



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

إستخدام مدخل التقييم المتوازن للأداء لتحسين كفاءة وفاعلية
الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات
" دراسة تطبيقية "

Using Balanced Scorecard to Improve the Efficiency and
Effectiveness of the Egyptian General Organization Exhibitions
and Conferences
"An Applied Study"

رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير فى المحاسبة

إعداد

جيهان عبد المنعم عبد العظيم جيرة

إشراف

أ.د. عمرو حسين عبد البر
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد
قسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة- جامعة عين شمس

أ.د. محمد صبرى إبراهيم ندا
أستاذ المحاسبة والمراجعة
قسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة - جامعة عين شمس



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

إستخدام مدخل التقييم المتوازن للأداء لتحسين كفاءة وفاعلية
الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات
" دراسة تطبيقية "

رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير فى المحاسبة

إعداد

جيهان عبد المنعم عبد العظيم جيرة

وتتكون لجنة المناقشة من السادة :

الأستاذ الدكتور / كمال حسين إبراهيم
رئيساً
أستاذ المحاسبة والتكاليف بكلية التجارة - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / محمد صبرى إبراهيم ندا
مشرفاً
أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / عمرو حسين عبد البر
مشرفاً بالإشتراك
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة- جامعة عين شمس

بسم الله الرحمن الرحيم

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ
وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا
أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا
مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا
وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ
الْكَافِرِينَ .

أهداء



أهدي هذه الرسالة إلى روح والدي الحبيب أغمده الله
فسيح جناته فهو بالنسبة لي منارة العلم ونبع الحنان
فيارب أكون عند حسن ظنه بي .

شكر وتقدير



بعد حمد الله سبحانه وتعالى تكمن فى نفسى آيات الشكر والتقدير والعرفان لأستاذى الدكتور/ محمد صبرى إبراهيم ندا أستاذ المحاسبة بقسم المحاسبة والمراجعة بالكلية لتوجيهاته الرشيدة ونصائحه السديدة ودمائة أخلاقه وعلمه الفياض ودقة ملاحظته وبعد بصيرته ومساعدته لى بداية من مرحلة إعداد مشروع البحث وحتى الإنتهاء منه.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان لأستاذى الدكتور /عمر و حسين عبد البر أستاذ المحاسبة المساعد بقسم المحاسبة والمراجعة بالكلية لعلمه الغزير وخلقه الرفيع وتواضعه الشديد ورعايته الكبيرة لى ومساعدته الدائمة أثناء المراحل المختلفة لإعداد الرسالة . كما أتقدم بالشكر والتقدير والأمتنان إلى الأستاذ الدكتور / كمال حسين أستاذ التكاليف بالكلية لموافقته على رئاسة لجنة المناقشة والحكم على الرسالة حيث أنه الأب الروحى والمثل الأعلى والقذوة الحسنة لى ولغيرى من طلاب الجامعة .

كما أتقدم بأسمى معانى الشكر والتقدير إلى الدكتور / حسن عبدة جمعة عودة رئيس قسم المحاسبة والتمويل بالجامعة الألمانية لموافقته على الاشتراك فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة .

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من قدم لى يد العون والمساعدة فى إعداد الرسالة وأخص بالشكر زميلاتي وزملائي فى العمل بالهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	محتويات البحث	
١	الفصل الأول الإطار العام للبحث	١
٢	المقدمة	١-١
٣	مشكلة البحث	٢-١
٤	أهداف البحث	٣-١
٤	أهمية البحث	٤-١
٤	الدراسات السابقة	٥-١
١٦	متغيرات البحث	٦-١
١٦	المقاييس غير المالية الخاصة بالتعلم والنمو	١-٦-١
١٧	المقاييس غير المالية الخاصة بعمليات التشغيل الداخلية	٢-٦-١
١٧	المقاييس غير المالية الخاصة بالعملاء	٣-٦-١
١٨	المقاييس المالية	٤-٦-١
١٨	المقاييس غير المالية الخاصة بالجهات الرقابية	٥-٦-١
١٩	فروض البحث	٧-١
٢١	منهج البحث	٨-١
٢١	مجتمع الدراسة	١-٨-١
٢١	أسلوب جمع البيانات	٢-٨-١
٢٦	أسلوب تحليل البيانات وإختبارات فروض البحث	٣-٨-١
٢٦	الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المالية وغير المالية	١-٣-٨-١
٢٦	التحليل المالي للقوائم المالية للهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات	٢-٣-٨-١
٢٦	حدود البحث	٩-١
٢٨	خطة البحث	١٠-١
٢٩	مراجع الفصل الاول	١١-١
٣٠	الفصل الثانى مفاهيم وأساليب تقييم الأداء	٢
٣١	المقدمة	١-٢
٣١	المفهوم الشامل لتقييم الأداء	٢-٢
٣١	مفهوم تقييم الأداء	١-٢-٢
٣٤	أهداف تقييم الأداء	٢-٢-٢
٣٦	المراحل التى تمر بها عملية تقييم الأداء	٣-٢-٢
٣٧	تحليل عملية تقييم الأداء فى الوحدات الحكومية	٣-٢

