مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء
اسم الكاتب: د. عبداللطيف عبداللطيف، حنان تركمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4004
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 05:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (1) 2006

بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء

الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف*
حنان تركمان **

(قبل للنشر في 2006/1/23)

□ الملخّص □

تعتبر بطاقة التصويب المتوازنة من الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء، وهي أداة قيمة تمكننا من فهم حالة المنظمة. كما أنها تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المستمر للمقاييس المستخدمة من أجل الرقابة التي توجه المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها.

ولحداثة الموضوع أردنا أن يكون هذا البحث مدخلاً لتوضيح مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة والفكرة الأساسية لنظام بطاقة التصويب والمحاور الرئيسة التي تبنى عليها ومزايا وفوائد استخدامها، إضافة إلى خطوات بناء البطاقة واستخدامها كأداة لقياس الأداء كبديل للميزانية، وأخيراً ذكرنا ميزات التطبيق الناجح لبطاقات التصويب.

* أستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – دمشق – سوريا.
**طالبة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – دمشق – سوريا.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (1) 2006

Balanced Scorecard as a Technique for Performance Drivers

Dr. Abdul Latef Abdul Latef*
Hanan Turkman**

(Accepted 23/1/2006)

□ ABSTRACT □

Balanced Scorecard is a new technique of measuring performance drivers. It is a valuable tool enabling us to understand the situation of the organization. The balanced scorecard also provides us with useful documentation for continually developing implementation measures of control, which guide the organization towards achieving its goals and vision.

The research explains the concept of Balanced Scorecard and its benefits and the techniques of its proper implementation.

*Professor, Department of Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.
**Postgraduate Student, Department of Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria

مقدمة:

لقرون طويلة مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمة يقتصر على النتائج المالية وبيانات الدخل فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرسالتها " Mission "و رؤيتها " Vision "، فتحقيق أرباح مرتفعة في السنة الجارية أو عن طريق تحديد العائد على الاستثمار قد لا يكفي لتحقيق النجاح في المستقبل، وقد تكون نتائج الأعمال في المدى القصير (السنة الجارية) هي تكاليف فقط.

فقد وجدت العديد من المنظمات الحاجة إلى أساس واضح لقياس الأداء يقيس النتائج المالية وغير المالية للاستفادة منها في وضع أهداف الأداء وتخصيص أولويات للموارد المتاحة أو مساعدة المديرين على تأكيد أو تغيير سياسة حالية أو برنامج معين لمقابلة الأهداف.

أهمية البحث وأهدافه:

في ضوء الظروف الحالية من المنافسة الشديدة في المجالات كافة وضرورة الابتكار والتحديث وتقديم الجديد باستمرار والاهتمام بالزبائن وجودة الخدمة. من هذا المنطلق تتحدد أهمية هذا البحث في تقديم هذه التقنية الجديدة لقياس وتقييم الأداء في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء.

ويهدف هذا البحث إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقات التصويب المتوازنة لاستخدامها في إيجاد نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، ويساعد على تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والاستراتيجية ويمكن استخدامه لتقويم الأداء في جميع الدوائر والأقسام وفي كلا القطاعين العام والخاص، وذلك لأن هذه التقنية غير مستخدمة حتى الآن من قبل المنظمات لدينا، لذلك سنحاول توضيح الفكرة الأساسية لنظام بطاقة التصويب المتوازنة وكيفية بنائها وتقديم بعض النصائح لاستخدامها للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في منظماتنا.

طريقة البحث:

يعتمد البحث على الأسلوب الوصفي المكتبي بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة في مجال البحث بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية بناء بطاقات التصويب المتوازنة واستخدامها كبديل للميزانية لقياس وتقييم الأداء من أجل الرقابة.

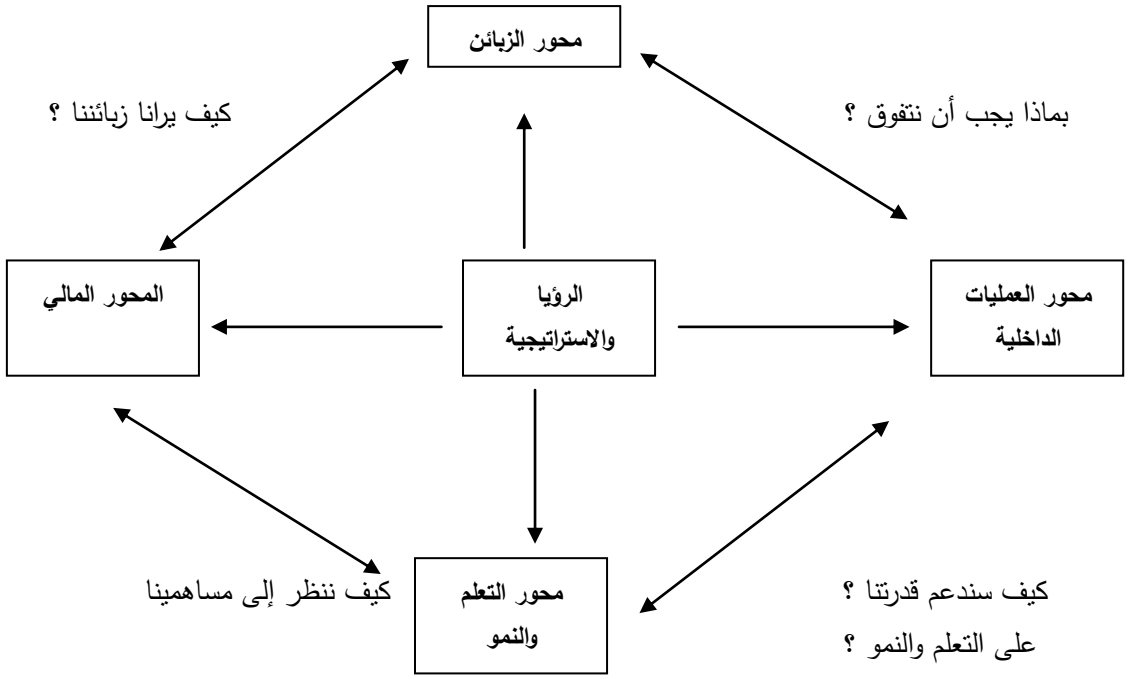
مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة:

تُعرفّ بطاقة التصويب المتوازنة " Balanced Scorecard " بأنها " طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة واستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام استراتيجيتها " (Horngren, foster, Datar,2000,463). كما تُعرّف بأنها " مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات " (http: //www. q pron line .com, Niven).

وكتعبير تدل بطاقة التصويب المتوازنة " على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الأعمال " (Olve ,Roy, Wetter ,2000,4) .

وإن تركيز المنظمة على هذه المحاور الأساسية الحرجة في نطاق الهدف المقصود يستدعي الرقابة والتوجيه يوم بيوم، لذلك يبنى مفهوم البطاقة من حيث الزمن على ثلاثة أبعاد (الأمس، اليوم، غداً)، أي ماذا يمكننا أن نفعل اليوم من أجل الغد، ربما لا يظهر الأثر المالي لبعض الأعمال حتى بعد غد هذا ما يستدعي من المنظمة بُعد النظر والسعي للاستمرار وليس فقط على تحقيق النسب المالية الأساسية أو المقاييس غير المالية .

ويمكننا توضيح فكرة نظام بطاقة التصويب المتوازنة بالمحاور الأربعة بالشكل رقم (1) الآتي:



الشكل رقم (1) يبين نظام بطاقة التصويب المتوازنة من خلال المحاور الأربعة الرئيسة

المصدر : (http: //oam web. Guid to Bsc)

إذاً بطاقة التصويب هي سجل يبين تطور العمل وهي جزء من نظام قياس الأداء يساعد المنظمات على إنجاز أهدافها (balanced -scorecard, http ://www.freebizplan.org). وبطاقة التصويب يجب أن لا تكون فقط سجل لنتائج الإنجاز بل يجب استخدامها أيضاً لإظهار النتائج المتوقعة وهي أحياناً بديل للميزانية وهي تؤثر في عملية التخطيط بكاملها، كما أنها قد تعكس النتائج الحرجة المتعلقة بتحقيق التوازن بين المدى القصير والطويل وتناسب التوجيه الاستراتيجي .

الدراسات السابقة:

ظهرت الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة التصويب في عام 1992 في مقال نشره Robert Kaplan & David Norton وذلك في مجلة Harvard Business Review وتبنى الفكرة الأساسية للبطاقة من وجهة نظر المنظمة على أربعة محاور أساسية هي المالي والزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو وذلك بقصد ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد واستراتيجية الأعمال .

– في عام 1996 قدم Kaplan &Norton دراسة توصلاً فيها إلى أن نظام تقويم الأداء الذي يستخدم بطاقة التصويب المتوازنة يساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تسهم بشكل فعال على ربط أهداف الاستراتيجيات الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، أي إن نظام بطاقة التصويب المتوازنة للأداء هو مكمل للمقاييس المالية ولا يحل محلها .

– في عام 1998 أجرى Libertone &Tan دراسة تبين فيها بأنه يمكن استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لمراقبة القنوات الاستراتيجية .

– في عام 2000 أجرى Figo دراسة على أحد البنوك الأمريكية توصل فيها إلى أن نظام قياس وتقويم الأداء الذي يعتمد بطاقة التصويب يمكن أن يستخدم كإطار لتقويم استراتيجية البنك وتطويرها إضافة إلى إعداد الأهداف الاستراتيجية، كما أنه يستخدم كأداة للتوصل إلى تنفيذ الاستراتيجية بصورة واضحة ويعتبر أداة فعالة لضمان التحسين المستمر.

– في عام 2000 أيضاً قدم Berry دراسة ركز فيها على قياس الأداء للمساهمين والزبائن إضافة إلى المحاور الأخرى .

– و في عام 2001 قدم Kaplan & Norton دراسة تبين فيها أن استخدام نظام بطاقات التصويب المتوازنة في المنظمات غير الهادفة للربح كالدوائر الحكومية والمستشفيات قد يكون لها دور فاعل في تبني استراتيجية خلق ميزات تنافسية .

– و في عام 2002 قدم Cobbold & Lawrie دراسة بين فيها مدى الاستفادة من استخدام النظام الذي يقوم على بطاقة التصويب كأساس لأنظمة الإدارة الاستراتيجية .

– في عام 2002 قدم Griffiths دراسة حول استخدام بطاقة التصويب المتوازنة في القطاع الحكومي في New Zealand .

– كما قدم Morris في عام 2002 دراسة حول بطاقة التصويب واستخدامها في البنوك العربية بدلاً من الميزانيات والتقارير السنوية .

– كما قدم Kaplan عام 2002 أيضاً دراسة تدريبية حول بناء الاستراتيجية اعتماداً على بطاقة التصويب المتوازنة.

أما بالنسبة للدراسات العربية :

– فقد قدم عبد الوهاب العزاوي – جامعة بغداد عام 2002 دراسة حول بطاقة التصويب المتوازنة وإمكانية استخدامها في بناء وتطوير نظام لتقويم أداء المصارف التجارية لمقارنة المصارف ببعضها أو مقارنة أداء المصرف نفسه عبر سلسلة زمنية محددة .

– كما قدم سليمان حسين البشتاوي –جامعة الزيتونة الأردنية عام 2004 أيضاً دراسة أجراها على البنوك الأردنية توصل فيها إلى أن استخدام بطاقة التصويب يساعد على قياس الأداء الشامل للمصرف وليس المحور المالي .

– و في عام 2005 قدم محفوظ جودة دراسة حول تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات التصويب المتوازنة، قدم فيها توضيح حول طريقة استخدام البطاقات ومقومات نجاحها .

المحاور الرئيسة:

يركز قياس الأداء التقليدي على بيانات الحسابات السطحية التي تتقادم بسرعة، لذلك قدّم Kaplan& Norton أربعة محاور مختلفة والتي تعتمد فعالية المنظمة عليها في التقييم والتي تشتمل الجوانب المالية وغير المالية وتختلف هذه المحاور حسب طبيعة عمل المنظمة وهذه المحاور هي :

المحور المالي " Financial Perspective " :

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمة أي كيف ننظر إلى مساهمينا ؟ .و يختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، الأهداف المالية في القطاع الخاص عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن (BSC Home pag, ssionals pr .doe.gov / ma 5 / MA 5Web). كما تختلف أيضاً الأهداف المالية باختلاف دورة حياة الأعمال (النمو، البقاء، الاستمرار) فمثلاً الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على نمو الميزان في الأسواق الجديدة وإلى الزبائن الجدد من الإنتاج والخدمات، أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرار (الإنتاج) سوف تركز على التدفق النقدي (Kaplan, Norton ,1996, 48-50)

و من أهم المقاييس المتداولة لرقابة الأداء المالي هي : قيمة الموجودات، قيمة الموجودات / المستخدمين، العائدات / الموجودات الكلية، العائدات من المنتجات الجديدة، العائدات / المستخدمين، الأرباح / الموجودات الكلية، الأرباح من الإنتاج الجديد، مجموع التكاليف، العائد على الاستثمار .

محور الزبائن " Customer Perspective "

يهتم هذا المحور بالطرائق التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها، إذاً يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات لتطوير المنظمة وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة التصويب، لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستتلاشى، ويجب أن تبنى التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي وليس على حالة غالبة وخاصة، كما إن الاستراتيجيات المختارة يجب أن تبنى على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية، وتأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي والتي ستزودنا برؤيا شاملة عن محور الزبون (Olve, Roy, Wetter, 2000, 62) .

و من المقاييس المستخدمة في هذا المحور عدد الزبائن، حصة السوق، المبيعات السنوية / عدد الزبائن، عدد الزبائن المفقودين، معدل الوقت المستغل مع الزبائن، نسبة الزبائن / المستخدمين، مؤشر رضا الزبائن، مؤشر ولاء الزبائن، التكلفة / الزبون، عدد الشكاوي، مصاريف الخدمات.

محور العمليات الداخلية : " Internal Business Process Perspective "

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا محور الزبائن بخلق قيمة للزبائن والمحور المالي بزيادة ثروة مساهمينا. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الزبائن والمساهمين (Horngren,Foster,Datar, 2000 ,465).

ومن أهم المقاييس المستخدمة لمراقبة أداء العمليات الداخلية هي (مصاريف إدارية / العوائد الكلية، وقت عملية الإنتاج، مرات التسليم في الموعد، معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج، الوقت اللازم لتجهيز طلبية، الوقت اللازم للإنتاج، معدل الوقت اللازم لاتخاذ القرار، تطوير الإنتاجية، سعة نظم المعلومات، سعة نظم المعلومات / المستخدمين)

محور التعلم والنمو : (Learning&GrouthPerspective)

يضمن محور التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد، الشرط الأساسي للبقاء في المدى البعيد، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. ويجب إن تسعى المنظمة ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية ولكن أيضاً لمعالجة الكفاءة ومعدل الإنتاج كخلق قيمة الزبون في الوقت الحاضر (Olve,Roy,Wetter, 2000 ,65).

ومن المقاييس المستخدمة لمراقبة التعلم والنمو هي (مصاريف البحث والتطوير، مصاريف البحث والتطوير/ المصاريف الكلية، مصاريف تطوير نظم المعلومات / مصاريف نظم المعلومات، ساعات البحث والتطوير ،موارد البحث والتطوير/ الموارد الكلية، الاستثمار في البحث، الاتصال المباشر مع الزبون /سنة، مؤشر رضا الزبون .

وهنا يمكننا التنويه بأن هذه المحاور هي محاور أساسية وأكثر استخداماً في العديد من المنظمات ولكن تستطيع المنظمة تحديد محاور أخرى وذلك حسب طبيعة عملها، فيمكن مثلاً إضافة محاور أخرى كالابتكار والبحث والتطوير والبيئة والمجتمع

مزايا وفوائد استخدام بطاقة التصويب:

تعطينا بطاقة التصويب المتوازنة أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المنظمة وتحقيق ديناميكيتها لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة. وهذه المقاييس للرقابة لابد أن توجه المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.

وتتميز بطاقة التصويب بما يلي (Olve, Sjostrand ,2002, 6-7):

- هي عبارة عن توازن يتحقق من خلال تكامل المحاور الأربعة، لما نحتاج معرفته حول الأعمال. إضافة إلى وجودُ بعد الزمن من الأسفل إلى الأعلى والربحية.
- بطاقة التصويب هي أيضاً توازن بطريقة أخرى من خلال توضيحها لكلا المظاهر الداخلية والخارجية للأعمال، تبين بأن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل وقد لا تتوافق دائماً مع الملاحظات الخارجية.
- تربط بطاقة التصويب بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.

كما يحقق استخدامها عدة فوائد " benefits " يمكننا تلخيصها بما يلي:

(balanced scorecard, http : //WWW. Qpronline. com)

- تساعد بطاقة التصويب المتوازنة على وضع مقاييس الأداء الرئيسة للاستراتيجية في مستويات المنظمة كلها .
- تزود بطاقة التصويب المتوازنة بصورة شاملة للأعمال التشغيلية .
- يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة .
- تزود بطاقة التصويب بتغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم .

إذاً يمكننا القول أن بطاقة التصويب المتوازنة تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الاستراتيجية، ويحقق للمنظمة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل .

خطوات بناء بطاقة التصويب المتوازنة:

يتطلب بناء بطاقة التصويب المتوازنة عدد من الخطوات يمكننا توضيحها في الشكل رقم (2):

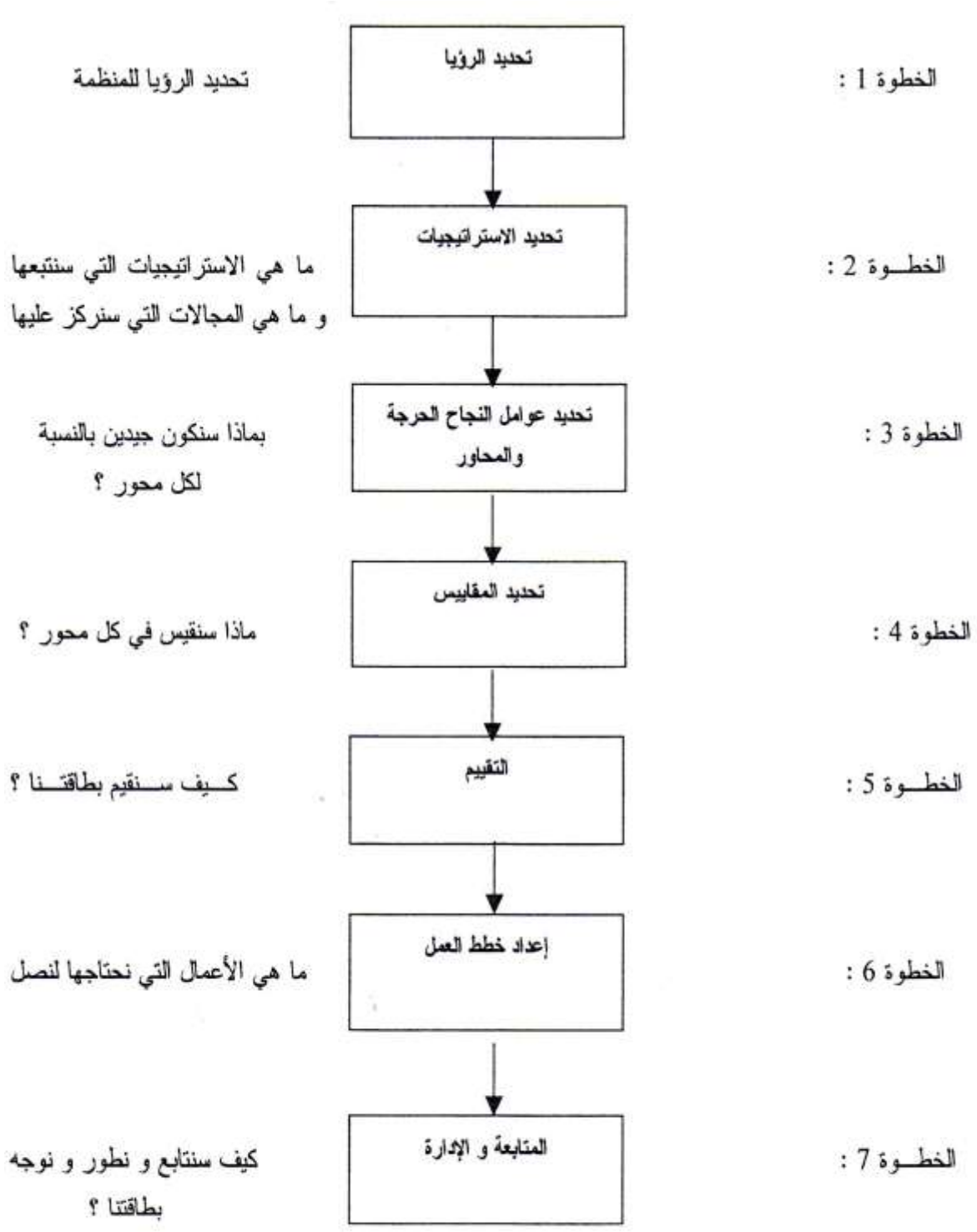
وسنقوم فيما يلي بتوضيح هذه الخطوات:

1 – تحديد الرؤيا : تعكس الرؤيا (Vision) بكلمات تصور لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف. والرؤيا دائماً تتبع لرسالة المنظمة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله (Niven ,2002 ,83)، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المنظمة أو من قبل مجموعة " Team" ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة. ومن أمثلة عبارات الرؤيا : مثلاً تقديم الخدمة الممتازة أو تقديم أفضل سلعة بأقل تكلفة .

2 – تحديد الاستراتيجيات : تصف الاستراتيجية " Strategy " القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل (Olve.Roy,Wetter,59). أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبعها وما هي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطاقة التصويب المتوازنة أداة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، أي يعتبر النموذج أداة لترجمة الرؤيا المجردة والاستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف. والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة هو (Olve,Sjostrand, 2002 ,98):

- للنجاح مالياً لابد من تحقيق رضا زبائننا لشراء إنتاجنا، ولابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسة لنصبح أكثر كفاءة .
- للحصول على رضا زبائننا لابد من التفوق في عمليات العمل، لذا لابد أن يتناسب إنتاجنا مع احتياجات زبائننا.
- لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر.

3 – تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور : تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة. بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور (المحاور التي ذكرناها سابقاً وترتيبهم حسب الأولوية والطريقة المناسبة للبدء بهذا الجزء من العملية هو مناقشة مجموعات التصميم، ومثال ذلك ما هي العوامل الخمسة الأكثر أهمية لإنجاز الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً .



الشكل رقم (2) يبين خطوات بناء بطاقة التصويب المتوازنة .

المصدر (BalancedScorecard,http://WWW.qpronline.com)

4 – تحديد المقاييس : يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس "Measures "الرئيسة المعنية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، يجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني " Brainstorming " بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً ويمكن أن تُراقب والتي تسمح بالقياس.

هناك صعوبة كبيرة في إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤيا الشاملة والاستراتيجية الكلية .

5 – التقييم : لابد أن يتم وضع أهداف " Targets " بالنسبة لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنظمة لكلا الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسة متسقة مع الرؤيا الشاملة والاستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها بعض .

و يجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية، بالنسبة للعبارات المختلفة. بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الزبائن مثلاً فإن تقييم رضا الزبون وولائه يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم.

6 – إعداد خطط العمل : لإكمال بطاقة التصويب ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطط عمل " ActionPlans " التي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعة وأيضاً ستتضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات ضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة.

7 – المتابعة والإدارة : للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة التصويب، لابد من متابعتها " Followup " بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة التصويب لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر .

وهنا يمكننا القول أن بطاقة التصويب تستخدم لضمان نجاح الاستراتيجية والرؤيا إضافة إلى فهم عملية بناء بطاقة التصويب، والعملية هي الطريق الفعال لإظهار استراتيجية المنظمة والرؤيا في تعابير ملموسة، لضمان معرفة وجهة نظر المنظمة من خلال المحاور المختلفة وفي أبعاد الوقت المختلفة للتزويد بفهم مميز للعمل ككل ولغة عامة وقاعدة للمناقشة تبنى من خلال المنظمة.

وسنوضح في المثال الآتي نموذج لبطاقة التصويب المتوازنة يلخص القياسات المختلفة للمحاور الأربعة في صفحة واحدة وذلك في الجدول رقم (1) الآتي:

الجدول رقم (1) يبين نموذج لبطاقة التصويب المتوازنة .

Tar	Tar	النتيجة Result	المنجز Achieved	الهدف Target	الوزن Weight	المحاور Perspective
						المالي
####	%2.5	%7.5	%6	%8	%10	العائد على الاستثمار
%0.0	%0	%10	20	20	%10	قيمة الموجودات
####	%3	%6.7	%100	%15	%10	نمو الموازين
####		%24			%30	
						الزبون
####	%1	%8.9	%80	%90	%10	رضا الزبون
%4.0	%0	%4.8	%24	%25	%5	حصة السوق
%5.0	%0	%4.8	95000	100000	%5	عدد الزبائن
%0.0	%0	%5.0	%10	%10	%5	مقدار التوفير
%6.2	%2	%23			%25	
	%0					العمليات
%5.0	%1	%9.5	%95	%100	%10	النوعية
###	%3	2.5	1	2	%5	إنتاج جديد
%0.0	%0	%10.0	27	20	%10	معدل وقت الخدمة
####	%3	%22.0			%25	
	%0					التعلم والنمو
%0.0	%0	%5.0	2	2	%5	أساليب التدريب
####	%1	%4.5	%90	%100	%5	التزام المستخدمين
%0.0	%0	%10	%5	%5	%10	دوران العمالة
%2.5	%1	%19.5			%20	
%0.0		%89			%100	الكلي

المصدر (جودة ،2005، 26)

كما نلاحظ تتألف البطاقة من الأعمدة التالية :

- المحاور الرئيسة ويتضمن كل محور عدة مقاييس .
- الوزن " Weight " : تعطى المحاور الأربعة أوزان تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الاستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية بالنسبة للمحاور ولكن من المنطقي أن تختلف الأهمية النسبية للمحاور باختلاف المنظمات والأهداف، ويجب أن يتم تحديد الأوزان بشكل منطقي واعتماداً على الخبرة.
- الأهداف " Targets " : وهي تمثل الأهداف المنشود تحقيقها .
- المنجز " Achieved " ما تم إنجازه فعلاً وقد يقاس بشكل كمي (عدد أو نسبة) وقد يحتاج ذلك إلى استبيانات كما في حالة قياس رضا الزبون .
- النتيجة النهائية " Result " أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلاً وذلك كما يلي :

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلاً}}{\text{الهدف}}$$

- ألوان ورموز تعطي فكرة سريعة عن وضع كل قياس ودرجة الخطورة في نتائجه .

