

العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للالتزام بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)

The establishment of an early warning system for crises using future dashboard measurements and indicators (analytical study)

أ.د. علوطي لمين

جامعة المدية - الجزائر

Omm1977@gmail.com

ط.د. بوخرص عبد العزيز

جامعة المدية - الجزائر

Azizboukhor92@gmail.com

تاريخ النشر: 29-10-2018

تاريخ الإرسال: 06-03-2018

Abstract:

The subject of our study focuses on highlighting the role of the future or ideal dashboard in discovering, predicting and forecasting crises before they occur , a set of measurements and indicators of their dimensions can be used in the aim of that .in order to understand the pattern of this role, we summarised a literature review of the early warning system for the detection of crises and the future and ideal dashboard through its dimensions , measurements and indicators for each dimension, and through the analysis of those measurements and indicators and link the relationship that combines the early warning system and the future dashboard.

مقدمة:

تعتبر لوحة القيادة المستقبلية منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الإستراتيجية على ضوء الأهداف والرؤى الموضوعية مسبقا من قبل المؤسسة، حيث تساهم لوحة القيادة المستقبلية في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن الوضع الحالي والمستقبلي لها، كما أنها تولي أهمية كبيرة لفرضية أن القياس هو متطلب رئيسي للإدارة الإستراتيجية فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح، إذن ما بدأ كأداة لقياس الأداء وتحسينه تطور ليصبح كمنهج لتحسين نمط الإدارة، وذلك بإعطاء أبعاد أخرى أكثر تمحور لنظام مراقبة التسيير، ونظرا لما لاقته هذه الأداة من استحسان ورواج من قبل الشركات العالمية الكبرى، وما آلت إليه الأمور في ذلك الوقت من التوسع في البحوث حول هذا النمط الإداري الجديد فقد دفع هذا بتصنيف لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة) كأحد أهم الأفكار الحديثة في مجال إدارة الأعمال والتي ظهرت في الساحة الاقتصادية خلال القرن الأخير.¹ ولعل الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب أفرادا ومنظمات و حتى مجتمعات، لأن الأزمة أصبحت جزءا مرتبطا بحياة الناس وتشكل مصدر قلق للقادة والمسؤولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية من ناحية، وضعف الإدارات المسؤولة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم لتلك التغيرات من ناحية أخرى.

الإشكالية: ومن خلال ما تقدمنا به جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة دور لوحة القيادة المستقبلية في إنشاء نظام إنذار مسبق لاكتشاف الأزمات والتنبؤ بها، وهذا ما يستدعي بنا طرح التساؤل الجوهرى التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في إنشاء نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات والتنبؤ بها؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية.

- ماذا نعي بنظام الإنذار المبكر للالتزام وما هي وظيفته؟

- ما علاقة المؤشرات والمقاييس بنظام الإنذار المبكر؟

- ما هي طبيعة العلاقة التي تربط بين نظام الإنذار المبكر للالتزام ولوحة القيادة المستقبلية؟

الفرضيات: استنادا للإشكالية المطروحة يمكن تقديم الفرضيات التالية:

- إن نظام الإنذار المبكر هو مجموع الإشارات و الدلائل التي تنبئ بوجود أزمة؛
- هناك علاقة طردية جوهرية بين لوحة القيادة المستقبلية ونظام الإنذار المبكر وهي المقاييس والمؤشرات؛
- إن أساس لوحة القيادة المستقبلية هي مقاييس ومؤشرات أبعادها، والتي هي بالتالي مركز وجوهر التحليل في نظام الإنذار المبكر لاكتشاف الآزمات قبل وقوعها؛

أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث في ما تواجهه المؤسسات من آزمات متعددة مما يتطلب إيجاد نظام إنذار مبكر يسمح باكتشاف الآزمات قبل وقوعها مما يضمن تجنب المؤسسة لهذه الآزمات أو التصدي لها بالاستعداد الجيد، وهذا كله يقع على عاتق علم أو فن إدارة الآزمات التي من شأنها إيجاد الحلول والطرق المناسبة لاكتشاف الآزمات، ولوحة القيادة المستقبلية من الأنظمة المستحدثة من قبل باحثي إدارة الأعمال وبالتحديد الباحثين المختصين بالإدارة الإستراتيجية وإدارة الآزمات.

هدف الدراسة: مهدف من خلال دراستنا هذه إلى إيجاد أجوبة مقنعة للتساؤل الذي طرحناه في الإشكالية الرئيسية أو الأسئلة الفرعية، والذي مفاده أن نبين الدور الذي تلعبه أو تمثله لوحة القيادة المستقبلية في إنشاء نظام إنذار مسبق لاكتشاف الآزمات من خلال المقاييس والمؤشرات العامة لأبعاد لوحة القيادة المستقبلية.

منهجية الدراسة: لمعالجة موضوع بحثنا هذا سنعمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث نستعمل المنهج الوصفي من خلال تقديم تأصيل نظري حول موضوع نظام الإنذار المبكر للآزمات ولوحة القيادة المستقبلية، وسنعمد على المنهج التحليلي من خلال تحليل النتائج الخاصة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية وعلاقتها بنظام الإنذار المسبق لاكتشاف الآزمات.

محاوور الدراسة: من خلال ما ذكر سابقا ولدراسة الإشكالية الرئيسية لبحثنا هذا و للإجابة على الأسئلة الفرعية يمكن تقسيم بحثنا إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة المستقبلية (المثالية) ؛

المحور الثاني: نظام الإنذار المبكر للآزمات ؛

المحور الثالث: مكانة مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في نظام الإنذار المبكر للآزمات.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة المستقبلية (المثالية):

شهدت العقود الأخيرة تطورا كبيرا في شتى المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا الازدهار تطورا مماثلا في الفكر الإداري خاصة بعد ظهور المؤسسات الكبيرة وزيادة حدة المنافسة والمخاطرة وحالة عدم التأكد في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وعليه فقد زادت توجهات الباحثين والاقتصاديين لاستحداث أساليب إدارية حديثة تماشى والصحة الاقتصادية لاسيما والتوجه الاستراتيجي الذي يقود المؤسسة نحو النجاح وتحقيق غاياتها وأهدافها، وذلك بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف أو البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات، ومن هنا نبعت فكرة اعتماد أكثر من مدخل إداري يحقق التوازن في الأداء بين الاعتبارات المالية وغير المالية².

أولا - تعريف لوحة القيادة المستقبلية:

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة المستقبلية نذكر أهمها:

1- تعرف لوحة القيادة المستقبلية على أنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي للمديرين في الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم³.

2- كما تعرف على أنها: إطار عمل منظم لمقاييس متكاملة مشتقة من الإستراتيجية، وتحتوي على المقاييس المالية للأداء في الماضي والتوجهات المستقبلية للأداء غير المالي وهي الزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو⁴.

3- في حين هناك من يعرفها بأنها: أداة للتسيير ونظام للقياس الجيد، حيث يتم من خلالها ترجمة الأهداف بكيفية صحيحة من خلال الاعتماد على الأبعاد المالية وغير المالية.⁵

4- كما يمكن تقديم تعريف آخر على أنها: نظام رقابي شامل ومتكامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد الزبائن والبعد الداخلي لعمليات المنظمة وبعد التعلم والنمو.⁶

ثانيا - مكونات لوحة القيادة المستقبلية:

قدم كلا من (Norton and Kaplan) العناصر المكونة للوحة القيادة المستقلة كالأتي⁷ :

- 1: الرؤية المستقبلية: والتي تعني إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة التي ستكون عليها في المستقبل.
- 2: الإستراتيجية: تتكون من مجمل الأهداف والخطط طويلة الأجل.
- 3: الأهداف: تشمل على النتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في الوصول إلى رؤية المؤسسة، بحيث يتم توزيع الأهداف على المحاور الأربعة للوحة القيادة المستقبلية شريطة أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق والقياس ومحددة بإطار زمني.
- 4: المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 5: القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة.
- 6: المبادرات الإستراتيجية: ويسجل فيها الخطوات و الإجراءات التي ستقوم بها المؤسسة لتحقيق الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية الخاصة بالوحدات، فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو قياس نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل شهري أو نصف سنوي مثلا، و لا يشترط أن تكون مؤشرات الأداء كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية مثلا.

ثالثا - وظائف لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسة:

تلعب لوحة القيادة المستقبلية والتنبؤية ثلاث ادوار رئيسية في المؤسسة لتحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية:⁸

1: نموذج لوحة القيادة المستقبلية كأداة للقياس: يظهر دور النموذج هنا كمتتم للمؤشرات التابعة (المقاييس أو المؤشرات المالية)، والتي هي عبارة عن نتائج للأفعال التي حصلت في الماضي، وذلك من خلال محركات الأداء المستقبلي والتي تسمى المؤشرات القائدة (الرائدة).

وتشتق كلا من المقاييس الرائدة والتابعة من إستراتيجية المنشأة والتي تعمل معا على ترجمتها، و تمثل رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها نقطة الارتكاز في نظام لوحة القيادة المستقبلية، ويسمح النموذج للمؤسسة بتحويل رؤيتها و إستراتيجيتها عن طريق توفير إطار جيد يعبر عن إستراتيجيتها من خلال الأهداف والمقاييس التي تم اختيارها، فبدلا من التركيز على أدوات الرقابة المالية وحدها فانه (نظام لوحة القيادة المستقبلية) يستخدم القياس كأسلوب جديد لوصف العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الإستراتيجية من خلال المقاييس الأربعة.

2: نموذج لوحة القيادة المستقبلية كنظام إدارة استراتيجي: لقد تم تطوير هذا النموذج بالنسبة للعديد من المؤسسات من كونه مجرد أداة للقياس إلى نظام حقيقي للإدارة الإستراتيجية، على الرغم من أن التوجه الحقيقي لنظام لوحة القيادة المستقبلية هو تحقيق التوازن بين الأرقام المالية مع محركات القيمة المستقبلية للمؤسسة، إلا انه ومع مرور الوقت وجدت المؤسسات أن هذا النظام يمكن استخدامه كوسيلة أساسية في موائمة التصرفات قصيرة المدى مع إستراتيجيتها و رؤيتها طويلة المدى .

