

بطاقة الأداء المتوازن

المحتويات

أسلوب كارتا لإنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية

التأكد من التناسق بين الأهداف الإستراتيجية والخطط والمؤشرات ذات العلاقة

فهم أهمية مؤشرات الأداء

مكونات بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء الإستراتيجي

تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة تنفيذ الإستراتيجية

التحديات الرئيسية

يساهم قياس الأداء في مراقبة الأداء الحالي للمنشأة، حيث تنتج عنه مؤشرات خارجية تتطلب تطوير المصادر الداخلية، بالإضافة إلى وجود محفزات لتطوير الأداء عن طريق عدة معايير قياس متوازنة والتي تعكس أولويات المنشأة من:

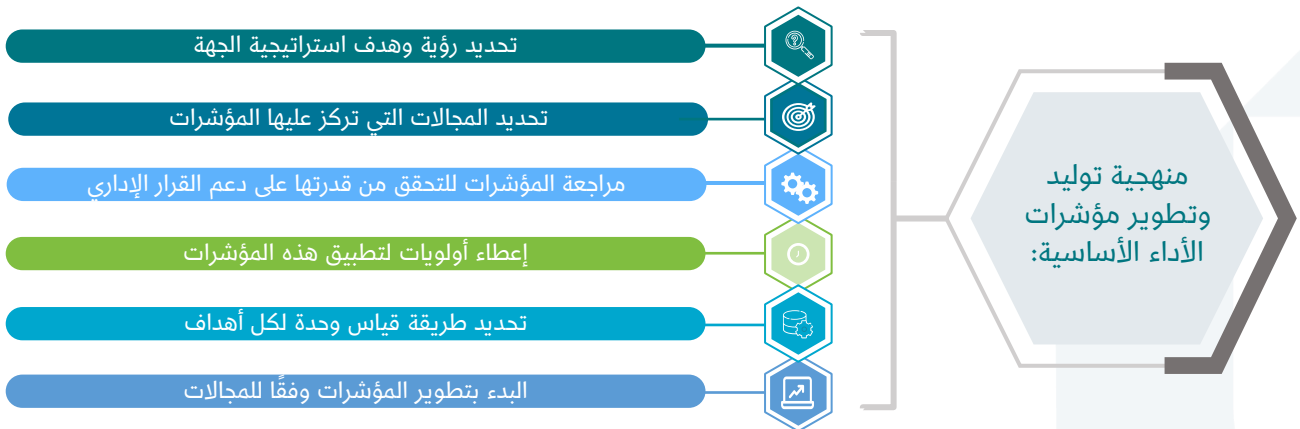
01 المؤشرات المالية وغير المالية

02 المؤشرات النهائية والمحفزة

يتم قياس مستوى الكفاءة لدى الموظفين من خلال أدوات الضبط للقياس الكمي لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وذلك عن طريق: (الملاحظة، المقارنة، التحليل) ويقصد بقياس الأداء المؤسسي بالتالي:



وتعتمد بعض المنشآت باستخدام مجموعة من مؤشرات الأداء كأداة لمتابعة إنتاجية الموظفين أو الإدارات المرتبطة بالبيع دون الاهتمام بارتباطها برؤية واستراتيجية المنشأة، ولتحقيق أعلى استفادة من مؤشرات الأداء بأفضل فعالية ودون إضاعة مجهود، لا بدّ من ربط مؤشرات الأداء بالمبادرات والاستراتيجيات.



أسلوب كارتا لإنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية

تُعد مهمة تحديد مؤشرات الأداء (KPI) مهمة صعبة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة مما أدّى إلى تطوير أسلوب كارتا لبناء مؤشرات الأداء (Karta® Methodology) وعليه يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة استخدامها بسهولة. تعمل مؤشرات الأداء المستمدة من أسلوب كارتا بناء على أداء النشاط التجاري ومدى نجاح استراتيجية المنشأة وذلك بهدف:

1- جعل الإستراتيجية قابلة للقياس

2- اختيار المقاييس القابلة للتطبيق باستخدام البيانات الصحيحة

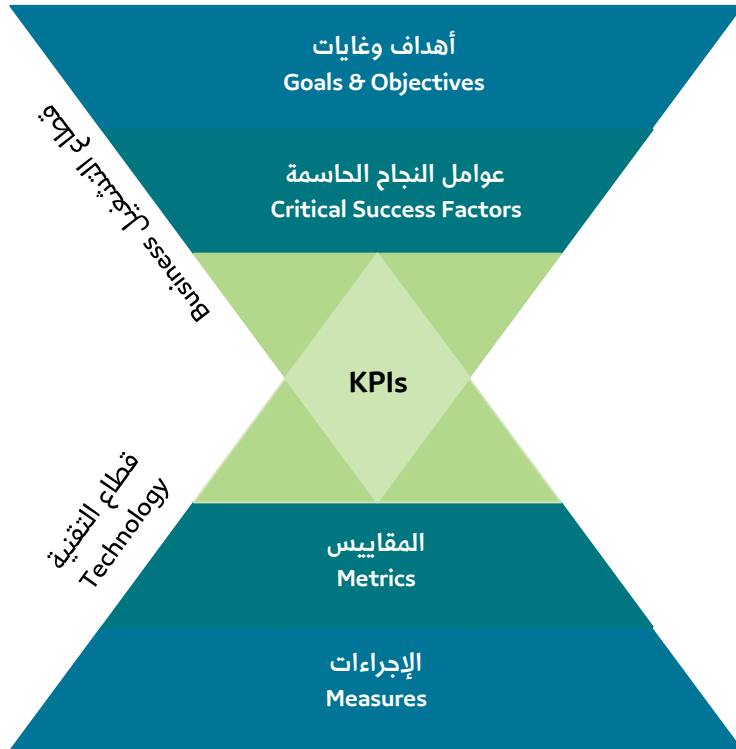
3- التفريق بين مؤشرات الأداء والبيانات القياسية

4- التركيز وتجنب الإفراط في إطلاق مؤشرات الأداء

يوضح الرسم البياني التالي أن المؤشرات KPI مدفوعة بأهداف وغايات ولكنها مبنية على بيانات قياسية، حيث ينقسم كلاً من:

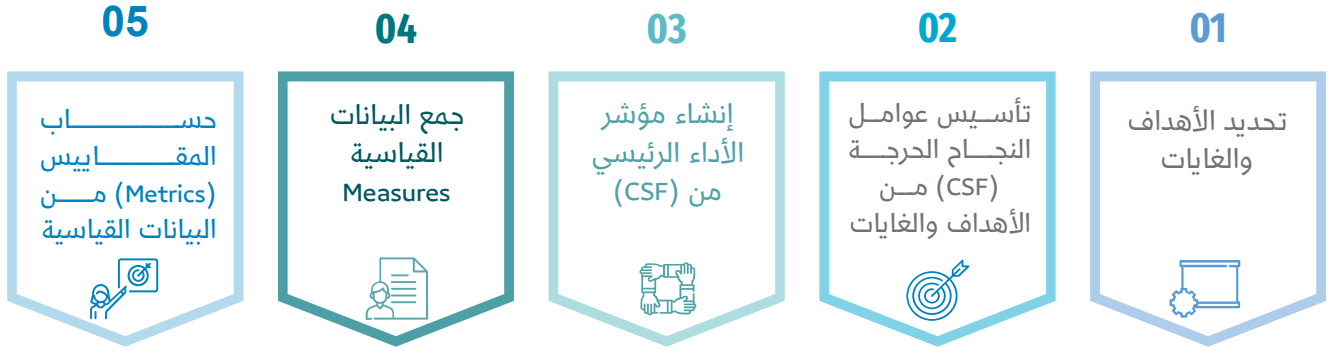
« جانب قطاع التشغيل إلى أهداف وغايات، وعوامل النجاح الحاسمة

« جانب قطاع التقنية إلى مقاييس، والبيانات القياسية المتاحة



أسلوب كارتا لإنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية

يعتمد أسلوب كارتا على منهج الخطوات الخمس لإنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية والقابلة للقياس والتنفيذ:



01 تحديد الأهداف والغايات (Goals And Objectives)

يتم تحديد الأهداف والغايات بالمنشأة والغرض الأساسي من الأنشطة إما لزيادة المبيعات أو لخفض التكاليف. مثلا:

خفض التكاليف خدمة العملاء بتدريبهم

زيادة المبيعات بإيجاد فرص بيع

02 تأسيس عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors)

عوامل النجاح الحاسمة (CSF) من الأهداف والغايات وهي عدد محدود من الأنشطة الرئيسية التي يجب على الفرد أو الإدارة أو المنشأة التركيز عليها لتكون ناجحة.

03 إنشاء مؤشر الأداء الرئيسي (KPI'S)

يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في هذه الخطوة من عوامل النجاح الحاسمة، ولكن يتم حسابها في الخطوة الخامسة، كما سيتبين في الخطوات التاليتين:

- هناك عددٌ لا نهائيٌّ من مقاييس (metrics) والبيانات القياسية (measures) المتاحة التي يجب أخذها في الاعتبار.
- لا تحدد مدى وكيفية أداء الأعمال، بل مؤشرات الأداء الرئيسية، حيث أن جميع مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's هي مقاييس metrics، ولكن ليست جميع المقاييس مؤشرات أداء رئيسية.

04 جمع البيانات القياسية (Measures)

البيانات القياسية (Measures) هي أرقام أولية لها فائدة محدودة بحد ذاتها، ولكن في النهاية يجب أن تكون مرتبطة ببعضها البعض لاستخراج المعلومات الأكثر فائدةً ممكنة.

أسلوب كارتا لإنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية

05 حساب المقاييس (Metrics)

هي عبارة عن حساب للبيانات القياسية Measures، ويتم التعبير عنها دائمًا كنسب أو متوسطات أو معدلات أو نسب مئوية. حيث يتكون لدينا عدد كبير من المقاييس نظرًا لأنه يمكن تشكيل البيانات القياسية بعدة أشكالٍ كثيرةٍ من الطرق ويتم حساب المقاييس من البيانات القياسية.

تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة تنفيذ الإستراتيجية

قام كابن ونورتن (Kaplan & Norton)^[1] بدراسةٍ أجريت على (10) شركات لغرض اكتشاف طرقٍ جديدةٍ في قياس الأداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء لا تكفي بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال، لذا كانت الحاجة إلى استخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنشأة الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات. تمكّن بطاقة الأداء المتوازن المنشآت من ترجمة رؤية المنشأة إلى مجموعةٍ متناسقةٍ من الأهداف الإستراتيجية التي تساعد في قياس وتقويم أعمالها بنظرةٍ شموليةٍ من خلال أربعة أبعاد:

« البعد المالي:

تمثل وجهة الحسابات وهي تنظر إلى أداء المؤسسة من خلال المؤشرات المالية وتعتمد على أرقام الإيرادات والمصروفات.

« بُعد المستفيدين:

تمثل وجهة نظر التسويق وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات السوق وإدارة العملاء.

« بُعد الإجراءات الداخلية:

تمثل وجهة نظر الإنتاج وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات.

« بُعد التعليم والنمو:

تمثل وجهة نظر التخطيط: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات النمو ومنحنيات التعلم والكفاءات المحورية وبالمقارنة بالمنافسين.

[1] The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Robert S. Kaplan and David P. Norton

بطاقة الأداء المتوازن

مجموعة من مقاييس الأداء مختارة بعناية تقودها الخطة الإستراتيجية للمنشأة، وتُعد أداة لقادة المنشآت للتعرف على طريقة سير المنشأة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ولانكتفي بهذا التعريف الموجز بل تُعد هذه البطاقة وسيلة اتصال فعّالة تستخدم من قبل العاملين لنقل الوضع الحالي للمنشأة داخلياً أو خارجياً.

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس ومراقبة الأداء على مستوى المنشأة ووحدات العمل مع تحقيق نوع من التوازن بين الأعمال طويلة الأمد وقصيرة الأمد. أيضاً تجمع العناصر التي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المنبثقة من الرؤية.

مبدأ فكرة بطاقة الأداء المتوازن

يعتمد مبدأ الموازنة بين الأهداف البعيدة والقريبة، والبيانات الكمية والوصفية. حيث أن الأداء المالي يعطي صورة عن أداء المنشأة في الفترة الماضية ولا يمكن أن يوفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن ولا سيّما المستقبل. واعتماد المبدأ على ما يعرف بـ"علاقة السبب والنتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية.

فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

- 01 زيادة التركيز على الإستراتيجية والأهداف بدلاً من التركيز على المهام.
- 02 تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية.
- 03 ترجمة الأهداف الإستراتيجية العليا إلى شيء يستطيع الموظفون فهمه والتصرف من خلاله في عملياتهم ومبادراتهم اليومية.
- 04 تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات أفضل مبنية على مؤشرات أداءٍ مرافقة.
- 05 تحسين مستوى الأداء المؤسسي عن طريق قياس الأمور التي تهم المنشأة.
- 06 الربط ما بين رؤية المنشأة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والأداء الوظيفي بشكل عام.
- 07 تساعد في فهم أوضاع لحاجات ورغبات العملاء.
- 08 تمكن المسؤولين والموظفين على تحديد الأولويات في أعمالهم واستخدام الموارد والوقت بشكل فعال.

مكونات بطاقة الأداء المتوازن

لكل بُعد من الأبعاد التي ذكرناها مسبقاً، توضع في البطاقة أربع أعمدة وهي:

المؤشرات: تحديد مؤشرات الأداء (KPI) لقياس كل هدف.

النتائج المستهدفة: تحدد النتائج المستهدفة كأرقامٍ أو نسبٍ مرتبطةً بفترةٍ زمنيةٍ محددةٍ.

• يجب أن تكون طموحةً ولكن قابلةً للتحقيق.

• تحدد النتائج المستهدفة كأرقامٍ أو نسبٍ مرتبطةً بفترةٍ زمنيةٍ محددةٍ.

