

منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الاستراتيجية القيادية

د. هاني عبد الرحمن العمري (*)

مقدمة

التوازن هي سنة ومعجزة الله سبحانه وتعالى في كل جوانب الحياة التي نعيشها، فعلى سبيل المثال ظاهرة التوازن الكوني (الليل والنهار) وحتى في داخل نفس الإنسان العديد من الأمثلة تدل على عظمة الخالق. ولقد شغلت فلسفة التوازن العديد من الباحثين والمتخصصين في تاريخ الفكر الإنساني بكل أشكاله سواء العلوم الطبيعية أو الاجتماعية واليوم أصبحت تحدث عن التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في عصر الحداثة بكل صورها وأشكالها ونجد تلك التحديات كثيرة ومتعددة ومختلفة وكذلك صراعات جديدة ومتغيرة في ظل المنافسة وتحرير التجارة والثورة العلمية والتكنولوجية السريعة، مما أدى إلى ظهور حالة من عدم التوازن في الموازنة بين الاستراتيجية والأهداف، على اعتبار أن المنافسة العالمية تحتاج إلى رؤية أيديولوجية جديدة مبتكرة تعمل على التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية من خلال إيجاد مناخ توازني يقوم على قياس بنية أداء الأعمال في داخل التركيب التنظيمي والذي تسعى إلى تكامل الأدوار الفردية والسلوكية والمعلوماتية والإدارية.

ويعتبر مدخل النظم أحد الركائز الأساسية التي بنى عليها تطور الفكر الإداري والذي ينظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة تحتوي على مجموعات مختلفة أو متشابهة من النظم الفرعية المتشابكة والمشاركة والمتكاملة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تسعى إليها. كما إن مبدأ الانسجام والارتباط والتكامل بين النظم الرئيسية والفرعية يحتاج إلى مراجعة مستمرة كما يسميه خبراء الإدارة (مبدأ التداخل والتفاعل)، والذي يعتمد على دراسة أداء الوحدات المختلفة ومدى تحقيق انسجامها وترابطها الديناميكي للرؤية التنظيمية والإدارية الفعالة، كما تمثل البيئة عاملاً هاماً في ربط التداخل والتفاعل مع الظروف الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال. وفي عام ١٩٣٧ قدمت (النظرية العامة للنظم) والتي تعتمد على تكوين مبادئ عامة يمكن تعميمها على جوانب الفكر العلمي المتوازن في إطار الموازنة بين العناصر الواقعية والمعرفية وبالتالي يمكن الخروج بقواعد وقوانين يمكن تعميمها، ومع بداية النصف الثاني من القرن الماضي عكف المفكرون والباحثون على دراسة مدى إمكانية توافق علاقات متشابكة ومفاعلة تعمل على إحداث التوازن بين الأجزاء والمكون للمنظومة أي (العنصر والفاعل) فقط و لكن يتجاوز ذلك التوازن و الانتحام نحو تفعيل العوامل البيئية المؤثرة على اتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية الرئيسية والفرعية على كافة مستويات التنظيم الإدارية .

١ - القياس والإدارة

إن مقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته " هو بداية فكرة القياس المؤسسي والذي قامت حوله دراسات عديدة منذ بداية النهضة الإدارية الحديثة في عصر ما بعد الصناعة فاهتمت الشركات بقياس نتائج الأعمال على مؤشرات الربحية والمالية بصورة عامة واستخدامها كدليل لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل، والتحسين المستمر

(*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية

للجودة. ولكن هذا الاتجاه كان يركز على إظهار نتائج الأفعال وليس مسببات هذه النتائج، كما أنه لا يقدم معلومات دقيقة للتنبؤ بأداء العمليات و الأنشطة وما يجب تصحيحه أو تطويره على نوع الخلل وطرق العلاج والوقاية في المستقبل . وفي ظل التزايد التنافسي والثورة التكنولوجية وتحرير التجارة لم يعد المديرين يعتمدون على المؤشرات والأرقام المالية فقط ولم تعد هي الدليل الكافي لمدي تناسبية العمل ومستوى الثقة به، فعلم المحاسبة المالية هو علم تقريبي وليس علم تقديري يرشد على المتغيرات والتحديات المستقبلية و يربطها بنظم الإدارة السابق الإشارة لها وفق مبدأ التداخل والتفاعل وبالتالي فقد يتعارض مع الرؤية الشاملة الاستراتيجية للمنظمة والتي تنطرق لجوانب عديدة قد لا تظهرها الرؤية المالية في الحسبان، ومن هنا ظهرت تيارات جديدة تنادي بتجديد الفكر المحاسبي من مجرد التوثيق والتسجيل لرؤية أعمق تتوازن بين الجوانب الكمية وغير الكمية و المادية والمعنوية بالمنظمة والإدارية وخاصة لدي المؤسسات والهيئات التي قد لا تسعى إلى الربح .

٢- بناء الرؤية الاستراتيجية القيادية

إن الإعداد الإداري لبناء الإستراتيجية القيادية للمستقبل لا يعتمد على المنظور قصير المدى، كما أنها لا تركز على ثقافة الإنجاز فحسب ولكن يتجاوز ذلك نحو زرع ثقافة التحسين و التطوير والجودة الشاملة والعمل المشترك وبناء قاعدة معرفية تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية في الاتجاه الصحيح، إن الرؤية الاستراتيجية القيادية تعتمد فقط على المصطلحات المالية و لكن غير المالية أيضا، والتي تكمل الصورة الحقيقية للبناء الداخلي لعمل المؤسسة، ويمكن تشبيه التركيز على المقاييس المالية لتحسين الأداء بلوحة النتائج في مباراة رياضية فهي تظهر للجميع نتيجة المباراة فقط سواء فوز أو خسارة ولكنها لا تعطى للمدرب والفريق الفني أي معلومات أخرى عن ما الذي يجب عمله لتحسين النتيجة أو المحافظة على الفوز مثلا ، فالمطلوب معلومات أخرى تساعد في التأثير على نتيجة المباراة مثل تغيير اللاعبين أو تغيير طريقة اللعب ، وفي لغة الأعمال المطلوب هو مقاييس لعمليات التشغيل و النتائج الوسيطة المساعد و التي تؤدي في النهاية في إطار مراحل وأنشطة وعمليات متشابكة ومتداخلة إلى النتائج المالية ، إن بناء النجاح القيادي أصبح يعتمد على تعميق مفهوم المسؤولية والثقة المؤسسية والتي كما أشرت سابقا في أننا نحتاج إلى لوحة ذات مؤشرات متعددة تظهر ليس ما ينجز فقط و لكن مؤشرات متعددة تظهر دلالات عمل الأقسام والإدارات حتى يتحقق التكامل القياسي الشامل بمنهجية ديناميكية تساهم في بناء الرؤية الاستراتيجية القيادية للمستقبل.

٣- مفهوم بطاقة القياس المتوازن للأداء

إن التوجه القيادي للمقاييس غير المالية ليس مدخلا جديدا لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة، ولكن أول من وضع هذا التصور في طريقة القياسية من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard كمن (R.Kaplan & D.Norton) في مقال صدرت بمجلة جامعة هارفرد للأعمال العدد الأول عام ١٩٩٢، وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية و الربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر. بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل ، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي (الماضي ، الحاضر ، المستقبل) بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة ،بمعنى آخر

رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع ، وبعد تبلور الفكرة تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية وتم نشرها في كتابهما الشهير (فلسفة بطاقة القياس المتوازن في تحويل الاستراتيجية إلى عمل) الذي صدر عام ١٩٩٦ .

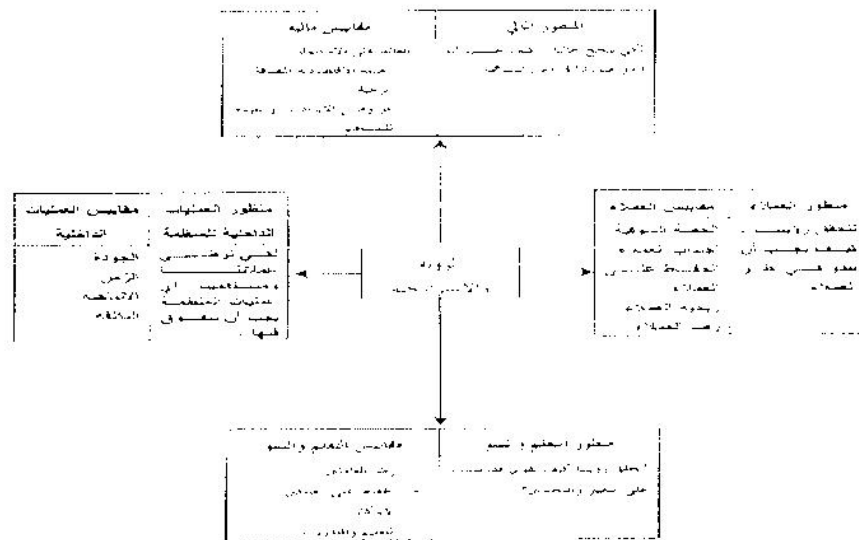
٤- المحاور التفاعلية في بطاقة القياس المتوازن للأداء

يمثل معنى بطاقة القياس المتوازن للأداء Balanced Scorecard عبارة من طرفين الجراء منها هو الدرجة أو التسجيل (Score) ويعنى الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعه للأهداف و النتائج بمعنى اخر كما يقتما قاموس (ويستر) التحديد والتقييم والترتيب ، وبالتالي فعندما تأخذ المعنى الشامل لبطاقة القياس المتوازن أو التقييم المتوازن فالمقصود هو إن التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة المؤسسية المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال . إن فكرة البطاقة في حد ذاتها ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب بل أهميتها في تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في البناء الاستراتيجي التخطيطي بالإضافة لكونها تقدم خطة شاملة للعمل وتوضح مواقع الخلل، توازن بين العمليات على المدى القصير والنظير كما تعبير دقيقاً ومؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة.

وتتكون اتجاهات البطاقة من أربع محاور رئيسية متشابكة ومتكاملة قابلة للتكيف مع نوعية النشاط على

حسب محتوى عناصره وهي :

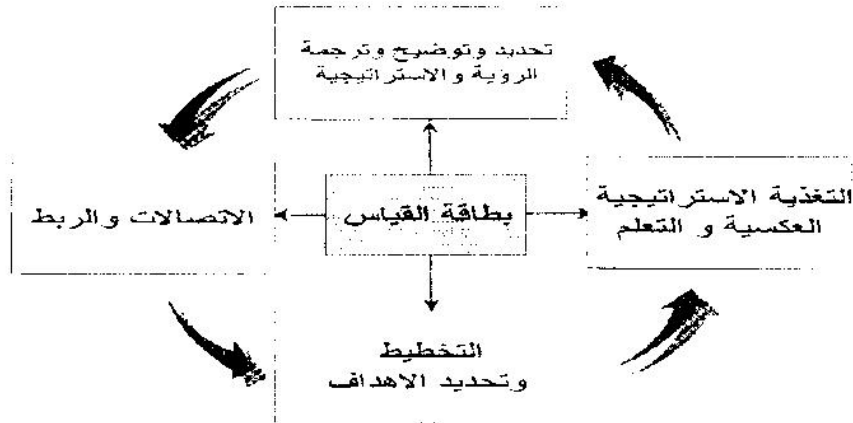
- ١- محور المعايير المالية والاستثمارية
- ٢- محور رضا العميل ومدى تحقيق متطلباته
- ٣- محور نظم جودة العمليات الداخلية
- ٤- محور النمو والبناء والتعلم والتقدم الاستراتيجي



شكل رقم (١) المحاور الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور وهي:

- ١- لكي ننجح ماليا ماهي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع ملاك الأسهم ؟
 - ٢- إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا ؟
 - ٣- لكي نرضي أصحاب المصالح بالمنظمة و العملاء . ماهي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها.
 - ٤- حتى ننجح في العمل والبناء الادائي الفعال ساهي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو .
- وبعد الإجابة على التساؤلات المختلفة لكل محور تنتقل البطاقة إلى مرحلة الربط في صياغة الأهداف والمقاييس الاستراتيجية وخطط العمل وطرق الاتصالات والربط الديناميكي لعمل البطاقة على شكل دائرة متحركة زمنية تتفاعل المؤشرات القياسية مع النظام الاستراتيجي القيادي الشامل للمنظمة وكما توضح في الشكل التالي .



