

## التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة وادارة القيمة الاجمالية لتقويم

### الاداء الاستراتيجي المستدام

( انموذج مقترح )

استاذ دكتور شاكر عبد الكريم هادي البلداوي  
الجامعة المستنصرية

(shakerbldawi62@uomustansiriyah.edu.iq)

#### المخلص:

تتوجه المنظمات العالمية في بيئة الاعمال التي تتميز بتطورها المستمر وشدة التنافس الى استخدام الاساليب والتقنيات الحديثة للوصول الى البناء السليم لأسس تقويم الاداء الاستراتيجي ومن هذه التقنيات بطاقة العلامات المتوازنة كذلك تسعى المنظمات لتحقيق التكلفة المثلى والجودة العالية وفي نفس الوقت الحصول على رضا الزبائن، ويُعد منهج ادارة القيمة من المناهج التي يمكن أتباعها لتحقيق ذلك وان تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة وادارة القيمة الاجمالية يمكن ان يحقق مزايا تلك التقنيتين للمنظمة وهذا ما سعى اليه البحث لتحقيقه بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع استراتيجية المنظمة التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية واستعمل لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي لبناء نموذج التكامل ومن النتائج التي توصل اليها البحث في ان التحدي للمنظمات يكمن في إيجاد المزيج الصحيح من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء المهام المتعددة و عليه تم اقتراح عدة أطر لقياس الأداء المستدام منها بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) وهي الأكثر اعتمادًا على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم . إذ توفر بطاقة العلامات المتوازنة إطارًا مستمرًا في قياس النتائج المالية ، ويكملها بتقييم الاداء غير المالي في ظل تحقيق استراتيجية المنظمة لخلق القيمة الإجمالية وأن تحديد القيمة تبدأ بتوضيح كيفية تحقيق ذلك بنموذج الأعمال و ربطها بالأهداف الاستراتيجية ومن ثم تحديد المقاييس والمؤشرات المستخدمة لقياس القيمة لمختلف أصحاب المصلحة ، وذلك يصعب تحقيقه بسبب الحاجة الى توافق التوجهات الاقتصادية للمنظمة و رؤيتها الاجتماعية ، ومدى قناعة أصحاب المصالح بتلك الرؤى و التوجهات ويأتي هنا دور إدارة القيمة إذ انها المنهج الذي يعالج ثلاثة مواضيع رئيسة هي كفاءة الأداء وجودة العمل وتكلفة الإنتاج ، ويستخدم للتغلب على عوائق الجودة بالإضافة إلى توفير الكثير من الجهد والمال والوقت للحصول على عمل أكثر إتقاناً.

الكلمات المفتاحية : (بطاقة العلامات المتوازنة, ادارة القيمة , الجودة , الاداء المستدام , تخفيض الكلفة).

## **Integration between the balanced scorecard and total value management to evaluate sustainable strategic performance (proposed model)**

**Dr. Shaker Abdul Karim Hadi Al-Baldawi / Al-Mustansiriya University**

### **Abstract:**

In the business environment, which is characterized by its continuous development and intense competition, global organizations tend to use modern methods and techniques to reach the proper construction of the foundations of strategic performance evaluation. One of these approaches is that achieving integration between the two techniques of the balanced scorecard and total value management can achieve the advantages of those two techniques for the organization. This goal is the descriptive analytical approach to building an integration model. One of the findings of the research is that the challenge for organizations lies in finding the right mix of financial and non-financial indicators to measure the performance of multiple tasks, and accordingly several frameworks have been proposed to measure sustainable performance, including the Balanced Score Card (BSC), which is the most reliable. widely all over the world. As the balanced scorecard provides a continuous framework in measuring financial results, and complements it by evaluating non-financial performance in light of achieving the organization's strategy to create total value, and that determining value begins by clarifying how to do this with the business model and linking it to strategic goals and then defining the measures and indicators used to measure value for various stakeholders This is difficult to achieve due to the need for compatibility of the economic trends of the organization and its social vision, and the extent to which stakeholders are convinced of those visions and directions. Here comes the role of value management, as it is the approach that addresses three main issues: performance efficiency, work quality and production cost. It is used to overcome quality barriers in addition to saving a lot of effort, money and time to get more neat work.

**Keywords:** (Balanced score card, value management, quality, sustainable performance, cost reduction.).

## المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر العديد من المشكلات سواء الاقتصادية منها او الادارية او المحاسبية والتي تؤثر في صلب عملية الاستدامة مما ادى الى ظهور الحاجة الى تقنيات ومناهج تهدف الى تطوير النواحي الفنية والادارية ومن هذه التقنيات بطاقه العلامات المتوازنة ومنهج ادارة القيمة الاجمالية وتأتي اهميه هذه التقنيات والمناهج والمفاهيم بأنها ترتبط بعدة مواضيع رئيسية هي كفاءة الاداء وجودة العمل وتكلفه الانتاج ، والاداء المستدام حيث تترجم البطاقة مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجيتها , اما منهج ادارة القيمة الاجمالية فيهدف الى توفير الجهد والمال والوقت مع مراعاة جودة الاداء اي ان كلاهما يستند الى فلسفة مفادها ان انشطة المنظمات ذات آثار متعددة , وستعكس هذه الاثار عاجلاً أو اجلاً ليس فقط على ربحية هذه المنظمات بل على وجودها ايضاً لذا ان التكامل بين ادارة القيمة الاجمالية و نموذج بطاقة العلامات المتوازنة يساعد على تقويم كل العمليات والقضايا والقيم التي يجب على المنظمات دراستها من اجل زيادة الاثار الايجابية لأنشطتها وخلق قيمة مضافة سواء كانت اقتصادية او اجتماعية أو بيئية لذا جاء اهتمام الباحث بهذا الموضوع من خلال تسليط الضوء على كل من التقنيتين من خلال محاور البحث الآتية :

## منهجية الدراسة

### مشكلة البحث

أهم التحديات التي تواجه إدارة المنظمات هي تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات التنافسية المنسجمة مع تحقيق تلك الأهداف ، حيث أن مسؤولية الإدارة العليا في تحديد المسار العام الذي ستعمل بموجبه تلك المنظمة تنطلق من الفلسفة التي تنتهجها لغرض تعزيز موقعها التنافسي من خلال تحقيق مستوى الأداء الأفضل ، حيث تشير الاستراتيجيات التنافسية إلى محاولة إظهار القدرات الخلاقة والمبدعة لدى أية منظمة في سبيل الوصول إلى موقع تنافسي متميز وعليه من هنا يستمد منهج ادارة القيمة الاجمالية اهمية وضرورة تطبيقه للحصول على اعلى كفاءة وجودة ترضي

الزبون وتحديد التكاليف غير الضرورية ومن خلال التكامل مع بطاقة العلامات المتوازنة يعطي للإدارة العليا في المنظمة صورة واضحة وشاملة عن أدائها الاستراتيجي ، وعلى الرغم من اسهامات الباحثين حول تلك التقنيات الا ان هناك فجوة معرفية تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين هاتين التقنيتين ومدى تحقيق التكامل بينهما .

#### أهداف البحث

تتبع اهداف البحث من خلال الاتي

- 1 : تحديد المرتكزات والاطر المعرفية لبطاقة العلامات المتوازنة وادارة القيمة الاجمالية .
- ٢ : تحديد مدى امكانية التكامل بين عناصر كلا التقنيتين للوصول الى تقويم الاداء المستدام .
- ٣: طرح واغناء موضوع التكامل بين التقنيتين الذي يعد مساهمة حديثة وجديدة لردم الفجوة المعرفية ويوفر للباحثين اللبنة الاساسية للتطبيق في مختلف المنظمات الاقتصادية .

#### أهمية البحث

تكمن اهمية البحث من خلال :

- ١- تطوير مقاييس مالية و غير مالية ضمن البطاقة تتعلق بأهداف ادارة القيمة الاجمالية كاتجاه معاصر لتقويم الاداء المستدام .
- ٢- يمكن ان تكون مخرجات هذا البحث من العوامل التي تسهم في رفد جهود ومساعي المنظمات الاقتصادية لتكييف نفسها مع متغيرات بيئة الاعمال لتحقيق الاستدامة.
- ٣- ابراز أهمية تقويم الاداء الاستراتيجي للمنظمات والخروج بها من دائرة النشاط المحدود وغير الفاعل الى دائرة النشاط المتميز والكفوء القادر على المنافسة .

## فرضية البحث

" يساعد التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة وادارة القيمة الاجمالية على تقويم الاداء الاستراتيجي المستدام للمنظمات بشكل فاعل " .

## منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لبيان كيفية وضع نموذج يحقق التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة وادارة القيمة الاجمالية .

## اولا : المتغيرات الرئيسية للبحث

### ١-١ : بطاقة العلامات المتوازنة

قدم ( Norton and Kaplan ) فكرة بطاقة العلامات المتوازنة عام ١٩٩٢ لسد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء ، اذ يرى الكاتبان انها الاداة الأفضل لجعل استراتيجية المنظمة مفهومة من قبل الجميع بدءا من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء (زويلف ونور، ٢٠٠٥، ٢٠). .

ان بطاقة الأداء المتوازن هي انموذج يجمع بين المقاييس المالية الناتجة عن الاجراءات المالية والمقاييس التشغيلية لرضا الزبائن والعمليات الداخلية ونمو وتطوير عمليات وانشطة الوحدات كونها موجهات الأداء المالي مستقبلاً ، اي ان بطاقة الأداء المتوازن تتكون من اربع محاور وهي (المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم والنمو) (Wheelen&Hunger,2008:272) . وعليه فقد عرفها كل من (Kaplan & Norton) على إنها " نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي ، الذي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic Objectives) ، ومقاييس ومؤشرات ( Measures & Indicators)، ومستهدفات (Targets) ، ومبادرات (Initiatives). (Kaplan & Norton, 2001: p.76) ويمكن توضيح أهم المصطلحات الواردة بمفهوم البطاقة وكما يأتي (Atkinson, et. al., 2012: p.24-25) (Niven, 2006: p.180):

❖ **الأهداف (Objectives)** : تصف الأهداف النتائج المراد تحقيقها من قبل

المنظمة ، كما يمكن تحديد المقاييس لكل هدف ، وتمثل المقاييس مؤشرات كمية توضح الكيفية التي سيتم بها تقييم الأداء على الهدف الاستراتيجي.

❖ **المقاييس والمؤشرات (Measures & Indicators)** : تصف المقاييس

كيفية النجاح في تحقيق الهدف بصورة أدق وتوفير الإجراءات الخاصة وتقليل الغموض المتأصل في البيانات.

❖ **المستهدفات (Targets)** : وهي المستويات المستهدفة من الأداء أو معدل

التحسين المطلوب بناءً على المقاييس ، وينبغي تحديد المستهدفات لتمثيل الأداء المتميز.

❖ **المبادرات (Initiatives)** : تصف المبادرات على وجه التحديد كيف ان

المستويات المستهدفة من الأداء ستكون بشكل خطوات للإجراءات ، والعمليات ، والمشاريع ، والخطط التي من شأنها تحقق الأهداف الخاصة بالمنظمة.

وتتبلور أهمية البطاقة في كونها أداة معاصرة تعطي صورة متكاملة للمقاييس

التقليدية والمقاييس الأخرى غير الملموسة ذات التأثير على أداء المنظمة في الحاضر

والمستقبل ، وترتبط مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور

مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة اساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال ،

وتعمل بمساعدة الخارطة الاستراتيجية على تحويل استراتيجية المنظمة إلى شروط

التشغيل ، وتتعبق الاستراتيجية من أعلى المستويات إلى مستوى وحدات الأعمال

والأقسام المساندة ، وتعمل على خلق الوعي الاستراتيجي لكل شخص بالمنظمة. (فليح

وعبد الله, ٢٠١٣: ص٥٣٥) (الدباغ, ٢٠١٣: ص١٠) .

