

الوحدة السادسة

مدخل لتقييم الأداء المتوازن

يلعب مفهوم تقييم الأداء والرقابة الشاملة دوراً هاماً في العصر الحديث بسبب عدة عوامل منها التطور التكنولوجي الذي حدث في العالم المتقدم والنامي، ظهور بعض الدول النامية كمنافس أساسي للدول المتقدمة، زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية، التنوع المستمر في المنتجات الجديدة، ولهذا تطور فكر الباحثين نحو تقييم الأداء المؤسسي بالمفهوم الشامل والذي يعد المرآة الكاملة أمام الإدارة العليا للأداء الكلي، وكان من أهم إفرازات فكر الباحثين في تقييم الأداء الشامل مدخل بطاقة القياس المتوازن (B.S.C) Balanced Score Card الذي يعد من أحدث مفاهيم تقييم الأداء الشامل.

فالتوازن هو الأصل في كل شيء على النحو الذي خلق عليه ليقوم على أداء مقاصده والغاية من وجوده، ولما كان الأداء الحاصل حولنا لا يتم على النحو المنشود نتيجة لعدم توازنه فإن المقصد الوحيد من هذا الاتجاه - تقييم الأداء المتوازن - تحقيق التوازن في المنظمات والمنشآت⁽¹⁾.

(1) تم إعداد هذه الجزئية B.S.C بالاعتماد على المراجع التالية:

تعددت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، ومنها:

- هو مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المنشأة ليتم في هدى وضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة.
- هو مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل تتميز به.
- مفهوم يترجم مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء وتعطى إطاراً للقياس المتوازن.

ولكن أنسب مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن:

هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية.

وعبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازناً

- د. سعد صادق بحيرى. إدارة توازن الأداء. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004 م.
- د. توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2006.
- تجربة شركة الاتصالات السعودية للتحويل إلى نظام B.S.C، اطلاع الباحث على الانترنت.

بين عدد من العناصر العامة المشتركة للأداء المؤسسي. فانه يعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، والأهداف البعيدة والأهداف القصيرة، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية. ويعتمد هذا على "علاقة السبب والنتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى (نتائج) مستقبلية.

وتتكون من أربعة محاور أساسية وهي كالتالي:

1- التمويل Financial

2- عمليات المنشأة Business Processes

3- العملاء Customers

4- التعلم والنمو Learning and Growth

وهناك بعض المنشآت قد تضيف بعداً "خامساً" لمجالات التقييم متعلقاً بالبيئة.

(1) المحور المالي:

هو يهتم بكيفية مظهر الشركة أمام مساهميها وهنا الكثير من المقاييس المالية التقليدية، فمدخل B.S.C يرى أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعليم والعملاء يساند جانب الأداء المالي، وفحص الارتباط بين أدوات الإدارة المالية والجوانب الأخرى (العمليات - التعليم والنمو - العملاء).

هناك ثلاثة جوانب للمقاييس المالية تتمثل في:

- قياس نمو الدخل Revenue Growth
- تحديد تكلفة الإدارة Cost of Management
- استخدامات الأصول Asset Utilities

(2) محور عمليات المنشأة:

يوجد نوعان من العمليات تأخذ في الاعتبار عند تقييم المشروع، هما: الأول للعمليات التي من خلالها ينفذ ويقوم المشروع، والثاني للعمليات التي يحاول المشروع القيام بها. ويجب أن يكون المشروع على قدر عالي من التخطيط الجيد والتوقعات الواضحة، وتحديث خطة المشروع باستمرار تمكن من توقع المشاكل واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها. كما أن عملية الاتصال تكون أداة هامة لإدارة المشروع وخاصة الاتصالات الداخلية يجب أن تكون ذات كفاءة وتتم في الوقت المناسب. وفيما يلي أهم مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء العمليات الداخلية:

- إيجاد أو تحديد السوق Market
- تصميم المنتجات Design
- البناء الذي ييسر العملية الإنتاجية Build
- خدمات ما بعد البيع Services

(3) محور العملاء:

يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم

من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المشروع، ومن هنا نجد أن العميل ينظر إلى الشركة بصورة أو بأخرى فالصورة الذهنية الجيدة لدى العملاء تأتي من إدارة شركة تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها. والصورة الذهنية السيئة لديهم تأتي من أدائها المنساق بعيداً عن رغبات العميل والبحث عن رؤية العاملين والشركة وجعلها رؤيتهم المستقبلية، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها:

- حصة المنشأة في السوق Market Share
- مدى الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention
- جلب العملاء Customer Acquisition
- رضا العميل Customer Satisfaction

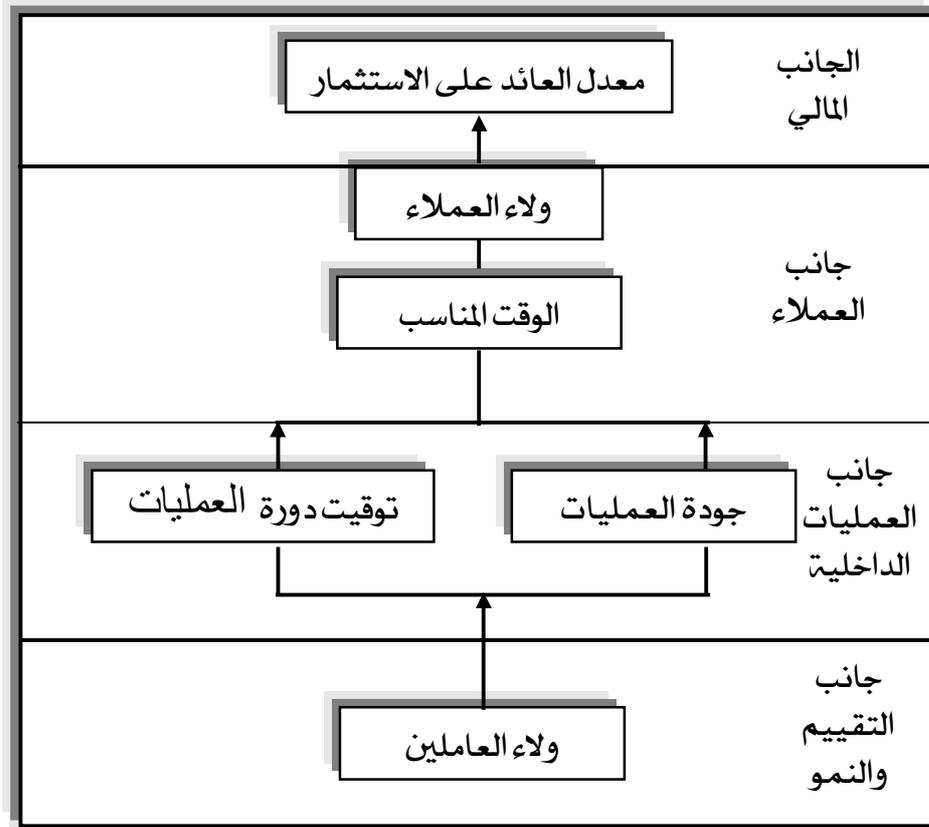
والمقاييس الكمية السابقة وحدها لا تكفي لقياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها لذلك يجب استخدام المقاييس الغير كمية مثل حالات الشكاوى وخطابات النصيح والإرشاد التي تتقدم بها بعض العملاء فمثل هذه المصادر من المعلومات قد تمد المنشأة بمعلومات مفيدة تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسن من منتجها الحالي أو خدماتها الحالية.

(4) محور التعلم والنمو (التعلم والتنمية الذاتية) :

المشروعات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها ومما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة. وفي قلب هذا المنظور فإن العاملين هم رأس المال الفكري حيث مجالات القياس الأساسية تتعلق برضاء العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم وتدريبهم، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء العاملين والتنمية داخل المنشآت:

- قدرات الموظف Employee Capability
- التحفيز وحث العاملين على الانضباط Motivation

وكما ذكرنا من قبل أن ما تتضمنه بطاقة القياس المتوازن يجب أن يقوم على (علاقات السبب والنتيجة) ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:



المصدر: على على غازى بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية. جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100 مارس 2003 ص 37، نقلا عن: د. توفيق محمد عبد المحسن. اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سييها وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، غير مبين سنة النشر، ص 333.