



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير

تخصص : الإدارة الإستراتيجية

الموضوع:

قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم

الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة بعض المؤسسات -

من إعداد الطالب:

صالح بلاسكة

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد بوهزة

لجنة المناقشة

د. بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	رئيس
أ.د. بوهزة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	مشرفا ومقررا
د. عكي علواني عومر	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
د. زواوي موسى	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2011 / 2012

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم وبه أستعين

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين،
صلوات ربي وسلامه عليه.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور بوهزة محمد، على حسن قبوله
الإشراف على هذا العمل، وتقديمه لنا النصح والتوجيه طيلة فترة البحث. فبارك الله فيه.
كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى أعضاء اللجنة الكرام على قبولهم إثراء هذا العمل.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

١. تمهيد

تعتبر الإدارة الإستراتيجية محورا أساسيا لنجاح المؤسسات، فمن خلالها، يمكن للمنظمة تحقيق البقاء والإستمرارية، وهذا بإستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بها، وكذا الإستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط ضعفها، خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغير السريع للبيئة والتعقيد واشتداد المنافسة. وحتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء لابد من صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعية على شتى المستويات. ولا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فقط، بل يتعدى إلى كشف الانحرافات التي تتعرض لها، وتقييم مدى تحقيقها للأهداف وقياس مستويات الأداء المختلفة، وهذا للتأكد من سلامة الإستراتيجية ومدى ملاءمتها وتحقيقها للأهداف، وتتم عملية التقييم بالإعتماد على أدوات تسمى أدوات التقييم الإستراتيجي.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. كما تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الإستراتيجية.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم، فضلا عن كونها أداة قيادة إستراتيجية، لكونها تعتمد خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا بدلا من التركيز على البعد المالي، الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، وأن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة، وأن الإهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضى الزبون، العاملين والبيئة، يمكن أن يؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي وتؤدي إلى تحقيق الأهداف.

طُرحت بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن R. Kaplan & D. Norton* ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. وقد اعتمدا على الرؤية والأهداف الإستراتيجية كنقطة أساس، حيث يتم

* روبرت كابلان Robert Kaplan أستاذ هارفارد للتجارة في Harvard business school ، دافيد نورتن David Norton مؤسس Nolan Norton & Company

مكتب لتقديم الاستشارة في إستراتيجية الإعلام الآلي، قاما بنشر مقال حول بطاقة النتائج المتوازنة Balanced Scorecard في جانفي 1992 ، وذلك في مجلة

Harvard Business Review وقد أثار المقال اهتماما واسعا، وتطورت الفكرة لتصبح أحد أهم التقنيات المعاصرة في التقييم.

ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء بغرض التقييم من أجل التحسين، لأن الأداء ينعكس بدوره في صورة مسعى وتوجه إستراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه.

لم يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء، بل تطور ليعمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، كما أنها أصبحت فيما بعد نظاما قياديا متكاملًا، يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء، والرفع من فعالية المنظمة، والمساهمة في كشف الإختلالات وتصحيحها.

ترجم بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المؤسسة في شكل خمسة أبعاد، في كل بعد عدد من المؤشرات التي تشكل قاعدة القيادة الإستراتيجية للأداء، وتمثل هذه المؤشرات ترجمة عملية لكل بعد. وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبون أو العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم وبعد البيئة والمجتمع.

ب. طرح عام للإشكالية

تعيش المؤسسات الجزائرية تغييرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة، حيث أصبح من الضروري أن تحسن هذه المؤسسات من أدائها، من أجل البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة. وحتى تعرف المؤسسات الجزائرية مدى تحقيقها لهذه الأهداف، لابد من تقييمها مع ما كان مخططا له في بداية الإستراتيجية، وذلك باعتماد أدوات تساعد في عملية التقييم، ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن*.

بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في:

- ما هي المقومات الأساسية اللازم توافرها في المؤسسة من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما هي الإضافة التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عند تقييم الإستراتيجية؟
- هل يتم تقييم إستراتيجية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية باستعمال مؤشرات أخرى غير المالية؟
- هل تتوافر المؤسسات الإقتصادية الجزائرية على المقومات الأساسية من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل تستخدم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن في العملية الإستراتيجية؟
- ما هي العقبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟

* تعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية مثل الجزائر، أما في الدول المتقدمة فهذا الأسلوب منتشر ومستخدم في الكثير من المؤسسات العالمية والمحلية، حيث بلغت نسبة استخدامه في الولايات المتحدة الأمريكية: 82% من إجمالي المؤسسات سنة 2010.

ج. فرضيات الدراسة

- يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة البحث، والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، وهي كما يلي:
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قيادة إستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة تقييم؛
 - يؤدي تقييم الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة؛
 - تركز المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في تقييم الأداء على المؤشرات المالية؛
 - لا تستخدم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن، ولا تتوفر على مقومات تطبيقها؛
 - وجود عقبات تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

د. أسباب اختيار الموضوع

- إن إختيارنا لهذا الموضوع، كان مرده للأسباب التالية:
- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الإدارة الإستراتيجية؛
 - وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في كثير من المؤسسات الجزائرية، واعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية.

هـ. أهداف الدراسة

- نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:
- توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛
 - محاولة إيجاد أنجع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها؛
 - بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات؛
 - بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي، بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية؛
 - تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على تبني الأسلوب؛
 - الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب، وكذا زيادة وتحسين أدائها باستعماله.

و. أهمية الدراسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التحسين من قدرتها التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه، لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أصبح أمراً ضرورياً.

إن الأداء لم يعد يقاس من جانبه المالي فحسب، بل أصبح يقاس من جوانب متعددة، لذلك ظهر مفهوم حديث للأداء يسمى بالأداء الشامل، الذي يلبي رغبات كل الأطراف ذات المصلحة. ولقياس هذا الأداء أصبح لزاماً الاعتماد على مؤشرات قياس مالية وأخرى غير مالية (نوعية)، وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم، والتي تشتمل على كل المؤشرات المالية وغير المالية. ومنه تتجلى أهمية البحث في:

- تبيان أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة؛
- تبيان الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في العملية الإستراتيجية وخاصة عملية التقييم؛
- التعرف على مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على تطبيق النموذج؛
- التعرف على المعوقات التي تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- تقديم المقترحات لجعل هذه الأداة وسيلة فعّالة في العملية الإستراتيجية.

ز. منهجية الدراسة

يمكن الاعتماد في تحليلنا لهذا البحث، كما هو معمول به في مثل هذه البحوث على جزأين:

الجزء النظري: للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

الجزء التطبيقي: التطرق من خلاله للدراسة الميدانية لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية وذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى هذه المؤسسات.

ح. أدوات الدراسة

يمكن حصر هذه الأدوات فيما يلي:

- المراجع والكتب باللغتين العربية والأجنبية المتاحة على مستوى المكتبات؛
- كتب وملفات إلكترونية؛
- بعض الدراسات السابقة؛

- البحوث، المجالات، الملتقيات ومواقع الأنترنت.

ط. محتوى الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات من عدمها، قُسم البحث إلى ثلاثة فصول:
الفصل الأول: ويتضمن مفاهيم حول الأداء وكذا بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها، منهجية تصميمها وتطبيقها، متطلبات تبنيها في المؤسسات، عوامل النجاح الأساسية في تبني وتطبيق النموذج، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
أما الفصل الثاني، فيتضمن مفاهيم حول تقييم الإستراتيجية كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، مراحل تقييم الإستراتيجية، الغاية من تقييم الإستراتيجية، أدوات تقييم الإستراتيجية، دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية، مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية.
أما بالنسبة للفصل الثالث، فيحتوي على الجزء التطبيقي، حيث سنحاول إسقاط الجزء النظري على واقع المؤسسة الجزائرية، وذلك بتوجيه استمارة أسئلة إلى بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، ومن ثم تحليل الأجوبة واستخلاص النتائج.

ي. الدراسات السابقة

يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع والمتنوعة بين العربية منها والأجنبية فيما يلي:
1. علي شيخ علي محمد، "تقييم أداء شركات الاتصال الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2007.
تناولت تلك الدراسة تقويم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:
- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن؛
- معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسة لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية؛
- إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو؛
- إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

2. زويلف إنعام، نور عبد الناصر، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية." جامعة البتراء، الأردن، 2005.

استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة النموذج وآلية تطبيقه، مع تبيان كيفية مساهمته (BSC) في تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى عمليات مشتركة يفهمها الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس لكل جانب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- يعد النموذج متوازناً، لأخذه في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛
- هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج ومدى تحقيق إستراتيجية المنظمة؛

- تختلف مقاييس الأداء لمحاور النموذج الأربعة من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة المنظمة.

3. الخولي هالة عبد الله، "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، رسالة دكتوراء، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2001.

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف، كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إن إدخال بعض التعديلات على النموذج، يجعله متكاملًا للقياس والإدارة الاستراتيجية، لذا من المناسب الاهتمام بتقييم الآثار غير المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل: رضى العملاء وتحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنظمة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات؛

- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، لغرض تحديد إستراتيجية المنظمة وسياساتها والتي سوف تُترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج (BSC).

4. Mark Frigo وآخرون، "بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك، ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال"، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008.

ركزت الدراسة على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية: تحديد شامل لإستراتيجية المصرف؛ تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في المصرف؛ تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نموذج (BSC). وقد خلصت الدراسة إلى: أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف؛ وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات

الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية، وقد ساعد التحليل الإستراتيجي الإدارة في تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها النموذج.

5. Shih jen Kathy ho، "إعداد بطاقة الأداء المتوازن، مقارنة بين مؤسستين"، اليابان، 2006.

هدفت الدراسة إلى إختبار عملية استخدام النموذج في شركة لصناعة السيارات ومصرف، حيث أظهرت الدراسة أن شركة تصنيع السيارات كان لديها تطبيق ناجح للنموذج على عكس المصرف الذي لم يكن لديه نجاح في تطبيقه. وقد تم إجراء مقارنة بين تطبيقات النموذج في المؤسستين، وذلك من أجل معرفة سبب الاختلاف في نتائج التطبيق بين هاتين المؤسستين، ومستوى الرضى المؤسسي الذي يتحقق من تطبيقه. وقد توصلت الدراسة إلى: وجوب توافر التغذية الراجعة؛ بغرض تحقيق الرضى المؤسسي مع وجوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس نموذج (BSC). وزيادة فاعلية تطبيق النموذج لضمان نجاح تطبيقه. وأن لا تقتصر على المديرين وحدهم، وذلك لأن عدم وضوحها بالنسبة للعاملين يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وبالتالي يحول دون تقبله للنموذج. وأن تتم دراسة عدد المقاييس المختارة ونوعها، كي يمكن مراقبتها ثم التحكم بها.

6. Andrieh. Zaman، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الأسترالية"، أستراليا، 2007.

استهدفت تلك الدراسة، بحث الوضع الحالي لتطبيق النموذج في المستقبل القريب، وقد شملت عينة الدراسة على خمسين شركة أسترالية تم إجراء مسح لها، حيث أن نسبة 33% منها قد طبقت النموذج، في حين أن 25% تخطط لتنفيذه في المستقبل. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أنه وبالرغم من إدراك ومعرفة إدارات الشركات الأسترالية بالنموذج (BSC)، إلا أن هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم؛
- أن إدارة الشركات تعتقد أن النموذج هو نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وأن له قيمة عالية؛
- يعتقد المستجيبون أن فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق النموذج يعتبر مهماً جداً.

ل. صعوبات الدراسة

يتمثل أهم عائق لهذه الدراسة في جانبه التطبيقي؛ فقد واجهت الباحثة عقبة تمثلت في نقص التعاون من طرف معظم المؤسسات، حيث اتسمت بعض الإجابات بالغموض والسطحية وعدم الدقة، وهذا راجع إلى البيروقراطية التي تتميز مؤسساتنا وكذا الخوف من المساءلة وكشف العيوب، بالإضافة إلى صعوبة الدخول إلى المؤسسات ومقابلة المسؤولين عليها.

الفصل الأول

الإطار النظري لبطاقة الأداء

المتوازن

الفصل الأول

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

حتى تتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية.

لذا كان من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء، قادرا على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة (السوق، العملاء، المنافسين، العمال، المساهمين...)، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح.

وظهر تطور جديد في أسلوب التقييم، وذلك من خلال تقديم ما أضحى عليه ببساطة الأداء المتوازن Balance Scorecard أو Le Tableau de bord prospectif والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء والإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة والتقييم على الأداء، في الجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية المنظمة.

في إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول نتطرق إلى مفاهيم ومصطلحات حول الأداء والأنظمة التقليدية والحديثة لقياس وتقييم الأداء، ونهدف في المبحث الثاني إلى التطرق إلى أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمكونات، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى تحديد الخطوات الواجب إتباعها لتصميم النموذج وإلى أهم عوامل ومقومات التطبيق، وأخيرا إلى دمج البعد البيئي في النموذج. هذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الأول.

المبحث الأول: الأداء وأنظمة القياس

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم حول الأداء، قياس الأداء، تقييم وقيادة الأداء، وتوضيح هذه المصطلحات، ثم في الأخير التطرق إلى أنظمة قياس وتقييم الأداء التقليدية الحديثة.

المطلب الأول : الأداء وقياس الأداء

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وقياس الأداء وأهمية كل منهما، ثم مختلف قيود قياس الأداء.

الفرع الأول : مفهوم أهمية الأداء

1. مفهوم الأداء: يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم: **تعريف 1:** "هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"¹.

تعريف 2: "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"².

تعريف 3: "هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة"³.

تعريف 4: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"، نذكر من أهم خصائص الأداء ما يلي⁴:

- ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة؛
- تبيين النتائج؛
- ترجمة النجاح في الأعمال.

من التعاريف السالفة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه: قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة. ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

2. أهمية الأداء: يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية :

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 38 .

² Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2007, P.41.

³ Alian Fernandez, Les tableaux de bord des décisions, édition d'Organisation, Paris, 2000, P.40.

⁴ Martine Maadanie, Karim Said, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009, P. 28.

- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
- يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها؛
- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء وصعوبات ذلك

1. مفهوم قياس الأداء: يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"¹.

كما يعرف كذلك بأنه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"².

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة، وتحدد الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

2. أهمية قياس الأداء: من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية³:

- **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛
- **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 487 .

² عيسى مرازقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 02.

³ عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 498.

3. **صعوبات قياس الأداء:** تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المنظمة أن لا تدع أيا من هذه الأخطاء يشكل عائقا في نظام القياس لديها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات؛ يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها؛
 - تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيريها؛
 - الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة؛
 - كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات؛ وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط؛
 - إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي؛
 - وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة؛
 - عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة؛
 - قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية؛
 - عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.
- ويمكن تصنيف معايير الأداء حسب ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم (01) تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق ص: 91.

نلاحظ من الجدول، أن مقاييس الأداء تمثل ترجمة لإنجازات المؤسسة سواء ما تعلق بالأهداف أو باستغلال الموارد والمخرجات النهائية، هذا ما يسهل من عملية القياس.

المطلب الثاني: تقييم وقيادة الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية كل من تقييم الأداء وقيادة الأداء.

الفرع الأول: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

1. مفهوم تقييم الأداء: يمكن طرح التعاريف التالية:

- تعريف 1:** تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة". ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:
- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
 - على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛
 - على مستوى الفرد: تبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل¹.

تعريف 2: تقييم الأداء هو: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"².

تعريف 3: يعرف بأنه: "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا"³.

من التعاريف السالفة الذكر نجد أن:

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاها، هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي؛
- تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء)؛

¹ حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 04.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 483.

³ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007 / 2008، ص: 63.

- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول؛
- الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها. وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.
- 2. أهمية تقييم الأداء: بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية¹:
 - تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها؛
 - يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
 - إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛
 - تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات؛
 - تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
 - يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل؛
 - تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها؛
 - ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة؛
 - تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
 - تحقيق معايير الجودة على أساس الموصفات الموضوعية؛
 - المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛
 - يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي: العوائد Les Gains؛ المخاطر Les Risques؛ رد فعل الأطراف ذوي المصلحة Réaction Des Parties Prenantes.

3. صعوبات تقييم الأداء: تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
- خلق جو من اللاتقنة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.

¹ أنظر: حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص: 05. وكذلك:

وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين.

الفرع الثاني: قيادة الأداء

تعتبر قيادة الأداء من المفاهيم المهمة عند دراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار هذه الأخيرة المسؤولة عن قيادة الأداء في المؤسسة.

1. مفهوم قيادة الأداء: تعرف عملية قيادة الأداء بأنها¹: "عملية نشر المعلومات بشأن الأهداف والوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أنها عملية حيوية وفعالة تعمل على التنسيق والربط بين الأنشطة الإستراتيجية من أجل تحقيق هذه الأهداف، كما أن قيادة الأداء تهتم بـ:

- إعداد الإستراتيجية؛
 - تحديد الأهداف العامة الإستراتيجية للمؤسسة وكذا الأهداف الفرعية لكل وحدة أو مشروع وكذلك تحديد المسؤوليات؛
 - عملية تهدف للحصول على معلومات عن المتعاملين (المنافسين، العملاء، العاملين...) وكذا معلومات عن الأنشطة والعمليات؛
 - تحديد واختيار معايير القيادة؛
 - اختبار المعايير وتحليلها؛
 - تحديد الأنشطة واتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة.
- تعرف قيادة الأداء كذلك بأنها²: "خطوة إدارية تربط الإستراتيجية والأعمال التشغيلية وتعمل على نشر الإستراتيجية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد ومتابعة معايير الأداء الموضوعية، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية".
- وتعرف كذلك بأنها³: "مجموع عمليات تتكون من: مراقبة التسيير، تحليل، تشخيص، ربط وتغذية عكسية لكل من الإستراتيجية والهيكل والأنشطة".
- من هذه التعاريف، نستخلص أن قيادة الأداء هي نظام عملية شاملة ومستمرة وعملية إستراتيجية مهمة (قمة الهرم التنظيمي)، كما أنها تعتبر جوهر عملية قياس وتقييم الأداء.

¹ Martine Maadani, Karim Said, Op, Cit., P. 58.

² Ibid., P. 59.

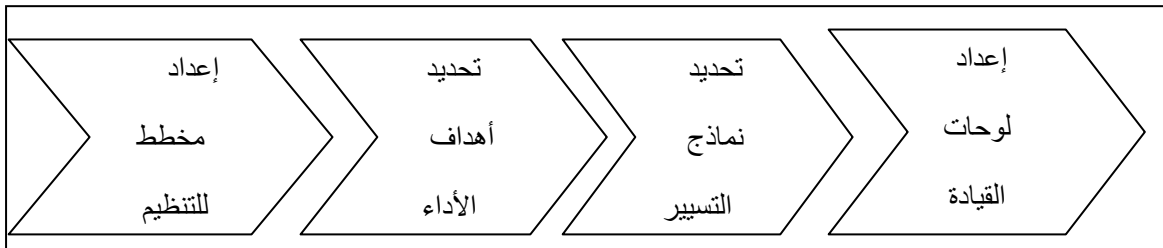
³ Pascal Fabre et al, Management et contrôle de gestion, manuel et application, Dunod, Paris, 2007, P. 27.

2. أهمية قيادة الأداء: قيادة الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة يمكن توضيحها فيما يلي:

- المساعدة في إعداد الإستراتيجية لأنه يركز على قواعد التشخيص للأنشطة والعمليات وكذا، يعتبر جوهر العملية قياس وتقييم الأداء، لأنه يساعد في تحديد المعايير المناسبة من أجل قياس الأداء ومن ثم تقييمه لمعرفة الفجوات الحاصلة؛
- توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات؛
- التنسيق بين مختلف الأنشطة والوحدات التنظيمية للوصول إلى الأداء المقصود؛
- قيادة الأداء نظام وعملية إدارية تعمل على جعل الإستراتيجية عملية، وذلك بالتنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة؛
- يستعمل عند قيادة الأداء مجموعة من الأدوات (الخرائط، لوحات القيادة، محاسبة التسيير...)؛
- ومن هنا تتجلى الأهمية البالغة لقيادة الأداء، ولاسيما الأهمية الإستراتيجية، أي جعل من الإستراتيجية أفعال تشغيلية (الترجمة) وذلك بالاعتماد على أدوات تسمى أدوات قيادة الأداء.
- ويتميز نظام قيادة الأداء بالخصائص التالية¹:
- البساطة: سهل الاستعمال وسهل التعديل وهو يتكون من عدة أهداف ومؤشرات؛
- الوضوح: يتكون من مؤشرات ملموسة، واضحة وسهلة الفهم ويتكون من قواعد من أجل استعمال هذه المؤشرات؛
- مرتبط بالإستراتيجية: مؤشرات قيادة الأداء تساعد في ترجمة الإستراتيجية في المستويات التشغيلية؛
- التكيف: تتكيف المؤشرات مع التغيرات الحاصلة في المحيط والإستراتيجية؛
- التكامل: شامل لكل جوانب المنظمة ويعمل على الربط بين مختلف المستويات.

3. إعداد نظام لقيادة الأداء: يمر الإعداد لنظام قيادة الأداء بأربع مراحل رئيسة نبرزها في الشكل التالي:

شكل رقم (01): مراحل إعداد نظام قيادة الأداء



Source : Denis Molho, Fernandez Poisson, La performance globale de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris ,2003 , p .92.

¹ Philippe Lorino, Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod, Paris, 1997, P. 100.

من خلال الشكل نلاحظ أن الإعداد لنظام قيادة الأداء يمر بأربع مراحل وهي¹:

1. إعداد مخطط للتنظيم: في أي مكان في التنظيم (المنظمة) يتم الإعداد لقيادة الأداء، أي ما هي الوحدة أو الإدارة المسؤولة عن الإعداد والتسيير لقيادة الأداء، وغالبا ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذه العملية، حيث بناء على الإستراتيجية الموضوعية والأهداف يتم اشتقاق وتكوين نظام لقيادة الأداء يكون موافق لهذه الأهداف الموضوعية؛
2. تحديد أهداف الأداء: أي تحديد الأداء المرغوب الوصول إليه من طرف المؤسسة؛
3. تحديد نماذج التسيير: تحديد هذه الأخيرة حيث تكون مناسبة لمقاييس الأداء الموضوعية في المرحلة الثانية، حتى يسهل تصنيف هذه المقاييس، وبالتالي إمكانية تحقيقها ومنه تحقيق الأهداف العامة؛
4. تصميم لوحات القيادة: يهدف إلى تسهيل عملية مراقبة نموذج التسيير الموضوع والمساعدة في اتخاذ القرارات، كما يساهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات.

المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء

سنحاول التطرق، في هذا المطلب إلى أنظمة القياس التي تعتبر أدوات لقياس وتقييم أداء المؤسسة، ونسلط الضوء على أدوات القياس التقليدية والحديثة.

الفرع الأول: أنظمة القياس التقليدية

كان القياس التقليدي قائم أساسا على معايير مالية بحثه تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف. والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء والتأخر. كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية وناذرا ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضى الزبائن...).

كما أن أدوات القياس التقليدية كانت تعتمد على المعلومات الكمية التي تبين أين يجب الوصول، هذا ما سهل من مهمة تحديد المسؤوليات وأنظمة الجزاء والعقاب، غير أنه في المقابل غطى عن الكيفية التي يتم بها النجاح.

1. خصائص أنظمة القياس التقليدية: تمتاز هذه الأخيرة بعدة خصائص أهمها:

- اعتمادها على المؤشرات المالية؛
- تعتمد على المعلومات الداخلية وتتخذ بموجبها القرارات؛
- إهمالها الجوانب غير المالية، وبسبب التطور التكنولوجي السريع أدى ذلك إلى ظهور عيوب ونقائص؛

¹ Denis Molho, Fernandez Poisson, Op, Cit., P. 92.

- تعتمد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛

- تعتمد على المعطيات الكمية؛

- الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب؛

- تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي.

2. نماذج عن أنظمة القياس التقليدية: لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء وكلها يستند على التحليل المالي ولعلنا نذكر أهمها في هذا الفرع:

- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة **Economic Value Added Approach (EVA)**: يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية يؤثر بأن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس. ومن الجدير بالذكر، أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق، وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحاب الأموال فقط.

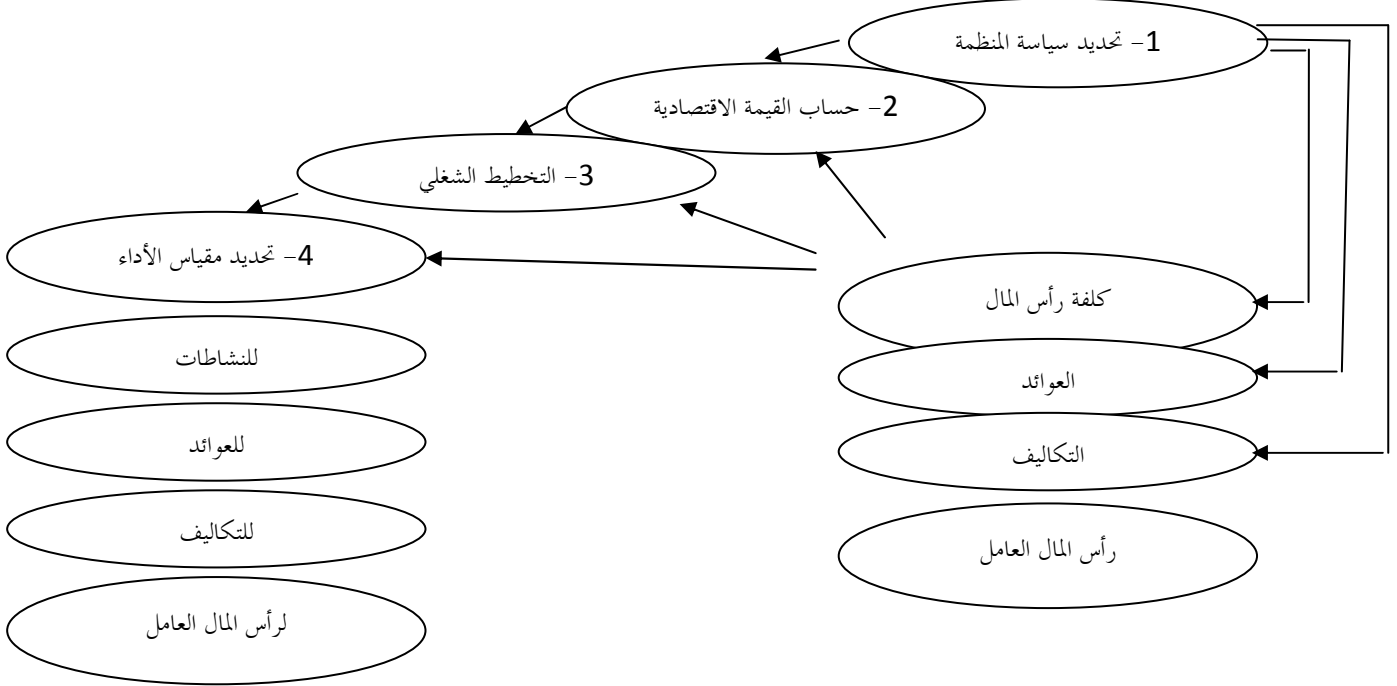
إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة، عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المنظمات.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعد مفيداً بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المنظمة¹.

والشكل التالي يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 494 .

شكل رقم (02): هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 495.

ما يلاحظ من هذا الشكل، أن كل المقاييس المستعملة هي مقاييس مالية يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة المتولد من طرف المساهمين.

- أساليب التحليل القطاعي **Cross-Sectional Technique**: يقصد بالتحليل القطاعي، أن يتم إجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعد وتحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، وتعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء BENCHMARK والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة، ونميز نوعين من هذا الأسلوب¹:

• تحليل الأنظمة النسبية للقوائم المالية: تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية Relative Shares بالقياس إلى إجمالي الأصول بكل سنة، وكذا تحويل عناصر قائمة الدخل إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي المبيعات ومنه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة والمؤسسات الأخرى؛

• تحليل المؤشرات المالية: تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية إلى مجموعات، حيث أن كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانباً من الأداء العملي لكل منهما مثلاً: ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح وحجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.

¹ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 24.

- مدخل لوحة القياس **Tableaux De Bord Approche**: يرجع استخدام لوحة القياس أو القيادة إلى حقل الإدارة إلى عام 1932. وطبقا لهذا، تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمنظمة في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها¹، ونميز بين عدة أنواع لهذا الأسلوب نبرزها في الجدول التالي:

جدول رقم (02): أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية

النوع	الخصائص	الإيجابيات	الحدود (السلبات)
لوحة القيادة المالية	مجموعة من المؤشرات المالية للوحدة التسييرية (المؤسسة)	- الربط بين الأداء المالي وأداء المؤسسة - سرعة الراجعة للمؤشرات - تجانس مؤشرات الأداء	- محدودية القيادة التشغيلية - غياب المؤشرات العامة والتركيز على المالية منها فقط - تأخر وصول المعلومات
لوحة القيادة puzzles	إعداد و تشكيل العمليات من أجل قيادة الأنشطة التشغيلية	- يتميز بكونه يركز على القيادة التشغيلية - سرعة مصداقية المعلومات	- قلة الترابط بين المؤشرات - غياب الربط مع الإستراتيجية لأنه يهتم بالجانب التشغيلي
لوحة قيادة متابعة التكاليف	مؤشرات مالية من أجل مراقبة التكاليف	تجانس المعلومات	- نظرة جزئية للأداء (التركيز على التكاليف وإهمال القيمة)

Source: Martine Maadani, Karim Said, Op, Cit., P. 50.

نلاحظ من خلال الجدول، أن معظم هذه الأدوات التقليدية تتميز بتركيزها على جانب واحد وهو الجانب المالي، وعلى الأنشطة التشغيلية وإهمالها الأنشطة الإستراتيجية طويلة الأجل. ولكن بالرغم من هذا، فإنها تبقى ذات أهمية بالغة لأنها تعتبر أدوات هامة مكملة للأدوات الحديثة لتقييم وقياس الأداء.

الفرع الثاني: محدودية أنظمة القياس التقليدية

يهدف قياس وتقييم أداء المؤسسة إلى تعلم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، حيث يتم هذا القياس في ضوء المدخل التقليدي من خلال القياس المالي ومعايير مالية مختلفة، وقد ظهرت العديد من القيود عند استخدام هذا النمط من القياس (نماذج القياس التقليدية)، ونظرا للتطور السريع للتكنولوجيا واشتداد حدة المنافسة أصبح من غير الممكن الاعتماد على هذا المدخل قصد قياس الأداء نظرا للعيوب التي أصبحت تواجهه، والتي نبرز أهمها فيما يلي²:

- استناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية: يستند هذا المدخل في أغلب الحالات على البيانات المنشورة والمتاحة بالقوائم المالية، وجميع هذه البيانات حددت لفترات سابقة في ظل ظروف اختلفت تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي، ولا يمكن اعتماد هذه البيانات واستخدامها لإدارة الأداء لفترات قادمة. كما أن تغير واختلاف

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ص: 494.

² أنظر: محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص: 85-91 (بتصرف). وكذلك: روبرت كابلان، دافيد نورتن، "لوحة تسجيل الأداء وقياسه"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثاني، 1997، ص: 02.

ظروف وبيئة العمل في الوقت الحالي أصبح عائقاً أمام قيام البيانات والمعلومات المتحصل عليها بأداء دورها في اتخاذ القرارات؛

- **اعتماد المدخل التقليدي على قوائم مالية ذات قيم حددت كأسس وسياسات معينة:** أعدت القوائم المالية في ظل قيود وسياسات محاسبية تشمل بعض التكلفة التاريخية ومبدأ الحيطة والحذر، وتجاهلت تطور القيمة السوقية للعديد من عناصر الأصول من مخزون أو أوراق مالية أو نقدية وغيرها، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض بعض المؤشرات تبعاً لهذه الظروف (أي وفق فرضية استقرار وثبات العناصر الأخرى)؛

- **تجاهل أثر العوامل الخارجية من منافسين ورضى العملاء:** إن غياب إستراتيجية التعامل مع المنافسين ومحاولة تحقيق إشباع ورضى كامل للعملاء ومقترحات إدخال منتجات جديدة بالأسواق، يصعب عملية قياس الأداء في هذه المجالات. فأداء المؤسسة في مواجهة المنافسين من حيث تقديم منتجات جديدة وسياسات التسعير ومختلف الإستراتيجيات ما زالت غائبة تماماً عن مضمون ومكونات المدخل التقليدي القائم على القياس المالي فقط، كما أن أهداف المؤسسة فيما يخص المنافسين والعملاء لم يتم ترجمتها بعد إلى مؤشرات يمكن قياسها؛

- **تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء الماضي:** يعتمد مدخل القياس التقليدي على افتراض ثبات ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، مع عدم افتراض لاحتمالات التغير المفاجئ أو غير المتوقع، ولذلك فإن قياس الأداء في هذه الظروف يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل وطبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة، ومن ثم الأمر يتطلب الاستعانة بأسلوب أكثر قدرة على إدخال مثل هذه العوامل ضمن عملية اتخاذ القرار من خلال نظم التغذية المرتدة؛

- **التعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الأجل الطويل:** يتعامل المدخل التقليدي لقياس الأداء على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة لها خلال فترة زمنية معينة، والتي عادة ما تكون سنة واحدة، بمعنى أن تقييم أداء المؤسسة والأنشطة المختلفة بها يتم في ضوء المدى القصير فقط، في حين قد تكون المؤسسة اتخذت قرارات بإتفاق استثماري ضخمة لا يتحقق منه عائد في الأجل القصير بل يتحقق بعد مرور سنوات، ومن ثم فإن تداخل البعد القصير الأجل مع الآخر طويل الأجل يعتبر غير متوافر بشكل واضح في هذا المدخل؛

- **غياب البعد الإستراتيجي:** لدى كل مؤسسة غاية معينة وأهداف تسعى إلى تحقيقها في ضوء إستراتيجية عمل طويلة الأجل، ويترتب على هذه الإستراتيجية تطلعات قد تتحقق مرحلياً، ومثل هذه الملامح الإستراتيجية لا تتضمنها المؤشرات المالية للمدخل التقليدي؛

- **غياب عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء:** يتضمن قياس الأداء المؤسسي أهمية قياس تداخل أي: أداء العاملين داخل المؤسسة، أداء الإدارات والأقسام ضمن الإطار العام للبيئة الداخلية للمؤسسة، أداء المؤسسة داخل المنظومة الاقتصادية والبيئة المحيطة بها. فالمدخل التقليدي يمكنه قياس أداء الوحدة الاقتصادية من محاور منفردة على حدة، وقياس أداء الإدارات والأقسام على حدة، في حين أن تداخل وترابط هذا الأداء بين الأطراف المختلفة كأفراد ومؤسسات وبيئة محيطة لا يتوفر في هذا المدخل (غياب التعاضد Synergie)؛

- غياب التنبؤ بالمستقبل: المحاسبة التحليلية هي علم تقريري وليس علم تقديري فهي تقرر ما حدث بالفعل ولا تقدر ما يمكن أن يحدث في المستقبل، أي أنها تهتم بالماضي دون المستقبل.
- ويتضح مما سبق، أن لهذا المدخل عيوب وحدود كثيرة مما ألزم ذلك وجود أنظمة أخرى أكثر ملائمة ودقة من هذه الأساليب القائمة على قياس الأداء المالي، وهذه الأساليب هي ما نتناوله في العنصر الموالي.

الفرع الثالث: أنظمة القياس الحديثة

نظرا للعيوب والقيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكز على قياس الأداء المالي، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة وهذا ما أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة.

1. **خصائص الأنظمة الحديثة لقياس الأداء:** تمتاز الأنظمة الحديثة لقياس الأداء بخصائص جاءت لسد الفجوة والنقص الحاصل في النماذج التقليدية وأن أهم الخصائص هي:
 - التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي؛
 - اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضى الزبون والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
 - الاهتمام والأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة عكس المدخل التقليدي الذي يركز على طرف واحد وهو المساهم أو صاحب رأس المال؛
 - الاهتمام بالجانب الإستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الإستراتيجي؛
 - التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والقصير؛
 - محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية (توازن القياس).

2. **نماذج عن أنظمة القياس الحديثة أو المعاصرة:** لقد تعددت النماذج المعاصرة لقياس الأداء، وسنقتصر على أهمها فيما يلي:

- **مدخل أصحاب المصالح Stakeholder Approach:** يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاءم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة، والجدول الموالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم¹:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 492.

جدول رقم (03): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى الطويل
المستهلكون	- المبيعات (الحجم و القيمة) - المستهلكون الجدد - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون (الموردون)	- كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	- معدل النمو في كل من : كلفة المواد الأولية ، زمن تسليم المخزون وأفكار المجهزين الجديدة
المساهمون	- العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - العائد على حق الملكية	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة - النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	- عدد الاقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوي	- عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة - العلاقات مع الأعضاء والطاخم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد القضايا المرفوعة	- عدد مرات التغيير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات
البيئة	- عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة - عدد المواجهات غير الودية - عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية متطور منهجي متكامل، مرجع سابق ص:493.

نلاحظ من خلال الجدول، أن الأطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير. وحتى تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard Model**: يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي:

- **البعد المالي**: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة (المساهمين)؛
- **بعد العمليات الداخلية**: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير؛
- **بعد العملاء**: يركز على العملاء وقياس مستوى رضاهم؛
- **بعد النمو والتعلم**: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء؛
- **بعد البيئة والمجتمع**: يهتم بالجوانب البيئية و الاجتماعية للمؤسسة.

