

نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح "

د. زينب أحمد عزيز حسين (*)

طبيعة المشكلة :

طراً على المنظمات تحولات وتغيرات رئيسية في السنوات الأخيرة، فاليوم نجد العملاء يتوقعون الحصول على السلعة أو الخدمة بأعلى مستوى من الجودة والسرعة في تسلّم السلعة، وهذا يتم بأسعار قليلة وهذه التغيرات نتيجة للتقدم التكنولوجي والعلمي السريع والذي لم يسبق له مثيل، والذي تواكب مع المنافسة العالمية الشرسة وأصبح من الضروري لأي منظمة في أي صناعة أن تتبنى أو أن يكون لها استراتيجية خاصة لتحقيق الامتياز والتميز، وإلا أجبرت على الخروج من دنيا الأعمال.

إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب توافر صف قيادي قادر على استخدام وتطبيق الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل والتخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات وتمكين العمل والإدارة حسب الزمن والتكلفة حسب الأنشطة والمقارنة بمنافس نموذجي وإعادة تقييم المنظمة. إن اتجاه الإدارة إلى استخدام هذه الأساليب الاستراتيجية الحديثة، خلق مشكلة جديدة لإدارة الأداء نتيجة قصور نظم قياس الأداء التي تعتمد على المقاييس المحاسبية التقليدية للقيام بالدور المطلوب منها وأصبح اختيار وتطوير مقاييس الأداء الملائمة يعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات.

في ظل هذا القصور الملحوظ في نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية تم توجيه قدر كبير من الاهتمام نحو البحث عن أسلوب مناسب لتقييم الأداء يتجاوز حدود المنظمة ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات العميل ويتعدى المؤشرات المالية التقليدية ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية.

هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى محاولة لوضع نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم أداء المنظمة يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء متوازنة ومتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة تعمل على تقييم جميع عوامل النجاح الأساسية للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية مما يمكن الإدارة العليا من معرفة الدور الذي قامت به المستويات الإدارية بالمنظمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.

أهمية البحث :

ترتكز أهمية البحث على الاعتبارات التالية :

- هناك تغيرات وتحولات جذرية في بيئة الأعمال الحديثة أفرزت تحديات عديدة للإدارة منها عجز نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية للوفاء بما هو مطلوب منها الأمر الذي يحتم وجود نظم قياس وتقييم أداء متناسب مع المتغيرات البيئية للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ومع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة.

- تعاني إدارة الأداء في معظم المنظمات من وجود نقص لمؤشرات الأداء التي تقيس عوامل النجاح الأساسية للمنظمة وتحقق الربط بين كل من العمليات الإنتاجية والأهداف الاستراتيجية، وتوضح كيف يمكن للأهداف أن تصل إلى جميع المستويات الإدارية من أعلى إلى أسفل بالمنظمة وكيف أيضاً لمقاييس ومؤشرات الأداء أن تجمع من جميع المستويات الإدارية بالمنظمة من أسفل إلى أعلى.

المبحث الأول

المركز التنافسي للمنظمة و نظم تقييم الأداء

لقد حدث تغير كبير وجذري في أسباب وعوامل نجاح المنظمات، ويرجع ذلك إلى التغيرات الجوهرية في البيئة المعاصرة، ومن أهم هذه التغيرات انهيار الاقتصاديات الموجهة مركزياً واشتعال المنافسة العالمية والثورة في مجال المعلومات والتطورات التكنولوجية والعولمة والاندماجات بين الشركات وظهور إمبراطوريات الشركات العملاقة. وكنتيجة طبيعية لهذه التغيرات أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبنى فلسفة إدارية جديدة واستخدام أدوات وأساليب متطورة للإنتاج وتشغيل العمليات الإنتاجية وتطبيق تكنولوجيا متقدمة والعمل على تقصير دورة حياة المنتج وابتكار منتجات جديدة حتى تتمكن من مواجهة المنافسة العالمية الشديدة وتحقيق النجاح والبقاء في دنيا الأعمال.

ولهذا نتجه معظم المنظمات الآن إلى إعادة هندسة نظم المنشأة حتى تتمكن من الاستجابة بفاعلية للتغيرات المستمرة سواء في البيئة الخارجية المحيطة بها أو في البيئة الداخلية في المنظمة حيث أن درجة تفاعل المنظمة مع

(*) مدرس بقسم المحاسبة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

هذه التغيرات ودرجة المنافسة التي تتعرض لها المنظمة ومدى قدرة المنظمة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تؤثر على أدائها ومدى أهمية استجابة المنظمة لتلك المتغيرات وسرعة هذه الاستجابة تعد من أهم العوامل التي يحدد بناء عليها قدرة المنظمة على تحديد أهدافها.

في ظل ذلك وجب على المنظمة أن تعمل على تقييم مركزها التنافسي والمرتبة التي تحتلها سواء على مستوى البيئة الخارجية أو مستوى البيئة الداخلية وذلك كما يلي :

تقييم المركز التنافسي للمنظمة لمستوى البيئة الخارجية

و تتمثل محاور تحديد المركز التنافسي للمنظمة في البيئة الخارجية في ثلاث محاور يختص المحور الأول باحتياجات المستهلك حيث يتم تحديد موقف المنظمة في الوفاء باحتياجات المستهلك و ذلك من خلال تحديد نوعية المستهلكين الحاليين و ما هي المواصفات التي يطلبون توافرها في منتجات المنظمة وما هي درجة استجابة المنظمة لتحقيق هذه المتطلبات و يختص المحور الثاني بالتغيرات التكنولوجية وتحديد موقع المنظمة في هذه التغيرات عن طريق تحديد مستوى التكنولوجيا السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة وما هو مستوى التكنولوجيا الذي تستخدمه المنظمة و الذي يجب أن تستخدمه و أخيراً المحور الثالث وهو محور المنافسة وعندما تقيم المنظمة مركزها في هذا المحور يجب عليها أن تعرف من هم منافسوها من حيث الاساليب التكنولوجية التي يستخدموها و العمليات الداخلية لديهم و اساليب التمويل التي يعتمدون عليها و نوع العمالة التي يستخدموها ثم ما الذي يجب ان تفعلة المنظمة لمواجهة هؤلاء المنافسون و هل سوف يظهر منافسون جدد في المستقبل.

تقييم المركز التنافسي للمنظمة لمستوى البيئة الداخلية

وهناك محاور عديدة يمكن من خلالها تحديد المركز التنافسي للمنظمة في البيئة الداخلية و تتلخص هذه المحاور في خطة المنتجات التي تنتجها المنظمة و الخطة الاستراتيجية و خطة النتاج و خطة الطاقة و نقاط القوة و نقاط الضعف للمنظمة و المعوقات الخارجية التي تعرض إليها و الفرص المتاحة امامهاو المخاطر التي قد تواجهها و أخيراً مدى تبعيتها للغير.

و تلافى لفجوة حال وجودها بين المركز التنافسي الحالي للمنظمة و بين المركز المراد الوصول إليه يجب على المنظمة استخدام للاساليب الادارية الاستراتيجية الحديثة و التي من اهمها :

التخطيط الاستراتيجي : و هو عملية مستمرة لتصميم و تطوير خطط تشمل وظائف المنظمة و يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات و صنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للتغيرات البيئية المحلية و الاقليمية و العالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف استكشاف الفرص و التحديات و تحديد نقاط القوة و الضعف و خلق الفرص التسويقية و توظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص و حسن استغلالها وذلك بتقديم منتج او منتجات بما يقابل الحاجات و التوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير⁽¹⁾.

ادارة الجودة الشاملة : و هي تمثل فلسفة خاصة تظهر من خلال مجموعة من المبادئ الارشادية التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الادارية الاساسية و الجهود الابتكارية و بين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء و التحسين و التطوير المستمرين و يتم ذلك من خلال ترشيد و تعظيم استخدام الموارد البشرية و المادية و المعلوماتية المتاحة للوفاء باحتياجات و توقعات العملاء حالياً و مستقبلاً من اجل كسب و تحقيق رضاؤهم لضمان بقاء و استمرار المنظمة على مسرح العمليات و دنيا الاعمال و بذلك تعتبر اساس للبناء الاستراتيجي الفعال و تمثل رافد للتوجيه التكنولوجي و اساساً للتوجه التسويقي⁽²⁾.

الانتاج في الوقت المحدد : هو اتجاة اداري تتبناه المنظمة لانتاج سلع او خدمات خلال اقل وقت انتاج ممكن و باقل تكلفة اجمالية ممكنة و ذلك من خلال التحديد و التحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد و الانحرافات عن المعايير المخططة للجودة و التكلفة و الوقت و يتطلب ذلك خفض المخزون و تحسين كل من الجدولة و جودة العمليات و المنتجات و تحسين العلاقات مع الموردين اى ان الهدف الاساسي هو تحقيق اعلى وفورات و من ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة و تكلفة الوقت المنقضى بين لحظة طلب المنتج من العميل و تسليمه⁽³⁾.

إعادة الهندسة (الهندرة): و هي تعنى تحليل و إعادة بناء المنظمة و عمالياتها الرئيسة و استخدام التفكير الابتكاري و البداعي لتصميم خدري ابتكاري للعمليات من اجل تحقيق تحسين جوهري في مجالات أداء المنظمة مثل خفض مراحل و وقت و تكافة العمليات و زيادة القيمة المضافة و السرعة و الارتقاء بمستوى الخدمة و هذا بهدف تقديم منتج او خدمة متميزة للعميل للحفاظ عليه و جلب عملاء جدد.

الإدارة الاستراتيجية للتكلفة: و تنصرف الى استخدام الادارة للأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة مثل تكلفة حسب الأنشطة و التكلفة المستهدفة و سلسلة القيد و التكلفة حسب دورة حياة المنتج و التي تعمل على توفير فهم اعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة و ذلك عن طريق الدراسة التحليلية المتعمقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة من اجل تحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة و الوصول الى تقوية الميزة التنافسية بها⁽⁴⁾.

و بالرغم من استخدام المنظمة لمثل هذه الأساليب الادارية الاستراتيجية الحديثة لتتوائم مع متغيرات البيئة الداخلية الا ان نظم تقييم الأداء لم يتم تطويرها بما يتناسب مع ما حدث من تطوير و تغيير في الأساليب الاستراتيجية الحديثة و اصبحت لا تتناسب للتعبير عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة و اظهار نقاط الضعف و نقاط القوة التي تمكن الادارة من تجنب نقاط الضعف و استغلال نقاط القوة لتحقيق الأهداف.

ولهذا فان نظم تقييم الاداء التقليدية و التي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الاعمال اصبحت غير مناسبة و اصبح هناك ضرورة لوجود نظم تقييم أداء استراتيجية و الجدول التالي يوضح اوجه القصور المتعلقة بنظم تقييم الاداء التقليدية عن طريق اجراء المقارنة بينها و بين نظم تقييم الاداء الاستراتيجية.

جدول المقارنة بين نظم تقييم الاداء التقليدية و نظم تقييم الاداء الاستراتيجية (من اعداد الباحث)

نظم تقييم الاداء التقليدية	نظم تقييم الاداء الاستراتيجية
تركز على الأهداف المالية للمنظمة مثل زيادة الربحية.	تركز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك والمرونة.
لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المنظمة.	التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة.
عدم استخدام التحليل النسبي Trading-off لا تعكس الوضع التنافسي فهي تهتم بالأداء الداخلي بتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بالمخطط أو المعياري.	استخدام التحليل النسبي لاختيار افضل البدائل.
لا تتناسب مع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة.	تستخدم المقارنة بمناخس نموذجي فتعتبر نظام معلومات ونظام للتحفيز.
تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط مثل تحقيق الأرباح وارتفاع قيمة المنظمة في السوق	تتناسب وتتكامل مع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة مثل التكلفة المستهدفة وتحليل ربحية العميل... الخ.
متأخرة لأنها تتم بقياس الأداء بعد إتمامه كلية على مستوى المنظمة ككل.	تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات كل من له مصلحة مع المنظمة فهي تشمل الموردين والعاملين وحاملي الأسهم والمستهلكين.
	مقاييس أداء دورية وفورية للأداء لكل مستوى إداري حتى تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة.

استعراض بعض النماذج الحديثة لتقييم الأداء

يتناول هذا المبحث بعض المحاولات التي تعرضت بالبحث والتحليل لتكوين نماذج حديثة لتقييم الأداء حتى تستطيع المنظمة مواكبة التحديات البيئية

1- لوحة القياس⁽⁵⁾ Tableau de Bord

ولوحة القياس المستخدمة لتقييم الأداء تشبه تماما لوحة القيادة الموجودة في كل من الطائرة أو السيارة ويستخدمها الطيارون وسائقي السيارات لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى الأداء الذي يتم به تنفيذ عملية قيادة الطائرة أو السيارة مثل السرعة التي يسيرون بها والمسافة التي قطعوها ومقدار الوقود المستهلك والغير مستهلك، وغير ذلك من المعلومات الهامة اللازمة لضمان نجاح وتحقيق الهدف وهو الوصول إلى المكان المراد بلوغه.

وباستخدام فكرة لوحة القيادة ظهر في فرنسا لوحة القياس كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوى على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وقام بتصميمها أو لا مهندسو الإنتاج حيث كان من مهام عملهم البحث عن

طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن طريق فهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات.

ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ وحددت مجموعة من المؤشرات تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المنظمة ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً ثم اختيار الإجراءات المصححة لها.

وتصمم لوحة القياس المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي تقيس أدائه وبالتالي لا توجد هناك لوحة قياس واحدة تطبق لجميع مستويات المنظمة بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى. ولهذا نجد أن لوحة القياس العامة للمنظمة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، بحيث تتضمن لوحة القياس لاي مستوى ادارى مهمة و اهداف هذا المستوى و التي تترجم الى اهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم مسببات النجاح الى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية و غير المالية

2- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

وقد قدم Kaplan & Norton هذه البطاقة وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المنظمة والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنظمة وتتضمن البطاقة المناظير الآتية :

المنظور المالي⁽⁶⁾ Financial Perspective

ويركز هذا المنظور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المنظمة عائد على الاستثمار مناسب، وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق ونصيب السهم من الأرباح

منظور العميل⁽⁷⁾ Customer perspective

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح وهذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمنظم والقدرة على الاحتفاظ بالعميل والقدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل.

منظور العمليات الداخلية⁽⁸⁾ Internal Business Perspective

وهذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل لكل من العميل وحاملي الأسهم وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان.

منظور التعليم والنمو : Learning and Growth Perspective

ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟

3- تقييم الأداء حسب الأنشطة

في ظل قياس الأداء حسب الأنشطة يتم تحليل كل نشاط لمعرفة وتحديد كيف يتم أداء هذا النشاط، فالنشاط هو توليفة بين الأفراد والموارد الاقتصادية للمنظمة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لتشغيل هذا النشاط والأخير له مدخلات ومخرجات والوظيفة الأساسية للنشاط هي تحويل المدخلات إلى مخرجات.

والمنظمة تدير الأنشطة التي تمارسها ونقطة البداية في ذلك هو الفهم الكامل للموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه الأنشطة وأخيراً كيف يتم أداء هذه الأنشطة؟

إن قياس مستوى الأداء للأنشطة يتم بمقاييس مالية وغير مالية معاً، ويمكن قياس مستوى أداء النشاط عن طريق الإجابة على الأسئلة الآتية:

ما هي تكلفة أداء وتشغيل النشاط؟

ما الوقت الذي يستغرقه النشاط لكي يتم؟

ما هو مستوى جودة أداء النشاط؟

ما هي درجة مرونة النشاط؟

والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تعكس رؤية أو اهتمام معين بالنشاط.

أولا : تكلفة أداء النشاط :

وتتضمن تكلفة النشاط جميع الموارد المستخدمة لأداء هذا النشاط وهذه الموارد تتكون من الأفراد والآلات والإمدادات ونظم تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المستخدمة. وعند قياس هذه الموارد تطبيق علاقة الأثر بالسبب وعند استخدام الموارد لأداء نشاط واحد يكون القياس بسيط، ولكن عندما تخصص الموارد لخدمة أنشطة عديدة يجب أن يتم توزيع تكلفة هذا المورد على هذه الأنشطة حسب الاستفادة منه.

ثانيا : الوقت اللازم لأداء النشاط⁽⁹⁾:

إن تطبيق مدخل الإدارة حسب الوقت ساعد على استخدام عنصر الوقت كأحد الأدوات الهامة لتحسين مستوى الأداء حيث أنه يعتبر دالة لكثير من التكاليف وباستخدام مؤشرات الوقت الخاصة بأنشطة المنظمة لكل نشاط على حدة تتمكن الإدارة من تحديد مواضع الاختناق في المنظمة والعمل على إزالتها وتختلف مؤشرات أداء الوقت باختلاف النشاط الذي تقيسه فإذا كان النشاط هو الرد على طلبات العملاء فيعبر عنه بالوقت اللازم للرد على العميل الواحد هذا ويمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات حسب الموقع الجغرافي وهكذا

ثالثا : مستوى جودة تشغيل النشاط.

وتشير جودة تشغيل النشاط إلى مدى التطابق بين المواصفات المطلوب توافرها في مخرجات النشاط والمواصفات الفعلية لهذه المخرجات وللعبير عن ذلك يمكن استخدام مؤشرات تعكس هذا التطابق مثل نسبة المعيب وتكلفة إعادة التشغيل.

رابعا : مرونة النشاط :

وتعكس مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس مدى المرونة التي يتمتع بها النشاط درجة استجابته لأي تغيرات قد تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية، فمثلا في حالة تغيير المواصفات التي يطلبها العميل في السلعة، فهل يتمتع النشاط بالقدرة على التجاوب. مع ذلك، أى مدى التنوع في خدمات أو منتجات النشاط وفي حالة حدوث تغير في الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج فهل يستطيع النشاط أن يتواءم مع هذه التغيرات ؟. وتوفر لنا مقاييس الأداء حسب الأنشطة رؤية واضحة عن مستوى الفعالية التي ساهم بها النشاط في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁰⁾.

وهناك علاقة واضحة بين مقاييس أداء النشاط فأى تغير في إحداها يؤثر على الآخرين، فمثلا تخفيض وقت تشغيل النشاط يؤثر على تكلفة تشغيل النشاط ومستوى الجودة والمرونة، حيث أن هذا التخفيض سوف يغير الطريقة التي يؤدي بها النشاط ونظرا لطبيعة هذه العلاقة المتشابكة لمقاييس أداء النشاط، فإنه من الخطأ أن تستخدم الإدارة مقياس واحد بمعزل عن المقاييس الأخرى ويساعدها في ذلك استخدام التحليل النسبي Trade off analysis

4- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية⁽¹¹⁾:

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار 4U والذي يتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبناها ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء يستعرضها الباحث فيما يلي :

المجموعة الأولى : المؤشرات البيئية Environmental Indicators

يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة واقترحت اللجنة المؤشرات التالية :

- عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع
- عدد ساعات أنشطة التصنيع
- نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد.
- حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المنظمة
- حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة.
- التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية

المجموعة الثانية : مؤشرات السوق والمستهلك Market customer indicators

لقد أصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المنظمة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة العميل واختلاف الأسواق ومجموعات العملاء، ولهذا يجب على المنظمة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرتبب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع النظم كما يمكن استخدام مؤشرات بناء على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدة.

واقترحت اللجنة بعض المؤشرات مثل :

- نصيب المنظمة فى السوق
- عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم
- رضا العملاء
- مدى جودة المنتج
- مدى جودة النقل
- سرعة الرد على العملاء
- ربحية العملاء طبقا لقنوات السوق أو طبقا للمناطق الجغرافية.

المجموعة الثالثة : المؤشرات التنافسية Competitor Indicators

يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون وكذا عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات فإن المنظمة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوى وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لذلك :

- نصيب كل منافس فى السوق.
 - مدى جودة منتجات المنافسين.
 - مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين.
 - المؤشرات المالية لدى المنافسين.
 - جودة سعر الخدمة أو السلعة لدى المنافسين.
 - رضا العميل عن المنافسين.
 - الوقت اللازم لتقديم منتج جديدة لدى المنافسين.
- المجموعة الرابعة : مؤشرات التشغيل الداخلية**

Internal Business Processes Indicators

أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفى الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد المنظمة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات الآتية :

- الوقت اللازم لتطوير المنتج
- عدد المنتجات الجديدة
- متوسط فترة التشغيل
- نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة.
- مقاييس عدم الجودة
- متوسط فترة التخزين
- الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل.

المجموعة الخامسة : مؤشرات أداء الموارد البشرية Human Resource Indicators

أن رضا العاملون لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لى تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية وقد اقترحت بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها :

- عدد ساعات التدريب لكل فرد
- معدل دوران العاملين
- عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالى عدد الطلبات المقدمة.
- الروح المعنوية للعاملين
- مدى ولاء العاملين

المجموعة السادسة : المؤشرات المالية Financial Indicators

هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المنظمة وفيما يلي بعض من هذه المؤشرات:

- معدل زيادة الإيرادات
- ربحية العملاء

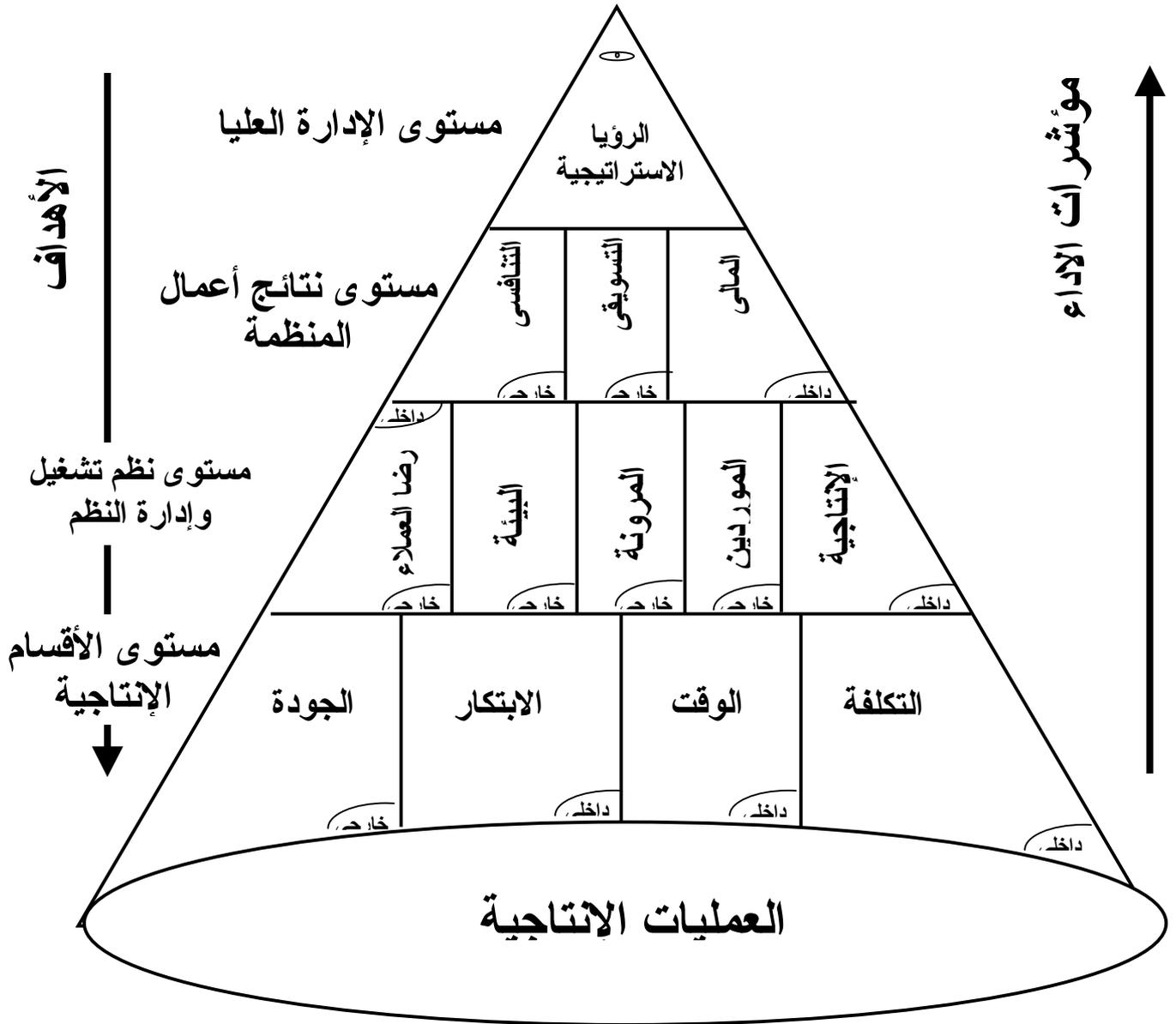
- ربحية المنتجات
- معدل العائد على المبيعات
- معدل العائد على رأس المال العامل
- القيمة الاقتصادية المضافة E.V.A
- معدل العائد على رأس المال
- معدل العائد على حقوق الملكية.

المبحث الثاني

النموذج المقترح لتقييم الأداء

يعرض الباحث في هذا المبحث النموذج المقترح لتقييم الأداء متعدد الأبعاد بالمنظمة والذي يعمل على تحقيق الربط بين كل من العمليات الإنتاجية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك عن طريق ترجمة أهداف المنظمة الرئيسية إلى أهداف جزئية لجميع المستويات في الهيكل التنظيمي للمنظمة ثم ترجمة الأهداف الجزئية إلى مؤشرات أداء تفصيلية لهذه المستويات بالإضافة تحسين جودة المنتج وفي نفس الوقت تخفيض تكلفة الإنتاج مع اقتران ذلك بتقديم منتجات جديدة تعمل على تحقيق هذان الهدفان معا ويضاف إلى ذلك إجراء المقارنة الدائمة لمؤشرات النموذج مع مؤشرات أداء المنظمات المنافسة الرائدة في مجال عمل المنظمة، والعمل على تحقيق التناسق والانسجام لسلسلة القيمة على مستوى المنظمة والتي تبدأ بالمورد وتنتهي بالمستهلك.

والشكل رقم (6) يوضح النموذج المقترح :



شكل رقم (6) النموذج الاستراتيجي متعدد الأبعاد المقترح

ويتضح من النموذج أنه يمثل شبكة معلومات بها علاقات وروابط فهو يتكون من أربعة مستويات للأهداف وللمؤشرات تضمن الربط المؤكد بين استراتيجية المنظمة وعملياتها الإنتاجية عن طريق ترجمة الأهداف الاستراتيجية من أعلى المستويات إلى أدناها وذلك تبعاً للأولويات التي يتطلبها العمل بالإضافة إلى المؤشرات والتي تمر من أدنى المستويات إلى أعلاها.

ففي أعلى مستوى رؤية المنظمة والتي يتم وضعها وتحديدها من قبل الإدارة العليا ثم يتم في المستوى الثاني ترجمة هذه الرؤيا إلى أهداف مالية وأهداف تسويقية مطلوب تحقيقها وهنا يتم تكوين الاستراتيجية التي تحدد كيف يتم تحقيق هذه الأهداف ثم نجد في المستوى الثالث نظم تشغيل وإدارة المنظمة والتي يتم تحديد أهداف لكل نظام منها وأولويات يمكن قياسها، وكلها تهدف إلى تنفيذ وتحقيق الاستراتيجية الموضوعية ويعبر عنها مثلاً برضا المستهلكين والمرونة وغيرها، كما في النموذج وفي المستوى الرابع والذي يمثل قاعدة النموذج يتم ترجمة الأهداف ليتحولوا إلى أساس واضح وإطار عمل لتحديد مقاييس ومؤشرات مثل وقت دورة حياة المنتج ومستوى الجودة وذلك لكل قسم من أقسام المنظمة.

ويتمثل نظام التغذية العكسية بالنموذج في تجميع مؤشرات الأداء للمستويات الإدارية بالمنظمة من اسفل إلى اعلى وبالتالي لمعرفة مدى توافق النتائج المحققة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة يركز انتباه الإدارة إلى نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة واتخاذ الإجراءات المصححة اللازمة.

ركائز النموذج

يهدف هذا النموذج إلى تكوين وتأسيس مجموعة من مقاييس الأداء الاستراتيجية لجميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة، على أن تبدأ من أعلى مستوى حتى أقل مستوى وهي تؤلف وتشكل نظام قياس ديناميكي ينصب على مسيات الأداء وتحديد مدى مساهمة هذه المؤشرات أو المقاييس في تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة للمنظمة وفي تحقيق أهدافها فهو يعتبر كالبوصلة التي يستخدمها المديرون لقيادة وإدارة الأداء والتحرك نحو تحقيق التحسين المستمر في كل من رضا العميل والمرونة والإنتاجية وذلك بشكل متزامن فيتم قياس الأداء للعوامل والعناصر التي تهم العملاء والعمل على تحريك العمليات الإنتاجية دائما نحو التحسن والتطوير لتحقيق توقعات العميل وتحديد ومعرفة وإلغاء الفاقد في كل من الوقت والموارد المستخدمة والتعجيل بالتعليم والابتكار وتكوين الجهود الجماعية عندما تتطلب توقعات العميل أو استراتيجية المنظمة تغيير وتطوير المنظمة مما يزيد من قدرة المنظمة على الاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة ولهذا يعتمد النموذج على الركائز الأساسية الآتية :

استخدام الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة :

أن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة هو أنها تعمل في بيئة غير مستقرة تتميز بعدم التأكد والتشاك وعدم القدرة على التنبؤ وازدياد حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية وبالتالي تحتم على المنظمة للبقاء على الحياة والاستمرار في دنيا الأعمال أن تستخدم أساليب إدارية استراتيجية حديثة تكون ملائمة للإدارة واتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد وتعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فهي تهتم بكل من العميل والسلعة المنتجة مع الأخذ في الاعتبار الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ومن أهم هذه الأساليب التخطيط الاستراتيجي والتكلفة المستهدفة والتكلفة حسب الأنشطة وتمكين العمال وتحليل ربحية العميل وتكلفة دورة حياة المنتج وسلسلة القيمة، ولهذا أعتمد النموذج المقترح على وجود واستخدام هذه الأساليب داخل المنظمة فمثلا تم استخدام دورة حياة المنتج لتقييم أداء مستوى الأقسام الإنتاجية لمؤشرات الوقت وتم استخدام سلسلة القيمة لتقييم الأداء بالمنظمة بداية من المورد إلى المستهلك.

استخدام مؤشرات ذات أبعاد داخلية وخارجية :

هناك نوعان من مؤشرات تقييم أداء المنظمة إحداهما خارجي والآخر داخلي وينصرف النوع الأول إلى المؤشرات الخارجية ، مثل مدى التغيير لمواصفات المنتج وتصميمه وهي توفر وتمد الإدارة العليا بالخلفية اللازمة للحكم على الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومنها المؤشرات التي يضعها العميل مثل مؤشر الجودة فهو الذي يحدد المواصفات التي يتطلبها في المنتج وينصرف النوع الثاني إلى المؤشرات الداخلية التي تنصب على تقييم مدى انسياب العمل داخل المنظمة فهي تضم المؤشرات التي تستخدم يوميا للحكم على مدى فاعلية وكفاءة التشغيل بالمنظمة مثل تكلفة إنتاج المنتج، ويقوم النموذج المقترح على الربط بين هذه المؤشرات وفهم وإدراك سلوكها والعلاقات المتداخلة بينها وتحقيق الاندماج بين أداء الأبعاد الداخلية وأداء الأبعاد الخارجية

المقارنة بمنافس نموذجي Benchmarking

وتمثل المقارنة بمنافس نموذجي الشكل المعاصر لوضع المعايير فهي تستخدم لتقييم الأداء وهي تعتبر تطورا لما بعد معايير الأداء التقليدية التي يضعها مهندسو الإنتاج، وهي توسع مدى الرؤيا للقياس بالمنظمة، وهي تعتبر الأهداف التي سوف تستخدم لتحرك تحدى المديرين إلى تحقيقها ولهذا فإن استخدامها يعتبر استخدام ذو وجهين يمثل الوجه الأول باعتبارها أهداف تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق القدرة على التنافس بنجاح، ويمثل الوجه الثاني لكونها معايير منطقية من وجهة نظر هؤلاء اللذين نطالبهم بتحقيقها حيث كونها واقعية

استخدام التكنولوجيا الحديثة.

لا يخفى علينا أن دور التكنولوجيا في نظم تشغيل المنظمة والاستخدام السليم لها يؤدي إلى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية فأتمته الأنشطة تؤدي إلى السرعة في إنجازها، وبالتالي تلبية احتياجات العميل في الوقت المطلوب، وإلى أدائها بقدرة عالية تسمح للمنظمة بالتمتع بمستوى أداء تنافسي، وإلى تغيير في أسلوب أداء الأنشطة الإنتاجية، وأخيرا إلى توفير نظام معلومات يعمل على توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المطلوب مما يمكن من تنفيذ النموذج المقترح، ومن إجراء التحليل النسبي trade off analysis لتكلفة الحصول على المؤشر والمنفعة المنتظر أن يحققها ومن إعداد التقارير المتكاملة الأداء.

