

## استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصفقتها إستراتيجية نظام إدارة

روبرت إس. كابلان و ديفيد بي. نورتون

تحوّل الشركات نفسها في أنحاء العالم جميعها؛ من أجل المنافسة التي تستند إلى المعلومات؛ ولذلك أصبحت قدرتها على استغلال الأصول غير المادية أكثر حسماً بكثير من قدرتها على الاستثمار في الأصول المادية وإدارتها، فقبل سنوات عدّة. وتقديراً لهذا التغيير، قدمنا مفهوماً أطلقنا عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن، التي كانت تكمل التدابير المالية التقليدية مع المعايير التي تقيس الأداء من ثلاث جهات نظر إضافية، هي: العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو. ( انظر: ترجمة الرؤية والإستراتيجية: أربع جهات نظر (Translating vision and strategy: Four perspectives). )

مكنت بطاقة الأداء المتوازن الشركات من تتبع النتائج المالية، ورصد التقدم المحرز في بناء القدرات، واكتساب الأصول غير الملموسة التي ستحتاج إليها للنمو في المستقبل في وقت واحد، وهذه البطاقة ليست بديلاً عن التدابير المالية، بل مكّمة لها.

شهدنا في الآونة الأخيرة بعض الشركات تتجاوز رؤيتنا المبكرة عن قدرة بطاقة الأداء لتكتشف قيمتها بوصفها حجر الزاوية في نظام إدارة إستراتيجي جديد، حيث تعالج بطاقة الأداء عند استخدامها بهذه الطريقة، نقصاً خطيراً في أنظمة الإدارة التقليدية، وهو عدم قدرتها على ربط إستراتيجية الشركة طويلة الأجل بإجراءاتها قصيرة الأجل. تبنى نظم الرقابة التشغيلية والإدارة في معظم الشركات آخذة في الحسبان التدابير والأهداف المالية، التي ترتبط بعلاقة بسيطة بالتقدم الذي أحرزته الشركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، لذا فإنّ تشديد معظم الشركات على التدابير المالية على المدى القصير يترك فجوة بين تطوير الإستراتيجية وتنفيذها.

إنّ المديرين الذين يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن ليسوا مضطرين إلى الاعتماد على التدابير المالية قصيرة الأجل مؤشراً وحيداً على أداء الشركة. تتيح بطاقة الأداء للمديرين إدخال أربع عمليات إدارية جديدة تستطيع -على نحو منفصل، أو مجتمعة- المساهمة في ربط الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل.

تساعد العملية الجديدة الأولى (تحقيق الرؤية) المديرين على بناء إجماع عن رؤية الشركة وإستراتيجيتها، وعلى الرُغم من أفضل النيات الحسنة لدى من هم في أعلى الهرم الوظيفي، فإنّ الشعارات البراقة مثل أن تصبح (الأفضل في فئتنا) و(المورد رقم واحد) أو (مؤسسة متمكنة) لا تُحوّل بسهولة إلى عمليات تشغيلية توفر إرشادات مفيدة للقيام بالعمل على المستوى المحلي، وكي يتمكن الموظفون من

العمل على عبارات الشعارات في الرؤية والإستراتيجية، فيجب كتابة تلك العبارات بصفحتها مجموعة متكاملة من الأهداف والتدابير، يتفق عليها كبار المسؤولين التنفيذيين جميعهم، وتصف محفزات النجاح على المدى الطويل.

وتتيح العملية الثانية (التواصل والربط) للمديرين تواصل إستراتيجيتهم نحو قمة الهرم الوظيفي في الشركة وقاعدته، وربطها بأهداف الإدارات والأفراد. حيث تُقَيِّمُ الإدارات تقليدياً من خلال أدائها المالي، وترتبط الحوافز الفردية بالأهداف المالية القصيرة الأجل؛ لذا تزود بطاقة الأداء المديرين بوسيلة لضمان فهم مستويات المنظمة جميعها للإستراتيجية طويلة الأجل، وأنَّ كلاً من أهداف الإدارات والأفراد تتماشى معها.

أمَّا العملية الثالثة: (تخطيط الأعمال) فتتيح للشركات دمج خططها المالية والتجارية. تقريباً، تنفذ المنظمات جميعها اليوم مجموعة متنوعة من برامج التغيير، ولكلُّ منها أبطالها، ومعلموها، ومستشاروها، وتنافس جميعها على استثمار وقت كبار المديرين التنفيذيين وطاقاتهم ومواردهم. يجد المديرون صعوبة في دمج تلك المبادرات المتنوعة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وهو وضع يؤدي إلى خيبات أمل متكررة من نتائج البرامج، ولكن عندما يستخدم المديرون الأهداف الطموحة التي وُضِعَتْ من أجل مقاييس بطاقة الأداء المتوازن معياراً لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، فإن بإمكانهم القيام فقط بتلك المبادرات التي تنقلهم إلى الأمام نحو الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وتنسيقها.

في حين توفر العملية الرابعة (التغذية الراجعة والتعلم) للشركات القدرة على ما نسميه بالتعلم الإستراتيجي، حيث تشدد ردود الفعل القائمة وعمليات المراجعة على ما إذا كانت الشركة وأقسامها أو موظفوها قد حققوا الأهداف المالية المخصصة لكل منهم في الميزانية، ومع وجود بطاقة الأداء المتوازن في مركز نظم إدارتها، تستطيع الشركة رصد نتائج المدى القصير من ثلاثة منظورات إضافية: العملاء، والعمليات التجارية الداخلية، والتعلم والنمو. بحيث تُقيّم الإستراتيجية في ضوء الأداء الأخير. وعليه، تمكّن بطاقة الأداء الشركات من تعديل الإستراتيجيات لتُظهر التعلم في الوقت الحقيقي.

### الفكرة باختصار

لماذا تحمل الميزانيات في كثير من الأحيان علاقة مباشرة بسيطة مع أهداف الشركة الإستراتيجية على المدى الطويل؟ لأنها لا تأخذها في الحسبان بما فيه الكفاية. تربط بطاقة الأداء المتوازن التدابير المالية التقليدية بمعايير الأداء في ثلاثة جوانب غير مالية رئيسية، هي:

- علاقة الشركة مع عملائها.
- عمليات الشركة الداخلية الرئيسية.
- التعلم والنمو.

وعندما تضاف مقاييس الأداء لهذه الجوانب إلى التدابير المالية، لا تكون النتيجة منظوراً أوسع على سلامة الشركة وأنشطتها فقط، ولكنها تكون إطاراً قوياً للمنظمة أيضاً، وستكون أداة لجنة تحقيق متطورة لتنسيق عمليات الشركة وأعمالها وصقلها؛ كي يتسنى تماشى الأنشطة جميعها مع إستراتيجيتها.

درسنا وعملنا مع أكثر من مئة شركة، ولكن لم تنفذ أيٌّ منها بطاقة الأداء المتوازن بهدف تطوير نظام إدارة إستراتيجي جديد، ولكن في كلٍّ من هذه الشركات، اكتشف كبار المسؤولين التنفيذيين أنَّ بطاقة الأداء المتوازن وفَّرت إطارًا لكثير من العمليات الإدارية الحرجة: تحديد الأهداف الإدارية والفردية، وتخطيط الأعمال، وتخصيص رأس المال، والمبادرات الإستراتيجية، والتغذية الراجعة والتعلم، فلم تكن هذه العمليات مُنَسَّقة في السابق، وغالبًا ما كانت تُوجَّه نحو الأهداف التشغيلية على المدى القصير، وعن طريق بناء بطاقة الأداء المتوازن، بدأ كبار المسؤولين التنفيذيين بعملية تغيير ذهبت إلى أبعد من الفكرة الأساسية من كونها مجرد توسيع لمقاييس أداء الشركة.

