



علي بدران،
مدير وخبير مصري، عضو
نقابة خبراء المحاسبة المجازين
في لبنان

التقييم المتوازن للأداء في المؤسسات Balanced Scorecard

التقييم المتوازن بناء لثقافة تقوم على انتظام وتتابع وتقييم لنواحي عديدة في المؤسسة للوصول نحو أفضل سبل النجاح وتحقيق أداء مؤسسي متميز يركز على المعرفة وتنمية مهارات العاملين بشكل جيد لتطوير الأداء مما يمكن المؤسسات أو الشركات من الاستفادة من هذه المعرفة كرأس مال فكري، أي أصول غير ملموسة، يتم استثمارها لتحقيق قيمة إضافية للمؤسسات.

للمؤسسة من خلال أربعة زوايا Perspectives متساوية الأهمية وهي:

أولاً: منظور العميل

أصبح العميل اليوم أكثر اهتماماً بجودة أداء الخدمة وجودة المنتج Quality، أكثر رغبة بالحصول على حزمة من الخدمات المرافقة للمنتج، أعلى قدرة للحصول على المعلومات المطلوبة من مصادر مختلفة عن طريق الانترنت والإعلانات المنتشرة، أكثر حساسية سعرية Price Sensitivity.

إن التسوق الإلكتروني أتاح للعميل القيام بعمليات المقارنة بين السلع والخدمات المختلفة، كما أصبح العميل معظّم للقيمة Value Maximizer أي يبحث عن الخدمة أو المنتج الذي يحقق له أقصى منفعة ممكنة.

ثانياً: منظور أنشطة الأعمال

تسعى المؤسسات اليوم في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحقيق أقصى رضا للعميل Customer Satisfaction للحفاظ عليه في ظل ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، كما أنها اليوم أكثر بحثاً عن كفاءة الأداء Performance Efficiency لتحسين جودة الخدمة أو المنتج بهدف تخفيض التكلفة، كما أن المؤسسات اليوم مهتمة بقياس أداء موظفيها Performance Measuring والحصول على المعلومات من الأسواق وأسعار المنتجات والخدمات من المؤسسات المنافسة للتكيف بسرعة وإجراء التعديل والتطوير قبل فوات الأوان. وكذلك تحليل نقاط القوة

يعتبر مفهوم التقييم المتوازن للأداء «Balanced Scorecard» أحد أهم الوسائل الحديثة في الإدارة بعد تزايد توجه المؤسسات حالياً نحو الاهتمام بالمفاهيم والاستراتيجيات الجديدة في مجال الإدارة. إن القياس التقليدي لأداء المؤسسة كان يركز في تقييمه للأداء على منظور واحد فقط، هو المنظور المالي، حيث يتم قياس أداء المؤسسة من خلال النسب المالية أهمها التالي:

١ - الربحية Profitability: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح كمعدل العائد على الاستثمار ROI، ومعدل العائد على الملكية ROE.

٢ - السيولة Liquidity: مدى قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل بما لديها من نقدية وقدرة على تحويل أصول أخرى إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة كنسبة التداول Current Ratio، ونسبة السيولة السريعة Quick Ratio.

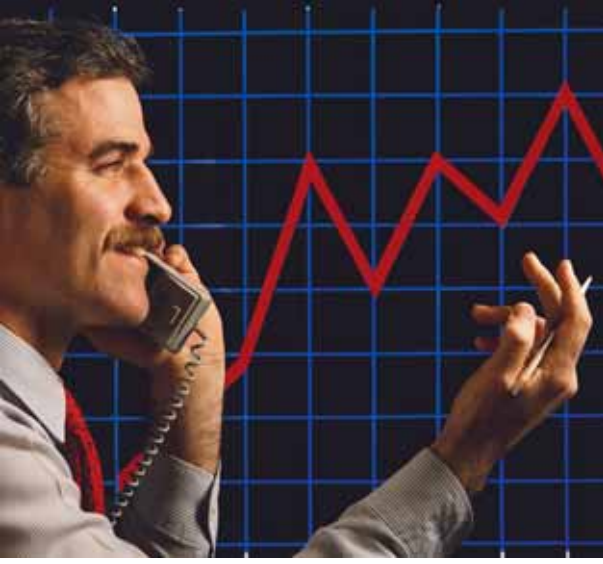
٣ - الكفاءة المالية Efficiency: مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها مثل Inventory Turn Over.

