

أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي

دراسة ميدانية لإحدى شركات التغذية بمحافظة جدة

د/ عمر عبد الله نصيف

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز - جدة

١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م

ملخص الدراسة

إن بطاقات الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة لتوسيع مجالات القياس التقليدي والمستخدم من قبل بعض المنظمات التي تسعى للمساهمة في تخفيض المشاكل التي تظهر عند استخدام المقاييس المالية لأغراض الرقابة. هذه البطاقات لا تمثل فقط نظام قياس ولكن هي أيضاً نظام رقابة حيث تدخل المقاييس غير المالية في إطار استراتيجية الرقابة و تربط بينها بعلاقات سببية، وهي تساهم في توضيح قنوات الاتصال في الشركة والتي لا تقيد بالمقاييس المالية و لكن ننظرن أيضاً المقاييس الغير مالية و التي توفر صورة كاملة للشركة و من ثم فإنها تعبر وسيلة لتعزيز الاتصالات نظراً لعدم تقيدها بالمقاييس المالية و هذا يعتبر جانباً مهماً جداً. الباحث من خلال هذه الدراسة يحاول أن يختبر أربعة فروض و هي:

١. أنه توجد علاقة طردية بين محور التعليم و النمو و زيادة كفاءة الإنتاج.
 ٢. توجد علاقة طردية بين محور العمليات الداخلية و رضا العملاء.
 ٣. وجود علاقة طردية بين محور العملاء و الأداء المالي للشركة.
 ٤. وجود علاقة طردية بين محور الأداء المالي و بين صناعة القرار.
- و ذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٠ مديراً من مديري شركة التغذية.

وبعد هذا التطبيق نجحت الشركة في العديد من الجوانب و خاصة فيما يتعلق بالموارد المالي و لكنها واجهت بعض المعوقات كما ظهر في نتائج هذه الدراسة. (لا أن النجاح الذي حققته أكبر من العوائق التي ظهرت، حيث أن أصعب مرحلة من مراحل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن هي مرحلة الربط بين المحاور الأربعة بمقاييس استراتيجية مبنية على رؤية و رسالة الشركة (ظهر ذلك جلياً من خلال نتائج هذه الدراسة).

فروض الدراسة: يسمي الباحث إلى إثبات أو عدم إثبات الفروض التالية:

1. توجد علاقة طردية بين محور التعليم والنمو وزيادة كفاءة الإنتاج.
2. توجد علاقة طردية بين محور العمليات الداخلية ورضا العملاء.
3. توجد علاقة طردية بين محور العملاء و الأداء المالي للشركة.
4. توجد علاقة طردية بين محور الأداء المالي و بين صناعة القرار.

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية هذا الدراسة في النقاط التالية:

- التأكيد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد ونظمة عمل.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء الشركة وتدعيم موقفها التنافسي.
- استعراض الفكر الحديث المتعلق بعملية تقييم الأداء الإستراتيجي للشركة.
- تطوير الخطط الإستراتيجية و تقييم مدى تحقيق الشركة لأهدافها.
- الاهتمام بالمقاييس الغير مالية للأداء كرضا العملاء و العاملين و البيئة المحيطة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- بيان مسؤوملت يذ إستراتيجية الشركة.
- جعل خطوات التنفيذ الفعلية متو لكية مع إستراتيجية الشركة .
- إيجاد مقياس أكثر شمولية يربط بين الأداء الفعلي و بين إستراتيجية الشركة .
- بيان العوامل المؤثرة في عملية قياس الأداء الإستراتيجي لموازن للشركة .
- متابعة مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية .

منهج الدراسة: المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي (المسح) الذي يستهدف جمع معلومات واقعية و دقيقة عن ظاهرة من الظواهر أو نشاط من الأنشطة من خلال استخدام أداة جمع البيانات لتسهيل اختبار الفروض و صياغة عدد من التعليمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساساً يقوم عليه تصور نظري محدد و الخروج بمجموعة من الحلول الممكنة و التوصيات و المقترحات العملية .

مصادر المعلومات : وفي (عدد هذا التقرير تم الاعتماد على الدراسات النظرية و الميدانية و ذلك كما يلي:

- الدراسات النظرية: الاعتماد على المصادر الثانوية من (الكتب، المقالات، الانترنت) .
- الدراسات الميدانية: استخدام الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة .
- مجتمع العينة و عينته:** - مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي شركة التغذية من مدراء الإدارات و الأقسام و العاملين في مجال التخطيط و التنظيم و الدراسات و أنظمة الجودة و لسحاب القرار بمدينة جدة .
- نوع العينة : عشوائية .

- حجم العينة: يقتصر الدراسة على عينة من المديرين حجمها (30 مدير) .

أداة الدراسة: تبعاً للأهداف و الفروض السابقة تم تصميم استمارة استبيان توزع على عينة الدراسة و تشمل على قسمين الأول يخص البيانات العامة عن المدير و الثاني يخص البيانات الأساسية التي تقدم هدف الدراسة .

الأسلوب الإحصائي المتبع في الدراسة: سيتم تعريغ البيانات) استخدام برنامج (SPSS) وتطبيق أسلوب مربع كاي للاستقلال (Chi-Square Test For Independence) في تحليل البيانات واستخلاص النتائج .

حدود الدراسة: الحدود السكانية: (شركة التغذية بمدينة جدة) ، الحدود الزمنية: (عام ١٤٢٨هـ_ ٢٠٠٧م).

الحدود البشرية: (مدراء الإدرات والأقسام والعاملين في مجال التخطيط والتنظيم والدراسات وأنظمة الجودة وأصحاب القرار)

مقدمة: التقييم هو العملية التي تتم بها إصدار حكم على درجة تحقيق العملية لأهدافها. فالتقييم عملية تشخيصية وعلاجية معاً، فمن طريق التقييم تبيين نواحي القوة والقصور، ويتبع ذلك علاج نواحي القصور بشئى الوسائل الممكنة . فالتقييم هو الوصول إلى درجة الجودة المطلوبة في الأداء^١.

قبل الخلق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لا بد وأن نحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه. و من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمنه كلاً من الفاعلية، الكفاءة، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة. حيث أنه كلما كثت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، كما و أنه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالتنتيجة أيضاً كفاءة عالية. فضلاً عن كون الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفاعلية، فإن الأداء يتضمن أيضاً معلومات أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدوران والغياب والتأخيرات حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية و كذلك الذي يساهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل، كالانتظام في النوم و قلة حوادث العمل إضافة إلى صفات أخرى ترتبط بالأداء الفعال. ولذلك يمكننا القول بأن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المعوقات و السبلات الناجمة عن سلوكه في العمل.

إن تقييم الأداء في المنظمات يعتمد على العوامل التالية:

- ١ - تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام الموكلة إليها.
- ٢ - معرفة أسباب الانحراف عن مقاييس الأداء المعلنة والتي تؤثر على الأداء المؤسسي .
- ٣ - اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة .
- ٤ - وضع أسس للمقارنة بين مختلف أنشطة تقييم الأداء وهذا جزء هام من عملية المتابعة^٢.

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن متابعة التنفيذ وتقييم الأداء يعتمد على:

أولاً : بناء المعيار/ تحديد المقاييس.

ثانياً : قياس الأداء الفعلي. ثانياً : مقابلة الأداء الفعلي للمعيار (الأهداف المخططة).

ربما : اتخاذ الإجراءات المناسبة مما يتطلب الملائمة و الوضوح وتوفر المعيار/ المقاييس واتخاذ الإجراءات التصحيحية و الاستمرار في الأداء وتطويره.

أخيراً : قياس مؤشر الأداء (الفعالية- الكفاءة) بمائسة : معدلات الكفاءة الإنتاجية(التكنولوجيا - الكفاءة البشرية)

بطاقت الأداء المتوازن: بطاقت الأداء المتوازن عبارة عن مفهوم إداري جديد يساعد المدراء في كافة المستويات من مراقبة النتائج من منظورهم الرئيسية في الماضي. كلت للنتائج تراقب فقط من لنتائج المالية لكن الجديد في بطاقت الأداء المتوازن أنها تقيس الأداء الإستراتيجي من ثلاثة محاور أخرى بالإضافة إلى المحور المالي و هذا يسمح للمنظمة بمراقبة الأداء الحالي للمنظمة بالإضافة لمحتوية إيجاد طرق لتحسين أداء المنظمة في المستقبل.

لازم كثير من المنظمات شجع عدم اليقظة في الأسواق المحلية والعالمية لغزرات طويلة رغم وجود إستراتيجيات جيدة تحكم عملها في تلك الأسواق ولكن يعزى العيب في ذلك هو العمل في التواصل مع الموظفين وعدم اختيار الالهيات المناسبة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات. ومن ذلك نتج عدة مفاهيم مختلفة تستخدم كاليات لضمان نجاح تلك المنظمات في تنفيذ إستراتيجيتها وإحدى هذه المفاهيم "بطاقت قياس الأداء". وقد (1٠٧) أر هذا المفهوم على يد روبرت كابلان، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، وبغيد نور تون استشاري المحاسبة في KPMG عام ١٩٩٢ بطلب من أكثر ٥٠٠ شركة حيث أعدد هذا الجهد على الموازنة بين كل من:

- المؤشرات المالية والإجراءات غير المالية.
- الأهداف البعيدة والأهداف قصيرة أو الرحلية
- البيلت الكلية والبيانات الوصفية

فالأداء المالي لا يعبر سوى عن أداء المنظمة في الفترة الماضية كما لا يمكن أن يوفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن أو المستقبلي لذا تم الاهتمام بالمواعي الأخرى من عسلاء وعسليات داخلية ولتعم والنمو لتسورد البشري في المنظمة مع مراعاة الأهمية النسبية فيما بينها حيث تم نسبتها "بالمحور".^٢

مفهوم تقييم الأداء المتوازن : هو مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عملية تنفيذية ، فهو يبدأ من رؤية المنشأة وإستراتيجيتها و هو طبقاً لهذا المفهوم بمثابة نظام للقياس المتوازن الذي ينطلق من نشاطات المنشأة وإستراتيجيتها و يحدد في أليه على التركيز على التحقق من تنفيذ الجوانب الرئيسية لأنشطة المنشأة.^٣



ملا : ١ : مفهوم نظم أداء المتوازن

^٢ (Kaplan, 1992, p.134)
^٣ (عبدالله، ٢٠١١، ص ١١١)

بمقاييس الأداء المتوازن نتيج المدراء النظر إلى العمل من أربعة محاور مهمة مترابطة بمقاييس الأداء بعقب الشركات لمعالجة أربع مسائل أساسية:

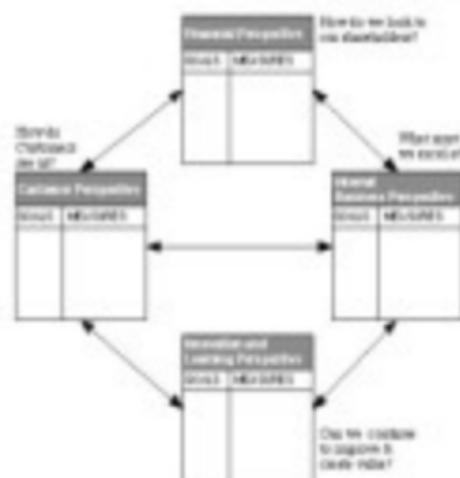
١- كيف يروننا صلاحاً؟ - محور العملاء -

٢- ما الذي يجب أن تتميز فيه؟ - محور العمليات الداخلية -

٣- هل بالإمكان أن نواصل التحسين وخلق القيمة؟ - محور النمو والتعلم -

٤- كيف ننظر لحصة الأسهم؟ - المحور المالي -

وتعتبر أيضاً أداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة. ونظماً يساعد مديري الشركة في اتخاذ القرارات السليمة من خلال الاعتماد عليها ككفاءة الاتصال ونظم القياس أداء الإمارات والموظفين كما تعتبر أداة تضمن بأن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات كلها من رؤية وإستراتيجية الشركة^٩

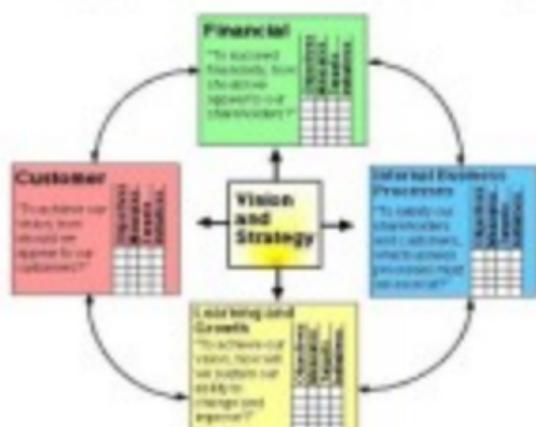


شكل ١ : العمل الأربعة الرئيسية المترابطة بتقييم الأداء

كما سبق يظهر جلياً أن نموذج تقييم الأداء المتوازن يهتم بقياس أداء المؤسسة من المحاور الأربعة التالية:

١- التمويل. ٢- العمليات الداخلية. ٣- العملاء. ٤- التعلم والنمو^{١٠}

بتأني على المحاور الأربعة السابقة يمكن عرض كيفية عمل بمقاييس الأداء المتوازن BSC بالشكل التالي:



شكل ٢ : كيفية عمل بمقاييس الأداء المتوازن BSC بمقتضى المحاور الأربعة^{١١}

^٩ (البي بي سي، ٢٠٠٤، ص ١١١)

العمل في المحاور الأربعة السابقة يتطلب استخدام مقاييس لتقييم الأداء كما يلي:

أولاً: المقاييس المالية: هناك ثلاث جوانب للمقاييس المالية تمثل في:

١- قياس نمو الدخل: ويشمل مبيعات المنشأة و حصتها من السوق و عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج أو الخدمة المالية و عدد العملاء الجدد و الأسواق الجديدة و عدد ملائذ التوزيع الجديدة و مدى التوسع في تقديم الخدمات و أساط التسليم و التسعير.

٢- تحديد تكلفة الإنارة: ويشمل الدخل المحقق لكل موظف و ما تحقق من تخفيض في تكلفة وحدة المنتج و نسبة الأعدل ذات التكلفة المتنبية.

٣- استخدامات الأصول: وهو مقدار ما تحقق من تخفيض المخزون و زيادة معدل دورته و معدل دوران النقدية و العائد على رأس المال و الإنتاجية و الكلفة.

ثانياً: مقاييس العملاء: ^{١٦} يمدق عملية وضع مقاييس العملاء عملية تحديد أسواق المنشأة، فالمنشآت عادة ما تخدم قطاعات الأسواق الأكثر ربحية بالنسبة لها أو التي تستطيع أن تسيطر عليها بالدرجة الأكبر، و فيما يلي مجالات قياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها:

١- حصة المنشأة في السوق: يشمل نسبة مبيعات المنشأة إلى المبيعات الكلية في السوق و نسبة ما يتلقه المستهلك من دخل لشراء منتجات منشأته.

٢- مدى الاحتفاظ بالعملاء: عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع الشركة و مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي و تكرار الشراء و الزيارات و الاتصال بالعميل الحالي.

٣- جلب العملاء: أي عدد العملاء الجدد و معدل البيع و العليبيات الواردة و تكلفة جلب العميل الجديد و متوسط حجم المصلحة أو البيع.

٤- رضا العملاء: و يشمل عدد الشكاوى و عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة للعملاء و نسبة الراضيين على نشاط المنشأة.

٥- ربحية العميل: و يشمل إجمالي الربح لكل عميل و إجمالي التكلفة لكل عميل.

و المقاييس للكمية السابقة وحدها لا تكفي لقياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها لذلك يجب استخدام المقاييس الغير كمية مثل حالات الشكاوي و خطببات التصحح و الإرشاد التي يتقدم بها بعض العملاء فمثل هذه العناصر من المعلومات قد تمد المنشأة بمعلومات مفيدة تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسن من منتجاتها الحالي أو خدمتها الحالية.

ثالثاً: مقاييس العنيمات الداخلية للمنشأة: ^{١٧}

١- تحديد السوق المناسب لعمليات المنشأة: و يشمل تحديد القطاع المرشح في السوق و تحديد دخل المنتج

الجديد و تحديد الدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد.

٢- التصميم: و يشمل وقت دخول السوق و نقطة تعادل الوقت.

^{١٦} بحوري، ٢٠٠٤، ص ٢١٥، ٢١٦

^{١٧} بحوري، ٢٠٠٤، ص ٢١٦، ٢١٧

٣- البناء: يشمل عند الأخطاء و زمن العملية و تكلفة العملية.

٤- التسليم: و يشمل نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد و نسبة نفاذ المعزون و نسبة الأخطاء.

٥- ما بعد البيع: و تشمل متوسط حالة الرضا و عدد العملاء الذين يعيدون للشراء خلال ثلاثة شهور و عدد العملاء الذين لا يشترون خلال عام.

رابعاً : مقاييس التعلم و النمو الذاتي:

١- قدرات المعلومات: تشمل رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة و القدرة التي تساعده في عمله و معدل دوران العمل و إنتاجية الموظف و نصيب العامل من الربح و الدخل و عدد العاملين المؤهين للحصول على المنصب الهامة بالنسبة للنسب المتوقعة لهذه المنصب.

٢- تقنية المعلومات: و يشمل معدل تعمية المعلومات و هي تشمل في عند العمليات التي حصلت على معلومات قياسية عن الجودة ووقت دورة العمل و التكاليف.

٣- التحفيز و حدث العاملين على الاحتياط: و تشمل المقترحات المقدمة و المقترحات المنفذة و المكافآت المقدمة للعاملين و مقدار وقت تحسين المقاس و نسبة العاملين الذين حققوا أداء المقاس المتوازن^{١٢}.
استخدامات بطاقات الأداء المتوازن BSC: إن تبني هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطوط العمل و لتأكيد من أنها تعمل بطريقة صحيحة، كما أنها تعتبر آية لتابعة هذه الخطط و التحكم بها، بالإضافة إلى كونها تحقق فوائد عديدة نذكر منها:

- ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس.
- التركيز على أبعاد أو محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي وهي: (العلاء – العمليات الداخلية – التعلم و النمو – و الجانب المالي).
- نظام لدعم القرارات الآتية و المستقبلية في أوقاتها المناسبة و قبل حدوث المشكلة.
- يفعل دور الإدارة في تحقيق رضا أصحاب المصلحة و الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- يساعد في إعداد الموازنات و مراجعة الميزانية إضافة لمساهمتها في ترشيد النفقات و تنمية الإيرادات.^{١٣}

فوائد استخدام بطاقات الأداء المتوازن BSC:

- تركز المنظمة بأكملها على الجوانب الرئيسية و بعض الاثنيجات لخلق أداء كفا و فعل.
- يساعد على تكامل البرامج المتعلقة بالشركت المختلفة مثل التوعية، إعادة الهندسة، و خدمات العملاء.
- يقسم الإجراءات الإستراتيجية إلى مستويات محلية حتى يستطيع كل من متراء الوحدات و الموظفين من رؤية المطلوب منهم في سنوهم الإداري، مما يؤدي إلى تطوير أدائهم بالشكل المطلوب.

^{١٢} (محمود، ٢٠٠٤، ص ٢٢٠، ٢٢١)
^{١٣} (Kaplan, 1990, p75)

مميزات بطاقات الأداء المتوازن BSC:

- 1- ربط توجهات وأهداف الإدارات بتوجهات وأهداف الشركة الاستراتيجية.
- 2- تساعد المديرين في متابعة تحقيق أهداف الشركة من خلال معرفة الاعتراف في الأداء وتقديم الدعم والتوجيه لموظفيهم.
- 3- التعريف العاملين بالمشكلة بالأنشطة المنجزة في الشركة بكل دقة ووضوح.
- 4- تتيح مقارنة أداء الإدارات مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تنافسية بين الإدارات وبعضها البعض.
- 5- آلية عادلة لتقييم الأداء وأساس لصرف الحوافز والمكافآت.¹¹

عوامل نجاح تطبيق بطاقات الأداء المتوازن BSC:

- 1- رؤية إستراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة.
- 2- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية.
- 3- تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة.
- 4- ربط المقاييس بالحوافز الإدارية.
- 5- ضمان ارتباط المقاييس غير المالية مع المقاييس المالية.
- 6- إعلان المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل وبعرض تقرير شهري.¹²

اعتبارات يجب مراعاتها عند تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن BSC:

- 1- ربط مقاييس الأداء برسالة الشركة وإستراتيجيتها وعوامل النجاح المرجحة.
- 2- إشراك الموظفين في مداخل تطوير الشركة.
- 3- التركيز على مقاييس الأداء الحيوية.
- 4- بداية تنفيذ نظام BSC كبادرة إستراتيجية.
- 5- التمييز بين مقاييس الأداء ومقاييس النتائج والمكافآت.
- 6- استخدام نظام BSC في الإدارة اليومية.

معرفة تطبيق بطاقات الأداء المتوازن BSC:

ترجع مسعوبة تطبيق مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى العوائق التي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الاستراتيجية من أربع نواحي كما يلي :

- 1- عائق الرؤية مسئلة في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
- 2- عائق الإدارة في أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في الإستراتيجية.
- 3- عائق عمليات التنفيذ في فصل التولمي المالية عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.
- 4- عائق عدم ربط أهداف الموظفين ودوافعهم وكفائهم مع المرتبات والمكافآت المعتمدة في المنظمة.¹³

¹¹ <http://www.ppt.org.uk/CC/About/Chamber/Chamber/Management/Professors>

¹² (بحرين، 2001، ص 222، 223)

¹³ Kaplan، 1992، p.60

تم توزيع عدد ٣٠ استبيان على منبري شركة التغذية بجهة (المعنية بهذه الدراسة). و بعد تجميع الاستبيان و التأكيد من إجابة مفردات العينة على جميع الأسئلة الواردة فيه تم تفرغ الاستبيان وإعداد الجداول التالية:

أولاً: البيانات العامة لعينة الدراسة: ١- المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٠ %	٠	متوسط
٠ %	٠	ثانوي
٧٠ %	٢١	جامعي
٣٠ %	٩	دراسات عليا
١٠٠ %	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي المؤهل العلمي لمفردات العينة واتحصرت عينة الدراسة بين الجامعين و أصحاب الدراسات العليا.

٢- الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٣,٣ %	١	بين ٢٥ و أقل من ٣٥ سنة
٥٣,٣ %	١٦	بين ٣٥ و أقل من ٤٥ سنة
٣٦,٧ %	١١	بين ٤٥ و أقل من ٥٥ سنة
٦,٧ %	٢	٥٥ سنة و ما فوق
١٠٠ %	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي الفئة العمرية لمفردات العينة وكنوا من أصناف مختلفة.

٣- عدد سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٠ %	٠	بين ٠-٥ سنوات
٤٠ %	١٢	بين ٦-١٠ سنوات
٥٦,٧ %	١٧	بين ١٠-١٥ سنة
٣,٣ %	١	أكثر من ١٦ سنة
١٠٠ %	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي عدد سنوات الخبرة لمفردات العينة و كان الأغلبية تتراوح خبرتهم بين ١٠ - ١٥ سنة بـ نسبة ٥٦,٧ %.

جاء و يتضح لنا من تحليل نتائج البيانات العامة لمفردات العينة أن أغليتهم من الجامعين الذين تتراوح

أعمارهم بين ٣٥ - ٤٥ سنة و كانت سنوات خبرتهم تتراوح بين ١٠ - ١٥ سنة.

ثانياً : البيانات الأساسية للبحث:

٤- هل المؤشرات الموجودة في محور التعليم و النمو كافية في المساعدة على زيادة كفاءة الإنتاج:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٦٣,٣ %	١٩	نعم
٦,٧ %	٢	لا
٢٦,٧ %	٨	و عا ما
٣,٣ %	١	لا أدري
١٠٠ %	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي مدى كفاية المؤشرات في محور النمو و التعلم في المساعدة على زيادة كفاءة الإنتاج فكان ٦٣,٣ % يرون أنها كافية بينما ٢٦,٧ % يرون أنها كافية نوعاً ما.

٥- هل تدريب الموظفين له أثر في زيادة كفاءة الإنتاج:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٨٠ %	٢٤	نعم
٠ %	٠	لا
٢٠ %	٦	و عا ما
٠ %	٠	لا أدري
١٠٠ %	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن للتدريب أثر في زيادة كفاءة الإنتاج و ذلك بنسبة ٨٠ %.

٦- هل تعزيز استخدام الأدوات التقنية له أثر على كفاءة الإنتاج:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٦٦,٧%	٢٠	نعم
٣,٣%	١	لا
٢٠%	٦	وعمّا
١٠%	٣	لاأثري
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن الأدوات التقنية تؤثر على كفاءة الإنتاج و كانت نسبتهم ٦٦,٧% بينما ٣,٣% يرون أنها مؤثرة و لكن ليست بالقدر الكافي.

٧- هل تعتقد أن محور النمو و التعلم مهم في تحقيق إستراتيجيات الشركة:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
١٢,٣%	٢٨	نعم
٠%	٠	لا
٦,٧%	٢	وعمّا
٠%	٠	لاأثري
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول الأول: أن ٩٣,٣% يرون أن محور التعليم مهم في تحقيق إستراتيجيات الشركة.

إليات القرض الأول:

من الأسطة السابقة و إجابت مفردات العينة عليها و بعد التحليل و الإصلاء:ضح أن أغلب مفردات العينة يرون أن المؤشرات الموجودة في محور لتعليم و النمو و تدريب الموظفين و تعزيز استخدام تقنية كل ذلك متكامل مع بعضه البعض يؤدي إلى زيادة كفاءة الإنتاج وبالتالي تحقيق إستراتيجيات الشركة و تحسين الأداء الإستراتيجي و من كل ما سبق تثبت لنا صحة الفرضية الأولى و هي أن هناك علاقة طردية بين محور التعليم و النمو و زيادة كفاءة الإنتاج فكما كانت للمؤشرات و المقاييس الموجودة في المحور من تدريب الموظفين و استخدام التقنية و غيرها من المقاييس و المؤشرات مبنية على أساس إستراتيجيات و أهداف الشركة أدى ذلك إلى الوصول للمرحلة التالية من نطاقات الأداء المتوازن ألا و هو محور العمليات الداخلية المتكامل برفع كفاءة الإنتاج و بالتالي الوصول للمرحلة التالية حتى يكون لدينا أداء إستراتيجي أفضل.

٨- هل المؤشرات الموجودة في محور العمليات الداخلية تقيد في كسب رضا العملاء:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٨٣,٤%	٢٥	نعم
٣,٣%	١	لا
١٢,٣%	٤	وعمّا
٠%	٠	لاأثري
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن المؤشرات الموجودة في محور العمليات الداخلية كافية بنسبة ٨٣,٤% بينما يرى ٣,٣% العكس تماماً و ١٢,٣% يرون أنها كافية نوعاً ما.

٩- هل تعتقد أن كفاءة العمليات الداخلية مهم في تحقيق إستراتيجيات الشركة:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٩٠%	٢٧	نعم
٠%	٠	لا
٦,٧%	٢	وعمّا
٣,٣%	١	لاأثري
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن ٩٠% من مفردات العينة يرون أن لكفاءة العمليات الداخلية أهمية كبيرة في تحقيق إستراتيجيات الشركة بينما يرى ٦,٧% أنها مهمة نوعاً ما.

١٠- هل تسرعة الإنتاج عن طريق التقليل من الهدر أثر على رضا العملاء:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٧٦,٧%	٢٣	نعم
٠%	٠	لا
٢٣,٣%	٧	وعدا ما
٠%	٠	لاأبدي
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن سرعة الإنتاج مؤثرة على رضا العملاء ٧٦,٧% بينما الذين يرون أنها مؤثرة نوعاً ما كانت نسبتهم ٢٣,٣%.

١١- هل يؤثر تقليل تكاليف العمليات الداخلية على مستوى رضا العملاء:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٨٦,٧%	٢٦	نعم
٠%	٠	لا
١٣,٣%	٤	وعدا ما
٠%	٠	لاأبدي
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن ٨٦,٧% يرون أن تقليل تكاليف العمليات الداخلية يؤثر على رضا العملاء.

إثبات الفرض الثاني:

من الأسئلة السابقة وإجابت مفردات العينة عليها:الريح التحليل و المناقشة يتضح أن أغلب مفردات العينة يرون أن المؤشرات الموجودة في محور العمليات الداخلية و سرعة الإنتاج عن طريق التقليل من الهدر و تقليل تكاليف العمليات الداخلية كل ذلك متكافئاً مع بعضه البعض يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وبالتالي تحقيق إستراتيجيات الشركة و تحسين الأداء الإستراتيجي و من كل ما سبق ثبت لنا صحة الفرضية الثانية و هي أن هناك علاقة طردية بين محور العمليات الداخلية و زيادة رضا العملاء فكلما كانت المؤشرات و المقاييس الموجودة في المحور من زيادة سرعة الإنتاج و تقليل التكاليف و غيرها من المقاييس و المؤشرات مبنية على أساس إستراتيجيات و أهداف الشركة أدى ذلك إلى الوصول للمرحلة التالية من نطاقات الأداء المتوازن الأ و هو محور العملاء المتمثل برفع بزيادة رضا العميل و بالتالي الوصول للمرحلة التالية حتى يكون لدينا أداء إستراتيجي أفضل.

١٢- هل توجد علاقة بين رضا العملاء و زيادة هامش الربح:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
١٠٠%	٣٠	نعم
٠%	٠	لا
٠%	٠	وعدا ما
٠%	٠	لاأبدي
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن مفردات العينة اجتمعوا بنسبة ١٠٠% على أن هناك علاقة بين رضا العملاء و زيقربح ال الربح.

١٣- هل المؤشرات الموجودة في محور العملاء تحسن الأداء العالي للشركة:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٩٠%	٢٧	نعم
٣,٣%	١	لا
٦,٧%	٢	وعدا ما
٠%	٠	لاأبدي
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن ٩٠% يرون أن لمؤشرات محور العملاء أثر في تحسين الأداء السلي للشركة.

١٤- هل لرضا العملاء دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الشركة:

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	٣٠	% ١٠٠
لا	٠	% ٠
وعا ما	٠	% ٠
لا ادرى	٠	% ٠
المجموع	٣٠	% ١٠٠

يوضح الجدول التالي أن مفردات العينة أجمعوا بنسبة %١٠٠ على أن لرضا العملاء دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

١٥- هل يؤثر مدى الاحتفاظ بالعملاء على الأداء المالي للشركة:

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	٢٨	% ٩٣,٣
لا	٠	% ٠
وعا ما	٢	% ٦,٧
لا ادرى	٠	% ٠
المجموع	٣٠	% ١٠٠

يوضح الجدول التالي أن الأغلبية يرون أن مدى الاحتفاظ بالعملاء يؤثر على الأداء المالي للشركة و ذلك بنسبة %٩٣,٣.

إثبات الفرض الثالث:

من الأسئلة السابقة وإجابات مفردات العينة عليها وبعد التحليل والمناقشة يتضح أن أغلب مفردات العينة يرون أن المؤشرات الموجودة في محور العملاء من رضا العملاء وزيادة هامش الربح كل ذلك متكاملًا مع بعضه البعض يؤدي إلى زيادة الأداء المالي للشركة وبالتالي تحقيق إستراتيجيات الشركة وتحسين الأداء الإستراتيجي و كل ما سبق تثبت لنا صحة الفرضية الثالثة و هي أن هناك علاقة طردية بين محور العملاء وزيادة الأداء المالي فكلما كانت المؤشرات والمقاييس الموجودة في المحور من المحرص على رضا العملاء وزيادة هامش الربح وغيرها من المقاييس والمؤشرات مبنية على أساس إستراتيجيات وأهداف الشركة أدى ذلك إلى الوصول للمرحلة التالية من إطلاقت الأداء المتوازن الا و هو محور الأداء المالي التمثل بتحسين المركز المالي للشركة وبالتالي الوصول لأداء إستراتيجي أفضل يساعد في صناعة القرار.

١٦- هل يمكن الاعتماد على معايير بطاقات الأداء المتوازن في إعداد الخطط الإستراتيجية المستقبلية:

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	١٢	% ٤٣,٣
لا	٠	% ٠
وعا ما	١٧	% ٥٦,٧
لا ادرى	٠	% ٠
المجموع	٣٠	% ١٠٠

يوضح الجدول التالي مدى إمكانية الاعتماد على بطاقات الأداء المتوازن في إعداد الخطط الإستراتيجية المستقبلية حيث يرى % ٤٣,٣ أنه يمكن الاعتماد عليها بينما يرى % ٥٦,٧ أنه يمكن الاعتماد عليها نوعاً ما.

١٧- هل المؤشرات المالية تعطي فكرة مناسبة لصناع القرار عند اتخاذ قراراتهم:

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	٢٨	% ٩٣,٣
لا	٠	% ٠
وعا ما	٢	% ٦,٧
لا ادرى	٠	% ٠
المجموع	٣٠	% ١٠٠

يوضح الجدول التالي أن % ٩٣,٣ من أفراد العينة يرى أن المؤشرات المالية مهمة في صناعة القرار بينما يرى % ٦,٧ أنها مهمة نوعاً ما في اتخاذ القرار.

١٨- هل هذه المؤشرات المالية مناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٧٣,٣%	٢٢	نعم
١٠%	٣	لا
١٦,٧%	٥	وعموماً
٠%	٠	لا أتري
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن ٧٣,٣% من أفراد العينة يرى أن هذه المؤشرات.

١٩- هل تحقيق الأهداف في الممارس الثلاثة الأخرى له أثر فعلي على الأداء المالي للشركة :

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٧٠%	٢١	نعم
١٣,٣%	٤	لا
١٦,٧%	٥	وعموماً
٠%	٠	لا أتري
١٠٠%	٣٠	المجموع

يوضح الجدول التالي أن ٧٠% من مفردات العينة يرى أن تحقيق الأهداف في الممارس الثلاثة يؤثر على المحور الرابع الأ وهو الأداء المالي للشركة.

إثبات الفرض الرابع :

من الأسئلة السابقة وإجابات مفردات العينة عليها وبعد التحليل والمناقشة يتضح أن أغلب مفردات العينة يرون أن المؤشرات الموجودة في محور الأداء المالي ومدى وضوحها ومساهمتها في رفع الأداء المالي للشركة ككل ذلك متكاملًا مع بعضه البعض يؤدي إلى زيادة الأداء المالي وبالتالي تحقيق إستراتيجيات الشركة وتحسين الأداء الإستراتيجي صناعة قرار جيد ومن كل ما سبق تثبت لنا صحة الفرضية الرابعة وهي أن هناك علاقة طردنية بين محور الأداء المالي وصناعة القرار حيث أن المؤشرات والمقاييس الموجودة في المحور من مبنية على أساس إستراتيجيات وأهداف الشركة ومن المعروف أن تقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات كان يبنى سابقًا على الأداء المالي للشركة فعندما يكون الأداء المالي مبنى على قاعدة قوية ومرتبطة فين ذلك يزيد من قوة الشركة ومن أنماها الإستراتيجي مما يساعد صناعة القرار على اتخاذ قراراتهم.

التحليل بواسطة استخدام مربع كاي :

نعم	2	لا	-2	لوعا ما	1	لا لكري	-1
-----	---	----	----	---------	---	---------	----

رقم سيرة	الفرق الأول			الفرق الثاني			الفرق الثالث			الفرق الرابع			رقم سيرة		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	-1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	1	2	2	2	-1	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	1	2	2	2	2	1	-2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
average	1.93	2.00	1.45	1.93	2.00	1.80	2.00	1.87	1.77	1.90	1.73	1.93	1.27	1.80	1.57
2	22	28	13	28	30	27	30	26	23	27	25	28	20	24	19
-2	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	1	0	2
1	5	2	17	2	0	2	0	4	7	2	1	2	6	6	8
-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	1

الفرض الرابع			الفرض الثالث			الفرض الثاني			الفرض الأول		
22.5	63	2	30	115	2	30	101	2	30	91	2
22.5	3	-2	30	1	-2	30	4	-2	30	3	-2
22.5	24	1	30	4	1	30	14	1	30	22	1
22.5	0	-1	30	0	-1	30	1	-1	30	4	-1
3E-24 chi-test			2E-89 chi-test			0 chi-test			3E-37 chi-test		
1.6 average			1.933 average			1.73 average			1.617 average		

تم إثبات أن الاختلاف في الإجابات هو اختلاف حقيقي وليس عشوائي وذلك باستخدام اختبار مربع كاي. ويلاحظ أن المتوسط المرجح أقرب إلى الإجابة نعم مما يثبت الفرضيات الأربع.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

و بعد التحليل والمناقشة توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أن أغلب مقررات لجنة من الجامعيين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٥- ٤٥ سنة و كانت سنوات خبرتهم تتراوح بين ١٠ – ١٥ سنة .
- عدم وضوح الإستراتيجية بالفرد الكافي للأشخاص المعينين بتطبيقها يقلل من أهميتها في نظرهم، مما يؤدي إلى عدم تطبيقها بالشكل الفعّل .
- أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في الإستراتيجية، مما يسبب عدم إشراك الموظفين في مداخل التطوير و وضع الإستراتيجيات الخاصة بالشركة.
- مازال للتواهي المالية الأهمية الكبرى في بعض القطاعات بحيث طغت على المحاور الأخرى و قللت من أهميتها و فعاليتها.
- القطاعات المتكئة من مركزها المالي و السوقي تهتم أكثر بمحور النمو و التعلم و تسعى لتطويره، بينما القطاعات التشغيلية التي تملك منافسين قويين في السوق تهتم بالتواهي المالية و العمليات الداخلية أكثر مهيولن بذلك الهدف الأساسي من بطاقت توازن الأداء ألا و هو توازن الأداء في جميع المحاور .

- تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن قسم الإجراءات الاستراتيجية إلى مستويات محلية بحيث استيعاب كلا من مدراء الوحدات والموظفين من رؤية المطلوب منهم في مستواهم الإداري مما يؤدي بالنتيجة إلى تطوير أدائهم بالشكل المطلوب.
- هناك علاقة قوية ما بين رضا العملاء و هاشم الربيع و بين رضا العملاء و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- كان هناك شبه إجماع من مفردات لجنة على أن جميع المؤشرات في جميع المحاور تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة مما يؤدي إلى أداء إستراتيجي أفضل.
- بعض أفراد اللجنة كان يرى أن المؤشرات في المحاور الثلاثة الأخرى أقل أهمية من المؤشرات الموجودة في المحور المالي، و أن مؤشرات المحاور الأخرى تحتاج إلى إعادة صياغة.

ثانياً : التوصيات:

و بعد النتائج السابقة يوصى الباحث بما يلي:

- إشراك الموظفين في مراحل التطوير و وضع الإستراتيجيات الخاصة بالشركة.
- عمل برامج تعريفية و تطبيقية لموظفي الشركة حتى يدركوا أهميتها و كيفية عملها.
- التركيز على مقاييس الأداء الحيوية في كل محور من محاور بطاقات الأداء المتوازن.
- ربط مقاييس الأداء بعوامل النجاح حتى تتحقق الكفاءة و الفعالية.
- تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة.
- ربط مقاييس الأداء الخاصة بالموظفين بالمحاور الإدارية.
- ضمان ارتباط المقاييس غير المالية مع المقاييس المالية.
- إعلان المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل و يمثل تقرير شهري.

- 1- Brown Mark (2007) Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics Taylor & Francis Inc.
 - 2- Premeaux David (2007) Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs Wiley John & Sons Incorporated.
 - 3- Floren-van Wijk and W. Sonja (2007) Gender Balanced Scorecard: A Management Tool to Achieve Gender Mainstreaming in Organizational Culture Lang, Peter GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
 - 4- Smith Ralph F (2006) Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers Wiley John & Sons Incorporated.
 - 5- Niven Paul R. (2006) Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (edition2) Wiley John & Sons Incorporated.
 - 6- Brown Mark Graham (2006) Keeping Score Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance Taylor & Francis Inc.
 - 7- Givens Paul (2005) Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance Wiley John & Sons Incorporated.
 - 8- Creelman James, Marib Makhijani and David Norton (2005) Mastering Business in Asia: Succeeding with the Balanced Scorecard Wiley John & Sons Incorporated.
 - 9- O'neil John, Cindy Hubert and Mike O'Keefe (2005) Balanced Scorecard: a Guide for Your Journey to Best-Practicing Process American Productivity & Quality Center.
 - 10- Keyes Jessica (2005) Implementing the B Balanced Scorecard: Aligning it with Corporate Strategy CRC Press.
- ١١- بحوري سمير (٢٠٠٤) إدارة الأداء المتكاملة (الطبعة الأولى) دار الجامعة للإلكترونية
- 12- Lova Nils-Olof , Carl Johan Petri, Jan Roy, Sofie Roy and Carl-Johan Petri (2003) Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control Wiley John & Sons Incorporated.
 - 13- Whitaker James B (2003) President's Management Agenda: A Balanced Scorecard Approach Management Concepts Incorporated.
 - 14- Meyer Marshall (2003) Rethinking Performance Measurement: beyond the Balanced Scorecard Cambridge University Press.
- ١٦- قديح علي (٢٠٠٢) البيانات الشخصية واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (الطبعة الأولى) دار الجزيرة للطباعة والنشر.
- 16- Edwards James (2002) Emerging Practices in Cost Management: the Balanced Scorecard Warren Gorham & Lamont Incorporated.
 - 17- Neely Andy, Chris Adams and Mike Kenned (2002) The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success Pearson Education.
 - 18- Decker Brian E, Dave Ulrich, Brian Decker and Mark A. Basfeld (2001) The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance Harvard Business School Press.
 - 19- Kaplan Robert and David Norton (2000) Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment Harvard Business School Press.

- 20- Frie Mark L. (2000) Strategy, Strategic Performance Metrics and the Balanced Scorecard Courier Custom Publishing.
- 21- Birch Charles (2000) Future Success: a Balanced Approach to Measuring and Improving Success in Your Organization Longman Publishing Group.
- 22- Kaplan Robert and David Norton (1996) Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action Harvard Business School Press.
- 23- Kaplan Robert and David Norton (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work HARVARD BUSINESS REVIEW, (October, 1993) p.134-147.
- 24- Kaplan Robert and David Norton (1992) The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance HARVARD BUSINESS REVIEW, (January, 1992)p.71-79.
- 25- http://www.ici.org.es/CCI/About/Chamber/General/Municipality_Performance
- 26- <http://www.zu.edu.az/>
- 27- <http://www.arabfirm.com/>
- 28- <http://www.quality.org/bal-scorecard.html>
- 29- <http://www.a.pcc.edu>