العلاقة السببية في بطاقة التصويب المتوازنة:

إن أي استراتيجية هي وضع فرضيات حول السبب والنتيجة، وعلاقات السبب بالنتيجة يمكن أن تظهر على شكل سلسلة عبارات مثلاً الربط بين تحسين تدريب مستخدمي المبيعات وبين الأرباح المرتفعة يمكن أن تظهر بالسلسلة التالية من الفرضيات : إذا كنا نريد زيادة تدريب المستخدمين حول المنتجات فسيصبحون أكثر معرفة بسلسلة المنتجات الكاملة التي يمكن أن يبيعونها، وإذا أصبح لديهم معرفة أكثر حول المنتجات ستتحسن كفاءتهم في البيع وستزداد أرباح المنتجات التي سيبيعونها .

تبين البنية الصحيحة لبطاقة التصويب بدقة استراتيجية وحدات العمل من خلال سلسلة علاقات السبب بالنتيجة ونظام القياس يجعل الفرضيات بين الأهداف والقياس في المحاور والقياس في المحاور المختلفة واضحة (Kaplan,Norton, 1996 ,149)

استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء :

يعتبر تحسين مقاييس الأداء من المظاهر الهامة في التطورات الجديدة في رقابة الإنتاج وأبحاث السوق وإدارة أداء الموارد البشرية. وفيما يتعلق بالمقاييس المالية فإنها تستخدم بحيث تتكيف مع المستوى الإداري للمنظمة. لكن ما هو الجديد لتحقيق التوازن والرؤيا العامة للمستقبل وكيفية تقصير فترات الانتظار أو تقليل المعيب في النوعية باستخدام مقاييس محددة، وما هو الأفضل بالنسبة للمدى البعيد .

يساعد مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة في إظهار ما يلي (Olve,Roy wetter,2000,147) :

- كيف تدار الموجودات المالية وما هي فوائد وجودها .
- كيف ينظر إلينا الآخرين وكيف نرى أنفسنا .
- كلاً من المخزون والجاري .
- كلاً من المدى البعيد والجاري .

توضح الرؤيا الشاملة مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة ولا تعنى النسب الرئيسة نفسها بل مناقشة ما تتطلبه هذه الطريقة وتعتبر المناقشات أساسية حيث إنها تناقش الحالة الجارية والمستقبل المرغوب للأعمال، ولهذا يعتبر مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة أداة جيدة لأن المناقشة تتضمن عدد كبير من الأشخاص لإظهار أهمية الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة.

تجمع بطاقة التصويب المتوازنة الأنواع المختلفة للمقاييس في رؤيا واحدة شاملة لكل عمل ومن المهم أن تصف هذه الرؤيا ما تريد الإدارة فعلاً وضعه موضع التركيز (Olve, Roy, wetter, 2000 ,147) .

بطاقة التصويب المتوازنة كبديل للميزانية:

يتصف وضع الميزانية " Budgeting " بالجمود والبيروقراطية في الرقابة وقد يكون سبب ذلك هو أن الميزانية تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات بعيدة المدى على صرف حدود للحسابات المتعددة. وقد يتم وضع الميزانية بطريقة حديثة نسبياً كما هو الحال منذ بداية عام (1973) حيث يتم وضع الميزانية كبرنامج عمل مستند على الفرضيات الواضحة في عبارات مالية. لكن قد تكون بطاقة التصويب هي أفضل شكل للميزانية (Olve,Roy.Wetter, 2000,171).

و تعتبر بطاقة التصويب أكثر فائدة وشمولاً عندما تحتاج الإدارة إلى تحقيق انسجام الفعاليات التي تحفز استراتيجياً وتعتبر الأهداف المالية جزء من بطاقة التصويب (، Olve Sjostrand, 2002 ,20) .

و قد يميل بعضهم إلى وضع الميزانية لأن خطر تحضيرها مرة وحدة في السنة أفضل من بطاقة التصويب التي تتميز بأنها تتم بشكل حلقة دائرية، وتتمكن كل شركة من مراجعة استراتيجيتها بشكل دائم وبجهد أقل .

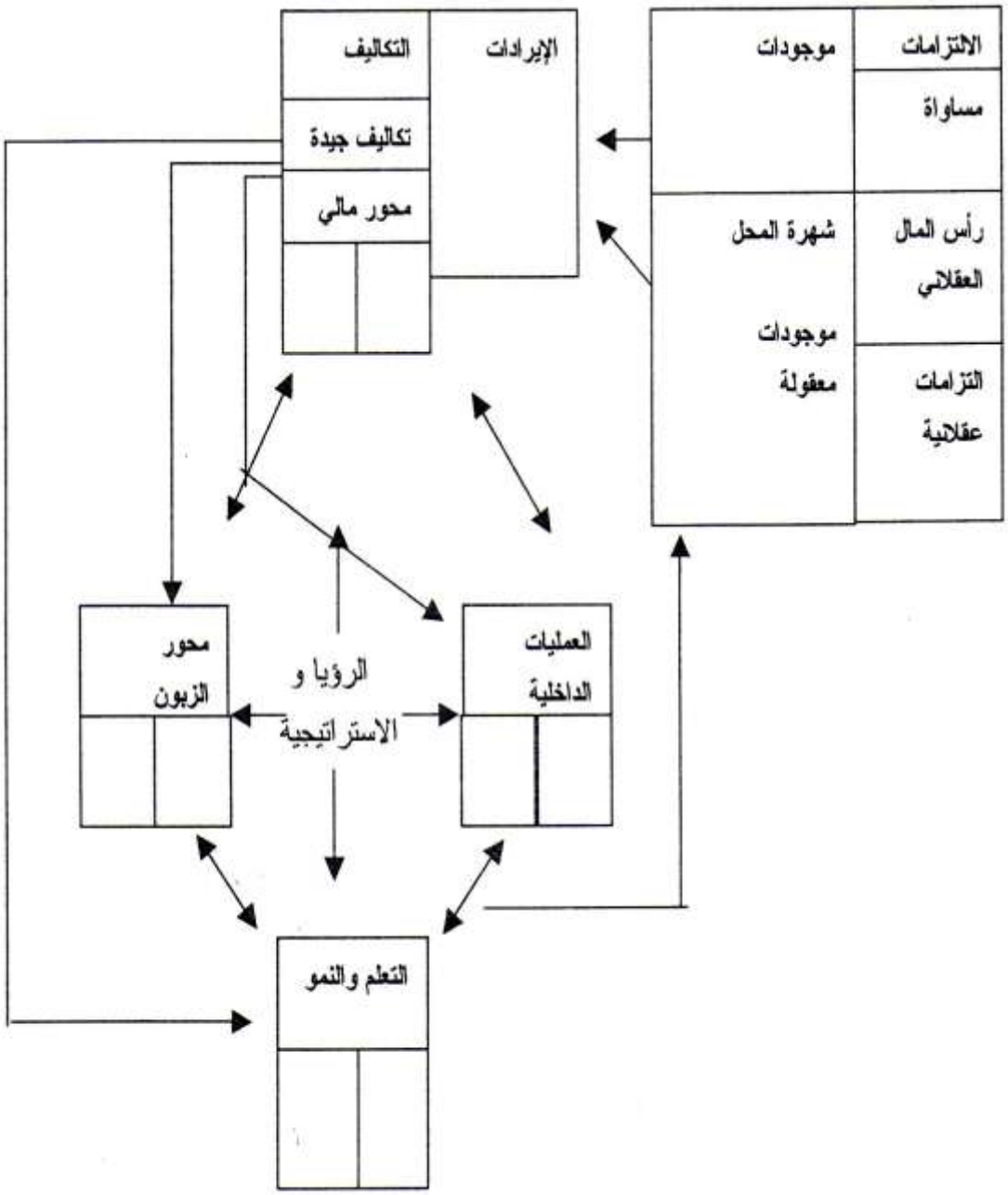
و يمكننا توضيح العلاقة بين بطاقة التصويب المتوازنة والحسابات التقليدية في الشكل رقم (3) حيث تشير الأسهم إلى التكاليف الواضحة في عبارات الدخل وتبين الحسابات التقليدية كما هي موضحة .

و بالممارسة العملية لبطاقة التصويب المتوازنة فإنها غالباً ما تتضمن بعض المقاييس الرئيسة إضافة إلى مقاييس الأداء وبذلك تصبح بطاقة التصويب المتوازنة بيان للميزانية " Balance Sheet "، إضافة إلى عبارات الدخل والموجودات " Assets " التي تتضمن أسهم سوق الوضع الحالي " Current Situation " والمخزون " Stock " إضافة إلى بنود أخرى وبذلك تعتبر أكثر عدالة في فترة القياس .

والشرط الأساسي لنجاح مشروع بطاقة التصويب هو التنسيق بين بطاقة التصويب والأساليب الأخرى للرقابة وفي بعض الحالات يمكن اعتبار الميزانية هدف مالي في بطاقة التصويب (Olve, Sjostrand, 2000 ,20) .

بطاقات التصويب كأداة للرقابة:

ذكرنا سابقاً أن بطاقات التصويب هي طريقة مختصرة لوصف رسالة العمل وكيف سيجري لتحقيق النجاح وهذه هي لغة المشاركة أو طريقة تطوير رؤيا المشاركة. على أساس هذه الرؤيا تكون الرسالة قد عُرفت بالنسبة للوحدات المختلفة والتي تقوم برفع العديد من الأسئلة المتعلقة بالتكاليف والربحية. وهذا ما يبرر المقارنة السابقة مع الميزانية.



الشكل رقم (3) يبين بطاقة التصويب المتوازنة والحسابات التقليدية

المصدر (olve, roy ,wetter , 2000 , 173)

ولاستخدام بطاقات التصويب كأداة لقياس الأداء في الرقابة يمكننا تقديم المدخل الآتي : (Olve,Roy,Wetter,2000,185-186)

خارطة العملية " Process- Mapping " : لابد أولاً من تحليل العمل ومن الممكن استخدام أوصاف سابقة ويستكمل الوصف بتحديد موارد التكلفة .

خطة العمل والميزانية : وضع الميزانية أو تخطيط العمل ويتم عادة على أساس سنوي ويتضمن مناقشة احتمالات تحسين الكفاءة أو تخفيض التكاليف .

التقارير خلال السنة الجارية : من المهم مسك دفاتر للتكاليف خلال السنة الجارية .

تنبؤات التحديث المستمر : " Continuously Updated Forecasts "تحتاج المنظمة لنظام تنبؤات تحديث مستمر لتوقع التدفقات المالية والتبادل الأجنبي والتمويل ..... الخ.

و يحتاج التطبيق الناجح لبطاقة التصويب إلى وجود نظام معلومات للاستفادة منه .

ميزات التطبيق الناجح لبطاقات التصويب:

تتضمن بطاقة التصويب المتوازنة عدة أنواع مختلفة للتوازن منها التوازن بين المدى القصير والطويل، والتوازن بين الأجزاء المختلفة لبطاقة التصويب وبين محورين وهما كيف نرى أنفسنا وكيف يرانا الآخرين، وبين تغير القياس والحالة في وقت معين .

و تطبيق بطاقة التصويب المتوازنة بنجاح يتطلب دراسة مظاهر معينة لمشروع بطاقة التصويب ومن هذه العوامل (Olve,Roy,Wetter,2000,317-325):

- دعم ومساندة الإدارة العليا .
- توضيح غرض مشروع بطاقة التصويب وعلاقته بالمشاريع السابقة
- تكوين مجموعة تمثل المشروع ويفضل أن تكون شاملة من أجل بناء بطاقة التصويب.
- تغطية المشروع لمختلف أجزاء المنظمة حتى في حالة العدد الكبير من الأفراد .
- بناء بطاقة التصويب على أساس استراتيجية المنظمة .
- تعريف المقاييس بوضوح وبشكل متوافق .
- توضيح التوازن وعلاقة السبب بالنتيجة بين المقاييس .
- وضع الأهداف وذلك بالنسبة لكل مقياس في ضوء الرؤيا والاستراتيجية الكلية .
- بطاقة التصويب هي أسلوب للرقابة الاستراتيجية لذا يجب أن تصنف مع الأنظمة الأخرى الموجودة للرقابة خصوصاً الميزانيات، التقارير، الأنظمة المحفزة .
- لا يمكن الاستفادة من مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة إلا بالاعتماد على أنظمة مساندة تعتمد على الكمبيوتر " Computer " وعلى الرسوم البيانية للتوضيح.
- ضرورة توفر المعلومات والاعتماد على التدريب لتطوير المنظمة .
- ضرورة تطوير تعلم المنظمة من خلال التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة .
- المتابعة أي ضرورة مراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر.

النتائج والتوصيات:

وجدنا مما تقدم بأن بطاقة التصويب المتوازنة هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في المنظمة. و هي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل وأهداف جديدة وتترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً) .

لذلك نوصي بما يلي:

- ضرورة السعي لاستخدام هذه التقنية الحديثة في منظمات الأعمال لدينا إضافة إلى المنظمات الخدمية كالمشافي والدوائر الحكومية للاستفادة من مزاياها كأداة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المنظمة في وقت واحد .
- استخدام هذه التقنية في كلا القطاعين العام والخاص مع الأخذ بالاعتبار طبيعة وظروف كل منها .
- دعم ومساند الإدارة العليا لاستخدام هذه التقنية التي تترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية .
- توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية هذه التقنية .
- زيادة فعالية الاتصالات في المنظمة للاستفادة من بطاقة التصويب المتوازنة في وضع نظام قياس وتقييم أداء شامل.

المراجع:

1- جودة، محفوظ، 2005 – *تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات القياس المتوازن*، شركة النخبة للتدريب والاستشارات الإداري ،الأردن.

2 – HORNGREN, C.T., FOSTER G., DATAR S., 2000 – *Cost Accounting*, prentice Hall International ,Inc .

3 – KAPLAN, R. S., NORTON D. P. ,1996- *Balanced Scorecard*, by the president and Fellows of Harvard college, United States of America.

4 – NIVEN, P. R. ,2002- *Balanced Scorecard Step – by – Step*, John Wiley & Sons, Inc, Canada.

5 – OLVE, N., ROY J., WETTER M., 2000- *Performance Drivers Apractical Guide to Using the Balanced Scorecard* ,John Wiley & Sons, Chichester, New York.

6 – OLVE, N., SJOSTRAND A., 2002 – *The Balanced Scorecard* ,capstone publishing (a willey company), United Kingdam.

7 - NIVEN, PAUL, *Balanced Scarecard Academy Powered by QPR* http : // WWW. qp ronline com.

8 - *Guid To BSC,* http : // oam Web osec. doc. gov / bsc / guide. htm

9 - Balanced Scorecard, by Ismal – business net, November 17, 2002.

10 - Balanced Scorecard, paul NIVEN` s, 2003 Qppsoft ware, http : // WWW qp ron line. com.

11- Balanced Scorecard (BSC) home page, last Up date : Decembeber 11, 2003, ssionals Pr. doe gov / ma 5 / M A – 5 Web. nsf / Business / balanced – Scorecard ? open Docume.