

مدخل استراتيجي لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية
A strategic entrance to evaluate performance
in the information age

سارة عزازية

جامعة تبسة

azaizia.univ@hotmail.fr

تاريخ القبول 2017/12/23

تاريخ الإستلام 2017/12/08

ملخص:

إن تغير العناصر المكونة لبيئة الأعمال التي تحيط بالمؤسسات الاقتصادية تؤثر على تحديد متغيرات نجاحها بالمنافسة وبالتالي تقوم المؤسسات بالاستثمار بالأصول التي تمكنها من البقاء والمنافسة وتحقيق الأرباح ضمن البيئة التي تعمل بها، حيث تقوم بقياس تطور وتحسن أدائها من خلال مؤشرات مناسبة تعكس توجه المؤسسة.

أدى تغير محددات المنافسة في عصر المعلوماتية إلى ظهور حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى مؤشرات أخرى بالإضافة للمؤشرات المالية الناتجة عن القوائم المالية، وذلك لقياس مدى تطور أدائها التشغيلي الناتج عن الاستثمار بالأصول غير الملموسة، وهو ما أنتج صفات جديدة لمؤشرات الأداء المناسبة لقياس أداء المؤسسات التي تعمل ببيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن إبقاء النموذج التقليدي لتقييم أداء المؤسسات العاملة بعصر المعلوماتية يعد قاصرا عن إعطاء صورة واضحة عن الأداء.

كلمات مفتاحية: البيئة، المنافسة، المعلومات.

تصنيف JEL : O23؛ D83 .

Abstract:

The change in the components of the business environment surrounding the economic institutions affect the determination of the variables of success in competition and therefore institutions invest in

assets that enable them to stay and compete and achieve profits within the environment in which they work, measuring the development and improve performance through appropriate indicators reflect the direction of the institution.

The change in the determinants of competition in the information age has led to the need of economic institutions for other indicators in addition to the financial indicators resulting from the financial statements to measure the evolution of their operational performance resulting from investment in intangible assets. This has produced new performance indicators for measuring the performance of institutions operating in an environment Contemporary business, where keeping the traditional model of evaluating the performance of IT organizations is limited to giving a clear picture of performance.

Keywords: environment, competition, information

Jel Classification Codes: O23; D83.

1. مقدمة:

عملت المؤسسات الاقتصادية ابتداء من الثورة الصناعية ضمن محددات ما يعرف بالعصر الصناعي (Industrial Age) والذي كانت محددات المنافسة فيه تعتمد على رأس المال الكبير وحجم المؤسسة، حيث تتمكن المؤسسات ذات رأس المال والحجم الكبير من النجاح في المنافسة أكثر من غيرها، الأمر الذي نتج عنه وجود حالة من الاحتكار في بيئة الأعمال، وقد كانت الأنظمة المحاسبية في هذا العصر تقيس أداء المؤسسة ونجاحها في المنافسة بناء على هاته المدخلات المادية الملموسة، وبالتالي ظهر مؤشر قياس الأداء ممثلا بمقدار الأرباح التي يمكن للمؤسسة توليدها والذي يقاس من خلال النتائج التي تقدمها القوائم المالية السنوية، وقد بقي هذا النموذج المحاسبي لتقييم الأداء مقبولا ومستخدما لفترة طويلة امتدت حتى الوقت الحاضر بالرغم من تغير العناصر المكونة للبيئة المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية حيث أصبحت تهتم للاستثمار بالأصول غير الملموسة باعتبارها من محددات النجاح بالمنافسة بنفس الأهمية المولدة للأصول الملموسة، وقد أطلق على بيئة الأعمال الحديثة بعصر المعلوماتية (Information Age) والذي تميز بالانفتاح وشدة المنافسة حيث أن البقاء والمنافسة بهذا العصر يعتمد على ما

تمتلكه المؤسسة لأصول فكرية من مهارات للعاملين تسمح بتقديم منتجات ذات جودة ونوعية للزبائن الذين سيزداد مقدار ولائهم ورضاهم عما يقدم لهم من منتجات، وبالتالي انعكاس هاته المؤشرات على المؤشرات المالية.

إشكالية البحث

تأسيسا لما سبق فإن البحث يسعى للإجابة عن التساؤل الرئيسي الموالي:

كيف يمكن تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في عصر المعلوماتية؟

انطلاقا من تساؤل البحث الرئيسي تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتبر المقاييس المالية المحاسبية كافية لقياس الأداء في بيئة عصر المعلوماتية؟
- تعتبر المقاييس غير المالية التشغيلية كافية لقياس الأداء في بيئة عصر المعلوماتية؟
- كيف يمكن تطوير قياس الأداء للمؤسسات المعاصرة؟

فرضيات البحث

- تعتبر المقاييس المالية المحاسبية ذات أهمية عالية في تقييم الأداء لكنها غير كافية لقياس الأداء الشامل في بيئة عصر المعلوماتية؛
- تعتبر المقاييس غير المالية (التشغيلية) ذات أهمية عالية في نظام قياس الأداء الشامل في بيئة عصر المعلوماتية؛
- يؤدي دمج مقاييس تقييم الأداء المالية بالإضافة إلى المقاييس التشغيلية إلى تقييم متوازن لأداء المؤسسات المعاصرة.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته لكونه يلفت نظر إدارات المؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة مواكبة الأنظمة المعاصرة لعمليات تقييم الأداء، مما يستدعي ضرورة تغيير المؤشرات والمقاييس التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء من أجل الارتقاء بهذا الأداء وضمان الاستمرارية والمنافسة.

أهداف البحث

- يستهدف هذا البحث العمل على تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف للصفات المميزة لعصر المعلوماتية؛
- تسليط الضوء على نظم تقييم الأداء والمواصفات المحددة لها؛

– التعرف على مقاييس تقييم الأداء المعاصرة (الحديثة).

منهج البحث

تم الاعتماد في تغطية البحث على المنهج الوصفي من خلال عرض المعلومات الخاصة بالبحث.

خطة البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاث أجزاء رئيسية، يمثل الجزء الأول في عرض لصفات عصر المعلوماتية، بينما الجزء الثاني فتمحور حول البحث في نظم تقييم الأداء ومواصفاتها، بينما الجزء الثالث حول مقاييس تقييم الأداء المعاصرة.

أولاً: صفات عصر المعلوماتية

انعكست صفات عصر المعلوماتية الذي يتميز بالانفتاح والمنافسة الحادة بشكل مباشر على الأنظمة الحاسوبية المطبقة بالمؤسسات الاقتصادية، والتي اهتمت بضرورة تقييم استثمار المؤسسة بالأصول الملموسة وغير الملموسة والمتمثلة بمستوى الجودة والنوعية العالية لمنتجات المؤسسة سواء كانت سلعاً أو خدمات الناجمة عن رفع كفاءة العاملين ومهاراتهم من خلال التحسين المستمر للأنشطة التشغيلية، الأمر الذي سينعكس على درجة الرضا والولاء للزبائن تجاه المؤسسة، وتعتبر هاته العناصر مهمة لنجاح للمؤسسات الاقتصادية في بيئة عصر المعلوماتية، ومن خلال حساب والاهتمام بنتائج قياس مؤشرات هاته العناصر سيظهر تأثيرها ايجابيا على الجانب المالي للمؤسسة باعتبارها محددات للبقاء والمنافسة في ظل بيئة الأعمال الحديثة والتي عرفت ببيئة المعلوماتية نتيجة للتطور التقني الكبير في الأنظمة الإنتاجية من خلال الأتمتة واستخدام تقنيات المعلومات.

