

## مقاييس الأداء الاستراتيجي

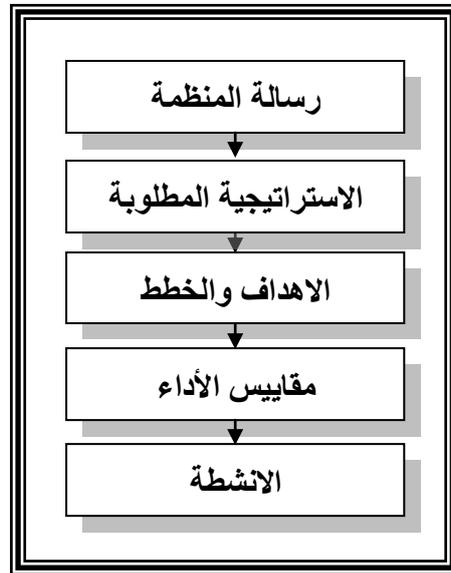
### مفهومها وتطورها... ابعادها وتصنيفاتها... مبادئها

#### أ.د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي

تُمثل مقاييس الأداء بشكل عام حقائق لطمأنة المنظمات بان الأداء يكون حسب المعيار المحدد، ولتظهر لهم المشكلات المحتملة ونقاط الضعف والقوة، وذلك في محاولة للحد من الاولى وتذليلها وتعزيز الثانية والاستفادة من ثمارها.

وقبل البدء بعرض مفهومها وتطورها ومداخلها. لابد من عرض ما اشار اليه (Simons , 2000) حول موضوع أسس نجاح استراتيجية منظمة الاعمال المبني على تحديد رسالة المنظمة، والموقع الاستراتيجي للنشاط الذي يتم من خلال تحليل المنافسة والموارد والقدرات التنظيمية، واعداد الخطط والاهداف، ومن ثم تحديد مقاييس الأداء التي تعبر عن ترجمة رقمية موضوعة بشكل يهدف الى قياس وتقويم جميع الانشطة التنظيمية، مع بيان مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثم بعد ذلك يتم تحديد الانشطة المطلوبة لذلك الأداء.

ولعل مايفيد قوله انه من خلال اشارة (Simons) الموجزة هذه ان تحديد مقاييس الأداء تعد احد اركان تنفيذ استراتيجية منظمة الاعمال التي على اساسها يتم الربط بين ركنين اساسيين للأستراتيجية اولهما: تحديد الانشطة المطلوبة التي تقع تحت مستوى تحديد مقاييس الأداء، وثانيهما وضع الاهداف ورسم الخطط التي تقع في المستوى الاعلى للمقاييس. فهي بذلك تعد حلقة ربط بين الاهداف والخطط، وبين الانشطة المؤداة المطلوبة لتحقيق الاهداف والخطط الادارية، كما يوضحها الشكل (1):



الشكل (1)

العلاقة بين الاستراتيجية والانشطة

Source: Simons R. "Performance Management & Control system for Implementing I Strategy", Prentice Hall, 2000, p:32

#### 1- مفهوم مقاييس الاداء وتطورها:

يمكن النظر الى مقاييس الأداء على انها " المقاييس المشتقة من عملية صنع الاستراتيجية،

- وتدعم اهدافها، وغالباً ما تصاحب باهداف توسعية للتحفيز والتحسين المفاجئ " .  
 وبعض المقاييس تكون استراتيجية لأنها توفر الدليل على نمو المنظمة وحيوتها .  
 وهناك من يبين انه لكي تكون مقاييس الأداء استراتيجية يجب ان تتصف بالخصائص الآتية: )  
 أ- استنادها الى اهداف استراتيجية.  
 ب- جعل الاهداف العامة محددة بشكل واضح.  
 ج- تعكس الاهداف طويلة وقصيرة الامد.  
 د- موجهة نحو عمليات واهداف المنظمة ومتصلة بالزبائن الداخليين.  
 هـ- قليلة ومهمة استراتيجياً.  
 و- مستعملة لتحريك التحسين المستمر.  
 ز- فاعلة وكفوءة على وفق مقاييس نجاح المنظمة.

مما يجدر الاشارة اليه، ان تطبيق مقاييس الأداء يتطلب وضع معايير للأداء، وبهذا الصدد هناك ثلاث انواع من المعايير هي التاريخية (Historical) والمطلقة (Absolute) والمقارنة المرجعية (Benchmarking).

فالمعايير التاريخية تقيس الأداء الحالي مقابل الأداء الماضي من حيث هل تعمل المنظمة بشكل افضل او اسوء بلغة الأداء الماضي. والمعايير المطلقة هي المعايير الموضوعية من قبل المنظمة نفسها. في حين معايير المقارنة المرجعية فانها تمثل تطبيقات منظمية افضل مثل أداء المنظمة (A) قد تكون الافضل ويمكن ان تكون دليلاً للمقارنة.

وان التطور التاريخي لمقاييس الاداء يعكسه الجدول(1).

#### جدول (1)

تطور مقاييس الأداء

المقاييس	1960	1970	1980	1990-1998	1999-2000
محور التركيز	مالية	مالية	مالية/ ادارية	مالية/غير مالية	Web الاساسية
التطورات الرئيسية	العائد المحاسبي العائد لكل سهم العائد على الاستثمار صافي القيمة الحالية	العائد المحاسبي الايراد الاضافي العائد على الاستثمار	كلف الوحدة نقطة التعادل الربح التشغيلي التدفقات النقدية	بطاقة الدرجات المتوازنة القيمة الاقتصادية المضافة الكلفة على اساس النشاط	التصفح الاراء الزيارات الزوار المميزون

Source:Swamy,Ramesh,Strategic Performance Meaurement in the New

Millennium,May2002 p:44 ,Swamy@DMAtwater.com

وهكذا نلاحظ ان الطريقة التي تدير بها المنظمات مقاييس الأداء تحسنت خلال السنوات الاخيرة، وذلك للتطور الحاصل في قدرات تكنولوجيا المعلومات والاطلاع المتزايد على اهمية القياس.

#### 2- ابعاد مقاييس الأداء الاستراتيجية وتصنيفاتها.

توسع مفهوم الأداء الاستراتيجي ليشمل ابعاد قياسه عدد كبير من المقاييس الكمية والنوعية، وتختلف

هذه الأبعاد والمقاييس لتضيف تبايناً آخر يكشف عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير محددة لقياس الأداء الاستراتيجي وربما يعزى ذلك الى تباين تناولهم لمفهومه.

حدد (Kaplan & Norton, 1992) اربعة محاور او ابعاد رئيسة لقياس الأداء تعتمد على تشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية (تشغيلية) لأهداف قصيرة وطويلة الامد. ويمكن عرض الاهداف والمقاييس للأبعاد الاربعة على وفق الجدول (2).

### جدول رقم (2)

تحليل ابعاد الأداء لبطاقة الدرجات المتوازنة

بعد الزبائن ( المستهلكين )		البعد المالي للأداء	
مقاييس	اهداف	مقاييس	اهداف
النسبة المئوية للمبيعات من المنتجات الجديدة التسليم بالوقت المحدد	تقديم منتجات جديدة درجة الاستجابة لتجهيز طلبات الزبون تجهيز المجهزين مشاركة الزبون	التدفقات النقدية نمو المبيعات والدخل التشغيلي للأقسام حصة السوق - العائد على حق الملكية	البقاء النجاح الازدهار
نسبة مئوية كبيرة من حسابات المشترين عدد مرات المساعدة في الجهود الهندسية			
بعد التعلم والنمو		بعد العمليات والمراحل الداخلية	
الزمن المطلوب لتطوير جيل جديد من المنتجات النسبة المئوية للمنتجات التي تساوي 80 % من المبيعات تقديم منتج جديد والمنافسة	القيادة في استخدام التقنيات درجة الاهتمام بالمنتج زمن التسويق	الهندسة الصناعية والمنافسة زمن دورة الانتاج، كلفة الوحدة المنتجة - العائد الكفاية الهندسية الجدولة والخطة الانتاجية	القرارات والامكانيات التقنية التمييز الصناعي تصميم الطاقة الانتاجية تقديم منتجات جديدة

Source: (Kaplan,R., &Norton,D.The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance,Harvard Business Review,(January- February),1992,p:76

اما (Samuel , 1994) فقد صنف مقاييس الأداء على اساسين:

أ- المقاييس المنظمة النوعية *Qualitative Organizational Measurements*

ب- المقاييس المنظمة الكمية *Quantitative Organizational Measurements*

تقدم المقاييس النوعية تقييمات بصيغة بيانات لارقمية تلخص وتنظم قبل ان يتم التوصل الى الاستنتاج من خلال ممارسة الرقابة الاستراتيجية وان افضل انواع هذه المقاييس هي تلك التي تجيب عن الاسئلة المهمة التي تصمم لتعكس الامور المهمة لعمليات المنظمة. ومن الأمثلة لهذه الاسئلة:

- هل ان الاستراتيجية المنظمة متسقة داخلياً ؟
- هل ان الاستراتيجية المنظمة متلائمة مع البيئة ؟
- هل ان الاستراتيجية متناسقة مع الموارد ؟
- هل ان الاستراتيجية المنظمة فيها مخاطرة مالية وتشغيلية ؟
- هل ان الامد الزمني للأستراتيجية كافٍ ؟

اما المقاييس الكمية فهذه تعطي تقييمات منظمية على شكل بيانات رقمية ومن امثلة هذه المقاييس:

### 1- العائدة على الاستثمار (ROI) Return On Investment

وهو من اكثر المقاييس شيوعاً لقياس أداء المنظمة ونحصل عليه من خلال حاصل صافي الدخل على اجمالي الموجودات لتقييم العلاقة بين كمية الايرادات التي تحققها المنظمة وبين كمية الموجودات اللازمة لعمل المنظمة .

### 2- درجة الأداء المتوازن (WPS) Weighted Performance Score

هذا المقياس يجمع خمس قياسات للأداء للوصول الى المقدار الاجمالي. وهذا المقدار يصبح الاساس لتصنيف المنظمات الى منظمات معرضة للأفلاس واخرى غير معرضة للأفلاس، ويتمثل المقدار الاجمالي بقيمة (Z).

$$Z = 1.2 X 1 + 1.4 X 2 + 3.3 X 3 + 0.6 X 4 + 1.0 X 5$$

إذ ان:

<i>Working Capital / Total Assets</i>	رأ المال العامل / اجمالي الموجودات	X1
<i>Retained Earnings / Total Assets</i>	العائد / اجمالي الموجودات	X2
<i>Earning Befor Interst and Taxes / Total assets</i>	الارباح قبل دفع الفوائد والضرائب / اجمالي الموجودات	X3
<i>Markel Value of Equity /Book Value of Total Liabilite</i>	القيمة السوقية لحق الملكية/ القيمة الدفترية لأجمالي الموجودات	X4
<i>Sales / Total Assets</i>	المبيعات / اجمالي الموجودات	X5

اما مقدار (Z) فيتراوح بين (5-10) مرة، فاذا كان المقدار يقل عن (1.8) فان ذلك يؤشر احتمالية عالية للأفلاس. واما اذا كان مقدار (Z) اعلى من (3.0) فان احتمالية افلاسها ضئيلة جداً، والمنظمات التي يكون مقدار (Z) بين (3.0-1.8) فهي في المساحة الخطرة. لذلك فان معرفة مقدار (Z) يعطي للادارة فكرة عن الصحة المالية للمنظمة.

### 3- تدقيق اصحاب المصالح Stakeholders Audit

ان اصحاب المصالح هم اشخاص مهتمون بنشاط المنظمة لأنهم يتأثرون بشكل كبير بتحقيق اهدافها واصحاب المصالح هم ( اصحاب الاسهم المهتمين بتثمين قيمة السهم والاييرادات، والمجهزون المهتمون بالابقاء على المنظمة كزبون، والدائنون المهتمون بقدررة المنظمة على دفع ديونها، النقابات المهتمة بنسب الاجور، الحكومات هي تراقب اعمالها.

ويتفق (Wright , et al., 1998) مع التصنيف السابق فيصنف المقاييس الى:

أ- مقاييس كمية: (زيادة الانتاجية - نمو المبيعات - حصة السوق)

ب - مقاييس نوعية: ( التعاون بين وحدات الاعمال الاستراتيجية )

وهناك تصنيف اخر لأبعاد الأداء الاستراتيجي ومقاييسه يعكسها الجدول (3):

(Rowe , et al. , 1995).

### جدول (3)

ابعاد الأداء الاستراتيجي ومقاييسه

المقاييس	الابعاد
العائد على الاستثمار - صافي الربح من المبيعات حصة السوق - نمو المبيعات حملة الاسهم ( الارباح لكل سهم ) السعر - النوعية دفع الضرائب - بناء المدارس -مدارضاء المنظمة للمتطلبات التي عليها، كالإيفاء بمطالب الشكاوي تجاهها	الكفاءة الفاعلية عدالة معاملة اصحاب المصالح الزبائن المجتمع

و ( Walsh , 2000 ) بدوره صنف مقاييس الأداء وفقاً لبعدين رئيسيين هما:

أ- الرغبة في التحسين ب- العلاقة بين السبب والنتيجة

فالتحسين يتعلق فيما اذا المقاييس (مقاييس ادامة او محافظة) - ومقاييس العلاقة بين السبب

والنتيجة تتعلق فيما اذا كانت المقاييس (تحقق علاقة بين النتائج والمدخلات).

وهذان البعدان وصفهما ( Walsh ) بالجدول (4)

جدول (4)

مخطط تصنيف مقاييس الأداء لـ Walsh

الادامة / المحافظة Maintenance	الاستراتيجية Strategic	الرغبة في التحسين العلاقة بين السبب والنتيجة
رقابة التغيرات غير المتوقعة تخصيص موارد كافية لأدامة العمل	رقابة التغيرات الرئيسية المتوقعة تخصيص موارد كافية لخلق تغيرات رئيسية	النتائج Outcomes الموجهات او المدخلات Drivers

Source: Walsh, Paul, The Balanced Scorecard: The Australian

Experience, 2000:3, (www.cpaonline.com)

وقدم مجموعة من الامثلة عن المقاييس الاستراتيجية والمتمثلة بـ:

- القيمة الاقتصادية المضافة  
Economic Value Added
- العائد على الاستثمار  
Return on Investment
- الربحية  
profitability
- المبيعات من المنتجات الجديدة  
Sales from New Products
- استبقاء وولاء الزبون  
Costomer Loyalty & Retention
- الابداع  
Innovation
- الاستثمار في البحث والتطوير  
Investment in Research & Development
- مستويات مهارة العاملين  
Employee Skill Levels

وبمقتضى ما تقدم وعلى الرغم من تباين ابعاد قياس الأداء ومقاييسه نجد انها تشترك في بعض الجوانب التي منها:

1- عدم اعتمادها على المقاييس الكمية او النوعية فقط وذلك لأهمية توافر كلا النوعين ليجري قياس الأداء بجانبه الكمي والنوعي، إذ ان البيانات التي تجمع عبر المقاييس الكمية تكون اسهل تلخيصاً وتنظيماً من بيانات المقاييس النوعية، مع ذلك فان فهم المقاييس الكمية والاجراءات التصحيحية التي تؤشر يمكن ان تكون اكثر صعوبة. وكذلك بالنسبة للمقاييس النوعية للأداء يمكن ان تكون مفيدة الا ان تطبيقها قد يعتمد بشكل كبير على قرارات المديرين واجتهاداتهم، لذلك الاستنتاجات المستندة الى هذه المقاييس يجب ان توضع بكل دقة لأن القرار الشخصي لهم اذا ما اتخذ بشكل غير صحيح فانه سيجعل نتائج التقييم غير دقيقة، وهذا بالتالي سيحد من الأداء وقد تصبح السبب الرئيسي في فشل المنظمة واخفاقها.

2- يمكن قياسها من خلال توافر بيانات من مصادر ذاتية ومصادر موضوعية.

3- انه تم بناؤها استناداً الى ابعاد تحظى باتفاق واهتمام مجموعة من الباحثين ذات الصلة.

### 3- مبادئ مقاييس الاداء الاستراتيجية: هناك مجموعة من المبادئ التي يجب ان تتمتع بها

المقاييس اذ يجب ان تكون

أ- قليلة: كلما كانت المقاييس قليلة كان افضل.

ب- اقتصادية: يفترض ان تؤخذ الكلف في الحسبان عند قياس الأداء، فالموارد التي تكسر لقياس الأداء يمكن ان تقلل من الانشطة التي تضيف قيمه.

ج- عادلة: ان تقيس فعلاً العوامل التي يكون للمنظمة سيطرة عليها.

د- قابلة للتحقيق: أي تقيس ما تستطيع المنظمة القيام به فعلاً.

هـ- جادة: يعول على نتائج قياس الأداء.

و- مقبولة: مقاييس الأداء واسسها الضمنية يجب ان تنقل لاجزاء المنظمة لتحقيق الاجماع المعقول لها.

وبالتالي ومن خلال ما تقدم يمكن اضافة مبادئ اخرى يعتقد انها ضرورية ويفترض ان تتمتع بها مقاييس الأداء:

ز- شمولية: تقدم راي متوازن متصل بالأداء المالي، رضا الزبون، التحسين والكفاءة الداخلية.

ح- سهلة: ومفهومة من قبل الجميع.

ط- موضوعية: تعكس شكل غير متحيز للأداء المنفذ فعلاً ولجميع المستويات.

ي- استراتيجية: مشتقة من رسالة المنظمة ومستندة الى الاهداف الاستراتيجية.

ومن هنا يمكن القول ان مقاييس الأداء الاستراتيجية تقيس أداء الادارات لخططها الاستراتيجية وتركز بشكل اساسي على المفاصل المركزية للأنشطة التي تحقق الاهداف الاستراتيجية. ولغرض تعقب التقدم في التنفيذ الاستراتيجي فانه يتم نقل هذه المقاييس الى كل مكان في المنظمة مع ضرورة ان تكون تنبؤية وذات نظرة متطلعة وتوفر اساس يمكن للادارة ان تعمل عليه. وان التنفيذ غالباً ما يفشل عندما لايمكن ان تقاس وتقيم الاستراتيجيات وانه فعلاً ما يقاس يصبح مرئياً. ولا يمكن ادارة ما لايستطاع قياسه مع ضرورة تأكيد امر مهم يجب ان يحكم هذا العمل وهو ان على المنظمات ان تقيس الأداء بافضل الادوات الممكنة وان اختيار اداة القياس يتوقف على طبيعة الوحدة التنظيمية المراد قياسها فضلاً عن الاهداف المراد تحقيقها إذ تكون بعض ادوات القياس مثل العائد على الاستثمار ملاءمة جداً لقياس قدرة المنظمة على تحقيق هدف الربحية لكن لاتصلح لتقويم اهداف اخرى ترغب المنظمة في تحقيقها مثل المسؤولية الاجتماعية وتطوير العاملين.