

## استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المنظمة

محمد عبد الرازق ابوزيد<sup>١</sup>, محمد حافظ حجازي<sup>٢</sup>, هالة احمد عبد العال<sup>٣</sup>

<sup>١</sup>باحث دكتوراه - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

<sup>٢</sup> معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

<sup>٣</sup> كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

### الملخص

دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المنظمة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل المنظمات و تقديم تصور مقترح لإعداد خطة استراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن والأنظمة و ديناميكية النمو في المنظمة، و هو لا يفضل قياساً من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعاً.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to know the degree of practice of strategic planning within the organizations and the extent to which the dimensions of the Balanced Scorecard are used in the strategic planning process, to determine the suitability of the dimensions of the Balanced Scorecard for the work environment of the organizations and to present a proposed scenario To prepare a strategic plan in the light of Balanced Scorecard criteria.

The study adopted the analytical descriptive approach through reference to relevant Arabic and foreign books, references, periodicals, articles, previous researches, studies that dealt with the subject of study, research and reading in different Internet sites.

The study reached several results, the most important of which are:

The Balanced Scorecard has shifted from a focus on financial indicators to attention to other aspects, such as customers, systems and the growth dynamics of the organization. It does not favor the measurement of the four measures at the expense of the other measure, but rather balances them all.

### المقدمة

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها

من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداء اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداء من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل و يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة و تقييم الإستراتيجية.

و أكثر ما يميز هذه الأداء هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم و النمو، و هذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

من خلال هذا البحث سنتعرف بشكل مفصل على بطاقة الأداء المتوازن، و نوضح أهم الوظائف التي يمكن أن تؤديها، و نركز على دورها الأهم و هو اعتبارها نظام للإدارة الإستراتيجية.

#### مشكلة البحث

في البدء ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية السابقة، غير أن هذه الوظيفة لم تلبث أن تتطور و تصبح جزءا فقط من المهام التي يمكن أن تؤديها بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المنظمات، فظهرت مزايا أكبر لهذه الأداء و من أهمها ارتباطها بشكل مباشر بكل مراحل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة. للتعرف على أهمية هذه الأداء سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة؟
- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن و ما هي محاورها؟
- كيف تساعد بطاقة الأداء المتوازن على صياغة و تنفيذ و تقييم الاستراتيجيات؟
- ما هي الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات؟

#### هدف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- التعريف بطاقة الأداء المتوازن و التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء و رجال الأعمال.
- عرض أداء مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الإستراتيجية الجيدة و تمكنها من صياغة و متابعة و تقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيما.
- مساعدة المنظمة على الاستفادة من مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية الرشيدة.
- يساعد هذا البحث في عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداء قياس الأداء الاستراتيجي، و متابعته و تصحيحه، لذلك فهي أيضا تستعمل لهذا الغرض.
- إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداء و التي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات: المالي، الزبائن، الأنظمة، التعلم التنظيمي.

- يقدم البحث خطوات عملية و مختصرة لتبني و استعمال بطاقة الأداء المتوازن.

### فرضيات البحث

يعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية، و هي أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنشأة و تعمل على تقييمها و مراجعتها، فهي إذن نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف و مقاييس محددة، و يتم ذلك في إطار متوازن بين أربع محاور أساسية في المنظمة و هي : المحور المالي، محور الزبائن، محور الأنظمة الداخلية، محور التعلم التنظيمي.

### المنهجية العلمية المتبعة في البحث:

اتبعنا في هذه الدراسة للإجابة عن مشكلة البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات و المعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة و تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على الكتب و البحوث و الدراسات السابقة و الإنترنت.

### خطة البحث

من أجل التعرض لكل جوانب الدراسة، تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية، و فيه نتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية، كما نتعرف على مراحل الإدارة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن، و نتعرف من خلال هذا المبحث على مفهوم هذه الأداء و نشأتها و أهميتها، و المحاور الأربعة التي تحتويها.
- المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة و تنفيذ و تقييم الإستراتيجية، يركز هذا المبحث على تبيان الأهمية الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، و فيه نتعرف على أهم المراحل اللازمة لدمج بطاقة الأداء المتوازن في النظام الإداري للمنظمة.

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تبنى الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات أصبح ضرورة في سبيل كسب المزايا التنافسية و إدراك كيفية التعامل معها.

### تعريف الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي خطط و أنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية. و تعرف أيضا بأنها أسلوب التحرك المرهلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ في الحسبان لنقاط القوة و الضعف الداخلية، و يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بالتماشي مع السياسات اللازمة.

### تعريف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم و تنفيذ و تقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل.

و تعرف أيضا بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق و التنفيذ المناسب و التقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية، و من أهم منافعها:

- توحيد الجهود و تجميع الأدوات نحو أهداف موحدة.

- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية و تغيراتها.
- تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.

### أهمية الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية ضرورة و ليست ترفا لأنها تؤدي إلى الكفاءة في الأداء و يحقق المزايا التالية:

- تزود الشركة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه.
- تزود المسؤولين بأسلوب و ملامح للتفكير في الشركة ككل.
- تساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها.
- تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
- تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- تجعل المدير خلاقا و مبتكرا و يبادر بصنع الأحداث و ليس متلقيا لها.
- توضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

### مراحل الإدارة الإستراتيجية:

#### صياغة الإستراتيجية:

و تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق غاياتها و من ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غايتها و توجه جهودها لتحليل العوامل و المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص و التعرف على المخاطر و تحديد عناصر القوة و الضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة و المناسبة.

تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية تحديد كلامن: المهمة، الرسالة، الإستراتيجية و سياسات المنظمة، و في ما يلي توضيح لكل منها:

رسالة المنظمة: يجب على المنظمة أن تحدد لنفسها فكرا و مفهوما محددات لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.

الهدف: هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه، يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس و واضحة.

السياسات: السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول إلى هدف محدد، و هي تنبثق من الإستراتيجية، وتشكل الخطوط العامة لاتخاذ القرارات و آليات لتنفيذ الإستراتيجيات.

البرامج: هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين، فالبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.

الموازنات: هي ترجمة مالية لبرامج المنشأة، توضع لأغراض التخطيط و الرقابة.

الإجراءات: هي خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدي المهمة أو برنامج المنظمة.

#### عملية التنفيذ الإستراتيجي:

التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية و البشرية و نظم الأفراد و الحوافز و نظم المعلومات الإدارية و نظام تقويم الأداء الإستراتيجي.

و يتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي:

- الوضوح في توزيع المسؤوليات
- محدودية عدد الاستراتيجيات و التغيرات للتمكن من السيطرة عليها.
- تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- قياس مستوى تقدم التنفيذ.
- تحديد مقاييس الأداء و الرقابة.

**عملية الرقابة الإستراتيجية و تقويم الأداء الاستراتيجي:**

**عمليات الرقابة الإستراتيجية:**

الرقابة الإستراتيجية هي نظام يساعد المسيرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، و مراحل الرقابة تتمثل في:

- تحديد مراحل العمل
- وضع معايير القياس و التقويم
- قياس الأداء الحالي
- مقارنتها مع المعايير المحددة سلفا
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق و المعيار.

**تقويم الأداء الاستراتيجي**

الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها، و يعكس كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

أما التقويم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.

**أنواع الاستراتيجيات التنافسية**

هناك أنواع متعددة من الاستراتيجيات، من أكثر هذه الأنواع شيوعا الاستراتيجيات التنافسية و التي تقسم الإستراتيجية من حيث الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع:

**إستراتيجية التميز في السعر:**

نعني بها سعي المنظمة إلى جذب الزبائن من منافسيها من خلال عرض سلعها و خدماتها بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، إذا اختارت المنظمة هذه الإستراتيجية عليها تخفيض التكاليف و تقليص الخدمات الإضافية لكي لا تتكبد خسائرًا جراء تخفيض الأسعار.

**إستراتيجية التميز في خصائص و نوعية المنتج:**

تعني جذب الزبائن من المنافسين من خلال تقديم خدمات و منتجات بنوعية أفضل و خصائص مميزة تجعل من الزبائن مستعدين على دفع أعلى الأسعار للحصول على المنتج الأفضل.

**إستراتيجية التميز بكثافة الخدمة المقدمة:**

و نعني بهذه الإستراتيجية هو أن تقدم المنظمة مجموعة كبيرة من الخدمات التي يحتاجها الزبون بحيث يختار التعامل معها وفضلها على المنافسين اختصارا للوقت و الجهد.

و جدير بالذكر أنه لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة التزامات محددة: فالتميز بالسعر يتطلب ضبط النفقات للتمكن من تخفيض الأسعار، أما التميز بالنوعية يقتضي وضع أنشطة لتحديد مواصفات النوعية بدقة متناهية ووفقا للمعايير المتعارف عليها، وهذا يقود إلى الحاجة لاختيار مواد أولية وطرق عمل عالية الأداء مع الاهتمام بالرقابة على النوعية.

### المبحث الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، و أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" و التي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات.

و تمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من Robert.S. Kaplan et David. P. Norton ، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام ١٩٩٢.

### تعريف بطاقة الأداء (الاهداف) المتوازن:

ماهي بطاقة الاهداف المتوازنة وما فائدتها؟

**بطاقة الاهداف المتوازنة Balanced ScoreCard** هي وسيلة لتحديد أهداف دورية (سنوية مثلا) للمنظمة بحيث لايطغى جانب واحد على هذه الأهداف. في كثير من الأحيان يكون للأهداف المادية نصيب الأسد من الأهداف التي نضعها للعام أو الأعوام القادمة وهو ما قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد. ليس ذلك بسبب قلة أهمية الأهداف المادية ولكن لوجود أشياء أخرى يجب العناية بها وإلا واجهت المنظمة صعاب كثيرة على المستوى البعيد. فمن المهم ان نحاول زيادة صافي الربح والعائد على الاستثمار ولكننا إن فعلنا ذلك بدون أن نحافظ على تميزنا فيما نقوم به ونحاول إرضاء العملاء ونحاول تطوير أنفسنا فإننا سنفاجأ بأننا غير قادرين على المنافسة على المدى البعيد.

### البطاقات الأربعة للأهداف المتوازنة:

بطاقة (أو بطاقات) الأهداف المتوازنة اقترحتها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون في ١٩٩٢ وانتشر استخدامها في العديد من المؤسسات. بطاقات الأهداف المتوازنة -في صورتها الأصلية- تتكون من أربع بطاقات منفصلة. كل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد بحيث تحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل.

### المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو. هذه البطاقات الأربعة تغطي المجالات الآتية:

**بطاقة الأهداف المالية Finacial:** ويحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

وهذه البطاقة تحوي أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. من المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل فمثلا لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا ولكن العائد على الاستثمار قليلا. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في اوقات العسرة. لماذا نستخدم مؤشرات مالية؟ لأن المؤسسات تهدف أساسا

للربح ووظيفتها تعظيم مستحقات المساهمين. أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر قليلا ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

**بطاقة العملاء Customers:** إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل.

وهذه البطاقة تحوي أهدافا تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بمنتجاتنا. هذه البطاقة تساعدنا على تغطية قصور كبير في كثير من مؤسساتنا التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف فقليلا ما تجد منظمة تطلب منك التعليق على الخدمة بعد تلقياها في حين أن المؤسسات في الدول المتقدمة إدارياً ترسل لك استقصاء تلو استقصاء لكي تتعرف على رغباتك وما أعجبك وما لم يعجبك. إن المنظمة التي تحاول تعظيم الأرقام المالية على المدى القريب قد تفاجئ بعد عدة أعوام بأن متطلبات العملاء قد تغيرت وأن منتجاتهم أو خدماتهم قد أصبحت غير مرغوب فيها. كذلك فإن المنظمة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم هي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجياً لمنافس يحقق رغباتهم

**بطاقة العمليات الداخلية Internal Business Process:** حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمنظمة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، أجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...). وهذه البطاقة تجعلنا لا ننسى تطوير المنظمة من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الاداء فيما نقوم به من عمليات. هذه البطاقة قد تشمل أهدافا مثل: جودة التصنيع، نسبة الفوائد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم Lead time في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة، ... وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية. في كثير من مؤسساتنا قد نجد هناك إهمال كبير للعديد من مقاييس الاداء للعمليات الداخلية وبالتالي لا يتحسن مستوى الاداء بل ينحدر.

**بطاقة التعلم والإبداع Innovation and Learning:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المنظمة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

وهذه البطاقة تتعلق بقدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. فقد تشمل هذه البطاقة أهدافا مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير. بدون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون وبالتالي سنخرج خارج المنافسة. لذلك فإن استخدام هذه البطاقة يساعدنا على مراقبة تطورنا وقدرتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين.

#### العلاقة بين بطاقة الأهداف الأربع:

لاحظ أن البطاقات الأربع تدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العملاء والعمليات الداخلية بدورها تؤثر على رضا العملاء وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية.

#### مكونات البطاقة:

كل بطاقة من البطاقات الأربع تشتمل على أربعة أعمدة:

**الأهداف Objectives:** تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة

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

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

**المبادرات Initiatives:** تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضا العملاء عن الخدمة وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء او غير ذلك. لاحظ أن مؤشرات الاداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

قد يكون من المناسب أن يكون عدد المؤشرات في كل بطاقة في حدود الخمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من عشرين هدفا. لاحظ ان هذه هي أهداف المنظمة العليا والتي سيجاول الجميع الاشتراك في تحقيقها. بالإضافة لذلك فإنه ينبغي بذل المجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الاداء المناسبة لاستراتيجية المنظمة وطبيعة عملها.

#### علاقة بطاقة الأهداف المتوازنة باستراتيجية المنظمة:

عند استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من استراتيجية المنظمة. فالمنظمة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلّة الفوائد وتقليل تكلفة المواد الخام. أما المنظمة التي تحاول أن تكون سباقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق جو إبداع داخل المنظمة. كذلك فإن المنظمة التي تخطط للتوسع عالميا ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بعملاء كل بلد. بهذه الطريقة تصبح بطاقة الأهداف المتوازنة وسيلة لتحقيق استراتيجية المنظمة. لاحظ أن بطاقة الأهداف المتوازنة لا تحتوي على أهداف مالية فقط وإنما هي تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه. وبالتالي يمكن القول أنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى باستراتيجية المنظمة بعيدة المدى

#### هل هي مفيدة فعلا؟

ماذا لو قلنا أننا سنضع أهدافا متوازنة بدون استخدام بطاقات الأهداف المتوازنة؟ نعم قد نقوم بوضع قائمة بالأهداف ولكننا قد نغفل عن بعض الجوانب الرئيسية وخاصة المؤثرة على المدى البعيد. تقسيم الأهداف إلى أربع بطاقات في المجالات المذكورة يساعدنا على المحافظة على التوازن لأننا سنكون مضطرين لوضع أهداف لعملية التعلم والابتكار وأهداف لتطوير العمليات وهكذا. هذه فائدة حقيقية لهذا الأسلوب.

#### مشاكل في التطبيق:

بطاقة الاداء المتوازنة ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الاداء وبالتالي تساعدنا على تحقيق الاستراتيجية وتطوير أنفسنا. كما هي العادة في كل نظام إداري فإن من يقوم بتسويق النظام يحاول تصويره على أنه أساس كل تطوير وأن كل السياسات الأخرى هي جزء منه. هذا يحدث أحيانا مع بطاقة الأهداف المتوازنة. هذه البطاقات هي وسيلة لتحديد أهداف متوازنة فقط وبالتالي فإنه إن لم يصاحبها تطبيق السياسات الإدارية للتطوير فإنها تفشل.

قد نستمتع بعملية الاهداف المتوازنة حتى نقوم بوضع العشرات من مؤشرات الاداء. هذا أمر ينبغي تجنبه لأنه يؤدي إلى ضياع قيمة وضع مؤشرات أداء. مؤشرات الاداء ينبغي أن تكون واضحة وقليلة حتى تكون هدفا للعاملين. ماذا لو كانت قائمة المؤشرات طويلة جدا؟ إن العاملين يفقدون التركيز بين الأهداف المختلفة ويشعرون بأن تحقيق كل هذه الاهداف أمرا مستحيلا. وضوح الأهداف وقلّة عددها يجعلها هدفا لا ينسى للعاملين والمديرين. اختيار مؤشرات الاداء هو من الامور الصعبة في حالة تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة وفي حالة عدم تطبيقها. وبالتالي فإن اختيار مؤشرات غير معبرة أو غير واضحة يؤدي إلى الكثير من المشاكل.

بطاقة الأهداف المتوازنة تهدف إلى التوازن بين الأهداف المالية وغيرها وبين الأهداف قصيرة المدى وتلك بعيدة المدى. ولكن من الممكن أن تجد مؤسسات تطبق بطاقة الأهداف المتوازنة ولكنها في النهاية لا توازن بين الأهداف كما ينبغي. كذلك قد لا يتم شرح الأهداف وعلاقتها بالاستراتيجية بالتالي لا يحدث التفاف حول الأهداف والاستراتيجية.

أخيرا، بطاقة الأهداف المتوازنة هي وسيلة لربط مؤشرات الاداء باستراتيجية المنظمة. ولذلك فإن لم يكن هناك استراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة لن تؤدي عملها.

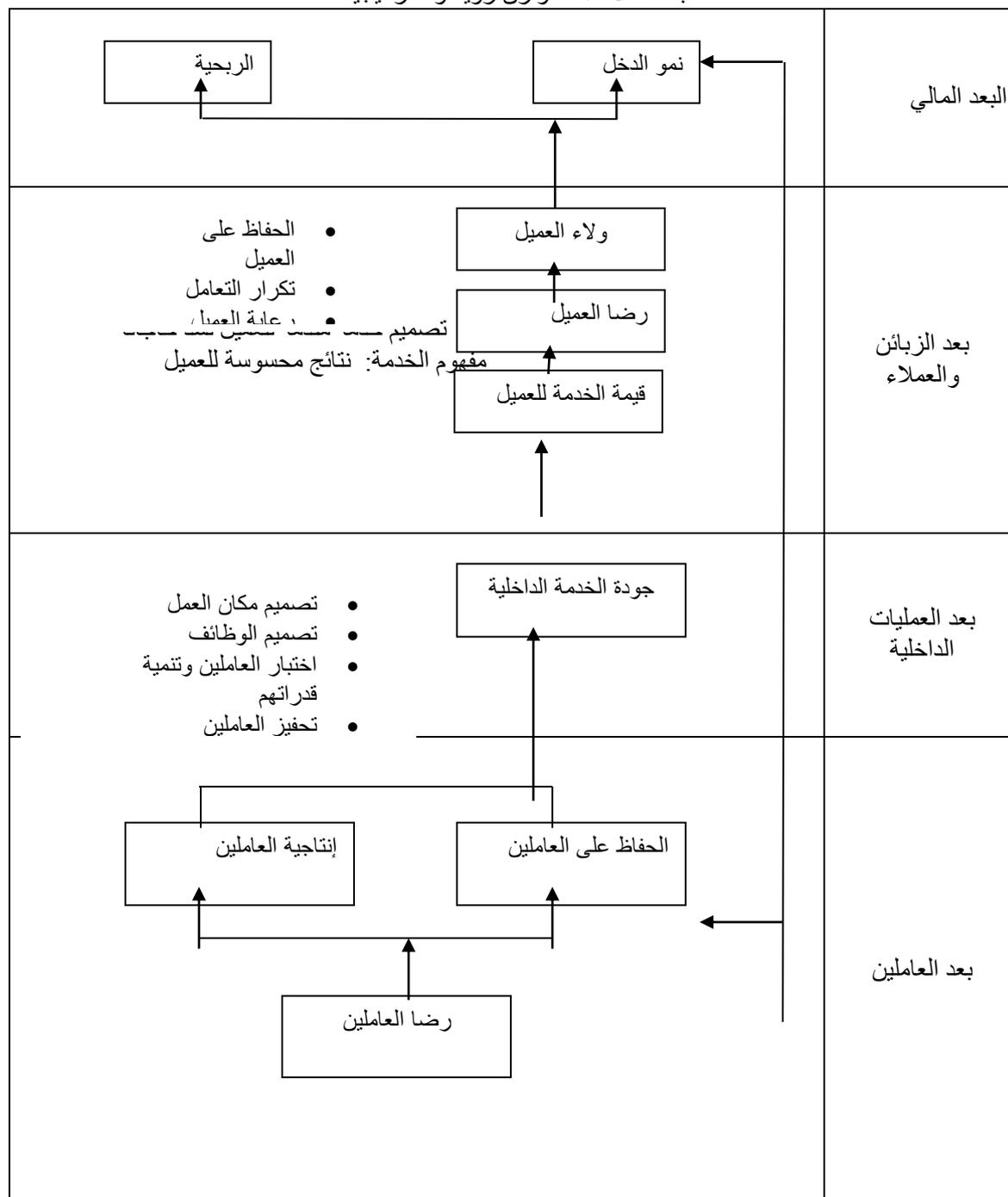
وهناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

■ بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة.

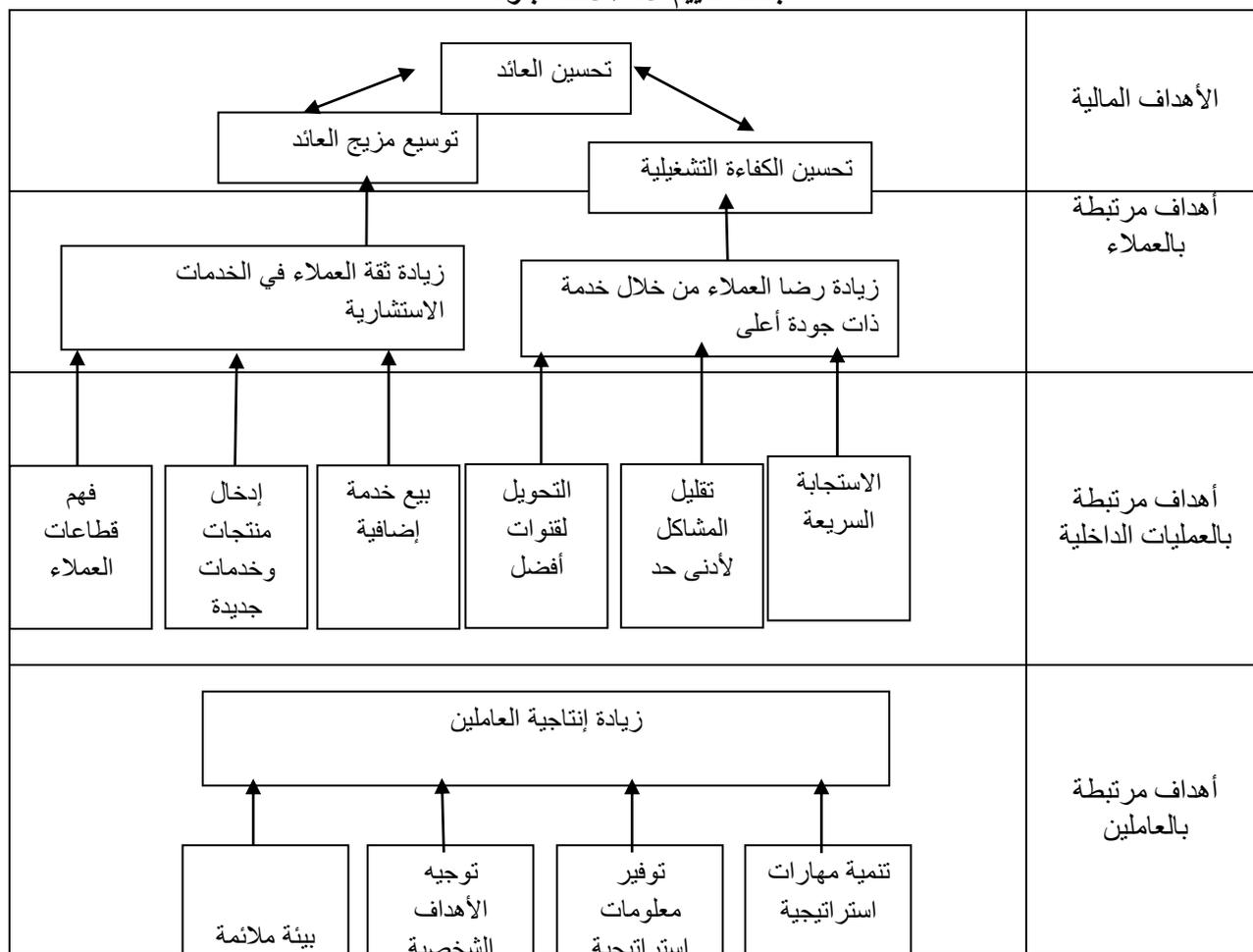
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

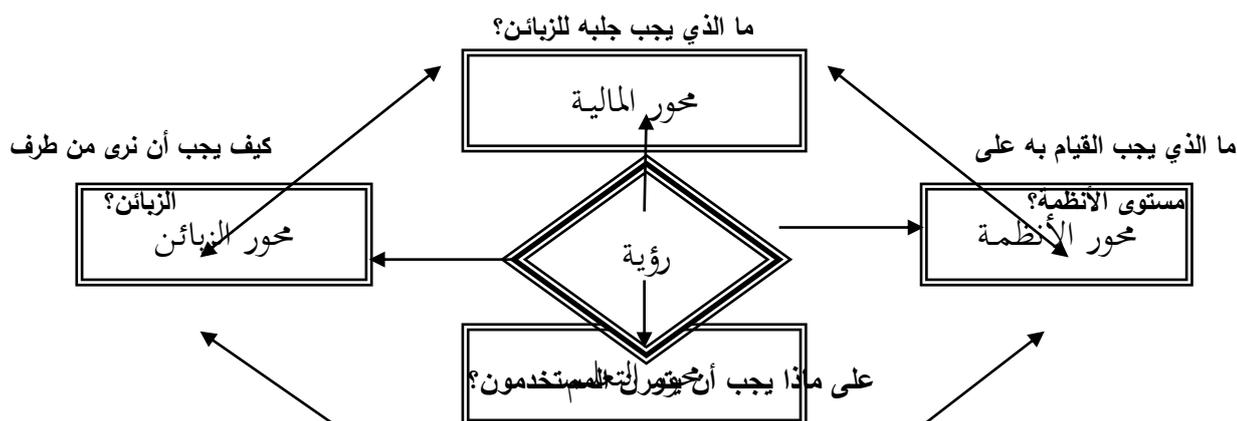
شكل رقم (١)  
بطاقة الأداء المتوازن رؤية واستراتيجية



شكل رقم (٢)  
بطاقة تقييم الأداء لأحد البنوك



الشكل (٣) : محاور قياس جدول القياس المستقبلي



٣. التوازن في بطاقة الأداء المتوازن: ١

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

- ◀ التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.
- ◀ التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية.
- ◀ التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي.

<sup>١</sup> Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; Paris ; France ; 1998. :p 69

## التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

### ٤. الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

قدم (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداء متكاملة و مركبة لقياس و إدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، و كذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، و يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا و ماليا.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسيا و أفقيا في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.

### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء و تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم و خدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية و تحسن الأداء و تضع تسلسلا للأهداف و توفر التغذية العكسية للإستراتيجية و تربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين و الإدارة و بنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين المستهلك و العمليات الداخلية و العاملين و أداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

### المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة و تنفيذ و تقييم الإستراتيجية

كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها و تجد صعوبة في تحويل الإستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، قد يرجع هذا الفشل في تطبيق الإستراتيجية إلى أن:

- الإستراتيجية لا تكون مدركة و لا مفهومة من قبل كل الأقسام في المنظمة.
  - النشاطات التي تنجم عن التوجهات الإستراتيجية ليست محددة بوضوح.
- إذ يعكس واقع المؤسسات أن معظم النشاطات المنفذة في الأقسام مفيدة غير أنها لا تخدم الإستراتيجية و في بعض الأحيان قد تتعارض معها، لذلك فإنه من أجل الإدارة الإستراتيجية السليمة من المهم استعمال بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المنظمة، كما أن لها دورا فاعلا على امتداد المراحل الثلاثة للإدارة الإستراتيجية.

## ١. بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة الصياغة الإستراتيجية:

### ١,١ ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف:

عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب ابتداء تحديد الإستراتيجية المناسبة التي ستنبأها المنظمة، و من ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس و التقييم. فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبوقة بتوضيح الرؤى الإستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمنظمة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الإستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنها و أنظمتها و قدرتها على التجديد، و على هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور و تحديد الوسائل لقياسها. تركز الأهداف المالية على بعض القياسات مثل: النمو، الربحية، دوران رأس المال، أما الأهداف المرتبطة بالزبائن فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف و رضا الزبائن و وفائهم، المردودية لكل قطاع من الزبائن، الحصة السوقية في السوق المستهدف، محور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد و الأهداف القصيرة المرتبطة بدورة الاستغلال، محور التعلم التنظيمي له أهداف تهتم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المنظمة و بالموارد البشرية، وغالبا فإن من ١٥ إلى ٢٠ هدفا هو عدد كافي لترجمة الرؤية الإستراتيجية. و على كل عامل في المنظمة من القمة إلى القاعدة أن يعرف إستراتيجية المنظمة و دوره لتحقيقها، يمكن ذلك من خلال الميكانيزمات التالية:

- برامج الاتصال و التكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...)
- نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين و شرحها يمكن للأجراء تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.
- وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.

### ٢,١ ربط القياسات بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة:

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب و لكن أداء للإدارة الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية و إلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها و لا يوجد ما يربطها مع إستراتيجية المنظمة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة، و إنما من كونها تثبت عددا محدودا من التوجهات الإستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية ملحقه بنظام خاص للقياس. و هناك عنصر يساعد في ربط القياسات بإستراتيجية المنظمة، وهو:

### علاقة السبب و النتيجة (العلاقات السببية):

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من الفرضيات التي ترتبط في ما بينها بعلاقة سببية، كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب و نتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. مثال: معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو). ويتم وصف علاقات السبب و النتيجة من خلال الخرائط الإستراتيجية، هذه الأخيرة تعني تمثيل تصوري لهذه العلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض و ذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، و تمثل الخرائط الإستراتيجية إحدى المكونات الأساسية لمقياس الأداء المتوازن.

ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موائمة بين خارطة الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، بدءا من الإستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حصة الأسهم و انتهاء بإستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين في المنظمة.

### محددات الأداء:

في جدول القيادة المتوازن نجد أن المؤشرات التي تعكس الأهداف تكون مشتركة بين عدة مؤسسات، غير أن محددات الأداء تخص كل منظمة بذاتها، لذلك يجب أن يضم جدول القيادة المتوازن: مؤشرات تقيس النتائج، و محددات الأداء و هي التي تسمح للمنظمة بوضع تحسينات قصيرة الأجل قريبة من المهام اليومية.

▪ **الاحتكام إلى النتائج المالية:** يجب أن يخصص لجدول القيادة حيزا للمؤشرات المالية، ذلك أن المحاور الأخرى ليست هدفها بحد ذاتها إنما هي وسيلة لتحقيق مكاسب مالية.

### بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

#### ١,٢ أهمية وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات):

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها و تضل طريقها في تعاملاتها و تصرفاتها فتضيق بين الأهداف المتضاربة و يلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي و لا أي طريق تختار و هذا يسمى "التضارب الإستراتيجي" فمثلا قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، و لكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل و تخفض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، للقضاء على هذا التضارب الإستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية و الأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الإستراتيجي، دون انحراف أو التباس.

#### ٢,٢ أهمية الموازنة بين الأنشطة و القياسات:

يكمّن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة و الأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها، و كذا التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية و بين المؤشرات التي تقيسها.

#### ٣,٢ الإجراءات المتعلقة بالموازنة الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

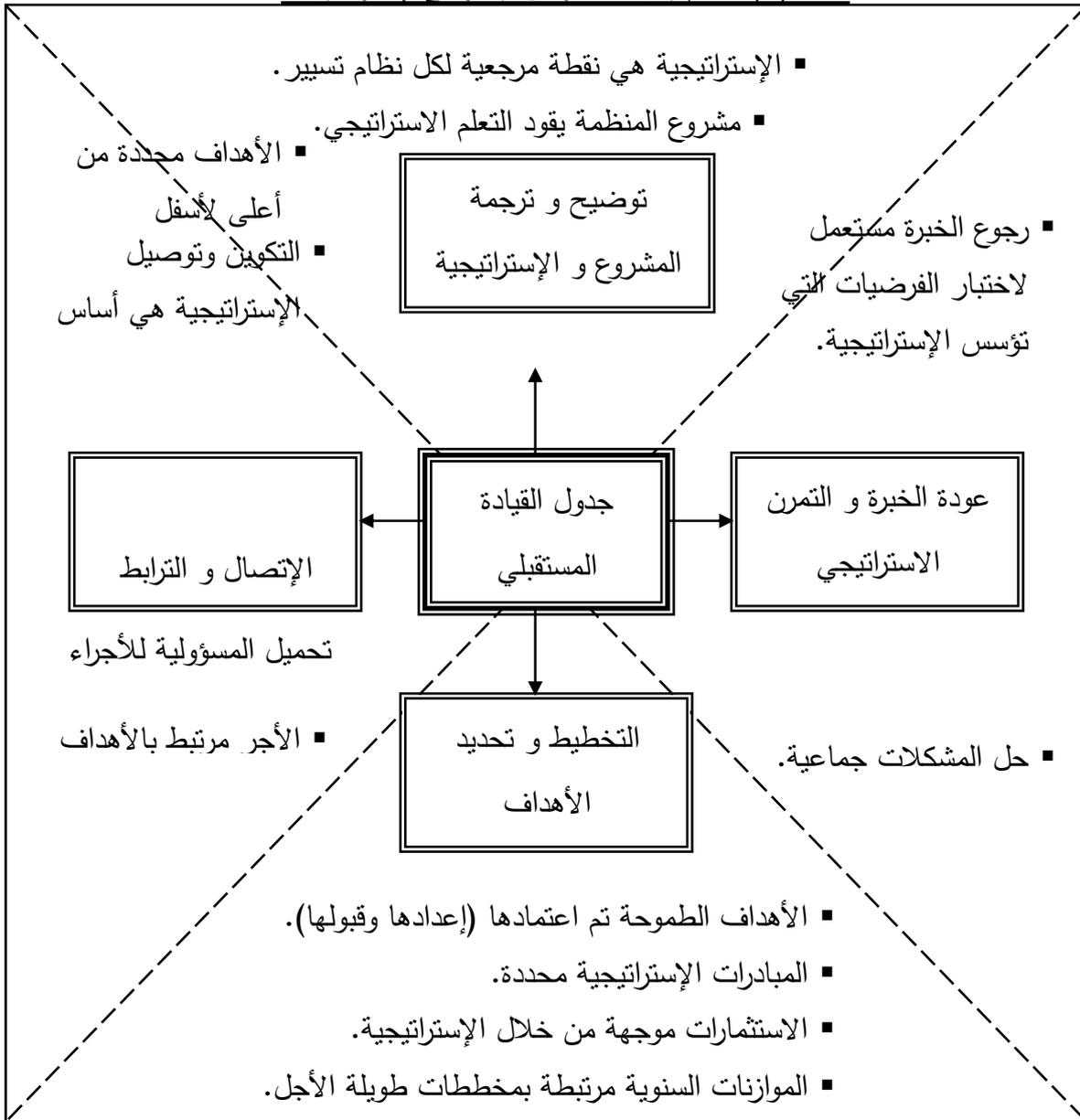
- إدماج التخطيط الاستراتيجي و الإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي :
- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من طرف الجميع.
  - تحديد و تنظيم المبادرات الإستراتيجية.
  - إحصاء و جمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها "التضافية" (synergies) و الملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
  - ربط الإستراتيجية بالموارد و الموازنات السنوية.

#### ٣ بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة تقييم الإستراتيجية (التعلم الاستراتيجي):

من المهم أن تملك المؤسسات نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم و تحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما متلائمة مع النشاطات و مكيفة مع الملاحظات و الخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة و مواجهة تهديدات غير متنبأ بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم:

- إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية و يظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك.
- نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية و التي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب و النتيجة بين الأهداف و الخيارات الإستراتيجية.
- نظام لحل المشكلات يحلل و يستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف و المشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بالفرق.

الشكل (٤): نظام جديد للتسيير من أجل وضع الإستراتيجية<sup>١</sup>



#### المبحث الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

##### ١. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و صياغة رسالتها:

تعتبر الرؤية عن طموحات المنظمة و تصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، و هي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها و استمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات و مصالح المنظمة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية و الرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

##### ٢. وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

<sup>١</sup> Robert Kaplan et David Norton ;le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès); éditions d'organisation ; Paris ; France ;1998;p : 205

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المنظمة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل و القيود 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:

### ١,٢ المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

و فيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟: تحليل كيان المنظمة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...)
- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المنظمة، زبائنها، موردها، منافسوها، شركاؤها..)
- إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

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

### ٢,٢ المرحلة الثالثة: وضع الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المنظمة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عددا محددا من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

و يجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محددا، قابلا للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، و أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة.

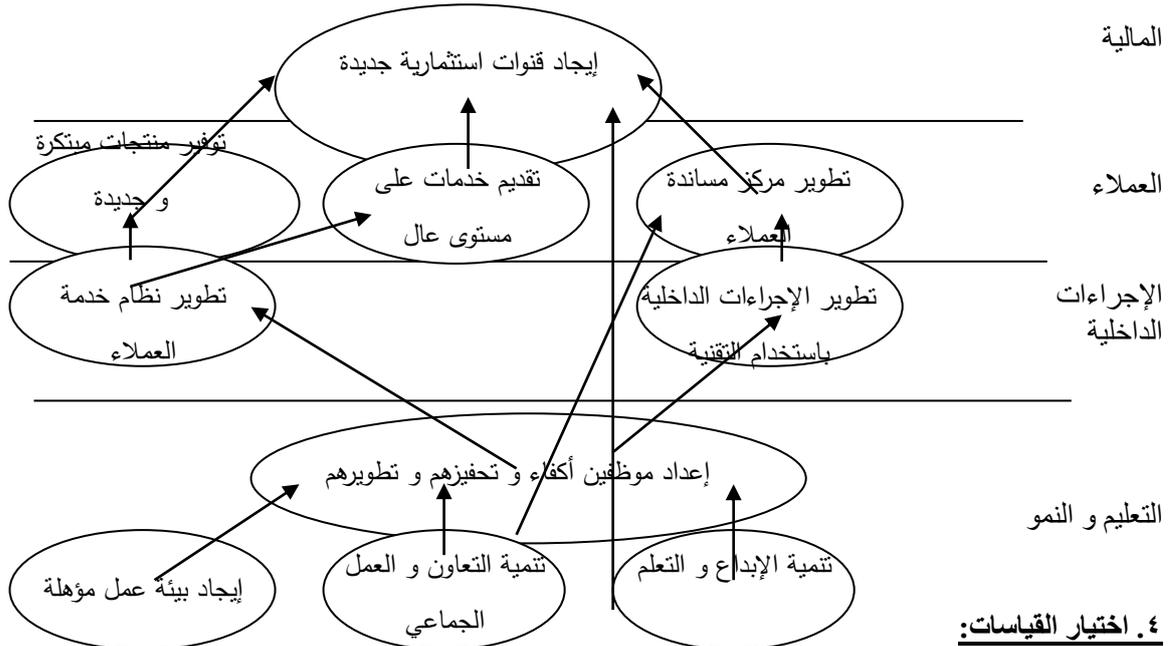
مثال : إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو: "تقديم أفضل خدمة لزبائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى جاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

### ٣. تحديد عوامل النجاح الحرجة و إعداد الخريطة الإستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.  
تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المنظمة و هي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية و تساعد على تحديد القياسات الأساسية.

أمثلة: تنمية قدرات و أداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.  
يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، و التي تعتبر أداء اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات و أهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة

**الشكل ٥ : إيجاد قنوات استثمارية جديدة ١**



**٤. اختيار القياسات:**

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه. ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية و يتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة و تحديد الأهداف الموافقة. و من أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة.

**٥. إعداد خطط العمل:**

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية، و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج، و اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، و تحديد المدة اللازمة للتطبيق، و لضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

**٦. متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن:**

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداءً ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، و من الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة و على مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة. يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية و الحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزءاً من العمل اليومي للشركة. و من خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

**الخاتمة (النتائج و التوصيات):**

في ختام هذا البحث نخلص إلى عرض النتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية و تسمح للمديرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، و تمكن من:
  - ترجمة إستراتيجية المنظمة
  - خلق اتفاق حول الرؤية و الإستراتيجية.
  - الاتصال و الانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية و شرحها و ربطها مع أهداف موظفيها وفقاً لنشاطاتها.

- رد الفعل و التعلم التنظيمي.
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمديرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.
  - المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية و المقاييس الذاتية.
  - ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المنظمة، و هو لا يفضل قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعا.
  - تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات و هي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المنظمة.
  - انطلاقا من هذه النتائج نقتراح مجموعة من التوصيات بخصوص هذا الموضوع:
  - العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات تدعم التغيير التنظيمي و تتبنى أدوات إدارة حديثة و فعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.
  - مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم و تطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، و إشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.
  - يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، و ذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها و كيفية تفعيلها و المشاركة في إعدادها.
  - إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب و ليس بشكل عشوائي، و في حالة عدم التمكن من تصميمها داخليا يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارية و للخبراء في هذا المجال.
  - الاستفادة من خبرات الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن.

#### المراجع

١. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠
٢. أحمد ماهر، الخطط و السياسات و الإستراتيجيات، بدون دار طبع، بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع
٣. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١.
٤. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢
٥. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، ١٩٩٩
٦. سعاد نائف البرنو طي، الإدارة (أساسيات و إدارة الأعمال)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠١
٧. هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦- 8 نوفمبر ٢٠٠١، القاهرة جمهورية مصر العربية.
٨. محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٥،
٩. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية
١٠. زينب احمد عزيز حسين، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦- 8 نوفمبر ٢٠٠١، القاهرة جمهورية مصر العربية
١١. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (٢٠١٠/٠٨/١٥)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.
١٢. عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداء لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ٢٠٠٦

١٣. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين"، السعودية، ١٩-٠٨-٢٠١٠ ماي

14. Caroline Selmer ; concevoir le tableau de bord(outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2<sup>ème</sup> édition ; 2003;p : 208.

15. Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 1998;

16. Harvard Management Update ; « stratégie : misez sur le tableau de bord prospectif » ; revue management ; n 73 ; Mars 2001

١٧. روبرت كابلان و ديفيد نورتون، "المنظمة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان و نورتون في قياس التوازن و الأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد ١٩٦، فبراير ٢٠٠١، ص ص: ٧-٨.

18. Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2<sup>ème</sup> édition ; 2002;

19. Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003;