شكل (٢) تكامل عناصر البطاقة مع الرؤية الشاملة الاستراتيجية

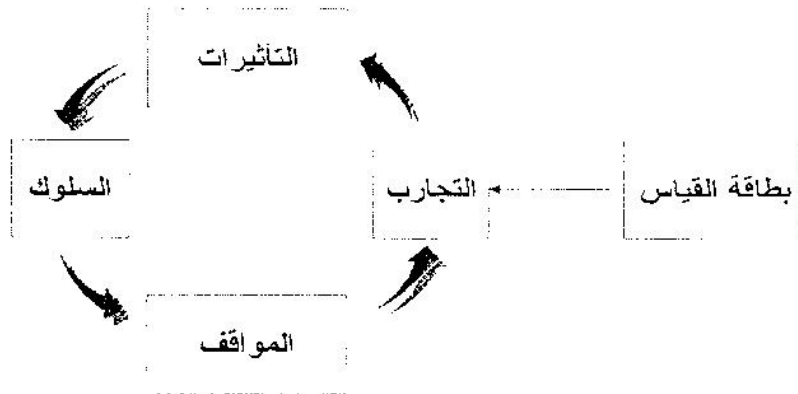
ويمكن تقسيم الأهداف المتوازنة لقياس الأداء لكل إدارة وقسم على النحو التالي:-

- ١- أهداف متوازنة على مستوى الوحدة المالية
 - ٢- أهداف متوازنة على مستوى رغبات وطلبات العملاء
 - ٣- أهداف متوازنة على مستوى العمليات والتشغيل
 - ٤- أهداف متوازنة على مستوى العام للتعلم والابتكار والتطوير
 - ٥- أهداف متوازنة على مستوى البناء الثقافي والجودة
 - ٦- أهداف متوازنة على مستوى إدارة التغيير وإعادة البناء الهندسي للعمل
 - ٧- أهداف متوازنة على مستوى التدريب والتطوير للعاملين وتفويض المسؤوليات
- كما تعتبر منهجية بطاقة القياس المتوازن مدخلا فعالا (للإدارة المعرفة) وتحويل رسالة المنظمة واستراتيجياتها بشكل يمكن قياس أداء كل جزئية منه بالمنظومة الإدارية ، كما تمثل النتائج المالية أهمية للبناء والتطور والنمو وكذلك الجوانب غير مالية التي لا تقل أهمية عنها، لكونها تمثل الإدارة على كافة المستويات

وخاصة تلك مع العملاء ، كما لا بد من تواجد نظام معلوماتي معرفي موثوق متوفر لجميع العاملين في كافة المستويات حتى يعي كل عامل نتائج أي قرار يتخذه ومدى أثره على الربحية ، أن العلاقة التوازنية بين الجوانب المالية وغير المالية لقياس أدائها لا بد أن تبدأ من أعلى الهرم التنظيمي حتى أثناءه وبوجهها رسالة وإستراتيجيات العمل ، كما أن بناء الأداء المتوازن يحول رسالة المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف قياسية ملموسة يستطيع المدير إصدار الأحكام والقرارات عليها .

٥ - بطاقة القياس المتوازن و بناء العمل المشترك

إن بناء بطاقة القياس تعتمد على فرق العمل المشتركة والتي من خلالها تتهي التجارب وانخربات المناقشات المتعلقة بتحديد الأهداف ومعايير القياس، ودرجة تأثير كل منها. فالفرق في النهاية وهو المسئول عن نجاح أو فشل عملية الأعداد والتطبيق للبطاقة ، كما أن الرقابة من خلال البطاقة تستبدل من صورتها التقليدية المحاسبية إلى أهداف ومقاييس يمكن فهمها بسهولة من قبل غير المحاسبين كما تقدم مؤشرات شاملة لمتابعة سير العمل وتقديم المقترحات والتعديلات وفق الحاجة، بالإضافة لكونها تصور أعمق يربط المخططين بالمنفذين وذلك من خلال ربط السلوك الإنساني الذي تحكمه القيم المؤسسية ومنه أيمانها بدورها المساهم في نجاح العمل مع الاستجابة المرنة مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتعامل معها بشكل يحقق تكامل الخطة الإستراتيجية ووفق معايير الأداء المحددة للبطاقة وحتى يستفاد من التجارب والمواقف المختلفة في رصد التغيرات التنفيذية خلال مراحل العمل وهذا كله يحقق تكامل العمل الجماعي ويعزز الدعم وبناء الثقة لكل فرد بالمنظمة .



شكل (٣) التكامل بين منهجية البطاقة و بناء التكامل الإنساني المؤسسي

إن الإستراتيجية القيادية الفعالة في عصر المنافسة و التغيير السريع هي التي تستطيع بناء التوافق بين المؤثرات الداخلية للأداء والخارجية، من خلال الربط المشترك بمؤشرات بطاقة الأداء التي خرجت عن النهج التقليدي إلى حداثة الرؤية القيادية من خلال منهجية عملية يشترك فيها كل فرد بالمنظمة في بناء المعايير القياسية الخاصة بأهدافهم الواجب تحقيقها و تحديد العوامل الحاسمة للنجاح والتي تركز من خلالها على أداء عملياتها ومن خلال ربط معلوماتي شامل يساعد في حل مناخ توازني متحد يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الذي يحقق تحسين الأداء . إن كل ما سبق يهدف إلى ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مؤشرات عمل متماسكة وتوحيد الإدارات والأقسام حول أهداف مشتركة من أجل خلق مناخ التغيير والتجديد و إزالة المشكلات و

الأعمال ذات القيم غير المضافة و الملموسة و ذلك لدعم الرؤية المستقبلية تدرس إمكانات الحاضر و توقعات المستقبل .

الخلاصة

لقد مرت الإدارة بعدد من مذاهب التطوير وتحسين نظام العمل الإداري ومنها الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و نظم تؤكد الجودة العالمية والايزو 9000 وجميع الطرق تتكامل مع منيحية بطاقة قياس الأداء في أيجاد وسيلة إدارية فعالة للتحكم الإداري ، كما أن البطاقة بمحدورها الأربعة المتشابكة تدعم الجوانب المالية وربطها بالجوانب غير المالية مما يحقق تحولاً إدارياً مثمراً على مستوى الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة . كما أن الشركات العالمية الكبيرة والناجحة اهتمت بنموذج القياس المتوازن باعتبارها مدخلاً جديداً للتفكير الإداري الحديث من خلال قياس الأداء والتعرف على جوانب القصور والضعف وعلاجه و (القولبة، Standardization) نظام العمل الأدائي في داخل البنية التنظيمية التوازنية بحيث تتحرك خطوات العمل بفعالية وكفاءة وبأقل الأخطاء وأقل جهد وتكلفة وأفضل النتائج من خلال بناء تقويم الأداء (Scorecard) نكل خطوة وجزئية عمل، والذي تستطيع المنظمة من خلاله التركيز بشكل أفضل على تحقيق استراتيجيتها المتوسطة والطويلة وصولاً إلى ما يسمى نقطة (الأداء التوازني) والتي تعتبر قمة الجودة والإرتقاء الإداري الحديث في عصر التحولات الكبرى .

أن التحول الاستراتيجي من سيطرة المؤشرات المالية نحو توازن موضوعي لعمل المنظمة من خلال وضع الرؤية ورسم الرسالة التي تهدف إلى تحقيقها وفق مدة زمنية محددة وأهداف ومؤشرات تقييم لجودة الإنتاج و البيئة الثقافية وكذلك درجة الابتكار والإبداع وفعالية نظام العمليات والاتصالات والأساليب التسويقية والتنافسية جميعها أصبحت ترتبط بمدى فعالية الأداء ومدى التناسبية مع الأهداف الزمنية للعمل وكذلك هناك العديد من الجوانب غير المحسوسة ولكنها في مجملها ضرورية للزيادة في العمل والإنجاز الإداري المتميز على الصعيد الإقليمي و العالمي .

المراجع

- 1-CHIANG.R AND MORGAN . M .PERFORMANCE SCORECARDS . (SF: JOSSEY-BASS .2000)
- 2-R.KAPLAN , D.NORTON, THE BALANCED SCORECARD : TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION ,(BOSTON : HBSP ,1996)
- 3- R.KAPLAN , D.NORTON ,THE BALANCED SCORECARD- MEASURES THAT DRIVE PERFORMACE,(USA:HBSP,1992)
- 4- R.KAPLAN , D.NORTON . THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION ,(BOSTON:HBSP,2001)
- 5- LABOVITZ , G AND ROSANSKY , V , THE POWER OF ALIGNMENT . (CANADA: J.W& SONS , 1997)
- 6- OLVE.N.G , ROY.J. A PRACTICAL GUIDE TO USING THE BALANCED SCORECARD , (NY: J.W& SONS, 1999)