

إصدار الشركة  
العربية للإعلام  
العلمي (شعاع)  
القاهرة  
ع.م.ج



السنة الخامسة  
العدد الثاني  
يناير  
(كانون ثاني)  
١٩٩٧

www.edara.com

# لوحة تسجيل الأداء وقياسه

تحويل الموازنة الاستراتيجية إلى نتائج  
تأليف: روبرت كابلان و ديفيد نورتون

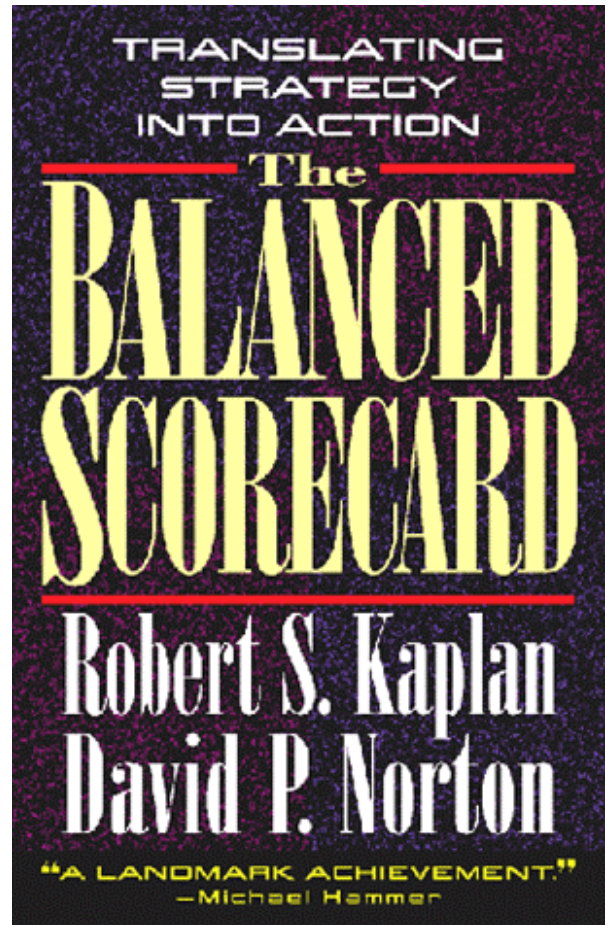
## مؤشر واحد .. لا يكفي

تخيل أنك استأجرت طائرة لتفلك في رحلة غاية في الأهمية يتوقف عليها مصيرك. لكي تطمئن على مستقبلك ومستقبل أعمالك دخلت غرفة القيادة للتأكد من استعداد طاقم الملاحه للإقلاع. ولكنك لم تر في الكابينة سوى عداد قياس واحد، فتسارع إلى سؤال الطيار: "ماذا يقيس هذا العداد؟ وأين بقية عدادات القياس؟ وكيف تطير الطائرة بعدد واحد؟ أليس في ذلك خطورة؟".

يجيبك الطيار: "هذا هو عداد قياس الارتفاع. و هو أهم عدادات القياس في الطائرة". فتبادره قائلا: "ماذا عن مؤشرات سرعة الرياح و درجة الحرارة، ومؤشرات زاوية ميل الطائرة وقياس الوقود، كيف تطير بدونها؟". يجيبك الملاح: "تلك مقاييس ثانوية، وأنا أفضل التركيز على عداد واحد بدلا من تشتيت انتباهي على عدد كبير من العدادات". بعد تلك المناقشة، من المؤكد أنك ستهرع إلى الباب لتغادر الطائرة قبل الإقلاع.

طبق ذلك على شركات اليوم. اعتبر الشركة طائرة تطلع باتجاه الربح، و ليس في كابينته الإدارة سوى عداد واحد لقياس الأداء، هل تستثمر فيها أموالك؟ إذا كنت تفضل الأمان والمخاطرة المحسوبة، فلن تفعل! أما إذا كنت مغامرا لا تأبه بالنتائج فقد تقبل. وللأسف! هذا هو الوضع في معظم الشركات.

المدير الحاذق مثل الطيار البارع يستخدم كل مؤشرات القياس دون أن يفقد التركيز. أما المدير الفاشل فهو كالطيار الذي يرى بعين واحدة، ولا يستخدم سوى مؤشر واحد، ويتشوش تفكيره إذا استخدم غيره.



تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستننى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والأبحاث الجامعية

على قدرة الشركة على الصمود في المستقبل.

### فما هو السبب؟

بدأ المديرون يتحدثون عن المخاطرة، و البحث عن رؤية فعالة تستطيع أن تتنبأ بالمستقبل عندما تقشل المؤشرات والأرقام المالية. فهل يكفي هذا؟.

الحديث عن رؤية القائد و كأنها حلم مبهم في مجال الأعمال يعني أنك قررت أن تسافر على متن الطائرة ذات المؤشر الوحيد و بقيادة الملاح السابق الذكر. ذلك الحلم ينتاب كثيرا من المستثمرين و رجال الأعمال و يسمونه "توكلا". و الأجدر أن يسمى توكلا، فليس هناك أي معنى للمخاطرة إذا ما توفرت لديك مقاييس و مؤشرات لحساب المخاطرة. وليس هناك معنى لأن تظل أسير الأحلام و بين يديك أدوات لتفسير الرؤية.

### نقد المحاسبة المالية

إذا جاز لنا أن نطلق على المحاسبة المالية صفة العلم، فهي علم تقريري و ليست علما تقديريا، فهي تقرر ما حدث بالفعل، و لا تستطيع أن تقدر ما يمكن أن يحدث في المستقبل. بمعنى أن المحاسبة المالية تتناول تاريخ الشركة و جهود أفرادها و تحنطها في شكل معاملات و قيود داخل دفاتر الحسابات، فلا تستوعب منها سوى الأرقام و الكميات.

تقرط المحاسبة المالية في الاهتمام بالماضي دون المستقبل. فهي لا تستطيع أن تتنبأ بقدرة الشركة على الصمود لأكثر من ٦ شهور، أما ما زاد عن ذلك فهو في علم الغيب. المحاسبة المالية تهتم بالأجل القصير (عام مالي واحد)، أما الاستراتيجية الحقة لإدارة الأعمال فتهتم بالأجل المتوسط (ثلاثة أعوام فأكثر) و الطويل (خمس أعوام فأكثر).

لذلك كثيرا ما تتعارض النظرة المحاسبية مع الرؤية الاستراتيجية المتعمقة للقائد. يعرف القائد الحاذق أنه على صواب، و أن المحاسب مخطئ فيما يعتقد بخصوص مستقبل الشركة. القائد يستطيع تفسير رؤيته، فهو يستخدم الموازنة المتكاملة، و لا يكتفي بالمؤشرات المالية وحدها.

أيها القائد .. ثق في رؤيتك، ولكن بشرط أن تستطيع تفسيرها!

### تجديد الفكر المحاسبي

لقد تغير أسلوب عمل الشركات و اعتمد نجاحها على امتلاكها لقدرات و إمكانيات جديدة. تعتبر هذه

## المحاسبة المالية .. علم منقوص

يطلق المؤرخون على الفترة منذ عام ١٨٥٠ وحتى عام ١٩٧٥ عصر الثورة الصناعية. في هذا العصر اعتمدت الشركات على تحقيق الربح من وفورات الحجم الكبير، بمعنى أن الشركة كانت تشتري المواد الخام و تستأجر الأيدي العاملة و الآلات و المعدات لتحويل المواد الخام إلى سلع صناعية تباع مقابل أسعار تحقق هامش ربح مناسباً. من هنا برزت حاجة الشركات لنظام محاسبي يحدد نصيب كل عنصر من عناصر الإنتاج؛ فأصحاب رأس المال يحصلون على معدل الفائدة، وأصحاب الأرض و المباني التي يقام فوقها المشروع يحصلون على الربح، و الأيدي العاملة تحصل على الأجر، و المنظمون يحصلون على الربح - وهو ما يتبقى من الإيرادات بعد توزيع الأنصبة السابقة على أصحابها. هذا النظام يوازن بين المصروفات الفعلية لمشروع ما و الإيرادات المحققة من هذا المشروع، بحيث يحدث التوازن بين المصروفات و الإيرادات. فإذا ظهر فارق بينهما و كان لصالح الإيرادات سماه المحاسبون "ربحا"، أما إذا كان الفارق لصالح المصروفات سمي "خسارة".

تطورت النظم المحاسبية، على هذا الأساس، داخل الشركات الكبيرة. في هذه الأثناء كانت الحكومة توفر الحماية اللازمة

لصناعاتها المحلية، و ذلك بفرض جمارك مرتفعة على الاستيراد و تحديد الأسعار الإلزامية للمنتجات، بحيث تضمن هامش ربح مناسباً للمنتج، و فائضاً جيداً للمستهلك. بعد ذلك انفصلت المحاسبة كعلم مستقل عن الاقتصاد و إدارة الأعمال و الاستثمار. واستمرت معظم الشركات تتخذ الموازنة المالية بين المصروفات و الإيرادات كمقياس وحيد للتخطيط الإداري.

### ربح أم خسارة .. فسر رؤيتك!

منذ سبعينيات هذا القرن بدأت المفارقات في الظهور. بعض الشركات الناجحة تحقق خسائر مالية طبقاً للمصطلحات المحاسبية، و لكنها مع ذلك تقتحم أسواقاً جديدة و تتمكن من تعويض خسارتها، بل و تحقيق أرباح أكبر مما في السابق. على صعيد آخر تشهر بعض الشركات إفلاسها، دون أن تنبئ مؤشرات المالية بذلك قبل حدوثه، بفترة كافية. كل ذلك يعني أن تحقيق خسائر مالية ليس دليلاً كافياً للتنبؤ بفشل الشركة في المستقبل، و أن تحقيق الأرباح ليس دليلاً كافياً

### لوحة تسجيل النتائج

الاعتماد على الميزانية المحاسبية يشبه تقييم أداء الفرق الرياضية من واقع مباراة واحدة، و باحتساب نتيجتها فقط، دون النظر لمستوى لعب الفريق و كل الظروف المحيطة بنتيجة المباراة.

لوحات تسجيل نتائج المباريات اليوم لا تقتصر على النتيجة النهائية لمباراة واحدة فقط. بل تسجل إسهامات كل لاعب، ليس من سجل الهدف فقط، بل أيضاً من صنعه. وهي تسجل عدد الهجمات و عدد الأخطاء المرتكبة، و رميات الجزاء، و تأثير نتيجة المباراة على نتائج الفرق الأخرى و على احتمالات فوز الفريق بالمسابقة ككل من عدمها. فإذا ما أجهد اللاعبون في مباراة فازوا فيها و لحقت بهم الإصابات و حصلوا على إنذارات تمنعهم من لعب المباراة اللاحقة، فإن فوز الفريق يظل ناقصاً. لأن العبرة دائماً هي فيمن يكسب الحرب، و ليس فيمن يكسب معركة واحدة. فالموازنة الاستراتيجية تعتبر سجلاً متكاملًا، و ليست كالميزانية المحاسبية مجرد أرقام صماء تعكس نتائج الحاضر و تهمل نتائج المستقبل.

الإمكانات و القدرات الجديدة أصولا غير مرئية و غير كمية، و منها:

- **جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين ومدى إحساس العملاء بها.**
- **ثقافة الشركة: مهارات العاملين في أداء و تنفيذ البرامج - درجة الابتكار - روح التعاون و فاعلية الاتصال - والولاء.**
- **العلاقات مع الأطراف الخارجية: التزام الموردين - ولاء العملاء - أساليب المنافسة**
- **دعم المساهمين و المستثمرين.**

تلك هي أهم أصول الشركات في عصر التحرر الاقتصادي و المنافسة العالمية. إن فشل الشركة في قياس و تقدير هذه الأصول غير المرئية يعتم الرؤية الاستراتيجية للقائد، و يسم المستقبل بالشكوك و الخطر. بالإضافة إلى أن المحاسبة المالية بمقاييسها الحالية تعجز عن قياس هذه الأصول. فيصبح لزاما على المحاسبين تجديد الفكر المحاسبي، و هنا يأتي دور:

### "الموازنة الاستراتيجية".

الموازنة الاستراتيجية هي نتاج التفاعل بين المحاسبة المالية و الرؤية الاستراتيجية. وبتطبيقها يتمكن المحاسب من أن يفهم القائد كما يتمكن القائد من أن يحول رؤيته إلى أرقام وكميات محسوسة. وليست الموازنة الاستراتيجية بديلا عن المحاسبة المالية و لكنها تكمل النقص فيها. فهي تمكن المدير من متابعة النتائج المالية لأنشطة الشركة عن الفترة السابقة كما تمكنه من تقييم التطورات المخططة في الأصول غير الملموسة على المدى الطويل. تلك الميزة التي تتسم بها "الموازنة الاستراتيجية" تجعلها ضرورة أساسية لكل مدير.

### بناء الموازنة الاستراتيجية

الموازنة الاستراتيجية ليست نموذجا جاهزا، يمكن أن يأخذ المدير من الكتب الأكاديمية ليطبقها على شركته، كما هو الأمر بالنسبة للميزانيات المحاسبية. بل يجب على كل مدير تصميم موازنة شركته الاستراتيجية بنفسه، بحيث تجسد داخلها كل أنشطة وعمليات الشركة المستقبلية و كأنه يراها بعينه.

لا يعني هذا أن ينفرد المدير بوضع و تصميم الموازنة الاستراتيجية وحده، بمعزل عن بقية مديري الفروع و الأقسام. بالطبع تحتاج الموازنة الاستراتيجية لرؤية القائد و

مبادرته، لكنها إذا ما اقتصرنا على هذه الرؤية و هذه المبادرة، فإن نصيبها من النجاح لن يتعدى ما تحققه الموازنة المالية. ويستدعي وضع الموازنة الاستراتيجية مشاركة جميع من هم على دراية كافية بأنشطة الشركة و طرق الأداء و الفرص السانحة أمامها.

### مراحل بناء الموازنة الاستراتيجية

تتطلب عملية بناء موازنة استراتيجية جهدا و تركيزا شديدين من القيادة العليا، و تنقسم إلى أربع مراحل:

#### (١) فك شفرة الرؤية الاستراتيجية

يضع رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات رؤية استراتيجية يلخصها في الشعار التالي: "هدفنا: الجودة .. لإرضاء العميل". أما على مستوى الفروع و الأقسام فتجد العاملين والمديرين يقولون: "لقد قرأنا الشعار مرات عديدة، و حفظناه عن ظهر قلب، و لكننا لا نعرف كيف نحول هذا الحلم إلى حقيقة". لذلك يتصرف كل واحد من هؤلاء الأفراد تبعا لرؤيته الخاصة. و هكذا تنشأ هوة سحيقة بين رؤية القائد و ممارسات الأفراد.

أجرى رئيس مجلس الإدارة الجديد، في أحد البنوك الشهيرة، استقصاء عن أسلوب مديري الفروع و الأقسام في تنفيذ شعار البنك. بينت نتائج الاستقصاء أن لكل من ال ٢٥ مديرا، الذين خضعوا للاستقصاء، أسلوبا مختلفا في تطبيق استراتيجية البنك و أن ذلك يعكس على ممارسات الأقسام و الفروع مما يؤدي إلى كثير من التضارب و التخطي و تشوش أهداف البنك و انطماس شخصيته لدى العملاء.

استدعى رئيس مجلس الإدارة مديري الفروع وطلب منهم تصميم موازنة استراتيجية مشتركة على مستوى البنك. استمرت عملية التخطيط أكثر من شهرين، وجاءت نتائجها باهرة. فقد توصل المديرون إلى اتفاق تام حول الخطة الجديدة و طرق تنفيذها، و انتهت تضارب الممارسات و تخبط القرارات تماما.

#### (٢) الاتصال و التواصل

الهدف الأساسي من فك رموز شفرة الرؤية الاستراتيجية هو أن يتحول الحلم إلى حقيقة، و أن تتطابق النظرية مع الممارسة. تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية و هي تفسير الرؤية الاستراتيجية للمستويات الأخرى من الشركة، لدى العاملين و موظفي الصفوف الأمامية الذين يتعاملون مع الجمهور و يعتبرون واجهة

### "سكانديا"

### SKANDIA

شركة تأمين سويدية، تصدر نشرة دورية للعاملين بها، تسميها "الملاح" NAVIGATOR و هي بمثابة وسيلة تعليمية لشرح إستراتيجية الشركة و توصيلها للعاملين، مع إعلامهم بمقاييس الأداء التي يتم تقييمهم على أساسها. داخل هذه النشرة يتم استعراض النتائج التي يحققها كل قسم و فرع مع مقارنتها بالنتائج المخططة. كما تتضمن أشكالا بيانية عن نصيب الشركة من السوق و موقفها بالنسبة للمنافسين، و تطورات أعداد العملاء و معدل تسربهم و الاحتفاظ بهم. يقول رئيس مجلس إدارة "سكانديا": "للموازنة الاستراتيجية فائدتان: فهي أولا محفزة لأنها تعرض أمامك إنجازات الآخرين؛ وهي ثانيا ملزمة، لأنها تجعلك توجه جل جهدك لتحقيق نفس الأهداف و الأرقام التي يعمل من أجلها الجميع".

\* إحدى شركات البترول العالمية تستخدم لوحة تسجيل النتائج لموازنتها الاستراتيجية التي توزعها على الأفراد كمقياس للحوافز والمكافآت التي تمنحها على الأداء.

### (٣) التخطيط

أليس الوضع داخل شركتكم، على الشكل التالي؟

عندما يريد أعضاء الإدارة العليا وضع خطة استراتيجية جديدة يتركون مواقعهم لعقد اجتماع يناقشون فيه رؤيتهم للمستقبل والأسواق والمنتجات الجديدة والأصول غير المرئية. يحدث ذلك مرة في نهاية كل عام. وقد يكتبون ما توصلوا إليه ويضعونه في ملف الخطة الاستراتيجية، الذي ينتهي به الأمر في أحد أدراج المدير العام. وعلى صعيد آخر، يقوم قسم الحسابات بوضع الميزانية التقديرية لأرقام الإيرادات والمصروفات المخططة للسنة المالية المقبلة.

بعد ذلك ماذا يحدث؟

في اجتماعاتهم الشهرية والدورية، ما هو الأمر الذي يتناوله أعضاء الإدارة العليا بالمناقشة والبحث؟ الموازنة المالية، بالطبع! فهم يجتمعون لمقارنة الأرقام المحققة بالأرقام المخططة للمصروفات والإيرادات لكل بند من بنود الموازنة.

ما مصير الخطة الاستراتيجية؟ تبقى تنتظر مزيداً من التعديلات التي تقصر عن التنفيذ، وتبقى حبيسة الأدراج.

يختلف الحال إذا ما قررت الشركة تصميم موازنة استراتيجية للشركة، فذلك يدفع أعضاء الإدارة العليا والإدارة المالية للتنسيق بين الخطة الاستراتيجية ذات الأجل الطويل والخطة (الموازنة) المالية السنوية. بعد مناقشة وتفسير الخطة الاستراتيجية لا يكفي أعضاء الإدارة العليا، بوضعها فوق الرفوف، ولكنهم يشرعون في هندسة الأنشطة

الشركة رغم كونهم ليسوا محركيها. هنا يصبح هدف الموازنة الاستراتيجية هو توجيه أداء العاملين ليصب في الاستراتيجية المتكاملة للشركة، وذلك من خلال ثلاث ممارسات:

\* **الاتصال والتعليم:** تطبيق الاستراتيجية يتضمن أولاً، تفسيرها وتوصيل معناها لأولئك الذين يعملون على تنفيذها. ثم إكسابهم المهارات اللازمة لتنفيذها بالجودة المطلوبة.

\* **تحديد الأهداف:** لا يكفي أن يتفهم الأفراد استراتيجية الشركة، وأن يتعلموا كيف يتوافقون معها، بل يجب أن تحدد أمامهم أهداف واضحة لتحقيقها. فبعد أن تعلم الأفراد الوجهة الجماعية للشركة، يجب أن تعلمهم الوجهة الفردية لكل منهم. لذلك يجب أن تراعي في تصميم الموازنة الاستراتيجية أن تتضمن ثلاثة مستويات:

**الأول: يتناول الأهداف الاستراتيجية للشركة.**

**الثاني: يفسح المجال لتقسيم أهداف الشركة إلى أهداف للأقسام والفروع.**

**الثالث: يترك للأفراد وفرق العمل بحيث يتم داخله صياغة الأهداف الفردية والأرقام المستهدفة على مستوى الفرد أو الفريق، لتحقيق المستوى الثاني للموازنة الاستراتيجية. (انظر الشكل أدناه)**

\* **ربط المكافآت بالأداء:** على الشركة أن تحدد معايير واضحة لمنح المكافآت ترتبط بمعايير الأداء. كما يجب وضع حدود للأداء المتدني، بحيث تنعدم المكافآت إذا ما انخفض الأداء عن حد معين. عند تحديد الأداء المتدني، يجب أن يراعي المدير أن يتم التقييم على مدى زمني مناسب، وبفضل أن يكون هذا المدى متوسط الأجل (سنة)، وليس قصير الأجل (شهرين) أو طويل الأجل (ثلاثة أعوام).

| أهداف الشركة             | أهداف الفرع/ القسم |      |                     | معايير الموازنة الاستراتيجية | أهداف الفرد |
|--------------------------|--------------------|------|---------------------|------------------------------|-------------|
|                          | ١٩٩٧               | ١٩٩٨ | ١٩٩٩                |                              |             |
| ماليا                    |                    |      |                     | العائد على رأس المال         | (١)         |
| بيعيًا                   |                    |      |                     | المبيعات المخططة             | (٢)         |
| تسويقيا                  |                    |      |                     | نسبة تسرب العملاء            | (٣)         |
| إنتاجيا                  |                    |      |                     | تكاليف الإنتاج               | شهريًا:     |
| الابتكار                 |                    |      |                     | مصروفات التطوير              | (١)         |
| الجودة                   |                    |      |                     | درجة الجودة                  | (٢)         |
| معايير الفرد/ فريق العمل |                    |      | أهداف الفرد/ الفريق |                              |             |
| (١)                      | ١٩٩٧               | ١٩٩٨ | ١٩٩٩                | أسبوعيا                      | (١)         |
| (٢)                      |                    |      |                     |                              | (٢)         |
| (٣)                      |                    |      |                     | يوميًا:                      |             |
| (٤)                      |                    |      |                     |                              |             |

| الاسم: | الوظيفة: | الفرع: | القسم: |
|--------|----------|--------|--------|
|--------|----------|--------|--------|

موازنة استراتيجية خاصة بإحدى الشركات العالمية، وهي مقسمة إلى ثلاثة حقول: الأول يبين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للشركة، والثاني يوضح أهداف الفرع أو القسم، والثالث يترك لكل فرد أو فريق عمل، لكتابته بنفسه حسبما تم الاتفاق عليه، لتحقيق أهداف الشركة. تطبع الشركة نماذج من هذه الموازنة لتوزيعها

على الموظفين

والعمليات الحالية وتخطيط التمويل اللازم لها كي تسير وفق الأهداف الموضوعية.

#### (٤) تراكم الخبرة

بعد تفسير الرؤية الاستراتيجية وتحويلها إلى لغة الأرقام والأهداف المحددة، وبعد أن يتم توصيل هذه اللغة بكفاءة إلى العاملين في شكل أهداف على مستوى كل فرع وقسم وموظف، ثم توضع خطة محكمة لضمان تنفيذ هذه الأهداف على كافة المستويات تدريجياً. كل ذلك لا يضمن أن تسير الموازنة الاستراتيجية كما هو مخطط لها، فالأبد من وجود بعض العقائل غير المحسوبة. وإذا سارت كما هو مخطط لها فمن الجائز أن يرغب القائد في تغييرها أو تطويرها بعد أن استنفدت أهدافها.

في هذه الحالة تصل الشركة إلى آخر مراحل بناء الموازنة الاستراتيجية، وفيها تتراكم الخبرة الناتجة عن تطوير ومحاولة تطبيق الموازنة الاستراتيجية. ذلك يتيح لأعضاء فريق التخطيط نوعاً من التغذية المرتدة المفيدة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الموازنة الاستراتيجية ومن ثم تعديلها لتلائم المستجدات داخل المنظمة وخارجها. ويمكن التفرقة بين الموازنات الاستراتيجية من حيث نوع التغذية المرتدة التي تستفيد منها، كالآتي:

\* دورة خبرة واحدة: تظل الأهداف الاستراتيجية كما هي دون تعديل، ويقتصر التعديل على أساليب التنفيذ ومقاييس الأداء.

\* دورة خبرة مزدوجة: يطول فيها التعديل الأهداف الاستراتيجية نفسها، بحيث تصبح، إما أكثر بساطة أو؛ أكثر تعقيداً مما كانت عليه. بعد ذلك يتم تصميم أساليب التنفيذ ومقاييس الأداء التي تصلح للأهداف الجديدة.

تراكم الخبرة وكذلك التغذية المرتدة من الموازنة الاستراتيجية تمكن المديرين من تحديد الأهداف الفرعية وحساب الأرقام المستهدفة لكل وحدة وقسم بدقة. وتلك هي أهم مراحل بناء الموازنة الاستراتيجية. وبهذا تكون الموازنة الاستراتيجية الثانية أكثر نضجاً من الموازنة الاستراتيجية الأولى. لذلك يسارع بعض المديرين إلى تخطيط موازنة استراتيجية أولى لا تهدف إلى تحقيق

أهداف مالية و تسويقية، بقدر ما تهدف إلى تحقيق أهداف تعليمية و استكشافية للشركة عن ظروف السوق والمنافسة والعلاء وإمكانات الأداء المتوقعة للعاملين. بمعنى أن المديرين يضعون هذه الموازنة الاستراتيجية بغرض تحصيل الخبرة والتغذية المرتدة منها بحيث تساعد في بناء خطة استراتيجية ثانية محكمة.

#### \* تجربة بيونير

قامت شركة البترول الأمريكية "بيونير"، التي تعمل في مجال بيع وقود السيارات و زيوت التشحيم، في إحدى دراساتها التسويقية بتقسيم عملائها طبقاً للفئات التالية:

\* السائقون ونسبتهم ٢٢%:

طبقة من الرجال متوسطي العمر، ذوي الدخل المرتفعة، يقودون لمسافة تقع بين ٦٠ ألف و ١٢٠ ألف كم في العام. يشترون الوقود الممتاز و الزيوت، و يدفعون بالبطاقة الائتمانية ويتناولون الوجبات السريعة والمشروبات، ويفضلون غسيل سياراتهم بالمحطة أثناء تناول الوجبات.

\* الحالمون و نسبته ٢٢%:

من الرجال و النساء متوسطي الدخل. يبحثون عن علامة تجارية تقدم منتجات ممتازة. يدفعون نقداً، و نادراً ما يشترون الوقود الممتاز. قد يمنحون ولاءهم للشركة إذا رفعت جودة الوقود الرخيص، أو خفضت أسعار الوقود الممتاز بالنسبة للمنافسين.

\* الجيل الصاعد و نسبته ٢٩%:

تحت ٢٥ سنة. يتبعون الشطائر و الوجبات السريعة، بجانب الوقود الممتاز، الذي يلائم سياراتهم السريعة. ليسوا على استعداد لمنح ولاءهم لأية علامة تجارية. يبحثون فقط عن السرعة في الخدمة و في الوجبات.

\* العائلات و نسبته ٢٧%:

ربات بيوت أو رجال في العقد الثالث أو الرابع. ليس لديهم ولاء لأية علامة تجارية، ولا يتناولون أية شطائر أو وجبات داخل محطة الوقود. تناسبهم محطات الوقود على الطرق الرئيسية، دون الشوارع الجانبية. وهم عادة يتبعون ميزانيات تقشفية.

**بعد هذا التصنيف قرر رئيس مجلس إدارة "بيونير" التركيز على الفئتين الأولى والثالثة فقط من العملاء. وعندما ترجم ذلك في الموازنة الاستراتيجية كان يعني تزويد محطات وقود الشركة بأماكن تناول الوجبات السريعة والمشروبات، وتسهيلات استخدام بطاقات الائتمان، مع رفع أسعار البيع.**

#### الإدارة ليست مجرد معايير

ليست الموازنة الاستراتيجية - كما قد يتوارد على خاطر المديرين - مجرد أداة لقياس ومعايرة تقدم الشركة في تنفيذ استراتيجيتها. لكن تطبيق الموازنة الاستراتيجية يهدف إلى ما هو أبعد من ذلك. فهي:

(١) توضيح استراتيجية الشركة، مما يؤدي إلى تطوير هذه الرؤية و تحديد أهدافها.

(٢) توصيل الرؤية الاستراتيجية للعاملين في جميع الفروع والأقسام، وهو ما يؤدي إلى رفع معدلات الأداء داخل الشركة، و تقليل التضارب و التخبط في الممارسات.

(٣) قياس درجة تقدم الشركة وموقفها، مما يعني إمكانية التنبؤ بمستقبلها وتحجيم دور الصدفة والمخاطرة.

(٤) تكسب الخبرة والاستفادة من التغذية المرتدة، فيما يتعلق بالأطراف الخارجية: المنافسة والعلاء والسوق؛ والأطراف الداخلية: الفروع والأقسام والأفراد.

(٥) تربط المكافآت بالأداء وربط المهام الفردية بالأهداف الجماعية. ليست الموازنة الاستراتيجية مجرد معايير توضع بهدف وحيد هو قياس أداء الأفراد والقطاعات، بل إن هدفها الحقيقي هو توجيه ومساعدة الأفراد والقطاعات على تحقيق الأهداف المحددة لهم. فالإدارة ليست مجرد وضع معايير ومقاييس ثم محاسبة الأفراد والقطاعات، بل إن عملها يتضمن مساعدة و تحفيز الأفراد والقطاعات معاً لإنجاز المهام المطلوبة، و تقليل هامش

الخطأ و التضارب في الأداء.

## معايرة الموازنة الاستراتيجية

تتبنى الموازنة الاستراتيجية أربعة معايير لأربعة وجهات نظر، في وقت واحد:

### (١) المعيار المالي، من وجهة نظر المحاسب:

معيار العائد على الاستثمار، و معيار القيمة المضافة.

### (٢) معيار التسويق، من وجهة نظر العميل:

الشركة من السوق - درجة رضا العملاء - درجة تسرب العملاء أو الاحتفاظ بهم.

### (٣) معيار الأداء، من وجهة النظر الداخلية:

- سرعة الاستجابة - تكاليف التشغيل - درجة التطوير والابتكار - تكيف العاملين وفعاليتهم.

### (٤) معيار النمو، من وجهة النظر الاستراتيجية:

درجة المنافسة ووضع الشركة - العلاقة مع الموردين - قنوات التوزيع - العلاقة مع الموظفين و بينهم.

## \* المعيار المالي

في الشركات التقليدية، يضع المدير أهدافاً مالية محددة لكل الأقسام. يطلب، مثلاً، تحقيق نسبة ١٦% كعائد على رأس المال العامل بها، ويعمم ذلك على كل القطاعات و الفروع. هذا الأسلوب في الإدارة قد يراه المدير عادلاً، لكنه يسقط من حسابه أن القطاعات و الفروع المختلفة قد تحقق معدلات نمو مختلفة نتيجة لاختلاف طبيعة العائد المتحقق داخلها. فهناك قطاعات ما تزال في طور النمو يجب دعمها، و أخرى مستقرة تدعم نفسها وتمتد الشركة بغالبية إيراداتها.

### (أ) القطاعات الناشئة:

تحتاج لزيادة الاستثمار بها و لا يتوقع منها عوائد مهمة في الأجل القصير، بل يأتي مركزها في الخطة الاستراتيجية لتوليد العوائد في الأجل الطويل بعد نضجها. مثل هذه القطاعات تستهلك أموالاً و استثمارات أكثر مما تدر من عوائد في الأجل القصير. لذا لا يجب تقييمها مالياً إلا بعد فترة زمنية يقدرها المدير لبدء جني العوائد. وتوجه الاستثمارات إلى بنيتها الأساسية.

### (ب) القطاعات المستقرة:

معظم الإيرادات الحالية للشركة، ويعول عليها في تنمية إيرادات الشركة في المدى القصير والمتوسط. بالنسبة لهذه القطاعات، يجب على المدير توجيه

مخصصاتها المالية إلى إزالة العراقيل التي تعوقها عن توليد أعلى إيرادات ممكنة. فيجب قياس الاستثمارات الموجهة إليها في ضوء العوائد المتوقعة منها في نفس الفترة. في هذه القطاعات على المدير أن يتبع سياسات الهندرة و تقليل النفقات، دونما حرج.

## \* معيار التسويق

اهتمت الشركات في الماضي بالمعيار المالي و معيار الأداء وحدهما. ولم تهتم بقياس درجة رضا العملاء أو معدل تسربهم إلى المنافسين. أما الآن فقد أدرك المديرون أن الشركة التي تحاول أن تباع كل شيء لكل الناس، ينتهي بها الأمر إلى أن لا تباع أي شيء لأي أحد. فقد أدرك المديرون معنى التخصص و التركيز على فئة محددة من العملاء دون غيرها. لصياغة معيار التسويق يجب دمج عدد من المعايير الفرعية، مثل:

### (أ) نصيب الشركة من العملاء:

يقارن عملاء الشركة بعملاء الشركات المنافسة. كما يقارن بين أنصبة فروع وأقسام الشركة نفسها بعضها وبعض.

### (ب) معدل تسرب العملاء:

و يعتمد على توفر بيانات ومعلومات عن العملاء الحاليين والسابقين، ثم يتم تقسيمهم إلى فئات بحيث تسهل دراسة أسباب التسرب، وما يمكن أن تقعله الشركة بصدده ذلك.

### (ج) درجة رضا العملاء

**الحاليين:** يشمل ذلك مواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة مقارنة بما يقدمه المنافسون - خدمة ما بعد البيع (الضمان، الصيانة) - دقة مواعيد التسليم والاستجابة للطلبات - أسعار البيع مقارنة بالمنافسين - درجة الإشباع التي يمنحها المنتج للعميل - معدلات معاودة العملاء للشراء.

### (د) معدل ربحية العملاء:

التركيز على فئات العملاء الحاليين مربح للشركة أم لا؟ هل هناك فئات أخرى يمكن أن تحقق ربحاً أكبر للشركة إذا ما توجهت إليها و ركزت عليها؟

### (هـ) العلاقة مع العملاء

**ووسائل الاتصال معهم:** طريقة الحصول على العملاء الحاليين، وفعالية وسيلة الاتصال الحالية في توسيع قاعدة العملاء.

بعد ذلك يعتمد المديرون إلى تجميع و دمج هذه المؤشرات، بحيث تعكس إلى أي مدى تستطيع الشركة

## \* سوء تفاهم

إذا كنت قد تعاملت من قبل مع شركة إنشاءات متخصصة في بناء مساكن، فأنت تعلم أن معظم تعاملات العملاء مع شركات الإنشاء تنتهي عادة بخلاف. فالشركة تخبر العميل باستكمال البناء و تطالبه بدفع آخر دفعة من المبلغ المتفق عليه عند التسليم. و إذ يذهب العميل لموقع التسليم يفاجأ بأن المبنى لم يكتمل، وذلك طبقاً لفكرته عن المباني السكنية الجاهزة. ينشأ الخلاف بين العميل والمهندس، الذي يقسم بأغلظ الأيمان بأن عمله يتوقف عند هذا الحد، و أن هذا هو العرف في المقاولات. أما العميل فيصر على أن المبنى غير مستكمل، و أنه لن يسدد الدفعة الأخيرة إلا بعد استكمال أعمال التشطيب على الوجه الأكمل، و طبقاً لوجهة نظره تظل المسألة معلقة وتخسر شركة الإنشاءات ويخسر العميل أيضاً.

التغلب على مثل هذه المشكلات يتم بفتح قنوات اتصال فعالة بين المهندس و العميل أثناء سريان العمل داخل المواقع، بهذا الأسلوب لا تحدث أية مفاجآت للعميل و لا تزيد توقعاته عن حد معين قد يوقع الشركة في مشاكل معه.

أن نتقدم بالاعتماد على عملائها الحاليين، و كيف يمكن لها أن تحقق المزيد من التقدم باستهداف عملاء آخرين.

على المديرين أن يستخدموا المعيار الخاص بالعملاء بحذر، لأن أية إضافة إليه أو انقصاص منه تظهر بعد فوات أوان التحكم فيها .. عند نقطة اللاعودة NO TURNING BACK POINT . وعليهم أن يوازنوا بين هدف بناء الولاء لدى العملاء و هدف الربح. فقد يقتضي هدف بناء الولاء لدى العملاء تخفيض أسعار البيع وتحمل مصاريف تشغيل أكبر بغرض تقصيل المنتج طبقا لرغبات العملاء، و هذا قد يضر بالهدف الثاني و هو الربح.

### \* معيار الأداء

بعد الإجابة على سؤال: ما هي مواردنا؟ باستخدام المعيار المالي؛ ومن أين تأتي هذه الموارد؟ باستخدام المعيار التسويقي، يأتي الآن دور الإجابة على سؤال: كيف نستخدم هذه الموارد؟ والإجابة هي: باستخدام معيار الأداء.

هذا الترتيب في طرح الأسئلة الاستراتيجية والإجابة عليها تبعاً لتسلسلها المنطقي، مهم جداً. فهو يتيح للمدير إمكانية بناء كل منها على أساس المعيار الذي سبقه، و بالتالي يحل كل الأسئلة تدريجياً، دون أن يسقط أي منها من الحساب. ويمكن تقسيم عملية الأداء أو إنتاج السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء لعدة مراحل:

#### - تحديد حاجة العميل

#### - ابتكار

#### - تشغيل

#### - تسليم السلعة أو الخدمة

#### - خدمات ما بعد البيع

#### - إشباع حاجة العميل

في البدء ترتبط العملية الإنتاجية بالمعلومات الصادرة من أقسام التسويق، فيما يخص تحديد توقعات واحتياجات الفئة المستهدفة من العملاء. يبدأ بناء على ذلك المهندسون في تصميم السلع و الخدمات بنفس هذه المواصفات، باستخدام مواهبهم الابتكارية. يجب أن يراعى في تصميم المنتج أو الخدمة توليدها لقيمة مضافة. ذلك يعني أن تكون تكاليف إنتاجها أقل من قيمتها لدى العميل - أو سعرها.

### \* معيار النمو

أداء نفس الخدمات و إنتاج نفس المنتجات، لم يعد كافياً لإحراز النجاح. فالعصر الحالي يتميز بتزايد توقعات العملاء، بحيث أصبح على الشركات استباق هذه التوقعات الجديدة و المتزايدة، وإلا فقدت عملاءها. ذلك يؤكد الأهمية الشديدة التي يمنحها مديرو الشركات الناجحة لعملية النمو. ويتضمن معيار النمو المحاور التالية:

### (١) محور الموظفين:

هم أدوات ووسائل الأداء، لذلك يجب شحذهم عن طريق:

- رضاء الموظفين: المشاركة في صنع القرار الإداري - اقتراح المكافآت بالأداء المتميز - الحصول على التدريب اللازم للأداء المتميز - وسائل التحفيز التي تتبعها الإدارة - تميز نظام المعاشات والتقاعد الذي تمنحه الشركة لموظفيها بالاستقرار و الأمان - آليات الترقية - روح الفريق بين الموظفين و ارتباط الموظفين عاطفياً بالشركة.

- درجة تسرب الموظفين إلى المنافسين، أو درجة الاحتفاظ بالموظفين المخلصين للشركة.

### (٢) محور اكتساب المعلومات:

لقد تحول العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات. حيث أصبحت الصناعة نفسها تعتمد على العلم أكثر من اعتمادها على المواد الخام. ذلك بدليل تخلف دول العالم الثالث رغم امتلاكها للمواد الأولية بدرجة أكبر من العالم المتقدم الذي يعتمد على استيراد هذه المواد، من الدول الأقل تقدماً. ويعتمد محور اكتساب المعلومات على:

- المستوى التعليمي للموظفين.

- مستوى خبرتهم ومعرفتهم بالأسواق والفرص المتاحة.

- درجة ابتكار الموظفين في الأداء و المقترحات.

- إنتاجية موظفي الشركة بالنسبة لموظفي الشركات المنافسة.

- مهارة إدارة التغيير داخل الشركة، و درجة استجابة الموظفين لها.

- درجة فاعلية قنوات الاتصال الداخلية: تفهم الموظفين لأهداف الشركة والخارجية: سرعة وفاعلية الاستجابة لتغيرات وتحديات المنافسة.

### (٣) محور أساليب الإدارة:

- مدى قدرة الإدارة على توجيه و تحفيز الأفراد.

- كفاءة منح التفويضات و تمكين العاملين.

- تطابق أهداف الخطة المحققة مع أهدافها المخططة.

- القدرة على تكوين فرق عمل ناجحة.

- كفاءة الاستفادة من المقترحات والأفكار الجديدة.

### من الكلمات إلى الأرقام

#### ومن الأرقام إلى العمل

قد تتكون الموازنة الاستراتيجية من ١٥ إلى ٢٥ مؤشراً - كمياً و غير كمياً. وهي أشبه بسيناريو للفترة القادمة من حياة الشركة. تسترشد الموازنة الاستراتيجية بتحقيق الأهداف الفرعية المخططة يومياً و أسبوعياً بحيث تصب جميعها في النهاية داخل الأهداف العليا للشركة. الأهداف الفرعية المحققة توجه الأداء لليوم التالي و الأسبوع التالي من العمل داخل الشركة.

## فهرس الخلاصة

- ١ مؤشر واحد .. لا يكفي.....  
 ٢ المحاسبة المالية .. علم منقوص.....  
 ٢ ربح أم خسارة .. فسر رؤيتك!.....  
 ٢ نقد المحاسبة المالية.....  
 ٣ بناء الموازنة الاستراتيجية.....  
 ٣ مراحل بناء الموازنة الاستراتيجية.....  
 ٣ (١) فك شفرة الرؤية الاستراتيجية.....  
 ٣ (٢) الاتصال و التواصل.....  
 ٤ (٣) التخطيط.....  
 ٥ (٤) تراكم الخبرة.....  
 ٥ الإدارة ليست مجرد معايير.....  
 ٦ معايير الموازنة الاستراتيجية.....  
 ٦ \* المعيار المالي.....  
 ٦ \* معيار التسويق.....  
 ٧ \* معيار الأداء.....  
 ٧ \* معيار النمو.....  
 ٧ (١) محور الموظفين:.....  
 ٧ (٢) محور اكتساب المعلومات:.....  
 ٧ (٣) محور أساليب الإدارة:.....  
 ٨ هل تفشل الموازنة الاستراتيجية؟.....  
 ٨ ١ - عدم واقعية الرؤية الاستراتيجية.....  
 ٨ ٢ - عدم تضافر الأهداف العليا والأهداف  
 الفرعية على مستوى الأقسام والأفراد.....  
 ٨ ٣ - عدم الاستفادة من التغذية المرتدة.....  
 ٨ ٤ - الإفراط في الاعتماد على المؤشرات المالية  
 وعدم القدرة على قياس مؤشرات التقدم غير  
 الكمية الأخرى.....

## بيانات الكتاب

**Title: The Balanced Scorecard.**

**Author: Robert S. Kaplan & David**

**P. Norton.**

**Publisher: Harvard Business School.**

**Pages: 322.**

**ISBN: 0-87584-651-3.**

**Date: 1996.**

على المدير أن يحذر من عدم تحقق الأهداف الفرعية الموضوعية للفروع والأقسام، لأن ذلك قد يجعل هذه الأقسام والفروع تخرج عن الموازنة الاستراتيجية المخططة لها، وذلك لأنهم قد يقومون بتخطيط موازنة استراتيجية موازية بغرض القيام بمحاولة ثانية لتحقيق الأهداف التي أخطأوها أول مرة. لذلك على المدير أن يحرص على تزويد الموازنة الاستراتيجية الأصلية بفترات سماح لمحاولات تصحيح الخطأ، مع رفع كفاءة نظم المتابعة والاتصالات. أيضاً، لا بد أن تكون الأهداف المخططة واقعية، وأن يشارك الأفراد والأقسام والفروع في وضعها عن قناعة، فذلك يوفر الالتزام الكافي منهم بمحاولة تحقيقها جيداً. وهذا يعني ضرورة تطابق الكلمات والأرقام والأفعال داخل الشركة.

## هل تفشل الموازنة الاستراتيجية؟

بناء موازنة استراتيجية يفيد الشركة للغاية، حتى في حالة فشلها في تحقيق أي من الأهداف المخططة. فهي ليست مجرد مجموعة من الأهداف المخططة، لكنها تتضمن:

١ - رؤية شاملة لمستقبل الشركة.

٢ - أهدافاً تترجم هذه الرؤية إلى أرقام.

٣ - أسلوباً إدارياً لتنفيذ الأهداف.

٤ - خبرة سابقة و تغذية مرتدة.

إن فشل البند الثاني مثلاً فإن هذا لا يعتبر فشلاً كاملاً للموازنة الاستراتيجية. فحتى في حالة فشل الموازنة الاستراتيجية في تحقيق البند الثاني، فإن البنود الثلاثة الأخرى ستكون مصدراً يقدم للمدير معلومات حيوية عن مكان الداء. وهذا يفيد في تخطيط موازنة استراتيجية ثانية محكمة. إذن فإن الموازنة الاستراتيجية تنجح دائماً، حتى وإن فشلت في تحقيق الأهداف المخططة. وأي فشل يعترى الموازنة الاستراتيجية تسببه أسباب لم يتمكن المدير من تفهمها، ومنها:

١ - عدم واقعية الرؤية الاستراتيجية. وهذا يحدث في الموازنة الاستراتيجية الأولى للشركة.

٢ - عدم تضافر الأهداف العليا والأهداف الفرعية على مستوى الأقسام والأفراد، وذلك يعكس فشل الإدارة في إشراك الأفراد في تصميم الموازنة الاستراتيجية.

٣ - عدم الاستفادة من التغذية المرتدة. وهذا يعبر عن قصور الإدارة، لأنها مسنولة عن إدارة المعلومات وإتاحتها للأفراد.

٤ - الإفراط في الاعتماد على المؤشرات المالية وعدم القدرة على قياس مؤشرات التقدم غير الكمية الأخرى. وهذا يعبر عن فشل القيادة في تفسير رؤيتها.