



المملكة العربية السعودية
معهد الإدارة العامة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

المحور الأول قياس الأداء في القطاع الحكومي

قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية

١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠ هـ الموافق ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩ م





المملكة العربية السعودية
معهد الإدارة العامة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن
في المؤسسات السعودية

إعداد

د. هاني عبد الرحمن العمري

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة الملك عبد العزيز

قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية

١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م



ملخص:

في إطار مواجهة المؤسسات الخدمية والصناعية في المملكة العربية السعودية للتحديات العالمية، فإن الإنجازات سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر. ويمثل موضوع قياس الأداء أهمية عالمية لفعالية الأداء المؤسسي من خلال التوازن بين العوامل القابلة للقياس الكمي والقياسات الأخرى وقد تكون مالية أو غير مالية، وهي تعكس العوامل الحاسمة لنجاح في أي مرشأة. وتختلف باختلاف إستراتيجية وتوجه كل منظمة. مثل (خفض التكلفة ورفع مستوى أداء العمليات والاستماع لشكاوى وكيفية التعامل معها والنسبة المئوية المحققة في التعامل بالرد على مكالمات العملاء الخ.. وغيرها وكل ذلك لا بد أن يتم بمقارنة مع الأداء المستهدف).

ومهما كان أسلوب تطبيق مؤشرات الأداء وكيف اختيارها، فإنها يجب أن تعبر عن أهداف المنظمة وقد تتغير حسب تغيير أهداف المنظمة، ويجب أن تكون عاملاً رئيسياً لتحقيق نجاحها، وأن تكون قابلة للقياس، وبناء على ما سبق سوف يناقش موضوع البحث مسألة قياس الأداء من خلال عرض مفهومها العلمي وربطها بأحدث المنهجيات العالمية وهي بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي لقيت قبولاً عالمياً لها، هذا بالإضافة إلى ما يقدمه الباحث من تصور مقترح شامل مرحلي يساعد المؤسسات السعودية على تطبيق منهجية قياس الأداء المتوازن بشكل علمي وتطبيقي.

مقدمة :

في القرن الحادي والعشرين، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة المؤسسات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه. وبعكس ذلك، فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية. وفي إطار مواجهة المؤسسات الخدمية والصناعية في المملكة العربية السعودية للتحديات العالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر.

وإذا ما أريد ترسيخ مبدأ التنافسية من جذورها بشكل مستمر، فإن هناك حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأصعدة الإنتاجية والخدمية، وعلى المؤسسات الحكومية والخاصة أن تواصل الإبداع والتعلم، ومن ثم يتطلب منها باستمرار بأن تراجع ما تقوم به من أعمال بشكل شمولي وقياسي وكذلك التدقيق في الكيفية والجودة وأن ما يتم يكون في إطار تحقيق الأهداف والإنجازات. كما أن موضوع قياس الأداء يمثل تطوراً حديثاً في مجال الإدارة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً - مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي ، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات ، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة ، كما أن العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في أداء الأفراد وأداء المؤسسة.

إن نجاح وفعالية عملية قياس الأداء تستند على المداخل المرتكزة على جودة أداء العمل ، ويمكن تحديد أسباب لقياس الأداء وحصرها فيما يلي:¹

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

2. إدارة التغيير تستند إلى المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف.

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

4. التحسين بشكل أن يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء تعبر عن تقرير يوضح كيفية تحقيق جهود التحسين.

5. تخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للمنظمة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.

وقد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة وإدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال، ويظهر الجدول الذي يوضح الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمبتكرة:²

¹ Sinclair, D. and Zairi, M. (1995b) "**Effect Process management through performance measurement-Part 111**", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, (3) 50-65.

جدول رقم (1)

الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمبتكرة

نظم قياس الأداء المبتكرة	نظم قياس الأداء التقليدية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة / الكفاءة
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
موجهة نحو العميل	موجهة نحو الربحية
ذات توجهات طويلة الأجل	ذات توجهات قصيرة الأجل
شائعة في مقياس الفريق	شائعة في المقاييس الفردية
شائعة في المقاييس العرضية	شائعة في المقاييس الوظيفية
تقوم على متابعة التطور	يتم مقارنتها بالمعايير
تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل	تهدف إلى التقييم

ونظراً لندرة الدراسات العربية التي تتعرض لها في تثبيت مفاهيم قياس الأداء ونشر ثقافة التغيير فإن مشكلة البحث تركز على التعرف على مفهوم قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وما هي الأدوات والوسائل التطبيقية المقترحة لكيفية تحسين الأداء في المؤسسات السعودية مع تقديم تصور تطبيقي من الباحث والخروج بتوصيات من الدراسة.

² عبد الحليم، نادية راضى (2005)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، كلية التجارة جامعة الأزهر - فرع البنات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 1-34. بالرجوع الي:
Toni A.D.and Tonchia, S.(2001), "Performance measurement systems models, characteristics and measures" International Journal of Operations & Production Management,2(1/2), 46-70.

أهمية الدراسة:

ولبيان أهمية موضوع قياس الأداء المؤسسي يجب التنبيه على أن هناك ضوابط لقياس الأداء تتلخص في صياغة أهداف الإدارات العاملة بالمؤسسة في شكل نتائج محددة وواضحة قابلة للقياس الكمي، ووجود خطط وبرامج العمل القابلة لتنفيذ مختلف الأنشطة، ووجود مؤشرات قياس أداء تتناسب مع أنشطة المؤسسة وأهدافها، ووجود نظم معلومات دقيقة وسليمة، وكفاءات ومهارات متخصصة في مختلف المجالات، وقيادة وإدارة فاعلة في مختلف المستويات الإدارية. ومن ثم يمكن تناول أهمية قياس الأداء من وجهتين: الأولى من وجهة نظر الغرض من قياس الأداء المؤسسي، ووجهة نظر الثانية وهي النتائج المبتغاة من قياس الأداء:

أولاً : الغرض من قياس الأداء المؤسسي:

1. قياس نجاح الأعمال في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها.
2. قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات (الخطة السنوية والتشغيلية).
3. توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار.
4. أداة مهمة للرقابة الإدارية والتخطيط الموضوعي.
5. الكشف عن نقاط الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها.
6. الكشف عن نقاط القوة وتفعيلها.
7. وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً - النتائج المبتغاة من قياس الأداء:

1. تخفيض تكاليف البرامج والأنشطة.
2. تحسين أداء الأعمال بشكل عام.
3. جعل الوحدات المؤسسية مسؤولة عن النتائج.
4. الربط بين أهداف ومقاييس الأداء وبين اعتمادات الموازنة للبرامج والأنشطة المختلفة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

1. توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات بالمملكة كآلية لبناء القدرات التنافسية.
2. التعرف علي أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي تحسين مؤشرات الأداء للمنظمات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية.
3. نشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين المديرين والعاملين والقائمين علي المؤسسات والمنظمات بالمملكة العربية السعودية.
4. تقديم خطة ونموذج مقترح لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن.
5. تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال قياس الأداء وآلياته الحديثة في إدارة المؤسسات والمنظمات بالمملكة العربية السعودية.

