. توفر بطاقة الأداء المتوازن أساساً جيداً لاتخاذ القرارات ، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

10. بطاقة الأداء المتوازن هي أيضاً توازن بطريقة أخرى من خلال توضيحها لكلا المظاهر الداخلية والخارجية للأعمال ، تبين بأن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل وقد لا تتوافق دائماً مع الملاحظات الخارجية (المهاني، 2008: 22).

11. تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.

12. تربط بطاقة الأداء المتوازن بمؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد ، مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيمات الأعمال (زغلول ، 2010: 13).

مما سبق يري الباحث أن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن عن باقي أساليب المحاسبة الإدارية أنها أسلوب مرّن قابل للتّحسين والتّطور ويظهر ذلك بوضوح من خلال تعاقب أجيال بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية دمجها مع الكثير من الأساليب الإدارية الأخرى ، كذلك قابليتها للتكيف والتعلم والتغيير التنظيمي مع جميع منظمات الأعمال بمختلف أنواعها ونشاطاتها.

انتقادات بطاقة الأداء المتوازن:

مع تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن علي المستويين العلمي والتطبيقي وانتشارها الواسع في جميع أنحاء العالم ، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور ويتمثل ذلك في الآتي (الشيشيني ، 2004: 117):

1. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل.
2. لا توجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن ، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف ، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر.
3. إن معظم المقاييس المستخدمة قديمة ولا تواكب التغيرات التي طرأت علي الأعمال . فتقريباً جميع المقاييس المالية قديمة ومتخلفة عن التطور (حويص ، وحويص ، 2009: 186).
4. صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهناك بعض المنظمات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها وإستراتيجيتها.
5. عدم تفعيل المقاييس في المستويات الإدارية العليا . معظم العمل في أي منظمة يقوم به العاملون ومسئولهم دون أن تشارك الإدارة العليا في ذلك.
6. معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط . حيث تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم للأرباح المباشرة.

7. أن طبيعة العلاقة التي تربط بين الأبعاد المختلفة التي يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن هي علاقة منطقية وليست سببية مثل العلاقة بين رضا العاملين والنتائج المالية ، كما أنها تأخذ شكل علاقات دائرية وليست في اتجاه واحد (خليل، 2009: 10).
8. عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جداً ، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
9. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء ، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها (دوين، 2009: 10).
10. فشلت في إلقاء الضوء بشكل كاف على المساهمات التي تجعل الموظفين والموردين يساعدون المنظمة على تحقيق أهدافها ، والتعرف على دور المجتمع في تحديد البيئة التي لمنظمة الأعمال، وتحديد مقاييس الأداء لتقييم مساهمات أصحاب المصلحة (C.Maltz, and at el, 2003: 189).
- مما سبق يري الباحث أنه بالرغم من الانتقادات التي وجهت لنموذج الأداء المتوازن التي تم معالجتها من خلال التطور المستمر على مدى أربع أجيال متتالية ، أصبح نموذج بطاقة الأداء المتوازن واحداً من أهم النظم والأساليب المعاصرة للمحاسبة الإدارية، ولعل أبرز ما يميز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن عن الأساليب الأخرى المستخدمة في عملية تقويم الأداء، خاصية المرونة وقابلية لتطور والتجديد، ويعتبر أسلوباً شاملاً يمكن استخدامه في جميع أنواع تنظيمات الأعمال كنظام لقياس وتقويم الأداء وإدارته، حيث يركز على الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية من خلال أربعة محاور (العملاء ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) وترتبط فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة التي تعمل على خلق التوازن ما بين المقاييس المالية وغير مالية والأهداف الإستراتيجية في الأمد القصير والأمد الطويل مما يحقق قيمة طويلة الأجل لتنظيمات الأعمال والعمل على تمكين المنظمات من الاستمرارية والنمو بالسوق والمحافظة على القدرة التنافسية بين المنظمات الأخرى. حيث صحب هذا النموذج تطور متواصل منذ نشأته في تسعينيات القرن الماضي كأسلوب للقياس وتقويم الأداء إلى نظام شامل يؤدي العديد من المهام الإدارية وهي : (نظام إدارة استراتيجي ، نظام لإدارة الأداء ، نظام للتعليم والتغير التنظيمي) ، ولعل أهم ما يميز هذا النموذج عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى تعدد استخداماته والوظائف التي يؤديها والمرونة التي يتصف بها وقابلية للتكيف والدمج مع الأساليب الإدارية الأخرى و بالرغم من المزايا الإدارية العديدة التي يحققها إلا أنه واجهت إليه بعض الانتقادات وأوجه القصور تم معالجتها تدريجياً من خلال الأجيال المتتالية لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني

خصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

قدم (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وتقويم الأداء، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة تقويم الأداء، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:

1. خاصية تعدد الأبعاد (المنظورات) :

تسمح خاصية تعدد الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى تنظيمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد هامة، توفر الإجابة على الأسئلة الأربعة الأساسية التالية (زغول، 2003: 329):

- كيف نبدو أمام حملة الأسهم ؟ (بعد الأداء المالي).
- كيف يرانا العملاء ؟ (بعد العلاقات مع العملاء).
- بما يجب أن نتفوق ؟ (بعد العمليات الداخلية).
- هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (بعد التعلم والنمو).

على الرغم من أن Robert S. Kaplan and David P. Norton قدما نموذجاً رباعي الأبعاد انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها BSC إلا أن ذلك لا يعد شرطاً جوهرياً حيث يمكن توسيع هذه الأبعاد بإضافة أبعاد أخرى، حيث يتوقف عدد الأبعاد على ظروف الصناعة أو تقديم الخدمة وإستراتيجية المنظمة، وبناء على ذلك يتم إضافة بعد أو أكثر إلى هذه الأبعاد.

2. خاصية التوازن :

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية في محاولة تحقيق الأهداف المترابطة التي تستوجب على المنظمة تحقيقها. إن هذه البطاقة تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها إن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية التي على المنظمة إن تحرزها لتلبية غاياتها المالية، إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المنظمة في أربعة مجالات مختلفة : المالية، والعملاء، والأعمال التجارية الداخلية، والتعلم والنمو. وجهة النظر المالية تحدد الكيفية التي ترغب المنظمة في أن ينظر إليها من قبل المساهمين، وجهة نظر العملاء تحدد كيف أن المنظمة ترغب في أن ينظر إليها من قبل عملائها، بعد التعلم والنمو ينطوي على تغييرات وإدخال تحسينات تحتاجها المنظمة لتجعل رؤيتها تتحقق، وتؤثر إستراتيجية المنظمة على الإجراءات التي تستخدمها لتتبع الأداء في كل من هذه الاتجاهات. يرى مبتكرو BSC أنه لكي تكون تلك البطاقة بأبعادها ومحاورها متوازنة يجب أن تحقق شرطين هما (Norreklit, 2000: 68-69):

- **شرط عمق التوازن :** حيث يجب أن تعكس نظم قياس الأداء الطريقة التي تفهم بها المنظمة أسباب الأداء الناجح لأهدافها الرئيسية بمعنى أن يرصد نظام قياس وتقويم الأداء كل من أداء المنظمة ، ومحركات الأداء التي تعتقد الإدارة أنها الأسباب وراء تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

- **شرط شمول التوازن :** حيث يجب أن يقيس نظام تقويم الأداء أكثر الجوانب أو الأبعاد أهمية التي تحدث فرقاً في أداء المنظمة وتمنح هذه الجوانب المنظمة قدرتها المنفردة علي تحقيق أهدافها(عبد الدائم، 2003: 36).

يرى الباحث أن خاصية التوازن تنتج من التوازن بين الأبعاد التي يركز عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي ترتبط بعلاقة السبب والنتيجة، وكذلك التوازن بين الأداء الداخلي والخارجي والأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وبين أصحاب المصالح في المنظمة (حملة الأسهم والأفراد والعملاء).

3. خاصية عدم إتاحة المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرارات:

يقضي أسلوب BSC على ظاهرة إتاحة المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار نظراً لأن هذا المقياس يركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتمشى مع السمات الرشيدة التي تتميز بها إستراتيجية المنظمة ، فعلى الرغم من احتمال وجود قائمة طويلة من المؤشرات المالية وغير المالية فيجب على المنظمة ممارسة سياسة انتقائية من خلال الربط الملائم بين اختيار المنظمة للمؤشرات المالية وغير المالية وبين الإستراتيجية في المدى الطويل ، ولعل هذا يمثل التحدي الكبير الذي يواجه المنظمة وهو كيفية اختيار مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط ارتباطاً صريحاً ومباشراً مع إستراتيجيتها وفي هذا الصدد BSCI (معهد الأداء المتوازن) هذه المقاييس بعدد يتراوح بين 15 و 20 مقياساً ، وبمعنى آخر من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي يقوم عليها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

مما لا شك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد عن القدرة التحليلية لها ، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.

4. خاصية التحفيز:

يعمل أسلوب BSC علي توضيح المهمة والأهداف الإستراتيجية ، ثم خلق الدافع الذاتي لدفع العاملين لتحقيق تلك الأهداف من خلال إتباع السلوكيات التي يرونها ضرورية للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال الرؤية والإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون ، وبذلك نجد أن أسلوب BSC يمثل عاملاً تحفيزياً للعاملين لأداء أقصى جهد وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية (زغلول، 2003: 330-331). يمكن تطبيق مقاييس الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية التطبيق بنظام فعال للحوافز والمكافآت ، حيث أن الحوافز والمكافآت تعمل على توافق جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط

كما هو مخطط لها ، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظراً لأنه يكرس كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة(عبد الفتاح ، 2011: 39-38).

5. خاصية التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة:

يقصد بهذه الخاصية توجيه الأنشطة التي تضيف قيمة وذلك ما أكدته إحدى الدراسات حيث تناولت تأثير نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) وعلاقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء منظمات الأعمال ومن ثم القيمة للمساهمين . وقد تم التوصل إلى أن هذا النظام يوفر معلومات هامة تساعد علي زيادة القيمة للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات في:

أ. إدارة القرارات التشغيلية داخل منظمات الأعمال.

ب. توجيه الاستثمارات و الأنشطة التي تضيف قيمة.

ج. المشاركة في إعداد مقاييس الأداء المالية وغير المالية، مما يظهر أهمية الربط بين نظام (ABC) و(BSC).

6. خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء(عبد الرحمن،2007: 183):

تتبع خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء وبطاقة الأداء المتوازن من رفض هذه المقاييس لحالة عدم الرضاء الناتجة مما أطلق عليه Robert S. Kaplan and David P. Norton التركيز الهندسي للقياس Engineering focus of Performance Measurement الأمر الذي يساعد على تشخيص ميكانيكية التغذية العكسية السلبية المستمدة من القيم المالية المستهدفة والتعريف الدقيق للمهام التي تم تصميمها للتأثير علي سلوك كل من التابع والمتبوع لتحقيق النتائج المالية الايجابية المرغوب فيها. نظرً لأن التوجه الاستراتيجي لـ BSC سيتعرف بإمكانية تكيف سلوك العاملين مع النواتج المرغوب فيها في صورة أداء تشغيلي في المدى الزمني طويل الأجل ، فإن بطاقة الأداء المتوازن يمكن تسع قبول الصراع بين بعض معايير الأداء في المدى الزمني قصير الأجل ، وتأتي مهمة الأداء في إدارة وحل هذا الصراع لإعادة تحقيق التوازن في الأهداف منظمات الأعمال(زغلول،2003: 331).

7. خاصية استهداف أفضل أداء علي مستوى تنظيمات الأعمال القائمة :

تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء وذلك بطريقتين مختلفتين الطريقة الأولى من خلال إجابة فن انتشار معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أفضل أداء ، وتحديد فجوة الأداء ومحاكاة أفضل الممارسات العملية التي تساعد على غلق هذه الفجوة ، أما الطريقة الثانية فمن خلال التغذية العكسية المرتدة لمعيار أفضل أداء حيث تقرر نظرية التأثير الاجتماعي أن مقارنة الأداء النسبي مع معيار أفضل أداء يحرك النشاط الإدراكي ويقوي مستويات الجهد المبذول الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية ، يضاف إلى ذلك أن معلومات التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء تلعب دوراً تحفيزياً عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام.

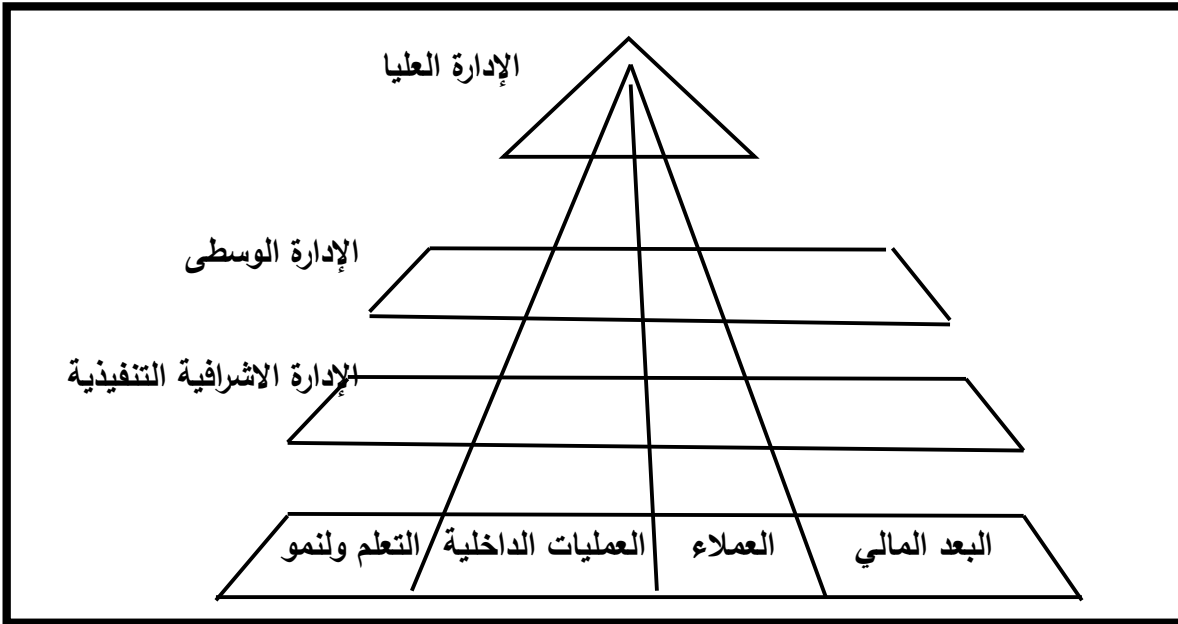
8. المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

أن هذا المدخل يكفل المشاركة والتفاعل بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة على النحو الذي يضع الجميع في إطار منظومة واحدة تتحرك باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة (الكفرواي، 2010: 38).

الأمر الذي يمكن من تحقيق الربط والاتساق فيما بين الخطط والبرامج الكلية والقطاعية والتفصيلية التي تربط فيما بين الأهداف الإستراتيجية المحددة للمنظمة ككل ، وسائر مجالات الأنشطة الأخرى، والتي أصلاً وبالدرجة الأولى من خلال الربط فيما بين "بطاقات" الأداء المتوازن الخاصة بكل مستوى في المنظمة وصولاً للأفراد ذاتهم. حيث يوصى مؤسسو بطاقة الأداء المتوازن بضرورة أن تشمل المشاركة أيضاً الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة من عملاء وموردين ومساهمين ، وذلك باعتبارهم أطراف أساسية في معادلة تحقيق وتعظيم النتائج المستهدفة. يبين الشكل رقم (1/2/1) المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (1/2/1)

المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن



Sursc: Ritter, M.2003, **The Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management CorPorate Communication** , An International Journal, Volume,8 Number, 1 , P.58.

يتضح للباحث من الشكل رقم (1/2/1) خاصية المشاركة والاتصال التنظيمي التي تتناسب من أعلى قمة الهرم الإداري إلى الإدارات الدنيا من أسفل إلى أعلى حيث توجد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مما سبق يرى الباحث أن هذا النموذج يتميز بالعديد من الخصائص التي أدت سرعة انتشاره واستخدامه من قبل تنظيمات الأعمال. كما يقترح الباحث إضافة خاصية أخرى للخصائص السابقة وهي: خاصية التعلم والتغير التنظيمي حيث تبع هذه الخاصية من خلال عملية التغذية العكسية التي تزود المنظمة

بالقدرة علي التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا ، وكذلك تنتج من خلال اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الإستراتيجيات، الأمر الذي يمكن المنظمة من إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة، وحتى يمكنها تغيير الإستراتيجية بالكامل إذا لزم الأمر.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن مدخل بطاقة الأداء المتوازن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية التي تعطي النتائج مجموعة أخرى من المقاييس غير المالية والتي تتضمن الأنشطة التي تحقق إشباع العميل وتلك التي ترتبط بالتشغيل والعمليات الداخلية بالإضافة إلي المقاييس المرتبطة بأنشطة الابتكار والتطوير وتمثل تلك المقاييس التشغيلية مسببات تحقق النمو والاحتفاظ بميزة تنافسية مستمرة حيث يكمل مدخل بطاقة الأداء المتوازن لمقاييس المالية للأداء الماضي بمقاييس لمحركات الأداء المستقبلي (دياب، 2009: 61). ويتكون مدخل بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد الآتية :

أ. البعد المالي Financial Perspective

ب. بعد العملاء Customer Perspective

ج. بعد العمليات الداخلية Internal Business Perspective

د. بعد التعلم والنمو والابتكار Learning Growth and invention Perspective

ولضافت إحدى الدراسات بعداً خامساً وهو البعد البيئي Environment Perspective وهو بعد ذو تأثير هام ويتفق الباحث مع الدراسة التي تبنت ذلك البعد كبعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن ، وكذلك يقترح الباحث بعداً سادساً وهو البعد الاجتماعي Social Perspective نظراً لأهميته وخصوصاً في المنظمات التي تقدم خدمات لعملائها ، وذلك حتى يتم تقويم أداء المنظمة تقويماً شاملاً بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها. يتكون كل بعد من عدة عناصر تساهم في عملية قياس وتقويم الأداء وهذه العناصر هي (عبد الفتاح، 2005: 160):

1. الأهداف يقصد بها الأهداف الرئيسية التي يلزم الوصول إليها مثل نمو الربحية .
2. المقاييس ويقصد بها المقاييس الملموسة التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف ، وعلى سبيل المثال فإن هدف نمو الربحية قد يقاس من خلال النمو أو الزيادة في الهامش الإجمالي.
3. المستهدفات هي القيم المحددة المطلوب الوصول إليها مثل $2\% +$ نمو في الهامش الإجمالي.
4. المبادرات وهي البرامج التي يلزم إعدادها والقيام بها لتحقيق ما هو مستهدف.

البعد المالي :

يعد البعد المالي أحد محاور القياس والتقويم ، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف علي مستوي الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة وبشكل نسبي إلي جانب هدف النمو الذي يعد إحدى المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية ، ويركز البعد المالي أيضاً علي حجم ومستوي الدخل

التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكين ، والعائد على إجمالي الأصول ، والقيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل(إدريس ، و الغالي، 2009: 174).

والتساؤل الذي يمكن إثارته ، هل ينبغي علي المديرين أن ينظروا إلى العمل من بعد مالي فقط ؟ لقد وجه الكثيرون انتقاداتهم إلى المقاييس المالية وذلك بسبب حالات عدم الكفاءة وتركيزها على الماضي ، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لإيجاد القيمة.

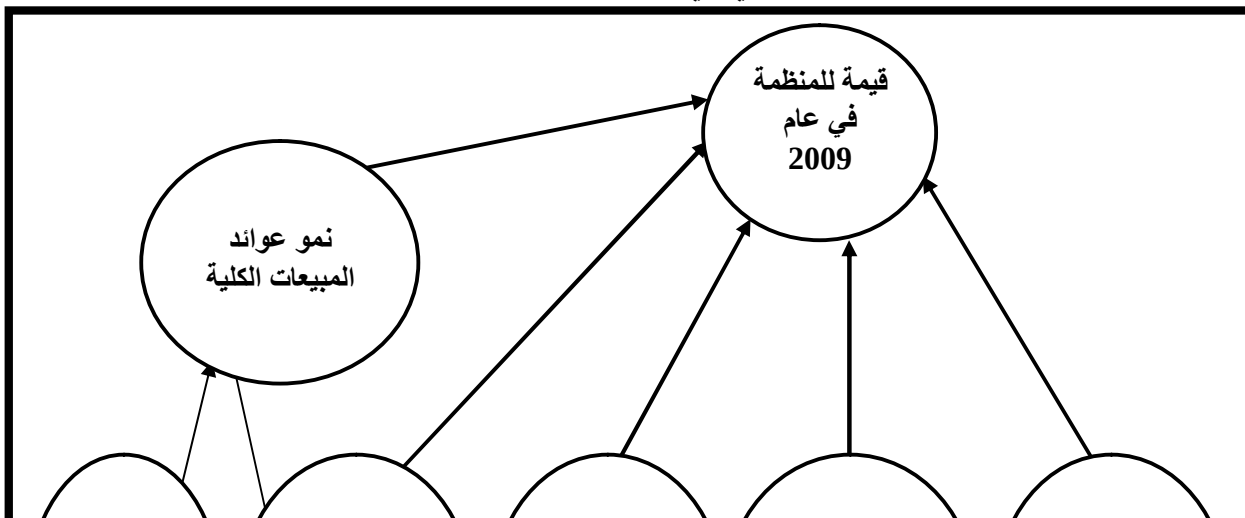
يذهب بعض النقاد أبعد من ذلك في انتقاداتهم للمقاييس المالية ، حيث يرون أن شروط المنافسة قد تغيرت وأن المقاييس المالية التقليدية لا تعمل على تحسين رضا العملاء ولا النوعية ولا حتى تحفيز العاملين ، حيث أن الأداء المالي يعد هو نتيجة النشاطات التشغيلية وإن النجاح المالي يجب أن يكون هو النتيجة المنطقية للقيام بالأمور الأساسية بشكل جيد ، وبعبارة أخرى ينبغي على المنظمات أن تتوقف عن الاعتماد علي المقاييس المالية وحدها(Kaplan and Norton,2005: 6).

من جه أخرى فإن عدم ضرورة المقاييس المالية تعد غير صحيحة أيضاً ، لسببين علي الأقل فنظام الرقابة المالية المصمم تصميمًا جيدًا يمكن أن يعمل على تقوية برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بدلاً من العمل على إعاقته .

تلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً : فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأخرى. أن كل الأهداف والقياسات في الأبعاد الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في البعد المالي ، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن وحدة الأعمال على تحقيق أهدافها المالية. يبين الشكل رقم (2/2/1) يوضح البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن.

شكل رقم (2/2/1)

البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن



Source: 2GC- active management,2001, “Combining EVA with the Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment”, Working paper,.

يتضح للباحث من الشكل رقم (2/2/1) أن قيمة المنظمة التي تسعى إلي تحقيقها، تتمثل في القيام بمجموعة الأنشطة والعمليات التنظيمية، ويتعين على المنظمات العمل على التوازن بين هذه الأنشطة والعمليات حتى تمكن من تحقيق نتائجها المرجوة.

قد تختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص (Kaplan, and Norton,1992: 77- 78) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي:

مرحلة النمو: حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها و تركز المقاييس المالية علي زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

مرحلة الاستمرارية : ففي هذه المرحلة 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 والعائد على المساهمين والتدفقات النقدية المخصصة ، والقيمة الاقتصادية.

مرحلة النضج : أما في هذه المرحلة فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين ، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

حيث يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية وهي (الشيشيني ، 2004: 121):

1. نمو الإيرادات ومزيج المنتجات ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التنوع في المنتجات و الخدمات ، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد ، والتغلغل في أسواق جديدة ، وتغير مزيج الإنتاج والخدمات

بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى ، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات (Bauknecht, 2001: 4).

2. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية ويقصد بتخفيض التكاليف غير المباشرة ، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة علي وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.

3. استقلال الأصول ويقصد باستقلال الأصول تحقيق مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم مزيج معين من الأعمال ويرى Robert S. Kaplan & David P. Norton أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مرحلة النمو أو الاستمرار أو النضج ، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط.

حيث يرى (Kaplan and Norton, 1996: 58-59) أن البعد المالي يحتوي علي مجموعة من المؤشرات المالية منها مؤشرات خاصة ومؤشرات داخلية ، وتعتبر المقاييس ذات أهمية كبيرة في استخراج النتائج الاقتصادية لمنظمات الأعمال والتي يمكن قياسها بطريقة اقرب للدقة ، وتوضيح ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة المنفذة تساهم في تحسين خطوط الإنتاج، وتترجم مقياس الأداء المالي الأهداف طويل الأجل للمنظمة من وجهة نظرها العالية وتحديد موقفها أمام المساهمين الحاليين والمرتبقيين والملاك. مما سبق يرى الباحث أن بعد الأداء المالي فيهم بتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة من خلال المراحل والأساليب الإستراتيجية المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب، وكما يشير إلي مدى قدرة وإسهام المنظمة في تنفيذ إستراتيجياتها في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها، ما يشتمل علي مجموعة من المقاييس التقليدية والأهداف التي ترتبط بكافة الأنشطة التشغيلية الأخرى للمنظمة.

بعد العملاء :

تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر علي وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها وإستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال مقدرة المنظمة علي تقديم منتجات (سلع أو خدمات) بجودة عالية وأسعار معقولة (إدريس ، و الغالبي، 2009: 501).

حيث أثبتت الفلسفة الإدارية الحديثة أهمية الاهتمام بالعملاء ، لوجود علاقة ايجابية في مدى إدراك أهمية التركيز على العميل و أهمية رضا العملاء في أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية. والمؤشرات الرئيسية وفقا لهذا البعد تدعى : إن لم يتم إرضاء العملاء ، فسيتجهون لموردين آخرين لتلقي حاجاتهم ، والأداء المنخفض وفقا لهذا البعد مؤشر رئيسي للانحدار المقبل حتى لو كانت الصورة المالية الحالية جيدة . فهذان المؤشران بالنسبة للمنظمة حال الاهتمام بهما يؤديان للحفاظ على العملاء وعدم البحث عن جهات منافسة أخرى ، فالأداء السيئ يؤدي إلى تراجع مستقبلي للمنظمة حتى لو كانت الصورة المالية الحالية للمنظمة مشرقة. وبالتالي بهدف الحفاظ على العملاء وفقا لهذه البطاقة على المنظمة أن تقوم

بتحليل شرائح زبائنهم بناء على نوع العملاء ، ونوع العمليات التي تستخدمها المنظمة لتوفير المنتجات أو خدمات العملاء (غانم، دت: 25-26).

لقد أثرت بيئة الأعمال الحديثة في هذا المجال من زاويتين ، تتمثل الأولى في زيادة التكاليف التسويقية لدى منظمات الأعمال ، أما الثانية فتتمثل في زيادة درجة الوعي والمعرفة لدى العملاء ومن ثم زيادة تطلعاتهم نحو منتجات عالية الجودة وفي نفس الوقت منخفضة التكلفة (فكري ، 2006: 266).

أخذت بطاقة الأداء المتوازن من خلال احتوائها على بعد العملاء بالاعتبار حاجات ومتطلبات العملاء والتي تركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ومن خلال بعد العملاء يتضح أن BSC تطلب من المديرين أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء التي حقاً هي تهم العملاء . واهتمامات العملاء تقع في أربعة تصنيفات وهي (الزمن ، الجودة ، الأداء والخدمات والتكلفة) الزمن المحدد يقيس الزمن المطلوب للمنظمة لتقابل احتياجات عملائها للمنتجات الحالية ، الوقت المحدد أو القياسي ممكن أن يقاس من زمن استلام المنظمة الطلب أو الأمر إلى الزمن الفعلي لتسليم المنتج أو الخدمة للعميل . للمنتجات الجديدة الزمن المحدد يمثل الزمن للسوق أو كم من الزمن للإتيان بالمنتج الجديد من مرحلة تحديد المنتج إلى الشحن . الجودة تقيس مستوى العيب للمنتج المحضر كما يتصوره وقيسه العميل ، الجودة كذلك يمكن أن تقيس زمن التسليم في وقته أن صح تنبؤ المنظمة بالتسليم ، تضافر الأداء مع الخدمة يقيس هل المنتجات والخدمات تساهم في خلق منفعة للعميل. لكي تعمل BSC لمنظمات الأعمال يجب أن تبين أهدافاً للزمن ، والجودة والأداء والخدمة ومن ثم تترجم هذه في قياسات محددة (Kaplan, Norton, 1992: 73 – 74).

في بعد العملاء المديرين يدركون العميل والبيئة التي تتنافس فيها وحدات العمل وكذلك كيفية قياس أداء الوحدة في هذه الأقسام المستهدفة .

وعادة ما تختار منظمات الأعمال في بعد العميل مقاييس تنتمي إلى إحدى مجموعتين من القياسات ، حيث تعتبر المجموعة الأولى قياسات شاملة ترغب معظم المنظمات في التركيز عليها ، وهي تشير إلى القيمة التي يمكن للمنظمة أن توصلها إلى عملائها بشكل جيد ولذلك يشتق منها مقاييس للمخرجات ، وقد أطلق عليها Robert S. Kaplan and David P. Norton مجموعة القياس الرئيسية وهي تشتمل على: (Kaplan, Norton, 1996: 59 – 60)

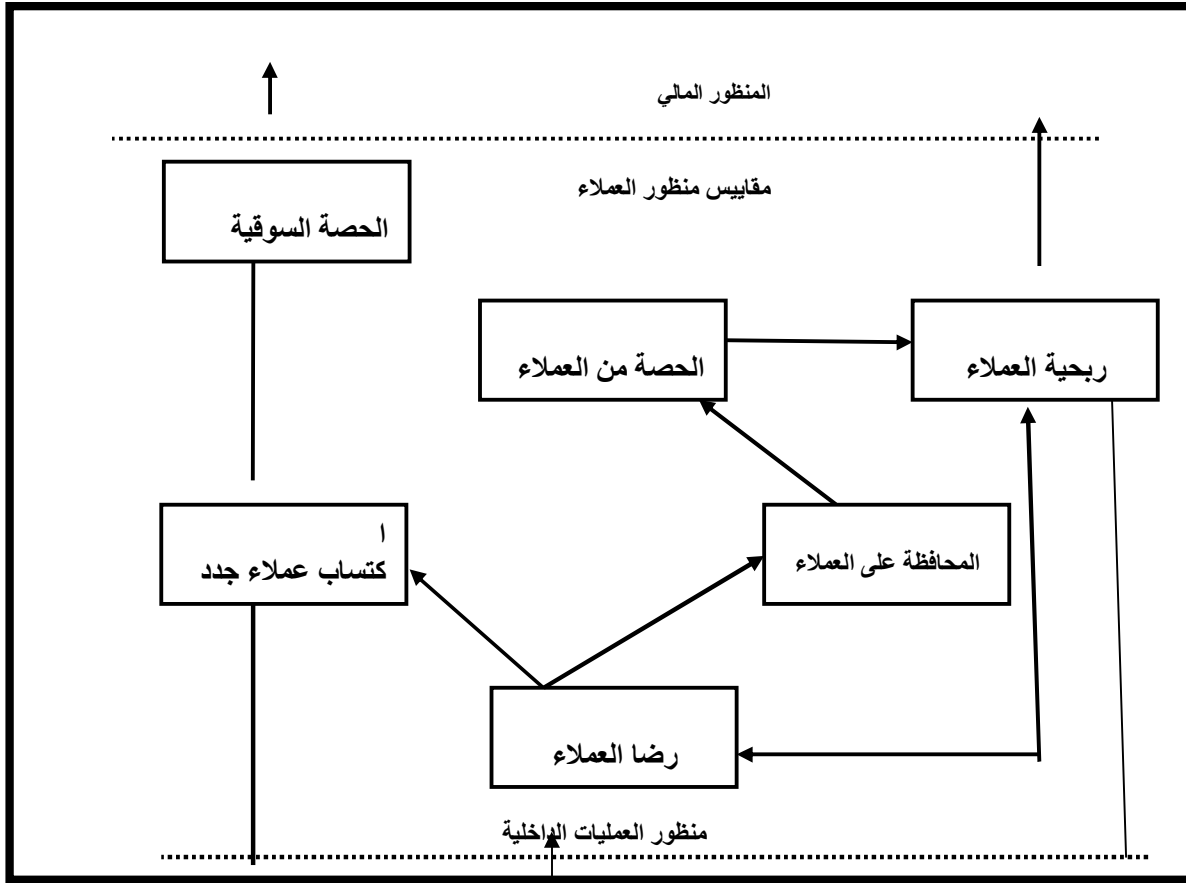
1. حصة المنشأة من السوق : وهي تعكس نصيب المنظمة من السوق الحالي.
2. اكتساب عميل : وهو معدل جذب المنظمة لعملاء جدد أو إجمالي المبيعات لعملاء جدد .
3. الحفاظ على العميل : وهو معدل بقاء أو المحافظة على استمرار العلاقات مع العملاء ، ويمكن قياسه بالنسبة المئوية لنمو الأعمال مع العملاء الموجودين أو تكرار الشراء لمنتجات المنشأة.
4. رضا العميل : حيث يتم تقدير مستوى رضا العملاء من خلال الدراسات المسحية أو مقابلة كبار العملاء أو الاتصال بهم تلفونياً . وقد تقوم بعض المنظمات بقياس رضا العميل بعد بيع منتجاتها أو

أداء خدماتها من خلال دراسة وتحليل شكاوي العملاء وتوصياتهم ، إلا أن المدخل الأكثر فعالية لقياس رضا العميل هو أن تقوم المنظمة بدراسة مسحية لعملائها علي أساس دوري، وأن تأخذ هذه الدراسات شكل مقابلات شخصية لعينات من العملاء وقوائم استقصاء مكتوبة، وذلك بهدف الحصول على معلومات تشير إلى مشاكل الجودة والأداء قبل أن تؤثر على الأرباح.

حيث يوضح الشكل رقم (3/2/1) بعد العملاء بطاقة الأداء المتوازن. وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (3/2/1)

بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996, **Linking the balanced Scorecard to Strategy** , California Management Review VOL.39. NO.I Fall. P 59.

يتضح للباحث من الشكل السابق أن عمليات والمنظمة وأنشطتها التي تتركز في بعد العمليات الداخلية، تهدف إلى تحقيق أهدافها من خلال كسب رضا العملاء الذي يؤدي إلى المحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد وبالتالي ينعكس ذلك على كل من بعد العملاء بتحقيق رغباتهم، و بعد الأداء المالي بزيادة الأرباح المحققة.

فمحور العملاء عادة يشمل قياسات شاملة وعديدة لنجاح الإستراتيجية المخططة والمطلبة ، وقياس الحصيلة الشاملة يشمل على رضا العميل ، الاحتفاظ بالعميل ، اكتساب عميل جديد، وربحية العميل ومحاسبة ومساهمة السوق في الأجراء المستهدف ، بينما تبدو هذه القياسات شاملة عبر كل انواع

منظمات الأعمال حيث يجب أن تزين لمجموعات العملاء المستهدفة والتي منها تتوقع منظمات الأعمال نماءها وتحقيق العائد(86- 85:2003,Khomba).

حيث أن عناية ورضاء العميل يعتبران علي نحو متزايد خط أساس معيار أداء منظمات الأعمال ومعيالاً محتملاً للبراعة في أي منظمة ، ورضاء العميل يقايس كمؤشرات قيادية أن وجد لقيادة مستقبل الأداء المالي .حيث تشير دراسات السوق الكلية إلي ان رضاء العميل يعتبر دليلاً لتحسين الأوضاع للنتائج المالية ، وعلي هذا الفهم فإن منظمات الأعمال تحمي وتروج لكل النشاطات التي تتعامل بها مع العملاء ، لان العملاء هم أصحاب الحصص الرئيسيون الذين يشكلون الاتجاه الاستراتيجي لكل المنظمات بما في ذلك منظمات القطاع العام ، حيث البحث عن المنتجات والخدمات التي تحقق رضاهم.

إن قياس القيم من وجهة بعد العملاء تمثل المميزات التي توفرها منظمات الأعمال لعملائها من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم لتحقيق ولاء العميل ورضائه ، وعلي سبيل المثال قد يجد العملاء قيمة في تخفيض وقت النقل ، أو في التطوير المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة لهم ، أو في إدخال منتجات جديدة لإشباع رغباتهم . هذا وبينما تختلف القيمة من وجهة نظر العميل بين الصناعات وبين قطاعات السوق المختلفة داخل الصناعة(الخولي،2001: 13).

لقد حدد Kaplan and Norton أن هنالك مجموعة عامة من الصفات التي تحكم أو تنظم محركات القيمة من وجهة بعد العميل في كل الصناعات التي تحاول إدخال نموذج بطاقة الأداء المتوازن للأداء بها ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى ثلاث مجموعات هي :

أ. سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة .

ب. العلاقة مع العميل .

ج. السمعة أو الشهرة .

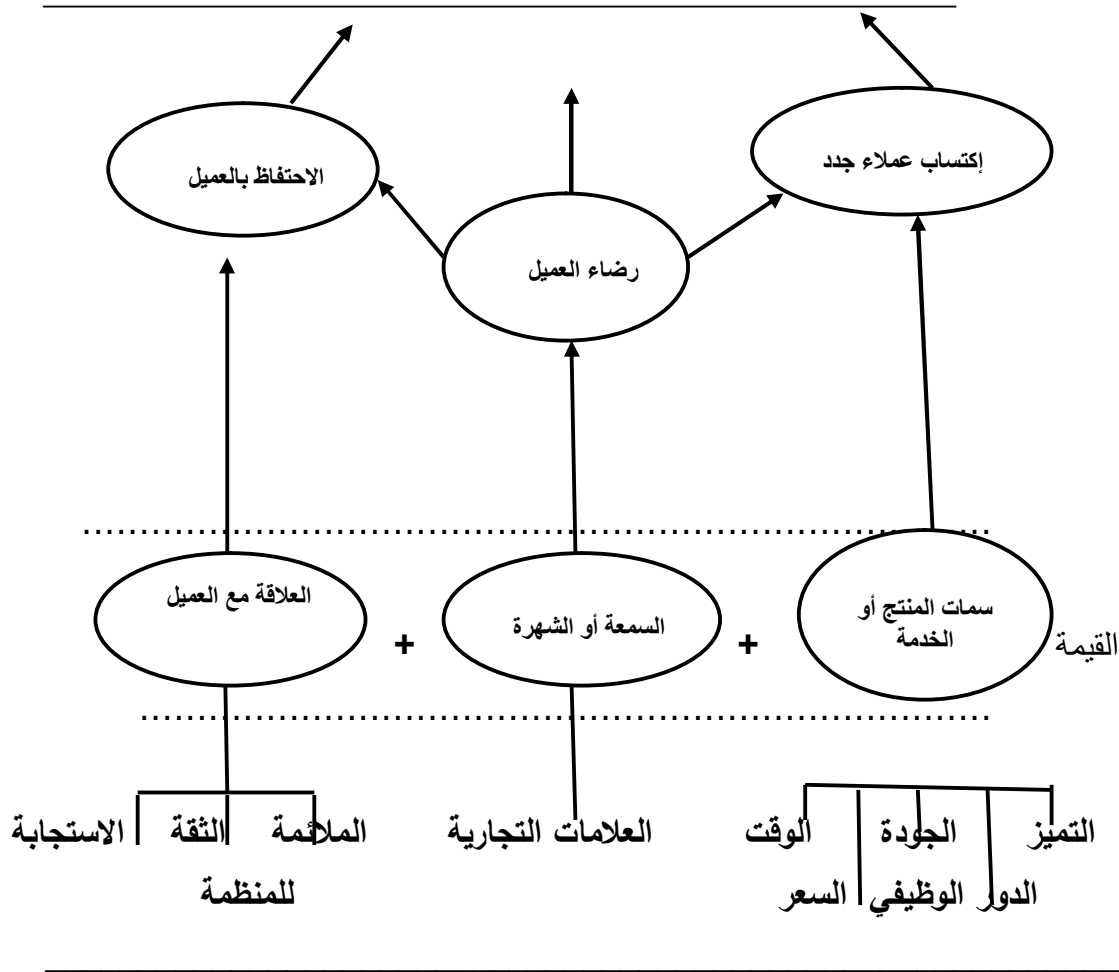
حيث يتضمن جانب سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك ، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه . أما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل ، ويسمح جانب السمعة أو الشهرة للمنظمة بتعريف نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز بها عن غيرها من منظمات الأعمال.

حيث يوضح الشكل رقم (4/2/1) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (4/2/1)

مقاييس القيمة من وجهة نظر العميل





Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996, **Linking the balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review VOL.39. NO.1 Fall, P. 62.

يتضح للباحث من الشكل رقم (4/2/1) أن مقاييس القيمة للعملاء تتمثل في مجموعة من الخصائص والصفات الموضحة أعلاه ، التي يتوجب على تنظيمات الأعمال التميز بها من خلال تقديمها للمنتجات والخدمات لعملائها الذين تطمح لتلبية رغباتهم . الأمر الذي ينعكس على أداء المنظمة بصورة إيجابية.

بعد العمليات الداخلية :

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية . ففي إطار بعد العمليات الداخلية مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف (إدريس ، و الغالبي ، 2009: 217).

على أنه من المفترض عدم تصور العمليات الداخلية بكونها الأنشطة الإنتاجية الفنية والتكنولوجية مضافاً إليها الأنشطة التسويقية بل هي أكثر من ذلك، يقصد ببعد العمليات الداخلية بأنه جميع الأنشطة

والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين (إدريس ، و الغالي ، 2009: 501).

يعتبر بعد العمليات الداخلية الأساس في تحقيق قيمة العملاء وحملة الأسهم ويتطلب هذا البعد تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وإرضاء العملاء فيجب على منظمات الأعمال أن تتفوق في بعد العمليات الداخلية ، فبالرغم من أهمية مقاييس الأداء المعتمدة على العملاء إلا أنه يجب ترجمتها في مقاييس العمليات الداخلية (Kaplan and Norton, 1992: 73- 74) .

يهتم بعد العمليات الداخلية بتقويم الأمور التالية (دياب ، 2009: 80):

1. ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة ؟

2. ما هي مجالات التحسين والتطوير في العمليات ؟

3. كيف يتم ترشيد التكاليف ؟

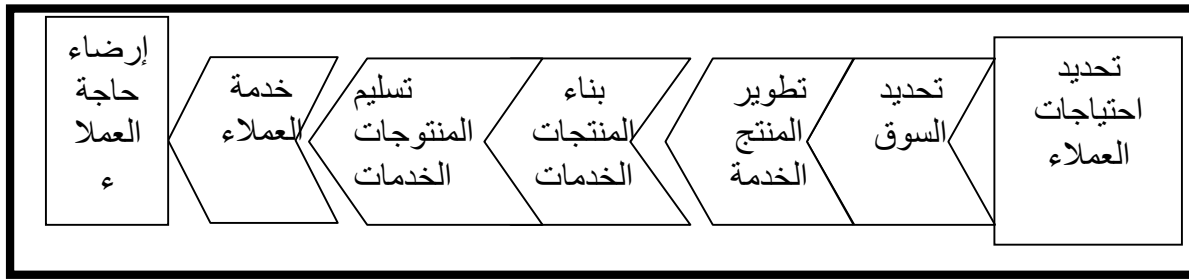
4. ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء وميزتها التنافسية؟

يركز هذا الجانب على عمليات التشغيل الداخلي التي تمكن منظمات الأعمال من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفعالية ، وكذلك إرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة. يظهر بعد العمليات الداخلية فرقين أساسيين بين أساليب قياس تقويم الأداء التقليدية وأسلوب قياس تقويم بطاقة الأداء المتوازن ، الأساليب التقليدية تحاول مراقبة وتحسين عمليات العمل القائمة ، وربما تذهب إلى ما وراء قياس الأداء المالي من تضمين المقاييس المرتكزة على الجودة والزمن والنوعية ، لكن مع ذلك فتركز على تحسين العمليات القائمة ، أما أسلوب بطاقة الأداء المتوازن فعادةً ما تحدد عمليات جديدة والتي يجب أن تتميز بها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المالية وأهداف عملائها ، وأن العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجيات الأعمال . ومن ناحية أخرى فإن بطاقة الأداء المتوازن تشتمل على عمليات إبتكار في بعد العمليات الداخلية ، أما الأساليب التقليدية فتركز على عمليات التسليم اليومية للمنتجات والخدمات لعملاء اليوم أو الحاليين ، حيث أنها تحاول مراقبة وتحسين العمليات قصيرة المدى ، أما دافع النجاح المالي طويل المدى فمحتمل أن تحتاج منظمات الأعمال لخلق منتجات جديدة وخدمات لمقابلة احتياجات العملاء الطارئة للعملاء الحاليين والمرتقبين ، وأما عملية الإبداع فعتبر موجهاً قوياً للأداء المالي المستقبلي مقارنة بالدورة التشغيلية قصيرة المدى وهنا من الضروري تكامل الاختيار ما بين دورتي الإبداع في إطار بعد العمليات الداخلية، حيث أن بعد العمليات الداخلية الذي يتمثل بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمقاييس لكل دورة إبداع في المدى الطويل أو القصير (Kaplan and Norton, 1996: 63).

حيث يوضح الشكل رقم (5/2/1) سلسلة القيمة في بعد العمليات الداخلية وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (5/2/1)

سلسلة القيمة في بعد العمليات الداخلية



Source: Kaplan & Norton,1996, “**balanced scorecard, translating strategy into action**”. Harvard business school press, P.98.

يتضح الباحث من الشكل رقم (5/2/1) أن سلسلة القيمة في بعد العمليات الداخلية تتمثل في مجموعة مترابطة ومتصلة من العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى رضا العملاء وإشباع رغباتهم، الأمر الذي يحتم علي تنظيمات الأعمال أن تبدي الاهتمام الكامل وتوفير كل البنية التحتية اللازمة ، لتقديم منتجات وخدمات تتال رضا عملائها.

حيث أضاف Kaplan and Norton أن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية سترتب عليها تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورات في التكاليف ، مما يؤدي إلي تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورات في التكاليف مما يؤدي بدوره إلى (دياب، 2009: 80):

1. تحسين الأداء المالي في صورة زيادة إيرادات المبيعات من خلال تحسين العلاقات مع العملاء.
 2. وجود العديد من المجالات التي تظهر فيها كفاءة استجابة المنظمة لعمليات التطور والتجديد والابتكار.
 3. تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين وتطوير العمليات الداخلية وكفاءة الموارد والطاقات الإدارية والتكنولوجيا.
 4. إقامة علاقات قوية ذات كفاءة وفاعلية مع الأطراف الخارجية.
- يعتمد هذا البعد علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين ، تحدد منظمات الأعمال أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة مع المنافسين الأساسيين ، وتوجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية والهوامش والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة المحلية والمحليلين الماليين وهذا النشاط يساعد المنظمات ايضاً في تقدير تكاليف المنافسين.

يتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة عناصر علي النحو التالي :

دورة الإبداع أو الابتكار : عرفها معهد الأداء المتوازن بأنها عملية التفكير والتقييم واختيار وتطوير تطبيقات جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات أو البرامج ، حيث أن النتائج المرجوة من هذا الهدف تحسين نجاح النتائج المحققة من خلال أفكار جديدة (A Strategy Management Group (Company,2001: 1, www.balancedscorecard.org).

عملية الإبداع هي واحدة من المصادر الرئيسية للميزة التنافسية وهي ضرورية لنمو منظمات الأعمال وخاصة في ظل سرعة تطور التكنولوجيا والتغيرات العالمية السريعة في طلبات العملاء ، حيث تبذل المنظمات جهداً كبيراً للمحافظة على موقعها التنافسي والعمل على التحسين المستمر من خلال تقديم ابتكارات جديدة تلبي احتياجات وتوقعات عملائها على مستوى السوق الكلي ، حيث يكون لها تأثير حيوي على التنمية الاقتصادية للدول ، توجد العديد من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على عملية الإبداع بعيد العمليات الداخلية تتمثل في: احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، ونضج الصناعة ، والفرص التكنولوجية ، جاذبية الاستثمار ، وشدة المنافسة و حجم منظمات الأعمال (Zakić, Ana Stamatovic, 2008: 18-20).

دورة العمليات : وتعرف هذه الدورة بإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على العملاء من أجل تحقيق قيمة قصيرة الأجل ، تبدأ أنشطة هذه الدورة باستلام طلبات العملاء وتنتهي باستلام العملاء للمنتج أو الخدمة المقدمة . تتميز هذه الدورة بتكرار عملياتها وبالشكل الذي يمكن المنظمة من تطبيق تقنيات الإدارة العلمية من أجل مراقبة وتحسين عمليات استلام أوامر البيع وتنفيذ الطلبات من خلال استخدام المقاييس المالية كالموازنات والتكاليف المعيارية وتحليل انحرافاتها (المعموري ، 2006: 12).

في هذه المرحلة هو أمر حاسم لضمان أن العميل يحصل على منتج أو خدمة في الوقت المناسب، بكفاءة وباستمرار، فإنه في هذه المجالات مؤشرات الأداء يجب أن يكون التركيز من أجل تقييم متماسك العناصر التي خلق قيمة إضافية للعملاء.

دورة خدمات ما بعد البيع : وصف هذه المرحلة بأنها تتصل بخدمات دعم العملاء ، وهي الضمانات وأنشطة الإصلاح ومعالجة الشكاوى والعوائد ولتجهيز المدفوعات ، والتي تسهم في الوفاء الكامل للعميل المتطلبات والتفضيلات .

من أجل تقييم الأداء في أنشطة الخدمات يجب على منظمات الأعمال أن تلجأ إلى المؤشرات التي تحقق القيمة ، ومن الملاحظ أنه في ظل النظام التقليدي لتقويم الأداء ، يكون التركيز في عمليات التشغيل الداخلية على بيان مدي النجاح المحقق في مراحل التشغيل القائمة فعلاً ، أما في ظل النظام المتوازن لتقويم الأداء فإنه يقترح مراحل جديدة وتطور المراحل القائمة بشكل يمكن المنظمة من أن تلبس احتياجات العميل مما يساعد أيضاً في تحقيق الأهداف المالية.

حيث يمكن في هذا البعد استخدام النظم المحاسبية الحديثة مثل محاسبة التكاليف على أساس النشاط Activity Based Costing ونظم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أجل وصل إستراتيجية المنظمة بإدارة العمليات التشغيلية.

مما سبق يري الباحث أن بعد العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، حيث تمثل العمليات والأنشطة من خلال هذا البعد في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تجاه العملاء والمساهمين، ولذلك يتعين على تنظيمات الأعمال القيام بتوفير البيئة اللازمة من خلال الاهتمام بالأصول غير الملموسة (رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي ورأس المال

التنظيمي) التي تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح . كما أن نجاح المنظمة في بعد العمليات يقود نجاح بعد العملاء بتقديم المنتجات والخدمات التي تنال رضائهم، ويؤثر ذلك أيضاً على البعد المالي بتحقيق النتائج والأهداف المنشودة لأصحاب المصالح المختلفة بتنظيمات الأعمال.

بعد التعلم والنمو :

يعتبر هذا البعد الأساس في الاستمرارية والمنافسة ، حيث يحدد البنية التحتية التي يجب على منظمات الأعمال إنشاؤها لتحقيق التحسين والنمو طويل الأجل فليس من المتوقع أن تحقق المنظمات أهدافها طويلة الأجل بالنسبة للعملاء والعمليات الداخلية اعتماداً على التقدم التقني السائد والإمكانيات المتاحة حالياً كما تتطلب المنافسة العالمية أيضاً أن تتحسن المنظمات باستمرار من خلال إمكانياتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين(Kaplan and Norton,1996: 63).

يتوجب على منظمات الأعمال القيام بعمليات الابتكار والتطوير في جوانب عديدة تشمل على ما يلي(عبد الدائم ،2003: 219):

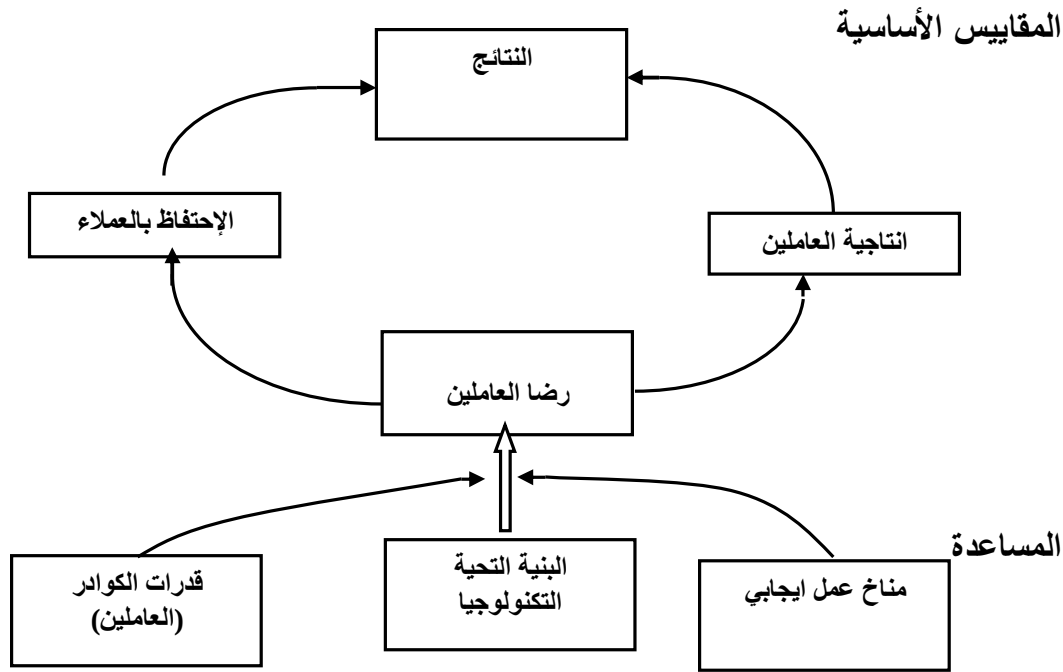
1. العمليات الداخلية : عن طريق تطوير استخدام المعدات والآلات أو تطوير قدرات ومهارات العاملين لدي المنظمة وتحسين تكنولوجيا ونظم المعلومات.
2. العملاء : عن طريق ابتكار طرق جديدة لخدمة ورضاء العملاء ، أو تطوير المنتج نفسه أو ابتكار منتجات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة .
3. البعد المالي : عن طريق البحث عن أسواق وعملاء جدد.

أهمية بعد التعلم والنمو تتمثل في النقاط التالية(4: Cribb,2005):

1. التعلم من أجل التحسين ومنح الخبرة.
 2. التعلم من أجل معرفة احتياجات العملاء بشكل أفضل.
 3. التعلم لتحقيق ميزة من أوجه التكامل التي تأتي من أنحاء مختلفة للإستراتيجيات.
- وقال Robert S. Kaplan and David P. Norton بعد التعلم والنمو " يصف الأصول غير الملموسة للمنظمة ودورها في الإستراتيجية في ثلاثة مجموعات مختلفة من الموجودات غير الملموسة الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية وهذه هي : قدرات العاملين (رأس المال البشري) ، أنظمة المعلومات (رأس المال المعلوماتي) والإجراءات التنظيمية (رأس المال التنظيمي) . حيث يوضح الشكل رقم (6/2/1) مكونات ومقاييس بعد التعلم والنمو وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (6/2/1)

مكونات ومقاييس بعد التعلم والنمو



Source : Kaplan, Robert S. and Norton, David P.1996 , " **Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action** " , Harvard Business School Press, Boston Massachusetts,. P129.

يتضح للباحث من الشكل رقم (6/2/1) مكونات بعد التعلم والنمو الناتجة من خلال استخدام الأصول غير الملموسة وتطورها من قبل تنظيمات الأعمال ، والنتائج التي تحققها من المقدرة علي توفير الرضاء للعاملين وتحسين إنتاجيتهم التي تعكس مقدرة المنظمة علي الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق أفضل النتائج التي تعزز من مركزها التنافسي:حيث يمكن عرض عناصر بعد التعلم والنمو علي النحو الآتي :

1. قدرات العاملين :

إن قدرات ومهارات العاملين في المنظمة من حيث إمكانياتهم الإدارية ومهارات التعامل مع الغير ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون وبرامج الحاسبات الآلية المتاحة وكيفية استيعابها ، جميعها تمثل عناصر أساسية في مدى إمكانية مساهمة عملية التعلم في تحقيق نمو جيد داخل المنظمة لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة أو الفكر الاستراتيجي المقترح(المهائني، 2008:10).

2. قدرات أنظمة المعلومات :

إن رضاء العاملين ومهارتهم تعتبر ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلي إنتاج سلع وخدمات تلبي رغبات العملاء ، لكن هذا الأمر غير كاف لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة

معلومات قادرة علي تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للعميل (إدريس ، والغالي، 2009: 248).

أن العاملين كي يكونوا فاعلين في بيئة التنافس الحالية يحتاجون إلي معلومات متميزة حول العملاء والعمليات الداخلية والقرارات والجوانب المالية المهمة ، ويلاحظ أن العاملين في مستويات العمل المباشرة يحتاجون إلي مثل هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالنوعية الملائمة ، لكي تتخذ قرارات تساهم في تعزيز علاقة المنظمة بعملائها . إن العاملين بمختلف الأنشطة هم بحاجة إلي معرفة سريعة بما يجري حولهم لذلك فإن تغذية عكسية وسريعة ودقيقة تعطي هؤلاء العاملين القدرة علي التكيف والإستجابة المناسبة لطلبات العملاء . إن أنظمة المعلومات المتميزة تعير متطلباً أساسياً للعمل باعتبارها تمثل جانباً مهماً في تحسين العمليات ورفد باقي الأنظمة بالمعلومات الدقيقة والصحيحة التي تساهم في نجاح النتائج.

3. الإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز والدوافع للالتزام بالعمل :

إن خلق الدافع لدي العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم علي تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المنظمة يعد أيضاً عاملاً مشتركاً في تحقيق مراحل النمو داخل نظام بطاقة الأداء المتوازن لأداء المنظمة ، ويمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين داخل المنظمة من خلال مقياس مركب يتضمن ثلاثة محاور أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح علي مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل المنظمة ، وهذه المؤشرات الثلاثة التي تكون المقياس المركب لأداء العاملين في مجال التعلم والنمو هي (الزير ، 2008: 18):

أ.رضاء العاملين :

يقاس رضاء العامل بظروف وجوده ضمن فريق العمل الذي يتبعه العامل ومجال المنافسة القائمة بين أفراد الفريق ، بالإضافة إلي القاعدة المتاحة من التكنولوجيا ومدى شعور العامل بأنه يستفيد من هذه البيئة التحتية لتدعيم قدراته وخبراته يوماً بعد يوم ، وأخيراً مناخ العمل ومدى ملاءمته لظروف وطبيعة العمل من حيث المجهود المطلوب بذله في العمل بدنياً وفكرياً وظروف التعامل مع باقي الفريق والرؤساء. ومن ثم فإن رضاء العامل يكون في الأصل محصلة لكل من : المنافسة داخل فريق العمل ، البيئة التحتية للتكنولوجيا داخل المؤسسة و مناخ العمل .

ب.درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين بالمؤسسة :

قد يبقي العامل مرتبطاً بالمؤسسة نظراً لعدم وجود فرص بديلة للتوظيف في مؤسسات أخرى متاحة أمامه وليس بهدف حبه وانتمائه لهذه المؤسسة . ولذلك فإن الاهتمام في مجال تطبيق نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة يتجه نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة (يوسف ، 2005: 154- 156).

ج. إنتاجية العامل :

تمثل إنتاجية العامل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل . والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات .

إن الأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة والتي ترتبط بقيمة رأس مال المنظمة تعني أن جزءاً من موظفي المنظمة قادر علي أن يصبح أصلاً هاماً بشكل استراتيجي ، ولذلك يجب معرفة معني فعالية إدارة الموارد البشرية ، والأكثر أهمية من ذلك هو كيفية قياس أدائها في مختلف المستويات التنظيمية . إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يتمثل بمواجهة ثلاثة تحديات لنجاح إدارة الموارد البشرية وقياس أدائها ، وهي :

1. **التحدي الخاص بوجهات النظر:** يعني الاختلاف في فهم المديرين لتأثير سلوك وقدرات الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية .

2. **التحدي الخاص بالقياس:** أي تحديد وجمع المقاييس الصحيحة لنجاح الموارد البشرية والقيادة وسلوك ومؤهلات وثقافة كل موظف .

3. **التحدي الخاص بالتنفيذ:** يعني هل يملك المديرون الوسائل والقدرة والدافع لإستخدام هذه البيانات في توصيل الأهداف الإستراتيجية ومراقبة التقدم في تنفيذ الإستراتيجية.

مما سبق يرى الباحث أن بعد التعلم والنمو يعتبر الأساس لدعم وتعزيز الأبعاد الثلاثة السابقة، حيث يعتمد علي قدرات ومهارات العاملين في الإبداع والتطوير والإبتكار التي تمثل أحد محددات نجاح تنظيمات الأعمال واستمراريتها في المنافسة ، الأمر يتطلب من تنظيمات الأعمال بذل جهود كبيرة في مجال تدريب وتأهيل وتطوير قدرات العاملين أو ما يعرف بالاستثمار في رأس المال البشري ، من خلال القيام بمهام متخلفة تتمثل في : خفض التكلفة والسرعة في تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة ذات جودة العالية لتتال رضا العملاء ،وتحقق القيمة للمنظمة ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية.

البعد البيئي :

لقد زاد الاهتمام بالبعد البيئي في السنوات الأخيرة في صور عديدة علي المستويات العالمية والمحلية ، والتي تمثلت في العديد من المؤتمرات العالمية منها مؤتمر التنمية البئية في البرازيل عام 1992 والذي اعتبر أن عقد التسعينيات هو عقد البيئة والاهتمام بها ومن أهم توصيات هذا المؤتمر ضرورة التزام المنظمات بتطبيق نظم وإدارة وحماية البيئة(أبو الليف،2011:67).

حيث أن هنالك مسؤولية على عاتق هذه التنظيمات عما قد تلحقه بالبيئة من أضرار بسبب ممارستها لنشاطها سواء كانت تلك الأضرار منظورة أو غير منظورة ولاشك أن استخدام المعلومات البيئية في ظل نظام تقويم الأداء يعطي صورة شاملة عن وضع المنظمة في المجتمع . ويعتبر الاهتمام بالبعد البيئي للمنظمة من مسؤوليتها في الآونة الأخيرة وذلك في ظل المساندات والقوانين المتعلقة بالبيئة والتي تلزم منظمات الأعمال ببعض الالتزامات التي عليها والوفاء بها(فودة،2005: 389).

أن هنالك أربعة أطراف من العلاقة بالمنظمة يهتمون بالأمور البيئية وهم : الإدارة والموظفون والحكومة والمجتمع المحيط بالمنظمة ، وكل منهم يركز علي أنواع مختلفة من الأداء البيئي ، فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي ، ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية داخل المنظمة ، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المنظمة للوائح والقوانين ، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمنظمة رغم عدم تعديلها على قانون(راضي،2005: 23).

يري Robert S. Kaplan and David P. Norton أن المنظمات التي تعمل على الاستثمار في موظفيها و لتحقيق قيمة طويلة الأجل للمساهمين ، عليها العمل علي خفض الحوادث البئية وتحسين سلامة الموظفين وصحتهم مما يحسن الإنتاجية ويخفض تكاليف التشغيل ، والمنظمات تتمتع بسمعة حسنة مع عملائها ومجتمعها والمستثمرين، وبناء علي ذلك يتم دمج أهداف الأداء البيئي والاجتماعي في المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن(Kaplan and Norton,2003: 1-3). من جهة أخرى نجد إن المنظمات تعمل على إدراج ذلك في تقاريرها علي طول أربعة أبعاد وهي الأداء البيئي ، معايير الصحة والسلامة ، والعمالة والممارسات ، والاستثمار في المجتمع . بينما أشارت احد الدراسات لتقديم ثلاثة مقترحات حول البعد البيئي وهي (Sidiropoulos, at el,2004: 28- 33):

1. دمج المقاييس البئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.
2. إضافة بعد خامس يشتمل على البعد البيئي والاجتماعي.
3. إضافة بعد خامس منفصل يمثل الأداء البيئي ، حيث يعمل هذا البعد على تحقيق المزايا التالية لمنظمات الأعمال هي :

- أ. يوفر أساس لخلق فرص في مجال التسوق .
- ب. يوضح التفاعلات بين وجهات النظر الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.
- ج. يعطي نظاماً متكاملًا وشملًا لقياس وتقييم الأداء مقارنة بنظم قياس وتقييم الأداء التقليدية.
- بينما تري د. صفاء عبد الدائم أن البعد البيئي يمثل البعد الخامس في منظومة (BSC) ومصدراً لميزة تنافسية ، وإذا كان الأداء خليطاً من مقاييس المخرجات ومسببات الأداء فيمكن أن نحدد خمسة أهداف علي الأقل للبعد البيئي(عبد الدائم،2003: 220- 222):

1. تقليل استخدام المواد الخام.
2. تقليل استخدام المواد السامة.
3. تقليل استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج.
4. تقليل النفايات والانبعاثات الصادرة (صلبة أو سائلة أو غازية).
5. زيادة فرص إعادة التدوير .

بالنظر لهذه الأهداف نجد أن الأهداف الثلاثة الأولى تركز على مدخلات العملية الإنتاجية ولتحقيق هذه الأهداف يجب : عدم استخدام مواد أو طاقة أكثر من اللازم والبحث عن وسائل لتقليل استخدام المواد التي تضر بالبيئة ، أما الهدف الرابع ويمكن تحقيقه باستخدام التكنولوجيا للتخلص من النفايات السامة بمجرد صدورها وتجنب إنتاج النفايات وذلك بالتعرف على الأسباب الجوهرية لحدوثها ، ومن ثم إعادة تصميم المنتجات والعمليات بحيث تكون أكثر كفاءة وأكثر حماية للبيئة " التصميم من أجل البيئة " .

تعتبر الطريقة الأولى أعلى تكلفة ، فعن طريق خفض أو تقييد التلوث والاستجابة لطلب العملاء بإنتاج منتجات صديقة للبيئة "غير ملوثة" يمكن للمنظمة أن تحقق وفور للتكلفة من خلال زيادة الإيرادات نتيجة لزيادة المبيعات أو خفض المصروفات البيئية " تكاليف تنقية البيئة".

لتحقيق الأهداف السابقة على منظمات الأعمال أن تلتزم بالآتي:

1. أن تستخدم الطاقة بحكمة وتتجنب تلويث البيئة وتقلل تأثير المنتجات على البيئة (Isorate,2008: 18-28).

2. أن توفر بيئة عمل آمنة وصحية لموظفيها واتخاذ إجراءات فعالة من تعرض العاملين للمخاطر حيثما كان ذلك ممكناً . بينما ترى د. نادية أحمد راضى:

أ - يمكن تقسيم مؤشرات الأداء البيئي إلي نوعين أساسيين هما :

ب - مؤشرات مناسبة لكل المنظمات : تتمثل في إنبعاثات الغازات واستهلاك المياه ومخرجات المخلفات .