1- خصائص عصر المعلوماتية:

أدى ظهور تقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحالي إلى وضع مقيدات على بعض الافتراضات الأساسية للمنافسة في العصر الصناعي، حيث يلاحظ أن عمر المؤسسة قد لا يكسبها مزايا المنافسة والبقاء في السوق فقط من خلال امتلاك أصول ملموسة ذات تقنيات إنتاج عالية أو من خلال إدارة جيدة للأصول والخصوم المالية، بل على العكس يلاحظ أن بيئة عصر المعلوماتية التي تمتاز بدخول متغيرات جديدة لتحقيق المنافسة والتي تتمثل بسرعة

التحرك لاتخاذ قرارات بناء على معلومات كافية لهذا الغرض، والتكيف التنظيمي لاحتواء متغيرات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر وسريع في وضع المؤسسة في السوق من ناحية المنافسين وسرعة تغيير الإجراءات والنظم لمواكبة حاجات المستخدمين الخارجين لمعلومات مالية عنها، كل تلك الميزات تتطلب قدرات وإمكانيات جديدة في إدارات المؤسسات لغرض النجاح في المنافسة.

ومن هنا بدأ التركيز على استخدام المواهب والقدرات التنظيمية غير الملموسة والأصول غير المنظورة التي تمكن المؤسسة من تطوير علاقاتها مع زبائنهم وتقديم أفكار جديدة للمنتجات والخدمات على وفق محددات الزبائن المتمثلة بالنوعية والسعر والخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن والتوقيت المناسب التي تتمثل بتكليف مهارات العاملين ودفعهم باتجاه التحسين والتطوير المستمر للإنتاج والعمليات الإنتاجية ونشر الوعي لكل المستويات التنظيمية بتقنيات المعلومات وإعداد قواعد البيانات والنظم.

إن كل الأنشطة التي تتخذ من قبل الإدارات تعتمد وبشكل أساسي وكبير على معلومات النظم المحاسبية وبالنظر لمخرجات النظم الكلفوية التقليدية والمعاصرة يوحي بوجود انتقالة في طبيعة التشغيل للمدخلات وإنتاج معلومات تستخدم للأغراض المذكورة أعلاه، فمثلا لا يتم تكليف مهارات العاملين ودفعهم باتجاه التحسين والتطوير المستمرين على وفق مخرجات النظم الكلفوية التقليدية أما النظم المعاصرة فهي تساعد وبشكل مباشر على تلبية حاجات العاملين وبكل مستويات الإدارة من رصد لطبيعة الأنشطة التي يعملون فيها وعناصر التكاليف المتحققة لكل نشاط، وهنا تظهر الصورة بشكل واضح عند معرفة كلفة النشاط والوصف الوظيفي له مع بيان الأهمية للموقع الوظيفي الذي يشغله العامل ويتوقع أن يندفع باتجاه التحسين والتطوير بسبب توفر معلومات مالية وغير مالية موضوعية بهذا الخصوص.

هذا على مستوى الوظيفة الفردية أما من ناحية الإدارات فإن الوضع يكون أوضح حيث يزود المدير بمعلومات تفصيلية عن جميع الأنشطة التشغيلية الإدارية مع وصف دقيق لطبيعة العمل وعناصر التكاليف المتحققة وآلية تحقق تلك العناصر وطريقة التحميل للنشاط أو المهمة المؤداة من قبل الأفراد وصولا إلى المنتج النهائي والمثلة بالسلعة أو الخدمة وهنا تكون قابلية التطوير والتحسين أكثر وضوحا وموضوعية لوجود معلومات دقيقة مستخرجة من نظم معلومات كلفوية تعتمد أساسا بإجراءات عملها على تلك المتطلبات.

2- القياس والإدارة في عصر المعلوماتية

إن إدارات المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعدد عملية المنافسة تحتاج إلى معلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهدافا تشغيلية واستراتيجية تمكنها من البقاء في الموقع التنافسي في السوق، وهنا يلاحظ أن المعلومات المطلوبة تتمحور حول عنصرين أساسيين هما البيئة الخارجية المتمثلة بالمؤسسات المنافسة والأداء التشغيلي للمؤسسة نفسها التي يجب عرضها بشكل متقابل بهدف تحديد صورة الأداء الحالي وابتغاء تحقيق عوائد مستقبلية مرضية مع بيان إمكانية المنافسة والبقاء في المستقبل، لذا فالفهم الصحيح والدقيق لتلك الأهداف التشغيلية والاستراتيجية وبيان طرق تحقيقها تعد من أساسيات النجاح والبقاء (robort,1996, p01).

إن التطور الحاصل في نظم القياس المحاسبي للأداء والانتقال من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلوماتية وعلى وفق الحاجات المتزايدة من قبل الإدارات إلى معلومات غير مالية، فرض على النظم المحاسبية اعتماد إجراءات وأساليب القياس للجوانب غير المالية فضلا عن الجوانب المالية، فالملاحظ أن النظم التقليدية لا تستطيع تزويد الإدارات بمعلومات غير مالية تخص مثلا زمن الاستجابة لطلب الزبون زمن انتقال المنتج أو مرحلة التصميم إلى مراحل الإنتاج والتسليم ومستوى الجودة مقارنة مع منتجات منافسة في السوق ودرجة رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، الأمر الذي تطلب البحث عن اعتماد نظم قياس وإدارة الأداء تأخذ كلا من المعلومات المالية وغير المالية (التشغيلية) (robort, 1996, pp 2-3).

3- المنافسة في عصر المعلوماتية

تعيش معظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر وسط ظروف تحور جذري في إدارتها وطبيعة النظم العاملة خلالها، والمتأتية نتيجة انتقالها من المنافسة في ظل محدودات العصر الصناعي إلى المنافسة الحالية في ظل عصر المعلوماتية، فمن خلال المدة المحصورة بين (1850 و 1975) يلاحظ أن المؤسسات الاقتصادية نجحت في تحقيق منافع اقتصادية من الحجم الكبير لرأس مالها المالي والمادي والمساحة التي تغطيها بنشاطها في السوق، إلا أن الأساس الجوهري للمحتوى التكنولوجي قد حقق نجاحا للمؤسسات التي استطاعت أن تجعله جزءا أساسيا في

أصولها الرأسمالية ذات التقنيات الحديثة من خلال عرض الكفاية الإنتاجية والإنتاج الشامل والكبير من منتجات قياسية، وخلال تلك المدة يلاحظ أن نظم الرقابة المالية قد تطورت في معظم المؤسسات الاقتصادية الناجحة مثل (General Electric, Dupont, General Motors) عرض التخصيص الكفء لرأسها المادي والمالي (robert, 1996, pp 2-3).

إن بيئة عصر المعلوماتية وكلا من المؤسسات الصناعية والخدمية تتطلب إمكانيات جديدة لإنجاح المنافسة كما أن مقدرة المؤسسة لتنظيم واستخدام الأصول الثابتة وغير الثابتة يكون أكثر حسما من الاستثمار وإدارة الأصول المادية الملموسة وهذه الأساليب تمكن المؤسسة من (robert, 1996, p 3):

- تقديم منتجات حديثة وخدمات مقبولة بصورة أفضل من قبل المستهلكين في السوق؛
- تطوير علاقة المؤسسة بمستهلكيها، التي من خلالها يتم الاحتفاظ بولاء وإخلاص الزبائن وتمكن من جذب زبائن جدد وخدمة منطقة جديدة في السوق بشكل كفء وفعال؛
- إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة وفق متطلبات المستهلكين بكلفة معتدلة وبوقت قصير؛
- نشر الوعي والاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات وقواعد البيانات والنظم.

