

إعادة تعريف بطاقة الأداء المتوازن واعتمادها كألية لقياس أداء المؤسسات وتقييم

آثار جائحة كوفيد 19

Redefining the Balanced Scorecard and adopting it for measuring the performance of institutions and assessing the effects of the Covid-19 pandemic

حجلة سعيدة حازم، مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة، جامعة عنابة، -saida.hazem@univ-annaba.dz

هناء عفيف، مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة، جامعة عنابة، hana.afif@univ-annaba.dz

مسعودة بلخضر، مخبر LFIEGE، جامعة عنابة، messouda.belakhdar@univ-annaba.dz

تاريخ الاستلام: 2021/10/25 تاريخ القبول: 2022/02/22 تاريخ النشر: 2023/12/31

ملخص: حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على إعادة تعريف بطاقة الأداء المتوازن والأسباب التي أدت إلى مراجعة مكوناتها، فضلا على توضيح مدى اعتماد المؤسسات حول العالم على هذه الأداة لقياس وتقييم أدائها سواء كان ذلك قبل جائحة كوفيد 19 أو أثنائها باستخدام المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفقا لتعريفها الجديد واعتمادا على نموذج منقح لها من شأنه ضمان التقييم الجيد لآثار الأزمة الصحية على تحقيق أهداف المؤسسات كما أنه يساعدها في التعافي السريع منها .

الكلمات المفتاحية : إعادة تعريف بطاقة الأداء المتوازن؛ جائحة كوفيد 19؛ أداء المؤسسة.

تصنيف JEL : O21 ، L25 ، P17

Abstract: This study attempted to shed light on the redefinition of the Balanced Scorecard and the reasons that led to the review of its components, and clarify the extent to which enterprises around the world rely on this tool to measure and evaluate their performance before or during the Covid 19 pandemic. The study concluded that the use of the Balanced Scorecard according to its new definition and based on a revised model would ensure a good evaluation of the effects of the health crisis on achieving the goals of institutions.

keyword: redefining balanced scorecard; COVID-19 pandemic; enterprise performance.

JEL classification code : P17 , L25 , O21

1. مقدمة:

توفر أدوات التحليل الاستراتيجي وقياس وتقييم أداء المؤسسات حلولاً للمؤسسات من أجل تقييم أدائها الحالي وتصحيح الانحرافات الموجودة وتعيين خطط عمل مستقبلية للوصول للأهداف المنشودة، و بطاقة الأداء المتوازن ورغم مرور قرابة عقدين من ظهورها من خلال أعمال كل من R.Kaplan و D. Norton إلا أنها مازالت تحظى باهتمام واسع بين مختلف الأدوات الاستراتيجية، وإن ذلك بسبب ما يتيح استعمال هذه الأداة من مزايا للمؤسسات وكذا فرق العمل. تعتبر جائزة كوفيد 19 إحدى الأسباب التي ساهمت في إعادة النظر في تعريف بطاقة الأداء المتوازن، بالمقابل فإن هذه الأخيرة أو ما تعرف بـ BSC كان لها دور كبير في تعافي المؤسسات منها وكذا تقييم آثارها -الجائحة- على المؤسسات، فقد عصفت الأزمة الصحية "جائحة كوفيد 19" بجميع جوانب العمل في المؤسسات وأثرت على طرق العمل فيها بل حتى على مخرجاتها في بعض الأحيان، فأصبح من البديهي على المؤسسات الحرص على تقييم آثار هذه الأزمة العالمية من أجل التعافي السريع من آثارها وكذا الاستفادة من هذه التجربة والتعلم من أجل الاستعداد لوقوع مثل هذه الأزمات المشابهة.

من خلال ما سبق يبرز أمامنا الإشكال التالي "ماهي الدواعي التي أدت إلى إعادة تعريف بطاقة الأداء المتوازن؟ وإلى أي مدى ساعد تبنيها في تقييم الانحرافات والآثار المترتبة عن جائحة كوفيد 19؟"

ويندرج تحت هذا الإشكال التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما هو واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات عبر العالم؟
❖ كيف أثرت أزمة كوفيد 19 على تعريف وكذا استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات؟

❖ كيف يمكن للمؤسسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بغرض تقييم آثار أزمة كوفيد 19؟ أهداف الدراسة

- التعرف على استعمال بطاقة الأداء المتوازن في العالم قبل وبعد جائحة كوفيد 19؛
- تسليط الضوء على أهمية بطاقة الأداء المتوازن حسب إعادة تعريفها في عملية تقييم أداء المؤسسات أثناء جائحة كوفيد 19؛

- التعرف على أهمية العمل ببطاقة الأداء المتوازن وفقا لإعادة تعريفها ودررها في تقييم الآثار المترتبة عن جائحة كوفيد 19

منهج الدراسة: استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض استعمالات بطاقة الأداء المتوازن حول العالم قبل وبعد جائحة كوفيد 19 ، فضلا عن تقديم التعريف الجديد لبطاقة الأداء المتوازن و الأسباب التي أدت إلى إعادة النظر في مكوناتها و محاورها بالإضافة إلى تحليل دور استخدام هذه الأداة من قبل المؤسسات أثناء جائحة كوفيد 19 وكذا استعمالها لتقييم آثار هذه الجائحة من أجل التعافي السريع و العودة لتحقيق الأهداف الموضوعية سلفا.

2. بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها حول العالم:

منذ ظهورها سنة 1992 في مقال بمجلة هارفارد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأحجامها وتوزعها الجغرافي.

1.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: إن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة لقياس وتقييم الأداء وإنما تتعدى ذلك لتكون نظاما متكامل الأركان يأخذ بعين الاعتبار رؤية المؤسسة ورسالتها وكذا توجهاتها الإستراتيجية.

2.2 استخدام بطاقات الأداء المتوازن حول العالم: يمثل الجدول رقم 01 مسحا للدراسات الاستقصائية التي تعدها شركة 2GC سنويا والمتعلقة ببطاقات الأداء المتوازن واستخدامها حول العالم للفترة من 2016 إلى 2020، والذي يمكن من خلاله توضيح بعض الحقائق عن استخدام هذه الأداة في المؤسسات في مختلف أنحاء العالم.

