

تعلم المزيد

مقالات

Campbell, Dennis. "Choose the Right Measures, Drive the Right Strategy." *Balanced Scorecard Report*, May–June 2006.

«اختر القياسات الملائمة، واعتمد الإستراتيجية الصحيحة»

يعدّ الإكثار من المقاييس، مشكلة شائعة قد تؤدي إلى عواقب خطيرة. وعلى نحو خاص، يمكنها أن تصعب على الموظفين رؤية الأفعال التي عليهم القيام بها؛ لتنفيذ أهداف الإستراتيجية. يشّت وجود الكثير من المقاييس التركيز، ما يعني بالضرورة أنّ الكثير منها ليس ضرورياً. وهنا يقوم خبير المحاسبة، وقياس الأداء (كامبل)، بتتبّع تجربة أحد البنوك الكندية الكبرى في إعادة بناء المقاييس الخاصة برضا العملاء لجعلها أكثر جدوى، وأكثر قابلية للتطبيق، بالنسبة إلى الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء.

Carney, Karen. "Successful Performance Measurement: A Checklist." *Harvard Management Update*, November 1999.

«القياس الناجح للأداء: قائمة تحقّق»

تكمّن الغاية النهائية من نظام قياس الأداء، في شحن الموظفين بالطاقة اللازمة للتمييز. لكن تحقيق هذه الغاية يفرض أن يتضمّن نظام قياس الأداء خصائص محدّدة. ويقدم (كارني) هنا قائمة تحقّق لتقييم

فاعلية النظام المستخدم. تتضمن العناصر الرئيسة أهدافاً ومقاييس تدعم «أهداف الصورة الكبيرة» التي يفهمها الجميع، وتدعم الأهداف الجزئية الواضحة والمنطقية. وتقدم المقالة أيضاً خطوطاً إرشادية لقياس الجوانب «غير الملموسة» للأداء. مثلاً: استخدام مقياس من (1 - 5)؛ لقياس مدى حسن إداء الموظفين للقيم الرئيسة، مثل تقبّل المسؤولية، والسعي الحثيث لتطوير الذات.

Case, John. "Using Measurement to Boost Your Unit's Performance." *Harvard Management Update*, October 1998.

«استخدام القياس؛ لتعزيز أداء وحدتك»

تقدم هذه المقالة خمس نصائح للقياس الفاعل للأداء، مثلاً: إيجاد مقاييس تتبع أهميتها من ضمان ارتباطها بأهدافك، ومن كونها لا تستدرج سلوكاً سلبياً، وكونها تعكس مؤشرات «أمامية» ومؤشرات «خلفية». وهي تضع أيضاً أهدافاً ذات مغزى، من خلال تحليل الأداء في الماضي، وأداء المنافسين، وأداء الشركات التي تعدّ نقاط علام في ما يخص الأداء ضمن القطاع المعني، بالإضافة إلى الموارد والقدرات المتوافرة ومدخلات الموظفين. وتتضمن أيضاً إشراك الموظفين الأكثر قرباً إلى التعامل مع العملاء في تحديد المقاييس ووضع الأهداف، مع ضمان ارتباط تلك المقاييس بالأهداف الإستراتيجية الكبيرة، وبضمان فهم تلك الأهداف من قبل الموظفين.

Dodd, Dominic, and Ken Favaro. "Managing the Right Tension." *Harvard Business Review*, December 2006.

«إدارة القدر الصحيح من التوتر»

من بين الأهداف المتنافسة جميعها، التي تسعى كل شركة إلى تحقيقها، تبرز ثلاثة أزواج: الربحية مقابل النمو، والمدى القريب مقابل المدى البعيد، والمؤسسة كلّها مقابل الوحدات المكوّنة لها. وفي كل حالة من تلك الحالات، يأتي التقدّم عادة على أيّة جبهة على حساب التقدّم على جبهة أخرى. والمشكلة التي يكتشفها كاتبو المقالة لا تقف عند عدم إدراك المديرين هذه التوترات، أي التوترات التي يعرفها كل من أدار شركة. المشكلة هي أنّ المديرين لا يركّزون غالباً على التوترات الأكثر أهمية في الشركة. وحتى عندما يتمكّنون من تحديد التوتر الأكثر أهمية، فهم يرتكبون غالباً خطأً منح الأولوية لهدف «أمامي» ضمن التوتر المعني. على سبيل المثال، الربحية على حساب النمو. لذا، تنتهي الشركات غالباً إلى التحرك في أحد الاتجاهات، ثم إلى التحرك في الاتجاه الآخر، ثم العودة من جديد دون التوصل الفعلي إلى حل التوتر. يصف المؤلفون كيف تختار الشركات التوتر الصحيح، و«الأفخاخ» التي يمكن أن تقع فيها عندما تركّز على أحد الجوانب على حساب غيره، وكذلك يصفون كيف يمكن تفادي هذه «الأفخاخ» من خلال إدارة الروابط القائمة بين الأهداف المختلفة.

Kaplan, Robert S., and David P.Norton. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, July 2005.

«بطاقة النقاط المتوازنة: قياسات تقود الأداء»

يلقي كاتبو المقالة الضوء على بطاقة النقاط المتوازنة، وهي نظام لقياس الأداء تستخدمه شركات كثيرة لإدارة تنفيذ إستراتيجياتها. ومثلما لا يستطيع المرء أن يجعل طائرة تطير بالاعتماد على أداة قياس واحدة، فإنك لا تستطيع إدارة أداء شركة أو وحدة أو مجموعة باستخدام نوع واحد من المقاييس. تسمح بطاقة النقاط المتوازنة للمديرين، بوضع مجموعة من المقاييس المترابطة التي توفر رؤية شاملة لأداء الشركة أو الوحدة أو المجموعة. تتطلب منهجية بطاقة النقاط، وضع أهداف ومقاييس من أجل أربعة «منظورات للأداء»: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، وتعلم قوة العمل وتطويرها.

Stauffer, David. "Is Your Benchmarking Doing the Right Work?" *Harvard Management Update*, September 2003

«هل تجري المقارنة باستخدام النقاط المرجعية، على نحو صحيح؟»

قد تساعدك المقارنة باستخدام النقاط المرجعية على إيجاد مقاييس الأداء، وعلى وضع الأهداف، وتحديد الممارسات الفضلى، لكن يمكنها أيضاً

أن تضلّك إذا استخدمتها دون انتباه. يشرح (ستافر) المزالق المرتبطة باستخدام النقاط المرجعية، وي طرح اقتراحات لتجنّبها. فعلى سبيل المثال، يستخدم كثير من المديرين معلومات مقارنة مرجعية يسهل الحصول عليها، وليس المعلومات التي يحتاجون إليها فعلاً لإقامة نظام فاعل لقياس الأداء. كما يتوقّف بعض المديرين عن المقارنة، بعد حصولهم على إحصائيات عن الأداء: إنهم لا ينقّبون عن التفسيرات العميقة لما يجعل «الأفضل» أفضل من غيره. وهكذا فإنهم لا يستطيعون تكرار ما فعلته المؤسسات «المرجعية» عندما حققت نجاحها. ويحذّرنا (ستافر) أيضاً من الظن بأن الشركات ذات المستوى العالمي، يمكن أن تكشف بسهولة عمّا جعلها تصل إلى القمة، إن لم تكن مستعدين من جانبنا لمشاركتها أفضل ما لدينا من ممارسات.

كتب

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Strategy–Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

«المؤسسات التي تركّز على الإستراتيجية: كيف تزدهر شركات بطاقات النقاط المتوازنة في بيئة الأعمال الجديدة»

يقدم هذا الكتاب دراسات لحالات واقعية، وممارسات من الحياة، حول استخدام بطاقات النقاط المتوازنة بصفحتها نظامًا لقياس الأداء. يركّز الكاتبان على أهمية الربط بين قياس الأداء وتنفيذ إستراتيجية الشركة، من خلال تطبيق خمسة مبادئ رئيسية: (1) ترجمة إستراتيجية الشركة إلى لغة العمليات، (2) جعل المؤسسة كلها منسجمة مع الإستراتيجية، (3) جعل تنفيذ الإستراتيجية مهمّة للعاملين جميعهم، (4) جعل تنفيذ الإستراتيجية عملية متواصلة، (5) التعبئة من أجل التغيير الإستراتيجي من خلال قيادة قوية فاعلة.

Lynch, Richard L., and Kelvin F. Cross. *Measure Up! How to Measure Corporate Performance*, 2nd ed. Oxford: Blackwell Business, 1995.

«القياس! كيف نقيس أداء الشركة»

لقد حرّر (لينش) و(كروس) دليلاً موجزاً - رغم غناه بالمعلومات - حول كيفية قياس أداء الشركات. وتغطّي فصول الكتاب موضوعات، مثل تحديد الأهداف، وقياس الجوانب الصحيحة من الأداء، ووضع مقاييس ذات مغزى، ومواءمة الأنظمة الأخرى (مثل: المكافآت والمحاسبة) لتدعم منهجية قياس الأداء التي وقع الاختيار عليها.

Neely, Andy. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

«قياس أداء الشركات: النظرية والممارسة»

لقد شهد ميدان قياس الأداء تطورًا سريعًا في السنوات القليلة الماضية، مع ظهور منهجيات وأطر جديدة. يعرض هذا الكتاب ملخصًا للأفكار الرئيسية في مجال قياس الأداء. ويقدم فيه عدد من الخبراء في مجالات مختلفة، من بينها المحاسبة وإدارة العمليات والتسويق والإستراتيجية والسلوك المؤسسي، ووجهات نظرهم. ستجد فصولاً تصف أرقام أنظمة قياس الأداء وتقارنها، وتوضح التطبيقات العملية لقياس الأداء، وتشرح كيفية إقامة نظام من المقاييس الملائمة. ينتهي الكتاب بعدد من الفصول التي تتناول المشكلات والميول الناشئة في مجال قياس الأداء.

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, 2002.

«بطاقة النقاط المتوازنة خطوة فخطوة: تحقيق الحد الأقصى من الأداء، والمحافظة على النتائج»

يقدم (نيفن) أفكارًا حول الحلول العملية لتطوير أهداف الأداء ومقاييسه، التي تترجم إستراتيجية الشركة أو الوحدة ترجمة صادقة، ووضع الأهداف المناسبة. وفي الكتاب فصول تقدم المشورة حول تقارير بيانات الأداء، واستخدام النتائج لتوزيع الموارد وربط المكافآت بالأداء.

مصادر من أجل قياس الأداء

كان للمصادر الآتية، إسهامها في تطوير هذا الكتاب:

«أسس المالية والموازنات»

The Essentials of Finance and Budgeting. Business Literacy for HR Professionals Series. Boston: *Harvard Business School Press and the Society for Human Resource Management*, 2005

«اجعل شركتك تركز على الإستراتيجية؛ باستخدام بطاقات النقاط المتوازنة»

“Focus Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard,” 3rd ed. *Harvard Business Review OnPoint Collection*. Boston: *Harvard Business School Publishing*, October 2005.

«دليل المدير الناجح»

Gebelein, Susan H., et al. *Successful Manager's Handbook*. ePredix, 200 edition. Minneapolis: Personnel Decisions International, 2004.

«بطاقة النقاط المتوازنة: ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال»

Kaplan, Robert S., and David P.Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

«القياس! كيف نقيس أداء الشركة»

Lynch, Richard L., and Kelvin F. Cross. *Measure Up! How to Measure Corporate Performance*, 2nd ed. Oxford: Blackwell Business, 1995.

«قياس أداء الشركات: النظرية والممارسة»

Neely, Andy. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

«بطاقة النقاط المتوازنة خطوة فخطوة: تحقيق الحد الأقصى من الأداء،
والمحافظة على النتائج»

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, 2002.

<http://www.isixsigma.com>.

<http://www.quality.nist.gov>.

قائمة المصطلحات

بطاقة النقاط المتوازنة: نظام لقياس الأداء، يعدّ الأداء المالي جزءاً من الصورة الأكبر لأداء المؤسسة. يسعى هذا النظام إلى الموازنة بين المنظور المالي في الشركة، وثلاثة منظورات أخرى: العميل، والعمليات الداخلية، وتعلّم قوّة العمل وتطويرها. انظر أيضاً «نظام قياس الأداء».

برنامج بولدرج الوطني للجودة: نظام لتطوير الجودة وقياس الأداء، يحدّد معايير أداء الأعمال على مستوى عالي الجودة في ميادين، مثل: القيادة والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العملاء، وإدارة المعرفة. وتعدّ جائزة (مالكولم بولدرج)، إلى جانب نظيرتها الأوروبية، جائزة سنوية قيّمة تقدّم للشركات والمؤسسات صاحبة الإنجاز المتميّز ضمن فئات محدّدة: التصنيع والشركات الصغيرة والتعليم والرعاية الصحية. انظر أيضاً «نظام قياس الأداء».

المقارنة باستخدام النقاط المرجعية: استخدام معلومات مستمّدة من الاتّحادات المهنية ومنشورات القطاعات الاقتصادية والإنترنت، وبيانات آتية من مجموعات أخرى في الشركة، ومعلومات من مصادر أخرى؛ لمقارنة بيانات ومقاييس الأداء الخاصة بالمجموعة أو الوحدة أو الشركة، مع البيانات والمقاييس في كيانات أعمال أخرى. يقوم كثير من المديرين باستخدام هذا الأسلوب، بهدف تحديد الممارسات الفضلى الذين يريدون محاكاتها

في وحداتهم. كما أنّ المقارنة مع نقاط العلام مفيدة أيضاً، لإيجاد مقاييس الأداء ووضع أهدافه. انظر أيضاً «مقاييس الأداء وأهدافه».

عامل النجاح الحرج: نشاط رئيسي يجب تنفيذه من قبل المجموعة أو الوحدة أو الشركة، بهدف إنجاز أهدافها. انظر أيضاً «الأهداف».

لوحة القيادة: نظام لقياس الأداء، يجمع مقاييس الشركة وأهدافها وبيانات أدائها، ضمن وثيقة واحدة مطبوعة أو عبر الإنترنت، تكون على هيئة صفحة مجدولة يجري إعدادها على نحو منتظم، وتدعى كذلك باسم «لوحة العدادات». انظر أيضاً «نظام قياس الأداء».

مصدقية البيانات: جودة بيانات الأداء. يمكن التحقق من مصداقية البيانات من حيث دقتها وموثوقيتها. مثلاً: يمكن التثبت من بيانات الإيرادات من خلال جدولة الفواتير.

القيمة الاقتصادية المضافة: أحد مقاييس الأداء الرئيسة المتعلقة بالمخرجات، وتعبّر عن قيمة نشاط الأعمال التي تبقى بعد طرح كلفة تنفيذ ذلك النشاط، وكلفة رأس المال المادي والمالي الموظف لتحقيق الأرباح. ويمكن التعبير عن هذه القيمة (EVA) على صورة: «صافي ربح التشغيل بعد خصم الضرائب مطروحاً منها الأصول التشغيلية الصافية، مضروباً بتكلفة رأس المال المرجّحة». انظر أيضاً «مقاييس الأداء الرئيسة المتعلقة بالمخرجات».

