

# استخدام بطاقة الأداء المتوازن لضمان جودة التعليم فى الجامعات

## Balanced Scorecard

أ.د. عبداللطيف المر  
استاذ الصحة العامة بكلية الطب  
مدير التخطيط الإستراتيجى بجامعة الزقازيق

التخطيط الإستراتيجى أمر بديهى لا يمكن لاي جامعة أو مؤسسة تعليمية أو غير تعليمية ان تشق طريقها أو تتقدم بدونه . ولكن يفقد هذا التخطيط أهميته و بريقه بسبب الفجوة الواسعة بين الرؤية والرسالة والتخطيط و بين التطبيق على أرض الواقع ، وهو أمر شائع وللأسف الشديد حيث قد تتعدى نسب هذا الفشل ٧٠ % من الشركات أو الجامعات فى أمريكا نفسها فما بالك بالدول النامية!! وحتى لا تصبح هذه الخطط الإستراتيجية للجامعات مجرد هدفا فى حد ذاته أو كما يطلق عليه الكثيرون "تستيفا للأوراق" كان لابد من وجود أنظمة إدارية تساعد على تحويل الرؤية و المهام الإستراتيجية من قمة الهرم الإدارى فى الجامعة الى المستويات التنفيذية فى مختلف الوحدات والأقسام بالكليات.و من هنا نشأت بطاقة الأداء المتوازن على يد عالمى الإدارة كابلان و نورتون بجامعة هارفارد الشهيرة فى اوائل التسعينات **Balanced Scorecard, BSC** وتتكون البطاقة فى أبسط صورها من تدوين وتبويب أربع محاور ومناظير لتقييم الجامعة أو تطويرها إداريا هى :المنظور المالى ، منظور خدمة العملاء ، المنظور التشغيلى ، وأخيرا منظور النمو و التطوير والتعلم . و تطورت البطاقة خلال السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة و اكتسبت الكثير من المرونة حتى أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الوسائل الإدارية الفعالة لإدارة وتقييم الخطط الإستراتيجية فى الخمسين عاما الاخيرة.وجدير بالذكر أنه بعد تكوين بطاقة الأداء المتوازن للجامعة ككل يجب تكوين المستويات الأخرى تنازليا مثل بطاقات القطاعات و الكليات و حتى بطاقات للأقسام وكبار الموظفين ، وهو ما يعد اختلافا أساسيا بين نظم القياس التقليدية التى تضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية التى قد ترتبط أو لا ترتبط مع بعضها و بين بطاقة الأداء التى تربط بين الرؤية والمهمة و الأهداف الرئيسية والإجرائية فى مختلف المستويات التنفيذية.

و يكمن التحدى والعقبة الرئيسية فى استخدام هذه البطاقة فى نقص أعداد المتخصصين فى التخطيط الإستراتيجى أو عدم وضوح رؤية المؤسسة أو الفشل فى استخلاص الأهداف الإستراتيجية أو عدم وترسخ أهمية فكر التخطيط ، و الأهم من ذلك كله عدم توافر الدعم من القيادات الإدارية العليا.

و أخيرا ننصح باستخدام وتفعيل **BSC** كمحاولة جادة لتحويل مهام الجامعة من مجرد خطط استراتيجية الى خطط تنفيذية و مهام محددة على مستوى القطاعات و الكليات والادارات والأقسام والوحدات يسهل متابعتها و تطبيقها و رصد أداءها طبقا لجدولها الزمنية المحددة ويقدم اقتراحات حول النتائج من أجل تحسين الأداء بشكل مستمر ، كما يجب تقديم المكافآت والترقيات والتعيينات فى المناصب الإدارية العليا على ضوء إنجازات المسؤول المنوطة به فى بطاقة الأداء المتوازن.

# **Balanced Scorecard: a Valid Tool to Evaluate Universities Performance**

Prof. Abdellatif Elmor

Prof. of Public Health, Faculty of Medicine

Director of Strategic Planning , Zagazig University

**ما هي بطاقة الأداء المتوازن ؟**

**استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الاستراتيجية**

**Balanced Scorecard "BSC"**

<http://www.altaawoni.org/index.php?op=news&id=118ugd>

بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء.

ومن ثم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة وكيفية تحقيق هذه الاستراتيجية.

"إن هذا المفهوم هو خير ما أنتج العقل البشري في مجال التخطيط للخمس والسبعين سنة الماضية" (Harvard Business Review (HBR))



### نبذة موجزة عن البطاقة :

o كان الاهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي (١٨٥٠-١٩٨٠) مركزا على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية.

o في عام ١٩٩٢م قام كل من روبرت كابن (بروفسور في التطوير القيادي كلية ادارة الاعمال، جامعة هارفرد) وديفيد نورتون (مؤسس ورئيس مؤسسة الحلول الحديثة) بتطوير منهج جديد في الاستراتيجية آخذين في الاعتبار نقاط الضعف والغموض في منهج الإدارة السابق.

o كبلن ونورتون وصفا بطاقة الأداء المتوازن على أنها تحتفظ بالمقاييس المالية التقليدية التي تتحدث عن شواهد الماضي، لكن هذه المقاييس غير كافية لقيادة استثمارات المنظمة مستقبلا أو على مستوى الأمد البعيد لعدم معرفتنا عن مقدرتها وعلاقتها مع العملاء باعتبارها كانت نقطة غير حرجة للنجاح، ولأن المقاييس المالية ليست كافية لوحدها، ولهذا على المنظمة أن تطور لها قيم مستقبلية مع مرور الزمن من خلال استثمارها للعملاء والعاملين والعمليات والموردين والتقنية، ولهذا وجدا أداة للربط فيما بينهم أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن.

o بطاقة الأداء المتوازن كانت الموضوع لثلاث مقالات في نشرة هارفرد لمراجعة الأعمال، وفي أكثر من ١٢٥ مقال إضافي في الاصدارات التجارية مثل كتاب أفضل الأعمال في المبيعات.

o أظهرت إحدى الدراسات التي قامت بها شركة متخصصة ونشرت عام ١٩٩٩م أن أكثر من نصف اكبر ١٠٠٠ شركة حول العالم تبنت فكرة تطبيق البطاقة، ونالت رضى منفيها.

o أظهرت تقارير فورتون ٢٠٠٧م أن ٩ من كل ١٠ من المؤسسات تفشل في تنفيذ خططها. لذلك بطاقة الأداء المتوازن لا تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح فحسب بل تضمن السرعة في التنفيذ وإمكانية القياس وإمكانية المعرفة بإذن الله.

o اختير هذا المبدأ من قبل "Harvard Business Review" كواحد من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة خلال الـ٧٥ سنة الماضية.

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

o "على الأقل بنهاية عام ٢٠٠٠م ، ٦٠% من أكبر الـ(١٠٠٠)ف شركة في الولايات المتحدة تبنت مفهوم جديد في إدارة الأداء (BSC) ". المصدر: Gartner Group

إن التحدي الحقيقي يكمن في تطبيق الاستراتيجيات حيث ثبت في دراسة Business Intelligence /Renaissance world wide survey أن :

- ٩٨% من الشركات لديها استراتيجية

- ٨٠% لديهم استراتيجية واضحة

- ٥٢% لديهم نجاح نسبي في تحقيق الاستراتيجيات

- ٣٣% لديهم نجاح متميز في تنفيذ الاستراتيجيات

### **أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :**

هناك ستة أسباب وراء قوة هذه الطريقة في تدعيم الأداء الاستراتيجي:

(١)زيادة الاتفاق على الأمور الاستراتيجية.

- ٢) توجد لغة مشتركة لتوصيل الاستراتيجية عبر جميع المستويات.
- ٣) توضح ما تريد منظمة الأعمال تحقيقه وكيف.
- ٤) إبقاء تركيز منظمة الأعمال على الاستراتيجيات.
- ٥) تتيح تغذية راجعة Feedback واضحة عن التغيير وبذلك تزيد من احتمال النجاح وسرعة خطواته.
- ٦) تزيد قدرة منظمة الأعمال على توقع الأداء المستقبلي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتلافي التأثيرات السلبية.

### محاور بطاقة الأداء المتوازن :

#### ١) العملاء :

يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمنشأة في نظر المشتركين والموردين ، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا البعد حصة السوق ورضى المشتركين ورضى الموردين.

#### ٢) العمليات الداخلية :

يعنى هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المنظمة الداخلية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على اداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وفعالية الاجراءات الداخلية و كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.

#### ٣) التعلم والنمو :

ويركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة إلى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء المنتجات والخدمات الجديدة.

