

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن BSC

الأستاذ الدكتور  
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي  
قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة

## μ

تتسم المنظمات الموجهة استراتيجيا بالرؤية الثاقبة لأبعاد ومتغيرات المستقبل بعيد المدى سواء كان ذلك على صعيد بنائها الفكري والأيدل عند ممارستها لمختلف الأنشطة ومجالات العمل ، فهي تصيغ رسالتها وتضع غاياتها وأهدافها وتتوقع بفراصة مكانتها المستقبلية مما يساعدها في رسم خططها وسياساتها وإجراءات وخطوات أعمالها . ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد ، فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resource Management نظرا للاهتمام بالموارد البشرية وتقدير أقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أعلى وأثن الموارد المتاحة ، ونتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد، والوظيفة والمنظمة ، وبجانب ذلك العناصر البيئية الخارجية .

ولقد ظهرت بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، حيث رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام ١٩٢٥ ، إذ أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد) الميزانيات ، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دويونت .. الخ ) ، ولم تعد تكفى لتحقيق طموحات الشركات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة ، ولقد تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيدا، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجيا على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عددا من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملةTQM، والكايزن Kaizen ، وإعادة هندسة العمليات، وغيرها. ولهذا استلزم التوجه الإستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية بما يحتوى العوامل الداخلية والخارجية معا ، (Pearce,et.al.,2003).

وفي ضوء ما سبق طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢ . حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، التي يتم ترجمتها إلي نظام لمقاييس الأداء ، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام ، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه .

## موضوع الدراسة :

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري والمتعلق بالموارد البشرية ، وبمراعاة التحديات المعاصرة، والدراسات والبحوث الإستراتيجية اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات مما أدى إلى ظهور قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC) على يد الباحثان Kaplan and Norton في عام ١٩٩٢ ، حيث يهتم بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الأبعاد ، ولمختلف الأطراف، وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة . ويمثل هذا البحث محاولة للتعرض لموضوع الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن بما يبسر على المنظمات العربية إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه.

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها إمداد المكتبة العربية بالمعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد المنظمات على قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع ، وبما يسهم في وضع استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات لتحقيق فعاليتها التنظيمية .

إن قياس الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة : المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة ، الداخلية والخارجية ، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والنمو والإبداع والإبتكار، هذا بالإضافة إلى الموارد البشرية وتميئها وتحقيق رضائها وتمكينها .

ولهذا يهتم هذا البحث بالتركيز على جانبين ، يركز الجانب الأول على طرح نظري لمفهوم الإستراتيجية والموارد البشرية وقياس الأداء المتوازن وأبعاده الجوهرية ، في حين يركز الجانب الثاني على تحليل للخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن . ونختتم البحث ببعض التجارب وما تمخض عنها من نتائج يمكن للمؤسسات العربية الاستفادة منها .

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - توصيف الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- ٢ - توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن .
- ٣ - شرح خطوات تصميم وتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن لخدمة إدارة الموارد البشرية .
- ٤ - بحث المنظمات في البيئة العربية على استخدام قياس الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء الإستراتيجي لمواكبة التطورات العالمية .

ولتغطية هذا الموضوع الجوهرى ، يمكننا تناول النقاط التالية :

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
  - مقترح لإعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
  - قياس الأداء المتوازن : المفهوم ، الوظائف ، والأبعاد الجوهرية.
  - الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
  - تجارب تطبيقية للشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن
  - نتائج وتوصيات الشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- وفيما يلي نتعرض لكل موضوع من هذه الموضوعات بشيء من التفصيل :

## أولا : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إذا تفحصنا غالبية التعريفات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعنى : " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها " .

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

- 1- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- 2- بيان أهمية رسالة المنظمة.
- 3- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
- 4- أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.
- 5- تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- 6- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
- 7- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

الفرق بين الاستراتيجية والخطط طويلة الأجل :

الاستراتيجية : تجيب على التساؤل التالي : ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة؟

## الأفراد المسئولون عنها:

- ✓ هم الأفراد المسئولون عن تخصيص الموارد.
  - ✓ هم الأفراد الرئيسيين أو ذوى المناصب الرئيسية فى المنظمة.
- الخطط طويلة الأجل : تجيب على التساؤل التالي: كيف يمكن تحقيق ذلك؟

### • الأفراد المسئولون عنها:

- ✓ يضعونها فى إطار الموارد المخصصة.
  - ✓ هم المديرون التنفيذيون.
- عناصر وعمليات الإدارة الاستراتيجية
- أولا : صياغة الاستراتيجية:
- تحليل البيئة: البيئة الخارجية العامة والخاصة (الفرص والمخاطر)، البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).
  - وضع الإطار العام للاستراتيجية ويشمل ذلك: وضع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
  - اختيار البديل أو البدائل الاستراتيجية والتي تعظم من تحقيق الأهداف.
  - وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأوجه النشاط المختلفة كالموارد البشرية والإنتاج والتسويق

### ثانيا : تطبيق الاستراتيجية:

- تهيئة البيئة الثقافية للمنظمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- إعداد القيادات الإدارية.
- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.
- وضع الخطط الوظيفية والبرامج الزمنية والموازنات التخطيطية.
- وضع السياسات الإدارية.

### ثالثا : تقييم ومراجعة الاستراتيجية:

- مراجعة الأسس التى بنيت عليها الإستراتيجية.
- قياس الأداء التنظيمي.
- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.
- التحسين المستمر فى أساليب ونظم قياس الأداء.

### الإطار العام للاستراتيجية

**الرؤية:** تعبر عن التصور الذي يجمع بين الحلم والحقيقة ، الواقع والخيال ، المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد.

**الرسالة:** السبب أو المبرر من وجود المنظمة، وتتضمن إعلان المنظمة لأهدافها، وفلسفتها، والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات ( منتجاتها.. عملائها.. التكنولوجيا المستخدمة..).

**فلسفة المنظمة:** تحدد القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة.

**الأهداف طويلة الأجل:** يقصد بها النتائج المطلوب تحقيقها على المدى الطويل.

**اختيار الاستراتيجية**

- بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحديد فجوة الأداء الاستراتيجي ( الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون)، يبدأ متخذ القرار الاستراتيجي في إيجاد البدائل الاستراتيجية (تصميم استراتيجية جديدة أو تعديل الاستراتيجية الحالية).
  - دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة، في ضوء دراسة الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة، والربط بينها وبين نقاط القوة والضعف بالمنظمة.
  - اختيار أحسن بديل استراتيجي لسد الفجوة وتحقيق الأهداف.
  - يتم وضع الاستراتيجيات على ثلاث مستويات: مستوى المنظمة - مستوى وحدات الأعمال - مستوى الوظائف كالموارد البشرية والتسويق والإنتاج والتمويل.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية:

يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة ، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف الأساسية (الإنتاج ، التسويق، التمويل) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة وأصبحت إدارة الموارد مسئولة عن :

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة Attracting Employees
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنشأة Holding Employees
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها Developing Employees
- تحفيز القوى العاملة وتدريبها وتنميتها Motivating Employees

**تعريف إدارة الموارد البشرية :**

تمثل إدارة الموارد البشرية الجهودات اللازمة لاختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة

بالمنشأة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويض والمرتبات العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ونظم معلومات الموارد البشرية.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب أن نتصدى لها إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأتمتة Automation والاعتماد على الحاسبات الالكترونية (الكمبيوتر) في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس .

### أهمية الموارد البشرية :

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنتروبولوجيا وتهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحدودة للسلوك الإنساني ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك انه أكثر شمولاً حيث انه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعاملين . ومن أهم التطورات الحديثة المؤثرة على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية وضرورة مراعاة تأثير ذلك الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه الممارسات مجال البحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة المبيعات وإدارة المرتبات والأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وكذلك مراعاة تأثير ثورة الاتصالات والتكنولوجيا والمعلومات السائدة في النطاق الدولي .

### أدوار إدارة الموارد البشرية

الدور الاستراتيجي: إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة لديها رؤية مستقبلية للموارد البشرية، وبالتالي يكون لها دور رئيسي في صياغة استراتيجية المنظمة.

الدور التنفيذي: ويتعلق بممارسة مهام شؤون العاملين (الجانب التشغيلي) .. ملفات العاملين، استحقاقاتهم، التنقلات ، الترقيات (تنفيذ لوائح وقوانين وأنظمة إدارة الموارد البشرية).

الدور الاستشاري: ويتعلق بتقديم النصح والمشورة والإرشادات للإدارات الأخرى ، فيما يتعلق بحسن إدارة واستخدام الموارد البشرية (على سبيل المثال: لتحديد الاحتياجات من العمالة، والتدريب، وتقويم الأداء).

### التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- مديرو الموارد البشرية، والمديرون التنفيذيون، والإدارة العليا فريق متكامل.
- إذا استهدفنا التغيير التنظيمي، يجب أن يتضمن نظم وسياسات الموارد البشرية.
- المديرون التنفيذيون يجب أن يلعبوا أدوارا ايجابية في أنشطة الموارد البشرية.
- حوار وتنسيق مستمر بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.
- ترسيخ مفهوم التوجه بالعمل (داخلي وخارجي)، داخل إدارة الموارد البشرية.
- مديرو الإدارة العليا أصحاب رؤية لمنظمتهم ومروسيهم.
- ترسيخ الافتتاح والالتزام بالتغيير من الأطراف الثلاثة.
- مديرو الموارد البشرية يجيدون لعب دور الاستشاري وليس رجل الشرطة.
- النظم الإدارية بالمنظمة هي نظم متكاملة.

### استراتيجية الموارد البشرية

التوجهات اللازمة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### عناصر استراتيجية الموارد البشرية

- دراسة العوامل البيئية العامة والخاصة المحيطة بالمنظمة وبإدارة الموارد البشرية.
- وضع أهداف إدارة الموارد البشرية في ضوء أهداف المنظمة.
- وضع استراتيجية الموارد البشرية كاستراتيجية وظيفية يجب أن تدعم الاستراتيجية العامة.
- وضع الخطط والبرامج الخاصة بالأنظمة الفرعية التي يتضمنها نظام إدارة الموارد البشرية في ضوء استراتيجية الموارد البشرية .
- تقييم استراتيجية وخطط الموارد البشرية.

### لمحة عن نظام إدارة الموارد البشرية

يتضمن الأنظمة الفرعية التالية:

- **تخطيط الموارد البشرية** : تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد كما وكيفا في فترة زمنية قادمة واختيار البدائل المناسبة لذلك.

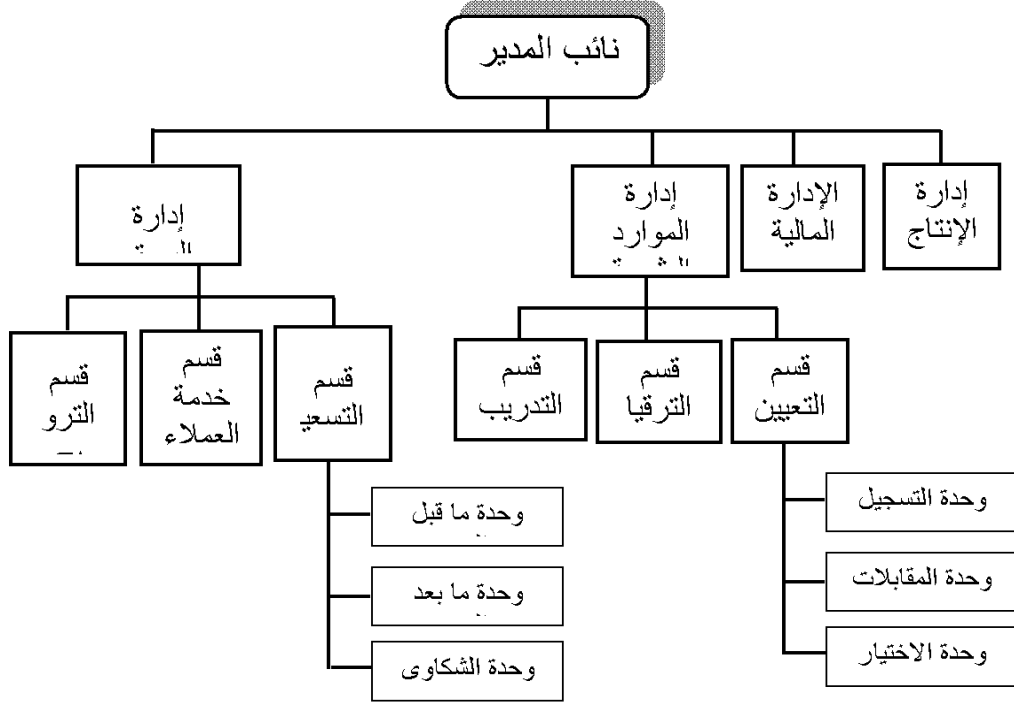


- **الاستقطاب** : البحث والتحري وجذب الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة في ضوء مخرجات خطة القوى العاملة، يتم تحديد الإعداد المطلوبة من العاملين في الفترة القادمة وتحديد مصادر الاستقطاب المناسبة (داخلية/ خارجية).
  - **الاختيار والتعيين** : انتقاء أصح الأفراد وأكفأهم من المتقدمين لعمل من الأعمال أو المرشحين لمنصب معين، بحيث يتحقق التوافق بين الفرد والوظيفة.
  - **تحليل الوظائف وتصميمها** : العملية التي تهدف إلى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة، بهدف وصف خصائصها بدقة، وتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.
  - **التدريب والتنمية** : عملية مخططة مستمرة تستهدف إكساب الفرد المهارات والمعرفة وأنماط السلوك المرغوب فيها والتي يمكن أن تحسن أداء الفرد وتزيد من فاعلية المنظمة.
  - **نظم الأجور والحوافز**: ما يدفعه صاحب العمل للعامل، في مقابل ما يكلفه به طبقا للاتفاق الذي يتم بينهما والتشريعات والقوانين التي تنظم العلاقة بين الطرفين.
  - **صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها** : الحفاظ على الحالة الطبيعية والتعليمية والعاطفية للعامل وذلك من خلال تهيئة بيئة العمل المادية والاجتماعية المناسبة.
  - **تخطيط المسار الوظيفي** : تحديد الهدف المحوري للحياة الوظيفية للفرد والمسارات البديلة التي تحقق الهدف المحوري للحياة الوظيفية للفرد، والمسارات البديلة التي تحقق هذه الأهداف في المستقبل ومتابعة مدى التقدم في تحقيقها.
  - **تقييم الوظائف** : مراجعة مستمرة لتقييم أداء الأفراد والوظائف يشمل كل أوجه السلوك الوظيفي أخذا في الاعتبار فاعلية العاملين ومدى مقابلتهم لمتطلبات الوظيفة ومسئوليتها.
- ثانيا : مقترح لإعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

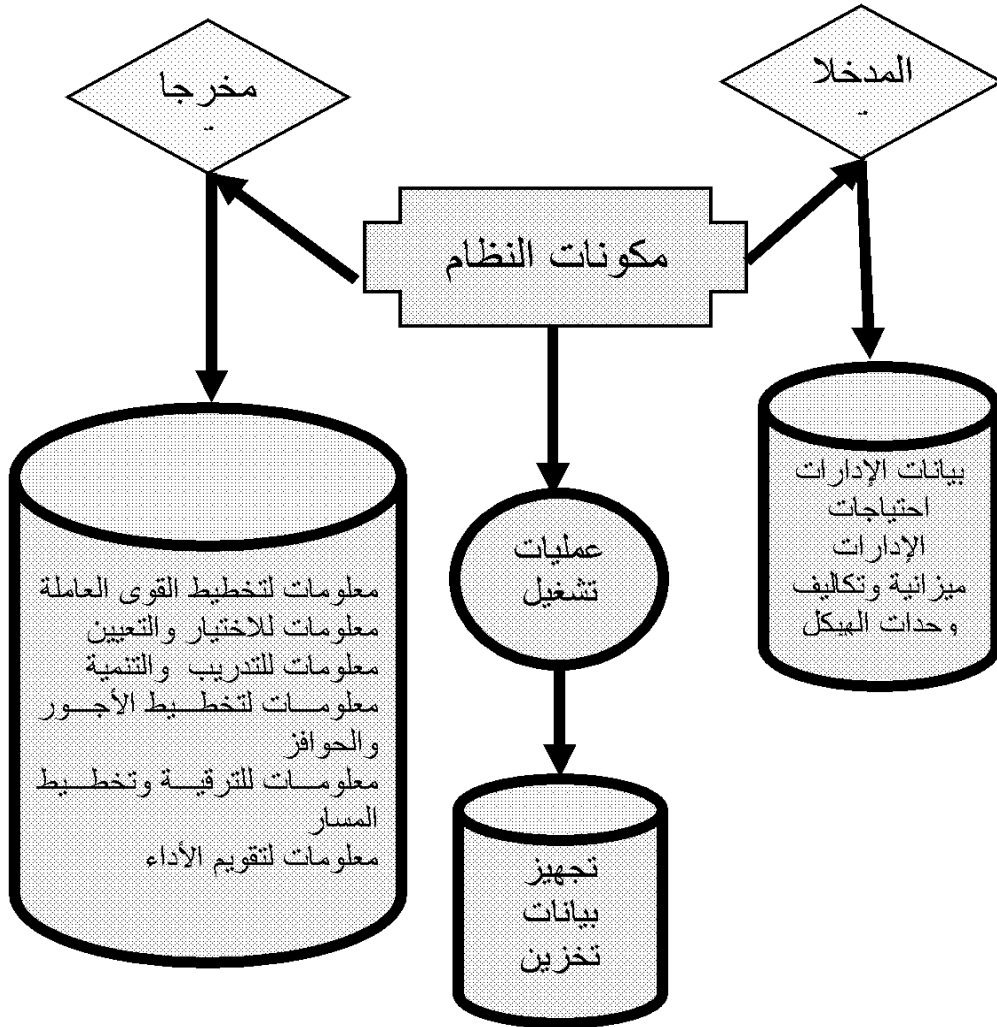
#### (1) تحليل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية



(٢) ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا



(٣) تصميم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية



#### (٤) تحديد رؤية إدارة الموارد البشرية

- تعبر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز فيها ، فهي غايات وأمال وتطلعات إدارة الموارد البشرية في الأجل الطويل .
- الرؤية هي أساس ومنطلق التغيير المطلوب في إدارة الموارد البشرية ، وتتطلب مشاركة الجميع في صياغتها.
- توفير أفضل الكفاءات الوطنية الراغبة في العمل والقادرة عليه .
- يجب أن تكون مستمدة من رؤية المنظمة الكلية ( سوف تكون الكفاءات الوطنية هي عماد القوى العاملة بالشركة).

