

تقييم الأداء من منظور استراتيجي

د. عبدالمجيد الطيب شعبان

قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد-الزاوية

جامعة الزاوية

مقدمة :

إن زيادة حدة المنافسة والتطور الهائل في التكنولوجيا، وما صاحبه من ثورة في المعلومات، وفي خضم الأزمة المالية الحالية، ووجود تاريخ حافل بالانهيارات للأسواق المالية في كثير من أنحاء العالم، كل ذلك تتطلب من المنظمات فهم الكيفية التي يتم من خلالها خلق قيمة لهذه المنظمات، ومن هذا المنطلق حاولت إيجاد الوسائل والطرق الحديثة التي يمكن من خلالها زيادة وتطوير وسائل الإنتاج والتسويق والقدرة على المنافسة وزيادة حصتها السوقية. إن التوسع في الإنتاج و الأسواق و ما ترتب عليه من تفويض السلطات و الصلاحيات خاصةً مع ظهور الشركات المتعددة الجنسية والشركات القابضة وتتنوع مجالات عمل هذه الشركات أدى إلى قصور في وسائل التقييم وقياس الأداء والتي تعتمد في السابق على بعض المقاييس المالية فقط للقيام بهذا الدور.

لقد أصبح اختيار وتطوير مقاييس للأداء تكون ملائمة لهذه التطورات من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لتشمل جوانب تتعلق بوضع المنظمة التنافسي، وقدرتها على الاستمرار في المستقبل، وقدرتها في المحافظة على عملائها وزيادتهم، والمحافظة على عاملها وتدريبهم وإكسابهم الخبرة والفهم لتلبية احتياجاتهم المتطورة، وتطوير عملياتها الداخلية والتي تتفوق فيها لتحقيق تلك الأغراض.

إن ظهور ما يعرف ببطاقة الأهداف المتوازنة والتي تترجم أهداف المنظمة واستراتيجياتها تعد من أهم وسائل القياس وتقييم أداء المنظمات برؤية إستراتيجية. عليه تأتي هذه الدراسة للتعريف بأبعاد هذا الأسلوب والمزايا الإستراتيجية التي يحققها للمنظمة لمحاولة إثراء الأدب المحاسبي الخاص في ليبيا بالطرق و الوسائل الحديثة لقياس و تقييم الأداء.

الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بوسائل التقييم الحديثة و التي تواكب التطورات الهائلة في المشروعات الاقتصادية، وعلى وجه الخصوص بطاقة الأهداف المتوازنة، خاصةً مع زيادة الحركة الاقتصادية التي تشهدها ليبيا في الآونة الأخيرة بنشأة سوق الأوراق المالية ودخول المستثمر الأجنبي في شركات مع المؤسسات الاقتصادية الليبية، مثل القطاع المصرفي والنفطي، وزيادة المنافسة في هذه القطاعات، الأمر الذي يتطلب تطوير وسائل القياس لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية لمواكبة تلك التطورات.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذا البحث لكونه يمثل مساهمة في إطار التطورات الاقتصادية الأخيرة في الاقتصاد الليبي ونشوء سوق الأوراق المالية وحادثة عهد المستثمرين الليبيين، وزيادة حدة المنافسة في جميع المجالات، الأمر الذي يتطلب التعريف بوسائل القياس والتقييم للأداء والتي تواكب التطور الحاصل في بيئة الأعمال في ليبيا. كما يعتبر الباحث هذه الدراسة من المحاولات الأولى في ليبيا التي تستعرض الأداء الشامل و الاستراتيجي للمؤسسات و الذي حصد نجاحاً كبيراً في كثير من الدول المتقدمة والتي تبنت النموذج من عدة سنوات، إلا انه لم يلق اهتماماً على المستوى المحلي في ليبيا.

