

## تقييم الأداء الإدارى بالجامعات المصرية عن طريق استخدام بطاقة

### الأداء المتوازن

#### إعداد

#### غادة حامد السيد حسن

د/ منى شعبان عثمان  
مدرس الإدارة التربوية  
وسياسات التعليم  
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د/ يوسف عبد المعطى مصطفى  
أستاذ ورئيس قسم الإدارة  
التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية – جامعة الفيوم

#### مقدمة:

إن الإدارة الناجحة هي تلك التى تسعى إلى تجنيد الطاقات البشرية وترشيد استخدامها بالشكل الأمثل ولا بد من الاهتمام بالعنصر البشرى من النواحي المادية والنفسية والسلوكية والاجتماعية وقياس أدائه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وأصبحنا فى حاجة لتجديد الفكر الإدارى نحو رؤية أعمق وأشمل، توازن بين الجوانب الكمية وغير الكمية، نظراً لقصور أنظمة الرقابة واتخاذ القرارات القائمة على مواجهة حاجة تلك المنظمات من المعلومات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة فى ظل فشل العديد من المنظمات فى تطبيق إستراتيجيتها من تلك النظم، لأنها بحاجة إلى نظام قياس يوازن بين الدقة التاريخية وتكامل الأرقام المالية مع المحركات الحالية للأداء، لتحقيق النجاح الاقتصادى، ويسمح ذلك للمنشأة أن تحقق الفائدة والميزة من تنفيذ الإستراتيجية، فضلاً عن ذلك فإن تحقيق ميزة تنافسية يتطلب توافر رؤية قيادية إستراتيجية تستخدم أساليب إدارية حديثة.

من هذا المنطلق ظهرت نظم الأداء الإستراتيجية، لأنها حاولت التركيز على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لجميع مستويات المنظمة، من خلال استخدام التحليل النسبى، لاختيار أفضل البدائل ومن خلال المقارنة مع منافس نموذجى، لجعل النظام عامل تحفيز يناسب ويتكامل مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة.

وفى أواخر القرن العشرين ظهر نموذج التقييم المتوازن للأداء الإستراتيجى BSC حيث أكد أن التطورات الحديثة تستلزم نظاماً حديثاً لتقييم الأداء الإستراتيجى يركز على مجموعة متكاملة من المقاييس أو المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم كل من: الأداء المالى، ودرجة رضا العملاء، ودرجة كفاءة عمليات التشغيل الداخلى للمنظمة، ومستوى تعلم العاملين وتطور مهاراتهم الفنية، وذلك بهدف محاولة تحقيق أهداف إستراتيجية للمنظمة بالكفاءة اللازمة، وترشيد قراراتها الإدارية، من خلال الربط بين كل من الأهداف والإستراتيجية ومراكز النشاط بالمنظمة، وبين مقاييس تقييم الأداء<sup>(١)</sup>.

### الدراسات السابقة:

(١) دراسة (جمال أبو شرح، ٢٠١٢)<sup>(٢)</sup>:

بعنوان: "مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية بغزة يمكن أن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لأنها حرصت على تطوير برامجها الأكاديمية لتواكب التطورات العلمية المعاصرة وقد أوصت الدراسة بتكثيف الجهود لمواجهة التطور والارتقاء للوصول إلى مستوى الجامعات العالمية، وأن تعمل الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة لتوازن تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية، وزيادة بذل الجهد فى متابعة الخريجين والسعى نحو إيجاد فرص عمل لهم.

(٢) دراسة (ضبعون، ٢٠١١)<sup>(٣)</sup>:

بعنوان: "رؤية التطوير للأداء والنهوض بجامعة طنطا، جامعة طنطا بين الواقع والمأمول". وفيها صمم الباحث بطاقة الأداء المتوازن واستخدمها فى تحديد نقاط القوة والضعف فى أداء جامعة طنطا ومن ثم وضع تصوراً للنهوض بالجامعة، فى مجالات شئون الطلاب والتعليم والدراسات العليا والقدرة المؤسسية وخدمة المجتمع والبيئة ومجال تنمية الموارد الذاتية وأيضاً المستشفيات الجامعية.

## ٣) دراسة (2011) "Andrea Mae Rollins" (٤):

بعنوان: " **A case study: Application of the Balanced Scorecard in Higher Education** " هدفت هذه الدراسة إلى تقويم تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية من خلال وحدة إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا، وقد اتجهت الدراسة إلى فحص كيفية نشر هذه الأداة خلال المؤسسة وكيف تستخدم البيانات المستقاه من تلك الأداة فى اتخاذ القرارات من خلال المنظورات الأربعة للبطاقة وهى المنظور المالى ومنظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء ومنظور التعلم والتطوير، وقد أظهرت الدراسة أن فئة الإدارة العليا قد أكدت على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وحتى العاملين الذين لم يدركوا أهميتها بصفة كاملة، قد أكدوا أنها طورت العمل كما طورت العمليات الخاصة بالتقويم السنوى، الأمر الذى يعزز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد أوصت الدراسة بضرورة الكشف عن نتائج تطبيق هذه البطاقة وبشفافية لجميع أعضاء المنظمة، والأخذ بهذه النتائج لتطوير إستراتيجيات العمل التنظيمى والمؤسسى مستقبلاً داخل الجامعة.

## ٤) دراسة (أمل محمد يوسف خليل، ٢٠١٠) (٥):

بعنوان: "مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة QFD وعملية هرمية التحليل AHP وبطاقة الأداء المتوازن BSC لإدارة محافظة مشروعات الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي مع التطبيق على جامعة طنطا"، حيث هدفت من خلال دراستها إلى تعريف محافظة مشروعات الخطة الإستراتيجية لتحسين الجودة في جامعة طنطا من خلال تعريف اختلافات الأداء التى أسفرت عنها المراجعة الإستراتيجية للجودة ودراسة اثر (مردود) مشروعات التعليم الجامعي، بالإضافة إلى بناء مدخل يجمع بين BSC, AHP, QFD لتبرير عملية المفاضلة بين مشروعات تحسين الجودة، وبما يحقق أهداف الجامعات بطريقة متوازنة وتطبيق هذا المدخل على جامعة طنطا.

كما خلصت إلى نتائج يمكن للمسئولين في جامعة طنطا الاستفادة منها في اتخاذ قرارات إدارة محافظة مشروعات الخطة الإستراتيجية وذلك من خلال التعرف على الأولوية الأساسية لمعايير اختيار مشروعات التحسين في جامعة طنطا والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار قبل المعايير الأخرى هي الاستمرارية والتي يتم التحقق منها من خلال مدى خدمة المشروع لمجتمع الجامعة والبيئة

المحيطة، يليها مدى تأثيره على التعلم والنمو داخل الجامعة، أما الأولوية الثالثة فهي للتأثير المالي حيث إن العامل المالي لا يمكن إغفال أهميته للجامعة على المدى الطويل، يليه رضا عملاء الجامعة، ثم كفاءة عمليات الجامعة والتي احتلت الأولوية الأخيرة.

أما بخصوص المشروعات فقد احتل التعليم الإلكتروني الأولوية الأولى لمشروعات تطوير التعليم الجامعي بينما احتل كل من التعليم والإرشاد الأكاديمي الأولوية الثانية من حيث أولويات التنفيذ التي يجب أن تبدأ بها الجامعة وأوصت الدراسة بتبني الجامعات المصرية المدخل المقترح بالبحث كمنهج علمي في إدارة محفظة مشروعات تطوير التعليم الجامعي بهدف تصميم نظرية متكاملة لإدارة محفظة مشروعات تطوير التعليم الجامعي.

٥) دراسة "M.D. Nayeri & K. Mohajeri (2007)"<sup>(٦)</sup>:

هدفت تلك الدراسة إلى تطوير نموذج إستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن لتقويم البيئة الإستراتيجية للعمل في مؤسسات التعليم العالي بإيران، وقد استخدم هذا النموذج في مجموعة تجريبية من الجامعات الإيرانية لمقارنة أدائها بعد استخدامها للنموذج المقترح مع مجموعة أخرى ضابطة، وقد أظهرت النتائج أن النموذج المقترح يمكن استخدامه مباشرة في التخطيط الإستراتيجي للجامعات.

٦) دراسة "Ward. E. and Steve (2006)"<sup>(٧)</sup>:

بعنوان: " **Creating an Excel-Baesd Balanced Scorecard to measure the performance of colleges of Agriculture** " هدفت هذه الدراسة إلى تقويم تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء كليات جامعة كاليفورنيا، وقد استخدمت بطاقات الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي للربط بين المستويات المتعددة من التخطيط ووحدات الأعمال وأيضاً مع الجهود الفردية للكليات وأعضاء هيئات التدريس، وقد عولجت البيانات باستخدام برنامج الإكسيل، وقد أظهرت الدراسة تقدماً في تطوير الأهداف الإستراتيجية للجامعات بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك في تحقيق هذه الأهداف من خلال تصميم خرائط إستراتيجية تكشف عن مدى تحقيق كل هدف من هذه الأهداف من خلال بطاقات الأداء المتوازن التي صممت بهذه الكليات.

(٧) دراسة "ماهر السعدى (٢٠٠٦م)"<sup>(٨)</sup>:

بعنوان: "تطوير نماذج قياس وتقييم الأداء فى قطاع النقل الجوى بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص فى المؤسسات الخدمية مثل قطاع النقل الجوى بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلى لتقييم نتائج تقديم خدمات النقل الجوى، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم خدمات النقل الجوى من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر فى تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة تؤدى إلى التفاعل الدائم بين العملاء والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا العملاء ومن ثم زيادة إيرادات المؤسسة.

لذا يمكن القول أن الدراسات السابقة تناولت بطاقة الأداء المتوازن وركزت على استخدامها فى تقييم الأداء بالمؤسسات المختلفة ومنها الجامعات، وهو موضوع البحث لذلك استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات فى عرض كيفية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فى تقييم الأداء بالجامعات.

**مشكلة البحث:**

على الرغم من أن قياس الأداء الإدارى للعاملين فى الجامعات قد بدأ فى وقت مبكر لتطوير أدائها باستمرار إلا أنه واجه العديد من المعوقات التى أدت إلى عدم تحقيقه لأهدافه بكفاءة وفاعلية نظراً لأن إصدار أى حكم موضوعى يتطلب وجود معايير ومؤشرات أداء واضحة وكمية يمكن القياس بناءً عليها بدقة وموضوعية ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالى فى السؤال الرئيس التالى: (كيف يمكن تقييم الأداء الإدارى بالجامعات المصرية عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟)

**ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:**

- ١- ماهية نظام تقييم الأداء المتوازن وأبعاده؟
- ٢- ما هى الركائز الأساسية التى يقوم عليها نظام تقييم الأداء المتوازن؟

٣- ما هي مجالات بطاقة تقييم الأداء المتوازن وهيكلها والوظائف الرئيسية لها؟

٤- ما هي الخصائص المميزة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن والخطوات المنهجية لتصميمها؟

٥- كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالجامعات؟

**أهمية البحث:**

**تكمن أهمية البحث في:**

١- إلقاء الضوء على أهمية تقييم الأداء الإداري بالجامعات المصرية على المدى القريب والبعيد.

٢- التعرف على نظام تقييم الأداء المتوازن وأبعاده وعلاقته الوثيقة بإستراتيجية الجامعة.

٣- إنه يتناول أحد أدوات تقييم الأداء الإداري بالجامعات وهي بطاقة تقييم الأداء المتوازن وهذا التقييم بكل تأكيد يساعد في توفير قاعدة من البيانات التي بدورها تسهم في تطوير الخطط الإستراتيجية وتقييم مدى تحقيق الجامعة لأهدافها.

٤- تكمن أهمية البحث في عرض عناصر ومحتويات بطاقة قياس الأداء المتوازن التي صممت بحيث يكمل بعضها البعض في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للجامعة من خلال ترجمة رؤية الجامعة ورسالتها وإستراتيجيتها وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهدافها.

٥- تتبع أهمية البحث من حاجة الجامعات المصرية إلى تطوير نماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات لكي تصبح أكثر دقة وموضوعية ولتعكس صورة صادقة لنتائج التقييم بحيث يمكن أن تكون أساساً يعتمد عليه في القرارات المتعلقة بإدارة شئون الموظفين من حوافز بشقيها الإيجابي والسلبي إلى جانب التدريب المبني على التقييم وتكون بذلك مساهمة ومدخلاً في التطوير لتحقيق جودة الأداء.

**أهداف البحث:**

**يهدف البحث الحالي إلى:**

١- التعرف على ماهية نظام تقييم الأداء المتوازن وأبعاده.

- ٢- التعرف على أهم الركائز الأساسية التى يقوم عليها نظام تقييم الأداء المتوازن.
- ٣- التعرف على مجالات بطاقة الأداء المتوازن وهيكلها والوظائف الرئيسية لها.
- ٤- الوقوف على أهم الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن والخطوات المنهجية لتصميمها.
- ٥- التعرف على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم الأداء بالجامعات المصرية.
- ٦- نشر ثقافة تقييم الأداء والوعى بأهمية برامج التقييم بين العاملين بالجامعات المصرية.

### منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلى The Analytical Descriptive Approach لملاءمته لهذا البحث حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وجمع البيانات فقط بل يمكن من خلاله استخلاص الدلالات المختلفة التى تنطوى عليها البيانات التى يتم الحصول عليها<sup>(٩)</sup>.

### حدود البحث:

اقتصر البحث الحالى على التعريف بنظام تقييم الأداء المتوازن وأبعاده وأهم الركائز الأساسية التى يقوم عليها هذا النظام واقتصر البحث على محاولة تقييم الأداء الإدارى بالجامعات المصرية عن طريق استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن من خلال إتباع الخطوات المنهجية لتصميم البطاقة أولاً ثم استخدامها بعد ذلك فى عملية التقييم.

### مصطلحات البحث:

#### • تقييم الأداء:

تُعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التى تمارسها إدارة الموارد البشرية ويعتبر تقييم الأداء Performance Appraisal أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها جمعاء مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة<sup>(١٠)</sup>.

كما يمكن القول أن قياس الأداء يعنى الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فى فترة زمنية محددة وتقدير مدى

كفائه الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفى المستقبل مما يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية فى أشغال وظائف فى المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفى واستغلال الطاقات البشرية بالشكل وبالأسلوب الذى يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل<sup>(١١)</sup>.

وقد عرف (عبد الباقي) تقييم الأداء بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم فى القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد فى المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى"<sup>(١٢)</sup>(١٣).

#### • الأداء الإدارى:

عرفه (Denl, 1983) على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات"<sup>(١٤)</sup>.

عرفه (Gillies, 1994) بأنه: "أهمية القيام بعملية قياس الأداء فهى تؤدى إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية وتعمل على حفز ودفع الفرد للعمل ومساعدته فى معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الإستراتيجيات المناسبة"<sup>(١٥)</sup>.

عرفه (الشامان، ٢٠٠١) بأنه: "إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية"<sup>(١٦)</sup>.

بطاقة تقييم الأداء المتوازن:

#### • تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

#### هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة<sup>(١٧)</sup>.
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح



وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات<sup>(١٨)</sup>.

- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة<sup>(١٩)</sup>.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

وقد عرفها كل من Kaplan & Norton بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في تنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى أهداف المنظمة، ويتضح من هذا التعريف نظرتهمما للبطاقة باعتبارها نظاماً متكاملًا وهو يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "أداة لقياس تقدم الوحدة المحاسبية نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس وتتكون عدة مؤشرات يتضمن كل منها أهداف الوحدة ومقاييس تحقيقها ومعايير التحقيق".

خطوات السير في البحث

### تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي:

- المحور الأول: ماهية نظام تقييم الأداء المتوازن أبعاده من حيث (الأهمية - علاقته بإستراتيجية المنظمة - الركائز الأساسية التي يقوم عليها).
- المحور الثاني: بطاقة تقييم الأداء المتوازن من حيث (الهيكل - المجالات - الوظائف الرئيسية لها - الخصائص المميزة لها - الأهمية).
- المحور الثالث: بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية.

- المحور الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- المحور الخامس: استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم الأداء بالجامعات.

#### المحور الأول: ماهية نظام تقييم الأداء المتوازن وأبعاده:

قدم هذه البطاقة كل من Kaplan & Norton فى عام ١٩٩٢م، من خلال إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة، تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المنظمة، والجديد فى هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً، فى التعبير عن المنظور العام الحالى والمستقبلى للمنظمة، من خلال ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس متوازنة تصف كيفية تحقيق إستراتيجية المنظمة ورؤيتها من خلال ربط تلك المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة ليتمكنها التعبير عن الإستراتيجية.

