

## وضع بطاقة الأداء

### المتوازن موضع التطبيق

روبرت إس. كبلان وديفيد بي. نورتن

يدرك مديرو اليوم أثر القياسات في الأداء، ولكنهم نادراً ما ينظرون إلى تلك القياسات على أنها جزء أساس من إستراتيجيتهم؛ فمثلاً، قد يقدم المديرون التنفيذيون إستراتيجيات جديدة، وعمليات تشغيل مبتكرة، تهدف إلى تحقيق تقدُّم ملحوظ في الأداء، ثم الاستمرار في استخدام المؤشرات المالية نفسها التي استخدمت منذ عقود عدَّة، مثل العائد على الاستثمار، ونمو المبيعات، ودخل التشغيل، فمثل هؤلاء المديرين لا يفسلون في إدخال قياسات جديدة لرصد الأهداف والعمليات الجديدة فقط، ولكنهم يفسلون أيضاً في مناقشة ما إذا كانت القياسات القديمة ذات صلة بالمبادرات الجديدة أم لا.

مع ذلك، يجب أن تكون القياسات الفاعلة جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة. إن بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحت أول مرة في يناير-فبراير من عام 1992م عدد هارفارد بيزنس ريفيو (HBR)، تقيس القياسات التي تحفز الأداء، وتقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً شاملاً يحوّل أهداف الشركة الإستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء، حيث تعدُّ بطاقة الأداء المتوازن أكثر بكثير من مجرد تمرين في ممارسة القياس؛ إنها نظام إدارة يمكن أن يحفز تحسينات متقدمة في مجالات أساسية، مثل: المنتج، والعملية، والعملاء، وتطوير السوق.

تقدم بطاقة الأداء للمديرين أربعة مناظير مختلفة لاختيار التدابير من خلالها، فهي تكمل المؤشرات المالية التقليدية مع تدابير الأداء للعملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة التحسين والابتكار، إذ تختلف هذه التدابير عن تلك المستخدمة تقليدياً من قبل الشركات في بضع طرق مهمة:

فالوضوح لدى كثير من الشركات لا يعد من التدابير التشغيلية والمادية للأنشطة المحلية، ولكن هذه التدابير المحلية تتدرج من أسفل إلى أعلى، ومستمدة من العمليات المخصصة، ومن ناحية أخرى تشدّد تدابير بطاقات الأداء على الأهداف الإستراتيجية للشركة، والسلع التي يمكن أن تكون بديلاً عن بعضها بسهولة، وهي التي تعرف بالمطالب التنافسية، وباشتراط أن يختار المديرون عدداً محدوداً من المؤشرات الأساسية في كل من المناظير الأربعة، فإن بطاقة الأداء تشدّد على هذه الرؤية الإستراتيجية.

إضافة إلى ذلك، وفي حين أنَّ القياسات المالية التقليدية تبين ما حدث في المدَّة الماضية، دون أن تبين كيف يمكن للمديرين تحسين الأداء في المستقبل، فإنَّ بطاقة الأداء المتوازن هي حجر الزاوية في نجاح الشركة الحاليِّ والمستقبليِّ.

علاوة على ذلك وعلى عكس المقاييس التقليدية، توفر المعلومات من المناظير الأربعة توازناً بين القياسات الخارجية، مثل الدخل الفعلي، والقياسات الداخلية مثل تطوير المنتجات الجديدة. هذه المجموعة المتوازنة من القياسات تكشف عن المفاضلة التي قام بها المديرون فعلاً بين مقاييس الأداء، وتشجعهم على تحقيق أهدافهم في المستقبل دون القيام بأيِّ مفاضلة بين عوامل النجاح الرئيسة.

أخيراً، فإنَّ كثيراً من الشركات التي تحاول الآن تنفيذ برامج تحسين داخلية، مثل عملية إعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة، وتمكين الموظف، تفتقر إلى حس التكامل. ومن الممكن أن تكون بطاقة الأداء المتوازن النقطة المحورية لجهود الشركة، وتحديد الأولويات وتواصلها مع المديرين، والموظفين، والمستثمرين، وحتى الزبائن، ومثلما قال أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في واحدة من الشركات الكبرى: كانت الميزانية لسنة واحدة في السابق هي جهاز تخطيط الإدارة الأساسي، في حين تستخدم بطاقة الأداء المتوازن الآن بوصفها لغة، ومؤشراً مرجعياً يقيس نسبة المشروعات الجديدة والأعمال التجارية كلها، التي تُقيم من خلاله.

بطاقة الأداء المتوازن ليست نموذجًا يمكن تطبيقه على الشركات على نحو عام، أو حتى قطاع الصناعة بصورة عامة؛ فحالات السوق المختلفة، وإستراتيجيات المنتج، والبيئة التنافسية، تتطلب بطاقات أداء مختلفة، حيث تبتكر وحدات الأعمال بطاقات الأداء المصممة خصيصًا لتناسب مع رسالتها، وإستراتيجيتها، والتقنية التي تستعملها، والثقافة التي تتبنّاها، إذ تعدُّ شفافية بطاقة الأداء في الواقع اختبارًا حاسمًا لنجاحها: حيث ينبغي أن يكون المراقب قادرًا على رؤية إستراتيجية وحدة الأعمال التنافسية، من خلال خمسة عشر إلى عشرين من تدابير بطاقة الأداء. وسوف توضح الأمثلة القليلة الآتية كيف تجمع بطاقة الأداء الإدارة وتدابير القياس في الشركات المختلفة بصورة فريدة.

### مختصر الفكرة

ما سمات بطاقة الأداء المتوازن؟ تتسم بطاقة الأداء المتوازن بأربع خصائص بارزة، وهي أنّها:

1. تتدرج برسالة الشركة وإستراتيجيتها من أعلى إلى أسفل. أمّا التدابير التي تتبعها معظم الشركات فهي التدرج من أسفل إلى أعلى، ولأنّها مشتقة من الأنشطة المحلية أو العمليات الخاصة، فلا يكون لها صلة بالإستراتيجية الشاملة في الغالب.
2. استشراق للمستقبل. فهي تتناول النجاحات الحالية والمستقبلية، أما القياسات المالية التقليدية، فتصف كيف كان أداء الشركة المنجز في مدة التقرير الأخير، دون توضيح الطريقة التي تمكن المديرين من تحسين الأداء مستقبلاً.

3. تدمج التدابير الخارجية والداخلية. وهذا يساعد المديرين على رؤية ما قاموا به من مفاضلة بين مقاييس الأداء في الماضي، وتساعد على ضمان أنّ النجاح في أحد التدابير في المستقبل لا يأتي على حساب تديير آخر.
4. تساعد على التركيز. فكثير من الشركات تتبع مزيداً من الإجراءات أكثر ربما ممّا تستطيع استخدامه، ولكن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين التّوصّل إلى اتفاق فقط بشأن تلك التدابير التي هي الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية الشركة، فعادة ما يتوافر خمسة عشر إلى عشرين من التدابير المميزة، حيث يُصمّم كلّ تديير خصيصاً للوحدة التي ينطبق عليها.

### روك ووتر: الاستجابة لصناعة متغيرة

روك ووتر شركة عالمية للهندسة والبناء، تابعة ومملوكة كلّها لشركة براون أند روت/ هالبرتون، وهي شركة رائدة عاملة في أنحاء العالم جميعها في مجال الهندسة والبناء تحت الماء، عُيّن نورمان تشامبرز، رئيساً تنفيذياً أواخر عام 1989م، وكان يعرف أنّ عالم هذه الصناعة التنافسية قد تغيّر كثيراً، قال تشامبرز في عام 1970: «كنا حَفَنَة من الرجال، نحمل المشاعل، ونرتدي ملابس الغطس الرطبة، ونعمل على صنادل السحب (مراكب) قبالة بحر الشمال، ولكن في عام 1980م أصبحت شركات الأعمال أكثر تنافسية في مجال التعاقد على العمل تحت الماء، وتركت شركات صغيرة عدّة هذه الصناعة، وبالإضافة إلى ذلك تحول تركيز المنافسة بصورة كبيرة؛ حيث أصبح كثير من شركات النفط الرائدة ترغب في تطوير شراكات طويلة المدى مع مورديها، بدلاً من اختيار الموردين على أساس المنافسة وانخفاض الأسعار».

طور تشامبرز مع فريق إدارته العليا رؤية عامة للشركة، هي: (لأننا المزوّد المفضّل لعملائنا، علينا أن نكون الرّواد في هذه الصّناعة). وعليه، وضعت إستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية، وكانت العناصر الخمسة المكونة لهذه الإستراتيجية هي:

1. توفير خدمات تفوق توقعات العملاء واحتياجاتهم.
  2. تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.
  3. إدخال تحسينات مستمرة في مجال السلامة، وموثوقية المعدات، والاستجابة، والفاعلية من حيث النفقات.
  4. توظيف أشخاص مهرة.
  5. تحقيق توقعات المساهمين.
  6. وقد طوّرت هذه العناصر بدورها لتصبح الأهداف الإستراتيجية. انظر لوحة (أهداف روك ووتر الإستراتيجية). ومع ذلك، إذا كانت الأهداف الإستراتيجية ستوجد قيمة للشركة، فلا بد من تحويلها إلى أهداف وإجراءات ملموسة.
- حول فريق الإدارة العليا لروك ووتر رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أربع مجموعات من بطاقة الأداء المتوازن. انظر لوحة (بطاقة الأداء المتوازن في روك ووتر).