ويعد كل من (Epstein&Wisner,2001) اول من طرح فكرة دمج المؤشرات

البيئية والاجتماعية مع مؤشرات انموذج بطاقة الاداء المتوازن من اجل اخذ الاثار

الاجتماعية والبيئية بنظر الاعتبار عند تقويم اداء الوحدة . وتظهر الدراسات أن هناك

طريقتين رئيسيتين لوضع الأبعاد البيئية والاجتماعية داخل بطاقة العلامات المتوازنة و

هي :

- إدراج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن المنظورات الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة
- إضافة مناظير خاصة بالقضايا البيئية والاجتماعية و مخاطر عدم تنفيذها على المناظير الأربعة الأساسية لبطاقة العلامات المتوازنة ، وترتبط بعلاقات السبب والنتيجة بالمناظير الأخرى.
- وتميل المنظمات الى دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن المناظير الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة عندما تكون في المراحل الأولية لاعتماد الاستدامة لأنها :
- تتيح للإدارة تضمين أهداف تحقق جميع جوانب الاستدامة الثلاثة من خلال دمج القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ، في حين أن المناهج الأخرى تصنف الاهداف المتعلقة بالاستدامة في ثلاث مجموعات .
- دمج هذه الجوانب الثلاثة في نظام واحد متكامل لإدارة الأداء SBSC بدلاً من المطالبة بأنظمة موازية (مثل إدارة الأداء الاقتصادي و أنظمة الاداء الاجتماعي والبيئي المنفصلة).
- تسهيل تحديد القيمة المضافة المحتمل تحقيقها و المحققة فعلا من الأهداف البيئية و الاجتماعية (Lu & others: 2018: 13) .

#### ٢-١ : ادارة القيمة الاجمالية

عرفت البشرية أنواعاً عديدة من الإدارة بدءاً بالإدارة الكلاسيكية القديمة ، ومروراً بالمدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية التي أسس مذهبها فريدريك تيلور وهي السائدة حالياً مع تعدد وتنوع الطرق والمفاهيم التي أدخلت عليها كالإدارة الاستراتيجية والإدارة بالأهداف وغيرها .. ومهما تنوعت المفاهيم والطرق الإدارية فإن غاية الإدارة هو تحقيق أقصى رفاهية للإنسان بأقل جهد ممكن ومن الناحية الاقتصادية هي تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة إنتاجية. وظهرت مذاهب عديدة وطرق متنوعة في الإدارة لتحقيق ذلك.

وطورت التقنيات الحديثة الكثير من المفاهيم الادارية ، ومنها ادارة القيمة ، فمن خلال ادارة القيمة يمكن التغلب على الكثير من الاخطاء التي تصاحب العمليات الادارية ، حيث تعد وسيلة حديثة تعالج ثلاثة مواضيع رئيسية هي كفاءة الأداء وجودة العمل وتكلفة الإنتاج . وتستخدم للتغلب على عوائق الجودة بالإضافة إلى توفير الكثير من الجهد والمال والوقت والحصول على عمل أكثر جودة وإتقان ( عثمان ' ٢٠١٣ ، ٤٣ ) ان إدارة القيمة (Value Management) كمفهوم هو نفسه مفهوم هندسة القيمة (Value Engineering) أي انهما وجهين لعملة واحدة لكن اعتمد على استخدام مفهوم ادارة القيمة لسببين رئيسيين هما :

أولاً : في نهاية الأربعينات بدأ هذا المفهوم يسمى " تحليل القيمة " Value Analysis وبعد ممارسة هذا الأسلوب من قبل المزيد من المهندسين تحول الاسم ( في بداية الستينات ) إلى " هندسة القيمة " ، وبعد دخول المعماريين والاقتصاديين والمحاسبين ومهن إدارية أخرى هذا المجال ، أصبح مفهوم ادارة القيمة أكثر قبولاً .

ثانياً : أن منهج وتقنيات هندسة القيمة ليست هندسية بل هي إدارية بحتة . فالغرض الأساسي هو المجيء بحلول وبدائل عملية مفيدة ، لذا تهتم بأمر إدارية مثل تحسين الجودة والإبداع والابتكار، والعمل الجماعي و فرق العمل ، وهذه النشاطات والأعمال هي أقرب إلى الإدارة من الهندسة . أما تحليل القيمة (Value Analysis VA) فيطبق اثناء عملية الإنتاج أي يشكل جزء من إدارة القيمة التي عرّفها كل من مايلز وفارد على أنها منهج متكامل لتحديد والتعامل مع العوامل التي لا تساهم بجهد او تكلفة في المنتجات، والعمليات أو الخدمات. وهذا المنهج يستعمل التكنولوجيا ، المعرفة والمهارات المتوافرة للتحديد الكفؤ لكل التكاليف والجهود التي لا تساهم في الإيفاء أو إشباع احتياجات ورغبات الزبون . (Miles, 1989: 21) (Fard, 2013: 431).