تغيير نظام المكافآت والحوافز

يمكن الخطر في الاستخدام الخاطئ لنظام المكافآت والحوافز بالمنظمة إلى السلوك الخاطئ للأفراد حيث يتجهون إلى التركيز على تحقيق النجاح للأجل القصير وعدم الاهتمام بالأجل الطويل فيجب أن لا يتم استخدام نظام المكافآت والحوافز بمعزل عن مؤشرات الأداء بالنموذج المقترح

مستويات النموذج

ويضم النموذج المقترح المستويات الآتية
المستوى الأول : مستوى الإدارة العليا
ويتمثل هذا النموذج في البعد التالي :
بعد الرؤية المستقبلية للمنظمة واستراتيجيتها :

تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة القلب والروح لجميع أنشطة المنظمة ككل ويتم وضعها وتحديدها من قبل الإدارة العليا بالمنظمة فهي تشير إلى الصورة التي تضعها المنظمة لنفسها في السنوات القادمة لتحقيق المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة والتي تمثل الغرض وأهداف وجودها ويتبعها مباشرة وضع استراتيجية المنظمة والتي تعكس الخطوات التنفيذية الواجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف وتتصرف هذه الخطوات للتعامل مع كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها.

فإذا كانت رؤية المنظمة تتضمن تحديد الأسواق التي يجب أن تسوق بها منتجاتها والمزايا التنافسية التي سوف تنافس بها المنظمة في الأسواق مثل سعر منخفض أو منتج مبتكر أو منتج متميز أو مستوى جودة عالية أو خدمات ما بعد البيع أو خدمات عند إتمام البيع أو التسهيلات الائتمانية الممنوحة للعملاء في طريقة السداد فان الاستراتيجية تتضمن الطرق والإجراءات التي تتبعها المنظمة في التعامل سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية لتحقيق المزايا التنافسية المستهدفة.

المستوى الثاني : مستوى نتائج الأعمال للمنظمة :
ويتضمن هذا المستوى الأبعاد التالية :

البعد الأول : البعد المالي (داخلي)

ويحتل هذا البعد الجانب الأيمن من المستوى الثاني من النموذج المقترح وهو يتضمن المؤشرات الخاصة بربحية المنظمة وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لهذا البعد

- أرباح المنظمة ومعدل تطورها
- العائد على الأصول ومعدل تطوره
- قيمة سعر سهم المنظمة في السوق
- التدفقات النقدية ومعدل تطورها
- متوسط فترة تحصيل المدينين
- ربحية السهم الواحد
- العائد على الملكية ومعدل تطوره
- معدل السيولة

البعد الثاني : البعد التسويقي (خارجي)

- ويتضمن هذا البعد المؤشرات التسويقية التي تتضمن المؤشرات الآتية
- حصة أو نصيب المنظمة في الأسواق وحصتها بالمقارنة مع حصص المنظمات الأخرى المماثلة.
- المرتبة التي تحتلها المنظمة في الأسواق
- حصة المنظمة في السوق بالمقارنة مع حصة أكبر منظمة منافسة لها.
- مبيعات أى منتج جديد والحصة التي يحتلها في السوق.
- نمو المبيعات وتطورها
- معدل تطور حصة المنظمة في السوق.

البعد الثالث : البعد التنافسي

وهذا البعد يعد مكملاً للبعد التسويقي فينصب على معرفة أوضاع المنافسين ودراساتها وتحليلها بالإضافة إلى تقييم أداء المنافسين، كل منافس على حدة عن طريق استخدام مؤشرات التقييم الوارد بالنموذج وتطبيقها على المنافسين الحاليين والمرتبين لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لديهم حتى يمكن وضع الاستراتيجية الملائمة لمواجهة هؤلاء المنافسين.

المستوى الثالث : مستوى نظم تشغيل وإدارة المنظمة

ويمثل هذا المستوى الجسر الذى يربط بين مؤشرات الأداء لمستوى الإدارة العليا ومؤشرات الأداء على مستوى العمليات الإنتاجية فهو حلقة الربط بين مؤشرات أداء الأقسام ومؤشرات أداء المنظمة ككل واستراتيجية المنظمة ككل، وهو يمكن من تركيز مؤشرات أداء الأقسام على نظم العمليات، ومعرفة وقياس الفاعلية التى تتم بها وليس التركيز والاهتمام بقسم واحد فقط بمفرده ولهذا يعمل هذا المستوى على أحداث حالة التوازن للمنظمة) ويتضمن هذا المستوى تقييم للنظم المستخدمة فى إدارة وتشغيل المنظمة مثل نظام التخطيط ونظام المعلومات وينعكس هذا التقييم فى المؤشرات المعبرة عن نتائج اتباع وتنفيذ هذه النظم والتى يمكن تقسيمها إلى الأبعاد الآتية :

البعد الأول : الإنتاجية (بعد داخلى)

وينظر إلى الإنتاجية هنا على اعتبار أنها الإنتاج بأقل تكلفة وبأقصر وقت وذلك لتحقيق رضا العميل والمرونة والمتطلبات البيئية ويمكن استخدام المؤشرات المقترحة الآتية :

- تكلفة المبيعات
- الإنتاجية الكلية المخرجات / المدخلات
- هيكل التكاليف الغير مباشرة
- حد المساهمة لوحدة الإنتاج
- نسب الاستفادة من الطاقة المتاحة
- إنتاجية العامل
- التمثيل النسبى لعناصر التكاليف فى إجمالى التكاليف.

البعد الثانى : الموردین (بعد خارجى)

عند تطبيق مفهوم سلسلة القيمة فان الموردين يحتلون أول السلسلة ويجب أن تعمل المنظمة على تحقيق الارتباط المباشر المغلق بين عملياتها وبين مورديها ولهذا تضمن النموذج المقترح بعض المؤشرات المقترحة لتقييم أداء الموردين مع المنظمة وهى كالاتى:

- مدى كفاءة الموردين المتعاملين مع المنظمة مثل عدد مرات وصول الإمدادات المطلوبة قبل الميعاد المطلوب وعدد مرات الوصول بعد الميعاد وعدد مرات الوصول فى الميعاد.
- مدى تناسب مواعيد وصول المواد المطلوبة مع مواعيد وأوقات استخدامها حسب دورة حياة المنتج فتحدد مرات الوصول قبل الميعاد ومرات الوصول بعد الميعاد
- عدد الموردين فى السوق
- عدد الموردين اللذين تتعامل معهم المنظمة
- معدلات رفض المواد التى يرسلها كل مورد.
- اتجاهات الأسعار فى أسواق المواد التى تحتاجها المنظمة والأسعار التى يورد بها الموردون للمنظمة.
- عدد الأذون التى لدى المنظمة بالسماح لها بالمرور إلى كمبيوتر الموردين لمعرفة تصميمات النظم لديهم حتى تضمن المنظمة أنها تستفيد من جميع الفرص الممكنة للتكنولوجيا التى يستخدمها المورد

البعد الثالث : المرونة (بعد داخلى وخارجى)

ويتواجد هذا البعد فى قلب النموذج لأنها تمثل مدى الاستجابة التى يتمتع بها نظام التشغيل والإدارة فى المنظمة ويقال أن نظام التشغيل والإدارة مرن إذا كان يستطيع أن يواجه بفاعلية وكفاءة التغيرات المطلوب إحداثها لتحقيق رضا العميل وتتكون المرونة من عنصرين داخلى وخارجى وينصرف العنصر الخارجى إلى مدى الاستجابة للتغير فى متطلبات العميل ويتعلق العنصر الداخلى بتحقيق هذه المتطلبات بفاعلية وكفاءة أى مدى استجابة العمليات الإنتاجية للتغيرات المطلوبة، ولهذا فان الهدف من المرونة يتعلق بكل من رضا العميل والإنتاجية فمثلا إذا كان نظام التشغيل والإدارة يعمل على تسليم السلعة للعميل فى الوقت الذى يحدده العميل ويتم ذلك عن طريق زيادة كمية المخزون من هذه السلعة ويبدو هذا النظام مرن من وجهة نظر العميل ولكنه فى الحقيقة غير ذلك فنظام التشغيل والإدارة المرن يجب أن يكون قادر على الإنتاج والتسليم فى الميعاد المحدد بدون زيادة فى التكاليف حيث أن المخزون يعتبر رأس مال عاطل ولهذا نجد أن تحقيق المرونة يعتبر معركة تنافسية فى حد ذاتها تشمل على تحقيق كل من رضا العميل وإنتاجية بدون زيادة فى التكاليف ويتم ذلك عن طريق تطبيق نظم التصنيع المرنة. وفيما يلى بعض المؤشرات المقترحة لقياس درجة المرونة:

- الوقت اللازم لتهيئة الآلات فى حالة تغيير نمط الإنتاج
- مدى الوفاء بالتسليمات فى الوقت المحدد للطلبات الفجائية
- معدل دوران المخزون
- مدى تنوع المنتجات التى تنتجها المنظمة
- الوقت اللازم لإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة

البعد الرابع : البيئة (بعد خارجي وداخلي)

إن اعتبارات الحفاظ على البيئة تلقى على المنظمة بضغوط عديدة للأخذ في الاعتبار الاعتبارات البيئية عند تقييم أداء المنظمة وذلك في ظل تزايد توقعات ورغبات العملاء بشأن قيام المنظمة بإنتاج المنتجات الخضراء (صديقة البيئة) وينصرف هذا البعد إلى الاعتبارات البيئية لكل من البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية بها ويسوق الباحث فيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لتقييم الأداء البيئي للمنظمة.

- هل تتم مناولة المواد بصورة آمنة وخاصة المواد الخطرة
- هل يتم التخلص من المخلفات بطريقة غير ملوثة للبيئة
- هل يتم نشاط إعادة التدوير بشكل لا يسبب أضرار للكائنات الحية
- هل هناك مواد مستخدمة سامة أو ضارة وإذا كان الأمر كذلك فما هو التقنين المتبع لاستخدامها
- هل يتم هناك قياس دوري لمستويات المواد السامة المتعلقة بالأدخنة والأبخرة
- هل تتم إزالة أي آثار للضرر البيئي بعد وقوعه مباشرة بالفعل
- هل هناك مستوى معقول من العناية عند مزاوله الأنشطة الخاصة بشحن ومناولة وتخزين المواد الضارة
- هل تستخدم المنظمة الآلات التي تلوث بيئة العمل الداخلية المحيطة بها مما تبعثه من أبخرة وأدخنة تؤثر على صحة العاملين المستخدمين لهذه الآلات
- هل توفر المنظمة ملابس خاصة للعاملين عند استخدام الآلات الخطرة مثل الأقنعة الوقائية للوجه والقفازات التي تحمي الأيدي العاملة من أخطار التلوث

البعد الخامس : رضا العملاء (داخلي وخارجي)

ويشتمل هذا البعد على كل من العملاء الداخليين (العاملين في المنظمة) والعملاء الخارجيين (موزعي الجملة والمستهلك النهائي للسلعة) وينصرف تقييم أداء العملاء الداخليين إلى استخدام المؤشرات المقترحة الآتية:

- مدى المهارة التي يتمتع بها العاملين
- معدل غياب العاملين
- معدل دوران العاملين
- هل هناك ثقة متبادلة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة
- هل هناك نظام للحوافز يشجع على الأداء التنافسي
- هل يتوافر التدريب المطلوب
- إنتاجية العاملين ونسبة المعيب

إن نجاح المنظمة يقاس بمدى رضا العميل عنها وتقييم الأداء الخاص برضا العميل الخارجى يتلخص إجمالاً في الإجابة على السؤال كيف تتم إدارة ومتطلبات وتوقعات العميل ؟ والمؤشرات الآتية تستخدم للإجابة على هذا التساؤل :

- الوقت المستغرق للوفاء بطلبات العملاء
- عدد الأخطاء في الفواتير
- عدد التسليمات التي تتم في الوقت المحدد
- عدد طلبات العملاء التي لم يتم الوفاء بها لنقص وجود السلعة المطلوبة
- عدد المرات التي رفض فيها العملاء استلام السلعة
- عدد شكاوى العملاء
- فترة الضمان التي تمنحها المنظمة لعملائها
- ربحية العميل

المستوى الرابع : مستوى الأقسام والوحدات الإنتاجية

وهذا المستوى يمثل قاعدة النموذج المقترح وتشتمل على الأبعاد الخاصة بالعملية الإنتاجية على مستوى الأقسام الإنتاجية وتمثل هذه الأبعاد الأربعة الداعمات الأساسية لتحقيق مؤشرات جيدة للمستوى الثاني والثالث وفيما يلي هذه الأبعاد :

البعد الأول : التكلفة (داخلي)

تمثل التكلفة هنا مجموع التكاليف التي يتكفلها كل قسم من أجل إنتاج السلعة وتتوقف مؤشرات التكاليف حسب أسلوب محاسبة التكاليف المستخدم في المنظمة فإذا كانت المنظمة تتبع أسلوب التكلفة حسب الأنشطة يتم قياس تكلفة مسببات التكلفة كمؤشرات ويسمى هيكل التكلفة حينئذ بفاتورة الأنشطة وإذا استخدمت المنظمة مدخل التكلفة المستهدفة يتم التقييم على أساس المقارنة بين عناصر التكاليف المستهدفة وعناصر التكاليف الفعلية.

