

المحور الأول: الإطار العام لأداء منظمات الأعمال

تمهيد:

نحاول من خلال هذا المحور شرح الإطار المفاهيمي سيتم التطرق إلى أداء منظمات الأعمال من خلال تحديد ماهيته، عملية قياس الأداء وإدارة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وأبعاده، وبذلك تم تقسيم هذا المحور إلى التالي:

✓ الإطار الفكري لإدارة الأداء

✓ معايير قياس الأداء ومؤشراته

المحاضرة الأولى: الإطار الفكري لإدارة الأداء

في وقت كانت بيئات الأعمال تشهد استقرارا نسبيا، وكان هذا يعني في بعض منظمات الأعمال الاستقرار والثبات والإرتياح الداخلي وتفضيل الواقع الراهن، لكن مع تصاعد مستويات التعقيد والتنافسية بشكل سريع، أصبحت مهمة قيادة منظمات الأعمال بشقيه السلعي والخدمي، وعوامل نجاحها، وقابليتها تواجه تحديات وتهديدات مستمرة، لهذا تستخدم المنظمات الرائدة الإنتاجية منها أو الخدمية الأداء لغرض التوصل إلى تبصر واضح في فاعلية وكفاءة برامجها وعملياتها وأفرادها، وإصدار الأحكام بشأنها، لذلك فإن الأداء يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود منظمة الأعمال، ورغم أن الأداء يمثل الفرض الضمني أوالصريح لأغلب عمليات منظمات الأعمال، إلا أنه لا يزال يعتريه التطور والتغيير كمفهوم أساسي ومهم، فالجميع يبحث عن الإرتقاء بأداء منظماتهم من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية، حيث أن التحديات المعاصرة لمنظمات الأعمال تتطلب إدارة متكاملة للأداء، وتتضمن توجهات وطرق وأساليب وآليات تعطي الإمكانية لمعرفة أكثر تعمقا لتحديد واقع المنظمة الحالي وتوجهاتها المستقبلية.

1. ماهية الأداء

سنقوم بتناول مفهوم الأداء performance ونتتبع تطوره التاريخي ونعرج على مفهوم التميز في الاداء في المحاضرات الآتية.

1- نظرة تاريخية للأداء

يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي كما يلي:

✓ **فالمدرسة البيروقراطية** التي تمثلت بأفكار "ماكس فيبر" نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفاً.

✓ **أما مدرسة الإدارة العلمية** نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة.

ونتيجة المنداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء.

✓ **ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل:** توسيع العمل وإثراءه تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستمم مكافئته" إلى "الأداء هو المكافئة". وأصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه حيث يعتبر هذا القول في التركيز أساساً لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي. (الخنق، 2005، صفحة 35)

من جهة أخرى يرى (William & Mattord) أن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها: (Whitman & Mattord, 2002, p. 486)

أولاً: الاتجاه الاجتماعي السياسي:

في هذا الاتجاه جاء التركيز على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات الحكومية، حيث مثلت هذه المرحلة ظهور قيادات حكومية ذات شخصيات مرموقة ومعروفة على المستويات الوطنية للدول أو على المستويات المحلية، وازداد الاهتمام بالأداء وتحقيق نتائج ممتازة بوتائر متصاعدة وكان يحدو هذه القيادات أن يعاد انتخابها لتشغل

المنظمات الحكومية المهمة أو تجد نفسها تخرج للعمل من الإطار المحلي إلى الإطار الوطني، وفي مرحلة متأخرة من هذه الحقبة كان الإهتمام منصبا على محاربة الفساد أو سوء الإستخدام للموارد، والتي ظهرت بسبب تراكم هذه الموارد وأهميتها من جانب أومحدودية القدرات لدى القيادات الجديدة لعدم نضج الخبرة والتجربة للبعض منها.

ثانيا: الإتجاه الفكري التطوري:

من المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء إعتد على بعدين أساسيين في هذا التطور وهما: فكري وفني، أخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذه المرحلة، وهكذا فإنه في إطار هذا الإتجاه يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- **المعرفة Epistemology** : في البداية، كانت العلوم الاجتماعية في "الاطار التطبيقي" مهمة صعبة وقليلة. بسبب صعوبة معايرة وتقييس المفاهيم التي تطرحها، حيث مثلت تلكم الطروحات، الساعية إلى ترشيد استخدام المفاهيم من خلال تطبيقات ميدانية لفحصها والتأكد منها، بداية لبروز دور مهم للتطبيقات الإحصائية والرياضية والمحاسبية المساعدة على القياس.

- **التفكير الإحصائي Statistical Thinking**: ركزت البحوث الإحصائية على تطوير أساليب تساعد في المجالات الاجتماعية، حيث تقليل الخطأ في المشاهدات الإحصائية والعينات، ومن ثم تطوير الاحتمالات وإحصاء الوصفي، وغيرها من الاساليب التي طورت من القياس والتحليل وانعكست ايجابيا في العلوم الاجتماعية. فقد ركزت التطبيقات الإحصائية في مجال الإدارة الإقتصاد وعلم النفس والاجتماع والسياسة وأصبحت أدوات القياس أكثر دقة في تحديد الأدوات المعيارية والقياسية، ففاءة العامل مثلت أهمية كبيرة في دراسات Fredirick Taylor، وفي دراسات Fisher Pearson وغيرهم من الباحثين.

- **العلوم الاجتماعية Social Sciences**: ساهم باحثون رواد في تطوير العلوم الاجتماعية منهم Adam Smith، John Stuart Mill الذين يعتبرون من مؤسسي على الاقتصاد مثلما يعتبر Augste Conte مؤسسا لعلم الاجتماع. يلاحظ أن مجمل المساهمات الأولية لتحسين فاعلية الإدارة جاءت من ترابط مفاهيم لعلوم اجتماعية عديدة منها الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والسياسة والقانون وغيرها، فموضوعات من قبيل

العلاقات الإدارية بين المنظمات الحكومية والمراكز، الإدارة التنفيذية، ومحاربة الفساد، وإدارة الأموال وضعت لها الأسس الصحيحة التي ساهمت في تطور الأداء فيها.

ثالثاً: إتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات:

أصبح الأداء من النواحي الفنية ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات، فهذه الجوانب الفنية لا تعنى فقط إبداعات في إطار قياس الأداء، وإنما بناء الأساليب المناسبة والتي شكلت حركة علمية إنطلقت إلى آفاق رحبة في القياس، ويندرج أدناه أهم تلك الأساليب:

- **المسوحات الإجتماعية Social Survey**، تعتمد نتائج المسوحات كمدخلات لإجراء تعديلات في الظروف الاجتماعية المدروسة من خلال المشاهدات الميدانية ثم تجري عمليات جمع البيانات لها بطرق مختلفة، وهكذا فإن رضا المجتمع عن عمل المنظمات الحكومية وكذلك آليات الحكم المعتمدة ونتائج الأداء الحكومي وغيرها تجمع عنها حقائق وبيانات من مصادر متعددة مثل دراسة الوثائق للمنظمات الحكومية وتحليلها إلى المشاهدات الميدانية من خلال الإتصال لمباشر بالمواطنين، فالمعلومات هنا أكثر موضوعية وصدق لكونها مستوحاة من المعنيين بالأمر بشكل مباشر.
- **الإحصائيات Statistics**: إن تطور الفكر الإحصائي من جانب وإستخدام المسوحات من جانب آخر ساهم في استفادة المنظمات الحكومية منها بشكل كبير. وفي البداية ركزت الإحصاءات على نتائج المسح التي يتم إجرائها حول معطيات خاصة حدثت، ثم بعد ذلك مثلت تنبؤات لظواهر محددة. لقد تم توحيد جوانب عرض المعلومات والأساليب في هذه الإحصائيات ووضعت لها معايير محددة لتساهم في فهم أفضل عند دراستها وتحليلها.
- **المحاسبة ومحاسبة التكاليف Accounting and Cost Accounting**: لقد كان الهدف من الركون للمحاسبة ومعطياتها مبني على أساس العلاقة القوية بين محاسبة التكاليف على وجه الخصوص والأداء، فالبدائية كانت من خلال الاهتمام بوضع الموازنات الخاصة بالأنشطة في ضوء تطبيق معين ومحدد، يقود إلى تحقيق نتائج وأهداف مرغوبة.

- **الكشوفات والعروض الإيضاحية Exposition:** كانت الإدارات الحكومية والمحلية وإدارات بعض المدن الأوروبية اكبر تجربة عروض يتم المشاركة فيها من قبل العديد من الجهات، يتم استعراض العديد من الكشوفات والمعلومات المتعلقة بالتوسع في التوظيف والاستثمار وكذلك الصحة العامة والسلامة والتعليم والأموال العامة والإحصائيات الأخرى. وهكذا جاءت هذه العروض وكأنها تقييم موضوعي لأداء الأجهزة الحكومي، وهي تحاكي إلى حد كبير تقارير الأداء العام والتفصيلي في الإدارة المعاصرة.
- **تحليل السياسة Policy Analysis:** إن هذا التحليل للسياسة لا يخلو من وجود ضمني أو صريح لمؤشرات الأداء في المنظمات الحكومية. فمن الطبيعي أن تكون هناك علاقة بين هذا التحليل والمسوحات والإحصائيات المؤدية إلى تزويد المحللين قبل أو بعد الإنجاز لهذه السياسات، الأمر الذي ساهم في ترشيد السياسات المعتمدة وتحقيق نتائج أداء أفضل للمنظمات.
- **معدلات التوظيف Employee Ratings:** إن القياسات التي طورت من قبل المنظمات والمكاتب التي تشكلت لا تعنى فقط بالمؤشرات العامة للأداء الحكومي بل شملت أيضا مؤشرات التوظيف الفردي. فتطور الأداء في الأجهزة الحكومية والمنظمات ينعكس على نسب التوظيف، كما أن تطوير وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أفضل النتائج.
- **الإدارة العلمية Scientific Management:** إن الإدارة انبثقت من الجهود المنظمة لإستخدام المبادرات الاقتصادية الهادفة إلى تحسين كفاءة أداء العاملين من خلال العديد من الأبعاد من بينها النواحي التنظيمية والإدارية. ومن الملاحظ أن مفاهيم الإدارة العلمية بدأت تعمم باستخدامها بالمنظمات الحكومية لتحسين كفاءة استخدام الموارد والارتقاء بالانتاجية، وخلال هذه الفترة بدأت المنظمات الكبيرة تطور مؤشرات معقدة للانتاجية وتحسينها، فالكثير من هذه المؤشرات أنتت بالافكار والطروحات التي جاءت بها الإدارة العلمية.
- **بطاقة الأهداف Score Card:** لبطاقة الأهداف فوائد جمة في مقدمتها دورها المتصاعد في قياس الأداء بأسلوب كمي محدد. وبطاقة الاداء تعنى أي وسيلة مثل المسوحات او

آليات التدقيق والتي لها القدرة على إعادة تسجيل مؤشرات الأداء في إطار النظام المستخدم لتلك البطاقة. وفي العادة تكون البطاقة متكونة من عناصر عديدة تقاس في نقاط تعكس أهميتها النسبية في إطار المجموع.

II. مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي حازت على نصيب وافر من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية عامة والموارد البشرية خاصة، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ولقد حظي هذا المفهوم بأهمية كبرى في المؤسسات، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود منظمات الأعمال، كما أنه يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المنظمات الرئيس ألا وهو البقاء والإستمرارية، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية، نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية، وقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود إتفاق بين الكتاب والدارسين لمفهوم الأداء، ويرجع ذلك إلى إختلاف المعايير المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه. (الكبيسي، 2006، صفحة 76)

أولاً: تعريف الأداء:

التعريف الأول: يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أوالمنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية"، يربط هذا التعريف الأداء بالقدرة على تحقيق الاهداف وهو متعلق بالفرق بين الهدف الفعلي والمخطط له، فكلما كان الفرق كبيراً قل الأداء وانخفض. (مصطفى، 2002، صفحة 415)

التعريف الثاني: "يعرف (ECCLEC 1991) الأداء على أنه: انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها. ويتفق هذا التعريف مع فكرة (Robins & Wiersema 1995) واللذان يعرفان الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأمد". (زيدان، 2003، صفحة 396)

التعريف الثالث: يرى الكاتبان (Miller & bromily) أن الأداء: " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق

أهدافها بأفضل الطرق" ، إذا فالأداء يعتبر حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة (الكفاءة) والنتائج المحققة من الاستخدام (الفعالية). (حسن ع.، 2000، صفحة 231)

التعريف الرابع: تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء على أنه : " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة إبعاد هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الناشطة بها (إقتصادية، إجتماعية، ثقافية، تكنولوجية)، فهذا التعريف أبرز أهمية أبعاد الأداء. (ريغة، 2013-2014، صفحة 5)

التعريف الخامس: يؤكد هذا تعريف Macmenamin حيث يعتبر أن إعتداد المؤشرات والنسب المالية فقط كأداة و مقاييس لتقييم أداء المنظمة، لا يعطي الرؤية المتكاملة حول الأداء الكلي لها، و أنه من الضروري اعتماد أساليب غير مالية أيضا من أجل بناء نظام فعال لقياس الأداء الكلي للمنظمة. ويرى Holbech بأنه إذا تم الاهتمام بالأداء الشامل والكلي للمنظمة من قبل المدير سيكون أكثر ميلا لإيجاد التوازن بين الإهتمام المالي والعملياتي. (العطوي، 2010، ص 68-69)

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، وذلك ناتج عن اختلاف الكثير من الباحثين والكتاب في تحديدهم لمجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح بوصفها مجالات رئيسة يجب على المنظمة قياسها كما يرى آخرون أن تحديد مجالات الأداء يعود إلى ما تهتم به بعض إدارات المنظمات التي تمثل أولوياتها، كما أن الاختلاف في مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

ثانيا: أبعاد الأداء:

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، فكل منظمة تهدف إلى رفع آدائها عليها الجمع بين هذين العاملين؛ وبذلك سنقوم بتحليل المصطلحين على النحو التالي:

ا. الفعالية (Effectiveness) :

تعني الفعالية قدرة منظمات الاعمال على تحقيق الاهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية، ونمو الربحية. (Hall, 1972, p37)

قياس الفعالية: تقاس الفعالية بطريقتين:

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث: R_m : النتائج المحققة. R_p : النتائج المتوقعة.

الطريقة الثانية: تركز على عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج أي:

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث: M_m : الإمكانيات المستخدمة، M_p : والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج.

ا. الكفاءة (Efficiency) :

تعرف على أنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". (Vincent, 2006, p. 7) من خلال التعريف فإن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل.

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة بطريقتين أيضا:

الطريقة الأولى:

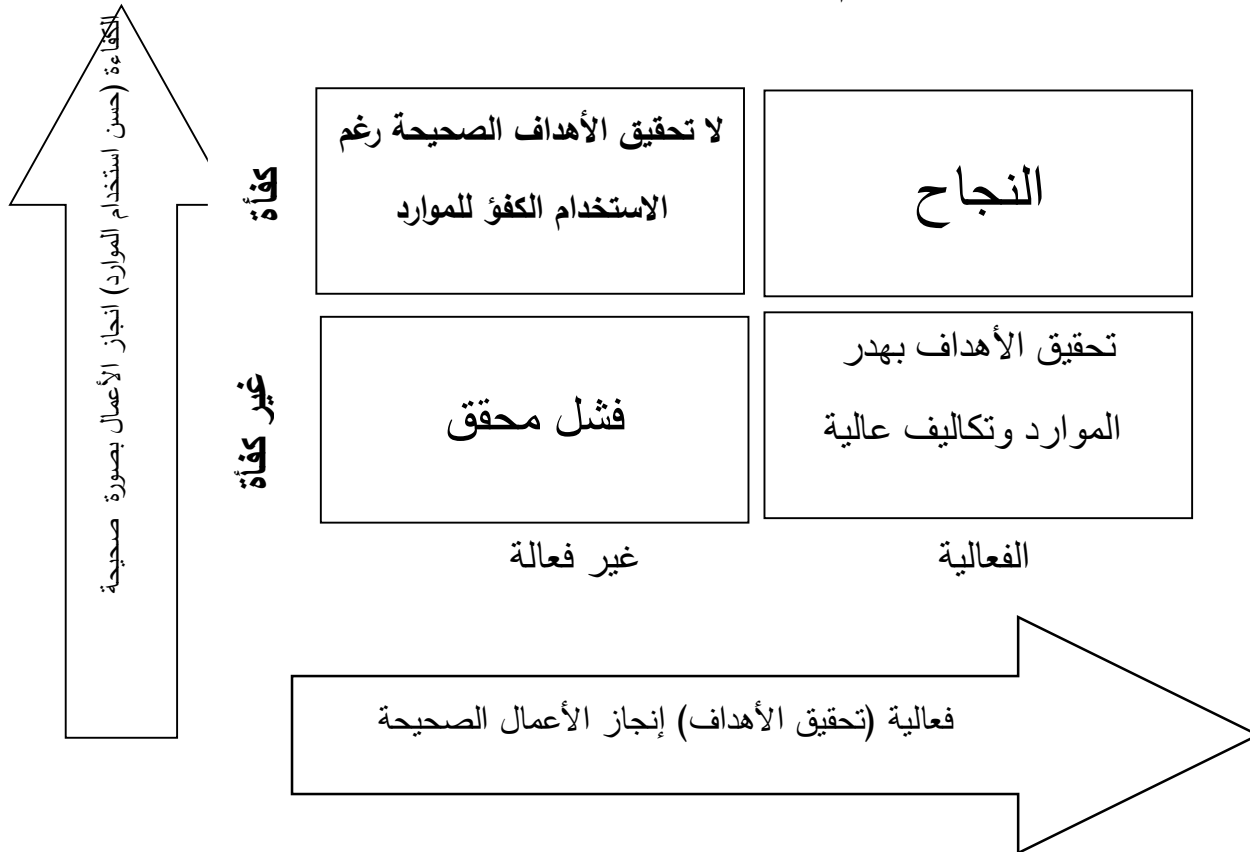
$$\frac{R_m}{M_r} = \text{الكفاءة (نسبة)} = \text{المخرجات / المدخلات.}$$

حيث: R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)، M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة) الطريقة الثانية:

$$\frac{R_p}{M_p} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث: R_p : النتائج لمتنبأ بها، M_p : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.
والشكل رقم 06: يوضح مصفوفة الفعالية والكفاءة:

الشكل رقم 01 : مصفوفة الفعالية والكفاءة



Source : Thompson, John L, Strategic Management : awareness and Change , 2nd ed, Chapman and Hall Pub, 1994, p:160.

ما الفرق بين الفاعلية والفعالية؟ وفيما تُستخدم كل منهما في مجالات العلم المختلفة؟

الإجابة :

الفاعلية: وصف في كل ما هو فاعل، أي: وصف فاعل الشيء أو الأمر بالقدرة والتأثير، وفاعلية الشيء: قدرته وتأثيره، وباء النسب في الصيغة تدل على أن الفاعل ذو قدرة، وتأثير في شيء ما، أو أمر ما. أما "الفعالية" (بتخفيف الياء)، أو "الفعالية" (بتشديد الياء) (وهما بمعنى واحد، مع دلالة المبالغة في حالة تشديد الياء) - فإنها وصف للحدث وللأثر، وهذا يعني أنها تتعلق بطبيعة هذه الفعالية، وحجم تأثيرها. ولا تتعين هذه الصيغ: "الفاعلية"، أو "الفعالية" أو "الفعالية" في علم من العلوم دون غيره.

مجمع اللغة العربية

III. إدارة الأداء

1- تعريف إدارة الاداء:

إذا نظرنا لإدارة الأداء كـ " عملية " فيمكن تعريفها على أنها: " الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة". (زايد، 2003، صفحة 239)

كما ينظر لإدارة الأداء من جانب آخر على أنها تمثل نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات) ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة (أي المخرجات)، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الصيرورة تتم في إطار من التكامل فيما بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى العنصر الأساسي وهو التغذية العكسية (أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والمستمدة من مخرجات النظام)، وهذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى بـ " توازن الأداء "

إذاً بناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في: تخطيط الأداء، تسيير الأداء، متابعة وتقويم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين وتعويض القائمين بالأداء. (حسين، 2008، الصفحات 193-194)

2- أهم خطوات إدارة الأداء

يهدف نظام إدارة الأداء إلى التأكد من أن المنظمة وجميع أنظمتها الفرعية (العمليات والدوائر وفرق العمل...الخ) تعمل معاً بشكل متناسق لإنجاز النتائج المرغوبة من المنظمة، وإنجاز هذا الهدف يتطلب عدة فعاليات متواصلة، وفق الخطوات الآتية:

أ. تحديد وجدولة أولويات النتائج المرغوبة، وتأسيس وسائل لقياس ومعايير واضحة وتعقب مدى التقدم والنجاح نحو تحقيق النتائج.

ب. تبادل التغذية العكسية المتواصلة بين المشاركين في عملية الوصول إلى النتائج.

ج. مراجعة دورية لمدى التقدم، وتعزيز الفعاليات التي تحقق النجاح.

د. التدخل عند الحاجة لتحسين مدى التقدم.

• قياس وإدارة الأداء في عصر المعلومات

إن التطور الحاصل في نظم القياس وإدارة الأداء والانتقال من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلوماتية وعلى وفق الحاجات المتزايدة من قبل الإدارات إلى معلومات غير مالية، فرض على نظم قياس وإدارة الأداء إعتقاد إجراءات وأساليب قياس للجوانب غير المالية فضلا عن الجوانب المالية، فالملاحظ أن النظم التقليدية لاتستطيع تزويد الإدارات بمعلومات غير مالية تخص على سبيل المثال زمن الغستجابة لطلب العميل، زمن انتقال المنتج أو مرحلة التصميم إلى مراحل الانتاج والتسليم ومستوى الجودة مقارنة مع منتجات منافسة في السوق ومستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، ومن هنا تطلب الأمر البحث واعتماد نظم قياس وإدارة الأداء تأخذ كلا من المعلومات المالية وغير المالية (التشغيلية). (Kaplan & Norton, 1996, pp. 2-3)

أولاً: تطور قياس الأداء

النصف الأول من القرن العشرين

لقد كان قياس الأداء موضع اهتمام منذ العصور القديمة، وتم توحيد تنفيذ هذه الأنشطة كممارسات إدارية من قبل المؤسسات الحديثة وإدخال أساليب مستمدة من الإدارة العلمية ودمجها في إدارة المؤسسات الكبيرة، ففي 1920 قدمت شركة DuPont مؤشر العائد على الاستثمار ROI كأسلوب لقياس الأداء، إضافة إلى شركة General Motors التي قامت بتطوير ممارسات المحاسبة الإدارية المبتكرة آنذاك، وبحلول 1925 تم تطوير العديد من الأساليب وتقنيات الأداء المالي المستخدمة اليوم كالتدفقات النقدية المخصومة، الدخل المتبقي، القيمة المضافة الاقتصادية، عائد التدفق على الاستثمار. (H. A. Bassioni, 2004, p. 42)

ففي هذه المرحلة كان مديرو المؤسسات يتخذون قراراتهم بناء على المعلومات المتعلقة بتكلفة تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وكانت هذه المؤشرات لقياس الأداء المؤسسي تتعلق في معظمها مباشرة بإعداد التقارير المالية ومراقبتها، ولا يمكن ربطها بشكل واقعي بالخطط الإستراتيجية.

ومع ذلك، فإن أول نموذج قياس الأداء المسجل، Tableau de Bord الذي تم طرحه في 1930 في فرنسا من قبل المهندسين وقد سمي بلوحة القيادة بسبب تشابه وظيفي مع لوحة القيادة أو لوحة أجهزة القياس من سفينة أو طائرة، عملية تسعى إلى طرق جديدة لتحسين الإنتاج من خلال تطوير فهم أفضل لعلاقة السبب والنتيجة. (Julio Araujo, 2016, p. 227)

- من 1950 إلى 1970 :

تشير الخمسينيات إلى أول نمو مركز في نماذج قياس الأداء، ففي عام 1951 كلف Ralph Corner الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، فريق عمل رفيع المستوى لتحديد أهم مقاييس أداء المؤسسات فبالإضافة إلى الربحية، تضمنت القائمة حصتها في: السوق، الإنتاجية، المواقف، الموظفين، المسؤولية العامة والتوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. (Eccles, 1991, p. 132)

على الرغم من بداية ظهور مبادرات تدعو إلى توسيع مجال قياس الأداء إلا أن المقاييس المالية لا زالت هي المسيطرة في هذه الفترة، ففي 1960 قام مجموعة من الباحثون بتطوير نظام المحاسبة الإدارية التقليدية التي تركز على التدابير المالية مثل الميزانية التقليدية، والتكلفة وتحليل الفروق والربح حجم التكلفة، بحيث كان تركيز هذا النظام التقليدي هو رصد تكلفة المؤسسة.

وبصفة عامة فلقد كانت بدايات سنوات الخمسينات من القرن الماضي محطة مهمة لبداية عدم الرضا عن قياس الأداء القائم على أساس مالي وذلك لكون نظم القياس التي تركز على التكلفة تعطي دلالة ضئيلة على الأداء المستقبلي وتشجع على الأجل القصير فقط. وقد اكتسبت هذه الانتقادات قوة دافعة في أواخر السبعينات وذلك من خلال توثيق أوجه القصور من قبل عدد كبير من الباحثين.

- من 1980 إلى 1990 :

خلال الثمانينيات، رأى العديد من المديرين التنفيذيين أن السجلات المالية القوية لمؤسساتهم تتدهور بسبب انخفاض الجودة أو عدم رضا العملاء دون أن يلاحظها أحد، أو لأن منافسين عالميين استولوا على حصتهم في السوق، و عليه فلقد شكل هذا حافزا قويا لتحويل كل الجهود نحو حركة الجودة الشاملة فقد حان الوقت لرؤية الجودة باعتبارها سلاحا استراتيجيا في معاركها

التنافسية، وحتى المؤسسات التي لم تتدهور نتائجها المالية شعروا بالحاجة إلى اتخاذ إجراءات وقائية ونتيجة لذلك، فقد خصصت موارد كبيرة لوضع تدابير مثل معدلات العيب، ووقت الاستجابة، والتزامات التسليم، وما شابه ذلك لتقييم أداء منتجاتها وخدماتها وعملياتها، و عليه فلقد مثلت تدابير الجودة الخطوة الأكثر إيجابية المتخذة حتى الآن في توسيع قاعدة قياس أداء المؤسسات.

بالإضافة إلى الضغط من المنافسين العالميين، والبرامج ذات الصلة مثل جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة. (قبل أن تتمكن الشركة من التقدم بطلب للحصول على جائزة بالدريج، يجب عليها أن تضع معايير لقياس أداء عملياتها بأكملها - وليس فقط منتجاتها - بالتفاصيل الدقيقة) وعليه فلقد كان هناك إدراك متزايد في أوائل الثمانينيات أنه نظرا لزيادة تعقيد المؤسسات والأسواق التي تتنافس فيها لم يعد من الملائم استخدام التدابير المالية بوصفها المعيار الوحيد لتقييم النجاح.

- من 1990 إلى اليوم:

ومنذ بداية التسعينيات، أصبح قياس الأداء قضية مهمة بالنسبة للأكاديميين والممارسين، وقد تم تسليط الضوء على أوجه القصور في النظام التقليدي واقترح أنواع مختلفة من نظم قياس الأداء التي تمكن المؤسسة من قياس جميع جوانب الأعمال. ووفقا Norton & Kaplan لم تكن التدابير المالية وحدها كافية لقياس الأداء، فهناك عوامل أخرى في الاقتصاد الجديد مثل الكفاءة والمعرفة، وتركيز العمالة، والكفاءة التشغيلية والابتكار، وقد تحول الاهتمام في الممارسين والاستشاريين والأوساط الأكاديمية إلى كيف يمكن للمؤسسات أن تحل محل نظم القياس القائمة على التكلفة التقليدية مع تلك التي تعكس أهدافها وبيئاتها الحالية. (Krishnan, 2014)

وقد أدت أوجه القصور في نظم القياس التقليدية إلى ثورة قياس الأداء، والتي تقوم في الأساس على التحول من معالجة الأرقام المالية كأساس لقياس الأداء إلى اعتبارها واحدة من مجموعة أوسع من التدابير.

بحيث شهدت الفترة من عام 1994 إلى عام 1996 نشر نحو 615 3 مادة تخص قياس الأداء، وفي عام 1996 ظهر كتاب جديد عن الموضوع في الولايات المتحدة كل أسبوعين،

إضافة إلى المؤتمرات فلقد استضافت "ذكاء الأعمال"، وهي شركة مهنية لتنظيم المؤتمرات مقرها المملكة المتحدة، 23 مؤتمرا بشأن قياس الأداء في الفترة من 1994 إلى 1999، كما أشارت بيانات الدراسة الاستقصائية إلى أن ما بين 40 و 60 في المائة من الشركات قد غيرت نظم قياسها بدرجة كبيرة بين عامي 1995 و 2000.

وقد تحول الاهتمام إلى كيف يمكن للمؤسسات أن تحل محل أنظمة القياس القائمة على التكلفة التقليدية مع تلك التي تعكس أهدافها الحالية والبيئة، بحيث ركز العديد من المؤلفين على كيفية قيام المؤسسات بتصميم أنظمة قياس أكثر ملائمة. (Neely A. , 1999, p. 207)

وهناك العديد من الأطر، مثل بطاقة الأداء المتوازن، ومنشور الأداء، ومصفوفة قياس الأداء، وإطار النتائج والمحددات، والهدف من هذه الأطر هو مساعدة المؤسسات على تحديد مجموعة من التدابير التي تعكس أهدافها وتقييم أدائها بشكل مناسب، وهذه الأطر متعددة الأبعاد، وتوازن بشكل واضح بين التدابير المالية وغير المالية. (Neely 2. K., 2002, p. 1224)