

محور قياس الأداء الشامل في محاسبة التسيير الإستراتيجية

الفصل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن

The Balanced Scorecard BSC



بطاقة الأداء المتوازن BSC

المراجع

- عبد الحفيظ لعور، دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتقييم أداء إدارة المشاريع، رسالة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2018.
- Robert S KAPLAN, David P NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol.70, USA, January–February 1992
- Robert S KAPLAN, David P NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996
- Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2002
- Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, March 2001
- Robert S. KAPLAN, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Harvard Business School Working Paper, No. 10-074, March 2010

بطاقة الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard

الخلفية

قياس الأداء

- تستخدم المؤسسات أنظمة قياس الأداء للتحقيق أغراض متعددة:
 - ✓ تقييم أداء المديرين والموظفين والوحدات التشغيلية.
 - ✓ مساعدة المديرين على تخصيص الموارد للفرص الأكثر إنتاجية وربحية.
 - ✓ تقديم ملاحظات حول مدى تقدم المؤسسة في تحسين العمليات وتلبية توقعات العملاء والمساهمين.
 - ✓ توصيل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - ✓ تحفيز الموظفين لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- يسمح قياس الأداء للمؤسسة بتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وغاياتها. وهذا بدوره يساعد على تحديد المجالات التي تتفوق فيها والمجالات التي تحتاج إلى التحسين.

بطاقة الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard

الخلفية

قياس الأداء: كيف يمكن الحكم على مؤسسة ما بأنها ناجحة؟

- في الماضي كانت تستعمل المؤشرات المالية فقط:

- العائد على الاستثمار ROI

- أسعار الأسهم في السوق المالي

- الاستقلالية المالية ...

- هي مقاييس أداء مهمة، لكنها تعبر عن عرض وليس عن المرض

- مثلاً: مؤشر العائد على الاستثمار يعبر فقط عن نتيجة بعدية (في آخر الدورة)، ولا يشخص أسباب هذه الحالة.

✓ هل سبب انخفاض ROI انخفاض رقم الأعمال أم ارتفاع التكاليف؟

✓ ما سبب انخفاض رقم الأعمال؟ وما سبب ارتفاع التكاليف؟

بطاقة الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard

الخلفية

قياس الأداء: كيف يمكن الحكم على مؤسسة ما بأنها ناجحة؟

- مقاييس الأداء المالية تقيس ماذا فعلنا، ولكنها:
- لا تستطيع تقديم صورة كاملة عن الأداء العام للمؤسسة؛
- تميل إلى التركيز على الأداء السابق؛
- تفشل في مراقبة القيم التي تم بناؤها أو تحطيمها؛
- تركز على النتائج وليس على الإجراءات؛
- كانت المقاييس المالية كافية عندما كانت الأصول المادية والمالية هي المحرك الأساسي لدخل المؤسسة وقيمتها؛ لكن:
- يتزايد دور الأصول غير الملموسة Intangible Assets (مثل ولاء العملاء، والمسارات الفعالة، ومهارات الموظفين، والثقافة التنظيمية، والمعارف، والإبداع...) المؤشرات المالية وحدها لا تكفي للحكم على أداء المؤسسة

بطاقة الأداء المتوازن BSC

الخلفية

قياس الأداء: كيف يمكن الحكم على مؤسسة ما بأنها ناجحة؟

- تحتاج المؤسسات الآن إلى خلق قيمة من خلال أصولها غير الملموسة، الأمر الذي يتطلب إجراءات مثل:

- ✓ ترقية مهارات الموظفين،
- ✓ توسيع نطاق التقاط البيانات ومشاركتها،
- ✓ تسريع تطوير المنتجات الجديدة،
- ✓ تحسين عمليات الإنتاج والخدمات،
- ✓ بناء علاقات موثوقة مع العملاء والموردين.

- ومع ذلك، فإن النظام المالي التقليدي يعامل الإنفاق على هذه الإجراءات كمصروفات للدورة الحالية، مما يؤدي إلى الربحية المبلغ عنها والأداء المالي الذي قد لا يعكس بدقة القيمة الناتجة من الأصول غير الملموسة.

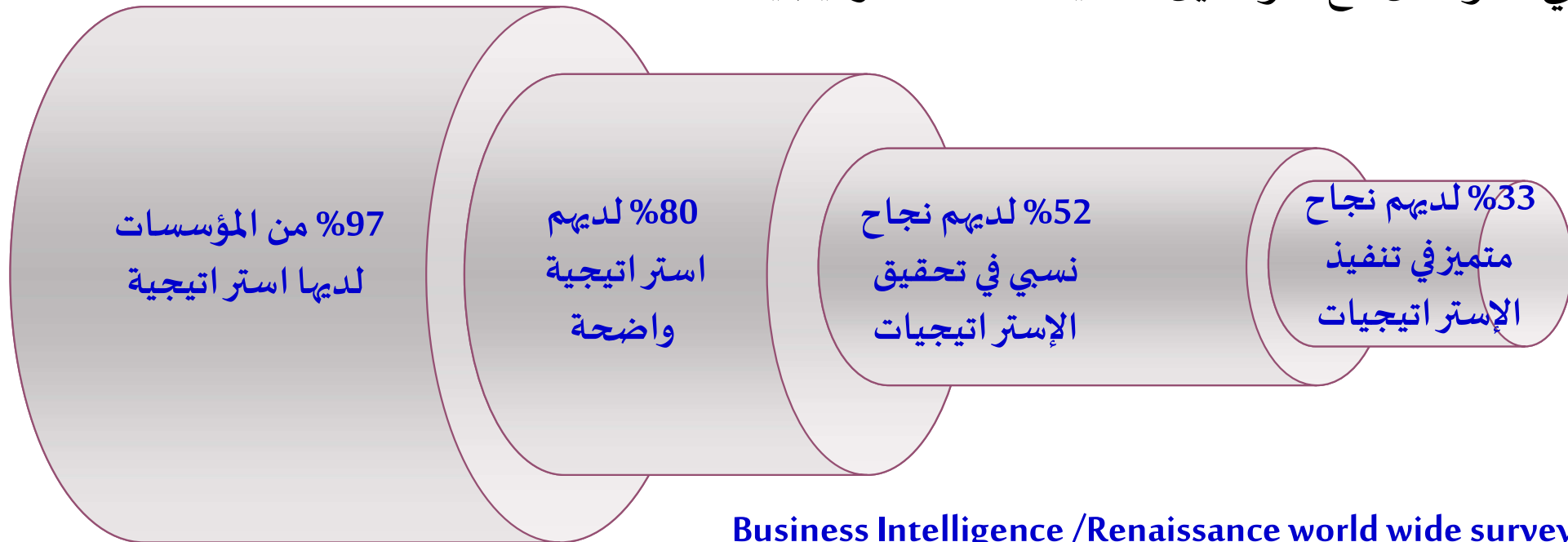
- وبالمقابل، قد يؤدي تقليص الإنفاق على الأصول غير الملموسة إلى زيادة الربحية أو مؤشر العائد على الاستثمار، على الرغم من احتمال تراجع القدرات التنافسية للمؤسسة.