الجدول رقم 01: إحصائيات حول استعمال بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات في العالم في الفترة من 2016-2020

2020	2019	2018	2017	2016	السنوات	
33%	65%	17%	15%	26%	أوروبا	موقع المؤسسات التي شملتها الدراسات الاستقصائية
17%	3%	02%	10%	11%	آسيا وأستراليا	
29%	21%	30%	32%	25%	أمريكا	
17%	-	09%	14%	20%	الشرق الأوسط	
04%	06%	20%	10%	11%	أفريقيا	
-	-	22%	18%	06%	شبه القارة الهندية	
59%	76%	51%	61%	50%	500 >	حجم المؤسسات التي شملتها الدراسة (حسب عدد العمال)
13%	6%	17%	12%	10%	999-501	
21%	12%	17%	13%	21%	4999-1000	
13%	03%	02%	05%	10%	9999-5000	
-	3%	16%	09%	09%	10000<	
88%	71%	76%	74%	62%	الإدارة الاستراتيجية	الغرض من استعمال بطاقة الأداء المتوازن
58%	35%	53%	47%	27%	كتابة تقارير الأداء	
63%	47%	47%	36%	48%	الإدارة التشغيلية	
42%	12%	35%	29%	17%	حساب المكافآت	
88%	68%	79%	75%	73%	أنشطة المؤسسة	على ماذا أثرت بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة
42%	38%	42%	47%	52%	سلوك الموظفين	
07%	18%	46%	45%	41%	التقييم	
11%	24%	35%	35%	31%	المكافآت الفردية	
12%	26%	39%	39%	31%	المكافآت الجماعية	
02%	09%	06%	07%	11%	لا شيء	
33%	15%	34%	46%	37%	شهرية	دورية إعداد حول البطاقة
37%	55%	39%	38%	40%	فصليا	
13%	4%	14%	09%	12%	كل ستة أشهر	
04%	04%	09%	05%	11%	سنويا	

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على تقارير الدراسات المسحية لـ 2GC الخاصة بالسنوات 2016-2020

من خلال الجدول السابق يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:
 - موقع المؤسسات التي شملتها الدراسات الاستقصائية: يظهر من خلال أرقام الجدول أن استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات لا يخص مناطق جغرافية دون أخرى، فرغم

ظهر هذه الأداء لأول مرة في مؤسسات أمريكية إلا، انها انتشرت وذاع صيتها ليشمل جميع أقطاب العالم .

- **حجم المؤسسات التي شملتها الدراسة:** لا يقتصر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات من حجم معين وإنما يمكن للمؤسسات على اختلاف أحجامها كونها أداة لتقييم الأداء بغض النظر عن حجم المؤسسة أو نوعية نشاطها.

- **الغرض من استعمال بطاقة الأداء المتوازن:** عند ظهور بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 كانت عبارة عن مجموعة جداول مقسومة تحتوي على مقاييس (مالية وغير مالية) كان الهدف منها قياس وتقييم الأداء، غير أن ملامح استخدامها كأداة للإدارة الإستراتيجية ظهرت من خلال كتابات Robert Kaplan & David Norton سنة 1996، اليوم نجد أنها أداة تعددت استعمالاتها، حيث تستخدمها المؤسسات كأداة للإدارة الإستراتيجية وتستعمل في كتابة تقارير الأداء، الإدارة التشغيلية وفي حساب المكافآت.

- **انعكاس بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة:** تظهر الدراسات الإستقصائية التي أجرتها GC2 وعلى امتداد سنوات عدة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن انعكس على أنشطة المؤسسة بشكل كبير، فالعارف بطريقة إعداد هذه الأداة يدرك أن استخدامها وإعدادها يقتضي تغيير أنشطة المؤسسة لاستبعاد تلك الأنشطة التي لا تقيد بشكل كبير في تحقيق الأهداف المخططة، أيضا فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أدوات التغيير والتطوير التنظيمي بالمؤسسة، والذي يمثل فلسفة إدارية شاملة وممنهجة توضع في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة والمتعاقبة تهدف إلى إحداث حالة انتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مرغوبة وتشمل المنظمة ككل أو جزء منها (الأفراد، الأهداف، الهيكل، الثقافة،...)، بهدف التكيف مع التغيرات والأوضاع المستجدة في بيئتها (الداخلية والخارجية) (EL Anzi, 2016, p. 95)، لذلك فإن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن سينعكس على سلوك الموظفين، وكذا طرق تقييم أدائهم سواء كان الأداء الفردي أو الأداء الجماعي. من خلال مقارنة أرقام الدراسات الواردة قبل جائحة كوفيد 19 وكذا الأرقام أثناء الأزمة لا نجد أن هناك فروقات جوهرية في استخدام هذه الأداة سواء كان من ناحية تموقعها أو حجم المؤسسات المستخدمة وكذا تأثيرها على النشاط أو حتى دورية إعداد هذه الأداة داخل المؤسسة.

3. مراجعة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وجائحة كوفيد 19:

نظرا لتطور البيئة التنافسية وتسارع التغيرات المؤثرة على الحياة الاقتصادية وظهور الأزمات، فقد تم تطوير الأساليب المعتمدة في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسة، وبطاقة الأداء المتوازن كغيرها من أدوات التحليل الاستراتيجي، فقد كان أمرا طبيعيا أن يتم مراجعتها وإدخال تغييرات عليها لتكون أداة مناسبة تستخدمها المؤسسات للحد من آثار الأزمات ولتقييم أدائها والوقوف أمام الانحرافات وتصحيحها.

