

Received	2025/10/03	تم استلام الورقة العلمية في
Accepted	2025/10/23	تم قبول الورقة العلمية في
Published	2025/10/25	تم نشر الورقة العلمية في

ما وراء الأرقام المالية: نحو نموذج متوازن لقياس الأداء المؤسسي الشامل

د. وسيلة عبد العزيز العاشق

كلية الهندسة - جامعة طرابلس - طرابلس - ليبيا

welasheg@gmail.com

0009-0001-5601-5805

الملخص

إن الاعتماد على القياسات المالية بمفردها غير كافٍ لتقييم أداء المؤسسات، مما دفع المنظمات للبحث عن وسائل متعددة لقياس الأداء. واحدة من هذه الوسائل هي بطاقة الأداء المتوازن التي تم تطويرها لمواجهة التحديات المعاصرة والتحول المطلوب في بيئة العمل، مثل التطورات التكنولوجية والضغط المالي وما يترتب على العولمة من تغييرات في متطلبات العملاء.

بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق التخطيط الاستراتيجي للنشاطات المستقبلية للمؤسسات والوصول إلى الرؤية المنشودة عبر أربعة مستويات (الإدارة العليا، مستوى القطاعات، مستوى الإدارات، مستوى الأقسام) وكذلك لوضع وتحقيق أهداف ذكية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفقاً للظروف المحيطة بعد التعرف على الفرص والمخاطر الخارجية وفهم الوضع الداخلي من خلال نقاط القوة والضعف وتوقعات الشركاء والعملاء وما يتطلعون لتحقيقه على مستوى المنظمة والأفراد. تستعرض الورقة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها وعناصرها وطرق قياسها، كما توضح تصميم البطاقة ومكوناتها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، قياس الأداء، بطاقة الأداء المتوازن

Beyond the Financial Numbers: Towards a Balanced Model for Measuring Comprehensive Corporate Performance

Wasila Abdulaziz Elasheg

Faculty of engineering – University of Tripoli, Tripoli - Libya

welasheg@gmail.com

Abstract

Relying on financial measures alone is insufficient to assess organizational performance, prompting organizations to explore multiple methods for measuring performance. One such method is the balanced scorecard, which was developed to address contemporary challenges and the transformations required in the business environment, such as technological advancements, financial pressures, and the resulting changes in customer requirements resulting from globalization.

The Balanced Scorecard aims to achieve strategic planning for the future activities of institutions and reach the desired vision through four levels (top management, sector level, department level, and section level). It also aims to set and achieve smart goals through the optimal use of available resources according to the surrounding conditions, after identifying external opportunities and risks and understanding the internal situation through strengths and weaknesses, partners' and customers' expectations, and what they aspire to achieve at the organizational and individual levels.

The paper reviews the concept of the Balanced Scorecard, its objectives, components, and measurement methods, as well as explaining the design and elements of the scorecard.

Keywords: Strategic Planning, Performance Measurement, Balanced Scorecard.

1. المقدمة

إن التخطيط يعد العنصر الأول والأساسي في العملية الإدارية وله الأولوية على أي عنصر آخر لأنه يمثل الإطار العام الذي ينظم جميع العناصر الأخرى. في غياب التخطيط يصبح العمل عشوائيًا وتصبح القرارات غير مجدية، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال

بالشكل المطلوب دون تخطيط مسبق له. يساعد التخطيط في تحقيق الأهداف ويحدد تلك الأهداف بوضوح للعاملين في المؤسسة.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى لتحديد الاتجاهات المستقبلية دون الاعتماد على التفكير بالماضي أو الحاضر، بل يركز على تفكير واسع حول ما يرغب الوصول إليه. لذا فهو يبدأ من الداخل نحو الخارج ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكل شامل مما يجعله محوراً أساسياً لنجاح المؤسسات حيث يمكنها من البقاء والاستمرارية واستغلال الفرص وتجنب التهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية فضلاً عن الاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، خاصة في الزمن الحالي الذي يصنف بالتغيرات السريعة والتعقيد والمنافسة المتزايدة.

