

المحور الثاني: قياس الأداء

1- تعريف قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً" . (Susan S. Westin, 1998, p. 3)

إن الأداء نتاج تفاعلي لكل من الاداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تداخل التأثيرات من مختلف البيئات كالاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كثيرة خارجة عن سيطرة ونطاق المنظمة سوف ينعكس على أدائها، لذا كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء الذي ينبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. (خريس، 2011، صفحة 36)

إن قياس الأداء على مستوى المنظمة من الأمور المهمة في المنظمة لتحقيق استمراريتها، لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط المنشأة ككل من وجهة نظر العملاء، ثم تقييم كل أداء باستخدام مقاييس الأداء التي يوافق عليها العملاء، وتوفير تغذية عكسية لمساعدة الموظفين، في المنظمة على تحديد المشاكل وفرص التحسين. (خريس، 2011، صفحة 37)

إن ربط مقاييس الأداء باهتمامات العملاء، يحتل الأولوية الأولى دائماً في جميع المنظمات، إلا أن ذلك يجب أن لا يكون على حساب مقاييس الأداء التي تقي بمتطلبات الموظفين في المنظمة مثل المستخدمين، الملاك، الموردين، المجتمع، وفي هذا يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحدد أهداف المنظمة، التي تمثل مجموعة العناصر مثل: (الجودة والوقت وتخفيض التكاليف وخدمة العملاء وأداء المنتج)، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المالية والاجتماعية، وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتسهل المقارنات عبر الوحدات الفرعية المختلفة، كما يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الاداء المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتتوزع مقاييس الأداء إلى مالية، وغير مالية. (خريس، 2011، الصفحات 37-38)

2- مؤشرات قياس الأداء:

عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف. فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف. ويعرف مؤشر الأداء بأنه "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءا من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة. (Ecosip, 1990, p. 276)

وبالاستناد إلى التعريف تتميز مؤشرات قياس الأداء بالخصائص التالية:

- سهولة الفهم، القياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من في المؤسسة خاصة العاملين منهم استعمالها وإذا غابت مثل هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المؤسسة حول عناصر لا يفهمونها.
- تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
- الإعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتفاق القرارات.
- بما أن كل قطاعات المؤسسة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم.
- يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.
- إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

إن اختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب اختيار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة تتمتع بمصادقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لا يسمح بالتصرف.

وجد عدد كبير من مؤشرات الأداء منها ما يستند إلى المعلومة المالية الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة (وهي المؤشرات التقليدية)، ومنها ما يركز على المعلومة المالية الخارجية (مثلا

أسعار الأسهم) ومنها ما يستند إلى المعلومة غير المالية الداخلية (كآجال التصنيع) والخارجية (كرضا الزبائن). وعند التقييم للمؤسسة حرية اختيار أحد هذه المؤشرات وبعض المؤسسات تأخذ بكل المؤشرات (المالية وغير المالية) وتضعها في وثيقة واحدة تسمى ببطاقة الأداء المتوازن أو جدول القيادة المتوازن (سنراه لاحقا) ووفقا لهذا المنظور تصنف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية تقليدية، ومؤشرات غير مالية.

أولا: مؤشرات الأداء المالية: (يحيوي، 2011-2012، الصفحات 32-33) تعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالا في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات، ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها معدل هامش الربح، معدل العائد على الاستثمار Return On Investment : ROI القيمة المضافة الاقتصادية Economic Added Value EVA

- **معدل العائد على الاستثمار:** يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشارا لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء ويحسب بالعلاقة التالية: معدل العائد على الاستثمار = النتيجة / الأموال المستثمرة إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة.
- **القيمة المضافة الاقتصادية:** يعود فضل ابتكارها إلى المكتب الاستشاري الأمريكي Stern Stiwart في الثمانينيات، وتعد من أشهر المؤشرات المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة وتقييم الأداء، وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة الاقتصادية = الأصول الصافية (معدل العائد لهذه الأصول - تكلفة رأس المال)

يتميز مبدأ هذا المؤشر بالسهولة والتعقيد في آن واحد، تتمثل سهولته في مقارنة العائد بتكلفة الموارد المستعملة، أما تعقيده فيكمن في المعالجات المتكررة للأصول الصافية من أجل الوصول إلى تقييم سليم، فحسب مبتكره يجب على الأقل إجراء حوالي 150 إعادة نظر في المعطيات المحاسبية لهذه الأصول.

كما تتعرض طرق تقييم تكلفة رأس المال لمناقشات تجعل من حساب القيمة المضافة الصافية ليس بالمسألة الهينة. ولقد بين تحقيق أجري على 153 مؤسسة في أمريكا الشمالية أن حوالي ربع هذه المؤسسات تستعمل هذا المؤشر في تقييم أدائها. وبين أحد

الكتاب "أنه إذا كان EVA هو أحسن مؤشر معروف حالياً لتدفق الأرباح إلا أنه ليس العلاج العام عند البحث عن المؤشر الأداء المثالي". (السعيد بريش، 2011-2012، ص 32)

كما أنه وسيلة لتحديد الأهداف أكثر من كونه مؤشر يسمح بتحديد الاختيارات الإستراتيجية المثلى.

- **معدل هامش الربح:** كذلك يعد هذا الأخير من المؤشرات المالية الأكثر انتشاراً واستعمالاً ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال}$$

بالإضافة إلى مؤشرات أخرى يمكن أن تستعين بها المؤسسة في تقييم أدائها، غير أنه وبالرغم من استعمال المؤشرات المالية منذ زمن بعيد غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء ووجهت لها انتقادات من أهمها:

- أنها معطيات مجردة، لا تتحدث ولا تسمح بالعمل أو إمكانية ملموسة للعمل.
- تتعلق بالماضي حيث غالباً ما تعلن عن مشاكل قديمة وتترجمها بتراجع في الأداء المالي لا تسمح بتوقع المستقبل.
- قد تبين المؤشرات المالية وجود تحسن أو تراجع، لكنها لا تعني شيئاً ملموساً ولا توضح الطريق الذي يجب إتباعه.
- تتعلق المؤشرات المالية بالمدى القصير وتشجع على الاستثمار في النتائج المباشرة، وتعرقل الاستثمار في المشاريع التي تخلق القيمة في المدى الطويل خاصة في الأصول المعنوية والفكرية التي تغذي النمو المستقبلي، على أساس أن ذلك سيؤدي إلى تراجع هذه المؤشرات في المدى القصير والتي على أساسها يتم التقييم.

بصفة عامة توجد صعوبات في ترجمة وتبرير مشاريع البحث والتنمية والإبداع التكنولوجي للمدى البعيد بواسطة المؤشرات المالية، كما أن هناك بعض النشاطات (كالإشهار، الاتصال) لا يمكن تبريرها بواسطة هذه المؤشرات بالرغم من أن المؤسسات في حالة المنافسة تعلم جيد ضرورة هذه النشاطات لبقائها ومنافستها للمدى المتوسط.

وكننتيجة لذلك ولتفادي هذه النقائص ولمواجهة تزايد عدم اليقين الذي يميز المحيط تم تطوير مؤشرات تتميز بالقدرة على التوقع والتفسير وتتجه نحو العمل.

ثانيا: مؤشرات الأداء غير المالية:

جاءت هذه الأخيرة كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها. كما أن العلاقات الجديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الآخذة والذين قد يكونون داخليين أوخارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثرون عليها. (Wells, 1997, pp. 78-80)

ويظهر المؤشر غير المالي بوجهين:

- وجه داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية، كإرضاء الزبائن، والجودة.
- وجه خارجي يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

وننتيجة لذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الإستراتيجية والتركيز على العمليات الأساسية في خلق القيمة، وعلى المتغيرات والعوامل الأساسية للنجاح. إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمؤسسة، هذه القيمة التي لم تعد حكرا على المساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير جهودهم، للموردين مقابل توريداتهم للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن مقابل اقتنائهم لمنتجات المنظمة. ووفقا لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف: أهداف ترتبط بتحطيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها.

3- بطاقة الأداء المتوازن

سنستطرق من خلال هذا العنصر إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وكذا أبعاده المختلفة.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة قياس الأداء المتوازنة (Balanced scorecard) من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المنظمة، وهذا من منطلق أن نجاح المنظمات يتوقف - إلى حد بعيد - على قدرتها على قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية، مجال الوضع المالي، .. الخ.) وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990 عندما قررت مؤسسة (Nolan Norton) القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (KPMG)، والتي استغرقت سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقويم أداء منظمة متعددة الجنسيات؛ بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول " بطاقة قياس الأداء المتوازنة " مما دفع إلى لفت الأنظار نحو أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال؛ كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة. (يوسف، 2005، صفحة 126)

التعريف الأول: عرفها كل من R.Kaplan & D.Norton بأنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة". (بلاسكة، 2012، صفحة 23)

التعريف الثاني: ويمكن النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يسد الفجوة بين الأهداف الإستراتيجية المحددة على المستوى الأعلى للإدارة وتنفيذها على مستوى الإدارة التنفيذية، ويتحقق ذلك من خلال ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس، وتوفير إطار لتوصيل هذه الرؤية والإستراتيجية للموظفين، وبالتالي توجيه الطاقات والقدرات والمعرفة المحددة من الناس في جميع أنحاء المؤسسة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، من خلال وضع

مجموعة من المقاييس التي تعطي المديرين نظرة سريعة وشاملة للمؤسسة. (P.Norton, 1996, p. 25)

التعريف الثالث: إن نظام التقييم المتوازن للأداء هو أكبر من أن يكون فقط مجرد نظام لتقييم الأداء في الأجل القصير حيث أن المنظمات الحديثة تستخدم هذا النظام للإجادة الاستراتيجية للمنظمة لإدارة هذه الاستراتيجية في الأجل ويتحقق ذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات التي تركز شكل تجمعي خلال المراحل الحاسمة التي تمر بها إدارة المنظمة والتي تشتمل في: (محمد محمود، 2005، صفحة 134)

- تحديد وتحويل غايات وأهداف المنظمة الاستراتيجية إلى مراحل التنفيذ.
- تحقيق وتحديد العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المرتبطة بكل منها.
- إعداد خطة تتناسب مع كل هدف محدد ومرتبطة بالبعد الاستراتيجي.
- تحقيق نظام التغذية المرتدة للجانب الاستراتيجي لتحقيق تحسن في مستويات التعلم ورفع كفاءة وإنتاجية العامل.

ثانياً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطي عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ومن أبرزها: (محمد، 2009، صفحة 36)

- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها؛
- الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات، بالإضافة إلى شدة المنافسة؛
- توجه المنظمات إلى إرضاء العميل ونحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؛

كما لخص Kaplan and Norton أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق الأهداف التالية:

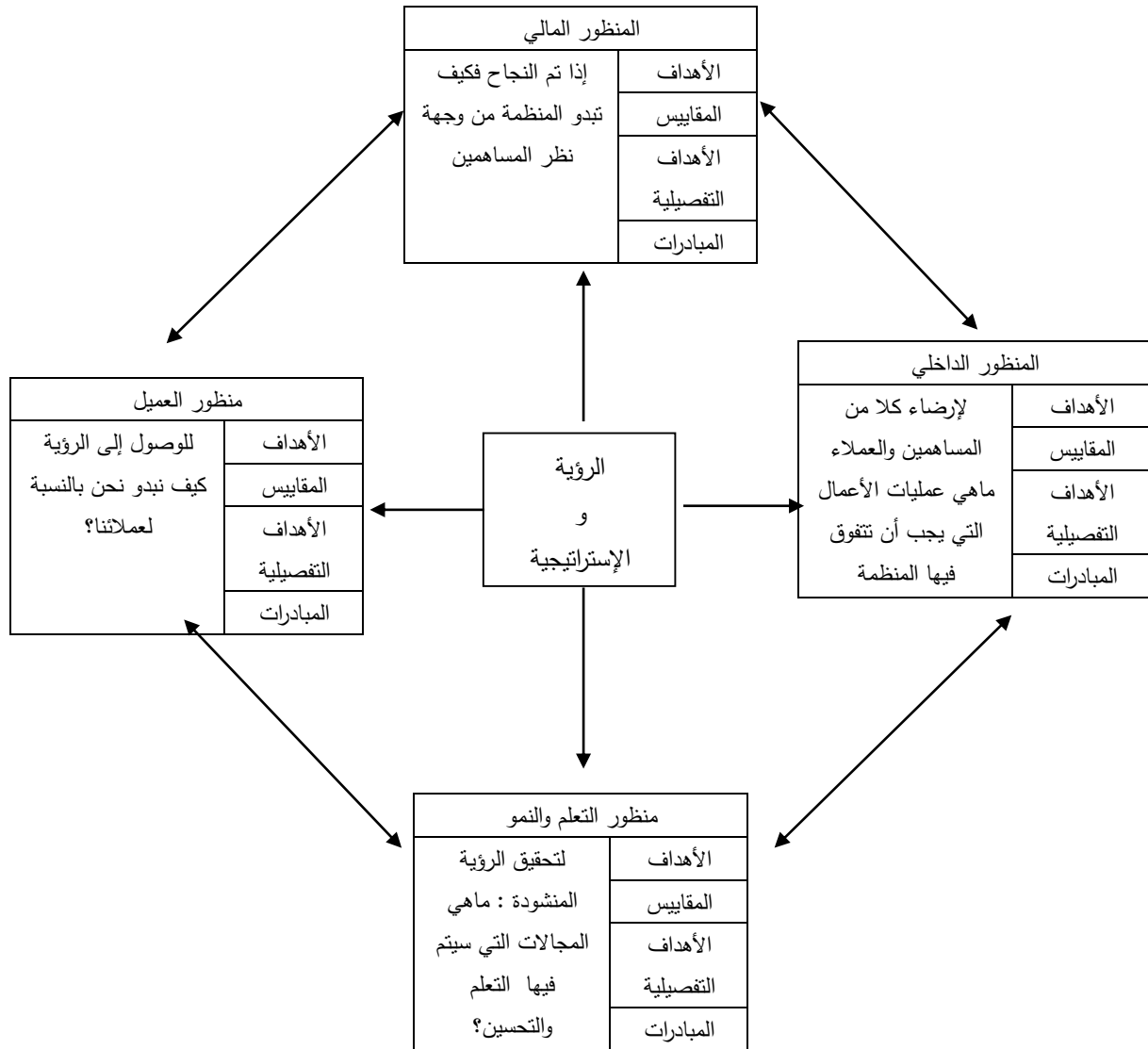
- تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة؛
- تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة (إستراتيجية الاتصال)؛
- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل؛
- مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور ومعالجتها.

ثالثاً: مكونات بطاقة الاداء المتوازن:

يشتمل نموذج القياس المتوازن للأداء على مقاييس مالية تغطي نتائج الأداء التي سبق القيام بها، وتتكامل تلك المقاييس بمقاييس الأداء غير المالية، المتمثلة برضا العملاء والعمليات الداخلية والابتكار والتعلم. وتشكل مقاييس الأداء التنظيمي نتائج الأداء المميزة والتي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، إذ تختلف هذه المقاييس باختلاف الأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة. وتتمثل مقاييس الأداء التنظيمي من خلال عدة منظورات تمثل ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن تعريفها، بأنها "فلسفة إدارية متقدمة تعمل على تحفيز أعضاء التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه مجهودات الأفراد نحو إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي، كما أنها الأداة المثلى لتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يفهما جميع الأفراد³. "ويتفق الباحث مع (Blackmon).

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من أربع جوانب جوهرية، تتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم 7.1 : الأبعاد المختلفة لبطاقة الاداء المتوازن



Source: Kaplan R.S & Norton, D.P., Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management accounting horizons, vol 15, no 1, march 2001, p:92.

من هذا الشكل، نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية. وتتمثل هذه الأبعاد في:

- **البعد (المحور) المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي

على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة؛

- **بعد العميل أو الزبون:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضى الزبون الذي يعتبر مهما جدا لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق من خلالهم أرباحا وعوائد؛

- **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل؛

- **بعد النمو والتعلم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من: العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيرا يقيس نظام المكافآت والحوافز.

وسنتطرق إلى كل بعد بشيء من التفصيل.

الفرع الثاني: منظور الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال، حيث أنه يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى انجاز الأهداف. ويتفق الباحثون على أن الأداء المالي يعبر عن أداء الأعمال من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية، وأنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمات.

ويسهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية، كما يزود المنظمة بفرص للاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية مختلفة وكذلك هيكل الصناعة، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والحجم، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين، ومن أسباب الاهتمام بالأداء المالي: (داوود، 2013، صفحة 92)

- أنه يمكن من متابعة نشاط المنظمة وطبيعته.
 - يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة.
 - يساعد في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية.
- لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمنظمة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، ومن أهم مقاييس الأداء المالي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1.1 : أهم مقاييس الأداء المالي

- إجمالي الموجودات	- القيمة المضافة لكل عامل
- إجمالي الموجودات لكل عامل	- معدل النمو المركب
- نسبة الربح من إجمالي الموجودات	- القيمة السوقية

- العائد على صافي الموجودات	- سعر الحصة
- المساهمة الجديدة	- مريح المتعاملين
- الدخل الصافي	- ولاء المتعاملين
- نسبة الربح من المبيعات	- التدفق النقدي
- الربح لكل عامل	- إجمالي التكاليف
- العائد	- معدل الائتمان
- العائد من المنتجات الجديدة	- المطلوبات
- العائد لكل عامل	- المطلوبات إلى حق الملكية
- العائد على حق الملكية	- معدل دوران النسب المدينة
- العائد على رأس المال العامل	- معدل دوران المخزون
- العائد على الاستثمار	- القيمة الاقتصادية المضافة
	- القيمة السوقية المضافة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، ص:183.

الفرع الثالث: منظور العملاء

يستلزم من منظمات الأعمال في الوقت الراهن، وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في منافستها مع المنظمات المتنافسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار معقولة، ومن خلال هذا المنظور يتمكن المدراء من ترجمة رسالة منظماتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم واشباع . ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل في الوقت، الجودة، أداء الخدمة، التكلفة، ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة. ويذكر Kaplan et Atkinson أن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة للمنظمة، والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي: (حاتم، 2009، صفحة 19)

- تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء؛

- إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة وفق مستوى الربحية المتحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

كثيرة هي المؤشرات المهمة في منظور العملاء، ورغم أهمية هذه المؤشرات يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار المؤشرات الأساسية المتضمنة لرضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح. إن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات حديثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها. والجدول يوضح مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال. (إدريس، 2009، صفحة 209)

الجدول رقم 2.1 : مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخداماً

مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخداماً	
- رضا العملاء	- العملاء الزائرين للمنظمة
- ولاء العملاء	- الساعات المقضية مع العميل
- الحصة السوقية	- تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات
- شكاوي العملاء	- عدد الإعلانات الموضوعة
- الشكاوي المعالجة من أول مرة	- معدل الاستجابة
- معدل العائد	- حجم المبيعات
- وقت الاستجابة لطلبات العملاء	- المبيعات لكل قناة توزيع
- السعر المباشر	- معدل حجم العملاء
- ملائمة السعر للمنافسين	- العملاء لكل العاملين
- التكاليف الكلية للعملاء	- ربحية العملاء
- العملاء المفقودين	- التكرار (عدد صفقات المبيعات)
- الاحتفاظ بالعملاء	- نسبة العوائد من العملاء الجدد
- معدل اكتساب العملاء	- المبيعات السنوية لكل عميل

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، 2009، أساسيات

الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 210.

الفرع الرابع: منظور العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، ففي إطار مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف، على أنه من المفترض عدم تصور العمليات الداخلية بكونها الأنشطة الإنتاجية الفنية والتكنولوجية مضافا إليها الأنشطة التسويقية، بل هي أكثر من ذلك. ويسبب التطور الهائل في العمليات الداخلية بمنظمات الأعمال، جاءت بطاقة التقييم المتوازن لتعطي مؤشرات محددة ومهمة لهذا المنظور المهم من منظورات البطاقة والمؤدي إلى تحقيق منظور المنظمات الإستراتيجي.

لقد استمر الإهتمام بالعملية الداخلية ولكن ضمن فلسفات وتوجهات إدارية مختلفة ومتصاعدة، فمع الإهتمام المتزايد بدور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة ارتفعت وتيرة الإهتمام بالموارد البشرية المعرفية كأصول غير ملموسة تساهم في الارتقاء بالأداء من خلال القيام بالعمليات وفق أفضل وأحسن الصيغ التنافسية. هكذا أصبح ينظر للعمليات الداخلية بكونها مجمل الممارسات والآليات والطرق الإبداعية التي يطاول عملها مجمل السلسلة التنظيمية والتسويقية والإنتاجية والتوريدية وليس فقط عمليات فنية داخلية لا علاقة لها بالبيئة المحيطة بالمنظمة. (إدريس، 2009، الصفحات 217-218)

تلعب العمليات الداخلية دورا فاعلا في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف. إن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار بطاقة التقييم المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذا التبصر حول هذه العمليات مستقبلا، كما الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة بحيث تساهم توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المنظمة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار و القدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المنظمات الأخرى.

والجدول يوضح مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال: (إدريس، 2009، صفحة 233)

الجدول رقم 3.1 : مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما

مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	
- التسليم في الوقت المحدد	- أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة
- معدل دوران المخزون	- عدد الحملات الإعلانية الإيجابية
- التحسين المستمر	- معدل تكرار المشتريات المرجعة المعدل الداخلي
- دقة التخطيط	- لعائد المشاريع الجديدة
- زمن تقديم المنتجات الجديدة	- وقت التعادل
- نسبة المعيب	- مشاركة المجتمع
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	- تحسين وقت الدورة
- عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا	- تخفيض الضياع

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، 2009، ساسيات

الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان ، ص 233.

الفرع الخامس: منظور التعلم والنمو

بعد النمو والتعلم : يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تتميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين؛ ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية وهي: (Burlaud, 2004, p. 187)

- الأفراد: من خلال سياسة الجور والحوافز؛
- الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات؛
- الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية. فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

حيث يرى كل من Kaplan & Norton أن هناك ثلاث محددات للنمو والتعلم وهي: (R.

Kaplan, 2004, p. 14)

- كفاءات الأفراد العاملين: تتمثل في المهارات الإستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم؛
- البنية الأساسية التكنولوجية: تتمثل في التكنولوجيا المستعملة في الإستراتيجية، قاعدة البيانات الإستراتيجية؛
- البرامج وبراءات الاختراع وحقوق النشر؛
- الأعمال المحورية: دورة القرارات، تحديد المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعي.

كل هذه المحددات تعتبر كمؤشرات هامة لمدى قدرة المؤسسة على النمو والتعلم لمواجهة المنافسة، حيث نجد أن المؤسسات المتحفظة في ثقافتها، والتي لا تقبل التغيير تجد نفسها قد تأخرت في المنافسة قياسا بنظيراتها الرائدة والأكثر انفتاحا على عمليات التغيير. فعمليات التغيير الإيجابي يمكن أن تصنف باعتبارها نمو وتراكم معرفي، يجعل الأفراد والجماعات أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطي للمؤسسة النجاح في البيئة المتغيرة. ويسعى هذا المحور إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟
- كيف تقوي المؤسسة القدرة على التغيير والتحسين المستمر؟

والإجابة عن هذين السؤالين، يؤدي إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. ويجب أن تسعى المنظمات، ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية، ولكن لتطوير الكفاءات وكذا خلق قيمة للزبون في الوقت الحاضر. وبالتالي، فإن ملخص هذا البعد هو تركيزه على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة ملائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى. ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضى العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع وعمرها.

عديدة هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، لكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن من يقرر هذا

الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة التقييم المتوازن المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى وباختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة. وبشكل عام فإذا ما أردنا استعراض بعض المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو، فإنه يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي: (إدريس، 2009، صفحة 250)

الجدول رقم 4.1 : مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعاً واستخداماً

مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعاً واستخداماً	
- رضا العاملين	- وفرة البرامج التدريبية
- مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	- تقييم واقع السلامة الوظيفية
- أفكار العاملين بخصوص التحسين	- تطوير القيادة
- التغيب	- تخطيط الاتصالات
- فرص الترقيات الداخلية	- إنتاجية العاملين
- مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	- جودة بيئة العمل
- إمكانية تناقل المهارات	- التحفيز
- عروض العمل المرفوضة	- القيمة المضافة من كل عامل
- حوادث السلامة	- معدل تنوع العاملين
- ساعات العمل	- التمكين
- رضا العاملين عن البرامج التدريبية	- معدل الاتصالات الداخلية
- نفقات التدريب	- نسبة المعلومات الإستراتيجية
- إستغلال التدريب	- تحقيق الأهداف الفردية
- تكرار البرامج التدريبية الجديدة	- نسبة العاملين لأجهزة الحاسب

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور الغالبي، 2009، ساسيات

الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان ، ص 250.

ويمكن الإشارة إلى أن توزيع المعايير على كل بعد من أبعاد النموذج هو كما يلي:

22% على المحور المالي؛ 22% على محور الزبائن؛ 22% على محور النمو والتعلم و34% على محور العمليات الداخلية "هذا نظراً لتشعبه واهتمامه بالموارد البشرية". (Kaplan, 2003, p. 407)