3. الفرق بين أنظمة القياس التقليدية وأنظمة القياس الحديثة: توجد عدة فروق بين الأنظمة التقليدية والحديثة، ولعل أن أبرز فرق هو أن الأنظمة الحديثة في مجملها تأخذ في الحسبان الجوانب غير المالية، ويمكن إبراز هذه الفوارق في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

أنظمة القياس الحديثة	أنظمة القياس التقليدية
1- على مستوى الأهداف	
- التحكم المسبق في الأهداف والإستراتيجية - تنفيذ ومحاكاة الوضعية - ردة فعل سريعة وتوقعية - التغيير انطلاقا من معطيات داخلية وخارجية، كمية ونوعية - الاعتماد على نظام التكوين والتدريب	- التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية - تنفيذ ومتابعة المخططات - ردة الفعل بطيئة ومتأخرة - تفسير النتائج يكون انطلاقا من معطيات داخلية - الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب - مساهمة الأشخاص قليلة ومتمركزة
2- على مستوى الوسائل والأدوات	
- الاعتماد على نظام معالجة المعلومة كمادة أولية - البحث عن معلومات صادقة صاعدة ونازلة ومشتركة - مؤشرات مادية ونوعية شاملة - توجه استراتيجي - تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات	- الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية - معلومات كمية تسلسلية - مؤشرات مالية تحليلية - تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية - دورة الرقابة والتقييم شهرية

Source: Nolatte Guediat et Autres, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises, 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2004, P: 608.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ الفروق الجوهرية الموجودة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة، والتي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ولاسيما التطورات التكنولوجية وزيادة وعي وتنوع رغبات الزبائن. كل هذه العوامل كانت السبب في البحث عن نماذج، يمكن أن تسد النقائص الموجودة في النظام التقليدي لقياس الأداء.

المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

سنطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمميزات، ثم مكونات هذه الأداة والعلاقة التي تربط مكوناتها ببعضها البعض.

المطلب الأول: نشأة، تطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول عرض كيفية نشوء بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، ثم أهم المحطات التي مرت بها لتصبح على الشكل التي هي عليه الآن، ومن ثم إعطاءها مفهوم دقيق وواضح.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً للقيمة السوقية، كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، العلاقات مع الزبائن والمديرين وغيرها، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي والماضي (Lagging Indicators)، فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل (Leading Indicators)، وتأخذ في اعتبارها الأصول غير الملموسة. وقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لمجموعة من التغيرات، استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه التغيرات، ومن أبرز هذه التغيرات ما يلي¹:

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي؛
 - ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛
 - ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح العميل هدفها الأساسي؛
 - حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج، ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية؛ فلسفة التوقيت المنضبط للمخزون (Just In Time)؛ الجودة الشاملة (Total Quality)؛
 - تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظراً لأهميته البالغة.
- وبالتالي على إثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Scorecard Balances) وقد كان ظهورها كما يلي :

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 78.

في بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أداؤها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: "Relevant Loss" لكل من Kaplan & Janshon، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي¹.

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام Harbert Simoun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج².

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992، بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton (KPMG) وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة³.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها هي في شركة Analog Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل Kaplan & Norton حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس. حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالحوار الزمنية الثلاثة: الحاضر والماضي والمستقبل.

الفرع الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

¹ عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، مرجع سابق، ص: 521.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 143-145.

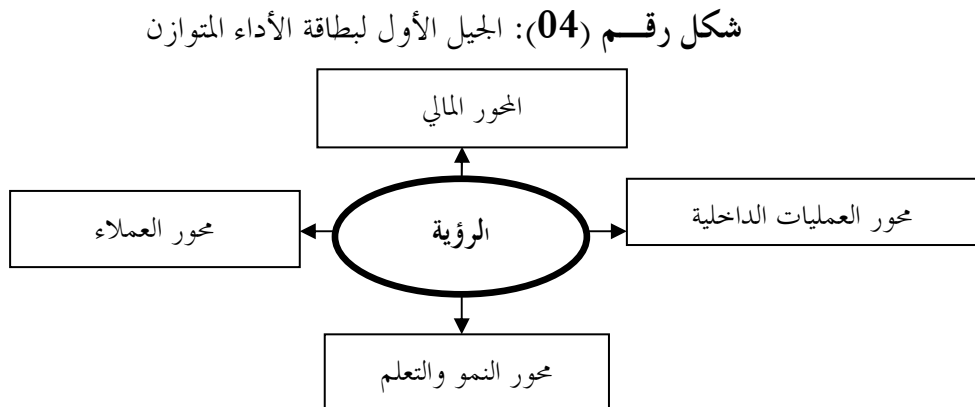
³ Paul Niven, Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, 2002, P. 29.



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص:16.

- **الجيل الأول 1992:** حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء. إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة¹، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تُعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بـ:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة؛
 - اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط؛
 - تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور؛
 - ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية.
- ويمكن إعطاء شكل بياني للجيل الأول للبطاقة:



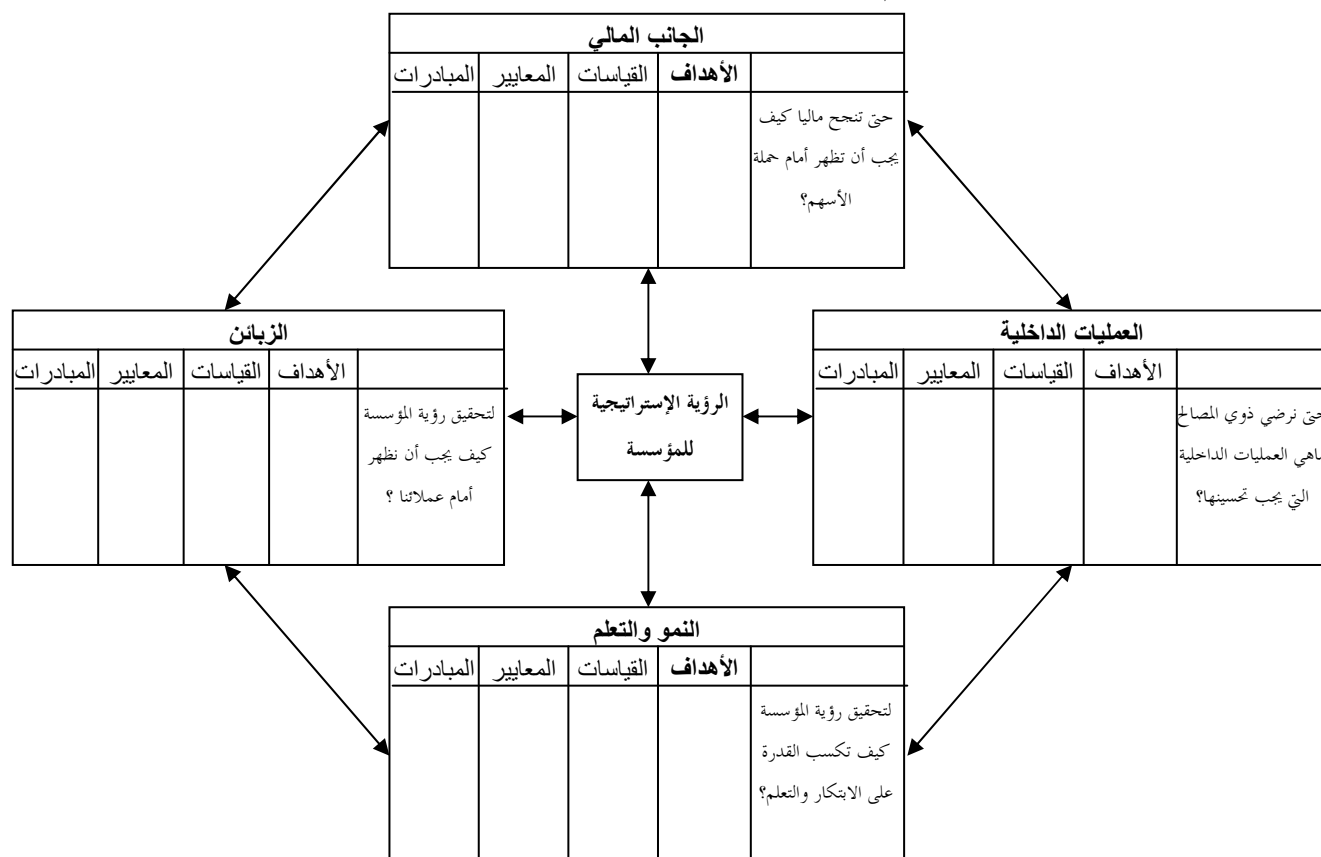
Source: Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif, de Boeck, Paris, 2007, P.122.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص:145.

- نجد من خلال الشكل أن البطاقة في أول شكل لها كانت عبارة عن أربعة محاور تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، حيث كان دورها يقتصر على تقييم وقياس الأداء فقط.
- الجيل الثاني 1996: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها¹:
- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها؛
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة؛
- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.
- وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:
- للنجاح ماليا كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضى مساهميننا؟
- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغير وزيادة إبداعها؟
- ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 146.

شكل رقم (05): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 2002, P.21.

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعّالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

- **الجيل الثالث 2000:** يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي¹:

- الارتباط و التدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية؛
- عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة تتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

¹ نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص:17.

وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء¹.

ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول؛
 - يعتبر كإطار للتغير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغير في المنظمة من خلال تغير استراتيجياتها؛
 - اتضاح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني؛
 - يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية. وهناك من يضيف جيلا رابعا لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)، وبالتالي ظهرت ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهذه ما خصص لها مطلب في المبحث الثالث من هذا الفصل.

الفرع الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

تعريف 1: بطاقة الأداء المتوازن هي: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"².

تعريف 2: عرفها كل من R.Kaplan & D.Norton بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة"³.

تعريف 3: هي: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة"⁴.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، آليات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 149.

² R.Kaplan «D.Norton» "The balanced scorecard, measures that drive performance", Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P. 71.

³ محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع: <http://www.yamany.info/Articles.html>

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع:

<http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

تعريف 4: لقد عرّف J. Robinson مقياس الأداء المتوازن على أنه: "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"¹.

2. الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، وهي:

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم؛
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن هي: إطار متكامل الأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

وقد سميت بطاقة الأداء بالتوازنة لأنها:²

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 77.

² Hélène Loning et al, Le contrôle de gestion, organisation et mise en oeuvre, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, P.159.

- كما تقوم البطاقة على ثلاث ركائز أساسية وهي¹:
- العلاقة السببية: سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة؛
 - محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛
 - العلاقات المالية: العلاقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.
- ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة والجديدة في ميدان الإدارة والقيادة وذات أهمية بالغة، وقد انتشر العمل بها في كبريات المؤسسات العالمية.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المطلب إلى الأهمية، الأهداف والمميزات التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بالإشارة إلى أهم العناصر فيها.

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي²:

1. توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي؛
3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛

¹ Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, l'Essentiel du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2000, P:185.

² حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخله بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص:04.

4. **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل. ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي¹:

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية؛
- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية؛
- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة؛
- تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة؛
- تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة؛ وكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية (تقييم الإستراتيجية).

- تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية.
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة؛
- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها؛
- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية؛
- التركيز على مفهوم التوافق والتكامل *Alignment* وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:
- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛

¹ R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system", Harvard business review, Jan –Feb, 1996, P.13.

² نبيل إسماعيل رسلان، "قياس وتقييم الأداء الحكومي"، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي، مرجع سابق، ص:98.

- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة¹.

ويرى كل من R.Kaplan & D.Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي²:

- إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتناب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية؛
- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- قياس الأداء: تحت مقولة ما "يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات. وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها لأن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

الفرع الثالث: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى. ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي³:

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح؛
- الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية؛
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية؛
- يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية؛

¹ Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les meilleurs pratiques de management, 6^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2008, P. 210.

² Awore gonbard saintongo et al, Le balanced scorecard est-il une nouveauté? DESSCES, Paris, 2002/2003, P.11.

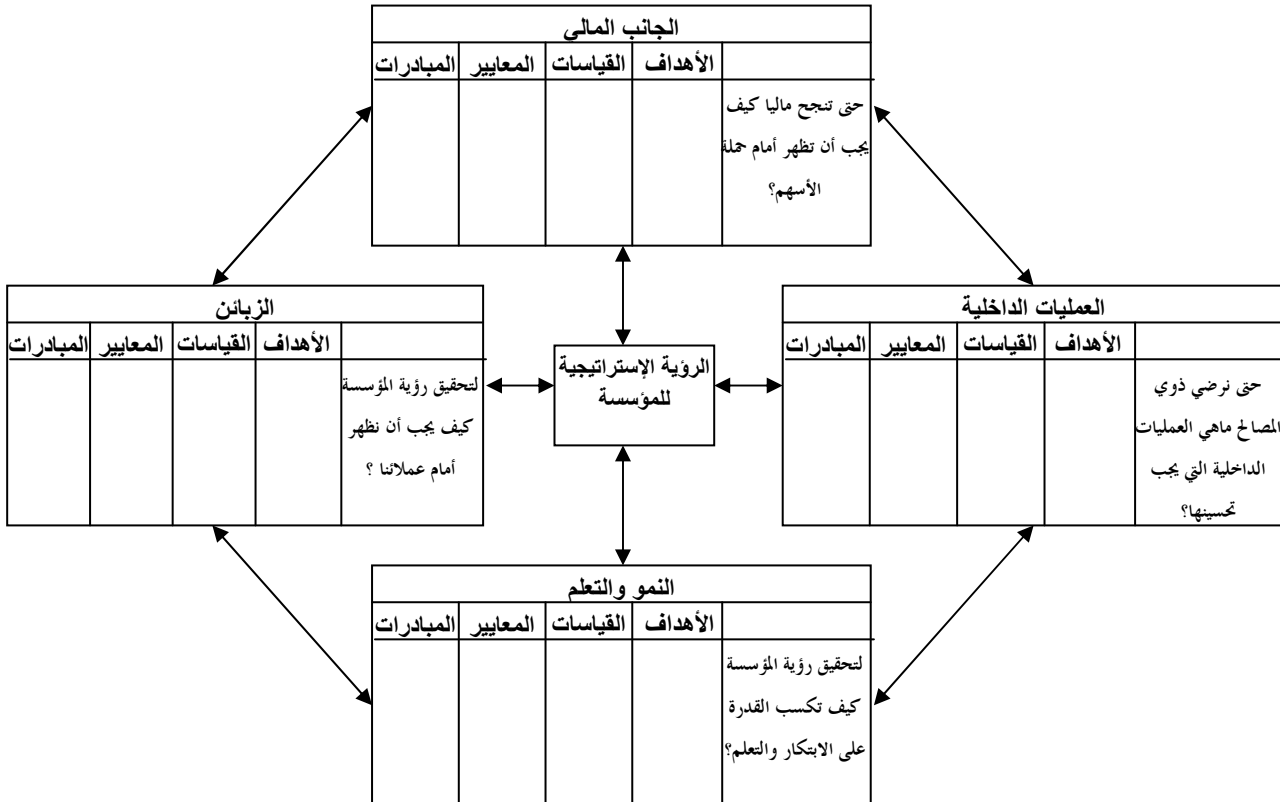
³ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 80-81.

- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة وإدخال منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات القائمة؛
 - يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات؛
 - إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
- كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الإستراتيجي.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من أربع جوانب جوهرية، تتمثل في الشكل التالي:

شكل رقم (06): الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن



Source : R.Kaplan, D.Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", Op, Cit, P. 04.

من هذا الشكل، نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بُعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية. وتتمثل هذه الأبعاد في:

- **البُعد (المُحور) المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة؛

- **بُعد العميل أو الزبون:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضى الزبون وهذا الأخير، أي رضى الزبون يعتبر مهم جدا، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا وعوائد؛

- **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 الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل؛

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

بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام هي:

- **الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة وممددة بوقت زمني لتحقيقها؛

- **القياسات أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛

- **المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبا أو إيجابا عن الهدف المراد تحقيقه؛

- **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

وبعد أن رأينا أن بطاقة الأداء المتوازن تنقسم إلى أربعة محاور كبرى، فهناك من يقسم هذه المحاور إلى قسمين:

أبعاد داخلية وهي: العمليات الداخلية والنمو والتعلم، وأبعاد خارجية: العملاء والبعد المالي. وستتطرق إلى كل بُعد بنوع من التفصيل.

الفرع الأول: الأبعاد الخارجية

تتمثل الأبعاد الخارجية في البعد المالي وبعد الزبائن أو العملاء.

1. البعد المالي: تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها¹. وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية؛ وتلاؤم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم الأخرى. كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي²، وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وهذه المراحل هي³: مرحلة النمو (Growth) مرحلة الاستقرار (Sustain) ومرحلة النضج (Harvest).

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والحفاظ على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم؛

أما في مرحلة الاستقرار، تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها، واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة والقيمة الاقتصادية المضافة؛

أما في مرحلة النضج، فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

تعتمد المنظمات عند قياسها للأداء المالي على عدة مؤشرات، تسمح بمتابعة الربحية أو المرد ودية، النمو والقيمة المولدة للمساهمين، كما تقوم المؤسسة بقياس التدفقات النقدية. كل هذه المقاييس تضعها المؤسسة بغرض اختبار أهدافها المتعلقة بالتكاليف، الأرباح، عوائد الأموال المستثمرة.

ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 97.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 175.

³ R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succès, Op, Cit., 62. et : Fabienne Guerra, Op, Cit., P. 167.

جدول رقم (05): أهم مقاييس الأداء المالي

- إجمالي الموجودات	- القيمة المضافة لكل عامل
- إجمالي الموجودات لكل عامل	- معدل النمو المركب
- نسبة الربح من إجمالي الموجودات	- القيمة السوقية
- العائد على صافي الموجودات	- سعر الحصة
- المساهمة الجدية	- مريح المتعاملين
- الدخل الصافي	- ولاء المتعاملين
- نسبة الربح من المبيعات	- التدفق النقدي
- الربح لكل عامل	- إجمالي التكاليف
- العائد	- معدل الائتمان
- العائد من المنتجات الجديدة	- المطلوبات
- العائد لكل عامل	- المطلوبات إلى حق الملكية
- العائد على حق الملكية	- معدل دوران النسب المدينة
- العائد على رأس المال العامل	- معدل دوران المخزون
- العائد على الاستثمار	- القيمة الاقتصادية المضافة
	- القيمة السوقية المضافة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 183.

ويتميز البعد المالي بالخصائص التالية:

- يجيبُ على التساؤلات التالية: هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟
- يركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، لأن طبيعة الأهداف المالية تكون قصيرة الأجل (موسمية، شهرية أو سنوية) وتتغير بتغير القطاع النشاطي أو الإستراتيجية؛
- يعتبر الحصلة النهائية لعمل المنظورات أو المحاور الثلاثة الأخرى، وذلك عن طريق القاعدة السببية التي تربط المحاور الأربعة مع بعضها البعض؛
- يعتمد قياس الجانب المالي على مقدار الدخل الناتج؛
- يختلف الهدف المالي بين القطاع العام والقطاع الخاص، ففي القطاع العام يكون الهدف المالي طويل الأجل
- عكس القطاع الخاص الذي يكون قصير الأجل؛
- يعتمد على توفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة في الوقت المناسب؛

- تهدف المؤسسة في كل مرحلة من مراحل حياتها الثلاثة إلى تحقيق أهداف معينة وهي¹:

- نمو وتنويع رقم الأعمال (مرحلة النمو)؛
- تقليص التكاليف وتحسين الإنتاجية (مرحلة الاستقرار)؛
- استعمال الأموال والاستثمارات (مرحلة النضج).

وبالتالي يمكن القول، أن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمنظمة صورة واضحة عن مدى نجاح إستراتيجيتها، وهل ستبقى فيها سائرة أم ستدخل تعديلات. أي يمكن بناء على قياس وتقييم المحور المالي اتخاذ قرارات التغيير أو الثبات.

2. بعد العملاء أو الزبائن: تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وبقياس الأداء المتوازن، يأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء، الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Target Customer) وهي تتضمن مقاييس متعددة². وقبل أن تقوم المؤسسة بتحديد المقاييس يجب عليها أن تقوم بتجزئة سوقية للقطاع المستهدف، وهذا حتى يسهل عليها التوقع، وبالتالي تحقيق رقم أعمال مربح، ومن ثم تقوم بالتعرف على الزبائن المحتملين احتياجاتهم بغية إرضائهم. كل هذا يساعد على تحقيق نجاح للمؤسسة وكسب رضى زبائنها، لأن رضى هذا الأخير أصبح له دور مهم في حياة المؤسسة التي تسعى باستمرار إلى تعبئة كافة مواردها، خاصة في ظل العولمة، حيث أصبح الزبون على علم بكافة العروض المنافسة ويمكنه المقارنة والاختيار.

كما يعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، ويرتب عليها ولاء العميل ورضاه، وقد يكون من بين هذه الخدمات: التطوير المستمر في المنتجات وإدخال منتجات جديدة أو تخفيض الأسعار وغيرها من الخدمات والاختيارات، حيث يوفر مقياس رضى الزبون مؤشرا على كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيقه، فرضاه يؤدي إلى تكرار الشراء من المنظمة. ويمكن القول أن الاحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق احتياجاتهم، ويوفر مقياس الاحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين، وقد بين كل من R.Kaplan & D.Norton أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمة وهي³:

- **سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة:** الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، الجودة والتميز ووقت توافره؛
- **العلاقة مع الزبون:** مدى استجابة المنظمة لطلبات العميل في الوقت المناسب والجودة والسعر المناسبين؛

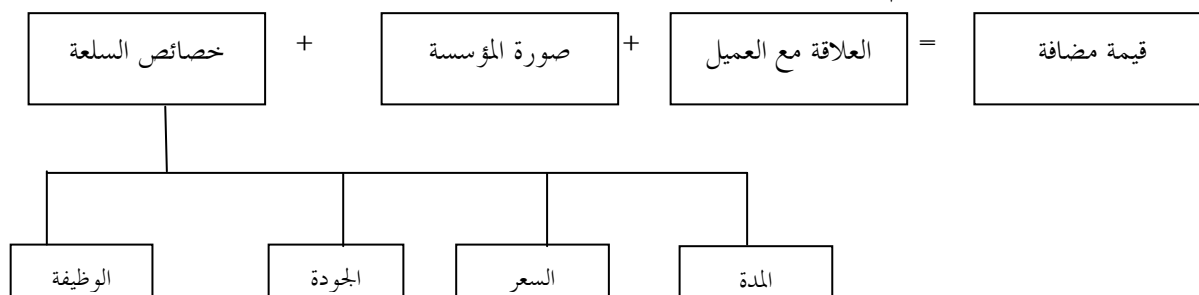
¹ Fabienne Guerra, Op, Cit., P. 65.

² فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 99.

³ R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succès, Op, Cit., P.89.

- صورة العلامة: تتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها لعملائها وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات. ويمكن إبراز محركات القيمة لدى الزبون في الشكل التالي:

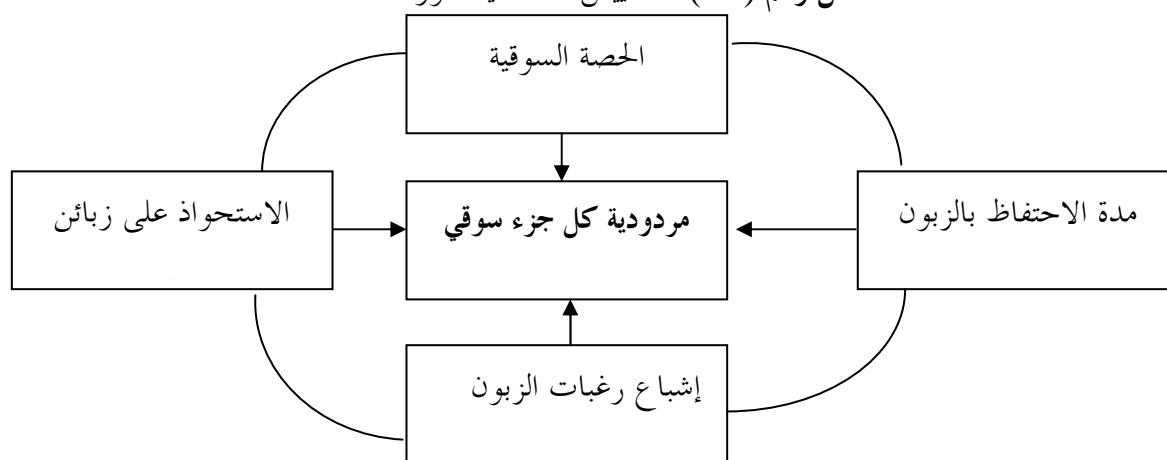
شكل رقم (07): محركات القيمة (مولدات القيمة) عند الزبون



Source : R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succès, Op, Cit., P.90.

أما عن المقاييس التي يجب مراعاتها في هذا المحور فقد تباينت تبعاً للسؤال المطروح عن هذا المحور: كيف يجب أن يرانا عملاءنا؟ وهذا السؤال يحتوي على جانب سلوكي أي رد فعل الزبون اتجاه المنظمة ويمكن أن نعطي بعض المقاييس المعتمدة، وذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (08): المقاييس الأساسية لمحور العملاء



الحصة السوقية	تحدد الحصة السوقية بـ: (عدد الزبائن، رقم الأعمال، حجم الشراء) لكل جزء سوقي
الاستحواذ على زبائن جدد	يقاس بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال خاص بالزبائن الجدد
مدة الاحتفاظ بالزبائن	تقاس بالمدة التي عاشها الزبون وهو يشتري من عند المنظمة
إشباع رغبات الزبائن	تقاس بمستوى رضى الزبون عن سلع وخدمات المنظمة، وكذا الإشباع المنتظر تحقيقه للزبون
مردودية كل جزء سوقي	تقاس بالأرباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة

Source: R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succès, Op, Cit., P.34.

كل هذه المقاييس، يمكن من خلالها تقييم مساهمة العملاء في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا تستطيع تحقيق النجاح إلا إذا استطاعت تحويل رضى الزبون إلى ولاء دائم، وبالتالي يصبح الزبون شريكا في المؤسسة.

الفرع الثاني: الأبعاد الداخلية

تتمثل الأبعاد الداخلية في بعدي: العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم.

1. **بعد العمليات الداخلية:** هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية¹، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تقييم²:

- مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة؛

- كيفية ترشيد التكاليف؛

- العمليات الحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة وأنها تذهب إلى ما وراء مجرد المقاييس المالية للأداء من خلال دمج المقاييس المرتكزة على الوقت والنوعية لكنها مع ذلك تركز على تحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما تحدد العمليات الجديدة كلياً والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المالية والمتعلقة بالعملاء. هذا وإن أهداف العمليات الداخلية تركز على العمليات الأكثر أهمية لنجاح الإستراتيجية، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إدخال عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية.

وقد قدم M.Porter صورة واضحة عن مساهمة العمليات الداخلية في خلق القيمة وذلك بتفاعلها مع بقية الوظائف الأخرى، حيث أن التحكم في العمليات الداخلية يؤدي إلى³:

- تحديد مستوى تكاليف الإنتاج والبيع؛

- المساهمة في تحقيق وإشباع رغبات الزبائن بالنسبة لبقية المنافسين؛

- الهامش الإجمالي المتحصل عليه.

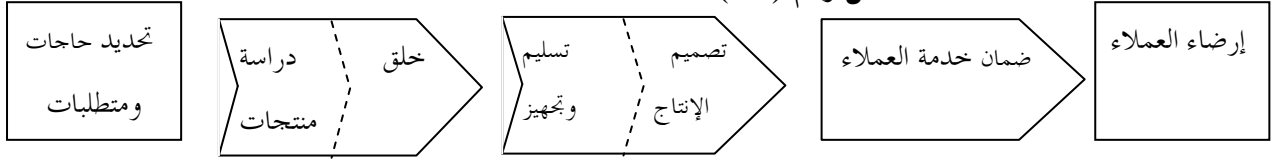
بالإضافة إلى هذا فإن الأداء العام للمؤسسة مرهون بأداء سلسلة القيمة، وبالضبط مرهون بأداء العمليات الداخلية المسؤولة عن خلق القيم للزبائن والمساهمين، ويمكن توضيح شكل سلسلة القيمة للعمليات التي اقترحها كل من Kaplan & Norton:

¹ Alian Burlaud et al, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 2004, P. 187.

² أنظر: علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص: 13. وكذلك: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 226.

³ Fabienne Guerra, Op, Cit., P.144.

الشكل رقم (09): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source: R.Kaplan, D.Norton, "The balanced scorecard translateing strategy into action ", Harvard business school press,1996, P.96.

يتبين من خلال الشكل، أن سلسلة القيمة للعمليات الداخلية تمر بثلاث مراحل وهي¹:

- **المرحلة الأولى:** تسمى مرحلة الإبداع أو البحث والتطوير، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة، ونوعية المستهلكين لها، ويتم بعدها إجراء دراسات السوق ثم تحدد وتوضع خطة للإنتاج ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج، وتتميز هذه المرحلة بكونها الأطول والأهم، لأنه بناء على دراسات السوق يتم تحديد متطلبات وعمليات هذه المرحلة. ويتم الإجابة في هذه المرحلة على سؤالين مهمين وهما: ما هي خصائص المنتج الذي سنقدمه إلى زبائننا؟ انطلاقاً من عمليات الإبداع، كيف يمكن التفوق على منافسينا، وذلك بتقديم المنتج قبلهم؟

- **المرحلة الثانية:** تسمى مرحلة الإنتاج، حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة، وأسلوب الإنتاج، ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم إلى العملاء، ويتم تحديد التكاليف الخاصة بالإنتاج من مواد أولية وأجور و تكاليف أخرى؛

- **المرحلة الثالثة:** تسمى مرحلة خدمات ما بعد البيع، وهي المرحلة الأخيرة والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات وبرامج التعليم والتدريب التي تقوم بها المؤسسة لعملائها عن كيفية استخدام المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها، وكذا معالجة العيوب والمردودات.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه المراحل الثلاث بأنشطتها وعملياتها، تعد الحلقة التي تربط بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضى المحقق من تعاملهم مع المنظمة؛ ويمكن الإشارة إلى أهم المؤشرات المعتمدة في هذا المحور حيث أن تحديد هذه المؤشرات يتطلب معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي، وأساليب الانجاز ومعرفة بالعمليات المستقبلية، حيث أن معظم المقاييس والمؤشرات مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي أهم المقاييس المعتمدة: المصروفات الإدارية/إجمالي الإيرادات، سعة تكنولوجيا المعلومات، وقت المعالجة، تطوير المنتج، دوران المخزون، التحسين في الإنتاجية، التسليم في الوقت المحدد، متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات.

¹ R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4axes du succès, Op, Cit., P.112-120.

ومنه يمكن القول، أن محور العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن يساهم في تشكيل وإعطاء مزايا تنافسية للمؤسسة، وتعزيز جوانب الأداء المختلفة ويعد هذا البعد مهم في هذا النموذج، لأن نجاح المنظمة مرهون بمواردها وعملياتها الداخلية.

2. **بعد النمو والتعلم:** يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين؛ ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية وهي¹:

- الأفراد: من خلال سياسة الجور والخوافز؛
- الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات؛
- الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية. فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.
- حيث يرى كل من Kaplan & Norton أن هناك ثلاث محددات للنمو والتعلم وهي²:
- كفاءات الأفراد العاملين: تتمثل في المهارات الإستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم؛
- البنية الأساسية التكنولوجية: تتمثل في التكنولوجيا المستعملة في الإستراتيجية، قاعدة البيانات الإستراتيجية، البرامج وبراءات الاختراع وحقوق النشر؛
- الأعمال المحورية: دورة القرارات، تحديد المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعي.
- كل هذه المحددات تعتبر كمؤشرات هامة لمدى قدرة المؤسسة على النمو والتعلم لمواجهة المنافسة، حيث نجد أن المؤسسات المتحفظة في ثقافتها، والتي لا تقبل التغيير تجد نفسها قد تأخرت في المنافسة قياسا بنظيراتها الرائدة والأكثر انفتاحا على عمليات التغيير. فعمليات التغيير الإيجابي يمكن أن تصنف باعتبارها نمو وتراكم معرفي، يجعل الأفراد والجماعات أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطي للمؤسسة النجاح في البيئة المتغيرة.
- ويسعى هذا المحور إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:
- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟
- كيف تقوي المؤسسة القدرة على التغيير والتحسين المستمر؟

¹ Alian Burlaud et al, Op, Cit., P.187.

² R. Kaplan, D.Norton, Strategy map converting intangible assets into tangible outcome, Congress cataloging, USA, 2004, P. 14.

والإجابة عن هذين السؤالين، يؤدي إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. ويجب أن تسعى المنظمات، ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية، ولكن لتطوير الكفاءات وكذا خلق قيمة للزبون في الوقت الحاضر.

وبالتالي، فإن ملخص هذا البعد هو تركيزه على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة ملائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى. ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضى العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع وعمرها.

ومنه يمكن القول أن بعد النمو والتعلم يمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من تجاربها ونتائجها الناجحة والفاشلة ومدى احتوائها على كفاءات تحقق مزايا تنافسية.

يلاحظ من العرض السابق للمكونات الأساسية لبطاقة التقييم المتوازن، أن الجوانب الثلاثة الأولى تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة، وتلك التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة، ويتم سد هذه الفجوة من خلال المحور الأخير الذي يمثل محور النمو والتعلم والذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق الأهداف الموضوعية.

ويمكن الإشارة إلى أن توزيع المعايير على كل بعد من أبعاد النموذج هو كما يلي:

- 22% على المحور المالي؛ 22% على محور الزبائن؛ 22% على محور النمو والتعلم و34% على محور العمليات الداخلية (هذا نظرا لشعبه واهتمامه بالموارد البشرية)¹. ويدخل البعد البيئي ضمن المحور الأخير.

الفرع الثالث: العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ترتبط المقاييس الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية Causal Chain ولهذا فقد أكد كل من Kaplan & Norton على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية. كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمؤسسة، ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية Map strategy التي تعرف بأنها: "شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات"².

¹ R. Kaplan, D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2003, P. 407. et: Mohan Nair, Essential of balanced scorecard, Wiley, Canada; 2010, P.256.

² R. Kaplan, D.Norton, "The strategy focused organization", Harvard business school press, 2005, P. 69.

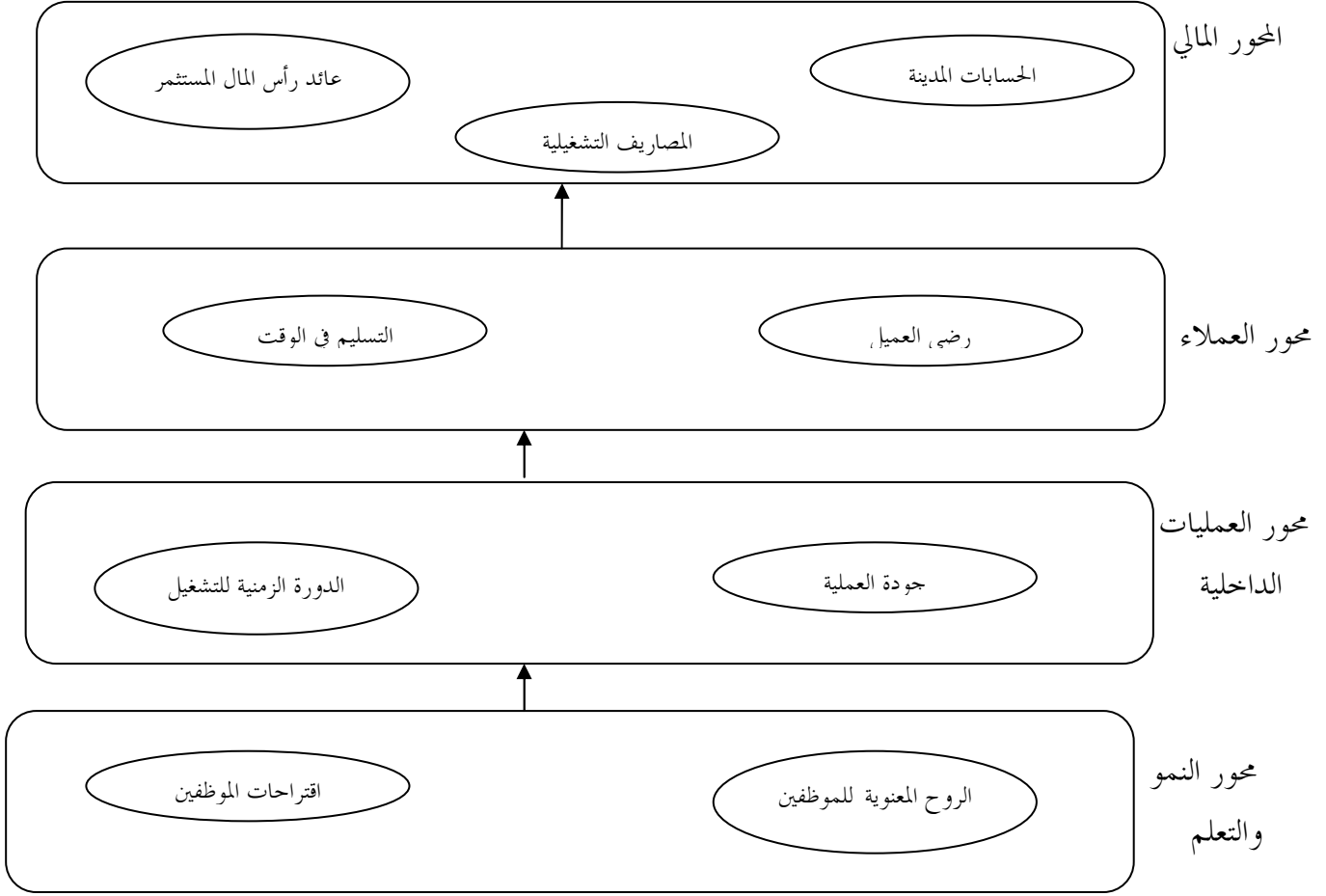
وقد افترض كل من Kaplan & Norton وجود سلسلة من العلاقات السببية على النحو التالي¹:

إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محركاً لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضى العملاء التي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية. وبتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلاً) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر. وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيساً في الحصول على ولاء العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير، وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية)، وتستطيع المنظمة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعليم والنمو). لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي، يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعليم، يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى؛ والشكل الموالي يبين هذه العلاقة جيداً:

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 105.

