



دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات

The role of balanced scorecard in improving the performance of organizations

د. يخلف جمال الدين¹، حامدي محمد²

¹ المدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان (الجزائر)،

² جامعة باتنة 1 (الجزائر)، mohammed.hamdi@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2020/12/07 تاريخ القبول: 2020/12/12 تاريخ النشر: 2020/12/31

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، حيث أن العديد من المنظمات تجهل أهمية هذه البطاقة، والتي لها أربعة محاور أو منظورات هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو. كما أن البطاقة لا تستخدم فقط لتنفيذ استراتيجية المنظمة بل تستخدم أيضا لتقييم أداؤها، خاصة في ما يتعلق بتقييم الجوانب غير المالية مثل رضا العملاء ورضا العاملين وما هو معلوم في علم الإدارة أن تلك الجوانب لا تقل أهمية عن الجانب المالي.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المقاييس المالية وغير المالية.

تصنيفات JEL : L25، P17.

Abstract:

The study aimed to clarify the contribution of the Balanced Scorecard in improving the performance of organizations. The card is not only used to implement the organization's strategy but is also used to assess its performance, particularly with regard to evaluating non-financial aspects such as customer satisfaction, employee satisfaction and what is known to management that these aspects are as important as the financial aspect.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Operations Perspective, Learning and Growth Perspective, Financial and Non-Financial Metrics

JEL Classification Codes: L25 ,P17

المؤلف المرسل: حامدي محمد، mohammed.hamdi@univ-batna.dz

1. مقدمة :

يعتبر موضوع الأداء من بين المواضيع التي لها أهمية بالغة في علم الإدارة، فالأداء هو انعكاس للنجاح المحقق من قبل المؤسسة في مجال تحقيق أهدافها، حيث أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، ومن بين هذه الأهداف توجد الأهداف الإستراتيجية أو ما يسمى بالأهداف البعيدة المدى والتي أصبحت تشكل النجاح الدائم والحقيقي للمؤسسات، ومن خلالها ظهر مفهوم جديد في علم الإدارة وهو الأداء الاستراتيجي والذي يعبر عنه بمدى تحقيق المؤسسة لتلك الأهداف، ويبنى هذا الأداء على مجموعة من الأسس تتمثل في كل من: بيان الرسالة، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية، وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة الركن الأكثر تعقيدا من بين الأركان السابقة، لذا تستخدم العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي أداة جديدة لتنفيذ هذا الركن تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتبر أداة عصرية يتعدى استخدامها تنفيذ إستراتيجية المنظمة حيث يمكن من خلالها تقييم أداء المنظمة كذلك وتعود بعدة منافع على المنظمة التي تستخدمها، وعليه يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تحسن من أداء المنظمات؟

كما يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بهذه البطاقة؟ ومن هو صاحب فكرتها؟ ولماذا سميت بهذه التسمية؟
- ما الذي يميز هذه البطاقة عن باقي الأدوات المستخدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية؟
- كيف يمكن تبني بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات؟
- هل توجد منظمات في الدول المتقدمة تستخدم هذه البطاقة؟

-أهداف الدراسة:

- التعريف بأهمية بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن؛
- طرق بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛
- تحديات نجاح بطاقة الأداء المتوازن.

-أهمية الدراسة:

وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالغة لأنها تسعى لتوضيح دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم وتحسين أداء المؤسسات من خلال تحسين أبعاد المختلفة للبطاقة. -**منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يناسب هذا النوع من الدراسات ويساعد على التعريف بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن.

2. مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.

سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال التطرق في الفرع الأول إلى نشأة وماهية هذه البطاقة، ثم نحاول التطرق في الفرع الثاني إلى استخدامها، في حين خصص الفرع الثالث للحديث عن أهمية ونصائح تبني هذه البطاقة.

1.2. نشأة وماهية بطاقة الأداء المتوازن.

1.1.2 نشأة بطاقة الأداء المتوازن.