### تطبيق الفكرة

تعدّ عملية ربط المعايير بالإستراتيجية القلب النابض لعملية التطوير الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن، أما الأسئلة الرئيسة الثلاثة التي يجب طرحها في هذا المجال، فهي:

1. إذا نجحنا في تنفيذ رؤيتنا وإستراتيجيتنا، فكيف سنكون مختلفين:

• عند مساهمينا وزبائننا؟

• من حيث عملياتنا الداخلية؟

• من حيث قدرتنا على الابتكار والنمو؟

2. ما عوامل النجاح الحاسمة في كل من مناظير بطاقة الأداء الأربعة؟

3. ما التدابير الرئيسية التي من شأنها أن تعلمنا فيما إذا كنا نتعامل مع

عوامل النجاح تلك كما هو خطط لها؟

إضافة إلى ما سبق، توجه بطاقة الأداء المتوازن نظر الشركة إلى المجموعة المتنوعة من برامج التغيير المحلية التي يجري العمل عليها في أي شركة، وفي أي وقت من الأوقات، وهي تعدُّ المعيار الذي يرجع إليه في عملية تقييم المشروعات الجديدة جميعها، فبطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من مجرد نظام قياس، ومثلما قال لاري برادي الرئيس التنفيذي لشركة FMC كورب: «تصبح بطاقة الأداء حجر الزاوية في الطريقة التي تدير بها الأعمال التجارية، أي إنها قلب نظام الإدارة الرئيس نفسه».

مثال: وضعت شركة الصناعات الهندسية والإنشائية تحت الماء؛ روك

ووتر إستراتيجية ذات محاور خمسة، هي:

• توفير خدمات تفوق توقعات العملاء واحتياجاتهم.

• تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

• إدخال تحسينات مستمرة في مجال السلامة، وموثوقية المعدات،

والاستجابة، والفاعلية من حيث النفقات.

• توظيف الموظفين الماهرين واستبقائهم.

• تحقيق توقعات المساهمين.

• باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في روك ووتر، حوّلت الإدارة

العليا هذه الإستراتيجية إلى أهداف وإجراءات ملموسة.

• شملت المقاييس المالية العائد على رأس المال المستخدم وتدقق

النقد؛ لأنّ المساهمين أشاروا إلى تفضيلهم تحقيق نتائج على

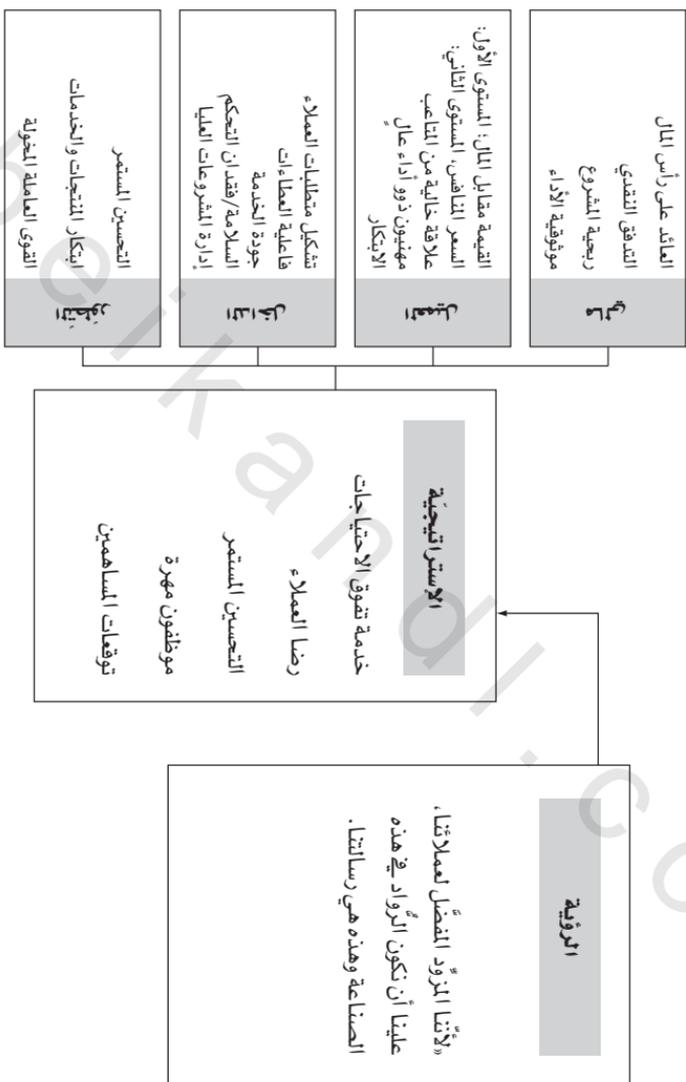
المدى القصير.

- شدّدت المقاييس التي تؤكّد العميل على أولئك العملاء الأكثر اهتماماً في العلاقة ذات القيمة المضافة العالية.
- أدخلت الشركة معايير جديدة أكدت تكامل العمليات الداخلية الرئيسية، وأضفت أيضاً مؤشر سلامة بوصفه وسيلة للسيطرة على النفقات غير المباشرة المرتبطة بالحوادث.
- شدّدت أهداف التعلم والتطوّر على النسبة المئوية من الإيرادات الناتجة من خدمات جديدة، ومعدل تحسين السلامة وتدابير إعادة العمل.

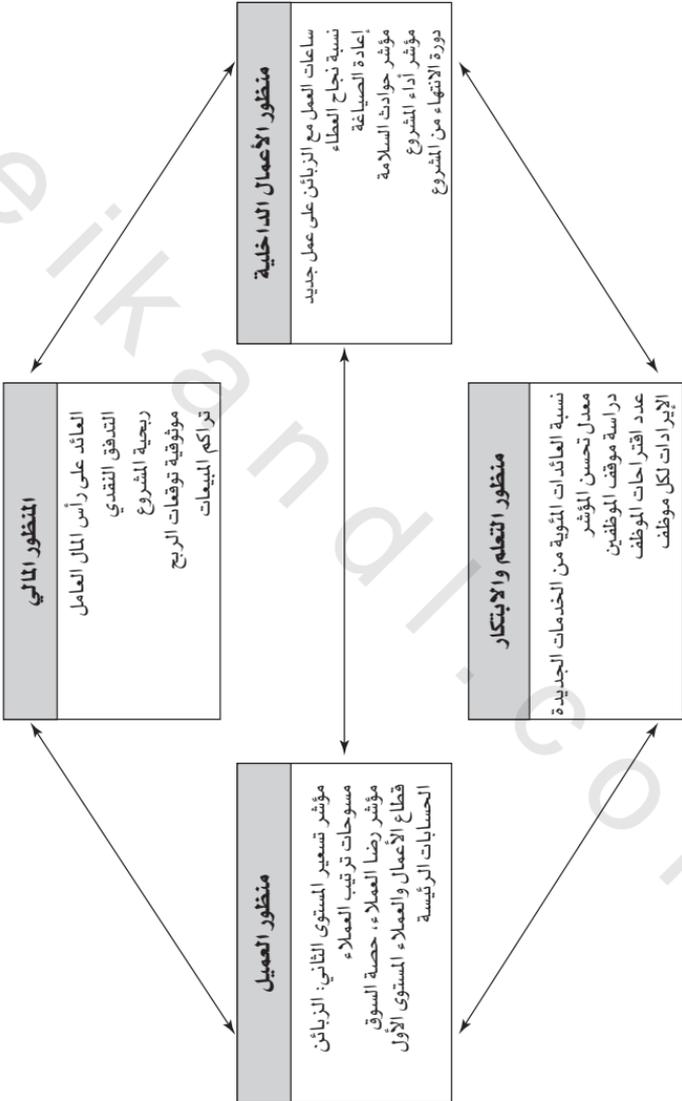
## التدابير المالية

تضمن المنظور المالي ثلاثة تدابير ذات أهمية في نظر المساهمين، وهي عكس العائد على رأس المال الموظف والتدفقات النقدية والتفضيلات لتحقيق نتائج على المدى القصير، في حين أشارت موثوقية التوقعات رغبة الشركات الأم للحد من عدم اليقين التاريخي الناجم عن التغيرات غير المتوقعة في الأداء، وأضفت إدارة روك ووتر اثنتين من المقاييس المالية، حيث ركزت ربحية المشروع على المشروع بصفته الوحدة الأساسية للتخطيط والسيطرة، إضافة إلى أنّ تراكم المبيعات ساعد على الحد من عدم اليقين في الأداء.

## أهداف روك ووتر الإستراتيجية



بطاقة روك ووتر للأداء المتوازن



## رضا العملاء

أرادت شركة روك ووتر أن تعرف كيفية التمييز بين نوعين من العملاء: عملاء المستوى الأول؛ شركات النفط التي ترغب في علاقة ذات قيمة مضافة عالية، وعملاء المستوى الثاني، وهم العملاء الذين يختارون الموردين على أساس السعر فقط؛ لذا فقد ضُمَّن مؤشر الأسعار الذي يشمل أفضل المعلومات الاستخباراتية المتوافرة عن الوضع التنافسي؛ لضمان أن تكون شركة روك ووتر قادرة على الاحتفاظ بأعمال عملاء المستوى الثاني عندما تقتضي الظروف التنافسية ذلك.

