

المحور السادس: تقييم الأداء البنكي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

طرح فكرة بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في مجلة جامعة هارفرد سنة 1992 من طرف كل من «Robert Kaplan و David Norton» بعد دراسة أجريت على 12 شركة أمريكية وكندية وذلك لاكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء، انطلقت الدراسة من فرضية أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال وقد توصل الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

أولاً- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن «The Concept of Scorecard Balanced»

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجيات المنظمة والوحدات الفرعية لها، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة".

ثانياً - أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأبعاد الأساسية):

تعتبر بطاقة تقييم الأداء المتوازن إطاراً يترجم الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف، ويتكون من أربعة محاور أو أبعاد: المحور المالي، محور العملاء، محور عمليات التشغيل الداخلية، ومحور التعلم والنمو،

1) البعد المالي «The Financial Perspective»:

يعد هذا البعد إجابة للسؤال التالي: كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم (المالكين)؟ وهو المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم. وتعرف المنظورات المالية على أنها تلك المرتبطة بتحقيق الأرباح، زيادة الحصة السوقية، توليد التدفقات النقدية، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، ويمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية نمو المبيعات: يمكن تحقيقها من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة بالإضافة إلى جذب العديد من العملاء الجدد، وكذلك دخولها إلى الأسواق الجديدة، والتركيز أكثر على العملاء.

- استراتيجية نمو الإنتاجية: ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين هما: تخفيض تكاليف المؤسسة، الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية وذلك باستغلال الطاقة الكاملة للأصول الموجودة.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وهي 03 مراحل:

- مرحلة النمو: هي المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول إلى أسواق جديدة واجتذاب العملاء والاحتفاظ بمستوى مناسب للإنفاق على التطوير والبحث وتنمية قدرات العاملين.
- مرحلة الاستقرار: تحاول إعادة استثمار أموالها وتركز المؤشرات المالية على المؤشرات التقليدية: مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل التشغيلي والقيمة الاقتصادية المضافة.
- مرحلة النضج: ترغب المؤسسة في هذه المرحلة في جني نتائج استثمارات المرحلتين السابقتين فتركز المؤشرات المالية على التدفق النقدي، حجم الإيرادات.

2) بعد العملاء «The Customer Perspective»:

يحدد المدراء في هذا المحور من البطاقة قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها وحدات الأعمال ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، ويهدف هذا المحور على الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ كيف ينظر العملاء للمؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟

1 من مقاييس المحور المالي: الإيرادات/ إجمالي الموجودات (%). الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار)، الأرباح بالنسبة للعامل الواحد (بالدينار)، الأرباح/ إجمالي الأصول (%). العائد على المنتجات الجديدة (بالدينار)، العائد على حق الملكية (%). العائد على رأس المال المستثمر (%). القيمة المضافة لكل عامل (بالدينار)، التدفق النقدي، إجمالي التكاليف، معدل الائتمان (%).

2 من مقاييس بعد العملاء: عدد العملاء (عدد)، الحصة في السوق (%). المبيعات السنوية/ العميل الواحد (بالدينار)، العملاء المفقودون عدد أو (%). عدد الشكاوي، نفقات التسويق (عدد أو نسبة) : رضا العملاء ولاء العملاء ، متوسط مدة بقاء العميل

✓ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

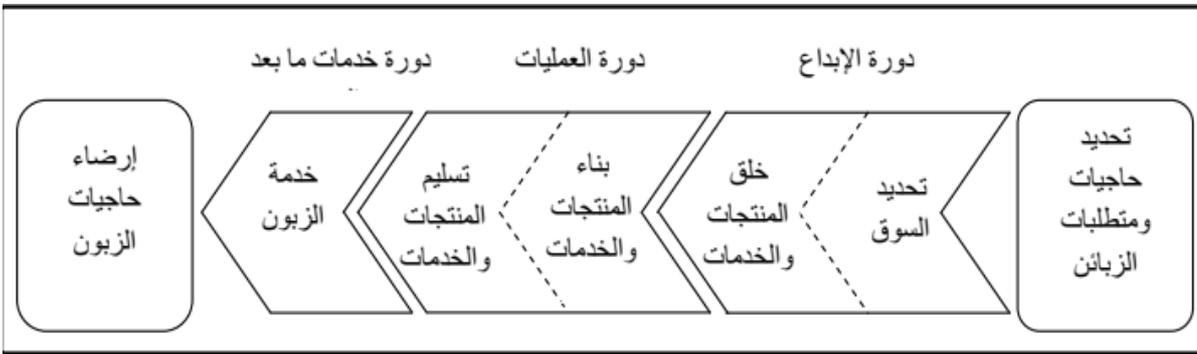
ويمكن قياس أداء المنشأة وفقا لهذا المنظور من خلال استطلاع آراء الزبائن او من خلال المشاهدة والملاحظة والرسائل والاتصالات الهاتفية، أو حجم المبيعات المتحققة للمنظمة.