مؤشرات مناسبة لمنظمات معينة : متمثلة في إنبعاثات متولدة في الهواء (بخلاف الغازات) واستخدام المواد الخام والنقل والطاقة ملوثات الماء والمخلفات الخطرة(راضى، 2005: 11-12).

مما سبق يرى الباحث أن الباحثين اختلفوا حول هذا البعد فمنهم من يري دمجها في محور العمليات الداخلية مع إضافة البعد الاجتماعي في محور العملاء ، والرأي الآخر يسعى إلي إضافته كبعد خامس ببطاقة الأداء المتوازن ، حيث يرى الباحث أن إضافته أو دمجها في المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن يتوقف علي أنشطة وممارسات منظمات الأعمال ، فمنها ما يتسبب بأضرار ظاهرة وملموسة تؤثر علي البيئة مثل التي تعمل في مجال التصنيع والشحن الخ ، أما الأخرى فتتمثل في شكل نفايات و مخلفات وسائل النقل ، ولذلك إن كان نشاط المنظمة يؤثر بصورة مباشرة هنا يجب علي المنظمات إن تضيف محوراً خامساً يتمثل في البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن وهو الرأي الثاني حول هذا البعد ، أما المنظمات التي لا تؤثر بصورة مباشرة فعليها إدراج مقاييس الأداء البيئي في بعد العمليات الداخلية وفي الغالب تمثل منظمات خدمية وهذا يمثل الرأي الأول حول بعد الأداء البيئي.

البعد الاجتماعي :

تشكل منظمات الأعمال جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تساهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظاً علي استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسئول الوحيد عن ذلك ولكن

عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تساهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات وبأسعار معقولة فضلاً عن تقديم خدمات تجذب رضا العملاء (الغبان و حسين، 2009: 13-14).

أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال أخذ ثلاثة أجيال هي (الغالبى ، و إدريس، 2011: 201):

1. الجيل الأول والذي بين أن المنظمات يمكن أن تكون مسئولة بعدة طرق مثل المساهمات والمساعدات الطوعية من أصحاب رؤوس الأموال الخيرية المؤثرة.

2. الجيل الثاني والذي تعمل علي أساسه المنظمات في الوقت الحاضر ، حيث أن المنظمات وكافة الصناعات تنتظر إلي المسؤولية الاجتماعية كعنصر رئيسي ومكمل لإستراتيجية أعمالها بعيدة المدى.

3. الجيل الثالث يهدف بالأساس إلي إنجاز القضايا الاجتماعية بالإضافة إلي تطوير الأعمال.

عموماً يمكن تقسيم مفهوم الأداء الاجتماعي إلى نوعين هما المفهوم الضيق للأداء الاجتماعي والذي يقتصر مسؤولية إدارة المنظمة تجاه المساهمين فقط بعبارة أخرى يربط مسؤوليتها بهدف الربح والعوائد المادية المنبثقة من مصلحة مالكي رؤوس الأموال والمستثمرين ، أما النوع الثاني فهو المفهوم الواسع للأداء الاجتماعي والذي يمثل وظيفة إدارة المنظمة في إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من (مساهمين ، وعملاء وعاملين) وبالشكل الذي يكفل تحقيق التوازن بين تلك المصالح.

لقد أشار (Kaplan and Norton, 2003: 1-2) إلى أن هذا الجانب يركز على تقديم خدمات للمجتمع تتمثل في التأمين ، وتقديم مشاريع لتحسين المجتمع من خلال برامج الرعاية الصحية والتنمية الاجتماعية وتقديم مساعدات طارئة للفقراء ، وإعادة تأهيل دور التعليم ، وتقديم المنح الدراسية للباحثين والتعليم والأستشاريين والمعدات الالكترونية، المنظمات بحاجة إلي أن تكون حاسة لاحتياجات المجتمع وعلي استعداد لتقديم المعونات والمساهمات . لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث فيما يتعلق بهذه الأبعاد أن منظمات الأعمال تسعى لتقديم خدمات تساهم في رفعة المجتمع متمثلة في تقديم الخدمات في مجال الرعاية والتنمية والصحة والتعليم والحد من محاربة ظاهرة الفقر.

تحتاج منظمات الأعمال لدفع رواتب للعاملين بما يتناسب معهم وتوفير فرص للعاملين للحصول على المهارات والكفاءات الجيدة ، منظمات الأعمال بحاجة إلي أن تكون حساسة تجاه احتياجات المجتمع ككل وعلي استعداد لتقديم المعونات والمساهمات أو تسمح للعاملين بالقيام بذلك (Isorate, 2008, 18-28).

العمليات التنظيمية الاجتماعية تمهد أيضاً الطريق لمنظمات الأعمال للدخول إلى أسواق جديدة في المستقبل . حيث أن المنظمات التي لديها سجل حافل ورحب في هذا المجال ستكون سباقة إلى تلك الأسواق ، وكما يترك ذلك الأثر في الروح المعنوية لدي العاملين عند قيام منظماتهم بتقديم إسهامات منشودة في تحسين المجتمعات التي يعيشون فيها.

مما سبق يري الباحث أن جوهر بعد الأداء الاجتماعي يتمثل في مساهمة تنظيمات الأعمال تجاه المجتمع بتقديم الخدمات التالية :

1. خدمات الرعاية الصحية ويتطلب هذا في إنشاء وتأهيل المرافق الصحية والمساهمة في العلاج.
2. خدمات التنمية الاجتماعية ويتمثل ذلك في إنشاء البنية التحتية اللازمة وتقديم المعونات والمساهمات.
3. خدمات التعليم ويتمثل هذا في تقديم المنح الدراسية والمساهمة في سداد المصروفات الدراسية وتقديم الإعانة للطلاب ذوي الحاجة وتأهيل البنية التحتية لدور التعليم .
4. الحد من ظاهرة الفقر ويتم ذلك بتمويل المشاريع الصغيرة الجماعية والفردية وكذلك بتقديم المعونات الضرورية لتخفيف العبء عن كاهل الفقراء.

فإن المنظمات التي تقدم مثل هذه الخدمات تجاه المجتمع المحيط بها فإن ذلك ينعكس على أدائها بصورة فعالة حيث يمثل العاملون جزء من ذلك المجتمع ، مما يترك فيهم الأثر المعنوي تجاه المنظمة ويقوي من ولائهم تجاهها ، أما الأمر الآخر فإذا كانت المنظمة تعمل في مجال التسويق فتعتبر تلك الخدمات بمثابة دعاية مجانية للمنظمة بفتح أسواق جديدة وكسب عملاء جدد وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أداء المنظمة.

الفصل الثاني

تقويم الأداء

سيتناول الباحث من خلال الفصل المحاور التالية: خلفية تاريخية لقياس وتقويم الأداء، مفهوم وأهمية تقويم الأداء، قياس الأداء، مؤشرات ومعايير الأداء، أهداف تقويم الأداء، المتطلبات الأساسية لتقويم الأداء، مستويات ومراحل تقويم الأداء، مفهوم وأهمية إدارة الأداء تقويم الأداء في إطار متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، الانتقادات التي وجهت لأساليب نظم تقويم الأداء التقليدي، أساليب ونظم قياس وتقويم الأداء، علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأساليب الإدارية الأخرى، دوافع تبنى منظمات الأعمال لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن. وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف تقويم الأداء

المبحث الثاني: إدارة وأساليب ونظم قياس تقويم الأداء

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف تقويم الأداء

عُرفت عملية تقويم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري . حيث وجدت عملية قياس وتقويم الأداء منذ نشأتها في الحضارات القديمة علي النحو التالي (ابو عقاب ، 1429: 6-7، <http://faculty.ksu.edu.sa>):

1. بدأت هذه العملية منذ أن بدأ الإنسان ي فكر فيما حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما كان يراقب غيره يعمل ويوزن أداء الآخرين اعتماداً على تصوراته الخاصة .

2. توسع استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة ، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا مبادئ العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء .

3. استخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة .

4. مارست حضارة وادي النيل عملية التقويم بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة واستهدفت من ورائها متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية .

5. تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم.

6. ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية تقويم الأداء كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء .

7. عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية التقويم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنساناً أولاً ثم فرداً عاملاً ثانياً ، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقويم الأداء.

اهتمت المدارس الحديثة بعملية تقويم الأداء إذ أن النظرية الموقفية تؤكد على عدم وجود طريقة واحدة مثلى لتقييم أداء العاملين وإنما يجب اختيار الطريقة وفقاً للموقف آخذين بالحسبان عناصر عديدة منها طبيعة المقيم والمقيم وموضوع التقييم ، واعتبرت نظرية النظم عملية التقويم من العمليات الهامة كونها تكشف عن مدى فاعلية مخرجات المنظمة ، ومن خلالها يمكن الحصول على تغذية عكسية تُفيد في إعادة النظر إما في المدخلات أو العمليات أو الأنشطة .

الفرق بين التقويم والتقييم:

تناول العديد من الكتاب مفهوم تقويم الأداء بطرق مختلفة أو متباينة ولتوضيح مفهوم تقويم الأداء ينبغي أن نفرق أولاً ما بين كلمة (التقويم Evaluation) وكلمة (التقييم Assessment) وأيهما اصح كلمة (تقويم) أم كلمة (تقييم) حيث يري البعض ان كلمة التقويم أوسع من مفهوم التقييم ويتضمن إصدار الحكم حول صفات الشيء وما يتفرد به من وزن أو قيمة أما التقييم فانه يقتصر علي مجرد وصف الشيء بشكل عام(الحاكم، 2010: 233).

حيث أن مصدر الخلاف بين الكلمتين هو الجزء الثلاثي للكلمة وهو تقويم ومنه تصاغ كلمة قيم تبعاً لقاعدة الصرف في اللغة العربية أن الواو إذا وقعت ساكنة بعد حرف مكسور قلبت ياء لتناسب الكسرة. إلا أن القاعدة العامة في الاشتقاق بالنسبة لمثل هذه الكلمة المشتقة وهو العودة إلى أصل الحروف الثلاثة وعلى هذا ففي حالة الكلمة قيم تعود إلى الأصل (قوم) مرة أخرى. ناظرين إلى الواو مرة أخرى فنقول (قوم) و(تقويم).

أوضح فقهاء اللغة العربية بأن التعبير الأصح هو لفظ (التقويم) إلا أن التعبير الأكثر شيوعاً لفظ (التقييم) ونتيجة لذلك فقد أجازوا استخدام اللفظين بنفس المعنى(حبيب، 2000: 11).

أذن توجد في لغتنا المعاصرة الكلمتان صحيحتان فصيحتان ووجودهما على هذا النحو يمكن أن يحد لنا مشكلة التداخل في المعنى والخط في الاستخدام .

مفهوم تقويم الأداء : يعتبر أسلوب تقويم الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير حيث تناوله العديد من الكتاب والباحثين في مجال المحاسبة الإدارية ، مفهوم تقويم الأداء بطرق مختلفة أو متباينة ولتوضيح مفهوم تقويم الأداء ينبغي التعرف على مكونات هذا المفهوم(عبدالرحمن، 2008: 106).

التقويم : كلمة أصلها في اللغة قوم ، وتعني المحافظة والإصلاح ومنها قوله تعالى:(الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَفْقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ حَافِظَاتٌ لِّأَمْوَالِهِنَّ بِمَا حَفَّزَ اللَّهُ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ زُفُورَهُنَّ وَأَمْوُهُنَّ فِي الصَّالِحِينَ وَهُنَّ فَلَن يَكُنَّ لَكُمْ بَأْسٌ إِذَا طَلَّقْتُنَّ فَلَا تَبْغُوا عَنْهُنَّ سَبِيلاً إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً كَبِيراً) . {سورة النساء ، الآية: 34}.

قوم داره : أزال عوجه ، واستقام ، اعتدل ، وقومته : عدلته فهو قوم ومستقيم .

قومت السلعة : ثمنها : والتقويم يعني التثمين لقوله صل الله عليه وسلم في الحديث (إذا حلت الزكاة فانظر ما عندك من نقد وعرض فقومه قيم النقد) (متولي ، 1984: 350) .

التقويم لغةً : يعني إزالة الاعوجاج ، يقال قوم الشيء أي أزال اعوجاجه ، والشيء القويم من التقييم ، فالتقييم تثمين الشيء ووضع قيمة له(أحمد، 2009: 55).

التقويم اصطلاحاً : يعرف بأنه " قياس كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض تحقيق ورفع أداء المنظمة.

ويمكن تعريف التقويم على أنه عملية تهدف إلى تحقيق الأغراض الآتية(فهيم، 2009: 51):

1. تقدير الأنشطة الإنتاجية وتحديد أثارها على الإنتاج والى أي مدى تساعد على تحقيق الأهداف المنظمة . تقويم داخلي.

2. تحديد إلى أي مدى يمكن للمنظمة أن تتقل احتياجاتها الداخلية إلى بيئة العمل الخارجية . تقويم خارجي.

الأداء لغة :

تعريف الأداء في اللغة :الأداء هو الإيصال والقضاء. يقال : أدى الشيء : أوصله ، وأدى الأمانة إلى أهلها تأدية : إذا أوصله .

الأداء : اصطلاحاً يعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل هذا المفهوم على ثلاثة إبعاد وهي(الطعامنه ،دت: 12):

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

2. أداء الوحدات في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

الأداء هو عبارة عن إمكانية التنفيذ الناجح للإجراءات المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف والغايات(Junior,,at el,2008:28).

مفهوم الأداء من الناحية الاقتصادية : والذي يعبر عن إستراتيجية الحصول والمحافظة ميزة تنافسية تسمح بمعالجة نوعية لمختلف المدخلات(أبو دقة ،2009: 36).

مفهوم الأداء من الناحية التنظيمية : الذي يعبر عن القيادة (Pilotage) العملية للمؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين ، وفي ظل الظروف المتغيرة.

فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضاء الزبائن ، والانتشار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب ، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع(الفارس ،2010: 71- 72).

فطالما أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة وتتصف بالتقلب وعدم الاستقرار ولاسيما في مجال تقانة المعلومات والاتصالات ، فإن كل ذلك يستوجب وقوف المنظمة على مستوى أدائها للكشف عن إمكانياتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق.

فنتائج الأداء تساعد في الكشف عن ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات ، وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم.

مفهوم تقويم الأداء : أن التقويم بصورة عامة هو دراسة الأهداف لمرسومة مع ما تم تحقيقه فعلاً ، بغية معرفة الانحرافات سواء كانت ايجابية أو سلبية ، مع الإشارة إلى الأسباب التي أدت إلى وقوع السلبية منها من أجل تصحيحها أو الإبقاء على الايجابية لها من أجل الاستمرار في تطوير مشاريع المنظمة ، والتي تعود بالإيجاب للاقتصاد الوطني(عمار، 2009: 90).

يعرف بأنه قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة ، بالاستناد على النتائج التي حققتها في الفترة السابقة عادة ما تكون سنة تقويمه ، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه ، واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

عرف بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة معينة والتعرف على مدى تحقيق المنظمة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة(محمد ، 2004: 460).

عرف أيضاً بأنه عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة ، مقارنة بما تم التخطيط له كماً ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل .

كما عرف تقويم الأداء بأنه فحص مرحلي منتظم لمخرجات الأداء في أي وحدة اقتصادية لتحديد مواطن ضعفها وقوتها وضعفها على السواء ، حتى تكون رأياً مهنيّاً واضحاً عن عملياتها التشغيلية ، وطرح التوصيات الإصلاحية والتصحيحية لسد الثغرات وتلافي القصور خصوصاً في المجالات الدقيقة من نشاطاتها(عبد الرحمن ، 2008: 106).

كما عرف أيضاً بأنه تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المنظمة(الحسيني ، 2000: 233). عرف تقويم الأداء على أنه عملية قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة بالنتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حيه لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (عبد الرحمن ، 2003: 5).

يعرف تقويم الاداء بأنه نشاط مهم من إدارة الرقابة ، الذي يستخدم في التحقيق ما إذا كانت الموارد يتم تخصيصها بكفاءة ، ويتم تطبيقه لأغراض السيطرة التشغيلية لتحقيق الأهداف والتكيف على المدى القصير ولإدارة الإستراتيجية والتخطيط علي المدى الطويل(Yiwu at el, 2009:1036).

عرف بأنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية أو فترة محددة عن طريق

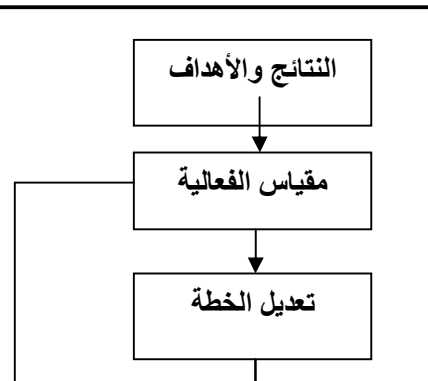
إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة(العنزي ،2011: 255).

يستنتج الباحث من التعاريف السابق الآتي:

1. أن تقويم الأداء هو دراسة للأهداف المرسومة ومقارنتها مع النتائج المحققة و تحليل للانحرافات والعمل على تصحيحها .
 2. انه فحص مرحلي لمخرجات الوحدة الاقتصادية.
 3. اكتشاف مواطن الضعف والقوة .
 4. انه يطرح توصيات إصلاحية وتصحيحية .
 5. انه يعمل على سد الثغرات وتلافي أوجه القصور في نشاطات المنظمة .
 6. إجراء مقارنة بين النتائج المحققة والمخطط لها وفق مقاييس معايير محدده ومن ثم العمل علي تحسين الأداء.
 7. نظام يستخدم لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.
 8. يهدف للسيطرة التشغيلية لتحقيق الأهداف والتكيف مع الإستراتيجية.
 9. يمثل مجموعة من العمليات والدراسات التي تهدف لربط العلاقة ما بين الموارد وكفاءة استخدامها.
- مما سبق يعرف الباحث تقويم الأداء بأنه قياس للنتائج المحققة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً لأداء المنظمة ومقارنتها بالأهداف الإستراتيجية المرسومة ، والتعرف على مواطن الضعف والقوة ، والتعرف على الأسباب التي تعوق من تحقيق أهداف المنظمة والعمل سد الثغرات وتلافي أوجه القصور ، والعمل على عدم تكرارها في المستقبل .ويعمل على تحقق العديد من المزايا والاستخدامات لتنظيمات الأعمال وذلك على النحو التالي:
1. التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة وفق الخطط الإستراتيجية الموضوعة.
 2. اكتشاف مواطن الضعف والقوة ويطرح توصيات إصلاحية وتصحيحية.
 3. انه يعمل على سد الثغرات وتلافي أوجه القصور في نشاطات المنظمة .
 4. نظام يستخدم لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.
 5. يستخدم معايير ومقاييس محددة تعمل على تحسين الأداء.
 6. يهدف للسيطرة التشغيلية لتحقيق الأهداف والتكيف مع الأهداف الإستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل.
 7. يعمل على قياس الأداء الفعلي و مقارنة بين النتائج المحققة والمخطط لها.
- حيث يوضح الشكل رقم (1/1/2) عملية تقويم الأداء بمنظمات الأعمال المختلفة ، على النحو التالي:

شكل رقم (1/1/2)

تقويم الأداء في منظمات الأعمال



المصدر: جمعة، السعيد فرحات، 2000 ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الرياض: دار المريخ للنشر ص39.

يتضح للباحث من الشكل رقم (1/1/2) أن عملية تقويم الأداء هي إحدى الركائز الأساسية التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في مهامها المالية والإدارية، تبدأ عملية تقويم الأداء بوضع الأهداف ومن ثم التخطيط وصولاً إلى النتائج المحققة وقياسها لمعرفة ما تم تحقيقه من الأهداف المرجوة.

أهمية تقويم الأداء :

تتمثل أهمية عملية تقويم الأداء في الآتي :

1. توفر عملية تقويم الأداء مقياساً لنجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة ومن ثم فهو اشمل من أي منهما في تعزيز أداء المنظمات بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل(العبيدي، وآخرون، 2010: 33-34).

2. إن عملية تقويم الأداء تظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال.

3. تساهم عملية تقويم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات للأفراد غير المستغلة في عملهم الحالي ويمكن أن يكون ذلك مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المستويات والسلطة والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة .

4. تساهم عملية تقويم الأداء في تحسين وتطوير أداء المسؤولين فهو يساعد الإدارة العليا في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويمها عن طريق التدريب والتنمية إضافة إلى تبصير العاملين بمجال النقص والضعف في مستوى كفاءتهم .

5. يؤدي تقويم الأداء دوراً مهماً في تحديد المدى النسبي لدرجة ملائمة الهيكل التنظيمي (المستلزمات الإدارية، خطوط السلطة..). لمتطلبات الأنشطة في المنظمة وعملياتها المختلفة.

6. يعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية والمكافآت والتي تستمد من فلسفة ربط المكافأة بالإننتاجية(الأميري، 2009: 144).

7. تظهر عملية تقويم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو التحول نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانياً في المنظمة من مدة لأخرى ومكانياً بالوحدات المماثلة.

8. يظهر تقويم الأداء مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلي خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي ، ومما يعود على المجتمع والعامل والمستهلك بالفائدة.

أبعاد تقويم الأداء:

هنالك أبعاد أساسية لتقويم الأداء في جميع الأنظمة الإدارية حيث تختلف تلك الأبعاد من منظمة لأخرى. كما تتفق في بعدين هما: البعد التنفيذي والاقتصادي وذلك على النحو الآتي:

1. **البعد الاقتصادي :** ويشمل تقييم أو تقويم النتائج العامة لمنظمات الأعمال ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة التي ترتبط بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة(الزبير، 2007: 17).

2. **البعد التنفيذي :** ويشمل قياس وتقويم الأداء في كل المستويات والأنشطة بالمنظمة (تسويق ، إنتاج، تمويل ، أفراد ، خدمات).

3. **البعد الاجتماعي :** يهدف إلى تحليل العلاقات بين الإدارة مع وسطها الاجتماعي ، يتألف التقييم الاجتماعي من إقامة علاقات بين التقييمات الفردية للأشخاص والتقييم الجماعي للمنظمة أو الإدارة ، ويجذب أن يقود ذلك التقييم منهج نظام الإدارة.

4. **البعد السلوكي لنظام التقييم :** يخص البعد السلوكي الأخلاقي لمحتوى التقييم وتطبيقه . أي ماذا يمكننا أن نقوم ؟ وكيف يتوجب علينا إجراء التقييم ؟ ، ويشتمل البعد السلوكي للتقييم احترام أدبيات الممارسة التقييمية التي تخص أيضاً وبشكل جيد خيار المقيمين (الكفاءة والاستقلالية والمعايير الموضوعية وشفافية الاختيار ، وكذلك مسار التقييم ووضوح الأهداف والمنهجيات وإعلان النتائج (مختار ، 2006 ، 85).

مجالات الأداء الرئيسة :

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال ، أن تحدد مجالات الأداء الرئيسة بحيث تعكس أهداف المنشأة المهمة ، وإن تشتمل على الجوانب الخاصة بوحدة العمل أو المنشأة ككل ، التي يجب عليها العمل بفعالية من أجل تحقيق النجاح لهذه الوحدة أو المنشأة ، وتساعد أدوات الرقابة العامة التي تضعها الإدارة العليا لهذه المجالات على صياغة أنظمة للرقابة وتحديد معدلات أداء المستويات الإدارية الأدنى بشكل أكثر تفصيلاً ، وتشير المصادر إلى عدد من المجالات الرئيسة للأداء من أهمها ما يلي (الحسيني ، و الدوري ، 2008 : 222 - 224):

1. **الربحية :** ضمن هذا المجال يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها : العائد على الموجودات ، العائد على حقوق الملكية ، وهامش الربح الصافي على المبيعات.

2. **المركز السوقي :** ويتمثل هذا المجال بالحصصة السوقية ، التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنظمة ، فهي تشير إلى فعالية إستراتيجية المنظمة أو مدى نجاح عملها ، منتجاتها وبرامجها مقارنة بالأعمال والمنتجات ، والبرامج الخاصة بالمنافسين.

3. **الإنتاجية :** وهي المجال الذي تعتمد المنظمة لقياس كفاءتها التي تستخدم لذلك مقياسين هما : تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك ، منسوبتان إلى حجم الإنتاج وعن طريق ذلك تتمكن المنظمة من تقييم درجة فعاليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات.

4. **أداء العاملين وميولهم :** وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشتغلين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الايجابية للعاملين تجاه عملهم وتجاه المنظمة ، ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودوران العمل.

5. **المسؤولية العامة :** وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع المحلي ، بمعنى آخر تقييم دور المنظمة في توفير حاجات أفراد المجتمع ورغباتهم وذلك من خلال أعمال تؤدي إلى تعزيز التصور العام للمنظمة.

6. **تطوير الأفراد :** وضمن هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة ، وما تخطط القوى العاملة إلا ذلك الأسلوب الذي يتضمن استخدام تلك القوى أمثل استخداماً وتعبئتها لمقابلة الاحتياجات التي تتطلبها خطط التنمية. ولو استطاعت المنظمة أن تشخص حاجاتها من النظر إلى ما هو متوفر من أيدي عاملة وتوزيعها توزيعاً أمثل على مرافق نشاطاتها ولأمكن التخطيط للمتطلبات البشرية مستقبلاً ، وتهينتها وإعدادها بالقدر والنوع الذي تحتاج إليه مشاريعها.

7. **الموازنة بين أهداف في المدى القريب وبين أهداف المدى البعيد :** وضمن هذا المجال يجب أن تقوم المنظمة بأجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف على المدى القريب لا يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار ضمن المدى البعيد.

8. **الإبداع :** ويمثل هذا المجال بقيام المنظمة بأعمال تؤدي إلى تطوير المنتجات والخدمات الحالية إلى أخرى جديدة ، كما يعد الإبداع بأنه التغيير المستمر للمنظمة تحقيقاً للتكيف الذي هو أكثر حسماً في تحديد بقائها واستمرارها ، كما يتضمن هذا التغيير أحدث العناصر في المنظمة كالمهمات والتكنولوجيا والأفراد.

9. **الموارد المادية والمالية :** ظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المنظمة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وبين كفاءة استخدامها ، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها ، وذلك ما يتم عادة بالمقارنة بين النتائج المتحققة وبين الأهداف المرسومة للمنظمة وخلال مدة زمنية معينة.

10. **أداء المديرين وتطويرهم :** ويعد هذا المجال معياراً لتقييم أداء العاملين ، وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب من الكفاءة.

مما سبق يلاحظ الباحث أن جميع مجالات الأداء السابق ذكرها ، توجد بأسلوب تقويم بطاقة الأداء المتوازن في جميع محاورها الأربعة ، حيث توجد العديد من المقاييس في كل بطاقة من بطاقة الأداء المتوازن ، مما يمكن الإدارة من قياس وتقويم أدائها بصورة شمولية تغطي كافة مجالات الأداء بالمنظمة.

أنواع تقويم الأداء :

هناك تقسيمات عديدة لأنواع تقويم الأداء من أهمها (العبيدي، وآخرون، 2010: 33-34):

من حيث التوقيت : يقسم إلى:

- تقويم مستقبلي : وهو الذي ينصب على تقويم خطط ومشاريع الاستثمار والتوسع والبرامج المقترحة.
- تقويم جاري : وهو الذي ينصب على أحداث جارية ومستمرة .
- تقويم تاريخي : وهو الذي ينصب على أداء يخص الفترات الماضية .

من حيث درجة التفصيل : ويقسم إلى :

- تقويم مختصر : وهو التقويم الذي تستخدم فيه مؤشرات رئيسية دون الخوض في التفاصيل .
- تقويم تفصيلي : وهو الذي تستخدم فيه مؤشرات متعددة وتفاصيل وافية .

من حيث الجهات القائمة بالتقويم : يقسم إلى :

- تقويم داخلي : وهو التقويم الذي يجري من قبل الإدارة في المنظمة نفسها .
- تقويم خارجي : وهو التقويم الذي يتم من قبل جهات من خارج المنظمة .

من حيث طريقة التعبير عن المؤشرات : ويقسم إلى:

- تقويم كمي : ويتضمن استخدام مؤشرات كمية كالوزن أو القياس أو الحجم أو الطول وغيرها بصيغة أرقام مطلقة أو نسب .
- تقويم مالي : ويتضمن استخدام مؤشرات نقدية وقيمة .
- تقويم نوعي : ويتضمن استخدام مؤشرات نوعية أو بصيغة مؤشرات وصفية .

من حيث الشمولية : يقسم إلى :

- تقويم شامل : حيث يتناول مختلف أوجه نشاط وفعاليات المنظمة وقد يحدث في فترة من الزمن ويزود الإدارة بمعلومات شاملة عما يدور داخل المنظمة وأية مشاكل تواجهها مما يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة .
- تقويم جزئي : حيث يتناول بعض الجوانب في نشاط المنظمة حسب أهميتها النسبية أو مناطق الضعف أو أجزاء مختارة بحسب الهدف من التقويم .

مستويات تقويم الأداء:

يأخذ تقويم الأداء مستويات مختلفة تتدرج حسب الهيكل التنظيمي للإدارة الاقتصادية فهو يبدأ بأصغر وحدة صعوداً إلى مستوى الوحدة الاقتصادية وأخيراً يمكن إعداد تقويم شامل للأداء على مستوى جميع الوحدات الاقتصادية في القطاع أو مستوى القطاع الوطني ، و بالرغم من أن كل مستوى صعوداً يعتمد على المستوى الأدنى منه إلا أن الوظائف والإجراءات التي يتعين على كل مستوى أدائها في عملية التقويم يختلف بعضها عن البعض الآخر وتساعد هذه المستويات في إجراء تقويم الأداء في المستويات الآتية(محمد،2007: 40-41):

1.تقويم الأداء الذاتي : يتم ذلك بمعرفة المسئول عن مركز المسئولية نفسه ، ليتعرف على مواطن الضعف والقوة والقصور في أداء المهام المختلفة في مركز المسئولية الخاصة به، وتصحيح أخطائه، وتحسين مستوي أدائه ، ويعتبر تقويم الأداء الذاتي من أهم مقومات نظام الرقابة الفعال ، وذلك لأنه يمكن المسئول المباشر من أداء العمل من تقويم أخطائه وتصحيحها بنفسه دون تدخل أو قبل تدخل الرقيب ، وبذلك يتحقق في نظام الرقابة ميكانيكية تلقائية لتصحيح الأخطاء والعمل على تحسينها.

2.تقويم الإدارة التنفيذية : يتم ذلك بواسطة المستويات الإدارية الأعلى للتعرف على مدى جودة أداء المسؤولين عن مراكز المسؤولية الإدارية التنفيذية في تحقيق أهداف المشروع ، وغالباً ما يتم إجراء هذا التقويم على المستويات المتعددة للإدارة في المشروع.

3.تقويم أداء الأنشطة : يتم ذلك بواسطة الإدارة العليا للتعرف على جودة الأنشطة وإنجاز المهام المختلفة للتعرف على مدى كفاءتها وفعاليتها في المساهمة في تحقيق أهداف المشروع ، ويرتبط تقويم أداء النشاط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب الرقابة عن طريق التخطيط واتخاذ القرارات ، ويهدف التقويم في هذه الحالة للتعرف على مدى التزام النشاط لمعين بالأهداف المحددة له مسبقاً ، ذلك يستلزم أن توضح تقارير الأداء الانحرافات في الأهداف و أسبابها كلما أمكن ذلك ، لكي تساعد الإدارة على تجنب هذه الأسباب في المستقبل.

مفهوم وأهمية قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه مجموعة من العمليات المنظمة التي تستخدمها الإدارة لتنفيذ إستراتيجيتها ، والتوصل إلى موقفها والتقدم والتأثير في سلوكيات موظفيها والإجراءات. فإنه يتطلب تحديد الأهداف الإستراتيجية ، مقاييس الأداء متعدد الأبعاد والأهداف ، وتطوير البنية التحتية الداعمة (Junior and Martins,2009: 492).

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، ولاسيما مراقبة وتسجيل التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً .

عرف أيضاً بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر علي ربحية المنظمة ، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترابط بين أداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها في الوقت الحاضر(الغالي ، إدريس ،2009: 487-489).

عرف بأنه قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدي قدرتها علي استقلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها ، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل(الفايز ،2011: 11).

يستنتج الباحث من التعاريف السابقة بأن قياس الأداء يتمثل في :

1. هو مجموعة من العمليات المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية .
 2. نظام مراقبة مستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتسجيلها .
 3. عملية اكتشاف وتحسين للأنشطة من خلال ترابط المؤشرات بالأداء في الحاضر والماضي .
 4. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- إن أهمية قياس الأداء يمكن إيجازها في الآتي(عبود ،2009: 4):

1. يعد قياس الأداء منهجاً إستراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم ، و بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعة للمنظمة.
 2. يركز القياس على الاهتمام ما يجب إنجازه ويحث المنظمات علي توفير الوقت والموارد والطاقات
 3. اللازمة لتحقيق الأهداف . كما يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف ، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء ولإجراء التعديلات(الغالبى ، إدريس ،2009: 489).
 4. إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
 5. إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين ، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملاءها ومتعاملاتها. فالتأكيد علي قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملاتها. وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المنظمة.
 6. إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
 7. يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
 8. أن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بنّاء نحو حل المشاكل. حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
 9. القياس يزيد من تأثير المنظمة ، حيث يتم التعرف من خلاله علي المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس. فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها ، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
- أنواع مقاييس الأداء :**

تتقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع هي(عبد الرحمن،2011: 50-51):

1. **مقاييس المدخلات :** تستخدم هذه المقاييس لمعرفة الموارد البشرية والمالية التي تستخدم للوصول إلى المخرجات النهائية.
2. **مقاييس العمليات :** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة ففي التدريب مثلاً يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.
3. **مقاييس المخرجات :** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء . والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.

4. مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة او المرغوب فيها أو الفعلية فعلي سبيل المثال أن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلا بقلّة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين. وفي بعض الحالات لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.

5.مقاييس التأثير : تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج. والمثال على ذلك هو مقارنة نتائج البرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في غياب البرنامج هنالك من يقسم مقاييس الأداء إلي مسميات عديدة مثل مقاييس النتائج ومقاييس الأسباب والمقاييس السلوكية كما يلي (الملكاوي،2009: 35 – 36):

مقاييس النتائج : هذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة . والمثال على ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.

مقاييس الأسباب : هذه المقاييس تنتبأ بالأداء المستقبلي ، مثل مقياس الكلفة التقديرية على أساس جملة العوامل ذات العلاقة .

المقاييس السلوكية : هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها . والأمثلة على تنفيذ برنامج السلامة أو استبيان رضا العاملين.

مما سبق يمكن تلخيص أنواع مقاييس الأداء وأهميتها في انجاز الأهداف الموضوعية وترجمتها في شكل نسب مئوية تساهم في عملية تقويم الأداء وذلك علي النحو الموضح بالشكل رقم (2/1/2) وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (2/1/2)

تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على إستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدي انجاز وحدة العمل بشكل صحيح . وإن المعايير هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مدي إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد. وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم المواد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر : الغالبي ، إدريس ، 2009 ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، عمان : دار وائل للنشر ، ص491.
يتضح للباحث من الشكل رقم (2/1/2) بأن كل مقياس من مقاييس الأداء يجب أن يعبر عن فعالية المنظمة في القدرة على تقويم أدائها وفق المراحل والعمليات المختلفة معبراً عنه بمعدلات تقارن بالأهداف المرصودة .

مؤشرات تقويم الأداء :

جاء تعريف المؤشر بصورة عامة (هو مقياس كمي و نوعي أو نوعي للأداء يستخدم لإثبات التغير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق النتائج) .

لكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقويم النتائج لا بد أن تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة ، ويتم تحديثها بانتظام (الكعبي ، و عمران ، 2011: 43-44).

كما تعرف المؤشرات على أنها استنتاجات يمكن استنباطها من البيانات المقدمة وقد يتضمن مقارنتها مع أسس موضوعية مسبقاً أو نسب أو اتجاهات عامة أو أحكام مبنية على أساس الخبرة الفنية، والمؤشرات تختلف باختلاف المستوى الذي يجري عنده التقويم كما تتأثر المؤشرات أيضاً بطبيعة النشاط الذي يتم تقويم أدائه.

هنالك مجموعة من الشروط وضعها المهتمون بتقويم الأداء ينبغي أن تتوفر بالمؤشر حتى يمكن الاعتماد عليه نذكر منها ما يلي :

1. ينبغي أن يكون المؤشر مباشراً بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وان لا يتم توجيهه.

2. أن يكون موضوعياً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه كما ينبغي أن يتفق الجميع على التعليق أو الحكم على النتائج.

3. الوضوح وذلك يعني سهولة فهمه من طرف الجميع ، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه (أم العز ، 2012: 19).

4. أن يكون مناسباً يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة مناسبة ، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة ، فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثوق بها.

5. أن يكون المؤشر كمياً كلما أمكن ذلك ، المؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها أما المؤشرات النوعية فهي وصفية.

6. يجب أن يكون المؤشر تفصيلاً إذا أمكن ، لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر (بدر، 2009: 67).

7. أن يكون المؤشر عملياً 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.

8. يعتمد عليه (موثوق) أي يوفر بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار .

معايير تقويم الأداء :

تعد معايير تقويم الأداء أدوات قياس ذات مواصفات محدده ومؤشرات للحكم على كفاءة أوجه النشاط بالوحدة الاقتصادية لأنها تعتبر أساساً لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لها، عند تحديد معايير الأداء مراعاة الآتي (البشير، 2011: 142-143):

1. اختيار المعايير التي تعبر عن أهداف تعبيراً مكتملاً عن مستوى الأداء لجميع المستويات في المنشأة.
2. مراعاة الواقعية في اختيار المستوى الذي يوضع فيه المعيار فقد يكون المعيار ممثلاً للحد الأدنى الذي لا يقل عنه الأداء أو الحد الأقصى الذي يجب أن لا يزيد عنه الأداء ، كما يمثل المعيار مستوى محدداً ومطلوباً تحقيقه وذلك في ضوء التسهيلات أو الإمكانيات المتاحة والكفاية الإدارية التي تعمل في الوحدة الاقتصادية أي يؤخذ في الاعتبار إمكانية الوصول إلى المعيار.
3. أن تكون المعايير شاملة لجوانب الأداء المختلفة ومقبولة ومقنعة للمسؤولين حتى يتتبعوا الانحرافات ويعترفوا بالمسببات.
4. أن تكون المعايير واقعية ومفهومة من قبل جميع المسؤولين.
5. التمييز أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.
6. أن يوضح المعيار ما يجب أن يكون عليه الأداء بموضوعية واستقلال من خلال تتبع الأداء في الماضي واستخدام الخبرة الشخصية في التحليل وأخذ الظروف المتوقعة في الاعتبار (تركمان ، 2005: 135).

أنواع معايير الأداء:

هنالك العديد من معايير الأداء التي تتمثل في الآتي (الكبي ، و عمران ، 2011: 12-13):

1. **معايير المدخلات :** وهي المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهمات التي يتطلبها التنفيذ ، أو مواصفات المواد التي تدخل في عملية الإنتاج.
2. **معايير المخرجات :** وهي المعايير المصممة لقياس نتائج الأداء من حيث التكلفة والوقت والكمية والنوعية.
3. **المعايير التاريخية :** هي المعايير التي تقوم بمقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق.

4. **المعايير المقارنة** : هي المعايير التي تقوم بمقارنة الأداء الحالي لأداء المنظمة بمعدلات الأداء في المنظمات المنافسة أو المشابهة لها.

5. **المعايير الفنية** : هي المعايير التي تعتمد علي الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط.

6. **المعايير الاعتيادية والمعايير القياسية** : حيث تبني المعايير الاعتيادية على واقع المؤشرات في الوحدة الاقتصادية في حين تبني المعايير القياسية على مجموعة من المؤشرات في الوحدة والوحدات الأخرى المشابهة وغيرها من المؤشرات وتشكل المعايير القياسية أساسا للمقارنة والتقييم.

7. **المعايير الجارية** : تستند المعايير الجارية على البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بنشاط الوحدة في السنة الحالية.

8. **المعايير المثالية** : تحدد هذه المعايير على أساس الأداء الأمثل وتتطلب هذه المعايير درجات الحاجة والكفاءة العالية ، كما لا تأخذ هذه المعايير في الحسبان أي مسموحات في الوقت أو الإنتاج كما أنها لا تهتم بطبيعة العامل البشرية. يلاحظ الباحث ان هذه المعايير من الصعب تطبيقها (لا تسمح بوجود انحرافات والمسموحات توجد أينما وجد) (البشير، 2009: 143).

9. **المعايير الأساسية** : وهذه المعايير هي معايير ثابتة لفترات طويلة كما أنها تمكن من الحكم على فترات متعددة ، مقارنة أعمال فترة بأعمال فترة أخرى . ملاحظة طول المدة.

أهداف عملية تقويم الأداء:

هنالك العديد من الأغراض التي تهدف إلى تحقيقها تنظيمات الأعمال عند تطبيق عملية تقويم الأداء من أهمها(عبد الرحيم، 2010: 72-73):

1. تساعد في التحقق من مدى قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها ، حتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة ، فلا بد من توفير مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك ، وعملية تقويم الأداء هي أحد أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية ، ومن خلال العملية يمكن تحديد مواطن الضعف والقوة .

2. إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى كفاءة المنشأة في استغلال مواردها المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية بصورة أفضل والتقليل من الإهدار والضياع ، وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

3. تحديد ما يجب أن يعرفه المسئول لتحقيق أداء عال ، ف نماذج تقويم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة التي تساهم في رفع مستوى الأداء والتي تم إتباعها تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية .

4. الإسهام في التطوير للمنظمة لأن عملية تقويم الأداء الفعال تتضمن تشخيصاً للمشاكل التي تعاني منها المنشأة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال وجود معايير محددة.
 5. يوفر فرصة لتشكيل أساس لتحديد وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة بمنظمات الأعمال وتوجه سلوكيات العاملين نحو تقييم الكفاءة الإدارية (Kazan at el, 2012: 1873).
 6. يظهر نظام تقويم الأداء التطوير الذي حققته المنظمة في سعيها نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً ومكانياً (زمانياً في المنظمة في مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمنظمات المماثلة)
 7. تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج تقويم الأداء ابتداءً بالمشروع ثم لصناعه ثم القطاع وصولاً للتقويم الشامل (محمد، 2006: 24).
 8. تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية (عبد الرحيم، 2010: 73).
 9. تقويم تصوراً عاماً للإدارة العليا في البلاد عن أداء الأنشطة المختلفة في الاقتصاد الوطني وهذا ما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة تساعد على الارتقاء بالا دارة الاقتصادية نحو الأفضل.
 10. تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقويم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام المنظمات العامة بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب ، حيث تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن إن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية .
 11. تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطنين (المستفيدين).
- أن نظام تقويم الأداء الفعال بالإضافة إلى تطويره لمجموعة من المعايير الكمية والنوعية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والجودة ، يحاول أيضاً تطوير مجموعة من المعايير لقياس مستوى رضا المستفيدين بغية الوقف علي اتجاهاتهم نحو مستوى الخدمة المقدمة .
- حيث يري بعض الكتاب أن أهداف تقويم الأداء من وجهة نظر تقويم الأفراد بالمنظمة وفق هذا الرأي تحدد أهداف تقويم الأداء في الآتي:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل .
 2. وسيلة لتطوير الأداء والإحساس بالمسؤولية.
 3. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء.
 4. وسيلة لضمان العدالة العامة.
- مما سبق يلاحظ الباحث أن الهدف من عملية تقويم الأداء هو مقدرة تنظيمات الأعمال على تحقيق أهدافها وكيفية استغلال مواردها البشرية والمادية لتحقيق ذلك ، حيث يساهم تقويم الأداء في تطوير

المنظمة وخلق التنافس بين منظمات الأعمال الأمر الذي يسهم في الارتقاء بالاقتصاد الوطني ورفعة وتحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطنين.

المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء:

تتطلب عملية تقويم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقويم إلى مستوى الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوب فيها. ولقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث العلمية المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء وهي (فروانه، 2011: 92):

1. توافر البيانات والمعلومات المختلفة المرتبطة بأداء تنظيمات الأعمال سواء كانت بيانات مالية أو فنية أو تسويقية أو بيئية في الوقت المناسب ، ولذلك يجب وجود نظام معلومات مكتمل يعتمد على نظم التشغيل الحديثة للبيانات لكي يوفر معلومات عن السوق والمنافسين والتطورات التكنولوجية المختلفة بالبيئة المحيطة بهذه التنظيمات وتقييم البيانات والمعلومات بصورة ترشد عملية قياس وتقويم الأداء (فودة، 2005: 378).

2. ينبغي أن تشمل نظم قياس وتقويم الأداء المؤشرات غير المالية ، والتي تكمل في الواقع المؤشرات المالية ، ولاسيما فيما يتعلق بإدراك العملاء وأداء العمليات الداخلية (Novakova Á, and Kusy,2009:45).

3. لابد أن تصمم مقاييس تقويم الأداء بأسلوب يساعد الإدارة في التركيز على العوامل التي تخلق القيمة لجميع أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.

4. أن مقاييس تقويم الأداء وحدها لن تحقق الفاعلية والكفاءة والجودة المطلوبة بل لابد من إدارة المنظمة بأسلوب القيمة لتحقيق ذلك وربط مقاييس تقويم الأداء مع عوامل النجاح الرئيسية مع أهداف المنظمة.

5. يجب على منظمات الأعمال وضع أنظمة لقياس وتقويم الأداء الخاصة بهم لدعم الإستراتيجية.

6. ضرورة أن يتصف نظام تقويم الأداء بالشمولية لجميع العناصر المؤثرة في الأداء سواء كانت عناصر مالية أو غير مالية ، وسواء كان هذا التأثير مباشراً أو غير مباشر ، داخلياً أو خارجياً (الماضي، 2005: 7).

7. من الضروري الاهتمام بمقاييس تقويم الأداء باستخدام المقاييس المالية وغير المالية حتى تعطى صورة صادقة ومعبرة عن تقويم الأداء لمنظمات الأعمال.

8. يجب على نظام تقويم الأداء المتكامل أن يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل عند قياس وتقويم الأداء ، ويسمح بدوره وخاصة مع استمرار عملية التحسين والتطوير على تحقيق التوازن بين أهداف الأطراف الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء مع تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح الأطراف المختلفة.

9. يجب أن يكون نظام قويم الأداء مفهوماً وواضحاً لكل مستخدمي النظام ، وكذلك ضرورة فهم مستخدمي النظام لكيفية حساب المقاييس والمؤشرات وعلاقة الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة التي تقيس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية حتى يمكن تنفيذه وتطبيقه كما يجب أن تكون إدارته بصورة جيدة.

10. ضرورة تعدد وتنوع مقاييس الأداء لتنظيمات الأعمال بعكس الحال ما هو موجود في أساليب قياس وتقويم الأداء التقليدية. ومن هنا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن بأجيالها المختلفة لتغطي أوجه القصور في أساليب تقويم الأداء التقليدية .

11. أن يكون الهيكل التنظيمي لتنظيمات الأعمال واضحاً وتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما (الكرخي : 42-43).

12. أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عملية تقويم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقويم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداء من الإدارة العليا وصولاً إلى الإدارة الدنيا، ولا تعرقلت العمليات التقويمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقويم الأداء.

13. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها. لان غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

14. يجب أن تكون أنظمة ومقاييس تقويم الأداء دقيقة وذات صلة ، في الوقت المناسب ويمكن الوصول إليها بسهولة للأشخاص الذين هم بحاجة إليها.وعلاوة على ذلك ، يجب أيضاً أن تكون مقاييس الأداء صممت لتعكس أهم العوامل التي تؤثر في إنتاجية العمليات المختلفة التي يمكن أن تكون وجدت في المنظمة(Domanovicm, at el, 2012: 6818-6831).

في ضوء المتطلبات السابقة الواجب توافرها في عملية تقويم الأداء يرى الباحث ضرورة أن تستخدم منظمات الأعمال مقاييس مالية غير ومالية متكاملة وربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بهدف تطوير وتحسين الأداء ، ومعرفة مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة وتعزيز قدرتها التنافسية بين منظمات الأعمال الأخرى في بيئة الإنتاج الحديثة.

مراحل عملية قياس و تقويم الأداء:

يتم قياس الأداء الفعلي للتعرف على مدى توافقه مع المعايير التي كانت محددة مسبقاً ، ولا يمكن إجراء هذا القياس إلا بعد إتمام الأداء ويعتبر أمر قياس الأداء لأغراض تقويمه من الأمور المعقدة في الحياة العملية ، وذلك لما تنطوي عليه الظروف المحيطة بإنجاز المهام المختلفة من عوامل متعددة تؤثر في

النتائج المترتبة عنها ورغم الصعوبات فإن عملية تقويم الأداء تتم بعد عدة مراحل و خطوات أساسية ينبغي إتباعها الواحدة تلو الأخرى، و يمكن تلخيص هذه المراحل في الآتي(الوشاح،2007: 52-5):

1.مرحلة التخطيط والإعداد و التخضير : يجب التحضير المسبق لعملية تقويم الأداء للمنظمة ، لمعرفة خطوط الاتصال وبالتالي متابعة المستويات ، وإعداد أدوات التقويم وتحديد المراكز المسؤولة عن عملية التقويم.

2.مرحلة تحديد الأهداف : ويتم تحديد أهداف المنظمة التي تم وضعها حسب أهميتها ، وترتيب أولوية واضحة للتقويم ، وقد يكون بعض هذه الأهداف ملموساً أو غير ملموس ، وقد يكون بعضها محدداً وبعضها غير محدد.

3.مرحلة وضع معايير الأداء :إنطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغايتها يتم وضع معايير الأداء لإستخدامها في قياس وتقويم الأداء والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقويم الأداء وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي(السعيد، 2009: 62).

تعتبر معايير الأداء تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم ، ولابد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

4.مرحلة قياس الأداء الفعلي: تستوجب عملية تقويم الأداء برنامجاً معيناً شاملاً للمنظمة، بغرض التعرف على سائر العمليات والمراحل التي تقوم بها المنظمة بهدف التوصل إلى خصائص النشاط الذي تمارسه المنظمة ، وعادة ما يتم قياس الأداء الفعلي من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية التي تهتم بجانب العميل والعمليات الداخلية والأداء البيئي والاجتماعي ، والأساليب الإحصائية للحصول على البيانات والمعلومات ، ويجب توافر أفراد مدربين للقيام بهذه الأعمال مع ضرورة استخدام الأساليب الحديثة وعرض نتائج الأداء على المختصين ، إذ إن عامل السرعة له أثر في فعالية النظام الرقابي(عبد الرحيم، 2010: 70).

5.مرحلة تحليل البيانات وتصحيح الانحرافات : في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات في الأداء خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط أو المعايير الموضوعية والعمل على تصحيح الانحرافات، كما يجب أن تتضمن هذه المرحلة تحديد الجهة أو الأفراد المسؤولين عن وجود الانحرافات في الأداء. تعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الكفاءة في عملية التقويم (الكفاءة: هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة)، فبدونها لا يمكن اقتراح الخطوات التصحيحية، والتي يجب أن تستهدف الحد من أسباب الانحرافات أو الوقاية منها وليس فقط معالجة أعراضها(برهوم وأخرون 2007: 85).

فالسبب في المؤثرات أو المتغيرات التي يؤدي حدوثها إلى ظهور الانحرافات، أما الأعراض فهي المظاهر الملحوظة للانحرافات، لذلك يجب معالجة الأسباب وليس المظاهر والأعراض من أجل

القضاء على الآثار الناجمة عن تلك الانحرافات. إن مهمة العمل التصحيحي تتطلب القيام بثلاثة أمور هي:

أ. **تحديد أسباب الانحرافات:** إن مسألة ظهور الانحرافات هي مسألة واردة وغير خطيرة تنشأ عندما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها من قبل عند وضع الخطة والمعايير. ويمكن إجمال أسباب الانحرافات بما يلي:

- أسباب مرتبطة إلى المعيار.
- أسباب مرتبطة إلى المنفذين.
- أسباب مرتبطة إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار.

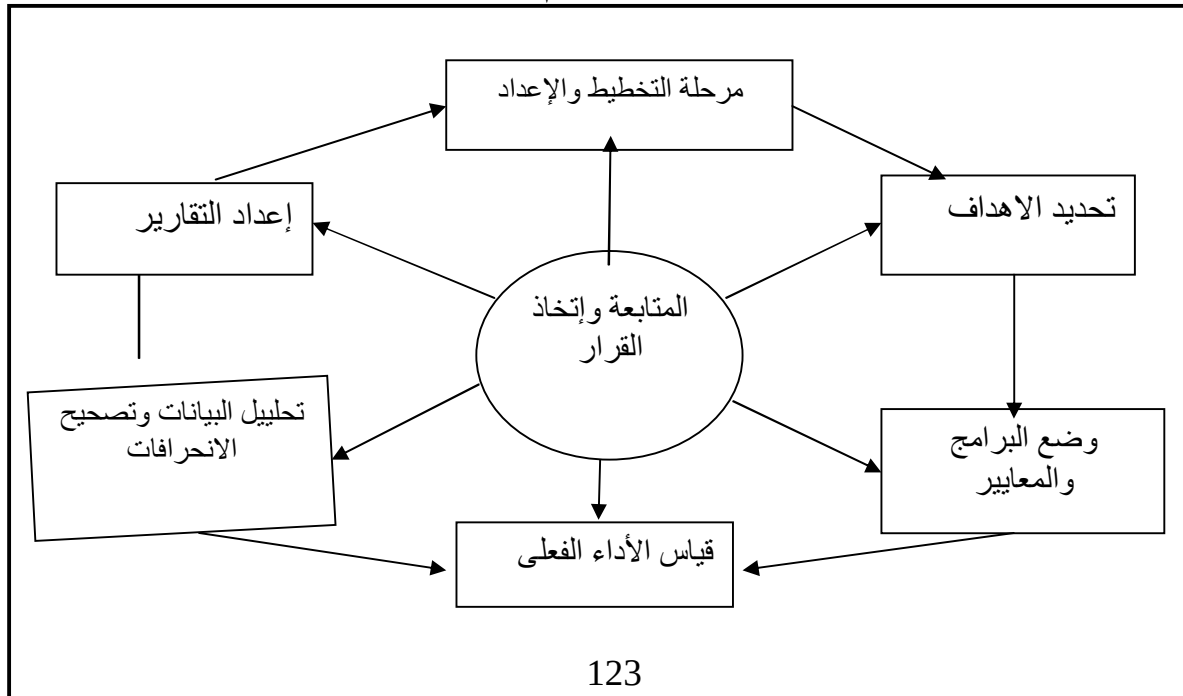
ب. **اختيار أنسب الطرق العلاجية:** قد يتوافر للإدارة أكثر من بديل لمعالجة الانحرافات، في هذه الحالة لابد من تقويم كل بديل متوافر، وذلك في ضوء الموازنة بين العائد المتوقع من تطبيقه وتكلفة ذلك التطبيق.

ج. **التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي:** هذه الخطوة تتضمن المتابعة للتأكد من فاعلية العلاج المقترح، فقد تكون الاقتراحات المقامة غير كفأة أو لا تؤدي إلى زوال أسباب الانحرافات أو الحد منها، مما يستوجب إعادة النظر فيها، وإجراء بعض التغييرات عليها، أو تطويرها أو تقديم مقترحات جديدة في بعض الأحيان.

6. **مرحلة إعداد تقارير الأداء:** بعد الانتهاء من عملية تقويم الأداء فإن الأمر يتطلب إعداد تقرير شامل يتضمن النتائج التي تم التوصل إليها مع بيان الانحرافات في الأداء ومعوقاتهما والمسئولين عنها وما هي طريقة معالجتها. حيث يوضح الشكل رقم (3/1/2) عملية مراحل تقويم الأداء وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (3/1/2)

مراحل عملية تقويم الأداء



المصدر : الوشاح، محمود عبد الله، 2007 : **تقويم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية** ، رسالة دكتوراة في المحاسبة وتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و ألتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، ص52.

يتضح للباحث من الشكل رقم (3/1/2) أن عملية تقويم الأداء تمر بعدة مراحل ابتداء من التخطيط إلى المرحلة الأخيرة وهي إعداد التقارير وفي كل هذه المراحل لابد أن تكون هنالك متابعة واتخاذ للقرار حيث يتم الاستفادة من التغذية العكسية في إعداد التقارير في الدورات القادمة للتقويم.

كما يرى الباحث أن الوصول إلى طريقة محددة ودقيقة لتقويم أداء منظمات الأعمال ينبغي أن تمر بمراحل متعددة من الدراسة والتجريب حتى الوصول إلى طريقة لتقويم الأداء تتميز بالصفات التالية :

1. يجب أن تكون طريقة التقويم مرنة بمعنى قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من المشروعات في الأنواع المتباينة للنشاط.
2. يجب أن تكون الطريقة شاملة بمعنى أنها توفر صورة واضحة عن موقف المشروع موضع التقويم.
3. يجب أن تعكس الطريقة النواحي الكيفية في الأداء إلى جانب النواحي الكمية.
4. يجب أن تعكس خطة أو طريقة التقويم الترابط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة.

المبحث الثاني

إدارة وأساليب نظم قياس وتقويم الأداء

إذا أرادت منظمة الأعمال أن تحصد أفضل النتائج من إدارة الأداء ، من المفترض أن تنتظر إلى هذه الإدارة بإعتبارها نظاماً يعمل ضمن نظام شمولي ، حيث أن أحد الأسباب الرئيسية لإخفاق معظم جهود إدارة الأداء هو عدم إرتباطها بإجراءات وعمليات المنظمة وبالتالي من المهم قيام منظمة الأعمال بفهم إدارة الأداء وأهميتها وأهدافها والوظائف التي تؤديها ومن ثم التعرف على أحدث الأساليب المتبعة في عملية القياس والتقويم الإستراتيجي وإدراك مدى التطور الذي صاحب هذه الأساليب ، والعمل على اختيار الأسلوب الأمثل الذي تستخدمه في قياس وتقويم الأداء وينبغي أن يكون ذلك بدوافع حقيقة تلبي رغبات وطموح منظمات الأعمال بالاستمرارية والنمو والعمل على رضا العملاء بتقديم خدمات سريعة ذات جودة عالية وبتكلفة قليلة.

مفهوم وأهمية إدارة الأداء :

تعرف إدارة الأداء بأنها مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تنتج حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً . وأنها تتعلق بأفراد يعملون مع آخرين ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير (أبو النصر ، 2012: 84).

تعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير كفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفعالية العامة للمنظمة ، ويمكن وصفها كما يلي (الغالب ، و إدريس، 2009: 114):

1. شركة تضامنية مابين المديرين والأفراد أو الفرق والتي تؤدي من خلال الحوار إلى تطوير الفهم المشترك والمتبادل لواقع التوقعات والذي من شأنه تسهيل الطريق لتطوير كل ما هو ايجابي لصالح المنظمة.

2. عملية تطويرية من شأنها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات التحسين والتطوير ومنح الصلاحيات إلى الأفراد حتى تكون بيدهم زمام الأمور على مجريات أدائهم ، وهذا بطبيعة الحال يتم من خلال حصولهم على الإرشاد والدعم من قبل مديريهم والمنظمة .

3. عملية شاملة تقودها الإدارة مع مجموعة من عمليات الموارد البشرية الأخرى من أجل فعالية المنظمة.

4. عملية معيطة تنصب حول كيفية سلوك المديرين والأفراد والفرق عندما يعملون معاً لتحقيق وتطوير الكفاءات بعيداً عن إطار النظام البيروقراطي .

5. عملية تعنى بالوسائل والغايات ، والمدخلات والمخرجات (أي الكفاءة وما يترتب عليها من نتائج).

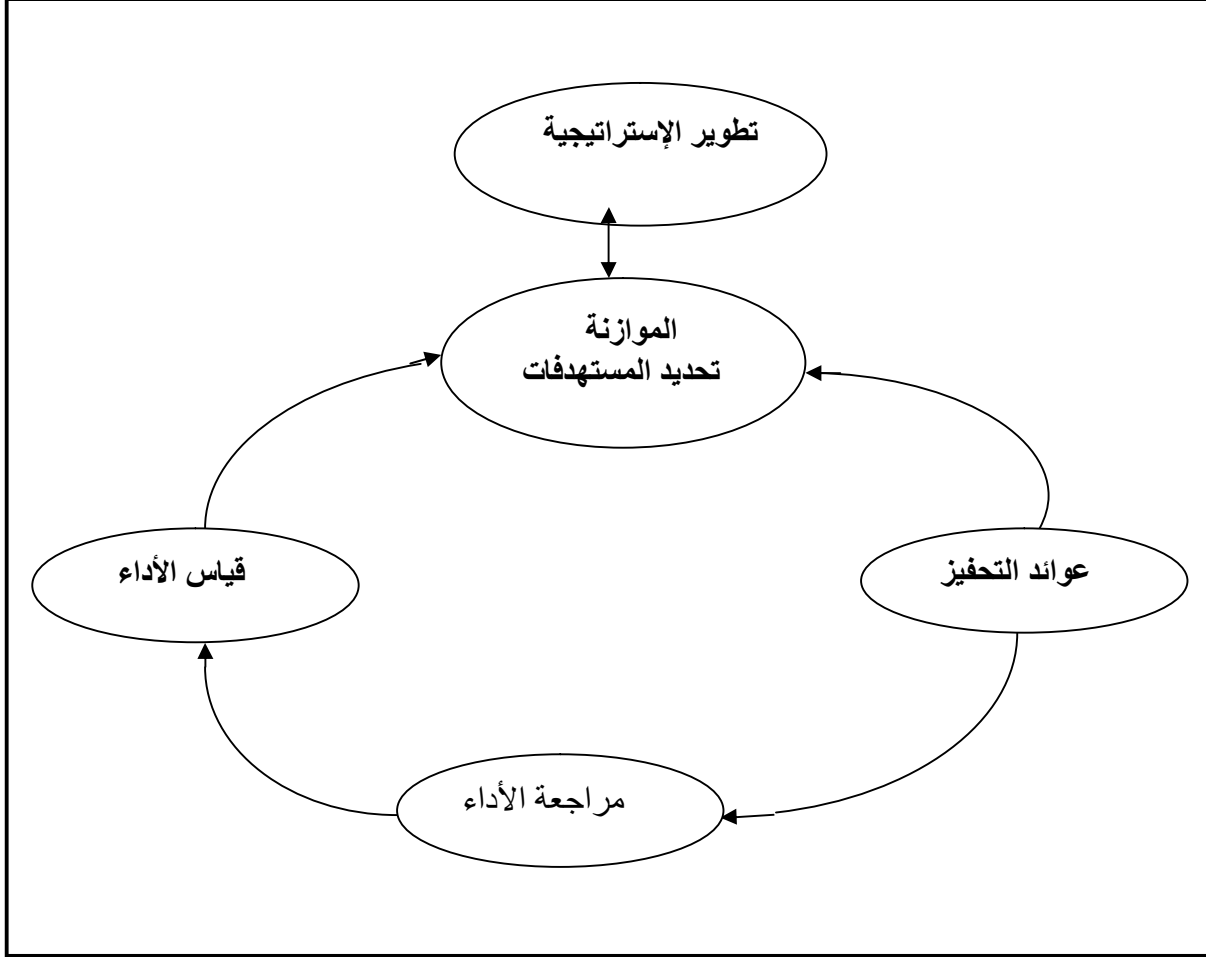
6. عملية تشتمل على الاتفاق حول الأهداف وليس العمل بموجب الإنصياح الأعمى للأوامر العليا

7. (على الرغم من أن الغاية النهائية هي توحيد الأهداف الفردية والمنظمة) .

حيث يوضح الشكل رقم (1/2/2) التابع في العمليات الفرعية في إدارة الأداء وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (1/2/2)

التتابع في العمليات الفرعية في إدارة الأداء



Source : Ander A ,De Waal.2001, "Power of Performance Management" How Leading Companies Create Sustained Value" , john wiley and Sons , Inc.P:8

يتضح للباحث من الشكل رقم (1/2/2) أن عمليات إدارة الأداء تتمثل في مجموعة من المهام التي توكل إليها من قبل إدارة المنظمة بهدف العمل على تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال عملية قياس وتقويم الأداء وإعداد الموازنات التقديرية وتحديد المستهدفات والعمل على تحديد نظم الحوافز والمكافآت.

يشير Wade & Recardo إلى أن هنالك افتراضين بسيطين يشكلان الأساس الذي تقوم عليه إدارة الأداء (الغالبية ، و إدريس، 2009: 115-117): الافتراض الأول : عندما يصل الفرد والفريق إلى معرفة وفهم ما يتوقع منهم ويشاركون في صياغة وتأطير هذه التوقعات ، فإنهم يستخدمون كل ما لديهم من إمكانيات لتلبية تلك التوقعات. الافتراض الثاني: أن القدرة على تلبية التوقعات تعتمد على مستوى القابليات التي يمكن تحقيقها من خلال الأفراد والفرق، والدعم الذي يتلقونه من الإدارة، وكذلك العمليات والأنظمة والموارد التي توفرها المنظمة لهم.

إن الافتراضين يشيران ضمناً إلى أن أهمية إدارة الأداء تتبع من الغايات الأساسية لهذه الإدارة بالمشاركة والمتمثلة بالمشاركة في فهم وإدراك ما يتعين تحقيقه ، وتطوير قابليات العاملين والمنظمة بغية تحقيق ذلك بالإضافة إلى توفير الدعم والإرشاد الذي يحتاجه الأفراد والفرق من تحسين واقع أدائها. وعموماً ، فإن أهمية إدارة الأداء تتبع من بناء ثقافة يكون فيها الأفراد والفرق مسئولين عن التحسين المستمر لإجراءات أعمال المنظمة ومستوى مهاراتهم ومساهماتهم الخاصة ولا بد من الإشارة إلى أن المحور الرئيسي المتعلق بالمشاركة بالتوقعات ، حيث يمكن للمديرين أن يعملوا على إيضاح توقعاتهم حول ما يريدونه من أعضاء الفرق أن يعملوا على إيصال توقعاتهم حول ما يجب عليهم القيام به وكيفية إدارتهم ، والدعم والموارد التي يحتاجونها وكيف يجب استخدام ما لديهم من مواهب ومهارات . وبين (De Waal) أن إدارة الأداء تعنى كثيراً بالعلاقات المتبادلة ما بين المديرين والأفراد، وما بين المديرين والفرق ، وما بين أعضاء الفرق ، وما بين الأفراد والمجاميع والمتعاملين الآخرين . وهذه العلاقة تكون ذات طابع تبادلي ، ويشير إلى أن أهمية إدارة الأداء تتمثل بهدف تحسين نوعية هذه العلاقات.

أهمية إدارة الأداء:

تحدد أهمية نظام إدارة الأداء في ترجمة رؤية المنظمة إلى نتائج واضحة ، وإيجاد بيئة جديدة لإدارة المنظمة بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها وتقويم إستراتيجيتها باستمرار كما تمكن من تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار واستثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء وتحفيز العاملين (الدجني، 2011: 146).