منهجيته البحث:

يعتمد هذا البحث على الأسل وب المكتبي أو النظري من خلال الاطلاع على المراجع والأبحاث العلمية المتخصصة في هذا المجال ليستخلص من ذلك ما يحقق أهداف البحث.

خطة الدراسة:

تشتمل خطة الدراسة علي المراحل التالية:

- الفصل الأول: ويحتوي على الإطار العام للدراسة (المقدمة - مشكلة البحث - أهمية الدراسة - أهداف الدراسة - منهجية البحث) وقد سبق استعراضها.
- الفصل الثاني: ويحتوي علي (أساسيات قياس الأداء وأنوع مؤشراتها).
- الفصل الثالث: ويحتوي علي (المدخل لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن).
- الفصل الرابع: ويحتوي علي (برنامج مقترح لتطبيق نظم قياس الأداء المتوازن).
- الفصل الخامس: ويحتوي علي (النتائج والتوصيات).
- الفصل السادس: ويحتوي علي (المراجع العربية والأجنبية).

الفصل الثاني

أساسيات قياس الأداء وأنواع مؤشراتها

أولاً - مداخل مقاييس الأداء في المنظمات:³

تنقسم مداخل قياس الأداء إلى ثلاثة محاور وسوف نستعرضهما في التالي:

المدخل الأول: قياس الجهودات Efforts Measures:

هي تعكس قياس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج والأنشطة.

المدخل الثاني: قياس الإنجازات Measures of Accomplishments:

وتنقسم إلي نوعين هما:

- مقاييس المخرجات Output Measures وهي تقيس كمية الخدمات التي تم تأديتها.
- مقاييس النتائج Outcome Measures وهي رأى الجمهور حول نتائج البرامج والخدمات المؤداة، هي أكثر فائدة عندما يتم مقارنتها بنتائج السنوات السابقة ويتم مقارنة النتائج بالأهداف المحددة سلفاً أو المعايير العادية أو المقبولة في النشاط مجال المقارنة.

المدخل الثالث: مقياس ربط الجهودات والإنجازات

Measures that Relate Efforts to Accomplishments:

- تقيس هذه المؤشرات الموارد المستخدمة أو التكاليف التي تطلبها كل وحدة من المخرجات ويسمى مقياس الكفاءة Efficiency Measures وهو العلاقة بين التكاليف والنتائج ويطلق عليه مقاييس التكاليف-النتائج (Cost-Outcome Measures) مثل:
 - معدل تكاليف البرامج التدريبية لكل موظف وفق الكفاءة المحددة سابقاً.
 - معدل تكاليف من الطرق التي تم تحسينها.

³ **Governmental Accounting standard Board**, concept statement No.2, “service Efforts and Accomplishments Reporting”, GASB. April. 1994, p. 6-9.

ثانياً - تعريف وتصنيف أنواع مؤشرات الأداء:

سوف نستعرض مجموعة من التعاريف الموضحة لمفهوم قياس الأداء وكذلك سوف نتطرق إلى تصنيف علمي لأنواع مؤشرات قياس الأداء .

وبشكل عام يعرف مؤشر الأداء على أنه: بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام و ذلك بالنسبة لمعيار (Norme) في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله في إطار الإستراتيجية الكلية. وكذلك على أنه : فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد.

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

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

ثالثاً - تقسيم أنواع مؤشرات الأداء:

1. **مؤشر الفعالية:** تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه. ولقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها "قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها" وكذلك تحدد الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة".⁴ وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية

⁴ العبادي، سمير عزيز (2005)، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، جامعة فيلادلفيا / الأردن، نشر في المؤتمر العلمي الرابع - الريادة والإبداع-إستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة.

بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية.⁵

2. **مؤشرات الكفاءة:** هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف. حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية. والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنشأة على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنشأة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.⁶

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث بأنه يمكن القول إن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب، ويمكن أن نحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسيطرة دون مراعاة للتكاليف. أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز. هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضاً العلاقة بين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يؤدي إلى خلاصة بأن الأداء هو "الفعالية الاقتصادية - الاجتماعية".

3. **مؤشرات الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة. ويرى (حمود وفاخوري، 2001)⁷ أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكيتها (خاصة أم عامة أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات)، وتعنى الكفاءة الإنتاجية:

⁵ أبو قحف، عبد السلام (1993)، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 111.

⁶ مصطفى بابكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت،

<http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf>

⁷ حمود خضير و فاخوري (2001)، هايل: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان.

- إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.
- إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4. **مؤشرات الجودة:** وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات . وتعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 كما يلي: مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها " وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه بأنه منتج جيد أو عالي الجودة أو رديء، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه .

5. **مؤشرات التنافسية للمؤسسات:** يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى " ⁸. وهناك تعريف آخر: " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الم وظيفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) " ⁹.

⁸ عدنان، وديع محمد (2001)، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

⁹ نفس المرجع السابق.

6. **مؤشرات الإنجاز:** وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

7. **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال ك قيمة منتظرة، أو قيمة محققة. وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

- كمية المنتجات المباعة.
 - الحصة السوقية.
 - عدد الطلبات المتحصل عليها.
 - عدد الزبائن المعالجين.
 - عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.
- وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

8. **مؤشرات الوسائل:** هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (ratios) ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة.
 - حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.
9. **مؤشرات البيئة:** تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

ويمكن أن نخلص مما سبق إلى أن المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس: بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، والبعض الآخر يتطلب من المؤسسة توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري. كذلك يجب أن نتفادى المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس وتتطلب جهوداً كبيرة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال وبتفادى الغموض والازدواجية في الفهم.

الفصل الثالث

المدخل إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سوف يستعرض هذا الفصل نظرية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard ونموذج العمل لتطبيق النظرية وكذلك التطور التاريخي لها .

أولاً - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر (كابلان ونورتون ، 1992) من المطورين لنظرية بطاقة الأداء المتوازن، حيث وجدوا أنه من المسلم به أن القرارات الإدارية العليا لا بد أن تعتمد على أهداف واضحة وأن تركيز الاهتمام بالأداء على المجالات الحيوية بالمؤسسة . ومن ثم فإن بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من التدابير التي يقدمها كبار المديرين ولكنها تقدم رؤية شاملة للعمل، وتشمل التدابير المالية ونتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل .10 ومنذ بداية عرض كابلان ونورتون لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، جذبت الاهتمام الدولي باعتبارها شكلاً للوصول إلى الأداء المتميز والداعم لتفكير الإستراتيجي. وقد عرض (كابلان ونورتون) نموذج قياس الأداء من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية القيمة لعملية لقياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات ، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجاً لوصف نوايا المنظمة ولإنجازاتها.¹¹

وبشكل عام تستخدم بطاقة الأداء المتوازن للوصول إلى العناصر التالية:

أ - تقرير مدى التقدم في الإنجازات التي يتم اختياره ا لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها المنظمة.

ب - بطاقة الأداء المتوازن تكون بمثابة وسيلة لتقييم النتائج الإستراتيجية ذات الصلة.

ج - التعامل مع سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء.

وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن اتخاذ إجراء للضمان نحو تحقيق إستراتيجية الاتصالات الداخلية والخارجية والتي سهلت لجميع مستويات المنظمة التواصل عندما تستخدم البطاقة كإستراتيجية، ويمكن أن تساعد البطاقة ليس فقط لإدارة تنفيذ الإستراتيجية، ولكن لصقل

¹⁰ Kaplan, R., & Norton, D. (1992). **The balanced scorecard – Measures that drive performance**. Harvard Business Review, 70(1), 70-79.

¹¹ Sofie, R. (2004, May). **Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards**. Retrieved August 1, 2006, from http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=487

مستويات الأداء أيضاً، كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي إستراتيجية تركز على نهج إدارة الأداء التي تشمل مقاييس الأداء المستمدة من رؤية وإستراتيجية المنظمة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تهدف إلى نشر ومراقبة هذه الإستراتيجية عن طريق استخدام المزيج من التدابير المناسبة مالية وغير مالية. وأنه يجب اتخاذ تدابير توازن بين التدابير الداخلية والخارجية وتدابير العملاء والمساهمين.¹²

وتسمح بطاقة الأداء المتوازن للمديرين تلخيص أنواع الأعمال الحالية والمتوقعة بالمنظمة نظراً لتعدد مقاييس الأداء في الوقت نفسه. كما تتكامل في بطاقة الأداء المتوازن التدابير المالية مع تدابير تنفيذية من رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والمنظمة والابتكار والتحسين. وهذه التدابير التنفيذية التي تدفع في المستقبل الأداء المالي.¹³

ويرى الخبراء بأن منهجية بطاقة الأداء المتوازن توفر أيضاً إطاراً للحوار الإستراتيجي.¹⁴ ويستند هذا المفهوم إلى أنه يجب علي مديري إدارة تقييم أعمالهم بما لا يقل عن أربع وجهات رئيسية: العملاء، والعمليات التجارية الداخلية، والابتكار والتعلم، والمالية.¹⁵ وعلاوة على ذلك فإلى بطاقة الأداء المتوازن تسرهم في تشكيل إطار تسلسلي ويمكن استخدام إدارة الاتصال أو الربط بين أنشطة إستراتيجية هامة من نوعها لإنشاء الهدف النهائي من القيمة المالية للأداء المالي للشركة مدفوعة القيمة واقتراح الابتكار والنمو تدعمها العملاء.¹⁶ كما ينبغي أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن تدابير سجل كل عدد من القضايا لجميع المستويات التطهية بحيث يتم تقييم جميع الموظفين وأن ترتبط المكافأة باستخدام سجل قياس إنجاز العمل.¹⁷

¹² Frigo, M. (2002). **Strategy and the balanced scorecard**. Strategic Finance, 84(5), 6-8.

¹³ Kaplan, R., & Norton, D. (1992). **The balanced scorecard – Measures that drive performance**. Harvard Business Review, 70(1), 70-79.

¹⁴ Gering, M. (2000). **The balanced scorecard**. Ivey Business Journal, 64(3), 10-13.

¹⁵ Smith, D. B. (2004). **Managing for value: Developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning**. Journal of Business Strategies, 21(1), 1-17

¹⁶ Frigo, M. (2002). **Strategy and the balanced scorecard**. Strategic Finance, 84(5), 10-12.

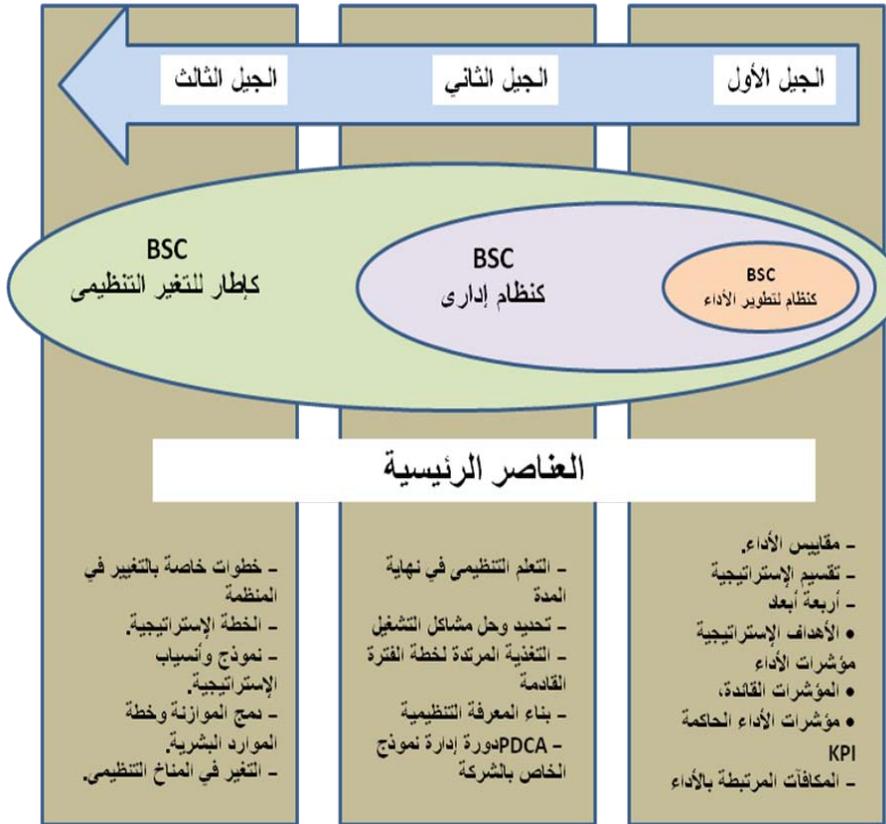
¹⁷ Brewer, P. (2002). **Putting strategy into the balanced scorecard**. Strategic Finance, 83(7), 44-52.

ثانياً - أسباب ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن:

يري البعض أنه نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 م ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية ، والتي يتمثل دور الرقابة وفقاً لها في التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة ، ونتيجة لذلك يجب أن تعطي الإدارة مزيداً من التركيز علي قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات . وبعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعدد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر أيضاً في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفي الثمانينيات توصلت البحوث التي أجريت إلى مجموعة من المفاهيم والأدوات التي قد تحقق التطور المنشود في الأساليب الرقابية ، وكان من أمثلتها إدارة الجودة الشاملة TQM، إعادة هندسة العمليات ، قياس التكاليف على أساس النشاط ABC، الإدارة على أساس النشاط ABM، Kaizen Cost ، ... إلخ. وإمكانية الحصول على المنافع المستهدفة من تلك الأساليب كان لا بد من استخدام مجموعة من الأدوات المدعمة لها من بينها استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك بهدف أنها تعمل على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ، وهذا أحد أهم الأهداف الإستراتيجية التي يسعى كل فرد من منظمات الأعمال إلى الوصول إليه . وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أه دافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي. 18 والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:

¹⁸ Morisawa, T. (2002) "**Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.