المبادرات: تمثل قائمةً بالمبادرات (من مشاريعٍ وأنشطةٍ) الواجب تنفيذها لتحقيق النتائج المستهدفة، حيث يتم التحديد لكل مبادرة:

(الموارد اللازمة - المنافع المتوقعة - الصعوبات والمخاطر - الجدول الزمني)

مقدار الانحراف: ويستخدم عادةً في مراحل التقييم اللاحقة لتحديد الفجوة الاستراتيجية.

مقدار الانحراف	المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	الأبعاد الأربعة
				بعد العملاء
				البعد المالي
				بعد النمو والتعلم
				بعد العمليات الداخلية

خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

لابدّ من ملاحظة أن الإجراء المتّبع في تطوير البطاقة له نفس الأهمية بمحتوى البطاقة ذاتها حيث يجب أن يساعد على:

• توحيد توجّهات الإدارة العليا للمنظمة نحو استراتيجية موحدة.

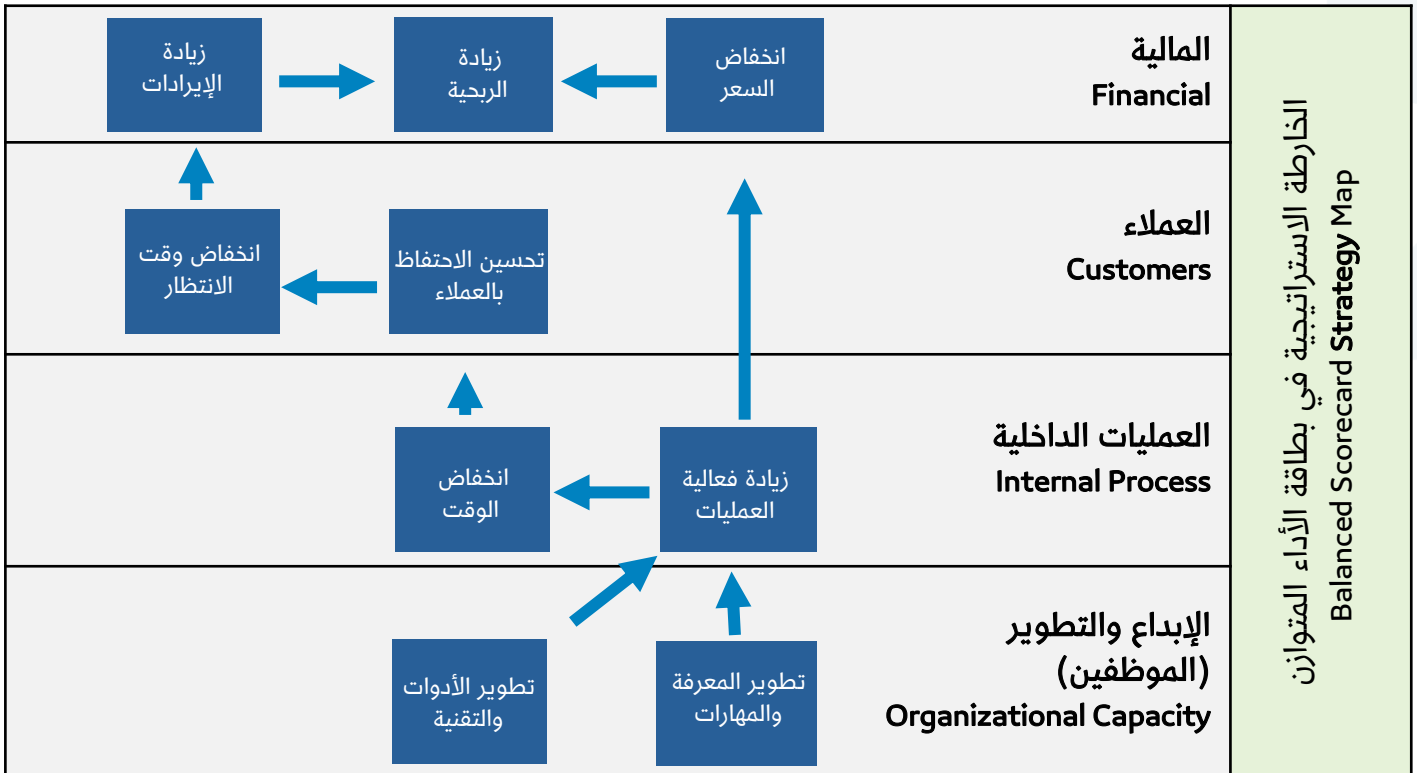
• التأكّد من الدعم الكامل للإدارة أثناء عملية التطبيق.

• بناء نظامٍ قويٍ يساعد المنظمة على تحقيق استراتيجيتها.

خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن



الخارطة الاستراتيجية لبناء بطاقة قياس الأداء المتوازن:





منشآت
monsha'at

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority