

تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية - نموذج مقترح

Conception d'un tableau de bord prospectif pour les entreprises économique

-un modèle proposé-

لطرش وليد¹، يحيى محمد²

¹ أستاذ محاضر، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة، الجزائر، latreche.walid@cu-
tipaza.dz

² أستاذ مساعد، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة، الجزائر، Yahiaouidz85@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/11/20

تاريخ الاستلام: 2021/07/1

الملخص: تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وأهمية استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في هذه العملية. ولتحليل أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والإستعانة بآخر ما توصلت له الأبحاث في هذا المجال، حيث أسفرت الدراسة إلى إعطاء تصور مقترح شامل مرحلي يساعد المؤسسات الجزائرية على تطبيق منهجية قياس وتقييم الأداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بشكل علمي وتطبيقي.

الكلمات الدالة: الأداء، القياس، التقييم، بطاقة الأداء المتوازن.

Résumé: Cette étude vise à déterminer la manière d'utiliser le tableau de bord prospectif en tant qu'un outil de mesure et d'évaluation de performance stratégique des entreprises, et l'importance d'utiliser les indicateurs financiers et non financiers dans cette opération.

A fin d'analyser les objectifs de cette étude, nous avons appuyé sur l'approche descriptive analytique et sur les dernières recherches dans ce domaine, ou cette étude a permis de donner une vision proposée, globale et progressive qui aide les entreprises algériennes à appliquer une méthodologie de mesure et d'évaluation des performances en utilisant le tableau de bord prospectif d'une manière scientifique et appliquée.

Mots clés: performance, mesure, évaluation, tableau de bord prospectif.

لمقدمة:

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، أصبح من الضروري الآن أن تدار المؤسسات بطريقة ديمقراطية، حيث يدور حور موضوعي بين المدير والمستخدمين بغض النظر عن مناصبهم ومستوياتهم الإدارية حول تحديد رؤية ورسالة المؤسسة بإعتبارهما نقطة البداية في تحديد الإتجاه العام للمؤسسة. وذلك في ضوء التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات التي نشأت في السوق، وفي ضوء تحليل نقاط القوة والضعف الذاتية.... بالإضافة إلى الحوار الأساسي حو الأهداف والغايات العامة المطلوب تحقيقها.

وعلى ضوء هذا التوجه ظهرت مجموعة من النماذج المساعدة على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، والتي تربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالمردودية والنمو مع حاجة الأطراف الفاعلة مع المؤسسة إلى تطوير وتحقيق مصالحها ذاتيا.

حيث تحتفظ النماذج الجديدة في القرن الواحد والعشرون بالأهداف والمقاييس المالية، ولكنها تتعداها إلى أهداف أخرى غير مالية. تساعد المؤسسة على خلق القيمة المستقبلية من خلال الإستثمار في الزبائن، والموردين، والمستخدمين، وفي العمليات والتكنولوجيات الحديثة.

وبطاقة الاداء المتوازن أحد النماذج الحديثة التي ظهرت في هذا القرن والمعول عليها، في مجال إرضاء جميع أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة. حيث يتم بموجبة هذه الأداة، ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية ومبادرات. فهي على وصف مبتكرها منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال بنائها من تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن.

المحور الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث: تتجسد مشكلة البحث في الجانبها النظري من خلال الإستعراض

المرجعي للدراسات والبحوث المنشأة في هذا المجال، تبين وجود ضعف في الإهتمام بهذا الموضوع، لا سيما أن الأطر والمفاهيم التي تعالج هذا الموضوع موجودة ومتجددة وفي مراحلها المبكرة. وفي إطار

- ذلك يمكن طرح مشكل البحث من خلال التساؤل الآتي: إلى أي مدى يمكن أن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتوجيه المؤسسات الإقتصادية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية؟
2. أهمية البحث: تعد الدراسة الحالية محاولة لبناء أنموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات الجزائرية. ويمكن تلخيص أهمية البحث من خلال النقاط الرئيسية الآتية:
- يمكن تجسيد أهمية البحث أكاديميا من خلال تناولنا لموضوع بطاقة الأداء المتوازن، والذي يسعى إلى إستشراف المستقبل، وذلك ضمن إطار تكاملي للإستفادة من التراكم المعرفي والنظري لإثراء المكتبات الجزائرية والعربية والإسهام في وضع الأسس المتينة لبناء نموذج مقترح.
 - تقديم التوصيات المبنية على أسس علمية لغرض توجيه المؤسسات الجزائرية لإعتماد الأنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، والذي بدوره سوف يوفر مزايا عديدة تستفيد منها المؤسسات في إدارة وتنفيذ ومراقبة أعمالها.
3. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:
- التعرف على مفهوم حديث من مفاهيم المحاسبة الإدارية (بطاقة الأداء المتوازن) وتوضيح أهميتها وتطورها.
 - تقديم أنموذج مقترح يمكن للمؤسسات الجزائرية تبنيه وتطبيقه بوصفه نظاما مساعدا وداعما لبقائها في حياة الأعمال.
 - التوصل إلى إستنتاجات عامة في الجانب النظري للبحث وكذلك بالأنموذج المقترح لبطاقة الاداء المتوازن وتقديم التوصيات بشأنها.
4. منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال إجراء مسح المكتبي واسع والإطلاع على آخر الدراسات والأبحاث العلمية المتخصصة في هذا المجال، ليستخلص من ذلك ما يحقق أهداف البحث.
5. خطة الدراسة: تشتمل الدراسة على أربعة محاور أساسية هي:
- المحور الأول: الإطار العام للدراسة (إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، منهجية الدراسة)، والتي سبق إستعراضها.
 - المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

- المحور الثالث: قواعد وخطوات إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن
- المحور الرابع: النتائج والتوصيات.

المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

تم عرض الفكر المبدئية حول شكل بطاقة الأداء المتوازن في مقال لـ "R. Kaplan" و "D. Norton" نشر في العدد الأول من مجلة "Harvard Business Review" عام 1992. يهدف إلى قياس أداء المؤسسات من خلال أربع عناصر أساسية تتعلق بكل من: الجانب المالي وجانب الزبائن وجانب العمليات الداخلية والتعليم والنمو، رابطة بذلك التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى.⁽¹⁾

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard"، والتي يسميها البعض بطاقة العلامات المتوازنة أو بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، والتي تعني بالفرنسية "Bord prospectif Tableau de" أو "Tableau de Bord Équilibre"، كأحد التطبيقات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية من خلالها التمعن في عملياتها وأنشطتها ونظرتها المستقبلية.

إنطلاقاً من هذه الاعتبارات يمكن النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن أو تعريفها من عدة زوايا كما يلي: ترجع كلمة بطاقة الأداء "Scorecard" إلى أصلها الفرنسي لوحة القيادة "Tableau de Bord"، والتي استخدمها مجلس التجارة والتنمية سنة 1932، إشارة إلى الرقابة الإدارية داخل المؤسسة التي تسعى إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج المعبر عنها بالمصطلحات الإقتصادية (النتيجة الصافية، التوازن المالي، خلق الثروة للمساهمين... الخ)، من خلال قيادة أفراد وتخطيط العمليات داخل المؤسسة، إضافة إلى تقدير مدى نجاح العمليات التي تم القيام بها والتالي توجيه العمليات المستقبلية.⁽²⁾

¹⁰ Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, p197.

²⁰ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال – لوحات عدادات الأعمال كعمارية متكاملة-، دار اليازوري، عمان، 2015، ص179.

في حين أن كلمة التوازن "Balanced" ترجع إلى أصلها الفرنسي "Équilibre" والتي تعبر عن حالة من التساوي بين أصناف مختلفة في كفتي ميزان محدد.⁽³⁾ ومن خلا دمج الكلمتين، أظهرت بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المتغيرات المترابطة، وذلك من خلال ما نلمسه من تعريف العديد من الباحثين. وعليه سنعرض عددا من هذه التعريفات بغية حصر هذه المتغيرات وإعطاء تصور لمعنى التوازن في بطاقة الأداء.

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من الباحثين في علم الإدارة الإستراتيجية، وأبرز هذه التعريفات هو:

1. تعريف كل من "R. Kaplan" و "Nolan Norton" حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل، من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية"⁽⁴⁾:

- كيف ينظر لنا الزبائن؟ (بعد الزبائن).
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (بعد العمليات الداخلية).
- هل يمكننا أن نواصل في التحسن وخلق الثروة؟ (بعد التعلم والنمو).
- كيف ننظر إلى حملة الأسهم؟ (المنظور المالي).

2. عرفها نفس الباحثان سنة 1996 بأنها "نظام متماسك يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ وطريقة سير الشامل للمؤسسات، تترجم فيها الرؤية الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تهدف لتحقيق الترابط والإتصال بين الإستراتيجية وأعمال المؤسسة، والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة، وصولا إلى تحقيق الأهداف العامة."⁽⁵⁾

³ Mustapha Henni : Dictionnaire des Termes Economiques et Financiers- Français, Anglais, Arabe-, Librairie du Liban Publishers, Troisième Edition, Beirut, 2001, P315.

⁴ Robert Kaplan and David Norton : "the Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January — February; 1992, P72.

⁵ Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P19.

3. في حين عرفها "Chuck Hannabarger" ومن معه على أنها "نظام إداري يسمح للمؤسسة بإنجاز وتعقب أعمالها ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن، وذلك من خلال أربعة أبعاد متميزة هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.⁽⁶⁾ إضافة إلى هذه التعاريف هناك تعارف أخرى أجمعت على أن بطاقة الأداء المتوازن نظام قائم بذاته يعمل على قياس وتبعية أداء المؤسسات وفقا لثلاث جوانب أساسية تتمثل في:⁽⁷⁾

1. الجانب الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة مراحل زمنية هي الأمس، اليوم، وغدا، فما تفعله المؤسسات اليوم من أجل غد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد. وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية سواء كانت مالية أو غير مالية بصورة متواصلة.

2. الجانب الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

5. الجانب البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المؤشرات، ولهذا فهناك المؤشرات الخارجية التي تهتم بالزبائن والأسواق، والمؤشرات الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

ثانيا: معنى التوازن في بطاقة الأداء: تعمل بطاقة الأداء المتوازن كما يدل إسمها على تحقيق التوازن بين جملة من التركيبات التي بنيت عليها البطاقة. وأهم هذه التوازنات تتمثل في الآتي:⁽⁸⁾

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات.
- التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

⁶⁰ Chuck Hannabarger and Other: Balanced Scorecard Strategy For Dummies, Wiley Publishing, Inc, Canada, 2007, P10.

⁷⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهدم غربية: التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص193.

⁸⁰ أثمار عبد الرزاق محمد: إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد، عمان، 2015، ص211-2014.

- التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلا، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساسا في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.

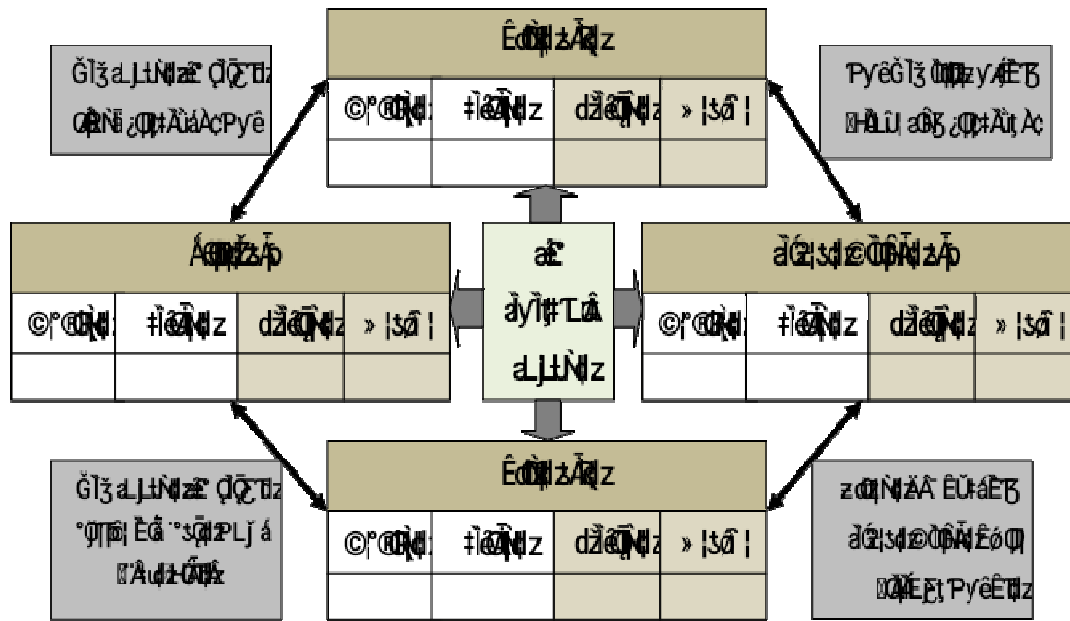
ثالثا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن صياغة كل من "R. Kaplan" و "Nolan Norton" للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي، بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي:⁽⁹⁾

1. البعد المالي: يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة.
2. بعد الزبائن: يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلاتهم وسلوكاتهم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق.
3. بعد العمليات الداخلية: يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها إنعكاس على رضا الزبائن، وتوفير جملة المتطلبات لذلك.
4. بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلا. بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه.

وفيما يلي الشكل رقم (01) يوضح المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، وآليات الترابط بين هذه الأبعاد:

الشكل رقم (01): أبعاد ومكونات بطاقة الاداء المتوازن

⁹⁰ Chuck Hannabarger and Other: Op.cit, P31.



Source: Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating

Strategy in

Action, Harvard Business review, 1996, P 09

رابعاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تحديد أهمية بطاقة الأداء المتوازن، إنطلاقاً من مجموعة من الزوايا البارزة ومفصلة كالآتي:

1. النتائج المرجوة

من تقييم الأداء الإستراتيجي: لخص كل من "Kaplan و Norton" أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أربعة نقاط رئيسية، إنطلاقاً مما تحققه من نتائج عند تطبيقها في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية:⁽¹⁰⁾

- توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية.
- وضع خطة، وتحديد الإستراتيجية.
- ربط وتوصيل الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس
- التابعة لها. عزيز إستراتيجية التغذية العكسية وال

¹⁰⁰ Robert Kaplan and David Norton : "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", P73.

والقصد من هذه الأهداف هو:⁽¹¹⁾

- إرتباط البطاقة باستراتيجية المؤسسة، حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس مقسمة على أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم، وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الأداء.
- توفر البطاقة آليات للإتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والأطراف.
- تعمل البطاقة على عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي)، وكذلك تقييم محركات الأداء (تعبير عن الأداء في المستقبل)، على هدف أن يتحقق التوازن بين الأهداف الأجل القصير وأهداف الأجل الطويل.
- تتعامل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد لتقييم الأداء، تعمل على توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- 2. نظام للرقابة الإدارية: يمكن التعبير على أهمية البطاقة من خلال الأهداف المتوخاة من تطبيقها في المؤسسات الإقتصادية، وهو الأمر الذي ذهب إليه كل من "محسن الغالي ومنصور العامري" اللذان إعتبرى بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الإدارية تتجلى أهميته في:⁽¹²⁾
 - إعطاء تقرير إداري موحد ودقيق لوصف الأداء العملياتي وفق أربعة أبعاد مختلفة.
 - الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءة أكثر للمقاييس وتسهيل عملية تحديد الأهداف.
 - الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يساعد من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.
 - مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملياتيية الأخرى التي تعد جزءا من النظام عند تصميمه تزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

¹¹ 0 علي السلي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002، ص110.

¹² 0 صالح مهدي محسن العامري ومحسن منصور الغالي: بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3، مصر، 2003، ص159-160.

3. نظام للرقابة الإستراتيجية: أما من وجهة الرقابة الإستراتيجية فإن دور البطاقة يعد حيويًا، حيث أنها تتماشى والمراحل المختلفة لوضع الإستراتيجية. وبالتالي تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام للرقابة الإستراتيجية في:⁽¹³⁾
- تساعد على الربط المحوري لمجموعة الأهداف الإستراتيجية في إطار واحد وشامل، ضمن رؤية المؤسسة المستقبلية.
 - تساعد على ربط الأهداف الإستراتيجية والإتصالات وكذلك بين الخطط ومعدات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة.
 - تساعد على تفسير العلاقة السببية بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة، كما يمكن أن تشخص المجالات التي تحصل فيها المبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الإستثمار في الجوانب التسويقية.
 - تعمل على خلق الحوار داخل المؤسسة حول تحديد الأهداف الإستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.
4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يمكن توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لكل فريق من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالآتي:⁽¹⁴⁾
- فريق القيادة العليا:
 - المساعدة على توضيح الأهداف وتوزيعها على
 - أربعة أبعاد رئيسية.
 - المساعدة على نشر الأهداف في كافة أقسام
 - الترخيص بإنجاز الأعمال لفريق
 - فريق القيادة العليا.
 - الفريق المستوى التشغيلي:

^{13 0} أثمار عبد الرزاق محمد: مرجع سابق، ص210.

^{14 0} Chuck Hannabarger and Other: Op.cit, P49.

- تسهيل إنجاز الأعمال المنوطة
- يساعد الفريق على تمييز الأعمال به، والإجتماع بفريق القيادة العليا أمر ضروري لحل القضايا العالقة.
- يساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق المستوى التشغيلي.
- يساعد الفريق في إعداد وتنظيم الأعمال لفريق المستوى التنفيذي.
- فريق المستوى التكتيكي:
- تسهيل إنجاز الأعمال المكلف بها، وإن لم يكن يصبح الإجتماع بفريق المستوى التشغيلي أمر ضروري لحل المشاكل والعراقيل التي تقف دون إنجاز هذه الأعمال.
- يساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.
- تنفيذ الأعمال.

يتضح مما تقدم أن بطاقة الأداء المتوازن ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت وفقط، بل تنطلق من إعداد بناء إستراتيجي للمؤسسة ومن ثم تقييم نتائجه المتوقعة مستقبلا، فضلا عن كونها نظام للرقابة الإدارية والإستراتيجية في المؤسسة يساعد على تقديم خطة شاملة للعمل متفق عليها في كل المستويات التنظيمية، إضافة إلى تحديد مواقع الخلل ومعالجتها والمساعدة على تحقيق التوازن بين العمليات على المديين القصير والطويل.

خامسا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن: تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى، وفيما يلي عرض مفصل لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:

1. المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. وعملا ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

(15)

¹⁵⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص 202.

بعبارة أخرى تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إعلام كل الموظفين بالإستراتيجيات الرئيسية والأهداف المرجوة من تطبيق هذه الإستراتيجيات، وفي خضم هذا التطبيق تقوم المؤسسة بربط وتوصيل إستراتيجياتها الطويلة الأجل بأهدافها بواسطة إستخدام مؤشرات القياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

2. علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يمكن التعبير عن علاقات السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي " إذا - عندها" (if- then)، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه. في ظل هذه العلاقة يتم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.⁽¹⁶⁾ يمكن ترجمة هذه العلاقا من خلال المثال الآتي:

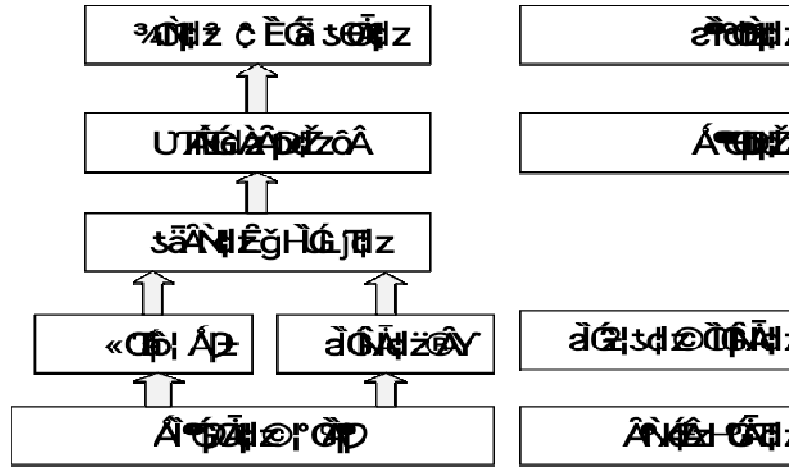
يتمثل هدف مؤسسة إقتصادية في إبتكار منتج جديد يعكس رغبات الزبائن وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية. يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا الزبائن والحصة السوقية وأيضا الدخل الشخصي وثروة المساهمين.⁽¹⁷⁾

كنيجة لذلك فإن كل مقاييس الأداء التشغيلي التي في الحقيقة هي تفاعل ثلاثي الأبعاد الأولى من المثال (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن) هي جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من عوامل ذات التأثير المباشر في تكوين الإستراتيجية وتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة (الأداء المستقبلي)، التي تؤدي في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية الحالية (الأداء الحالي). والشكل رقم (02) يترجم علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.

¹⁶ 0 حسين قاضي وآخرون: أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في المصارف - دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري-، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 4، سوريا، 2007، ص 240.

¹⁷ 0 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص 201-202.

الشكل رقم (02): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي: توظيف بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتعزيز الأداء الإبداعي

للمظمات، ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة (ورشة عمل غسل الأموال : أساليب وطرق

المكافحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 20-24 نوفمبر 2005، ص 24.

3. الإهتمام بالأهداف المالية: في كثير من الحالات تعمل المبادرات والتحسينات الناجحة

والمتكاملة كليا في العمليات الداخلية للمؤسسة الإقتصادية على تقديم منتجات ذات جودة عالية

وبسعر معقول من منطلق التركيز على تدريب ورفع مهارات الموظفين، وصولا إلى تحقيق الأهداف

مالية التي تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي حصلت في العوامل الأخرى.⁽¹⁸⁾

يشير الطرح أعلاه أن المؤسسات الرائدة التي تنجح في تحسين العوامل غير المالية، تنجح كذلك في

تحسين العوامل المالية، لأنها إهتمت بدراسة الأصول المعنوية التي تعمل على:⁽¹⁹⁾

- إيجاء علاقة قوية وطويلة مع الزبائن. - إدارة مهارات العاملين وتحفيزه

الدائم.