4- خصائص البيئة التشغيلية في عصر المعلوماتية

أوجدت الظروف التشغيلية للمؤسسات الاقتصادية في ظل محددات العصر الحالي عن مجموعة من الافتراضات التشغيلية التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار من قبل الإدارات لأجل تعزيز أهدافها القصيرة والطويلة الأجل وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن الملاحظ أن تلك الافتراضات بنيت على أساس انعكاسات بيئية خارجية، بهدف الاستفادة المثلى مما هو متاح للمنظمة في إحداث قيمة لها، وهذه الخصائص تعد محددات تصميم وتشغيل النظم المحاسبية باعتبارها نظاما مفتوحا (Open System) تتفاعل مع البيئة الخارجية، وأهم خصائصها هي الآتي (robert, 1996, pp 4-6):

4-1- الوظائف المتداخلة: إن المؤسسات الاقتصادية ومن خلال العصر الصناعي حققت ميزات تنافسية ناجحة من خلال مهارات وظيفية متخصصة مثل الشراء والإنتاج وغيرها، والملاحظ أن تلك الخاصية من التخصص الوظيفي حققت فوائد ملموسة للمؤسسة، وعلى مر الزمن يلاحظ أن تعظيم التخصص الوظيفي المشار إليه أعلاه أدى إلى عدم كفاية، ناشئ عن

عدم التداخل الوظيفي بين الأقسام واستجابة ضعيفة للمراحل الإنتاجية وذلك للطبيعة المحددة للمنتجات المقدمة وغطية المنتجات التي تتطلب مراحل إنتاجية ثابتة ومهارات محددة ومدخلات إنتاج ثابتة وغير مرنة، أما في ظل متغيرات العصر الحالي فإن المؤسسات الاقتصادية عملت بمراحل تشغيلية متكاملة من خلال تداخل الوظائف التقليدية، وهنا مزجت بين مزايا التخصص الوظيفي والناشئ عن الخبرة الوظيفية مع سرعة وكفاية ومستوى الجودة لمراحل العمليات المتكاملة.

وهذا ناجم من طبيعة النشاط ومخرجاته واعتماد استراتيجية التنويع على وفق أذواق المستهلكين التي استوجبت من إدارات الإنتاج امتلاك الخطوط الإنتاجية المرنة مثلاً، وبالنسبة للمنتجات المقدمة للزبائن بسبب كثرتها وتداخل أقسام متعددة وأنشطة مختلفة لأدائها إلى وجود مثل ذلك التداخل الوظيفي المطلق لأجل عوامل متعددة تعود بأثر كبير على المؤسسة.

4-2- ارتباط استراتيجيتها مع متطلبات الزبائن والمتعاملين: إن بناء استراتيجية ناجحة للمؤسسات الاقتصادية في عصر المعلوماتية أدى إلى أهمية العلاقة المتبادلة بينها من جهة وبين متعاملاتها وزبائنها من جهة أخرى، حيث يلاحظ أهمية إدخال المتعاملين ضمن برامج الإنتاج أو التطوير والتحديث باعتبارات سلوكية لهذه الأطراف وانعكاساتها إذا تم احتوائها وإدخالها ضمن وظائف إدارية تنظيمية بشكل إيجابي.

إن تقنيات المعلومات والنظم المعاصرة في الوقت الحاضر مكنت المؤسسات من إيجاد وبناء أنظمة متكاملة تجمع وظائف التجهيز بمتطلبات الإنتاج والتسويق، وهذا التكامل لا يشمل خطط الإنتاج التي تدفع المنتج أو الخدمة من خلال العمليات التشغيلية فقط بل بشكل شمولي، وهذا النظام المتكامل الذي يبدأ من متطلبات الزبائن، التي تعد أول وأهم ركن من أركان استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية إلى موردي المواد الأولية، مما يمكن إدارة المؤسسة ومن خلال سلسلة القيمة للتحقق من نقاط التحسين والتطوير للأنشطة من ناحية الكلفة والتنوعية وزمن الاستجابة للمتغيرات الخارجية.

4-3- معارف وثقافات العاملين: أوضحت متغيرات ومحددات العصر الصناعي الذي عاشت خلاله المؤسسات الاقتصادية تميزاً واضحاً بين مجموعتين من الأفراد العاملين فيها، المجموعة الأولى منها تدعى مجموعة التنمية الفكرية التي تشمل المدراء والمهندسين وتستخدم مهارات تحليلية لأجل تصميم المنتجات، والعمليات الإنتاجية، اختيارات وإدارة المستهلكين والإشراف اليومي لعمليات

التشغيل، أما الثانية منها فتشمل العمال المباشرين للإنتاج والتسويق، إن متغير العمل المباشر كان هو العامل الأساسي للإنتاج في ظل محددات العصر الصناعي، والملاحظ أن الإدارات اهتمت واستخدمت فقط الإمكانيات المادية الملموسة لدى العاملين بل على العكس أهملت الجانب الفكري الذي يعد متغيرا هاما.

وفي نهاية القرن العشرين يلاحظ أن الأتمتة وعوامل الإنتاجية الحديثة خفضت نسبة استخدام العنصر البشري في المؤسسات الصناعية الذين يؤدون وظائف ومهام متعارف عليها، بينما أدت الحاجات التنافسية إلى زيادة أعداد العاملين من المجموعة الأولى مع بقائهم في المجموعة الثانية مقيمين على أساس اقتراحاتهم في كيفية تحسين نوعية الإنتاج والمراحل التشغيلية وخفض التكاليف وخفض زمن دورة الإنتاج ومن هنا فقد بدأ النظر إلى عنصر العمل البشري من خلال حلول مشاكل الإنتاج، وليس كونهم أحد متغيرات تكاليف الإنتاج، وهذا الانتقال بوظيفة العاملين ضمن الهيكل التنظيمي يمكن من الاستمرارية في النجاح في ظل محددات عصر المعلوماتية لتحقيق هدف التحسين والتطوير المستمرين من خلال عنصر العمل مما تطلب من المؤسسات الاقتصادية إتباع البرامج التالية:

- برنامج إدارة الجودة الشاملة. (Total Quality Management)
- برنامج الإنتاج والتسويق بالوقت المحدد. (Just In Time)
- المنافسة على أساس الوقت. (Time Based Competitive)
- البناء التنظيمي على أساس المستهلكين. (Structure Based Stakeholder Needs)
- التكاليف على أساس الأنشطة. (Activity Based Costing)
- برنامج دافعية العاملين. (Motivation Employees)
- إعادة هندسة العمليات. (Reengineering)

4-4- الابتكار والتحديث: بدأت في الفترة الأخيرة دورات حياة المنتج بالانكماش كونها احد عناصر تقويم المنتجات في الأسواق ويقصد بدورة حياة المنتج مجموع الفترات الزمنية للمنتج بدءا من مرحلة التخطيط والتصميم وانتهاء بمرحلة الإنتاج والتسويق، وكذلك بوضع المنتج في السوق،

هذا سبب كون منتج واحد أو جيل واحد من المنتجات لا يعد مضمونا لبقاء المنتج في السوق لمرحلة تقنية قادمة.

ومن الملاحظ أن المؤسسات الصناعية التي تتنافس في ظل التحديث السريع في تقنيات الإنتاج والعمليات التشغيلية يجب أن تكون رائدة في مواجهة المتطلبات المستقبلية للمستهلكين، وعرض سلع وخدمات حديثة وامتلاك تقنيات إنتاج عصرية مشغلة بكفاية عالية وبخدمات تجهيز متميزة، وحتى المؤسسات الصناعية التي لها صفة دوران حياة منتج طويلة نسبيا فان التحديث المستمر في عمليات التصنيع والإمكانات الإنتاجية تعد عناصر مهمة بنجاحها في الأمد البعيد. من ذلك يلاحظ أن اهتمام الإدارات بالتحديث والتطوير المستمرين في ظل البيئة الحالية يعد متغيرا أساسيا لبقائها ونجاحها، وذلك بسبب ظهور مستمر لنماذج وأجيال من المنتجات، وعليها الأخذ بعين الاعتبار مواجهة متطلبات المستهلكين وأذواقهم بشكل أساسي.