على سبيل المثال، طُوِّرت إحدى شركات التأمين، ونطلق عليها اسم التأمين الوطنية، أول بطاقة أداء متوازن لها؛ لإيجاد رؤية جديدة لنفسها بصفتها متخصصة في الاكتتاب، ولكنَّ استخدام التأمين الوطنية لبطاقة الأداء، لم توفر للرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا اعتماد إستراتيجية جديدة للشركة فقط، ولكن إصلاح نظام إدارة الشركة كلِّه أيضًا فقد قال الرئيس التنفيذي للموظفين في وقت لاحق في رسالة وجهها إلى الشركة جميعها: ستستخدم الشركة من الآن فصاعدًا بطاقة الأداء المتوازن والفلسفة التي تمثلها لإدارة الأعمال.

بنت شركة التأمين الوطنية نظامها الجديد لإدارة الإستراتيجية خطوة بخطوة في مدة زادت على ثلاثين شهرًا، وقد كانت كلُّ خطوة

تمثّل تحسناً إضافياً. (راجع: كيف بنت إحدى الشركات نظام الإدارة الإستراتيجي؟).

مكّن التسلسل المتكرر للإجراءات الشركة من إعادة النظر في كل من العمليات الإدارية الجديدة الأربع، مرتين أو ثلاث مرات قبل استقرار النظام، وأصبح جزءاً من نظام إدارة شركة التأمين الوطنية. وعليه، أصبح الرئيس التنفيذي للشركة قادراً على تحويلها؛ كي يتسنى للجميع الحرص على تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، وهو الأمر الذي لا يستطيع أي إطار مالي فعله.

### تطبيق الفكرة

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربع عمليات لربط الأنشطة القصيرة الأجل بالأهداف الطويلة الأجل:

#### 1. تحقيق الرؤية

عن طريق الاعتماد على القياس، تجبر بطاقة الأداء المتوازن المديرين على التوصل إلى اتفاق بخصوص المقاييس التي سيستخدمونها في تفعيل رؤاهم الواعدة.

على سبيل المثال: صاغ أحد المصارف إستراتيجيته؛ لأنها توفر خدمة متفوقة لمجموعة من الزبائن المستهدفين)، ولكنّ عملية اختيار التدابير التنفيذية لمجالات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة جعلت المديرين التنفيذيين يتحققون من حاجتها أولاً إلى التوفيق بين الآراء المتباينة في تعريف الزبائن المستهدفين وماهية الخدمة المتفوقة.

#### 2. التواصل والربط

عندما ننشر بطاقة الأداء المتوازن نحو قمة الهرم التنظيمي وقاعدته في وثائق المنظمة، تصبح الإستراتيجية أداة متوافرة للموظفين والإداريين

جميعهم، وعندما تنتقل بطاقة الأداء المتوازن من المستوى الأعلى وصولاً إلى وحدات الأعمال الفردية، تحوّل الأهداف الإستراتيجية الطموحة إلى أهداف وتدابير مناسبة لكل مجموعة معينة. وعند ربط هذه الأهداف بالأداء الفردي وبأنظمة التعويض تنتج (بطاقات الأداء الشخصية). وعليه، يفهم الموظفون على نحو فردي كيف تدعم إنتاجيتهم الإستراتيجية الشاملة.

### 3. تخطيط الأعمال

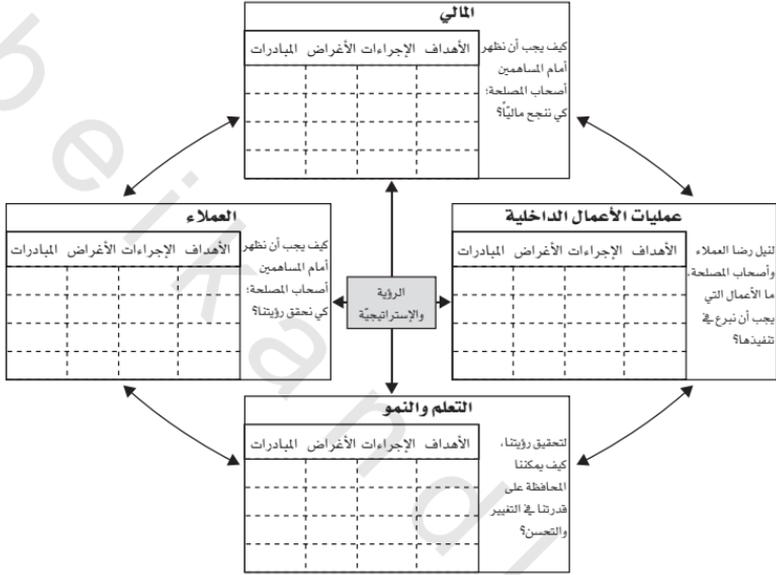
لدى معظم الشركات إجراءات ومنهجيات منفصلة (وأحياناً وحدات) للتخطيط الإستراتيجي، وتحديد الميزانية. فلا عجب إذن أن يكون التخطيط النموذجي ممكناً على المدى الطويل، وعلى حدّ قول أحد المديرين التنفيذيين: «يصبح تنفيذ الأفكار الكبيرة ممكناً على الرغم من كل الصعاب». يجبر الانضباط الناشئ عن إعداد بطاقة الأداء المتوازن الشركات على دمجوظيفيتين معاً، ومن ثمّ ضمان أنّ الميزانيات المالية تدعم فعلاً الأهداف الإستراتيجية. وبعد الاتفاق على مقاييس الأداء لمجالات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، تحدد الشركات أكثر (المحفزات) تأثيراً من بين النتائج المرغوبة، ثم تضع معالم قياس التقدم الذي تحرزه بوجود تلك المحفزات.

### 4. التغذية الراجعة والتعلم

عند تهيئة الآلية المناسبة للتغذية الراجعة، تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمة على تعزيز نوع من التعلم، غالباً ما يكون مفقوداً في الشركات: وهو القدرة على التأمل في الاستدلالات، وضبط النظريات عن العلاقات بين السبب والنتيجة.

التغذية الراجعة عن المنتجات والخدمات، والتعلم الجديد عن العمليات الداخلية الرئيسية، والاكتشافات التقنية، هي معلومات يمكن إدخالها في بطاقة الأداء المتوازن؛ من أجل القيام بتحسينات الإستراتيجية باستمرار؛ لذا وعند أيّ نقطة في أثناء التنفيذ، يستطيع المديرون معرفة أتمل الإستراتيجية بنجاح؟ وإذا لم تكن كذلك، فما السبب؟

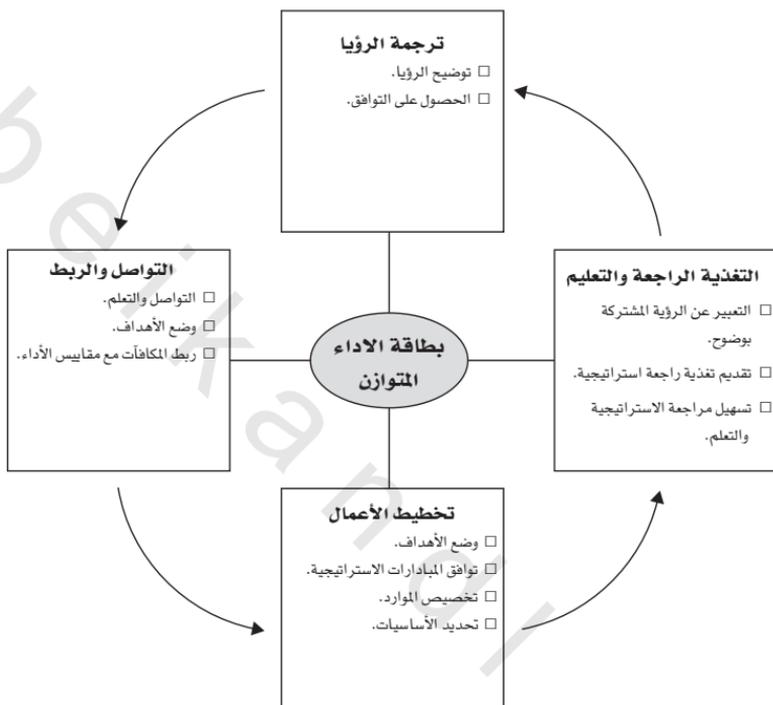
## ترجمة الرؤى والإستراتيجية : وجهات النظر الأربع



## تحقيق الرؤية

بعد أن عمل الرئيس التنفيذي لشركة هندسية للبناء مع فريق الإدارة العليا شهوراً عدّة لتطوير بيان الرسالة، تلقى مكالمة هاتفية من مدير مشروع مضطرب في الميدان قائلاً: أودُّ منك أن تعرف أنني أومن ببيان الرسالة، وأودُّ أن أتصرف وفقاً لبيانها. إنني أقف مع أحد عملائنا في هذه اللحظة، فما الذي عليّ فعله؟

## إدارة الإستراتيجية : أربع خطوات



بيان الرسالة، مثل تلك التي تعدها كثير من الشركات الأخرى، هو إعلان وجود نية (لاستخدام موظفين ذي جودة عالية لتوفير الخدمات التي تفوق احتياجات العملاء). ولكن مدير المشروع في الميدان مع موظفيه جميعهم، وعملائه، لم يستطيعوا معرفة كيفية تحويل تلك العبارة إلى إجراءات مناسبة، وقد لفتت المكالمات الهاتفية نظر الرئيس التنفيذي إلى وجود فجوة كبيرة قائمة بين بيان الرسالة ومعرفة الموظفين كيفية مساهمة أعمالهم اليومية في تحقيق رؤية الشركة.

مَصْرَف ميترو (ليس الاسم الحقيقي)، الناتج من اندماج اثنين من المنافسين، واجه فجوة مماثلة في أثناء بناء بطاقة الأداء المتوازن، فقد اعتقد فريق كبار المسؤولين التنفيذيين أنهم اتفقوا على الإستراتيجية الجديدة العامة للمنظمة: وهي (تقديم أرقى الخدمات للعملاء المستهدفين). كشفت البحوث عن خمسة قطاعات أساسية في السوق ما بين العملاء الحاليين والمحتملين، ولكل منها احتياجاته المختلفة، وفي أثناء صياغة التدابير والإجراءات المتعلقة بقطاع منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن المخصصة بهم، أصبح واضحاً أنه على الرغم من اتفاق كبار المسؤولين التنفيذيين الخمسة والعشرين على عبارة بيان الإستراتيجية، فقد كان لكل منهم تعريف مختلف للخدمة المتفوقة وصورة مختلفة للعملاء المستهدفين.

إن ممارسة وضع التدابير التنفيذية للمنظورات الأربعة على بطاقة الأداء المتوازن للمَصْرَف، أجبرت خمساً وعشرين مديراً تنفيذياً على توضيح معنى عبارة الإستراتيجية. وفي نهاية المطاف وافقوا على تحفيز نمو الإيرادات عن طريق منتجات وخدمات جديدة، ووافقوا أيضاً على شرائح العملاء الثلاث المرغوبة أكثر، فقد طوروا تدابير بطاقة الأداء المتوازن المتقدمة للمنتجات والخدمات المحددة التي يجب تسليمها للعملاء في القطاعات المُستهدفة، إضافة إلى العلاقة التي يجب على المَصْرَف بناؤها مع العملاء في كل شريحة، وقد أظهرت بطاقة الأداء المتوازن أيضاً الثغرات في مهارات الموظفين، وفي نظم المعلومات التي على المَصْرَف إغلاقها؛ من أجل تقديم

المقترحات المحددة إلى الزبائن المُستَهَدَفِين. وعليه، اضطرت عملية إنشاء بطاقة الأداء كبار المديرين في المَصْرِفِ إلى الوصول إلى توافق في الآراء، ومن ثمَّ تحويل رؤيتهم إلى مصطلحات ذات معنى للعاملين الذين من شأنهم تحقيق هذه الرؤية.

#### كيف بنت إحدى الشركات نظام إدارتها الإستراتيجي؟

2A التواصل مع	2B تطوير بطاقة	5 صقل الرؤية.
مديري المستوى	الأداء المتوازن	تحدد مراجعة
المتوسط. طُلبَ إلى	للوحدة. استخدام	بطاقة الأداء
مديري المستويات	بطاقة الأداء المتوازن	المتوازن للوحدة
الثلاثة العليا (مئة	للشركة قالبًا مرجعيًا،	قضايا أعمال
شخص) الاجتماع	تقوم كلُّ وحدة بتحويل	مقاطعة عبر
لتعلم الإستراتيجية	إستراتيجيتها إلى	الوحدات لم تكن
الجديدة ومناقشتها.	بطاقة أداء متوازن	متضمنة أصلاً
كانت بطاقة الأداء	مخصصة بها. (من	في إستراتيجية
المتوازن هي وسيلة	سنة إلى تسعة أشهر). الشركة. (اثنا عشر	شهرًا).
التواصل فيما بينهم.		
(من أربعة إلى خمسة		
أشهر).		

الإطار الزمني (بالأشهر)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الأفعال:												
				3A تخلص من 4 راجع بطاقات أداء الاستثمارات غير أعمال الوحدات. الإستراتيجية. يراجع الرئيس والفريق تحدد بطاقة أداء التنفيذ بطاقات الشركة عن طريق أداء أعمال الوحدات توضيح أولويات الفردية. تعمل المراجعة الإستراتيجية، على السماح للرئيس والبرامج النشطة التي تسهم في الإستراتيجية. (سنة الوحدة. تسعة إلى أحد عشر شهراً).				1 توضيح الرؤية. عمل عشرة من أعضاء فريق كبار التنفيذ المشكل حديثاً معاً مدة ثلاثة أشهر. طورت بطاقة الأداء المتوازن لتحويل الرؤية العامة إلى إستراتيجية يمكن فهمها وتواصلها. تساعد العملية على بناء الإجماع والالتزام بالإستراتيجية.				
				3B إطلاق برامج تغيير الشركة. تحدد بطاقة أداء الشركة الحاجة إلى برامج تغيير عبر الأعمال. تطلق هذه البرامج في حين إعداد الوحدات لبطاقات أدائها. (سنة أشهر).								

9 نَفَّذَ مراجعة سنوية للإستراتيجية. مع بداية السنة الثالثة من الخطة، تكون الإستراتيجية المبدئية قد تحققت، وتحتاج إلى التحديث، حيث تدرج اللجنة التنفيذية عشر قضايا إستراتيجية، يطلب إلى كل وحدة أعمال تطوير موقفها من كل واحدة من هذه القضايا بصفتها مدخلاً لتحديث بطاقة أداء كل منها. (من خمسة وعشرين إلى ستة وعشرين شهراً).

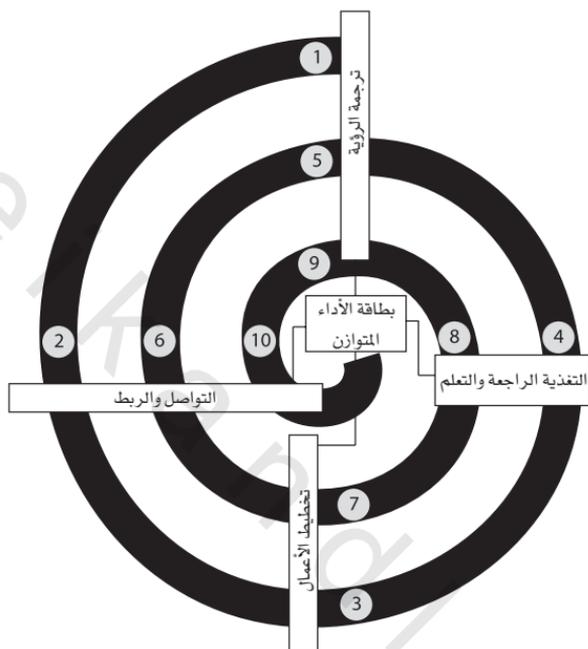
7 تحديث الخطة والميزانية الطويلة الأجل. تحدد أهداف خمس سنوات لكل إجراء. تحدد الاستثمارات المطلوبة لتلبية هذه الأهداف وتمويلها. تصبح السنة الأولى في خطة الخمس سنوات سنة الميزانية. (خمس عشرة إلى سبعة عشر شهراً).

