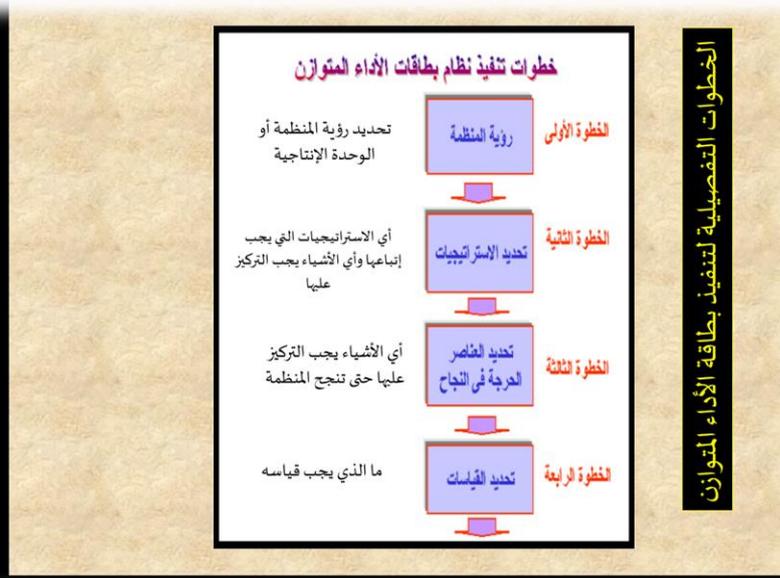
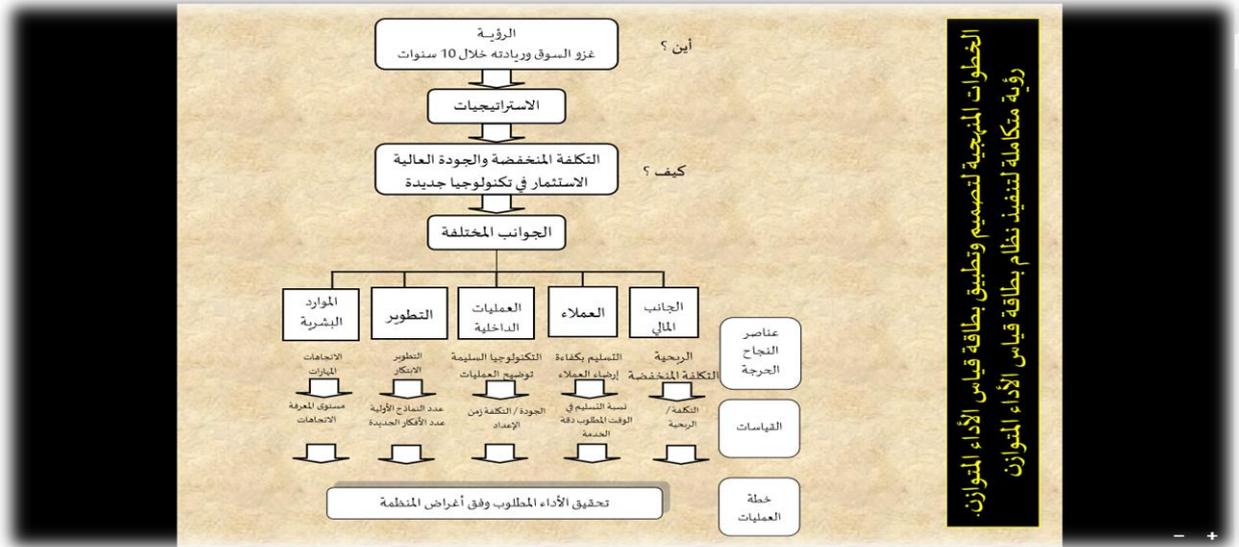


قياس الأداء المتوازن

المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي (٢)



الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية:

- تتطلب عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد بمعرفة طرف خارجي
- تدرس أحوال الصناعة والاتجاهات نحوها
- وقد يتطلب الأمر ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي

تمر هذه الخطوة بعدة مراحل كما يلي:

مراحل صياغة الرؤية التنظيمية



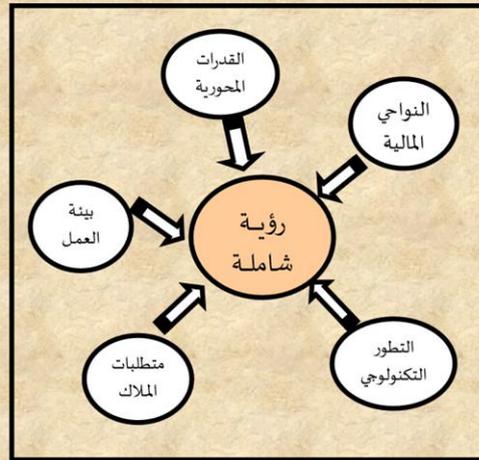
المالي	رؤية شاملة	مسح الصناعة وتحليلها
العملاء	رؤية مشتركة	دور المنشأة المنتظر
العمليات الداخلية	رؤية معتنقة من الجميع	
النمو والتعلم		

(١) تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر:

- إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة
- تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها
- وصفا يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل.
- بناء منطلق وركيزة أساسية نحو تطوير رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية
- عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيرا في المنشأة
- يفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الاستراتيجية مثل نموذج swot ونموذج بورتر porter ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة.

(٢) صياغة رؤية المنشأة:

- يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة.
- التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك.
- يتم بناء المقاييس وصياغتها في ضوء الرؤية التنظيمية.
- العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة:



- ينبغي الوقوف بشكل نهائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية
- السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية
- يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية من منظور مجالاتها المختلفة.

وتفيد الأسئلة التالية في بناء الرؤية وصياغتها بشكل قاطع

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه؟
- هل تساعد الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرض؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا؟
- (٣) **صياغة مجالات الرؤية:**
- دراسة وتحليل مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها.
- **هناك أربعة مجالات رؤية:** مجال الرؤية المالي مجال رؤية العملاء مجال رؤية العمليات ومجال رؤية التعلم والنمو.

- أضاف البعض منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية.
- إن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتمزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة.

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة

- إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعتها.
- حتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.

والسؤال الجوهرى المطروح: كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها.

- إن هذا يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في هذه الناحية على وجه التحديد.
- وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور

(١) المنظور المالي:

- يوضح هذا المنظور نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى. هنا نجد وصفا لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية. وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة والاستثمار والحسابات المدينة. إلخ
- ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية ترتبط ارتباطا كبيرا بالمنظور المالي تتمثل فيما يلي:

- مزيج المنتجات ومعدل النمو.
- القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف.
- استراتيجية الاستثمار.

(٢) منظور العملاء:

- يركز المنظور على خلق قيمة للعملاء وكيفية تحقيق ذلك والأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها ولذلك يجب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة بهذا المنظور ويمكن القول إن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس.

هنا تدرس تفضيلات العملاء وسلوكهم. وترصد أي تغيرات في الجودة وقت التسليم التسعير عملية التوزيع... إلخ

- ينبغي أن تنتبه المنشأة للتغيرات التي تحدث والمتوقع حدوثها وأن تكون قادرة على الاستجابة السريعة لها. ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة فقد يكون لديها من الإمكانيات ومنها قدرات الموظفين ما يمكنها من اجتذاب عملاء ومنتجات جديدة.

أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الموضوعات الاستراتيجية فتتمثل فيما يلي:

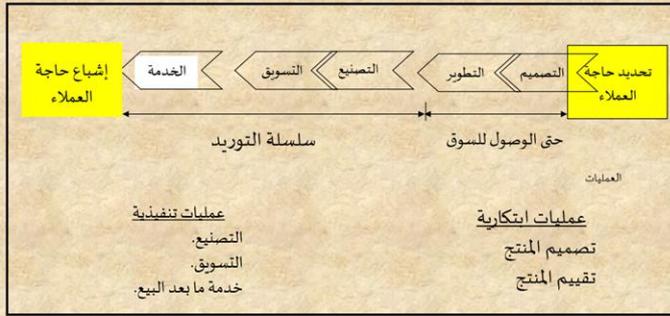
- الأنصبة في السوق
- ولاء العملاء مقاسا – مثلا -بمعدل تكرار شراء المنتجات
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة
- رضا العملاء عن المنتجات
- ربحية العملاء والأسواق

(٤) منظور العمليات الداخلية:

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلا لعمليات المنشأة الداخلية ويتضمن الموضوعات الاستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها. يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الاستراتيجية التي يدرسها منظور العمليات الداخلية.

ينبغي التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك. (وصفا لعمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاء بتقديم المنتج)

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



(٤) منظور التعلم والنمو

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل.

في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية هنا قد يكون مفيدا ل طرح الأسئلة التالية:

- ما الذي تتكون منه القدرة؟
- ما الغرض الذي ستستخدم فيه؟
- كيف تؤثر على قيمة العميل؟
- ما مدى أو درجة تخصصها؟
- كيف تتغير بمرور الوقت؟

- يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس. ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضا المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

تلخيص : soonah