بيانات خارجية: نتائج الأداء المتحققة خارج الشركة، مثل البيانات الآتية من مؤسسات أخرى تتولّى تصنيف أداء الشركات مقارنة مع أداء المنافسين. انظر أيضاً «بيانات داخلية».

الأداء المالي: نتائج الأعمال المتعلقة بالصحة المالية للشركة، وذلك مثل الإيرادات والنفقات والأرباح. انظر أيضاً «الأداء غير المالي».

مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالمدخلات: مؤشرات أداء رئيسية تقيس الأصول والموارد التي تستثمرها الشركة، أو تستخدمها لتوليد نتائج الأعمال. ومن أمثلة ذلك، المال الذي يُنفق على البحث والتطوير، والتمويل لتدريب الموظفين، وجودة المواد الأولية. انظر أيضاً «مؤشرات الأداء الرئيسية».

بيانات داخلية: بيانات أداء متولّدة ضمن الشركة، وذلك مثل بيانات المبيعات ورضا العملاء وعدد الموظفين الجدد. انظر أيضاً «بيانات خارجية».

مؤشرات الأداء الرئيسية: مقياس يعكس مدى حسن عمل الشركة في مجال محدّد من مجالات أدائها. ويتم التعبير عن مؤشّر الأداء الرئيس على صورة عامل النجاح الحرج؛ وهو محدّد رئيس للنجاح في إنجاز أي هدف إستراتيجي معطى. انظر أيضاً «عامل النجاح الحرج»، «مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالمدخلات»، «مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالمنتجات»، «مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالعمليات».

مؤشّر خلفي: مقياس ينظر «إلى الخلف» من حيث الزمن؛ ليرى ما أنجزته الشركة في الماضي، كالمبيعات مثلاً. انظر أيضاً «مؤشّر أمامي».

مؤشّر أمامي: مقياس ينظر «إلى الأمام» من حيث الزمن، ويقترح النتائج التي قد تتوقّع الشركة رؤيتها في المستقبل. مثلاً: تقترح تصنيفات رضا العملاء كيف يمكن أن يشتري العملاء من الشركة في المستقبل. انظر أيضاً «مؤشّر خلفي».

حصة السوق: نسبة المبيعات في قطاع معيّن أو قطاع فرعي تحوزها شركة من الشركات. انظر أيضاً «مؤشّرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالمخرجات». مقياس: انظر «مقياس الأداء».

هدف الحد الأدنى: النقطة الدنيا في مجال أهداف من ثلاث نقاط، تحدّد المجموعة أو الوحدة أو الشركة ليكون مقياساً للأداء. انظر أيضاً «مقياس الأداء» و«الهدف».

الهدف المتوسط: النقطة الوسطى ضمن مجال الأهداف ذي النقاط الثلاث، الذي تحدّد المجموعة أو الوحدة أو الشركة ليكون مقياساً للأداء. انظر أيضاً «مقياس الأداء» و«الهدف».

الأداء غير المالي: نتائج الأعمال المتعلقة بجوانب وضع الشركة غير الأداء المالي، وذلك مثل معارف الموظفين، وأنظمة المعلومات، والعلاقات مع العملاء. انظر أيضاً «الأداء المالي».

الأهداف: أهداف تود المجموعة أو الوحدة أو الشركة تحقيقها بهدف تطوير الأداء. وقد تتعلّق الأهداف المباشرة بالإستراتيجية أو بخدمة العملاء أو بالعمليات، إلخ...

بيانات موضوعية: بيانات أداء يسهل قياسها من الناحية الكميّة، وذلك مثل الإيرادات والنفقات وعدد الموظفين.

مؤشرات الأداء الرئيسيّة المتعلّقة بالمخرجات: مؤشرات أداء رئيسية تقيس النتائج المالية وغير المالية لأنشطة الأعمال. ومن أمثلة ذلك: الإيرادات وعدد العملاء الجدد والنسبة المئوية لزيادة الموظفين. انظر أيضاً «مؤشرات الأداء الرئيسيّة».

