

## محاضرة: بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن، فهناك من سماها ببطاقة الانجازات المتوازنة، ومنهم من أطلق عليها بطاقة الأهداف المتوازنة و منهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، تعد هذه البطاقة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة. تستند هذه الطريقة إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

### 1. نشأة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يعود نشأة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى بداية التسعينات الميلادية عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فعالة.

بطاقة التقييم المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للشركة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، تسهم هذه البطاقة في تقديم رؤية واضحة للشركة عن وضعها الراهن ومستقبلها، فهي عبارة عن مدخل مبني على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير من القمة الإستراتيجية، فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

إن فكرة بطاقة التقييم المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبراء الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات، فالتطور الحاصل في عمل الشركات، وازدياد حدة المنافسة تطلب من إدارات تلك الشركات الاهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية، لهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال الشركات في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي الشركة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح.

بطاقة الأداء المتوازن هو نظام يدمج المقاييس الكمية والنوعية معا، ويربط ما بين تقييم الأداء وإستراتيجية الشركة، ويعكس صورة شاملة عن أداء الشركة، حيث يقيس الأداء من زوايا أربع بشكل متوازن: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعليم والنمو.

يسعى هذا المفهوم إلى تحقيق التوازن بين العناصر المالية وغير المالية لقياس الأداء، بالإضافة إلى التوازن بين التركيز على الأهداف الإستراتيجية القصيرة المدى والطويلة المدى، كذلك

الاهتمام بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية كما يتم بشكل مستمر تطوير المفهوم الأساسي مع زيادة عمليات التطبيق العملي والاستفادة من نتائجها.

## 2.تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نهج لقياس الأداء يستخدم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ذات الصلة بعوامل النجاح المهمة للشركة، ويدمج المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وأن هذا المنهج يساعد على إبقاء الإدارة مدركة وواعية لكل عوامل النجاح المهمة للشركة.

كما عرفها كابلان واتكنسون عام 1998 على أنها أداة تم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز وأربعة أبعاد أساسية، كل منها يتضمن مقاييس تستخدم في تقييم الأداء، كل محور من هذه المحاور يهتم بوضع المعايير والمقاييس التي ينبغي قياسها للوصول إلى القياس العام للأداء، وفيما يلي محاور هذه البطاقة.

## 3.محاور بطاقة الأداء المتوازن:

إن المحاور الأساسية التي تحتويها البطاقة أربعة محاور، تتضمن مقاييس تتراوح ما بين (16 الى 20) مقاييس وهذا العدد الكبير يوجد صعوبة في استخدامها والاستفادة منها بشكل فاعل ولربما يحدث إرباك في عملها.

وبإمكان الشركات أن تضيف مقاييس أخرى تتناسب وطبيعة عملها، وبإمكان الأقسام داخل الشركة أن تختار مقاييس خاصة بها وثم إضافة مقاييس أخرى أو حذف مقاييس موجودة ومراعاة لخصوصية كل قسم مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة. وفيما يلي المحاور الرئيسية لهذه البطاقة:

## 1.3 المحور المالي:

يعد المحور المالي أحد أهم محاور تقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المحور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية الشركات بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

يركز هذا المحور أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية و جديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

## 2.3 محور العملاء:

يستلزم من الشركات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تنعكس لنجاح الشركة في منافستها مع الشركات المنافسة وبقائها واستمرارها نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معندة، ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة بإهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تمثل بالوقت، الجودة، الأداء والخدمة، التكلفة، ويحتوي هذا المحور عدة مقاييس منها رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصة الشركة في السوق من القطاعات المستهدفة.

تولي المؤسسة اهتمام كبير لهذا البعد، حيث أن إرضاء العملاء يؤدي إلى الإحتفاظ بهم من جهة وإلى اكتساب عملاء جدد من جهة أخرى وللذان يؤديان بدورهما إلى زيادة الحصة السوقية وإلى ربحية العميل. حيث يشمل منظور العملاء على عدة مقاييس أساسية تمثل في العناصر التالية: الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء، وربحية العميل.

ويمكن معرفة أداء الشركة لهذا المحور من خلال استبيان العملاء أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة والمشاهدة والرسائل والاتصالات الهاتفية والتغذية العكسية وحجم المبيعات المتحقق باعتماد المقاييس المشار إليها سابقاً ضمن هذا المحور.

### 3.3 محور العمليات الداخلية:

يقصد بالعمليات الداخلية كيفية قيام المؤسسة بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، يرتكز هذا المنظور على تحديد العمليات الحرجية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة بـ:

- تقديم القيمة المقترحة للعملاء من خلال قطاعات السوق المستهدفة؛
- تلبية توقعات المساهمين من العوائد المالية.

وعندما تكون المؤسسة صورة واضحة عن المنظور المالي والعملاء، فإنها تقوم بتحديد الأنشطة التي تمكنها من تحسين قيمة العملاء وتحسين الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف المالية، حيث تتجسد هذه الأنشطة التنظيمية في العمليات الأربع التالية:

- تحفيز الابتكار لتطوير منتجات وخدمات جديدة ولاخراق أسواق جديدة، ولجذب العملاء؛
- زيادة قيمة العملاء من خلال توسيع وتعزيز العلاقات القائمة مع العملاء؛

- تحقيق التميز التشغيلي عن طريق تحسين إدارة سلسلة التوريد والعمليات الداخلية وإدارة الموارد والقدرات والعمليات الأخرى:

#### 4.3 محور التعلم والنمو:

يرتكز هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للشركة ومحاولة موائمتها للعصر، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية.

ويمكن قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من أجل الإبداع والمبادرة، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل بالشركة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم وكذلك من نسبة دوران العمل، إذ كلما كانت النسبة مرتفعة فإن هذا مؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح، ونستطيع قياس إنتاجية العاملين بمقاييس إنتاجية العمل المعروفة.

مما سبق يتضح وجود ارتباطات وعلاقات مهمة ما بين معنويات العاملين وهو مقياس محور التعلم والنمو، ورضا العملاء وهو مقياس مهم في منظور العملاء، وكذلك رضا العملاء قد تم بطيء بسرعة دفع الفواتير، وهذا أدى إلى التقليل من الذمم المدينة، وبذلك أدى إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستخدم، ووُجِدَت أيضًا علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين، حيث يتبيّن أن المحاور الثلاثة تصب في المحور المالي.

#### 4. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تسعى الشركات إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ذلك أن هذه البطاقة من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف التالية:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات على تكريس اهتمامها نحو تحقيق رسالتها بعد أن كان اهتمامها منصباً على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد والمدى القصير بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي والذي يقيس الأداء في المدى القصير؛

- تربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين استراتيجيات طويلة الأجل؛
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة؛

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تتضمن تخطيط استراتيجي ينتهي بتحقيق الأهداف، والغايات المحددة في ظل الرقابة والمحاسبة المستمر، حيث تصبح هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اعتبار هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال:
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري:
- يوفر نظام بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقويم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار الشركة أو فشلها:
- يوفر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن طريق منظم يربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية لتحقيق أفضل استغلال لتلك الموارد:
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدمها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.
- كذلك تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يتطلب للتقييم المتوازن للأداء على أنه نظام للإدارة (Management system) وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء (Measurement system)، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية والإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية، وأصبحت بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) تعمل على قياس أداء الشركات من وجهة نظر شمولية تشمل مقاييس تشغيلية ومقاييس مالية.

## 5. الميزات التي تتحققها بطاقة الأداء المتوازن:

العديد من الشركات التي تبني بطاقة الأداء المتوازن، تبين أن هذا المدخل يحقق لها الميزات التالية:

- يعمل هذا المدخل على تحقيق تحسين كبير في الأداء من خلال تشجيع المديرين على الأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية، وبالتالي التأكد من أن التحسين والتطوير في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر:

- يترجم قياس الأداء المتوازن رؤية الشركة واستراتيجياتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تضم مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات، وبالتالي يساعد فيربط بين المخرجات ومحركات الأداء، ويساعد المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات لتحقيق أهداف الشركة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية؛
- قياس الأداء المتوازن ليس أسلوباً للرقابة التقليدية، ولكنه نظام للمعلومات لأن المقاييس المستخدمة فيه هي نتيجة لترجمة رؤية واستراتيجية الشركة؛
- وقياس الأداء المتوازن ليس نظاماً تشغيلياً للقياس فمعظم الشركات تستخدمه كنظام للإدارة الإستراتيجية لإدارة إستراتيجيتها في المدى الطويل، فهي تستخدم قياس الأداء المتوازن لإنجاز عملياتها الهامة.

## 6. صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

ونظراً لأهمية هذه البطاقة إلا أن هناك بعض المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه الشركات عند تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن، منها:

- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية؛
- يمكن أن تكون تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء تفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، والذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها؛
- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل >