



الوحدة التدريبية الثانية – الجلسة الثانية والثالثة

بطاقات الأداء المتوازن كأحد أساليب قياس

الكفاءة والفعالية الإدارية

كيف يمكن معرفة مدى نجاح مشروع معين؟

وذلك عن طريق قياس أداء هذا المشروع.

وبالتالي فإن الغاية من قياس الأداء هي:

- تحسين أداء المؤسسة.
- الوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم و توثيقها ودراستها.
- ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف في الكيان المؤسسي.

المؤشرات المالية، هل هي كافية؟

الطريقة التقليدية هي عن طريق قياس المؤشرات المالية

- حيث كانت المؤسسات في السابق تحصر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها. لكن هذا لم يكن يؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للمؤسسة. فقد يبدو في الظاهر أن النتائج المالية للمؤسسة جيد، لكن يمكن أن تكون المرسسة في انحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها .

المؤشرات المالية، هل هي كافية؟

المؤشرات المالية ناقصة :

حيث أنها تقيس ماذا فعلنا ، ولكن

- تفشل في مراقبة وسيطرة القيم التي تم بناؤها أو تحطيمها .
- تركز على النتائج وليس على الاجراءات .
- تقيس الأصول الملموسة.

وبالتالي ولقياس الأداء نحتاج

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard



بطاقة الأداء المتوازن

□ مقدمة عن بطاقة الأداء المتوازن

■ المبدأ العام لبطاقة الأداء المتوازن

■ المكونات الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن

■ الخطوات الأساسية في تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المبدأ العام لبطاقة الأداء المتوازن

The Concept of Balanced Scorecard

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

- هي نظام إداري (ليس فقط نظام قياس) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها و استراتيجيتها وترجمتها الى افعال، و هي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية و منتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها.
- «عبارة» بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازن بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي والبطاقة ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت بل هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

- استراتيجية المنشأة ورسالتها تترجم إلى مقاييس أداء دقيقة والتي تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي في المنشأة.
- بطاقة الأداء المتوازن تعيد التركيز على الأهداف المالية المحققة ولكن تشمل محركات الأداء لتلك الأهداف المالية وفق محاور أربعة تحقق نجاح المنشأة المستقبلي المتوازن.

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

وهذه المحور الأربعة هي:

Financial	المالية
Customer	العملاء
Internal	العمليات الداخلية
INNOVATION (Learning & Growth)	الابداع و تطوير الموظفين (التعلم – النمو)

INNOVATION

الابداع وتطوير الموظفين

Business Idea

INTERNAL

العمليات الداخلية

Business Process

CUSTOMER

العملاء

Market Value

FINANCIAL

المالية

Profit



الموارد المالية للأعمال المستقبلية

المحاور الأربعة



المحور المالي:

- يحدد الأداء المالي المتوقع تحقيقه من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن تطلعات المستثمرين .

محور العميل:

- يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة وارضائهم.
- يمكن المنشآت من موائمة مقاييس مخرجات العملاء الرئيسية لأقسام السوق والعملاء المستهدفين.

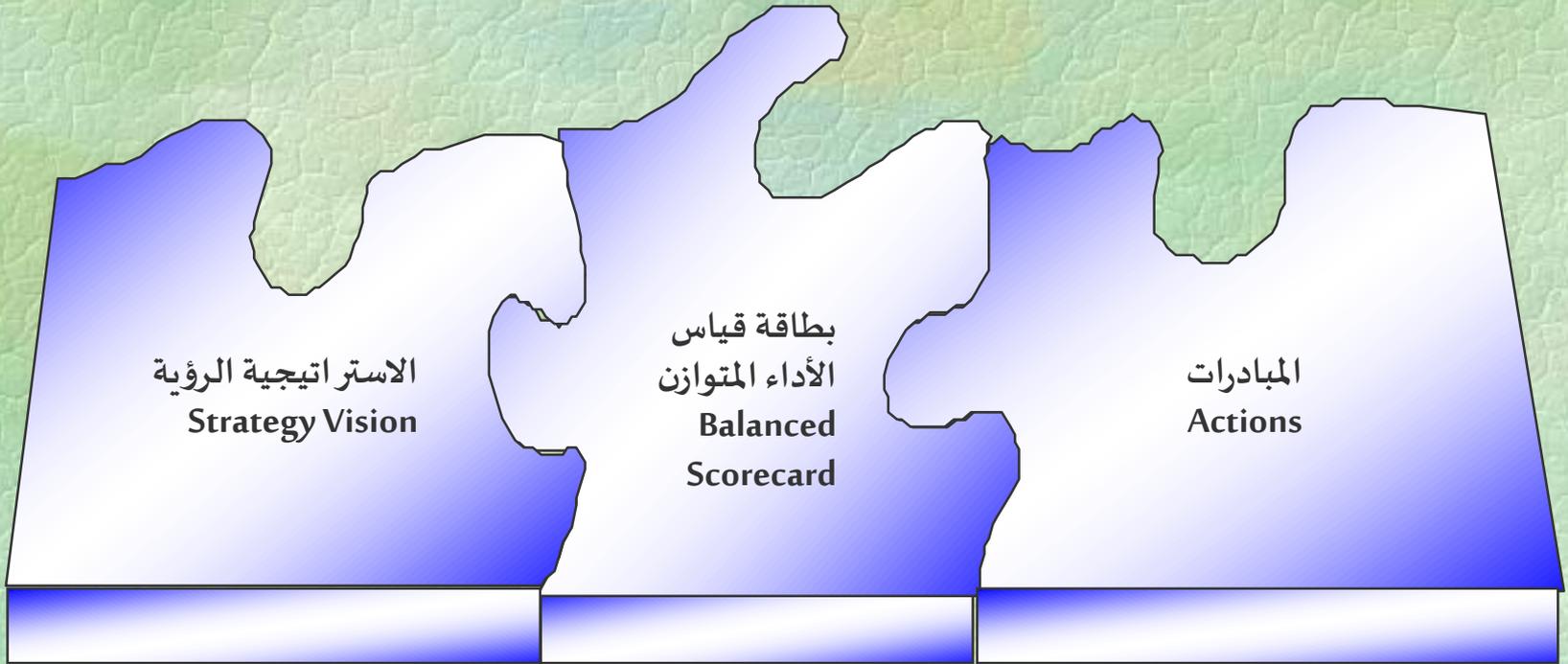
محور العمليات الداخلية:

- يحدد إجراءات العمل و الأنشطة الرئيسية.
- يحدد مواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل و رضاهم.

محور الابداع و تطوير الموظفين التعلم والنمو:

- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية. لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها.
- يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة.
- يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح.

ربط الاستراتيجيات بالمبادرات





توجهات بطاقة الأداء المتوازن

□ ترجمة رؤية الشركة الى مجموعة متناسقة من الأهداف الاستراتيجية ومعايير قياس الأداء الملموسة وذلك من خلال اربعة محاور رئيسية:

- الأداء المالي
- العملاء
- العمليات الداخلية
- الابداع والتطور (الموظفين)

□ تحديد المسؤوليات والاهداف الوجب تحقيقها لكل من المعايير التي تم تحديدها وتحديد المبادرات التي تساعد على تحقيقها.

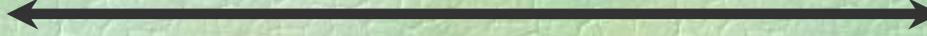


المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

Elements of the Balanced Scorecard

المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

الاستراتيجية
Strategy

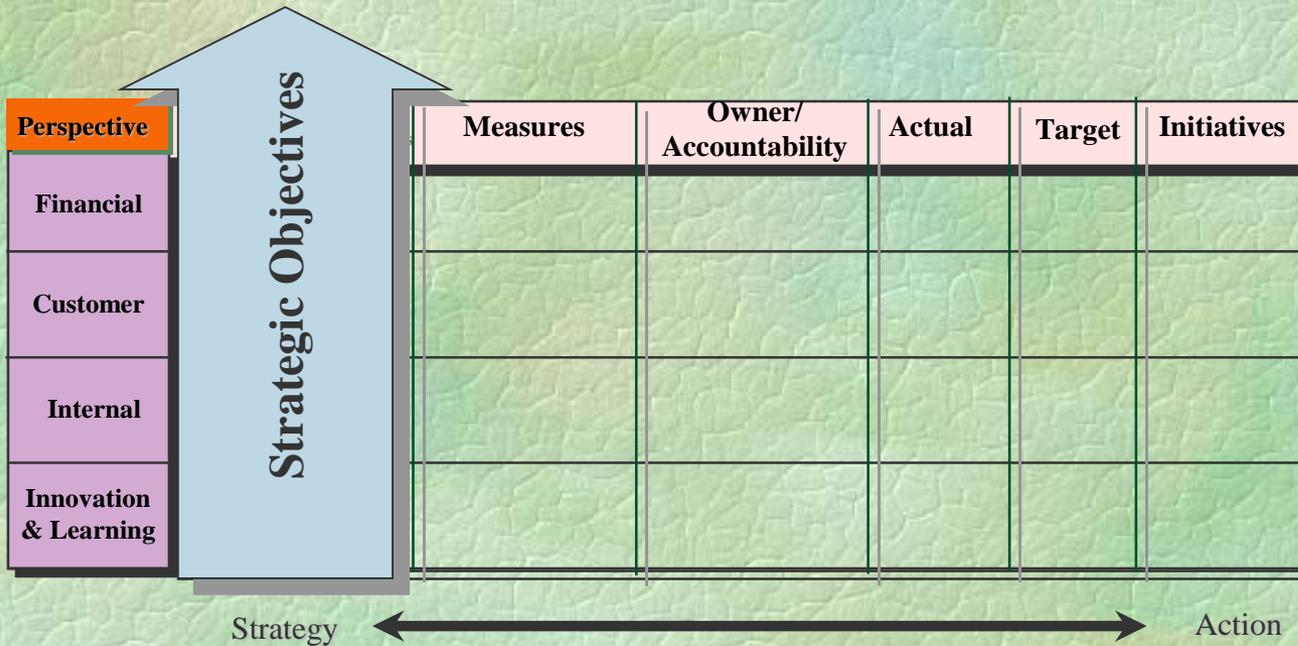


المبادرات
Actions

المحاور	الاهداف الاستراتيجية	المعايير	المسؤولية	النتائج الفعلية	النتائج المستهدفة	المبادرات
المالية						
العملاء						
العمليات الداخلية						
الابداع والتطوير (الموظفين)						

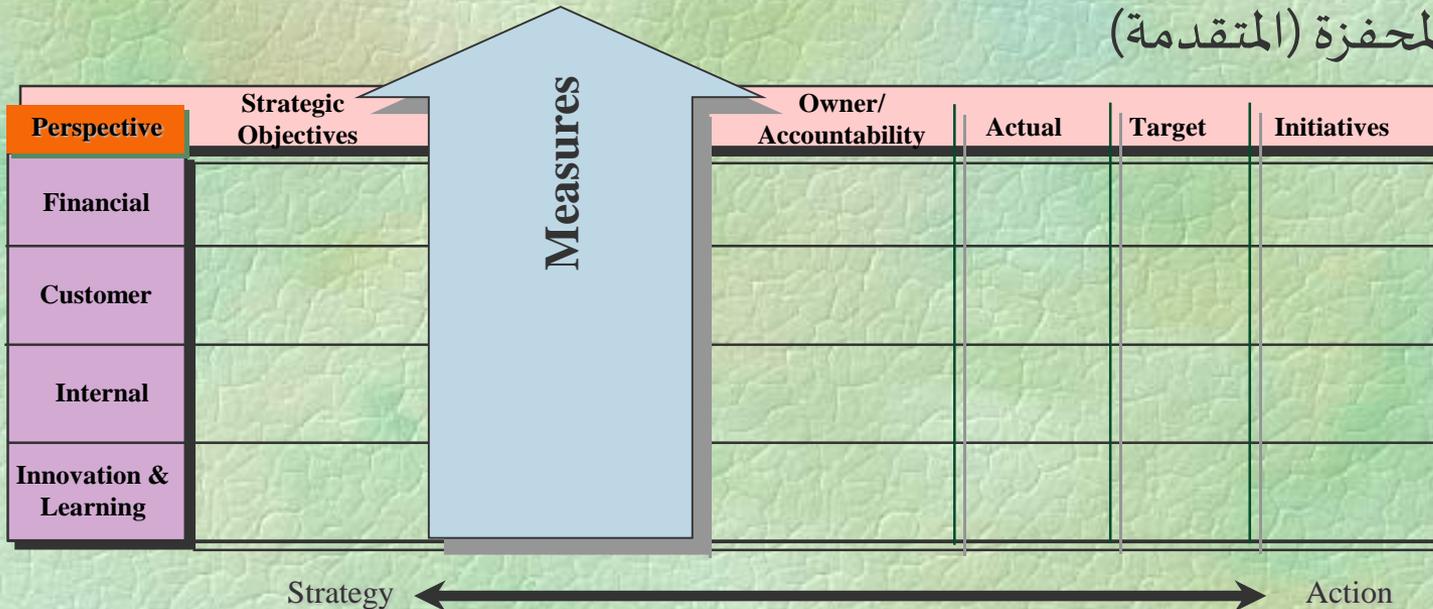
الأهداف الاستراتيجية

- الأشياء التي يتوجب فعلها بمستوى عالي من الأداء لتحقيق استراتيجية المنشأة
- من 3 ال 5 اهداف لكل من المحاور الأربعة وبإجمالي 15 الى 20 هدف لكامل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



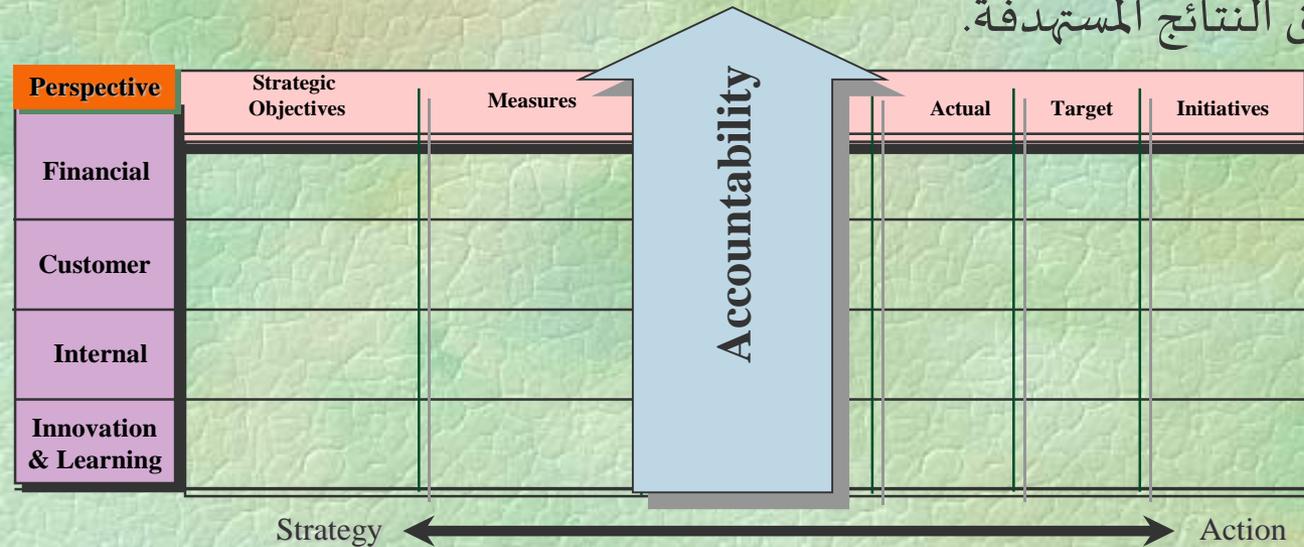
المعايير (مؤشرات الأداء)

- ❑ يجب ان تكون ذات علاقة , سهلة الاستخدام , متكررة ويمكن الاعتماد عليها لعكس مستوى الأداء.
- ❑ سيتم استخدام هذه المعايير في اتخاذ القرارات من قبل إدارة المنشأة.
- ❑ في العادة لا يتوجب استخدام اكثر من مقياسين للهدف الاستراتيجي الواحد.
- ❑ يمكن تصنيف مؤشرات الأداء الى:
 - المؤشرات النهائية (المتأخرة)
 - المؤشرات المحفزة (المتقدمة)



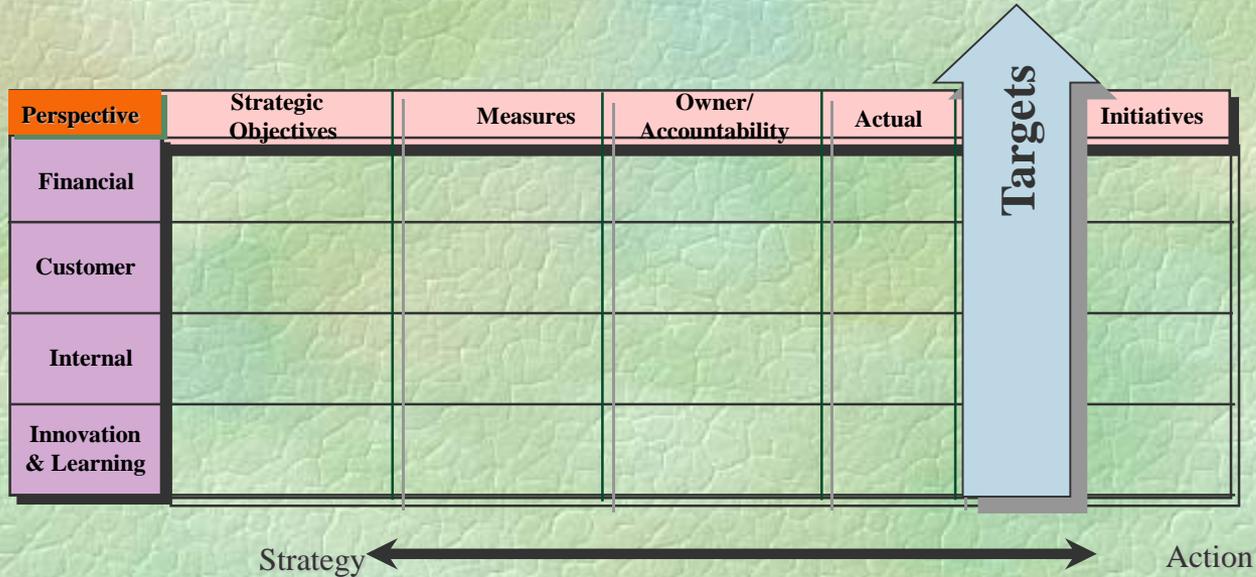
المسؤولية

- تمثل فرق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفين الذين سيتحملون المسؤولية عن المعيار (مقياس الأداء) وذلك من خلال:
 - كون الاهداف المتعلقة بالمقياس في نطاق عملهم.
 - تحملهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة على مستوى المقياس وتفهمهم الكامل للعوامل المساعدة على تحقيق هذه النتائج.
 - تحملهم المسؤولية عن إيجاد.
 - المبادرات والخطط التطويرية.
 - الرامية لرفع مستوى.
 - الأداء المتعلق بالمقياس.
 - اى المستوى الذي يحقق النتائج المستهدفة.



النتائج المستهدفة

- تحدد النتائج المستهدفة كأرقام أو نسب مرتبطة بمدة زمنية محددة.
- يجب ان تكون طموحة ولكن قابلة للتحقيق.
- يجب ان تعكس النتائج المستهدف تحقيقها بشكل مباشر أو تحقيق مستوى معين من الاداء مقارنة بالأداء العام على مستوى مجال عمل المنشأة.



المبادرات

- تمثل قائمة بالمبادرات الواجب تنفيذها لتحقيق النتائج المستهدفة.
- يتم التحديد لكل مبادرة:
 - الموارد اللازمة.
 - المنافع المتوقعة.
 - الصعوبات والمخاطر المتوقعة.
 - الجدول الزمني لتنفيذها.

Perspective	Strategic Objectives	Measures	Owner/ Accountability	Actual	Target	Initiatives
Financial						
Customer						
Internal						
Innovation & Learning						

Strategy ← → Action



الفوائد العامة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- يساعد على تطوير الفهم التام للاستراتيجية.
- توحيد توجهات الإدارة العليا وكافة فرق العمل في المنشأة نحو تحقيق استراتيجية المنشأة.
- ربط مؤشرات الأداء بالمبادرات والاستراتيجيات.
- توفر اطار العمل المثالي لنقل التوجهات الاستراتيجية لكافة الجهات في المنشأة والمساعد على تنفيذ الاستراتيجية.
- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
- يساعد على نشر ثقافة المسؤولية تجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشأة.
- يساعد على ترابط كافة الوحدات الادارية في المنشأة وتكاتفها في تحقيق الاهداف وذلك من خلال نقل الاهداف الاستراتيجية عبر التنظيم الاداري للمنشأة هبوطاً وصعوداً.
- التركيز على محفزات الأداء الحالي والمستقبلي للمنشأة.



الخطوات الاساسية في تصميم بطاقة الأداء المتوازن

Key Steps in designing a Balanced Scorecard

الخطوات الاساسية في تصميم بطاقة الأداء المتوازن

التوجهات الرئيسية للمنشأة على
المدى الطويل

ما الذي يتوجب فعله لتحقيق التقدم على المنافسين
والمحافظة على هذا التقدم؟

ماهي العوامل الرئيسية للنجاح في تحقيق
الاستراتيجية؟

ماهي مؤشرات الأداء التي تعكس التقدم في تنفيذ
الاستراتيجية؟

الرؤية
Vision

الاستراتيجية
Strategy/ Focus

عوامل النجاح الرئيسية
Critical Success Factors

مؤشرات الأداء
Measures



التصميم التفصيلي لبطاقة الأداء المتوازن

Balanced Scorecard Design in Detail



□ تصميم بطاقة الاداء المتوازن

■ الرؤية

■ الأهداف الاستراتيجية

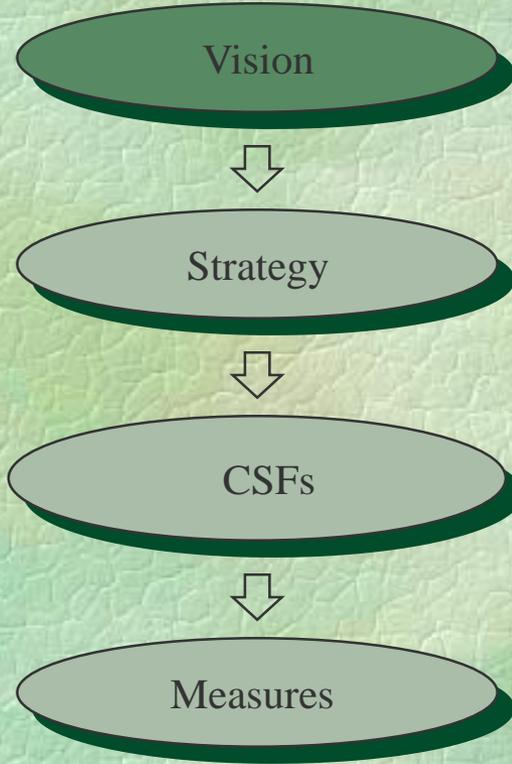
■ عوامل النجاح الرئيسية

■ المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء



الرؤية Vision

الرؤية - Vision



الخطوات الرئيسية

- تطوير الفكر الواضح عن الوضع التنافسي المستقبلي
- تحديد مقومات النجاح في المنافسة
- تحديد اين يجب ان تصل المنشأة
- تحديد كيفية الوصول الى الحلم
- تأكيد الرؤية



الرؤية والرسالة - مثال

الرؤية:

ان تصبح الشركة الاكثر تركيزاً على العملاء في امريكا

الرسالة:

ان تصبح الشركة الأقرب لعملائها من خلال العمل الجماعي مع وكلائها وتوزيعها وذلك لمساعدة العملاء في تحديد وتحقيق طموحاتهم المالية من خلال برامج التوفير التقاعد المنظمة وادارة الاستثمارات الفعالة والعمل على حماية وتوزيع الثروات

تحديد الأهداف الاستراتيجية

Vision



Strategy



CSFs



Measures

التعريف:

الخطوات الاستراتيجية اللزوم اتباعها لقيادة المنشأ
نحو تحقيق رؤيتها

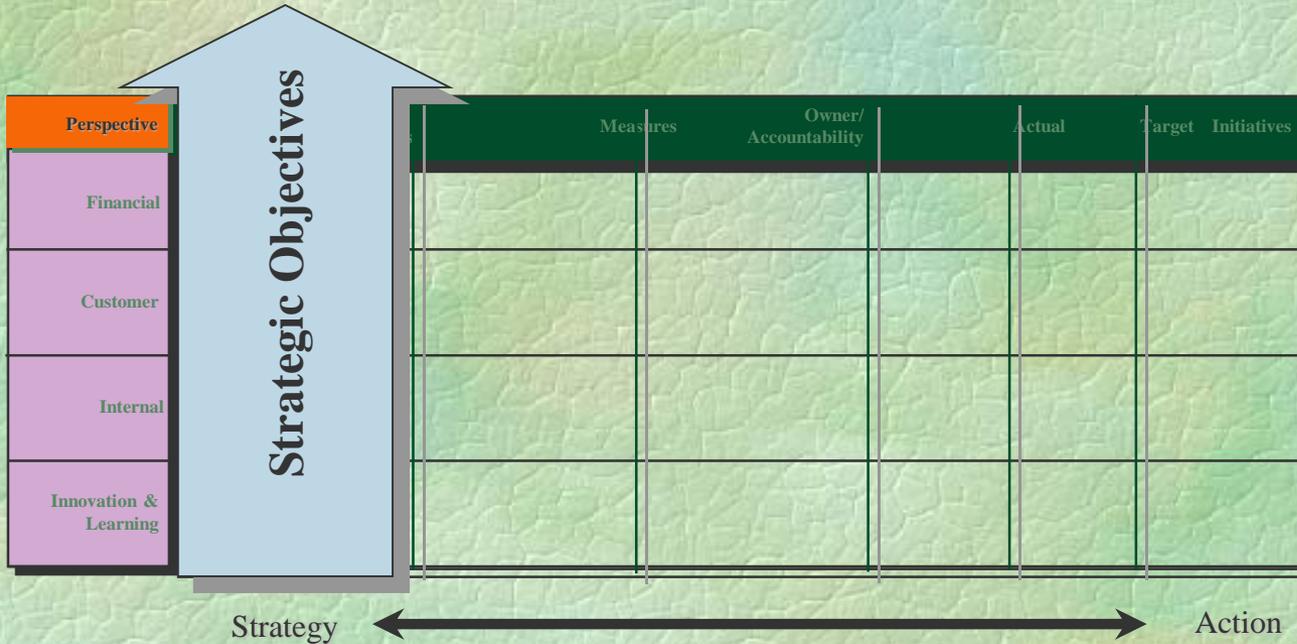
خطوات العمل:

- تحليل الصناعة وتحليل بيئة العمل
- تحليل الوضع التنافسي
- تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الرؤية
- تقييم البنية التحتية والمتطلبات الأخرى لتنفيذ الاستراتيجيات

الأهداف الاستراتيجية

□ الأشياء التي يتوجب فعلها بمستوى عالي من الأداء لتحقيق استراتيجية المنشأة

□ من 3 ال 5 اهداف لكل من المحاور الأربعة وبإجمالي 15 الى 20 هدف لكامل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



أمثلة على الأهداف الاستراتيجية

المحور	الأهداف الاستراتيجية
المالية	• رفع مستوى قوة الوضع المالي من خلال تقليل التكاليف
	• المحافظة على معدل نمو الإيرادات من مختلف القنوات
	• زيادة القيمة المضافة للمستثمرين
العميل	• الاستجابة لمتطلبات العملاء من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجذابة
	• تطوير مستوى جودة الخدمة
	• تطوير معدل الحفاظ على العملاء
العمليات الداخلية	• تطوير النية التنظيمية الفعالة للمنشأة
	• تطوير فعالية العمليات
	• تطوير إنتاجية الموظفين
التطور والتعليم	• تطوير المعرفة بالمنتجات
	• الحفاظ على بيئة العمل الفعالة
	• الحصول والحفاظ على المعرفة



عوامل النجاح الرئيسية

Critical Success Factors

بناء عوامل النجاح الرئيسية

Vision



Strategy



CSFs



Measures

تعريف:

المهارات الاستراتيجية والصفات الخاص بالإدارة والمنشأة واللازمة لنجاح المنشأة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والوصول الى رؤيتها.
مالذي يجب ان يحل لتحقيق النجاح؟

خطوات العمل الرئيسية:

- مراجعة الاهداف الاستراتيجية
- اختيار احد الاهداف الاستراتيجية
- تحديد قائمة متفق عليها من عوامل النجاح الرئيسية
- حدد العلاقة فيما بين هذه العوامل

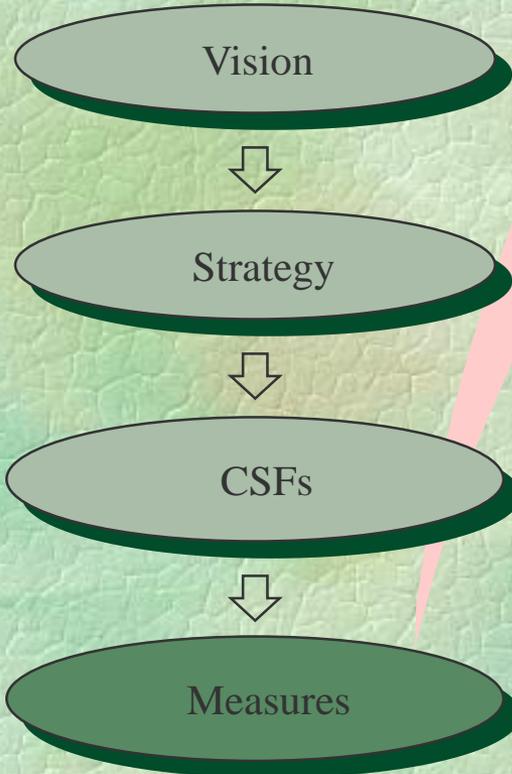
مثال على عوامل النجاح الرئيسية

عوامل النجاح الرئيسية	المحور
<ul style="list-style-type: none"> • الوصول الى التكاليف المثالية • نمو الايرادات على مستوى كافة قنوات التوزيع 	المالية
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة العائد على سهم المنشأة 	العميل
<ul style="list-style-type: none"> • الاستجابة السريعة لشكاوي العملاء • الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء 	
<ul style="list-style-type: none"> • الاستخدام الامثل لتقنية المعلومات • الرقابة العالية على العمليات • الانتاجية العالية للموظفين 	
<ul style="list-style-type: none"> • تديب الموظفين • تحفيز الموظفين 	التطور والتعليم



المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء

تحديد مؤشرات قياس الاداء الرئيسية



تعريف:

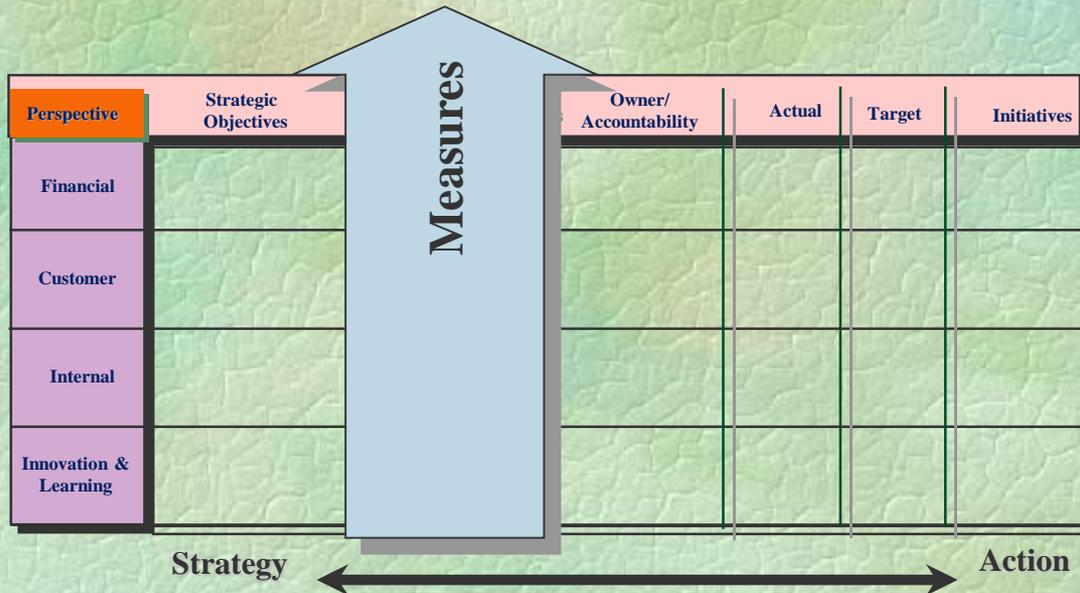
هي المعلومة القياسية المالية وغير المالية التي تمكن من اعطاء الصورة المثالية عن مدى الوصول الى الاهداف الاستراتيجية ولك من خلال تحقيق عوامل النجاح الرئيسية

خطوات العمل الرئيسية:

- تحديد المؤشرات المناسبة لكل من عوامل النجاح الرئيسية
- تقليص عدد المؤشرات الى مؤشرين لكل عامل

المعايير (مؤشرات الأداء)

- يجب ان تكون ذات علاقة, سهلة الاستخدام متكررة ويمكن الاعتماد عليها لعكس مستوى الأداء.
- سيتم استخدام هذه المعايير في اتخاذ القرارات من قبل إدارة المنشأة.
- في العادة لا يتوجب استخدام اكثر من مقياسين للهدف الاستراتيجي الواحد.
- يمكن تصنيف مؤشرات الأداء الى:
 - المؤشرات النهائية (المتأخرة)
 - المؤشرات المحفزة (المتقدمة)



مثال مؤشرات قياس الاداء

مؤشر القياس	المحور
<ul style="list-style-type: none"> • الربحية لكل سهم 	المالية
<ul style="list-style-type: none"> • متوسط الايرادات لكل قناة توزيع 	
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة التكاليف التشغيلية الى الايرادات 	
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة العملاء المتكررين 	العميل
<ul style="list-style-type: none"> • معدل رضا العملاء / متوسط الوقت للزم للاستجابة الى شكاوي (طلبات العملاء) 	
<ul style="list-style-type: none"> • عدد العمليات التي تتم بصور آلية 	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الخطاء في العمليات 	
<ul style="list-style-type: none"> • الايرادات لكل موظف 	
<ul style="list-style-type: none"> • معدل رضا الموظفين / 	التطور والتعليم
<ul style="list-style-type: none"> • عدد المنتجات الجديدة في العام / معدل اقتراحات التطوير لكل موظف 	



مستويات بطاقة قياس الأداء المتوازن

■ العوامل الرئيسية

■ الاتصال



العوامل الرئيسية

Cascading Process and Key Issues

تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن

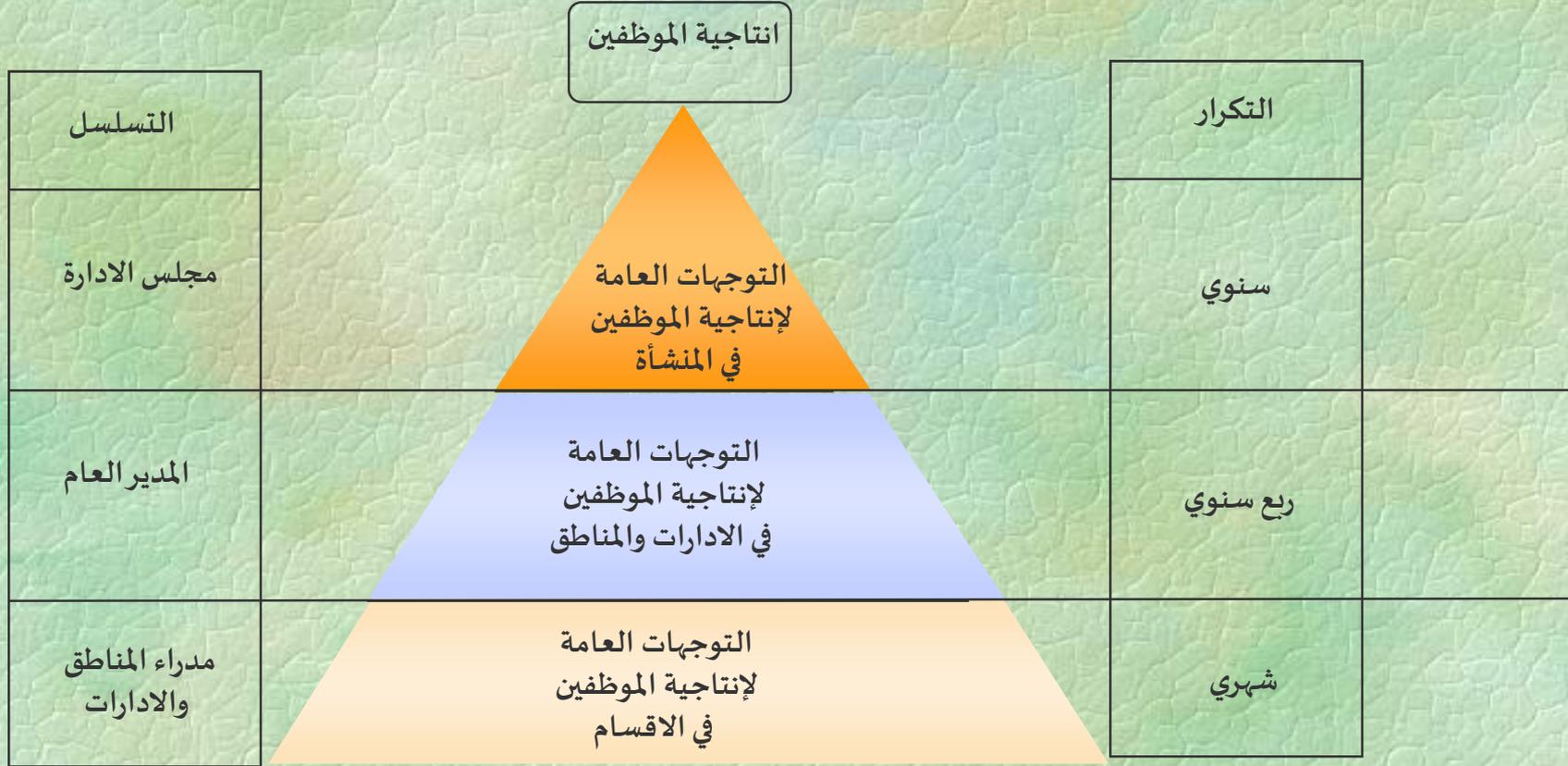
- ان الإجراء المتبع في تطوير بطاقة الأداء المتوازن له نفس درجة الاهمية بمحتوى البطاقة ذاتها.
- حيث يجب ان يساعد على:
 - توحيد توجهات الإدارة العليا للمنشأة نحو استراتيجية موحدة.
 - التأكد من الدعم الكامل للإدارة اثناء عملية التطبيق.
 - بناء نظام قوي يساعد المنشأة على تحقيق استراتيجيتها.



مستويات بطاقة قياس الأداء المتوازن

- متى ما تم تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى المنشأة ككل يمكن بناء العديد من المستويات وصولاً إلى مستوى الموظف.
- فعلى سبيل المثال يمكن تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن:
 - على مستوى الإدارات.
 - على مستوى الأقسام.

مستويات بطاقة قياس الأداء المتوازن-مثال

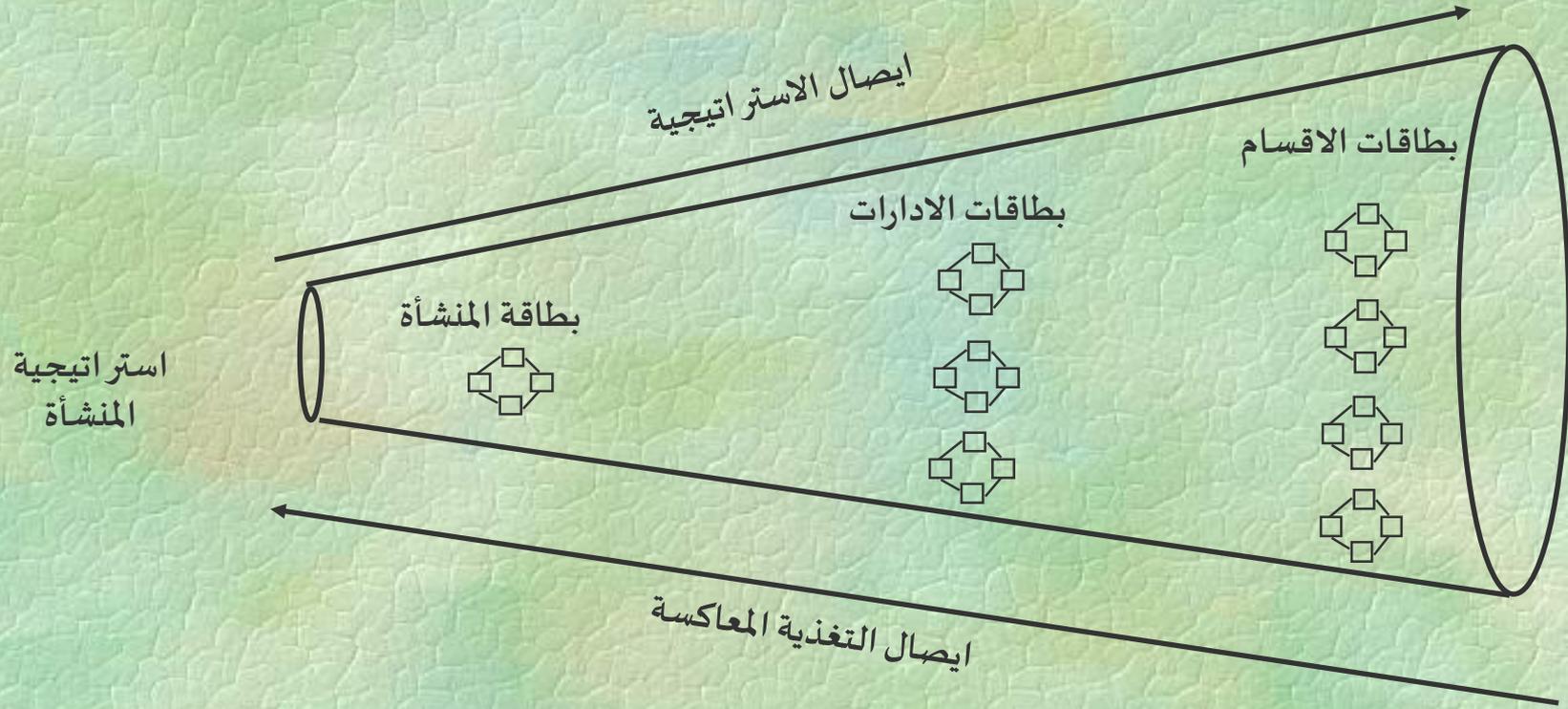




الاتصال

Communication

ايصال الاستراتيجية





□ تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

■ متطلبات التطبيق

■ معوقات التطبيق

■ خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن



متطلبات التطبيق

- الحصول على دعم الادارة العليا.
- الاتفاق على المؤشرات والمسؤوليات:
- تحديد المسؤولين عن كل من المؤشرات.
- تحديد آلية جمع المعلومات وحساب المؤشرات.
- الاتفاق على النتائج المستهدفة.
- تحديد المبادرات.
- وضع الاولويات الخاصة بتنفيذ المبادرات.
- تفعيل استخدام البطاقة.
- تعديل البطاقة وفقاً لنتائج التطبيق.



معوقات التطبيق

■ عدم وجود الدعم الكافي من الادارة .

■ عدم التعريف الأمثل للأهداف الاستراتيجية.

■ عدم تحديد المسؤوليات بوضوح.

■ عدم الاختيار الامثل لمؤشرات القياس.

■ عدم الادارة الفعالة لنظام البطاقة.

■ عدم استخدام التقنية.



خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

حدد Kaplan & Norton كابلان ونورتون اربع خطوات رئيسية

لمنهجية التطبيق وبناء بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الأولى: تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية

الخطوة الثالثة: تحديد المقاييس الاستراتيجية

الخطوة الرابعة: وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل



خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الأولى: تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء

حيث أن المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة انعكاس على الاستراتيجية ويكون ذلك من خلال :

- تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبني عليها البطاقة ومستويات البطاقة في الشركة والصعوبات المحتملة.
- تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والأهداف وبالإطار العام للشركة والربط بين وحدات الأعمال الأخرى .

خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية

حيث يتم تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل مع الإدارة العليا والفرق الأخرى ويكون ذلك من خلال:

1. الحصول على الاستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الاستراتيجية ، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك.

2. الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي أخذا في الاعتبار استراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير.



خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية - تابع

3. تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسؤولة عن منظور من الأربعة، والاحتياجات من المخرجات تكون محددة من ثلاثة إلى أربعة في استراتيجية الأهداف لكل منظوره وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الثالثة: تحديد المقاييس الاستراتيجية

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم الاستراتيجيات. وذلك من خلال :

- تصميم المقاييس أو المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف، وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور و بين المناظير الأخرى في البطاقة ، وتحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.
- عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والاستراتيجية والأهداف والمقاييس بطاقة الأداء المتوازن والاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة الأعمال.

خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الرابعة: وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل

أي التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام. ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1. وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.

2. مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس، وسلامة الأهداف التشغيلية وبرنامج الإنجاز والاتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي يدعم هذا البرنامج.
3. يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المنظمة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام الأفضل للمعلومات المستخدم.



تمرين (5):

صمم بطاقة أداء متوازن في أي بلد تختاره، مع مراعاة الخطوات العلمية في بناء هذه البطاقات.