لكي تتمكن المؤسسات من البقاء والمنافسة يجب عليها صياغة وتنفيذ استراتيجية مناسبة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعة عبر جميع المستويات ولا تقتصر العملية فقط على الصياغة والتنفيذ لذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجيات حيث تقود المؤسسة لتحليل أدائها بناءً على رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وتتجح في توجيهها نحو اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة كما تترجم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة إجراءات عملية تشكل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية.

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد لتقييم الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج حلاً كاملاً للضعف والغموض الموجود في الاتجاهات القديمة للأنظمة الإدارية التي كانت تركز فقط على الأداء المالي وذلك بإضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالاستراتيجية.

في هذه الورقة سيتم التركيز على بطاقة الأداء المتوازن التي تقدم رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المؤسسة من خلال ربط أهدافها الاستراتيجية بمقاييس مالية وغير مالية، مثل مؤشرات رضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، وقدرات التعلم والنمو. وتساعد هذه البطاقة في تحسين التخطيط والتواصل، ومراقبة الأداء، واتخاذ قرارات أفضل، وضمان انسجام الجهود على جميع المستويات. وسنبدأ بعرض بعض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء وطرق قياسه:

أ. التخطيط الاستراتيجي.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والاستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" كما يعرف أيضًا بأنه [2] الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها بغرض الوصول للأهداف المنشودة" [3]. يرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمفهوم الإستراتيجية وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج عبر تعزيز المؤسسات لنقاط قوتها والتغلب على نقاط ضعفها.

ب. مفهوم الأداء.

الأداء يُعتبر مفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة لمنظمات الأعمال وهو محور وجود المنظمة ذاته؛ ويمكن تعريفه كونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وكفاءتها لتحقيق أهدافها [4] كما أنه يعكس السعي للكفاءة عبر إنتاج أكبر قدر ممكن والسعي لتحقيق الفعالية عبر القيام بأفضل العمليات لتحقيق نمو مستدام [3].

ت. مفهوم قياس الأداء.

يقصد بقياس الأداء "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيل نتائج هذه الإنجازات مع التركيز خاصة على مراقبة جوانب سير التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا" [4].

كما يُعرف أيضًا بأنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية سواء كانت صناعية أو غير صناعية" [6].

يعتبر نظام قياس الأداء ضروريًا لاكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة اللازمة لتحسين العمليات ويُتيح المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مدروسة حول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. يجدر بالذكر أن مقياس الأداء يتضمن رقمًا ووحدة قياس؛ فالرقم يُظهر الجانب الكمي بينما تعطي الوحدة لهذا الرقم معنى معين.

ث. أهمية قياس الأداء

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى لو لم تحقق عائدًا أو مكافأة مباشرة منها لأن المعلومات المستمدة تؤدي لتحسين أداء المنظمة؛ عدم القدرة على قياس النشاط يؤدي لعجز الرقابة عليه وبالتالي يستحيل إدارته بشكل فعال.

2. بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard BSC

قام كلٌّ من كابلان ونوترون (Kaplan & Norton) بتطوير فكرة بطاقة الأداء المتوازن عام 1990 بعد دراسة أجريت على عشر شركات بهدف اكتشاف طرق جديدة لقياس أداء المؤسسات وقد توصلت الدراسة إلى أن القياسات المالية وحدها غير كافية لتقييم أداء نظم الأعمال. من خلال دراسة الشركات العشر تبين أن تسعة منها قد فشلت في تنفيذ استراتيجيتها ومن خلال النتائج تم تحديد أربعة عوائق رئيسية لتطوير الأداء وهي [5]:

- عوائق الرؤية والتوجه: حيث أظهرت الدراسة أن 5% فقط من الموظفين كانوا مطلعين بشكل كامل علي الرؤية.
- عوائق الإدارة: فقد أشارت الدراسة إلى أن 85% من الإدارة العليا كانت تخصص أقل من ساعة شهرية لمناقشة توجهاتهم.
- عوائق الموارد: إذ اتضح أن 60% من المنظمات لم ترتبط ميزانياتها باستراتيجيتها.
- عوائق الحوافز: حيث تبين أن 25% فقط من المدراء لديهم حوافز مرتبطة بالاستراتيجيات.

تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن للتعامل مع التحديات المعاصرة والتحولات المطلوبة في بيئة العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والضغط المالية والتغيرات الناجمة عن العولمة والتي تؤثر علي متطلبات العملاء وكذلك لإجراء خطط استراتيجية للنشاطات المستقبلية للوصول للرؤية المراد تحقيقها عبر أربعة مستويات (الإدارة العليا ، مستوى القطاعات ، مستوى الإدارات ، ومستوى الأقسام) ولصياغة وتحقيق أهداف ذكية باستخدام الموارد المتاحة وفق الظروف المحيطة بعد معرفة الفرص والمخاطر الخارجية ومعرفة الوضع الداخلي عبر تحديد نقاط الضعف والقوة وتوقع شركاء العمل والعملاء وما يسعون لتحقيقه علي صعيد المنظمة والأفراد [1] .

ظهرت عدة تعاريف لبطاقة الاداء المتوازن منها تعريف كابلان واتكنسون [8] الذين قاما بتعريف البطاقة بأنها أداة تستخدم لترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها لأهداف ومقاييس تعتمد على أربع ركائز أساسية تشمل (الأبعاد) وهي: الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات التشغيلية وفرص النمو للعاملين داخل الشركة مما يجعل المنافسة بين الشركات تتأسس علي روح المبادرة والابتكار بدلاً مما تمتلكه الشركات فعلياً. كما عرفا كذلك البطاقة كنظام يوفر مجموعة مترابطة ومتسقة من الأفكار والمبادئ وخريطة شاملة للمنظمات

لتعقب ترجمة الرؤية لأداء متكامل يساعد الأعمال ويؤسس لاستراتيجيات واضحة ومتناسقة بين أداء الفرد والمنظمة وصولاً لأهداف الشركة. تناولت دراسة قام بها علي شيخ علي محمد [5] تقييم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة لقياسات الاداء حيث أظهرت وجود علاقة قوية بين كل جانب منها وبين مقاييس الاداء مما يشير إلي ان معظم العاملين بالشركتين يقومون بتقييم اداء شركة جوال والاتصالات الفلسطينية بما يتناسب مع الجوانب المالية وجوانب الزبائن بما يتماشى مع الرسائل والرؤى والأهداف الأساسية لكل منهما بينما اعطى معظم العاملين تقديرات مختلفة لأداء الشركتين بالمجالات المتعلقة بالتعليم والنمو. كما أكدت الدراسة ان موظفي المؤهل العالي لديهم توقع أفضل لنشاط التعليم والتدريب بالمؤسستين. وفي دراسة تطبيقية اجراها زويلف إنعام ونور عبد الناصر [1] تناولت قطاع المصارف الأردنية وكانت النتائج تشير الى وجود تأثير إيجابي واضح لربط مقاييس الاداء بالأبعاد الأربعة للنموذج ومدى تحقق استراتيجية المؤسسة وفق مقاييس معينة ولكن عرضت الدراسة تنوع مقاييس الاداء بين مختلف أنواع المؤسسات ومن نفس المؤسسة أيضاً بحسب طبيعة نشاطاتها المختلفة.

3. أهداف بطاقة الاداء المتوازن BSC

تهدف بطاقة الاداء المتوازن (BSC) الى الاتي:

- تمكين الإدارة من فحص الاداء وإجراء التعديلات اللازمة أثناء تنفيذ الإستراتيجية حتى وإن كانت جوهرية.
- تفسير رؤية وإستراتيجية المنظمة عن طريق وضعها ضمن أهداف إستراتيجية محددة.
- ربط اهداف المنظمة الإستراتيجية بالمقاييس المناسبة لفهم العاملين لهذه الأهداف المرتبطة بمستويات الإدارة العليا داخل الشركة.
- مساعدة المؤسسة بالتخطيط ووضع الأهداف وضمان تكامل أعمالها بناءً على تقنية BSC والتي تعتبر أساس تخصيص الموارد وترتيب المبادرات الإستراتيجية.
- تحفيز الإدارات في المستويات الدنيا (مثل المدراء والعاملين) ليكونوا جزءاً فعالاً ضمن تنفيذ وتحسين فاعلية التنظيم برمته.

