



المحور الثامن

بطاقة الأداء المتوازن

## الوحدة الثامنة: بطاقة الأداء المتوازن

- 1- ماهية بطاقة الأداء المتوازن
- 2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن
- 3- مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 4- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 5- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
- 6- العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 7- المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
- 8- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 9- التحديات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن
- 10- عيوب أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

### الأهداف التعليمية للوحدة

- الوقوف على مفهوم تقييم الاداء المتوازن.
- معرفة الطلبة لطريقة إعداد وعرض بطاقة الأداء المتوازن.
- ابراز القيمة المضافة لبطاقة الأداء المتوازن ومدى مساهمتها في تعزيز قوة ومكانة المؤسسة من خلال المساعدة في ايجاد افضل الطرق لتسيير جميع موارد المؤسسات.
- تبيان اهمية تقييم الاداء وفق منظور التوازن بين تقييم الاداء المالي وتقييم الاداءات غير المالية.

### تمهيد

في بيئة الاعمال الحديثة تعمل المؤسسات الاقتصادية دوما على تغيير سياساتها الاستراتيجية بهدف تحقيق ما تصبوا اليه مستقبلا انطلاقا من وضعها القائم، وهذا التغيير يتطلب اتخاذ اجراءات وقرارات ادارية تكون عادة بعد مرحلة اساسية تتمثل في قياس وتقييم الاداء والتي تعتبر ذات اهمية بالغة، لان القدرة على تقييم الشيء هي المؤشر الاساسي على القدرة على ادارته والتحكم فيه وهو الدور الاساسي الذي تتميز وتختص به ادوات مراقبة التسيير الحديثة بصفة عامة وبطاقة الاداء المتوازن بصفة خاصة، وقد قامت العديد من المؤسسات في سائر أنحاء العالم بتكييف هذه الأداة حسب المحيط الذي تعيش فيه وحسب بيئتها الداخلية والخارجية كأداة لتطوير الأداء وقياس مستوى التقدم فيه باتجاه تحقيق الأهداف.

وقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد في الوسطين الأكاديمي والتطبيقي في الدول الصناعية. ويتضمن نظام بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الأبعاد، يندرج تحت كل منها عدة مقاييس يتم اشتقاقها من رؤية إستراتيجية للمؤسسة.

وتختلف الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد، باختلاف المؤسسة ومجال نشاطها ووجهة نظر الإدارة فيها، ففي المؤسسات الهادفة إلى الربح، أعطى البعد المالي الأهمية النسبية الأكبر من بين الأبعاد الأخرى، أما في المؤسسات غير الهادفة للربح، فقد أعطى المحور المالي الأهمية النسبية الأقل.

## أ- نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، وبمراعاة التحديات المعاصرة، والدراسات والبحوث الإستراتيجية، اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات؛ مما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن على يد العالمين Kaplan و Norton عام 1990 بأمرىكا الشمالية، وذلك بعد دراسة قاما بها على عدد من المؤسسات في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم الأداء حيث أوضحا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لإدارة المؤسسات الحديثة مثلت سببا وراء تقديم هذه الفكرة والأكثر من ذلك أن هناك أعمال كثيرة أصبحت تتم في المؤسسة كأعمال التجديد والابتكار المستمر، الأنشطة التدريب، ومن هنا بدت الحاجة الملحة إلى إيجاد أسلوب تقييم شامل ومتوازن يعكس حقيقة الانجاز الفعلي للمؤسسة.

ولكن بطاقة الأداء المتوازن لا تعد أسلوبا جديدا في تقييم الأداء، فبعض الباحثين من يرى بأن جذورها تعود إلى سنوات الخمسينات، أين قام Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء معلوماته على النظام المحاسبي فقط، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.

إن تطوير بطاقة الأداء المتوازن كان متزامنة مع تطور العديد من الأحداث نذكر بعضها:

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء؛
- التطور الحاصل في مجال الجودة الشاملة. والذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية؛
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة؛
- استعمال المؤسسات الناجحة للبعد المالي وأبعاد أخرى ترتبط ببعض القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد وبعضها الآخر بصحة ارتباطها بالبيئة وطبيعة التفاعلات التي تحدث فيها؛
- التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية، أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس وتقييم الأداء الشامل والمتوازن؛
- النتائج غير المرضية لمقاييس الأداء المالي؛ ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث أن المقاييس المالية التقليدية كالأرباح، المبيعات الصافية، موجهة لمعرفة الأحداث الماضية ولا يمكن أن تنتبأ بالمستقبل.

## ب- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من طرف الباحثين والكتاب، حيث عرفها كل من Kaplan و Atkinson على أنها "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء المالي التشغيلي والفرص التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها للتطور والنمو، وبذلك يصبح التنافس فيما بين المؤسسات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة".