#### ٤) النواحي المالية :

يعنى هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية . وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية.

على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة- إذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحوّل أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير فلاسفة الإدارة (وليام تومسون ولورد كيلفن ١٨٩٤-١٨٩٦) إلى أنه :

«حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مُرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكّك فلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم»(باتريك تونسيند، جون جيبهاردت، كيف تحقق الجودة؟ ، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا (الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة، ١٩٩٨) ص ٢٠٥).

### أهمية قياس الأداء :

- ١) إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل.
- ٢) إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز.
- ٣) عندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتماً قد نكافئ الفشل.
- ٤) عندما لا نرى النجاح فإننا لن نستطيع أن نتعلم أو نستفيد منه.
- ٥) عندما لا نستطيع تحديد الفشل أو الخطأ فإننا لن نستطيع معالجته.
- ٦) عندما نستطيع أن نقدم أو نعرض النتائج فإننا بذلك نكسب تأييد العامة.
- ٧) تبرير الميزانيات المطلوبة.

### مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) :

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية وسائل لقياس الأداء والتقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد منظمة الأعمال أو أي وحدة فيها أو حتى عملائها الخارجيين (الداعمين والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح؛ يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال.

عند اختيار المؤشرات يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول لأهدافها. كما أنه من المهم أن يكون عدد الـ (KPIs) قليل حتى يستطيع كل شخص أن يركز في كيفية تحقيق هذه المؤشرات.

مؤشر الأداء هو المعيار الذي من خلاله نستطيع أن نقيس ونراقب الوصول إلى تحقيق الهدف ، وتعتبر مؤشرات الأداء هي حجر الزاوية في بطاقة الأداء فمن خلال متابعتها يمكن التعرف على مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

١- القراءة الحالية (لكل مجال نريد قياسه)

٢- المستوى المستهدف

٣- أفضل معدل أداء

٤- أسوأ معدل أداء

٥- وحدة القياس (كمية/نوعية)

٦- الوزن النسبي للمعيار

ولضمان نجاح تطبيق نظام قياس الأداء -بإذن الله- لا بد من إعادة صياغة نظام التقارير بالمنشأة، وتصميمه على أساس هذه المعايير والذي يجب أن يتمحور بالكامل حولها.

### لماذا تفشل الاستراتيجيات ؟

يعتبر فشل الاستراتيجيات هو من أهم التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، والدراسات العالمية تؤكد ما يلي :

أقل من ١٠ ٪ من الاستراتيجيات المصاغة بفعالية تطبق بصورة فعالة.

ومن خلال دراسة الأسباب الرئيسة لهذا الفشل وجد أنها تذكر في أربعة أسباب هي :

- ٥ ٪ فقط من الموظفين يفهمون الاستراتيجية.

- ٢٥ ٪ من المديرين لديهم حوافز مرتبطة الاستراتيجية.

- ٨٥ ٪ من الإدارة العليا تنفق أقل من ساعة واحدة في الشهر لمناقشة الاستراتيجية.

- ٦٠ ٪ من المؤسسات لا تربط الاستراتيجية بميزانياتها.

وبطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد أهم الأساليب التي ساعدت على التغلب على هذا التحدي. المحاور التي يحتوي عليها كل منظور ( بعد ) من مناظير بطاقة قياس الأداء المتوازن:

١- الأهداف Objectives

٢- القياسات (المؤشرات) Measures

٣- المعايير (النتائج المستهدفة) Target

٤- المبادرات (البرامج) Initiatives

المنظور ( البعد ) Dimension or Perspective :

هو أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في المنظور المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل منظور مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين، والمؤشرات، والمعايير، والمبادرات.

الأهداف Objectives :

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

المؤشرات Measures or Indicators :

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

المعيار (المستهدفات) Target :

مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه؛ لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

المبادرات (البرامج) Initiatives :

وهي المشاريع والبرامج التشغيلية اللازم تنفيذها لتحريك المؤشر وبالتالي تحقيق الهدف.

ولبناء مبادرات استراتيجية يجب مراعاة ما يلي :

o المبادرات هي البرامج التي ستنفذها المنشأة ضمن خطتها التشغيلية.

o يتم وضع البرامج من قبل المسؤولين عن تحقيق الأداء في المنشأة (الإدارات).

o ويتم بناء ما يسمى بـ(مصفوفة الأهداف والمبادرات) والتي تقارن كل مشروع بما يمكن أن يحققه من أهداف.

o وعليه يتم اتخاذ قرار إقرار المشروع في حال يمثل زيادة في تحقيق الأهداف أو رفضه إن كانت

الزيادة ضعيفة أو غير موجودة، أو قد تكون متحققة من خلال مبادرات أخرى.



### لماذا بطاقة الأداء المتوازن :

- o تترجم الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.
- o تحقق التوازن بين الخطة الاستراتيجية والبرامج والمبادرات.
- o تربط بين الاستراتيجية والميزانية.
- o تربط المنظمة بالاستراتيجية.
- o توفر الرصد المنتظم وتعطي الإنذار المبكر عن المشكلات قبل أن تؤثر على النتائج المطلوبة.

### استخدامات بطاقة الأداء المتوازن :

- نظام قياس : استخدام القياس لوصف العناصر الرئيسية في تحقيق الاستراتيجية.
- نظام إدارة الاستراتيجية : التوفيق بين الإجراءات التشغيلية القصيرة المدى مع الأهداف الاستراتيجية التابعة لها.
- أداة اتصال : نشر قصص النجاح لجميع الموظفين.

### فوائد بطاقة الأداء المتوازن :

- o تحسين الاهداف التشغيلية الى حد كبير .
- o الربط بين جميع مستويات القطاعات بأهداف مترابطة مع بعضها البعض.
- o توفير نظام متميز سهل لمتابعة اداء النشاط.
- o تزيد الوعي لدى الموظفين برسالة ورؤية المنشأة وتحديد الأهداف لكل فرد.
- o تساعد على تحقيق التناغم في العمل بين الدوائر وكل دائرة تسعى لتحقيق أهدافها.
- o ضمان توافق الأداء الفردي مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.
- o تساعد على تحديد مناطق الضعف والقوة في الاداء واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
- o تسهل طريقة أعداد التقارير وقراءتها.
- o ارتباط القرارات بالخطة الاستراتيجية.
- o وضوح المسؤوليات لدى العاملين.

### لماذا تفشل بطاقة الأداء المتوازن :

- o الرعاية غير الفاعلة
- o النظرة لبطاقة الأداء المتوازن على أنها تهديد
- o الأهداف والاستراتيجيات غير الواضحة

- o التصميم مفصل جداً ومعقد للغاية
- o مؤشرات الأداء الخاطئة
- o التطبيق يأخذ وقتاً طويلاً
- o اعتباره كمشروع تقنية معلومات

### **الخارطة الاستراتيجية :**

الخارطة الاستراتيجية هي صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المؤسسات، ولأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذلك للعلاقات السببية بين كلٍ منها.

وهي نموذج افتراضي متكامل :

o للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المنشآت :

oالمالي

oالعملاء «المستفيدون»

oالعمليات «التشغيل»

oالتدريب والتعليم «التعليم والنمو»

o ولأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها :

oالموردون

oالموظفون

oالعملاء

oالمالكون والمساهمون

### **برنامج حاسوبي لبطاقة الأداء المتوازن :**

تم استخدام برنامج الإكسل (Excel) لمتابعة قراءات المؤشرات بشكل دوري واستخراج النتائج، وبرنامج البوربوينت (PowerPoint) لعرض تقارير الأداء ونتائج القراءات كما هو موضح في الأشكال التالية :

### **دليل الأهداف والمؤشرات :**

### **جدول المعلومات العامة للهدف الاستراتيجي :**

### أبرز التحديات :

- بشكل عام هناك تحديات قد تواجه هذه الممارسة من نحو :
- قلة المتخصصين في تطوير وإدارة الاستراتيجيات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- ندرة التجارب المشابهة في قطاع العمل الخيري.
- ضعف المعرفة بأسلوب إدارة الاستراتيجيات بطاقة الأداء.
- ضعف تطبيق المبادرات أو المشاريع لأسباب فنية أو مالية أو إدارية أو بشرية.
- إخفاق العديد من المؤسسات في تطبيق الخطط الاستراتيجية (محليا وعالميا).

### أبرز المنجزات :

- نشر ثقافة القياس والمؤشرات بين العاملين بالمكتب.
- تحديد مؤشرات مناسبة لقياس أداء الأهداف الاستراتيجية للمكتب.
- القدرة على قياس أداء الإدارات.
- إصدار دليل المؤشرات وتقارير الأداء الدورية.