#### (٥) تحديد رسالة واضحة لإدارة الموارد البشرية

- هي السبب أو المبرر للوجود ، وهي بمثابة إعلان عن إدارة الموارد البشرية .
- تقديم أفضل الخدمات للقوى العاملة بالشركة بما يضمن التميز في الأداء وزيادة درجة الولاء وجودة الإنتاج .
- هذه الرسالة نابغة من فلسفة إدارية قائمة على الاعتقاد الراسخ بأن الموارد البشري هو أهم موارد المنظمة على الإطلاق .
- يجب أن تتفق مع رسالة المنظمة الكلية ( تقديم أفضل الخدمات للعميل ).

#### (٦) تحديد الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- هو هدف طويل الأجل ، ( الهدف الأساسي ) لإدارة الموارد البشرية .
- يجب أن يكون مستمد من رؤية إدارة الموارد البشرية .
- الهدف هو استقطاب أفضل الكفاءات الوطنية للعمل بالشركة خلال الفترة القادمة لدعم المركز التنافسي.
- يجب أن يتسم هذا الهدف بالموضوعية والقبول وإمكانية التطبيق والقياس ويتميز بالمرونة الكافية .

#### (٧) تحديد الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- هي أهداف قصيرة الأجل يتم تحقيقها بصياغة خطط محددة تشمل برامج زمنية لها إجراءات تنفيذية في ظل قواعد محددة متفق عليها .
- يجب أن تكون مستمدة من الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

## مثال

١. تحفيز القوى العاملة مادياً .
٢. رعاية الموارد البشرية والمحافظة عليها .
٣. التدريب المستمر لتنمية المهارات وصقل القدرات .

## (٨) تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة

- يجب أن تكون مستمدة من الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (استقطاب أفضل الكفاءات الوطنية) . مثال ذلك :
- ١. تحفيز القوى العاملة مادياً (أجور تنافس في سوق العمل ، بدلات للكفاءات النادرة ، أجور إضافية مميزة لساعات العمل خارج الدوام) .
- ٢. رعاية الموارد البشرية والمحافظة عليها (خدمات صحية للعامل وأسرته ، خدمات اجتماعية تكافئية ،خدمات ترفيهية) .
- ٣. التدريب المستمر لتنمية المهارات وصقل القدرات (تدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة ، تدريب على رأس العمل ، تدريب بالتفرغ مع سداد الراتب ) .

## (٩) اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

- من الممكن أن يكون مزيج من بدائل استراتيجية مكملة لبعضها البعض .
- النقطة الفاصلة هي أن يساعد الاختيار الاستراتيجي في تحقيق الهدف المطلوب .
- من المهم أن البديل الذي سيتم اختياره يمكن تنفيذه في ظل الامكانيات المتاحة .
- أن يساعد البديل في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

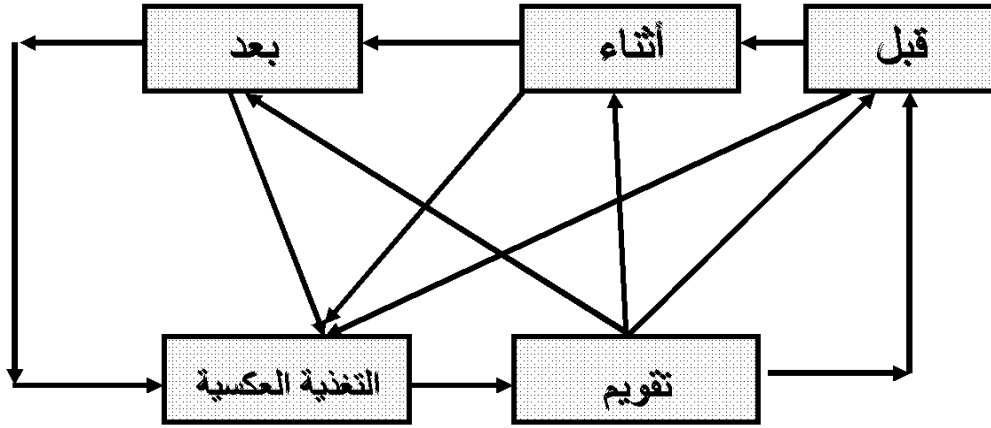
## مثال

- استراتيجية المنظمة مبنية على ( تخفيض التكاليف ) .
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية ( إعادة هيكلة القوى العاملة بالمنظمة ) .

## البدائل الاستراتيجية المتاحة لإدارة الموارد البشرية هي :

١. تجميد عملية التعيين .
٢. إعادة التصميم الوظيفي للأعمال والمهام .
٣. النقل الداخلي .
٤. إعادة التأهيل .

(١٠) وضع نظام متكامل للمتابعة والرقابة



ثالثا : قياس الأداء المتوازن

بطاقة قياس الأداء المتوازن : المفهوم ، الوظائف والأبعاد الجوهرية.

مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها:

يعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها ، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية :

- **البعد الزمني** : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا .
- **البعد المالي وغير المالي** : حيث تراقب النسب المالية وغير المالية بصورة متوصلة .
- **البعد الإستراتيجي** : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئي** : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس .

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة. وتستمد

بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد على المقارنة بين المنافسين، إنهم يشيرون إلى مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل. ويوضح الشكل رقم (١) الصورة العامة التي يظهر عليها قياس الأداء المتوازن. ويتضح من الشكل أن هناك أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي :

- الجانب المالي : يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية.
- جانب العميل : يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها.
- جانب العمليات الداخلية : ويعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية.
- جانب النمو والتعليم يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

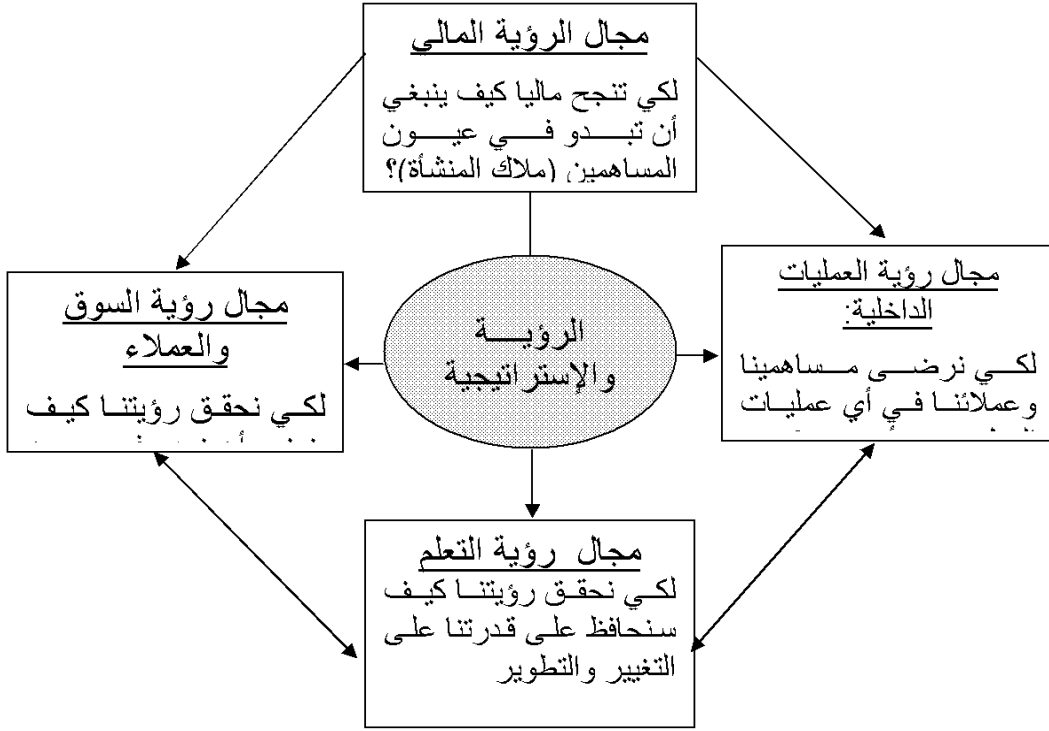
يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة ، من بينها :

أولا : توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

الشكل رقم (١)

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



### ثانيا : توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء ( على سبيل المثال ) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

### ثالثا : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن



يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة. ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية :

#### ١- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

- **الجانب المالي** : يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.
- **جانب العملاء** : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، وتتضمن مؤشرات الأداء لهذا الجانب: خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.
- **العمليات الداخلية** : يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من : الوصول للأهداف المقدمة ، إرضاء حملة الأسهم. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة الأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.
- **النمو والتعلم** : إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد ، النظم، الإجراءات.

٢- **المحاور التي يحتوى عليها كل جانب** : لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية (a) الأهداف (Objectives . B) القياسات (المؤشرات) (C . Measures) المعايير (النتائج المستهدفة) (D Target) . المبادرات (Initiatives) .

ويوضح الشكل رقم (٢) الجوانب والمحاور والأبعاد المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard...، وفي ضوء ما سبق يمكننا عرض المصطلحات التالية لتحقيق الغرض المنشود من إيصال الفكرة :

#### الجانب (Dimension or Perspective) :

أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في : الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين، والمؤشرات ، والمعايير ، والمبادرات. مثال ذلك : الجانب المالي ، وجانب العملاء ، وجانب العمليات ، وجانب الموارد البشرية ... إلخ .