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

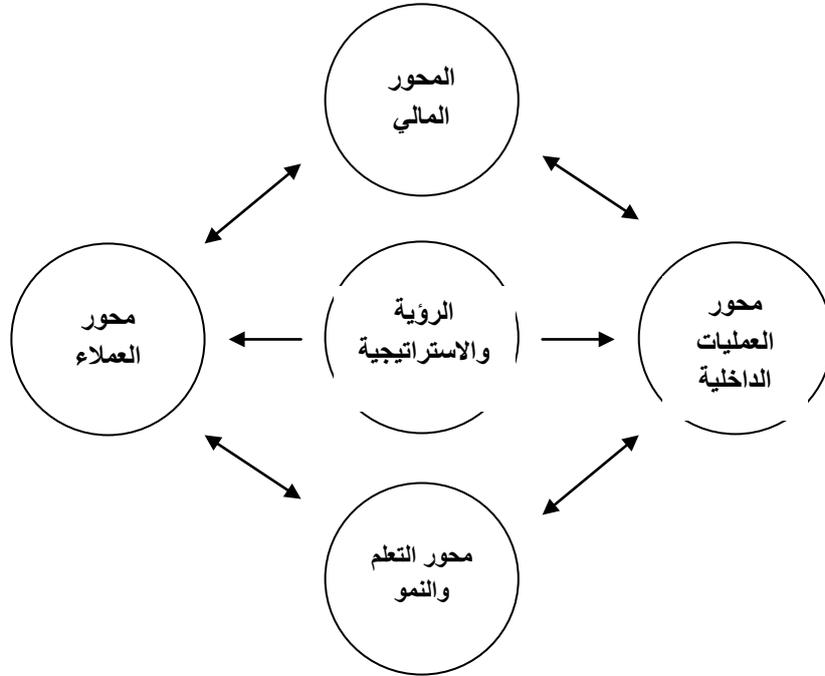
إن بطاقة الأداء المتوازن ، تُخذ الإستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس فقط، بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة.

وبشكل عام يتم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة. وكذلك بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة ، كما أنها تعتبر من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي.

إن التعريفات السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي وهو اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة. كما أنها تعبر عن تحويل غاية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، والتي تمثل إطاراً عاماً للقياس

الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المنظمة، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية حيث يقوم بوصول الرؤية والإستراتيجية بهذه المحاور وهي:

- المحور المالي: (Financial Perspective)
- محور العملاء: (Customer Perspective)
- محور التعلم والنمو: (Learning and Growth Perspective)
- محور العمليات التشغيلية الداخلية: (Internal Business)
(Process Perspective)



نموذج محاور بطاقة قياس الأداء الأربعة

وتفصل العناصر الداخلية للمحاور الأربعة لقياس الأداء المتوازن على الآتي:

1- بطاقة الأهداف المالية Financial: تحوي أهدافاً مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العُسرة. أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

2- بطاقة العملاء Customers: تحوي أهدافاً تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو تقديم خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات. إن المؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم هي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجياً لمنافس آخر يحقق رغباتهم.

3- بطاقة العمليات الداخلية Internal Business Process: هذه البطاقة تجعلنا نهتم بتطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء فيما نقوم به من عمليات. هذه البطاقة قد تشمل أهدافاً مثل: جودة التصنيع، نسبة الفوائد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم Lead time في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة، ... وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية. في كثير من مؤسساتنا قد تجد هناك إهمالاً كبيراً للعديد من مقاييس الأداء للعمليات الداخلية، ومن ثم لا يتحسن مستوى الأداء بل يتدهر.

4- بطاقة التعلم والإبداع Innovation Learning and: تتعلق البطاقة على قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. فقد تشمل هذه البطاقة أهدافاً مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير. وبدون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون، ومن ثم سنخرج خارج المنافسة. لذلك فإن استخدام هذه البطاقة يساعدنا على مراقبة تطورنا وقدرتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين.

إن جوهر بطاقة الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها (Morisawa) ¹⁹ حيث يلخص إطار للبطاقة تم استخدامه في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:

1. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
2. تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
4. نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
5. توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

ثالثاً - كيفية تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

هناك مجموعة من الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها عند تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي يجب أن تقوم بالربط بين مجموعة من الأهداف والمقاييس داخل المنظمة بمراعاة ما يلي:

1 الإجابة عن السؤال: لماذا نقيس الأداء؟

فللغاية من قياس الأداء هو:

- 1 تحسين أداء المنظمة.
- 2 التوقوف على أدلة تظهر حالات التحسن والتقدم وتوثيقها ودراساتها.
- 3 ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي.
- 2 المحاور التي يحتوي عليها كل ركن من أركان بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يجب أن تحدد المنظمة وتمثل فيما يلي:
 - 1 - الأهداف.
 - 2 - المقاييس (المؤشرات).
 - 3 - المعايير (النتائج المستهدفة).
 - 4 - المبادرات (Initiatives).

¹⁹ Morisawa, T. (2002) "**Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

وباستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمسقبليين، وكذلك كيفية تحسين القدرات الداخلية، ويتم ذلك في الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة، وكذلك تحديد محفزاتها من أجل تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة الأجل.

3 علاقات السبب والنتيجة بين العمليات الإستراتيجية، حيث ينبغي أن يوضح القياس العلاقة بينهما لإمكانية إدارتها والتحقق من صحتها وذلك بمراعاة أن تتضمن العلاقة الأركان الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن فيما يسمى (الخرائط الإستراتيجية) وسوف نناقشها لاحقاً.

رابعا :العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المنظمة:

عرّف Porter الإستراتيجية بأنها: (تعزيز مركز المنظمة التنافسي بواسطة التمييز في نظر الزبائن وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج النشاطات المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة). كما أن 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 على بيئة الأعمال، ولذلك قام كل من Kaplan, Norton بتطوير نموذج القياس المتوازن للأداء ليستخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية Strategic Management بالإضافة إلى استخدامه في مجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الإستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية.

أشار (كابلان ونورتون) أن هناك أربعة من الأنشطة الأساسية التي يجب أن تنفذ بدقة وجدية من أجل النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

1. تقديم إستراتيجية واضحة، واختيار التدابير اللازمة لها، فلا بد من وضع إستراتيجية واضحة لجميع المكونات والأفراد داخل المنظمة. وبعد ذلك، يجب اتخاذ تدابير واختيار تتماشى مع الإستراتيجية.²⁰

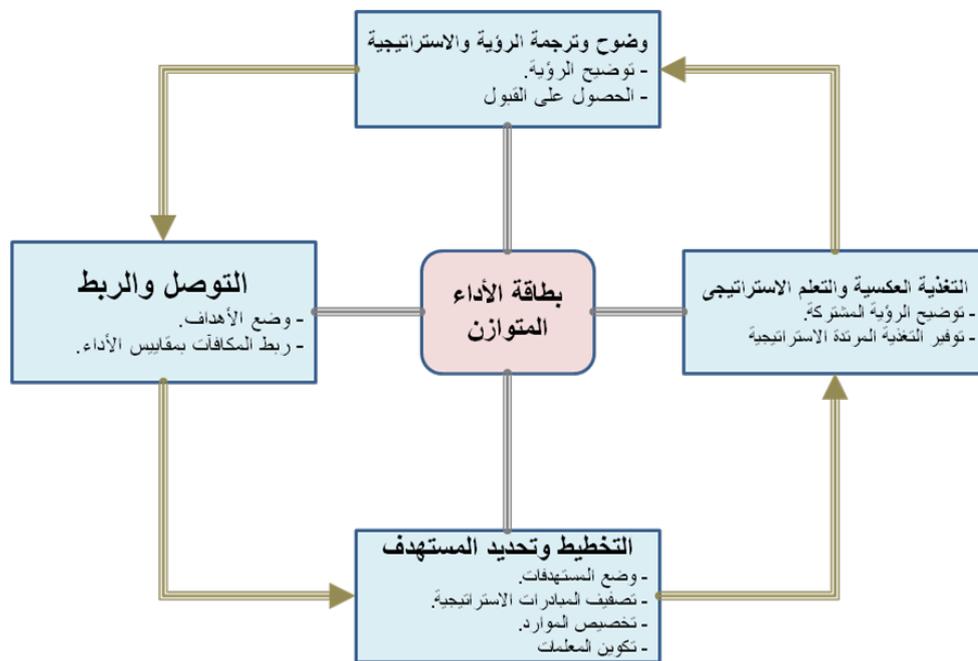
2. التدابير الداخلية لسجل الأداء المتوازن يجب أن تتبع من الأعمال العمليات التي يكون لها أكبر الأثر على رضا العملاء، بما في ذلك العوامل التي تؤثر في دورة الزمن، والجودة،

²⁰ Gering, M. (2000). **The balanced scorecard**. Ivey Business Journal, 64(3), 10-13.

ومهارات الموظفين، والإنتاجية ، كما أن كل مؤشر قياس أداء محدد ينبغي تحسينه لضمان أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمليات المنظمة.²¹

3. أن تنفيذ منهج بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى إستراتيجية إدارة تغيير ويجب أن يكون محاذياً له، وأثار ذلك يجب أن يكون مفهوماً . هذه الإستراتيجية لا بد أن تتبع التسلسل الهرمي لشبكة من الأنشطة المترابطة.²²

ورغم أن بطاقات النتائج المتوازنة جزء منها يختص بتقييم الأداء الفردي، بل يمتد أيضاً إلى المساءلة عن النتائج ، ومن ثم يتطلب من العاملين التعاون من أجل تحقيق نجاح مشترك من خلال فهم الأسباب الكامنة وراء ما يجري بطلب منهم.²³



شكل يوضح كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن كإطار إستراتيجي بالمنظمة

Source: Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) "**Applying Sustainable Indicators to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard**", *Environmental Research, Engineering and Management*, 1(27), 28-33.

²¹Kaplan, R., & Norton, D. (1992). **The balanced scorecard – Measures that drive performance**. Harvard Business Review, 70(1), 70-79.

²² Frigo, M. (2002). **Strategy and the balanced scorecard**. Strategic Finance, 84(5), 14-17.

²³ Sofie, R. (2004, May). **Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards**. Retrieved August 1, 2006, from http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp.intArticle_ID=487

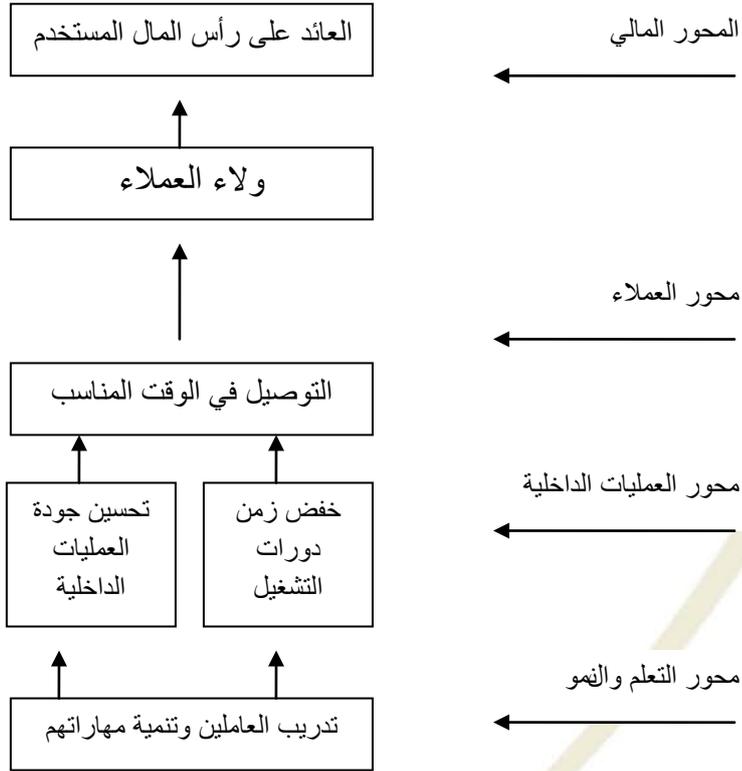
كما يبين (كابلان ونورتون) من الشكل السابق بُلغ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع عمليات رئيسية هي:

1. **ترجمة الرؤية Translating The Vision:** إن الرؤية هي أساس تحديد ووضع الإستراتيجية، ومن الأمور الهامة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تحديد الإستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المنظمة على المنافسة، إذ يجب ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف محددة لوضع الإستراتيجية التي تعظم نقاط قوة المنظمة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الإستراتيجية والتي تشكل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة التقييم المتوازن للأداء.
2. **التوصيل والربط Communication and Linking:** بعد أن يتم وضع بطاقة الأداء المتوازن المنظمة يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية التوصيل والربط، ويجب أن تشارك مختلف المستويات الإدارية في تصميم بطاقة الأداء المتوازن عن طريق توصيل إستراتيجية المنظمة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك الأقسام.
3. **تخطيط العمل Business Planning:** تتسم موارد المنظمة بأنها محدودة، كما يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن بتوفير أساس لتوزيع هذه الموارد من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام المنظمة.
4. **التغذية الراجعة والتعلم Feedback and Learning:** يتلقى المديرون معلومات راجعة حول إستراتيجيات أقسامهم وإستراتيجية المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء وفقاً لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن ويساعد ذلك على تركيز انتباه الإدارة على النتائج من خلال أربعة محاور مما يساعد على التغيير المستمر للإستراتيجية حسب الظروف المتغيرة. ويعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عاماً لتطبيق الإستراتيجية حيث يبدأ هذا النظام من صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها 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، ويرتبط بعملية تنفيذها ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة.

خامساً - علاقات السبب والنتيجة Cause and Effect:

إن أي إستراتيجية هي وضع فرضيات حول علاقة رابطة بين السبب والنتيجة ، كما أن علاقة السبب بالنتيجة يمكن أن تظهر على شكل سلسلة عبارات مثلاً الربط بين تحسين تدريب مستخدمي المبيعات وبين الأرباح المرتفعة.

إن القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلطة من المقاييس والنواتج ومحركات أداء تلك النواتج Performance Drivers فهو يمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع . الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المحاور الأربعة لهذا القياس، ولمناقشة العلاقات السببية بين مختلف المقاييس نوضح في مثال الشكل التالي يوضح سلسلة علاقات السبب والنتيجة في القياس المتوازن للأداء:



الشكل الخريطة الإستراتيجية وتوضح مفهوم علاقة السبب والنتيجة

وقد أكد (كابلان ونورتون) أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تشكّل يُل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج. أي أن مقاييس التعلم والنمو تعدّ محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل بعضها مع بعض، وأن الأهداف في محور العملاء يجب أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلي يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى.

ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة في ما يسمى شكل (الخرائط الإستراتيجية Strategy Maps) والتي طبقها كابلان ونورتون على بطاقة الأداء المتوازن من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ الإستراتيجية. وهذه الخريطة تعتمد على المحاور الأربعة وتظهر العلاقات بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات والتبعيات لتحقيق الإستراتيجية فتصبح الخريطة الإستراتيجية كخريطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية، حيث تقوم بوصف الأهداف الإستراتيجية العامة والتي على المنظمة أن تصل إليها إذا طبقت إستراتيجيتها بنجاح.

الفصل الرابع

برنامج مقترح لتطبيق نظم قياس الأداء المتوازن

يستعرض الباحث البرنامج المقترح للتطبيق بالمؤسسات وهو عبارة عن خطط تنفذ من قبل الفرد أو مجموعة من أفراد في فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف معينة من خلال التالي :

1- أهداف البرنامج:

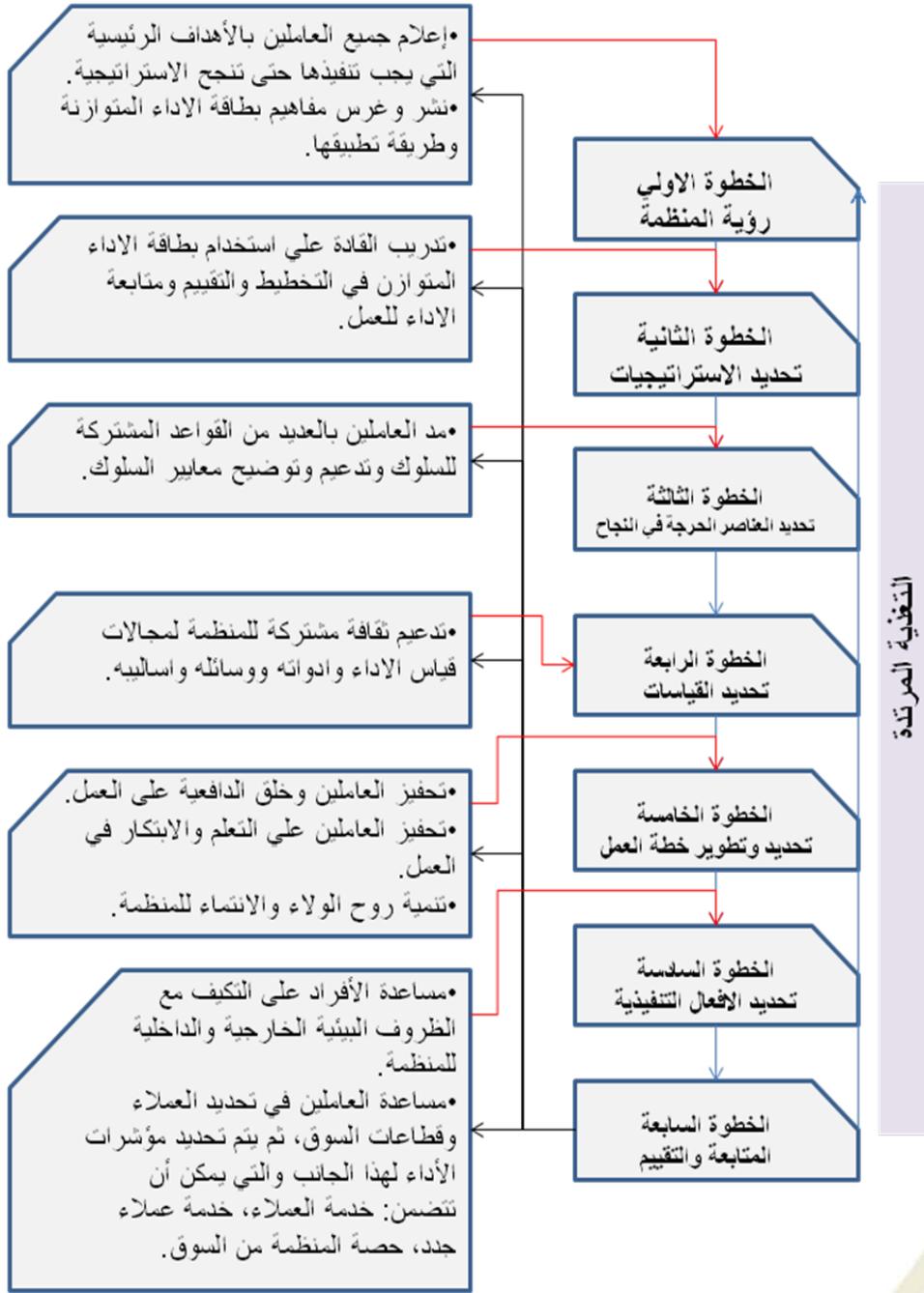
يستهدف برنامج سد الفجوة في الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق مؤشرات قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ووضع ما يرتبط بهذه الفجوة من خبرات وموارد توافر لدى المؤسسة أو المنظمة وكذلك في الدراسات والبحوث في إطار أكثر تماسكاً وتنظيماً. فالمبتكرون في أنحاء العالم يبذلون بالفعل جهود متناثرة لتطوير مبادراتهم ، والتي لو تم جمعها سوف تمثل مبادأة أكثر فعالية مما لو استمرت عزلتهم وتفككهم. ويهدف البرنامج إلى تحقيق التالي:

1. تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله وأساليبه.
2. إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية.
3. مساعدة العاملين في تحديد العملاء وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.
4. نشر وغرس مفاهيم بطاقة الأداء المتوازنة وطريقة تطبيقها.
5. تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل.
6. تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
7. تحفيز العاملين علي التعلم والابتكار في العمل.
8. تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
9. مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
10. مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير السلوك.
11. نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات وا لاتصالات ووسائل التقنية لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في السوق.
12. حث ودعم القوى الداخلية علي التغيير وتحيد وعزل القوي المضادة للتغيير.

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حده.²⁴ ويقدم الباحث تصور عام مقترح لبرنامج التطبيق من خلال مراحل رئيسية تبدأ بالرؤية وتنتهي بالإنجاز والتقييم.

²⁴ يمكن الرجوع إلى:

- يوسف، محمد محمود (2005)، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- جوران، نيلز، وروي، جان، ووتر، ماجتر (2003)، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علا أحمد صلاح، الإشراف العلمي د . عبد الرحمن توفيق (القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة).
- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, 1996 (a),pp .110-123.
- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , Putting The Balanced Scorecard To Work . Harvard Business Review , Sept-Oct, 1993 , 134 -142.



شكل يوضح الربط بين تحقيق الأهداف من البرنامج المقترح مع خطوات التنفيذ لتطبيق بطاقة

الأداء المتوازن وتنفيذ الأهداف (إعداد الباحث)

2 خطوات البرنامج المقترح لتطبيق البطاقة :

الخطوة الأولى (رؤية المنظمة): ويسبقها إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها، حتى تتجح الإستراتيجية، ونشر وغرس مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن وطريقة تطبيقها.

الخطوة الثانية (تحديد الإستراتيجيات): ويسبقها تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل.

الخطوة الثالثة (تحديد العناصر الحرجة في النجاح): ويسبقها مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير السلوك.

الخطوة الرابعة (تحديد القياسات): ويسبقها تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله وأساليبه.

الخطوة الخامسة (تحديد وتطوير خطة العمل): ويسبقها تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل، وتحفيز العاملين على التعلم والابتكار في العمل، وتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.

الخطوة السادسة (تحديد الأفعال التنفيذية): ويسبقها مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة ، و مساعدة العاملين في تحديد العملاء وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن : خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.

الخطوة السابعة (المتابعة والتقييم): ويتم فيها الربط بين مراحل التطبيق نشر الثقافة المؤسسية، والتغذية المرندة بعد قياس مدى الوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية. وعند التنفيذ يجب مراعاة التالي:

الجهات المشاركة في التنفيذ:

- مجموعات العمل لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.
- الإدارة العليا المسؤولة عن المؤسسة أو المنظمة.
- إدارة التدريب وشركات تدريب متخصصة.
- إدارة التنظيم والموارد البشرية.
- إدارة العلاقات العامة والتسويق.
- إدارة الاستشارات والبحوث.

خطوات التنفيذ:

- اقتراح البرامج الفرعية لتحقيق كل هدف من الأهداف الرئيسية السابقة.
- صياغة الأهداف التنفيذية للبرامج الفرعية والتي تصل إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي.
- صياغة المحتوى في ضوء الأهداف.
- اختيار المدرب المناسب والأجهزة المعاونة له.
- بناء أدوات قياس وعلى أن يتم قياس قبلي وبعد التنفيذ للتحقق من الوصول إلى الأهداف التنفيذية.
- تقييم مدى تحقق الأهداف الرئيسية، وتقديم المشورة بشأن تصحيح المسار لتنفيذ البرامج الفرعية.
- متابعة التنفيذ والتطبيق لمراحل بطاقة الأداء المتوازن وربط مع خطط تنفيذ البرامج الفرعية للتدريب والاحتياجات المرحلية لها.

خطوات تقويم البرنامج:

يتطلب تقويم البرنامج القيام بالخطوات التالية:

1. تحديد ما يجب تقويمه:

- ملاءمة البرنامج
- أهداف البرنامج
- فعالية البرنامج
- النتائج
- الإجراءات والأنشطة والموارد والإستراتيجيات .
- الكفاءة .

2. وضع معايير لتقويم البرنامج:

- التقويم طبقاً للأسلوب الشخصي أو التحكمي .
- الأساليب الإحصائية .
- الأساليب التجريبية .

3. تنظيم عملية التقويم:

4. جمع وحفظ البيانات المتعلقة بأداء البرنامج .
5. تحليل البيانات والتوصل إلى بعض التوصيات .
6. اتخاذ إجراء تصحيحي .
7. تقويم عملية التقويم .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أصبح موضوع تحديث المنظمات وتطويرها وإدخال مفاهيم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي فيها من أهم قضايا الإدارة المعاصرة ، وقد حاولنا في الدراسة الحالية تحديد مفهوم قياس الأداء وأنواع المؤشرات في ضوء احتياجات لتطبيق قياس الأداء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن كمنهجية حديثة وربطها بإستراتيجية المؤسسات ، كما أن الباحث اقترح خطة للتحويل صوب استخدام بطاقات الأداء المتوازن في المنظمات والمؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. وفي هذا الفصل سوف نستعرض أهم النتائج والتوصيات الخاصة بموضوع الدراسة.

أولاً - نتائج الدراسة

ومن خلال استعراض أدبيات البحث توصل الباحث للنتائج التالية:

1 ضرورة دعم وتفعيل استفادة أجهزة المؤسسات في المملكة من التجارب الدولية في تطبيق نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2 أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النم و التطوير في : الأفراد، النظم، الإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية. حيث يمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تستطيع المنشأة ضمان قدرتها على التجديد، وهو يعد شرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل. ومن خلال هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العم لاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

3 إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم المؤسسات بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي. ونتيجة لهذا التوجه الإستراتيجي يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة، ومن ثم يجب أن تجرى المنشأة تحليلاً لتقرر

أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها وتبنيها.

4 يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقلل التغيير والسعي للاعتماد على مقاييس قياس الأداء بشكل دائم وفي جميع المجالات.

5 ضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء من خلال الندوات واللقاءات والتدريب ، فغالباً ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد، وقد يتطلب الأمر طرفاً أو أطرافاً خارجية، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.

6 كيفية تطبيق استخدام نموذج قياس الأداء والبرنامج المقترح في نشر الثقافة التنظيمية للمؤسسات لاستخدامها منهجية تطبيقية لقياس الأداء وتنفيذها في المؤسسات والمنظمات السعودية.

ثانياً - التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات السابقة، ومن أجل تحقيق أداء أفضل في المؤسسات والمنظمات بالمملكة العربية السعودية، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

7 ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإستراتيجية، حيث إن الإستراتيجية عبارة عن مبادرات إدارية تخطط لمحاوّر ثلاثة وهي : تقوية موقف المنظمة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبدون الإستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي تتبعه المنظمة ، ولا حتى خريطة مسار يمكن أن تسير على هدية الإدارة أو برنامج سلوك موحد لتحقيق النتائج المرجوة.

8 الاهتمام بالارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن من ثم من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، ومن ثم يتضمن الوصف المس ووليات والالتزامات الوظيفية.

9 ضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.

10 - الاهتمام بقياس العمل ووضع المؤشرات ، حيث أنه لا بد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل.

11 - ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظامًا تحليلية تهيئ إمكانيات واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد بيانات متجددة تدعم اتخاذ القرار.

12 - الاهتمام بتطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية وتزويدهم بنوعين من الثقافة في التعامل مع نظم وتقنيات المعلومات كما يلي:

1. ثقافة الحاسبات التي تشمل فهم مصطلحات الحاسب مع القدرة على تشغيل واستخدام الحاسبات.

2. ثقافة المعلومات التي تركز على كيفية استخدام المعلومات في معالجة المشاكل الإدارية وتبادلها مع الآخرين.