## المفاهيم المرتبطة بالقيمة :

هناك مفاهيم عدة مرتبطة بالقيمة يمكن توضيحها بالشكل الآتي :

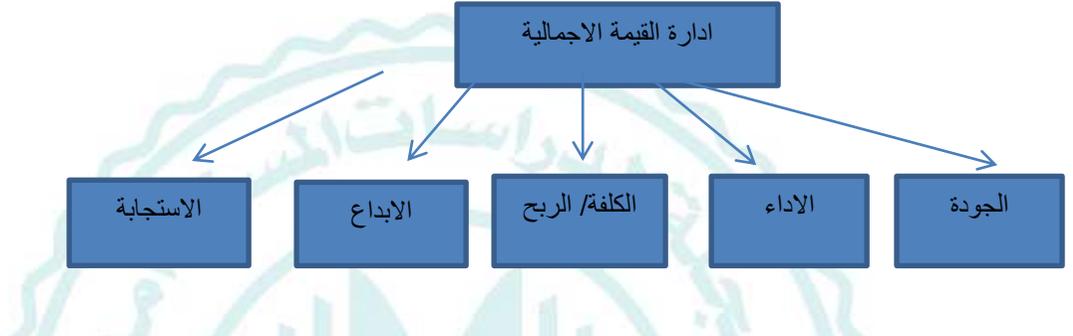


يتضح من الشكل السابق ان هناك ثلاث مفاهيم ، فتحليل القيمة هو احد المداخل التحليلية لاختيار العلاقة بين الاداء الوظيفي وتكلفته وهو البداية الحقيقية لهندسة القيمة الذي يعنى بدراسة وتحليل التكاليف ووقت العملية التصميمية ، اما ادارة القيمة فهو المجال الذي يصف ويحدد المنهجيات و التقنيات المختلفة للعمل في مجال القيمة ككل ووصفها (Ranjbaran) بأنها وظيفة متكاملة لإدارة حل المشكلات: تبنى تصميم البدائل، وتقدير التكاليف وتحديد الأهداف الموجهة للمشروع وبشكل منظم ويأخذ شكل معايير اختيار مناسبة. حيث تستخدم الاساليب الكمية والقرارات المبنية على المعرفة لتحسين الرضا الوظيفي للمالكين مع المساعدة في تقليل التكلفة غير الضرورية. ( Ranjbaran, 2014: 1606) .

وتهدف المنظمات من خلال تبني مفهوم ادارة القيمة الى تحسين الجودة ويمكن من خلالها البحث عن أفضل توازن بين التكلفة والجودة ، والموثوقية والاداء للمنتج او الخدمة ، وكذلك انجاز العمليات بأسرع وقت ممكن دون رفع التكاليف او تقليل جودة العمل. (Taghipour, 2015: 319)

و يؤكد Prasad إنه يتوجب على المنظمات التركيز على القيم الاجمالية عند ادارة القيمة لأنها ترتبط بمجموعة من الاهداف وليس هدف واحد. ومنها الجودة التي ترتبط بتحقيق هدف الجودة، والاداء الذي يرتبط بهدف تحقيق مستويات اداء محددة

سابقاً ، والكلفة التي ترتبط بالكلف وتحقيق الارباح ، والابداع الذي يرتبط بتحقيق هدف تقديم منتجات ابداعية ، والاستجابة التي ترتبط بتحقيق هدف توصيل المنتج للسوق بالوقت المناسب.( Prasad ,106, 2001) .



### أنواع القيمة:

هناك أنواع للقيمة يمكن تحديدها بالاتي

#### ١. قيمة التكلفة (Cost Value)

وهي التكلفة النقدية الكلية لإنتاج شيء ما (تكاليف مباشرة، غير مباشرة ، صيانة، تشغيل ، الخ..).

#### ٢. القيمة الجمالية (Aesthetic Value)

وهي الصفات الجمالية والإضافات الترفيهية التي يرغبها المستفيد.

#### ٣. قيمة الاستخدام (Use Value)

وتعني المنفعة الكلية لعنصر أو الوظيفة الأساسية التي يحققها البند.

#### ٤. قيمة الاستبدال (Exchange Value)

وتعبر عن القوة الشرائية لعنصر أو البند بعد استخدامها.

وهناك أربعة فوارق رئيسة تميز إدارة القيمة كمنهج لحل المشكلات عن أساليب حل المشكلات الأخرى وهي:

- طريقة تحليل الوظائف المميزة.
- خطة العمل المتبعة والتي تتكون من عدة مراحل متسلسلة تسلسلاً منطقياً.
- تعدد تخصصات فريق العمل الجماعي في الدراسات القيمية.
- جودة التنسيق بين الجهات المعنية بالدراسة.

### ٣-١ : الاداء المستدام

عرف الأداء بأنه "تلك النتائج التي تسعى اليها الوحدة الاقتصادية وتعمل على تحقيقها " (Wright,et.al,1998:259)

وعرف Daft الأداء بأنه "قدرة الوحدة الاقتصادية لتحقيق اهدافها نتيجة استعمال الموارد المتاحة بأسلوب كفوء وفاعل" (Daft,1992:120).

ومن خلال الدراسة المتأنية لمفهوم الأداء المستدام نجد ان أولى المحاولات في مجال تأطير الاداء المستدام بأسلوب علمي كانت الدراسات المتعلقة بتوضيح مفهوم الأمثلية المقيدة من الناحية الاخلاقية ، وكانت نقطة البداية لهذه الكتابات السؤال الاتي "ما الذي يحد من قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من الناحية الاخلاقية؟" ومن أوائل الكتاب في هذا المجال العالم الاقتصادي ادم سميث الذي بين ان زيادة منفعة رب العمل يجب ان لا تؤدي الى احداث ضرر او اذى بالجيران ، ووجهة النظر هذه استبعدت مصلحة المساهمين لان المالك هو المدير ، بينما يعني بالجيران المنافسون ، العاملون ، المجتمع ، والزبائن وبذلك يكون العالم سميث اول من أسس مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التي تشكل احد الاركان الثلاثة للأداء المستدام (Nilesen,2003:479) ، وان اول باحث استعمل مصطلح المسؤولية الاجتماعية هو (Bown:1953) في كتابه (المسؤوليات الاجتماعية لرجال الاعمال) (Petrini&Pozzebon,2009:179).

ومن وجهه نظر كل من (Hitchcock&Willard) فإن الأداء المستدام يندرج من مرحلة القوانين والانظمة ، ثم مرحلة الاهتمام بالعاملين من خلال سلامة وصحة العاملين ، ثم مرحلة الاهتمام بالزبائن من خلال الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات ،

ثم مرحلة الاهتمام بالبيئة من خلال العمل على عدم تلوثها ، ثم مرحلة تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال تلبية حاجات المجتمع واخيراً الاستدامة التنظيمية التي تجمع كل ما ذكر انفاً . ان الاداء المستدام ما هو الا طريقة تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال استعمال الأدوات والتقنيات والقدرات والمعارف والمهارات المتاحة للمنظمة وتوجيهها بالشكل الصحيح ، والحقيقة ان الاستعمال الصحيح لفلسفة الأداء المستدام تمكن المنظمة من الحصول على قيمة اقتصادية لكل اصحاب العلاقة فيها عن طريق جعل منتجاتها وانشطتها غير مضره بالبيئة وتحقيق رضا المجتمع واستعمال الموارد بكفاءة ( الحجامي , 20٢٠ : ص ٣٠ )

عرف Szekely&Knirsch,2005 الاداء المستدام " بأنه ذلك الاداء الذي يضمن استدامة وتحقيق القيمة للمساهمين وتوسيع النمو الاقتصادي واستمرارية العلاقة مع الزبائن والمحافظة على سمعة المنظمة وعلى جودة المنتجات والخدمات وخلق فرص عمل دائمية وتبني الممارسات الاخلاقية وبناء القيمة لكل اصحاب المصلحة مع المنظمة الاقتصادية"

و عرف حسب Dow Jones Sustainability World Index ,2013 انها "قدرة المنظمة الاقتصادية على الازدهار والنمو في بيئة شديدة التغيير والمنافسة ، فالمنظمة التي تستطيع التنبؤ وادارة الفرص والتهديدات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية من خلال تركيزها على الإبداع والانتاجية والجودة ستصبح قائدة الصناعة وستحقق قيمة طويلة الأمد لأصحاب المصلحة فيها"

و قام (Ferguson,2009:24) بتقسيم الفوائد التي تحققها المنظمات نتيجة تبنيها الاداء المستدام الى الفوائد التي تحققها المنظمات والمتعلقة بإدارة المنظمة للمخاطر المحتملة مثل (حماية تراخيص العمل ، الحفاظ على الكفاءة التشغيلية ، تقليل النفقات العلاجية للعاملين ، العمل على تجنب فرض قوانين جديدة تقلل من قدرة الوحدة على استعمال موارد معينة ، المحافظة على انتاجية ودافعية العاملين) ، وفوائد تتعلق بالفرص البيئية مثل (الحفاظ على ولاء الزبون ، زيادة ولاء ورضا العاملين ، تحسين

العلاقات مع المستثمرين ، تحسين مهارات التعلم التنظيمي ، زيادة قدرة الوحدات للوصول الى أسواق راس المال).

وتناول ( Owen et.al,2001:11 ) محفزات الأداء المستدام من وجهة نظر استراتيجية حيث قسمها الى خمس قدرات اساسية وهي :-

١- توافر قيم واستراتيجيات ورسالة ورؤية متفق عليها ضمن مستويات المنظمة كافة ومتوافقة مع احتياجات السوق.

٢- توافر البنى التحتية التي تعزز وتدعم قيم واستراتيجيات ورسالة ورؤية الوحدة.

٣- توافق الممارسات القيادية مع استراتيجيات ورسالة ورؤية الوحدة.

٤- القدرة التنبؤية لقادة المنظمة حول ظروف السوق المستقبلية .

٥- تعزيز سلوكيات العاملين التي تلبي حاجات الزبائن .

وبحلول نهاية القرن العشرين ، لم تعد المنظمات قادرة على خلق القيمة من خلال أصولها المادية والمالية فقط . فظهر التوجه نحو انفاق الموارد في الفترة الحالية لخلق قيمة للمنظمة من خلال تعزيز الأصول غير الملموسة عن طريق الإجراءات الاتية: ( Atkinson & Kaplan 2012 :18)

- رفع مستوى مهارات الموظفين و اساليب تحفيزهم ( تدريب و تأهيل ).
- توسيع البيانات المشتركة حول عمليات الإنتاج ( العمليات الداخلية ).
- تطوير المنتجات من خلال ملاكات مختصة بالبحث والتطوير ( الابداع و الابتكار).
- تحسين جودة وسرعة والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.
- تعزيز العلاقات الموثوقة مع الزبائن المريحين والموردين منخفضي التكلفة.

و في هذا الصدد مثلت بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة الأداة الانسب لقياس وإدارة الأداء المستدام و ذلك لأنها صممت بالأصل بشكل هرمي مع أربعة مناظير للأداء (المالية والزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية ، على المدى القصير وعلى المدى

الطويل ، اعتمادا على المؤشرات النوعية والكمية ، مع دمج الاهداف الاجتماعية و البيئية و تحقيق الاهداف الاقتصادية ليظهر ما يسمى ببطاقة العلامات المتوازنة  
المستدامة **SBSC**

( Hansen and Schaltegger : 2018:938 ) (Maon & others :2010:24)

أذ توفر إطاراً مستمراً في قياس النتائج المالية ، و يكملها بتقييم الاداء غير المالي في استراتيجية المنظمة الاقتصادية امتدادا الى خلق القيمة الاجمالية . ظل تحقيق

### ثانيا : المنهج المقترح

للوصول الى الانموذج المقترح ينبغي وضع مجموعة من الخطوات لبناء الانموذج وكما يأتي :

#### 1- الرؤية : ينبغي ان تشمل هذه الرؤية مجموعة من الامور اهمها الاتي

أ. امكانية تطبيق النموذج على مستوى المنظمة ككل او مستوى القسم او المشروع او العملية .

ب. ان تمكن المنظمة من الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحقيق اقصى المنافع والبقاء في السوق وتقليل المخاطر .

ت. الموازنة بين تقليل التكاليف وتحسين الجودة .

ث. اضافة قيمة للمنظمة من خلال تلبية احتياجات اصحاب المصالح.

#### ٢- الاهداف : تتمثل الاهداف في الاتي:

أ. تحقيق الاداء المستدام للمنظمة .

ب. كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية من خلال الاستخدام الفاعل للموارد والتقنيات الحديثة .

ت. وضع مؤشرات لقياس الاداء تحقق التكامل بين متطلبات بطاقه الاداء المتوازن وبين مقاييس القيمة الاجمالية .

### ٣- محركات الاداء المستعملة : والتي تتضمن كل من

- أ. استعمال بطاقة العلامات المتوازنة ووضع مجموعة من المقاييس الكمية للأبعاد الاربعة مع تبني وجهة نظر دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الابعاد الاربعة للبطاقة .
- ب. استعمال نموذج القيمة الاجمالية وفق الابعاد الآتية : الوقت , الاداء , الجودة , الابداع , الكلفة / الربح .

#### القيمة الاجمالية



### ٤- التعريف بأبعاد المحركات للنموذج ويتضمن :

#### أ- ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة الاربعة

- البعد او المنظور المالي ويتضمن المؤشرات الآتية من ضمنها المؤشرات المجتمعية

#### مقاييس الأداء المالي

المؤشرات المتعلقة باستعمال الموجودات	المؤشرات المرتبطة بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	المؤشرات	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاستثمار (نسبة إلى المبيعات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإيرادات / الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معدلات نمو المبيعات حسب القطاع.</li> <li>▪ نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات والزبائن الجدد.</li> </ul>	النمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نسبة رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل).</li> <li>▪ معدل العائد على رأس المال المستثمر (حسب فئات الموجودات الرئيسية).</li> <li>▪ معدلات استعمال الموجودات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التكلفة مقابل المنافسين.</li> <li>▪ معدلات تخفيض التكلفة.</li> <li>▪ النفقات غير المباشرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حصة الزبائن المستهدفين والحسابات.</li> <li>▪ البيع المتعدد.</li> <li>▪ نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.</li> <li>▪ ربحية الزبون وخط الإنتاج.</li> </ul>	الاستدامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فترة الاسترداد.</li> <li>▪ الإنتاجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تكلفة الوحدة (لكل وحدة من المخرجات ولكل عملية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ربحية الزبائن وخط الإنتاج.</li> <li>▪ نسبة الزبائن غير المربحين.</li> </ul>	النضج والابداع

المصدر : (Rousseau, 2004: p.70)

● بعد او منظور العمليات الداخلية ويشمل المؤشرات الآتية

المقاييس	الأهداف
عدد المنتجات الجديدة المخططة مسبقاً نسبة الإيرادات من المنتجات الملائمة وقت منح الأسواق (من البداية إلى النهاية)	<p>■ الإبداع :</p> <p>زيادة عدد المنتجات الجديدة زيادة ملائمة المنتجات تقصير وقت تطوير المنتجات</p>
الكلف النوعية عائد المخرجات نسبة الوحدات المعابة نسبة المخرجات/المدخلات دورة الوقت	<p>■ التشغيل :</p> <p>زيادة الجودة للعمليات</p> <p>زيادة الفاعلية للعمليات تخفيض الوقت للعمليات</p>
تطور جودة الخدمة نسبة المخرجات/المدخلات دورة الوقت الاساليب المستعملة في الانتاج لتقليل نسبة التلوث	<p>■ خدمات ما بعد البيع :</p> <p>زيادة الجودة للخدمة زيادة الكفاءة للخدمة تخفيض الوقت للخدمة</p>
	● البيئية والاجتماعية

المصدر : (Guan et. al., 2009: p. 478)

● بعد او منظور الزبون ويشمل المؤشرات الآتية التي تتضمن ايضا المؤشرات الاجتماعية التي تهدف الى تحقيق رضا الزبائن والمحافظة على رضاهم :

المقاييس	الأهداف
نسبة من السوق (الحصة السوقية) نسبة نمو التعامل مع الزبائن الموجودين نسبة رجوع الزبائن	<p>زيادة الحصة السوقية زيادة الإحتفاظ بالزبائن</p>
عدد الزبائن الجدد , او عدد ونوع الخدمات المجتمعية معدلات استطلاعات الزبائن جودة المنتج ربحية الزبون معدلات استطلاعات الزبائن نسبة المردودات من المبيعات نسبة التسليم في الوقت المحدد معدلات استطلاعات الزبائن	<p>زيادة كسب الزبائن زيادة رضا الزبائن زيادة ربحية الزبائن</p> <p>(قيمة الأداء) تحسين وظيفة المنتج تحسين جودة المنتج زيادة ملائمة التسليم تحسين صورة المنتج وسمعته</p>

المصدر : (Guan et. al., 2009: p. 475)

- بعد او منظور التعلم والنمو وتتضمن المؤشرات الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير العاملين

المقاييس	الأهداف
معدلات رضا العاملين نسبة تدريب العاملين ساعات التدريب إنتاجية العاملين استراتيجية معدلات تغطية الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة قدرات العاملين</li> </ul>
نسبة العمليات إلى الوقت الحقيقي لعمليات التغذية العكسية نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج وصولاً إلى الزبائن ومعلومات الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة قدرات نظم المعلومات</li> </ul>
اقتراحات كل عامل الاقتراحات المنفذة لكل عامل خطط الحوافز	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة التحفيز والتطوير</li> </ul>

ب- ابعاد الكلفة الاجمالية ويشمل المؤشرات الاتية :

- الكلفه والربح ويشمل
  - كلفة الإنتاج / قيمة المبيعات \* ١٠٠
  - الكلفة الكلية / قيمة المبيعات \* ١٠٠
- الجودة ويشمل :
  - كمية الإنتاج التالف/كمية الإنتاج \* ١٠٠
  - عدد الاخطاء المكتشفة من قبل المدقق
  - عدد الشكاوي من الزبون
  - نسبة الكمية المرفوضة (عدد الوحدات المرفوضة/ كمية الإنتاج) \* ١٠٠
- الوقت ويشمل
  - زمن دورة الإنتاج = وقت الإنتاج/ كمية الإنتاج = دقيقة لكل وحدة
  - الوقت بين العطلات المتتالية
  - وقت توصيل المنتج للسوق
- الاداء ويشمل
  - كمية الإنتاج/ ساعات العمل = وحدة لكل ساعة

كمية الإنتاج/ عدد العمال= وحدة لكل عامل  
كمية الإنتاج/ عدد ايام العمل= وحدة لكل يوم عمل  
كمية المبيعات/ الطاقة المتاحة ( ١٠٠\* )  
كمية الإنتاج/ الطاقة المتاحة ( ١٠٠\* )  
(كمية المبيعات/ الطاقة التصميمية) \* ١٠٠  
كمية الانتاج / الطاقة التصميمية \* ١٠٠

• الابداع ويشمل

مرونة الحجم = التغير في الإنتاج/ الطاقة المتاحة  
عدد التقنيات الحديثة المتبناة  
عدد مشاركات العاملين في حل المشاكل

ثالثا - الربط بين ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة وابعاد القيمة الاجمالية :

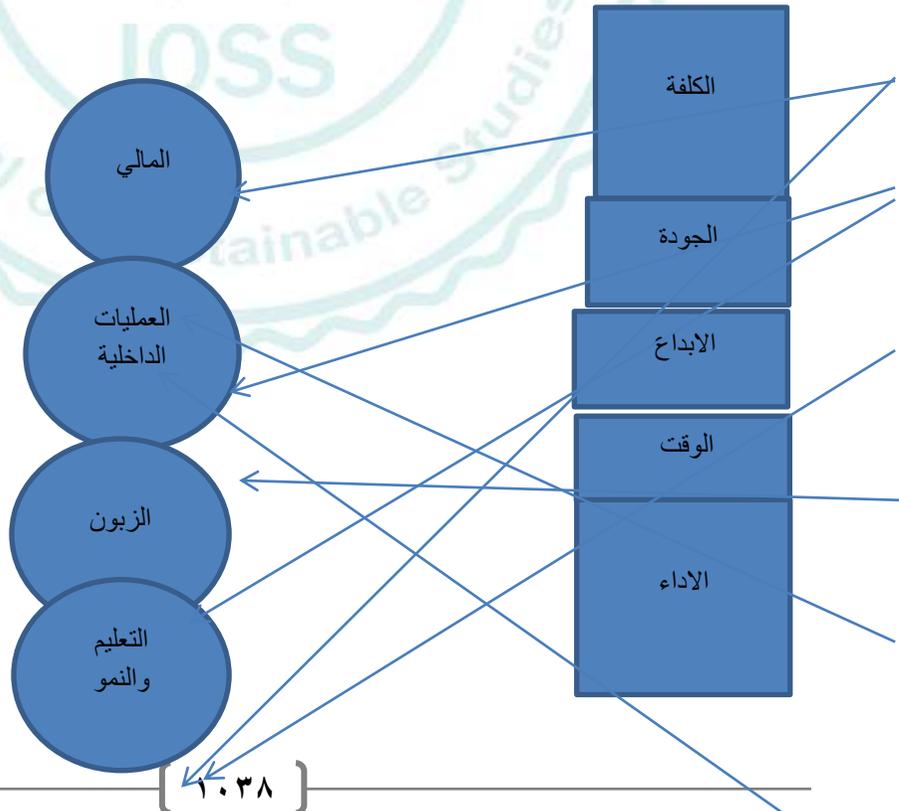
سيتم الربط بين الابعاد السابقة للوصول الى بطاقه اداء متوازن تحقق متطلبات

القيمة الاجمالية

وكما في الشكل الاتي :

ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة

ابعاد القيمة الاجمالية





١- أن دور إدارة القيمة يعالج ثلاثة مواضيع رئيسة هي كفاءة الأداء وجودة العمل وتكلفة الإنتاج . ويستخدم للتغلب على عوائق الجودة بالإضافة إلى توفير الكثير من الجهد والمال والوقت للحصول على عمل أكثر جودة وإتقاناً.

٢- إدارة القيمة هو أسلوب منهجي فعال لحل المشكلات ، ثبت جدواه في معظم بلدان العالم المتقدمة ، والسر في نجاح هذا الأسلوب او المنهج هو في إمكانيةه في تحديد مواطن التكاليف غير الضرورية وتحسين الجودة و الأداء معاً إذ أن التحسينات في الجودة والأداء هي نتيجة اقتراحات وتوصيات فريق عمل مكون من عدة تخصصات ويمكن تطبيق منهج إدارة القيمة على أي شيء له قيمة.

٣- إن بطاقة العلامات المتوازنة تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تساعد في القيام بعملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة مما يساعد في قياس فاعلية وكفاءة هذه المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وبالشكل الذي ينسجم مع التغيرات السريعة والمتلاحقة التي رافقت بينئتيها الداخلية والخارجية .

#### التوصيات :

١- طرح الباحث نموذج للتكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة وإدارة القيمة الاجمالية كنموذج يحتوي العديد من المؤشرات والتي يمكن من خلالها تقييم أداء المنظمة ككل او استعمالها على مستوى الوظيفة او البرنامج .

٢- نحن بحاجة ماسة في منظماتنا التي تعاني الكثير من المشاكل والمعوقات ان تطبق هذه النماذج والتقنيات الادارية الحديثة وان يتم الاستفادة من المتخصصين في هذه المجالات .

٣- التوجه نحو الاستفادة من النموذج الحالي والمؤشرات التي أظهرت في تقييم أداء ووضعها موضع التنفيذ من قبل الباحثين في مجال الدراسات

العليا مع امكانية التعديل لتلك المؤشرات بشكل يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة.

٤- ينبغي أن تحظى كل من تقنيه بطاقة العلامات المتوازنة وادارة القيمة الكلية بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا لكي تحظى بإمكانية التطبيق على الوجه الصحيح .

#### المصادر

##### أولاً : المصادر العربية

- ١- الحجامي , صابرين كريم بلاسم ( ٢٠٢٠ ) , أنموذج مقترح لتدقيق ابعاد الاستدامة ودوره في تقويم اداء الوحدات الاقتصادية في العراق , اطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة , مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية .
- ٢- الدباغ, زهراء غازي دنون, (٢٠١٣), "أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي", مجلة بحوث مستقبلية, العدد ٤٢, ص (١-٣١), كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل .
- ٣- زويلف, أنعام محسن, نور, عبد الناصر (٢٠٠٥), أهمية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء, المجلة الأردنية في إدارة الاعمال, المجلد ١ , العدد ٢ ,
- ٤- السعد, مسلم علاوي, ( ٢٠٠٦) تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, المجلد ٤ , العدد ١٤ .
- ٥- عثمان, أحمد إبراهيم أحمد. (٢٠١٣) منهج إدارة القيمة بين رفع الجودة وخفض التكاليف دراسة في تطبيق المنهج على مرحلة إعداد مستندات طرح المشروع. رسالة ماجستير في كلية الهندسة المعمارية. جامعة عين شمس.
- ٦- فليح, محمد عبد الواحد وعبد الله نوفل حسين, (٢٠١٣), "استعمال بطاقة الأداء المتوازن في قياس رضا الموظفين", وقائع المؤتمر العلمي الوطني المشترك بين كلية الإدارة والاقتصاد والمعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد, الجزء الثاني .

##### ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Atkinson, Anthony A, Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae & Young, S. Mark, (2012), "Management Accounting - Information for Decision-Making and Strategy Execution", 6th edition.
2. Epstein ,M., &Wisner ,M., (2001) "Using a balanced scorecard to implement sustainability " ,Environmental quality management .
3. Fard, Ali Bagheri, Rad, Kiyanoosh Golchin, Sabet, Pejman Ghasemi Poor, Adal, Hamid (2013) "Evaluating Effective Factors on Value

- Engineering Implementation in the Context of Iran"**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, NO.3(10), PP. 430-436.
4. Figge, F.& Hahn, T. & Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002) **The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy** , Business Strategy and the Environment .
  5. Guan, Liming, Hansen, Don & Mowen, Maryanne, (2009), "**Cost Management**", 6<sup>th</sup> ed., South - Western Cengage Learning.
  6. Hitchcock ,D., &Willard ,M., (2004) "**The business guide to sustainability** , London :Earthscan
  7. Hover, C.W. rova( 1987) :**Anew measure for assessing organization performance strategic management: Vol.10,**.
  8. Hansen. Erik G, Schaltegger Stefan, (2016) **The sustainability Balanced scorecard : A systematic review of architectures** . J Bus ethics springer science .
  9. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (2001), "**The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
  10. Lu,M,T,Hsu, C,C,Liou, J.J.& LO, H, W. (2018) **A hybrid MCDM and sustainability balanced scorecardModel to establish sustainable performance evaluation for international air ports**. Journal of air transport management, 71 , 9-19.
  11. Maon, F.,Lindgreen , A, & Swaen, v. (2010 ) **Organizational stages and cultural phases ; critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development** . international journal of management reviews, 12 (1) , 20-38 .
  12. Miles, Lawrence D. (1989) **Techniques of Value Analysis and Value Engineering**, Eleanor Miles Walker, United States of America, Retrieved 28 January, 2017 from: ([https://books.google.iq/books?hl=ar&lr=&id=yCf0CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=value+engineering+techniques&ots=vUwvkFULxD&sig=aPwekAYpTpyxZys90rNbmGAlfhE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=value%20engineering%20techniques&f=false](https://books.google.iq/books?hl=ar&lr=&id=yCf0CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=value+engineering+techniques&ots=vUwvkFULxD&sig=aPwekAYpTpyxZys90rNbmGAlfhE&redir_esc=y#v=onepage&q=value%20engineering%20techniques&f=false)).
  13. Niven, Paul R., (2006), "**Balanced Scorecard step - by - step: Maximizing Performance and Maintaining Results**", 2<sup>ed</sup> ed, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Published simultaneously in Canada.

14. Nielsen ,R., (2003) "**Organization theory and ethics :Varieties and dynamics of constrained optimization**" ,Published in oxford university press U.K .
15. Owen ,K., Mundy ,R., Guild ,W., (2001) "**Greating and sustaining the high performance organization managing service quality** " ,Vol.11 ,No.1 .
16. Prasad, B. (2001). **Total value management - A knowledge management concept for integrating TQM into concurrent product and process development.** Knowledge and Process management, Vo. 8, No.2, pp.105- 122. Doi: 10.1002/kpm112.
17. Petrini .M.&Pozzebon , M., (2009) "**Managing sustainability with the support of business intelligence "Integrating socio – environment indicators and organizational context"** ,Journal of strategic information systems , Vol.18.
18. Ranjbaran, Yalda, Moselhi, Osama (2014) "4D-Based Value Engineering", Construction Research Congress, Canada, PP. 1606-1615 .
19. Szekely ,F., and Knirsch , M., (2005) "**Responsible and corporate social responsibility :Metrics for sustainable performance**" ,European management Journal, Vol.23,No.6..
20. Taghipour, Mohammad, Nokhbefallah, Mojtaba, Nosrafi, Fariba, Yaghoubi, Seyed Jafar, Nazemi Shirin (2015) **Evaluation of the effective variables of the value engineering in services(Qazvin post center case study)**", Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 5(12S) 319-322.
21. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (200<sup>^</sup>),"**Strategic Management & Business Policy: Concepts**", 9<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall. .
22. Wright ,Peter ,Kroll , Mark J &Paruell , Jhan A. , (1998)"**Strategic Management :Concepts** ", 1<sup>st</sup>ed ., Prentice – Hall , New Jersey .