نظام قياس الأداء: مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء (بما فيها مؤشرات الأداء الرئيسيّة)، تطبّق في وحدات الشركة كلّها.

مقياس الأداء: مؤشر على قدرة المجموعة أو الوحدة أو الشركة، على تنفيذ الأنشطة الحرجة اللازمة لإنجاز أهدافها. مثلاً: مقياس الأداء للنشاط الحرج «تدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للمعدات»، وقد يكون «عدد الموظفين الذين يجتازون الاختبار النهائي في التدريب».

خطّط، افعل، تحقق، تصرّف: نظام لقياس الأداء وتطوير الجودة مؤلّف من أربع خطوات: (1) خطّط: حدّد مشكلة الأداء والعمليات التي لها تأثير فيها؛ (2) افعل: استكشف الحلول المحتملة، وطبّق واحداً منها؛ (3) تحقق: قيّم

مدى نجاح الحل الذي طبّقته؛ (4) تصرّف: إذا كان الحل ناجحًا فاعتمده على مستوى المؤسسة، ثم ابحث عن فرصة تطوير أخرى. انظر أيضًا «نظام قياس الأداء».

مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالعمليات: مؤشرات أداء رئيسة تقيس فاعلية العمليات أو إنتاجيتها. مثلًا: زمن دورة إصلاح المنتج، أو عدد الأيام اللازمة لتسليم الطلبية، أو الزمن اللازم لملء وظيفة شاغرة. انظر أيضًا «مؤشرات الأداء الرئيسة».

العائد على الاستثمار: مؤشّر من مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالمخرجات. ويمثّل المكاسب الناجمة عن استخدام أصول الشركة أو الوحدة أو المجموعة أو المشروع. ويعبّر عن العائد على الاستثمار من خلال قيمة الدخل الصافي (الإيرادات مطروحًا منها المصاريف ومستحقات الغير، مقسومًا على إجمالي الأصول). انظر أيضًا «مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالمخرجات».

6 سيغما: نظام لتطوير الجودة وقياس الأداء، يشدّد على التطوير المستمر للعمليات؛ من خلال تقليل الأخطاء. انظر أيضًا «نظام قياس الأداء».

هدف متقدّم: الهدف الأكثر طموحًا ضمن مجال أهداف مكوّن من ثلاث نقاط، تضعه مجموعة أو وحدة أو شركة لأحد مقاييس الأداء. انظر أيضًا «مقياس أداء» و«هدف».

بيانات غير موضوعية: بيانات أداء يصعب قياسها كمياً، ومنها: رضا العملاء ومعنويات العاملين، ومدى حداثة المنتجات. تتطلب المؤشرات الرئيسية غالباً وجود البيانات غير الموضوعية. انظر أيضاً «المؤشرات الرئيسية» و«البيانات الموضوعية».

هدف: الأداء الذي تود المجموعة أو الوحدة أو الشركة تحقيقه على صعيد أحد مقاييس الأداء. يجري التعبير عن الأهداف غالباً، من خلال مجال أهداف مكوّن من ثلاث نقاط. مثلاً: في ما يخص مقياس «نسبة الموظفين الذين يفلحون في اجتياز اختبار نهاية التدريب»، يمكن أن يكون الهدف على النحو الآتي: «80% كحد أدنى، و90% كحد متوسط، و100% كحد متقدّم». انظر أيضاً «هدف الحد الأدنى» و«هدف متوسط» و«هدف متقدّم».

ميل عام: تغييرات تطرأ على بيانات الأداء، وتشكّل نهجاً واضحاً مع الزمن. مثلاً: «تراجع نسبة الأخطاء خلال ستة أشهر». حيث يدرس المديرون هذه الميول؛ لتقرير كيفية الاستجابة للفجوات الموجودة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي.