

بطاقات الأداء المتوازن Balanced Score Card

كأداة مهمة لمعايرة القيادة والأداء الإستراتيجية



علاء الدين العظمة

- دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

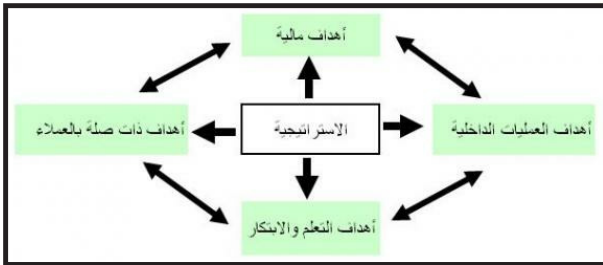
- مستشار التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في كبرى المؤسسات السورية

تساعد بطاقات الأداء المتوازن على قياس الخطة الإستراتيجية، والأهداف العامة، وهي طريقة توضح الرؤية لدى تقدم الشركة باتجاه أهدافها ذات الأولوية العالية، وتعتبر نوعاً من أنواع التغذية الراجعة (Feedback).

كما أن نجاح استراتيجيات الأعمال يعتمد على هذه البطاقات، فهي تحدد ثلاثة أمور: من أين؟ وإلى أين؟ ومتى؟ وبذلك يتم عرض الأهداف الإستراتيجية على بطاقات ولوحات تعطي جواباً واضحاً عن السؤال الكامن خلف كل هدف من الأهداف، بالتركيز على أربعة محاور إستراتيجية، هي:

- المنحى المالي (Financial)،
- منحى الزبائن (Customers)،
- منحى العمليات الداخلية (Internal Process)،
- منحى التعلم والتطوير (Learning & Growth).

إن الخطة الإستراتيجية تبقى غامضة وفضفاضة ما لم يتم حصرها بمجموعة أولويات، يشارك في تحديدها أصحاب العلاقة (كحاملي الأسهم والمستثمرين، والموظفين، والموردين، والعملاء) في جميع المستويات.



بطاقة الإنجاز المتوازن هي وسيلة لتحديد أهداف دورية (سنوية مثلاً) لمنظومات الأعمال بحيث لا يطغى هدف على غيره، وفي كثير من الأحيان يكون للأهداف المادية النصيب الأكبر من الأهداف التي تضعها إدارة التخطيط الاستراتيجي للعام أو للأعوام القادمة، وهو ما قد يؤدي إلى نتائج سيئة في المدى البعيد. ليس ذلك بسبب قلة أهمية الأهداف المادية، ولكن لوجود أشياء أخرى يجب العناية بها، وإلا واجهت منظومة الأعمال صعاباً كثيرة في المدى البعيد.

فمثلاً من المهم أن تفكر إدارة المنظومة بجدية كبيرة بزيادة صافي الربح والعائد على الاستثمار، فإذا قامت بفعل ذلك دون أن تحافظ على تميزها فيما تقوم به كإرضاء العملاء، أو أن تطور ذاتها، فإنها ستُفاجأ بأنها غير قادرة على المنافسة في المدى البعيد.

ينشأ صدام بين الحاجة لبناء مزايا تنافسية بعيدة المدى وبين عناصر التكلفة التاريخية الموجودة في القوائم المالية، ولمعالجة ذلك ابتكرت بطاقات الأداء المتوازن لتساعد في قياس الإنجاز وبيان مدى صحة العمل وكيفية تخطيط الأعمال، وذلك على صعيد المدخلات والعمليات، أما في جانب المخرجات والنتائج، فإن القياس يساعدنا في الإجابة عن الأسئلة التالية: هل نحن نعمل الشيء الصحيح؟ وما هي الاستراتيجيات الأفضل؟

إن بطاقات الإنجاز المتوازن تتكون (في صورتها الأصلية) من أربع بطاقات منفصلة على الأقل بحسب طبيعة العمل وضرورات الصناعة. تضم كل بطاقة أهداف مجال محدد، وتحقق جميعها التوازن بين الأهداف القصيرة منها والطويلة الأجل، وكذلك تحقق التوازن بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة لتطوير العمل.

وتأخذ بطاقات الإنجاز شكلاً بيانياً كخط أو كدوائر مقسمة أو كمخطط غانت (Gantt Chart) أو كميزان حرارة أو كعداد سرعة (Dash Board) أو تأخذ شكل مقياس مدرج، ويُعلّق الشكل على شاشات أو تُتّاح للكوار الإدارية على الحواسيب ليراجعها كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر حسب الحاجة. ويتم جعل الاجتماعات الإدارية والقيادية تدور حول لوحات وبطاقات الإنجاز ومناقشتها مع الآخرين، كما يدور حل المشاكل حال بروزها على تلك اللوحة.

أما أهم المصطلحات الأساسية لقياس الأداء خلال بطاقات الأداء المتوازن فهي:

- القياسات Measures
- مفهوم القياس Metric
- مؤشرات Indicators
- أهداف Targets

مثال - (بيان قصة عميل):

القياس: عدد مرات الشراء

مفهوم القياس: نسبة اختلاف القياس عن السنة السابقة

المؤشر والهدف: أي عميل تكون مشترياته أقل من ١٥ مرة يعتبر عميلاً من الدرجة الثانية ولا بد من تقصي الأسباب.

إنه من الضروري أن يكون لجميع أعضاء الفريق القدرة على قراءة لوحة الإنجاز ومراقبتها وهي تتغير، وكذلك مناقشتها طوال الوقت لأنها محفزة للفريق، والدافع لإيجاد الحلول السريعة، وللوصول إلى الأهداف الإستراتيجية بشكل أدق وأسرع.

عندئذ يصبح تنفيذ الإستراتيجية عملاً مؤسساتياً وليس أمراً خاضعاً للحظ أو النفوذ، وفي ذلك يقول (بيتر دراكر): ما يمكن قياسه يمكن إدارته "What gets measured, gets managed". ونحن نقول: ما يمكن قياسه يمكن تطويره "What gets measured, gets improved". فالقاعدة هي بقياس التنفيذ بشكل دائم من خلال المراجعة الدورية، والقياس المستمر للتنفيذ الاستراتيجي يكون من خلال بطاقات الأداء المتوازن.

إنّ عبارة بطاقة الإنجاز يُقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازناً بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي، والبطاقة ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت، بل تعطي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.

وعليه، فالبطاقة تمثل خطة عمل تساهم في تحقيق التوازن التخطيطي على المدى القصير والطويل وتحديد الاتجاه الاستراتيجي. إذاً هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعّالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعّالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة.

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية مرتبط بقياسات عملية الأداء، ومهمة بطاقة الأداء تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع كافة الأهداف الإستراتيجية.

لذلك يمكن القول أن بطاقة الأداء هي آلية قياس وتطوير ذات نظرة مستقبلية للأمام تعتمد على المعلومات التاريخية والخبرات التشغيلية، التي تخطط منظومات الأعمال من خلالها الطريق نحو المستقبل.

