

 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 مساحتها في تعزيز قوة ومكانة المؤسسة من خلال المساعدة في ايجاد افضل الطرق لتسخير جميع موارد المؤسسات.
- تبيان اهمية تقييم الاداء وفق منظور التوازن بين تقييم الاداء المالي وتقييم الاداءات غير المالية.

## تمهيد

في بيئه الاعمال الحديثة تعمل المؤسسات الاقتصادية دوما على تغيير سياساتها الاستراتيجية بهدف تحقيق ما تصبو اليه مستقبلا انطلاقا من وضعها القائم، وهذا التغيير يتطلب اتخاذ اجراءات وقرارات ادارية تكون عادة بعد مرحلة اساسية تمثل في قياس وتقييم الاداء والتي تعتبر ذات اهمية بالغة، لأن القدرة على تقييم الشيء هي المؤشر الاساسي على القدرة على ادارته والتحكم فيه وهو الدور الاساسي الذي تميز وتحتخص 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 استنادها من رؤية إستراتيجية للمؤسسة.

وتختلف الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد، باختلاف المؤسسة ومجال نشاطها ووجهة نظر الإداره 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.

### ١- ماهية بطاقة الأداء المتوازن

#### أ- نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، وبمراجعة 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 بأمريكا الشمالية، وذلك بعد دراسة قاما بها على عدد من المؤسسات في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم الأداء حيث أوضحوا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لإدارة المؤسسات الحديثة مثلت سبباً وراء تقديم هذه الفكرة والأكثر من ذلك أن هناك أعمال كثيرة أصبحت تتم في المؤسسة كأعمال التجديد والابتكار المستمر، الأنشطة التدريب، ومن هنا بدأ الحاجة الملحة إلى إيجاد أسلوب تقييم شامل ومتوازن يعكس حقيقة الانجاز الفعلي للمؤسسة.

ولكن بطاقة الأداء المتوازن لا تعد أسلوباً جديداً 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 يستقى منها معلوماته، بالإضافة إلى المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.

إن تطوير بطاقة الأداء المتوازن كان متزامنة مع تطور العديد من الأحداث ذكر 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 العالمية؛

- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة؛

- المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن \_\_\_\_\_ مراقبة التسيير المعمقة \_\_\_\_\_ الدكتور: بول جبال فريد
- استعمال المؤسسات الناجحة للبعد المالي وأبعد أخرى ترتبط ببعض القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد وببعضها الآخر بصحة ارتباطها بالبيئة وطبيعة التفاعلات التي تحدث فيها؛
  - التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية، أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس وتقدير الأداء الشامل والمتوزن؛
  - 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 تتنبأ بالمستقبل.

### **بـ- تعريف بطاقة الأداء المتوازن**

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

كما عرفها Norton kaplan: بأنها "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة، ومجموعة من المقاييس لتقدير 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، وتتوفر نظرة شاملة عن المشروع، حيث تتكون من مجموعة مقاييس للأداء تعطي 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 يرتكز على المقاييس المالية فقط، وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن أبعاد مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف.

وبشكل عام يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام لتقدير 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 الملمسة؛
- تزود المؤسسة بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن \_\_\_\_\_ مراقبة التسيير المعمقة \_\_\_\_\_ الدكتور: بول جمال فريد  
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافسة؟

- تجمع وتقرير واحد العديد من العناصر المترفرفة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية 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 بعد قبول التحين الحاصل في مجال معين والمرتبطة بتطور 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 حديثاً، فهي تسعى لتوحيد خمسة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على أحد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتتجاهل أساليب القياس المالية، كما أنهأخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية.

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

- تقدم إطاراً شاملًا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تتعكس في صورة مقاييس أداء الإستراتيجية، فهي تنسق 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 تساعده 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.

ما 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 عدداً من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية Golden Rules تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وتمثل في:

- ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً 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 وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛

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

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن \_\_\_\_\_ مراقبة التسيير المعمقة \_\_\_\_\_ الدكتور: بول جبال فريد  
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبلیغ التغيرات المستمرة؟

- إشراك العاملين: يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفقدتها 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 وإدراكتها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن: يتوقف هذا الشرط على مدى افتتاح 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)؛

- 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 ومتغيرة مع الموارد؛

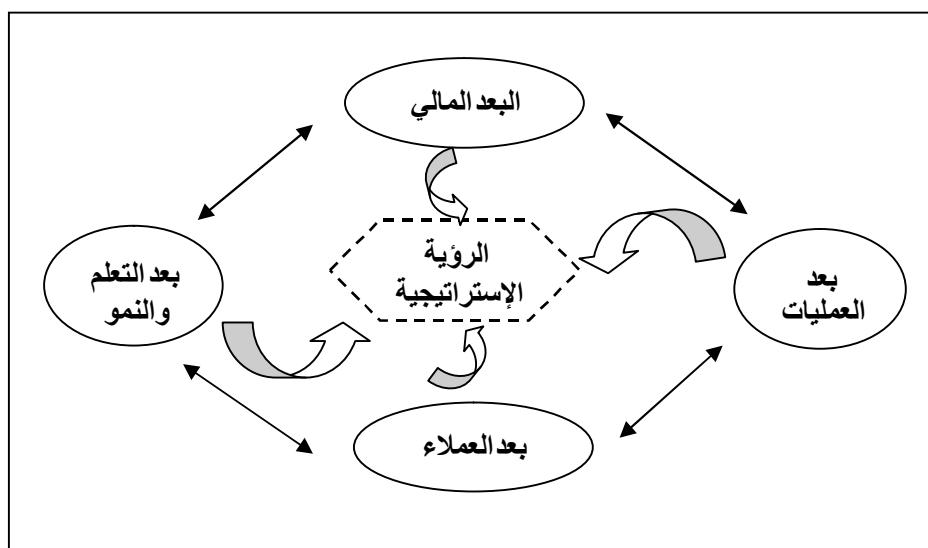
- الاهتمام بالأفراد وحثهم على الإبداع والتميز في الأعمال والمهام الموكلة إليهم.

