

مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق

في المكتبات المركزية الجامعية

محمد فتحي عبدالهادي ❖

محمد سالم غنيم ❖❖

إبراهيم أحمد الدوي ❖❖❖

التمهيد:

سوف يتعرض البحث إلى التطور التاريخي لنظم قياس الأداء، ومفهوم الأبعاد الأساسية لمدخل بطاقات الأداء المتوازن، وجوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومدى تأثيره في تنفيذ استراتيجية المكتبات المركزية الجامعية، وأسباب استخدام المكتبات له، والخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية.

١/٠ المقدمة:

ظهرت بطاقات قياس الأداء المتوازنة
Balanced Scorecard (BSC) لمواجهة القصور
والانتقادات التي وجهت إلى أنظمة الرقابة
المالية التقليدية التي يتمثل أهمها في تقديم
معلومات غير وافية لصناع القرار، وعدم الاهتمام
بمتطلبات مؤسسات اليوم واستراتيجياتها،
على توفير الصورة الواضحة والصادقة، وتوفير
معلومات مضافة فيما يتعلق بتخصيص
التكاليف والرقابة على الاستثمارات، وتوفير
معلومات تجريدية للموظفين، وضعف الاهتمام
ببيئة العمل، والتركيز على المنظور المعاصرة،
حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد

❖ أستاذ المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة.

❖ مدرس المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة.

❖❖❖ رئيس مركز البحوث والمعلومات المنظمة العربية للهلل الأحمر والصليب الأحمر.

- ما مفهوم مدخل قياس الأداء المتوازن؟
- ما الأبعاد الأساسية لمدخل قياس الأداء المتوازن؟
- ما الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية؟
- ما المشاكل والصعوبات التي تواجه تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية؟
- ما متطلبات تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المكتبات الجامعية؟

٤/٠ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة بحكم طبيعتها وأهدافها على المنهج الوصفي الذي يقوم دراسة واقع أو قياس الأداء المتوازن ومتطلبات تطبيقه في المكتبات المركزية الجامعية وتشخيص الوضع الراهن للمكتبات ومؤسسات المعلومات، والمساعدة في فهم علاقة تطبيق قياس الأداء المتوازن بتطوير وتحسين الأداء، وقياس الإستراتيجية وتنفيذها.

١/١ التطور التاريخي لنظم قياس الأداء:

لقد شهدت عملية قياس وتقويم الأداء تطوراً تاريخياً إذ وجد منذ بدأ الإنسان يفكر فيما حوله، وعندما كان يراقب غيره

كفاءة الأداء بالمنظمات، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات، على الرغم من أن الاعتماد في القياس على الأداء المالي لم يستطع أن يخبرنا بالذي يحدث حالياً ولا مستقبلاً^(١).

٢/٠ موضوع الدراسة:

تمحور موضوع هذه الدراسة حول مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية.

٣/٠ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تأتي مشكلة الدراسة وأهميتها من عدم قدرة مداخل القياس الحالية على القيام بقياس الأداء بكفاءة عالية لتركيز معظمها على المؤشرات المالية التي تتسم بالطبيعة التاريخية لأن محور قياسها على أعمال تمت في الماضي وبالتالي لا تعكس أداؤها في المستقبل، كما أن هذه المداخل تركز على الأهداف قصيرة الأجل وليس المدى الطويل، كما أنها تتجاهل قياس الأصول غير الملموسة، مثل: البحث، والتطوير، وتنمية الموارد البشرية. وعليه فإنه يمكن بلوغ الصورة عن تحديد عناصر المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تصوراته الخاصة، ثم توسع هذا المفهوم بنشوء الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري.

وعلى مر التاريخ استخدمت مقاييس للأداء لتقييم نجاح المنظمات. والإطار المحاسبي الحديث The modern accounting framework يعود إلى العصور الوسطى، حيث نجد أنه منذ ذلك الوقت قد تم قياس الأداء على أساس المعايير المالية، ومع بداية القرن العشرين حدث تغيير وتطور في طبيعة المنظمات بتزايد فصل الملكية والإدارة لاستطاعة مراقبة الأداء والأهداف التي تم تحقيقها بقياس العائد على الاستثمار، ومنذ ذلك الوقت فإن الغالب الأعم من مقاييس الأداء المستخدمة فيها المقاييس المالية من هذا النوع^(٢).

حيث بدأت نماذج قياس الأداء التقليدي في عام ١٩١٥م بالتركيز على الجوانب المالية في التقييم. ويعود تاريخ كتابة أول، علمية عن قياس الأداء إلى عام ١٩٣٨م، وذلك عندما نشرت إحدى الهيئات International City Management Association (ICMA) مقالة بعنوان "قياس أنشطة المحليات:

استقصاء لاقتراح أسلوب لتقييم الإدارة"، وكان هذا هو العمل الأول الذي ناقش الطرق المحتملة لقياس عدد من أنشطة المحليات. كما شهد قياس الأداء اهتماماً كبيراً في الخمسينيات والستينيات وذلك عندما استخدمت شركة RAND بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بها. وهذا أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج والموازنات، واستخدم نظام القياس في البداية في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك في الأمور غير العسكرية في الوحدات الفيدرالية على يد الرئيس Lyndon Johnson في نهاية الستينيات^(٣).

وفي منتصف السبعينيات ظهرت محاولات تهتم بقياس الأداء، وفي تلك الفترة حدث تعاون بين ICMA and Urban Institute لتقديم كتابين بهدف تقديم شكل عملي لقياس أداء الحكومات المحلية التي تهتم بتجميع البيانات وتحليلها عن الأداء المحلي^(٤). وقبل عام ١٩٨٠م كان هناك إدراك متزايد بأن مقاييس الأداء التقليدية لم تعد كافية لتقييم أداء المنظمات في ظل السوق التنافسية. ومع المزيد من مطالب العملاء جاءت الحاجة إلى مزيد من التطوير

- والاستجابة والتركيز على الأنشطة الخارجية، ورأى عدد من الكتاب نظم المحاسبة المالية التقليدية تشير إلى الأداء الذي ينتج من أنشطة المنظمة يعطي مؤشراً ضعيفاً عن مدى تحقيق الأداء وتحسينه، وتم توثيق أوجه القصور في مقاييس الأداء المالية التقليدية وضعفها في التعاطي مع التغيرات والتحديات في البيئة التنافسية الجديدة، وأنها تعطي مؤشراً ضعيفاً عن الأداء المستقبلي، كما تعطي تركيزاً أكبراً للمستوى الداخلي بدلاً من الخارجي بالقليل من الاهتمام بالمنافسين والعملاء، وأيضاً تفتقد التركيز على البعد الإستراتيجي، وغالباً ما تكون حائلاً بين الإبداع والابتكار، كما أن المعلومات المقدمة من هذه النظم القائمة على أساس التكلفة لا تكفي لإدارة الفعالة في ظل التغييرات المفاجئة والسريعة والقدرة التنافسية العالية^(٥). وقد أدت هذه العيوب في الإجراءات التقليدية إلى أزمة في قياس الأداء وثورة لاحقة لإصلاح النظم القائمة للتأكد من أنها تتناغم مع البيئة التنافسية العالمية.
- وفي قطاع المكتبات بدأ الاهتمام يتزايد لاستخدام قياس الأداء نتيجة لعدة تطورات متداخلة بعضها مع بعض تتعلق بالتالي^(٦):
- زوار المكتبة، والتطورات الأخيرة لأمناء المكتبة واهتمامهم بالمهارات في مجال الأساليب الكمية التي تستخدم في معالجة القضايا الرئيسية في المكتبات وشؤون الإدارة.
- تزايد حجم وتعقيد عمليات المكتبات مما اضطر للبحث عن أساليب جديدة للمساعدة في اتخاذ القرار.
- الطلب المتزايد على المساءلة في القطاع العام، بالإضافة إلى زيادة التطور بين أمناء المكتبات والمديرين الآخرين في الجهات الأخرى، وانتشار الأساليب الكمية، وتقييم البرامج، وبحوث التقييم، وضرورة اعتماد هذه الأساليب في المكتبات من أجل الدخول في مربع التنافس مع المنظمات الشبيهة أو المثلثة.
- إن المانحين أو الممولين لإنشاء المكتبات دائماً ما يركزون ويطلبون ضمن أوراق مشاريع إنشاء المكتبات عناصر التقييم.
- التركيز على التخطيط الإستراتيجي في المكتبات التي يتطلب وضع الأهداف والغايات وتقييم الاحتياجات الحالية الممكنة للمكتبة.

• ظهور عدد من النشرات الدورية التي تهدف إلى تقديم المساعدة لمديري المكتبات لاستخدام طرق القياس والتقييم والنتائج.

ففي عام ١٩٧٢ اقترح كلٌّ من رازا وبيكر Razasa and Baker من أجل قياس الأداء بشكل عام في المكتبات الأكاديمية أن يكون على أساس عدد المستفيدين، وأوعية المعلومات، والأسئلة المرجعية، والمستفيدين الدارسين لأوعية معلومات خاصة بهم، وإجمالي المستفيدين المحتملين للمكتبة، بحيث يقيم كل عامل من هذه العوامل عن طريق إدارة المكتبة^(٧).

وفي عام ١٩٧٣ بدأت مناقشة الإطار العام لمخرجات القياس في المكتبات على يد أور Orr، حيث وصف العلاقات الافتراضية بين الموارد، والقدرة، والاستخدام، والآثار المفيدة من خدمات المكتبات، والذي توقع أن حدوث زيادة في أي من هذه العوامل يقود إلى زيادة في كل القياسات الأخرى، وإن لم يكن بالضرورة نسبياً. واعتبر جودة الخدمة آتية من الموارد، والقدرة، والاستخدام، والاستفادة. أما القيمة فتأتي من الآثار المفيدة للمكتبة.

ثم حاول هامبورغ وآخرون في ١٩٧٤ وضع مقاييس شاملة لفعالية المكتبة، حيث قامت مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب من جامعة بنسلفانيا في كلية أرتون The University of Pennsylvania's Wharton School من أجل تطوير نظام معلومات إحصائي للإدارة الفعالة للمكتبات، والمساعدة في اتخاذ القرارات. يتطلب تقييماً موضوعياً لأداء المكتبة، وأهدافاً ملموسة قابلة للقياس. وخلصوا إلى أن الهدف من المكتبات بجميع أنواعها هو إطلاع المستخدمين/المستفيدين على الوثائق المسجلة في المكتبة على مر الزمان. ثم اقترح قياس عالمي لمخرجات المكتبة يعتمد أو يستند فقط على تقديم الوثائق، وفسر عامل قياس الخدمة حسب وقت تقديمها للمستخدم. إلا إن كان لهذا النهج مشاكل من حيث المنهج والمفهوم، لكن كان له أهمية كبيرة في تعزيز الخدمات، وتقييم اتجاهات القياس، وتخصيص الموارد. ويستند تقييم المكتبة على أهدافها، والخدمات التي تقدمها، والعلاقة بين وقت تقديم الخدمة والتكلفة التشغيلية للمكتبة، واقترحوا وسيلة لتسوية ميزانية المكتبة ومقارنة خدماتها من أجل تخصيص الموارد^(٨).

روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton، ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢، لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية التي يرى بعضهم أنها توقفت عن التطور منذ عام ١٩٢٥م^(١٠)، فقد بدأت معظم مؤسسات ومنظمات العالم تتجه لتبني هذا النوع الجديد من القياس، إذ نجد على سبيل المثال بيانات من شركة غارتنر الأمريكية للأبحاث The USA Research Company Gartner Group تشير بعد دراسة مسحية إلى أن 40% من أكبر الشركات قد اعتمدت بطاقة قياس الأداء المتوازن في نهاية عام ٢٠٠٠م، وأشارت البيانات التي جمعت من قبل The Balanced Scorecard Collaborative إلى أن النسبة أعلى من ذلك مما يدل على أن أكثر من ٥٠% من الجهات حول العالم التي شملتها الدراسة اعتمدت بطاقة قياس الأداء المتوازن بحلول منتصف عام ٢٠٠١م، مع ما يزيد عن ٢٥% من الجهات أخذته بعين الاعتبار^(١١).

٢/١ الأسس المفاهيمية لبطاقات الأداء

المتوازن:

لقد ظهر مفهوم بطاقات الأداء المتوازنة Conceptual Foundations of the Balanced

ولوحظ أن النهجين المستخدمين في ١٩٧٢، ١٩٧٤ يكشفان عن مواطن ضعف تكمن في أي محاولة لتطوير مقياس واحد لمخرجات المكتبة؛ إذ إنها توفر كثيراً من الخدمات للعديد من الأنواع المختلفة للمستفيدين، وأي محاولة لدمج القياسات لهذه الخدمات الفردية في مؤشر واحد يتطلب إجراءً تعسفياً في نهاية الأمر (سياسة تعسفية) - القرار حول القيم المتصلة بمختلف الخدمات وأنواع المستفيدين-.

وفي العشرين سنة الماضية اقتصر قياس الأداء في المكتبات بحساب موارد المكتبة (المدخلات) على المخرجات الإحصائية المكتسبة عن طريق قياس الخدمات، حيث ظهر مؤخراً دراسات للتقييم مستندة إلى النتائج؛ لمحاولة المتابعة الإحصائية، والخدمات ذات القيمة المضافة التي تقدمها المكتبات لمستخدميها. والجزء الأخير من قياس الأداء ظهر متأثراً بمفهوم القياس في قطاع الأعمال من استخدام العائد على الاستثمار Return On Investment (ROI) لتسوية مدخلات المكتبات^(٩).

إلى أن ظهرت بطاقات قياس الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard على يد

Scorecard كمدخل جديد لقياس الأداء على يد ديفيد نورتن وروبرت كابيلن David Norton and Robert Kaplan من خلال مقالة نشرت في مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review في عام ١٩٩٢م. حيث استند المقال على مشروع بحثي لشركات متعددة لدراسة قياس الأداء في الشركات التي أدت دوراً محورياً في خلق القيمة، حيث كان الباحثان يؤمنان بأنه لتحسين إدارة الأصول غير الملموسة في الشركات يجب عليها أن تقوم بدمج هذه الأصول في نظم إدارتها.

وبعد نشر المقال اعتمدت آلاف من الشركات الخاصة والعامة وغير الربحية في جميع أنحاء العالم بشكل سريع بطاقات الأداء المتوازنة لقياس الأداء؛ حيث تعد أداة لتوصيف المعلومات، والتواصل، وتنفيذ الاستراتيجية^(١٢).

ويبين الشكل (١/٠) المشار إليه في مقدمة هذه الدراسة الهيكل الأصلي لبطاقات الأداء المتوازنة لترجمة الرؤية والإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد؛ حيث إن بطاقات الأداء المتوازنة تحتفظ في هيكلها بالمقاييس المالية التي يعتمد عليها لقياس

النتيجة النهائية لنجاح الشركات، ولكن مع مقاييس أخرى داعمة مكونة من ثلاثة أبعاد أخرى إضافية وهي: العملاء Customers، والعمليات الداخلية Internal Process، والتعلم والنمو Learning and Growth. إذ جاءت هذه الإضافات من أجل خلق قيمة طويلة المدى لأصحاب المصلحة.

١/٢/١ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؛

بمراجعة الأدبيات وجد الباحثون أن كثيراً من المفاهيم لبطاقة الأداء Balanced Scorecard Concepts المتوازنة تصب كلها في ربط مقاييس الأداء بالرؤية والأهداف الاستراتيجية؛ وذلك عبر أربعة جوانب رئيسية، وهي: الجانب المالي، وجانب العميل، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو. كما يتضح في تلك المفاهيم:

- ذكر عبدالحميد المغربي في تعريف بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة"؛ وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازنة، حيث لم يعد التقرير المالي

• كما عرفت جامعة بوند Bond University في أستراليا بطاقة الأداء المتوازن بأنها تركز على أربعة جوانب، وهي: الجانب المالي، وجانب العميل، وجانب الأعمال الداخلية، وجانب الابتكار والتعلم، حيث جاءت هذه البطاقة للتغلب على أوجه القصور في نظم قياس الأداء السابقة التي تميل إلى التركيز على الأداء المالي، التي لم تحدد غالباً محاولات لتحسين الاستراتيجي^(١٦).

٢/٢/١ التعريف الإجرائي لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

وضع الباحثون تعريفاً إجرائياً لبطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات المركزية لجامعية، حيث عرفوا بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: "أداة لقياس الأداء، والتغيير التنظيمي، التي تركز على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي تناسب البيئة التنافسية للمكتبة، وذلك من خلال أربعة جوانب رئيسية بشكل متوازن وربط استراتيجية بعلاقات سببية بين جوانب البطاقة الأربعة، جانب العميل على رأس بطاقة الأداء المتوازن، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم

يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية^(١٣).

• كما عرف كابلان ونورتن Kaplan & Norton بأنها: مجموعة من المقاييس التي تعطي رؤية شاملة عن الأعمال وتشتمل على المقاييس المالية التي تخبرنا بنتائج الإجراءات المتخذة بالفعل مع مقاييس العمليات وفقاً لرضا العميل، والعمليات الداخلية، ومقاييس عمليات تحسين الأنشطة والابتكار التي تقودنا إلى الأداء المالي المستقبلي^(١٤).

• وعرفت جامعة هال University of Hull في بريطانيا بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "واحدة من العديد من الأدوات المتاحة لقياس أداء المنظمات بما يحقق استراتيجيتها وأهدافها"، حيث طوره في وقت مبكر روبرت كابلان وديفيد نورتن. وبشكل تقليدي قد تم قياس الأداء التنظيمي أساساً من الناحية المالية، إذ أضاف كابلان ونورتن عدداً من الجوانب الأخرى لإعطاء رؤية أكثر توازناً^(١٥).

والنمو، والجانب المالي، مما يسمح بتحسين وتطوير الأداء والإدارة الإستراتيجية للمكتبة".

٣/٢/١ جوانب بطاقة الأداء المتوازنة:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في الإدارة، ويظهر ذلك في أربعة جوانب Perspectives رئيسة تدور حول الرؤية والاستراتيجية، كما أن كل جانب من هذه الجوانب مرتبط بعلاقة سببية، وتتمثل هذه الجوانب فيما يلي:

١/٣/٢/١ الجانب المالي:

يقيس الجانب المالي Financial Perspective ربحية الاستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يعد المحرك الرئيس للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة وخاصة المؤسسات الهادفة للربح، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح^(١٧). ومع امتداد بطاقة الأداء المتوازنة للمؤسسات غير الهادفة للربح مثل: قطاع المكتبات، والقطاع العام، تطورت بطاقة الأداء المتوازنة حيث ركزت تقارير الأداء في الجانب المالي على الميزانيات، والأموال المخصصة/ الصناديق المعتمدة، والتبرعات،

والنفقات، ونسب نفقة التشغيل^(١٨). ومع ذلك لا يمكن أن يقاس أداء المؤسسات غير الهادفة للربح بواسطة المؤشرات المالية؛ إذ نجاحها يجب أن يقاس من خلال فعاليتها في المزايا التي تقدمها للهيئات المكونة لها/مستفيديها. حيث تساعد بطاقة الأداء المتوازنة في تحديد استخدام عناصر محكمة من المقاييس غير المالية لتقييم أدائها.

٢/٣/٢/١ جانب العميل:

يحدد جانب العميل Customer Perspective قطاعات الجمهور المستهدف، وقياس نجاح المؤسسة في تلك القطاعات؛ لتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء، رضا العميل الذي يعد مقياساً مهماً جداً؛ لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة. وبطاقة الأداء المتوازنة طالبت بترجمة رسالة المؤسسات على أساس خدمة العميل داخل مقاييس خاصة تعكس العوامل التي تهم العملاء بشكل صحيح ودقيق. حيث عادة ما تقع مخاوف العملاء في تلك العناصر^(١٩):

- الوقت: من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى أن تكون مقاييس الوقت مقابلة لاحتياجات العملاء.

وتقرر ما العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق فيها، وتحدد المقاييس اللازمة لقياسها^(٢٠).

٤/٣/٢/١ جانب النمو والتعلم؛

كما جاء جانب النمو والتعلم Learning Perspective and Growth، لأن المقاييس المستندة على العملاء والعمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازنة تحدد المعايير التي تعدها المؤسسات أنها الأكثر أهمية من أجل نجاح التنافسية. ولكن الأهداف للنجاح تتغير، حيث المنافسة العالمية المحتمدة تفرض على المؤسسات إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها أو مخرجاتها وعملياتها الداخلية، والقدرة على طرح منتجات أو مخرجات جديدة مع توسيع وتعزيز القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، فالمؤسسات القادرة على الابتكار، والتحسين، والتعلم، يكون لذلك علاقة مباشرة على قيمة المؤسسة، وخلق المزيد من القيم للعملاء، وتحسين كفاءة التشغيل باستمرار الذي يمكن المؤسسات من النفاذ إلى الأسواق الجديدة، وزيادة الإيرادات، وبالتالي زيادة القيمة للمساهمين^(٢١).

- الجودة: أن يكون قياس الجودة للخلل في المنتجات من خلال العميل.
- الخدمة والأداء: أن يقاس الخدمة والأداء من خلال القيمة التي تخلقها للعملاء.
- التكلفة.

٢/٣/٢/١ جانب العمليات الداخلية؛

إن جانب العمليات الداخلية Internal Process Perspective يجب أن يترجم ما تقوم به المؤسسة داخلياً بما يقابل توقعات العملاء، حيث إن الأداء الممتاز لصالح العملاء مستمد من العمليات، والقرارات، والإجراءات التي تتم في جميع وحدات المؤسسة، لذلك يجب التركيز على العمليات الداخلية الحاسمة/المحورية التي تمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العملاء. كما أن المقاييس الداخلية في بطاقة الأداء المتوازنة يجب أن تتبع من العمليات صاحبة التأثير الهائل على عوامل رضا العميل التي تؤثر في دورة الوقت، والجودة، ومهارات العاملين، والإنتاجية. على سبيل المثال: يجب على المؤسسات التي تحاول تحديد وقياس كفاءاتها الأساسية، والتقنيات الأساسية اللازمة؛ لضمان استمرار القيادة. كما يجب على المؤسسات أن تحدد

٣/١ مميزات بطاقات الأداء المتوازنة:

جاءت بطاقات الأداء المتوازنة لعلاج أوجه القصور في نظم قياس الأداء الحالية، التي ركز بعضها على المقاييس المالية وأعطاه الأولوية والأهمية، وبعضها الآخر ركز على تحسين مقاييس العمليات على سبيل المثال في دورة الوقت، ومعدلات الخلل، بجانب متابعة النتائج المالية.

ويشير نورتن وكابلان Norton&Kaplan إلى أن مديري المؤسسات لا يعتمدون على مجموعة واحدة من المقاييس لأبعاد مقاييس أخرى، فلا يوجد مؤشر لمقياس يستطيع توفير قياس أداء لهدف واضح أو تركيز على تقييم مجال واحد في الأعمال. كما أن الاعتماد على أداة واحدة في القياس يمكن أن يكون كارثياً خاصة في ظل إدارة المؤسسات والمنظمات الآن التي أصبحت أكثر تعقيداً من ذي قبل^(٣٣). كما أن القياس المحاسبي المالي التقليدي مثل العائد على الاستثمار RoI، والأرباح لكل سهم Earnings-per-Share، غير دقيقة إذ يمكن أن تعطي مؤشراً مضللاً عن التحسين المستمر والابتكار في ظل متطلبات البيئة التنافسية الآن.

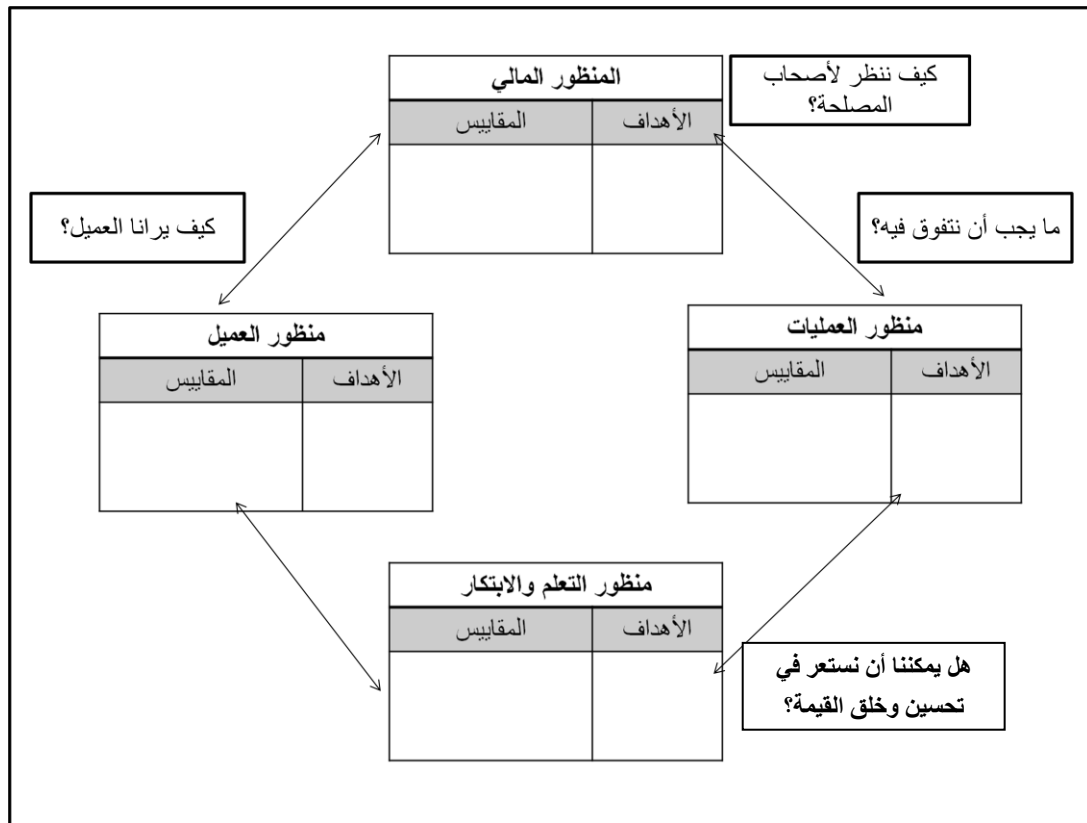
وبذلك فإن بطاقات الأداء المتوازنة تميزت

بما يلي:

بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة فإن كل جانب في بطاقة الأداء المتوازن يتكون من أربعة عناصر مكملة بعضها لبعض، مع اختلاف كل عنصر من جانب لآخر، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي^(٣٢):

- الأهداف الإستراتيجية: حيث هي النتائج التي نسعى لتحقيقها، وهذه الأهداف موزعة بشكل عام على الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة، وتحمل الأهمية الإستراتيجية نفسها، مع ضرورة أن تكون محددة وقابلة للتحقيق ولها سقف زمني لتحقيقها.
- المقاييس: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- المستهدف: هو مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.
- المبادرات: تشير إلى المشاريع التشغيلية اللازمة لتنفيذها لتحقيق الهدف، أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

- تضم المقياس المالي الذي يعطينا نتائج الإجراءات المتخذة بالفعل، وتكامله مع مقاييس العمليات الداخلية، ورضا العميل، والابتكار والتعلم.
- يساعد في اتخاذ القرارات بشكل صحيح حيث يعطي المعلومات من خلال أربعة أبعاد مختلفة.
- يقلل من الكم الزائد للمعلومات بالحد من عدد المقاييس المستخدمة.
- يساعد في التركيز على عدد قليل من المقاييس الأكثر أهمية.
- يربط مقاييس الأداء بالإجابة عن أربعة أسئلة رئيسة تتعلق بالمنظور المالي، ومنظور العميل، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو والابتكار.
- ويبين الشكل رقم (١/١) التالي طريقة ربط بطاقات الأداء المتوازنة لمقاييس الأداء.



الشكل رقم (١/١) ربط بطاقة الأداء المتوازنة بمقاييس الأداء

David P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures , Robert S. and Norton, Source: Kaplan 1992. P.72, January-February, that Drive Performance. Harvard Business Review

- التحفيز Motivate: يساعد على كيفية تحفيز العاملين، وتفعيل الأشياء الضرورية لتحسين الأداء.
- التعزيز Promote: يساعد في الوصول والحصول على الدعم اللوجستي المطلوب.
- الاحتفال Celebrate: للمساعدة في تحديد الإنجازات المهمة التي تستحق الاحتفال بها.
- التعليم Learn: يساعد في تحديد المهارات التي تحتاج إلى أن تكون مكتسبة.
- التحسين المستمر Continuous Improvement: إذ يساعد قياس الأداء في تحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، وندرة الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، وزيادة فرص التحسين.
- تقييم الإدارة Management Assessment: لأن بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المكتبة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو المكتبة تعمل بكفاءة وفعالية.
- ولأننا لم نجد قياس أداء منفرد مناسب لكل تلك الأهداف، لذا فإن الحاجة ملحة لضرورة التفكير في قياس أداء يتناسب

كما يتضح وجود علاقة سببية بين المحاور الأربعة، إذ إن المعرفة ومهارات الموظفين تعد الأساس المبني عليه الابتكار وإدخال التحسينات، حيث سيقوم الموظفون الماهرين بتحسين طريقة العمل التي يعملون بها، وبالتالي تحسين إجراءات العمل الذي سوف يؤدي إلى رضا العملاء، الذي سيؤدي إلى نتائج مالية أفضل.

١/٣ أسباب احتياج المكتبات ومراكز

المعلومات لقياس الأداء:

- إن القياس ليس هدفاً في حد ذاته لكنه يساعد على تحقيق ثمانية أهداف محددة كجزء من إستراتيجية الإدارة الشاملة، حيث يمكن استخدامه من أجل (التقييم، والرقابة، والميزانية، والتحفيز، والتشجيع، والاحتفال، والتعليم، والتحسين) كما يتضح:
- التقييم الذاتي Self-Assessment: لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- الرقابة Control: للمساعدة في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- الميزانية Budget: يساعد في تحديد البرامج والاحتياجات وفرق العمل المطلوبة لرصد الأموال اللازمة لذلك، مما يساهم في ترشيد الإنفاق.

من ناحية أخرى فإن المقاييس الحالية تركز على جانب واحد هو المالي، غير أنه يوجد سبع جوانب أخرى لقياس الأداء غير الجانب المالي، وهم^(٢٨):

- الربحية: تقاس من الدخل المتبقي.
 - حصة السوق.
 - الإنتاجية.
 - قيادة المنتج.
 - المسؤولية العامة: السلوك القانوني، والسلوك الأخلاقي، ومسؤولية أصحاب المصلحة بما في ذلك المساهمون، والباعة، والتجار الموزعون، والمجتمعات.
 - تطوير الموظفين.
 - اتجاهات الموظفين.
 - التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى.
- ويتضح من هذه الجوانب الثمانية أن المقياس المالي Financial يظهر في الجانب الأول الربحية، كما يظهر القياس المتعلق بجانب العملاء Customers في الجانب الثاني، أما جانب العمليات Process يتضح في الجانبين الثالث والخامس، أما المقياس الذي يقيس التعلم والنمو Learning and Growth

ويساهم في تحقيق الأهداف، عندئذ يمكننا اختيار القياسات مع الخصائص اللازمة للمساعدة في تحقيق كل هدف^(٢٤).

٢/٣/١ المشكلات التي تواجه مقاييس

الأداء الحالية في المكتبات المركزية

الجامعية:

إن قياس الأداء قضية يدخل فيها على الأقل ثلاثة تخصصات هي: الاقتصاد، والإدارة، والمحاسبة^(٢٥)؛ لذلك تواجه مقاييس الأداء الحالية بعض أوجه القصور ونقاط الضعف من أجل اختيار مقاييس الأداء المناسبة لتحليل وتحسين الأداء والإنتاجية والخدمات. ومن أبرز هذه الأوجه:

- عدم قدرة قياس الأصول الفكرية، لأن القياس المحاسبي التقليدي يركز على الأصول الملموسة.
- اعتماد مقاييس الأداء الحالية على النتائج المالية، وهذا لا يكفي لتحقيق النجاح في المستقبل^(٢٦).
- الاهتمام بحجم العمل أكثر من الاهتمام بنوعية النتائج^(٢٧).
- لا تحدد قضايا الجودة، وغالباً لا يكون لها علاقة بالخطة الاستراتيجية للمكتبة.

فيوجد في الجانبين السادس والسابع. أما جانب قياس الأداء الثامن فهو جوهر بطاقات الأداء المتوازنة (BSC)؛ إذ تحقق التوازن السليم بين الأهداف قصيرة وبعيدة المدى.

كما يظهر الجدول (١/١) التالي التغييرات بين قياس الأداء التقليدي Traditional Performance Measurement، وقياس الأداء المؤسسي Corporate Performance Measurement، وبطاقات الأداء المتوازنة Balanced Scorecard (BSC).

الجدول رقم (١) أوجه التغيير بين مقاييس الأداء

أوجه التغيير	قياس الأداء التقليدي	قياس الأداء المؤسسي	بطاقة قياس الأداء المتوازن
محول التركيز Focus	التركيز يكون داخلياً	يركز على احتياجات أصحاب المصلحة ذوي الصلة	التركيز يكون داخلياً وخارجياً
الأبعاد Dimensions	له بعد واحد	يركز بطريقة أقل على الأبعاد، ويزيد التركيز على الإقتراضات والروابط بين الأبعاد	متعدد الأبعاد
الدوافع Drivers	الكلفة	تحسين القدرات العملية من خلال التطوير الذي يقوم على الموارد	الابتكار والتعلم
الأهداف Targets	الأهداف المالية	المقارنة - الخارجية ومواجهة المنافسة	الأهداف المالية وغير المالية
الفوائد المرجوة Desired Benefits	مراقبة التكاليف	تحسين الأداء المستدام من خلال الأعمال التي تركز على العمليات	التواصل عبر التوجه الاستراتيجي

Stefan. (2004). Evaluation and Revision of Performance Measurement ، Source: Tangen ، Sweden، Stockholm، in Royal Institute of Technology ،Systems. A doctoral Thesis 2004. P.10

لتخطيط التفصيلي لنتائج التخطيط^(٢٩). كما تقدم بطاقة الأداء المتوازنة للمكتبة منهجية تمكنها في التركيز بطريقة أكثر فعالية على مواردها، وتقدم ملاحظات عن الأثر الفعلي لإستراتيجيات المكتبة من أجل تقديم خدمة أفضل، وتوصيل قيمة المكتبة لمستفيديها وأصحاب المصلحة والمجتمع على نحو أكثر فائدة^(٣٠).

٣/٥/١ مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

قد حدث تطور غير محدود في بطاقة الأداء المتوازن من نشأتها في التسعينات من خلال ثلاثة أجيال؛ وذلك بعد أن أدركت المنظمات والمؤسسات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة، فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي^(٣١). كما يتضح من الشكل (١/٣) إطار أجيال بطاقة الأداء المتوازن.

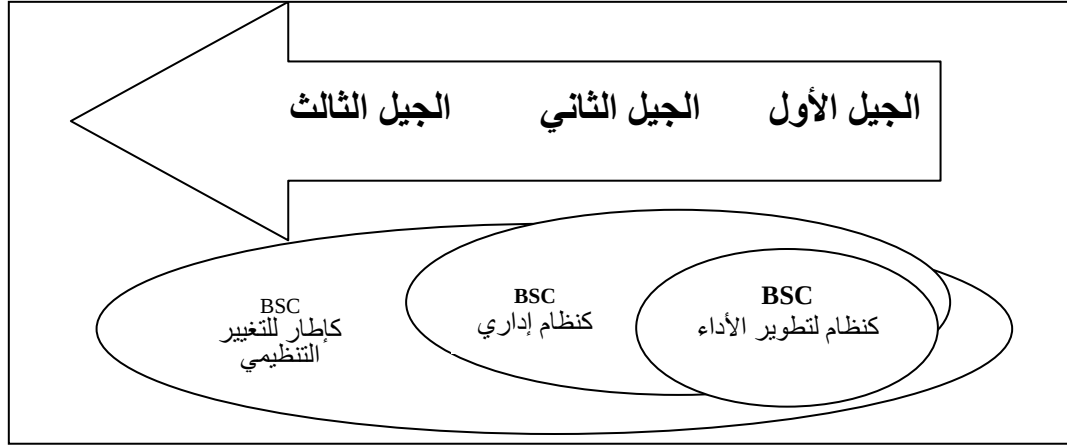
وبسبب المشكلات التي تواجه مقاييس الأداء الحالية التي لا تقدم معلومات كافية تساعد على اتخاذ القرار، وتواجه قصوراً في تلبية متطلبات المكتبات بما يتناسب والمتغيرات الجديدة في ظل السوق التنافسية؛ برزت الحاجة إلى البحث عن مدخل جديد لقياس الأداء وهو ما اتضح من خلال الجدول السابق، ويرى الباحثون أن بطاقات الأداء المتوازنة جاءت لتواجه بعض أوجه القصور التي شابت قياسات الأداء الأخرى وهو ما سوف يتضح فيما يلي.

٤/٣/١ تأثير بطاقة الأداء المتوازن على

تنفيذ الإستراتيجية بالمكتبات

المركزية الجامعية:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات قياس الأداء التي تستجيب بشكل جيد للعديد من التحديات، وتساعد قطاع المكتبات والمؤسسات على تنفيذ إستراتيجياتها. حيث إن بطاقة الأداء Scorecard تناسب تماماً عملية



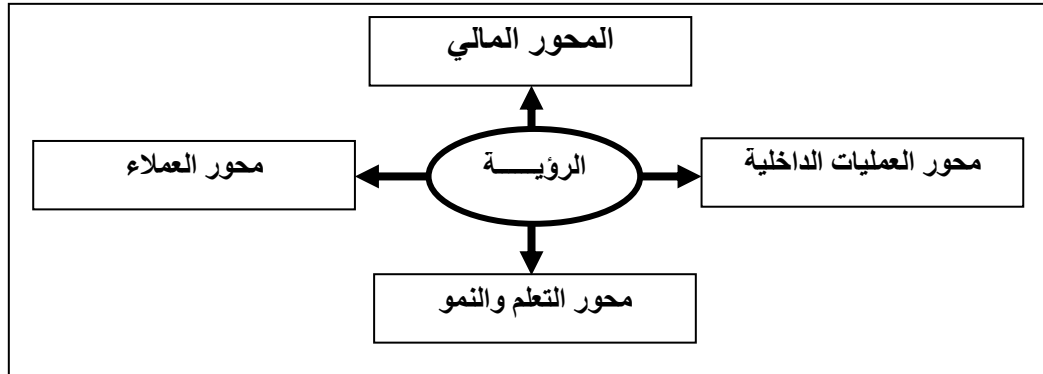
الشكل رقم (٢) الإطار العام لأجيال بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: نادية راضي عبدالحليم. (٢٠٠٥). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. المرجع السابق ذكره. ص ١٦.

استخدامها، ولم يكن العمل يقدم ملاحظات لكيفية قيام بطاقة الأداء المتوازن بتحسين الأداء في المنظمات، وهذا يعني أن توفير الوصول إليها متصل ببيانات القياس، وهذا في حد ذاته سوف يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك فإنها لا تعني أن مصدر هذه التحسينات هي التغييرات في السلوك، وعلى ضوء ذلك، فإنها الأساس لتحديد الأهداف، وهذا يعد جزءاً من أهميتها، حيث يشيران في دراستهم الأولى عن الكيفية التي يمكن بها تطوير بطاقة الأداء المتوازن في ممارسة ما هو أبعد من الدافع العام، حيث إن تصميم الأمر يتطلب رؤية استراتيجية واضحة في قلب نظام القياس^(٣٢). ويوضح الشكل (٣/١) الجيل لأول بطاقة الأداء المتوازن^(٣٣).

٦/٣/١ الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:

كانت المصنوفة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في أربعة مربعات بمقاربة بسيطة لقياس الأداء، بالإضافة إلى المقاييس المالية، وتم تشجيع المديرين لاعتماد المقاييس المنسحبة على ثلاثة جوانب أخرى من الأعمال: التعلم والنمو، والعمليات التجارية الداخلية، والعملاء، الذي اختير لتمثيل أصحاب المصلحة الرئيسيين في الأعمال التجارية. وكان تركيز كابلان ونورتن في الأصل على اختيار وإعداد تقارير لعدد محدد من المقاييس في جوانب البطاقة، واقتُرحت الدراسة التي قاموا بها استخدام الأسئلة في المواقف المتصلة برؤية وأهداف المؤسسة للمساعدة في اختيار المقاييس التي يتعين



الشكل رقم (٣) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: بلاسكة، صالح. (٢٠١٢). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات. المرجع السابق ذكره، ص ٢٠

١/٦/٣/١ الخبرات العملية مع بطاقة

الأداء المتوازن في الجيل الأول:

تشير الخبرات المهنية للمؤلفين أن البطاقة المقترحة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن لا تزال قيد التطوير، كما أنها لا تزال تشكل أغلبية كبيرة من تصاميم بطاقة الأداء المتوازن التي أدخلت إلى المنظمات. وينعكس هذا في الأدبيات التي تحدثت عن البطاقة في الآونة الأخيرة، وعلى الرغم من الشعبية التي حظيت بها واستخدامها على نطاق واسع إلا أن عدداً قليلاً من دراسات الحالة فيما يتعلق بتنفيذها في الأدبيات الأكاديمية^(٣٤).

٢/٦/٣/١ الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن:

يركز التفكير في هذا الجيل على ما يحرك الأداء، وينصب التركيز على مقاييس

قليلة (غالباً ما تسمى مؤشرات الأداء الرئيسية) التي من شأنها أن تحدث فرقاً. وعادة ما يكون هناك نوع من سبب أو نموذج تأثير في جميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن، كما أنها تميل إلى وضع الأهداف قبل أن يتم وضع المقاييس. وإذا كانت تحتوي على نموذج للأداء فإنه عادة ما يكون نموذج محرك للأداء، كما أنها بدايةً تعكس التغييرات في العمليات ويصفونها بما يحرك ويدفع الأداء، فهي أكثر انتقائية من الجيل الأول في اختيار المقاييس^(٣٥).

حيث أسفرت هذه العملية في البداية عن عدد قليل من المقاييس الرئيسية المناسبة للأداء في كل جانب، وكان الحل هو إدخال مفهوم "الأهداف الاستراتيجية"، وفي البداية

مثلت جملاً قصيرة داخل كل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن، وكانت تستخدم لالتقاط جوهر المواد المنظمة للاستراتيجية لكل من هذه المجالات، ثم تحديد المقاييس التي تعكس ثم تحقق هذه الأهداف الاستراتيجية، وعلى الرغم من براعة هذا المنهج لاختيار قياس مختلف تماماً عن تلك التي اقترحت في البداية منذ وضعت الأهداف الاستراتيجية مباشرة من البيانات/ التصريحات الاستراتيجية المبنية على رؤية المؤسسة أو الخطة الاستراتيجية. كما طور مقياس رئيس آخر معني بالسببية، إذ أدخلت السببية بين الجوانب الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن منذ وقت مبكر في الجيل الأول، ورأي الجيل الثاني التطوير المستقبلي لفكرة السببية بدلاً من تسليط الضوء على الروابط السببية بين الجوانب الأربعة..

وتميز تأثير هذه التغييرات لبطاقة الأداء المتوازن للجيل الثاني من قبل كابلان ونورتون في عام ١٩٩٦م، حيث تمكن البطاقة التطوير "من نظام قياس تحسين الأداء إلى نظام أساسي للإدارة" مع الابقاء على تركيز بطاقة الأداء المتوازن كأداة تهدف إلى دعم إدارة تنفيذ الاستراتيجية، بحيث استخدمت مصفوفة في تطوير بطاقة الأداء المتوازن

باعتبارها العنصر الرئيس/ المحوري لنظام الإدارة الاستراتيجية^(٣٦).

٢/٦/٣/١ الخبرات العملية من الجيل

الثاني لبطاقة الأداء المتوازن:

لا تزال هناك مناطق من الصعب التعامل معها من قبل المكلفين بتطوير الجيل الثاني من البطاقة على مستوى المؤسسات (فريق الإدارة، وفريق استشاري)، وأول هذه المجالات تتعلق بالربط الاستراتيجي النموذجي. حيث يجد فريق الإدارة أنه من الضروري الاختيار من العناصر ذات الأولوية ضمن رؤيتهم الجماعية، والغايات وصعوبة الأهداف الاستراتيجية، بينما عادة ما يكون هناك نقطة مرجعية مشتركة في شكل الرؤى أو الخطط، وغالباً ما يكون هذا محدداً بشكل واضح. إلا أنها تفتقر إلى الاستمرارية حيث من الممكن أن فريق الإدارة غير موافق بشكل كامل. والعمل على اختيار الأهداف يتضح في هذه القضايا التي في مقدمة اهتمام الإدارة، وغالباً ما يثور نقاش مفيد لكن الأنشطة تختار من الأهداف نفسها ذات الأولوية. وفي هذا الجيل الثاني تكون هناك صعوبة في تحديد الأهداف في حين أن اختيار المقاييس تتم بطريقة سهلة، وذلك بفضل الأهداف الاستراتيجية والربط

• يعد كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المكتبة أو المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها.

• اتضح العلاقة السببية المرجوة بين محاورها أفضل مما كانت عليه في الجيل الثاني.

• يبين الوجهه/الاتجاه بوضوح بما يمكن المكتبة أو المنظمة في الوصول إلى الرؤية المنشودة.

١٧/٣/١ المكونات الرئيسة للجيل الثالث
لبطاقة الأداء المتوازن^(٤٠):

أ- بيان الوجهه/الاتجاه: Destination Statement

هو وصف محدد بوضوح وقابل للقياس على المدى البعيد، ومن أجل اتخاذ قرارات رشيدة حول النشاط التنظيمي بوجه عام وليس مجموعة الأهداف الأخرى التكتيكية الأقل لتلك الأنشطة، ينبغي على المؤسسة أو المكتبة تطوير فكرة واضحة حول ما تحاول المكتبة تحقيقه. ويصف بيان الوجهه/الاتجاه من الناحية المثالية في بعض التفاصيل، ما يرجح أن المكتبة أو المنظمة تبدو وكأنها على موعد لتحقيق رؤيتها في المستقبل.

الاستراتيجي النموذجي. وغالباً ما تفتقر المنظمات نقطة مرجعية مشتركة ذات صلة بالأهداف التي يمكن استقراءه^(٣٧).

١٤/٦/٣/١ الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن؛

يستند نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن على تنقيح خصائص التصميم للجيل الثاني والآليات لإعطاء أفضل وظيفة وأهمية أكثر للإستراتيجية، وأصل التطورات تتبع من القضايا المتعلقة بتحديد الأهداف والمصادقة على اختيار الهدف الإستراتيجي، وتسببت هذه التطورات في أواخر عام ١٩٩٠ من تصميم عنصر إضافي "بيان الوجهه/الاتجاه Destination Statement" في البداية، وفي نهاية عملية التصميم "التحقق" من الغايات، والمقاييس، والأهداف المختارة^(٣٨).

أول قوائم بيانات وجهه أنشئت بشكل تقديري لنتائج تقديرية في فترة مستقبلية على سبيل المثال (٣-٥ سنوات) من تنفيذ الاستراتيجية المحددة سابقاً لنموذج الربط الاستراتيجي، من خلال الموافقة على هذا البيان "كم" من الأمور المهمة قد تحققت قبل هذا الوقت على سبيل المثال (الإيرادات، رضا العميل، مستويات الجودة... إلخ).

ويتميز هذا الجيل الثالث بأنه^(٣٩):

• أكثر بساطة وأقل تعقيداً من الجيل الأول.

ب- الاهداف الاستراتيجية: Strategic**Objectives**

يقدم بيان الوجهة/الاتجاه صورة واضحة ومشاركة للمكتبة أو المنظمة في مرحلة ما في المستقبل، ولكنة لا يوفر التركيز الملائم لاهتمام الإدارة بين الحين والآخر. ما يجب القيام به وتحقيقه في الأجل المتوسط بالنسبة للمؤسسة "الوصول" إلى وجهتها في الوقت المحدد والمتفق عليه في شكل أهداف أو أولويات. من خلال تمثيل الأهداف المحددة على أساس "نموذج الربط الاستراتيجي Strategic Linkage Model" ويشجع فريق التصميم لتطبيق "نظم التفكير" لتحديد علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف المحددة أي ما تحتاج إلى القيام به لتحقيق النتائج المتوقعة. كما يساعد هذا النهج على ضمان اختيار الأهداف الداعمة لبعضها.

ج- نموذج الربط الاستراتيجي والجوانب:**Strategic Linkage Model and perspectives**

تنتشر الأهداف الاستراتيجية في أربعة جوانب، حيث تحتوي الأهداف المتعلقة بالأنشطة الأكثر أهمية من حيث العمليات الداخلية، ودورة الوقت، والإنتاجية... إلخ (العمليات الداخلية Internal Processes)،

وماذا يجب أن يحدث لهذه العمليات أن تستمر، ومزيد من التطوير من حيث المستفيدين/العملاء، والمنتجات، والخدمات، وعملية التطوير (التعلم والنمو Learning and Growth). وجانبين لأهداف متصلة بالنتائج المرجوة من الأنشطة المضطلع بها المكتبة/المؤسسة، وأصحاب المصلحة الخارجية التي تريدهم المكتبة/المؤسسة، مثل (الجمهور العام، المستفيدين خارج الجامعة، المنظمات والجهات المهتمة بالمكتبة أو المؤسسة، والعلاقات الخارجية)، وكيف أن هذا سوف يترجم في النهاية إلى نتائج مالية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

د- المقاييس والمبادرات: Measures and**Initiatives**

بعد الاتفاق على الأهداف يمكن تحديد المقاييس التي بنيت عليها مع نية دعم قدرة الإدارة على رصد التقدم المحرز للمكتبة/المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها. والمبادرات هي مشاريع خاصة لها بداية ولها نهاية (تاريخ محدد)، ويتم تعيينها إلى الأهداف الإستراتيجية لتعطي مؤشراً للمشاريع أو الإجراءات اللازمة من أجل تحقق الأهداف.

٨/٣/١ الخبرات العملية للجيل الثالث من

بطاقة الأداء المتوازن؛

صممت أول بطاقة للأداء المتوازن مشتملة على بيان الوجهة / الاتجاه خلال ١٩٩٨-١٩٩٩م. وجدت أمثلة من تطبيقات هذه النهج الجديد تأخذ في الظهور، وتظهر هذه التجارب أن نهج الجيل الثالث لتصميم وتطوير بطاقة الأداء المتوازن يظهر أن لها فوائد مادية أو محسوسة نتيجة لتحسين الوظائف كأداة للإدارة الإستراتيجية، ونتيجة لقدرته على دعم نهج أكثر مرونة وجاذبية، وإشراك لتصميم وتطوير داخل المكتبة المركزية الجامعية / المؤسسات والأكثر تعقيداً منها أيضاً^(٤١).

٤/١ متطلبات تطبيق بطاقة قياس الأداء

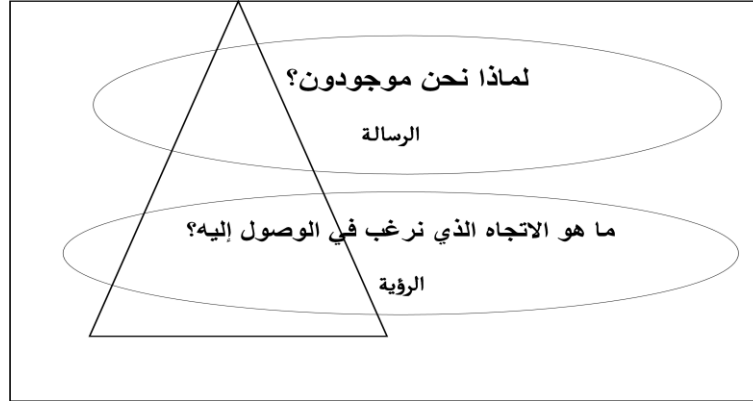
المتوازن؛

يتطلب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن القيام بعدة خطوات أساسية تمكن من تطبيقها، وهي على النحو التالي^(٤٢):

١/٤/١ الخطوة الأولى: تحديد الرؤية

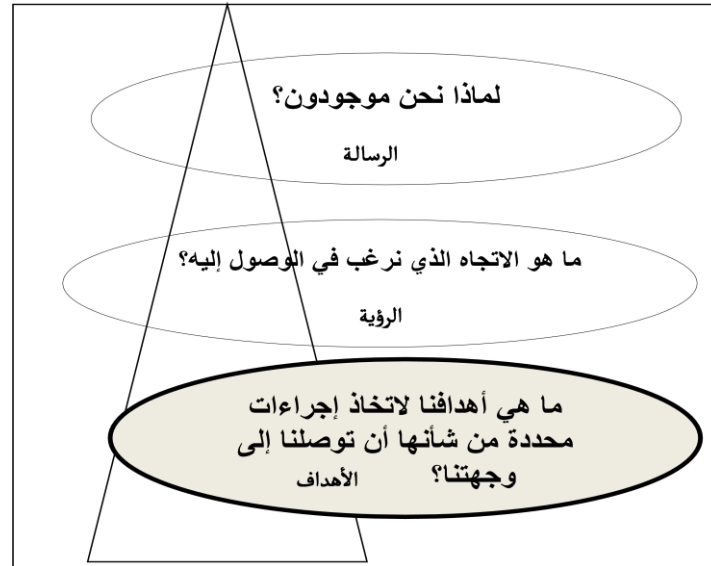
والرسالة؛

وتتمثل هذه الخطوة في تحديد الرؤية المستقبلية، أي الوضع الذي تسعى المكتبة / المؤسسة إلى الوصول إليه خلال الفترة القادمة، وإذا كانت الرؤية محدد سابقاً فيمكن مراجعتها وتطويرها، حيث تعكس الرؤية تصور المكتبة أو المؤسسة في تحديد الاتجاه الذي سوف تسير فيه، وما سيكون عليه وضعها على المدى البعيد؛ لذلك يجب أن تسهم في إثارة وتحريك طموح العاملين وتوجيه مسيرة المكتبة أو المؤسسة، إذ هي المسار المستقبلي للمكتبة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها، أما الرسالة فهي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله أو مبرر وجود المكتبة واستمرارها. ويوضح الشكل التالي رقم (٤) مفهوم الرسالة والرؤية.



الشكل رقم (٤/١) مفهوم الرسالة والرؤية

لل مكتبة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف. ويوضح الشكل رقم (٥) مفهوم الأهداف الاستراتيجية. يتم التعبير عن رؤية المكتبة أو المؤسسة ورسالتها بوضع الأهداف الاستراتيجية



الشكل رقم (٥/١) مفهوم الأهداف الإستراتيجية

٣/٤/١ الخطوة الثالثة: تحديد عوامل**النجاح الحرجة:**

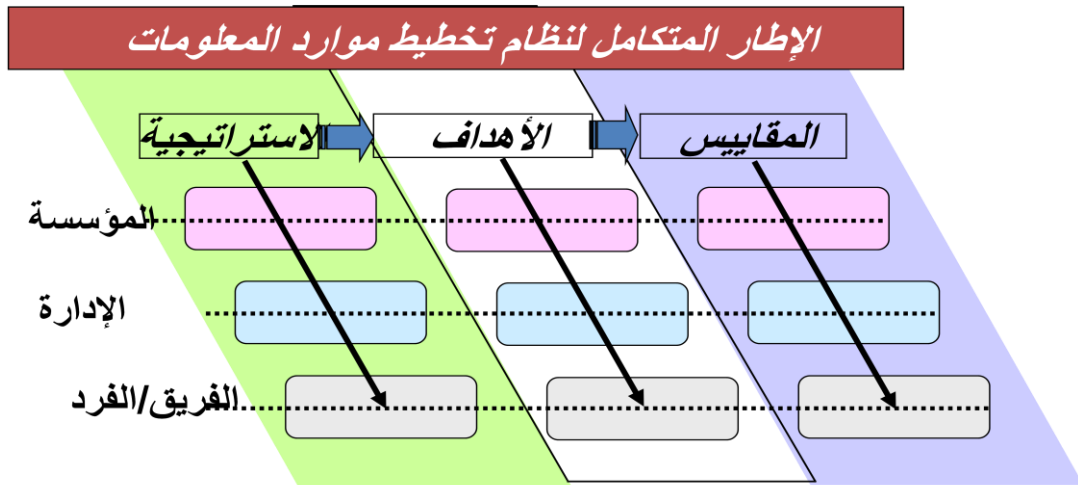
أي العوامل التي تعد أكثر أهمية في تحقيق نجاح المكتبة أو المؤسسة ولتحديد عوامل النجاح الحرجة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني؛ لأجل أخذ آراء العاملين وأصحاب المصلحة بعين الاعتبار.

٤/٤/١ الخطوة الرابعة: إقرار المحاور التي**تعبّر عن عوامل النجاح الحرجة****بالنسبة للمكتبة أو المؤسسة:**

إذ إن التقييد بجوانب بطاقة الأداء المتوازن

ليس إلزامياً، حيث قد ترى المكتبة أو المؤسسة اجراء تعديلات أو إضافات على الجوانب، وفي هذه الخطوة تخصص أوزان لكل جانب من الجوانب التي يتم إقرارها.

حيث تعد بطاقة الأداة المتوازن أداة لخلق نظام الإدارة الإستراتيجية أو نظام تخطيط موارد المعلومات^(٤٣). ويوضح الشكل رقم (٦/١) الإطار المتكامل لنظام تخطيط موارد المعلومات.



الشكل رقم (٦) الإطار المتكامل لنظام تخطيط موارد المعلومات

المصدر: علام، عبد الرحيم، صدقي، يعقوب. (٢٠٠٧). مقدمة لدخل قائمة الانجاز المتوازنة. مرجع سبق ذكره، ص ١١.

٥/٤/١ الخطوة الخامسة: وضع الأهداف**الرئيسية:**

والمقاييس الملائمة لقياس الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتناسب وتتوافق مع الأهداف الأساسية، وتعكس ما

التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية

- متخذ القرار.

- المبادرات المقترحة.

٨/٤/١ الخطوة الثامنة: توزيع المقاييس

والأهداف الأساسية:

بحيث توزع على الأقسام والمستويات الإدارية للمكتبة أو المؤسسة كي يتعرف الجميع على هذه المستويات، ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون ويسعون إلى تحقيقها.

٩/٤/١ الخطوة التاسعة: جمع المعلومات

عن الأداء الفعلي:

ومدى تحقق الأهداف الأساسية الموضوع، واحتساب النسب والمعادلات، والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي أنشئت، ويصمم بعضها بطاقة لمتابعة القياسات تتضمن المستوى المستهدف من القياس، والأداء الفعلي الذي تحقق، وبيان الفجوة مع تحديد هذه الفجوة.

١٠/٤/١ الخطوة العاشرة: تجميع جميع

المقاييس في صفحة واحدة

:Overall Scorecard

وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة.

ترغب المكتبة أو المؤسسة في تحقيقه. وفي هذه الخطوة تحدد المبادرات المطلوبة للوصول إلى الأهداف.

٦/٤/١ الخطوة السادسة: تصميم

الخريطة الاستراتيجية:

لبيان العلاقة السببية بين المقاييس المختلفة، للتنسيق فيما بين هذه المقاييس، ولاكمال الصورة أمام إدارة المكتبة أو المؤسسة.

٧/٤/١ الخطوة السابعة: تصميم بطاقة

قياس الأداء المتوازن:

بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيق البطاقة، ومن الضروري وجود بطاقة لكل مقياس، وتشمل معلومات بطاقة قياس الأداء المتوازن المعلومات التالي:

- الهدف من القياس.
- موضوع القياس.
- الجانب الذي يتبعه القياس.
- وحدة القياس.
- المستوى المستهدف من القياس.
- كيفية حساب القياس (المعادلة أو النسبة).
- مدى تكرار القياس.
- المعلومات وتقديم التقارير.

٥/١ عوامل نجاح بطاقة قياس الأداء**المتوازن:**

ترجع عوامل نجاح بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى الأسباب التالية^(٤٤):

١/٥/١ دعم الإدارة العليا:

إن بطاقة الأداء المتوازن لا تملك عصا سحرية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتبة أو المؤسسة، حيث لا بد من دعم الإدارة من أجل أن تكون عملية التطبيق ناجحة؛ فعندما يدرك العاملون في المكتبة أو المؤسسة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن ذلك يساعد على التزام العاملين بتنفيذ البطاقة، إسرارهم في عملية التطبيق، ويخفف من معارضة تطبيقها.

٢/٥/١ الحوافز المادية والمعنوية:

إذ ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم البطاقة وتطبيقها، وهذا يعد دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق البطاقة.

٣/٥/١ فعالية الاتصال:

إذا كانت الاتصالات التي تجري داخل وخارج المكتبة أو المؤسسة ليس كلها فعالة، يجب تركيز الإدارة على عملية الاتصال

بشكل سليم، حتى تصل الرسالة إلى المستقبل ويستوعب مضمونها بشكل جيد. إذ إن بطاقة قياس الأداء المتوازن الجيدة تحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومباحثات بين العاملين بالمكتبة وذلك لإقرار خطة العمل، والمحاورة الرئيسة للمقاييس التي يجب أن يتم التركيز عليها.

٤/٥/١ إدارة التغيير:

تتطلب عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن إجراء عدة تغييرات في المكتبة أو المؤسسة، سواء كان ذلك التغيير متعلقاً بالثقافة، أو بالأنظمة، أو بالعاملين؛ وذلك للتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة، وكذلك الإيفاء برغبات المستفيدين من المكتبة أو المؤسسة. وبالتالي فإن المكتبة أن تجري التغييرات المطلوبة لمواكبة هذه التغييرات التي تواجهها.

٥/٥/١ دراسة الانحرافات واتخاذ**الإجراءات التصحيحية:**

حيث أن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا تعني بالضرورة أن الإستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو ستتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية من المفترض أن تضع المكتبة في

الاستراتيجية تبرز في النواحي الأربع التالية^(٤٦):

- عائق الرؤية The Vision Barrier: في حالة عدم وضوح الإستراتيجية واستيعابها من قبل الاشخاص القائمين على تنفيذها.
- عائق الإدارة The Management Barrier: حيث إن نظام الإدارة مصمم للسماح بالتحكم في العمليات والتقليل من الوقت المستغرق في الإستراتيجية.
- عائق عمليات التنفيذ The Operation Barrier: في حالة فصل النواحي المالية عن التخطيط الاستراتيجي.
- عائق الأشخاص The People Barrier: في حالة عدم ربطها بأهداف ودوافع وكفاءة الأشخاص بالمؤسسة.

٧/١ تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع المكتبات:

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد من الأدوات الرئيسة لتحقيق النجاح التنظيمي، بسبب فلسفة المفهوم والبناء التي تقوم عليها البطاقة، حيث توفر أداة متميزة لوضوح التواصل والعلاقة السببية بين جوانبها الأربعة، لأهداف، وأولويات المكتبة.

وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة، ومعالجة مواطن الضعف والتقليل من التهديدات الخارجية.

٦/٥/١ تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق:

لأن من الأهمية أن تحدد الأهداف بطريقة تسمح باستيعاب القائمين على تنفيذها، كما يجب مراعاة الدقة، والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف، فمن المفترض بالنسبة للمقاييس أن تكون كما يلي^(٤٥):

- أن يكون هناك على الأقل مقياس واحد لكل هدف تم تحديده.
- أن تقوم المقاييس بتعريف وتفسير الأهداف بشكل محدد وكمي (محسوب).

- أن تولد المقاييس التغيير وتشجع السلوك الصحيح والأمثل.

- أن يكون لها القدرة على التأثير في المخرجات.

٦/١ عوائق تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

ترجع صعوبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى الصعوبات التي لها علاقة بطريقة تطبيق

المكتبة في عملية التواصل بشكل أمثل لصناع القرار في التمويل وأصحاب المصلحة الآخرين، وذلك من خلال تقديم وجهة نظر أكثر توازناً لرؤية المكتبة وتأثيرها على المجتمع الذي يحيط بها.

- الرغبة في تركيز فريق عمل المكتبة على أهمية تحقيق أهداف المكتبة: إذ إن بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة فعالة للاتصال الوظيفي نحو أهداف المكتبة، لأنها تساعد فريق العمل على فهم وإدراك الأهداف بما يساهم في تنفيذها بالطريقة المثلى.
- تحقق فهم أفضل لمقاييس الأداء: حيث تساعد فريق عمل المكتبة في اختيار مقاييس الأداء الأكثر أهمية، وكذلك فهم العلاقات السببية بين كل مقياس.
- تتجاوز المدى القصير لحل المشكلات: لمساعدة البطاقة لجميع المستويات الوظيفية داخل المكتبة على فهم أفضل لإستراتيجيات المكتبة التي اختيرت للوصول إلى وجهتها أو رؤيتها.
- تشجيع فريق العمل للوصول إلى ما بعد الآراء لتحليل المشكلات واتخاذ

ويرجع أسباب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع المكتبات، لما يلي^(٤٧):

- الحاجة إلى فهم أفضل لما يدفع الطلب على خدمات المكتبة: لأن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي أداة للتطوير التنظيمي، التي من شأنها أن تساعد في تحديد سبب وآثار الاستراتيجيات المختلفة، كما أنها تسهل وضع الأهداف التنظيمية، وتوفر التغذية المرتدة Feedback بشأن الإستراتيجية.
- إظهار المساءلة: لأنها تساعد على إخضاع المكتبة للمساءلة وإظهار النتائج، حيث تحتاج المكتبة إلى قياس أداء حقيقي حيث لم يعد الأسلوب الكمي البسيط للأنشطة كافياً.
- الرغبة في تحقيق الاستجابة القصوى لاحتياجات المستفيدين: حيث تساعد بطاقة قياس الأداء المتوازن المكتبة في التركيز على المستفيدين بدلاً من التركيز على العمليات الداخلية؛ لأن في أغلب الأحيان تقوم المكتبة بدراسة وتقييم نفسها من المنظور الداخلي والرجوع إلى الوراء.
- الرغبة في التواصل بشكل أفضل لإبراز قيمة المكتبة: لأنها تساعد

القرار: ويرجع ذلك لأن مقاييس الأداء توفر بيانات ملموسة يتم على أساسها اتخاذ القرارات السليمة، بالتالي مما يقلل الاعتماد على الحدس.

٨/١ جوانب بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمصممها على أربعة جوانب رئيسية، حسب ما يلي وفقاً للمكتبات^(٤٨):

- جانب العميل: إن هذا الجانب دائماً ما يكون في قلب الاستراتيجية في الجهات الربحية من أجل الحصول على الميزة التنافسية التي تميزها عن الآخرين. ومقاييس الأداء والمؤشرات المختارة في هذا الجانب تظهر إلى أي مدى تقوم المؤسسات الربحية بخدمة السوق المحتملة (حصة السوق)، ومدى تلبية احتياجات العملاء من خلال المنتج أو الخدمة التي يجري تسليمها (مقاييس رضا العملاء)، وبشكل عام فإن تقييم الخدمة أو المنتج للعملاء يكون من خلال ثلاثة أقسام منفصلة من الفوائد: سمات المنتج أو الخدمة، العلاقة مع العملاء، العلامة التجارية.