٤ - الرفع المالي Leverage: مدى نجاح المؤسسة في تمويل احتياجاتها من خلال الأموال المستدانة Debit Ratio أو معدل الاستدانة إلى حقوق الملكية Debt to Equity.

إن تطبيق المفهوم التقليدي في التقييم يحدث التحسن الجزئي في المؤسسة دون الوصول إلى التحسن الشامل الذي يستهدفه التقييم المتوازن للأداء.

❖ أهمية التقييم المتوازن للأداء في الإدارة الحديثة

التقييم المتوازن للأداء هو مدخل إداري لقياس الأداء التنظيمي



Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص المتاحة أمامها Opportunities والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها Threats.

ثالثاً: المنظور المالي

تسعى المؤسسة هنا إلى تحقيق أهداف معينة منها تحقيق هامش ربح أعلى، وتعظيم عائدات حملة الأسهم Shareholders لتعزيز مركزها المالي وضمان تدفق مالي منتظم للمؤسسة لمقابلة التزاماتها تجاه الغير.

رابعاً: منظور التعلم والابتكار والنمو

أصبحت المؤسسات اليوم أكثر سعيًا للتعلم Learning والابتكار Innovation لتطوير خدماتها ومنتجاتها بصورة متواصلة، ولزيادة التحسن حتى يمكنها من البقاء والاستمرار في السوق واستقطاب عملاء جدد وخلق قيمة لخدمات المؤسسة ومنتجاتها. لا أن تكون تقليدية ومضى عليها الزمن في ظل التحسين والتطور المستمر من المؤسسات المنافسة.

❖ آلية تطبيق التقييم المتوازن للأداء:

يضم التقييم المتوازن للأداء مجموعة خطوات متتابعة تبدأ بالتالي: تحديد رؤية المؤسسة Vision وكيف تنظر المؤسسة لنفسها في المستقبل.

تتوقف تلك الرؤية على المكونات التالية:

- ❖ مهمة المؤسسة Mission وتتمثل في الغرض من وجود المؤسسة .
- ❖ أهداف المؤسسة Objectives والتي تسعى إليها.
- ❖ قيم المؤسسة Values التي تلتزم بها.

إن عدم توافر الرؤية الواضحة لمهمة أو رسالة المؤسسة وغياب هذه الرؤية يؤدي إلى تجريد الأداء من الفاعلية، وبالتالي إلى الفشل في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

إن خطوات التطبيق للتقييم المتوازن للأداء تبدأ بتحديد رؤية المؤسسة وتتم بالمرحلة التالية:

- تحديد الإستراتيجية التي ستبناها المؤسسة.
- تحديد المنظور لتتفوق به المؤسسة.
- تحديد المقاييس التي ستستخدم لكل منظور.
- كيف سيتم تقييم الأداء.
- بناء الخطط التي ستستخدم للوصول إلى الأهداف.
- المتابعة والإدارة لتطوير الأداء.

إن تطبيق التقييم المتوازن للأداء في المؤسسة هو عملية دائرية مستمرة لا تنتهي، لأن الغرض منها تحقيق أهداف المؤسسة، وأهمها تحقيق رضا الزبائن باعتبارهم مصدر الدخل الأول، لذلك يتم دوماً تحديث وتوضيح الإستراتيجية، ومراجعة دورية للأداء Review Periodic Performance للوقوف على مدى التطور والانجاز المحقق.

❖ المعوقات التي تواجه المؤسسة في تطبيق التقييم المتوازن للأداء

لقياس مدى فاعلية تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة يتم توصيف الأداء ومدى فاعلية الأمور التالية:

- درجة استعداد إدارة المؤسسة لتطبيق الأفكار الجديدة وإحداث تغييرات.

- درجة تركيز إدارة المؤسسة على رضا الزبائن.
- كفاية المخصصات المالية للقيام بالتقييم المتوازن للأداء.
- درجة دعم الإدارة في المؤسسة لعملية التقييم المتوازن للأداء.
- درجة توافر البيانات اللازمة للقيام بالتقييم المتوازن للأداء.
- تحديد معدلات عمليات قياس الأداء التي تقوم بها المؤسسة.
- درجة المشاركة الفعلية للإدارة العليا في عملية التقييم المتوازن للأداء.

❖ نموذج القيمة المسلمة للعميل Delivered Value

تعتبر إحدى أدوات التقييم المتوازن من منظور العميل. تشير القيمة المسلمة للعميل إلى الفرق بين القيمة الكلية Total Value، وهي مجموع المنافع التي يتوقع أن يحصل عليها المشتري من المنتج والتكلفة الكلية Total Cost وهي مجموع النفقات التي يتحملها في سبيل الحصول على هذا المنتج، فالقيمة تعبر عن تقدير العميل للقدرة الكلية للمنتج على إشباع حاجاته.

❖ مكونات القيمة المسلمة للعميل

إن القيمة الكلية التي يتلقاها المشتري من المنتج، هي نتيجة للقيم التالية:

- ١ - قيمة المنتج وتتمثل في المنافع التي يحصل عليها العميل من تعامله مع المؤسسة.
- ٢ - قيمة العاملين وتتمثل في المنفعة التي يستمدّها المشتري نتيجة المعاملة الجيدة وهو ما يشجع حاجات التقدير.
- ٣ - قيمة الانطباع الذهني عن المؤسسة وتتمثل في المنفعة التي يتلقاها المشتري بسبب الصورة الذهنية عن المؤسسة التي يحملها الجمهور عن منتجات المؤسسة.

وفي المقابل فإن التكلفة الكلية التي يتحملها المشتري هي بدورها محصلة التكاليف الفرعية التالية:

- التكلفة المالية، التكلفة الزمنية، تكلفة الطاقة والتكلفة المادية.

والذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية، ومتابعة وتقييم المرؤوسين وفقاً للنتائج المحققة.

تتضمن عملية الإدارة بالأهداف عدداً من الخطوات التالية:

- الصياغة المشتركة للخطط من خلال تحديد معايير قياس الأداء.
- تنفيذ المهام المتعلقة بتحديد الأهداف الموضوعية.
- مراجعة التقدم المنجز نحو تحقيق الأهداف، والكشف عن أي انحراف محتمل بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.
- تقييم الأداء الكلي، وهي الخطوة الأخيرة وتستهدف تقييم الأداء الكلي للتأكد من تحقيق النتائج المطلوبة.

❖ التقييم المتوازن للأداء ومدخل الإدارة بالحقائق Management by Facts

يرتبط مفهوم التقييم المتوازن بمدخل الإدارة بالحقائق بحيث يتيح للمديرين القيام بعملية اتخاذ القرارات بناء على حقائق مستمدة من الأداء الفعلي للمؤسسة نتيجة عمليات القياس المستمر وليس وفقاً للإفتراسات أو اجتهادات شخصية قد تكون بعيدة نسبياً عن الواقع.

❖ مهارات قياس الأداء

إن سهولة قياس الأداء تعتمد على مدى كفاءة تلك المعايير، فكلما كانت المعايير واقعية وملائمة، كلما سهلت عملية القياس، وتزداد بصفة عامة صعوبة قياس الأداء كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا حيث تعتمد مهام العمل على أشياء غير كمية وغير ملموسة، وبالتالي لا بد من الحصول على بيانات الأداء من عدة مصادر وأهمها:

- التقارير المكتوبة - البيانات الإحصائية - التقارير الشفهية - الملاحظات الشخصية.

❖ التقييم المتوازن للأداء ومدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

إن إدارة الجودة الشاملة هو برنامج يهدف إلى تقديم خدمات إلى العملاء خالية من الأخطاء، من خلال التحسين المستمر في أنشطة المؤسسة ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء. وتستهدف إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى الخطأ صفر Zero Defect في المصارف عادةً، أي منع الخطأ قبل حدوثه من خلال استخدام أساليب متقدمة للوصول إلى معدلات أداء مرتفعة لتحسين الجودة، لأن الجودة هي الطريق لتحقيق التنافس.

عناصر إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على أربعة مفاهيم إدارية وهي التالية:

- التقييم المقارن Benchmarking.
- مشاركة العاملين Employee Involvement.
- التركيز على العميل Customer Focus.
- التحسين المستمر Continuous Improvement.

❖ تطبيق أسلوب التقييم المقارن Benchmarking كأحد أدوات التقييم المتوازن من المنظور الداخلي

التقييم المقارن هو عملية تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية بالمؤسسات التي تتصف بأداء متفوق Leaders Industry ، ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف المؤسسة، ويستخدم هذا الأسلوب عند الرغبة في الوصول إلى أفضل الأساليب والممارسات الإدارية المطبقة في المؤسسات المنافسة التي تحقق معدلات إنجاز مرتفعة.

❖ آلية تطبيق أسلوب التقييم المقارن Benchmarking

يتم ذلك من خلال خطوات متتالية: - تشكيل فريق العمل - جمع البيانات - تحليل البيانات لتحديد فجوة الأداء Performance Gap بين الممارسات الناجحة وممارسات المؤسسة - صياغة وتنفيذ خطط التصرف، ثم الوصول إلى ممارسات إدارية أفضل.

❖ تطبيق أسلوب SWOT كأحد أدوات التقييم المتوازن من المنظور المالي:

يعتبر هذا الأسلوب مهماً جداً في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة حتى يمكن معالجتها والتعامل معها لتحسين الوضع.

١- تحليل نقاط القوة Strengths حيث يتم تحليل كل بند من البنود التالية:

- سمعة جيدة في السوق - هامش ربح مرتفع - حصة في السوق مرتفعة - انخفاض معدل دوران العمالة - تقنيات وتجهيزات حديثة - انخفاض كلفة الإنتاج - توافر القدرة على تحقيق الجودة - توزيع في أسواق عديدة - توافر مهارات عالية.

٢ - تحليل نقاط الضعف Weaknesses.

- هامش ربح منخفض - حصة في السوق محدودة - ارتفاع كلفة الإنتاج - عدم تطوير التجهيزات الآلية - عدم وجود مهارات - ضعف الإدارة بشكل عام - خلل الهيكل المالي - عدم التطور والنمو.

٣ - تحليل الفرص Opportunities.

- عدم قدرة دخول منافسة جديدة - فتح أسواق جديدة للمؤسسة - تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة وجديدة - زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

٤ - تحليل التهديدات Threats.

- تشريع قوانين جديدة تهدد وجود المؤسسة - دخول منافسين جدد للسوق - تحول الطلب على منتجات المؤسسة بسبب تغيير في أذواق المستهلكين - ظهور بدائل لخدمات ومنتجات المؤسسة.

❖ التقييم المتوازن للأداء ومدخل الإدارة بالأهداف Management by Objectives

يرتبط مفهوم التقييم المتوازن للأداء بمدخل الإدارة بالأهداف



الأداء Performance data، وكذلك استخدام شبكة الانترنت Intranet وهي شبكة حاسبات آلية داخلية خاصة بالمؤسسة توظف تقنيات الانترنت، ويقتصر التعامل داخل الشبكة على موظفي المؤسسة أو جميع الموظفين بحيث لا يستطيع مستخدمو الانترنت العاديين الدخول إليها .

إضافة لاستخدام شبكة الاكسترانت Extranet في التقييم المتوازن للأداء، وهي شبكة حاسبات آلية خاصة بالمؤسسة متصلة بشبكة الانترنت تسمح لشركاء أعمال المؤسسة من زبائن، موزعين، جهات حكومية، فروع تابعة، شركاء الدخول والتعامل مع الشبكة إن هذه التقنيات المذكورة تساعد على بناء إطار لتقييم متوازن للأداء.

لقد بات التقييم المتوازن للأداء احد ابرز الركائز لتحقيق التفوق والتميز للمؤسسة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، واعتماد الأمانة مع الذات في التقييم المتوازن للأداء وربط رضا العميل من خلال تقديم الخدمات والمنتجات مع تحقيق العائد المالي الأفضل، واعتماد رسائل تشغيل متطورة ومتناسبة على أن يترافق هذا مع مواكبة التطور العلمي والمهني والابتكار لمواجهة تحديات العولمة، وأصبح أيضاً الأخذ بمعايير جودة الأعمال والإدارة عنصراً أساسياً في عملية التقييم لمكانة المؤسسة. ولم يعد الأمر مقتصر على مجرد تقييم النتائج المالية بل امتد إلى عمق أكثر من هذا، وأصبح البحث يتجه إلى تقييم كفاءة وقدرة أساليب نظم العمل التي تتبعها كل مؤسسة، ومدى الأهلية لتحقيق نتائج متميزة بصورة مستمرة، وكذلك مدى كفاءة العاملين في المؤسسة وطريقة تدريبهم ووجود حوافز ونظام فعال لتقييم العاملين. إن عملية التطوير مستمرة لا تتوقف والتقييم المتوازن للأداء يبدأ بقياس مدى كفاءة العاملين في المؤسسة واهتمام الإدارة بتشجيع مشاركة المعلومات وربطها بأهداف وإستراتيجية المؤسسة. ■

References:

1. www.balancedscorecard.org.
2. Dr. Tarek TAHA, Balanced Scorecard, Seminar AOCA - March 2007

ولتطبيق الجودة الشاملة يجب أن يتوفر عنصرين:

١ - الإدارة الناجحة

٢ - التحسين المستمر

(١) الإدارة الناجحة

هي التي تؤدي إلى الاندماج في العمل عن طريق تحسين أداء الأفراد، أفضل مردود يجب الاستثمار به عن طريق التدريب المستمر ، ولا بد للمشرفين في الإدارة العليا على مساعدة الأفراد على أداء: العمل الجيد كمدرسين وليس كمتصيدي أخطاء. أن اهتمام الإدارة الناجحة يجب أن ينصب نحو تطوير أساليب العمل وتحقيق رضا العملاء، وليس تشديد الرقابة على العاملين، بل يجب الاقتناع بأن أفضل أنواع الرقابة هي الرقابة الذاتية التي تتبع من داخل العاملين وقناعاتهم الشخصية وهذا ممكن عن طريق التوجيه الصحيح مع إيجاد الحوافز والتشجيع المناسب.

إن رؤية الإدارة يجب أن يشترك في وضعها كافة العاملين في المؤسسة بشكل يجعله نابعاً منهم ومعبراً عن آرائهم ومن هنا يأتي التطبيق مثالياً ومتكاملاً.

هناك قول في الإدارة لجون هانكوك،

تتلخص القدرة على إدارة الآخرين في مهارتين: «مهاراة الإقناع بالآخرين، ومهاراة إقناع الآخرين. ومن يظنهما مهارتين متعارضين يفقداهما معاً».

(٢) التحسين المستمر.

– الهدف من تحسين الجودة تحقيق رضا العميل بأقل تكلفة تتحملها المؤسسة.

– الاستجابة الفورية وبالسعة والشكل المناسبين للعملاء Responsiveness.

– السرية والأمان بشكل أن تكون الخدمة حالية من العيوب والمخاطر.

– المقدرة Competence وهي توفر المعرفة والمعلومات اللازمة لدى الموظف عن أي خدمة أو منتج للمؤسسة Know your Product.

– العمل على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية عن طريق الابتعاد عن بعض العوامل التي تسبب الهدر أو الWaste، واتباع أسلوب الترميط Standardization، أي أن يكون لدى المؤسسة نماذج بسيطة وقليلة و Standard لجميع العمليات حتى المؤسسات المصرفية ، مما يساعد على سرعة تنفيذ العمليات بدقة ودون أخطاء وإضاعة الوقت.

إن هدف الجودة هو المحافظة على كل عميل مربح للمؤسسة والتجاوب مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم من المؤسسة.

❖ التقييم الالكتروني المتوازن للأداء E-BSC

يعتمد هذا المنهج على توظيف شبكة الانترنت Internet لمساعدة المديرين على القيام بالتقييم المتوازن للأداء من خلال المعلومات التي يمكن توفرها حول كيفية إجراء التقييم المتوازن واستخدام معايير الأداء، والقيام بعملية القياس وكيفية القيام بجمع بيانات