الشكل رقم (10): العلاقة السببية بين محاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن

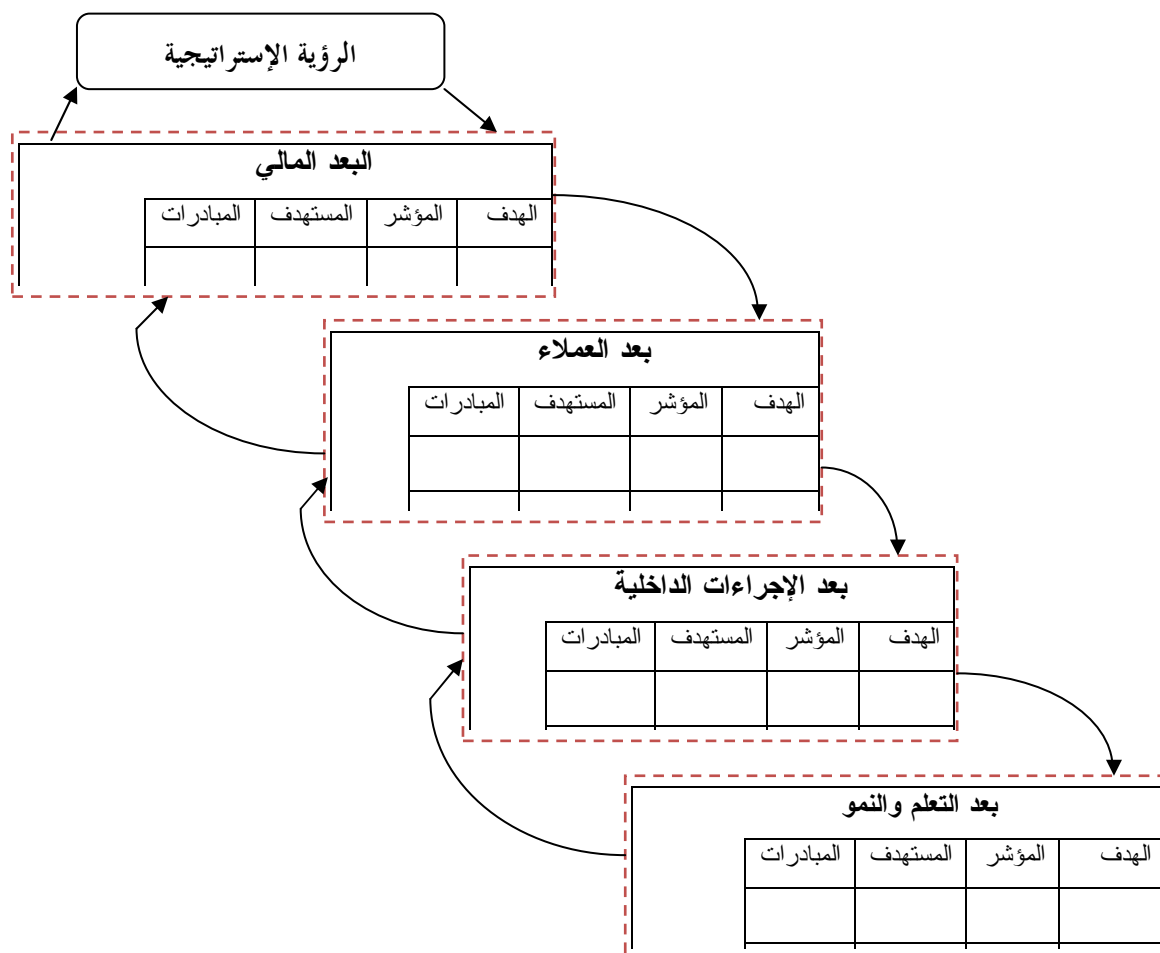


Source: R.Kaplan, D.Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", Op, Cit., P.83.

ويتبين من الشكل السابق، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي، وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين، كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء، وهذا يؤدي إلى رضى العملاء بدرجة عالية اتجاه المنظمة، ومن ثم فإن هذا الرضى يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة ، وبالتالي زيادة العائد على رأس المال المستثمر. كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية، وبالتالي يقلل من المنتجات المعادة ويزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

وعلى الرغم من أن العلاقات بين المداخل الأربعة يُفترض أنها في اتجاه واحد، إلا أن هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية (Interdépendant). وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): العلاقة التبادلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن



Source: R. Kaplan, D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op, Cit., P.83.

فالافتراض الأساسي يظهر أن التحسن في منظور النمو والتعلم يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضى العملاء. وبالتالي على النتائج المالية. أما العلاقة التبادلية، فتتضح في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة¹.

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 107.

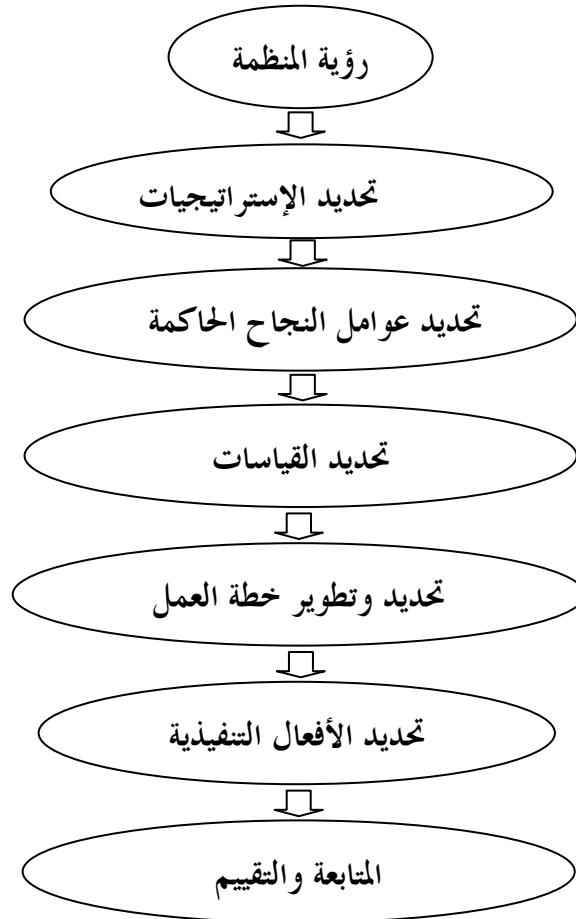
المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المبحث إلى مراحل وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وأهم العوامل والمقومات اللازمة لتطبيقها، ثم الصعوبات والمشاكل المرافقة لتطبيق النموذج، وفي الأخير التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءاً بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب الموزعة عليها. وقد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها، والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



Source : R. Kaplan, D. Norton, "Putting the balanced scorecard to work ", Harvard business review, Sep-Oct, 1993, P.134.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لإعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن وفيما يلي شرحها¹:

الفرع الأول: صياغة الرؤية الاستراتيجية

يجب على المنظمة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الاستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وتمثل هذه المجالات في خمس مجالات هي:

1. **العملاء:** كيف يرانا العملاء: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم؛
2. **أصحاب رأس المال:** تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنظمة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق؛
3. **العمليات الداخلية:** تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن تتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة؛
4. **التطوير والابتكار:** تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المنظمة؛
5. **المجتمع والبيئة:** من وجهة نظر بعض الباحثين، أن الأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر محركاً مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة. لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أن الأداء المجتمعي والبيئي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن هذا الأداء لم يعد اختيارياً، وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته.

الفرع الثاني: تحديد الاستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضى العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 109-115.

الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

الفرع الثالث: تحديد عوامل النجاح الحاکمة

تعرف عوامل النجاح بأنها: "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة"¹، يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لحرركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (06): الأهداف الإستراتيجية لحرركات الأداء

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
- تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	الجانِب المالي (وجهة نظر المساهمين)
- رضی العملاء - الحصة من السوق - العملاء الجدد	جانِب السوق (وجهة نظر العملاء)
- تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط وتنميط أجزاء المنتج - ابتكار طرق جديدة	جانِب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
- التطور التقني في مجال الإنتاج - البحوث والتطوير في مجال المنتجات - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	جانِب التطوير والابتكار و التحسين المستمر (النمو والتعلم)
- تطور الأداء البيئي - تطور الأداء الاجتماعي	جانِب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع والبيئي)

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص:111.

¹ Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008, P.351.

الفرع الرابع: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة. ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي:

جدول رقم (07): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
الجانب المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.
	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.
جانب العميل	رضاء العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.
جانب التشغيل الداخلي	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.
	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.

معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.	التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطوير والابتكار
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	تطور الأداء المجتمعي	جانب الأداء المجتمعي والبيئي
تطور عند المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.	تطور الأداء البيئي	

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص:113.

الفرع الخامس: تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08): مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث والتطوير	عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية.
تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج.
الشراء	كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة.
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة، وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج.
التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/ معدل التالف بالمخازن، فترة تلبية احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات.
شؤون الأفراد	عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق.
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، ربحية العملاء.
الصيانة	ساعات الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال.
شؤون البيئة	الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المنشأة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات.

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 114.

الفرع السادس: تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج BSC.

الفرع السابع: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

هذه المراحل السابقة تعد متفق عليها عند كثير من الباحثين، ولكن هناك من يضع مراحل أخرى مغايرة لكنها تبقى مشابهة في المضمون لهذه المراحل، ومن أمثلتها نذكر¹:

- تحديد وتعريف عوامل النجاح الأساسية: هي المحاور الأساسية اللازمة من أجل الوصول إلى تحقيق الرؤية الإستراتيجية وتحقيق الأهداف؛
- تحديد مقاييس النجاح الأساسية: هي المقاييس التي تسمح بالتأكد من أن المنظمة في الاتجاه الصحيح وتعتبر مساعدة في قيادة المنظمة؛
- اختيار المعايير الخاصة بالمحور المالي؛
- اختيار المعايير الخاصة بمحور العملاء؛
- اختيار المعايير الخاصة بمحور العمليات الداخلية؛
- اختيار المعايير الخاصة بمحور النمو والتعلم؛
- إعداد الخارطة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مقومات وموامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات ذلك

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، ثم عوامل النجاح التي تحكم تطبيقها، وفي الأخير الصعوبات المرافقة لإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتمثل في²:
- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب توافرها فيها مجموعة من المعايير أهمها:
 - الأهمية الإستراتيجية : التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية؛
 - إمكانية التطوير: التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن؛

¹ Patrick Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, P. 57-103.

² عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007، ص: 252-253.

- درجة التأثير: التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف؛
- القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
- جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.

- **الأخذ بمنهج النظام** : تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة؛

- **وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن**: إستجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

- **دعم والتزام الإدارة العليا**: من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح؛

- **وجود نظام للاتصال والتواصل**: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل إتخاذ القرارات المناسبة في وقتها؛

- **اليد العاملة المتخصصة**: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها؛

- وقد أشار Roest Pim إلى أن هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في¹:

- ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل العاملين بالمنظمة؛

¹ Roestpin , The golden roubles you implimentability. The Balanced business scorecard, <http://www.mabatoools.co.uk/articles/bsc11.pdf>.

- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
- إدراك المنظمات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية و أخرى كيفية؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغيرات المستمرة.
- **إشراك العاملين:** يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة. وبالتالي الرفع من معنوياتهم؛
- **وجود قابلية ورغبة للتغيير:** حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال؛
- **العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية:** يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية؛
- **وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن:** يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب. وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة؛
- **إعتماد التوجه الحديث في العلاقات مع الزبائن والموردين (الشراكة)؛**
- **التنظيم الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح؛**
- **الوضعية المالية للمؤسسة، فكلما كانت هذه الأخيرة جيدة ومعتمدة على أموالها الخاصة ومنظمة لديونها، كلما سهل هذا من وضع أهداف مالية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع الموارد؛**
- **الاهتمام بالأفراد وحثهم على الإبداع والتميز في الأعمال والمهام الموكلة إليهم.**

الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي¹:

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛
- الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة؛
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة؛
- تدنية الإهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة؛
- الإهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة؛
- الندوات واللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق؛
- العمل على انتهاز المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة؛
- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح؛
- التدرج في عمليات التطبيق؛
- العناصر الرئيسية لقياس الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي تتمثل في المحاور الأربعة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة؛
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛

¹ أنظر: محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألبوم الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008، ص: 280. وكذلك:

Chuck Hannabarger et al, Balanced scorecard strategy for dummies, Wiley publishing, Canada, 2007, P.47.
et: Michel marchesnay, La stratégie dans tant ses états, édition EMS, Paris, 2006, P.211.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة اختبارية؛
- دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها وجودتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعية

الفرع الثالث: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي¹:
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف ؛
- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً من قبل المنظمات؛
- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن: نظراً لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة؛
- عدم دقة المعلومات: يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة؛

¹ أنظر: نعيمة بجياوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد 18، جوان، 2008، ص: 29-30. وكذلك: سعد صادق البحري، مرجع سابق، ص: 151.

- العلاقة بين السبب والنتيجة: هذه العلاقة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلا رضى العملاء قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا؛

المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم البعد البيئي وكيفية وطرق دمجها في بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

إن من أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية المرتبطة بالأداء، بالرغم من حاجة أطراف عديدة لها، وقد أشار Kaplan & Norton باختصار إلى الأمور الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية، حيث رأوا أنه عندما تكون تلك الأمور حيوية للإستراتيجية الناجحة فإن المنظمة تعمل في ظل فرض أن " الشركة مواطن جيد " (Good corporate Citizen) وأن المنظمات التي تواجه عملها مخاطر بيئية تحتاج إلى الاستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتنشد تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي لتعظيم قدرتها على تعيين موظفين والاحتفاظ بوجودها في المجتمع، ومحاولة توسيع أعمالها. كما يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي، بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولخلق حوافز للتحسين المستقبلي لتلك المؤشرات على المدى الطويل بحيث يجب تطوير المقاييس الواعدة التي يمكن تتبعها بسهولة في الأجل القصير¹.

ويقصد بالإستدامة: الإستراتيجيات التطويرية التي تراعي متطلبات ورغبات أجيال الحاضر والمستقبل، والهدف المنشود من وراء هذه الجهود هو توفير توازن في المصالح التي تخدم الكل في الحقول الاقتصادية والاجتماعية و البيئية².

وعني كذلك مصطلح الإستدامة، العلاقة بين النشاط الاقتصادي واستخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك على نمط حياة المجتمع، بما يحقق التوصل إلى مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الاقتصادي وترشيد استخدام الموارد الطبيعية، بما يؤمن استدامتها وسلامتها دون أن يؤثر ذلك سلبا على نمط الحياة وتطوره³.

¹ نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد

خاص)، كلية التجارة جامعة الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص: 22.

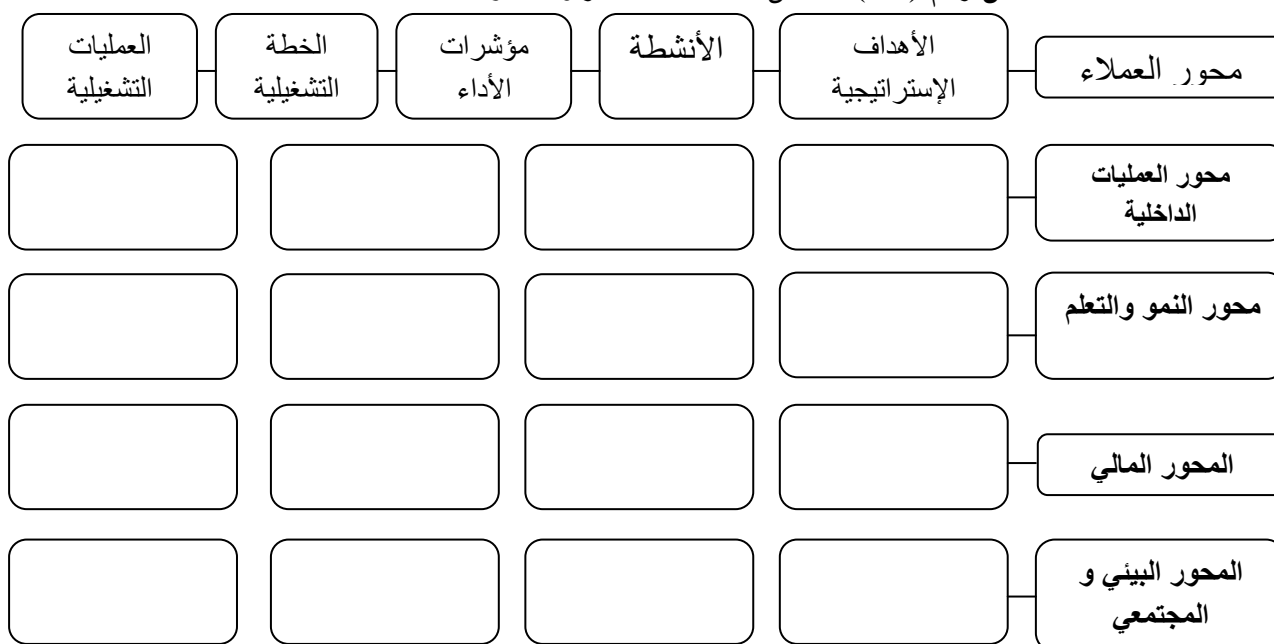
² <http://www.Federalrepublicofgermany.diz/rubrik.php?lang=6&category1=241&category2=246>.

³ <http://www.arabvolunteering.org/comer/AVt1584html>.

وقد جاء عدة باحثين بطرح نموذج متكيف لبطاقة الأداء المتوازن، يأخذ في الحسبان الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي (أداء كلي) من بينهم K. Hockert 2001¹ حيث اقترح إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) Sustainability balanced scored ، حيث أضاف بعد جديد إلى المحاور (الأبعاد) المعروفة (المالي، العملاء ، العمليات الداخلية ، النمو و التعلم) وأضاف معايير قياس الداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، كما أن T.Beiker اقترح إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى، كما أن J.Supize اقترح مصطلح (مفهوم) بطاقة الأداء المتوازن الكلية (TBSC) Total balanced scorecard حيث رأى إعطاء نموذج بين ستة (06) عوامل (أطراف) تربط بينهم علاقة سببية وهؤلاء الأطراف هم : المساهمين، الزبائن، المؤسسة نفسها كشخص معنوي، الشركاء، الجهود والجماعات المحلية، الموردين.

ولكن قبل هذا كانت هناك تجارب ومحاولات لبعض الشركات لإدخال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها شركة Mobistar الفرنسية المتخصصة في مجال الهاتف النقال وذلك سنة 1995 وكان شكل البطاقة كما يلي:

شكل رقم (13): هيكل بطاقة الأداء المتوازن لشركة Mobistar



Source: Fabiane Guerra, Op, Cit., P. 22.

من خلال هذا الشكل، نجد أن الشركة قد أضافت محور جديد وهو المحور البيئي والاجتماعي ويحتوي على مؤشرات تسهل متابعة الأداء البيئي والاجتماعي.

¹ H. Nanchai, Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development, Springer, London, 2009, P.24.

الفرع الثاني: المقاييس البيئية لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن للمقاييس البيئية أن تنسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى، باعتبارها مقاييس لها أهداف ومعايير خاصة بها، وحتى تستطيع المنظمة استخدام الإستدامة في بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يراعي¹:

- أن يتضمن مقياس الأداء هدف يمكن فهمه وتوصيله بوضوح؛
- أن يضيف قيمة ويمكن دمجها في نظم القيمة المضافة الموجودة بالمنظمة؛
- أن تدعمه أدوات وموارد الإدارة الموجودة؛
- أن يعطي الأبعاد الثلاثة للإستدامة، وهي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويمكن إبراز أهم المؤشرات في الجدول التالي :

جدول (09): المؤشرات القائمة على معايير الاستدامة في إطار بطاقة الأداء المتوازن

منظور المالية	منظور العمليات الداخلية	منظور العملاء	منظور النمو و العلم
الحكم الراشد	الصحة و السلامة	عمل الخير	رؤية وسياسات الإستدامة
إدارة المخاطر	منع التلوث	التشاور	الإستدامة في الإستراتيجية
توزيع الأرباح	إستدامة الموارد	علاقات العملاء	تقييم الإستدامة
الضرائب والإعانات	الأمن للعمال	رضى العملاء	الإبتكار

Source : <http://cleanerproduction.com/pubs/Hammer.doc>.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤشرات متنوعة بين الاقتصادية والاجتماعية البيئية، حيث نلاحظ أن كل بعد له المؤشرات الخاصة به، وكل أطراف ذوي المصلحة يأخذون بعين الاعتبار عند وضع هذه المؤشرات. ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة قد جمعت بين الأبعاد الثلاثة للأداء وهي: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي هذا ما يطلق عليه بالأداء الشامل أو الأداء الكامل.

الفرع الثالث: كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

هناك آراء متعددة في كيفية إدخال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي²:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- إضافة بعد خاص بأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي المجتمعي.

¹ نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 22.

² المرجع السابق، ص: 24.

ويمكن من هذه الطرق الثلاثة، إستخراج خمس كفاءات لدمج البعد البيئي والاجتماعي في البطاقة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهي¹:

1. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية Partial SBSC: نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الإستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأمور الإستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية؛
 2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية Transversal SBSC: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو الحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل إستدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية؛
 3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف Additive SBSC: يتم إضافة بعد خامس للإستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الإستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في المنظمات المعرضة بدرجة كبيرة لأمور الإستدامة؛
 4. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية Total SBSC: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الإستدامة؛
 5. بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة Shared services SBSC: ويطلق عليها كذلك بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المنظمة فقط وهذا الجزء يكون مسؤول عن البيئة.
- وتقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها بعلاقة سببية، كما تحدد مؤشرات الأداء الحالية والمستقبلية لهذا البعد البيئي والاجتماعي.

¹ نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 25.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في الفصل الأول من بحثنا إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، وقد خالصنا إلى النقاط التالية:

- تركيز المداخل التقليدية لقياس وتقييم الأداء على الأبعاد المالية الملموسة، وإهمال الأبعاد غير الملموسة (غير المالية) بالرغم التطور الحاصل في البيئة؛
 - جاءت بطاقة الأداء المتوازن لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية؛
 - تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية معتمدة على الرؤية الإستراتيجية؛
 - بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد في صياغة وترجمة ونشر الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة؛
 - بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة إستراتيجية تشتمل على جميع جوانب المنظمة الملموسة وغير الملموسة؛
 - الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يأخذ في الحسبان جميع نواحي الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أي الأداء الشامل؛
 - البعد البيئي من الأبعاد المهمة جدا في الوقت الراهن، خاصة بعد التوجه الحديث للمؤسسات العالمية نحو تبني مفهوم المؤسسة الخضراء صديقة البيئة.
- وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أسلوب مهم في قيادة إستراتيجية المؤسسة، ولاسيما تقييمها لأن هذا الأخير ضروري حتى تتعرف المؤسسة حالتها وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر. ولكن كيف يمكن تقييم إستراتيجية المؤسسة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دور بطاقة الأداء المتوازن في

تقييم الإستراتيجية

الفصل الثاني

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية

تمهيد

تعد عملية تقييم الإستراتيجية أهم مرحلة في عملية الإدارة الإستراتيجية، وذلك لأنها تتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة. كما أنها تساعد المؤسسة في معرفة مكانها بين المنافسين، وذلك بتقييم الأداء الحالي وكشف نقاط الضعف فيه وتصحيحها وهذا بغرض تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعة.

ويستعمل عند تقييم الإستراتيجية عدة أدوات، ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعد أحدث هذه الأدوات، بحيث تعتبر كإطار متكامل يتم من خلاله تقييم الإستراتيجية بصورة شاملة، وذلك بمساهمة محاورها الخمسة التي تشتمل على جميع نواحي الإستراتيجية المالية وغير المالية. مما يعطي صورة واضحة وشاملة لنواحي المؤسسة ومنه كشف الاختلالات الحاصلة ومحاولة تصحيحها، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تحسين الأداء.

في هذا السياق، قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول نتطرق إلى إطار عام حول الإدارة الإستراتيجية من حيث المفهوم والمراحل والمستويات، و نتطرق في المبحث الثاني إلى مراحل وأدوات تقييم الإستراتيجية، ومجالاتها ومستوياتها، أما في المبحث الثالث فنهدف من خلاله إلى تبين الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن كأداة في تقييم الإستراتيجية ومزايا ذلك. كل هذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني.

المبحث الأول: تقييم الإستراتيجية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية

نتطرق في هذا المبحث إلى تقييم الإستراتيجية كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وذلك بالتطرق إلى مدخل نلخص فيه عموميات حول الإدارة الإستراتيجية من حيث المفهوم، المستويات والتحديات التي تواجهها، ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى مراحل الإدارة الإستراتيجية، وفي المطلب الثالث نحاول إعطاء مفهوم لتقييم الإستراتيجية، الأهمية والأهداف.

المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية، ثم المستويات الثلاثة لها، وفي الأخير مختلف مقومات الإدارة الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الهامة في مجال الإدارة، وذلك لما له من أهمية بالغة وتأثير على المنظمات التي اتخذت هذا المفهوم كمدخل أساسي للتطوير والتكيف مع البيئة والمنافسين.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية: لقد أسندت إلى هذا المفهوم عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف 1: الإدارة الإستراتيجية هي: "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف الموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد"¹.

تعريف 2: يعرف Philip Kotler الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"².

تعريف 3: عرف Igor Ansoff الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"³.

تعريف 4: الإدارة الإستراتيجية هي: "النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة، والرؤية والأهداف والإستراتيجية"⁴.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، اليازوري، عمان، 2007، ص:8.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص:56.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص:8-9.

⁴ Gerry Johnson et al, Op, Cit., P.13.

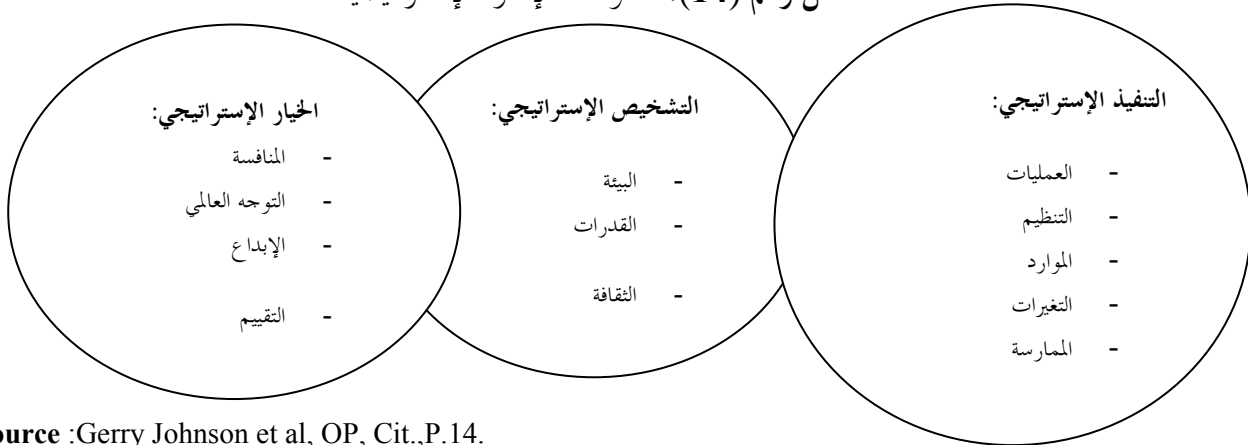
تعريف 5: الإدارة الإستراتيجية هي: "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى وضع إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف"¹.

ويمكن استخلاص تعريف شامل من التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية، حيث تعرف بأنها: تلك الممارسات والقرارات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية وتخصيص الموارد بغرض تحقيق الأهداف طويلة المدى، واكتساب مزايا تنافسية بغرض البقاء والإستمرار.

2. خصائص الإدارة الإستراتيجية: تتمثل خصائص الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

- تقوم الإدارة الإستراتيجية على مبادئ مهمة وهي²:
- المستقبلية في اتخاذ القرارات؛
- العملية: عملية مستمرة ومتغيرة وذلك للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية؛
- الفلسفة: أي أنها اتجاه وطريقة عمل المدراء لتحقيق الأهداف؛
- الهيكلية: عملية منظمة تساعد في تحويل الخطط إلى قرارات؛
- تقوم على أساس تكييف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية بغرض تحقيق الأهداف؛
- تعتمد الإدارة الإستراتيجية على العامل الزمني أي أن أهدافها غالباً ما تكون بعيدة المدى؛
- تشمل الإدارة الإستراتيجية على عملية التشخيص الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي، تنفيذ وتقييم الإستراتيجية. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (14): مكونات الإدارة الإستراتيجية



Source :Gerry Johnson et al, OP, Cit.,P.14.

¹ كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 57.

² أنظر: جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص: 22. وكذلك: أحمد الماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 23.

نلاحظ من هذا الشكل أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من:

- التشخيص الإستراتيجي: يتعلق بفهم العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة وكذا تأثير القدرات (الموارد والكفاءات) والثقافة على المؤسسة؛
- الخيار الإستراتيجي: يتعلق بتحديد البديل الإستراتيجي المناسب سواء على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي (DAS (Domaine d'Activité Stratégique) أو على مستوى المنظمة ككل؛
- التنفيذ والتقييم الإستراتيجي: يتعلق بوضع الإستراتيجية على أرض الواقع ومتابعتها وتقييمها عند الحاجة.
- يؤدي تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية إلى اكتساب قدرة على المنافسة و الحصول على مزايا تنافسية بسبب ملائمة مبادئها مع احتياجات المؤسسة و تغير المحيط؛
- تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل أي ما هو وضعنا الحالي، وأين يجب أن نصل مستقبلا.
- و منه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية مدخل يساعد انتهاجه من قبل المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة والمساعدة في تحقيق مزايا تنافسية، وبالتالي ضمان بقاء واستمرار المنظمة.
- 3. أهمية الإدارة الإستراتيجية:** إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة له أهمية بالغة سواء للمؤسسة في حد ذاتها، أو للعاملين فيها والمتعاملين معها ونذكر أهمها فيما يلي¹:
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمدراء الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية؛
- القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة؛
- مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي؛
- توضيح الأدوار: تقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة؛
- الحد من مقاومة التغير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقناع؛
- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة التوقع للأحداث المستقبلية؛
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من المخاطر البيئية؛

¹ أنظر: جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص:33. وكذلك: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص:12. وكذلك: محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص:125-126.

- بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات؛
 - تساعد في تخصيص الموارد وتوجيهها إلى الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة؛
 - زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة (الأطراف ذوي المصلحة)؛
 - تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها؛
 - المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تكون أكثر نشاطا وربحية وذلك بفضل التخطيط المنظم؛
 - تسعى إلى تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية؛
 - تؤدي إلى تحقيق فعالية وأداء أفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل بين أجزائها، لتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها؛
 - تحسين قدرة المنظمة على المنافسة عن طريق تزويد المدراء بالتفكير الإستراتيجي، والاعتماد على كفاءات وموارد مادية ومعنوية وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية؛
 - تعظيم الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق متطلبات الشركاء.
- بعد أن تطرقنا إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية، يتبين الدور الهام الذي تلعبه خاصة في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة الخارجية والنمو المفاجئ للتكنولوجيا.

الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تنوزع الإدارة الإستراتيجية على ثلاثة مستويات وهي:

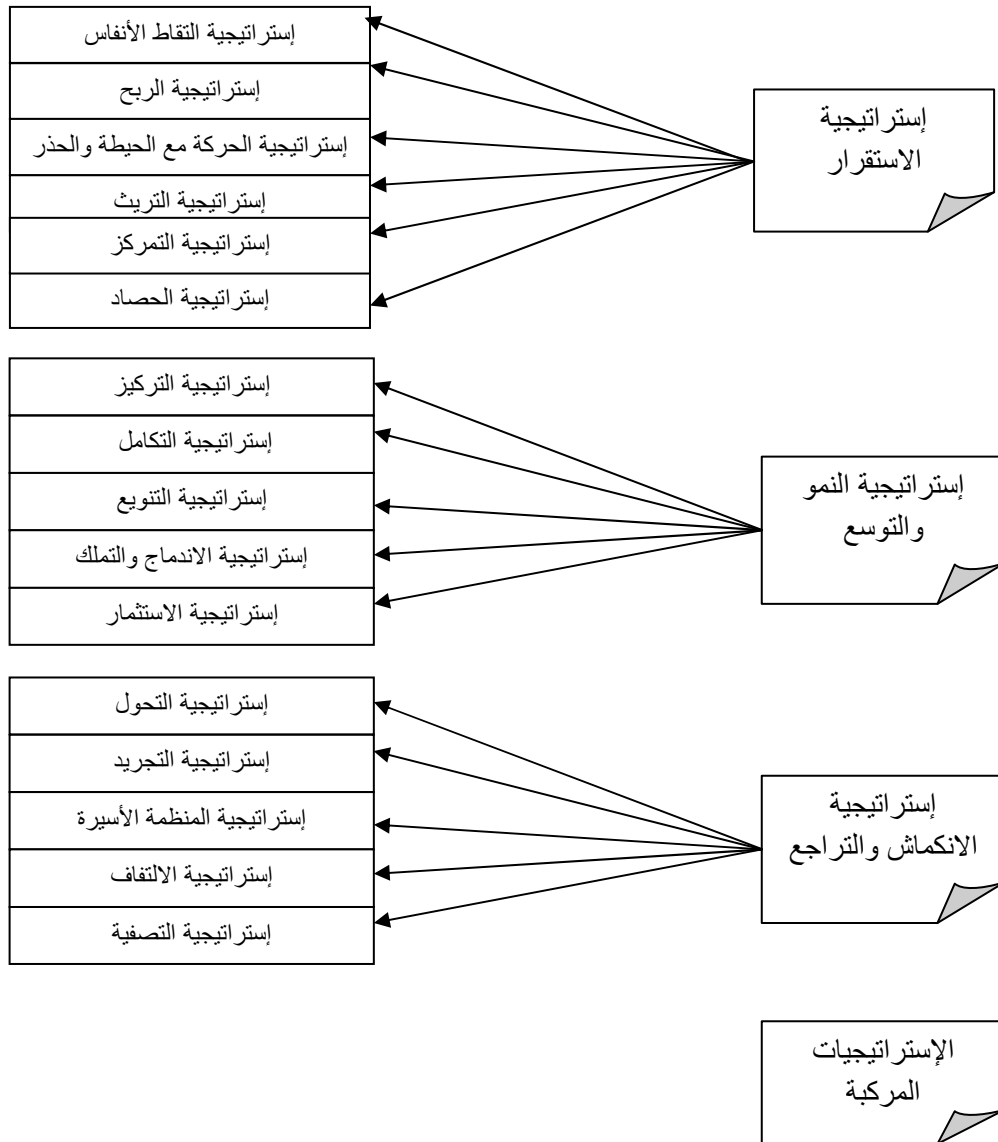
المستوى الكلي، مستوى وحدات النشاط الإستراتيجية، المستوى الوظيفي. ولكل مستوى من هذه المستويات توجد عدة إستراتيجيات تناسب مع حالة المؤسسة.

ويمكن إبراز مستويات الإستراتيجية فيما يلي¹:

1. **إستراتيجية المنظمة:** في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية التخطيط لكل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية، وأما الإستراتيجيات المرافقة لهذا المستوى فتتمثل في: إستراتيجيات النمو والتوسع، إستراتيجيات الاستقرار وإستراتيجيات الانكماش ولكل نوع من هذه الإستراتيجيات الثلاث بدائل وخيارات إستراتيجيات مرافقة، والشكل الموالي يبين البدائل المتاحة في كل إستراتيجية:

¹ أنظر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2004، ص: 52-53. وكذلك: عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات، ج 1، ط 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص: 28.

شكل رقم (15): مستويات الإستراتيجية على المستوى الكلي



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، مرجع سابق، ص: 219.

2. **الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال:** ويقصد بوحدات الأعمال الإستراتيجية (DAS): "هي جزء من المنظمة يخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد، أو مجموعة من المستهلكين، أو منظمة جغرافية معينة ولها كامل الحرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، طالما أنها تخدم أهداف المنظمة"¹. ويتوقف تقسيم وحدات الأعمال الإستراتيجية على: المنافس، الزبون، المنتج أو الخدمة، الإستراتيجية والتكنولوجيا. وفي هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال.

¹ أنظر: محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص: 69. وكذلك: حسن علي الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص: 41.

وتشير إستراتيجية مستوى وحدات الأعمال إلى الطريقة التي ينتهجها المدراء الإستراتيجيون لإكتساب ميزة تنافسية على حساب المنافسين في السوق أو الصناعة أي وحدة الأعمال المستهدفة¹، وهناك عدة استراتيجيات مرافقة لهذا المستوى، لكن أغلب الباحثين يذكر الإستراتيجيات التنافسية لبورتر وهي: إستراتيجية التميز، إستراتيجية الريادة بالتكلفة وإستراتيجية التركيز.

3. الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: وحدات الأعمال تتكون عادة من أنظمة فرعية، لذلك هناك إستراتيجيات معينة لهذه الأنظمة، بمعنى آخر توجد إستراتيجية التسويق، إستراتيجية الإنتاج، إستراتيجية الموارد البشرية وبقية الوظائف الخاصة بالمؤسسة.

وبالتالي فهناك ثلاثة مستويات للإرادة الإستراتيجية ولكل مستوى إستراتيجيات تختلف فيما بينها، لكن ما يجمع بينهم أن هذه المستويات تعمل في تفاعل وتناسق من أجل تحقيق الأهداف العامة، ومنه فإنه يجب وضع إستراتيجيات تتلائم مع هذه المستويات بغرض تحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثالث: مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

نتطرق إلى هذا العنصر لأن المؤسسة التي لا تستطيع تطبيق الإدارة الإستراتيجية، لا تستطيع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (كما رأينا سابقا في مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن)، والعناصر الواجب توافرها لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بفعالية وهي²:

- وضع أهداف واضحة قابلة للتحقيق ومرنة قابلة للتعديل؛
 - توافر هيكل تنظيمي عملي واقعي، بسيط ومرن قابل للتعديل؛
 - قواعد وإجراءات ونظم مدروسة، مخططة ومبرمجة قدر الإمكان؛
 - وجود الأفراد المناسبين لأنواع العمل قابلين لنظرة التغير؛
 - تحديد الصلاحيات والأدوار بدقة، مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة والجزاء؛
 - نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتطور مع تغيير الأوضاع (مرنة)؛
 - معلومات متدققة، ونظم وقنوات للاتصال الفعال؛
 - التخصيص والاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية؛
 - وجود تكنولوجيا مناسبة ومتأقلمة مع حالة المؤسسة والعاملين فيها.
- وإن توافر هذه العوامل والشروط بالكم والكيف المناسبين يتوقف على مدى تغير وتعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة خاصة فيما يخص المنافسين و المستهلكين.

