



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بمعنوان

استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس

وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية"

إشراف الأستاذ :

الدكتور مداني بن بلغيث

إعداد الطالب :

شنن نبيل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2012/01/04 أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الدكتور أحمد لعمي رئيسا

الدكتور مداني بن بلغيث مقرر

الدكتور عبد الغني دادن مناقشا

الدكتور إلياس بن ساسي مناقشا

السنة الجامعية: 2010/2009

الإهداء

إلى من قال فيهما ربي:

" فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا
"

إلى

والديّ الكريمين

إلى

كل أفراد عائلتي

نبيل

شكر وتقدير

الحمد والشكر للمولى عز وجل الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل.

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل الدكتور مداني بن بلغيث لقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى النصائح والتوجيهات القيمة التي قدمها طوال مدة هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر:

للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذا البحث وهم مشكورون على جهدهم ووقتهم.

إلى جميع موظفي المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية على التسهيلات المقدمة خلال إجراء الدراسة الميدانية.

لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث بملاحظات وتعليقات قيمة ساعدت في خروج هذا البحث في شكله النهائي.

نبيل

ملخص

لقد زاد الاهتمام بشكل واسع بالأنظمة الحديثة لقياس وتحسين الأداء، بحيث لم يعد التركيز على استخدام المقاييس المالية فقط لقياس الأداء وإنما شمل المقاييس غير المالية، ومن أهم المداخل الحديثة مدخل بطاقة الأهداف الموزونة التي تأخذ بمزيج من المقاييس المالية وغير المالية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

بعد تقديم لمحة حول بطاقة الأهداف الموزونة، يسعى هذا البحث لتبيين مدى إمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فمن خلال الاعتماد على دراسة الحالة باستخدام المقابلة والاستبيان، أظهرت النتائج أنه يمكن تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية ومن الضروري تطبيقها.

يتكون هذا البحث من ثلاث فصول، بما فيها المقدمة، يتناول الفصل الأول منه المفاهيم المرتبطة بطاقة الأهداف الموزونة. في حين يتناول الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأهداف الموزونة، أما الفصل الثالث فيتناول الدراسة الميدانية ومدى إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، ويختم البحث بخاتمة تتناول أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

الكلمات المفتاحية: الأداء، قياس وتحسين الأداء، الاتجاه الإستراتيجي، بطاقة الأهداف الموزونة.

المحتويات

الصفحة

II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	المحتويات
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الملاحق

أ

المقدمة العامة

ب	1. طرح إشكالية البحث
ت	2. فرضيات البحث
ت	3. أهمية البحث
ث	4. أهداف البحث
ث	5. حدود البحث
ث	6. منهجية البحث وأدواته
ج	7. مبررات اختيار الموضوع
ج	8. صعوبات البحث
ح	9. الدراسات السابقة
د	10. خطة وهيكل البحث

1

الفصل الأول: أسس بطاقة الأهداف الموزونة

2

تمهيد

3

المبحث الأول: قياس وتحسين الأداء

3

المطلب الأول: مفهوم الأداء

5

المطلب الثاني: مكونات الأداء

6

6

1. الفعالية
2. الكفاءة

7	3. الملائمة
8	المطلب الثالث: قياس الأداء
8	1. مفهوم وأهمية قياس الأداء
9	2. مقاييس الأداء و أنواعها
10	3. خصائص نظام قياس الأداء الفعال
11	المطلب الرابع: تشخيص وتحسين فجوة الأداء
11	1. مفهوم فجوة الأداء
12	2. رصد و تحليل فجوة الأداء وتحديد مصادرها
13	3. تحسين وتطوير الأداء
14	المبحث الثاني: الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية
14	المطلب الأول: مدخل إلى الإستراتيجية
14	1. مفهوم وأهمية الإستراتيجية
15	2. العناصر الأساسية للإستراتيجية
16	3. المبادئ الرئيسية للإستراتيجية
17	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية
17	1. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل
18	2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
18	3. الإستراتيجية الوظيفية
19	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية
19	1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية
20	2. أهمية الإدارة الإستراتيجية
21	3. خطوات الإدارة الإستراتيجية
22	المبحث الثالث: الاتجاه الإستراتيجي
22	المطلب الأول: الرؤية الإستراتيجية
22	1. مفهوم وأهمية الرؤية الإستراتيجية
23	2. مكونات الرؤية الإستراتيجية

23	3. بيانات الرؤية الإستراتيجية الفعالة
24	4. العوامل المؤثرة على الرؤية الإستراتيجية
25	المطلب الثاني: رسالة المؤسسة
25	1. مفهوم رسالة المؤسسة وأهميتها
26	2. مكونات رسالة المؤسسة
26	3. بيان الرسالة الفعال
27	4. الصفات الأساسية لرسالة المؤسسة
27	5. العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة
28	المطلب الثالث: الأهداف والغايات
28	1. مفهوم وأهمية الأهداف والغايات
30	2. خصائص الأهداف والغايات
31	3. تصنيفات الأهداف ومستوياتها
33	4. العوامل المؤثرة على صياغة الأهداف
35	خلاصة واستنتاجات
36	الفصل الثاني: بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مدخل عام حول بطاقة الأهداف الموزونة
38	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأهداف الموزونة وسبب ظهورها
38	1. مفهوم بطاقة الأهداف الموزونة
40	2. أسباب ظهور بطاقة الأهداف الموزونة
40	1.2. عيوب الأنظمة التقليدية المعتمدة على المقاييس المالية فقط
41	2.2. عوائق تنفيذ الإستراتيجية
43	المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأهداف الموزونة
44	المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأهداف الموزونة

44	1. الرؤية والإستراتيجية
44	2. منظورات بطاقة الأهداف الموزونة
45	3. مكونات كل منظور من منظورات بطاقة الأهداف الموزونة
47	المطلب الرابع: مبادئ بطاقة الأهداف الموزونة
47	1. سلسلة علاقات السبب والنتيجة
48	2. النتائج ودوافع الأداء
49	3. الارتباطات المالية
50	المبحث الثاني: تحليل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة
50	المطلب الأول: تحليل المنظور المالي
50	1. مدخل إلى المنظور المالي
51	2. إستراتيجيات المنظور المالي
52	3. المجالات الإستراتيجية للمنظور المالي
54	المطلب الثاني: تحليل منظور العميل
54	1. مدخل إلى منظور العميل
55	2. مجموعة قياس العميل الجوهرية
58	3. قياس مقترحات قيمة العميل
61	المطلب الثالث: تحليل منظور عمليات الأعمال الداخلية
61	1. مدخل إلى منظور العمليات الداخلية
63	2. سلسلة قيمة العملية الداخلية
65	المطلب الرابع: تحليل منظور التعلم والنمو
65	1. مدخل إلى منظور التعلم والنمو
65	2. مفاهيم تتعلق بمنظور التعلم والنمو
65	1.2. التعلم التنظيمي
66	2.2. مستويات التعلم التنظيمي
67	2.3. المؤسسة المتعلمة

67	3. مكونات منظور التعلم والنمو
71	المبحث الثالث: بطاقة الأهداف الموزونة كنظام إدارة إستراتيجية
72	المطلب الأول: ترجمة الرؤية
72	1. توضيح وتطوير رؤية المؤسسة المستقبلية
73	2. كسب الاتفاق حول الرؤية
73	المطلب الثاني: الاتصال والربط
73	1. عملية الاتصال والتعلم
74	2. وضع الغايات والأهداف
76	3. ربط العوائد بمقاييس الأداء
78	المطلب الثالث: التخطيط الأعمال
78	1. وضع مستهدفات مرنة
79	2. تنسيق المبادرات الإستراتيجية
80	3. تحديد المبادرات لوحداث الأعمال و للمؤسسة ككل
81	4. ربط تخصيص الموارد السنوية بالميزانيات
85	المطلب الرابع: التغذية العكسية والتعلم
86	1. التحول من الرقابة إلى التعلم
87	2. من أجل عملية تعلم إستراتيجي
88	3. مكونات عملية التعلم الإستراتيجي
90	المطلب الخامس: الخارطة الإستراتيجية
90	1. مفهوم الخارطة الإستراتيجية وأهميتها
91	2. بناء الخارطة الإستراتيجية
92	خلاصة واستنتاجات الفصل
93	الفصل الثالث: دراسة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة في مؤسسة تيندال
94	تمهيد
95	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة تيندال

95	المطلب الأول : تاريخ مؤسسة تيندال
95	1. نبذة تاريخية حول مؤسسة تيندال
95	2. الموقع وطبيعة النشاط لمؤسسة تيندال
96	3. أصول مؤسسة تيندال
96	1.3. الأصول المادية
96	2.3. الأصول غير المادية
97	4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال
98	المطلب الثاني : الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة تيندال
98	1. رؤية مؤسسة تيندال
99	2. رسالة مؤسسة تيندال
100	3. الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة تيندال
100	4. سياسات مؤسسة تيندال
101	المبحث الثاني : منظورات بطاقة الأهداف الموزونة داخل مؤسسة تيندال
101	المطلب الأول: المنظور المالي
101	1. المشاكل المالية التي تواجهها مؤسسة تيندال
101	2. الأهداف المالية لمؤسسة تيندال
101	3. تحليل المنظور المالي لمؤسسة تيندال
102	4. قياس الأداء المالي لمؤسسة تيندال
104	المطلب الثاني: منظور العمل
104	1. المشاكل التي تواجهها مؤسسة تيندال من منظور العمل
104	2. أهداف مؤسسة تيندال في منظور العمل
104	3. تحليل منظور العمل لمؤسسة تيندال
104	1.3. القطاع السوقي والحصة السوقية لمؤسسة تيندال
105	2.3. مقترح القيمة لمؤسسة تيندال
106	4. قياس الأداء من منظور العمل لمؤسسة تيندال
107	المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية

107	1. المشاكل التي تواجهها مؤسسة تيندال في مجال عمليات الأعمال الداخلية
107	2. أهداف مؤسسة تيندال في منظور العمليات الداخلية
107	3. تحليل منظور العمليات الداخلية لمؤسسة تيندال
108	4. قياس الأداء من منظور العمليات الداخلية
109	المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو
109	1. المشاكل التي تواجهها مؤسسة تيندال في مجال التعلم والنمو
110	2. أهداف مؤسسة تيندال في منظور العمليات الداخلية
110	3. تحليل منظور التعلم والنمو لمؤسسة تيندال
112	4. قياس الأداء من منظور التعلم والنمو لمؤسسة تيندال
113	المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية في مؤسسة تيندال
	
113	المطلب الأول: العناصر المنهجية لدراسة العينة المستهدفة
	
113	1. أداة جمع البيانات
114	2. عينة الدراسة
114	3. أساليب المعالجة الإحصائية
115	4. إجراء اختبار الثبات والصدق لأسئلة الاستبيان
115	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
	
115	1. المعلومات الشخصية لأفراد العينة
122	2. أسس بطاقة الأهداف الموزونة
122	1.2. الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة
131	2.2. واقع قياس الأداء في المؤسسة
134	3. نتائج اختبار PAUL NIVEN في المؤسسة
135	خلاصة واستنتاجات الفصل
136	الخاتمة
137	1. نتائج البحث النظرية
138	2. نتائج البحث التطبيقية
140	3. نتائج اختبار الفرضيات
141	4. التوصيات
142	5. آفاق البحث

- 150 الملحق رقم 01 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال
- 151 الملحق رقم 02 - متابعة تطور المبيعات في مؤسسة تيندال
- 155 الملحق رقم 03 - نموذج مراقبة الجودة في مؤسسة تيندال
- 156 الملحق رقم 04 - نموذج لمعيار قياس الإنتاجية بالنسبة لمنتج
- 158 الملحق رقم 05 - قياس التغيبية لسنة 2007
- 159 الملحق رقم 06 - استبيان البحث
- 164 الملحق رقم 07 - نص المقابلات الرسمية التي أجريت خلال الدراسة الميدانية
- 166 الملحق رقم 08 - إجابات أفراد العينة على فقرات اختبار **PAUL NIVEN**
- 167 الملحق رقم 09 - سياسة الجودة في مؤسسة تيندال
- 168 الملحق رقم 10 - قائمة بأسماء شركات تباع حلول وتطبيقات الكترونية لبطاقة الأهداف الموزونة
- 169 الملحق رقم 11 - مجموعة من بطاقات إشهارية لمؤسسة تيندال

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مثلث الأداء، الكفاءة، الفعالية	الشكل 1.1
07	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	الشكل 2.1
32	العوامل المؤثرة على صياغة الأهداف	الشكل 3.1
37	ترجمة الرؤية والإستراتيجية - المنظورات الأربعة	الشكل 1.2
46	علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأهداف الموزونة	الشكل 2.2
53	منظور العميل: المقاييس الجوهرية	الشكل 3.2
56	منظور العميل: ربط مقترح القيمة الفريد بمقاييس النتيجة الجوهرية ...	الشكل 4.3
60	منظور عمليات الأعمال الداخلية	الشكل 5.2
62	منظور عملية الأعمال الداخلية : نموذج سلسلة القيمة العامة	الشكل 6.2
64	حلقة التعلم الفردية	الشكل 7.2
65	حلقة التعلم المزدوجة	الشكل 8.2
66	إطار قياس التعلم والنمو	الشكل 9.2
68	منظور التعلم والنمو	الشكل 10.2
69	عناصر الإدارة الإستراتيجية وفق منظور بطاقة الأهداف الموزونة	الشكل 11.2
72	بطاقة الأهداف الموزونة الشخصية	الشكل 12.2
84	البناء المنطقي للخارطة الإستراتيجية	الشكل 13.2
101	سلسلة قيمة العمليات الداخلية في مؤسسة تيندال	الشكل 1.3
123	توزيع نسب الإجابات على مكونات الاتجاه الإستراتيجي	الشكل 2.3
126	توزيع نسب الإجابات على عناصر التركيز الإستراتيجي	الشكل 3.3
129	توزيع نسب الإجابات على خصائص الاتجاه الإستراتيجي	الشكل 4.3
133	توزيع نسب الإجابات على واقع قياس الأداء	الشكل 5.3

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول 1.1	مصادر فجوة الأداء	12
الجدول 2.1	أسباب حدوث فجوة الأداء	13
الجدول 3.1	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة (الاعتبارات والعناصر)	19
الجدول 1.2	مقاييس الأداء المتخلفة والقيادية	46
الجدول 2.2	اختيار المقاييس المالية المتوافقة مع إستراتيجيات الأعمال والمجالات المالية	53
الجدول 3.2	القطاعات المستهدفة وريحية العمل	58
الجدول 4.2	الأبعاد الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تطوير الأهداف لمقترح القيمة	60
جدول 1.3	توزيع العمال على جميع الأقسام لشهر مارس 2010 للعمال الدائمين	96
الجدول 2.3	النسب المالية الأساسية (نسب الهيكل المالي) المستخدمة في مؤسسة تيندال	102
الجدول 3.3	النسب المالية المحسوبة انطلاقا من رقم الأعمال المستخدمة في مؤسسة تيندال	103
الجدول 4.3	النسب المالية المحسوبة انطلاقا من القيمة المضافة المستخدمة في مؤسسة تيندال	103
الجدول 5.3	عملاء تيندال و نسبة المساهمة في رقم الأعمال لسنوات 2007/ 2008/ 2009	105
الجدول 6.3	الإحصائيات التي توضح نسب الاستثمارات الموزعة والمستلمة والمقبولة	114
الجدول 7.3	معامل الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)	115
الجدول 8.3	توزيع أفراد العينة على أساس التخصص	116
الجدول 9.3	توزيع أفراد العينة على أساس سنوات الخبرة في المؤسسة	117
الجدول 10.3	توزيع أفراد العينة على أساس المشاركة في الدورات التدريبية	117
الجدول 11.3	توزيع أفراد العينة على أساس عدد الدورات المشاركون فيها	118
الجدول 12.3	توزيع أفراد العينة على أساس مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الأداء الشخصي	118
الجدول 13.3	توزيع أفراد العينة على أساس مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الأداء العام للمؤسسة ..	119
الجدول 14.3	توزيع أفراد العينة على أساس مدى ملائمة مناخ العمل	119
الجدول 15.3	توزيع أفراد العينة على أساس الأبعاد التي ظهرت في تعريف كل فرد من أفراد العينة للنجاح	120
الجدول 16.3	توزيع أفراد العينة على أساس وضعية نجاح المؤسسة وفقا للتعريف المقدم	120

الجدول 3. 17	توزيع أفراد العينة على أساس العلاقات في مابين الموظفين	121
الجدول 3. 18	توزيع أفراد العينة على أساس مدى تحقيق العمل في المؤسسة لطموحات الأفراد	121

تابع الجدول السابق

الجدول 3. 19	الإحصاءات الوصفية لمدى فهم وإدراك الإطارات للاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة تيندال	122
الجدول 3. 20	الإحصاءات الوصفية لمدى فهم وإدراك الإطارات لمدى كون مؤسستهم ذات تركيز إستراتيجي	125
الجدول 3. 21	الإحصاءات الوصفية لمدى فهم وإدراك الإطارات لخصائص الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة	128
الجدول 3. 22	الإحصاءات الوصفية لمدى فهم وإدراك الإطارات لواقع قياس الأداء في مؤسسة تيندال ...	131
الجدول 3. 23	نتائج اختبار PAUL NIVEN في مؤسسة تيندال	134

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
الملحق رقم 01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال	149
الملحق رقم 02	متابعة تطور المبيعات في مؤسسة تيندال	150
الملحق رقم 03	نموذج مراقبة الجودة في مؤسسة تيندال	154
الملحق رقم 04	نموذج لمعيار قياس الإنتاجية بالنسبة لمنتج	155
الملحق رقم 05	قياس التغييرية - الحضور لكل مجموعة و لكل وظيفة/ قسم لسنة 2007	157
الملحق رقم 06	استبيان البحث	158
الملحق رقم 07	نص المقابلات الرسمية	163
الملحق رقم 08	إجابات أفراد العينة على فقرات اختبار PAUL NIVEN	165
الملحق رقم 09	سياسة الجودة في مؤسسة تيندال	166
الملحق رقم 10	قائمة بأسماء شركات تباع حلول وتطبيقات الكترونية لبطاقة الأهداف الموزونة	167
الملحق رقم 11	مجموعة بطاقات إشهارية لمؤسسة تيندال	168

المقدمة العامة

1. طرح إشكالية البحث

حظيت عملية قياس وتحسين الأداء باهتمام كبير من طرف الباحثين والممارسين. حيث كرسوا جهد ووقت كبيرين سعياً لتطوير نماذج ومداخل جديدة لقياس وتحسين الأداء، هذه المداخل والنماذج تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات والمشاكل التي واجهتها المداخل التقليدية. فالمداخل التقليدية - التي ظهرت على وجه التحديد قبل بداية التسعينات - لم تعد تعكس الطبيعة المتغيرة لطبيعة العمل، زيادة المنافسة، تغير الأدوار التنظيمية و قوة تكنولوجيا المعلومات. كما أنها لم تعد تبرز بشكل جيد التقلبات في الأداء واتجاهات التحسين فيه. مما استوجب تطوير نماذج ومداخل جديدة يمكنها تدعيم عمليات التغيير الحاصلة في المؤسسات كعملية استجابة وتكيف مع التغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المؤسسات.

في عصر الصناعة، النجاح وخلق القيمة كان يتم من خلال تحويل موارد ملموسة (مثل: المعدات، المواد الخام، الأصول الثابتة،...) - التي هي ذات طبيعة مالية في الأصل - إلى منتجات وخدمات نهائية، وقياس مدى التقدم في تحقيق النجاح كان يتم الاعتماد على مقياس مالي فقط - في أكثر الأحيان مقياس واحد هو الربح-. أما في عصر المعلومات ومع التطورات الحاصلة في البيئة التنافسية الحالية، فالنجاح وخلق القيمة يعتمدان على موارد غير ملموسة (مثل العلاقات مع العميل، مهارات الموظف ومعرفته، تكنولوجيا المعلومات، ثقافة المؤسسة، حل المشاكل، والتحسينات التنظيمية،...) - التي هي ذات طبيعة غير مالية في الأصل -. لذا فقد واجهت المؤسسات صعوبات بالاعتماد على المقاييس المالية فقط لقياس النجاح، مما استوجب التحول أيضاً إلى الاعتماد على المقاييس غير المالية التي تسمح بقياس وفهم كيف يمكن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة.

ظهرت محاولات عديدة لتطوير نماذج ومداخل تسمح بقياس الأداء وبالتالي العمل على تحسينه، تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات الموجهة للنماذج التقليدية، وتأخذ بمزيج من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية في قياس الأداء. فمن أهم المداخل الحديثة التي طورت في هذا المجال مدخل "بطاقة الأهداف الموزونة" **"balanced scorecard"** الذي ابتكر من طرف الباحثان **Robert Kaplan و David Norton**.

رغم التطور الكبير في أدب قياس وتحسين الأداء إلا أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تعتمد على المداخل والنماذج التقليدية في قياس وتحسين أدائها، حيث أنها تحصر اهتمامها على النتائج المالية والتي لا تعكس بالضرورة النجاح الحقيقي للمؤسسة. فإذا كانت النتائج المالية للمؤسسة جيدة، فإنه قد توجد مجالات لم يتم قياسها (العميل، العمليات الداخلية، والموظفين) تواجه فيها المؤسسة مشاكل عديدة. فالإعتماد على النتائج المالية فقط لا يسمح للمؤسسة من التأكد من التقدم في تحقيق اتجاهها الإستراتيجي وإستراتيجياتها. كما واجهت المؤسسات الجزائرية مشكلات في تطبيق إستراتيجياتها بنجاح، مما استوجب تبني نظام يساعد على ترجمة الاتجاه الإستراتيجي إلى خطط عمل ويسمح بقياس الأداء من عدة مجالات خصوصاً التشغيلية (العميل، العمليات الداخلية، الموظفين) ويعطي إشارات مبكرة عن المشاكل التي قد تحصل في هذه المجالات سعياً إلى تحسين الأداء. وعليه فالتساؤل الرئيسي في هذا البحث هو:

ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية ؟

للإجابة على هذا التساؤل يتم تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يمكن للمؤسسة أن تقيس الأداء من المنظور المالي فقط وباستخدام المقاييس المالية بمفردها ؟
- هل تمتلك مؤسسة تيندال نظام واضح لقياس وتحسين الأداء يحتوي على مزيج من المقاييس المالية وغير المالية ؟
- ما مدى توافر أسس ومقومات تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة في مؤسسة تيندال ؟
- ما مدى توافر الإدراك والفهم لدى إطارات مؤسسة تيندال لأسس ومقومات تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة ؟
- هل مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة لقياس وتحسين أدائها ؟

2. فرضيات البحث

للإجابة على تساؤلات البحث فإننا نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- تعتمد المؤسسات على منظورات متعددة لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا أنه غير كاف لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة.
- تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لقياس وتحسين أدائها.
- تتوافر في مؤسسة تيندال الأسس والمقومات التي تسمح بالتطبيق الناجح لمدخل بطاقة الأهداف الموزونة.
- يتوفر لدى إطارات مؤسسة تيندال مستوى مرتفع من الإدراك والفهم لأسس ومقومات مدخل بطاقة الأهداف الموزونة.
- مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

3. أهمية البحث

وجه اهتمام كبير من طرف الباحثين والممارسين نحو تصميم واستعمال أنظمة ومداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء. فالعديد من المؤسسات أعادت تصميم أنظمة قياس أدائها لتضمن أنها تعكس البيئة والإستراتيجيات الحالية للمؤسسة. وحيث أن البيئة التي تتنافس فيها المؤسسة أكثر ديناميكية وسريعة التغير، فقد يؤدي ذلك إلى التجديد والتعديل المستمر للإستراتيجيات والعمليات لتعكس هذه البيئة المتغيرة. مما يقتضي أيضا تعديل وتحديد أنظمة قياس الأداء لتعكس التغير في الإستراتيجيات والعمليات.

لقد ظهرت العديد من المداخل والأنظمة الحديثة لقياس الأداء في المؤسسات المعاصرة، ومنها مدخل بطاقة الأهداف الموزونة الذي هو موضوع بحثنا. حيث يظهر جليا اليوم أن أنظمة قياس وتحسين الأداء تلعب دورا هاما في المؤسسات، حيث تسعى هذه الأنظمة إلى إظهار كيف ستعمل المؤسسة فيما يتعلق بأهدافها وتشخيص أين تكون التحسينات مطلوبة. وحيث أن تحسينات الأداء أصبحت القضية الأولى من قضايا المنافسة في هذا العصر، فازدادت الحاجة لمدخل القياس الذي يدعم الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بدلا من الذي يعارضه.

جاء هذا البحث سعيا إلى التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو مدخل بطاقة الأهداف الموزونة، حيث يعطي رؤية واضحة حول هذا المدخل بمختلف منظوراته. كما يهدف إلى دراسة مدى إمكانية تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - مؤسسة تيندال نموذجاً-.

4. أهداف البحث

بالإضافة إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات الفرضيات المصاغة، يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأهداف الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات.
- حث المؤسسات الجزائرية على تطبيق نماذج ومداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف كل مؤسسة.
- تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأهداف الموزونة.
- يسعى هذا البحث للمساهمة في التعريف بهذا المدخل الجديد.
- تسليط الضوء على موضوع قياس وتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- قياس ومعرفة مستويات إدراك إطارات المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية لأسس ومقومات بطاقة الأهداف الموزونة.
- فتح المجال أمام الأكاديميين والممارسين لتبني وتطوير مداخل جديدة لقياس وتحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المحلية والدولية.

5. حدود البحث

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات وفرضيات البحث فإن حدود البحث كانت كالتالي:

- رغم تعدد المجالات التي يمكن من خلالها التعبير عن الأداء داخل المؤسسة إلا أن دراستنا ستتناول المجالات التي تتبناها بطاقة الأهداف الموزونة وهي المجال المالي بالإضافة إلى مجالات (العملاء، العمليات الداخلية، و مجال التعلم والنمو).
- اقتصر البحث على مؤسسة اقتصادية واحدة فقط وتمثلت في المؤسسة العمومية الاقتصادية للأقمشة الصناعية الجزائرية.
- العينة المستهدفة في هذه الدراسة هم إطارات المؤسسة.

6. منهجية البحث وأدواته

للوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديمياً وتوثيقاً عن موضوع الدراسة . كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والتي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية /المسيلة- تيندال. سعياً إلى دراسة مدى إمكانية استخدام مدخل بطاقة الأهداف الموزونة لقياس وتحسين الأداء. وللإجابة على إشكالية البحث ولاختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى جزأين: نظري وتطبيقي.

- الجزء النظري: تم جمع المعلومات من خلال القيام بالمسح المكتبي لمجموعة متعددة من المراجع سواء كتب أو مقالات متخصصة أو رسائل دكتوراه أو ماجستير وبعده لغات (اللغة العربية واللغة الانجليزية واللغة الفرنسية).
- الجزء التطبيقي: تم جمع المعلومات من العديد من المصادر وباستعمال العديد من المناهج:
 - تقارير النشاط لمؤسسة تيندال.
 - تقرير الجودة في مؤسسة تيندال.
 - مختلف الوثائق المالية والمحاسبية (الميزانية الختامية، جداول حسابات النتيجة، الميزانيات المالية...).
 - الاستبيان.
 - المقابلة (رسمية / غير رسمية).
 - الملاحظة من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

7. مبررات اختيار الموضوع

- أما عن مبررات اختيارنا لهذا الموضوع، فنقدم المبررات التالية:
- تماشي الموضوع وتخصصنا اقتصاد وتسيير المؤسسة.
 - محاولة اكتساب معرفة حول موضوع قياس وتحسين الأداء في الميدان.
 - قلة البحوث والكتب المتخصصة باللغة العربية في مجال قياس الأداء، خصوصا في موضوع مدخل بطاقة الأهداف الموزونة، وبالتالي محاولة للتعريف بهذا المدخل.
 - ضعف الاهتمام بنماذج قياس وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث يولي الاهتمام فقط للجوانب المالية التي لا تكفي بمفردها لإعطاء صورة شاملة عن الأداء.
 - على حسب اطلاع الطالب توجد القليل من الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل جديد لقياس وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

8. صعوبات البحث

- خلال إعدادنا لهذا البحث واجهتنا مجموعة من الصعوبات تمثلت في:
- ندرة الدراسات والمراجع باللغة العربية حول موضوع بطاقة الأهداف الموزونة والموجود منها هو عبارة عن ترجمة لما كتبه الباحثان **Kaplan و Norton** ولا تغطي جميع جوانب الموضوع.
 - معظم ما كتب ونشر حول بطاقة الأهداف الموزونة الذي أمكننا الحصول عليه كان باللغة الانجليزية، مما طرح إشكالية ترجمة بعض المفاهيم نظرا لتعدد المصطلحات والمعاني التي يستعملها ويقصدها الكتاب.
 - واجهتنا مشكلة عدم معرفة أفراد العينة لهذا المدخل، وكذا لبعض مفردات الاستمارة مما حتم علينا استغراق فترة طويلة في شرحها وتوضيحها.

9. الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأهداف الموزونة الأهمية البالغة لتطبيقها في المؤسسات لما لها من تأثير على تحسين الأداء. من أهم الدراسات التي أخذت بعين الاعتبار في هذا البحث هي الدراسات التي قام بها الباحثان **Kaplan** و **Norton**. وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

1- دراسة **Kaplan** و **Norton** في 1992: بعنوان

"The balanced scorecard Measures That Drive Performance".

في هذه الدراسة تم اقتراح بطاقة الأهداف الموزونة لأول مرة على يد الباحثين **Kaplan** و **Norton** حيث تم تقديم مدخل يُعتمد عليه كنظام لقياس الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، انطلاقاً من الانتقاد الموجه إلى استعمال المقاييس المالية لوحدها في قياس الأداء. لذا جاء مدخل بطاقة الأهداف الموزونة من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المدخل المقترح أربعة منظورات رئيسية: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. حيث كل منظور من المنظورات الأربع السابقة يجيب على إشكالية معينة. فالمنظور المالي يجيب على إشكالية "كيف ننظر إلى المساهمين؟ أما المنظورات العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو فهي تجيب على التوالي على الإشكاليات التالية: كيف ينظر إلينا العملاء؟"، "ما الذي يجب أن نتفوق به؟"، "هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة؟".

أوضح الباحثان في هذه الدراسة أهمية بطاقة الأهداف الموزونة. حيث سعى الباحثان إلى تزويد المدراء بمدخل شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

تم في هذه الدراسة شرح كيف يمكن للمؤسسات بناء بطاقة الأهداف الخاصة بها من خلال الخبرات المتوفرة لمؤسسة **Electronic Circuits Inc**. حيث صممت بطاقة الأهداف الموزونة لتركيز اهتمام الإدارة العليا على قائمة قصيرة من المقاييس الحرجة للأداء الحالي والمستقبلي. ووظفتها كطريقة لتوضيح، و تبسيط، وجعل الرؤية المؤسسية عملية.

2- دراسة **Kaplan** و **Norton** في 1993: بعنوان "Putting the Balanced Scorecard to work"

الدراسة عبارة عن مقالة نشرت في **Harvard Business Review** قدم الباحثان فيها نموذج لمؤسستين طبقا مدخل بطاقة الأهداف الموزونة حيث طبقت مؤسسة **Rockwater** هذا المدخل استجابة للتغير في الصناعة، أين تم ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى غايات وأنشطة ملموسة. كما تم وضع المقاييس التي يمكن أن تكون أداة لإيصال أهمية بناء العلاقات مع العملاء.

أما المؤسسة الثانية فهي مؤسسة **Apple Computer** التي طبقت هذا المدخل لتعديل (Adjusting) ولتخطيط الأداء الطويل الأجل وليس كوسيلة لقيادة التغييرات التشغيلية. حيث تم تبني المقاييس التي تشجع على التوجه نحو العملاء.

3- دراسة Kaplan و Norton في 1996: بعنوان "Linking the balanced scorecard to strategy"

قدمت هذه الدراسة نظرة عن مدخل بطاقة الأهداف الموزونة، كما عرضت تجربة مؤسستين هما "Metro Bank" و "National Insurance Company" في تطبيق هذا المدخل.

مؤسسة Metro Bank بنك كان يتمتع بحصة سوقية تمثل 30% من إيداعات العملاء في المنطقة التي يعمل بها، ولكن مع حدوث التغيرات المتمثلة في: شدة المنافسة، انخفاض معدلات الفائدة، ارتفاع التكلفة. فأدى ذلك إلى انخفاض الأداء بنحو 80%، ولمواجهة ذلك تم اقتراح تنفيذ إستراتيجيتين: إستراتيجية لنمو الإيرادات و إستراتيجية للإنتاجية. ولتنفيذ هاتين الإستراتيجيتين قامت الإدارة بتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة من خلال تحويل هاتين الإستراتيجيتين إلى أهداف ومقاييس بالنسبة لكل جانب من الجوانب الأربعة لهذا المدخل. كما قامت بوصف وتحليل وفهم العلاقات السببية التي تؤسس عليها هاتين الإستراتيجيتين. تؤكد إدارة البنك أن تطبيقها لهذا المدخل ساعدها في تحقيق العديد من الأهداف التي أدت في النهاية إلى تحسين أدائها المالي سواء الحالي، أو المستقبلي، لذلك فإنها سوف تعيد استخدام هذا المدخل على فترات متتالية مع ظهور الحاجة إليه.

مؤسسة National Insurance Company من الشركات الكبرى في مجال التأمين لكنها لم تحقق الأداء المطلوب قبل تطبيق مدخل بطاقة الأهداف. فساعدها هذا المدخل على ربط مقاييس النتيجة بدوافع الأداء، كما أن تحديد الأولوية الإستراتيجية، النتائج والدوافع أدت إلى إعادة هندسة الأعمال. كما أن بطاقة الأهداف الموزونة أصبحت جزء هام من الإستراتيجية ومن النجاح، حيث قدمت للمؤسسة المؤشرات قصيرة الأجل حول النتائج طويلة الأجل مما جعلها تصبح نظام توجيهي نحو المستقبل.

4- دراسة Manoj Anand و Sahay و Subhashish Saha بعنوان "Balanced Scorecard in Indian Companies"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد مدى استعمال المؤسسات في الهند لبطاقة الأهداف الموزونة.
- استكشاف فيما إذا كانت الشركات الهندية تستخدم كل المنظورات الأربعة في مدخل Kaplan و Norton المقترح في 1992.
- تحديد مؤشرات الأداء الأساسية في مختلف منظورات بطاقة الأهداف الموزونة في المؤسسات الهندية.
- لفت الانتباه إلى التحفيزات الإدارية الضرورية لتنفيذ بطاقة الأهداف الموزونة.

أما النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فتمثلت في:

- نسبة المؤسسات التي تبنت مدخل بطاقة الأهداف الموزونة تقدر ب: 45,28% وهي أعلى منها في الولايات المتحدة التي تقدر ب: 43,90%

- وجد أن منظورات مدخل Kaplan و Norton هي الأكثر استعمالاً حيث أن المنظور المالي هو الأكثر أهمية يليه منظور العملاء، منظور أصحاب المصلحة، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. كما يُؤخذ بعين الاعتبار المنظور البيئي، الاجتماعي، و منظور الموظفين.
- توجد أدوات لقياس الأداء في المؤسسات الهندية مثل: ميزانيات مركز النفقة، مركز الربح، القيمة الاقتصادية المضافة.
- تراقب المؤسسات الهندية المؤشرات مثل معايير ISO 14000 في المنظور البيئي والاجتماعي لبطاقة الأهداف الموزونة.
- واجهت المؤسسات الهندية صعوبات تحديد أوزان للمنظورات المختلفة و إثبات سلسلة علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات حيث وجد بأنها القضية الرئيسية في تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة في الهند.
- أغلب المؤسسات ادعت أن تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة قاد إلى تحقيق فرص تخفيض التكلفة في هذه المؤسسات، وبالتبعية أدى إلى التحسين في الخط الأسفل bottom line.

10. خطة وهيكل البحث:

ولمعالجة هذا الموضوع قُسم إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي. وتتضمن هذه الفصول ما يلي:

1- الفصل الأول "مفاهيم مرتبطة بطاقة الأهداف الموزونة": تناولنا في الفصل الأول بعض المفاهيم الضرورية التي تشكل الأسس التي تقوم عليها بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء. فبدأنا بتعريف قياس وتحسين الأداء حيث تناولنا مفهوم الأداء، مكوناته، مفهوم قياس الأداء وأهميته. والمقاييس المستخدمة في قياس الأداء. كما تطرقنا إلى تحسين الأداء. كما تطرقنا لمفهوم الإستراتيجية التي تعد أحد الأسس الجوهرية لبطاقة الأهداف الموزونة و كذا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية. وتناولنا بالتحليل عناصر الاتجاه الإستراتيجي، حيث أبرزنا مفهوم وأهمية كل عنصر من هذه العناصر، وكذا الخصائص والعوامل المؤثرة على كل عنصر.

2- الفصل الثاني " بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء": تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم بطاقة الأهداف الموزونة وسبب ظهورها، كما نبرز أهمية تطبيق هذا المدخل. ثم نعطي تحليل للمنظورات الأربع التي تتكون منها هذا المدخل. فهذا المدخل يهدف إلى تبيان الأداء من منظور مالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، وأخيراً منظور التعلم والنمو. ثم نتناول التطوير الحاصل في هذا المدخل لنبين مفهوم الخارطة الإستراتيجية وكذلك عناصر الإدارة الإستراتيجية وفق منظور بطاقة الأهداف الموزونة.

3- الفصل الثالث "دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية": نتناول في هذا الفصل تقديم نبذة حول ميدان البحث. ثم نحاول استكشاف مدى توفر أسس بطاقة الأهداف الموزونة في المؤسسة ميدان البحث. ثم نستكشف تحليل الأداء من منظورات بطاقة الأهداف الموزونة داخل المؤسسة محل البحث. كما تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية لاستمارة البحث، التي نسعى من خلالها إلى قياس درجة إدراك إطار المؤسسة لأسس بطاقة الأهداف الموزونة. واستكشف ما إذا كانت المؤسسة موضوع الدراسة بحاجة لتطبيق هذا المدخل.

الفصل الأول:

مفاهيم مرتبطة ببطاقة الأهداف الموزونة

لفهم جيد لمدخل بطاقة الأهداف الموزونة نحتاج لتوضيح مجموعة من المفاهيم الضرورية التي تعد أسس ومقومات يقوم عليها هذا المدخل، حيث تعد مفاهيم شائعة وتقليدية، ولكن تطبيقها ودمجها معاً ليس بالأمر الشائع والبسيط.

من أهم أسس ومقومات بطاقة الأهداف الموزونة مقياس الأداء، الاتجاه الإستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف) و الإستراتيجية، فمثل هذه مفاهيم ليست بالحديثة، لكن الدمج بينها لإحداث فكرة التوازن هو الشيء الحديث.

سنحاول في هذا الفصل توضيح هذه المفاهيم التي ستساعد على الفهم الجيد لهذا المدخل الإداري ، ويقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- قياس وتحسين الأداء
- الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية
- الاتجاه الإستراتيجي.

الأداء من المصطلحات التي لاقت اهتمام كبير في مختلف المجالات، وكل المجتمعات تسعى إلى تكريس ثقافة الأداء لتكون سمة مميزة لها. وقد أخذ مصطلح الأداء اهتمام واسع في مجال علوم التسيير، وارتبطت به مشكلات تمثلت في كيفية قياسه، بالإضافة إلى العمليات اللازمة لتحسينه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

مصطلح الأداء ترجع أصوله إلى الكلمة اللاتينية " **performare** " واقتبست إلى الإنجليزية في القرن الخامس عشر، ويقصد بهذا المصطلح انجاز وتحقيق نتائج واقعية. أما اصطلاحاً كغيره من المفاهيم المرتبطة بالحكم الإنساني، لم يتم الإجماع على تعريفه، لكن يتفق على أهميته خصوصاً في مجال العلوم الإدارية. ويمكننا التذليل على أهميته من خلال تزايد الأبحاث والدراسات التي تتناوله كميدان للدراسة.

الكاتب Dominique لاحظ عند فحصه لقاعدة البيانات الالكترونية التي تحصى تقريباً كل المؤلفات المنشورة في فرنسا التطور البارز في استخدام مصطلح الأداء: فما بين 1979 (تاريخ أول ظهور لكلمة الأداء في عنوان كتاب في الإدارة) و1989، 100 عنوان احتوت على كلمة الأداء. 47 منها متعلقة بمجال الاقتصاد والتسيير-31 منها لمجال التسيير فقط-31، مجال الرياضة والصحة، 22 لمجالات مختلفة. أي أنه ما بين 1979 و1989 تظهر كلمة الأداء في العنوان بمعدل سنوي 0,6% كتاب في مجال الاقتصاد والتسيير. في السنوات التالية ازدادت الظاهرة توسعاً حيث أنه فيما بين 1990 و1994 الرقم تجاوز 3,4%، وما بين 1995 و1998 الرقم تجاوز معدل 6% من الكتب الصادرة سنوياً.¹ فهذا المثال يعطي فهم بسيط لجزء من هذه الظاهرة. فإذا كان عصر الستينيات هو عصر التسويق، وعصر الثمانينيات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة، فعصر التسعينيات هو عصر خدمة العميل، فإن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء.² كما أن هناك من يرى بأن العالم تحول من عملية العد إلى عملية المحاسبة، والآن إلى قياس الأداء.³

هذه المقدمة البسيطة توضح لنا بأن الأداء هو أحد متطلبات العصر الحالي. وبالتالي من الضروري التعرف على مفهوم هذا المصطلح. و قد حاولت مجموعة من الباحثين تعريف الأداء وكل عرفه انطلاقاً من الأهداف والاهتمامات التي يسعى إلى تحقيقها، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرف قاموس أكسفورد **Oxford English Dictionary** الأداء " كعمل ينجز أو شيء ما ينجز...التنفيذ لطلب، لواجب، لغرض، أو لوعده. وهو سلوك إنسان أو حيوان بشكل خاص قابل للملاحظة وقابل للقياس."⁴

¹ Dominique Bessire, Définir La Performance, La Revue Comptabilité- Contrôle- Audit, Vuibert, Tome5, Volume2, September1999, p128.

² محمد الحمدي الماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العمومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، مارس 2006، ص161.

³ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، قياس الأداء الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، مارس 2006، ص201.

⁴ Marshall Meyer, Rethinking Performance Measurement beyond the Balanced Scorecard, Cambridge University Press, 2003, p19.

عرفت **المؤسسة العربية للتنمية الإدارية** الأداء بكونه " منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية".¹ وهذا ما يتوافق مع تعريف **Zahar** و **Pearce** اللذان ركزا على البعد البيئي في تعريفهما للأداء، حيث عرفاه على أنه "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".²

عرفت **Bourguignon** الأداء بكونه إنجاز الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة و نوع هذه الأهداف. هذا الإنجاز قد يتضمن مفهوم ضيق (نتيجة، حصيلة) أو مفهوم واسع العمليات التي تؤدي للنتيجة (نشاط). الأداء متعدد الأبعاد، في صورة أغراض تنظيمية، موضوعي ويعتمد على المرجعيات المختارة (أغراض، غايات).³

أما **David** فيعرف الأداء بوصفه " نتائج الأنشطة التي يُتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".⁴

أما الباحث **إبراهيم عبد الحليم** فقد أشار إلى الأداء بكونه " نشاط شمولي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل".⁵

في حين أشار **Lorino Philippe** إلى أن الأداء هو "النتيجة المتحصّل عليها من خلال العلاقة بهدف" و "هو الإنجاز الذي يؤدي للوصول للهدف".⁶

أما من الناحية القانونية فقد عرفه الباحث **قريشي محمد الجموعي** بأنه " أداء الفعل المطلوب المحدد بموجب العقد وأن تأثر الأداء الناجح هو إلزام الشخص المكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية، وأن كل طرف من أطراف العقد ملزم بأداء التزامه استنادا للبنود المنصوص عليها".⁷

من خلال هذه التعاريف وحسب ما وجدت **Bourguignon** يلاحظ بأن الأداء يأخذ المعاني التالية:⁸

- الأداء نجاح. الأداء لا يوجد في ذاته؛ هو دالة لعوامل النجاح، يتغير حسب المؤسسات و/أو حسب الفاعلين.
- الأداء نتيجة نشاط. على عكس ما سبق، هذا المعنى لا يعطي حكم على القيمة. تقليدياً، قياس الانجازات يتفق عليه كتقييم خارجي ex post للنتائج المتحصّل عليها.
- الأداء نشاط. في هذا المعنى، الأداء عمليات وليس نتيجة تظهر في فترة من الزمن.

¹ نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، 2007، ص31.

² طاهر محسن الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص478.

³ Annick Bourguignon, Performance et Contrôle de Gestion, encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion Et Audit, Economica, Article70, p934.

⁴ طاهر محسن الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص478.

⁵ إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص160.

⁶ Raymond et Stéphanie BITEAU, La maitrise des flux industriels, Éditions d'Organisation, 2003, p23.

⁷ قريشي محمد الجموعي، الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية في البنوك الجزائرية، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص24.

⁸ Annick Bourguignon, Op cit, p 932.

نلاحظ أن التعاريف السابقة تركز في تعريفها للأداء على أنه:

- سلوك إنساني قابل للقياس، وبالتالي فالذي يقاس قابل للانجاز ؛
- يرتبط بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية ؛
- يرتبط بالموارد وكيفية توزيعها انطلاقا من كونها عنصر من عناصر البيئة لها دور أساسي في المؤسسة ؛
- يتوجه نحو الماضي والحاضر ويمكن توقع الأداء المستقبلي لكن من الصعب قياسه ؛
- عمليات تؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة خلال زمن معين ؛
- يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل المتمثلة في البقاء والنمو ؛
- دائما يرتبط بفكرة التميز والتحسين.

مما سبق نستنتج بأن الأداء هو سلوك يظهر على شكل انجازات في الماضي، وفي الفعل (ينجز أو يعمل) في الحاضر كما يصعب التنبؤ به مستقبلا. قابل للملاحظة وقابل للقياس ويأخذ شكل مجموعة العمليات التي تؤدي إلى نتيجة قد تكون نجاح في تحقيق أهداف المؤسسة.

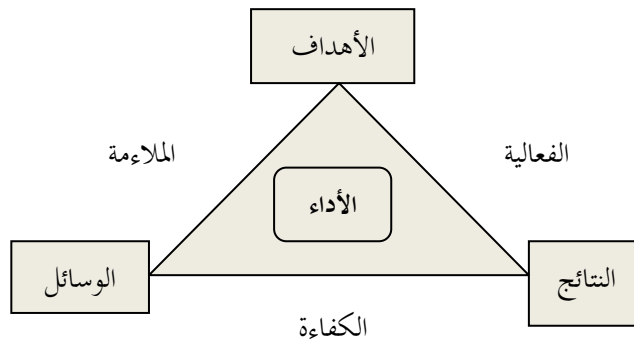
المطلب الثاني: مكونات الأداء

عرف الأداء بكونه " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد".¹ هذا التعريف يشير إلى أن الأداء يتكون من متغيرين اثنين هما الفعالية والكفاءة. مع إضافة متغير ثالث هو الملاءمة. حيث أن:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} + \text{الملاءمة}.$$

و يوضح الشكل (1.1) المتغيرات الثلاث للأداء.

الشكل 1.1: مثلث الأداء، الكفاءة، الفعالية



Source : Ali Debbi, La mesure de la performance dans les mairies: dimensions et indicateurs. Workshop Ville-Management, La performance publique locale: composants et mesures, Décembre 2005, p15.

¹ عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص31.

1. الفعالية Effectiveness

كأي مفهوم يخضع لحكم إنساني، اختلفت المفاهيم والتعاريف التي تناولت الفعالية. فقد عرفها الباحث عبد الحميد المغربي بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأفراد ذوو العلاقة بالمؤسسة".¹ أو هي "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية".² كما عرفها كل من Nath و Narayanan بكونها "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مُرضٍ".³

رغم اختلاف تعاريف الفعالية إلا أن معظم الباحثين يتفقون على كون الفعالية عمل الأشياء الصحيحة.

الفعالية = النتائج / الأهداف

مما سبق تكون المؤسسة فعالة إذا استطاعت أن:

- تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها ؛
- تربط الفعالية بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم.

2. الكفاءة Efficiency

مثل مفهوم الفعالية اختلف الباحثون حول مفهوم الكفاءة لكنهم يتفقون على كونها "مدى توفر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها المؤسسة".⁴ وبالتالي فإنها "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة".⁵ أما بمفهوم تقني فتعرف الكفاءة بأنها "مجموعة المخرجات المحصل عليها (النتيجة المنتظرة) لوحدة من المدخلات (الوسائل) المستخدمة".⁶

رغم اختلاف مفاهيم الكفاءة إلا أن جميعها تشير إلى أنها عمل الأشياء بشكل صحيح.

الكفاءة Efficiency = النتائج / الوسائل

مما سبق تكون المؤسسة كفؤة إذا استطاعت:

- أن تركز على العمل بشكل صحيح ؛
- أن ترفع النسبة بين المخرجات والمدخلات على اعتبار أن الكفاءة نسبة بينهما ؛
- الربط الدائم للعمليات والأنشطة بالموارد المتاحة وتوزيعها بشكل أمثل.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 1999، ص41.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص201.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص320.

⁴ سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، 1988، ص277.

⁵ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص201.

⁶ Michel Gervais, Contrôle de Gestion, Economica, Édition 8,2005,p13.

الشكل (2.1) يبين العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

الشكل 2.1: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الفعالية	مرتفعة	Doing the right thing right عمل صحيح لشيء صحيح A	Doing the right thing wrong عمل خاطئ لشيء صحيح B
	منخفضة	Doing the wrong things right عمل صحيح لشيء خاطئ C	Doing the wrong thing wrong عمل خاطئ لشيء خاطئ D
		مرتفعة	منخفضة
		الكفاءة	

Source: Kermally Sultan, Total Management Thinking, Elsevier, 1996, p69.

من خلال الشكل (2.1) نلاحظ أن المؤسسة تتعرض للحالات التالية:

- **الحالة A:** الحالة التي تكون فيها كل من كفاءة المؤسسة وفعاليتها مرتفعتين، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة مما يساعدها على تحقيق أداء مرتفع.
- **الحالة B:** وهي الحالة التي تكون المؤسسة فيها فعالة ولكن غير كفؤة. أي غير قادرة على الأداء الصحيح لأعمالها، فالاستخدام غير الجيد للموارد سيحملها تكاليف مرتفعة وذلك ما يقلل قدرتها على التنافس في الأجل الطويل.
- **الحالة C:** وهي الحالة التي تمتاز فيها المؤسسة بكفاءة مرتفعة ولكنها غير فعالة، أي أنها تخصص الموارد وتستغلها بشكل جيد لإنجاز أهداف غير محددة بدقة، وتتعرض لصعوبة الحفاظ على الأداء المرتفع نتيجة عدم قدرتها على تحديد دقيق لأهداف أصحاب المصلحة المرغوب تحقيقها.
- **الحالة D:** وهي الحالة التي تكون المؤسسة فيها غير فعالة وغير كفؤة، بمعنى أنها تعمل بصورة خاطئة في تحقيق أهداف خاطئة، لا يمكن لهذه المؤسسة أن تستمر في البيئة التنافسية. وبالتالي تتعرض للخروج من الحياة الاقتصادية.

3. الملاءمة

الملاءمة هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد.¹ وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل. فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير.²

$$\text{الملاءمة} = \frac{\text{الوسائل}}{\text{الأهداف}}$$

¹ Ali Debbi, La mesure de la performance dans les mairies: dimensions et indicateurs, Workshop Ville-Management, La performance publique locale: composants et mesures, Décembre 2005, p15.

² Michel Gervais, Op.cit. , p14.

المطلب الثالث: قياس الأداء

اختلفت المفاهيم حول قياس الأداء والمؤشرات التي تستخدم في قياسه. فقياس أداء المؤسسة كان دائما موضوع مثير بسبب الدور الحاسم الذي يلعبه في تحسين الجودة والإنتاجية. وكما يقول **Mintzberg** ليس من السهولة أن يكون الأداء مقاس في الهيكل الوظيفي.

1. مفهوم وأهمية قياس الأداء

يعرف قياس الأداء كنظام يتكون من :¹

- مجموعة مقاييس العملية و/أو مقاييس نتيجة الأداء ؛
- عمليات جمع، تحليل، ونشر هذه المقاييس من مستويات متعددة ؛
- قواعد بيانات مؤتمتة يمكن استخدامها في تسهيل التحسين في المؤسسة.

عرف قياس الأداء بأنه "عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر."²

كما يعرف بأنه "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا."³

عرف **Neely** وآخرون قياس الأداء بكونه عملية تقيس كفاءة وفعالية النشاط، ومقياس الأداء كوزن يستخدم لتحديد مقدار ذلك النشاط.⁴ وعُرف قياس الأداء أيضا بأنه "عملية تقييم التقدم نحو تحقيق غايات محددة مسبقا، تتضمن معلومات عن كفاءة استخدام الموارد التي تحول إلى سلع وخدمات (مخرجات)،..."⁵

وتكمن أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:⁶

- ◆ عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، فهي توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه ؛
- ◆ يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء ؛
- ◆ يساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها ؛

¹ KHALED Mohammed BA-ABAAD, Review OF The Literature Of Balanced Scorecard And Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organizations, Business e-Bulletin, Vol. 1, Issue 1, 2009, p34.

² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، فبراير 2007، ص499.

³ طاهر محسن الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص487.

⁴ Sergio D. Sousa, Elaine M. Aspinwall, A. Guimaraes Rodrigues, Performance measures in English small and medium enterprises: survey results, Benchmarking An International Journal, Emerald, Volume 13, Number 1/2, 2006, p121.

⁵ Jessica Keyes, Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2005, p28.

⁶ طاهر محسن الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص489.

- ✦ لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس. فإذا كانت المؤسسة لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكنها أن تعرف مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد ؛
- ✦ يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل. حيث يوفر القياس بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

2. مقاييس الأداء و أنواعها

1.2. مفهوم مقياس ومؤشر الأداء

المقياس هو "صيغة قابلة للقياس تحدد المتغيرات التي من الضروري أن تقاس وتراقب لتحقيق المستهدف المطلوب".¹ ويعرف بأنه تصوير characterization كمي أو نوعي للأداء.² كما يعرف على أنه "معطى كمي لقياس الفعالية و/أو الكفاءة لكل أو جزء من العمليات أو من النظام (حقيقي أو صوري) من خلال ربطه بمعيار، خطة أو هدف محدد ومقبول داخل إطار إستراتيجية المؤسسة".³ فمقاييس الأداء تظهر ما هي أفضل العمليات التي تعمل من خلالها المؤسسة. كما تظهر إما أن المؤسسة حققت أهدافها، و إما أن الأداء بحاجة إلى التحسين.⁴

يعرف مؤشر الأداء على أنه "معلومة تساعد المسير على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين وتسمح له بتقييم الانجاز الذي تم تحقيقه".⁵ أما المعيار فهو "الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس القياس والضبط، والإصلاح".⁶

المعيار هو مؤشر قياس، وهو علاقة قياس، وكل انحراف بين هذه العلاقة ونتائج العمل الفعلي هو دليل يعتمد عليه في الحكم على مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة، ومدى الفاعلية في تحقيق أهداف الخطة المرسومة. بالتالي فالمقياس ما يتم القياس به والمعيار ما يتم القياس بناء عليه، وتتم المقارنة بينهما لرصد فجوة الأداء.

2.2. أنواع مقاييس الأداء

اختلفت تقسيمات أنواع المقاييس حسب توجهات واهتمامات الباحثين. فالمقاييس يمكن أن تكون نوع من الأنواع الأربعة التالية:⁷

¹ Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc, 2004, p43.

² Jessica Keyes, Op.cit, p28.

³ Raymond et Stéphanie BITEAU, Ibid, p23.

⁴ Michael Armstrong, A handbook of management techniques, third edition 2006, p191.

⁵ مفيدة بجاوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص89.

⁶ محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص159.

⁷ Mohan Nair, Op.cit, pp 43- 44.

1. **مقاييس المخرج** Output measures: المخرج العددي لنشاط. إذا اعتبرنا النشاط "البيع"، عدد المبيعات يسمى مقياس المخرج لنشاط البيع.
2. **مقاييس المدخل** Input measures: الوقت والنسبة المئوية للوقت تكون أمثلة لمقاييس المدخل. الميزانيات أو الأموال المخصصة لكل نشاط مثال آخر عن هذه المقاييس.
3. **مقاييس النتيجة** Outcome measures: مقاييس النتيجة تتساءل إذا ما كانت النتيجة المرغوبة قد تحققت. فبعض الوحدات غير الهادفة للربح والأجهزة الحكومية لها مقاييس المخرج التي تفتقر إلى مقاييس النتيجة.
4. **مقاييس التغذية العكسية** Feedback measures: هذا المقياس من النادر أن يناقش، لكن له قيمة متأصلة لعملية أو نشاط ملفت طويل الأجل.

كما توجد أنواع أخرى لمقاييس الأداء تتمثل في:¹

- تقييم المؤسسة في أسواق رأس المال (عوائد المساهم الكلية، القيمة السوقية المضافة) ؛
- مقاييس مالية (مقاييس محاسبية مثل: هوامش الربح، والتدفق النقدي) ؛
- مقاييس غير مالية (مثلا: الإبداع، جودة المطابقة، كفاءة التشغيل، رضا العميل، ولاء العميل) ؛
- مقاييس التكلفة.

3. خصائص نظام قياس الأداء الفعال

خصائص نظام قياس الأداء الفعال تتمثل في:²

- **هيكل تصوري مطلوب لقياس وإدارة الأداء.** كل مؤسسة، بغض النظر عن نوعها، تحتاج مدخل واضح ومتناسك لقياس الأداء، يكون مفهوم من طرف كل المستويات في المؤسسة، ويدعم الأهداف و مجموعة النتائج ؛
- **الاتصالات الداخلية والخارجية الفعالة مفاتيح لقياس الأداء الناجح.** الاتصال الفعال مع الموظفين، المسؤولين عن العملية، العملاء، المساهمين أساسى للتطوير والانتشار الناجح لأنظمة قياس وإدارة الأداء ؛
- **المسؤولية عن النتائج يجب أن تحدد بوضوح وتفهم جيدا.** المؤسسات ذات الأداء العالي تحدد بشكل واضح ما هو مطلوب للنجاح و تأكيد أن كل المدراء والموظفين يدركون ما هم مسؤولون عنه لانجاز الغايات التنظيمية ؛
- **أنظمة قياس الأداء يجب أن تزود صانعي القرار بالتفكير، ليس فقط جمع لبيانات.** مقاييس الأداء يجب أن تحدد البيانات التي تتعلق بالغايات والأهداف الإستراتيجية، والتي تقدم في الوقت المناسب معلومات موجزة ومناسبة للاستعمال من طرف صانعي القرار — على كل المستويات— لتقييم التقدم في تحقيق الغايات المحددة مسبقا. هذه المقاييس يجب أن تنتج معلومات ذات كفاءة مع الموارد التي تحول إلى سلع وخدمات، وكيف سيتم مقارنة النتائج ببرنامج الرسالة المطلوب، وبفعالية الأنشطة والعمليات التنظيمية من ناحية مساهمتها في الأهداف المخططة ؛

¹ Marshall ,W, Meyer, Op.cit,p31.

² Jessica, Keyes, Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton,2005,p5-6.

- **التعويضات والمكافآت يجب أن تربط بقياس الأداء.** تعويضات ومكافآت الأداء يجب أن تربط بمقاييس خاصة للنجاح من خلال ربط الحوافز المالية وغير المالية مباشرة بالأداء. مثل هذا الربط يرسل رسالة واضحة وغير غامضة للمؤسسة عما هو مهم ؛
 - **أنظمة قياس الأداء يجب أن تكون إيجابية، وليست تأديبية.** أكثر أنظمة قياس الأداء نجاحا ليست أنظمة "عقاب"، لكن أنظمة "تعلم" فهي تساعد المؤسسة على تحديد ماذا تعمل - وما لا تعمل - لكي تستمر مع الذي يعمل بشكل جيد وتحسن وتصلح أو تستبدل الذي لا يعمل بشكل جيد ؛
 - **النتائج والتقدم نحو التزامات البرنامج يجب أن تشترك بشكل مفتوح مع الموظفين، العملاء، وأصحاب المصلحة.**
- معلومات نظام قياس الأداء يجب أن تكون مشتركة بشكل مفتوح وواسع مع الموظفين، والعملاء، أصحاب المصلحة، الباعة والمجهزين.

المطلب الرابع: تشخيص وتحسين الأداء

1. مفهوم فجوة الأداء

عادة في مجال الأداء يوجد أداء مستهدف أي تم تخطيطه، وتحاول المؤسسة الوصول إليه وأداء فعلي وهو الذي تحقق فعليا. والفرق بين المستهدف والفعلي يعطي ما يسمى بـ"فجوة الأداء". والتي تعرف على أنها "التباين بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، والتي تنتج عملية تشخيص الأداء إلى تحديدها والبحث في أسبابها"¹. كما أن فجوة الأداء تعبر عن "حالة عدم تحقق الأهداف المستهدفة، وتمثل ذلك الفارق أو الاختلاف بين ما هو مطلوب الوصول إليه و ما تم الوصول إليه من نتائج"². ويمكن التعبير عن فجوة الأداء بالعلاقة:

$$\text{فجوة الأداء} = \text{الأداء الفعلي} - \text{الأداء المستهدف}$$

وتأخذ فجوة الأداء الحالات التالية:

1. $\text{الأداء الفعلي} < \text{الأداء المستهدف}$. حالة انحراف إيجابي، اقتصاديا هي حالة مرغوبة ولكن من الناحية الإدارية يوجد خلل في تقدير الأداء المستهدف. ويكون إيجابي في حالة ما حدد الأداء المستهدف بطريقة موضوعية ولم يكن أدنى مما يمكن. وتم أخذ كل القدرات والإمكانيات بعين الاعتبار في تقدير وإعداد البرنامج المستهدف.
2. $\text{الأداء الفعلي} > \text{الأداء المستهدف}$. حالة انحراف سلبي، قد يرجع ذلك إلى المبالغة في التقدير أو أنه توجد أسباب جوهرية أدت إلى ذلك ويتوجب على المؤسسة تحديدها بشكل دقيق.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص149.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص164.

3. الأداء الفعلي = الأداء المستهدف. هي حالة افتراضية ونادرة الوقوع. وهي حالة التوازن.

2. رصد وتحليل فجوة الأداء وتحديد مصادرها

يقصد برصد فجوة الأداء الكشف عن مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المستهدف (المخطط). والأساس في فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحظة المستمرة للأداء، وبالتالي يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم (مدى تباين الأداء الفعلي عن المستهدف من الناحية الكمية)، ومدى التأثير على نتائج المؤسسة وموقعها التنافسي، والتكلفة المترتبة عن عدم تحقيق الأداء المستهدف.¹

ليس المهم التعرف على فجوة الأداء فقط، بل أيضا يجب تحديد مصادرها سواء كانت من داخل أو من خارج المؤسسة. والجدول (1.1) يبين المصادر المحتملة لفجوة الأداء:

الجدول 1.1: مصادر فجوة الأداء

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
• تغيرات السوق	• تصميم العمل
• تحركات المنافسين	• قدرات العاملين
• تغير طلبات وتوقعات العملاء	• دوافع العاملين
• التطورات التقنية و العلمية	• القيادات الإدارية أو التقنية
• تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية	• البناء التنظيمي
• تطورات الأوضاع و النظم الاقتصادية المحلية والخارجية	• الإمكانيات المادية أو التقنية
• ضغوط الموردين و تأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية	• مناخ وثقافة المؤسسة

المصدر: علي السلمي، مرجع نفسه، ص 150.

يقصد بتحليل فجوة الأداء البحث عن أسباب الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها.² ويبين الجدول (2.1) أهم الأسباب لحدوث فجوة الأداء في المؤسسات:

¹ علي السلمي، مرجع نفسه، ص 150.

² المرجع السابق، ص 151.

الجدول 2.1: أسباب حدوث فجوة الأداء

أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب مادية	أسباب تنظيمية
▪ نقص/ عدم تناسب قدرات العاملين	▪ عدم ملائمة التقنيات لمتطلبات العمل	▪ نقص/عدم صلاحية الخامات	▪ عيوب في الهياكل التنظيمية
▪ ضعف /عدم رغبة العاملين في العمل	▪ عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات	▪ نقص/عدم صلاحية المعدات	▪ قصور في تحديد الصلاحيات وتمكين العاملين
▪ تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل	▪ تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير	▪ قصور في تصميم مكان العمل	▪ شيوع المسؤوليات وعدم تحديدها بدقة
▪ ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل	▪ ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها	▪ ضعف نظم الصيانة الوقائية/التصحيحية	▪ عدم تحديد المسؤول عن كل عملية
▪ ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين	▪ عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة	▪ نقص الاعتمادات المالية	▪ قصور/ تقادم السياسات والنظم
▪ ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل	▪ عدم تناسق حزمة التقنيات المستخدمة	▪ عدم ملائمة موقع العمل	▪ تصادم/ عدم وضوح العلاقات التنظيمية

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص152.

3. تحسين وتطوير الأداء

تقوم فكرة تحسين الأداء على فكرة معالجة القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. التحسين يحاول معالجة عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.¹ في حين يتجه التطوير إلى ابتكار و إدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية. فالتطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات أفضل من الأداء، رغم أن الأداء الحالي ليس معيب. فالمؤسسات تسعى لتجعل نفسها تنافس بنجاح في المستقبل، بالتالي فهي تتبنى تشكيلة من مبادرات التحسين، مثل:²

- إدارة الجودة الشاملة ؛
- أنظمة الإنتاج والتوزيع في الوقت المحدد ؛
- بناء مؤسسة معتمدة على العميل ؛
- إدارة التكلفة على أساس الأنشطة ؛
- تمكين العاملين .

¹ المرجع السابق، ص158.

² Kaplan, R.S. and D. P. Norton, The balanced scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press Boston Massachusetts, 1996, p6.

العديد من مبادرات التحسين منحت نتائج مخيبة، فهي يمكن أن تكون غير مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة، ولا بتحقيق نتائج مالية واقتصادية.

المبحث الثاني: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وفي ظل حالة عدم التأكد، استوجب على المؤسسات اعتماد منهج التفكير الإستراتيجي لمواجهة المستقبل. حيث أثبتت العديد من الدراسات أن تحقيق المؤسسة للنجاح في البيئة التنافسية المعاصرة مرده إلى تبنيها منهج التفكير الاستراتيجي.

المطلب الأول: مدخل إلى الإستراتيجية

1. مفهوم وأهمية الإستراتيجية

مفهوم الإستراتيجية قدم وأصوله في دراسة النجاح في الحرب، كلمة الإستراتيجية **strategy** اشتقت من الكلمة اللاتينية **"Stratos" (Army)** والتي تعني الجيش ومن **"Agein" (To Lead)** والتي تعني القيادة. في أثينا **"Strategos"** القائد المنتخب (المختار)، وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد.¹ فالعديد من التعاريف لا تحاول تعريف ما هي الإستراتيجية، لكنها أيضا تحتوي معلومات فيما يتعلق بصياغة الإستراتيجية، وتوقع تحقيقها.²

يعرف قاموس **Webster** الإستراتيجية بأنها:³

- علم وفن توظيف القوى الاقتصادية، السياسية، النفسية والعسكرية لدولة أو لمجموعة من الدول لإعطاء الدعم الأقصى للسياسات المتبناة في السلم والحرب ؛
- علم وفن تنفيذ الأمر العسكري لمواجهة الأعداء في المعركة تحت الشروط المواتية ؛
- خطط وطرق حذرة (دقيقة) ؛
- فن ابتكار وتوظيف الخطط والحيل (الخدع الحربية **stratagems**) باتجاه غاية معينة.

يعرف **Chandler** الإستراتيجية بأنها " تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرق للنشاط وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الغايات والأهداف".⁴ أما **Greek** فيعرفها بأنها "تعريف العمل واقتراح التنفيذ".⁵

الإستراتيجية حسب **Scholes** و **Johnson** تعرف على أنها "اتجاه ونطاق (مجال) مؤسسة ما خلال الأجل الطويل: الذي يحقق للمؤسسة ميزة من خلال ترتيب الموارد مع التغير البيئي، لتلبية حاجات الأسواق والإيفاء بتوقعات المساهمين".⁶

¹ Hugh Macmillan, Mahen Tampoe, Strategic Management, Oxford University Press, 2000, P14.

² Anthony W. Ulwick, Business Strategy: Formulation Theory Process, and the Intellectual Revolution, Quorum Books, 1999, p3.

³ Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004, p60.

⁴ Anthony W. Ulwick, Op.cit, p3.

⁵ Hugh Macmillan and Mahen Tampoe, Op.cit, P13.

⁶ John Middleton, Bob Gorzynski, Strategy Express, Capstone Publishing, 2002, p9.

أما **Gary Hamel** فيعرف الإستراتيجية بأنها دائماً "توافق البصيرة، تهدف لاكتشاف المصادفات. فهي نتيجة التفاعل المفاجئ والمعقد فيما بين الأفكار، المعلومات، المفاهيم، والرغبات."¹

الإستراتيجية حسب **Peter Navarro** هي "تحقيق ميزة طويلة الأجل مقارنة بالمؤسسات المنافسة."² أما **Porter** فيرى بأنها "اختيار أداء الأنشطة بشكل مختلف عن عمل المنافسين."³ في حين يرى **Mohan** أن الإستراتيجية هي "الطريق الفريد لذهاب مؤسسة ما للسوق."⁴ أما **Ansoff** فيرى بأن الأهداف تمثل النهايات التي تريد الشركة إنجازها. بينما الإستراتيجية هي الوسائل لهذه النهايات.⁵

مما سبق نجد أن هذه التعاريف تركز على:

- الاتجاه الطويل الأجل ؛
- توظيف خطط لمواجهة البيئة ؛
- تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين ؛
- التفاعل بين الأفكار، المعلومات، المفاهيم، والرغبات ؛
- تخصيص الموارد.

وبالتالي نعرف الإستراتيجية على أنها إطار عام يوجه سلوك المؤسسة في الأجل الطويل لمواجهة البيئة التنافسية من خلال مجموعة من الخطط التي تتطلب من المؤسسة تخصيص الموارد بشكل دقيق لتحقيق اتجاهها الإستراتيجي.

يمكن القول أن أهمية الإستراتيجية تكمن في النقاط التالية:⁶

- تضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد ؛
- تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة ؛
- يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأنشطة داخل المؤسسة ؛
- توفر إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية ؛
- تساعد على التعامل مع عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

2. العناصر الأساسية للإستراتيجية

حدد **Sun Tzu** العناصر الضرورية للإستراتيجية ب:⁷

- معرفة النفس (المؤسسة)

¹ Idem.

² Peter Navarro, The Well- Timed Strategy, Wharton School Publishing, New Jersey, 2006, p4.

³ Michael E. Porter, What Is Strategy, Harvard Business Review, November–December 1996, p62.

⁴ Mohan Nair, Op.cit., p60.

⁵ Rodolphe Durand, Organizational Evolution And Strategic Management, Strategy Series ,SAGE Publications Publications , London -Thousand Oaks- New Delhi, 2006, p30.

⁶ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص38.

⁷ Mohan Nair, Op.cit., pp63-64.

- الخصائص المميزة المتفردة التي تظهر من خلال كيفية العمل بشكل أفضل ؛
- الوضع الإستراتيجي يظهر من خلال مدى تلاؤم المؤسسة في السوق في عقول (أمزجة) عملائها و بائعيها ؛
- معرفة القيمة التي ستدفع للمساهمين.
- **معرفة الأعداء (المنافسين)**
- إدراك نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ؛
- معرفة أين يتأسسون السوق ومعرفة كيف يخططون لمواجهة تقلبات السوق ؛
- معرفة كيف تفكر قيادتهم ؛
- معرفة ما لا يستطيعون تغييره، كيف ينظرون لعالمهم، شخصيتهم، طريقهم الفريد في تفاعلهم مع العملاء، الطريق الذي يبنون به المنتجات أو الخدمات.

■ **معرفة العملاء**

- معرفة كيف تقيم العملاء بشكل متكافئ ؛
- معرفة القطاعات أو التجزئات التي يستقر فيها عملاء المستقبل ؛
- الاعتراف بأن العملاء ليسوا المؤسسات، هم أفراد ضمن هذه المؤسسات ؛
- معرفة أن مستعملي منتجات المؤسسة ليسوا بالضرورة الذين دفعوا ثمنها.

3. المبادئ الرئيسية للإستراتيجية

توجد للإستراتيجية بعض المبادئ الرئيسية، نذكر منها:¹

1. **الإدراك Understanding.** للحصول على إدراك آلاف الأفراد في مؤسسة كبيرة أو 5 أفراد في مؤسسة غير هادفة للربح للاتجاه الاستراتيجي يتم التحرك في نفس الاتجاه، فالأفراد يجب أن يدركوا الإستراتيجية بشكل كلي. فكيف يمكن لمنفذي الإستراتيجية أن يفهموا آلاف الاختيارات أمامهم إذا لم يكن لهم إدراك للإستراتيجية؟ فالقادة يجب أن يتصرفوا كمعلمين وكدعاة للأفراد في المؤسسات حول الإستراتيجية.
2. **نشاطات مختلفة Different activities.** الإستراتيجية هي تقريبا اختيار مجموعة من الأنشطة المختلفة عن المنافسين، المسعى الذي يؤدي إلى موقع فريد في السوق. فإذا سعت أي مؤسسة إلى نفس هذه الأنشطة، فإن التمايز يمكن أن يعتمد بشكل كلي على الفعالية التشغيلية.
3. **المبادلات Trade-offs.** تتطلب الإستراتيجيات الفعالة المبادلات في المنافسة. هي تقريبا الاختيار لـ "ماذا لا تعمل" أكثر من "ماذا تعمل". فالمؤسسات لا يمكن أن تنافس عمليا بالمحاولة لأي شيء لأي شخص.
4. **الملاءمة (التطابق) Fit.** الأنشطة المختارة يجب أن يلاءم الواحد منها الآخر للنجاح المستمر. فرضية المؤسسة حول العمل يجب أن يلاءم الواحد الآخر لإنتاج نظرية صحيحة عن العمل. فنفس الأنشطة — يجب أن تنتج تكامل تام.

¹ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002, p90.

5. **الاستمرارية Continuity**. على الرغم من أن التغييرات الهيكلية في الصناعة يمكن أن تؤدي إلى تغيير الإستراتيجيات، فالإستراتيجيات بشكل عام يجب أن لا يعاد اختراعها reinvented باستمرار. الإستراتيجية تبلور تفكيرك في القضايا الأساسية مثل : كيف ستقدم القيمة للعميل ولأي عميل؟. هذا الاتجاه من الضروري أن يكون واضح لكل من العناصر الداخلية (الموظفون) والعناصر الخارجية (العملاء). التغييرات يمكن أن تجلب فرصة جديدة يمكن أن تُستوعب ضمن الإستراتيجية الحالية، مثلاً، التكنولوجيات الجديدة.

6. **عمليات تفكير متعددة Various thought processes**. تتضمن الإستراتيجية ممارسات تصورية وتحليلية، الإستراتيجية لا تتضمن فقط تحليلات مفصلة لبيانات معقدة، لكن تتضمن أيضاً المعرفة التصورية الواسعة للمؤسسة، الصناعة، الأسواق... الخ.

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

بالرغم من اختلاف الآراء حول مستويات الإستراتيجية، إلا أنه توجد ثلاث مستويات مرتبطة فيما بينها وهي تتحدد من خلال المستويات التنظيمية في المؤسسة، يوضح الجدول (3.1) أهم العناصر الخاصة بالمستويات الإستراتيجية الثلاث. وتتمثل هذه المستويات في:¹

1. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate Strategy

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، والتي تمثل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية. وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى. تقع مسؤولية صياغة ووضع الإستراتيجيات في هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة.

إن تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتتسم بالتشعب، ويمكن تلخيصها في ثلاث عناصر أساسية:

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين الأداء، ويندرج ضمنها تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة ؛
- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال فوجود مثل هذا التنسيق يوفر حالة التعاضد، ويقوي من الحالة التنافسية لوحدات أعمال المؤسسة. كما أن هذا الأمر يجعل الإستراتيجية أكثر من مجرد جمع خطط وحدات الأعمال داخل المؤسسة ؛
- وضع الأسبقيات الاستثمارية وتوزيع الموارد عليها.

إن هذا المستوى من الإستراتيجية يجب على العديد من الأسئلة:

- ما هي حاجات المتعاملين التي تقوم المؤسسة بتلبيتها؟
- من هم المتعاملين التي تتعامل معهم المؤسسة أو التي تتحرك من أجل التعامل معهم؟

¹ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 43-45.

- ما نوع التقنيات التي تستعملها المؤسسة؟ وما هي اتجاهات تطوير هذه التقنيات؟
- ما هي المهارات التي تملكها المؤسسة؟ أو التي تقوم بالاستثمار فيها؟

2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال * Business Unites Strategy

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح. وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها في هذا المستوى. تقع مسؤولية صياغة ووضع الإستراتيجيات في هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

الإستراتيجية على هذا المستوى تعالج وتجب على العديد من الأسئلة:

- كيف ستنافس المؤسسة في هذا العمل المحدد؟
- ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي خصوصية في التنافس؟
- كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة لنمط توزيع الموارد داخلها؟

3. الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

في كل مؤسسة تعدد المجالات الوظيفية، حيث يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم. فكون وحدة الأعمال تتكون من أنظمة فرعية تمثل نشاطات، كنشاط الإنتاج والعمليات، نشاط الموارد البشرية، نشاط التسويق، النشاط المالي والمحاسبي... الخ. فهذا يتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة. وفي العادة تكون مسؤولية وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى على عاتق رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم بالتنسيق مع إدارة وحدة الأعمال.

الجدول 3.1: مستويات الإستراتيجية في المؤسسة (الاعتبارات والعناصر)

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المنظمة	الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة + المدير العام وفريقه)	- هيكلية محافظة الأعمال الكلية وإدارتها. - تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمؤسسة. - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
وحدة الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	- اختيار كيفية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. - تطوير الردود والاستجابات المناسبة للظروف الصناعية/التنافسية المتغيرة. - تنسيق الأدوار الإستراتيجية. - الرقابة على نمط توزيع الموارد على المجالات الوظيفية.
الوظيفة	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات	- تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لدعم ومساندة إستراتيجية وحدة العمل التابعة لها.

* تعرف وحدة العمل الإستراتيجية بأنها " تلك الوحدة التي تتضمن منتج أو أكثر من منتج ذات القاعدة السوقية المشتركة، والتي يمتلك رئيسها التنفيذي مسؤولية كاملة تجاه تكامل الوظائف في إستراتيجية موجهة ضد منافسين محددين في البيئة الخارجية.

الأعمال	- تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء.
---------	--

المصدر: محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 47.

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف المقدمة للإدارة الإستراتيجية، و تباينت حسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفها **Kotler** بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تطوير غايات، و أهداف وإستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات، و الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".¹ أما **sharp** فيعرفها بأنها "عملية صياغة و تنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمؤسسة".²

يعرف **Ansoff** الإدارة الإستراتيجية على أنها "دور إداري عام جديد مطلوب من المدراء لاتخاذ دور إبداعي و توجيهي في التخطيط وتوجيه تكيف المؤسسة بالمستقبل غير المستمر و المضطرب. فهو يتطلب خلق إستراتيجيات جديدة للمؤسسة، تصميم قدرات تنظيمية جديدة و توجيه تحول المؤسسة لموقف إستراتيجي جديد".³

عرفها **Thompson** على أنها "العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لانجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب".⁴

أما **Chassang** يرى بأن الإدارة الإستراتيجية " مجموعة القرارات و الأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة...، ولا يتوقف الأمر على تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافس".⁵

و يعرفها **Higgins** و **Vincze** على أنها " العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المؤسسة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المؤسسة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية".⁶

كما تعرف بأنها " تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات، تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، و أوجه القوة والضعف في المؤسسة وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 59.

² محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 48.

³ David Hussey, Strategic Management From theory to implementation, Butterworth Heinemann, Woburn, British, Fourth edition, 1998.p12.

⁴ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 49.

⁵ عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات-مقاربة مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2006، ص 88.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 34.

المؤسسة ككل، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي. والتي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المؤسسة وفرص وتحديات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية".¹

من خلال ما سبق نجد أن التعريفات السابقة تركز في تعريفها للإدارة الإستراتيجية على:

- تحديد علاقة المؤسسة ببيئتها ؛
- العملية التي يتم من خلالها تحديد المؤسسة لاتجاهها الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة و الأهداف) ؛
- اتخاذ القرارات و الأفعال التي تحتاجها المؤسسة في مواجهة البيئة ؛
- عملية خلق استراتيجيات وخطط استجابة لمواقف معينة ؛
- التكيف مع البيئة التنافسية ؛
- تركز على مستقبل المؤسسة أي الأجل الطويل.

وبالتالي نعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد المؤسسة لاتجاهها الاستراتيجي الطويل الأجل، بناء على نتائج التحليل البيئي، ولاتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة للتكيف مع البيئة التنافسية، وكرد فعل على مواقف إستراتيجية تواجهها المؤسسة.

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية

تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص و الاستفادة من نقاط القوة. وتحقق المؤسسات التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية المزايا التالية:²

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية ولكن أيضا لقدرة على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات، وقدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية ؛
- 2- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية، و ذلك بالنظر لتحليلها للبيئة و معرفة المخاطر والتهديدات و بالتالي تمكنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها ؛
- 3- تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات التي لا تعتمد على التسيير الاستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة ؛
- 4- القدرة على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة ؛
- 5- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف ؛
- 6- تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر اطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص59.

² سملاي بخصيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 16.

3. خطوات الإدارة الإستراتيجية

من خلال تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطوات. فقد قسمت عملية الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاث عمليات وهي: صياغة الإستراتيجية، تنفيذها، والرقابة عليها. يمكن تلخيص هذه الخطوات كالتالي:

- **صياغة الإستراتيجية:** وهذه العملية تتضمن تعرف المؤسسة على الفرص البيئية المتاحة و التهديدات البيئية المحتملة، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية كما تتضمن هذه المرحلة عملية تكوين البدائل الإستراتيجية وتحليلها وتقييمها، واختيار البديل المناسب.¹
- **تنفيذ الإستراتيجية:** يقصد بهذه العملية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال البرامج، والموازنات و الإجراءات. وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة.²
- **الرقابة والتقييم الاستراتيجي:** هي العملية الفاحصة للإستراتيجية والتي تسعى إلى مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب.³

وتركز هذه العملية على:

- تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة مع الأهداف الأخرى ؛
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة للوصول إلى الاستراتيجيات المستخدمة ؛
- تقييم محتويات الإستراتيجية ذاتها ؛
- تقييم النتائج التي تتحقق للمؤسسة من وراء استخدام خياراتها الإستراتيجية.

¹ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 49.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 32.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 297.

المبحث الثالث: الاتجاه الإستراتيجي

لاشك أن كل مؤسسة تسعى لتحقيق اتجاهها الإستراتيجي الذي يُحدد كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية. ويتكون الاتجاه الإستراتيجي من الرسالة، الرؤية، والأهداف والغايات. حيث أن تحديد هذا الاتجاه يساعد المؤسسة على الاسترشاد به لمواجهة البيئة التنافسية، ويعد الاتجاه الإستراتيجي دليلاً لربط الخطط والأولويات الإستراتيجية وكذا لتخصيص الموارد.

المطلب الأول: الرؤية الإستراتيجية

1. مفهوم وأهمية الرؤية الإستراتيجية

لا توجد مؤسسة اليوم بدون بيان رؤية إستراتيجية، بالرغم أن كتابة بيان الرؤية وامتلاك الشعور بها للمؤسسة ليست دائماً نفس الشيء. وقد تعددت المفاهيم حول الرؤية باختلاف الباحثين ويمكن أن نذكر التعاريف التالية:

يعرف Mohan أن الرؤية "هي حلم أو صورة المستقبل الذي يثيرنا".¹ كما تعرف على أنها "الصورة التي تعتقد المؤسسة أن يكون عليها المستقبل".²

حسب Karlof فالرؤية، بمعنى رؤية شيء ما في حلم، فهي تعبير يستعمل لوصف صورة مستقبل بعيد نسبياً، الذي تتطور الأعمال فيه تحت أفضل الشروط الممكنة وبموجب آمال وأحلام المالك والمدير، الرؤية تقدم القياس المقارن للآمال التي ستنجزها وحدة العمل، ويمكن أن تكون دليل لمستوى طموح التخطيط الاستراتيجي ... الرؤية يمكن أن تشير إلى ربط العمل بثقافة المؤسسة وبناء معيار مشترك للقيم لأجل الأداء الفردي للموظفين.³

تعرف الرؤية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".⁴

"الرؤية مثل نجم الشمال North Star ، لذا الرؤية ليست غاية، لكن بالأحرى نقطة توجيه تحدث حركة في اتجاه معين".⁵

نلاحظ أن هذه التعاريف تركز في تعريف الرؤية على عنصر تصور المستقبل الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. وبالتالي، فالرؤية هي "تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل".

¹ Mohan Nair, Op.cit,p73.

² Idem.

³ David Hussey, Op.cit, p272.

⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص72.

⁵ David Hussey, Op.cit,p279.

لقد أشار العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى ضرورة أن تكون للمؤسسة رؤية إستراتيجية، حيث أن امتلاك الرؤية الإستراتيجية المكتوبة والواضحة يعد عنصرا هاما للمنافسة في عصر المعلومات، وتكمن أهمية الرؤية في ما يلي:

- تزود الرؤية القوية كل شخص في المؤسسة بإطار عقلي مشترك يساعد على إعطاء شكل للمستقبل المجرد الذي يترصد بنا في الغالب.¹
- وجود الرؤية يعتبر حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره واتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب التوجه المستقبلي.²
- تستعمل الرؤية كأداة اتصالات تجتذب الأفراد والمساهمين.³
- تحتل على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.⁴
- بتوضيح الاتجاه العام للتغيير، تبسط الرؤية المئات أو الآلاف من القرارات الأكثر تفصيلا.⁵
- أعمال الأفراد المختلفين في كافة أنحاء المؤسسة تكون منسقة بطريقة سريعة و كفؤة بالاعتماد على بيان الرؤية.⁶

2. مكونات الرؤية الإستراتيجية

حدد **Wilson** مكونات الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة كالآتي:⁷

- **مجال الأعمال scope of business**: يعطي مزيج الأعمال الذي اختارته المؤسسة وتتابع تقدمها فيه.
- **حجم الأعمال scale of business**: يعطي مؤشر للعلاقة بباقي مكونات الرؤية خاصة إذا ارتبط بالإستراتيجية واختيار حقيقة الأعمال، ونوع التنظيم، و الأساليب الإدارية وغيرها.
- **التركيز على الأسواق والمنتجات**: وهي تجيب على سؤال كيف ستنافس المؤسسة في الوقت الحالي و المستقبلي.
- **الصورة والعلاقات**: وهي مرتبطة بفلسفة المؤسسة التي تعطي ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.
- **التنظيم والثقافة التنظيمية**: والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل التنظيمي فقط بل يشمل الأنظمة الإدارية أيضا وثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع.

3. بيانات الرؤية الفعالة

¹ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.cit., p 83.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص72.

³ Mohan Nair, Op.cit,p73.

⁴ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص211.

⁵ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.cit,p84.

⁶ Idem.

⁷ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص211-212.

تحويل الرؤية المستقبلية إلى واقع يتطلب أن تتميز بالخصائص التي تجعلها فعالة في تحقيق التغيير الذي تنشده المؤسسات. لذا يجب أن تتميز الرؤية ببعض الخصائص منها:¹

1. **موجزة Concise.** بيانات الرؤية الجيدة هي التي تسترعي انتباهك وتسحبك مباشرة بدون إرهاقك من صفحات كثيرة. فالرؤى البسيطة والموجزة تكون أكثر قوة وإجباراً. إذا كان أي شخص في مؤسستك يتوقع أن يتصرف و يتخذ القرارات بالاعتماد على الرؤية، على الأقل يمكنك أن تخلق شيء بسيط ومميز. اعتبر الرؤية شعار حملتك التنظيمية للمستقبل.
2. **تنشد كل أصحاب المصلحة Appeals to all stakeholders.** بيان الرؤية الذي يركز على مجموعة واحدة ليؤدي المجموعات الأخرى سوف لن يحصل على الدعم المتين في قلوب وعقول كل الجماهير constituencies. الرؤية يجب أن تنشد كل شخص له حصة في نجاح المؤسسة: الموظفين، المساهمين، العملاء، الجماعات.
3. **الاتساق مع الرسالة والقيم.** رؤيتك هي أيضاً ترجمة لرسالتك (لماذا وجدت) وقيمك ذات الأهمية الأساسية لمؤسستك. إذا اقترحت رسالتك حل مشاكل وواحدة من القيم الجوهرية هي الإبداع المستمر، مرجع الإبداع يمكن أن يتوقع في بيان رسالتك. في الرؤية أنت ترسم صورة لفظية عن حالة مستقبلية مرغوبة ستؤدي لإنجاز رسالتك وتضمن التوازن بين الاثنين (الرؤية والرسالة).
4. **العملية Feasible.** الرؤية يجب أن لا تكون أحلام جماعية للإدارة العليا، لكن يجب أن توضع على أرض صلبة في الواقع. لضمان هذه الحالة، يجب عليك أن تمتلك إدراك واضح لأعمالك، أسواقها، المنافسين، والاتجاهات المتوقعة.
5. **الإلهام Inspirational.** رؤيتك تمثل صورة لفظية عن حالة مستقبلية مرغوبة للمؤسسة. لا تضيق الفرصة لإلهام فريقك لجعل الالتزام العاطفي ضروري للوصول للمكان المقصود. بيان الرؤية لا يكون موجه فقط، لكن يثير العاطفة الجماعية لكل الموظفين. لتكون ملهمة، الرؤية يجب أولاً أن تكون مدركة (مفهومة) ليتمكن تصورها من كل القراء المستمعين إليها. والتركيز يكون على معرفتك العميقة للعمل لإعداد بيان ذو مغزى لكل تعقيد.

4. العوامل المؤثرة على رؤية الإستراتيجية

تواجه الرؤية العديد من العوامل والمؤثرات التي يجب التغلب عليها لكي تكون هذه الرؤية صورة واقعية يتلمسها الجميع في المؤسسة، ومن بين هذه العوامل نذكر:²

- خوف القيادة من الأخطاء التي قد تقع فيها جراء إقدامها على تحديد وصياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ؛
- عدم القدرة على التعامل مع الغموض وعدم التأكد خاصة وأن الرؤية تتعامل مع المستقبل الذي يتطلب تفكير إبداعي ؛
- تفضيل الحكم على الأفكار والتصورات بدلا من تكوينها، لذا فبعض المديرين يحاولون تثبيط الهمم من خلال الحكم على الرؤى المطروحة بمنظور ضيق بتقديمه للنقائص والمفوقات في الرؤية المصاغة ؛
- الحماس والاندفاع لتحقيق نجاح سريع آني ، وهذا يجعل المؤسسة تعمل بمنظور قصير الأجل يعيق قدرتها على بناء رؤية مستقبلية للتعامل مع مختلف الأطراف بمنظور طويل الأجل ؛
- الافتقار إلى القدرة والرغبة للدخول في نطاق يتطلب تطوير مهارات التصور والإبداع والتجديد والتغيير المستمر ؛

¹ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.Cit, pp 84-85.

² محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص214.

- عدم القدرة والقابلية على الالتزام بالرؤية بطريقة تجعل منها تحقق النتائج المستقبلية المرغوبة.

المطلب الثاني: رسالة المؤسسة

تعد الرسالة العنصر الثاني من عناصر الاتجاه الإستراتيجي، فالرؤية بدون رسالة هي ببساطة أمنيات، لا ترتبط بأي شيء ثابت. وبالتالي من الضروري أن تترجم المؤسسة رؤيتها في بضعة كلمات، وبالتالي تتحول الرؤية إلى رسالة. فمن الضروري أن نتعرف على مفهوم الرسالة وأهميتها، ومكوناتها، وخصائص بيان الرسالة الفعال، والعوامل التي تؤثر على الرسالة.

1. مفهوم رسالة المؤسسة وأهميتها

حاول العديد من الباحثين والممارسين في الحقل الإداري تحديد مفهوم الرسالة المؤسسية، ولقد تعددت المفاهيم حول الرسالة ومن هذه التعاريف نذكر:

الرسالة تعرف على أنها "بيان يعكس سبب وجود المؤسسة وما تسعى لتحقيقه، والليذان يرتبطان بالسوق والمنتج".¹ أو هي "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارستها".²

كما تعرف الرسالة بأنها " الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المؤسسة، ومن أجلها تبقى وتستمر، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقاء المؤسسة ونموها".³

تعرف الرسالة بأنها " تعبير عام عن المقدمة المنطقية والتي تكون بشكل نموذجي منسجمة مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين. ومن المحتمل أن تهتم بالغرض الكلي للمؤسسة، مداها وحدودها ويشار إليها أحيانا بلغة السؤال الذي يتضح بأنه بسيط ولكنه مثير تماما: ما هو العمل الذي نقوم به؟"⁴

تركز التعاريف السابقة للرسالة على النقاط التالية:

- سبب وجود المؤسسة وهي تجيب على السؤال: لماذا وجدنا؟
- التميز والاختلاف عن المنافسين من ناحية الأنشطة، العمليات، الموارد... الخ. والتي تجيب على السؤال: فيما نتميز عن المنافسين؟
- الطرق والمساعدى لتحقيق التميز عن المنافسين و تجيب على السؤال: كيف سنحقق التميز عن المنافسين؟

¹ شوقي ناجي جواد، محمد خير أبو زيد، الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال على الأداء، المؤتمر الرابع الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005، ص5.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 72.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص282.

⁴ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص171.

مما سبق يمكن أن نستخلص بأن الرسالة هي بيان يعرف السبب الرئيسي لوجود المؤسسة وفيما يجب أن تتميز عن منافسيها وكيف ستحقق هذا التميز.

صياغة الرسالة من أهم الأولويات للمؤسسة، فبدونها لا يمكن أن يكون لهذه المؤسسة ما يميزها عن منافسيها، وتبرز أهمية صياغة الرسالة في النقاط التالية:¹

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للمؤسسة ؛
- تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية ؛
- بناء ثقافة تنظيمية موحدة ؛
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد ؛
- تسهيل ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على المهام والأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها ؛
- المساهمة في عمليات التقييم والرقابة ؛
- تساعد في تعريف الشركاء بحوية المؤسسة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، والمساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والموظفين فيها.

2. مكونات رسالة المؤسسة

تختلف بيانات الرسالة من مؤسسة لأخرى من حيث المكونات. فبيان الرسالة الجيد يحتوي على العناصر الآتية:²

- **غرض purpose** المؤسسة – بيان النشاطات الأساسية للأعمال و للمؤسسة ؛
- **مسابعي aims** عمل المؤسسة الرئيسية – رسالتها تتعلق بموقع أهدافها لتحقيق عملها المختار ؛
- **الاعتقادات والقيم** الأساسية للمؤسسة ؛
- تعريف من هم **المساهمون** الرئيسيون في العمل ؛
- **المبادئ التوجيهية** التي تحدد نظام التصرف الذي يخبر الموظفين كيف يتصرفون.

3. بيان رسالة المؤسسة الفعال

يمتاز بيان الرسالة الفعال بالعديد من الخصائص. هذه الخصائص ستساعد في صياغة بيان الرسالة للمؤسسة التي لا تستعمل بيان الرسالة حالياً. إذا كانت للمؤسسة بيان رسالة، هذه الخصائص ستساعد للحكم على فعاليتها:³

- **تحت على التغيير.** على الرغم من أن رسالتك لا تتغير، يجب أن تحت على تغيير كبير داخل مؤسستك. بما أن الرسالة يمكن أن لا تتحقق تماماً، فيجب أن تدفع مؤسستك للأمام، وتحت على التغيير و النمو الايجابي.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 72.

² Paul Dobson , Ken Starkey and John Richards, Strategic management : issues and cases, 2nd edition , Blackwell Publishers, 2004, P10.

³ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.cit ,p73.

- **الأجل الطويل في الطبيعة Long-term in nature**. بيانات الرسالة يجب أن تكتب لتدوم مئة سنة أو أكثر. في حين أن الاستراتيجيات والخطط بالتأكيد ستتغير خلال هذه الفترة، الرسالة يجب أن تبقى حجر الأساس للمؤسسة، وتندعيم لكل القرارات المستقبلية.
- **سهولة الفهم والتوصيل Easily understood and communicated**. رسالتك يجب أن تكتب في لغة بسيطة، تفهم بسهولة من طرف كل القراء. الرسالة المهمة والبارزة هي التي تصل للأفراد على مستوى عميق، تتكلم إليهم، وتحفزهم على خدمة الغرض المؤسسي. يمكنك في الحقيقة أن تعتبر رسالتك مساعد قيم للتجنيد في جذب الأفراد المتشابهي الرأي لتقبل دعواك.

4. الصفات الأساسية للرسالة المؤسسية

توجد مجموعة من الصفات التي يجب أن تتميز بها كل رسالة مؤسسة من بينها:¹

- **السهولة**: أي أن تكون مصاغة بشكل سهل وواضح يسمح للأفراد فهم مضامينها بشكل يسير ودون تعقيد
- **الملاءمة Relevant**: يجب أن تحاكي خصائص المؤسسة (تاريخها، ثقافتها، قيمها...) وكذلك الموارد المتاحة للمؤسسة.
- **الظرفية Current**: أي أن تعاش الظروف البيئية الخارجية الجارية حالياً.
- يجب أن تصاغ بصورة إيجابية (**محفزة**) أي أن صياغة الرسالة تحرك دوافع وولاء الموظفين، وتنشط طاقاتهم لتنفيذها.
- **التفرد Uniqueness**: أي أن تعد رسالة المؤسسة بصورة تميزها عن رسائل المؤسسات الأخرى.
- **الثبات static**: يجب أن تشكل الرسالة مؤشر وحافز للمؤسسة لسنين قادمة وثبات نسبي.
- **الانسجام مع الجمهور المستهدف (التوافق) Compatibility**: أي يجب أن تنسجم الرسالة وتطلعات أصحاب المصالح اتجاه المؤسسة وبشكل متناغم.

5. العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة

تتأثر رسالة المؤسسة بمجموعة من العوامل تتمثل في التالي:²

- تاريخ المؤسسة وبشكل خاص أداؤها وأنماط الملكية ؛
- تفضيلات، وقيم، وتوقعات المدراء، الملاك، والذين لهم قوة وتأثير داخل المؤسسة ؛
- العوامل البيئية، وبشكل خاص الفرص والتهديدات الرئيسية القائمة أو التي يحتمل ظهورها في المستقبل ؛
- الموارد المتاحة والتي تجعل بعض الرسائل ممكن تحقيقها والأخرى لا ؛

¹ شوقي ناجي جواد، محمد خير أبو زيد، مرجع سابق، ص ص 5-6.

² Colin Gilligan, Richard M. S. Wilson, p302.

- القدرات المتميزة Distinctive competence . حيث أن الفرص قد توجد في سوق معينة، فتصبح شرط غير ضروري لدخول مؤسسة ما للسوق، إذا لم تتمكن من الاستعمال الكامل لمجالات قدرتها المتميزة.

المطلب الثالث: الأهداف والغايات

تعتبر الأهداف العنصر الثالث من عناصر الاتجاه الإستراتيجي، فتحدد الأهداف يمثل تحويل الرؤية والرسالة إلى أداء محدد، فالأهداف تمثل التزام إداري من قبل المؤسسة بتحقيق نتائج ومردودات محددة، وإذا لم يتم تحويل الاتجاه الإستراتيجي الطويل الأجل إلى أهداف محددة ودفع المؤسسة لإظهار التقدم في تحقيقها، فإن الرؤية والرسالة تصبح مجرد شعارات أو عبارات رنانة وأحلام لا يمكن تحقيقها. فماذا يقصد بالأهداف والغايات؟، لماذا هي مطلوبة؟ وكيف ستستعمل في الإدارة الإستراتيجية؟ فالمشكلة الجوهرية تتمثل في كيفية وضع الغايات والأهداف بشكل دقيق وواضح لترجمة الرسالة والرؤية إلى مقاييس أداء تسعى المؤسسة لتحقيقها.

1. مفهوم وأهمية الأهداف والغايات

1.1 مفهوم الهدف

عرف **Keeney** و **Raiffa** الهدف بأنه " دلالة indication عن اتجاه مفضل للحركة. وبالتالي، عندما نذكر الأهداف نستعمل مصطلحات مثل "تعظيم" أو "تقليل"¹.

تعرف الأهداف على أنها " غايات قابلة للقياس تمثل أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل الممكن توقعه"². كما تعرف بأنها "نتائج مطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي"³. فهي "النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه"⁴. فالأهداف تحدد "ما يجب انجازه، و "متى" يجب أن يتم؟ فالإجابة على السؤال "ما الذي ترغب في تحقيقه أو تفاديه؟ هي الأهداف.

يرى **Ackoff** بأن الأهداف هي حالات أو نتائج مرغوبة.⁵ في حين **Ansoff** يرى الأهداف كـ: "...قواعد قرار تمكن الإدارة من توجيه وقياس الأداء المؤسسي نحو غرضها"⁶. كما عُرف الهدف بأنه "القصص الكامنة وراء القرارات، التي تحدد اتجاه المؤسسة أو نشاطاتها"⁷.

¹ Paul Goodwin, George Wright, Decision analysis for management judgment, John Wiley & Sons, Third Edition, New York, 2004, p28.

² Mohan Nair, Op.cit, p11.

³ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 322.

⁴ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 28.

⁵ David Hussey, Op.cit, p281.

⁶ Idem.

⁷ عبد الستار مصطفى الصياح، الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية: التحديد والنظريات، الملتقى الدولي الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص 208.

يرى **Peter Drucker** أن الأهداف ليست مصير؛ هي توجه. ليست أوامر؛ هي التزامات. ليست تقرير للمستقبل؛ هي وسيلة لحشد (تعبئة) الموارد وطاقات العمل لصناعة المستقبل.¹ فالأهداف دائماً تكون مستندة على التوقعات. والتوقعات في أحسن الأحوال هي أبلغ من التخمينات.

تعكس التعاريف السابقة أن الأهداف:

- نتيجة نهائية مرغوبة ؛
- نتيجة يمكن تحقيقها ؛
- اتجاه المؤسسة نحو غرضها ؛
- إمكانية القياس وذلك بإعطاء قيمة كمية ؛
- الإطار الزمني لما تسعى المؤسسة لتحقيقه.

مما سبق يمكننا أن نعرف الهدف بأنه نتيجة مستقبلية، محددة الفترة، قابلة للقياس الكمي، توجه المؤسسة نحو مقصد محدد وواضح تشير لما يجب تحقيقه ومن يحققه ومتى يتم كل هذا مع ضرورة توفير الموارد اللازمة

2.1. مفهوم الغايات Goals

الغاية هي "بيان عام لمسعى aim أو غرض (نوعي)".² فهي "حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي".³ فالغايات تمثل أهداف شاملة تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى البعيد، فهي توضع بصورة مجردة.⁴ حيث يصرح **Ackoff** بأن الغايات: "هي أهداف حدد موعد لبلوغها خلال فترة زمنية خطت لأجلها".⁵

كما أن مفهوم الغاية يشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.⁶ وعادة تستند الغاية إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة التي تعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها والحاجات الأساسية التي تحاول الوفاء بها. وإذا ما تم اشتقاق الغايات من إستراتيجية المؤسسة ستكون متوافقة مع بعضها البعض.⁷

مما يجب ذكره هو أن بعض الممارسين الإداريين لا يفرقون بين معاني "الأهداف" و"الغايات". فمن المفترض أن الغاية هي أهداف شمولية تتمثل في أفضليات عامة وفق اعتبارات عمل المؤسسة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، أما الأهداف فإنها حالة وسيطية مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحقيقها.⁸

يتم استخدام مصطلح الغايات والأهداف بطرق متنوعة، وقد تتعارض المعاني أحياناً. فبعض الكتاب يستخدم مصطلح الغايات للإشارة إلى أهداف الأداء المباشرة قصيرة الأجل، بينما يحافظ البعض الآخر على معنى هذا الاستخدام ويشيرون إلى أن "الأهداف"

¹ Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Truman Talley Books, New York, 1986, p75.

² Mohan Nair, Op.cit, p12.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 28.

⁴ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 221.

⁵ David Hussey, Op.cit, p281

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، 322.

⁷ David Hussey, Op.cit, p291.

⁸ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 223.

هي النتائج المطلوبة طويلة الأجل، وأن "الغايات" هي النتائج المطلوبة قصيرة الأجل. وأحيانا يستخدم هاذين المفهومين تبادليا، فالغايات تشير إلى أهداف أداء المؤسسة واسعة النطاق، في حين أن الأهداف يشير إلى أهداف محددة من طرف الأقسام والإدارات الوظيفية لدعم تحقيق أهداف أداء المؤسسة الكلية.¹

3.1. أهمية الأهداف والغايات

تلعب الأهداف والغايات دورا أساسيا في المؤسسات. فالمؤسسات تحقق فوائد كبيرة نتيجة تركيز جهودها في صياغة أهداف وغايات واضحة. وتكمن أهمية الأهداف والغايات في الآتي:²

- تصف المستقبل المرغوب وتعطي وضوحا للاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة ؛
- تعتبر مرشد لاتخاذ القرارات لكونها العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف التي تواجهها المؤسسة ؛
- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المؤسسة، خاصة وأنها عنصر هام في العملية التخطيطية التي تساعد على التوجيه والرقابة خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات ؛
- تعتبر أداة اتصال وتنسيق فعالة لكونها تطور عملية التشارك للفرق والإدارات وللمؤسسة ككل ؛
- تلعب دورا في عملية التحفيز، فوضع الأهداف والغايات على أسس سليمة يقلل من إمكانية عدم تحقيقها لكونها تفوق القدرات والإمكانات أو لكونها لا تشجع على الحماس وشحذ الهمم ؛
- تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعت في إطار قياسات محددة ومفيدة ؛
- تمكن من اتخاذ القرار الإستراتيجي الهادف، بدلا من الأعمال والإجراءات العشوائية أو العفوية أو الغموض حول ما يجب تحقيقه ؛³
- يوفر مجموعة العلامات الواضحة والمعالم البارزة للأداء، للحكم على مستوى أداء المؤسسة وتقديمها السليم.

2. خصائص الأهداف والغايات

تناول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية الخصائص التي يجب أن تتوفر في الأهداف والغايات لتكون مقبولة وتتسم بالجودة، فلا يكفي أن تضع المؤسسة أهداف وغايات بل الأهم هو مدى كونها ملائمة وتعكس المطلوب تحقيقه بشكل جيد. من أهم الخصائص التي يجب أن تتسم بها الأهداف والغايات نذكر:

- **الملاءمة (التوافق) Compatibility:** من الطبيعي أن تتناسب الأهداف المصاغة مع الأغراض العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يصور كخطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.⁴
- **القابلية للقياس:** بمعنى أن تكون الأهداف ممكنة القياس لغرض تحديد متى تم تحقيقها، ويجب تحديد الطريقة المناسبة لقياس الهدف قبل تنفيذه.¹

¹ تومسون آرثر، ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2006، ص 46.

² محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 222-223.

³ تومسون آرثر، ستريكلاند، مرجع سابق، ص 46.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 333.

- **العملية والإلهام:** الأهداف يجب أن تكون عملية أي يجب أن نكون قادرين على تحويلها إلى مستهدفات خاصة ومهام معينة. ويجب أن تكون قادرة على أن تصبح قاعدة، بالإضافة إلى الحافز، للعمل والانجاز.² أي أن الأهداف يجب أن تكون مشجعة وتعطي دافع قوي للأفراد لتحقيقها وإن لا تكون مثبطة لجهودهم وهمهم.
- **القبول: Acceptability:** المدراء والأفراد عادة يتبنون الأهداف التي تناسب وتتوافق مع تفصيلاتهم، فيمكن أن تجد أن الأهداف لا تتوافق مع قيمهم أو اهتماماتهم أو مصالحهم أو أنها غير عادلة وبالتالي سيعارضون تحقيقها. ويمكن أن تقبل إذا ما شارك الجميع في تحديدها.³

3. تصنيفات الأهداف ومستوياتها

يرى العديد من الممارسين والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية وجود عدد من التصنيفات للأهداف وفقاً لمجموعة من المعايير مثل: تعدد الأهداف، المدى الزمني، الجهات التي تضع الأهداف، والمسؤولين عنها...

يرى **Drucker** وجوب تعدد أهداف المؤسسة. فلا يمكن لهدف واحد أن يعكس ما يطمح لتحقيقه كل أصحاب المصلحة، هذا على خلاف وجهة النظر النظرية الاقتصادية التي ترى أن الهدف الوحيد الذي تسعى إليه جميع المؤسسات هو تعظيم الربح في الأجل القصير. فكرة تعدد الأهداف طورت من طرف **Humble** إلى نظام شامل "الإدارة بالأهداف" الذي يقبل التطبيق في كل مستويات المؤسسة. أما **Argenti** فمن وجهة نظر مختلفة يعتقد أن أي مؤسسة لها هدف مؤسسي واحد انطلاقاً من أن الهدف هو الشيء الأساسي لطبيعة المؤسسة والذي يميزها عن باقي المؤسسات.

يرى **David Hussey** أن مفهوم الأهداف يقسم إلى عدد من المكونات:⁴

- هدف الأعمال الرئيسي، أو الربح، يوضع كمقدمة للإستراتيجية. الهدف الرئيسي أو هدف الربح يأتي بشكل مباشر من نظرة الواجب الأساسي للمدير التنفيذي، الذي يدير المؤسسة بالطريقة التي ينفذ بها تعهدات الربح لكل المساهمين و في نفس الوقت يوفر التدفق النقدي الكافي لأجل ما يسمى بـ "تجديد المؤسسة renewal".
- أهداف ثانوية، بالدرجة الأولى أهداف سرية. الربح مجال مهم من أهداف المؤسسة، لكنه ليس الهدف الوحيد. إن مصطلح ثانوي secondary يختار لوصف المجموعة التالية من الأهداف: ليس لأنها قليلة الأهمية للنجاح لكن بسبب أنها يجب أن تعرف في الواقع بعد أن توضع أهداف الربح. الأهداف الثانوية وصفية وتسعى للعرض العناصر الأساسية للأعمال في المستقبل. فالأهداف الثانوية تصف الهوية المستقبلية للمؤسسة. فهي لا ترسم صورة لما هي عليه المؤسسة

¹ محسن طاهر، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص240.

² Peter Drucker, Op.cit, p73

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص333.

⁴ David Hussey, Op.cit, pp280-282.

- الآن، لكن هي تحدد ما هي الصورة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل. فهي تأخذ السؤال ما الذي نحن عليه الآن؟ و تعطيه بعد جيد، يتوجه للمستقبل بدلا من الحاضر.
- الغايات التي هي مستهدفات منسوبة للوقت والتي تشتق من الإستراتيجية. فإذا اعتبرنا الأهداف كخريطة مرجعية يمكننا أن نعتبر الغايات كمعالم وعلامات على طول الطرق المختار. فهي تؤدي هذا الغرض لتمكين المؤسسة من فحص أنها ما تزال في الطريق السليم و لبحث السبب الذي قد يؤدي إلى أي انحراف.
 - معايير الأداء (كثير ما تماثل الغايات) تخصص لأفراد معينين.

يصنف **Guth** الأهداف إلى: ¹

- أهداف تفاؤلية، يتم وضعها بناء على ما يُتوقع الحصول عليه من موارد وإمكانات مستقبلية، وما يظهر في البيئة من فرص يمكن استثمارها ؛
- أهداف تشاؤمية، توضع أو تصاغ على تصور لما يمكن أن يعيق المؤسسة في الحصول على موارد وإمكانات جديدة مما يهدد وضع المؤسسة ؛
- أهداف أكثر احتمالا، توضع بناء على تصور توازن البيئة من حيث الفرص والتهديدات وما يقابلها من نقاط قوة وضعف، أي تصاغ وفقا لنتائج التحليل الإستراتيجي.

أما **Ramiz** فيستخدم عدة معايير في تصنيفه للأهداف فيرى أنها تصنف : ²

- على أساس البعد الزمني، وتقسم إلى أهداف قصيرة الأجل وتوضع من طرف المستويات التنظيمية الدنيا، ومتوسطة الأجل تصاغ من طرف الأقسام والوحدات التنظيمية، وطويلة الأجل توضع على مستوى المؤسسة ككل.
- على أساس المستوى التنظيمي، ويكون التصنيف على مستوى المؤسسة أولا، والأقسام ثانيا، والوحدات ثالثا.
- على أساس الوظيفة (أهداف تشغيلية)، وتصنف حسب الأقسام إلى أهداف إنتاجية، أهداف تسويقية، وأهداف إدارة الأفراد...

يرى **Peter Drucker** أن المؤسسة يمكنها تحديد أهدافها من ثماني مجالات أساسية تتمثل فيما يلي: ³

- | | | | |
|-------------------|-------------|------------------------|-------------------|
| ■ التسويق | ■ الإبداع | ■ التنظيم الإنساني | ■ الموارد المالية |
| ■ الموارد المادية | ■ الإنتاجية | ■ المسؤولية الاجتماعية | ■ متطلبات الربح |

بتحديد الأهداف في هذه المجالات، يمكن أن نقوم بالعمليات التالية:

- تنظيم وتفسير ظاهرة العمل في عدد صغير من البيانات العامة ؛
- اختبار هذه البيانات في تجربة فعلية ؛
- توقع السلوك ؛
- تقدير مدى سلامة القرارات قبل أن تنفذ ؛

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص182.

² المرجع السابق، ص184.

³ Peter F. Drucker, Op.cit., p74.

✦ ترك المدراء في كل المستويات يحللون تجربتهم الخاصة، وكنتيجة، يتحسن أداؤهم.

4. العوامل المؤثرة على صياغة الأهداف

تمثل المؤسسة مزيج معقد من التأثيرات الثقافية والسياسية والقانونية والفردية. حيث يرى **Simon** أن المؤسسة ليست شيئاً مادياً فقط، إنما هي أكثر من مجرد نظام للتفاعل بين الأفراد.¹ فالأهداف تظهر كنتيجة تفاعل معقد في المستويات المختلفة للمؤسسة.

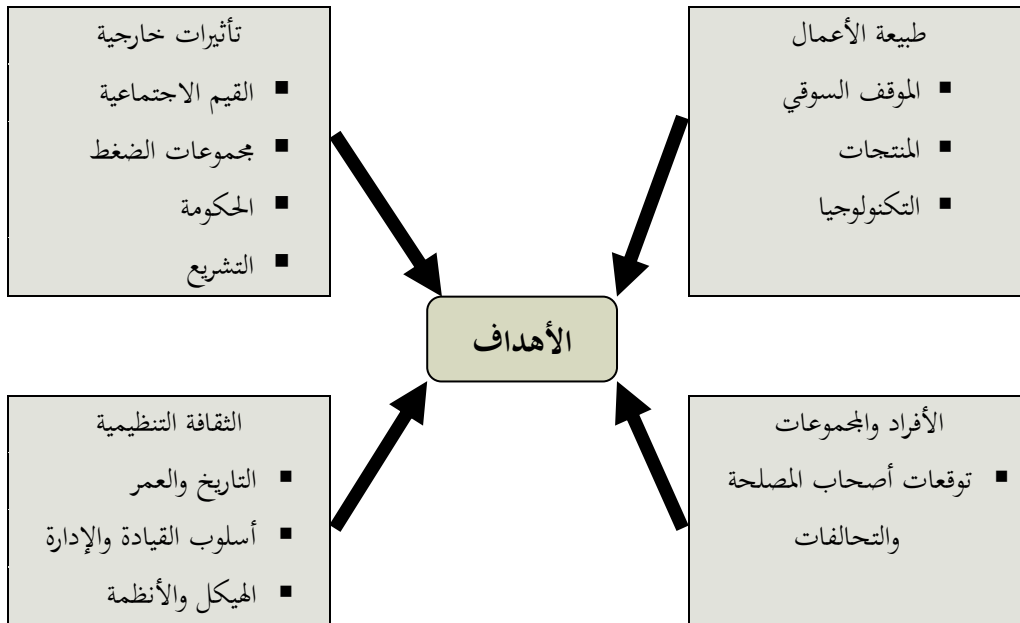
إذا فهمنا عملية وضع الأهداف نحتاج لمعرفة تعقيدات العلاقات الداخلية بين هذه العوامل. في العموم تتأثر صياغة الأهداف بعدة عوامل تتضمن (لاحظ الشكل 3.1):²

- **طبيعة العمل** (المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا) والتي تتمثل في الموقع السوقي الذي تحتله المؤسسة ، مراحل دورة منتجاتها، وأنواع التكنولوجيا المستخدمة.
- **العوامل الخارجية** (القيم الاجتماعية، جماعات الضغط، الحكومة والتشريع).
- **الثقافة التنظيمية**: تمثل مجموعة الاعتقادات الرئيسية المعتمدة داخل المؤسسة. والتي تتكون من ستة أبعاد:
 - القصص والأساطير. الأسطورة قصة تروى وتداول بين أفراد الجماعة لكن دون أن تنسب لشخص محدد، وتحمل صور مثالية عن أشخاص حققوا نتائج كبيرة، يسمون بالأبطال.
 - الطقوس والعادات. أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم ، تمثل التنفيذ المنتظم والثابت للأساطير والقصص.
 - الرموز. هي الكلمات أو اللغة، أو الأشياء، أو الإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.
 - هياكل النفوذ.
 - الهياكل التنظيمية.
 - أنظمة المراقبة.
- **توقعات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة**. العامل المؤثر الرابع على الأهداف هو توقعات الأفراد، أصحاب المصلحة والتحالفات، حيث تساهم هذه التوقعات في تحديد نوع الأهداف التي ستبناها المؤسسة. فهذه التوقعات قد تكون متعارضة فيما بينها، حيث أن كل طرف يحاول التأثير على اتجاه المؤسسة بما يسمح له بتحقيق أهدافه الخاصة. لذا على الإدارة العمل على بناء توازن وتوافق بين توقعات كل هذه الأطراف.

¹ عبد الستار مصطفى الصباح، مرجع سابق، ص208.

² Colin Gilligan, Richard Wilson, Strategic marketing planning, Butterworth Heinemann, 2003, pp 312-314.

الشكل 3.1: العوامل المؤثرة على صياغة الأهداف



source: Colin Gilligan, Richard Wilson, Op.cit., P312.

خلاصة واستنتاجات

من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم والأسس الضرورية لفهم بطاقة الأهداف الموزونة تبين لنا بأن:

- الأداء سلوك إنساني يظهر على شكل انجازات في الماضي، وفي الفعل (ينجز أو يعمل) في الحاضر يمكن التعبير عنه من خلال الكفاءة أو / والفعالية. قابل للملاحظة وقابل للقياس من خلال مجموعة من المقاييس والتي تختلف أنواعها حيث يمكن أن تكون مالية أو غير مالية.
- الإستراتيجية إطار عام يوجه سلوك المؤسسة في الأجل الطويل لمواجهة البيئة التنافسية من خلال مجموعة من الخطط التي تسمح للمؤسسة من تخصيص مواردها لتحقيق اتجاهها الاستراتيجي (الأهداف، الرؤية، الرسالة).
- إذا تم صياغة رؤية وإستراتيجية المؤسسة ووضع الأهداف لتمثل ترجمة عملية لكل من الرؤية والإستراتيجية والرسالة يجب أن يتم التعبير عن الأهداف بمستويات من الأداء الذي يعبر عنه من خلال مجموعة من المقاييس.
- الربط بين هذه المفاهيم يعد فكرة مبتكرة ظهرت خلال التسعينات مع العديد من الكتاب و المفكرين لكن أهم من ربط بين هذه المفاهيم الباحثان Kaplan و Norton في مدخلهما الموسوم بمدخل بطاقة الأهداف الموزونة

.BALANCED SCORECARD

الفصل الثاني:

بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء

تمهيد

بطاقة الأهداف الموزونة "The balanced scorecard" إطار صمم من طرف الباحثان **Robert Kaplan** و **David Norton** من معهد Nolan Norton كنتيجة لبحث بعنوان "قياس الأداء في مؤسسة المستقبل" و استمر سنة كاملة مع 12 مؤسسة بحثا عن طرق جديدة لقياس الأداء. الدافع لهذا البحث هو الاعتقاد المتنامي أن المقاييس المالية للأداء بمفردها غير فعالة لمؤسسة الأعمال المعاصرة. مؤسسات الدراسة، كانت مقتنعة أن الاعتماد على المقاييس المالية للأداء أثرت على قدرتها لخلق القيمة. وظهرت بطاقة الأهداف الموزونة لأول مرة كبحت قدم في Harvard Business Review المجلد 70 العدد الأول، بعنوان: "The balanced scorecard: measures that drive performance"

نحاول في هذا الفصل التعرف على هذا المدخل الحديث في قياس وتحسين الأداء حيث سنتناول بالتفصيل النقاط التالية:

- المفهوم وسبب الظهور ؛
- مكونات بطاقة الأهداف الموزونة ؛
- استعمال بطاقة الأهداف الموزونة كأداة إدارة إستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل عام حول بطاقة الأهداف الموزونة

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأهداف الموزونة وسبب ظهورها

1. مفهوم بطاقة الأهداف الموزونة

عرفت بطاقة الأهداف الموزونة من طرف Kaplan و Norton على أنها "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال. والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا. وتكملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين الأنشطة المؤسسية."¹

كما عرفها Paul Niven على أنها "مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة. هذه المقاييس المختارة تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ودوافع الأداء التي من خلالها المؤسسة ستنجز رسالتها وأهدافها الإستراتيجية."²

مدخل بطاقة الأهداف الموزونة ابتكر في الأصل لمكاملة المقاييس المالية التقليدية مع المعايير التي تقيس الأداء من ثلاث منظورات إضافية- هي العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.³ فهذا المدخل يسمح بالنظر إلى الأعمال من أربعة منظورات مهمة، كل منظور من المنظورات الأربع يقدم الإجابة على سؤال أساسي:⁴

- كيف ينظر لنا العملاء؟ (منظور العميل)
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (منظور العمليات الداخلية)
- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (منظور التعلم والنمو)
- كيف ننظر للمساهمين؟ (المنظور المالي)

بعد توالي الأبحاث حول بطاقة الأهداف الموزونة قدم الباحثان Kaplan و Norton تعريف شامل لهذا المدخل. حيث عرف بكونه " إطار عمل شامل يمكن من ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة متناسقة ومترابطة من مقاييس الأداء. المقاييس يجب أن تشمل كل من مقاييس النتيجة ودوافع الأداء لهذه النتائج."⁵ وهو يجب على الأسئلة التالية:

- للنجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر لمساهميننا shareholders ؟
- لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر لعملائنا ؟
- لإرضاء مساهميننا وعملائنا، ما هي العمليات التي يجب أن تتميز فيها ؟
- لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين ؟

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol 70, No1, January / February,1992 , p 71.

² Paul R. Niven, Op.cit,p12.

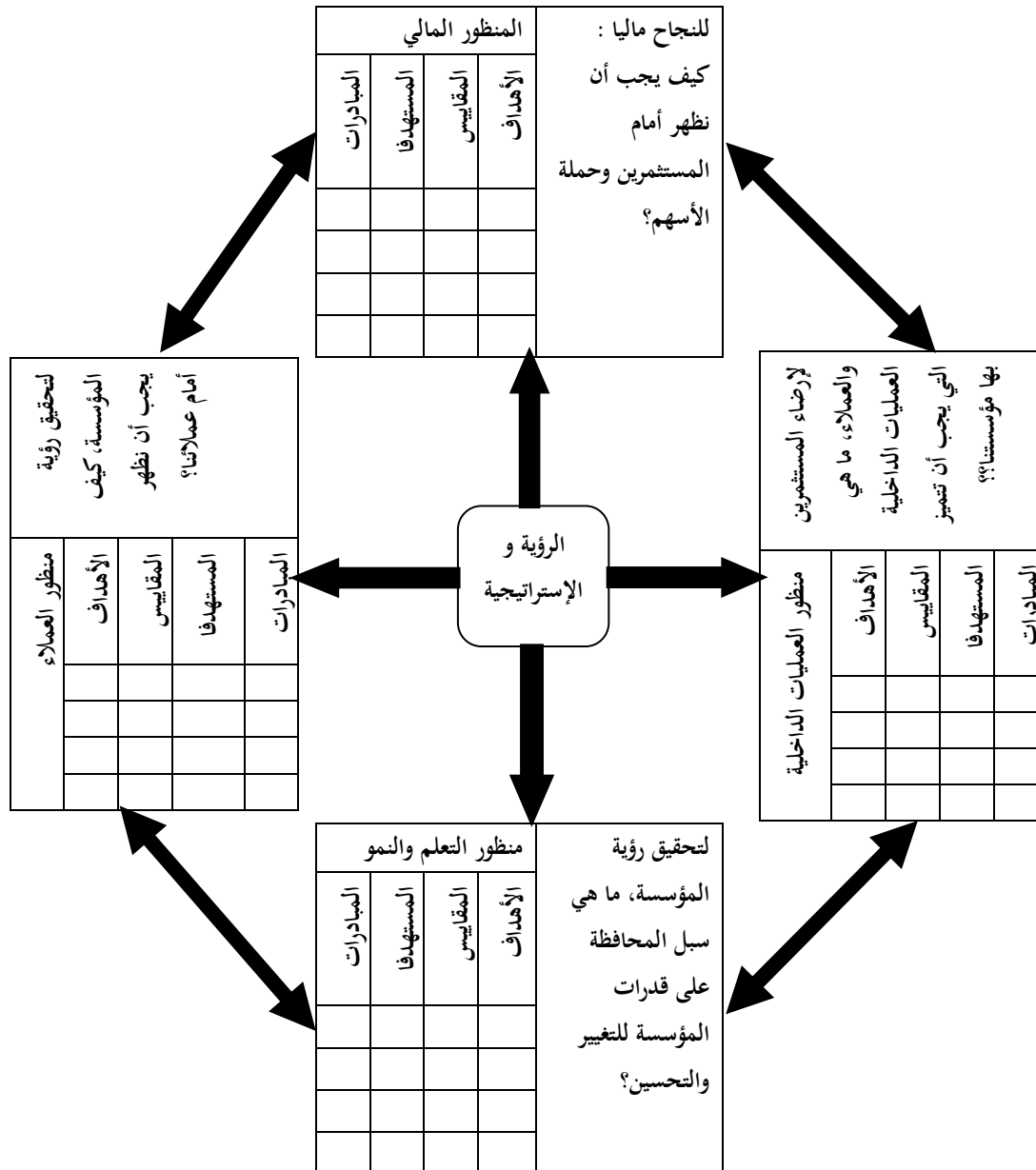
³ Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review (January–February) 1996, p75.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Op.cit, p72.

⁵ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, California Management review, Vol 39, No 01, Fall 1996, p55.

المنظورات الأربعة لبطاقة الأهداف الموزونة تصاغ من خلال رسالة المؤسسة ورؤيتها والإستراتيجية التي تعمل من خلالها. كما تظهر في الشكل (2.1).

الشكل (2.1): ترجمة الرؤية والإستراتيجية - المنظورات الأربعة



Source: Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., p77.

2. أسباب ظهور بطاقة الأهداف الموزونة

ظهرت بطاقة الأهداف الموزونة لأول مرة في مقال نشر سنة 1992 كبحث قدم في مجلة Harvard Business. من طرف الباحثان Kaplan و Norton . وقد لاقت بطاقة الأهداف الموزونة قبولا واسعا و رُحِبَ بها كواحدة من 75 فكرة إدارية الأكثر تأثيرا في القرن العشرين. وقد بدأ الباحثان عملهما انطلاقا من فرضية أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في النظام الإداري غير كاف.¹ وطبقا للباحثين فإن بطاقة الأهداف الموزونة جاءت للتغلب على:

أ- عيوب أنظمة قياس الأداء التقليدية المعتمدة على المقاييس المالية فقط ؛

ب- العوائق التي تظهر أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

1.2. عيوب الأنظمة التقليدية المعتمدة على المقاييس المالية فقط

الطريقة التقليدية لقياس الأداء كانت الطريقة المالية التي تعتمد على مؤشرات تتسم بالطابع المحاسبي والمالي (فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد و الأرباح).² حيث أن القيمة الاقتصادية المضافة هي السائدة حاليا. حيث أن هذا المفهوم يقترح أنه ما لم يتجاوز ربح الشركة تكلفة رأس مالها، فإنها حقا لا تخلق قيمة لحملة أسهمها.³

بطاقة الأهداف الموزونة لا توجب على المدراء الاختيار ما بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية، ولا الاعتماد على مجموعة واحدة من المقاييس باستثناء المقاييس الأخرى. حيث أن مقياس واحد لا يزودهم بمستهدف واضح للأداء أو يركز الانتباه على المجالات الحرجة للأعمال. فالمدراء بحاجة إلى تقديم متوازن للمقاييس المالية والتشغيلية معا.⁴ فمن جملة الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية على أنها:⁵

1- ليست متسقة مع حقائق العمل الحالية: الأنشطة التي تخلق القيمة في عصر المعرفة ليست متضمنة في الأصول الملموسة والثابتة للمؤسسة فقط. فالقيمة تستقر في أفكار أفراد المؤسسة، في العلاقات مع العميل والمورد، في قواعد بيانات المعلومات الأساسية، وثقافات الإبداع والجودة. فالمقاييس المالية التقليدية لا تقدم كيفية قياس القيمة من هذه العناصر لأنها صممت لمقارنة فترات سابقة بالاستناد إلى معايير داخلية للأداء. كما أن هذه المقاييس لا تساعد في تقديم إشارات مبكرة عن الفرص أو المشاكل التي قد تظهر في مجالات العملاء، الجودة، أو الموظفين.

2- تقود بالرؤية التاريخية: المقاييس المالية تقدم مراجعة متميزة للأداء والأحداث الماضية في المؤسسة. فهي تمثل ارتباط وتلخيص لأنشطة المؤسسة في فترات سابقة. حيث أن المقاييس المالية ليس لها قوة تنبؤية مستقبلية. فالنتائج المالية الجيدة الشهرية، أو الفصلية، أو حتى السنوية ليست طريق تؤشر للأداء المالي المستقبلي الجيد.

¹ Kaplan Robert, David Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, American Accounting Association, Vol 15 N°1, 2001, p87.

² دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2006، ص 42.

³ Paul R. Niven, Op.cit,p6.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Op.cit, p72.

⁵ Paul R. Niven, Op.cit, pp 6 -7.

3- تضحي بالتفكير طويل الأجل: ميزة العديد من مبادرات التحسين أنها تخدم مقاييس تخفيض التكلفة التي لها تأثير إيجابي على البيانات المالية القصيرة الأجل للمؤسسة. بالتالي فجهود تخفيض التكلفة تستهدف أنشطة خلق القيمة طويلة الأجل للمؤسسة مثل البحث والتطوير وإدارة العلاقات مع العميل. فالتكيز على المكاسب قصيرة الأجل على حساب خلق القيمة طويلة الأجل يمكن أن يؤدي إلى قصور في استخدام موارد المؤسسة.

4- المقاييس المالية ليست ذات علاقة مباشرة بمستويات عديدة في المؤسسة: التقارير المالية بطبيعتها ذات أفكار تجريدية. عندما ننشر البيانات المالية في المؤسسة، يرى العديد من الموظفين أنها لا تساعدهم في اتخاذ القرار، وذلك لأنهم يرونها غير مرتبطة بأعمالهم وأنها تقدم معلومات تجريدية لا توضح أو تفسر ما المطلوب منهم. فالموظفون في كل مستوى من مستويات المؤسسة يحتاجون لبيانات عن الأداء يمكنهم التصرف وفقها. هذه المعلومات يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بأنشطتهم اليومية.

5- المقاييس المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار و الأرباح لكل سهم يمكن أن تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والإبداع - الأنشطة المطلوبة في البيئة التنافسية الحالية-. فمقاييس الأداء المالي التقليدية استخدمت جيدا في العصر الصناعي، لكن تكون هامشية في هذه المرحلة أين المهارات والقدرات المؤسسية هي المسيطرة اليوم.¹

6- تفتقر للتركيز الإستراتيجي وتفشل في تقديم بيانات عن الجودة، الاستجابة والمرونة. فهي تشجع المدراء على تقليل الفروقات عن المعايير بدلا من السعي إلى التحسين المستمر. كما تحقق في تقديم المعلومات عن ما الذي يرغب فيه العملاء وكيف يؤديه المنافسون.

2.2. عوائق تنفيذ الإستراتيجية

بطاقة الأهداف الموزونة صممت في الأصل كآلية لتنفيذ الإستراتيجية وليست لصياغتها.² ومن أهم الأسباب التي دعت إلى اعتبارها آلية لتنفيذ الإستراتيجية وجود العديد من العوائق التي أدت إلى الفشل في التنفيذ الناجح للإستراتيجية، وقبل ذكر هذه العوائق نذكر نتائج دراسة حول الإستراتيجية:³

- 95% من الموظفين لا يدركون إستراتيجية مؤسستهم.
- 90% من المؤسسات تفشل في تطبيق إستراتيجيتها بنجاح.
- 86% من فرق المدراء التنفيذيين تقضي أقل من ساعة في الشهر لمناقشة الإستراتيجية.
- 70% من المؤسسات لا تربط حوافز الإدارة بالإستراتيجية.
- 60% من المؤسسات لا تربط الإستراتيجية بالموازنة.

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Op.cit., p72.

² Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p38.

³ Jessica Keyes, Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2005, p1.

فمن أهم العوائق التي أدت إلى الفشل في التنفيذ الناجح للإستراتيجية والتي جاءت بطاقة الأهداف للتغلب عليها نذكر:¹

1- الرؤى والإستراتيجيات غير عملية

يظهر هذا العائق عندما لا تستطيع المؤسسات ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مصطلحات يمكن فهمها والتصرف وفقاً. فوجود الاختلاف حول كيفية ترجمة بيانات الرؤية والإستراتيجية إلى أنشطة يؤدي إلى تشتيت الجهود وقصورها. مما يتطلب من أعضاء الإدارة كسب إجماع واتفاق فيما بينهم حول رؤيتهم وإستراتيجيتهم المقصودة. فالافتقار لهذا الإجماع والوضوح، يجعل المجموعات المختلفة في نفس المؤسسة تنفذ مبادرات مختلفة - إدارة الجودة، التحسين المستمر، إعادة الهندسة، التمكين - طبقاً لتفسيراتهم الخاصة للرؤية والإستراتيجية. كما أن جهودهم لا تكون متكاملة ولا متراكمة حيث لم يتم ربطها بشكل ملائم بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

من خلال دراسة للباحثين Kaplan و Norton وجد أن 59% من فرق الإدارة العليا ترى أنها تملك إدراك واضح لكيفية تنفيذ الرؤية، في حين أن 7% فقط من مدراء الإدارة الوسطى ومن الموظفين التنفيذيين يملكون إدراك لكيفية تنفيذ الرؤية. من هذه النتائج يتأكد أنه حتى القائد مع وضوح الرؤية فهو يفتقد إلى آليات لإشراك جميع الموظفين التنظيميين في هذه الرؤية بمعنى أنها غير عملية.

2- الإستراتيجيات ليست مرتبطة بغايات القسم، غايات الفريق والغايات الفردية

العائق الثاني يظهر متى كانت متطلبات الأجل الطويل لإستراتيجية المؤسسة غير مترجمة إلى غايات الأقسام وفرق العمل وإلى غايات الأفراد. بدلا من ذلك، أداء القسم يبقى يركز على الموازنات المالية للمؤسسة المعدة كجزء من عملية المراقبة الإدارية التقليدية. والفرق والأفراد داخل الأقسام ترتبط غاياتهم بتحقيق غايات القسم التكتيكية وقصيرة الأجل، مع استبعاد بناء الكفاءات التي ستمكن من تحقيق الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل. هذا العائق يمكن قد ينسب إلى فشل مدراء الموارد البشرية لتسهيل توافق alignment وانسجام الغايات الفردية وغايات فرق العمل بالأهداف التنظيمية العامة للمؤسسة.

3- الإستراتيجيات ليست مرتبطة بتخصيص الموارد الطويلة الأجل والقصير الأجل

العائق الثالث لتنفيذ الإستراتيجية هو الفشل في ربط المبادرات وتخصيص الموارد بالأولويات الإستراتيجية طويلة الأجل، حيث أن التخطيط الإستراتيجي الطويل الأجل في العديد من المؤسسات منفصلة عن عمليات وضع الموازنة القصيرة الأجل. فالنتيجة هي أن التمويل الاختياري و تخصيصات رأس المال تكون في أغلب الأحيان غير مرتبطة بالأولويات الإستراتيجية.

العديد من المبادرات تنفذ في المؤسسات مع نقص الإدراك للأولوية الإستراتيجية أو الأثر الإستراتيجي، والمراجعات الشهرية والفصلية تركز على توضيح الانحرافات بين العمليات الفعلية والموضوعة في الموازنة، ولا تركز على ما إذا كان هناك تقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. الفشل هنا يمكن أن يرجع للمسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي والمالي لعدم رؤيتهم أنه من الضروري أن تتكامل الجهود بدلا من أن يتبعوا مبادرات منفصلة ووظيفية.

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit, pp 193-196.

4- التغذية العكسية feedback هي تكتيكية وليست إستراتيجية.

العائق الأخير لتنفيذ الإستراتيجية هو الافتقار للتغذية العكسية حول مدى كون الإستراتيجية تنفذ و عن كونها تعمل. فأغلب الأنظمة الإدارية تزودنا بالتغذية العكسية حول الأداء التشغيلي قصير الأجل و تتجسد هذه التغذية العكسية في مقاييس مالية، عادة تقارن نتائج فعلية بموازنات تقديرية شهرية أو فصلية. فمن خلال دراسة وجد أن 45% من المؤسسات تستهلك الوقت في اجتماعات دورية لمراجعة الأداء بدلا من مراجعة الإستراتيجية أو اتخاذ قرارات حولها.

المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأهداف الموزونة

يساهم مدخل بطاقة الأهداف الموزونة في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات إذا طبق بشكل جيد، نذكر منها:

- 1- تزود الإدارة العليا في المؤسسات بالأداة التي تمكنهم من التوجه للنجاح التنافسي المستقبلي. فالمؤسسات الآن تتنافس في بيئات معقدة ما يتطلب الفهم الدقيق لغاياتها والطرق اللازمة لأجل الوصول لهذه الغايات الحيوية.¹ وبالتالي فهي تعكس طبيعة التغيير في الميزة التكنولوجية والتنافسية في العقود الأخيرة من القرن 21.²
- 2- تحدد بطاقة الأهداف الموزونة المعرفة، المهارات، والأنظمة التي سيحتاجها الموظفون (التعلم و النمو) لإبداع و بناء القدرات الإستراتيجية الصحيحة والكفاءات (العمليات الداخلية) التي تقدم قيمة خاصة للسوق (العميل)، التي ستقود في آخر المطاف لرفع قيمة المساهم (المالي).³
- 3- عند إعطاء الإدارة العليا معلومات من أربعة منظورات مختلفة، فإن بطاقة الأهداف الموزونة تقلل من حجم المعلومات المتاحة لمتخذ القرار عبر تحديد عدد المقاييس المستخدمة.⁴
- 4- تجمع في تقرير إداري واحد، عدة عناصر متباينة ومتفرقة لجدول أعمال المؤسسة التنافسي: تصبح متوجهة نحو العميل، تقليص زمن الاستجابة، تحسين الجودة، تعزيز فرق العمل، تقليص أوقات إطلاق منتج جديد، وإدارة الأجل الطويل.
- 5- تقي ضد حالة اللامثلية، من خلال إجبار الإدارات العليا على الأخذ بعين الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة معا، مما يسمح برؤية إذا ما كان التحسين في مجال ما يمكنه أن يتحقق على حساب مجالات أخرى.⁵
- 6- تخلق نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لكل الموظفين من رؤية كيف يساهمون في النجاح التنظيمي. فبدون ربط الموظفين بالإستراتيجية، يمكن للأقسام والأفراد الوصول إلى أدائهم الأمثل، لكن دون المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ككل.⁶
- 7- تركز جهود التغيير. فإذا حددت الأهداف والمقاييس بشكل صحيح، فمن المحتمل أن يكون التنفيذ ناجح. وإذا لم تحدد بشكل صحيح فالاستثمارات والمبادرات للتغيير ستكون مجرد تبديد للجهود والموارد.⁷

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p2.

² Kaplan Robert, David Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, American Accounting Association, Vol 15, N° 1, March 2001, p87.

³ Kaplan Robert, David Norton, Having trouble with your strategy? Then map it, Harvard Business Review, Sept - Oct, 2000, p168.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Op.cit, p72.

⁵ Idem.

⁶ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p148.

⁷ Idem.

- 8- تُمكن بطاقة الأهداف الموزونة المؤسسات من تعقب النتائج المالية بالإضافة إلى المراقبة الآنية للتقدم في بناء الكفاءات واكتساب الأصول غير الملموسة التي تحتاجها المؤسسات للنمو المستقبلي.¹
- 9- بطاقة الأهداف الموزونة هي النظام الإداري الذي يمكنه تحفيز التحسينات في العديد من المجالات الحرجة مثل تطوير المنتج، تطوير العملية، العميل، وتطوير السوق.² فهي تلفت الانتباه إلى الأنشطة الأساسية لخلق القيمة المبتكرة من خلال مهارة وتحفيز المشاركين التنظيميين.
- 10- مكن التنبئ المبكر لبطاقة الأهداف الموزونة المؤسسات من تركيز focus و توفيق align الفرق التنفيذية، وحدات الأعمال، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والموارد المالية بإستراتيجية المؤسسة.³

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأهداف الموزونة

يجب التذكير بأن بعض المفاهيم التي تدخل في تكوين بطاقة الأهداف الموزونة سبق تناولها في الفصل الأول وبالتالي سنتنصر على المفهوم الذي سيتم تبنيه في هذا البحث. يقدم الشكل (2.1) صورة واضحة عن مكونات هذا المدخل.

1. الرؤية والإستراتيجية

نرى كلمتي الرؤية والإستراتيجية تتوسطان الشكل (2.1). فبطاقة الأهداف الموزونة تبدأ مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة.⁴ حيث حيث نقصد بالرؤية في هذا السياق أنها تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل. أما الإستراتيجية فتعرف على أنها إطار عام يوجه سلوك المؤسسة في الأجل الطويل لمواجهة البيئة التنافسية من خلال مجموعة من الخطط التي تتطلب من المؤسسة تخصيص الموارد بشكل دقيق لتحقيق اتجاهها الإستراتيجي.

2. منظورات بطاقة الأهداف الموزونة

تتكون بطاقة الأهداف الموزونة من أربعة منظورات هذه المنظورات هي نتيجة لتحليل ووصف رؤية المؤسسة من زوايا مختلفة. والمنظورات الأكثر استخداما والتي تبناها مدخل بطاقة الأهداف الموزونة هي (المنظور المالي، منظور العميل، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

لقد أكد الباحثان Kaplan و Norton أن المنظورات الأربعة يجب أن تعتبر قالب، وليست قيد لا يجوز الخروج عنه.⁵ فالمؤسسات بالاعتماد على ظروف الصناعة و إستراتيجية وحدة الأعمال يمكن أن تستعمل واحدا أو أكثر من المنظورات الإضافية مثل المنظور البيئي، المنظور الاجتماعي، المنظور الثقافي، منظور الموظفين... الخ.

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p2.

² Kaplan Robert, David Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, (September–October) 1993, p134.

³ Kaplan Robert, David Norton, the strategy –focused organization, Harvard Business School Press, 2001, p8.

⁴ Paul R. Niven, Balanced scorecard diagnostics, Wiley, New Jersey, 2005, p13.

⁵ Kaplan Robert, Norton David, The Balanced Scorecard, Op.cit., p37.

3. مكونات كل منظور من منظورات بطاقة الأهداف الموزونة

يظهر الشكل (1.2) مكونات كل منظور من منظورات بطاقة الأهداف الموزونة، والتي تتمثل في المكونات التالية:

1.3. الأهداف: كما رأينا سابقاً، يعرف الهدف على أنها نتيجة مستقبلية، محددة الفترة، قابلة للقياس الكمي، أو هي توجه المؤسسة نحو مقصد محدد وواضح، يشير الهدف لما يجب أن يتحقق ومن يحققه ومتى يتم ذلك، مع ضرورة توفير الموارد اللازمة. كما يجب أن تتوفر في الهدف الخصائص المذكورة سابقاً. حيث يتم من خلال الأهداف تحويل الرؤية والإستراتيجية إلى نشاط مما يكسب الالتزام في تنفيذ الجيد لوصول إلى هذه الأهداف. هذا يستوجب أن تكون الأهداف مشتقة من رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

2.3. المقياس Measure : هو وزن يستخدم لتحديد مقدار نشاط معين. فكل مقياس هو ترجمة لهدف معين.¹ فبطاقة الأهداف الموزونة تستخدم مزيج من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية وتصنفها إلى نوعين من المقاييس:

■ **مقاييس متخلفة (lagging indicators):** وتسمى أيضاً مقاييس النتيجة. هي مقاييس مالية في العادة مثل رقم الأعمال، الهامش الإجمالي، الخ... وتتحقق بعد وقوع النشاط فقط، أي لا يمكن قياسها إلا بعد نهاية كل نشاط. فهي تشير إلى الأداء السابق أو التاريخي.

■ **مقاييس قيادية (leading indicators):** وتسمى أيضاً دوافع الأداء. هي مقاييس غير مالية وتتطلب جهداً لملاحظتها وقياسها مثل رضا العملاء، رضا الموظف، الخ... فهي يمكن أن تشير إلى نتيجة مسبقة لنشاط سيحدث (الأداء المستقبلي). (لاحظ الجدول (1.2) الذي يعطي مقارنة بين النوعين من المقاييس)

بتحديد أربع منظورات لبطاقة الأهداف الموزونة واجهت المؤسسات إشكالية عدد المقاييس التي يجب أن يحتويها كل منظور. يعتقد Kaplan و Norton أن كل منظور من المنظورات الأربعة يتطلب ما بين أربعة إلى سبعة مقاييس منفصلة. وحسب الباحثين دائماً فإذا كانت بطاقة الأهداف الموزونة توضيح لإستراتيجية واحدة، فإن إشكالية عدد المقاييس في بطاقة الأهداف الموزونة تصبح غير مطروحة. فمن خلال تجربة المؤسسات التي طبقت بطاقة الأهداف بمساعدة الباحثين، وجد أن المؤسسات تحتاج لنظام متكامل من 24 مقياس تقريباً لأجل صياغة وتوصيل إستراتيجيتها. إذا أخذنا بعين الاعتبار أنها من قبل كانت تزاوّل نشاطها اعتماداً على أكثر من 16 إلى 25 مقياس.²

¹ Paul Niven, Balanced scorecard diagnostics, Op.cit., p98.

² Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p68.

الجدول 1.2 : مقاييس الأداء المتخلفة والقيادية

مقاييس قيادية	مقاييس متخلفة	التعريف
المقاييس التي تدفع أو تقود الأداء للمقاييس المتخلفة. عادة تقيس عمليات أو أنشطة وسيطة	تركز عادة على النتائج خلال نهاية فترة زمنية، عادة تميز الأداء التاريخي	
- أوقات تقضى مع العميل - الاقتراحات المكتوبة - التغيبية Absenteeism	- الحصة السوقية - المبيعات - رضا الموظفين	أمثلة
تنبؤ في العادة وتتيح للمؤسسة إجراء التعديلات بالاعتماد على النتائج	عادة هي سهولة التحديد	المزايا
توجد صعوبة في تحديدها والتحكم فيها. غالبا ما تكون مقاييس جديدة ليس لها تاريخ في المؤسسة	تاريخية في الأصل ولا تعكس أنشطة حالية، تفتقد للقوة التنبؤية	قضايا
بطاقة الأهداف الموزونة يجب أن تتضمن مزيج من مقاييس الأداء المتخلفة والقيادية		

Source: Paul Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.cit., p116.

3.3. المستهدف (المعيار) Target: قيمة عددية تمثل نتيجة مرغوبة لهدف أو غاية أو نشاط أو مبادرة.¹ أو هو تصوير كمي لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل (المستوى المستقبلي المرغوب للأداء).² فمثلا إذا كان الهدف هو إرضاء العملاء فإن المقياس المستخدم هم رضا العملاء، فإذا كان المستوى تحقيقه من الرضا هو 10%. فهذه النسبة هي القيمة المستهدفة. فالمستهدف يمثل التزام بمستوى أداء معين خلال فترة زمنية محددة. بالتالي يجب أن يتميز ببعض الخصائص التالية:³

- يمكن تحقيقه.
- يحدد بسهولة وقابل للقياس.
- يمكن أن يكون عدد مستقل أو صيغة.
- يمكن إيصاله للعديد من المدراء.
- مرتبط بالمتغيرات الإستراتيجية.
- ساكن وثابت خلال فترة القياس.

4.3. المبادرات Initiatives: تمثل المبادرات مجموعة من البرامج خاصة أو الأنشطة أو المشاريع أو الأفعال التي تنفذها أو ستنفذها المؤسسة لتحقيق مستهدفات أدائها.⁴ فأى مؤسسة يمكنها تنفيذ الكثير من المبادرات مثل: تمكين الموظفين، الإيزو، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، إعادة تصميم الأنظمة الإدارية، الخ...

¹ Mohan Nair, Op.cit., p53.

² Paul Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.Cit., p181.

³ Mohan Nair, Op.cit., p53.

⁴ Paul Niven, Balanced scorecard diagnostics, Op.cit., p116.

المطلب الرابع: مبادئ ربط بطاقة الأهداف الموزونة بالإستراتيجية

توجد ثلاث مبادئ من خلالها تتمكن بطاقة الأهداف من ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مرتبطة من مقاييس الأداء:

1. سلسلة علاقات السبب والنتيجة cause-and-effect Relationships

أهم مبدأ يقوم عليه مدخل بطاقة الأهداف الموزونة هو علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات الأربع لهذا المدخل. فالإستراتيجية كما عرفها Kaplan و Norton تعد "مجموعة افتراضات حول السبب والنتيجة".¹ حيث أن هذه الافتراضات هي توقعات وتقديرات محتملة تتعلق بما سيكون عليه المستقبل.² لذا فإن نظام قياس الأداء يجب أن يصل إلى تحديد العلاقات (الافتراضات) ما بين الأهداف (والمقاييس) في مختلف المنظورات الموضحة لكي يمكن إدارتها وتحقيقها.

علاقات السبب والنتيجة يمكن أن يعبر عنها من خلال تسلسل عبارات (إذا - عندئذ) (If-Then).³ فمثلا يمكن للمؤسسة أن تنشأ حلقة بين تحسين المبيعات وتدريب الموظفين لرفع الأرباح من خلال التسلسل التالي للافتراضات:

- إذا رفعا تدريب الموظف حول المنتجات، عندئذ يصبح أكثر معرفة حول الخط المباشر للمنتجات التي يمكنهم بيعها ؛
- إذا كان الموظف أكثر معرفة حول المنتجات، عندئذ فعالية مبيعاتهم ستتحسن ؛
- إذا تحسنت فعالية المبيعات، عندئذ الهوامش المتوسطة للمنتجات التي تباع سترتفع.

مدخل بطاقة الأهداف الموزونة المصمم بشكل صحيح يجب أن يبين بدقة إستراتيجية وحدة العمل في أي مؤسسة. كما يجب أن يحدد ويوضح سلسلة الافتراضات حول علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النتيجة ودوافع الأداء لهذه النتائج. فكل مقياس يختار في هذا المدخل يجب أن يكون عنصر في سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تنقل المغزى من إستراتيجية وحدة العمل للأفراد في المؤسسة.⁴

سلسلة السبب والنتيجة يجب أن تتخلل كل المنظورات الأربعة لبطاقة الأهداف الموزونة. على سبيل المثال:⁵

العائد على رأس المال المستخدم يمكن أن يكون مقياس النتيجة في المنظور المالي. فالدافع لهذا المقياس يمكن أن يكون تكرار أو توسيع المبيعات مع العملاء الحاليين، وهذا التكرار أو التوسع هو نتيجة الدرجة المرتفعة لوفاء العملاء الحاليين. لذا فإن وفاء العميل يظهر كمقياس في منظور العميل بسبب توقع تأثيره القوي على العائد على رأس المال المستخدم. لكن كيف ستحقق المؤسسة وفاء العميل؟ تحليل تفضيلات العميل يمكن أن يظهر أن وقت التسليم المناسب للطلبات هو ما يقيمه العملاء. وبالتالي، تحسين وقت التسليم المناسب يتوقع أن يقود لرفع وفاء العميل، الذي يتوقع أن يقود إلى أداء مالي مرتفع. لذا كل من وفاء العميل و وقت التسليم المناسب يدججان في منظور العملاء لبطاقة الأهداف.

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p 30.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 341.

³ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p68.

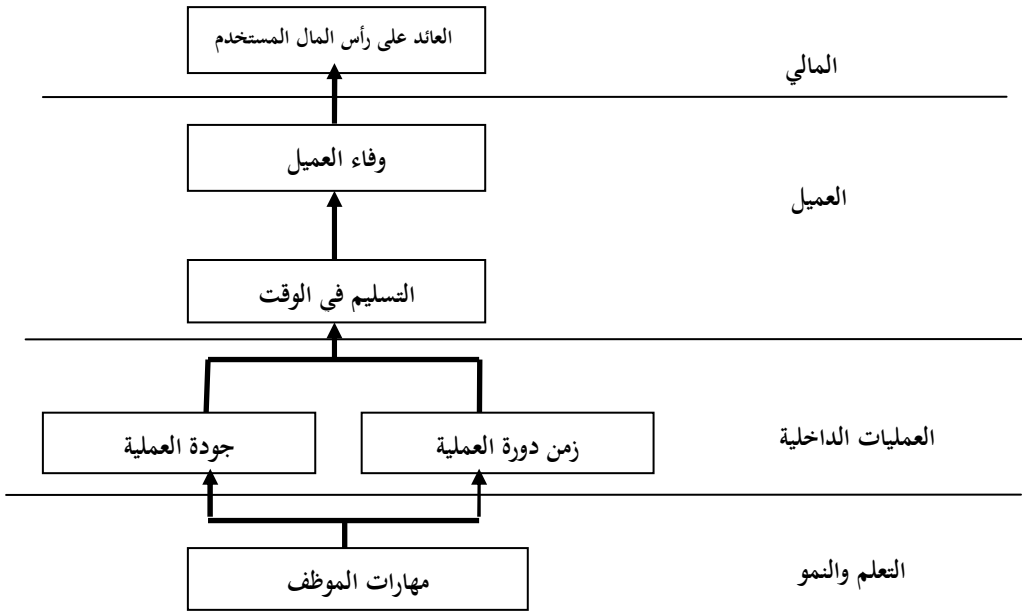
⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p 31.

⁵ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p65.

لكن ما هي العمليات الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تتميز فيها لتحقيق وقت تسليم متميز؟ لتحقيق التحسين في وقت تسليم مناسب، تحتاج المؤسسة لتحقيق أوقات دورة قصيرة في عمليات التشغيل وارتفاع جودة العمليات الداخلية، كلا العاملين يمكن أن يظهر في منظور العمليات الداخلية. لكن كيف تحسن المؤسسات جودة العمليات وتقلص أوقات الدورة لعملياتها الداخلية؟ من خلال تدريب موظفيها التشغيليين وتحسين مهاراتهم، يمكن أن تكون أهداف لمنظور التعلم والنمو.

يمكن من خلال الشكل (2.2) ملاحظة كيف يمكن تأسيس سلسلة كاملة من علاقات السبب والنتيجة كموجه عمودي من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأهداف الموزونة.

الشكل رقم 2.2: علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأهداف الموزونة



Source: Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p31.

2. النتائج outcome ودوافع drivers الأداء

تستخدم بطاقات الأهداف الموزونة مقاييس عامة. هذه الأخيرة هي مقاييس النتيجة الجوهرية. - المقاييس العامة هي مقاييس يمكن أن تطبق لعدة استراتيجيات ويمكن أن تطبق في العديد من المؤسسات بغض النظر عن الصناعة التي تنشط فيها وهذا على خلاف المقاييس الخاصة التي تختص بمؤسسة معينة فقط وبإستراتيجية واحدة. - مقاييس النتيجة تميل لتكون مقاييس متخلفة، مثل الربحية، الحصة السوقية، رضا العميل، الحفاظ على العميل، ومهارات الموظف. في حين أن دوافع الأداء (مقاييس قائدة) هي المقاييس التي تميل لتكون استثنائية لوحدة العمل بشكل خاص. كما أن دوافع الأداء تعكس الاستثنائية (التفرد) لإستراتيجية وحدة العمل.¹

¹ Kaplan Robert, Norton David, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit, p66.

بطاقة الأهداف الموزونة الجيدة يجب أن تشمل مزيج من مقاييس النتيجة ودوافع الأداء. مقاييس النتيجة من دون دوافع الأداء لا توصل لكيفية تحقق النتائج. كما لا تزودنا بإشارة مبكرة حول ما إذا كانت الإستراتيجية تنفذ بشكل ناجح. بالمقابل دوافع الأداء من دون مقاييس النتيجة تُمكن وحدة العمل من تحقيق تحسينات تشغيلية قصيرة الأجل، لكن ستعجز عن إظهار ما إذا كانت التحسينات التشغيلية قد ترجمت إلى عمل موسع مع العملاء الحاليين والجدد، وبالتالي في تعزيز الأداء المالي. كل المقاييس في بطاقة الأهداف الموزونة في النهاية يجب أن ترتبط معا لتحقيق أداء مالي حالي ومستقبلي مرتفع.¹

3. الارتباطات المالية linkage to Financials

بانتشار مبادرات تحسين الأداء المنفذة في أغلب المؤسسات المعاصرة، أصبحت العديد من هذه المؤسسات منشغلة بغايات مثل الجودة، إعادة هندسة العمليات، رضا العميل، الإبداع وتمكين الموظف. هذه الغايات يمكن أن تقود لتحسين أداء وحدة العمل، كما يمكن أيضا أن تؤدي إلى حدوث مشاكل.² فالعديد من مبادرات التحسين أعطت نتائج غير مرغوبة بسبب أنها غير مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة ولا بالنتائج المالية، مما يدعو إلى ربط التحسينات التشغيلية بالإستراتيجية و بالنتائج المالية.

بطاقة الأهداف الموزونة تحتفظ بالنتائج المالية، على الأقل على نتيجة من النتائج المالية مثل العائد على رأس المال الموظف أو القيمة الاقتصادية المضافة. فباعتبار مبادرات تحسين الأداء هدف نهائي ومباشر، أدى إلى فشل العديد من المؤسسات في ربط هذه المبادرات بالنتائج التي تؤثر بشكل مباشر على العملاء وعلى توليد الأداء المالي المستقبلي. كما أن هذه المبادرات لم تكن مرتبطة بمستهدفات خاصة لتحسين أداء العميل، وبالتالي تحسين الأداء المالي. فالنتيجة الحتمية هي أن المؤسسات تصبح متحررة من وهم فقدان دفعات مادية من مبادراتها للتحسين. في الأخير، الطرق السببية بين كل المقاييس في بطاقة الأهداف الموزونة يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف المالية.³

مع خصوصية العلاقة، في كل من الوقت والمقدار بين دوافع الأداء والنتيجة، المراجعات الشهرية والفصلية تصبح فرص للتعلم حول دقة الإستراتيجية وكيف سيتم تنفيذها. النتيجة من هذه المراجعات يمكن أن تؤدي لإعادة تأكيد الثقة في الإستراتيجية الحالية. في حين أن المراجعة الإستراتيجية المركزة يمكن أن تظهر أن إستراتيجية جديدة كليا قد تتطلب معرفة جديدة حول شروط السوق وحول القدرات الداخلية. بناء على ذلك، بطاقة الأهداف ستكون محفز على التعلم فيما بين المدراء حول قابلية تطبيق الإستراتيجية بنجاح و حول مدى دقتها.⁴

¹ Kaplan Robert, Norton David, Strategic learning & the balanced scorecard, Strategy & Leadership Review, Chicago Sep/Oct 1996, Vol 24, No 05, p21.

² Kaplan Robert, Norton David, The Balanced Scorecard, Op.cit., p150.

³ Idem.

⁴ Kaplan Robert, Norton David, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., pp 67-68.

المبحث الثاني: تحليل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة

ذكرنا أن بطاقة الأهداف تتكون من أربعة منظورات هي المنظور المالي، منظور العميل، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو. وسنحاول أن نتناول بالتفصيل كل منظور من هذه المنظورات الأربعة.

المطلب الأول: تحليل المنظور المالي

1. مدخل إلى المنظور المالي

كما مر معنا فيما سبق، يجيب المنظور المالي على السؤال التالي: "لنجاح ماليًا، كيف يجب أن نظهر لمساهميننا؟". كما أن هذا المنظور يجب أن يعطينا الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المستهدفات المالية؟
- ما هي دوافع هذه المستهدفات؟
- ما هو نوع الربح والدخل الذي سيحقق؟
- ما هي الغايات المالية التي من الضروري أن تحققها المؤسسة للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية؟

مقاييس الأداء المالي تحدد وتعرف أهداف وحدة العمل طويلة المدى. حيث أن أغلب المؤسسات تشدد على أهداف الربحية، كما قد توجد أهداف مالية أخرى. فالمؤسسات بعدة منتجات في المرحلة المبكرة من دورة حياتها تؤكد على أهداف النمو السريع، والمؤسسات في مرحلة النضج يمكنها التأكيد على تعظيم التدفق النقدي.¹

العديد من المؤسسات تحمل الربط بين إستراتيجية الغايات المالية وإستراتيجية الغايات غير المالية. فالمنظور المالي يعطي احترام للعلاقة بين الغايات المالية والغايات الأخرى التي تغذي آلية خلق القيمة. وهو يجبر على الإقرار وتعريف الغايات المالية الأساسية الحرجة التي يجب على المؤسسة تحقيقها. فالمنظور المالي يسعى للتذكير أن:²

- الهدف الأساسي للمؤسسة هو خلق الثروة، الذي يقاس بواسطة سلسلة المستهدفات المالية المحققة.
- تسعى المستهدفات المالية لحث الوحدات التشغيلية على إدارة الأداء والحصول على الكفاءات لأجل النجاح المستقبلي.
- هو واحد من العديد من المنظورات الأخرى، لكنه المنظور الوحيد الذي يوفر التمويل اللازم لتحقيق رؤية وإستراتيجية.
- هو مؤشر متخلف للأداء (الأداء التاريخي) لأنه يسجل نتيجة نشاط ما بعد وقوعه.

بناء بطاقة الأهداف الموزونة يجب أن يشجع وحدات الأعمال على ربط أهدافها المالية مع إستراتيجية المؤسسة. تؤخذ الأهداف المالية كتركيز للأهداف والمقاييس في كل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة. المجالات المالية للعديد من المؤسسات هي رفع المداخل، تحسين التكلفة والإنتاجية، تعزيز استخدام الأصل، وتقليل المخاطر.³

2. إستراتيجيات المنظور المالي

¹ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p56.

² Mohan Nair, Op.cit., p22.

³ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p47.

لا توجد مجموعة واحدة من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في كل المؤسسات، لذا فإن كل مؤسسة تتبنى الإستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها. توجد العديد من الإستراتيجيات التي توافق كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة. ويمكن تحديد ثلاث أنواع من الإستراتيجيات العامة:

1- إستراتيجية النمو Growth

إستراتيجية النمو تكون في المراحل المبكرة لدورة حياة المؤسسة. حيث يمكنها الإنتاج وتقديم الخدمة مع أخذ الموارد بعين الاعتبار¹:

- تطوير وتعزيز منتجات وخدمات جديدة ؛
- بناء وتوسيع المشاريع لتسهيل الإنتاج ؛
- بناء القدرات التشغيلية ؛
- الاستثمار في الأنظمة، البنى التحتية، وشبكات التوزيع التي ستدعم العلاقات العامة ؛
- تعزيز وتطوير العلاقات مع العميل.

في مرحلة النمو يمكن للمؤسسات أن تعمل مع تحقيق تدفقات نقدية وعوائد حالية سلبية على رأس المال المستثمر. في عملية اختيارها للأهداف المالية في مرحلة النمو يمكن للمؤسسات التركيز على²:

- نمو المبيعات ؛
- المبيعات في أسواق جديدة ولعملاء جدد ؛
- المبيعات من المنتجات والخدمات الجديدة ؛
- المحافظة على مستويات الإنفاق الملائمة لمنتجات وعمليات التطوير، الأنظمة، قدرات الموظفين ؛
- إقامة وتأسيس أسواق جديدة، مبيعات جديدة، وقنوات توزيع جديدة.

2- إستراتيجية البقاء والاستمرارية Sustain

من الممكن أن تكون وحدات الأعمال في مؤسسة ما في مرحلة الاستمرارية، حيث في هذه المرحلة لا تزال تستقطب الاستثمارات وتعيد استثمار أموالها، لكن يتطلب من المؤسسة في هذه المرحلة تحقيق عوائد مرتفعة على رأس مالها المستثمر. في هذه المرحلة يُتوقع من أي مؤسسة المحافظة على حصتها السوقية الحالية وربما نموها من سنة إلى أخرى.³ الاستثمارات في مرحلة البقاء والاستمرارية عادة ما توجه نحو⁴:

- التخلص من الاختناقات bottlenecks،
- توسيع الطاقة الإنتاجية،

¹ Kaplan Robert , David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p56

² Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p48.

³ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p57.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p49.

- تعزيز التحسين المستمر، بدلا من فترات الاسترداد payback الطويلة و استثمارات خيار النمو الذي أجريت خلال مرحلة النمو.

أغلب وحدات الأعمال في مرحلة البقاء والاستمرارية ستركز على الهدف المالي المتعلق بالربحية. حيث يمكن التعبير عنه من خلال المقاييس المالية التقليدية، مثل العائد على رأس المال الموظف، نتيجة التشغيل، والهامش الإجمالي. في حين بعض المؤسسات توظف مقاييس مالية محدثة، مثل القيمة الاقتصادية المضافة وقيمة أصحاب المصلحة.¹

3- إستراتيجية الحصاد Harvest

في مرحلة الحصاد حيث ستكون وحدات الأعمال قد وصلت مرحلة النضج لدورة حياتها، ففي هذه المرحلة تسعى المؤسسة لحصاد الاستثمارات المنفذة في مرحلتها النمو والاستمرارية. فوحدات الأعمال لا تركز كثيرا على استثمارات هامة- إلى حد ما تحافظ على التجهيزات والقدرات، حيث لا تتوسع أو تبني قدرات جديدة. فأي مشروع استثماري تنفذه المؤسسة في هذه المرحلة يجب أن يحدد بشكل دقيق فترات الاسترداد ويقصرها.²

الأهداف المالية لمرحلة الحصاد تركز على التدفق النقدي. فأي استثمار ينبغي أن يقابله استحقاقات نقدية مباشرة ومؤكدة. فالهدف الرئيسي هو المراهنة على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة من المشاريع المنفذة في الماضي. عمليا لا يتم الإنفاق على أعمال البحث أو التطوير أو على توسيع القدرات، بسبب الوقت القصير لبقاء وحدات الأعمال لأنها في مرحلة الحصاد.³

3. المجالات الإستراتيجية للمنظور المالي

توجد ثلاث مجالات مالية تستخدمها المؤسسات لتحقيق أي إستراتيجية من استراتيجيات النمو، الاستمرارية، والحصاد تتمثل في:⁴

1- نمو الدخل ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix

يقصد بنمو الدخل ومزيج المنتجات التوسع في تقديم المنتج والخدمة، السعي إلى استمالة عملاء وأسواق جدد، تغيير مزيج المنتج والخدمة نحو تقديم قيمة مضافة أعلى، و إعادة تسعير المنتجات والخدمات.

2- تخفيض التكلفة/ تحسين الإنتاجية productivity improvement / Cost reduction

تخفيض التكلفة و تحسين الإنتاجية يشيران إلى محاولات تخفيض التكاليف المباشرة للخدمات والمنتجات، تخفيض التكاليف غير المباشرة، وحصة الموارد المشتركة مع وحدات الأعمال الأخرى في المؤسسة.

3- استخدام الأصول/ إستراتيجية الاستثمار investment strategy / Asset utilization

¹ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p57.

² Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p49.

³ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p57.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p51.

يقصد باستخدام الأصول تخفيض مستويات رأس المال العامل اللازم لتدعيم حجم ومزيج معين من الأعمال سعياً للحصول على أكبر استخدام لقاعدة الأصول الثابتة في المؤسسة.

المجالات المالية الثلاث (نمو الدخل ومزيج المنتجات، تخفيض التكلفة/ تحسين الإنتاجية، استخدام الأصول/ إستراتيجية الاستثمار) يمكن استخدامها مع أي إستراتيجية من إستراتيجيات الأعمال الثلاث النمو، البقاء والاستمرارية، والحصاد. فالمقاييس تتغير اعتماداً على الإستراتيجية المنتهجة كما يظهر في الجدول (2.2). حيث يوضح هذا الجدول كيفية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة في تحديد الأهداف والمقاييس المالية التي يمكن اختيارها لكل مجال من المجالات المالية الثلاث لتناسب مع أي إستراتيجية المالية من الإستراتيجيات الثلاث.

الجدول 2.2: اختيار المقاييس المالية المتوافقة مع إستراتيجيات الأعمال والمجالات المالية

المجالات المالية			النمو	إستراتيجية وحدة الأعمال
استخدام الأصل	تحسين الإنتاجية	نمو الدخل ومزيج المنتجات		
- الاستثمار (النسبة من المبيعات) - البحث والتطوير (نسبة من المبيعات)		- معدل نمو المبيعات في القطاع - نسبة الدخل من منتجات جديدة، خدمات جديدة وعملاء جدد		
- نسب رأس المال العامل (دورة التدفق للتدفق) - العائد على رأس المال الموظف بواسطة خصائص الأصل الأساسي - معدلات استخدام الأصل	- التكلفة بالمقارنة مع المنافسين - معدلات تخفيض التكلفة - التكاليف غير المباشرة (نسبة من المبيعات)	- الحصة من العملاء المستهدفين و حساباتهم - البيع المتعدد - نسبة الدخل من التطبيقات الجديدة. - ربحية العميل وخط الإنتاج.	البقاء والاستمرارية	
- فترة الاسترداد - الطاقة الإنتاجية	تكاليف الوحدة (لكل وحدة من المخرجات، ولكل صفقة)	- ربحية العميل وخط الإنتاج - نسبة العملاء غير المربحين	الحصاد	

Source: Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p58.

المطلب الثاني: تحليل منظور العميل

1. مدخل إلى منظور العميل

العديد من المؤسسات لها رسالة تركز على العميل. وبالتالي يتطلب من كل مؤسسة أن تترجم رسالتها في خدمة العميل إلى مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة فعلا للعملاء. منظور العميل كما مر معنا يجب على إشكالية " لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر لعملائنا؟". ولبناء هذا المنظور بشكل جيد يجب على المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:¹

- من هو (هم) عميلك (عملاؤك) الحاليين؟
- من هم عملاؤنا المستهدفين؟
- ماذا يتطلب عملاؤنا الحاليين والمستهدفين؟
- ما هو مقترحنا للقيمة value proposition لخدمة هؤلاء العملاء؟
- ما هو سوقك المستهدف؟
- من الذي أتنافس ضده للحصول على العميل؟
- ما هي القيمة المنجزة للعميل الحالي التي تبيعها المؤسسة؟
- إذا اختفت المؤسسة، من يمكن أن يفتقدها؟ ماذا سيفعلون؟

في منظور العملاء ، تحدد المؤسسات قطاعات العميل والسوق التي ستختارها للتنافس. هذه القطاعات تمثل الموارد التي تولد مكونات الدخل للأهداف المالية للمؤسسة. في العادة التنافس على ثلاث أنواع من العملاء:²

➤ **موالون للصف Brand loyalists:** العملاء الذين لا يمكن إغراؤهم بعيدا عن العلامة التجارية. أي الموالين لعلامتهم التجارية الحالية هذا الولاء قد يكون غير مستند على منطق لكونه ارتباط نفسي وعاطفي بالمنتجات.

➤ **المتحولون switchers:** العملاء الذين يقتنعون من خلال وعد الإعلان عن المنتج و يُحتفظ بهم من خلال إنجاز وعد ذلك المنتج.

➤ **المحايدون:** العملاء الذين ليس لهم ولاء لصف معين، في كثير من الأحيان يشترون المنتجات اعتمادا على السعر.

منظور العملاء يُمكن المؤسسات من التوفيق وخلق الانسجام بين مقاييس العميل - رضا العميل، المحافظة على العميل، اكتساب عميل جديد، ربحية العميل - بقطاع السوق* والعملاء المستهدفين. كما يُمكنها من تحديد وقياس مقترحات القيمة التي ستسلم لقطاعات العملاء والأسواق المستهدفة.³

¹ Mohan Nair, Op.cit., p22.

² Tom Osenton, Customer Share Marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 2002, P50.

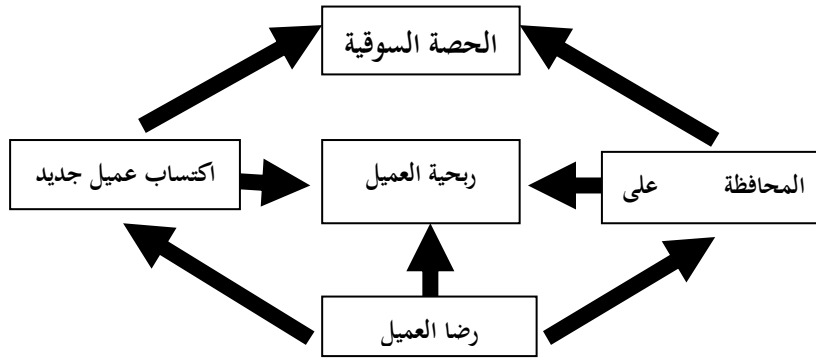
* قطاع السوق "بمجموعة العملاء الذين يشتركون في رغبات أو حاجات خاصة".

³ Kaplan, Robert , David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p63.

2. مجموعة مقاييس العميل الجوهرية

مجموعة المقاييس الجوهرية للعميل تتضمن الحصة السوقية ، المحافظة على العملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء، ربحية العملاء. هذه المقاييس يمكن أن تجمع في السلسلة السببية للعلاقات كما هو موضح في الشكل (3.2).

الشكل 3.2: منظور العميل: المقاييس الجوهرية



Source: Kaplan Robert , David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p68.

■ الحصة السوقية market share

تعكس الحصة السوقية نسبة أعمال المؤسسة في سوق معين. فهي تُظهر كيف ستنفذ المؤسسة إلى أسواق مرغوبة. مثلاً، مؤسسة ما يمكنها مؤقتاً أن تواجه أهداف نمو المبيعات من خلال الحفاظ على العملاء في قطاعات غير مستهدفة، لكن حصتها لا تزيد في القطاعات المستهدفة. الحصة السوقية يمكن أن تقاس بنسبة مبيعات المؤسسة من منتج معين من مبيعات السوق الكلية.¹

من أهم الطرق لزيادة الحصة السوقية هي طريقة توسيع عملية البيع مع العميل الحالي. وتعني هذه الطريقة زيادة حجم الأعمال والمعاملات مع العملاء الحاليين على تشكيلة منتجات المؤسسة لتحقيق المزيد من المبيعات الإضافية معهم. وهذا بتحفيز العميل وحته على عدم حصره معاملاته مع المؤسسة على منتج واحد أو على عدد قليل من منتجاتها.²

المؤسسات في سعيها لزيادة حصتها السوقية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار دراسة وتحليل الموارد المتاحة للمؤسسة وموائمتها مع ظروف بيئتها الخارجية. وبالعكس ذلك، سوف تواجه المؤسسة الفشل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، خاصة وأن زيادة الحصة السوقية يتطلب تخصيص وإنفاق أموال كبيرة وصولاً إلى تطوير إستراتيجية تسويقية ومزيج تسويقي متميز.³

■ المحافظة على العملاء Customer Retention

¹ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.Cit.,p59.

² محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 41.

³ واثق محمود رامز، التسويق الإستراتيجي، الخليج للنشر والطباعة، الدوحة، قطر، 1998، ص 214.

لقد أدركت المؤسسات حديثاً حقيقة هامة تتمثل في أن خسارة عميل إنما تعني أكثر من مجرد فقدان صفقة بيعية واحدة، فهي تعني خسارة تيار متدفق من إجمالي المشتريات التي كان سيقوم هذا العميل بشراؤها. فالسعي للحفاظ وتحقيق حجم نمو مع العملاء الحاليين يمكن أن يكون له مردود إيجابي على نجاح المؤسسة واستمرارها في الأسواق التي تنشط فيها.¹

الطريقة المرغوبة لأجل الحفاظ على الحصة السوقية أو زيادتها في قطاعات العميل المستهدفة هي المحافظة على العملاء الحاليين في هذه القطاعات. فالمؤسسات يمكنها بسهولة تحديد كل عملائها، ما يمكنها بسهولة قياس المحافظة على العميل من فترة لأخرى. كما سترغب العديد من المؤسسات في قياس وفاء العميل من خلال نسب نمو الأعمال مع العملاء الحاليين.²

■ اكتساب عميل جديد new Customer acquisition

مهمة اكتساب عملاء جدد تمثل مهمة صعبة تواجهها المؤسسة وجهازها التسويقي، حيث غالباً ما يتعرض العملاء إلى تشكيلة كبيرة من المنتجات والخدمات التي يختارون من بينها، لذلك يجب على المؤسسة أن تبحث عن الوسائل والطرق التي تمكنها من تقديم أكبر قيمة ممكنة للعملاء مقارنة بالمنافسين.³

المؤسسات التي تنشئ نمو أعمالها عادة ما تهدف لزيادة قاعدة عملائها في القطاعات المستهدفة. مقياس اكتساب عميل يتعقب المعدل الذي عنده المؤسسة تجتذب أو تستميل عملاء أو أعمال جديدة. اكتساب عميل يمكن قياسه إما بعدد العملاء الجدد أو بالمبيعات الكلية لعملاء جدد في هذه القطاعات.⁴ تجتذب المؤسسات عملاء جدد من خلال توسيع وتأمين الجهود والمحاولات التسويقية.

■ رضا العميل satisfaction

يعتمد رضا العميل على مقارنة القيمة المدرك للمنتج بعد استخدامه بتوقعاته عن قيمة هذا المنتج. فإذا لم تتحقق توقعات العميل فإنه يكون في حالة عدم الرضا عن هذا المنتج.⁵ فالعميل الراضي يكون أقل حساسية للأسعار، مما يمكن تحويله إلى عميل وفي للمؤسسة ومنتجاتها. ويمكن الحفاظ على ولائه لفترة طويلة نسبياً.

يشير البحث الحديث إلى أن التتبع الصحيح لرضا العميل ليس كاف لتحقيق درجة عالية من الوفاء، المحافظة، والربحية. فمعدل العملاء الوحيد هو تجربتهم الشرائية - التي ترضيهم إلى حد ما أو تماماً- الذي يمكن للمؤسسة من خلاله تقدير تكرار سلوكهم الشرائي.

¹ محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 36.

² Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p69.

³ محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 36.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p70.

⁵ محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 36.

المؤسسات الناجحة تقوم بالبحث عن الطرق الممكنة للحفاظ على رضا العملاء، لأن العملاء الراضين سوف يقومون بمعاودة وتكرار الشراء، كما أنهم سينقلون خبراتهم عن المؤسسة ومنتجاتها للآخرين. فالأساس لكل هذا يتمثل في العمل على تحقيق التوافق والتطابق بين توقعات العميل و بين أداء المؤسسة. كما أن المؤسسات المتميزة تسعى إلى إسعاد عملائها من خلال تقديم ما هو أكبر من الوعود التي كانت ستقدمها لهم.¹

السعي إلى الحفاظ على العميل الحالي أو إلى اكتساب عميل جديد يدفع للوفاء ومواجهة حاجات العملاء. فمقاييس رضا العميل تزودنا بالتغذية العكسية عن الكيفية التي تنتهجها المؤسسة للوفاء بحاجات العملاء. فالعملاء الراضين يمكن تحويلهم إلى عملاء ذوي ولاء مرتفع لمنتجات المؤسسة والولاء أحد العوامل التي تساهم في زيادة الحصة السوقية.²

■ ربحية العملاء Profitability

النجاح في مقاييس العميل الجوهرية الحصة السوقية، المحافظة على العميل، اكتساب عميل جديد، وتحقيق رضا العميل، لا يضمن أن المؤسسة لها عملاء ذوو ربحية. فالطريق الوحيد لتحقيق درجة مرتفعة لرضا العملاء (بشكل يثير المنافسين) هو أن تباع المنتجات والخدمات بأسعار منخفضة جدا. إرضاء العملاء و رفع الحصة السوقية يكون بأدوات تحقق عوائد مالية مرتفعة، في الغالب المؤسسات سترغب ليس في قياس الحجم الصحيح للأعمال التي تؤديها للعملاء، لكن للربحية هذه الأعمال، خصوصا في قطاعات العميل المستهدفة.³

تقوم العديد من المؤسسات باستخدام تحليل يطلق عليه تحليل ربحية العميل بغرض تقييم العملاء، وبشكل يمكن من تصفية واستبعاد غير المربحين، أو الذين قد يسبب التعامل معهم تحقيق خسارة. ويتم هذا تزامنا مع السعي إلى استهداف العملاء المربحين. بتحديددها للعملاء المربحين، تبدأ المؤسسات في تنمية وتقديم مجموعة من العرض للاحتفاظ بهؤلاء العملاء والفوز بولائهم.⁴

تحليل ربحية العميل يمكن أن يظهر أن بعض العملاء غير مربحين. هذا قد يحدث رغم اكتساب عملاء جدد مؤخرا، حيث إذا أخذنا بعين الاعتبار جهود البيع لاكتساب عميل جديد فإنه قد ينتج تغير مفاجئ في الهوامش المطلوبة من خلال بيع منتجات وخدمات للعميل. في هذه الحالة، وقت حياة الربحية تصبح الأساس للتصميم، سواء لاستبقاء أو تثبيط عدم ربحية العملاء الحاليين. العملاء المكتسبين حديثا لا زالوا قيد التقييم، حتى لو كانوا غير مربحين حاليا، بسبب احتمالية نمو ربحية في المستقبل.⁵ لكن لتحافظ المؤسسة على العملاء غير المربحين لعدة سنوات يتطلب على الأرجح نشاط واضح للتغلب على الخسائر التي تتحملها.

¹ المرجع السابق، ص 37.

² Kaplan Robert., David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.Cit, p60.

³ Ibid, p61.

⁴ محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 55.

⁵ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit, p72.

يمثل الجدول (3.2) مصفوفة توضح العلاقة بين ربحية العميل والقطاعات المستهدفة.

الجدول 2. 3: القطاعات المستهدفة وربحية العميل

العملاء	مرجح	غير مرجح
قطاع مستهدف	احتفظ به Retain	تحول منه Transform
قطاع غير مستهدف	راقبه Monitor	تجاهله Eliminate

Source: Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit, p72.

من خلال الجدول فإن العلاقة بين ربحية العميل والقطاعات المستهدفة تأخذ الحالات الأربع التالية:

- العميل مرجح في قطاع مستهدف: في هذه الحالة على المؤسسة توجيه جهودها - خاصة التسويقية - للحفاظ على عملائها وعلى القطاع المستهدف وقد يكون ذلك بطرح منتجات جديدة، تخفيضات، ... الخ.
- العميل مرجح في قطاع غير مستهدف: في هذه الحالة على المؤسسة مراقبة هذا القطاع لمدة معينة وذلك لاتخاذ قرار الدخول إليه من عدمه وذلك بدارسة شاملة للمنافسين والقيمة التي يقدمونها، وهل هي قادرة على تقديم قيمة أفضل منهم.
- العميل غير مرجح في قطاع مستهدف: لأنه الربحية هي الأساس حول الاحتفاظ أو الاستغناء عن العملاء. ففي هذه الحالة على المؤسسة التحول من هذا القطاع وذلك لعدم إمكانية النمو المحتمل للعملاء، حيث لا يمكنها تحمل الخسائر للحفاظ على عملاء غير مربحين.
- العميل غير مرجح في قطاع غير مستهدف: على المؤسسة أن تتجاهل هذا القطاع ولا تفكر بالولوج إليه لأن عملاءه - على الأقل في الأجل القصير - غير مربحين.

3. قياس مقترحات قيمة العميل value propositions

عندما تدرك أي مؤسسة من هم عملاؤها يمكنها أن تحدد الأهداف والمقاييس لمقترح القيمة الذي تنوي تقديمه لهم.¹ فجوهر إستراتيجية أي مؤسسة هو مقترح القيمة* المقدم للعميل.² يتميز مقترح قيمة العميل بأنه:

- يظهر الخصائص التي سترغب المؤسسات في تقديمها، من خلال منتجاتها وخدماتها، لخلق الوفاء والرضا في قطاعات العميل المستهدفة. فمقترح القيمة يعد مفهوم أساسي لأجل إدراك الدوافع للمقاييس الجوهرية من رضا العميل، اكتساب عميل جديد، المحافظة على العملاء، والحصة السوقية.³
- يصف المزيج الفريد unique mix للمنتج، السعر، الخدمة، العلاقات، والصورة التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- يحدد قطاعات السوق التي تستهدفها المؤسسة وكيف ستتميز نفسها في هذه القطاعات مقارنة مع المنافسين.

¹ Kaplan Robert, David Norton, Strategy Maps, Cover Story, Strategic Finance Review , March 2004,p29.

* يعرف مقترح القيمة بأنه " الانطباع العاطفي، المادي، الرمزي المشتق من طرف عميل سواء كان فرد أو مؤسسة عندما يشتري المنتج أو الخدمة لأجل السعر."

² Kaplan Robert, David Norton, the strategy –focused organization, Op.Cit., p86.

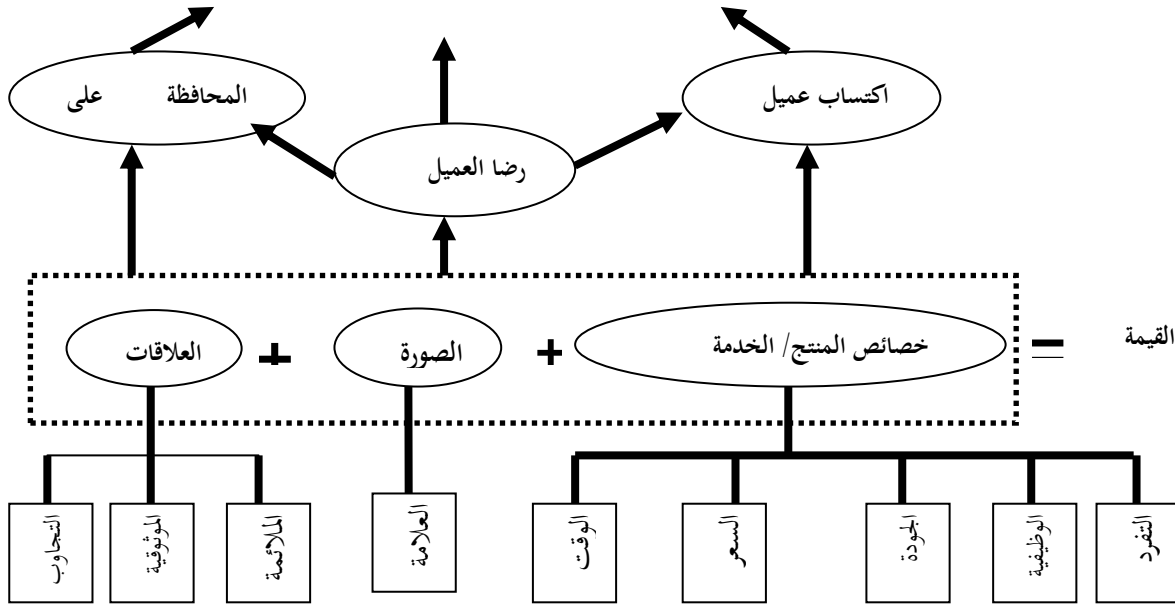
³ Kaplan Robert , David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.Cit., p61.

- يزودنا مقترح القيمة المحدد بوضوح بالمستهدف النهائي الذي تكون فيه المواضيع الإستراتيجية لعمليات الأعمال الداخلية الحرجة و البنى التحتية مركزة.
- يُمكن المؤسسات من تعريف عملائها المستهدفين والمربحين.¹

على الرغم من أن مقترحات القيمة تختلف عبر الصناعات، وعبر مختلف قطاعات السوق داخل الصناعة، يُلاحظ وجود مجموعة عامة من الخصائص التي تنظم مقترحات القيمة في كل الصناعات التي أقامت بطاقات الأهداف.² هذه الخصائص ترتب في الأصناف الثلاث التالية (كما تظهر في الشكل 4.2):³

- 1- **الخصائص المميزة للمنتج والخدمة:** تشتمل على الدور الوظيفي للمنتج/الخدمة، سعرها، وجودتها.
- 2- **العلاقات مع العميل:** هذا البعد يتضمن تسليم المنتج/الخدمة للعميل - من خلال وقت الاستجابة ووقت التسليم - و انطباعات العميل حول تجربة الشراء من المؤسسة.
- 3- **الصورة والشهرة:** من خلال هذا البعد يُمكن للمؤسسة تعريف نفسها بشكل فعال لعملائها.

الشكل 4.2: منظور العميل: ربط مقترح القيمة المميز بمقاييس النتيجة الجوهرية



Source: Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p6.

¹ Kaplan Robert , David Norton, the strategy –focused organization, Op.Cit., p89.

² Kaplan Robert , David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p67.

³ Kaplan Robert , David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.Cit., p62.

على الرغم من أن اختيار مقترح القيمة يشكل تحدي ليس قليل الأهمية للمؤسسات. فالكثير منها سيختار مجال من المجالات الثلاثة التالية:¹

- التميز التشغيلي **Operational Excellence**: المؤسسات التي تتبع هذه القيمة لا تكون من مبتكري المنتج أو الخدمة، ولا ممن يهتمون بتطوير العلاقات القوية والبعيدة المدى مع العملاء. بدلا من ذلك، فهي تعرض المنتجات بأفضل سعر مع عدم ملائمة أقل. فهي تركز على السعر المنخفض.
- قيادة المنتج **Product Leadership**: قيادة المنتج تتضمن التركيز على تطوير وتقديم المنتجات التي تدفع بشكل ثابت إلى الإبداع باستمرار لعرض أفضل منتج في السوق.
- مودة (ثقة) العميل **Customer Intimacy**: تستند على فكرة أن المؤسسات تركز على بناء العلاقات مع العميل من خلال تعميق المعرفة بحاجاته، وفي كثير من الحالات ترضي حاجات خاصة وفريدة.

الجدول (2. 4) يبين بعض الأبعاد التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الأهداف في منظور العميل في سياق مقترح القيمة.

الجدول 2. 4: الأبعاد الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تطوير الأهداف لمقترح القيمة

المجال	التركيز
التميز التشغيلي	1- السعر: عرض أسعار منخفضة هو رغبة الكثير من المؤسسات ذات الكفاءة التشغيلية 2- الاختيار Selection: توقع عملاء المنتجات يجب أن يكون متوفر بسرعة. 3- الملائمة Convenience: الصفقات يجب أن تكون بسيطة وسريعة، إزالة العناصر غير الضرورية. 4- العيوب الصفرية: ليس هناك مجال للخطأ في الإنتاج، المؤسسة المتميزة تشغيليا؛ المعايير الأعلى للجودة يجب أن يحافظ عليها.
قيادة المنتج	1- خصائص المنتج العالي الأداء: الخصائص الأحدث والأوفر التي يتوقعها العملاء من قادة المنتج. 2- دخول فضاءات سوق جديد: قيادة المنتج تدفع لتطوير التصميم، استعمال الإبداع للتحرك داخل أسواق جديدة وغير تقليدية. 3- تقديمات المنتج والخدمة: المنتج الذي يقود المؤسسات يجب أن يكون الأول في السوق ليواصل اجتذاب عملاء أكثر.
مودة العميل	1- معرفة العميل: لتزويد عميلك بالحلول الكاملة، يجب عليك أن تعرف أولا من هو عميلك (الميول، الخصائص الديمغرافية، الأنماط الشرائية...) 2- تقديم الحلول: العملاء يرغبون في حل كلي لحاجاتهم الفريدة. 3- الحصة من محفظة العملاء: تسعى المؤسسات لتعميق العلاقة ما بينها وبين عملائها. 4- الاحتفاظ بالعميل: العلاقات للأجل الطويل تكون الأساس لهذا المجال.

Source: Paul R. Niven, Balanced scorecard diagnostics, Op.cit., p71.

¹ Colin Gilligan, Richard M. S. Wilson, Op.cit, p587.

المطلب الثالث: تحليل منظور العمليات الداخلية

1. مدخل إلى منظور العمليات* الداخلية

يجب هذا منظور على الإشكالية التالية: "لإرضاء مساهمين وعملائنا، ما هي العمليات التي يجب أن نتميز فيها؟". عندما تبني المؤسسة صورة واضحة عن المنظور المالي و منظور العميل يمكنها بعد ذلك تحديد الوسائل التي من خلالها ستحقق "مقترح القيمة المتميز" للعملاء و تحسينات الإنتاجية المطلوبة لبلوغ الأهداف المالية. يتم في هذا المنظور تحديد العمليات الحرجة* لتحقيق أهداف العميل والمساهم والتي يجب أن تتفوق وتتميز فيها المؤسسة. لذا فإن تحديد الأهداف والمقاييس لهذا المنظور يتم بعد صياغة الأهداف والمقاييس للمنظور المالي والمنظور العميل.¹ فمنظور العمليات الداخلية يمكن المؤسسة من:²

▪ تسليم القيمة المقترحة للعملاء في قطاعات السوق المستهدفة،

▪ إرضاء توقعات أصحاب المصلحة بعوائد مالية ممتازة.

منظور العمليات الداخلية يجذب الانتباه للأنشطة التنظيمية الأساسية التي تحدث ضمن أربعة عمليات ذات مستوى عال:³

▪ بناء امتياز من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة ومن خلال النفوذ إلى قطاعات عملاء وأسواق جديدة ؛

▪ رفع قيمة العميل من خلال تعميق العلاقات مع العملاء الحاليين ؛

▪ تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين إدارة سلسلة الإمداد، التكلفة، الجودة، وقت دورة العمليات الداخلية ، استخدام الأصل، و إدارة الطاقة الإنتاجية ؛

▪ تصبح الشركة مواطن citizen جيد من خلال تأسيس علاقات فعالة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

المقاييس في هذا المنظور يجب أن تركز على العمليات الداخلية التي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية. وعلى اعتبار أن بعض العمليات تكون أهم من البعض الآخر اعتمادا على إمكانية خلق القيمة أكثر من عمليات أخرى فالأهمية النسبية لأي عملية تتحدد من خلال مساهمتها في القيمة التي يشير إليها مقترح القيمة.⁴

منظور الأعمال الداخلية يظهر اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية لقياس الأداء و بطاقة الأهداف الموزونة:

أولاً: المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين أعمال العمليات الداخلية القائمة. كما يمكنها الذهاب إلى ما وراء القياسات المالية الصحيحة للأداء من خلال دمج الجودة والمقاييس المعتمدة على الوقت. لكن رغم ذلك تركز على تحسين العمليات القائمة. في

* العملية هي مجموعة الأنشطة المتقاربة التي تجمع لإعطاء نتيجة معينة.

* العمليات الحرجة هي العمليات التي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق هدف معين أو هي العمليات التي يجب أن تتحقق أو تنفذ بنجاح لتحقيق هذا الهدف.

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p92.

² Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p62.

³ Kaplan Robert, David Norton, Having trouble with your strategy? Then map it, Op.cit., p172.

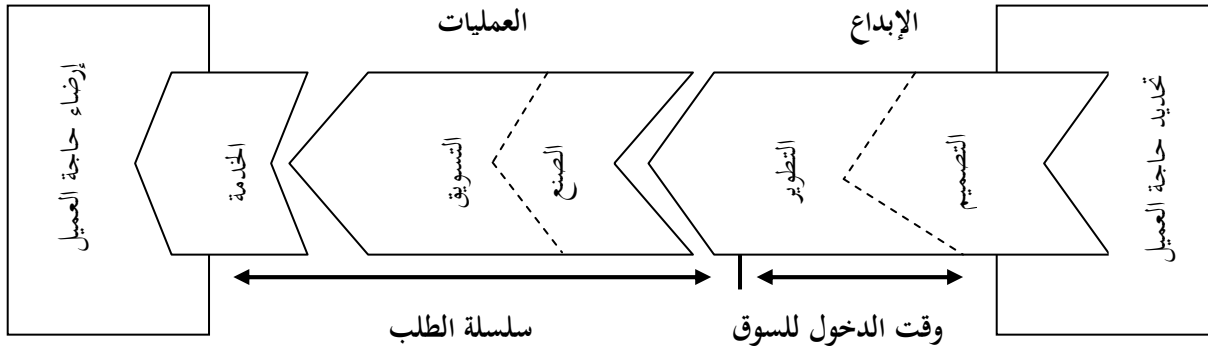
⁴ David Birchall, George Tovstiga, Capabilities for strategic advantage, Palgrave Macmillan, New York, 2005, p44.

حين أن مدخل بطاقة الأهداف الموزونة، عادة ما يحدد عمليات جديدة تماما التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتفي بأهداف العميل والأهداف المالية. فأهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر حرجا لنجاح إستراتيجية المؤسسة.¹

ثانيا: مدخل بطاقة الأهداف الموزونة يدمج عمليات الإبداع في منظور العمليات الداخلية وهذا على خلاف أنظمة قياس الأداء التقليدية التي تركز على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم لعملاء اليوم، كما تحاول مراقبة و تحسين العمليات القائمة – الموجة القصيرة short-wave لخلق القيمة-. هذه الأخيرة تبدأ باستلام الطلبية من العميل الحالي للمنتج الحالي (أو الخدمة) وتنتهي بتسليم المنتج لذلك العميل. فالمؤسسات تخلق القيمة من إنتاج المنتج، تسليم المنتج (الخدمة) للعميل بأدنى تكلفة و بالسعر الذي يقبله.² وعلى اعتبار أن دوافع النجاح المالي الطويل الأجل تتطلب من المؤسسة خلق منتجات وخدمات جديدة تماما لتلبية الحاجات المتوقعة للعملاء الحاليين والمستقبليين، فيمكن اعتبار عمليات الإبداع- الموجة الطويلة long-wave لخلق القيمة- الدافع الأكثر قوة للأداء المالي المستقبلي من دورة التشغيل القصيرة الأجل.³ لكن لا يجب على المؤسسة المفاضلة بين هاتين العمليتين الداخليتين الجوهريتين. وبالتالي منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأهداف الموزونة يدمج الأهداف والمقاييس لكل من دورة الإبداع طويلة الأجل بالإضافة إلى دورة العمليات القصيرة الأجل.

الشكل (5.2) يبين سلسلة قيمة العمليات الداخلية أين يتم دمج موجتي خلق القيمة معا.

الشكل 5.2 : منظور عمليات الأعمال الداخلية



عمليات الأعمال	العمليات التشغيلية
عملية الإبداع	التصنيع
تصميم المنتج	التسويق
تطوير المنتج	خدمة ما بعد البيع

Source: Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p27.

2. سلسلة قيمة العملية الداخلية The internal Process value Chain

¹ Kaplan Robert و David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p63.

² Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p27.

³ Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p63.

تملك كل مؤسسة مجموعة متميزة من العمليات لأجل خلق القيمة للعملاء وتحقيق نتائج مالية جيدة للمساهمين. يُمكن للمؤسسات بناء منظور العمليات الداخلية اعتماداً على نموذج سلسلة القيمة العامة الذي يشمل الأنشطة التي تعطي القيمة لكل من العملاء والمساهمين. حيث يشمل هذا النموذج ثلاث دورات أساسية (لاحظ الشكل (6.2)):

1- دورة الإبداع innovation

يعد الإبداع عملية أساسية (حرجة) في العمليات الداخلية. فالإبداع هو الأساس للبقاء وكل إبداع هو إستراتيجية. الإبداع ببساطة هو كيف تخلق المؤسسات مستقبلها. فالإبداع كعملية وكأولوية تنظيمية يجب أن لا يكون منفصل عن تطوير وتنفيذ الإستراتيجية. لذلك تطوير قابلية إبداع من أكثر الأولويات الإستراتيجية أهمية لأي مؤسسة.¹ فالعديد من المؤسسات التي تعتنق إستراتيجية تدعو للإبداع أو لتطوير علاقات العميل ذات القيمة المضافة، تخطئ في اختيار مقياس التكلفة و الجودة فقط لعملياتها - وليس لإبداعها و عملية إدارة عملها-. هذه المؤسسات تفصل بالكامل فيما بين إستراتيجيتها و كيفية قياسها. فليس مستغرباً، أن هذه المؤسسات لها صعوبة كبيرة لتنفيذ إستراتيجيات نموها.²

في عملية الإبداع، تبحث المؤسسة عن حاجات العملاء الظاهرة أو الكامنة، و من ثم تخلق المنتجات أو الخدمات التي تفي بهذه الحاجات. التفكير في عملية الإبداع كموجة طويلة لخلق القيمة في أي مؤسسة يستلزم تحديد وتنشئة أسواق جديدة، عملاء جدد، والحاجات الظاهرة والكامنة للعملاء الحاليين. ثم الاستمرار في هذه الموجة الطويلة لخلق القيمة والنمو، تصميم وتطوير المؤسسات منتجات وخدمات جديدة التي تمكنها من الوصول إلى أسواق و عملاء جدد و لإرضاء حاجات العميل التي حددتها حديثاً. وهذا على عكس دورة عمليات التشغيل التي توضح الموجة القصيرة لخلق القيمة من خلال تسليم منتجات وخدمات حالية لعملاء حاليين. فالمؤسسات يجب أن تكون فعالة وكفؤة في عمليات الإبداع التي هي أكثر أهمية من التميز في عمليات التشغيل اليومية.³

كما يظهر من الشكل (6.2) فإن عملية الإبداع تتكون من خطوتين. الأولى، تتمثل في تحديد أسواق جديدة حيث في هذه المرحلة تحدد المؤسسة طبيعة تفضيلات العملاء المستهدفين و تحدد الحاجات الظاهرة والكامنة للعملاء الحاليين. الثانية، تتمثل في تصميم المنتج أو عرض الخدمة التي ستفي بحاجات العملاء الحاليين والمستقبليين.

2- دورة العمليات

الدورة الأساسية الثانية في سلسلة القيمة الداخلية العامة، توجد في المنتجات أو الخدمات الحالية التي تُنتج أو تسلم للعملاء. هذه العملية تركز عليها أغلب أنظمة قياس الأداء. دورة العمليات أو الموجة القصيرة لخلق القيمة تبدأ بتسلم الطلب من العميل و تنتهي بتسليم المنتج أو الخدمة للعميل. هذه العملية تؤكد على التسليم الكفاء، المتوافق، وذا التوقيت المناسب للمنتجات والخدمات الحالية للعملاء الحاليين.

¹ Langdon Morris, Permanent Innovation, Ackoff Center of the University of Pennsylvania, 2006, p19.

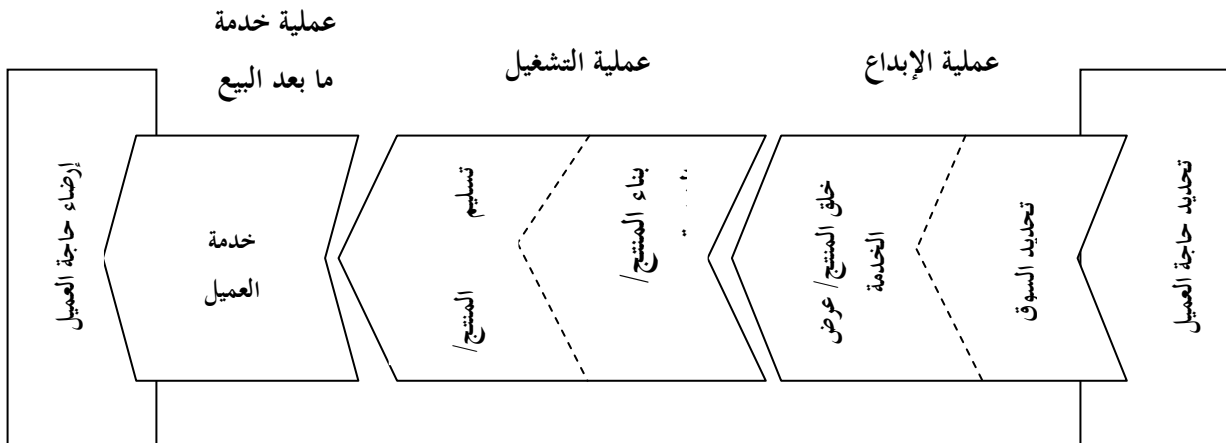
² Kaplan Robert, David Norton, Having trouble with your strategy? Then map it, Op.cit., p172.

³ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p98.

3- دورة خدمة ما بعد البيع post sale service

الدورة الرئيسية الثالثة في سلسلة القيمة الداخلية هو الخدمة للعميل بعد البيع أو التسليم الأصلي لمنتج أو خدمة. فبعض المؤسسات تملك استراتيجيات واضحة لعرض خدمة متميزة لما بعد البيع. خدمة ما بعد البيع تتضمن ضمان و إصلاح الأنشطة، معالجة العيوب والمرتجعات.¹

الشكل 6.2: منظور عملية الأعمال الداخلية - نموذج سلسلة القيمة العامة



Source: Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p96.

المطلب الرابع: تحليل منظور التعلم والنمو

1. مدخل إلى منظور التعلم والنمو

¹ Ibid., p105.

هذا المنظور يجيب على الإشكالية التالية " لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين؟. حيث يعد هذا المنظور الأساس لكل المنظورات الأخرى و يدعو للتذكير أن الأساس لكل النتائج في المنظور المالي، منظور العميل وفي منظور العمليات الداخلية موجودة في التعلم والنمو للفرد داخل المؤسسة.¹

إن مقاييس منظور التعلم والنمو تكون عوامل مساعدة للمنظورات الثلاث الأخرى. فعندما تحدد المؤسسة المقاييس والمبادرات ذات الصلة في منظورات العملاء والعمليات الداخلية، يمكن أن تكتشف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية ومهارات الموظف وأنظمة المعلومات، والمستوى الضروري لتحقيق النتائج. المقاييس في هذا المنظور ستساعد على تضيق هذه الفجوة و ضمان أداء مستمر للمستقبل.²

2. مفاهيم تتعلق بمنظور التعلم والنمو

1.2. التعلم التنظيمي

يعرف التعلم التنظيمي على أنه "عملية اكتساب المعرفة واستعمال المعلومات للتكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة. فالمؤسسات من ³ كما يُعرف بأنه " عملية ديناميكية تتولد في قلب المؤسسة عن طريق أفرادها ومجموعاتها الذين يعملون ويسعون إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها ونتائجها.⁴ في حين يشير **Haeckel** إلى أن التعلم الحقيقي يحدث فقط استجابة للتغيرات في السياق البيئي التي تحفز المؤسسات لخلق ردود تكييفية جديدة.⁵ يرى **Kaplan** و **Norton** أن التعلم التنظيمي والنمو مصدره ثلاث موارد أساسية: الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية.

تحقيق مستويات أداء عالية يتطلب أخذ التعلم التنظيمي بعين الاعتبار، ذلك التعلم الذي يتضمن كل من التحسين المستمر لطرق العمل والتكيف مع التغيرات. لذا فالتعلم يجب أن يكون جزء أساسي في أداء العمليات. يعني أن التعلم التنظيمي:⁶

- جزء اعتيادي من العمل اليومي ؛
- ممارسة (مطبق) على مستوى الأفراد، وحدات العمل و على المستوى التنظيمي ؛
- يؤدي إلى حل المشاكل في مصدرها ؛
- يركز على بناء المعرفة والتشارك فيها في كل المؤسسة ؛
- موجه من خلال الفرص لإحداث تغيير هام ومفيد.

2.2. مستويات التعلم التنظيمي

¹ Mohan Nair, Op.cit., p24.

² Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.cit., p16.

³ John Schermerhorn, James Hunt, Richard Osborn, Organizational Behavior, 7 edition, John Wiley, 2002, p5.

⁴ David Schwartz, Measuring Organizational Learning as a Multidimensional Construct, encyclopedia of knowledge management, Idea Group, London, 2006, p 620.

⁵ Joseph Firestone, Mark McElroy, Key Issues in the New Knowledge Management, Butterworth-Heinemann, Boston, 2003, p33.

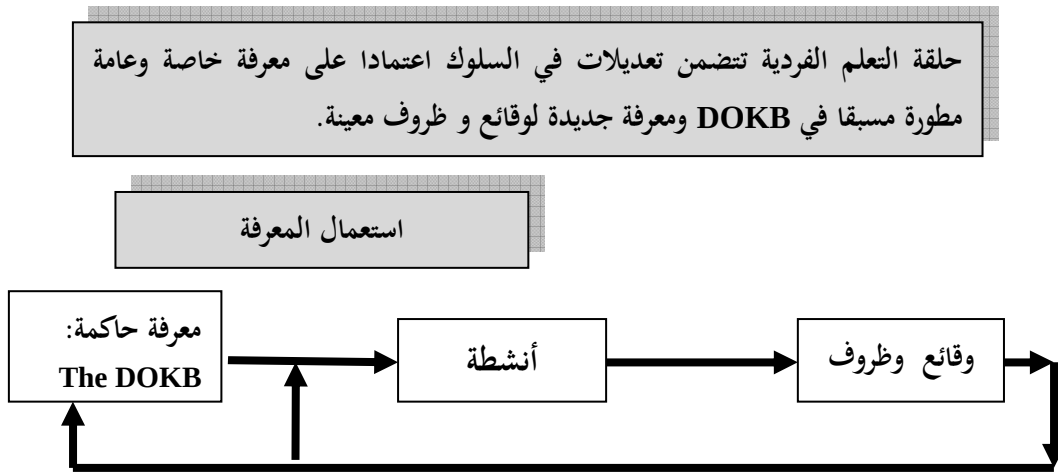
⁶ Jessica Keyes, Op.cit., p 354.

تركز التعاريف المقدمة لعملية التعلم التنظيمي على عمليات اكتساب وتوليد وتطوير المعرفة والمعلومات، لتستعمل في اتخاذ القرار. هذه المعرفة والمعلومات يجب أن تخزن داخل قواعد البيانات لتستعمل حين الحاجة إليها. فالمعرفة المخزنة سابقا تستعمل في عملية اتخاذ القرار كمعرفة حاكمة governing knowledge (قاعدة المعرفة التنظيمية المصنفة Distributed Organizational Knowledge Base) التي يرمز لها اختصارا بـ (DOKB).

تنطلق فكرة DOKB من كون معرفة موظفي المؤسسة مؤكدة وصريحة و يمكن أن تخزن سواء في وسائط الكترونية أو غير الكترونية. فهي تشمل كل هياكل المعرفة التنظيمية (مثل عمليات الأعمال المعيارية، الخطط، السمات الثقافية التنظيمية، سياسات، إجراءات، وأنظمة المعلومات) متزاوجة مع المعلومات من مصادر خارجية.¹ و انطلاقا من استعمال DOKB يمكن تحديد مستويين للتعلم:²

- **المستوى الأول / حلقة التعلم الفردية Single Loop Learning:** تتضمن استعمال معرفة مولدة سابقا لإنتاج معرفة جديدة حول وقائع وظروف معينة ولإجراء تعديلات على الأنشطة. هذه العملية لن تقدم حل مشاكل (بمعنى آخر فجوات إدراكية). و هذا المستوى من التعلم يحدث عندما تُكتشف الأخطاء وتُصحح بدون تغيير في السياسات المرسومة والممارسات والأهداف الأساسية. هذا المستوى من التعلم يطلق عليه إسم التعلم التكيفي أو التعلم التشغيلي.

الشكل 7.2 : حلقة التعلم الفردية



Source: Joseph M. Firestone, Mark W. McElroy, Op.cit,P37.

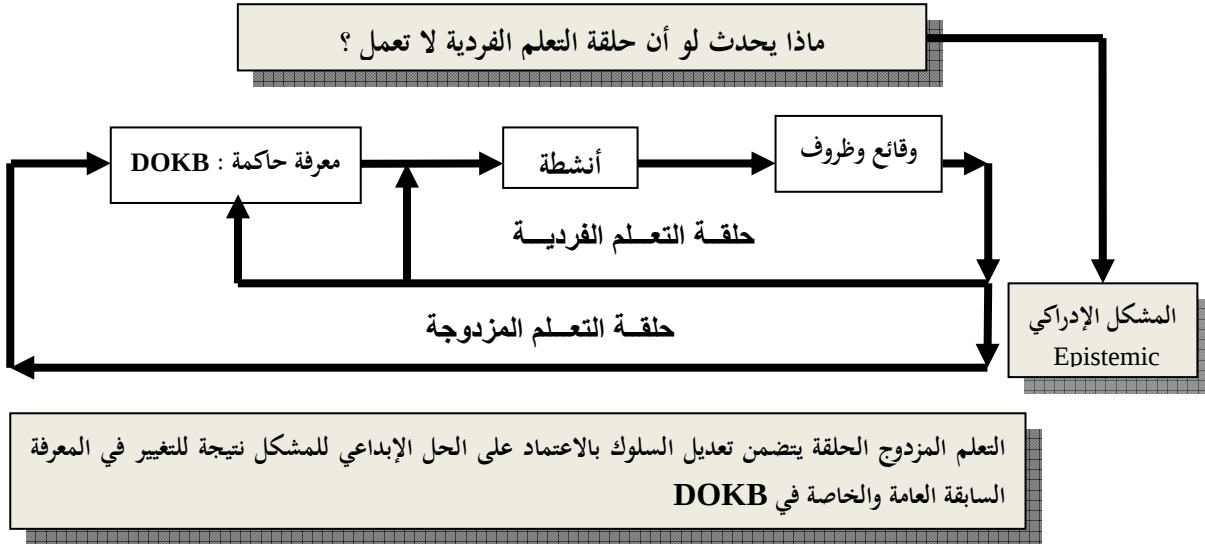
- **المستوى الثاني / حلقة التعلم المزدوجة Double Loop Learning:** حلقة التعلم المزدوجة تظهر عندما لا تعمل حلقة التعلم الفردية على التكيف مع تغييرات البيئة، مما يتطلب من الموظفين حل المشاكل من خلال خلق معرفة حاكمة

¹ Ibid ,p35

² Idem.

جديدة. ويحدث التعلم المزدوج الحلقة عندما تُكتشف الأخطاء وتُصحح بعد تغيير فعلي في القيم والممارسات الأساسية. هذا المستوى من التعلم يطلق عليه اسم التعلم الإستراتيجي.

الشكل 8.2: حلقة التعلم المزدوجة



Source: Ibid,p38.

3.2. المؤسسة المتعلمة

عرفت المؤسسة المتعلمة على أنها " المؤسسة التي يهتم كل فرد فيها بتحديد وحل المشاكل من أجل تمكين المؤسسة من التجريب والتغيير سعياً في زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها".¹ أما **Peter Senge** فيعرفها على أنها المؤسسة " التي يوسع فيها الأفراد بشكل مستمر القدرة على خلق نتائج يرغبونها حقاً، و تكون فيها نماذج جديدة وتوسعية للتفكير، كما أن الطموح الجماعي فيها هو مجموعة حرة، الأفراد يتعلمون فيها بشكل مستمر كيف يتعلمون معاً".²

3. مكونات منظور التعلم والنمو

هذا المنظور يعرف القدرات الجوهرية والمهارات، التكنولوجيات، وثقافة المؤسسة المطلوبة لدعم إستراتيجية المؤسسة.³ فمنظور التعلم والنمو يصف الأصول المعنوية ويحدد دورها في تنفيذ الإستراتيجية. فهو يحدد البنى التحتية (الفرد، الأنظمة، الإجراءات التنظيمية) التي يجب بناءها لخلق التحسين والنمو طويل الأجل. وحيث أن منظوري العمل والعمليات الداخلية يحددان العوامل الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي، فالمؤسسة قد لا تكون قادرة على الوفاء بالمستهدفات الطويلة الأجل لعملائها وعملياتها الداخلية باستخدام التكنولوجيات والقدرات الحالية. كما أن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب التحسين المستمر لقدرات المؤسسة لتسليم قيمة لعملائها ومساهمتها.

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2002، ص 190.

² Kermally, Sultan, Op.cit, p286.

³ Kaplan Robert, David Norton, Having trouble with your strategy? Then map it, Op.cit, p174.

منظور التعلم والنمو في بطاقة الأهداف الموزونة يشدد على أهمية الاستثمار لأجل المستقبل، وليس في مجالات تقليدية للاستثمار، كالاستثمار في معدات جديدة أو البحث وتطوير منتج جديد. الاستثمارات في المعدات والبحث والتطوير مهم جدا لكن يمكن أن تكون غير كافية لوحدها، لذا على المؤسسات أيضا الاستثمار في بنيتها التحتية التي يجب أن تطمح لتحقيق أهداف النمو طويلة الأجل.¹

منظوري العميل والعمليات الداخلية يُظهران فجوات كبيرة بين القدرات الحالية للأفراد، الأنظمة، والإجراءات و ما المطلوب لتحقيق وإنجاز مستهدفات الأداء المستقبلية. ولأجل تضيق هذه الفجوات على المؤسسات:²

- 1- الاستثمار في إعادة تكوين الموظفين،
- 2- تعزيز تكنولوجيات وأنظمة المعلومات،
- 3- ربط ومواءمة الإجراءات التنظيمية والروتينية.

من التجربة التي استمدتها الباحثان Kaplan و Norton في بناء بطاقة الأهداف الموزونة في العديد من المؤسسات الصناعية والخدمية أكدا وجود ثلاث فئات أساسية تتعلق بمنظور التعلم والنمو وهي:

1- قدرات الموظف Employee capabilities

لقد ازدادت الأهمية الإستراتيجية بالأفراد في عصر المعرفة حيث نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على معارف، مهارات، وقدرات الموظفين. فالفرد يعد الميزة التنافسية الأولى للمؤسسات مما يتطلب الحصول على موظفين يمتازون بقدرات عالية.

المؤسسات تسعى للحصول وتطوير الكفاءات الإستراتيجية التي تتضمن المهارات والمعارف المتميزة الواجب توفرها في الموظفين للمساهمة في دعم إستراتيجياتها.³ وللحفاظ على هذه الكفاءات تستعمل المؤسسات أهداف للموظفين تراقب مدى تحققها بالعديد من المقاييس تمثل مجموعة مقاييس الموظف الجوهرية (رضا الموظف، الاحتفاظ بالموظف، إنتاجية الموظف) والتي تظهر في الشكل (9.2). مجموعة مقاييس الموظف الجوهرية تتمثل في:⁴

أ- قياس رضا الموظف: الرضا يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف نحو العمل. فالروح المعنوية للموظفين والرضا العام عن العمل يعتبر شيء مهم في الكثير من المؤسسات. فرضا الموظفين يكون شرط مسبق لزيادة الإنتاجية، الاستجابة، الجودة، خدمة العميل. رضا الموظف يمكن أن يشمل العديد من العناصر منها:

- الاشتراك في القرارات ؛
- الاعتراف بأداء عمل جيد ؛
- مستوى الدعم من وظائف الموظفين ؛

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p127.

² Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, Op.cit., p64.

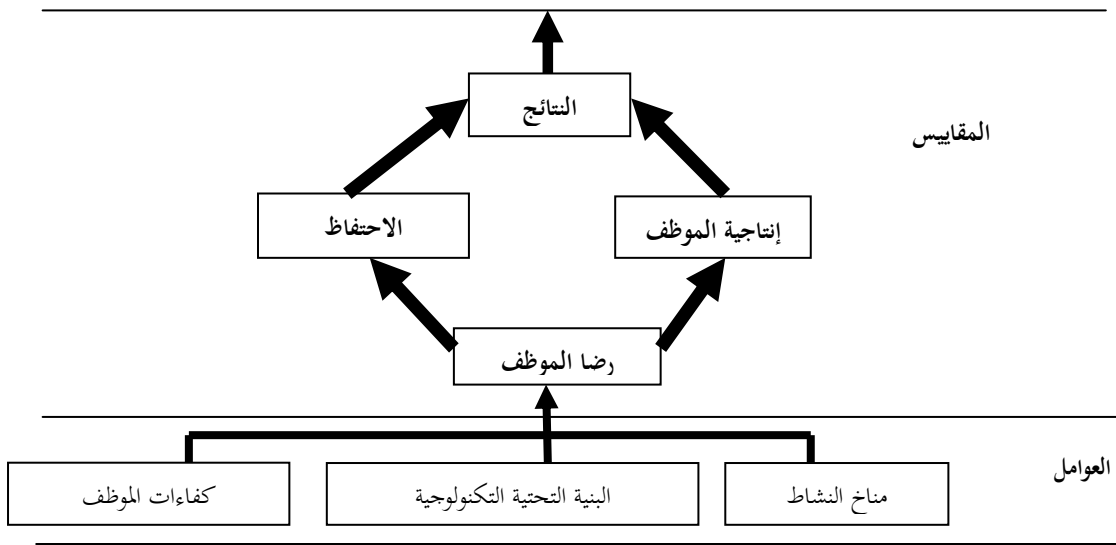
³ Kaplan Robert, David Norton, the strategy –focused organization, Op.Cit., p93.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., pp129-132.

■ الرضا العام بالمؤسسة ؛ ■ الوصول للمعلومات الكافية لأداء العمل بشكل جيد.

- ب- **قياس الاحتفاظ بالموظف:** الحفاظ على الموظفين يعتبر هدفا ضروريا إذا كان للمؤسسة اهتمام بعيد المدى. فإذا كانت المؤسسة تسعى لاستثمارات طويلة الأجل فالمغادرة غير المرغوبة للموظف تكون خسارة في رأس المال الفكري للمؤسسة. الحفاظ على الموظف يمكن أن يقاس بواسطة نسبة تحول الموظفين الرئيسيين مثلا.
- ت- **قياس إنتاجية الموظف:** إنتاجية الموظف هي مقياس ناتج من تأثير كلي لتعزيز مهارات والروح المعنوية للموظف، الإبداع، تحسين العمليات الداخلية، ورضا العملاء.

الشكل 9.2 : إطار قياس التعلم والنمو



Source: Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., p129.

2- قدرات أنظمة المعلومات Information systems capabilities

التكنولوجيات الإستراتيجية تتضمن أنظمة المعلومات، قواعد البيانات، البرامج والشبكات المطلوبة لدعم الإستراتيجية. فقدرات الموظفين تعتبر ضرورية لتحقيق مستهدفات أهداف العمل والعمليات الداخلية لكنها غير كافية. فلكي يكون الموظفون فعالين في البيئة التنافسية الحالية، فهم يحتاجون للمعلومات المناسبة عن العمل، عن العمليات الداخلية، والناتج المالية لقراراتهم.¹

- فالمؤسسات التي لا تستثمر في التكنولوجيات الإستراتيجية فإنها تعرض نفسها لفقدان موقعها السوقي لصالح المنافسين وهذا لعدم مواكبتها التطورات وكذا لتقادم تكنولوجياتها. وتتكون قدرات أنظمة المعلومات من ثلاث أنواع تتمثل في:²
- ممارسات تكنولوجيا المعلومات: قدرة المؤسسة على إدارة بشكل فعال لتطبيقات و البنية التحتية تكنولوجيا المعلومات الملائمة في دعم عمليات اتخاذ القرار التشغيلي و الاتصال.

¹ Ibid, p143.

² Reggie Davidrajuh, Identifying Core Information System Capabilities, Proceedings of the 19th Annual International Information Management Association, San Diego, 13-15 October 2008, p 45.

- ممارسات إدارة المعلومات: قدرة المؤسسة على إدارة المعلومات بشكل فعال خلال فترة حياتها.
- سلوكيات وقيم المعلومات: قدرة المؤسسة على غرس وتشجيع السلوكيات والقيم في أفرادها لاستعمال فعال للمعلومات.

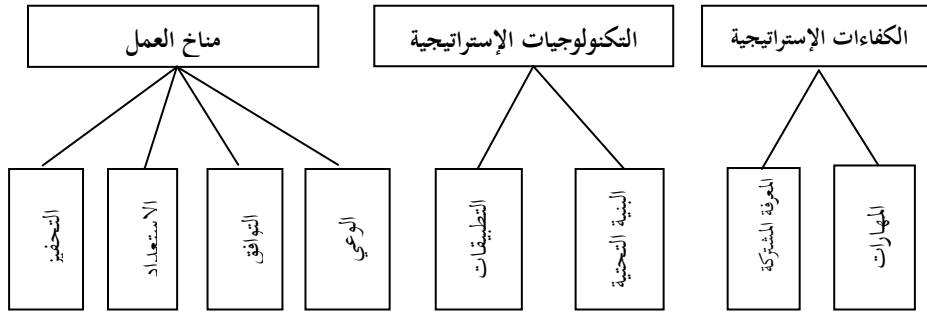
3- مناخ العمل Climate for Action

إذا حصلت المؤسسة على الموظفين الماهرين، مع حصولهم على المعلومات من أنظمة المعلومات بشكل مناسب، فسوف لن يساهموا في النجاح التنظيمي إذا لم يكونوا محفزين للتصرف وفق أفضل المنافع للمؤسسة أو إذا لم يعطوا الحرية لاتخاذ القرارات. مناخ العمل يتضمن الوسائل المطلوبة للتحفيز، للتمكين empowerment، وللتوافق alignment.

التمكين يشير إلى البيئة التي يتوفر فيها للموظفين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق الوفاء بحاجات العملاء من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة".¹ أما التوافق هو القدرة على خلق التلاؤم والانسجام فيما بين جميع الفعاليات داخل المؤسسة - أنظمة القياس وأنظمة المكافأة، الهياكل والعمليات التنظيمية، ثقافة المؤسسة، والمهارات وتحفيز موظفيك - لبناء مؤسسة ذات تركيز إستراتيجي. فالتوافق هو تحدي كبير للقيادة، فبدون النجاح فيه، لن تنجح الإستراتيجية.² في حين التحفيز هو مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة الدوافع لدى الفرد و في تحديد محتوى وشكل السلوك الذي ينتج عنه في الوفاء بالحاجات التي تحرك لديه هذه الدوافع.³

يظهر الشكل (10.2) العناصر المساعدة لمنظور التعلم والنمو ومكونات كل عنصر.

الشكل 10.2: منظور التعلم والنمو



Source: Kaplan Robert, David Norton, the strategy-focused organization, Op.Cit., p93.

المبحث الثالث: بطاقة الأهداف الموزونة كنظام إدارة إستراتيجية

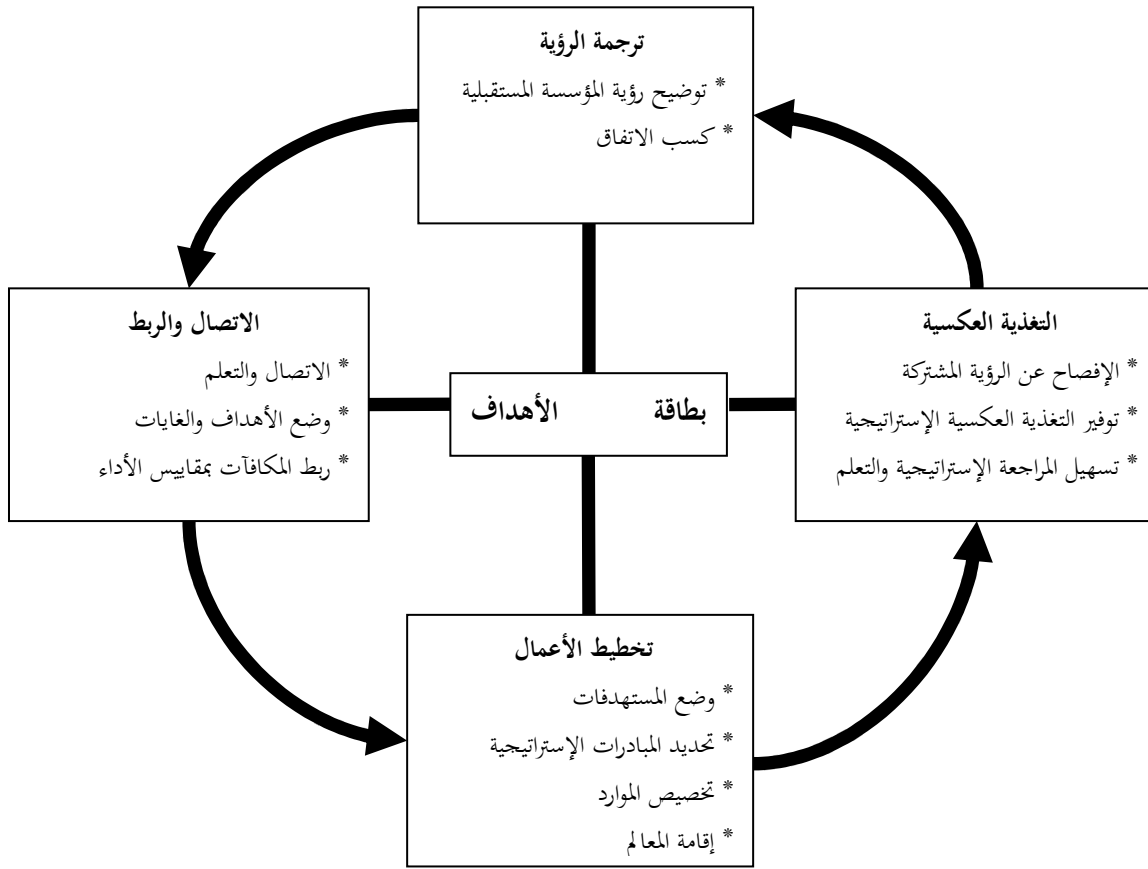
ذكرنا في ما سبق أن بطاقة الأهداف ظهرت نتيجة لعوائق تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وسنرى كيف يمكن لبطاقة الأهداف الموزونة أن تزيل هذه العوائق أو تحد من فعاليتها.

الشكل 11.2: عناصر الإدارة الإستراتيجية وفق منظور بطاقة الأهداف الموزونة

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 256.

² Willie Pietsen, Reinventing Strategy, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002, p54.

³ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 256.



Source: Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., p78.

استعملت العديد من المؤسسات بطاقة الأهداف الموزونة لتحسين أنظمة قياس أدائها. وتطبيق ذلك يشترط توضيح وإجماع وتركيز على الرغبة في تحسينات الأداء. وقد تم توسيع استخدام بطاقة الأهداف الموزونة وتوظيفها كأساس لنظام إدارة إستراتيجية متكامل، هذا النظام يتكون من أربع عمليات أساسية كل عملية تهدف للتخلص من العائق المقابل. هذه العمليات تظهر في الشكل (11.2). استعمال بطاقة الأهداف كنظام إدارة إستراتيجية يهدف ل:¹

- توضيح وتحديد الإستراتيجية.
- توصيل الإستراتيجية لجميع أنحاء المؤسسة.
- موافقة الأهداف الفردية وأهداف وحدة العمل بالإستراتيجية.
- ربط الأهداف الإستراتيجية بالمستهدفات طويلة الأجل والموازنات السنوية.
- تحديد وتنسيق المبادرات الإستراتيجية.

¹ Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., p85.

■ توجيه مراجعات الأداء دوريا للتعليم حول الإستراتيجية وتحسينها.

المطلب الأول: ترجمة الرؤية

تسعى كل مؤسسة إلى ترجمة رؤيتها بشكل واضح إلى بيان من بضعة كلمات مختصرة وبسيطة. وكما رأينا في الفصل الأول من هذا البحث، الرؤية يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص التي يجب توافرها لتتحول الرؤية من تصور إلى واقع. ترجمة الرؤية تساعد المدراء على بناء إجماع حول رؤية وإستراتيجية المؤسسة ليتصرف الأفراد وفق الكلمات في بيانات الرؤية والإستراتيجية. هذه البيانات يجب أن يعبر عنها كمجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس، متفق عليها من طرف الإدارة العليا، كما تصف الدوافع الطويلة الأجل للنجاح المستقبلي.¹ الخطوة الأولى لنظام الإدارة الإستراتيجية المقترح من طرف الباحثان Kaplan و Norton في ترجمة الرؤية، حيث يتم في الخطوة:

1. توضيح وتطوير رؤية المؤسسة المستقبلية

بناء وتطوير الرؤية لا يعتمد فقط على مجرد تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للمؤسسة، بل يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على المؤسسة أن تتجه إليه لكي تحقق النجاح. ويتضمن تحديد مجالات السوق التي يتم التنافس فيها، ووضع الشركة على المسار الإستراتيجي السليم والالتزام بإتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف.²

في حالة عدم وجود رؤية واضحة لدى الإدارة عن مستقبل المؤسسة من الصعب تحديد الأسلوب المناسب للتخطيط وتحقيق الخطة الإستراتيجية، كما يمكن أن يكون عدم اتفاق وقبول كامل بالأهداف الإستراتيجية، ومن المتوقع أن تختلف التصورات والاتجاهات عن الفرص ونقاط القوة وكيفية استثمارها وعن التهديدات ونقاط الضعف وكيفية التعامل معها.³ وعندما تستطيع المؤسسة ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تستهدفه ونوعية المسارات التي يجب إتباعها، فإنها تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرار وتحديد إستراتيجيتها، مما يساهم في تحقيق قيمة متميزة.⁴

بيان الرؤية الإلهامي هو واحد من الأصول الكبيرة التي يمكنك أن تمتلكها في مؤسستك.⁵ فالرؤية المبنية بشكل جيد تقدم لكل شخص في المؤسسة الإطار التصوري المشترك، الذي يساعد على إعطاء شكل للمستقبل المجرد الذي ستواجهه المؤسسة.

2. كسب الاتفاق حول الرؤية

بعد بناء وتطوير الرؤية يستوجب على المؤسسة السعي إلى كسب القبول والاتفاق حول بيان الرؤية. إن شرح و تفسير الرؤية للموظفين يساعد كل فرد على فهمها وتبنيها ويعتبر خطوة أساسية لتوجيه الموظفين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه

¹ Ibid., p76.

² تومسون آرثر، ستريكلاند، مرجع سابق، ص 35.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 257.

⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 72.

⁵ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.cit., p85.

المطلوب.¹ حيث يستجيب الموظفون بشكل جيد عندما يكون للمؤسسة رؤية يفهمونها، فهم يحتاجون لمعرفة أين تتوجه المؤسسة مستقبلاً. فإذا تمكنت الإدارة من رسم صورة لما ترغب في تحقيقه مستقبلاً، مع بعض التوجيهات خلال مسار المؤسسة نحو مستقبلها، أغلب الموظفين سيدركون كيف يعدلون ويعيدون جهودهم اليومية لتسليم النتائج في المستقبل.²

عملية بناء بطاقة الأهداف الموزونة توضح الأهداف الإستراتيجية وتحدد بعض الدوافع الحرجة للنجاح الإستراتيجي. هذه العملية تخلق إجماعاً و فريق عمل بين كبار المدراء التنفيذيين، بغض النظر عن تاريخ التوظيف السابق، تجربة العمل، أو الخبرة الوظيفية. بطاقة الأهداف تترجم الرؤية إلى الموضوعات الإستراتيجية التي يمكن توصيلها إلى كامل وحدات المؤسسة وذلك للتصرف وفقها.³

المطلب الثاني: الاتصال والربط

هذه العملية تتيح للمدراء إيصال إستراتيجياتهم إلى أعلى وأسفل المؤسسة و ربطها (أي الإستراتيجية) بأهداف الأقسام و بالأهداف الفردية. فبطاقة الأهداف تعطي المدراء طريقة لضمان أن كافة المستويات في المؤسسة تفهم الإستراتيجية الطويلة الأجل وأن كلا من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام متوافقة معها.⁴ فإيصال الرؤية والإستراتيجية إلى المديرين والموظفين في المستويات الدنيا يجعلهم يؤمنون أن الإدارة العليا تعرف الوجهة التي تتجه إليها والتغيرات التي قد تحدث داخليا وخارجيا. و تتكون عملية الاتصال و الربط من العمليات التالية:

1. الاتصال والتعلم

بعد صياغة بيانات الرؤية والإستراتيجية يجب تفسيرها و إيصال معناها لأفراد المؤسسة. يستعمل المدراء بطاقة الأهداف الموزونة للمساعدة على توصيل الإستراتيجية الجديدة وإعلام كافة أعضاء المؤسسة بها.⁵ عملية الاتصال لبطاقة الأهداف الموزونة يجب أن تزيد إدراك كل فرد لإستراتيجية المؤسسة وتعزيز التحفيز للعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.⁶ فالأساس للأساس لتنفيذ الإستراتيجية هو أن تكون مفهومة من قبل الأفراد في المؤسسة.⁷ فمن خلال عملية الاتصال يعلم المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة في عبارات خاصة أن الإستراتيجيات طويلة الأجل صممت لأجل النجاح التنافسي.

توجد العديد من الأساليب والأدوات - والتي تختلف من حيث التكاليف والفعالية - التي يمكن استخدامها لغرض إيصال الرؤية الإستراتيجية لجميع أفراد المؤسسة، حيث يمكن للإدارة الاختيار من بين الأساليب والأدوات ما تجده أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهداف إيصال الرؤية. أدوات الاتصال التي يمكن أن تستعمل لهذا الغرض تتضمن:⁸

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 83.

² John Casey, Strategic Error-Proofing, Taylor & Francis Group, New York, USA, 2009, 109.

³ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit.,p196.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., p76.

⁵ Kaplan Robert, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit.,p12.

⁶ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit.,p202.

⁷ Kaplan Robert, David Norton, Having trouble with your strategy? Then map it , Op.Cit., p167 .

⁸ طاهر محسن، وائل صبحي، مرجع سابق، ص 220.

- ❖ المطبوعات
- ❖ التقارير السنوية
- ❖ تحرير الأخبار
- ❖ توجيهات مكتوبة للعاملين
- ❖ كتيبات العاملين
- ❖ الجداريات
- ❖ بطاقات الأعمال
- ❖ البوسترات
- ❖ اجتماعات العاملين
- ❖ المؤتمرات
- ❖ ورش العمل
- ❖ الشبكات الالكترونية

عادة يطرح تساؤل حول ما إذا يجب أن تكون بطاقة الأهداف وسيلة اتصال إلى أبعد من مجلس الإدارة ؟ أي إلى أصحاب المصلحة الخارجيين؟ الكثير من المؤسسات كانت تحجم عن تقديم المعلومات إلى الحد المطلوب من طرف السلطات التنظيمية. هذا الإحجام نتيجة للعديد من العوامل¹:

- تقديم المعلومات أكثر من الحد الأدنى يمكن أن يستفيد منه المنافسون أكثر من المساهمين. فإذا كانت بطاقة الأهداف ربط واضح لإستراتيجية وحدة العمل بإستراتيجية المؤسسة فإن تقديم المعلومات بشكل غير محدود قد يعرقل صياغة وتنفيذ للإستراتيجية.
- المسؤولية القانونية liability، خصوصاً مع البيئة القانونية الحالية. من خلال التوصيل الاختياري لبطاقة الأهداف الموزونة، يخشى المدراء أن يفشلوا في تحقيق أو تحسين المقاييس الإضافية "supplemental" التي يمكن أن تصبح أساس للتلاؤم مع المساهم.
- السبب الثالث يأتي من اللامبالاة بالمعلومات غير المالية، خصوصاً إذا كانت تلك المعلومات توصل بوضوح الغايات الطويلة الأجل.

2. وضع الغايات والأهداف

لا يكفي إيصال الرؤية والإستراتيجية للأفراد، لكي يدركوها ويتصرفوا بناء عليها. بل يجب أن تصاغ الأهداف والغايات المشتقة من هذه الرؤية والإستراتيجية، ويتم إيصالها إلى كل أفراد المؤسسة. فتوصيل الأهداف والمقاييس المرتبطة بهذه الأهداف هو الخطوة الأولى في كسب الالتزام الشخصي برؤية وإستراتيجية المؤسسة.² لكن الوعي المجرد بغايات المؤسسة غير كاف لتغيير العديد من سلوكيات الأفراد. بطريقة ما، يجب أن تُترجم الأهداف الإستراتيجية والمقاييس للمستوى الأعلى للمؤسسة إلى أهداف ومقاييس للوحدات التشغيلية وللأفراد.³ كما يجب ربط بطاقة الأهداف الموزونة بغايات وأهداف الفريق وبالغايات والأهداف الشخصية للفرد داخل المؤسسة. بطاقة الأهداف الموزونة الشخصية تعطي هذا الربط، كما يظهر في الشكل (12.2).

الشكل 12.2 : بطاقة الأهداف الموزونة الشخصية

أهداف المؤسسة
-1
-2
-3
-4

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit.,p210.

² Idem.

³ Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.Cit.,p79. Op.Cit.,p79.

Source: Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System ,Op.cit., p83.

- المستوى الأول: يظهر في الجانب الأيمن من بطاقة الأهداف الشخصية، يصف أهداف ومقاييس المؤسسة.
- المستوى الثاني: يظهر في الوسط، يعطي مساحة لوحدة الأعمال لترجمة غايات المؤسسة إلى غاياتها الخاصة.
- المستوى الثالث: والأكثر أهمية، يُمكن الأفراد والفرق من تحديد الأهداف الشخصية لأدائها وخطوات النشاط التي يمكن الانطلاق فيها لتحقيق هذه الأهداف.

75

كل فرد أو فريق عمل داخل أي مؤسسة إلى يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية التي قد تتوافق أو تتعارض مع الأهداف العامة لوحدة الأعمال أو للمؤسسة. لذا فإن مدخل بطاقة الأهداف الموزونة الشخصية يعمل على تقليل التعارض وبناء التوافق بين أهداف الفرد أو الفريق وأهداف وحدات الأعمال أو المؤسسة. فانطلاقاً من أهداف المؤسسة يحدد الأفراد أهدافهم الشخصية، ثم يحددون المقاييس والمستهدفات لهذه الأهداف. كما يحددون المبادرات التي سيتبنونها لتحقيق أهدافهم.

بطاقة الأهداف الشخصية تساعد على توصيل وترجمة الأهداف على مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى المؤسسة إلى أهداف ذاتية لكل الموظفين ولكل الفرق. فبطاقة الأهداف الشخصية تسعى إلى إبقاء المستويات الثلاث للأهداف، المقاييس، والأنشطة ممكن الوصول إليها بسهولة، ويومياً، من كل الموظفين.

3. ربط المكافآت بمقاييس الأداء

العديد من المؤسسات تسعى إلى تصميم أنظمة المكافأة مرتبطة بالأداء. لذا فإنه من الضروري أن يتوفر في مقياس الأداء الدقة والموضوعية لغرض تحديد استحقاق كل فرد للتعويض المناسب. فربط الحوافز المالية وغير المالية مباشرة بالأداء بشكل ملائم يمنح الموظفين الثقة في نظام قياس الأداء.

يتطلب التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المستهدف توافر الالتزام لدى كل الوحدات والفرق والأفراد في المؤسسة، وتسعى المؤسسة إلى نشر مفهوم الالتزام على كل مستوياتها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال تحفيز الأفراد ومنحهم المكافآت على أساس الأداء الجيد. لذا على إدارة المؤسسة أن تعمل على تصميم واستخدام نظم الحوافز التشجيعية المالية وغير المالية، فكلما زاد إدراك الإدارة لما يحفز الموظفين ويدفعهم للعمل، وزاد اعتمادها على الحوافز كأداة لتنفيذ الإستراتيجية، زاد التزام الموظفين بالتنفيذ الجيد والناجح للخطة الإستراتيجية. يتمثل دور نظام المكافآت في تحقيق التوافق بين أهداف الموظفين وإدراك رؤية المؤسسة ككل وتحقيقها. فمن خلال مساعدة المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها بفعالية وإرضاء العميل بشكل كامل، يمكن للموظفين تحقيق أهدافهم.¹

واجهت المؤسسات التي نفذت بطاقة الأهداف الموزونة تساؤلات حول مدى أهمية ربط أنظمة التعويض بمقاييس بطاقة الأهداف الموزونة؟ أظهرت مجموعة من الدراسات أنه من الضروري ربط برامج التحفيز والمكافأة للأفراد ببطاقة الأهداف الموزونة. حيث أشارت دراسة مجموعة **Mercer** الاستشارية في 241 مؤسسة أن 88% من الإجابات ذكرت أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار ربط مقاييس بطاقة الأهداف الموزونة بأنظمة المكافأة reward لتكون فعالة.²

تصميم أنظمة المكافآت يتغير من مؤسسة إلى أخرى، وهذا حسب إمكانياتها المتاحة وكذا في نظرتها إلى التحفيز وأهميته في تحريك جهود الموظفين نحو تحقيق غايات المؤسسة. وتنقسم الحوافز إلى:³

- **حوافز مادية:** تتمثل في الأموال والمزايا المادية مثل السكن، النقل، الإطعام،... الخ. وتعد الحوافز النقدية الأكثر شيوعاً.

¹ تومسون آرثر، ستريكلاندا، مرجع سابق، ص 425.

² Kaplan Robert, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit., p253.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 01، 2007، ص 186.

- **حوافز معنوية:** تمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المؤسسة للموظفين مثل فرص التعلم، التكريم، التقدير، ... الخ.
- **الحوافز الايجابية:** تمثل الحوافز التي تجذب الموظفين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة. وتمثل في الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، ... الخ.
- **الحوافز السلبية:** تمثل الحوافز التي تدفع الموظفين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة. وتتضمن أيضا الحوافز المادية والمعنوية التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين.

الأساس المبدئي لتصميم نظام المكافآت الذي يعزز التنفيذ الجيد للإستراتيجية، هو جعل مقاييس الأداء الأساس المنتهج لتصميم هذا النظام. لذا من الضروري وضع أهداف للأداء ترسمها وتحدد الإستراتيجية لكل وحدة عمل في المؤسسة، ولكل فريق عمل، وربما لكل موظف. وهذه الأهداف تقيس مدى تقدم المؤسسة في تنفيذ إستراتيجياتها بشكل ناجح.¹ حيث يؤدي ربط نظام المكافآت بمقاييس الأداء دورين أساسيين:²

- يركز انتباه الموظفين على المقاييس الأكثر حرجا للإستراتيجية.
 - يقدم الحافز الجوهرى من خلال مكافأة الموظفين عندما ينجحون والمؤسسة في الوصول إلى مستهدفاتهم.
- تستعمل بعض المؤسسات المكافآت للفريق والوحدة التنظيمية فقط، ومؤسسات أخرى تستعمل مزيج من المكافآت الفردية والتنظيمية. كما أن العديد من المؤسسات تستعمل طبقات تحفيز عديدة لمكافأة الأداء على مستويات الأداء العام للمؤسسة، للأقسام، الوحدات التنظيمية، وعلى الأداء الفردي /أداء الفريق.³ حيث تقسم أنظمة التحفيز إلى:⁴
- **أنظمة الحوافز الفردية:** (المكافأة على أساس الأداء الفردي أو أداء فريق العمل) تقوم على أساس الدفع للأداء الفردي، ويمكن الاعتماد عليها عندما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التي تناط بالأفراد تكون مستقلة، أي لا تقتزن بمهام ونشاطات أخرى للأداء.
 - **أنظمة الحوافز الجماعية:** (المكافأة على أساس أداء القسم أو الوحدة التنظيمية) تقوم على أساس الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة، ويرتكز هذا الأسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها.
 - **أنظمة الحوافز التنظيمية:** (المكافأة على أساس الأداء العام للمؤسسة) ترتبط بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: تخطيط الأعمال

هذه العملية تجعل المؤسسات قادرة على مكاملة أعمالها و خططها المالية. هذا و أن كل المؤسسات تقوم بتنفيذ تشكيلة من مبادرات التحسين. فلكل مبادرة فريق مكلف بتنفيذها و هي تتنافس مع المبادرات الأخرى على وقت ونشاط الإدارة التنفيذية وعلى موارد المؤسسة. ويجد المدراء صعوبة لتوحيد المبادرات المتنوعة لغرض تحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وهي حالة تقود إلى

¹ تومسون آرثر، ستريكلاند، مرجع سابق، ص 430.

² Kaplan Robert, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit., p255.

³ Ibid., p 270.

⁴ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 187 - 188.

تكرار الفشل لنتائج المبادرات. لكن متى استخدم المدراء مجموعة مستهدفات طموحة لمقاييس بطاقة الأهداف كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات فيستطيعون التنسيق والشروع فقط في المبادرات التي تحركهم نحو أهدافهم الإستراتيجية طويلة الأجل.¹ تتكون عملية تخطيط الأعمال كما يظهر من الشكل (11.2) من أربع خطوات تتمثل في:

1. وضع مستهدفات مرنة

بعد صياغة الأهداف والمقاييس المقابلة لهذه الأهداف، يجب وضع المستهدفات لهذه المقاييس. المستهدفات مكون أساسي من مكونات بطاقة الأهداف الموزونة، وهي تمثل مستوى الأداء المرغوب اعتماداً على مقياس الأداء. حيث يتم في عملية وضع المستهدفات تحديد مستوى أداء يجب أن ينجز أو يتحقق ضمن حدود زمنية واضحة. وتتمثل أهمية المستهدفات في استعمالها للمقارنة بين الأداء المحقق والأداء المتوقع لإجراء التحسينات المناسبة.

تكون بطاقة الأهداف أكثر فعالية عندما تستعمل كدافع للتغيير التنظيمي، فلا يصلح الحاجة للتغيير، يجب على المدراء وضع مستهدفات للمقاييس، لثلاث أو خمس سنوات قادمة، التي إن تحققت ستحول المؤسسة إلى الوضعية المرغوبة. فالمستهدفات يجب أن تمثل انقطاع (توقف) في أداء وحدة الأعمال. ثبت أن بطاقة الأهداف الموزونة أداة مفيدة لكسب القبول بالمستهدفات الطموحة بسبب تشديدها على الارتباطات لأجل تحقيق أداء بارز للمقاييس المختارة.²

وضع القيم المستهدفة ذو أهمية كبيرة في تصميم مقياس الأداء. فمقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المستهدف يعد طريقة مناسبة يتم من خلالها تقديم المعلومات عن الأداء للإدارة مباشرة التحسينات اللازمة في حالة وجود فجوة الأداء. فبدون وجود قيم للأداء المستهدف فإنه من الصعب التأكد من تحقيق مستويات الأداء المرغوبة. مستهدفات الأداء تظهر مستوى الأداء المخطط و تتطلب الاعتماد على فهم دقيق للأداء الحالي والماضي والتأثيرات المحتملة على الأداء المستقبلي. وهي تعتمد عادة على مؤشر معين للأداء. وهي تستعمل كأداة لتحسين الأداء المقابل لمقياس معين في فترة زمنية محددة.

2. تنسيق المبادرات الإستراتيجية

بعد وضع المستهدفات للمقاييس المالية، لمقاييس العميل، لمقاييس العمليات الداخلية، ولمقاييس التعلم والنمو، يمكن للمدراء تقييم المبادرات التي سيعتمدون عليها في تحقيق هذه المستهدفات. فإذا كانت المبادرات الحالية المنفذة في المؤسسة لا تساعد

¹ Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.Cit.p76.

² Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit.,p226.

على تحقيق المستهدفات، فيجب على المؤسسة تنفيذ مبادرات جديدة. كل مؤسسة تنفذ مجموعة متعددة من المبادرات مثل، إدارة الجودة الشاملة، المنافسة المعتمدة على الوقت، تمكين الموظف، وإعادة الهندسة.¹

تتبنى كل مؤسسة العديد من المبادرات تتنافس فيما بينها على الموارد النادرة، والموارد الأكثر ندرة هي وقت وانتباه الإدارة العليا. فالمبادرات التي لا تساعد المؤسسة على تحقيق إستراتيجيتها لا تعطي نتائج وخيمة فقط، لكنها تبديد لرأس المال البشري والمادي مما قد يؤدي إلى تراجع سريع مقارنة بالمنافسين. التخلّص من المبادرات غير الإستراتيجية من خلال استعمال بطاقة الأهداف الموزونة سيُترجم بسرعة في إطلاق الموارد الثمينة التي يمكن أن توجه إلى الأنشطة التي تخلق قيمة حقيقية وتؤدي إلى الميزة التنافسية.²

العديد من المؤسسات تنفذ مجموعة من المبادرات في نفس الوقت. بالتالي لا يوجد نقص للمبادرات في المؤسسة، لكن كثيراً ما تواجه المؤسسة قلة المبادرات الإستراتيجية المنفذة لدعم المقاييس الجديدة التي تتضمنها بطاقة الأهداف الموزونة. فإذا كان هناك مقياس جديد، فإنه لا توجد عمليات مساندة أو مبادرات تضمن تحقيق المستهدفات ونجاح تنفيذ الإستراتيجية.³

عند تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة، يكمن التحدي المباشر في فحص المبادرات بدقة، لضمان أن المبادرات المنفذة حالياً تساهم في الإستراتيجية، وفي نفس الوقت تقديم مبادرات جديدة لدعم الأهداف والمقاييس الإستراتيجية الحرجة. وتتبع المؤسسات الخطوات الأربع التالية لتقييم القدرة الإستراتيجية والقيمة لمبادراتها:⁴

- **تطوير قائمة جرد للمبادرات الحالية.** قبل تحديد المبادرات التي تساهم في تحقيق الإستراتيجية، يجب على الإدارة أولاً تشكيل قائمة بكل المبادرات الجاري تنفيذها حالياً في كامل المؤسسة. لتكون هذه الخطوة ذات فائدة، البحث يجب أن يكون شامل. المبادرات ستكون مستمرة في كامل أعمال المؤسسة، ويجب أن توثق كلها. بعد ذلك يتم اتخاذ القرار وحصر المبادرات التي تبذل الموارد الثمينة والنادرة وتلك التي تدفع المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها.
- **ربط المبادرات بالأهداف الإستراتيجية.** في هذه الخطوة، المطلوب التصرف بعناية شديدة على كل مبادرة من المبادرات التي صنفت في الخطوة الأولى، لضمان أن الإدارة تدرك جيداً الأهمية الإستراتيجية، الغرض، المجال، المدة، المنافع المتوقعة، والتكاليف لكل مبادرة. لاستعمال هذه المعرفة كمادة خام لاختبار كل مبادرة وتحديد التي لها ارتباطات مساندة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتبناة في بطاقة الأهداف الموزونة.
- **التخلص من المبادرات غير الإستراتيجية واقتراح المبادرات المطلوبة.** هذه الخطوة هي الأكثر أهمية في هذه العملية، بسبب أنه من المحتمل أن أي ضامن ومنفذ للمبادرة سيفاجئ بأخبار عن أن مبادرته تعتبر "غير إستراتيجية" أو "زائدة redundant". لذا يجب على فريق تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة أن يسعى إلى الاتصال الجيد لشرح الهدف من هذه الخطوة. يمكن من خلال هذه الخطوة توليد عائد اقتصادي سريع لبدأ تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة، حيث يتم تحويل رأس المال والموهبة من المبادرات غير الإستراتيجية إلى المبادرات التي تعزز المساهمة في بناء القيمة.

¹ Ibid.p230.

² Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.cit, p190.

³ Paul R. Niven, Balanced scorecard diagnostics, Op.cit., p117.

⁴ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.cit., pp190-193.

• ترتيب المبادرات الإستراتيجية حسب الأولوية. في هذه الخطوة الأخيرة، يجب على فريق تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة ترتيب المبادرات الإستراتيجية مما يساعد على قرارات تخصيص الموارد. الأساس هو اعتماد القرار على مجموعة عامة من المعايير التي ستحدد المبادرات الأكثر ملائمة لإعطاء الأولوية لها. فمن الواضح أن تأثير المبادرات على توجيه الإستراتيجية هو الاهتمام الأساسي، لكن لا يمكن للمؤسسة أن تتجاهل أساسيات الاستثمار مثل التكلفة، القيمة الحالية الصافية، والوقت المتوقع للتنفيذ.

قوة بطاقة الأهداف تكمن في استعمالها لدفع وتوجيه برامج إعادة الهندسة والتحول، فهي تسمح للمؤسسات بالتركيز على القضايا التي تخلق النمو، وليس على تخفيض التكاليف و رفع الكفاءة. كما أن المكون الأساسي لوضع الأولويات لبرامج إعادة الهندسة هو علاقات السبب و النتيجة التي هي أهم مبدأ من مبادئ بطاقة الأهداف الموزونة. عندما تربط بطاقة الأهداف الموزونة الإستراتيجية وتحدد الدوافع لإنجازها لتضييق الفجوة بين المستهدفات الطموحة لمقاييس بطاقة الأهداف الموزونة ومستويات الأداء الحالي يمكن للمؤسسات¹:

- تحديد مبادرات إستراتيجية جديدة ؛
- التركيز على تعدد المبادرات الإستراتيجية- التحسين المستمر، إعادة الهندسة، و برامج التحول ؛
- التنسيق والربط بين الاستثمارات و برامج الإنفاق الاختياري.

3. تحديد المبادرات لوحدة الأعمال و للمؤسسة ككل

المؤسسات تتكون من العديد من القطاعات ووحدات الأعمال الإستراتيجية، ومن العديد من الأقسام المتخصصة، كل منها له عملياته الخاصة و في كثير من الأحيان له إستراتيجية خاصة. الأقسام الوظيفية مثلاً، المالية، التصنيع، التسويق، التموين، له كيان خاص للمعرفة، اللغة، والثقافة. فإذا وجدت المؤسسة صعوبة كبيرة في الاتصال والتنسيق بين هذه الوظائف فيعتبر عائق رئيسي لتنفيذ الإستراتيجية. فلأجل أن يكون الأداء التنظيمي أكبر من مجموع أجزائه، الإستراتيجيات الفردية يجب أن تتكامل وتترابط فيما بينها. فدور الإدارة العليا للمؤسسة هو توضيح الارتباطات لخلق التأزر* (التعاوض synergy) وضمان أن الارتباطات تحدث فعلاً.² فهذه الارتباطات تقدم فرص لتعزيز النشاط المتبادل والمساهمة في أفضل الممارسات. كما تتيح فرص التطوير والمساهمة بالمعرفة حول التكنولوجيات و الكفاءات، تنسيق الجهود التسويقية للعملاء المشتركين، والمساهمة في الإنتاج وتوزيع الموارد.³

¹ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit.,p226.

* تقوم فكرة التأزر على أساس أن القيم التي تحققها وحدات أعمال المؤسسة معا هي أكبر من مجموع القيم التي تحققها كل وحدة عمل بمفردها. أي أن الكل هو أكبر من مجموع أجزائه.

² Kaplan Robert, David Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, American Accounting Association, Vol. 15 No.2, June 2001, p149.

³ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p244.

توفر بطاقة الأهداف الموزونة آلية فعالة تستخدم لتحقيق التآزر في المؤسسة. فبعد تطوير بطاقة الأهداف العامة للمؤسسة ككل، يتم تطوير بطاقات أهداف شخصية لكل الأقسام ووحدات العمل في المؤسسة (لاحظ الشكل (12.2)). فمن خلال تطوير بطاقات الأهداف لكل المستويات في المؤسسة، يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية وصف وتنفيذ إستراتيجياتها التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه سليم ودقيق لكل مبادرات الإستراتيجية لتحقيق مستهدف خاص.

على اعتبار أن المؤسسة هي مجموعة من الأقسام ووحدات الأعمال المستقلة من حيث الموارد والمسؤولية. فهي تشمل أيضا وحدات الخدمة المشتركة (وحدات الدعم). ومن ضروري أن تحقيق التنسيق والربط أيضا بين وحدات الدعم ومختلف أقسام ووحدات المؤسسة الأخرى لتحقيق التآزر فيما بينها. حيث تظهر التآزر من تفاعلات متميزة فيما بين وحدات الأعمال، وهذه التفاعلات المحتملة من الضروري أن تعرف في إستراتيجيات وحدات الأعمال. بطاقات الأهداف الموزونة لكل مستويات المؤسسة تسهل عملية التنسيق من خلال تبادل المعلومات التي تتضمنها هذه البطاقات، مما يجعل وحدات الأعمال أكثر كفاءة. كما تقدم إطار مشترك لتنظيم عملية التخطيط لوحدة الدعم في المؤسسة. مما يمكنها من إدراك إستراتيجيات المؤسسة وإستراتيجيات وحدات الأعمال، كما يسمح لها من تطوير وتسليم أفضل الخدمات التي تساعد وحدات الأعمال على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

4. ربط تخصيص الموارد السنوية بالموازنات

العديد من المؤسسات تستعمل الموازنة كنظام إداري أساسي لتأسيس المستهدفات، تخصيص الموارد، ومراجعة الأداء. ومن الضروري أن تتحول الموازنة من الممارسة الميكانيكية التي تعتمد على بيانات مالية قصيرة الأجل إلى أداة إدارية توجه الانتباه و الموارد لمبادرات إستراتيجية حرجة.² فكما رأينا في ما سبق حيث أن 60% من المؤسسات لا تربط إستراتيجياتها بالموازنة، وهذا لسبب، الأول ربما في عدم رغبتها في ذلك، فهي غير مستعدة لإنفاق مواردها المحدودة على مبادرات إستراتيجية قد تعطي قيمة مضافة محتملة على الأقل في السنوات الثلاث أو الخمس القادمة، والثاني يرجع لعدم قدرتها على ذلك، لافتقارها للأساليب التي تسمح لها ببناء موازنات إستراتيجية.

الكثير من المؤسسات لها عمليات ووحدات تنظيمية منفصلة للتخطيط الإستراتيجي والموازنة. ففي حين يركز المخططون الإستراتيجيون على تطوير الخطط التي تقود المؤسسة إلى المستقبل، يركز مخططي الأعمال ومعدوا الموازنات بشكل مستقل على تطوير خطط تشغيلية ورأسمالية.³ حيث في العادة عملية تخصيص الموارد وإعداد الموازنة تجرى من طرف الموظفين الماليين الذين يضعون المستهدفات المالية للمداخيل، للمصاريف، وللأرباح، وللاستثمارات للسنة المالية القادمة. فالموازنة في غالب الأحيان تتضمن أعداد مالية لها علاقة ضعيفة بالمستهدفات في الخطة الإستراتيجية.⁴

¹ Robert Kaplan, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit., p161.

* تعرف الموازنة على أنها خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للمؤسسة لفترة مالية مستقبلية. أو هي ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة الوصول إليها.

² Robert Kaplan, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit., p279.

³ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.Cit., p238.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p 247.

لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل ناجح يستوجب التفكير في كيفية توزيع موارد المؤسسة وإمكاناتها، حيث أن كل وحدة من وحدات المؤسسة تحتاج إلى موارد وإمكانات خاصة بها لتنفيذ الأجزاء المسندة إليها من الخطة الإستراتيجية بكفاءة وفعالية. ويجب بذل الجهود لتقوية الكفاءات والإمكانات الموجودة ولتطوير كفاءات وإمكانات جديدة.¹ فمن خلال الموازنة يمكن للمؤسسة توزيع مواردها بشكل سليم مما يساعد على تحقيق أهدافها. وتمثل الموارد التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخصيص للخطة الإستراتيجية في:²

- **الموارد المادية Physical resources:** تتضمن البنىات، المواد، وسائل الإنتاج، تقنيات الإنتاج، أنظمة المعلومات، شبكات التوزيع، ووسائل البحث.
- **الموارد البشرية Human resources:** من ناحية عدد الموظفين، إنتاجيتهم، النطاق والتوازن التقني والمهارات الأخرى (الكفاءة، تعدد الاستعمال، المرونة، التكيف)، المعرفة (الإدراك)، التجربة، المواقف (الالتزام، الولاء، درجة الاهتمام والجهد، روح الفريق، أسلوب الإدارة) والخصائص السكانية (تركيب العمر).
- **الموارد المالية Financial resources:** القدرة المالية تعتمد على عوامل مثل: نمط النمو، الربحية، استخدام رأس المال العامل، هيكل الأصل وهيكل رأس المال.
- **الموارد التكنولوجية Technological resource:** وهي تغطي مظهرين، الأول، مخزون التكنولوجيا و موارد الإبداع. وهي تتعلق بشكل التكنولوجيا المكتسبة (براءات الاختراع، حقوق الطبع)؛ والثاني خبرة تطبيق التكنولوجيا.
- **الموارد غير الملموسة Intangibles:** هذا الصنف مهم خصوصا بالنسبة للمؤسسات في قطاع الخدمات. حيث القيمة تعتمد على شهرة الحل التي تنشأ عن العلامات التجارية، صورة المؤسسة، السمعة، الاتصالات الجيدة.

يرى العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية أن ممارسات التخطيط وإعداد الموازنة مثقلة بالتفاصيل المضطربة للوقت مما أدى إلى عدم الرضا عنها من طرف قطاع واسع من المدراء، والموظفين على السواء، كما أن هذه الممارسات تفتقد للتوافق بين الإنفاق الملخص في الموازنة وبين الغايات التنظيمية المبينة في الخطة الإستراتيجية.³ لذا اقترح الباحثان Kaplan و Norton أنه يجب على المؤسسات أن تتبع طريقة الميزانية الديناميكية، التي تمثل دمج بين الموازنات التشغيلية والموازنات الإستراتيجية.

أولاً: الموازنة التشغيلية operational budget

تتضمن خطة تنبؤية للإيرادات المتوقعة من مبيعات السلع والخدمات والنفقات المتوقعة تحملها، تحت شرط كفاءة العمليات، لأجل إنتاج السلع وتسليم الخدمات للعملاء. الموازنة التشغيلية تحدد تطور النفقات للحفاظ على المنتجات والعملاء الحاليين،

¹ تومسون آرثر، ستريكلاند، مرجع سابق، ص 407.

² Paul Dobson, Kenneth Starkey and John Richards, Strategic Management: issues and cases, Second Edition Blackwell Publishing, 2004, p43.

³ Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, Op.Cit., p238.

بالإضافة إلى النفقات المتحملة لإطلاق منتجات جديدة وجذب عملاء جدد خلال الفترة القادمة.¹ فالموازنة التشغيلية تستعمل لدعم تخصيص الموارد الضرورية للعمليات التشغيلية المتكررة (الروتينية). وهي تعكس التحسين المتزايد للعمليات القائمة والحالية.

إن الموازنة التشغيلية، المعدة على أساس النشاط، تسمح بطلب وإنفاق المورد اعتماداً على الطلبات المسبقة للنشاط وعلى توقع كفاءة العملية. فهذه الموازنة قد تكون ديناميكية، لأنها تقر وتعترف بالتغيرات في البيئة، في الفرص الجديدة، وفي سلوكيات المنافس.² العديد من قرارات الإنفاق على الموارد في الموازنة التشغيلية يمكن أن تحدد من خلال موازنة أساسها النشاط باستعمال الخطوات التالية:³

- **تقدير حجم الإنتاج وحجم المبيعات للفترة القادمة.** عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة تبدأ بتقدير كميات المبيعات والإنتاج، وحجم المزيج الإنتاجي وتشكيلة العملاء. فتقديرات حجم المبيعات يجب أن لا تتضمن المنتجات التي سوف تباع فقط، لكن تتضمن أيضاً العملاء الذين يتوقع شراؤهم لهذه المنتجات. فعملية إعداد موازنة الإنتاج مثلاً يجب أن تتضمن المعلومات حول العمليات التي يجب أن تستعمل لتحقيق أحجام الإنتاج الإجمالية، مثل عدد مرات التصنيع لكل منتج، تكرار أوامر الشراء للمواد الأولية ووصولات الاستلام، وطرق الشحن. للعملاء، تقدير عدد طلبات العملاء المتوقعة، متوسط مقدار الطلب، و عدد وكثافة اتصالات العميل فهي معلومات مهمة لتوقع مستوى الموارد المطلوبة لأنشطة دعم العميل.

- **الطلب المتوقع للأنشطة من الموارد.** إعداد الموازنات على أساس الأنشطة يتطلب التنبؤ بما تحتاجه الأنشطة من الموارد مثل أنشطة طلب المواد، استلامها، ومعالجتها، نشاط تطوير المنتجات الجديدة، البيع للعملاء، والحفاظ على العلاقات مع العملاء. عند إعداد الموازنة التقليدية، تبنى المؤسسات موازنات منفصلة لأنشطة مثل شراء المواد، أوقات العمل، وأوقات الآلة فقط. أما إعداد الموازنة على أساس الأنشطة فيوسع هذا التحليل من خلال توقع الاحتياجات لكل الأنشطة التي تحتاجها لإنتاج، تسويق، بيع، وتسليم المنتجات.

- **حساب طلبات المورد.** في هذه الخطوة يتم تقدير حجم ونوع الموارد التي ستحتاجها الأنشطة. حيث تستعمل المؤسسات معلومات حول فعالية النشاط والعملية للفترة القادمة لتوقع مقدار وأي نوع من الموارد ستحتاج إليه للوفاء بمتطلبات الأنشطة. إذا توقعت المؤسسة تحسينات العملية، ستعدل المتطلبات من الموارد لتعكس التحسينات المتوقعة في السنة القادمة.

- **تحديد عرض المورد الفعلي.** تختتم عملية إعداد الموازنة على أساس النشاط بتحويل متطلبات المورد إلى تقدير للموارد الكلية التي يمكن توفيرها. عموماً، كل مورد له جانب معين يُصرف فيه. في أغلبية المؤسسات، هذه الخطوة الأخيرة ستكون معقدة وتتطلب إعادة الحسابات مرات عديدة. تحديد الطاقة المطلوبة من النشاط يتطلب معرفة نماذج طلب المبيعات؛ جداول الإنتاج، جداول الشراء، وجداول الشحن؛ الموارد التي يمكن أن تؤدي أنشطة متعددة؛ الطلبات الموسمية للأنشطة على الموارد.

¹ Robert Kaplan, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit., p289.

² Ibid., p300.

³ Ibid., pp 289-290.

لذا فإن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة أحد أساليب نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يقدم معلومات ذات قيمة عالية تستخدم في توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: الموازنة الإستراتيجية Strategic budget

الموازنة الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المبادرات المطلوبة لتضييق فجوة التخطيط بين الأداء المرغوب انجازه والأداء القابل للتحقق بواسطة التحسين المستمر والأعمال المعتادة (الروتينية).¹ الموازنة الإستراتيجية تعمل على تصميم الإنفاق لتضييق أي فجوة من الفجوات المهمة التي توجد بين الأداء الحالي والأداء المرغوب بواسطة مستهدفات الأداء الحرجة.² الموازنة الإستراتيجية توجه الإنفاق على المبادرات الأساسية المصممة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب. ويتم من خلال الموازنة الإستراتيجية تحديد:³

- العمليات الجديدة المطلوبة ؛
- القدرات الجديدة التي يجب بناءها ؛
- المنتجات والخدمات الجديدة التي يجب إطلاقها ؛
- العملاء الجدد، الأسواق الجديدة، الاستعمالات الجديدة، والمناطق الجديدة التي يجب خدمتها ؛
- التحالفات والمشاريع المشتركة التي يجب أن تؤسس.

عندما تضع المؤسسة الطموحات و المستهدفات التي يجب تحقيقها للمقاييس في المنظورات الأربع لبطاقة الأهداف، فإن الموارد والمبادرات توظف للانطلاق في المسار الإستراتيجي لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدفات المرنة التي ستتحقق خلال السنوات الثلاث أو الخمس التالية. لكن المؤسسات لا يمكنها الانتظار لثلاث أو خمس سنوات للتأكد من مدى تحقيق مستهدفاتها، ولتحديد مدى كون إستراتيجياتها ونظريات أعمالها صحيحة. فهي تحتاج لاختبار مستمر لكل من الأساس النظري للإستراتيجية ولكيفية تطبيق الإستراتيجية. فالشرط الضروري لمثل هذا الاختبار هو عملية وضع مستهدفات قصيرة الأجل، أو المعالم milestones، لمقاييس بطاقة الأهداف (هذه العملية هي الخطوة النهائية في عملية تخطيط الأعمال و تعد كجزء من عملية مكاملة التخطيط الإستراتيجي بإعداد الموازنة). هذه المعالم هي تجسيد ملموس لاعتقادات المدراء حول سرعة وتأثير البرامج والمبادرات الحالية على المقاييس الإستراتيجية في بطاقة الأهداف الموزونة.⁴

عملية وضع مستهدفات قصيرة الأجل تُوسع عملية الموازنة التقليدية لتدمج إستراتيجية المؤسسة مع المستهدفات التشغيلية. فعملية إعداد الموازنة السنوية التقليدية تضع مستهدفات قصيرة الأجل للمقاييس المالية، مثل المبيعات، مصاريف التشغيل، الهامش الإجمالي، الربح الصافي، العائد على الاستثمار. كما تضع أيضاً و تقرر مستويات الإنفاق على الاستثمارات الرأسمالية، على البحث والتطوير، وعلى النشاطات التسويقية والترويجية. تفاصيل التخطيط المالي مهمة، لكن عملية إعداد الموازنة يجب أن تشمل - بالإضافة إلى الأداء قصير الأجل للأهداف والمقاييس - منظورات بطاقة الأهداف الثلاث الأخرى.

¹ Ibid., p292.

² Paul R. Niven, Balanced scorecard diagnostics, Op.cit., p143.

³ Ibid.,p292.

⁴ Robert Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p247.

يضع المدراء مستهدفات قصيرة الأجل (أي معالم) - أين يُتوقع أن يكونوا، شهريا أو فصليا- لمقاييس النتيجة و دوافع الأداء للعملاء، للإبداع، وعمليات التشغيل، بالإضافة للموظفين، للأنظمة، وللتوافق التنظيمي. هذه المعالم، للسنة القادمة، تضع التوقعات المراد تحقيقها على المسار الإستراتيجي طويل الأجل الذي اختارته المؤسسة. إذا وضعت المستهدفات للخطة طويلة الأجل بشكل ملائم، فعملية إعداد الموازنة قصيرة الأجل ببساطة تتضمن ترجمة السنة الأولى من الخطة الطويلة الأجل إلى موازنات تشغيلية للأهداف والمقاييس في منظورات بطاقة الأهداف الموزونة الأربعة.¹

المطلب الرابع: التغذية العكسية والتعلم

عملية التغذية العكسية والتعلم هي العملية الرابعة في نظام الإدارة الإستراتيجية. هذه العملية تعطي المؤسسات القدرة على ما يسمى التعلم الإستراتيجي، فعمليات المراجعة التغذية والعكسية الموجودة تركز على مدى كون المؤسسة وأقسامها، أو موظفيها يملكون إجماع على الغايات المالية الموضوعية في الموازنة. مع بطاقة الأهداف الموزونة كمرکز في أنظمتها الإدارية، المؤسسة يمكنها أن تراقب نتائجها من ثلاث منظورات إضافية، وتقيم إستراتيجيتها على ضوء الأداء النهائي. بطاقة الأهداف الموزونة تمكن المؤسسات من تعديل إستراتيجياتها لتعكس التعلم في الوقت الحقيقي.²

تعد العمليات الثلاث الأولى في نظام الإدارة الإستراتيجية (ترجمة الرؤية، الاتصال والربط، وتخطيط الأعمال) ضرورية لأجل التنفيذ الناجح للإستراتيجية، لكنها غير كافية في البيئة الحالية المتسمة بالتقلب الشديد. فمن خلال عملية التعلم المزدوج الحلقة وذو الحلقة الواحدة يمكن للمؤسسات التكيف مع هذه البيئة، وهذا يحدث من خلال توفر التغذية العكسية.

العامل الحاسم النهائي لاستعمال بطاقة الأهداف الموزونة كنظام إدارة إستراتيجي يحدث عندما تجري المؤسسات مراجعات إستراتيجية دورية، وليس فقط مراجعات تشغيلية. المراجعة الإستراتيجية تمثل نظاما للتغذية العكسية الإستراتيجية أو ما يطلق عليه نظام التغذية العكسية ذات الحلقة المزدوجة والتي تتوافق مع التعلم الإستراتيجي أو التعلم المزدوج الحلقة. أما المراجعة التشغيلية تمثل نظاما للتغذية العكسية التكتيكية أو ما يطلق عليه نظام التغذية العكسية ذو الحلقة الفردية والتي تتوافق مع التعلم ذو الحلقة الفردية.

1. التحول من الرقابة إلى التعلم

الرقابة كوظيفة إدارية تمارس في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، عرفت على أنها قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن المستهدفات تسير وفق الخطط الموضوعية، وهي تعين على كشف الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها بغية اتخاذ الإجراء الملائم لتحقيق الوقاية من الانحرافات التي يتوقع حصولها.³ فالكثير من المؤسسات لا تزال تحافظ على أنظمة

¹ Ibid., p248.

² Robert Kaplan, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.Cit.,p76.

³ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 382.

الرقابة المصممة للتنافس في عصر الصناعة مثل الموازنات، التكاليف المعيارية، النسب المالية، ... الخ. هذه الأنظمة كانت ملائمة حيث أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات كانت تتميز بالاستقرار والثبات النسبي للتكنولوجيات والأنظمة.

عملية الرقابة تمثل نظام للتغذية العكسية **Feedback**، وتكمن أهميتها في تمكين نظام الرقابة من معرفة مدى تفعيل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلاله على ردود الأفعال المتعلقة بشأنه ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.¹ فالتغذية العكسية عبارة عن معلومات عن الماضي. المعلومات التي يتوقعها الأفراد بعد أدائهم لنشاط ما لمعرفة مدى كون أدائهم ملائم. يتم من خلال هذه المعلومات إعلام الموظفين إذا ما يجب أن يستمروا في نفس أساليب العمل أو يجب عليهم تغييرها.

عملية التغذية العكسية ذات الحلقة الفردية التي حدد فيها الهدف مسبقا وسوف لن يتغير، الانحرافات عن النتائج المخططة لا تؤدي بالأفراد للتساؤل فيما إذا ما تزال النتائج المخططة هي نواتج مرغوبة. ولا للتساؤل إذا ما الطرق المستعملة لانجاز الأهداف المخططة ما تزال ملائمة. الانحرافات عن المسار المحدد تعالج كعيوب، مع بدأ النشاطات العلاجية لإعادة المؤسسة للمسار المقصود.²

في أنظمة الرقابة التقليدية يضع المدراء التنفيذيين الأهداف الطويلة الأجل، والسياسات و توظيف الموارد وإعداد الخطط المنتهجة لتحقيق هذه الأهداف. ويستوجب على المدراء والموظفين في المستوى الأدنى التصرف وفق هذه الخطط. الرؤساء التنفيذيين والمدراء يستعملون أنظمة المراقبة الإدارية لمراقبة الحصول على الموارد واستعمالها بموجب الخطة. أنظمة المراقبة التشغيلية تراقب الأداء القصير الأجل لعمليات تشغيلية معينة ولموظفي الخط الأمامي.³

العديد من المؤسسات استعملت أنظمة الرقابة التقليدية لتقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية، حيث يجب أن يتحمل كل فرد مسؤولية نشاطه. حيث يتم مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج جيدة، في حين يتم توقيع عقوبات على الذين لم يحققوا نتائج جيدة. لذا دائما ما يتساءل المدراء: "هل يجب معاقبة المسؤولين عن الأداء السيئ أو يجب استغلالها كفرصة للتعلم من هذه النتائج و إعادة تصحيحها recalibrate لأجل التحسين المستقبلي؟" فإذا اختار العقاب فإن الأفراد يتقدمون بحذر شديد، يتجنبون المسؤولية، يرفضون تحمل المخاطر، يشتغلون بلوم بعضهم البعض، وبشكل عام يعملون على تجنب ظهورهم و عدم استعدادهم لتحملهم عواقب أدائهم. لكن المدير المتميز هو الذي يقبل ويعترف بحقيقة أن الوقوع في الأخطاء هو جزء طبيعي لعملية التعلم.⁴

نتيجة التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، تحتاج المؤسسات للتغذية العكسية (المعلومات) عن إستراتيجيات معقدة وبيئات تنافسية غير مستقرة و مضطربة. لذا يستوجب على المؤسسات أن تكون لها القابلية للتعلم المزدوج الحلقة، وهو ذلك التعلم الذي يحدث عندما يتساءل المدراء عن الفرضيات وانعكاس ذلك على ما إذا النظرية التي بموجبها يشتغلون ما تزال متوافقة مع

¹ المرجع السابق، ص 392.

² Robert Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p252

³ Robert Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p250

⁴ Paul R. Niven, Balanced scorecard diagnostics, Op.cit., p109.

الدليل، ومع الملاحظات ومع التجربة الحالية هم يحتاجون، أحيانا، لكي يكونوا قادرين على ابتكار إستراتيجيات جديدة للاستفادة من فرص جديدة، أو مقاومة تحديات جديدة التي لم تكن متوقعة عند وضع الخطة الإستراتيجية الأولى.¹

2. من أجل عملية تعلم إستراتيجي

العديد من المؤسسات اليوم تعيد هندسة العديد من عملياتها الداخلية الحرجة. أين تتجه جهودها للتركيز على تحسين العمليات التشغيلية، مثل تطوير المنتج، خدمة العميل، وتسليم المنتج. كما أنها تطبق التعلم على المستوى التشغيلي للأفراد والفرق. فتحسين العمليات الحالية لتحقيق الغايات الإستراتيجية المحددة مسبقا مثال جيد للتعلم ذو الحلقة الفردية.²

عمليات مراجعة الميزانية والأدوات الإدارية الأخرى المعتمدة على النظرة المالية لا تسمح للمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا للمشاركة في التعلم المزدوج الحلقة بسبب أن هذه الأدوات توجه الأداء من منظور واحد فقط وبالتالي فهي لا تستلزم التعلم الإستراتيجي.³ كما أنها لا تشجع ولا تسهل تنفيذ واختبار الإستراتيجية في البيئة المتغيرة بشكل مستمر.⁴ في حين أن العديد من المؤسسات بدأت باستعمال بطاقة الأهداف الموزونة لتوسيع عمليات المراجعة التشغيلية إلى عمليات التعلم الإستراتيجي، حيث توسع التعلم التشغيلي ذو الحلقة الفردية إلى التعلم الإستراتيجي المزدوج الحلقة على مستوى فرق العمل وعلى مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.⁵

من خلال بطاقة الأهداف الموزونة، توسع المؤسسة بشكل كبير قدراتها لتحديد وتعريف المشاكل، حل هذه المشاكل، خلق فرص التعلم، والاشتراك في المعرفة. فهي بالتالي تجند عقول وقلوب كل موظفيها، وليس فقط القليل منهم في الإدارة العليا. فالتغذية العكسية والتعلم تساعد على إبقاء الحماس حول المسار الإستراتيجي و توجه المؤسسة لمستويات أداء مرتفعة دائما.⁶

3. مكونات عملية التعلم الإستراتيجي

أولا: إطار إستراتيجي مشترك

¹ Robert Kaplan, David Norton, Strategic learning & the balanced scorecard, Op.Cit., p20.

² Robert Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p252.

³ Robert Kaplan, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.Cit., p82.

⁴ Robert Kaplan, David Norton, Strategic learning & the balanced scorecard, Op.Cit., p20.

⁵ Robert Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p252.

⁶ Robert Kaplan, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit., p328.

عملية التعلم الإستراتيجي الفعالة تتطلب إطار مشترك لإيصال ونشر الإستراتيجية ويسمح لكل الموظفين من رؤية كيف تساهم أنشطتهم الفردية في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة. وحيث أن بطاقة الأهداف الموزونة تقدم تصوير للرؤية المشتركة. فالأهداف والمقاييس في بطاقة الأهداف الموزونة يجب أن توضح وتوصل الرؤية التي تعبئ وتركز المؤسسة حول هذه الإستراتيجية والرؤية. فاستعمال المقياس كلغة تساعد على ترجمة بيانات الرؤية المعقدة والضبابية إلى بيانات أكثر دقة مما يشجع على كسب الإجماع حولها، فامتلاك هذه الرؤية المشتركة تبدأ عملية التعلم الإستراتيجي لأنها تحدد (في مصطلحات واضحة وتشغيلية) النتائج التي تسعى المؤسسة، كفريق، لتحقيقها.¹

ما بعد الرؤية المشتركة، بطاقة الأهداف تسعى إلى تأسيس نموذج عام للأداء مشترك في المؤسسة، يمكن من خلاله لكل فرد من رؤية مساهمة جهوده في تحقيق الغايات التنظيمية العامة. فبطاقة الأهداف الموزونة كنموذج شمولي تربط جهود الأفراد وإنجازاتهم بأهداف وحدة العمل. بالتالي، الرؤية المشتركة ونموذج الأداء المشترك يقدمان عنصر أساسي لأجل عملية التعلم الإستراتيجي.²

ثانيا: التغذية العكسية الإستراتيجية

عندما تترجم المؤسسة رؤيتها وإستراتيجيتها في بطاقة الأهداف الموزونة، وتربط النتائج ودوافع الأداء المشتقة من إستراتيجية وحدة الأعمال، وبعد بناء رؤية مشتركة. يطور المدراء بعدئذ نظام التغذية العكسية الإستراتيجي لاختبار، إثبات، و تعديل الافتراضات التي تتضمنها إستراتيجية وحدة العمل. علاقات السبب والنتيجة المجسدة في بطاقة الأهداف الموزونة تتيح للمدراء التنفيذيين من وضع المعالم الكمية qualitative والقصيرة الأجل التي تعكس توقعهم الأفضل حول مقدار وسرعة الاستجابة بين التغيرات في دوافع الأداء و التغيرات المرتبطة بمقياس أو أكثر من مقاييس النتيجة.³

عملية التغذية العكسية تجمع بيانات الأداء حول الإستراتيجية و تسمح باختبار الافتراضات حول علاقات السبب والنتيجة ما بين الأهداف والمبادرات الإستراتيجية، ما بين دوافع الأداء ومقاييس النتيجة. فتحدد هذه العلاقات ليس بالأمر السهل. لذا على المدراء أن يفكرون بشكل نظامي بشأن إستراتيجيتهم التي سيكون تحسينها من خلال تركيز خاص على عمليات المستوى التشغيلي.⁴

1- حل مشكلة الفريق Team problem solving

¹ Robert Kaplan, David Norton, Strategic learning & the balanced scorecard, Op.Cit., p20.

² Robert Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p254.

³ Robert Kaplan, David Norton, Strategic learning & the balanced scorecard, Op.Cit., p22.

⁴ Robert Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit., p254.

العنصر الثالث للتعليم الإستراتيجي هو عملية الحل الفعال لمشكل الفريق. التأكيد هنا على "الفريق". الفريق هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق غرض معين.¹ تكمن أهمية بناء فريق العمل في المساعدة على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع. وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل النزاعات أو الخلافات والتناقضات أو سوء الفهم، كما أنه يساعد على تعزيز الثقة والاتفاق والتأثير على تحقيق الأهداف.² قيمة بناء فريق العمل تؤكد عندما تكسب المؤسسة وضوح وإجماع على إستراتيجيتها و بعدئذ تستعمل هذا الإجماع لتصميم بطاقة الأهداف الموزونة.

يمثل المشكل موقف أو تهديد أو اضطراب غير مرغوب تواجهه المؤسسة يستوجب حله والتخلص منه. حل المشكل هو تطبيق معرفة جديدة لحل مشاكل قائمة، حيث يتم دمج مباشر لمعرفة مسبقة منتشرة لدى أفراد الفريق لكي يحلوا مشكل أو يتخذوا قرار معين.³ عملية حل مشكل فريق العمل تتطلب تحليل بيانات الأداء والتعلم منها لتكيف الإستراتيجية مع الظروف والقضايا المنبثقة عنها.⁴ فالقدرة على حل المشاكل تتطلب تطوير مهارات التفكير لكيفية البحث عن المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها واستعمالها بشكل جيد للوصول إلى الحلول المطلوبة. كما يمكن أن تقيد عملية حل المشكل بأشياء عديدة مثل، الوقت، الموازنة، أعضاء الفريق،... الخ.

تستعمل المؤسسات الفرق في حل المشكل بشكل مبدع. حيث يجتمع أفراد الفريق بانتظام ليدرسوا معا القضايا ذات الأهمية للمؤسسة ويناقشون الطرق لتعزيز الجودة، لزيادة رضا العملاء، لرفع الإنتاجية و تحسين مناخ العمل. بهذه الطريقة الموظف المشارك في الفريق يستخدم خبرات الموظفين الآخرين ويسعى للالتزام المطلوب لتطبيق الحلول بالكامل.⁵

في المؤسسات المتعلمة حل المشكل يبدأ بالتفكير والبحث عن المشاكل ومصادرها من طرف كل الموظفين، وينتهي بحلها من خلال تبادل المعلومات فيما بينهم، مما يجعلهم أكثر إدراكا وقبولا للأفكار الجديدة والتكيف مع التغيرات من خلال الرؤية المشتركة. فمن خلال عملية حل المشكل تشجع المؤسسة التعلم الفردي لدى موظفيها وتطور معارفهم. حل المشاكل بشكل جماعي يؤدي إلى تحسين قدرات التعلم للأفراد و للمؤسسة على السواء، وبالتالي حل المشاكل يقوي وينشط التعلم المستقبلي.

المطلب الخامس: الخارطة الإستراتيجية Strategy Map

¹ John Schermerhorn, James Hunt, Richard Osborn, Op.Cit., p113.

² فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 2، 2009، ص102.

³ David Schwartz, knowledge integration, encyclopedia of knowledge management, Idea Group, London, 2006, p355.

⁴ Robert Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Op.Cit.,p196.

⁵ John Schermerhorn, James Hunt, Richard Osborn, Op.Cit., p80.

ذكرنا أنه للتنفيذ الجيد للإستراتيجية يجب أن تكون مفهومة من كل الأطراف داخل المؤسسة، كما أنه يجب توصيل الرؤية والإستراتيجية لكامل المؤسسة لكسب الاتفاق حولها. ويجب أن تكون المعلومات مفصلة وموضحة بشكل جيد. حيث أنه دائما يطرح الإشكال التالي: "كيف يمكن للأفراد تنفيذ خطة إستراتيجية لا يفهمونها تماما؟" فنتحتاج المؤسسات إلى أدوات لتوصيل إستراتيجيتها والعمليات والأنظمة التي تساعد على تنفيذ هذه الإستراتيجية. الخارطة الإستراتيجية تعطي مثل هذه الأداة .

1. مفهوم الخارطة الإستراتيجية وأهميتها

تعتبر الخارطة الإستراتيجية ممارسة إدارية جديدة وقد ظهرت نتيجة التحسين في سلسلة علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأهداف الموزونة من طرف الباحثان Kaplan و Norton . وقد عرفت الخارطة الإستراتيجية بأنها: "أسلوب بناء منطقي يعرف الإستراتيجية بواسطة العلاقات ما بين المساهمين، العملاء، العمليات الداخلية، والكفاءات. وتزود بالأساس لأجل بناء بطاقات أهداف موزونة مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة."¹

تصمم الخارطة الإستراتيجية لتوضيح الافتراضات الإستراتيجية. فكل مقياس من مقاييس بطاقة الأهداف الموزونة يصبح مدمج في السلسلة المنطقية للسبب والنتيجة الذي يربط النواتج المرغوبة من الإستراتيجية مع الدوافع التي ستقود للنواتج الإستراتيجية. وتكمن أهمية الخارطة الإستراتيجية في النقاط التالية:

1. تصف العملية التي تحول الأصول غير الملموسة إلى نواتج مالية ملموسة ونواتج للعميل. فهي تزود الإدارة التنفيذية بإطار لوصف وإدارة الإستراتيجية.
2. تساعد المؤسسات على رؤية إستراتيجياتها في أسلوب متماسك، متكامل، ونظامي.² كما تساعدها على وصف وتوضيح في لغة عادية وواضحة: أهدافها، مبادراتها، ومستهدفاتها؛ المقاييس المستخدمة لتقييم أدائها؛ الروابط التي تكون أساس الاتجاه الإستراتيجي.³
3. تعطي الموظفين طريق واضح للنظر إلى كيفية ربط أعمالهم مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتمكينهم من العمل بشكل تنسيقي وتعاوني نحو الغايات المؤسسية المرغوبة. فهي تقدم تمثيل مرئي للأهداف المؤسسية الأساسية والعلاقات الحرجة فيما بينها التي تدفع الأداء التنظيمي.⁴
4. ارتباطات السبب والنتيجة في الخرائط الإستراتيجية تصف المسار الذي من خلاله التحسينات في قدرات الأصول غير الملموسة (منظور التعلم والنمو) تصبح مترجمة إلى نواتج ملموسة في المنظور المالي ومنظور العملاء.⁵
5. إذا تمكن الفرد من وصف الإستراتيجية بدقة، سيزيد من احتمال تنفيذها بنجاح. فالخرائط الإستراتيجية غالبا ما تكشف الفجوات في الإستراتيجيات، ما يمكن المدراء التنفيذيين من أخذ الإجراءات التصحيحية مبكرا. كما يمكن للمدراء التنفيذيين أيضا استخدام الخرائط الإستراتيجية كأساس لنظام إداري لمساعدة المؤسسة على تنفيذ مبادرات النمو بفعالية وبسرعة.

2. بناء الخارطة الإستراتيجية

¹ Robert Kaplan, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit., p68.

² Robert Kaplan, David Norton, The Strategy Focused Organization, Op.Cit., p72.

³ Kaplan Robert, David Norton , Having trouble with your strategy? Then map it, Op.Cit, p168.

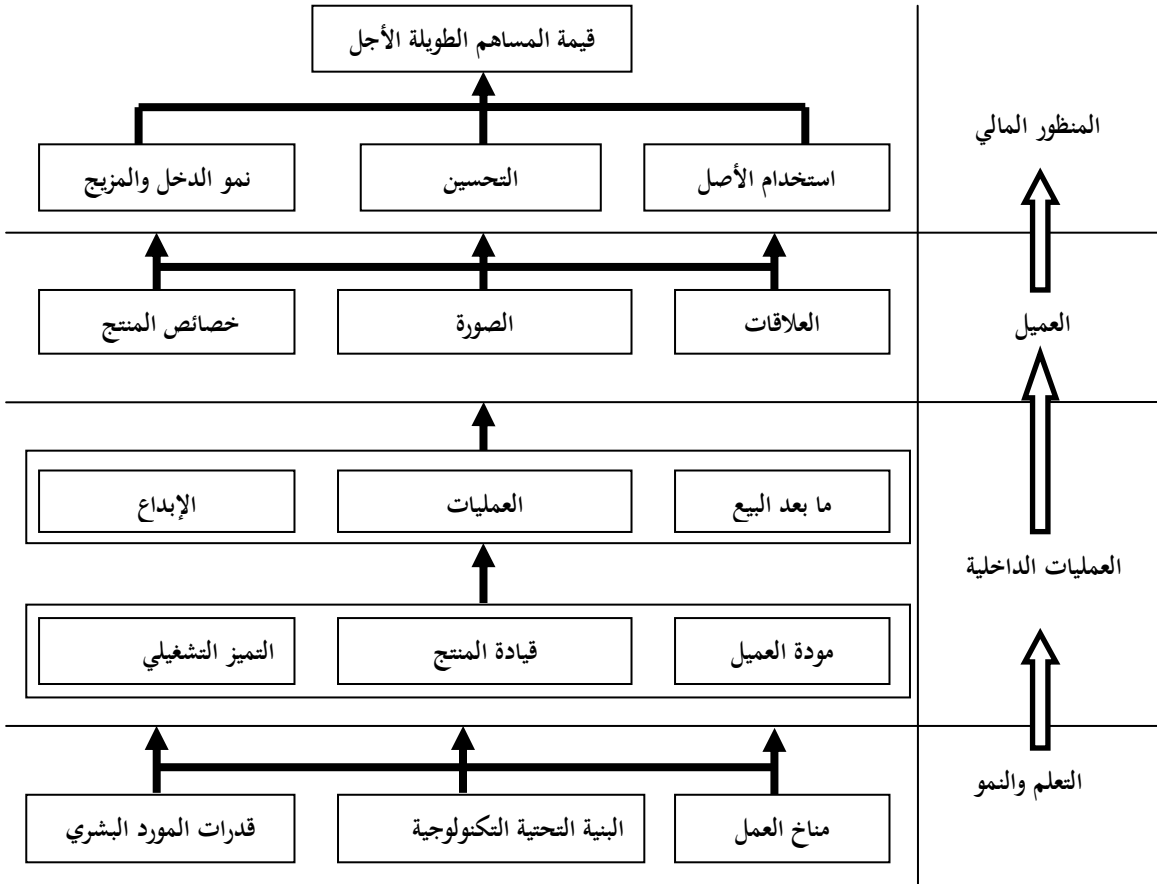
⁴ Kaplan Robert, David Norton , Having trouble with your strategy? Then map it, Op.Cit, p168.

⁵ Ibid., p168 P 99.

أفضل طريق لبناء الخارطة الإستراتيجية هو من أعلى لأسفل، بداية بالاتجاه وبعد ذلك رسم الطرق التي تؤدي إليه. حيث يتوجب على المدراء أولاً مراجعة بيان رسالتهم - لماذا وجدت المؤسسة-، والقيم الجوهرية - ما الذي تؤمن به - . بهذه المعلومة، يُمكن للمدراء تطوير رؤيتهم الإستراتيجية، - ماذا تريد المؤسسة أن تصبح-. هذه الرؤية يجب أن تخلق صورة واضحة عن غرض المؤسسة العام.¹

تم تطوير قالب معياري من طرف الباحثان Kaplan و Norton يمكن للمدراء استخدامه لتطوير الخرائط الإستراتيجية. يحتوي القالب أربع مناطق بارزة - المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو- التي توافق وتطابق منظورات بطاقة الأهداف الموزونة. هذا القالب يقدم الإطار العام واللغة التي يمكن أن تستخدم لوصف أي إستراتيجية. البناء المنطقي للخارطة الإستراتيجية يعتمد على علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأهداف الموزونة، بالإضافة إلى مكونات منظوراتها الأربع. يظهر الشكل (13.2) هذا البناء المنطقي.

الشكل 13.2 : البناء المنطقي للخارطة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تصورات الباحثان Kaplan و Norton

خلاصة واستنتاجات

¹ Robert Kaplan, David Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement To Strategic Management: Part I , Op.Cit., p90.

من خلال استعراض هذا الفصل تبين لنا أن:

- بطاقة الأهداف الموزونة مدخل حديث لقياس وتحسين الأداء من منظور شامل، لا تقتصر على المنظور المالي فقط، بل تتوسع لتشمل منظورات أخرى مثل: العميل، العمليات الداخلية والتعلم والنمو. هذه المنظورات تتفاعل فيما بينها وتسعى إلى تحقيق أهداف المنظور المالي للمؤسسة على المديين القصير والطويل. بطاقة الأهداف الموزونة تسعى إلى ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ومستهدفات بالإضافة إلى تحديد المبادرات التي يتم من خلالها تحقيق هذه الرؤية والإستراتيجية.

- بطاقة الأهداف الموزونة تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة من خلال منظوراتها الأربع والتي تتمثل في:

- **المنظور المالي:** يظهر هذا المنظور الأهداف المالية الطويلة الأجل للمؤسسة والمتمثلة في الربحية كهدف أساسي. ويمكن للمؤسسة اختيار الأهداف المالية من المجالات الثلاث (نمو الدخل، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة، واستخدام الأصل).
- **منظور العميل:** في هذا المنظور تحدد المؤسسة قطاعات العميل والسوق، و أي وحدة أعمال ستنافس بها في هذه القطاعات. كما تحدد مقاييس أداء وحدة الأعمال في القطاعات المستهدفة. هذا المنظور يتضمن مقاييس جوهرية لنتائج نجاحها في صياغة وتنفيذ إستراتيجيتها بشكل جيد. مقاييس النتيجة الجوهرية تشمل رضا العميل، الاحتفاظ بالعميل، اكتساب عملاء جدد، والحصة السوقية في القطاعات المستهدفة. كما أن منظور العميل يجب أن يتضمن مقاييس خاصة لاقتراحات القيمة التي ستسلمها للعملاء في قطاعات السوق المستهدف.
- **منظور العمليات الداخلية:** تحدد المؤسسة في هذا المنظور العمليات التي ستميز فيها مقارنة بالمنافسين لتحقيق مقترح قيمة متميز يقدم للعميل وذلك لأجل تحقيق الأهداف المالية. ويركز هذا المنظور على ثلاث دورات في عمليات المؤسسة تتمثل في دورة الإبداع، دورة العمليات و دورة خدمات ما بعد البيع.
- **منظور التعلم والنمو:** لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في المنظورات الثلاث السابقة يجب إن تعتمد على القدرات التنظيمية كعامل مساعد التي توجد في منظور التعلم والنمو. هذا المنظور يحدد الاستثمارات والبنى التحتية التي يجب على المؤسسة بناءها لتحقيق الأهداف المستقبلية في المنظورات الثلاث الأخرى ولخلق النمو والتحسين طويل الأجل.

- مرت بطاقة الأهداف الموزونة بالعديد من التطورات حيث استعملت لأول مرة كنظام لقياس وتحسين الأداء وهذا للتغلب على قصور المقاييس المالية بمفردها على إعطاء وعكس متغيرات البيئة الحالية. ثم استخدمت لنموذج إدارة إستراتيجية وهذا للتغلب على عوائق تنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح.

- مدخل بطاقة الأهداف الموزونة تقدم مجموعة من العناصر مثل: الرؤية، الإستراتيجية، الأهداف، المقاييس، المستهدفات والمبادرات في صورة شاملة على شكل أسلوب الصفحة الواحدة مما يسمح برؤية مجموعة كبيرة من البيانات المعقدة في أسلوب مختصر وبسيط، ولكن واضح. هذا المدخل يمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن نوعها، وقد حققت العديد من المؤسسات مزايا كثيرة من تطبيقها لهذا المدخل. لكن ما نظرة المؤسسات الجزائرية لهذا المدخل؟.

الفصل الثالث:

دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة في مؤسسة تيندال

تمهيد

بعد ظهور مدخل بطاقة الأهداف الموزونة في بداية التسعينات لقي قبول لدى الممارسين والأكاديميين وتبنته العديد من المؤسسات حول العالم وقد حققت نتائج جيدة من خلال تطبيقه. ونتيجة للعوائق التي تواجهها المؤسسات الجزائرية سواء في قياس وتحسين الأداء أو في ما يخص تنفيذ إستراتيجياتها، يستوجب عليها إعادة النظر في المداخل والطرق المنتهجة في قياس الأداء.

بعد أن تناولنا بعض المفاهيم النظرية المرتبطة بمدخل بطاقة الأهداف الموزونة وكذا نظرة حول هذا المفهوم في الفصلين السابقين. سنتطرق في هذا الفصل إلى استكشاف مدى توافر أسس بطاقة الأهداف الموزونة في مؤسسة تيندال المسيلة.

سنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

- المبحث الأول نبذة عن مؤسسة تيندال المسيلة
- المبحث الثاني: الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة تيندال
- المبحث الثالث: تحليل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة في مؤسسة تيندال
- المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبيان

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة تيندال

تعد مؤسسة تيندال من أهم المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات النسيجية في الجزائر، وتعد قائد للمؤسسات العمومية في هذا القطاع، ولقدت مرت هذه المؤسسة مجموعة من المراحل والتطورات حتى الآن.

المطلب الأول: تاريخ مؤسسة تيندال

1. نبذة تاريخية حول مؤسسة تيندال

إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية، جاءت كنتيجة للإستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الاقتصاد الوطني، وقد عرفت المؤسسة التطورات التالية:

- الخطة الثلاثية الأولى 1967-1969 لإنشاء الشركتين الوطنيتين SONATIX و SONAC .
- الخطتين الرباعيتين الأولى والثانية سنوات 1970/1977: الدراسة التقنية والاقتصادية لمركب الأقمشة القطنية الصناعية بالمسيلة، حيث أنشأ في 13-04-1977 من طرف الشركة الفرنسية "أفاش ويلو" بموجب عقد أبرم في 13-11-1976، وكانت بداية الأشغال في سبتمبر 1979.
- الشروع في الإنتاج الفعلي في 01-12-1980.
- 1983 إعادة هيكلة SONATIX إلى العديد من المؤسسات منها شركة INDITEX.
- 1985 إعادة هيكلة INDITEX إلى أربع مؤسسات حسب مناطق تواجد فروعها.
- 1998/1999: هيكلة جديدة لمؤسسة INDITEX / المسيلة و إنشاء مؤسسة TINDAL/Spa (تيندال/ المسيلة) في 28/02/1998.
- تمثل الطبيعة القانونية للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأقمشة الصناعية الجزائرية تيندال / المسيلة في كونها شركة مساهمة رأس مالها الاجتماعي يقدر ب: 290.000.000.00 دج.

2. الموقع وطبيعة النشاط لمؤسسة تيندال

يقع مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة حيث نجد شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الشرق سوناطراك، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين، والمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت، ومن الغرب حي 160 مسكن. ويتمثل الغرض الأساسي لوجود مؤسسة تيندال في إنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية القطنية، ومنتجات التخميم والراحة. وتتمثل منتجات مؤسسة تيندال في المنتجات التالية:

- الخيوط القطنية بمختلف الأحجام.
- النسيج الخام (قطني/ لدائي synthétique).
- النسيج التام (قطني / لدائي).
- منتجات التفصيل المنزلية، الصناعية، التخميم، الراحة، الوقاية في العمل.
- أغطية وخيم متنوعة (قطنية/ لدائية).

3. أصول مؤسسة تيندال

1.3. الأصول المادية

- مساحة المركب تقدر بـ: 327400 م² المساحة المبنية (المغطاة) تقدر بـ: 66292 م² والباقي غير مغطى.
- القدرة الإنتاجية للمركب تقدر بـ: 8000000 متر طولي في السنة بالنسبة للقماش، أما بالنسبة للمنتجات المفصلة فتقدر بـ: 320000 منتج في السنة.
- تتمثل القدرة التخزينية في:
 - مخزن المواد الأولية بقدرة تخزينية: 1600 طن.
 - مخزن المنتجات الكيماوية: 700 طن.
 - مخزن المنتجات التامة: 4000000 مليون متر طولي، و 200000 منتج.
- أما بالنسبة لتجهيزات الإنتاج فتتمثل في:
 - تجهيزات الغزل: 29376 مغزل.
 - تجهيزات النسيج: 348 آلة نسيج.
 - تجهيزات التكملة والتفصيل، والأدوار المكمل.

2.3. الأصول غير المادية

- قدرت شهرة المحل لمؤسسة تيندال لسنة 2009 بـ: 441865 دج
- بالنسبة للأصول البشرية فهي تتوزع على أصول دائمة أو متعاقدة حيث بلغ عدد المتعاقدين 71 متعاقد أما الدائمين فتقدر بـ 824 موظف خلال شهر مارس 2010. ويتوزعون كما في الجدول التالي:

جدول 1.3: توزيع العمال على جميع الأقسام لشهر مارس 2010 للعمال الدائمين

الأقسام	العمال	الإطارات	عمال مهرة	عمال تنفيذ	المجموع
قسم الإدارة	الإدارة والوسائل	27	6	22	85
	المحاسبة والمالية	8	2	0	10
	تسيير المخزون	7	10	22	39
	التسويق والتمويل	6	2	1	9
	الحماية والأمن	2	8	38	48
قسم التقنية	الصيانة	12	28	35	75
	البحث والتنمية + التسويق	9	11	2	22
	مراقبة الجودة	5	7	38	50
قسم الإنتاجية	الغزل	12	45	128	185
	النسيج	14	50	85	149
	التكملة	9	15	27	51
	التفصيل	3	23	75	101
المجموع					824

المصدر: دائرة الشؤون الاجتماعية

4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال

مؤسسة تيندال تنتمي إلى مؤسسات قطاع صناعة النسيج حيث تقوم بإنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية. وتعتمد المؤسسة على نظام الإنتاج المتقطع (الإنتاج حسب الطلب) وبدوريتين يوميا. وتحتوي على ثلاث أقسام إنتاجية وهي:

1. قسم الغزل Filature : يختص هذا القسم بتحويل القطن إلى خيوط بمختلف الأحجام والأنواع.
2. قسم النسيج Tissage : يختص هذا القسم بتحويل الخيوط سواء قطنية أو لدائنية إلى نسيج.
3. قسم التكملة، الخياطة والتفصيل: يتم في هذا القسم صبغة النسيج كما يتم تحويل النسيج في فرع الخياطة والتفصيل إلى خيم بجميع أنواعها، الشمسيات، أغطية الشاحنات،...الخ.

بالإضافة إلى الأقسام المساعدة والتي تتمثل في:

1. قسم الصيانة: يختص في المراقبة والصيانة المستمرة للآلات الإنتاجية.
2. قسم الإدارة: يختص بتسيير المؤسسة ساعيا إلى تحقيق النمو والبقاء، ومن أهم المصالح الإدارية التابعة له:

- دائرة المستخدمين والتكوين
- دائرة الشؤون الاجتماعية
- مديرية المحاسبة والمالية
- مديرية التموين والتسويق

يظهر الملحق رقم 01 الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال .

من بين الخصائص التي تميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال نجد:

1. هيكل آلي حيث سلطة اتخاذ القرار مركزية، حيث أن كل فرد في مؤسسة تيندال يعرف مسؤوليته، وكل وظيفة من الوظائف منفصلة عن غيرها.
2. كثرة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة مما يزيد من تعقيد الاتصال، وصعوبة نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وكذا طول مدة الاتصال إذا أخذنا بعين الاعتبار أن المؤسسة لا تستخدم التقنيات الحديثة في الاتصال داخل المؤسسة (الشبكات الداخلية، الانترنت). نتيجة لهذا فإن نطاق الإشراف ضيق مما قد يؤدي إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفراد عادة يرغبون في أن يقعوا تحت نطاق إشراف في أعلى مستوى إداري للمؤسسة.
3. وجود تداخل في بعض المناصب لا تظهر في الهيكل التنظيمي. فعلى سبيل المثال توجد مصلحتين تهتمان بالجودة، حيث توجد نيابة مديرية المراقبة والجودة كما يوجد مدير معايير الإيزو مع تداخل في الصلاحيات حسب تصريح كل منها خلال المقابلة مع كل منهما.
4. طغيان الجانب الرسمي في التنظيم وعدم الاعتماد على فرق العمل.
5. لا يسهل تدفق العمل و لا يركز الانتباه على العمليات ذات القيمة.

المطلب الثاني: الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة تيندال

نظرا للتحديات التي تواجه قطاع النسيج في الجزائر الناجمة عن المنافسة الحادة . فإن مؤسسة تيندال تعمل على تحديد رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها، وكذلك تعمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية التي يمكن من خلالها التكيف والتلاؤم مع البيئة التنافسية لتحقيق البقاء في السوق.

1. رؤية مؤسسة تيندال

كغيرها من المؤسسات تمتلك مؤسسة تيندال رؤية إستراتيجية تتمثل في البيان التالي:

" تيندال رائد منتوجات الاصطياف والأقمشة الواقية."

أما الشعار الذي قامت المؤسسة ببنائه هو: " تيندال مؤسسة التحدي". نتيجة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة تطلب رفع تحدي حقيقي للعودة بالمؤسسة إلى مكانتها الريادية. ويعتبر هذا الشعار خطاب إلى جميع موظفي المؤسسة باختلاف وظائفهم ومراتبهم للإجماع وحشد الجهود وتحقيق الالتزام نحو تحقيق هدف تحسين الوضعية الصعبة التي تواجهها المؤسسة. لكن هذا الشعار لا يوصل إلى جميع الموظفين في المؤسسة بطريقة فعالة تسمح بتشجيعهم وتذكيرهم به ودفعهم للعمل وفقه لتحقيق الهدف المنشود من هذا الشعار. في حين أن علامة تيندال تتمثل في الخيمة والشمسية وهي تعبر بشكل أساسي على نشاط المؤسسة ويتم طبع هذه العلامة على جميع وثائقها الرسمية.

وتتكون رؤية مؤسسة تيندال من العناصر التالية:

- **مجال وحجم الأعمال:** تعمل مؤسسة تيندال على مزيج أعمال من المنتجات المتنوعة، حيث تعمل على إنتاج وتسويق مجموعة متعددة من المنتجات حيث تسوق ثلاث أنواع من المنتجات:
- 1- مخرجات قسم النسيج والمتمثلة في النسيج (Textile).
- 2- مخرجات قسم التفصيل (أغطية شاحنات، خيم، كراسي، أسرة، ...).
- 3- الفضلات والمهملات.

➤ **التركيز على الأسواق والمنتجات:** المؤسسة تعمل على الحفاظ على السوق الحالي، وذلك بالتركيز على السوق الوطنية من خلال توفير احتياجات العملاء الحاليين، وتركز على المنتجات الحالية حيث تجد صعوبة كبيرة في تلبية جميع طلبات العملاء الحاليين.

➤ **الصورة والعلاقات:** تحتفظ المؤسسة بعلاقات جيدة مع عدد من عملائها الحاليين، لكن توجد مشكلة تتمثل في عدم تلبية كل طلبات العملاء مما يخلق نوع من عدم الرضا، مما لا يسمح باستهداف عملاء جدد. ويعود ذلك لقدرات المؤسسة الإنتاجية والمشاكل التي تواجهها في الإنتاج. أما صورة المؤسسة في السوق فلا يوجد قياس لمدى حضور شعار مؤسسة تيندال في السوق، كما أن المؤسسة لا تطبع شعارها على أغلب منتجاتها، مما لا يسمح بترويج صورتها. و لإيصال صورتها بشكل جيد للجمهور حاولت مؤسسة تيندال تصميم موقع الكتروني لكن محتواه يفتقر للمعلومات الضرورية حول المؤسسة. أما أهم ما تعمله المؤسسة لتوسيع حضور صورتها فهو المشاركة في المعارض الوطنية والدولية والمحلية للتعريف بالمؤسسة.

➤ **التنظيم والثقافة التنظيمية:** التنظيم لا يشمل الهيكل التنظيمي فقط بل يشمل الأنظمة الإدارية، ثقافة المؤسسة،... الخ. و التي تعتبر مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع. لا تولي المؤسسة أي أهمية لهذا البعد. بل تركز على الهيكل التنظيمي فقط، من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وعدم وجود تفويض للمسؤوليات، حيث تتميز مؤسسة تيندال بغياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف والتعلم والاستجابة للتغيير لأجل تحقيق الأهداف المنشودة في محيط متغير باستمرار.

2. رسالة مؤسسة تيندال

تم صياغة رسالة مؤسسة تيندال في البيان التالي:

" لتحقيق الريادة نسعى لتقديم مجموعة كاملة من القماش، والمنتجات المتنوعة ذات الجودة العالية والتي تخضع للمقاييس العالمية، وتتميز تيندال بكونها أفضل من يتحكم في 3i (عدم النفاذية (imputrescibilité)، عدم الاحتراق (ignifugation)، عدم الاهتراء (التلف) (impermeabilité) على المستوى الوطني. حيث تضع تحت تصرف عملائها كل أنواع منتجاتها من الخيم مع جميع الإكسسوارات"

وتشمل رسالة مؤسسة تيندال في العناصر التالية:

➤ **الغرض :** يتمثل الغرض الأساسي لوجود المؤسسة في إنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية القطنية، ومنتجات التخميم والراحة.

➤ **المساعي :** تسعى مؤسسة تيندال إلى:

- 1- تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات ذات الجودة العالية ؛
- 2- مطابقة منتجات تيندال للمعايير الدولية ؛
- 3- تقديم منتجات تتميز بالقوة والتصميم الملائم ؛
- 4- التحكم في تقنية 3i.

➤ ما يميز مؤسسة تيندال عن غيرها من المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة هو التحكم في 3i:

- * عدم النفاذية: أي أن القماش مقاوم لمرور الماء من خلاله.
- * عدم الاحتراق: أي المقاومة للاحتراق، فمنتجات تيندال تتطلب مدة طويلة لتوسع النيران فيها في حالة حدوث الحريق.
- * عدم الاهتراء (التلف) : أي المقاومة للعوامل الطبيعية والبقاء أطول فترة.

➤ أما في ما يخص الاعتقادات والقيم الأساسية لمؤسسة تيندال، لم نجد من خلال مجموعة من المقابلات، وكذا من خلال الاطلاع على مختلف وثائق تيندال و من خلال الملاحظات والجداريات ما يشير للقيم التي تسير مؤسسة تيندال. فكل ما يوجد من قيم هي مجموعة من القيم الفردية يتبنها كل موظف. ولا يوجد ما يشير إلى أنها قيم مؤسسية. حيث توجد في كل مكتب جداريات تشير إلى مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والتي في عمومها حكم وأمثال في كيفية التعامل مع الغير، وكذا إلى احترام الوقت، وإنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية والتعاون والتنسيق مع الآخرين.

3. الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة تيندال

يعتبر الهدف الإستراتيجي الرئيسي والجوهرى لمؤسسة تيندال هو البقاء. كما تسعى مؤسسة تيندال إلى الأهداف التالية :

- 1- العمل على نمو وتنويع قاعدة الدخل، وضمان قوة مالية من خلال الإدارة المالية الصحيحة ومراقبة تطور التكاليف.
 - 2- تخفيض عدد العمال حيث وضع برنامج لتسريح العمال، حيث تحتاج المؤسسة لـ 500 عامل فقط.
 - 3- توفير الطلبات في وقتها وتطبيق معايير الجودة.
 - 4- التقليل من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلباً على تحقيق طموحات المؤسسة.
- حيث تسعى المؤسسة إلى إعادة تجربة زراعة القطن محلياً وذلك بتوفير جميع الظروف المساعدة على نجاحها وذلك قبل موسم 2010. حيث أنه كانت هناك تجربة لزراعة القطن في المحيط الفلاحي لدائرة بوسعادة ولكن هذه المبادرة باءت بالفشل لمجموعة من الاعتبارات، منها:
- ❖ عدم تعاون والتزام الإدارة المحلية لولاية المسيلة بهذا المشروع ؛
 - ❖ العراقيل البيروقراطية لقبول دراسة جدوى المشروع ؛
 - ❖ ظهور مشاكل عدم توفر المياه بعد التجربة التمهيدية ؛
 - ❖ رفض مجموعة من المخططين بالمرزعة النموذجية للمشروع بدون مبرر.
- 5- تنمية وتطوير نظام تسييري يتماشى مع المتطلبات البيئية التي تنشط فيها المؤسسة.
 - 6- تسديد الديون الناتجة عن تراكمات السنوات السابقة. والتفاوض مع الهيئات الحكومية لمسح الديون والتطهير المالي.
 - 7- تخفيض تكاليف الطاقة – الكهرباء، الغاز – وكذا الماء، المستعملة في العملية الإنتاجية.
 - 8- تطبيق مقاييس الـ ISO العالمية، وهي المقاييس العالمية للجودة، والتي تساهم في إكساب المؤسسة سمعة جيدة، وتعزز المؤسسة تطبيق ISO14001 بعد أن طبقت ISO 9001.
 - 9- إعادة هندسة التنظيم والعمليات.

4. سياسات مؤسسة تيندال

السياسة الوحيدة المكتوبة لمؤسسة تيندال هي سياسة الجودة حيث تم إيصالها لكل الموظفين من خلال مجموعة من المطبوعات والجداريات وذلك سعياً لتحسين الأداء وزيادة النتائج . حيث حصلت المؤسسة على ISO 9001-2000 كخطوة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة. وقد تضمنت هذه السياسة المحاور التالية:

1. تعزيز الإصغاء للعميل لزيادة مستوى رضاه ؛
2. تطوير ثقافة الجودة و التحسين المستمر ؛
3. تحريك مشاعر وتكوين دأئم لكل شخص ؛
4. حشد الموارد الجماعية والفردية لتحقيق أهداف الجودة ؛
5. مراعاة و احترام تعهداتنا، متطلبات المنتجات، وكل المتطلبات التنظيمية والقانونية ؛
6. تطوير العلاقات التبادلية مع كل شركاء المؤسسة ؛
7. التحسين المستمر للتنظيم، لطرق العمل لتحسين إنجازات المؤسسة.

المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأهداف الموزونة داخل مؤسسة تيندال

لا شك أن كل مؤسسة اقتصادية تأخذ بعين الاعتبار تحليل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة، ونسعى من خلال هذا المبحث إلى تحليل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة داخل مؤسسة تيندال.

المطلب الأول: المنظور المالي

كما رأينا في الجزء النظري لهذه الدراسة، أن المنظور المالي يجب على إشكالية: للنجاح ماليا كيف نظهر لمساهميننا؟

1. المشاكل المالية التي تواجهها مؤسسة تيندال

من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسة في المجال المالي ومن خلال المقابلة مع مسؤول دائرة المالية والمحاسبة نجد:

- ➔ الديون المالية المتراكمة نتيجة تحمل أعباء فروع سابقة كانت تنتمي لـ SONATIX ؛
- ➔ ارتفاع مبالغ الديون المالية سنويا ؛
- ➔ عدم توفر السيولة اللازمة داخل صندوق المؤسسة وكذا حسابها البنكي ؛
- ➔ ارتفاع المصاريف المالية نتيجة للديون البنكية التي حملت على المؤسسة بعد الإصلاح كونها المؤسسة الأم ؛
- ➔ ارتفاع التكاليف ؛
- ➔ الديون الجبائية وشبه الجبائية.

2. الأهداف المالية لمؤسسة تيندال

لمواجهة المشاكل المالية المذكورة سابقا تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توفير السيولة المالية و التفاوض للتخلص من قيود الديون البنكية ؛
- العمل على التفاوض مع السلطات الوصية لتطهير ديون المؤسسة ؛
- التحكم في الأعباء وترشيدها ؛
- تحصيل الديون تجاه العملاء ؛
- تحسين هيكل التكلفة وتطوير ثقافة التكلفة على كل المستويات.

3. تحليل المنظور المالي لمؤسسة تيندال

نلاحظ أن مؤسسة تيندال في المجال المالي في مرحلة الحصاد على أساس أن مؤسسة تيندال وصلت مرحلة النضج لدورة حياتها، حيث وصلت مرحلة الحصاد أين تسعى المؤسسة لحصاد الاستثمارات المنفذة سابقا. فهي تحافظ على التجهيزات والقدرات الحالية، ولا تسعى للتوسع أو إدخال تكنولوجيات جديدة. فالمؤسسة لا تعمل على الإنفاق على أعمال البحث أو التطوير أو على توسيع القدرات. فالهدف الرئيسي هو المراهنة على تعظيم التدفقات النقدية للمؤسسة. ونتيجة للمشاكل التي تواجهها تيندال في المجال المالي التي سبق ذكرها تسعى المؤسسة لتطبيق إستراتيجيتين:

- إستراتيجية نمو الإيرادات: وذلك من خلال السعي إلى الاقتراح على الدولة بناء مخزون الطوارئ من الخيم والملحقات لكل بلدية وولاية على المستوى الوطني، على اعتبار أن الجزائر وخصوصا الشريط الساحلي معرض للكوارث والأخطار البيئية، كالزلازل، الفيضانات،... الخ.
- إستراتيجية تحسين الإنتاجية: وذلك من خلال السعي إلى دراسة تحويل العمل من ورديتين إلى ورديّة واحدة وذلك لتخفيض التكاليف الثابتة، وكذلك تحسين إنتاجية العامل والآلة على حد سواء والحصول على أكبر استخدام لقاعدة الأصول الثابتة.

4. قياس الأداء المالي

تستخدم المؤسسة مجموعة من النسب المالية لتقييم أدائها المالي وهي مجموعة متفاوتة من المقاييس التي تحسب انطلاقا من الميزانية المالية ومن مختلف مخرجات النظام المحاسبي في المؤسسة. فالمؤسسة تهتم بحساب النسب التي تظهر في الجدول (3.2).

الجدول 2.3: النسب المالية الأساسية (نسب الهيكل المالي) المستخدمة في مؤسسة تيندال

النسبة	الصيغة	المعيار
نسبة التمويل الدائم	رأس المال الدائم / الأصول الثابتة	$< 100\%$
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / الأموال الأجنبية	$< 50\%$
نسبة سيولة الأصول	الأصول المتداولة / مجموع الأصول	$< 50\%$
نسبة القدرة العامة على الوفاء	الأصول الإجمالية / الأموال الأجنبية	$< 200\%$
السيولة العامة	الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل	$< 150\%$
نسبة الخزينة العامة	ق ق للحصول + ق الجاهزة / الديون قصيرة الأجل	$< 100\%$
نسبة الخزينة المباشرة	القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل	$100\% \leq < 50\%$

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مقابلة مع رئيس دائرة التحليل المالي

تقوم المؤسسة بحساب نسب المصاريف بالنسبة لكل من رقم الأعمال وبالنسبة للقيمة المضافة:

- 1- تقرير رقم الأعمال : تحليل هذه النسب يسمح بدراسة تقييمية لكل مركز بواسطة تقرير رقم الأعمال و تنشُد نو رقم الأعمال مع تخفيض المصاريف.

الجدول 3.3: النسب المالية المحسوبة انطلاقا من رقم الأعمال المستخدمة في مؤسسة

تيندال

النسبة	الصيغة
مواد مستهلكة HT	مواد ولوازم مستهلكة / C.A.H.T
خدمات	خدمات / C.A.H.T
مصاريف العاملين	مصاريف العاملين / C.A.H.T
ضرائب ورسوم	ضرائب ورسوم / C.A.H.T
مصاريف مختلفة	مصاريف مختلفة / C.A.H.T
المصاريف المالية	المصاريف المالية / C.A.H.T
اهتلاكات ومؤونات	اهتلاكات ومؤونات / C.A.H.T
نتيجة الإستغلال	نتيجة الإستغلال / C.A.H.T

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مقابلة مع رئيس دائرة التحليل المالي

2- تقرير القيمة المضافة: تحليل هذه النسب يسمح بدراسة تقييم حصة كل مركز في القيمة المضافة و تنشُد نمو القيمة المضافة مع تخفيض المصاريف.

الجدول 4.3: النسب المالية المحسوبة انطلاقا من القيمة المضافة المستخدمة في مؤسسة

تيندال

النسبة	الصيغة
مصاريف العاملين	مصاريف العاملين / القيمة المضافة
ضرائب ورسوم	ضرائب ورسوم / القيمة المضافة
المصاريف المالية	المصاريف المالية / القيمة المضافة
مصاريف مختلفة	مصاريف مختلفة / القيمة المضافة
اهتلاكات ومؤونات	اهتلاكات ومؤونات / القيمة المضافة
نتائج الاستغلال	نتائج الاستغلال / القيمة المضافة

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مقابلة مع رئيس دائرة التحليل المالي

المطلب الثاني: منظور العميل

تهتم مؤسسة تيندال كغيرها من المؤسسات بعملائها حيث تسعى إلى المحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب واكتساب المزيد من العملاء الجدد، وأصبحت الأولوية الأولى لاهتماماتها إرضاء العملاء والوفاء باحتياجاتهم.

1. المشاكل التي تواجهها المؤسسة من منظور العميل

- تواجه مؤسسة تيندال مجموعة من المشاكل في هذه المنظور، من أهمها:
- نمطية المنتجات، حيث تركز المؤسسة على مجموعة محددة من المنتجات ؛
 - عدم الاهتمام بشكاوي العميل في كثير من الأحيان ؛
 - عدم فتح التعامل مع الأفراد بشكل واسع حيث يتم في كثير من الأحيان رفض طلبات الأفراد ؛
 - عدم وجود مؤشر يراقب تطور رضا العملاء، كما لا يوجد سجل لتسجيل شكاوي العميل ؛
 - عدم استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال بالعميل حيث يوجد موقع الكتروني للمؤسسة، ولكن لا يتم تحديثه ولا يتم استخدامه بشكل فعال حيث لا يتم ربط المؤسسة بشبكة الانترنت وكذلك لا توجد شبكة داخلية.
 - عدم توفر نظام معلومات تسويقية يسمح بتقديم معلومات هامة تساعد في مراقبة الأسواق وكشف الفرص والتهديدات.

2. أهداف المؤسسة في منظور العميل

- لمواجهة المشاكل في منظور العميل المذكورة سابقا تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- المحافظة على العملاء الحاليين ؛
 - إرضاء العملاء الحاليين ؛
 - انطلاقا من الهدف المالي الذي تسعى المؤسسة من خلاله لتخفيض التكاليف، فهي تسعى إلى تبني إستراتيجية تسعيرية جديدة ؛
 - توفير الطلبات في الوقت المناسب ؛
 - توفير حجم الإنتاج المطلوب للطلبات المستعجلة ؛
 - توسيع المشاركة في المعارض سواء الوطنية أو الدولية سعيا للحصول على عقود بيعية جديدة ؛
 - إعادة هيكلة قسم التسويق بالتعاقد مع مختصين في التسويق.

3. تحليل منظور العميل لمؤسسة تيندال

1.3. القطاع السوقي والحصة السوقية: تقوم مؤسسة تيندال بتقسيم سوقها إلى قطاعات على أساس المؤسسات. في حين لا تقوم بتحديد الحصة السوقية لمنتجاتها، لكنها تقوم بتعريف عملائها ومدى مساهمة كل منهم في رقم الأعمال. والجدول (5.3) يبين أهم عملاء مؤسسة تيندال ومدى مساهمة كل منهم في رقم الأعمال.

الجدول 5.3: عملاء تيندال و نسبة المساهمة في رقم الأعمال لسنوات 2007/ 2008/ 2009

العملاء	% المساهمة في رقم الأعمال		
	2009	2008	2007
مؤسسة الألبسة ولوازم النوم /الجيش الوطني الشعبي	74,95	73,74	80,21
مؤسسات عمومية	3,21	8,71	4,56
مؤسسات خاصة	7,10	4,96	3,68
الجماعات المحلية	7,40	3,27	6,82
عمال المؤسسة	0,42	0,26	0,48
مديرية الأمن الوطني	1,83	2,88	0,87
فروع INDITEX	4,80	4,30	2,20
ENDITEX	-	0,083	0,20
وزارة الدفاع الوطني	0,27	1,78	0,93
مبيعات فصلية	-	0,001	0,028
رقم الأعمال	879310286,67	976177722,17	803272545,77

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق قسم التسويق

2.3. مقترح القيمة لمؤسسة تيندال: تبني المؤسسة إستراتيجية التميز التشغيلي وذلك من خلال التحكم في 3i السابق

ذكرها في رسالة المؤسسة، أما مقترح القيمة لتيندال فيمكن أن يقاس كالتالي:

1- تحديد خصائص المنتج: أهم خصائص منتجات تيندال:

- الجودة
- الجمالية Esthétique
- المتانة solidité
- الوظيفية fonctionnalité

• التعيين (التصميم) design

• التفرد

مؤسسة تيندال لا تأخذ بعين الاعتبار السعر كخاصية من خصائص منتجاتها، وهذا على أساس أن أسعارها مرتفعة نتيجة لمجموعة من العوامل:

- التكلفة المرتفعة للمواد الأولية والتي معظمها مستوردة ؛
- ارتفاع التكاليف الإنتاجية ؛
- وجود المؤسسة في وضع احتكاري نسبيًا.

2- العلاقات مع العميل: تتسم علاقة مؤسسة تيندال مع عملائها بالثقة والولاء خاصة للاعتبارات التي تأخذها المؤسسات العمومية بعين الاعتبار تدعيما للمنتج الوطني، وكذلك لاعتبارات أن المنتجات الموجهة للقطاع العسكري والأمني تنتجها مؤسسة تيندال لوحدها حيث أن ما يقارب 80% من تعاملات تيندال مع هذا القطاع. لقد أخذت مؤسسة تيندال عملائها بعين الاعتبار حيث جعلتهم محور عملياتها. فمن خلال دليل الجودة (ISO 9001-2000) تبنت المؤسسة مبدأ التوجه للعميل. وذلك من خلال:

- الإصغاء للعميل ؛
- تلبية حاجات العميل ؛
- إرضاء العميل؛
- التوريد المنتظم للمنتج المطابق لرغبات وتوقعات العملاء.

3- الصورة والشهرة : (لاحظ بعد الصورة والعلاقات عند تحليل رؤية مؤسسة تيندال). تملك مؤسسة تيندال خبرة 30 سنة في هذا النشاط مما جعلها تطور علاقاتها مع عملائها، مورديها ومختلف الأعراف الاقتصاديين. وعلى أساس أنها مؤسسة وطنية فإن ما يلاحظ أن أغلب عملائها من المؤسسات الوطنية وهذا ربما يرجع إلى الإجراءات القانونية المسيرة لتدعيم الإنتاج المحلي.

4. قياس الأداء من منظور العميل

الطابع غير الملموس لإرضاء وولاء العملاء يجعل من الصعب قياسه في صورة كمية. مؤسسة تيندال لا تطبق مقاييس خاصة لقياس أداء العميل، فكل ما تقوم به لقياس الأداء في هذا المنظور هو متابعة تطور المبيعات مع كل العملاء الحاليين. وهذه المتابعة تكون على أساس :

- 1- متابعة حالة المبيعات بالكمية والقيمة خلال كل فصل ؛
- 2- متابعة حالة المبيعات السنوية بالكمية والقيمة ؛
- 3- إعداد في نهاية السنة جدول يوضح حالة المبيعات بالقيمة والكمية لكل عميل.

لاحظ الملحق (رقم 02) الذي يوضح هذه العمليات خلال سنة 2009.

المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية

هذا منظور يجيب على الإشكالية التالية: " لإرضاء مساهمين وعملائنا، ما هي العمليات التي يجب أن نتميز فيها؟"

1. المشاكل التي تواجهها المؤسسة في منظور عمليات الأعمال الداخلية

تواجه مؤسسة تيندال مجموعة من المشاكل في هذه المنظور، من أهمها:

- قدم تجهيزات الإنتاج حيث لم تقم المؤسسة بأي استثمار لاقتناء تجهيزات جديدة مما لا يتيح للمؤسسة إمكانيات التنافس حيث تعمل فقط على الصيانة الدورية للآلات ؛
- ارتفاع نسبة تعطل معدات الإنتاج مما خلق مشاكل من ناحية الصيانة (الوقت، التكاليف) ؛
- المصنع يعمل بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 30% مما يوجد هدر للطاقة الإنتاجية ؛
- تكاليف الإنتاج الكبيرة سواء تكاليف مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك العمل بنظام الدورتين لا يتيح فترة لإراحة المعدات ويضيف تكاليف كبيرة من حيث الطاقة الكهربائية ؛
- لا يتم تحديد العمليات التي تساهم في خلق القيمة، مما لا يسمح بتحديد العمليات الضرورية التي يجب تحسينها.

2. أهداف المؤسسة في منظور العمليات الداخلية

لمواجهة المشاكل في منظور العمليات الداخلية المذكورة سابقا تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين الجودة واستمراريتها ؛
- تحسين الطاقة الإنتاجية من خلال الصيانة الدورية للمعدات ؛
- توفير مخزون من قطع الغيار ؛
- استخدام الصيانة الوقائية.

3. تحليل منظور العمليات الداخلية لمؤسسة تيندال

تركز مؤسسة تيندال على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم لعملاء اليوم. فهي تحاول مراقبة و تحسين العمليات القائمة، أي الموجة القصيرة لخلق القيمة. هذه الأخيرة تبدأ باستلام الطلبية من العميل الحالي للمنتج الحالي وتنتهي بتسليم المنتج للعميل. فالمؤسسة تخلق القيمة من إنتاج، تسليم، وخدمة العميل بتوفير مقترح القيمة. فالمؤسسة لا تركز على الموجة الطويلة لخلق القيمة والتي تشمل الابتكار والإبداع وخدمات ما بعد البيع.

مؤسسة تيندال لا تقوم بمتابعة ولا بقياس العمليات في سلسلة قيمة العمليات الداخلية بأي مقياس خاص. حيث أن سلسلة قيمة العمليات الداخلية للمؤسسة تمر بالمراحل التالية:

I. استقبال الطلبة

- 1- استقبال أمر الطلبة من العميل (بمعنى العميل من يقوم بتحديد احتياجاته).
- 2- دراسة العرض المالي والتقني للطلبة.
- 3- قبول الطلبة.
- 4- تأكيد طلبية العميل.

II. تنفيذ الطلبة

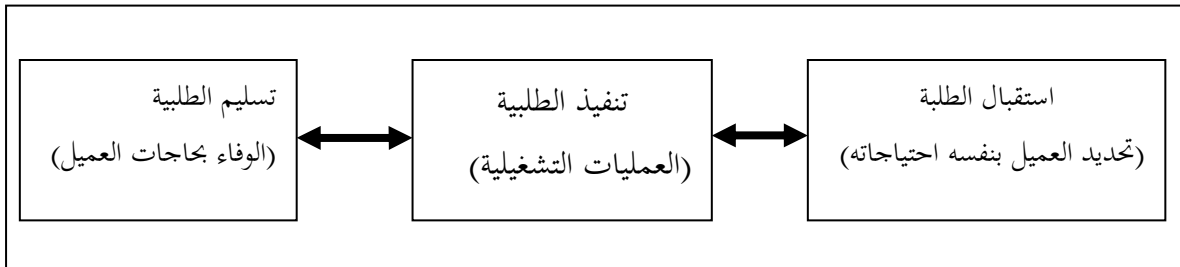
- 5- البرمجة (التصميم، التطوير).
- 6- تنفيذ الطلبة (بدأ العمل بإنتاج مكونات الطلبة في الأقسام التي تخص كل مكون).

III. تسليم الطلبة

- 7- تسليم الطلبة.
- 8- متابعة الطلبة و التغذية العكسية عن مدى إرضاء حاجات العميل. المتابعة هنا تكون فقط من خلال إذا ما اتصل العميل بنفسه إذا وجد مشكل ما مع الطلبة المسلمة.

يبرز الشكل (1.3) سلسلة قيمة العمليات الداخلية في مؤسسة تيندال.

الشكل 1.3: سلسلة قيمة العمليات الداخلية في مؤسسة تيندال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلة مع نائب مدير قسم البحث والتطوير

4. قياس الأداء في منظور العمليات الداخلية

في ما يخص قياس الأداء من منظور العمليات الداخلية، وجد من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة تيندال لا تستعمل مقياس واضح ومحدد لقياس الأداء من هذا المنظور . حيث ما وجد هو نموذج لقياس الجودة (لاحظ الملحق رقم 03) والذي يبين كيفية قياس جودة منتجات قسم النسيج. حيث هو عبارة عن جدول يوضح نسب الإنتاج الموافق للمعايير أو غير الموافق، ويتم تصنيفه إلى منتج درجة أولى، منتج درجة ثانية وفضلات. ويلاحظ أن هذا الجدول يستعمل شهريا. ولا توجد نسخة سنوية منه.

كما لا يوجد أي مقياس يقيس الكفاءة أو الفعالية، أو الإنتاجية سواء في الأقسام أو في المؤسسة ككل. حيث يقوم كل قسم بتسجيل إنتاجه الإجمالي شهريا ومن ثم سنويا. لكن لا يتم اعتماد أي مقياس. على الرغم من وجود مصلحة المناهج والوقت والتي تحتم بوضع معايير الإنتاج لكن من خلال مقابلة مع المسؤول عن هذه المصلحة، فقد صرح هذا الأخير أن المشكل ليس في عدم وجود معايير لكن في ملائمة هذه المعايير للوضعية الحالية للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، تم صياغة مجموعة من المعايير لحساب إنتاجية كل آلة في قسم النسيج (لاحظ الملحق رقم 04)، لكن المسؤولين في قسم النسيج يرون أن هذا المعيار غير موضوعي. حيث أنه حتى حساب الإنتاجية غير ملائم في وضعية المؤسسة حيث أنه توجد العديد من الآلات العاطلة، وكذلك التعطلات التي تحدث من فترة إلى أخرى وفترة التوقف لا تسمح بقياس موضوعي للإنتاجية.

المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو

1. المشاكل التي تواجهها المؤسسة في مجال التعلم والنمو

- تواجه مؤسسة تيندال مجموعة من المشاكل في هذه المنظور، من أهمها:
 - يفوق عدد العمال في المؤسسة العدد اللازم حيث يوجد ارتفاع في اليد العاملة بما مقداره حوالي 45 % من احتياجات اليد العاملة مما يكلف المؤسسة متوسط تكاليف يقدر بـ: 550 مليون سنتيم سنويا. حيث لوحظ أن فائض العمالة يوجد في الوظائف الإدارية، فحسب مدير الموارد البشرية يرفض هؤلاء الاستجابة لبرنامج التسريح الطوعي في حين من يتخلى عن مناصبهم هم عمال التنفيذ الذين تجد المؤسسة صعوبة في تعويضهم. ويعود سبب ارتفاع عدد العمال نتيجة سياسة التوظيف المنتهجة خلال البدايات الأولى للمؤسسة لاعتبارات اجتماعية وسياسية بالدرجة الأولى. كما أن السياسات الحكومية ورغم تطور التوجهات الاقتصادية للدولة لا تسمح بالتخلص من فائض العمال خصوصا في هذه الفترة، نتيجة للتكاليف الاجتماعية التي ستحملها.
 - تواجه المؤسسة مشكلة حقيقية تتمثل في عدم توظيف البديل للإطارات المتقاعدة أو المغادرة للمؤسسة. مما جعل المؤسسة تلجأ لسياسة العقود مع الموظفين مع ما لأسلوب التعاقد من سلبات حيث يفتقد التعاقد لروح العمل والاهتمام بالعائد قبل الأداء.
 - مستوى كفاءة مديري المصالح والأقسام في المؤسسة يواجه مشكلة تتمثل في أن الترقية محكومة بالأقدمية وكذا الصراع والضغط من طرف النقابة لأجل ترقية موظف ما. حيث يتم في كثير من الأحيان ترقية من ليس له الكفاءة اللازمة مما يجعل باقي العاملين يفتقدون لروح العمل. كما يمكن أن يكون عائق لأي مناقشة حول المؤسسة لافتقاده للغة الإدارية التي تمكنه من المشاركة في هذه النقاشات.
 - التغيب مرتفعة نسبيا حيث تقدر بحوالي 8% سنويا.
 - عدم وجود الحماس للعمل وذلك لغياب التحفيز اللازمة.

2. أهداف المؤسسة في منظور التعلم والنمو

لمواجهة المشاكل في منظور التعلم والنمو المذكورة سابقا تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تكوين الإطار في ميادين الجودة، الإعلام الآلي ؛
- تكوين التنفيذيين في مجال الغزل، النسيج، التفصيل والتكملة ؛
- تحفيز الموظفين للمشاركة في مختلف الدورات التكوينية والمكتقيات والتي تكون في مجال تخصص كل موظف ؛
- تشجيع الموظفين على الاستفادة من تجارب المؤسسات المماثلة المنشورة في مختلف الوسائط الإعلامية.

3. تحليل منظور التعلم والنمو لمؤسسة تيندال

تعد الأصول البشرية أحد أهم أبعاد التنافس في البيئة الحالية، لذا من الضروري أن يحتل هذا البعد أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة. بالتالي على المؤسسات أن توفر المناخ الملائم للتعلم ونمو أصولها البشرية بالشكل الذي يسمح لها بالاستجابة بشكل مستمر للتغيرات في البيئة التنافسية، لضمان بقاء المؤسسة في هذه البيئة.

أ. التدريب في مؤسسة تيندال

يعد التدريب عامل مهم في منظور بطاقة الأهداف الموزونة حيث أن التدريب هو الذي يساهم في نمو وتعلم الفرد مما يساهم في رفع مستوى أداء الفرد وجعله قادر على تحقيق الجودة في أنشطته لتلبية حاجات ورغبات العملاء.

تتم مؤسسة تيندال بتدريب وتطوير قدرات الموظفين داخل وخارج مركز التدريب بالمؤسسة حيث تمتلك المؤسسة مركز تدريب يشرف عليه فريق يمتاز بالخبرة اللازمة حيث يعمل على تدريب المتربين المنتسبين للتكوين المهني، وذلك للعمل على إحلال العمال حيث أن نسبة 67% من موظفي التنفيذ يتراوح سنهم ما بين 45 و 55 سنة وبالتالي اشرفوا على التقاعد مما يحتم على المؤسسة إحلال عناصر جديدة، مدربة جيدا لتحمل عبء التحديات التي تواجهها مؤسسة تيندال خاصة وقطاع النسيج عامة.

ب. العوامل المساعدة لأهداف التعلم والنمو

تركز العوامل المساعدة لتحقيق أهداف التعلم والنمو على:

■ مناخ العمل

مناخ العمل يتضمن الوسائل الثقافية المطلوبة لتحفيز، تمكين، وتوفير وربط الموظفين بالإستراتيجية. فالموظفين الماهرين سوف لن يساهموا في النجاح التنظيمي إذا لم يكونوا محفزين للتصرف وفق أفضل المنافع للمؤسسة أو إذا لم يعطوا الحرية لاتخاذ القرارات. وتوجد مجموعة من المخاطر التي قد يتعرض لها قد الموظفين في المؤسسة تعود للأسباب التالية:

- **البيئة غير صحية:** تتسم البيئة في فرع الصباغة بالرطوبة العالية وبوجود أبخرة قد تكون ضارة أو مسببة للحساسية، مصحوبة بدرجات حرارة عالية وبعدم تغيير الهواء بشكل كاف . مما يزيد هذا تعقيدا عدم وجود وسائل العمل المقاومة مثل: القفازات، الأقنعة، وفي أقسام الغزل أيضاً الغبار المتطاير بشدة الذي قد يسبب صعوبات في التنفس .

- **الضجيج:** يمثل الضجيج مشكلة من مشاكل صناعة النسيج ولا يقتصر على مؤسسة تيندال لوحدها، ومما يزيد الضجيج حدة هو قدم الآلات الإنتاجية في مؤسسة تيندال في قسم النسيج. كما لا يتم استعمال أي أدوات لحماية الأفراد من الضجيج العالي مما قد يؤدي إلى انخفاض الأداء والتأثير على صحة العامل.
- **الإضاءة، وضع العمل:** تتطلب بعض المهام استخدام حاسة النظر، أو اتخاذ وضعيات معينة لأوقات طويلة، أو الانتباه الشديد، أو السرعة في التنفيذ، أو التكرار بفترات زمنية قصيرة جداً، كل هذه الأمور يمكن أن تسبب أمراضاً جسدية أو نفسية للموظفين.

■ التحفيز

- لا يوجد سياسة تحفيزية واضحة تنتهجها المؤسسة. حيث صرح أحد الموظفين أن الحصول على الراتب في الوقت المناسب يعد عامل تحفيزي للعمال. حيث سابقاً كانت هناك صعوبة كبيرة في تحصيل الأجور في الوقت المناسب كما صرح.
- ترقية الموظفين. لا تخضع لتنقيط معين، بل هناك العديد من الاعتبارات التي تدخل في الترقية بعيدة عن التقييم الموضوعي وعن سلم تنقيط سليم ودقيق ؛
- توجد هناك تكريمات للعمال والموظفين خلال عيد العمال وخلال بعض المناسبات الوطنية ؛
- رسائل تشجيعية من الإدارة العليا للأقسام التي حققت نتائج إيجابية.

■ التمكين

لا يوجد تفويض كبير للصلاحيات بل الالتزام الرسمي بالسلسلة الظاهر في الهيكل التنظيمي هو المهيمن. مما عطل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. فمثلاً في قسم الصيانة، مدير القسم كان هو المسؤول عن جميع العمليات التصحيحية والوقائية في جميع ورشات المؤسسة مما أدى إلى وجود تباطؤ في اتخاذ قرار الصيانة أو التزود بقطع غيار معينة. نتيجة لذلك، عملت إدارة المؤسسة على إعطاء جزء من التفويض، حيث أصبح مدير الصيانة في كل ورشة هو المسؤول عن هذه الأعمال و مدير قسم الصيانة مسؤول عن أنشطة مسؤولي الصيانة في كل ورشة فقط. مما أدى إلى سرعة التدخل لإصلاح التعطلات. أما في الأقسام الإدارية فلا يوجد تفويض والالتزام الرسمي بالتوجيهات والتعليمات في نطاق المهمة الموكلة لكل موظف.

4. قياس الأداء من منظور التعلم والنمو

مؤسسة تيندال لا تطبق مقاييس الموظف الثلاث الجوهرية (رضا الموظف، الحفاظ على الموظف، إنتاجية الموظف) المستخدمة في منظور التعلم والنمو.

- **قياس رضا الموظف:** حالياً لا تستعمل المؤسسة هذا المقياس. حيث أن رضا الموظف هو أهم مقياس يمكن أن يستخدم في هذا المجال.
- **قياس الاحتفاظ بالموظف:** يزيد عدد الموظفين على الحاجة في المؤسسة، وهي تعمل على تسريح العمال. بالتالي هذا المقياس غير مهم داخل المؤسسة على حسب قول أحد موظفي المؤسسة. وبالتالي من الضروري العمل على ضمان أن الموظفين المغادرين ليسوا ممن يشكلون رأس المال الفكري للمؤسسة.
- **قياس إنتاجية الموظف:** لا يتم قياس إنتاجية الموظف داخل المؤسسة.
- **مقياس التغيبية Absenteeism:** المقياس الوحيد الذي تستعمله المؤسسة من هذا المنظور هو مقياس التغيبية الذي يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد. حيث قدرت خلال 2007 بـ 7.66%. حيث أن نسبة للتغيبية سجلت لدى الإطارات بما مقداره 7.85%. كما عرفت هذه النسبة بعض الاستقرار خلال سنوات 2008 / 2009. حيث قدرت بـ 8% و 7.5% على التوالي. (لاحظ الملحق رقم 05) الذي يوضح التغيبية لكل مجموعة حيث أن :
 - G1 : الإطارات.
 - G2: عمال مهرة.
 - G3: عمال التنفيذ.

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية في مؤسسة تيندال

بعد محاولة استكشاف أسس ومقومات بطاقة الأهداف الموزونة و تحليل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة في مؤسسة تيندال خلال المباحث السابقة لهذا الفصل انطلاقاً من الدراسة الميدانية وبالاعتماد على الوثائق والمقابلات. نسعى في هذا الجزء من الدراسة إلى إثبات الفرضيات التالية:

- يتوفر لدى إطارات مؤسسة تيندال مستوى مرتفع من الإدراك والفهم لأسس ومقومات مدخل بطاقة الأهداف الموزونة. والتي تتفرع إلى فرضيتين جزئيتين:
- 1- يوجد إدراك و فهم عاليين من طرف إطارات مؤسسة تيندال لاتجاه المؤسسة الإستراتيجي.
- 2- يوجد إدراك و فهم عاليين من طرف إطارات مؤسسة تيندال لواقع قياس وتحسين الأداء في المؤسسة.
- مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

المطلب الأول: العناصر المنهجية لدراسة العينة المستهدفة

والتي تتمثل أساساً في أدوات جمع البيانات ومكونات عينة البحث والأساليب الإحصائية المستعملة لدراسة هذه العينة.

1. أداة جمع البيانات

لاختبار صحة الفرضيات السابقة تم تصميم استبيان موجه إلى الإطارات بغض النظر عن المستويات الإدارية التي ينتمون إليها في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لفهم حقيقة وواقع أسس بطاقة الأهداف الموزونة في ذهن إطارات المؤسسة.

تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقد احتوى الاستبيان على 3 أجزاء:

- **الجزء الأول** يشير إلى خصائص عينة الدراسة. والذي يشمل 7 أسئلة.
- **الجزء الثاني** يتعلق بدرجة إدراك وفهم إطارات المؤسسة لأسس بطاقة الأهداف الموزونة والذي يتكون من 19 فقرة وفق مقياس ليكرت ، موزعة على قسمين رئيسيين:
 - **القسم الأول**، يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة. يشتمل على 12 فقرة تتوزع على ثلاث محاور:
 - المحور الأول، يضم الفقرات من 1 إلى 4 متعلقة بمكونات الاتجاه الإستراتيجي ؛
 - المحور الثاني، يضم الفقرات من 5 إلى 8 والتي تتعلق بكون المؤسسة ذات تركيز إستراتيجي ؛
 - المحور الثالث، يضم الفقرات من 9 إلى 12 والتي تتعلق ببعض خصائص الاتجاه الإستراتيجي.
 - **القسم الثاني**، المتعلق بواقع قياس الأداء في المؤسسة. الذي يشمل الفقرات من 13 إلى 19. والتي تحاول تقصي مدى فهم واقع قياس الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.
- **الجزء الثالث** يتمثل في اختبار **PAUL NIVEN** لتقدير فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة لتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة، والذي يضم 20 فقرة. فحسب الباحث فإن نتيجة الاختبار يمكن أن تقع ضمن المجالات التالية:
 - 20- 30 نقطة: المؤسسة على الأغلب تملك نظام مضبوط لقياس الأداء مطبق بشكل جيد، فالمبادرة هي العمل على ضمان أن كل الموظفين يساهمون في نجاحها، و يجب أن تكون هذه المبادرة مرتبطة بالعمليات الإدارية الأساسية.

- 31- 60 نقطة: ربما تملك المؤسسة نظام مطبق لقياس الأداء لكن لا يختبر المنافع التي تتوقعها أو تحتاجها للنجاح.
- 61 - 100 نقطة: النتيجة في هذا المجال تشير إلى الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح والوفاء باحتياجات العملاء، المساهمون، الموظفون.

2. عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة هو مجموع إطارات مؤسسة تيندال والتي بلغ عددها 114 إطار (لاحظ الجدول 1.3)، تم توزيع 70 استمارة على عينة البحث التي تشكل ما نسبته 61.40% من مجتمع الدراسة و هي نسبة مرتفعة مما تسمح لنا بإمكانية التعميم. حيث تم اختيار العينة عشوائيا في توزيع الاستبيان.

لقد تم قبول 50 استمارة لتمثل عينة البحث بما نسبته 71.43% من حجم العينة وهي نسبة مرتفعة ومقبولة للتحليل الإحصائي. تم استرجاع 58 استمارة أي ما نسبته 82.86% من العدد الإجمالي للاستمارات . تم استبعاد 8 استمارات لعدم اكتمال بياناتها وكذا للتضارب في الإجابات.

الجدول 3. 6: الإحصائيات التي توضح نسب الاستثمارات الموزعة والمستلمة والمقبولة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	السليمة
العدد	70	58	12	8	50
النسبة المئوية	100%	82.86%	17.14%	11.43%	71.43%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على استمارات الاستبيان

3. أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تفريغ الإستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برنامج SPSS الإصدار 13.0 - والذي يعتبر مصدرا لكافة الجداول والأشكال التي ترد في هذا الجزء من البحث- تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- i. التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص العينة وتحديد إجاباتهم على أسئلة الدراسة.
- ii. المتوسطات الحسابية لأجل تحديد اتجاه الإجابات بعد إعطاء النقاط (1، 2، 3، 4، 5) ل (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما). ولتحديد درجة الشيع (المدى) للعبارة تم تحديد ثلاث مستويات للموافقة (موافقة مرتفعة، موافقة متوسطة، موافقة منخفضة)، بناء على المعادلة:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد المستويات} = 4 / 3 = 1.33$$

لذا يضاف 1.33 للحد الأدنى من مقياس ليكارت، وبالتالي:

- مستوى الموافقة المنخفض يقع في المجال [1- 2.33]؛
- مستوى الموافقة المتوسط يقع في المجال [2.33- 3.66]؛
- مستوى الموافقة المرتفع يقع في المجال [3.66- 5].

iii. الانحرافات المعيارية لتبين درجة التشتت في الإجابات عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

iv. معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.

4. إجراء اختبار الثبات والصدق لأسئلة الاستبيان

وللتأكد من ثبات فقرات الاستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ. يشير الجدول إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستمارة قدرت بـ 0.929 وهي مرتفعة جداً. كما أن درجة الصدق قدرت بـ 0.964. كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل قسم. حيث أن معامل ألفا كرونباخ للاتجاه الإستراتيجي قدر بـ 0.946، بينما قدر المعامل لواقع قياس وتحسين الأداء بـ 0.833. ارتفاع معامل الثبات يشير إلى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه. أي أنه يعطي نفس النتائج باحتمال يساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. كما أن درجة الصدق مرتفعة - حيث درجة الصدق هي الجذر التربيعي لمعامل ألفا - بالتالي فإن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. بالتالي أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات وصدق عالية تبرر استخدامها لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

الجدول 3. 7: معامل الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

القسم	عدد الفقرات	معامل الثبات	الصدق
الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة تيندال	12	0.946	0.973
واقع قياس وتحسين الأداء في مؤسسة تيندال	7	0.833	0.913
الإجمالي (أسس بطاقة الأهداف الموزونة)	19	0.929	0.964

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1. المعلومات الشخصية للعينة

أولاً: التخصص العلمي: التخصصات العلمية لأفراد العينة المستجوبة اختلفت من إطار إلى آخر، لكن وجد أن التخصصات لا تخرج من نطاق التخصصات المذكورة في الجدول التالي:

الجدول 3. 8: توزيع أفراد العينة على أساس التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

إلكترونيك	2	4.00%
تسويق	5	10.00%
تكنولوجيا التصنيع	4	8.00%
تكنولوجيا النسيج	5	10.00%
تمويل	2	4.00%
تموين	4	8.00%
تنظيم العمل	2	4.00%
كيمياء	2	4.00%
مالية	1	2.00%
محاسبة	5	10.00%
الجودة	5	10.00%
المناهج والوقت	3	6.00%
موارد بشرية	7	14.00%
ميكانيك	3	6.00%
المجموع	50	100%

يلاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة من الإطارات التي تم استجوابها لهم تخصص موارد بشرية بنسبة 14%. أما الإطارات التي لها تخصصات الجودة، محاسبة، تكنولوجيا النسيج والتسويق كانت لها نفس النسبة التي قدرت 10% من عينة الدراسة لكل تخصص. تخصصات تكنولوجيا التصنيع والتموين قدرت بنفس النسبة أي بما نسبته 8% من عناصر عينة الدراسة لكل تخصص.

ثانيا: سنوات الخبرة

مما لا شك فيه أن الخبرة أحد العوامل المهمة التي تؤثر على فهم وإدراك الاتجاه الإستراتيجي لأي مؤسسة . وهي تساهم إلى حد كبير في فهم الإطار لنظام قياس الأداء المطبق. سنوات خبرة إطارات المؤسسة متفاوتة، حيث تراوحت ما بين [5 – 33] سنة. وبالتالي يمكن تقسيمها إلى المجالات التالية الثلاث حسب الجدول (3. 9). فيتضح من الجدول أن ما نسبته 48 % من الإطارات لهم معدل خبرة أكثر من 20 سنة. حيث يمكن الاستفادة من هذه الفئة لتبني منظور التعلم والنمو. أما ما نسبته 34% فإن تجربتهم في المؤسسة من [10-20] سنة. أما ما نسبته 18 % من المستجوبين فخيرتهم في المجال [1 – 10] مما يدل على عدم وجود كفاءات جديدة في المؤسسة. مما يعني أن المؤسسة لا تقوم بإحلال وتوظيف إطارات جديدة.

الجدول 3. 9: توزيع أفراد العينة على أساس سنوات الخبرة في المؤسسة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
------------------	---------	--------

9	18%	[10 - 1]
17	34%	[20 - 10]
24	48%	أكثر من 20 سنة
50	100%	المجموع

ثالثاً: الدورات التكوينية

1- المشاركة في الدورات التكوينية

يشير الجدول (3. 10) إلى مدى مشاركة إطارات المؤسسة في الدورات التدريبية، فمن خلال الجدول وجد أن ما نسبته 64% من عناصر عينة الدراسة أشاروا إلى أنهم شاركوا في الدورات التدريبية. في حين ما نسبته 36% أشاروا إلى أنهم لم يشاركوا في دورات تدريبية. مما يشير إلى أن المؤسسة تأخذ التدريب بعين الاعتبار. لما للتدريب من دور في تقديم الأساليب والطرق لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال. كما يساهم في تكوين وإعطاء الخبرات اللازمة للأفراد لبناء تصورات عن اتجاهات موضوع معين.

الجدول 3. 10: توزيع أفراد العينة على أساس المشاركة في الدورات التدريبية

المشاركة في الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

2- عدد الدورات التكوينية

يلاحظ من الجدول (3. 11) أن أكبر نسبة من أفراد العينة شاركوا في دورة تدريبية واحدة فقط بنسبة تقدر بـ 31.25%. تليها نسبة الذين حصلوا على دورتين بما يقدر بـ 21.875%. في حين أن الذين حصلوا على ثلاث وأربع دورات فقدت بنفس النسبة أي 18.75%. في حين أن أقل نسبة قدرت بـ 9.375% وهي تتعلق بأفراد العينة الذين حصلوا على أكثر من أربع دورات تدريبية.

الجدول 3. 11: توزيع أفراد العينة على أساس عدد الدورات المشاركون فيها

الدورات التكوينية	التكرار	النسبة
-------------------	---------	--------

1	10	31.25%
2	7	21.875%
3	6	18.75%
4	6	18.75%
أكثر من 4	3	9.375%
المجموع	32	100%

3- مساهمة الدورات التكوينية في تحسين الأداء الشخصي

من الجدول (12.3) يلاحظ أن ما نسبته 71.9% (من المشاركين) أفروا أن مشاركتهم في الدورات التدريبية كان له تأثير إيجابي على تحسين أدائهم الشخصي. بينما نسبة الذين أجابوا بأن التدريب لم يكن له تأثير إيجابي على أدائهم فقدرت بـ 28.9%. وهذا يدل على أهمية التدريب في تحسين الأداء الشخصي للموظفين.

الجدول 12.3: توزيع أفراد العينة على أساس مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الأداء الشخصي

المساهمة	التكرار	النسبة
نعم	23	71.9%
لا	9	28.9%
المجموع	32	100%

4- مساهمة الدورات التكوينية في تحسين الأداء العام للمؤسسة

يرى ما مقداره 62.5% من الذين شاركوا في دورات تكوينية أن هذه المشاركة لم تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وكما رأينا في الجدول (12.3) أن 71.9% رأوا أن مشاركتهم ساهمت في تحسين أدائهم الشخصي. فهذا يدل على أنه لا يوجد اختيار للأنشطة التي هي بحاجة فعلاً لأن يكون حولها التدريب. حيث أن تحسين الأداء الشخصي لأفراد العينة ككل يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، على أساس أن الأداء العام للمؤسسة هو مجموع أداءات أفراد المؤسسة. كما يمكن أن يشير إلى أنه لا توجد آلية لتقدير أهمية وعلاقة التدريب بالأداء العام للمؤسسة. في حين يرى ما نسبته 37.5% من أفراد العينة أن الأداء العام للمؤسسة قد تحسن بالمشاركة في هذه الدورات التكوينية.

الجدول 13.3: توزيع أفراد العينة على أساس مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الأداء العام للمؤسسة

المساهمة	التكرار	النسبة
----------	---------	--------

نعم	12	37.5%
لا	20	62.5%
المجموع	32	100%

رابعاً: ملائمة مناخ العمل

- مما لا شك فيه أن المناخ الملائم يلعب دور كبير في أداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة وفعالية مرتفعة. حيث يضم مناخ العمل:
- مناخ العمل المادي الذي يضم مكان العمل، التجهيزات المكتبية الضرورية، الإضاءة، الضوضاء، الخ...
 - مناخ العمل الاجتماعي الذي يضم أنماط الإشراف، القيادة، الانسجام والتفاهم في الوسط التنظيمي، العلاقات فيما بين الموظفين في المؤسسة.
- ويظهر الجدول أن 64% من أفراد العينة يرون أن مناخ العمل ملائم للعمل. بينما 36% يرون أن مناخ العمل غير ملائم. وهذه النتيجة قد تتعارض مع رأيناه من خلال تحليل مناخ العمل في جزء سابق من هذا البحث.

الجدول 3. 14: توزيع أفراد العينة على أساس مدى ملائمة مناخ العمل

مناخ العمل ملائم	التكرار	النسبة
نعم	32	64.00%
لا	18	36.00%
المجموع	50	100%

خامساً: تعريف نجاح المؤسسة.

اختلفت تعريف كل فرد من أفراد العينة للنجاح. حيث اختلفت الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في تقدير النجاح. فمن خلال الجدول (15.3) يلاحظ أن ما نسبته 40% من المستجوبين يركزون في تعريفهم للنجاح على البعد المالي حيث يرى الأغلبية أن المؤسسة الناجحة هي التي تحقق نتائج مالية مرتفعة و لها قدرة مالية عالية. مما يسمح لها بالوفاء بالتزاماتها أو الشروع في استثمارات جديدة. بينما ما نسبته 24% من المستجوبين يركزون على بعد الجودة / المطابقة للمقاييس. وهذا راجع إلى تطبيق المؤسسة لمدخل إدارة الجودة وحصولها على شهادة الإيزو. وما نسبته 10% من المستجوبين ركزوا على بعدي المالية والجودة معا في تعريفهما. حيث يلاحظ أن البعدين المالي والجودة لهما نسبة مرتفعة تقدر بـ 74% من الأبعاد المستخدمة. أما الأبعاد الأخرى (العميل، الموظف، الاستمرارية والبقاء، والتنافسية) فقد أخذت ما نسبته 26% من آراء أفراد العينة.

الجدول 3. 15: توزيع أفراد العينة على أساس الأبعاد التي ظهرت في تعريف كل فرد من أفراد العينة للنجاح

البعد المستخدم في تعريف النجاح	التكرار	النسبة
--------------------------------	---------	--------

المالي	20	40.00%
الجودة / المطابقة للمقاييس العالمية	12	24.00%
العميل	4	8.00%
الموظف	2	4.00%
المالي و الجودة	5	10.00%
الاستمرارية والبقاء	3	6.00%
التنافسية	4	8.00%
المجموع	50	100%

تقديرات الإطارات لمدى نجاح المؤسسة وفقا لتعريفهم للنجاح.

طبقا لتعريف المستجوبين لنجاح المؤسسة يرى ما نسبته 32% من المستجوبين أن مؤسستهم غير ناجحة. أما 14% فيرون أنها غير ناجحة تماما. أما 20% من المستجوبين فيرون أنها ناجحة إلى حد ما . أما 4% فقط من المستجوبين فيرون أن المؤسسة ناجحة تماما. و 30% يرون أن المؤسسة ناجحة.

الجدول 3. 16: توزيع أفراد العينة على أساس وضعية نجاح المؤسسة وفقا للتعريف المقدم

مدى نجاح المؤسسة	التكرار	النسبة
ناجحة جدا	2	4.00%
ناجحة	15	30.00%
ناجحة إلى حد ما	10	20.00%
غير ناجحة	16	32.00%
غير ناجحة تماما	7	14.00%
المجموع	50	100%

سادسا: طبيعة العلاقات

العلاقات بين الموظفين تؤثر على فعالية وكفاءة الاتصال داخل المؤسسة، كما تؤثر على خلق رؤية مشتركة حول الاتجاه الإستراتيجي، كما يمكن أن تساعد على الحل المشترك للمشاكل من خلال التعاون المتبادل بين الموظفين إذا كانت العلاقات جيدة فيما بين الموظفين.

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 28% من المستجوبين يرون أن العلاقة بين الموظفين مبنية على الثقة. بينما 26% من المستجوبين فيرون أن العلاقة عائلية. أما 18% فيرون أن هذه العلاقة فوضوية، و 14% فيرون أن هذه العلاقة مصلحة. في حين ذكر 17% من المستجوبين علاقات أخرى غير الأربع السابقة.

الجدول 3. 17: توزيع أفراد العينة على أساس العلاقات في مابين الموظفين

العلاقة بين الموظفين	التكرار	النسبة
عائلية	13	26.00%
مبنية على الثقة	14	28.00%
مصلحية	7	14.00%
فوضوية	9	18.00%
أخرى	7	17.00%
المجموع	50	100%

سابعاً: تحقيق العمل للطموحات

يرى ما نسبته 48% من المستجوبين أن العمل في المؤسسة يتوافق ويستجيب لطموحاتهم. أما 52% فيرون العكس.

الجدول 3. 18: توزيع أفراد العينة على أساس مدى تحقيق العمل في المؤسسة لطموحات الأفراد

يحقق العمل الطموحات	التكرار	النسبة
نعم	24	48.00%
لا	26	52.00%
المجموع	50	100%

2. أسس بطاقة الأهداف الموزونة

1.2. الاتجاه الإستراتيجي

1- مكونات الاتجاه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)

فيما يخص إدراك وفهم موظفي المؤسسة لاتجاه المؤسسة الاستراتيجي فإن الجدول (19.3) يبين أهم الإحصاءات لإجابة المبحوثين في هذا المجال.

الجدول 3. 19: الإحصاءات الوصفية لمدى فهم وإدراك الإطارات للاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة تيندال

الرقم	العبارة	التكرار					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
		موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً			
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
		%	%	%	%	%			
1	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة ومكتوبة وتقرر المسارات التي يراد العمل بها	8	2	5	20	15	1.38	2.36	متوسط
		%16	%4	%10	%40	%30			
2	رسالة المؤسسة مكتوبة وواضحة وتعطي تدعياً لهويتها وطبيعتها نشاطها	22	18	7	3	0	0.896	4.18	مرتفع
		%44	%36	%14	%6	%0			
3	يتم ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها إلى أهداف واضحة ومكتوبة	9	7	4	20	10	1.43	2.74	متوسط
		%18	%16	%8	%38	%20			
4	يتم صياغة الإستراتيجيات التي تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف	12	3	11	20	4	1.33	2.06	منخفض
		%24	%6	%22	%40	%8			
	المجموع	51	30	27	63	29	1.259	2.835	متوسط
		%25.5	%15	%13.5	%31.5	%14.5			

الفقرة الأولى: يبين الجدول (19.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق بنسبة (40%) و ما نسبته (30%) أجابوا بغير موافق تماماً على الفقرة الأولى. أما ما نسبته (16%) من المستجوبين موافقين تماماً على الفقرة الأولى بينما (4%) فقط موافقين على الفقرة الأولى. أما ما نسبته 10% موافقين إلى حد ما على الفقرة. وقد بلغ متوسط الفقرة الأولى 2.36 وانحراف معياري مقداره 1.38. وكان مستوى الموافقة متوسط.

الفقرة الثانية: يبين الجدول (19.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا موافق تماماً على الفقرة الثانية التي تتعلق بالمكون الثاني للاتجاه الاستراتيجي وهو الرسالة بنسبة 44% وما نسبته 36% أجابوا بموافق على الفقرة الأولى. أما ما نسبته 14% من المستجوبين فهم موافقون إلى حد ما على هذه الفقرة. بينما أقل نسبة كانت 6% بالنسبة لغير الموافقين على الفقرة الثانية. بينما

غير الموافقين تماما على الفقرة الثانية فلم يوجد من عبر عن ذلك. وقد بلغ متوسط الفقرة الثانية 4.18 وانحراف معياري مقداره 0.896. وكان مستوى الموافقة مرتفع.

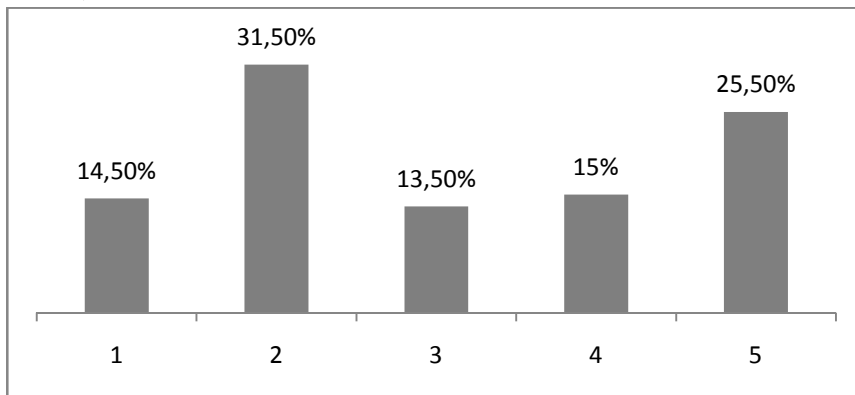
الفقرة الثالثة: يبين الجدول (19.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق على الفقرة الثالثة التي تتعلق بالمكون الثالث للاتجاه الاستراتيجي وهو الأهداف بنسبة (38%) حيث يرون أن المؤسسة لا تقوم بترجمة رسالتها إلى أهداف واضح ومكتوبة. و ما نسبته (20%) أجابوا بغير موافق تماما على الفقرة الثالثة. أما ما نسبته (18%) من المستجوبين فهم موافقون تماما على الفقرة الثالثة أي أن المؤسسة تقوم بترجمة رسالتها إلى أهداف واضحة ومكتوبة، بينما ما نسبته 16% موافقون على هذه الفقرة. في حين أقل نسبة كانت 8% بالنسبة للموافقين إلى حد ما على الفقرة الثالثة. وقد بلغ متوسط الفقرة الثالثة 2.74 وانحراف معياري مقداره 1.43. وكان مستوى الموافقة متوسط.

الفقرة الرابعة: بين الجدول (19.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق على الفقرة الرابعة والتي تتعلق بصياغة الإستراتيجيات التي تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف بنسبة 40% حيث يرون أن المؤسسة لا تقوم بصياغة الإستراتيجيات التي تحدد كيفية تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة. و ما نسبته 22% أجابوا بأنهم موافقين إلى حد ما على الفقرة الرابعة. بينما 24% أجابوا أنهم موافقون تماما على الفقرة الرابعة. بينما النسبتين 8% و 3% فهما للمستجوبين الذين أجابوا بغير موافق تماما و موافق تماما على الفقرة الرابعة على التوالي. وقد بلغ متوسط الفقرة الأولى 2.06 وانحراف معياري مقداره 1.33. وكان مستوى الموافقة منخفض.

تحليل الإجابات على مكونات الاتجاه الاستراتيجي

فيما يتعلق بمكونات اتجاه الإستراتيجي لمؤسسة تيندال فإن ما مقداره 31.5% من المستجوبين غير موافقين على الفقرات الأربع للاتجاه الإستراتيجي وهي أكبر نسبة . أما 25% من المستجوبين فهم موافقون تماما على فقرات الاتجاه الإستراتيجي. أما 15% فهم موافقين على فقرات الاتجاه الإستراتيجي. في حين أن ما نسبته 13.5% موافقين إلى حد ما، أما 14.5% فهم غير موافقين تماما على فقرات الاتجاه الإستراتيجي. حيث بلغ متوسط الفقرات 2.835 . بينما بلغ الانحراف المعياري 1.259. ومستوى الموافقة متوسط.

الشكل 3. 2: توزيع نسب الإجابات على مكونات الاتجاه الإستراتيجي



على افتراض أن المستجوبين الذين أجابوا بموافق إلى حد ما محايدين. فيلاحظ أن:

1. نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما على فقرة المكون الأول للاتجاه الإستراتيجي الرؤية الإستراتيجية تقدر بـ 70%. في حين أن ما نسبته 20% يرون أن المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة ومكتوبة وتقرر المسارات التي يراد العمل بها وكانت إجاباتهم بموافق وبموافق تماما. وترجع النسبة المرتفعة لعدم الموافقين على عنصر الرؤية إلى كون الرؤية الإستراتيجية وكما عرفت في هذا البحث على أنها تصور للمستقبل، فهذا التصور ربما يكون فقط مدرك ومفهوم عند الإدارة العليا ولم تحاول نشره ومشاركته بالشكل الكافي مع باقي الإطارات. وبالتالي تفتقد إطارات المؤسسة للرؤية المشتركة حول مستقبل المؤسسة مما يشجع على الغموض والتشويش في الاتصالات البينية ولا يسمح بتجنبهما و يفقد روح التعاون، التنسيق و تبادل المعارف والخبرات فيما بين الموظفين.

2. بالنسبة للمكون الثاني من مكونات الاتجاه الإستراتيجي والذي هو عنصر الرسالة فقدرت نسبة المستجوبين الذين لهم فهم وإدراك للرسالة بـ 80% حيث كانت إجاباتهم بموافق تماما وبموافق. بينما نسبة من ليس لهم فهم وإدراك لرسالة المؤسسة فقدرت بـ 6% فقط. ارتفاع نسبة من لهم فهم برسالة المؤسسة يرجع لكون الرسالة مكتوبة و منشورة على نطاق واسع في مختلف الوسائط الاتصالية داخل المؤسسة (منشورات، جداريات، ملصقات إخبارية)، أو في شعار المؤسسة، وكذا في مختلف الوثائق المرسلة فيما بين المصالح. وهذا ما لمسناه خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة.

3. فيما يتعلق بالمكون الثالث من مكونات الاتجاه الإستراتيجي وهو عنصر الأهداف، فقدرت نسبة من يرون أن المؤسسة لا تترجم رسالتها ورؤيتها إلى أهداف واضحة ومكتوبة بما نسبته 58% من المستجوبين غير موافقين و غير موافقين تماما على هذه العبارة. ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى أنه لا توجد إدارة بالأهداف داخل المؤسسة، كما قد ترجع أيضا إلى أن الإطارات في المؤسسة لا يشاركون في صياغة أهداف المؤسسة سواء الأهداف الطويلة، المتوسطة أو قصيرة الأجل. كما يمكن أن يرجع ذلك أيضا إلى عدم نشر الأهداف الوظيفية لكل الإطارات حيث أن الإدارة العليا فقط هي من تساهم في صياغة الأهداف و هي التي تفهمها. بينما نسبة من يرون العكس أي أن المؤسسة تترجم رسالتها ورؤيتها إلى أهداف واضحة ومكتوبة فقدرت بـ 34% وكانت إجاباتهم بموافق تماما وبموافق.

4. أما نسبة المجيبين بموافق وموافق تماما على الفقرة الرابعة التي تتعلق بصياغة الاستراتيجيات التي تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف فقدرت 30%. في حين نسبة من يرون أن المؤسسة لا تقوم بصياغة الإستراتيجيات التي تحدد كيفية تحقيق رسالة و أهداف المؤسسة فقدرت بـ 48%. ويرجع ارتفاع نسبة من لا يوافقون على هذه الفقرة ربما لكون المؤسسة لا تنشر المعلومات الخاصة بالإستراتيجيات نتيجة التخوف من تسريبها للمنافسين الذين يمثلون تهديد للمؤسسة.

2- التركيز الإستراتيجي للمؤسسة

فيما يخص إدراك موظفي المؤسسة لمدى كون المؤسسة ذات تركيز إستراتيجي فإن الجدول (3. 21) يبين أهم الإحصاءات لإجابة المبحوثين في هذا المجال.

الجدول 20.3: الإحصاءات الوصفية لمدى فهم وإدراك الإطارات لمدى كون مؤسستهم ذات تركيز إستراتيجي

الرقم	العبارة	التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً			
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
		%	%	%	%	%			
5	ترتبط كل المؤسسة بالاتجاه الإستراتيجي (حيث أن الاتجاه الاستراتيجي يتكون من الرؤية، الرسالة، الأهداف)	5	3	4	22	16	2.06	1.3	منخفض
		10%	6%	8%	44%	32%			
6	تترجم الاتجاه الإستراتيجي إلى مصطلحات تشغيلية (مقاييس، معايير، مشاريع، نتائج) يمكن فهمها و التصرف بناء عليها	3	3	2	24	18	1.98	1.097	منخفض
		6%	6%	4%	48%	36%			
7	تجعل الإستراتيجية عمل يومي لكل فرد في المؤسسة	2	1	10	18	19	1.98	1.02	منخفض
		4%	2%	20%	36%	38%			
8	تجعل الإستراتيجية عملية مستمرة	2	7	4	27	10	2.28	1.07	منخفض
		4%	14%	8%	54%	20%			
	المجموع	12	14	20	91	63	2.075	1.12	منخفض
		6%	7%	10%	45.5%	31.5%			

الفقرة الخامسة: يظهر الجدول السابق أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق بنسبة (44%) و ما نسبته (32%) أجابوا بغير موافق تماماً على العنصر الأول من عناصر المؤسسة المركزة إستراتيجياً. أما ما نسبته (10%) من المستجوبين موافقين تماماً على هذا العنصر بينما (6%) فقط موافقين. أما ما نسبته 8% موافقين إلى حد ما على العنصر. وقد بلغ متوسط الفقرة الخامسة 2.06 وانحراف معياري مقداره 1.3. وكان مستوى الموافقة منخفض.

الفقرة السادسة: يظهر الجدول السابق أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق بنسبة (48%) و ما نسبته (36%) أجابوا بغير موافق تماماً على العنصر الثاني من عناصر المؤسسة المركزة إستراتيجياً. أما ما نسبته (6%) من المستجوبين موافقين تماماً على هذا العنصر بينما (6%) فقط موافقين. أما ما نسبته 4% موافقين إلى حد ما على العنصر. وقد بلغ متوسط الفقرة السادسة 1.98 وانحراف معياري مقداره 1.097. وكان مستوى الموافقة منخفض.

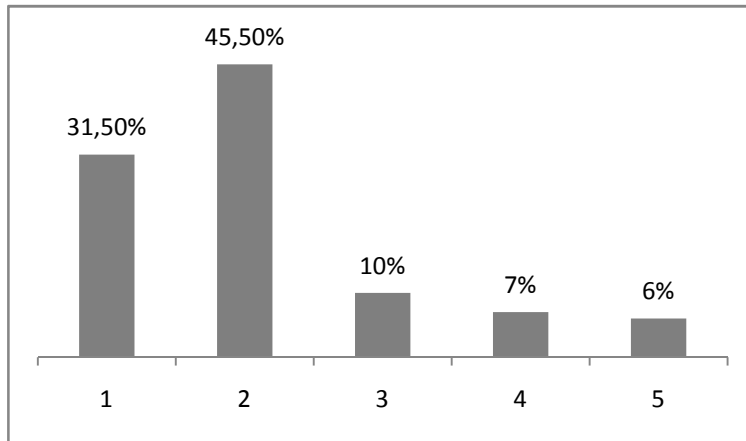
الفقرة السابعة: يظهر الجدول السابق أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما بنسبة (38%) و ما نسبته (36%) أجابوا بغير موافق على العنصر الثالث من عناصر المؤسسة المركزة إستراتيجيا. أما ما نسبته 20% من المستجوبين موافقين إلى حد ما على هذا العنصر. بينما قدرت نسبة الموافقين تماما عل هذا العنصر بـ 4% بينما (2%) فقط موافقين على هذا العنصر. وقد بلغ متوسط الفقرة السابعة 1.98 وانحراف معياري مقداره 1.02. وكان مستوى الموافقة منخفض.

الفقرة الثامنة: يظهر الجدول السابق أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق بنسبة (54%) و ما نسبته (20%) أجابوا بغير موافق على العنصر الرابع من عناصر المؤسسة المركزة إستراتيجيا. أما ما نسبته (14%) من المستجوبين موافقين على هذا العنصر. بينما قدرت نسبة الموافقين تماما على هذا العنصر بـ 4% فقط. بينما (8%) موافقين إلى حد ما على هذا العنصر. وقد بلغ متوسط الفقرة الثامنة 2.28 وانحراف معياري مقداره 1.07. وكان مستوى الموافقة منخفض.

تحليل الإجابات على مدى كون المؤسسة ذات تركيز إستراتيجي:

فيما يتعلق بمدى فهم إطارات المؤسسة ومدى كون مؤسستهم ذات تركيز إستراتيجي فإن ما مقداره 45.5% من الإطارات أجابوا بغير موافق حيث يرون أن مؤسستهم ليست ذات تركيز إستراتيجي. بينما 31.5% أجابوا بغير موافق تماما على الفقرات الأربع للتركيز الإستراتيجي. بينما 10% أجابوا بموافق إلى حد ما على الفقرات الأربع السابقة. بينما أقل النسب فسجلت لموافق تماما و موافق على التوالي بنسب 6% و 7%. وقد كان متوسط التركيز الإستراتيجي 2.075، بينما الانحراف المعياري فقدر بـ 1.12. مستوى الموافقة على عبارات التركيز الإستراتيجي فهو منخفض.

الشكل 3.3: توزيع نسب الإجابات على عناصر التركيز الإستراتيجي



على افتراض أن المستجوبين الذين أجابوا بموافق إلى حد ما محايدون. فيلاحظ أن نسبة:

1. غير الموافقين وغير الموافقين تماما على العنصر الأول للمؤسسة ذات التركيز الإستراتيجي والذي يعني أن المؤسسة تربط كل أجزائها بالاتجاه الاستراتيجي قدرت ب 76%. في حين أن ما نسبته 16% يرون أن المؤسسة تربط كل أجزائها بالاتجاه الإستراتيجي. ويلاحظ أن هذه النسب متوافقة مع فهم وإدراك عناصر العينة للاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة. وقد يرجع هذا إلى غياب وسيلة تسمح بإيصال الاتجاه الإستراتيجي لجميع أجزاء المؤسسة.
2. غير الموافقين وغير الموافقين تماما على كون المؤسسة تترجم اتجاهها الإستراتيجي إلى مصطلحات تشغيلية قدرت ب 84%. في حين أن ما نسبته 12% يرون أن المؤسسة تترجم اتجاهها الإستراتيجي لمصطلحات تشغيلية. و يلاحظ ارتفاع نسبة غير الموافقين. وهذا راجع إلى افتقار المؤسسة كما رأينا في الدراسة الميدانية عند تحليل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة في المؤسسة إلى مقاييس و معايير واضحة، والموجود منها ليس مشتق لا من الاتجاه الإستراتيجي ولا من الإستراتيجيات. وهذا راجع إلى الاعتماد تقريبا على المقاييس المالية فقط في قياس الأداء.
3. غير الموافقين وغير الموافقين تماما على كون المؤسسة تجعل الإستراتيجية عمل يومي لكل فرد في المؤسسة قدرت ب 74%. في حين أن ما نسبته 6% يرون أن المؤسسة تجعل الإستراتيجية عمل يومي لكل فرد في المؤسسة. و يلاحظ ارتفاع نسبة غير الموافقين، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تنشر إستراتيجياتها على نطاق واسع كما سبق ورأينا في تحليل الفقرة الرابعة.
4. غير الموافقين وغير الموافقين تماما على كون المؤسسة تجعل الإستراتيجية عملية مستمرة قدرت ب 74%. في حين أن ما نسبته 18% يرون أن المؤسسة تجعل الإستراتيجية عملية مستمرة. و يلاحظ ارتفاع نسبة غير الموافقين.

3- خصائص الاتجاه الإستراتيجي

فيما يخص إدراك موظفي المؤسسة لخصائص الاتجاه الإستراتيجي فإن الجدول (3.23) يبين أهم الإحصاءات لإجابة المبحوثين في هذا المجال.

الجدول 3.21: الإحصاءات الوصفية لمدى فهم وإدراك الإطارات لخصائص الاتجاه الإستراتيجي

الرقم	العبارة	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		موافق تماما	موافق إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق تماما	غير موافق تماما			
9	الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة معروف ومفهوم ومطلع عليه من قبل العاملين مما يمكنهم من الالتزام به والتصرف وفقه	2	3	3	19	23	1.84	1.06	منخفض
		4%	6%	6%	38%	46%			
10	الاتجاه الإستراتيجي يعمل على ربط الخطط والأولويات الإستراتيجية وكذا الموارد ببعضها البعض.	4	4	5	13	24	2.20	1.28	منخفض
		8%	8%	10%	26%	48%			
11	تتوفر للمؤسسة الأدوات الضرورية لترجمة بيانات الاتجاه الإستراتيجي إلى أهداف، مقاييس، ومستهدفات خاصة	3	2	5	17	23	1.9	1.13	منخفض
		6%	4%	10%	34%	46%			
12	تتوفر التغذية العكسية عن ما إذا كان الاتجاه الإستراتيجي ينفذ و ما إذا كان عملي	0	0	8	22	20	1.72	0.73	منخفض
		0%	0%	16%	40%	44%			
	المجموع	9	9	21	71	90	1.915	1.055	منخفض
		4.5%	4.5%	10.5%	35.5%	45%			

الفقرة التاسعة: بين الجدول (3.21) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما بنسبة (46%) و ما نسبته (38%) أجابوا بغير موافق على العنصر الأول من خصائص الاتجاه الإستراتيجي. أما ما نسبته (4%) من المستجوبين موافقين تماما على هذا العنصر. بينما قدرت نسبة الموافقين على هذا العنصر بـ 4% فقط. بينما (6%) موافقين إلى حد ما على هذا العنصر. وقد بلغ متوسط الفقرة التاسعة 1.84 وانحراف معياري مقداره 1.06. وكان مستوى الموافقة منخفض.

الفقرة العاشرة: بين الجدول (3.21) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما بنسبة (48%) و ما نسبته (36%) أجابوا بغير موافق على الخاصية الثانية من خصائص الاتجاه الإستراتيجي. أما ما نسبته (8%) من المستجوبين موافقين على هذا العنصر. بينما قدرت نسبة الموافقين تماما على هذا العنصر بـ 8% فقط وهما نسبتان منخفضتان. بينما (10%) موافقين إلى حد ما على هذا العنصر. وقد بلغ متوسط الفقرة العاشرة 2.20 وانحراف معياري مقداره 1.28. وكان مستوى الموافقة منخفض.

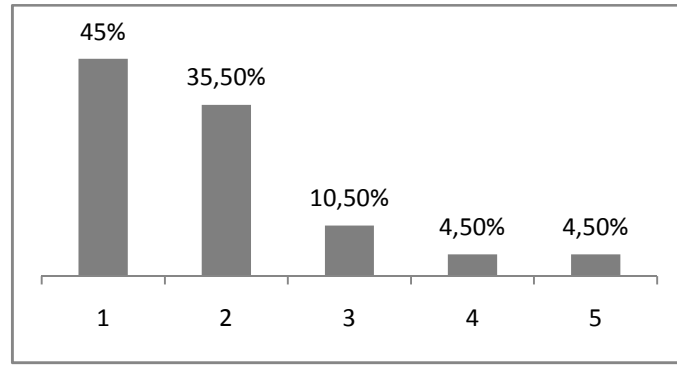
الفقرة الحادي عشر: بين الجدول (3.21) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما بنسبة (46%) و ما نسبته (34%) أجابوا بغير موافق على الخاصية الثالثة من خصائص الاتجاه الإستراتيجي. أما ما نسبته (6%) من المستجوبين موافقين تماما على هذا العنصر. بينما قدرت نسبة الموافقين على هذا العنصر بـ 4% فقط. بينما (10%) موافقين إلى حد ما على هذا العنصر. وقد بلغ متوسط الفقرة الـ 11 ما مقداره 1.9 وانحراف معياري مقداره 1.13. وكان مستوى الموافقة منخفض.

الفقرة 12: بين الجدول (3.21) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما بنسبة قدرت بـ (44%) و ما نسبته (40%) أجابوا بغير موافق على الخاصية الرابعة من خصائص الاتجاه الإستراتيجي. أما ما نسبته (16%) موافقين إلى حد ما على هذا العنصر. بينما لم يجب أي فرد ما أفراد العينة بموافق أو موافق تماما. وقد بلغ متوسط الفقرة الـ 12 ما مقداره 1.72 وانحراف معياري مقداره 0.73. وكان مستوى الموافقة منخفض.

تحليل الإجابات على خصائص الاتجاه الاستراتيجي:

فيما يتعلق بمدى فهم وإدراك إطارات المؤسسة لخصائص الاتجاه الإستراتيجي فإن ما نسبته 45% من الإطارات أجابوا بغير موافق تماما على فقرات خصائص الاتجاه الإستراتيجي. بينما 35.5% أجابوا بغير موافق على الفقرات الأربع لخصائص الاتجاه الإستراتيجي. في حين أن 10.5% أجابوا بموافق إلى حد ما على الفقرات الأربع السابقة. بينما أقل نسبة فسجلت لموافق تماما و موافق بنفس النسبة التي قدرت بـ 4.5%. وقد كان متوسط فقرات خصائص الاتجاه الإستراتيجي 1.95، بينما الانحراف المعياري فقدر بـ 1.055. بينما مستوى الموافقة على فقرات خصائص الاتجاه الإستراتيجي فهو منخفض.

الشكل 3. 4: توزيع نسب الإجابات على خصائص الاتجاه الإستراتيجي



على افتراض أن المستجوبين الذين أجابوا بموافق إلى حد ما محايدون. فيلاحظ أن نسبة:

1. غير الموافقين وغير الموافقين تماما على الخاصية الأولى من خصائص الاتجاه الإستراتيجي والتي تشير إلى أن الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة غير معروف وغير مفهوم وغير مطلع عليه من قبل الموظفين وبالتالي لا يمكنهم الالتزام به والتصرف وفقه و قدرت هذه النسبة بـ 84%. في حين أن ما نسبته 10% يرون أن الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة معروف ومفهوم

ومطلع عليه من قبل العاملين مما يتيح لهم الالتزام به والتصرف وفقه . يلاحظ أن نسبة من يرون أن الاتجاه غير معروف وغير مفهوم للموظفين مرتفعة جدا وهذا راجع إلى أن نسبة الإطارات عناصر العينة الذين ليس لهم فهم وإدراك للاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة منخفضة حيث قدرت بـ 45.5%. وكذا لكون المؤسسة لا تربط كل المؤسسة بالاتجاه الإستراتيجي حيث قدرت نسبة من يرون أنها لا تقوم بهذا الربط بـ 76%. وبالتالي من المنطقي ارتفاع نسبة الموظفين الذي لا يعرفون ويفهمون الاتجاه الإستراتيجي إذا لم يكن الإطارات في المؤسسة يدركونه ويفهمونه.

2. غير الموافقين تماما وغير الموافقين على الخاصية الثانية بكون الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة يعمل على ربط الخطط والأولويات الإستراتيجية وكذا الموارد ببعضها البعض مرتفعة وقدرت بـ 74%. وهذا يرجع إلى أن الخطط والأولويات الإستراتيجية داخل المؤسسة لا ترتبط بالاتجاه الإستراتيجي. كما أن الموارد في المؤسسة لا يتم تخصيصها على أساس الخطط والأنشطة المولدة للقيمة. فإذا أخذنا مثلا جانب مصاريف التكوين والتدريب - كما لا حظنا في خصائص عينة الدراسة- حيث يرى ما مقداره 62.5% من الذين شاركوا في دورات تكوينية أن مشاركتهم لم تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. وبالتالي فالتكوين والتدريب لا ينطلق من أولوية إستراتيجية، بالتالي الموارد التي خصصت لم يلاحظ أن لها أثر في تحسين النتائج المالية للمؤسسة. في حين أن من يرون أن الاتجاه الإستراتيجي يعمل على ربط الخطط والأولويات الإستراتيجية وكذا الموارد ببعضها البعض فقد قدرت بـ 16% وهي نسبة منخفضة.

3. يلاحظ أن نسبة غير الموافقين تماما وغير الموافقين على الخاصية الثالثة بكون أن المؤسسة لا تتوفر على الأدوات الضرورية لترجمة بيانات الاتجاه الإستراتيجي إلى أهداف، مقاييس، ومستهدفات خاصة مرتفعة جدا وقد قدرت بـ 80%. وهذا راجع إلى عدم إدراك الإطارات للأهداف التي هي العنصر الثالث من عناصر الاتجاه الإستراتيجي، كما أن كل المقاييس المستخدمة تقريبا هي مقاييس مالية. كما أن المؤسسة لا تتوفر على الأدوات اللازمة التي من خلالها تترجم بيانات الاتجاه الإستراتيجي إلى مقاييس أداء. تتوفر فقط على الميزانية التقديرية للإنتاج فقط التي لا تسمح بترجمة إلى يرجع إلى الخطط والأولويات الإستراتيجية داخل المؤسسة لا ترتبط بالاتجاه الإستراتيجية. كما أن الموارد في المؤسسة لا يتم تخصيصها على أساس الخطط والأنشطة المولدة للقيمة. في حين 10 % فقط يرون عكس ذلك.

4. يلاحظ أن نسبة غير الموافقين تماما وغير الموافقين على الخاصية الرابعة بكون أنه تتوفر التغذية العكسية عن ما إذا كان الاتجاه الإستراتيجي ينفذ و ما إذا كان عملي مرتفعة جدا وقد قدرت بـ 88%. وهذا راجع إلى عدم إدراك وجود ما يسمح بتقييم وقياس مدى التقدم في تنفيذ الاتجاه الإستراتيجي. في حين لا يوجد من يرى بأنه تتوفر التغذية العكسية عن ما إذا كان الاتجاه الإستراتيجي ينفذ و ما إذا كان عملي.

2.2. واقع قياس الأداء في المؤسسة

فيما يخص إدراك موظفي المؤسسة لواقع قياس الأداء في مؤسسة تيندال فإن الجدول (22.3) يبين أهم الإحصاءات لإجابة الباحثين في هذا المجال.

الجدول 3. 22: الإحصاءات الوصفية لمدى فهم وإدراك الإطارات لواقع قياس الأداء في مؤسسة تيندال

الرقم	العبارة	درجة التكرار					مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً			
13	يقوم كل قسم بإعداد تقارير نشاطه ويتم قياس كفاءة وفعالية كل قسم من خلال مجموعة من المقاييس	11	13	5	9	12	متوسط	1.52	3.04
		22%	26%	10%	18%	24%			
14	تحسين أداء المؤسسة مرتبط بشكل وثيق بدرجة الاتصال الموجودة بين جميع أقسامها	35	10	2	3	0	مرتفع	0.84	4.54
		70%	20%	4%	6%	0%			
15	تتم الإدارة بفهم وتحليل العلاقات الموجودة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة	6	8	6	18	12	متوسط	1.34	2.56
		12%	16%	12%	36%	24%			
16	توجد آليات للمساءلة والمحاسبة عن الأداء محددة بوضوح وتفهم جيداً	4	2	3	16	25	منخفض	1.20	1.88
		8%	4%	6%	32%	50%			
17	تقوم الإدارة بتحديد فجوة الأداء والبحث عن أسباب حدوثها	0	0	12	17	21	منخفض	0.81	1.86
		0%	0%	24%	34%	42%			
18	يتم إيصال نتائج قياس الأداء إلى كل الموظفين في المؤسسة بواسطة (تقارير الأداء، جداريات...)	9	4	7	17	13	متوسط	1.43	2.58
		18%	8%	14%	34%	26%			
19	تتبنى المؤسسة مجموعة من مبادرات تحسين الأداء التي يمكن من خلالها أن تنافس بنجاح في المستقبل	5	7	8	20	10	متوسط	1.25	2.54
		10%	14%	16%	40%	20%			
	المجموع	70	44	43	99	94	متوسط	1.20	2.71
		20%	12.57%	12.29%	28.28%	26.86%			

الفقرة 13: يبين الجدول (22.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بموافق بنسبة قدرت بـ (26%) و ما نسبته (22%) أجابوا بموافق تماماً على الفقرة 13. أما ما نسبته (24%) غير موافقين تماماً. في حين غير الموافقين على الفقرة 13 فقد قدرت نسبته بـ 18%. بينما قدرت نسبة الموافقين إلى حد ما على هذه الفقرة بـ 10%. وقد بلغ متوسط الفقرة 13 ما مقداره 3.04 وانحراف معياري مقداره 0.73. وكان مستوى الموافقة متوسط.

الفقرة 14: يبين الجدول (22.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بموافق تماماً بنسبة قدرت بـ (70%) و ما نسبته (20%) أجابوا بموافق على الفقرة 14. أما ما نسبته (6%) غير موافقين. في حين الموافقين إلى حد ما على الفقرة 14 فقدت نسبته بـ 4%. بينما لم يجب أي مستجوب بغير موافق تماماً أي نسبة 0%. وقد بلغ متوسط الفقرة 14 ما مقداره 4.54 وانحراف معياري مقداره 0.84. وكان مستوى الموافقة مرتفع.

الفقرة 15: يبين الجدول (22.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق بنسبة قدرت بـ (36%) و ما نسبته (24%) أجابوا بغير موافق تماماً على الفقرة 15. أما ما نسبته (16%) موافقين. في حين الموافقين تماماً على هذه الفقرة فقدت نسبته بـ (12%). أما الموافقين إلى حد ما على الفقرة 15 فقدت نسبته بـ 12%. وقد بلغ متوسط الفقرة 15 ما مقداره 2.56 وانحراف معياري مقداره 1.34. وكان مستوى الموافقة متوسط.

الفقرة 16: يبين الجدول (22.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق تماماً بنسبة قدرت بـ (50%) و ما نسبته (32%) أجابوا بغير موافق على الفقرة 16. أما ما نسبته (8%) موافقين تماماً على هذه الفقرة. في حين الموافقين على هذه الفقرة فقدت نسبته بـ (4%). أما الموافقين إلى حد ما على الفقرة 16 فقدت نسبته بـ 6%. وقد بلغ متوسط الفقرة 16 ما مقداره 1.88 وانحراف معياري مقداره 1.20. وكان مستوى الموافقة منخفض.

الفقرة 17: يبين الجدول (22.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق تماماً بنسبة قدرت بـ (42%) و ما نسبته (34%) أجابوا بغير موافق على الفقرة 17. أما ما نسبته (24%) موافقين إلى حد ما على الفقرة 17. في حين لم يجب أي فرد من أفراد العينة بموافق أو موافق تماماً على الفقرة 17 من فقرات الاستبيان. وقد بلغ متوسط الفقرة 17 ما مقداره 1.86 وانحراف معياري مقداره 0.81. وكان مستوى الموافقة منخفض.

الفقرة 18: يبين الجدول (22.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق بنسبة قدرت بـ (34%) و ما نسبته (26%) أجابوا بغير موافق تماماً على الفقرة 18. أما ما نسبته (18%) موافقين تماماً على هذه الفقرة، أما الموافقين فقدت نسبته بـ 8%. في حين قدرت المجيبين بموافق إلى حد ما على الفقرة 18 بـ 14%. وقد بلغ متوسط الفقرة 18 ما مقداره 2.58 وانحراف معياري مقداره 1.43. وكان مستوى الموافقة متوسط.

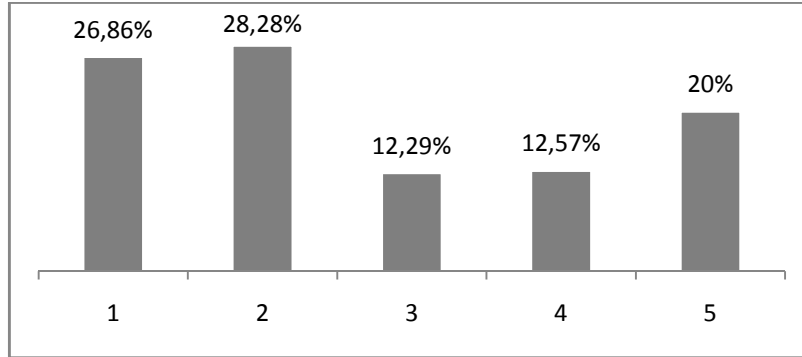
الفقرة 19: يبين الجدول (22.3) أن أكبر عدد من المستجوبين أجابوا بغير موافق بنسبة قدرت بـ (40%) و ما نسبته (20%) أجابوا بغير موافق تماماً على الفقرة 19. أما ما نسبته (10%) موافقين تماماً على هذه الفقرة، أما الموافقين فقدت نسبته بـ 14%. في حين قدرت المجيبين بموافق إلى حد ما على الفقرة 18 بـ 16%. وقد بلغ متوسط الفقرة 18 ما مقداره 2.54 وانحراف معياري مقداره 1.25. وكان مستوى الموافقة متوسط.

تحليل الإجابات على واقع قياس الأداء في المؤسسة

فيما يتعلق بمدى فهم وإدراك إدارات المؤسسة لواقع قياس الأداء في مؤسستهم، فإن ما نسبته 28.28% من الإدارات أجابوا بغير موافق على فقرات واقع قياس الأداء. بينما 26.86% أجابوا بغير موافق تماماً على الفقرات السبع المتعلقة بواقع قياس الأداء. في حين 20% أجابوا بموافق تماماً على الفقرات الأربع السابقة. بينما نسبة من أجابوا بموافق فقدت بـ 12.75% في

حين الموافقين إلى حد ما على فقرات واقع قياس الأداء فقدرت نسبتهم بـ 12.29%.. وقد كان متوسط فقرات واقع قياس الأداء 2.71، بينما الانحراف المعياري فقدر بـ 1.20. بينما مستوى الموافقة على فقرات واقع قياس الأداء فهو متوسط.

الشكل 3.5 توزيع نسب الإجابات على واقع قياس الأداء



على افتراض أن المستجوبين الذين أجابوا بموافق إلى حد ما محايدين، فيلاحظ أن ما نسبة أن ما نسبته:

1. 48% من المستجوبين يرون أن كل قسم بإعداد تقارير نشاطه ويتم قياس كفاءة وفعالية كل قسم من خلال مجموعة من المقاييس. وهي نسبة مرتفعة. في حين أن ما نسبته 42% يرون العكس أن كل قسم لا يقوم بإعداد تقارير نشاطه ولا يتم قياس كفاءة وفعالية كل قسم.
2. 90% من المستجوبين يرون أن تحسين أداء المؤسسة مرتبط بشكل وثيق بدرجة الاتصال الموجودة بين جميع أقسامها حيث كانت إجاباتهم بموافق و بموافق تماما. في حين 6% فقط من يرون أن تحسين الأداء غير مرتبط بشكل وثيق بدرجة الاتصال الموجودة بين جميع أقسامها.
3. 60% من المستجوبين يرون أن الإدارة لا تهتم بفهم وتحليل العلاقات الموجودة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة. في حين 28% فقط يرون أن الإدارة تهتم بفهم وتحليل العلاقات الموجودة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة.
4. 82% من المستجوبين يرون أنه لا توجد آليات للمساءلة والمحاسبة عن الأداء محددة بوضوح وتفهم جيدا. في حين يرى 12% فقط أنه توجد آليات للمساءلة والمحاسبة عن الأداء محددة بوضوح وتفهم جيدا.
5. 76% من المستجوبين يرون أن الإدارة لا تقوم بتحديد فجوة الأداء و لا البحث عن أسباب حدوثها. في حين لا يوجد من يرى أن الإدارة تقوم بتحديد فجوة الأداء والبحث عن أسباب حدوثها.
6. 80% من المستجوبين يرون أنه لا يتم إيصال نتائج قياس الأداء إلى كل الموظفين في المؤسسة في حين يرى ما نسبته 26% أنه يتم إيصال نتائج قياس الأداء إلى كل الموظفين في المؤسسة بواسطة (تقارير الأداء، جداريات...).

7. 60% من المستجوبين يرون أن المؤسسة لا تتبنى مجموعة من مبادرات تحسين الأداء التي يمكن من خلالها أن تنافس بنجاح في المستقبل. في حين يرى 24% فقط من المستجوبين أن المؤسسة تتبنى مجموعة من مبادرات تحسين الأداء التي يمكن من خلالها أن تنافس بنجاح في المستقبل.

3. نتائج اختبار PAUL NIVEN في المؤسسة

انطلاقاً من نتائج الاستبيان (لاحظ الملحق رقم 08 الذي يوضح إجابات أفراد العينة على فقرات اختبار PAUL NIVEN) فإن النتائج تظهر في الجدول التالي:

الجدول 23.3: نتائج اختبار PAUL NIVEN في مؤسسة تيندال

الفقرة	5	4	3	2	1	Σ
المجموع (1)	483	185	96	95	131	
المجموع (2) = المجموع (1) × النقطة الموافقة	2415	740	298	190	131	
المجموع (3) = المجموع (2) / 50	48.3	14.8	5.96	3.8	2.602	75.462

المصدر: من إعداد الطالب

المجموع (1) يمثل عدد الإجابات المقابلة لسلم القياس لعينة من 50 إطار على 20 فقرة من فقرات الاختبار. المجموع (2) حسب انطلاقاً من عدد الإجابات للفقرات الـ 20 مضروباً في النقطة الموافقة لكل إجابة. فعلى سبيل المثال : المجموع الأول المقابل لعدد الموافقين تماماً على فقرات الاختبار قدر بـ 483 إجابة مضروباً في 5 (عدد النقاط المقابلة لموافق تماماً) يساوي 2415 نقطة. وهكذا بالنسبة لباقي المقاييس (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً). المجموع (3) هو متوسط النقاط المحصلة من الاختبار لكل مقياس. ويحسب انطلاقاً من المجموع (2) على عدد أفراد العينة. حيث أنه بالنسبة للمقياس موافق تماماً قدر متوسط عدد النقاط بـ $48.3 = 2415 / 50$ نقطة. وهكذا يكون الحساب بالنسبة لباقي المقاييس.

نلاحظ أن عدد النقاط المحصلة في مؤسسة تيندال من 50 مستجوب كانت بمقدار 75.462 نقطة وهي ضمن المجال 61 - 100 نقطة: فالنتيجة هنا تشير إلى الصعوبة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بنجاح وكذا إلى صعوبة الوفاء باحتياجات العملاء، المساهمون، الموظفون. بالتالي يوصى بشدة بتطبيق نظام بطاقة الأهداف الموزونة لمساعدة المؤسسة على التركيز على تنفيذ الإستراتيجية و توفيق وربط كل المؤسسة بالأهداف العامة. حيث تشير أيضاً هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لا تمتلك نظام واضح لقياس الأداء. وبالتالي مؤسسة تيندال بحاجة لتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض هذا الفصل وجدنا أنه:

- يتوفر في مؤسسة تيندال المقوم الأول لتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة وهو الاتجاه الإستراتيجي المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف. فمن خلال الدراسة الميدانية، صاغت المؤسسة بيانات الرؤية والرسالة، أما الأهداف فلم نجد ما يشير إلى أنها مكتوبة لكن تم إثباتها من خلال المقابلات.

- اختبار مدى إدراك وفهم إطارات مؤسسة تيندال لاتجاه المؤسسة الإستراتيجي أثبت أن ما نسبته:

- 70% من إطارات مؤسسة ليس لهم فهم وإدراك لرؤية المؤسسة الإستراتيجية. بينما 20% فقط من لهم فهم وإدراك للرؤية الإستراتيجية.
- 80% من إطارات مؤسسة لهم فهم وإدراك لرسالة المؤسسة. بينما 6% فقط من ليس لهم فهم وإدراك لهذه الرسالة.
- 58% من إطارات مؤسسة ليس لهم فهم وإدراك للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة تيندال. بينما 34% من لهم فهم وإدراك لأهداف المؤسسة.
- 48% من إطارات مؤسسة ليس لهم فهم وإدراك للإستراتيجيات مؤسسة تيندال. في حين أن 30% فقط من إطارات تيندال لهم فهم وإدراك للإستراتيجيات مؤسستهم.

- كون المؤسسة ذات تركيز إستراتيجي هو مطلب ضروري قبل تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة، فمن خلال اختبار مدى إدراك وفهم إطارات مؤسسة تيندال لمدى كون المؤسسة ذات تركيز إستراتيجي وجد أنه:

- بالنسبة إلى كون المؤسسة تربط كل أجزائها بالاتجاه الإستراتيجي: ما نسبته 76% من إطارات مؤسسة يرون أن المؤسسة لا تربط كل أجزائها بالاتجاه الإستراتيجي. بينما 16% فقط يرون عكس ذلك.
- بالنسبة إلى كون المؤسسة تترجم الاتجاه الإستراتيجي إلى مصطلحات تشغيلية: ما نسبته 84% من الإطارات يرون أن المؤسسة تترجم الاتجاه الإستراتيجي إلى مصطلحات تشغيلية. بينما 12% فقط يرون عكس ذلك.
- بالنسبة إلى كون المؤسسة تجعل الإستراتيجية عمل يومي لكل فرد في المؤسسة: يرى ما نسبته 74% من الإطارات أن المؤسسة لا تجعل الإستراتيجية عمل يومي لكل فرد. بينما يرى ما نسبته 6% فقط من الإطارات أن المؤسسة تجعل الإستراتيجية عمل يومي لكل فرد في المؤسسة.
- بالنسبة إلى كون المؤسسة تجعل الإستراتيجية عملية مستمرة: ما نسبته 74% من إطارات المؤسسة يرون أنها لا تجعل الإستراتيجية عملية مستمرة في حين أن 18% فقط من الإطارات يرون أن مؤسستهم تجعل الإستراتيجية عملية مستمرة.

- المقوم الثاني والذي يشير إلى واقع قياس وتحسين الأداء المنتهج داخل المؤسسة فمن خلال التحليل السابق وجدنا أن مؤسسة تيندال لا تمتلك نظام واضح لقياس وتحسين الأداء، حيث لا تنتهج أي مدخل من المداخل النظرية والتطبيقية المشهورة، كل ما تعتمد عليه هو نتائج التحليل المالي - أي مقاييس ذات طبيعة مالية-، مع الاعتماد على مقاييسين غير ماليين لكن الممارسة لهما ليست بالشكل الكاف.

المراجع

I. باللغة العربية

1. آرثر تومسون، ستريكلانند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2006.
2. بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. أبو بكر مصطفى محمود، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. حمود كاظم خضير، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. حمود كاظم خضير، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
6. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2006.
7. رامز محمود واثق، التسويق الإستراتيجي، الخليج للنشر والطباعة، الدوحة، قطر، 1998.
8. رسلان نبيل إسماعيل، عملية قياس الأداء المؤسسي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، يونيو 2007.
9. الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
10. السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
11. السالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2002.
12. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
13. سويس عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003.
14. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004-2005.
15. شوقي ناجي جواد، محمد خير أبو زيد، الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال على الأداء، المؤتمر الرابع الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005.
16. الصياح مصطفى عبد الستار، الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية: التحديد والنظريات، الملتقى الدولي الأول التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2002.
17. عبادة عبد الحليم إبراهيم، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
19. عبده فليح فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 2، 2009.
20. الغالي طاهر محسن، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

21. قريشي محمد الجموعي، الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية في البنوك الجزائرية، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2006.
22. الماضي محمد الحمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العمومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، مارس 2006.
23. محمد عبد الرحيم، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، فبراير 2007.
24. مرشد سمير أسعد ، مفهوم الكفاية والفعالية في الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، 1988.
25. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 1999.
26. مزهودة عبد المللك، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2006.
27. أبو ناعم عبد الحميد مصطفى، قياس الأداء الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، مارس 2006.
28. يحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
29. يحياوي مفيدة، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

II. باللغة الأجنبية

30. Ali Debbi, La mesure de la performance dans les mairies: dimensions et indicateurs. Workshop Ville-Management, La performance publique locale: composants et mesures, Décembre 2005.

31. Annick Bourguignon, Performance et Contrôle de Gestion, encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion Et Audit, Economica, Article70.
32. Anthony Ulwick, Business Strategy: Formulation Theory Process, and the Intellectual Revolution, QUORUM BOOKS, 1999.
33. Colin Gilligan, Richard M. S. Wilson, Strategic marketing planning, Butterworth Heinemann, 2003.
34. David Birchall, George Tovstiga, Capabilities for strategic advantage, Palgrave Macmillan, New York, 2005.
35. David Hussey, Strategic Management From theory to implementation, Butterworth Heinemann, Woburn, British, Fourth edition, 1998.
36. David Schwartz, Measuring Organizational Learning as a Multidimensional Construct, encyclopedia of knowledge management, Idea Group, London, 2006.
37. Dominique Bessire, Définir La Performance, La Revue Comptabilité- Contrôle- Audit, Vuibert, Tome 5, Volume2, Septembre 1999, pp 107-126.
38. Hugh Macmillan, Mahen Tampoe, Strategic Management, Oxford University Press, 2000.
39. Jeffrey Reuer, Tony Tong, Real Options Theory, Advances In Strategic Management, Elsevier, Oxford, UK, Volume 24.
40. Jessica Keyes, Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2005.
41. John Middleton, Bob Gorzynski, Strategy Express, Capstone Publishing, 2002.
42. John Schermerhorn, James Hunt, Richard Osborn, Organizational Behavior, 7TH edition, John Wiley, 2002.
43. Joseph Firestone, Mark McElroy, Key Issues in the New Knowledge Management, Butterworth–Heinemann, Boston, 2003.
44. Kaplan Robert, Norton David, strategy map, Cover Story, Strategic Finance Review, March 2004, pp27-35.
45. Kaplan Robert, David Norton, the strategy –focused organization, Harvard Business School Press, 2001.
46. Kaplan Robert, David Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, American Accounting Association, Vol. 15 No. 1, March 2001, pp 87–104.
47. Kaplan Robert, David Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, American Accounting Association, Vol. 15 No.2, June 2001, p147-160.
48. Kaplan Robert, Norton David, Having trouble with your strategy? Then map it' Harvard Business Review, Vol.78, No.5,Sep-Oct 2000, pp.167-176.
49. Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy, California Management review, Vol 39, No 01, Fall 1996.
50. Kaplan Robert, David Norton, The balanced scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press Boston Massachusetts, 1996.
51. Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (January / February) 1996,pp 75–85.
52. Kaplan Robert, David Norton, Strategic learning & the balanced scorecard: Strategy & Leadership Review, Vol 24, No 05, Chicago, Sep / Oct 1996, pp 18-24.
53. Kaplan Robert, David Norton, Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review September–October 1993, pp 134–147.
54. Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review. Vol 70, No1, Jan / Feb, 1992, pp 71-79.
55. Kermally Sultan, Total Management Thinking, Elsevier, 1996.

56. Khaled Mohammed Ba-Abaad, Review Of The Literature Of Balanced Scorecard And Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organizations, Business e-Bulletin, Vol. 1, Issue 1, 2009.
57. Langdon Morris, Permanent Innovation, Ackoff Center of the University of Pennsylvania, 2006.
58. Manoj Anand, B S Sahay, Subhashish Saha, Balanced Scorecard in Indian Companies, Vikalpa, Volume, 30, N^o 2 , APRIL – JUNE, 2005, pp 11- 25.
59. Marshall Meyer, Rethinking Performance Measurement beyond the Balanced Scorecard, Cambridge University Press, 2003.
60. Michael Armstrong, A handbook of management techniques, third edition 2006.
61. Michael Porter, What Is Strategy? , Harvard Business Review, November–December, Vol 6, No 74, 1996, pp61-78.
62. Michel Gervais, Contrôle de Gestion, Economica, Édition 8, 2005.
63. Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc, 2004.
64. Paul Dobson, Kenneth Starkey and John Richards, Strategic Management: issues and cases, Second Edition Blackwell Publishing, 2004.
65. Paul Goodwin, George Wright, Decision analysis for management judgment, John Wiley & Sons, Third Edition, New York, 2004.
66. Paul Niven, Balanced scorecard diagnostics, Wiley, New Jersey, 2005.
67. Paul Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002.
68. Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Truman Talley Books, New York, 1986.
69. Peter Navarro, The Well- Timed Strategy, Wharton School Publishing, New Jersey, 2006.
70. Raymond et Stéphanie Biteau, La maitrise des flux industriels, Éditions d'Organisation, 2003.
71. Reggie Davidrajuh, Identifying Core Information System Capabilities, Proceedings of the 19th Annual International Information Management Association, San Diego, 13-15 October 2008, pp 41-49.
72. Rodolphe Durand, Organizational Evolution and Strategic Management, Strategy Series, SAGE Publications, London -Thousand Oaks- New Delhi, 2006.
73. Sergio Sousa, Elaine Aspinwall, Guimaraes Rodrigues, Performance measures in English small and medium enterprises: survey results, Benchmarking An International Journal, Emerald, Volume 13, Number 1/2, 2006.
74. Tom Osenton, Customer Share Marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 2002.
75. Willie Pietsen, Reinventing Strategy, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002.

III. تقارير ومنشورات مؤسسة تيندال

76. بطاقة فنية لمؤسسة الأقمشة الصناعية /تيندال.
77. تقارير النشاط لقسم التسويق لسنوات 2007 / 2008 / 2009.

78. الميزانيات المحاسبية لسنوات 2007 / 2008 / 2009.

79. الميزانيات المالية لسنوات 2007 / 2008 / 2009.

80. مجموعة من المطويات والجداريات الإشهارية.

81. Manuel Qualité Entreprise : TINDAL, 20/11/2004.

82. Audit Interne Indépendant N° 01, Janvier 2005.

83. Audit Interne Indépendant N° 02, Mars 2005.

84. Direction Systèmes Qualité, Diagnostic Qualité, Octobre 2002.

85. Direction Systèmes Qualité, Diagnostic Qualité, Novembre 2002

86. Division Tissage, Bilan De Production, Année 2007 / 2008 / 2009.