1.3. دواعي مراجعة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: بعد قرابة عقدين من الزمن على

ظهور بطاقة الأداء المتوازن بشكل رسمي من خلال أعمال Robert Kaplan & David Norton في أوراق مجلة هارفارد سنة 1992 وبعد التعديلات التي لحقت بها في سنة 1996 وكذا سنة 2001، لا يزال يظهر العديد من المسببات التي تستدعي إدخال تعديلات عليها وإعادة تعريفها وفقا للمستجدات، ومن بين أهم الأسباب التي أدت لذلك، نلخصها في ما يأتي:

- الانتقال من المسؤولية القانونية للمسؤولية الأخلاقية: يقصد بها تحول العديد من

المؤسسات من تبني المسؤولية القانونية التي تعبر عن إطاعة القوانين وكسب ثقة الآخرين، من خلال الالتزام بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون، إلى القيام بالأعمال الصحيحة وعدم إيذاء المجتمع نتيجة مرجعية أخلاقية نابعة من احساسها الطوعي بمسؤولياتها اتجاهه وليس خوفا من القوانين (Al-Hamdi, 2003, p. 48) فحسب النهج التقليدي تعاملت الشركات مع المشكلات الاجتماعية والاقتصادية بمجرد القيام باستثمارات محددة كالأستثمار في البنية التحتية، الحد من النفايات، حماية البيئة، برامج التدريب والصحة المحلية... الخ، غير أن مثل هذه الاستثمارات والبرامج ظلت إلى حد كبير تحت السيطرة المباشرة لها، حيث تمثل الدافع وراءها في تقديم دليل ملموس على التزام الشركة بتحسين الأداء البيئي والاجتماعي المحلي. الأمر الذي أدى إلى عدم تغيير الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، وبالتالي تقطن هذا الأخير إلى عدم جدية المؤسسات في دعم أهداف التنمية، الأمر الذي نبه العديد من المنظمات إلى الاستجابة الحقيقية لتطلعات هذا المجتمع، من خلال ادراكها الطوعي بمسؤولياتها الأخلاقية اتجاهه.

- **تفعيل التفكير الاستراتيجي للنجاح في النظام البيئي الجديد:** أصبح النهج التقليدي في الاستثمار ذو تأثير غير استراتيجي وحصر في مجرد برامج روتينية غير مدرة للربح، فمن خلال إعادة توجيه لبطاقة الأداء المتوازن أصبح من الطبيعي أن تغير المؤسسات من هذا النهج وتبحث عن المشاريع التي تولد منافع اقتصادية لنفسها مع تحقيق مكاسب اجتماعية واقتصادية لجميع الجهات الفاعلة الأخرى في النظام البيئي الجديد، الذي يأخذ أهداف أطراف ذات المصلحة بعين الاعتبار، حيث تتطلب مثل هذه المشاريع استثمارات متنوعة من العديد من أصحاب المصلحة. وتشير هنا أن الهدف لا يتمثل في ترقية نظام قائم بشكل تدريجي، ولكن بدلا من ذلك، ينبغي إطلاق العنان للقوى القائمة على السوق لإنشاء نظام بيئي جديد يتمتع بالاكتمال الذاتي اقتصاديا وينمو عضويا (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality, 2018)

-**الرغبة في الاستدامة:** من خلال إعادة توجيه بطاقة الأداء المتوازن برزت مخاوف واسعة النطاق من أن الشركات التي تركز فقط على مساهمها وتتجاهل بل وربما تساهم في المشكلات المجتمعية والبيئية (ارتفاع معدلات البطالة، التدهور البيئي، تزايد عدم المساواة، تفاقم ظاهرة الفقر،...) ستفقد مكانتها خاصة مع ارتفاع الوعي بضرورة تحملها لمسئولياتها، إلى جانب التحول في تفضيلات الزبائن وظهور أنواع من المستهلكين كالمستهلك الأخضر الذي يبحث عن منتجات تحقق له الأمان الصحي والبيئي، فوفقا لمركز جامعة نيويورك للأعمال المستدامة شهدت كل العديد من فئات المنتجات تحولا في تفضيلات المستهلكين نحو منتجات أكثر استدامة حيث ذهب 50% من نمو المبيعات بين عامي 2013 و 2018 إلى 17% من المنتجات التي أعلنت عن سمات مستدامة باتباع هذا المنطق، وبالتالي أصبحت هناك ضرورة للبحث عن سلسلة قيمة جديد للمؤسسات الراغبة في البقاء وتحقيق الاستدامة، فمثلا القيمة التي تقدمها شركة شوكولاتة مثلا لعملائها لن يشمل فقط المذاق اللذيذ والملمس ولكن أيضا شهادة جودة حياة مزارعي الكاكاو أصحاب الاستثمارات الصغيرة، الذين يحرصون على عدم استخدام عمالة الأطفال وعلى إنتاج مواد أولية صحية وطبيعية تساهم في تقليل التدهور البيئي في مجال زراعة حبوب الكاكاو (Kaplan & McMillan, Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era, 2021)

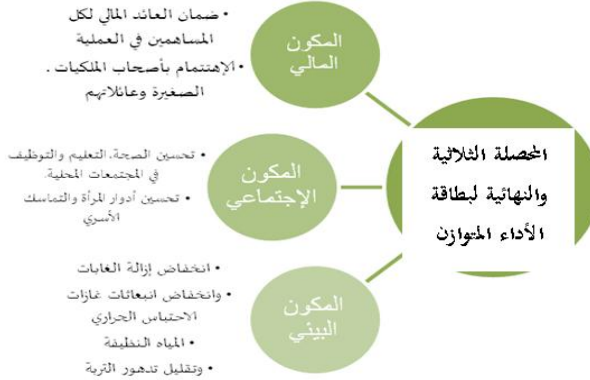
-زيادة القوة التفاوضية للموظفين: تشير الدراسات إلى أن ولاء العمال المستوفون لمدة خمس سنوات في شركة ما أكثر بمرتين مقارنة بأولئك الذين يعملون فقط مقابل أجر أسبوعي. يفيد هذا الولاء الشركة من خلال انخفاض تكاليف التوظيف والإعداد، وهو ما يتماشى بشكل أفضل مع استراتيجية العمل، من خلال إعادة توجيه بطاقة الأداء المتوازن برزت مخاوف واسعة النطاق من أن الشركات التي تركز فقط على مساهميتها و تتجاهل موظفيها، سوف تتعرض إلى عدة مشكلات، تؤدي إلى تنامي الصراع بمختلف المستويات التنظيمية، الأمر الذي سيؤثر على أدائها وأرباحها، وبالتالي لابد من الأخذ بعين الاعتبار لمصالح الموظفين ومحاولة كسب رضاهم وولائهم، من خلال تبني ممارسات التسويق الداخلي الذي يأخذ أهدافهم بعين الاعتبار باعتبارهم طرفا فاعلا في نجاح المنظمة (Kaplan & McMillan, Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era, 2021) وفي مقابل ولائهم فالموظفون ينتظرون أن تتخذ شركاتهم قرارات أعمال مسؤولة اجتماعيًا. فمثلا احتج موظفو "Wayfair" عندما بدأت شركتهم في بيع الأثاث لمراكز احتجاز المهاجرين، كما اعترض موظفو "أمازون" عندما فصلت الشركة كلا من " إيميلي كانيغهام ومارين كوستا"، على إثر مطالبتهم بالمزيد من احتياطات السلامة أثناء جائحة Covid-19، حيث و جد المجلس الوطني لعلاقات العمل في شهر أبريل 2021 أن شركة "أمازون" فصلتهم بشكل غير قانوني بعد أن دعنا إلى تحسين ظروف العمل أثناء الوباء وجمع الأموال لموظفي المستودعات المعرضين لخطر الإصابة ما أدى إلى اكتسابهما دعم الموظفين وما أدى بالبحث من خلال التسويق الداخلي على كسب رضاهم والاحذ بعين الاعتبار لمطالبهم، الأمر الذي دفع عملاق التجارة الإلكترونية إلى بذل المزيد من الجهد بشأن بروتوكولات السلامة الوبائية المطبقة في أمازون لمجابهة جائحة كوفيد(19 the guardian, 2021)

- العمل باستراتيجية رابح/ رابح: ويعني ذلك الاحذ بعين الاعتبار لمصالح أصحاب المصلحة باعتبارهم شركاء في النجاح، وهو ما أدى بشكل أساسي إلى تغيير طريقة عمل الشركات مع هذه الأطراف (العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع المدني، الحكومات،...)، وبالتالي تحول المؤسسات إلى كونهم وكلاء مستقلين يتنافسون للحصول على حصة من محفظة العميل ويحاولون جني أكبر ربح من سلسلة القيمة الخاصة

بصناعتهم. ما يوجب عليها العمل على تلبية رغباتهم بشكل تعاوني لتنفيذ استراتيجيات واستثمارات "مربحة للجانبين" تفيد جميع أطراف النظام (Kaplan & McMillan, Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era, 2021)

-الوصول للمحصلة الثلاثية (الأداء الإقتصادي، البيئي، والاجتماعي): تماشيا مع مستجدات وتوجهات المستهلكين وأصحاب المصلحة، نشر سنة 2021 مقال في مجلة هارفارد لكل من Kaplan & McMillan يحمل عنوان إعادة تصور بطاقة الأداء المتوازن لعصر الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، هذا الأخير -المقال- وضح كيف قامت بعض الشركات بتكييف بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بها لتعكس اهتمامها بمتابعة استراتيجيات المحصلة الثلاثية التي تشمل الأداء الاقتصادي والبيئي والمجتمعي. حيث تم عرض حالة شركة Amanco، وهي شركة من أمريكا اللاتينية تقوم بإنتاج وتركيب الأنابيب البلاستيكية لمحلول معالجة المياه، حيث كانت رسالتها تتمحور حول إنتاج وبيع حلول كاملة ومبتكرة وعالمية المستوى لنقل السوائل والتحكم فيها، والعمل في إطار من الأخلاق والكفاءة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، حيث أعرب مالكها عن اعتقاده بأن المكونات التي شملت أداء المحصلة الثلاثية حققت أهداف الأطراف ذات المصلحة وأهداف حماية البيئة، إلى جانب الأهداف الاقتصادية للشركة. وبناءا على تجربة شركة Amanco تمت إعادة تسمية المنظور العلوي الأصلي على خريطة الاستراتيجية للمؤسسات، من مجرد تحقيق نتائج مالية إلى نتائج مالية، اجتماعية وبيئية، وهي نتائج قابلة للقياس ومحققة لأهداف النظام البيئي الشامل. والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل 1: إعادة تصور بطاقة الأداء المتوازن وفق المحصلة الثلاثية



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على (Kaplan & McMillan, Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era, 2021)

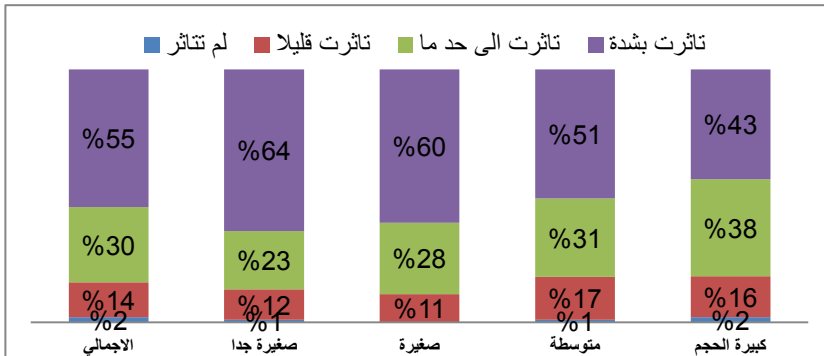
2.3. جائحة كوفيد 19: مفهومها آثارها على المؤسسات:

1.2.3. مفهوم جائحة كوفيد 19: تعبر الجائحة علميا عن وباء ينتشر على نطاق شديد الاتساع، صنفت حسب منظمة الصحة العالمية في ستة مراحل، ينتقل خلالها الوباء من مجرد مرض يصيب قلة من الأفراد إلى جائحة، تنتشر عالميا وتصيب الملايين من البشر، عن طريق العدوى بشكل سريع لا يمكن السيطرة عليه (Lee, 2009, p. 484).

2.2.3. تأثير جائحة كوفيد على المؤسسات: تعمل المؤسسات في بيئات اجتماعية واقتصادية وثقافية مختلفة، ولا يقتصر الأمر على وجود اختلاف كبير بينها من هذه النواحي، بل يتعداه إلى الاختلافات الشاسعة بين قدراتهم على تحقيق الاستدامة وعلى تحمل تبعات الازمات ومن ضمنها أزمة جائحة كوفيد 19، ففي الوقت الذي لم تتأثر فيه بعض المؤسسات بشكل كبير حتى الآن، يوجد في مقابلها من أوقعت خسائر فادحة، ما اضطرها إلى تسريح العمال وخسارة زبائنها وانخفاض أسهمها بسبب فترات الإغلاق (United Nations Industrial Development Organization, 2020)

لقد تسببت جائحة كوفيد 19، في أعمق ركود منذ الحرب العالمية الثانية، ما أثر على النشاط الاقتصادي على جانبي العرض والطلب، ففي سنة 2020، انخفض الناتج المحلي الإجمالي العالمي بنسبة 4.2% (5.8% للدول المتقدمة ، 9.1% لفرنسا ، 7.5% لمنطقة اليورو). فعلى سبيل المثال فإن أكثر من 50% من المؤسسات العاملة في قطاعي الإقامة والمطاعم وصناعة معدات النقل، وجدت بأن حجم قوتها العاملة فاق حجم نشاطها بدرجة معتبرة، ما أصبح يمثل عبئا وتكاليف إضافية عليها. كبيرة جدا بالنسبة لأنشطتها(vie-publique.fr، 2021) تعد المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر تأثرا، حيث يغلب على المؤسسات الصغيرة سمة الضعف خلال الأزمات الاقتصادية، بسبب قلة مواردها وعدم تمكنها على التكيف مع السياق المتغير، وحسب المسح الذي أجراه مركز التجارة الدولية لتأثير كوفيد -19 على الأعمال في 21 أبريل 2020، فقد تأثرت 4467 مؤسسة صغيرة ومتناهية الصغر في 132 دولة، كما وضح تحليل البيانات أن كوفيد 19 أثر بشدة على 55% من المستجيبين، فقد صرحت المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة أن الأزمة أثرت بشدة على عملياتها التجارية، مقارنة بنحو 40% من الشركات الكبيرة (أنظر الشكل2)، كما أظهر التحليل أن خمس الشركات الصغيرة والمتوسطة (1/5) تعرضت لخطر الإغلاق بشكل دائم في غضون ثلاثة أشهر فقط. كما أوضح المسح بأن المؤسسات الخدمية كانت الأكثر تضررا حول العالم. فقد عبرت 76% من المؤسسات التي شملتها الدراسة بأن عمليات الإغلاق الجزئي والكامل أثرت بشدة مباشر على نشاطها التجاري(WORD BANK, 2021) ويوضح الشكل الموالي تأثير المؤسسات بجائحة كوفيد 19، كالآتي:

الشكل2 : تأثير جائحة كوفيد 19 على المؤسسات



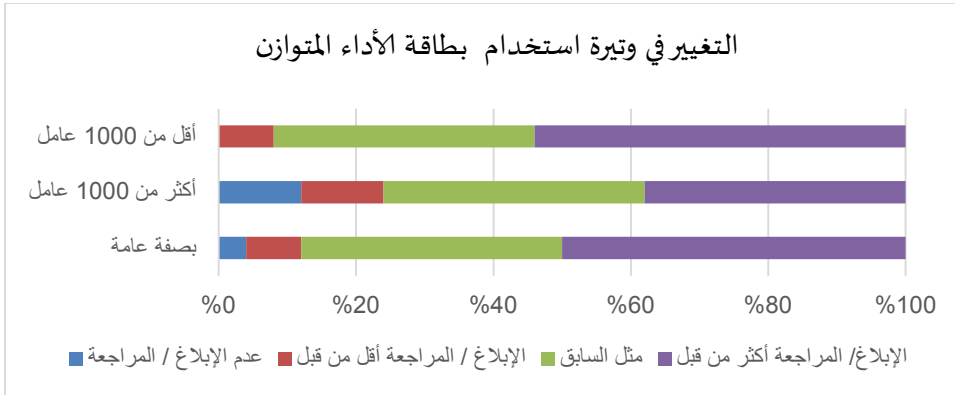
Source:(International Trade Centre, 2020)

حسب الشكل أعلاه، يلاحظ في الفترة الممتدة من أكتوبر 2020 إلى وجانفي 2021 أن ربع المؤسسات شهدت انخفاضا في مبيعاتها بنسبة 50% في المتوسط، وانخفضت المبيعات بنسبة 27%، كما قامت حوالي 65% من منشآت الأعمال بتعديل كشوف الرواتب عن طريق تخفيض ساعات العمل أو الأجور أو منح الإجازات (International Trade Centre, 2020). ومن أجل التقليل من آثار الجائحة، فقد اقترح مجلس الإنتاجية الوطنية CNP اتخاذ إجراءات دقيقة ومدروسة للخروج منها، تتمثل حسبه في (vie-publique.fr, 2021): تمييز الشركات القابلة للاستمرار عن غيرها من أجل تقليل مديونيتها، من خلال تسهيل إعادة التفاوض بينها وبين دائنيها أو عن طريق تشجيعهم على قبول تخفيض الدين (عندما تكون الدولة هي الدائن الرئيسي يمكن أن تحول مستحققاتها إلى أسهم أو النظر في خطة للانسحاب التدريجي لها كمساهم)، إعداد معلومات إحصائية عن الشركات وكذلك المراقبة التفصيلية والقطاعية لديونها وأنواعها، قياس تبعاتها على إنتاجية ورفاهية الموظفين وإيجاد أساليب عمل جديدة، مثل العمل عن بعد واستخدام تكنولوجيات الاتصال الجديدة، متابعة الإصلاحات من حيث التدريب الأولي والمستمر.

3.3. التغيير في استعمال بطاقة الأداء المتوازن خلال جائحة كوفيد 19:

أدى ظهور جائحة كوفيد 19، إلى ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتكييفها مع الظروف الاقتصادية المستجدة، فقد صممت هذه البطاقة لمساعدة المؤسسات على إدارة التغيير الإستراتيجي، إذ تظهر فعاليتها في الظروف الصعبة والمستويات غير المسبوقة من التغيير وفي الأزمات، ومن ضمنها أزمة جائحة كوفيد، التي عصفت بالعديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، ووضعت الكثير منهم في اختبار لمواجهة تداعياتها، الأمر الذي جعل العديد منها يهتم باستخدام نتائج بطاقة الأداء المتوازن، والشكل الآتي يوضح التغيير في وتيرة استخدام هذه البطاقة، كالاتي:

الشكل 3: التغيير في وتيرة استخدام بطاقة الأداء المتوازن



Source: (2GC active management , 2020, p. 02)

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن المؤسسات خلال أزمة الوباء العالمي لم تتوقف عن مراجعة بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بها، فقد سمحت المراجعة الدورية والمستمرة لها بمعرفة مدى تقدم المؤسسة في طريق تحقيق أهدافها ومعرفة أهم الاختلالات الناتجة عن الانحراف عن المسار المخطط، الأمر الذي يجعل المؤسسة في يقظة مستمرة وعلى استعداد دائم لإعادة النظر في المدخلات وفي طرق العمل من أجل المضي قدما لتحقيق الأهداف المحددة (Sheth, 2020, p. 263)

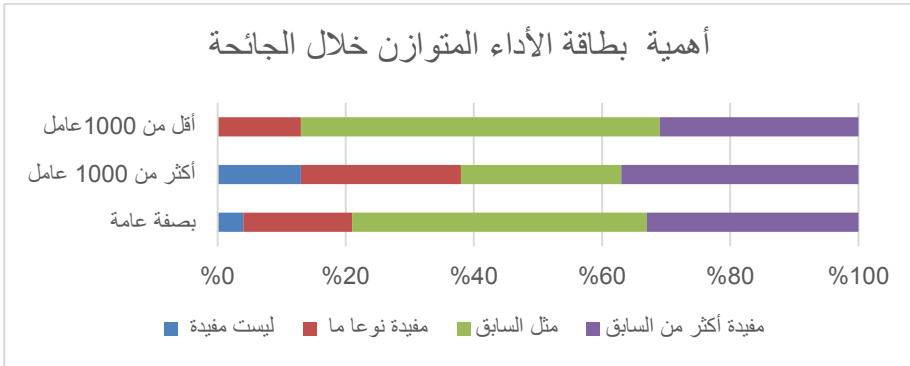
4. دور التعريف المستجد لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للمتابعة المستمرة

لأداء المؤسسات وكوسيلة لتقييم آثار جائحة كوفيد 19: تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية فعالة في إدارة الأعمال التجارية والرقابة على نتائجها (ما يتم قياسه، يتم إنجازه) ويسبب ظروف الأزمات وخاصة جائحة كوفيد 19، أصبح من الضروري أكثر العمل في إطار إعادة تعريفها الذي يأخذ بعين الاعتبار ضرورة قياس رضا ورفاهية المجتمع والموردين والعملاء والموظفين، ما يجعلها طريقة رائعة لقياس أداء المنظمة التي لا بد أن

تصل إلى المحصلة الثلاثية المتعلقة بتحقيق الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي (Sheth, 2020, p. 263)

1.4. استخدام بطاقة الأداء المتوازن حسب إعادة تعريفها كأداة للمتابعة المستمرة للمؤسسات أثناء الجائحة: تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفقا لمفهومها الجديد من أجل تقييم الأداء الحالي على المدى القصير والمتوسط للمؤسسات، هذه الأخيرة التي تأثرت العديد منها في مختلف القطاعات والمجالات بجائحة كوفيد19، والشكل الآتي يوضح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن حسب إعادة تعريفها، كالآتي:

الشكل 04 : أهمية بطاقة الأداء المتوازن خلال جائحة كوفيد 19



Source: (2GC active management , 2020, p. 02)

تشير أرقام الدراسة الاستقصائية أن بطاقة الأداء المتوازن وفق إعادة تعريفها لا تزال مفيدة بشكل عام ، ففي حين تجد بعض المؤسسات أنها مفيدة نوعا ما تشير أغلب المؤسسات المشاركة في الإستقصاء أن استعمال بطاقة الأداء المتوازن خلال أزمة كوفيد 19 كانت مفيدة بنفس الدرجة التي كانت عليها سابقا بل وذهبت فئة من المؤسسات المشاركة إلى أن استعمال بطاقة الأداء المتوازن كان مفيدا في الجائحة أكثر مما كان عليه سابقا ويرجع سبب الإستفادة من استعمال بطاقة الأداء المتوازن إلى مرونة هذه الأداة، حيث يقوم جوهر العمل ببطاقات الأداء المتوازن في المؤسسة على التأكيد على أهمية الإتصال العمودي في الإتجاهين (من القمة للقاعدة والعكس)، ما يسمح بوصول المعلومات في وقتها واتخاذ القرار في الأجل

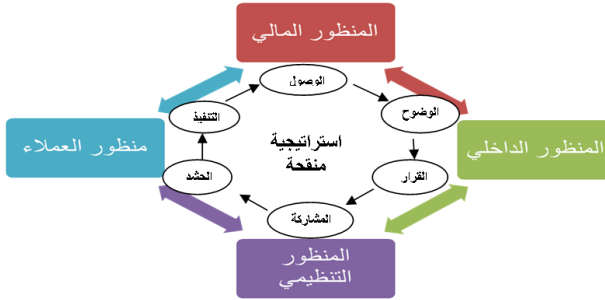
المناسب وهو ما يتيح إمكانية تعديل طرق العمل ويوفر مرونة في المؤسسة، ففي الأوقات الصعبة مثل ظروف جائحة كوفيد 19 ، بات من المهم جدا الحفاظ على استمرار العمل وتكيفه مع الواقع الجديد والذي لا يستطيع فيه أي أحد التنبؤ بزمن انفرج هذه الأزمة، إلا أن استخدام الأدوات الصحيحة من قبل المؤسسة ومن بينها استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفقا لإعادة تعريفها سيمنحها ميزة كبيرة على منافسيها (Bołtowicz, 2020, p. 77)

2.4. استخدام التعريف الجديد لبطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الآثار المترتبة عن جائحة كوفيد19: لا تمتلك العديد من المنظمات الوسائل أو الموارد اللازمة لمعرفة تأثير الوباء على مؤسساتها بسرعة وفعالية. ومع ذلك هناك العديد من الأدوات والمنهجيات المساعدة التي تمكنها من تقييم التأثير بنجاح كبير. إحدى هذه الأدوات هي بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ومن بين القطاعات الأكثر تأثرا بالجائحة كلا من المجال الصحي والخدمي، وذلك على سبيل المثال لا الحصر، فقد استخدمت فيها بطاقة الأداء المتوازن حسب إعادة تعريفها لتقييم الآثار المترتبة عن الجائحة وهي كالاتي:

❖ **منظمات الرعاية الصحية:** تدهور أداء مؤسسات الرعاية الصحية خاصة المالي بسبب انخفاض رضا المرضى ورضا العاملين بشدة خلال جائحة COVID-19 بسبب الضغط النفسي للمرضى والعاملين والقدرة المحدودة لأسرة المستشفيات أثناء الوباء في مقابل ذلك فقد لعبت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقا لإعادة تعريفها دورا أساسيا في معالجة الآثار المترتبة عن جائحة كوفيد 19 ومساعدة مديري الرعاية الصحية على اتخاذ القرارات المناسبة، من خلال المتابعة المستمرة لعملية تقييم الخدمة الصحية أثناء الجائحة بهدف الحد من العواقب السلبية للوباء والسيطرة على الأزمة الصحية (Amer, et al., 2021)

❖ **المنظمات السياحية:** نجحت بطاقة الأداء المتوازن في تقديم أدلة تجريبية في العديد من المجالات التي تمت دراستها وتقديم تحسينات أداء الشركة في مختلف قطاعات السياحة، سواء في مجالات الضيافة والمنترهات الترفيهية والجولات السياحية والسفر و الاطعام، حيث يؤثر اختيار المؤشرات الصحيحة للمنظور قيد الدراسة بشكل كبير على أداء السياحة، فمن خلال استعمال بطاقة الأداء المتوازن يكون من الأسهل معرفة طرق ابتكار أو تحسين المؤشرات التي تسجل مستويات أقل من هدف الأداء، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن باعادة تعريفها الشامل الطريقة المفضلة لقياس الأداء الحالي، فهي قادرة على تحديد وقياس وتقييم

الأداء الفردي لتحسين أداء الخدمة السياحية، ما يؤدي إلى إنعاش خدمات الصناعة السياحة الذي تراجع بعد جائحة كوفيد-19 (Putri, Hayyin, & Saefulah, 2020, p. 246) بصفة عامة يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد من الأدوات والمنهجيات التي يمكن للمنظمات استخدامها لمساعدتهم على تقييم أدائها في الوقت المناسب، فمن خلال النموذج المعدل لهذه الأداة -بطاقة الأداء المتوازن - كما يظهره الشكل رقم 05 - يمكن للمؤسسات: إجراء تقييم شامل ومنهجي لأثر الأزمة على المؤسسة، صياغة المحاور والنتائج الاستراتيجية، تحديد الحلول المحتملة وإنشاء خريطة إستراتيجية، تحديد الأولويات وكيفية البدء في العمل. الشكل (05): نموذج معدل لبطاقة الأداء المتوازن يمكنها من تقييم آثار الأزمة الصحية كوفيد 19



(Badenhorst, 2020)source:

يجب على المؤسسات، اتباع الخطوات الآتية من أجل التعافي من آثار جائحة كوفيد 19، من خلال (Badenhorst, 2020):

أ. إعادة النظر في خطة المؤسسة: بعد التغيرات التي عصفت بعالم الأعمال تحتاج إستراتيجية المؤسسة إلى تحديث، إذ يجب مراجعتها وتنقيحها بالتعاون مع مختلف الجهات الفاعلة، فمن المهم إعادة النظر في الافتراضات التي قامت عليها الإستراتيجية الأصلية ومثال ذلك تغير سلوك المستهلك (هل ينفق أمواله أثناء الأزمة؟ هل يمكن له أن يتخلى عن التجمعات؟ هل ستتغير رغباته أثناء الجائحة؟... الخ من التساؤلات)

ب. تقييم التأثير على أعمال المؤسسة: يؤدي تقييم الآثار إلى ضرورة تحديد سيناريوهات مختلفة تساعد في القدرة على التنبؤ بسرعة وفعالية واستكشاف النتائج المستقبلية المحتملة، من أجل تحديد الثغرات المحتملة أو فرص التحسين الممكنة في كل محور من محاور العمل ببطاقة الأداء المتوازن، من خلال طرح التساؤلات التالية:

- **المحور المالي:** ما الذي نحتاجه كعمل تجاري لتحقيق الاستقرار وضمان الاستدامة خلال جائحة كوفيد 19؟

- **المحور الداخلي:** ما هي العمليات التي تحتاج إلى تغيير / تحسين خلال الجائحة؟

- **محور النمو والتعلم:** ما الذي يحتاجه الموظفون ليكونوا فعالين ويشعرو بالأمان والتحفيز؟ ما هي المهارات الأساسية المطلوبة لمعالجة الفجوة خلال أزمة جائحة كوفيد 19؟

- **محور العميل:** ما هي احتياجات العملاء؟ كيف ستؤثر الأزمة عليهم وما هي القرارات التي يتوقعونها؟ هل هناك تغيير في شرائح عملاء المؤسسة خلال أزمة جائحة كوفيد 19؟

ت. تحديد الخريطة الاستراتيجية المناسبة: من خلال وضع التحدي المطروح، في شكل استراتيجية أعمال والتأكد من التفاف الجميع حول أهدافها، ويكون من المفيد هنا تحديد الموضوعات الاستراتيجية حيث تستخدم مجالات التركيز الرئيسية للمنظمة لتركيز جهود الموظفين وتوجيههم نحو تنفيذها.