بطاقة الأداء المتوازن BSC

ال خلفية

قياس الأداء: كيف نربط الأداء بالإستراتيجية؟

- من ناحية أخرى، يفترض أن يكون لدى المؤسسة نظام معلومات يعمل على إيصال وشرح إستراتيجية المؤسسة لجميع المستويات الوظيفية، فالتحدي في أن يعلم كل موظف ماذا عليه أن يعمل لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- فشل الكثير من المؤسسات في البقاء لا يرجع لعدم وجود استراتيجيات لديها... بل بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات؛



بطاقة الأداء المتوازن BSC

الخلفية

قياس الأداء: كيف نربط الأداء بالإستراتيجية؟

- من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها محاسبة التسيير أن قياس الأداء يجب أن يدعم استراتيجية المؤسسة وعملياتها. " لن تستطيع تسيير وتحسين ما لا يمكنك قياسه". وأن يعتمد على عدة أنواع من المؤشرات تضم المقاييس المالية وغير المالية، وأن تنظر إلى المؤسسة ككل؛
- كيف نربط الرؤية والاستراتيجية التي تمت صياغتها بكل نواحي عمل المؤسسة؟
- كيف نشرح لكل الموظفين ما عليهم القيام به بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
- كيف نقوم بمراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجيات؟
- هذه المشاكل والأسئلة تجيب عنها أداة تعتبر ثورية في مجال محاسبة التسيير وإدارة الأعمال هي:

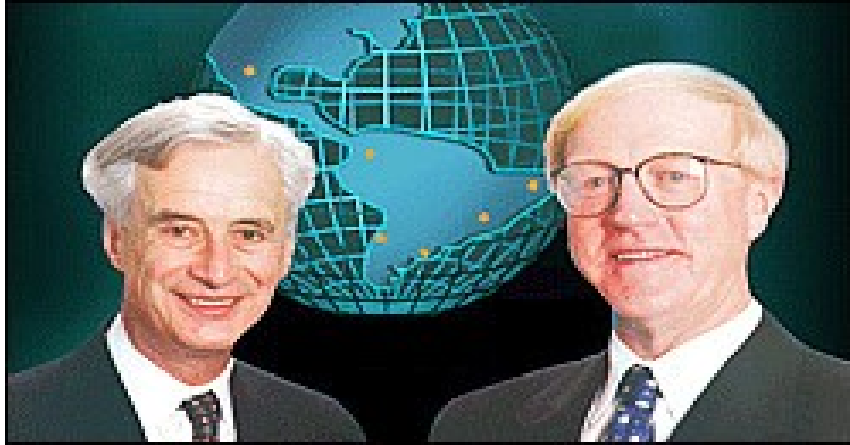
بطاقة الأداء المتوازن

The Balanced Scorecard BSC

بطاقة الأداء المتوازن BSC **الماهية**

- ظهرت أول مرة مع مقال :

KAPLAN and NORTON: The Balanced Scorecard: measures that drive performance,
Harvard business review, 1992



- وذلك بعد طلب أكثر من 500 مؤسسة كبيرة في الولايات المتحدة وكندا، إعطاءهم نموذجا بديلا لقياس الأداء.

- اختير BSC من قبل Harvard Business Review

كواحد من أبرز التقنيات الإدارية المؤثرة خلال الـ 75 سنة الماضية.

- يعتبر كتاب روبرت كابلان و ديفد نورتن The Balanced Scorecard أكثر كتاب تجاري تم بيعه عن طريق Amazon.com

- بنهاية عام 2000م، على الأقل 60% من أكبر ألف شركة في الولايات المتحدة تبنت مفهوم BSC في إدارة الأداء.
- المصدر: Gartner Group

بطاقة الأداء المتوازن BSC **المالية**

• تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

- عرفها KAPLAN and NORTON في مقالهما الأول بأنها: "مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم".

The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard business review, 1992

- ثم أعاد الكاتبان تعريفها بعد أربع سنوات على أنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الاستراتيجية المترابطة من خلال أربعة أبعاد".

Robert S KAPLAN, David P NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, P: 24.

بطاقة الأداء المتوازن BSC **المالية**

- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:
- تطور BSC من مجرد مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية الموزعة على أربعة محاور إلى نظام شامل للتسيير الاستراتيجية يعمل على ربط وترجمة استراتيجية المؤسسة ورؤيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس موزعة على هذه المحاور الأربعة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. بحيث تسمح بالإجابة عن الأسئلة التالية:
- بغرض النجاح...
- ✓ كيف يجب أن يرانا المساهمون؟ (المالي)
- ✓ كيف يجب أن يرانا الزبائن؟ (الزبائن)
- ✓ ما هي العمليات التي يجب على المؤسسة التفوق فيها؟ (العمليات الداخلية)
- ✓ كيف يمكن للمؤسسة الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ (التعلم والنمو)

بطاقة الأداء المتوازن BSC **المالية**

• **التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:** يعتبر مفهوم التوازن أساسيًا لهذا النظام، خاصة فيما يتعلق بثلاثة مجالات:

✓ **التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية:** تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الأصل للتغلب على أوجه القصور في الاعتماد على مقاييس الأداء المالية من خلال موازنتها مع محركات الأداء في المستقبل.

✓ **التوازن بين المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة:** يمثل المساهمون والعملاء المكونات الخارجية المعبر عنها في بطاقة الأداء المتوازن بينما يمثل الموظفون والعمليات الداخلية المكونات الداخلية. تبين بطاقة الأداء المتوازن أهمية الموازنة بين الاحتياجات المتناقضة في بعض الأحيان لجميع هذه المجموعات في تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال.

بطاقة الأداء المتوازن BSC **الماهية**

- **التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:** يعتبر مفهوم التوازن أساسيًا لهذا النظام، خاصة فيما يتعلق بثلاثة مجالات:

✓ **التوازن بين المؤشرات الخلفية والقائدة (Lag and Lead Indicators of performance)**

تشمل الأمثلة النموذجية رضا العملاء أو الإيرادات. على الرغم من أن هذه المقاييس عادة ما تكون موضوعية تمامًا ويمكن الوصول إليها، إلا أنها تفتقر عادةً إلى أي قوة تنبؤية. المؤشرات القائدة أو الرئيسية هي محركات الأداء التي تؤدي إلى تحقيق المؤشرات التابعة. غالبًا ما تتضمن قياس العمليات والأنشطة. قد يمثل التسليم في الوقت المحدد مؤشرًا رئيسيًا لمقياس تابع لرضا العملاء. يجب أن تتضمن بطاقة الأداء مزيجًا من المؤشرات القائدة والتابعة. فالاعتماد فقد على المؤشرات التابعة دون المقاييس القائدة لا يوضح كيفية تحقيق الأهداف. وعلى العكس من ذلك، قد تُظهر المؤشرات القائدة بدون المؤشرات التابعة تحسينات قصيرة المدى ولكنها لا توضح ما إذا كانت هذه التحسينات قد أدت إلى نتائج أفضل للعملاء والمساهمين في النهاية.