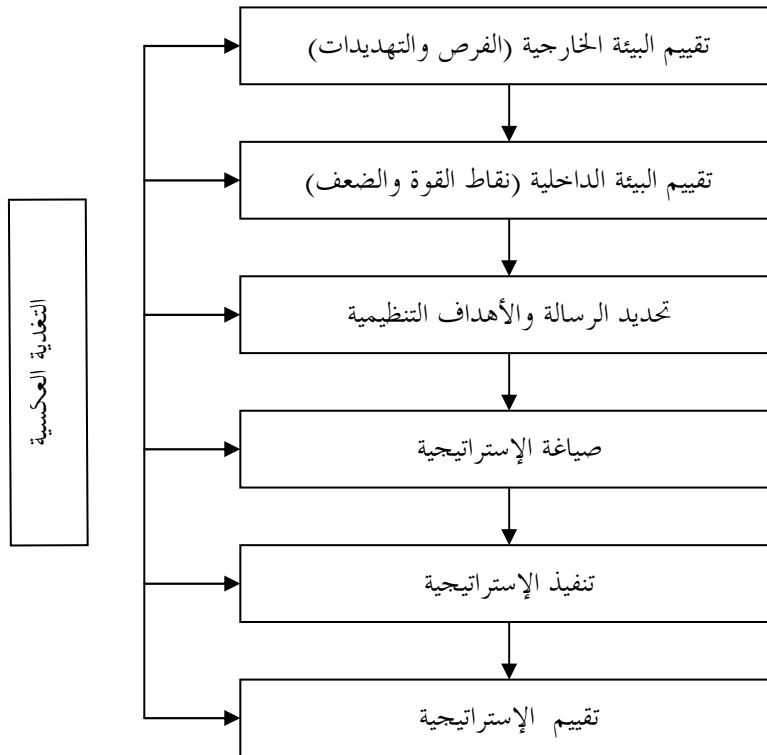
¹ شارلز هل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص: 421.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 65.

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها

نحاول التطرق في هذا المطلب إلى المراحل الثلاث للإدارة الإستراتيجية، بدءاً بمرحلة الصياغة ثم مرحلة التنفيذ وأخيراً مرحلة التقييم، ومن ثم أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية. والشكل التالي يبين مراحل الإدارة الإستراتيجية:

شكل رقم (16): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر : فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 50 .

الفرع الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية

1. **مرحلة صياغة الإستراتيجية:** تعتبر مرحلة صياغة الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأنه يتم على مستواها وضع الركائز الأساسية للإستراتيجية المؤسسة من رسالة ورؤية وأهداف. ويتم في هذه المرحلة وضع وصياغة الإستراتيجية على مختلف المستويات: المستوى الكلي، المستوى الإداري (وحدات النشاط) والمستوى الوظيفي أو التشغيلي.

تتم مرحلة صياغة الإستراتيجية بالنشاطات التالية:

- **تحديد رسالة ورؤية المؤسسة:** تعد هذه أهم خطوة في مرحلة الصياغة، لأنه بناء على الرسالة والرؤية يتم قيادة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف، ويقصد برسالة المؤسسة ذلك الشعار الذي ترفعه المؤسسة لتبين الخدمات المقدمة إلى الأطراف ذوي المصلحة وهي تركز على سؤالين رئيسيين وهما: أين نحن الآن؟ وما هو الغرض من إنشاء

المؤسسة؟. وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحدد رسالتها بدقة بالغة، حيث تكون مفهومة لدى الشركاء واضحة وموجزة، أما الرؤية فيقصد بها: الوضع الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه في المستقبل إذا ما أتمت الإستراتيجية الحالية، وتركز على سؤالين وهما: أين نريد أن نصل؟ ما هو وضعنا المستقبلي؟، وبالتالي فإنه انطلاقاً من الرسالة والرؤية يتم تحديد وبناء الخطوات اللاحقة لبناء وصياغة الإستراتيجية¹؛

- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل: بناء على رسالة ورؤية المؤسسة، توضع الأهداف والغايات والموارد المخصصة لتحقيقها، ويقصد بالغايات الأهداف التي ترغب المؤسسة تحقيقها مستقبلاً وتكون عامة وغير محددة بدقة، عكس الأهداف التي تكون واضحة ومحددة بدقة وقابلة للقياس، أي أن الأهداف هي غايات قابلة للقياس والتكميم، وتراعي المؤسسة عند وضع الأهداف والغايات الموارد المتاحة لها؛

- دراسة البيئة الخارجية: البيئة أو المحيط الخارجي هي كل العوامل المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ولها الأثر البالغ على نشاط المؤسسة، وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين: بيئة عامة وبيئة خاصة، فالبيئة العامة هي العوامل البيئية التي تؤثر على المؤسسة وبقية المؤسسات وتتكون من: عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، قانونية، طبيعية وتكنولوجية. أما البيئة الخاصة فهي العوامل التي تؤثر على المؤسسة دون غيرها ويطلق عليها كذلك البيئة التنافسية وقد قسمها M.Porter إلى خمس قوى أساسية وهي: المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، المنافسة في الصناعة، القوة التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للموردين. وتعتمد المؤسسة على أدوات عند تحليل البيئة منها: نموذج بورتر للقوى الخمس، نموذج SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات). وينتج عن تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات؛

- دراسة البيئة الداخلية: هي بحمل العوامل التي تكون داخل المؤسسة وتؤثر في المؤسسة في حد ذاتها وتتكون من: الهيكل التنظيمي، الموارد، القيادة والثقافة، وتعد هذه العوامل ذات أهمية بالغة لأن تأثيرها يكون مباشراً على المؤسسة. وتعتمد المؤسسة عند تحليلها للبيئة الداخلية عدة أدوات ولعل أهمها هي سلسلة القيمة

(Chaine de Valeur) لـ M.Porter، نموذج SWOT، وتحصل المؤسسة بعد تحليلها للبيئة الداخلية على نقاط ضعف تحاول تخطيها ونقاط قوة تستغلها لتحقيق الأهداف الموضوعة؛

- تحديد البدائل الإستراتيجية: بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تتكون لديها فكرة على وضع المؤسسة وعن حالتها، وبالتالي تقوم بوضع البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة، وتكون هذه البدائل على ثلاث مستويات: المستوى الكلي، المستوى الإداري والمستوى التشغيلي أو الوظيفي؛

- اختيار الإستراتيجية المناسبة: تعتمد عملية اختيار البديل المناسب من البدائل المطروحة على نتائج التحليل الداخلي والخارجي، وعلى كفاءة وخبرة الكفاءات والمدراء وعلى التجارب السابقة للمؤسسة، وتقوم بعد ذلك باختيار أفضل بديل، وينتقل بعدها إلى المرحلة الموالية أين يُجسد هذا البديل على أرض الواقع أي يكون في مرحلة التنفيذ.

¹ Abdulrahman al-guboori, Tabar mansoor, Strategic management concept context and cases, first edition, dar Wael publishing, Amman, 2005 , P.66.

إن نجاح عملية صياغة الإستراتيجية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات يمكن إبرازها في النقاط التالية¹:

- الاهتمام والعناية بالعملاء؛
- تحسين العلاقة بالموردين؛
- الأخذ في الحسبان تأثيرات أصحاب المصالح؛
- فهم القابليات والقدرات أي وجود الموارد والإمكانات اللازمة للتنفيذ والنجاح؛
- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية ودور الإبداع في النجاح.

2. **مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** يقصد بتنفيذ الإستراتيجية: "القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف والإستراتيجيات، وهذا يقتضي تنفيذ الأعمال والإجراءات، ومساهمة القيادة العليا، والالتزام بالخطة واستقطاب الموارد والمساهمة من كامل المنظمة"².

وبالتالي فإن تنفيذ الإستراتيجية هي العملية التي تقوم بوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ وفق خطط وبرامج معدة، وتتطلب عمليات التغيير والسهر على التنفيذ من قبل المدراء ورؤساء المصالح. وتتم عملية التنفيذ بالمراحل التالية³:

- صنع الاختيارات: تبين على أن المدراء التنفيذيون في منظمات الأعمال عليهم أن يتعهدوا بالاختيارات حول الأسواق، المنتجات ومنهجيات الإنتاج؛
 - المحاذاة: عند صنع القرار (الخيار الإستراتيجي) يتأثر جميع العاملين في المنظمة بهذا القرار، وبالتالي يجب توحيد سلوك وردود أفعال العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة؛
 - تنفيذ المبادرات: عند الموافقة على الخطة الموضوعية يبدأ العمال بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح في المنظمة وهذا يتطلب تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطة العملية والتشغيلية؛
 - تأسيس العمليات: إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر والمتابعة لعملية التنفيذ، بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح.
- وقد قدمت مجموعة ماكتري الاستشارية MC-KINZY نموذج عرف باسمها، يهتم بعرض المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية وهذه المتطلبات هي⁴:

- الإستراتيجية: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين؛
- الهيكل: ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على المسؤولية؛

¹ خالد محمد بني حميدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 174.

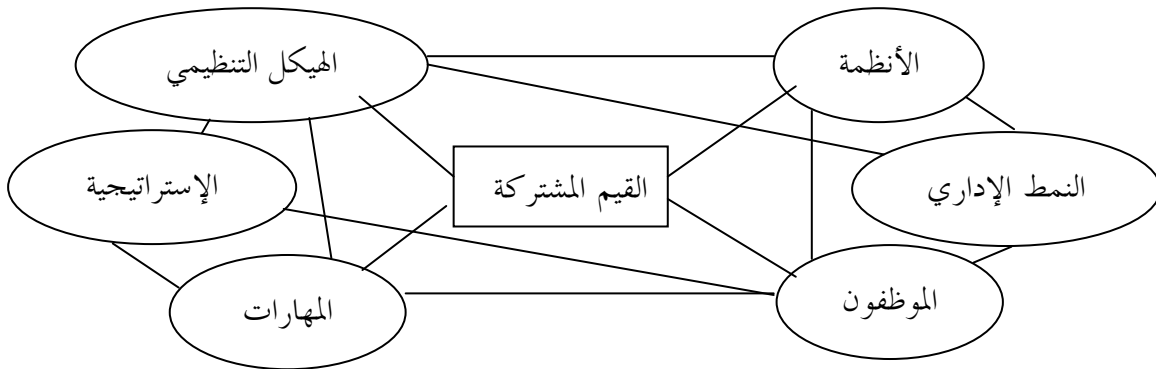
² المرجع السابق، ص: 293.

³ المرجع السابق، ص: 294-295.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 154.

- الأنظمة: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها نظم المعلومات، نظم الإنتاج، نظم الرقابة والجودة؛
- نمط الإدارة: ويمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى الموارد؛
- الموظفون: أي جميع الموظفين داخل المنظمة، إذ من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية فيما يفيد في التنفيذ الفعال للإستراتيجية؛
- القيم المشتركة: وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة وغالبا لا نبجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة وتتجسد هذه القيم المشتركة في الثقافة التي تتميز بها المنظمة عن غيرها؛
- المهارات: القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المنظمة عن تلك التي لدى العاملين في المنظمات المنافسة. ويمكن إبراز هذه المتطلبات في الشكل التالي:

شكل رقم (17): نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص:156.

3. مرحلة تقييم الإستراتيجية: هذه الخطوة الأخيرة وهي توجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار، وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي¹:
- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردية يسير في الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لا بد من الإشارة إلى أن التقييم مهم فالنجاح في الغد يتوقف على أنشطة اليوم.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص:83.

الفرع الثاني: تحديات الإدارة الاستراتيجية

- تواجه المنظمات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرت المنظمة إدارة إستراتيجية جيداً وأهم هذه التحديات نذكر¹:
- **ازدياد سرعة التغيرات:** يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات؛
 - **ازدياد حدة المنافسة:** لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.
 - **تغير هيكل العمالة:** لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة، والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل، والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة في زيادة رضا العميل، عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.
 - **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.
 - **الاهتمام بالبيئة:** تعاظم الاهتمام بحماية البيئة، وازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.
 - **ازدياد أهمية الاستراتيجية:** بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة، وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات أموالاً كبيرة من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

المطلب الثالث: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الاستراتيجية

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الاستراتيجية

يعتبر تقييم الاستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ويعد كتغذية مبردة لتنفيذ وصياغة الاستراتيجية، تساعد في كشف الاختلالات وتصحيح الأخطاء، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف المقدمة لهذا المفهوم:

تعريف 1: إن عملية تقييم الاستراتيجية هي: "عملية مستمرة ومتواصلة، ومن المفترض على المدراء أن يدركوا بأنه كيفما كانت الاستراتيجية سليمة في البداية فإنها يمكن أن تصبح غير ملية للحاجة المتغيرة"².

¹ [http:// www.edara 4life.com](http://www.edara4life.com) .

² خالد محمد بني حميدان، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص: 372.

تعريف 2: هناك من يركز في تقييم الإستراتيجية على مستويين:

المستوى الكلي: بجميع المعلومات عن المنظمة ككل لاكتشاف ما تتمتع به من نقاط قوة (مزايا تنافسية) ونقاط ضعف بالمقارنة بالمنافسين.

المستوى الوظيفي: تعتمد فكرة التقييم الجزئي للإمكانيات الداخلية، على تقسيم المنظمة إلى أجزاء يمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها¹.

تعريف 3: يعرف تقييم الإستراتيجية بأنها: "عملية نظامية ومنهجية تسمح بإعطاء نظرة عن حالة الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة"².

تعريف 4: "هي العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة، ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، ويعتمد المدراء في جميع المستويات على المعلومات المستمدة من عملية المتابعة في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة"³.

يمكن أن نستخلص خصائص تقييم الإستراتيجية فيما يلي⁴:

- تقييم الإستراتيجية عملية مستمرة ودائمة وتعتبر كتغذية عكسية لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية؛
 - تقييم الإستراتيجية عملية شاملة، تشمل جميع نواحي المنظمة أي تشمل تقييم الإستراتيجيات الكلية والتنافسية والوظيفية؛
 - تقوم على أساس تحليل نتائج تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
 - يتوقف مدى نجاح الإستراتيجية بعد تنفيذها على مرونة نظام التقييم وسرعته في الاستجابة لسد الفجوات التي قد تحصل؛
 - يتطلب تقييم الإستراتيجية نظام اتصالات فعال يضمن التنقل السريع للتقارير وللقرارات التصحيحية.
- ومنه كتعريف شامل لتقييم الإستراتيجية: هي عملية مستمرة وشاملة ومنظمة تعمل على تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وتتطلب نظام اتصالات فعال لتسريع انتقال المعلومات اللازمة لسد الفجوات الحاصلة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 187.

² Oliver meier, Dico du management, Dunod, Paris, 2009, P.06.

³ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 45.

⁴ Gerry Johnson, Op, Cit., P.440.

- يشمل تقييم الإستراتيجية العناصر التالية¹:

• تقييم أهداف الأداء؛

• الوسائل المخصصة لتحقيق الأهداف، وكذا نظام المعلومات.

وهناك ثلاث معايير تسمح بتقييم نجاح الإستراتيجية وهذه المعايير هي²:

1. **الملائمة La Pertinence**: تتعلق بالترابط الموجود بين الإستراتيجية مع حالة المؤسسة (وضعية المؤسسة) المتعرف عنها عن طريق التشخيص الإستراتيجي³، بمعنى ملائمة الإستراتيجية الموضوعة مع نتائج التشخيص الإستراتيجي، بالإضافة إلى تلاؤم تطور المؤسسة المستقبلي (المنتظر) مع المحيط. بمعنى التكيف، وتأخذ المؤسسة في الحسبان القدرات الإستراتيجية الخاصة بها، رغبات الأطراف ذوي المصلحة، التغيرات الثقافية وتعتمد المؤسسة في تقييم هذه العناصر على عدة أدوات أو نماذج منها: نموذج القوى الخمس لبورتر، طريقة السيناريوهات.

2. **القبول l'Acceptabilité**: تتعلق القابلية بمدى قبول الأداء المحقق، وذلك بمقارن الأداء المخطط له، ويمكن تقييم هذه القابلية من خلال ثلاث أبعاد:

• **الأرباح**: هي العوائد المنتظر تحقيقها للأطراف ذوي المصلحة (les parties prenantes) حيث أن إقامة المؤسسة لاستثمارات جديدة يتم تقييمه من خلال العوائد الآتية منها. تقييم العوائد المالية وغير المالية المولدة من قبل الإستراتيجية المنفذة يعتبر أساس تقييم قابلية الإستراتيجية.

• **الخطر**: بعد الانتهاء من تقييم قابلية الإستراتيجية، يتم تحديد مستوى الخطر الناجم عن تنفيذ الإستراتيجية، ويقصد بالخطر احتمال النتائج المترتبة عن فشل الإستراتيجية، ويكون الخطر حادا إذا وضعت المؤسسة برامج التجديد والتحديث على المدى الطويل، ويكون أكثر خطورة إذا زاد تطور المحيط وتعقده.

• **رد فعل الأطراف ذوي المصلحة**: إذا كان رد فعل الأطراف ذوي المصلحة إيجابيا فهذا يدل على نجاح الإستراتيجية و العكس بالعكس .

3. **الجدوى La Faisabilité**: هي ما تملكه المؤسسة من موارد وكفاءات لازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي فتقييم الموارد والكفاءات يساعد في التنبؤ بالموارد والكفاءات اللازمة مستقبلا.

ومنه فإن هذه المعايير الثلاثة إذا استطاعت المؤسسة تقييمها بدقة، فإن هذا يمكننا من الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في أوانها.

¹ Jaque renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition. Eyrolles, Paris, 2010, P.54.

² Gerry Johnson, Op, Cit., P.441-457.

³ Claude Sicard, l'Audit de Stratégie, Dunod, Paris, 1997, P.137.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الإستراتيجية

يعتبر تقييم الإستراتيجية من العمليات الحيوية بالنسبة للمؤسسة، وهذا لما له من أهمية وأهداف بالغتين، والتي

نتطرق إليها فيما يلي:

1. أهمية تقييم الإستراتيجية: تتمثل أهمية تقييم الإستراتيجية فيما يلي:

- تصحيح الانحرافات والأخطاء الناتجة في عملية الصياغة والتنفيذ؛
- وجود فاصل زمني بين عملية الصياغة والتنفيذ، حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي، هذا ما يتطلب تحديد الأسباب وكيفية علاجها وتصحيحها، وهنا يتجلى دور التقييم في اتخاذ الإجراءات اللازمة والسهر على تصحيح الأخطاء؛
- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب تقييم أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعة (تقييم جزئي)؛
- تقييم استخدام الموارد وذلك بمقارنة المخرجات والمدخلات؛
- تقييم وقت إنجاز الأعمال؛
- الحكم على مدى كفاءة نظام الاتصالات في نقل وتوصيل المعلومات، وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يتطلب نظام فعال لنقل القرارات والإجراءات بالسرعة والوقت اللازمين؛
- تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية عن حالة الإستراتيجية، وهل حققت الأهداف المسندة إليها أم لا؛
- المساهمة في تحقيق الأهداف والوصول إلى تحقيق رضا الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة، وذلك بالقضاء على الفجوات التي قد ستحصل؛
- تعتبر عملية تقييم الإستراتيجية عملية تغذية عكسية، حيث تقوم بتصحيح الأخطاء وهذا ما يمد المدراء والكفاءات داخل المؤسسة بالخبرة والمعلومات التي تثري المعارف والقدرات؛
- يساهم تقييم الإستراتيجية في تخفيض التكاليف في المؤسسة، لأنها تعمل على تصحيح الانحرافات، وبالتالي تفادي إعادة التخطيط والتنفيذ من جديد لما يتطلبه هذا من تكاليف إضافية؛
- تحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال نجاح تطبيق الإستراتيجية وتصحيح الأخطاء في وقتها، وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة بفعالية.

2. أهداف تقييم الإستراتيجية: يتمثل الهدف العام من تقييم الإستراتيجية في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفق الخطط الموضوعة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى وتتمثل في¹:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية؛
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية؛
 - ترشيد التكلفة؛
 - توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط؛
 - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
 - تخفيض مخاطر الأخطار عند الصياغة عن طريق التغذية العكسية؛
 - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- ويعني ذلك أن أهداف التقييم لا تكمن في التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل إنها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن تصحيح الأخطاء قبل تراكمها، كما أن هذا التدفق يجب أن يغطي كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكانية لتصميم المسارات سواء التخطيطية (الإستراتيجية) أو التنفيذية في الوقت المناسب.

3. مشاكل الإستراتيجية: نتطرق في هذا الفرع إلى أهم المشاكل التي يمكن تصادف الإستراتيجية سواء في الصياغة أو في التنفيذ، والتي تستدعي تدخل التقييم لحل هذه المشاكل وإعطاء الإجراء التصحيحية، ويمكن تلخيص أهم هذه المشاكل فيما يلي²:

- عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية بدقة؛
- عدم التحديد الدقيق لوحدات النشاط الإستراتيجية (DAS)؛
- محدودية حقل المنافسة رغم زيادة حدتها؛
- التحليل الخاطئ أو غير الكافي للبيئة؛
- جهل المؤسسة في كثير من الحالات المزايا التنافسية التي تمتلكها؛

¹ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 430.

² أنظر: حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص: 13. وكذلك: إسماعيل محمد السيد الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات عملية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص: 17. وكذلك: Claude Sicard, Op, Cit., P. 137.

- ضعف الالتزام بإجراءات وقواعد التنفيذ، خاصة في الخطوات الأولى من التنفيذ التي تتطلب العناية والسهر على تنفيذ القواعد كما هي؛
 - ضعف جهاز الاتصال مما قد يؤدي إلى بطئ انتقال المعلومات والأوامر أو انتقالها بشكل خاطئ مما يتسبب في بناء قرارات خاطئة؛
 - سوء وضع الأهداف سواء من حيث كميتها أو من حيث صعوبة تحقيقها، مما قد يؤثر على معنويات العاملين؛
 - نقص الكفاءات المتخصصة في المنظمة، حيث أن عملية صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية يتطلب كفاءات إستراتيجية متفوقة قادرة على التخطيط واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة؛
 - التخطيط السيئ في صياغة الإستراتيجية مما يؤدي إلى إعادتها في منتصف الطريق، وهذا ما يترتب عنه تكاليف إضافية وضياع فرص عديدة؛
 - ضعف الالتزام بالتنفيذ من قبل المسؤولين؛
 - ضعف تخصيص الموارد وسوء استغلالها من قبل الإدارة، يؤدي إلى ارتفاع التكاليف عدم تحقيق الأهداف؛
 - عدم تطبيق مبادئ حديثة في الإدارة، كالإدارة بالمشاركة، إدارة الجودة الشاملة، وغير ذلك؛
 - التطبيق السيئ لمراحل الإدارة الإستراتيجية مما يؤدي إلى فشل في نجاح الإستراتيجية، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف مما يؤثر على مستقبل المنظمة.
- كل هذه المشاكل التي تحدث عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية، تتطلب من المؤسسة وجود عملية حيوية تقوم على التفادي هذه المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوثها وتنبه الإدارة إلى الوقوع فيها، مما ينتج عنه نجاح الإستراتيجية وتحقيقها لأهدافها الموضوعة.

المبحث الثاني: مراحل وأدوات تقييم الإستراتيجية، المجالات والمستويات

سنتطرق في هذا البحث، إلى الخطوات الأساسية لعملية تقييم الإستراتيجية، ثم إلى الأدوات المساعدة في تقييمها وإلى متطلبات التقييم وأخيرا في المطلب الثالث سنتطرق إلى مستويات ومجالات تقييم الإستراتيجية.

المطلب الأول: مراحل تقييم الإستراتيجية

تنقسم مراحل تقييم الإستراتيجية إلى أربع خطوات أساسية وهي:

- تحديد ما يجب قياسه Determine what to be Mesured.
 - وضع معايير الأداء Standard of performance.
 - تقييم الأداء Performance evaluation.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية Gap correct.
- وفيما يلي سنقوم بشرح كل مرحلة على حدة¹:

الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه

تحتاج الإدارة العليا، وكذلك الإدارة التنفيذية إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات الواجب متابعتها وتقييمها، وأنها تحتاج أيضا أن تتأكد من أن هذه الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة يمكن أن تخضع إلى القياس بطريقة موضوعية ومقبولة ومتناسقة، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل عملية أو نشاط سوف يتم إخضاعه للقياس (تلك العناصر المسؤولة عن النسبة الكبر من التكلفة أو الإنفاق، أو المصدر الأساسي للمشكلات مثلا)، لذلك فإن القياس يجب أن يتم على جميع الأنشطة أو العمليات الهامة أو الحرجة وبغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن يتعرض لها.

الفرع الثاني: وضع معايير الأداء

يتم في هذه المرحلة من مراحل تقييم الإستراتيجية وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وهي تمثل في حقيقة الأمر الأهداف المخططة من قبل، والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وعملية وضع المعايير تحتاج إلى إدراك دقيق لبيئة العمل الفعلية وإلى نوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات، وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الأساسية التالية:

- **تحديد خصائص الأداء الجيد:** يتم العمل الجيد بعدة خصائص وصفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي، وتوجد ثلاث معايير للحكم على جودة الأداء وهي: قيمة أو كمية الناتج، التكلفة، وأسلوب استخدام الموارد (تعظيم الموارد)؛
- **تحديد معيار لكل خاصية:** بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد، يتم العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء؛

¹ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 419-427 (بتصرف).

- ربط النتائج بالمسؤوليات: لتحديد أسباب الاختلافات والمسؤول عنها ومعالجتها، وأيضاً محاسبة الفرد عن نتائج أعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد المسئول، بمعنى تحديد النتائج التي أسفر أداء الفرد عنها، وعدم محاسبة الفرد عن أخطاء غيره. أما إذا تعذر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسؤولية جماعية، وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب؛
- مراجعة النقاط الاستراتيجية: يجب تركيز معايير تقييم الاستراتيجية على النواحي الاستراتيجية التي يؤدي حدوث انحراف بها إلى خطورة كبيرة تهدد تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- مراجعة طرق العمل: توجد بعض الحالات التي يكون فيها التقييم على طرق العمل أهم من تقييم النتائج، حيث تقييم طرق العمل أقل تكلفة وأفضل نجاعة من تقييم النتائج؛
- حدود السماح Tolerance Rang: كل معيار له حدود خطأ مسموح له والتي تحدد الانحرافات المسموح بها؛
- وضع معايير لكل المستويات وكل الأنشطة: ليس فقط للمخرجات النهائية. كما أن المعايير المستخدمة في تقييم الاستراتيجية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين:
- معايير كمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير على الشيء المقاس مثل: حجم الإنتاج، الأرباح، المبيعات، التكاليف.
- معايير نوعية أو كيفية: تستخدم النسب للتعبير على الشيء المقاس مثل: نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، درجة ولاء العملاء.
- ومن الملاحظ أنه يصعب وضع معايير نوعية بشكل محدد يسمح باستخدامها كمقياس، لكن هناك أساليب إحصائية حديثة سهلت قياس الأمور غير الملموسة واستخدام المعايير النوعية، كما أن هناك شروط يجب توافرها في المعيار الجيد وهي:
- الواقعية: تكون المعايير مناسبة، بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل مزيد من الجهد، ولا تكون صعبة مبالغ فيها ويتعذر الوصول إليها وهذا ما ينعكس على معنويات الأفراد؛
- الارتباط بالنشاط: يوجد في المؤسسة أنشطة متباينة في طبيعتها ونوعيتها، ومن المنطقي أن يؤثر هذا الاختلاف على نوعية المعيار الواجب تطبيقه، فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة؛
- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يأخذ عدة مفاهيم وتفسير خاطئة؛
- المرونة: فعملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة ملزمة بها مهما تغيرت الظروف بل يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف؛
- عدد المعايير: كثرة المعايير يعقد ويصعب عملية التقييم، كما أن إهمال استخدام بعض المعايير يفقد عملية التقييم معناها ويؤدي إلى خلل في نجاح تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: تقييم الأداء:

تعد هذه المرحلة الثالثة من مراحل تقييم الإستراتيجية، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة (الأداء المخطط)، وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين رئيسيين هما:

- قياس النتائج الفعلية: بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية؛
- توصيل المعلومات إلى مراكز المسؤولية حتى يمكن تحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

ويلزم القياس الجيد محاولة الإجابة على الثلاثة أسئلة هي:

- ماذا نقيس؟ فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة أو النتائج الهامة؛
 - كيف نقيس؟ وتعلق الإجابة بأسلوب ونطاق قياس الأداء، بمعنى هل سيتم قياس شامل للنتائج أم سيتم الاختصار على بعضها (قياس جزئي)، فبالنسبة لبعض الأنشطة يكون القياس فيها شاملا، وبعضها يكون جزئيا، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تقرير أي الأنشطة يجب قياس نتائجها بشكل شامل وأيضا بشكل جزئي؛
 - متى نقيس؟ ويتعلق بتوقيت القيام بعملية القياس، وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء أو بعد القيام بالنشاط.
- وفي مرحلة التقييم يحتاج الأمر إلى الحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية، وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما: الملاحظة الشخصية والتقارير الرقابية.

- **الملاحظة الشخصية:** تتطلب هذه الأداة تواجد أو قيام المسؤول بزيارات إلى مواقع العمل ولو على فترات متباعدة، للوقوف على سير عمليات التنفيذ، ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير الأساليب، ورفع الروح المعنوية، إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يعود بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة على الأفراد، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت المسؤول في نفس الوقت، كذلك فإن الاعتماد على الملاحظة الشخصية اعتمادا كلياً يؤدي إلى فقدان النظرة الشمولية للأعمال نتيجة الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة، أما المجالات التي تبرز فيها الملاحظة الشخصية فعالة فهي: مراقبة العمال الجدد، المعاملات اليومية مع العملاء؛

- **التقارير الرقابية:** تبرز أهمية التقارير الرقابية في المنظمات الكبرى التي تتعقد فيها نظم الاتصالات، وتتعدد الأنشطة والمهام التي سيتم الإشراف عليها، وهنا تأتي أهمية التقارير والتي تعتبر الوسيلة للاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وكذلك بين الإدارة ومختلف المستويات التنفيذية، وأفضل التقارير التي تكون مكتوبة ودورية وسريعة التداول، كما تتميز بالدقة والشمول.

ومن أمثلة التقارير التي تستخدم في تقييم الأداء هي:

- تقرير الميزانية العمومية؛
- التقرير الشهري لحساب العمل؛
- التقرير السنوي لحالات ترك العمل.

الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتمثل المرحلة الأخيرة من دورة التقييم، وفيها يتم إعادة الأمور إلى مسارها الصحيح، وتعد هذه المرحلة أساسية وفعالة وبدونها تفقد العملية التقييمية مضمونها، وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مشكلتين وهما التعرف على أسباب الانحرافات ثم اختيار أنسب الطرق لعلاج هذه الانحرافات، إضافة إلى التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية.

- **تحديد أسباب الانحراف:** إن حدوث الانحرافات عملية عادية ومتوقعة، فغالبا ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة الإستراتيجية أو تحديد المعايير، وعلى ذلك فإن تحليل أسباب الانحراف يساعد في تحديد ما إذا كان الانحراف راجع إلى خطأ أو قصور في التنفيذ، أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة، والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة والتي تجاوزت الحدود المسموح بها، وتعني ذلك تطبيق مبدأ الاستثناء في التقييم، أي التركيز على الانحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة، ويرتبط بمبدأ الاستثناء مبدأ التركيز على النقاط الإستراتيجية، فإذا حدث انحراف يتعلق بهذه النقاط، يجب إعطاء العناية الكافية لمعرفة أسبابه بدرجة أكبر من العناية التي توجه إلى الانحرافات المتعلقة بالأنشطة العادية؛

- **تحديد طرق التصحيح (العلاج):** قد تكتشف الإدارة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الانحراف، ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة. ومن ناحية أخرى، قد يحدث الانحراف لسبب غير ملموس أو يصعب تحديده بدقة وهنا يتعذر تحديد أنسب التصرفات العلاجية؛

- **التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية:** يجب التأكد من أن تطبيق البديل لتصحيح الانحراف يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة، وهو ما يعني أن الرقابة عملية مستمرة، كما يجب كسب تعاون الرؤوسين وحماسهم في هذه المرحلة، وهو أمر يصعب تحقيقه إذا لجأ المدير إلى إجبار رؤوسيه لإحداث تصرفات معينة. كما أن هذه المرحلة تظهر كيفية ارتباط الوظائف الأخرى، حيث قد يصعب تصحيح الأداء على تعديل الهدف أو إعادة رسم الخطة أو إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وما إلى ذلك.

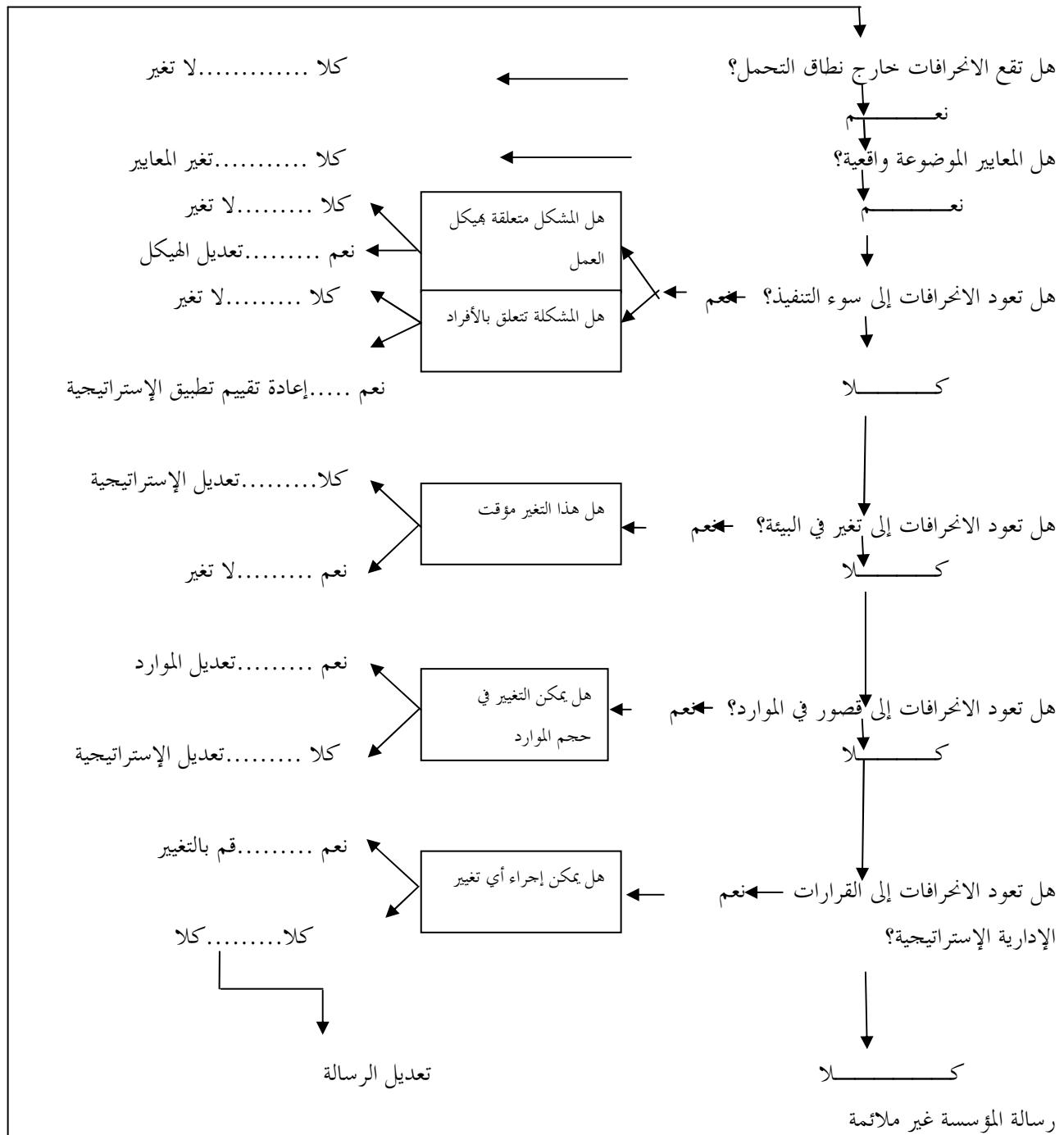
كما أن هناك مجموعة من التساؤلات التي يتطلب من الإدارة الإجابة عليها، حتى تحدد الأسباب الحقيقية والتي أدت إلى ظهور انحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة وهي¹:

- هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات أسبابا داخلية أم خارجية؟
- هل هذه الأسباب هي أسباب فجائية أم كان من المفروض التنبؤ بها مقدما؟
- هل أن هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة؟
- هل أن الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية؟

والشكل التالي يعكس نموذجا شاملا لتحديد أسباب الانحرافات:

¹ محمد الصبري، مرجع سابق، ص: 640.

شكل رقم (18): أسباب وجود انحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 641.

ما يلاحظ من هذا الشكل، أن هناك تدرج في كشف الانحرافات وترتيب حسب مكان وزمان حدوث الخلل، كما أن المقيم يقوم بوضع الفرضيات التي من شأنها أن تحل المشكلة الحاصل وفق ما تملكه المؤسسة من موارد.

المطلب الثاني: أدوات وموامل نجاح تقييم الإستراتيجية

نتطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المساعدة على تقييم الإستراتيجية، وعوامل النجاح المساعدة على عملية التقييم، وفي الأخير التحديات التي تواجه عملية التقييم.

الفرع الأول: أدوات تقييم الإستراتيجية

يستعمل في تقييم الإستراتيجية عدة وسائل وأدوات تساعد في نجاح وتسهيل عملية التقييم، وهذه الأدوات منها ما يستعمله الفريق المكلف بالتقييم، ومنها ما يستعمل بمشاركة كافة العاملين في المنظمة. ونذكر أهم هذه الأدوات المستعملة ما يلي:

- المقارنة المرجعية؛
 - بطاقة الأداء المتوازن؛
 - العصف الذهني؛
 - الإيزو؛
 - طريقة الأسئلة QQOCPQ.
- وفيما شرح لكل أداة على حدة:

1. **المقارنة المرجعية Benchmarking**: تعد من الأدوات المهمة في تقييم الإستراتيجية حيث نتطرق مفهومها وأنواعها فيما يلي:

أ. **مفهوم المقارنة المرجعية**: تعرف بأنها: "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي"¹.

وتعرف كذلك: "عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزا (الأفضل)، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مهيمنة على السوق"². وتستعمل المقارنة المرجعية في الإدارة الإستراتيجية كأداة للقيادة والتسيير، كما أنها تساعد في جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقييم النمو والتعلم التنظيمي³.

¹ The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2010 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.Uk

² Le Benchmarking (Analyse comparative) Concept et mise en place web: <http://www.3ie.org>.

³ David autissier et al, l'Atlas du management les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, Eyrolles, Paris, 2009, P.222.

ب. أنواع المقارنة المرجعية: تنقسم المقارنة المرجعية إلى¹:

- **المقارنة المرجعية الداخلية:** المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. وهنا، يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة. كما يمكن أيضا أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المنظمة؛

- **المقارنة المرجعية الخارجية:** أما المقارنة المرجعية الخارجية، فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى. وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة، عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة، من أشكال المقارنة الخارجية نجد:

● **المقارنة المرجعية التنافسية:** وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء)، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير، وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء².

● **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) (Process Benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثلها في المنظمات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى... مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في أحد الفنادق المتميزة³.

● **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** وتستخدم المقارنة المرجعية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات. ويمكن أن تشتمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة. ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

2. **بطاقة الأداء المتوازن Balanced score card:** نتطرق إلى كيفية تقييم الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن في المبحث الثالث من هذا الفصل.

3. **العصف الذهني Brain storming:** وهو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة. إن الهدف من هذه التقنية، هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في

¹ The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.Uk

² علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص: 37.

³ <http://perso.wamadoo.fr>

ظل بيئة مشجعة لجميع أعضاء فريق التحسين، والأعضاء المدعويين للمشاركة في معالجة ودراسة حالة من حالات الخلل في الإستراتيجية¹.

وتستعمل طريقة العصف الذهني بصفة خاصة في المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الإستراتيجية، وهي مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث تساعد هذه الطريقة على الحصول على أكبر عدد من الاقتراحات بشأن المشكل الحاصل، ويتم بعدها تصفية وتقييم هذه الحلول والخروج بحل أو بديل يعتبر هو الأنجع. من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي أكبر عدد من الحلول والاقتراحات ويشارك فيها كل المستويات الإدارية. لكن ما يعاب عليها كذلك أنها لا تراعي الوقت المحدد لاتخاذ القرارات التصحيحية، لأنها تتطلب الوقت في حين أن بعض المشاكل لا تستحق الانتظار أي تتطلب حل سريع واني.

4. الإيزو (ISO (International Standardization Organization: هي مجموعة من المعايير المرجعية العالمية الموضوعة لنظام الجودة الشاملة لمختلف عمليات ومنتجات المنظمة وكل قطاعاتها الإنتاجية والخدمية. وتستعمل طريقة الإيزو في التقييم وذلك من خلال الحكم على مدى جودة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها والحكم على جودة العمليات والخطط والموارد المخصصة لتحقيق الأهداف، حيث يتم وضع مجموعة من المعايير التي بمقتضاها يتم الحكم على مدى جودة الإستراتيجية المقيمة. وتشمل الجوانب التي يهتم بها الإيزو: كيفية تنفيذ عملية معينة، إتباع صفات لمادة معينة، نظم إدارة ومعالجة المعلومات وغير ذلك من المجالات.

كما يتم استعمال الإيزو في الحكم على المعايير الموضوعة من أجل تقييم الإستراتيجية، ومدى ملائمتها للإستراتيجية في حد ذاتها. فمثلا يستعمل الإيزو 9000 لتحديد الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات التي تناسب المنظمة، والأساليب اللازمة للتنفيذ. ويستعمل الإيزو 14000 من أجل تقييم نظم الإدارة البيئية أي تقييم أثر تنفيذ إستراتيجية المنظمة على البيئة، وما يعاب على هذه الطريقة أن المعايير الموضوعة من طرف ISO يمكن أن تفوق ما تتطلعه المنظمة، أي أنه عند استعمال الإيزو 14000 مثلا في التقييم البيئي، فإن المنظمة قد لا تراعي عند وضع الإستراتيجية التأثير البيئي لنشاطها وبالتالي عدم جدوى استعمال الإيزو 14000.

5. طريقة الأسئلة QQOCPQ: تقوم هذه الطريقة من التقييم، على طرح مجموعة من الأسئلة التي تحيط بكل جوانب المشكل أو الموقف، حيث أن الإجابة عليها يعطي صورة واضحة عن طبيعة المشكل، والمتسبب فيه، ومدى حدته، وكذلك الحلول والبدائل الممكن وضعها، وهذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني Brain Storming، حيث يكون في شكل اجتماع. غير أن الفرق بين هذه الطريقة وطريقة العصف الذهني هي أن، طريقة الأسئلة تكون منظمة وموجهة بشكل جيد، أي أن هذه الأسئلة تكون معدة مسبقا للإجابة عليها.

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006، ص: 236.

ويمكن شرح مضمون الأسئلة الستة فيما يلي¹:

Quoi؟ ماذا؟ بمعنى: لماذا يتعلق هذا المشكل؟ ما هو نوع المشكل؟ ما هو أثر المشكل؟

Qui؟ من؟ بمعنى: من هو المتسبب في المشكل؟ ما هو دوره (وظيفته)؟ ما هي خصائصه؟

Où؟ أين؟ بمعنى: في أي مكان وقع المشكل؟ وفي أي بعد؟

Quand؟ متى؟ بمعنى: في أي لحظة؟ وفق أي مخطط؟ ما هو معدل تكرار المشكل؟

Comment؟ كيف؟ بأي وسيلة؟ تحت أي إجراء؟

Pourquoi؟ لماذا؟ ما هو سبب وجود المشكل؟

ومنه يتم تنقيط كل سؤال أي إعطاء وزن لكل سؤال، ويقوم الفريق المكلف بطرح اقتراحات وإجابات لكل سؤال، وتصفية هذه الاقتراحات عن طريق العصف الذهني.

وما يميز هذه الطريقة أنها تعطي نظرة شاملة حول المشكل، وبالتالي تكون الحلول المعطاة ناجعة. ولكن لضمان نجاحها يجب ربط الأجوبة مع موضوع التقييم وإيجاد علاقات فيما بينهم².

الفرع الثاني: محامل نجاح تقييم الإستراتيجية

يتعلق هذا العنصر بالعوامل اللازمة من أجل نجاح تطبيق تقييم الإستراتيجية أي عوامل النجاح الأساسية لتقييم الإستراتيجية، وتمثل هذه المتطلبات في العناصر التالية³:

- الاختيار الجيد للمعايير التي يتم بموجبها تقييم الإستراتيجية حيث يجب توافر الشروط الضرورية لنجاعة المعيار، وأن لا يكون عدد المعايير الموضوعية كثير فينعكس ذلك سلبا على عملية التقييم لصعوبة تطبيقها أو كثرتها، ولا يكون عددها قليل فلا توصل إلى الأهداف المرجوة، حيث يتوقف اختيار المعايير على حجم المؤسسة، طبيعة الصناعة والإستراتيجيات؛
- تحديد الفريق المسؤول عن عملية التقييم، حيث يتكون الفريق من أخصائيين في مجال التقييم وفي العادة يكون الفريق مكون من مدققين (auditeurs) وأفراد من الإدارة العليا؛
- نظام الاتصال، له الدور البالغ في نجاح عملية التقييم حيث يكمن دوره في نقل المعلومات، سواء من الأسفل إلى الأعلى في شكل تقارير، أو من أعلى إلى أسفل في شكل أوامر وقرارات؛
- التطبيق الجيد لكل من مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ الإستراتيجي ؛
- الاعتماد على وسائل حديثة وناجعة في تقييم الإستراتيجية ومن أمثلتها: المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن؛
- دعم والتزام الإدارة العليا، ويتمثل الدعم المقدم من طرف الإدارة في الدعم المادي وذلك بإمداد فريق التقييم بالموارد والمعلومات اللازمة، والدعم المعنوي المتمثل في التحفيز والتشجيع؛

¹ Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007, P.50.

² Jean Marc Gallaire, Les outils de la performance industrielle, Eyrolles, Paris, 2008, P.172.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص:401.

- نظم المعلومات، حيث يتمثل دوره أساسا بإمداد الإدارة بالمعلومات الكافية والجديدة عن كل ما يحدث داخل وخارج المؤسسة، وخاصة المحيط الخارجي الذي يتميز بالتغيير السريع والمعقد وبالخصوص المنافسين والتكنولوجيا، كما يجب أن تتميز المعلومات بالصدق والشمولية والملائمة؛
- وجود تعاون بين مختلف الإدارات والكفاءات الموجودة في المؤسسة، خاصة في مجال الإمداد بالمعلومات المساعدة على عملية التقييم؛
- وجود بدائل موضوعة مسبقا يمكن اعتمادها إذا ما فشلت البدائل الحالية في تحقيق الأهداف الموضوعة؛
- تجانس الأهداف الموضوعة لتفادي وقوع مشاكل بين الإدارات؛
- التقييم في الوقت الصحيح قبل تأزم الموقف، هذا يسمح للفريق المقيم بإعطاء وقت للتفكير في الحلول البديلة؛
- الهيكل التنظيمي، حيث أنه ينبغي وجود هيكل تنظيمي بسيط وهذا من أجل تسهيل تحديد المسؤوليات والأدوار، وبالتالي يمكن تحديد أنظمة الجزاء والعقاب؛
- وجود قابلية للتغيير من قبل الأفراد في المنظمة، لأن عملية التقييم قد تتطلب تعديلات إستراتيجية وقد يؤدي إلى تعليق عدد الوحدات الإدارية أحيانا أو إعادة توزيع المسؤوليات وهذا ما قد يلاقي مقاومة من قبل العاملين؛
- مرونة الإستراتيجية، لأن التقييم قد يتطلب تغيير وتعديل في الإستراتيجية، وبالتالي مرونة الإستراتيجية يسهل اتخاذ القرارات الخاصة بالتصحيح؛
- نمط القيادة، يسهل من تنفيذ الإجراءات التصحيحية نتيجة ثقة العاملين بالمرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا ما يقلص من مقاومة العمال للتغيير.

كل هذه العوامل إذا قامت الإدارة وفريق التقييم بأخذها بعين الاعتبار، فإنه يؤدي إلى نجاح عملية التقييم وإعطاء نتائج إيجابية وبالتالي تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: صعوبات تقييم الإستراتيجية

- يواجه تقييم الإستراتيجية عدة صعوبات، سواء على مستوى المنظمة والبيئة الداخلية، أو على مستوى البيئة الخارجية، ونذكر أهم هذه الصعوبات في النقاط التالية¹:
- كثرة المعايير وغموضها، سواء من حيث صعوبة تحقيقها أو من حيث الكم الكبير لها مما يولد شعور بعدم الرضا لدى الفريق المنفذ (العمال)؛
 - عدم دقة المعلومات وعدم ملائمتها للوضع الذي تحتاجها فيه المنظمة، مما يؤدي إلى فشل في التقييم وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة مبنية على معطيات غير صادقة؛
 - عدم التدرج في مراحل تقييم الإستراتيجية والتسرع لاتخاذ القرارات التصحيحية يؤدي إلى سوء في اتخاذ القرارات مما يتسبب في زيادة الفجوات؛

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص: 399.

- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة سواء الدعم المادي أو المعنوي؛
- عدم وجود الكفاءات والأشخاص المتخصصين في ميدان التقييم، وبالتالي إسناد المهام إلى الأشخاص غير المناسبين وهذا يؤدي إلى خلل في الإستراتيجية ككل؛
- تعقد الهياكل التنظيمية يؤدي إلى صعوبة تحديد أنظمة الجزاء والعقاب؛
- اعتماد فريق التقييم على الأساليب التقليدية المبنية على أساس المعايير المالية وإهمال المعايير غير المالية ذات الأثر الكبير؛
- ضعف نظام الاتصالات داخل المنظمة وخارجها، مما يؤدي إلى بطء وصول المعلومات ورجوعها، وبالتالي تأخر اتخاذ القرارات؛
- وجود خلل في صياغة أو تنفيذ الإستراتيجية من الحجم الكبير الذي يصعب تصحيحه بل يتطلب تغيير الإستراتيجية من أصولها واستبدالها بأخرى؛
- عدم تركيز فريق التقييم على الإستراتيجيات في جميع مستوياتها الكلية وعلى مستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي، لأن هناك تداخل كبير بين الإستراتيجيات في المستويات الثلاثة؛
- وجود مقاومة للتغيير من قبل الأفراد بسبب جهلهم بمحتوى هذا التغيير، وخوفهم من المصير الذي ينتظرهم؛
- التأخر في اتخاذ القرارات التصحيحية من شأنه أن يزيد من تعقد الموقف، وبالتالي صعوبة حله أو زيادة تكاليفه (تأخر ردة الفعل)؛
- عدم وجود تعاون بين رؤساء الإدارات والوظائف في مجال تبادل المعلومات؛
- جهود الإستراتيجية وعدم قابليتها للتعديل مما يصعب من مهمة تصحيح الانحرافات؛
- الاعتماد على نمط القيادة التسلطية، مما يشعر الأفراد بعدم الانتماء إلى التنظيم وعدم رضاهم وبالتالي ظهور المقاومات التي هي ليس في صالح المنظمة؛
- عدم اعتماد الإدارة على استشاريين خارجيين ذوي خبرة وتخوفهم من تسرب خصوصيات المنظمة، وهذا راجع لقصر النظر الإستراتيجي؛
- ارتفاع تكاليف التقييم وإعادة التقييم، لأن تقييم الإستراتيجية له تكاليف تتمثل أساساً في إلغاء بعض القرارات المتخذة، وبالتالي الإسراف في استخدام الموارد؛
- الذاتية في التقييم والحكم الشخصي على المعطيات وغياب عنصر المشاركة؛
- وبالتالي يمكن القول، أن هذه الصعوبات من شأنها أن تعرقل نجاح تقييم الإستراتيجية، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف لأن تقييم الإستراتيجية تعد كتغذية عكسية للإستراتيجية نفسها، ومنه تصحيح الانحرافات تعتبر مرحلة مكتملة لمراحل الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: مستويات ومجالات تقييم الاستراتيجية

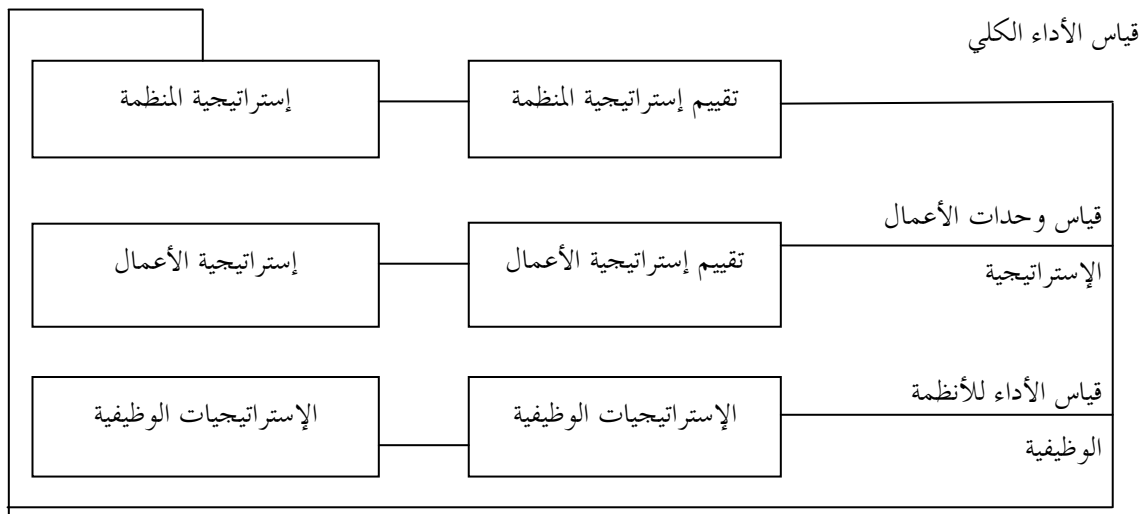
نتطرق في هذا المطلب إلى المستويات الثلاثة لتقييم الاستراتيجية، ثم المجالات المختلفة التي يشملها التقييم.

الفرع الأول: مستويات تقييم الاستراتيجية

تتم عملية تقييم الاستراتيجية، بتقييم الأداء الكلي للمنظمة وبيان مدى النجاح الذي حققته من خلال تقييم الأداء الكلي، بالإضافة إلى تقييم الإستراتيجيات المطبقة على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية.

ويمثل النموذج التالي عملية التقييم في مستوياتها الثلاثة:

شكل رقم (19): مستويات تقييم الاستراتيجية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، البازوري، عمان، 2002، ص: 206.

ونقوم بشرح كل مستوى من مستويات التقييم على حدة¹:

1. **تقييم إستراتيجية المنظمة:** توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة، أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة وتحديد المشكلات الأساسية التي تواجهها ونعرض أهم هذه المداخل وهو مدخل تقييم مجالات الأداء الرئيسية لشركة GE (Général Eléctric). حيث يرى أصحاب هذا المدخل أن مجالات الأداء الرئيسية تعكس رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، كما تمثل أنشطة الأعمال الرئيسية وأسواقها المخدمية ومؤشرات النمو والتطور المستقبلي لها. لذلك يهتم هذا المدخل بتقييم إستراتيجية المنظمة من خلال تحليل مجالات الأداء التي كانت ساحة عمل هذه الإستراتيجية.

وقد وضعت شركة جنرال إلكترونك (GE) ثمانية مجالات أداء رئيسية، وحددت معدلات الأداء لها بغرض

تقييم إستراتيجية المنظمة (GE)، ويمكن إجمال هذه المجالات في:

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، البازوري، عمان، 2002، ص: 208.

- الربحية: اختارت مؤسسة (GE) الأرباح الإجمالية مخصص منها قيمة الاستثمارات الرأسمالية؛
- المركز السوقي: حصة السوق المثلثة لنسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة؛
- الإنتاجية: استخدمت المؤسسة مقياساً لهذا الغرض، تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك منسوبة لحجم الإنتاج، مما يمكن المؤسسة من تقييم فعالية استخدام العمالة والمعدلات المستعملة؛
- قيادة المنتجات: تقييم التكاليف والجودة والمراكز السوقية لكل منتج من المنتجات الحالية أو المخططة؛
- تنمية الأفراد: يتم تجميع تقارير متنوعة لتقييم الأسلوب المتبع في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة؛
- اتجاهات العاملين: يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المؤسسة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطريقة غير مباشرة عن طريق بيانات الغياب ودوران العمل؛
- المسؤولية العاملة: وضع مؤثرات لمدى نجاح المؤسسة في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين، الموردين والمجتمع المحلي؛
- الموازنة بين الأهداف قصيرة الأجل وبعيدة الأجل: التأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل.

ما يلاحظ على هذا المدخل، أنه اهتم بجميع نواحي الأداء الرئيسية في المؤسسة سواء النواحي المالية كالربحية والإنتاجية، الحصة السوقية أو النواحي غير المالية كتنمية الأفراد المسؤولية العامة وهذا ما يعطي تقييم متكامل يشمل جميع نواحي المنظمة الملموسة وغير الملموسة. إلى جانب العناصر الذي يتطرق لها هذا المدخل هناك عناصر مهمة في التقييم مثل¹: كفاءة المنظمة الحالية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، درجة تنافسية المنظمة، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية.

كما أن هناك مجموعة أسئلة الإجابة عليها يساعد في التقييم وهي²:

- ما هو النشاط التي تريد المؤسسة دخول المنافسة فيه؟
 - ما هو التوجه الواجب إعطاؤه للإستراتيجية؟
 - ما هي الموارد المخصصة لذلك؟
 - ما هو الهيكل التنظيمي المناسب للأنشطة؟
2. **تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** يهدف التقييم في هذا المستوى إلى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق والمنتجات، وهذا يتطلب تقييم فعال في ضوء معايير محددة لقياس وتقييم إستراتيجية وحدات الأعمال. وترتبط عملية تقييم إستراتيجيات الأعمال بإستراتيجية المنظمة، من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بمدى تكوين قيمة مضافة كلية عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل

¹ سعد غالب ياسين، مرجع السابق، ص: 213.

² Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, De boeck, Bruxelles, 2007, P.26.

المنتجات والأسواق المخدومة¹. بمعنى أنه إذا كانت القيمة المضافة الكلية التي تحققها الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي نقطة التركيز الأساسية في تقييم هذه الإستراتيجية، فإن تحليل الميزة التنافسية المتواصلة في مجال المنتجات والأسواق التي تنافس فيها المنظمة هي نقطة التركيز الأساسية في تقييم إستراتيجية الأعمال.

كما تهم عملية تقييم إستراتيجية الأعمال بتحليل الميزة التنافسية للمنتجات/الأسواق، بالإضافة إلى معرفة الآثار المباشرة لتطبيق الإستراتيجية الوظيفية في مجالات الأنشطة المختلفة لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وكذا تقييم القوة التنافسية الممكنة تعبئتها في كل وحدة². ويهدف تقييم إستراتيجية كل وحدة أعمال إستراتيجية (DAS) على حدة، في إجراء مقارنات في أداء كل وحدة إستراتيجية منفردة مع الوحدات الإستراتيجية الأخرى التابعة للمنظمة في ضوء معايير محددة مثل معدل النمو، معدل العائد على الاستثمار أو من خلال استخدام مزيج من هذه المعدلات. ويتم تقييم إستراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية بالاعتماد على أدوات أو نماذج تحليل محفظة الأعمال ومن أمثلة هذه النماذج نذكر³:

- نموذج BCG: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية؛
 - نموذج ADL: نموذج Arthur Do little (أصحاب النموذج)؛
 - أسلوب تحليل الأثر.
- ويمكن الإشارة أن النماذج المذكورة لوحدها تعتبر غير كافية لدى يجب توجيه عدد من الأسئلة المهمة في هذا الصدد ونذكر منها⁴:

- كيف تساهم وحدة الأعمال الإستراتيجية في النظام الكلي للمنظمة؟
- ما هو مدى نجاح الوحدة؟
- هل تساعد الوحدة على تحسين أو الإضرار بسمعة المنظمة في السوق؟
- هل الإستراتيجية الحالية للوحدة مناسبة؟
- ما هو مدى النجاح في تطبيق إستراتيجية الأعمال للوحدة؟
- ما هي درجة المخاطرة التي تتحملها إستراتيجية الأعمال؟

وبالتالي فإن تحليل إجابة هذه الأسئلة مع نماذج تحليل المنظمة يعطي تقييم دقيق لاستراتيجيات الأعمال الإستراتيجية، ومنه يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بصورة صحيحة وفي الوقت المناسب.

3. تقييم الإستراتيجيات الوظيفية: إن عملية تقييم الإستراتيجية على المستوى الوظيفي مرتبط بأداء الوحدات التشغيلية، لذلك فإن مثل هذا التقييم يهتم أساسا بتحسين الأداء الحالي لهذه الوحدات، خاصة لأن الإستراتيجيات

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 213.

² بوعلام عامر، دور نماذج التحليل الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل برامج التأهيل دراسة حالة شركة مامي للمشروبات

الغازية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص: 56.

³ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 42.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 217.

الخاصة بهذا المستوى يتم تحسينها وتصحيحها لغرض تدعيم إستراتيجية المنظمة ككل. ولا بد للإدارة العليا أن تولي الاهتمام الكافي بهذه الإستراتيجيات فيما يتعلق بتخصيص الموارد لها، والتأكد من أن هذا التخصيص يحقق المصلحة العامة للمنظمة ويدعم استراتيجياتها.

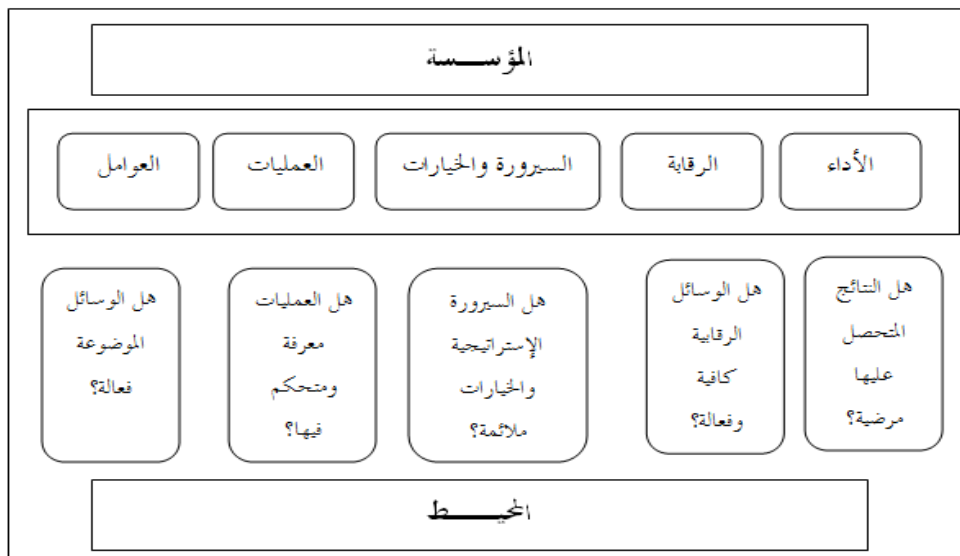
ويتم تقييم الإستراتيجيات الوظيفية، من خلال مدى مساهمتها في دعم وتحقيق الأداء المرغوب للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتكون عملية التقييم على مستوى جميع الإستراتيجيات الموزعة على مختلف الوظائف حيث يتم تقييم الأداء الفعلي لهذه الوظائف مع الأداء المخطط له وتحديد أسباب الفجوات وعلاجها. ولعل أهم طريقة لتقييم الإستراتيجيات الوظيفية هي طريقة الأسئلة، حيث تعطى أسئلة مختصة لكل وظيفة حول مجالات الأداء التي تشمل عليها وفيما يلي عرض لأهم الأسئلة المستخدمة:

- كيف تساهم الإستراتيجيات الوظيفية في الإستراتيجية الكلية؟
 - هل تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؟
 - ما هي علاقة الوظيفة مع بقية الوظائف الأخرى؟ وهل تعمل في تكامل وتوافق فيما بينها؟
 - ما مدى نجاح الوظيفة في تحقيق الأهداف الموضوعة على مستواها؟
 - ما هي الحدود التي أدت إلى عدم نجاح تطبيق الإستراتيجية الوظيفية؟
- وإن الإجابة على هذه الأسئلة يعطي صورة واضحة على حجم الانحرافات الحاصلة على مستوى كل وظيفة، ويمكن بناء على ذلك اتخاذ الحلول اللازمة قبل تأزم الوضع.

الفرع الثاني: مجالات تقييم الإستراتيجية

يمكن إبراز مجالات تقييم الإستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم (20): مجالات تقييم الإستراتيجية



Source: Michell Weill; Audit stratégique, AFNOR, France, 2007, P.42.

1. الأداء: وهنا يطرح السؤال حول فعالية الإستراتيجية التي تنتج عن الربط بين النتائج والأهداف المسطرة والتي تعتبر سهلة القياس وأيضا حول نجاعة الإستراتيجية التي تقوم على تكلفة الحصول على الأداء، أما الطريقة المعتمدة عموما في معرفة هذه الفعالية أو النجاعة فهي غالبا ما تكون الملاحظة.

أ. الأداء الحالي: ما هي مستويات أداء المؤسسة فيما يتعلق بـ : العائد على الاستثمار، والحصة السوقية والربحية؟ وذلك عن طريق¹:

- مقارنة أداء المنظمة خلال فترات مختلفة؛
- مقارنة أداء المنظمة بالنسبة إلى المنافسين؛
- مقارنة أداء المنظمة بمعدلات الصناعة.

ب. الاستعداد الإستراتيجي: ما هي رسالة المؤسسة الحالية وأهدافها وخططها الإستراتيجية والسياسات المستخدمة لتسهيل تنفيذ هذه الخطة؟

2. الرقابة الإستراتيجية: أي مستوى التحكم في الإستراتيجية، وهو مرتبط بالعوامل التنظيمية والمعطيات المتعلقة بنظام المعلومات.

3. ملائمة السيورة الإستراتيجية (ملائمة نظرية): إن كلمة ملائمة هي فقط نسبية في هذا المجال، فإذا قلنا بأن المؤسسة تسير في إستراتيجية بدون معرفة مسبقة لعملائها، أو أن المؤسسة لها هيكل تنظيمي لا يتوافق مع خياراتها الإستراتيجية، إذ يصعب الحكم بسبب اختلاف وجهات النظر لأنها ليست كالمراجعة المالية مثلا، وهنا يطرح مشكل حيادية وكفاءة المراجع؛ وهل يُمكن للمراجعة أن تتدخل في خيارات وعمليات خاصة بالإدارة العليا أو اللجنة الإستراتيجية، إذ أي خلل قد يكون مجادلا فيه، وهذا إذا ما كانت الإدارة العليا موافقة على أن تطلب هذا النوع من المراجعة، وتقبل الانتقادات التي تقترحها، أو فقط تطلبها إذا وجد هناك أزمات حقيقية وخطيرة داخل المؤسسة².

4. ملائمة الخيارات الإستراتيجية (ملائمة تطبيقية): وذلك بالرجوع إلى التشخيصات المتوافرة المتعلقة بجودة الإستراتيجية، كالقول بأن المؤسسة تختار مجال ستواجه فيه منافسين مسيطرين. كما يجب أن نقبل بأن السيورة

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 176.

² Henri Mitonneau, Audit des processus, 2^{ème} édition, AFNOR, France, 2006, P.26.

التي ستُخذ قد تكشف نقاط ضعف، أي أنها تراجع حتى وإن لم تظهر أي اختلال، بمعنى مهما تكن دقة الإستراتيجية فهي تحتاج بشكل متواصل إلى مراجعة وذلك بـ¹:

- تحديد أي من البدائل الإستراتيجية من الممكن أن يشكل الإستراتيجية الأنسب لكل مستوى من مستويات الإستراتيجية في المؤسسة؛

- تعليل هذا الاختيار من حيث قدرته على معالجة المشاكل على المدى البعيد والقريب بحيث يتوافق بفعالية مع العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية؛

- دراسة إمكانية استخدام أي من الاستراتيجيات التشغيلية التي قد تكون مناسبة لتعزيز عملية تنفيذ أي من البدائل الإستراتيجية.

5. **العمليات:** وذلك بالقدرة على التحكم في هذه العمليات الإستراتيجية، أي بمعنى سهولة رقابتها، وتنقسم إلى عمليات داخلية وخارجية:

أ. أما الخارجية فمنها:

- ما طبيعة القوى البيئية التي تؤثر حالياً على المؤسسة وبيئتها؟

- من هم أصحاب المصالح وكيف يؤثرون على المؤسسة؟

ب. أما الداخلية فمنها:

- ما أسلوب الإدارة الإستراتيجية السائد في المؤسسة؟

- هل عملية اتخاذ القرارات مركزية أم لامركزية؟

- ما هي البرامج التنفيذية التي يجب أن تطور لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة؟

6. **العوامل:** ويتعلق بفعالية الوسائل الموضوعة، وهنا يطرح مشكل الموارد المخصصة إذا كانت تتوافق والإستراتيجية المعمول بها:

- ما هي طبيعة البناء التنظيمي السائد في المؤسسة في الوقت الحالي؟

- هل البناء التنظيمي الحالي متوافق مع الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التنفيذية؟

- هل وظائف المؤسسة تتماشى مع أهدافها والإستراتيجية العامة؟

¹ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص: 185.

المبحث الثالث: تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المبحث إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية، ثم منهجية التقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والدور الذي تلعبه كأداة للتقييم، وفي الأخير المزايا التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم.

المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية

كما رأينا في المبحث الثاني من هذا الفصل، تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المعتمدة في التقييم، بل وتعتبر من أهم الأدوات المستعملة في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا بسبب النجاح الذي حققته خاصة في مجال التقييم. إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يكون انطلاقاً من الأهداف التي تم وضعها في كل محور من المحاور المكونة لها، وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يكون قائماً على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الانحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول المقترحة لتصحيح هذه الانحرافات. كما أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من المحاور الخمسة لها ومقارنتها مع ما كان مخططاً له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعة في كل محور.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يركز على ثلاث جوانب رئيسة تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة، وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذه الجوانب هي¹:

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية: يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعة تكون متعلقة بالرؤية والإستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان، كما يتم تقييم المعايير المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقيق من أنها تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة ولكل مستوياتها، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل. وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه؛

2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات: يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم، وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة؛

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 506.

الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وتساعد في تحقيقها. كما يتم تقييم استعمال الموارد، وهذا من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر) أي التأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير.

إن هذه الجوانب الكبرى، التي يتم تقييمها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تتفرع عنها عدة جوانب ثانوية تحدد بدقة كل جانب سيتم تقييمه، وهذا بغرض التحديد الجيد للمعايير التي تساعد في عملية التقييم، لأنه من الصعب تقييم كل المعايير في آن واحد، خاصة في الحالات الطارئة التي تستوجب التحديد الفوري لمركز الخلل. لذلك يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها تساعد في توزيع المعايير على محاورها الخمسة بطريقة متوازنة، ومنه يمكن تقييم الإستراتيجية بتقييم المعايير الموضوعة في كل محور والتأكد من أنه يتوافق مع ما كان مخططاً له قبل عملية التنفيذ. ومن هنا يمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، حيث أنها تحدد المعايير الهامة لتقييم كل محور وذلك بتحديد لكل معيار القيمة المستهدفة أي المتوقعة والمبادرات، وهذا ما يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع القيم المستهدفة وتحديد الفجوات الحاصلة، وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية، خاصة في الظروف التي تتميز بعدم التأكد والتعقيد وضيق الوقت.

يتطلب تقييم الإستراتيجية كم معين من المعلومات التي تتميز بالدقة والمصداقية، وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن عن طريق توفير معلومات من الخارج وإيصالها إلى الداخل من أجل اتخاذ القرارات، لأنه قبل البدء في وضع بطاقة الأداء المتوازن يجب القيام بعملية تشخيص شامل للبيئة الداخلية والخارجية، وهذا ما يعد المصدر الأساسي للمعلومات التي تساعد في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد المعايير الخاصة بكل محور. وكذلك تساعد في عملية التقييم وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية وإيصالها إلى الأفراد أو المستويات التنفيذية. ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة في عملية تقييم الإستراتيجية وأن التطبيق الجيد لهذه الأداة يعطي نتائج إيجابية، وذلك من خلال نجاعة الحلول التصحيحية المقترحة حيث يمكن أن تجمع بين التكلفة والوقت والفعالية.

المطلب الثاني: منهجية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذه المنهجية المتبعة هي نفسها المنهجية المتبعة في تقييم الإستراتيجية في الحالة العامة لكن الفرق يكمن في الأداة المعتمدة في التقييم، حيث سندخل بطاقة الأداء المتوازن في كل مرحلة ونلاحظ الدور الذي تؤديه وتساهم به في عملية التقييم. كما عرضنا في المبحث الثاني من هذا الفصل، فإن منهجية أو خطوات تقييم الإستراتيجية هي أربع خطوات أساسية وتمثل في:

الخطوة 1: تحديد ما يجب قياسه.

الخطوة 2: تحديد المعايير المعتمدة في القياس والتقييم.

الخطوة 3: تقييم الأداء.

الخطوة 4: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وفيما يلي عرض لكل خطوة من هذه الخطوات عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة في التقييم:

الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه

يتم على مستوى هذه الخطوة تحديد الجوانب التي سيتم إجراء التقييم عليها، والتي يتوقع مركز أو سبب الخلل الحاصل، ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، لأن هذه الأخيرة تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الإستراتيجية على خمسة محاور حيث يكون في كل محور جوانب متجانسة، وهذه الجوانب هي:

- **الجانب المالي:** ويحتوي على المعايير والعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة مثل المردودية، الفوائد وغيرها من المعايير؛

- **جانب العملاء أو الزبائن:** يحتوي على المعايير الخاصة بالعملاء وما يشملها من حصة سوقية، عدد الزبائن، عدد الشكاوى؛

- **جانب العمليات الداخلية:** يحتوي على العمليات التي تميز المؤسسة والتي ترى فيها أنها تشكل مزايا تنافسية مثل: الجودة، الخدمات المقدمة مع المنتج أو الخدمة؛

- **جانب النمو والتعلم:** ويحتوي على المعايير الخاصة بنمو الموارد البشرية؛

- **جانب البيئة والمجتمع:** ويحتوي على جوانب تحدد دور المؤسسة في حماية البيئة وترقية المجتمع ويتكون من معايير مثل: مستوى التلوث، الحملات التحسيسية، دور المنتج في خدمة المجتمع.

ومنه فإن تقييم جوانب الإستراتيجية على خمسة جوانب يسهل مهمة اختيار وتحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، ويراعى عند تحديد ما سيتم تقييمه ترتيب الأولويات، أي تحديد أي من الجوانب يجب البدء بها لأن في بعض الحالات يكون الخلل متعلق بجانب معين قد لا يتطلب التأخير ويكون المقيم على علم به، وبالتالي يجب البدء به، كما يتوجب على المقيم أن يوازن عند اختيار المعايير في كل جانب حتى لا يطغى التقييم على جانب معين. وبالتالي قد تكون الإجراءات المتخذة خاطئة أو ناقصة، وذلك بسبب التركيز على جانب واحد في التقييم.

الفرع الثاني: تحديد المعايير

يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي سيتم الاستعانة بها في عملية التقييم، وذلك انطلاقاً من الجوانب الكبرى التي سيتم تقييمها والتي حددت في الخطوة الأولى. تكون المعايير موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يتضمن كل محور مجموعة متنوعة من المعايير سواء النوعية أو الكمية، ويتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة في تسهيل الاختيار للمعايير المستعملة في عملية التقييم، وهذا كما أشرنا إليه سابقاً، أن المعايير مقسمة

بطريقة متجانسة على محاور البطاقة. كما أن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في ترجمة الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس، يسهل من عملية تحديد المعايير. فمثلاً إذا حصل خلل في جودة المنتج، فإن المقيم سيوجه إلى محور العمليات الداخلية لمعرفة السبب وتصحيحه، كما يجب على المقيم أن يختار المعايير التي تتناسب مع طبيعة الخلل وهذا حتى تصبح عملية التقييم ذات جدوى.

الفرع الثالث: تقييم الأداء

تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح)¹. ومن هنا يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن وهو تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، لأن كل محور من محاورها تحتوي على أربع تقسيمات، ومن بين هذه التقسيمات قسم القيم المستهدفة أو المتوقعة (عند تطرقنا إلى مكونات بطاقة الأداء المتوازن في الفصل الأول)، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها. ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة كذلك، أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك، لأن محاورها الخمسة تترجم الإستراتيجية بصورة كلية وهذا مالا يدع مجالاً لوجود نقص أو إهمال لجانب من جوانب الإستراتيجية. كما أن المعايير الموضوعة في كل محور من محاورها تتعرض للتحديث الدوري وهذا تأقلماً مع متطلبات المحيط، وأفضل مثال على هذا إضافة بُعد جديد إلى أبعاد البطاقة وهو البعد البيئي والمجتمعي.

تعد مرحلة تقييم الأداء أهم مرحلة يبرز فيها الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن، لأنها المرحلة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيقها للأهداف، وذلك بمعرفة الإجابة على الأسئلة الموضوعة عند مرحلة الصياغة، وهذه الأسئلة تكون موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن عرضها فيما يلي:

1. **المحور المالي:** ما هو مستوى رضا المساهمين عن النتائج المحققة؟ ما هو مستوى إشباع رغبات المساهمين؟ المحور المالي هو المحور الذي يتعلق بمتطلبات المساهمين والنتائج التي ينتظرونها من تنفيذ الإستراتيجية. وللتأكد من تحقيق هذا الهدف والإجابة على هذه الأسئلة، يتم تقييم المعايير الخاصة بهذا المحور مع النتائج المحققة، وبالتالي تتحدد الفجوات، فإذا كان الأداء الفعلي أكبر أو يساوي الأداء المتوقع، فيمكن الحكم بأن الإستراتيجية قد حققت أهدافها المالية وبالتالي يتحقق رضا المساهمين وهذا ما يدفعهم إلى إعادة استثمار أموالهم بغية الحصول على عوائد. أما إذا كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المطلوب فنقول أن الإستراتيجية لم تحقق أهدافها المالية المطلوبة ومن هنا يبدأ دور المقيم في البحث عن الأسباب ومعرفتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وهذا ما يخلق جو من التوتر وعدم الثقة لدى المساهمين والتفكير في سحب أموالهم.

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص: 338.

2. **محور العملاء أو الزبائن:** ما مدى تحقيق متطلبات الزبائن؟ كيف يرى الزبائن منتجاتنا وخدماتنا؟ هذه هي الأسئلة المتعلقة بمحور العملاء، حيث يعد هذا محور ذو أهمية بالغة، لأنه يتعلق بالزبون ولأن بقاء المؤسسة مرهون بوفاء الزبون لها من مجرد رضا الزبون إلى وفاء دائم. يقوم تقييم الإستراتيجية انطلاقاً من هذا المحور على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة، مقارنة بالمنافسين، حيث تسعى المؤسسة لأن تجعل من رضا الزبون وفاء دائم، وهذا الهدف تستطيع المؤسسة بلوغه إذا قامت بتقديم خدمات ومنتجات متميزة من حيث السعر والجودة، التكتيف من الترويج والعروض المختلفة. وتستطيع المؤسسة أن تراجع علاقتها مع الزبائن باستعمال عدة طرق منها: المقابلة، الاستمارة، سجل الاقتراحات وغير ذلك من طرق التقصي.

أما عن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور، هو تحديد معايير تتناسب مع الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وتكون هذه المعايير شاملة لكل جوانب الزبون، ومن أمثلة هذه المعايير: الحصة السوقية، ربحية العميل، عدد الزبائن الحاليين، عدد الزبائن المفقودين. حيث إذا قام المقيم بقياس وتقييم هذه المعايير فيمكنه الحكم على مدى تحقيق الهدف المتعلق بالزبون، ومدى قدرة الإستراتيجية الحالية على الإجابة على الأسئلة الموضوعة في هذا المحور.

3. **محور العمليات الداخلية:** ما هي العمليات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها؟ يتعلق هذا المحور بتقييم جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وهذه العمليات يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين.

يتم تقييم هذا المحور عن طريق تقييم عدة معايير تترجم الأهداف الموضوعة على مستواه ومن هذه المعايير نذكر: جودة المنتجات، متوسط عدد المنتجات المعيبة، السرعة في طرح المنتجات، سرعة تسليم الطلبات. إن هذا المحور يُعد المحور الذي يحتوي على البنى التحتية للمؤسسة، والتي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، لأنه يتضمن الجودة والتي يمكن خلالها اكتساب مزايا تنافسية، كما أن التحكم الجيد في هذا المحور يساعد في تقليص التكاليف، وبالتالي التحكم في أسعار السوق. كما أن حدوث خلل كبير في هذا المحور له أثره البالغ على بقية المحاور، لأن المحاور مرتبطة فيما بينها بعلاقات سببية.

4. **محور النمو والتعلم:** لتحقيق الرؤية الإستراتيجية، كيف نكتسب التعلم؟ ما مدى نمو وتعلم الأفراد؟ هذا المحور يتعلق بالأفراد أي الموارد البشرية، حيث نقيس مدى قدرتهم على التعلم واكتساب معارف تزيد من قدراتهم وتحفزهم على الإبداع الذي يعتبر شرط لبقاء المؤسسة وديمومتها. ويقوم أساس التقييم في هذا المحور على تقييم خبرات الأفراد ومهاراتهم، مستوى إبداعهم، عدد براءات الاختراع، نسب التغيب ونسب دوران العمل، حيث تحدد بطاقة الأداء المتوازن القيم المتوقعة لهذه المعايير ويقوم المقيم بتحديد الفجوة.

ويعد أساس النجاح في هذا المحور هو نظام الحوافز والترقيات الموضوع من طرف الإدارة، حيث أن مردودية العامل ومدى تعلمه مرتبط بمستوى الحوافز الممنوحة وبالتالي على الإدارة أن تُولي لهذا النظام الأهمية البالغة حتى تستطيع كسب ولاء الأفراد وامتصاص المقاومة لديهم عند اتخاذ الإجراءات العلاجية لبعض المواقف.

5. **محور البيئة والمجتمع:** ما هو أثر أنشطة المؤسسة على البيئة والمجتمع؟ يعد هذا المحور من المحاور الحديثة التي أضيفت إلى بطاقة الأداء المتوازن نتيجة التوجه الجديد للمؤسسات والقائم على حماية البيئة واستمرارية الحياة وبناء المجتمع. وقد وضعت عدة معايير لتقييم هذا المحور أهمها: تأثير عمليات المؤسسة على البيئة، مستوى التلوث، التوسع على حساب المساحات الخضراء، أما فيما يخص المجتمع فنجد: دور المؤسسة في تثقيف الأفراد، مستوى امتصاص البطالة، الملتقيات التحسيسية والموجهة للأفراد. وقد ازدادت أهمية هذا المحور خاصة بعد ظهور جمعيات ومنظمات تدافع عن البيئة وتفرض عقوبات صارمة على المؤسسات المخالفة كما يؤثر هذا على سمعة المؤسسة.

إن تقييم هذه الأبعاد الخمسة له دور بالغ في معرفة مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيقها للأهداف. كما يجب على المقيم كذلك أن يأخذ بعين الاعتبار تقييم العلاقة السببية بين المحاور، لأن الخلل في هذه العلاقة له أثره السلبي في تحقيق الأهداف.

الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن قياس وتقييم الأداء، انطلاقاً من المعايير الموزعة على بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي إلى كشف اختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه بطاقة الأداء المتوازن وهو توفير القدر الكافي من المعلومات. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت، كما يبرز كذلك دور البطاقة في تقدير حجم الانحراف حيث كلما كان حجم الانحراف كبير، استوجب ذلك السرعة في التصحيح.

وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية لأنها أداة مرافقة لجميع مراحل عملية التقييم، كما تزود المقيم بالمعلومات اللازمة من أجل اقتراح حلول وإجراءات للتصحيح، هذه الأخيرة تساعد في سد الفجوات الحاصلة وبالتالي التحسين والرفع من الأداء ومنه يمكن القول بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يؤدي إلى تحسين الأداء.

المطلب الثالث: مزايا تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية، وذلك من خلال المزايا التي تمنحها أثناء التقييم عن غيرها من الأدوات، ويمكن إبراز أهم هذه المزايا في النقاط التالية¹:
- الشمولية، حيث أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة؛
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يكون باستمرار (خاصية الاستمرارية) لأنها تبقى ترافق الإستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة؛
 - الفعالية، لأنها تساعد في كشف الاختلالات واقتراح الحلول؛
 - التنظيم، وذلك لأنها تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءتها، وبالتالي يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه؛
 - تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء؛
 - يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جوانب الإستراتيجية سواء المالية وغير المالية؛
 - يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كم من المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات؛
 - تساعد بطاقة الأداء المتوازن عند التقييم في تفادي حدوث تعارض وخطط في المسؤوليات والأدوار بين العاملين، لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد بدقة قبل البدء في التنفيذ؛
 - التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب، حيث أنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه، وكذا عند النجاح يمكن كشف الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم وحتى ترفيتهم؛
 - تعطي للمؤسسات القدرة على التعلم الإستراتيجي والاستفادة من الأخطاء والاستفادة كذلك من الحلول المقترحة بغرض تنمية المهارات؛
 - التحديث، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار وذلك تكيفا مع متطلبات البيئة؛
 - الاهتمام بالبعد البيئي، حيث أصبحت المؤسسات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة وكذلك مساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية وهذه هي النظرة الحديثة في مجال ترقية البيئة والمجتمع؛
 - يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم بإيصال المعلومات الخاصة بالإستراتيجية إلى جميع العمال وكذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة ومصادقية أي دعم نظام الاتصال الداخلي؛

¹ Reger Aim, 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2004, P.80. et : André gustin, Management des établissements scolaires de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique, De boock, Bruxelles, 2001, P.27.

- كذلك إيصال جميع المعلومات عن حالة المؤسسة إلى الأطراف المعنية أي حملة الأسهم، وذلك لإعطائهم المجال من أجل الاقتراح وإبداء الرأي؛
 - ترتيب الأولويات عند البدء في عملية التقييم حيث أن هناك جوانب ينبغي البدء بها أولاً عند عملية تقييم الإستراتيجية؛
 - تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات والمعلومات بصورة مستمرة، وهذا ما يسمح بإعطاء معلومات دائمة عن حالة المؤسسة والإستراتيجية الموضوعة؛
 - المساهمة في إتخاذ القرارات؛
 - يؤدي تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء، لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكل، بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين.
- ومنه فإن هذه النقاط في مجملها تمثل مزايا وإيجابيات، يمكن الاستفادة منها إذا قامت الإدارة والفريق المكلف بعملية التقييم بتطبيق النموذج (بطاقة الأداء المتوازن) بالمنهجية الصحيحة، لأنه كما رأينا العنصر الأول من هذه المزايا أن هذا النموذج يعطي صورة شاملة عن جميع جوانب الإستراتيجية، من خلال محاوره الخمسة التي تعطي في مجملها أداء شامل يعطي صورة واضحة عن جميع نواحي المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إعطاء نتائج ايجابية، وبالتالي الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف الموضوعة.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من بحثنا هذا إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، وقد خلصنا إلى النقاط التالية:

- تقييم الإستراتيجية تعد من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، وذلك للدور الكبير الذي تقوم به في نجاح الإستراتيجية وتحقيق الأهداف؛
- يعتمد نجاح عملية التقييم على فعالية نظام المعلومات الذي يُمد المؤسسة بما تحتاجه من معلومات؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في التقييم، وذلك لأنها تغطي جميع جوانب الأداء المالية وغير المالية؛
- يؤدي تقييم الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء، وذلك لشمولية التقييم وآنية كشف الإختلالات وجودة الإجراءات التصحيحية.

وفي الأخير، يمكن القول أن تقييم الإستراتيجية ببساطة الأداء المتوازن يعطي نتائج إيجابية، ويسهل إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية الحالية وتحقيق الأهداف الموضوعة، ولكن هل تمتلك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المقومات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب عند تقييم الإستراتيجية؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثالث وذلك بدراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لبعض المؤسسات

الإقتصادية الجزائرية

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

تعيش المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة متسارعة النمو وشديدة المنافسة، خاصة في الآونة الأخيرة، والتي تميزت بالتطور السريع للتكنولوجيا وانفتاح الأسواق المحلية على المنتجات الأجنبية، هذه الأسباب التي تحتم على المؤسسات الوطنية مواكبة هذا التغير، وذلك بانتهاج أساليب حديثة سواء على مستوى العمليات التنفيذية أو على مستوى الإدارة ومجال اتخاذ القرار. ولعل من أبرز الأساليب الإدارية التي فرضتها التغيرات، وزادت من الحاجة إليها بطاقة الأداء المتوازن، التي هي موضوع بحثنا، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار العام لهذا الأسلوب وكذا في اتخاذه كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة، وسنحاول في هذا الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بغرض الإجابة عن الإشكالية القائمة على: معرفة قابلية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اعتماد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى الجانب المنهجي للدراسة من حيث الفرضيات، مجتمع الدراسة، مصادر جمع المعلومات والأدوات المساعدة في جمع هذه الأخيرة وتحليلها. أما في المبحث الثاني، فنتطرق إلى تعريف عام بميدان الدراسة وكذا تحليل مفصل لمحاور الإستثمار التي تُعد الأداة الأساسية في جمع المعلومات، وفي المبحث الثالث والأخير سنقوم بعرض أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم وضع بعض المقترحات.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة المتبع، وكذا مصادر جمع المادة العلمية، ثم أدوات جمع البيانات الميدانية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى فرضيات الدراسة الخاصة بالجانب التطبيقي، ثم المجتمع المدروس .

الفرع الأول: فرضيات الدراسة

إن فرضيات البحث محاولة ممكنة وإجابات محتملة على أسئلة البحث، تستمد من أسس علمية، وتتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تركز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تقييم الأداء على المؤشرات المالية؛

الفرضية الثانية: لا تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن، ولا تتوافر على مقومات تطبيقها؛

الفرضية الثالثة: وجود عقبات تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والمنهج المتبع

1. **مجتمع الدراسة:** إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع البحث، لأن ذلك أدعى لنتائج البحث، وكذا لأن الباحث يلجأ لاختيار جزء من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم بالإضافة إلى التكاليف المادية والبشرية وكذا ضيق الوقت.

ولهذا، فقد تم اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تمكن الباحث من الدخول إليها، وقد قُدر عددها ب: 20 مؤسسة موزعة بين المؤسسات العامة والخاصة، تم قبول 16 مؤسسة. وقد ركزنا في اختيار هذه المؤسسات على جانب مهم، وهو أن تكون هذه المؤسسات لديها توجه إستراتيجي، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر مصداقية، وكذا من أجل تعميم النتائج على باقي المؤسسات. ولتحقيق هذا الشرط (التوجه الإستراتيجي) قمنا بمقابلة أولية مع المسؤولين في المؤسسات لمعرفة مدى تطبيقها للمفاهيم الإستراتيجية. وقد كانت الحصة الأكبر في هذا المجتمع للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء (Sonatrach) حيث تم التطرق إلى خمس مؤسسات في هذا القطاع، وإلى بعض المؤسسات من قطاعات مختلفة العامة منها والخاصة. والجدول الموالي يبين المؤسسات التي تم دراستها وقبولها:

جدول رقم (10): مؤسسات الدراسة الميدانية

الرقم	اسم المؤسسة	النشاط(المنتجات)	الولاية
1	مركب الحديد والصلب Arsilor métal	إنتاج الحديد بكل أنواعه	عنابة
2	ألفا بيب Alfa pipe	إنتاج أنابيب الغاز، الكهرباء والماء	عنابة
3	إيدوغ لإنتاج الحليب ومشتقاته Eddough	إنتاج الحليب ومشتقاته	عنابة
4	اسميدال Asmidal	إنتاج الأسمدة والمبيدات الكيماوية	عنابة
5	شيلي بيب Chiali pipe	إنتاج أنابيب الغاز، الكهرباء والماء	سطيف
6	المؤسسة الجزائرية لمنتجات الحليب ومشتقاته Saplait	إنتاج الحليب ومشتقاته	سكيكدة
7	مؤسسة تحويل الحديد والخشب	إنتاج الحديد والخشب	سكيكدة
8	المؤسسة الوطنية للمنتجات الالكتروكيماوية ENPEC	المنتجات الالكتروكيماوية	سطيف
9	مجمع الشرق للاسمنت - حجر السود -	إنتاج الاسمنت	سكيكدة
10	مطاحن ليطورال Littoral	إنتاج السميد ومشتقاته	سكيكدة
11	مطاحن رياض سطيف	إنتاج السميد ومشتقاته	سطيف
12	Terminal (Sonatrach)	نقل البترول والغاز بالأنابيب	سكيكدة
13	GNL (Sonatrach)	تجميع الغاز	سكيكدة
14	ENIP (Sonatrach)	إنتاج المواد الكيماوية	سكيكدة
15	Raffinerie (Sonatrach)	تكرير البترول	سكيكدة
16	Naftal (Sonatrach)	نفل وإنتاج وتوزيع جميع أنواع الوقود	سكيكدة
المجموع	16	/	/

المصدر: من إعداد الطالب

كان عدد الإستثمارات الموزعة هو 64 إستمارة: وقد قمنا بتوزيعها على هذه المؤسسات، حيث كان نصيب كل مؤسسة 04 إستثمارات موزعة كآلاتي: إستمارة موجهة للمدير العام أو ما يعادله من أعضاء الإدارة العامة، إستمارة موجهة لمصلحة التسويق، إستمارة موجهة لمصلحة المالية والمحاسبة، وإستمارة موجهة لمصلحة الموارد البشرية. وهذا لأن أسئلة الإستمارة تخص كل مصلحة من مصالح المؤسسة على حدة، ويتكفل كل مسؤول عن الإجابة على الجزء المخصص له.

2. المنهج المتبع: كنا قد تطرقنا له في مقدمة البحث، وقلنا بأننا اتبعنا في دراستنا منهجين: المنهج الوصفي

ومنهج دراسة الحالة، وإن كنا استخدمنا الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصول النظرية، فإننا رأينا أن المنهج الثاني (دراسة الحالة) هو الأنسب لهذا الفصل، واستعنا بالمنهج الأول كذلك في تحليل نتائج الإستمارة والتعليق عليها بناء على ملاحظتنا وإطلاعنا على الوثائق والتقارير .

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد العامة، التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث. فالمنهج يعني: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹، كما يعني كذلك: "فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"²، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا، اعتمدنا المنهج الوصفي لأنه المناسب لموضوع بحثنا، ذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، فالمنهج الوصفي هو الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وكذلك التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل³.

المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية

لقد تنوعت مصادر المادة العلمية بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

الفرع الأول: الجانب النظري

تم الاعتماد على الكتب والمجلات المحكّمة والرسائل والمذكرات الجامعية، إضافة إلى البحوث والمذكرات، ومواقع الأنترنت في جمع المادة العلمية النظرية. وقد كان ذلك باللغتين العربية والأجنبية.

الفرع الثاني: الجانب التطبيقي

لقد اعتمد في جمع المادة العلمية في هذا الجانب على أداتين وهما: الإستمارة والمقابلة.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

² المرجع نفسه.

³ عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الشهاب، باتنة، 1998، ص: 24-29.

المطلب الثالث: أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية

نسلط الضوء في هذا المطلب إلى الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل البيانات الميدانية من مصادرها، حيث سنتطرق إلى الإستمارة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، ثم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل.

الفرع الأول: الإستمارة

تعرف الإستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين، ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد وذلك من أجل ملئها"¹.

اعتمادا على إشكالية البحث وفروضة، تم اختيار مجموعة من الأسئلة، يعتبر من الضروري الإجابة عليها لأنها هي الوسيلة المعتمدة من أجل إبراز الهدف من البحث، وبالتالي استخلاص النتائج، ومحاولة إعطاء حلول ومقترحات تخدم المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام. ونشير إلى أن أسئلة الإستمارة، هي أسئلة سهلة خالية من التعقيد والغموض، والهدف من ذلك هو تمكين كل مستجوب من الإجابة عليها بكل سهولة، وتفاذي عدم الإجابة بسبب عدم الفهم أو الملل من عدم وضوح الأسئلة.

لقد عمدنا تصميم الإستمارة تماشيا مع فرضيات البحث، وأن تغطي كل محاور الدراسة، وأن تجيب على الإشكالية الموضوعة، والأسئلة الفرعية المرتبطة بالدراسة.

لقد وجهت الإستمارة إلى المدراء العامين بالدرجة الأولى، وفي حالة عدم إمكانية الوصول إلى المدير لسبب من الأسباب، نستجوب أحد أعضاء الإدارة أو المدراء التنفيذيون.

تحتوي الإستمارة على 60 سؤالا، تحوي في إطارها العام على المقومات الواجب توافرها في المؤسسات الجزائرية من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد لخصنا هذه المقومات في الجوانب الخمسة للبطاقة، إضافة إلى الإطار الاستراتيجي الذي يعد حجر أساس تطبيق النموذج.

وقد قُسمت الإستمارة إلى خمس محاور، وفيما يلي شرح موجز لكل محور:

¹ أنظر: رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص: 123. وكذلك: أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، 2005، ص: 181.

1. **محور البيانات الشخصية للمستقضى:** نهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على البيانات الخاصة بالمستقضى، والذي يكون في الغالب المدير العام أو أحد المدراء التابعين له، حيث يركز هذا الجزء على معرفة الوظيفة التي يشغلها المستقضى والمستوى الدراسي وكذا الخبرة المكتسبة في الميدان.

2. **محور البيانات الخاصة بالمؤسسة:** نتطرق في هذا الجزء، لإسم المؤسسة، طبيعة الملكية وهذا الأخير له الدور البالغ في معرفة الفرق بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة في تطبيق الأساليب الحديثة والمفاهيم الإستراتيجية، كما نتطرق إلى صنف المؤسسة من حيث الحجم، لأن في الغالب المؤسسات الكبيرة ذات توجه إستراتيجي أكثر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا معرفة نوع نشاط المؤسسة وهذا بهدف معرفة الفرق في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاعين الخدمي والإنتاجي.

3. **محور معلومات الإطار الاستراتيجي للمؤسسة:** نتطرق في هذا الجزء إلى مدى توجه المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق المفاهيم الإستراتيجية والأساليب الحديثة في الإدارة، حيث نتعرض فيه إلى:

- مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على تشخيص ودراسة البيئة التي تمارس فيها نشاطها، وكذا معرفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وطرق الحصول على المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات؛
- مدى إمتلاك المؤسسات الجزائرية لرؤية ورسالة واضحتين يتم انطلاقا منهما توجيه مسار إستراتيجية المؤسسة، وقيادة الأداء نحو الأهداف الموضوعة؛
- مدى نشر وتعريف الرؤية والرسالة لكافة العاملين على مختلف المستويات؛
- مدى استخدام المؤسسة للتخطيط، وذلك بتحديد الأهداف المراد تحقيقها مسبقا وطبيعتها وتعريفها للعاملين؛
- معرفة حدة المنافسة في القطاع والاستراتيجيات المتبعة لمواجهة المنافسين.

4. **محور بيانات تدقيق وتقييم الإستراتيجية:** يهدف هذا الجزء إلى معرفة اهتمام المؤسسات بتقييم الإستراتيجية وتصحيح الانحرافات في وقتها، وكذا معرفة:

- وجود اهتمام من قبل المدراء بتقييم الإستراتيجية؛
- المكلف بالتقييم؛ متى يتم التقييم؛
- حجم الفجوة الحاصلة في الأداء وأسبابها؛
- الأدوات المستعملة في التقييم؛
- نوع المعايير المستخدمة في التقييم.

5. محور بيانات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: يهتم هذا الجزء بالتعريف بالجوانب المشكلة للبطاقة، ومدى الاهتمام المعطى لكل جانب من هذه الجوانب من قبل المؤسسة، وقد قسمنا في الإستمارة هذا المحور إلى خمس محاور ثانوية، في كل محور بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ولقد ركزنا في كل بعد على الأسئلة التي من شأنها ترجمة كل بعد جيدا، وكذا توضيح المجالات الواجب التطرق إليها من قبل المؤسسة حتى يتسنى لها تطبيق النموذج.

ما يلاحظ على هذه المحاور الخمسة للاستمارة، أن المحور الأول والثاني يمثلان إطار عام للدراسة الميدانية، ويمثل المحور الثالث حجر الأساس باعتباره يتطرق إلى الإطار الاستراتيجي للمؤسسة، ويمثل المحور الخامس جوانب بطاقة الأداء المتوازن التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسة، أما المحور الرابع فيمثل الجزء الثاني من هذا البحث وهو تقييم الإستراتيجية، أي مدى اهتمام المؤسسة بتقييم نجاح إستراتيجيتها من عدمها والأدوات المعتمدة في ذلك.

الفرع الثاني: المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤولي بعض المؤسسات من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال الإستمارة الموجهة لهؤلاء المسؤولين، وللحصول على إجابات الأسئلة التي لم يتمكن عموم المفردات المدروسة من الإجابة عليها، لارتباطها بأشخاص محددين ومصالح بعينها. كما تم طرح أسئلة مختلفة غير أسئلة الإستمارة بهدف التعرف أكثر على البيئة الخارجية، والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية هو التأكد من صحة البيانات والإجابات المتحصل عليها. كما تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل جمعا للبيانات الميدانية لأنها تكشف آراء واتجاهات المستجوب نحو موضوع الدراسة، كما يمكن جمع معلومات غاية في الأهمية تخدم الموضوع، كما أن المقابلة من شأنها أن توضح بعض الأسئلة التي تبدو غامضة للبعض، كما أن ردة فعل المستجوب تمثل كذلك إجابات.

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية

استخدمنا في بحثنا هذا لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين الواردة في الإستمارة ما يلي:

- التكرارات: حيث يتم حساب عدد الإجابات المتشابهة من مجموع الإجابات الكلية؛
- النسب المئوية: يتم حساب نسبة الإجابات المتشابهة، وذلك بقسمة عدد التكرارات على مجموع الإجابات. وتسهل هذه الطريقة من عملية التحليل واستخلاص النتائج.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة وتحليل محاور الإستثمار

نحاول التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بميدان الدراسة من حيث التركيز على الوضعية العامة للمؤسسات الجزائرية حاليا، ثم التطرق إلى مدى توجه هذه المؤسسات استراتيجيا. وبعدها نقوم بتحليل محاور الإستثمار.

المطلب الأول: الوضعية العامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجملها سواء العامة أو الخاصة، تعاني من شدة المنافسة وضعف التأقلم مع المتغيرات البيئية خاصة مع تحرير التجارة وافتتاح الأسواق على المنتجات الأجنبية، هذا الأخير زاد من معاناة المؤسسات وضرورة تأقلمها مع الوضع الراهن، بالإضافة إلى أن أغلب المؤسسات لاسيما العامة منها تعاني من مشاكل تسييرية وتمويلية، وهذا بسبب ضعف الرقابة عليها.

وأهم ما يميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما يلي¹:

- أغلب مؤسسات القطاعين يطبع عليها التصور الانتاجي والبيعي، وانعدام للتصور التسويقي. بمفهومه الحديث، إن السبب الأساسي يكمن في أن الطلب لا يمكن تلبية محليا، وبالتالي توجيه الجهود نحو العرض دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات المستهلك النهائي أو الصناعي؛
- تحرير السوق إلى المنافسة، والدفع بالمؤسسات الجزائرية إلى أن تقيم إمكانياتها في جميع المجالات، وهذا لتحديد قدرتها التنافسية ومقارنتها بمنافسيها. كما أن تبني سياسة التكيف مع المحيط الخارجي والداخلي مكنها إلى حد ما من تبني استراتيجية التكيف النسبي استجابة للتطورات الحاصلة حولها، بغية تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والبقاء؛
- هذا التحول في جميع الميادين يبعث الأمل لدى المسيرين، في الوقت الذي أصبح فيه الاقتصاد عالميا مع تطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، إن هذا التحول الجاري دفع ببعض من المؤسسات إلى محاولة تقوية قدرتها التنافسية في جميع المجالات بغية تحقيق وضعية تنافسية جيدة مقارنة بالمنافسين (المؤسسات الخاصة)؛
- أغلب المؤسسات الجزائرية أدخلت أساليب جديدة في الانتاج وهذا من أجل تقديم منتجات متنوعة وذات جودة عالية نسبيا. إن هذا يشير إلى أن تلك المؤسسات أدركت الأهمية لعملية التكيف من جهة، والإبداع من جهة أخرى في ظل المنافسة القوية، إلا أن هذه المؤسسات لم تقم بادخال أساليب جديدة في الإدارة، وهذا ما أدى إلى عدم إمكانية الاستفادة من أساليب الانتاج والتجهيزات الحديثة.

¹ أنظر: نحاس رتيبة، أهمية النقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 147. وكذلك لعلاوي عمر، دراسة حول إستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 205.

كما أن السوق الجزائرية تتميز بخاصيتين أساسيتين هما¹:

- السوق الجزائرية غير معروفة بصفة دقيقة و كلية؛
- السوق الجزائرية مفتوحة للإستثمارات والواردات (ضعف الانتاج الوطني خارج قطاع المحروقات)، وهذا الأخير ما يغلب على السوق الجزائرية رغم الجهود المبذولة للحد منها وتطوير الانتاج الوطني.

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مارست المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عملية التخطيط الإستراتيجي متوسط المدى ضمن السياق الوطني والقيود والتدخلات من الإدارة، خاصة في المرحلة الأولى من استعمال التخطيط، ولتدخل بعدها في نظام من التخطيط أقل ثقلا وقيودا من سابقه في المرحلة الأولى².

إن الخطة الإستراتيجية في المؤسسة، تعبر عن العنصر الأساسي لعملية تحديد الأهداف النهائية، والتي يستوجب تحقيقها تحديد الأهداف المرحلية، بتوفير وتوزيع الموارد والوسائل بعد تقديرها. وهذه العناصر تجتمع في الواقع ضمن نظام الإدارة الإستراتيجية، الذي ينطلق من وضع الأهداف الإستراتيجية إلى وضع الموازنات، ومراقبة تنفيذها.

والمؤسسة الجزائرية هنا، لا تبتعد عن هذا التصور للتخطيط في مجموعه، ولكن مع وجود الاختلاف في عملية التطبيق والتنفيذ، حيث أن عملية وضع الأهداف وتحديد الموارد والوسائل ليست من صلاحيات المؤسسة فقط كوحدة مستقلة، بل يشترك فيها الأطراف المتعاملين معها (الأطراف ذوي المصلحة)، حيث يتمثل دورهم في المبالغ الممكن تخصيصها لكل فرع اقتصادي على المستوى الوطني، وكذلك التوجيهات والإقتراحات والأهداف العامة، قبل الانطلاق في إعداد الخطة من طرف المؤسسات التي تمر عبر ذلك إلى المتعاملين، الذين يدرسونها ويقررون رفضها أو قبولها، مع تعديل أو بدونه. وهنا تظهر طاقات ومهارات الإقناع لدى المديرين، والمسؤولين في المؤسسة. وخطة المؤسسة لا تتعلق بالنشاطات الاقتصادية فقط، بل تعكس أيضا إستراتيجية إجتماعية، وأثناء إعداد المؤسسة لخطتها لا تتمتع بحرية واستقلالية القرار، فهي تخضع للتوجيهات الإدارية العامة قبل الإعداد، وأثناء تنفيذها أيضا.

لقد وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها في ظل الظروف الحالية، والمستقبلية، للاقتصاد الوطني مضطرة إلى أن تكيف طرق تسييرها مع التنظيم الجديد للاقتصاد، وتعمل على مقاطعة الطرق السابقة للتسيير وما يرتبط بها من

¹ www.sarambite.com/recherche/Eco12.doc

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 149.

عدم استعمال حقيقي لتقنياته. وبالتالي الاعتماد على خطة للتصحيح تعتمد على تقنيات حديثة تدعم التخطيط الاستراتيجي بها.

من خلال دراستنا لوضعية بعض المؤسسات الجزائرية، يمكن لنا أن نجد عدة نقاط تشترك فيها من حيث اعتمادها على الإدارة الإستراتيجية في التسيير ومجال إتخاذ القرارات وهي:

- اعتماد على معلومات قليلة غير كافية في إتخاذ القرار، وكذا ضعف نظم المعلومات المستخدمة؛
 - ضعف عمليات التنبؤ بالمستقبل ووجود فجوات كبيرة؛
 - النظرة المحدودة قصيرة المدى بالنسبة للمخططين؛
 - التركيز على تحقيق الأهداف المالية قصيرة الأجل؛
 - عدم استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة ومجال إتخاذ القرار؛
 - ضعف الكفاءات الإدارية المتخصصة في المجالات الإستراتيجية؛
 - الاعتماد على المفاهيم الإستراتيجية بصورة شكلية، أي وجود رسالة ورؤية ولكن لا تؤخذ بعين الاعتبار.
- ومنه يمكن القول أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية ضعيف، ولم يرق إلى المستوى المطلوب مقارنة بمثيلاتها في دول أخرى.

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستثمار

نتطرق في هذا المطلب، إلى تحليل مفصل لكل محاور الإستثمار وما تحتويه من أسئلة تخدم هذا البحث، حيث نتطرق إلى تحليل لكل المحاور الخمسة، حسب ما هو موجود في الإستثمار.

الفرع الأول: محور البيانات الشخصية للمستقصى والبيانات العامة للمؤسسة

1. محور البيانات الشخصية للمستقصى: يتضمن هذا المحور بيانات خاصة بالمستقصى من حيث الوظيفة التي يشغلها، السن، الخبرة والمستوى الدراسي، وهذا ما سنوضحه في الجداول أسفله:

جدول رقم (11): توزيع المستجوبين حسب الوظيفة (السؤال رقم 1).

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
الإدارة العامة	16	25%
مدير التسويق	16	25%
مدير الموارد البشرية	16	25%
مدير المالية	16	25%
المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستثمار.

يتضح من الجدول، أن مستجوبي الدراسة هم من المدراء العامون أو مدراء مصالح في المؤسسة، ونجد أن 75% من مجموع المستجوبين في الإدارة العامة يشغلون مناصب مدراء (12 مدير عام)، وأن 25% من مجموع المستجوبين هم مدراء المصالح: التسويق، المالية والموارد البشرية. ومنه فإن المستجوبين كلهم يقعون في قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة، وهذا شيء إيجابي بالنسبة للدراسة، لأن الدراسة في مجملها وبالتحديد الأسئلة الموضوعة، لا يستطيع الإجابة عليها إلا من هم في الإدارة العليا، من مدراء ورؤساء الأقسام.

جدول رقم (12): توزيع المستجوبين حسب السن (السؤال رقم 2). (الوحدة: سنة)

السن (الفئة)	التكرارات	النسبة المئوية %
30 - 20	0	0%
40 - 30	10	15.625%
50 - 40	26	40.625%
أكثر من 50 سنة	28	43.375%
المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن النسبة الأكبر هي فئة الأكثر من 50 سنة وتمثل نسبة 43.375%، ثم فئة 40 - 50 سنة وتمثل نسبة 40.625%، وفئة 30 - 40 وتمثل نسبة 15.625%، كما نلاحظ أن نسبة الأفراد ذوي العمر الذي يقع في فئة 20 - 30 تمثل نسبة 0%. وهذا ما يبين أن معظم المسؤولين في المؤسسات هم من كبار السن.

جدول رقم (13): توزيع المستجوبين حسب عدد سنوات الخبرة (السؤال رقم 3). (الوحدة: سنة)

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	10	15.625%
10 - 5	8	12.5%
15 - 10	11	17.187%
20 - 15	17	26.563%
أكثر من 20 سنة	18	28.125%
المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نجد من الجدول، أن أعلى نسبة خبرة للأفراد المستجوبين هي فئة الأكثر من 20 سنة وتقدر بـ 28.125%، متبوعة بالفئة 15-20 سنة بنسبة 26.563%، ثم فئة الأقل من 5 سنوات بـ 15.625%، وتليها فئة 5 - 10 سنوات بـ 12.5%. وهذا ما يفسر كبر عمر المدراء (44% من الأفراد أعمارهم أكبر من 50 سنة). كما يبين هذا تمسك بعضهم بمناصبهم رغم بلوغ سن التقاعد.

جدول رقم (14): توزيع المستجوبين حسب المستوى الدراسي (السؤال رقم 3).

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الدراسي
56.25%	36	ثانوي
43.75%	28	جامعي
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ أن، النسبة الأكبر لمستوى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة هو المستوى الثانوي بنسبة 56.25%، ونجد أن 43.75% من المستجوبين ذوي دراسات جامعية ومنهم حتى ذوي الدراسات العليا.

2. **محور البيانات العامة للمؤسسة:** نتطرق في هذا العنصر، إلى طبيعة الملكية للمؤسسات محل الدراسة، صنف المؤسسة ونوع النشاط. ولالإشارة فقد تطرقنا في الجدول رقم 10 من هذا الفصل (أنظر الصفحة رقم 104) إلى أسماء المؤسسات وإلى مناطق تواجدها وأهم أنشطتها ومنتجاتها.

جدول رقم (15): طبيعة الملكية للمؤسسات محل الدراسة (السؤال رقم 7).

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة الملكية
75%	12	عامة
25%	4	خاصة
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن 75% من المؤسسات المدروسة هي مؤسسات عامة تابعة للقطاع العام، حيث يمثل قطاع المحروقات النسبة الأكبر (خمسة مؤسسات تابعة لمجمع سوناطراك). وأن 25% من مجموع المؤسسات المدروسة هي مؤسسات خاصة.

جدول رقم (16): نوع نشاط المؤسسات محل الدراسة (السؤال رقم 8).