13 - حصر أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع، حيث أنها تتأثر بالدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم. فالشخصية العربية تأتي مكاسبها المادية من الوظيفة في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالاستقلالية وتأكيد الذات.

14 - ضرورة الاهتمام بغرس الثقافة التنظيمية المحفزة لقياس الأداء بشكل قوى وناجح وفعال .²⁵ ويمكن الإشارة أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة الداعمة لتطبيق مؤشرات قياس الأداء تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة نحو التحسين المستمر وتطوير الأداء والنتائج المتوافقة مع الأهداف.

²⁵ المواربي، سيد (2005)، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، (القاهرة : مكتبة عين شمس)، ص 139.

15 - ضرورة الاهتمام بلهم خصائص البيئة المعاصرة للمنظمات المؤثرة على منهجية قياس الأداء مثل (ظاهرة العولمة، تزايد درجة عدم التأكد البيئي، تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم، الثورة المعلوماتية والتدفق الهائل والسريع للمعلومات، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة).

16 - ضرورة الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث أن المنظمة المتعلمة ما هي إلا نواة أساسية لقياس الأداء وتطويرها، وترتكز على خمسة أنشطة رئيسية:

1. حل المشكلات بطريقة علمية.

2. تجارب بأساليب جديدة.

3. التعلم من تجاربهم الخاصة وماضيهم العملي.

4. التعلم من أساليب وخبرات الآخرين.

5. استقطاب المعرفة بشكل سريع وبفاعلية من خارج التنظيم.

17- ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين : يجب التأكيد على عوامل التمكين الثمانية والتي تتمثل في: وضوح الغرض، والأخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية للمناخ المؤسسي كل ذلك كأساس لنجاح جهود قياس الأداء المؤسسي.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام (1993)، *إقتصاديات الأعمال*، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
2. أفندي، عطية (2003)، *تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
3. العبادي، سمير عزيز (2005)، *بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات*، جامعة فيلادلفيا / الأردن، نشر في المؤتمر العلمي الرابع-الريادة والإبداع-إستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة.
4. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، 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، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني.
5. الهواري، سيد (2005)، *القائد التحويلي وتغيير المستقبل*، (القاهرة : مكتبة عين شمس).
6. جوران، نيلز، وروي، جان، ووتر، ماجتر (2003)، *الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة*، ترجمة علا أحمد صلاح، الإشراف العلمي د . عبد الرحمن توفيق (القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة).
7. حمود خضير و فاخوري (2001)، *هايل: إدارة الإنتاج والعمليات*، دار الصفاء، عمان.
8. عبد الحليم، نادية راضى (2005)، *دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة*، كلية التجارة جامعة الأزهر - فرع البنات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، الجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.
9. عدنان، وديع محمد (2001)، *"محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"*، تونس 21/19 جوان 2001.
10. متولي، متولي السيد (2006)، *السلوك التنظيمي : المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبي ق*، (القاهرة: مكتبة عين شمس).
11. مصطفى بابكر، *تحريك لأسس التفكير*، معهد التخطيط العربي بالكويت، <http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf>
12. موريس، ستيفن (2003): *إدارة المنتج*، إعداد توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، طبعة أولي، القاهرة، مصر، دار الفاروق.
13. يوسف، محمد محمود (2005)، *البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن* (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

ثانياً : المراجع الأجنبية:

14. Acord , Terry . “**Defining Benchmarking**”. Fdm , volume 72, Issue 15, Des Plaines , Dec. 2000.
15. Bank, John. **The Essence of Total Quality Management** 2nd . Edition. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, 2000.
16. Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). **Managing through measures: A study of impact on performance**. Journal of Manufacturing Technology Management, 16(4).
17. Brewer, P. (2002). **Putting strategy into the balanced scorecard**. Strategic Finance, 83(7).
18. Castellano, J., Young, S., & Roehm, H. (2004). **The seven fatal flaws of performance measurement**. The CPA Journal, 74(6).
19. Crandall, R. E. (2002). **Keys to better performance measurement**. Industrial Management, 44(1).
20. Frigo, M. (2002). **Strategy and the balanced scorecard**. Strategic Finance, 84(5).
21. Gering, M. (2000). **The balanced scorecard**. Ivey Business Journal, 64(3).
22. **Governmental Accounting standard Board**, concept statement No.2, “service Efforts and Accomplishments Reporting”, GASB. April. 1994.
23. Greenberg, R., & Lucid, L. (2004). **Beyond performance management**: Four principles of performance leadership. Workspan, 47(9).
24. Haines, V.Y, St. Onge, S., & Marcoux, A. (2004). **Performance management design and effectiveness in quality driven organizations**. Canadian Journal of Administrative Sciences, 21(2).
25. Harrington , H. James. **Total Improvement Management : The next Generation in Performance Improvement**. McGraw- Hill , Inc. NewYork ,1995.
26. Jones, S. D., & Schilling, D. J. (2000). **Measuring team performance: A step-by-step, customizable approach for managers**, facilitators, and team leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **Putting The Balanced Scorecard To Work** . Harvard Business Review , Sept-Oct, 1993.
28. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance** . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 .
29. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Boston, Harvard Business School Press, 1996 (a).
30. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). **The balanced scorecard – Measures that drive performance**. Harvard Business Review, 70(1).
31. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). **Linking the balanced scorecard to strategy**. California Management Review, 39(1).
32. Morisawa, T. (2002) "**Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

33. O'Reilly, Charles A. & Chatman, Jennifer & Caldwell, David F. (1991) "**People and Organizational Culture** : A profile compare is on Approach to Assessing person – Organization fit" , Academy of Management Journal, Vol. 34 , No – 3 , pp.487-516 .
34. Porter, M.E., 1980. **Competitive Strategy**. Free Press, New York.
35. Rickards, R. (2003). **Setting benchmarks and evaluating balanced scorecards with data envelopment analysis**. Benchmarking, 10(3).
36. Shoaf, C., Genaidy, A. Karwowski, W. and Huang, S. (2004). **Improving Performance and Quality of Working Life: A model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises**. Wiley International Science, PP (81 – 95).
37. Sinclair, D. and Zairi, M. (1995a) "**Effect Process management through performance measurement-Part 1**", Business Process Re-engineering & Management Journal,(1).
38. Sinclair, D. and Zairi, M. (1995b) "**Effect Process management through performance measurement-Part 111**", Business Process Re-engineering & Management Journal, (3).
39. Smith, D. B. (2004). **Managing for value: Developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning**. Journal of Business Strategies, 21(1).
40. Sofie, R. (2004, May). **Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards**. Retrieved August 1, 2006, from http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=487.
41. Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) "**Applying Sustainable Indicators to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard**", *Environmental Research, Engineering and Management*, 1(27).
42. Sparks, R. (2001) "**Balanced scorecard : Putting Strategy into action**", Greeting Quality Newsletter, 10 (5) May.
43. Toni A.D. and Tonchia, S. (2001), "**Performance measurement systems models, characteristics and measures**" International Journal of Operations & Production Management, 2(1/2).