البعد الثاني : الوقت (داخلي)

وينصرف هذا البعد إلى الوقت المستغرق في كل قسم من الأقسام الإنتاجية بالمنظمة من أجل إنتاج السلعة ويؤثر هذا البعد على كل من المرونة والإنتاجية فيشير الوقت الطويل أى انخفاض مستوى الأداء الاستراتيجي حيث يؤدي إلى عدم إمكانية تلبية طلبات العملاء المتغيرة في الوقت المحدد (المرونة) وإلى انخفاض الإنتاجية فمؤشرات الوقت تساعد في تحديد نقاط الاختناق التي تؤثر على انسياب العملية الإنتاجية

البعد الثالث : الابتكار (داخلي)

ويفيد هذا البعد في معرفة قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية في الأجل الطويل حيث إن الابتكار والتجديد في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة للعميل يؤدي إلى ضمان بقاء المنظمة في دنيا الأعمال وارتفاع حصتها في السوق ولا ينصرف الابتكار إلى السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة بل يمتد إلى تطوير أساليب تشغيل العمليات الإنتاجية، إلى طرق تخفيض التكاليف وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لقياس هذا البعد

- نسبة المنتجات التي عفا عليها الزمن
- عدد المنتجات الجديدة المقدمة
- عدد براءات الاختراع الحاصلة عليها المنظمة
- الوقت الذي تستغرقه المنظمة لتقديم منتج جديد
- عدد عمليات التشغيل الإنتاجية الجديدة
- عدد التعديلات والتحويلات للأساليب الإنتاجية المتبعة

البعد الرابع : الجودة (داخلي وخارجي)

يشير هذا البعد إلى مستوى الجودة التي تتمتع بها السلعة المنتجة وبالنظر إلى الجودة باعتبارها أنها بعد خارجي نجد أن لها سمات ومظاهر عديدة منها مدى تحمل السلعة للخدمة الشاقة ومدى الاعتماد عليها للوفاء باحتياجات عديدة لدى المستهلك واللمسة الجمالية التي تتمتع بها وباعتبارها بعد داخلي نجد أنه من أهم المؤشرات التي تتضمنها.

- نسبة المعيب.
- نسبة إعادة التشغيل.

الخلاصة والتوصيات

يهدف هذا البحث إلى وضع نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء في ظل التحديات المعاصرة والمتغيرات العالمية التي أصبحت من سمات العصر، وفي ضوء تحليل نقاط الدراسة التي شملها البحث خلص الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً : هناك اعتبارات منهجية وضرورات عملية تدعو إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية للمنظمة والخارجية عند تقييم المركز التنافسي للمنظمة وعند اتخاذ القرارات

ثانياً : أصبحت الإدارة ملتزمة باستخدام الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة والتركيز على العملاء ورضا العملاء وعلى تحقيق المرونة حتى تتمكن المنظمة من سرعة الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات البيئية.

ثالثاً : عدم تطور نظم تقييم الأداء لمواكبة استحداث الأساليب الإدارية واصبح من الضروري أن يتم تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الحديثة

رابعاً : هناك محاولات قليلة تمت لوضع نماذج تقييم الأداء تتناسب مع هذه المتغيرات.

خامساً : بناء على ذلك قام الباحث بوضع نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد مقترح لتقييم الأداء يتميز هذا النموذج بأنه يشتمل على الأبعاد التي تمثل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة والعلاقات والروابط بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة ويوضح كيف تتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية من أعلى المستويات إلى أدناها بالإضافة إلى التغذية العكسية والمتمثلة في مرور مؤشرات الأداء من أدنى المستويات إلى أعلاها للتأكد من التنفيذ الناجح للإستراتيجية الموضوعية.

وللنموذج ركائز يعتمد عليها تتمثل في استخدام الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة واستخدام مؤشرات داخلية وخارجية والمقارنة بمنافس نموذجي واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتغيير نظام المكافآت والحوافز.

وللنموذج أربعة مستويات أساسية هي :

المستوى الأول : مستوى الإدارة العليا

المستوى الثاني : مستوى نتائج الأعمال للمنظمة

المستوى الثالث : مستوى نظم تشغيل وإدارة المنظمة

المستوى الرابع : مستوى الأقسام والوحدات الإنتاجية

سادسا : يوصى الباحث بالتوصيات الآتية

- ضرورة الاهتمام بدراسة اثر المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على الموقف التنافسي للمنظمة.
- ضرورة اشمال نظام تقييم الأداء في المنظمة على المؤشرات متعددة الأبعاد حتى تستطيع أن تقيس جميع القوى المؤثرة على أداء المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق استراتيجيتها.
- ضرورة إنشاء نظام معلومات ملائم للمنظمة يقوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والتي تعمل على رفع إمكانية إعداد البيانات وتجميعها أليا بتكاليف اقل.
- ضرورة إعداد كوادر إدارية متمرسة على طبيعة استخدام مقاييس الأداء متعددة الأبعاد والإلمام بها.

قائمة المراجع

- (1) مصطفى، د. احمد سيد (2000)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- (2) جمعه، د/السعيد فرحات (2000) الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الرياض، دار المريخ للنشر.
- (3) مصطفى، د/احمد سيد (1999)، إدارة الانتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، القاهرة، دار النهضة العربية.

- (4) Booth, Rupert, 1997. "Performance Management Making it Happen", Management Accounting, November, P.P : 28-30.
- (5) Epstein, Marc J., and Manzoni, Jean Francois. 1997, "Translating Strategy Into Action", Management Accounting, August, PP: 28-36.
- (6) Chow, Chee W., Haddad , Kamal M., and Williamson, James E.1998, "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", Management Accounting, August, P 21.
- (7) Kaplan, Robert S., and Norton, David P., 1996, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January-February, P 75.
- (8) Salterio, Steven E., and Iipe, Marlys Gascho, 2000 "The balanced Scorecard: Judgmental Effects of common and Unique Performance Measures", The Accounting Review, Volume 75, No. 3, July, P. 283.
- (9) Gering, Michael, 1999 "Activity Based Costing and performance Improvement" , "Management Accounting", March, P 24.
- (10) Birnberg , Jacob G. 1999 "Management Accounting Practice and Research as we end the Twentieth Century", Advances in Management Accounting, Volume 8, PP. 1-26.

- (11) مشار إليه في هندی، د/ همت مصطفى 2000، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، بحث مقدم إلى مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين، 7/6 مايو