نوع النشاط	التكرارات	النسبة المئوية %
تجاري	8	50%
صناعي	8	50%
خدمي	0	0%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن النسبة متساوية فيما يخص طبيعة نشاط المؤسسات، وذلك بنسبة 50%، أما بالنسبة للنشاط الخدمي فمعدوم بسبب عدم إمكانية الإتصال بهم.

الفرع الثاني: محور بيانات الإطار الاستراتيجي للمؤسسة

نهدف من خلال هذا الفرع، للتطرق إلى العناصر المشكلة للجانب الاستراتيجي للمؤسسة، لأنه لا يمكن إجراء دراسة على مؤسسات تفتقد إلى هذا الجانب، وهذا بحكم طبيعة الموضوع. وفيما يلي عرض لتحليل الأسئلة المشكلة لهذا الفرع (من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 24).

جدول رقم (17): الإجابات على السؤال رقم 11.

الجواب	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	16	100%
لا	0	0%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتضح من الجدول رقم (17)، أن كل المؤسسات المدروسة تقوم بدراسة وتحليل محيطها الداخلي والخارجي، وهذا بسبب التغير والتعقيد الموجود في المحيط والذي يتطلب الدراسة والمتابعة بصفة مستمرة.

جدول رقم (18): الإجابات على السؤال رقم 12.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
100%	16	نعم
0%	0	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتضح من هذا الجدول، أن كل المؤسسات تهدف من وراء دراسة وتحليل المحيط الداخلي والخارجي إلى الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، خاصة مع اشتداد المنافسة وتغيير أذواق المستهلكين بشكل دائم، هذا ما يتطلب معلومات جديدة ودقيقة عن كل هذه الجوانب.

جدول رقم (19): الإجابات على السؤال رقم 13.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
100%	16	نعم
0%	0	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من هذا الجدول، أن كل المؤسسات المدروسة لها رؤية الإستراتيجية، تحاول الوصول إليها من خلال الإستراتيجية الحالية وتكون ضمن الإمكانيات المتوافرة.

جدول رقم (20): الإجابات على السؤال رقم 14.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	نعم
75%	12	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من هذا الجدول، أن ما نسبته 75% من المؤسسات لا تعلن ولا توضح الرؤية الإستراتيجية إلى العاملين، وقد إستجوبنا بعض الإطارات في بعض المؤسسات المدروسة ووجدنا أنهم لا يعرفون رؤية المؤسسة ومضمونها. أما 25% من هذه المؤسسات، فتوضح وتنشر الرؤية إلى عمالها على اختلاف مستوياتهم.

جدول رقم (21): الإجابات على السؤال رقم 15.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
100%	16	نعم
0%	0	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتضح من هذا الجدول، أن كل المؤسسات لها رسالة تحاول تحقيقها، وهذا ما يبين أن هذه المؤسسات تحاول توجيه نشاطها على النحو الإستراتيجي.

جدول رقم (22): الإجابات على السؤال رقم 16.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	نعم
75%	12	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من هذا الجدول، أن 75% من المؤسسات لا تقوم بإعلان وتوثيق الرسالة إلى عمالها، وهذا ما يعني أن هذه المؤسسات تقوم بانتهاج التوجه الإستراتيجي في جوانب وتعمل جوانب، ومن هذه الجوانب التي تهمها هو نشر وإعلان كلا من رسالتها ورؤيتها إلى العاملين حتى يتسنى لهم المشاركة في تحقيقها والوصول إليها.

جدول رقم (23): الإجابات على السؤال رقم 17.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	نعم
75%	12	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتضح من هذا الجدول، أن 25% فقط من المؤسسات تقوم بإعلان وتوضيح الأهداف التي ترغب في تحقيقها إلى العمال لديها وذلك حتى يشاركون في تحقيقها وتوجيه أعمالهم وتصرفاتهم فيما يساعد على الوصول إليها، وأن 75% منها لا تقوم بإعلانها للعمال وهذا ما يدل على ضعف إشراك العاملين في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، وهذا له التأثير السلبي عليهم وعلى تصرفاتهم.

جدول رقم (24): الإجابات على السؤال رقم 18.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
50%	2	اللقاءات والاجتماعات
25%	1	اللوائح
25%	1	أخرى
100%	4*	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 50% من المؤسسات تعتمد على اللقاءات والاجتماعات لتبليغ وإيصال الأهداف المراد تحقيقها إلى العاملين على مختلف المستويات، وذلك لأنها طريقة سهلة ويستطيع المدير توضيح هذه الأهداف وتبسيطها. أما 25% فيعتمدون على اللوائح داخل المؤسسة، وأما 25% الباقية تعتمد على مجلة داخلية.

جدول رقم (25): الإجابات على السؤال رقم 19.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	أهداف كمية
0%	0	أهداف كيفية
75%	12	أهداف كمية وكيفية
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن 75% من المؤسسات تضع أهداف كمية وكيفية أي مختلطة. و 25% منها تضع أهداف كمية بحثة تعمل على تحقيقها. وعند مقابلتنا لبعض المسؤولين علمنا أن معظم الأهداف الكيفية متعلقة بالجودة والتقليل من المنتجات المعيبة.

* هذا السؤال مرتبط بالسؤال الذي قبله (رقم 17)، ويدل المجموع 4 على عدد الجيبين بنعم في السؤال رقم 17.

جدول رقم (26): الإجابات على السؤال رقم 20.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	نعم
75%	12	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من هذا الجدول، أن 25% من المؤسسات تضع أهداف تتلائم مع الموارد المتاحة لديها أي أن الموارد المتاحة قادرة على تحقيق الأهداف الموضوعة، أما 75% منها فيوجد لديها عجز في الموارد، خاصة المالية منها.

جدول رقم (27): الإجابات على السؤال رقم 21-1.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
50%	8	النمو والتوسع
12.5%	2	التنوع
37.5%	6	أخرى
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 50% من المؤسسات تقوم بتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع كإستراتيجيات عامة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، حيث نجد منها من يطبق الاندماج مع مؤسسات أخرى ومنها من يقوم بشراء مؤسسات. أما 12.5% من هذه المؤسسات فتتجه إلى التنوع في المنتجات والأسواق بهدف البقاء والحصول على أكبر حصة سوقية، ونجد 37.5% منها يطبق إستراتيجيات أخرى كالتخصص والتدويل.

جدول رقم (28): الإجابات على السؤال رقم 21-2.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
62.5%	10	تقليص التكاليف
37.5%	6	الجودة
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 62.5% من المؤسسات تطبق إستراتيجية الريادة بالتكاليف على مستوى وحدات النشاط لديها، وهذا ما يتميز به السوق الجزائري المحلي، حيث أن المنافسة بين المؤسسات تكون في الغالب قائمة على عنصر السعر، أما 37.5% من المؤسسات فيطبق إستراتيجية التميز (الجودة العالية) وهي المؤسسات الخاصة.

جدول رقم (29): الإجابات على السؤال رقم 22.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
37.5%	6	إستراتيجيات ناجحة مسبقا طبقته المؤسسة
43.75%	7	إستراتيجيات المنافسين
18.75%	3	التشخيص الإستراتيجي
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 18.75% من المؤسسات تعتمد على التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تحديد إستراتيجياتها (ضعف الاستفادة من نتائج التشخيص)، أما 43.75% فيعتمدون على إستراتيجيات المنافسين أي أنهم يطبقون إستراتيجيات المتابعة أي متابعة المنافس، و 37.5% من المؤسسات يعتمدون على إستراتيجيات ناجحة طبقوها من قبل؛ ومثل هذه المؤسسات تكون لديهم منافسة ضعيفة وبيئة مستقرة نسبيا.

جدول رقم (30): الإجابات على السؤال رقم 23.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
50%	8	ضعيفة
25%	4	متوسط
25%	4	كبيرة
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 50% من المؤسسات لديها منافسة ضعيفة في القطاع الذي تنشط فيه، وهذا راجع إلى أنها وحيدة في السوق فمثلا نجد أن مؤسسات مجمع سوناطراك والاسمنت تعد وحيدة في السوق وبالتالي تعد محتكرة ولا توجد حتى منافسة أجنبية، أما 25% من المؤسسات فالمنافسة متوسطة - كبيرة ، وهذا راجع إلى حيوية القطاع على غرار مؤسسة إنتاج الحليب ومؤسسات إنتاج الأنابيب، حيث نسجل كذلك منافسة أجنبية.

جدول رقم (31): الإجابات على السؤال رقم 24.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
62.5%	10	السعر المنخفض
37.5%	6	الجودة
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتضح من هذا الجدول، أن 62.5% من المؤسسات تتميز منتجاتها بالسعر المنخفض أي أنها تنافس بالسعر، لكن معظمها يكون على حساب الجودة أي تقليص التكاليف بزيادة العيوب، أما 37.5% من المؤسسات فتتميز منتجاتها بالجودة خاصة المؤسسات الخاصة، وهذا راجع إلى المنافسة الموجودة على مستوى هذه المؤسسات.

الفرع الثالث: محور بيانات تدقيق وتقييم الإستراتيجية

نتطرق في هذا الفرع، إلى مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتقييم الإستراتيجية، وعلى الأدوات والمعايير المعتمدة في ذلك. ولذلك خصصنا من السؤال رقم 25 حتى السؤال رقم 35 من الإستمارة لهذا الغرض.

جدول رقم (32): الإجابات على السؤال رقم 25.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	8	50%
لا	8	50%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 50% من المؤسسات لديها جهة مختصة بتقييم الإستراتيجية، وعند قيامنا ببعض المقابلات مع بعض المدراء، وجدنا أن الأفراد الذين توكل إليهم مهمة التقييم هم مدراء التدقيق والمحاسبة ومراقبة التسيير وبعض رؤساء المصالح كالتسويق والموارد البشرية. و 50% من المؤسسات لا تضم هذه المصلحة سواء لجهلها بها أو بسبب عدم الإهتمام بها وجهلهم بدورها.

جدول رقم (33): الإجابات على السؤال رقم 26.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	12	75%
لا	4	25%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول رقم 33، أن 75% من المؤسسات تستعين بخبراء خارجيين للمساعدة أو القيام بتقييم الإستراتيجية، سواء لعدم التأكد من صدق المختصين الداخليين أو للمساعدة وكسب الخبرة. و 25% من هذه المؤسسات لا يلجؤون إلى الخبراء الخارجيين، ربما لوجود كفاءات كافية داخل المؤسسة.

جدول رقم (34): الإجابات على السؤال رقم 27.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
50%	8	دوريا
25%	4	أحيانا
25%	4	عند الحاجة
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتضح من الجدول، أن 50% من المؤسسات تقوم بتدقيق الإستراتيجية بصورة دورية وهذا ما يؤدي إلى عدم كشف الاختلالات في وقتها، أما 25% منها فتقوم بالتدقيق دوريا وهذا ما يؤدي إلى كشف الاختلالات في وقتها، و 25% من المؤسسات تقوم بالتقييم أحيانا.

جدول رقم (35): الإجابات على السؤال رقم 28.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
12.5%	2	ضعيف جدا
18.75%	3	ضعيف
56.25%	9	متوسط
12.5%	2	جيد
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ في الجدول رقم 35، أن مستوى تحقيق الأهداف متوسط بنسبة 56.25% أي أن هناك اختلالات تقع، وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف، أما 18.75% من المؤسسات فمستوى تحقيقها للأهداف ضعيف وهذا راجع إلى عدة أسباب، وما نسبته 12.5% فمستوى تحقيق الأهداف ضعيف جدا، ونجد 12.5% في درجة جيد .

جدول رقم (36): الإجابات على السؤال رقم 29.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
37.5%	6	نقص الموارد
37.5%	6	سوء التخطيط
12.5%	2	ضعف التنفيذ
12.5%	2	أخرى
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، الأسباب التي وراء عدم تحقيق الأهداف هو نقص الموارد وسوء التخطيط، وهذا كله راجع إلى عدم وجود كفاءات قادرة على التخطيط الجيد وتحديد الاحتياجات، بالإضافة إلى أن 12.5% من هذه الأسباب يتمثل في ضعف التنفيذ و12.5% راجع إلى أسباب إدارية.

جدول رقم (37): الإجابات على السؤال رقم 30.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	نعم
75%	12	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 25% من المؤسسات تقوم بتدارك تصحيح الاختلالات في الوقت اللازم، أما 75% من المؤسسات فتقوم بتأخير التصحيح وهذا بسبب ضعف نظام الإتصال وكذلك لضعف التغذية العكسية الذي يساعد على تصحيح الانحرافات في وقتها، وفي بعض الأحيان لضيق الوقت وقلة المعلومات لا يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يؤدي إلى فشل الإصلاحات وعدم تحقيق الأهداف الموضوعة.

جدول رقم (38): الإجابات على السؤال رقم 31.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
الميزانية التقديرية	14	87.5%
لوحة القيادة	2	12.5%
أخرى	0	0%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 87.5% من المؤسسات تعتمد على أدوات تقليدية في تقييم الإستراتيجية وهي الميزانية التقديرية، حيث تعد هذه الأداة من الأدوات المالية التي تعتمد على معايير مالية وتهمل المعايير غير المالية، أما 12.5% فيعتمدون على لوحة القيادة، لكن هذا الأخير تعد غير منظمة لأنها تحتوي على معايير مالية وغير مالية متداخلة فيما بينها يصعب الفصل بينها.

جدول رقم (39): الإجابات على السؤال رقم 32.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	0	0%
لا	16	100%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتضح من الجدول، أن كل المؤسسات المدروسة لم تقم بدورات تكوينية حول تقييم الإستراتيجية لفائدة الإطارات المتخصصة والمدراء الموكلون بعملية التقييم، وهذا ما يؤكد الإهمال الحاصل في هذا المجال.

جدول رقم (40): الإجابات على السؤال رقم 33.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	16	100%
لا	0	0%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن كل المؤسسات تقوم بتقييم أدائها لمعرفة حالتها ومدى تحقيقها للأهداف وذلك باعتمادها عدة معايير.

جدول رقم (41): الإجابات على السؤال رقم 34.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
المعايير المالية	3	18.75%
المعايير غير المالية	0	0%
المعايير المالية وغير المالية	13	81.25%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 81.25% المؤسسات تراعي عند تقييمها للأداء المعايير المالية وغير المالية، وعند إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين، توصلنا إلى أنهم يركزون في المعايير غير المالية على جانب الزبائن بالدرجة الأولى، أما 18.75% منها يعتمد معايير كمية.

جدول رقم (42): الإجابات على السؤال رقم 35.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
68.75%	11	ضعيف
31.25%	5	متوسط
0%	0	كبير
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع ضعيف بنسبة 68.75% أي أن هناك فجوة كبيرة بين الأدائين، وهذا راجع إلى عدة أسباب أهمها سوء التخطيط والتنفيذ، أما 31.25% من المؤسسات فهناك تطابق متوسط بين ما كان متوقع وما نفذ على الميدان، وهذه المؤسسات في معظمها مؤسسات خاصة وذلك نظرا للاهتمام البالغ بتحقيق نتائج إيجابية.

الفرع الرابع: محور بيانات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

قسمنا هذا الفرع، إلى خمس عناصر في كل عنصر هو بُعد من أبعاد البطاقة حيث نتوصل من خلال الإجابة عن أسئلة هذه الأبعاد إلى مدى اهتمام المؤسسات بكل بُعد وقدرتها على تحقيق لوازم كل من هذه الأبعاد.

1. الجانب (البعد) المالي:

جدول رقم (43): الإجابات على السؤال رقم 36.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
50%	8	نعم
50%	8	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 50% من المؤسسات تحدد الأهداف المالية المراد تحقيقها وهذا حتى يمكنها تحقيقها والوصول إليها وتخصيص الموارد لذلك، أما 50% من المؤسسات فلا تحدد الأهداف المالية المراد تحقيقها وإنما تقوم بوضع أهداف عامة ومختلفة وهذا من شأنه أن يزيد من صعوبة تحقيقها.

جدول رقم (44): الإجابات على السؤال رقم 37.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
75%	6	نعم
25%	2	لا
100%	8	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 75% من مجموع المؤسسات التي تضع الأهداف المالية المراد تحقيقها، يكون بالتشاور مع المساهمين، وذلك من خلال مجالس الإدارة التي تُعقد في بداية الدورة. وهذا بغرض إشراك المساهمين في التخطيط واتخاذ القرارات، وكذا ليكون تحمل المسؤولية على عاتق الجميع. أما 25% من هذه المؤسسات لا تتشاور عند وضع الأهداف مع المالكين وهذا يكون بالخصوص في المؤسسات التي تعاني مشاكل مالية، على غرار مركب الحديد والصلب بالحجار (ARCILOR-MITAL).

جدول رقم (45): الإجابات على السؤال رقم 38.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
43.75%	7	منخفض جدا
31.25%	5	منخفض
25%	4	متوسط
0%	0	عالي
0%	0	عالي جدا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن مستوى رضى المساهمين عن النتائج المحققة تمثل نسبة 43.75% بدرجة منخفض جدا، ونسبة 31.25% بدرجة منخفض، ونسبة 25% بدرجة متوسط. وهذا ما يبين كبر الفجوة بين الأدائين المحقق والمخطط له..

جدول رقم (46): الإجابات على السؤال رقم 39.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
18.75%	3	نعم
81.25%	13	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 18.75% من المؤسسات تعتمد على أموالها الخاصة في التمويل، أما 81.25% منها تعتمد على مصادر خارجية بالإضافة إلى أموالها الخاصة، هذا ما له تأثير سلبي على الأرباح وبرامج الاستثمار.

2. جانب العملاء (الزبائن):

جدول رقم (47): الإجابات على السؤال رقم 40.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	6	37.5%
لا	10	62.5%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن المؤسسات لا تقوم بمشاركة الزبائن في تصميم المنتجات وهذا ما تبينه نسبة 62.5%، وهذا راجع إلى أن أغلب هذه المؤسسات تعد محتكرة للسوق ومنتجاتها تسوق في شتى الظروف لأن الزبون لا يملك الخيار ويتجلى هذا خاصة في قطاع المحروقات وكذا النظرة التقليدية للزبون. أما 37.5% من المؤسسات فتشارك زبائنهم في تصميم المنتجات وتأخذ بعين الاعتبار تغير أذواق المستهلكين ويكون هذا بالخصوص في المؤسسات الخاصة والتي تعاني من منافسة حادة.

جدول رقم (48): الإجابات على السؤال رقم 41.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	6	37.5%
لا	10	62.5%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتبين من الجدول، أن 62.5% من المؤسسات لا تجري عمليات استقصاء لمستوى رضى زبائنهم عن المنتجات، وهذا كما قلنا سابقا راجع إلى انفرادها في السوق واحتكارها له. أما 37.5% منها فتقوم بإجراء استقصاءات لتحديد المتطلبات الجديدة للزبائن واحتياجاتهم المستقبلية ويكون هذا ظاهرا في المؤسسات الخاصة، لأن بقاءها يعتمد على بقاء زبائنهم ورضاهم عنها وهذا من خلال المحاولة للحفاظ عليهم.

جدول رقم (49): الإجابات على السؤال رقم 42.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
50%	3	المقابلة المباشرة
16.67%	1	استمارة الأسئلة
16.67%	1	سجل الشكاوى والاقتراحات
16.67%	1	أخرى
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن النسبة الأكبر للأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات هي للمقابلة المباشرة للزبائن وذلك بنسبة 50% لأن هذه الطريقة تسمح بمعرفة الاحتياجات بدقة ومعرفة شعور الزبون عن طريق الملامح وردود الأفعال. أما النسبة الباقية فتتوزع على بقية الأدوات من استمارة الأسئلة وسجل الشكاوى والاقتراحات وكذلك عن طريق موزعي المؤسسة الذين يتعاملون مع الزبائن

جدول رقم (50): الإجابات على السؤال رقم 43.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
31.25%	5	نعم
68.75%	11	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 31.25% من المؤسسات تمتلك قاعدة بيانات عن زبائنهم، وهذا حتى يسهل عليها الاتصال بهم عند الحاجة، أما 68.75% من المؤسسات فلا تمتلك قاعدة بيانات وهذا راجع إلى ضعف نظم المعلومات لديها.

جدول رقم (51): الإجابات على السؤال رقم 44.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
50%	8	الاتصال المباشر بالزبون
25%	4	الجرائد
0%	0	التلفزيون
6.25%	1	اللافتات الإشهارية
6.25%	1	المعارض
12.5%	2	أخرى
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 50% من المؤسسات تعتمد على الاتصال المباشر بالزبون كسياسة إشهارية لأن هذه المؤسسات في الغالب عدد زبائنهم محدود ويكون مؤسسات صناعية وبالتالي فإن أنجع طريقة هي الاتصال المباشر، كما أنه يعد غير مكلف. أما 25% منها تعتمد على الجرائد و النسبة المتبقية من المؤسسات فتعتمد على اللافتات الإشهارية، والمعارض خاصة الدولية منها بغرض اكتساب الخبرة وإيجاد أسواق جديدة في الخارج.

3. جانب العمليات الداخلية:

جدول رقم (52): الإجابات على السؤال رقم 45.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
0%	0	منخفض جدا
12.5%	2	منخفض
43.75%	7	متوسط
43.75%	7	عالي
0%	0	عالي جدا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 43.75% من المؤسسات تعتمد على تجهيزات عالية إلى متوسطة التكنولوجيا، وذلك نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتطلب أحدث التقنيات وأجودها، أما 12.5% منها فذات تكنولوجيا ضعيفة نتيجة عجزها عن اقتناء الحديثة.

جدول رقم (53): الإجابات على السؤال رقم 46.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
100%	16	نعم
0%	0	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن كل المؤسسات وبنسبة 100% تطبق النظام المحاسبي الجديد، وهذا راجع إلى إلزامية الحكومة لذلك، وكذا تعامل كل المؤسسات المحلية والدولية بهذا النظام.

جدول رقم (54): الإجابات على السؤال رقم 47.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
18.75%	3	الهاتف
0%	0	الإنترنت
0%	0	المراسلات
81.25%	13	كل ما سبق
0%	0	أخرى
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 81.25% من المؤسسات تنوع في طرق الاتصال ونقل المعلومات داخل المؤسسة وكذا بين الأقسام والمستويات، حيث تعتمد على الهاتف، الأنثرانات (الشبكة الداخلية) والمراسلات، وهذا لفعالية وسرعة نقل المعلومات والأوامر والتقارير، أما 18.75% من المؤسسات فتستعمل الهاتف كوسيلة للاتصال.

جدول رقم (55): الإجابات على السؤال رقم 48.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	2	12.25%
لا	14	87.5%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتبين من الجدول، أن 87.5% من المؤسسات لا تطبق الإدارة بالمشاركة أي أنها لا تشرك عمالها في اتخاذ القرارات (المركزية)، وهذا يؤدي إلى عدم جودة القرارات المتخذة، وكذلك انخفاض معنويات العمال نتيجة عدم إشراكهم في ذلك. بالمقابل نجد أن 12.25% من المؤسسات تطبق الإدارة بالمشاركة وهذه المؤسسات تستغل ما تحتويه من موارد بشرية مؤهلة لتحسين أدائها وتحقيقها للأهداف.

جدول رقم (56): الإجابات على السؤال رقم 49.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	12	75%
لا	4	25%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن نسبة 75% من المؤسسات لها شهادة الايزو 9000 الخاصة بالجودة الشاملة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات بالجودة.

جدول رقم (57): الإجابات على السؤال رقم 50.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	منخفض جدا
37.5%	6	منخفض
25%	4	متوسط
12.5%	2	عالي
0%	0	عالي جدا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن نسبة مستوى تجاوب العمال للأوامر والإجراءات التي تفرضها الإدارة موزع بين درجات منخفض جدا، منخفض ومتوسط وهذا يعني أن هناك مقاومة من قبل العمال للإجراءات والأوامر المفروضة، وهذا راجع إلى عدم رضى العمال عن بعض الإجراءات؛ وظهور مقاومات يؤدي إلى عدم إنجاح التعديلات التي تضعها الإدارة، وهذا ما يفسر وجود إضرابات واحتجاجات في هذه المؤسسات (على سبيل المثال مركب الحديد والصلب بالحجار).

جدول رقم (58): الإجابات على السؤال رقم 51.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
18.75%	3	منخفض جدا
50%	8	منخفض
31.25%	5	متوسط
0%	0	عالي
0%	0	عالي جدا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن نسبة مستوى رضى العمال على المؤسسة ضعيف، وهذا ما يؤكد وجود مقاومة وتصرفات سلبية، ويعد أهم سبب للحالة عدم الرضى هو نظام الحوافز والأجور الذي لا يتماشى مع طبيعة العمل والتغيرات الحاصلة، بالإضافة إلى عدم ملائمة ظروف العمل.

4. جانب النمو والتعلم:

جدول رقم (59): الإجابات على السؤال رقم 52.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
75%	12	نعم
25%	4	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول، أن البحث والتطوير يعد مصلحة مهمة في المؤسسات الجزائرية وذلك نظرا لمتطلبات المحيط الذي يفرض التجديد السريع. حيث نجد أن 75% من المؤسسات لديها مصلحة للبحث والتطوير، حيث نسجل في بعض هذه المؤسسات نسبة 40% من إجمالي التكاليف موجهة لهذه المصلحة، وهذا راجع كذلك إلى المنافسة التي تنقص من دورة حياة المنتجات، وبالتالي اللجوء إلى التعديل أو خلق منتجات جديدة أحيانا.

جدول رقم (60): الإجابات على السؤال رقم 53.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
12.5%	2	نعم
87.5%	14	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

يتبين من الجدول، أنه رغم توفر مصلحة للبحث والتطوير في أغلب المؤسسات إلا أن نتائجها تبقى ضعيفة المردود، حيث نجد أن 12.5% من المؤسسات فقط من تقوم بخلق منتجات جديدة أو الإبداع في المنتجات الحالية، أما 87.5% من المؤسسات فبالبحث والتطوير يبقى مجرد مصلحة تستهلك الأموال لكن دون مردود، وهذا ما يزيد من التكاليف دون مردود مقابل ذلك.

جدول رقم (61): الإجابات على السؤال رقم 54.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
37.5%	6	نعم
62.5%	10	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نجد من الجدول أعلاه، أن 37.5% المؤسسات تقوم بدورات تكوينية لعمالها، فقد قامت هذه المؤسسات بتكوين المحاسبين والمدققين في ما يخص النظام المحاسبي الجديد (IFRS). كما تقوم في كل مرة بتكوين العمال التنفيذيين عند اقتناء تجهيزات جديدة عالية التكنولوجيا بغرض تشغيلها وصيانتها.

جدول رقم (62): الإجابات على السؤال رقم 55.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
18.75%	3	نعم
81.25%	13	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 81.25% من المؤسسات لا تفسح المجال لعمالها من أجل الإبداع والتفكير في منتجات أو أساليب جديدة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور مقاومات للتغيير، لأن العامل الذي لا يجد المجال للإبداع أو الاقتراح يصبح لديه نظرة سلبية اتجاه الإدارة والعاملين فيها. وهذا ما يؤكد ضعف إشراك العمال في المؤسسات.

جدول رقم (63): الإجابات على السؤال رقم 56.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	نعم
75%	12	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن نظام الحوافز والترقيات ضعيف داخل المؤسسة (غائب بنسبة 75%)، وهو ما يؤدي إلى ظهور حالات عدم الرضى في وسط العمال على مختلف مستوياتهم، وهذا ما يفسر كذلك كبر سن المديرين ووصول بعضهم إلى سن التقاعد لكنهم لم يحالوا عليه. كما أن الترقيات تكون بمعيار السن والأقدمية لا على أساس الكفاءة والشهادة.

5. جانب البيئة والمجتمع:

جدول رقم (64): الإجابات على السؤال رقم 57.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
87.5%	14	نعم
12.5%	2	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 87.5% من المؤسسات ذات توجه بيئي، سواء فيما يخص المنتجات أو ما يخص الأساليب الإنتاجية، وذلك بسبب ما تفرضه الحكومة من قوانين لحماية البيئة وكذا المستهلك، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية كمؤسسات قطاع المحروقات الذي يتسبب في 70% من التلوث البيئي في مناطق تواجده.

جدول رقم (65): الإجابات على السؤال رقم 58.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
25%	4	نعم
75%	12	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول أن 25% من المؤسسات اتخذت إجراءات لحماية البيئة والقاطنين بجانبها وهذا ما قامت به مؤسسات سوناطراك ومؤسسة الإسمنت، حيث قامت بوضع مصفاة لبعض أنابيب الاحتراق وهذا لمنع انبعاث الغازات الملوثة للبيئة والمضرة بالسكان، بالإضافة إلى الضغوطات المفروضة من قبل الدولة.

جدول رقم (66): الإجابات على السؤال رقم 59.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
12.5%	2	نعم
87.5%	14	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 87.5% من المؤسسات لا تملك شهادة الايزو 14000 الخاصة بالبيئة، وهذا راجع إلى حداثة هذه الشهادة وإلى التوجه الحديث الذي يهتم بالبيئة (النظرة الجديدة القائمة على تكوين مؤسسات خضراء صديقة للبيئة). 12.5% من المؤسسات تمتلك هذه الشهادة وهما مؤسسة ENIP للمنتجات البتروكيماوية ومؤسسة GNL لتميع الغاز.

جدول رقم (67): الإجابات على السؤال رقم 60.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
81.25%	13	نعم
18.75%	3	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الإستمارة.

نلاحظ من الجدول، أن 81.25% من المؤسسات تعطي الأولوية في التوظيف لسكان تواجدها، وهذا لربح تكاليف التنقل والمواصلات، وسهولة الاتصال بهم عند الحاجة حتى في أيام العطل. كما أن معظم العمال الموظفين بهذه الطريقة يكونون من عمال الحراسة والأمن وكذلك الأعمال الروتينية (بناء، دهن... إلخ) وفي بعض الحالات إطارات إذا كانوا متوافرين.

المبحث الثالث: نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المبحث، إلى النتائج المحققة والمتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومن خلال تحليل محاور الاستثمار، وكذلك عرض أهم المقترحات التي من الممكن أن تساعد في سد بعض الفجوات وتصحيح بعض الأمور.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

نتطرق في هذا المطلب، إلى نتائج حول واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتوجهها الاستراتيجي، ثم نتائج حول مدى اهتمام المؤسسات بتدقيق وتقييم الإستراتيجية، وفي الأخير نتائج حول توافر واهتمام المؤسسات بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: نتائج حول واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يمكن إبراز هذه النتائج في النقاط التالية:

- صعوبة الوصول إلى المسؤولين في المؤسسات وبالخصوص المدراء العامون، بسبب تخوفهم من المساءلة وكشف النقائص وسرية المعلومات على حد قولهم؛
- كبر عمر المدراء ومدراء الدوائر بسبب تمسكهم بمناصبهم وسوء الترقيات واعتمادها على معايير خاطئة (العمر الأقدمية بغض النظر عن الكفاءة)؛
- بالرغم من الخبرة الكبيرة لمدراء المؤسسات لكن تبقى هناك مشاكل عالقة في أغلب هذه المؤسسات وعلى رأسها سوء التسيير رغم الخبرة المتراكمة؛
- ضعف المستوى التعليمي للمدراء حيث نجد أن أغلبهم ذوي دراسات ثانوية وربما أقل؛
- بالرغم من كبر حجم المؤسسات الجزائرية وانفتاح بعضها على الأسواق الأجنبية، إلا أنها تبقى منعزلة ومنغلقة على الجهات التي من شأنها أن تزيد وتحسن من أدائها كمراكز البحث العلمي؛
- ضعف الصلة بين المؤسسة والجامعة رغم الجهود المبذولة من قبل الدولة، إلا أنها لم ترق إلى المستوى المطلوب، حيث يُنظر إلى الطالب الجامعي عند دخوله المؤسسة على أنه مدقق خارجي جاء لكشف العيوب وتحديد المسؤولين على ذلك؛

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تهتم بدراسة المحيط الداخلي والخارجي، حيث يعد مصدر جلب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، هذا ما يفرضه التغيير السريع للمحيط والتطور الهائل للتكنولوجيا والمنافسة الحادة؛
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لها توجه فيما يخص الرؤية والرسالة، حيث وجدنا لكل المؤسسات المدروسة رؤية ورسالة لكنها غير معلنة للعمال حتى الإطارات منها وهذا ما يعني أن الأمر شكلي فقط، أي لا تؤخذ الرؤية والرسالة بعين الاعتبار حتى تسعى للوصول إليهم وتخصص الموارد لذلك؛
- تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اللقاءات والاجتماعات لإيصال الأوامر والقرارات إلى عمالها، وهذا أمر إيجابي لأن من شأنه أن يفسح المجال لتوضيح النقاط الغامضة والتشاور في بعض الأمور؛
- تضع المؤسسات الجزائرية أهدافا موزعة بين الكمية منها والكيفية، حيث نجد الأهداف الكيفية (النوعية) ذات الأجل الطويل؛
- تتميز الأهداف المصاغة من طرف المؤسسة بعدم ملائمتها مع الموارد المتاحة، وهذا ما يؤكد عدم الاستفادة التامة للمؤسسات من التشخيص الاستراتيجي التي تقوم به؛
- نجد أن أغلبية المؤسسات الجزائرية تنتهج استراتيجيات النمو والتوسع كاستراتيجيات عامة وكذلك استراتيجيات التنوع ؛
- تعتمد المؤسسات الجزائرية إلى انتهاج إستراتيجية الريادة في التكاليف كإستراتيجية تنافسية وهذا لطبيعة المستهلك الجزائري الذي يعد عنصر السعر أكثر ما يجلبه، بغض النظر عن الجودة العالية؛
- يعتمد اختيار المؤسسات الجزائرية للإستراتيجية المنتهجة على نتائج التشخيص الإستراتيجي، الذي يعطي للمؤسسة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والفرص والمخاطر المتواجدة؛
- شدة المنافسة في القطاع الخاص بالمقارنة بالقطاع العام، نظرا لأن معظم مؤسسات القطاع العام ذات طابع احتكاري بسبب انفرادها في السوق.

الفرع الثاني: نتائج حول مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتقييم الإستراتيجية

يمكن إيجازها فيما يلي:

- وجود اهتمام من قبل المؤسسات الجزائرية بتقييم الإستراتيجية، وهذا ما يؤكده وجود جهة تقيم بهذا الشأن؛
- استعانة المؤسسات الجزائرية بخبراء خارجيين لسببين: أولهما هو التأكد من صدق معلومات المدققين الداخليين، وثانيهما هو لكسب الخبرة وإدخالها إلى المؤسسة؛
- وجود خلل فيما يخص أوقات إجراء التقييم، حيث نجد أن المؤسسات الجزائرية تقوم بالتقييم عند الحاجة وهذا ما يؤدي إلى ضيق وقت التصحيح وضياح الفرص لذلك؛
- وجود ضعف في ما يخص تحقيق الأهداف، أي وجود فجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها وهذا راجع إلى عدة أسباب أهمها: سوء التخطيط بالرغم من القيام بالتشخيص الإستراتيجي، وكذلك بسبب ضعف التنفيذ والانحراف عن الخطة الموضوعة؛
- اعتماد المؤسسات الجزائرية على الأدوات المالية التقليدية في تقييم الإستراتيجية وعدم انتهاز الأدوات الحديثة، لأنه ما يعاب على الأدوات المالية احتوائها معايير مالية فقط، بالإضافة إلى اعتمادها على الأجل القصير في التخطيط؛
- غياب الدورات التكوينية المتعلقة بتقييم الإستراتيجية وهذا ما يؤكد غياب الوعي لدى المديرين والمسؤولين فيما يخص هذا الجانب؛
- اعتماد المؤسسات الجزائرية على معايير مالية وغير مالية عند تقييم الإستراتيجية وكان معظم المعايير غير المالية يدور حول رضى الزبائن والعمال فقط؛
- وجود فجوة كبيرة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وغياب البحث عن أسباب هذا الانحراف السلبي.

الفرع الثالث: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يمكن إيجازها فيما يلي:

- وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه؛
- تأخذ المؤسسات الجزائرية في الحسبان آراء واقتراحات مساهميها فيما يخص الأهداف المراد تحقيقها؛
- رضى المساهمين عن النتائج المالية المحققة متوسط - ضعيف، وهذا بسبب عدم تحقيق الأهداف المرجوة ووجود فجوات كبيرة؛
- غياب جلسات الإفصاح والمساءلة بين المدراء والمساهمين، بالإضافة إلى غياب المصادقية فيما بينهم، كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء المؤسسة؛
- غياب الاتصال بين المؤسسات الجزائرية والزبائن وانحصار التسويق في مفهومه التقليدي، وهذا ما يعني أن هذه المؤسسات بعيدة عن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- نقص إجراءات الاستقصاء عن مدى رضى الزبائن عن المنتجات ومعرفة احتياجاتهم وأذواقهم؛
- عدم امتلاك المؤسسات الجزائرية لقاعدة بيانات حول عملائها، وهذا ما يزيد من صعوبة التواصل معهم؛
- تتميز مؤسسات القطاع الخاص بالتكنولوجيا العالية عن غيرها من مؤسسات القطاع العام؛
- تطبيق النظام المحاسبي الجديد (IFRS) في كل المؤسسات الجزائرية بسبب فرض الدولة لذلك وهذا يسهل من تعامل هذه المؤسسات مع المؤسسات الأجنبية (تماثل أنظمة المحاسبة)؛
- اعتماد المؤسسات الجزائرية على أدوات تقليدية في الاتصال (الهاتف والمراسلات)؛
- عدم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة من طرف المؤسسات الجزائرية، وهذا ما يدل على مركزية القرارات، وهذا له أثر سلبي على العمال والكفاءات وكذا جودة القرارات؛
- امتلاك المؤسسات الجزائرية لشهادات الايزو الخاصة بالجودة الشاملة، بالرغم من أن المؤسسات العالمية أصبحت تتجه إلى شهادات التميز التي تعد أكثر تطورا من الايزو؛
- وجود مقاومة للتغيير من قبل العمال وهذا ما يصعب من مهمة الإدارة للتعامل معهم؛

- ضعف الرضى لدى العمال، وهذا ما يفسر وجود مقاومة للتغيير، كما أن معدل دوران العمالة مرتفع (وصل في بعض المؤسسات إلى 30%)؛
 - امتلاك المؤسسات الجزائرية مصلحة البحث والتطوير؛
 - ضعف مخرجات البحث والتطوير واستهلاكها لأموال دون عوائد تذكر، وهذا راجع إلى نقص الكفاءات المبدعة وعدم توفير الجو المناسب لذلك، بالإضافة إلى القيود المفروضة من طرف الإدارة؛
 - ضعف نظام الترقية والخوافز واعتماد معايير خاطئة في الترقية، بالإضافة إلى غياب التحفيز المعنوي الذي هو الأساس؛
 - نقص وعي المديرين بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة؛
 - وجود توجه بيئي إيجابي من طرف المؤسسات الجزائرية، وهذا بسبب إلزام الدولة لها وكذا جمعيات حماية البيئة التي تفرض عقوبات صارمة وغرامات كبيرة على المخالفين.
- ❖ هذه النتائج توصلنا إليها من تحليلنا للإجابات المثبتة في الإستمارة الموزعة على المؤسسات محل الدراسة.
- كما يمكن أن نستخلص من هذه النتائج بعض العقبات التي تحد من إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:
- ضعف انتهاج المؤسسات الجزائرية الجانب الإستراتيجي؛
 - ضعف تأقلم المؤسسات الجزائرية مع التقلبات التي يفرضها المحيط خاصة في مجال الإدارة؛
 - البيئة الداخلية للمؤسسات تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
 - ضعف تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لأن بطاقة الأداء المتوازن تحتاج إلى المعلومات الكافية؛
 - مركزية القرارات وعدم إشراك العاملين في اتخاذها؛
 - عدم وجود الكفاءات المتخصصة في مجال الإدارة والتي تساهم في طرح الأفكار والنماذج الجديدة؛
 - لعل أهم سبب وراء عدم تطبيق المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن هو عدم الوعي الكافي لدى مسؤولي المؤسسات بضرورة الأخذ بهذا النموذج لما تفرضه البيئة، حتى أن بعض المدراء والإدارات الإدارية العليا لا يعرفون هذا النموذج (الجهل الكلي له).