وفي المكتبات فإن سمات الخدمة التي يهتم بها العميل تتوافق إلى حد معقول مع المؤسسات الأخرى، كما يلي:

- الإتاحة Availability: أي إلى أي مدى تمتلك المكتبة الخدمة عن الطلب من المستفيد، وتحديد ما إذا كان الموضوع أو العنوان موجوداً على الرف في المكتبة، أو إذا كان يمكن تسليم الخدمة. وغالباً ما تستخدم دراسة مسحية لمعرفة معدل عدد المرات التي كانت المكتبة قادرة فيها على توفير الموضوع أو العنوان المطلوب من قبل المستفيدين.
- الاختيار Selection: وذلك من خلال توفير مجموعة واسعة من الخدمات.
- الجودة Quality: وذلك من خلال التنافس على تقديم الجودة العالية الممكنة في الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- وظائف الأنظمة والبرمجيات Functionality: بما يسمح بتلبية الأنظمة والبرمجيات لاحتياجات المستفيدين في الحاضر والمستقبل، حيث إن هناك حاجة إلى التطوير

الجديدة، وبالتالي فإن المكتبة يجب أن تتفوق في عملياتها من أجل تلبية توقعات العملاء، وظروف البيئة التنافسية المتغيرة.

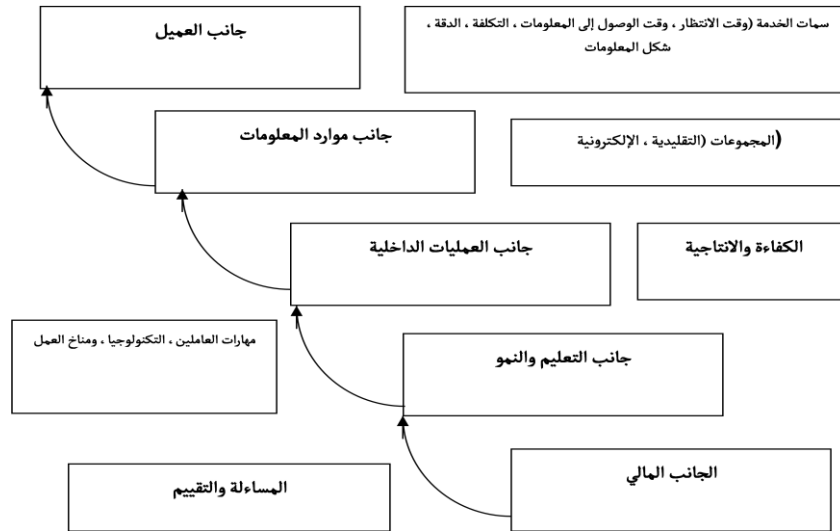
- جانب التعلم والنمو: لتقييم قدرة المكتبة على المنافسة في المستقبل، من خلال تقييم مهارات العاملين وتطويرها للتوافق مع البيئة التنافسية المتغيرة. وتم تحديد تكنولوجيا المعلومات لضمان استعداد شبكات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الأنظمة والبرمجيات لتلبية احتياجات المكتبة الآن وفي المستقبل. وقد ترغب المكتبة أيضاً في تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية ستدعم مناخ التغيير وتعكس الروح المعنوية للعاملين ومعدل إنتاجهم^(٤٩).

- الجانب المالي: حيث يتلخص هذا الجانب في تركيز المكتبة في تقديم خدماتها بطريقة فعالة للعملاء، كما أن هذا الجانب يوفر للمانحين والممولين المساءلة المطلوبة.

ويوضح الشكل رقم (٧) رؤية جو ماثيوز لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المكتبات^(٥٠).

والابتكار وتحقيق المعيار الأدنى في المستقبل.

- الوقت Time: وذلك من خلال تقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمة. حيث في النهاية يقوم العميل بتحديد وتقييم ما إذا كان الجهد المبذول في تقديم الخدمة تجاوز القيمة المحتملة للمعلومات أو المواد المطلوبة أم لا.
- جانب العمليات الداخلية: إن الهدف منه هو فهم العمليات والأنشطة المهمة/ الحرجة لتمكين المكتبة من تلبية احتياجات العملاء، والعمليات التي تحقق قيمة مضافة لمستخدميها/ أصحاب المصلحة. وفي تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن يجب على المكتبة تحديد وتنفيذ استراتيجيات من شأنه أن تسمح للمكتبة بتقديم مزايا تنافسية متميزة ومستدامة. فعادة ما تشمل التكاليف، والجودة، والسرعة، والإنتاجية، والقضايا المتعلقة بالوقت. وأيضاً مبادرات تحسين الجودة لمراقبة وتحسين الممارسات والعمليات من خلال تحسين القيمة وتبسيط إجراءات سير العمل. كما يجوز للمكتبة تحديد الخدمات



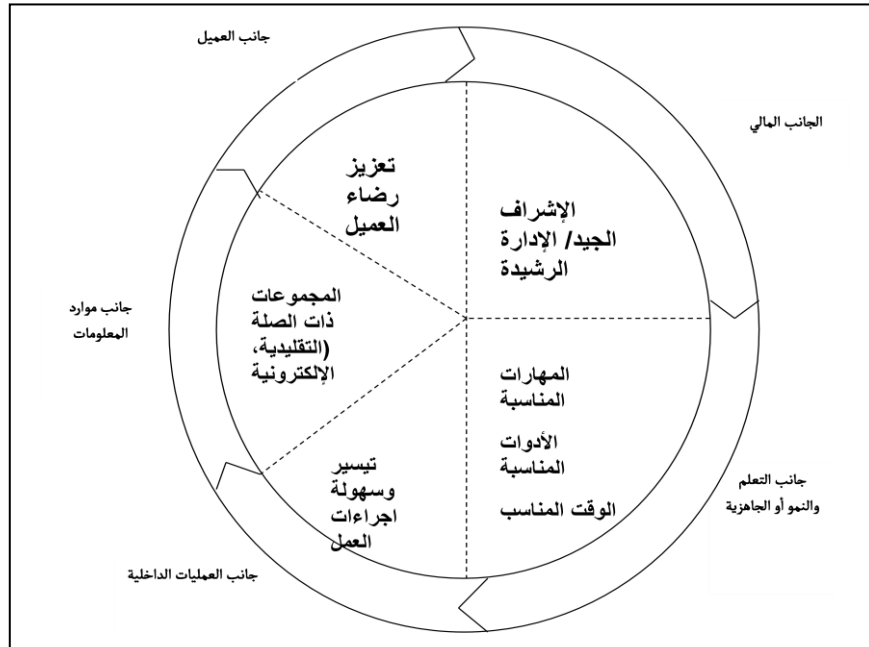
الشكل رقم (٧) نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن للمكتبات وفقاً لرؤية جو ماثيوز

p.17، Joe. (2006). Is Balanced Scorecard in Your Future، Source: Mattheews

من خلاله إلى الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وقام بعد ذلك باستحداث جانب جديد لموارد المعلومات لاقتناء واختيار أفضل المجموعات التقليدية والإلكترونية التي تناسب المستفيدين وتلبي احتياجاتهم، ثم يأتي الجانب العميل الذي يوجد في أعلى البطاقة سعياً لإرضائه وفق سمات الخدمة (الدقة، وقت الانتظار، الوصول إلى المعلومات، التكلفة، شكل المعلومات).

كما توجد رؤية أخرى لبطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات لجوزيف ماثيوز، كما يوضحها الشكل رقم (٨) نموذج لبطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات وفقاً لرؤية جوزيف ماثيوز.

حيث يتضح من خلال نموذج جو ماثيوز Joe Mattheews لبطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات أنه بدأ بالجانب المالي الذي يضمن للممولين ومقدمي الدعم والمانحين على المساءلة التي يريدونها والتقييم والشفافية، كما أن هذا الجانب وجد في الأسفل لأن المكتبة لا تهدف إلى الربح، ولكنها تستخدم موارد ميزانياتها بدافع تقديم الخدمات على النحو الأفضل، ثم ينتقل في إلى جانب التعلم والنمو أو أحياناً ما يسمى بجانب الاستعداد أو الجاهزية، لضمان توفير المهارات اللازمة للعاملين للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة والمناخ المتغير باستمرار باحترافية شديدة، ثم ننتقل إلى جانب العمليات الداخلية الذي يسمى



الشكل رقم (٨) نموذج لبطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات وفقاً لرؤية جوزيف ماثيوز

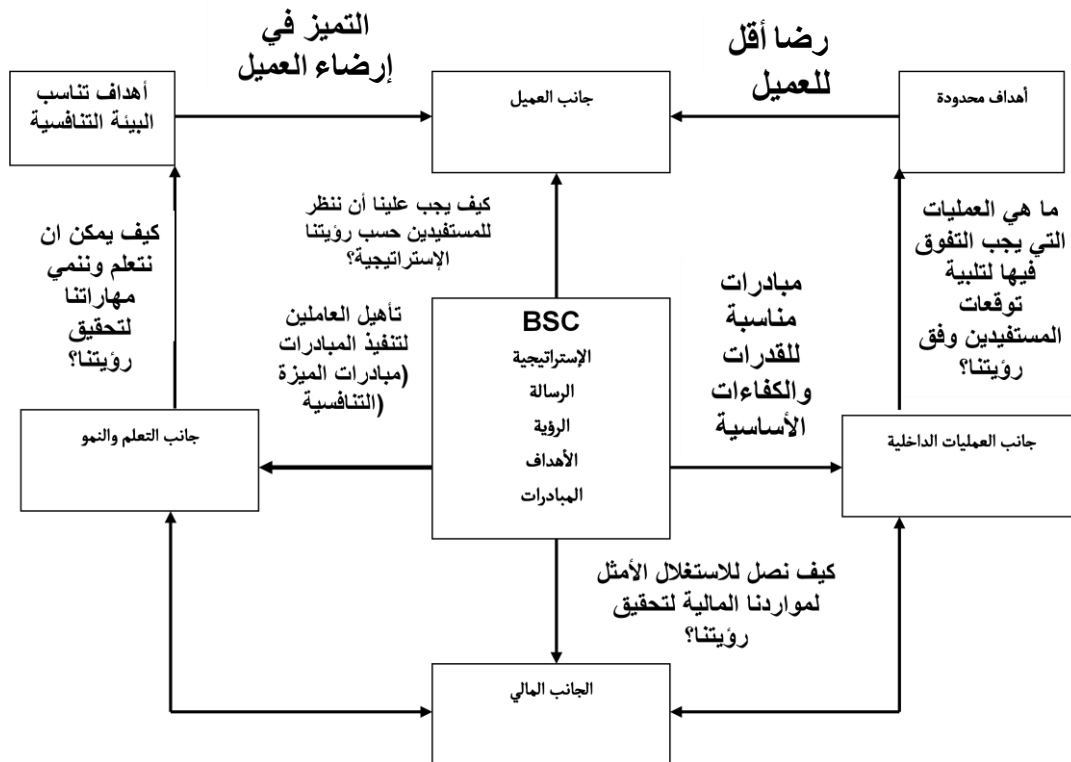
Joseph R. (2007). Scorecard for Results: A Guide for Developing A Library, Source : Matthews p.104, Balanced Scorecard

- حيث يتضح من الشكل أن عملية تحديث وتطوير بطاقة الأداء المتوازن عملية مستمرة، ومن أجل أن تحقق قيمة حقيقية للمكتبة يجب أن تكون نتائج بطاقة الأداء المتوازن، كما يلي^(٥١):
- أن تعكس الخدمات والاستراتيجيات المحددة، والاستجابة للخدمة، والرؤية، والقيم للمكتبة.
- علاقة السبب والنتيجة المنطقية يجب أن تكون واضحة وسهلة للمعنيين بالمكتبة.
- أن لا ينظر إليها كحدث مرة واحدة، إنما بوصفها عملية التغيير التي تتطلب الاهتمام والإدارة المستمرة.
- أن يكون بناؤها من قبل فريق متعاون يدرك أن عملية تطوير بطاقة الأداء المتوازن هي عملية تعاونية للغاية، حيث إن التعديلات والتغييرات تحدث في جميع مراحل العملية.
- إلا أن الباحث لا يتفق مع النموذجين السابقين لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

وبالتالي تؤثر في الوقت المستغرق الذي يمكن أن يحصل فيه العميل / المستفيد على حاجته من المعلومات. لهذا يرى الباحث أن جانب موارد المعلومات مثله مثل العمليات الفنية، والخدمة المرجعية، والإعارة، وخدمات المعلومات.

ومن أجل ذلك اقترح الباحثون نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن في المكتبات المركزية الجامعية، كما يوضحه ال شكل رقم (٩).

في المكتبات، حيث تم التركيز فيهما على جانب موارد المعلومات (المجموعات التقليدية والإلكترونية للمكتبة)، التي تصل إلى العميل / المستفيد، في حين أن هذه العملية أو الخطوة واحدة من مجموعة من الخطوات المكتملة بعضها لبعض لحصول المستفيد في النهاية على الخدمة التي يرغب بها، على سبيل المثال: فإن اقتناء المجموعات ليس وحده يؤدي لرضا العميل لأن بدون إجراء العمليات الفنية على هذه المجموعات ما ظهرت للعميل



الشكل رقم (٩) النموذج المقترح لبطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات المركزية الجامعية

الخدمات لضمان استمرار الخدمة وتحسينها، كما تسعى المكتبة في ظل البيئة التنافسية العالية إلى أن تصل إلى ممولين لمشروعات غرضها الأساسي خدمة المستفيد النهائي. كما جاء جانب العمليات الداخلية موازياً لجانب التعلم والنمو للعلاقة السببية حيث كلما زادت مهارات العاملين زادت الكفاءة، وكلما زادت الكفاءة والجودة وضع مبادرات تناسب البيئة التنافسية وضمان تحقيقها وفقاً لرؤية المكتبة التي تصب في خدمة العميل على أكمل وجه ممكن.

٩/١ الخرائط الاستراتيجية لبطاقة

قياس الأداء المتوازن:

إن الخريطة الاستراتيجية هي أداة تساعد على توضيح الإستراتيجية للمكتبة المركزية الجامعية، كما أنها تعطي للموظفين خطاً واضحاً بكيفية ارتباط وظائفهم بتحقيق الأهداف العامة للمكتبة، كما أنها تمكنهم من العمل بشكل منسق وتعاوني نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوفير رؤية واضحة لأهداف المكتبة المركزية الجامعية الحرجة/الحاسمة والعلاقات التي تدفع أو تقود إلى الأداء التنظيمي. وتعد أفضل وسيلة لبناء خريطة استراتيجية هي استخدام النهج

يرى الباحثون كما يتضح من النموذج أن المستفيد أو العميل هو جوهر الإستراتيجية فوضع في أعلى البطاقة، وجميع الجوانب الثلاثة الأخرى تخدم هذا الجانب، حيث تأتي الاستراتيجية في قلب البطاقة لتحديد الرسالة والرؤية والأهداف والمبادرات وهنا نتحدث عن نوعين من المبادرات، النوع الأول هي المبادرات التي تناسب القدرات والكفاءات الأساسية للعاملين بالمكتبة (التي يملكونها بالفعل)، وبالتالي تعمل المكتبة على تحقيق أهداف محدودة لا ترضي العميل/المستفيدين أو أصحاب المصلحة، خاصة في ظل البيئة التنافسية الجديدة التي فرضتها التطورات الحديثة، والنوع الثاني من المبادرات مبني على ضرورة مهارات العاملين المكتسبة التي تناسب البيئة التنافسية، وبالتالي تخلق قيمة مضافة جديدة تناسب الأهداف الطموحة، وبالتالي نصل إلى التميز Excellence في إرضاء العميل. حيث إن الجانب المالي لا يهتم المكتبة من الناحية الربحية لأنها مؤسسة غير هادفة للربح وضع في أسفل البطاقة لأن المكتبات المركزية الجامعية غير هادفة للربح ولكن تحصل على مقابل مالي ضعيف نظير تقديم

من أعلى إلى أسفل، أي ابتداءً من الوجهة أو الاتجاه، ومن ثم رسم المسارات التي من شأنها أن تؤدي إلى الوصول إلى الوجهة Destination، والخريطة الإستراتيجية بنيت على أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن (السبب والنتيجة الفرضية)، حيث أشار كابلان Kaplan إلى أن مستقبل بطاقة قياس الأداء المتوازن "الخريطة الإستراتيجية تخمين أو حدس جذاب للغاية، وسوف يستخدم في كثير من الأحيان بالتوافق مع بطاقة قياس الأداء المتوازن BSC. وسوف تركز الهيئات الرقابية أو الإشرافية أكثر وأكثر على مراقبة وتوجيه استراتيجية الشركة، باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"^(٥٢).

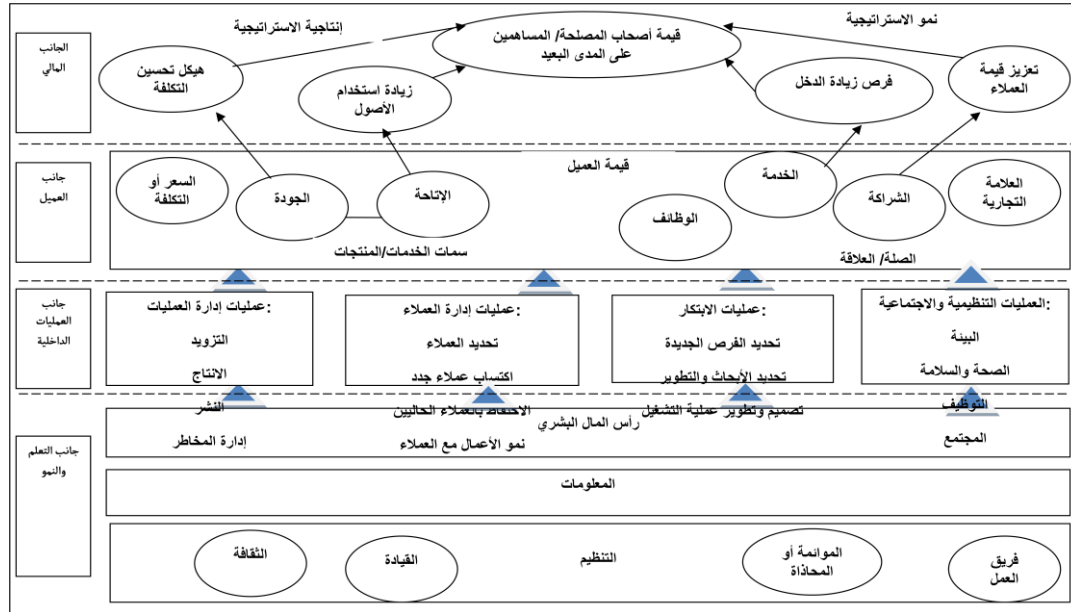
ويشير كابلان أيضاً إلى أن الأمر قد أصبح طبيعياً في بطاقة قياس الأداء المتوازن لوصف العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية، على سبيل المثال: فإن سلسلة سببية بسيطة من الأهداف الإستراتيجية تتضمن أفضل الموظفين المدربين على أدوات إدارة الجودة الشاملة لتقليل عملية دورة الوقت وعيوبها، وتحسين العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصر مدة/مهلة زمنية للعملاء في الوصول إلى المعلومات والحصول على الخدمات، وتحسين تسليم

الاحتياجات في الوقت الحقيقي، وتقليل عدد العيوب التي يعانيها العملاء. كما أن التحسينات النوعية للخبرات من قبل العملاء يؤدي إلى إشباع الرضاء، والاحتفاظ بالعملاء، وتحسين الإنفاق، الذي يدفع في نهاية المطاف إلى زيادة الإيرادات وهوامش الربح للجهات الهادفة للربح^(٥٣).

كما أن جميع الأهداف الاستراتيجية الأساسية ترتبط بعضها مع بعض في علاقة سبب ونتيجة، ابتداءً من الموظفين، والاستمرار من خلال العمليات والعملاء إلى أن ذروتها في الأداء المالي المرتفع.

إن فكرة الروابط السببية بين أهداف بطاقة قياس الأداء المتوازن والمقاييس أدت إلى إنشاء خريطة استراتيجية. ويوضح الشكل رقم (١٠) هيكل الخريطة الإستراتيجية لروابط الأصول غير الملموسة والعمليات الحاسمة/الدرجة لعرض القيم والعملاء والنتائج المالية كما أوضحها كابلان Kaplan^(٥٤).

إن جميع مشروعات بطاقة قياس الأداء المتوازن تبني خريطة استراتيجية من الأهداف الاستراتيجية الأولى، وفقط بعد ذلك يتم تحديد مقاييس لكل هدف.



الشكل رقم (١٠) هيكل الخريطة الإستراتيجية لروابط الأصول غير الملموسة والعمليات الحاسمة/الحرحة
لعرض القيم والعملاء والنتائج المالية

في عامي ٢٠٠٢، ٢٠٠٣ مع كبار خبراء الموارد البشرية لاستكشاف كيفية ربط أفضل مقاييس الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية، ومن هذا العمل جاءت مفاهيم استعداد أو جاهزية الإستراتيجية للموارد البشرية، والأسر الوظيفية الإستراتيجية، بالتالي فإن روابط المعلومات والتنظيمية قد وصفت هذه الملحق المهمة لتضمن قدرات أصول المؤسسة غير الملموسة الأكثر أهمية.

ويشير كابلان إلى أن الحلقة الأضعف في الخريطة الإستراتيجية وبطاقة قياس الأداء المتوازن جانب التعلم والنمو، فإذ جانب وصف كأحد الأمور التنفيذية، فإن جانب التعلم والنمو كان الثقب الأسود في بطاقة الأداء المتوازن، في حين أن المؤسسات كانت تملك مقاييس عامة للموظفين، مثل: رضا الموظفين، والروح المعنوية، والدوران/ سرعة التغير، والتغيب، والتأخر.

وأدت دراسة نورتن Norton البحثية

١/٩/١ نظم الإدارة الإستراتيجية وبطاقة

قياس الأداء المتوازن؛

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة القيمة للمنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع. وترجع أهمية الإدارة الإستراتيجية إلى ما يلي^(٥٥):

- تزويد المكتبة بمرشد حول ما تسعى إلى تحقيقه.
- تزويد المكتبة بأسلوب وملامح للتفكير في المكتبة من كل الجوانب.
- المساعدة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التكيف معها.
- المساعدة على تخصيص الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها.
- تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- زيادة الإبداع والابتكار.
- توضيح صورة المكتبة أمام أصحاب المصلحة.

إن بطاقة الأداء المتوازن كانت قبل تطور نظام الإدارة الإستراتيجية نظاماً للتشخيص

حيث حددت عدة أنواع في نظم الرقابة الإدارية التي تستخدم لتحفيز المديرين، ومراقبة وإدارة الإستراتيجية. إن أنظمة التحكم كانت تشمل النظم التي تؤمن بها المؤسسة مثل (الرسالة، والرؤية، والقيم)، ونظم الحدود، ونظم الرقابة الداخلية، وأنظمة التشخيص، والأنظمة التفاعلية. نتيجة لتطور نظم الإدارة الإستراتيجية حولت بطاقة قياس الأداء المتوازن من كونها نظاماً للتشخيص إلى نظام تفاعلي وفق الخصائص التالية^(٥٦):

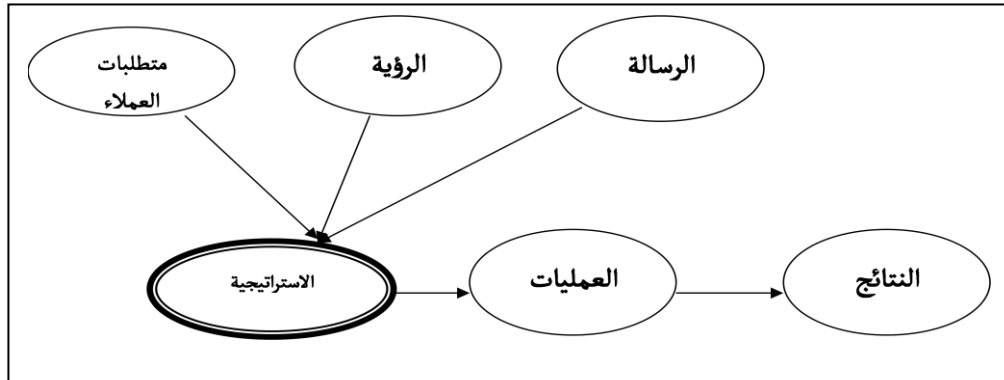
- المعلومات الناتجة من النظام هي الأعمال المتكررة الموجهة من قبل أعلى المستويات الإدارية.
- نظام التحكم التفاعلي يتطلب اهتماماً متكرراً ومنظماً من مديري التشغيل في جميع المستويات الإدارية.
- يتم تفسير البيانات التي ينشئها أو ينتجها من النظام، ومناقشتها في الاجتماعات مع الرؤساء والمرؤوسين والنظراء.
- النظام يعد حافزاً للتحدي المستمر، ومناقشتها من البيانات الأساسية وخطة الأعمال.

٢/٩/١ الخريطة الاستراتيجية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في المكتبات المركزية الجامعية؛

إن العملية الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي تتضمن إعداد الطريقة المثلى للاستجابة لظروف البيئة المحيطة بالمكتبة المركزية الجامعية، سواء كانت هذه الظروف معروفة قبل ذلك أو موجودة في بيئات أخرى تقاوم عمليات التطوير والتحسين، وعلى هذا الأساس فإن المعنى المرتبط بأن يكون

التخطيط استراتيجياً يعني أن يكون واضحاً فيما يتعلق بأهداف المكتبة ورسالتها، وعلى دراسة كاملة بمواردها حتى تصبح مستجيبة للبيئة الديناميكية المتغيرة باستمرار التي تحيط بالمكتبة. وتدعو العملية في التخطيط الاستراتيجي لنظام ونمط معين حتى يمكن جعلها محورية وإنتاجية^(٥٧).

ويوضح الشكل رقم (١١) دوافع الأداء الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح تنفيذ الإستراتيجية.



الشكل رقم (١١) دوافع الأداء الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح تنفيذ الإستراتيجية

p.36, Joe. (2006). Is Balanced Scorecard in Your Future, Source: Matthews

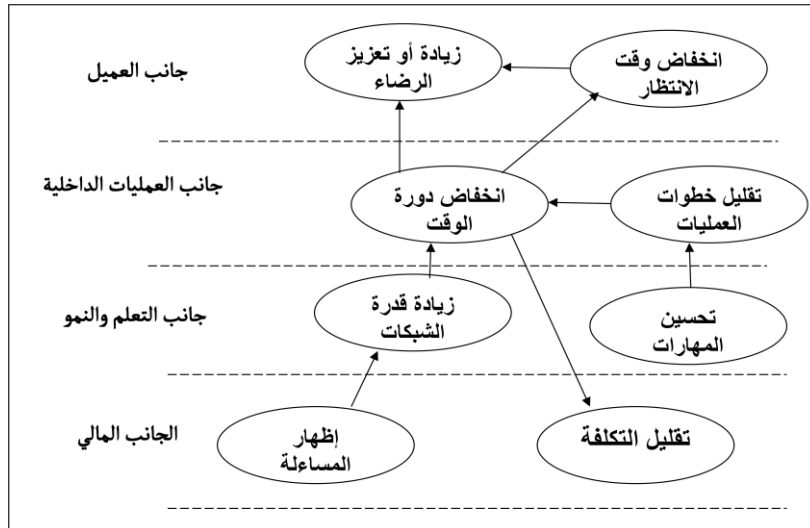
في المستقبل وفقاً لما تم صياغته في الرؤية. ولما تتمتع به بطاقة الأداء المتوازن من كونها أداة لوضع إطار للتواصل وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، كما يمكن استخدامها أيضاً للتخطيط للاستراتيجيات^(٥٨).

ويمثل التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في المكتبات المركزية الجامعية، ويجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية بمحاذاة أو متلائمة بعضها مع بعض بطريقة متوازنة حتى يتسنى للإدارة الإستراتيجية القدرة على بناء جسر بين الوضع الحالي والمتصور

لإظهار المساءلة أدى إلى زيادة قدرة الشبكات، وبسبب انخفاض دورة الوقت أدى إلى تقليل التكلفة والأعباء المالية على المكتبة، وبسبب تحسين المهارات والقدرات في جانب التعلم والنمو أدى إلى تحسين العمليات وتقليل خطواتها في جانب العمليات الداخلية التي بدورها أدت إلى انخفاض وقت الانتظار في جانب العميل، كما أدت إلى انخفاض دور الوقت في حصول المستفيدين على الخدمة في الوقت الحقيقي، وعدم تضيق وقت المستفيد في تزويده بموارد معلومات لا تلبي احتياجاته، والذي أدى بدوره إلى انخفاض وقت الانتظار وأيضاً زيادة رضا العميل.

وتساعد الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن المكتبات المركزية الجامعية لوصف التوصل بين إدارة المكتبة ومستفيديها أو عملائها وأصحاب المصلحة، والتواصل الفعال للأهداف الاستراتيجية للمكتبة المركزية الجامعية داخل المؤسسة التعليمية، كما أنها تساعد الأفراد في المكتبة على فهم مشترك للأهداف الإستراتيجية^(٥٩).

وكما يتضح من الشكل رقم (١٢) المتعلق بالخريطة الإستراتيجية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن للمكتبة المركزية الجامعية علاقة السبب والنتيجة بين عناصر جوانب البطاقة الأربعة فإنه نتيجة



الشكل رقم (١٢) الخريطة الإستراتيجية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن للمكتبة المركزية الجامعية
p.38، Joe. (2006). Is Balanced Scorecard in Your Future، Source: Matthews

الخلاصة:

بالفعل)، وبالتالي تعمل المكتبة على تحقيق أهداف محدودة لا ترضي العميل/المستفيدين أو أصحاب المصلحة خاصة في ظل البيئة التنافسية الجديدة التي فرضتها التطورات الحديثة، والنوع الثاني من المبادرات هو مبني على ضرورة مهارات العاملين المكتسبة التي تناسب البيئة التنافسية، وبالتالي تخلق قيمة مضافة جديدة تناسب الأهداف الطموحة، وبالتالي نصل إلى التميز Excellence في إرضاء العميل. حيث إن الجانب المالي لا يهم المكتبة من الناحية الربحية لأنها مؤسسة غير هادفة للربح وضع في أسفل البطاقة لأن المكتبات المركزية الجامعية غير هادفة للربح ولكن تحصل على مقابل مالي ضعيف نظير تقديم الخدمات لضمان استمرار الخدمة وتحسينها، كما تسعى المكتبة في ظل البيئة التنافسية العالية إلى أن تصل إلى ممولين لمشروعات غرضها الأساسي خدمة المستفيد النهائي. كما جاء جانب العمليات الداخلية موازياً لجانب التعلم والنمو للعلاقة السببية، فكلما زادت مهارات العاملين زادت الكفاءة، وكلما زادت الكفاءة والجودة وضع مبادرات تناسب البيئة التنافسية وضمان تحقيقها وفقاً لرؤية المكتبة التي تصب في خدمة العميل على أكمل وجه ممكن.

يتطلب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن عدة خطوات رئيسية هي: تحديد الرؤية والرسالة، ووضع الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات، وتحديد عوامل النجاح الحرجة، وإقرار المحاور التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة للمكتبة، ووضع الأهداف الرئيسية، وتصميم الخريطة الاستراتيجية، وتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتوزيع المقاييس والأهداف الأساسية، وجمع المعلومات عن الأداء الفعلي، ووضع جميع المقاييس في صفحة واحدة. وإن من عوامل نجاحها دعم الإدارة العليا، والحوافز المادية والمعنوية، وفعالية الاتصال، وإدارة التغيير، ودراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق. وقد الباحثون نموذجاً مقترحاً يتضح فيه أن العميل هو جوهر الإستراتيجية فوضع في أعلى البطاقة، وجميع الجوانب الثلاثة الأخرى تخدم على هذا الجانب، حيث تأتي الاستراتيجية في قلب البطاقة لتحدد الرسالة والرؤية والأهداف والمبادرات، وهنا نتحدث عن نوعين من المبادرات، النوع الأول هو المبادرات التي تناسب القدرات والكفاءات الأساسية للعاملين بالمكتبة (التي يملكونها

هوامش البحث

- (8) Ibid, Nancy A. & House.Van. (1989). P.270
- (9) Juliet Anderson, et al. (2004). **Performance Measurement in Federal Libraries: A Research Study**. Gaithersburg, Maryland: Management of Information management (MIM) Program, University of Maryland at College Park. P.3.
- (١٠) المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. [الخط المباشر] [تاريخ الزيارة ٢٠١٢/١٢/١١م]. الإتاحة: <http://www.elmaghrby.com/researches/3.doc>
- (١١) Kennerley, Mike & Neely, Andy. (2003). Op cit. p.215.
- (12) Kaplan, Robert S. (2010). **Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard**. Harvard Business School, Robert S. Kaplan, 2010. P.3.
- (١٣) المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. [الخط المباشر] [تاريخ الزيارة ٢٠١٢/١٢/١١م]. الإتاحة: <http://www.elmaghrby.com/researches/3.doc>
- (١) المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. [الخط المباشر] [تاريخ الزيارة ٢٠٠٩/٦/٢٢م]. الإتاحة: <http://www.elmaghrby.com/researches/3.doc> ص.٤.
- (2) Kennerley, Mike & Neely, Andy. (2003). Measuring Performance in a changing business environment. **International Journal of Operations & Production Management** (vol.23, No.2), 2003. P.214.
- (٣) محمد، عبد الرحيم. قياس الأداء: النشأة والتطور والأهمية. ملتقى قياس الأداء في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة الإنجاز المتوازنة. - القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م. ص ٩.
- (٤) المرجع السابق ذكره، ص ١٠
- (5) Kennerley, Mike & Neely, Andy. (2003). Op cit. p.214.
- (6) Nancy A. & House.Van. (1989). Output Measure in Libraries. **Library Trends** (Vol.38, No.2), P269.
- (7) Ibid, Nancy A. & House.Van. (1989). P.270.

- Harvard Business School، Robert S. Kaplan، 2010. P.24.
- (19) Kaplan، Robert S. and Norton، David P. (1992). **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review، January-February، 1992. P.73.
- (20) Kaplan، Robert S. and Norton، David P. (1992). **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review، January-February، 1992. P.74-75.
- (21) Ibid, p.75.
- (٢٢) بلاسكة، صالح. (٢٠١٢م). **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات.** - ص٢٩.
- (23) Kaplan، Robert S. and Norton، David P. (1992). **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review، January-February، 1992. P.71.
- (24) Behn، Robert D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measure. **Public Administration Review**، (Vol.63، No.5) September/October 2003. P.586.
- (14) Kaplan، Robert S. and Norton، David P. (1992). **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review، January-February، 1992. P.71.
- (15) University of Hull.(2013) **Balanced Scorecard for Library Services.** [on line] [cited in 28/1/2013] available at: http://www.hull.ac.uk/lib/using_our_libraries/performance/balanced_scorecard/index.html
- (16) Cribb، G & Hogan، C. **Balanced Scorecard: Linking Strategic Management to Measurement and Communication.** in 24th IATUL Conference 2003، 2 - 5 June Libraries and Education in the Networked Information Environment Middle Eastern Technical University. June، 2003.
- (١٧) بلاسكة، صالح. (٢٠١٢م). **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات.** رسالة ماجستير تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمد بوهزة. الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص٢٩.
- (18) Kaplan، Robert S. (2010). **Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard.**

لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية (عدد خاص)، مج ٢١، ع ٢، ديسمبر ٢٠٠٥م. ص ١٦.

(32) Excitant Strategy: People: Performance. (2012). **The Excitant four Generation Balanced Scorecard Approach**. UK: Excitant LTD, 2012. [online] [cited in 28/2/2013], available at: <http://www.excitant.co.uk/resources/white-papers/the-fourth-generation-balanced-scorecard-approach>.

(٣٣) بلاسكة، صالح. (٢٠١٢م). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات. - ص ٢٩.

(34) Cobbold, I. M and Lawrie, G. J. G. (2013). **The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool**. Maidenhead, UK: 2GC Active Management Ltd, 3013. [online] [cited in 29/1/2013], available at: <http://www.workinfo.com/free/downloads/66.htm>.

(35) Ibid.

(36) Lawrie, Gavin and Cobbold, Ian. (2004). **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard into and effective**

(25) Tangen, Stefan. (2004). **Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems. A doctoral Thesis**, in Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004. P.10.

(٢٦) بثينة راشد الكعبي. (٢٠١١م). دور بطاقات الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح: دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (٨٧)، ٢٠١١م. ص ٣٩.

(٢٧) عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة: مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر/ إشراف حسن العلواني. أطروحة (دكتوراه) - جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠٦م. ص ٦٠.

(28) Kaplan, Robert S. (2010). **Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard**. Harvard Business School, Robert S. Kaplan, 2010. P.5.

(29) Matthews, Joseph R. (2007). **Scorecards for Results: A Guide for A Library Balanced Scorecard**.- California: The Carlsbad City Library, 2007. P.79.

(30) Ibid, p.75.

(٣١) نادية راضي عبدالحليم. (٢٠٠٥م). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

(٤٤) جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٨م). تطبيق نظام

قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي

للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة

ميدانية. مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٠ - ٢٨١.

(٤٥) علام، عبدالرحيم، صدقي، يعقوب. (٢٠٠٧م).

مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتوازنة. مرجع

سبق ذكره، ص ١٧.

(٤٦) غانم، فتح الله. بطاقة التصويت المتوازنة

واستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسين

الأداء. [الخط المباشر] [تاريخ الزيارة

٢٠١٢/١٢/٢٠م]، الإتاحة:

www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/53.doc

(47) Matthews, Joseph R. (2007). **Scorecard for Results: A Guide for Developing A Library Balanced Scorecard**. California: The Carlsbad City Library, 2007. P.73-74.

(48) Ibid, p.83-86.

(49) Ibid, p.81.

(50) Matthews, Joe. (2006). **Is Balanced Scorecard in Your Future**. [online] [cited in 5/4/2011], available at:

http://www.carlsbadca.gov/imls/resources/data_bsc.ppt.

(51) Matthews, Joseph R. (2007). **Scorecard for Results: A Guide for Developing A Library Balanced Scorecard**, Op.cit, p.104.

(52) Chuang, Mang. (2007). **The Balanced Scorecard: Creating a management**

Strategic Performance Management

Tool. UK: 2GC Limited, 2004. P.3-4.

(37) Op.cit. p. 5.

(38) Op.cit, p.5.

(٣٩) بلاسكة، صالح. (٢٠١٢م). قابلية تطبيق بطاقة

الأداء المتوازنة كأداة لتقييم الإستراتيجية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض

المؤسسات. مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

(40) Cobbold, I. M and Lawrie, G. J. G. (2013). **The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool**. Op.cit.

(41) Cobbold, I. M and Lawrie, G. J. G. (2013). **The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool**. Op.cit.

(٤٢) جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٨م). تطبيق نظام

قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي

للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة

ميدانية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج

١١، ع ٢، ٢٠٠٨م. ص ٢٧٩ - ٢٨٠.

(٤٣) علام، عبدالرحيم، صدقي، يعقوب. (٢٠٠٧م).

مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتوازنة. ندوة قياس

الأداء في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة

الانجاز المتوازنة، خلال الفترة (١١ - ١٥ فبراير

٢٠٠٧)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، ٢٠٠٧م. ص ١١.

- (56) Kaplan, Robert S. (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. Op.cit, p.23-24.
- (٥٧) الهادي، محمد محمد. (٢٠٠٧م). **التخطيط الاستراتيجي وأدواته لجودة أداة المكتبات ومرفق المعلومات**. المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، لبنان، ٢٠٠٧م. ص ٤٦.
- (58) Kettunen, Juha. (2007). The Strategic Evaluation of Academic Libraries. **Library Hi Tech**, vol. 25, No.3, 2007. P.410.
- (59) Ibid, p. 410.
- system for private technical universities in Taiwan. PHD, Spalding University. USA: ProQuest Information and Learning Company, 2007. p.67.
- (53) Kaplan, Robert S. (2010). **Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard**. Harvard Business School, Robert S. Kaplan, 2010. P.21.
- (54) Ibid. P.22.
- (٥٥) وهيبه مقدم. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة. [الخط المباشر] [تاريخ الزيارة ٢٤/٥/٢٠١٢م]، www.iefpedia.com :الاتاحة