- تقديم منتجات جديدة ومتطورة وبجودة - التمكن من إستخدام الأمثل

عالية. ونظم المعلومات.

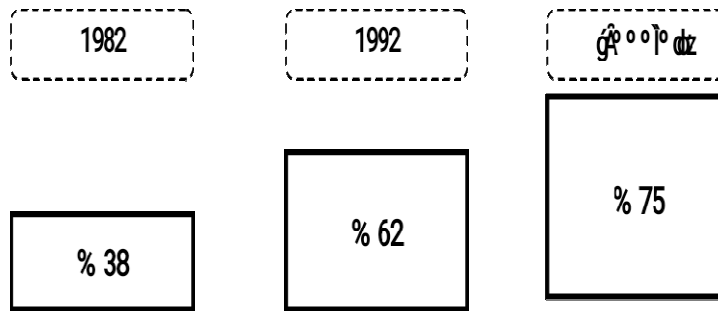
^{18 0} Juan Solano and Other: System Quality Management Using Balanced Scorecard, Managing the Corporate IS Organization in the 21st Century, Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002, Venezuela, P229.

^{19 0} عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص 203.

- تقديم منتجات تواكب احتياجات ورغبات الزبائن، وبتكلفة قليلة وبفترات إنتاج قصيرة.
حيث تتضمن الأصول المعنوية ثلاث فئات أساسية مطلوبة لدعم وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
موضحة كالآتي:⁽²⁰⁾

- رأس المال البشري: مهارات وخبرة العاملين
- رأس مال المعلومات: نظم المعلوه
- والمعرفة المكتسبة. التحتية وشبكة الأنترنت.
- رأس مال المؤسسة: قدرة المؤسسة على تحريك والإبقاء على العمليات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية
- 4. دور الأصول المعنوية في خلق القيمة: إن مدقق النظر في الأصول الحقيقية للمؤسسات التي يمكن أن نقيس قدرتها على خلق القيمة بتقنيات المحاسبة العادية، نجد أنها تساهم بأقل من الربع في خلق القيمة لكامل القطاع الذي يمكن أن تشغله أي مؤسسة إقتصادية. بعبارة أخرى فإن 75% من مصادر القيمة داخل المؤسسات الإقتصادية ليست مدروسة أو مدونة في سجلاتهم المحاسبية. حيث أكد "Niven" على أهمية الأصول المعنوية وتعاضم دورها عبر الزمن على حساب الأصول الحقيقية، والشكل رقم (03) يظهر القيمة المتزايدة للأصول المعنوية للفترة الممتدة من 1982 إلى غاية يومنا هذا.⁽²¹⁾

الشكل رقم (03): القيمة المتزايدة للأصول المعنوية في المؤسسات الإقتصادية



Source: Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step (Maximizing

²⁰ حمزة محمد العودات وعيس محمود الطروانة: بطاقة الاداء المتوازن ودرها في تحسين أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد 16، العدد 3، مصر 2012، ص416.

²¹ (Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P40.

Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002,

P28.

فالمهتمين ببطاقة الأداء المتوازن أكدوا على أهمية تقييم الأصول المعنوية، لعلمهم أن حجب هذه الأخيرة في تقييم الجهاز الإنتاجي أو تنظيمي للمؤسسة، سينجم عنه الكثير من المشاكل والأخطار التي قد تؤدي في الأخير إلى زوالها.

المحور الثالث: قواعد وخطوات إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن

قبل تحديد جوانب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يتعين أولاً تحديد جملة القواعد والعوامل والمقومات التي تساعد على التصميم الفعال والتطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: قواعد إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: فيما نميز جملة من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Rules Golden) الأساسية في إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن على أرض الميدان، والمتمثلة في:⁽²²⁾

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

^{22 0} ماهر موسي درغام ومروان محمد أبو فضة: أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17، العدد 2، ص 752 (<http://www.iugaza.edu.ps/ara/research>) /ISSN .1726-6807

- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل قطاع إقتصادي، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

ثانيا: مقومات إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: كما يحتاج إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية إلى بعض المقومات التي تكفل نجاح هذه العملية. في هذا الشأن أشارت العديد من أدبيات الفكر المحاسبي والإداري إلى أهم هذه المقومات تتعلق بـ⁽²³⁾

1. التحديد الواضح لإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية: من خلال تحديد وربط إستراتيجية المؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية، يلعب أنموذج بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في ترجمة وتحليل الإستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس، لذلك فإن عدم التحديد الواضح للإستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقها. وكعمل إحترازي،

^{23 0} علاء محمد ملو العين: إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 310.

تعتمد الإدارة العليا بالمؤسسة أو الجهة المخولة بالتقييم، إلى تقييم مستوى قبول هذه الإستراتيجية ضمن المستويات الإدارية المتاحة لديها قبل أن تكون حيز التطبيق، وذلك في إطار طرح سبعة تساؤلات تمثل في حقيقتها معايير لعملية للتقييم الإستراتيجي في المؤسسة. وهي:⁽²⁴⁾

- | التساؤلات الرئيسية: | التساؤلات الفرعية: |
|---|---|
| 1. هل تتناغم الإستراتيجية مع البيئة؟ | - هل تحظى الإستراتيجية بقبول أصحاب المصالح الرئيسيين؟
- هل تسهم الإستراتيجية في الحصول على ميزة تنافسية؟ |
| 2. هل تتناغم الإستراتيجية مع السياسات الداخلية، وأنماط الإدارة، وفلسفة الإدارة، وإجراءات العمل؟ | - هل تتعارض الإستراتيجية مع إستراتيجيات الأعمال الأخرى أو الإستراتيجيات الوظيفية؟ |
| 3. هل الإستراتيجية مناسبة من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية؟ | - هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية؟
- ما هي العواقب المالية الناجمة عن تخصيص رأس المال لهذه الإستراتيجية؟ |
| 4. هل مخاطر اعتماد هذه الإستراتيجية مقبولة؟ | - هل يوجد من المديرين من لديه الولاء لتنفيذ الإستراتيجية؟
- هل العوائد المتوقعة تبرر المخاطر الناجمة عن الإستراتيجية؟ |
| 5. هل تتناغم الإستراتيجية مع دورة حياة المنتج والسوق المحتملة؟ | - ما هي عواقب فشل هذه الإستراتيجية؟
- هل تتناسب الإستراتيجية مع الظروف الحالية والمستقبلية المحتملة؟ |
| 6. هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية؟ | - هل تنسجم الإستراتيجية مع دورة حياة المنتج؟
- هل تتناغم الإستراتيجية مع مقدرات الإداريين والمستويات الأخرى في المؤسسة؟ |
| 7. هل هناك إعتبارات مهمة أخرى؟ | - هل تمتلك الإستراتيجية إطار عمل مناسب من حيث الوقت؟
- هل تمتلك العوامل الرئيسية تأثيراً في النجاح الذي تم تقييمه؟
- هل تمتاز جميع الافتراضات الرئيسية بالواقعية؟ |

²⁴⁰ صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 405 - 407.