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
10	اربط أداء كل فرد	ببطاقة أدائه المتوازنة.	يُطلَبُ إلى الموظفين جميعهم ربط أهدافهم الفردية ببطاقة الأداء المتوازن. تُرَبِّطُ الحوافز والتعويضات في الشركة جميعها ببطاقة الأداء. ( من خمسة وعشرين إلى ستّة وعشرين شهرًا).	8	نفذ مراجعات شهرية ورُبِّع سنوية. بعد موافقة الشركة على بطاقة أداء وحدة الأعمال، تبدأ عملية مراجعة شهرية، تستكمل بمراجعات ربع سنوية تشدّد بصورة كبيرة على القضايا الإستراتيجية. (ثمانية عشر شهرًا - وتبقى مستمرة).	6A	تواصل بطاقة الأداء المتوازن مع الشركة جميعها. في نهاية السنة الأولى وعندما تصبح الفرق الإدارية جميعها منسجمة في العمل مع النهج الإستراتيجي، يمكن عندها نشر بطاقة الأداء في الشركة كلها. (اثنا عشر شهرًا وتبقى مستمرة).						

6B	أسس أهداف الأداء الفردية. تُرَبِّطُ الأهداف الفردية والحوافز للمستويات الإدارية الثلاثة العليا ببطاقات أدائهم. (من ثلاثة عشر إلى أربعة عشر شهرًا)
----	---

ملحوظة: تتَمَّذُ الخطوات 7،8،9،10 بحسب جدول منتظم. بطاقة الأداء المتوازن هي الآن جزء من عمليات الإدارة.

## عن بطاقة الأداء المتوازن



## التواصل والربط

قال أحد كبار المديرين التنفيذيين في إحدى شركات البترول العملاقة: من المؤسف أنّ العشرة الكبار من أصحاب الأعمال التجارية فقط يفهمون الآن الإستراتيجية أفضل من أيّ وقت مضى. وأضاف: هل نستطيع وضعها في زجاجة بحيث يمكن للجميع تقاسمها؟ إنّ ذلك ممكن بوجود بطاقة الأداء المتوازن.

طلبت إحدى الشركات التي عملنا معها إلى ثلاثة مستويات من الإدارة التشارك في إنشاء بطاقة الأداء المتوازن، فوضعت مجموعة كبار المديرين التنفيذيين مجموعة الأهداف المالية وأهداف العملاء، ثم حشدت المواهب والمعلومات في المستويين الأخيرين من المديرين، بالطلب إليهم صياغة أهداف عمليات الأعمال الداخلية وأهداف التعلم والنمو، التي من شأنها تعزيز تحقيق الأهداف المالية وأهداف العملاء؛ على سبيل المثال: معرفة أهميّة تلبية توقعات العملاء ورضاهم في التسليم عند الوقت المحدد. حددت المجموعة الأوسع كثيرًا من عمليات الأعمال الداخلية؛ مثل تجهيز الطلبات، والجدولة، والوفاء، وهي أمور على الشركة التفوق عند القيام بها، ولقيام بذلك يجب على الشركة الاحتفاظ بموظفي خدمات التعامل المباشر مع العملاء، وتحسين نظم المعلومات المتاحة لهم؛ لذا طورت مجموعة الأداء تدابير لتلك العمليات المهمة، وللموظفين ولقدرات الأنظمة.

تستغرق المشاركة الواسعة في إنشاء بطاقة الأداء المتوازن وقتًا أطول، ولكنها ذات مزايا عدّة: إنّها تدمج المعلومات من عدد أكبر من المديرين في الأهداف الداخلية، ويكتسب المديرون فهمًا أفضل لأهداف الشركة الإستراتيجية على المدى الطويل؛ زدّ على هذا أنّ مثل هذه المشاركة الواسعة تحقق التزامًا أقوى بتحقيق تلك الأهداف، ولكن قيام المديرين بإثراء بطاقة الأداء ليست سوى الخطوة الأولى في ربط الأعمال الفردية بأهداف الشركات.

تبيّن بطاقة الأداء المتوازن للعاملين والمديرين جميعهم ما تحاول المنظمة تحقيقه للمساهمين والعملاء على حدّ سواء، ولكن

لكي ينسجم أداء الموظفين الفردي مع الإستراتيجية الشاملة، ينخرط مستخدمو بطاقة الأداء المتوازن بصورة عامة في ثلاثة أنشطة، هي: التواصل والتعلم، ووضع الأهداف، وربط المكافآت بمقاييس الأداء.

### التواصل والتعلم

يبدأ تنفيذ الإستراتيجية مع تعليم أولئك الذين سيقومون بالتنفيذ وتثقيفهم، في حين تختار بعض الشركات إبقاء إستراتيجيتها مغلقة على العاملين جميعهم، إذ يعتقد معظمهم أنه ينبغي نشر الإستراتيجية من أعلى الهرم الوظيفي إلى أسفله، حيث إنه إذا كان للإستراتيجية والأهداف الحرجة النجاح، فيجب على برنامج التواصل على نطاق واسع مشاركتها مع الموظفين كلهم، حيث يمكن بدء البرنامج من خلال إجراء مرة واحدة؛ مثل توزيع الكتيبات، أو النشرات الإخبارية، أو عقد (الاجتماعات العامة)، وقد تعتمد بعض الشركات إلى نشر المعلومات بوضعها على لوحات الإعلان لتوضيح مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وشرحها، ثم تحديثها بالنتائج الشهرية، في حين تستخدم بعض الشركات الأخرى برمجيات المجموعات، ولوحات الإعلانات الإلكترونية لتوزيع بطاقة الأداء إلى سطح مكتب حواسيب الموظفين جميعهم، ولتشجيع الحوار في المقاييس موضع النقاش والحوار. وتسمح وسائل الإعلام نفسها للموظفين تقديم الاقتراحات لتحقيق الأهداف أو تجاهلها.

تعدُّ بطاقة الأداء المتوازن تجسيداً لإستراتيجية وحدة الأعمال، وينبغي أيضاً تواصلها مع أعلى الهرم الوظيفي، ومكتب الشركة الرئيس،

ومجلس مديري الشركات، فبوجود بطاقة الأداء يمكن لوحدة الأعمال تعميم إستراتيجياتها طويلة الأجل مع كبار المسؤولين التنفيذيين وتواصلها، باستخدام مجموعة شاملة من روابط المقاييس المالية وغير المالية، ومثل هذا التواصل يعمل على إعلام المسؤولين التنفيذيين ومجلس الإدارة بعبارات محددة أنّ الإستراتيجيات المصممة لتحقيق النجاح على المدى الطويل قد اكتملت، وأصبحت في مكانها الصحيح. أيضاً توفر المقاييس أسس التغذية الراجعة والمساءلة، ويجب ألا يسبب تحقيق الأهداف المالية على المدى قصير الأجل الأداء المرضي. في حين تشير المقاييس الأخرى إلى أنّ الإستراتيجية طويلة الأجل لن تُنفَّذ أو لم تنفذ على نحو جيد.

هل ينبغي أن ترسل بطاقة الأداء المتوازن إلى المساهمين الخارجيين إضافة إلى مجلس الإدارة؟ نعتقد أنه بعد اكتساب كبار المديرين التنفيذيين الثقة في قدرة تدابير بطاقة الأداء المتوازن على رصد الأداء الإستراتيجي وتوقع الأداء المالي المستقبلي، فإنهم سيجدون وسائل لإعلام المستثمرين في الخارج عن تلك التدابير دون الكشف عن المعلومات التنافسية الحساسة.

أصدرت شركة سكانديا (وهي شركة تأمين وخدمات مالية، مقرها في السويد) ملحقة لتقريرها السنوي بعنوان (ملاح الأعمال) - (أداة لمساعدتها على استشراف المستقبل، ومن ثمّ تحفيز التجديد والتنمية)، ويصف الملحقة إستراتيجية سكانديا، والتدابير الإستراتيجية التي تستخدمها في تواصل الإستراتيجية وتقييمها،

ويتضمّن أيضًا تقريرًا عن أداء الشركة بوساطة تلك التدابير طوال العام، فقد حُصِّصَتْ هذه التدابير لكلّ وحدة تشغيلية، وشملت على سبيل المثال: الحصة السوقية، ورضا العملاء والاحتفاظ بالموظفين، وكفاية الموظف، وتمكينه، ونشر التقنية.

يعزز تواصل بطاقة الأداء المتوازن الالتزام والمساءلة لإستراتيجية الأعمال التجارية على المدى الطويل، وكما قال أحد المديرين التنفيذيين في مصرف مترو: بطاقة الأداء المتوازن محفزة، معززة وملزمة في الوقت ذاته.

### تحديد الأهداف

إنّ مجرد الوعي بأهداف الشركات لا يكفي لتغيير سلوك كثير من الموظفين، إذ يجب بطريقة أو بأخرى تحويل الأهداف الإستراتيجية للمستوى الأعلى من الشركة إلى تدابير وأهداف تتعلق بوحدات التشغيل والأفراد.

طورت مجموعة الاستكشاف في شركة نبط كبيرة تقنية؛ لتمكين الأفراد وتشجيعهم على وضع أهداف لأنفسهم تتسق مع أهداف المنظمة، فقد أعدت المجموعة مطوية صغيرة؛ بطاقة أداء شخصية صغيرة يمكن أن يحملها الموظفون في جيوب قمصانهم أو في محافظهم. (انظر: بطاقة الأهداف المتوازنة الشخصية). تحتوي بطاقة الأداء المتوازن هذه على ثلاثة مستويات من المعلومات؛ يصف المستوى الأول الأهداف المؤسسية، والتدابير، والأغراض، في حين

يصف المستوى الثاني المجال لتحويل أغراض الشركة إلى أغراض لكل وحدة أعمال. أمّا المستوى الثالث، فتطلب فيه الشركة إلى الأفراد والفرق توضيح أيّ أهدافها تكون متسقة مع أهداف وحدة الأعمال وأهداف المؤسسة، وكذلك المبادرات التي سوف يقومون بها لتحقيق أهدافهم، وتطلب إليهم أيضاً تعريف ما قد يصل إلى خمسة مقاييس أداء تتعلق بأهدافهم، وتحديد أغراض لكلّ قياس. تساعد بطاقة الأداء الشخصية على تواصل أهداف الشركة ووحدات الأعمال للموظفين وللفرق التي تقوم بالعمل، وتمكينهم من تحويل الأهداف إلى مهام وأغراض مهمة ومفيدة لأنفسهم، إضافة إلى أنّها تتيح لهم الحفاظ على تلك المعلومات في متناول اليد، وفي جيوبهم .

### ربط المكافآت بمقاييس الأداء

هل ينبغي ربط نظم التعويض بتدابير بطاقة الأداء المتوازن؟ بعض الشركات التي تعتقد أنّ ربط التعويضات المالية بالأداء هو وسيلة تعزيز وضغط قوية، أنشأت مثل هذا الربط بسرعة؛ على سبيل المثال: استخدمت شركة نفط، سنطلق عليها الرواد في البترول، بطاقة الأداء أساساً وحيداً لحساب تعويضات الحوافز، حيث تربط الشركة (60%) من مكافآت المديرين التنفيذيين بمستوى تحقيقهم لأهداف طموحة متوسطة، ووضعت لأربعة مؤشرات مالية، هي: العائد على رأس المال، والربحية، والتدفق النقدي، ونفقات التشغيل. أمّا نسبة (40%) المتبقية، فترتبط بمؤشرات: رضا العملاء، ورضا التجار، ورضا الموظفين، والمسؤولية نحو البيئة (مثل النسبة المئوية للتغير

في مستوى الانبعاثات إلى المياه والهواء). ويقول الرئيس التنفيذي للشركة: إن ربط التعويضات بطاقة الأداء ساعد على تحقيق المواءمة بين الشركة وإستراتيجيتها والتوافق بينهما، وأضاف: وأنا لا أعرف أي منافس لديه هذه الدرجة من المواءمة والتوافق؛ إنها تحقق نتائج لنا.

وعلى الرغم من جاذبية هذا الربط وقوته، فإنه ينطوي على أخطار؛ على سبيل المثال: هل تمتلك الشركة التدابير الصحيحة على بطاقة الأداء؟ هل توجد لديها بيانات صحيحة وموثوقة لاختيار هذه التدابير؟ هل يمكن أن تظهر عواقب غير مقصودة أو غير متوقعة من طريقة تحقيق الأهداف للتدابير؟ تلك هي الأسئلة التي ينبغي للشركات أن تسألها.

إضافة إلى ذلك، تتعامل الشركات تقليدياً مع أهداف متعددة في صيغة التعويض، عن طريق تعيين الأوزان لكل هدف، واحتساب تعويض الحوافز بحسب مدى تحقق كل هدف، حيث تسمح هذه الممارسة بدفع تعويض الحوافز الكبيرة إذا تجاوزت وحدة الأعمال مدى التحقيق المعلن على عدد قليل من الأهداف، حتى لو تصل أهداف أخرى إلى مستويات تحقيقها المعلنة بكثير، وسيكون النهج الأفضل هو تأسيس مستويات عتبة الحد الأدنى للمجموعات الحرجة الفرعية من التدابير الإستراتيجية. وعليه، لن يحصل الأفراد على أي تعويضات حوافز إذا كان الأداء في مدة معينة لم يرق إلى أي من تلك العتبات، ومن شأن هذا الشرط تحفيز الموظفين إلى تحقيق أداء أكثر توازناً عبر الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

أهداف المنظمة

- مضاعفة قيمة الشركة في سبع سنوات.
- زيادة أرباحنا بمعدل (30%) كل عام.
- تحصيل معدل عائد داخلي يقدر (20%) أعلى من كلفة رأس المال.
- زيادة كل من الإنتاج والجورن بمقدار (20%) في النصف القادم.

مصادر الفرق والأفراد وأهدافهم	أغراض وحدة الأعمال				مقاييس بطاقة الأداء	أغراض الشركة				
	1999	1998	1997	1996		1999	1998	1997	1996	
1.	الآلي				الأرباح (بملايين الدولارات)	1999	180	160	120	100
						250	210	200	450	100
2.	التشغيلي				النفقات العامة والتشغيلية	1999	75	80	85	100
						70	75	80	85	100
3.	الأغراض				تكاليف إنتاج الرسائل	1999	70	73	75	100
						64	90	93	97	100
					كفاءة التطوير للبريد الواحد	1999	108	105	100	
						110	108	105	100	
					مجموع الإنتاج السنوي	1999	108	105	100	
						110	108	105	100	
					مقاييس الترقى / الأقرار	1999	108	105	100	
						110	108	105	100	
					مقاييس الترقى / الأقرار	1999	108	105	100	
						110	108	105	100	
5.					مقاييس الترقى / الأقرار	1999	108	105	100	
						110	108	105	100	

الاسم:  
الموقع

ومع ذلك، خفضت بعض الشركات من تشديدها على أهداف المدى القصير، ونظم الحوافز القائم على الصيغة المعدة نتيجة لتبني بطاقة الأداء المتوازن، فقد اكتشفت تلك المنظمات أنّ الحوار بين المديرين التنفيذيين والمديرين على حدّ سواء عن بطاقة الأداء، من حيث صياغة التدابير والأهداف وشرح النتائج الفعلية مقابل النتائج المستهدفة- يهيئ فرصة أفضل لمراقبة أداء المديرين وقدراتهم.

إنّ زيادة المعرفة بقدرات مديرهم يجعل من السهل على المديرين التنفيذيين وضع مكافآت الحوافز بموضوعية والدفاع عن تلك التقييمات، وهي العملية الأقل للتلاعب والتشوهات المرتبطة بالقواعد الصريحة القائمة على الصيغة.

اتخذت إحدى الشركات التي تعاملنا معها موقفًا وسطًا، فهي تمنح مكافآت مديري وحدة الأعمال استنادًا إلى معيارين متساويين في الوزن، هما:

تحقيقهم للأهداف المالية والقيمة المضافة، في ثلاث سنوات، على أن يُقيّم أدائهم بموضوعية بالرجوع إلى التدابير المستمدة من العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، ومن جهات نظر التعلم والنمو فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن.

إنّ دور بطاقة الأداء المتوازن الذي تؤديه في تحديد تعويض الحافز ليس موضع شكّ، وسيصبح هذا الدور أكثر وضوحًا كلما زاد عدد الشركات التي تجرب ربط المكافآت بتدابير بطاقة الأداء.

## تخطيط الأعمال

(ردم الهوة بين النظرية والتطبيق): هذه هي الكلمات التي يصف بها أحد كبار المديرين التنفيذيين عملية التخطيط طويل المدى لشركته. يمكن أن يُقال الشيء نفسه عن كثير من الشركات الأخرى؛ بسبب فشل نظم إدارتها القائمة على الموارد المالية، وربط برامج التغيير، وتخصيص الموارد للأولويات الإستراتيجية طويلة الأجل.

المشكلة هي أن لدى معظم الشركات إجراءات منفصلة، ووحدات تنظيمية للتخطيط الإستراتيجي، وتخصيص للموارد، ووضع الميزانية. ولصياغة خططهم الإستراتيجية، يخرج كبار المسؤولين التنفيذيين سنوياً إلى خارج الموقع، ويشتركون لأيام عدة في مناقشات نشطة يديرها كبار مديري التخطيط والتطوير، أو استشاريون من خارج الشركة. تكون نتائج هذا التمرين خطة إستراتيجية تبين أين سيكون، (أو تأمل)، موقع الشركة خلال السنوات الثلاث، أو الخمس، أو العشر القادمة. وعادة، ما تقبع مثل هذه الخطط على أرفف كتب التنفيذيين طوال الأشهر الاثني عشر اللاحقة.

في الوقت نفسه، يقوم موظفو المالية بعملية منفصلة لتخصيص الموارد، وإعداد الميزانيات؛ لتحديد الأهداف المالية للإيرادات، والمصروفات، والأرباح، والاستثمارات للسنة المالية القادمة. وتتألف الميزانية التي أُعدت تماماً تقريباً عن طريق الأرقام المالية التي عادة ما تحمل علاقة قليلة مرتبطة بالأهداف في الخطة الإستراتيجية.

ما الوثيقة التي يناقشها مديرو الشركات في اجتماعاتهم الشهرية والفصلية في السنة المالية اللاحقة؟ الميزانية فقط عادة؛ لأنّ المراجعات الدورية تشدّد على المقارنة بين النتائج الفعلية والمتوقعة للميزانية لكلّ مجال. متى ستناقش خطة الميزانية في مرة قادمة؟ ربما في الاجتماع السنوي المقبل خارج الموقع، عندما يعد كبار المديرين خططاً جديدة لثلاث، أو خمس، أو عشر سنوات.

إنّ من شأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن إجبار الشركات على دمج عمليات التخطيط ووضع الميزانية الإستراتيجية، ومن ثمّ تساعد على ضمان أن تدعم ميزانياتها إستراتيجياتها. يختار مستخدمو بطاقة الأداء المتوازن تدابير مختارة للتقدم من وجهات نظر بطاقة الأداء الأربع، ويضعون الأهداف لكلّ منها، ثم يحددون أيّ الإجراءات ستحفزهم نحو أغراضهم، ويحددون التدابير التي سيطبقونها على تلك المحفزات من وجهات النظر الأربع، وإنشاء المعالم قصيرة الأجل التي ستمثل تقدمهم على طول المسارات الإستراتيجية التي حددها. وعليه، تمكن عملية بناء بطاقة الأداء الشركات من ربط ميزانياتها المالية بأهدافها الإستراتيجية.

على سبيل المثال، التزم أحد أقسام شركة ستايل (ليس اسمها الحقيقي) بتحقيق هدف يبدو مستحيلًا، صاغه الرئيس التنفيذي، وهو: مضاعفة الإيرادات في غضون خمس سنوات. كانت التوقعات التي وُضعت في خطة المنظمة الإستراتيجية الحالية أقل مما يمكن تحقيقه بمقدار بليون دولار. وافق مديرو القسم، وأعادوا النظر في خيارات

مختلفة لزيادات محددة في مجالات خمسة محفزات مختلفة للأداء، هي: عدد المتاجر الجديدة التي افتتحت، وعدد العملاء الجدد الذين استُدرجوا من قبل المتاجر الجديدة والقائمة، ونسبة المتسوقين في كلٍّ مخزن تحولوا فعلاً إلى مشتريين فعليين، ونسبة العملاء الذين بقوا على ولائهم واحتفظ بهم، ومتوسط المبيعات لكل عميل.

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تساعد أيضاً على بناء إطار لإدارة برامج التغيير المختلفة للمنظمة عن طريق توضيح الأهداف الإستراتيجية، وتحديد المحفزات الحرجة القليلة. هذه المبادرات (إعادة الهيكلة، وتمكين الموظف، والإدارة القائمة على الوقت، وإدارة الجودة الشاملة) من بين أمور أخرى تعد بتقديم النتائج، ولكنها أيضاً تتنافس مع بعضها على الموارد الشحيحة، ومن ذلك الموارد الأكثر ندرة: وقت كبار المديرين واهتمامهم.

بعد وقت قصير من عملية الدمج التي قام بها مصرف مترو على سبيل المثال، أُطلق أكثر من سبعين من المبادرات المختلفة، التي كان القصد منها إنتاج مؤسسة ناجحة وأكثر تنافسية، ولكنها لم تكن متكاملة على نحو كافٍ مع الإستراتيجية الشاملة. بعد اعتماد مديري مصرف ميترو بطاقة الأداء المتوازن المخصصة بهم، تخلصوا من كثير من تلك البرامج؛ مثل: جهد التسويق الموجه نحو الأفراد الذي يستحق صافي قيمة عالية جداً، ودمج المبادرات الأخرى في مبادرات تتماشى بصورة أفضل مع أهداف الشركة الإستراتيجية. على سبيل المثال: استبدل المديرون البيع مبادرة رئيسة تهدف إلى إعادة تدريب

مندوبي المبيعات ليصبحوا مستشارين ماليين موثوق بهم، وقادرين على بيع مجموعة واسعة من المنتجات التي أدخلت حديثاً لثلاث شرائح محددة من العملاء ببرنامج يهدف إلى تعزيز مهارات البيع المنخفضة حالياً. قام المصرف بكل التغييرين؛ لأنَّ بطاقة الأداء مكنته من اكتساب فهم أفضل للبرامج الضرورية لتحقيق أهدافه الإستراتيجية.

متى عُرِفَتِ الإستراتيجية وَحُدِّدَتِ المحفزات، فإنَّ بطاقة الأداء تؤثر في المديرين للقيام بالتشديد على تحسين العمليات الأكثر أهمية لنجاح المنظمة الإستراتيجي أو إعادة هيكلتها، وهذه هي الطريقة التي تربط بها بطاقة الأداء بين التنفيذ والإستراتيجية بصورة تتسم بالوضوح المؤكد.

إنَّ الخطوة النهائية في ربط الإستراتيجية بالإجراءات والأفعال هي إقامة أغراض محددة قصيرة الأجل، أو معالم أحداث مهمة، لتدابير بطاقة الأداء المتوازن. والمعالم تعبيرات ملموسة لمعتقدات المديرين عن متى، وإلى أي درجة، سوف تؤثر برامجهم الحالية في تلك التدابير.

في مرحلة وضع المعالم، يوسّع المديرون عملية وضع الميزانية التقليدية لإدراج الأهداف الإستراتيجية والأهداف المالية فيها، ويبقى التخطيط المالي المفصل على درجة كبيرة من الأهمية، ولكن عند الأخذ في الحسبان الأهداف المالية بمفردها، يتم تجاهل وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن الثلاث الأخرى، ويواصل المديرون التنفيذيون في عملية التخطيط ووضع الميزانية المتكاملة، وضع ميزانية الأداء

المالي على المدى القصير، لكنهم أيضًا يدخلون أهدافًا قصيرة الأجل للتدابير في وجهات نظر: العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، ومع ترسيخ تلك المعالم يستطيع المديرون باستمرار اختبار كل من النظرية التي تقوم عليها الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.

في نهاية عملية تخطيط الأعمال، ينبغي أن يضع المديرون أغراضًا للأهداف الطويلة الأجل التي يرغبون في تحقيقها من خلال وجهات نظر بطاقة الأداء الأربعة جميعها، ويجب عليهم أيضًا تحديد المبادرات الإستراتيجية المطلوبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتلك المبادرات، وينبغي أن يكونوا قد حددوا المعالم للتدابير التي تميز التقدم نحو تحقيق أهدافهم الإستراتيجية.

### التغذية الراجعة والتعلم

قال الرئيس التنفيذي لشركة هندسية: باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أستطيع باستمرار اختبار إستراتيجيتي، فهذا يشبه القيام بالبحث في الوقت الواقعي. إنَّ هذا يعني القدرة التي يجب أن توفرها بطاقة الأداء لكبار المديرين: القدرة على المعرفة، عند أي نقطة في أثناء التنفيذ، هل الإستراتيجية التي وضعت على مسارها الصحيح؟ وإذا لم تكن كذلك، فما السبب؟

تعدُّ العمليات الإدارية الثلاث الأولى: تحقيق الرؤية، والتواصل والربط، وتخطيط الأعمال أمرًا حيويًا لتنفيذ الإستراتيجية، ولكنها ليست كافية في عالم لا يمكن التنبؤ به، فهذه العمليات تكوّن حلقة

مهمة لعملية التعلم؛ أي إنَّ الهدف يبقى ثابتاً، ويعدُّ أيُّ انحراف عن المسار المخطط له خطأً يجب معالجته. لا تتطلب عملية الحلقة الواحدة هذه إعادة النظر في الإستراتيجية أو التقنيات التي تستخدم لتنفيذها في ضوء الظروف الحالية.

تعمل معظم الشركات اليوم في بيئة مضطربة من خلال إستراتيجيات معقدة، التي على الرغم من صلاحيتها عند إطلاقها، فإنَّها قد تفقد صلاحيتها عندما تتغير ظروف العمل، وحيث تظهر التهديدات والفرص الجديدة باستمرار، في بيئة كهذه فيجب أن تصبح الشركات قادرة على ما يسميه Chris Argyris، تعلم الحلقة المزدوجة double-loop learning، التعلم الذي ينتج تغييراً في افتراضات الأفراد والنظريات عن العلاقات بين السبب والنتيجة. (انظر: تعليم الناس الأذكى كيف يتعلمون). Teaching Smart People How to Learn, (HBR, May-June 1991).

لا تستطيع عمليات مراجعة الميزانية واستعراضها، وأدوات الإدارة الأخرى القائمة على النواحي المالية أن تجذب كبار المسؤولين التنفيذيين نحو حلقة التعلم؛ أولاً: المزدوجة؛ لأنَّ هذه الأدوات تعالج الأداء من منظور واحد فقط، ولأنَّها أيضاً لا تنطوي على التعلم الإستراتيجي؛ فالتعلم الإستراتيجي يتكون من جمع التغذية الراجعة، واختبار الفرضيات التي استندت إليها الإستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن ثلاثة عناصر ضرورية لتعلم الإستراتيجية: الأول، قيام الشركة بصياغة رؤيتها المشتركة، محدّدة

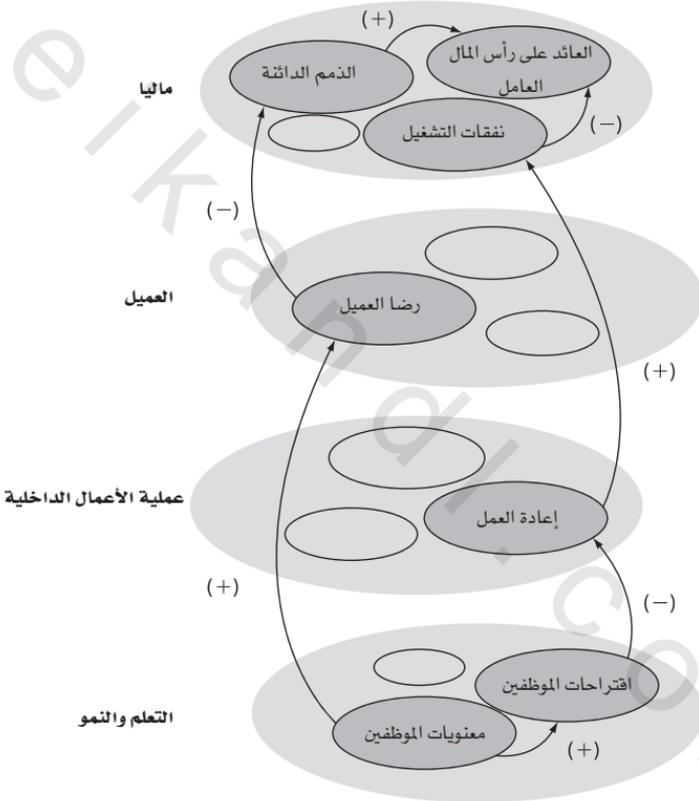
بعبارات واصطلاحات تشغيلية واضحة النتائج تحاول الشركة فريقاً واحداً تحقيقها. إن بطاقة الأداء نموذج شمولي يربط بين الجهود الفردية وأهداف وحدات الأعمال المنجزة. الثاني، توفر بطاقة الأداء المتوازن نظام التغذية الراجعة الإستراتيجية الأساسية، حيث يمكن النظر إلى إستراتيجية الأعمال بأنها مجموعة من الفرضيات عن العلاقات بين السبب والنتيجة؛ لذا ينبغي أن يكون نظام التغذية الراجعة الإستراتيجي قادراً على اختبار الفرضيات الموجودة في إستراتيجية وحدة الأعمال، والتحقق من صحتها، وتعديلها، وعن طريق إنشاء أهداف قصيرة الأجل، أو معالم، في إطار عملية تخطيط الأعمال، يكون المسؤولون التنفيذيون قادرين على توقع العلاقة بين التغيرات في محفزات الأداء والتغيرات المرتبطة بواحد أو أكثر من الأهداف المحددة؛ على سبيل المثال: قدّر المديرون التنفيذيون في مصرف مترو مقدار الوقت الذي سيستغرق لإدخال تحسينات في مجال التدريب، وتوافر نظم المعلومات، قبل أن يتمكن الموظفون من بيع منتجات مالية متعددة فاعلة للعملاء الحاليين والجدد، وقدروا مدى قوة تأثير البيع أيضاً.

حاولت شركة أخرى التحقق من صحة العلاقات المفترضة بين السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن عن طريق قياس قوة الروابط بين التدابير في وجهات النظر المختلفة. (انظر الملحق: كيف قامت شركة بربط تدابير وجهات النظر الأربع؟). وجدت الشركة ارتباطاً كبيراً بين الروح المعنوية للموظفين - وهو مقياس من منظور

التعلم والنمو - ورضا العملاء ، وهو مقياس مهم من منظور العملاء . وفي المقابل ، ارتبط رضا العملاء بسرعة دفع الفواتير ، ما أدى إلى انخفاض كبير في قيمة الذمم ، ومن ثمَّ ارتفاع العائد على رأس المال العامل ، ووجدت المنظمة أيضًا علاقة بين معنويات الموظفين وعدد الاقتراحات المقدمة من قبلهم (مقياسان من مقياس التعلم والنمو) ، وكذلك بين زيادة عدد الاقتراحات وانخفاض إعادة العمل (عملية الأعمال الداخلية) ، حيث تساعد أدلة هذه الارتباطات القوية على تأكيد إستراتيجية أعمال المنظمة . وعليه ، إذا لم يُتوصَّل إلى ارتباطات متوقعة مع مرور الوقت ، فهذا مؤشِّر للمديرين التنفيذيين إلى أنَّ النظرية الكامنة وراء إستراتيجية الوحدة قد لا تعمل كما توقعوا .

إنَّ جمع البيانات الكافية لتوثيق الارتباط الكبير ، وعلاقة السببية بين تدابير بطاقة الأداء ومقاييسها قد يستغرق مدة طويلة قد تصل إلى شهور أو سنوات ، لا سيَّما في المنظمات الكبيرة . وعلى المدى القصير ، قد يكون تقييم المديرين للأثر الإستراتيجي مضطَّرًا للاستناد إلى الأحكام الذاتية الموضوعية والنوعية ، ومع ذلك فإنه في نهاية المطاف ، كلما تراكم مزيد من الأدلة ، تكون المنظمات قادرة على توفير تقديرات أكثر موضوعية تعتمد على علاقات السبب والنتيجة ، إلا أنَّ مجرد جعل المديرين القيام بالتفكير بصورة منهجية في الافتراضات الأساسية لإستراتيجيتهم ، يعدُّ في حدِّ ذاته تحسُّنًا في الممارسة الحالية المتمثلة في اتخاذ القرارات على أساس النتائج التشغيلية القصيرة الأجل .

## كيف تمكنت إحدى الشركات من ربط التدابير من وجهات النظر الأربع؟



العنصر الثالث، تسهل بطاقة الأداء مراجعة الإستراتيجية التي لا غنى عنها للتعلم الإستراتيجي، فمن المتعارف عليه أن الشركات تعقد

الاجتماعات الشهرية أوريح السنوية بين المسؤولين التنفيذيين ومديري الأقسام؛ لتحليل النتائج المالية للمدّة الأخيرة، حيث تشدّد المناقشات على الأداء في الماضي، وعلى تعليل سبب عدم تحقق الأهداف المالية. إن بطاقة الأداء المتوازن بما لديها من مواصفات العلاقات السببية بين محفزات الأداء والأهداف، تسمح للمديرين التنفيذيين وللشركات ومديري وحدة الأعمال استخدام جلسات مراجعاتهم الدورية في تقييم نجاح إستراتيجية الوحدة وجودة تنفيذها. وإذا قدم موظفو الوحدة والمديرون العاملون فيها محفزات الأداء (مثلاً، إعادة تدريب الموظفين، وتوافر نظم المعلومات، والمنتجات والخدمات المالية الجديدة) على أفضل حال، ثم فشلوا في تحقيق النتائج المتوقعة (مثلاً، ارتفاع المبيعات للعملاء المستهدفين)، فهذا يشير إلى أنّ النظرية التي تقوم عليها الإستراتيجية ليست صالحة، وتكون أرقام المبيعات المخيبة للآمال هي الإنذار المبكر.

يتعين على المديرين اتخاذ مثل هذه الأدلة غير المؤيدة على محمل الجدّ، وإعادة النظر في استنتاجاتهم المشتركة عن ظروف السوق، وعروض قيمة العملاء، وسلوك المنافسين، والقدرات الداخلية، وقد تكون نتيجة هذه المراجعة اتخاذ قرار إعادة تأكيد اعتقادهم في الإستراتيجية الحالية، ولكن بضبط العلاقة الكمية عبر التدايير الإستراتيجية الموجودة على بطاقة الأداء المتوازن، ولكن قد تخلص تلك المراجعات أيضاً إلى أنّ الوحدة تحتاج إلى إستراتيجية مختلفة (مثال على حلقة التعلم المزدوج) في ضوء

المعارف الجديدة عن ظروف السوق والقدرات الداخلية. على أي حال، تكون بطاقة الأداء قد حفزت كبار المسؤولين التنفيذيين للاستعلام عن جدوى إستراتيجيتهم. هذه القدرة لتمكين التعلم التنظيمي على مستوى الإستراتيجية، والتعلم الإستراتيجي، هو ما يميز بطاقة الأداء المتوازن، ما يجعلها لا تُقدَّر بثمن لأولئك الذين يرغبون في إنشاء نظام إدارة إستراتيجي.

### نحو نظام إدارة إستراتيجي جديد

اعتمدت كثير من الشركات مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن في وقت مبكر؛ لتحسين نظم قياس أدائها، وحققت تلك الشركات نتائج ملموسة ولكنها محدودة، حيث حقق تبني تلك المفاهيم: التوضيح، وإجماع الآراء، والحرص على التحسينات المطلوبة في الأداء. في الآونة الأخيرة، شهدنا توسيع بعض الشركات استخداماتها لبطاقة الأداء المتوازن، باعتمادها أساسًا لنظام إدارة إستراتيجي متكامل ومكرر، حيث تستخدم الشركات بطاقة الأداء من أجل:

- توضيح الإستراتيجية وتحديثها.
- تواصل الإستراتيجية في أقسام الشركة جميعها.
- مواءمة أهداف الوحدة وتوافقها مع الأهداف الفردية والإستراتيجية.
- ربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات السنوية والأغراض الطويلة الأجل.
- تحديد المبادرات الإستراتيجية ومواءمتها.

• إجراء مراجعات دورية للأداء للتعلم عن الإستراتيجية وتحسينها.

تمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركة من موازنة عملياتها الإدارية، وتوجه اهتمام الشركة كلها نحو تنفيذ إستراتيجية طويلة الأجل، ففي شركة التأمين الوطنية، زوّدت بطاقة الأداء المتوازن الرئيس التنفيذي والمديرين العاملين معه بإطار مركزي، يستطيعون بوساطته إعادة تصميم كل جزء من نظام إدارة الشركة. وبسبب الروابط بين السبب والتأثير الكامنة في إطار بطاقة الأداء، عزّزت التغييرات في جزء واحد من النظام المعزز التغييرات التي حدثت في وقت سابق في أمكنة أخرى من النظام؛ لذا أسهم كل تغيير أُدخِلَ على مدى الثلاثين شهراً الماضية في إضافة الزخم الذي أبقى الشركة تمضي قدماً في الاتجاه المُتَّفَقِ عليه.

من دون بطاقة الأداء المتوازن، لن تستطيع معظم المنظمات تحقيق اتساق مماثل بين الرؤية والتنفيذ عندما تحاول تغيير الاتجاه، وإدخال إستراتيجيات وعمليات جديدة، حيث تهيئ بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لإدارة تنفيذ الإستراتيجية، في الوقت الذي تسمح فيه أيضاً للإستراتيجية نفسها بالاستجابة للتغيرات في تنافسية الشركة، وفي السوق، والبيئات التقنية.