3: نموذج لوحة القيادة المستقبلية كأداة اتصال: يعتبر هذا النموذج المعد خصيصا لأجل توضيح الإستراتيجية وجعل مجالات الرؤية والاستراتيجيات الغامضة وغير الدقيقة إلى مجالات واضحة من خلال مقاييس الأداء والأهداف الواضحة التي تم اختيارها،

ويساعد فهم إستراتيجية المؤسسة في كشف القدرات التنظيمية الخفية، فمثلا عند معرفة العاملين الجدد كيف يمكن لهم أن يساهموا من خلال عملهم في تحقيق الأهداف فان هذا الأمر سيدفع بهم نحو تحقيق المزيد من الانجازات والبذل والعطاء.

رابعا: مكونات لوحة القيادة المستقبلية

تتكون لوحة القيادة المستقبلية من أربعة أبعاد كل بعد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية، و تتمثل هذه المحاور فيما يلي⁹:

1 - **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد الجانب المالي على كمية الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لان بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة.

2- **بعد العملاء (الزبائن):** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون وهذا الأخير (رضا الزبون) يعتبر مقياس مهم جدا لأنه يضمن المؤسسة ما دام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا و عوائد.

3 - **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا البعد على عمليات الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل.

4 - **بعد النمو والتعلم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة العملاء والمساهمين، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن المؤسسة وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وكذلك نظام المكافآت والحوافز.

المحور الثاني: نظام الإنذار المبكر للآزمات:

قبل وقوع الآزمات توجد عدة دلائل أو إشارات تنبأ بحدوث شيء غريب غير مرغوب فيه ربما يفسرونه أو بتعبير أصح يؤول تأويلا خاطئا مما يؤدي في النهاية إلى وقوع مشكلة حقيقية إن لم تعالج قد تتطور إلى كارثة أو أزمة حقيقية يصعب إيجاد حلول لها حين ذاك مما يؤدي إلى خسائر فادحة على المؤسسة¹⁰.

أولا: مفهوم نظام الإنذار المبكر للآزمة:

ويقصد به رصد وتسجيل إشارات وتحليلها، والتي توحى بعلامات أزمة تلوح في الأفق أو اقتراب وقوع أزمة حقيقية شديدة، وهذا النظام مهمته الحقيقية التفرقة بين الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع الأزمة وبين الأحداث العرضية والضوضاء الناتجة عن مشكلات عادية تواجهها المؤسسة في عملياتها اليومية.¹¹

و يمكن أن يفسر النظام أربع احتمالات من تحليل المعلومات والإشارات وهي:

- 1- **التوفيق:** و يعني ثبوت وصدق المعلومات و الإشارات في التعرف على بوادر الأزمة الوشيكة الوقوع.
- 2- **الفشل:** ويعني هذا فشل المسيرين أو المديرين لهذه المؤسسة في تحليل المعلومات والمعطيات تحليلا صحيحا، مما قد يؤدي إلى أزمة و كارثة حقيقية .
- 3- **الإنذار الكاذب:** ويقصد به محاولة تظليل متخذ القرار أو المدير بشأن حدوث أزمة وشيكة الوقوع، حيث تكون هذه المعلومات في الأخير مغلوطة أو كاذبة بشكل مقصود أو غير مقصود.
- 4- **الرفض الصريح:** حيث انه في هذا الوضع يعزم المسير أو المدير على عدم صحة المعلومات بشأن حدوث أزمة أو بوادها على الأقل، وهذا ما يؤكد فيما بعد على حنكة وخبرة المدير في مثل هذه الأوضاع وحسن اختيار القرارات الصائبة في المكان والزمن المناسبين.

ثانيا - العوامل المؤثرة في فعالية نظام الإنذار المبكر:

- توجد عدة عوامل مؤثرة في زيادة فعالية نظام الإنذار المبكر أو بالعكس التقليل من فعالية والحد من نشاطه نذكر أهمها:
- 1- **فاعلية نظام المعلومات:** يحتاج هذا النظام (نظام الإنذار المبكر) إلى كم هائل ومتنوع من المعلومات ومتابعة تطورها وسلوكيات مصادرها، وهذا ما يميز لوحة القيادة المثالية باعتبارها كم هائل ومتنوع من المعلومات، والتي تساعد نظام الإنذار المسبق لأداء الدور الموكل إليه على أكمل وجه.¹²
 - 2- **فاعلية نظام الاتصال:** ويقصد بالاتصال الوسيلة التي من خلالها يتم إيصال المعلومات إلى الطرف الأخر أو تبادلها، وهي القناة الناقلة للأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى الدنيا أو إبداء الرأي و تقديم الاستشارات من الجهة العكسية (من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا)، حيث انه كلما كانت هذه الوسيلة (الاتصال) تؤدي دورها بشكل سريع وفعال كلما ساعد في كفاءة عمل نظام الإنذار المبكر عن طريق اكتشاف الأزمات مبكراً وحصرها أو تداركها.¹³
 - 3- **مهارات وكفاءة فريق إدارة الأزمات:** يعد فريق إدارة الأزمات من أهم العوامل التي تساعد في تعزيز وتفعيل نظام الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات، حيث انه كلما كان فريق الأزمة أو إدارة الأزمة أشخاص مؤهلين وذوي خبرة وحنكة إدارية كلما أضفى على نظام الإنذار المصدقية والسرعة في حل المشكلات ومواكبتها قبل استفحالها وخروجها عن السيطرة، والعكس صحيح في حال فريق إدارة الأزمات ذو خبرة قليلة وكفاءة متدنية.¹⁴
 - 4- **فاعلية القيادة في اتخاذ القرارات الحاسمة:** إن نجاعة وحسن عمل فريق إدارة الأزمات في احتواء الأزمة والخروج بأقل الأضرار والخسائر، مرهون بحسن اختيار القائد في هذه المهمة أو من هو مسؤول عن تسيير هذه المؤسسة، حيث أن سلوكيات القائد الفطرية أو المكتسبة كلها مميزات تساعد على استشعار الأزمات و إيجاد الحلول المبكرة قبل فوات الأوان.¹⁵

ثالثا: محددات العلامات المبكرة للأزمة:

- تعتمد معظم المؤسسات المتفوقة في مجال إدارة الأزمات واكتشافها على جملة من المحددات نذكر أهمها حسب ترتيب أولوياتها:¹⁶
- 1- تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة والتي تجعلها عرضة للازمات، بالإضافة إلى تحديد المؤشرات والمقاييس المساعدة في إثبات وجود أزمات من عدمها وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل لاحقا.
 - 2- بعد تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وجب جمع المعلومات واستيفائها حول نقاط الضعف المحددة مسبقا، وذلك من خلال طرق جمع البيانات وتحليلها.
 - 3- بعد مرحلة تحين المعلومات تأتي مرحلة اختبار تلك المعلومات لمعرفة صحتها من عدمه حول وجود علامات أزمة، وذلك عن طريق معايير ومقاييس محددة لتشخيص نوع المعلومات ومدى خطورتها.
 - 4- بعد تحليل المعلومات واختبارها، وجب التخطيط العلمي المسبق في حالة صدق وثبات المعلومة، وذلك عن طريق التلطيغ من حدة الأزمة ومحاوله تحويل مسارها في حالة قربها، أما في حالة وقوعها وجب التعلم والاستفادة منها وتحويلها إلى فرصة بدلا عن تهديد.

المحور الثالث: مكانة مقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية في نظام الإنذار المبكر للأزمات:

سنتطرق في هذا الجزء إلى أهمية المقاييس والمؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المثالية أو المستقبلية ودورها الأساسي في توضيح أو تشخيص الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة بتعبيرها الرقمي أو الكمي، أي أن النتائج المحصل عليها تكون نتائج كمية لحالة المؤسسة ووضعتها في الوقت الراهن أو تنبؤات وتكهنتات مستقبلية كمية هي الأخرى انطلاقا من المعادلات الحسابية والنسب والمؤشرات واستنادا إلى سنوات سابقة .

وتقوم فكرة لوحة القيادة المثالية أو المستقبلية على توزيع مجموعة الأهداف الإستراتيجية على الأبعاد أو المحاور (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وقد يزيد عدد هذه الأبعاد أو ينقص من مؤسسة إلى أخرى حسب كبر حجم المؤسسة وتنوع نشاطها أو إلى أسباب أخرى، لكن غالبيتها تشترك في هذه الأبعاد الأربعة وعليه سيكون التوزيع انطلاقاً من المقاييس والمؤشرات كالتالي:

أولاً: مقاييس ومؤشرات البعد المالي:

يهتم هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية ومعرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحقيق نتائج إيجابية في الجانب المالي، بمعنى أدق كيفية عمل المؤشرات والمقاييس المالية التابعة للبعد المالي من خلال مراقبة الخسائر والأرباح والقوة المالية في المؤسسة¹⁷.

وعليه وانطلاقاً من هذه المقاييس والمؤشرات يمكن الحكم على وضعية المؤسسة من الجانب المالي حالياً أو مستقبلياً، وفي ما يلي سنورد هذه المقاييس و المؤشرات وكيفية استخلاص النتائج بشيء من التفصيل.

1- مقاييس الربحية: حيث يمكن معرفة ربحية أي مؤسسة عن طريق عدة مؤشرات منها الدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار أو عن طريق القيمة المضافة¹⁸.

الدخل التشغيلي = الإيرادات التشغيلية - المصاريف التشغيلية

حيث يعكس هذا المؤشر، عائد مجمل المصاريف التي تم استخدامها في العملية الإنتاجية.

معدل العائد على رأس المال = رأس المال المستثمر * 100

حيث يعكس هذا المؤشر معدلاً لعائد أو المرودية المتوقع الذي سيحصل عليه رب العمل من استثمار رأس ماله.

القيمة المضافة (القيمة الاقتصادية المضافة) = صافي الدخل قبل طرح الضرائب - تكلفة رأس المال المستثمر

ويستخدم هذا المؤشر لتقييم أداء المؤسسة بمختلف جوانبها.

وعليه فان مقياس الربحية عموماً يبين لنا عائد المؤسسة من جراء استثمار رأس مالها في العملية الإنتاجية بشكل مجمل، ولكن موضوع دراستها ينصب حول دور مؤشرات الربحية في اكتشاف الأزمات، وبمفهوم آخر ما هي العلاقة التي تربط بين مؤشرات الربحية و نظام استشعار الأزمات واكتشافها قبل وقوعها .

وعليه يمكن القول أن هذه المؤشرات الثلاث لمقاييس الربحية وفي أولها صافي الدخل التشغيلي والذي هو عبارة عن طرح المصاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية، والذي يعكس بدوره عائد العملية الإنتاجية في المؤسسة فإذا كانت النتيجة من تلك العملية الحسابية إيجابية بنسبة معينة أو مقبولة، وكان المستوى العام للأرباح في ذلك القطاع يمثل مثلاً ما نسبته أكثر من 20% من رأس المال وعليه، فإذا كانت القيمة من عملية الطرح (الإيرادات التشغيلية - المصاريف التشغيلية) مساوية أو أعلى للمستوى العام للأرباح، فإنه يمكن الحكم على المؤسسة بأنها في مستوى حسن و حالتها مستقرة نوعاً ما، أما إن كانت النتيجة أو النسبة أقل من 20% فإن العائد من تشغيل رأس المال لم يأتي بالنتائج المتوقعة والكافية، وعليه فان هناك خلل ما يجب تصحيحه لأن المصاريف التشغيلية تكاد تساوي الإيرادات التشغيلية ما يؤدي إلى قرارات غير صائبة لتصحيح الخلل كالاتدانة من الخارج أو الإفلاس حتى، وهذه كلها حلول غير مرغوبة وواجب على المؤسسة تغيير استراتيجياتها والخطط المتبعة لإيجاد حلول سريعة وفعالة.

وعليه يمكن القول أن مقياس أو مؤشرات الربحية مثلا قد ساهمت بشكل كبير في اكتشاف الاختلال والفجوات في الجانب المالي، وذلك من خلال أبعاد لوحة القيادة المستقبلية أو المثالية (البعد المالي).

2- **مقاييس الإنتاجية**¹⁹: الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات المحققة والمدخلات المستنفذة، حيث تعبر الإنتاجية عن قدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج أو تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات المستهدفة من احد عناصر المدخلات، و الهدف من حساب هذا المؤشر هو الحكم على كفاءة استخدام عوامل الإنتاج ومن هذه المؤشرات ما يلي:
أ: **قيمة الإنتاجية الكلية**: والتي تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{قيمة الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الكلي}}{\text{مجموع عوامل الإنتاج}}$$

وتعبر هذه العلاقة عن مجموع المخرجات وعلاقتها بمجموع عوامل الإنتاج متحدة و مستلزمات الإنتاج الأخرى.
ب: **قيمة الإنتاجية الجزئية**: والتي تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (قيمة أو كمية)}}{\text{أحد عوامل الإنتاج (قيمة أو كمية)}}$$

وتعبر هذه العلاقة عن إنتاجية أحد عوامل الإنتاج كالعامل أو المادة الأولية.
وكما اشرنا سابقا أن الهدف من حساب مؤشرات الإنتاجية هو الحكم على كفاءة استخدام عوامل الإنتاج، فمن خلال النتائج النهائية للمؤشرات يتبين لنا هل أن المؤسسة قامت بالاستغلال الأمثل لمواردها، أو بمعنى آخر هل هناك ترشيد في استخدام عوامل الإنتاج وأنها كلها موجهة في مكانها المناسب على حسب الحاجة و في وقتها المناسب، أو أن هناك تسيب وإسراف في استخدام عوامل الإنتاج و هذا ما ينعكس سلبا على حالة المؤسسة و نتائجها.
فمثلا هل أن استثمار جزء من عوامل الإنتاج أو كلها في العملية الإنتاجية يولد كم هائل من المخرجات، أو على الأقل ما يضمن عائد مناسب على استخدام تلك العناصر، أو من جهة أخرى ما هي قيمة المخرجات من استخدام عنصر واحد من عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية أو جزء منه، وما هي قيمة مساهمته في العملية الإنتاجية.
فإن كانت النتيجة ايجابية ومرضية فهذا يعني أن هناك وعي وترشيد في استغلال الطاقات المتوفرة بشكل سليم أو صحيح، أما أن كانت النتيجة سلبية أو ضئيلة فهذا يعني أن هناك تسيب في استغلال مصادر الطاقة أو عوامل الإنتاج، وعليه هناك بوادر أزمة أو مشاكل حادة تلوح في الأفق و يجب على المؤسسة تداركها قبل فوات الأوان.

3- **مقاييس المبيعات والتدفقات المالية**²⁰: إن الهدف من قياس نسبة المبيعات هو مقارنة نمو المبيعات للسنة الحالية بالنسبة للسنة أو السنوات السابقة ومن أهم مؤشراتها:
أ: **نسبة تطور المبيعات**: وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = 100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}}$$

ب: **رصيد آخر المدة:** أي مقياس التدفقات النقدية فيعكس مدى قدرة المؤسسة على توليد السيولة النقدية المستقبلية والوفاء بالالتزامات المالية تجاه الموردين والمساهمين، وتحسب السيولة النقدية عن طريق مؤشر التالي:

$$\text{رصيد آخر المدة} = \text{رصيد أول المدة} + (\text{المقبوضات النقدية} - \text{المدفوعات النقدية})$$

وكلا المؤشرين السابقين لهما دور مهم ومؤثر في الجانب المالي للمؤسسة وللوحدة القيادية المستقبلية بصفة خاصة، فمؤشر تطور المبيعات مثلا هو مقياس يعبر عن وضعية المبيعات خلال سنوات معينة وحالة المؤسسة أما بالإيجاب عن طريق تطور المبيعات وزيادتها أو تراجعها وانحسارها عن طريق تراجع المبيعات، ومن هنا يمكن الحكم على منتجات المؤسسة من ناحية جودتها والطلب عليها فان زادت قيمة المبيعات من سنة إلى أخرى فهذا دليل على قوة المنتج وجودته وكذا على علامة المؤسسة وشهرتها ومكانتها في السوق، والعكس صحيح وهذا نذير على أزمات وشيكة كلما تناقصت حصة المبيعات (الحصة السوقية) لسبب من الأسباب الواجب تصحيحها وتداركها قبل فوات الأوان.

وكذلك نفس التحليل ينطبق على مؤشرات التدفقات النقدية، فإن كانت قيمة الرصيد كبيرة دل ذلك على قدرة المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها والمساهمين فيها وتوفير السيولة اللازمة في الوقت المناسب وبحسب الحاجة، أما إن كانت النتيجة سلبية فان هذا يدل على عجز المؤسسة في الالتزام بديونها تجاه مورديها وحقوق وأرباح مساهميها، مما قد يولد نوع من تذبذب صورة المؤسسة أمام المتعاملين الاقتصاديين معها تجاه الوفاء بالتزاماتها، وعليه وجب تدارك الموقف وتصحيح الخلل الذي قد يولد أزمات تضر بكيانها ومركزها التسويقي مستقبلا.

ثانيا: **مقاييس ومؤشرات بعد العملاء:**

من خلال هذا البعد يمكن معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات و غايات عملائها، والذي يمكن تحقيقه عن طريق الابتكار والإبداع المتجدد للمنتجات وكذا الجودة العالية للخدمات بأسعار تنافسية وفي الوقت المناسب والمكان والسوق المستهدف، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات (القدرة على الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء و ربحية العميل وكذا الحصة السوقية) وسنذكر أهم هذه المؤشرات.²¹

1- **الاحتفاظ بالعملاء:** ويمكن حسابه بطريقتين إما عن طريق نمو نسبة مبيعاتها مقارنة بفترات أو سنوات سابقة أو عن طريق العلاقة الآتية:

$$\text{الاحتفاظ بالعملاء} = \frac{\text{عدد العملاء الجدد}}{\text{عدد العملاء الحاليين}}$$

2- **ربحية العميل:** والغرض منها هو تحليل و تشريح كل عميل على حدا و ذلك من خلال معرفة ربحية كل عميل و اكتشاف العملاء الأكثر ربحية والمحافظة عليهم و تقديم لهم امتيازات أكثر من غيرهم و تحسب كالاتي:

$$\text{العائد المحقق من العميل} = \text{ثمن البيع} - (\text{الخصم الممنوح} + \text{تكلفة المنتج أو الخدمة})$$

3- رضا العملاء: يعد رضا العملاء من بين أهم المقاييس المهمة التي لها ارتباط وعلاقة بالمقياسين الأولين، حيث يعكس هذا المقياس علاقة العميل بالمؤسسة أو ما يسمى بالتغذية العكسية للمقياسين الأولين وتأثيرها على ربحية المؤسسة، ومن محدداته معدل مشتريات العميل. دراسة سلوك الشراء المتكرر للعميل (عدد مرات الشراء).

إن مؤشرات بعد العملاء لا تقل أهمية عن مؤشرات البعد المالي، فهي تعطي لنا صورة واضحة عن وضعية العملاء وتقسيماتهم بالمؤسسة بالإضافة إلى تحديد قيمة المبيعات الإجمالية للعملاء و لكل عميل على حدة.

فبمعرفة حجم المبيعات لكل العملاء يعطينا رقم الأعمال المحقق لسنة معينة و بمقارنة هذا الأخير بالسنة السابقة له، نتضح لنا عدة نقاط أهمها: إذا كانت النسبة أو الفارق أكبر من السنة السابقة فهذا دليل على أن المؤسسة قد حققت نمو في رقم أعمالها، ومن جهة أخرى فإن ارتفاع رقم الأعمال ما هو إلا انعكاس لحجم المبيعات وبالتالي إلى زيادة الطلب للعملاء الحاليين، أو احتمالية اكتساب عملاء جدد مما أدى إلى زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات.

وبالتالي فإن سياسة اكتساب عملاء جدد كانت ناجحة وقد حققت الهدف والذي يؤكد هذا هو مؤشر ربحية العميل ورضا العملاء الذي ينعكس بالإيجاب على مبيعات المؤسسة وأرباحها، وصورتها. ومركزها التنافسي في السوق، والعكس صحيح في حالة كانت النسبة أو الفارق اقل أو سلبي مما ينبئ بالخطر أو لها تناقص وانسحاب العملاء الحاليين وتغيير وجهاتهم إلى منتجات وعروض أخرى مميزة و هذا ما ينعكس على رقم الأعمال بالسلب ويؤدي إلى تدهور ربحية المؤسسة ووضعتها بشكل عام.

ومن هنا وجب على المؤسسة تدارك الوضع و تغيير إستراتيجيتها التسويقية أو تحديث منتجاتها، أو حلول أخرى من اجل تفادي تفاقم الأوضاع واحتدامها أكثر قبل أن تتحول إلى أزمات يصعب مواجهتها أو تحطيمها.

ثالثا: مقاييس ومؤشرات بعد العمليات الداخلية:

ويعكس هذا البعد كل العمليات الداخلية التي من الواجب على المؤسسة التفوق والتميز فيها على منافسيها، والتي تنعكس على رضا العملاء وبالتالي تحقيق العوائد المالية المرضية للمؤسسة، ويرتكز هذا البعد على الكفاءة والجودة و الابتكار وكذا تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المخرجات سابقة الذكر، ولعل من بين أهم المؤشرات لهذا البعد هو رقم الأعمال الذي تحققه المنتجات الجديدة مقارنة بالمنتجات الجديدة للمنافسين، بالإضافة إلى القدرة على الإنتاج و تعظيمها وكذا فترة التطوير للمنتجات الجديدة.²²

وعليه انطلاقا من هذه المؤشرات يمكن معرفة حالة المؤسسة داخليا من خلال عمليات الابتكار و التطوير و استعمال التكنولوجيا الحديثة في إنتاج و تطوير منتجاتها، أما خارجيا فيمكن تحليل وضعيتها من خلال المركز التنافسي للمؤسسة في السوق مع نظيراتها من خلال رضا العملاء عن منتجاتها الحالية و الجديدة و المتجددة المطروحة من قبل المؤسسة.

فان كانت المؤسسة تعمل على تطوير وتنويع المنتجات الحالية و اختراع و ابتكار منتجات جديدة حسب ما يتطلع إليه الزبون أو العميل، فان هذا سينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة ووضعتها التنافسي في السوق، وبالتالي تحقيق العوائد المالية المرضية للملاك والمساهمين على حد سواء، أما إن كانت في معزل عن عملية التطوير واستحداث منتجات جديدة فهذا يؤدي إلى تقلص مبيعاتها نظرا لتقلص حصتها السوقية عن طريق فقدان بعض العملاء، إن لم نقل معظمهم لانجذابهم إلى منتجات تواكب تطلعات الزبون. هذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة ورقم أعمالها.

وعليه يمكن القول أن مؤشرات البعد الداخلي هي بمثابة ناقوس خطر يدق كلما توجهت نسب جودة المنتجات والابتكارات استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى الانخفاض، ما يؤدي إلى بوادر ظهور اختلالات قد تؤدي إلى أزمات حقيقية إن لم يتم معالجتها و تدارك الموقف وتصحيح تلك الاختلالات بأسرع وقت ممكن.

رابعا - مقاييس ومؤشرات بعد التعلم و النمو:

حيث يهتم هذا البعد بالقدرات الفكرية للعاملين ومهاراتهم والنظم الداخلية للمؤسسة ومحاولة مواكبة النظم المعمول بها. بالإضافة إلى تحفيز العمال داخل المؤسسة ماديا ومعنويا والحفاظ عليهم وكسب رضاهم وولائهم لرفع إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق غاياتها و أهدافها، ويستخدم في هذا البعد ثلاثة مقاييس جوهرية لقياس المستوى العام لهذا البعد وهي رضا العاملين. الاحتفاظ بالعاملين وإنتاجية العاملين²³.

ويعتبر مؤشر رضا العاملين من أهم المؤشرات حيث يقاس من عدة جوانب، أولها ظروف العمل ضمن الفريق وما مدى إدارية المنافسة بين أفراد وفريق العمل، بمعنى أن المقياس الوحيد لعملية الترقية هو الجهد والعطاء في العمل لا غير، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة واستفاد العامل منها وكذلك ملائمة الجهد العضلي والفكري المبذول مع الأجر الممنوح، كل هذه العوامل من شأنها أن تعكس رغبة العامل بالبقاء في المؤسسة والانتماء لها والتفاني في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المتمثلة في تحقيق العائد من وراء توظيف العمال.

ومن جانب آخر كلما كانت العلاوات والامتيازات للعامل مقابل الجهد العضلي والفكري المبذول من قبله ممتازة أو جيدة، كلما انعكس هذا على المؤشرين الآخرين (درجة الاحتفاظ بالعمال وإنتاجية العامل) بالزيادة والولاء للمؤسسة ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وعليه فإن زيادة ولاء العامل وتفانيه في عمله ينعكس على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي زيادة رضا العملاء، والذي ينعكس بالإيجاب على المبيعات وتحقيق الفوائد المباشرة التي تعود على أرباب العمل والعمال على حد سواء، وهكذا تتولد دورة إنتاجية جديدة بنفس المبادئ والغايات وبذلك العائدات والنتائج المحققة لصالح المؤسسة.

أما في حالة إهمال المؤسسة لهذه الشريحة المهمة أو لهذا العامل المهم من عوامل الإنتاج وغياب الحوافز المادية والمعنوية، يؤدي إلى كم هائل من الاختلالات أولها التسريبات العمالية وعدم رضا العاملين عن المؤسسة مما يؤدي إلى اندثار مصطلح الولاء الذي يغيب معه التفاني في العمل والذي ينعكس على عدة جوانب أولها تناقص الإنتاجية، مما يؤدي إلى تناقص الأرباح والذي يعود بالسلب على العامل في حد ذاته قبل المؤسسة وهو غياب المنح والعلاوات، الذي يندر بالأخير بمشاكل تتحول مع الوقت إلى أزمات يصعب إيجاد حلول لها.

الخاتمة:

وفي الأخير يمكن التأكيد على أن للوحة القيادة المستقبلية أو المثالية من خلال المقاييس والمؤشرات الخاصة بأبعادها الأساسية دور مهم وفعال في استكشاف الآزمات والتنبؤ بها مبكرا قبل وقوعها، وهذا من خلال التحليل الجيد لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية التي تظهر إشارات ودلالات يتم ترجمتها بواسطة المقاييس والمؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المستقبلية، والتي تبين بذلك مجموعة من الاختلالات غير المرغوب فيها قد تنبئ بإشارات ودلائل حول وجود عوارض لآزمات قادمة أو آزمات في حد ذاتها وشبكة الحدوث، قد تفتك بكيان المؤسسة أو تؤدي إلى هزات عنيفة من شأنها الإضرار بمصالح المؤسسة وكيانها على العموم، وهو الشيء الذي يؤدي في الأخير إلى تداعياتها وتراجعها عن مراكزها الريادية، أو تشويه صورتها أمام عملائها وبالتالي تراجع وانحصار مبيعاتها الذي ينعكس سلبا على أرباحها ورقم أعمالها.

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج يمكن اقتراح جملة من التوصيات التالية:

- على المسيرين وأصحاب القرارات في المؤسسات الاقتصادية التركيز أكثر على الجوانب غير المالية في مؤسساتهم باعتبارها أحد أهم منابع الآزمات وبداية المشاكل التي من شأنها أن تتطور إن لم تعالج في حينها.
- يعد موضوع نظام الإنذار المبكر من المواضيع الحديثة نوعا ما والتي لم تلقى اهتمام وتفرغ من الباحثين و الاقتصاديين، رغم ما يعانیه عالمنا المعاصر من مشكلات وآزمات دمرت الكثير من الاقتصاديات المعاصرة وحتى الدول نفسها، لذا نريد أن ننوه هنا على ضرورة تنوع الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

هوامش البحث:

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، عمان الأردن، ص13.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص13.

³ R.kaplan, D. Norton, the balanced scorecard measures that drive performance, Harvard business review, 1992, p 71.

⁴ R.kaplan, D. Norton, the balanced scorecard translating strategy into action, Harvard business school press, boston, Massachusetts, 1996, p19.

⁵ Francoise Girard et all : contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition gualino éditeur, Paris, 2004, p 37.

⁶ صالح مهدي محسن العامري & طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 289.

⁷ وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة (17) الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص158.

⁸ R. Kaplen, D.Norton, the balanced scorecard, measures that drive performance, OP.cit, PP71-79.

⁹ R. Kaplan , D. norton « Using the balanced scorecard as strategic management system » , Harvard venow، jan-feb، 1996, PP5,6.

¹⁰ محسن احمد الخضيري، إدارة الآزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص145.

¹¹ محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الآزمات و الكوارث و المواقف الصعبة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، الطبعة الاولى، 2006، ص168.

¹² إطار عمل هيوغو، التأهب للكوارث تحقيقا للاستجابة الفعالة (مجموعة الإرشادات والمؤشرات لتنفيذ الأولوية الخامسة، إطار عمل هيوغو (2005.2015)، بناء قدرات الأمم والمجتمعات على مواجهة الكوارث، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2008، ص42.

¹³ د.عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الآزمات، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، بدون سنة نشر، ص68.

¹⁴ فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الآزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص36.

- ¹⁵ حلمي شحادة يوسف، نحو منهجية علمية لإدارة الأزمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 12. العدد الأول، المملكة العربية السعودية. 1998، ص109.
- ¹⁶ محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، مرجع سبق ذكره، ص ص169-170.
- ¹⁷ شنن نبيل. استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص50.
- ¹⁸ حسني عابدين محمد عابدين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا - دراسة ميدانية، جامعة خان يونس، فلسطين، 2013، ص11.
- ¹⁹ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص253.
- ²⁰ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص261.
- ²¹ R.kaplan, D. Norton, the balanced scorecard translating strategy into action, op.cit, p64.
- ²² راغب الغصين & وسام جبار تامر، استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات، دراسة تطبيقية في مستشفى بابل بطرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد الثالث، 2011، ص207.
- ²³ عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعة، العدد 15، المجلد الأول، 2013، ص197.