2. إشراك الإدارة العليا في تصميم أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: من خلال إشراك الإدارة العليا وفريق العمل في تحديد الأهداف الإستراتيجية ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه إلى جانب توصيل الإستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة.
3. الاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح إستراتيجية المؤسسة للعاملين والأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء من شأنه أن يخلق نوع من الإلتزام لدى العاملين بأهمية النموذج والدافعية لتطبيقه.
4. وضع رؤية إستراتيجية متميزة للمؤسسة: من خلال تطبيق سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة.
5. وجود نظام محاسبي جيد وناضج: قادر على تحقيق رؤية المؤسسة بفعالية.
6. أن يتوافر بالمؤسسة نظام إداري مؤهل: قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الإستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي تعتمد عليها المؤسسة.
7. التحديث المستمر لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق النموذج. وفي إطار هذه المقومات وجب التركيز على ثلاث نقاط أساسية في سبل التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، وهذه النقاط هي:⁽²⁵⁾
 - الأفراد: كمحور يثير التحدي في إطار عمليات التغيير المسمرة وأساليب إدارتها والتعامل معها.
 - التكنولوجيا: التي تدعم وتديم عمليات التحسين المستمر.
 - العمليات: كمطلب ضروري يفترض أن تضيق ما هو جديد لجعل المؤسسة أكثر قدرة على التحول تجاه الوضع الجديد.
- ثالثاً: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن: فتحكم هذه المتطلبات يجعل من بطاقة الأداء المتوازن واحد من أهم النماذج المستخدمة في التسيير وقياس الأداء، والتي تتطلب التركيز والإمعان في بعض جوانبها

^{25 0} طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (3) – الرصف والمحاذاة-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص84.

المهمة في سبيل التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن. وهذه الجوانب لخصها كل من (Nair Mohan) في ستة عوامل موضحة كالآتي.⁽²⁶⁾

1. فهم الذات: تشبه المؤسسة الفرد والتي يجب فهم ذاتها لتوجه نحو الفعالية، حيث يتم فهم الذات من خلال وعي وفهم عالي للمبادرات والمهارات التي يمكن أن يكون التنفيذ فعالا لعمل بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن إغناء فهم الذات من خلال الفهم الواسع والحقيقي حول العديد من جوانب العمل وإمكانية إستبدال العديد مما يبدو فرضيات غير مختبرة بأخرى أفضل منها.
2. فهم دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن: من الضروري الفهم الواضح لإرتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها حالة تحفز وتحرك الأداء بإتجاه التميز.
3. معرفة خارطة الطريق للتنفيذ: من خلال معرفة الأنشطة الرئيسية في المؤسسة والتي تحتوي على أهداف وغايات وتواصل وإختيار معايير وفرق العمل التي يفترض أن تلقى الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
4. إعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل: أفضل طريقة لنجاح بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في جعلها جزءا أساسيا من ثقافة العمل داخل المؤسسة، ومشروعاً منتجا ذو قيمة وفائدة للمؤسسة.
5. إستخدام التكنولوجيا: يعد إمتلاك التكنولوجيا من الموارد الأساسية التي تساهم في التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن. فإمتلاك التكنولوجيا يحقق للمؤسسة ثلاث غايات أساسية هي:

- التوسع في فهم - التكامل بين بطاقة - تمكين الزبائن من أن
- نظام إدارة الأداء في المؤسسة الأداء المتوازن والأنظمة يصبحوا جزءا من بطاقة الأداء المتوازن بصورته الشمولية. الإستراتيجية. أينما وجدوا.
- 6. تعاقب بطاقة الأداء المتوازن: هذا التعاقب يمثل برنامج متكامل بسرعة فائقة يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع، حيث أن تجميع المبادرات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج.

²⁶ 0 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: نفس المرجع، ص 85-86.

فمن الضروري أن تلقى مجمل هذه الأعمال الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لكي تنقل من كونها عوامل نظرية للنجاح إلى مشروع عملي لطريقة نجاح المؤسسة.⁽²⁷⁾ يسمح بتحديد المعالم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

رابعا: خطوات إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم أنموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي يراعى فيها الترتيب والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده. وفيما يلي توضيح لأهم الخطوات التي يمكن اعتمادها في إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي ثبت اعتمادها في جل الكتابات.

1. صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: ينبغي أن تبدأ المؤسسة الاقتصادية بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبيا للمكان الذي يتوقع أن تكون في المؤسسة أو مركز نشاط معين أو قسم بعد سنتين أو خمسة سنوات فيما بعد على شرط أن يتم وبنجاح تطبيق الخطوة الحالية.⁽²⁸⁾ ويشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة والتي تلهم الحماس يمكن أن تنصف بالآتي:⁽²⁹⁾

- مختصرة وبسيطة وتحمل في طياتها حلما كبيرا يثير الرغبة في التحدي والمثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق.
- تلبي جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة والغير مباشرة.
- إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.
- يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة أحلام مجردة بعيدا عن رؤية واقعية.
- أن تكون الرؤية ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الإدارية ولجميع العاملين.
- يمكن ترجمتها إلى إستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة.
- يفترض أن لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع، بل من المفترض أن تكون رؤية المؤسسة عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل.

^{27 0} طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: نفس المرجع ، ص 87.

^{28 0} طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (2) - المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 28.

^{29 0} طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 216.

بعد تحديد الرؤية تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى ترجمة رؤيتها في شكل رسالة لتعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة والإطار الزمني المحدد لها. وتصف رسالة المؤسسة التطلع الرئيسي لها، كما تعبر عن سبب وجودها، من خلال تحديد الخصائص الفريدة التي تميزها غي غيرها من المؤسسات المنافسة، ويمكن تحديده من خلال صياغة لفضية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة.⁽³⁰⁾

2. وضع الأهداف الإستراتيجية: يبدأ تصميم بطاقة الأداء المتوازن عادة من قبل فريق من الإدارة العليا، يعملون معا لترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، بحيث يتم إيجاد نموذج مشترك للمؤسسة ككل يساهم فيه كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. وتهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الآراء والفهم المشترك عن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها بين المديرين، وذلك من خلال ترجمتها إلى أسلوب عملي يمكن للمديرين فهمه وإستخدامه في ترشيد تصرفاتهم على إختلاف مستوياتهم. وعليه فان رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها يتم ترجمتهما إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس التي تحدد محركات النجاح على المدى الطويل.⁽³¹⁾

3. تحديد الإستراتيجيات: تعبر الإستراتيجية عن خطة العمل موضوعة تحت سياقات وسبل التصرف، وهي جملة النشاطات المختلفة (محركات الأداء) التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في سبيل تميز في أعين الزبائن، وتعزيز القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد حدد علماء الإدارة الإستراتيجية عشرة محركات محتملة: عرض المنتجات، حاجات السوق، التكنولوجيا، القدرة الإنتاجية، طرق البيع، طرق التوزيع، الموارد الطبيعية، النمو/الحجم، الربح/العائد، المستخدم/الزبائن.⁽³²⁾ ويمكن إعطاء مثال توضيحي لمجملته من الإستراتيجيات السابقة الذكر المتعلقة بكل هدف من أهداف الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

^{30 0} خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبيحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص128.

^{31 0} Robert Kaplan and David Norton : " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review, January – February, 1996, P76.

^{32 0} طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص190.

	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
الأهداف	تحسين مردودية المؤسسة	تحقيق رضا الزبائن	تحسين العمليات الإنتاجية	تكوين رأس مال بشري
محركات الأداء	إستراتيجية النمو وتنويع المداخل.	تحديد قواعد التعامل مع الزبائن.	إدارة العمليات التشغيلية (سياسات الإنتاج، إحتياجات المؤسسة، تصميم مراحل الإنتاج، الرقابة على الجودة، توفير بيئة آمنة..الخ)	التعلم والتدريب النوعي المتواصل، تبني التكنولوجيا، تحسين الإتصالات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثان

4. تحديد العناصر الحرجة في النجاح: وذلك من خلال تكوين مجموعة نقاش لتقرير جملة العوامل والمبادرات الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية السابق وضعها وترتيبها حسب أولوياتها ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة، هذا بالإضافة إلى الربط أفقيا بين تلك العوامل تفاديا لتفوق عامل ما على حساب آخر، أو الإزدواج أو التضارب.⁽³³⁾ الجدول رقم (02) يوضح كيفية ترتيب المبادرات حسب أهميتها في تحقيق الأهداف، حيث يمكن لمبادرة واحدة أن تدعم أكثر من هدف واحد.

الجدول رقم (02): إختيار الأهداف - مبادرات

	المبادرة 1	المبادرة 2	المبادرة 3	المبادرة 4	المبادرة 5	المبادرة 6	المبادرة 7	المبادرة 8	المبادرة 9
الهدف A	X				X				
الهدف B		X							
الهدف C		X	X				X		X
الهدف D					X				X

^{33 0} الهلالي الشريبي الهلالي وأمني السيد غور وأحمد فرد محمود: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني)، الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، 14-15 أبريل 2010، ص51.

Source: Community Action Partnership: **Improving Performance, Scoring Success: Using Balanced Scorecards for Organizational Excellence**, Strategy Management Group and Community Action Partnership, Washington, USA, August 2012, P40.

5. رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية: الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة عبارة عن رسم تخطيطي بسيط لإستراتيجية المؤسسة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير ووصف أهداف المؤسسة بشكل تسلسلي.⁽³⁴⁾ ومن المفترض التركيز على عدد محدود من الأهداف والأخذ بعين الاعتبار الجانب السببي ما بين الأهداف. فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية.⁽³⁵⁾
- حيث يتم في هذه الخطوة رسم خريطة إستراتيجية للمؤسسة تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع بيان إرتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج. فالخريطة الإستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف.
6. تحديد واختيار مؤشرات القياس: يتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات القياس "Measurement" الرئيسة التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، حيث يتم إختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة.
- في هذا الشأن يقوم فريق عمل في المؤسسة بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام والمراكز في المؤسسة. ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع إشراك العاملين قدر المستطاع، والمغزى من مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء هو

^{34 0} Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P59.

^{35 0} طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (2) – المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص28.

إلزام جميع العاملين بالعمل على تحسن هذه المؤشرات لأنهم شاركوا في صياغتها.⁽³⁶⁾ ويمكن إعطاء مثال لمقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق ذكرها والمدرجة ضمن الخطة الإستراتيجية في الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء.

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	
معدلات العائد على الأصول، معدل نمو المبيعات، فترة الأسترداد، نسب السيولة، معدل كفاية رأس المال.	تعظيم مردودية المؤسسة، توفير السيولة، تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة.	البعد المالي
رضا الزبائن (إستبيان)، عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن، نصيب المؤسسة من عدد الزبائن في السوق، عدد الزبائن المفقودين، رقم الأعمال/عدد الزبائن.	تحقيق رضا الزبائن، ولاء الزبائن	بعد الزبائن
نسبة الطاقة الإنتاجية، معدل دوران المخزونات، حجم وقيمة المردودات، نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.	تطور الخدمة، رفع مستوى جودة الخدمة، تقديم خدمات جديدة.	بعد العمليات الداخلية
تكلفة المعدات الجديدة، نسبة تكاليف تدريب العاملين، إنتاجية العامل الواحد.	رفع قدرات العاملين، التطور التكنولوجي	بعد التعلم والنمو

المصدر: علاء محمد ملو العين: إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 310.

7. تحديد وتطوير خطة العمل: تتفق جميع المجموعات المشاركة في إعداد البطاقة على خطة عمل موضع العمل، تشتمل على جميع الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية

⁽³⁶⁾ Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P60.

التي تمت صياغتها، مع ضرورة تحديد قائمة بالأولويات وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.⁽³⁷⁾

8. تحديد الأفعال التنفيذية: تتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة الأفعال الواجب البد في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوار، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذال بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.⁽³⁸⁾

9. المتابعة والتقييم: تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة إستراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتوضيح الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية، ويركز المدراء في هذا الجانب على تتبع واكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وأسباب هذا الانخفاض، وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية عكسية.⁽³⁹⁾

خامسا: أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: لا يوجد أنموذج ثابت لبطاقة الأداء المتوازن، بل إن هناك أشكالاً مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها والبعد أو المستوى الذي تتواجد به بطاقة الأداء المتوازن وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين وغيرها، إلا أن هناك محاور ونقاط مشتركة يمكن أن تلمسها بطاقة الأداء المتوازن. الجدول رقم (04) يوضح الانموذج العام لبطاقة الاداء المتوازن يمكن استخدامه في المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم (04): أنموذج بطاقة الأداء المتوازن

³⁷ الهلالي الشربيني الهلالي وأمانى السيد غور وأحمد فرد محمود: مرجع سابق، ص51.

³⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص248.

³⁹ Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P60.

المقاييس	المعادلة	نتائج السنة السابقة	الأهداف المخططة	النتائج المحققة	المبادرات السنوية	المبادرات المتبقية	الإنحرافات
المالي	معدلات العائد على الأصول	صافي الربح / مجموع الأصول					
	معدل نمو المبيعات.	(مبيعات الفترة الحالية - مبيعات الفترة السابقة) / مبيعات الفترة السابقة.					
	فترة الاسترداد	الإنفاق الاستثماري المبدئي / التدفق النقدي السنوي الصافي.					
	نسبة السيولة النقدية	خزينة الأصول / الخصوم غير جارية					
بعد الزبائن	رضا الزبائن (إستبيان)	الجودة، السعر، الوفرة،					
	الإيرادات الزبون الواحد في السنة	$(CA/N)_n - (CA/N)_{n-1}$					
	الحصة السوقية	عدد زبائن المؤسسة / عدد الزبائن في السوق					

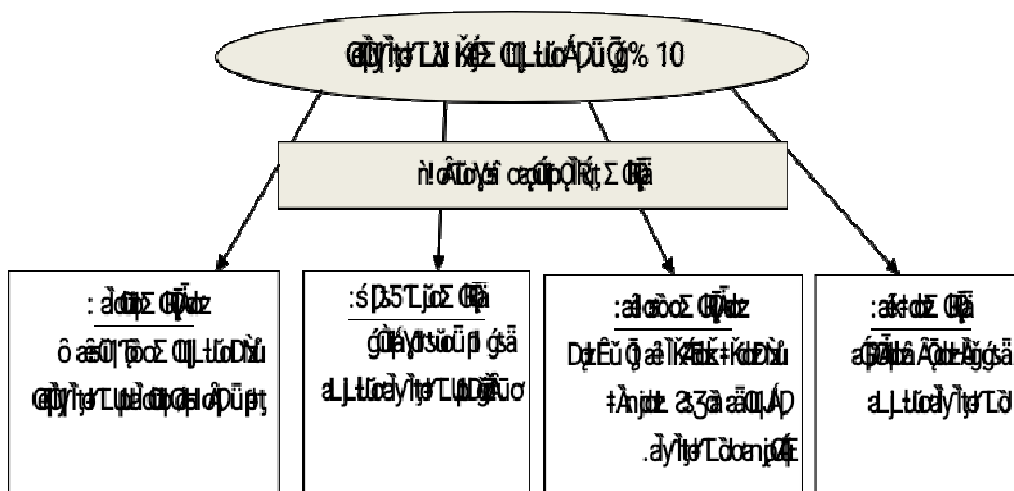
						(عدد الشكاوى الفترة الحالية - عدد الشكاوى الفترة السابقة)/ عدد الشكاوى الفترة السابقة.	نمو عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن	
						الإنتاج الفعلي/ الإنتاج المقدر	نسبة الطاقة الإنتاجية	بعد العملية
						صافي المبيعات/ متوسط المخزونات	معدل دوران المخزونات	ت الداخلي
						حجم المردودات (كلغ)	حجم المردودات	ية
						عدد المعروضات في السنة	سلة الإنتاج	
						الأجر+ ساعات العمل+العطل+ الإمتيازات+ الرعاية الصحية+ الإطعام+ النقل.	رضا المستخدمين (إستبيان)	بعد التعلم والنمو
						تصميم العمل+ القيادة + الثقافة+ المعلومات الإدارية. (عينة من الموظفين).	الرضا التنظيمي (إستبيان)	