## 5- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

عندما قدمَا العالمين Norton و Kaplan بوضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن صاغاه على شكل ترجمة لرسالة ورؤى المؤسسة إلى أهداف ومقاييس أداء عبر 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 Norton و Kaplan في الشكل الموالي:

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب Norton و Kaplan



من خلال الشكل يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تظهر في أربعة أبعاد مرتبطة ببعضها البعض وتتوسطها الرؤية الإستراتيجية (تبين أين تتجه المؤسسة؛ محمل أهدافها وخططها الطويلة المدى)، كون هذه

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن **مراقبة التسيير المعمقة** **الدكتور: بول جبال فريد**  
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 جنبا 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**

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 بالزبائن، الحصة السوقية.

#### **ج- بعد العمليات الداخلية**

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى 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، وولاءه 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 وبعد هذا البعد مهما في هذا النموذج ؛ لأن نجاح المؤسسة مرهون بمواردها وعملياتها الداخلية.

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

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

وعومما يركز بعد النمو والتعلم على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تعميمها 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 ثلاثة مجالات رئيسة وهي:

- الأفراد: من خلال سياسة الأجر والحوافز.

- الأنظمة: تعزيز نظام المعلومات.

- 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 لحفظ المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

#### هـ- بعد البيئي والمجتمعي

تعرضت بطاقة الأداء المترافق بأبعادها الأربع إلى إنتقادات نتيجة تجاهلها المعلومات الخاصة بتقدير الأداء الاجتماعي للمؤسسات. إذ أن الأداء الاجتماعي أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو والإستمرار.

وإن الأداء الاجتماعي للمؤسسات لم يعد اختيارياً، بل أصبح إلزاماً قانونياً في بعض جوانبه وإلزاماً أدبياً في جوانبه الأخرى.

ويعرف الأداء الاجتماعي بأنه "التزام 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 المترافق 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 المترافق

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، ويبيّن Merchant أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطوراً كلما زاد حجم المؤسسة.

المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن \_\_\_\_\_ مراقبة التسيير المعمقة \_\_\_\_\_ الدكتور: بول جبال فريد في حين يؤكد Nobre على أن المؤسسات التي تضم أقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المادي وهو ما خلص إليه James Hoque من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة استرالية حيث أوضح أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغرى.

#### بـ- 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 وGordon أنه من الضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط، أما Gordon وNarayan فيلاحظان أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير 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 ترتكز على المؤشرات المالية.

#### جـ تنظيم المؤسسة

يعتبر تنظيم المؤسسة أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث توفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعاً وغير مرئية؛ أنظمة أكثر تطوراً في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من Bruns وMerchant الذين لاحظاً أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطوراً في الهيئات غير المركزية، وتوصلاً Waterhouse إلى نفس النتيجة عندما بيناً أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيداً وأكثر مساهمة في المؤسسات المركزية.

بعد ذكر العوامل التي تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن، نستنتج أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازناً كما تشرطه بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الكبيرة وفي المحيط الذي تشهد حالة عدم التأكيد، وفي التنظيمات المركزية.

### 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:

أـ الرواية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.  
بـ الإستراتيجية: والتي تتألف من مجل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها.

جـ 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.

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

**المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن** \_\_\_\_\_ **مراقبة التسيير المعمقة** \_\_\_\_\_ **الدكتور: بول جبال فريد**  
**هـ المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، وتوصى 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.

**وـ المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

**زـ ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخر، 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، و يؤثر هذا المستوى في نهاية الأمر على الجانب المالي من حيث تعظيم المنفعة المالية للمؤسسة وتحسين أدائها ككل.

## **8- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

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

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

### **أـ تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها**

تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها بما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعده 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 أيضاً تعبر عن الرؤية العامة، وتفصل أكثر أنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

### **بـ وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة**

تنترجم 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 إطاراً 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، زبائنها، موردوها، منافسوها، شركاؤها..)

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

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

**المحور الثامن: بطاقة الأداء المتوازن** **مراقبة التسيير المعمقة** **الدكتور: بول جبال فريد**  
**\* وضع الأهداف الإستراتيجية:** انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدوداً 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 لزبائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل تحسين نوعية وجودة المنتوجات.

### **جـ تحديد عوامل النجاح الحرجية وإعداد الخريطة الإستراتيجية**

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

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 الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة بعملياتها وبالنظم التي تساعده في إنجاز تلك الاستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

### **دـ 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 وتحصيص الموارد؛ تحديد المسؤوليات والأدوات وتدعم البرامج، اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق.

### **وـ متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن**

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزء 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.

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 لإستراتيجية 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 الأداء وفقاً للأهداف الأساسية؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة، مما يؤدي بالنتهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وخاصة أنهم لا يدركون منافع تطبيقها؛
- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها؛
- عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً. 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 وأحياناً كافة الأفراد في المؤسسة. وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهراً، 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 إطار 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 لبساً 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، نظراً إلى المزايا والمنافع الكبيرة التي تعود عليها.