بينما يرى آخرون أن أهمية إدارة الأداء تتبع من تحقيقها للأهداف التالية :

1. توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباتها.
2. اعتبار أداء العاملين الوظيفة الأساس التي تحقق المنظمة من خلالها العديد من الوظائف كالنظيم والتحفيز والتدريب.
3. إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم.
4. تحقيق سرعة في التغير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطي نحو تحديد العمل ومجارة التطور.
5. تحديد مؤشرات ومقاييس الأداء المناسبة للمنظمة وللعمليات الرئيسية وللوظائف وللموظفين ، والمواقفة عليها وتطبيقها (أبو النصر، 2012: 86).
6. الحكم على سلامة الأهداف والسياسات والتخطيط الإستراتيجي (العشماوي، 2006: 3).
7. الحكم على سلامة كفاءة الإدارة في ممارسة الوظائف وتقييم كفاءة وفعالية القرارات الإدارية.
8. تخطيط أنشطة التدريب الموجه وخطط التحفيز.
9. الحكم على قيمة المنظمة بدلالة قدرتها التنافسية.
10. تقييم عمليات تدفق تداول المعلومات أفقياً ورأسياً .
11. تدعيم ثقة الأطراف الخارجية في نظم العمل بالمنظمة.

مما سبق يرى الباحث أن أهمية إدارة الأداء تتمثل في مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي إلى

تحسين الأداء بصورة فعالة، الأمر الذي يقود إلى تنفيذ الخطط والإستراتيجيات الموضوعة لتحقيق الأهداف المنشودة قصيرة الأجل و طويلة الأجل التي تسعى إليها تنظيمات الأعمال لتحقيق النجاح وتعزيز قدرتها التنافسية وخاصة في بيئة الأعمال المتغيرة .

سلسلة إدارة الأداء :

في إطار سلسلة إدارة الأداء ومداخلها سيتم التركيز على العمليات والخطوات والإجراءات اللازمة لسلسلة إدارة الأداء في كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء وهي تتمثل في الآتي(الغالبى ، و إدريس،2009: 117-118):

1. **الرسالة والغايات :** وهذه تعتبر نقطة الانطلاق لعملية إدارة الأداء والهدف منها توحيد كل نشاط من الأنشطة الموجودة في السلسلة مع الغايات والمساهمة في تحقيقها.
2. **غايات وخطط الإدارات :** وهذه تتفق بشكل مباشر مع غايات المنظمة مع حدوث نوع من التكرار حتى يتم أخذ الإدارات حول ما يمكن تحقيقه بنظر الاعتبار قبل الانتهاء من غايات أعمال المنظمة.
3. **إتفاقيات الأداء والتطوير :** إن إتفاقية الأداء تحدد العمل الذي يراد إنجازه والنتائج التي يراد بلوغها ومعايير الأداء التي يراد تحقيقها ومستويات الكفاءة المطلوبة.
4. **خطة التطوير للأداء :** إن جانب تخطيط الأداء والتطوير ضمن سلسلة إدارة الأداء هو من حيث الأساس عملية إستكشاف مشترك لما يتعين أن يقوم به الأفراد من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم ومعرفة الكيفية التي يقوم من خلالها مديروهم بتوفير ما يحتاجونه من الدعم والإرشاد لهم.
5. **العمل والتطوير والدعم :** عملية إدارة الأداء تساعد العاملين على الإنخراط في ميدان العمل من أجل تحقيق النتائج المخطط لها والمتفق عليها . فهي نشاط يرتبط بكل من العمل والعاملين ويركز على ما يتعين القيام به وكيفية القيام به وما يتحقق عنه ، بيد أنها تعنى أيضاً بتطوير العاملين – من خلال مساعدتهم على التعلم – وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجونه بغية تحسين عملهم الآن وفي المستقبل . وينبغي أن ينصب بالتأكيد على إدارة الأداء طيلة أوقات السنة ، وهذه بطبيعة الحال سوف تشمل على عمليات المراقبة المستمرة والتغذية العكسية ، فضلاً عن المراجعات الرسمية.
6. **المراقبة المستمرة والتغذية العكسية :** لربما أن أهم مفهوم لإدارة الأداء هو أنها عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الإتجاهات ، ومراقبة قياس وتقويم الأداء ، وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً على ذلك يمكن القيام بالمراجعات غير الرسمية المؤقتة حسب الحاجة كالمراجعات الشهرية أو الفصلية وغيرها ، حيث يمكن إستخدام هذه المراجعات لتوفير تغذية عكسية مضبوطة أكثر ، والأهم أيضاً مراقبة سير التقدم الحاصل في تنفيذ خطة التطوير خلال السنة(الغالبى ، و إدريس،2009: 117-118).
7. **المراجعة الرسمية والتغذية العكسية :** يمكن القيام سنوياً بعقد لقاءات مراجعة رسمية ما بين المديرين والأفراد ، غير أن ذلك يمكن أن يحدث بشكل متكرر أو أكثر. إن عمل التغذية العكسية هنا هو إيجاد

المعلومات وتحديد الإستنتاجات من كل ما كان يحدث منذ المراجعة الأخيرة ، غير أن ذلك سوف يسند على أساس الأحداث والملاحظات الفعلية وليس على أساس الآراء . هذا وإن الحوار خلال لقاءات المراجعة الرسمية يجب أن يركز على تحليل ومراجعة النقاط المهمة التي تنبثق عن الفترة موضوع الدراسة وبذلك يتم تحليل ودراسة عملية تحسين وتطوير الأداء حسب ما هو مخطط له والتعرف على مدى النجاحات التي حققتها المنظمة وفق الخطة الموضوعية لتقويم أدائها ، وتحديد مناطق الضعف والعمل على تحسينها ، من المفترض أن تتبع جذور المراجعة عن واقع ما يقوم به الفرد فعلاً حتى يصبح فيها الأداء أفضل في المستقبل وكيفية حل المشاكل التي تواجه تحقيق الأهداف الموضوعية.

مما سبق يري الباحث إن سلسلة إدارة الأداء تتمثل في مجموعة العمليات التنظيمية التي تبدأ بوضع الرسالة والغايات التي تحدد الهدف من وجود المنظمة، والعمل على خطط وتطوير الأداء التنظيمي بكافة نواحيه والعمل على مراقبة العاملين والاهتمام بهم وتوفير الدعم اللازم لهم ، والاستفادة من معلومات التغذية العكسية في التعرف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها، كما يجب الاستفادة من معلومات التغذية المرتدة في عمليات التعلم والتغير التنظيمي التي تؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق النتائج المرجوة .

تقويم الأداء في إطار متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة:

وصف بيئة الأعمال المعاصرة: تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج تنظيمات الأعمال إلى مجموعة من المتغيرات التي أثرت على مختلف نواحي الأداء في تلك المنظمات، فبينما اتصفت بيئة الأعمال في السابق بالسكون والاستقرار والتغير البطيء على فترات زمنية طويلة، فإن بيئة الأعمال المعاصرة اتصفت بالحركة والتغيرات السريعة والمتلاحقة وعلى فترات زمنية قصيرة نسبياً . تبدو مظاهر تلك المتغيرات واضحة على مكونات هذه البيئة من أسواق ومنافسين ومنتجات وعملاء والتكنولوجية المستخدمة وغيرها. ومن ابرز هذه المتغيرات الآتي (إبراهيم، 2013: 349-350):

1. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على إثر التكتلات الاقتصادية الدولية واندماج منظمات الأعمال في كيانات كبيرة والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (القات) وإزالة الحواجز والقيود الجمركية، حيث إن تغير البيئة التنافسية لم يعد مقتصرًا على منظمات الأعمال الصناعية فحسب، وإنما امتد ليشمل تلك العاملة في قطاع الخدمات الموجودة في الدول الغربية، فقد كانت المنظمات العاملة في قطاع الخدمات قبل عقد الثمانينات إما احتكارات مملوكة من قبل الدولة أو القطاع الخاص وتعمل في بيئة عالية الحماية فضلاً عن الكثير من القيود المفروضة على أداء نشاطها، وفي نهاية عقد الثمانينيات رأت الحكومات ضرورة العودة إلى آلية السوق المتبعة في قطاعات أخرى من الاقتصاد بسبب عدم كفاية الدولة في إدارة هذه القطاعات، على أن العودة إلى آلية السوق في هذه القطاعات تمت بإحدى الطريقتين الآتيتين:

أ. خصصة المنظمات الاقتصادية التي تملكها الدولة وإزالة القيود المفروضة علي نشاط تلك المنظمات.

ب. ترك المنظمات الاقتصادية التي تملكها الدولة تتنافس مع منظمات القطاع الخاص بعد إزالة القيود عن الأخيرة.

2. ظهور ثروة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات في مختلف نواحي النشاط بالمنظمة بالإضافة إلي استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة بسرعة ودقة فائقة .

3. التركيز على رضا العملاء: أصبحت رغبات وتوقعات العملاء المستفيدين من السلع والخدمات وما تمثل قيمة من وجهة نظرهم هي العامل الرئيسي والمؤثر الذي يجب عل المنظمات أن تسعى إلى تلبيةه ، والتي يطلق عليها عوامل النجاح الأساسية وهي (إبراهيم، 2013: 350):

أ. التكلفة: لم تعد المنظمات تستطيع نقل أعباء التكاليف إلي العملاء كالسابق إذ بفعل المنافسة الشديدة وما يقدمه المنافسون من أسعار منخفضة، أصبحت المنظمات الآن تحت ضغط مستمر لتخفيض تكلفة ما تقدمه من سلع وخدمات.

ب. الجودة: يقصد بالجودة مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات المحددة مسبقاً، ونتيجة للمنافسة أصبح العملاء يتوقعون مستويات أعلى من جانب الجودة، كما أصبحوا أقل قدرة على قبول جودة منخفضة عن ذي قبل.

ج. الوقت: يعد الوقت متغيراً تنافسياً تسعى المنظمات من خلاله لزيادة رضا العملاء بواسطة سرعة الاستجابة لرغبات العملاء ، وسرعة تسليم المنتج أو تقديم الخدمة في وقتها وتخفيض الوقت المبذول لتطوير وتقديم خدمات ومنتجات جديدة للسوق.

د. الابتكار: إن نجاح المنظمات في بيئة اليوم يتطلب منها تطوير منتجات مبتكرة، وأن تمتلك المرونة الكافية لتبني التغير في رغبات العملاء من خلال معلومات تغذية راجعة عن رضا العملاء حول خصائص المنتجات وجودة الخدمات التي يتم تقديمها، لأن أي تأخير من جانب المنظمة عما يقدمه المنافسون يؤدي إلى تأخير في ربحية المنتجات.

5. الأداء الاجتماعي: يحتل موضوع الأداء الاجتماعي في بيئة الأعمال الحديثة اهتماماً بارزاً ومتزايداً على كافة الأصعدة، حيث يأخذ حيزاً واسعاً من فكر الباحثين والمنظمات المهنية والهيئات العلمية إضافة إلى التشريعات القانونية لمعظم دول العالم المتقدم والنامي. وفي حقيقة الأمر وردت مؤشرات لأهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينيات من هذا القرن حينما وضع Sheldon إن مسؤولية كل منظمة تحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي وما تقدمه من منافع إلى المجتمع وان ذلك هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها ضمن تلك البيئة. ثم توالى الأفكار من لدن الباحثين والمنظمات المهنية (العاني، 2005: 5-6).

فالنظرة الحديثة للمنظمات اليوم تنصب على كونها تمتد إلى أرجاء المجتمع كافة ولا تقتصر على حدود السلعة أو الخدمة، وسبب هذا يكمن في :

أ. التغير في مفهوم البعد الاجتماعي لمنظمات الأعمال وذلك لكون المجتمع يتوقع اليوم المزيد من العطاء لهذه المنظمات عما كانت عليه في السابق.

ب. هنالك ضغوط كبيرة على منظمات الأعمال من أطراف ومجاميع متعددة نحو تحمل المزيد من المسؤوليات تجاه المجتمع وتتمثل هذه الأطراف بشكل خاص في المستهلكين والمجهزين، والعاملين، والمستثمرين، والحكومة، وغيرها من الأطراف.

ج. الضغط الاجتماعي على تنظيمات الأعمال يجب أن ينمى ويزداد وفق تحسين أدائها وتحقيق فائدة أفضل للمجتمع ويتعزز ذلك بشكل خاص عندما تمارس تلك الضغوط وبشكل ايجابي نحو بقاء واستمرار المنظمة.

مما سبق يرى الباحث أن كافة المتغيرات السابقة إضافة إلى ظهور الاهتمام بالأصول غير الملموسة المتمثلة في (رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي). دفعت تنظيمات الأعمال إلى استخدام أساليب ونماذج حديثة تساهم في فعالية تقويم الأداء وخاصة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي توصف بالتقدم الهائل لوسائل الاتصالات وانفتاح السوق وازدياد حدة المنافسة .

الانتقادات التي وجهت لأساليب نظم تقويم الأداء التقليدي:

ترتب على تلك المتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تمت الإشارة إليها سابقاً، ظهور انتقادات كثيرة لنظم تقويم الأداء التقليدية التي أصبحت أداة غير ملائمة لتحديد مدى سلامة الأداء وغير فعالة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الضعف ورشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمنظمة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبح من المعروف أن مقاييس تقويم الأداء التقليدية التي تركز على البعد المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، إذ أن الاهتمام بمجموعة واسعة من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضاء العملاء والعاملين يمكن أن يؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي وإن القصور فيها يوفر انذاراً مبكراً بوجود قصور معين في الأداء المالي ويجعل من الممكن اتخاذ الأجراء العلاجي لتخفيض الضرر في النتائج المالي(إبراهيم، 2013: 352).

من أهم الانتقادات الموجهة إلى نظم تقويم الأداء التقليدية نتيجة تبني المنظمات مقاييس تركز على الأداء المالي فقط بالآتي:

1. تهدف نظم تقويم الأداء التقليدية في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمنظمة، وهذا في حد ذاته غير ملائم لتحقيق الأهداف المتطورة إلى تحقيق النجاح والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة(فوده، 2005: 372).

2. تعتمد المقاييس المالية المستخدمة في نظم تقويم الأداء التقليدية على التقدير الشخصي لبعض المفردات التي تؤثر على قائمة الدخل لتنظيمات الأعمال.

3. لا تساعد نظم تقويم الأداء التقليدية على التنبؤ بالأداء المستقبلي حيث إنها تعبر عن الأداء المالي الذي لا يتلاءم مع مستجدات البيئة المحيطة والتي تتسم بالتطورات الحديثة في أساليب الإنتاج والتصنيع وزيادة المنافسة.

4. عدم الاهتمام بمتطلبات منظمات اليوم وإستراتيجيتها، فنظم تقويم الأداء التقليدية لا تهتم بجودة المنتج ورضا العملاء، وقت التسليم ومرونة العمل بالمنظمة، والوقت المعياري للمنتجات الجديدة ومهارات العاملين المعرفية(المغربي،2007: 276-277).

5. الاهتمام بالتفكير قصير المدى مما يؤدي إلى تقليص الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم الاهتمام بالتدريب أو برامج الحوافز وتأجيل الخطط الاستثمارية، مما يمثل عدم القدرة في تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل.

6. عدم القدرة علي توفير الصورة الواضحة والصادقة فالأطراف صاحبة المصلحة في المنظمة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المنظمة حتى تتمكن من مقارنتها بفرص استثمارية بديلة.

7. ضعف الاهتمام ببيئة العمل فتتجاهل أنظمة تقويم الأداء التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس، ولذا فهي لا تعطي إشارات إنذار مبكر عن التغيرات الحادثة في مجال عمل المنظمة فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية وغالباً ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة وليس مع المنافسين وهي بالطبع أكثر صعوبة.

مما سبق يرى الباحث أهمية تطوير نظم تقويم الأداء بإستخدام النظم التي تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وربطها بعملية تقويم الأداء لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات التي تسعى تنظيمات الأعمال لتحقيقها، كما يقود استخدام المقاييس المالية وغير المالية إلي تطوير عملية تقويم الأداء بصورة شمولية . وبناء على أوجه القصور السابقة في نظم تقويم الأداء يتوجب علي تنظيمات الأعمال ضرورة تطوير نظم تقويم الأداء بحيث تشمل على المقاييس غير المالية التي تساعد في عملية تقويم الأداء الشامل لتنظيمات الأعمال حتى تتلاءم مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

أساليب ونظم قياس وتقويم الأداء

إن المؤشرات المالية التقليدية التي تستخدمها تنظيمات الأعمال تعاني الكثير من أوجه القصور مما يجعل الاعتماد عليها دون غيرها لأغراض تقويم الأداء غير مقبول خاصة في عالم متحول يشهد يوماً بعد يوم تغيرات تكنولوجية واقتصادية حادة وصراعات ثنائية شديدة ويعتبر موضوع قياس وتقويم أداء تنظيمات الأعمال من أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب كل الباحثين والممارسين في مجال التكاليف والمحاسبة الإدارية على حد سواء. كما يحتل موضوع تقويم أداء تنظيمات الأعمال على وجه الخصوص أهمية كبيرة ومتزايدة في الوقت الراهن نظراً للتطورات التي

طرأت على ظروف المنافسة العالمية وما أحدثته من ضغوط نحو ضرورة تحسين أداء تنظيمات الأعمال وما جلبته من فرص للدخول في الأسواق وتقديم منتجات متطورة وذات تقنيات عالية. حيث أن الكثير من المقاييس المحاسبية مثل العائد على حقوق الملكية ، والعائد على الموجودات ، وربحية السهم العادي وغيرها وجهت إليها العديد من الانتقادات ، ولذلك طرحت العديد من التساؤلات بشأن أساليب وأنواع المقاييس المستخدمة لقياس وتقويم الأداء. وبالنسبة للأساليب فقد تعددت توجهاتها المحاسبية والإدارية وكذلك المفاهيم النظرية التي تستند إليها. ففي مجال التكاليف والمحاسبة الإدارية تعددت النظم والأساليب المستخدمة في قياس وتقويم الأداء وهي تشتمل على نوعين من المقاييس وهما : المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء حيث أنه من الضرورة التكامل بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقويم الأداء والتحسين المستمر ، وفيما يلي يتناول الباحث أساليب تقويم الأداء في مجال التكاليف والمحاسبة الإدارية :

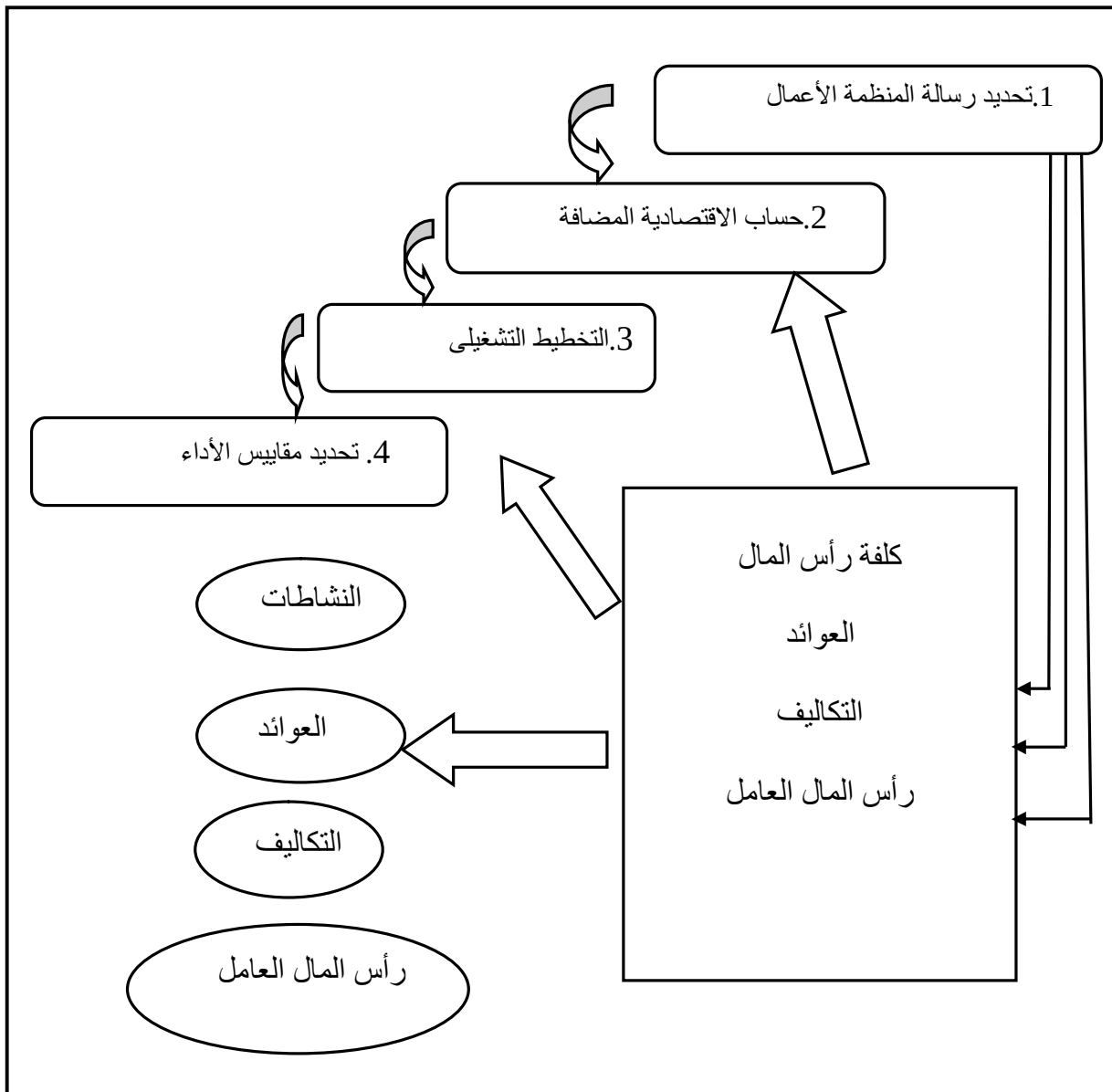
1. القيمة الاقتصادية المضافة :

يمثل هذا الأسلوب مقاييس مركبة من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الربح المحاسبي العائد على رأس المال) ، والحقيقة أنها لا تمثل علاجاً شافياً ، وعليه يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة (محاد، 2011: 16).

إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغيرات والتي تهتم كل المديرين في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق . معظم المنظمات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية ، فمثلاً الخطط الإستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصة السوق ، بينما المنتجات وخطوط الإنتاج الإستراتيجية يتم التعبير عن أدائها المالي بهوامش الأرباح أو تدفقاتها النقدية ، في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد على رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع في الموازنة. النتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالباً ما تكون التفكك في التخطيط والإستراتيجية والقرارات ، ولكن " القيمة الاقتصادية المضافة " تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة الاقتصادية. حيث يوضح الشكل رقم (2/2/2) نموذج القيمة الاقتصادية المضافة وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (2/2/2)

هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر : الغالبي، طاهر محسن ،و إدريس، وائل محمد صبحي، 2009 ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، عمان: دار وائل للنشر ص 495.

يتضح للباحث من الشكل رقم (2/2/2) ان نموذج القيمة المضافة يعمل علي تحديد رسالة المنظمة وتحديد مقاييس الأداء والأنشطة اللازمة للخطط التشغيلية ، كما يساعد على وضع أنظمة للحوافز والمراقبة في عملية بناء القيمة لأصحاب المصالح.

2.مدخل أصحاب المصالح :

أصحاب المصالح هم الجهات التي تربطها مصالح مع المنظمة كالملاء والموردين والمساهمين والجهات التشريعية وجماعات حماية المستهلك وحماية البيئة وعلى منظمات الأعمال أن تقيس أدائها من خلال تحقيق أهداف هذه الجهات بمعنى أن تضع مقاييس ومعايير تناسب كل طرف من هذه الأطراف، وتحاول المنظمة إن تلبي الحد الأدنى من متطلبات أصحاب المصالح ، والشكل رقم (3/2/2) التالي يوضح

أهداف أصحاب المصالح ومقاييس الأداء لأهدافهم ومصالحهم وذلك على النحو التالي (الغالبى ،و إدريس،2009: 492 - 493) :

شكل رقم (3/2/2)

مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
■ النمو في المبيعات ■ معدل دوران المستهلكين ■ المقدرة على السيطرة على الأسعار	■ مبيعات (القيمة والحجم) ■ المستهلكون الجدد ■ عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	المستهلكون
■ معدلات النمو في كل من: - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - أفكار المجهزين الجديدة	■ كلفة المواد الأولية ■ زمن التسليم ■ المخزون ■ توفير الموارد الأولية	المجهزون (الموردون)
■ القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة ■ النمو في العائد على حق الملكية	■ العائد على السهم ■ القيمة السوقية للسهم ■ عدد القوائم التي توصى بشراء أسهم المنظمة ■ العائد على حق الملكية	المجتمع المالي (المساهمون)
■ عدد الترقيات من الداخل ■ معدل الدوران	■ عدد الاقتراحات ■ الانتاجية ■ عدد الشكاوى	الأفراد
■ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة ■ مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	■ عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة ■ العلاقات مع الأعضاء والطاخم	الجهات التشريعية

■ عدد مرات التغير في السياسات - نتيجة ضغوط الجمعيات ■ عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	■ عدد الاجتماعات ■ عدد المواجهات غير الودية ■ عدد مرات تكوين الائتلافات ■ عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك
■ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	■ عدد اللقاءات ■ عدد المواجهات غير الودية ■ عدد مرات تكوين الإئتلافات ■ عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة ■ عدد القضايا المرفوعة	المدافعون عن البيئة

المصدر : الغالبي ، طاهر محسن ، إدريس ، وائل محمد صبحي ، 2009، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط2 ، عمان : دار وائل للنشر ، ص 493.

يتضح للباحث من الشكل رقم (3/2/2) أن منظمات الأعمال تعمل على قياس وتقويم أدائها وفق هذا الأسلوب أن تستخدم مقاييس تتناسب مع كل الأطراف ذات المصلحة .

3. التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) :

هو أسلوب قائم على أن الأنشطة هي التي تقوم باستهلاك الموارد (وليس المنتجات) ومن ثم المنتجات تستخدم هذه الأنشطة ، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة هو نظام محاسبة تكاليف يقوم بتحميل تكلفة الموارد المستخدمة على المنتجات استناداً إلى النشاط ، أي أنه قائم على إيجاد العلاقة السببية بين الموارد المستخدمة والأنشطة والإنتاج .

حيث يتطلب تطبيق نظام (ABC) العديد من المراحل وهي(صباح، 2008: 49- 50) :

أ. **تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد** : وتحديد التكاليف لهذه الأنشطة ، ويتطلب القيام بهذه المرحلة الفهم الجيد للأنشطة اللازمة للإنتاج.

ب. **تحديد العوامل المسببة للتكاليف** : تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط أو لمجموعة متجانسة من الأنشطة وتكون المسببات مقاييس كمية مثل عدد أوامر الشراء أو عدد ساعات العمل.

ج. **تحديد أوعيه التكاليف وتخصيص تكاليف الأنشطة** : (على مجمعات التكلفة) حيث يخصص لكل نشاط رئيس وعاء تكلفة تتراكم فيه تكلفة هذا النشاط ، ويتم تحديد معدل تكلفة لكل وحدة من العامل المسبب للتكاليف.

د. **تخصيص التكاليف على المنتجات** : وذلك استناداً إلى العلاقة السببية بين التكلفة والمنتجات.

يحقق نظام التكاليف على أساس الأنشطة العديد من المزايا منها:

أ. تحديد تكاليف المنتجات بصورة دقيقة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات جودة في مجالات التسويق والتسعير .

ب. تحسين الأداء من خلال تحليل الأداء لمجموعة من الأنشطة ويتم العمل على تخفيض التكاليف من خلال التخلص أو التقليل من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.

ج. تحسين وظائف التخطيط والرقابة ورفع الكفاءة.

د. تخصيص التكاليف الإضافية غير المباشرة على أساس الأنشطة التي تسبب هذه التكاليف.

هـ. يؤدي تطبيقه إلى تحميل المنتجات بكافة عناصر التكاليف صناعية وبيعية وإدارية وعامة.

أوجه قصور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

أ. صعوبة تطبيق واختيار مسببات التكلفة مما يتطلب الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة.

ب. التكاليف العالية المتعلقة بالحصول على البيانات من تكاليف الأنشطة المختلفة.

ج. صعوبة الحصول على البيانات التفصيلية اللازمة الخاصة بالموارد والأنشطة المستهلكة لها ، وتحديد كل مسبب من مسببات التكلفة.

د. توجد صعوبة في توزيع التكاليف غير المباشرة بدقة على الأنشطة لصعوبة تحديد محرك التكلفة المتعلقة ببعض الأنشطة.

4. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية : قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار 4U والذي يتضمن نموذجاً شاملاً لتقويم الأداء وأوصت باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقويم الأداء وهي فيما يلي (حسين، 2001: 277- 278):

المجموعة الأولى : المؤشرات البيئية Environmental Indictors

يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة واقترحت اللجنة المؤشرات التالية : عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع، عدد ساعات أنشطة التصنيع، نسبة المواد التي تم تدويرها من إجمالي المواد، حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المنظمة، حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة، التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية.

المجموعة الثانية : مؤشرات السوق والمستهلك Market customer indicators

لقد أصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المنظمة سواء من حيث رضائه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغب فيه ، ويتوقف ذلك على طبيعة العميل واختلاف الأسواق ومجموعات العملاء ، ولهذا يجب على المنظمة أن تحدد

مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرقب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع النظم كما يمكن استخدام مؤشرات بناء على تقسيم السوق على قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل منطقة جغرافية على حدة . واقتُرحت اللجنة بعض المؤشرات مثل: نصيب المنظمة في السوق، عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم، رضا العملاء، مدى جودة المنتج، مدى جودة النقل، سرعة الرد على العملاء، ربحية العملاء طبقاً لقنوات السوق أو طبقاً للمناطق الجغرافية.

المجموعة الثالثة : مؤشرات الميزة التنافسية Competitor Indicators

يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون وكذلك عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات فإن المنظمة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوى وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لذلك وهي: نصيب كل منافس في السوق، مدى جودة منتجات المنافسين، مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين، المؤشرات المالية لدى المنافسين، رضا العميل عن المنافسين، الوقت اللازم لتقديم منتج جديدة لدى المنافسين (حسين، 2001: 278).

المجموعة الرابعة : مؤشرات التشغيل الداخلية Internal Business Processes Indicators

أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء ولهذا فهي تعمل تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد المنظمة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات الآتية: الوقت اللازم لتطوير المنتج، عدد المنتجات الجديدة، نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة، مقاييس عدم الجودة، متوسط فترة التخزين، الوقت المستغرق بين المنتج وتسليمه للعميل.

المجموعة الخامسة : مؤشرات أداء الموارد البشرية human Resource Indicators

أن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الإستراتيجية وقد اقترحت بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها : عدد ساعات التدريب لكل فرد، معدل دوران العاملين، عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة، الروح المعنوية للعاملين، مدى ولاء العاملين.

المجموعة السادسة : المؤشرات المالية Financial Indicators

أن هنالك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المنظمة وفيما يلي بعض من هذه المؤشرات : معدل زيادة الإيرادات، ربحية العملاء، ربحية المنتجات، معدل العائد على المبيعات، القيمة الاقتصادية المضافة، معدل العائد على رأس المال، معدل العائد على حقوق الملكية.

مدخل التميز في الأعمال : يشتمل نموذج التميز في الأعمال Business Excellence Approach على تسعة محاور لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهذه المحاور هي (الغالبية ، و إدريس، 2009: 495-496) :

1. **القيادة Leadership :** أي كيفية تمكين توجيه مديري الإدارة العليا بالمنظمة ، وكيفية تعامل المنظمة مع مسؤوليتها أمام الأفراد والمجتمع.
2. **الموارد البشرية Human Resources :** أي كيفية تمكين منظمة الأعمال لعاملاتها من تطوير جميع إمكانياتهم وكيفية توحيدهم مع أهداف منظمة الأعمال.
3. **السياسة والإستراتيجية Policy and Strategy :** أي كيفية تحديد منظمة الأعمال للاتجاه الإستراتيجي وكيفية تحديدها لخطط العمل الرئيسية.
4. **الشراكة والموارد Partnerships and Resources :** وتتمثل باختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين ، وسبل استقلال الموارد بشكل أمثل .
5. **العمليات Processes :** أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم في منظمة الأعمال.
6. **نتائج الموارد البشرية Human Resources Results :** وتتضمن تحديد منظمة الأعمال للإحتياجات وتوقعات وطموحات العاملين ووضع مؤشرات لذلك.
7. **نتائج العملاء Customers Results :** أي كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء ، وتبنى العلاقات مع العملاء ، وتكسب العملاء وتحاول إرضاءهم والمحافظة عليهم.
8. **نتائج المجتمع Society Results :** والتي تشير إلى لاحتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المنظمة تجاه المجتمع.
9. **نتائج الأداء الرئيسة Key Performance Results :** أي مستوى تحسين أداء منظمة الأعمال في محاور عملها الرئيسية.

يستخدم نموذج التميز في الأعمال بشكل ناجح كإطار للإدارة الإستراتيجية ، حيث إنه من خلال هذا الإطار أخذت منظمات الأعمال ترى نفسها بطريقة أكثر شمولية تجعل منها قادرة على ربط نتائج أعمالها بالغايات الإستراتيجية وتكامل وتوحيد جهود إدارة الأداء . كما ويستخدم نموذج التميز في الأعمال لتحديد الكيفية التي تعمل فيها إدارات المنظمات على تحسين الأداء على تحسين ووضع المعايير اللازمة والمساعدة على تقوية التركيز على النتائج . ومن هنا ترى الكثير من المنظمات الأعمال أن نموذج التميز

يعد الأفضل من بين الأطر الموجودة الأخرى وذلك لأنه يجبر هذه منظمات على التركيز على جميع جوانب الأداء ، وخصوصاً الأفراد والعلماء ومعطيات الرسالة ونظام الرسالة.

الميزة التنافسية:

يقصد بالميزة التنافسية Competitive Advantage قابلية المنظمة للأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلياً وبناءً على ذلك فإن المنظمات تعمل بشكل جدي للبناء والاستمرار في التمتع بالميزة التنافسية

تتطلب إدامة المنظمة للميزة التنافسية توافر عدد من الشروط أهمها ما يلي(نور،2008: 311-312) :

1. استمرار حصول العميل على قيمة أكبر عند اختياره منتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين وقدرات منافسيها.

2. الفرق في القيمة الأكبر هو نتيجة الفجوة المباشرة بين قدرات المنظمة وقدرات منافسيها.

3. توقع العميل لاستمرار حصوله على القيمة الأكبر طبقاً للشرط الأول وكذلك تفوق المنظمة في القدرات على منافسيها في الأجل الطويل .

إن من أهم مصادر قياس الميزة التنافسية ما يلي:

التكلفة Cost : تمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل السوق والتفوق على المنافسين.

الجودة Quality : تتعكس في مواصفات الأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.

الاعتمادية Reliability : تتجلى في إتاحة المنتج للعميل عند الطلب.

الرؤية Vision : تتمثل في التكيف مع تقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له.

الابتكار Innovation : تتمثل في تقديم منتجات جديدة للعملاء.

السرعة Speed : وتتمثل في سرعة تسليم المنتج للعميل .

إدارة الجودة الشاملة :

يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين نوعية الإنتاج والخدمات وتحقيق الأداء الأفضل وتخفيض نسب الفاقد والعمل على كسب رضا الزبائن(صباح،2008: 44-46).

عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل معهد الجودة الفيدرالي بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".

يعتبر نظام الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا يعتمد على العوامل التالية لنجاحه :

1. تحقيق التميز والتفوق في الأداء التنظيمي للمنظمة.

2. العمل على إرضاء المستهلكين .

3. اعتماد المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق .

4. تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية .

5. إجراء تحسينات مستمرة على أنشطة المنظمة والعمل على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة في جميع الأوقات.

أهداف إدارة الجودة الشاملة :

يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة العديد من الأهداف تتمثل في الآتي:

1. إنتاج منتجات ذات جودة عالية .
2. امتلاك المنظمة لأفضل قنوات المنتجات بحيث تستطيع تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتناسب مع احتياجات المستهلك .
3. أن تكون المنظمة مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات ، وإجراء تعديلات في عمليات الإنتاج بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك .
4. العمل باستمرار على تخفيض تكلفة المنتجات من خلال عمليات تحسين الجودة والعمل على تخفيض عدد الوحدات المعيبة والتالفة في المنتجات تامة الصنع.

مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة :

1. تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة من خلال التركيز على تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية .
2. يمثل تطبيق نظام الجودة الشاملة سلسلة من الفعاليات المتواصلة والمتابعة التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها وهي تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها .
3. التركيز وبصورة مستمرة على تحسين العمليات الإنتاجية.
4. العمل على زيادة الكفاءة أثناء العمل وتخفيض الأخطاء الخاصة بالتشغيل .

عناصر إدارة الجودة الشاملة :

نظام إدارة الجودة عبارة عن نموذج متكامل يحتوى على عدة نظم فرعية ، يجب توافرها في المنظمة ويجب أن تعمل بصورة متناسقة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة هذه العناصر هي(صباح، 2008: 46):

1. عملية الجودة : وتشتمل على تنظيم وتخطيط الجودة وقيادة التنظيم والضبط ، وتشمل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.
2. التكنولوجيا : تشتمل على عدة مكونات ضرورية لأداء المهام بشكل كامل وهي خط الإنتاج ونظم المعلومات .
3. الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات العاملين وظروف عملهم والاتصالات بين الأفراد والإدارة .
4. نظام الأفراد: ويتضمن الأفراد العاملين وبناء فرق العمل والتدريب والتطوير ونظام الحوافز والمكافآت.
5. المهام : وتشتمل على مهام وتحديد الأعمال والوظائف .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

توجد عدة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

1. التهيئة أو الإعداد : وهى عبارة عن مرحلة تحضير وإعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق هذا النظام وتحديد الأهداف والموارد المطلوبة لتطبيقه .
2. الدراسة والتخطيط : بعد مرحلة التحضير يتم التخطيط ودراسة آلية التنفيذ .
3. التقويم : وهو يعنى تقويم واقع المنظمة من خلال دراسة وضع المنظمة الحالي وتقويمه بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ودراسة آراء المستهلكين حول التغير في بيئة عمل المنظمة .
4. التنفيذ : وهو أهم مراحل التطبيق لإدارة الجودة الشاملة وتتضمن خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة من خلال التعليم والتطوير للعاملين واستخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.
5. تبادل الخبرات : يتم في هذه المرحلة مناقشة نتائج تنفيذ المرحلة السابقة وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة.

معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة :

تتمثل معوقات التطبيق فيما يلي:

1. عدم قدرة الإدارة الوسطى على تفهم الأدوار الجديدة وفق إدارة الجودة الشاملة وإحساسهم بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل .
2. التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لكونها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة على حساب الاهتمام بحاجات الزبائن الخارجية ورغباتهم .
3. تشكيل فرق عمل متعددة وكثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يضمن نجاحها .
4. بناء برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات بما يتناسب مع خصائص المنظمة .
5. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية .
6. عدم وجود كفاءات بشرية مؤهلة لتقوم بتطبيق نظام الجودة الشاملة .
7. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية .
8. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة .

أسلوب القياس المرجعي :

عرف مركز الجودة الأمريكي أسلوب القياس المرجعي Benchmarking Approach بأنه " أسلوب للقياس المنتظم والمستمر يختص بقياس عمليات داخل المنظمة ومقارنتها على نحو متوسط مع أعمال المنظمات الرائدة محلياً أو عالمياً لاكتساب المعلومات التي تساعد المنشأة على فهم أو إدراك طريقة تطوير أدائها "(عبد الفتاح ، 2001: 51-52).

أهداف أسلوب القياس المرجعي :

يحقق أسلوب القياس المرجعي الأهداف التالية :

1. التحسين المستمر في عمليات المنظمة الداخلية والخارجية .

2. زيادة القدرة التنافسية الخارجية للمنظمة .
3. يقود إلى أفضل الممارسات للابتكارات الجديدة.
4. استمرارية المنظمة.

مزايا أسلوب القياس المرجعي :

تعددت مزايا أسلوب القياس المرجعي ومن أهمها:

1. توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية وخاصة في عملية التخطيط الاستراتيجي .
2. تخفيض التكاليف وإدخال تحسينات جوهرية في المنتجات والعمليات والخدمات ، وذلك عن طريق مقارنة الأساليب والممارسات الحالية بنظائرها المتميز سواء داخلياً أو خارجياً .
3. تقييم الأداء الإستراتيجي من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المرجعية المالية وغير المالية الداخلية والخارجية والاعتماد عليها في التحسين المستمر للأداء .
4. تقييم نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد فجوة الأداء وتحديد مجالات الأداء غير المرضية للمنظمة والعمل على تطويرها .
5. تدعيم القدرة التنافسية من خلال تطبيق سياسة التحسين المستمر في الجوانب الأربعة لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة وهي (مجال الابتكار ، مجال الوقت ، مجال الجودة ، مجال التكلفة).

بطاقة الأداء المتوازن :

أن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق وإدارة الإستراتيجية في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأهداف ، والمبادرات والمؤشرات بإستراتيجية المنظمة . وبالتالي فهي تقدم نظرة شمولية عن الأداء ، والعمليات الداخلية ، والنمو والتطور والتعلم والإبداع . كما أنها ليست قائمة على معايير أو مؤشرات جامدة بل هي إطار لتطبيق البرامج المعقدة والمتغيرة والمتنوعة للإدارة والتركيز على الإستراتيجية (الملكاوي، 2009: 75).

من خلال ما تقدم في الفصل الأول حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يلاحظ الباحث أنها منذ تقديمها كنموذج للقياس وتقييم الأداء في تسعينيات القرن الماضي صاحبها تطور ملحوظ علي مدار عقدين من الزمان الأمر الذي أسهم في تعدد الوظائف الاستخدامات والمزايا التي يقدمها هذا النموذج الذي أعتبر واحداً من أميز الأساليب السابقة وأثبتت التجارب في جميع أنحاء العالم نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن في العديد من الاستخدامات وهي (كنظام للقياس وتقييم الأداء ، نظام إدارة إستراتيجي ، نظام خرائط إستراتيجية ، نظام للتغيير والتعلم التنظيمي)، وبمعني هي نموذج شامل يؤدي معظم الوظائف الإدارية والإستراتيجية لتنظيمات الأعمال يمكن استخدامه في جميع تنظيمات الأعمال بمختلف أنواعها وأنشطتها ، كذلك هي أداة قابلة للتحسين والتطوير من خلال دمجها وربطها ببعض الأساليب الإدارية الأخرى، ومن أهم استخداماتها كم بينها Robert S. Kaplan ما يلي (Kaplan, 2009: 3):

1. تستخدم كنظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

2. كنظام إدارة إستراتيجي.

3. تحويل رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلي نشاطات وأهداف تشغيلية قابلة للقياس.

4. تستخدم في عملية الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة.

5. تستخدم كأداة للتخطيط وتحديد الأهداف وتكييف الإستراتيجية.

6. تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم.

علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأساليب الإدارية الأخرى

القيمة الاقتصادية المضافة : يكمن الفرق بين EVA وبطاقة الأداء المتوازن في كون الأولى تتعلق بأداء المنظمة إذ توفر معلومات أكثر فائدة حول قيمة العمليات للمدد السابقة لكونها تمثل قياساً لتوليد القيمة المضافة لحملة الأسهم وتوحد مصالح الموظفين مع مصالح حملة الأسهم ، في حين تتعلق بطاقة الأداء المتوازن بإدارة سلوك الإدارة الإستراتيجية كأداة لدعم نشاط الإدارتين الإستراتيجية والتشغيلية ، فالقصد من بطاقة الأداء المتوازن هو مساعدة المديرين على وضع أيديهم على موضع النبض في المنظمة لكنها تقتصر إلى التركيز على جانب واحد وهو المسائلة وهنا يأتي دور EVA فهي ليست إستراتيجية وإنما طريقة لقياس النتائج وإن توليد تحسينات قابلة للحفاظ عليها في EVA يعد مرادفاً لزيادة حملة الأسهم. إن حملة الأسهم يعهدون للإدارة بتنفيذ الإستراتيجية ولكن اهتمامهم الأولى ينصب على الأرباح بصيغة عائد مناسب على استثماراتهم وتختبرنا EVA فيما إذا قام المديرين بموازنة قياسات بطاقة الأداء بشكل صحيح، إنها تمثل هدفاً عاماً يلخص التداخل بين المتغيرات ويحدد في النهاية النجاح (Kaplan and Norton, 2001:156-157).

إن EVA يشخص عجزين في قياس الأداء المالي التقليدي الأول هو مشكلة المبالغة في الاستثمار عند استخدام صافي الدخل أو الأرباح فقط ، والثاني مشكلة تخفيض الاستثمار عند استخدام النسب مثل العائد على الاستثمار أو العائد على حقوق الملكية وعليه فالمديرون في هذه الحالة يأخذون مخاطرة أقل ومساراً قصير الأمد ينصب على تخفيض التكاليف والتخلص من الموجودات قليلة الاستخدام لتحقيق التحسن المالي بالنسبة لهم ، في حين إن وجهة النظر المالية في بطاقة الأداء المتوازن تقوم بنفكيك مصفوفة قيمة حملة الأسهم إلى أهداف فرعية لتخفيض الكلفة وتحسين إنتاجية الموجود ونمو الإيرادات إذ إن أهداف الزبون هي التي تحدد الإستراتيجية لنمو المبيعات وعليه فأن بطاقة الأداء المتوازن تعمل كمتك لإدارة القيمة لحملة الأسهم بتحديد موجهات نمو الإيرادات.

التكاليف على أساس الأنشطة : العديد من أساليب ABC مصممة لتتبع التكاليف الظاهرة في قوائم الربح والخسارة فقط وهذا أسلوب فيه خلل كبير لأنه لا يوفر معلومات كاملة إذ يجب أيضاً تتبع كلفة رأس المال المستخدم لإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة للزبون ، إذ يجب إن يركز المديرين على الكلفة وعلى رأس المال. وحتى عند القيام بذلك فإنه لا يزال يعطي صورة غير كاملة لوجود جوانب كلفة مهمة وحيوية أخرى يحتاج المدراء أن يفهموا تأثيرها على الإيرادات ورضا الزبون وموقف السوق ومقدرات

الموظفين وعوامل أخرى. إن ABC توفر معلومات مفيدة لكن معلومات بدون فعل لا تضيف قيمة كما أن معلومة الكلفة بغض النظر عن دقتها لا تعد كافية لتعظيم القيمة ، فالمديرون بحاجة لفهم كيف تتفاعل التكاليف مع مؤشرات أداء أخرى قبل التمكن من تحسين أداء أعمالهم وهذا يرتبط مع بطاقة الأداء المتوازن التي تتبع المعلومات حول الأداء المالي مع التركيز على المؤشرات القيادية للنجاح المستقبلي من خلال تقديم مجموعة قياسات مواكبة للأعمال بحيث يمكن مراقبة وتقويم الأداء. إن كل وحدة اقتصادية سوف تركز على قياسات مختلفة معتمدة على إستراتيجيتها وسوف تترجم الإدارة إستراتيجيتها إلى أهداف يمكن قياسها. المقارنة المرجعية : تقدم بطاقة الأداء المتوازن حلاً بالنسبة لمسألة تركيز المقارنة المرجعية على الأداء الداخلي من خلال توحيد الأبعاد المختلفة للأداء الداخلي والخارجي ، وتبقى علاقات السبب والتأثير المباشرة التي تربط قياسات الأداء مع النجاح التنظيمي تشكل تحدياً ، لذلك يتم توصيل دالة نوعية لتساعد على التأثير إذا ما أخذت وجهة نظر الزبون بنظر الاعتبار أثناء تصميم المنتج أو نظم تطوير الخدمة (Kaplan and Norton, 2001:157-158).

إدارة الجودة الشاملة : عندما تحقق الشركات جودة ممتازة تصبح حيادية كعامل تنافسي ، مع ذلك تحتاج منظمات الأعمال للحفاظ على الجودة الموجودة وتستمر بالقيام بتحسينات مستمرة بالرغم من أن الجودة لم تعد عامل حرج لتحدي النجاح الإستراتيجي. وتحتاج الشركات ومنظمات الأعمال إلى أبعاد أخرى في افتراضات القيمة لديها لتمييز نفسها عن المنافسين وهذه الأبعاد الأخرى موجودة في جوهر بطاقة الأداء المتوازن إذ تعد متممة وليست بديلة لقياسات الأداء الأخرى ولنظم الرقابة في المنظمة. لقد اختيرت تلك القياسات في بطاقة الأداء المتوازن لتوجه اهتمام المديرين الموظفين إلى تلك العوامل التي يتوقع أن تقود مستويات الأداء إلى اقتحام منافسيهم.

إن الروابط السببية في خارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن تتمسك ببرامج النوعية من خلال هيكلية الطريقتين التي يمكن معها لتحسينات العملية أن ترتبط مع مخرجات الإستراتيجية:

1. تحسينات النوعية الموجودة في وجهة نظر العمليات الداخلية للشركة ينبغي أن تحسن واحداً أو أكثر من قياسات المخرجات في وجهة نظر الزبون.

2. تؤدي تحسينات النوعية إلى تخفيض الكلفة ، وهي احدي المخرجات في وجهة نظر المالية. عليه فان بطاقة الأداء المتوازن تمكن المديرين من وصف كيف يتوقعون أن يترجموا تحسينات النوعية إلى إيرادات أعلى وموجودات أقل وأفراد أقل وإنفاق أقل . إن عملية بطاقة الأداء المتوازن تقود الوحدات لاقتصادية أيضاً نحو إعادة توظيف مواردهم النادرة والأموال بعيداً عن عمليات التحسينات غير الإستراتيجية ونحو تلك العمليات والمبادرات الأكثر حرجاً لتنفيذ الإستراتيجية لتحقيق انجاز نحو اختراق الأداء فيها يتعلق بالزبون وبالجانب المادي. فضلاً عن ذلك غالبا ما يكشف بناء بطاقة الأداء المتوازن بالكامل عن العمليات الجديدة التي يجب أن تكون المنظمة ممتازة فيها، بدلاً من مجرد

تحسين العمليات الموجودة إذ تركز بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء تلك العمليات المحددة حديثاً من خلال مبادرات الجودة.

إعادة الهندسة : إعادة الهندسة التي تعد تحسيناً غير مستمر للعمليات القائمة قد تكون مطلوبة عندما لا يؤدي تحسين العملية المستمر مثل منهج TQM إلى تحقيق الأداء المطلوب . لكن بدون قيادة من بطاقة الأداء المتوازن فإن إعادة الهندسة مثلها مثل TQM يمكن أن تركز على العمليات غير الحرجة لنجاح الإستراتيجي بحيث لا يكون لتحسينات العمليات المعاد هندستها أي تأثير اقتصادي مهم . فضلاً عن ذلك يمكن أن تهمش إعادة الهندسة من خلال برامج تخفيض الكلفة. وبدون وجهة نظر الإستراتيجية لقياسات المخرجات غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن فإن القياس الافتراضي لبرامج إعادة الهندسة ينتهي بكونه وفورات كلفة . إن بإمكان بطاقة الأداء المتوازن رفع الإستراتيجيات التي تركز على العملية من خلال تحديد قياسات غير مالية متعددة في افتراض القيمة الذي يمكن أن يكون مخرجات ناجحة ناتجة عن إعادة الهندسة.

دوافع تبني المنظمات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن

يرى د. عبد الرحيم محمد أن هناك العديد من الدوافع وراء تبني المنظمات لهذا الاتجاه (محمد، 2007: 4-1) :

1. اتجاه المنظمات إلى التركيز على تنفيذ الإستراتيجية إنطلاقاً من مفهوم أن تنفيذ الإستراتيجية أهم من الإستراتيجية نفسها. ويعتبر هذا الاتجاه مثيراً للدهشة ففي خلال العقدين الماضيين كان التركيز منصبا على صياغة الإستراتيجية عكس ما هو موجود الآن. وترى المنظمات أن المشكلة الحقيقية ليست في الصياغة غير الدقيقة للإستراتيجية ولكن المشكلة في التنفيذ الخاطئ للإستراتيجية.
2. اعتماد المنظمات على إستراتيجية وحيدة مصاغة بشكل جيد بهدف تحقيق القيمة للمنظمة ليس كافياً لنجاحها ، نظراً للتغير الذي يحدث في البيئة وبالتالي التغير في كل العوامل المحيطة مع بقاء أدوات القياس كما هي دون تغيير. أيضاً تحول المنظمة من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على إستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل، إبتكار منتجات وخدمات جديدة،و تكنولوجيا المعلومات، والجودة، وقواعد البيانات، وقدرات ومهارات العاملين والدافعية.
3. شدة المنافسة وعدم صلاحية الإستراتيجيات التي كانت صالحة للمنافسة في عصر الصناعة ، فكثير من المنظمات حتى نهاية السبعينيات كانت تعتمد على الرقابة المركزية من خلال الأقسام الوظيفية الكبيرة. وفي الفترة الحالية أدركت معظم المنظمات هذه المشكلات ، وأصبحت تعمل من خلال فرق العمل ولستخدام اللامركزية في وحدات الأعمال ، حيث أدركت هذه المنظمات أن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة، والقدرات ، وعلاقات الموظفين ، أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة. ومع التغير السريع في التكنولوجيا والمنافسة، ونظم المعلومات ، أصبحت عملية المشاركة في صياغة

وتتفيذ الإستراتيجية في المنظمة عملية هامة، وأن هناك ضرورة لتحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل المنظمة. فالمنظمات اليوم في حاجة إلى لغة لتوصيل الإستراتيجية، أيضاً في حاجة إلى عمليات ونظم تساعد في تنفيذ الإستراتيجية والحصول على تغذية عكسية حول إستراتيجيتها التي تقوم بتطبيقها.

4. يجعل قياس الأداء المتوازن المنظمة تحتفظ بالمعايير المالية التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى المعايير غير المالية والتي أصبح من الضروري أن تعمل بها المنظمات، ويحاول هذا الاتجاه الإعتماد على المعايير غير المالية التي تعطي رؤية عن المستقبل ، وعدم الإعتماد فقط على المعايير المالية التي توفر للمديرين معلومات تاريخية عن أداء المنظمة. وبالتالي كل معايير ومؤشرات القياس في مدخل قياس الأداء المتوازن تأتي من رؤية وإستراتيجية المنظمة (محمد، 2007: 3-4).

كما يضيف البعض مبررات أخرى أدت إلى تبني المنظمات فكرة التوجه نحو قياس الأداء المتوازن وهي:

1. مدخل قياس الأداء المتوازن يضع إطاراً لوصف إستراتيجية المنظمة ويربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة للمنظمة. فمدخل قياس الأداء المتوازن لا يحاول خلق قيمة من الأصول غير الملموسة فقط ولكن يقيس هذه الأصول. وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن الخرائط الإستراتيجية التي تبين علاقات السببية لتوضيح كيف تتكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعميل وتحقيق النتائج المالية المرغوب فيه.

2. نظم الرقابة أصبحت الآن في غاية الأهمية للربط بين تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها. ففي الماضي كان هناك إنطباع بأن الإستراتيجية يمكن أن تنفذ بنجاح بدون تعديل أو تصحيح، ولكن هذه الرؤية تغيرت الآن فالسبب الرئيسي في عملية القياس هو تحديد كيف ومتى يحدث تغيير في الخطة. ومقاييس الأداء متعددة الأبعاد تعتبر قلب نظام الرقابة الإستراتيجية الفعالة. فهي تمدها بأسس التعلم التنظيمي من خلال تحليل نتائج أداء المنظمة. وهناك اهتمام بمدخل قياس الأداء متعددة الأبعاد، ومدخل بطاقة الأداء المتوازن هو أحد هذه المداخل، يقدم أربعة محاور أساسية تساعد المدير في تحديد مقاييس للإستراتيجية وقياس العناصر الملموسة وغير الملموسة.

3. نظام قياس وتقويم الأداء يهدف إلى تحسين أداء الإدارة وليس التركيز على الإجراءات التي تتم لتقييم العلاقة بين إستراتيجية المنظمة والخطط التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف. من هنا جاء الإهتمام بمدخل بطاقة الأداء المتوازن الذي يعرض مؤشرات الأداء والتي تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمديرين ، وعلى هذا تشجع التغيير في السلوك والأنشطة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة. والمؤشرات المستخدمة في مدخل قياس الأداء المتوازن تركز على مدى تطوير العاملين ، وكفاءة العمليات الداخلية، رضا العميل، والأداء المالي في الأجل الطويل. وقياس نتائج الأداء في نظم قياس تقويم الأداء الأخرى تسمى المؤشرات اللاحقة لأنها تقيس الأعمال التي تمت. بينما محركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن تسمى المؤشرات المستقبلية لأنها

تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء وتركز على محركات الأداء في المستقبل. كما أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن يربط مقاييس النتائج بمحركات القياس مما يساهم في تطوير وتحسين الأداء. ويتضح أيضا من خلال الدراسات أن المقاييس التقليدية تعطي إشارات مضللة لا تساعد المنظمة في تحقيق التحسين والإبتكار ، وتجعل توقعات المديرين حول المقاييس التشغيلية غير واقعية نظرا لإعتمادها بشكل أساسي على المقاييس المالية. والمديرون بحاجة إلى القدرة على رؤية الأداء من مختلف الأبعاد وبشكل متزامن. ومن هنا جاء التركيز على استخدام المؤشرات غير المالية مع المؤشرات المالية. لإبقاء الميزة التنافسية المستمرة في عصر المعلومات ، منظمات الأعمال يجب أن توسع إستراتيجيتها وأن توسع قاعدتها من الأصول المعنوية والوسائل المستخدمة في قياس وتقويم الأداء بشكل مستمر.

4. بطاقة الأداء المتوازن تزود المنظمة بإطار شامل لتطبيق الخطط الإستراتيجية من قبل أن تترجم إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية وتعمل على توجيه العاملين أو الأفراد في تقرير عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء (Seil, 2008: 24- 25) .

مما سبق يلاحظ الباحث أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أنسب وأشمل أسلوب لقياس وتقويم الأداء لمنظمات الأعمال السودانية وخصوصاً منظمات الضمان الاجتماعي ، وذلك لما يقدمه هذا الأسلوب من تعدد استخداماته وخصائصه ومزاياه التي تفرد بها عن باقي الأساليب الأخرى السابق ذكرها ، ويظهر ذلك بوضوح من خلال النظر إلى خصائص ومميزات الأساليب الإدارية الأخرى بالإضافة إلى العديد من الدوافع والأسباب التي دفعت بتنظيمات الأعمال في أنحاء العالم لتبني ذلك النموذج أو الأسلوب الشامل والمتكامل.

الفصل الثالث

المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن

سيتناول الباحث في هذا الفصل مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية ، وعلاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية ، وبناء الإستراتيجية والخرائط الإستراتيجية و دورها في عمليات صناعة القيمة. ومعايير نظام تقييم الأداء المتوازن ، ومراحل نظام تقييم الأداء المتوازن ، وخطوات بناء نظام تقييم الأداء المتوازن ، ومستويات نظام تقييم الأداء المتوازن ، و عوامل نجاح تطبيق نظام تقييم الأداء المتوازن، والعقبات التي تحد من تطبيق نظام تقييم الأداء المتوازن ، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة.

المبحث الثاني : بناء نظام تقييم الأداء المتوازن.

المبحث الأول

علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة

إن الطريقة التقليدية للتزود بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لغرض التخطيط الإستراتيجي وإدارة الإستراتيجية أصبحت لا تفي بالغرض في ظل التطورات السريعة والمستمرة التي تطرأ علي بيئة الأعمال، ولذلك قام كل من Kaplan & Norton بتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليستخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلي استخدامه في مجال تقويم الأداء، حيث تم الربط بين الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية.

فنموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر المعلومات المناسبة للمديرين حول الأداء التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تجسد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتقوم بطاقة الأداء المتوازن بسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية وإستراتيجية المنظمة من خلال الربط الاستراتيجي للأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وفي إطار عمل قياس وتقويم الأداء الذي يساعد فريق الإدارة علي أن يقوم بتطبيق الإستراتيجية وتوصيلها ومراقبتها عن طريق الربط بين أربعة عمليات إدارية هي:

1. ترجمة الرؤية والإستراتيجية.

2. توصيل الإستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة.

3. تخطيط الأعمال.

4. التغذية العكسية والتعلم.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن علي تطوير أنظمة قياس وتقويم الأداء بالمنظمات وحيث يمكن استخدامها كنظام متكامل للإدارة الإستراتيجية إذ يتم عن طريق توصيل الإستراتيجية لكل المستويات داخل المنظمة ويتم ربط أهداف المنظمة بالأهداف الخاصة بقطاعاتها ويتم عن طريق مراجعة الأداء الدوري لتطوير وتحديث الإستراتيجية ويتضح من ذلك أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يعتبر أداة للرقابة وتقويم الأداء فقط وإنما يعد أداة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية وهي بذلك تعتبر أساساً لإدارة وتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية إذ لا يمكن تطبيق هذا النموذج إلا في المنظمات التي تتبنى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية. حتى يتم التعرف بصورة واضحة علي شكل العلاقة بين نموذج بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية لا بد أن نتعرف علي ما هي الإدارة الإستراتيجية والتي يعد هذا النموذج أداة من أدواتها ولا يمكن تطبيقه إلا من خلالها.

مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية :

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تحدد الأداء على المدى الطويل للمنظمة وتشمل تحليل البيئة (الداخلية أو الخارجية) وصياغة الإستراتيجية (تخطيط استراتيجي قصير أو طويل المدى) وتنفيذها وتقييمها والسيطرة عليها. دراسة الإدارة الإستراتيجية تؤكد المراقبة وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء قوة وضعف المنظمة (Chaneta, 2007: 17).

تعرف أيضا بأنها هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. ومن أهم منافعها (عبد المنعم، 2001: 298) :

1. توحيد الجهود وتجميع الأدوات نحو أهداف موحدة.
 2. دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
 3. تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
 4. جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية و تغيراتها.
 5. تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.
- يمثل نظام الإدارة الإستراتيجية الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المنظمة في المستقبل متضمناً إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقتها مع البيئة المحيطة . وعلى ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بضرورة إحداث التوافق التام بين العناصر الآتية :

1. الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.
 2. الإستراتيجيات الواجبة التنفيذ.
 3. الإمكانيات والطاقات المتاحة بالمنظمة.
- أهمية الإدارة الإستراتيجية:** الإدارة الإستراتيجية ضرورة و ليست ترفاً لأنها تؤدي إلى الكفاءة في الأداء و تحقق المزايا التالية:

1. تزود المنظمة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه.
2. تزود المسؤولين بأسلوب و ملامح للتفكير في المنظمة ككل.
3. تساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها.
4. تساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
5. تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
6. تجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
7. توضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

حيث توجد خمس مهام أساسية لإدارة الإستراتيجية وهي تتمثل في الآتي :

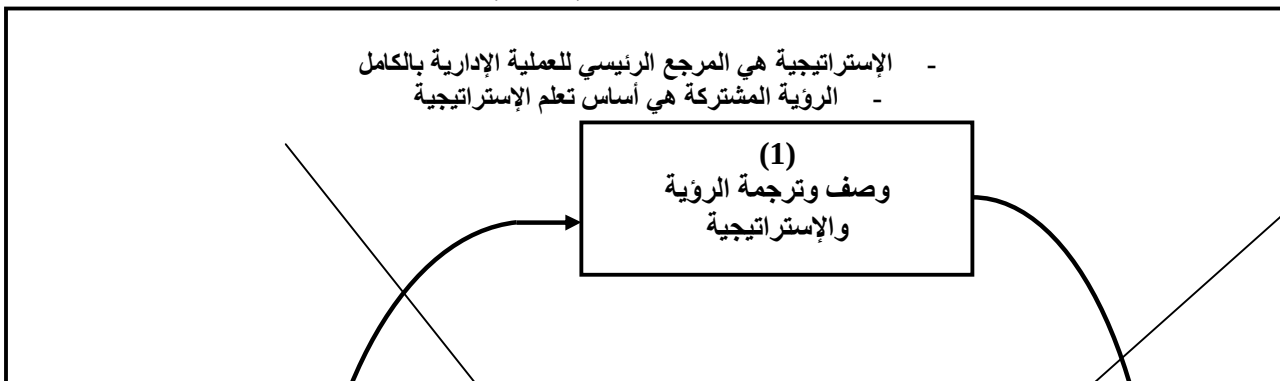
1. صياغة الرؤية الإستراتيجية التي تزود المنظمة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها.
 2. تحويل الرؤية والرسالة الإستراتيجية إلى أغراض وأهداف أداء قابلة للقياس.
 3. الانتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوب فيه.
 4. تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.
 5. تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.
- قد ينشأ عن استخدام نظم الموازنات التقليدية ومقاييس الأداء الحالية فجوة بين الإستراتيجية وتطبيقها ، وتتمثل هذه الفجوة في أربعة عوائق هي :

1. عدم إمكانية ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى إداء روتيني يومي قابل للفهم.
 2. عدم ترجمة متطلبات الأجل الطويل لإستراتيجية المنظمة إلى أهداف تتلاءم مع أهداف الأفراد ومجموعات العمل والأقسام .
 3. الفشل في ربط برامج تخصيص الموارد بالأولويات الإستراتيجية طويلة الأجل .
 4. توفير تغذية عكسية فقط قصيرة الأجل ، وغالباً ما تعتمد تلك التغذية العكسية على المقاييس المالية مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة بالموازنات شهرياً أو ربع سنوياً (عبيد الله ، 2005: 74).
- يمكن لنموذج تقييم الأداء المتوازن أن يتغلب على هذه العوائق ، حيث يجمع بين المعلومات المالية وغير المالية ويربط بين إستراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء المالي وغير المالي ، مما يدل على أن إستراتيجية المنظمة لم تعد من المهام الخاصة بالإدارة العليا فقط بل تهتم بها جميع المستويات الإدارية.
- بطاقة الأداء المتوازن كأداة الإدارة الإستراتيجية :**

حيث تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيسياً كأداة للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال ، وقد أوضح كابلان ونورتين أن هذا النموذج يساعد المديرين علي القيام بأربع عمليات إدارية جديدة تعمل بشكل مستقل أو متكامل في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالتصرفات قصيرة الأجل. وذلك يتضح من الشكل رقم (1/1/3) وذلك علي النحو التالي :

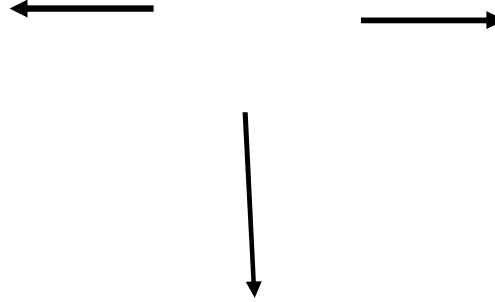
الشكل رقم (1/1/3)

بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية



- يختبر نظام التغذية العكسية الفروض التي تقوم عليها الإستراتيجية
- حل المشكلات بأسلوب فريق العمل
- تطوير الإستراتيجية عملية مستمرة

- تحديد الأهداف يتم من اعلى إلى اسفل
- يعتبر تعليم وتوصيل الإستراتيجية أساس لتفويض السلطات
- يتم ربط المكافآت بالإستراتيجية



- تحديد الأهداف وقبولها
- تحديد المبادرات الإستراتيجية بطريقة واضحة
- تحديد الاستثمارات وفقاً لإستراتيجية المنظمة
- ربط الموازنات السنوية بالخطط قصيرة الأجل

Sours : Kaplan , Robert S. and Norton, David P.1996 , **Transforming the Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Boston,** Harvard Business School Press. P.198

يتضح للباحث من الشكل (1/1/3) أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تنظيم العديد من العمليات الإدارية الهامة وتحديد الأنشطة المكون لهذه العمليات التي تساعد في تنفيذ الإستراتيجيات بتنظيمات الأعمال، ويركز على تطبيق الإستراتيجيات طويلة الأجل ، وبذلك فهو يعتبر أساساً لإدارة وتطبيق الإستراتيجية. حيث يمكن توضيح هذه العمليات فما يلي :

العملية الأولى : ترجمة الرؤية والإستراتيجية

يتمثل الغرض من ترجمة رؤية المنظمة في فهم وتوضيح مهمة وإستراتيجية المنظمة وكذلك الحصول على اتفاق في الرأي حول تلك الرؤية ، لأن الجمل التي تصاغ بها المهمة إلى أهداف إستراتيجية محددة مع الأخذ في الاعتبار أهم المسببات الرئيسية لتلك الأهداف والتي تعد بمثابة نقاط القوة التي تصف عوامل النجاح طويلة الأجل بالمنظمة . ثم ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس

الأداء ، حيث سيتضمن التقرير الداخلي في ظل نظام تقويم الأداء المتوازن كلاً من مقاييس المخرجات ومقاييس مسببات أداء هذه المخرجات مما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

العملية الثانية : التوصيل والربط

هذه العملية تساعد الإدارة على توصيل استراتيجياته أعلى وأدنى المنظمة فبعد أن يتم بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المنظمة ككل ، تحدد كل وحدة بالمنظمة المقاييس الملائمة لتكوين بطاقة الأداء المتوازنة الخاصة بها ، والتي تصف دورها الذي يجب أن تقوم به لتساهم في تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة ، وبعد أن يقر المديرون في المستويات الإدارية الأعلى هذه المقاييس سيتم الاعتماد عليها في أغراض تقويم الأداء واتخاذ القرارات ، هكذا تصبح بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة تعمل على اتساق أغراض الوحدات والأقسام والأفراد في المنظمة في اتجاه نجاح إستراتيجية الأجل الطويل(عيد،2006: 72).

