

المحاضرة الثامنة عشر - قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي (3)

العلاقة المتشابكة للمقاييس بالعوامل الحاكمة وأبعاد القياس وإستراتيجية ورؤية المنظمة وتتأثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداة بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة . ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين ، كيف يساعد عملهم المنشأة على احراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الاعلى الخاصة بها ، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها بشكل تفصيلي قدر الإمكان. وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصي بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية ، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة :

أولاً:مقاييس مجال الرؤية المالي:

تستخدم مقاييس معتادة للربح / الخسارة ، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك ، وهي مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية مثل:مقاييس الإيراد للعامل الواحد ، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية والاثان يقيسان شيئاً حدث بالفعل إلا انه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية . وفيما يلي بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية (أو المنظور) المالي:

- إجمالي الاصول (%)
- الإيرادات / إجمالي الاصول (%)
- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنية)
- القيمة السوقية (بالجنية)
- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%)
- حقوق المساهمين / مجموع الاصول ، أو القدرة على الوفاء بالديون (%)
- العائد على الاستثمار (%)

ثانياً :مقاييس مجال رؤية العملاء :

إن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً لسؤال الاصيلي الذي طرحه كابلان ونورتون : (كيف يرانا العملاء)؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو (كيف نرى عملائنا) (بؤرة التركيز على العملاء) . اننا نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوي ، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات .و ينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية ، والانصبه السوقية في القطاعات الهامة . الخ وفيما يلي بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العملاء:

- عدد العملاء (عدد)
- النصيب في السوق (%)
- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالجنية)
- العملاء المفقودون (عدد او %)
- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد)
- مؤشر رضا العملاء (%)
- مؤشر ولاء العملاء (%)
- التكلفة / العميل الواحد (بالجنية)
- عدد الشكاوى (عدد)
- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%)
- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد)
- متوسط حجم العميل (بالجنية)

ثالثاً:مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية:

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة ومنها: زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب. **فالإنتاجية:** تقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة. **والجودة:** تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوي، **ومستوى التكنولوجيا:** يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. **واستغلال الطاقة:** يقاس بالسعة الإنتاجية. **ووقت التسليم:** يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد. **ومدة الانتظار :** تقاس بزمن الانتظار.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العمليات الداخلية:

- المصروفات الإدارية/إجمالي الإيرادات (%)
- التسليم في الوقت المحدد (%)
- الوقت المعياري – تطوير المنتج (عدد)
- الوقت المعياري – من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد)
- الوقت المعياري – الموردون (عدد)
- الوقت المعياري – الإنتاج (عدد)
- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد)
- دوران المخزون (عدد)
- التحسن في الإنتاجية (%)
- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد)
- نفقات تكنولوجيا المعلومات/المصروفات الإدارية (%)

رابعاً:مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار:

يمكن الاعتماد على مقاييس مثل:كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلا من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جدا كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير. وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجيات المنشأة إلى الأفراد العاملين بها وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة أو تغيير التنظيم أو الرقابة الإدارية.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية أو منظور النمو والتعلم:

- مصروفات البحوث والتطوير/المصروفات الكلية (%)
- موارد البحوث والتطوير/اجمالي الموارد (%)
- الاستثمار في التدريب/العلاء (عدد)
- الاستثمار في البحوث (بالجنية)
- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب(بالجنية)
- تحسينات مقترحة/الموظف الواحد(عدد)
- نفقات تطوير القدرات والمهارات/الموظف (بالجنية)
- مؤشر رضا العاملين(عدد)
- نظرة العاملين – مؤشر التمكين (عدد)
- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

خامسا: المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية:

تبنت بعض الشركات منظور منفصل للموارد البشرية تأكيدا لأهمية الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية والقول بأنهما يعززان بعضهما بصورة متبادلة ولكي يحقق النجاح يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين. يجب أن يكون ممكنا استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر: الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات. تركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات قد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء. في كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم وفي العمل أو للمناخ السائد في الشركة.

فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية أو منظور النمو والتعليم:

- مؤشر القيادة (عدد)
- مؤشر الدافعية (عدد)
- دوران الموظفين (%).
- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)
- متوسط عمر الموظفين (عدد)
- الوقت المنفق في التدريب - الأيام/السنة (عدد)
- الموظفون المؤقتون/الموظفون الدائمون (%)
- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)
- متوسط التغيب عن العمل (عدد)
- عدد المديرات (عدد)
- مؤشر التمكين (عدد)، عدد المديرين (عدد)
- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنية)
- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (بالجنية)

سادسا: المقاييس البيئية:

إن المقاييس البيئية يمكن أن تتسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات ويمكن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنشأة في حين يرتبط قسم كبير من المقاييس البيئية بتأثيرات المنشأة وأعمالها على ما يحيط بها. إن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها:

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
- محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
- فاعلية وسائل النقل المختلفة وأثارها البيئية.
- العوادم والنفايات والتخلص منها.
- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية، منازعات قضائية.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل:

1- صياغة الأهداف:

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا. يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معا حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في

الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامه و ألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها.

2-وضع خطة عمل:

تعدّها كل مجموعة مشروع.

لكي تكتمل المقاييس يجب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية . نظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

الخطوة السادسة:تحديد الأفعال التنفيذية:

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتؤثر بهم.

الخطوة السابعة:المتابعة والتقييم:

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ولتحقيق هذا الغرض ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

من المهم أيضا أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية .ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة .وفي النهاية ينبغي أن تظل المقاييس المختارة مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملا إلا عندما يصبح المقياس جزءا ديناميكيا عاملا في الحياة اليومية للمنشأة ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة.

نتائج وتوصيات الشركات التي طبقت بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إليكترولوكس - زيروكس - الخطوط الجوية البريطانية - هاليفاكس - مؤسسة فولفو للسيارات - شركة موبيل للبتروول - وشركة الإتصالات السعودية،

على المنظمات التي ترغب تطبيق قياس الأداء المتوازن مراعاة العوامل التالية وأخذها في الاعتبار:

١ - يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.

٢ - مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.

٣ - يجب أن يتسم فريق العمل بمشروع تصميم قياس الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.

٤ - الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمني مناسب مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية فبطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضیعة للوقت.

٥ - ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.

٦ - تدنية الاهتمام بالأحداث الماضية بحيث لا تمثل جل اهتمام المنظمة قدر اهتمامها المستقبلية.

- ٧ - تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- ٨ - الاهتمام بشكل ملحوظ بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيراتها الجوهرية على نتائج أعمال المنظمة.
- ٩ - الندوات واللقاءات غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.
- ١٠ - مراحل وخطوات قياس الأداء المتوازن تعمل الشركات على انتهاج مراحل وخطوات منهجية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن.
- ١١ - المدة الزمنية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن ليست هناك فترة محددة يمكن القول بأنها تمثل معيارا يمكن الاحتكام إليه وإنما يتوقف الأمر على ظروف الشركة والعوامل الأخرى المؤثرة.
- ١٢ - المعلومات، المؤشرات، المعادلات: يجب أن تكون معادلات مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة بما يبسر قياس معدلات الأداء والنمو بالشركة.
- ١٣ - دراسة العوامل الحاكمة يفرض أسلوب القياس المتوازن تحديد العوامل الجوهرية الحاكمة في علاقات ونتائج الشركة بشكل واضح ومحدد.
- ١٤ - التدرج في عمليات التطبيق فيمكن تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن على وحدة إدارية معينة أو فرع معين من فروع الشركة حتى يمكن تعميم التجربة على الشركة ككل بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق.
- ١٥ - العناصر الرئيسية لقياس الأداء تشمل عناصر قياس الأداء المتوازن على أربعة عناصر أساسية هي: المالية، والعمليات الداخلية، والعلماء، والنمو والتعليم، وإضافة العديد من الشركات جانب الموارد البشرية، وجانب البيئة،... وغيرهما.
- ١٦ - ضرورة المراجعة الدقيقة يجب مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتيسير عمليات التحليل المقارنة.