ومع ذلك، كانت إستراتيجية الشركة تشدّد على الأعمال القائمة على أساس القيمة، فقد أجرت منظمة مستقلة مسحاً سنوياً لترتيب تصورات العملاء عن خدمات روك ووتر بالمقارنة مع خدمات منافسيها، إضافة إلى ذلك، طُلب إلى عملاء المستوى الأول توريد تقييمهم الشهري لرضا العملاء وتقييم الأداء، إذ اعتقد المديرون التنفيذيون في شركة روك ووتر أنّ تنفيذ هذه التصنيفات يوفر لهم رابطاً مباشراً بالعملاء، وإحساساً بمستوى التغذية الراجعة من السوق على نحو غير مسبوق في معظم الصناعات. أخيراً، قدمت حصة السوق لكلّ من الحسابات الرئيسية دليلاً غير متحيّز على أنّ التحسينات في رضا العملاء كانت تحوّل إلى فوائد ملموسة.

## العمليات الداخلية

لتطوير مقاييس للعمليات الداخلية، عرف المديرون التنفيذيون في شركة روك ووتر دورة حياة المشروع بأنها من لحظة الإطلاق (عند معرفة حاجة أحد العملاء) وحتى الاكتمال (عند تلبية حاجة العميل)، وقد صيغت المقاييس لكلٍّ من مراحل العمليات التجارية الخمس في دورة هذا المشروع. انظر اللوحة البيانية (كيف تلبية روك ووتر احتياجات العميل؟):

- تحديد: عدد الساعات التي تُقضى مع آفاق المنظور لمناقشة عمل جديد.
- فوز: نسبة نجاح المناقصة.
- إعداد وتقديم: مؤشر فاعليّة أداء المشروع، السلامة / وفقدان التحكم، وإعادة الصياغة.
- انتهاء: طول دورة الانتهاء من المشروع.

أكدت المعايير التجارية الداخلية تحولاً كبيراً في طريقة التفكير في شركة روك ووتر، ففي السابق كان التشديد على أداء الشركة لكلِّ دائرة وظيفية، في حين شدّد الاهتمام الجديد على المعايير التي تكامل العمليات التجارية الرئيسة؛ لذا نُظِرَ إلى تطوير مؤشر شامل، وفي الوقت المناسب لفاعليّة أداء المشروع بأنه مفتاح الكفايات الأساسي للشركة، ورأت شركة روك ووتر أيضاً أنّ السلامة كانت عاملاً تنافسياً كبيراً، فقد كشفت الدراسات الداخلية أنّ النفقات غير المباشرة من وقوع حادث يمكن أن تكون من خمس إلى خمسين مرة قدر النفقات



## الابتكار والتحسين

إنَّ المقصود من أهداف الابتكار والتعلم هو تحفيز التحسين في العمليات المالية، والعملاء، وعمليات الأداء الداخلية، حيث تنتج هذه التحسينات في روك ووتر من المنتج وخدمة الابتكار التي من شأنها إيجاد مصادر جديدة للدخل والتوسع في السوق، إضافة إلى التحسين المستمر في عمليات الأداء الداخلية، وقد قيس الهدف الأول من حيث النسبة المئوية للإيرادات من الخدمات الجديدة، في حين قيس الهدف الآخر عن طريق مؤشّر التحسن المستمر الذي يمثل معدّل التحسّن في كثير من المعايير التشغيلية الرئيسية، مثل السلامة وإعادة الصياغة، ولكن ومن أجل تعزيز الابتكار في المنتج/الخدمة والابتكار وفي التحسينات التشغيلية، كان من الضروري توافر مُناخ داعم للسلطة، وموظفين محفّزين، وقد قاس استطلاع موقف الموظفين ومقياس عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف، ما إذا كان مثل هذا المُناخ قد تحقّق أم لا، وأخيراً قاست الإيرادات لكلّ موظف جودة مخرجات التزام الموظف وبرامج التدريب.

ساعدت بطاقة الأداء المتوازن إدارة روك ووتر على تأكيد المشاهدة الفعلية للعمليات، وتحفيز موظفيها، وتضمين تغذية العميل الراجعة في عملياته، فقد طورت التوافق في الآراء بشأن ضرورة إيجاد شراكات مع كبار العملاء، وأهمية تخفيضات التقدير المبدئي في نسبة حوادث السلامة، وضرورة تحسين الإدارة في كلّ مرحلة من المشروعات طويلة الأجل، إذ يعتقد تشامبرز أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لا تقدّر بثمن لمساعدة شركته على تحقيق رسالتها في نهاية المطاف؛ أن يكونوا الرُّواد في هذه الصّناعة.

## شركة حواسيب أبل : ضبط الأداء طويل المدى

طوّرت شركة حواسيب أبل بطاقة الأداء المتوازن لتشديد انتباه الإدارة العليا على إستراتيجية توسع المناقشات إلى ما هو أبعد من هامش الربح الإجمالي، والعائد على الجودة، وحصّة السوق، وقد اختارت لجنة توجيهية صغيرة، لها معرفة قوية بالمداولات والتفكير الإستراتيجي لفريق الإدارة التنفيذي في شركة أبل - التّشديد على فئات القياس في كلّ من وجهات النظر الأربع لتحديد القياسات المتعددة داخل كلّ فئة، فمن وجهة النظر المالية، أكدت أبل أهمية المساهمين، ومن وجهة نظر العميل، أكدت الحصّة السوقية ورضا العميل؛ ومن وجه نظر العملية الداخلية، أكدت الكفايات الأساسية، وأخيراً من وجهة نظر الابتكار والتحسين، أكدت مواقف الموظف، وقد وشدّدت إدارة شركة أبل على هذه الفئات وفق الترتيب الآتي:

### رضا العميل

كانت أبل سابقاً تحرص على التقنية والمنتج المنافس عن طريق تصميم أجهزة حاسوب أفضل، فقد أدخلت مقاييس رضا العميل فقط لتوجيه الموظفين لتصبح الشركة موجهة نحو خدمة العملاء. أما شركة جيه دي باور وشركاه، وهي شركة متخصصة في دراسات العملاء، فتعمل الآن في صناعة الحاسوب، ومع ذلك ولأنّها أدركت أنّ قاعدة عملائها غير متجانسة، ارتأت شركة أبل أنه كان عليها الذهاب إلى ما هو أبعد من جي دي باور وشركاه، بإعداد دراسات استقصائية مستقلة مخصصة بها؛ من أجل تتبع قطاعات السوق الرئيسة في أنحاء العالم بأسره.

## الكفايات الأساسية

أراد المديرون التنفيذيون في الشركة أن يصبح الموظفون شديدي الحرص على قليل من الكفايات الرئيسة؛ مثل: واجهات سهلة الاستخدام، وبرمجيات قوية البنية، ونظم توزيع فاعلة، ومع ذلك أدرك كبار المسؤولين التنفيذيين أن قياس الأداء بالتوازي مع جوانب الكفاية يمكن أن يكون صعباً، ونتيجة لذلك تجري الشركة حالياً تجارب؛ للحصول على تدابير كمية من هذه الكفايات التي يصعب قياسها.

## الالتزام الموظف والانحياز

تجري شركة أبل دراسة مسحية شاملة للموظفين في كل من منظمتها كل سنتين، باختيار عينة عشوائية منهم، حيث تهتم أسئلة الاستطلاع بمدى فهم الموظفين لإستراتيجية الشركة، وكذلك ما إذا طُلب إليهم تحقيق نتائج تتسجم مع تلك الإستراتيجية أم لا، تعرض أيضاً نتائج الدراسة المسحية سواء من حيث المستوى الفعلي لاستجابات الموظف أو من حيث الاتجاه العام للاستجابات.

## حصّة السوق

كان تحقيق العتبة الحرجة من حصّة السوق مهماً للإدارة العليا في شركة أبل، ليس فقط من أجل ما هو واضح من فوائد نمو المبيعات، ولكن أيضاً لاجتذاب مطوري البرمجيات لمنصات أبل والمحافظة عليهم.

## قيمة المساهمين

تُضمَّن قيمة المساهمين مؤشراً أداءً، على الرغم من أن هذا الإجراء هو نتيجة للأداء وليس محفزاً له، إذ يضمن المقياس للتعويض عن التركيز السابق على الهامش الإجمالي للربح ونمو المبيعات، التدابير التي تجاهلت الاستثمارات المطلوبة اليوم لتوليد النمو للمستقبل، وفي المقابل يحدّد مقياس قيمة المساهمين كمية أثر الاستثمارات المقترحة لإنشاء الأعمال وتطويرها، وقد نظمت غالبية أعمال أبل على أسس وظيفية، مثل البيع، وتصميم المنتجات، وعمليات التصنيع في أنحاء العالم جميعها، حيث يمكن حساب قيمة المساهمين بالنسبة إلى الشركة بأكملها فقط بدلاً من المستوى اللامركزي، ومع ذلك، فإن هذا المقياس يساعد كبار المديرين في كل وحدة تنظيمية كبيرة على تقييم أثر أنشطتهم في كامل القيمة السوقية للشركة، وتقييم المشروعات التجارية الجديدة.

ومع أن مؤشرات الأداء الخمس هذه قد طوّرت حديثاً، إلا أنها ساعدت كبار المديرين في أبل على اهتمامهم الشديد بإستراتيجيتهم في عدد من الطرق؛ ففي البداية تعمل بطاقة الأداء المتوازن في أبل في المقام الأول بوصفها أداة تخطيط، لا أداة تحكم. وبصيغة أخرى، تستخدم أبل التدابير في ضبط (المدى الطويل) من أداء الشركة، وليس في تعزيز تغييرات العمليات التشغيلية. علاوة على ذلك، فإنّ المقاييس في شركة أبل مع استثناء قيمة المساهمين، يمكن أن تُطبَّق أفقياً وعمودياً في كلّ شركة عاملة؛ ففي الاتجاه العمودي يمكن تقسيم

مقياس إلى الأجزاء المكونة له؛ من أجل تقييم كيفية مساهمة كل جزء في الأداء العام، ومن ناحية أفقية يمكن للمقياس تحديد كيفية مساهمة التصميم والتصنيع في منطقة مثل رضا العملاء، إضافة إلى ذلك فقد وجدت أبل أن بطاقة أدائها المتوازن ساعدت على تطوير لغة مخرجات قابلة للقياس لكيفية إطلاق البرامج وقوتها.

تعدُّ مؤشرات قياس الأداء الخمسة في شركة أبل مرجعيات تقارنها بأفضل الشركات في فئتها، وهي تستخدم في بناء خطط الأعمال، وأدرجت في خطط التعويض لكبار المديرين التنفيذيين.

### أدفانسد مايكرو ديفاييز (AMD) : توحيد المعلومات الإستراتيجية

قامت شركة AMD لتصنيع أشباه الموصلات بعملية انتقال سريعة وسهلة لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن، فقد كانت تملك حقاً رسالة محدّدة بوضوح، وبيانا إستراتيجياً، وفهماً مشتركاً بين كبار المديرين التنفيذيين عن مكانتها التنافسيّة، إضافة إلى امتلاكها كثيراً من مقاييس الأداء من عديد من المصادر ونظم المعلومات المختلفة، وقد وُحِدَت بطاقة الأداء المتوازن هذه المعايير المتنوعة، وحصرتها في كتاب الإحاطة الفصلية الذي يتضمن سبعة أقسام، هي:

- 1- التدابير المالية. 2- المعايير القائمة على العميل، مثل التسليم في الوقت المحدد، والمهلة الزمنية، والأداء وفق الجدول الزمني.
- 3- تدابير عمليات الأعمال الحرجة في تصنيع الرقائق. 4- التجميع والاختبار. 5- تطوير منتجات جديدة. 6- تطوير عملية التقنية (مثلاً،

دقة الحفر بدرجات أصغر من الميكرون) .7- المعايير جودة الشركة. إضافة إلى ذلك، قيس التعلم في المنظمة من خلال فرض المعدلات المستهدفة من التحسينات لمعايير التشغيل الرئيسة، مثل دورة الزمن، والمخرجات لكل عملية.

في الوقت الحاضر، ترى AMD بطاقة الأداء المتوازن بأنها مستودع منهجي للمعلومات الإستراتيجية التي تسهل تحليل الاتجاه على المدى الطويل الأجل للتخطيط وتقييم الأداء.

### قيادة عملية التغيير

تشير خبرات هذه الشركات وغيرها إلى أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي الأكثر نجاحاً عندما تُستعمل لدفع عملية التغيير؛ فروك ووتر - مثلاً - جاءت إلى حيّز الوجود بعد اندماج شركتين مختلفتين، وجاء الموظفين من ثقافات عدّة ولغات مختلفة، وكانت لهم خبرات تشغيلية وخلفيات متنوعة تماماً. أسهمت بطاقة الأداء المتوازن في حرص الشركة على ما يجب القيام به على أفضل وجه؛ من أجل أن تصبح الشركة رائدة في مجال صناعتها.

### بناء بطاقة الأداء المتوازن

كلّ شركة فريدة من نوعها؛ ولذلك تتبع كلّ منها مسارها المخصوص بها لبناء بطاقة الأداء المتوازن، ففي شركتي أبل و(AMD) مثلاً، قام مدير ماليّ كبير أو المدير التنفيذي لتنمية الأعمال التجارية، والذي يتمتع بألفة قويّة مع التفكير الإستراتيجي من مجموعة الإدارة العليا، ببناء بطاقة الأداء المتوازن

الأولية دون مداولات واسعة، وفي شركة روك ووتر كان لزاماً على الإدارة العليا تحديد إستراتيجية الشركة بكل وضوح، بصرف النظر عن أي كفاية، أو معرفة، أو مهارة، أو سلوك، أو شرط يجب أن يكون موجوداً، لحدوث أداء أخلاقي عالٍ ومستمر؛ من أجل تحفيز نجاح الإستراتيجية وتعزيزها. يمكن للشركات، مثل روك ووتر اتباع خطة تطوير منهجي؛ لإيجاد بطاقة الأداء المتوازن، وتشجيع الالتزام لبطاقة الأداء بين كبار ومتوسطي المستوى من المديرين.

وفيما يأتي لمحة عن مشروع نموذجي:

### 1. الإعداد

يجب على المنظمة تحديد وحدة الأعمال التي يناسبها أعلى مستوى من بطاقات الأداء. عموماً، بطاقة الأداء المتوازن مناسبة لوحدة الأعمال التي تمتلك زبائنها المخصوصين بها، وقنواتها في التوزيع، ومرافقها في الإنتاج، ومقاييسها في الأداء المالي.

### 2. المقابلات : الجولة الأولى

كل مدير كبير في وحدة الأعمال، التي عادة ما يكون فيها ما بين ستة واثني عشر مديراً تنفيذياً، يتسلم معلومات أساسية عن بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى وثائق داخلية تصف رؤية الشركة، ورسالتها، وإستراتيجيتها. يعقد الميسر (من يقوم على تيسير عمل بناء بطاقة الأداء المتوازن، قد يكون خبيراً استشارياً من خارج الشركة، أو من المسؤولين التنفيذيين في الشركة الذين ينظمون الجهد) مقابلات مدّة كل منها تسعون دقيقة تقريباً، مع كل من كبار المديرين؛ للحصول على مساهماتهم في الأهداف الإستراتيجية للشركة، والمقترحات المبدئية لتدابير بطاقة الأداء المتوازن، وقد يرغب الميسر أيضاً في مقابلة بعض المساهمين الرئيسيين؛ لمعرفة مزيد عن توقعاتهم لأداء وحدة الأعمال المالية، وكذلك بعض كبار العملاء؛ لمعرفة مزيد عن توقعاتهم عن أداء أعلى الموردين مرتبة.

### 3. حلقة عمل (ورشة) التنفيذيين: الجولة الأولى

يجتمع فريق الإدارة العليا جنباً إلى جنب مع الميسر؛ للقيام بعملية تطوير بطاقة الأداء. انظر لوحة (ابدأ بربط القياسات مع الإستراتيجية). في حلقة العمل، تناقش المجموعة بيان الإستراتيجية، ورسالة الوحدة المقترحة للوصول إلى توافق في الآراء، وتنتقل بعدئذٍ، من صياغة بيان الإستراتيجية وإستراتيجيتي ورسالتي وتنفيذهما، فكيف سيختلف أدائي عن توقعات كل من: المساهمين، والعملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، وقدرتي على الابتكار، والنمو، والتحسين؟

يمكن عرض تسجيلات الفيديو للمقابلات مع المساهمين وممثلي العملاء؛ لتوفير منظور خارجي للمداورات التي ستتم فيما بعد، وبعد تحديد عوامل النجاح الرئيسية، تقوم المجموعة بصياغة أولية لبطاقة الأداء المتوازن، تتضمن التدابير التنفيذية للأهداف الإستراتيجية، وتقتراح المجموعة في كثير من الأحيان أكثر من أربعة أو خمسة معايير لكل منظور؛ لأن عملية تقليل عدد هذه التدابير في هذه المرحلة لا تعدّ أمراً حرجاً وضرورياً، على الرغم من أنّ التصويت غير الرسمي لا تكون نتائجه ملزمة، ويمكن الأخذ بها لمعرفة ما إذا كان ينظر إلى بعض المعايير المقترحة بأنها ذات أولوية متدنية من قبل المجموعة أم لا.

### 4. المقابلات: الجولة الثانية

يعمل الميسر على مراجعة مخرجات حلقة عمل السلطة التنفيذية وتوحيدها، وتوثيقها، ويقابل كبار المسؤولين التنفيذيين عن بطاقة الأداء المتوازن المؤقت والتجريبي، ويسعى الميسر أيضاً إلى الحصول على الآراء عن القضايا المتضمنة في تنفيذ بطاقة الأداء.

### 5. حلقة التنفيذيين: الجولة الثانية

هذه حلقة عمل ثانية تضمُّ فريق الإدارة العليا ومرؤوسيه المباشريين،

وعدداً أكبر من مديري المستوى المتوسط؛ لمناقشة رؤية المنظمة وبيانات الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن المؤقتة، حيث يقوم المشاركون بالعمل في مجموعات، والتعليق على التدابير المقترحة، وربط برامج التغيير المختلفة التي يجري العمل عليها بالتدابير المقترحة، والبدء بوضع خطة التنفيذ، وفي نهاية حلقة العمل، يُطلب إلى المشاركين صياغة أهداف موسّعة لكل من التدابير المقترحة، ومن ذلك معدلات التحسين المستهدفة.

#### 6. حلقة التنفيذيين: الجولة الثالثة

يجتمع فريق التنفيذيين الكبار للتوصّل إلى توافق نهائي على الرؤية، والأهداف، والتدابير التي وُضعت وطُوّرت في حلقتي العمل الأولى والثانية، ولتطوير أهداف موسّعة لكل معيار على بطاقة الأداء، ولتحديد برامج العمل الأولية لتحقيق الأهداف، ويجب على الفريق الاتفاق على برنامج التنفيذ، ومن ذلك تواصل بطاقة الأداء المتوازن مع الموظفين، ودمج بطاقة الأداء مع فلسفة الإدارة، وتطوير نظام معلومات لدعم بطاقة الأداء.

#### 7. التطبيق

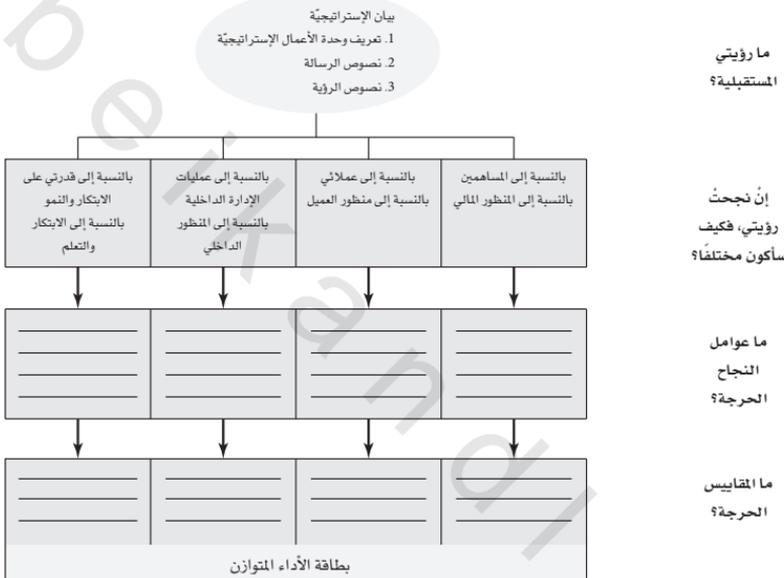
يُطوّر فريق يُكوّن حديثاً خطةً لتنفيذ بطاقة الأداء، مع ربط المعايير بقواعد البيانات ونظم المعلومات، وتواصل بطاقة الأداء المتوازن في أنحاء المنظمة جميعها، ويعمل على تشجيع تطوير مقاييس المستوى الثاني وتسهيلها للوحدات اللامركزية، ونتيجة لهذه العملية - مثلاً - يمكن تطوير نظام معلومات تنفيذي جديد تماماً، يربط مقاييس وحدات المستوى الأعلى للأعمال نزولاً نحو القاعدة، مثل أمكنة العمل والمعايير التنفيذية.

#### 8. المراجعات الدورية

كل ربع سنة أو شهر، يُعدّ الكتاب الأزرق (كتاب المعلومات والإحصاءات عن معايير بطاقة الأداء المتوازن) لتراجعه الإدارة العليا وتناقشه مع مديري الأقسام والدوائر والأقسام اللامركزية، ويُعاد النظر في معايير بطاقة الأداء

المتوازن سنوياً بوصفها جزءاً من عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديد الأهداف، وعمليات تخصيص الموارد.

### ابدأ بربط القياسات بالإستراتيجية



وفي المثل، استطاع جوزيف دي فيو الرئيس التنفيذي لوحدة خدمات رجال الأعمال؛ وهي واحدة من الأقسام التشغيلية الثلاثة العاملة في بنك باركليز، تحويل ما كان يعدُّ مورداً داخلياً محدوداً من الخدمات إلى منافس عالمي، وقد أبرزت بطاقة الأداء المتوازن النقاط التي كانت مثار خلاف كبير في كيفية جعل الإستراتيجية تعمل بفاعلية، على الرغم من الإجماع الظاهر على هذه الإستراتيجية، وبمساعدة

بطاقة الأداء، حَقَّق القسم في نهاية المطاف التوافق بشأن المجالات ذات الأولوية العليا للإنجاز والتحسين، وحددت مجالات إضافية تحتاج إلى الاهتمام، مثل الجودة والإنتاجية. قِيمَ دي فيو تأثير بطاقة الأداء، قائلاً: ساعدتنا البطاقة على دفع عملية التغيير الكبرى إلى الأمام، ولنصبح أكثر توجُّهاً نحو السوق في أنحاء منظماتنا جميعها، وزودتنا بفهم مشترك لأهدافنا والاحتياجات لتحقيقها.

كانت أنالوج ديفاييز هوشين (شركة أشباه الموصلات) النموذج الأول لبطاقة الأداء المتوازن التي تستخدمها الآن في كل عام في تحديث الأهداف والغايات لمديري الأقسام، قال جيرى فيشمان، رئيس الشركة: «في البداية، أدت بطاقة الأداء إلى تغيير كبير ومهم، ولا تزال تدفع التغييرات عندما نصبُ اهتمامنا على مجالات معينة، مثل الهوامش الإجمالية للربح للمنتجات الجديدة، لكن تأثيرها الرئيس اليوم هو المساهمة في الحفاظ على استدامة البرامج التي يعمل عليها موظفونا منذ سنوات».

في الآونة الأخيرة، حاولت الشركة دمج مقاييس بطاقة الأداء مع عملية نهج هوشين في التخطيط، وهو إجراء يقود انتباه الشركة كلها إلى تحقيق هدف أو هدفين رئيسيين كل عام، إذ شملت أهداف أنالوج ديفاييز هوشين خدمة العملاء، وتطوير المنتجات الجديدة، تتوافر التدابير الخاصة بها بالفعل على بطاقة الأداء المتوازن في الشركة.

لكن بطاقة الأداء ليست دائماً الدافع لمثل هذا التغيير المثير؛ مثلاً: تحتاج بطاقة الأداء في شركة AMD حتى الآن إلى أن يكون لها

تأثير كبير؛ لأن إدارة الشركة لم تستخدمها في دفع عملية التغيير. وقبل التحول إلى بطاقة الأداء، وضع كبار المديرين فعلاً بيانات رسالة الشركة، وإستراتيجيتها، ومقاييس الأداء الرئيسة وحصلوا على إجماع الشركة عليها، حيث تتنافس شركة AMD في جانب واحد من الصناعة، وكان المديرون الكبار الاثنا عشر على ألفة حميمة ووثيقة بالأسواق، والهندسة، والتقنية، والعوامل الرئيسة الأخرى في هذا القطاع، ولم يكن الملخص ولا المعلومات المجمعة في بطاقة الأداء جديدة ولا مفاجئة لهم.

وكان لدى مديري وحدات الإنتاج اللامركزية أيضاً كمية كبيرة من المعلومات عن العمليات المتعلقة بهم، وبذلك مكّنتهم بطاقة الأداء من رؤية عمليات الشركة بتفاصيلها كلها، وعزّزت قدراتهم لأن يصبحوا مديرين أفضل للشركة كلها، ولكن وللقيام بالتوازن تستطيع بطاقة الأداء المحافظة على المعلومات التي قد تعلمها المديرون سلفاً.

يبرز نجاح شركة AMD المحدود في استعمال بطاقة الأداء المتوازن في أنّ لها أعظم الأثر عند استخدامها لإحداث عملية التغيير، حيث تربط بعض الشركات بين منافع تعويضات كبار التنفيذيين وتحقيق الأهداف الموسعة لمقاييس بطاقة الأداء، في حين تترجم معظم الشركات بطاقة الأداء المتوازن إلى مقاييس تشغيلية، تصبح محور أنشطة التحسين في الوحدات المحلية؛ فبطاقة الأداء المتوازن ليست نظام قياس فقط؛ بل هي نظام إدارة لتعزيز الاختراق في الأداء التنافسي.

## أثر بطاقة الأداء المتوازن على التقارير الخارجية

سأل الكثير من المديرين عما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تنطبق على التقارير الخارجية أم لا، فإذا كانت بطاقة الأداء المتوازن هي في الواقع مُحفِّزاً للأداء على المدى البعيد، أفلا ينبغي أن تكون مثل هذه المعلومات ذات صلة بمجتمع الاستثمار؟

في الواقع، لا تترجم بطاقة الأداء المتوازن بسهولة إلى مجتمع الاستثمار، حيث إنها ذات معنى في المقام الأول لوحدة الأعمال والأقسام ذات الإستراتيجية الواضحة المعالم، إذ إن معظم الشركات لديها عدة أقسام، ولكل منها رسالته وإستراتيجيته الخاصة، بحيث لا يمكن دمج بطاقات الأداء المتوازن في بطاقة الأداء العامة للشركة. وإذا كانت بطاقة الأداء لا توفر في الواقع رؤية إستراتيجية شفافة في الوحدة، عندها تكون المعلومات وحتى التدابير المُستخدمة، قد تكون بيانات حساسة للغاية ويمكن أن تكشف الكثير عن القيمة للمنافسين، ولكن الأهم من ذلك، أن بطاقة الأداء تستطيع الاستفادة من سنوات عدّة من التجريب داخل الشركات قبل أن تصبح جزءاً منهجياً في تقديم التقارير إلى الدوائر الخارجية.

حتى لو كانت بطاقة الأداء نفسها معدة بصورة أفضل لإعداد التقارير الخارجية، يظهر المجتمع المالي نفسه في الوقت الحاضر القليل من الاهتمام في إجراء التغيير من التقارير المالية إلى التقارير الإستراتيجية، فقد وجد واحد من رؤساء الشركة أن المجتمع المالي الخارجي يبدي حذراً شديداً تجاه بطاقة الأداء المتوازن: «نحن نستخدم بطاقة الأداء أكثر مع عملائنا منه مع مستثمرينا، والمجتمع المالي كثير التشكك حول المؤشرات طويلة الأجل ويخبرنا أحياناً عن بعض الأدلة التجريبية عن وجود ارتباط سلبي بين أسعار الأسهم والانتباه إلى الجودة الشاملة والعمليات الداخلية».

ومع ذلك، فقد بدأ مجتمع الاستثمار في التركيز على بعض المقاييس الرئيسية من أداء المنتج الجديد، ويمكن أن يكون ذلك علامة مبكرة على التحول إلى التفكير الإستراتيجي؟

## تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في شركة FMC: مقابلة مع لاري

دي برادي

شركة FMC مقرها في شيكاغو، واحدة من أكثر الشركات تنوعاً في الولايات المتحدة، وتنتج خطوط إنتاج لأكثر من ثلاث مئة منتج في واحد وعشرين قسماً، منظمة في خمسة قطاعات من الأعمال، هي: المواد الكيميائية الصناعية، والمواد الكيميائية الأداثية، والمعادن الثمينة، وأنظمة الدفاع، والآلات والمعدات. تحقق شركة FMC عوائد في أنحاء العالم جميعها بما يزيد على أربعة مليارات دولار.

ومنذ عام 1984م، حققت الشركة عوائد سنوية على الاستثمار أكثر من (15%). إلى جانب وجود إعادة الرسملة الكبرى عام 1986م، فقد أدت هذه العوائد في زيادة قيمة المساهمين إلى حدّ تجاوز المعدلات الصناعية المتعارف عليها كثيراً. وفي عام 1992م، أنجزت الشركة مراجعة إستراتيجية لتحديد أفضل مسار مستقبلي لتحقيق أقصى قيمة للمساهمين. ونتيجة لهذه المراجعة، اعتمدت FMC إستراتيجية نمو لتكامل أداءها التشغيلي القوي، حيث تطلبت هذه الإستراتيجية تركيزاً خارجياً أكبر، وتقديراً لعملياتها في المقايضات.

وللمساعدة على إحداث التحوّل، قررت الشركة استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وفي المقابلة التي أجراها روبرت كبلان مع لاري دبيرادي، نائب الرئيس التنفيذي لـ FMC، تحدث لاري دي عن خبرة الشركة في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

**سأل روبرت كبلان: ما وضع بطاقة الأداء المتوازن في شركة FMC؟**

أجاب لاري دي برادي: على الرغم من أننا في نهاية مرحلة التنفيذ التجريبية، لكنني أعتقد أنه من المرجح أن تصبح بطاقة الأداء المتوازن حجر الزاوية في نظام إدارة شركة FMC؛ فهي تمكننا من ترجمة إستراتيجيات وحدة الأعمال إلى نظام قياس ينسجم مع نظامنا الإداري كله.

مثلاً، ذكر أحد المديرين أنه في حين قيام قسمه بقياس كثير من المتغيرات التشغيلية في الماضي، فإنه اختار الآن وبسبب بطاقة الأداء اثني عشر متغيراً بوصفها متغيرات رئيسة لتنفيذ الإستراتيجية، وكانت سبعة من هذه المتغيرات الإستراتيجية مقاييس جديدة تماماً للقسم، وقد فسّر المدير هذه النتيجة بأنها برهان على ما يقوم به المديرون الآخرون من رفع التقارير عنه: لقد حسّنت بطاقة الأداء فهم تنفيذ الإستراتيجية واتساقها. وذكر مدير آخر أنه وخلافاً للبيانات المالية الشهرية أو حتى خطته الإستراتيجية، إذا تمكن أحد منافسيه من رؤية بطاقة الأداء خاصته، فإنه سيفقد قدرته التنافسية حتماً.

**روبرت: من النادر أن يحصل مثل هذا الحماس الكبير بين مديري**

**الأقسام لمبادرة الشركات، فما الذي أدى بكم وبهم إلى استعمال بطاقة**

**الأداء المتوازن؟**

لاري: كان لشركة FMC رسالة محدّدة بوضوح: أن نصبح المورد الأكبر قيمة لعملائنا، فقد شرعنا في كثير من برامج التحسن الأكثر شيوعاً: الجودة الشاملة، والإدارة القائمة على

الأهداف، والفاعليّة التنظيمية، وبناء منظمة عالية الأداء، ولكن تلك الجهود كلّها لم تكن فاعلة؛ ففي كلّ مرة نتبنّى فيها برنامجاً جديداً، كان الناس في كل شعبة يتوقفون ليسألوا: كيف لمثل ذلك أن يتوافق مع الأشياء الستة الأخرى التي يفترض أننا نقوم بها؟

نُظر إلى مديري التشغيل من قبل مجموعات الموظفين على أنهم يفرضون برامجهم المرغوبة على الأقسام، وقد أوجد تنوع المبادرات وتعدّد الشّعارات البلبلة والإشارات المتضاربة نحو بوّار الاهتمام، وكيفية ترابط مختلف البرامج، ففي نهاية المطاف ومع تلك المبادرات الجديدة كلّها، ما زلنا نطلب إلى مديري الأقسام تقديم أداء مالي متّسق على المدى القصير.

**روبرت، ما أنواع التدابير التي تلجؤون إليها؟**

لاري: مثل معظم مكاتب الشركات، يستعرض الفريق التنفيذي لشركة FMC الأداء المالي لكلّ قسم عامل شهرياً، ولأنّها شركة متنوعة في منتجاتها، وتعيد استثمار الأصول في الأقسام النّاجحة، والتي تنتج النقد في الأقسام التي تتوافر فيها فرص كبيرة للنمو، تكون لمعايير العائد على رأس المال الموظف أهمية مخصوصة لنا، لقد كنا واحدة من الشركات القليلة جدّاً التي استطاعت التكيف مع التضخم وضبط المعايير المالية الداخلية؛ كي نتمكن من الحصول على صورة أكثر دقة عن الربحية الاقتصادية للقسم.

في نهاية السنة، كافأنا مديري الأقسام الذين قدموا أداءً مالياً متوقعاً. لقد شغلنا الشركة بإحكام في السنوات العشرين الماضية، وكنا ناجحين في ذلك، ولكن الوضع أصبح أقل وضوحاً من حيث وجود أمكنة النمو في المستقبل، وأين هي المجالات الجديدة التي يجب على الشركة اختراقها، لقد أصبحنا شركة عائدتها على الاستثمار كبير جداً، غير أنه وجدت إمكانية لمزيد من النمو، إضافة إلى ذلك لم يكن واضحاً على الإطلاق من تقاريرنا المالية مقدار التقدم الذي أردناه في تنفيذ المبادرات طويلة المدى؛ لذا فقد عززت أسئلة مكتب الشركة الرئيس عن الإنفاق في مقابل الميزانية الشديدة على المدى القصير وعلى العمليات الداخلية.

ولكن المشكلة ذهبت إلى أبعد من ذلك، فكّر في الأمر: ما القيمة المضافة لمكتب الشركة التي تشدد على مساءلة مديري الأقسام عن النتائج المالية المتراكمة عبر الأقسام؟ عندما نقوم بذلك، فإننا نجوع بين الأعمال التي تعمل على نحو جيد والأعمال التي تعمل على نحو سيئ، ويصبح لدينا عمل إجمالي ذو أداء متوسط. لماذا لا تقسم الشركة إلى شركات مستقلة، والسماح للسوق بإعادة تخصيص رأس المال؟ وإذا كنا نودُّ إيجاد قيمة عن طريق إدارة مجموعة من الشركات المتنوعة، فيجب علينا فهم التركيز الإستراتيجي وتوفيرها لعملياتها، ويجب أن نكون على يقين من أن لكل قسم إستراتيجية تعطيه ميزة تنافسية مستدامة ويجب أن نكون بالإضافة إلى ذلك قادرين على التقييم والقياس بوساطة عملياتها، سواء كان القسم يحقق الأهداف الإستراتيجية أم لا.

فإذا كنت تودُّ الطلب إلى قسم أو إلى المؤسسة تغيير إستراتيجية ما، فإنَّ من الأفضل تغيير نظام القياس ليكون متوافقاً مع الإستراتيجية الجديدة.

### روبرت: ما الذي جعل بطاقة الأداء المتوازن علاجاً لقيود قياس النتائج المالية قصيرة المدى فقط؟

لاري: في أوائل عام 1992م، أسسنا فريق عمل لدمج مختلف المبادرات المؤسسية في الشركة، وأردنا أن نفهم ما يتعيَّن القيام به على نحو مختلف لتحقيق تحسينات كبيرة في فاعليَّة المنظمة بصورة عامة، أدركنا حينها أنَّ الشركة قد تضطر لتوجيه مقاييس أعمالها لتصبح داخلية على المدى القصير، ولكن كان تحديد ما ينبغي أن يحلَّ محلَّ الاهتمام الماليِّ أكثر صعوبة، وأردنا من المديرين الحفاظ على بحثهم من أجل التحسين المستمر، ولكن أردنا منهم أيضاً تحديد الفرص للحصول على اختراق للأداء.