إن إدارة المؤسسات وفي ظل هاته البيئة التي تتصف بتعقيد عملية المنافسة ستحتاج إلى أسلوب جديد في عملية التقييم المالي والاقتصادي بالاعتماد على معلومات محاسبية مالية وغير مالية (تشغيلية) مترابطة وتكمل بعضها بعضا، أي ان أسلوب التحليل المالي فقط واستخدام المؤشرات المحاسبية المالية سوف تصبح أدوات تقييم عاجزة عن مواكبة التغيرات الحاصلة، مما يستلزم تطوير نظام تقييم كفاءة الأداء، والذي يعزز الحاجة الماسة إلى المعلومات غير المالية (تشغيلية) واستخدامها كإحدى الوسائل المهمة في تقييم الأداء (سليمان، 2004، ص 399).

يتبين مما ذكر سابقا أن تلك الخصائص الجيدة للبيئة التشغيلية التي تعيشها المؤسسات الصناعية فرضت تغييرا مهما وجوهريا إلى مزيج النظم العاملة ضمن حدود المؤسسة ومنها نظم محاسبة التكاليف لان مخرجاتها يجب أن تفهم من قبل المستويات الإدارية المستخدمة لها على وفق تلك الخصائص والميزات المذكورة، وعليها أيضا أن تعرض مخرجاتها بشكل متوافق مع تلك الحاجات التي تركز على تقديم بيانات بخصوص المنتجات والخدمات ذات المستوى العالي من الجودة والحققة للربحية ومستوى مهارة وفاعلية العاملين باتجاه التحسين والتطوير واستجابة عالية للتغيير خلال المراحل والعمليات التشغيلية.

ثانيا: نظم تقييم الأداء ومواصفاتها

في عصر المعلوماتية يتطلب الأمر من المؤسسات الاقتصادية إعارة أهمية كبير لأساليبها وطرقها بل وفلسفتها الخاصة بالأداء وقياسه وإدارته، ومع تطور آليات ومؤشرات وأساليب قياس الأداء كثيرا ومع أنها عملية ليست بالسهلة وتواجه فيها الإدارات صعوبات كبيرة، إلا أنه يجب القيام بهذه المهمة على أكمل وجه.

تحقق أنظمة قياس الأداء النجاح عندما يكون هناك توافق بين استراتيجية المؤسسة ومقاييس الأداء فيها، وكذلك عندما يحاول مديري الإدارة العليا إيصال رؤية ورسالة المؤسسة ونشر قيمها ومبادئها التشغيلية إلى العاملين والمتعاملين الخارجيين، حيث أن تقييم الأداء يبعث بالحياة إلى رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية من خلال توفير جانب التركيز الذي يفسح المجال أمام جميع العاملين لمعرفة مساهماتهم في نجاح المؤسسة وتوقعات المتعاملين فيها.

1- تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف.

لقد تم تعريف نظام تقييم الأداء بأنه قاعدة المعلومات ومجموعة الإجراءات التي يستعملها المديرين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالإبقاء أو القيام بتعديل نشاطات معينة متعلقة بالمؤسسة (frank, 1998, p3).

كما عرف نظام تقييم الأداء بأنه نظام للرقابة والتقرير عن انجازات المشروع ومدى التوجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، فهو مرتبط بمستوى نشاطات المشروع، ومستوى المدخلات والمتمثلة بالسلع والخدمات المستخدمة والمنتجات والخدمات المحصل عليها كمخرجات (susan, 1998).

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى (منصور، 1994، ص 78):

— العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المؤسسات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المؤسسات الموجودة والقائمة فعلا؛

— التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية؛

– التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما، ويتم ذلك بأن تتحقق أهداف المؤسسة ليس فقط بالمعدلات المقررة لكفاية الأداء، وإنما يتعين أن يتم ذلك أيضا في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

ويشمل تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، يهدف إلى الحصول على المعلومات اللازمة للتأكد من سير الأنشطة حسب ما هو مخطط لها، واتخاذ القرارات التصحيحية في حال وجود الانحرافات.

2- أهمية تقييم الأداء

تنبع أهمية تقييم الأداء من كونه عملية تهدف إلى التعرف على مدى كفاءة استخدام عوامل الإنتاج، ومتابعة تطور تلك الكفاءة في فترات متتالية من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وذلك بهدف اتخاذ قرارات جديدة تعدل مسار الأنشطة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وترجع أهمية تقييم الأداء إلى ما يلي:

– يقوم بتقدم معلومات مفصلة إلى أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة حول قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، مما يكسب المؤسسة الاعتراف بالنجاح داخل المؤسسة وخارجها، زبائن جدد، مصادر جديدة وولاء أطراف جديدة (robert, 2003, p591).

– يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية (توفيق، 1997، ص 6).

– تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة مستقبلا حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، أو تلك غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها (منصور، 1997، ص 79).

كما تظهر أهمية تقييم المؤسسة لأدائها في النقاط التالية (patricia):

– يمنح تقييم الأداء الفرصة لمراجعة وتقييم قدرة المؤسسة على انجاز عملها، ومعرفة الثغرات الموجودة في مهارات، معرفة، مصادر تمويل، والبنية التحتية للمنظمة، ومدى فعالية الإجراءات والهيكل التنظيمية، ونقاط القوة والضعف عند المؤسسة.

— منح الفرصة لخلق اتفاق وتعاون في مجال الأعمال والذي يمكن أن يكون مدخلا قويا في محاولة تحقيق الأهداف خاصة الكبيرة منها، والتي تحتاج إلى جهود أخرى غير التي تملكها المؤسسة.

— يمنح تقييم الأداء القدرة على تقييم الجودة وكفاءة الأداء الحالي، فلا يمكن قياس التطور إذا لم تكن هناك قاعدة، مما يمنح المؤسسة الفرصة لتمييز المناطق المراد تطويرها وتجهيز ما يلزم لتحقيق ذلك.

— يزود بالمعلومات اللازمة لأجل عملية التقرير بما لكل المساهمين، كما أنه يزود بتقرير عن التطور لكل المسؤولين عن إنجاز الأعمال بالمؤسسة.

مما سبق يلاحظ أن عملية تقييم الأداء تساعد في متابعة نشاط المؤسسة، قياسه، وتخطيطه من خلال مؤشرات الأداء وكذلك تساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء وذلك عن طريق الاهتمام بالنتائج والانحرافات التي تخرج عن النطاق المحدد لها.

3- تصميم نظام تقييم الأداء

تمر عملية تصميم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالمراحل التالية:

3-1- التعريف بالعملية: تعمل المؤسسة على اختيار الأنشطة التي لها بالغ الأهمية في تلبية احتياجات العملاء (كل من الأنشطة الداخلية والخارجية)، فالكثير من الجهود يمكن أن تهمل إذا لم يتم البدء بقياس الأنشطة المهمة أولا (mike, 2000). ولتحديد الأنشطة المهمة يجب طرح أسئلة حول الخدمة التي تقدمها المؤسسة؟ الزبائن الذين تستهدفهم، فهم العمليات الداخلية (ما الذي يتم إنجازه؟ كيف يتم إنجازه؟ كيف تبدأ الأنشطة؟ وكيف تنتهي؟) ويمكن إجراء تخطيط بياني للمساعدة على فهم الأفراد الجيد للعمليات التي يتم القيام بها (bourne, 2003).

3-2- تحديد الأنشطة الحرجة لأجل قياسها: إنه من المهم التركيز على الأنشطة الحرجة بهدف قياسها، فعند الاختيار من بين الأنشطة من المهم التركيز على العمليات المهمة بدلا من الأشخاص، فالأنشطة الحرجة هي التي تؤثر على كل من كفاءة، فعالية، جودة، توقيت، إنتاجية النشاط ككل، فهي التي تؤثر على الأولويات الإدارية، الأهداف التنظيمية، والأهداف الخارجية الخاصة بالزبون.

3-3- تحديد الأهداف والمعايير التنظيمية: في هذه المرحلة تحدد عوامل النجاح الحرجة سواء للفرع أو المؤسسة، وهو ما يمنح التركيز للأهداف ويبقى على ما هو مهم منها (evanse, 2000)، ويوجد نوعين من الأهداف التنظيمية منها طويلة الأجل والتي تختص بالأداء الخاص بعدة سنوات مستقبلية وأخرى سنوية تتواجد بالموازنات السنوية (Office of Management and Budget, 2003)، ولأغراض تقييم الأداء لابد من وضع معايير للأداء ويتم التعبير عنها في صورة أهداف محددة، ويعبر عنها بصورة عامة في المستويات العليا ولكنها تتبلور بصياغة أكثر تحديدا للمستويات الإدارية الدنيا (علي، 1996، ص 203).

3-4- تحديد مقاييس الأداء: بعد تحديد المؤسسة للأهداف التي تريد تحقيقها، يتم في هذه المرحلة ربط الأهداف الاستراتيجية بمقاييس الأداء، والتي يجب أن يتم تحديدها بطريقة تسمح بتوفير معلومات ملائمة عن مدى التطور في تحقيق الأهداف المحددة، فهنا يتم تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها التعبير عن الأهداف بطريقة كمية، ويتم الحصول في نهاية هذه المرحلة على مقاييس ملائمة توفر معلومات مفيدة عن الأداء.

وهناك مجموعة من الخصائص للمقاييس الجيدة، تتمثل في ما يلي (رابط الكتروني):

– **مباشر Direct:** يقيس مباشرة النتيجة المراد قياسها، فلا يتشابك مع مستوى أعلى أو أقل من النتيجة التي يقيسها.

– **موضوعي Objective:** أن لا يكون غامضا في ما سيقاسه، بحيث يكون هناك اتفاق عام حول ما سيتم التوصل له، وذلك بأن يقيس بعدا واحدا ويتجنب قياس الكثير بمقياس واحد.

– **كاف Adequate:** وذلك بأن يقوم مقياس الأداء بتوفير المعلومات الكافية التي يحتاجها المديرين.

– **كمي كلما أمكن Quantitative Where Possible:** يعبر عن المعلومات بشكل رقمي كلما أمكن.

– **مقسم عند الحاجة Disaggregated Where Appropriated:** وذلك بتقسيم نتائج أنشطة الموظفين مما يساعد على تعقب استفادة الموظفين المختلفين من النشاطات الموكلة لهم.

– **عملي Practical:** من خلال الحصول على البيانات في الوقت الملائم وبالكلفة المنطقية.

- **موثوق Reliable**: أن يوفر المقياس معلومات يمكن الاعتماد عليها لغايات اتخاذ القرار. وتجدر الإشارة أنه توجد ثلاث مجموعات رئيسية من مقاييس الأداء، وهي (andy, 2000, p1125):
- **مقاييس المدخلات Input Measures**: الموارد البشرية والمالية تمثل مدخلات من المفترض أن يتم قياسها لغرض معرفة انعكاساتها على النتائج النهائية.
- **مقاييس المخرجات Outputs Measures**: تمثل النتائج الظاهرة من خلال استخدام المدخلات ضمن برنامج معين.
- **مقاييس المحصلات Outcomes Measures (النتائج)**: والتي تصف أفضل النتائج المتحققة فهي توضح الجهود المنفقة حيث أنها تعطي التميز لطبيعة العمل في إطار نتائج مستهدفة.
- **تحديد مراكز المسؤولية**: من الضروري تحديد مراكز المسؤولية التي لا بد وأن يكون لكل منها هدف معين ضمن الهدف العام للمؤسسة، ذلك باعتباره يختص بالقيام بنشاط معين وله سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ نشاطه، وقد يكون إدارة من إدارات المنشأة كإدارة المشتريات أو المبيعات، أو أفراد مثل أمين المخزن، رجال البيع (مقداد، 1999).
- **جمع المعلومات**: يجب على المؤسسة تحديد مصدر المعلومات لكل مقياس تم تحديده وعادة تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة لتقييم أدائه، ويمكن أن يكون أحد مصادر المعلومات: أجهزة الحكومة، منظمات عالمية، وغيرها...، كما يجب أن يحدد مصدر المعلومات بدقة بالغة، حتى تتمكن المؤسسة من استخدام نفس المصدر بشكل مستمر، فتغيير مصادر المعلومات للمقياس بشكل مستمر يمكن أن يؤدي إلى حدوث تضارب وسوء فهم لذلك يجب تفاديه (USAID, 1996).
- **تحليل التقرير عن الأداء الفعلي**: يتم في هذه المرحلة أخذ القرار بشأن عرض نتائج تقييم الأداء والتي عادة ما تعرض بأسهل الأشكال لأجل تبسيط استخلاص النتائج منها، وذلك لخلق أساس واضح لإجراء التحليل اللازم وبعد تلخيص البيانات يتم إعداد تقارير الأداء (oak, 1990). وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من تقارير الأداء: الأول هو تقارير الأداء الدورية

والثاني هو تقارير الأداء الخاصة، فالتقارير الدورية تقدم بشكل دوري منتظم بينما التقارير الخاصة تقدم في حالات معينة تتطلبها الحاجة لذلك (مؤيد، 2003).

— **مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف (المعايير):** في إطار عملية الرقابة يقوم الموظفون المسؤولون بإجراء مقارنة للأداء الحالي بناء على التقارير الناتجة من المرحلة السابقة مع الأهداف (المعايير) الموضوعية، وإذا ظهر انحراف يتطلب إجراء ضروريا يتم إعداد تقرير لمتخذ القرار المسؤول. وبعد إجراء مقارنة للأداء الحالي مع الأهداف (المعايير)، يمكن اتخاذ القرار ب: عدم القيام بأي إجراء، لأن الانحراف غير مهم، التعامل مع الانحراف (الخطوة 9-10)، أو جعل الهدف (المعيار) أكثر تحديا.

— **تحديد الإجراءات التصحيحية:** يتم في هذه المرحلة اتخاذ قرار حول إما تغيير الأنشطة أو تغيير الهدف فإذا كان الانحراف كبيرا فيمكن أن يكون ناتجا عن الأنشطة وتكون هناك حاجة إلى القيام بإجراءات تصحيحية كما أنه يمكن في حال تغيير الأنشطة أن تكون الحاجة ماسة لإعادة التفكير في الأهداف للتأكد من كونها لا تزال صالحة، أما إذا كان الانحراف بسيطا فإن سير الأنشطة جيد، ولكن يجب الأخذ بالاعتبار إعادة تقدير الأهداف لجعلها أكثر تحديا (Ridge).

— **تحديد التغييرات اللازمة للعودة إلى مسار تحقيق الهدف (المعيار):** يتم إجراء تغييرات لإعادة الأنشطة لمسار تحقيق الهدف (المعيار)، وتشمل التغييرات القيام بعدد من الإجراءات اللازمة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التصحيحية الناتجة في الخطوة 9.

— **تحديد الحاجة لأهداف أو مقاييس جديدة:** إن القرار الخاص بخلق مقاييس أداء أو أهداف جديدة سيعتمد على: درجة النجاح في تحقيق الأهداف سابقة الذكر، مدى التغير الحاصل في مجال الأنشطة التشغيلية، أو كفاية المقاييس الحالية في ترجمة التحسينات المرتبطة بالعمليات الحرجة.

4- مواصفات نظام تقييم الأداء الفعال

إن نظام قياس الأداء الفعال هو الذي يزود المؤسسة بمجموعة شاملة من مقاييس الأداء الفعالة والمربطة بالأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، كما أنه يعكس الجهود الإدارية المبذولة، ويتضمن تحقيقا لأهداف تنظيمية مستقبلية، وأن يكون مرتبطا بتحقيق نتائج مفهومة.

- وقد تم تحديد الخصائص التالية لنظام تقييم الأداء الفعال (stafane):
- أن يدعم الأهداف الاستراتيجية: يجب أن تعكس مقاييس الأداء بنظام تقييم الأداء الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة ككل من خلال التعبير عن رؤية المؤسسة في صورة أهداف، حيث أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافه يتوقف على مدى التزام الأنشطة اليومية بتحقيق هذه الأهداف وتوفير المقاييس لمعلومات تغذية عكسية تساعد على التحسن المستمر في الأداء.
 - أن يكون متوازنا بشكل مناسب: إنه من المهم ألا يتم تقييم الأداء من وجهة نظر مالية فقط فنظام تقييم الأداء يجب أن يتضمن أنواعا مختلفة من مقاييس الأداء مما يمنح تقييما شاملا لنجاح المؤسسة.
 - أن ترتبط به المقاييس سببيا: بما أن لمقاييس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الموظفين أثر كبير على تحقيق نشاطهم، حيث يعمل الموظفون على تطوير نتائج قياس أدائهم دائما، لذا على الإدارة التأكد من أن الأنشطة التي يسعى الموظفون إلى تحقيقها تؤدي إلى تحقيق الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
 - أن يحتوي على عدد محدود من مقاييس الأداء: لخلق نشاط محدد فإنه من الضروري استعمال عدد محدود من مقاييس الأداء، ومن ثم فإنه من المهم توجيه الانتباه لحصر البيانات المطلوبة بالتوازن مع توفير تفاصيل ضرورية.
 - أن يكون من السهل الوصول له: من متطلبات فعالية ونجاح نظام قياس وتقييم الأداء أن يشتمل هذا النظام على مقاييس توفر معلومات تغذية عكسية في الوقت المناسب وبصورة منتظمة ومستقرة.
 - أن يحتوي على مقاييس أداء بها خصوصية وتفصيلات مفهومة: نظام تقييم الأداء يجب أن يحتوي على هدف واضح وأن يعرف بطريقة واضحة مع تفاصيل لمن يستعمل المقياس، كما أنه من الضروري تحديد مستهدف لكل مقياس أداء ووقت محدد يتم خلاله تحقيق إنجاز المستهدف.
 - تصميم نظام فعال لتقييم الأداء يتطلب من المؤسسة توفير المستلزمات التالية (maike, 2003):
 - العمليات: وجود العمليات الخاصة بمراجعة، تعديل، وتحديد مقاييس الأداء.

- الكوادر البشرية: توفر المهارات اللازمة لاستعمال، إيضاح، تعديل مقاييس الأداء.
- الثقافة: إن الثقافة الموجودة بنظام قياس الأداء الحالي تضمن أنه تم تقدير وإدراك أهمية الحصول على مقاييس للأداء ملائمة ومناسبة.
- الأنظمة: توفر أنظمة مرنة تمكن من جمع، تحليل، والتقرير عن البيانات الملائمة.
- ومن الأنظمة الواجب توافرها بنظام تقييم الأداء الفعال (mike, 2002, pp 227-228):
- نظام رقابة خارجي: والذي يعمل باستمرار على رقابة التطورات والتغيرات في المحيط الخارجي.
- نظام رقابة داخلي: والذي يعمل باستمرار على رقابة التطورات والتغيرات في المحيط الداخلي ويرفع التحذيرات ويعطي إشارات عند حدود أداء تم بلوغها.
- نظام تغذية راجعة: والذي يستعمل المعلومات الممنوحة من نظامي الرقابة الداخلي والخارجي لأخذ القرار بشأن تعديل الأهداف الاستراتيجية وتحديد الأولويات.
- نظام تخصيص داخلي: لتخصيص الأهداف التي تم تعديلها والأولويات لأجزاء محددة من النظام.

ثالثا: مقاييس تقييم الأداء المعاصرة

ولد اختلاف أساليب وطرق المنافسة لدى المؤسسات الاقتصادية من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلوماتية اتجاهات وأفكار حديثة حيث انعكست بشكل أساسي على تطوير نظم قياس وإدارة الأداء بهدف توليد معلومات لدعم القرارات الإدارية والخطط قصيرة وطويلة الأجل، بحيث تصب مخرجات هذه النظم في تفعيل مراحل الخطة الاستراتيجية للمنظمة لتأمين الانسجام في القرارات التشغيلية والمالية قصيرة الأجل التي تنتج معلومات تتصف بالموضوعية والدقة والتوقيت المناسب والشمولية الداعمة للخطة الاستراتيجية المبنية في ظل متغيرات المنافسة الحادة والعولمة وثورة المعلوماتية.

1- مفهوم وتصنيف مقاييس الأداء

يعنى قياس الأداء بالمراقبة المستمرة لإنجازات المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالجوانب المتعلقة بالسير نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا، حيث يمكن لمقاييس الأداء أن تقدم معلومات عن مختلف البرامج والأنشطة بالمؤسسة.

1-1- مفهوم مقاييس الأداء: يتكون مقياس الأداء من رقم ووحدة قياس، حيث يوضح الرقم الجانب الكمي ووحدة القياس تعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بهدف معين يسعى البنك لتحقيقه، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية مثل: عدد التقارير، عدد الموظفين المؤهلين، حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف الموجود، كما يمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات قياس متعددة الأبعاد حيث يتم التعبير عنها بنسب مئوية أو وحدة قياس أخرى متعارف عليها، وتحمل مقاييس الأداء متعددة الأبعاد معلومات أكثر من تلك الأحادية (ridge).

وقد عرفت مقاييس الأداء بأنها:

- أدوات كمية تقدم للمؤسسة معلومات عن المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك المنتجات والخدمات، فهي أدوات تمكن المؤسسة من فهم، إدارة، وتطوير عملياتها (artmy, 2001).
- عرض كمي محدد لمقدرة المؤسسة، وحصيلتها من نشاط معين ويشترط أن تكون ملائمة لتقييم الأداء (patricia).

مما سبق فإن مقاييس الأداء توفر مدخلا واضحا للتركيز على استراتيجية المؤسسة، كما أنها توفر آلية لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل بالمؤسسة إلى الإدارة العليا، وهو ما يوجه الانتباه على ما يجب إنجازه ويحفز على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

1-2- تصنيف مقاييس الأداء: تصنف مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع، وهي (wil, 2000, p36):

- **مقاييس المدخلات Input Measures:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مقاييس العمليات Process Measures:** تستخدم لفهم الخطوات الوسيطة في إنتاج المنتج أو الخدمة.
- **مقاييس المخرجات Output Measures:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها للعملاء، ومثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الخاضعين للتدريب.