مشكلة الدراسة :

مع زيادة عدد الشركات المساهمة وتنوع نشاطها في ليبيا، وما يشهده الأداء الاقتصادي من تطور بظهور الشركات الأجنبية والشراكة معها، ونشأة أسواق الأوراق المالية، والمجهودات المبذولة في ليبيا للدخول في منظمة التجارة العالمية¹ ومع تنامي إدراك المستهلكين لمتطلبات الجودة أصبح من الضروري العمل وفق منظور أكثر شمولاً للأداء الاستراتيجي للمنظمة وفقاً لخطتها وطموحاتها المستقبلية، فأصبح التوجه نحو الزبائن سمة من سمات عصر المنافسة سواء على مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة أو على مستوى السعر، كما أصبح الاستثمار في العنصر البشري والمحافظة على استقراره وتدريبية وإكسابه الخبرة الكافية لمواجهة التطورات الهائلة في وسائل الإنتاج أحد أهم ما يميز عصر المنافسة، كما أن تطوير العمليات الداخلية بالمؤسسة من الأمور

الهامة التي يجب أن تتفوق فيها لإرضاء زبائنها وبالتالي المحافظة عليهم وزيادتهم، الأمر الذي ينعكس بالنهاية على الأداء المالي للمؤسسة، وتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة، وهو تعظيم ثروة المساهمين.

كل ذلك تطلب تطوير مقاييس خاصة لقياس و تقييم الأداء المستخدمة لتقييم المشروعات الاقتصادية، والدافع الرئيسي هو قصور وسائل التقييم المعتمدة على المؤشرات المالية فقط، حيث إن المؤشرات المالية تتعلق بالأجل القصير فقط و تتسم بالطبيعة التاريخية، ولا تصلح لوحدها لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

وقد طورت بطاقة الأهداف المتوازنة لتستخدم لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة لقيت نجاحاً في كثير من الدول المتقدمة، فهل يمكن تكيف المؤشرات المستخدمة بهذه البطاقة بما يتلاءم وقياس الأداء الاستراتيجي بالبيئة الليبية ؟

إطار الدراسة ومنهجيتها :

من خلال هذه الدراسة يتم التعريف ببطاقة الأهداف المتوازنة كنظام شامل لقياس وتقييم الأداء، بحيث يتم التطرق لأهم الدراسات التي تناولت الموضوع ثم أتطرق لوسائل القياس والتقييم ومدى الحاجة له، ومن ثم أتطرق لبطاقة الأهداف المتوازنة من حيث مفهومها وأبعادها المختلفة التي تشتمل عليها، وعلاقات السبب والنتيجة التي تربط مؤشراتنا المختلفة بإستراتيجية المنظمة. ويتم أيضاً من خلال المقارنة تحديد حجم الفجوة في البيئة الليبية حول كل بعد من أبعاد المختلفة التي

تشتمل عليها، وعلاقات السبب والنتيجة التي تربط مؤشراتها المختلفة بإستراتيجية المنظمة. ويتم أيضاً من خلال المقارنة تحديد حجم الفجوة في البيئة الليبية حول كل بعد من أبعاد الطاقة مع إظهار أي إيجابيات موجودة كلما أمكن ذلك.

الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات موضوع تقييم الأداء سواء بالبيئة المحلية أو البيئة الخارجية، فقد تناول العمري²(2001) منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في كيفية بناء الإستراتيجية القيادية للشركة ومفهوم البطاقة ومحاورها وبناء العمل المشترك عن طريق هذا النظام، أما عبداللطيف وتركمان³ (2006) فقد تم في دراستهما توضيح كيفية توظيف بطاقة الأهداف المتوازنة كأداة لقياس الأداء ومزاياها وفوائدها والعلاقة السببية فيها، بينما ركز الغزاوي⁴ (2005) في دراسته على كيفية توظيف بطاقة الأهداف المتوازنة كنظام يتم به تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات، أما الدرويش وحسين⁵ (2006) فقد ركزت دراستهما على كيفية تطوير نظم الأداء في وحدات القطاع العام وذلك باستخدام نموذج التقييم المتوازن والمقارنة بين نموذجي التقييم للقطاع العام والخاص، واهتمت دراسة حسين⁶ (2006) بالمركز التنافسي ونظم تقييم الأداء ودراسة الفروق بين الأساليب الحديثة و القديمة لتقييم الأداء مع استعراض لكلا الأسلوبين، و أنواع الأدوات المستخدمة فيها، ودمجت راضي⁷ (2005) بين بطاقة الأهداف المتوازنة ومؤشرات الأداء البيئي لتفعيل منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، وتطرق عبداللطيف تركمان⁸ (2005) لدراسة الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، ودراسة مجالات الرقابة الإستراتيجية، وعرض بعض الأساليب التقليدية لقياس أداء المنظمات.

أساليب تقييم الأداء والحاجة إليه :

توجد مجموعة من الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أيسر وأسهل من جمع المعلومات النوعية وبتكلفة أقل، كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، بينما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري فيصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها، كأداء موظف البيع مثلاً.

وعليه يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي الاستراتيجي للمنظمة، أي يقوم على التغذية العكسية، وهي عبارة عن نقل للمعلومات بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة، وعلى شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء.

وتتعدد أساليب قياس الأداء من أساليب تقليدية مثل سرد الموضوع، الترتيب، المراقبة السلوكية، الحوادث الحرجة، وهذه الأساليب يطلق عليها أساليب التقدير بتوجيه السلوك، أما طرق التقدير وفق النتائج فتشمل الإدارة بالأهداف وهو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة، وتحليل العمل والمراجعة الذي يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرفين والمرؤوسين، للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والخاصة بالتدريب.

وأساليب حديثة 9 مثل لوحة القياس التي تحتوي على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية، ويقوم بتصميمها مهندسو الإنتاج بحيث حددت بها مجموعة من المؤشرات تمكنها من تحقيق الرقابة على العملية التشغيلية لجميع مستويات المنظمة، ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً، وتصمم حسب المستوى الإداري الذي نقيس أدائه، وبالتالي لا توجد لوحة قياس واحدة تطبق على جميع المستويات.

أما تقييم الأداء حسب الأنشطة فيتم تحليل كل نشاط لمعرفة وتحديد كيف يتم أداء هذا النشاط، بحيث يتم قياس مستوى الأداء للأنشطة بمقاييس مالية وغير مالية معاً، ويمكن قياس مستوى أداء النشاط عن طريق الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ما هي تكلفة أداء وتشغيل النشاط ؟
- ما هو الوقت اللازم الذي يستغرق النشاط لكي يتم ؟
- ما هو مستوى جودة أداء النشاط ؟
- ما هي درجة مرونة النشاط ؟

أما لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية فقامت بوضع معيار خاص يتضمن نموذجاً شاملاً لتقييم الأداء، أوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها، ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات لمؤشرات تقييم الأداء، وهي المؤشرات البيئية، ومؤشرات السوق والمستهلك، والمؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلي، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية.

بطاقة الأهداف المتوازنة :

تعد بطاقة الأهداف المتوازنة أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشأة، وهي مفهوم طور من قبل روبرت كابلان في بداية التسعينات، وترجم البطاقة مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة إستراتيجية تهدف إلى الربط بين المؤشرات المالية والربح من جانب، و بين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية من جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل، ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل كما يعتمد مفهومها على المحاور الزمنية الثلاث الماضي والحاضر والمستقبل، بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر وواضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية.

وعليه يمكن تعريف بطاقة الأهداف المتوازنة بأنها أداة لقياس تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات و مقاييس نحو مجموعة من المنظورات و تعمل كنظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، بحيث تساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها، ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح، وبتعبير آخر تدل هذه البطاقة على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال، ويتلخص جوهر البطاقة في النقاط التالية :

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
 - تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
 - إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
 - نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
 - توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.
- تقوم فلسفة بطاقة الأهداف المتوازنة التي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة العبارة القائلة (إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة) فهي تعتمد على ما تتبع المقاييس الهامة

الموجهة نحو إستراتيجية العمل بالمنظمة، مثل مقاييس الجودة، والعميل، والابتكار، التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية، ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح.

وبشكل عام يجب أن يراعي عند اختيار مقاييس الأداء الجيدة ما يلي :

- أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف معينة.
- أن يتم تعريفها بوضوح وتكون بسيطة الفهم.
- أن توفر تغذية مرتدة دقيقة وفي الوقت المناسب، لتصبح جزءاً من الدورة الإدارية.
- أن تكون مؤثرة وتراقب المستخدم وحده، أو بالتعاون مع آخرين.
- أن يكون لها هدف واضح ومناسب وأن يكون لها معادلة محددة ومصدر بيانات معلوم.
- أن توفر معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.

أبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة :

تمثل البطاقة عملية تقييم تقوم على تحويل رؤية و إستراتيجية المنظمة إلى أربعة مجاميع أساسية من المقاييس، بالإضافة إلى ما تحققه من التوازن بينهما، فالمؤشرات الخارجية متمثلة بالزبائن و الموردين وحملة الأسهم و غيرهم، أما المؤشرات الداخلية فتمثل بالعمليات التي تتم داخل المنظمة فضلاً عن منظور التعلم و النمو، والمنظور المالي، كما أنها تجمع بين مؤشرات و نتائج الماضي و الحاضر التي تقود الأداء المستقبلي للمنظمة من جهة أخرى.

ويتطلب بناء النموذج التحديد الدقيق للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل بعد من أبعاد البطاقة، وتعد هذه الأبعاد الأساس لخلق بطاقة الأهداف المتوازنة، عليه سيتم في الجزء التالي عرض هذه الأبعاد والكيفية التي يتم من خلالها بناء عملية قياساتها لتحقيق أهدافها وغاياتها الإستراتيجية.

أولاً : البعد المالي:

يعتبر البعد المالي أحد أهم مقاييس الأداء، وتمثل نتائج هذا البعد مدى تحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجيه المنظمة من خلال تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ويركز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم من خلال ما تحققه المنظمة

من عائد مناسب على الاستثمار، والى أي مدى تزيد قيمة المنظمة في السوق وبالتالي زيادة ثروة حاملي الأسهم، ونظراً لأن الأهداف المالية للمنظمة قد تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فإنها قد تختلف المقاييس المستخدمة تبعاً لتلك الأهداف، ففي أول المراحل تكون المنظمة في حالة نمو فيتم تركيز الأهداف المالية على نمو المبيعات، والبحث على أسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والمحافظة على مستوى من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة والمخصصة لتطوير المنتجات والعمليات وتأسيس قنوات تسويق وبيع جديدة.

فيما تركز الأهداف المالية في مرحلة البقاء والاستمرار على مقاييس تقليدية الأداء مثل معنى العائد على الاستثمار، والدخل التشغيلي وهامش الربح، والعائد على الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة، وقيمة الأسهم في السوق، وعند وصول المنظمة لمرحلة النضج من عمرها الإنتاجي فتركز على التدفق النقدي الذي يحافظ على الحياة الاقتصادية للمنظمة.

وبالنظر للبيئة الليبية بينت عدد من الدراسات السابقة والتي اهتمت بتقييم الأداء أن هذا البعد يلقي بعض الاهتمام، ولكن بنظرة آنية في نهاية كل فترة محاسبية، بحيث يتم التركيز على رقم صافي الربح، وإجراء بعض التحليلات المالية عن أداء المنظمة المالي لنفس السنة مقارنة بالسنوات السابقة ولعدد محدود من المنظمات.

ثانياً : بعد العميل:

تحتاج المنظمة إلى توجيه اهتمامها نحو تلبية احتياجات ورغبات عملائها في أربعة مجالات هي الوقت، والنوعية، والخدمة، والتكلفة. فالوقت يقيس الوقت المطلوب من قبل الشركة لتلبية احتياجات الزبون، في حين تقيس النوعية مستوى المعيب من المنتجات التي يجب أن تفهم وتقاس من قبل الزبائن، في حين تقيس تشكيلة الأداء والخدمة كيفية مساهمة منتجات المنظمة أو خدماتها في توليد قيمة الزبون، وإضافة لقياسات الوقت والنوعية والخدمة تبقى المنظمات حساسة لتكلفة منتجاتها إذ ينظر الزبائن للسعر كأحد للسعر كأحد مكونات التكلفة التي يدفعونها عند تعاملهم مع مجهزيهم.

ويتضمن بعد العميل عدة مقاييس تقليدية عامة لكل أنواع الوحدات الاقتصادية، مثل رضا الزبون، والمحافظة عليه، ومشتريات الزبائن الجدد، وريحية الزبون، وحصص السوق في القطاعات المستهدفة.

أما فيما يتعلق بهذا البعد في البيئة الليبية فبينت أكثر من دراسة في ليبيا عدم الاهتمام بهذه المقاييس بمنظمات الأعمال.

ثالثاً : بعد العمليات الداخلية :

يقصد بهذا البعد جميع الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقوم هذا البعد درجة نجاح المنظمة و قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن، بحيث يعمل على تحقيق أهداف كل من البعد المالي و بعد العميل، ويشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات.

يقيس هذا البعد درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة والإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وتلعب نظم المعلومات الالكترونية أثراً في مساعدة منظمات الأعمال على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة.

وتتم أنشطة العمليات الداخلية بثلاث دورات وكل دورة تعطي قيمة للزبائن، تبدأ بدورة الإبداع بما تعنيه من خلق سلع وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وتليها دورة العمليات والتي تعمل على ترجمة ما تم وضعه بدورة الإبداع إلى منتجات فعلية أو خدمات، أما الدورة الثالثة فتسمى خدمات ما بعد البيع بما تشمله من ضمان للمستهلك والتركيب والصيانة وغيرها. ولم يلق هذا البعد الاهتمام الكافي بالبيئة الليبية حسب ما بينت نتائج بعض الدراسات التي قامت على تقييم الأداء في ليبيا.

رابعاً : بعد التعلم والنمو :

يعبر هذا البعد على الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لزيادة النمو، والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، كما يعكس هذا البعد قدرة المنظمة في الاستثمار في المورد البشرية لتأهيلها تأهيلاً علمياً وعملياً عالياً وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية.

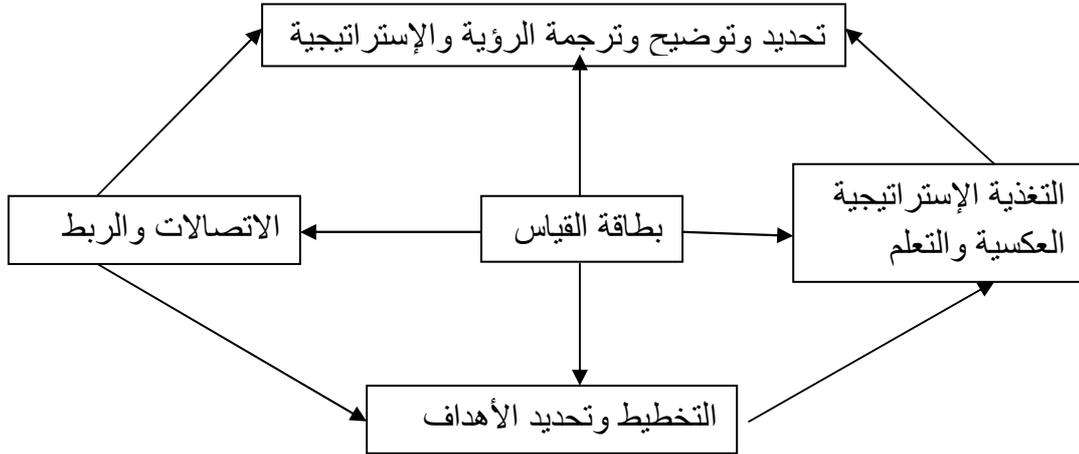
يقيم هذا البعد أداء المنظمة تجاه تحسين قدرات العاملين من خلال مجموعة من المقاييس أولها رضا العاملين والذي يمكن أن يقاس عن طريق استطلاع مصادر رضاهم المتمثلة في الحوافز، وفرص الترقية المتاحة لهم، ونوعية المهام الوظيفية التي يؤديونها، ونمط الإشراف، وظروف العمل، والعلاقات بين مجموعة العمل، أما المقياس الثاني فيتمثل في المحافظة على العاملين، حيث يعد معدل دوران العاملين من أهم مقاييس هذا البعد إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة، ويقاس المقياس الثالث إنتاجية العاملين والتي تتمثل في نسبة الإيرادات إلى عدد العاملين أو سبة القيمة المضافة لعدد العاملين.

وقد بينت بعض الدراسات السابقة أن هناك بعض الاهتمام في بعض مؤشرات هذا البعد خاصةً بالبيئة اللببية فيما يتعلق بتدريب العاملين والحفاظ على استقرارهم، وخاصةً و أن المشروع في ليبيا دفع منظمات الأعمال للاهتمام بهذا البعد من خلال التشريعات الصادرة بالخصوص. وعلى الرغم من شمولية أبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة الأربعة الواردة أعلاه لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، فهناك من يرى أن تضاف بعض الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الموردين والاعتبارات البيئية، خاصةً إذا ما كانت ملائمة استراتيجياً لان الاختلاف في طبيعة السوق واستراتيجيات المنتج وبيئة التنافس تتطلب في بعض الأحيان اختلافاً في البطاقة حسب تلك المتغيرات.