يجب توصيل الأهداف والمقاييس التي يراد تطويرها في العملية الإدارية السابقة إلى المستويات الإدارية المختلفة وربطها بأهداف الأفراد والأقسام ومجموعات العمل . ولجعل الأداء الفردي للعاملين يتناغم مع إستراتيجية المنظمة يجب أن يشترك مستخدمو نظام تقويم الأداء المتوازن في ثلاثة أنشطة هي (عبد الله ، 2005 : 76 - 77):

1.توصيل الإستراتيجية لكافة المستويات الإدارية :

لا بد من تعليم هؤلاء الذين يجب عليهم تنفيذ الإستراتيجية كيفية تفعيل هذه الإستراتيجية حتى يكون هنالك وعى والتزام بها . وتوجد عدة وسائل لتعليم وتوصيل الأهداف الإستراتيجية والمقاييس عبر المنظمة منها النشرات التي توضح نظام تقويم الأداء المتوازن والشرائط المرئية التعليمية والاتصال عبر الشبكات الإلكترونية الداخلية ، بالإضافة إلى التقارير التي تتيح الفرصة للحوار وتبادل الرأي عن المقاييس وتقديم المقترحات عن تحقيق المستهدفات . وبذلك يمكن ربط الإستراتيجية بأهداف الأقسام والأهداف الفردية.

2.وضع الأهداف :

تتحقق ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس تشغيلية في ظل نظام تقويم الأداء المتوازن من خلال كارت شخصي (Personal Scorecard) يحمله كل فرد من العاملين بالمنظمة . ويشمل هذا الكارت ثلاثة مستويات من المعلومات ، يصف الأول أهداف ومقاييس ومستهدفات المنظمة ، أما المستوى الثانى فهو لترجمة مستهدفات المنظمة إلى مستهدفات لكل قسم في المنظمة ، ويستخدم المستوى الثالث ليضع الأفراد ومجموعات العمل أهدافهم التى تتوافق مع أهداف القسم والمنظمة . ويقوم الأفراد في هذه المستوى بتحديد عدد من من مقاييس الأداء يتراوح من أربعة إلى خمسة مقاييس

في كل بعد من أبعاد النظام . ويجب علي المديرين والرؤساء المباشرين التنسيق بين تلك المقاييس التي تختلف حسب دور الفرد في المنظمة وحسب مهارته واهتمامه بحيث تتسق مع إستراتيجية المنظمة. ويساعد الكارت الشخصي على توصيل أهداف المنظمة وربطها بأهداف القسم والأهداف الفردية ، كما يساعد على أن يحتفظ الأفراد بمعلومات في متناول أيديهم طول الوقت (عبيد الله ، 2005: 77).

3. ربط الحوافز والمكافآت بمقاييس الأداء :

يعمل استخدام نظام تقويم الأداء المتوازن على الحوار المتبادل بين الأفراد والمنظمة والتركيز على جوانب العمل الهامة ومن ثم فهو يشجع العاملين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الإستراتيجيات وتقديم مقترحات جديدة تحقق فعالية الأداء في الأجل الطويل. ونظراً لاهتمام نظام تقويم الأداء المتوازن بالأجل الطويل فلا بد من تغيير أو تطوير نظم المكافآت إذا كانت تعتمد على الأجل القصير من خلال ربطها بمقاييس الأداء المشتقة من نظام تقويم الأداء المتوازن حتى تؤثر في تحفيز السلوك المرغوب فيه على المدى الطويل. ويتحقق تحفيز السلوك المرغوب من خلال مكافأة الأفراد على أساس ما تم تحقيقه من مستهدفات ، ومن الضروري أن تكون هذه المكافآت لأسباب واضحة وفي توقيت مناسب بعد الإنجاز وليست متأخرة . ويمكن للمنظمة عند حساب المكافآت أن تخصص أوزاناً نسبية لكل هدف من أهدافها وتقوم بحساب المكافآت والحوافز على أساس ما تحقق من الأهداف الموزونة. وتعتبر العملية الإدارية الثانية والأنشطة الثلاثة المكونة لها بديلاً عن تقييم الأقسام باستخدام الأداء المالي ومنح الحوافز الفردية ، كما يمكن من خلالها التأكد من أن كل المستويات الإدارية بالمنظمة على علم بالإستراتيجية طويلة الأجل.

العملية الثالثة : تخطيط الأعمال

تمكن هذه العملية المنظمات من تحقيق التكامل بين خطة الأعمال والخطط المالية ، فالיום تقوم معظم المنظمات بانجاز العديد من برامج التغيير والتطوير ذات الأولويات المتنوعة لتدعيم تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد المديرين على التنسيق بين هذه الأولويات ، كما يوفر أساساً لتخصيص الموارد بحيث يتركز انتباه الإدارة على تقييم النتائج المحققة في مجالات النموذج الأربعة وتكون أولوية التنفيذ للبرامج التي تحقق فعالية أعظم في اتجاه تحقيق الأغراض

الإستراتيجية . هكذا فان بطاقة الأداء المتوازن توفر طريقة ميكانيكية لإرشاد برامج التغيير المختلفة في المنظمة.

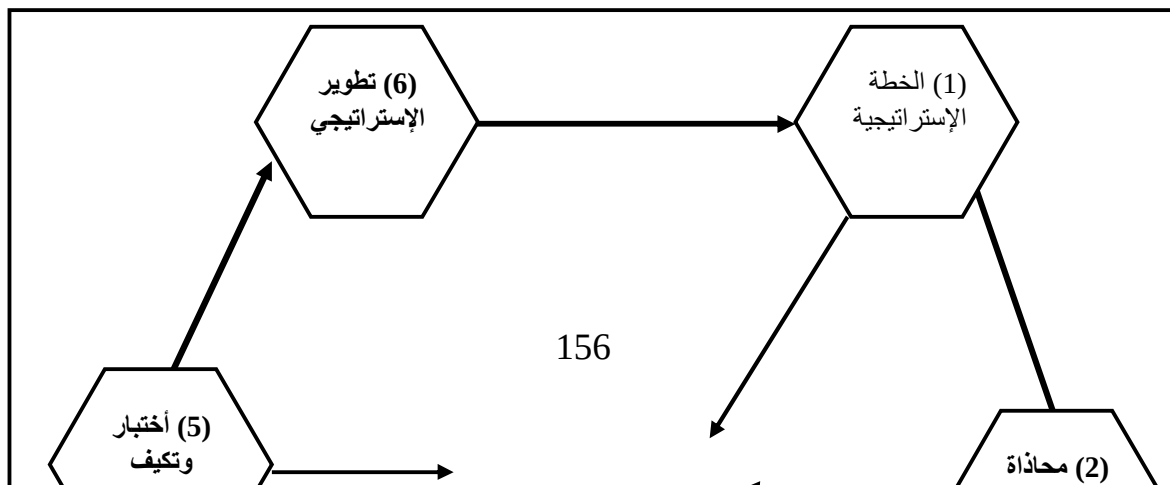
لقد حدد كل من كابلان ونورتن 2008 ست خطوات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وهي تتمثل في الآتي (Kaplan and Norton 2008: 2):

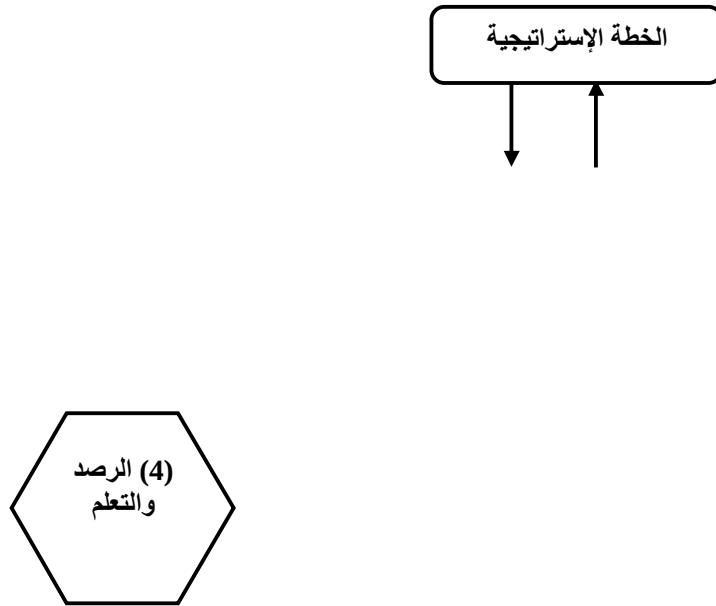
1. وضع خطة إستراتيجية بإستخدام مجموعة من الأدوات الإستراتيجية مثل (الرؤية ، القيم ، المهمة)، والعمل علي تحليل البيانات الخارجية والاقتصادية والتنافسية.
2. وضع خطة إستراتيجية بإستخدام الأدوات مثل (الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن) جنباً إلى جنب مع الأهداف والمبادرات الإستراتيجية.
3. محاذاة المنظمة مع الإستراتيجية المتتالية لخرائط الإستراتيجية لبطاقات الأداء المتوازن لجميع وحدات التنظيم من قبل العاملين من خلال الاتصالات الرسمية لمؤتمه العملية، وربط الأهداف الشخصية للعاملين والحوافز بالأهداف الإستراتيجية.
4. تخطيط العمليات بإستخدام أدوات مثل (إدارة الجودة، إعادة الهيكلة ، التكاليف على أساس النشاط)، للقدرة علي التخطيط للموارد والميزانية الحيوية.
5. مراقبة ومعرفة المشاكل والعقبات والتحديات التي تنشأ حول هذه العملية ، وذلك ببناء المهمة بعناية من مراجعة اجتماعات الإدارة بعناية.
6. اختبار وتكييف الإستراتيجية، وذلك بإستخدام البيانات التشغيلية الداخلية والبيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية التنافسية ، وبالتالي إنطلاق دورة جديدة من تخطيط إستراتيجية متكاملة للتنفيذ الفعلي.

حيث يوضح الشكل رقم (2/1/3) التالي الخطوات الست السابقة لتخطيط الأعمال في تنظيمات الأعمال وذلك علي النحو التالي:

شكل رقم (2/1/3)

خطوات تنفيذ الخطط الإستراتيجية





Sours: Robert S. Kaplan and David P. Norton, **Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System**, Harvard Business Review, V. 10,N. 3.2008, P.3.

يتضح للباحث من الشكل رقم (2/1/3) أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تمكن تنظيمات الأعمال من تحقيق التكامل بين خططها الإستراتيجية ، وذلك من خلال التنسيق بين الأولويات وتخصيص الموارد ، سعياً إلى إجراء التغيير في مختلف أرجاء المنظمة من خلال التكيف والتعلم لتطوير الإستراتيجية، وبذلك يتم تطوير الخطة الإستراتيجية لإحداث التغيير بالمنظمة.

العملية الرابعة : التغذية العكسية والتعلم

توفر هذه العملية للمنظمة القدرة على تحقيق التعلم الإستراتيجي ، حيث تركز عمليات التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنظمة ووحداتها وأقسامها وموظفيها قد قاموا بتنفيذ الأهداف الإستراتيجية المخططة خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أم لا ، وبذلك تستطيع الإدارة تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي ، ثم تكييفها لعكس التعلم الإستراتيجي الحقيقي بمرور الزمن(عيد ، 2006 :72). حيث أن بطاقة الأداء المتوازن توفر ثلاثة عناصر ضرورية للتعلم الإستراتيجي وهي (الغالب ، إدريس، 2009: 207):

أولاً : أنها تفصح عن الرؤية المشتركة للمنظمة بحيث أنها تحدد النتائج التي تحاول المنظمة كفريق عمل واحد تحقيقها وفق جوانب تشغيلية واضحة كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إيصال النموذج الأساسي الذي يربط الجهود الفردية والإنجازات بأهداف وحدات الأعمال.

ثانياً : أن بطاقة الأداء المتوازن توفر نظام التغذية العكسية الإستراتيجي الأساسي. حيث يمكن النظر إلى إستراتيجية المنظمة علي أنها مجموعة من الفرضيات حول علاقة السبب والنتيجة وأن نظام التغذية العكسية الإستراتيجي من المفترض أن يكون قادراً علي إختبار وإثبات وتعديل الفرضيات الموجودة بين طيات إستراتيجية وحدة الأعمال من خلال وضع الأهداف قصيرة الأجل ضمن عملية تخطيط الأعمال.

ثالثاً : أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل علي تسهيل عملية مراجعة الإستراتيجية التي تعد أساسية للتعلم الإستراتيجي. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن ، ومن خلال تحديدها للعلاقات السببية مابين الأهداف وموجهات الأداء ، تسمح لمديرين وحدات الأعمال والمنظمة باستخدام مراجعاتهم الدورية لتقييم مدى صلاحية إستراتيجية الوحدة ونوعية تنفيذها. يعتبر نظام تقويم الأداء المتوازن إطاراً عاملاً لتطبيق الإستراتيجية حيث يبدأ هذا النظام من صياغة رسالة المنظمة رؤيتها القيادية ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الإستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم يتم إعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف وترتيبها حسب الأهمية، وبعد إعداد الخطط يتم تنفيذها وضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة.

يظهر الفكر الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية :

1. وضع الرؤية القيادية Vision:

هي المكانة المستقبلية التي تطمح المنظمة لتحقيقها، ويعتبر وضوح الرؤية شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح في كثير من المنظمات الناجحة. أو كما عرفها Nair بأنها، صورة المستقبل كما تتخيلها المنظمة ، فهي تقدم التفاصيل حول عالم أفضل بالنسبة لاستخدام أدوات المنظمة ومنتجاتها وخدمتها" (الزير ،2008: 31).

من الضروري مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم في وضع الرؤية القيادية والتي تتمحور حول العمل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها ، كما يجب أن تتصف الرؤية بما يلي(الملكوي، 2009: 55) :

أ. الاختصار والبساطة والوضوح وان تحمل في طياتها حلماً قابلاً للتحقيق.

ب. الشمولية.

ج. تلبية تطلعات وطموحات ورغبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة.

د. أن تعطي امكانية للقياس والفحص من مدي التحقيق.

هـ. إمكانية الترجمة علي أرض الواقع.

2. صياغة رسالة المنظمة Mission :

توضح رسالة المنظمة الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة لأجله ، أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها أو خدماتها ، أي تجيب علي سؤالين هامين : من نحن؟ ولماذا نحن موجودون؟. وتعرف بأنها " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها "(الركابي، 2004: 170).

وتعكس رسالة المنظمة الأمور التالية :

أ. المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة (ماذا) ، ومن خلال ذكر المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

ب. العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة (من).

ج. تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها (كيف) ، مثل خفض التكلفة.

د. سبب وجود المنظمة (لماذا) ، وهي حاجات المجتمع التي تقوم المنظمة بتلبيتها.

هـ. ما هية التكنولوجيا المستخدمة (ما هي) ، وطرق التوزيع والترويج.

و. تحديد الصفات التي تتميز بها المنظمة على المنظمات المنافسة الأخرى.

وبناء عليه يختلف أسلوب صياغة الرسالة ما بين منظمة وأخرى ، فكل منظمة رسالة خاصة بها ،

ويجب أن تحقق الرسالة الخصائص التالية(الملكوي، 2009: 47-48):

أ. الوضوح أي أن تعطي الجميع مدلولات محددة واضحة غير قابلة للتفسير المختلف.

ب. قابلة للتحويل إلى خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ.

ج. الواقعية والموضوعية وإثارة التحدي وليست شعارات براءة.

د. الحث على التجديد والتغيير المستمر.

هـ. تخدم في مجال تحديد هدف عام للمنظمة.

3. تحليل البيئة Environmental Analysis :

بعد وضع المنظمة للرؤية القيادية وصياغتها تأتي مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات حتى تستطيع المنظمة أن تكشف أمورها الخارجية وتفحص مشاكلها الداخلية ، وتجري المنظمة عادة نوعين من التحليل(الزير، 2008: 32-33) :

أ. **تحليل البيئة الخارجية** : يتضمن هذا التحليل الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة ، وحيث من الممكن أن تجد المنظمة من خلال التحليل أن هنالك فرصاً أمامها تتعلق بإمكانية زيادة الطلب علي منتج معين ، أو فتح مجال لتصديره لأسواق جديدة ، كما تكشف وجود بعض التحديات التي قد تمسها كدخول منافس قوى أو تغير حاجات العملاء ، ويتطلب تحليل البيئة الخارجية تحديد الأسواق والعملاء الحاليين

والمتوقعين وتقييم المنافسين الحاليين والمتوقعين وتحليل نقاط القوة الضعف لديهم ، إضافة إلى تقييم الموردين الحاليين والمتوقعين.

يمكن تحليل البيئة الخارجية المنظمة من توقع فرص واحتمالات حدوثها تمهيداً لوضع الخطط الكفيلة باستغلالها ، وكذلك يمكن الإدارة من توقع التحديات والاستعداد لمواجهةها ، ويتم تحليل المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية من حيث طبيعة هذه المتغيرات واحتمالات حدوثها ومدى تأثيرها في أداء المنظمة ومن الممكن إجراء تحليل كامل للبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .

ب. **تحليل البيئة الداخلية :** يهدف هذا التحليل للوصول إلى نقاط القوة والضعف في المنظمة ، وقد تتمثل نقاط القوة في جودة الخدمة المقدمة أو توفير مصادر تمويل ذات تكلفة أقل أو في خبرة العاملين، كما قد تتمثل نقاط الضعف في ضعف الوضع التنافسي أو عدم كفاءة العاملين ، ولكي تعمل المنظمة بكفاءة فإنه ينبغي علي إدارتها تعزيز نقاط القوة ومحاولة تقادي نقاط الضعف بقدر الإمكان.

4. تحديد الأهداف Objective:

تتضمن هذه الأهداف (المهاني، 2008: 28-29):

- أ. أهداف طويلة الأجل Long Term Objectives وهي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المدى الطويل (أكثر من عام) وتوضع في ضوء رسالة المنظمة.
- ب. أهداف قصيرة الأجل: ويطلق عليها الأهداف الفعلية وهي الأهداف التي يجب أن تحققها المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والوصول إلى الأهداف طويلة الأجل.
- ينبغي أن تتوفر في الهدف الشروط التالية لكي يصبح هدفاً بالمعنى السليم وهي:
 - أ. أن يكون الهدف محدداً Specific.
 - ب. أن يكون الهدف قابلاً للقياس Measurable.
 - ج. أن يكون مقبولاً ضمن إستراتيجية المنظمة Acceptable.
 - د. أن يكون واقعياً (قابلاً للتحقيق) Realistic.
 - هـ. أن يكون ضمن إطار زمني Time Framed.
- يصطلح على تسمية هذه الشروط SMART.

5. تحديد الاستراتيجيات المناسبة:

الإستراتيجية هي وسيلة تحقيق الأهداف ويمكن أن تتبنى المنظمة في سبيل الوصول لأهدافها الإستراتيجية التي تناسبها والتي قد تكون:

- أ. استراتيجيات هجومية Offensive Strategies التي تهتم بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة والابتكار وتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو التوسع في تقديم الخدمة.

ب. استراتيجيات دفاعية Defensive Strategies والتي تهتم بالظروف الداخلية للمنظمة عادة كالتدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي أو الاهتمام بالظروف الخارجية كتخفيض عدد المنتجات أو الخدمات أو تخفيض أعداد المستفيدين من الخدمة.

ج. استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies التي قد تتبعها المنظمة كإجراء بعض التحسينات الخفيفة في أسلوب الأداء، مثل طرق التوزيع وغيرها.

لكن ما العناصر الأساسية للإستراتيجية؟

"إذا كنت تعرف منافسك وتعرف نفسك عندها تستطيع أن تريح مئة معركة وبهذا المعنى فإن العناصر الأساسية للإستراتيجية هي (المهائني، 2008: 29) :

أ. معرفة نفسك:

- ميزاتك الفريدة والتي تظهر من خلال أفضل ما يمكنك عمله.
- موقعك الاستراتيجي والذي يظهر من خلال المكان الذي يناسبك في السوق في أذهان عملائك وزبائنك.
- أن تعرف القيمة التي سيدفع من أجلها الأطراف المهمة بالمنظمة.

ب. معرفة منافسك:

- أ. أن تفهم نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم.
- ب. أن تعرف وجهتهم وكيف يخططون للاستحواذ على السوق.
- ج. أن تعرف كيف يفكر قادتهم.
- د. أن تعرف ما الذي لا يستطيعون أن يغيروه (مثل الطريقة الفريدة التي يتفاعلون بها مع العملاء مثلاً).

ج. معرفة العملاء:

- أن تعرف القيم المختلفة للعملاء.
- أن تفهم الشرائح المختلفة والتفاصيل التي تتعلق بكمكان وجود العملاء المستقبليين.
- أن تدرك أن العملاء ليسوا شركات، بل هم أناس في هذه الشركات.
- إن من يستخدم المنتج الذي تقدمه قد لا يكون بالضرورة هو الذي يدفع ثمنه.

إذن مهما كانت طبيعة الإستراتيجية فإن تشكيلها من دون الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف يجعلها إستراتيجية عمياء، ويتم التعبير عن القوة الحقيقية للإستراتيجية فقط من خلال إنجاز العمل، كما أن التحدي الحقيقي ليس تشكيل الإستراتيجية فقط بل بالقدرة أيضاً على خلق هيكل عام للعمليات من أجل تنفيذ الإستراتيجية فأهم كفاءة على الإطلاق هي القدرة على تنفيذ الأهداف.

بما أن عالم الأعمال مسير بالتغير فإن الثبات على إستراتيجية تبدو جيدة قد يكون خطراً في حال تبدلت المتغيرات الإستراتيجية، ولكي تكون الشركات فعالة فإنها يجب أن تمتلك القدرة على تغيير إستراتيجيتها

كقدرتها على صياغتها، وتأتي القوة الخاصة بمنظمة مرنة من قدرتها على تغيير فكرتها الإستراتيجية وعكسها في أفعال ومقاييس أداء متوافقة، ويمكن إنجاز تلك العلاقة بين الإستراتيجية والنشاطات من خلال استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

6. تطوير مجموعة من المقاييس والمؤشرات للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما خطط له:

يرتبط بعملية تنفيذ الإستراتيجية ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة (الزيرير، 2008: 36).

لذلك تجمع بطاقة التقييم المتوازن للأداء بين أنواع مختلفة من المقاييس في صورة واحدة شاملة للمنظمة بأسرها. وهذه المقاييس هي توصيفات محكمة مدمجة للملاحظات يتم تصميمها واختيارها من أجل قياس الأداء المتوازن بغرض التأثير على الاتصال داخل المنظمة وذلك من خلال اختيار المقاييس المناسبة للجوانب التي تمثل أهمية أكبر بالنسبة للمنظمة. ومن المهم صياغة مؤشرات محددة إلى أقصى درجة ممكنة فيما يتصل بعدد من العوامل الهامة التي تخفق المحاسبة الإدارية التقليدية في تبيانها بدرجة كافية من الوضوح، إذ إن المقاييس المالية استخدمت منذ زمن طويل في أغراض الرقابة الإدارية بعد التأكد من توفير مقاييس الربح الداخلية كحوافز للقيام بالعمل المرغوب فيه ، إلا أن استخدام مؤشرات أخرى غير مالية تعزز الأثر الناتج و تحسن من تقويم الأداء وتعطي صورة أوضح وأشمل وذلك بعد ضمان تحقيق الترابط والتكامل بين المقاييس. وينبغي على أي مشروع قياس أن يتيح حدوث تبادل للخبرات المتصلة بالقياس والاستفادة من الآراء والخبرة السابقة لأولئك الذين سيستخدمون المقاييس منذ البداية وبعد ذلك يمكن أن تشترط الإدارة العليا استخدام المقاييس المختارة، تماماً مثلما تسمح المحاسبة التقليدية بدرجة ما من الحرية مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بعناصر إلزامية معينة مثل الشكل المعياري الموحد كقائمة الدخل. ولتحديد ماهية المقاييس الواجب استخدامها في BSC يجب مراعاة المعايير التالية:

أ. ينبغي أن تغطي المقاييس المستخدمة في مجملها جوانب المنظمة المدرجة في الاستراتيجيات وعوامل النجاح الحاكمة، وذلك بدرجة كافية.

ب. ينبغي أن تكون هناك صلة واضحة بين المقاييس المستخدمة في المحاور المختلفة.

ج. يجب أن تقيد المقاييس في وضع أهداف واقعية يعدها المسؤولون عن تحقيقها.

د. يجب أن يكون القياس عملية سهلة وغير معقدة.

لقد أوضح كل من Kaplan and. Norton أن هنالك خمسة مبادئ يجب أن يتضمنها نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتحويل بطاقة الأداء المتوازن من أداة لقياس وتقويم الأداء إلى أداة تعمل

علي صناعة وتنفيذ الإستراتيجيات لتنظيمات الأعمال ، وهي علي النحو التالي (Kaplan and Norton, 2001: 1-2):

1. ترجمة الإستراتيجية إلى إجراءات عملية :

لكي تكون منظمات الأعمال مرتكزة علي الإستراتيجيات يجب عليها وضع الإستراتيجية في مركز عميلة الإدارة ، حيث أن الإستراتيجيات لا تنفذ إذا لم تكن مفهومة وواضحة.

حيث تتمثل المكونات الفرعية لهذا المبدأ في الآتي :

أ. الخرائط الإستراتيجية التي تصف فيها علاقة السبب والنتيجة .

ب. تعبئة الأصول غير الملموسة جنباً إلي جنب الأصول مع الأخرى لتخلق قيمة للعملاء والنتائج المالية.

ج. توفر إطار للمديرين التنفيذيين لوصف وإدارة الإستراتيجية في عصر الاقتصاد المعرفي.

د. بطاقات الأداء المتوازن وهي تمثل الأبعاد الأربعة الرئيسية ، حيث يجب أن تشمل الإستراتيجية على تحديد الأهداف والمقاييس الخاصة بكل هدف لكي يتم .

2.محاذاة ورصف الإستراتيجية بكافة مفردات العملية التنظيمية :

حيث أن هذا الرصف والمحاذاة يفترض أن يعطي أعلي جهد وتآزر ممكن لغرض إنجاز الأهداف في إطار التصاميم التنظيمية المعتمدة أو التي ستعتمد. إن التنظيم يتكون من عدد من القطاعات ووحدات الأعمال والأقسام المتخصصة ولجميع هذه المكونات إستراتيجياتها الخاصة، وحتى يصبح الأداء التنظيمي أكثر من مجرد جمع أداء هذه الأجزاء يفترض ربط تكامل هذه الإستراتيجيات إلى المستوى الفردي لكي تعطي أفضل النتائج، ومن المفترض أن تقوم الإدارة بالتأكد من أن عمليات الرصف والمحاذاة تأتي في العادة من خلال عمليات تطوير القياسات في نظام تقويم الأداء المتوازن ليتم إيجاد مجاميع من القياسات المتجانسة التي تمثل شلالاً متدفقاً من القياسات المترابطة عبر المستويات المختلفة وصولاً إلى مستوى الفرق والمستوي الفردي. أن التآزر Synergy والتماسك يعطي مواضيع مشتركة وأهدافاً تنظيمية موحدة، وليس مجرد عملية جمع لأنشطة تخصيصية مختلفة لينتقل في ضوء ذلك معرفة ولغة وثقافة يتقاسمها الجميع ويشترون فيها، وإن هذا الأمر يقلل عوائق تنفيذ الإستراتيجية ويسهل الإتصالات والتنسيق عبر الوظائف والأنشطة المختلفة، وهكذا يأتي الأداء المؤسسي متصاعداً ويتجاوز الجميع لأداء الوظائف والأقسام والأعمال. ومن الضروري أن يكون الرصف والمحاذاة مؤطراً لفهم مشترك وتقاسم للخدمات بين الوحدات التنظيمية كخدمات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والشراء وغيرها، وهكذا تصبح التكاليف مقاسه وفق إعتبارات دقيقة وموضوعية ومسيطر عليها ليأتي الأداء بأفضل صيغاً . وفي العادة فإن الربط عبر الحدود بين الأقسام والوحدات من المفترض أن يأخذ صيغ تنظيمية متجددة تأخذ بنظر الإهتمام بوجود أهداف ذات علاقة وقياسات منطقية للمساهمة في الأداء من قبل جميع الأقسام لكي يتم تحسين الأداء باستمرار (الغالي ، و إدريس ، 2009: 197-198).

3. جعل إستراتيجية المنظمة مهمة الجميع :

إن نقل الإستراتيجية إلى الميدان وجعلها من مفردات العمل اليومي لجميع العاملين ليس بالأمر السهل من الناحية التنظيمية ، بل إنه يمثل تحدياً يفترض أن تعيره الإدارة إهتماماً كبيراً. كما أن هذا الأمر يتطلب دوراً مهماً في الإتصالات والتدريب والتعليم لكي تربط باستمرار المؤشرات الواردة في البطاقة بصيغ عملية للتنفيذ بشكل دائم ومستمر. إن أمر جعل الإستراتيجية مهمة الجميع يتحقق من خلال برامج التعلم والإتصال مرتبطة بعمليات التنفيذ الحقيقي تأخذ بنظر الإعتبار الرصف والمحاذاة والحث علي منح عوائد لتحقيق النتائج المرتبطة بالأهداف. ومن المفترض علي إدارة المنظمة أن تعد إهتماماً كبيراً لطبيعة الترابط بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية المراد الوصول إليها. ولكي يتحقق ذلك الربط من المفترض تفعيل نظام التحفيز والعوائد وإدارته ضمن مؤشرات موضوعية بطريقة سليمة ودقيقة للإدارة.

4. جعل إستراتيجية المنظمة عملية مستمرة :

أن معظم التنظيمات تبني عملياتها الإدارية من خلال خطة العمل والموازنات التخطيطية، ويجب أن يتم لقاء شهري للمديرين بغرض مراجعة الأداء بمقارنة بالخطة ومناقشة الانحرافات عن الأداء. وإعداد خطط لردود الأفعال لمواجهة الانحرافات قصيرة المدى، ومن خلال نظام تقويم الأداء المتوازن تنشأ دورة عمليات مزدوجة لإدارة الإستراتيجية. وتتكامل دورة العمليات مع إدارة العمليات مع إدارة الإستراتيجية بإستخدام ثلاث عمليات هامة هي (زكريا، 2003: 113-114) :

أ. ربط الموازنات بتقديرات الموازنة التخطيطية .

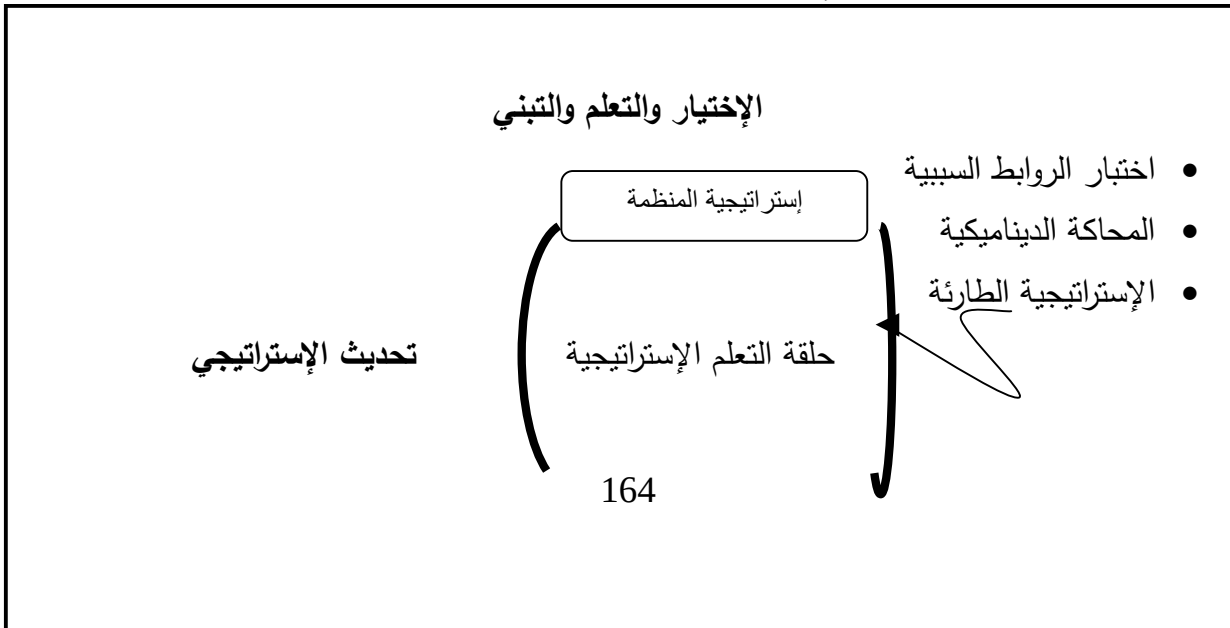
ب. جعل الإستراتيجية ذات عمليات مستمرة عن طريق عمل إجتماعات دورية لمراجعة الإستراتيجية.

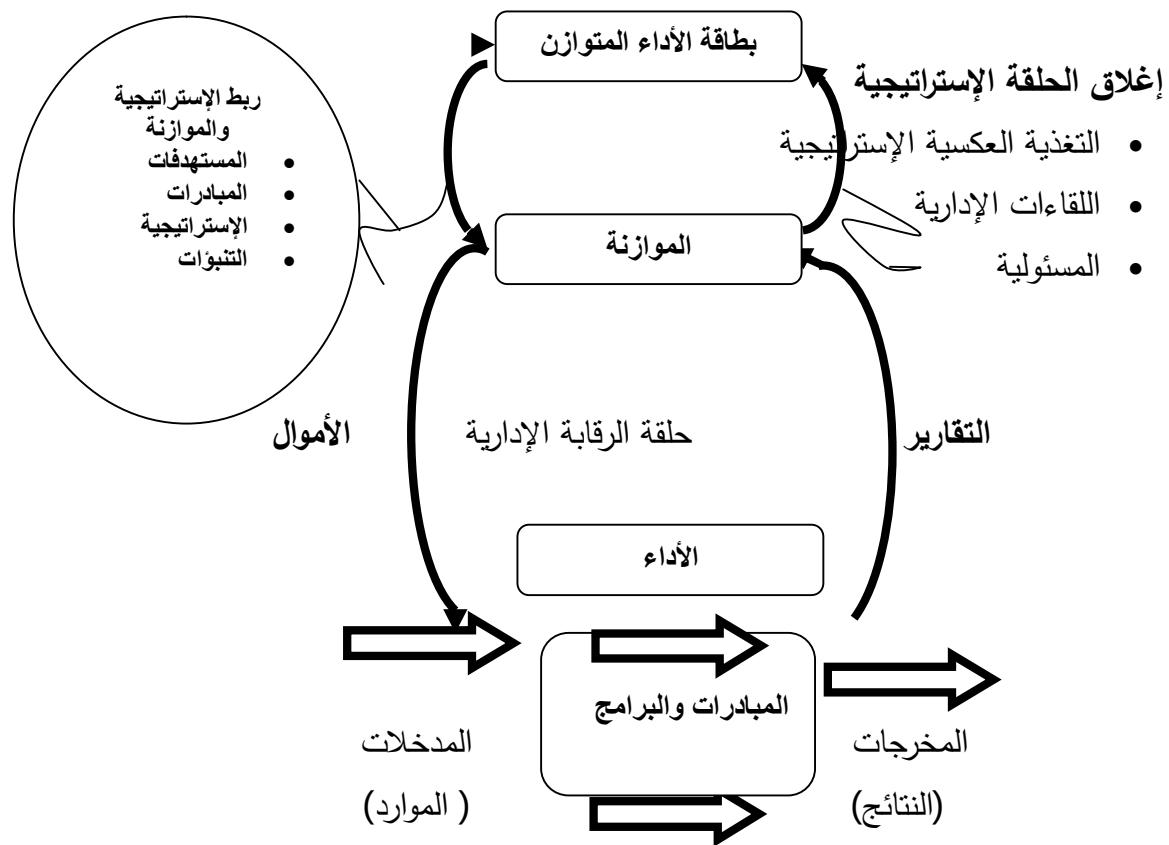
ج. الإهتمام بعمليات التعلم والتكيف الإستراتيجي.

حيث يوضح هذا المبدأ الشكل رقم (3/1/3) وذلك على النحو التالي :

الشكل رقم (3/1/3)

إستراتيجية المنظمة عملية مستمرة





Sours: Kaplan, Robert S. and Nortonm David P. , March 2001 , **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I I**, Accounting Horizons Vol. 15 No. 1. P. 153.

يتضح للباحث من الشكل رقم (3/1/3) أن هذا المبدأ يركز علي ربط الإستراتيجية بالموازنات التخطيطية ، والاهتمام بعمليات التكيف والتعلم الإستراتيجي ، ولجراء عمليات الرقابة الإدارية بصورة دورية لمراجعة الإستراتيجيات ، وكذلك يركز على الجوانب التحليلية وأنظمة المعلومات التي تلعب دوراً هاماً في إيجاد التنسيق وتحديد الأنشطة المختلفة.

حث القيادة على التغيير:

إن المبادئ الأربعة السابقة لبطاقة الأداء المتوازن ركزت على جعلها إطاراً وأداة وعمليات تدعم الإنجاز والعمل ، ولكي تكون أداة تركيز إستراتيجية حقيقية، فإن الأمر يتطلب ما هو أبعد من ذلك ، حيث من الضرورة الانغماس الفعال لفريق الإدارة العليا بمجمل هذه الإجراءات لتمثل لضمان الحقيقي لنجاح المنظمة في عملها. إن الإستراتيجية تتطلب تغييراً بمختلف نشاطات عمل المنظمة، وهذا الأمر يحتاج إلى

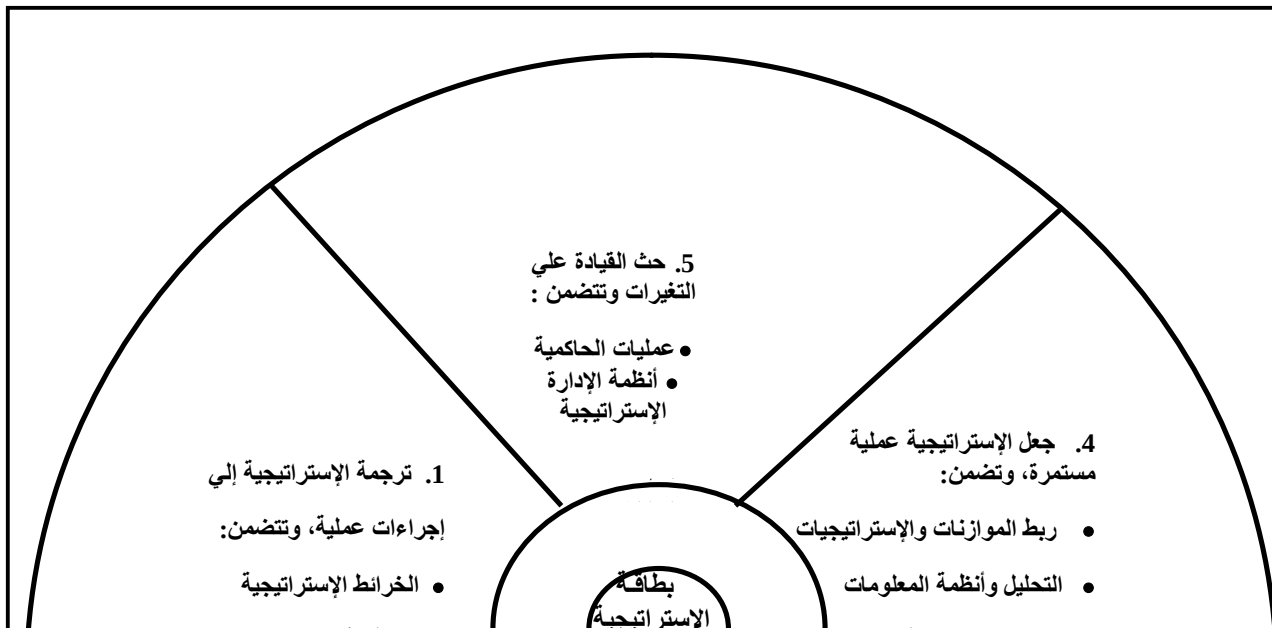
التنسيق بين فرق العمل المختلفة لتحقيق ذلك، كذلك تنفيذ الإستراتيجية يتطلب تركيزاً مستمراً على مبادرات التغيير والأداء إستناداً إلى المتحصلات المرغوبة (Kaplan and Norton 2001: 155- 156).

حيث أن عدم الاهتمام من قبل الإدارة بمجمل هذه الجوانب يؤدي إلى عدم حصول التغيير، وإن تنفيذ الإستراتيجية لا يحقق ما هو مخطط له ، وبالتالي فإن الأداء سيكون ضعيفاً . إن البد في بطاقة الأداء المتوازن لا يفترض أن يقع في إطار برنامج ثابت بل في مبادرات مركزة تحشد لها لإيجاد نقلات مهمة للأداء في المنظمة، وهكذا يفعل نظام الإدارة الإستراتيجية ويعمل على إيجاد قيم وثقافة مؤسسية يمكن ملاحظة تطور الأداء من خلالها. فالحث على التغيير يجعل القيادة متسائلة ومتفهمة للأسباب والحاجة الحقيقية لمثل هذا التغيير، كما أن عمليات التغيير تبدأ من الأعلى لتشكل معني محدد لضرورة التغيير ليقود الائتلاف بالمنظمة ليطور رؤية مستقبلية مرتبطة بأداء حقيقي وفعلي ، وهكذا يصبح دور بطاقة الأداء المتوازن موجهاً لعمليات التغيير وتحسين الأداء من خلال تنفيذ فعال وقوي مرتبط بتنسيق عال وكفؤ في منظمة الأعمال.

مما سبق يري الباحث أن تنظيمات الأعمال التي تركز على الإستراتيجيات وتسعي إلى تطبيق الإستراتيجيات الفعالة، التي تفوقها إلى النجاح وتحسين الأداء، وبناء قدرة تنافسية على المدى الطويل ، عليها العمل على تطوير المبادئ السبابة حتى تتلاءم مع إستراتيجيتها، حيث يشتمل كل مبدأ على مجموعة من العمليات والمفردات والأنشطة اللازمة لبناء وتنفيذ الإستراتيجيات الناجحة لتنظيمات الأعمال التي تقود بدورها إلى جعل المنظمات في حالة استمرارية ، وإحداث التغيير التنظيمي من خلال عمليات التعلم والتكيف الإستراتيجي . حيث يوضح الشكل رقم (4/1/3) المبادئ الخمسة السابقة لبطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (4/1/3)

مبادئ بناء النظام المعاصر لإدارة الإستراتيجية



Sours: Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1, March 2001, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I I**, Accounting Horizons Vol. 15 No. P.148.

يتضح للباحث من الشكل رقم (4/1/3) أن كل مبدأ يشتمل علي مجموعة العمليات والأنشطة ، وإذا ما تم تطبيقها بفعالية ، فإن ذلك يساهم في عملية نجاح الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف المنشودة لتنظيمات الأعمال.

الخرائط الإستراتيجية :

جميع منظمات العصر الحالي تهتم ببناء الرؤية التكاملية والشمولية لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل المنظمة ، وتسعى بشكل مستمر لتحقيق الترابط والتفاعل والتناغم والانسجام بين جميع الأنشطة الداخلية والخارجية ، بحيث تكون جميع المنظمة تبدو وكأنها كتلة صلبة واحدة(المكاوي ، 2009: 186 – 187).

من هنا جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن لتشكل نقطة ربط بين إستراتيجية المنظمة وجميع أنشطتها الرئيسية والفرعية ، وتبين العلاقة بين مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة وفقاً لعلاقة السبب والنتيجة والتي سميت بالخارطة الإستراتيجية ، حيث أنها تحدد المواقع وطرق السير والروابط والجسور الموجودة بين النقاط والأطراف المختلفة. لذلك فإن بطاقة الأداء تعد أسلوباً فاعلاً في تنفيذ الإستراتيجية لسببين هما:

1. القدرة على شرح الإستراتيجية بوضوح ، لأنها تتضمن الخارطة الإستراتيجية.
2. القدرة على ربط الإستراتيجية بنظام الإدارة بفضل مقاييس الأداء ، وبذلك تكون المحصلة النهائية هي القدرة على الموازنة بين جميع الوحدات والعمليات والنظم الموجودة في المنظمة وفقاً لإستراتيجيتها.

تعرف الخرائط الإستراتيجية بأنها نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المنظمات، ولللأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها . وببساطة هي عبارة عن مربعات متصلة ببعضها بعلاقات السبب والنتيجة ، وتملاً المربعات بعبارات تعبر عن الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المنظمات.

بناء الإستراتيجية والخارطة الإستراتيجية :

تواجه منظمات الأعمال إشكالية كبيرة في أطر التنفيذ والقياس حيث الضياع في تفاصيل في بعض الأحيان أو البقاء في الأهداف العامة والقياسات غير واضحة. وهكذا جاءت الخارطة الإستراتيجية لتعبد التركيز على هذه القضايا ولتجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية صياغة وقياساً وإدارة ونتائج. ولكي يتحقق هذا الأمر يفترض أن يكون مفهوم الإستراتيجية واضحاً ودقيقاً وشاملاً . فالإستراتيجية تعرف بأنها طريقة المنظمة في صناعة القيمة موزعة على كافة فئات المتعاملين من موردين ، وشركاء إستراتيجيين، وعاملين، وعملاء، ومساهمين، ومجتمع عبر الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن (الغالبى، إدريس، 2009: 216).

إن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات منظمة الأعمال يتطلب توفر ثلاث قضايا أساسية تعبرها منظمات الأعمال الإهتمام الكافي. هذا الإهتمام يفترض أن يتجسد بنتائج أداء متميز تعطي القدرة للمنظمة علي المنافسة والنجاح ويمكن التعبير عن ذلك بمعادلة الأداء المنظمي ، كما هو موضح بالصيغة التالية (Kaplan and Norton, 2004: Xiii):

{نتائج أداء متكامل = وصف دقيق وواضح للإستراتيجية + قياس الإستراتيجية + إدارة الإستراتيجية}

أن الروية الفلسفية التي تربط هذه القضايا الثلاث يمكن التعبير عنها بالآتي:

1. لا يمكن للمنظمة إدارة (البند الثالث = إدارة الإستراتيجية) ما لم تستطع قياس (البند الثاني = قياس الإستراتيجية).

2. لا يمكن للمنظمة قياس (البند الثاني = قياس الإستراتيجية) ما لم تستطع وصف (البند الأول = وصف دقيق وواضح للإستراتيجية).

لقد طور Kaplan & Norton جوانب عملية لهذه القضايا الأساسية ساعدت منظمات الأعمال وإدارتها في جعل هذه الجوانب ممكنة عملياً . فالخارطة الإستراتيجية بإعتبارها أداة ربط وتأطر للمواقع والأبعاد ومسارات العمل المستهدف تساعد بوصف عملي ودقيق للإستراتيجية التي تتبناها المنظمة. في حين تمكن

الأبعاد والقياسات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات عملية ممكنة وواضحة لمختلف جوانب الإستراتيجية وفي إطار ومؤشرات محددة مترابطة تصب بلتجاه تحقيق النتائج المستهدفة ، وأخيراً فإن تركيز المنظمة على الإستراتيجية يعطي الدلالة والأسلوب الإداري الملائم والمساعد علي تنفيذ فعال للإستراتيجية. وهكذا يمكن ملاحظة أن سير المعادلة من البند الأول إلي الثاني إلي الثالث يمثل رحلة عبر المراحل الثلاث التي سبقت الإشارة إليها، ومن هنا طور Kaplan & Norton صيغة عملية شكلت معادلة للأداء المنظمي المتميز ، وبالصيغة التالية (Kaplan and Norton, 2004: Xiii):

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{نتائج} \\ \text{الأداء} = \left[\begin{array}{l} \text{الخرائط الإستراتيجية} \\ \text{Strategy Map} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{بطاقة الأداء المتوازن} \\ \text{Balanced Scorecard} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{نظام إدارة الإستراتيجية} \\ \text{Strategy. Focused Organizing} \end{array} \right] \\ \text{المتكامل} \end{array} \right\}$$

ليعكس الجوانب المهمة في الأداء والتي يفترض أن تعطيها منظمات الأعمال أولوية في تحقيقها. إن البداية الصحيحة لتطوير الأداء وتحقيق النتائج المرغوب فية تركز علي وصف فعال ودقيق لمختلف مفردات إستراتيجية منظمة الأعمال. وفي إطار هذا الوصف يفترض أن ينظر إلى الإستراتيجية باعتبارها ترابطاً منطقياً ومستمر لمفردات ذات شأن تحت المنظمة نفسها بإتجاه تحقيقها والاقتراب منها ، ففي المستوي الأعلى حيث رسالة المنظمة الملهمة لأداء فعال ونزولاً إلى مستوى العملي المباشر ، وكما يوضح ذلك الشكل رقم (5/1/3) على النحو التالي:

شكل رقم (5/1/3)

الانتقال من رسالة المنظمة إلي رؤيتها إلي إستراتيجيتها





Sours : Robert S. Kaplan and David P. Norton, **Strategy y Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 2004. P. 33.

يتضح للباحث من الشكل رقم (5/1/3) أن تنظيمات الأعمال التي تطمح إلى تحقيق نتائج مستهدفة تمكنها من الإرتقاء بالأداء وتحسينه على المدى الطويل، عليها الالتزام بوصف جميع المكونات المختلفة للإستراتيجيات التنظيمية، أبتداء من المستوى الأعلى حيث توجد رسالة المنظمة التي تحدد سبب وجودها نزولاً إلى المستويات الدنيا وصولاً إلى مستويات العمل المباشرة لتحقيق مصالح أصحاب الحصص المختلفة.

المبادئ الأساسية لرسم الخريطة الإستراتيجية :

أن الخارطة الإستراتيجية باعتبارها أداة تنفيذ الإستراتيجية وتؤثر في إتجاهاتها، فإن هذه الخارطة قائمة على مجموعة من المبادئ وهي :

1. **الخريطة الإستراتيجية هي تنسيق و تكامل بين الأهداف المختلفة والمتضاربة:** فغالباً ما يؤدي الاستثمار في الأصول غير العينية من قبل رأس المال البشري – عن طريق التدريب - إلى زيادة التكاليف في الأجل القصير . ولكنه يؤدي إيرادات في الأجل الطويل. وكثيراً ما تتعارض اعتبارات الاستثمار والتكاليف في الأجل الطويل معها في الأجل القصير. وهنا توفر الخريطة الإستراتيجية الإطار المتفق عليه لوضع الحد الأدنى من أهداف الأجل القصير ومن أهداف الأجل الطويل ، وتوضح طرق التوافق بين كل منها (كابلان ، نورتن ، 2004: 11).

2. **الخريطة الإستراتيجية تحدد مزيج القيمة المقترح للعملاء:** إن رضا العملاء يشكل المصدر الرئيسي والمستدام لصناعة القيمة ، فالإستراتيجية تتطلب موازنة واضحة للمستهدفات في أجزاء السوق والقيم المعروضة لرضا هؤلاء العملاء، فقد تكون أقل الأسعار أو أرقى المنتجات أو أفضل الحلول.

للعلماء. أن كل واحدة من هذه الافتراضات تحتاج إلى تركيز استراتيجي مختلف يفترض أن يأخذ في إطار الخارطة الإستراتيجية (Kaplan and Norton 2004: 2-3).

3. صناعة القيمة تتم عبر العمليات الداخلية للمنظمة: فالبعد المالي و بعد العملاء في الخارطة الإستراتيجية تصف المحصلات النهائية المرغوب فيه من قبل المنظمة وبالأخص صناعة القيمة للمساهمين، في حين أن بعد التعلم والنمو والعمليات الداخلية يفترض أن يكونان أنشطة تقود الإستراتيجية وتنفيذها. ففاعلية هذه الأنشطة تساهم في صناعة قيمة حقيقية من خلال الآتي:

أ. إدارة العمليات : المتضمنة إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات إلى العملاء.

ب. إدارة علاقات المتعاملين : والمتضمنة إدامة الإتصال والعلاقة مع المتعاملين.

ج. الإبداع : والمتضمن تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

د. الجوانب التنظيمية الاجتماعية : والمتضمنة التوافق بين التوقعات التنظيمية والاجتماعية وبناء مجتمعات أقوى.

4. الإستراتيجية تتكون من قضايا مترابطة متممة أساسية: حيث أن مختلف الأنشطة في بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم يفترض أن ينظر إليها في إطار تكاملي ومن المفترض موازنتها بشكل دقيق ومقبول لكي تحقق النتائج المرغوب فيه من الإستراتيجية المعتمدة، وهذا ما يفترض أن تقوم به الخارطة الإستراتيجية (الغالبى، إدريس، 2009: 220).

5. المحاذاة والرصف الإستراتيجي تحدد قيمة الأصول غير الملموسة: حيث أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمأخوذة في إطار الخارطة الإستراتيجية يفترض أن تفرز التعلم والنمو بإعتبار أن الأصول غير الملموسة لها دور كبير في تعزيز جوانب الأداء وتنفيذ الإستراتيجية، فالأصول غير الملموسة يمكن وضعها في إطار ثلاثة مجاميع وهي (الغالبى ، إدريس، 2009: 220):

أ. رأس المال البشري Human Capital .

ب. رأس المال المعلوماتي Information Capital .

ج. رأس المال التنظيمي Organization Capital .

أهمية الخريطة الإستراتيجية :

قد أشار Kaplan & Norton إلى أهمية الخارطة الإستراتيجية من خلال الإشارة إلى أن الإستراتيجية ما هي إلا وصف سبل قيام المنظمات بإيجاد وتوليد قيمة لأصحاب المصلحة . فإذا ما كان بعض المديرين لا يبذلون جهوداً لصياغة إستراتيجية واضحة لمنظمتهم ، فإن هذا لا يعني أنه من الممكن إهمال الإستراتيجية . حيث أن النجاح المتحقق لبعض منظمات دون إستراتيجية محددة يعتمد على الصدفة وغياب المنافسة . إن الأداء المنظمي دون إستراتيجية محددة وواضحة يؤدي إلى السقوط والإنهيار على المدى البعيد، وعليه فإن أهمية الخارطة الإستراتيجية تتجلى في النقاط التالية (كابلان ، نورتن، 2004:

(8 :

1. **صناعة القيمة في المنظمة** : فهناك خطوات كثيرة ومعقدة تقود المنظمة إلى صناعة القيمة التي تقدمها لعملائها. وتتم هذه الخطوات في مجالات كثيرة ، ولهذا لا يمكن فهمها دون دراسة مستفيضة وخبرة معقولة . مثال تدريب الموظفين لتعزيز مهارتهم في التعامل مع العملاء ، فإن ذلك سيؤدي بطريقة مباشرة إلى زيادة النفقات ، ولكن سيؤدي إلى زيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة بالعملاء ، فيفقد بطريقة غير مباشرة إلى ضمان حد أدنى من الإيرادات للمنظمة في الأجل الطويل.

2. **التنسيق بين السياسات والخيارات الإدارية واستراتيجية المنظمة** : إذ تعمل الخارطة الإستراتيجية علي منع التضارب في السياسات بتوضيح علاقات السبب والنتيجة، الأمر الذي يمكن المنظمة من اختيار السياسة الأنسب. فمثلاً إذا كانت هنالك حروب أسعار في السوق فلا تستطيع المنظمة أن تبني سياسة الجودة لأن ذلك سوف يزيد التكاليف وبالتالي الأسعار، وبما أن هنالك حروب أسعار فلا تستطيع المنظمة أن تتبنى سياسة الجودة، وتبني سياسة الجودة إذا كانت المنظمة تعمل في بيئة تمتاز بارتفاع جودة المخرجات. وفي حالة المنافسة السعرية فإن تبني سياسة الهندرة وتقليص النفقات قد يكون الأجدى للمنظمة (المكاوي، 2009: 189).

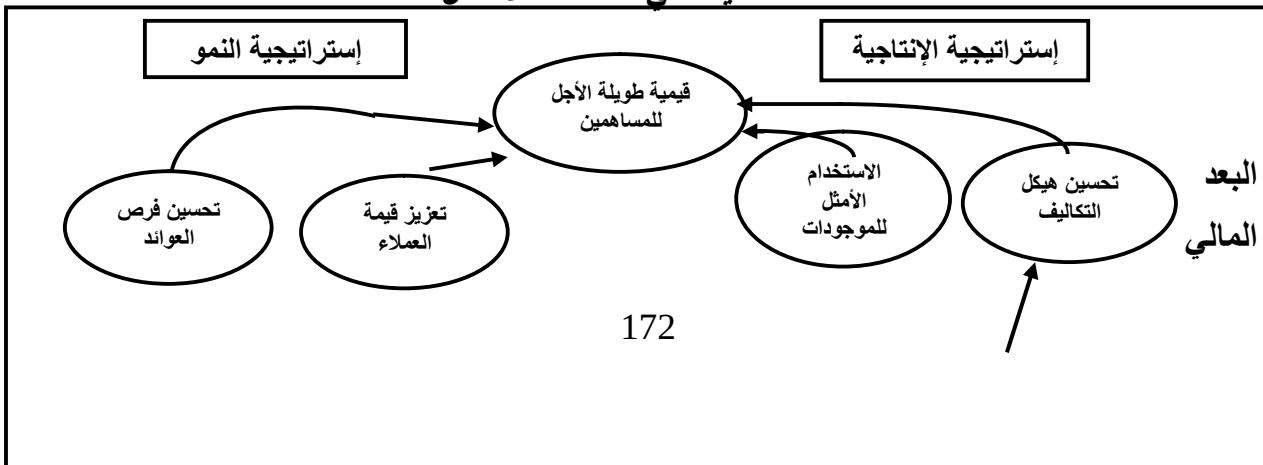
3. **تكمن قيمة المنظمة في قدرتها علي صناعة القيمة**: فالقيمة الحقيقية لا تكمن في القيمة السوقية لأسهمها أو أوراقها المالية، ولا في القيمة النقدية للأصول التي تملكها. بل في قدرتها على توليد قيمة من المخرجات التي تقدمها لعملائها. ومن غير المكن أن تزداد قدرة المنظمة على توليد قيمة لعملائها دون تطوير إستراتيجيتها ووضع خريطة إستراتيجية محددة المسارات (كابلان ، نورتن ، 2004 ، 8).

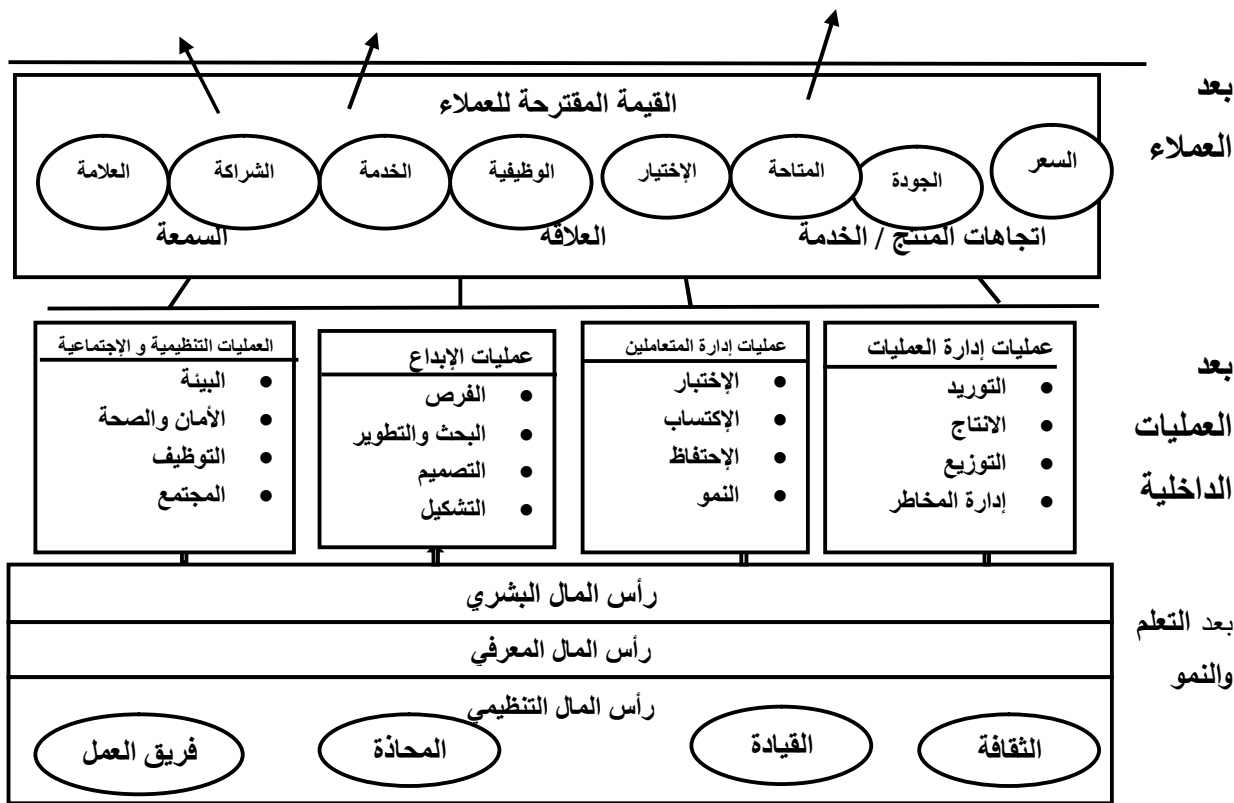
عمليات صناعة القيمة:

تسعى منظمات الأعمال إلى إضافة قيم Values أعد باستمرار من خلال منتجاتها وخدماتها وتستشعر هذه القيم من المتعاملين مع المنظمة من عملاء، وعاملين، وموردين، وشركاء إستراتيجيين، ومجتمع. حيث إن هذه القيم لمضافة تعتبر مفتاح لتطوير العلاقة مع هذه الفئات بحيث تنعكس إيجابياً علي كل الأطراف. وتتفاوت المنظمات في قدرتها علي إضافة هذه القيمة وصناعتها، بحيث تتميز منظمات عن غيرها في هذا الجانب وبشكل عام فإن إضافة القيمة وصناعتها هو ناتج تفاعل أربعة أبعاد وعمليات أساسية كما في الشكل رقم (6/1/3) وذلك علي النحو التالي:

الشكل رقم (6/1/3)

صناعة القيمة في منظمات الأعمال





Sours : Kaplan, Robert S. and. Norton, David P, 2004, **Strategy y Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes** . Harvard Business School Press Boston , Massachusetts. P.11

يتضح للباحث من الشكل رقم (6/1/3) أن عمليات صناعة القيمة لمنظمات الأعمال تركز على قدرة المنظمة في تنمية الأصول غير الملموسة والمحافظة عليها ، وما تحققه من مزايا تنافسية للمنظمة تمكينها من الريادة في سوق العمل ، من خلال تقديم خدمات ومنتجات تؤدي إلى كسب رضا وولاء عملائها، مما يؤثر إيجاباً على تحسين أدائها وإيجاد قيمة حقيقية على الأجل الطويل للمساهمين. حيث تتمثل تلك الأبعاد والعمليات في الآتي:

صناعة القيمة من خلال إدارة العمليات :

تعتبر إدارة العمليات هي الأساس لنجاح المنظمة، وعلى الرغم من أن أنشطة العمليات في منظمات الأعمال متعددة وكثيرة جداً ، ويتطلب الأمر تأديتها بفعالية وكفاءة . إلا أنها تمر بمراحل أساسية في إدارة العمليات وهي (Kaplan and Norton,2004: 7) :

1. تطوير وإدامة العلاقة مع الموردين.
2. إنتاج المنتجات والخدمات .
3. توزيع وتسليم المنتجات والخدمات إلي العملاء.
4. إدارة المخاطر.

صناعة القيمة من خلال مراحل إدارة العملاء:

أن إدارة العملاء في إطار بعد العمليات الداخلية يعتبر أساسياً في صناعة القيمة. فرضا العملاء اليوم يعتبر شرطاً أساسياً للنجاح، ورغم تعدد جوانب إدارة العملاء إلا أنه يمكن أن تدار هذه العلاقة في إطار أربع قضايا أساسية وهي:

1. إختيار العملاء.
2. إكتساب العملاء.
3. الإحتفاظ بالعملاء.
4. تطوير العلاقة مع العملاء.

صناعة القيمة من خلال عمليات الابتكار:

الحفاظ على الميزة التنافسية يتطلب الاستمرار في عملية الابتكار لدفع اكتساب العملاء و النمو، وتعزيز الهامش، وولاء العملاء. وبالرغم ما تتمتع به غالبا ما يتم تجاهله أهمية والابتكار لصالح العمليات الإدارية الأخرى. ينبغي أن تشمل إدارة الابتكار أربعة عمليات مهمة هي (الغالبى، إدريس ، 2009: 223-238):

1. تحديد الفرص المتاحة للمنتجات والخدمات الجديدة.
2. إدارة محفظة البحث والتطوير بشكل فعال.
3. تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
4. تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق.

صناعة القيمة من خلال العمليات التنظيمية والاجتماعية :

يمكن لمنظمة الأعمال أن تدير العلاقة مع مختلف أصحاب المصالح وبيئتها لتؤدي أداء جيداً وتصبح مقبولة من قبل هذه الأطراف ومعززة لسمعتها في الأسواق. لقد أصبحت الجوانب البيئية والاجتماعية ذات أهمية كبيرة لتعزيز العمل وأداء منظمات الأعمال، ويمكن إدارة مراحل تنظيم العلاقة الاجتماعية والبيئية من خلال الأبعاد الأربعة التالية:

1. الأداء بإتجاه البيئة.
2. الصحة والسلامة العامة.
3. تطبيقات وممارسات التوظيف.
4. الاستثمارات المحلية.

الأصول غير الملموسة : عرفت الأصول غير الملموسة Intangible Assets بكونها الجوانب المعرفية الموجودة في منظمات الأعمال لتوليد مزايا تنافسية وقد أشير إلى أنها مجموع قدرات العاملين في المنظمة لتلبية حاجات العملاء الغالبى، إدريس ، 2009: 249).

أن الأصول غير الملموسة هي التي تمكن المنظمة من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه، وبالتالي تحتاج إلى أن توضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقييمها وتأمينها باستمرار لمعرفة

مواطن القوة والضعف فيها، حيث أن الضرورة تتطلب معرفة مساهمات هذه الأصول بشكل عام في الأداء الإستراتيجي للمنظمة لذلك تتجسد أهمية الأصول غير الملموسة في الآتي:

1. تعطي المنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
 2. تتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص البيئية الخارجية.
 3. أن التحديد الجيد والدقيق للأصول يجعل إدارة المنظمة علي معرفة وإطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الأصول وبالتالي القدرة علي صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.
- لقد صنف (Kaplan Kaplan and Norton, 2004, 8) الأصول غير الملموسة في منظمات الأعمال إلى ثلاثة أنواع وهي):

1. رأس المال البشري Human Capital : يعطي مقدرات وكفاءات إستراتيجية من خلال المهارات، والمواهب، والمعرفة لتنفيذ الأنشطة التي تتطلبها الإستراتيجية.
2. رأس المال المعلوماتي Information Capital : يعطي معلومات إستراتيجية توفرها نظم المعلومات و المعرفة التطبيقية والبنية التحتية اللازمة لدعم هذه الإستراتيجية.
3. رأس المال التنظيمي Organization Capital : يتمثل في مجموعة من المفردات التنظيمية ذات الأثر الكبير لإيجاد القيمة وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال وهي: الثقافة، والمعرفة، والرؤية، والقيادة، والمحاذاة والرصف، وفرق العمل والقيم اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وكذلك محاذاة الأهداف والحوافز مع إستراتيجية المنظمة على جميع المستويات.

مما سبق يرى الباحث أن بناء الخارطة الإستراتيجية لتنظيمات الأعمال لتوليد القيمة يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح وتحسين الأداء علي الأجل الطويل، وفي إطار نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتطلب الأمر أعطا أهمية كبيرة لبعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، وذلك لأن الأنشطة الواردة بهذه الأبعاد تساهم بصورة كبيرة في الارتقاء بالعلاقات مع العملاء وكسب رضائهم وولائهم مما ينعكس ذلك بصورة إيجابية علي الأداء المالي وتحسينه بصورة عالية ، حيث أن عمليات صناعة القيمة بمنظمات الأعمال يتم الحصول عليها من خلال استخدام المقاييس المالية وغير المالية التي تربطها علاقة السبب والنتيجة، وكذلك يجب علي تنظيمات الأعمال التي تسعى إلي إيجاد قيمة حقيقية عليها الإهتمام بالأصول غير الملموسة بصورة مكثفة، وخاصةً رأس المال البشري الذي بدوره يؤثر في رأس المال التنظيمي وبالنظر إلي مفرداته أو مكوناته فكلها تركز علي مدي قدرة وتأهيل العاملين، فكلما كان هنالك اهتمام واضح وملحوظ في إدارة العاملين (بعد التعلم والنمو) أثر ذلك في زيادة رأس المال التنظيمي ، أما رأس المال المعلوماتي فيتوقف على مدى إلمام المنظمة بنظم المعلومات المتوفرة ومقدرتها على توفير ذلك.

المبحث الثاني

بناء وتنفيذ نظام تقويم الأداء المتوازن

تواجه منظمات الأعمال الحديثة بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد ويفرض هذا الأمر على هذه المنظمات الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها واستراتيجياتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات في البيئة بأبعادها المختلفة. ولتحقيق ذلك التطور بكفاءة وفعالية ظهرت أهمية قياس وتقويم أداء تلك المنظمات لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر (المهايني، 2008: 12-13).

بهذا يصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تعمل على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات (زيادة مستوى الجودة ، زيادة المرونة ، الابتكار ، تحسين أداء التسليم ، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء ، تخفيض مستوى المخزون) بدلاً من التركيز الحالي على مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل (انحراف التكاليف للمواد والأجور ، العائد على حقوق الملاك ، ربحية السهم العائد على الأصول) حيث أصبحت الربحية المالية لا تلائم النشاطات في البيئة الحديثة للتصنيع.

فضلاً عن ذلك تواجه المنظمات بيئة ديناميكية متحركة تتصف بالتعقيد من حيث تطلعات واحتياجات العملاء والمتمثلة في الجودة المرتفعة والتكلفة المنخفضة والتسليم الأسرع والتنوع الأكثر للمنتجات ، إضافة إلى الضغوط المتزايدة الناتجة عن عولمة السوق وشدة المنافسة العالمية ، وزيادة التركيز على البعد الاستراتيجي لسياسات الأعمال.

تؤكد الدراسات الحديثة في المحاسبة الإدارية على أهمية أنظمة تقويم الأداء الاستراتيجي نظراً لما تتضمنه من مقاييس مالية وغير مالية. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها (KAPLAN AND NORTN) أحد مداخل تقويم الأداء الاستراتيجي. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء تتعلق بأربعة مجالات هي : الأداء المالي ، العلاقات مع العملاء ، عمليات التشغيل الداخلي ، أنشطة التعلم والنمو ، والأداء الاجتماعي بالمنظمة. وتم تصميم هذه المجموعة من المقاييس لضمان تحقيق إستراتيجية المنظمة ، كما أن هذه المقاييس تشتق من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها التي تركز على ما يهتم به العملاء والعاملون والمستثمرون. حيث إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية ، حيث تم ربط مقاييس الأداء بالأهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحداتها. وبهذا فإن هناك حاجة ماسة لدى منظمات الأعمال للحصول على

معلومات تفيد في اتخاذ القرارات الإدارية وقياس أداء المنظمة. كما تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً أكثر شمولاً لقياس الأداء لاشتماله على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية الإستراتيجية، ومن ثم فهو يختلف عن أنظمة القياس الإستراتيجية في أنه يتضمن مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات وهي ترتبط معاً بعلاقات سببية .

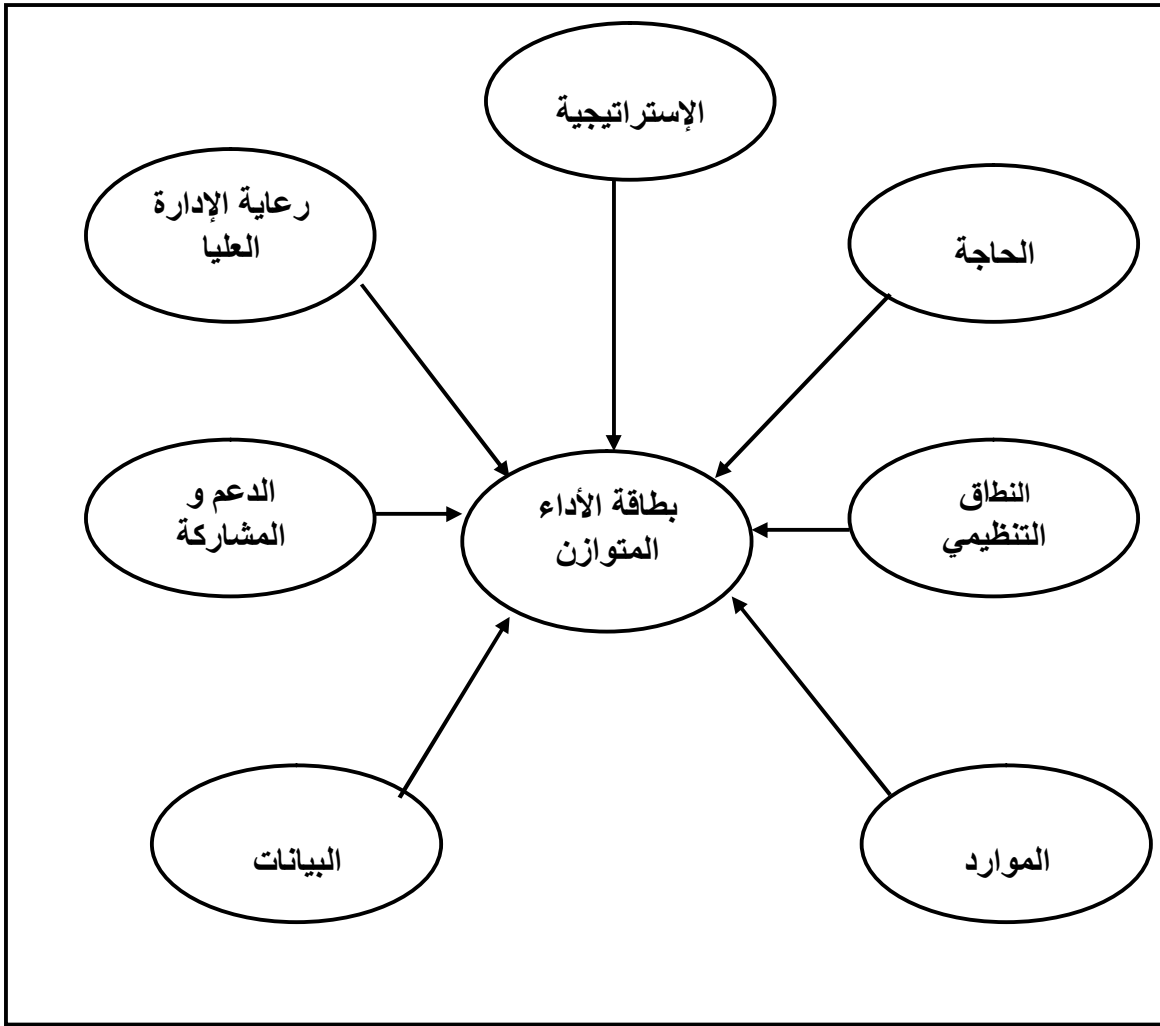
كما أن الأساس في تصميم بطاقة الأداء المتوازن هو أن المقاييس المالية وغير المالية تمثل جزءاً من نظام المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة لأن كل وحدة نشاط تترجم إستراتيجيتها إلى مقاييس وأهداف ملموسة ، وهذا يجعل نظام تقويم الأداء نظام تغذية رآبي للمستقبل ، إضافة لذلك فإنه يعمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والخاصة بالأقسام والإستراتيجية العامة للمنظمة (المهاني، 2008: 14-15)، بهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن فلسفة إدارية متقدمة تحفز العاملين بالمنظمات لتحقيق أهدافها وتوجيه الجهود نحو استراتيجيتها من خلال تقويم الأداء المالي والتشغيلي. وهو ترجمة لإستراتيجية المنظمات ورؤيتها في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي توفر معلومات متكاملة عن وضع ومركز المنظمات. لذلك فهو بمثابة أداة تحول الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد من خلال مؤشرات أداء ضمن الإستراتيجية العامة التي توفر معلومات كاملة عن وضع ومركز المنظمة.

المعايير التنظيمية لبناء نظام تقويم الأداء المتوازن (الغالي ، إدريس 2009: 32-33):

إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطاً ضرورياً للبدء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال. أن السرعة في عملية قياس الأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها دون تهيئة المستلزمات الأساسية وفحص مفردات الممارسة الإدارية ودقتها يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية ، ولكون هذه المتطلبات تتدرج في إطار رؤية إدارية سليمة وأساليب عمل كفوءة ، فإن إيجاد أولوية من قبل الإدارة لتوفير ما هو مهم وأساسي بدءاً يعتبر مفتاحاً للاستمرارية في تعزيز قدرة المنظمة وسد النواقص لإستخدام كفاء للبطاقة وتحقيق النتائج المرجوة منها. وقبل أن تصل المنظمة إلى الإستنتاجات الرئيسية من تبني وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ، عليها أن تعرف وتختار مجموعة من العناصر التنظيمية للبدء بإستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن. أن هذا القرار مهم جداً خاصة إذا عمليات منظمة الأعمال أن هذه العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التبنى والتنفيذ ، وكما يوضحها الشكل رقم (1/2/3).

شكل رقم (1/2/3)

المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الأداء المتوازن



Sours : Paul R, Niven.2002, **Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results** , (Newyork , John Wiley & sons,Ins, P. 43.

يتضح للباحث من الشكل رقم (1/2/3) أن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تحتاج إلى تضافر مجموعة من المعايير والجهود التي يتطلب توفرها بتنظيمات الأعمال حتى تؤدي بطاقة الأداء المتوازن الغرض الذي وضعت من أجله ، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي:

1. الإستراتيجية :

إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة المنظور الاستراتيجي والخيارات الإستراتيجية بأهداف مقاسه ، يتطلب الأمر التركيز علي أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية وبعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع المعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الإستراتيجية المهمة للمنظمة ، وهنا تلعب إرتباطات السبب والنتيجة دوراً أساسياً في وصف الجوانب الإستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها.

2. الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن :

هنا يجب علي منظمات الأعمال أن تحدد الحاجة الفعلية الكامنة من وراء إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وكذلك اختيار المؤشرات الرئيسية لكل بعد من الأبعاد الأربعة. ولقد توصل الباحثان Vitale& Mavrinac إلي مجموعة من المعالم تبين مدي الحاجة إلي نظام جديد للقياس وتتمثل بالآتي:

أ. الأداء غير مقبول علي كل الأبعاد ما عدا الارباح . لذا يجب التركيز علي الجودة وغيرها من المقاييس التي تؤدي إلي التحسينات في المناطق الحرجة (Paul R, Niven.2002: 44)

ب. قلة القوي الشرائية عند ما تكون الأسعار تنافسية وقد تكمن المشكلة في الأداء السيئ مقارنةً بالمنافسين.

ج. لا تحتوي التقارير علي معطيات مفيدة جداً لمتخذي القرار ، وهكذا تصبح إشكالية عدم البحث وطلب معطيات هذه التقارير بصورة صحيحة.

د. لم تتغير المقاييس الخاصة بالمنظمة منذ فترة طويلة ، يجب أن تكون مقاييس الأداء مستندة على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

هـ. اذا غيرت المنظمة الإستراتيجية الخاصة بها ، عليها ربط جميع المقاييس بالإستراتيجية الجديدة.

3. الدعم والمشاركة :

إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيداً من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليشكل التزاماً وحشداً يساهمان في تفعيل عملية صناعة القرار. وإن هذا يزيد من المبادرات الفردية والجماعية ويساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة(الغالبى، إدريس 2009: 35).

4. النطاق التنظيمي :

من المفترض إن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزيز وجود سلاسل قيمة تساهم في الإرتقاء بالأداء ، هنا فإن الإستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء.

5. الموارد :

إن وجود نظام إداري تتوافر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء. إن أفضل تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فريق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة (Paul R, Niven.2003: 57).

6. البيانات :

من المهم توفير البيانات الكافية والضرورية والموثوق بها عن الأداء بالمنظمة ومن مصادر متعددة حتى تتمكن من قياس وتحسين الأداء بصورة فعالة ، وقد يكون هذا في بداية الأمر صعباً وينتج ذلك عندما تكون بعض المقاييس المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمنظمة جديدة ، ولكن عندما تؤخذ

مصادر البيانات التي يكون لديها ارتباط بمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن (Bakhtiari et al, 2012: 7440- 7441).

7. رعاية الإدارة العليا :

أن اقتناع الإدارة العليا بالمنظمة بتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن والمزايا والفوائد التي سترتب علي تطبيقها تعتبر جانباً أساسياً لضمان نجاحها وعدم توفر هذا الدعم ستكون كل الجهود المرتبطة بها عرضة للإهمال وسيموت المشروع في مهده (الحاكم، 2010: 253).

مما سبق يرى الباحث أن المتطلبات أو (المعايير) السابقة غير كافية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، ولابد من استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا الأمر الذي يزيد من سرعة تدفق البيانات والمعلومات لمتخذي القرار ، وكذلك وجود أفراد مدربين ومؤهلين لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخصوصاً بأنها تستخدم مزيجاً من المقاييس المالية وغير المالية ، بينما كانت النظم التقليدية تعتمد على المقاييس المالية فقط.

مراحل وخطوات بناء نظام تقويم الأداء المتوازن :

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من منظمة لآخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجي. فبعض المنظمات تحضر مهمة بناء النموذج الأول في أشخاص محددين لهم إطلاع كاف عن موقف المنظمة الإستراتيجي الحالي ، وفي حين إن منظمات أخرى تحاول بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلي مختلف مستويات التنظيم (العامري ، و الغالي، 2003: 135). مع ذلك فقد حدد كل من Kaplan & Norton ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة ، علماً بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل كثير من الباحثين كأساس للتطبيق في منظمات الأعمال المختلفة وهي كما يلي:

المرحلة الأولى : التحضير

يجب علي منظمات الأعمال التي لديها أكثر من وحدة عمل عليها بناء بطاقة الأداء المتوازن لكل وحدة عمل وبشكل أكثر فعالية وملاءمة لبطاقة الأداء بشكل عام ، وبحيث يكون للوحدة المشار إليها عملاً الخاصون و قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية وبالإضافة إلى مقاييسها المالي (Kaplan and Norton, 2011: 3).

المرحلة الثانية مقابلات الجولة الأولى : يتم في هذه المرحلة إمداد المديرين التنفيذيين بوحدة الأعمال بالمعلومات الأساسية عن بطاقة الأداء المتوازن بهدف توضيح رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها ، وإشار كل من Kaplan & Norton إلي وجود منسق لبطاقة الأداء المتوازن إما إن يكون أحد كبار المديرين التنفيذيين أو (مستشار من بيتوتات الخبرة أو الاستشارات) يكمن دوره في إجراء مقابلات قد تصل لمدة 90 دقيقة مع كل من :

1. المديرين التنفيذيين بهدف الحصول على تصور واضحة حول مساهماتهم في وضع الإستراتيجيات وتقديم المقترحات المتعلقة بالمقاييس التي يمكن تضمينها ببناء بطاقة الأداء المتوازن.

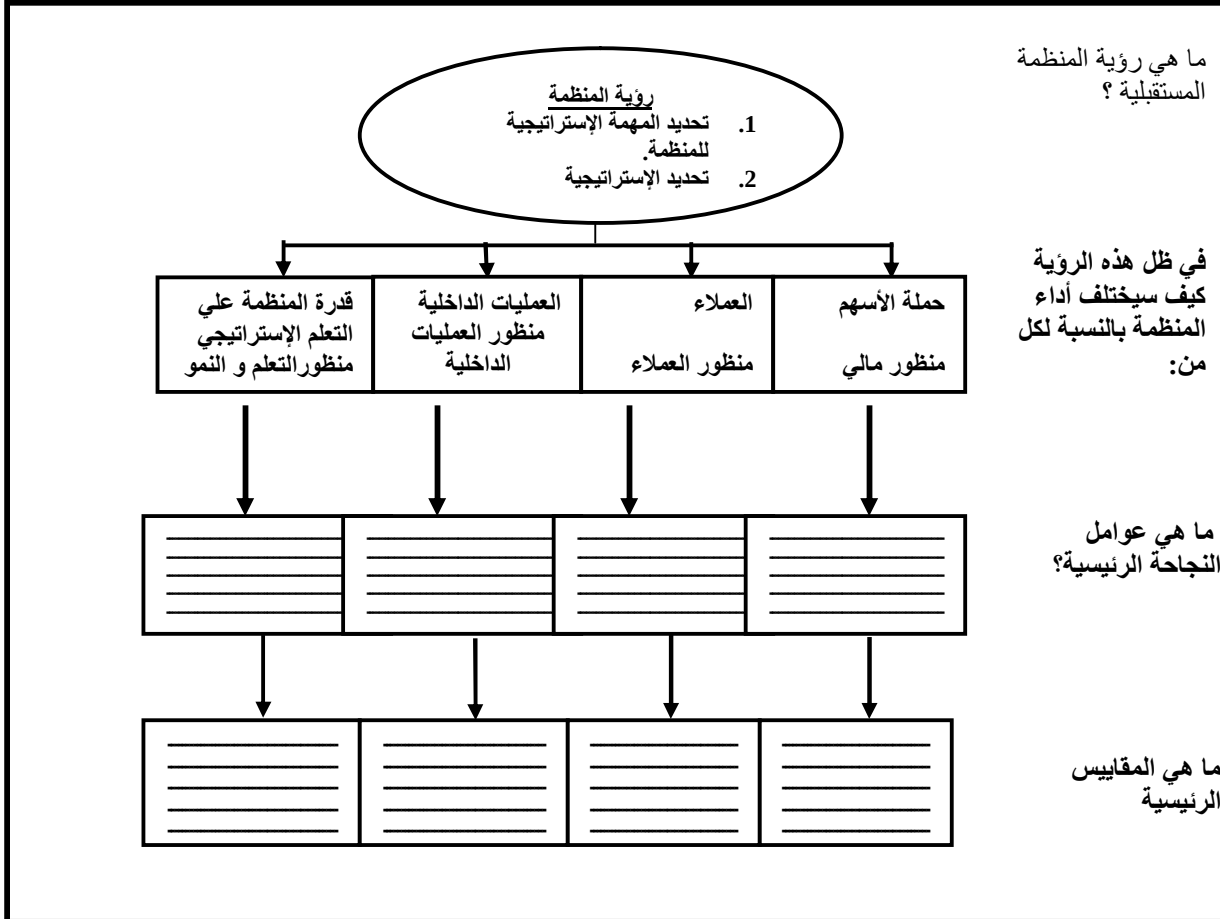
2. المساهمين (المالكين) بهدف التعرف علي توقعاتهم عن الأداء المالي للمنظمة.
3. كبار العملاء والموردين بهدف الحصول على وجهات نظرهم عن الأداء المتوقع للمنظمة.

المرحلة الثالثة : ورشة العمل التنفيذية الأولى

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس والإستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا. وتتم مناقشة محتوى إستراتيجية المنظمة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة علي نجاح المنظمة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالمقابلات التي سبق وأن أجريت مع المساهمين وممثلي العملاء لإثراء المناقشات في هذا الموضوع . حيث أن هذه المناقشات ستقود إلي تشخيص عوامل النجاح الحرجة لأداء المنظمة الأمر الذي يساعد في بناء النموذج الأول لبطاقة الأداء المتوازن. حيث يوضح الشكل رقم (2/2/3) عملية الربط بين المقاييس والإستراتيجية على النحو الآتي:

شكل رقم (2/2/3)

الربط بين المقاييس والإستراتيجية



Source: . Kaplan, Robert S and Norton, David P. September – October 1993, **Putting the Balanced Scorecard to Work**, -Harvard Business Review, .P.8.

يتضح للباحث من الشكل رقم (2/2/3) أن جوهر هذه المرحلة يمثل في تحديد المقاييس وكيفية ربط المقاييس بالإستراتيجية من خلال العلاقة السببية بين الأبعاد بصورة دقيقة في كل بطاقة من بطاقات

الأداء المتوازن وتحديد عوامل النجاح الرئيسية في كل بطاقة.

المرحلة الرابعة : مقابلات الجولة الثانية

يهدف المنسق من خلال هذه المقابلة على استطلاع آراء كبار المديرين التنفيذيين حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن التجريبي المعد في المرحلة السابقة ، وكذلك يأخذ المنسق بآراء واقتراحات المديرين التنفيذيين حول المسائل المتعلقة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1993: 7).

المرحلة الخامسة : ورشة العمل التنفيذية الثانية

تشكل هذه الورشة في كل من فريق الإدارة العليا والمرووسين المباشرين وأكبر عدد من المشرفين لمناقشة رؤية المنظمة وبيان الإستراتيجية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن التجريبي أو المقترح من خلال تشكيل مجموعات عمل لمناقشة الآتي :

1. التعليق علي المقاييس المقترحة.

2. كيفية ربط برامج العمل المختلفة الجارية مع المقاييس.

3. البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

في نهاية الورشة يتوقع أن يقدم المشاركون صياغة واضحة ودقيقة للأهداف في كل المقاييس المقترحة وبما في ذلك معدلات التحسين المستخدمة في الأداء.

المرحلة السادسة : ورشة العمل التنفيذية الثالثة

إن هذه المرحلة تضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر ، حيث أنها تقوم بالخطوات الآتية :

1. إجماع نهائي على الرؤية لمنظمة الأعمال وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين.

2. تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة الأداء المتوازن.

3. تشخيص برامج العمل التي ستمكن المنظمة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.

4. الإتفاق النهائي على برامج التنفيذ والذي يشتمل على خطة الإتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.

5. تطوير نظام للمعلومات مساعد لبطاقة الأداء المتوازن (الغالبى، إدريس، 2009: 25-26).

المرحلة السابعة : التنفيذ

إن عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات ، وكذلك تعميم البطاقة على مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس الوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. وبهذا سيكون هنالك نظام متكامل للمعلومات يسند المديرين التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

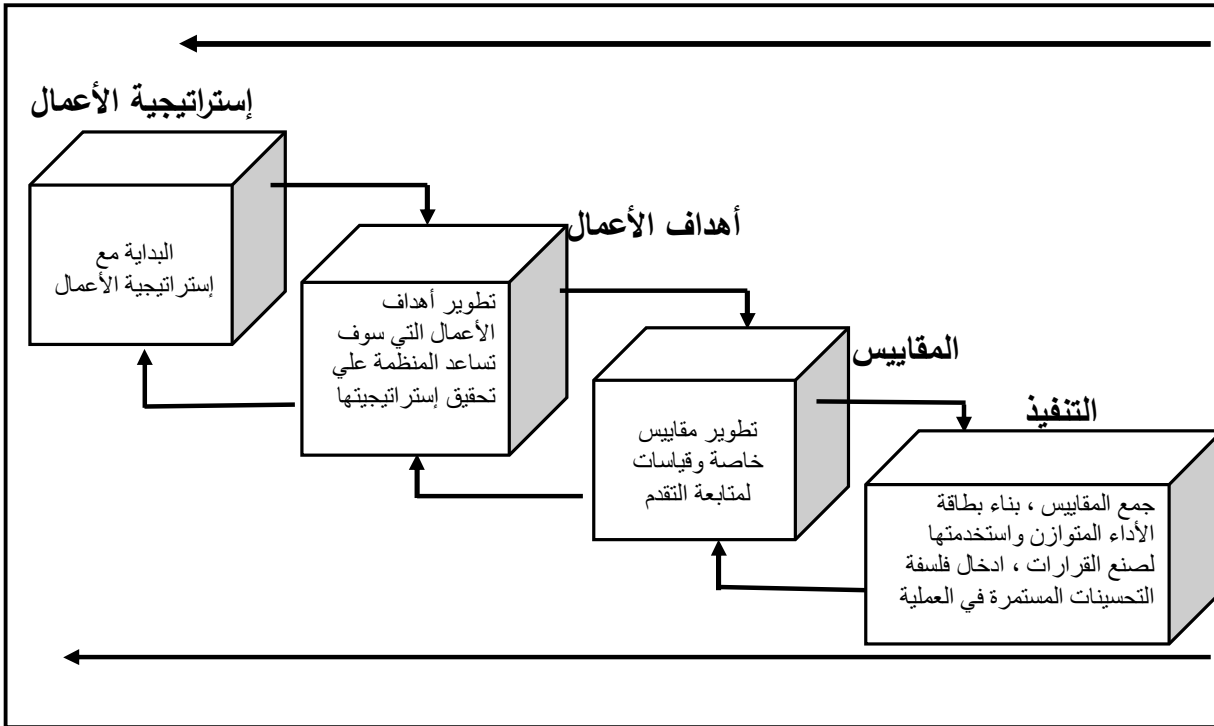
المرحلة الثامنة : المراجعة الدورية

إن المراجعة الدورية ومتابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن تجري شهرياً أو فصلياً عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مديري الوحدات الفرعية في المنظمة وأقسامها وشعبها المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنوياً كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

بينما أوضح (Norton&Kaplan) في كتبهما **The Strategy Focused Organization** ، أن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ بتحديد إستراتيجية الأعمال ومن ثم أهداف الأعمال وتطوير المقاييس ثم التنفيذ ، بينما تبين حركة السهم في الإتجاه المعاكس أن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من عملية التنفيذ لتحديد ما إذا كانت الأهداف ملائمة والمقاييس الصحيحة موزونة ومن ثم إستخدام المقاييس لتقييم التقدم مقابل الأهداف لتعزيز الإستراتيجية ، والشكل رقم (3/2/3) يوضح خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (3/2/3)

خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, Robert S. & Norton P, Dived. , 2001, **The Strategy Focused Organization**, Boston, MA : Harvard Business School Press.

يتضح للباحث من الشكل رقم (3/2/3) أن عملية بناء نظام تقويم الأداء المتوازن بتنظيمات الأعمال تتمثل في مراحل رئيسية تبدأ باتجاه حركة السهم الموضحة أعلي الشكل حيث تمثل كل مرحلة ارتباطاً مع المرحلة التالية وصولاً إلي مرحلة التنفيذ الفعلي ومن ثم تبدأ حركة السهم بالاتجاه العكسي للمراحل عن

التنفيذ ، وهنا لابد من الإشارة إلى أن عملية التغذية العكسية والتعلم واحدة من أهم مميزات نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي تساهم في عملية تطوير المقاييس والأهداف الإستراتيجية للأعمال.

مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن: تشير مستويات التنفيذ في بطاقة الأداء المتوازن إلى الترابط المنطقي لمراحل التنفيذ المختلفة في إطار التدقيق بدءاً مما يفترض القيام به أولاً وصولاً إلى إيجاد نظام إدارة متكامل يركز على القياس ووسائل التحسين لغرض تنفيذ فعال لاستراتيجيات منظمة الأعمال.

فالمستوى هنا لا يعني القياس بقدر ما يعني توفير متطلبات توضع أثناء عملية التخطيط لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بشكل مترابط وبشلال Cascade متدفق من لحظة البداية وحتى النهاية من عملية التنفيذ.

لقد حدد احد الكتاب سبعة مستويات لتنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وكالاتي (الغالبى، إدريس، 2009: 78-79):

المستوى الأول المتضمن : [أداة إدارة مشروع لضمان المساءلة Accountability تجاه التقدم خلال الخطة]

في العادة يبدأ الأفراد والعاملون في المنظمات بحماس كبير في السنوات الأولى لبدء عملية ما، ولكن بمرور الزمن تتقادم المبادرات وتصبح غير جذابة وهنا تستخدم بطاقة التقييم المتوازن لجذب الانتباه لكونها أداة فعالة تربط مؤشرات القياس بالأهداف الموضوعية والمتحصلات.

إن من الفوائد المهمة لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمات هو تعزيز ثقافة تنظيمية قوية للمساءلة ، وكذلك شفافية تقارير الأداء التي تعزز هذه المساءلة حيث أشار العديد من مديري منظمات الأعمال إلى تعزيز المساءلة وزيادة فرص الحوار من خلال المؤشرات التي تساهم بالتركيز على الأهداف الموضوعية. ومع ان تعزيز المساءلة يمثل فائدة مهمة إلا انها لذاتها لا تؤدي بالضرورة إلى ربط الإستراتيجية المختارة للإنجاز والأفعال المطلوب تحقيقها.

إن التركيز في إطار هذا المستوى لا يتم على معاقبة الأفراد بل جعل عمليات التحسين حالة مستمرة وبشكل شلال متدفق بين المستويات المختلفة ويجرى هذا من خلال الحوار والنقاش لتساهم هذه الجوانب في تعزيز فرص توضيح الأهداف والمسارات باتجاهها. فالفائدة الأساسية هي إمكانية قياس الأداء الفردي والجماعي للمنظمة ككل بشكل أكثر وضوحاً ودقة. إن الشفافية في العمل في إطار بطاقة الأداء المتوازن تقود إلى بناء أفضل لفرق العمل متعددة الاختصاصات والوظائف ومتفاهمة بشكل كبير من خلال النقاش والحوار المتبادل.

المستوى الثاني المتضمن : أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية استخدام المقاييس والمؤشرات غير المالية

حيث أن هذا المستوى يقوم على أساس معرفة الحاجة إلى موازنة المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية. هكذا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتعليم العاملين أن بإمكانهم إعتداد المقاييس والمؤشرات غير المالية لإدارة نشاطات المنظمة بطرق فعالة، ويمكن إعتبار هذا الأمر مدخلاً منهجياً لدخول المنظمة في إطار العمل المرتب والمنظم والواضح للربط بين الإستراتيجية المعتمدة بالتنفيذ الفعال لها. ومن الضروري معرفة الأسباب التي تربط بين تطوير الأداء غير المالي (تشغيلي) والنتائج المالية المستهدفة، وهنا تبرز أهمية علاقات السبب والنتيجة لتطوير المنظمة تستخدم بعض المنظمات حالة المساءلة للأقسام الأساسية فيها إذا ما تم طلب تأشيرة عمل واحد في أحد الأقسام دون غيره من الأنشطة والمؤدي إلى الأرباح. حيث أن المدير المتواجد مع الآخرين في موقع العمل والمتحمل لمسؤوليته اليومية والآخذ بنظر الإعتبار عملاء المنظمة والمتعاملين معها، ويدير بنشاط العاملون معها، ويدير بنشاط العاملين معه ، ويقدم لهم الدعم الأفضل أداء والأكثر إرتباطاً بالربح المالي للأعمال.

أن هولاء المديرين يقودون بعدالة ونزاهة وصرامة ويحددون أهدافاً تثير التحدي ولكنها لا تقع خارج إطار إستخدام فعال وكفو بأقصى الإمكانيات علي جميع المستويات (Jame, 2003,80- 81).

المستوى الثالث المتضمن : أداة إتصال وتواصل لترجمة الإستراتيجية إلى تعابير يفهمها العاملين بسهولة

ففي هذا المستوى لبطاقة الأداء المتوازن يتم ترجمة الإستراتيجية لتصبح محددة بشكل واضح بالإضافة إلى وضوح الأهداف خاصة في حالة النزول إلى المستويات الأدنى في المنظمة ، إن هذا المستوى من البطاقة يركز علي ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم وتعابير يفهمها الأفراد العاملون في المستويات الدنيا. حيث أن نجاح الإستراتيجية يعتمد علي التحسينات النسبية لرضاء العملاء في إطار مقارنة دائمة ومستمرة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما يقوم به المنافسون. والمثال علي ذلك يمكن توضيحه في إطار عمل الأفراد حيث تحول الشخص طالب الخدمة بشكل كفاء وفعال إلى الملائم والمناسب في المنظمة للإستجابة لطلباتهم ، وبلغتهم الخاصة ماذا يعني رضاء العملاء وسرعة ودقة الإستجابة لها. إن الفائدة الكبرى لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن هنا إعتبارها أداة إتصال وتواصل فعالة بين مختلف أجزاء المنظمة ومستوياتها ، وفي العادة تصبح هذه أداة أكثر أهمية وحرية في الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المنظمة.

المستوى الرابع المتضمن : أداة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية

حيث أن هذا المستوى يساهم في تنظيم ومحاذاة ورصف مؤشرات الأداء الخاصة بالمنظمة مع تلك المعتمدة في إطار الصناعة التي تعمل فيها. هنا فإن المؤشرات تمثل وسيلة إتصال لتحسين مستمر وليس مجرد نقل للملومة بين جهات مختلفة ، حيث تصبح محتويات التقارير قضية مركزية وليس مجرد تناقل للبيانات والمعلومات بين الأطراف المختلفة ، ويمكن لمنظمة الأعمال أن تدخل بطاقة الأداء المتوازن في

إطار منهج لجعلها مظلة Umbrella لكافة الأعمال التي تتبنى برامج التحول والتحسين المستمر. هنا يمكن أن تشكل المؤشرات آلية فعالة لكونها مترابطة ومتفاعلة بين الأبعاد المعتمدة.

المستوى الخامس المتضمن : أداة لإدارة المبادلات غير المرغوب فيها رغم أهمية هذه المبادلات

إن هذا المستوى يمثل رؤية حول القدرة والجاهزية لإتخاذ إجراءات مبادلة بين العديد من جوانب العمل والنتائج المستهدفة. ففي إطار خفض الكلف وتحسين النوعية يمكن لمنظمة الأعمال ، وعلى سبيل المثال ، العمالة في المجال الطبي أن تضع هذه المبادلة ليس في إطار المدى القصير ، ولكن عليها أيضاً أن تعي طبيعة المتطلبات الحرجة لكلا الأمرين. وهنا تسمح بطاقة الأداء من خلال تعدد المؤشرات فيها وأبعادها المختلفة أن تقوم بعمل موازنة بين هذه الجوانب.

المستوى السادس المتضمن: مدخل لنشر الغايات لمحاذاة وسائل التنفيذ نزولاً لمختلف مستويات المنظمة.

إن الأهداف والوسائل يتم تطويرها في ظل عمليات ناضجة وشفافة وتفاعلية لتمثل مفاهيم منسجمة مع القوة الموجهة للمنظمة بإتجاه التنفيذ الكفوء بإستراتيجياتها وخططها ولغرض الاستفادة من هذه المراحل وربطها مع نظام قياس الأداء يأتي هذا المستوى ليلعب هذا الدور. وهنا يتم عمل توليفة واضحة للأهداف على مختلف المستويات إرتباطاً بالأنشطة والأفعال الضرورية واللازمة لإنجاز هذه الأهداف (الغالبى ، إدريس ، 2009: 82).

إن محاذاة ورصف المؤشرات مع أهداف واضحة في إطار مدى زمني يمثل مرتكزاً أساسياً للنجاح في الإنجاز وتحقيق الأهداف حيث أن بعض المنظمات تحاول أن تطور سياسة لعمليات النشر والإيصال وخاصة في الجوانب الأكثر إنعكاساً وتكاملاً مع المؤشرات والقياسات الحرجة للنجاح.

المستوى السابع المتضمن : نظام إدارة للتركيز علي الموارد النادرة والمرتبطة بالتحسينات الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ ناجح للإستراتيجية المعتمدة

يكمل هذا رؤية المستوى له ، حيث تحديد القليل من الموجهات الحيوية لنجاح الإستراتيجية ليتم ترجمتها إلى أهداف تشغيلية واضحة . وينتج عن هذا الأمر قائمة أهداف يمكن إدارتها وإنجازها بأكثر الطرق . وفي العادة ، فإن هذا النشر يأخذ صيغة سلسلة متدفقة من القياسات من المستوى الشامل للمنظمة إلي مستوى وحدتها التنظيمية ، فالوظائف ثم الفرق ، وأخيراً المستوى الفردي.

أن الجهد الحقيقي يتمثل بترجمة الإستراتيجية إلى أفعال مركزين على المبادرات المهمة ورابطتين لها بإستخدامات فعالة للموارد النادرة.

إن هذا الأمر يسمح للمنظمة بوضع معايير لتخصيص الموارد المالية والبشرية والموارد الأخرى في تأثيرها على إنجاز فعال للإستراتيجية.

مما سبق يري الباحث أن مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في مراحل مختلفة ومترابطة، من خلال الوظائف المتعددة التي يقدمها نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ابتداءً من كونها أداة إدارة وصولاً إلي

التنفيذ الفعال للإستراتيجيات، ولذلك يتوجب على تنظيمات الأعمال القيام بإختيار العاملين ذوى الكفاءة والمهارات العالية وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ مستويات بطاقة الأداء المتوازن.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق نظام تقويم الأداء المتوازن :

تتضمن أهم المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ما يلي(نبيل،2010: 17-18):

1. لا تفترض أن علاقات السبب والنتيجة مطبقة باعتبارها افتراضات ، فهناك تحد هام هو تحديد قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية ، لذلك فإن المنظمة يجب أن تضع الدليل لهذه الارتباطات ، وبمرور الوقت ومع الخبرة يجب أن تبدل المنظمة بطاقات قياس الأداء المتوازن الخاصة بها لتحتوى هذه المقاييس .
2. لا تبحث عن التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت وقد لا يكون هذا المدخل مناسباً لأن المبادرات قد تحتاج لأن تتم عبر عدة أهداف إستراتيجية على سبيل المثال تأكيد الجودة والأداء في الوقت المحدد قد لا يكون مطلباً يمكن تحقيقه من البداية ، كما أن التحسين الأفضل في هذه الأهداف قد يكون غير مناسب تحقيقه مع تعظيم الأرباح من البداية.
3. لا تعتمد على المقاييس المالية فقط حيث تحتوى بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال كلا من المقاييس الموضوعية مثل الدخل التشغيلي من زيادة التكلفة ، حصة السوق ، تكلفة العمليات ، وأيضاً المقاييس غير المالية مثل معدلات رضا العميل والموظف ، والتي على الإدارة أن تكون حذرة عند استخدامها.
4. لكي لا تفشل في تبني المبادرات ، يجب احتواء الأهداف من وراء هذه المبادرات في بطاقة الأداء المتوازن ولا يجب أن تركّز الإدارة على المقاييس التي لم تنتج عن منافع كلية طويلة الأجل .
5. عدم تجاهل المقاييس غير المالية عن تقييم المديرين والعاملين، غالباً ما يميل المديرون إلي التركيز على ما يقاس به أداؤهم، فاستبعاد المقاييس غير المالية عند تقويم الأداء سيقلل من أهمية واهتمام المديرين بالمقاييس غير المالية(هورنجرن، وآخرون ، 2010: 870).
6. لا تستخدم مقاييس أكثر من اللازم، فتضمن بطاقة الأداء المتوازن لمقاييس كثيرة غير منظمة، قد يجذب الاهتمام بعيداً عن المقاييس المهمة والرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية.
7. أن يكون نظام قياس الأداء هو حجر الزاوية لنظام الإدارة الإستراتيجية بها، ويتضمن تقرير العمليات .
8. تطوير مقاييس الأهداف الإستراتيجية التي تم تنفيذها ، ومقاييس الأداء التي أصبحت أقل أهمية .
9. تصميم برامج الأداء للأفراد وبرامج المكافآت للمنفذين والمديرين وربطها بمحور العمليات الداخلية في مدخل بطاقة الأداء المتوازن (المغربي ، 2007 ، 40)

10. يجب أن يتم دعم نظام قياس الأداء بالمعلومات التكنولوجية والتي تمكن القائمين من الحصول على البيانات من خلال التحليل الدقيق.

11. يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي ، وتقبل التغيير والسعي للإعتماد على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات .

12. ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة .

13. تدني الإهتمام بالأحداث الماضية بحيث لا تمثل جل إهتمام المنظمة قدر اهتماماتها المستقبلية.

14. ضرورة المراجعة الدقيقة ، يجب مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها، كما يجب الإعتماد على النظم الآلية لتيسير عمليات التحليل والمقارنة(عبد الرحيم، 2007: 6-7).

حيث يرى د. محمد عبد الرحيم مراعاة هذه الخصائص فإنها تساهم في تصميم نظام فعال لتقويم الأداء للمنظمات التي ترغب في تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقويم الأداء الإستراتيجي. فنظم قياس وتقويم الأداء الحالية لا تقدم معلومات كافية لدعم نظم الإدارة الإستراتيجية. والبداية الحقيقية لإستخدام نظام فعال لتقويم الأداء هو ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مقاييس صحيحة ومتكاملة. وهذا يسمح للنظام أن يحقق الرقابة من خلال مراجعة النتائج في الأجل القصير لتقديم إرشادات و تقرير وتحديد محركات الأداء في المستقبل. يجب أيضاً على المنظمة التي تقوم بتصميم مدخل بطاقة الأداء المتوازن أن تجيب عن الأسئلة التالية:

1. ما هو الهدف الرئيسي من تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن؟
2. ما هي المشاكل الحالية التي يمكن أن يعالجها مدخل بطاقة الأداء المتوازن؟
3. من المسؤول عن تنفيذ مدخل بطاقة الأداء المتوازن؟
4. من هم المشاركون في تطبيق هذا المدخل؟ وفي المنظمات الكبيرة يجب أن يكون في إدارة المنظمة عضو يعبر عن كل وحدة فرعية، لتحديد مدخل بطاقة الأداء المتوازن لهذه الوحدة داخل إستراتيجية المنظمة ككل. ويجب التأكد من أن المسؤولية عن تطبيق هذا المدخل لا تفوض لأحد غير المسؤول عنها داخل المنظمة. وتلعب إدارة المنظمة دوراً هاماً في نجاح تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
5. ما هي الوحدة التي سيتم البدء بها كعملية تجريبية أو كوحدة إستطلاعية؟. ففي المنظمات الصغيرة يطبق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة ككل. أما في المنظمات الكبيرة فيتم إختيار وحدة أو عدد قليل من الوحدات لتطبيق هذا المدخل كبداية.

مما سبق يرى الباحث أن تكون هنالك إدارة مستقلة أو تتبع كقسم لإدارة التخطيط توكل لها كافة المهام المتعلقة بتطبيق نموذج تقويم الأداء المتوازن ، من خلال التنسيق مع كافة الأقسام والإدارة داخل المنظمة عبر وسائل الاتصالات التنظيمية المختلفة ، وإعداد تقارير دورية على فترات تحددها إدارة المنظمة حسب حجم العمل، علي أن تتبع مباشرة إلي فرق الإدارة العليا بالمنظمة، لإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة متى دعت الضرورة لذلك .

العقبات والعوامل التي تحد من تطبيق نظام تقويم بطاقة الأداء المتوازن :

تواجه منظمات الأعمال العديد من العقبات والعوامل عند تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن ، وتجعل كل محاولات وجهود تلك التنظيمات تبوء بالفشل . ولقد حدد كل من Kaplan and Norton وSchneiderman مجموعة من أهم الصعوبات أو (العقبات) والعوامل الرئيسية التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعمل وصف تحليلي لتلك العقبات والعوامل الرئيسية المؤدية إليها ، وهي كما بينها Beer Molleman في الشكل رقم (4/2/3) وذلك على النحو التالي :

شكل رقم (4/2/3)

تحديات تطبيق نظام تقويم الأداء المتوازن

العقبة	الوصف	العامل الرئيسي
استخدام مقاييس قليلة جداً (2/1) لكل بعد	ينبغي علي منظمات الأعمال لبناء BSC بصورة جيدة أن يكون لديها مزيج مناسب من مقاييس الأداء التي تتبع من إستراتيجياتها لذلك عند ما تستخدم المنظمة مقاييس قليلة جداً في كل بعد فإنه يفشل الحصول علي التوازنات بين المؤشرات القيادية المختلفة (المؤشرات المالية وغير المالية)	الحصول علي التوازن بين المؤشرات الرائدة المختلفة
اعتماد المنظمة علي مؤشرات كثيرة جداً	وفي هذه الحالة ستفقد المنظمة التركيز ولا يمكنها الشعور بأي ربط بين المؤشرات.	الحصول فقط علي المؤشرات التي تعكس الإستراتيجيات الأكثر أهمية
اختيار المقاييس التي لا تعكس إستراتيجية المنظمة	يحدث هذا عند ما يحاول التنظيم بتطبيق جميع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في كل بعد دون فحص المقاييس التي ترتبط بالإستراتيجية ، وبالتالي فإن المنظمة لم تعمل علي ترجمة الإستراتيجية إلي أفعال ، وفي هذه الحالة لا تحصل المنظمة على فائدة من تطبيق BSC.	عند ما يتم تحديد المقاييس التي ترتبط بإستراتيجية المنظمة فقط
محاولة الربط الكمي بين المؤشرات المالية الرائدة والنتائج المالية المتوقعة	المقاييس المالية هي من المتغيرات التابعة وهي مؤشرات متأخرة ولها أثر رجعي ، بعض منظمات الأعمال يميل لجعل هذا الربط قابل للقياس الكمي ولكن من الصعب التنبؤ بتحديد العوامل العديدة التي تؤثر علي النتائج ، لا يمكن تأسيس الارتباط الكمي لذلك لا ينبغي جعل وجود صلة بين المؤشرات غير المالية الكمية الرائدة والنتائج المتوقعة.	لا تحصل علي الربط الكمي بين المؤشرات المالية الرائدة والنتائج المالية المتوقعة.
قلة الالتزام من كبار الإدارة	وفد المشروع إلي الإدارة الوسطي يعرف المشروع كمقياس أداء وهي واحدة من أكثر الأسباب للفشل بسبب فقدان التركيز والمحاذاة لتنفيذ الإستراتيجية . هذه العملية لا يمكن	ينبغي علي الإدارة العليا أن تدعم وتقود تحديد المشروع لقياس الأداء.

	أن تقاد إلا من أعلى.	
إشراك عدد قليل من الأفراد	فريق الإدارة العليا يجب أن يعمل سوياً لبناء ودعم تطبيق BSC بما في ذلك وضع الأهداف والمقاييس ، إذ لا يمكن أن يكون هنالك التزام مشترك ، وهو اللازم لمواءمة المنظمة .	يجب أن يعمل فريق الإدارة العليا من أجل دعم وتنفيذ BSC.
الحفاظ علي النتائج في الجزء العلوي	BSC يجب أن تكون فعالة ، بما في ذلك الإستراتيجيات لدعم إجراءات التنفيذ ، لتجعل المنظمة في نهاية المطاف مشتركة مع كل عضو من أعضاء المنظمة ، إذا لم يكن انتشار للنظام الذي يعمل علي تحليل الأهداف من مستويات العليا إلي الأداء حيث تتواجد أنشطة التحسين الفعلية ، فإن تحسينات العمليات في أنحاء المنظمة ستخفق في توليد النتائج المرجوة.	إشراك كامل المنظمة في عملية التنفيذ.
تطوير العملية يستغرق وقت طويل جداً	إذا كان التنفيذ يستغرق وقتاً طويلاً يعني ذلك أن المنظمة قد غيرت من إستراتيجيتها ، وتصبح النتائج غير حقيقية وبعض المؤشرات تكون أصبحت غير ذات جدوى ، ويتطلب الأمر تحديد مؤشرات جديدة حيث أن الاعتماد عليها يصرف انتباه المنظمة عن إستراتيجيتها.	الحفاظ علي التطوير في الأجل القصير
ولدي تقديم بطاقة الأداء المتوازن فقط للتعويضات	دعم لربط التعويض إلي بالإجراءات الإستراتيجية التي يمكن أن تحدث عملياً فقط عند ما تكون هي جزء من عملية ترجمة الإستراتيجية بالمنظمة.	دعم الربط بين التعويض والإستراتيجية عند ما تكون المقاييس جزءاً من عملية ترجمة الإستراتيجية.

Sours : Molleman, Beer, **The challenge of Implementing the Balanced Scorecard**, N C . N. D., P. 6 .

يتضح للباحث من الشكل رقم (4/2/3) أن أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال تتمثل في : تحديد المقاييس والإستراتيجيات والعمل علي ربطهما ومن ثم يأتي دور الإدارة العليا في الدعم والمشاركة في عملية بناء وتنفيذ BSC ، وهنا يري الباحث أن تنظيمات الأعمال اذا عملت على بناء معايير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بصورة دقيقة وفعالة فإن ذلك يجنبها خطر الوقوع في مجموعة التحديات السابقة وستؤدي البطاقة النتائج المرجوة منها .

عوامل نجاح تطبيق نظام تقويم الأداء المتوازن :

لا تمثل عوامل نجاح هذه قائمة بمتطلبات نظرية بل شروط أساسية أتت من واقع خبرة عملية للعديد من منظمات الأعمال للتطبيقات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن ، ويمثل بعضها تحديات مهمة وأساسية

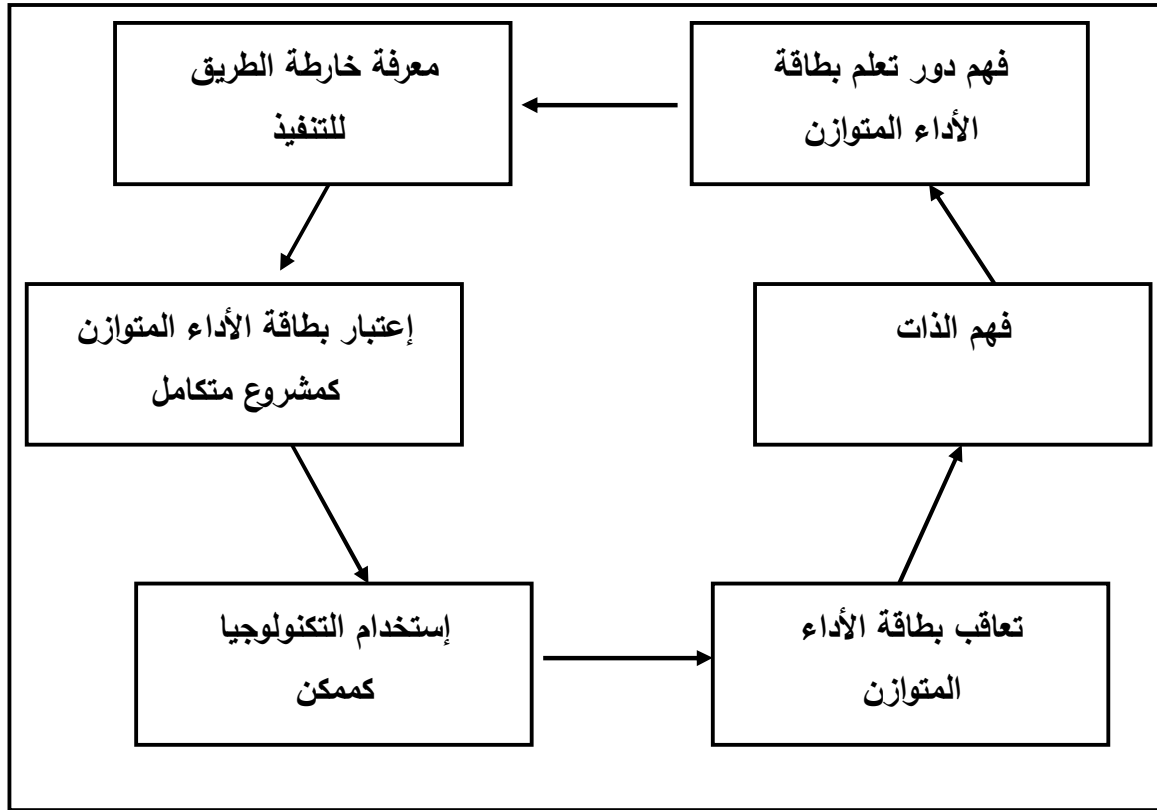
يتطلب التعامل معها بمستوى عال من الأهمية. وفي إطار هذه العوامل ولغرض تطبيق بطاقة الأداء بصورة فعالة ، من الضروري التركيز علي ثلاثة عوامل أساسية وهي (الغالبى ، إدريس ، 2009: 84):

1. الأفراد كمحور يثير التحدي في إطار عمليات التغيير المستمر وأساليب إدارتها والتعامل معها.
2. العمليات كمتطلب ضروري يفترض أن يضيف لهذه العمليات ما هو جديد لجعل المنظمة أكثر قدرة علي التحول تجاه الوضع الجديد.
3. التكنولوجيا ، والتي تديم وتدعم عمليات التحسين المستمر.

إن توفير هذه المتطلبات ضروري لنجاح اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرقابة وقياس وتقويم الأداء. ولقد أشار Mohan إلي عدد من عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ، و هي موضحة بالشكل رقم (5/2/3) كالآتي.

شكل رقم (5/2/3)

عوامل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



Source: Mohan, Nair, 2004 , **Essentials of Balanced Scorecard**, New York , John Wiley & Sons, Inc. , P.7.

يتضح للباحث من الشكل رقم (5/2/3) أن عوامل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في مجموعة عوامل مرتبطة مع بعضها البعض بحيث يؤثر كل واحد منها في الذي يليه.

العامل الأول : فهم الذات

إن العديد من المنظمات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لحشد إستراتيجيتها عند ما تجد صعوبة في التعبير وبوضوح عن هذه الإستراتيجيات ، ومن الضروري الإشارة إلي أن المنظمة تشبه الفرد بضرورة فهم الذات

للاِتجاه نحو الفعالية . ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة . وهنا يتطلب الأمر إعادة فحص نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة أعلى في القدرات والذات.

إن فهم الذات لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي وفهم عالي القابليات والمهارات والتي بدونها لا يمكن أن يكون التنفيذ فعالاً لعمل بطاقة الأداء المتوازن . ويمكن أغناء فهم الذات من خلال الفهم الواسع والحقيقي حول العديد من جوانب العمل وإمكانية إستبدال العديد مما يبدو مسلمات غير مختبرة بأخري أفضل منها (الغالبي، إدريس، 2009: 85).

العامل الثاني : فهم دور تعلم بطاقة الأداء المتوازن

من الضروري الفهم الواضح لإرتباط فهم دور تعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها حالة تحفز وتحرك بإتجاه أداء متميز .

العامل الثالث : معرفة خارطة الطريق للتنفيذ

حيث أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب التركيز على الأفراد ، العمليات ، التكنولوجيا في البداية وقبل كل شيء. وإن واقع الخبرة العملية تشير إلى أن هذه العوامل والنجاح فيها يمثل المحرك الذي يتبع باتجاه تبني مشروع تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن. والتحقيق ذلك فإن الأنشطة الرئيسية المؤطرة للتنفيذ تحتوي علي أهداف وغايات وتواصل واختيار معايير وفرق العمل التي يفترض أن تدعم بقوة من قبل الإدارة العليا.

العامل الرابع : إعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروعاً متكاملأ

إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشارت إلي أن أفضل طريقة هي جعل بطاقة الأداء المتوازن جزءاً أساسياً من ثقافة الأعمال ، وذلك بجعلها مشروعاً منتجاً ذا قيمة وفائدة للمنظمة. أما إذا اعتمدت المنظمات توجهاً بخلاف ذلك فإن النظام يصبح جزءاً من جدولة بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشعبة لكنها غير عملية ومفيدة .

العامل الخامس : إستخدام التكنولوجيا كممكن

إن إعتبار التكنولوجيا مورداً أساسياً وطريقة تساهم في تنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمات أمر ضروري ، وإذا ما تم ذلك فإن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن سيحصل على كامل الميزات التي تسرع من تنفيذ مشروع يدعم وبشكل كامل من هذه التكنولوجيا المتطورة. ويوجد ثلاث غايات من استخدام التكنولوجيا وهي :

1. التوسع في إطارهم نظام إدارة الأداء للمنظمة بصورته الشمولية.
2. التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والأنظمة الإستخبارية.
3. تمكين العملاء من أن يصبحوا جزءاً من بطاقة الأداء المتوازن أينما وجدوا.

العامل السادس : تعاقب بطاقة الأداء المتوازن

هذا التعاقب يمثل برنامجاً متكاملًا بسرعة فائقة يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع حيث أن تجميع البيانات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج.

مما سبق يري الباحث أن تنظيمات الأعمال التي تسعى إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بصورة فعالة، عليها وضع العوامل السابقة بعين الاعتبار عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ، ولقد حدد من كل Kaplan & Norton أن هذه العوامل يجب أن تحدد في المرحلة الثالثة (ورشة العمل التنفيذية الأولى) من مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وهنا يأتي دور المنسق وفرق العمل التنفيذية بالإعداد الجيد للخطط ومتابعة إجراءات وقواعد التنفيذ التي تساهم في عملية نجاح بطاقة الأداء المتوازن ، وكذلك يتعين علي الإدارة العليا دعم هذه العوامل للانتقال من كونها عوامل نجاح نظرية إلى مشروع عملي يحقق نجاح المنظمة.

صعوبات تطبيق نظام تقويم الأداء المتوازن في المنظمات العامة:

عند تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات العامة غالبا ما تواجه مجموعة من الصعوبات نظرا لطبيعة العمل في المنظمات العامة وهي (عبد الرحيم، 2008: 73):

1. صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة.
2. ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الإستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء وأهداف الأفراد والحوافز .
3. عدم الفهم الكافي للرؤى والإستراتيجيات يجعلها غير قابلة للتنفيذ (صالح، 2008: 73).
4. عدم اتصال الإستراتيجيات والأهداف بمقاييس ومحركات الأداء .
5. عدم اتصال الاستراتيجيات بتوزيع المصادر والموازنات.
6. وضع المقاييس بدون الاعتماد على نظام الأداء المتوازن .
7. إعتبار تقييم مقاييس الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غاية.
8. عدم واقعية خطط الأداء (المغالاة أو التقليل).
9. عدم إنخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.

مقاييس تقويم الأداء المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب نظام تقويم بطاقة الأداء المتوازن استخدام مقاييس تصف مسببات الأداء الرئيسية بحيث توجه انتباه المديرين إلي العوامل التي تؤدي إلي تحقيق نجاح تنافسي. ويتعين أن يتضمن نظام تقويم الأداء المتوازن عدداً محدوداً من المقاييس حتى يمكن الحفاظ علي سهولة نظام القياس إدارياً وإدراكياً ، ومن الأهمية أن تتصف المقاييس المختارة بالخصائص التالية (عبيد الله ، 2005: 70) :

1. أن تكون محددة وبحيث تقيس بشكل مباشر القياسات المطلوبة.
2. أن تتصف بالقابلية للقياس بحيث يسهل تجميع البيانات اللازمة لحساب المقاييس بشكل دقيق.
3. أن تكون ملائمة بحيث لا تركز على قياسات غير هامة.

4. أن تكون وقتية حيث توفر البيانات في الوقت المناسب.

بصفة عامة يعد اختيار وتحديد المقاييس المناسبة للمنظمة الأعمال مهمة صعبة، ولذلك تحتاج المنظمة إلى أساليب نمطية لاختيار المقاييس المناسبة لها، في كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في الآتي: 1. مقاييس تقويم أداء بعد التعلم والنمو :

على ضوء الأهداف الفرعية التي تم تحديدها لبعء التعلم والنمو في منظمة الأعمال ، وما تم اقتراحه من برامج تنفيذية (مسببات) لتحقيق هذه الأهداف ، يمكن اشتقاق مؤشرات لتقويم أداء هذه المنظمات. بشأن توظيف تلك البرامج لتحقيق أهداف التعلم والنمو (على أن يتم إعداد هذه المؤشرات على مستوى مراكز الأنشطة والقطاعات وعلى مستوى المنظمة) ، وترجع أهمية هذه المؤشرات إلى دورها في توفير رؤية مستقبلية تساعد في التنبؤ بمدى إمكانية الحفاظ على تنمية وكفاءة فعالية الأداء في الأجل الطويل (ليثي ، و البديع 2006 : 84 - 88).

2. مقاييس الأداء لبعء العمليات الداخلية :

يجب أن تتم صياغة المؤشرات الخاصة بقياس أداء بعد العمليات الداخلية بإعتبارها نتيجة للإستفادة من محور التعلم والنمو ، فطبقاً لقاعدة السبب والنتيجة " إذا - إذن " فإنه إذا كشفت مؤشرات محور التعلم والنمو عن تطورات إيجابية نتجه نحو تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي ، فإن النتيجة التي يجب أن تسفر عنها هذه التطورات ، إذا فهي تعمل على تحسين كفاءة العمليات الداخلية ، ومن ثم يجب وضع المؤشرات لهذا البعد على ضوء علاقة السبب والنتيجة بينه وبين بعد العملاء.

3. مقاييس الأداء لبعء العملاء :

معظم المؤشرات المتعلقة بمجال بعد العمليات الداخلية مأخوذة من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إذا أردنا وصف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعا كثيرة من المؤشرات التي يمكن استخدامها . فالإنتاجية : وتقاس عادة ككمية الخدمات بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة . والجودة : تقاس برأى العميل وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوى ، ومستوى التكنولوجيا: يقاس بالأساليب الحديثة المستخدمة في انتاج الخدمة . وقت التسليم : يقاس بالنسبة المئوية للخدمات المسلمة في الوقت المحدد ومدة الانتظار : تقاس بزمن الانتظار . والموارد : تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية ، داخل المنظمة . أن مقاييس كهذه تصف العمليات ، ويمكن رؤية تأثيرات عملية ما بسهولة اكبر في بؤرة التركيز على العملاء أو بؤرة التركيز على المجالات المالية . إذا ما نجحت منظمة الأعمال في تحقيق الأهداف المتعلقة ببعء العمليات الداخلية (رفع كفاءة التشغيل ، رفع معدلات الجودة)، فإن النتيجة المنطقية لهذا النجاح يجب أن تنعكس على تحقيق أهداف العملاء (نبيل ، 2011 : 51).

4. مقاييس الأداء للبعد المالي :

على تنظيمات الأعمال أن تقدم في هذا المنظور المؤشرات التي تعمل على تلخيص النتائج الاقتصادية

للأعمال ، وقياسها بشكل يساعد على الكشف عن مدى مساهمة إستراتيجية المنظمة في تعظيم القيمة ونموها بما يضمن لها البقاء والاستمرارية والقدرة التنافسية .

لقد حدد كل من روبرت كابلان وديفيد نورت مجموعة المؤشرات المستخدمة في نظام تقويم الأداء المتوازن ، وذلك على سبيل المثال وليس الحصر كما هو موضح بالشكل رقم (6/2/3) كالآتي:

الشكل رقم (6/2/3)

أمثلة للمؤشرات المستخدمة في نموذج تقويم الأداء المتوازن

م	البند	المؤشر
1	الأداء المالي	
	التكاليف	- التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (مقارنة بالمنافسين) - التكلفة الثابتة لإجمالي الوحدات المنتجة(مقارنة بالمنافسين) - التكلفة المتغيرة لإجمالي الوحدات المنتجة (مقارنة بالمنافسين) - التكلفة المتغيرة لإجمالي الوحدات المنتجة (مقارنة بالمنافسين) - تكلفة الوحدات المباعة عبر كل قناة توزيع - نسبة الإهلاكات
	الإيرادات	- معدل تغير التكلفة الثابتة لكل وحدة مباعة - معدل دوران المخزون - العائد علي الاستثمار
2	إدارة العملاء	- الأسعار (مقارنة بالمنافسين) - الجودة (مقارنة بالمنافسين) - شكاوى العملاء - درجة رضا العملاء - نسبة العملاء الجدد - نسبة العملاء عن طريق الإحالات من عملاء آخرين - ربحية فئات العملاء - نسبة مساهمة العملاء الكبار في إجمالي الإيرادات - نسبة مساهمة العملاء الصغار - نسبة العملاء الكبار إلي الصغار (مقارنة بالعام السابق) - إيجابية الصورة الذهنية للعلامة التجارية لدى العملاء - نوع العلاقة بين تكاليف حملات التسويق والإيرادات - نسبة استجابة العملاء للحملات التسويقية بالوسائل المختلفة - نسبة تحول العملاء المحتملين إلي عملاء فعليين

			- تكلفة الحصول علي كل عميل إضافي - نصيب المنظمة من السوق - نصيب المنظمة من محفظة العميل - نصيب المنظمة من السوق - نسبة تكرار المبيعات لنفس العميل - معدلات بيع أكثر من سلع لنفس العميل - معدلات اجتذاب العملاء من المنافسين - نسبة الإيرادات من العملاء الجدد إلي القدامى - طول فترة العلاقة والتعامل مع فئات العملاء
3	الأداء التشغيلي	إدارة الموردين	- نسبة المشتريات بالنسبة لإجمالي المشتريات - نسبة التأخير في استلام المواد المشتريات بالنسبة لإجمالي المشتريات - الشراء إلى الحصول على المواد المشتريات - نسبة المرتجعات من المشتريات - تكلفة تخزين المدخلات - نسبة أعداد الموردين في الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة
	التشغيل		- كفاءة دورة الوقت (الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الثانوية) - كفاءة دورة العمليات (الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الأساسية) - معدل الأخطاء في كل مليون وحدة - نسبة الهدر من إجمالي المدخلات - نسبة الطاقة المستخدمة من القدرة الإنتاجية إلي الطاقة الإجمالية
	التوزيع		- تكاليف المخرجات - تكاليف تسليم المخرجات للعملاء
	علاقات العملاء		- نسبة العملاء الذين يمكن الوصول إليهم عبر وسائل الاتصال الرخيصة (إنترنت إلي الوسائل المكلفة (الزيارات المباشرة)
	ابتكار المنتجات		- تكلفة البحوث والتطوير - العائد علي الاستثمار من البحوث والتطوير - العائد من المنتجات الجديدة بعد إصدارها بستة أشهر - عدد المشروعات الجديدة إلي عدد المشروعات المعتمدة - نسبة الإيرادات من المنتجات والمشروعات الجديدة - نسبة المشروعات الجديدة التي تعتمد علي الإمكانيات القائمة - نسبة المشروعات الجديدة التي تستدعي إمكانيات جديدة - كفاءة دورة إصدار المنتجات الجديدة من الاقتراح إلي السوق

			- تكلفة وأعداد المشروعات والمنتجات الجديدة التي فشلت
4	التدريب والتعلم	رأس المال البشري	- الجدارات المحورية للموظفين الأكفاء (مقارنة بالمنافسين) - نسبة الموظفين القدامى إلى المستجدين - معدل دوران العمالة - معدل دوران العمالة المحورية (والعمالة لكل وقت) - معدل دوران العمالة الثانوية المؤقتة - معدل ساعات التدريب لكل موظف - العائد علي التدريب
		رأس المال المعرفي	- نسبة عدد المقترحات الجديدة المقدمة إلى المقترحات المعتمدة - كفاءة إدارة المعلومات - العائد علي الاستثمار في التطور التكنولوجي للفن الإنتاجي - نسبة الاستعانة بالكفاءات الخارجية لتطوير العمليات الداخلية
		رأس المال التنظيمي	- تقييم الثقافة المؤسسية - تقييم التحسينات والتطورات التي تمت في هذا العام مقارنة بالعام الماضي - تكلفة الصراعات الداخلية بين الموظفين - سيادة الإدراك والالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة بين الموظفين - درجة توافق الأهداف الشخصية والفردية مع أهداف المنظمة - روح الفريق والتعاون - تقديرات الفجوة القيادية بين الصف الأول والصفوف التالية.

المصدر : كابلان، روبرت ، نورتن، ديفيد، مايو ، 2004م ، **الخرائط الإستراتيجية** تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية)، ترجمة مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ، العدد 273 ، ص ص 6- 7.

يتضح للباحث من الشكل رقم (6/2/3) أن هذه المؤشرات سيختلف استخدامها من قبل منظمات الأعمال ، بحيث أن طبيعة نشاطات هذه المنظمات تختلف فيما بينها حسب طبيعة عملها ، ولذلك يجب على تنظيمات الأعمال أن تحدد المؤشرات التي تلائم طبيعة أنشطتها وتتوافق مع إستراتيجيتها بعناية فائقة، لتساهم في إنجاز عملية تقويم الأداء بصورة فعالة .

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

سيتناول الباحث في هذا الفصل نبذة تعريفية عن الصندوق القومي للمعاشات وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الصندوق القومي للمعاشات

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

،

نبذة تعريفية عن الصندوق القومي للمعاشات

صدر أول قانون للمعاشات بالسودان في ديسمبر 1904م في وقت متقارب مع صدور تلك التشريعات في بعض الدول الغربية المتقدمة ، ويذكر أن السودان قد سبق في هذا المجال كافة دول المنطقتين الأفريقية

والعربية ولهذا السبب جاء تكريم السودان باتخاذ الخرطوم مقراً للمركز العربي للتأمين الاجتماعي (وهو أحد أجهزة منظمة العمل العربية التابعة لجامعة الدول العربية). وقد شهد نظام المعاشات (من خلال القوانين التي صدرت في أوقات مختلفة تطورات في الجانب التشريعي كان لها الأثر الكبير في تحسين المستوى المعيشي للمتقاعدين إلا أن عوامل مختلفة استجذت خلال العقود الثلاثة الماضية قد حدثت من الأثر الإيجابي وقادت بالتالي لعدم تحقيق النتائج المرجوة في الآونة الأخيرة. ظل نظام المعاشات بالسودان يبحث دوماً عن آليات مختلفة ومتتالية لتجاوز تلك الآثار السالبة على أرباب المعاشات ، فاستحدث وضع حد أدنى دورياً لمقدار المعاش ، واستخدمت مؤخراً حزمة من مشروعات الرعاية والتنمية الاجتماعية للمعاشيين ، وما تزل المساعي مبذولة ، وتوجت مؤخراً بإدخال مجموعة من التعديلات على القانون الحالي كان أبرزها اعتماد المرتب الشامل بدلاً من جزء محدود منه في تسوية المنافع لتقليل الفجوة بين مقدار الدخل أثناء الخدمة وبين المعاش التقاعدي بهدف تحسين الظروف المعيشية للمتقاعدين.

الرؤيا:

أن يصبح الصندوق مؤسسة رائدة بين مؤسسات الضمان الاجتماعي العربي والأفريقي يقدم مستوي متوازناً من المزايا والمنافع ويتمتع بالقدرة المالية علي الاستمرار في الأجل الطويل وأن تحظى خدماته برضا المتعاملين والعاملين به .

الرسالة:

نحن الصندوق القومي للمعاشات نعمل على أن يصير الصندوق مرجعاً لمؤسسات الضمان الاجتماعي وأن يطور أساليب وأدوات عمله من خلال العاملين بهدف تقديم خدمة تأمينية متطورة من خلال تطبيق مواصفة قياسية عالمية مثل ISO: 9001:2008 وباتباع مناهج الجودة الشاملة والتميز في خدمة المتعاملين سعياً لتقريب الشقة بين المعاش والأجر المفقود بسبب التقاعد وصولاً لحد الكفاية.

القيم:

1. الاهتمام بمتلقي الخدمة (إكرام ذي الشبهة)

2. العمل بروح الفريق والتعاون

3. الريادة والتميز والإتقان والدقة

4. الشفافية والصدق .

5. العدالة في تقديم الخدمة.

6. المشاركة بالمعرفة والعلم.

الهدف الإستراتيجي:

"استنهاض قدرة الأمة الفكرية والمالية لبناء نظام فاعل وشامل وموحد للضمان الاجتماعي"

التطور التشريعي :

صدر أول قانون للمعاشات في السودان عام 1904م كان يغطي الأجانب من الأوروبيين والمصريين والشوام في خدمة المستعمر .

تلاه قانون معاشات حكومة السودان لسنة 1919م الذي كان يسري على ذات الأجانب وبعض السودانيين ، في عام 1962م صدر قانون معاشات الخدمة المدنية كأول قانون يصدر في ظل الحكم الوطني ، كان يغطي موظفي الحكومة المركزية - الذكور دون الإناث - الضباط الإداريين - أساتذة الجامعات .

شهدت حقبة السبعينيات توسعاً كبيراً في مفهوم الخدمة العامة حيث توسع القطاع العام توسعاً كبيراً في أعقاب عملية التأميم والمصادرة وتزامن معه محاولة إصلاح الخدمة العامة أفرد في الهيكل التنظيمي للحكومة وزارة حيث تعني بشئون الخدمة المدنية تحت مسمى الخدمة العامة والإصلاح الإداري . نتيجة للاهتمام بالخدمة العامة صدر قانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1975م ليغطي فئات لم تكن مغطاة بالقوانين السابقة :

1. الموظفين بأجهزة الحكم الشعبي .
2. الموظفين بالهيئات والمؤسسات العامة .
3. المرأة .
4. الموظفين بالجامعات والمعاهد العليا .
5. الموظفين بالصحف المملوكة للدولة .
6. الموظفين بالهيئات والمؤسسات المؤممة والمصادرة .
7. حساب جزء من خدمات المعلمين بالمدارس الأهلية والمجلسية شريطة الاستمرار في سلك التدريس (الصندوق القومي للمعاشات : 2004 : 2)

قانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1992م:

أمتاز هذا القانون بالتوسع في المنافع في الإبقاء على الفئات التي يسرى عليها :

1. منح المعاش لأسرة المتوفى الذي لم يكمل أدني مدة مؤهلة لنيل معاش.
2. الخدمات الاعتبارية وهي مدد الخدمة التي يكون فيها العامل خارج الخدمة أو لم يخدمها كالإجازات بدون مرتب شراء سنة لنيل معاش أو نيل معاش أفضل ، إضافة 3/1 سنوات كل سنة خدمة تزيد عن 25 سنة .
3. تعويضات نتيجة العجز الجزئي .
4. تسوية معاش على أساس مجزي في حالتي العجز الكلي أو الوفاة بسبب الخدمة وفي أثنائها .
5. دفع منح دفعة واحدة في حالات الوفاة الطبيعية ، الوفاة أو العجز الكلي بسبب الخدمة وفي أثنائها .
6. منح معاش لأسرة العامل المفقود لحين ظهوره مع منحة دفعة واحدة .

7. دفع مكافأة نهاية الخدمة .

تعديل قانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1992م:

في إطار مشروع تطوير نظم الحماية الاجتماعية تم تعديل قانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1992م بموجب القانون الدستوري المؤقت في 9 مارس 2004م وبموجب القانون في 29/7/2004م .

من أبرز التعديلات :

1. اعتماد الأجر الشامل بدلاً عن جزء من المرتب الأساسي + غلاء المعيشة .
2. إدخال جميع عمال الحكومة الاتحادية والولايات والهيئات العامة التي تدعم أو تسدد وزارة المالية الفصل الأول من موازنتها .
3. تحويل جميع العاملين بالهيئات التي لا تدعم أو تسدد وزارة المالية الفصل الأول من موازنتها المظلة لملكة الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي .

نشأة الصندوق :

- تعود فكرة تأسيس صندوق قومي للمعاشات لعام 1968م في إطار الدراسة الخاصة بإعادة هيكلة ديوان الموظفين العموميين (لم ينفذ الاقتراح) .
- أوصى المراجع العام في تقريره للعام 1981م - 1982م بوضع ميزانية منفصلة لمصلحة المعاشات.
- قرار مجلس الوزراء الصادر في أبريل 1986م بتأسيس لجنة قومية للخدمة العامة وتكليف اللجنة بدراسة إنشاء صندوق قومي للمعاشات بهدف تجميع الاشتراكات واستثمارها بما يحقق المصلحة العامة اقتصادياً واجتماعياً .
- في يونيو 1988م شكلت لجنة للعمل على إنشاء الصندوق وقدم مشروع القانون لمجلس الوزراء ولم تتم إجازته .
- في أكتوبر 1991م أصدر قتلون الصندوق القومي للمعاشات بعدم قيام ثورة الإنقاذ الوطني بإذناً فعلياً بإنشاء الصندوق .
- مارس الصندوق نشاطه الفعلي اعتباراً من 1/7/1994م (الصندوق القومي للمعاشات : 2004: 6).

اختصاصات الصندوق :

1. إدارة نظام المعاشات بمقتضى قانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1992م أو أي قانون يحل محله.
2. إدارة نظم معاشات الحكومة والهيئات والمؤسسات وشركات القطاع العام المقررة بمقتضى قوانين خاصة يعهد له بإدارتها .
3. تحصيل التزام الحكومة وتحصيل استقطاع المعاش لأي من العاملين بالحكومة عن خدمته المعاشية.
4. استثمار موارد الصندوق والعمل على تنميتها وتطويرها .
5. الاقتراض من البنوك المحلية والعالمية لأغراض الاستثمار وقبول المنح والهبات والوصايا والتأمين على الأموال المستثمرة .

6. تطوير خدمات المعاشات ومراجعة المعاشات الدورية والمنافع بهدف تحسينها .

7. إبرام العقود والاتفاقيات .

الهيكل التنظيمي للصندوق :

1. يدار الصندوق بواسطة مجلس الإدارة الموحد لصندوق المعاشات والتأمين الاجتماعي.
2. يرأس وزير الرعاية الاجتماعية وشئون المرأة والطفل مجلس الإدارة ويضم المجلس في عضويته ممثلين للحكومة ، وأصحاب العمل ، واتحاد العمال ، واتحاد المعاشيين بالإضافة لخبراء .
3. يشتمل الهيكل التنظيمي على خمس إدارات عامة وإدارات وأقسام ووحدات تابعة، والإدارة العامة هي:
 - أ. الإدارة العامة للموارد الإدارية والمالية
 - ب. الإدارة العامة للشئون الفنية والاكنتورية
 - ج. الإدارة العامة لنظم المعلومات
 - د. الإدارة العامة للتخطيط والتطوير .
 - هـ. الإدارة العامة لشئون الفروع وتشرف على 15 فرعاً ولائياً .
4. يشتمل الهيكل التنظيمي كذلك على إدارات تابعة لمكتب المدير العام وهي : الإدارة القانونية – المكتب التنفيذي – المراجعة الداخلية – العلاقات العامة.

مشروع الجودة بالصندوق :

في إطار اهتمام الصندوق بترقية لادائه وتوطئة لتقديم خدمة متميزة للمعاشيين وتماشياً مع سياسة الدولة في تقديم خدمة متطورة وسريعة تلبي تطلعات المتعاملين معه ، تبني الصندوق خطة لتنفيذ الجودة اعتباراً من العام 2006م سعياً نحو التطوير والتحسين المستمر لأدوات عمله لهدف الحصول على رضا عملائه بالتنسيق مع المجلس الأعلى للجودة والامتيان برئاسة الجمهورية، وثق الصندوق عملياته بموجب المواصفات القياسية ISO9001:2008 اعتباراً من 2009/1/1م. وتم إجراء المراجعات الداخلية Internal Audit من قبل مراجعين داخليين معتمدين من الصندوق وتم إجراء المراجعة الخارجية The Third Part من قبل فريق BIS معهد الشرق الأوسط (بريطانيا) كلجنة مانحة للشهادة وحصل الصندوق على الشهادة رقم FS55352 في 2009/10/15م وفي 2012/10/14م الدورة الأولى وتم تمديد الشهادة للمرة الثانية للفترة من 212/7/31 وحتى 2015/7/31م حيث يتم إجراء مراجعة سنوية، وأسفرت آخر مراجعة، المراجعة الأولى الدورة الثانية في 2013/8/25 عن عدم وجود أي حالة عدم مطابقة.

المحور المالي للصندوق :

1. يقوم الصندوق على نظام التمويل الذاتي ويعمل على توفير فوائض أموال تشكل احتياطييات للنظام ويوظف جزء منها في الاستثمار وفي تحسين المنافع والخدمات المقدمة للمعاشيين .

2. تتمثل موارد الصندوق في جاري المعاش بواقع 8% والتزام المعاش بواقع 17% وعائدات الاستثمار ، المنح والهبات.

أولاً : محور الرعاية الاجتماعية للمعاشيين

كان الهدف من إنشاء الإدارة استنباط المعالجات للمشكلات التي تواجه المعاشيين وأسرهم والإعداد للانتقال من مرحلة الدعم المؤقت إلى وضع حلول جذرية لتلك المشاكل بقدر الإمكان ويتضمن محور الرعاية الاجتماعية الآتي :

1. **الرعاية الصحية والعلاجية :** تتمثل في إدراج كافة المعاشيين بمظلة التأمين الصحي والقيام بكافة إجراءات التأمين ، المساهمة في علاج المعاشيين بالداخل والخارج وكذلك المساهمة في تكاليف الدواء خارج مظلة التأمين الصحي بنسبة 25% وكان ذلك منذ العام 1997 م.
2. **المساهمة في نفقات تعليم أبناء المعاشيين :** يتمثل في مشروع كفالة الطالبة الجامعية وكان ذلك منذ العام 2000 م . وتم اضافة كفالة الطالب الجامعي في العام 2012 م. وأيضا المساهمة في سداد المصروفات الدراسية وتكريم الطلاب المتفوقين لأبناء المعاشيين في المراحل التعليمية المختلفة.
3. **الدعم المتنوع للمعاشيين :** يتمثل ذلك في شكل مساهمات مالية في مواجهة حالات الطوارئ المختلفة (الفيضانات ، والحريق ، والسرقه ، وهدم المنازل ، وحالات الإعسار المرتبطة بحقوق الغير).

ثانياً محور التنمية الاجتماعية :

تهدف إلى تمليك الفئات الفقيرة من المعاشيين وسائل انتاج توفر دخل إضافي لتحسين الوضع المعيشي للأسرة بإتاحة الفرصة للمشروعات الصغيرة الفردية والجماعية للقطاعات (الخدمية ، الحرفية ، التجارية ، الزراعية والصناعية)، مع التركيز علي المشاريع الإنتاجية بالولايات للحد من الهجرة للمدن (الصندوق القومي للمعاشات، 2013: 4-1).

إدارة السلفيات : هي إدارة تابعة لمحور التنمية الاجتماعية تعمل علي تقديم سلفيات الطوارئ للمعاشيين وهي عبارة عن قرض حسن يمنح للمعاشيين لأسباب معينة ، ووفق ضوابط معينة ، تقديراً لظروف المعاشين الطارئة مع مراعاة ظروف الصندوق المالية . وفي العام 2013 عمدت إدارة الصندوق إلي زيادة في مقدار السلفيات سعياً للوصول الي الأهداف المرجوة من المشروع وخاصة هدف التخلص من ظاهرة "الكسر" في مشاريع التمويل الاستثماري بسبب الظروف الاجتماعية للمعاشيين . وبذلك يتم تحقيق اهداف الصندوق بصورة شاملة وجودة عالية، ولقد اخضع الصندوق القومي للمعاشات هذا المشروع لقياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي أجرتها بيوت خبرة متخصصة وتبين أن المشروع قدم أثراً ايجابية في تحسين دخول المعاشيين.

الأهداف الإستراتيجية (الخطة الخمسية 2012 - 2016م)

1. زيادة فعالية تحصيل الاشتراكات والمديونيات.
2. الاستمرار في ترشيد المصروفات الإدارية.

3. مراجعة المعاشات وإيقاف المعاشات المدفوعة بدون وجه حق.
4. تقييم الخارطة الاستثمارية وتتبع محفظة الاستثمار بما يعظم الفائدة من استثمارات أموال الضمان.
5. زيادة احتياطات نظم الضمان.
6. إدخال المقررات والتخصصات الجديدة التي تفرضها المستجدات التقنية والمعرفية.
7. تخفيف حدة الفقر وتحقيق أهداف الألفية.
8. تحقيق العدالة الاجتماعية والرفاه بتقديم خدمة متميزة للمواطن في إطار الجودة والامتياز وتوسيع مشاركة العاملين بالإدارة .
9. اعتماد مؤشرات القياس ومتابعة تقويم الأداء المؤسسي.
10. تكامل العمل الفني والمالي والإداري _ تيسير إنجاز المعاملات _ رفع كفاءة مراكز المعلومات وإحكام تدفق المعلومات بين المركز والولايات.
11. الاستفادة من الاتفاقيات الثنائية وعضوية الصندوق بالمؤسسات الدولية ISSA & ILO والإقليمية واتحاد المصارف العربية والأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
12. إزالة المفارقات في المعاشات في الخدمة العامة وتعميم نظام معاشات يتسم بالعدالة ويحقق العيش الكريم للعاملين بعد التقاعد.

المبحث الثاني

تحليل البيانات

سوف يتناول الباحث في هذا المبحث تحليل نتائج بيانات تقويم الأداء للصندوق القومي للمعاشات للفترة من 2009م - 2013م ومقارنتها بالأهداف المرصودة ببطاقة الأداء المتوازن وذلك باستخدام المؤشرات الموضوعية لكل عام ومقارنتها بالأعوام السابقة والتعليق عليها وذلك على النحو التالي:

أولاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات.

ثانياً: تقويم الأداء المالي.

ثالثاً: تقويم أداء العمليات الداخلية.

رابعاً: تقويم أداء العملاء (المعاشيين).

خامساً: تقويم أداء التعلم والنمو.

سادساً: تقييم الأداء الاجتماعي.

أولاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات

شكل رقم (1/2/4)

نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق القومي للمعاشات

الرؤيا	أن يصبح الصندوق مؤسسة رائدة بين مؤسسات الضمان الاجتماعي العربي والأفريقي يقدم مستوى متوازناً من المزايا والمنافع ويتمتع بالقدرة المالية على الاستمرار في الأجل الطويل وأن تحظى خدماته برضا المتعاملين والعاملين به .
الرسالة	نحن الصندوق القومي للمعاشات نعمل على أن يصير الصندوق مرجعاً لمؤسسات الضمان الاجتماعي وأن يطور أساليب وأدوات عمله من خلال العاملين بهدف تقديم خدمة تأمينية متطورة من خلال تطبيق مواصفة قياسية عالمية مثل ISO: 9001:2008 وإتباع مناهج الجودة الشاملة والتميز في خدمة لمتعاملين سعياً لتقريب الشقة بين المعاش والأجر المفقود بسبب التقاعد وصولاً لحد الكفاية.
البعد	المالي
الأهداف	1. تحسين الأداء لإعداد حسابات حقيقية تعبر عن المركز المالي للصندوق 2. الاستفادة من ملاحظات المراجع العام عن العام 2012م 3. مراقبة الأداء المالي للولايات المفصولة مالياً 4. تحسين ربط الاشتراكات حسب تقديرات الموازنة 5. تحصيل ربط الاشتراكات حسب تقديرات الموازنة المعتمدة 6. رفع معدل تحصيل المديونيات على الولايات
الأنشطة (المبادرات)	1. مطابقة الحسابات بين النظام اليدوي والآلي (قائمتي الدخل والمركز المالي) ومطابقة حسابات الرئاسة والفروع. 2. تدريب المحاسبين بالمركز والولايات على النظام المحاسبي الموحد وقفل الحسابات وإعداد الحسابات الختامية. 3. الوقوف علي سير العمل بكل الفروع الولائية والتأكد من الالتزام باللوائح والميزانيات المعتمدة 4. إبداء الملاحظات حول الأداء المالي وتصحيح الأخطاء أول بأول 5. تشكيل فرق الطواف الميداني بالفروع علي الوحدات والوزارات - متابعة تحصيل اشتراكات الولايات من الدعم المخصص لها من قبل وزارة المالية.
المخرجات المتوقعة (النتائج المستهدفة)	1. صحة توجيه القيود وسلامة الحسابات 2. قوائم حسابات ختامية دقيقة تعبر المركز المالي للصندوق 3. أسس ومرجعيات موجهة للمحاسبين 4. تطبيق النظام المحاسبي والالتزام ببنود الميزانية المعتمدة. 5. ضبط الصرف وترشيده 6. تحديد ربط الاشتراكات ورفع نسبة التحصيل إلي 97% 7. رفع معدلات السداد من المديونيات

المؤشر (المقاييس)	1. معدل نمو الدخل الكلي 2. معدل العائد علي الاستثمار 3. نسبة مصروفات المنافع إلي الدخل الكلي 4. معدل عائد الاستثمار إلي المصروفات الإدارية 5. معدل ترشيد الصرف الإداري 6. معدل تحصيل الإيرادات
بعد	العمليات الداخلية
الأهداف	1. تكامل برامج العمل الفني والمالي والإداري 2. ضبط تداول المستندات إلكترونياً 3. إحكام تدفق المعلومات بين المركز والولايات 4. توفير قاعدة بيانات متكاملة لأغراض الدراسات الإكتوارية وتوقعات المتقاعدين ببلوغ السن من عام لآخر 5. تكامل المعلومات بقواعد البيانات مع معلومات السجل المدني 6. تعزيز ثقافة تقديم خدمة متميزة وفعالة للمتعاملين 7. تعزيز قيم الابتكار والتعلم والمبادرات. 8. تقليل الهدر من زمن إنجاز المعاملات.
الأنشطة (المبادرات)	1. نجاز المعاملات الفنية إلكترونياً 2. أرشفة الملفات المعاشية والمستندات الإدارية 3. مراجعة مصفوفة تفويض الصلاحيات في جانب إدخال البيانات 4. مراجعة الموقف الحالي لقاعدة البيانات وضع خطة تفصيلية لاستكمال القاعدة الحالية آخذين في الاعتبار التعيينات الجديدة 5. استهداف الولايات التي لديها قاعدة بيانات مكتملة بالمرحلة الثانية مع تحديث قاعدة البيانات 6. تصميم استمارة تحديث البيانات والعمل بموجبها بالتركيز علي تكامل البيانات وإضافة الرقم الوطني 7. لسجل معلومات العاملين بالدولة بالتنسيق مع السجل المدني 8. تطوير آليات قياس إنجاز المعاملات من خلال إستكمال حوسبة العمل الفني 9. قياس أداء فروع الصندوق عبر آلية المتسوق السري 10. مواصلة الالتزام ببنود المواصفات القياسية ISO 2008:9001
المخرجات المتوقعة (النتائج المستهدفة)	1. مطابقة نظام الجودة بالصندوق لمتطلبات المواصفات القياسية أيزو 9001:2008 2. الاستعداد لتنفيذ المراجعة الأولى 3. كتابة وثيقة تقويم الصندوق الثالثة للجائزة الوطنية للأداء الحكومي المتميز 4. مطابقة خريطة الإجراءات مع مستجدات الحوسبة والأرشفة 5. تقليل زمن إنجاز المعاملات 6. قاعدة بيانات متكاملة 7. مؤشرات دراسات إكتوارية دقيقة وأقرب للواقع
	1. معدل إنجاز الملفات الفنية يومياً

المؤشر (المقاييس)	2. معدل إنجاز المعاملات 3. معدل الأرشفة الشهرية 4. متوسط إنجاز الموظف (قبل وبعد الحوسبة) 5. متوسط زمن المعاملة (قبل وبعد الحوسبة) 6. معدل إدخال البيانات الشهري 7. نسبة البيانات المدخلة إلى إجمالي البيانات المستهدفة 8. نسبة البيانات المحدثة إلى المستهدفة
	العملاء (المعاشيين)
الأهداف	1. تقليل زمن إنجاز المعاملات 2. تقليل حركة المعاشين بين المركز والولايات بأحكام تدفق المعلومات بين المركز والفروع الولائية 3. تفعيل أداء مراكز الخدمة 4. رفع معدلات رضا المعاشيين عن مراكز الصرف 5. نشر ثقافة الضمان الاجتماعي والتواصل الخارجي والداخلي مع الصندوق
	1. رصد معدلات الأداء وتحليل أسباب التأخير في إنجاز المعاملات 2. توثيق شكاوى المعاشيين ورصد معدلات الشكاوى 3. رفع كفاءة مراكز المعلومات بالمركز ولاية الخرطوم، الجزيرة، نهر النيل 4. تفويض الفروع الولائية بمزيد من الصلاحيات 5. استكمال مراكز خدمات المعاشين بالفروع الولائية بهدف تقديم خدمة سريعة ومميزة 6. رصد نتائج استبيان أداء شركة سودا بست 7. استطلاع آراء المعاشين عن أداء شركة سودا بست 8. متابعة تطوير مراكز الصرف بناء على نتائج الاستبيان
المخرجات المتوقعة (النتائج المستهدفة)	1. سرعة إنجاز المعاملات 2. تقارير توضح معدل الانجاز 3. رصد اتجاهات شكاوي المعاشيين 4. معدل رضا المعاشيين عن مراكز صرف شركة سودا بست 5. موقع إلكتروني مفعّل
	1. معدل الرضا (من خلال الاستبيان) 2. نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد 3. نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين. عدد الردود الفورية
المؤشر (المقاييس)	التعلم والنمو
	1. تطوير قدرات العاملين وفق الاحتياجات التدريبية وحاجة العمل بالصندوق 2. تنفيذ البرامج التدريبية الفردية والجماعية في المجالات المختلفة وفقاً لحاجة الصندوق 3. تشجيع التعليم الجامعي وفوق الجامعي 4. تعزيز مشاركة السودان في المؤسسات الدولية والإقليمية في مجال الحماية والضمان الاجتماعي

الأنشطة (المبادرات)	1. مخاطبة كافة الإدارات وفروع الصندوق لتحديد احتياجاتها التدريبية 2. إعداد خطة التدريب وفق موجهات وزارة تنمية الموارد البشرية 3. تحديد المشاركين ورصد الميزانيات الخاصة بالبرامج الداخلية والخارجية 4. البرنامج الزمني للتدريب وترتيب الأولويات ونتائج تقييم مراكز التدريب تنفيذ عدد 450 فرصة تدريبية 370 داخلياً و70 خارجياً في برامج الضمان الاجتماعي والعمل الفني والمعاشات
المخرجات المتوقعة (النتائج المستهدفة)	1. بناء القدرات الإدارية للعاملين 2. تطوير الأداء 3. رضا العاملين 4. تقليل معدلات الأخطاء الفنية 5. تبسيط الإجراءات وزيادة سرعة إنجاز المعاملات 6. رضا المتعاملين والمرتبطة بخدمة الجمهور 7. انعكاس العائد من التدريب علي معدل الإنجاز 8. مزيداً من تحسين سلوك العاملين
المؤشر (المقاييس)	1. نسبة الفرص المنفذة 2. نسبة تنفيذ الميزانية المرسودة 3. نسبة الفرص التدريبية إلي إجمالي العاملين 4. متوسط ساعات التدريب لكل عامل 5. معدل الرضا عن التدريب 6. معدل الغياب 7. معدل دوران العاملين 8. الفعالية 9. الكفاءة
البعد	الأداء الاجتماعي
الأهداف	1. تقليل الفجوة بين المعاش والأجر المفقود بتنفيذ مشروعات دعم اجتماعي لعدد 31629 معاشي وأسرهم في محاور (العلاج، كفالة الطلاب، سداد المصروفات الدراسية، تكريم المتفوقين ،كفالة اليتيم) 2. المساهمة في تخفيف حدة الفقر في أوساط المعاشيين المساهمة في إنجاز مشروعات التنمية الاجتماعية
الأنشطة (المبادرات)	1. تخفيف العب عن المعاشيين 2. تحقيق الأمان للطلاب الجامعيين 3. تحقيق الاستقرار للطلاب المتفوقين 4. تنفيذ المشروعات وفق التوزيع الجغرافي للمعاشيين 51% للمركز و49% للولايات القطاعات تجاري 25% خدمي 45% حيواني 15% زراعي 5%
	1. علاج 3000 من المعاشيين وأسرهم

2. كفالة 7000 طالبة 4000 طالب جامعي من أبناء المعاشيين 3. المساهمة في سداد المصروفات الدراسية لعدد 6700 من أبناء المعاشيين 4. كفالة 400 من المتفوقين من أبناء المعاشيين و 20 من الخبرات الوطنية وكفالة 500 يتيم من أبناء المعاشيين 1. توفير فرص عمل إضافية للمعاشيين وأسرهم ورفع متوسط الدخل للمعاشيين	المخرجات المتوقعة (النتائج) المستهدفة)
1. الفاعلية 2. نسبة الصرف على مشروعات الدعم 3. نسبة الإعداد المستفيدة 4. الكفاءة 5. نسبة تنفيذ الطلبات 6. نسبة عدد المعاشيين	المؤشر (المقاييس)

المصدر: إعداد الباحث، من واقع خطط الصندوق خلال سنوات الدراسة، 2014م

ثانياً: مؤشرات تقويم الأداء المالي

يتمثل الأداء المالي بالصندوق القومي للمعاشات في قدرة الصندوق على مواجهة مصروفاته الأساسية التي تتمثل في مصروفات المنافع (مستحقات المعاشيين) من خلال تحصيل الاشتراكات وتمتيتها من خلال تحقيق وفورات من إجمالي الدخل لتساهم في تنمية احتياطي الصندوق في أموال الضمان. حيث تم في العام 2004 إصدار قرار جمهوري بإنشاء جهاز الضمان الاستثماري الموحد الذي يعمل علي استثمار أموال صناديق الضمان الاجتماعي و تمثل نسبة الصندوق من عائدات أموال الضمان احتياطي أو فوائض متراكمة تستخدم لمواجهة الظروف الطارئة أو فوق العادة ، أما فيما يتعلق بالمصروفات التشغيلية فتتم تغطيتها من خلال الاستثمارات قصيرة الأجل المتمثلة في (الأوراق المالية والودائع الاستثمارية). حيث تتمثل أهداف الأداء المالي بالصندوق في تقوية المركز المالي للصندوق ورفع معدلات تحصيل الاشتراكات والمديونيات والمتابعة في ترشيد الصرف الإداري، يتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات المالية التي تتمثل في :

1. مؤشرات النمو:

يتم من خلالها قياس معدل التغير الذي يطرأ على أي عنصر من عناصر القوائم المالية بين مدة مالية وأخري وفي سبيل معرفة الاتجاه العام لذلك العنصر، ومن المؤشرات التي يستخدمها الصندوق لقياس هذا الهدف ، معدل النمو في الإيرادات التي تتمثل في تحصيل الاشتراكات من كافة الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية الخاضعة لقانون المعاشات، مؤشر الفعالية وتمثل :

أ. معدل تحصيل الاشتراكات الفعلي مقارنة بالاعتماد.

ب. معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي.

ج. معدل نمو صافي الدخل = صافي الدخل الحالي - صافي الدخل السابق ÷ صافي الدخل للعام السابق × 100

2. كفاءة الأداء المالي :

هي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي قدرة الصندوق على مواجهة مصروفاته الأساسية وتغطية مصروفاته الإدارية وتتمثل في :

أ. نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي = إجمالي مصروفات المنافع ÷ الدخل الكلي × 100 يقيس هذا المؤشر قدرة الصندوق في مواجهة مصروفات الأساسية

ب. المصروفات الإدارية إلى عائد الاستثمار = إجمالي المصروفات الإدارية ÷ عائد الاستثمار × 100 حيث يمثل هذا المؤشر قدرة الصندوق تغطيت مصروفاته الإدارية

ج. مؤشرات ترشيد الصرف الإداري: وهي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي قدرة الصندوق على ترشيد الصرف الإداري = إجمالي مصروفات الفصل الأول والثاني ÷ إجمالي الدخل × 100

د. مؤشر معدل نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل = مصروفات المنافع + المصروفات الإدارية ÷ إجمالي الدخل × 100

3. مؤشرات النمو:

أ. مؤشر معدل تحصيل الاشتراكات الفعلي مقارنة بالاعتماد: يوضح الجدول رقم (1/2/4) والشكل رقم (2/2/4) مؤشر معدل تحصيل الاشتراكات الفعلي مقارنة بالاعتماد خلال فترة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (1/2/4)

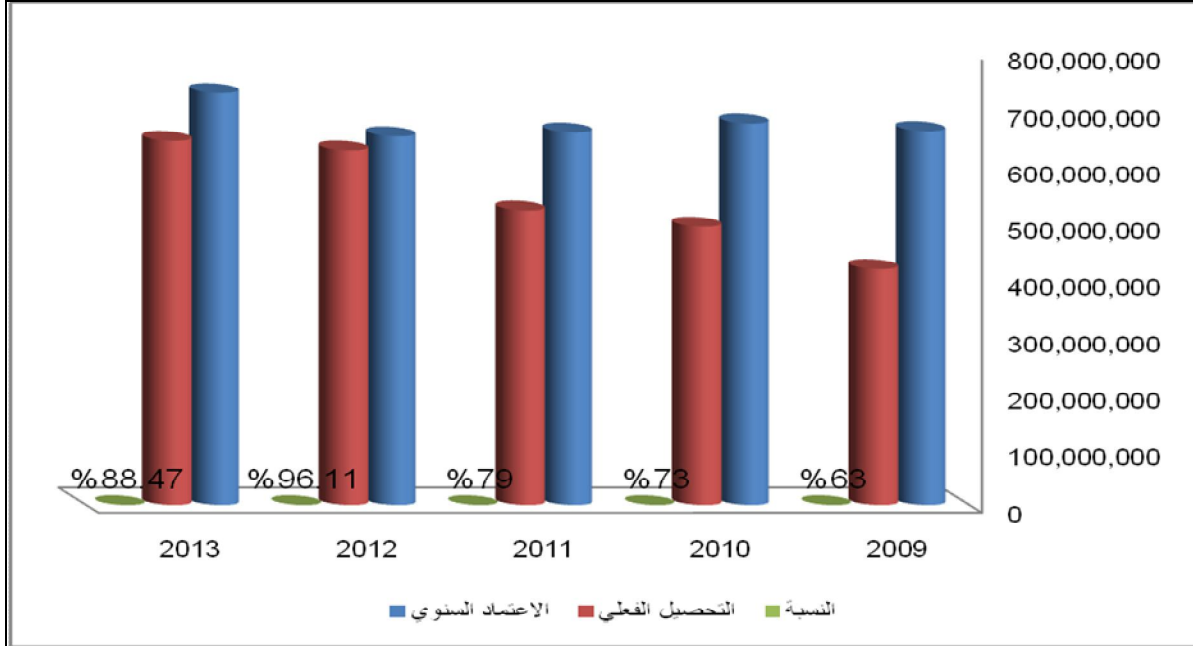
مؤشر معدل تحصيل الاشتراكات الفعلي مقارنة بالاعتماد

الاعتماد السنوي	التحصيل الفعلي	النسبة	
2009	662,178,000	417,455,598	63%
2010	675,745,245	492,941,951	73%
2011	659,845,000	521,853,740	79%
2012	653,056,000	627,681,605	96.11%
2013	728,922,000	644,912,203	88.47%

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (2/2/4)

مؤشر معدل تحصيل الاشتراكات الفعلي مقارنة بالاعتماد



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (1/2/4) الشكل رقم (2/2/4) أن مؤشر معدل تحصيل الاشتراكات الفعلي مقارنة بالاعتماد ظل في أزيد طول فترة الدراسة إلا أنه اقل معدل ربط كان خلال العام 2009م بمعدل 63% في حين أن العام 2012م كان أفضل عام بربطة بنسبة 96.11%.

ب. مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي: يوضح الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (3/2/4) مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2/2/4)

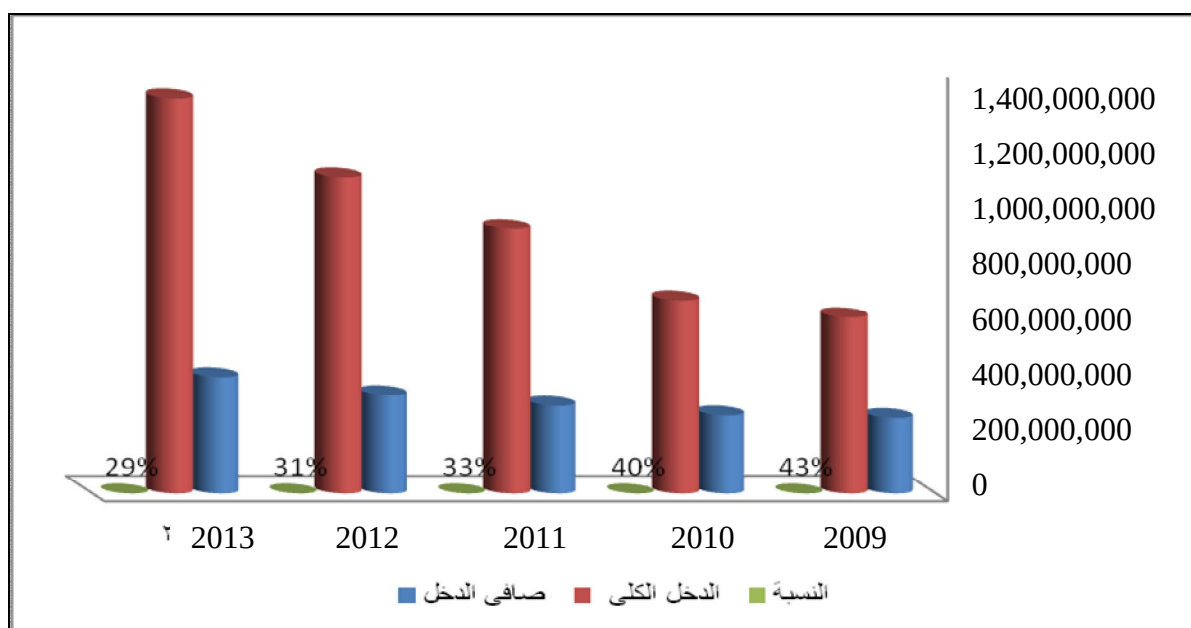
مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي

العام	صافي الدخل	الدخل الكلي	النسبة
2009	248.331.150	583.910.494	43%
2010	256.994.560	640.009.287	40%
2011	288.933.091	875.266.733	33%
2012	324.297.686	1.047.513.167	31%
2013	383.635.520	1.310.344.574	29%

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (3/2/4)

مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (3/2/4) أن مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي ظل في إنخفاض تدريجي طول فترة الدراسة حيث بلغ إدنى معدل في العام 2013 بمعدل 29% في حين أن العام 2009م كان أفضل عام حيث حقق معدل 43%.

ج. مؤشر معدل نمو صافي الدخل: يوضح الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (4/2/4) مؤشر معدل نمو صافي الدخل خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3/2/4)

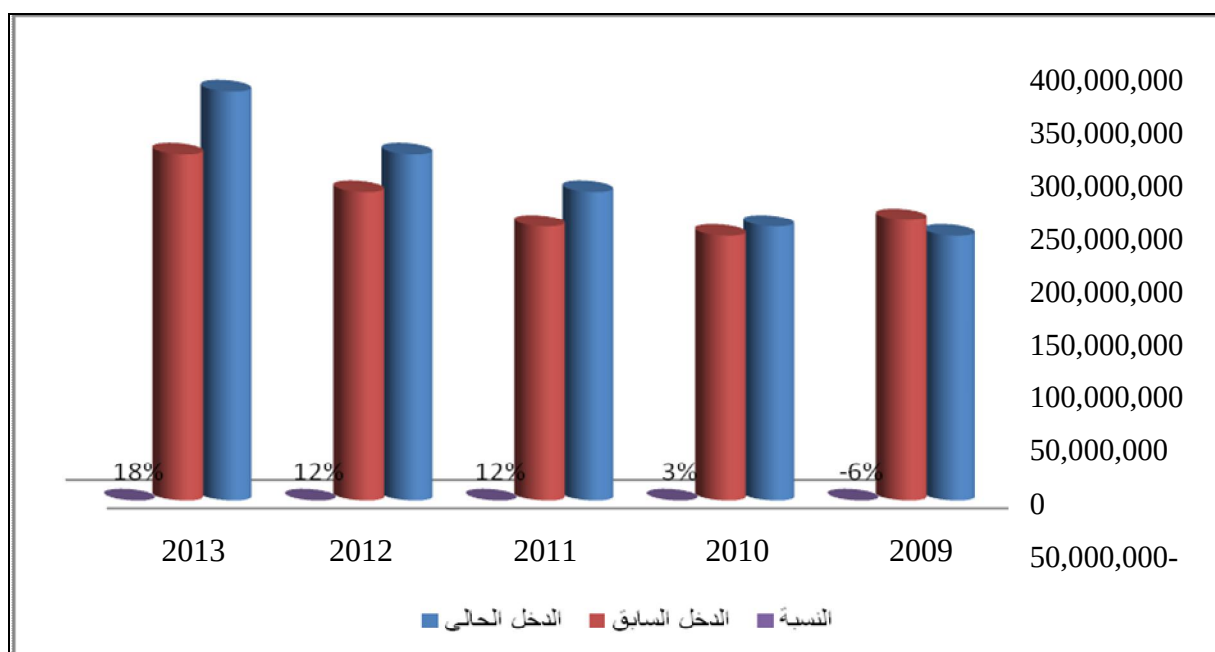
مؤشر معدل نمو صافي الدخل

العام	صافي الدخل الحالي	صافي الدخل السابق	النسبة
2009	248,331,150	263,005,850	-6%
2010	256,994,560	248,331,150	3%
2011	288,933,091	256,994,560	12%
2012	324,297,686	288,933,091	12%
2013	383,635,520	324,297,686	18%

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (4/2/4)

مؤشر معدل نمو صافي الدخل



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (4/2/4) أن مؤشر معدل نمو صافي الدخل حقق نمواً طويلاً فترة الدراسة إلا إن أقل معدل كان في العام 2009م -6% في حين أن العام 2013م كان أفضل عام بمعدل 18%.

4. كفاءة الأداء المالي :

أ. مؤشر نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي: يوضح الجدول رقم (4/2/4) والشكل رقم (5/2/4) مؤشر نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4/2/4)

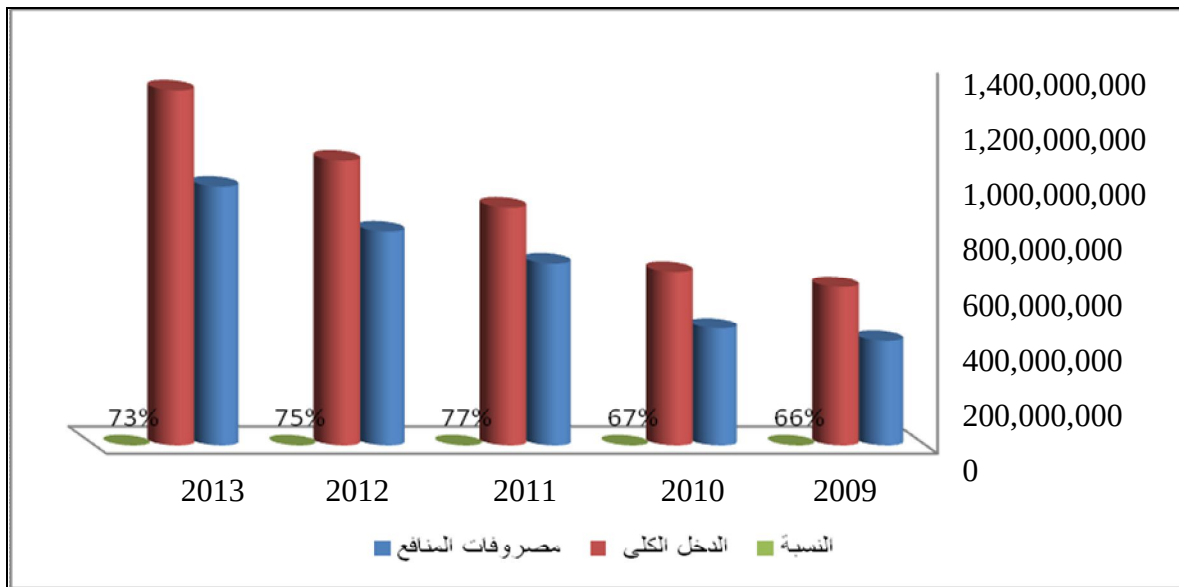
مؤشر نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي

العام	مصروفات المنافع	الدخل الكلي	النسبة
2009	385,090,795	583,910,494	66%
2010	431,991,536	640,009,287	67%
2011	670,745,622	875,266,733	77%
2012	789,212,460	1,047,513,167	75%
2013	954,058,476	1,310,344,574	73%

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (5/2/4)

مؤشر نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (4/2/4) والشكل رقم (5/2/4) أن مؤشر نسبة مصرفات المنافع إلى الدخل تأرجح طول فترة الدراسة إلا أنه حقق أفضل معدل في العام 2009م بنسبة 66% في حين أن العام 2011م كان أعلى معدل بنسبة 77% ويعزي الباحث سبب ذلك لزيادة الحد الأدنى للمعاش. ب.مؤشر نسبة المصرفات الإدارية إلى عائد الاستثمار: يوضح الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (6/2/4) مؤشر نسبة المصرفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5/2/4)

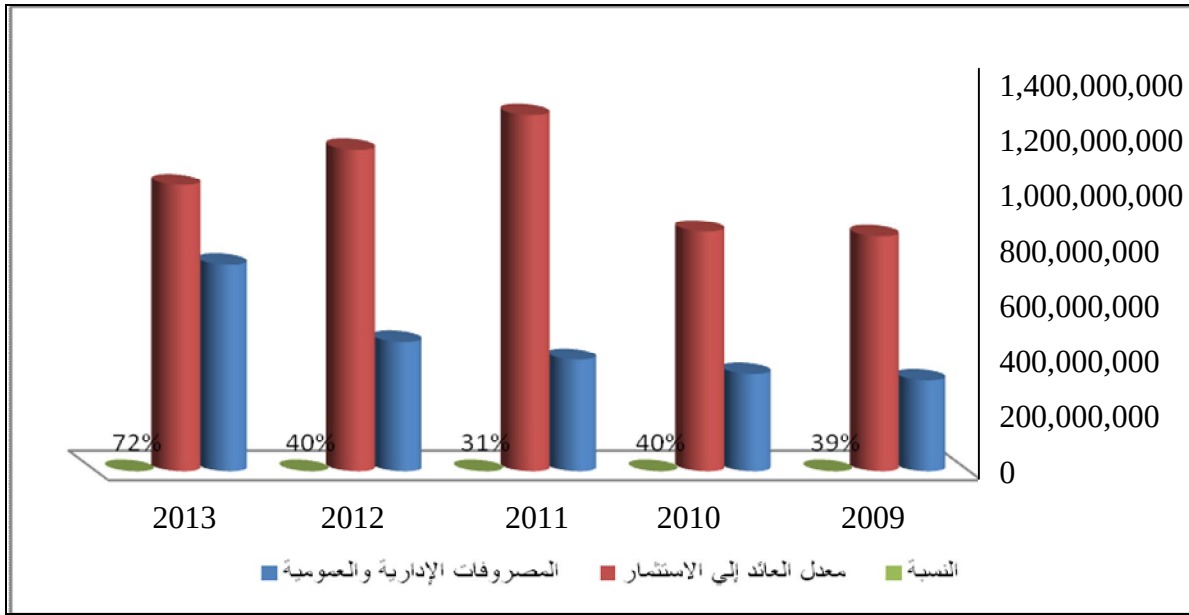
مؤشر نسبة المصرفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار

العام	المصرفات الإدارية والعمومية	معدل العائد إلى الاستثمار	النسبة
2009	31,071,644	80,583,096	39%
2010	33,245,883	82,222,692	40%
2011	38,223,110	122,431,056	31%
2012	44,357,686	110,330,502	40%
2013	71,085,113	98,358,759	72%

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (6/2/4)

مؤشر نسبة المصرفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (6/2/4) أن مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار ظل في تآرجح طول فترة الدراسة إلا أن العام 2013م حقق أدنى مستوى بمعدل 72% ويعزي الباحث سبب ذلك إلى ارتفاع معدلات التضخم، في حين أفضل معدل كان بالعام 2011م بنسبة 31% .

ج.مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل (معدل ترشيد الصرف الإداري) : يوضح الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (7/2/4) مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (6/2/4)

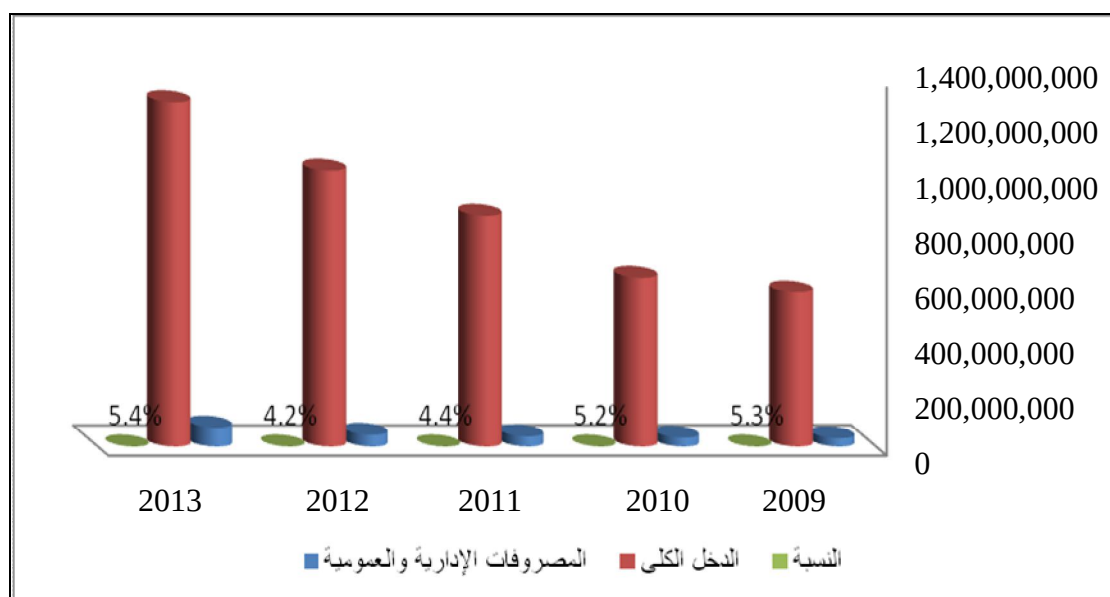
مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل

العام	المصروفات الإدارية والعمومية	الدخل الكلي	النسبة
2009	31,071,644	583,910,494	5.3%
2010	33,245,883	640,009,287	5.2%
2011	38,223,110	875,266,733	4.4%
2012	44,357,686	1,047,513,167	4.2%
2013	71,085,113	1,310,344,574	5.4%

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (7/2/4)

مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (7/2/4) أن مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل ظل في انخفاض تدريجي مستمر طول فترة الدراسة إلا أن العام 2013م حقق أعلى معدل بلغ 5.4% ويعزي الباحث سبب ذلك إلى ارتفاع معدلات التضخم وزيادة الهيكل الجديد للأجور، في حين أن العام 2012م كان أفضل عام بمعدل 4.2%.

د.مؤشر نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل: يوضح الجدول رقم (7/2/4) والشكل رقم (8/2/4) نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (7/2/4)

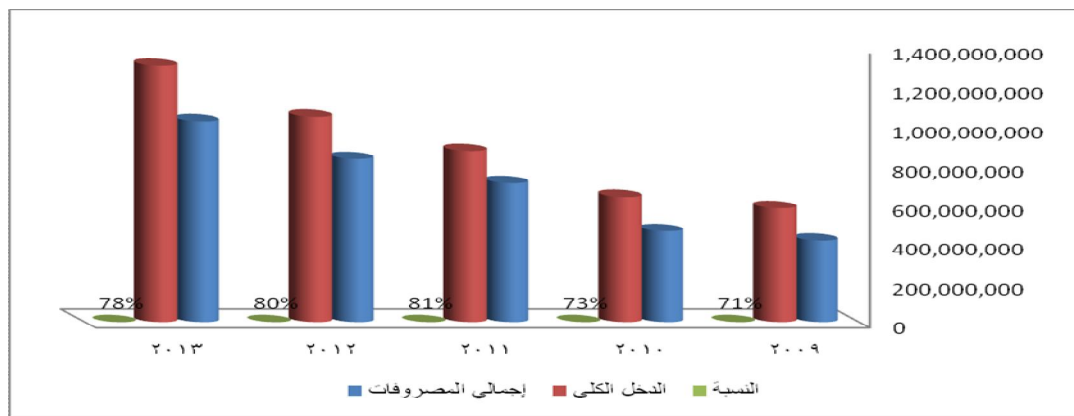
نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل

العام	إجمالي المصروفات	الدخل الكلي	النسبة
2009	416,162,439	583,910,494	71%
2010	465,237,419	640,009,287	73%
2011	708,968,732	875,266,733	81%
2012	833,570,146	1,047,513,167	80%
2013	1,025,143,589	1,310,344,574	78%

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (8/2/4)

نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (7/2/4) والشكل رقم (8/2/4) أن نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل ظل في ارتفاع طول فترة الدراسة بمعدلات متفاوتة طول فترة الدراسة إلا أن أقل معدل كان بالعام 2011م ويعزي الباحث سبب ذلك إلى ارتفاع معدلات التضخم وزيادة الحد الأدنى للأجور، في حين أن أفضل معدل كان بالعام 2009م بنسبة 71%.

ثالثاً: مؤشرات أداء العمليات الداخلية

يمثل هذا البعد جهود إدارة الصندوق بتقديم خدمات مميزة وسريعة للمعاشيين و تنفيذ إستراتيجياته لتحقيق أهدافه المنشودة، ويتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات وهي:

1. مؤشرات جودة الخدمة:

- أ. مؤشر متوسط زمن إنجاز المعاملات يومياً يقاس كم خلال المعايير اليومية.
- ب. مؤشر متوسط نسبة إنجاز الملفات الفنية شهرياً.
- ج. مؤشر متوسط نسبة إنجاز الملفات الفنية يومياً.

2. تحسين العمليات:

- أ. مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية).
 - ب. مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية).
 - ج. مؤشر نسبة عدد الحالات التصحيحية والوقائية (المراجعة الداخلية).
 - د. مؤشر نسبة عدد الحالات التصحيحية والوقائية (المراجعة الخارجية).
- تقاس هذه المؤشرات من خلال عمليات المراجعة لعدم مطابقة خريطة الإجراءات (الخدمة، المعاملة، التعليمات، القانون، اللوائح) ومن ثم تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك مثل (نقص في التدريب، عدم الوضوح، ضغط العمل، عدم الدراية بالقانون) ثم العمل على إزالتها واتخاذ إجراءات وقائية لعدم تكرار المشكلة في المستقبل.

تمثلت مؤشرات أداء العمليات الداخلية خلال فترة الدراسة التطبيقية على الأتي:

3. مؤشرات جودة الخدمة :

أ. مؤشر معدل إنجاز المعاملة بالأيام : يوضح الجدول رقم (8/2/4) والشكل رقم (9/2/4) مؤشر معدل إنجاز المعاملة بالأيام خلال فترة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (8/2/4)

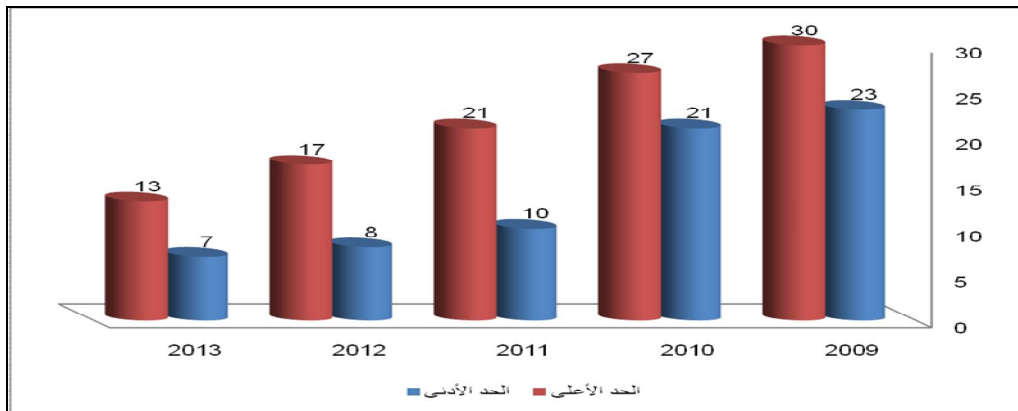
مؤشر معدل إنجاز المعاملة بالأيام

العام	الحد الأدنى	الحد الأعلى
2009	23	30
2010	21	27
2011	10	21
2012	8	17
2013	7	13

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (9/2/4)

مؤشر معدل إنجاز المعاملة بالأيام



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (8/2/4) والشكل رقم (9/2/4) أن الحدود الدنيا والعليا لإنجاز المعاملة ظلت في انخفاض طول فترة الدراسة مما يعني أن هنالك تقدماً ملحوظاً في تطور جودة الخدمات المقدمة للمعاشيين ويمثل العام 2011م أسوأ فترة انتظار لبعد المسافة لانجاز المعاملة في حين أن 2013م يمثل أفضل عام نظراً لقصر الفترة الزمنية لإنجاز المعاملة.

ب. مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً : يوضح الجدول رقم (9/2/4) والشكل رقم (10/2/4) مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9/2/4)

مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً

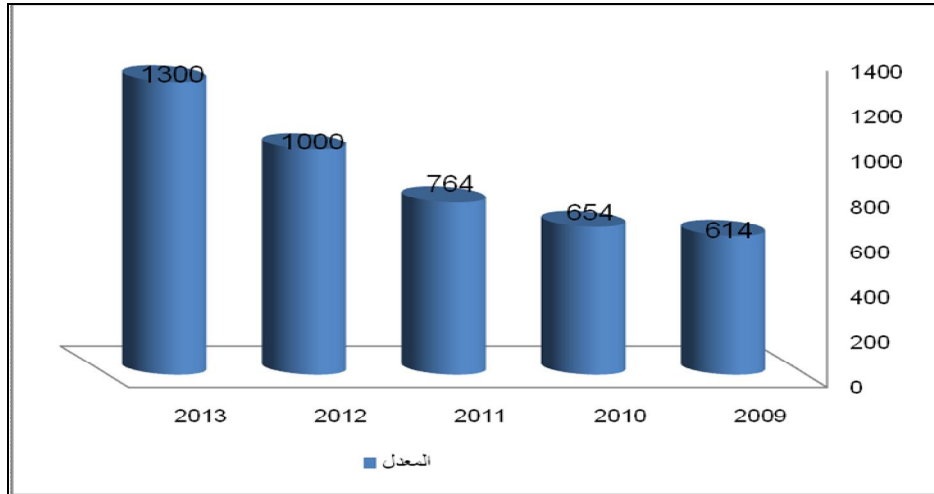
العام	المعدل
2009	614

654	2010
764	2011
1000	2012
1300	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (10/2/4)

مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (9/2/4) والشكل رقم (10/2/4) أن مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً ظل في ازدياد مستمر طول فترة الدراسة حيث حقق أدنى مستوى بالعام 2009 م بمعدل 614 ملف شهرياً في حين أعلى مستوى كان بالعام 2013م بمعدل 1300 شهرياً ، و بمتوسط 866 للعام خلال فترة الدراسة.

جـمؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً : يوضح الجدول رقم (10/2/4) والشكل رقم (11/2/4) مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (10/2/4)

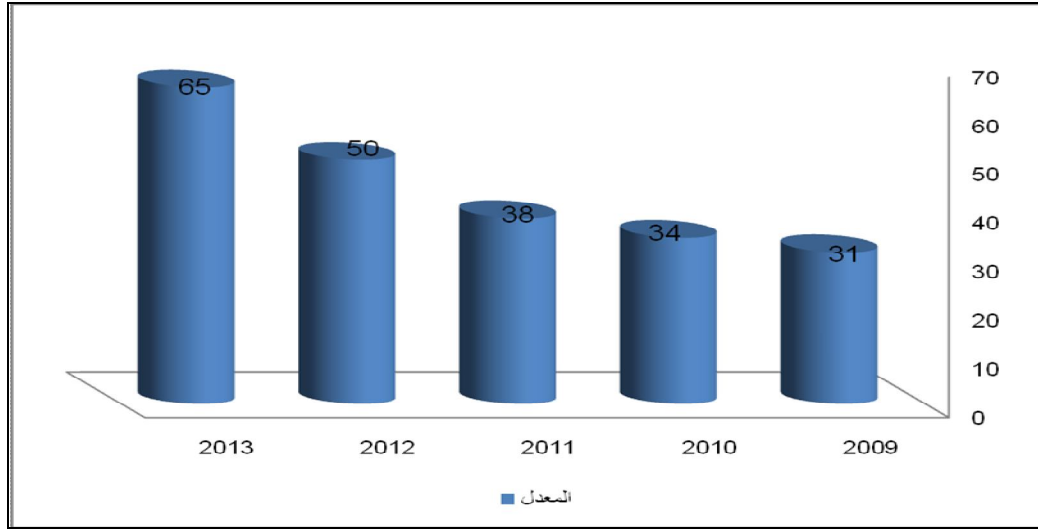
مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً

المعدل	العام
31	2009
34	2010
38	2011
50	2012
65	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (11/2/4)

مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (10/2/4) والشكل رقم (11/2/4) أن مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً حقق ارتفاعاً مستمراً طول فترة الدراسة إلا أن أقل معدل كان العام 2009م في حين أن العام 2013م أفضل معدل 65 ملف يومياً أي ما يعادل نسبة 210% مقارنة بالعام 2009م مما يعني قدرة الصندوق في تحسين عملياته.

4. مؤشرات تحسين العمليات:

أ. مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية): يوضح الجدول رقم (11/2/4) والشكل رقم (12/2/4) مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية) خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (11/2/4)

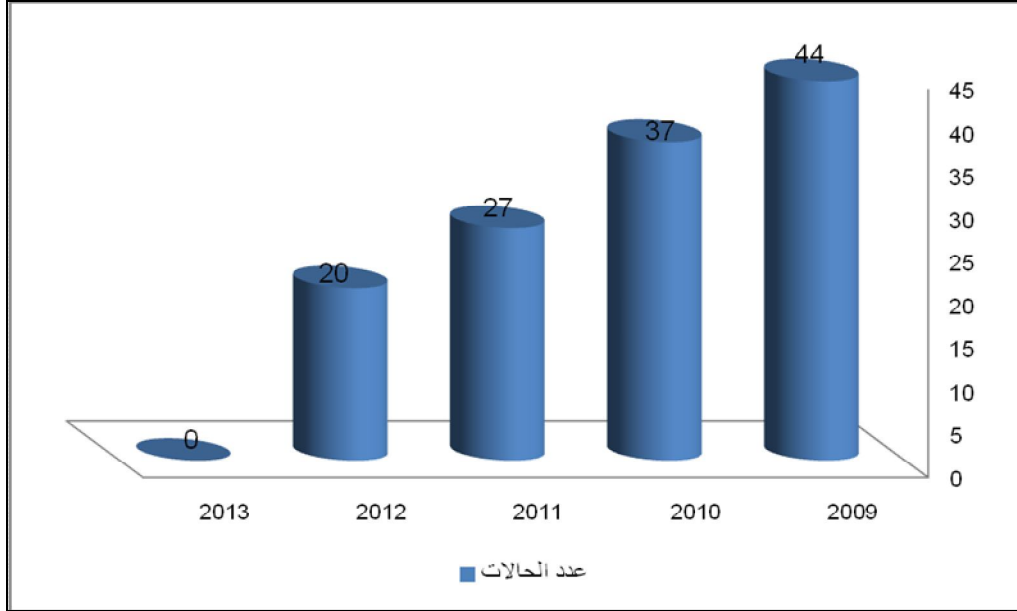
مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية)

المعدل	العام
44	2009
37	2010
27	2011
20	2012
0	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (12/2/4)

مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية)



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (11/2/4) والشكل رقم (12/2/4) أن المؤشر حقق إنخفاضاً تدريجياً ومستمرً طول فترة الدراسة و بالعام 2013م لم يتم رصد وجود أي حالة عدم مطابقة لخريطة الإجراءات، ويعزي الباحث سبب ذلك إلي الاهتمام بتأهيل قدرات العاملين (بعد التعلم والنمو).

