**مقدمة**

**المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن**

 **المــطلــب الأول: مفهوم و أهمية بطاقة الأداء المتوازن**

 **المطلب الثانـي : العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن و أهدافها**

 **المطلب الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن**

**المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن**

 **المطلــب الأول : خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن**

 **المطلب الثاني : مقومات و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

 **المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن**

**الخــــاتـــمـــة**

**مقدمـــــــــــــة**

 تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم، فضلا من كونها أداة قيادة إستراتيجية، لكونها تعتمد خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا بدلا من التركيز على البعد المالي، الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، و أن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، لأنه لم يعد يفعل كل الجوانب المتماشية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة، و أن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا الزبون، العاملين و البيئة، يمكن أن يؤدي إلى تبصير أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي و تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

 **و منها نطرح الإشكالية التالية :**

**تعريف و أهمية بطاقة الأداء المتوازن :** يعرفها NORTONو KAPLANبأنها يعمل على ترجمة رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار للقياس الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية.

**أهمية بطاقة الأداء المتوازن** **:** تبرزأهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاطالتالية

**-** توجه المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها و استراتجيتها بدل من التركيز على نتائج المالية فقط.

**-** تربط بين الاستراتيجيات طويلة المدى مع الخطة السنوية قصيرة المدى.

- تقوم على استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات و التعلم الاستراتيجي.

- تعتبر نظاما متكاملا للإدارة الإستراتيجية،

- توفر نظرة متوازنة للتقييم الأداء حيث تضم عوامل مالية و أخرى غير مالية و داخلية و خارجية.

- توفر معلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار.

- تعمل على مراعاة معايير التقييم في نفس الوقت بين مختلف المجالات دون تمييز أحدها على الأخر مع الأخذ في عين الاعتبار تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

**المطلب الثانـي : العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن و أهدافها**

**- حجم المؤسسة**

**- درجة عدم التأكد في البيئة**

**- الهيكل التنظيمي**

1. **أهداف بطاقة الأداء المتوازن** : تهدف إلى :

- مراقبة العمليات اليومية و أثرها على التطورات المستقبلية

- ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية

- تطوير منتج تكاملي بين الاستراتيجيات و العمليات

- توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين

- تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية و الغير المالية

- الوصول بالأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المخطط

- تحقيق التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي

- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل.

**المطلب الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن**

1. **الرؤية المستقبلية**
2. **الإستراتيجية**
3. **الأبعـــاد**
4. **الأهـــداف**
5. **المقـــاييس**
6. **المستهدفات**
7. **ارتباطات السبب و النتيجة**

**8- المبادرات الإستراتيجية**

**المبحث الثاني : إعداد بطاقة الأداء المتوازن**

 نتطرق في هذا المبحث إلى مراحل و خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، و أهم العوامل و المقومات اللازمة لتطبيقها، ثم الصعوبات و المشاكل المرافقة لتطبيق النموذج، وفي الأخير التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.[[1]](#footnote-1)

**المطلب الأول : خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن**

ان عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءا بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال و مقاييس و أهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

 وقد تنوعت أراء الباحثين حوا الخطوات المنهجية اللازمة لتعميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومستعرض أهم الخطوات المتفق عليها.

 من خلال الشكل نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لإعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

 الفرع الأول : صياغة الرؤية الإستراتيجية

 الفرع الثاني : تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا

 الفرع الثالث : تحديد عوامل النجاح الحاكمة

 الفرع الرابع : تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

 الفرع الخامس : تحديد و تطوير خطة العمل

 الفرع السادس : تحديد الأفعال التنفيذية

 الفرع السابع : المتابعة و التقييم. [[2]](#footnote-2)

**المطلب الثاني: مقومات و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية،ثم عوامل النجاح التي تحكم تطبيقها، وفي الأخير الصعوبات المرافقة لإعداد و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

 **الفرع الأول** : مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

**الفرع الثاني : عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

**المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن.**

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات و عقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة و هذه الصعوبات تتمثل فيمايلي :

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف و المؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في أن واحد

- ثقافة المؤسسة

- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف

- كثرة المعايير و غموضها

- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يخطى باهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات

**الخـــــاتــــمــــة:**

 لقد اتسع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية و أصبح هذا الأسلوب يستخدم في العملية الإستراتيجية، التي يعد نجاحها من نجاح المؤسسة و تحقيقا للأهداف الموضوعة إلى التقييم المستمر للإستراتيجية في المؤسسات يساعد على تحقيق الأهداف، كما يمكن للمؤسسة من استغلال نقاط القوة الداخلية و استغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، و التعرف على التهديدات و مواجهتها، و القضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات.

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)