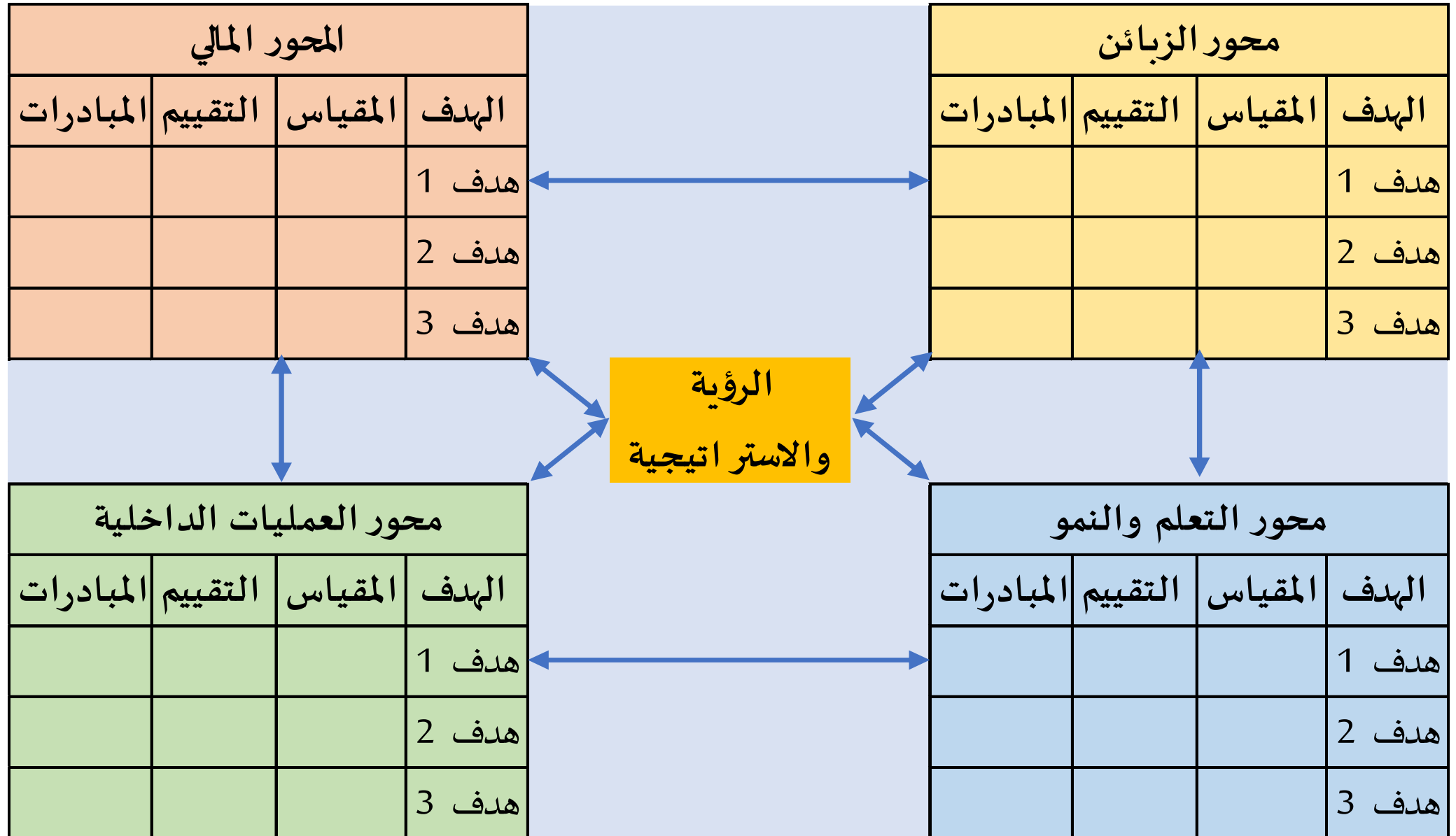
بطاقة الأداء المتوازن BSC **المالية**

• **مميزات بطاقة الأداء المتوازن:** تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة خصائص:

- ✓ تهتم ببناء نموذج شامل لقياس الأداء بدلاً من النموذج التقليدي الذي يركز على الجانب المالي.
- ✓ توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.
- ✓ تساعد على توصيل الاستراتيجية لكافة أفراد المؤسسة.
- ✓ تهتم بالأصول غير الملموسة: حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن بقياسها لتحديد قيمتها، وتبين كيفية الجمع بين الأصول المادية مع الأصول غير الملموسة لخلق التميز في القيمة المقترحة والمقدمة للعملاء، وتحقيق أعلى النتائج المالية.

بطاقة الأداء المتوازن BSC

المكونات



نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن BSC

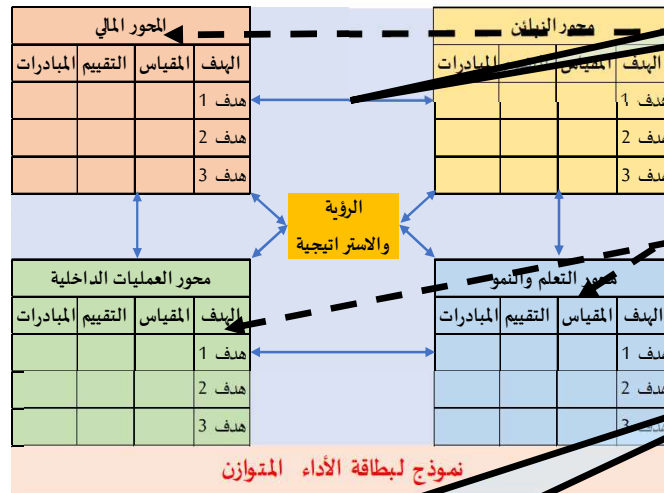
المكونات

العلاقات السببية The Causal Links:

تعبر عن العلاقات بين الأهداف في كل محور مع أهداف من محور آخر

المحور (Perspective):

وهو أحد الركائز التي يقوم عليه قياس الأداء حيث يحوي المحور مجموعة من الأهداف تصب في اتجاه معين.



المبادرات (Initiatives):

وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

محور الزبائن			
المبادرات	النتيجة	المؤشر	الهدف
1. توسيع مكاتب خدمات الزبائن	90%	مؤشر رضا الزبائن (مسح ميداني)	زيادة نسبة رضا المشتركين لخدمة المحمول بنسبة 10%
			...
			...

نموذج لبعاد البطاقة

الأهداف (Objectives):

بشكل عام تكون موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

النتيجة (Score):

مقدار الانحراف (سلبي أو إيجابي) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

المؤشرات (Key performance Indicators):

وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.

بطاقة الأداء المتوازن BSC

المكونات

- **الرؤية والاستراتيجية Vision and Strategy:** يحدد هذا المكون الاتجاه العام وأهداف المؤسسة. فهو ينطوي على تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تتوافق مع أهدافها وتطلعاتها طويلة المدى.
- **المحور (المنظور) The Perspective:** يمثل المحاور المختلفة أو المجالات الاستراتيجية لقياس أداء المؤسسة. المحاور في BSC هي أربعة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. توفر هذه المحاور إطارًا لتنظيم ومواءمة مقاييس الأداء والمبادرات داخل BSC.
- **الهدف The Objective:** يظهر في كل محور أهداف محددة تريد المؤسسة تحقيقها. ترتبط الأهداف عادةً بالأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتوفر الاتجاه والغرض من قياس الأداء وإدارته.
- **مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators (KPIs):** هي مقاييس محددة يتم استخدامها لتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. عادةً ما يتم اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على صلتها بالأهداف والأولويات الاستراتيجية للمؤسسة. فهي توفر تقييمًا كميًا أو نوعيًا للأداء وتكون بمثابة أساس لرصد وإدارة الأداء.

بطاقة الأداء المتوازن BSC

المكونات

- **التقييم The Score:** يمثل نتائج أو بيانات الأداء الفعلية لكل هدف أو مقياس. يمكن أن تكون النتائج كمية (مثل الأرقام والنسب المئوية) أو نوعية (مثل الترتيب والتصنيفات) وتوفر لمحة سريعة عن مدى جودة أداء المؤسسة مقابل أهدافها.
- **المبادرات The Initiatives:** هي الإجراءات أو المشاريع التي تقوم بها المؤسسة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها. تتماشى المبادرات عادةً مع الأهداف الإستراتيجية وهي مصممة لمعالجة فجوات الأداء واغتنام الفرص ودفع التغيير داخل المؤسسة.
- **الروابط السببية The Causal Links:** الروابط السببية هي علاقات السبب والنتيجة التي تربط الأهداف والمؤشرات المختلفة في BSC. توضح كيف يمكن للتحسينات في محور ما أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في محور آخر. تساعد الروابط السببية المؤسسات على فهم الترابط بين مختلف جوانب الأداء وتوجيه عملية صنع القرار وتخصيص الموارد لتحقيق التوافق الاستراتيجي الشامل.
- تعمل مكونات BSC معًا بطريقة متكاملة ومتوازنة ، مما يسمح للمؤسسات بقياس وإدارة ومواءمة أدائها عبر وجهات نظر مختلفة ودفع النجاح الاستراتيجي.

بطاقة الأداء المتوازن BSC **المحاور**

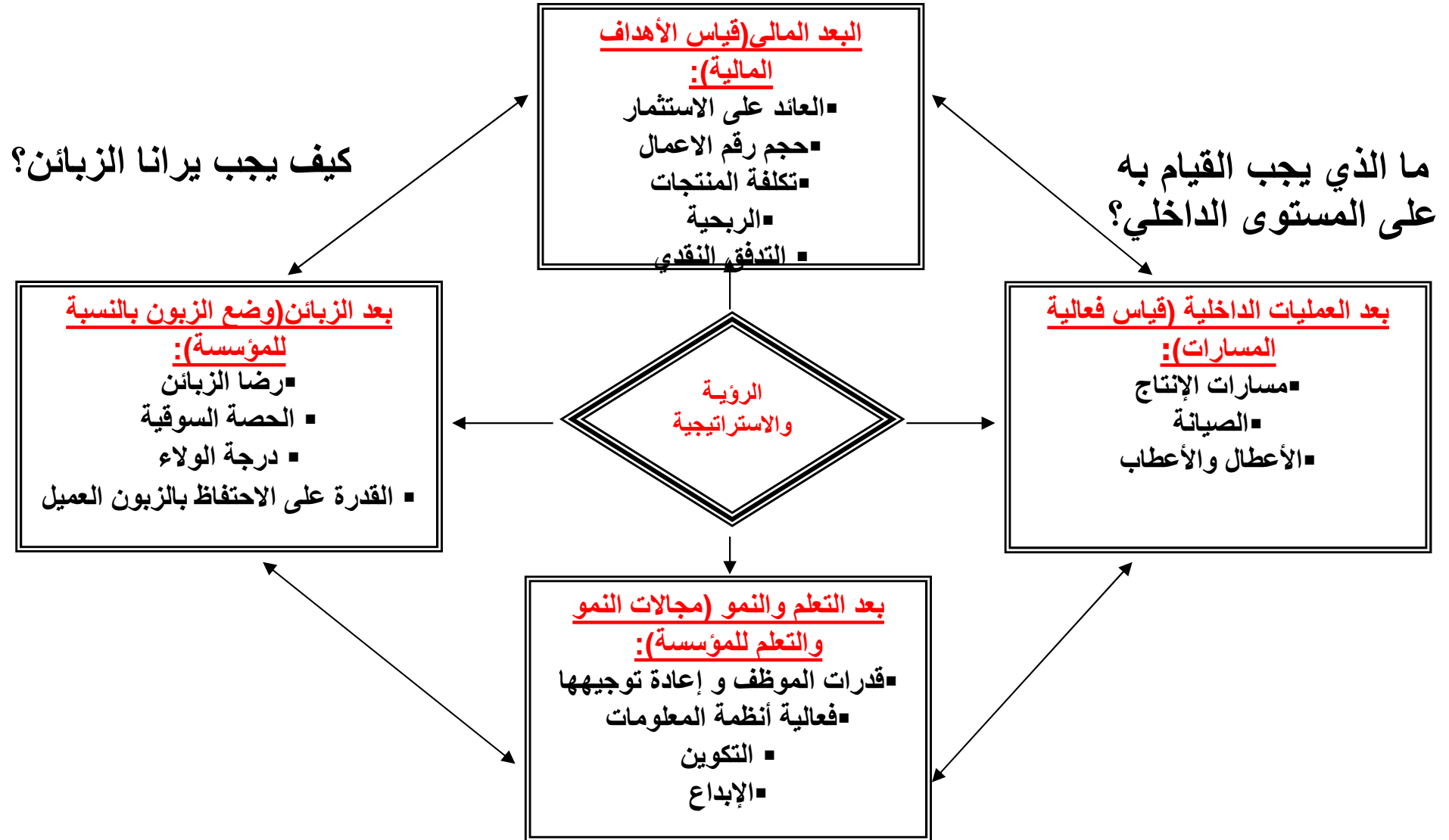
- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
- بطاقة الأداء المتوازن تعيد التركيز على الأهداف المالية المحققة ولكن تشمل محركات الأداء لتلك الأهداف المالية وفق محاور أربعة تحقق نجاح المؤسسة المستقبلي المتوازن :
- وهذه المحاور الأربعة هي:

1. المحور المالي Financial Perspective
2. محور الزبائن Customer Perspective
3. محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective
4. محور التعلم والنمو Learning & growth Perspective

بطاقة الأداء المتوازن BSC **المحاور**

الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ما الذي يجب جلبه للمساهمين؟



على ماذا يجب أن يتمرن المستخدمون؟

بطاقة الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard

المحاور

- **المحور المالي Financial Perspective:** يركز على النتائج والمقاييس المالية التي تعتبر حاسمة لنجاح المؤسسة. ويشمل مؤشرات الأداء المالي مثل الإيرادات والربحية والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمار (ROI) والمقاييس المالية الأخرى التي تعكس السلامة المالية للمؤسسة واستدامتها.
- يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن.
- ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق:
 - ✓ قيمة المساهمين
 - ✓ العائد على الاستثمارات
 - ✓ العائد على الأصول
 - ✓ الربحية

كيف يجب أن يرانا المساهمون؟

بطاقة الأداء المتوازن BSC

المحاور

• المحور المالي Financial Perspective

مقاييس المحور المالي

Value-added per employee	القيمة المضافة لكل موظف	Total assets	إجمالي الأصول
Compound growth rate	معدل النمو المركب	Total assets/employee	إجمالي الأصول / الموظف
Dividends	أرباح الأسهم	Profits as a % of total assets	الأرباح كنسبة مئوية من إجمالي الأصول
Market value	القيمة السوقية	Return on net assets	العائد على صافي الأصول
Share price	سعر السهم	Return on total assets	العائد على إجمالي الأصول
Shareholder mix	مزيج المساهمين	Revenues/total assets	الإيرادات / إجمالي الأصول
Shareholder loyalty	ولاء المساهمين	Gross margin	هامش الربح الإجمالي
Cash flow	التدفق النقدي	Net income	صافي الدخل
Total costs	إجمالي التكاليف	Profit as a % of sales	الربح كنسبة مئوية من المبيعات
Credit rating	التصنيف الائتماني	Profit per employee	الربح لكل موظف
Debt	الدين	Revenue	الربح
Debt to equity	الدين إلى حقوق الملكية	Revenue from new products	الإيرادات من المنتجات الجديدة
Times interest earned	مرات الفوائد المتحصلة	Revenue per employee	الإيرادات لكل موظف
Day sales in receivables	مبيعات اليوم في الحقوق	Return on equity (ROE)	العائد على حقوق الملكية (ROE)
Accounts receivable turnover	معدل دوران الحقوق	Return on capital employed (ROCE)	العائد على رأس المال المستخدم (ROCE)
Payables turnover ratio	معدل دوران الموردين	Return on investment (ROI)	عائد الاستثمار (ROI)
Days in inventory	أيام في المخزون	Economic value added (EVA)	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
Inventory turnover ratio	معدل دوران المخزون	Market value added (MVA)	القيمة السوقية المضافة (MVA)