	نسبة الغيابات والتأخرات	عدد ساعات العمل العاطلة/ عدد ساعات الإجمالية				
	التسرب الوظيفي	عدد العمال المتوقفين عن العمل/ عدد العمال				
المجموع		نسبة تحقق الأهداف				
الأهداف	مجموع	↑				
	مجموع	↓				
	مجموع	←				

المصدر: من إعداد الباحثان

سادسا: عقبات إعداد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: لخص (R. Niven) مجمل العقبات التي يمكن أن تعترض أي مؤسسة في سبيل إعدادها لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في أربع نقاط أساسية يظهرها الشكل رقم: (04)

الشكل رقم (04): عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



Source :Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003, P11.

1. عقبات الرؤية (The Vision Barrier) تعمل الإدارة العليا على تخويل المهام للمستخدمين، وإتصال الدائم معهم بغية تبادل كافة المعلومات البيانات والمنافع على حد سواء، وتنشأ عن هذه العمليات بعض العقبات نوجزها في الآتي:
 - عدم وجود توافق مشترك لرؤية معينة بخصوص توجهات المؤسسة المستقبلية.
 - عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
 - عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل المؤسسة بسبب جهل كل مستخدم إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة.⁽⁴⁰⁾
2. العقبات الإدارية: في البيئة السريعة التغير، تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى كثير من التحليل والنقاش في سبيل تقليل وتضييق الخلافات بين فرق الإدارة والخروج بجملة من القرارات الإستراتيجية التي تخدم توجهات المؤسسة المستقبلية.⁽⁴¹⁾ وتتضمن هذه العقبات ما يلي:
 - تعمل إدارة المؤسسة على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متماسكة من المقاييس وتوزيعها على أربعة أبعاد رئيسية، وهذه العملية تستغرق وقت طويل لجمع البيانات الكافية واختبار فرضيات الارتباط بين جملة المبادرات المتاحة الأهداف المرجوة منها.⁽⁴²⁾
 - نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتكون لدى الموظفين إتجاهات سلبية تجاه إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة لها.
 - تعد عملية وضع المقاييس وتحديد أهداف بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.⁽⁴³⁾

⁴⁰⁰ أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية – دراسة ميدانية-، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص8.

⁴¹⁰ Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003, P13.

⁴²⁰ Ibid , P21.

⁴³⁰ أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية – دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص10.

3. عقبات المستخدمين: إشتد النقاش لعقود حول أهمية التحفيز في تحسين الأداء، ولحد اليوم لا توجد إجابة معروفة ومقنعة، لكن هناك احتمال يدور حول مقترح أن إعطاء الحوافز للعاملين والموظفين في المؤسسة من شأنه أن يرفع تركيزهم على الأقل بشكل مؤقت. وبالتالي فإن غياب نظام للحوافز وعدم إعطاء القدر الكافي من الإهتمام لنشاطات كل مستخدم في المؤسسة من شأنه أن يعيق تحقيق أهدافها على الأقل القصيرة منها.⁽⁴⁴⁾

4. العقبات المالية: هناك العديد من المؤسسات الإقتصادية لا تعتمد إلى ربط ما لديها من موارد مالية مع إستراتيجياتها المسطرة، فعمد هذه المؤسسات إلى تقدير إحتياجاتها المالية الحالية بالنظر إلى إحتياجات السنة الماضية مع إضافة نسبة مؤوية من إحتياجات السنة الماضية. يعد ضربتا ضارة جدا في آمال تنفيذ الإستراتيجية وعملا تقليديا يحد من بصرها إلى المستقبل.⁽⁴⁵⁾ إضافة إلى الحقائق السالفة الذكر إستنتجت الكثير من الدراسات أن إنشغال المدراء بالقرارات القصيرة الأجل وضعف مهاراتهم الإدارية، وغموض علاقات السبب والنتيجة في أغلب الأحيان، وبعض الثقافات الخاطئة يمكن أن تكون عائق دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وعموما يمكن تلخيص مجمل هذه العوائق في الجدول رقم (05).⁽⁴⁶⁾

الجدول رقم (05): الأسباب الرئيسية لفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

القضايا القبلية:	- غياب نظام للمعلومات متطور.	- غياب متطلبات الوقت والنفقة.
	- ضعف القيادة ومتطلبات التغيير.	- الحاجة الكبيرة لتغير الثقافة ضمن المؤسسة.

⁴⁴ Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, Op.cit, P20.

⁴⁵ Ibid , P20.

⁴⁶ Saleh Abdulrahman Al Thunaiyan : Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality, submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management University of Bradford, UK, 2013, P 75.

معالجة القضايا:	- عدم صحة رؤية وإستراتيجية المؤسسة. - صعوبة تقييم الأهمية النسبية للمقاييس، وصعوبة تمييزها والاختيار منها. - عدم ربط إستراتيجي المؤسسة بإحتياجات المالية المخصصة. - إختيار الأهداف يستند إلى متطلبات أصحاب الحصص.
القضايا البعدية:	- عدم ربط إستراتيجية المؤسسة بقسم، فريق، و أهداف فردية. - إقصاء عدد كبير من المقاييس ذات التأثير العام. - التعريف السيئ بالمصفوفة التي تربط الإستراتيجية بالأهداف المسطرة. (غموض علاقات السبب والنتيجة). - الحاجة إلى تحقيق نتائج في المجالات الأكثر نوعية في الطبيعة. (الصعوبة التحقيق)

Source: Saleh Abdulrahman Al Thunaiyan : **Exploring the use of the Balanced Scorecard**

(BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality,

submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management

University of Bradford, UK, 2013, P 75.

إنطلاقاً من هذه الحقائق، تفترض بعض الدراسات بعض الحلول العملية البسيطة لتفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة وتجنب الكثير من المشاكل والعقبات التي تحول دون تطبيق البطاقة. وأهم هذه الحلول العملية موجزة في الآتي:⁽⁴⁷⁾

- الإبتعاد عن المقاييس الخاطئة.
- القياس الدوري.
- تبسيط هذه المقاييس.
- إعادة مراجعة تطبيق البطاقة.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

⁴⁷⁰ أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية – دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص 8.

عندما تقوم المؤسسة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد يأخذ في إعتباره مسببات ومحركات الأداء المالي بجانب مسببات ومحركات الأداء غير المالية، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الإستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا للقياس والتقييم الإستراتيجي، ناتجة عن كونها تشتق من إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها للمستقبل، وعكسها للأمور المهمة في عمل المؤسسة، وتستجيب لمتطلبات التحسين المستمر في مختلف أبعادها المحدد. كما تضمن الترابط والإصطفاف بين أقسام (وظائف) المؤسسة وأهدافها، لتسهيل في الأخير من عمليات التقييم الإستراتيجي.

تسهم بطاقة الأداء المتوازن في توضيح رؤية المؤسسة وترجمتها إلى وسيلة تحقق التواصل بين جميع وظائف المؤسسة، ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، وهذا يساعد المؤسسة على التفكير في خططها الإستراتيجية، وفي تقييم الإهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع). ولكل بعد وزن وأهمية مختلفة لدى المؤسسة، فلا تعتمد المؤسسة على مقاس واحد للأداء _ مالي مثلا _ ولكن على مقاييس أخرى أيضا. الأمر الذي يجعل من البطاقة نظاما متوازنا لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغي مالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس القائدة والدافعة، وبين المقاييس القصية والطويلة الأجل.

الإستنتاجات والتوصيات

أولا. الإستنتاجات: أسفت الدراسة على مجموعة من النتائج التي جاء تفصيلها كالآتي:

- أظهرت نتائج التحري في أدبيات بطاقة الأداء المتوازن أنها تعد مسألة حاسمة في تعزيز وتدعيم قدرات المؤسسات في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة ومراقبة أدائها ونشاطاتها باستمرار وبشكل دوري وبصورة فورية.
- تبين من خلال مراجعة الأدبيات إلى وجود مفاهيم عديدة عالجت موضوع بطاقة الاداء المتوازن من خلال إيجاد تعريف عملي لها، وعلى الرغم من تعدد البحوث والمؤلفات والدراسات التنظيمية التي تناولتها فإنها لا تزال موضع خلاف وجدل بين الكتاب والباحثين من خلال التباين في مواقفهم وآرائهم.

- أن تطبيق الأنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن في أي مؤسسة يساعد على تحديد اتجاهات الأخطاء في مجال صنع إتخاذ القرارات ومسبباتها بهدف زيادة المعرفة بإحتمال حدوثها وتكرارها في المستقبل.
- يؤدي الإعتماد على الأنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن إلى رفع كفاءة أداء إدارة المؤسسات الجزائرية بتوفير إحتياجاتهم من المعلومات وتجنب حالات التكرار في العمل الإداري أو الإنتاجي والتخلص من أخطاء العامل التي يمكن الوقوع بها وتحقيق التنظيم الأمثل.
- ثانيا: التوصيات: على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقترح بعض التوصيات التي تخدم موضوع الدراسة كالآتي:
- ضرورة الفهم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن من قبل المسؤولين عند إعتمادها في المؤسسات الجزائرية.
- الإهتمام بهذه الأداة الفعالة والإعتماد عليها وصيانتها باستمرار بغرض رفع كفاءة العملية الرقابية، إضافة إلى الإهتمام بطريقة عرضها وفترة تحضيرها وإشراك العاملين مع المدراء في تحضيرها وإعدادها.
- إنشاء وحدة متخصصة في المؤسسات الجزائرية مرتبطة بإدارة العليا مباشرة تعنى بالإشراف على صياغة بطاقة الاداء المتوازن حسب طبيعة عمل المؤسسة وبالتعاون مع الأقسام والوحدات الاخرى، وتزودها بالكوادر المتخصصة والمؤهلة بهدف ضمان إعطاء الإدارة معلومات ملخصة وشاملة لتحقيق أهدافها.
- إستخدام النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن والذي يعد خارطة الطريق للمؤسسات الجزائرية بهدف مراقبة عملها ومعرفة مستويات نشاطاتها ومدى إنجازها للأهداف الموضوعة.
- ضرورة ان تعمل المؤسسات الجزائرية (الخدمية والصناعية) على إدراج بطاقة الاداء المتوازن ضمن الاعمال اليومية لها، ويتم تحقيق ذلك عبر برامج تثقيف لكافة العاملين فيها.
- العمل على إجراء دراسات وبحوث بمساعدة مخابر البحث المتواجدة على مستوى الجامعات والمعاهد والمكاتب الإستشارية ومن خلال الإطلاع على المزيد من التجارب العالمية وتقديم الدعم المناسب لتوفير البنية التحتية وإيجاد السبل والوسائل التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسات الإقتصادية في بلدنا على تحديد مستويات أعمالها ونشاطاتها.

قائمة المراجع:

- ¹⁰ Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, p197.
- ¹⁰ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال – لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة-، دار البيازوري، عمان، 2015، ص179.
- ¹⁰ Mustapha Henni : Dictionnaire des Termes Economiques et Financiers- Français, Anglais, Arabe-, Librairie du Liban Publishers, Troisième Edition, Beirut, 2001, P315.
- ¹⁰ Robert Kaplan and David Norton : "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January – February; 1992, P72.
- ¹⁰ Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P19.
- ¹⁰ Chuck Hannabarger and Other: Balanced Scorecard Strategy For Dummies ,Wiley Publishing, Inc, Canada, 2007, P10.
- ¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص193.
- ¹⁰ أنمار عبد الرزاق محمد: إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد، عمان، 2015، ص211-2014.
- ¹⁰ Chuck Hannabarger and Other: Op.cit, P31.
- ¹⁰ Robert Kaplan and David Norton : "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", P73.
- ¹⁰ علي السلي: إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002، ص110.
- ¹⁰ صالح مهدي محسن العامري ومحسن منصور الغالي: بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات – نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3، مصر، 2003، ص159-160.
- ¹⁰ أنمار عبد الرزاق محمد: مرجع سابق، ص210.
- ¹⁰ Chuck Hannabarger and Other: Op.cit, P49.
- ¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص202.
- ¹⁰ حسين قاضي وآخرون: أهية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في المصارف – دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري-، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية –سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 4، سوريا، 2007، ص240.
- ¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص201-202.
- ¹⁰ Juan Solano and Other: System Quality Management Using Balanced Scorecard, Managing the Corporate IS Organization in the 21st Century, Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002, Venezuela, P229.
- ¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص203.
- ¹⁰ حمزة محمد العودات وعيس محمود الطروانة: بطاقة الاداء المتوازن ودرها في تحسين أداء المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد 16، العدد 3، مصر 2012، ص416.

¹⁰ Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P40.

¹⁰ ماهر موسي درغام ومروان محمد أبو فضة: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17، العدد 2، ص 752. (<http://www.iugaza.edu.ps/ara/research> /ISSN .1726-6807)

¹⁰ علاء محمد ملو العين: استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 310.

¹⁰ صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 405 - 407.

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (3) – الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 84.

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: نفس المرجع، ص 85-86.

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: نفس المرجع، ص 87.

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (2) – المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 28.

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 216.

¹⁰ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبيحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 128.

¹⁰ Robert Kaplan and David Norton: " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review, January – February, 1996, P76.

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 190.

¹⁰ الهلالي الشربيني الهلالي وأمانى السيد غور وأحمد فرد محمود: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني)، الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، 14-15 أفريل 2010، ص 51.

¹⁰ Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P59.

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (2) – المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 28.

¹⁰ Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P60.

¹⁰ الهلالي الشربيني الهلالي وأمانى السيد غور وأحمد فرد محمود: مرجع سابق، ص 51.

¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية: مرجع سابق، ص 248.

¹⁰Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P60.

¹⁰أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية – دراسة ميدانية-، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص8.

¹⁰Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003, P13.

¹⁰Ibid , P21.

¹⁰أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية – دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص10.

¹⁰Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, Op.cit, P20.

¹⁰Ibid , P20.

¹⁰Saleh Abdulrahman Al Thunaian : Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality, submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management University of Bradford, UK, 2013, P 75.

¹⁰أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية – دراسة ميدانية-، مرجع سابق، ص8.