

دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

أ.هديب عائشة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية
وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3

الملخص

عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام، المورد البشري يكاد يكون أهم مورد في المؤسسة لذلك من المهم متابعته بشكل مستمر بما يتوافق مع تحسين أدائه وتحفيزه لتحقيق الفعالية والفاعلية في المؤسسة، هناك وسائل متعددة لقياس الأداء، ولعل لوحة القيادة من أكثر أدوات مراقبة التسيير الهامة والمستعملة للمتابعة الدائمة إذ أنها تحتوي على مؤشرات متعددة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء الاستراتيجي وتقوم بمتابعة الأهداف الإستراتيجية على مستوى كل الأقسام بما فيها قسم إدارة الموارد البشرية، حيث يلعب دور في قياس وتقييم أداءها. الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة؛ لوحة القيادة الاجتماعية؛ بطاقة الاداء المتوازن؛ الأداء؛ أداء الموارد البشرية.

Résumé :

Le processus d'évaluation des performances est un des fonctions de base et de la stratégie de gestion des ressources humaines, à travers lequel l'entreprise vise, à juger la performance de ses ressources humaines et sa performance globale, la ressource humaine est presque la ressource la plus importante dans l'entreprise il est donc important de la suivre en permanence pour atteindre l'efficience et l'efficacité dans l'entreprise, il existe plusieurs façons de mesurer la performance, et peut-être le tableau de bord est un des plus importants outils de contrôle de gestion utilisés pour le suivi permanent car ils contiennent plusieurs indicateurs. Le Balanced Scorecard mesure la performance stratégique et assure le suivi des objectifs stratégiques au niveau du département, y compris le département des ressources humaines, où il joue un rôle dans la mesure et l'évaluation de sa performance.

Mots clés : tableau de bord ;tableau de bord social ; Balanced Scorecard ; performance ; performance des ressources humaines.

مقدمة:

إن قدرة المؤسسة على خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها لم تعد تعتمد فقط على قدرتها على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ولكن أيضا على تعبئة واستغلال أصولها غير الملموسة (الإدارية والابتكار...) أيضا، فإن مفهوم أداء المؤسسات يتجاوز حدود المحاسبة التقليدية ويشمل الآن الأداء، مقابل العملاء والشركاء، الناجمة عن الاستفادة المثلى من العمليات الداخلية والتعلم التنظيمي. وفي هذا السياق، تتجاوز إدارة الأداء المنطق التقليدي لمراقبة الإنتاجية للتحرك نحو جهاز متعدد الأبعاد. وأدى ذلك إلى وضع مفهوم جديد لنظم تقييم الأداء من خلال السعي إلى استيعابه ككل، كذلك فإن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره و إدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فإن قياس الأداء يعتبر أمرا مطلوباً على مستوى كل النشاطات بما فيها إدارة الموارد البشرية.

المورد البشري يكاد يكون أهم مورد في المؤسسة لذلك من المهم متابعة و تقييم أداء العاملين بشكل مستمر بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الفعالية والفاعلية في المؤسسة، هناك وسائل متعددة لقياس الأداء كمية و نوعية، ولعل لوحة القيادة من أكثر أدوات مراقبة التسيير الهامة و المستعملة للمتابعة الدائمة قصيرة المدى و طويلة المدى إذ أنها تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة.

لوحة القيادة عموما من أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة وهي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لقياس الأداء وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم وظيفي. ولقد تطورت لوحة القيادة مع تطور أدوات مراقبة التسيير.

إدارة الموارد البشرية تحتاج بشدة لاستعمال أداة كهذه تقيس من خلالها أداء المستخدمين وتراقب تطورات أدائهم وتعدل الانحرافات غير الملائمة، كما

أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء الاستراتيجي وتقوم بمتابعة الأهداف الإستراتيجية على مستوى كل الأقسام بما فيها قسم إدارة الموارد البشرية انطلاقاً مما تقدم سنحاول التعريف بلوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن ودورهما في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

1. لوحة القيادة:

1.1. مفهوم وأهمية لوحة القيادة في منظمات الأعمال:

استمدت فكرة لوحة القيادة من عالم النقل حيث تشير إلى مجموعة من الآليات تسمح بضمان السير الحسن للمعدات وضبط المسار المستعار. هناك تعريفات مختلفة للوحة القيادة، حيث تعرف بأنها:

- "لوحة القيادة الخاصة بعملية التسيير وهي مجموعة من المؤشرات التي تزود المسئول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها"¹.
- ويعرف Alazard. C ، S. Sépari لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسئول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسئول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"².
- ويضيف Saulou jean Yves أن "لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسئول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر"³.

¹ T. Cuyaubère et J. Muller , Contrôle de Gestion Tome 2 : La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire , La Villeguerin , Paris 1991 , p 202.

² Alazard C et Sépari S., Contrôle de Gestion, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001, p 591.

³ J. Y. Saulou , Le Tableau de Bord du Décideur , Les Editions D'organisation , Paris 1982 , p 40

- كما تعرف أيضا بأنها "أداة لتجميع إجمالي المعلومات المتعلقة بنظام يسمح بمعرفة ما إذا كان سير هذا الأخير عادي، بمعنى آلية مراقبة تظهر بشكل واضح الفروقات التي تدل على خلل في النظام. هي إذا وسيلة مساعدة للتنبؤ تسمح باستقراء اتجاهات الماضي وانحرافات الحاضر نحو المستقبل، من أجل فهم هذا المستقبل بأقل ريب"¹.
من خلال التعاريف السابقة نستنج بعض الخصائص التي تميز لوحة القيادة، نذكر منها:²
- تناسق المعلومات: حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات.
- المؤشرات المناسبة: يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط وقياس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية أو علامات ساطعة....
- أداة اتصال وتفاوض: لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء او من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها.

¹Jean-yves Saulou « le tableau de bord du décideur : méthodologie de mise en place » édition d'organisation, paris, 1984, p 14

²قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص:40.

- هرمية لوحة القيادة: حيث تخصص لكل مستوى لوحة قيادة، أو لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا.
 - وسيلة تنبؤ: تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأهداف العملية.
 - وسيلة لقياس الأداء: من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات (سلبية أو ايجابية) ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحیحات المناسبة.
 - أداة تحفيز: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى.
- 1.1. أدوات لوحة القيادة: نذكر أهمها¹:
- النسب: تعتبر من أكثر الأدوات التي تمكن من التعبير عن مؤشر معين من خلال العلاقة بين عنصرين يؤثر ويتأثر كل واحد منهما الآخر.
 - المنحنيات والتمثيلات البيانية: كالمدرجات التكرارية، الدوائر النسبية تتميز هذه الأداة أنها سهلة القراءة، وبالتالي سرعة التحليل.
 - المنبهات، الإشارة الضوئية: تعبر هذه الوسيلة عن الأداء بصورة مبسطة، لتنبه المسؤولين في الوقت المناسب.

¹ بن سعيد محمد، قدوري هودة سلطان، تجارب نموذجية لتطبيق أليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة لمؤسسات جزائرية-

إن كل مؤشر له ثلاث أبعاد داخل لوحة القيادة: النتيجة المحققة، التقدير والانحراف.

3.1. مستعملو لوحة القيادة:

إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات، مسئولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع...

بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسئول لوحة قيادة خاصة به ويرتبط محتواها وفقا لطبيعة وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل الرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسئول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواه ويشركهم في إعداده ليكون أداة عملية حقيقية.

في المؤسسة يمكن أن نجد: لوحة قيادة عامة للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة اجتماعية...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف مثل لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتج "س"، أو لوحة قيادة رجل البيع "س"، أو لوحة قيادة أمين المخزن "س"...

"إذن وفقا للنموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى الإدارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة (pilote) من خلال تركيزها على كل ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، وتقل منفعتها كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر"¹.

¹ مقدم وهيبية، رسالة ماجستير "جدول القيادة: مرآة المؤسسة"، جامعة مستغانم، الجزائر، ص: 105

4.1. خصائص لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الاجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموماً:

- **الدورية:** وتتعلق بدينامكية لوحة القيادة و مدة تحسين المعلومات التي تحتويها عن نشاطها، ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:

- **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، الغيابات، العطل المرضية.....

- **أسبوعية:** وتكون في حالة مسئول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.

- **شهرية** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز ب:
 - نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير،
 - وقلة تكاليف إعدادها.

- **سنوية:** وعادة ما تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة والمقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات ، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات ...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية.

- "السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسئول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا: لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس، ولكن هذا كل مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها"¹.
- الانتقاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسئول.
- موجهة للنشاط: لا تفيد لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة.
- أداة تلخيصية (outil de synthèse) : فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسئول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- أداة للاستعمال المتداول: طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسئول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات و بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

¹ - Michel Leroy « le tableau de bord au service de l'entreprise » 2eme Edition Organisation Paris 2001. p 119.

5.1. لوحة القيادة الاجتماعية:

1.5.1. تعريف لوحة القيادة الاجتماعية:

يعرفها Jean-Pierre Taib بأنها: " أداة للتسيير تسمح، عن طريق التعميم، بتحقيق تنبؤات قصيرة و طويلة الأجل من أجل ضمان تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، فهي تجمع بصفة دورية مجموعة من المؤشرات التي تم قياسها والمختارة كعتبة أساسية لأي إجراء يقام به"¹.
وتعرف أيضا أنها "مجموعة مؤشرات، قليلة العدد، توفر للمسؤولين معلومات واضحة بهدف قيادة أنشطتهم"².

2.5.1. محتوى لوحة القيادة الاجتماعية:

لا يمكن عرض تصميم نموذجي للوحة القيادة الاجتماعية و لكننا نقترح التصميم الموالي كمثال يحوي أهم المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية.
نموذج للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية

المؤشرات
مؤشرات متعلقة بالوظائف
أولا: التوظيف
- عدد العمال
- عدد الوظائف الجديدة
- عدد أيام العمل
ثانيا: الأجور
- الكتلة الأجرية
- تغيرات مؤشر الأجور
- الساعات الإضافية/ إجمالي الأجور (نسبة مئوية)

¹ Jean- Pierre Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale – édition DUNOD 2002, p01.

² Armand Dayen , Manuel de gestion. Vol 2- édition : Ellipses/ AUF, 1999, Paris, p 850.

- معدل الترقية
- ثالثا: المناخ الاجتماعي
- التغيب
- معدل المساهمة في الانتخابات
- معدل دوران العمل = عدد التاركين خلال مدة / متوسط عدد العمال خلال نفس المدة
- رابعا: التكوين
- عدد التربصات الداخلية و الخارجية
- عدد المساهمين
- تكاليف التكوين
- خامسا: الأمان
- عدد حوادث العمل
- عدد الأيام الضائعة/ عدد أيام العمل الكلية
- سادسا: الإنتاجية لكل مستخدم
- رقم الأعمال / مجموع العمال
- القيمة المضافة / مجموع العمال
- عدد الأيام مدفوعة الأجر / عدد أيام العمل
- سابعا: مؤشرات متعلقة بالإدارة
- التكلفة الكلية للإدارة
- مؤشرات الفعالية (الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)

Source : Karine Fohaine- Gavino et Adrien Zambeux ; bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines ; collection les diagnostics de l'emploi territorial.

3.5.1. خصائص لوحة القيادة الاجتماعية:

الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية هي مختلف الخصائص الايجابية التي تتصف بها ومنها:

1- وفاء وتمائل المعطيات: أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش و النزاع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية و موضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات و المتغيرات المستعملة و الحسابات،

2- ديناميكية و سرعة الإنتاج: المعلومة الاجتماعية سريعة التغير،

3- الوضوح، إمكانية القراءة و الاختيار: إمكانية و سرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية و سهولة استغلالها من طرف الأفراد، و منه جذب اهتمامهم لها،

4- الدقة: بتحديد مبادئ القياس و الحساب مع الحرص على التنسيق و الملائمة بين الظاهرة المعنية و جودة قياساتها،

5- وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية في عملية القيادة نظرا لتوفيرها المميزات التالية:

- تعدد في الوقت المناسب

- تنبئيه

- متناسقة مع الاستراتيجيات

- مركبة

- مكيفة مع القرارات الواجب اتخاذها

2. بطاقة الأداء المتوازن

1.2. التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى وسائل التسيير الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال تحديد الاتجاه الإستراتيجي لها، وقياس مدى مستوى

التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف ، كما تعتبر نظاما لتسيير الأداء من خلال ترجمة أهداف المؤسسة إلى مؤشرات لقياس وتقويم الأداء.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن بداية التسعينات من القرن الماضي في أمريكا الشمالية على يد الأستاذ Kaplan Robert والمستشار Norton Davide وذلك عندما قاما بإجراء دراسة على 12 مؤسسة من مجالات مختلفة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وهذا من أجل تقييم الأداء لهذه المؤسسات، وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في النظام الإداري غير كاف للحكم على الأداء وجودته . وقد دامت الدراسة سنة كاملة وكان عنوانها "قياس الأداء في مؤسسة المستقبل". ولقد توصلت إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة يجمعون على ضرورة إيجاد طرق حديثة تجمع بين المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية لقياس الأداء وأن الأنظمة التقليدية لم تعد نافعة لاتخاذ قرارات فعالة باعتبارها تعتمد على البيانات التاريخية. وخلصت الدراسة إلى وضع كتاب بعنوان « the balanced scorecard ».

بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي « the balanced scorecard » والتي يقابلها باللغة الفرنسية مصطلح « le tableau de bord prospectif » أو « le tableau de bord équilibré » وهناك من يترجمها بجدول القيادة المتوازن أو المستقبلي.

1.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها "أداة للإدارة تقدم المسؤولين التنفيذيين مجموعة شاملة من المقاييس لتقييم كيف يمكن للمؤسسة أن

تسير نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية"¹، و "مساعدتها على قياس التقدم المنجز نحو الوفاء بالتزاماتها"².

وقد عرفها كل من Robert Kaplan و David Norton عام 1992 على أنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي من خلاله يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة"³.

وفي 1996 قدم Robert Kaplan و David Norton تعريف لها بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الاعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي و صولا إلى الاهداف"⁴.

وفي تعريف آخر: بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المؤسسة)، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل بدلا من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج

¹Ralph F. Smith. Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Process as Strategic Divers JohnWily & sp,s, Inc 2007 p166.

² Ibid, p168.

³ Kaplan Robert, daived Norton, the Balanced Scorecard : measures That drive performance, .Harvard business review, 1992p71

⁴ ظاهر محسن، وائل محمد صبيحي، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان 2007، ص 130

المالية فقط على الأجل القصير"¹. ونعني بعلاقة السبب والنتيجة توفير المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية. "وقد سميت بطاقة الأداء المتوازن بهذا الاسم لأنها تسعى للبحث عن إيجاد التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء على المديين القصير والطويل"². حيث تجمع هذه المؤشرات في أربع منظورات هي: المنظور المالي و منظور العملاء و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو محاولة بذلك الإجابة عن جملة من الأسئلة كمايلي :

- المنظور المالي : للنجاح ماليا كيف يجب أن نظهر أمام مساهميننا ؟ أو كيف ينظر إلينا مساهميننا ؟
 - منظور العمليات الداخلية : لإرضاء المستثمرين والعملاء، ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز ونتفوق فيها ؟
 - منظور العملاء : لتحقيق رؤية المؤسسة ، كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟ أو كيف ينظرون إلينا ؟
 - منظور التعلم والنمو: لتحقيق رؤية المؤسسة، ماهي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين ؟
- و ينطلق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من فرضية مفادها أنه " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح" فهي تعمل على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو إستراتيجية العمل بالمؤسسة مثل مقاييس الجودة و العميل و الابتكار و حصة السوق والتي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح.

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة جامعة الإسلامية غزة، 2009.ص

² - Charles horngren et autre, contrôle de gestion et gestion budgétaire 2édition, P 112

وجاءت بطاقة الأداء المتوازن لتركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:
 البعد الزمني: تركز عمليات قياس الأداء على ثلاث أزمنة هي الحاضر والماضي والمستقبل على عكس ما كان سائدا سابقا وهو التركيز على الماضي والحاضر فقط ؛

البعد الإستراتيجي: تهتم البطاقة بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى؛

البعد البيئي: تهتم البطاقة بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس لهذا هناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء، الأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

مما سبق نقول أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا أسلوب جديد لقياس الأداء الإستراتيجي جاء لتغطية العجز الموجود في الأساليب والطرق التقليدية يعتمد على ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية وبدورها تترجم إلى أهداف تشغيلية، تتضمن مؤشرات ومقاييس مالية وغير مالية لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، وبشكل متوازن بين المنظورات الأربعة للبطاقة.