عندما لم تحقِّ الأقسام الأهداف المالية، كانت الأسباب عامة وليست داخلية حيث تكون إدارات في العادة الأقسام قد قدَّرت تقديرات غير دقيقة لمتطلبات السوق، أو أنها فشلت في توقع ردود الأفعال التنافسية؛ لذا وجدت حاجة إلى نظام قياس جديد لقيادة مديري التشغيل إلى ما هو أبعد من تحقيق أهداف داخلية إلى البحث عن اختراقات تنافسية في السوق العالمية، ومن شأن النظام أن يشدّد على مقاييس خدمة العملاء، وحال السوق، والمنتجات الجديدة التي تستطيع أن تولد قيمة طويلة الأمد للأعمال، فاستخدمنا بطاقة الأداء

نقطةً محورية للمناقشة، حيث أجبرت مديري الأقسام على الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف نصبح المورد الأكثر قيمة لعملائنا؟ كيف نستطيع توجيه اهتمامنا نحو الخارج بدلاً من الداخل؟ ما الميزة التنافسية التي يتمتع بها قسمي؟ ما نقاط ضعفه التنافسية؟

**روبرت، كيف أطلقتكم جهد بطاقة الأداء المتوازن في شركة FMC؟**

لاري: قرّرنا تجريب برنامج تجريبيّ، فاخترنا ستة من مديري الأقسام لتطوير بطاقات الأداء الأولية لعملياتهم، وكان لزاماً على كلّ قسم إجراء تحليل إستراتيجي؛ لتحديد مصادر ميزته التنافسية، وتعيّن أن تكون التدابير من خمسة عشر إلى عشرين في بطاقة الأداء المتوازن الخاصّة بالشركة، وتعيّن أيضاً أن تتواصل هذه المعايير بوضوح عمّا إذا كانت التدابير قصيرة المدى من أداء التشغيل متسقة مع مسار النجاح الإستراتيجي طويل المدى أم لا.

**روبرت، هل كان لمديري الأقسام الستة الحرية في تطوير بطاقة**

**الأداء الخاصّة بهم؟**

لاري: بالتأكيد أردنا أن يجري مديرو الأقسام التحليل الإستراتيجي الخاص بهم، وتطوير معاييرهم أيضاً، فقد كان ذلك الجزء الأساسي من عملية إيجاد توافق في الآراء بين الإدارة العليا وإدارات الأقسام فيما يتعلق بالأهداف التشغيلية، ومع ذلك وضعت الإدارة العليا بعض الشروط على المخرجات.

أولاً: أردنا أن تكون المعايير موضوعية وقابلة للقياس الكمي، وأن يكون مديرو الأقسام مسؤولين فقط عن تحسين تدابير بطاقة الأداء، مثلما كانوا مسؤولين عن استخدام المراجعات المالية الشهرية أيضاً..

ثانياً: أردنا ألا تكون تدابير المخرجات موجهة نحو العملية؛ فكثير من برامج التحسين الجارية تشدّد على تدابير الوقت، والجودة، والنفقات، ولكن التشديد على هذه الأمور يشجع المديرين على السعي نحو عملية التحسينات الضيقة بدلاً من الوصول إلى أهداف المخرجات، إضافة إلى أن التشديد على تحقيق المخرجات يجبر مديري الأقسام على فهم صناعتهم وإستراتيجيتهم التي تساعدهم على تحديد النجاح الإستراتيجي بصورة كمية عن طريق أهداف مخرجات محدّدة.

**روبرت: هل يمكن أن توضح الفرق بين معايير كل من العملية والمخرجات؟**

لاري: عليك فهم صناعتك على نحو جيد؛ لتطوير التواصل بين تحسينات العملية والنتائج التي تحققت، خذ أمثلة معايير دورة الوقت لثلاثة أقسام، وهي معايير شائعة للعملية، فلكثير من الأعمال لا توجد أيُّ فائدة إضافية يحصل عليها عند التسليم قبل المواعيد المحددة، وتسمح العقود بسداد نفقات التخزين؛ ولذلك فإن محاولات الحدّ من المخزون أو تقليص أزمّة الدورات في مثل هذه الأعمال لا يقدم أيُّ فائدة لعميل مستعدّ للدفع مقابلها، والفوائد الوحيدة التي يمكن الحصول عليها من تقليص زمن الدورة، أو الحدّ من المخزون تحدث عند تخفيض التعقيد في العمل داخل المصنع، ما يؤدي إلى تخفيضات

حقيقية في نفقات المُنتج، ويجب أن تكون أهداف أداء المخرجات وفورات نقدية حقيقية، وليس تخفيض مستويات المخزون أو دورة الوقت.

في المقابل، يمكن تحقيق تخفيضات كبيرة في الزمن ما بين بدء العمل على المنتج ووقت الانتهاء منه في عمليتي التعبئة والتغليف، حيث يؤدي هذا التحسن إلى انخفاض المخزون، وخيار الوصول إلى حصة إضافية من حصة السوق تساوي (35%) في هذه الحالة يمكن أن تكون تحسينات دورة الوقت مرتبطة بأهداف محددة لزيادة المبيعات وحصة السوق، فلم تكن تلك العلاقة خطية، ولكن يبدو أن المُنتج يتحسن في كل مرة نحسن فيها عن طريق دورات الوقت.

وفي واحدة من أعمالنا في الآلات الزراعية، تأتي الطلبات ضمن إطار ضيق الوقت من كل عام، وبذلك تؤدي عملية البناء بحسب توقعات الطلب إلى كميات كبيرة من المخزون، قد تصل إلى ضعفي مستويات المخزون لغيرها من الأنشطة التجارية الأخرى، إضافة إلى أن تكرار الإفراط في التخزين يؤدي إلى تقادم المعدات، علاوة على أن التخفيضات التدريجية في زمن الدورة لا يقدم شيئاً يذكر لتغيير اقتصاديات هذه العملية، ولكن إذا أمكن تخفيض وقت دورة بناء إلى أقل الأسابيع الستة اللازمة لتقديم الطلبات لجزء من الجدول الزمني للبناء أو كله، عندها يحدث الانفراج، وحينها يتمكن القسم من تحويل الجدول الزمني للبناء على وفق جدول أوامر الطلبات، ويتخلص من المخزون الإضافي الناجم

عن البناء وفقاً للتوقعات، وتكون الاستفادة في هذه الحالة من تخفيض دورة الوقت خطوة وظيفية تتأتى فقط عندما تنخفض دورة الوقت دون المستوى الحرج.

هنا، لدينا ثلاثة أعمال وثلاث عمليات مختلفة، قد يكون لكل منها أنظمة مطورة لقياس الجودة، والنفقات، والوقت، ولكنها ستشعر بتأثير التحسينات بطرق مختلفة جذرياً، التنوع كله في وحدات أعمالنا، فإن الإدارة العليا لا تستطيع امتلاك فهم مفصل للتأثير النسبي للتحسن في الوقت والجودة كل على حدة، ومع ذلك فإن كبار المديرين جميعهم يفهمون أهداف الإنتاج، ولا سيماً عند عرضها على وفق الأنماط السابقة والأهداف المستقبلية.

روبرت: أصبحت المقارنة المعيارية منتشرة الاستعمال في كثير من الشركات، فهل ترتبط هذه المقارنة المعيارية بطاقة الأداء المتوازن؟

لاري: للأسف، المقارنة المعيارية واحدة من تلك الأفكار الجيدة في بدايتها، التي ما لبثت أن تحولت إلى بدعة، حيث إن (95%) تقريباً من تلك الشركات حاولت استعمال المقارنة المعيارية، وأنفقت كثيراً من المال، ولكنها حصلت على النّزر اليسر، علاوة على أن الفرق بين المقارنة المعيارية وبطاقة الأداء المتوازن يساعد على تعزيز الفرق بين معايير كل من العملية والمُنتج، وإضافة إلى أنه من الأسهل بكثير وضع مقارنة معيارية للعملية من وضعها لمؤشر الناتج؛ فبوجود بطاقة الأداء، نطلب إلى مدير كل قسم الذهاب إلى خارج شركته، وتحديد النهج الذي

من شأنه أن يسمح بتحقيق أهدافه الإنتاجية على المدى الطويل، إذ يرتبط كل من معايير الإنتاج المتعلقة بنا بهدف طويل الأجل، وقد كنا غامضين بصورة متعمدة في تحديد متى يجب تحقيق الهدف وإنجازه، فنحن نريد تحفيز عملية التفكير في كيفية فعل الأشياء على نحو مختلف؛ لتحقيق الهدف بدلاً من كيفية فعل الأشياء الحالية على نحو أفضل، حيث يُسمى نشاط البحث الخارجي عن كيفية إنجاز الآخرين لاختراق هذه الإنجازات التحقُّق من الهدف وليس المقارنة المعيارية.

**روبرت: هل كان مديرو الأقسام قادرين على تطوير مثل هذه المعايير المعتمدة على النتائج؟**

لاري: حسناً، لم يواجه مديرو الأقسام أيّاً من هذه العقبات، وبسبب التّشديد على معايير الإنتاج، والتّشديد السابق على معايير العمليات المعايير المالية، فقد أثبتت وجهات نظر العملاء والابتكار أنها الأكثر صعوبة، وكانت هذه أيضاً منطقتين من المناطق التي كانت فيها بطاقة الأداء المتوازن مفيدة جداً في تحسين إستراتيجياتنا القائمة وفهمها.

كانت المشكلة الأولى في أن تعارض فرق الإدارة مسابقة هذين الشرطين، لقد تبين أنّ المعايير التي اقترحوها تميل إلى أنّها غير محدّدة كميّاً، وأنها تعتمد على المدخلات بدلاً من اعتمادها على المخرجات، وقد عمد كثير من الأقسام إلى إجراء مسوحات العملاء وتقديم مؤشر للنتائج، إذ إننا نرى أنّ المؤشّر الواحد لا قيمة تذكر له؛ لذا اخترنا بدلاً من ذلك اعتماد تدابير أكثر صعوبة، مثل فروقات الأسعار مع المنافسين.

ومع ذلك، استنتجنا أنّ المسح الكامل للعملاء وسيلة ممتازة لتعزيز التوجه الخارجي. وعليه، قررت استخدام نتائج المسح في بدء المناقشة في مراجعاتنا التشغيلية السنوية.

**روبرت: هل واجهتك أي مشكلة عندما أطلقت المشروعات الستة**

**الرائدة؟**

لاري: في البداية كان كثير من مديري الأقسام قليلي الحماس تجاه الحرية الإضافية التي قدمها لهم المكتب الرئيس في الشركة، فقد عرفوا أنّ الرؤية المضاعفة، والشفافية التي تتمتع بها بطاقة الأداء قد استولت على المقايضات الداخلية التي اكتسبوا خبرة في القيام بها، علاوة على أنّهم فسّروا الزيادة في الرؤية المضاعفة والشفافية في أداء الأقسام على أنّها أحدث محاولة من قبل الشركات للتدخل في العمليات التجارية الداخلية للموظفين.

وللحدّ من هذا القلق، صمّمنا الأهداف اعتماداً على الأهداف طويلة الأجل، ولكننا لا نزال ندرس عن كثب الإحصائيات الشهرية والفصلية، ولكن هذه الإحصاءات ترتبط الآن بإحراز تقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وتبرير التوازن السليم بين الأداءين؛ الطويل والقصير المدى.

أيضاً، أردنا نقل الاهتمام من نظام القياس إلى تحقيق نتائج الأداء، حيث يعزّز التوجه للقياس المخاوف بشأن الرقابة، والتشديد على المدى القصير، وبالتّشديد على الأهداف بدلاً من القياسات،

نستطيع إظهار هدفنا لتحقيق إنجاز في الأداء، لكن العملية لم تكن سهلة: فقد وصف مدير قسم عملية التنفيذ المكونة من ثلاث مراحل بعد تلقي تعليماتنا للبدء ببناء بطاقة الأداء المتوازن قائلاً: نأمل أن نتخلص من الحرمان؛ أما الدواء، فلا أمل أن يذهب بعيداً؛ لذلك دعونا نقوم بذلك بسرعة ونتخلص منه؛ أما الملكية، فدعونا ندعيها لأنفسنا. في النهاية كنا ناجحين، فلدينا الآن ستة تحولات ستساعدنا على نشر الرسالة في أنحاء المنظمة جميعها.

روبرت: لدينا علم بأنك لم تبدأ بتطبيق بطاقة الأداء على الوحدات العاملة فقط، ولكن على مجموعات الموظفين أيضاً، أصحيح هذا؟

لاري: لقد تعلمنا من تطبيق نهج بطاقة الأداء على مجموعات الموظفين أموراً مدهشة أكثر مما تعلمنا من الأعمال الأولية مع أقسام التشغيل الستة، فقد فعلنا القليل جداً من أجل تحديد إستراتيجيتنا لاستخدام الموظفين، وأشك في أن كثيراً من الشركات يمكنها الإجابة بوضوح عن السؤال: كيف يمكن للموظفين تقديم ميزة تنافسية؟ ومع ذلك، نطرح هذا السؤال كل يوم عن عمليتنا، فقد بدأت توّاً بسؤال إدارات موظفينا لتشرح لنا ما إذا كانت تقدم خدمات منخفضة الكلفة أو خدمات متميزة، فإذا كانت لا تقدم أيّاً منهما، فيجب علينا الاستعانة بمصادر وظيفية خارجية، حيث إن هذا المجال محمل بإمكانات حقيقية للتنمية التنظيمية، وتحسين القدرة الإستراتيجية.

روبرت: كشفت محادثاتي مع المديرين الماليين في الشركات عن بعض القلق إزاء المسؤوليات الموسعة، التي ينطوي عليها تطوير بطاقة الأداء المتوازن والحفاظ عليها، كيف تغير دور وحدة التحكم مع تغيير نظام معايير الشركة الأساسي من مالي بحث إلى بطاقة الأداء المتوازن؟

لاري: في الماضي، كان لدينا اثنتان من إدارات الشركات المعنية بالإشراف على أداء وحدة الأعمال، وكان تطور الشركة مسؤولاً عن الإستراتيجية، واحتفظ مكتب المراقب المالي بالسجلات القديمة، وأعدّ ميزانية، وقاس الأداء على المدى القصير.

جاء الإستراتيجيون بخطط خمسية وعشرية، في حين جاء المراقبون الماليون بميزانية سنوية، وتوقعات على المدى القريب، فحدث تفاعل قليل بين المجموعتين، ولكن بطاقة الأداء جسّرت الهوة بين المجموعتين، ففي حين يُبنى المنظور المالي على الوظيفة التقليدية التي يقوم بها المراقب المالي، تعمل وجهات النظر الثلاثة الأخرى الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للقسم قابلة للقياس.

حاول مديرو الأقسام في السابق تحقيق التوازن بين فوائد المدى القصير وأرباحه مع النمو على المدى الطويل، في حين أنهم كانوا يتلقون مختلف الإشارات اعتماداً على ما إذا كانوا يراجعون الخطط أو الميزانيات الإستراتيجية. لم تجعل هذه الهيكلة الموازنة بين الأرباح على المدى القصير والنمو على المدى الطويل مقايضة سهلة، وبصدق حرّرت هذه الهيكلة الإدارة العليا من الالتزام عندما يؤول الأمر إلى تقاسم المسؤولية للقيام بالمفاضلة.

ربما يجب أن يتحمل المراقب المالي في الشركة المسؤولية عن التدابير جميعها وتحديد الأهداف، ومن ذلك النظم اللازمة لتنفيذ هذه العمليات؛ لذا يمكن أن يكون المراقب المالي الجديد في الشركة مسؤولاً مميّزاً للنظام، وذا معرفة واسعة في مختلف المقايضات والتوازنات، وماهراً في إعداد التقارير وتقديمها، ولكن هذا الدور لا يلغي الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وإنما يجعل النظامين أكثر توافقاً، حيث يمكن أن تعمل بطاقة الأداء على تقييم الأداء وتحفيزه، ولكن أرى قيمتها الأولية في قدرتها على الجمع بين القدرات القوية، غير أنها متفرقة في تطوير الإستراتيجية وبين الرقابة المالية؛ إنها جسر الأداء التشغيلي الذي لم يكن متوافراً في الشركات من قبل.

**روبرت: كم مرة تتصور مراجعة بطاقة الأداء المتوازن في القسم؟**

لاري: أعتقد أننا سنطلب إلى مديري المجموعة تقديم مراجعة شهرية لكل قسم من أقسامهم، ولكن ربما سيراجع فريق الإدارة العليا في الشركة بطاقات الأداء على نحو فصلي على أساس التناوب؛ كي يتسنى لنا مراجعة بطاقات أداء سبعة أو ثمانية أقسام كل شهر.

**روبرت: ألا يبدو تقييم إستراتيجية القسم شهرياً أو ربع سنوي غير**

**مناسب؟ ألا تشدد هذه المراجعة على الأداء على المدى القصير؟**

لاري: أتصور بطاقة الأداء نظام قياس إستراتيجياً، وليس مقياساً إستراتيجيتنا، وأعتقد أن هذا تمييز مهم، حيث تقيس بطاقة الأداء الشهرية أو ربع السنوية العمليات التي تبين أنها متسقة مع إستراتيجيتنا طويلة المدى.

وإليك مثالاً على التفاعل بين كلٍّ من المدى القصير والطويل، لقد طلبنا إلى مديري الأقسام اختيار معايير تتطلب منهم إحداث تغيير، مثال ذلك اختراق الأسواق الرئيسية التي نعمل من خلالها حالياً، إذ إن في وسعنا قياس هذا الاختراق شهرياً، والحصول على معلومات قيمة على المدى القصير عن النجاح النهائي للإستراتيجية على المدى الطويل، وبطبيعة الحال فإن بعض التدابير، مثل حصة السوق السنوية ومقاييس الابتكار لا تصلح أن تكون ضمن التحديثات الشهرية، ومع ذلك وفي أحسن الأحوال، تُحسب المقاييس شهرياً.

### هل تود أن تضيف أفكاراً أخرى عن بطاقة الأداء؟

أعتقد أنه من المهم للشركات عدم التعامل مع بطاقة الأداء بوصفها أحدث بدعة؛ لأنني أرى أنّ عدداً من الشركات تحولت إلى بطاقات الأداء بالطريقة نفسها التي تحولت فيها إلى إدارة الجودة الشاملة وتنظيم الأداء العالي، وهلمَّ جراً. تسمع عن فكرة جيدة، فيعمل عدد من موظفي الشركات على تبني تلك الفكرة، وربما مع بعض الخبراء الاستشاريين المكلفين من الخارج، وتضعها في نظام مختلف بعض الشيء عما كان سائداً من النظم من قبل، إذ يجب تبني مثل هذه النظم تدريجياً؛ لأنك لن تكسب قيمة إضافية كثيرة منها.

سيكون من الأسوأ التفكير في أنّ بطاقة الأداء نظامٌ قياس جديد، تتطلب في نهاية المطاف المئات والآلاف من القياسات، وتتطلب أيضاً نظام معلومات تنفيذياً مكلفاً، فتلك الشركات تغفل عن جوهر بطاقة الأداء؛ وهي تركيزها، وبساطتها، ورؤيتها، وتأتي الفائدة الحقيقية من

جعل بطاقة الأداء حجر الزاوية في طريقة تشغيل الأعمال، وينبغي أن تكون نواة لنظام الإدارة، وليست نظام قياس، وسيقرر كبار المديرين وحدهم تحديد ما إذا كانت بطاقة الأداء مجرد أداة لحفظ السجلات، أو ذراعاً لتبسيط الإستراتيجية التي يمكن أن تؤدي إلى أداء باهر.

\* \* \*