

## سلوكية التغيير في أسلوب تقييم أداء مؤسسات الأعمال

### باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

الدكتور حارس كريم العاني / استاذ المحاسبة المشارك

**الخلاصة:** يعاني المحيط المحاسبي من مجموعة من المحددات والقيود التي تكبح مسيرته في مواكبة النهج المتسارع للتكنولوجيا المعاصرة، الأمر الذي يستلزم حث الخطى نحو التغيير لمواكبة ذلك التطور والتخلي عن الطرق والوسائل التقليدية في تقييم أداء مؤسسات الأعمال. وعلى الرغم من ظهور مجموعة من التقنيات الحديثة في هذا الإطار في محاولة لتجسير الفجوة بين الطرق التقليدية المستخدمة وحقيقة تقييم أداء تلك المؤسسات والتي تشير بشكل عام إلى تأثير العوامل غير المالية على نتائج الأعمال، إلا أنها لم تلاقي اقبالا شديدا من قبل المعنيين في الحقل المحاسبي، حتى جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تعتبر من أبرز التقنيات في تقييم الأداء وتحقيق التوازن بين أبعادها المرحلية وأهدافها الاستراتيجية الموصلة إلى تحقيق رؤية المؤسسة.

لقد ركز هذا البحث على تعجيل الخطى في تبني التقنيات المعاصرة نحو التطوير والتجديد للمراكز في الحقل المحاسبي لمواكبة التغيير التكنولوجي المتسارع في قطاع الأعمال.

**Abstract:** Accounting environment suffers from a range of limitations and restrictions that inhibit his career to keep pace with the rapid approach of modern technology, which requires force the pace to change according to the rapid development and the abandonment of traditional thoughts and means in evaluating the performance of business enterprises. In spite of the emergence of new technologies in this context in an attempts to bridge the gap between the traditional methods used and the fact that evaluating the performance of those institutions, which refers generally to the effect of non-financial factors on the results of the business, but there were no convergence of very popular by those concerned. The emergence of the Balanced Scorecard was the remedy, because it considered one of the most prominent techniques in the assessment of performance, which achieves a balance between the perspectives and keep it connected to its strategic goals to achieve the vision of the organization.

This research has focused on accelerating the pace in the adoption of contemporary techniques to the development and renovation of the foundations of accounting failed to keep up with rapid technological change in the business sector.

**المقدمة:** في خضم الصراعات العالمية للمنافسة في محيط الاعمال وظهور العولمة وتصادم الحضارات، فقد اتجهت الانظار نحو التسارع التكنولوجي والسباق بتنمية القدرات والكفاءات لادارة التغيير في تكنولوجيا المعلومات التي باتت تهاجم استراتيجيات المؤسسات وتجبرها على التغيير المتكرر الذي تتطلبه مرحلة الصراع وذلك باستخدام التقنيات والوسائل المبتكرة من اجل بلوغ أسمى المراتب التنافسية التي تتيح لها المحافظة على الريادة والتقدم.

بناء على ماتقدم فقد اتجهت مؤسسات الاعمال الى منهج جديد في الادارة الاستراتيجية تحت عنوان بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقدم دليلاً واضحاً لنظام القياس المالي والاداري وللمساعدة في توضيح الرؤيا والاستراتيجية وترجمتها بما يخدم تحقيق الاهداف. لقد كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر فيما مضى على مؤشرات النتائج المالية فقط التي تقتصر في التعبير عن سلامة تحقيق رؤى ورسالة المنظمة، الامر الذي قاد الى التقصي عن اساس منهجي وفعال لقياس كافة الانشطة المالية وغير المالية التي تقود الى تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها، وعليه فقد ظهرت الحاجة الى تبني بطاقة قياس الاداء المتوازن التي تربط عملية الرقابة التشغيلية قصيرة الاجل برؤية المنظمة واستراتيجيتها.

وعلى مرالزمن، فقد اجتاحت الازمات المالية المتلاحقة قطاع البنوك بالدرجة الاولى، الامر الذي يدعوها الى التصدي لآثار تلك الازمات واحداث التغيير في استراتيجياتها والاستجابة السريعة للمتغيرات الناتجة عن الاهتزازات في المحيط الاقتصادي بابعاده المختلفة، وقد جاءت التقنيات المعاصرة كبطاقة قياس الاداء المتوازن لقياس وتقييم أداء البنوك لتؤشر الى الثغرات في انشطتها التي هي بأمرس الحاجة الى التغيير والتطوير لغرض ربط تلك الانشطة بالاستراتيجيات بعيدة المدى. وعليه فهي تعتبر نظام شامل لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة الاستراتيجيات الى اهداف ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية لغرض مواجهة التحديات والاختناقات التي تعيق الأداء نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

### - أهمية البحث:

ان الآثار الناجمة عن انهيار العديد من مؤسسات الاعمال قد ولد موجة من القلق النفسي والترقب الحذر في محيط الاعمال ودفع الى متابعة تطبيق الاستراتيجيات المرسومة من قبلها والتفكر في اختيار انسب اساليب الرقابة الاستراتيجية التي تعمل على اثبات سلامة التنفيذ ضمن رؤية ورسالة المنشأة التي تقودها الى الاهداف المرسومة. واستناداً الى ذلك، فان تبني بطاقة الاداء المتوازن سيحقق لمؤسسات الاعمال الطمأنينة الى انها تتجه بالاتجاه السليم موضحة نقاط الضعف والقوة في الاداء بالاضافة الى المنافع المكتسبة الى كل من حملة الاسهم والعملاء والعاملين المرتبطة مصالحهم بالمؤسسة.

### - مشكلة البحث:

ان غياب عملية الرقابة على الخطط الاستراتيجية في قطاع المصارف بشكل خاص ولما يكتنف الظروف العالمية المعاصرة من مخاطر جمة تؤدي الى وضع تلك المؤسسات في ظروف عدم التأكد من تحقيق اهدافها الاستراتيجية، فقد بات لزاماً على كافة المعنيين التقصي عن الوسائل والتقنيات التي تقدم العلاج الشافي لتلك المشكلة، وعليه فان بطاقة الاداء المتوازن تعتبر التقنية الافضل لقياس وتقييم الاداء كونها تعتمد ليس فقط مؤشرات الاداء المالي، بل تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير المالية كبعد العملاء وبعد العمليات وبعد التعلم والنمو.

### - اهداف البحث:

يمكن ايجاز اهداف البحث على انها تسعى الى تاصيل المرتكزات النظرية والتطبيقية لبطاقة قياس الاداء المتوازن كونها تمثل عامل اساسي ومهم في ربط الاداء للمؤسسات العاملة مع استراتيجياتها المخططة من اجل حمايتها من التحديات التي تعصف بالمؤسسات نتيجة اعتمادها في تقييم الاداء على الاساليب التقليدية المعتدة على البعد المالي فقط. اضافة الى ماتقدم، فان الهدف الذي يسعى

اليه البحث هو استعراض منهج تطبيقي متكامل لتبني بطاقة قياس الاداء المتوازن من قبل كافة المؤسسات في القطاع المصرفي ومؤسسات الاعمال الاخرى.

#### - فرضية البحث:

ان دلائل ومؤشرات ابعاد بطاقة قياس الاداء المتوازن تؤدي الى احكام الرقابة على تحقيق الاستراتيجيات المرسومة لمؤسسات الاعمال من خلال تفاعل اربعة محاور متمثلة بالمحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور التعلم والنمو، كما انها تؤدي الى تحقيق التوازن بين الاهداف قصيرة الامد وطويلة الامد لتلك المؤسسات.

#### - عينة البحث:

ارتكزت عينة البحث على نشاط احدى المؤسسات المالية المصرفية التي تحظى ببعد متميز في القطاع المصرفي الاردني، وبالنظر للظروف التنافسية السائدة ولرغبة تلك المؤسسة بعدم الكشف عن الجوانب التشغيلية والاستراتيجية لها، فقد ابدى الباحث التزامه بعدم الافصاح عن عينة البحث وسيكون الاطار العام للبحث مهيئاً للتطبيق.

#### - سلوكية التغيير في قياس الاداء :

ان التغيير قد اصبح سمة ملازمة للحياة العصرية، بل اصبح ضرورة لا بد منها لمواكبة معالم الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي وصراع وتصادم الحضارات في ظل ما يطلق عليه بثورة تكنولوجيا المعلومات. ان عدم الاستجابة للتغيير في خضم هذه الامواج العارمة يعني الفشل والتلاشي. والضمور، ولذلك فيعتبر التغيير عنصراً اساسياً لنجاح مؤسسات الاعمال لمواكبة التحدي والصراع من اجل الحفاظ والتمسك بمواقعها في الاسواق التي تتميز بالمنافسة الحادة والمستمرة.

ان العقبة الاساسية التي تعيق خاصية التغيير تتمثل بمقاومة التغيير من قبل التنفيذيين نظراً لشعورهم بعدم الامان بتطبيق النظام الجديد كونه يهدد كفاءتهم

وخبراتهم التي اكتسبوها على مر الزمن وكذلك الخوف من الاخفاق في تنفيذ خطوات واجراءات الحالة الجديدة المفروضة عليهم (سكوت، سننيا و جيف، نيس، 2005).

ان خاصية التغيير هذه في حقل المحاسبة بشكل خاص تلاقي الكثير من المقاومة نظراً لهيمنة طابع التحفظ والحذر ونظراً لصعوبة الاجراءات وضيق نطاق المحددات في التطبيق المحاسبي، الا ان هناك عدد لا بأس به من المختصين والمهنيين والاكاديميين يدفعون نحو تلبية حاجات متطلبات التغيير في محيط الاعمال وتبني التقنيات التي تمثل العلاج الشافي لها وهو ما يمنح الامل الكبير في تلبية حاجات المجتمع والتطورات التي يتوقع حدوثها على الفكر والتطبيق المحاسبي في المستقبل (شاهين، علي ، 2006)

واستناداً على ماتقدم، فان الاساليب المتبعة في تقييم نتائج مؤسسات الاعمال ينبغي لها التحول عن طرقها التقليدية المتمثلة بحصيلة المؤشرات المالية فقط والاعتماد بالتقنيات المعاصرة التي تحمي مؤسسات الاعمال من الانهيارات التي قد تنجم عن حدة الصراعات في محيط الاعمال وارهاسات الازمات المالية المتوقعة. هذا، وقد اكدت لجنة البحوث الخاصة التابعة لجمعية المحاسبين القانونيين الامريكية ان اسس المحاسبة ومبادئها يجب ان تستمد اساساً من المحيط الاقتصادي والسياسي السائد والتفكير الاجتماعي وما قد يتوافر من تقاليد في مجتمع الاعمال، وعليه وبالنظر للتطور المستمر والتغير الدائم للظروف الاقتصادية وتأثيرات نظم المعلومات التكنولوجية المتسارعة، يستدعي التغيير في اساليب وطرق تقييم نتائج الاعمال لكون ان مؤشرات الربحية والاداء التقليدية التي يتم التعبير عنها في القوائم المالية لم تعد تعبر عن كفاءة اداء وحقيقة نشاط مؤسسات الاعمال (الحيزان والمطوع، 2008). ان تلك المؤشرات التي تستخدم من قبل معظم تلك المؤسسات، مثل العائد على المبيعات (ROS) والعائد على الاستثمار (ROI) والعائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الاصول (ROA) والعديد غيرها قد وجهت لها الكثير من الانتقادات بسبب استخلاصها من

قيم محاسبية تاريخية لا تعبر عن القيم الجارية التي يتم التعامل معها (عبد الملك، احمد 2006)، بالإضافة الى اغفالها العديد من المرتكزات الاساسية للاستراتيجيات المستهدفة المتعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والبعد الاجتماعي. واستنادا الى ذلك، ومن اجل السعي نحو التغيير والتحسين والتطوير المستمر في اداء المؤسسات الصناعية بشكل خاص، فقد ظهرت مجموعة من المقاييس الجديدة للاداء مثل مقاييس الجودة (QM) والانتاج في الوقت المحدد (JIT) والتكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة حسب الأنشطة (ABC) وغيرها لتعطي للادارة بعض المؤشرات على تحقيق الاهداف التشغيلية ولتعوض عن النقص الذي يكتنف مقاييس الاداء المالية (غوث، 2005). اما فيما يتعلق بالمؤسسات المالية فقد تم اللجوء الى معايير مختلفة لقياس لتقييم الاداء خاصة بعد الازمة المالية العالمية عام 1929، تهدف جميعها الى سلامة الاوضاع المالية للمصارف وتطوير كفاءة اجهزة الضبط الداخلي لكشف اوجه الخلل وتحديد سلامتها المصرفية. هذا، وفي عام 1980، فقد طرح البنك الفدرالي الامريكي معيار اطلق عليه (CAMELS) يهدف الى التقصي عن درجة المخاطرة بالمصرف قبل اكتشافها عبر آلية السوق ويتم الافصاح عنها ضمن البيانات المالية السنوية لتلافي آثارها. تم تكوين معيار (CAMELS) لخدمة الدور الرقابي وتقييم وقياس كفاءة الاداء بدلا من الاعتماد على الربحية كمقياس اساسي للنشاط. يتضمن المعيار من ستة مؤشرات كما وردت بتقرير البنك الدولي حول تحليل المخاطر التي تصاحب البنوك الاسلامية عام 2008، (Greenspan, A. 1998) وهذه تتمثل بالعناصر التالية:

1. كفاية راس المال (Capital Adequacy) : يشير هذا العنصر الى العلاقة المتبادلة بين راس المال المستخدم وحجم المخاطر التي تجابهها المؤسسة المالية، بمعنى آخر قياس مدى كفاية راس المال لتجنب الحالات التي تقود الى التعتثر المالي . يتم ربط العلاقة هذه من خلال استخلاص نسبة راس المال الى

- الاصول التي يتم تصنيفها الى مستويات متعددة ومتباينة مرجحة باوزانها في المخاطرة ليعبر كل منها عن النسبة لكفاية راس المال.
2. نوعية الاصول (**Asset Quality**): يركز هذا العنصر على تقييم محفظة الاوراق المالية والتعرف على مستوى المخاطر التي تكتنفها وذلك من خلال تحليل عناصر الميزانية العمومية من الاصول الثابتة والقروض والاستثمارات وحصر نقاط الضعف والاختناقات التي تقود الى مستويات ملفته من المخاطر.
3. نوعية الادارة (**Management Quality**): يؤكد هذا العنصر على تقييم سلوكية الادارة وتوجهاتها في احكام الرقابة. يتم التركيز على سياسة ادارة الموارد البشرية والتقصي عن فاعلية وكفاءة نظم المعلومات التي تقوم بتغطية متطلبات الادارة العليا، كما انه يقيم اعمال مجلس الادارة في عملية تطبيق تقنية الحوكمة وبشكل عام فان عنصر نوعية الادارة يعني باحكام الرقابة على سلوكية تنفيذ الادارة لاستراتيجيات المؤسسة.
4. ادارة الربحية (**Earning Management**): يجري العمل بموجب هذا المؤشر على تقييم الكفاءة المالية للبنوك باستخدام رزمة من النسب المالية التي تعكس اهلية البنك في توليد الارباح ومستويات الانشطة والتكاليف المتولدة عنها. ان من اكثر هذه النسب استخداما هي معدلات العائد على مجموع الاصول او ذلك الجزء الذي يستخدم في الحصول على مردود معين.
5. مستوى السيولة (**Liquidity Position**): تحظى السيولة باهمية خاصة لدى البنوك كونها تمثل المؤشر الاساسي لقدرة البنك على الايفاء بالتزاماته وبالتالي حمايته من مخاطر الافلاس. وبناء على ذلك فان كافة البنوك ترسم سياساتها الاستراتيجية وفق هذا السياق بكل دقة وحذر وبالتنسيق بين المحافظ الاستثمارية المتاحة والخطط المرسومة ومدى استعداد ادارة البنك في تحمل المخاطر.
6. حساسية مخاطر السوق (**Sensitivity to Market Risk**): بالنظر لاهمية عنصر المخاطرة في قطاع البنوك فان هناك مجموعة من المقاييس لكل نوع من انواع المخاطر يجري اخضاع كل منها للاختبار لقياس حجم الخسارة التي

من المتوقع ان يواجهها البنك في حالة الاخذ بها ضمن المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية محددة، ومن هذه المخاطر التي تخضع لاختبار الحساسية هي مخاطر اسعار الفائدة ومخاطر اسعار السلع والخدمات ومخاطر تذبذبات الاسهم واسعار الصرف وغيرها.

وفقاً للمؤشرات السابقة، فانه عادة يتم ترتيب المؤسسات المالية للقطاع الواحد من حيث الاداء للوقوف على الحالة المالية للمصرف ذات العلاقة وللتحقق من ان الموارد المتاحة قد استخدمت بشكل ملائم وكفوء (حماد، طارق عبد العال، 2001)، يجري بناء على هذه المؤشرات تصنيف متكامل للقطاع المصرفي ذات العلاقة بالاعتماد على الوسائل الكمية في التقييم لفقرات معيار (CAMELS) الستة المذكورة اعلاه بتخصيص اوزان ثابتة لكل منها وذلك لحرص الجهود نحو تقييم موحد للقطاع المصرفي ككل وفق منهج موحد يعكس الدقة في التحليل واستخلاص النتائج، بالاضافة الى ذلك فان التحليل الكمي لكل فقرة من الفقرات يعتمد على تقسيم البنوك في القطاع الواحد الى مجاميع متشابهة وفقاً لحجم الموجودات على اساس ان متوسط قيم النسب المستخدمة يعبر عن المجموعة ككل (الطوخي، عبد النبي اسماعيل، 2008). ان الاعتماد على منهج موحد في التحليل الذي يعتمد على مؤشرات تتضمن معايير ونسب مالية وكذلك مجموعة من المعايير النوعية لتشكل مجموعها الدليل للتقييم وقياس كفاءة الاداء وفقاً لما تضمنته معايير لجنة بازل لاطهار حقيقة الوضع المالي للمصرف بدلا من الاعتماد على الربحية لقياس كفاءة الاداء. لقد برزت أهمية قياس وتقييم الاداء بالاعتماد على مقاييس الاداء غير المالية لتشبع الحاجات الملحة للتخيير والتطوير المستمرين، عليه فقد اصبح من الضروري العمل على تطوير مقاييس جديدة لتقييم الاداء تقوم على تحقيق التوازن والتلائم بين الاهداف التشغيلية للمؤسسات واهدافها الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها.

ولما كانت بطاقة قياس الاداء المتوازن تضم بين جناحيها الرؤية المتكاملة والشمولية لانشطة مؤسسات الاعمال وتسعى الى تحقيق التفاعل والترابط



الاستراتيجي من خلال سلخ الاهداف قصيرة الاجل من الرؤى الاستراتيجية لها مع تحديد مقاييس ومؤشرات اداء الاعمال للاطمئنان عن تحقق تلك الاهداف، فانها تقود الى الاتساق بين رؤية واستراتيجية المؤسسة مع العمليات التشغيلية، وبذلك تكون قد عبرت عن الصورة الحقيقية لنشاط تلك المؤسسة الذي يربطها مع استراتيجياتها المرسومة.

### - بطاقة قياس الاداء المتوازن (Balanced Scorecard)

لم يعد استخدام مقاييس الابعاد الاحادية وبضمنها المقاييس المالية التقليدية مؤشراً ملائماً في اتخاذ القرارات الادارية التشغيلية او الاستراتيجية لمؤسسات الاعمال، سيما في ظروف الصراعات العالمية للمنافسة ونظام العولمة المعاصر، نظراً لعدم شموليتها كافة ابعاد عناصر التقييم للبيئة الديناميكية الحديثة المتسمة بالتقلبات التكنولوجية السريعة، وبالتالي يجعل من المعلومات المستخلصة من تلك المقاييس الاحادية الجانب مضللة لايتماد عليها في اتخاذ القرارات. ان هذا العجز في المعلومات التي تغذي متخذي القرارات السليمة قد حث الكثير من المفكرين للتقصي عن الحلول البديلة لسد تلك الثغرة، حيث طرح كل من ( Kaplan & Norton) عام 1992 فكرة بطاقة قياس الاداء المتوازن (BSC) لتحمل ثلاثة مقاييس اداء غير مالية تضاف الى البعد المالي لغرض توصيل المعلومات الواضحة والدقيقة عن اداء المؤسسة واتخاذ القرار السليم في تصحيح الانحرافات. طرحت هذه الفكرة على انها نظام متكامل لقياس الاداء مرتبطاً بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Strategic Objectives) التي يتم ترجمتها الى مقاييس (Measures) واهداف مرحلية (Interim Targets) وخطوات اجرائية (Initiatives) ترتبط جميعاً باواصر تقود الى تحقيق التوازن بين الاهداف التشغيلية والاهداف الاستراتيجية المستهدفة. تتضمن بطاقة قياس الاداء المتوازن

اربعة ابعاد رئيسية تقيس الاطار العام لاداء المؤسسة وهذه الابعاد هي ( Kaplan & Norton, 1992 ):

1. البعد المالي (Financial Perspectives) : ان هذا البعد الذي يمكن تسميته بالبعد التقليدي والذي يركز على الربحية والعوائد المتحققة على الاستثمار وزيادة حجم الايرادات وتخفيض التكاليف لغرض تعظيم المردود المالي للمساهمين والمالكين، وكما هو معروف فانه يتم تقييم الاداء المالي من خلال استخدام المؤشرات المالية كالعائد على الاستثمار والعائد على المبيعات والعائد على الاصول والعديد من تلك المؤشرات، تهدف جميعا الى التعبير عن النتائج المالية التي تركز على القيم المحاسبية التاريخية التي تحققت في فترات زمنية ماضية، فلم تاخذ بالحسبان بيئة النشاطات الحالية ولا يمكنها التعبير عن ما ينبغي ان تكون عليه مؤشرات المستقبل لتحقيق استراتيجياتها المستهدفة. قد حاول كل من (Kaplan & Norton) ربط هذا البعد باهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال ثلاث مؤشرات اساسية لمد الجسور مع استراتيجياتها المستهدفة وهذه تتمثل بما يلي (Kaplan & Norton, 1996) :

- نمو الايرادات من خلال تحقيق افضل مزيج للمنتجات لجذب العملاء والحصول على مساحات جديدة في السوق.

- تحسين الانتاجية والسعي لتخفيض التكاليف باستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق اعلى مردود اقتصادي.

- استخدام اصول المؤسسة بما يحقق الاستغلال الامثل في السعي لتخفيض مستويات راس المال العامل عند حجم معين من التشغيل.

ان هذه المؤشرات قابلة للتطبيق في اية مؤسسة بغض النظر عن طبيعة استراتيجية كل منها.

2. بعد العملاء (Customer Perspective): يهتم هذا البعد بالتركيز على رضا العملاء، كون ان درجة الرضا تتناسب مع حجم السوق والتصدي للمنافسة ومن

ثم تحقيق أعلى العوائد بما ينسجم مع استراتيجياتها المرسومة ( Kaplan & Atkinson, 1998). ضمن هذا البعد فقد تم وضع عدة مؤشرات ترتبط بأهداف المؤسسة من حيث الاحتفاظ بعملائها واكتساب عملاء جدد وتطوير ربحية العملاء وغيرها من المؤشرات التي تنصب على زيادة المنافع والخدمات المقدمة للعملاء بما يعكس التمييز لتلك المؤسسة.

3. بعد العمليات الداخلية (Internal Process perspective): يهتم هذا البعد بالاجراءات التشغيلية الداخلية التي تحقق للمؤسسة الريادة في التطوير والابتكارات وادخال منتجات وخدمات جديدة متميزة وتقديم الخدمات النوعية بمختلف اشكالها لغرض تطوير الاداء والعمليات الداخلية وبالتالي ارضاء العملاء والمالكين والتنسيق بين هذه الفقرات والاهداف الاستراتيجية المرسومة وفقا لرسالة المؤسسة.

4. بعد التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective): التغيير والتطوير المستمرين اللذان يتمشيان والتوجهات المعاصرة يعتبران الركيزة الاساسية لهذا البعد كونه يركز على قدرة المؤسسة في التحديث والتطوير بما ينسجم وحاجات البيئة المحيطة وتطلعاتها المستقبلية، فهو يركز على قدرات العاملين داخل المؤسسة والتطلعات بتطوير العمليات الداخلية باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في استثمار وتحسين كفاءة العاملين والانظمة الداخلية وتطوير الاجراءات التنظيمية. ان بعد التعلم والنمو يهتم بالبنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة تكوينها لخلق نمو في العمليات الداخلية ينعكس على تحقيق الاهداف الاستراتيجية. ان تجسير الفجوة بين ماهو متاح من قدرات الافراد والانظمة والاجراءات وبين حاجات المؤسسة من هذه العوامل لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، يتم من خلال اعداد برامج استثمارية في اعادة تأهيل العاملين وتحسين مصادر المعلومات ووضع الانظمة والاجراءات بما يضمن تلبية حاجات تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

يتضح مما تقدم بان هناك علاقات سببية مترابطة بين الابعاد الاربعة تترابط وتتكامل فيما بينها وتركز بشكل اساسي على قياس اداء المؤسسات وبيان مدى ارتباطها بالاهداف الاستراتيجية المرسومة ومحاولة تحديدها كميا لمتابعة القصور والانحرافات عن تلك الاهداف بالاضافة الى تأصيل المفاهيم والمصطلحات الرئيسية غير المالية مثل خلق القيمة للعملاء الحاليين وعملاء-المستقبل-وتعزيز القدرات الداخلية للمؤسسة وتحسين الانظمة والاجراءات اللازمة للاداء المستقبلي الذي يمكنها من تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية.

### - تصميم بطاقة قياس الاداء المتوازن :

لقد اعتمد كل من ( Kaplan & Norton,2001 ) في تصميم بطاقة قياس الاداء المتوازن على اربعة اركان اساسية تنبثق عن كل منها مجموعة من الخطوات التطبيقية وكما يلي:

1. الرؤية والرسالة ( Vision & Mission, Long-term Business Direction): تتضمن هذه الخطوة تحديد ماينبغي ان تصل اليه المؤسسة وكيفية الوصول الى المراحل التي تمثل الطموح لديها، كما انها يجب تأخذ بنظر الاعتبار البيئة التنافسية المحيطة بها وتحديد مقومات النجاح والتفوق مع رسم محددات الوضع التنافسي المتوقع في المستقبل. بالاضافة الى ذلك، فان على المؤسسة تأكيد رسالتها وفق ما ترتأي ان تكون عليه، كان تصل الى مستوى معين من رضا العملاء، او ان تكون المؤسسة الرائدة من حيث الحصة السوقية او-نوعية-المنتجات، وما-الى ذلك. ان-جميع-تلك العناصر ينبغي ان تقع ضمن اطار عام الاستراتيجية الواضحة لتلك المؤسسة.
2. الخطوات نحو تحقيق الاستراتيجية (Steps Forward the Strategy): لقد تم تحديد الخطوات اللازم اتباعها لقيادة المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها، تركز بشكل اساسي على تحليل بيئة العمل والبيئة المحيطة للصناعة ومن ثم دراسة وتحليل الوضع التنافسي. ان نتائج التحليل هذه سوف يترتب عليها القيام

بالتغذية العكسية وذلك بمراجعة خطوات التشغيل و/أو تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة، واخيرا القيام بعملية التقييم للبنية التحتية وتهيئة المتطلبات الأخرى الضرورية لعمليات التشغيل التي تضمن تنفيذ تلك الاستراتيجيات.

3. عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) : تحدد هذه الخطوة السلوكية والمهارات الاستراتيجية الخاصة بإدارة المؤسسة المؤهلة للنجاح في تحقيق رؤيتها. ان مراحل العمل بموجب هذه الخطوة يتمثل بمراجعة الاهداف المرسومة للتحقق عن امكانية الوصول اليها بموجب الخطوات التشغيلية المتبعة وتحديد قائمة بذلك تتضمن المراحل التنفيذية لكل هدف موضحا العلاقة بين تلك الاهداف وسبل تحقيقها.

4. مؤشرات القياس الاستراتيجية (Identifying Strategic Measures): تتمثل هذه المؤشرات بكافة البيانات المالية وغير المالية التي تعكس الصورة المتكاملة عن كيفية الوصول الى الاهداف الاستراتيجية من خلال استخدام قائمة عوامل النجاح الحرجة. ان هذه المؤشرات ستعطي الكيفية التي يتم من خلالها ربط الخطوات التشغيلية بالاهداف الاستراتيجية المرسومة وعند ظهور اي من الانحرافات سيتم اخضاعها الى التقصي عن مسبباتها ومن ثم اخضاعها الى دورة التغذية العكسية.

تعتمد مكونات الأركان المذكورة اعلاه على طبيعة الرؤية والرسالة التي يجري صياغتهما وفقا لتوجهات المؤسسة، كأن تحدد الرؤيا على ان تكون المؤسسة هي الرائدة بجودة ذلك المنتج في منطقة الشرق الأوسط، وبالتالي ستحظى بالريادة المالية ضمن ذلك القطاع.

تتضمن مكونات تلك الأركان عادة على مجموعة من المؤشرات المختلفة التي تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، والجدول التالي رقم (1) يتضمن على امثلة عن كيفية تصميم وصياغة (BSC).

لقد تصدر الجدول المذكور مثال لرؤية المؤسسة التي تهدف الى احراز الريادة في منطقة الشرق الاوسط والتي تعبر عن طموحاتها فيما ينبغي الوصول اليه في المدى الطويل، ولكون ان هذه الرؤية يتعذر تحقيقها في ظل الظروف والامكانيات الحالية المتاحة فينبغي تغيير وتعديل الظروف والاجراءات المحيطة للوصول اليها من خلال

جدول رقم (1)

تصميم وصياغة بطاقة قياس الاداء المتوازن

الرؤية : المؤسسة الرائدة في منطقة الشرق الاوسط			
الرسالة : مواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في عملية التنمية			
امثلة عن المؤشرات في بطاقة الاداء المتوازن (BSC)			
مؤشرات القياس	عوامل النجاح الدرجة	الاهداف الاستراتيجية	البعد
مؤشر ربحية السهم نسبة نمو الموجودات نسبة معدل الايرادات	زيادة العائد للسهم نمو الايرادات التكاليف المثالية	تخفيض التكاليف نمو هامش الربح زيادة القيمة المضافة	المالي
معدل رضا العملاء حصصة السوق نمو عدد العملاء	خدمة العملاء الاستجابة للشكاوي	تطوير المنتجات جودة الخدمة تطوير جذب العملاء	العملاء
المنتجات الجديدة معدل وقت الخدمة جودة المنتجات	استخدام التقنيات الرقابية الفعالة الانتاجية العليا	تطوير التنظيم تطوير فعالية العمليات تطوير انتاجية العاملين	العمليات الداخلية
معدل نفقات التدريب التزام العاملين بالبرامج دوران العمالة	تحفيز العاملين برامج التدريب	تطوير بيئة العمل تطوير المعرفة بالاهداف تطوير المعرفة بالمنتجات	التعلم والنمو

المصدر : الجدول من اعداد الباحث، مستوحى من (Kaplan and Norton, 1996) و (Niven,2006) و (Arveson, 2007)

ترجمة تلك الرؤيا الى خطوات عملية على هيئة رسالة تمكناها من تحقيق ذلك الحلم او الطموح، وبالتالي فقد اعتمدت المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي كرسالة لتحقيق رؤيتها.

وكمرحلة تالية، تسعى (BSC) الى رسم الاهداف الاستراتيجية وتحديد عوامل النجاح الحرجة (CSF) ومن ثم تصميم مؤشرات القياس التي من شأنها الاشارة بنسب ومعدلات تحقيق رسالتها وما تصبو اليه من طموح، وعليه فانها تمثل المؤشرات المالية وغير المالية القياسية التي تساعد في الوصول الى الاهداف الاستراتيجية من خلال تحقيق عوامل النجاح الحرجة.

#### - تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن :

تتطلع عينة البحث التي تمثل احد المؤسسات المالية في القطاع المصرفي الاردني الى تحقيق الريادة على مستوى الشرق الاوسط كما ورد في فقرة الرؤيا ضمن الجدول المذكور اعلاه (رقم 1)، وبناء عليه فقد صممت رسالتها على اساس تقديم خدمات متميزة ومنتجات ابداعية في بيئة عمل صحية ومدعومة بتكنولوجيا معاصرة لغرض تحقيق نتائج على المستوى المالي ومستوى العملاء والعمليات الداخلية والتطور والنمو بما يحقق الرؤيا التي تصبو اليها. لقد تم اختيار مؤشرات قياس الاداء الرئيسية المتضمنة حزمة من المعلومات القياسية المالية وغير المالية التي تمكن من تجسيد الصورة المثالية للوصول الى الاهداف الاستراتيجية من خلال عوامل النجاح الحرجة (CSF) التي تقود المؤسسة الى تحقيق رؤيتها والتي ينبغي ان تبرز كاحد المهارات والصفات الاستراتيجية الخاصة بالادارة الناجحة. ان تحديد عوامل النجاح الرئيسية يكمن في مراجعة شاملة لكافة الاهداف الاستراتيجية ومن ثم اختيار الانسب والاكثر ملائمة منها في تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة.

الجدول التالي (رقم 2) يشير الى مجموعة من المؤشرات موزعة ازاء كل بعد من الابعاد تعكس الركائز التي يحظى بها البعد والذي يجري تحديد اهمية كل منها من خلال نسبة الوزن النسبي المحدد ازاء كل مؤشر من المؤشرات، هذا ويرمز عمود

جدول رقم (2)

تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن لاحد المصارف التجارية في الاردن

الابعاد	مؤشرات القياس	الوزن النسبي	الهدف	المنجز	النتائج %
البعد المالي	العائد على الاستثمار	%15	%10	%8.69	%13
	قيمة الموجودات	%10	m2500	m2256	%9
	نمو معدل الايرادات	%10	m20	m18.7	%9.4
اجمالي البعد		%35			%31.4
بعد العملاء	رضا العملاء	%10	%90	%84	%9.3
	حصة السوق	%10	%10	%7	%7
	عدد العملاء	%10	m0.5	m0.39	%7.8
اجمالي البعد		%30			%24.1
بعد العمليات الداخلية	نوعية الخدمة	%10	%100	%80	%8
	المنتجات الجديدة	%5	5	3	%3
	معدل وقت الخدمة	%5	mn 4	mn 7	%8.8
اجمالي البعد		%20			%19.8
بعد التعلم والنمو	نفقات التدريب	%5	Th 500	Th 300	%3
	التزام العاملين	%5	%100	%95	%4.8
	دوران العمالة	%5	%5	%11	%6
اجمالي البعد		%15			%13.8
الكلبي		%100			%89.1

- المصدر: الارقام مستقاة من عينة البحث لسنة 2010، تصميم هيكلية الجدول من (عبد اللطيف وتركمان، 2006).  
 - m = مليون، mn = دقيقة = Th = الف



الهدف الذي يليه الى النسبة او الحجم المخطط للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية لذلك النشاط والذي يقود الى تحقيق رؤية المؤسسة. ولغرض معرفة حجم التحقق الذي تم انجازه من تلك الاهداف فقد جاء العمود الخامس من الجدول تحت عنوان المنجز الذي يعبر عن نسبة ماتم انجازه فعليا خلال الفترة من الهدف المرسوم. اما العمود الاخير الذي يشير الى نسبة النتائج المتحققة لكل مؤشر فانه قد تم الحصول عليه وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الاداء الفعلي} = \frac{\text{نسبة الوزن النسبي} \times \text{نسبة او حجم الانجاز}}{\text{الهدف المخطط للوصول اليه}}$$

تجدر الاشارة الى ان هناك سلوكيتين مختلفتين للمؤشرات الواردة ضمن حقل المنجز بالجدول رقم (2)، يشير النوع الاول منها الى ان الزيادة في المنجز من التنفيذ الفعلي نحو الهدف المخطط يصب في صالح المؤسسة، وبالتالي فانها تسعى الى تحقيق المزيد من هذه الزيادات للوصول الى اهدافها الاستراتيجية.

اما النوع الثاني الذي يقتصر على بعض منها، مثل مؤشر معدل وقت الخدمة ومؤشر دوران العمالة، فان زيادتهما عن الحد الاعلى المخطط لهما تعتبران مؤشرا سلبيا وانحرافا عن الهدف الاستراتيجي، وبالتالي فان المؤسسة تعتبر هذه الزيادات تخفيضا للاداء المتحقق فتحل محل نسبة او حجم الانجاز في المعادلة اعلاه.

يجري تحديد عدد المؤشرات لكل بعد من الابعاد بما يضمن تحقيق الاهداف الاستراتيجية وصولا الى رؤية المؤسسة، فقد تم الاعتماد في كل بعد في عينة البحث على ثلاثة مؤشرات فقط وهذا يمثل الحد الأدنى للمقاييس الواجب الاعتماد عليها لتعكس الاهداف الاستراتيجية. هذا وقد جرى تحديد الوزن النسبي لكل مؤشر من قبل عينة البحث على اساس الاهمية النسبية من مجموع اجمالي البعد والذي يمثل جزء من المجموع الاجمالي التراكمي لكافة الابعاد الذي يساوي 100%.

## - الخلاصة والتوصيات :

على الرغم من أهمية التغيير الذي ينبغي ان يواكب مسار التطور والتقدم التكنولوجي المعاصر، الا انه لازالت هناك غمامة عاتمة من مشاعر التردد والخوف في المحيط المحاسبي تحول دون الخروج عن الانظمة التقليدية لتقييم الاداء المرتكزة على البيئة الداخلية والاداء التاريخي للمؤسسة الذي يعجز- عن تحقيق فكرة التوازن في القياس ويتعارض مع الحاجة الى خلق ميزات تنافسية استراتيجية. ان الضرورة الملحة للوصول الى نظام قياس يجمع بين النموذج المحاسبي المبني على التكلفة التاريخية والعوامل ذات العلاقة باداء المستقبل، والتي تعبر عن سلامة موقف المؤسسة في ربط مؤشرات التشغيلية مع رؤيتها التي تطمح للوصول اليها، قد اظهر عدة آراء وتقنيات اقتربت جميعا من فكرة الحفاظ على طريقة قياس المحاسبة التقليدية مضافا اليها مقاييس اداء غير مالية. ان هناك العديد من المقاييس قد طرحت بشكل انفرادي بعيدا عن المقاييس المحاسبية، فلم تجد اصداؤا ملحوظة كما حظيت به بطاقة قياس الاداء المتوازن. لقد اهتمت المحاسبة الادارية بعدة مقاييس في تحسين اداء المؤسسات مثل مقاييس التكلفة (ABC) ومقاييس الجودة (QM) ومقاييس الانتاج في الوقت المحدد (JIT) واخيرا مقياس (CAMELS)، تعتمد جميعها على بيانات تاريخية لاتكون ملائمة في معرفة ما سيكون عليه الاداء المستقبلي، وبالتالي فانها لاتقود الى تجسير الثغرة بين الاداء الحالي ورؤية المؤسسة كون ان كل منها يمثل نظاما احادي البعد لا يخلق التكامل بين الابعاد التي جاءت بها (BSC) ، وهذا ما يمكن استخلاصه من جدول رقم (2) اعلاه الذي تم من خلاله تحديد بعض مؤشرات القياس ونسب ابعادها-من قبل عينة البحث لتطبيق ابعاد (BSC) الاربعة:

- 1- ان هناك تفاوت في مقدار اجمالي كل بعد من الابعاد، وذلك يعود الى تقدير اهمية كل منها في تحقيق رؤية المؤسسة التي تمثل (100%).
- 2- وضع الجدول اسلوب الارتباط والتكامل بين طريقة القياس التقليدية المعتمدة على اداء الماضي وقياس عوامل ذات علاقة باداء المستقبل.

- 3- ركز الجدول على العلاقة بين القدرات الداخلية وتعلم ونمو الموارد البشرية والانظمة والاجراءات اللازمة لتطوير الاداء المستقبلي الذي يحقق الاهداف الاستراتيجية.
- 4- حاز بعد العملاء على النسبة الثانية التي تلت البعد المالي فكانت نسبة اجمالي البعد (30%) من الاجمالي، وبذلك قد ركز على خلق القيمة للعملاء الحاليين وعملاء المستقبل.
- 5- يلاحظ من عمود النتائج المرجح بالوزن النسبي ان نسب التحقق المرتفعة قد تركزت بشكل ملحوظ بالبعد المالي وبعد العملاء وذلك بسبب ان مجموع اجمالي الوزن النسبي لهما يمثل (65%) من الاهداف الاستراتيجية المرسومة من قبل المؤسسة.
- 6- بالنظر لعدم خبرة المؤسسة عينة البحث في تطبيق (BSC) فقد تم اختيار مؤشرات القياس واوزانها النسبية بصورة عاجلة وغير دقيقة، الامر الذي يعطي نتائج مضللة لاتعبر عن الطريق السليم لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وعلية ستركز توصيات البحث على ضرورة اتباع الخطوات الاساسية التالية في تصميم بطاقة قياس الاداء المتوازن :
  - تحديد واضح لرؤية المؤسسة التي تعبر عن التوجهات التي تطمح للوصول اليها على المدى البعيد. ان هذه الخطوة ينبغي ان تشمل تحليلاً منطقياً للبيئة التنافسية المحيطة الحالية والمستقبلية ومن ثم تحديد الخطوات العملية لمقومات النجاح لتأكيد امكانية تحقيق تلك الرؤية.
  - تجديد الخطوات الاستراتيجية اللازم اتباعها لقيادة المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها. ان هذه الخطوة تنبثق من طبيعة ونوعية الطموح الذي تهدف اليه المؤسسة في رؤيتها، فهي تعتبر بمثابة ترجمة لتلك الرؤية الى خطط استراتيجية ومقاييس واهداف محددة متناسقة ومتكاملة ومستندة الى الواقع العملي وفق الامكانات المتاحة لكل بعد من الابعاد الاربعة، وتفيد الحالات



## - المراجع -

1. احمد، عبدالمك " مدخل القياس المتوازن كاداة لتطوير نظم تقييم الاداء في المشروعات الصناعية -دراسة نظرية وتطبيقية" المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 81 (2006).
2. آلان وليمز وآخرون " ادارة التغيير بنجاح، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير" تعريب سرور علي ابراهيم وآخرون ، دار المريخ (2004).
3. الطوخي، عبد النبي اسماعيل" التنبؤ المبكر بالازمات المالية باستخدام المؤشرات المالية القائدة، مجلة جامعة اسويط، مصر (2008).
4. الحيزان، اسامة و المطوع، غدير" الاتجاهات المعاصرة للمحاسبة الاجتماعية، دراسة مدى الحاجة الى معيار المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في البيئة السعودية" كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض (2008).
5. حماد، طارق عبد العال" تقييم اداء البنوك التجارية ، تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر (2001).
6. سكوت، سنيتا و جيف، نيس " ادارة التغيير في العمل " دار المعرفة للتنمية البشرية، المملكة العربية السعودية، (2005).
7. شاهين، علي عبد الله " النظرية المحاسبية " برنامج ماجستير المحاسبة والتمويل، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية - غزة (سبتمبر، 2006) .

8. غوث، غادة منصور " اهمية استخدام مقاييس الاداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الادارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة : دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية (2005).

1. Arveson, Paul, "The Balanced Scorecard for Port Authorities", (electronic version) [www.BalanceScoeard.org](http://www.BalanceScoeard.org). (2007).
2. Greuning, H.V. & Iqbal Z. " Risk Analysis for Islamic Banks, The World Bank , Washington D.C. (2008).
3. Greenspan,A. " The Role of Capital in Optimal Banking Supervision and Regulation, Economics Review, #10 , (1998).
4. Kaplan, R. & Norton, D. "The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard Business Review, (1992).
5. Kaplan, R. & Norton, D. " The Balanced Scorecard Translating in Action, Harvard Business Review, (1996).
6. Kaplan, R. & Atkinson A. " Advanced Management Accounting, 3 ed. , New Jersey, Printice Hall, (1998).
7. Kaplan, R. & Norton, D. " Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to Strategic Management, Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 1.(2001). that drive performance, Harvard Business Review, (1992).
8. Niven, Paul R. "Balanced Scorecard Step by step. John Wiley and Sons Inc., New Jersey, (2006).