#### الأهداف (Objectives) :

النتائج المنشود تحقيقها ، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة

ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك : زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة ١٠%.

### القياسات ، المؤشرات (measures or Indicators) :

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.  
مثال ذلك : مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

### المعيار (Target) :

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك : ٨٠%.

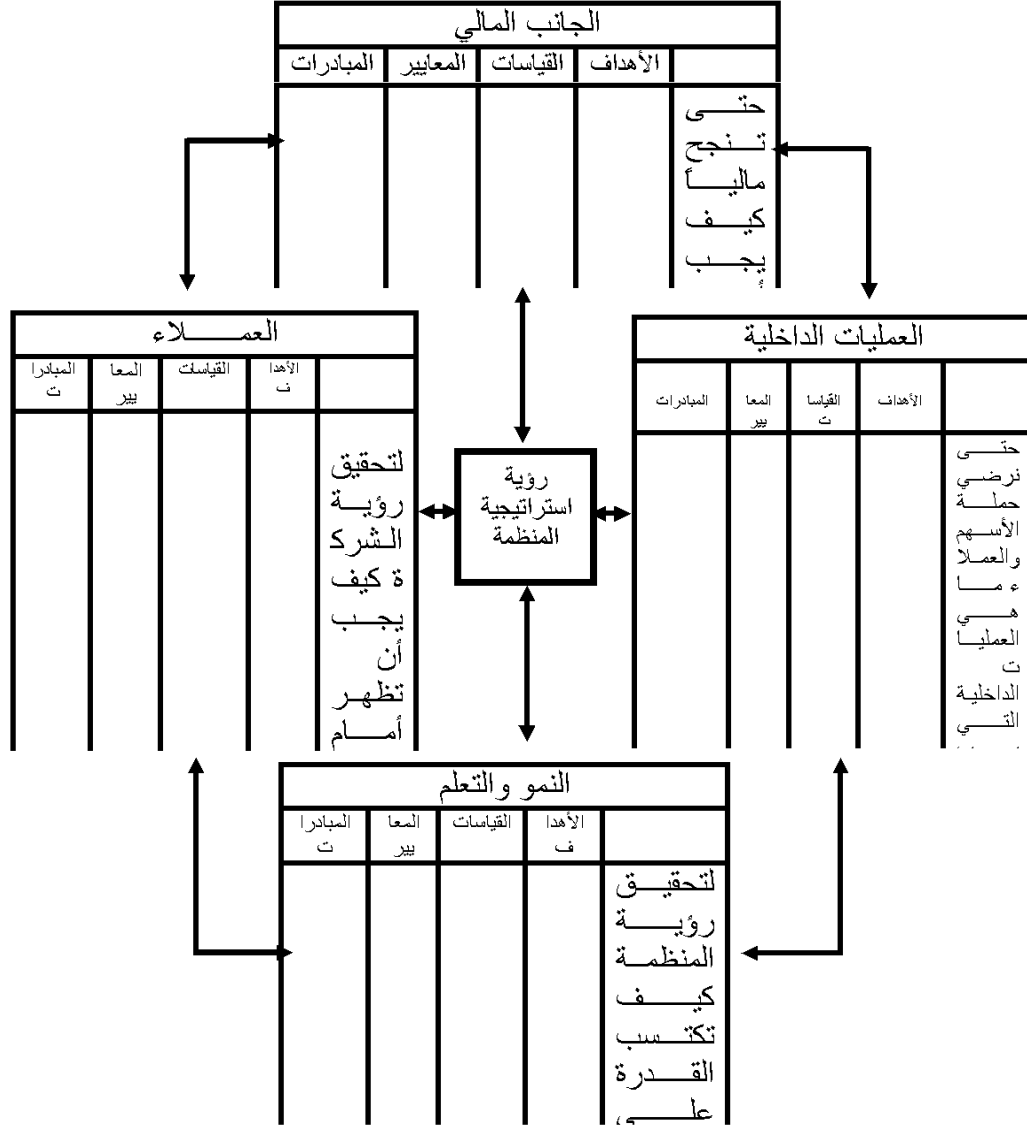
### المبادرات (Initiatives):

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك : فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

### ٣- العلاقات السببية :

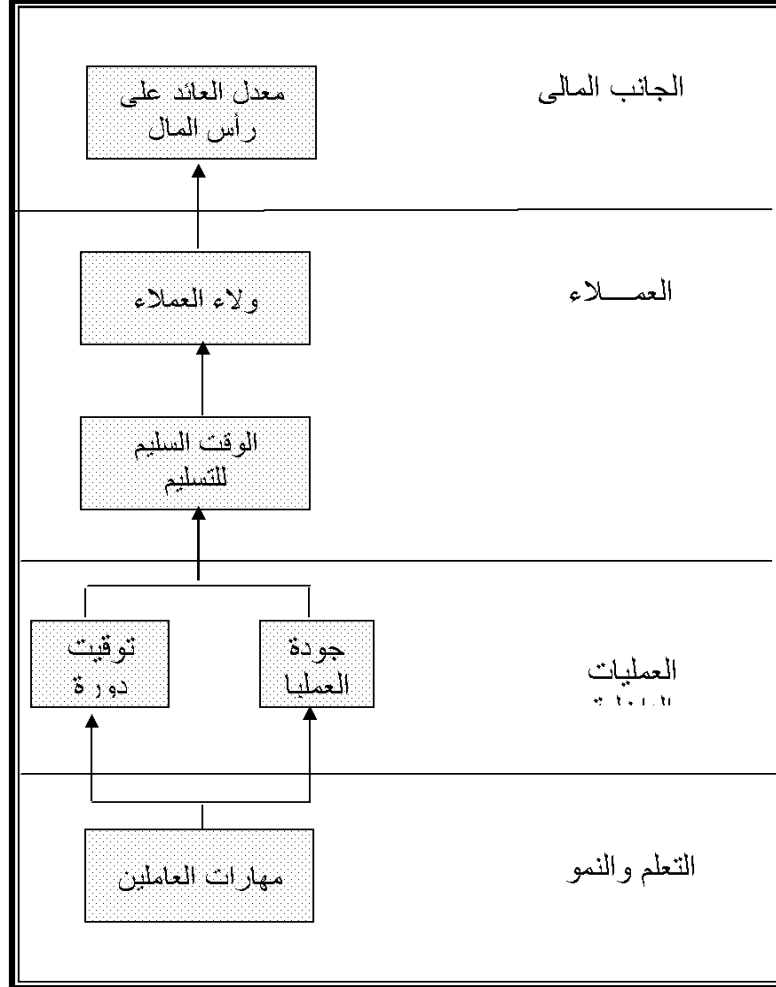
كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. مثال : معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء ، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعليم والنمو). ويبين الشكل رقم (٣) هذا المثال مقسماً إلى أربعة عناصر رئيسية تكون نموذجاً لقياس الأداء المتوازن.

الشكل رقم ( ٢ )  
محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن



### الشكل رقم ( ٣ )

دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن



#### ٤ - مثيرات ومحفزات الأداء :

إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ وبالعكس فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات ، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة ومركزها على المدى الإستراتيجي ، وذلك لأن أي تطوير لن يتم ملاحظته إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال .

## ٥ - هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟

نادي البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات حيث أنها لا تقدم دليلاً قوياً على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجب التركيز على إرضاء العملاء، والجودة... حيث أن ذلك سيقوم بإلغاء الفائد والعيوب والتي تمكن المنشآت من تقديم نفس كمية المخرجات بكمية مدخلات أقل ، ومع هذا فمن الضروري الاهتمام بالقياسات المالية بجانب الأبعاد الأخرى لقياس الأداء المتوازن بالمنشأة.

## ٦ - أربعة جوانب فقط : هل هي كافية ؟

ينضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب المنظمة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلاً يمكن أن تضع منظمة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية ، وتضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية .

## ٧ - الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

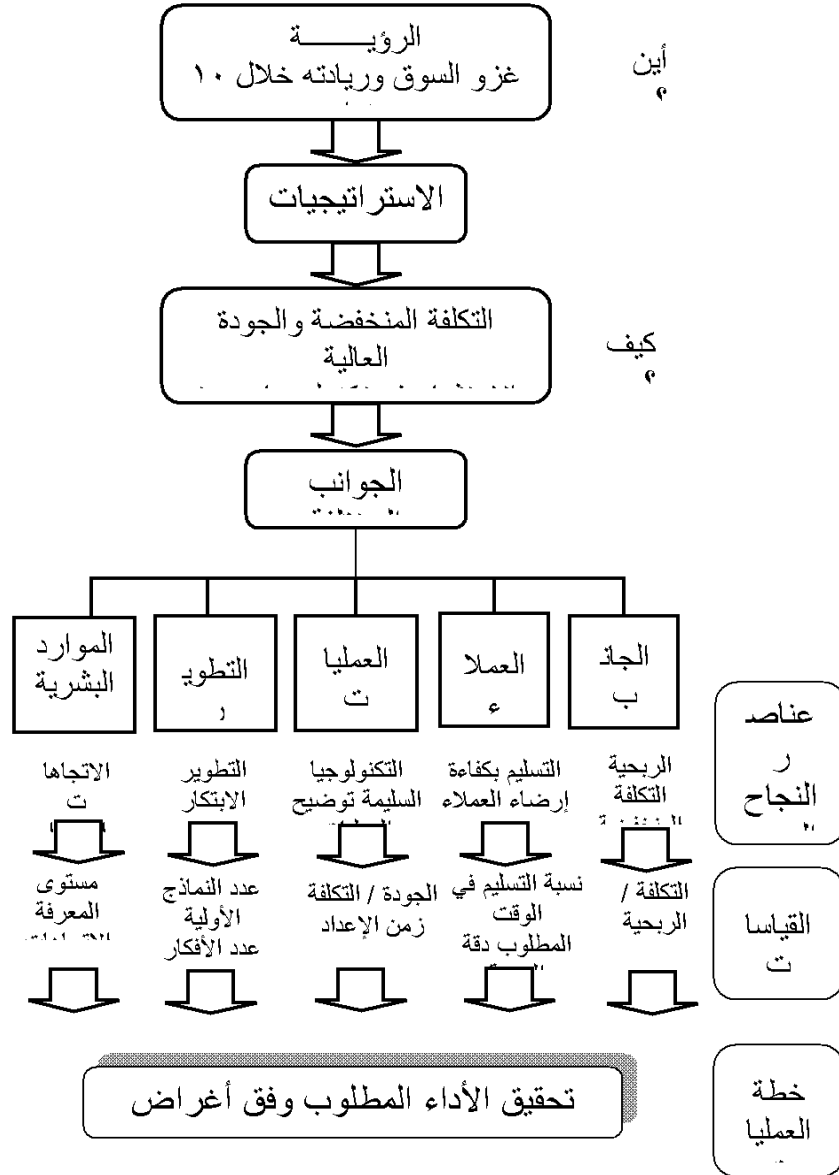
## الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب .

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حده . ويوضح الشكل رقم (٤) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن . كما يوضح الشكل رقم (٥) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن :

الشكل رقم ( ٤ )

رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



الشكل رقم ( ٥ )

الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن :

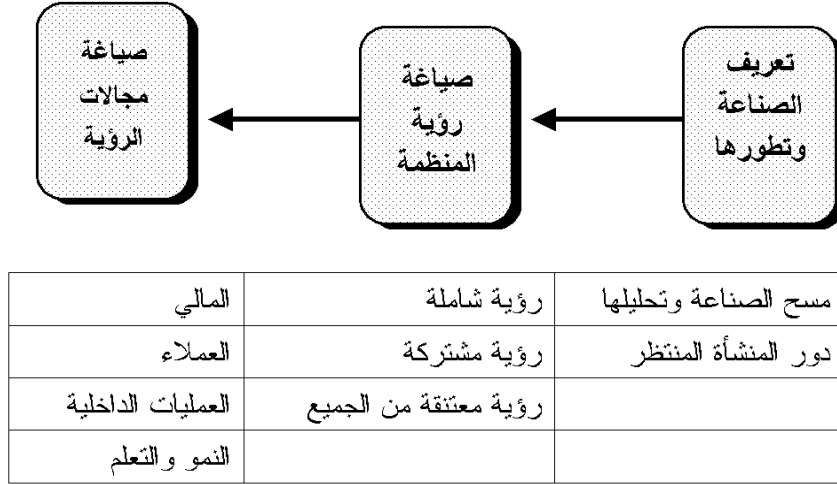
الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية :

وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة

الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن. وتتم هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل رقم ( ٦ ) :

شكل رقم ( ٦ )

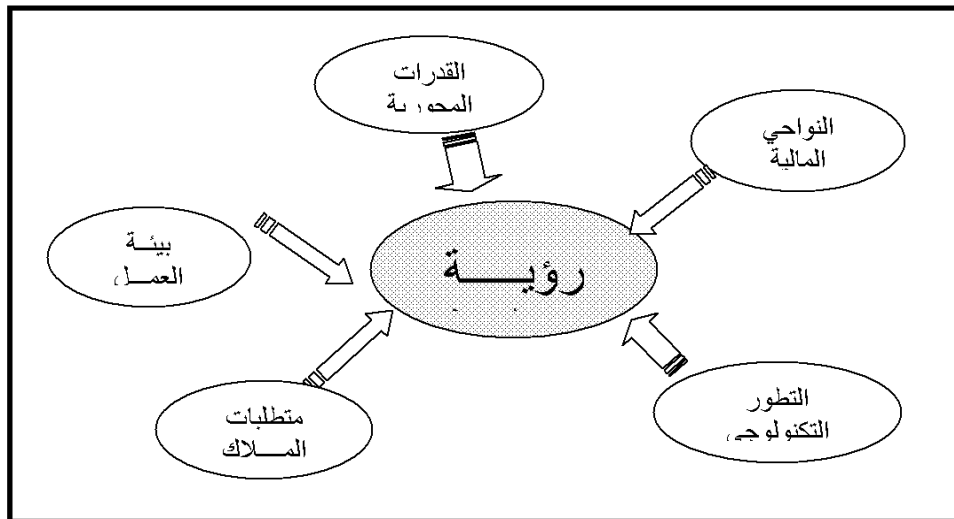
### مراحل صياغة الرؤية التنظيمية



ولكي تتم صياغة رؤية المنشأة ، هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار ، يوضحها الشكل رقم (٧).

شكل ( ٧ )

### العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة





بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو. ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري .

**الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة :**

عادة ما تكون عملية صياغة الاستراتيجية شديدة التعقيد ، وتستلزم قدراً كبيراً من التفكير والمدخلات في صورها المختلفة ، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها عادة. ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية المنشأة، ومع ذلك ، يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها. ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنشأة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفاعلية. ومن هنا ، يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل ، الأساليب التي ستنافس بها المنشأة مثل التسعير ، وقت التسليم ، وتنظيم المنشأة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

وترتبط الاستراتيجيات الأخرى التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المنشأة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها ، ومن سيتولون مسؤولية التطوير. وعند اكتمال هذه المرحلة ، سيتوافر لدى المنظمة بيان لكل منظور (أو مجال رؤية) يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية ، لتحقيق الرؤية المنشودة. وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

(١) المنظور المالي :

وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة والاستثمار، والحسابات المدينة .. إلخ . وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية ، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية Key ratios.

ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بالمنظور

المالي تتمثل فيما يلي :

- (١) مزيج المنتجات ومعدل النمو ،
- (٢) القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف ،
- (٣) استراتيجية الاستثمار .

## (٢) منظور العملاء :

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك ، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها ، ولذلك يجب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة بهذا المنظور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنشأة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل ، لن تتولد إيرادات وتندثر المنشأة وتموت.

ومن المهم التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يشير مؤشر رضا العملاء ، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة ، وقت التسليم ، القدرة على التسليم ،... إلخ.

أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الموضوعات الاستراتيجية فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور العميل ، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن :

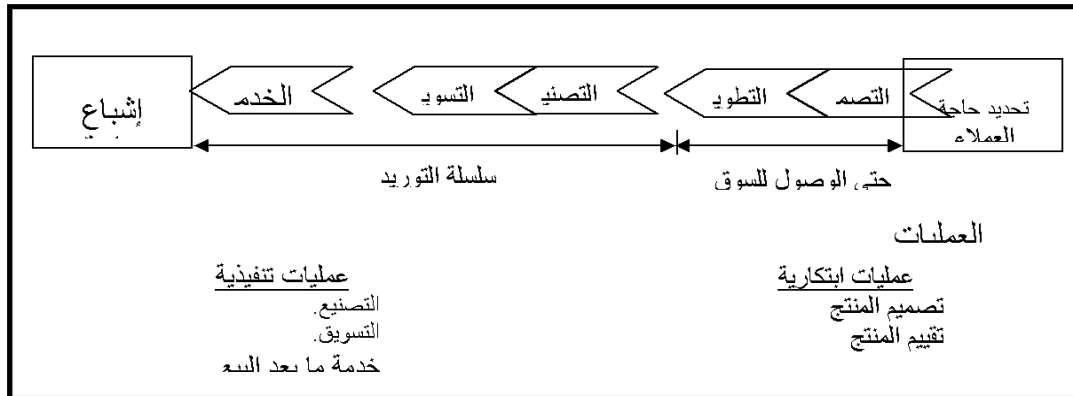
- الأنصبة في السوق.
- ولاء العملاء ، مقياساً - مثلاً - بمعدل تكرار شراء المنتجات .
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.
- رضا العملاء عن المنتجات.
- ربحية العملاء والأسواق.

## (٣) منظور العمليات الداخلية :

يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الإستراتيجية التي يدرسها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك أنظر الشكل رقم (٨) .

### الشكل رقم (٨)

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



#### (٤) منظور التعلم والنمو :

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

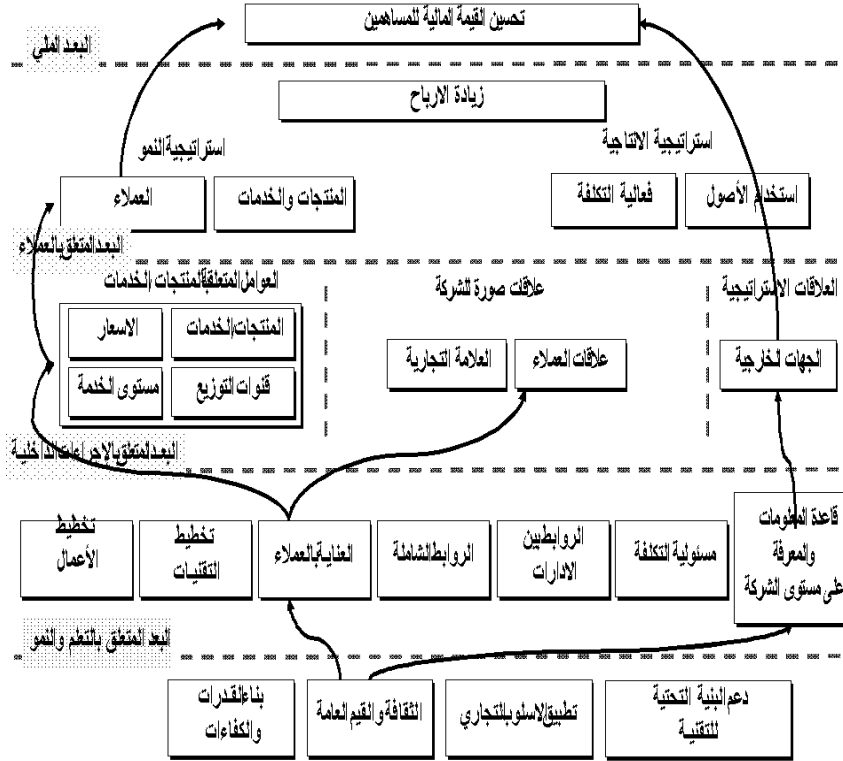
#### الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية. وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها. وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل ، لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية . كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. وبمعنى أكثر وضوحاً التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ .

ويكون **الترابط الرأسي** تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية. وأسهل طريقة لإحداث **الترابط الأفقي** بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية أنظر الشكل رقم ( ٩ ) وفحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي أم لا ؟. ويجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما. ويوضح الشكل مثلاً للكيفية التي يمكن بها تحليل علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الاستراتيجية والمقاييس وتخطيطها بيانياً.

## الشكل رقم ( ٩ )

### علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس



### الخطوة الرابعة : تحديد القياسات :

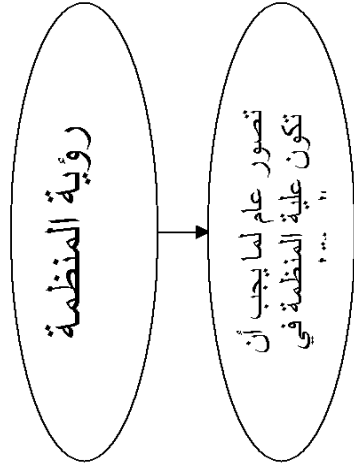
في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.

ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة ، كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق متواصل مع الإدارة العليا. الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن. وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية :

(١) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة: في هذه المرحلة ، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد. ومثلما حدث في الخطوات الأخرى ، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية. ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ، ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس، وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة .

## (٢) صياغة المقاييس الشاملة :

بعد الانتهاء من المراحل السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين. ولتسهيل التنفيذ ، يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس ، وتبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها ، يتم بوجه عام تحليل المقاييس بالمستوى الأعلى وربطها وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى. وكمثال توضيحي يوضح الشكل رقم ( ١٠ ) العلاقة المتشابهة للمقاييس بالعوامل الحاكمة وأبعاد القياس واستراتيجية ورؤية المنظمة. وحيث أن أحد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تؤثر بها رؤية المنشأة وأهدافها العامة على العمليات بوضوح ، فإنه من الضروري تحليل الأداء إلى مستوى يصبح عنده ملموس وقابل للفهم بدرجة كافية.



رؤية

الإستراتيجية

مجالات التركيز

الأهداف إستراتيجية

عوامل نجاح الحاكمة

المقاييس



الشكل رقم (١٠) العلاقة المتبادلة للمقاييس بالعوامل الحاكمة وأبعاد القياس واستراتيجية ورؤية المنظمة

وإذا كان الهيكل التنظيمي للشركة مستويًا وصغيراً بحيث يستطيع كل فرد في المنشأة أن يرى تأثير مقاييس المستوى الأعلى على عمله ، لا يكون إجراء المزيد من التحليل ضرورياً .

وتتأثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداة بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة. ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين ، وكيف يساعد عملهم المنشأة على إحراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها ، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها إلى المستوى الأشد تفصيلاً قدر الإمكان.

وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية ، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة ، وتتضح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتين :

أولاً : مقاييس مجال الرؤية المالي :

تستخدم مقاييس معنادة للربح / الخسارة ، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك، وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية. مثل: مقاييس الإيراد للعامل الواحد ، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة ، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية ، والاثتان يقيسان شيئاً حدث بالفعل ، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية

( أو المنظور) المالي :

- ١- إجمالي الأصول (%).
- ٢- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
- ٣- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).
- ٤- الأرباح / إجمالي الأصول (%).
- ٥- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).
- ٦- القيمة السوقية (بالجنيه) .
- ٧- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%).
- ٨- حقوق المساهمين / مجموع الأصول، أو القدرة على الوفاء بالديون (%).
- ٩- العائد على الاستثمار (%) .

ثانياً : مقاييس مجال رؤية العملاء :

إن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون : "كيف يرانا العملاء" ؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملائنا" (بؤرة التركيز على العملاء). إننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية ، والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة ... إلخ.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العملاء :

- ١- عدد العملاء (عدد) .
- ٢- النصيب في السوق (%).
- ٣- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالجنيه) .
- ٤- العملاء المفقودون (عدد أو %).
- ٥- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).
- ٦- مؤشر رضا العملاء (%).
- ٧- مؤشر ولاء العملاء (%).
- ٨- التكلفة / العميل الواحد (بالجنيه) .
- ٩- عدد الشكاوى (عدد) .
- ١٠- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).
- ١١- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .
- ١٢- متوسط حجم العميل (بالجنيه) .

ثالثاً : مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية :

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة ، ومن أمثلتها : زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب. وإذا أردنا وصف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العمليات الداخلية :

- ١- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).



- ٢- التسليم في الوقت المحدد (%).
- ٣- الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد).
- ٤- الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد).
- ٥- الوقت المعياري - الموردون (عدد).
- ٦- الوقت المعياري - الإنتاج (عدد).
- ٧- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد).
- ٨- دوران المخزون (عدد).
- ٩- التحسن في الإنتاجية (%).
- ١٠- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد).
- ١١- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%).

رابعاً : مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار :

عند قياس هذا المنظور يجب الاعتماد على مقاييس مثل : كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير. وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجيات المنشأة إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

- ١- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)
- ٢- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)
- ٣- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)
- ٤- الاستثمار في البحوث (بالجنيه)
- ٥- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالجنيه)
- ٦- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد)
- ٧- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالجنيه)
- ٨- مؤشر رضا العاملين (عدد)
- ٩- نظرة العاملين - مؤشر التمكين (عدد)

١٠- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

خامساً : المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية :

تبنت بعض الشركات بؤرة تركيز منفصلة للموارد البشرية ، وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية الموارد البشرية ، تقول شركة سكانديا إنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضهما بصورة متبادلة ، ولكي يتحقق النجاح ، يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين.

وتظهر دراسات خطط العمل في الشركات أن الأهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادراً ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة. وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرية في أواخر عقد الستينيات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات الشركة البشرية ، ومن خلال حسابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة، ويجب أن يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر : الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية

( أو منظور) النمو والتعلم :

- ١- مؤشر القيادة (عدد)
- ٢- مؤشر الدافعية (عدد)
- ٣- دوران الموظفين (%)
- ٤- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)
- ٥- متوسط عمر الموظفين (عدد)
- ٦- الوقت المنفق في التدريب - الأيام / السنة (عدد)
- ٧- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)
- ٨- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)
- ٩- متوسط التغيب عن العمل (عدد)
- ١٠- عدد المديرات (عدد)
- ١١- مؤشر التمكين (عدد) ، عدد المديرين (عدد) .
- ١٢- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنيه) .
- ١٣- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (بالجنيه) .

سادسا : المقاييس البيئية :

إن المقاييس البيئية يمكن أن تنسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى ، وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات. ويكمن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنشأة. في حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المنشأة وأعمالها على ما يحيط بها. ويذهب جونسون وزملاؤه (١٩٩٧) إلى أن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها:

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
- محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
- فاعلية وسائل النقل المختلفة وأثارها البيئية.
- العوادم والنفايات والتخلص منها.
- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية ، منازعات قضائية.

ومن الواضح أن معظم هذه المقاييس يرتبط ببؤرة التركيز على العمليات الداخلية، يضاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة على البيئة الخارجية قد تؤثر أحيانا على اتجاهات العملاء وتتطلب بنودا مالية ، ولهذا يمكن تناولها في مجالي التركيز على العملاء والمالي. وإذا تضمنت الاستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير قد تحتاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم الشركة نحو تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة بدرجة أكبر.

#### الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ، ووضع خطة عمل .

#### (١) صياغة الأهداف :

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع

الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها ، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء.

ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء. كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من ؟ .

## (٢) وضع خطة عمل :

تعدّها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس ، يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية. ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة ، وتمثل هذه القائمة - مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها - واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

## الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع ، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسؤوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتؤثر بهم

## الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم :

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، ولتحقيق هذا الغرض ، ستكون الاستعانة بعلوم تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية ، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ،

ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى ، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر .

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة ، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة .

رابعا : تجارب تطبيقية للشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن

### تجربة شركة موبيل للبترو ل Mobil :

تمثل إحدى المؤسسات العالمية المتخصصة في صناعة وتكرير وتسويق البترول وخدماته. ولقد استغرق تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء بها من سنتين إلى خمس سنوات أمكن خلال تلك الفترة تحقيق ما يلي :

- تقدم الشركة إلى المرتبة الأولى ضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال على المستوى الدولي.
- تحقيق زيادة في التدفقات النقدية بلغت ١,٢٦ بليون دولار أمريكي.
- تحول معدل العائد على الاستثمار من نسبة ٦% في بداية التطبيق إلى أن بلغ ١٦%.

اعتمدت استراتيجية الشركة على تحقيق نمو في المحور المالي كهدف نهائي لتحقيق ١٦% كمعدل عائد على الاستثمار من خلال تطبيق استراتيجيتين هما :

#### استراتيجية نمو الإيراد Revenue Growth Strategy :

ويتم ذلك من خلال خلق قنوات جديدة ومصادر جديدة للإيرادات بخلاف إيرادات البترول بالإضافة إلى تعظيم ربحية المستهلك أو العميل بإضافة منتجات جديدة وتحقيق علاوة أو خصومات على أسعارها مقارنة بما هو متاح من منتجات بالصناعة داخل السوق العالمي.

#### استراتيجية الإنتاجية Productivity Strategy :

تبنت إدارة المؤسسة استراتيجية تعظيم الإنتاجية بحيث تصبح رائدة في تكلفة المنتج (أقل تكلفة) مع تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول المتاحة لديها.

واعتمدت استراتيجية إدارة مؤسسة Mobil على قدرتها في إقناع المستهلك فقد استندت على مفاهيم عملية لطبيعة شرائح المستهلك منها على سبيل المثال :

- منح حق شراء مأكولات خفيفة ومشروب أو غسل السيارة لكل سائق (عميل) يقود سيارته لمسافة ٢٥ إلى ١٥٠ ألف ميل سنوياً مستخدماً زيوت المؤسسة ، وذلك خلال سلسلة المحلات والمعارض التابعة لها (١٦% حصة هذا العامل في نمو العائد على رأس المال المستثمر).

- الاهتمام بجيل ما يعرف ٣F حيث تشير F إلى الوقود Fuel والطعام Food والسريعة Fast. فهذا الجيل من الشباب تحت سن ٢٥ سنة يمنح بعض المزايا والمعاملات ونسبة خصم حصة هذا العامل بلغت (٢٧% في نمو معدل العائد على رأس المال المستثمر).
- التركيز في التعامل على نوعية وخلفية المستهلك كل حسب خصائص الشخصية والفئة العمرية والدخل والمناطق المختلفة للتسويق (حققت هذه العوامل مجتمعة ما يقرب من ٥٧% من التحسن في نمو معدل العائد على رأس المال المستثمر).

ولقد أعدت بطاقة الأداء لمؤسسة موبيل في ضوء الاستراتيجية الخاصة بها والتي حققت ارتفاعاً في معدل العائد على الاستثمار بلغ ١٦% بعد أن كان فقط ٦% على النحو المبين في الجدول التالي :

### جدول يوضح بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil

المحور	مجال الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس الاستراتيجية
المالي	النمو المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل العائد على رأس المال المستثمر.</li> <li>• استغلال الطاقات والأموال المتاحة.</li> <li>• الربحية.</li> <li>• الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة.</li> <li>• نمو الربح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل العائد على الاستثمار.</li> <li>• التدفق النقدي.</li> <li>• مقارنة صافي الربح بالمنافسين.</li> <li>• إجمالي تكلفة الجالون مقارنة مع المنافسين.</li> <li>• معدل نمو حجم البيع مقارنة مع المنافسين.</li> <li>• معدل العلاوة الاجتماعية.</li> <li>• عائد وربح الإيرادات غير البترولية.</li> </ul>
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الرضاء للعميل.</li> <li>• خلق علاقات ومنافع للطرفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستمرارية في تحقيق الرضاء للمستهلك بناء جسور علاقات.</li> <li>• منافع مشتركة مع العميل Win-win</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصة في أسواق مختارة بعناية.</li> <li>• تصنيف أعراف وعادات المتسوقين.</li> <li>• نمو مجمل ربح التجار والموزعين.</li> <li>• دراسة استطلاعية وميدانية للتجار والموزعين.</li> </ul>
العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكوين حقوق امتياز لنظم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدخال وتحديث منتجات وخدمات جديدة.</li> <li>• تكوين أفضل فرق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل عائد استثمار للمنتجات الجديدة.</li> <li>• معدل قبول المنتجات الجديدة.</li> <li>• جودة مخازن التجار والموزعين.</li> </ul>

المحور	مجال الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس الاستراتيجية
	البيع	عمل وإدارة الامتيازات.	
	الأمـن والسلامة	• أداء عملية التكرير	• ملئ الفجوة القائمة • الوقت غير المخطط
	المورد المنافس	• إدارة المخزون • الريادة في التكلفة • على مستوى الصناعة	• مستويات المخزون • معدل نفاذ الصنف . • إدارة التكلفة بالمقارنة مع المنافسين
	الجودة	• طبقاً للمواصفات وطبقاً للوقت. • تحسين مستويات للحماية. • البيئة ومنع حدوث التلوث.	• طلبات متميزة للتوريد. • عدد الحوادث البيئية. • معدل الأرباح بعيداً عن العمل.
النمو والتعلم	تحفيز وإعداد قوة العمل	• تهيئة المناخ المناسب للعمل. • التركيز على تنمية المهارات. • إمكانية الإطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الاستراتيجية.	• استطلاع رأي العمالة المنتقاة. • نسبة مقاييس الأداء للعمالة. • مستوى الكفاية الاستراتيجية. • مستوى إتاحة المعلومات الاستراتيجية.

ويلاحظ من بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil أنها اعتمدت على جوانب أساسية في كل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفي ضوء استراتيجية المؤسسة على النحو الآتي :

- المحور المالي : كان التركيز على محاولة تحقيق نمو للإيراد وتحسين الإنتاجية.
- محور العملاء : اعتمدت بطاقة الأداء على محاولة تحقيق رضا العملاء بالإضافة إلى خلق علاقات ذات مصالح مشتركة مع التجار (win – win).
- محور العمليات الداخلية : اعتمدت بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على امتيازات جديدة ، زيادة القيمة المخصصة للمستهلك مع تحقيق التميز في أداء العمل على أن تكون كمؤسسة داخل السوق تحافظ على نظافة البيئة.

- **محور التعلم والنمو :** استند هذا المحور إلى تهيئة الظروف للتغير الذي حدث بسبب تطبيق نظام الأداء المتوازن ، مع الحفاظ على معدلات مرضية من المهارات للعاملين والقيادات وفي ظل تكنولوجيا جديدة يجب التدريب عليها داخل المؤسسة.

ويتضح من تحليل عناصر هذه التجربة الناجحة لشركة Mobil أن تراطبات مقاييس الأداء مع الاستراتيجية في ضوء المحاور الأربعة قد يكون أحد أهم عوامل النجاح والتي ساعدت المؤسسة إلى الارتفاع بمعدل العائد على رأس المال إلى ١٦% بعد أن كان في حدود ٦% فقط.

## تجربة شركة هاليفاكس Halifax

يقع مقر شركة هاليفاكس Halifax في المملكة المتحدة ، وتمارس أعمالها المحورية في خمسة قطاعات : عمليات التجزئة ، خدمات ائتمانية للعملاء ، التأمين الشخصي ، المدخرات طويلة المدى والخزانة . وتشمل عمليات التجزئة الرهونات والمدخرات السائلة والأعمال المصرفية بالتجزئة . وفي أغسطس ١٩٩٥ ، اندمجت شركة هاليفاكس مع جمعية ليدز الدائمة للبناء Leeds permanent Building Society ، مستهدفة من وراء هذه الخطوة التحول إلى شركة عامة ، وقد تحقق ذلك فعلاً في يونيو ١٩٩٧ . وفي نفس العام ، بلغ إجمالي دخل هاليفاكس ٢٩٥٧ مليون جنيه إسترليني ومجموع العاملين بها ما يقرب من ٢٧ ألف و ٣٠٠ موظف وتستطيع شركة هاليفاكس بما لديها من شبكة تضم ١٠٠٠ فرع أن تخدم ١٨ مليون عميل.

في عام ١٩٩٣ عاد أحد مديري هاليفاكس من هارفارد وكان من أشد المتحمسين لقياس الأداء المتوازن ، ووجد حماسه صدق لدى أفراد آخرين في الهرم التنظيمي للشركة ، بينهم الرئيس التنفيذي . في ذلك الوقت كانت أنظمة قياس الأداء تركز بدرجة كبيرة على أهداف المبيعات والغايات المالية مع الاهتمام بالعمليات والإجراءات بشكل أساسي.

وفي أوائل عام ١٩٩٤ ، قررت الشركة تطوير نظام جديد لإدارة الأداء بناء على منهج قياس الأداء المتوازن. تمثلت الأهداف الرئيسية لهذا النظام في :

- المحافظة على العملاء الحاليين ومزاولة المزيد من الأعمال معهم.
- كسب عملاء جدد.
- الترويج لثقافة إيجابية.
- تحسين الإدارة وأداء الفروع.
- التأكيد على الغايات المتصلة بالعملاء والخدمة.
- تشجيع تطوير العاملين.
- خفض العمل الورقي.

كانت أول وحدة تقوم بتطوير قياس أداء متوازن هي وحدة العمليات الميدانية التي تمثل النشاط الرئيسي للفروع ، وذلك لما لها من تأثير كبير على الوحدات الأخرى، إلى جانب أهمية نشاط توزيع التجزئة بالشركة ، وقد تم تعيين مدير لهذا المشروع ، عمل لمدة عامين كمدير متفرغ للمشروع من



الفكرة المبدئية وحتى مرحلة التنفيذ ، وساعدته في هذه الأثناء مجموعة تكونت من مختلف أجزاء العمليات الميدانية كان معظمهم من العاملين بالإدارات التشغيلية بالمنشأة. في ذلك الوقت تعاونت مجموعة المشروع مع عدد من الأطراف الخارجية التي قدمت إسهاماتها في مراحل المشروع المختلفة .

وعمدت شركة هاليفاكس إلى استخدام قياس الأداء المتوازن كنظام إدارة تشغيلية وليس كأداة استراتيجية ، وكان الهدف الأساسي هو تطوير أداة تشغيلية ليستخدمها مديرو المناطق والفروع ، أي نظام دعم يمكن أن يساعدهم في إدارة أنشطتهم اليومية . بعبارة أخرى ، حاولت شركة هاليفاكس تطبيق مدخل متجه من أسفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أسفل ، حيث لم تكن المنشأة جاهزة بعد لعملية مراجعة استراتيجية شاملة.

وقد قام مجلس الإدارة بمبادرة من الرئيس التنفيذي الجديد بتعديل الرؤية وبيان الرسالة ، وتم إيلاء مجموعة المشروع بهما باعتبارهم أساس قياس الأداء المتوازن فشرعت المجموعة في صياغة عوامل النجاح الحاكمة ومقاييس الأربعة جوانب : المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، والتطوير والتحسين ويوضح ذلك الشكل رقم (١/١٣) . وفي عام ١٩٩٨ وبعد مرور أربع سنوات. بدأت شركة هاليفاكس في تنفيذ عملية قياس الأداء المتوازن الخاصة بها على المستوى التشغيلي وتكييف عملية تخطيط العمل بها وفقاً لمفهوم قياس الأداء المتوازن بهدف تطويع هذه الأداة التشغيلية للأغراض الاستراتيجية أيضاً.

وبدلاً من الإهتمام بمنظور التعلم والتطوير وجدت مجموعة المشروع أن الملائم بدرجة أكبر أن يكون لديها منظور لتطوير وتحسين العاملين ، فقد كان من بين مؤشرات الأداء الرئيسية بالشركة إلى جانب الإهتمام بتقديم السلع والخدمات للعملاء ، تدعيم القدرة على تقديم هذه السلع والخدمات من خلال العاملين.

استغرقت مرحلة إعداد المقاييس الكلية بالشركة ما يتراوح بين سنة وتسعة أشهر تقريباً. وقد كانت هذه المرحلة أهم جزء في العملية بأسرها ، حيث أن النتائج كانت ستؤثر بشكل كبير على أعمال التنفيذ التالية ، ولذا فقد قامت مجموعة المشروع بإطلاع رئيس العمليات الميدانية - راعي المشروع ومجلس الإدارة - على أفكارها وما تتوصل إليه من نتائج بصورة متواصلة.

وعند اكتمال مرحلة الإعداد ، أصبح لدى شركة هاليفاكس قياسات عامة وعوامل نجاح حاكمة ومجموعة من المقاييس للجوانب الأربعة الأساسية ، أنظر الشكل رقم (٣/١٣) . وقد تم التوصل في البداية لـ ٧٥% تقريباً من المقاييس باستخدام مصادر المعلومات الإدارية القائمة ، وفي عام ١٩٩٨ كانت جميع المقاييس المحددة أصلاً قيد الاستخدام . وأثناء إعداد المقاييس روعي استخدام المدخل المتابع ، صياغة الأهداف ، بناء المقاييس لتوفير التحليل اللازم ، وقابلية تطبيق المعلومات التاريخية / المتصلة بالاتجاهات، وقد التزمت الشركة بالمعايير التالية عند وضع المقاييس :

- توافر المعلومات ودقتها.
- العلاقة وثيقة الصلة بعوامل النجاح الحاكمة.
- أولوية / أهمية المقياس.

- الأثر الإيجابي على السلوك.
- قدرة المستخدمين على التأثير على / التحكم فيما تم قياسه.

وأصبح لدى شركة هاليفاكس من ٢ إلى ٥ مقاييس لكل منظور وما مجموعة ١٦ مقياساً للقياس ككل، يتبع مجلس الإدارة ١٠ إلى ١٢ مقياساً منها. والمفروض أن تتم مراجعة كثير من المقاييس كل يوم (مثل مبيعات المنتجات) وإن كان بعضها لا يتم تحديثه بشكل متكرر ، إذ أن بعض المقاييس (وهي تلك المرتبطة بالعملاء) لا يتم تحديثها سوى مرتين في السنة فقط .

وقد تم تعديل بعض المقاييس غير المالية من خلال عملية تخطيط العمل السنوية ، بينما تم تعديل البعض الآخر ومعظمها مقاييس مالية بدرجة رئيسية عند وضع الموازنة. ويتم وضع غايات لكل مقياس مرة واحدة سنوياً ولكن تتم مراجعتها بصورة ربع سنوية. ولكل مقياس يوجد شخص مسئول عن تخطيط وإدارة وتسجيل وتحسين المقياس.

وبعد ، فهذه خلاصات جوهرية لتجارب الشركات السابقة ، وعلى من يرغب تطبيق قياس الأداء المتوازن أخذها في الاعتبار :

- ١ - يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي ، وتقبل التغيير والسعي للإعتماد على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات .
- ٢ - مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج .
- ٣ - يجب أن يتسم فريق العمل بمشروع تصميم قياس الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل .
- ٤ - الإهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمني مناسب ، مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية ، فالبطاقة دون استراتيجية تعد مضيعة للوقت .
- ٥ - ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع العاملين .
- ٦ - تدنية الإهتمام بالأحداث الماضية بحيث لا تمثل جل إهتمام المنظمة قدر اهتماماتها المستقبلية.
- ٧ - تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة .
- ٨ - الإهتمام بشكل ملحوظ بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيراتها الجوهرية على نتائج الأعمال .
- ٩ - الندوات واللقاءات ، غالباً ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد ، وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية ، في مختلف الخطوات .
- ١٠ - مراحل وخطوات قياس الأداء المتوازن ، تعمل الشركات على إنتهاج مراحل وخطوات منهجية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن .
- ١١ - المدة الزمنية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن ، ليست هناك فترة محددة يمكن القول أنها تمثل معياراً يمكن الإحتكام إليه ، وإنما يتوقف الأمر على ظروف الشركة والعوامل الأخرى المؤثرة .

- ١٢ - المعلومات ، المؤشرات ، المعادلات : يجب أن تكون معادلات مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبينة على معلومات محددة ، بما يبسر قياس معدلات الأداء والنمو بالشركة .
- ١٣ - دراسة العوامل الحاكمة ، يفرض أسلوب القياس المتوازن تحديد العوامل الجوهرية الحاكمة في علاقات ونتائج الشركة بشكل واضح ومحدد .
- ١٤ - التدرج في عمليات التطبيق ، فيمكن تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن على وحدة إدارية معينة ، أو فرع معين من فروع الشركة حتى يمكن تعميم التجربة على الشركة ككل بعد الإستفادة من نتائج التطبيق الضيق .
- ١٥ - العناصر الرئيسية لقياس الأداء ، تشمل عناصر قياس الأداء المتوازن على أربعة عناصر أساسية هي : المالية ، والعمليات الداخلية ، والعملاء ، والنمو والتعلم ، وإضافة العديد من الشركات جانب الموارد البشرية ، وجانب البيئة ، .... وغيرهما .
- ١٦ - ضرورة المراجعة الدقيقة ، يجب مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها ، كما يجب الإعتماد على النظم الآلية لتيسير عمليات التحليل والمقارنة

## المراجع

### المراجع العربية

- (١) العامري ، صالح مهدي محسن ، والغالبى ، طاهر محسن منصور ، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني ، ٢٠٠٣ .
- (٢) د. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ( المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦).
- (٣) \_\_\_\_\_ ، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ( المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٧).
- (٤) جوران ، نيلز ، وروي ، جان ، ووتر ، ماجتر ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، أفكار عالمية معاصرة ، ترجمة علا أحمد صلاح،الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٣).
- (٥) د. عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٥-٢٠٠٦) .
- (٦) د. غازي ، على ، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد ١٠٠ ، مارس ٢٠٠٣ ، ص٣٧
- (٧) د. مخيمر ، عبد العزيز جميل ، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٥) .
- (٨) د. يوسف ، محمد محمود ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٥) .

### المراجع الأجنبية

- (9) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79.
- (10) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , Putting The Balanced Scorecard To Work . Harvard Business Review , Sept-Oct, 1993 , 134 -142.
- (11) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard . Harvard Business School Press . Boston , Mass , 1992 .
- (12) Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, 1996 (a),pp .110-123.
- (13) Kaplan , R.S. and Norton , D.P. " Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review (January- February , 1996 , PP. 75-85.
- (14) Maisel , L.S. , Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach . Journal of Cost Management , Summer ,1992 , 47-52 .
- (15) Pearce 11 , John A . , Robinson , Jr . , Richard , B. , Strategic Management . 8<sup>th</sup> ed . (New york : McGraw-Hill Irwin , 2003).
- Wheelen Thomas L. & Hunger , J. David , Strategic Management and Business policy . 9<sup>th</sup> ed. , ( New jersey : Pearson Education , Inc. , P