

(خطة بحث)

أثر العمليات الداخلية على كفاءة المنظمة اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن

The contribution of internal business processes to organization

effectiveness, from Balanced Scorecard Perspective.

إعداد

بيداء دهام العنزي

221002403

إشراف

د. وليد سليمان

1444/2023

1-1 المقدمة

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) هو مقياس أداء يستخدم في الإدارة الاستراتيجية لتحديد وتحسين الوظائف الداخلية المختلفة والنتائج الخارجية التي تنتج عنها. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتزويد المؤسسات بملاحظات تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف.

تسلط هذه التقنية الإدارية الضوء على أربع مجالات منفصلة يجب تحليلها: (1) التعلم والنمو، (2) عمليات الأعمال، (3) العملاء، و (4) التمويل.

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي إطار عمل يستخدم لتتبع وإدارة استراتيجية المنظمة. "strategicsaudi.com" لقد استخدمت المؤسسات أنظمة تتألف من مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لتتبع التقدم لفترة طويلة. واحدة من الأمثلة على هذا النظام تم إنشاؤها بواسطة آرت شنايدرمان في عام 1987 في شركة Analog Devices، وهي شركة نصف موصلات متوسطة الحجم. كانت بطاقة الأداء المتوازنة لشركة Analog Devices مشابهة لما يُعرف به الآن كتصميم "الجيل الأول" للمؤشر المتوازن للأداء (BSC I)، وهو إطار متعدد الأبعاد محدد لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس الاستراتيجية المالية وغير المالية.

فيما بعد، شارك آرت شنايدرمان في دراسة بحثية في عام 1990 تقودها الدكتور روبرت كابلان بالتعاون مع شركة الاستشارات الإدارية الأمريكية نولان-نورتون، وخلال هذه الدراسة وصف عمله في قياس الأداء. فيما بعد، قام كابلان وديفيد ب. نورتون بتضمين تفاصيل مجهولة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مقالة نشرت في عام 1992. لم تكن مقالة كابلان ونورتون الوحيدة التي تم نشرها في هذا الموضوع في بداية عام 1992، ولكن مقالة كابلان ونورتون في عام 1992 حققت نجاحًا كبيرًا ولقيت استجابة سريعة، وتبعتها سريعًا مقالة ثانية في عام 1993. في عام 1996، نشر كتاب "بطاقة الأداء المتوازن". هذه المقالات والكتاب الأول أعطت دعوة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بشكل واسع، وجعلت من كابلان ونورتون يُعتبران مكتشفي هذا المفهوم.

بينما يرجع تصوير "بطاقة الأداء المتوازن" إلى آرت شنايدرمان، إلا أن جذور إدارة الأداء كنشاط يعود بعمق في الأدب والممارسة الإدارية. يشير مؤرخو الإدارة مثل ألفريد تشاندلر إلى أن أصول إدارة الأداء يمكن ملاحظتها في ظهور المنظمة المعقدة - خاصة خلال القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة. قد تشمل التأثيرات الأكثر حداثة العمل الرائد لشركة جنرال إلكتريك في تقارير قياس الأداء في الخمسينات، وعمل مهندسي العمليات الفرنسيين (الذين

قاموا بإنشاء "لوحة القيادة" للمؤشرات الأدائية) في أوائل القرن العشرين. كما يستند هذا الأداة بشكل قوي على أفكار "رؤية الموارد القائمة على المؤسسة" المقترحة من قبل إديث بينروز. ومع ذلك، يجب ملاحظة أنه لا يوجد رابط صريح بين هذه التأثيرات والوصف الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن من قبل شنايدرمان ومايزل أو كابلان ونورتون. "ما تقيسه هو ما تحصل عليه". يفهم القادة التنفيذيون أن نظام قياس المؤسسة يؤثر بقوة على سلوك المديرين والموظفين. كما يدرك القادة التنفيذيون أن المقاييس المالية التقليدية مثل عائد الاستثمار والأرباح للسهم يمكن أن تعطي إشارات مضللة بالنسبة للتحسين المستمر والابتكار - الأنشطة التي يطلبها البيئة التنافسية الحالية. عملت المقاييس المالية التقليدية على نحو جيد في عصر الصناعة، ولكنها لا تتناسب مع المهارات والكفاءات التي تحاول الشركات تحقيقها اليوم.

بينما حاول المديرين والباحثون الأكاديميون تصحيح نقائص أنظمة قياس الأداء الحالية، ركز البعض على جعل المقاييس المالية أكثر صلة. وقد حاول آخرون دمج المقاييس غير المالية لتوفير رؤية أكثر توازنًا للأداء التنظيمي. يعد نهج بطاقة الأداء المتوازن الذي تم مناقشته سابقًا مثالاً على دمج المقاييس المالية وغير المالية. لقد أدرك المديرين والباحثون أن الاعتماد فقط على المقاييس المالية قد لا يلتقط الصورة الكاملة لأداء المؤسسة. تميل المقاييس المالية إلى التركيز على النتائج السابقة وقد لا تعكس بشكل كافٍ قدرة المؤسسة على الابتكار والتعلم والتكيف مع تغير ظروف السوق.

من خلال دمج المقاييس غير المالية مثل رضا العملاء والاندماج الوظيفي وكفاءة العمليات ومقاييس الابتكار، يمكن للمؤسسات الحصول على فهم شامل لأدائها. تقدم هذه المقاييس غير المالية نقاط نظر حول قدرات المؤسسة وخلق قيمة للعملاء والعمليات الداخلية التي تدفع النتائج المالية.

الهدف هو إيجاد توازن بين المقاييس المالية وغير المالية لضمان توافق استراتيجيات وأهداف المؤسسة وضمان مراقبة وتحسين جميع المجالات الحيوية. يعترف هذا النهج المتكامل بضرورة قياس وإدارة أبعاد مختلفة للأداء وليس فقط النتائج المالية. في النهاية، الهدف هو أن يكون هناك نظام قياس الأداء يوفر رؤية شاملة ويمكن المديرين من اتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز التحسين المستمر وتعزيز النجاح على المدى الطويل للمؤسسة.

قالوا: "ننسى المقاييس المالية؛ نحسن المقاييس التشغيلية مثل وقت الدورة ومعدلات العيوب وستتبعها النتائج المالية." ولكن لا ينبغي على المديرين أن يضطروا إلى اختيار بين المقاييس المالية والتشغيلية. في المراقبة والعمل مع العديد من الشركات، لاحظنا أن القادة التنفيذيين الأكبر سنًا لا يعتمدون على مجموعة واحدة من المقاييس على

حساب الأخرى. إنهم يدركون أنه لا يمكن لمقياس واحد أن يوفر هدفًا أداء واضحًا أو يركز الاهتمام على المجالات الحرجة للأعمال. يرغب المديرون في تقديم توازن بين المقاييس المالية والتشغيلية" (روبرت كابلان وديفيد نورتون). عمليات الأعمال الداخلية: تشجع على تحديد المقاييس التي تجيب على السؤال "ما يجب أن نتفوق فيه؟" أمثلة على ذلك: وقت الدورة، تكلفة الوحدة، إطلاق منتجات جديدة.

من أجل منظور عمليات الأعمال الداخلية، يقوم المديرون بتحديد العمليات الأكثر أهمية لتحقيق أهداف العملاء والمساهمين. عادةً ما تقوم الشركات بتطوير أهدافها ومقاييسها لهذا المنظور بعد صياغة الأهداف والمقاييس للمنظورين المالي والعملاء. يوضح ذلك كيف يمكن للمؤشر المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد المديرين في تحديد سلسلة قيمة للعمليات الداخلية الكاملة تبدأ بعملية الابتكار. (روبرت كابلان، ديفيد نورتون، هارفارد بزنس برس. تاريخ النشر: 2 أغسطس 1996).

1-2 مشكلة الدراسة

عندما نتحدث عن قياس فعالية الشركة، نفكر تلقائيًا في القياسات المالية فقط. كان ذلك صحيحًا ومقنعًا جدًا خلال عصر الصناعة. في الوقت الحاضر، في هذا العصر المعلوماتي والمعرفي، يجب أن تكون الشركات فعالة من منظورات أخرى بجانب المالية لتحظى بالتفوق على منافسيها، حيث أن الأداء المالي ليس الضمان الوحيد لفعالية الشركة. ظهرت مفاهيم جديدة تؤكد على ضرورة التركيز على مجالات قياس أخرى للحصول على قياس متوازن. قررت في هذا البحث التركيز على "بطاقة الأداء المتوازن" وذلك بشكل خاص بسبب دقتها، وتركيزها على الاستراتيجية واعتمادها الواسع في جميع أنحاء العالم من قبل الشركات. من خلال دراسة "العمليات الداخلية" وكيف يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة، يمكننا بدورنا تحديد فعالية المنظمة بشكل عام.

1-3 أهمية الدراسة

أهمية هذا البحث هي تقديم مفهوم BSC الناشئ الذي بدأ يتبناه الشركات العالمية بشكل واسع بسبب سمعته كنظام إدارة وقياس ناجح جدًا أظهر تحسینًا كبيرًا في الأداء الشامل، وأيضًا لتوسيع المعرفة التي تم التطرق إليها من قبل الباحثين الآخرين والمساهمة في الأدب العلمي في هذا المجال.

1-4 أهداف الدراسة

- تحديد كيف يمكن لعمليات الأعمال الداخلية أن تؤثر في فعالية الموظفين.
- تحديد كيف يمكن لعمليات الأعمال الداخلية أن تؤثر في فعالية المؤسسة.
- تعريف التدابير المستخدمة لضمان التفوق في عمليات الأعمال الداخلية / أفضل الممارسات.

1-5 أسئلة الدراسة

- كيف تؤثر عمليات الأعمال الداخلية على أداء الموظفين؟
- كيف تؤثر عمليات الأعمال الداخلية على فعالية / أداء المؤسسة؟
- ما هي التدابير التي تستخدمها المؤسسة لضمان التفوق في عملياتها الداخلية؟

1-6 منهجية البحث:

- 1- سيعتمد هذا البحث على أسلوب البحث الكمي والنوعي.
- 2- جمع البيانات: البيانات الأولية والثانوية.
سيتم جمع البيانات الأولية كميًا من خلال استبيان موجه لأولئك الذين يشغلون مناصب إدارة الوسط، وبشكل
كفي من خلال المقابلات مع كبار الموظفين.
سيتم جمع البيانات الثانوية لهذه الدراسة من الوثائق المنشورة عبر الإنترنت والكتب والمجلات والمقالات والتقارير
العلمية.
- 3- عينة البحث:
شركات عقارية.
- 4- عينة البحث:
سيتم دراسة نصف العينة (شركة الاندلس العقارية وشركة الحياة العقارية).
- 5- المتغيرات البحثية:
المتغيرات التابعة: أداء المؤسسة / الفاعلية.
المتغير المستقل: عمليات الأعمال الداخلية.
- 6- تحليل البيانات: يعتمد هذا البحث على تقنية التحليل الوصفي.

1-7 الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الفصل التمهيدي يستعرض مشكلة البحث والأهداف والمنهجية.

الفصل الثاني: يقدم الدراسات السابقة ومراجعات متعلقة بموضوع كيفية تأثير بطاقة الأداء

المتوازن على الأداء مع التركيز على جانب العمليات الداخلية.

الفصل الثالث: يتناول جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الرابع: يقدم النتائج والتوصيات ويناقشها.

1-8 الدراسات السابقة

دراسة نديم 2013 بعنوان (تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتبسيط الضوء على أهم المفاهيم

المرتبطة بهذه التقنية. تركز الأداة على قياس جوانب متعددة من الأداء، مع التركيز على التوازن بينها، وتقييم

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. تم استخدام قوائم البيانات المالية

المنشورة لعامي 2011-2012 في الدراسة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع المعنيين في الشركة.

الاستنتاجات الرئيسية للدراسة:

1. تأثير تطبيق واستخدام أربعة محاور في بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات الأداء المالي المستندة إلى الربح

المحاسبي (مثل معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية

الملكية الأردنية.

2. تأثير تطبيق واستخدام أربعة مناظير في بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات الأداء الحديثة (مثل قيمة القيمة

الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

يعكس هذا البحث أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وتحسين الأداء في الشركات. وتقدم

الدراسة توصيات لشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها في

الدراسة.

قائمة المراجع

- "بطاقة الأداء المتوازن : ترجمة الاستراتيجية إلى عمل" لروبرت إس. كابلان وديفيد ب. نورتون (323 صفحة).
- "مراجعة هارفارد للأعمال " (1992) مقالة لروبرت إس. كابلان وديفيد ب. نورتون (80 صفحة).
- "المنظمة المتمركزة حول الاستراتيجية: كيف تزدهر شركات البطاقة المتوازنة في بيئة الأعمال الجديدة" لروبرت إس. كابلان وديفيد ب. نورتون (399 صفحة).