3.2. عناصر بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من العناصر الأساسية التالية:¹

- الرؤية المستقبلية: تمثل توجهات و تطلعات المؤسسة، و طموحاتها في المستقبل مثل توسع الحصة السوقية أو البحث عن تسيد

¹ Robert. S. Kaplan, David. P. Norton, having trouble with your strategy, then map it, Havard Business Review, Vol 78, n°5, Havard Business School, Boston, USA, September- october 2000, pp167- 176

- السوق أو تحقيق ميزة تنافسية و تعظيم الأرباح، و هي التي تحدد الخطوط العريضة لمسار استراتيجيات المؤسسة.
- الاستراتيجية: تتمثل في مجمل الأفعال والإجراءات و العمليات الهامة و الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة التي حددتها و سطرتها.
 - الأبعاد: تتمثل في مختلف الأبعاد و المحاور الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، و التي تشمل أبعاد خارجية لإرضاء أهم الأطراف الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة و تعظيم عوائدها.
 - الأهداف: و هي تبين كيفية تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، و يعبر عنها في مستويات و نسب محددة قابلة للقياس حيث تكون هذه المستويات مرجعية للتحقق من نجاح تطبيق الإستراتيجية المتبناة.
 - المقاييس: تقيس مستوى الأداء الفعلي في كل الجوانب و الأبعاد، و تبين مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، و ذلك من خلال مؤشرات كمية تعكس مستوى الأداء الحالي، و تتنبأ بالأداء المستقبلي.
 - المعايير المستهدفة: تمثل المقاييس المطلوب تحقيقها في المستقبل، و هي عبارة عن بيانات و مؤشرات و نسب كمية تعكس صورة الأداء المستقبلي للمؤسسة.
 - العلاقات السببية: تمثل الارتباطات بين النتائج و مسبباتها، و تبين العلاقة التفاعلية بين أبعاد الأداء، حيث أن تفعيل الابتكار في المؤسسة يحسن من عملياتها الداخلية، و هو بدوره ما يطور من أدائها المالي و يزيد من عوائدها و يعظم أرباحها، و هذه العلاقات التفاعلية تشكل عنصرا هاما من عناصر هذه الأداة.
 - المبادرات الاستراتيجية: تتمثل في برامج العمل و الخطط الموجهة و المحسنة للأداء الشامل للمؤسسة، و التي تضمن إنجاز

استراتيجياتها، كما أنها تفعل من التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف التشغيلية والتكتيكية وجعلها وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أن هذه المبادرات تحدد المؤشرات و المقاييس المناسبة لتفعيل استراتيجيات المؤسسة، إضافة إلى توضيحها للأهداف الأكثر أهمية.

4.2. خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الخصائص والصفات، يتمثل أهمها في ما يلي¹:

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية وبين مختلف أبعاد الأداء و بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، لذا يطلق عليها المتوازنة.
- تقيس الأداء الماضي لمؤسسة من خلال البيانات و المؤشرات المالية كما تحدد و تقيس أداءه الحاضر و تستشرف أداءه المستقبلي من خلال محددات الأداء فهي تسمى أيضا لوحة القيادة المستقبلية.
- تركز على مختلف أبعاد و جوانب الأداء الشامل دون إهمال أحدها، و تربط بينها بعلاقات سببية تبين تفاعلها و تأثيرها ببعضها.
- تعدد أبعادها و تنوعها بين أبعاد خارجية (البعد المالي و بعد الزبائن) و أبعاد داخلية (بعد العمليات الداخلية و بعد النمو و التعلم)، و هي أبعاد مترابطة و متفاعلة فيما بينها.
- الارتباط باستراتيجيه و رؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة و مختلف استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس في أربعة أو

¹ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن المؤسسي و أثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008، ص 297.

خمسة أبعاد تشكل أساس عملية القياس و التقييم و هو ما يحقق التوازن.

- استعمال مؤشرات و نتائجها في تفعيل صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التنبؤ بالمستقبل.

5.2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

قام كلا من Kaplan وNorton بتحديد ثلاثة أهداف رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث اعتبر أن "الهدف الأول منها هو إيصال الاستراتيجية و تفعيلها ف المؤسسة، و ذلك من خلال تحديد جيد للأهداف الاستراتيجية المترجمة لرؤية المؤسسة، و المساهمة في تعزيز نقاط قوتها و تحسين نقاط ضعفها، إضافة إلى اقتناص الفرص المتاحة و اجتناب التهديدات الممكنة، و هو ما يجعل منها أهم أداة تفاعلية لإنجاح استراتيجيات المؤسسة في حين أن الهدف الثاني يتمثل في ضمان تناسق الأنشطة و التوفيق بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أنها تضمن التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية و تكامل العمليات و النشاطات المفضية إلى تحقيق تطلعات المؤسسة و مختلف أصحاب المصالح المرتبطة بها، أما الهدف الثالث فيعتبر أكثر أهمية و هو قياس و تقييم و إدارة و تحسين الأداء، حيث أنها تعتبر أنجع أداة في تحسين و تطوير الأداء الشامل بمختلف أبعاده و جوانبه، و هي تعمل على دعم إدارة المؤسسة و إنجازها و تحقيق أهدافها"¹.

¹ Robert. Kaplan, David. Norton, le tableau de bord prospectif, 7^{eme} édition, op. cit, p22.

3. أداء الموارد البشرية:

1.3 الأداء:

الأداء هو مصدر قلق كبير للأفراد والجماعات و المؤسسات. وفقا لديميسير Demeestère (2002)، كل منظمة تهدف إلى أن تكون فعالة. وهذا يعني أنها ملتزمة بتحقيق رسالتها، وأن تقوم بذلك من خلال إدارة مواردها بأقصى ما لديها من قدرات.

1.3. مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء هو كلي الوجود في أدبيات الإدارة.

وقد عرفه "رتشارد سوانسون (Swanson, A Richard) الأداء في إطار المنظمة أو التنظيم بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات"¹

2.3 مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو "فحص تحليلي انتقادي شامل للخطط والأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد، واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها"²

كما تُعرّف أدوات التقييم بأنها "الوسائل التقنية أو العمليات التي يمكنها التدخل في طريقة التقييم، ويمكن لكل طريقة أن تحتوي على عدة أدوات"³

¹ عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 382، القاهرة، مصر، 2003، ص15

² عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص189

³ Patrick.G et Geraldine.S: évaluation des compétences et situations de gestion, économique édition, paris, P152.

3.3 مفهوم ومحددات أداء الموارد البشرية:

1.3.3 مفهوم أداء الموارد البشرية:

يلعب أداء الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه المؤسسة من أداء.

يعرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما"¹

يعرف أداء الموارد البشرية من الناحية السلوكية التنظيمية أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور"²

و يعرف "هاينز" أداء المورد البشري بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد"³

2.3.3 محددات أداء الموارد البشرية:

تتمثل محددات الأداء في ثلاث عوامل أساسية هي المعايير والعناصر ومعدلات الأداء كما يلي:

¹ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

² راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع و الطبع، لإسكندرية، مصر، 2000، ص 210.

³ ماريون أي هاينز: إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة، الرياض، 1989، ص 271.

- معايير الأداء: لابد لكل عملية أداء أن تضع معايير محددة للتفريق بين الانجاز الجيد والانجاز السيئ إذا كانت تريد نتائج مفيدة وموضوعية، وهذه المعايير يجب أن تستند إلى أمور واقعية علمية، وأن تأتي عن طريق دراسة تحليلية متأنية توضح ما يمكن انجازه بشكل فعلي.
- عناصر الأداء: هي الصفات والميزات التي يتمتع بها الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث يحكم على مدى كفاءة هذا الفرد بناء على مدى توافر هذه العناصر فيه. وأهم هذه الشروط: العمومية، إمكانية الملاحظة، إمكانية التمييز، ضرورة تناسب العناصر المستخدمة مع طبيعة الأعمال والوظائف المستجدة في تقييمها، يجب أن تكون العناصر بسيطة وسهلة الفهم من قبل الجميع وألا تكون معقدة وتحتمل التأويل، ضرورة تعريف معاني العناصر.
- معدلات الأداء: هي عبارة عن الأدوات التي تمكن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيث الكمية أو النوعية وتحدد مدى كفاءتهم، وذلك خلال فترة زمنية محددة وعن طريق مقارنة العمل الفعلي مع المعدلات الموضوعية لمعرفة الكفاءة التي يتمتعها الفرد في تنفيذ العمل الموكل إليه.

4.3 تقييم وقياس أداء الموارد البشرية وبطاقة الأداء المتوازن:

1.4.3 تقييم وقياس أداء الموارد البشرية:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين أنها ممارسة قديمة عرفت في الحضارات القديمة، وتناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة، ولازالت ليوماً هذا تثير اهتمام الباحثين والمفكرين الإداريين ورجال الأعمال، و بغية

الإلمام بأبعاد عملية تقييم أداء الموارد البشرية سنقوم باستعراض مجموعة من التعريفات.

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى"¹

ويمكن تعريفه أيضاً على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"²

ويعرف كذلك على أنه "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة"³

أما نظام قياس الأداء فهو "أداة إستراتيجية تعتمد على إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء موظفيها"، وهو "مجموعة من العمليات الموجهة للحكم على كفاءات واستحقاقات أعضاء المنظمة، حيث أنه يسمح بالحكم على النتائج السابقة والحاضرة وعلى الآفاق المستقبلية للعاملين في محيط عملهم"⁴

¹ صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص257

² شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص75.

³ حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص360،

⁴ Sekiou Lakhder et autres: Gestion Du Personnel, édition organisations, paris, 1986, p132

كما يمكن تعريف نظام قياس الأداء على أنه "نظام رسمي مصمم من أجل قياس ثم تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري فينهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك الفرد، وبالتالي مكافأته بشكل موضوعي، ثم مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، وكذلك لتحديد نقاط الضعف في أدائه لعمله، ثم العمل على تلاقيها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً¹."

2.4.3 بطاقة الأداء المتوازن في الموارد البشرية:

من حيث مراقبة أداء المؤسسة، لوحات القيادة أمر لا غنى عنه عموماً، و على وجه الخصوص إدارة الموارد البشرية، لكن وعلى عكس لوحات القيادة الأخرى الأكثر عمومية أو التي تخص وظائف أخرى، لوحة قيادة الموارد البشرية لها آثار أكثر أهمية. حيث أنها تمكن من تسليط الضوء على الاختلالات ومصادر سخط الموظفين التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر و إجمالي على إنتاجية الشركة. كذلك فيما يخص بطاقة الأداء المتوازن، فهي أداة إستراتيجية قوية تضع رأس المال البشري تقريبا في مركز المصفوفة. بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تتكيف مع أي هيكل: مؤسسة، قسم، فريق، مشروع الخ ... و تبقى محاور التحليل نفسها. الذي يتغير هو تصور هذه المحاور:

- محور التمويل: لا يتطور كثيرا يفضل نسب التكلفة. ومع ذلك، يبدو من الصعب قياس مساهمة رقم الأعمال الإضافي الناتج عن التوظيف، إلا في حالات استثنائية. بالنسبة إلى تجاري، قد يبدو من السهل ولكن كيف يمكننا قياس حصة رقم الأعمال الإضافي بعد تعيين مراقب داخلي؟

¹ عمروصفي عقيلي: إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، دار الكنب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 1986، ص 239

- العملاء: يتطور فهم ليسوا مستهلكين أو مشترين بل موظفين، مجلس الإدارة، شركات التوظيف، المستخدمين المستقبليين، وما إلى ذلك. ولذلك، فإن فعالية هذا المحور ستتركز على رضا وإدراك هؤلاء أصحاب المصلحة.

- محور العملية الداخلية: يقيس فعالية الشركة للتكيف في سياقها. على سبيل المثال، هل شغلت مديرة اتصال للرد على دعوة الشبكات الاجتماعية؟

- وأخيرا، محور التعلم: الذي يدور أساسا حول التدريب، هل عمليات التدريب مكيّفة حسب للموظفين؟ هل تضيف التدريبات قيمة حقيقية للقوى العاملة؟

في الختام، المفهوم الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن هو بسيط وقابل للتكيف مع أي حالة، مؤسسة، قسم، فريق، مشروع الخ ... بمجرد استيعاب رجل الأعمال لسلسلة السببية بين كل محور. ولذلك، فهي أداة قوية لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية والنوعية، لا سيما في مجالات العملاء والتعلم.

الخاتمة:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية، كما يمكن اعتبار لوحة القيادة كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله، حيث تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضيح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه السير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت المناسب.

إن تقييم أداء الموظفين هو مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فاعلية نظام تقييم الأداء تعني مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي و تحسين علاقاتهم التنظيمية، و أماموضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة و دقيقة و عادلة، و مدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة و نزاهة..

و التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لهو معرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق لتقييم الموارد البشرية، وقد ركزنا على إحدى هذه الأدوات و هي لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأداة لها دور بالغ الأهمية في المؤسسة و تستعمل منذ وقت طويل من أجل القياس على مستوى معظم الوظائف الإدارية.

إن تخصيص لوحة القيادة على مستوى الموارد البشرية بغرض متابعة الأداء يعتبر أمراً حتمياً، و على المسؤول المعني بإعداده أن يختار المؤشرات الاجتماعية التي يود متابعتها و التي يتم من خلالها متابعة هذا القسم ككل.

أما بطاقة الأداء المتوازن فبدورها توفر للمسيرين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء. المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الأجل، و بين النتائج المرغوبة و محددات هذه النتائج، بين المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية، و قد ساهمت في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المؤسسة، و هو لا يفضل قياساً من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعاً.

تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
2. بن سعيد محمد، قدوري هودة سلطان، تجارب نموذجية لتطبيق أليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة لمؤسسات جزائرية-
3. حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
4. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، لإسكندرية، مصر، 2000.
5. شحاذة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
6. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية، مصر، 2002.
7. طاهر محسن، وائل محمد صبيحي، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دارزهران، عمان 2007.
8. عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد382 ، القاهرة، مصر، 2003.

9. عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
10. عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، دار الكنب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 1986.
11. قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
12. ماريون آى هاينز: إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة، الرياض، 1989.
13. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن المؤسسي و أثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008.
14. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة جامعة الإسلامية غزة، 2009.
15. مقدم وهيبية، رسالة ماجستير "جدول القيادة: مرآة المؤسسة"، جامعة مستغانم، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alazard C et Sépari S., Contrôle de Gestion, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001.
2. Armand Dayen , Manuel de gestion. Vol 2- édition: Ellypses/ AUF, 1999, Paris.
3. Charles horngren et autre, contrôle de gestion et gestion budgétaire 2édition.

4. J. Y. Saulou , Le Tableau de Bord du Décideur , Les Editions D'organisation , Paris 1982.
5. Jean- Pierre Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale – édition DUNOD 2002.
6. Jean-yves Saulou « le tableau de bord du décideur : méthodologie de mise en place » édition d'organisation, paris.
7. Kaplan Robert, David Norton, the Balanced Scorecard : measures That drive performance, Harvard business review.
8. Michel Leroy « le tableau de bord au service de l'entreprise » 2eme Edition Organisation Paris 2001.
9. Patrick.G et Geraldine.S: évaluation des compétences et situations de gestion, economica édition, paris.
10. Ralph F. Smith. Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Process as Strategic Drivers JohnWily & sp,s, Inc 2007.
11. Robert. Kaplan, David. Norton, le tableau de bord prospectif, 7^{eme} édition
12. Robert. S. Kaplan, David. P . Norton, having trouble with your strategy, then map it, Havard Business Review, Vol 78, n°5, Havard Business School, Boston, USA, September- october 2000.
13. Sekiou Lakhder et autres: Gestion Du Personnel, édition organisations, paris, 1986.
14. T. Cuyaubère et J. Muller , Contrôle de Gestion Tome 2 : La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire , La Villeguerin , Paris 1991.