٤١	الانتقادات الموجهة للمقاييس التقليدية لتقييم الأداء المستخدمة في الهيئات الإقتصادية	٤-٢
٤٤	مبررات ودوافع تقييم أداء الوحدات الإقتصادية من المنظور المتوازن	٥-٢
٤٦	الخلاصة	٦-٢
٤٧	مراجع الفصل الثانى	٧-٢
٥١	الفصل الثالث مدخل التقييم المتوازن للأداء	٣
٥٢	المقدمة	١-٣
٥٢	التوجيه الإستراتيجي لمدخل التقييم المتوازن للأداء	٢-٣
٥٣	مفهوم مدخل التقييم المتوازن للأداء	١-٢-٣
٥٥	أجيال بطاقة التقييم المتوازن للأداء	٢-٢-٣
٦٠	الخصائص الأساسية لبطاقة التقييم المتوازن للأداء	٣-٢-٣
٦٢	علاقة بطاقة التقييم المتوازن للأداء بإستراتيجية المنشأة	٤-٢-٣
٦٣	صياغة الرؤية	١-٤-٢-٣
٦٤	صياغة الرسالة	٢-٤-٢-٣
٦٦	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٣-٤-٢-٣
٦٦	تحديد الأهداف	٤-٤-٢-٣
٦٧	تحديد الإستراتيجيات	٥-٤-٢-٣
٧٠	تحديد مجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء	٦-٤-٢-٣
٧١	تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء	٥-٢-٣
٧٥	بناء بطاقة التقييم المتوازن للأداء	٣-٣
٧٥	المحاور الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن للأداء	١-٣-٣
٧٧	المحور المالي	١-١-٣-٣
٨٠	محور العميل	٢-١-٣-٣
٨٤	محور عمليات التشغيل	٣-١-٣-٣
٨٨	محور التعلم والنمو	٤-١-٣-٣
٩٢	علاقة السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن للأداء	٢-٣-٣
٩٤	القواعد الأساسية لتنفيذ مدخل التقييم المتوازن للأداء	٣-٣-٣
٩٦	تقييم ونقد لمدخل التقييم المتوازن للأداء	٤-٣-٣
١٠٠	الخلاصة	٤-٣
١٠١	مراجع الفصل الثالث	٥-٣

١٠٨	الفصل الرابع تقييم أداء الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات	٤
١٠٩	المقدمة	١-٤
١١٠	الوضع الحالي لصناعة المعارض والمؤتمرات في مصر	٢-٤
١١٣	فكرة عن الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات	٣-٤
١١٤	مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات	١-٣-٤
١١٦	الهيئة العامة لشئون المعارض والأسواق الدولية	٢-٣-٤
١١٩	أساليب تقييم الأداء في الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات	٤-٤
١٢٠	نسب الربحية	١-٤-٤
١٢١	نسب السيولة في الأجل القصير	٢-٤-٤
١٢٢	نسب السيولة في الأجل الطويل	٣-٤-٤
١٢٢	نسب الكفاءة	٤-٤-٤
١٢٣	المشاكل والصعوبات التي تواجه الهيئة محل الدراسة	٥-٤
١٢٤	الأطار المقترح لتقييم الأداء في الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات	٦-٤
١٣٣	الخلاصة	٧-٤
١٣٤	مراجع الفصل الرابع	٨-٤
١٣٦	الفصل الخامس الدراسة التطبيقية	٥
١٣٧	مجتمع وعينة الدراسة	١-٥
١٣٧	أسلوب جمع البيانات	٢-٥
١٣٧	أساليب تحليل البيانات وإختبار فروض البحث	٣-٥
١٣٨	التحليل المالي لتقييم أداء الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات	١-٣-٥
١٤٨	الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المالية وغير المالية	٢-٣-٥
١٤٨	ثبات وصدق قائمة الإستقصاء	١-٢-٣-٥
١٦٠	نتائج التحليل الإحصائي المعنية بإختبار فروض البحث	٢-٢-٣-٥
٢٠٧	نتيجة إختبار فروض البحث	٣-٢-٣-٥
٢١٠	نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول	١-٣-٢-٣-٥
٢١٨	نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني	٢-٣-٢-٣-٥
٢٢٢	نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث	٣-٣-٢-٣-٥
٢٢٨	نتائج إختبار الفرض الفرعي الرابع	٤-٣-٢-٣-٥
٢٣٠	نتائج إختبار الفرض الفرعي الخامس	٥-٣-٢-٣-٥
٢٣٤	الفصل السادس النتائج والتوصيات	٦

٢٣٥	نتائج البحث	١-٦
٢٣٩	توصيات البحث	٢-٦
٢٤٢	قائمة المراجع	
٢٤٣	المراجع العربية	
٢٤٥	المراجع الأجنبية	
٢٤٩	ملاحق نماذج الإستبيان	
٢٦٦	الملخصات	

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان	رقم الشكل
١٢	منطقية بناء نظام التقييم المتوازن للأداء	١
١٣	خطوات بناء وتنفيذ الإستراتيجية	٢
٤٠	العلاقة بين مدخل التقييم المتوازن للأداء والموازنة	٣
٥٧	إستراتيجية المنشأة وعلاقة السببية في BSC	٤
٧٤	بطاقة التقييم المتوازن للأداء باعتبارها أداة لتحقيق الإدارة الإستراتيجية	٥
٧٦	الصورة التي وضعها Kaplan & Norton والخاصة BSC	٦
٧٩	أهداف المحور المالي (تحسين القيمة للمساهمين)	٧
٨٣	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	٨
٩١	الإطار العام لقياس محور التعلم والنمو	٩
٩٣	سلسلة علاقة السبب والنتيجة بين مقاييس النتائج ومحركات أداء تلك النتائج	١٠

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٣	المحاور الأساسية والإجزاء المتعلقة بها كما وردت في قائمة الإستقصاء الخاصة بالقيادات في الهيئة.	١
٢٤	المحاور الأساسية والإجزاء المتعلقة بها كما وردت في بقائمة الإستقصاء الخاصة بالعاملين في الهيئة	٢
٢٥	المحاور الأساسية والإجزاء المتعلقة بها كما وردت في قائمة الإستقصاء الخاصة بعملاء الهيئة	٣
٤٥	إدارة الأداء الحكومي	٤
١٢٧	النموذج المقترح لبطاقة التقييم المتوازن للأداء	٥
١٣٩	القيمة المضافة	٦
١٤٠	نسب السيولة في الأجل القصير	٧
١٤٢	نسبة السيولة في الأجل الطويل	٨
١٤٣	نسب الكفاءة	٩
١٤٤	ربحية الهيئة	١٠
١٤٧	الهيكل التمويلي للهيئة	١١
١٤٨	معامل الارتباط بين العبارة والمحور الذي تنتمي له (قائمة إستقصاء القيادات ومدراء الإدارات)	١٢
١٥١	معامل الارتباط بين المحور والدرجة الكلية (قائمة إستقصاء القيادات ومدراء الإدارات)	١٣
١٥٢	معامل الارتباط بين العبارة والمحور الذي تنتمي له (قائمة إستقصاء العاملين)	١٤
١٥٤	معامل الارتباط بين المحور والدرجة الكلية (قائمة إستقصاء العاملين)	١٥
١٥٥	معامل الارتباط بين العبارة والمحور الذي تنتمي له (قائمة إستقصاء العملاء)	١٦
١٥٦	معامل الارتباط بين المحور والدرجة الكلية (قائمة إستقصاء العملاء)	١٧
١٥٧	دلالة الفروق بين متوسطات الإرباعي الأعلى والإرباعي الأدنى (قائمة إستقصاء القيادات ومدراء الإدارات)	١٨

