

قياس الأداء واستراتيجية المؤسسة

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

193

قياس الأداء

كيف يمكن الحكم على مؤسسة ما بأنها ناجحة؟

- الهدف من قياس الأداء هو معرفة مواطن الضعف بغرض تحسينها
- في الماضي كانت تستعمل مؤشرات مالية فقط:
 - العائد على الاستثمار ROI
 - أسعار الأسهم في السوق المالي
 - الاستقلالية المالية ...
- المشكل مع هذه المؤشرات هو أنها تعبر عن عرض وليس عن المرض
- مثلا: مؤشر العائد على الاستثمار يعبر فقط عن نتيجة بعيدة (في آخر الدورة)، ولا يشخص أسباب هذه الحالة.
- هل سبب انخفاض ROI انخفاض رقم الأعمال أم ارتفاع التكاليف؟
- ما سبب انخفاض رقم الأعمال؟ وما سبب ارتفاع التكاليف؟

194

قياس الأداء

كيف يمكن الحكم على مؤسسة ما بأنها ناجحة؟

- مقاييس الأداء المالية تقيس ماذا فعلنا ، ولكنها:
- تفشل في مراقبة القيم التي تم بناؤها أو تحطيمها.
- تركز على النتائج وليس على الإجراءات.
- تقيس الأصول الملموسة، بينما يتزايد دور الأصول غير الملموسة (المعارف، والإبداع...)

المؤشرات المالية وحدها لا تكفي للحكم على أداء المؤسسة

195

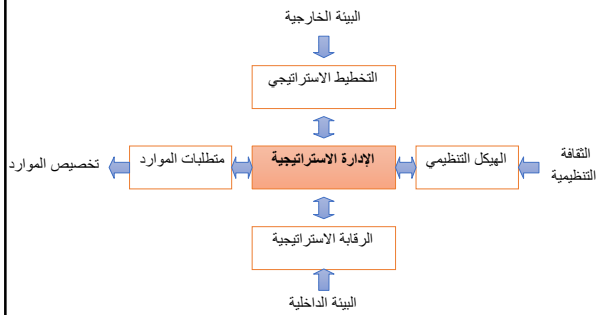
مفهوم الإدارة الاستراتيجية

- الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بـ:
- تحديد التوجهات طويلة الأجل (الرسالة، الرؤية، الأهداف)؛
 - تحليل لقدراتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل لبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)؛
 - صياغة الاستراتيجية (السياسات، البرامج، الموازنات، الخطط)؛
 - تنفيذ الاستراتيجية (التنظيم، تخصيص الموارد، التوجيه)؛
 - مراقبة الاستراتيجية (مقارنة الأهداف بالنتائج).

196

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

نموذج الأربع عوامل للإدارة الاستراتيجية



197

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

مراحل الإدارة الاستراتيجية:



198

بطاقة الأداء المتوازن BSC

• ماهي بطاقة الأداء المتوازن؟ هي:

• هي مجموعة من المقاييس (المؤشرات) المالية وغير المالية موزعة على أربعة أبعاد مهمة للمؤسسة: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، بحيث تسمح بالإجابة عن الأسئلة التالية:

بغرض النجاح...

- كيف يجب أن يرانا المساهمون؟ (المالي)
- كيف يجب أن يرانا الزبائن؟ (الزبائن)
- ما هي العمليات التي يجب على المؤسسة التفوق فيها؟ (العمليات الداخلية)
- كيف يمكن للمؤسسة الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟

202

بطاقة الأداء المتوازن BSC

• ماهي بطاقة الأداء المتوازن؟

• مع تطورها أصبحت بطاقة الأداء المتوازن:

• **نظام قياس Measurement system**: تساهم المقاييس المالية وغير المالية في تقديم للمسيرين صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم؟

• **نظام تسيير استراتيجي Strategic management system**: تمكن من ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف طويلة الأجل وتحديد المبادرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، ووضع المقاييس التي تسمح بمراقبة مدى تنفيذها؟

• **أداة اتصال Communication Tool**: تمكن المسيرين من شرح استراتيجية المؤسسة لكل الموظفين في شكل أهداف جزئية ومقاييس ومبادرات

203

بطاقة الأداء المتوازن BSC

• ماهي بطاقة الأداء المتوازن؟

• بطاقة الأداء المتوازن تقوم بالموازنة بين:

- المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.
- الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة أو المرحلية.
- البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

➤ اختير BSC من قبل " Harvard Business Review" كواحد من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة خلال الـ75 سنة الماضية.

➤ يعتبر كتاب روبرت كابلان و ديفد نورتن " The Balanced Scorecard" أكثر كتاب تجاري تم بيعه عن طريق Amazon.com

➤ " بنهاية عام 2000م ، على الأقل 60% من أكبر ألف شركة في الولايات المتحدة تبنت مفهوم BSC في إدارة الأداء

المصدر: Gartner Group

204

بطاقة الأداء المتوازن BSC

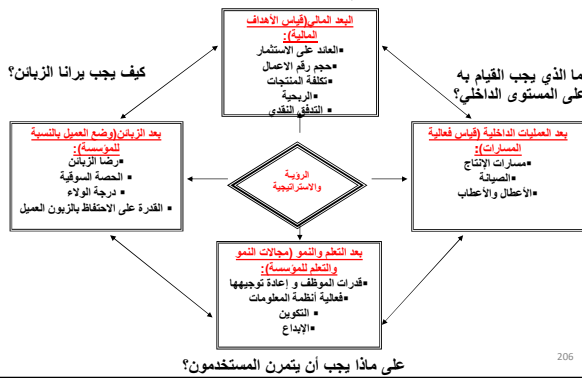
- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
- استراتيجية المؤسسة ورسالتها تترجم إلى مقياس أداء دقيقة والتي تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي في المؤسسة .
- بطاقة الأداء المتوازن تعيد التركيز على الأهداف المالية المحققة ولكن تشمل محركات الأداء لتلك الأهداف المالية وفق محاور أربعة تحقق نجاح المؤسسة المستقبلي المتوازن :
- وهذه المحور الأربعة هي:
 1. المحور المالي Financial Perspective
 2. محور الزبائن Customer Perspective
 3. محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective
 4. محور التعلم والنمو Learning & growth Perspective

205

بطاقة الأداء المتوازن BSC

الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

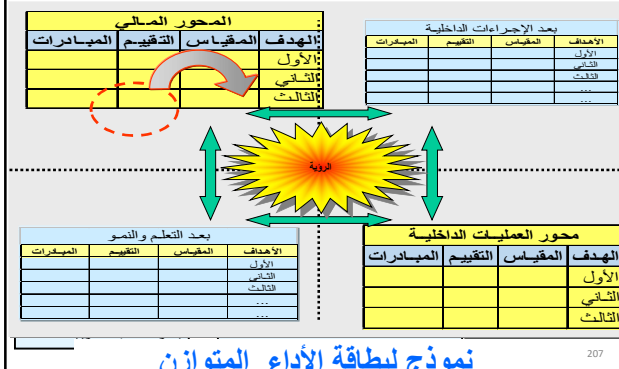
ما الذي يجب جلبه للمساهمين؟



206

بطاقة الأداء المتوازن BSC

• مكونات BSC :



نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

207

بطاقة الأداء المتوازن BSC

• مكونات BSC:

• الرؤية Vision - ما نطمح أن نكون عليه

- GOOGLE: To provide access to the world's information in one click.
- MICROSOFT: To help people around the world realize their full potential.
- AMAZON: To be earth's most customer-centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.
- INSTAGRAM: Capture and Share the World's Moments.

208

بطاقة الأداء المتوازن BSC

• مكونات BSC:

• الرسالة (المهمة) Mission - ما نقوم به

- GOOGLE: To organize the world's information and make it universally accessible and useful.
- MICROSOFT: to empower every person and every organization on the planet to achieve more.
- AMAZON: We strive to offer our customers the lowest possible prices, the best available selection, and the utmost convenience.

