

أسلوب القياس المتوازن للأداء

الفصل التاسع
أ. منيرة الحمّادي

يعتبر أسلوب القياس المتوازن للأداء من أهم الأساليب الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء كما يعتبر نظام شامل للإدارة الإستراتيجية للأداء ، حيث يقوم على ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى مجموعة مترابطة ومتوازنة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تقيس الأداء من كافة جوانبه وتوفر للإدارة معلومات شاملة عن وضع المنشأة ككل .

سوف نعرض هذا الأسلوب من خلال النقاط التالية :

- ١- التعريف بالإستراتيجية .
- ٢- الأساس الذي يقوم عليه أسلوب القياس المتوازن للأداء .
- ٣- الغرض الرئيس لأسلوب القياس المتوازن للأداء .
- ٤- كيفية اختيار مقاييس الأداء الملائمة .
- ٥- خطوات تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء .

أولاً: التعريف بالإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية : بأنها العملية التي يقوم فيها المديرون خلال فترة زمنية من ٣- ٥ سنوات ، بتقييم كل من الفرص المتاحة في السوق والتهديدات التي يتعرض لها في البيئة الخارجية وكذلك جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية لتحديد الأهداف المستقبلية ثم وضع الخطط التي تضمن تحقيق هذه الأهداف .

ويتضح من التعريف السابق أن الإستراتيجية لها بعدين:

الأول: يتعلق بتحديد جوانب القوة والضعف داخل المنشأة (تحليل البيئة الداخلية) ويقصد بها معرفة موارد وإمكانيات المنشأة.

الثاني: يتعلق بمجادلة استثمار الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تتعرض لها في البيئة الخارجية (تحليل البيئة الخارجية) وحتى تتعرف المنشأة على التهديدات التي تتعرض لها يجب أن تقوم بتحليل وفهم مجال الصناعة التي تعمل فيه ، ويركز تحليل مجال الصناعة على **خمس قوى تهديدية هي:** المنافسون، الدخلاء المحتملون إلى السوق، المنتجات المماثلة، قوة التفاوض مع العملاء، قوة التفاوض مع الموردين.

ويعتبر الهدف الرئيس لأي إستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة بالمقارنة بالمنافسين، ويتم تحديد هذه الميزة التنافسية عن طريق دراسة وتحليل البيئة الداخلية (بما تحتويه من موارد وإمكانيات أو مصادر قوة وضعف) ودراسة وتحليل البيئة الخارجية (بما تحتويه من فرص وتهديدات) وإحداث توافق بينهما لتحديد مصادر تحقيق ميزة تنافسية حقيقية للمنشأة.

وبصفة عامة تتمثل الإستراتيجية التي يمكن لأي منشأة إتباعها إستراتيجيتين أساسيتين هي:

إستراتيجية ريادة التكلفة	إستراتيجية تميز المنتج
<p>تشير هذه الإستراتيجية إلى قدرة المنشأة على تقديم منتجات أو خدمات إلى السوق مشابهة لما يقدمه المنافسين ولكن بأقل تكلفة وبالتالي أقل أسعار.</p> <p>ويتحقق ذلك عن طريق :</p> <ul style="list-style-type: none">*تحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة.*التخلص من الفاقد.*رقابة التكلفة بدقة والعمل على تخفيضها. <p>تقدم المنشأة منتجات أو خدمات مشابهة لما يقدمه المنافسون ولكن بتكلفة أقل وبالتالي أسعار أقل.</p>	<p>تشير هذه الإستراتيجية إلى قدرة المنشأة على تقديم منتجات أو خدمات كما يتوقعها العملاء ، ويكون المنتج أو الخدمة متميز عند مقارنتها مع المنتجات أو الخدمات المعروضة من المنافسين.</p> <p>ويتحقق ذلك عن طريق :</p> <ul style="list-style-type: none">*بحوث وتطوير لمنتج مبتكر.*الاهتمام بالعلامات التجارية .*تقديم المنتجات بسرعة للسوق. <p>وهذا التميز يزيد من العملاء والأسعار التي ترغب المنشأة أن يدفعها العملاء.</p>

ثانياً: الأساس الذي يقوم عليه أسلوب القياس المتوازن للأداء:

يقوم أسلوب القياس المتوازن للأداء على ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى مجموعتين من مقاييس الأداء هي:

مقاييس مالية: تعبر عن نتائج الأداء المالي للمنشأة .

مقاييس غير مالية: تعبر عن مسببات النتائج المالية وتركز على رضا العملاء، كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وقدرة الشركة على التحسين والتطوير المستمر .

لذلك نجد أن أسلوب القياس المتوازن للأداء يقوم على قياس الأداء من أربع جوانب رئيسية هي:

الجانب المالي	جانب العملاء	جانب عمليات التشغيل الداخلية	جانب التعلم والنمو
يهدف إلى خلق قيمة للمساهمين (الملاك) وتركز مقاييس الأداء في هذا الجانب على نتائج الأداء المالي للشركة في الأجل القصير (الربحية).	يهدف إلى خلق قيمة للعملاء وتركز مقاييس الأداء على قياس مستوى رضا العملاء لأنهم المصدر الرئيسي لإيرادات الشركة وتحقيق الأهداف المالية.	تركز مقاييس الأداء على العمليات التي يجب أن تتفوق فيها الشركة لتحقيق رضا العملاء والأهداف المالية (رضا الملاك).	يركز على قياس قدرة الشركة على التحسين والتطوير المستمر في المنتجات والعمليات ومهارات العاملين.

وتمثل الجوانب الأربعة السابقة الهيكل الأساسي لأسلوب القياس المتوازن للأداء، ويمكن للشركة إضافة أو إستبعاد بعض الجوانب وفقاً لطبيعة الصناعة التي تعمل فيها والأهداف الإستراتيجية التي تحاول تحقيقها .

ثالثاً:العنصر الرئيسي لأسلوب القياس المتوازن للأداء:

يقوم أسلوب القياس المتوازن للأداء على عنصر رئيس وهو وجود مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء من الجوانب الأربعة المقترحة، ويمكن وصف هذه العلاقات وفقاً للتسلسل التالي :

مقاييس التعلم والنمو ← مقاييس العمليات الداخلية ← مقاييس العملاء ← المقاييس المالية .

بمعنى:

أن التحسين في مقاييس التعلم والنمو هو الذي يسبب تحسن مقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تؤدي إلى زيادة مستوى رضا العملاء والذي ينعكس في النهاية في صورة تحسن المقاييس المالية .

فمثلاً:

من المقاييس المالية

معدل العائد على الاستثمار = صافي ربح العمليات ÷ رأس المال المستثمر

إذاً الاهتمام بتحسين وتطوير منتجات وعمليات الشركة ومهارات العاملين (جانب التعلم والنمو) يؤدي إلى زيادة مستوى الجودة وتخفيض زمن التصنيع (جانب عمليات التشغيل الداخلية) يؤدي إلى تحسين زمن التسليم للعملاء وزيادة رضا العملاء (جانب العملاء) والذي يؤدي إلى زيادة الإيرادات وصافي الربح والذي ينعكس في تحسين معدل العائد على الاستثمار (الجانب المالي).

رابعاً: كيفية اختيار مقاييس الأداء الملائمة في كل جانب من الجوانب الأربعة:

يتطلب أسلوب القياس المتوازن للأداء ترجمة إستراتيجية الشركة إلى مجموعة من مقاييس الأداء ، وتتعلق تلك المقاييس بأربعة جوانب رئيسية هي:

- الجانب المالي.
- جانب العملاء.
- جانب عمليات التشغيل الداخلية.
- جانب التعلم و النمو.

وسوف نوضح كيفية تحديد مقاييس الأداء الملائمة لكل جانب من هذه الجوانب على النحو التالي :

١- الجانب المالي (الأنشطة المالية) :

يركز هذا الجانب على الربحية التي تحققها الشركة من الإستراتيجية المتبعة والتي تنتج من نمو المبيعات أو تحقيق التكاليف وارتفاع هامش الربح .

وتستخدم عادة في هذا الجانب مقاييس الأداء المالية المتعارف عليها مثل :

- نسبة الربح الفعلي إلى المستهدف.

- معدل نمو المبيعات.

- العائد على الاستثمار.

- العائد على حقوق الملكية.

- القيمة الاقتصادية المضافة.

٢- جانب العملاء (الأنشطة التسويقية) :

يركز هذا الجانب على قياس مستوى رضا العملاء لأنهم المسبب الرئيس لتحقيق الأهداف المالية .

ويستخدم لهذا الغرض العديد من المقاييس غير المالية من أهمها :

- حصة الشركة من السوق.
- عدد العملاء الجدد (معدل جذب عملاء جدد).
- رضا العملاء (يقاس بدراسة إستطلاعية).
- نسبة أو معدل الإحتفاظ بالعملاء.

٣- جانب عمليات التشغيل الداخلية (الأنشطة الصناعية):

يعتبر هذا الجانب من أهم جوانب أسلوب القياس المتوازن للأداء لأنه يركز على مسببات حدوث التكلفة ، ويتضمن هذا الجانب ثلاثة عمليات رئيسية هي التطوير والابتكار، والعمليات الصناعية، وخدمات ما بعد البيع، وتمثل هذه العمليات الثلاثة دورة حياة المنتج بالكامل.

ويتم قياس مستوى الأداء في هذا الجانب باستخدام العديد من المقاييس من أهمها

- نسبة المنتجات الجديدة أو المطورة إلى المستهدف (تطوير وابتكار)
- نسبة تكاليف البحوث والتطوير إلى المبيعات (تطوير وابتكار)
- النمو في التكنولوجيا المستخدمة (تطوير وابتكار)
- مستوى الجودة (العمليات الصناعية)
- كفاءة دورة التصنيع (العمليات الصناعية)
- نسبة الإنتاج التالف أو المعيب (العمليات الصناعية)
- نسبة الالتزام بمواعيد التسليم (خدمات ما بعد البيع)
- الزمن المستغرق في استبدال أو إصلاح العيوب (خدمات ما بعد البيع)

٤- جانب التعلم والنمو (أنشطة التحسين والتطوير المستمر):

يركز هذا الجانب على قدرات وإمكانيات الشركة التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق كفاءة عمليات التشغيل الداخلية ويركز على ثلاثة قدرات هي: قدرات العاملين، قدرات نظام المعلومات، والتحفيز .

ويتم قياس الأداء بالعديد من المقاييس مثل:

- عدد دورات تدريب وتنمية مهارات العاملين .
- نسبة مقترحات العاملين المنفذة .
- رضا العاملين . (دراسة استطلاعية)
- معدل دوران العاملين .
- معدل استخدام أساليب حديثة في مجال التصنيع والمعلومات .
- نسبة المكافآت للأفراد أو لفرق العمل.
- نسبة عمليات التصنيع ذات التغذية العكسية الفورية .

ويوضح الجدول التالي ملخص لأسلوب القياس المتوازن للأداء لإحدى الشركات ويتضمن :

- جوانب أو أبعاد الأداء الأربعة والأهداف الإستراتيجية الفرعية لكل جانب.
- مقاييس الأداء المقترحة.
- مستوى الأداء الفعلي: والذي يحدد من واقع البيانات الفعلية للشركة.
- مستوى الأداء المستهدف: والذي يجب أن يحدد باستخدام المقاييس المرجعية والتي تعبر عن مستوى أداء أفضل الشركات المنافسة في الصناعة سواء المحلية أو العالمية، ويلبي احتياجات الأطراف ذات المصلحة.

الأداء المستهدف	الأداء الفعلي	مقاييس الأداء	جوانب الأداء
...	...	نسبة الربح الفعلي إلى المستهدف .	الجانب المالي : -إضافة قيمة للمساهمين -تغطية الربحية
...	...	معدل العائد على الاستثمار .	
...	...	معدل نمو الإيرادات .	
...	...	حصة الشركة من السوق .	جانب العملاء : -زيادة الحصة من السوق -رضا العاملين
...	...	رضا العملاء .	
...	...	معدل جذب عملاء جدد .	
...	...	نسبة المنتجات الجديدة .	جانب عمليات التشغيل الداخل: -تقديم منتجات جديدة -تحسين الجودة -تحسين العمليات الصناعية -الالتزام بمواعيد التسليم
...	...	مستوى الجودة .	
...	...	كفاءة دورة التصنيع .	
...	...	نسبة الالتزام بالمواعيد .	
...	...	نسبة تكاليف التدريب للعاملين .	جانب التعلم والنمو : -نتيجة مهارات العاملين -رضا العاملين -معدل تطوير نظم المعلومات
...	...	رضا العاملين .	
...	...	مقترحات العاملين .	
...	...	نسبة تطوير نظم معلومات التصنيع .	

ويلاحظ :

١- أن إتباع الشركة لإستراتيجيات مختلفة أو تبني أهداف مختلفة يتبعه بالضرورة تغير مقاييس الأداء المستهدفة ، بمعنى انه لا يوجد مجموعة واحدة من مقاييس الأداء تطبق على جميع الشركات وفي جميع الأوقات، ولكن يجب أن تتوافق مقاييس الأداء مع إستراتيجية الشركة وأهدافها وتختلف باختلافها .

٢- يمكن دمج مقاييس الأداء السابقة في مقياس واحد يعبر عن مستوى الأداء مع مستوى الشركة ككل عن طريقة إعطاء أوزان نسبية لكل جانب وتوزيعها على المقاييس المقترح استخدامها في هذا الجانب وبايجاد مجموع حاصل ضرب مستوى الأداء الفعلي في الوزن النسبي تصل إلى مقياس واحد يعبر عن مستوى أداء الشركة أو مستوى الأداء لكافة الأنشطة .

خامساً: خطوات تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء:

يتطلب بناء أسلوب القياس المتوازن للأداء تشكيل فريق عمل بمعرفة الإدارة العليا، ويجب أن يتضمن فريق العمل ممثلين من جميع المستويات الإدارية ويقوم بالآتي:

١- **تحديد رؤية أو إستراتيجية المنشأة:** ويتم ذلك على ضوء دراسة وتحليل للبيئة الداخلية للمنشأة (الموارد والإمكانات) وكذلك البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وإحداث توافق بينهما لتحديد مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

٢- **تحديد متغيرات أسلوب القياس المتوازن للأداء:** حيث يقوم فريق العمل بمشاركة جميع المستويات الإدارية في ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية لكل جانب من جوانب الأداء الأربعة، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس للأداء ويجب التأكد من توافر علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف وبين مقاييس الأداء، كما يحدد الفريق أيضاً مستويات الأداء المستهدفة.

٣- **توصيل إستراتيجية المنشأة** وأهدافها الفرعية ومقاييس الأداء المفترضة إلى جميع المستويات الإدارية والتأكد من فهم جميع الأداء لهذا العناصر وأساليب تطبيقها .

٤- **التقييم والمراجعة:** يجب أن يكون هناك نظام للمراجعة الدورية والتقييم لعناصر أسلوب القياس المتوازن للأداء ، وإجراء أي تعديلات إذا استدعى الأمر ذلك أو حدثت تغيرات معينة في البيئة المحيطة بالمنشأة سواء الداخلية أو الخارجية.

تم بحمد الله..