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور وهي :

1. لكي ننجح مالياً ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع ملاك الأسهم ؟
 2. إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر بها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا ؟
 3. لكي نُرضي أصحاب المصالح بالمنظمة والعملاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها ؟
 4. حتى ننجح في العمل والبناء الفعال ما هي الكيفية التي نحافظ بها على التعلم والنمو ؟
- وبعد الإجابة على التساؤلات المختلفة لكل محور ننتقل بالبطاقة إلى مرحلة الربط في صياغة الأهداف والمقاييس الإستراتيجية، وخطط العمل، وطرق الاتصالات، والربط الديناميكي

لعمل البطاقة على شكل دائرة متحركة زمنياً، وتتفاعل مؤشرات القياسية مع النظام الاستراتيجي الشامل للمنظمة، كما يوضحها الشكل التالي¹⁰ :



العلاقة السببية ببطاقة الأهداف المتوازنة :

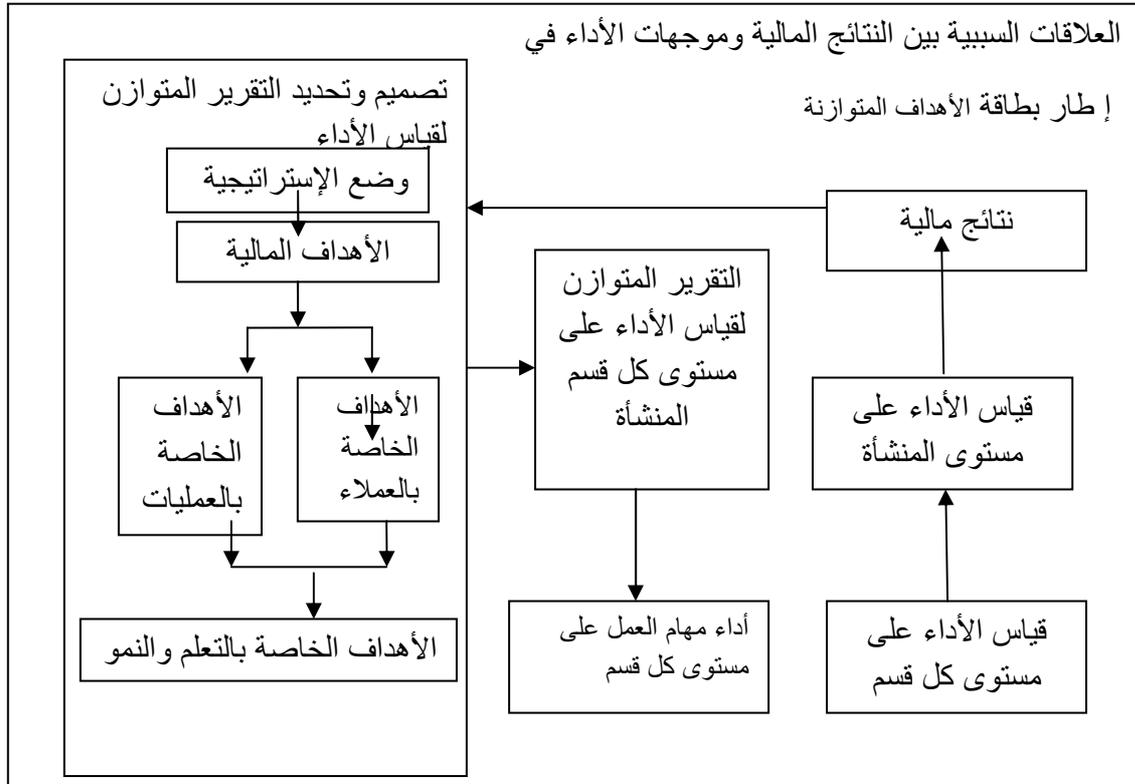
يتم قياس الأداء على نحو متكامل عن طريق الأهداف المتعددة التي يجب أن تحققها المنظمة لتدعيم قدرتها التنافسية على أساس الإمكانيات والابتكار، وهكذا لا يتم الاعتماد فقط على الأصول الملموسة حيث يتم ترجمة رؤية المنشأة لأعمالها وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقيس كل منها الأداء من منظور مختلف.

ويتضح أن هذا الأسلوب يعمل على تنفيذ وظيفتين رئيسيتين هما:

1. تحديد أهداف المنشأة الاقتصادية، ومقاييس الأداء في ضوء كل من رؤية المنشأة وإستراتيجيتها.

2. تحقيق التوازن بين عدد من المقاييس التي تعبر عن أبعاد مختلفة وبذلك تستطيع كل منشأة أن تتابع النتائج المالية بالأجل القصير، والمؤشرات الأخرى التي توجه الأداء في الأجل الطويل.

ولضمان تنفيذ هاتين الوظيفتين تحدد كل منظمة المقاييس التي تناسبها وتدرجها بالتقرير على نحو يوضح علاقة السبب والنتيجة بين النتائج المالية وموجهات أداء محور الاهتمام، وبالتالي يتوفر لدى المدراء رؤية أكثر شمولاً بدلاً من التركيز على البعد المالي فقط، والشكل التالي يوضح العلاقة السببية لأبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة.



مزايا بطاقة الأهداف المتوازنة :

يمكن عرض المزايا و الفوائد المرجوة من هذه البطاقة من خلال الإجابة على التساؤلين

التاليين : هل هي مفيدة فعلاً ؟ وما هي مشاكل تطبيقها ؟

ماذا لو تم وضع أهداف بدون استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة، نعم قد نقوم بوضع قائمة بالأهداف، و لكننا قد نغفل عن بعض الجوانب الرئيسية وخاصةً المؤثر على المدى البعيد، فتقسيم الأهداف إلى أربعة أبعاد في المجالات المذكورة يساعدنا على المحافظة على التوازن لأننا سنكون مضطرين لوضع أهداف لعملية التعلم والابتكار وأهداف لتطوير العمليات وهكذا، وهذه فائدة حقيقية لهذا التطوير.

يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل مشكلات أداء و تطوير المنشأة، و لكنها وسيلة حديثة مساعدة فهي تحدد المؤشرات و بالتالي تساعد على تحقيق الإستراتيجية وتطوير الأداء للمنشأة فهذه البطاقة وسيلة لتحديد أهداف متوازنة وبالتالي فإنه إن لم يصاحبها تطبيق السياسات الإدارية للتطوير فإنها تفشل أيضاً.

إن اختيار مؤشرات الأداء هو من الأمور الصعبة في حالة تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة وفي حالة عدم تطبيقها، وبالتالي فإن اختيار مؤشرات غير معبرة أو غير واضحة يؤدي إلى الكثير من المشاكل، كما أن عدم شرح الأهداف بشكل واضح و علاقتها بالإستراتيجية قد يؤدي إلى التفاف حول الأهداف والإستراتيجية وبالتالي انعدام الفائدة المرجوة منها.

الفرق بين بطاقة الأهداف المتوازنة والطرق التقليدية المطبقة بليبيا :

إن نظم تقييم الأداء التقليدية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال أصبحت غير مناسبة والجدول التالي يوضح أوجه لقصور المتعلقة بنظم تقييم الأداء التقليدية عن طريق إجراء المقارنة بينها وبين نظم تقييم الأداء الإستراتيجية.

1. تركز نظم التقييم الإستراتيجية لأداء على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك وولائه، والمرونة والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها الداخلية، وقدرتها على الأهداف المالية للمنظمة، من خلال الربحية.
2. تقوم نظم التقييم الإستراتيجية لأداء بالتعقب التزامن لتنفيذ الاستراتيجي لجميع مستويات المنظمة، بينما لا ترتبط نظم التقييم التقليدية مع الخطوات التنفيذية لتحقيق إستراتيجية منظمة.
3. تستخدم البطاقة النظم الإستراتيجية للتقييم المقارنة بمنافس نموذجي، فتعتبر بذلك نظاماً معلوماتياً و نظاماً للتحفيز، أما النظم التقليدية فلا تعكس الوضع التنافسي بل تهتم بالأداء الداخلي بتحديد الانحرافات عن طريق مقارنة المخطط أو المعياري مع النتائج الفعلية.
4. تتناسب وتتكامل البطاقة مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة كالتكلفة المستهدفة وتحليل ربحية العامل، أما النظم التقليدية فلا تهتم بذلك، ولا تتناسب مع النظم الحديثة.
5. تهدف البطاقة إلى خدمة وتلبية احتياجات ذوي المصالح المختلفة مع المنظمة فتشمل الموردين والعاملين وحاملي الأسهم والزبائن، بينما هدف النظم التقليدية إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط مثل تحقيق الأرباح وارتفاع قيمة المنظمة في السوق.
6. تستخدم البطاقة مقاييس أداء دورية وفورية لكل مستوى إداري بالسرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واستغلال الفرص المتاحة، بينما لا تتاح مثل هذه المعلومات وفق النظم التقليدية لأنها تهتم بقياس الأداء بعد إتمامه كلياً على مستوى المنظمة ككل.

نتائج وتوصيات الدراسة:

من خلال العرض السابق يتم في الجزء التالي عرض لأهم النتائج والتوصيات لخاصة بالدراسة، والتي يأمل الباحث أن تكون قد أسهمت ولو باليسير في تسليط الضوء على موضوع الدراسة.

أولاً : النتائج :

1. تهتم منظمات الأعمال في ليبيا بتقييم الأداء المالي، من خلال بعض المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الأرباح المتحققة خلال الفترة الحالية، وقد يتم في بعض المنظمات إجراء عدد من أساليب التحليل المالي لمقارنة النتائج المالية الحالية بالفترات لسابقة، وهو ما لا يمكن من خلاله بمفرده تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والبقاء في السوق.
2. لم يلق بعدا الزبائن والعمليات الداخلية وحتى فترة إعداد هذه الدراسة الاهتمام الكافي من منظمات الأعمال في ليبيا، على الرغم من أن نجاح المنظمة وقدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في المحافظة على زبائنها والنمو وزيادة حصتها السوقية في القطاعات المستهدفة يعتمد عليهما بشكل كبير لتحقيق تلك الأهداف.
3. على الرغم من حرص المشرع في ليبيا على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال سن القوانين التي تحمي العاملين بمنظمات الأعمال، ودفع هذه المنظمات نحو تدريبهم وإكسابهم المهارات اللازمة، إلا أن ذلك غير كاف لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، خاصة إذا كان اهتمام المنظمات نابعاً من عدم مخالفة هذه التشريعات، وليس نحو تحقيق أهدافها في التعلم والنمو.
4. يمكن أن تلعب بطاقة الأهداف المتوازنة دوراً حاسماً وحيوياً في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، خاصة مع المزايا التي يمكن أن تحققها كنظام معلومات وتقييم شامل لكافة نشاطاتها.

ثانياً : التوصيات :

1. إن تطبيق نظام تقييم أداء شامل واستراتيجي كبطاقة الأهداف المتوازنة يمكن أن يحقق لمنظمات الأعمال الكثير من المزايا، إلا أن ذلك يطلب بناء نظام للمعلومات التي تساعد على توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة/ عليه يوصي الباحث منظمات الأعمال الاهتمام بنظم المعلومات وتطويرها خاصةً توفر النظم الآلية وبتكلفة معقولة تتناسب وحجم المنافع التي تقدمها.
2. نظراً لأن عدداً كبيراً من منظمات الأعمال في ليبيا تعد ملكيتها عامة (ملكية الدولة)، مثل شركات الاتصالات والقطاع المصرفي وقطاع التأمين، فيوصي الباحث أن يتم تقييم هذه المنظمات وفق مقاييس ومؤشرات بطاقة الأهداف المتوازنة، للمحافظة على المال العام وضمان بقائها واستمرارها خاصةً مع بداية دخول منافسين من القطاع الأهلي والمستثمرين الأجانب لهذه المنظمات في الآونة الأخيرة.

هوامش البحث :

1. بشير عاشور الدرويش وعبدالمولى محمد الغالي، العوامل المؤثرة في تطوير مهنة المحاسبة في ليبيا، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، المجلد 25 سنة 2006، ص1.
2. صالح مهدي العامري، وطاهر محسن الغالي، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 2003، ص 6.
3. عبداللطيف عبداللطيف، وحنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين، 2006، ص8.
4. محمد عبدالوهاب العزاوي، توظيف بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات، 2005، ص 22.
5. بشير عاشور الدرويش، وعبدالرزاق حسين، تطوير تقييم الأداء في وحدات القطاع العام باستخدام نموذج التقييم المتوازن للأداء، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2004، ص 16.

6. زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 33.
7. نادية عبدالحليم راضي/ دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2005، ص 56.
8. عبداللطيف عبداللطيف، وحنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين، 2006، ص 18.
9. زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 34.
10. هاني عبدالرحمن العمري، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، المؤتمر الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001، ص 554.