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٥٨	دلالة الفروق بين متوسطات الإرباعي الأعلى والإرباعي الأدنى (قائمة إستقصاء العاملين)	١٩
١٥٩	دلالة الفروق بين متوسطات الإرباعي الأعلى والإرباعي الأدنى (قائمة إستقصاء العملاء)	٢٠
١٦١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور قائمة إستقصاء القيادات	٢١
١٦٦	توافر رؤية ورسالة واضحة للهيئة (قائمة إستقصاء القيادات)	٢٢
١٦٧	الأهداف التي تسعى الهيئة لتحقيقها (قائمة إستقصاء القيادات)	٢٣
١٦٨	الدورات التدريبية (قائمة إستقصاء القيادات)	٢٤
١٦٩	الإستفادة من الكوادر والخبرات (قائمة إستقصاء القيادات)	٢٥
١٧٠	إمكانيات نظم المعلومات قائمة إستقصاء القيادات	٢٦
١٧١	إجراءات التعيين والترقية (قائمة إستقصاء القيادات)	٢٧
١٧١	المتابعة والتطوير (قائمة إستقصاء القيادات)	٢٨
١٧٢	عمليات التشغيل (قائمة إستقصاء القيادات)	٢٩
١٧٣	تحديث عمليات التشغيل (قائمة إستقصاء القيادات)	٣٠
١٧٤	الإحتفاظ بالعملاء ة وأكتساب عملاء جدد (قائمة إستقصاء القيادات)	٣١
١٧٥	رضا العملاء (قائمة إستقصاء القيادات)	٣٢
١٧٥	ربحية العملاء(قائمة إستقصاء القيادات)	٣٣
١٧٦	فاعلية وكفاءة المؤشرات المالية التي تستخدمها الهيئة (قائمة إستقصاء القيادات)	٣٤
١٧٧	المعوقات التي تفرضها الجهات الرقابية (قائمة إستقصاء القيادات)	٣٥
١٧٨	فاعلية الرقابة التي تمارسها الجهات الرقابية (قائمة إستقصاء القيادات)	٣٦
١٧٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور قائمة إستقصاء العاملين	٣٧
١٨٤	مدى توافر رؤية ورسالة وإستراتيجية واضحة للهيئة (قائمة إستقصاء العاملين)	٣٨
١٨٥	الأهداف التي تسعى الهيئة لتحقيقه (قائمة إستقصاء العاملين)	٣٩
١٨٧	الدورات التدريبية المتخصصة (قائمة إستقصاء العاملين)	٤٠
١٨٨	الاستفادة من الخبرات والكوادر (قائمة إستقصاء العاملين)	٤١
١٨٩	المتابعة والتطوير والتحسين (قائمة إستقصاء العاملين)	٤٢
١٩٠	الرضا الوظيفي (قائمة إستقصاء العاملين)	٤٣
١٩١	الولاء الوظيفي (قائمة إستقصاء العاملين)	٤٤
١٩٢	إجراءات التعيين (قائمة إستقصاء العاملين)	٤٥
١٩٤	عمليات التشغيل (قائمة إستقصاء العاملين)	٤٦

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٩٥	العملاء (قائمة إستقصاء العاملين)	٤٧
١٩٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاوّر قائمة إستقصاء العملاء	٤٨
١٩٩	الإتصال الفعال مع العملاء (قائمة إستقصاء العملاء)	٤٩
٢٠٠	معوقات رضا العملاء (قائمة إستقصاء العملاء)	٥٠
٢٠١	مسببات رضا العملاء (قائمة إستقصاء العملاء)	٥١
٢٠٢	ولاء العملاء (قائمة إستقصاء العملاء)	٥٢
٢٠٣	مهارات الموظفين فى التواصل مع العملاء (قائمة إستقصاء العملاء)	٥٣
٢٠٤	كفاءة الموظفين مهنيًا (قائمة إستقصاء العملاء)	٥٤
٢٠٥	تحديث عمليات التشغيل (قائمة إستقصاء العملاء)	٥٥
٢٠٦	مراحل التشغيل (قائمة إستقصاء العملاء)	٥٦
٢٠٨	معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة وزيادة الربحية من المعارض والمؤتمرات لمفردات عينة القيادات	٥٧
٢٠٩	معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة لمفردات عينة العاملين	٥٨
٢١٠	معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة لمفردات عينة العملاء	٥٩
٢١١	معاملات الإرتباط لمفردات عينة القيادات الإدارات والخاصة بمحور التعلم والنمو	٦٠
٢١٤	معاملات الإرتباط لمفردات عينة العاملين والخاصة بمحور التعلم والنمو	٦١
٢١٦	معاملات الإرتباط لمفردات عينة العملاء والخاصة بمحور التعلم والنمو	٦٢
٢١٨	معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة لمفردات عينة القيادات والخاصة بمحور عمليات التشغيل	٦٣
٢٢٠	معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة لمفردات عينة العاملين والخاصة بمحور عمليات التشغيل	٦٤
٢٢١	معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة لمفردات عينة العملاء والخاصة بمحور عمليات التشغيل	٦٥

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٢٣	معاملات الارتباط مفردات عينة القيادات ومدراء الإدارات والخاصة بمحور العملاء	٦٦
٢٢٥	معاملات الارتباط مفردات عينة العاملين والخاصة بمحور العملاء	٦٧
٢٢٦	معاملات الارتباط مفردات عينة العملاء والخاصة بمحور العملاء	٦٨
٢٢٩	معاملات الارتباط مفردات عينة القيادات ومدراء الإدارات والخاصة بمحور المؤشرات المالية	٦٩
٢٣١	معاملات الارتباط مفردات عينة القيادات والخاصة بمحور الجهات الرقابية	٧٠
٢٣٥	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وزيادة الربحية لمفردات عينة القيادات	٧١
٢٣٦	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وزيادة الربحية لمفردات عينة العاملين	٧٢
٢٣٦	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وزيادة الربحية لمفردات عينة العملاء	٧٣

فهرس ملاحق الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٦٣	نسب السيولة فى الأجل القصير	١
٢٦٤	نسب السيولة فى الأجل الطويل	٢
٢٦٥	نسب الكفاءة	٣

الفصل الأول الإطار العام للبحث

١-١- المقدمة

شهدت بيئة الأعمال فى الأونة الأخيرة العديد من التغيرات من زيادة حدة المنافسة فى السوق والإتجاه للعولمة أدت إلى الأنتقال من عصر المنافسة الصناعية إلى عصر منافسة المعلومات ودفعت الكثير من المنظمات لتجميع البيانات عن نتائج الأداء ليس فقط تلك البيانات المرتبطة بمقاييس الأداء المالية (الأصول الملموسة) بل والبيانات المرتبطة بمقاييس الأداء غير المالية (الأصول غير الملموسة) مثل البيانات المتعلقة بالجوانب التسويقية والبيانات المتعلقة بالنواحي الداخلية للمنظمة .

وحيث أن المقاييس المالية كانت بمفردها كافية فى العصر الصناعي للشركات فكانت الشركات تستثمر فى الأصول الملموسة أما الشركات اليوم فأن نجاحها يعتمد على خلق قيمة مميزة للأصول غير الملموسة (مهارات العاملين - القدرة على التطوير - القدرة على حل المشكلات - ثقافة المنظمة فى تشجيع الابتكار) تماماً مثل القيمة المعطاه بإهتمام للأصول الملموسة (المخزون - الأرض - المصانع والمعدات) ، وبالتالي فأن أدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت اليوم بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء فى كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية للمنظمة مما أدى إلى تطوير أساليب تقييم الأداء للمنظمات لمعرفة ما إذا كان هذا الأداء يتفق والهدف الإستراتيجي لها أم لا . فالشركات فى السابق تحصر إهتمامها فى قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها لكن هذا لم يكن يؤدى بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للشركة فقد يبدو فى الظاهر أن النتائج المالية للشركة جيدة , ولكن يمكن أن تكون الشركة فى أُنحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها ومن هنا جاء مدخل التقييم المتوازن للأداء ليوحد توازن بين المنظور المالي والمنظور غير المالي ممثلاً فى : العملاء , عمليات التشغيل الداخلية , التعلم والنمو , ويوجد توازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل , وتوازن بين المقاييس الفريدة للأداء والمقاييس التقليدية للأداء , وتوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية .

ويترجم مدخل التقييم المتوازن للأداء رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التى توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجيتها وهذا الإطار الكامل يشمل المقاييس المالية والمقاييس غير المالية وبالتالي فأن التقييم المتوازن للأداء يقيس الأداء الإداري من خلال أربعة محاور مختلفة (العميل - المحور المالي - عمليات التشغيل الداخلية - التعلم والنمو) ولكنها متصلة ببعضها وفى نفس الوقت تستنتج من إستراتيجية المنشأة وأهدافها .