

محاضرة بعنوان
بطاقة الاداء المتوازن
إعداد
أ/ عمر شقور

● كيف يمكن معرفة مدى نجاح مشروع معين؟
وذلك عن طريق قياس أداء هذا المشروع.

● وبالتالي فإن الغاية من قياس الأداء هي:

- 1- تحسين أداء المنظمة.
- 2- الوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها ودراستها.
- 3- ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي.

● **المؤشرات المالية، هل هي كافية؟**

● **الطريقة التقليدية هي عن طريق قياس المؤشرات المالية**

● **حيث كانت الشركات في السابق تحصر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها. لكن هذا لم يكن يؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للشركة. فقد يبدو في الظاهر أن النتائج المالية للشركة جيدة، لكن يمكن أن تكون الشركة في انحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها.**

● **المؤشرات المالية ناقصة :-**

● **حيث أنها تقيس ماذا فعلنا ، ولكن**

1- تفشل في مراقبة وسيطرة القيم التي تم بناؤها أو تحطيمها .

2- تركز على النتائج وليس على الاجراءات .

3- تقيس الأصول الملموسة .

● وبالتالي ولقياس الأداء نحتاج

● بطاقة الأداء المتوازن . Balanced Scorecard

● بطاقة الأداء المتوازن

● هي نظام إداري 0 ليس فقط نظام قياس) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى افعال، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية و منتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها.

● عبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازن بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي والبطاقة ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت بل هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.

- استراتيجية المنشأة ورسالتها تترجم إلى مقاييس أداء دقيقة والتي تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي في المنشأة .
- بطاقة الأداء المتوازن تعيد التركيز على الأهداف المالية المحققة ولكن تشمل محركات الأداء لتلك الأهداف المالية وفق محاور أربعة تحقق نجاح المنشأة المستقبلي المتوازن :
- وهذه المحور الأربعة هي:

● 1- المنظور المالي Financial Perspective

● 2- منظور العميل Customer Perspective

● 3- منظور العمليات الداخلية Internal Perspective

● 4- منظور التعلم والنمو للإفراد Learning & growth Perspective

● المنظور المالي :

- يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن .
- ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق:

● قيمة المساهمين

● العائد على الاستثمارات

● العائد على الأصول

● الربحية

● كيف ننظر للملاك؟

● منظور العميل:

● يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة .

● يمكن المنشآت من موائمة مقاييس مخرجات العملاء الرئيسية لأقسام السوق والعملاء المستهدفين .

● ويمكن قياس منظور العميل عن طريق:

● رضا العميل

● ربحية العميل

● اكتساب عملاء جدد

● الاحتفاظ بالعميل

● كيف يرانا العميل ؟؟؟؟

● منظور العمليات الداخلية:

- يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية
- يحدد مواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل

● ويمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:

- تحديد السوق
- تطوير خدمات تقديم المنتج
- تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات
- تقديم خدمات المنتجات
- خدمات العميل
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟؟؟؟

● منظور التعلم والنمو:

● يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تتميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية . لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها .

● يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة .

● يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح

● ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:

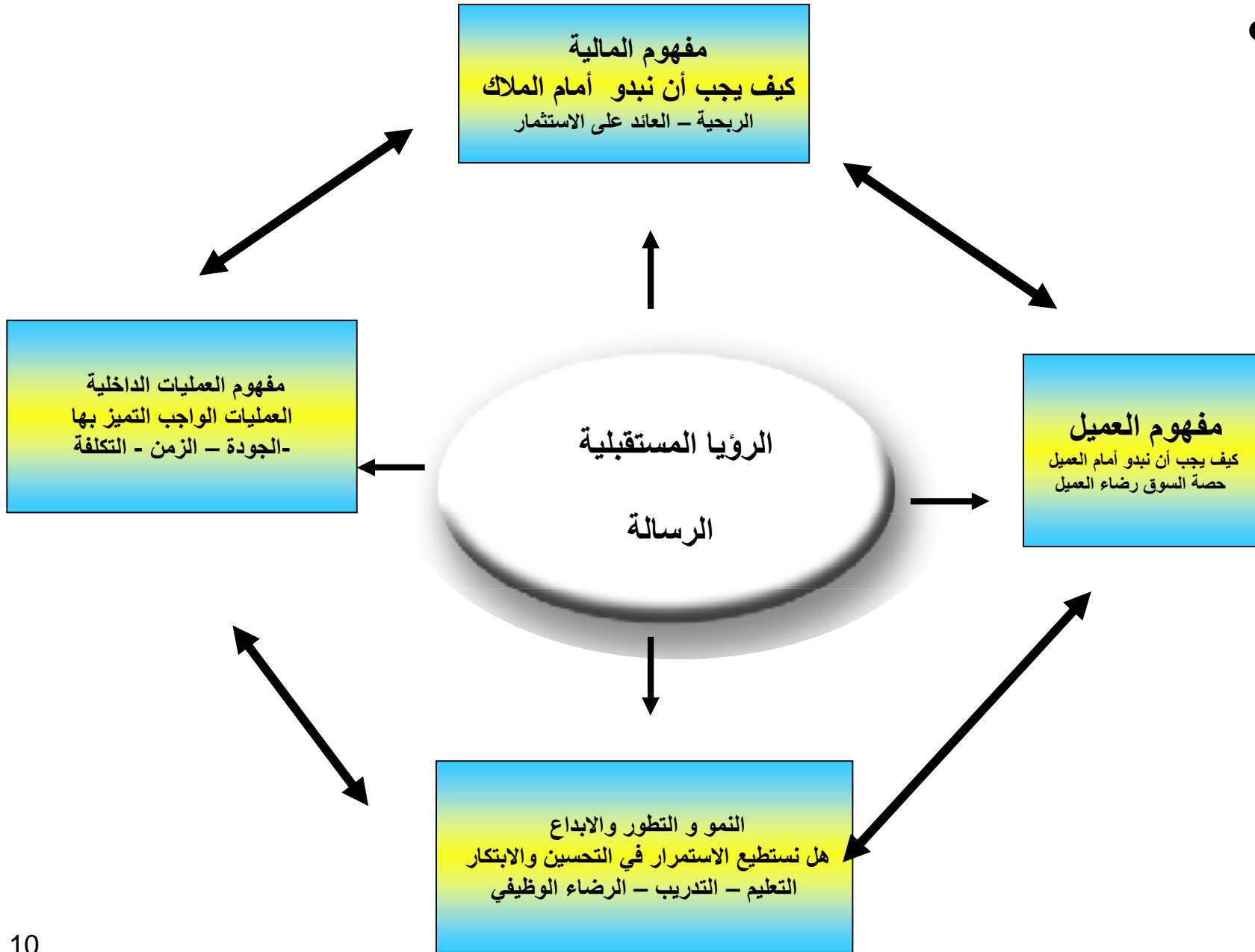
● الابتكار

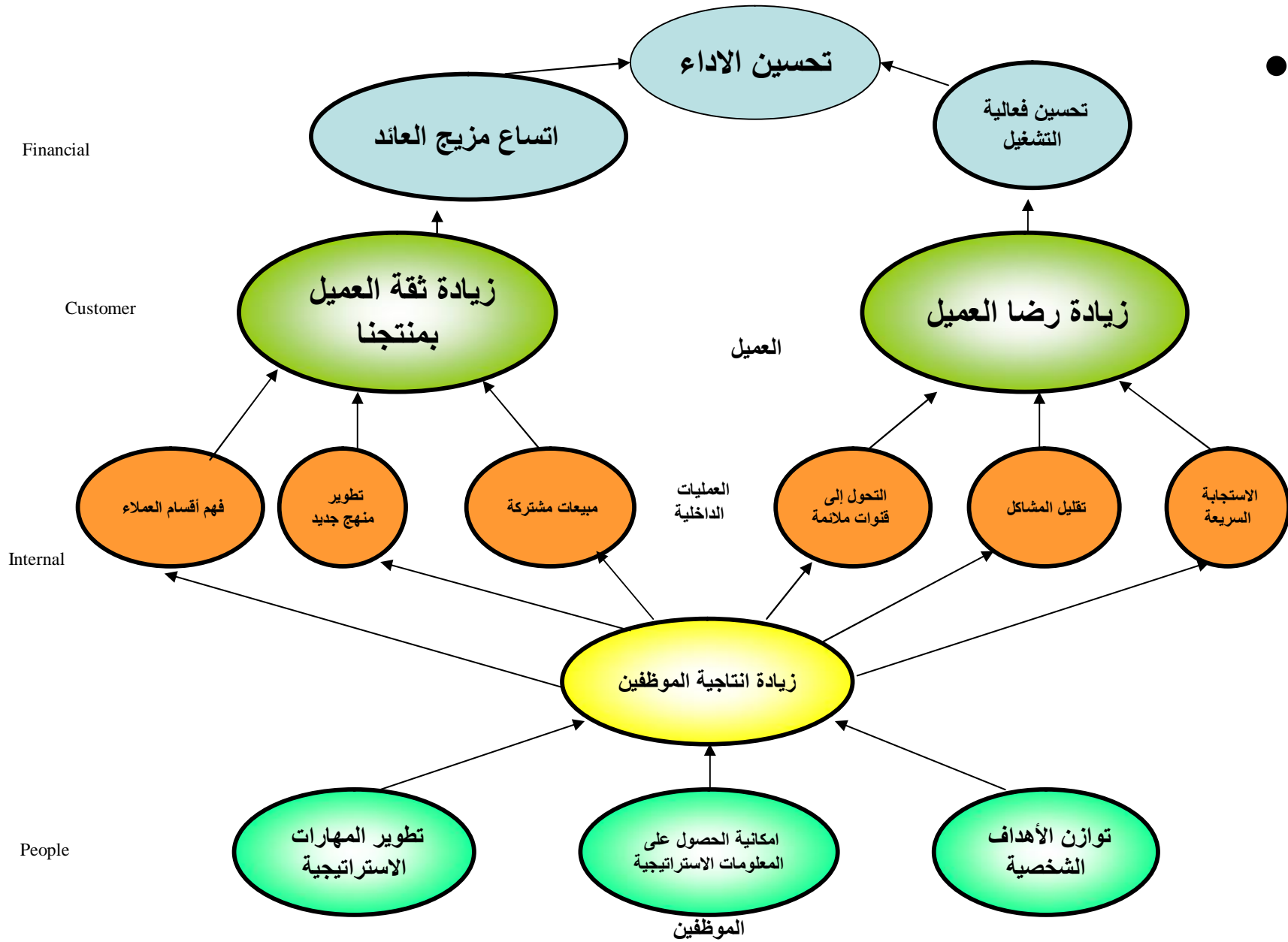
● تطوير الموظفين

● بناء الطاقة الضرورية

● نقل المعرفة

● هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار ؟؟؟؟





● احتياجات بطاقة الأداء المتوازن BSC Needs

- 1- دعم والتزام الإدارة العليا للتنفيذ .
- 2- وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ .
- 3- وضع أهداف متصلة بعلاقة السبب والآخر .
- 4- وضع مقاييس متوازنة .
- 5- مشاركة الموظفين

• مزايا الاداء المتوازن Advantages of BSC

1. مواءمة الأغراض قصيرة الأجل بالاستراتيجيات طويلة الأجل .
2. مواءمة الاستراتيجيات العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية
3. إيجاد التركيز الاستراتيجي على أوجه الأداء السابق .
4. تنفيذ الأداء المالي من خلال الأداء بوضوح للمحركات غير المالية للأداء
5. تقديم الرقابة الاعتيادية وإعطاء التحذير المبكر للمشاكل قبل تأثيرها على الأداء المالي .
6. إنشاء حلقة التغذية العكسية للتعلم ولتحسين فعالية الاستراتيجيات الحالية .
7. تمكين الاجراءات لعمل التحسينات .
8. تسمح للمقارنات لتكون في أفضل درجة أداء .
9. تساعد في التواصل .
10. تركز على الأصول الملموسة وغير الملموسة

• معوقات تطبيق البطاقة المتوازنة للأداء

1. سوء فهم الرؤى والاستراتيجيات تصبح غير قابلة للتنفيذ .
2. عدم اتصال الاستراتيجيات والأهداف بمقاييس ومحركات الاداء .
3. عدم اتصال الاستراتيجيات بتوزيع المصادر والموازنات .
4. وضع المقاييس بدون الاعتماد على نظام الاداء المتوازن
5. أهداف الأداء إما عالية جداً أو متدنية جداً .
6. التغذية العكسية بشكل فني وليس استراتيجي .
7. فجوة في فهم مشاركة الموظفين

● خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

حدد كابلان ونورفون اربع خطوات رئيسية لمنهجية التطبيق وبناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

● وهي عمل النحو التالي:

● **الخطوة الأولى : تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء.**

حيث أن المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة انعكاس على الاستراتيجية ويكون ذلك من خلال :

1- تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبني عليها البطاقة ومستويات البطاقة في الشركة والصعوبات المحتملة.

2- تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والأهداف وبالإطار العام للشركة والربط بين وحدات الأعمال الأخرى

• الخطوة الثانية : تحديد الأهداف الاستراتيجية :

حيث يتم تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى .
ويكون ذلك من خلال :

1. الحصول على الاستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الاستراتيجية ، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك .

2. الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي أخذاً في الاعتبار استراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير .

3. تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسئولة عن منظور من الأربعة ، والاحتياجات من المخرجات تكون محددة من ثلاثة إلى أربعة في استراتيجية الأهداف لكل منظوره وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف

• الخطوة الثالثة : تحديد المقاييس الاستراتيجية :

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم الاستراتيجيات .

وذلك من خلال :

1. تصميم المقاييس أو المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف ، وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة ، وتحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.

2. عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والاستراتيجية والأهداف والمقاييس ببطاقة الأداء المتوازن والاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة الأعمال.

• الخطوة الرابعة : وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل

أي التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام.
ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1. وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.
2. مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس ، وسلامة الأهداف التشغيلية وبرنامج الإنجاز والاتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي يدعم هذا البرنامج.
3. يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المنظمة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام الأفضل للمعلومات المستخدم.

أن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبني على الإحساس
السائد كطريق لتأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية
المنظمة واستراتيجيتها بحيث يصبح الأفراد مهمين بالتوجه
نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وتكون البطاقة في كل
المستويات في البناء التنظيمي ، وتتابع نتائج الأفراد أولاً
بأول.