إن ازدياد حدة المنافسة تطلب من المنظمات الاهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن الاعتماد على مؤشرات (مقاييس) مالية فقط بل وجب التركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المنظمة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح، ورغم أن مقولة أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح صحيحة في إطارها العام فإن هذه المقولة لا تعني إهمال الجوانب التي لا يمكن قياسها بل يفترض أن تطور الإدارة وكذلك الباحثين مؤشرات قياس واضحة ودقيقة لهذه الجوانب، ومن جهة أخرى فإن المقاييس المالية كحجم المبيعات والأرباح موجهة

لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلا، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين في عدة منظمات في بداية التسعينات، ويعتبر كل من روبرت كابلن ودافيد نورتون أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها وذلك في سنة 1992. (الغالي، 2009، صفحة 143)

ومن هذا المنطلق قدم الباحثين السابقين أداة قياس تسميها بطاقة الأداء المتوازن في محاولة منهما لعلاج حالات العجز المعروفة منذ وقت طويل في إدارة المنظمة، حيث يتم استخدام المقاييس المالية التقليدية فقط (مثل العائد على الاستثمار والعائد لكل سهم)، لذا فإن هذه البطاقة تتكون من المقاييس المالية التقليدية التي تشير إلى الأحداث الماضية، إلى جانب مجموعة من المقاييس التشغيلية التي هي مؤشرات على الأداء المالي في المستقبل، وأضيفت كلمة المتوازن في تسمية البطاقة نظرا لوجود توازن في القياس بين القياس الداخلي والقياس الخارجي (مثل رضا العملاء) وكذلك لوجود توازن بين استخدام المقاييس المالية وغير المالية، ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة منظورات وفي كل منظور يوجد عدد من مقاييس الأداء وهذه المنظورات هي: المنظور المالي ومنظور العميل ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو. (الحسن، 2008، صفحة 183)

2.1.2 ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستعمل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، فهذه البطاقة مبنية على فرضية تتمثل في كون القياس مطلب أساسي للإدارة الاستراتيجية، فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح، ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها عبارة عن: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم

لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وسريعة وشاملة عن أداء منظماتهم. (الغالي، 2009، الصفحات 139-151)

أما مبتكري البطاقة (كابلن ونورتون) فقد عرفها في أحد كتبهم على أنها عبارة عن "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية". (صالح، 2013، صفحة 244)

كما عرفها على أنها "بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء المنظمة المستقبلي". (الملكاوي، 2009، صفحة 72) وبشكل عام تأخذ البطاقة الشكل التالي:

الجدول رقم (01): بطاقة الأداء المتوازن

المبادرات	المسؤوليات	المؤشرات (المعايير)	الأهداف الاستراتيجية	المحاور
				المالي
				العملاء
				العمليات الداخلية
				التعلم والنمو

المصدر: (الملكاوي، 2009، صفحة 80)

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى بعض المصطلحات الواردة في هذا الشكل:

- الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها ولا بد أن تكون محددة، قابلة للتحقيق، قابلة للقياس، محددة بزمن، وقد يصل عدد الأهداف في بطاقة الأداء المتوازن إلى 25 هدف بحيث تكون موزعة من 3 إلى 5 أهداف لكل منظور.

- المؤشرات: استنادا إلى الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها يتم تحديد مؤشرات القياس التي يجب أن توضح الوضع الحقيقي وسير العمل، وفي العادة لا يتوجب استخدام أكثر من مقياسين للهدف الاستراتيجي الواحد، وكأمثلة على المؤشرات نذكر: درجة رضا العملاء (تتعلق بمنظور العملاء)، الوقت المستغرق لإنجاز العمليات (يتعلق بمنظور العمليات الداخلية)، معدل رضا الموظفين (يتعلق بمنظور التعلم والنمو).

- تحديد المسؤوليات: أي تحديد من سيتحملون المسؤولية عن كل مؤشر من بين الإدارات أو فرق العمل أو الموظفين، ويمكن إناطة مسؤولية كل منظور حسب الوظائف مثلا كما يلي:

✓ المنظور المالي يناط بالإدارة المالية.

✓ منظور العملاء يناط بإدارة العملاء.

✓ منظور العمليات الداخلية يناط بإدارة العمليات.

✓ منظور التعلم والنمو يناط بإدارة الموارد البشرية.

- المبادرات: وتتمثل في الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف التي تم تحديدها من قبل، وقد تقوم المنظمة بعمل مقارنة مرجعية مع المنظمات الناجحة أو المنافسة التي تعمل في نفس المجال.

2.2 استخدامات بطاقة الأداء المتوازن.

1.2.2 بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

يمكن ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، لذا فإن المهمة الأولى لإدارة المنظمة وفريق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في اختيار عدد من المنظورات التي تلبى حاجة المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها (العالي، 2009، صفحة 108)، ويمكن توضيح ذلك ببعض الأمثلة كما يلي:

- في إطار المنظور المالي: قد يكون من بين أهداف الأداء تخفيض التكاليف.
- في إطار منظور العملاء: قد يكون من بين أهداف الأداء زيادة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، تحقيق رضا العملاء.
- في إطار منظور العمليات الداخلية: قد يكون من بين أهداف الأداء تخفيض نسبة المنتجات المعيبة إلى أدنى حد.
- في إطار منظور التعلم والنمو: قد يكون من بين أهداف الأداء زيادة تدريب العاملين.

وعليه يمكن تنفيذ الاستراتيجية التي وضعتها المنظمة من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف السابقة، وبالتالي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

2.2.2. بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم أداء المنظمة.

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عبارة عن عملية قياس مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي تسعى للوصول إليها وذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية المتحققة مع النتائج المرجوة ومن هذا المنطلق فإنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تلك العملية وذلك من خلال المقاييس الموجودة في المنظورات الأربعة لهذه البطاقة، ولعملية

تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية: (العبيدي، 2010، صفحة 7)

- الوقوف على مستوى إنجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خطتها.
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المنظمة وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وتجنب حدوثها مستقبلا.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة وذلك للبحث عن طريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وجودة عالية.
- التأكد من أن المدراء يتجهون نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- من خلال عملية تقييم الأداء يمكن معرفة من تحمل المسؤولية المخولة له بشكل فعال.
- ترشيد القرارات الإدارية وذلك من خلال تزويد الإدارة بالبيانات اللازمة عن نتائج تقييم الأنشطة المختلفة.
- إيجاد نوع من المنافسة ما بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة إلى تحسين مستوى أدائها.
- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء.
- من خلال عملية تقييم الأداء يمكن تعميم الظواهر التي أدت إلى كفاءة الأداء.

3.2. أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن.

يمكن ذكر أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية: (الغالي، 2009،

صفحة 154)

- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تحقيق متطلبات التنافس.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة الموجودات غير الملموسة.
- ترشد المدراء إلى عدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تفيد في عملية التغيير وإدارة التغيير، حيث أنها توجه المنظمة باستمرار للتكيف مع السوق، الأمر الذي يقود المنظمة إلى التغيير الناجح الذي يسانده الجميع.
- تترجم إستراتيجية المنظمة، حيث يتم من خلال بطاقة الأداء المتوازن ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق والعملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف ومقاييس كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والنمو، وتحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات.
- مساعدة المنظمة على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين أدائها: بالرغم من أنه لا جدال في أن الحفاظ على الربحية على المدى الطويل يجب أن يكون هدف أي منظمة أعمال، إلا أنه إذا كانت الربحية هي الغاية، فإنه ينبغي الاجتهاد في

اختيار وسائل تحقيقها، ومن جهة أخرى فإن كثيرا من مجالس إدارة الشركات تبدأ اجتماعاتها بمراجعة الموقف المالي مستخدمة مؤشرات القياس كنسب والمعدلات، وبما أن الأداء هو الذي يؤدي إلى الربحية (أي إذا حصلنا على أداء سليم فإن الربحية سوف تتحقق) فإن كثير من مؤشرات الأداء الجديدة ستكون مؤشرات غير مالية، ولذلك سنجد أن اجتماعات الإدارة في المستقبل القريب ستبدأ بمراجعة تلك المؤشرات غير المالية بدل البدء بمراجعة الموقف المالي والتي من بينها مؤشرات رضا العملاء ومؤشرات التزام العاملين (كريستوفر، 2010، صفحة 227)، والتي تأخذ بعين الاعتبار بتبني بطاقة الأداء المتوازن.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم المدخل المعاصرة لتقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، لإسهامها في تقديم منظور شامل لأداء الأعمال والذي بدوره يساعد المنظمات للتصرف وفق مصالحها، وقد حظيت باهتمامات العديد من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة الاستراتيجية، بعد أن أظهرت تفوقها على مدخل تحليل أداء الأعمال التقليدية: (وآخرون م.، 2012، صفحة 684)

3. منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتكاملها

سنحاول تخصيص الفرع الأول من هذا المحور للحديث عن المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن مسألة تكامل أو ترابط هذه المنظورات.

إن لبطاقة الأداء المتوازن أربعة منظورات تتمثل في المنظور المالي، المنظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، ويمكن ذكر هذه المنظورات بمزيد من التفصيل كما يلي:

1.3 المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن.

يهتم هذا المنظور بكيفية مظهر منظمة الأعمال أمام مساهميها، لذا توضع عدة مقاييس مالية في هذا المنظور (الحسن، 2008، صفحة 83)، والسؤال الذي يطرح في هذا الباب هو: هل ينبغي على المديرين أن ينظروا إلى العمل من منظور مالي فقط؟ لقد وجه الكثيرون انتقاداتهم إلى المقاييس المالية وذلك بسبب تركيزها على الماضي، كما أن شروط المنافسة قد تغيرت، فالمقاييس المالية التقليدية لا تعمل على تحسين رضا العملاء ولا النوعية ولا حتى تحفيز العاملين، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القول بعدم ضرورة المقاييس المالية هو قول غير صحيح، فالمقاييس المالية لها أهمية كبيرة يمكن ذكرها في النقاط التالية: (الغالي، 2009، صفحة 184)

- يتم استخدام المقاييس المالية في عملية تقييم أداء منظمات الأعمال، فلا يمكن القيام بتلك العملية بدون استخدام المؤشرات المالية.

- تستخدم كأداة للمقارنة، حيث يتم من خلالها مقارنة أداء المنظمة بمنظمات مماثلة.
- تمكن المقاييس المالية المنظمة من معرفة وضعها المالي في فترات زمنية سابقة الشيء الذي يجعلها تحدد اتجاه الأداء لديها.
- إعطاء صورة واضحة للمنظمة عن مدى نجاح استراتيجيتها وهل ستبقى فيها سائرة أم ستعدها.

وفي نهاية الحديث عن المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن سنحاول أن نذكر بعض المؤشرات (المقاييس) الأكثر استخداما وشيوعا في قياس الأداء من المنظور المالي كما يلي: (الغالي، 2009، صفحة 183)

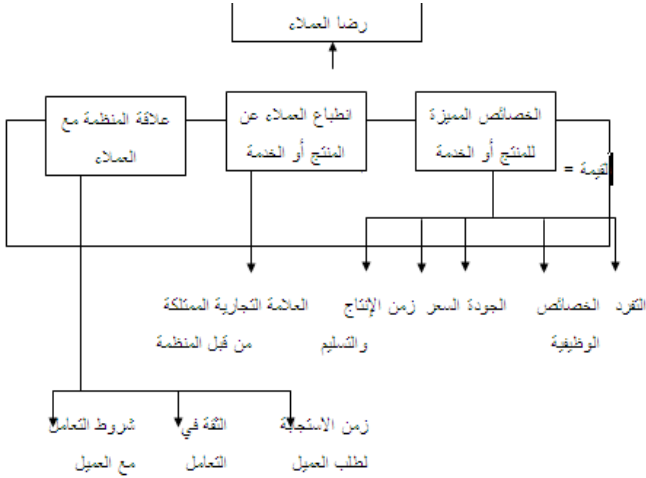
- نسبة الربح من المبيعات.

- العائد من المنتجات الجديدة.
- العائد على الاستثمار.
- العائد على حق الملكية.
- التدفق النقدي.
- إجمالي التكاليف.

2.3. منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.

تضع الكثير من المنظمات الحالية متطلبات العملاء في قلب استراتيجياتها، خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، ولقد أصبح لرضا العملاء دور مهم في حياة المنظمة خاصة في ظل العولمة، حيث أصبح العميل على علم بكافة العروض المنافسة ويمكنه بسهولة المقارنة والاختيار، أما بطاقة الأداء المتوازن فتتص من خلال منظور العملاء على أن المدراء مطالبون بترجمة رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس اهتمامات العملاء والتي من بينها: الوقت، النوعية، الخدمة، السعر، وللإشارة فإن منظور العملاء يصب في تحقيق المنظور المالي ومن ذلك أن الوصول إلى رضا العملاء سينتج عنه زيادة أرباح المنظمة ونمو حجم المبيعات (الغالي، 2009، صفحة 185)، كما أن منظور العملاء يسمح بتحديد أجزاء السوق التي ترغب المنظمة أن تتموقع فيها والتي ستعود عليها بما يحقق لها أهدافها المالية، ولقد أثبتت الدراسات الحديثة أن حصة السوق ترتبط أولاً وقبل كل شيء برضا العملاء (هلال، 2005، صفحة 153) ولمعرفة كيفية الوصول إلى رضا العملاء سنحاول في الشكل الموالي أن نوضح أسس هذا الرضا:

الشكل رقم (01): سلسلة القيمة المتعلقة بالعملاء



المصدر: (الغالي، 2009، صفحة 203)

وفيما يلي سنقدم شرح تفصيلي لبعض العناصر التي تم ذكرها في هذا الشكل:

(الغالي، 2009، صفحة 208)

– الخصائص المميزة للمنتج أو الخدمة: حيث توجد مجموعة كبيرة من المؤثرات الإيجابية التي تم العميل في كل سلعة أو خدمة وهي ضرورية للوصول إلى رضا العملاء ونذكر من بينها ما يلي:

- ✓ التفرد: إن حصول المنظمة على رضا أو ولاء العملاء يرتبط بقدرتها في أن تكون متفردة أو متميزة في السوق بعمل ما، كما أن تكوين صورة تفرد بها منتجات المنظمة لتأخذ السبق في المنافسة تعد عملية ضرورية ولازمة للنجاح.
- ✓ جودة السلعة أو الخدمة: عرفت الجودة على أنها مجموع خصائص المنتج التي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة، وبما أن البيئة

التنافسية في الآونة الأخيرة أصبحت أكثر شدة فإن جودة المنتج أصبحت نقطة حرجة لنجاح المنظمة أو فشلها، كما بينت البحوث أن الجودة العالية للمنتج هي السبب الرئيسي في تحقيق الأرباح، والجودة هي العنصر الأهم في المنظمات الخدمية مقارنة بالمنظمات الصناعية، فعندما يخفق منتج المنظمة التصنيعية فإن العميل عادة ما يقوم بإعادة ذلك المنتج، في حين عندما يحدث إخفاق في جودة الخدمة المقدمة من المنظمة الخدمية، لا يكون لدى العميل ما يعيده إلى هذه المنظمة وعليه يكون رده هو إيقاف التعامل مع تلك المنظمة.

✓ سعر المنتج: حيث أن الزبون لا يدفع مبلغ مقابل الحصول على منتج إلا إذا كانت المنفعة المنتظرة من اقتناء هذا المنتج تعادل قيمة السعر (بودحوش، 2008، صفحة 60)

✓ زمن الإنتاج والتسليم: إن الوقت أصبح في الآونة الأخيرة سلاحا تنافسيا في ميدان المنافسة، فالاستجابة السريعة لطلب العملاء تأثر على قدرة المنظمة في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكذلك كسب عملاء جدد.

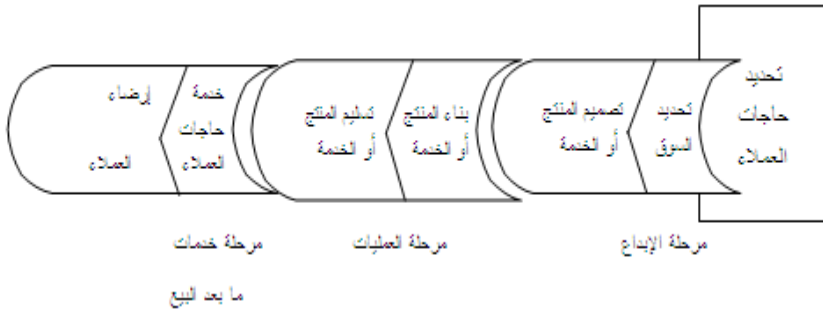
- انطباع العملاء عن المنتج أو الخدمة: يتمثل انطباع العملاء عن المنتج أو الخدمة في انطباع إيجابي أو انطباع سلبي ويأتي الانطباع بصفة عامة من خلال التجربة والتعامل المتكرر مع متطلبات المنظمة.

- علاقة المنظمة مع العملاء: حيث لا بد على المنظمة من أن تقيم علاقة ودية مع العملاء وذلك من خلال تجسيد الثقة في التعامل، زمن الاستجابة لطلب العميل، شروط التعامل مع العميل.

3.3. منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن.

ويقصد بهذا المنظور جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء، لذا يجب على المنظمة تحديد العمليات التي يمكن أن تتفوق بها، ثم تقوم بتحديد مقاييس لهذه العمليات (الغالي، 2009، صفحة 224)، ويمكن توضيح منظور العمليات الداخلية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): سلسلة العمليات الداخلية للمنظمة



المصدر: (الغالي، 2009، صفحة 224)

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن منظور العمليات نقطة انطلاق تتمثل في تحديد حاجات العملاء، ونقطة وصول تتمثل في إرضاء هذه الحاجات، ومن أجل الربط بين هاتين النقطتين فإنه توجد ثلاثة مراحل يمكن ذكرها كما يلي: (الغالي، 2009، صفحة 224)

- مرحلة الإبداع:

حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة بإجراء دراسات السوق وذلك بهدف تحديد الأسواق المستهدفة سواء الحالية أو المتوقعة، ثم بعد ذلك تقوم بتحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات غير المشبعة للعملاء ومن ثم تصميم شكل هذا المنتج.

- مرحلة العمليات:

- ✓ حيث تقوم المنظمة بنشاطين رئيسيين يمكن ذكرهما كما يلي:
- ✓ إنتاج المنتج الذي تم تصميمه من قبل في مرحلة الإبداع.
- ✓ تسليم المنتج إلى الأسواق في الوقت المحدد.

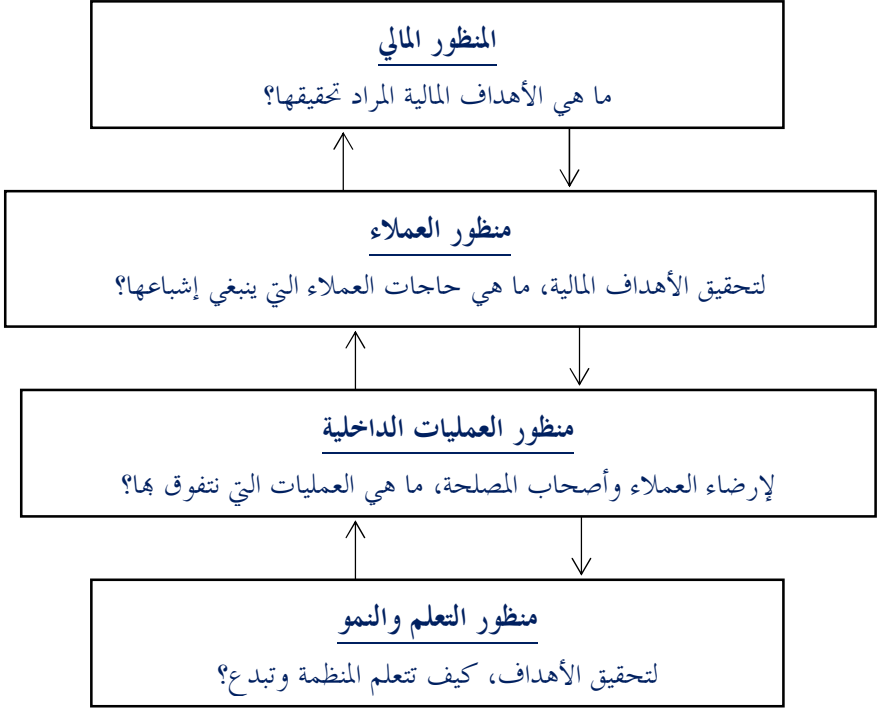
- مرحلة خدمات ما بعد البيع:

وتتضمن هذه المرحلة بحمل الضمانات الخاصة بمجالات إعادة السلع أو معالجة العيوب أو الصيانة.

4.3 منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن.

يحدث التعلم والنمو من خلال اكتساب المنظمة لمعارف وخبرات تعزز تنافسيتها، وكذلك في تحويل المقترحات الجديدة إلى تطبيق، واكتساب القيم الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين السلوكيات الفردية والجماعية (حمزة:، 2012، صفحة 29)، كما يمثل هذا المنظور قدرة المنظمة على الاستفادة من تجاربها ونتائجها الناجحة والفاشلة ومدى احتوائها على كفاءات تحقق مزايا تنافسية، فنجد في وقتنا الحالي أن المنظمات المتحفظة في ثقافتها والتي لا تقبل التغيير تجد نفسها قد تأخرت في المنافسة، فعمليات التغيير الإيجابي يمكن أن تصنف باعتبارها نمو وتراكم معرفي للمنظمة النجاح في البيئة المتغيرة

الشكل رقم (03): تكامل منظورات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (الملكوي، 2009، صفحة 86)

يتضح من الشكل السابق أن هناك ترابط أو تكامل بين جميع منظورات بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن كل منظور يؤثر ويتأثر بالآخر، كما أنها متطلبات ضرورية لتحقيق بعضها البعض، فمثلاً تحقيق الأهداف المالية يتطلب مبيعات بنسبة معينة وهذه تتطلب وجود مستهلكين والعمل على إرضائهم بشكل مستمر، وهذه تتطلب تحقيق الجودة والسرعة في التسليم إلى غير ذلك، وهذه تتطلب عمليات داخلية تحقق ذلك، الأمر الذي يشير إلى ضرورة التعلم والتدريب للموظفين بشكل مستمر. كما يمكن

القول بأن تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم (الأهداف المتعلقة بمنظور التعلم والنمو) سيؤدي إلى تقليل الزمن اللازم لإنجاز عمل ما (الأهداف المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية) والذي بدوره سيؤدي إلى توفير الخدمة للعميل بالوقت المناسب مما يؤدي إلى زيادة رضا العميل وارتباطه بمنتجات أو خدمات المنظمة (الهدف المتعلق بمنظور العملاء)، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة العائد على رأس المال المستخدم (الأهداف المتعلقة بالمنظور المالي) (الملكاوي، 2009، صفحة 87).

4. طرق بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتحديات نجاح النموذج

سنحاول تخصيص الفرع الأول من هذا المحور للحديث عن بعض الطرق المستخدمة في بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن تحديات نجاح هذا النموذج.

1.4. طريقة المقابلات والورشات لبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

يمكن ذكر خطوات هذه الطريقة كما يلي: (الغالي، 2009، صفحة 26)

- **التحضير:** حيث إذا كانت المنظمة مكونة من أكثر من وحدة فإن بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن يكون على مستوى كل وحدة وذلك بتحديد مجموعة من العناصر والتي تتمثل في تحديد الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام البطاقة وتحديد عملاء الوحدة بوضوح وكذلك تحديد المعايير التي تعتمدها الوحدة في تقييم أدائها المالي ومختلف المعايير الأخرى.

- **مقابلات الجولة الأولى:** من أجل بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا بد من وجود منسق (مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات أو شخص من داخل المنظمة) يقوم بإدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول على تصور واضح عن أهداف المنظمة وتقديم اقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها ببطاقة الأداء المتوازن المراد بناؤها، وربما يستمع إلى آراء بعض العملاء والموردين بهدف معرفة وجهات نظرهم،

كما يتم من خلال المقابلات إمداد المدراء التنفيذيين بخلفية عن مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن وكذلك واثق توضح رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها.

- ورشة العمل التنفيذية الأولى: والتي يتم فيها بناء النموذج الأولي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يقوم المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا بمناقشة محتوى إستراتيجية المنظمة ومقاييس كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

- مقابلات الجولة الثانية: تهدف المقابلات في هذه الجولة إلى استطلاع رأي المدراء التنفيذيين في المنظمة حول النموذج الأولي الذي تم وضعه في الخطوة السابقة، حيث يقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول ما يمكن إضافته على النموذج الأولي.

- ورشة العمل التنفيذية الثانية: حيث يشارك في هذه الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسيه المباشرين، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المنظمة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنموذج الأولي لبطاقة الأداء المتوازن، وكذلك وضع خطة عمل لتنفيذ هذا النموذج، وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه من المفروض أن تقدم صياغة واضحة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك معدلات التحسين في الأداء.

- ورشة العمل التنفيذية الثالثة: حيث يتم في هذه الورشة وضع اللمسات الأخيرة على النموذج الأولي تمهيدا لمرحلة التنفيذ .

2.4. تحديات نجاح نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

يمكن ذكر بعض تحديات نجاح نموذج بطاقة الأداء المتوازن كما يلي: (الغالي،

2009، صفحة 109)

- **التحدي الأول:** التردد من قبل المديرين في القيام باستخدام أساليب قياس محددة وطرحهم مقولة "إن ما أفعله لا يمكن قياسه".

- **التحدي الثاني:** الاعتقاد السائد بين العاملين من أن النتائج سوف تستخدم للمحاسبة والعقاب أكثر من استخدامها للتحفيز والثواب، ومن أجل تغيير هذه الصورة يتطلب الأمر إدخال نوع من الثقة بين العاملين والإدارة.

- **التحدي الثالث:** نقص الكوادر الفنية والإدارية التي تستطيع فهم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل علاج هذه الإشكالية لا بد من الاعتماد على البرامج التدريبية.

- **التحدي الرابع:** عدم ربط نظام التعويضات بالنتائج المراد الوصول إليها من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

ورغم هذه التحديات إلا أننا عندما نقوم بالرجوع إلى أرض الواقع نجد أن العديد من المنظمات قد نجحت في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، فقد أشارت إحدى الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين الإسبان إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ودرجة النمو في شركات مقاطعة كتالونيا بشرق إسبانيا، كما أشارت دراسة أخرى إلى أن ما يقارب 60% من الشركات الأمريكية الرئيسية قد بدأت بطريقة أو بأخرى بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وأن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة أو في دول الاتحاد الأوروبي، ولعل الإقبال الشديد على تطبيق هذا النموذج هو ما نشرته مجلة فورتونا في عددها رقم 46، حيث تشير إلى أن العديد من الشركات تملك إستراتيجية واضحة لكنها تفشل في تطبيقها، لذا فإن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في التغلب على هذا المشكل. (عبوي، 2015، صفحة 261)

5. خاتمة:

- جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن في سنة 1992 على يدي روبرت كابن ودافيد نورتون، وسبب هذه الفكرة توجيه المنظمات إلى عدم التركيز فقط على الجانب المالي حيث توجد جوانب أخرى لا تقل أهمية على ذلك الجانب.

- تعرف البطاقة على أنها عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وسريعة وشاملة عن أداء منظماتهم.

- لبطاقة الأداء المتوازن أربعة منظورات هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.

- يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

- يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة لتقييم أداء المنظمة.

- ترشد البطاقة المدراء إلى عدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.

- أظهرت البطاقة تفوقها على عدة أدوات تستخدم في تحليل أداء الأعمال.

- هناك ترابط أو تكامل بين جميع منظورات البطاقة، حيث أن كل منظور يؤثر ويتأثر بالآخر، فمثلاً تحقيق الأهداف المالية يتطلب مبيعات بنسبة معينة وهذه تتطلب وجود مستهلكين والعمل على إرضائهم بشكل مستمر، وهذه تتطلب تحقيق الجودة والسرعة في التسليم إلى غير ذلك، وهذه تتطلب عمليات داخلية تحقق ذلك، الأمر الذي يشير إلى ضرورة التعلم والتدريب للموظفين بشكل مستمر. كما يمكن القول بأن تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم (الأهداف المتعلقة بمنظور التعلم والنمو) سيؤدي إلى تقليل الزمن اللازم لإنجاز عمل ما (الأهداف المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية) والذي بدوره سيؤدي إلى توفير الخدمة للعميل بالوقت المناسب مما يؤدي إلى زيادة رضا العميل وارتباطه بمنتجات أو خدمات المنظمة (الهدف المتعلق بمنظور العملاء)، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة العائد على رأس المال المستخدم (الأهداف المتعلقة بالمنظور المالي).

-توجد طرق لبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها: طريقة المقابلات والورشات، الطريقة البسيطة.

6. المراجع

المؤلفات:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، الأردن.
- توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في الجودة والقياس ستة سيجم- بطاقة القياس المتوازن- ISO 9001 : 2000، دار الفكر العربي، 2008، مصر.
- زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، الجزائر.
- مارتن كريستوفر: استراتيجيات خفض التكاليف وتحسين الخدمات -مجموعة متكاملة من المفاهيم والتقنيات والأدوات، ترجمة أحمد فوزي، الطبعة الأولى، دار الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، مصر.
- محمد حسين العيساوي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الأردن.
- محمد هاني محمد وزيد منير عبوي: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال -قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، الأردن.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، الأردن.

- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي: : سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، الأردن.

الأطروحات:

- درحمون هلال: المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة، 2005، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.
- عثمان بودحوش: تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة اسمنت عين الكبيرة، 2008 ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- قدوج حمزة: أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر، 2012، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

المقالات:

- علي قاسم حسن العبيدي وآخرون: "أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 2010، المجلد 18، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق.
- مزياني نور الدين وبلاسكة صالح: "الأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، 2013، العدد الأول، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.