- **مقاييس المحصلات Outcomes Measures**: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، والتي تنتج عن أنشطة المؤسسة ولها تأثير مقصود.
- **مقاييس التأثير Impact Measures**: تقيس الآثار المباشرة أو غير المباشرة أو الآثار المترتبة عن تحقيق غايات المؤسسة.
- ويمكن تصنيف مقاييس الأداء تحت تسميات أخرى وهي:
- **مقاييس الأسباب Lagging Measures**: هي مقياس الأداء التي تقيس الأداء بعد حدوث آثاره فعلا، وبصفة عامة تشمل مقاييس البيئة، الصحة والسلامة.
- **مقاييس النتائج Leading Measures**: تقيس هذه المقاييس (تنبأ) الأداء المستقبلي، كمقاييس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.
- **المقاييس السلوكية Behavioral Measures**: هي مقاييس للثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة التي تقوم بقياسها، مثل تنفيذ برنامج للسلامة أو القيام بتوزيع استبيانات لمعرفة رضا العاملين.
- كما يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات التالية، وهي (wil, p36, 2000):
- **الكفاءة Efficiency**: تقيس قدرة المؤسسة على أداء مهامها ويعبر عنها بالمدخلات الفعلية على المخططة.
- **الفعالية Effectiveness**: تقيس قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياته ويعبر عنها بالمخرجات الفعلية على المخططة.
- **الجودة Quality**: تقيس مدى إنجاز وحدة العمل لمهامها بشكل صحيح، وتحدد معايير الصحة حسب احتياجات العملاء، ويعبر عنها بعدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح على إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
- **التوقيت Timeliness**: تقيس مدى إنجاز وحدة العمل لمهامها في الوقت المحدد، وتحدد معايير التوقيت حسب احتياجات الزبائن، ويعبر عنها بالمنتجات المقدمة في الوقت المحدد على إجمالي المنتجات.
- **الإنتاجية Productivity**: ويعبر عنها بمقدار المخرجات على المدخلات.

2- الحاجة إلى تطوير مقاييس الأداء

نظرا إلى اهتمام إدارة المؤسسات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية فيها، فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية، وما يفسر استخدامها الواسع هو تمتعها بمجموعة من الخصائص البارزة، وهي كما يلي:

- أنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود، والتي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات المؤسسة.
- تعطي المقاييس المالية نظرة شاملة حول أداء المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فهي تدمج جل نتائج نشاطات المؤسسة ضمن مقياس واحد محكم. Coherent (lau, 2005, p390)
- أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشر ضروري لقياس الأداء.

إلا أن بيئة الأعمال الحديثة أدت بالمؤسسات إلى إجراء تغييرات جذرية على عملياتها من خلال العمل على تحقيق أهداف تشغيلية جديدة للتمكن من المنافسة والبقاء، إلا أن المقاييس المالية اعتبرت قاصرة عن التعبير عن الجهود المبذولة لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، حيث أخذ عليها ما يلي:

- أنها تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرين لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية (stan, 2004, p329).
- لا تعبر المقاييس المالية بشكل كاف عن أداء المؤسسة، فهي لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه نجاح المؤسسات وتطوير مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبدع فيها المؤسسة (daiva, 2008, p172).
- تتجه المقاييس المالية نحو تحسين الإيرادات قصيرة المدى للتأثير على أسعار الأسهم الجارية، مما يؤدي إلى زيادة الاستثمار في الأصول التي يكون من السهل تحديد قيمتها، وإلى تقليل الاستثمار في المشاريع التي تؤدي للتطوير الداخلي والتي تكون عوائدها أكثر تعقيدا للتقييم (roberte, 1996, p7).

ومع التسليم بوجود التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة ونظرا لقصور المقاييس المالية التقليدية فقد أصبح من الضروري إيجاد مقاييس جديدة للأداء، حيث تتميز مقاييس الأداء التشغيلية بما يلي:

- تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح بالمؤسسات على الأصول الثابتة غير الملموسة، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المؤسسة المالية والخدمية (ittner, 2000).
- تمنح القدرة على إدراك النجاح لنشاطات المديرين بشكل لا يمكنها فعله المقاييس المالية وذلك لكونها تقلل من الحساسية بين المديرين عن طريق منح تقييم أدق لنشاطاتهم مما يمكنهم من تطوير أدائهم المستقبلي (ittner, 2000, p 88-89).
- في حين أن المقاييس المالية تقيس الأرباح الاقتصادية في مدة قصيرة لا تتجاوز السنة فإن المقاييس غير المالية توفر مؤشرات عن ربحية المؤسسة في المستقبل أكثر من تلك المالية (lau, 2000, p292).
- توفر معلومات مرتدة عن الأداء تمكن من تحسين عملية الإنتاج من خلال الفهم الجيد لما له فائدة ويحقق الهدف (فؤاد، 2005، ص 307).
- توفر مؤشرات أفضل عن الأداء المستقبلي، فبالرغم من كون الهدف الأكبر للمنظمة هو تعظيم الأداء المالي، إلا أن مقاييس الأداء المالية لا يمكنها قياس المكاسب طويلة الأجل الناتجة عن القرارات المتخذة في الوقت الحاضر (ittner, 2000).
- وبالرغم من مميزات مقاييس الأداء التشغيلية إلا أنه أخذ عليها ما يلي :
- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة قياس انخفاض زمن دورة الإنتاج.
- على عكس المقاييس المالية لا تتضمن المقاييس غير المالية معيارا موحدا ومعروفا لقياس الأداء، وتعدد هذه الطرق يصعب من عملية إجراء المقارنة فبعضها معبر عنه بالوقت، الكمية، النسب، والبعض الآخر بطرق عشوائية (chee, 2006, p6).
- إن مشكلة الوقت والتكلفة تمثل مشكلة بالنسبة للعديد من المؤسسات فاستخدام عدد كبير من المقاييس المالية وغير المالية يمكن أن تكون تكلفته أكبر من المنافع المحصلة منه.

– تعاني من نقص العلاقة السببية، فالعديد من المؤسسات تتبنى مقاييس غير مالية من دون إجراء الربط بين المقاييس أو مراجعة إن كانت تؤثر على أداء سعر السهم (inner, 2000).

مما سبق فقياس الأداء في المؤسسة لم يعد مقتصرًا على استخدام المقاييس المالية فقط لعكس الصورة الحقيقية لنجاح المؤسسة، فتقارير الأداء المبنية على المقاييس المالية غير معبرة، ذلك لكونها تعطي رؤية محدودة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات، وبالتالي الوقوع في الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلا من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة، ولتقييم أداء المؤسسة أو فروعها تكون الحاجة إلى رؤية أشمل بتوزيع متوازن للمقاييس يوضح حصيلة الأداء الشامل للمؤسسة.

3- الصفات الأساسية لمقاييس الأداء الجديدة

لقد خلقت بيئة الأعمال الحديثة ظروفًا بالغة التعقيد على المؤسسات، مما أدى إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء، والتي يلاحظ من خلال العرض السابق لها أنها تتصف بصفات أساسية هي:

3-1- مقاييس غير مالية: إن استخدام المقاييس المالية بمفردها لا يصلح لأغراض القياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة، وللتأكد من أن تحفيز الموظفين منسجم مع أهداف الربحية للمؤسسة، لابد من استخدام مقاييس غير مالية تقيس عمليات التشغيل والنتائج الوسيطة التي تؤدي في النهاية إلى النتائج المالية (عصام، 2003، ص 200).

3-2- الاختلاف في الحساب والاستخدام: تختلف مقاييس الأداء الجديدة من حيث طريقة الحساب والاستخدام كما يلي (حسين، 2000، ص 346):

– غالبا ما يتم حسابها على أساس فوري بحيث تستطيع الإدارة الاطلاع ومراقبة الأنشطة بصورة مستمرة للمساعدة في حل المشاكل في مكان وقوعها بدلا من الانتظار عدة أيام حتى يتم إعداد تقرير الأداء.

– يتم حساب الكثير من المقاييس على مستوى المؤسسة ككل للتأكيد على مفهوم التشغيل المتكامل والمعتمد على تعاون الجميع.

— يركز المديرون عند استخدامهم لهذه المقاييس بصورة مباشرة أكثر على الاتجاهات التي تظهر مع مرور الزمن بدلا من التركيز على تغير معين يحدث أثناء الفترة الجارية.

3-3- الاستخدام في بيئة غير أوتوماتيكية: لقد أصبحت المقاييس المالية غير فعالة في ظل التطورات المعاصرة، حيث أصبح التركيز على رد فعل العميل والمنافسة، وبالتالي ضرورة الاهتمام بالمقاييس التشغيلية التي لا تحتاج للاستثمار في تجهيزات مادية بقدر الحاجة إلى التفكير بطريقة مختلفة في كيفية إدارة عمليات التصنيع، بما يتوافق مع تحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة (ناصر، 2004).

3-4- مقاييس داخلية وخارجية: إن مقاييس الأداء الداخلية تعد غير كافية لضمان استمرارية المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات في البيئة التنافسية الحالية، فالتركيز على مقاييس الأداء والمقارنات الداخلية فقط قد يؤدي إلى الخداع إدارة المؤسسة بما تحقق من تحسينات بل قد تؤدي أحيانا إلى خروج المؤسسة من السوق، فقد تظهر المقارنات الداخلية تحسينات ملاحظة في تكاليف المنتجات ولكن بمعدل أقل من معدلات الانخفاض في التكاليف التي يحققها المنافسون، لذا فمن الضروري أن يشتمل نظام قياس وتقييم الأداء على مقاييس داخلية وخارجية للأداء، وترجع أهمية المقاييس الخارجية بجانب المقاييس الداخلية للتأكد من أن عمليات التطوير والتحسين بالمؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح (عمر، 2001، ص 95).

3-5- مقاييس وقتية ومنظمة: من متطلبات الأداء ونجاح نظام قياس الأداء ضرورة أن يشمل مقاييس توفر معلومات تغذية عكسية في الوقت المناسب وبصورة منتظمة ومستقرة، وتظهر آثار فعالية ونجاح نظام تقييم الأداء في استفادة المؤسسة منه بميزتين أساسيتين (عمر، 2011، ص 96):

— تأكيد الإدارة العليا في المؤسسة من أن رؤيتها قد تم ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف للإدارة الوسطى وإلى خطط تنفيذية للإدارة التشغيلية، وهنا تعد مقاييس الأداء معلومات تغذية عكسية تساعد في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها فضلا عن نقاط الضعف التي تتطلب تدخل واتخاذ القرارات التصحيحية.

— قدرة الإدارة التشغيلية على اكتشاف وحل المشاكل أثناء تنفيذ عملية التصحيح وقت حدوثها دون الحاجة للانتظار لعدة أيام حتى يتم إعداد تقارير الأداء وتسلمها.

خاتمة

يمكن استخدام مقاييس الأداء الجديدة المقترحة لبيئة الأعمال الحديثة للمؤسسات التي لازالت تعتمد على الأصول الملموسة في خلق ميزتها التنافسية بالإضافة للمقاييس المالية التقليدية، حيث أن المقاييس الجديدة تلفت انتباه المؤسسات إلى مجالات لتحسين أدائها لا تظهرها المقاييس المالية التقليدية مثل: تحسين الجودة، دقة مواعيد التسليم، سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن، خاصة وأن بيئة الأعمال الحديثة لا تعتمد على الأصول الملموسة بقدر ما تعتمد على التفكير بطريقة مختلفة في إدارة العمليات.

قائمة المراجع والإحالات:

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. فؤاد محمد الليثي (2005)، الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية، دار الفكر العربي، مصر.
2. أحمد حسين علي حسين (2000)، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
3. توفيق محمد عبد المحسن (1997)، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد-، دار النهضة العربية، مصر.
4. سليمان حسين البشتاوي (2004)، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ظل المنافسة وعصر المعلوماتية -دراسة ميدانية في البنوك الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (20)، العدد (01).
5. عصام فهد العرييد (2003)، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن.
6. علي أحمد أبو الحسن (1996)، المحاسبة الإدارية الحديثة -اتخاذ القرارات، تقارير الأداء، تقييم الأداء -، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
7. عمر إقبال مشهداني (2011)، دور بيئة التصنيع الحديثة في تطوير مقاييس الأداء الصناعية -دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في بعض الشركات اليمنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (31)، العدد (02).
8. مقداد محمد إبراهيم (1999)، التكاليف في المجال التسويقي، الطبعة الأولى، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج (1994)، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
10. مؤيد عبد الحسين الفضل وعبد الكريم هادي شعبان (2003)، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، دار زهران، عمان، الأردن.
11. ناصر نور الدين عبد اللطيف (2004)، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Robert Kaplan and David Norton(1996) , **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action**, Harvard Business School Press, Boston,USA.

2. Andy Neely (2000), **Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process –Based Approach-**, International Journal of Operations & Production Management, Vol (20), No (10).
3. Bourne. Mike & Neely. Andy (2003), **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, International Journal of Business Performance Management, Vol (05), No (01).
4. Chee Chow & Win Van Der Stede (2006), **The use and Usefulness of Non-financial Performance Measures**, Management Accounting Quarterly, Vol (07), No (03).
5. Chong Lau & Mahfud Sholihim (2005), **Financial and Non-financial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?**, The British Accounting Review, Vol (37).
6. Christopher Ittner & David Larcker (2000), **Non-Financial Performance Measurement: What works and what doesn't**, Wharton School of The University of Pennsylvania/ www.bettermgt.com.
7. Christopher Ittner & David Larcker (2003), **Coming Up Short On Non-Financial Performance Measurement**, Harvard Business Review, Vol (81), No (11).
8. Daiva Burksaitiene (2008), **Development of Divisional Performance Measures**, 5th International Scientific Conference -Business and Management, Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania.
9. Evans. Matt, **Methodology for Developing Performance Measures**, Document Presented To a Leading Consulting Firm For Their Consideration in Developing a Performance Measurement Practice, p: 03. www.exinfm.com
10. Mike Bourne et al (2000), **Designing Implementing and Updating Performance Measurement Process**, International Journal of Operations and Productions Management, Vol (20), No (07).
11. Mike Kennerley & Andy Neely (2002), **A Framework of The Factors Affecting The Evolution of Performance Measurement Systems**, International Journal of Operations and Productions Management, Vol (22), No (11).
12. Mike Kennerley & Andy Neely (2003), **Measuring Performance in a Changing Business Environment**, International Journal of Operations & Production Management, Vol (23), No (23).
13. OAK Ridge Institute for Science and Education, **Performance Measurement Process**, available at:www.ora.gov
14. Office of Management and Budget (2003), **Performance Measurement Challenges and Strategies**, Document Presented to Complement The Program Assessment Rating Tool, www.omb.gov/part.

15. Patricia Lichiello & Bernard Turnock, **Guide Book for Performance measurement**, First in a Series of Turning Point Resources on Performance Management, University of Washington, www.turningPointProgram.org
16. Robert Behn (2003) , **Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures**, Public Administration Review, Vol (63), No(05).
17. Stefan Tangen (2004), **Performance Measurement: From Philosophy To Practice**, International Journal of productivity and Performance Management, Vol (53), No (08).
18. Sten Jonsson (2004), **Rethinking Performance Measurement: Beyond The Balanced Scorecard**, Scandinavian Journal Of Management, Vol (18), No (04), Sweden.
19. Susan Westin (1998) , **Performance Measurement and Evaluation**, United States General Accounting Office, www.gao.gov
20. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996), **Performance Monitoring and Evaluation: Selecting Performance Indicators**, Trade Policy Information System, No 06, available at www.usaid.gov
21. USAID Center for Development Information and Evaluation (1996), **Performance Monitoring and Evaluation: Preparing a Performance Monitoring Plan**, Trade Policy Information System, No (07), available at: www.usaid.gov
22. Will Artley & Suzanne Stroh (2001), **Establishing an Integrated Performance Measurement System**, The Performance-Based Management Hand Book, Vol (02).