من خلال أهداف بطاقة الأداء المتوازن، يمكن توضيح الفائدة العملية حيث تمكين الإدارة من متابعة الأداء بشكل مستمر وإجراء التعديلات الجوهرية أثناء تنفيذ الاستراتيجية، مما

يضمن مرونة وتكيف المؤسسة مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية كما انها تسهيل تفسير رؤية واستراتيجية المنظمة بتحويلها إلى أهداف استراتيجية محددة قابلة للقياس، مما يزيد من وضوح الأهداف ويُسهل التواصل الداخلي.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ربط أهداف المنظمة الاستراتيجية بمقاييس أداء واضحة وملائمة لكل مستوى إداري، مما يعزز فهم العاملين لأدوارهم ويساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة. وتدعم التخطيط المؤسسي مما يساهم في تخصيص الموارد بكفاءة وتنظيم المبادرات الاستراتيجية بشكل متناسق وتعمل على تحفيز العاملين في المستويات الدنيا والإدارات المختلفة بالمؤسسة ليصبحوا جزءاً فعالاً في تنفيذ الاستراتيجية وتحسين فاعلية الأداء التنظيمي، مما يعزز الانتماء ويساهم في تحقيق نتائج أفضل.

تحقق بطاقة الأداء المتوازن فائدة عملية تتمثل في ربط الاستراتيجية بالتنفيذ الفعلي وتحسين عمليات القياس والمتابعة والتحفيز داخل المؤسسة بكل مستوياتها.

4. عناصر قياس الاداء المتوازن

تمكن بطاقة الاداء المتوازن المنظمة من تقييم أدائها بشكل شامل عن طريق ربط أهداف متعددة تسعى إليها إذ يتم ترجمة رؤية واستراتيجيات المؤسسة لأهداف ومقاييس موزعة ضمن أربعة أبعاد [9] ، بحيث يتم تقييم كل بعد لحالة ادائها بطريقة مختلفة تشمل وجهة نظر المساهمين والعملاء والعمليات الداخلية ووجهة نظر التعلم والنمو.

تتطلب فكرة البطاقة المتوازنة [4] من ضرورة وجود أبعاد متعددة يقيس كل منها آلية وآثار عمليات التنفيذ لدى النظام بحيث تشمل البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والذي يمثل عادة بند رئيس ضمن استراتيجية غالباً ما يمثل وجهة نظر أصحاب الأسهم أو المستخدمين.

أ. البعد المالي [11] يهتم هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة التطبيق والاستراتيجية بتحسين الجوانب المالية للمؤسسة ويتم ذلك بواسطة مراقبة مؤشرات الربحية والقوة المالية لديها جدول رقم 1.

وهذا هو البعد الأول والأكثر أهمية ضمن نموذج قياسات الاداء الإستراتيجي والذي يتضمن عدد من المعايير والمؤشرات الهامة.

- مقاييس الربحية والتي يمكن تحديد قيمتها بواسطة الدخل التشغيلي أو معدل عائد الاستثمار أو القيمة المضافة.

- الدخل التشغيلي = الإيرادات التشغيلية - المصاريف التشغيلية

- معدل العائد الاستثمار = صافي الربح / رأس المال المستثمر

- مقاييس الإنتاج [10] والتي تحدد مدى قدرة المنظمة لتحقيق المدخلات المطلوبة وتقييم كفاءة استخدام عوامل الإنتاج.
- نمو المبيعات والذي يهدف لتقييم قسم المبيعات ومدى فاعليته وسلوك المبيعات طيلة السنوات السابقة ويتم احتساب النسبة كالآتي:
- $\text{نسبة نمو المبيعات} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}) / \text{مبيعات السنة السابقة} * 100$
- التدفقات النقدية تستخدم هذه المقاييس لتقييم إدارة المنشأة لقدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية بالإضافة إلى توزيع الأرباح وسداد الالتزامات وتقاس حسب المعادلة التالية: $\text{رصيد آخر الفترة} = \text{رصيد أول الفترة} + \text{المقبوضات} - \text{النقدية} - \text{المدفوعات النقدية}$

أيضاً يمكن للموازنة النقدية دور مهم للغاية لمساعدة الإدارة بالتخطيط واستثمار الفائض وتأمين مصادر التمويل عند حدوث نقص نقدي.

جدول 1. يوضح المقاييس والأهداف الخاصة بالبعد المالي

المقاييس	الأهداف
نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة ربحية المنتجات والعملاء نسبة الإيرادات الناجمة عن رفع الاسعار	■ النمو في الإيرادات - زيادة عدد المنتجات الجديدة - زيادة العملاء ويجاد اسواق جديدة - الاعتماد على استراتيجيات اسعار جديدة
كلفة انتاج الوحدة الكلفة لكل منفذ توزيع العائد على الاستثمارات	■ تخفيض التكاليف - تخفيض تكاليف انتاج الوحدة - تخفيض تكاليف منافذ التوزيع ■ استغلال الموجودات - حسن استغلال الموجودات

ب. بعد العملاء يعتمد هذا البند على تحديد القيمة التي تقدمها المؤسسة للعملاء ويتضمن معيار الحصة السوقية العادلة وينقسم إلى عناصر توازن بين القدرات التنظيمية الموجودة والحصة السوقية المستهدفة وعلى جلب عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة [9]. أما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلي حاجاتهم النفسية وكذلك مادياً وربحياً لذلك يحتوي على مؤشرات تدل على نجاح التعامل مع الزبائن

للحصول على الربح الشريف وزرع رضا العميل بالسعي وراء تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم النفسية والمتعلقة بأرباحهم بصورة عادلة، يمكن تلخيص بعض المقاييس (جدول 2) ضمن هذا البند:

- الاحتفاظ بالعملاء يمكن قياس نسبة احتفاظ المؤسسة بعملائها بناءً على نسبة نمو مبيعات هؤلاء العملاء ويمكن استخدام المعدل التالي لحساب قدرة الشركة للحفاظ على عملائها:

عدد العملاء الجدد / عدد العملاء الحاليين

- اكتساب العملاء يمكن قياس ذلك باستخدام العدد الإجمالي للعملاء الجدد أو حجم المبيعات لهم ومن المهم ربط الكلف المبذولة لاكتساب هؤلاء الزبائن بجملة الإيرادات الناتجة منهم ويمكن استخدام مقياسي تكلفة البحث عن الزبائن بالشكل التالي:

تكلفة البحث = معدل إيرادات العميل الجديد / مصاريف البحث عنه

- رضا العملاء يُعتبر رضا العميل أحد المقاييس المهمة والتي تتعلق بجوانب الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد؛ بحيث توفر هذه المؤشرات معلومات هامة للشركة حول علاقتها مع زبائنها الحاليين وتأثير ذلك على ربحها وبالتالي يمكن التعبير عنها بمعدل مجموع مشتريات الزبائن ودراسة سلوك الشراء الدوري لهؤلاء الزبائن.

- ربحية العميل يمكن حساب ربحية كل عميل بحساب صافي العائد منه:
صافي العائد = مبلغ البيع - الخصم المعطى - تكلفة المنتج او الخدمة

جدول 2. يوضح الأهداف والمقاييس الخاصة بكل هدف لبند العملاء

المقاييس	الأهداف
نسبة نمو المبيعات عدد العملاء الجدد / عدد العملاء الحاليين نسبة تردد العملاء على المنظمة	الاحتفاظ بالعملاء
معدلات مسح العملاء	زيادة رضا العملاء
صافي العائد المتحقق	زيادة ربحية العملاء
معدلات الأسعار	تخفيض الاسعار
دراسة كلف المشتريات	تخفيض كلف المشتريات
نسبة المردودات	تحسين نوعية المنتج
نسبة التسليم في الوقت المحدد استناداً الى جداول	ملائمة التسليم

ت. بعد العمليات الداخلية [5] يتناول هذا البند مختلف العمليات الداخلية المتعلقة بالخدمات والبضائع وكيف يتم تسليم الخدمات للعملاء، ويمكن تصنيف تلك العمليات تحت أربع مجموعات رئيسية هي:

- إدارة العمليات وتشمل الإنتاج والتقديم للخدمات.
- إدارة العلاقات مع العميل وبناء العلاقة معه.
- الابتكار فيما يتعلق بمنتجات وخدمات الجيل القادم.
- الامتثال للقوانين والاجتماعية المعمول بها.

هذا القسم يتضمن معيار الفاعلية الإنتاجية ومعيار النفاذ للسوق بالإضافة إلى تحديد مقدار استغلال الموارد مقارنة بالأغراض المحددة سابقا أما معيار الكفاءة فيهتم بكيف يتم معالجة توفر المصادر المستخدمة ومدى استفادة الطاقة التصميمية المعلنة. إن صياغة الأهداف والمعايير الخاصة ببند العمليات الداخلية تعبر بشكل واضح عن الفرق الواضح بين بطاقات الاداء المتوازن وانظمة القياسات التقليدية للأداء فيما يتعلق بتحسين أداء الأقسام اعتمادا على القياسات المالية وتحليل الانحراف وفقا للتقارير المالية الشهرية التي يتم من خلالها الرقابة على عمليات الاقسام. يتضمن محور العمليات ثلاثة محاور موضحة بالجدول رقم 3 حيث يظهر أهم الأهداف والمعايير لمحور العمليات: محور الابتكار، محور العمليات التشغيلية، محور خدمات ما بعد البيع.

- محور الابتكار

إن ابتكار المنتج يعتمد تماما على بحث حاجاته وأيضا توفير المنتج أو الخدمة المناسبة للاحتياجات المذكورة [6].

- نسبة مبيعات المنتجات الجديدة
- معدل الوقت اللازم للتطوير لجيل جديد
- عدد الأنواع الجديدة للمنتجات التي تتميز بها الشركة بالسوق
- معدل تقديم المنتج الجديد مقابل المنافسين
- نقطة التعادل الزمنية وتمثل النقطة التي تقيم طول الوقت اللازم منذ بداية تطوير المنتج وحتى طرحه بالسوق وزراعة التدفق النقد الكافي لاسترداد قيمة الاستثمار

- محور العمليات التشغيلية

عادة ما يتم إجراء [11] القياسات الخاصة بهذه العمليات بواسطة المعايير التقليدية مثل

الكلف المحددة والانحراف ولكن بسبب التطورات الحديثة أصبح هناك حاجة دائمة لتعزيز تلك القياسات جدول رقم 3 بمعايير غير مالية أبرزها:

- مقياس زمن الدورة وهو المعدل الذي يهتم بقياس طول الوقت اللازم من بدء الطلب حتى تسليم المنتج للعملاء، أما مقاييس الدورة التصنيعية فتقوم بقياس مدة البدء حتى النهاية إضافة إلى وقت الدورة الكامل بما يشمل جميع مراحل العملية الإنتاجية مثل وقت التنفيذ والفحص والحركة وانتظار المواد الخام.

الهدف هنا هو تقليل الوقت الضائع وغير المجدي والذي يؤدي بدوره إلى تخفيض الدورة التصنيعية ويطلق عليه اسم كفاية الدورة التصنيعية [6].

كفاية الدورة التصنيعية = وقت التنفيذ / وقت النتائج النهائية (وقت التنفيذ + وقت الفحص + وقت الحركة + وقت الانتظار)

- مقياس النوعية وتتضمن ما يأتي:

- النسبة بين الإنتاج الجيد والمدخل الصحيح للعمليات
- التلف وضياع المواد
- معدل الخلل أثناء التنفيذ للأعمال

- محور خدمات ما بعد البيع

يتعلق هذا المحور بتقديم خدمات إضافية للعملاء عقب عملية البيع وهذه الخطوة تعزز العلاقة القائمة بين ممثلي خدمة الدعم الفني والزوار لفهم خصائص المنتج ومعرفة احتياجاتهم للعمل بصورة فعالة وفيما يلي يلزم تطوير برامج تدريب للمستخدمين تقدم معلومات تساعد على استخدام المنتجات بكفاءة عالية ويوفر وسائل النقل اللازمة لذلك الغرض [1].

جدول 3. يوضح أهم الأهداف والمعايير لمحور العمليات

المقاييس	الأهداف
عدد المنتجات الجديدة المخطط لها وقت التقديم الى الاسواق	الابداع - زيادة عدد المنتجات الجديدة - تقليص وقت التطوير المنتجات
عائد المخرجات نسبة الوحدات التالفة المخرجات / المدخلات	العمليات التشغيلية - زيادة جودة العمليات - زيادة كفاءة العمليات - تخفيض وقت الخدمة

دورة الوقت	- فاعلية العمليات
مقارنة الطاقة التصميمية مع كمية الانتاج	
تكاليف خدمات ما بعد البيع دورة الوقت	تقديم خدمات ما بعد البيع

- بعد النمو والتعلم

كيف ستبدو الأصول غير المرئية عندما يتحسن الأمر بحيث تضيف المزيد للقيمة المتوقع ظهورها مستقبلا (جدول 4)، يمكن تقسيم الموارد الغير ملموسة إلى ثلاث فئات رئيسية:

- رأس المال البشري
- معلومات رأس المال
- رأس المال التنظيمي

لذلك يعنى هذا القسم بالكفاءات الفكرية للعاملين ومستوي المهارات ونظم المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة ومحاولة توافق تلك الأمور مع التحولات الحالية بأساليب العمل ومحاولة الحفاظ على الرواتب العالية وزيادة الإنتاج وحماس العاملين وتعزيز قدرتهم الإبداعية لتحسين الأنشطة الداخلية [6].

عادةً تستخدم المنظمات ثلاث مقاييس دقيقة جدًا لتقدير مهارات العاملين وتشمل:

- رضا العاملين: يعتبر واحدًا من أشهر الشروط الضرورية لتعزيز الانتاج وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء ويتم اختيار ذلك بناءً على استطلاعات رأي تشمل:
 - درجة مشاركة الموظفين أثناء اتخاذ القرار
 - إمكانية إيصال المعلومات للعاملين لمساعدتهم بنجاح إنجاز مهامهم
 - الاعتراف بنجاحات الموظفين عند القيام بأعمال جيدة
 - مقدار الدعم المؤمن لهم بواسطة الإدارة
 - درجات الرضا العامة تجاه المؤسسة
- الاحتفاظ بالعاملين: يتم تقدير صلاحيات مؤسسة معينة باحتواء القوى العاملة وذلك بحسب زيادة دوران العمال وعدد الفائض فيها بنسبة الزيادة بهم.
- إنتاجية العاملين: تعتبر حصيلة نهائية تعبر [6] عن تأثير مهارات الأشخاص وحالتهم النفسية ومدى رضاهم وقدرتهم الإبداعية نحو تحسين سير العمل.

جدول 4. توضيح اهداف ومعايير المحور

المقاييس	الاهداف
معدلات تدريب العاملين - إنتاجية العاملين - ساعات التدريب	تطوير مهارات العاملين
جودة نظام المعلومات	تطوير نظم المعلومات
- معدلات رضا العاملين - مقاييس الاحتفاظ بالعاملين	ضمان رضا وولاء العاملين

من خلال عرض الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) نلاحظ انها تكون نظام متكامل يؤثر فيه كل بعد على الآخر من خلال آليات مترابطة تضمن توازن الأداء الاستراتيجي وتحسين فعالية المؤسسة ككل. البعد المالي يركز على نتائج الأداء المالي للمؤسسة مثل الربحية، نمو المبيعات، والتدفقات النقدية، وهو مؤشر مباشر على نجاح الاستراتيجية. الأداء المالي الجيد يوفر الموارد اللازمة لدعم الأبعاد الأخرى مثل تحسين العمليات الداخلية وتمويل برامج التدريب لتنمية الموارد البشرية.

بعد رضا العملاء يركز على رضا العملاء والاحتفاظ بهم مما ينعكس إيجابياً على النمو في الإيرادات وزيادة الحصة السوقية، الذي يحسن الأداء المالي. كما ان رضا العملاء وفهم احتياجاتهم يشكل مدخلاً لتطوير العمليات الداخلية وتحسين المنتجات والخدمات. بعد العمليات الداخلية يحسن جودة وكفاءة العمليات الإنتاجية وخدمات ما بعد البيع ويساهم في زيادة رضا العملاء وخفض التكاليف، الذي يعزز الأداء المالي. التطوير المستمر للعمليات يؤثر على النمو المستقبلي ويوفر منتجات وخدمات جديدة تلبي متطلبات السوق وتنافسية أفضل.

بعد النمو والتعلم يعمل على تنمية مهارات وقدرات الموظفين وتطوير نظم المعلومات ويعزز كفاءة العمليات الداخلية ويزيد من جودة الأداء، مما ينعكس في رضا العملاء وتحقيق نتائج مالية أفضل. الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين يحافظ على استمرارية تحسين الأداء المؤسسي واستدامة النمو.