5.مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم (المراجعة الداخلية):

يوضح الجدول رقم (12/2/4) والشكل رقم (13/2/4) مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم (المراجعة الداخلية) خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (12/2/4)

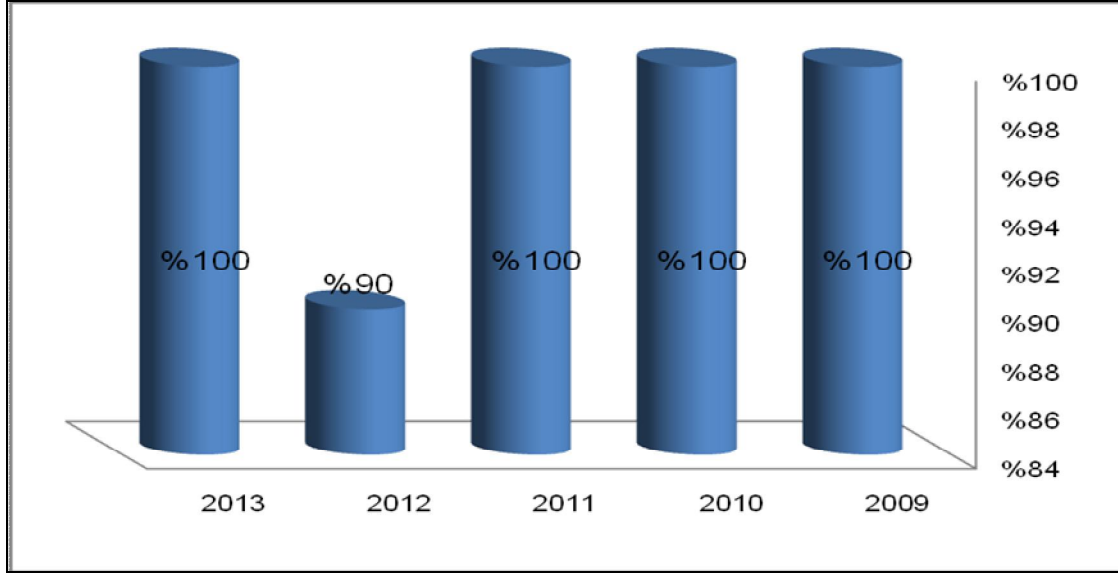
مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية)

العام	عدد الحالات
2009	%100
2010	%100
2011	%100
2012	%90
2013	%100

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (13/2/4)

مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية حالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية)



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (12/2/4) والشكل رقم (13/2/4) بأن مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية حالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية) حقق استقراراً طول فترة الدراسة بتصحيح جميع حالات عدم المطابقة لخريطة الإجراءات وإغلاقها للمراجعة الداخلية إلا أنه بالعام 2012م تمت بنسبة 90% .

6. مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية):

يوضح الجدول رقم (13/2/4) والشكل رقم (14/2/4) مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم (المراجعة الخارجية) خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (13/2/4)

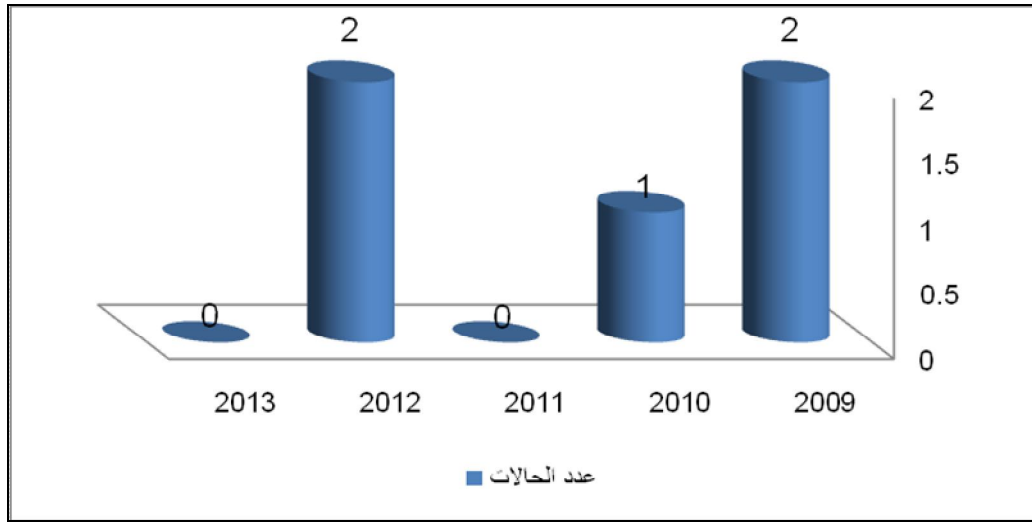
معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية)

العام	عدد الحالات
2009	2
2010	1
2011	0
2012	2
2013	0

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (14/2/4)

مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية)



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (13/2/4) والشكل رقم (14/2/4) أن مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية) ظل في تآرجح طول فترة الدراسة وحقق أعلى معدل بالعام 2009م والعام 2012م في حين أن العام 2011م والعام 2013م كان حقق أفضل نتائج حيث لم يتم رصد أي حالات عدم المطابقة لخريطة الإجراءات، ويعزي الباحث سبب ذلك إلى فعالية مؤشر المراجعة الداخلية.

7.مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية):

يوضح الجدول رقم (14/2/4) والشكل رقم (15/2/4) مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم (المراجعة الخارجية) خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (14/2/4)

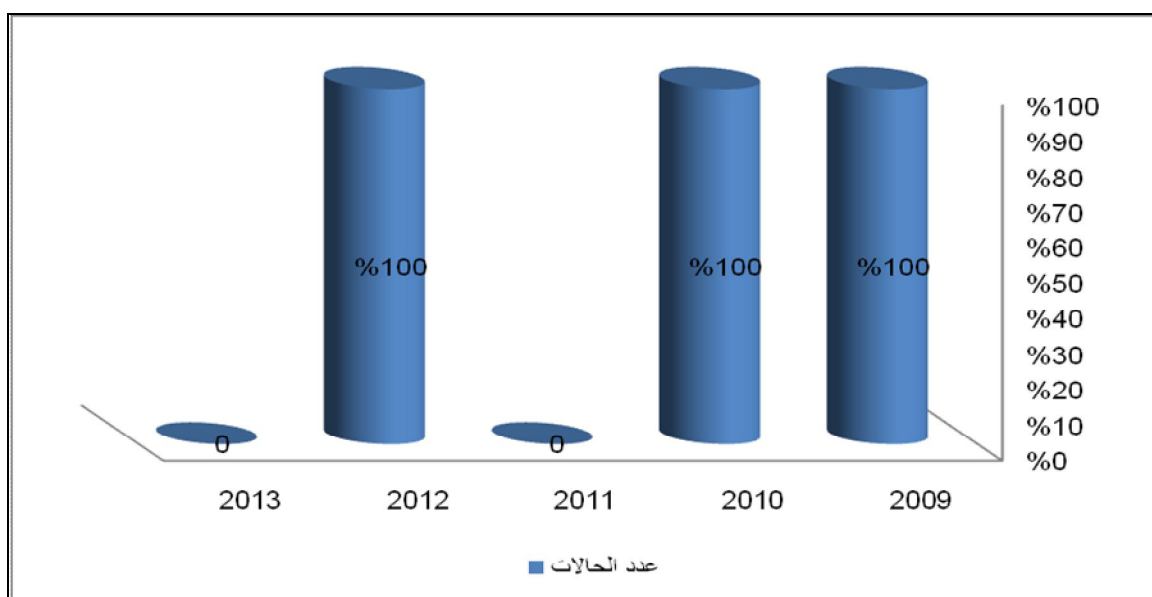
معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية)

العام	عدد الحالات
2009	%100
2010	%100
2011	0
2012	%100
2013	0

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

الشكل رقم (15/2/4)

مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية)



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (14/2/4) والشكل رقم (15/2/4) أن جميع حالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية) تم أقلها بنسبة 100% ، في حين أن العام 2011م والعام 2013م لم يتم رصد أي حالات عدم مطابقة.

رابعاً : مؤشرات أداء بعد العملاء

يتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات التي تبين مدي قدرة الصندوق على إرضاء عملائه (المعاشيين) من خلال الأنشطة والعمليات التي يقدمها بعد العمليات الداخلية الذي يتأثر بدوره علي تطوير قدرات العاملين من خلال بعد التعلم والنمو، وتتمثل هذه المؤشرات في :

1. مؤشر معدل الرضاء عن أداء الصندوق من خلال نتائج الاستبيان.
2. مؤشر معدل نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد (مؤشرات تأهيل مراكز خدمات المعاشيين).
3. مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين = عدد الشكاوي المقلقة ÷ إجمالي الشكاوي المؤسسة قانوناً × 100

1.مؤشر معدل الرضاء العام عن أداء الصندوق:

من خلال نتائج الاستبيان وتمثل نسبة الرضاء المستهدفة معدل (85% - 90) ، يوضح الجدول رقم (15/2/4) والشكل رقم (16/2/4) مؤشر معدل الرضاء العام عن أداء الصندوق خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (15/2/4)

مؤشر معدل الرضاء العام عن أداء الصندوق

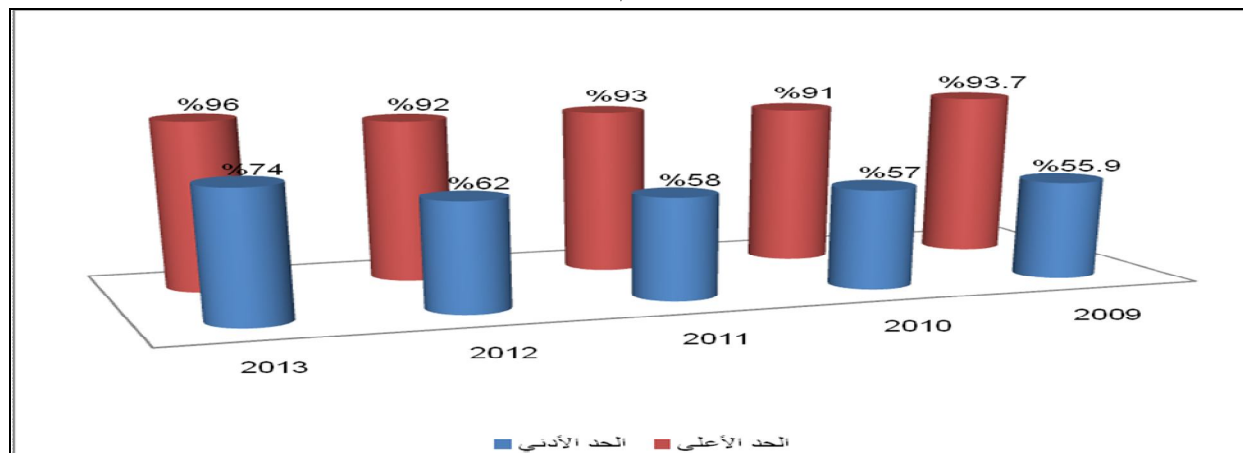
الحد الأدنى	الحد الأعلى	العام
55.9%	93.7%	2009

2010	%57	%91
2011	%58	%93
2012	%61.5	%92
2013	%74	%96

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (16/2/4)

مؤشر معدل الرضاء العام عن أداء الصندوق



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (15/2/4) والشكل رقم (16/2/4) أن مؤشر معدل الرضاء العام عن أداء الصندوق ظل في ازدياد مستمر ففي المستويات الدنيا من 55.9% بالعام 2009م إلى 74% بالعام 2013م أما بالمستويات العليا في تأرجح بمتوسط 93% ، ويعتبر العام 2013 أفضل معدل بنسبة (74% - 96%) مقارنة بالأعوام السابقة.

2. مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين:

يوضح الجدول رقم (16/2/4) والشكل رقم (17/2/4) مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول (16/2/4)

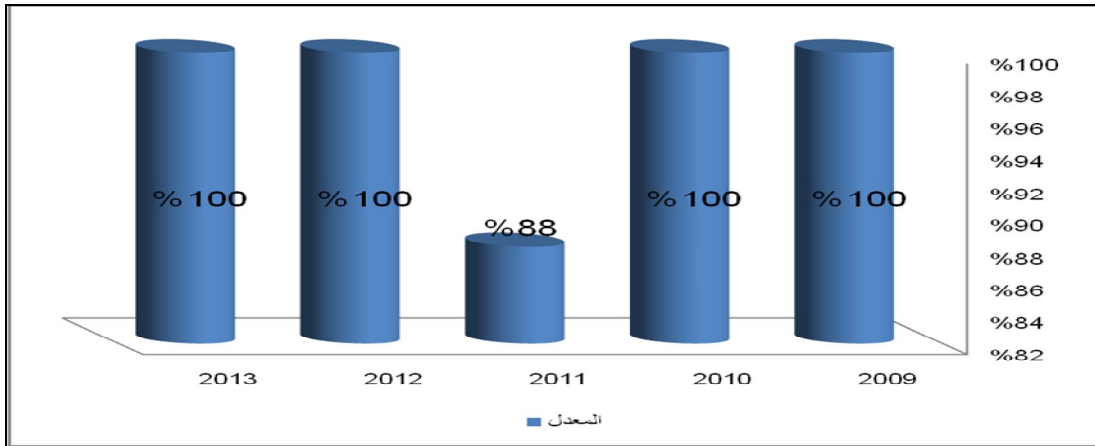
مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين

المعدل	العام
%100	2009
%100	2010
88%	2011
%100	2012
%100	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (17/2/4)

مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (16/2/4) والشكل رقم (17/2/4) أن مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين ظل في تقدم مستمر طول فترة الدراسة بمعدل 100% للشكاوي المؤسسة قانوناً إلا أن العام 2011 حقق نسبة 88% ويعزي الباحث سبب ذلك إلى عدم قانونية الشكاوي.

3. مؤشر نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد:

الذي يتمثل في تهيئة مراكز خدمات المعاشيين حيث يوضح الجدول رقم (17/2/4) والشكل رقم (18/2/4) مؤشر نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (17/2/4)

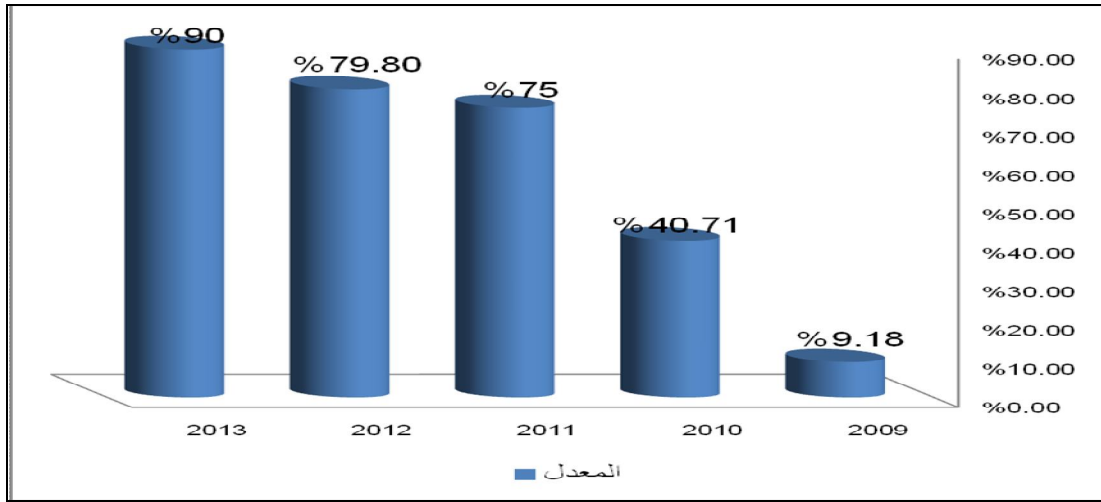
مؤشر نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد

المعدل	العام
%9.18	2009
%40.71	2010
%75	2011
%79.8	2012
%90	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (18/2/4)

مؤشر نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (17/2/4) والشكل رقم (18/2/4) أن مؤشر نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد الذي يتمثل في تهيئة مراكز خدمات المعاشيين ظل في تقدم مستمر طيلة فترة الدراسة ويتوقع أن يحقق نسبة 100% في العام 2014م بتأهيل جميع مراكز خدمات المعاشيين.

خامساً : مؤشرات أداء التعلم والنمو

يعكس هذا البعد مدي قدرة الصندوق على تحسين وتطوير قدرات العاملين لتحسين عملياته بتشجيع نظم الابتكار والتعلم وتحقيق رضا وولاء العاملين، وذلك من خلال المؤشرات التالية:

1. مؤشر معدل نسب الفرص المنفذة إلى المستهدفة = $\frac{\text{الفعلي}}{\text{المخطط}} \times 100$
2. مؤشر نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة لبدء التدريب = $\frac{\text{الفعلي}}{\text{المخطط}} \times 100$
3. مؤشر نسبة الفرص التدريبية إلى إجمالي العاملين = $\frac{\text{إجمالي الفرص}}{\text{إجمالي العاملين}} \times 100$
4. مؤشر متوسط ساعات التدريب لكل عامل = $\frac{\text{إجمالي عدد الساعات}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} \times 100$
5. مؤشر معدل الغياب ويقاس هذا المؤشر من خلال الوسائل المستخدمة من قبل إدارة الصندوق بلغ معدل 0.01%
6. مؤشر معدل دوران العاملين = $\frac{\text{عدد تاركي العمل في الصندوق}}{\text{العدد الكلي للعاملين بالصندوق}} \times 100$

7. مؤشر معدل الرضاء للعاملين ويقاس هذا المؤشر من خلال الاستبيان

1. مؤشر نسبة الفرص المنفذة إلى العدد المستهدف

حيث يوضح الجدول رقم (18/2/4) والشكل رقم (19/2/4) مؤشر نسبة الفرص المنفذة إلى المخططة خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (18/2/4)

مؤشر نسبة الفرص التدريبية المنفذة إلى العدد المستهدف

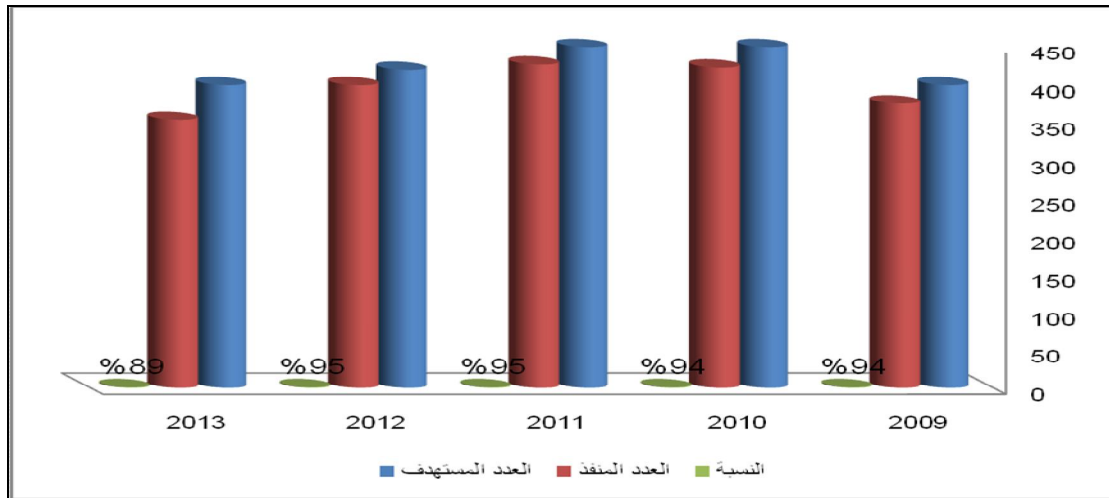
العام	العدد المستهدف	العدد المنفذ	النسبة
-------	----------------	--------------	--------

	376		2009
94%	423	450	2010
95%	427	450	2011
95%	400	420	2012
89%	354	400	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (19/2/4)

مؤشر نسبة الفرص التدريبية المنفذة إلى العدد المستهدف



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (18/2/4) والشكل رقم (19/2/4) أن مؤشر نسبة الفرص المنفذة إلى المخططة خلال فترة الدراسة ظل في تأرجح طفيف طول فترة الدراسة إلا أن العام 2013م حقق أقل معدل بنسبة 89% في حين إن أفضل معدل كان بالعام 2011م والعام 2012م على التوالي بنسبة 95%.

2. مؤشر نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة:

حيث يوضح الجدول رقم (19/2/4) والشكل رقم (20/2/4) مؤشر نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (19/2/4)

مؤشر نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة

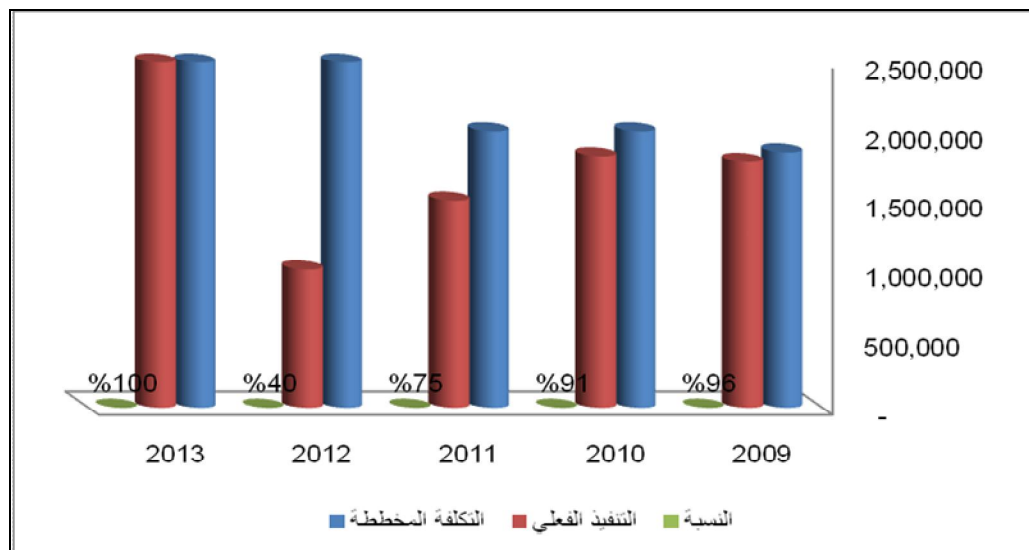
النسبة	التنفيذ الفعلي	التكلفة المخططة	العام
96%	1,780,000	1,850,0000	2009
91%	1,822,058	2,000,000	2010
75%	1,500,000	2,000,000	2011
40%	1,000,000	2,500,000	2012

2013	2,500,000	2,500,000	100%
------	-----------	-----------	------

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (20/2/4)

مؤشر نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح الجدول رقم (19/2/4) والشكل رقم (20/2/4) أن مؤشر نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة ظل في تآرجح طول فترة الدراسة إلا أن اقل معدل للعام 2012 بمعدل 44.4% ويعزي الباحث سبب ذلك لإيقاف التدريب الخارجي نسبة لإنعدام النقد الأجنبي بالبنوك و ارتفاع سعر الصرف بالأسواق، في حين أن أفضل معدل كان للعام 2013م بنسبة 100%.

3. مؤشر نسبة الفرص التدريبية إلى إجمالي العاملين:

حيث يوضح الجدول رقم (20/2/4) والشكل رقم (21/2/4) مؤشر نسبة الفرص التدريبية إلى إجمالي العاملين خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (20/2/4)

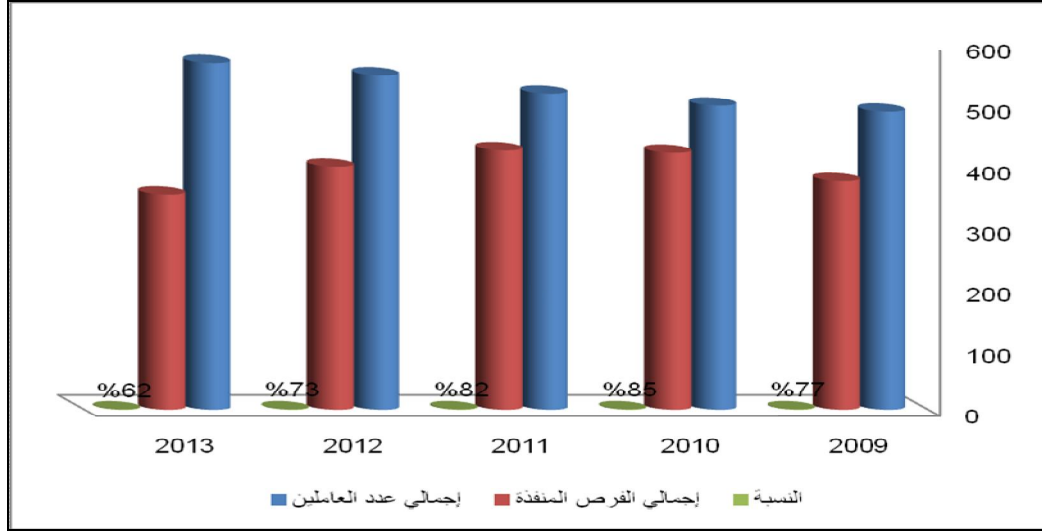
مؤشر نسبة الفرص التدريبية إلى إجمالي العاملين

النسبة	إجمالي الفرص المنفذة	إجمالي عدد العاملين	العام
77%	376	490	2009
85%	423	500	2010
82%	427	520	2011
73%	400	550	2012
62%	354	570	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (21/2/4)

مؤشر نسبة الفرص التدريبية



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (20/2/4) والشكل رقم (21/2/4) أن مؤشر نسبة الفرص التدريبية إلى إجمالي العاملين ظل في تآرجح طول فترة الدراسة إلا أن أقل معدل كان بالعام 2013م بنسبة 64% في حين إن أفضل معدل كان بالعام 2010م بنسبة 85% ، بمتوسط 76% من إجمالي العاملين خلال فترة الدراسة مما يعني أن استهداف العامل للتدريب يتم من خلال أقل من سنة ونصف.

4. مؤشر متوسط ساعات التدريب لكل عامل:

حيث يوضح الجدول رقم (21/2/4) والشكل رقم (22/2/4) مؤشر متوسط ساعات التدريب لكل عامل خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (21/2/4)

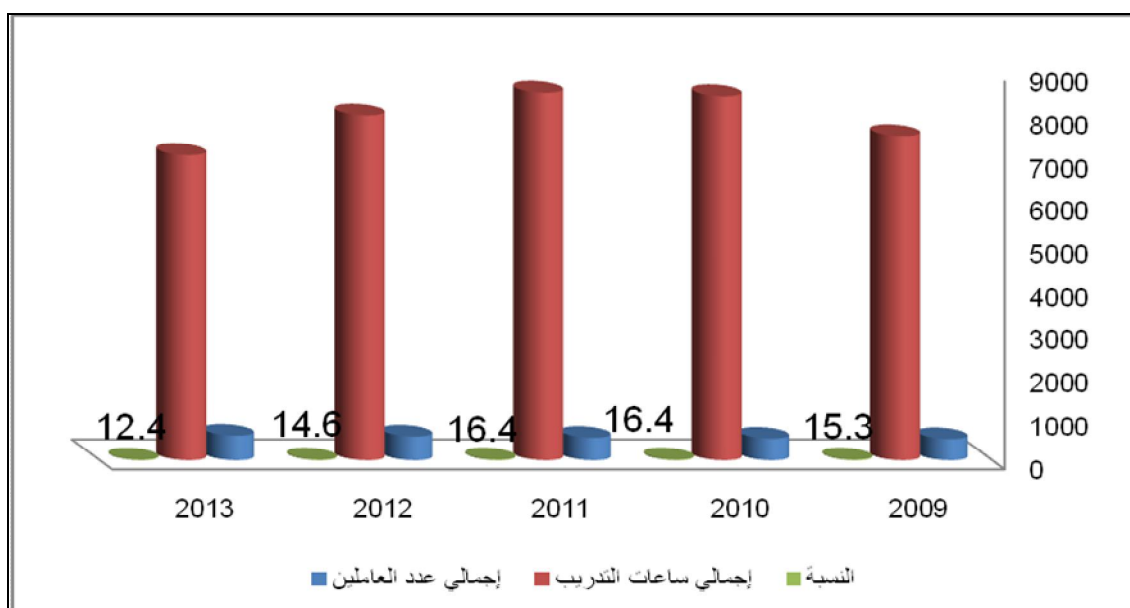
مؤشر متوسط ساعات التدريب لكل عامل

العام	إجمالي عدد العاملين	إجمالي ساعات التدريب	النسبة
2009	490	7,520	15.3
2010	500	8,460	16.4
2011	520	8,540	16.4
2012	550	8,000	14.6
2013	570	7,080	12.4

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (22/2/4)

مؤشر نسبة الفرص التدريبية إلى إجمالي العاملين



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (21/2/4) والشكل رقم (22/2/4) أن مؤشر متوسط ساعات التدريب لكل عامل حقق معدلات متقاربة طول فترة الدراسة و بمتوسط 15 ساعة تدريبية لكل عامل خلال فترة الدراسة.

5. مؤشر معدل الغياب:

يقاس هذا المؤشر من خلال الوسائل المستخدمة من قبل إدارة الصندوق ، يوضح الجدول رقم (22/2/4) الشكل رقم (23/2/4) مؤشر معدل الغياب خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (22/2/4)

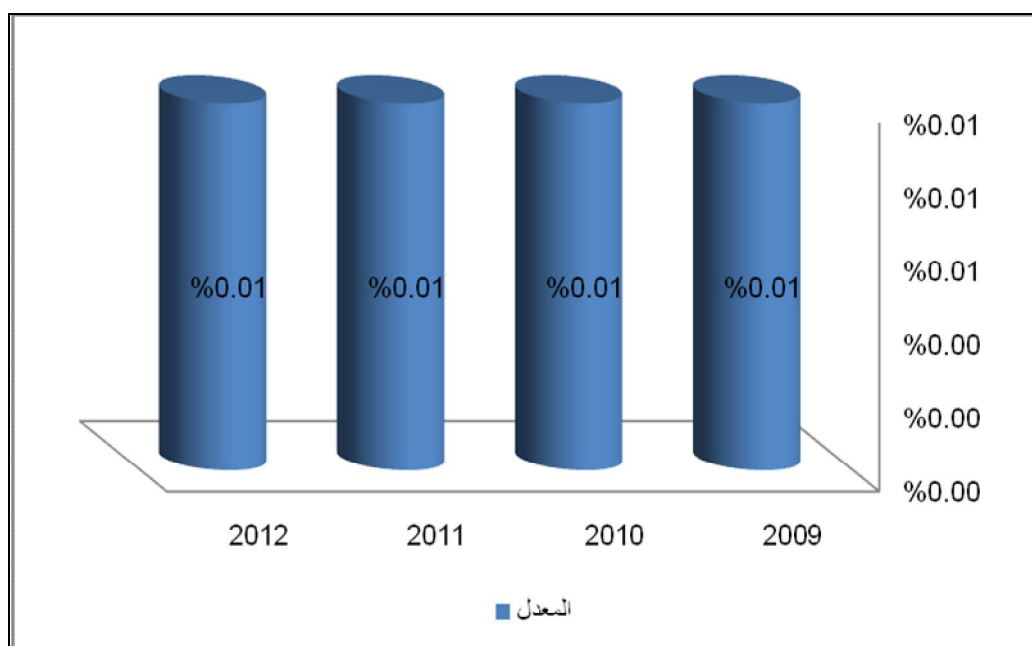
مؤشر معدل الغياب

المعدل	العام
0.01%	2009
0.01%	2010
0.01%	2011
0.01%	2012
0.01%	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (23/2/4)

مؤشر معدل الغياب



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (22/2/4) والشكل رقم (23/2/4) أن المؤشر ظل في حالة ثبات طول فترة الدراسة بمعدلات منخفضة جداً ويعزي الباحث سبب ذلك إلى ولاء العاملين ورضاهم تجاه الصندوق.

6. معدل دوران العاملين:

يوضح الجدول (23/2/4) والشكل رقم (24/2/4) معدل دوران العاملين خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (23/2/4)

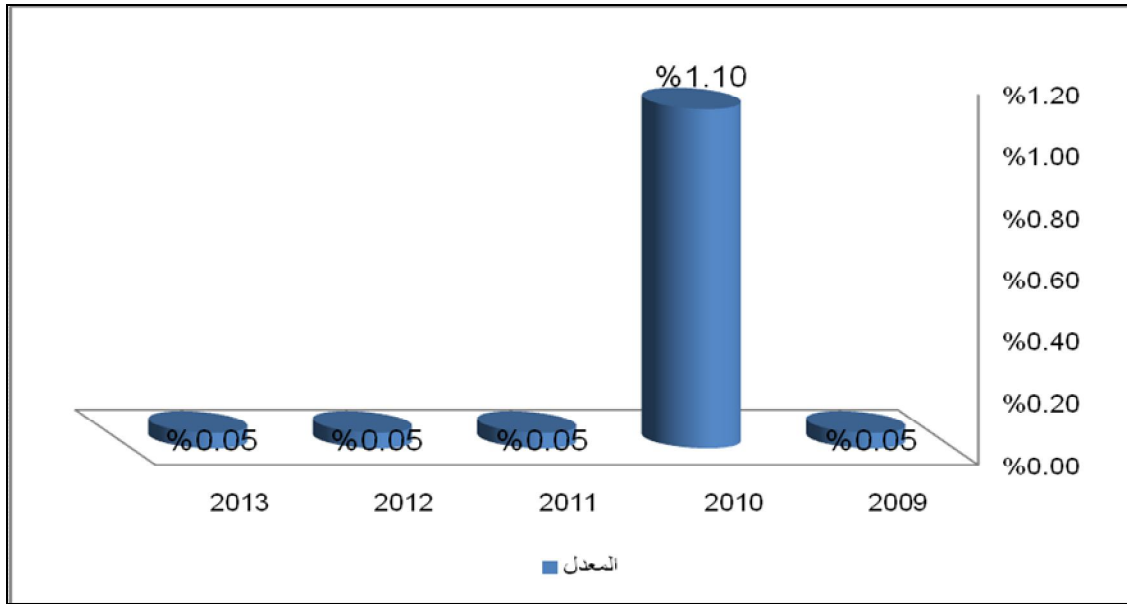
معدل دوران العاملين

المعدل	العام
0.05%	2009
1.1%	2010
0.05%	2011
0.5%	2012
0.05%	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (24/2/4)

مؤشر معدل دوران العاملين



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (23/2/4) والشكل رقم (24/2/4) بأن مؤشر معدل دوران العاملين حققت إنخفاضاً مستمراً في فترة الدراسة إلا أن العام 2010 حقق 1.1% يعزي الباحث سبب ذلك إلى وجود حالتي استقالة ، وإنخفاض معدلات هذا المؤشر تعد دليلاً على ولاء العاملين وتمسكهم بالصندوق القومي للمعاشات.

7. مؤشر معدل الرضاء للعاملين:

يوضح الجدول رقم (24/2/4) والشكل رقم (25/2/4) مؤشر معدل الرضاء للعاملين خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (24/2/4)

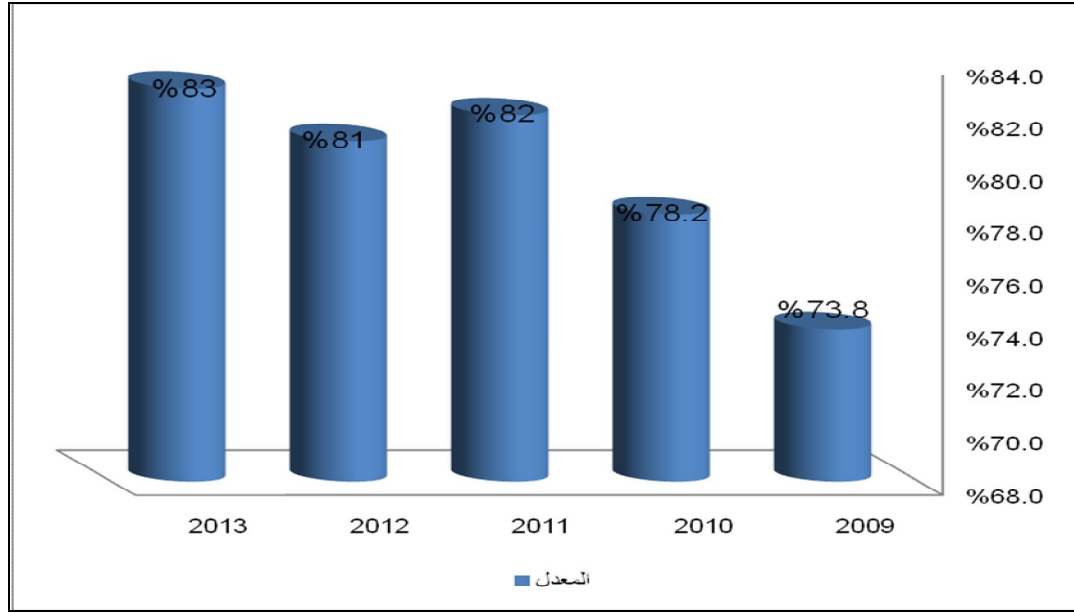
مؤشر معدل الرضاء للعاملين

المعدل	العام
73.8%	2009
78.2%	2010
82%	2011
81%	2012
83%	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

الشكل رقم (25/2/4)

مؤشر معدل الرضاء للعاملين



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات أداء النمو والتعلم خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (24/2/4) والشكل رقم (25/2/4) أن المؤشر ظل في إزدياد مستمر طول فترة الدراسة إلا أن أقل معدل كان العام 2009م بنسبة 73.8% في حين أن أفضل معدل كان العام 2013م بنسبة 83%.

سادساً : مؤشرات تقويم الأداء الاجتماعي

تتمثل مشروعات أو برامج بعد الأداء الاجتماعي في تقديم الدعم الاجتماعي للمعاشيين بالمركز والولايات، وعهدة إدارة الصندوق بتخصيص نسبة من عائدات جهاز الضمان الإستثماري لأموال الضمان، والاستمرارية في تمويل مشروعات التنمية الاجتماعية للمعاشيين. بتكلفة موزعة علي المحاور المكونة لهذا البعد، و يتضمن عدداً من مؤشرات الأداء التي توضح تطور أداء الصندوق في مجالات الأداء الاجتماعي المتمثلة في :

1. محور الرعاية الاجتماعية المتمثلة في تنفيذ مشروعات إسناد اجتماعي للمعاشيين وأسرههم في محاور العلاج - كفالة الطالبة الجامعية - كفالة اليتيم - المساهمة في سداد المصروفات الدراسية لأبناء المعاشيين - كفالة الطلاب المتفوقين - تقديم الدعم الاجتماعي المتنوع.
 2. محور التنمية الاجتماعية المتمثل في تمويل المشروعات الصغيرة للمعاشيين في المجالات الخدمية، والزراعية ، والحيوانية والتجارية.
- استخدمت إدارة الصندوق القومي للمعاشات عدداً من المؤشرات لقياس أداء المحاور السابقة وهي كالآتي:

1. مؤشرات محور الرعاية الاجتماعية :

أ. مؤشر الفعالية = نسبة الأعداد المستفيدة المخطط ÷ الفعلي $\times 100$

ب. مؤشر نسبة الصرف علي مشروعات الدعم قياساً بالاعتماد = التكلفة الفعلية ÷ المخططة $\times 100$

2. مؤشرات محور مشروعات التنمية الاجتماعية :

أ. الفعالية = نسبة الأعداد المستفيدة المخطط ÷ الفعلي $\times 100$

ب. الكفاءة = التكلفة الفعلية ÷ التكلفة المخططة $\times 100$

ج. مؤشر عدد المستفيدين (تراكمياً) = عدد المستفيدين ÷ إجمالي عدد المعاشيين $\times 100$

حيث تعكس هذه المؤشرات مبادرات إدارة الصندوق القومي للمعاشات ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المعاشيين من خلال تقديم المساندة والدعم اللازم في مجالات (الصحة ، والتعليم، ومحاربة الفقر) لتحقيق الرضاء للمعاشيين.

1. مؤشرات محور الرعاية الاجتماعية :

أ. مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية : يوضح الجدول رقم (25/2/4) و الشكل رقم (26/2/4) مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (25/2/4)

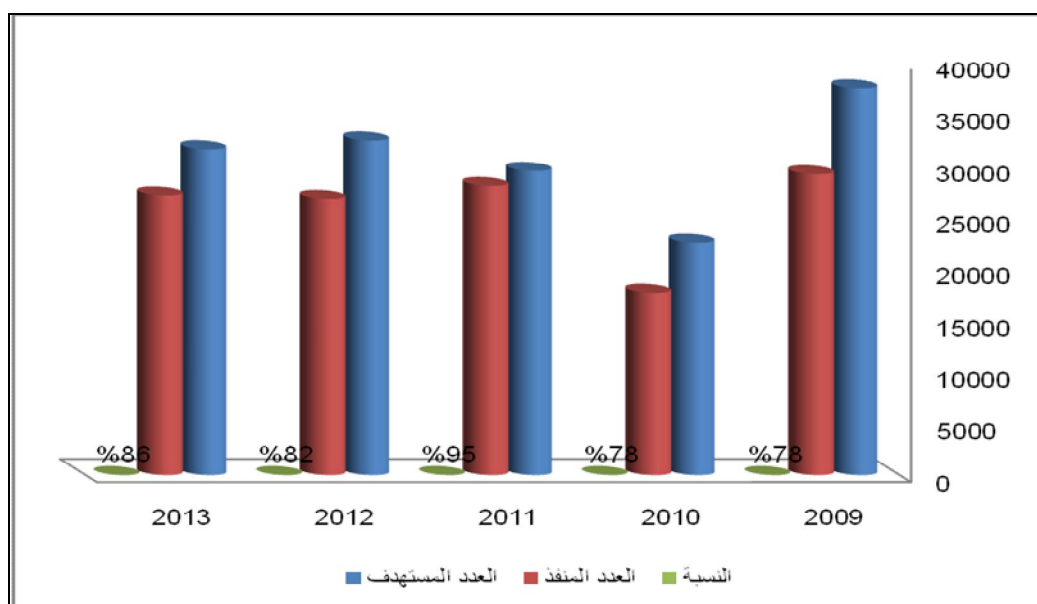
مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية

النسبة	العدد المنفذ	العدد المستهدف	العام
78%	29202	37525	2009
78%	17642	22500	2010
95%	28048	29525	2011
82%	26777	32480	2012
86%	27112	31629	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (26/2/4)

مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (25/2/4) و الشكل رقم (26/2/4) أن مؤشر الفعالية لمحور الرعاية الاجتماعية ظل في تأرجح طول فترة الدراسة بمتوسط 84% للعام من العدد المستهدف ويعزي الباحث سبب ذلك إلى طبيعة الأنشطة المقدمة في هذا المحور التي تعتمد في المقام الأول على الطلبات المقدمة من قبل المعاشين وأسرهم .

ب.مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية : يوضح الجدول رقم (26/2/4) و الشكل رقم (27/2/4) مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (26/2/4)

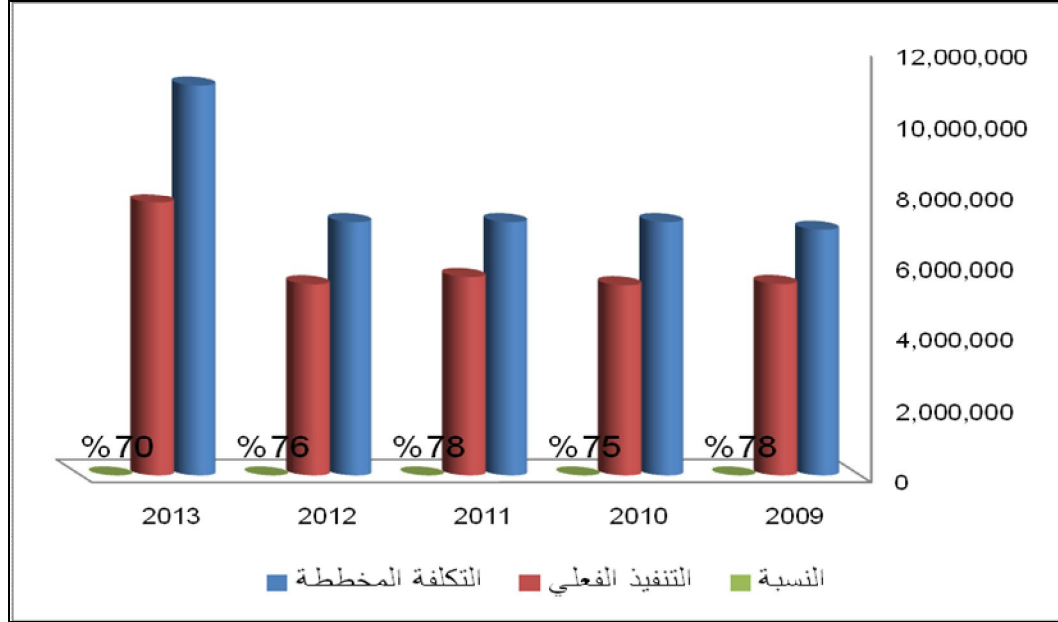
مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية

النسبة	التنفيذ الفعلي	التكلفة المخططة	العام
78%	5,409,408	6,935,138	2009
75%	5,374,768	7,150,000	2010
78%	5,600,000	7,150,000	2011
76%	5,400,000	7,150,000	2012
70%	7,700,000	11,000,000	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (27/2/4)

مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح الجدول رقم (26/2/4) والشكل رقم (27/2/4) أن مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية ظل في تأرجح طول فترة الدراسة بمتوسط 75% للعام ويعزى الباحث سبب ذلك إلى طبيعة الأنشطة المقدمة في هذا المحور التي تعتمد في المقام الأول علي الطلبات المقدمة من قبل المعاشيين وأسرهم .

2. مؤشرات محور التنمية الاجتماعية:

أ. مؤشرات الفعالية محور التنمية الاجتماعية : يوضح الجدول رقم (27/2/4) و الشكل رقم (28/2/4) مؤشرات الفعالية محور التنمية الاجتماعية خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (27/2/4)

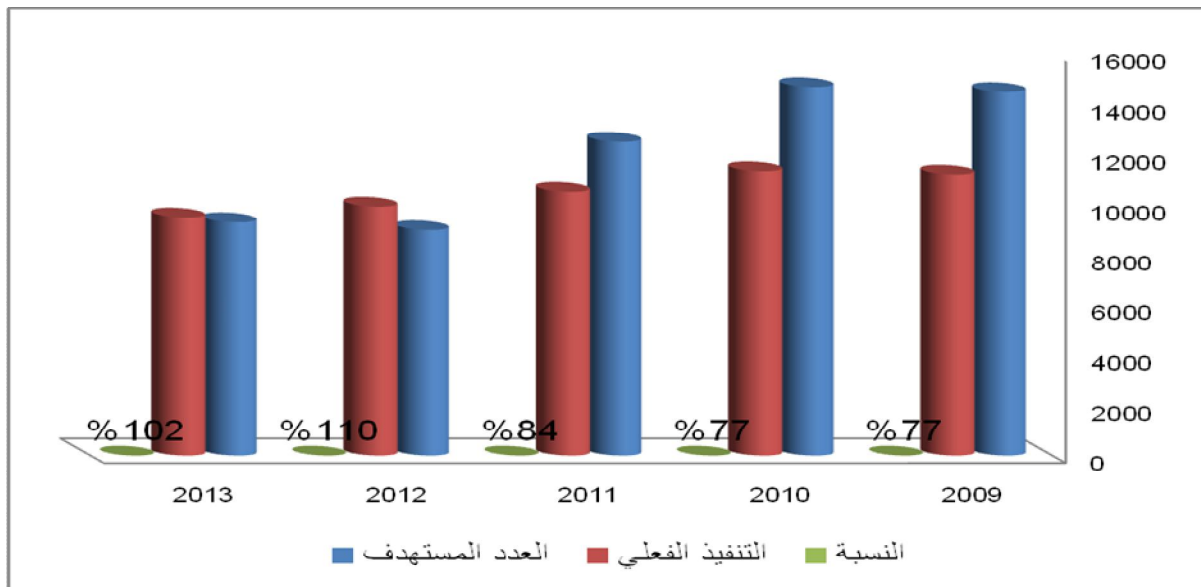
مؤشرات الفعالية محور التنمية الاجتماعية

النسبة	التنفيذ الفعلي	العدد المستهدف	العام
77%	11,200	14,500	2009
77%	11,333	14,700	2010
84%	10,500	12,500	2011
110%	9,926	9,000	2012
102%	9,500	9,313	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (28/2/4)

مؤشر الفعالية محور التنمية الاجتماعية



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (27/2/4) و الشكل رقم (28/2/4) أن مؤشر الفعالية محور التنمية الاجتماعية كان في ازدياد مستمر طول فترة الدراسة وفي العام 2012 م تجاوز الهدف بنسبة 10% والعام 2013م 02% ويعزي الباحث سبب ذلك الانحراف إلى الارتفاع العام للأسعار (ارتفاع معدلات التضخم) وسعي المعاشيين ذوى الدخل المحدد إلي تحسين أوضاعهم بالبحث عن مصادر دخل جديدة.

ب.مؤشر الكفاءة محور التنمية الاجتماعية: يوضح الجدول رقم (28/2/4) والشكل رقم (29/2/4) مؤشر الكفاءة محور التنمية الاجتماعية خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (28/2/4)

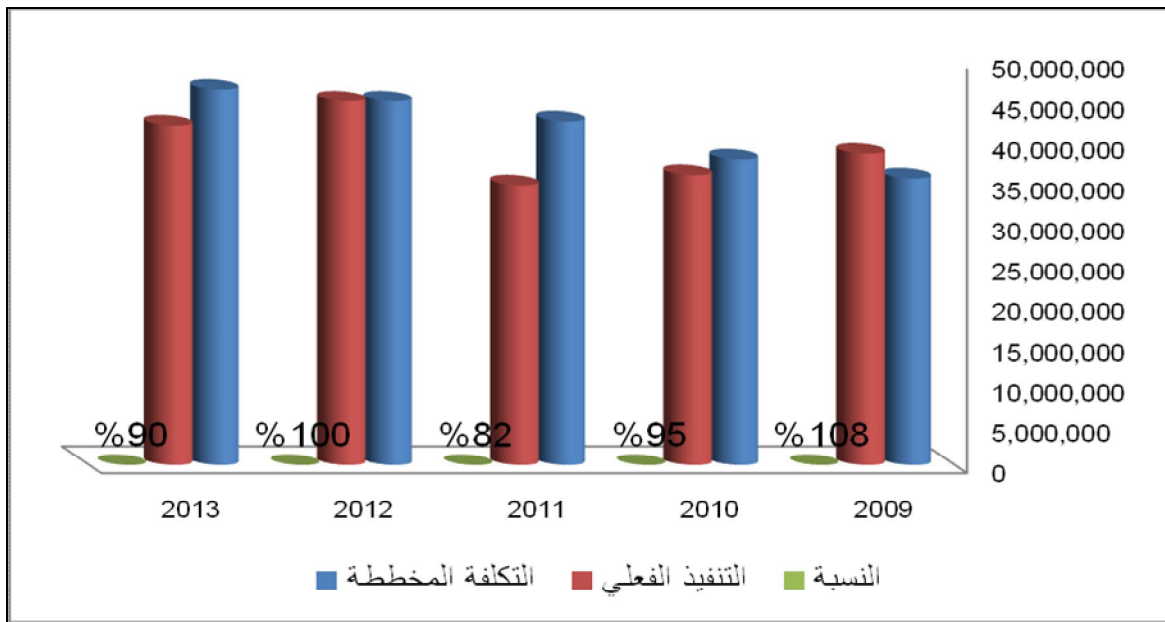
مؤشر الكفاءة محور التنمية الاجتماعية

النسبة	التنفيذ الفعلي	التكلفة المخططة	
108%	38,500,000	35,500,000	2009
95%	35,900,000	37,800,000	2010
82%	34,650,000	42,500,000	2011
100%	45,000,000	45,000,000	2012
90%	42,000,000	46,500,000	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (29/2/4)

مؤشر الكفاءة محور التنمية الاجتماعية



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول (28/2/4) والشكل رقم (29/2/4) أن مؤشر الكفاءة محور التنمية الاجتماعية ظل في تأرجح طول فترة الدراسة بمعدلات متفاوتة إلا أن أقل معدل كان العام 2001م بنسبة 82% في حين أن أفضل معدل كان العام 2012 م بنسبة 100%.

ج.مؤشر معدل عدد المستفيدين (تراكمياً): يوضح الجدول رقم (29/2/4) والشكل رقم (30/2/4) مؤشر معدل عدد المستفيدين (تراكمياً) خلال فترة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (29/2/4)

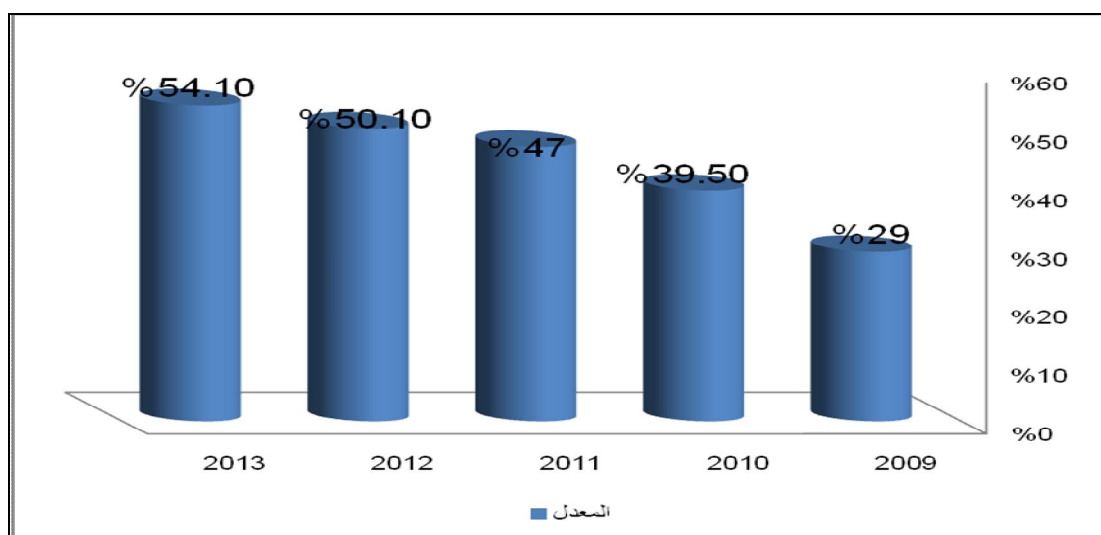
مؤشر معدل عدد المستفيدين (تراكمياً)

المعدل	العام
29%	2009
39.5%	2010
47%	2011
50.1%	2012
54.1%	2013

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

شكل رقم (30/2/4)

نتائج مؤشر عدد المستفيدين



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الأداء الاجتماعي خلال سنوات الدراسة، 2014م.

يتضح من الجدول رقم (29/2/4) والشكل رقم (30/2/4) أن مؤشر معدل عدد المستفيدين (تراكمياً) ظل في ازدياد مستمر طول فترة الدراسة بنسبة ثبات خلال الثلاثة أعوام الأخيرة بمعدل 04% من إجمالي عدد المعاشين وعليه يتوقع الباحث أن يتم تغطية تمويل إجمالي المعاشيين بمشروعات صغيرة خلال فترة 11 عاماً القادمة .

في سياق ما تقدم، فإن الجدول رقم (30/2/4) يلخص مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات وفق أبعادها الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو ، والأداء الاجتماعي) خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (30/2/4)

مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء الصندوق القومي للمعاشات

البعد	المؤشر	العام 2009م	العام 2010م	العام 2011م	العام 2012م	العام 2013م
الأداء المالي	معدل تحصيل الاشتراكات مقارنة بالاعتماد	63%	73%	79%	96.11%	88.47%
	معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي	43%	40%	33%	31%	29%
	معدل نمو صافي الدخل	-6%	3%	12%	12%	18%
	نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي	66%	67%	77%	75%	73%
	نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار	39%	40%	31%	40%	72%
	نسبة المصروفات العمومية	5.3%	5.2%	4.4%	4.2%	5.4%

					والإدارية إلى إجمالي الدخل	
%78	%80	%81	%73	%71	نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل	
13-7	17 -8	-10 21	27-21	30-23	معدل إنجاز المعاملة بالأيام	
1300	1000	674	654	614	معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية نهرياً	
65	50	38	34	31	معدل متوسط إنجاز الملفات لفنية يومياً	
0	20	27	37	44	معدل عدد حالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية)	العمليات
0	2	0	2	0	معدل عدد حالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية)	الداخلية
%100	%90	%100	%100	%100	معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية)	
0	%100	0	%100	0	معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية)	
-%74 %96	-%61.5 92	-%58 %93	-%57 %91	-%55.9 %93.7	معدل رضا العملاء (المعاشيين) عن أداء الصندوق من خلال الاستبيان	
%100	%100	%88	%100	%100	نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين إلى الشكاوي المؤسسة نانونا	العملاء (المعاشيين)
%90	%79.8	%75	%40.71	%9.18	نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد (تأهيل مراكز خدمات المعاشيين)	
89%	95%	95%	94%	95%	نسبة الفرص المنفذة	
100%	40%	75%	91%	96%	نسبة تنفيذ الميزانية المرسودة	
12.4	14.6	16.4	16.4	15.3	متوسط ساعات التدريب لكل عامل	التعلم
62%	73%	%82	85%	77%	نسبة الفرص التدريبية إلى إجمالي	والنمو

					العاملين
0.01%	0.01%	%0.01	0.01%	0.01%	معدل الغياب
0.05%	0.05%	%0.05	1.1%	0.05%	معدل دوران العاملين
%83	%81	%80	%78.2	73.8	معدل الرضاء للعاملين من خلال الاستبيان
%86	%82	%95	%78	%78	الفعالية محور الرعاية الاجتماعية
%70	%76	%78	%75	%78	الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية
%102	%110	%84	%77	%77	الفعالية محور التنمية الاجتماعية
90%	%100	%82	%95	%108	الكفاءة محور التنمية الاجتماعية
%54.1	%50.1	%47	%39.5	%29	معدل المعاشيين المستفيدين تراكمياً إلى إجمالي عدد المعاشيين

الأداء

الاجتماعي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (1/2/4) إلى الجدول رقم (28/2/4) 2014م.

يتضح للباحث من الجدول السابق الآتي:

1. مؤشرات الأداء المالي : أن مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي ظل في إنخفاض تدريجي طول فترة الدراسة ومؤشر معدل نمو صافي الدخل حقق نمو طول فترة الدراسة ، ومؤشر نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل تأرجح طول فترة الدراسة وكذلك مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار ويعزى الباحث سبب ذلك إلى ارتفاع معدلات التضخم وزيادة الهيكل الجديد للأجور ، وظل مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل في انخفاض تدريجي مستمر طول فترة الدراسة في حين أن العام 2012م كان أفضل عام بمعدل 4.2% ، أما مؤشر نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل ظل في ارتفاع طول فترة الدراسة بمعدلات متفاوتة ، ويعزى الباحث سبب ذلك إلى ارتفاع معدلات التضخم وزيادة الحد الأدنى للأجور .
2. مؤشرات العمليات الداخلية : يتضح من الجدول اعلاه بأن جميع مؤشرات الأداء التشغيلي حققت تقدم ملحوظ طول فترة الدراسة
3. مؤشرات العملاء: يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ارتفاع في معدلات الرضا في الحدود الدنيا من 55.9% بالعام 2009م إلى 74% بالعام 2013م. أما الحدود العليا أرتفع المعدل بنسبة 3% عن العام 2009م ، وكذلك حقق مؤشر نسبة التنفيذ ارتفاع مستمر طول فترة الدراسة أما مؤشر نسبة

الأستجابة لشكاوي المعاشين ظل في حالة ثابت بنسبة 100% إلا انه بالعام 2011م حقق نسبة 88% ويعزى الباحث سبب ذلك لعدم قانونية الشكاوى.

4. مؤشرات بعد النمو والتعلم يتضح للباحث من الجدول أعلاه أن مؤشر الفرص التدريبية حقق استقرار طول فترة الدراسة إلا أنه بالعام 2013 خفض بمعد 6%، وتأرجح مؤشر تنفيذ الفرص إلى إجمالي العاملين وكذلك مؤشر متوسط ساعات التدريب ، أما المؤشرات التي تقيس رضا العاملين حققت ارتفاع مستمر طول فترة الدراسة.

5. مؤشرات الأداء الاجتماعي: يتضح للباحث من الجدول أعلاه أن مؤشرات محور الرعاية الاجتماعية حققت تأرجح طول فترة الدراسة وكذلك مؤشرات محور التنمية الاجتماعية ، ويعزى الباحث سبب ذلك إلى طبيعة الأنشطة المقدمة التي تركز في المقام الأول على الطلبات المقدمة، أما مؤشر معدل المعاشين المستفيدين تراكمياً حققت ارتفاع طول فترة الدراسة.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تشغيل بيانات الدراسة التطبيقية

اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي برنامج Microsoft office Excel لتحليل بيانات القوائم والتقارير المالية، وتحليل البيانات الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج SPSS والاختبار المستخدم لاختبار فرضيات الدراسة التطبيقية بالتحليل الوصفي لمتغيرات الفرضيات واختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد اثر المتغير المستقل على المتغير التابع لفرضيات الدراسة التطبيقية، ومعامل الارتباط لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات لفرضيات الدراسة، وبرنامج SPSS لبناء نماذج الدراسة التطبيقية، وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل وصف وتليل بيانات الدراسة التطبيقية وفق ما يلي (صافي ، 2001: 153):

1. الانحدار الخطي البسيط (SLR) Simple Linear Regression لدراسة التوزيع المشترك لعدد من متغيرات تقاس دون خطأ لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للمساعدة في تفسير التغير الذي يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في المتغير المستقل.

2. معامل ارتباط بيرسون.

3. معامل التحديد المعدل (R^2) (R-Squared) فكلما كانت القيمة:

- أ. مساوية للواحد الصحيح فان هذا يدل على وجود ارتباط تام.
- ب. أما إذا كانت القيمة اقل من الواحد الصحيح واكبر أو مساوية 0.5 فان هذا يدل على وجود ارتباط قوي وباقي القيمة ترجع لعوامل أخرى.
- ج. أما إذا كانت قيمة معامل التحديد اقل من 0.5 واكبر من صفر فان هذا يدل على ارتباط ضعيف وباقي القيمة ترجع لعوامل أخرى.
- د. أما إذا كانت قيمة معامل التحديد مساوية لصفر فان هذا يدل على عدم وجود ارتباط.

4. معامل التحديد المعدل (Adjusted R-Squared) فكلما كانت القيمة:

- أ. مساوية للواحد الصحيح فان هذا يدل على وجود ارتباط تام.
- ب. أما إذا كانت القيمة اقل من الواحد الصحيح واكبر أو مساوية 0.5 فان هذا يدل على وجود ارتباط قوي وباقي القيمة ترجع لعوامل أخرى.
- ج. أما إذا كانت قيمة معامل التحديد اقل من 0.5 واكبر من صفر فان هذا يدل على ارتباط ضعيف وباقي القيمة ترجع لعوامل أخرى.
- د. أما إذا كانت قيمة معامل التحديد مساوية لصفر فان هذا يدل على عدم وجود ارتباط.

5. اختبار (T) للحكم على معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

6. مستوى المعنوية (Prob.) فكلما كانت القيمة:

- أ. اقل من أو مساوية (0.050) فان هذا يدل على أن هناك علاقة معنوية قوية،
 - ب. أما إذا كانت القيمة اكبر من (0.050) فان هذا يدل على عدم وجود علاقة معنوية قوية.
- نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول: يؤثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي وغير المالي للصندوق القومي للمعاشات. المتمثل في الفروض الفرعية التالية:
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (يؤثر الاهتمام بالبعد المالي في قياس الأداء الفعلي للصندوق القومي للمعاشات)

أولا العلاقة بين معدل الاعتماد السنوي والتحصيل الفعلي

يبين الجدول رقم (1/3/4) العلاقة بين المتغير التابع (التحصيل الفعلي)، والمتغير المستقل (الاعتماد السنوي)

جدول رقم (1/3/4)

يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين معدل

الاعتماد السنوي والتحصيل الفعلي

Durbin-Watson	Change Statistics	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
---------------	-------------------	----------------------------	-------------------	----------	---	-------

					R Square Change					
	Sig. F Change	df2	df1	F Change						
1	.628(a)	.395	.193	70656479.73285	.395	1.958	1	3	.256	2.622

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

جدول رقم (2/3/4)

يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل لمعدل الاعتماد السنوي والتحصيل الفعلي

Sig.	T	Standardize d Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	13.441		40148526.102	539624719.068	1 (Constant)
.256	-1.399	-.628	.013	-.018	الاعتماد السنوي

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ معامل ارتباط بيرسون 62.8%.
2. بلغ معامل التحديد 39.5% بما يعني أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 39.5% على المتغير التابع وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى.
3. بلغ معامل التحديد المعدل 19.3%.
4. بلغ معامل الخطأ المعياري المقدر 70656479.73285.
5. بلغت قيمة (F) 1.958 عند مستوى معنوية 256. وهي أكبر من مستوى المعنوية المعياري والبالغ 5%.
6. يبلغ المعامل الثابت 539624719.068 للمعادلة، في حين بلغ معامل تغير المتغير المستقل -0.018.
7. يبلغ مستوى المعنوية للمعادلة 0.001. للمعامل الثابت وهي قيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 في حين بلغ مستوى المعنوية للمعادلة ككل 256. وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05 بما يعني عدم رفض فرض العدم.

ثانياً العلاقة بين معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي

يبين الجدول رقم (3/3/4) العلاقة بين المتغير التابع (صافي الدخل)، والمتغير المستقل (الدخل الكلي).

جدول رقم (3/3/4)

يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين معدل نمو صافي

الدخل إلى الدخل الكلي

Durbin - Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.646	.001	3	1	223.774	.987	7342500.79993	.982	.987	.993(a)	1

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

جدول رقم (4/3/4)

يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل لمعدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي

Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
.001	11.974		11422822.549	136775837.316	(Constant) 1
.001	14.959	.993	.012	.184	الدخل الكلي

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ معامل ارتباط بيرسون 99.3%
 2. بلغ معامل التحديد 98.7% بما يعني أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 98.7% على المتغير التابع وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى.
 3. بلغ معامل التحديد المعدل 98.2%
 4. بلغ معامل الخطأ المعياري المقدّر 7342500.79993.
 5. بلغت قيمة (F) 223.774 عند مستوى معنوية 0.001. وهي أقل من مستوى المعنوية المعياري والبالغ 5%.
 6. يبلغ المعامل الثابت 136775837.316 للمعادلة، في حين بلغ معامل تغير المتغير المستقل 0.184.
 7. يبلغ مستوى المعنوية للمعادلة 0.001. للمعامل الثابت وهي قيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05. في حين بلغ مستوى المعنوية للمعادلة ككل 0.001. وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 بما يعني رفض فرض العدم والقبول بفرض البحث.
- يمكن صياغة نموذج الدراسة وفق ما يلي:

$$Y = 136775837.316 + 0.184 x$$

حيث أن:

Y صافي الدخل

X الدخل الكلي

ثالثاً العلاقة بين مصروفات المنافع والدخل الكلي

يبين الجدول رقم (6/3/4) العلاقة بين المتغير التابع (مصروفات المنافع)، والمتغير المستقل (الدخل الكلي)

جدول رقم (5/3/4)

يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين معدل نمو مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي

Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.732	.001	3	1	237.163	.988	30939423.74630	.983	.988	.994(a)	1

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

جدول رقم (6/3/4)

يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل لمعدل نمو مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.277	-1.324		48132857.844	-63742919.953	(Constant) 1
.001	15.400	.994	.052	.796	المتغير المستقل

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ معامل ارتباط بيرسون 99.4%
2. بلغ معامل التحديد 98.8% بما يعني أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 98.8% على المتغير التابع وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى.
3. بلغ معامل التحديد المعدل 98.3%
4. بلغ معامل الخطأ المعياري المقدّر 30939423.74630.

5. بلغت قيمة (F) 237.163 عند مستوى معنوية 0.001. وهي اقل من مستوى المعنوية المعياري والبالغ 5%

6. يبلغ المعامل الثابت 63742919.953 - للمعادلة، في حين بلغ معامل تغير المتغير المستقل 0.796.
7. يبلغ مستوى المعنوية للمعادلة 0.277. للمعامل الثابت وهي قيمة اكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05
في حين بلغ مستوى المعنوية للمعادلة ككل 0.001. وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 بما
يعني رفض فرض العدم والقبول بفرض البحث.
يمكن صياغة نموذج الدراسة وفق ما يلي:

$$Y = -63742919.953 + 0.796 x$$

حيث ان:

Y مصروفات المنافع

X الدخل الكلي

رابعا العلاقة بين المصروفات الإدارية وعائد الاستثمار

يبين الجدول رقم (7/3/4) العلاقة بين المتغير التابع (المصروفات الإدارية)، والمتغير المستقل (عائد الاستثمار)

جدول رقم (7/5/4)

يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين المصروفات الإدارية وعائد الاستثمار

Durbin - Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.675	.709	3	1	.169	.053	20240598.53529	-.262	.053	.231 (a)	1

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

جدول رقم (8/3/4)

يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل المصروفات الإدارية وعائد الاستثمار

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		

1	(Constant)	87589025.811	28708445.851		3.051	.055
المتغير المستقل		.257	.625	.231	.411	.709

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ معامل ارتباط بيرسون 23.1%.
 2. بلغ معامل التحديد 5.3% بما يعني أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 5.3% على المتغير التابع وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى.
 3. بلغ معامل التحديد المعدل - 26.2%.
 4. بلغ معامل الخطأ المعياري المقدّر 20240598.53529.
 5. بلغت قيمة (F) 169. عند مستوى معنوية 709. وهي أكبر من مستوى المعنوية المعياري والبالغ 5%.
 6. يبلغ المعامل الثابت 87589025.811 للمعادلة، في حين بلغ معامل تغير المتغير المستقل 257.
 7. يبلغ مستوى المعنوية للمعادلة 0.05. للمعامل الثابت وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05 في حين بلغ مستوى المعنوية للمعادلة ككل 709. وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05 بما يعني قبول فرض عدم ورفض فرض البحث.
- لا يمكن صياغة نموذج الدراسة.
- خامساً العلاقة بين المصروفات الإدارية وإجمالي الدخل**
- يبين الجدول رقم (9/3/4) العلاقة بين المتغير التابع (المصروفات الإدارية)، والمتغير المستقل (إجمالي الدخل)

جدول رقم (9/3/4)

يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين المصروفات الإدارية وإجمالي الدخل

Durbin - Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. Change	F	df2	df1	F Change	R Square Change				
1.863	.018	3	1	21.960	.880	6483146.71781	.840	.880	.938 (a)	1

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

جدول رقم (10/3/4)

يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل المصروفات الإدارية وإجمالي الدخل

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.879	-.166		10085914.395	-1672089.181	1 (Constant)
.018	4.686	.938	.011	.051	المتغير المستقل

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ معامل ارتباط بيرسون 93.8%
 2. بلغ معامل التحديد 88% بما يعني أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 88% على المتغير التابع وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى.
 3. بلغ معامل التحديد المعدل 84%.
 4. بلغ معامل الخطأ المعياري المقدّر 6483146.71781.
 5. بلغت قيمة (F) 21.960 عند مستوى معنوية 0.018. وهي أقل من مستوى المعنوية المعياري والبالغ 5%.
 6. يبلغ المعامل الثابت -1672089.181 للمعادلة، في حين بلغ معامل تغير المتغير المستقل 0.051.
 7. يبلغ مستوى المعنوية للمعادلة 0.879. للمعامل الثابت وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05. في حين بلغ مستوى المعنوية للمعادلة ككل 0.018. وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 بما يعني رفض فرض العدم والقبول بفرض البحث.
- يمكن صياغة نموذج الدراسة وفق ما يلي:

$$Y = -1672089.181 + 0.051 X$$

حيث إن:

Y المصروفات الإدارية والعمومية

X الدخل الكلي

سادساً العلاقة بين إجمالي المصروفات وإجمالي الدخل

يبين الجدول رقم (11/3/4) العلاقة بين المتغير التابع (إجمالي المصروفات)، والمتغير المستقل (إجمالي الدخل)

جدول رقم (11/3/4)

يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين إجمالي

المصروفات وإجمالي الدخل

Durbin -	Change Statistics	Std. Error of the	Adjusted R	R	Model
----------	-------------------	-------------------	------------	---	-------

Watson					R Square Change	Estimate	d R Square	Square		
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.787	.000	3	1	405.405	.993	25173014.45841	.990	.993	.996(a)	1

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

جدول رقم (12/3/4)

يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل إجمالي المصروفات وإجمالي الدخل

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.193	-1.670		39161981.04	-	1 (Constant)
.000	20.135	.996	.042	65415009.134	المتغير المستقل

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء المالي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ معامل ارتباط بيرسون 99.6%
 2. بلغ معامل التحديد 99.3% بما يعني أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 99.3% على المتغير التابع وباقي النسبة ترجع لعوامل أخرى.
 3. بلغ معامل التحديد المعدل 99%.
 4. بلغ معامل الخطأ المعياري المقدّر 25173014.45841.
 5. بلغت قيمة (F) 405.405 عند مستوى معنوية 0.000. وهي أقل من مستوى المعنوية المعياري والبالغ 5%.
 6. يبلغ المعامل الثابت -65415009.134 للمعادلة، في حين بلغ معامل تغير المتغير المستقل 0.847.
 7. يبلغ مستوى المعنوية للمعادلة 0.193. للمعامل الثابت وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05 في حين بلغ مستوى المعنوية للمعادلة ككل 0.000. وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 بما يعني رفض فرض العدم والقبول بفرض البحث.
- يمكن صياغة نموذج الدراسة وفق ما يلي:

$$Y = -65415009.134 + 0.847 x$$

حيث إن:

Y إجمالي المصروفات

X الدخل الكلي

يستنتج الباحث مما سبق فرضية الدراسة التي نصت على أن (يؤثر الاهتمام بالبعد المالي في قياس الأداء الفعلي للصندوق القومي للمعاشات) قد أثبتت بنسبة 66.7%

أيد على ذلك المقابلة التي أجريت مع الاستاذ عبد المجيد إبراهيم مدير العامة للشئون المالية والإدارية بالصندوق القومي للمعاشات ، وقام الباحث بطرح التساؤلات التالية: (إبراهيم، 2014)

- كيف يؤثر الاهتمام بالبعد المالي في قياس الأداء الفعلي بالصندوق القومي للمعاشات؟

في بداية كل عام يتم وضع خطط عمل للعام المالي وبعد اجازتها يتحول ذلك ويترجم في شكل موازنة تقديرية تشمل كافة الأهداف للخطط المستهدفة، وهنا يكمن دور البعد المالي في الرقابة والتنفيذ الفعال في حدود الاعتمادات المرصودة لكل هدف، حيث لا يحدث أي تجاوز في البنود المرصودة، كذلك يتم العمل على تفعيل تحصيل الموارد (الاشتراكات) بتحديد الربط السنوي ومن ثم اعتماد الربط السنوي مع الجهات المختصة .

- إلى أي مدى ساهمت السياسات والاجراءات المتبعة في ضبط ورقابة الأداء المالي بالصندوق القومي للمعاشات ؟

اتباع السياسات المالية السليمة في تطبيق اللوائح وأنظمة العمل والتقيد التام بإجراءات الشراء والتخلص من الفائض وفقاً للوائح ، الالتزام التام بإستكمال النماذج والاستمارات المالية المعتمدة في تحصيل الاشتراكات وتوريدها بأوعيتها بالبنوك دون تراخي، حسن استخدام الموارد وتخصيصها بصورة سليمة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يؤثر تحسين العمليات الداخلية في صياغة الاستراتيجيات مستقبلاً بالصندوق القومي للمعاشات)

أولاً اختبار الحدود الدنيا والعليا لإنجاز الملفات الفنية شهرياً

جدول رقم (13/3/4)

يوضح اختبار (t test) للحد الأدنى والأعلى لإنجاز الملفات الفنية بالأيام

Test Value = 0						
95 Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2 - tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
23.2317	4.3683	13.8000	.015	4	4.062	الحد الأدنى
30.2739	12.9261	21.6000	.002	4	6.914	الحد الأعلى

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط للحد الأدنى 13.800 في حين بلغ الوسيط للحد الأعلى 21.600.
2. بلغ الانحراف المعياري للحد الأدنى 7.59605 في حين بلغ الوسيط للحد الأعلى 6.98570.
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري للحد الأدنى 3.39706 في حين بلغ الوسيط للحد الأعلى 3.12410.
4. بلغت قيمة (t) للحد الأدنى 4.062 عندما كان مستوى المعنوية يبلغ 0.002. وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
5. بلغت قيمة (t) للحد الأعلى 6.914 عندما كان مستوى المعنوية يبلغ 0.015. وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
6. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.

ثانياً اختبار متوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً

جدول رقم (14/3/4)

يوضح اختبار (t test) لمتوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً

Test Value = 0						
95 Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	
Upper	Lower					
1220.4175	512.3825	866.4000	.002	4	6.795	متوسط إنجاز الملفات شهرياً

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 866.4000.
2. بلغ الانحراف المعياري 285.11542
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 127.50749.
4. بلغت قيمة (t) 6.795 عندما بلغ مستوى المعنوية 0.002. وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
5. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.

ثالثاً اختبار معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً

جدول رقم (15/3/4)

يوضح اختبار (t test) لمتوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً

Test Value = 0						
95 Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
60.9522	26.2478	43.6000	.002	4	6.976	متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 43.6000.

2. بلغ الانحراف المعياري 13.97498.

3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 6.24980.

4. بلغت قيمة (t) 6.976 عندما بلغ مستوى المعنوية 0.002. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05

5. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.

رابعاً : اختبار معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية)

جدول رقم (16/3/4)

يوضح اختبار (t test) لمعدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية)

Test Value = 0						
95 Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
46.7192	4.4808	25.6000	.028	4	3.366	معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 25.6000.

2. بلغ الانحراف المعياري 17.00882.

3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 7.60658.

4. بلغت قيمة (t) 3.366 عندما بلغ مستوى المعنوية 0.028. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05

5. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.

خامساً اختبار معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية)

جدول رقم (17/4/3)

يوضح اختبار (t test) لمعدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية)

Test Value = 0						
95 Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
2.2417	-.2417	1.0000	.089	4	2.236	معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 1.0000.

2. بلغ الانحراف المعياري 1.00000.

3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 44721.

4. بلغت قيمة (t) 2.236 عندما بلغ مستوى المعنوية 0.089. وهي قيمة اكبر من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05

5. نستنتج من مما سبق أن ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.

يستنتج الباحث مما سبق أن فرضية الدراسة التي نصت على (يؤثر تحسين العمليات الداخلية في صياغة الاستراتيجيات مستقبلاً بالصندوق القومي للمعاشات) قد أثبتت بنسبة 83.3%

أيد على ذلك المقابلة التي أجريت مع الاستاذة بثينة إبراهيم مدير الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالصندوق القومي للمعاشات ، وقام الباحث بطرح التساؤلات التالية: (صالح، 2014)

كيف يساهم تحسين العمليات الداخلية في تحسين الأداء المستقبلي بالصندوق القومي للمعاشات؟
تساهم العمليات الداخلية في تحسين الأداء المستقبلي بالصندوق من حيث تحسين معدل انجاز المعاملات من عام لآخر، بدأت بالترتيب بمعدل 35 يوم، ثم 31 يوم، ثم 17 يوم، وحالياً بين (7 - 13) يوم.

- هل يؤثر الاهتمام بتحسين العمليات الداخلية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بالصندوق القومي للمعاشات؟

- نعم تؤثر في صياغة وتنفيذ لاستراتيجيات حيث أن مؤشر الأداء المرتبط بسرعة إنجاز المعاملات وقلة معدل الأخطاء وتقليل زمن الانتظار (الوقت المهدر) يؤدي إلى تحقيق أهداف الموجه بالصندوق ومزيد من معدلات رضا المتعاملين (المعاشين) عن الأداء

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات)
أولاً اختبار معدل الرضا العام عن أداء الصندوق

جدول رقم (18/3/4)

يوضح اختبار (t test) معدل الرضا العام عن أداء الصندوق للحد الأدنى والأعلى

Test Value = 0						
95 Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
70.4857	52.0743	61.2800	.000	4	18.482	الحد الأدنى
95.4952	90.7848	93.1400	.000	4	109.797	الحد الأعلى

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 61.2800 للحد الأدنى في حين بلغ الوسيط 93.1400 للحد الأعلى .
2. بلغ الانحراف المعياري 7.41397 للحد الأدنى في حين بلغ الانحراف المعياري 1.89684 للحد الأعلى.
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 3.31563 للحد الأدنى في حين بلغ خطأ الانحراف المعياري 84829 للحد الأعلى.
4. بلغت قيمة (t) 18.482 للحد الأدنى عندما بلغ مستوى المعنوية 0.000. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
5. بلغت قيمة (t) 109.797 للحد الأدنى عندما بلغ مستوى المعنوية 0.000. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
6. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردتي العينة.

ثانياً اختبار نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين

جدول رقم (19/3/4)

يوضح اختبار (t test) نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين

Test Value = 0						
95	Confidence	Mean	Sig.	(2- Df	T	

Interval of the Difference		Difference	tailed)			
Upper	Lower					
104.2635	90.9365	97.6000	.000	4	40.667	نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 97.6000

2. بلغ الانحراف المعياري 5.36656.

3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 2.40000.

4. بلغت قيمة (t) 40.667 عندما بلغ مستوى المعنوية 0.00. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05

5. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.

ثالثا اختبار نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد

جدول رقم (20/3/4)

يوضح اختبار (t test) نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
100.4279	17.4481	58.9380	.017	4	3.944	نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الأداء العملاء خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 58.9380

2. بلغ الانحراف المعياري 33.41473.

3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 14.94352.

4. بلغت قيمة (t) 3.944 عندما بلغ مستوى المعنوية 0.017. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05

5. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.

يستنتج الباحث مما سبق أن فرضية الدراسة التي نصت على إنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات) قد أثبتت بنسبة 100%

أيد على ذلك المقابلة التي أجريت مع الاستاذة بثينة إبراهيم مدير الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالصندوق القومي للمعاشات ، و قام الباحث بطرح التساؤلات التالية: (صالح،2014)

- هل توجد علاقة بين رضا العملاء (المعاشين) وأداء الصندوق القومي للمعاشات؟
نعم هنالك علاقة مباشرة وطردية بين رضا المتعاملين وأداء الصندوق القومي للمعاشات من خلال نتائج الاستبيانات.

- ما هي العوامل التي أدت إلى انخفاض معدلات رضا العملاء (المعاشين) في الحدود الدنيا؟
ترتبط أحياناً في عدم كفاية المعاش في ظل ارتفاع معدلات التضخم، كذلك التأخير النتائج بسبب تضارب بعض البيانات من قبل الوحدات عملو بها أو بأخير سداد الالتزامات المالية من قبل وزارة المالية بلولايات أحياناً ، أو ارتباط بعض المعاملات مع صندوق التأمينات الاجتماعي الأمر الذي يؤدي إلى بعض التأثير في إنجاز المعاملات.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات)

أولاً اختبار التكلفة المخططة والمنفذة لعمليات التدريب

جدول رقم (21/3/4)

يوضح اختبار (t test) التكلفة المخططة والمنفذة لعمليات التدريب

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	
Upper	Lower					
14528784.3307	-3528784.3307	5500000.0000	.166	4	1.691	التكلفة المخططة
2397435.9369	1043387.2631	1720411.6000	.002	4	7.055	التنفيذ الفعلي

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات أداء التعلم والنمو خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 5500000.0000 للتكلفة المخططة في حين بلغ الوسيط 1720411.6000 للتنفيذ الفعلي.

2. بلغ الانحراف المعياري 7271519.78612 للتكلفة المخططة في حين بلغ الانحراف المعياري 545255.67129 للتنفيذ الفعلي.
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 3251922.50830 للتكلفة المخططة في حين بلغ خطأ الانحراف المعياري 243845.74922 للتنفيذ الفعلي.
4. بلغت قيمة (t) 1.691 للتكلفة المخططة عندما بلغ مستوى المعنوية 0.05. وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05.
5. بلغت قيمة (t) 7.055 للتنفيذ الفعلي عندما بلغ مستوى المعنوية 0.002. وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05.
6. نستنتج من مما سبق أن ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتكلفة المخططة.
7. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتنفيذ الفعلي.

ثانياً اختبار إجمالي عدد العاملين وإجمالي الفرص المنفذة لعمليات التدريب

جدول رقم (22/3/4)

يوضح اختبار (t test) إجمالي عدد العاملين وإجمالي الفرص المنفذة لعمليات التدريب

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
567.7391	484.2609	526.0000	.000	4	34.989	إجمالي عدد العاملين
434.6215	357.3785	396.0000	.000	4	28.468	إجمالي الفرص المنفذة

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات أداء التعلم والنمو خلال سنوات الدراسة، 2014م
يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 526.0000 لإجمالي عدد العاملين في حين بلغ الوسيط 396.0000 لإجمالي الفرص المنفذة.
2. بلغ الانحراف المعياري 33.61547 لإجمالي عدد العاملين في حين بلغ الانحراف المعياري 31.10466 لإجمالي الفرص المنفذة.
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 15.03330 للتكلفة المخططة في حين بلغ خطأ الانحراف المعياري 13.91043 لإجمالي الفرص المنفذة.

4. بلغت قيمة (t) 34.989 لإجمالي عدد العاملين عندما بلغ مستوى المعنوية 0.00. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
5. بلغت قيمة (t) 28.468 لإجمالي الفرص المنفذة عندما بلغ مستوى المعنوية 0.00. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
6. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردتي العينة.
- ثالثاً اختبار إجمالي ساعات التدريب والفرص المنفذة**

جدول رقم (23/3/4)

يوضح اختبار (t test) إجمالي ساعات التدريب الفرص المنفذة

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
8692.4308	7147.5692	7920.0000	.000	4	28.468	إجمالي ساعات التدريب

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات أداء التعلم والنمو خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 7920.0000.
 2. بلغ الانحراف المعياري 622.09324.
 3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 278.20855.
 4. بلغت قيمة (t) 28.468 لإجمالي عدد العاملين عندما بلغ مستوى المعنوية 0.00. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
 5. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.
- رابعاً اختبار معدل رضا للعاملين**

جدول رقم (24/3/4)

يوضح اختبار (t test) معدل رضا للعاملين

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
84.1992	75.0008	79.6000	.000	4	48.053	معدل الرضا للعاملين

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات أداء التعلم والنمو خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 79.6000.

2. بلغ الانحراف المعياري 3.70405.

3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 1.65650.

4. بلغت قيمة (t) 48.053 لإجمالي عدد العاملين عندما بلغ مستوى المعنوية 0.00. وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05

5. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.

يستنتج الباحث مما سبق بان فرضية الدراسة التي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات) قد أثبتت بنسبة 100%

أيد على ذلك المقابلة التي أجريت مع الاستاذة هدي محمد أحمد مدير الإدارة العامة للموارد البشرية بالصندوق القومي للمعاشات ، وقام الباحث بطرح التساؤلات التالية: (أحمد، 2014)

- هل توجد علاقة بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات؟

نعم بعد النمو والتعلم يساهم في رفع قدرات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لانجاز مهامهم الموكلة

لهم في إطار النظر الكليه لتحقيق أهداف الصندوق من خلال الفرد والإدارة وبعد أهداف الصندوق

- هل هنالك اهتمام من قبل إدارة الصندوق القومي للمعاشات بتأهيل وتطوير قدرات العاملين و رضائهم؟

نعم هنالك اهتمام متعاضم بتأهيل العاملين وبناء قدراتهم من خلال البرامج التدريبية المنفذه من خلال

الخطط السنوى ومتوسطة المدى وفق الحاجة التدريبية ومتطلبات العمل حيث ترصد موازنة سنوية

لتأهيل العنصر البشرى، كذلك يوجد اهتمام كبير من قبل الإدارة تجاه رضاء العاملين وظل في

تحسن مستمر من خلال نتائج الاستبيانات والمقابلة والأراء

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على (يؤثر الاهتمام ببعد الأداء الاجتماعي على تقويم

الأداء بالصندوق القومي للمعاشات)

أولاً اختبار مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية للعدد المستهدف والعدد المنفذ

جدول رقم (25/3/4)

يوضح اختبار (t test) مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية للعدد المستهدف والعدد المنفذ

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
37510.7520	23952.8480	30731.8000	.000	4	12.587	العدد المستهدف
31508.4138	20003.9862	25756.2000	.000	4	12.432	العدد المنفذ

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات أداء التعلم والنمو خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 30731.8000 للعدد المستهدف في حين بلغ الوسيط 25756.2000 للعدد المنفذ.
2. بلغ الانحراف المعياري 5459.57038 للعدد المستهدف في حين بلغ الانحراف المعياري 4632.66535 للعدد المنفذ.
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 2441.59410 للعدد المستهدف في حين بلغ خطأ الانحراف المعياري 2071.79093 للعدد المنفذ.
4. بلغت قيمة (t) 12.587 للعدد المستهدف عندما بلغ مستوى المعنوية 0.000. وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
5. بلغت قيمة (t) 12.432 للعدد المنفذ عندما بلغ مستوى المعنوية 0.000. وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
6. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردتي العينة.

ثانياً اختبار مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية للتكلفة المخططة والمنفذة فعلياً

جدول رقم (26/3/4)

يوضح اختبار (t test) مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية للتكلفة المخططة والمنفذة فعلياً

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
10047794.0085	5706261.1915	7877027.6000	.001	4	10.075	التكلفة المخططة
7153387.3698	4640283.0302	5896835.2000	.000	4	13.029	التنفيذ الفعلي

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات أداء التعلم والنمو خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 7877027.6000 للتكلفة المخططة في حين بلغ الوسيط 5896835.2000 للتنفيذ الفعلي.

2. بلغ الانحراف المعياري 1748272.00567 للتكلفة المخططة في حين بلغ الانحراف المعياري 1011990.49952 للتنفيذ الفعلي.
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 781851.00957 للتكلفة المخططة في حين بلغ خطأ الانحراف المعياري 452575.90990 للتنفيذ الفعلي.
4. بلغت قيمة (t) 10.075 للتكلفة المخططة عندما بلغ مستوى المعنوية 0.001. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
5. بلغت قيمة (t) 13.029 للتنفيذ الفعلي عندما بلغ مستوى المعنوية 0.000. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
6. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردتي العينة.

ثالثاً اختبار مؤشرات الفعالية محور التنمية الاجتماعية

جدول رقم (27/4/3)

يوضح اختبار (t test) مؤشرات الفعالية محور التنمية الاجتماعية للعدد المستهدف والمنفذة فعلياً

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
15403.5999	8601.6001	12002.6000	.001	4	9.798	العدد المستهدف
11475.9761	9507.6239	10491.8000	.000	4	29.598	التنفيذ الفعلي

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الأداء الاجتماعي بيانات خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 12002.6000 للعدد المستهدف في حين بلغ الوسيط 10491.8000 للتنفيذ الفعلي.

2. بلغ الانحراف المعياري 2739.06623 للعدد المستهدف في حين بلغ الانحراف المعياري 792.62677 للتنفيذ الفعلي.
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 1224.94766 للعدد المستهدف في حين بلغ خطأ الانحراف المعياري 354.47347 للتنفيذ الفعلي.
4. بلغت قيمة (t) 9.798 للعدد المستهدف عندما بلغ مستوى المعنوية 0.001. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
5. بلغت قيمة (t) 29.598 للتنفيذ الفعلي عندما بلغ مستوى المعنوية 0.000. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
6. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردتي العينة.

رابعاً اختبار الكفاءة لمحور التنمية الاجتماعية للتكلفة المخططة والمنفذة

جدول رقم (28/3/4)

يوضح اختبار (t test) الكفاءة محور التنمية الاجتماعية للتكلفة المخططة والمنفذة فعلياً

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
47281669.7997	35638330.2003	41460000.0000	.000	4	19.773	التكلفة المخططة
44534770.0498	33885229.9502	39210000.0000	.000	4	20.445	التنفيذ الفعلي

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الأداء الاجتماعي بيانات ا خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 41460000.0000 للتكلفة المخططة في حين بلغ الوسيط 39210000.0000 للتنفيذ الفعلي.
2. بلغ الانحراف المعياري 4688603.20351 للتكلفة المخططة في حين بلغ الانحراف المعياري 4288414.62548 للتنفيذ الفعلي.
3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 2096807.09652 للتكلفة المخططة في حين بلغ خطأ الانحراف المعياري 1917837.32365 للتنفيذ الفعلي.

4. بلغت قيمة (t) 19.773 للتكلفة المخططة عندما بلغ مستوى المعنوية 0.000. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
5. بلغت قيمة (t) 20.445 للتنفيذ الفعلي عندما بلغ مستوى المعنوية 0.000. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
6. نستنتج من مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردتي العينة.
- خامساً اختبار الكفاءة لمحور التنمية الاجتماعية لمعدل عدد المستفيدين تراكمياً

جدول رقم (29/3/4)

يوضح اختبار (t test) لمعدل عدد المستفيدين تراكمياً

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
56.2546	31.6254	43.9400	.001	4	9.907	معدل عدد المستفيدين

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الأداء الاجتماعي بيانات ا خلال سنوات الدراسة، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بلغ الوسيط 43.9400.
 2. بلغ الانحراف المعياري 9.91781.
 3. بلغ خطأ الانحراف المعياري 4.43538.
 4. بلغت قيمة (t) 9.907 عندما بلغ مستوى المعنوية 0.001. وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية المعياري البالغ 0.05
 5. نستنتج من مما سبق بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمفردة العينة.
- يستنتج الباحث مما سبق أن فرضية الدراسة التي نصت على (يؤثر الاهتمام ببعد الأداء الاجتماعي على تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات) قد أثبتت بنسبة 100%
- أيد على ذلك المقابلة التي أجريت مع الاستاذة بثينة إبراهيم مدير الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالصندوق القومي للمعاشات ، و قام الباحث بطرح التساؤلات التالية: (صالح، 2014)
- هل يؤثر الاهتمام ببعد الأداء الاجتماعي في عملية تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات؟
 - يساهم إلي حد ما لأن هذا المحور تكميلي ولم يرد ضمن المهام والاختصاصات الرئيسية للصندوق وإنما نشاء من قبل اهتمام الدولة بتخفيف العب عن المعاشيين
 - هل تساهم الأنشطة المقدمة ببعد الأداء الاجتماعي في زيادة رضاء العملاء (المعاشيين) تجاه الصندوق القومي للمعاشات؟

تساهم الأنشطة المقدمة بمحاور الأداء الاجتماعي في زيادة رضا المتعاملين (المعاشين) لا سيما في محاور العلاج – كفالة الطالبات والطلاب - تكريم الرموز الوطنية والمتفوقين - الدعم الموجه لطوارئ المعاشين (الدعم المتنوع)، من خلال نتائج الاستطلاعات الاستبيانات الفعلية ذات الهدف الخاص بقياس الرضا عن الدعم الاجتماعي التي يحصل عليها الصندوق بصفة رسمية أو غير رسمية من المعنيين

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (يؤثر إدراك العاملين بالصندوق القومي للمعاشات على أهمية استخدام وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء).

المقابلة التي أجريت مع الاستاذة بثينة إبراهيم مدير الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالصندوق القومي للمعاشات ، وقام الباحث طرح المقابلة التساؤلات التالية:

- كيف يؤثر إدراك العاملين بالصندوق القومي للمعاشات في تطوير وتحسين بطاقة الأداء المتوازن؟
معرفة العاملين بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، الأداء الاجتماعي) والمبادرات والأنشطة المرتبطة بها لتحقيق الأهداف يؤدي إلي تحقيق مؤشرات الأداء الواردة لكل هدف أو بعد ومن ثم تحسين الأداء باستمرار.

- هل يتم إشراك جميع العاملين بالصندوق القومي للمعاشات في بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؟
نعم يتم إشراك جميع العاملين في مستوى رؤساء الاقسام ومديري الإدارات العامة كما يساهم العاملون بالدرجات الامت في صياغة الأهداف والأنشطة ويتم إستهداف العاملين بالتدريب في محاور التخطيط الإستراتيجي ووضع الخطط الخمسية والسنوية – متابعة تنفيذ الخطة من خلال بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة من الصندوق بناء متطلبات المواصفة القياسية 9001:2008ISC

يستنتج الباحث مما سبق أن فرضية الدراسة التي نصت على (يؤثر إدراك العاملين بالصندوق القومي للمعاشات على أهمية استخدام وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء) قد أثبتت بنسبة 100%

الخاتمة

تشتمل على الآتي:
أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً : النتائج

بعد الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

أولاً : نتائج عامة

1. يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي) في نجاح عملية تقويم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي.
2. توفر بطاقة الأداء المتوازن دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال لإحداث تحسين مستمر على المستويين التشغيلي والإستراتيجي.
3. تساهم بطاقة الأداء المتوازن على توضيح الرسالة والرؤية الإستراتيجية وترجمتها إلى أفعال وترجمة ذلك إلى أحداث وتصرفات.
4. تحقق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل من خلال ترابط مقاييس العملية الإدارية.
5. تساعد بطاقة الأداء المتوازن تنظيمات الأعمال على تطبيق الخطط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف.
6. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف الخاصة بالأقسام والإستراتيجية العامة للمنظمة.
7. تبين علاقات السبب والنتيجة كيفية تكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعملاء وتحقيق النتائج المرغوبة.

8. توفر بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمديرين وبهذا تشجع التغيير في السلوك والأنشطة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة.
9. يؤدي الاستخدام الفاعل لبناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى حصد الجوائز الوطنية والعالمية.

ثانياً: نتائج خاصة

1. هنالك ضعف في معدل التحصيل الفعلي للاشتراكات مقارنة بالتحصيل المعتمد بالموازنة خلال فترة الدراسة التطبيقية.
2. صافي الدخل السنوي ينمو بصورة منتظمة بالصندوق القومي للمعاشات طول فترة الدراسة التطبيقية.
3. مؤشر المصروفات الإدارية والعمومية إلى إجمالي الدخل ظل في انخفاضاً مستمراً خلال فترة الدراسة. النتائج أعلاه من 1-3 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على أن الاهتمام بالبعد المالي يؤثر في قياس الأداء الفعلي للصندوق القومي للمعاشات.
4. مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظل في تحسن مستمر طول فترة الدراسة .
5. الإجراءات المتبعة في المراجعة الداخلية لحالات عدم المطابقة لخريطة الإجراءات تساهم في صياغة الإستراتيجيات بالصندوق القومي للمعاشات.
6. الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحرافات عن الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ساهمت في الحد من هذه الانحرافات .
- النتائج من 4-6 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن تحسين العمليات يؤثر في صياغة الإستراتيجيات بالصندوق القومي للمعاشات .
7. معدل الرضا العام للعملاء (المعاشيين) عن أداء الخدمات المقدمة بالصندوق القومي للمعاشات تحسن بصورة جيدة خلال فترة الدراسة .
8. هنالك اهتمام من قبل إدارة الصندوق القومي للمعاشات بتهيئة مراكز خدمات العملاء (المعاشيين) خلال فترة الدراسة.
9. يستجيب الصندوق القومي للمعاشات لشكاوى العملاء ومعالجتها بصورة منتظمة خلال فترة الدراسة.
- النتائج من 7-9 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وأداء الصندوق القومي للمعاشات.
10. هنالك اهتمام من قبل إدارة الصندوق القومي للمعاشات بتأهيل وتطوير قدرات العاملين بصورة منتظمة خلال فترة الدراسة
11. توجد انحرافات بين التكلفة المخططة والتنفيذ الفعلي للعمليات التدريبية بالصندوق القومي للمعاشات خلال فترة الدراسة
12. حققت مؤشرات رضا العاملين عن الصندوق القومي للمعاشات ارتفاع جيد خلال فترة الدراسة

- النتائج من 10-12 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وأداء الصندوق القومي للمعاشات.
13. أدى الاهتمام بالأنشطة محور الرعاية الاجتماعية بالصندوق القومي للمعاشات إلى فعالية التنفيذ الفعلي على الأعداد المستهدفة خلال فترة الدراسة .
14. حققت مؤشرات الكفاءة لمحور التنمية الاجتماعية للتكلفة المخططة والتنفيذ الفعلي معدلات جيدة خلال فترة الدراسة .
15. حقق مؤشر معدل عدد المعاشيين المستفيدين تراكمياً وارتفاعاً مستمراً خلال فترة الدراسة .
- النتائج من 13 - 15 تؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على يؤثر الاهتمام ببعد الأداء الاجتماعي على تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.
16. يدرك العاملون بالصندوق القومي للمعاشات أهمية تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد الأداء الاجتماعي كبعد خامس إلى الأبعاد الأربع الأساسية .
17. توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال وذلك لتأثير التقدم الحاصل في أدائها.
18. تترجم بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعمل على توجيه العاملين أو الأفراد في تقرير عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء
- النتائج من 16 - 18 تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على: يؤثر أدراك العاملين بالصندوق القومي للمعاشات على أهمية استخدام وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل لها يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

1. ضرورة تفعيل سياسية التحصيل الفعلي للاشتراكات بزيادة الوعي للمؤسسات والهيئات والوزارات الحكومية.
2. تفعيل عمليات المراجعة الخارجية لحالات عدم المطابقة برفع المدى الزمني بالصندوق القومي للمعاشات.
3. العمل على إشراك الجهات ذات الصلة بالصندوق القومي للمعاشات في تحديد التكلفة المخططة للعمليات التدريبية للعاملين .
4. الاستمرارية في تطوير البرامج والعمل على استخدام التقنيات الحديثة بالصندوق القومي للمعاشات لتجويد الخدمات.
5. استمرارية تهيئة البيئة الداخلية بالصندوق القومي للمعاشات والإفصاح عن رضا العملاء(المعاشيين) في منشورات توزع على العملاء .
6. عقد المزيد من الدورات التدريبية التفصيلية لبطاقة الأداء المتوازن والاستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن.
7. وضع معايير أداء مستهدفة يمكن أن تكون بمثابة حافز لدى إدارة الصندوق لتطوير أدائية وجعله أكثر طموحاً نحو تحقيق أهدافه الإستراتيجية.
8. الاتجاه نحو إجراء المقارنات بالصناديق المثلثة العاملة في مجال الضمان الاجتماعي دون الاقتصار على تقييم أدائها على إجراء المقارنات الداخلية، حصد المزيد من الجوائز العالمية.
9. الاهتمام بوضع أسس ومعايير ثابتة لتقييم الأداء على أن يتم العمل بها بصفة دورية.
10. اعتماد النماذج المقترحة بالدراسة التطبيقية.

11. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال التكاليف والمحاسبة الإدارية حيث يقترح الباحث
العناوين الآتية :

- أ. بطاقة الأداء المتوازن ودرها في ترشيد القرارات الإدارية والاستثمارية للمنظمات الأعمال السودانية.
- ب. أثر التكامل والربط بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المستقبلي
لصناديق الضمان الاجتماعي السودانية.
- ج. دراسة معوقات عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالمؤسسات الحكومية السودانية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : المراجع باللغة العربية

الكتب:

- أبو النصر، مدحت 2012 ، الأداء الإداري المتميز ، القاهرة: المجموعة العربية للنشر
- إدريس، وائل محمد صبحي ، الغالبي، 2009 ، طاهر محسن ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، عمان : دار وائل للنشر .
- ——— 2009، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان : دار وائل للنشر .
- ——— 2009، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، عمان : دار وائل للنشر .
- ——— 2009، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة ، عمان : دار وائل للنشر .
- ——— 2011، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم ...العمليات، عمان : دار وائل للنشر.
- الحسيني ، فلاح حسن عداي، 2000 ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها مداخلها - عملياتها المعاصرة ، عمان: دار وائل للنشر.
- الحسيني، فلاح حسن عداي ، و الدوري ، مؤيد عبد الرحمن عبد الله ، 2008، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، عمان : دار وائل للنشر .
- الحاكم، علي عبد الله محمد، 2010 ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمة ، الخرطوم: د.ن .
- الركابي، كاظم نزار، 2004 ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة ، عمان : دار وائل للنشر
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، 2007 ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- جمعة، السعيد فرحات، 2000 ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الرياض : دار المريخ للنشر
- حبيب، مجدى عبد الكريم ، 2000، التقويم والقياسات التربوية وعلم النفس ، المجلد الثاني، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية .
- حويص، زينب جليل ، و حويص ،غالب جليل ، 2009، إدارة الجودة المعاصرة ، عمان : دار اليازورى العلمية لنشر والتوزيع .
- صافي، سمير، 2001 ، البرنامج الإحصائي SPSS، غزة : مكتبة آفاق للنشر والتوزيع.
- صالح، بثينة إبراهيم محمد ، 2008م ، دور الجودة الشاملة والتميز في تطوير نظم التأمينات الإجتماعية، الخرطوم : منظمة العمل العربية .

- عبد الرحمن ، توفيق محمد، 2003 ، تقويم الأداء مدخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة : دار الفكر العربية .
- متولي، عصام الدين محمد ، 1984، محاسبة الزكاة ، أصولها العلمية والعملية ، الخرطوم: دن
- محمد، محمد الفيومي ، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ، (الإسكندرية : دن ، د.ت).
- —، 2012، المحاسبة الإستراتيجية، الإسكندرية : دار التعليم الجامعي.
- محمد، عبد الرحيم، 2007، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نور،أروى عبد الحميد محمد، 2008 ، إدارة الجودة الشاملة – الأدوات والوسائل - ايزو 9000 وايزو 14000، الخرطوم : دن .
- هورنجرن، تشارلز ، وآخرون ، 2010، محاسبة التكاليف مدخل إداري، تعريب د. أحمد حامد حجاج الرياض : دار المريخ للنشر.
- يوسف، محمد محمود ، 2005، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدوريات:

- إبراهيم، سحر طلال، 2013 ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العدد الخامس والثلاثون.
- البشتاوي، سليمان حسين ، 2004، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 20 - العدد الأول.
- البعاج، قاسم محمد عبدالله، 2013 ، إطار مقترح لتقييم مدي إمكانية تطبيق نظام جباية الدخل إلكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، مجلة كلية علوم بغداد الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، العدد الخامس والثلاثون .
- الخولي، هالة ، 2001، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السابع والخمسون .
- الكعبي ، بثينة راشد ، و عمران، قاسم علي، 2011، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والثمانون .

- الختاتنة، رثعان و السعايدة، منصور إبراهيم، 2009 ، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، المجلد 5، العدد السابع .
- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، يناير 2004 ، نحو إطار لقياس محددات استخدام تبني نظام قياس الأداء المتوازن ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول ، المجلد السادس والعشرون.
- العامري، صالح محسن ، و الغالبي، طاهر محسن منصور، 2003 ، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثاني .
- العاني، حارس كريم، 2011 ، سلوكية التغير في أسلوب تقييم أداء مؤسسات الأعمال باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 35 - العدد الثاني.
- العبيدي، علي قاسم حسن وآخرون، 2010 ، اثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال ، مجلة بابل للعلوم الإنسانية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، المجلد 18، العدد الثاني .
- العنزي، عبد الله الركوي منوي، يناير 2011، تحليل الرفع المالي لأغراض تقويم الأداء ، مجلة البحوث والتجارة كلية التجارة جامعة الزقازيق ، العدد الأول المجلد الثالث والثلاثون .
- الغبان، ثائر صبري و حسين، نادية شاكر ، 2009، التكامل بينين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون .
- الفارس، سليمان، 2010 ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني .
- القحطاني، مشبب بن عايش، أغسطس 2012 ، تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ، مركز البحوث – مجلة التنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة العدد 98.
- برسوم، عز الدين فكري، يناير 2006 ، استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الأول.
- برهوم، أديب، وآخرون ، 2007، تقويم كفاءة معايير التقويم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري (نموذج مرفأي اللاذقية وطرطوس) ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد التاسع والعشرون العدد الثاني .

- تركمان، عبد اللطيف حنان 2005، ، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد السابع والعشرون العدد الرابع .
- حسن، انعام محسن و نور، عبد الناصر، 2005، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، المجلد الأول ، العدد الثاني تشرين الأول .
- جودة، محفوظ أحمد، 2006 ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين بشركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان،الأردن، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني .
- خليل، محمد أحمد إبراهيم، 2007 ، تطوير نموذج للقياس المتوازن للأداء لأغراض حوكمة الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، المجلد الأول ، العدد السابع والعشرون .
- درغام، ماهر موسى و أبو فضة، مروان محمد، يونيو 2009 ، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد السابع عشر، العدد الثاني .
- دودين، أحمد يوسف، 2009 ، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد التاسع العدد الثاني .
- راضى، نادية أحمد، ديسمبر 2005، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد الواحد والعشرون ، العدد الثاني .
- زغلول، جودة عبد الرؤوف، 2003 ، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الاستراتيجي في بيئة الاعمال المصرية ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، العدد الأول .
- __، 2010 ، استخدام مقياس الأداء المتوازن فب بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود .
- __ ، 2006، تعزيز حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقاييس الأداء المتوازن، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني.

- زكريا، طلعت عبد العظيم، 2003 ، نموذج وصفي لقياس رأس المال الفكري بإستخدام إستراتيجية القياس المتوازن للأداء " منظور المحاسبة عن المعرفة" المجلة العلمية التجارة والتمويل ، جامعة طنطا كلية التجارة ، العدد الأول .
- سليحات، عبد الحميد ، و الماحيد، أسعود محمد، 2013 ، أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 9، العدد الأول.
- سمرة، ياسر محمد السيد عبد العزيز، يوليو 2011، إطار مقترح لتقييم أداء الإدارة الضريبية في مصر باستخدام قياس الأداء المتوازن ، مجلة البحوث والتجارة ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة، العدد الثاني ، المجلد الثالث والثلاثين.
- شعبان، عبد المجيد الطيب ،2013، تقييم الأداء من منظور استراتيجي ، المجلة الجامعة ، جامعة الزاوية كلية الاقتصاد ، العدد الخامس عشر ، المجلد الأول .
- عبد البديع ، أشرف محمد ، و ليثي، عبد اللاه فرج عبد الرحيم ، يونيو 2006م ، استخدام مدخل نمذجة الأعمال لوضع إطار متكامل للتقويم المتوازن للأداء في ظل إستراتيجية التوجه نحو العميل ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج، العدد الأول المجلد العشرون.
- عبد الدائم، صفاء محمد، سبتمبر 2003 ، " مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن (BSC) ، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد الثاني .
- عبد الرحمن، محمد كمال الدين محمد، يونيو 2007 ، بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية ، مجلة الشروق للعلوم التجارية ، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات الشروق، العدد الأول.
- عبد الصادق، أسامة سعيد، أكتوبر 2007 ، مدخل القياس المتوازن للأداء ، مجلة المحاسب ، جمعية المحاسبين والمراجعين المصريين، العدد التاسع والعشرون .
- عبد العزيز، شهيرة محمود، 2003 ، إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية ،المجلة المصرية للبحوث التجارية ، جامعة المنصورة، كلية التجارة ، العدد الثالث ،المجلد السابع والعشرون .
- عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح محمد، 2005، العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأدوات للتخطيط والرقابة ، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني.
- عبد الملك، أحمد رجب ،2006، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، العدد الأول .

- كابلان، ربوت ،و نورتن، ديفيد، مايو 2004 ، الخرائط الإستراتيجية (تحويل الأصول المعنوية إلي نتائج فعلية)، ترجمة مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ، العدد 273 .
- محمد، آمال إبراهيم، 2004يناير - مارس ، تقويم أداء الوحدات الإدارية الحكومية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية جامعة المستقبل، المجلد الثالث، العدد الرابع .

الرسائل الجامعية

- أبو دقة، مراد عليان عوض، 2009 ، مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلي تحقيق الأرباح ، رسالة ماجستير في المحاسبة وتمويل غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة .
- أبو قمر، محمد أحمد محمد، 2009 ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير محاسبة و تمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة .
- أبو الليف، إيهاب احمد محمد، 2011 ، استخدام الأدوات التحليلية الحديثة في قياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية، رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة .
- أم العز، حمودي، 2012 ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- أحمد، سوزان دفع الله البشير، 2009 ، دور التحليل المالي في تقويم الأداء المالي للجامعات الحكومية ، رسالة ماجستير في المحاسبة وتمويل غير منشورة ، كلية التجارة جامعة النيلين .
- أحمد ، محمد محمد مظهر، 2011 ، مراجعة وقياس وتقييم الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وتأثير ذلك على نظرية المراجعة، رسالة دكتورا الفلسفة في المحاسبة، غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية ، كلية إدارة الأعمال .
- البشير، محمد مختار السمانى، 2011 ، نموذج مقترح لاستخدام تكاليف الجودة الشاملة في تقويم أداء المنشآت الصناعية السودانية ، رسالة دكتورا الفلسفة في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا .
- الأميري، وليد حميد رشيد، 2009 ، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد .
- الدجني، أياد على، 2011 ، دورة التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية التربية .

- الزبير، سمية أحمد، 2007 ، تقويم أداء استراتيجيات تسويق الصمغ العربي، برسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .
- السعيد، أحمد، 2009 ، التخطيط الإستراتيجي وعلاقة بفعالية الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشور ، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي .
- الغريب، أبو عجيبة رمضان عثمان، 2012 ، مدي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال .
- الزبير، رانيا محمد نزيه، 2008 ، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشور، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق .
- الفايز، محمد خلف، 2011 ، استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير في إدارة أعمال غير منشور ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال .
- الكفراوي، نرمين محمد، 2010 ، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة .
- الوشاح، محمود عبد الله، 2007 ، تقويم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا .
- بدر، رشا محمود، 2009 ، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة .
- بلاسكة، صالح، 2012 ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير إدارة إستراتيجية غير منشور ، جامعة فرحات عباس - سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- دياب، مني كامل مصطفى كامل، 2009 ، مدخل تقييم الأداء المتوازن في إطار مفهوم الإدارة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية علي المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة حلون ، كلية التجارة وإدارة الأعمال .

- رجب، السيد يوسف السيد، 2011 ، إطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم اتخاذ القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا .
- رمضان، عماد جابر، 2011 ، رفع كفاءة وفعالية الموازنة العامة للدولة في مجال الرقابة وتقييم الأداء باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC)، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة القاهرة، كلية التجارة .
- صبح، ناريمن إبراهيم، 2008 ، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة كلية التجارة .
- عبيد الله، فايزة محمود احمد، 2005 ، إطار مقترح لتحسين جودة التقارير الخارجية عن أعمال المنشأة في ظل استخدام نظام قياس الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة، كلية تجارة ، جامعة الإسكندرية .
- عبدالرحمن، عبد الناصر نمر، 2008 ، دور التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .
- عبد الرحمن، مدنى سوار الذهب محمد، 2011 ، تقويم الأداء الاستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازنة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية .
- عبد الرحيم، معتصم فضل، 2010 ، الموازنات التخطيطية ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .
- عبد الفتاح، محمد عليوة يوسف، 2011 ، إطار محاسبي مقترح لتطوير مقاييس الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة بنها ، كلية التجارة .
- عبد القفار، هيثم صلاح الدين، 2005 ، استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء في شركات التأمين المصرية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة حلون ، كلية التجارة وإدارة الأعمال .
- عمار، بن مالك، 2009 ، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء ، رسالة ماجستير في الإدارة المالية غير مشورة ، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر .

- عوجة، أزههار مراد، 2010 ، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة و أثرها في القيمة المستدامة للمنظمة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة ، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد .
- عوض، فاطمة رشدي سويلم، 2009 ،تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير محاسبة والتمويل غير منشوره، الجامعة الإسلامية ، غزة كلية التجارة .
- عيد، أماني رمضان إبراهيم، 2006 ، منظور التحليل الإستراتيجي للتكاليف بهدف ترشيد القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية في ظروف البيئة الحديثة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة الإدارية وبحوث عمليات غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، كلية التجارة .
- غون، غادة منصور، 2010 ، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الإدارة والاقتصاد .
- عبيد الله ،محمود احمد ، فايضة ، 2005، إطار مقترح لتحسين جودة التقارير الخارجية عن أعمال المنشأة في ظل استخدام نظام قياس الاداء المتوازن، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة، كلية تجارة ، جامعة الإسكندرية .
- فروانه، رامى أحمد، 2011 ، تقويم وتطوير الدور الرقابى لديون المالية والإدارية في الرقابة على الأداء بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الازهر غزة .
- فهيم، ياسر عباس، 2009 ، تقويم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية التجارية وإدارة الأعمال جامعة حلوان .
- محاد، عريوة، 2011 ،أهمية دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة فرحات بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- محمد، ريهام محمد مرتضى، 2011 ، تقييم نتائج تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء ومشاكله، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة .
- محمد، محمد عبد اللطيف سعيد، 2006 ، استخدام أساليب تقويم الأداء المالي الحديثة في تقويم أداء المصارف ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا .

- مختار، أحمد صلاح الدين أبو زيد، 2006 ، استخدام النسب المالية في تقويم أداء المصارف ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .
- نشوان، إسكندر محمود حسين، 2011، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير استراتيجيات منشآت المراجعة لتحقيق جودة الأداء المهني، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة غير منشورة، جامعة عين شمس ، كلية التجارة .

المؤتمرات والندوات العلمية:

- يوسف، بومدين، 18 إلى 19 مايو 2011 ، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة .دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، الجزائر جامعة سعد دحلب البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- العمري، هاني عبد الرحمن، 1-4 نوفمبر 2009 ، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض معهد الإدارة العامة .
- عبد المنعم، هيثم احمد حسين، 6 -8 نوفمبر 2001 ، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة ،جمهورية مصر العربية.
- العاني، حارس كريم، 15 -16 مارس 2005 ، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع. استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فلادلفيا .
- العشماوي، محمد عبد الفتاح، 17 – 21 سبتمبر 2006 ، إدارة الأداء الفردي المبني علي تكنولوجيا المعلومات ، ندوة أثر تكنولوجيا المعلومات علي التوظيف الوظيفي للعاملين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية شرم الشيخ .
- الماضي، محمد المحمدي، 9- 13 يناير 2005 ، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة- جمهورية مصر العربية .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 18 – 20 ابريل 2006 ، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرون ، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، القاهرة .

- المهاني، محمد خالد، 9 يوليو 2008 ، بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي ، الملتقى العربي الثالث وورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق – الجمهورية العربية السورية .
- حسين، زينب أحمد عزيز، 6- 8 نوفمبر 2001 ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- علام، عبد الرحيم و صدقي، عمرو، 11 – 15 فبراير 2007 ، مقدمة لمدخل قائمة الانجازات المتوازنة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- عبود، علي أحمد ثاني، 1-4 نوفمبر 2009 ، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الرياض .
- فودة، شوقي السيد، 2005: اطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الانتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن : (BSC) دراسة نظرية و تطبيقية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة العلمية التجارة والتمويل .
- محمد، عبد الرحيم، 11-15 فبراير 2007 ، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور و المميزات، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة وورشة عمل كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- — ، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية : مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة ، وورشة عمل (كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازن)، القاهرة – جمهورية مصر العربية .
- نبيل، حاتم، 23 إبريل – 1 مايو 2011 ، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لمتابعة وتقييم الأداء في الدوائر الحكومية ، ورشة متابعة وتقييم مؤشرات الأداء في الوزارات والدوائر الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، اسطنبول – تركيا .

المقابلة الشخصية

- إبراهيم، عبد المجيد، 2014/8/28 ، مدير الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية بالصندوق القومي للمعاشات، الخرطوم .
- أحمد، هدي محمد، 2014/8/28 ، مدير الإدارة العامة للموارد البشرية بالصندوق القومي للمعاشات ، الخرطوم .
- صالح، بثينة إبراهيم، 2014/8/28، مدير الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالصندوق القومي للمعاشات، الخرطوم .

الانترنت

- ابو عقاب، جعفر سعيد ابراهيم، 1429هـ ، قياس وتقويم الأداء ، محاضرات جامعة المك سعود كلية إدارة الأعمال ، . . <http://faculty.ksu.edu.sa>
 - الطعامة ، محمد ، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها ، (د م ، د ت ، دن) <http://www.google search.com>
 - القرني، علي بن سعيد ، ، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15)، ص 9. <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
 - علي محمد ثجل المعموري، يونيو 2006 ، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة - مدخل استمرارية القيمة باستخدام ادارة تكاليف الجودة ، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الاسراء الخاصة. <http://www.google search.com>
 - غانم، فتح الله ، بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء ، (القدس، جامعة القدس المفتوحة ، دت). <http://www.google search.com>
 - قوصيني، محمد مصطفى محمد ، بطاقة الأداء المتوازن ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <http://www.hrdiscussion.com/>
- أخرى:
- قائمة الدخل للصندوق القومي للمعاشات 2009م إلى 2013م.
 - خطط وتقارير أداء الصندوق القومي للمعاشات للأعوام 2009م إلى 2013م.
- ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

Books

- Ander A De Waal, 2001, "Power of Performance Management" How Leading Companies Create Sustained Value", John Wiley and Sons, Inc.
- James Creelman, 2003 Building A Strategic Balanced Scorecard : A best - practice Framework for aligning a Balanced Scorecard With corporate strategy, Optima Publishing Ltd, Highlands House 165 the Broadway. London.
- Kaplan, Robert. S. and Norton, David P. 1996, "balanced scorecard, translating strategy into action". Harvard business school press.
- — , 2001, The Strategy Focused Organization, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- —, 2004, "Strategy Map Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes", Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Mohan, Nair, , 2004 Essentials of Balanced Scorecard, New York , John Wiley & Sons, Inc.

- Paul, R. Niven, 2002, **Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results**, New York John Wiley & sons.
- —, 2003, **Balanced Scorecard Step by Step : for Government and Nonprofit Agencies**, John Wiley & sons, New York.
- Smith, Ralph F. , 2007, **Business Process Management and the Balanced Scorecard**, New Jersey John Wiley & Sons, Inc.

Proiorodicals

- Al Sawalqa, Fawzi & at el, 2011, **Balanced Scorecard Implementation in Jordan an Initial analysis** International Journal of Electronic Business Management, V. 9, N. 3.
- Bakhtiari, Mina & at el, 2012, **Designing and implementing of balanced scorecard System in Educational Systems: Results Obtained from a Case study in Iranian Universities**, African Journal of Business Management Vol. 6(25).
- B S Sahay , Manoj Anand, and Saha, 2005, Subhashish, **Balanced Scorecard in Indian Companies**, Vikalpa. V.30.No.2.
- Chaneta, I. 2006, **Strategic Management Process**, Journal of Comprehensive Research, Volume 5.
- Domanovic, Violeta and at el, 2009, **Problems and perspectives of balanced scorecard implementation in Serbia** , African Journal of Business Management Vol. 6(23).
- Isorate , Margarita 2008, **The Balanced Scorecard Method : From Theory to Practice** , ISSN 1822-8011 (print) , ISSN 1822-8038 (online) , Intelektine Ekonomika Intellectual Economics , No.1(3).
- Paranjape, Bhagyashree at el, 2006, **Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future—a review**, VL.1.N.3.
- Kazan, Halim & at al , 2012, **Performance Evaluation in Research and Development Intellectual Capital, and Firm Infrastructure Projects as Intangible Assets**, African Journal of Business Management Vol.6 (5).
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P, 1992, **The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review .
- —, 1996, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review.
- —, 2001, **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I**, Accounting Horizons Vol. 15 No. 1.
- —, 2001 **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I I**, Accounting Horizons Vol. 15 No. 2.

- — ,2005,**The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review • the High-Performance Organization .
- —,1996, **king the balanced Scorecard to Strategy** , California Management Review VOL.39. NO.I .
- —,2008, **Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System**, Harvard Business Review , V. 10,N. 3.
- —,2001, **The Strategy-Focused Organizations**, Soundview Executive Book Summaries, Vol. 23, No. 1, P. 1.
- —,2003, **Managing Regulatory and Societal Processes , Balanced Scorecard , Insight , Experience & Ideas for Strategy- Focused Organizations** , Harvard Business Review , Volume 5, Number 4 .
- —,2009, **“Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard”** , Management Accounting Research: Volume 3.
- — ,2004, **Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**, Soundview Executive Book Summaries, Vol. 26, No. 4 .P. 1.
- —,2011, **Putting the Balanced Scorecard to Work**, -Harvard Business Review.
- —,2003, **Managing Regulatory and Societal Processes , Balanced Scorecard** , Harvard Business Review , V 5, N. 4.
- Lawrie Gavin and Cobbold Ian, 2004, **Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic**, Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard, 2GC, UK..
- Maltz, Alan C. , at el, 2003 **Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures**, Pergamon, Long Range Planning 36.
- M. Braam, Geert J. and J. Nijssen Edwin, 2004 , **Performance effects of using The Balanced Scorecard : a note On the Dutch Experience**, Elsevier , Long Range Planning37.
- Morisawa, 2002, T **"Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach"**, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45.
- Novakova Á, Renata and Kusy, Ondrej, 2009,. **Performance Evaluation Processes from The Perspective of Current Trends, research Papers** , Faculty of Materials Science and Technology in Trnava Slovak University of Technology in Bratislava .
- Norreklit, Hanne, 2000, **The Balance on the Balanced Scorecard- A Critical Analysis of Some of its Assumptions**, Management Accounting Research.

- Ong, Tze San & at el,2010, **Adoption and Implementation of Balanced Scorecard in Malaysia**, Asia-Pacific Management Accounting Journal, Volume 5 Issue 1.
- Plantm Robert & at el,2003, **Measuring e-business performance : Towards a Revised Balanced scorecard approach**, Journal of Information Systems and e- Business Management 10.1007/s10257-003-0015.
- Ritter, M.,2003, **The Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management CorPorate Communication** , An International Journal, Volume,8 Number, 1.
- Scapens, Robert & at el,2005, **The Case of the Balanced Scorecard in Sweden** Management Accounting Research ,Vol.16:No 1.
- Sidiropoulos, Michalis & at el,2004 , **Applying Sustainable Indicators to Corporate Strategy: The Eco-balanced Scorecard** , Environmental Research, Engineering and Management, ISSN 1392-1649 ..No.1(27).
- Sharma, Ashu, 2009 **Implementing Balance Scorecard for Performance Measurementm**, The Icfai University Journal of Business Strategy, Vol. VI, No. 1.
- Yiwu, Hung- and at el , 2009, **A fuzzy Mcdm Approach for Evaluating Banking Performance Based on Balanced Scorecard**, Expert Systems with Applications36.
- Zakić,Nebojša & at el,2008 , **External and Internal Factors Affecting The Product and Business Process Innovation** , Facta Universitatis , Series: Economics and Organization Vol. 5, No 1 .

Thesess

- Abe, Taiji ,2006, **The Role of the Balanced Scorecard for Improvement of Management Systems in Japanese Companies**, Unpublished Master thesis, Massachusetts Institute of Technology, Japan.
- Ali, Mohammed. Al Shaikh,2007, **Performance Evaluation of Palestine Telecommunication Corporations by Using Balanced Scorecard Approach**, Unpublished Master thesis, College of Commerce, The Islamic University- Gaza .
- A. Ghoneim, ashwa,2012, **The Impact of Strategic Planning on Mission Achievement in Egyptian Nonprofit Organizations : An Assessment Using Balanced Scorecard Approach**, Unpublished PhD Thesis, The American University in Cairo, School of Global Affairs and Public Policy.
- Binh, Do Thi Thanh,2012, **The Perceived Impacts of The Implementation of Balance Scorecard on The Financial Efficiency of PetroVietnam Power Corporation**, Unpublished Maste Thesisr, University of Tampere, School of Management.
- Ciuzaitė, Egle,2008, **Balanced scorecard development in Lithuanian companies**, Unpublished Master, University of Aarhus, Aarhus School of Business .

- DeBusk, Gerald Kenneth, 2004, **An Examination of Organizational Performance Measurement System Utilization**, Unpublished PhD Thesis Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Gerui, Kang, 2008, **Balanced Scorecards: An experimental study of The Effects of Linking The Evaluators and Subordinates Balanced Scorecards on Performance Evaluation**, Unpublished PhD Thesis, University of North Texas, College of Business Administration.
- J Macnab, Alasdair, 2011, **Can the Balanced Scorecard Supported by Strategic Objective Costing improve The Governance of Public Sector Bodies such as Botanic Gardens?**, Unpublished PhD Thesis, University of Edinburgh.
- Rollins, Andrea Mae, 2011, **Application of the Balanced Scorecard in Higher Education**. Unpublished PhD Thesis, faculty of San Diego State University.
- Jame, Aidan Michael, 2009, **Measuring Performance in the Hospitality Industry: An Evaluation of the Balanced Scorecard Approach in the UK's Licensed Retail Sector**, Unpublished Master thesis, University of Huddersfield.
- Karlsson, Erik Hindrikes Jens, 2006, **Understanding Stakeholder Satisfaction and Balanced Scorecards within a Dispute Resolution Organisation**. Lulea University of Technology, Unpublished Master Thesis Science Industrial Economics.
- Harlem, Malin Sofia, 2002, **Using The Balanced Scorecard to Overcome Barriers in Strategy Implementation**, Unpublished Master, University of Göteborg, Graduate Business School of Economics and Commercial Law.
- Jusoh, Ruzita Binti, 2006, **The usage of Balanced Scorecard Measures, Business Strategy and Firm Performance**, unpublished PhD, University Sains Malaysia.
- J. Soderberg, Marvin, 2006, **The Balanced Scorecard ARD: Structure and Use in Canadian Companies**, unpublished Master thesis, of Science in the Department of Accounting University of Saskatchewan Saskatoon.
- Khomba, James Kamwachale, 2003, **Perspectives Surrounding The Balanced Scorecard (BSC) Mode**. PhD. Thesis Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
- Mcwhorter, Laurie Bumey, 2001, **The Balanced Scorecard :an Empirical Analysis of Its Effect on Managers Job Satisfaction and Performance Evaluations**. Unpublished PhD, University of Kentucky.
- Niknazar, Pooria, 2011, **Evaluating the use of BSC-DEA Method in Measuring Organizations Efficiency**, Unpublished Master Thesis, University of Boras School of Business and Informatics.
- Pujas, Dragan, 2010, **Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard - the Case of Plava Laguna J.S.C.**, Unpublished Master thesis of Business Administration Tourism Management, Modul University Vienna.

- T zanini, Michael,2003, **the Balanced Scorecard: Evolution to Eong- term Performance**, Unpublished Master thesis, university of Nevada. Reno.
- Vestym Gillian,2004, **A Case Study of the Balanced Scorecard in Public Hospitals**, Unpublished Master thesis , School of Accounting and Finance Faculty of Business and Law Victoria University .
- White, Max,2010, **What are the Barriers to Implementing the Balance Scorecard for NHS Wales as a Tool for Measuring Organizational Performance Improvement at NHS Trust and Local Health Board Levels?**, Unpublished MasterThesis, School of Postgraduate Medical and Dental Education, Cardiff University.
- Winans, Scott,2003, **Translation Strategy Into Action the Balanced Scorecard**. Unpublished PhD , University of South Corolaina , Collage of Health Perfessions.
- Woodley, P.M.,2006, **Culture Management Through the Balanced Scorecard:A case study**. Unpublished PhD Thesis, Defence College of Management and Technology Department of Defence Management, Cranfield University.
- Yahaya, Abu,2009, **Using Balanced Scorecard To Assess Performance Banks Ghana**, Unpublished Master thesis, School of Management Blekinge Institute of Technology.
- Zhu, Lin,2009, **Comparison of Dashoard –Based and Balanced Scorecard Based Corporate Performance System**, Unpublished Master Thesis, Missouri University of Science and Technology , Faculty of the Graduate School.

Conference

- Cobbold, 1 and Iawrie, G. , May, 2002, **"The Development of the Balanced Scorecard As a Strategic Management tool"**,2GC Conference Paper Presented at PMA Conference, Boston UAS.
- Henrik, Andersen, 14- 16 May 2001, & 2GC –actie Management" **Balanced Scorecard Implementation In SMES: Refection on Literature and Practice"** Perper Presented to 4th SME- SME International Conference Allborg University Denmark .
- Junior, Ivan Cavalcante Araujo & at el,2008 ,**Multiple Case Study on Balanced Scorecard Implementation in Sugarcane Companies**, 4th International Conference on Production Research - ICPR Americas.
- Junior, Ivan Cavalcante Araujo and Martins, Roberto Antonio,2009, **Case Study on the Dimensions of Performance Measurement Systems Maturity**, Proceedings of the Industrial Engineering Research, Conference, Federal University of Sao Carlos SP, Brazil.

Entrneet

- A Strategy Management Group Company,2011 : Balanced Scorecard Institute, A Strategy Management Group company www.balancedscorecard.org
- Arveson,Paul,2007, **The Balanced Scorecard for Port Authorities** , Balanced Scorecard Institute www.balancedscorecard.org
- Bauknecht ,Kurt,2001, **The Balanced Scorecard** , University of Vienna, Department of Knowledge Engineering, <http://www.google search.com>
- Bernard, Morard and, Alexandru,Stancu,2005, **Structural Equation Modeling in A rationalization Tentative of Balanced Scorecard**, University of Geneva, HEC. <http://www.google search.com>
- Cribb, Gulcin,2005. "**Human Resource Development: impacting on all Four Perspectives of the Balanced Scorecard.**". Bond University. <http://www.google search.com>
- Jonesm Phil,2011 . **Fourth Generation Balanced Scorecard Approach.** [excitant.co.uk](http://www.excitant.co.uk). <http://www.excitant.co.uk>
- Rodriguesm, Allan,2006. **4th Generation Balanced Scorecards.** The Business Farm Limited, <http://www.thebusinessfarm.com.au>
- Seil, Georges,2008 , "**Balanced Scorecard Management**" **The Road to Success is not a straight line** , Luxembourg , <http://www.google search.com>
- Molleman, Beer, The challenge of Implementing the Balanced Scorecard, N C . N. D. <http://www.google search.com>
- 2GC- active management,2001, "**Combining EVA with the Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment**", Working pager.<http://www.google search.com>

الملاحق