#### • أهمية نظام تقييم الأداء المتوازن:

يمكن إظهار أهمية نظام تقييم الأداء المتوازن بما يقدمه من إسهامات فيما يلى:

١- تطوير الخطط الإستراتيجية.

٢- تقييم مدى تحقيق المنشأة لأهدافها.

٣- صياغة خطط الحوافز الإدارية<sup>(٢٠)</sup>.

#### • الركائز الأساسية التي يقوم عليها نظام تقييم الأداء المتوازن<sup>(٢١)</sup>:

١- الرؤية: تصف طموحات المنظمة للمستقبل ويعبر عنها بالسؤال التالى: ماذا نريد أن نكون فى المستقبل، بحيث يتحول المفهوم من قيادة المنظمة بالاعتماد على النتائج إلى قيادة المنظمة انطلاقاً من رؤيتها.

٢- الرسالة: تعبر عن غرضها أو السبب فى وجودها، بحيث تحدد أساسيات المنظمة والمجال الذى تعمل فيه.

٣- الإستراتيجية: هى طريقة قيام المنظمة بمقابلة إمكانياتها وقدراتها مع الفرص المتاحة لها فى سعيها نحو تحقيق أهدافها، وهنا ليس المهم امتلاك إستراتيجية مطورة فقط، بل المهم هو القدرة على تحقيق هذه الإستراتيجية.

٤- الخريطة الإستراتيجية: تعبر عن روابط أو علاقات الأثر والسبب بين مكونات الإستراتيجية.

٥- مؤشرات الأداء التابعة- مؤشرات الأداء القائدة: المؤشرات التابعة تهتم عادة بقياس الأداء السابق أو التاريخى (مثل رضا العميل والعوائد) وغالباً ما تكون موضوعية ويمكن الحصول على البيانات المتعلقة بها بسهولة ولكنها لا تملك القدرة التنبؤية، أما المؤشرات القائدة فهى محركات الأداء التى تقود إلى تحقيق المؤشرات التابعة، وتستخدم عادة لقياس أداء العمليات والأنشطة (مثل التسليم فى الوقت المحدد) وغالباً ما تكون هذه المؤشرات شخصية وتتميز بقدرتها التنبؤية ولكن هناك صعوبة فى تجميع البيانات المتعلقة بها.

٦- مؤشرات الأداء الأساسية: هى المقاييس التى تحرك أو تقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فمثلاً فى حال كان الهدف الرئيسى تحقيق رضا العميل فيجب تضمين بطاقة الأداء المتوازن مؤشر أداء أساسى يرتبط بهذا الهدف، بحيث يتم تجنب الكثير من التضخم فى المؤشرات والمقاييس فى بطاقة الأداء المتوازن.

٧- المقاييس الشخصية / الوصفية والمقاييس الموضوعية / الكمية: المقاييس الموضوعية هى التى يتوفر فيها ثلاث صفات: قابلية التحقق، عدم التحيز، أمانة العرض. أما المقاييس الشخصية يختلف تقييمها من شخص لآخر تبعاً لمعتقدات وميول الشخص فى الحكم على حالة الطبيعة.

٨- بطاقة الأداء المتوازن: هى مستند موثق مؤلف من صفحة واحدة، تتضمن عدداً من مقاييس الأداء التى يصل عددها ما بين ١٨-٢٥ مقياساً أساسياً، وتساعد هذه المقاييس على مقارنة الأداء الفعلى مع الأداء المستهدف، وتمثل هذه البطاقة إطاراً يحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مصنفة فى أربع منظورات كما قدمها Kaplan & Norton هى مالية، عملاء، أنشطة أو عمليات داخلية، التعلم والنمو.

## المحور الثاني: بطاقة تقييم الأداء المتوازن:

## • هيكل ومجالات بطاقة القياس المتوازن للأداء:

كما ذكر Kaplan and Norton<sup>(٢٢)</sup> يقوم بطاقة القياس المتوازن للأداء على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تترجم رؤية المنشأة وإستراتيجيتها فى أربعة مجالات أساسية هى: الأداء المالى، والعلاقات مع العملاء، وعمليات التشغيل الداخلى، وأنشطة التعلم والنمو التنظيمى، ولقد أجريت دراسات ميدانية لاحقة بخصوص عدد وطبيعة مجالات أو جوانب التقييم Perspectives فى البطاقة أيضاً منها:

- دراسة Hoque and James<sup>(٢٣)</sup> على الشركات الصناعية الأسترالية والتي توصلت إلى أن هذه الجوانب الأربعة التي وضعها نورتن وكابلن قد تكون مناسبة فى كثير من المنشآت.

- دراسة Malmi. T<sup>(٢٤)</sup> التي أكدت على أن معظم الشركات (١٥ من ١٧ شركة) محل الدراسة أكدت على أن لديها أربعة مجالات للتقييم، وهى تلك التي وردت عند كابلن ونورتن.

- دراسة Gerhard speckbacher, et al<sup>(٢٥)</sup> عن استخدام التقييم المتوازن للأداء فى شركات التجارة العامة الأكثر شهرة فى الدول التي تتحدث الألمانية، والتي كانت الردود فيها عن عدد وطبيعة مجالات أو جوانب التقييم كما يلى (إجمالى عدد الردود ٤٢) المجال المالى ٤٠ بنسبة (٩٥%)، مجال العملاء ٣٩ بنسبة (٩٣%)، مجال الأداء الداخلى ٤١ بنسبة (٩٨%)، مجال النمو والتعلم ٢٤ بنسبة (٥٧%)، مجالات أخرى ٧ بنسبة (١٧%).

ويعتمد النجاح فى هذه المجالات الأربعة على حقيقة أن اختيار المجالات ومقاييس تحقيقها يجب أن يكون متوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولكن قبل البدء فى استعراض هذه المجالات تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحات أساسية لبطاقة التقييم المتوازن للأداء يعتقد الباحثة أن وضوحها يسهل كثيراً من التصور الحسى للبطاقة لدى المديرين ومن ثم القدرة على فهمها وتطبيقها. وهذه المصطلحات هى:

- **المجال أو جانب التقييم:** هو بُعد أو محور من محاور البطاقة يحتوى على مجموعة من الأهداف التى تصب فى مجال معين.
- **الأهداف:** هى مجموعة الأهداف التى ترغب المنشأة فى تحقيقها موزعة على مجالات التقييم، ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة وقابلة للقياس والتحقق، ومتساوية إلى حد كبير فى أهميتها وعلاقتها بالإستراتيجية.
- **المؤشرات:** وهى التى تقيس مدى تحقيق الأهداف عن طريق المقارنة بقيم محددة مقدماً.
- **النتيجة (المقارنة):** وتمثل مقدار الانحراف الموجب أو السالب عن تحقيق الهدف.
- **المبادرات الإستراتيجية:** وهى المقترحات التى يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف.

فعلى سبيل المثال من بين الأهداف التى تتدرج تحت المجال المالى تحسين ربحية المنشأة، ومؤشر قياسه هو معدل العائد على رأس المال المستثمر، أما المبادرات الإستراتيجية فقد تكون العمل على نمو الإيرادات أو تحسين الإنتاجية.

### وفيما يلى عرضاً مختصراً لتلك المجالات الأربعة:

#### • أولاً: المجال المالى:

يعتبر الأداء المالى بمثابة ترجمة للأنشطة والعمليات غير المالية بالمنشأة، حيث تهتم مقاييس الأداء المالى بصفة عامة بقياس نتائج الأداء فى الأجل القصير والذى يمثل المردود المالى لجميع قرارات المنشأة، ويركز المجال المالى فى منظومة القياس المتوازن للأداء على نظرة المنشأة للمساهمين ولذا فإنه لكى تحقق المنشأة النجاح فى المجال المالى عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه هؤلاء المساهمين أو بصيغة أخرى كيف تبدو المنشأة فى نظر ملاكها أى أن هذا المجال يركز على إستراتيجية النمو والربحية والمخاطرة من وجهة نظر الملاك، ولقد عرض Kaplan and Norton<sup>(٢٦)</sup> لإستراتيجيتين يمكن للمنشأة إتباعها لتحقيق أهدافها المالية يلخصهما الباحث فيما يلى:

(١) إستراتيجية نمو الإيرادات: وهذه الإستراتيجية يمكن صياغتها فى الأهداف التالية:

- تعظيم المبيعات للعملاء الحاليين من خلال الاهتمام بهم والعمل على إقامة علاقات وروابط قوية معهم بما يحقق معالجة أية مشكلات قائمة أو متوقعة ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف باستخدام معدل نمو المبيعات.
- فتح أسواق جديدة من خلال العمل على جذب عملاء جدد أو تقديم منتجات جديدة أو كلاهما معاً، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف باستخدام نسبة المبيعات للعملاء الجدد إلى إجمالي المبيعات أو نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات.

(٢) إستراتيجية تحسين الإنتاجية: والتي يمكن صياغتها فى الأهداف المالية التالية:

- **تخفيض التكاليف:** من خلال تحسين الهيكل التكاليفى بهدف تخفيض التكاليف المباشرة وبالأحرى التكاليف غير المباشرة، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف بمقارنة التكاليف بالمنشأة مع تكاليف المنافسين، وتحديد معدلات الخفض فى التكاليف.
- **استغلال الأصول:** ويركز هذا الهدف على استخدام الأصول المتاحة للمنشأة بكفاءة وفعالية، ويتحقق ذلك من خلال العمل على تخفيض رأس المال المستخدم وتوجد مؤشرات متعددة لقياس مدى تحقيق ذلك الهدف منها معدل دوران الأصول، معدلات رأس المال العامل، معدل العائد على رأس المال المستثمر لكل فئة من فئات الأصول.

ويمكن عرض ملخص للجانب المالى فى نموذج القياس المتوازن للأداء على النحو

التالى<sup>(٢٧)</sup>:

## جدول رقم (١)

## مؤشرات قياس الجانب المالى فى بطاقة القياس المتوازن للأداء

| المعايير<br>(القيم المستهدفة) | المقاييس  | الأهداف             |
|-------------------------------|---|---------------------|
|                               | - معدل نمو المبيعات                               | زيادة المبيعات      |
|                               | - نسبة المبيعات للعملاء الجدد إلى إجمالى المبيعات | فتح أسواق جديدة     |
|                               | - مدخل خفض التكاليف                               | تخفيض التكاليف      |
|                               | - نسبة عناصر التكاليف إلى المبيعات                | تحسين هيكل التكاليف |
|                               | - معدل دوران الأصول الثابتة.                      | استغلال الأصول      |
|                               | - معدل رأس المال العامل.                          |                     |
|                               | - معدل العائد على المبيعات.                       | تحسين الربحية       |
|                               | - معدل العائد على رأس المال المستثمر.             |                     |

## • ثانياً: مجال العملاء:

يركز مجال العملاء فى منظومة القياس المتوازن للأداء على نظرة العملاء للمنشأة ولذا فإنه لكى تحقق المنشأة النجاح فى مجال العملاء عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه العملاء أو بصيغة أخرى كيف تبدو المنشأة فى نظر العملاء، حيث يركز هذا المجال بصورة أساسية على إستراتيجية خلق القيمة والتميز من وجهة نظر العملاء.

ولقد أثرت بيئة الأعمال الحديثة على هذا المجال من زاويتين: تتمثل الأولى فى زيادة التكاليف التسويقية لدى المنشآت، أما الثانية فتتمثل فى زيادة درجة الوعى والمعرفة لدى العملاء ومن ثم زيادة تطلعاتهم نحو منتجات عالية الجودة وفى نفس الوقت منخفضة التكلفة، وفى ذلك يرى Kaplan and Norton<sup>(٢٨)</sup> أن العملاء يقيمون منشآت الأعمال على أساس أدائها فى أربعة مجالات هى: الوقت، والجودة، وأداء المنتج أو الخدمة، والتكلفة، ومن ثم فإن مقدرة المنشأة على المنافسة فى الوقت والاحتفاظ بالعملاء الحاليين اكتساب عملاء جدد يتوقف على مدى نجاحها فى تحقيق مستويات أداء عالية فى هذه المجالات الأربعة.

كما أنهما لاحظا أن هناك مجموعة من الصفات التي تحكم محركات القيمة لدى العميل في كل الصناعات التي تم محاولة استخدام مدخل القياس المتوازن للأداء بها، وعرضا لها في ثلاث مجموعات هي: (سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة، العلاقة مع العميل، والسمعة أو الشهرة).

**ومن ثم فإن الأهداف الأساسية للمنشأة في هذا المجال تتمثل في:**

- **زيادة رضا العملاء الحاليين:** ويمكن قياسه باستخدام العديد باستخدام العديد من المؤشرات مثل تكرار شراء العميل من المنشأة ومدى الرضا عن منتجاتها أو خدماتها، ومقياس ربحية العميل الذي يقيس العلاقة بين تكاليف جذب العملاء المحقق منهم، فقد يكون بعض العملاء خاصة العملاء الجدد وفقاً لهذا المقياس غير مربحين للمنشأة، ومع ذلك فإن قياس القيمة من وجهة نظر العملاء يكتنفه العديد من الصعاب نظراً لاختلاف رغبات ومتطلبات العملاء من حيث الجودة أو التجديد والابتكار أو التكلفة أو خدمات الضمان وغيرها من الرغبات التي قد تختلف حسب طبيعة كلا من السوق والصناعة.
- **اكتساب عملاء جدد:** من خلال العمل على تحسين الأداء الحالي وتقديم خدمات جديدة ومتطورة.
- **درجة الاحتفاظ بالعملاء:** ويمكن قياسه بعدة مؤشرات منها خدمات ما بعد البيع. وهكذا يتبين أن الطابع غير الملموس لدرجة رضا العملاء يؤثر على قياس مدى تحقيقه ومع ذلك فلقد قدمت العديد من المقاييس التي يمكن الاعتماد في هذا المجال ويمكن للباحث استنتاجها وتنظيمها في الجدول التالي<sup>(٢٩)</sup>(٣٠):



## جدول رقم (٢)

## مؤشرات قياس جانب العملاء فى بطاقة القياس المتوازن للأداء

| المعايير<br>(القيم المستهدفة) | المقاييس  | الأهداف          |
|-------------------------------|---|------------------|
|                               | - معدل تطور المبيعات  | الحصة السوقية    |
|                               | - معدل النمو فى عدد عملاء الفترة.<br>- مردودات المبيعات كنسبة من المبيعات.<br>- النمو فى توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع العملاء | رضا العملاء      |
|                               | - تقديم منتجات جديدة ومتطورة.   | اكتساب عملاء جدد |
|                               | - معدلات الاحتفاظ بالعملاء.<br>- مطالبات الضمان.<br>- خدمات ما بعد البيع  | الاحتفاظ بالعميل |

## • ثالثاً: مجال عمليات التشغيل الداخلى:

يركز هذا المجال على عمليات التشغيل الداخلى التى تتمثل فى تشغيل المدخلات والموارد الأخرى المتاحة للمنشأة بغرض تحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة بالنسبة لعملاء من ناحية وتحقق نتائج مالية ترضى تطلعات المساهمين من ناحية أخرى، ومن ثم فإن هذا المجال من منظومة القياس المتوازن للأداء يهتم بتفوق المنشأة فى العمليات التشغيلية الداخلية ولذا فإنه لى تحقق المنشأة النجاح فى هذا المجال عليها تحديد ماهية عمليات التشغيل الداخلى التى يجب أن تتفوق فيما لى تحقق توقعات وتطلعات المساهمين والعملاء، أى أن إستراتيجية هذا المجال تتمثل فى الأولويات لمختلف العمليات التى تحقق رضا الملاك والعملاء.

ولتحقيق ذلك التميز والتفوق فإن على المنشأة أن تعيد دراسة وتحليل عمليات التشغيل الداخلى بها لتحديد مدى مساهمة كل منها فى إضافة قيمة للمنتج ليس لغرض تطوير عمليات التشغيل القائمة فقط وإنما للبحث عن مجالات التطوير والتجديد والابتكارات فى هذه العمليات

باعتبارها المحرك الرئيسي لتحقيق احتياجات العملاء الحاليين والجدد وأيضاً تحقيق النتائج المالية المرجوة فى الأجل الطويل الذى يركز عليه دائماً مدخل القياس المتوازن للأداء.