5. مكونات بطاقة الاداء المتوازن

تشمل البطاقة ثمانية عناصر رئيسية تحدد عملياتها بوضوح وهي كالتالي [1]:

1-الرؤية المستقبلية

توضح الرؤية الاستراتيجية الى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2- الاستراتيجية

حيث تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

3- البعد المستقبلي

وقد تم التعرض للأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الاداء المتوازن حيث يتم من خلالها (الأبعاد) الدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذه الأبعاد ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلي المؤشرات الواردة في كل بعد.

4- الأهداف

الأهداف هي عرض لمعنى الإستراتيجية وهي تبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5- المقاييس

المقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعم تحقيق الأهداف يفترض ان يكون المقياس ذو طابع كمي ويوصل للأعمال المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية.

6- المستهدف

وتمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7- العلاقات السببية

والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).

6. تصميم بطاقة الاداء المتوازن

لتصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن يجب البدء من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى وذلك بدءاً بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب. ويمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

أ. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:

تتم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، سيكون المخطط كإطار للقرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة .

وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

- صياغة الاستراتيجيات الملائمة وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات مثل من نحن وهو تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات). أين نحن؟ وذلك بتحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائننا، موردها، منافسوها، شركاؤها). وإلى أين وهو مستقبل المؤسسة حيث الى أين نود الاتجاه للتعبير عن الأهداف المرجوة. الإجابة عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة [6].

ب. وضع الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الإستراتيجي بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. يجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية؛ أن يكون محدداً، وقابلًا للقياس، وواقعي يمكن بلوغه، وأن يرتبط بإستراتيجية المنظمة.

ت. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية:

يتم في هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية والتي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

ث. اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه. ويعرف المؤشر بأنه معلومة رقمية يتم اختيارها من أجل التقييم لمجالات مقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف المرافقة.

ج. إعداد خطط العمل:

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق. ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

ح. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى كل المستويات الإدارية في المنظمة وذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية ولحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة للمؤسسة.

7. الخلاصة

تحقيق بطاقة الأداء المتوازن التخطيط الاستراتيجي للنشاطات المستقبلية للمؤسسات والوصول إلى الرؤية المنشودة عبر أربعة مستويات (الإدارة العليا، مستوى القطاعات، مستوى الإدارات، مستوى الأقسام) وكذلك لوضع وتحقيق أهداف ذكية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفقاً للظروف المحيطة.

تستعرض الورقة بطاقة الأداء المتوازن وتوضح مدى أهميتها في تمكين الإدارة من فحص الأداء وإجراء التعديلات اللازمة أثناء تنفيذ الاستراتيجية كما أنها تربط الاستراتيجية بمقاييس مالية تركز على نتائج الأداء المالي للمؤسسة مثل الربحية، نمو المبيعات، والتدفقات النقدية، وهو مؤشر مباشر على نجاح الاستراتيجية، ومقياس رضا العملاء والاحتفاظ بهم مما ينعكس إيجابياً على النمو في الإيرادات وزيادة الحصة السوقية، كذلك مقياس العمليات الداخلية الذي يحسن جودة وكفاءة العمليات الإنتاجية وخدمات ما بعد البيع وأخيراً مقياس النمو والتعلم الذي يعمل على تنمية مهارات وقدرات الموظفين وتطوير نظم المعلومات وتعزز كفاءة العمليات الداخلية مما يزيد من جودة الأداء.

8. المراجع

- [1] زويلف إنعام، نور عبد الناصر، (2005). أهمية ومدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء، دراسة تطبيقية، جامعة البتراء، الأردن. 2005.
- [2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، دار وائل للنشر، 2009.
- [3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007). الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- [4] عبد السلام أبو قحف، (2002). أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- [5] علي شيخ علي محمد، (2007). تقييم أداء شركات الاتصالات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
- [6] عيسى مرازقة، (2009). مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف.
- [7] محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع <http://www.yamany.info/Articles.html>
- [8] منى إبراهيم المدهون، عبير عياد البطنجي، (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، غزة.

- [9] Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management decision*, 44(10), 1441-1460.
- [10] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard Business Review.
- [11] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies*

thrive in the new business environment (Vol. 2). Boston, MA:
Harvard Business school press.