209

بطاقة الأداء المتوازن BSC

• المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

• المحور المالي:

- يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن.
- ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق:

• قيمة المساهمين

• العائد على الاستثمارات

• العائد على الأصول

• الربحية

كيف يجب أن يرانا المساهمون؟

210

بطاقة الأداء المتوازن BSC

- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
- محور الزبائن:
- يحدد أقسام السوق والزبائن التي يجب على المؤسسة أن تختارها للمنافسة؛
- ويمكن المؤسسة من موائمة المقاييس الرئيسية مع أقسام السوق والزبائن المستهدفين .
- ويمكن قياس منظور العميل عن طريق:
 - رضا الزبون
 - ربحية الزبون
 - اكتساب الزبائن جدد
 - الاحتفاظ بالزبون

كيف يجب أن يرانا الزبائن؟

211

بطاقة الأداء المتوازن BSC

- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
- محور العمليات الداخلية:
- يحدد المسارات والأنشطة المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف الزبائن
- ويمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:
 - كفاءة عمليات الإنتاج
 - سرعة الاستجابة
 - زمن الوفاء بطلبية الزبون
 - حجم الأعطال

ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟

212

بطاقة الأداء المتوازن BSC

- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
- محور التعلم والنمو:
- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها .
- يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة.
- يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح
- ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:
 - الابتكار
 - تطوير الموظفين
 - تقديم منتجات جديدة
 - نقل المعرفة

هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار ؟

213

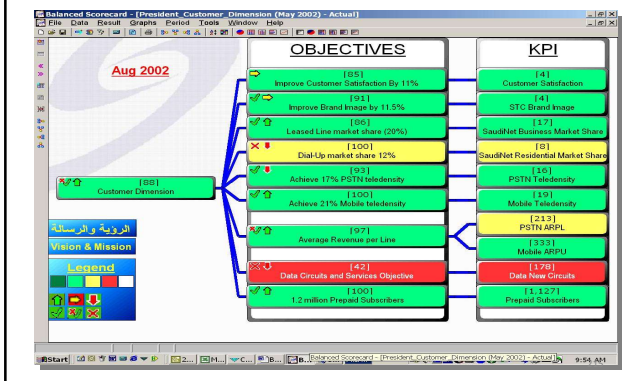
بطاقة الأداء المتوازن BSC

• بعض الأمثلة من المؤسسات

Objective	Status	Measure	Value	Target	Performance comments for objective	Objective Owner
Outperform in capital markets	🟢	F1.1	-30p	150p	Dividend expected kept at 28 p. for whole year, but share price still around 1,000 pence leading to low P/E compared with sector and results from previous years	NG
		F1.2	8	18		
Cash & asset management	🟢	F2.1	200	185	Increasing cash inflow from divisions A and D but levels of investments in B,C and E makes the group cash negative for at least another 12 months	NG
		F2.2	-6	4		
Sales & profit growth from existing businesses	🟢	F3.1	1,550	1,442	Division E still far behind budgets. C positive, but below budget. A on budget (flat budgets). L4L sales positive in D driven by brands. C index 120 on L4L	NG
		F3.2	652	488		
		F3.3	93%	90%		
Successful deal doing	🟢	F4.1	17	24	No major M&A targets in sight yet. Pipeline cover - 50% due to aggressive growth targets combined with severe scarcity of targets. Profit mix and growth market numbers not available yet	NG
		F4.2	257	600		
Competitive cost of capital via capital structure	🟢	F5.1	7.65%	7.44%	Cost on average 10% > Category 1 competitors. On level with category 2 competitors	NG
Shareholders support and back strategies	🟢	Rsh1.1	65%	74	More shareholders vary about our future earnings potential due to drop in TSR and general negative press. All is down to next big announcement indicating new thrust and direction	214
		Rsh1.2	8	7		

بطاقة الأداء المتوازن BSC

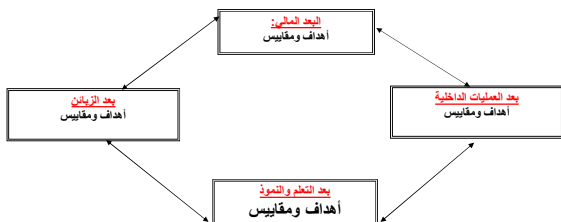
• بعض الأمثلة من المؤسسات



تطور بطاقة الأداء المتوازن BSC

الجيل الأول: 1992

عندما بدأ المفهوم في الانتشار لم يتجاوز كونه مجموعة من مؤشرات الأداء موزعة "بتوازن" بين الأبعاد الأربعة. ويلاحظ على هذا الجيل الترابط الضعيف بين الاستراتيجية والأهداف، كما أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين الأبعاد فقط.



216