بطاقة الأداء المتوازن BSC

المحاور

- **محور الزبائن Customer Perspective:** يركز على المقاييس المتعلقة بالعميل والتي تعتبر ضرورية لفهم وإدارة رضا العملاء وولائهم. ويتضمن مؤشرات تركز على العملاء مثل درجات رضا العملاء، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء، وحصة السوق، وشكاوى العملاء، والمقاييس الأخرى المتعلقة بالعملاء التي توفر رؤى حول قدرة المؤسسة على تقديم قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم.
- يحدد أقسام السوق والزبائن التي يجب على المؤسسة أن تختارها للمنافسة؛ ويمكن المؤسسة من مواءمة المقاييس الرئيسية مع أقسام السوق والزبائن المستهدفين.
- ويمكن قياس منظور الزبون عن طريق:

✓ رضا الزبون	
✓ ربحية الزبون	
✓ اكتساب الزبائن جدد	
✓ الاحتفاظ بالزبون	
✓ تعظيم الحصة السوقية	

**كيف يجب أن يرانا
الزبائن؟**

بطاقة الأداء المتوازن BSC **المحاور**

• محور الزبائن Customer Perspective:

مقاييس محور الزبائن			
		Customer satisfaction	رضا العملاء
Customer visits to the company	زيارات العملاء للشركة	Customer loyalty	ولاء العميل
Hours spent with customers	الساعات التي يقضيها العملاء	Market share	الحصة السوقية
Marketing cost as a percentage of sales	تكلفة التسويق كنسبة مئوية من المبيعات	Customer complaints	شكاوى الزبون
Number of ads placed	عدد الإعلانات الموضوعة	Complaints resolved on first contact	لشكاوى المحلولة عند أول اتصال
Number of proposals made	عدد المقترحات المقدمة	Return rates	معدلات العودة
Brand recognition	إعتراف بعلامة تجارية	Response time per customer request	وقت الاستجابة لكل طلب الزبون
Response rate	معدل الاستجابة	Direct price	السعر المباشر
Number of trade shows attended	عدد المعارض التجارية التي حضرها	Price relative to competition	السعر النسبي للمنافسة
Sales volume	حجم المبيعات	Total cost to customer	التكلفة الإجمالية للعميل
Share of target customer spending	حصة إنفاق العميل المستهدف	Average duration of customer relationship	متوسط مدة العلاقة مع العميل
Sales per channel	المبيعات لكل قناة	Customers lost	فقد العملاء
Average customer size	متوسط حجم العميل	Customer retention	المحافظة على العملاء
Customers per employee	العملاء لكل موظف	Customer acquisition rates	معدلات اكتساب العملاء
Customer service expense per customer	حساب خدمة العملاء لكل عميل	Per cent of revenue from new customers	النسبة المئوية للإيرادات من العملاء الجدد
Customer profitability	ربحية العميل	Number of customers	عدد الزبائن
Frequency (number of sales transactions)	التردد (عدد معاملات البيع)	Annual sales per customer	المبيعات السنوية لكل عميل

بطاقة الأداء المتوازن BSC

المحاور

- **محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective:** يركز على المسارات والعمليات الداخلية للمؤسسة التي تعتبر بالغة الأهمية لتقديم قيمة للعملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية. وهي تشمل المقاييس التي تقيم كفاءة وفعالية وجودة العمليات الداخلية، مثل وقت دورة العملية، ومعدلات العيوب، والإنتاجية، والمقاييس التشغيلية الأخرى التي تعكس التميز التشغيلي للمؤسسة وجهود تحسين العملية.
- يحدد المسارات والأنشطة المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف الزبائن
- ويمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:

✓ كفاءة عمليات الإنتاج

✓ سرعة الاستجابة

✓ زمن الوفاء بطلبية الزبون

✓ حجم الأعطال

ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟

بطاقة الأداء المتوازن BSC المحاور

• محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective:

مقاييس محور العمليات الداخلية			
Breakeven time	وقت التعادل	Average cost per transaction	متوسط التكلفة لكل معاملة
Cycle time improvement	تحسين دورة الزمن	On-time delivery	التسليم في الوقت المحدد
Continuous improvement	تحسن مستمر	Average lead time	متوسط وقت التسليم
Warranty claims	مطالبات الضمان	Inventory turnover	معدل دوران المخزون
Lead user identification	تحديد المستخدم الرئيسي	Environmental emissions	الانبعاثات البيئية
Products and services in the pipeline	المنتجات والخدمات في طور الإعداد	Research and development expense	نفقات البحث والتطوير
Internal rate of return on new projects	معدل العائد الداخلي على المشاريع الجديدة	Community involvement	التفاعل الاجتماعي
Waste reduction	الحد من النفايات	Patents pending	براءات الاختراع في انتظار
Space utilization	استغلال المساحة	The average age of patients	متوسط عمر المرضى
Frequency of returned purchases	معدل تكرار المشتريات المرتجعة	The ratio of new products to total offerings	نسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي العروض
Downtime	التوقف	Stock-outs	نفاد المخزون
Planning accuracy	دقة التخطيط	Labor utilization rates	معدلات استخدام العمالة
Time to market of new products/services	وقت تسويق المنتجات / الخدمات الجديدة	Response time to customer requests	وقت الاستجابة لطلبات العملاء
New products introduced	طرح منتجات جديدة	Defect percentage	نسبة العيب
Number of positive media stories	عدد القصص الإعلامية الإيجابية	Rework	إعادة العمل
		Customer database availability	توفر قاعدة بيانات العملاء

بطاقة الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard

المحاور

- **محور التعلم والنمو Learning & growth Perspective:** يؤكد على قدرة المؤسسة على التعلم والابتكار والنمو لتحقيق النجاح على المدى الطويل. وهي تشمل المقاييس التي تقيم استثمارات المؤسسة في تدريب الموظفين وتطويرهم، والابتكار، وإدارة المعرفة، والمبادرات الأخرى التي تعزز التعلم والنمو التنظيمي، مثل رضا الموظفين، ودوران الموظفين، وساعات التدريب، والمقاييس الأخرى ذات الصلة.
- يوفر محور التعلم والنمو مقاييس وأهداف لثلاثة أصول رئيسية غير ملموسة، هي: رأس المال البشري (كفاءات الموظفين)، ورأس المال المعلوماتي (قدرات أنظمة المعلومات) ورأس المال التنظيمي (التحفيز والتمكين والمواءمة).
- يمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:
 - الابتكار، و تطوير الموظفين
 - تقديم منتجات جديدة
 - نقل المعرفة

هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟

بطاقة الأداء المتوازن BSC

المحاور

• محور التعلم والنمو :Learning & growth Perspective

مقاييس محور التعلم والنمو			
Internal communication rating	تصنيف الاتصال الداخلي	Employee participation in professional or trade associations	مشاركة الموظفين في الجمعيات المهنية أو التجارية
Employee productivity	إنتاجية الموظف	Training investment per customer	استثمار التدريب لكل عميل
Number of Scorecards produced	عدد بطاقات الأداء المنتجة	Average years of service	متوسط سنوات الخدمة
Health promotion	تعزيز الصحة	Percentage of employees with advanced degrees	نسبة الموظفين الحاصلين على درجات علمية متقدمة
Training hours	ساعات التدريب	Number of cross-trained employees	عدد الموظفين المتدربين
Competency coverage ratio	نسبة تغطية الكفاءة	Absenteeism	الغياب
Personal goal achievement	تحقيق الهدف الشخصي	Turnover rate	معدل دوران
Timely completion of performance appraisals	الانتهاء في الوقت المناسب من تقييمات الأداء	Employee suggestions	اقتراحات الموظفين
Leadership development	تنمية المهارات القيادية	Employee satisfaction	رضاء الموظف
Communication planning	تخطيط الاتصال	Participation in stock ownership plans	المشاركة في خطط ملكية الأسهم
Reportable accidents	الحوادث الواجب الإبلاغ عنها	Lost-time accidents	حوادث ضياع الوقت
Percentage of employees with computers	نسبة الموظفين الذين لديهم أجهزة كمبيوتر	Value-added per employee	القيمة المضافة لكل موظف
Strategic information ratio	نسبة المعلومات الاستراتيجية	Motivation index	مؤشر التحفيز
Cross-functional assignments	مهام متعددة الوظائف	Outstanding number of applications for employment	عدد كبير من طلبات التوظيف
Knowledge management	إدارة المعرفة	Diversity rates	معدلات التنوع
Ethics violations	انتهاكات الأخلاق	Empowerment index (number of managers)	مؤشر التمكين (عدد المديرين)

بطاقة الأداء المتوازن BSC **الوظائف**

- **وظائف بطاقة الأداء المتوازن:** بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي أداة إدارة متعددة الأوجه تعمل بمثابة: نظام القياس، و نظام الإدارة الإستراتيجية، و أداة التواصل.
- **نظام قياس Measurement system:** تعمل بطاقة الأداء المتوازن BSC كنظام قياس يسمح للمؤسسات بتتبع ومراقبة أدائها بطريقة منهجية ومنظمة. يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء أو المقاييس التي تغطي جوانب مختلفة من عمليات المؤسسة، بما في ذلك العمليات المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. يتم اختيار هذه المقاييس بعناية لتتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتوفر معلومات ذات مغزى وذات صلة لاتخاذ القرار. تساعد BSC المؤسسات على قياس تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوفر رؤى تعتمد على البيانات في اتجاهات الأداء ونقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.

بطاقة الأداء المتوازن BSC المتوازن

الوظائف

- **وظائف بطاقة الأداء المتوازن:** بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي أداة إدارة متعددة الأوجه تعمل بمثابة: نظام القياس، و نظام الإدارة الإستراتيجية، و أداة التواصل.
- **نظام تسير استراتيجي Strategic management system :BSC** هو أيضًا نظام تسير إستراتيجي يساعد المؤسسات على ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ ومواءمة جهودها عبر مستويات ووظائف مختلفة في المؤسسة. يوفر إطارًا للمنظمات لتوضيح رؤيتها الاستراتيجية، وتحديد أهداف واضحة، وتطوير المبادرات الإستراتيجية وخطط العمل لتحقيق تلك الأهداف. تسهل BSC التفكير الاستراتيجي والتخطيط والتنفيذ، مما يضمن توجيه جميع مستويات المؤسسة وتركيزها على تحقيق الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

بطاقة الأداء المتوازن BSC **الوظائف**

- **وظائف بطاقة الأداء المتوازن:** بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي أداة إدارة متعددة الأوجه تعمل بمثابة: نظام القياس، و نظام الإدارة الإستراتيجية، و أداة التواصل.
- **أداة اتصال Communication Tool:** تعمل BSC كأداة اتصال قوية تساعد المؤسسات على توصيل أهدافها الإستراتيجية وتوقعات الأداء والتطور للموظفين وأصحاب المصلحة والأطراف الأخرى ذات الصلة. يوفر لغة وإطار عمل مشتركين لمناقشة وتبادل المعلومات الاستراتيجية ونتائج الأداء في جميع أنحاء المؤسسة. يمكن BSC المؤسسات من التواصل الفعال لاستراتيجيتها وأولويات الأداء والتقدم نحو تحقيق أهدافها، وخلق فهم والتزام مشترك بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.

بطاقة الأداء المتوازن BSC **التطور**

- عرفت بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها عدة تطورات تعكس تطور الوظائف التي تؤديها، وتبعا للوظائف المذكورة آنفا، فقد مر BSC بثلاثة مراحل هي:

✓ أداة لقياس الأداء

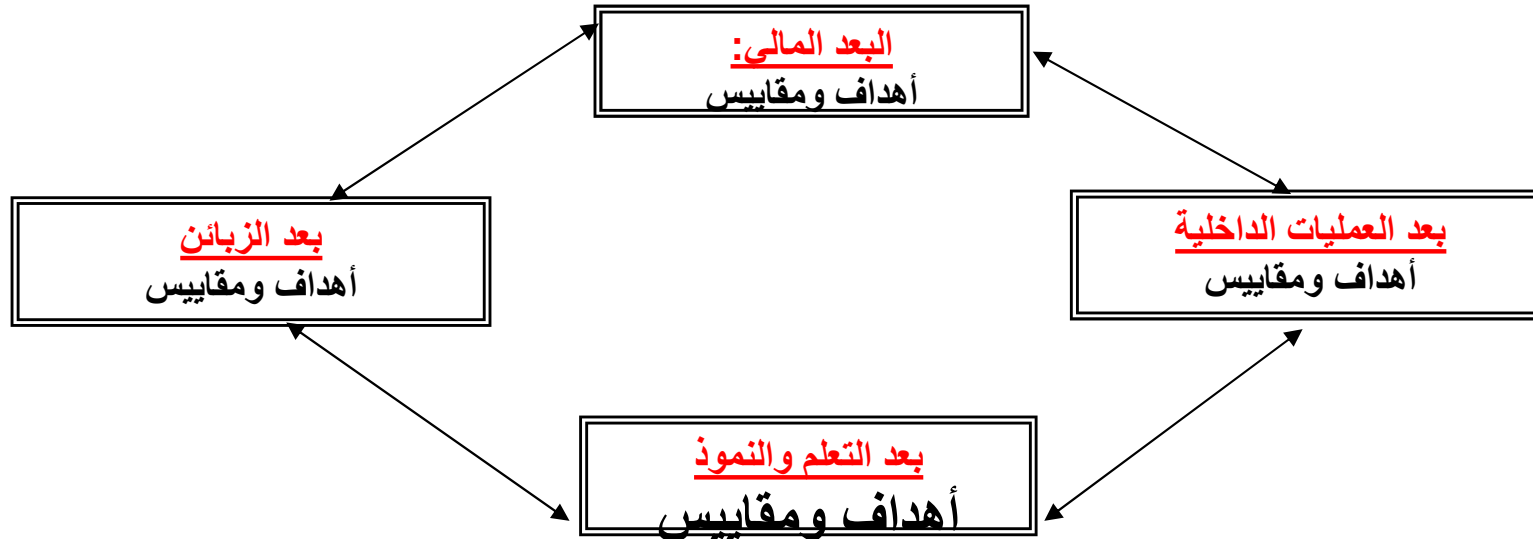
✓ أداة للربط مع الإستراتيجية

✓ نظام للتسيير الإستراتيجي (الخارطة الإستراتيجية)

بطاقة الأداء المتوازن BSC التطور

1. المرحلة الأولى: BSC أداة لقياس الأداء 1992

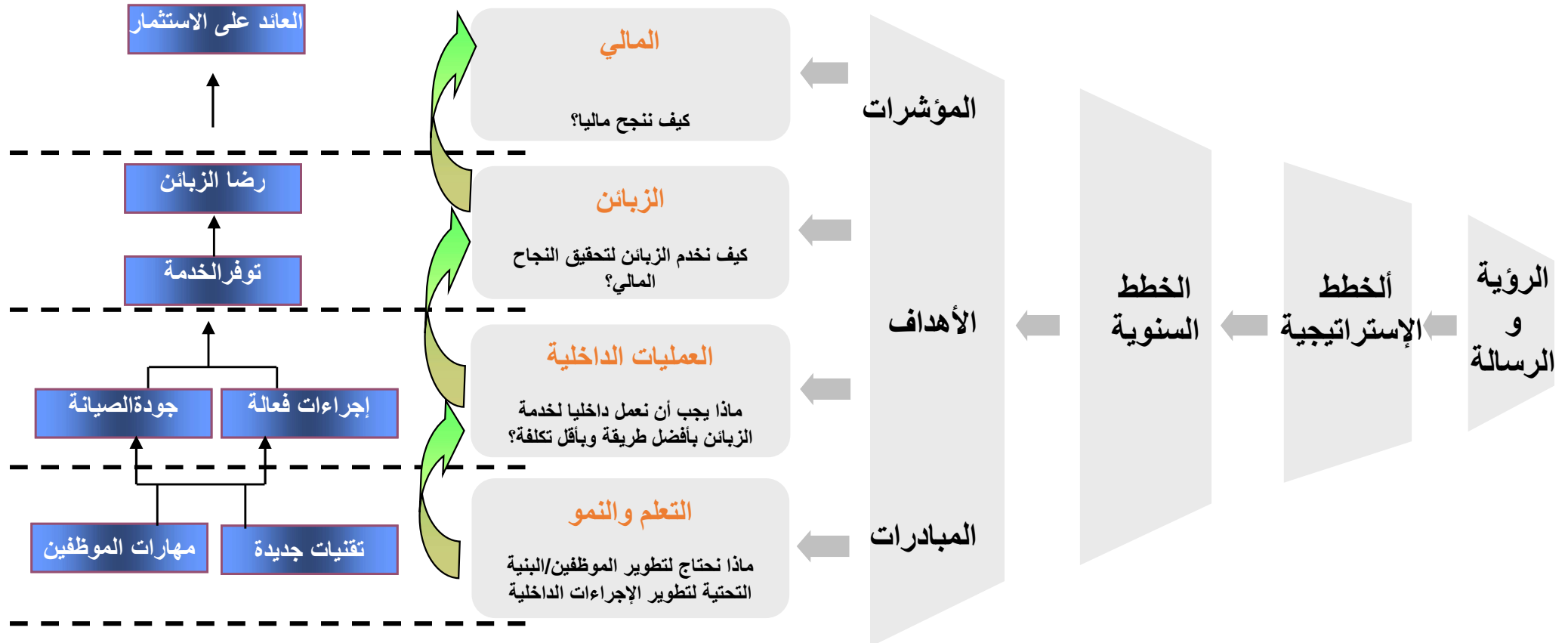
- ركزت المرحلة الأولى من BSC على استخدام مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية لتقييم أداء المؤسسة. كان يهدف إلى تقديم نظرة أكثر شمولية للأداء التنظيمي بما يتجاوز المقاييس المالية فقط، ويتضمن تدابير متعلقة برضا العملاء والعمليات الداخلية وتعلم الموظف ونموه. ويلاحظ على هذا الجيل الترابط الضعيف بين الاستراتيجية والأهداف، كما أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين الأبعاد فقط.



بطاقة الأداء المتوازن BSC التطور

2. المرحلة الثانية: BSC أداة للربط مع الإستراتيجية 1996

- مع بدايات التطبيق العملي للمبدأ بدأت تظهر تحسينات كثيرة في البطاقة، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الاستراتيجيات بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية.



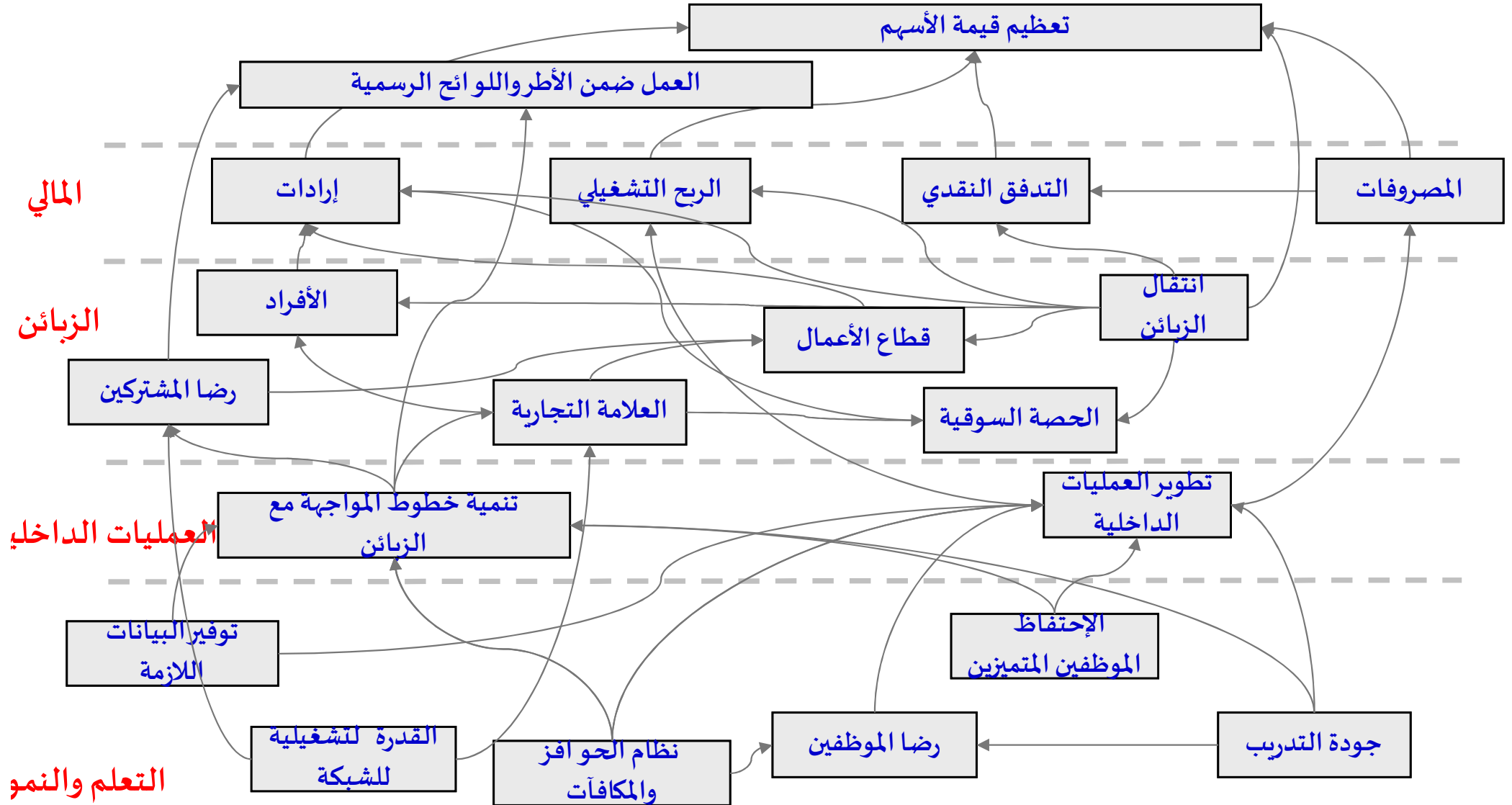
بطاقة الأداء المتوازن BSC **التطور**

3. المرحلة الثالثة: BSC نظام للتسيير الإستراتيجي (الخارطة الإستراتيجية) 2004

- قدمت المرحلة الثالثة من BSC خرائط إستراتيجية كتمثيل بياني سببي للعلاقات المنطقية بين مختلف الأهداف الإستراتيجية والمقاييس والمبادرات. توفر الخرائط الإستراتيجية تصويراً مرئياً لعلاقات السبب والنتيجة بين العناصر الإستراتيجية وكيفية مساهمتها في الإستراتيجية الشاملة. فهي تساعد المؤسسات على فهم الروابط بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة وكيف يمكن للتغيرات في منطقة ما أن تؤثر على الأداء في مجالات أخرى. تعمل الخرائط الإستراتيجية على تعزيز التواصل ومواءمة المبادرات الإستراتيجية عبر المؤسسة.

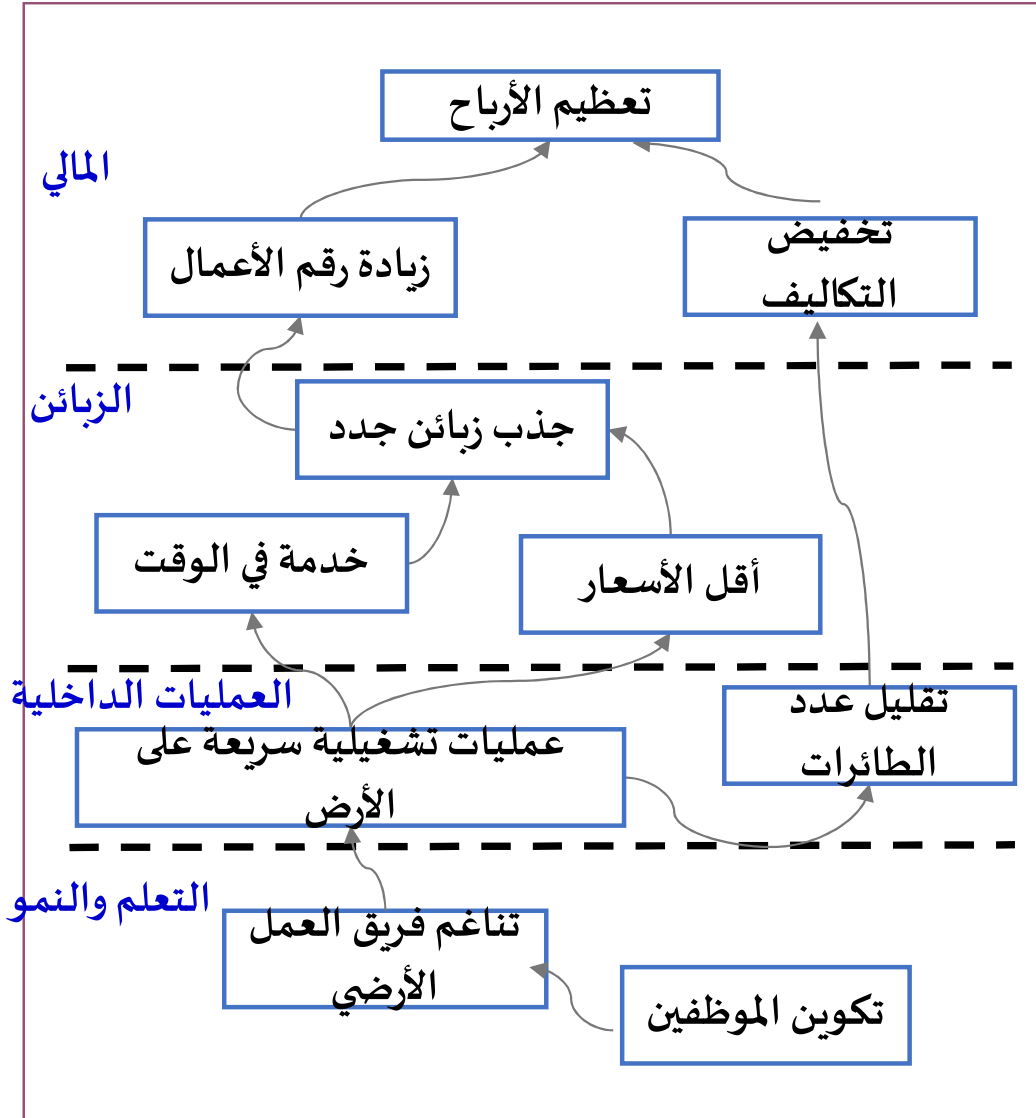
بطاقة الأداء المتوازن BSC التطور

3. المرحلة الثالثة: BSC نظام للتسيير الإستراتيجي (الخارطة الإستراتيجية)



بطاقة الأداء المتوازن BSC التطور

3. المرحلة الثالثة: BSC نظام للتسيير الإستراتيجي (الخارطة الإستراتيجية) مثال



لقد سعت Southwest Airlines عبر استراتيجيتها الى استغلال أصولها بشكل عالي، حيث قللت الوقت الذي يقضيه الطيار والطائرة على الأرض، لأنه الوقت الوحيد الذي لا تجني منه الشركة أي ارباح!

الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرة
تقليل الوقت اللازم	وقت الطائرة على الأرض	دقيقة 30	زيادة فعالية
للمعمليات الأرضية	نسبة الإقلاع في الوقت المحدد	90%	دورة العمل

Balanced Scorecard BSC بطاقة الأداء المتوازن

بعض الأمثلة من المؤسسات

Objective	Status	Measure	Value	Target	Performance comments for objective	Objective Owner
Outperform capital markets		F1.1	-30p	150p	Dividend expected kept at 28 p. for whole year, but share price still around 1,000 pence leading to low P/E compared with sector and results from previous years	NG
		F1.2	8	18		
Cash & asset management		F2.1	200	185	Increasing cash inflow from divisions A and D but levels of investments in B,C and E makes the group cash negative for at least another 12 months	NG
		F2.2	-6	4		
Sales & profit growth from existing businesses		F3.1	1,550	1,442	Division E still far behind budgets. C positive, but below budget. A on budget (flat budgets). L4L sales positive in D driven by brands. C index 120 on L4L	NG
		F3.2	652	488		
		F3.3	93%	90%		
Successful deal doing		F4.1	17	24	No major M&A targets in sight yet. Pipeline cover - 50% due to aggressive growth targets combined with severe scarcity of targets. Profit mix and growth market numbers not available yet	NG
		F4.2	257	600		
Competitive cost of capital via capital structure		F5.1	7.65%	7.44%	Cost on average 10% > Category 1 competitors. On level with category 2 competitors	NG
Shareholders support and back strategies		Rsh1.1	65%	74	More shareholders vary about our future earnings potential due to drop in TSR and general negative press. All is down to next big announcement indicating new thrust and direction	
		Rsh1.2	8	7		

بطاقة الأداء المتوازن BSC

بعض الأمثلة من المؤسسات