ث. تحديد الأولويات: من خلال اتخاذ قرار سريع وتحديد أولويات الإجراءات، التي يتم اختيارها من خلال تخطيط المبادرات عبر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في خريطة المبادرة الاستراتيجية.

ج. تفعيل نظام المعلومات والاتصال: الذي يؤدي إلى مشاركة جميع المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى الاستجابة بسرعة وكفاءة وفعالية لمختلف القرارات والتعليمات

ح. حشد فريق العمل: يؤدي حشد فرق العمل والإستعداد له وتكيفه وفقا لظروف أزمة كوفيد، كالعامل عن بعد والاستفادة من منصات العمل الرقمية، وكذلك استثمار ثقافة التعاون بين الفريق ضمانا لاستمرار التعاون والاتصال أثناء الجائحة.

خ. تنفيذ العمل وتقييمه دوريا: بعد العمل بجميع الخطوات السابقة، يتم العمل بتنفيذ العمل وفق مقتضيات الجائحة، وتقبل التجديد والمبادرات لتحسينه، بناء على تقييم آثاره باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خلال فترة الجائحة.

5. الخاتمة

نظرا للتغيرات البيئية وتزايد التحديات المؤثرة في بيئة الأعمال، فقد تم تطوير الأساليب المعتمدة في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسة، وبطاقة الأداء المتوازن كغيرها من الأدوات كان لها نصيب من التغيير وإعادة التعريف، فقد تم مراجعتها وإدخال تغييرات عليها، إذ أصبح من الضروري أكثر استخدامها وفقا لإعادة تعريفها الذي يأخذ بعين الاعتبار تقييم أداء المؤسسة وفق لدرجة رضا ورفاهية أصحاب المصلحة وحسب مدى تحقيق المحصلة الثلاثية المتمثلة في الاداء المالي، الاجتماعي والبيئي (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى) ما جعلها أداة فعالة لقياس أداء المنظمة خاصة في فترات الأزمة. كما اظهرت الدراسة أن في ظل جائحة كوفيد 19 تم استخدام هذه البطاقة وتكيفها مع الظروف الاقتصادية المستجدة، من أجل مساعدة المؤسسات على إدارة التغيير الإستراتيجي والتنبؤ بالمستجدات، حيث تمكنت المؤسسات المستخدمة للبطاقة من التقييم المستمر لأدائها خلال فترة الجائحة، بالإضافة إلى تقييم آثارها، وبالتالي الحد من تداعياتها (خطأ الفرضية الثانية). ومن خلال ذلك فإن أرادت المؤسسات تصحيح انعكاسات جائحة كوفيد 19 عليها وتقييم آثارها بشكل فعال،

فعلى جميع المؤسسات والمنظمات استخدام التعريف المستجد لبطاقة الأداء المتوازن من أجل الاستفادة من المزايا التي يتيحها استخدام هذه الأداء سواء في أوقات الأزمات أو غيرها.

6- المراجع

1. Kaplan , R., & McMillan, D. (2021, 02 03). *Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era*. Retrieved from //hbr.org: <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>
2. Kaplan, R., Serafeim, G., & Tugendhat, E. (2018, January–February). *Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality*. *Harvard Business Review*, pp. 126–133.
3. .vie-publique.fr. (2021). *covid 19 quel impact sur la productivité des entreprises ?* Récupéré sur <https://www.vie-publique.fr/en-bref/278060-covid-19-et-impact-sur-la-productivite-des-entreprises>
4. 2GC active management . (2020). *Balanced Scorecard Usage Survey 2020, Summary of Findings*.
5. Al-Hamdi, F. M. (2003). *Marketing dimensions of the social responsibility of organizations and their implications for consumer satisfaction*. Unpublished PhD thesis. Iraq: University Baghdad.
6. Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2021). *The Impact for implementing Balanced Scorecard in Health Care Organizations: A Systematic Review*. Retrieved from <https://www.medrxiv.org/>
7. Badenhorst, M. (2020, 04 20). *Covid-19 Impact Assessment and Strategic Planning using the Balanced Scorecard Framework*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-impact-assessment-using-balanced-scorecard-badenhorst>
8. Boltowicz, F. (2020). *Balanced scorecard and its adaptation to pandemic reality*. *Akademia Zarządzania* .
9. EL Anzi, M. (2016). *The role of leadership talent management in the process of organizational change: an applied study in a number of governmental and private colleges in Iraq*. *Journal of University Economics*.
10. International Trade Centre. (2020). *Covid 19: The Great Lockdown and its Impact on Small Businesses*.

11. Lee, K. (2009, juin 01). *Global institutions: the World Health Organization (WHO)*. *Bulletin of the World Health Organization*, 87(06), 484–498.
12. PNUD, P. d. (2021). *COVID-19 : la pandémie*. Récupéré sur <https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/coronavirus.html>.
13. Putri, E. Y., Hayyin, F., & Saefulah. (2020). *Penerapan metode Balanced scorecard dalam industri pariwisata pasca pandemi Covid-19: Literature review*. *Operations Excellence*, 12(02), 240-247.
14. Sheth, J. (2020, 07). *Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis*. *Industrial Marketing Management*, 88, pp. 261-264.
15. the guardian. (2021, 05). *Amazon found to have illegally fired workers who advocated for Covid safety measures*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/>:
<https://www.theguardian.com/technology/2021/apr/05/amazon-illegally-fired-two-workers-pandemic>
16. United Nations Industrial Development Organization. (2020). *Business recovery and continuity during the COVID-19 pandemic*.
17. WORD BANK. (2021). *How the coronavirus pandemic is affecting businesses around the world*. Récupéré sur <https://www.albankaldawli.org/ar/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>.