

Qintar Journal for Humanities and Applied Sciences Economic and entrepreneurship studies series

بطاقة الأداء المتوازن: إطار استراتيجي لقياس وإدارة الأداء المؤسسي الشامل

الدكتور : يزن عبدالله حسين بني إسماعيل

تاريخ ارسال الدراسة 2022/10/28 تاريخ قبول الدراسة 2022/11/29 تاريخ النشر 2022/12/30

الملخص: تُعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة إدارية ونظام قياس أداء استراتيجي شامل، تجاوزت فكرة الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية فقط لتقييم أداء المنظمات والمؤسسات. يهدف هذا البحث إلى تقديم استعراض نظري متعمق لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، متتبعًا نشأتها وتطورها على يد كابلان ونورتون. يحلل البحث الأبعاد الأربعة الرئيسية للبطاقة: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، موضحة أهمية تحقيق التوازن والتكامل بين هذه الأبعاد لترجمة استراتيجية المنظمات إلى أهداف ومقاييس ومبادرات قابلة للتنفيذ والمتابعة. يستعرض البحث الفوائد المتعددة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بما في ذلك تحسين التواصل الاستراتيجي، ومواءمة الأهداف، وتعزيز عملية اتخاذ القرار، ودعم التحسين المستمر. كما يناقش الخطوات الأساسية لتصميم وتطبيق البطاقة بفعالية، والصعوبات والعوامل الحاسمة لنجاح تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات والمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، يتناول البحث التطورات الحديثة والتطبيقات المعاصرة لبطاقة الأداء المتوازن في سياقات متنوعة مثل القطاع العام، والمنظمات والمؤسسات غير الربحية، وإدارة الاستدامة. يخلص البحث إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطارًا قويًا ومرنًا يمكن المنظمات والمؤسسات من إدارة أدائها بشكل استراتيجي وشامل، وتحقيق التميز المستدام في بيئة الأعمال المعقدة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، كابلان ونورتون، المقاييس المالية وغير المالية، البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

Abstract: The Balanced Scorecard is a comprehensive strategic performance measurement and management tool that has transcended the idea of relying solely on traditional financial measures to evaluate organizational performance. This paper aims to provide an in-depth theoretical review of the Balanced Scorecard concept, tracing its origin and development by Kaplan and Norton. The research analyzes the four main perspectives of the scorecard: financial, customer, internal business processes, and learning and growth, explaining the importance of achieving balance and integration among these perspectives to translate an organization's strategy into actionable and trackable objectives, measures, targets, and initiatives. The research reviews the multiple benefits of implementing the Balanced Scorecard, including improved strategic communication, goal alignment, enhanced decision-making, and support for continuous improvement. It also discusses the essential steps for effectively designing and implementing the scorecard, and the challenges and critical success factors for its application in various types of organizations. Furthermore, the paper addresses recent developments and

contemporary applications of the Balanced Scorecard in diverse contexts such as the public sector, non-profit organizations, and sustainability management. The research concludes that the Balanced Scorecard represents a powerful and flexible framework that enables organizations to manage their performance strategically and comprehensively, and achieve sustainable excellence in a complex business environment.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Performance, Kaplan and Norton, Financial and Non-Financial Measures, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

1. مقدمة

في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد والمنافسة الشديدة، لم تعد المقاييس المالية التقليدية، مثل الربحية والعائد على الاستثمار، كافية وحدها لتقييم أداء المنظمات والمؤسسات بشكل شامل أو لتوجيه قراراتها الاستراتيجية بفعالية. لقد أدركت المنظمات والمؤسسات أن النجاح على المدى الطويل يتطلب رؤية أوسع للأداء تتجاوز الجوانب المالية لتشمل عوامل أخرى حاسمة مثل رضا الزبائن، وكفاءة العمليات الداخلية، وقدرات الابتكار والتعلم لدى الموظفين (Ittner & Larcker, 1998).

في هذا السياق، برزت "بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)" كأحد أهم وأكثر الأدوات الإدارية تأثيراً في العقود الأخيرة. قدمها روبرت كابلان (Robert Kaplan) وديفيد نورتون (David Norton) لأول مرة في مقال نُشر في مجلة هارفارد بزنس ريفيو عام 1992 بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن: المقاييس التي تقود الأداء" (Kaplan & Norton, 1992). تطورت بطاقة الأداء المتوازن من مجرد نظام لقياس الأداء إلى إطار عمل استراتيجي شامل يساعد المنظمات والمؤسسات على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس والمستهدفات والمبادرات عبر أربعة أبعاد رئيسية مترابطة.

يهدف هذا البحث إلى تقديم استعراض نظري متعمق لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن. سيتناول البحث نشأة وتطور هذا المفهوم، وتحليل أبعاده الأربعة الأساسية، ومناقشة فوائده المتعددة للمنظمات. كما سيستعرض الخطوات الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية، والصعوبات التي قد تواجه عملية التطبيق، وعوامل النجاح الحاسمة. بالإضافة إلى ذلك، سيتطرق البحث إلى التطورات الحديثة والتطبيقات المعاصرة للبطاقة في مختلف القطاعات والسياقات التنظيمية، مع تقييم نقدي لأثرها ومستقبلها كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي.

2. نشأة وتطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لدراسة بحثية استمرت لمدة عام، شاركت فيها اثنتا عشرة شركة أمريكية رائدة، بقيادة كابلان ونورتون في أوائل التسعينيات من القرن الماضي. كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث عن طرق جديدة لقياس أداء الشركات تتجاوز التركيز التقليدي على المقاييس المالية قصيرة المدى (Kaplan & Norton, 1992). توصل الباحثون إلى أن

الاعتماد المفرط على المؤشرات المالية قد يؤدي إلى إهمال الاستثمارات في الأصول غير الملموسة والقدرات طويلة المدى التي تعتبر حاسمة للنجاح المستقبلي، مثل رضا الزبائن، والابتكار، وتطوير الموظفين.

قدم كابلان ونورتون بطاقة الأداء المتوازن كإطار عمل يوفر للإدارة العليا نظرة شاملة ومتوازنة لأداء المنظمات من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- البعد المالي (The Financial Perspective) : كيف تبدو في نظر مساهميننا؟
- بعد الزبائن (The Customer Perspective) : كيف يرانا زبائننا؟
- بعد العمليات الداخلية (The Internal Business Process Perspective) : ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها؟
- بعد التعلم والنمو (The Learning and Growth Perspective) : كيف يمكننا الحفاظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟

لم تكن بطاقة الأداء المتوازن مجرد مجموعة من المقاييس، بل أصبحت أداة لربط الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى بالأنشطة التشغيلية قصيرة المدى. أكد كابلان ونورتون (1996a) في كتابهما "بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل" (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action) على أن البطاقة ليست مجرد نظام قياس، بل هي نظام إدارة استراتيجي يساعد المنظمات والمؤسسات على توضيح استراتيجيتها وتوصيلها، ومواءمة الأهداف والمبادرات، وقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتسهيل التعلم الاستراتيجي.

تطورت بطاقة الأداء المتوازن بمرور الوقت لتصبح أداة أساسية في "المنظمات والمؤسسات الموجهة بالاستراتيجية" (Strategy-Focused Organizations)، حيث يتم استخدامها لربط الميزانيات والموارد بالاستراتيجية، ومواءمة أداء الوحدات التنظيمية والعاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل (Kaplan & Norton, 2001).

3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد مترابطة ومتكاملة، يمثل كل منها جانباً هاماً من أداء المنظمات. يجب أن تعكس الأهداف والمقاييس في كل بعد استراتيجية المنظمات وتساهم في تحقيق رؤيتها.

1.3 البعد المالي (The Financial Perspective)

يهتم هذا البعد بقياس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المالية وتلبية توقعات مساهميها أو مالكيها، تتضمن المقاييس المالية التقليدية مثل:

- الربحية (Profitability) مثل صافي الدخل، هامش الربح.

- العائد على الاستثمار (Return on Investment - ROI)، العائد على حقوق الملكية (Return on Equity - ROE).
- نمو الإيرادات (Revenue Growth).
- التدفقات النقدية (Cash Flow).
- القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added - EVA).

على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تسعى لتجاوز التركيز الحصري على المقاييس المالية، إلا أن البعد المالي يظل هاماً لأنه يعكس النتائج النهائية لأداء المنظمات وقدرتها على خلق قيمة لمساهميها. يجب أن تكون الأهداف المالية متوافقة مع مرحلة دورة حياة المنظمات (نمو، استدامة، حصاد) (Kaplan & Norton, 1996a).

2.3 بعد الزبائن (The Customer Perspective)

يركز هذا البعد على كيفية إدراك الزبائن للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها. إن فهم احتياجات وتوقعات الزبائن وتلبيةها يعتبر أمراً حاسماً لتحقيق النجاح المالي على المدى الطويل. تتضمن المقاييس الشائعة في هذا البعد:

- رضا الزبائن (Customer Satisfaction).
- ولاء الزبائن (Customer Loyalty) ومعدلات الاحتفاظ بالزبائن (Customer Retention).
- اكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition).
- الحصة السوقية (Market Share).
- ربحية العميل (Customer Profitability).
- قيمة العلامة التجارية (Brand Value).

يجب على المنظمات والمؤسسات تحديد الشرائح المستهدفة من الزبائن، وفهم ما الذي يقدرونه (مثل السعر، الجودة، الخدمة، الابتكار)، ووضع أهداف ومقاييس تعكس قدرتها على تلبية هذه التوقعات.

3.3 بعد العمليات الداخلية (The Internal Business Process Perspective)

يهتم هذا البعد بتحسين العمليات الداخلية الرئيسية التي يجب على المنظمات أن تتفوق فيها لتحقيق أهدافها المالية وتلبية احتياجات عملائها. يشمل هذا البعد عادةً ثلاث مجموعات رئيسية من العمليات (Kaplan & Norton, 1996a):

- عمليات الابتكار (Innovation Processes): مثل تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتقليل وقت الوصول إلى السوق.
- العمليات التشغيلية (Operations Processes): مثل جودة الإنتاج، وكفاءة سلسلة التوريد، وتقليل التكاليف، وسرعة التسليم.

- عمليات خدمة ما بعد البيع (Post-sale Service Processes) : مثل سرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن، وجودة الدعم الفني.

يجب على المنظمات والمؤسسات تحديد العمليات الحرجة التي لها أكبر تأثير على خلق القيمة ووضع مقاييس لقياس أدائها وتحسينها باستمرار.

4.3 بعد التعلم والنمو (The Learning and Growth Perspective)

يعتبر هذا البعد الأساس الذي تقوم عليه الأبعاد الثلاثة الأخرى، حيث يركز على قدرة المنظمات على التعلم والتحسين المستمر وتنمية أصولها غير الملموسة. يشمل هذا البعد عادة ثلاثة مجالات رئيسية:

- قدرات الموظفين (Employee Capabilities) : مثل مهارات الموظفين، ورضاهم، وولائهم، ومعدلات دوران العمل.
- قدرات نظم المعلومات (Information System Capabilities) : مثل توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لدعم اتخاذ القرارات، وكفاءة البنية التحتية التكنولوجية.
- المناخ التنظيمي (Organizational Climate) : مثل ثقافة الابتكار، والعمل الجماعي، والتمكين، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية.

إن الاستثمار في هذا البعد يمكن المنظمات من بناء القدرات اللازمة لتحقيق التميز في العمليات الداخلية، وتلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق النتائج المالية المرجوة على المدى الطويل.

4. فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من الفوائد للمنظمات، من بينها (Kaplan & Norton, 2001; Niven, 2002) :

- ترجمة الاستراتيجية إلى عمل: تساعد البطاقة على تحويل الرؤية والاستراتيجية المجردة إلى أهداف ومقاييس ومبادرات محددة وقابلة للتنفيذ.
- تحقيق التوازن في الأداء: تضمن البطاقة عدم التركيز على جانب واحد من الأداء (مثل الجانب المالي) على حساب الجوانب الأخرى الهامة.
- تحسين التواصل الاستراتيجي: توفر لغة مشتركة وإطار عمل واضح لتوصيل الاستراتيجية لجميع المستويات في المنظمات.
- مواءمة الأهداف والمبادرات: تساعد على مواءمة أهداف الإدارات والعاملين مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتوجيه الموارد نحو المبادرات ذات الأولوية.
- تعزيز عملية اتخاذ القرار: توفر معلومات شاملة ومتوازنة تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة.

- دعم التعلم الاستراتيجي والتحسين المستمر: تمكن المنظمات من مراقبة أداؤها، وتحديد نقاط القوة والضعف، وإجراء التعديلات اللازمة على استراتيجيتها وعملياتها.
- ربط الأداء بالمكافآت: يمكن استخدام البطاقة كأساس لربط أداء العاملين والفرق بالمكافآت والحوافز.
- زيادة المساءلة: توضح مسؤوليات كل مستوى في المنظمات تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5. خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن عملية منهجية تشمل عادة الخطوات التالية (Kaplan & Norton, 1996b; Rohm, 2002):

1. تحديد الرؤية والرسالة والقيم الأساسية للمنظمة.
2. تطوير أو توضيح الاستراتيجية العامة للمنظمة: فهم التوجهات الاستراتيجية الرئيسية والصعوبات والفرص.
3. تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل بعد من أبعاد البطاقة الأربعة: يجب أن تكون هذه الأهداف مترابطة وتدعم تحقيق الاستراتيجية العامة. (ماذا نريد أن نحقق؟)
4. تحديد المقاييس الرئيسية للأداء (Key Performance Indicators - KPIs) لكل هدف استراتيجي: يجب أن تكون هذه المقاييس قابلة للقياس وتعكس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف. (كيف سنقيس النجاح؟)
5. تحديد المستهدفات (Targets) لكل مقياس: ما هو المستوى الذي نطمح للوصول إليه؟
6. تحديد المبادرات الاستراتيجية (Strategic Initiatives) اللازمة لتحقيق المستهدفات: ما هي المشاريع والبرامج التي يجب تنفيذها؟
7. تطوير "الخريطة الاستراتيجية" (Strategy Map): وهي أداة بصرية توضح العلاقات السببية بين الأهداف الاستراتيجية عبر الأبعاد الأربعة، وكيف يساهم تحقيق الأهداف في بعد ما (مثل التعلم والنمو) في تحقيق الأهداف في الأبعاد الأخرى (مثل العمليات الداخلية، ثم الزبائن، ثم البعد المالي).
8. توصيل بطاقة الأداء المتوازن لجميع المستويات في المنظمات: التأكد من فهم الجميع للاستراتيجية والأهداف ودورهم في تحقيقها.
9. مواءمة نظم المكافآت والحوافز مع أهداف البطاقة.
10. المراجعة الدورية للأداء وتحديث البطاقة: يجب أن تكون بطاقة الأداء المتوازن أداة ديناميكية يتم مراجعتها وتحديثها بانتظام لتعكس التغيرات في البيئة والاستراتيجية.

6. تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعوامل النجاح

على الرغم من الفوائد الكبيرة لبطاقة الأداء المتوازن، إلا أن تطبيقها قد يواجه بعض الصعوبات، من بينها (Bourne et al., 2000; Lingle & Schiemann, 1996):

- نقص دعم الإدارة العليا: يعتبر دعم الإدارة العليا أمرًا حاسمًا لنجاح تطبيق البطاقة.

- صعوبة ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس واضحة: قد تجد بعض المنظمات والمؤسسات صعوبة في تحديد الأهداف والمقاييس المناسبة التي تعكس استراتيجيتها بدقة.
- التركيز المفرط على القياس بدلاً من الإدارة: يجب أن تكون البطاقة أداة لإدارة الأداء وتوجيه القرارات، وليس مجرد نظام لجمع البيانات.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين: قد يرى بعض الموظفين البطاقة كأداة رقابية إضافية.
- صعوبة جمع البيانات وتحليلها: يتطلب تطبيق البطاقة وجود نظم معلومات قوية لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمقاييس المختلفة.
- عدم ربط البطاقة بنظام المكافآت بشكل فعال.
- الفشل في توصيل البطاقة وتوضيح أهميتها لجميع المستويات.

للتغلب على هذه الصعوبات وضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يجب مراعاة العوامل التالية:

- التزام ودعم قوي من الإدارة العليا.
- توضيح الاستراتيجية بشكل جيد قبل البدء في تصميم البطاقة.
- إشراك الموظفين في عملية تصميم وتطبيق البطاقة.
- التواصل الفعال والمستمر حول أهداف وفوائد البطاقة.
- توفير التدريب اللازم للموظفين على كيفية استخدام البطاقة.
- تطوير نظم معلومات قوية لدعم عملية جمع وتحليل البيانات.
- ربط نظام المكافآت والحوافز بأداء البطاقة بشكل عادل وشفاف.
- اعتبار تطبيق البطاقة عملية مستمرة تتطلب المراجعة والتحسين.

7. التطورات الحديثة والتطبيقات المعاصرة لبطاقة الأداء المتوازن

منذ تقديمها لأول مرة، شهدت بطاقة الأداء المتوازن تطورات وتطبيقات متنوعة لتلبية احتياجات مختلف أنواع المنظمات والمؤسسات والسياقات:

- تطبيق البطاقة في القطاع العام والمنظمات والمؤسسات غير الربحية: تم تكييف البطاقة لتناسب طبيعة هذه المنظمات والمؤسسات التي قد لا يكون هدفها الأساسي هو الربح المالي. يتم تعديل الأبعاد أو التركيز عليها بشكل مختلف، مثل التركيز على تحقيق الرسالة وخدمة أصحاب المصلحة (Kaplan, 2001).
- بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة (Sustainability Balanced Scorecard): تم دمج مبادئ الاستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) في إطار بطاقة الأداء المتوازن، من خلال إضافة بعد خامس للاستدامة أو دمج مقاييس الاستدامة ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية (Figge et al., 2002).

- ربط بطاقة الأداء المتوازن بإدارة المخاطر: استخدام البطاقة لتحديد ومراقبة المخاطر الاستراتيجية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.
- استخدام التكنولوجيا لدعم تطبيق البطاقة: ظهور برمجيات متخصصة تساعد على أتمتة عملية جمع البيانات، وتتبع المقاييس، وإعداد التقارير، وتسهيل التواصل حول أداء البطاقة.
- تطبيق البطاقة على مستوى العاملين والفرق: تطوير بطاقات أداء فردية أو جماعية تتماشى مع بطاقة الأداء الاستراتيجية للمنظمة.

8. خاتمة

لقد أثبتت بطاقة الأداء المتوازن، منذ ظهورها قبل أكثر من ثلاثة عقود، أنها أكثر من مجرد نظام لقياس الأداء، بل هي إطار عمل استراتيجي شامل يمكن المنظمات والمؤسسات من ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أفعال ملموسة، وتحقيق التوازن بين مختلف جوانب الأداء، ومواءمة جهود جميع الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. من خلال توفير نظرة شاملة ومتكاملة للأداء، تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمات والمؤسسات على اتخاذ قرارات أفضل، وتحسين عملياتها باستمرار، وبناء القدرات اللازمة للنجاح على المدى الطويل.

على الرغم من الصعوبات التي قد تواجه تطبيقها، فإن الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات والمؤسسات من خلال الاستخدام الفعال لبطاقة الأداء المتوازن تجعلها أداة لا غنى عنها في بيئة الأعمال المعاصرة. ومع استمرار تطور المفهوم وتطبيقاته، من المتوقع أن تظل بطاقة الأداء المتوازن أداة حيوية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز الاستراتيجي والمستدام.

المراجع

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it? *Management Review*, 85(3), 56-61.

Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.

Rohm, H. (2002). *Improve Your Organization's Performance with the Balanced Scorecard*. Balanced Scorecard Institute.