المطلب الثاني: المقترحات

نتطرق في هذا المطلب، إلى أهم المقترحات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إيجاد حلول لمشاكلها، ولسد النقص الحاصل في بعض الجوانب، وهذا حتى يتسنى لها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وفعالية. وهذه المقترحات نبرزها في النقاط التالية.

- العمل بالمنهج الاستراتيجي ومحاولة تطبيق مفاهيمه في المؤسسة؛
- ضرورة انتهاز التوجه الاستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، والتفتح على الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية، وتنفيذ الدورات التدريبية، والاحتكاك بالجامعات ومراكز البحث؛
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة، التي أصبحت لا تتلائم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها، بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات؛
- ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد وخلق مناخ عمل ملائم يدفع بهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد؛
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع الإبداع والعمل الجماعي؛
- ضرورة إشراك العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها واتخاذ القرارات، من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية؛
- ضرورة توظيف الكفاءات المتخصصة، والتي تحتاجها المؤسسة وتكوينها في ما تريد المؤسسة تطبيقه (بطاقة الأداء المتوازن)؛
- زيادة كفاءة نظام الاتصالات، لما له من تأثير على تفعيل دور التقييم الاستراتيجي؛
- تحسين وتطوير نظم المعلومات، بهدف الحصول على المعلومات بالجودة والوقت المناسبين؛
- التوجه نحو الزبون، وتطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق والأخذ في الحسبان اقتراحات وشكاوى الزبون، وإشراك الزبائن في عملية تصميم المنتجات؛
- فسخ المجال للإبداع والاقتراح لجميع العاملين في المنظمة على مختلف المستويات؛
- خلق المناخ المناسب للعمل لما له من أهمية في تحقيق المهام بنجاعة عالية وتشجيع العمل الجماعي؛
- الموازنة بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية وزيادة الاهتمام بهذه الأخيرة؛
- التأقلم مع البيئة الخارجية والدولية والأخذ بعين الاعتبار المستجدات عن كل ما يهم المؤسسة.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في الفصل الثالث من بحثنا إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد خلصنا إلى النقاط التالية:

- ضعف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج التوجه الإستراتيجي؛
- عدم الاهتمام بالموارد البشري مع ضعف التكوين خاصة في ما يخص الإدارة؛
- لا يوجد اهتمام في ما يتعلق بتقييم الإستراتيجية، نظرا لغياب النظرة الإستراتيجية في هذه المؤسسات؛
- انغلاق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الخارج وضعف الإتصال مع الجامعة ومراكز البحث العلمي؛
- النظرة التقليدية للعلاقة مع الزبائن وضعف الإتصال معه رغم المنافسة الحادة القائمة؛
- قيام المنافسة على السعر وفي بعض الأحيان على حساب الجودة؛
- وجود استراتيجيات غير واضحة المعالم؛
- سوء الاستغلال الجيد لنتائج التشخيص الإستراتيجي والاعتماد في الغالب على التنبؤات الإحصائية قصيرة الأجل.

ومنه يمكن القول، أن هناك العديد من العقبات التي تعيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن، وكذا عدم الاهتمام بتقييم الإستراتيجية. وعلى هذه المؤسسات تجاوزها والوقوف عليها والبدء من داخل المؤسسة، ولاسيما المستوى الاستراتيجي.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا، في جانبيه النظري والتطبيقي، أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه، بالإضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات واتساع هذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالمية. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي كان في الماضي يقوم على دراسة الجوانب المالية قصيرة المدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة، ولا يراعي الجوانب غير المالية والتي كان لها الدور البالغ في بقاء المؤسسة وديمومتها خاصة في ظل البيئة المعقدة. وهذا ما أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية في تقييم الأداء، كما يأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعية وكذا التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل.

لقد اتسع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية وأصبح هذا الأسلوب يستخدم في العملية الإستراتيجية وبالتحديد في تقييم الإستراتيجية، التي يعد نجاحها من نجاح المؤسسة وتحقيقا للأهداف الموضوعية. إن التقييم المستمر للإستراتيجية في المؤسسات يساعد على تحقيق الأهداف، كما يمكن المؤسسة من استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، والتعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات.

لقد تبين لنا، في الجانب النظري لهذا البحث، التحولات الكبرى التي أدخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة إستراتيجية، حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقا، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياع الوقت، كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، وذلك لأنه يساعد في تحديد

الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الإستراتيجية في وقتها، ويساعد كذلك في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث، أن المؤسسات ميدان الدراسة، تعتمد على الأساليب التقليدية عند تقييم الأداء، حيث تستخدم المؤشرات المالية وتقوم بتقييم الأهداف القصيرة المدى والتي تعتبر في مجملها مالية بحتة. كما أن هذه المؤسسات لا تولي اهتماما واسعا بالأطراف ذوي المصلحة التي تربطها بهم علاقة على غرار الزبون، هذا الأخير الذي لا يزال يعتبر ذلك الشخص الذي يشتري بدون إدراكه لرغباته أي لا يزال التسويق في مفهومه التقليدي.

كما أن من خلال الاستمارة الموزعة على هذه المؤسسات، وجدنا أنها لا تتمتع بالمقومات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب، خاصة في المستوى الأعلى من الهرم التنظيمي للمؤسسات، وذلك لأننا وجدنا أغلب المديرين الذين تم استجوابهم ليس لديهم حتى الوعي المعرفي ببطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما يزيد من صعوبة تطبيقه ونشره في المؤسسات الجزائرية. كما أن قلة احتكاك المؤسسات الجزائرية بمشيلاتها في دول متقدمة، وعدم البحث عن الأساليب الإدارية الجديدة وراء عدم تطبيق هذا الأسلوب.

لقد حاولنا، من خلال الدراسة التي قمنا بها، التطرق إلى مختلف جوانب ومتطلبات بطاقة الأداء المتوازن، ومدى استخدامها في تقييم الإستراتيجية.

وللإجابة عن الإشكالية الموضوعة والأسئلة الفرعية، قسمنا البحث إلى ثلاث فصول. خالصنا في الفصل الأول إلى أن السبب الرئيس لظهور بطاقة الأداء المتوازن هو العجز الحاصل في الأساليب التقليدية، التي تأخذ في الحسبان الجوانب المالية وتهمل الجوانب غير المالية، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة تستخدم في توجيه الإستراتيجية نحو أهدافها المنشودة (أداة قيادة)، وذلك كونها تعطي لمتخذي القرارات داخل المؤسسة المعلومات اللازمة وتحدد الجوانب التي ينبغي الاهتمام بها؛ كما أشرنا فيه إلى المقومات اللازم توافرها في المؤسسة حتى تتمكن من تطبيق

بطاقة الأداء المتوازن. أما بالنسبة للفصل الثاني، فقد خلصنا إلى أن تقييم الإستراتيجية تعد مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، كونها المسؤولة عن كشف الاختلالات واقتراح الحلول اللازمة لتصحيح الأوضاع في وقتها، كما خلصنا فيه إلى كبر الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم، بحيث تعد أداة حديثة وفعّالة، وذلك للمعلومات التي توفرها نتيجة التشخيص الشامل الذي يسبق إعداد بطاقة الأداء المتوازن. وفي الفصل الثالث التطبيقي، حاولنا إسقاط الإطار النظري على واقع بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد خلصنا فيه إلى عدم توافر المؤسسات على المقومات اللازمة لتطبيق هذا النموذج، وإلى الصعوبات التي تعترض ذلك والتي من أهمها يعد داخليا ويتمثل في نقص الوعي لدى مديري ومسؤولي المؤسسات نحو هذا الاتجاه الحديث، بالرغم من الظروف التي تفرض التوجه والبحث عن طرق جديدة.

ومنه يمكن التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها بنوع من الإيجاز، والتي توصلنا إليها في الجانب النظري والجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث تُعد بمثابة إجابات للإشكالية العامة؛ وللأسئلة الفرعية؛ وتأكيدا أو نفيًا للفرضيات الموضوعة، وهذه النتائج هي:

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي؛
- ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛
- تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المعايير المالية في التقييم، وتنحصر المعايير غير المالية المستعملة على جانب الزبائن فقط؛

- تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأدوات التقليدية في التقييم وعلى رأسها الميزانية التقديرية، وبالتالي التطرق إلى جانب وحيد وهو الجانب المالي، وأن هذه المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سواء في العملية الإستراتيجية أو كأداة للتقييم؛
- لا تتوافر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق النموذج؛
- لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة؛
- ضعف تكيف المؤسسات الجزائرية مع المستجدات خاصة في مجالات الإدارة وأساليب التسيير؛
- وجود عقبات تقف وراء عدم إمكانية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبيق النموذج ولعل أهمها التفكير التقليدي للمدراء، وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع المؤسسات التي تطبق مثل هذه النماذج.
- وفي الأخير، نقول بأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاليا، غير قادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، نظرا للعقبات الحائلة دون ذلك والتي ينبغي على هذه المؤسسات أن تسعى للتغلب عليها، لأن البيئة الحالية والمنافسة القائمة تتطلب التغيير المستمر، ومواكبة التطورات الحاصلة ليس فقط في مجال التكنولوجيا ولكن كذلك في مجال الإدارة.
- وفي ختام هذا البحث، نقدم بعض المواضيع التي نقترحها للبحث والإثراء:
- محاولة التطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لتحضير شهادة ماجستير حول موضوع:
Questionnaire en vue de préparer un diplôme de magister :

"قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

"La possibilité d'appliquer le tableau de bord prospectif comme outil d'évaluation de la stratégie dans l'entreprise économique Algérienne"

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السيد المدير، مدراء الدوائر:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص -إدارة إستراتيجية - بعنوان " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر المؤسسات الجزائرية على المقومات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب الجديد في الإدارة (بطاقة الأداء المتوازن)، حيث يقوم هذا الأخير على تقسيم الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها إلى خمس محاور، حيث يتكون كل محور من مجموعة من المؤشرات التي تترجم أهدافه، وهذه المحاور الخمسة هي: المحور المالي، محور العملاء أو الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم ومحور البيئة.

ونأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي تتضمنها استمارة الاستقصاء (الاستبيان) المرفقة بدقة، وبصراحة تامة وبدون أي إحراج، حيث لا توجد إجابات صائبة وإجابات خاطئة، وأن أفضل إجابة هي الرأي الشخصي للمستقصى منه والذي يمثل الواقع الفعلي. ونود أن نؤكد لكم أن هذه الدراسة تتم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة وحرص شديد.

والباحث يشكركم مقدما على تعاونكم معه.

الباحث

بلاسكة صالح

ملاحظة: ضع إشارة (X) في الخانة التي تناسب اختياركم، أو أملأ الفراغ الموجود.

أولاً: معلومات عن المُستقصي

1. الوظيفة:.....
2. السن:.....
3. الخبرة:.....المستوى الدراسي:.....

ثانياً: معلومات عن المؤسسة

4. اسم المؤسسة:.....
5. تاريخ التأسيس:.....
6. العنوان:.....
7. الملكية: عامة ☐ خاصة ☐
8. صنف المؤسسة:
9. نوع النشاط:
10. ما هي أهم المنتجات التي تقدمها المؤسسة؟.....

ثالثاً: معلومات حول الإطار الاستراتيجي للمؤسسة: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على جوانب (عناصر)

الإستراتيجية وهي: الرؤية، الرسالة، الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة.

11. هل تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل محيطها الداخلي والخارجي؟
نعم ☐ لا ☐
12. هل تقوم المؤسسة بدراسة المحيط الداخلي والخارجي بغرض الحصول على المعلومات؟
نعم ☐ لا ☐
13. هل للمؤسسة رؤية إستراتيجية Une vision stratégique؟
نعم ☐ لا ☐

14. إذا كان الجواب نعم، هل الرؤية موثقة ومعلنة لجميع العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

15. هل للمؤسسة رسالة Une mission؟

نعم ☐ لا ☐

16. إذا كان الجواب نعم، هل الرسالة موثقة ومعلنة لجميع العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

17. هل تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها إلى جميع العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

18. إذا كان الجواب نعم، كيف تقوم المؤسسة بإيصال وتوضيح هذه الأهداف إلى العاملين؟

اللقاءات والاجتماعات ☐ اللوائح ☐ أخرى (أذكرها) ☐

19. ما نوع الأهداف المراد تحقيقها في الإستراتيجية الحالية؟

أهداف كمية Quantitative ☐ أهداف كيفية Qualitative ☐

20. هل الأهداف المراد تحقيقها تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

21. كما هو معلوم نظريا، فإن لكل مؤسسة إستراتيجية عامة أو كلية وإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط

(domaine d'activité stratégique) ومنه:

1.21. ما هي الإستراتيجية العامة لمؤسستكم؟

2.21. ما هي الإستراتيجية لكل وحدة نشاط إستراتيجي؟

22. على أي أساس تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجيات المطبقة؟

استراتيجيات نازحة مسبقا طبقها المؤسسة ☐ استراتيجيات المنافسين ☐ التشخيص الإستراتيجي ☐

أخرى اذكرها ☐

23. ما هي شدة المنافسة في القطاع؟

ضعيفة ☐ متوسطة ☐ كبيرة ☐

24. لماذا تتميز منتجات مؤسساتكم في السوق؟

السعر المنخفض ☐ الجودة ☐

رابعاً: معلومات حول تدقيق وتقييم الإستراتيجية: نهدف في هذا الجزء إلى التعرف على دور تقييم الإستراتيجية والأدوات والمعايير المعتمدة في ذلك:

25. هل تتوفر في المؤسسة جهة تهتم بمراجعة وتقييم الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

26. هل تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

27. متى تقوم مؤسساتكم بتقييم الإستراتيجية؟

دورياً ☐ أحياناً ☐ عند الحاجة ☐

28. ما هو المستوى المعتاد في تحقيق الأهداف الموضوعية في بداية الإستراتيجية؟

ضعيف جداً ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

29. ما هي أهم أسباب حدوث اختلالات في تحقيق الأهداف؟

نقص الموارد ☐ سوء التخطيط ☐ ضعف التنفيذ ☐ أخرى أذكرها ☐

.....

30. هل تقوم مؤسساتكم بتصحيح الاختلالات الحاصلة في وقتها؟

نعم ☐ لا ☐

31. ما هي الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية تقييم الإستراتيجية؟

الميزانية التقديرية (Budget prévisionnel) ☐ لوحة القيادة (Tableau de bord) ☐

أخرى أذكرها ☐

32. هل قامت المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية (Les formations) حول تقييم الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

33. هل تقوم مؤسساتكم بتقييم أداؤها؟

نعم ☐ لا ☐

34. ما نوع المعايير المستخدمة عند تقييم الأداء؟

المعايير المالية أذكرها ☐

.....

المعايير غير المالية أذكرها ☐

.....

35. ما مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء، أي حجم الفجوة (L'écart)؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ كبير ☐

خامسا: معلومات حول جوانب بطاقة الأداء المتوازن: يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بكل جانب من الجوانب المشكلة للبطاقة:

i. الجانب المالي:

36. هل تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا؟

نعم ☐ لا ☐

37. إذا كان الجواب نعم، هل يتم ذلك بالتشاور مع المالكين (Les actionnaires)؟

نعم ☐ لا ☐

38. ما هو مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة؟

منخفض جدا ☐ منخفض ☐ متوسط ☐ عالي ☐ عالي جدا ☐

39. هل تعتمد مؤسستكم على أموالها الخاصة في التمويل؟

نعم ☐ لا ☐

ii. جانب العملاء أو الزبائن:

40. هل تشرك المؤسسة زبائنهم في عملية تصميم بعض المنتجات؟

نعم ☐ لا ☐

41. هل تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن؟

نعم ☐ لا ☐

42. ما هي الأدوات المستعملة في الاستقصاء؟

المقابلة المباشرة للزبائن ☐ استمارة أسئلة ☐ سجل الشكاوي والاقتراحات ☐

أخرى أذكرها ☐

43. هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها Base de donnés؟

نعم ☐ لا ☐

44. ما هي وسائل الإيصال (الإشهار) التي تستخدمها مؤسستكم؟

الاتصال المباشر بالزبون ☐ الجرائد ☐ التلفزيون ☐ اللافتات الاشهارية ☐ المعارض ☐

أخرى أذكرها ☐

iii. جانب العمليات الداخلية:

45. ما هو مستوى استعمال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل المؤسسة؟

منخفض جدا ☐ منخفض ☐ متوسط ☐ عالي ☐ عالي جدا ☐

46. هل تعتمد مؤسستكم النظام المحاسبي الجديد IFRS؟

نعم ☐ لا ☐

47. ما هي أدوات الاتصال المستخدمة في مؤسستكم؟

الهاتف ☐ الأنترانيت (شبكة داخلية) ☐ المراسلات ☐ أخرى أذكرها ☐

.....

48. هل تعتمد الإدارة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة؟

نعم ☐ لا ☐

49. هل تحصلت مؤسستكم على شهادة الايزو 9000 الخاصة بالجودة؟

نعم ☐ لا ☐

50. ما هو مستوى تجاوب العاملين للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة؟

منخفض جدا ☐ منخفض ☐ متوسط ☐ عالي ☐ عالي جدا ☐

51. ما هو مستوى رضا العاملين عن مؤسستكم؟

منخفض جدا ☐ منخفض ☐ متوسط ☐ عالي ☐ عالي جدا ☐

iv. جانب النمو والتعلم:

52. هل تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير؟

نعم ☐ لا ☐

53. هل قامت مؤسستكم بابتكار طرق أو منتجات جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

54. هل تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية لعمالها؟

نعم ☐ لا ☐

55. هل توفر مؤسستكم المجال للعاملين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

56. هل تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات؟

نعم ☐ لا ☐

v. جانب البيئة والمجتمع:

57. هل منتجات وعمليات المؤسسة ذات توجه بيئي ومجتمعي؟

نعم ☐ لا ☐

58. هل اتخذت المؤسسة إجراءات لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها؟

نعم ☐ لا ☐

59. هل تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 14000 الخاص بالبيئة؟

نعم ☐ لا ☐

60. هل تعطي مؤسستكم الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها؟

نعم ☐ لا ☐

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تصنيفات مقاييس الأداء	5
2	أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية	13
3	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق	16
4	مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة	17
5	أهم مقاييس الأداء المالي	31
6	الأهداف الإستراتيجية لحركات الأداء	43
7	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لحركات الأداء	44
8	مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية	46
9	المؤشرات القائمة على معايير الاستدامة في إطار بطاقة الأداء المتوازن	54
10	مؤسسات الدراسة الميدانية	104
11	توزيع المستجوبين حسب الوظيفة (السؤال رقم 1)	112
12	توزيع المستجوبين حسب السن (السؤال رقم 2)	113
13	توزيع المستجوبين حسب عدد سنوات الخبرة (السؤال رقم 3)	113
14	توزيع المستجوبين حسب المستوى الدراسي (السؤال رقم 3)	114
15	طبيعة الملكية للمؤسسات محل الدراسة (السؤال رقم 7)	114
16	صنف المؤسسات محل الدراسة (السؤال رقم 8)	115
17	الإجابات على السؤال رقم 11	115
18	الإجابات على السؤال رقم 12	116
19	الإجابات على السؤال رقم 13	116
20	الإجابات على السؤال رقم 14	117
21	الإجابات على السؤال رقم 15	117
22	الإجابات على السؤال رقم 16	118

118	الإجابات على السؤال رقم 17	23
119	الإجابات على السؤال رقم 18	24
119	الإجابات على السؤال رقم 19	25
120	الإجابات على السؤال رقم 20	26
120	الإجابات على السؤال رقم 1-21	27
121	الإجابات على السؤال رقم 2-21	28
121	الإجابات على السؤال رقم 22	29
122	الإجابات على السؤال رقم 23	30
122	الإجابات على السؤال رقم 24	31
123	الإجابات على السؤال رقم 25	32
123	الإجابات على السؤال رقم 26	33
124	الإجابات على السؤال رقم 27	34
124	الإجابات على السؤال رقم 28	35
125	الإجابات على السؤال رقم 29	36
125	الإجابات على السؤال رقم 30	37
126	الإجابات على السؤال رقم 31	38
126	الإجابات على السؤال رقم 32	39
127	الإجابات على السؤال رقم 33	40
127	الإجابات على السؤال رقم 34	41
128	الإجابات على السؤال رقم 35	42
129	الإجابات على السؤال رقم 36	43
129	الإجابات على السؤال رقم 37	44
130	الإجابات على السؤال رقم 38	45
130	الإجابات على السؤال رقم 39	46
131	الإجابات على السؤال رقم 40	47
131	الإجابات على السؤال رقم 41	48

132	الإجابات على السؤال رقم 42	49
132	الإجابات على السؤال رقم 43	50
133	الإجابات على السؤال رقم 44	51
133	الإجابات على السؤال رقم 45	52
134	الإجابات على السؤال رقم 46	53
134	الإجابات على السؤال رقم 47	54
135	الإجابات على السؤال رقم 48	55
135	الإجابات على السؤال رقم 49	56
136	الإجابات على السؤال رقم 50	57
136	الإجابات على السؤال رقم 51	58
137	الإجابات على السؤال رقم 52	59
137	الإجابات على السؤال رقم 53	60
138	الإجابات على السؤال رقم 54	61
138	الإجابات على السؤال رقم 55	62
139	الإجابات على السؤال رقم 56	63
139	الإجابات على السؤال رقم 57	64
140	الإجابات على السؤال رقم 58	65
140	الإجابات على السؤال رقم 59	66
141	الإجابات على السؤال رقم 60	67

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل إعداد نظام قيادة الأداء	9
2	هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة	12
3	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	20
4	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	20
5	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	22
6	الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن	28
7	محركات القيمة (مولدات القيمة) عند الزبون	33
8	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	33
9	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	35
10	العلاقة السببية لبطاقة الأداء المتوازن	39
11	العلاقة التبادلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن	40
12	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	41
13	هيكل بطاقة الأداء المتوازن لشركة Mobistar	53
14	مكونات الإدارة الإستراتيجية	60
15	مستويات الإستراتيجية على المستوى الكلي	63
16	مراحل الإدارة الإستراتيجية	65
17	نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية	68
18	أسباب وجود انحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية	79
19	مستويات تقييم الإستراتيجية	86
20	مجالات تقييم الإستراتيجية	89

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 2- أحمد الماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، ط 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، 2005.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات عملية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.
- 5- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.
- 6- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل إستراتيجي، ط 1، دار وائل، عمان، 2005.
- 7- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
- 8- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، اليازوري، عمان، 2007.
- 9- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 10- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، عمان، 2002.
- 11- شارلز هل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- 12- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 13- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 14- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 15- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 16- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات، ج1، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 17- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 18- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الشهاب، باتنة، 1998.
- 19- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 20- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
- 21- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 22- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007 / 2008.
- 23- محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
- 24- محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 25- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل، عمان، 1999.
- 26- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 27- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006.
- 28- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004.
- 29- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 30- نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 31- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.
- 32- كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

ثانيا: المذكرات والرسائل

- 33- بوعلام عامر، دور نماذج التحليل الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل برامج التأهيل دراسة حالة شركة مامي للمشروبات الغازية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.
- 34- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 35- نحاس رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 36- :لعلوي عمر، دراسة حول إستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

ثالثا: المجلات

- 37- روبرت كابلان، دافيد نورتن، "لوحة تسجيل الأداء وقياسه"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثاني، 1997.
- 38- عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 39- عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 30، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007.
- 40- محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية؛ دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008.

- 41- نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، كلية التجارة جامعة الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005.
- 42- نعيمة يجاوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد 18، جوان، 2008.

رابعاً: الملتقيات

- 43- عيسى مرازقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 44- حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 45- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

خامساً: المقالات

- 46- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي،

موقع: <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

- 47- محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض، موقع: <http://www.yamany.info/Articles.html>

II. المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

- 48- Abdulrahman Al-Guboori, Tabar Mansoor, Strategic management concept context and cases, first edition, dar Wael publishing, Amman, 2005.
- 49- Alian Burlaud et al, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 2004.
- 50- Alian Fernandez, Les tableau de bord des décisions, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- 51- Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2007.
- 52- André Gustin, Management des établissements scolaires de l'évaluation institutionnelle à la gestion stratégique, De boock, Bruxelles, 2001.
- 53- Awore Gonbard saintongo et al, Le balanced scorecard est-il une nouveauté? DESSCES, 2002/2003.
- 54- Chuck Hannabarger et al, Balanced scorecard strategy for dummies, Wiley publishing, Canada, 2007.
- 55- Claude Sicard, l'Audit de Stratégie, Dunod, Paris, 1997.
- 56- David Autissier et al, l'Atlas du management les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, Eyrolles, Paris, 2009.
- 57- Denis Molho, Fernandez Poisson, La performance globale de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris ,2003.
- 58- Georges Langlois, et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008.
- 59- Gerry Johnson et al, Stratégique, 8^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2008.
- 60- Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, De boock, Bruxelles, 2007.
- 61- Henri Mitonneau, Audit des processus, Afnor, 2^{ème} édition, France, 2006.
- 62- H. Nanchai, Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development, Springer, London, 2009.
- 63- Hélène Loning et al, Le contrôle de gestion, organisation et mise en ouvre, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.
- 64- Jacque Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition. Eyrolles, Paris, 2010.

- 65- Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les meilleurs pratiques de management, 6^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- 66- Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, l'Essentiel du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- 67- Jean Marc Gallaire, Les outils de la performance industrielle, Eyrolles, paris, 2008.
- 68- Martine Maadanie, Karim Said, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009.
- 69- Michel Marchesnay, La stratégie dans tant ses étas, édition EMS, Paris, 2006.
- 70- Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007.
- 71- Mohan Nair, Essential of balanced scorecard, Wiley, Canada; 2010.
- 72- Nolate Guediat et al, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises, 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2004.
- 73- Oliver Meier, Dico du management, Dunod, Paris, 2009.
- 74- Pascal Fabre et al, Management et contrôle de gestion, manuel et application, Dunod, Paris, 2007.
- 75- Patrick Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris.
- 76- Paul Niven, Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, 2002.
- 77- Philippe Lorino, Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod, Paris, 1997.
- 78- Reger Aim, 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2004.
- 79- R. Kaplan, D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 80- R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4 axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 2002.
- 81- R. Kaplan, D.Norton, Strategy map converting intangible assets into tangible outcome, Congress cataloging, USA, 2004.

ثانيا: المجلات

- 82- R. Kaplan, D. Norton, "*Putting the balanced scorecard to work*", Harvard business review, Sep -Oct, 1993.
- 83- R.Kaplan ,D.Norton, "*The balanced scorecard, measures that drive performance*", Harvard business review, Jan- Feb, 1992.
- 84- R.Kaplan, D.Norton,"*The balanced scorecard, translating strategy into action*", Harvard business school press, 1996.
- 85- R. Kaplan, D.Norton, "*The strategy focused organization*", Harvard business school press, 2005.
- 86- R. Kaplan, D. Norton, "*Using the balanced scorecard as strategic management system*", Harvard business review, Jan –Feb, 1996.

ثالثا: المقالات

- 87- Le Benchmarking (Analyse comparative) Concept et mise en place web:
<http://www.3ie.org>.
- 88- Roestpin , The golden roules you implimentability. The Balanced business scorecard,
<http://www.mabatoools.co.uk/articles/bsc11.pdf>.
- 89- The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.Uk[http](http://www.benchmarking.gov.Uk).

رابعا: مواقع الأنترنت

- 90- <http://www.Federalrepublicofgermany.diz/rubrik.php?lang=241&category2=246>.
- 91- <http://www.arabvolunteering.org/comer/AVt1584html>.
- 92- <http://www.edara4life.com>.
- 93- <http://perso.wamadoo.fr>
- 94- <http://cleanerproduction.com/pubs/Hammer.doc>
- 95- www.sarambite.com/recherche/Eco12.doc

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
أ - ز	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأداء وأنظمة القياس
3	المطلب الأول : الأداء وقياس الأداء
3	الفرع الأول: مفهوم الأداء
3	1. مفهوم الأداء
3	2. أهمية الأداء
4	الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء وصعوبات ذلك
4	1. مفهوم قياس الأداء
4	2. أهمية قياس الأداء
5	3. صعوبات قياس الأداء
6	المطلب الثاني: تقييم وقيادة الأداء
6	الفرع الأول: تقييم الأداء
6	1. مفهوم تقييم الأداء
7	2. أهمية تقييم الأداء
7	3. صعوبات تقييم الأداء
8	الفرع الثاني: قيادة الأداء
8	1. مفهوم قيادة الأداء
9	2. أهمية قيادة الأداء
9	3. إعداد نظام لقيادة الأداء
10	المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء
10	الفرع الأول: أدوات القياس التقليدية
10	1. خصائص أنظمة القياس التقليدية

11	2. نماذج عن أنظمة القياس التقليدية
13	الفرع الثاني: محدودية أنظمة القياس التقليدية
15	الفرع الثالث: أنظمة القياس الحديثة
15	1. خصائص الأنظمة الحديثة لقياس الأداء
15	2. نماذج عن أنظمة القياس الحديثة أو المعاصرة
17	3. الفرق بين أنظمة القياس التقليدية وأنظمة القياس الحديثة
18	المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الأول: نشأة، تطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
18	الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
19	الفرع الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
23	الفرع الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
23	1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن
24	2. الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثاني: أهمية، أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن
25	الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
26	الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن
27	الفرع الثالث: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
28	المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
29	الفرع الأول: الأبعاد الخارجية
29	1. البعد المالي
32	2. بعد العملاء أو الزبائن
34	الفرع الثاني: الأبعاد الداخلية
34	1. بعد العمليات الداخلية
36	2. بعد النمو والتعلم
37	الفرع الثالث: العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
41	المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن
41	المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

42	الفرع الأول: صياغة الرؤية التنظيمية
42	الفرع الثاني: تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا
43	الفرع الثالث: تحديد عوامل النجاح الحاكمة
44	الفرع الرابع: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء
45	الفرع الخامس: تحديد وتطوير خطة العمل
46	الفرع السادس: تحديد الأفعال التنفيذية
47	الفرع السابع: المتابعة والتقييم
47	المطلب الثاني: مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات ذلك
47	الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
50	الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
51	الفرع الثالث: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
52	المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن المستدعية
52	الفرع الأول: دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن
54	الفرع الثاني: المقاييس البيئية لبطاقة الأداء المتوازن
54	الفرع الثالث: كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقييم الإستراتيجية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية
59	المطلب الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية
59	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية
59	1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية
60	2. خصائص الإدارة الإستراتيجية
61	3. أهمية الإدارة الإستراتيجية
62	الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
64	الفرع الثالث: مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
65	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها

65	الفرع الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية
65	1. مرحلة صياغة الإستراتيجية
67	2. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
68	3. مرحلة تقييم الإستراتيجية
69	الفرع الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية
69	المطلب الثالث: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الإستراتيجية
69	الفرع الأول: مفهوم تقييم الإستراتيجية
72	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الإستراتيجية
72	1. أهمية تقييم الإستراتيجية
73	2. أهداف تقييم الإستراتيجية
73	3. مشاكل الإستراتيجية
75	المبحث الثاني: مراحل وأدوات تقييم الإستراتيجية، المجالات والمستويات
75	المطلب الأول: مراحل تقييم الإستراتيجية
75	الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه
75	الفرع الثاني: وضع معايير الأداء
77	الفرع الثالث: تقييم الأداء
78	الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
80	المطلب الثاني: أدوات وعوامل نجاح تقييم الإستراتيجية
80	الفرع الأول: أدوات تقييم الإستراتيجية
80	1. المقارنة المرجعية
81	2. بطاقة الأداء المتوازن
81	3. العصف الذهني
81	4. الإيزو
82	5. طريقة الأسئلة QQOCPQ
83	الفرع الثاني: عوامل نجاح تقييم الإستراتيجية
84	الفرع الثالث: صعوبات تقييم الإستراتيجية
86	المطلب الثالث: مستويات ومجالات تقييم الإستراتيجية

86	الفرع الأول: مستويات تقييم الإستراتيجية
86	1. تقييم إستراتيجية المنظمة
87	2. تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية
88	3. تقييم الإستراتيجيات الوظيفية
89	الفرع الثاني: مجالات تقييم الإستراتيجية
92	المبحث الثالث: تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
92	المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية
93	المطلب الثاني: منهجية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
94	الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه
94	الفرع الثاني: تحديد المعايير
95	الفرع الثالث: تقييم الأداء
97	الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
98	المطلب الثالث: مزايا تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
100	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية	
102	تمهيد
103	المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
103	المطلب الأول : منهج الدراسة
103	الفرع الأول: فرضيات الدراسة
103	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والمنهج المتبع
103	1. مجتمع الدراسة
104	2. المنهج المتبع
105	المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية
105	الفرع الأول: الجانب النظري
105	الفرع الثاني: الجانب التطبيقي
106	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات الميدانية
106	الفرع الأول: الإستمارة

108	الفرع الثاني: المقابلة
108	الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية
109	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة وتحليل محاور الإستثمار
109	المطلب الأول: الوضعية العامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
110	المطلب الثاني: التوجه الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
112	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستثمار
112	الفرع الأول: محور البيانات الشخصية للمستقصى والبيانات العامة للمؤسسة
112	1. محور البيانات الشخصية للمستقصى
114	2. محور البيانات العامة للمؤسسة
115	الفرع الثاني: محور بيانات الإطار الإستراتيجي للمؤسسة
123	الفرع الثالث: محور بيانات تدقيق وتقييم إستراتيجية المؤسسة
128	الفرع الرابع: محور بيانات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
142	المبحث الثالث: نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية
142	المطلب الأول: نتائج الدراسة
142	الفرع الأول: نتائج حول واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
144	الفرع الثاني: نتائج حول مدى إهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتقييم الإستراتيجية
145	الفرع الثالث: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
147	المطلب الثاني: المقترحات
148	خلاصة الفصل
150	خاتمة عامة
155	الملاحق
164	فهرس الجداول والأشكال
169	قائمة المراجع
177	فهرس المحتويات

ملخص:

يعتبر تقييم الإستراتيجية الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بتدقيق إستراتيجية المؤسسة، والتحقق من كونها متوافقة مع ما كان مخططا له، وذلك بالاعتماد على وسائل مساعدة على ذلك.

ونظرا للعجز الحاصل في الأساليب التقليدية للتقييم، والمركزة على تقييم الجوانب المالية، وإهمالها الجوانب غير المالية، ظهر أسلوب جديد يراعي في تقييمه للإستراتيجية على كل الجوانب المالية وغير المالية؛ وهذا الأسلوب أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن. يُقسم هذا الأخير إلى خمس محاور تشكل في مجملها معايير الأداء الكلي للمؤسسة.

وقد حاولنا في بحثنا هذا معرفة مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق هذا الأسلوب، ومعرفة المقومات التي تحويها هذه المؤسسات لتطبيقه، بالإضافة إلى العراقيل التي تقف حيال ذلك. وقد وجدنا عدم تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما توصلنا إلى عدم توافرها على المقومات المساعدة على تطبيقه؛ وأنها بعيدة كل البعد على تبني هذا الأسلوب.

الكلمات الدالة: تقييم الأداء، أنظمة قياس وتقييم الأداء، المعايير المالية وغير المالية، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الإستراتيجية.

Résumé:

L'évaluation de la stratégie est l'ancrage du management stratégique, elle s'intéresse à d'audit de la stratégie et de vérifier si elle est compatible avec ce qui a été planifié, à l'aide de moyens permettant à le faire.

En raison du déficit dans les méthodes traditionnelles fondées sur l'évaluation des aspects financiers, et la négligence du côté non-financiers, elle apparait une nouvelle méthode qui prend en compte dans l'évaluation de la stratégie, tous les aspects financiers et non financiers; Cette méthode dite du Balanced Scorecard. Cette dernière est divisée en cinq axes, qui constituent les critères de performance globale de l'entreprise.

Nous avons essayé dans ce travail de recherche de savoir dans quelle mesure les entreprises économiques algériennes aptes à appliquer cette méthode, et aussi de savoir les ingrédients auxquels ces entreprises détiennent pour l'appliquer, et les obstacles qui se dressent. Nous n'avons pas trouvé une application de cette méthode dans les entreprises algériennes dans notre champ d'étude, comme nous avons arrivé à l'indisponibilité des ingrédients requises pour aider à son application, en plus elles sont loin d'adopter cette méthode.

Mots clés: L'évaluation de la performance, Systèmes de mesure et d'évaluation de la performance, Les critères financiers et non financiers, Balanced Scorecard, Les dimensions du Balanced Scorecard, L'évaluation de la stratégie.