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
كما عرفها Kaplan وNorton: بأنها "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة، ومجموعة من المقاييس لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف".

وعرفها كل من Simona .A. Popa على أنها "إطار لإدارة الأداء تربط إستراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية، وتوفر نظرة شاملة عن المشروع، حيث تتكوّن من مجموعة مقاييس للأداء تغطي رؤية شاملة للمؤسسة على أساس أربعة منظورات هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو".

إن التعريفات السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي، وهو اعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، فهو لا يركز على المقاييس المالية فقط، وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن أبعاد مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء لتلك الأهداف.

وبشكل عام يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها وإستراتيجيتها ويوازن بين البعد المالي، رضا العملاء، عمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين بالمؤسسة".

## 2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة من استخدامها، والتي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيصها في :

- توفير أسلوب قياس متميز يساعد المؤسسة على قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- تركز على الأبعاد المتعددة المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية. تتمكن المؤسسة من خلالها هذه الأبعاد من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
- تزود المؤسسة بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافسة؛
- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تلبية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة؛
- تلزم المدراء على معرفة كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدقبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبطة بتدهور الوضع في مجال آخر؛
- معرفة الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

## 3- مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثا، فهي تسعى لتوحيد خمسة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية.

وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها:

**المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن** ————— مراقبة التسيير المعمقة ————— الدكتور: بولحبال فريد

- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية، فهي تنسيق بين مختلف فروع المؤسسة والتعاون في تحقيق الأهداف المسطرة؛

- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المؤسسة وبالتالي توفر معلومات كافية للمسؤولين لاتخاذ القرارات المناسبة؛

- تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية؛

- تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة، فهي تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛

- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة وبالتالي تحديد المسؤوليات بصورة واضحة مما يسهل التدخل في حالة وجود الانحرافات.

مما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؛ فهي تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المرجوة عن طريق الربط بين الخطط القصيرة الأجل والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

#### 4- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية Golden Rules تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في:

- ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل العاملين بالمؤسسة؛

- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتنعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛

- إدراك المؤسسات بصعوبة القياس الكمي لمقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية؛

- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغييرات المستمرة؛

- إشراك العاملين: يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة. وبالتالي الرفع من معنوياتهم؛

- وجود قابلية ورغبة للتغيير: حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال؛

- العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية: يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية؛

- وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن: يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب؛

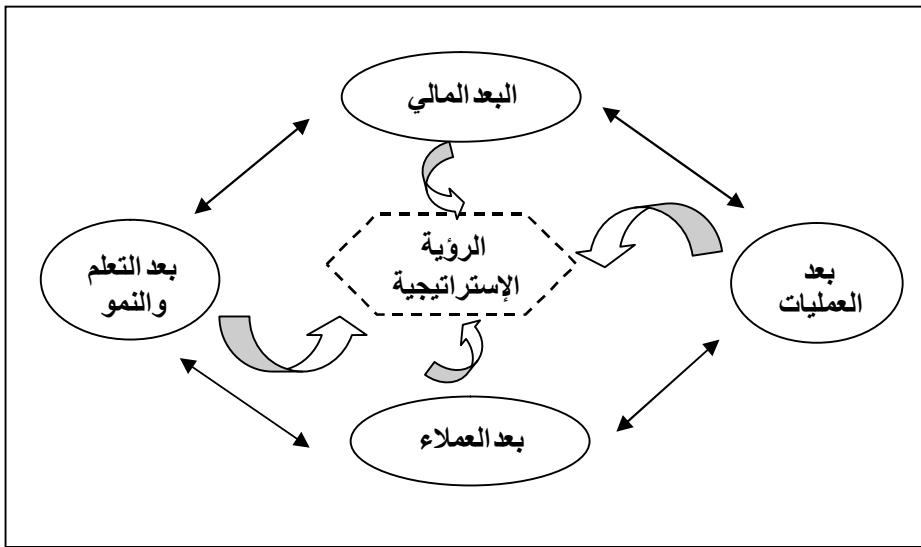
- اعتماد التوجه الحديث في العلاقات مع الزبائن والموردين (الشراكة)؛

- المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد
- التنظيم الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح؛
  - الوضعية المالية للمؤسسة، فكلما كانت هذه الأخيرة جيدة ومعتمدة على أموالها الخاصة ومنظمة لديونها، كلما سهل هذا من وضع أهداف مالية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع الموارد؛
  - الاهتمام بالأفراد وحثهم على الإبداع والتميز في الأعمال والمهام الموكلة إليهم.
- 5- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن**

عندما قدما العالمين Kaplan و Norton بوضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن صاغاه على شكل ترجمة لرسالة ورؤية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس أداء معبر عنها من خلال أربعة أبعاد رئيسية. يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فبطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء.