ويرى الباحثة أنه من المفيد فى هذا التحليل أن تعتمد المنشأة على مفهوم هندسة القيمة والذى يتمثل فى التقويم المنظم لكافة جوانب وظائف سلسلة القيمة (أنشطة البحوث والتطوير، تصميم المنتجات والعمليات، والإنتاج، التسويق، والتوزيع وخدمة العملاء) بهدف تخفيض التكاليف مع تحقيق واستيفاء احتياجات العملاء، حيث تتضمن هندسة القيمة تصميم المنتج من مختلف وجهات النظر عند تكلفة منخفضة بواسطة تفقد الوظائف المطلوبة بواسطة المستهلكين ويقوم تحليل هندسة القيمة على أساس المفهوم الحقيقى لخفض التكلفة الذى لا يعنى مجرد التخلص من الإتفاق لتجنب التكلفة.

وهذا ما يؤكد عليه Cooper Robin<sup>(٣١)</sup> فى تعريف هندسة القيمة بأنها تنظيم جماعى تعمل من خلاله مجموعة من الوسائل والأساليب الإدارية التخطيطية والرقابية للوصول إلى المنتجات الأكثر فعالية والأقل تكلفة.

ويتم تطبيق أسلوب هندسة القيمة من خلال تشكيل فريق عمل يقوم بتحليل وظائف التكلفة للمنتج أو المشروع محل الدراسة ومن ثم اقتراح بدائل تحسين قيمة المنتج وأثرها على التكاليف.

وتعرض الباحثة لأهم أهداف مجال عمليات التشغيل الداخلى والتي تبرز مدى التميز والتفوق فيه، فى الجدول التالى<sup>(٣٢)(٣٣)</sup>:

## جدول رقم (٣)

## مؤشرات قياس جانب عمليات التشغيل الداخلى فى بطاقة القياس المتوازن للأداء

| المعايير<br>(القيم المستهدفة) | المقاييس  | الأهداف                          |
|-------------------------------|---|----------------------------------|
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة.</li> <li>- معدل الأعطال غير الحتمية (غير المخططة).</li> <li>- زمن دورة التشغيل الداخلى.</li> <li>- معدلات المعيب والتالف.</li> <li>- نسبة الالتزام بالشحن والتسليم فى الموعد المحدد.</li> </ul> | تحقيق التميز فى التشغيل الداخلى  |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقات مع الأطراف الخارجية.</li> <li>- النمو فى وسائل تحسين العمليات ومستوى الجودة.</li> <li>- معدل إنتاجية العمالة.</li> <li>- معدلات دوران المخزون.</li> </ul>   | التطور فى عمليات التشغيل الداخلى |

## • رابعاً: مجال عمليات الابتكار والتعلم:

يعكس هذا المجال جانب هام من جوانب الأداء فى بيئة الأعمال الحديثة وهو نجاح المنشأة فى الأجل الطويل والذى يتحقق من خلالها مدى قدرتها على الاستمرار فى المنافسة فى ظل سوق عالمية مفتوحة، حيث يركز هذا المجال من منظومة القياس المتوازن للأداء على مدى إمكانية استمرار المنشأة فى عمليات الإبداع والتطوير وخلق القيمة ولذا فإنه لكى تحقق المنشأة النجاح فى هذا المجال عليها تحديد كيفية تعزيز قدراتها نحو التغيير والتطوير أو بعبارة أخرى تحديد الأولويات التى تخلق مناخ يدعم المنظمة نحو التغيير والابتكار والنمو.

وترتكز الأهداف والمؤشرات التى تقيس مدى نجاح المنشأة فى هذا المجال على عمليات البحث والتطوير فى ضوء رغبات واحتياجات العملاء، والذى يعتمد بدوره على قدرات ومهارات العاملين فى مجال التطوير والابتكار وقدرة المنشأة على الاستثمار فى مجال تكنولوجيا التصنيع

المتقدمة، ولذا فإن تحقيق الهدف المرجو فى هذا المجال يتطلب مزيد من الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم فى القيام بالمهام المختلفة داخل المنشأة لتحسين جودة المنتجات وخفض التكلفة والمرونة فى الإنتاج، ومن ثم تحسين الحالة التنافسية للمنشأة.

وتتمثل الأهداف الرئيسة للمنشأة فى هذا المجال فى تطوير منتجات المنشأة مقارنة بمنتجات المنشآت المنافسة، الريادة فى تصنيع وبيع منتجات جديدة، فترة التطوير والابتكار والتجديد، وتنمية وتطوير مهارات العاملين ويمكن للباحث أن يعرض ملخصاً لأهم الأهداف ومؤشرات القياس المقترحة لجانب الابتكار والتعلم فى بطاقة القياس المتوازن للأداء على النحو التالى:

#### جدول رقم (٤)

#### مؤشرات قياس جانب عمليات الابتكار والتعلم فى بطاقة القياس المتوازن للأداء

| المعايير<br>(القيم المستهدفة) | المقاييس   | الأهداف                              |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الإضافات التكنولوجية وبراءات الاختراع المسجلة.</li> <li>- تكلفة البحوث والتطوير بالمقارنة بإجمالى التكاليف بالمنشأة.</li> <li>- تكلفة الاستثمارات فى مشروعات تكنولوجيا التصنيع المتقدمة.</li> </ul> | عمليات التطوير والابتكار والتجديد    |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المنتجات الجديدة التى تم تقديمها للسوق خلال فترة معينة.</li> <li>- الوقت المقدر لإطلاق جيل جديد من المنتجات.</li> </ul>   | تطوير منتجات جديدة                   |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة المرونة فى نظم الإنتاج.</li> <li>- القدرة على تطوير منتجات حديثة تلبى احتياجات العملاء.</li> </ul>   | الاستجابة للتغيرات فى البيئة المحيطة |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الاهتمام بالمقترحات المقدمة من العاملين.</li> <li>- مستوى الروح المعنوية للعاملين (رضا العاملين).</li> <li>- تكلفة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين.</li> </ul>                                  | تنمية مهارات العاملين                |

## الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

تسهم بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة فى تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها:

### • أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

### • ثانياً: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

### • ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لبطاقة القياس المتوازن للأداء عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

### الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

قدم (Robert. S. Kaplan et David.P. Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على

تنظيمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية<sup>(٣٤)</sup>:

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كماً ومالياً.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً وأفقياً في الوقت المحدد.

- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعماليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

### المحور الثالث: بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية:

- كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها وتجد صعوبة في تحويل الإستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، قد يرجع هذا الفشل في تطبيق الإستراتيجية إلى أن:

- الإستراتيجية لا تكون مدركة ولا مفهومة من قبل كل الأقسام في المؤسسة.
- النشاطات التي تنجم عن التوجهات الإستراتيجية ليست محددة بوضوح.

إذ يعكس واقع المؤسسات أن معظم النشاطات المنفذة في الأقسام مفيدة غير أنها لا تخدم الإستراتيجية وفي بعض الأحيان قد تتعارض معها، لذلك فإنه من أجل الإدارة الإستراتيجية السليمة من المهم استعمال بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كما أن لها دورا فاعلا على امتداد المراحل الثلاثة للإدارة الإستراتيجية.

### ١) بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة الصياغة الإستراتيجية:

#### ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف:

عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب ابتداء تحديد الإستراتيجية المناسبة التي ستبناها المنظمة، ومن ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم.

فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤى الإستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الإستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنها وأنظمتها وقدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور وتحديد الوسائل لقياسها.

تركز الأهداف المالية على بعض القياسات مثل: النمو، الربحية، دوران رأى المال الموظف، أما الأهداف المرتبطة بالزبائن فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف ورضا الزبائن ووفائهم، المردودية لكل قطاع من الزبائن، الحصة السوقية في السوق المستهدف، محور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد والأهداف القصيرة المرتبطة بدورة الاستغلال، محور التعلم التنظيمي له أهداف تهتم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المؤسسة وبالموارد البشرية، وغالبا فإن من ١٥ إلى ٢٠ هدفا هو عدد كافي لترجمة الرؤية الإستراتيجية<sup>(٣٥)</sup>.

وعلى كل فاعل في المؤسسة من القمة إلى القاعدة أن يعرف إستراتيجية المؤسسة ودوره لتحقيقها، يمكن ذلك من خلال الميكانيزمات التالية<sup>(٣٦)</sup>.

- برامج الاتصال والتكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...)



- نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين وشرحها يمكن للأجراء تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.
- وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.
- ربط القياسات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب ولكن أداة للإدارة الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية وإلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها ولا يوجد ما يربطها مع إستراتيجية المؤسسة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة، وإنما من كونها تثبت عددا محدودا من التوجهات الإستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية ملحقه بنظام خاص للقياس<sup>(٣٧)</sup>.

## ٢) بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

- أهمية وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات):

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها وتضل طريقها في تعاملاتها وتصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة ويلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي ولا أي طريق تختار وهذا يسمى "التضارب الإستراتيجي" فمثلا قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، ولكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل وتخفيض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، للقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية والأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو التباس<sup>(٣٨)</sup>

- أهمية الموازنة بين الأنشطة والقياسات:

يكمن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة

التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها، وكذا التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها.

### • الإجراءات المتعلقة بالموازنة الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

إدماج التخطيط الاستراتيجي والإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي:

- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من طرف الجميع.
- تحديد وتنظيم المبادرات الإستراتيجية.
- إحصاء وجمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها "التضافية" (synergies) والملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ربط الإستراتيجية بالموارد والموازنات السنوية.

### ٣) بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تقييم الإستراتيجية (التعلم الاستراتيجي):

من المهم أن تملك المؤسسات نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمديرين بتحليل فرضياتهم وتحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما متلائمة مع النشاطات ومكيفة مع الملاحظات والخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة ومواجهة تهديدات غير متنبأ بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم:

- إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية ويظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك.
- نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية والتي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف والخيارات الإستراتيجية.

- نظام لحل المشكلات يحلل ويستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف والمشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بالفرق.

#### المحور الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

##### (١) تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:

تعتبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً للأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

##### (٢) وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطاراً لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة<sup>(٣٩)</sup>.

تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

##### • المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...)
- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائننا، موردوها، منافسوها، شركاؤها..)
- إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار تلك الملائمة للمؤسسة اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

### • المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، وأن يرتبط بإستراتيجية المنظمة.

مثال: إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو: "تقديم أفضل خدمة لزيائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى جاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

### (٣) تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:

تعني 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 محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

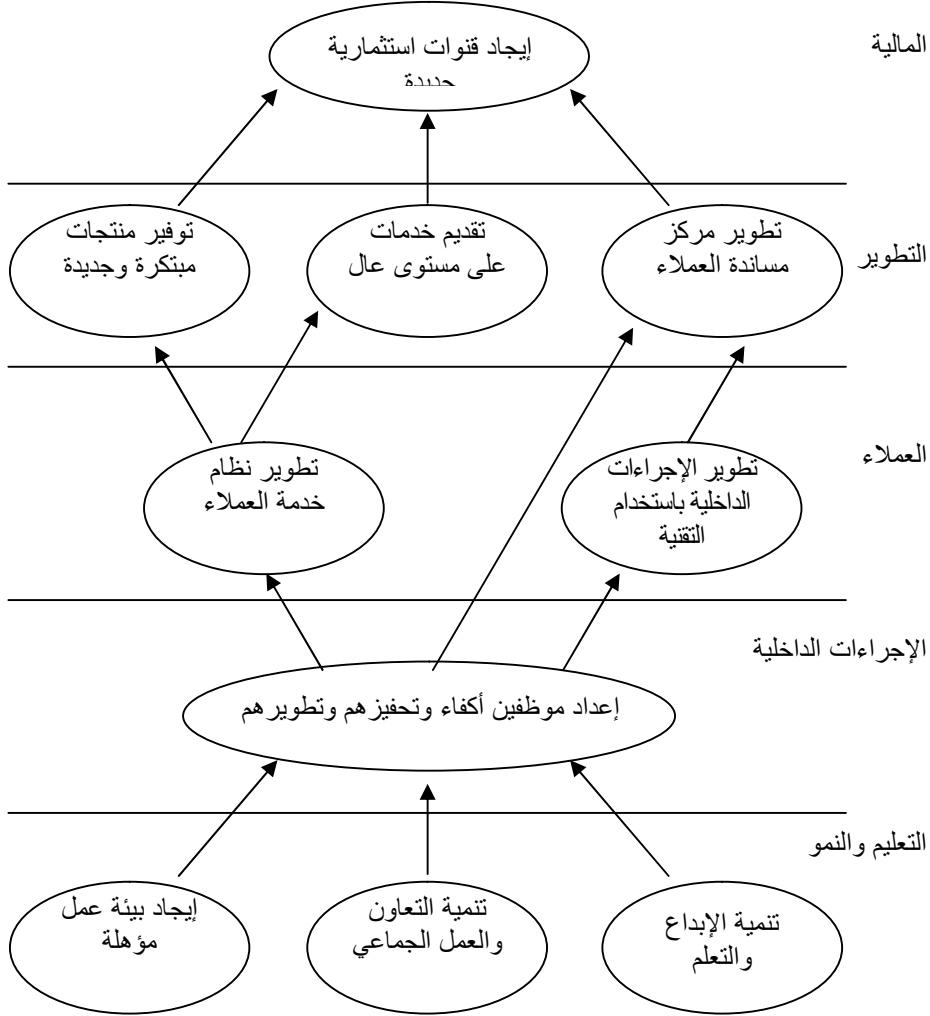
تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية<sup>(٤٠)</sup>.

أمثلة: تنمية قدرات وأداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.

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، الشكل المولي يمثل نموذج للخريطة الإستراتيجية:

### الشكل (٥) إيجاد قنوات استثمارية جديدة



**المصدر:** إبراهيم أحمد العسيري، بطاقة الأداء المتوازن، ملخص برنامج تدريبي، دار التقنية للاستشارات، ص: ٢٢.

**٤) اختيار القياسات:**

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية 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 تكون عموماً رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات مقارنة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة<sup>(٤)</sup>.

**ومن أمثلة ذلك:** مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة.

**٥) إعداد خطط العمل:**

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، 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 الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

**٦) متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:**

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة.

يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للشركة.

ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

**المحور الخامس: استخدام البطاقة في تقييم الأداء بالجامعات:**

استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الجامعي وتطويره، والجزء التالي يعرض بعض الأمثلة لهذا الاستخدام.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء بجامعة الإسكندرية:

تم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخطوات التالية:

١- ترجمة الرؤية الإستراتيجية للجامعة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية مع مراعاة التقسيم الإداري السائد بالجامعة.

٢- ترجمة كل هدف استراتيجي داخل كل قطاع إداري إلي مجموعة من الأهداف الفرعية (نطاق تنفيذها زمنيا أقل نسبيا) " كما تم تحديد الأنشطة أو الآليات اللازمة لتنفيذ كل هدف فرعي مع تحديد جدول زمني للتنفيذ وتكلفة تنفيذ كل نشاط وبالتبعية كل هدف فرعي.

٣- تحديد مقاييس الأداء علي مستوى الأهداف الإستراتيجية والفرعية وكذلك الأنشطة.

٤- وضع خطط التنفيذ داخل كل قطاع مع مراعاة التكامل بين مختلف القطاعات والوحدات الإدارية وتحديد مسؤوليات التنفيذ عند مختلف المستويات الإدارية.

- أولاً: ترجمة رؤية الجامعة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية لكل قطاع إداري (قطاع التعليم والطلاب والدراسات العليا والبحوث و قطاع خدمة المجتمع والقطاع الإداري).

وبالفعل حققت الجامعة انجازا في هذا المجال وقد تم مراعاة ما يلي:

١- تحديد أولويات التنفيذ للأهداف الإستراتيجية في ظل قيد الموارد المالية سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى الكلية لكل منظور من نظام الأداء المتوازن (تم بالفعل بنسبة نجاح تجاوزت ٨٠%).

٢- تحديد عوامل النجاح الحرجة في كل قطاع وفي كل منظور بالجامعة والتي يتعين التركيز عليها وإعطائها أولوية مرتفعة ضمن قائمة الأولويات عند التنفيذ(تم جزئيا

بنسبة مرتفعة وصالت لأكثر من ٨٠% علي مستوى الجامعة وبنسبة منخفض جدا في بعض الكليات).

٣- تصميم وبناء هيكل بطاقات الأداء المتوازن لجميع القطاعات والوحدات الإدارية سواء على مستوى الجامعة أو مستوى الكلية وتم مراعاة أن يكون هذا التصميم فى نطاق تكاملى (تم بنسبة ١٠٠%).

• **ثانياً:** ترجمة الأهداف الإستراتيجية لمختلف قطاعات الجامعة وفى كل منظور (الأطراف المستفيدة، العمليات الداخلية، النمو والتطور، المالى والمجتمع) إلى مجموعة من الأهداف الفرعية تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف الاستراتيجى. كما تحديد مجموعة من الإجراءات التنفيذية أو الأنشطة تحقق تلك الأهداف مع مراعاة قيد الموارد المالية فى كل قطاع ولكل هدف وفى كل منظور حيث يتم إعداد الخطة المالية لكل قطاع فى ضوء الموارد المالية الذاتية المتاحة والموارد المالية المخصصة من قبل الدولة والمحددة بالميزانية (يعتبر القيد المالى أهم معوقات تنفيذ الأهداف الإستراتيجية والفرعية). وعند تنفيذ هذه الخطوة تم مراعاة ما يلي:

- تم الربط بين الأهداف الفرعية فى مختلف القطاعات التى تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن بالأهداف الإستراتيجية للجامعة مع مراعاة علاقات السبب بالنتيجة.
- تم تقسيم فرق العمل علي مستوى الجامعة إلى أربعة مجموعات يرتبط كل منها بقطاع إداري محدد مع مراعاة مختلف منظورات الأداء المتوازن بكل قطاع" كما تم تكوين أربعة فرق للعمل بكل كلية تتوافق مع الفريق المركزي حيث أن من الخصائص الرئيسية لنظام الأداء المتوازن التعلم الذاتى (لم تكتمل بعد).

تتولى كل مجموعة من فرق العمل بكل كلية وعلى مستوى الجامعة بناء بطاقات العمل لكل منظور والإشراف على التنفيذ وتقديم الدعم الفنى اللازم.

يُنصح بعمل فريق عمل مركزى (تم بالفعل) لنظام الأداء المتوازن على مستوى الجامعة ككل ينبثق منه فرق عمل على مستوى الكليات. ويشرف فريق العمل المركزى علي إعداد وتدريب فرق العمل المساعدة بكل كلية ويتعين تخصيص موارد مالية سواء على مستوى الكلية



أو على مستوى الجامعة لتقديم الدعم الفنى اللازم. وتتولى وحدة الخدمات المالية والمحاسبية بكلية التجارة تقديم الدعم الفنى اللازم.

- تولى وكيل كل كلية مسئولية الأشراف على القطاع المختص به كما يتولى أمين الكلية مسئولية الإشراف على الوحدات الإدارية بعد تقديم التدريب اللازم لجميع أمناء الكليات.

• **ثالثاً:** تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية وأيضا للأنشطة أو المبادرات في مختلف القطاعات الإدارية ولكل منظور من بطاقات الأداء المتوازن سواء على مستوى الجامعة أو مستوى الكليات. وقد تم مراعاة الآتى عند تصميم تلك المقاييس:

- تم تصميم مقاييس الأداء واختيار الأفضل منها بما يتلاءم مع طبيعة وخصائص كل كلية نظرا للتباين الشديد بين بعض الكليات.

- تم تحديد مصادر المعلومات لكل مقياس مع مراعاة أن هناك جزءاً من البيانات والمعلومات سوف يتم الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء والذي سوف يتم إعدادها من خلال الدعم الفنى.

- ألا تزيد مقاييس الأداء فى كل كلية عن ٣٢ مقياساً حتى لا يحدث تعارض بينها مع مراعاة اختلاف هذه المقاييس فى طبيعتها من كلية لأخرى ولم تقل تلك المقاييس عن ٢٥ مقياساً (تم مراعاة ذلك بالفعل).

- فى جميع المقاييس الرئيسية للأداء (الأهداف الإستراتيجية) تم مراعاة أن ترتبط تلك المقاييس بالمعايير العالمية Benchmark فى كل كلية، وفقاً لمعايير الجودة المستهدفة.

- تم تحديد فجوة الجودة الحالية (قيمة المقاييس الحالية مقارنة بالقيم العالمية السائدة)، على مستوى الجامعة ومستوى كل كلية فى مختلف القطاعات البحثية والتعليمية.

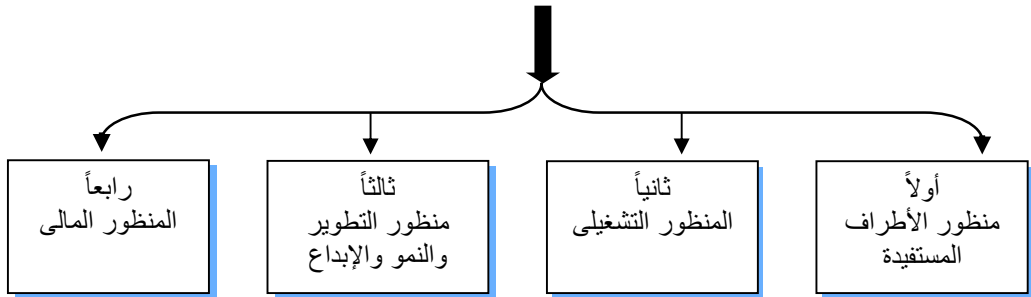
- عقد العديد من ورش العمل للمنفذين مع الأخذ فى الحسبان الرؤية والإستراتيجية والمقاييس وتحديد مسارات الاتصال ومهام الأفراد فى مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة (تم بالفعل تقديم العديد من ورش العمل).

• رابعاً: وضع خطط التنفيذ بشكل تكاملي فى مختلف القطاعات والوحدات الإدارية بالجامعة نظراً للتداخل الشديد بين تلك القطاعات. وقد تم مراعاة ما يلي:

- ضرورة تحديد مسئولية الإشراف على تنفيذ الخطط فى مختلف مكونات بطاقة الأداء المتوازن (نواب رئيس الجامعة، وكلاء الكليات، أمين الجامعة وأمناء الكليات).
- ضرورة وضع جدول زمنى تفصيلى للتنفيذ على مستوى كل كلية مع عقد لقاءات دورية بين فريق العمل فى كل قطاع مع مسئولى التنفيذ.
- تسلسل عدد بطاقات الأداء بشكل تكاملى.

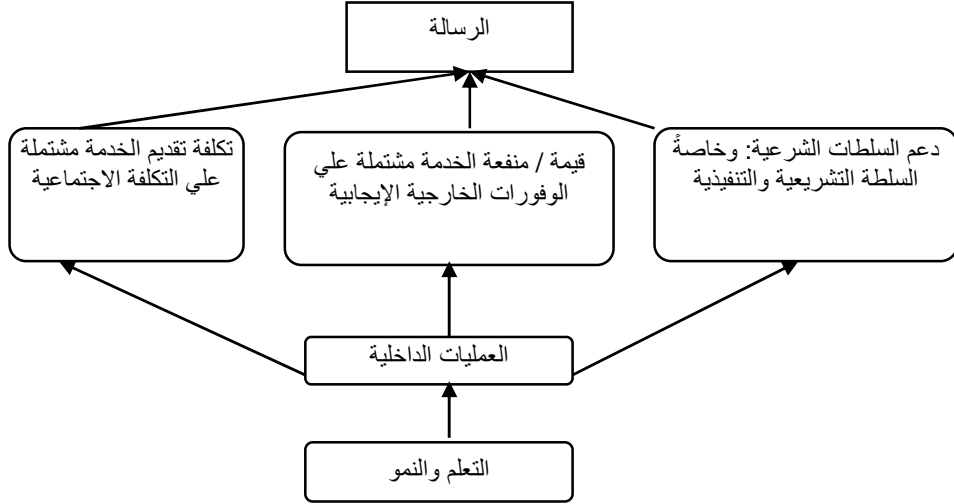
• نموذج عام لبطاقة الأداء المتوازن BSC (الجيل الأول):

يستلزم إعداد بطاقة الأداء المتوازن صياغة الخطة الإستراتيجية لأى قطاع من خلال المنظورات (Perspectives) التالية:

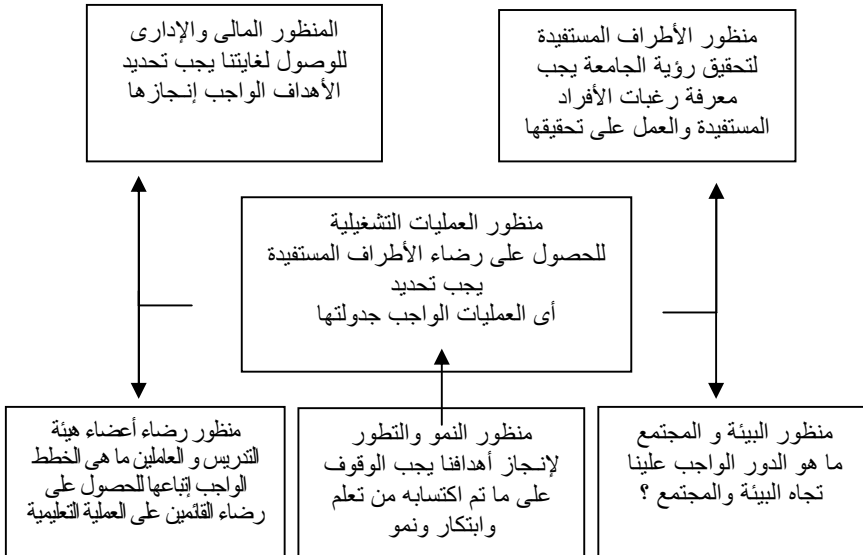


ويتكون كل منظور من هدف أو عدة أهداف إستراتيجية يمكن ترجمتها إلى عدد من الأهداف الفرعية، هذا بالإضافة إلى إجراءات التنفيذ، ومقاييس الأداء، والإطار الزمنى للتنفيذ، والموازنة التقديرية.

## نموذج القياس المتوازن للأداء BSC (الجيل الثاني)



## نموذج القياس المتوازن للأداء BSC (الجيل الثالث)



## مراجع البحث

- (١) خالد لبيب: مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقويم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج التقويم المتوازن للأداء الإستراتيجي BSC، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٩م، ص ٤١.
- (٢) جمال حسن محمد أبو شرح: "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢.
- (٣) محمد إبراهيم ضبعون: رؤية التطوير للأداء والنهوض بجامعة طنطا، جامعة طنطا بين الواقع والمأمول، منشورات جامعة طنطا، النشرة الخاصة بتطوير الجامعة، فبراير ٢٠١١.
- 4) Andrea Mae Rollins: "A case study: Application of the Balanced Scorecard in Higher Education: a study for doctor degree of Educational leadership, san diego state University, U.S.A, 2011.
- (٥) أمل محمد يوسف خليل: مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة QFD وعملية هرمية التحليل AHP وبطاقة الأداء المتوازن BSC لإدارة محفظة مشروعات الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الأول، ٢٠١٠.
- 6) D. Nayeri, M. M. Mahhadi and K. Mohajeri: "Universities strategic Evaluation using Balanced scorecard, international Journal of Human and social sciences, Vol.2, No.4, 2007.
- 7) Ward E. Nefstead and Steve A. Gillard: **Creating an Excel-Baesd Balanced Scorecard to measure the performance of colleges of Agriculture**, American Agricultural Economics Association (AAEA) Conference (July 23-26, 2006) Long Beach, California, U.S.A, 2006.
- (٨) ماهر عبد الرحمن السعدى: تطوير نماذج قياس وتقييم الأداء فى قطاع النقل الجوى بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، ٢٠٠٦.

- ٩) محمد عبد الظاهر وآخرون: **مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠، ص ١٠٨.
- ١٠) السالم مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش: **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ١٠٢.
- ١١) شاويش، مصطفى نجيب: **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٨٦.
- ١٢) عبد الباقي صلاح: **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- ١٣) المدهون، محمد إبراهيم: **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، غزة، ٢٠٠٥، ص ١٥٢.
- 14) Denl Terre E.: "**Foreword of Evaluation Administrative Performance: Cunea Trends ed**", Eliozappulla bemont, Caistar Publishing, 1983, P313.
- 15) Gillies. D: **Nursing Management: A system Approach**, 3rd, ed., Philadelphia, W.B, Saunders Company, 1994, P139.
- ١٦) الشامان أمل بنت سلامة: **أثر من برامج تدريسية لمديرية المدارس ومديرياتها في أداء الوظيفي من جهة نظرهم**، مجلة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، العدد (١٣)، ٢٠٠١، ص ١٣٣.
- ١٧) موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (٢٠١٠/٠٨/١٥)، علي بن سعيد القرني، **قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
- ١٨) عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ٢٠٠٦، ص: ١٤٤
- ١٩) موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.
- ٢٠) سعد بحيرى: مرجع سابق، ص ٢١٠..
- 21) Kaplan, R. S. Norton, D.P., "**Balanced scorecard, Translating strategy into action**", Harvard business school press, 1996, PP22-25..

- 22) Kaplan, R. S. Norton, D.P., "Op.cit", PP159-168.
- 23) Hoque. Z, and James. W., "**Linking balanced scorecard measures to size and mark factors: Impact on organizational performance**", Journal of management accounting research, Vol.12, 2000, PP1-17.
- 24) Malmi, T.,: "**Balanced Scorecards in Finnish companies**", Management Accounting research, Vol.12, Issue.2, 2001, PP207-220.
- 25) Gerhard speckbacher, Juergen Bischol and Thomas Pfeiffer: "**A descriptive analysis on the implementation of Bslanced scorecards in German-Speaking countries**", Management Accounting research, Vol.14, Issue.4, December, 2003, PP361-388.
- 26) Kaplan, R. S. Norton, D.P., "**Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management**", accounting horizons, Vol.158, No.1, March, 2001, PP87-104.
- 27) Kaplan, R. S. Norton, D.P., 1996, "Op.cit", P98.
- 28) Kaplan, R. S. Norton, D.P., 1996, "Op.cit", P119.
- 29) Kaplan, R. S. Norton, D.P., 1996, "Op.cit", P120
- 30) McNair, C. L., Lynch, R., L., and Cross, K, F: "**Do financial and no financial performance measures have to agree**", Management accounting, November, 1994, PP28-36.
- 31) Cooper, R.,: "**Lean enterprises and the confrontation strategy**", The Academy of Management Executive, Vol.10, August, 1996, P80.
- 32) Kaplan, R. S. Norton, D.P., 2001, "Op.cit", P127.
- 33) Teemu Malmi: "**Balanced scorecard in companies: A research note**", Management Accounting research, Vol.12, 2001, PP207-220.

34) جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، ١٩-٠٨ مايو ٢٠١٠، ص ١٣.

35) Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord (**outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision**), Dunod, Paris, 2ème édition, 2003, p: 208

36) Robert Kaplan et David Norton, le tableau de bord prospectif (**pilotage stratégique: les quatre axes du succès**), éditions d'organisation, Paris, France, 1998, p p: 207-208

37) Harvard Management Update, « **stratégie: misez sur le tableau de bord prospectif** », revue management, n 73, Mars 2001, p: 120

38) رويارت كابلان وديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان ونورتون في قياس التوازن والأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد ١٩٦، فبراير ٢٠٠١، ص ص: ٧-٨

39) Alain Fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, éditions d'organisation, Paris, France, 2ème édition, 2002, pp:190-191

40) Patrick Iribarne, les tableaux de bord de la performance (**comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès**), Dunod, Paris, 2003, pp:57-58

41) Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec, **contrôle de gestion et choix stratégiques**, Delmas, Paris, 6ème édition, 1998, p:76

## المعارف والمهارات المهنية المتوفرة لدى الطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء معايير المجلس الوطني لاعتماد إعداد المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية\*

### إعداد

### د. عبدالله بن حمد العباد

أستاذ أصول التربية المساعد بقسم  
السياسات التربوية

### مستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر المعارف والمهارات المهنية لدى الطلاب والطالبات المعلمين في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء معايير منظمة الـ NCATE، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة كاملا و البالغ عددهم (٤٦٥) طالب وطالبة و على جميع المشرفين والمشرفات وعددهم (٧٩) مشرفا من اعضاء هيئة التدريس، وقد تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ، وقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات الطلبة واستجابات المشرفين في توفر المعارف والمهارات لدى الطلبة المعلمين، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الطلبة وفقا لمتغير النوع، وقد توصلت الدراسة كذلك الى أن بعض المعارف والمهارات في الطلبة المعلمين لم تكن متوفرة.

الكلمات المفتاحية: التدريب الميداني، الجودة، الاعتماد الاكاديمي.