مجلة جامعة الملك سعود، م٢٠، *العلوم الإدارية* (١)، ص ص ١٠٧-١٦٤، الرياض (٢٠٠٨ م /١٤٢٩هـ)

تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية

أسامة بن فهد الحيزان

أستاذ المحاسبة المشارك بقسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في ١٤٢٧/١٠/٦هـ، وقبل للنشر في ١٤٢٨/٨/١هـ)

ملخص البحث: سعى هذا البحث إلى وضع إطارٍ عامٍ يتضمن مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقويم تجربة تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في بيئة الأعمال السعودية من أجل استخلاص مجموعة من المقومات اللازمة لضمان نجاح تطبيق هذا المقياس. وبعد إخضاع هذا الإطار للاختبار الميداني في البيئة التنظيمية لقطاع الأعمال الخاص في المملكة العربية السعودية باستخدام بعض أدوات التحليل الإحصائي خرجت الدراسة بعدد من المقومات التي يجب توافرها من أجل ضمان نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن، هذه المقومات هي :

١- الصيغة المعيارية رباعية الأبعاد لمقياس الأداء المتوازن تعد كافية لإدارة الأداء الاستراتيجي.
٢- زيادة الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة قياساً إلى الأصول الملموسة.
٣- زيادة الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية قياساً إلى المقاييس المالية.
٤- ملاءمة العلاقة السببية بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء المالية وغير المالية.
٥- توافق الأنظمة الرقابية والتكاليفية والمعلوماتية مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن.
٦- توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.
٧- دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.

الإطار العام للبحث

١ –مقدمة

مع تزايد الضغوط التنافسية Competitive Pressures التي تعمل في ظلها تنظيمات الأعمال ، تزايدت الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة Intangible Assets أو ما يمكن أن نطلق عليه الأصول المعرفية Knowledge Assets أو الأصول الفكرية Intellectual Assets ، واتخذت مكوناتها نماذج متعددة مثل الإمكانيات البشرية ، العلاقات مع العملاء ، العمليات الداخلية المرنة سريعة الاستجابة ، المنتجات والخدمات المبتكرة ، الجودة ، نظم المعلومات ، قواعد البيانات ، الأمر الذي وضع مزيداً من الضغوط على النظام المحاسبي الذي يجب عليه أن يقابل حركة هذه الأصول غير الملموسة قياساً وتقريراً ، وازدادت أهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) بجانب المقاييس المالية التقليدية ، وظهر مفهوم مقياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC) كآلية متكاملة تجمع النوعين من المقاييس عام ١٩٩٢ بمعرفة كل من Robert Kaplan and David Norton. وتتركز الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن في جيله الثالث على إدارة الأداء الاستراتيجي في كل من القطاعين الخاص والعام ، وتتمحور إدارة الأداء الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد أساسية أعتبرها [١] ضرورية لمقابلة هذا التقدم الهائل في المعرفة والتقنية Breakthrough ، هذه الأبعاد الثلاثة هي : وصف الإستراتيجية ، قياس الإستراتيجية ، إدارة الإستراتيجية ، وبالطبع لا يمكن إدارة الإستراتيجية (البعد الثالث) بدون قياسها (البعد الثاني) ، ولا يمكن قياس الإستراتيجية بدون وصفها (البعد الأول). ولما كان وصف الإستراتيجية يتم من خلال خرائط الإستراتيجية Strategy Maps فإن مقياس الأداء المتوازن يعد في القلب من إدارة الأداء الاستراتيجي ، حيث يربط هذا المقياس بين إدارة الإستراتيجية ووصفها من خلال عملية قياس الأداء الاستراتيجي وذلك على النحو التالي :

وصف الأداء الإستراتيجي ← قياس الأداء الإستراتيجي ← إدارة الأداء الإستراتيجي

ويتم ذلك من خلال الآليات التالية :

خرائط الإستراتيجية ← مقياس الأداء المتوازن ← إدارة الأداء الإستراتيجي

٢- تحديد مشكلة البحث

قامت وستقوم العديد من منشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية بتطبيق مقياس الأداء المتوازن باعتباره آلية هامة في الوقت الراهن لإدارة الأداء الاستراتيجي . وهناك العديد من منشآت الأعمال السعودية التي طبقت وباقتناع كامل هذا المقياس ، كما أن هناك العديد من الوحدات في القطاعين الخاص والحكومي التي تسعى إلى تطبيق هذا المقياس. ونظراً لأن استقراء الواقع يشير إلى نجاح هذا المقياس في بعض المنشآت وفشله في البعض الآخر ، فإن الأمر يتطلب تقويم تجربة تطبيق مقياس الأداء المتوازن في المنشآت التي تطبقه فعلاً من أجل استخلاص أسباب النجاح والفشل ، وتهدف عملية تقويم تجربة تطبيق مقياس الأداء المتوازن إلى تعزيز أسباب النجاح والتغلب على أسباب الفشل من أجل ضمان نجاح عملية تعميم تطبيق المقياس على كل من القطاعين الخاص والحكومي في المملكة العربية السعودية باعتبار أن هذا المقياس يعد أهم آلية في الوقت الراهن لإدارة الأداء الإستراتيجي.

ولإجراء عملية تقويم تجربة تطبيق مقياس الأداء المتوازن ، فإن الأمر يتطلب تحديد مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها إجراء عملية التقويم. هذه المعايير سوف تتخذ كأساس لاستخلاص مجموعة المقومات اللازمة لضمان نجاح مقياس الأداء المتوازن في حالة تعميم تطبيقه في المملكة العربية السعودية. وعلى هذا الأساس فإنه يمكن صياغة مشكلة

البحث من خلال عرض الأسئلة البحثية السبعة التالية والتي تعد الأساس في استخلاص مجموعة المقومات المطلوبة :

١- ما هي الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة قياساً إلى الأصول الملموسة؟

٢- ما مدى ملاءمة الأبعاد أو المتغيرات الأربعة التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن، وما مدى الحاجة إلى الحذف أو الإضافة أو التعديل بما يتلاءم مع بيئة الأعمال السعودية؟

٣- ما هي الأهمية النسبية الموضوعة للمقاييس غير المالية بالقياس إلى المقاييس المالية؟

٤- ما مدى ملاءمة ووضوح علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس تلك الأهداف الإستراتيجية وبين مقاييس تلك الأهداف والقيم المستهدفة لتلك المقاييس والإجراءات التنفيذية اللازمة لتحقيق القيم المستهدفة؟

٥- ما مدى توافق الأنظمة الرقابية والتكاليفية والمعلوماتية داخل تنظيم الأعمال مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن؟

٦- ما مدى توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن؟

٧- ما مدى دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن؟

٣- هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تقويم تجربة تطبيق مقياس الأداء المتوازن في منشآت الأعمال السعودية، وكما يشير الواقع إلى نجاح التجربة في بعض المنشآت وفشلها في منشآت أخرى، فإن البحث ينحو منحاً استقرائياً لكل من أسباب النجاح وأسباب الفشل بناءً على مجموعة من المعايير المحددة والمرتبطة بمقياس الأداء المتوازن ، بهدف استنتاج مجموعة المقومات

اللازمة لضمان نجاح تجربة مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي عند تعميم تطبيقها على كل من القطاع الخاص والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

٤- أهمية البحث

يمكن تلمس أهمية البحث في توجهين أساسيين أحدهما أكاديمي والآخر تطبيقي ، حيث يساهم البحث في استخلاص مجموعة المقومات اللازمة لضمان نجاح مقياس الأداء المتوازن في حالة تعميم تطبيقه. ومن الناحية العملية يعد هذا البحث مرشداً لكل من مصممي نظم إدارة الأداء الاستراتيجي والإدارة العليا في كل من القطاعين الخاص والحكومي بضرورة استشعار جوانب نجاح أو فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن من أجل دعم الأولى والقضاء على الثانية في حالة استخدام مقياس الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي.

٥- منهج البحث

يتكون منهج البحث من ثلاثة عناصر أساسية هي نموذج البحث وأدوات البحث وطريقة البحث. وفيما يتعلق بنموذج البحث فإن هذا البحث يقوم على أساس التكامل بين المدخل المعياري أو الاستنباطي Normative or Deductive Approach والمدخل الوصفي أو الاستقرائي Descriptive or Inductive Approach الأمر الذي يوفر رحاباً أوسع يتولد من خلالها إطارٌ متكاملٌ على قدر الإمكان لتقويم مقياس الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي ، حيث أن المدخل المعياري أو الاستنباطي سوف يستخدم في اشتقاق مجموعة المعايير التي على أساسها يتم تقويم مقياس الأداء المتوازن ، أما المدخل الوصفي أو الاستقرائي فإنه سوف يستخدم لاستقراء الواقع داخل منشآت الأعمال محل التطبيق لتوفير البيانات اللازمة للحكم على أسباب نجاح أو فشل تطبيق المقياس. وفيما يتعلق بأدوات

البحث فإن هذا البحث سوف يستخدم كلاً من قائمة الاستقصاء والمقابلات الشخصية كأداتين لتوضيح هدف الدراسة والحصول على البيانات اللازمة لاختبار صحة أو عدم صحة فروض الدراسة. أما طريقة البحث فإنها تقوم على أساس الدراسة الميدانية وليس التجربة المعملية لاختبار صحة فروض الدراسة من عدمها.

٦- تنظيم البحث

تحقيقاً لهدف البحث ، ووفاءً لمتطلبات البحث المنهجية سيتم عرض الأجزاء الباقية من هذا البحث على النحو التالي :

❖مقياس الأداء المتوازن كأداة إدارة الأداء الاستراتيجي.

١- وصف الإستراتيجية : خرائط الاستراتيجية.

٢- قياس الإستراتيجية : مقياس الأداء المتوازن.

❖تأصيل معايير تقويم مقياس تقويم الأداء المتوازن : اشتقاق الفروض.

❖الدراسة التطبيقية لتقويم تجربة استخدام مقياس الأداء المتوازن : اختبار الفروض وتحليل النتائج.

❖النتائج والتوصيات.

مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي

١- مقياس الأداء المتوازن : التعريف

تعددت التعريفات التي تعرضت لمقياس الأداء المتوازن ، نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس ، ولكن على الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها ترتبط بعامل مشترك وهي أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم

الأول الذي قدمه كل من [٢] لمقياس الأداء المتوازن باعتباره نظاما شاملا لقياس الأداء من منظور استراتيجي ، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية Strategic Objectives ومقاييس Measures وقيم مستهدفة Targets وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة Initiatives.

وقد عرف [٣] مقياس الأداء المتوازن بأنه نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء، يُمَكِّن تنظيم الأعمال من توضيح رؤيته Vision وإستراتيجيته، وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال ، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج Outcomes الخارجية ، وذلك كمنطلق لتحسين النتائج Results والأداء.

وبنفس النهج عرف [٤] مقياس الأداء المتوازن بأنه نظام إدارة وقياس استراتيجي يقوم بترجمة المهمة الأساسية أو الرسالة Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموع متوازن من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء Performance Drivers هذه المخرجات التي ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة.

وبالتركيز على الأبعاد الأربعة لمقياس الأداء المتوازن عرف [٥] هذا المقياس بأنه مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو والابتكار. هذه المقاييس ترتبط مع بعضها البعض ، كما ترتبط بالمهمة الأساسية Mission لتنظيم الأعمال معطية نظاما إداريا ذو طبيعة متداخلة مستمدا من المهمة الأساسية لتنظيم الأعمال Mission – Driven Approach.

وقد عرف [٦] مقياس الأداء المتوازن من زاوية المؤشرات التي يقوم عليها بأنه مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الأساسية والتابعة التي يتم تصميمها بصفة خاصة

لتسليط الأضواء على استراتيجية تنظيم الأعمال ، وتشير المؤشرات الأساسية Leading Indicators إلى مسببات القيمة Value Drivers في المدى الزمني طويل الأجل ، في حين تشير المؤشرات التابعة Lagging Indicators إلى مقاييس التغذية العكسية Feedback المتعلقة بالأداء المالي.

وقد أكد معهد مقاييس الأداء المتوازن [٧] Balance Score Card Institute (BSCI) أن مقياس الأداء المتوازن ليس مجرد نظام لمجموعة من المقاييس Collection of Measures، ولكنه نظام لتكامل استراتيجية تنظيم الأعمال مع مجموعة محدودة مستهدفة من القياسات الأساسية Key Metrics الأمر الذي يؤدي إلى التغلب على ظاهرة الكميات الضخمة من المعلومات الزائدة عن الطاقة التحليلية لمتخذ القرار Information Overload ، ولا شك أن هذا يتمشى مع القاعدة القائلة بأن قياس أشياء أكثر -ولا سيما إذا كانت غير مؤثرة- لا يعني الحصول على درجة جودة أعلى Measuring more things does not get more quality.

لذا وبناءً على تحليل التعريفات السابقة فإن المقياس المتوازن للأداء يعتبر: إطاراً متكاملاً لإدارة الأداء الاستراتيجي ، من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمقاييس للمخرجات وأيضاً لمسببات أداء هذه المخرجات ، بمؤشراتها المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التاريخية التابعة والحالية المتزامنة ، وذلك في إطار سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس وهي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار.

٢-مقياس الأداء المتوازن: الأبعاد الأساسية الأربعة

يقوم إطار مقياس الأداء المتوازن على أربعة أبعاد أو منظورات هي منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو،

وفيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء الاستراتيجي ، هذه العناصر الخمسة كما يحددها الشكل رقم (١) هي :

١- الأهداف الاستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الاستراتيجية التي يتبناها تنظيم الأعمال.

٢- المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.

٣- القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.

٤- الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.

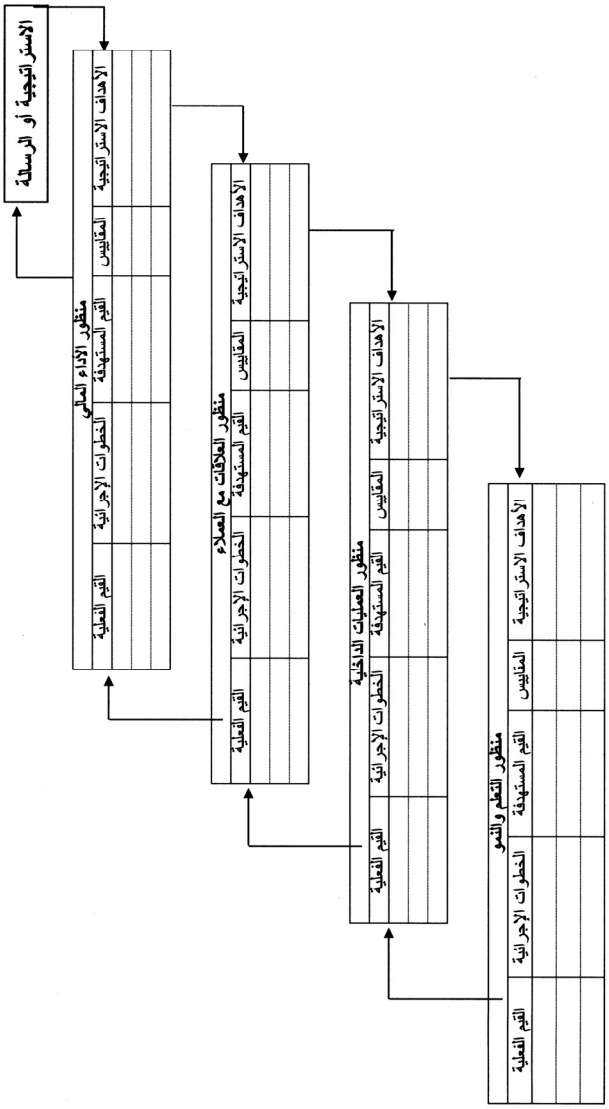
٥- القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم وإدارة الأداء.

أ–منظور الأداء المالي

يجيب المنظور المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال، وما هي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين ، وهل تحديد هذه الأهداف المالية ومن ثم المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع Business Life Cycle ، وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية والقيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added (EVA) وخلق القيمة للمساهمين.

ويؤيد [٨] استخدام المقاييس المناسبة لوحدة الأداء الداخلية مثل نصيب كل عامل من الإيرادات في قسم المبيعات ، ونصيب كل ريال إيرادات من نفقات البحوث والتطوير ، وتتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة حياة المشروع وما إذا كان المشروع في مرحلة النمو.

Growth أو في مرحلة النضج أو الثبات Sustain/Maturity أو في مرحلة الحصاد أو النضوب Harvest/Decline وذلك على النحو المعروض في الجدول رقم (١).



الشكل رقم (١). إطار مقياس الأداء المتوازن (المصدر: Kaplan and Norton 1992).

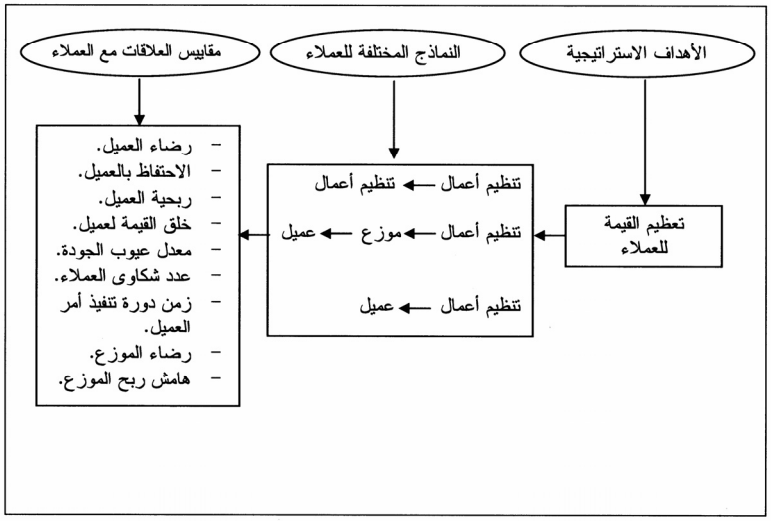
وقد أكد [٩] على الاستخدام المكثف لصافي الدخل كمقياس أداء مالي بالإضافة إلى الاعتماد عليه من جانب مقاييس الأداء المالي الأخرى ، وأشاروا إلى أن ترتيب المقاييس المالية حسب استخدامها من جانب عدد كبير من الشركات الأمريكية كانت مركزة على صافي الدخل ومقارنته بالموازنة بنسبة ٤٩٪ ، ثم العائد على رأس المال المستثمر بنسبة ٢٩٪، والقيمة الاقتصادية المضافة EVA بنسبة ١٤٪ ، والعائد على المبيعات بنسبة ٣٪ ، ومقاييس أخرى بنسبة ٥٪.

الجدول رقم (١). ربط كل من الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المالية بدورة حياة المشروع

مرحلة دورة حياة المشروع	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس المالية
مرحلة النمو	نمو المبيعات لتعظيم القيمة للمساهمين	– معدل زيادة الإيرادات. – معدل زيادة صافي الدخل. – مقدار زيادة العائد على المبيعات.
مرحلة النضج والثبات	زيادة الربحية لتعظيم القيمة للمساهمين	– صافي الدخل. – العائد على حقوق الملكية ROE. – العائد على رأس المال المستثمر ROI. – القيمة الاقتصادية المضافة EVA.
مرحلة الحصاد والنضوب	خفض التكلفة لتعظيم القيمة للمساهمين	– التدفق النقدي. – معدل خفض تكلفة الوحدة. – نسبة التكاليف غير المباشرة إلى المبيعات. – قيمة الاستثمارات المستردة من التدفق النقدي.

ب- منظور العلاقات مع العملاء

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام عملائه ، ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية هي الوقت والجودة والأداء أو الخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية Operational Effectiveness Measures [١٠] ، هذه المقاييس التي يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية توفر معلومات ضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم ، والشكل رقم (٢) يعكس الربط بين الأهداف الاستراتيجية والنماذج المختلفة للعملاء ومقاييس العلاقات مع العملاء.



الشكل رقم (٢). ربط الأهداف الإستراتيجية والنماذج المختلفة للعملاء ومقاييس العلاقات مع العملاء.

جـ- منظور العمليات الداخلية

يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع ، وهذا المنظور

مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وأيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء ، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته.

ويرى [٩] أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاثة عمليات فرعية هي :

١- عمليات الابتكار Innovation Process وتتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات ، والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء ، وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية وتقنية المعلومات.

٢- عمليات التشغيل Operations Process وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات العملاء ، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية ، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى العملاء.

٣- خدمات ما بعد البيع Post sales Service وتتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة فور طلبها من جانب العميل.

ويتم استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness Measures بجانب مقاييس الكفاءة Efficiency Measures لقياس وتقويم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكيد على الامتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات إنطلاقاً من مفهوم استهداف معيار أفضل أداء Benchmarking [١٠] ، وتشتمل هذه المقاييس على المقاييس المتعلقة بالجودة Quality والغلة أو العائد Yield ووقت دورة التشغيل Processing Cycle Time وفعالية دورة التصنيع Manufacturing Cycle Effectiveness وإنتاجية العمليات الداخلية Throughput وكفاءة التكلفة Cost Efficiency.

ولعل مقياس إنتاجية العمليات الداخلية Throughput وما يتضمنه من مجموعة المقاييس الفرعية يعد من أهم المقاييس غير المالية على الإطلاق التي تعكس منظور عمليات التشغيل الداخلية ، ومقياس إنتاجية العمليات الداخلية هو مقياس كمي يعبر عن الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة محددة من الزمن [١١].

ويؤكد [١١] أيضاً أن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية ومجموعة المقاييس الفرعية المكونة له ، يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاصها على النحو التالي :

١- كلما زاد مؤشر كفاءة دورة التصنيع ، كلما قل وقت الاستجابة لطلب العميل ، وأيضاً كلما قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

٢- كلما قصر زمن دورة التصنيع ، كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

٣- كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

٤- كلما زاد زمن التشغيل المضيف للقيمة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

٥- كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية، كلما زادت القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، خفض تكاليف الإنتاج ، مقابلة حاجات العملاء ، خفض مستويات المخزون.

د- منظور التعلم والنمو

يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة ، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة Stakeholders في تنظيم الأعمال ، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال ، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل

أداء ، ويقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضاء العاملين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم ، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

٣- مقياس الأداء المتوازن: الجيل الثالث والتركيز على خرائط الإستراتيجية

منذ أن قدم كل من [٢] و [١٢] مقياس الأداء المتوازن وهناك العديد من التغيرات الهيكلية التي تمت على التصميم المادي لهذا المقياس ، فالجيل الأول First Generation لمقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة المقاييس الموزعة بتوازن على الأبعاد أو المنظورات الأربعة التي يقوم عليها المقياس دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة ومقاييسها المختلفة ، وظهر الجيل الثاني Second Generation لمقياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف [١٣] ، إلا أن هذا الجيل ما زال يمثل نقطة ضعف واضحة في من يقوم بتحديد الأهداف الاستراتيجية [١٤] وبدأ الجيل الثالث الذي نعيشه الآن بما يسمى خرائط الاستراتيجية Strategy Maps [١] ، على أساس أنه لا يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن باعتباره أداة لإدارة الاستراتيجية دون خرائط الاستراتيجية باعتبارها وصف لاستراتيجية نابعة من رؤية أو رسالة واضحة لتنظيم الأعمال.

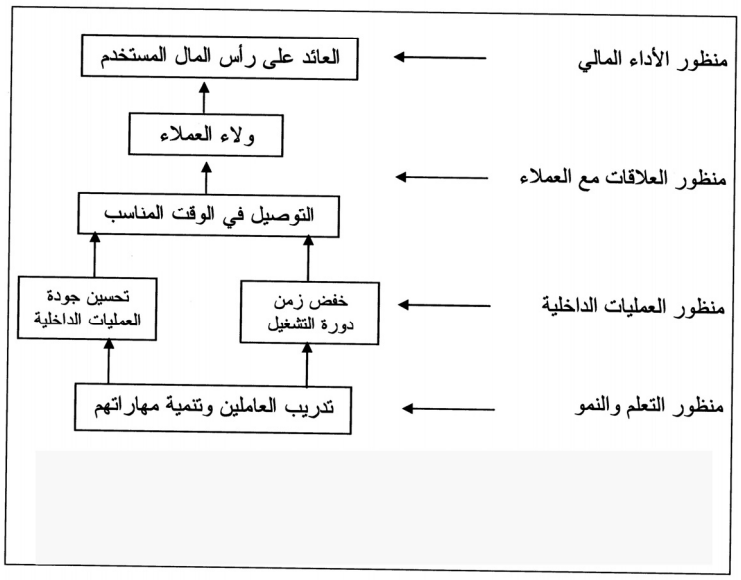
٤- خرائط الإستراتيجية كأداة لوصف الاستراتيجية

أ-خريطة الإستراتيجية : انعكاس لعلاقات السبب والنتيجة

تشير خريطة الإستراتيجية إلى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة Cause & Effect Relationship [١] ، فمقياس الأداء المتوازن يجب أن يقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك

النواتج [١٥] ، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس (الشكل رقم ٣) ، فالعائد على رأس المال المستخدم Return on Capital Employed يعد أحد مقاييس منظور الأداء المالي ، ومسبب هذا المقياس المالي هو تكرار المبيعات كانعكاس لدرجة ولاء العملاء Customer Loyalty العالية ، ودرجة ولاء العملاء التي تدخل في منظور العلاقات مع العملاء يكون لها تأثير قوي على العائد على رأس المال المستخدم ، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء العملاء منها على سبيل المثال توصيل الطلبيات في الوقت المناسب On-Time Delivery of Orders ، وتحسين توصيل الطلبيات في الوقت المناسب هو نتاج خفض دورات التشغيل وزيادة جودة العمليات الداخلية ، ويندرج هذين المقياسين تحت منظور العمليات الداخلية ، ويتم خفض دورات التشغيل وتحسين جودة العمليات الداخلية من خلال تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم ، وهذا يمثل هدف منظور عمليات التعلم والنمو.

وهكذا يقوم مقياس الأداء المتوازن وبالتالي خرائط وصف الاستراتيجية على مجموعة متتالية من الافتراضات التي تكون سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج ، فالاقتصار فقط على مقاييس النواتج بدون مسببات أداء تلك النواتج لا يعكس الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك النواتج ، كما لا يوفر إشارات مبكرة للفت الانتباه عن مدى التقدم نحو تنفيذ استراتيجية تنظيم الأعمال من عدمه ، والعكس فإن الاقتصار على مسببات أداء النواتج فقط دون مقاييس النواتج قد يمكن وحده الأعمال من تحقيق التحسينات التشغيلية في المدى الزمني قصير الأجل ، ولكنها تفشل في معرفة ما إذا كانت هذه التحسينات التشغيلية تمثل الترجمة الصحيحة للأهداف الاستراتيجية لتنظيم الأعمال خلال المدى الزمني طويل الأجل.



الشكل رقم (٣). سلسلة علاقات السبب والنتيجة في خرائط وصف الإستراتيجية ومقياس الأداء المتوازن.

(المصدر: Kaplan and Norton 2004).

ب- خريطة الإستراتيجية : بدائل مداخل وصف الاستراتيجية

تصف إستراتيجية تنظيم الأعمال كيفية التوجه نحو خلق القيمة لجميع الأطراف ذات المصلحة مع تنظيم الأعمال Stakeholders ، ويختلف وصف الاستراتيجية من تنظيم إلى تنظيم آخر ، فالبعض يعتمد في وصف الاستراتيجية على الخطط المالية المتعلقة بنمو الإيرادات والأرباح ، والبعض الآخر يعتمد على المنتجات والخدمات التي يقدمها ، والبعض الثالث يعتمد على العملاء الحاليين والمستهدفين ، والبعض الرابع يعتمد على توجه الجودة والعمليات الداخلية ، والبعض الخامس يعتمد على منظور التعلم وتنمية الموارد البشرية.

وبناء على ذلك فإن العقيدة الاستراتيجية يجب أن تدور حول خلق القيمة لأصحاب حقوق الملكية ، إدارة العملاء ، إدارة العمليات ، الجودة ، الإمكانيات والقدرات ، الابتكارات ، الموارد البشرية ، تقنية المعلومات ، التصميم التنظيمي ، التعليم. وعلى الرغم من أن كل مدخل يوفر أفكاراً عميقة للبناء ، إلا أنه في ذات الوقت لا يوفر نظرة شاملة ومتكاملة لوصف الاستراتيجية ، حتى مدخل [١٦] القائم على مركز الميزة التنافسية لا يوفر مدخلاً عاماً لوصف الاستراتيجية ، وبالتالي فإن الطريقة المقبولة قبولاً عاماً لوصف الاستراتيجية لم تتوافر بعد في الفكر الاستراتيجي.

وقد لاحظ [١] من خلال دراسة أسباب فشل الاستراتيجيات أن ٧٠٪ من أسباب الفشل ليست راجعة إلى الاستراتيجية نفسها بقدر ما هي راجعة إلى سوء تنفيذها ، ومن ثم تكمن المشكلة الأساسية في نظم إدارة الاستراتيجية ، وعلى هذا الأساس فإن استخدام خرائط الاستراتيجية لوصف الاستراتيجية ، وربط نظم إدارة الاستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن يوفر أداة فعالة لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية ، انطلاقا من مبدأ أساس هو أن ما لا يمكن إدراك قياسه لا يمكن إدراك إدارته ، ولا سيما في ظل تنامي حجم الأصول غير الملموسة في اقتصاديات اليوم القائمة على المعرفة والتقنية.

جـ- خريطة الإستراتيجية : حلقة الربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

يسعى نموذج المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن لوصف استراتيجية خلق القيمة لمنشآت الأعمال إلى توفير رؤية تُمكن فرق المنفذين من النظر إلى المقاييس الاستراتيجية Strategic Measures ليس كمؤشرات أداء لأربعة منظورات مستقلة لمقياس الأداء المتوازن ، وإنما كسلسلة من روابط علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المنظورات

الأربعة لهذا المقياس ، ويمكن تسهيل هذه الرؤية من خلال خريطة الاستراتيجية التي تعكس تمثيل مرئي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات استراتيجية منشأة الأعمال.

والشكل رقم (٤) يعكس الإطار العام لخريطة الاستراتيجية المستخدمة من نموذج المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن ، الأمر الذي يوفر مدخلاً موحداً ومنسقاً لوصف الاستراتيجية بما يساعد على تأسيس وإدارة الأهداف والمقاييس ، وهذا بدوره يوفر الحلقة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ، يضاف إلى ذلك أن هذا الإطار العام لخريطة الاستراتيجية يمثل قائمة فحص معيارية لمكونات الإستراتيجية وعلاقاتها المتداخلة [١].

د- خريطة الإستراتيجية: استخلاص المبادئ العامة

تقوم خريطة الإستراتيجية كأساس لوصف الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ العامة حددها Kaplan & Norton في المبادئ التالية [١]:

١- توازن القوى المتعارضة بين المدى الزمني قصير وطويل الأجل : حيث أن جوانب الاستثمار في الأصول غير الملموسة اللازمة لنمو الإيرادات في المدى الزمني طويل الأجل يؤدي إلى خلق نوع من الصراع مع جوانب خفض التكلفة لأغراض الأداء المالي في المدى الزمني قصير الأجل.

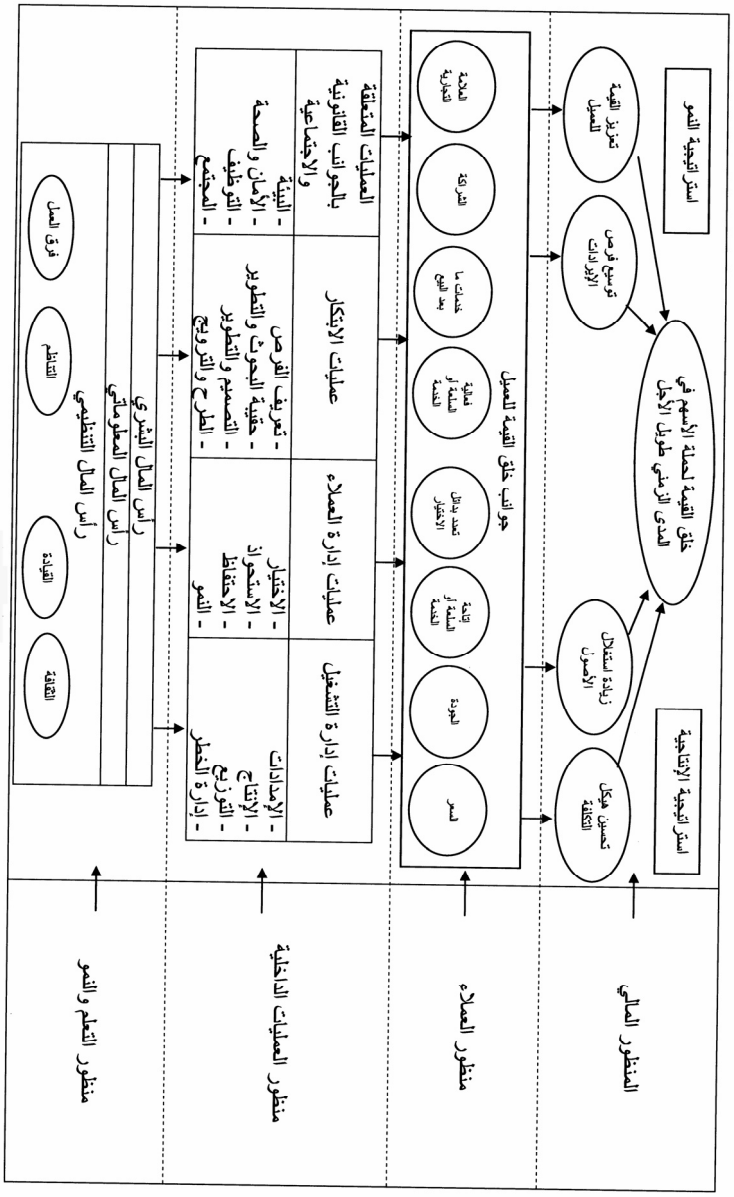
٢- تمايز جوانب خلق القيمة للعميل : حيث أن رضاء العملاء هي المصدر الأساسي لخلق القيمة المستدامة لتنظيمات الأعمال.

٣- توصيف كيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية : حيث أن كلاً من المنظور المالي ومنظور العلاقات مع العملاء في خريطة الاستراتيجية ومقياس الأداء المتوازن يصف نواتج Outcomes وهي تمثل ما يأمل تنظيم الأعمال في تحقيقه ، في حين أن كلاً من

منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو يقود الاستراتيجية ، بمعنى أنهما يصفا كيفية تنفيذ الاستراتيجية.

٤- تزامن وتكامل مكونات الاستراتيجية : حيث أن كل عنقود من العمليات الداخلية يؤدي إلى تحقيق منافع في أوقات مختلفة ، فالتحسينات في عمليات التشغيل بصفة عامة تحقق نتائج قصيرة الأجل من خلال وفورات التكلفة وتعزيز الجودة ، وتتحقق المنافع من تعزيز العلاقات مع العملاء خلال فترة تتراوح من ستة إلى اثني عشر شهراً من بداية التحسينات الأولية في عمليات إدارة العملاء ، أما عمليات الابتكارات فإنها بصفة عامة تأخذ وقتاً أطول لإنتاج الإيرادات مقارنة بعمليات إدارة العملاء.

٥- تصنيف وتوصيف دور الأصول غير الملموسة : حيث أن المنظور الرابع لخريطة استراتيجية مقياس الأداء المتوازن وهو التعلم والنمو يصنف الأصول غير الملموسة ويصف دورها في استراتيجية منشأة الأعمال ، فهذه الأصول غير الملموسة سواء البشرية أو المعلوماتية أو التنظيمية يصعب قياسها بصورة منفصلة ومستقلة ، غير أن قيمتها تنبع من قدرتها على مساعدة منشأة الأعمال في تنفيذ استراتيجيتها ، حيث أن الأصول غير الملموسة تقود إلى تعزيز الأداء للعمليات الداخلية التي تؤدي بدورها إلى تعظيم الرفع لتوصيل القيمة للعملاء وحملة الأسهم وبقية المجتمعات الأخرى ذات الصلة بمنشأة الأعمال.



الشكل رقم (٤). الإطار العام لخريطة إستراتيجية مقياس الأداء المتوازن.

(المصدر: Kaplan and Norton 2004)

٥- وحدة إدارة الإستراتيجية

لأغراض صياغة وتطوير ومتابعة تنفيذ استراتيجية منشأة الأعمال ، لاحظ [١٧] قيام العديد من التنظيمات الناجحة مثل Chrysler, US Army, Crown Castle, Canadian Blood Services & St. Mary's Duluth Clinics بإنشاء وحدة في هياكلها الإدارية تتولى إدارة الاستراتيجية ، وقد أطلقا على هذه الوحدة مكتب إدارة الاستراتيجية Office of Strategy Management (OSM) ، ويُقترح أن تتشكل هذه الوحدة من العديد من الخبرات المختلفة في منشأة الأعمال ، وأن تكون تابعة مباشرة لمجلس الإدارة ، وأن يتحدد دورها في أداء وتنسيق العمليات التالية :

١- إدارة مقياس الأداء.

٢- تناظم مكونات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأداء الداخلية.

٣- ربط مكونات الاستراتيجية بأطراف الشراكة الخارجية الخاصة بالعملاء والموردين والاستثمار المشترك.

٤- توصيل الاستراتيجية.

٥- مراجعة الاستراتيجية.

٦- إدارة ومتابعة المبادرات والبرامج الأولية على مستوى وحدات الأداء الداخلية.

٧- تطوير وتحديث الاستراتيجية.

٨- ربط الاستراتيجية بنظم الموازنات التخطيطية.

٩- تناظم العمليات المتعلقة برأس المال البشري.

١٠- إدارة المعرفة.

تأصيل معايير تقويم مقياس الأداء المتوازن: اشتقاق الفروض

١-معيار الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة

يصف كل من [١] و [١٧] الأصول غير الملموسة بأنها المعرفة الموجودة داخل تنظيم الأعمال لخلق مزايا إضافية ، أو هي قدرات العاملين داخل تنظيم الأعمال لإشباع حاجات العملاء ، وقد صنفا الأصول غير الملموسة إلى ثلاثة أنواع أساسية هي الأصول البشرية Human Assets وتتضمن المعرفة والقيم، والأصول المعلوماتية Informational Assets وتتضمن النظم وقواعد البيانات وشبكات الأعمال ، والأصول التنظيمية Organizational Assets وتتضمن الثقافة والقيادة وفرق العمل وتناظم مكونات التنظيم.

ولا شك أن الأصول غير الملموسة تعد مصدراً هائلاً للميزة التنافسية لتنظيمات الأعمال. وللتأكيد على هذا الدور الذي تلعبه الأصول غير الملموسة فإن النظرية الاقتصادية الحديثة تقرر أن تنظيمات الأعمال تكتسب ميزتها التنافسية من خلال التوافق بين كل من الأصول المادية الملموسة والأصول المعنوية غير الملموسة [١٨] ، وبالتالي فإن محاولة فهم وقياس وتقرير المكونات الأساسية للأصول غير الملموسة إنما يوفر للإدارة أداة تسمح لها بخلق ورقابة ودعم القدرة التنافسية لتنظيمات الأعمال.

وفي هذا الصدد يقرر [١٩] نقلاً عن الاقتصادي الأمريكي المعروف John Kendrick أن النسبة بين الأصول المعنوية غير الملموسة إلى الأصول المادية الملموسة في عام ١٩٢٩ كانت ٣٠ : ٧٠ ثم أصبحت في عام ١٩٩٠ حوالي ٦٣ : ٣٧ ، وأضافوا أن هناك أدلة في التحول من اقتصاد الإنتاج والصناعة إلى اقتصاد المعرفة أصبحت واضحة حتى في تنظيمات الأعمال غير عالية التكنولوجيا .Non High Tech حيث أن هذه التنظيمات بدأت في اعتناق واستخدام عوامل إنتاج اقتصاد المعرفة في أنشطتها الاقتصادية مثل المواقع على شبكة

المعلومات الدولية Web Sites والتجارة الالكترونية E- Commerce والعلامات التجارية Branding.

وقد أكد [٢٠] على زيادة الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية في الاقتصاديات القائمة على المعرفة والتقنية ، ودللا على ذلك بأن نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية كانت حوالي ١ : ١ في الاقتصاديات القائمة على التصنيع وذلك في السبعينيات من القرن العشرين في حين أنها الآن في المتوسط حوالي ٦ : ١ في الاقتصاديات القائمة على المعرفة والتقنية ، وحوالي ١٥ : ١ في شركة إنتل ، وحوالي ٢٥ : ١ في شركة مايكروسوف.

وللتأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه الأصول غير الملموسة في نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن يمكن صياغة الفرض الأول التالي :

" كلما زادت الأهمية النسبية للأصول المعنوية غير الملموسة بالقياس إلى الأصول المادية الملموسة في تنظيمات الأعمال ، كلما زادت درجة نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي".

٢- معيار ملاءمة المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن

يقوم مقياس الأداء المتوازن على خاصية تعدد الأبعاد Multi-Dimension أو تعدد المنظورات Multi-Perspective ، وعلى الرغم من أن [٢] قدما نموذجاً رباعي الأبعاد Quadripartite Model إنطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن، إلا أن ذلك لا يعد شرطاً جوهرياً حيث يمكن توسيع هذه المنظورات بإضافة منظور خامس ، كما يمكن تضييق تلك المنظورات لتصبح ثلاثة فقط وذلك حسب مدى التزام كل تنظيم بالنموذج العياري لمقياس الأداء المتوازن ، وأيضاً حسب الظروف التي تواجه كل تنظيم.

فمثلاً يمكن توسيع المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن بإضافة منظور خامس وليكن المنظور البيئي ، ويمكن تضييق المنظورات الأربعة لتصبح ثلاثة فقط وذلك على النحو الذي قدمه [٢١] على النحو التالي :

- منظور النمو الهائل Financial Perspective
- منظور النموالهائل خاصة استثنائية Extraordinary Growth Perspective
- منظور التحسينات المستمرة Continuous Improvement Perspective

ولتقرير مدى الالتزام بالصيغة المعيارية لمقياس الأداء المتوازن أو مدى الحاجة إلى توسيع أو تضييق هذا المقياس عن طريق إضافة أو حذف أحد أو بعض المنظورات بما يتلاءم في الظروف الموقفية التي تواجهها تنظيمات الأعمال في المملكة العربية السعودية ، يمكن صياغة الفرض الثاني التالي :

" يعد مقياس الأداء المتوازن بصيغته المعيارية – رباعي الأبعاد– أداة كافية لإدارة الأداء الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال في المملكة العربية السعودية".

٣– معيار الأهمية النسبية الموضوعة للمقاييس غير المالية بالقياس إلى المقاييس المالية

من الملامح الأساسية التي يعكسها الجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن عدم ملاءمة المقاييس المختارة سواء أكانت مقاييس نواتج أو مقاييس أداء ، ولعل التأثيرات السلبية في اختيار المقاييس غير المناسبة تعد السبب الجوهري (في فشل– ومن ثم عدم تبني– مقياس) الأداء المتوازن كآلية لإدارة الأداء الاستراتيجي في بعض منشآت الأعمال [٢٢] ، وقد أرجع [٢٣] عدم ملاءمة المقاييس التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن إلى مطلبين أساسيين هما :

١- الحاجة إلى فلترة أو تنقية Filtering المقاييس ، بمعنى التركيز على عدد محدود من المقاييس الأكثر ملاءمة لأغراض إعداد التقارير المتعلقة بالأداء الاستراتيجي.

٢- الحاجة إلى عنقدة أو تجميع Clustering المقاييس في مجموعات متجانسة ، بمعنى كيفية وضع هذه المقاييس في مجموعات، كعكس كل مجموعة منها الهدف الاستراتيجي لكل منظور من المنظورات التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن ، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه التوافق الرأسي للمقياس مع استراتيجية الشركة ، دون الإخلال بالتوافق الأفقي بين مقاييس النواتج والأداء في نفس مستوى التحليل.

ويمكن النظر إلى المقاييس على أنها مقاييس نواتج Outcome Measures أو مقاييس مسببات Driver Measures وذلك اعتماداً على الموقف الذي نحن بصدده في الواقع العملي، ولعل هذه النقطة تحديداً هي ما تميز مقياس الأداء المتوازن عن النظم الأخرى لقياس الأداء الاستراتيجي في منشآت الأعمال ، نظراً لأن مقياس الأداء المتوازن يتضمن مقاييس للنواتج ومقاييس لمسببات الأداء لهذه النواتج ، فعلى سبيل المثال نجد أن الزيادة المحددة في درجة رضاء العملاء يمكن أن تكون مسبباً للناتج التنظيمي المتمثل في الزيادة المحددة في المبيعات ، في حين أن الزيادة المحددة في درجة رضاء العملاء ربما تكون أيضاً مقياس ناتج لقسم خدمة العملاء ، ويفرق [٢٤] بين نوعين من مقاييس مسببات الأداء هما :

١- المقاييس التشخيصية Diagnostic Measures وهي المقاييس التي تقوم بمتابعة مدى بقاء تنظيم الأعمال في مدى رقابي معين In Control ومدى قدرته على إرسال إشارات عند وقوع أحداث غير عادية تحتاج إلى تدخل إداري فوري.

٢- المقاييس الاستراتيجية Strategic Measures وهي المقاييس التي تعكس استراتيجية منشأة الأعمال المصممة لتحقيق الامتياز التنافسي والنجاح المستقبلي طويل الأجل.

ونظراً لأن المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس نواتج وهي بطبيعتها مؤشرات تاريخية تابعة Lagging Indicators تعكس الأداء الحالي ، فإنه من خلال اختبار النواتج فإن منشأة الأعمال لا تستطيع أن تحدد ما الذي يسبب الأداء Causing (المسبب)؟ وما الذي يقود إليه هذا الأداء Driving (الناتج)؟ [٢٥] ، وهذا هو الدور الذي يقوم به مقياس الأداء

المتوازن ، وبالتالي فإن المقاييس غير المالية تعد مقاييس أداء وهي بطبيعتها مؤشرات مستقبلية أساسية Leading Indicators تقود مقاييس الأداء المالي التاريخية التابعة ، وبالتالي فإن المقاييس غير المالية يمكن أن توفر الأرضية لربط الأنشطة الحالية مع الأداء المالي المستقبلي [٢٦].

وحيث أن الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن قام على منظورين أساسيين فقط هما منظور النواتج ومنظور النشاط ، فقد ترتب على ذلك ارتباط منظور النواتج بالمقاييس المالية وغير المالية ، في حين ارتبط منظور النشاط بالمقاييس غير المالية فقط ، وتتحدد هذه المقاييس المالية وغير المالية بناء على السمات الفريدة Unique المؤثرة التي تميز كل منشأة أعمال ، الأمر الذي يدعم المنظور الموقفي Contingent Perspective في تحديد الظروف والمواقف التي تحدد هذه المقاييس ، فعلى الرغم من احتمال وجود قائمة طويلة من المقاييس المالية وغير المالية ، فإن منشأة الأعمال يجب أن تمارس سياسة انتقائية Selective Policy من خلال الربط الصريح بين اختيار منشأة الأعمال للمقاييس المالية وغير المالية وبين استراتيجيتها في المدى الزمني طويل الأجل [٢١] ، ولعل هذا يمثل التحدي الكبير الذي يواجه منشأة الأعمال ، وهو كيفية اختيار مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط ارتباطاً صريحاً ومباشراً مع استراتيجيتها.

وللتأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه المقاييس غير المالية في نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي :

" تلعب مقاييس مسببات الأداء (المقاييس غير المالية) دوراً هاماً في إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال الربط بين الأداء التكتيكي في المدى الزمني قصير الأجل والأداء الاستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل".

٤- معيار ملاءمة ووضوح علاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء المالية وغير المالية

عرض [٢] مفهوم السببية Causality باعتباره أحد المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن من خلال توضيح الروابط بين المنظورات الأربعة التي يقوم عليها المقياس مع التركيز على إيجاد الطرق التي تعرض علاقة السببية بين المقاييس دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط ، إلا أنهما أوضحا مدى الحاجة إلى عرض الروابط السببية بين المقاييس عبر منظورات مقياس الأداء المتوازن ، واقترحا أن علاقة السببية يجب أن تكون بين مقاييس مسببات الأداء التي تعكس المقاييس المستقبلية الأساسية ومقاييس النواتج التي تعكس المقاييس التاريخية التابعة [٢٤].

وفي سبيل تبرير منطقية علاقة السببية بين المقاييس قدم [٢٤] مفهوم نماذج الربط الاستراتيجي Strategic Linkage Models ، وعلى الرغم من أن هذه النماذج تقدم تبريراً منطقياً لدعم علاقة السببية بين المقاييس ، إلا أنها قد تخلق في سياق صياغتها مشاكل فكرية Conceptual Problems تتعلق بتشجيع استخدام أشكال مختلفة من التحليل لتأكيد شرعية اختيار مقياس ما من بين عدة مقاييس بديلة على أساس علاقات ارتباط إحصائية ، بالإضافة إلى الصعوبات العملية المتمثلة في كيفية دمج أدوات التحليل المستخدمة في عملية تصميم مقياس الأداء المتوازن [٢٧].

وقد ترتب على عملية تبرير منطقية علاقة السببية التأكيد على عملية التوثيق Documentation عند تصميم مقياس الأداء المتوازن ، والتي من خلالها يتم العرض التوضيحي للروابط ليس فقط بين المقاييس المختلفة ، وإنما أيضاً بين الأهداف الاستراتيجية للمنظورات الأربعة ، وفي هذا الصدد تم تقديم وصف لهذه الروابط بين المقاييس [٢٤] ، كما تم تقديم وصف لهذه الروابط بين الأهداف الاستراتيجية [٨] وذلك من خلال نماذج

الربط الاستراتيجية والتي أطلق عليها [١] و [٢٨] فيما بعد خرائط الإستراتجية Strategic Maps.

وللتأكيد على مفهوم علاقة السببية سواء بين الأهداف الاستراتيجية النابعة من منظورات مقياس الأداء المتوازن ، أو بين مقاييس مسببات الأداء لهذه الأهداف الاستراتيجية ، ودور علاقة السببية في تبرير منطقية اختيار مقاييس الأداء يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي :

" يعد فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن في بعض منشآت الأعمال انعكاساً لعدم الربط الصريح والمباشر بين مقاييس مسببات الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية النابعة من منظورات مقياس الأداء المتوازن".

٥- معيار توافق أنظمة الرقابة والحوافز والمعلومات داخل تنظيمات الأعمال مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن

يقرر [٢٣] أن الجيل الأول لمقياس الأداء المتوازن ركز مبدئياً على قياس الأداء الاستراتيجي بجانب بعض الإسهامات الرقابية ، ومن ثم يمكن النظر إليه باعتباره أيضاً أداة رقابية بجانب كونه أداة لقياس الأداء الاستراتيجي ، أما الجيل الثاني لمقياس الأداء المتوازن فإن جوانبه الرقابية ارتبطت مع ما أطلق عليه [٢٩] الرقابة الاستراتيجية Strategic Control بصورة أكبر من ارتباطه بالرقابة الإدارية بجانب قياس الأداء الاستراتيجي ، ثم جاء الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن بمفهوم أعمق وأشمل يتضمن في طياته مقومات كل من قياس الأداء الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية، ومن ثم فإن نظام إدارة الأداء الإستراتيجي يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظم الرقابة داخل تنظيمات الأعمال.

وعلى الرغم من أن [٨] لم يقدما توصيات محددة بكيفية ربط مقياس الأداء المتوازن بخطة الحوافز والمكافآت ، إلا أنهما أشارا في نفس الوقت إلى توقع حدوث مشكلة حقيقية في حالة تطبيق مقياس الأداء المتوازن بينما يتم ربط خطة الحوافز والمكافآت بالنظام التقليدي لقياس الأداء القائم على المقاييس المالية ، ولعل هذا التحفظ من جانب [٨] يرجع من وجهة نظرهما إلى استخدام مقياس الأداء المتوازن كأداة أساسية لقياس وتقويم الأداء أكثر من كونه أداة لتوزيع الحوافز والمكافآت [٦] ، غير أن [٣٠] برهن على أهمية ربط نظام قياس الأداء القائم على مقياس الأداء المتوازن بخطة الحوافز والمكافآت ، وأن هناك العديد من تنظيمات الأعمال تربط نظام الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لمقياس الأداء المتوازن سواء على مستوى تنظيم الأعمال أو مستوى وحدات الأداء الداخلية ، وقد أضاف [٣١] في هذا الصدد أن هناك حاجة إلى ربط خطة الحوافز والمكافآت بالاستراتيجية التنظيمية ، وأن تكون هذه الخطة منسجمة مع قيم التنظيم الأساسية وممارساته وعملياته وهياكله ، وأن تعكس عوامل النجاح الحاسمة CSF مثل جودة المنتج والتسليم في الوقت المحدد والإنتاجية وغيرها من العوامل التي تعكسها المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية.

وعلى الرغم من أهمية ربط نظام قياس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت إلا أن هذا الربط يعد عنصراً مدعماً وليس أساسياً لعملية قياس الأداء حيث أشارت العديد من الدراسات [٨ ؛ ١٠ ؛ ٢١] أن معظم تنظيمات الأعمال تقوم أولاً بتصميم وتطبيق مقياس الأداء المتوازن، ثم تقوم بعد ذلك بإدماج خطة الحوافز والمكافآت في صلب المقياس، وعندما يقرر تنظيم الأعمال إدماج خطة الحوافز والمكافآت في صلب مقياس الأداء المتوازن فإن ذلك يتطلب تحديد ثلاثة عناصر أساسية، تتحدد من خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية :

١- ما هي تشكيلة المقاييس غير المالية التي يجب استخدامها؟

٢- ما هي المستويات التنظيمية -التنظيم، وحدة الأداء الداخلية، مجموعة العمل، الفرد- التي يجب أن يتم عندها القياس؟

٣- ما هي المستويات الحدية التي يجب بلوغها من تلك المقاييس غير المالية؟

أما فيما يتعلق بربط نظام التكلفة على أساس النشاط Activity-Based Costing ونظام الإدارة على أساس النشاط Activity- Based Management بنظام قياس الأداء القائم على مقياس الأداء المتوازن ، فإن ذلك يوفر أداة ديناميكية تساهم في تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية من خلال تحقيق الأهداف التالية [١٠]:

١- تحسين أداء وإدارة التكلفة.

٢- تعيين الأسباب التي أدت إلى حدوث التكلفة (مسببات التكلفة).

٣- خفض تكلفة وحدة التكلفة.

٤- فهم ربحية المنتج عبر خطوط الإنتاج وقنوات التوزيع.

٥- تحديد ربحية العميل التي لا يمكن تحديدها باستخدام النظم التقليدية للتكلفة.

٦- تعيين التكلفة على الأنشطة التي تستنفد الموارد يساعد على تقويم الاستراتيجيات المالية في المستقبل.

٧- فهم علاقات التكلفة والنشاط لكل أبعاد تنظيم الأعمال التي تحقق الاستراتيجية.

وللتأكيد على أهمية أنظمة الرقابة والحوافز والمعلومات في نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن يمكن صياغة الفرض الخامس على النحو التالي :

" يعد توافق نظم الرقابة والحوافز والمعلومات داخل تنظيمات الأعمال مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن أمراً ضرورياً لتأكيد نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن".

٦- معيار توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن

يتطلب مقياس الأداء المتوازن مسارين عكسيين لتدفق المعلومات [٣٢] ، يتمثل المسار الأول في تدفق المعلومات من أعلى إلى أدنى Downward Information Flow مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والنواتج المرغوبة والقيم المستهدفة ، في حين يتمثل المسار العكسي – تجميع البيانات وإعداد التقارير – في تدفق المعلومات من أدنى إلى أعلى Upward Information Flow مثل المعلومات المتعلقة بالتغذية العكسية والمعلومات اللازمة لصياغة القياسات المختلفة سواء كانت قياسات تجميعية Aggregate أو كانت قياسات ناتجة عن عمليات المسح واستطلاع الرأي Survey- Based Measurements. وتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أداة ميكانيكية مرنة لإنشاء قواعد البيانات ولسهولة وسرعة تدفق المعلومات في كل من الاتجاهين المحددين سابقاً.

ونظراً لأهمية ربط مقياس الأداء المتوازن بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فقد أشار [٣٣] إلى أن أكثر من ٧٥٪ من منشآت الأعمال التي تطبق فعلاً مقياس الأداء المتوازن في عملية قياس وتقويم الأداء من منظور استراتيجي تستخدم البرمجيات التشغيلية والتطبيقية Software لنظم الحاسبات الآلية ، كما أشار [٣٤] إلى أهمية استخدام نظم التقرير البرمجية Software Reporting Systems لتعزيز عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الاستراتيجي ، وربط هذا النظام آلياً بمسارات تدفق المعلومات الأمر الذي يساعد على التشخيص السريع والتدخلات المتلاحقة لعلاج المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة التطبيق.

وللتأكيد على أهمية توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن يمكن صياغة الفرض السادس على النحو التالي :

" يعد توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أمراً ضرورياً لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن".

٧- معيار دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن

من العوامل التي يتوقف عليها نجاح أو فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن هو مدى دعم الإدارة العليا لهذا المقياس ، وتتمثل جوانب هذا الدعم في اختيار مقاييس النواتج ومقاييس مسببات الأداء بطريقة تحوز موافقة الإدارة العليا ، وبصورة تعكس أهمية كل من توافر المعلومات الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا لتوصيل المعلومات الاستراتيجية التي يمكن أن تتدفق من وإلى مقياس الأداء المتوازن حال تصميمه [٢ ؛ ١٢] ، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة الفرض السابع على النحو التالي :

" يعد دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتصميم وتنفيذ مقياس الأداء المتوازن أمراً ضرورياً لنجاح تطبيق المقياس في إدارة الأداء الاستراتيجي".

الدراسة التطبيقية لتقويم تجربة استخدام مقياس الأداء المتوازن: اختبار الفروض وتحليل النتائج

١- مجتمع الدراسة وحجم العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في تسعة شركات عاملة في المملكة العربية السعودية هي :

١- البنك السعودي الأمريكي (سامبا).
٢- الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
٣- الشركة السعودية للكهرباء.
٤- الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
٥- شركة الخريف الصناعية.
٦- شركة الاتصالات السعودية.
٧- شركة الالكترونيات المتقدمة.

٨- شركة عبد اللطيف جميل المحدودة.

٩- شركة أرامكو السعودية.

وقد تم توزيع ١٣١ قائمة استقصاء على كبار المسئولين عن التخطيط الاستراتيجي بهذه الشركات ، وبلغت عدد القوائم المستلمة ٦٨ قائمة ، وتم استبعاد ٥ قوائم من القوائم المستلمة حيث لم يتم الإجابة على واحدة أو أكثر من الفقرات التي تتضمنها قائمة الاستقصاء ، وبالتالي فإن عدد القوائم المستلمة الصحيحة التي خضعت للتحليل الإحصائي بلغت ٦٣ قائمة بنسبة ٤٨٪ من القوائم الموزعة والجدول رقم (٢) يعكس المعلومات السابقة :

جدول رقم (٢). بيان بالشركات محل الدراسة والقوائم المرسلة والمستلمة والصحيحة.

مسلسل القوائم المستلمة	اسم الشركة	القوائم المرسلة	القوائم المستلمة	القوائم الصحيحة
من ١ إلى ١	البنك السعودي الأمريكي (سامبا)	٥	١	١
من ٢ إلى ٩	الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)	١٢	٨	٨
من ١٠ إلى ٢٢	الشركة السعودية للكهرباء	١٦	١٣	١١
من ٢٣ إلى ٣٠	الهيئة الملكية للجبيل وينبع	١٠	٨	٨
من ٣١ إلى ٣٦	شركة الخريف الصناعية	١٥	٦	٦
من ٣٧ إلى ٥١	شركة الاتصالات السعودية	٢٠	١٥	١٤
من ٥٢ إلى ٥٦	شركة الالكترونيات المتقدمة	٨	٥	٥
من ٥٧ إلى ٦٦	شركة عبد اللطيف جميل المحدودة	١٥	١٠	١٠
من ٦٧ إلى ٦٨	شركة أرامكو السعودية	٣٠	٢	صفر
	الإجمالي	١٣١	٦٨	٦٣

٢- تصميم قائمة الاستقصاء وقياس متغيرات الدراسة

تم تصميم قائمة الاستقصاء بغرض الحصول على إدراكات القائمين بإدارات التخطيط الاستراتيجي في الشركات محل التطبيق للمتغيرات محل الدراسة ، واحتوت كل قائمة على خطاب مرفق يوضح طبيعة الدراسة والغرض منها ، وأيضاً توصيف مختصر لمقياس الأداء المتوازن ، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة لمتغيرات الدراسة يتم الإجابة عليها باختيار قيم رقمية بناءً على المقياس الدرجي المستخدم ، واشتملت متغيرات الدراسة الأساسية التي تغطيها قائمة الاستقصاء والتي سوف تخضع للتحليل الإحصائي على المتغيرات التالية :

X1	:	الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة.
X2	:	ملاءمة المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن.
X3	:	الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية.
X4	:	ملاءمة ووضوح العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء المالية وغير المالية.
X5	:	توافق نظم الرقابة والحوافز والمعلومات مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن.
X6	:	توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.
X7	:	دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.

وفيما يتعلق بقياس متغيرات الدراسة ، فقد تم استخدام مقياس Likert الدرجي ذو الخمس نقاط A Five- Point Likert Scale حتى يمكن تحويل المفاهيم الوصفية المجردة إلى قيم كمية يسهل إخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار الفروض.

٣- التحليل الإحصائي

في سبيل اختبار فروض الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل الوصفي

حيث تم حساب كل من المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، والجدول رقم (٣) يلخص هذه النتائج :

الجدول رقم (٣). المقاييس الوصفية.

	N	Mean	Standard Deviation	C.V	Min	Max	Range
x1	63	3.952	1.069	27.0	1	5	4
x2	63	4.460	0.591	13.2	3	5	2
x3	63	4.159	0.937	22.5	1	5	4
x4	63	3.984	0.772	19.4	2	5	3
x5	63	3.746	0.915	24.4	1	5	4
x6	63	3.746	0.915	24.4	1	5	4
x7	63	3.825	1.100	28.8	1	5	4

كما تم حساب التكرارات وكذلك النسب المئوية لمستويات الردود من قبل المستجيبين ، والجدول رقم (٤) يلخص هذه النتائج :

الجدول رقم (٤). التكرارات والنسب المئوية لمستويات الردود

Resp.	x1		x2		x3		x4		x5		x6		X7	
	Fr.	%.	Fr.	%.	Fr.	%.	Fr.	%.	Fr.	%.	Fr.	%.	Fr.	%
1	2	3.17			1	1.59			2	3.17	2	3.17	1	1.59
2	6	9.52			1	1.59	3	4.76	3	4.76	3	4.76	8	12.70
3	7	11.11	3	4.76	14	22.22	10	15.87	15	23.81	15	23.81	14	22.22
4	26	41.27	28	44.44	18	28.57	35	55.56	32	50.79	32	50.79	18	28.57
5	22	34.92	32	50.79	29	46.03	15	23.81	11	17.46	11	17.46	22	34.92
Total	63	100	63	100	63	100	63	100	63	100	63	100	63	100

ب- الاستدلال الإحصائي

حيث تم استخدام اختبار (t) وكذلك الاحتمال المشاهد (المعنوية) المناظر لكل فرض من الفروض ، وذلك للتأكد من أن متوسط درجات الردود أعلى من ٣ حيث أن مقياس Likert المستخدم في قياس المتغيرات هو المقياس الدرجي ذو الخمس نقاط ، والجدول رقم (٥) يلخص نتائج اختبارات الفروض:

الجدول رقم (٥). نتائج اختبارات الفروض.

Variable	N	Mean	StDev	SE.Mean	T	d.f	P
x1	63	3.952	1.069	0.135	7.070	62	<0.00001
x2	63	4.460	0.591	0.075	19.610	62	<0.00001
x3	63	4.159	0.937	0.118	9.820	62	<0.00001
x4	63	3.984	0.772	0.097	10.110	62	<0.00001
x5	63	3.746	0.915	0.115	6.470	62	<0.00001
x6	63	3.746	0.915	0.115	6.470	62	<0.00001
x7	63	3.825	1.100	0.139	5.950	62	<0.00001

٤- اختبارات الفروض وتحليل النتائج:

أ- الفرض الأول

يتعلق هذا الفرض باختبار معنوية مدى الدور الذي تلعبه الأصول غير الملموسة في نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن، وقد ثبت صحة هذا الفرض انطلاقا من المبررات الإحصائية التالية:

١- بالنسبة للمتغير x1 والذي يعبر عن درجات الردود التي تقيس هذا المتغير ، وجد أن متوسط درجات الردود لهذه العينة 3.952 ، وأن الانحراف المعياري 1.069 ، ومعامل الاختلاف النسبي 27.0% ، ويدل ذلك على أن متوسط الردود حول هذا المتغير أعلى من المتوسط الطبيعي للمجتمع وهو 3 (جدول رقم ٣) ، وأن البيانات الخاصة بهذه الردود متجانسة ، وأن العدد الأكبر من المستجيبين بعضهم موافقون بشدة بنسبة 34.92% وبعضهم موافقون بنسبة 41.27% ، ومن ثم فإن نسبة 76.19% من العينة على الأقل موافقون (جدول رقم ٤) ويستدل من ذلك على أنه كلما زادت الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة كلما زادت درجة نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

٢- بالنسبة للفرض الأول ، وجد من بيانات العينة أن قيمة إحصائية الاختبار t = (7.07) ، وأن مستوى المعنوية أو الاحتمال المشاهد ($p<0.00001$) ومن ثم يقبل الفرض القائل بأن متوسط درجات الردود بالنسبة للسؤال الأول أعلى من 3 (جدول رقم ٥) ، ويستدل من ذلك على أنه يمكن قبول الفرض القائل بأنه كلما زادت الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة كلما زادت درجة نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

ب- الفرض الثاني

يتعلق هذا الفرض باختبار معنوية مدى اعتبار مقياس الأداء المتوازن بصيغته المعيارية أداة كافية لإدارة الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال السعودية ، وقد ثبت صحة هذا الفرض انطلاقا من المبررات الإحصائية التالية :

١- بالنسبة للمتغير x2 والذي يعبر عن درجات الردود التي تقيس هذا المتغير ، وجد أن متوسط درجات الردود لهذه العينة 4.46 ، وأن الانحراف المعياري 0.591 ، ومعامل الاختلاف النسبي 132% ، ويدل ذلك على أن متوسط الردود حول هذا المتغير أعلى من المتوسط الطبيعي للمجتمع وهو 3 (جدول رقم ٣) ، وأن البيانات الخاصة بهذه الردود متقاربة جدا وأكثر تجانساً ، وأن العدد الأكبر من المستجيبين موافقون بشدة بنسبة 50.79% وموافقون بنسبة 44.44% ، ومن ثم فإن نسبة 95.23% من العينة على الأقل موافقون (جدول رقم ٤) على أن مقياس الأداء المتوازن بصيغته المعيارية يعتبر أداة كافية لإدارة الأداء الاستراتيجي في تنظيمات الأعمال السعودية.

٢- بالنسبة للفرض الثاني ، يلاحظ أن قيمة إحصائية الاختبار (t = 19.61)، وأن الاحتمال المشاهد (p<0.00001) ومن ثم يقبل الفرض القائل بأن متوسط درجات الردود بالنسبة للسؤال الأول أعلى من 3 (جدول رقم ٥)، ويستدل من ذلك على أنه يمكن قبول الفرض القائل بأنه كلما زادت الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة كلما زادت درجة نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

جـ- الفرض الثالث

يتعلق هذا الفرض باختبار معنوية مدى الدور الذي تلعبه مقاييس مسببات الأداء في إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال الربط بين الأداء التكتيكي والأداء الاستراتيجي ، وقد ثبت صحة هذا الفرض انطلاقا من المبررات الإحصائية التالية :

١- بالنسبة للمتغير x3 والذي يعبر عن درجات الردود التي تقيس هذا المتغير ، وجد أن متوسط درجات الردود لهذه العينة 4.159 ، وأن الانحراف المعياري 0.937 ، ومعامل الاختلاف النسبي 22.5% ، ويدل ذلك على أن متوسط الردود حول هذا المتغير أعلى من المتوسط الطبيعي للمجتمع وهو 3 (جدول رقم ٣) ، وأن البيانات الخاصة بهذه الردود متجانسة ، وأن العدد الأكبر من المستجيبين بعضهم موافقون بشدة بنسبة 46.03 % وبعضهم موافقون بنسبة % 28.57 ، ومن ثم فإن نسبة % 74.6 من العينة على الأقل موافقون (جدول رقم ٤) على أن مقاييس مسببات الأداء تلعب دورا هاما في إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال الربط بين الأداء التكتيكي والأداء الاستراتيجي.

٢- بالنسبة للفرض الثالث ، يلاحظ أن قيمة إحصائية الاختبار ($t = 9.82$)، وأن الاحتمال المشاهد ($p<0.00001$) ومن ثم يقبل الفرض القائل بأن متوسط درجات الردود بالنسبة للسؤال الثالث أعلى من 3 (جدول رقم ٥)، ويستدل من ذلك على أنه يمكن قبول صحة الفرض القائل بأنه مقاييس مسببات الأداء تلعب دورا هاما في إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال الربط بين الأداء التكتيكي والأداء الاستراتيجي ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

د- الفرض الرابع

يتعلق هذا الفرض باختبار معنوية مدى اعتبار فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن في بعض منشآت الأعمال السعودية انعكاسا لعدم الربط الصريح والمباشر بين مقاييس مسببات الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية النابعة من منظورات مقياس الأداء المتوازن ، وقد ثبت صحة هذا الفرض انطلاقا من المبررات الإحصائية التالية :

١- بالنسبة للمتغير x4 والذي يعبر عن درجات الردود التي تقيس هذا المتغير ، وجد أن متوسط درجات الردود لهذه العينة 3.984 ، وأن الانحراف المعياري 0.772 ، ومعامل

الاختلاف النسبي % 19.4 ، ويدل ذلك على أن متوسط الردود حول هذا المتغير أعلى من المتوسط الطبيعي للمجتمع وهو 3 (جدول رقم ٣) ، وأن البيانات الخاصة بهذه الردود متقاربة جدا وأكثر تجانساً ، وأن العدد الأكبر من المستجيبين موافقون بشدة بنسبة % 23.81 وبعضهم موافقون بنسبة % 55.56 ، ومن ثم فإن نسبة % 79.37 من المستجيبين على الأقل موافقون (جدول رقم ٤) على أن فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن في بعض منشآت الأعمال السعودية إنما يعد انعكاسا لعدم الربط الصريح والمباشر بين مقاييس مسببات الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية النابعة من منظورات مقياس الأداء المتوازن.

٢- بالنسبة للفرض الرابع ، يلاحظ أن قيمة إحصائية الاختبار (t = 10.11)، وأن الاحتمال المشاهد (p<0.00001) ومن ثم يقبل الفرض القائل بأن متوسط درجات الردود بالنسبة للسؤال الرابع أعلى من 3 (جدول رقم ٥)، ويستدل من ذلك على أنه يمكن قبول الفرض القائل بأن فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن في بعض منشآت الأعمال يعد انعكاسا لعدم الربط الصريح والمباشر بين مقاييس مسببات الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية النابعة من متطورات مقاييس الأداء المتوازن ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

هـ- الفرض الخامس

يتعلق هذا الفرض باختبار معنوية مدى توافق نظم الرقابة والحوافز والمعلومات داخل تنظيمات الأعمال مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن كأمر ضروري لتأكيد نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن ، وقد ثبت صحة هذا الفرض انطلاقا من المبررات الإحصائية التالية :

١- بالنسبة للمتغير x5 والذي يعبر عن درجات الردود التي تقيس هذا المتغير ، وجد أن متوسط درجات الردود لهذه العينة 3.746 ، وأن الانحراف المعياري 0.915 ، ومعامل الاختلاف النسبي % 24.4 ، ويدل ذلك على أن متوسط الردود حول هذا المتغير أعلى من المتوسط الطبيعي للمجتمع وهو 3 (جدول رقم ٣) ، وأن البيانات الخاصة بهذه الردود متجانسة إلى حد ما ، وأن نسبة الموافقون بشدة % 17.46 ونسبة الموافقون 50.79 % ، ومن ثم فإن نسبة % 68.25 من المستجيبين على الأقل موافقون (جدول رقم ٤) على أن توافق نظم الرقابة والحوافز والمعلومات داخل تنظيمات الأعمال مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن يعد أمرا ضروريا لتأكيد نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

٢- بالنسبة للفرض الخامس، يلاحظ أن قيمة إحصائية الاختبار ($t = 6.47$)، وأن الاحتمال المشاهد ($p<0.00001$) ومن ثم يقبل الفرض القائل بأن متوسط درجات الردود بالنسبة للسؤال الخامس أعلى من 3 (جدول رقم ٥)، ويستدل من ذلك على أنه يمكن قبول الفرض القائل بأن توافق نظم الرقابة والحوافز والمعلومات داخل تنظيمات الأعمال مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن يعد أمرا ضروريا لتأكيد نجاح تطبيق الأداء المتوازن، وذلك ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

و- الفرض السادس

يتعلق هذا الفرض باختبار معنوية مدى توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يعد أمرا ضروريا لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن ، وقد ثبت صحة هذا الفرض انطلاقا من المبررات الإحصائية التالية :

١- بالنسبة للمتغير x6 والذي يعبر عن درجات الردود التي تقيس هذا المتغير ، وجد أن متوسط درجات الردود لهذه العينة 3.746 ، وأن الانحراف المعياري 0.915 ، ومعامل الاختلاف النسبي % 24.4 ، ويدل ذلك على أن متوسط الردود حول هذا المتغير أعلى

من المتوسط الطبيعي للمجتمع وهو 3 (جدول رقم ٣) ، وأن البيانات الخاصة بهذه الردود متجانسة إلى حد ما ، وأن نسبة الموافقون بشدة 17.46% ونسبة الموافقون 50.79% ، ومن ثم فإن نسبة 68.25% من المستجيبين على الأقل موافقون (جدول رقم٤) على أن توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يعد أمرا ضروريا لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

٢- بالنسبة للفرض السادس ، يلاحظ أن قيمة إحصائية الاختبار (t = 6.47)، وأن الاحتمال المشاهد (p<0.00001) ومن ثم يقبل الفرض القائل بأن متوسط درجات الردود بالنسبة للسؤال السادس أعلى من 3 (جدول رقم ٥)، ويستدل من ذلك على أنه يمكن قبول الفرض القائل بأن توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يعد أمرا ضروريا لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

ز- الفرض السابع

يتعلق هذا الفرض باختبار معنوية مدى دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتصميم وتنفيذ مقياس الأداء المتوازن كأمر ضروري لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن ، وقد ثبت صحة هذا الفرض انطلاقا من المبررات الإحصائية التالية :

١- بالنسبة للمتغير x7 والذي يعبر عن درجات الردود التي تقيس هذا المتغير ، وجد أن متوسط درجات الردود لهذه العينة 3.825 ، وأن الانحراف المعياري 1.10 ، ومعامل الاختلاف النسبي 28.8% ، ويدل ذلك على أن متوسط الردود حول هذا المتغير أعلى من المتوسط الطبيعي للمجتمع وهو 3 (جدول رقم ٣) ، وأن البيانات الخاصة بهذه

الردود أقل تجانسا عن بيانات المتغيرات الست السابقة ، وأن نسبة الموافقون بشدة 34.92% ونسبة الموافقون 28.57% ، ومن ثم فإن نسبة 63.49% من المستجيبين على الأقل موافقون (جدول رقم ٤) على أن دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتصميم وتنفيذ مقياس الأداء المتوازن يعد أمرا ضروريا لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي.

٢- بالنسبة للفرض السابع ، يلاحظ أن قيمة إحصائية الاختبار (t = 5.95)، وأن الاحتمال المشاهد (p<0.00001) ومن ثم يقبل الفرض القائل بأن متوسط درجات الردود بالنسبة للسؤال السابع أعلى من 3 (جدول رقم ٥)، ويستدل من ذلك على أنه يمكن قبول صحة الفرض القائل بأن دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتصميم وتنفيذ مقياس الأداء المتوازن يعد أمرا ضروريا لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

خلاصة البحث

١- النتائج

قام هذا البحث على أساس اشتقاق مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقويم تجربة تطبيق مقياس الأداء المتوازن في بيئة الأعمال السعودية ، بالإضافة إلى اتخاذ هذه المعايير كأساس لاستخلاص مجموعة المقومات اللازمة لضمان نجاح مقياس الأداء المتوازن الذي يشهد انتشاراً واسعاً في التطبيق في الوحدات الهادفة وغير الهادفة إلى تحقيق الربح في

المملكة العربية السعودية ، وذلك باعتباره أهم آلية على الإطلاق في الوقت الراهن لإدارة الأداء الاستراتيجي سواء في الوحدات الاقتصادية أو الوحدات الحكومية ، ونظراً لأن الهدف الأساسي لهذا البحث هو تقويم تجربة تطبيق مقياس الأداء المتوازن فإنه أمكن تقسيم نتائج هذا البحث إلى ثلاثة مجموعات أساسية :

أ- المجموعة الأولى : مجموعة المعايير التي تتخذ كأساس للحكم على مدى نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن التي تم الاستدلال عليها من نتائج التحليل الإحصائي

١- مدى الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة قياساً إلى الأصول الملموسة ، حيث أنه كلما زادت الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق المقياس.

٢- أن مقياس الأداء المتوازن بصيغته المعيارية (المنظورات الأربعة التي يقوم عليها دون حذف أو إضافة) يعد أداة ملاءمة لإدارة الأداء الاستراتيجي.

٣- مدى الأهمية النسبية الموضوعة للمقاييس غير المالية بالقياس إلى المقاييس المالية ، حيث أنه كلما زادت الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية قياساً إلى المقاييس المالية كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق المقياس.

٤- مدى ملاءمة ووضوح علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس تلك الأهداف ، حيث أنه كلما زادت درجة هذه الملاءمة وهذا الوضوح كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق المقياس.

٥- مدى توافق الأنظمة الرقابية والتكاليفية والمعلوماتية داخل التنظيمات مع متطلبات مقياس الأداء المتوازن ، حيث أنه كلما زادت درجة التوافق كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق المقياس.

٦- مدى توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن ، حيث أنه كلما توافرت هذه البنية كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق المقياس.

٧- مدى دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن ، حيث أنه كلما توافر هذا الدعم كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق المقياس.

ب- المجموعة الثانية : مجموعة الأسباب التي تؤدي إلى نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن والتي تم الاستدلال عليها من إجابات المستجيبين على الأسئلة ذات النهايات المفتوحة بقائمة الاستقصاء

١- التزام الإدارة العليا ، ودعم تطبيق مقياس الأداء المتوازن ، وإدراك أهمية نتائج التطبيق على الأداء الاستراتيجي.

٢- كفاءة الإدارة وتوفير بيئة عمل مناسبة.

٣- مرونة التطبيق في المراحل الأولى.

٤- وضع تشريعات ولوائح وأنظمة ملزمة تساعد على تطبيق المقياس.

٥- وجود أهداف استراتيجية واضحة.

٦- اختيار المقاييس المناسبة كما وكيفاً.

٧- بناء مقاييس واقعية ودقيقة وملزمة.

٨- تحليل النتائج من قبل أطراف غير محايدة.

٩- استمرار التوعية بأهمية المقياس بين العاملين.

١٠- متابعة إعادة تقويم المقاييس باستمرار.

١١- مساهمة ومشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف والمقاييس.

١٢- مراعاة أثر تطبيق المقياس على سلوك العاملين ولا سيما في مراحله الأولى ، ومعالجة الآثار السلوكية السلبية الناتجة عن تطبيق المقياس.

١٣- دقة الربط بين المقاييس والأهداف ، والبعد عن التقدير الشخصي.

١٤- إعلان النتائج بشكل منتظم من خلال التقارير وعدم تجاهلها.

١٥- وجود جهة استشارية لتحقيق أكبر قدر من الواقعية والنتائج المرجوة.

١٦- وجود مبدأ الثواب والعقاب من خلال النتائج.

١٧- وجود إدارة مستقلة للمتابعة ورفع التوصيات للجهات العليا.

١٨- عدم التقليل من أهمية أي منظور من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها المقياس.

١٩- عدم استعجال النتائج المرجوة.

٢٠- توافر نظام آلي ومعلوماتي يساعد على التطبيق الفعال.

جـ- المجموعة الثالثة : مجموعة الأسباب التي تؤدي إلى فشل مقياس الأداء المتوازن والتي تم الاستدلال عليها من إجابات المستجيبين على الأسئلة ذات النهايات المفتوحة بقائمة الاستقصاء

١- عدم المصداقية في نقل المعلومات والنتائج إلى الإدارة العليا.

٢- رفض سياسة التغيير والتطوير.

٣- استخدام مقاييس غير عملية وكثيرة لا يمكن متابعتها.

٤- عدم وضوح المقاييس والمؤشرات.

٥- عدم الثقة بالمقاييس والمؤشرات.

٦- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.

٧- غياب التعاون والتنسيق بين القطاعات والإدارات المختلفة داخل التنظيم.

٨- عدم مساءلة العاملين وعدم ربط المقياس بموضوع تقويم الأداء داخل التنظيم.

٩- تداخل المهام بين الإدارات والعاملين.

١٠- التركيز فقط على المنظور المالي أكثر من المنظورات الأخرى.

١١- غياب الشفافية والحيادية في التقويم.

١٢- تكليف العاملين بأعمال خارج نطاق المطلوب منهم.

٢-التوصيات

في ضوء التوصيات التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث يالآتي :

١- أن من أسباب عدم تطبيق مقياس الأداء المتوازن بشكل واسع يرجع إلى عدم معرفة الكثير من المدراء بهذا المفهوم ، الأمر الذي يعني التوصية بتكثيف الدورات التدريبية المتعلقة بمقياس الأداء وكيفية وضعه موضع التنفيذ ، أو الاستعانة بجهة استشارية تساعد على ذلك.

٢- أن هناك رغبة قوية في إيجاد دراسة عن كيفية تطبيق هذا المفهوم في الجهات الحكومية.

٣- حتمية مساءلة العاملين والإدارة عن نتائج تطبيق مقياس الأداء المتوازن لأن إهمال ذلك من شأنه فشل التطبيق.

٤- اقتصار تطبيق هذا النمط من تقويم الأداء في الوقت الراهن على المنشآت الكبيرة ، نظراً لصعوبة التطبيق في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لغياب البنية التحتية التي يعتمد عليها التطبيق الصحيح.

٥- ضرورة إعداد الخارطة الاستراتيجية لمقياس الأداء المتوازن من أسفل إلى أعلى ، بحيث يتم التأكد من أن كل هدف ومبادرة سوف تصب في الاتجاه المرسوم ، واعتبار الخارطة الاستراتيجية أهم المستندات التوثيقية لتبرير عملية تقويم الأداء.

٦- حتمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مقياساً جيداً لقياس الأداء الشامل والاستراتيجي وبديلاً عن الأساليب التقليدية لإدارة الأداء ، ومن خلالها يمكن تحديد الخلل مبكراً ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٣-اقتراحات لدراسات مستقبلية

بناء على دراسة موضوع البحث، تبين للباحث أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج جهوداً بحثية مستقبلية هي:

١- استخدام منهج التحليل الدرجي Analytic Hierarchy Process كأداة فعالة في اختيار مقاييس مسببات الأداء ، ومقارنته مع منهج تحليل الإنحدار وذلك عن طريق قياس قوة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين مقاييس مسببات الأداء والأهداف الاستراتيجية النابعة من استراتيجية تنظيم الأعمال ، باعتبار أن عدم ملاءمة مقاييس مسببات الأهداف للأهداف الاستراتيجية يعد من الأسباب الرئيسية لفشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

٢- استخدام منهج النظرية الموقفية Contingency Theory في تحديد الظروف والمواقف التي تساعد على اختيار مقاييس مسببات الأداء التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية النابعة من استراتيجية تنظيم الأعمال.

٣- ربط مقياس الأداء المتوازن بنظام التكلفة على أساس النشاط وأيضاً بنظام إدارة التكلفة على أساس النشاط.

٤- ربط مقياس الأداء المتوازن بخطة الحوافز والمكاقآت.

٥- تطوير مقياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد أو منظور آخر إلى المنظورات الأربعة التي يقوم عليها مثل المنظور البيئي.

٦- تطبيق مقياس الأداء المتوازن في الوحدات الحكومية مثل وزارة التعليم ووزارة الصحة.

الملاحق البحث

ملحق رقم (١)

قائمة الاستقصاء

الأستاذ الفاضل/ ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ،

أقوم بإعداد بحث بعنوان " تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية " ، وينحو هذا البحث منحاً استقرائياً لتحديد أسباب نجاح أو فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن في الشركات السعودية ، وذلك بناء على مجموعة من المعايير المحددة والمرتبطة بهذا المقياس ، وذلك من أجل استنتاج مجموعة المقومات اللازم توافرها لضمان نجاح تجربة مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي عند تعميم تطبيقها على كل من القطاع الخاص والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

وفي سبيل اختبار فروض الدراسة تم إعداد مجموعة من الأسئلة في متن قائمة الاستقصاء التي بين يديك لقياس المتغيرات محل الدراسة ، هذه الأسئلة لا تتطلب الاستعانة بأية معلومات مالية أو فنية عن بيئة العمل ، إنما تتطلب فقط وجهة نظرك في بعض الجوانب المرتبطة بمقياس الأداء المتوازن ، أرجو من سعادتك الإجابة على الأسئلة الواردة بها حتى أتمكن من استكمال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

شكراً جزيلاً لدعمك ومساعدتك ، وعلى الله قصد السبيل.

الباحث

توصيف مقياس الأداء المتوازن

يقوم مقياس الأداء المتوازن في الجيل الأول الذي قدمه Naplan & Norton (1992) على أربعة أبعاد أو منظورات كأداة لقياس الأداء ، وقد تطور هذا المقياس حتى وصل الآن إلى الجيل

الثالث كنظام لإدارة الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال ، وتتمثل المنظورات الأربعة لهذا المقياس في :

أولاً: منظور الأداء المالي

يجيب هذا المنظور على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال، أي أنه يركز على ربحية الشركة ، ويتم التعبير عن هذا المنظور بعدة مقاييس مثل صافي الدخل ، معدل العائد على رأس المال المستثمر ، القيمة الاقتصادية المضافة.

ثانياً: منظور العلاقات مع العملاء

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام عملائه ، ويوظف هذا المنظور مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية هي الوقت والجودة والأداء أو الخدمة والتكلفة ، وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية.

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية

يتضمن هذا المنظور كافة الأنشطة الداخلية لتنظيم الأعمال اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع ، هذا المنظور مرتبط بمنظور الأداء المالي من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية ، وأيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء ، كما أنه مرتبط بمنظور التعليم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث أن القوة البشرية تعد الأساس في تطوير العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

رابعاً: منظور التعلم والنمو

يعد هذا المنظور هو الأساس للمنظورات الثلاثة السابقة حيث أن القوة البشرية هي التي تعكس قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في

تنظيم الأعمال ، ويقوم هذا المنظور على مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضاء العاملين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم ومستوى المهارة وعدد المقترحات الجديدة المقدمة ومنحنى التعلم الوظيفي.

من فضلك استخدم المقياس الدرجي الموجود تحت كل سؤال في اختيار الوزن النسبي الذي تراه ملائماً ، وذلك بوضع علامة (√) على الوزن النسبي الذى تختاره لكل سؤال أو موقف من الأسئلة أو المواقف التالية:

المقياس الدرجي

- **هام جداً — ملائم جداً — أوافق بشدة = ٥ أو ١٠٠٪**
- **إلى حد ما هامة — إلى حد ما ملائمة — أوافق إلى حد ما = ٤ أو ٨٠ ٪**
- **متوسط الأهمية — متوسط الملائمة — محايد = ٣ أو ٦٠٪**
- **إلى حد ما منخفضة — إلى حد ما غير ملائمة — أرفض إلى حد ما = ٢ أو ٤٠٪**
- **منخفضة جداً — عديمة الملائمة — أرفض بشدة = ١ أو ٢٠٪**

هامة جداً	إلى حد ما هامة	متوسطة الأهمية	إلى حد ما منخفضة	منخفضة جداً
٥ (١٠٠٪)	٤ (٨٠٪)	٣ (٦٠٪)	٢ (٤٠٪)	١ (٢٠٪)

يستخدم الجدول السابق في كل قسم من التالي :

أولاً : ما هي الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة قياساً إلى الأصول الملموسة؟

ثانياً : يقوم مقياس الأداء المتوازن على أربعة منظورات هي منظور الأداء المالي — منظور العلاقات مع العملاء — منظور العمليات الداخلية — منظور عمليات التعلم والابتكار المتعلق بالقوة البشرية ، وفيما يتعلق بمدى ملائمة هذه المنظورات الأربعة فإني أرى أن هذه المنظورات الأربعة تعد :

وإذا كنت ترى بأن هذه المنظورات الأربعة غير ملائمة ، فهل هناك حاجة إلى إضافة منظور خامس أو هناك حاجة إلى حذف منظور معين؟

أرى إضافة منظور خامس هو .....

أرى حذف منظور من المنظورات الأربعة هو .....

ثالثاً : ما هي الأهمية النسبية الموضوعة للمقاييس غير المالية بالقياس إلى المقاييس المالية؟

رابعاً : هناك وضوح في العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية لكل منظور من المنظورات الأربعة والمقاييس المستخدمة في التعبير عن مدى تحقيق هذه الأهداف.

خامساً : أرى أن الأنظمة الرقابية والمعلوماتية والآلية والتكاليفية تتوافق مع متطلبات تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

سادساً : أرى أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لازمة لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

سابعاً : أرى أن الإدارة العليا تدعم المتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.

ثامناً : من وجهة نظري هذه الأسباب تدعم نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

تاسعاً : من وجهة نظري هذه الأسباب تؤدي إلى فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

عاشراً : أي تعليقات إضافية تريد إضافتها بجانب الإجابات السابقة.

.....

.....

ملحق رقم (٢)

تكرارات إجابات المستجيبين على أسئلة قائمة الاستقصاء

x1	x2	x3	X4	x5	x6	x7
5	4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	3	3	4
4	5	5	4	4	4	3
3	5	5	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	3	3	2
5	4	5	4	3	3	3
5	5	5	5	4	4	3
4	4	5	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
2	5	3	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	3
5	4	4	5	4	4	5
5	4	5	4	4	4	2
4	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	3	3	4
5	5	3	4	3	3	4
4	5	5	3	4	4	3
4	3	5	4	3	3	2
5	5	5	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	5	5
4	5	4	3	4	4	5
4	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	1	1	2
4	5	4	4	3	3	4
5	4	4	3	4	4	1

x1	x2	x3	X4	x5	x6	x7
4	5	3	2	4	4	3
2	5	1	4	2	2	3
5	5	4	4	4	4	5
1	4	3	5	4	4	5
5	4	3	4	4	4	5
4	4	3	3	5	5	5
2	5	3	4	3	3	5
4	5	5	5	5	5	4
4	4	3	3	4	4	3
5	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	5
1	3	3	3	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4
2	5	2	4	2	2	3
3	4	4	3	3	3	4
5	4	5	2	1	1	2
4	5	5	4	4	4	3
3	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	3
4	4	5	4	4	4	3
5	3	3	5	3	3	2
5	4	5	4	5	5	4
4	5	5	3	4	4	4
3	4	5	3	3	3	4
5	5	4	5	2	2	5
5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	3	3	2
2	4	3	5	3	3	2
3	4	5	5	3	3	5
4	4	5	4	4	4	5

المراجع

[١] Kaplan, R.S., & D.P. Norton, The Strategy Maps, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.

[٢] Kaplan, R.S., & D.P. Norton, “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, Vol.70, Jan/Feb.1992, PP.71-79.

[٣] Arveson, P., “What is the Balanced Scorecard” 1998, PP. 1-34 , http://balancedscorecard.org/basics/bscl.html.

[٤] Ho,S.J.,& R.B.Mckay “Balanced Scorecard: Two Perspectives”, The CPA Journal, New York,March 2002, PP. 1-7.

[٥] Ellingson, D. A., & J. R. Wambsganss, “Modifying the Approach to Planning and Evaluation in Govermental Entities: A Balance Scorecard Approach”, Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Spring 2001, PP. 1-8.

[٦] Lipe,M.G., & S. E. Salterio, “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures”, The Accounting Review, July 200, PP.283-298.

[٧] The Balanced Scorecard Institute, The Balanced Scorecard, BSCI, 2002, PP. 1-6, http://www.balancedscorecard.org .

[٨] Kaplan, R.S., & D.P. Norton, “Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996-b.

[٩] Horngren, C., S. Datar, & G. Foster, Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2001.

[١٠] Forsythe, R., J. Bunch, & E. Burton, Implementing ABC & the Balanced Scorecard at a Publishing House’, Management Accounting Quarterly, Fall 1999, PP. 1-9.

[١١] Barfield, J.T., C. A. Raiborn, & M.R. Kinney, Cost Accounting:Traditions and Innovations, South-Western, Ohio, 2002.

[١٢] Kaplan, R.S., & D.P. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, Harvard Business Review, Vol.80, Sep/Oct.1993, PP.134-142

[١٣] Cobbold, Ian, Gavin Lawrie & Khalil Issa, “Designing a Strategic Management System Using the Third-Generation Balanced Scorecard: A Case Study, “International Journal of Productivity and Performance Management, Bradford, Vol.53, Iss.7, 2004, PP.624-633.

[١٤] Shuver, A. , T. Covin , N. Hall , and S. Smalt , "How Non-financial Performance Measures are used" , Financial Evacuative , Sep/Oct 2000 , PP 1-13. . Available from: http://proquest.com .

[١٥] Kaplan, R.S., & A. Atkinson, Advanced Management Accounting, Prentice Hall, New York, 1998.

[١٦] Porter, M. E., Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1996.

[١٧] Kaplan, R.S., & D.P. Norton, “The Office of Strategy Management” Strategic Finance, Montvale, Vol.87, Iss. 4, Oct. 2005, PP.8-12.

[١٨] Gnuschke, J., “Obtaining Market Value from Intellectual Capital”, Business Perspective, Summer/Fall 2001, PP. 4-9.

[١٩] Seetharaman, A., H.H. Soaria, & A.S. Saravanan, “Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy”, Journal of Intellectual Capital, 2002, PP. 1-13. Available from: http://proquest.com.

[٢٠] Carrol, R.F., R.R. Tansey, “Intellectual Captial in the new Internet Economy – Its meaning, Measurement and Management for Enhancing Quality”, Journal of Intellectual Capital, 2000, PP. 1-9. Available From: http://proquest.com .

[٢١] Letza, S.R. “The Design and Implementation of the Balanced Scorecard: An Analysis of the Three Companies in Practice”, Business process Reengineering & Management Journal, Vol.2, No.3, 1996, PP.54-76. Available from: http://proquest.com

[٢٢] Selto, R. , “Building Butter Measurements” , Industrial Management , July/Aug 2001, PP. 1-8. Available from: http://proquest.com

[٢٣] Lawrie G., & I. Cobbold, “Third- Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool”, International Journal of Productivity & Performance Management, Vol.53, Iss.7, 2004, PP.611-621.

[٢٤] Kaplan, R.S., & D.P. Norton, “Linking Balanced Scorecard to Strategy”, California Management Review, Vol.39, No.1, 1996-a, PP.34-43.

[٢٥] Hornsby, D. D., & S.. Baxendale, “Building A Balanced Scorecard for Entrepreneurs”, Journal of Cost Management, Nov/Dec. 2001, PP. 4-9.

[٢٦] Frigo, M L., “Nonfinancial Performance Measures and Strategy Execution”, Strategic Finance, Aug.2002, PP. 1-3. http://proquest.com/pqdweb.

[٢٧] Brewer, P., “Putting Strategy into the Balanced Scorecard” , Strategic Finance, Vol.83, No.7, 2002, PP.27-38. Available from: http://proquest.com.

[٢٨] Kaplan, R.S., & D.P. Norton, The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.

[٢٩] Muralidharan, R., “Strategic Control for Fast-Moving Markets:Updating the Strategy and Monitoring the Performance”, Long Range Planning, Vol.30, No.1, 1996 , PP.64-73. Available from: http://proquest.com.

[٣٠] Chow, C. W., K. M. Haddad , & J.E. Williamson, “Applying the Balanced Socrecard to Small Companies”, Management Accounting, Vol.79,No.2, 1997, PP, 21-27

[٣١] Fullerton, R., & C. McWatters, The Role of Performance Measures and Incentive Systems in Relation to the Degree of JIT Implementation”, Accounting, Organizations, & Society, , 2002, PP. 1-25 . http://www.elsevier.com/locate.aos

[٣٢] Arveson, P., “Development of the Balanced Scorecard Measurement 1999, PP. 1-5System”, http://balancedscorecard.org/basics/bscl.html.

[٣٣] Steele, J., “Transforming the Balanced Scorecard into your Strategy”, National Management Association, Sept/Oct. 2001, PP. 1-4 http://proquest.com/pqdweb

[٣٤] Marr, B., & A. Neely, Balanced Scorecard Software Report, Gartner, Inc., Stamford, CT, 2001. Available from: http://sciencedirect.com .

Evaluating Balanced Scorecard as a Tool for Strategic Performance Management in KSA

Osama Fahed Al-Heizan
Associate Professor of Accounting,
College of Business Administration, King Saud University

(Received 6/10/1427H.; accepted for publication 1/8/1428H.)

Abstract. This study aims to develop a conceptual framework including a number of standards which are used as a benchmark for evaluating the use of Balanced Score Card (BSC) in the Saudi business environment, in order to extract the required fundamentals to ensure the application success of BSC in the Saudi private sector. Adetailed survey instruments was used to collect data from 63 managers. Statistical analysis indicated the following requirements to ensure the success of BSC application:

1. The quadripartite model of BSC is a sufficient tool for the management of strategic performance.
2. The importance of intangible assets compared to tangible assets.
3. The relative importance of non-financial measures compared to financial measures.
4. The relevance of causality relationship between strategic goals and performance measures.
5. The relevance of control, cost and information systems to the requirements of application success of BSC.
6. The relevance of information technology infrastructure required for BSC application.
7. The strong support of the board of directors to BSC application.