نلخص هذه الأبعاد حسب Kaplan و Norton في الشكل الموالي:

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب Kaplan و Norton



من خلال الشكل يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تظهر في أربعة أبعاد مرتبطة ببعضها البعض وتتوسطها الرؤية الإستراتيجية (تبين أين تتجه المؤسسة؛ مجمل أهدافها وخططها الطويلة المدى)، كون هذه الأخيرة هي نقطة انطلاق المؤسسة، ولكن تم وضع وإضافة البعد البيئي والمجتمعي كجانب رئيسي لبطاقة الأداء المتوازن. حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية. وهذا كله يتوقف على المؤسسة وظروفها وبيئة عملها المحيطة.

نوضح هذه الأبعاد بشكل من التفصيل كالتالي:

#### أ- البعد المالي

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على المؤسسة. فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق ورغم انتقاد معظمهم الآخر للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء. إذ لا يمكن بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب، ويعتبر البعد المالي البعد الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي حيث تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد. يعتمد هذا الجانب على الربحية، الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال....

#### ب- بعد العملاء

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
تحتاج المؤسسة دائما إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأنهم يساهمون في نجاحها، ويحافظون على نموها واستمرارها، وبالتالي تستخدم مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمؤسسة كرضا العميل ودرجة ولائه، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، الحصة السوقية.

### ج- بعد العمليات الداخلية

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، تتمثل العمليات الداخلية في مجموعة النشاطات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، وبالتالي تنطلق من بعد المستهلك بشكل رئيسي، فتسعى إلى تقديم السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق إشباع احتياجاته؛ وذلك لأن إيصال القيمة إلى المستهلك يؤدي إلى رضاه، وولائه والاحتفاظ به، ويتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل المستمر مع المؤسسة.

ويتحقق بعد العمليات الداخلية من خلال تقييم:

- مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؛

- كيفية ترشيد التكاليف؛

- العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.

كما ان هناك مساهمة للعمليات الداخلية في خلق القيمة وذلك بتفاعلها مع بقية الوظائف الأخرى، حيث أن التحكم في العمليات الداخلية يؤدي إلى:

- تحديد مستوى تكاليف الإنتاج والبيع؛

- المساهمة في تحقيق وإشباع رغبات الزبائن بالنسبة لبقية المنافسين؛

- تحسين الهامش الإجمالي المتحصل عليه.

ومنه يتضح لنا أن محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تشكيل وإعطاء مزايا تنافسية للمؤسسة، وتعزيز جوانب الأداء المختلفة ويعد هذا البعد مهما في هذا النموذج ؛ لأن نجاح المؤسسة مرهون بمواردها وعملياتها الداخلية.

### د- بعد النمو والتعليم

يرتبط التعلم بالتغيير الايجابي في السلوكيات الفردية، الجماعية والتنظيمية للعمال؛ وبالتالي يركز على نشر المعرفة داخل المؤسسة؛ من بين المؤشرات التي تترجم هذا البعد نجد مؤشر القيادة ودوران الموظفين، متوسط سنوات خدمة الموظف...

كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، كما ترتبط مركباته بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز والمكافآت...).

وعموما يركز بعد النمو والتعلم على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين؛ ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- الأفراد: من خلال سياسة الاجور والحوافز.

- الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات.

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
- الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية. فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

### هـ البعد البيئي والمجتمعي

تعرضت بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة إلى إنتقادات نتيجة تجاهلها المعلومات الخاصة بتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات. إذ أن الأداء الإجتماعي أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو والإستمرار.

وإن الأداء الإجتماعي للمؤسسات لم يعد إختياريا، بل أصبح إلزاما قانونيا في بعض جوانبه وإلزام أدبي في جوانبه الأخرى.

ويعرف الأداء الإجتماعي بأنه "إلتزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع من شأنه تعزيز التكامل بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على مكانتها في أذهان الزبائن والمجتمع وتحسين أدائها ونجاحها المستقبلي".

ومما سبق يمكن القول أن الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن تتصل فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الاستراتيجية، وإن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى، حيث يسمح مجهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن مما يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين.

### 6- العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل نجد:

#### أ- حجم المؤسسة

يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة، ولقد توصل Dupuy من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة المراقبة، ويبين Merchant أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطورا كلما زاد حجم المؤسسة.

في حين يؤكد Nobre على أن المؤسسات التي تضم أقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المادية وهو ما خلص إليه James و Hoque من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة استرالية حيث أوضحا أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

#### ب- المحيط

للمحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث، فقد بين Berland أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد.

في حين تبين نتائج البحث لكل من Miller و Gordon أنه من الضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط، أما Gordon و Narayan فيلاحظان أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير



المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
المالية، وهذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد تركز على المؤشرات المالية.

### ج- تنظيم المؤسسة

يعتبر تنظيم المؤسسة أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعا وغير ممركرة؛ أنظمة أكثر تطورا في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من Bruns و Merchant الذين لاحظوا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطورا في الهياكل غير الممركرة، وتوصل Waterhouse إلى نفس النتيجة عندما بين أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية.

بعد ذكر العوامل التي تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن، نستنتج أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كما تشترطه بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الكبيرة وفي المحيط الذي تشوبه حالة عدم التأكد، وفي التنظيمات اللامركزية.

### 7- المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمل ويتم الآخر بهدف التحسين المستمر، حيث تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:

أ- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.  
ب- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

ج- المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور، وهي المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور البيئي والمجتمعي.

د- الأهداف: إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

هـ- المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

و- المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

ز- ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة، يؤثر مستوى الأداء في المنظورات الثلاثة الأخيرة في بطاقة الأداء المتوازن وهي منظور التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، العملاء، ويؤثر هذا المستوى في نهاية الأمر على الجانب المالي من حيث تعظيم المنفعة المالية للمؤسسة وتحسين أدائها ككل.

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وقد أشار العديد منهم على الترتيب الذي يلزم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكيفهما طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده.

إن عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يمر بعدة مراحل، تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، بدءا بإستراتيجية المؤسسة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب، ويمكن أن نوضح هذه الخطوات كما يلي:

#### أ- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها

تعتبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبر عن الرؤية العامة، وتفصل أكثر أنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

#### ب- وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة.

تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

\* **صياغة الاستراتيجيات الملائمة:** وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...)

- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائننا، موردوها، منافسوها، شركاؤها..)

- إلى أين نود الاتجاه؟: التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

\* **وضع الأهداف الإستراتيجية:** انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عددا محددا من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الخمسة.

مثال إذا رغبت المؤسسة في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو "تقديم أفضل خدمة لزبائننا"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل تحسين نوعية وجودة المنتوجات.

#### ج- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية

وتعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المؤسسة؛ ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الخمسة.

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط  
العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية.

ويعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، والتي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط  
الإستراتيجيات المختلفة للمؤسسة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الإستراتيجيات وأهميتها تكمن في  
تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

#### د- اختيار القياسات

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب قياس هذه  
العوامل من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة  
لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة؛ ومن أمثلة ذلك نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين  
وانتمائهم للمؤسسة.

#### هـ- إعداد خطط العمل

يجب على إدارة المؤسسة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها، سعياً  
لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية. ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد؛ تحديد  
المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة  
للتطبيق.

#### و- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز  
الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية. ومن الضروري استخدامها في العمليات  
اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها  
بشكل مستمر في العمليات اليومية للمؤسسة. إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن  
جزءاً من العمل اليومي للمؤسسة.

#### 9- التحديات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ويثير القلق، ويعتبر  
مجال واسع للبحث، حيث تواجه المؤسسات تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح،  
ومن الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نجد:

- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج؛
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك  
رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية؛
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة. لذا يجب على المؤسسة أن  
تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة، مما يؤدي بالنهاية إلى  
مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وخاصة  
أنهم لا يدركون منافع تطبيقها؛

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها؛

- عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا. إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛

- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجودها مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على توجيه أدائها.

## 10- عيوب أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

إن من أهم نقاط الضعف التي تشكل خطورة على نجاح بطاقة قياس الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها. حيث إن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحيانا كافة الأفراد في المؤسسة. وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهرا، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء.

وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى التطبيق الجزئي لبطاقة قياس الأداء المتوازن. فعلى سبيل المثال قد يقتصر تصميم النموذج على المستويات الإدارية العليا فقط. وإذا حدث ذلك فإن هذا الأسلوب سوف ينتهي إلى ما انتهى إليه أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك بعدم تمكنه من تحقيق تطابق أهداف المؤسسة ككل.

وأما بالنسبة إلى الانتقادات الأخرى فيمكن إجمالها فيما يلي:

- عدم وجود إطارات مؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى مقاومة تطبيقها من طرف العمال، بسبب نقص المعرفة المتعلقة بهذا الأسلوب؛

- قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مرتفعة بالمقارنة بالفائدة المنتظرة منها؛

- كثرة المقاييس والمعلومات قد تحدث لبسا في فهم العاملين؛

- صعوبة تحديد مقاييس تترجم السياسات والأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية.

بالرغم من هذه الصعوبات والمشاكل يجب أن لا يشكل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عائق أمام المؤسسة الاقتصادية، نظرا إلى المزايا والمنافع الكبيرة التي تعود عليها.