### ربط الهدف الرئيس للممارسة مع رؤية ورسالة وأهداف أي جهة خيرية :

- هذه الممارسة هي وسيلة من وسائل ربط استراتيجيات الجهات الخيرية بواقعها التنفيذي وإنزالها على أرض الواقع، ويتحقق ذلك من خلال :
- وجود فريق مؤهل وقادر على إدارة بطاقة الأداء.
  - فهم لآليات المتابعة من الطرفين المتابع والمزود بالقراءات الدورية.
  - متابعة دورية واهتمام من إدارة المكتب أو الجهة الخيرية.

### كيف تستفيد الجهات الخيرية من هذه الممارسة :

- 1) إيجاد متعاونين أو موظفين مختصين في التطوير الإداري.
- 2) التخطيط الاستراتيجي للجهة الخيرية التي ترغب تطبيق بطاقة الأداء.
- 3) تطبيق أسلوب بطاقة الأداء من خلال صياغة مؤشرات أداء وآلية متابعة.
- 4) الرجوع لأهل الاختصاص عند الحاجة وسؤالهم عن الإشكالات إن وجدت.

## مستقبل هذه الممارسة المتوقع :

الوصول في القياس لمستوى الأقسام ثم الأفراد.

أن تصبح ثقافة القياس وعلاقة السبب والنتيجة -بعد الاعتماد على الله- وتنفيذ المبادرات جزء من حياة العاملين في الدعوة والعمل الخيري.

## بطاقة الاداء المتوازن

<http://chmq.com/blog/2015/01/21/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86>

يناير ٢١، ٢٠١٥ a7medfahmy أخبار الإدارة والأعمال، الأخبار اليومية No comments

تعددت نماذج تطوير أداء الشركات في السنوات الأخيرة وكثرت الأفكار والنظريات، نود التعرف على نموذج بطاقة الأداء أو بطاقة القياس المتوازن التي بدأ الاهتمام بها أخيراً؟

ما الفائدة منها وكيفية تطبيقها أو التدريب عليها، وهل هي أفضل الوسائل الحالية لقياس أداء الشركات والمنظمات، وما أهم المصادر العربية لها؟

سليمان

موظف في إدارة التطوير الإداري في إحدى شركات القطاع الخاص

الإجابة :

نعم لقد تعددت نماذج التطوير التنظيمي وتقنيات قياس أداء المنظمات وذلك بتطور الفكر الإداري الحديث، وتكاملت نظريات ونماذج الإدارة والأعمال لتوفر لنا أساليب تطوير وقياس أداء فعالة، وتزامنت مع تطور مفهوم الجودة وإعادة هندسة المنظمات، وإدارة المعرفة و تقنية المعلومات.

جاءت بطاقة الأداء المتوازن BSC كثمرة لجهود علماء وباحثين كثيرين استفاد منها حقل الإدارة والأعمال ومن تطبيقاتها العملية والمتطورة يوماً بعد يوم. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Score Card** أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت.

وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة.

وقد طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون **Norton & Kaplan** من جامعة هارفارد، في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو **Harvard Business Review** عام ١٩٩٢، ثم نشرها في كتاب، وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

مكونات بطاقة الأداء المتوازن

يتكون نظام بطاقة الأداء المتوازن من أربع عمليات:

١. ترجمة الرؤية إلى أهداف تشغيلية.

٢. توصيل الرؤية وربطها بالأداء الفردي.

٣. التخطيط.

٤. التغذية المرتدة والتعلم وتعديل الاستراتيجية.

هدف ومهام بطاقة الأداء المتوازن

تهدف إلى تحديد أهداف دورية "سنوية مثلاً" للمنشأة، بحيث لا يطغى جانب أو نشاط واحد على الجوانب أو الأنشطة الأخرى. في كثير من الأحيان يكون للجانب المادي اهتمام أكثر من النشاطات التي تضعها المنشأة للعام أو الأعوام المقبلة وهو ما قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد. ليس ذلك بسبب قلة أهمية الجانب المادي، ولكن لوجود جوانب أخرى يجب العناية بها، وإلا واجهت المنشأة أو الشركة مشكلات كثيرة على المدى الطويل، فمن المهم أن تحاول زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار، ولكن يجب أن تحافظ على التميز فيما تقوم به الشركة وتحاول إرضاء العملاء وتطوير أعمالها حتى لا تتفاجأ بأنها غير قادرة على المنافسة بشكل مستمر.

الجوانب الأربعة للأهداف المتوازنة

انتشر استخدام بطاقة الأداء المتوازن **BSC** في عديد من الشركات والمؤسسات وهي في صورتها الأصلية - تتكون من أربع بطاقات منفصلة (انظر الشكل المرفق). كل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد، بحيث تحقق البطاقات الأربع التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل. هذه البطاقات الأربع تغطي المجالات الآتية:

١- الجوانب المالية Financial، وهي تتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. ومن المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل، فمثلا لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا، ولكن العائد على الاستثمار قليل. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات الأزمات. لماذا نستخدم مؤشرات مالية؟ لأن المؤسسات تهدف أساسا للربح ووظيفتها تعظيم مستحقات المساهمين. أما الشركات والمؤسسات الحكومية أو غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر قليلا، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

٢- العملاء Customers وتحتوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات. وهي تُساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات والمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فنادرا ما تجد شركة تطلب منك إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء. إن الشركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا إلى منافس آخر يحقق رغباتهم.

### ٣- عمليات الأعمال الداخلية Internal Business Process

وتعنى بجوانب العمليات الداخلية مثل تطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما نقوم به من عمليات. وهي تشمل أهدافا مثل: جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطوير أنظمة العمل الإدارية، واستخدام تقنية المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.

### ٤- التعلم والنمو (الإبداع) (Innovation & Learning) growth

وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي سنخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة والسوق. واستخدام هذه البطاقة يساعد الشركات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالشركات الأخرى.

### العلاقة بين الجوانب والنشاطات الأربعة

إن نشاطات البطاقة الأربعة يدعم بعضها بعضا، فالتعلم والتطوير يدعمان العمليات الداخلية ويؤثران في جودة خدمة ورضا العملاء، وكذلك العمليات الداخلية بدورها تؤثر في جودة الخدمة ورضاء العملاء، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية.

## مكونات البطاقة

بطاقة الأداء المتوازن تشتمل على أربعة أبعاد أساسية وهي:

الأهداف Objectives: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.

المؤشرات Measures: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.

المستهدف Target: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا).

المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي "مثلا"، ويقاس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وقد تكون هناك مبادرات مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك. لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية.

هذا، وقد يكون من المناسب تحديد عدد المؤشرات في كل بطاقة في حدود 5 أهداف، بحيث يكون المجموع أقل من ٢٠ هدفا. وهذه تعد الأهداف العليا للشركة أو المنشأة، التي يسعى الجميع إلى الاشتراك في تحقيقها، إضافة إلى ذلك فإنه ينبغي بذل الجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لاستراتيجية الشركة وطبيعة عملها.

أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف إلى تهيئة إطار عمل لترجمة الرؤية والرسالة إلى مفاهيم تنفيذية يمكن ربطها واتصالها بالخطط الاستراتيجية، مع توضيح خط ومسار الرؤية والرسالة لجميع العاملين في الشركة ليدعموا تنفيذها، كل فيما يخصه.

### أهم مزايا بطاقة الأداء المتوازن

تعد أداة اتصال لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين في الشركة وليست غاية دورية لقياس نظام الأداء.

كما تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة للأداء على مستوى المنظمة، وأشمل من مراقبة قياس أداء الفرد لوحده وإنتاجيته.

وهي أيضا تعد طريقة لموازنة النواحي المالية وغير المالية في الشركة، وليس بديلا لقياس الأداء ضمن الأبعاد الأربعة المشار إليها.

ويمكن تلخيص أهم مزاياها بالتالي:

\* توضيح وإدخال وتحديث الاستراتيجية في المنظمة.

\* ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة بالأهداف الفرعية بالاستراتيجية.

\* تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية.

\* إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة.

## أهم فوائدها

كما يمكن تلخيص أهم فوائدها بالتالي:

\* تم إدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع.

\* تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.

\* تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.

\* تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.

\* تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

\* تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الاستراتيجية على كل مستويات المنظمة.

علاقة بطاقة الأهداف المتوازنة باستراتيجية المؤسسة

عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من استراتيجية الشركة أو المؤسسة، فالشركة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفاقد وتقليل تكلفة المواد الخام. أما الشركة التي تحاول أن تكون سبّاقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة، فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على تهيئة مناخ أو بيئة إبداعية داخل الشركة. كذلك فإن الشركة التي تخطط للتوسع إقليمياً أو عالمياً ستهتم بقياس القدرة على اكتشاف والدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية احتياجات عملاء جدد في مدن أو دول جديدة. وبهذه الطريقة تصبح بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق استراتيجية الشركة.

## تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن

أظهرت دراسة أجريت على ٢٠ شركة يابانية استخدمت بطاقة الأداء المتوازن عام ٢٠٠٢ التأثيرات التي أحدثتها هذه البطاقة على الشركات، النتائج الخمس التالية:

\* تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

\* زيادة استيعاب أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.



\* إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

\* نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

\* توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

يشار إلى بطاقة الأداء بأنها متوازنة، لأنها تحاول تحقيق التوازن والتساوي **Equilibrium**، ويتحقق هذا التوازن من خلال تغطية الأمور الخارجية، والداخلية في مجالات متعددة.

### هل بطاقة الأداء المتوازن أفضل أساليب قياس أداء المنظمات؟

بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وربما يعتبرها البعض من أفضل أساليب وتقنيات قياس أداء المنظمات الموجودة، غير أنها مثل غيرها من الأساليب والأدوات في التطوير والقياس لأداء المنظمات لها مزايا وعيوب، ولها مؤيدون ومعارضون أو ناقدون، وهي ما زالت تخضع لتطوير مستمر.

يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل مشكلات أداء وتطوير المنشآت، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، وبالتالي تساعد على تحقيق الاستراتيجية وتطوير الأداء للمنشأة.

في تقديري الشخصي أن بطاقة الأداء المتوازن جزء من نظام الجودة الشاملة، ينجح تطبيقها في ظل منشأة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، وثقافة وقيم تنظيمية واضحة وواعية ونظام تقنية معلومات متطور تتحقق فيه شروط التوازن بين الجوانب الأربعة التي تنشدها بطاقة الأداء المتوازن، كما أن نجاحها يعتمد على استراتيجية الشركة وحرصها على تطبيق الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة والالتزام بها من قبل قيادة المنشأة والمديرين والعاملين.

كما أن نجاح تطبيقها يحتاج إلى خبراء في الجوانب التطبيقية لهذا النموذج.

### التدريب على بطاقة الأداء المتوازن

تتوافر برامج تدريب على معارف ومهارات بطاقة الأداء المتوازن وهي تقدم كبرامج بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، كما تقدم كبرنامج بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الموارد البشرية، لمدة تراوح بين ثلاثة وخمسة أيام حسب أهداف كل برنامج، وتتضمن مجموعة من المعارف والمهارات والتمارين والتطبيقات العملية.

### مصادر بطاقة الأداء المتوازن باللغة العربية

يتوفر بعض الكتب والمقالات المترجمة عن نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ولكنها لا تكفي، بل ننصح بقراءة مصادر النموذج باللغة الإنجليزية للاطلاع على كل التفاصيل والتطورات والتطبيقات العملية، وذلك لأن بعض الكتب العربية والمقالات المترجمة ليست مكتملة ولا تغطي جميع جوانب الموضوع.

# استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية

إيمان أحمد الهنيني, محمد زيادات

<http://www.webreview.dz/?%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85-%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1>

هدفت هذه الدراسة الى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى ادراك كلا من الهيئتين الادارية والتدريسية العاملتين في تلك الجامعات لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، و الى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في ادائها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو . ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة ٧٥ مستجيبا يمثلون الهيئتين الادارية والتدريسية العاملتين في الجامعات الرسمية، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الاحصائي المحوسب SPSS. وقد توصلت الدراسة الى أنه يدرك الموظفون في الجامعات الأردنية الرسمية من الهيئتين الادارية والتدريسية أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، وأن تلك الجامعات تفي بمتطلبات أبعاد (محاور) بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ما عدا ما يتعلق بتحقيق الجامعات للأرباح بالنسبة للبعد المالي، وما يتعلق بمتابعة أوضاع الخريجين بالنسبة لبعد العملاء (الطلبة) ، وما يتعلق بعقد البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة الطلبة لسوق العمل ويجاد فرص عمل مناسبة لطلبتها عند التخرج بالنسبة لبعد التعلم والنمو . وقد أوصت الدراسة بأهمية تركيز الجامعات الأردنية على رفع كفاءة بعد العمليات الداخلية من خلال التركيز على عقد دورات تدريبية لتهيئة الطلبة لسوق العمل، والقيام بالجهود اللازمة ليجاد فرص عمل للخريجين، والتركيز على البعد المالي من خلال قيام الجامعات بتدبير موارد مالية داعمة غير رسوم الطلبة

استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في

مؤسسات التعليم الجامعي

هدفت ورقة العمل إلى البحث في متطلبات كيفية استخدام مدخل BSC في وضع مؤشرات أداء في مؤسسات التعليم الجامعي للحكم على جودة الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي ، مع محاولة وضع إرشادات لتطبيقه واستعراض ما تم تطبيقه بناءً على تلك الإرشادات في إحدى الكليات بجامعة الإسكندرية وهي كلية التجارة . ولتحقيق الهدف من الورقة تم تقسيم ورقة العمل إلى مبحثين:المبحث الأول تم فيه تناول بعض الدراسات السابقة. وإيضاح ماهية وأهمية تطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء في مؤسسات التعليم الجامعي. واتضح أن نموذج الأداء المتوازن يعد نظاماً إدارياً متكاملًا وليس نظاماً للقياس فقط. فهو يسمح للمؤسسة بصياغة رؤيتها وبناء خطتها الإستراتيجية ومكوناتها في صورة جدولية تأخذ شكل بطاقات تسمى بطاقات الأداء المتوازن. وتمثل تلك البطاقات ترجمة وصفية وكمية للأعمال والأفعال اللازمة لتحقيق مكونات الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. كما أنها تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية والخارجية من أجل متابعة تنفيذ تلك الخطة والتطوير المستمر للأداء المستهدف. كما اتضح أن نظام القياس المتوازن للأداء في صورته المتكاملة يسمح بتحويل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة من مجرد إطار نظري إلى إطار تطبيقي قابل للقياس والتقييم. ولذا تم في المبحث الثاني توضيح كيفية التي يمكن أن يطبق بها في المؤسسات التعليمية من خلال استعراض عام لتجربة كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

## Balanced Scorecard Basics

<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

موقع مهم جدا جدا

The balanced scorecard is a [strategic planning and management system](#) that is used extensively in business and industry, government, and nonprofit organizations worldwide to align business activities to the vision and strategy of the organization, improve internal and external communications, and monitor organization performance against strategic goals. It was originated by Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton as a [performance measurement](#) (see [What is a KPI?](#))

framework that added strategic non-financial performance measures to traditional financial metrics to give managers and executives a more 'balanced' view of organizational performance. While the phrase *balanced scorecard* was coined in the early 1990s, the roots of this type of approach are deep, and include the pioneering work of General Electric on performance measurement reporting in the 1950's and the work of French process engineers (who created the *Tableau de Bord* – literally, a "dashboard" of performance measures) in the early part of the 20th century.

Gartner Group suggests that over 50% of large US firms have adopted the BSC. More than half of major companies in the US, Europe and Asia are using balanced scorecard approaches, with use growing in those areas as well as in the Middle East and Africa. A recent global study by Bain & Co listed balanced scorecard fifth on its top ten most widely used management tools around the world, a list that includes closely-related strategic planning at number one. Balanced scorecard has also been selected by the editors of Harvard Business Review as one of the most influential business ideas of the past 75 years.

The balanced scorecard has evolved from its early use as a simple performance measurement framework to a full [strategic planning and management system](#). The "new" balanced scorecard transforms an organization's strategic plan from an attractive but passive document into the "marching orders" for the organization on a daily basis. It provides a framework that not only provides performance measurements, but helps planners identify what should be done and measured. It enables executives to truly execute their strategies.

This new approach to strategic management was first detailed in a series of articles and books by Drs. Kaplan and Norton. Recognizing some of the weaknesses and vagueness of previous management approaches, the balanced scorecard approach provides a clear prescription as to what companies should measure in order to

'balance' the financial perspective. The balanced scorecard is a management system (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action. It provides feedback around both the internal business processes and external outcomes in order to continuously improve strategic performance and results. When fully deployed, the balanced scorecard transforms strategic planning from an academic exercise into the nerve center of an enterprise.

### Balanced scorecard

From Wikipedia, the free encyclopedia

[https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)

The **Balanced Scorecard (BSC)** is a strategy [performance management](#) tool - a semi-standard structured [report](#), supported by design methods and automation tools, that can be used by managers to keep track of the execution of activities by the staff within their control and to monitor the consequences arising from these actions.<sup>[1]</sup>

مهمة جدا

**The phrase 'Balanced scorecard' is commonly used in two broad forms:**

مهمة جدا

1. As individual scorecards that contain measures to manage performance, those scorecards may be operational or have a more strategic intent; and
2. As a Strategic Management System, as originally defined by Kaplan & Norton.

The critical characteristics that define a balanced scorecard are:<sup>[2]</sup>

- its focus on the strategic agenda of the organization concerned
- the selection of a small number of data items to monitor
- a mix of financial and non-financial data items.

Contents

[\[hide\]](#)

- [1 Use](#)
- [2 History](#)
- [3 Characteristics](#)
- [4 Design](#)
  - [4.1 First generation balanced scorecard](#)
  - [4.2 Second generation balanced scorecard](#)
  - [4.3 Third generation balanced scorecard](#)
- [5 Popularity](#)
- [6 Variants](#)
- [7 Criticism](#)
- [8 Software tools](#)
- [9 See also](#)
- [10 References](#)

Use[\[edit\]](#)

Balanced scorecard is an example of a [closed-loop controller](#) or cybernetic control applied to the management of the [implementation of a strategy](#).<sup>[3]</sup> Closed-loop or cybernetic control is where actual performance is measured, the measured value is compared to a reference value and based on the difference between the two corrective interventions are made as required. Such control requires three things to be effective:

- a choice of data to measure,
- the setting of a reference value for the data,
- the ability to make a corrective intervention.

[3]

Within the strategy management context, all three of these characteristic closed-loop control elements need to be derived from the organisation's strategy and also need to reflect the ability of the observer to both monitor performance and subsequently intervene - both of which may be constrained.<sup>[4]</sup> Initially, Balanced Scorecard emerged as a performance management system, over a period of time it has come to be known as a strategy management system, with its ultimate aim being the achievement of long term financial performance. Balanced scorecard is seen as a strategic management system enabling business leaders to meet the challenge of strategy execution.<sup>[citation needed]</sup>

Two of the ideas that underpin modern balanced scorecard designs concern facilitating the creation of such a control - through making it easier to select which data to observe, and ensuring that the choice of data is consistent with the ability of the observer to intervene.<sup>[5]</sup>

[History](#)<sup>[edit]</sup>

Organizations have used systems consisting of a mix of financial and non-financial measures to track progress for quite some time.<sup>[6]</sup> One such system was created by Art Schneiderman in 1987 at [Analog Devices](#), a mid-sized semi-conductor company; the Analog Devices Balanced Scorecard.<sup>[7]</sup> Schneiderman's design was similar to what is now recognised as a "First Generation" Balanced Scorecard design.<sup>[5]</sup>

In 1990 Art Schneiderman participated in an unrelated research study led by [Robert S. Kaplan](#) in conjunction with US management consultancy Nolan-Norton,<sup>[8]</sup> and during this study described his work on performance measurement.<sup>[7]</sup> Subsequently, Kaplan and [David P. Norton](#) included anonymous details of this balanced scorecard design in a 1992 article.<sup>[9]</sup> Kaplan and Norton's article wasn't the only paper on the topic published in early 1992<sup>[10]</sup> but the 1992 Kaplan and Norton paper was a popular success, and was quickly followed by a second in 1993.<sup>[11]</sup> In 1996, the two authors published a book *The Balanced Scorecard*.<sup>[12]</sup> These articles and the first book spread knowledge of the concept of balanced scorecard widely, and has led to Kaplan and Norton being seen as the creators of the concept.

While the "corporate scorecard" terminology was coined by Art Schneiderman, the roots of performance management as an activity run deep in management literature and practice. Management historians such as [Alfred Chandler](#) suggest the origins of performance management can



be seen in the emergence of the complex organisation - most notably during the 19th Century in the USA.<sup>[13]</sup> More recent influences may include the pioneering work of General Electric on performance measurement reporting in the 1950s and the work of French process engineers (who created the *tableau de bord* – literally, a "dashboard" of performance measures) in the early part of the 20th century.<sup>[6]</sup> The tool also draws strongly on the ideas of the 'resource based view of the firm'<sup>[14]</sup> proposed by [Edith Penrose](#). However it should be noted that none of these influences is explicitly linked to original descriptions of balanced scorecard by Schneiderman, Maisel, or Kaplan & Norton.

Kaplan and Norton's first book<sup>[12]</sup> remains their most popular. The book reflects the earliest incarnations of balanced scorecards - effectively restating the concept as described in the second Harvard Business Review article.<sup>[11]</sup> Their second book, *The Strategy Focused Organization*,<sup>[15]</sup> echoed work by others (particularly a book published the year before by Olve et al. in Scandinavia<sup>[16]</sup>) on the value of visually documenting the links between measures by proposing the "Strategic Linkage Model" or [strategy map](#).

As the title of Kaplan and Norton's second book<sup>[15]</sup> highlights, even by 2000 the focus of attention among thought-leaders was moving from the design of Balanced Scorecards themselves, towards the use of Balanced Scorecard as a focal point within a more comprehensive strategic management system. Subsequent writing on Balanced Scorecard by Kaplan & Norton has focused on uses of Balanced Scorecard rather than its design (e.g. "The Execution Premium" in 2008<sup>[17]</sup>), however many others have continued to refine the device itself (e.g. Abernethy et al.<sup>[18]</sup>).

### [Characteristics](#)[\[edit\]](#)

The characteristics of the balanced scorecard and its derivatives is the presentation of a mixture of financial and non-financial measures each compared to a 'target' value within a single concise report. The report is not meant to be a replacement for traditional financial or operational reports but a succinct summary that captures the information most relevant to those reading it. It is the method by which this 'most relevant' information is determined (i.e., the design processes used to select the content) that most differentiates the various versions of the tool in circulation. The balanced scorecard indirectly also provides a useful insight into an organisation's strategy - by requiring general strategic statements (e.g. mission, vision) to be precipitated into more specific / tangible forms.<sup>[19]</sup>

The first versions of balanced scorecard asserted that relevance should derive from the [corporate strategy](#), and proposed design methods that focused on choosing measures and targets associated with the main activities required to implement the strategy. As the initial audience for this were the readers of the [Harvard Business Review](#), the proposal was translated into a form that made sense to a typical reader of that journal - managers of US commercial businesses. Accordingly, initial designs were encouraged to measure three categories of non-financial measure in addition to financial outputs - those of "customer," "internal business processes" and "learning and growth." These categories were not so relevant to non-profits or units within complex organizations (which might have high degrees of internal specialization), and much of the early literature on balanced scorecard focused on suggestions of alternative 'perspectives' that might have more relevance to these groups.<sup>[citation needed]</sup>

Modern balanced scorecards have evolved since the initial ideas proposed in the late 1980s and early 1990s, and the modern performance management tools including Balanced Scorecard are significantly improved - being more flexible (to suit a wider range of organisational types) and more effective (as design methods have evolved to make them easier to design, and use).<sup>[20]</sup>

### [Design](#)<sup>[edit]</sup>

Design of a balanced scorecard is about the identification of a small number of financial and non-financial measures and attaching targets to them, so that when they are reviewed it is possible to determine whether current performance 'meets expectations'. By alerting managers to areas where performance deviates from expectations, they can be encouraged to focus their attention on these areas, and hopefully as a result trigger improved performance within the part of the organization they lead.<sup>[3]</sup>

The original thinking behind a balanced scorecard was for it to be focused on information relating to the implementation of a strategy, and over time there has been a blurring of the boundaries between conventional strategic planning and control activities and those required to design a balanced scorecard. This is illustrated well by the four steps required to design a balanced scorecard included in Kaplan & Norton's writing on the subject in the late 1990s:

1. Translating the vision into operational goals;
2. Communicating the vision and link it to individual performance;
3. Business planning; index setting

#### 4. Feedback and learning, and adjusting the strategy accordingly.

These steps go far beyond the simple task of identifying a small number of financial and non-financial measures, but illustrate the requirement for whatever design process is used to fit within broader thinking about how the resulting balanced scorecard will integrate with the wider business management process.

Although it helps focus managers' attention on strategic issues and the management of the implementation of strategy, it is important to remember that the balanced scorecard itself has no role in the formation of strategy.<sup>[5]</sup> In fact, balanced scorecards can co-exist with [strategic planning](#) systems and other tools.<sup>[6]</sup>

First generation balanced scorecard[\[edit\]](#)

The first generation of balanced scorecard designs used a "4 perspective" approach to identify what measures to use to track the implementation of strategy. The original four "perspectives" proposed<sup>[9]</sup> were:

- **Financial:** encourages the identification of a few relevant high-level financial measures. In particular, designers were encouraged to choose measures that helped inform the answer to the question "How do we look to shareholders?" Examples: cash flow, sales growth, operating income, return on equity.<sup>[21]</sup>
- **Customer:** encourages the identification of measures that answer the question "How do customers see us?" Examples: percent of sales from new products, on time delivery, share of important customers' purchases, ranking by important customers.
- **Internal business processes:** encourages the identification of measures that answer the question "What must we excel at?" Examples: cycle time, unit cost, yield, new product introductions.
- **Learning and growth:** encourages the identification of measures that answer the question "How can we continue to improve, create value and [innovate](#)?". Examples: time to develop new generation of products, life cycle to product maturity, time to market versus competition.

The idea was that managers used these perspective headings to prompt the selection of a small number of measures that informed on that aspect of the organisation's strategic performance.<sup>[9]</sup> The perspective headings show that Kaplan and Norton were thinking about the needs of non-divisional commercial organisations in their initial design. These

headings are not very helpful to other kinds of organisations (e.g. multi-divisional or multi-national commercial organisations, governmental organisations, non-profits, non-governmental organisations, government agencies etc.), and much of what has been written on balanced scorecard since has, in one way or another, focused on the identification of alternative headings more suited to a broader range of organisations, and also suggested using either additional or fewer perspectives (e.g. Butler et al. (1997),<sup>[22]</sup> Ahn (2001),<sup>[23]</sup> Elefalke (2001),<sup>[24]</sup> Brignall (2002),<sup>[25]</sup> Irwin (2002),<sup>[26]</sup> Radnor et al. (2003)<sup>[27]</sup>).

These suggestions were notably triggered by a recognition that different but equivalent headings would yield alternative sets of measures, and this represents the major design challenge faced with this type of balanced scorecard design: justifying the choice of measures made. "Of all the measures you could have chosen, why did you choose these?" These issues contribute to dis-satisfaction with early Balanced Scorecard designs, since if users are not confident that the measures within the Balanced Scorecard are well chosen, they will have less confidence in the information it provides.<sup>[28]</sup>

Although less common, these early-style balanced scorecards are still designed and used today.<sup>[11]</sup>

In short, first generation balanced scorecards are hard to design in a way that builds confidence that they are well designed. Because of this, many are abandoned soon after completion.<sup>[6]</sup>

Second generation balanced scorecard<sup>[edit]</sup>

In the mid-1990s, an improved design method emerged.<sup>[16]</sup> In the new method, measures are selected based on a set of "strategic objectives" plotted on a "strategic linkage model" or "[strategy map](#)". With this modified approach, the strategic objectives are distributed across the four measurement perspectives, so as to "connect the dots" to form a visual presentation of strategy and measures.<sup>[29]</sup>

In this modified version of balanced scorecard design, managers select a few strategic objectives within each of the perspectives, and then define the cause-effect chain among these objectives by drawing links between them to create a "strategic linkage model". A balanced scorecard of strategic performance measures is then derived directly by selecting one or two measures for each strategic objective.<sup>[5]</sup> This type of approach provides greater contextual justification for the measures chosen, and is generally easier for managers to work through. This style of balanced

scorecard has been commonly used since 1996 or so: it is significantly different in approach to the methods originally proposed, and so can be thought of as representing the "2nd generation" of design approach adopted for balanced scorecard since its introduction.

[Third generation balanced scorecard](#)<sup>[edit]</sup>

*Main article:* [Third-generation balanced scorecard](#)

In the late 1990s, the design approach had evolved yet again. One problem with the "second generation" design approach described above was that the plotting of causal links amongst twenty or so medium-term strategic goals was still a relatively abstract activity. In practice it ignored the fact that opportunities to intervene, to influence strategic goals are, and need to be, anchored in current and real management activity. Secondly, the need to "roll forward" and test the impact of these goals necessitated the creation of an additional design instrument: the Vision or Destination Statement. This device was a statement of what "strategic success", or the "strategic end-state", looked like. It was quickly realized that if a Destination Statement was created at the beginning of the design process, then it was easier to select strategic activity and outcome objectives to respond to it. Measures and targets could then be selected to track the achievement of these objectives. Design methods that incorporate a Destination Statement or equivalent (e.g. the [results-based management](#) method proposed by the UN in 2002) represent a tangibly different design approach to those that went before, and have been proposed as representing a "third generation" design method for balanced scorecards.<sup>[5]</sup>

Design methods for balanced scorecards continue to evolve and adapt to reflect the deficiencies in the currently used methods, and the particular needs of communities of interest (e.g. NGO's and government departments have found the third generation methods embedded in results-based management more useful than first or second generation design methods).<sup>[30]</sup>

This generation refined the second generation of balanced scorecards to give more relevance and functionality to strategic objectives. The major difference is the incorporation of Destination Statements. Other key components are strategic objectives, strategic linkage model and perspectives, measures and initiatives.<sup>[5]</sup>

## Popularity[[edit](#)]

In 1997, Kurtzman<sup>[31]</sup> found that 64 percent of the companies questioned were measuring performance from a number of perspectives in a similar way to the balanced scorecard. Balanced scorecards have been implemented by government agencies, military units, business units and corporations as a whole, non-profit organizations, and schools.

Balanced scorecard has been widely adopted, and has been found to be the most popular performance management framework in a recent survey<sup>[32]</sup>

Many examples of balanced scorecards can be found via web searches. However, adapting one organization's balanced scorecard to another is generally not advised by theorists, who believe that much of the benefit of the balanced scorecard comes from the design process itself.<sup>[6]</sup> Indeed, it could be argued that many failures in the early days of balanced scorecard could be attributed to this problem, in that early balanced scorecards were often designed remotely by consultants.<sup>[33][34]</sup> Managers did not trust, and so failed to engage with and use, these measure suites created by people lacking knowledge of the organization and management responsibility.<sup>[20]</sup>

## Variants[[edit](#)]

Since the balanced scorecard was popularized in the early 1990s, a large number of alternatives to the original 'four box' balanced scorecard promoted by Kaplan and Norton in their various articles and books have emerged. Most have very limited application, and are typically proposed either by academics as vehicles for promoting other agendas (such as green issues) - e.g. Brignall (2002)<sup>[25]</sup> or consultants as an attempt at differentiation to promote sales of books and / or consultancy (e.g. Bourne (2002),<sup>[35]</sup> Niven (2002)<sup>[36]</sup>).

Many of the structural variations proposed are broadly similar, and a research paper published in 2004<sup>[5]</sup> attempted to identify a pattern in these variations - noting three distinct types of variation. The variations appeared to be part of an evolution of the balanced scorecard concept, and so the paper refers to these distinct types as "generations". Broadly, the original 'measures in boxes' type design (as proposed by Kaplan & Norton) constitutes the 1st generation balanced scorecard design; balanced scorecard designs that include a 'strategy map' or 'strategic linkage model' (e.g. the Performance Prism,<sup>[37]</sup> later Kaplan & Norton designs<sup>[17]</sup> the Performance Driver model of Olve, Roy & Wetter (English



translation 1999,<sup>[16]</sup> 1st published in Swedish 1997)) constitute the 2nd Generation of Balanced Scorecard design; and designs that augment the strategy map / strategic linkage model with a separate document describing the long-term outcomes sought from the strategy (the "destination statement" idea) comprise the 3rd generation balanced scorecard design.

Variants that feature adaptations of the structure of balanced scorecard to suit better a particular viewpoint or agenda are numerous. Examples of the focus of such adaptations include green issues,<sup>[25]</sup> decision support,<sup>[38]</sup> public sector management,<sup>[39]</sup> and health care management.<sup>[40]</sup> The performance management elements of the UN's [Results Based Management](#) system have strong design and structural similarities to those used in the 3rd Generation Balanced Scorecard design approach.<sup>[30]</sup>

Balanced scorecard is also often linked to [quality management](#) tools and activities.<sup>[41]</sup> Although there are clear areas of cross-over and association, the two sets of tools are complementary rather than duplicative.<sup>[42]</sup>

A common use of balanced scorecard is to support the payments of incentives to individuals, even though it was not designed for this purpose and is not particularly suited to it.<sup>[2][43]</sup>

[Criticism](#)<sup>[edit]</sup>

**The balanced scorecard has attracted criticism** from a variety of sources. Most have come from the academic community, who dislike the empirical nature of the framework: Kaplan and Norton notoriously failed to include any citation of earlier articles in their initial papers on the topic. Some of this criticism focuses on technical flaws in the methods and design of the original balanced scorecard proposed by Kaplan and Norton.<sup>[20][33][44]</sup> Other academics have simply focused on the lack of citation support.<sup>[45]</sup>

**A second kind of criticism** is that the balanced scorecard does not provide a bottom line score or a unified view with clear recommendations: it is simply a list of metrics (e.g. Jensen 2001<sup>[46]</sup>). These critics usually include in their criticism suggestions about how the 'unanswered' question postulated could be answered, but typically the unanswered question relate to things outside the scope of balanced scorecard itself (such as developing strategies) (e.g. Brignall<sup>[25]</sup>)

**A third kind of criticism** is that the model fails to fully reflect the needs of stakeholders - putting bias on financial stakeholders over others. Early

forms of Balanced Scorecard proposed by Kaplan & Norton focused on the needs of commercial organisations in the USA - where this focus on investment return was appropriate.<sup>[11]</sup> This focus was maintained through subsequent revisions.<sup>[47]</sup> Even now over 20 years after they were first proposed, the four most common perspectives in Balanced Scorecard designs mirror the four proposed in the original Kaplan & Norton paper.<sup>[11]</sup> However, as noted earlier in this article, there have been many studies that suggest other perspectives might better reflect the priorities of organisations - **particularly but not exclusively relating to the needs of organisations in the public and Non Governmental sectors.**<sup>[48]</sup> For instance, the balanced scorecard does not address important aspects of nonprofit strategy such as **social** dimensions, **human resource** elements, **political** issues and the distinctive nature of competition and collaboration in nonprofit settings.<sup>[49]</sup> Thus, the model seems to be less effective in nonprofit organisations as the model's strategy, cause-and-effect relationships and its four linked perspectives are incompatible to the unique nonprofit environment. More modern design approaches such as [3rd Generation Balanced Scorecard](#) and the UN's [Results Based Management](#) methods explicitly consider the interests of wider stakeholder groups, and perhaps address this issue in its entirety.<sup>[30]</sup>

There are few empirical studies linking the use of balanced scorecards to better decision making or improved financial performance of companies, but some work has been done in these areas. However, broadcast surveys of usage have difficulties in this respect, due to the wide variations in definition of 'what a balanced scorecard is' noted above (making it hard to work out in a survey if you are comparing like with like). Single organization case studies suffer from the 'lack of a control' issue common to any study of organizational change - you don't know what the organization would have achieved if the change had not been made, so it is difficult to attribute changes observed over time to a single intervention (such as introducing a balanced scorecard). However, such studies as have been done have typically found balanced scorecard to be useful.<sup>[6][20]</sup>

A few studies go further, trying to explain PMS size differences in terms of cause and effect. For example, Hvolby and Thorstenson (2000) and McAdam (2000) suggest that the Balanced Scorecard is completely unsuitable for SMEs because of their lack of a longer-term strategic focus. They also argue that the characteristics of SMEs make most, if not all, PM models inappropriate although they do not develop the argument in terms of causality. Similarly, Rompho's (2011) study of a failed implementation of the Balanced Scorecard in an SME attributed the cause to too many changes to the organisation's strategy. Others have suggested



that SMEs have limited knowledge about performance measurement in general (Rantanen and Holtari 2000) and do not understand the benefits of PMS implementation (McAdam 2000; Bourne 2001), but none of these studies attempts to theorise the reasons behind their findings.<sup>[50]</sup>

[Software tools](#)<sup>[edit]</sup>

**It is important to recognize that the balanced scorecard by definition is not a complex thing - typically no more than about 20 measures spread across a mix of financial and non-financial topics, and easily reported manually (on paper, or using simple office software).**<sup>[47]</sup>

The processes of collecting, reporting, and distributing balanced scorecard information can be labor-intensive and prone to procedural problems (for example, getting all relevant people to return the information required by the required date). The simplest mechanism to use is to delegate these activities to an individual, and many Balanced Scorecards are reported via ad-hoc methods based around email, phone calls and office software.<sup>[citation needed]</sup>

**In more complex organizations, where there are multiple balanced scorecards to report** and/or a need for co-ordination of results between balanced scorecards (for example, if one level of reports relies on information collected and reported at a lower level) the use of individual reporters is problematic. Where these conditions apply, organizations use balanced scorecard reporting software to automate the production and distribution of these reports.<sup>[citation needed]</sup>

Recent surveys<sup>[1][51]</sup> have consistently found that roughly one third of organizations used office software to report their balanced scorecard, one third used software developed specifically for their own use, and one third used one of the many commercial packages available.

[See also](#)<sup>[edit]</sup>



Wikimedia Commons has media related to [Balanced Scorecard](#).

- [Digital dashboard](#), also known as *business dashboard*, *enterprise dashboard* or *executive dashboard*
- [Key performance indicators](#)
- [Management cockpit](#)
- [Performance management](#)

- [Strategic control](#)
- [Strategic management](#)
- [Strategy map](#)
- [Third-generation balanced scorecard](#)

## References[edit]

1. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup> <sup>d</sup> "2GC Balanced Scorecard Usage Survey"](#). 2GC Active Management. Retrieved 28 May 2014.
2. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> FAQ Answer: What is the Balanced Scorecard? \(PDF\)](#), 2GC Active Management, archived from [the original](#) (PDF) on 20 June 2014
3. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup>](#) Muralidharan, Raman (2004). "A framework for designing strategy content controls". *International Journal of Productivity and Performance Management* **53** (7): 590–601. [doi:10.1108/17410400410561213](#).
4. [Jump up](#) ^ Ouchi, W. G. (1977). "The relationship between organisational structure and organisational control". *Administrative Science Quarterly* **2** (1): 95–113. [doi:10.2307/2391748](#).
5. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup> <sup>d</sup> <sup>e</sup> <sup>f</sup> <sup>g</sup>](#) Lawrie, Gavin J G; Cobbold, I (2004). "[3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of an effective strategic control tool](#)" (PDF). *International Journal of Productivity and Performance Management* **53** (7): 611–623. [doi:10.1108/17410400410561231](#). Archived from [the original](#) (PDF) on 1 May 2014. Retrieved 28 May 2014.
6. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup> <sup>d</sup> <sup>e</sup> <sup>f</sup>](#) Epstein, Marc; Manzoni, J (1997). "The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action". *Management Accounting* **79** (2): 28–36.
7. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup>](#) Schneiderman, Arthur M. (2006). "[Analog Devices: 1986-1992, The First Balanced Scorecard](#)". Arthur M. Schneiderman. Archived from [the original](#) on 25 December 2013. Retrieved 28 May 2014.
8. [Jump up](#) ^ <http://www.nolannorton.com/>
9. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup>](#) Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review* (January–February): 71–79.
10. [Jump up](#) ^ Maisel, L. S. (1992). "Performance measurement: the Balanced Scorecard approach". *Journal of Cost Management* **6** (2): 47–52.

11. [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup>](#) Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*.
12. [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup>](#) Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. [ISBN 978-0875846514](#).
13. [Jump up](#) <sup>^</sup> Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. Boston, MA.: The MIT Press. [ISBN 978-1614275084](#).
14. [Jump up](#) <sup>^</sup> Penrose, Edith (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons. [ISBN 978-0-19-828977-7](#).
15. [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup>](#) Kaplan, Robert S.; Norton, D. P. (1 October 2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press. [ISBN 978-1578512508](#).
16. [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup>](#) Olve, Nils-Göran; Roy, J.; Wetter, M. (25 Feb 1999). *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*. New York: John Wiley and Sons. [ISBN 978-0471986232](#).
17. [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup>](#) Kaplan, Robert S.; Norton, D. P. (1 July 2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. [ISBN 978-1422121160](#).
18. [Jump up](#) <sup>^</sup> Abernethy, Margret A; Horne, M.; Lillis, A.M.; Malina, M.A.; Selto, F.H. (2005). "A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge". *Management accounting research* **16** (2): 135–155. [doi:10.1016/j.mar.2005.03.003](#).
19. [Jump up](#) <sup>^</sup> Shulver, Michael J; Antarkar, N (2001). "The Balanced Scorecard as a Communication Protocol for Managing Across Intra-Organizational Borders". *Proceedings from the 12th Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando, Florida, USA*.
20. [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup> <sup>d</sup>](#) Malina, M. A.; Selto, F. H. (2001). "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard". *Journal of Management Accounting Research* **13**: 47–90. [doi:10.2308/jmar.2001.13.1.47](#).
21. [Jump up](#) <sup>^</sup> Simons, Robert L. (1 December 1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal: How Managers Use Control Systems to Drive Strategic*

- Renewal*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. [ISBN 978-0875845593](#).
22. [Jump up](#) ^ Butler, A.; Letza S. R.; Neale B. (1997). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". *Long Range Planning* **30** (2): 242–253. [doi:10.1016/s0024-6301\(96\)00116-1](#).
  23. [Jump up](#) ^ Ahn, H (2001). "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report". *Long Range Planning* **34** (4): 441–461. [doi:10.1016/s0024-6301\(01\)00057-7](#).
  24. [Jump up](#) ^ Elefalke, K (2001). "The Balanced Scorecard of the Swedish Police Service: 7000 officers in total quality management project". *Total Quality Management* **12** (7): 958–966. [doi:10.1080/09544120120096106](#).
  25. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup> <sup>d</sup>](#) Brignal, S. (2002). "The UnBalanced Scorecard: a Social and Environmental Critique". *Proceedings, Third International Conference on Performance Measurement and Management (PMA2002)*.
  26. [Jump up](#) ^ Irwin, D (2002). "Strategy Mapping in the Public Sector". *International Journal of Strategic Management* **35** (6): 563–672.
  27. [Jump up](#) ^ Radnor, Z; Lovell, W. (2003). "Defining, justifying and implementing the Balanced Scorecard in the National Health Service". *International Journal of Medical Marketing* **3** (3): 174–188. [doi:10.1057/palgrave.jmm.5040117](#).
  28. [Jump up](#) ^ Kellermans, Walter J.; Floyd F. W.; Veiga S. W.; Matherne C. (2013). "Strategic Alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organisational performance". *Strategic Organization* **11** (3): 304–328. [doi:10.1177/1476127013481155](#).
  29. [Jump up](#) ^ Kaplan, Robert S.; Norton D. P. (1996). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". *California Management Review* **39** (1): 53–79. [doi:10.2307/41165876](#).
  30. ^ [Jump up to: <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup>](#) Lawrie, Gavin J. G.; Kalff D.; Andersen H. (2005). "[Balanced Scorecard and Results- Based Management - Convergent Performance Management Systems](#)" (PDF). *Proceedings of 3rd Annual Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Nice, France*. Retrieved 28 May 2014.
  31. [Jump up](#) ^ Kurtzman, Joel (17 February 1997). "Is your company off course? Now you can find out why.". *Fortune*. pp. 128–130.

32. [Jump up](#) ^ Rigby, D.; Bilodeau B. (2013). ["Bain and Company's Management Tools and Trends Survey 2013"](#). Bain & Company. Archived from [the original](#) on 7 April 2014. Retrieved 28 May 2014.
33. ^ [Jump up to:](#) <sup>a</sup> <sup>b</sup> Schneiderman, Arthur M. (1999). "Why Balanced Scorecards fail". *Journal of Strategic Performance Measurement* (January).
34. [Jump up](#) ^ Schneiderman A.M. (1999). "Why Balanced Scorecards fail", *Journal of Strategic Performance Measurement*, January, Special Edition 6
35. [Jump up](#) ^ Bourne, Mike; Bourne P. (29 November 2002). *Balanced Scorecard in a Week*. London: Hodder & Stoughton. [ISBN 978-0340849453](#).
36. [Jump up](#) ^ Niven, Paul R. (18 April 2002). *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons. [ISBN 978-0471078722](#).
37. [Jump up](#) ^ Neely, Andy; Adams C.; Kennerley M. (27 May 2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. London: Prentice Hall. [ISBN 978-0273653349](#).
38. [Jump up](#) ^ Ioppolo, Giuseppe; Saija, Giuseppe; Salomone, Roberta (July 2012). ["Developing a Territory Balanced Scorecard approach to manage projects for local development: Two case studies"](#). *Land Use Policy* **29** (3): 629–640. [doi:10.1016/j.landusepol.2011.10.005](#). Retrieved 30 June 2014.
39. [Jump up](#) ^ Northcott, Deryl; Taulapapa, Tuivaiti Ma'amora (2012). "sing the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations". *The International Journal of Public Sector Management* **25** (3): 166–191. [doi:10.1108/09513551211224234](#).
40. [Jump up](#) ^ Moullin, Max; Soady, John; Skinner, John; Price, Charles; Cullen, John; Gilligan, Christine (2007). "Using the Public Sector Scorecard in Public Health". *Journal of Health Care Quality Assurance* **20** (4): 281–289. [doi:10.1108/09526860710754352](#).
41. [Jump up](#) ^ Gardiner, P. D.; Simmons, J. E. L. (2003). "Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model". *Measuring Business Excellence* **7** (1): 14–29. [doi:10.1108/13683040310466690](#).
42. [Jump up](#) ^ Andersen, Henrik V.; Lawrie, Gavin; Savič, Nenad (2004). "Effective quality management through third-generation balanced scorecard". *International Journal of Productivity and*

- Performance Management* **53** (7): 634–645.  
[doi:10.1108/17410400410561259](https://doi.org/10.1108/17410400410561259).
43. [Jump up](#) ^ ["How do I link corporate and individual performance management systems?"](#) (PDF). 2GC Active Management. Archived from [the original](#) (PDF) on 1 May 2014. Retrieved 28 May 2014.
  44. [Jump up](#) ^ Lingle, J. H.; Schiemann W. A. (1996). "From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?". *Management Review* **85** (3): 56.
  45. [Jump up](#) ^ Norreklit, Hanne (2000). "The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions". *Management Accounting Research* **11** (1): 65–88.  
[doi:10.1006/mare.1999.0121](https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121).
  46. [Jump up](#) ^ Jensen, M. C. (2001). "Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function". *European Financial Management* **7** (3): 297–318. [doi:10.1111/1468-036x.00158](https://doi.org/10.1111/1468-036x.00158).
  47. ^ [Jump up to:](#) <sup>a</sup> <sup>b</sup> Adams, C.; Neely A.; Kennerley M. (2007). *Performance measurement frameworks: a review*. Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
  48. [Jump up](#) ^ Andersen, H. V.; Lawrie, G. J. G. (2002). "Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management" (PDF). Proceedings of Performance Measurement Association Conference, Boston
  49. [Jump up](#) ^ Kong, E. (2010). Analysing BSC and IC's usefulness in non-profit organisations. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 284-304
  50. [Jump up](#) ^ Rompho, N. 2011. "Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study." *International Journal of Business and Management* 6 (11): 39–46.
  51. [Jump up](#) ^ ["Business Scorecard Surveys \(2012-2013\)"](#). *Intrafocus*



Strategy		Goal - What we want to accomplish	Objective - How we are going to accomplish the goal	Measure	Target
Customer	Collaborate with customers to identify and understand customer needs and expectations. Deliver timely, accurate, and high quality services and products to increase value and achieve customer satisfaction.	Identify customer needs and inefficiencies and implement solutions	Map existing business processes	Number of business processes mapped	4
			Facilitate change management	Change management plan was implemented	pass/fail
		Build effective customer relationships	Increase customer contacts	Number of new CDOT employee contacts	4
			Learn and apply communication techniques	Number of feedback sessions	2 per person
Financial	Allocate budget to support business goals and objectives. Ensure financial benefits are maximized through smart, transparent financial	Demonstrate cost savings due to streamlining business process	Use process value analysis on change initiatives	Percent of change initiatives that produced cost savings	75%
		Awareness of costs and benefits of implementing	Use cost benefit analysis to make smart decisions	Percent of change initiatives that have a cost benefit	50%
Internal Processes	Utilize innovation to advance and improve internal processes to keep business moving forward. Implement strategies to maximize the resources and infrastructure.	Improve process delivery	Create DoHRA business project management process	Process is implemented	Pass/Fail
		Effective implementation of initiatives	Initiative delivered project goals	% of goals met	90%
			Initiative delivered on time	% of initiatives delivered on time	90%
			Initiative delivered on budget	% of initiatives delivered on budget	90%
Employee	Promote a culture and working environment that embraces growth and development to meet the individual needs of our employees, resulting in employee engagement and overall employee satisfaction.	Increase skills and knowledge	Receive process improvement and project management training	percent of persons who attended training	100%
			Search out training opportunities		
		Accomplish our goals and finish projects	Create project plan for initiatives	percent of initiatives with a project plan	50%
			Communicate the project status and barriers to decision makers	percent of reports delivered on time	95%