يشمل منظور العملاء مقياس أداء متعددة (رضا العملاء، كسب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعميل وربحية العميل). ويصب الأداء الجيد للمنشأة وفق هذا البعد في النهاية بتحقيق أفضل العوائد المالية.

3) بعد العمليات الداخلية «The Internal Business Process Perspective»: ³

يقصد بمنظور العمليات الداخلية جميع النشاطات والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها، يتأسس هذا المنظور وتتوضح مكوناته من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما الذي يجب أن تتفوق وتتميز فيه المنشأة؟

يعتمد هذا المنظور على المقاييس الأكثر تأثيرا في رضا الزبون على المدى القصير والبعيد والتي تساند الأهداف المالية بعيدة المدى للمنشأة، ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها لخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات عملائها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة لذا يقترح **Robert Kaplan** و «**David Norton**» ضمن هذا الإطار نموذجا عاما لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المنظمات (بنوك ، مؤسسات اقتصادية ...) استعماله عند اعداد بعد العمليات الداخلية حيث يشمل هذا النموذج على ثلاث دورات أساسية كما يوضحه الشكل التالي :



يتبين لنا من الشكل أعلاه ان سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات والمتطلبات الجديدة للزبائن، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تناسب مع رغباتهم وحاجياتهم الجديدة ومن ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفا وتسليمها للعملاء لتصل في الأخير على دورة الخدمات المقدمة بعد البيع والتي تتضمن وضع برامج تدريبية للزبائن، تقديم المعلومات عن كيفية استخدام المنتجات، استقبال الشكاوى وتصليح ومعالجة العيوب.

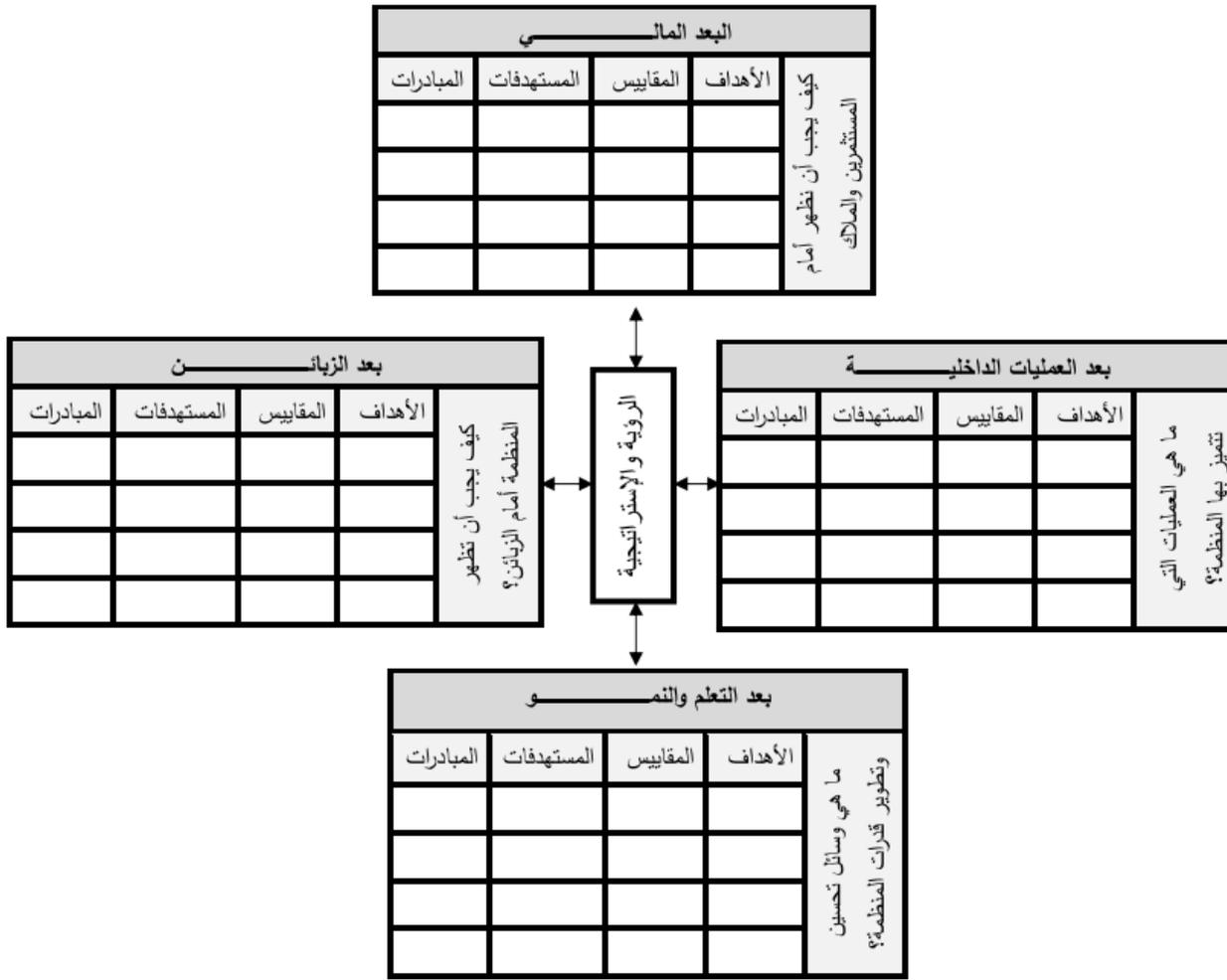
4) بعد التعلم والنمو «The Learning & Growth Perspective»: ⁴

يحاول هذا المحور الإجابة على السؤال: ما هي وسائل تحسين وتطوير قدرات المنظمة؟ يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية:

- 1) الموظفين: من خلال العمل على تطوير قدراتهم وكذا تحسين سياسة الأجور والحوافز كونهم البنية التحتية التي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لمدة طويلة الأجل، وكذلك
 - 2) الأنظمة: تفعيل نظم المعلومات،
 - 3) الإجراءات التنظيمية ونوعيتها: وكيفية استخدام التقنيات الحديثة والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل. وذلك لتحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات المالكين.
- رغم أن بطاقة الأداء المتوازن ظهرت بأربعة محاور، إلا أن تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة قد يدفعها إلى إضافة محاور أخرى بالإضافة إلى المحاور الأساسية، وذلك وفقا لما تتطلبه استراتيجية المؤسسة، -حديثا تم إضافة بعد إدارة المخاطر، البعد البيئي - والشكل التالي يوضح المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

³ مقياس بعد العمليات التشغيلية: المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%،) التسليم في الوقت المحدد (%،) نسبة التحسن في الإنتاجية (%،) ... الخ

⁴ مقياس بعد النمو والتعلم: مصروف البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%،) الاستثمار في البحوث (عدد)، نسبة المنتجات الجديدة/ مجموع منتجات المؤسسة (%)



ثالثا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- تزود المدراء بمقاييس السبب ومقاييس النتيجة عن مؤسساتهم؛
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة؛
- تجمع البطاقة وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل: التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي...الخ؛
- تترجم الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس محددة؛
- تقدم للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء؛

رابعا- مكونات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن كل محور في بطاقة الأداء المتوازن النقاط التالية:

- **الأهداف «Objectives»:**
توزع الأهداف بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا الأهمية الاستراتيجية نفسها، ويجب أن تكون محددة بوقت زمني لإتمامها، ومعقولة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق.
- **المقاييس (المؤشرات) «Measurements»:**
وهي مقياس يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.
- **المعيار (المستهدفات) «Target»:**

وهو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المراد تحقيقه.

■ المبادرات «Initiatives» :

وهي المشاريع التشغيلية (برامج العمل) التي توجه الأداء والواجب تنفيذها لتحقيق الهدف،

رابعا - الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:

1) السببية: (السبب والنتيجة) Cause & effect :

إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، إن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تضمن العلاقة السببية الأبعاد الأربعة للبطاقة.

2) الخاصية التعددية (متعدد الأبعاد):

تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة.

3) الخاصية التوازنية:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس التوازن بين مجموعة من العوامل كما يلي:

- التوازن بين المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج.

- وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل باعتبارها أداة للإدارة الاستراتيجية.

- وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة حيث. يمثل المساهمون والعملاء المكونات الخارجية لمؤسسة، في حين يمثل كل من الموظفون والعمليات الداخلية مكوناتها الداخلية، وتؤكد بطاقة الأداء المتوازن على ضرورة تحقيق التوازن ما بين الاحتياجات المتناقضة لمختلف المكونات بهدف تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

4) الخاصية التحفيزية:

بمعنى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يطبق بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للجوائز والمكافآت. حيث أن الحافز الأساسي للعاملين نحو تأدية مهامهم بشكل كفؤ يعتمد على العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها، غير أن هذه التعويضات لوحدها لا تكفي لدفع أداء المؤسسة إلى الأمام ما لم يتم ربطها بنظام دقيق وفعال لقياس الأداء على مستوى الفرد أو المجموعة أو الأقسام. لهذا فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لجعل نظام التعويضات أكثر تحديدا ودقة ويقول كل من نورثن وكابلن أن ربط نظام التعويضات بطاقة الأداء المتوازن سوف يزيد من اهتمام العاملين بالمسائل الاستراتيجية ويحفزهم أكثر على تنفيذ الاستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة.

5) الخاصية المحدودية للمعلومات:

بمعنى أن بطاقة الأداء تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذا يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، لذلك يرى كابلن ونورثن أن عدد المؤشرات التي يجب أن تحتوي عليها البطاقة بين 20 و25 مؤشر على الأكثر، كما اقترح الباحثان أن يتم توزيع المؤشرات على الأبعاد الأربعة للبطاقة بشكل متساو نسبيا.

خامسا- خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءا بالرؤية الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها. وقد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها، والمتمثلة في الشكل التالي:

1. صياغة رسالة المؤسسة :

تعرف رسالة المؤسسة بأنها الغرض الأساسي من وجودها وهي رسالتها في المجتمع الذي تخدمه وتميزها عن غيرها وتحدد وتعرف مجال نشاطها، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية لمنظمات الأعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

إن رسالة المؤسسة لا تعد مجرد نص بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشئت من أجله والذي أدى إلى ظهورها وعندما يتحول هذا الإحساس إلى مسؤولية جماعية ويصبح الهدف المركزي الذي يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة تنجح المؤسسة في أداء رسالتها والغاية التي أنشئت من أجلها.

أمثلة على رسالة المؤسسة:

شركة فيسبوك:

Facebook's mission is to give people the power to build community and bring the world closer together.

تمثل رسالة فيسبوك في منح الأشخاص القوة لبناء المجتمع وتقريب العالم مع بعض.
شركة ماكдонаلدز:

McDonald's brand mission is to be our customers' favorite place and way to eat and drink.

تتمثل رسالة العلامة التجارية لماكدونالدز في أن تكون المكان والطريقة المفضلة لعملائنا لتناول الطعام والشراب.

2. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة:

باعتبار أن رسالة المؤسسة في غالب الأحيان ما تأتي مجردة فإن الرؤية سوف تقدم صورة واضحة حول الوضع المرغوب بلوغه من طرف هذه الأخيرة، كما أنها توفر الأساس المرجعي لصياغة الاستراتيجية وضع الأهداف فالرؤية عبارة عن تصور حول المستقبل من خلال تحديد ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه. وهي إجابة عن السؤال التالي: إلى أين نود الوصول في المستقبل؟
إن صياغة وتطوير رؤية المؤسسة يعد جهدا جماعيا يؤطر من خلال جهود الإدارة العليا وعن طريق فرق عمل مشكلة بعناية لمتابعة لأساليب المستخدمة بعناية.

أمثلة :

شركة فيسبوك :

People use Facebook to stay connected with friends and family, to discover what's going on in the world, and to share and express what matters to them

يستخدم الأشخاص الفيس بوك للبقاء على اتصال مع الأصدقاء والعائلة، ولاكتشاف ما يحدث في العالم، ولمشاركة والتعبير عما يهمهم.

شركة أمازون:

Company: Amazon

Mission: We strive to offer our customers the lowest possible prices, the best available selection, and the utmost convenience.

Vision: To be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online.

الرسالة: نسعى جاهدين لنقدم لعملائنا أقل الأسعار الممكنة وأفضل اختيار متاح وراحة قصوى.

الرؤية: أن تكون الشركة الأكثر تركيزا في الكرة الأرضية على العملاء، حيث يمكن للعملاء العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت واكتشافه.

3. صياغة استراتيجية المؤسسة:

تحدد الإدارة العليا استراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها وهي التي تتكون من مجموعة الإجراءات والأفعال لتحقيق الأهداف أو خطط الأهداف التي قامت المؤسسة

بتحديدها . كما تعرف على أنها تكوين وضع تنفرد به المؤسسة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تقدم من خلالها قيمة مضافة للزبائن.

وهي عملية جد معقدة تتطلب جهد كبير من لإدارة العليا ومهارات فكرية وتحليلية عالية إضافة إلى ربط الجانب النظري بالميداني.

4. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

وانطلاقاً من الاستراتيجيات التي تم صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف على المستوى الاستراتيجي حيث يتم تعيين عدد محدد من الأهداف تركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمني لها من خمسة إلى عشر سنوات

5. تحديد الأبعاد وعوامل النجاح الحرجة:

وتعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات إلى ما نحتاجه لنجاح الاستراتيجية، والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة، أي يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة وترتيبها حسب الأولوية بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي.

وتعرف العوامل الحرجة للنجاح⁵ على أنها محاور التغيير الجوهرية التي تعد أساسية من أجل بلوغ رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وهو ما يعني الإجابة على التساؤل التالي: ماذا يجب أن نغير لتحقيق أهدافنا طويلة الأجل وبلوغ رؤيتنا المستقبلية؟ فهي تركز على التغيرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها كما أنها توفر إطاراً منهجياً لتحديد المؤشرات الاستراتيجية.

6. تحديد المؤشرات (مقاييس الأداء):

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح ولكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنها يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بحيث يتم التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

7. تحديد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يتم وضع خطة العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويتم خلال هذه المرحلة وضع هدف أو مجموعة من الأهداف بالنسبة لكل مؤشر مستخدم حيث يعطي الهدف معنى لنتائج القياس من خلال توفير مرجع للمقارنة.

8. تحديد الأفعال التنفيذية:

تتطلب هذه الخطوة تبيان الأفعال والأنشطة الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة، وهذا ما يتطلب بدوره توزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج، حيث يقوم فريق مشكل في المنشأة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وكذا تعريف الموظفين والعاملين في كافة أقسام المنشأة بطاقة الأداء المتوازن

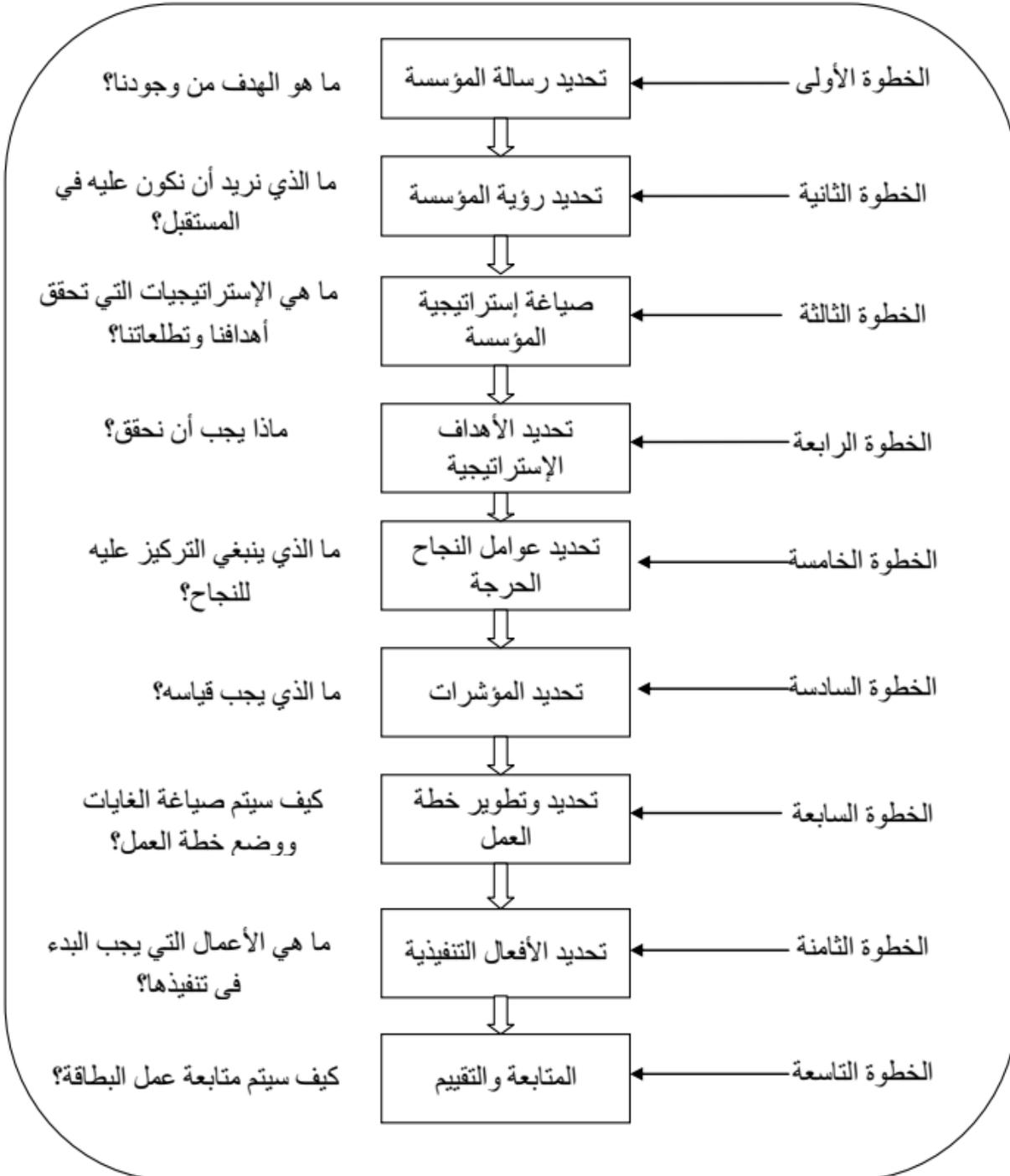
9. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية لمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية للمؤسسة، إذ يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للشركة.

⁵ وهي عبارة عن المهمات الخارجة عن مسؤولية واضع الهدف، لكنها تؤثر بشكل مباشر على نجاحه، مثل دعم الإدارة، تأمين الموازنة المطلوبة، النظر العلمي، العدالة بين الموظفين، التدريب، زيادة رأس المال، رضا العملاء.

ويؤكد كابلان ونورتن أن مراجعة ومتابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتم شهريا أو فصليا من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة وأقسامها المختلفة .

والشكل التالي يوضح خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:



خامسا- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك:

- هناك العديد من الصعوبات التي تواجه البنوك عند إعداد البطاقة أو حتى تنفيذها نذكرها فيما يلي:
- نقص المعرفة لدى إدارة البنك عن البطاقة أو حتى المعرفة بمزاياها.
- يحتاج إعداد البطاقة إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، وهو أمر صعب وإن تم الاتفاق قد لا تكون هذه الرؤية واضحة لكل المستويات؛
- قد تتعدى تكاليف إعداد البطاقة المنفعة التي يحصل عليها البنك؛
- نقص الموظفين والكفاءات الإدارية المؤهلة؛
- عملية وضع وتحديد المقاييس في البطاقة معقدة جدا كما يصعب تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل جيد؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء؛
- احتكار البنوك لخدمات معينة كالبنوك العمومية في بعض الدول النامية وهذا ما يضعف من أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بسبب ضعف المنافسة.