



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذة الدكتورة:

مفيدة يحيوي

إعداد الباحث:

محمد ناصر خان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذة	أ.د/ فاطمة الزهراء طاهري
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذة	أ.د/ مفيدة يحيوي
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ الحاج عرابة
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د/ طارق خاطر
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	د/ عبد الرؤوف حجاج
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ محمد رمزي جودي

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل رب أدخلني مدخل صدق
وأخرجني مخرج صدق
واجعل لي من لدنك
سلطانا نصيرا"

سورة الإسراء الآية 80

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع وذلك لنا الصعوبات التي اعترضتنا لإنجازه ويسر لنا سبل إتمامه ويعود له الفضل الكامل في ذلك.

أتقدم بالشكر الجزيل والثناء والتقدير الخالص إلى الأستاذة يحيوي مفيدة التي تفضلت بإشرافها على هذا العمل ورافقتني بتوجيهاتها السديدة وأرائها القيمة طيلة مراحل إنجاز هذا العمل دون كلل أو ملل، جزاها الله كل خير.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتورة أحلام خان على مساعدتها القيمة ونصائحها السديدة ودعمها المتواصل إلى آخر لحظة من إنجاز هذا العمل، جزاها الله كل خير.

شكر خاص للدكتورة رحال سلاف أختي التي لم تلدها أمي، شكرا جزيلاً على كل شيء، مساعدات قيمة، نصائح غالية، دعم لا محدود. جزاك الله كل خير.

أوجه شكري وامتناني إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع وتقييمه وإثراءه جزاهم الله كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهنا من صعوبات ولو بالكلمة الطيبة، التي كانت دافعا لنا لإتمام العمل، ونخص بالذكر:

كل الزملاء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

وخاصة: راييس وفاء، عبد الحق، محمد رمزي، أسماء حدانة.....

كل عمال مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة من مسيرين وإطارات.

كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز وإتمام هذا العمل.

محمد ناصر خان

إهداء

إلى والدي العزيز..... أستاذي الأول في الحياة
إلى والدتي الحبيبة نبع الحنان الذي لا ينضب
إلى زوجتي الغالية..... رفيقة مشوار الحياة
إلى ابنتي لين قرة عيني
إلى أختي الغالية..... الطريق الذي على خطاه نسير
إلى إخوتي الأعزاء..... أملا في مستقبل سعيد
إلى جميع الأهل والأقارب..... نحورقي وسمو في حياتنا
إلى أجدادي فخرا واعتزازا
إلى كل من يعمل عملا فيتقنه..... جودة وإيمانا
إلى كل من علمني حرفا ذات يوم نسيه قلبي لكن يتذكره لساني

محمد ناصر خان

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي، وهذا من خلال التعرف على المنظورات الأربعة للبطاقة والمتمثلة في المنظور المالي، ومنظور العملاء، و منظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم، ومدى مساهمة كل محور في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتمت الدراسة في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.

و لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة نحو بطاقة الأداء المتوازن ومدى مساهمتها في التخطيط الإستراتيجي، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 60 إطارا، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v 20). وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن كان مقبول، كما أن مستوى إدراكهم للتخطيط الإستراتيجي جاء أيضا مقبولا.
 - ✓ هناك أثر ذي دلالة إحصائية لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي.
- و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها العمل على فهم و إدراك فلسفة ومضامين بطاقة الأداء المتوازن، و مراعاة أبعادها الأربعة أكثر عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'identifier la contribution de la tableau de bord prospectif dans la planification stratégique, en identifiant les quatre perspectives de la carte et représentées dans la perspective financière, la perspective des clients, la perspective des processus internes, la perspective de la croissance et de l'apprentissage, et la contribution de chaque axe dans le processus de planification stratégique, cette étude a été réalisée à l'entreprise des industries du câble Biskra. Afin de réaliser les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu pour identifier les perceptions des institutions et des cadres de l'établissement à l'étude vis-à-vis de la tableau de bord prospectif et leur contribution à la planification stratégique, en incluant un échantillon de 60 cadres. Les résultats du questionnaire ont été analysés à l'aide du programme SPSS v 20 (statistical packages for the social science). L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont les plus importants:

- ✓ *Le niveau de la comprenette du tableau de bord prospectif par les directeurs et les responsables de l'organisation était acceptable, et leur degré de compréhension de la planification stratégique était également acceptable.*
- ✓ *La contribution du tableau de bord prospectif à la planification stratégique a un impact statistiquement significatif.*

L'étude a abouti à un certain nombre de recommandations, dont la plus importante consiste à comprendre la philosophie et le contenu du tableau de bord prospectif, et en prenant en compte les quatre dimensions plus lors de la mise en œuvre du processus de planification stratégique.

Les mots clés:

Le tableau de bord prospectif, perspectives financières, perspectives des clients, perspectives des opérations internes, perspectives de croissance et d'apprentissage, planification stratégique, la corporation des industries du câble Biskra.

Summary:

The aim of this study is to identify the contribution of Balanced Scorecard in strategic planning, by identifying the four perspectives of the card and represented in the financial perspective, the perspective of customers, the perspective of internal processes, the perspective of growth and learning, and the contribution of each axis in the strategic planning, this study was applied in the Cable Industries Corporation in Biskra.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to identify the perceptions and frameworks of the institution under study towards the balanced scorecard and their contribution to the strategic planning. The study included a sample of 60 frames. The results of the questionnaire were analysed using the statistical packages for the social science (SPSS v 20), The study achieved a range of results, the most important :

- ✓ The level of recognition of the balanced scorecard by the frameworks and managers was acceptable, and their level of understanding of strategic planning was also acceptable.*
- ✓ There is a statistically significant impact on the contribution of balanced scorecard to strategic planning.*

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is to work on understanding the philosophy and contents of the balanced scorecard, and taking into account its four dimensions more when conducting the strategic planning process.

key words:

Balanced scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Operations Perspective, Growth and Learning Perspective, Strategic Planning, Cable Industry Corporation Biskra.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ - ف	مقدمة
63-1	الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي- الإطار النظري -
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
3	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
3	أولاً- تعريف التخطيط الاستراتيجي
6	ثانياً- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي وبعض المصطلحات
9	ثالثاً- خصائص التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الثاني: مدارس الفكر التخطيطي ومستويات التخطيط الإستراتيجي
10	أولاً- التطور الفكري للتخطيط الاستراتيجي
14	ثانياً- مدارس الفكر التخطيطي
15	ثالثاً- مستويات التخطيط الاستراتيجي
17	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأساليبه ونماذجه
17	أولاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي
18	ثانياً- أساليب التخطيط الاستراتيجي
19	ثالثاً- نماذج التخطيط الاستراتيجي
22	المبحث الثاني : مراحل التخطيط الاستراتيجي
22	المطلب الأول : التحليل الاستراتيجي للبيئة
23	أولاً- التحليل الاستراتيجي الخارجي
29	ثانياً- التحليل الاستراتيجي الداخلي
32	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية
32	أولاً- الرؤية الإستراتيجية
37	ثانياً - الرسالة الإستراتيجية
38	ثالثاً- الغايات والأهداف الإستراتيجية
42	المطلب الثالث: تكامل مراحل التخطيط الاستراتيجي مع مراحل التسيير الاستراتيجي

42	أولاً- المدخل الحديث في صياغة الإستراتيجية
45	ثانياً- العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها
54	المبحث الثالث: أدوات التخطيط الإستراتيجي
54	المطلب الأول: التحليل البيئي
55	أولاً- تحليل PESTEL
56	ثانياً- تشخيص القطاع الصناعي
60	المطلب الثاني: تحليل SWOT
60	أولاً- نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات
61	ثانياً- الموقف الإستراتيجي للمؤسسة
62	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن
63	خلاصة الفصل الأول
125-64	الفصل الثاني: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي
65	تمهيد
66	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
66	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
66	أولاً- تعريف بطاقة الأداء المتوازن
68	ثانياً- التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
72	المطلب الثاني: استخدامات بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
72	أولاً- استخدامات بطاقة الأداء المتوازن
74	ثانياً- أهمية بطاقة الأداء المتوازن
76	المطلب الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن وعناصرها
76	أولاً- خصائص بطاقة الأداء المتوازن
77	ثانياً- عناصر بطاقة الأداء المتوازن
78	المبحث الثاني: مبادئ بطاقة الأداء المتوازن والفرق بينها وبين الأساليب الحديثة
78	المطلب الأول: مبادئ بطاقة الأداء المتوازن
78	أولاً- مبادئ بطاقة الأداء المتوازن
81	ثانياً- أهداف بطاقة الأداء المتوازن
82	المطلب الثاني: الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة وأسلوب OVAR
82	أولاً - الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة
84	ثانياً- الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب OVAR
86	المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
87	المطلب الأول: المنظور المالي

87	أولا- لمحة عامة عن المحور المالي
88	ثانيا- المحور المالي حسب مراحل حياة المنظمة
89	ثالثا- التوجه الإستراتيجي للمحور المالي
90	المطلب الثاني: منظور العمليات الداخلية
90	أولا- مفهوم العمليات الداخلية
94	ثانيا- مقاييس العمليات الداخلية
95	المطلب الثالث: منظور الزبائن
97	أولا- أدوات متابعة وقياس رضا العملاء
97	ثانيا- العلاقة بين رضا العميل وأنواع متطلباته
99	ثالثا- مؤشرات محور الزبائن
100	المطلب الرابع: منظور النمو والتعلم
101	أولا- مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه
104	ثانيا- أبعاد التعلم التنظيمي
104	ثالثا- تقييم مستوى التعلم التنظيمي
106	المبحث الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي
106	المطلب الأول: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
107	المطلب الثاني: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في ظل التخطيط الإستراتيجي
108	أولا- صياغة الرؤية الإستراتيجية
110	ثانيا- تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف
113	ثالثا- تحديد عوامل النجاح الحاكمة
114	رابعا- تحديد مؤشرات القياس
116	خامسا- تحديد وتطوير خطة العمل
119	سادسا- تحديد الأفعال التنفيذية
120	سابعا- المتابعة والتقييم
121	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن أداة للربط بين الإستراتيجية والموازنة
125	خلاصة الفصل الثاني
-126	الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة
193	باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – من وجهة نظر إطارات المؤسسة-
127	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
127	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
127	أولا- نشأة المؤسسة محل الدراسة

128	ثانيا- التعريف بوحدة بسكرة
129	ثالثا- التعريف بمنتوج المؤسسة
130	رابعا- مراحل تطور المؤسسة
130	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
133	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة محل الدراسة
134	المبحث الثاني: نظرة عامة حول بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة
134	المطلب الأول: المحور المالي للمؤسسة
139	المطلب الثاني: زبائن المؤسسة
140	المطلب الثالث: العمليات الداخلية بالمؤسسة
143	المطلب الرابع: النمو والتعلم في المؤسسة
148	المطلب الخامس: التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة
151	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
151	المطلب الأول: تقنيات البحث وأدوات جمع البيانات
154	المطلب الثاني: طبيعة مجتمع وعينة الدراسة
156	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
156	أولا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
157	ثانيا- ثبات وصدق الاستبانة
158	المبحث الرابع: تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج
159	المطلب الأول : خصائص ووصف عينة الدراسة
160	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
160	أولا- اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار <i>Kolmogorov-Smirnov</i>).
161	ثانيا- نتائج تقييم متغيرات الدراسة
171	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
171	أولا: الاختبارات القبلية للانحدار
172	ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
183	ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
186	رابعا- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
188	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة
193	خلاصة الفصل الثالث
194	الخاتمة
199	قائمة المراجع
209	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص التخطيط التقليدي مقارنة بمدخل تخطيط السيناريوهات	22
02	القيم الجوهرية لبعض المنظمات	35
03	الغرض الجوهرية لبعض المنظمات	36
04	الفروق الجوهرية بين الغايات والأهداف	40
05	مصفوفة SWOT	62
06	مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة	85
07	الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن وovary	87
08	المحاور الإستراتيجية المالية	90
09	النتيجة المالية للمؤسسة خلال (2014-2017)	136
10	معدل العائد على الأصول للمؤسسة خلال (2014-2017)	137
11	معدل نمو الأرباح للمؤسسة خلال (2014-2017)	138
12	نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة خلال (2014-2017)	138
13	معدل المردودية المالية للمؤسسة خلال (2014-2017)	139
14	معدل المردودية الاقتصادية للمؤسسة خلال (2014-2017)	139
15	نسبة التداول للمؤسسة خلال (2014-2017)	140
16	نسبة السيولة السريعة للمؤسسة خلال (2014-2017)	140
17	معاملات الثبات والصدق	159
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	161
19	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف)	162
20	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	163
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بطاقة الأداء المتوازن.	164
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التخطيط الاستراتيجي.	168
23	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	174
24	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	174
25	أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	175
26	أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	176

178	أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في وجود توجهات إستراتيجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	27
180	أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	28
182	أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	29
184	أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	30
186	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير السن	31
186	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.	32
187	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير المؤهل العلمي	33
187	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير الخبرة المهنية	34
188	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط الإستراتيجي حسب متغير السن	35
189	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط الإستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي	36
190	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط الإستراتيجي حسب متغير الخبرة المهنية	37
192	تأثير الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الخمسة للتخطيط الإستراتيجي	38

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
14	مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي	02
34	عناصر الرؤية وفقا لمنظور Porrás و Collins	03
45	نموذج مصفوفة القرار	04
46	مصفوفة القرار 3×3	05
47	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها	06
49	نموذج ماكزوي لتحقيق فعالية تطبيق الإستراتيجية	07
54	إطار تقييم الإستراتيجية	08
57	نموذج القوى الخمس لبورتر	09
60	التحليل الهيكلي للقطاع	10
70	أبعاد وعناصر الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	11
72	أبعاد وعناصر الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن	12
82	المبادئ الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	13
92	العمليات وسلسلة القيمة	14
94	العلاقة بين العمليات الداخلية والمحور المالي ومحور العملاء	15
97	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	16
99	نموذج كانو (Kano) لتصنيف متطلبات العملاء وتأثيرها في رضاهم	17
101	المؤشرات الرئيسية لبعء الزبائن	18
108	تقييم التعلم التنظيمي	19
112	نظام الربط الإستراتيجي في المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن	20
113	علاقة الإستراتيجية بالعمليات	21
124	ربط بطاقة الأداء المتوازن مع الموازنات	22

مقدمة

تنشط المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة في بيئة سريعة التغير من حيث الطبيعة، معقدة من حيث التركيبية، متنوعة من حيث الأسواق، عدائية من حيث المنافسين، متداخلة من حيث التأثير المتبادل بين مختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل المؤسسة في بحث متواصل عن البقاء والتأقلم، ومحاولة كسب مكانة في السوق، الأمر الذي جعلها مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار وتطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تطورها وتبنيها في إطار بحثها الدائم عن البقاء والاستمرارية، إذ يوجد العديد من النماذج الحديثة التي تساعد المؤسسات في نشاطاتها، ومن أهم هذه الأدوات والتي ظهرت في التسعينات بطاقة الأداء المتوازن، إذ شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة وقياس الأداء إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

ونظرا لعدم قدرة الطرق التقليدية تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وذلك بسبب التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لنفي بالغرض المطلوب، وسد الفجوة بين المقاييس التقليدية وإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى من خلال ربط أعمال وأنشطة المؤسسة المطلوبة والتي تقع في المستوى الأدنى من مستوى تحديد مقاييس الأداء، والثاني وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع على المستوى الأعلى من مستوى تحديد مقاييس الأداء، وبهذا تكون هذه المقاييس عنصر ربط بين الأهداف والخطط والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى أنها أداة من أدوات الرقابة الإستراتيجية، حيث أوصت دراسة كابلان ونورتن (Kaplan and Norton , 1992) بأنه لا يجب النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجرد وسيلة متعددة الجوانب لتقويم الأداء، بل يجب النظر لها كحجر الأساس لنظام جديد لإدارة الإستراتيجية، كما أنها تمثل وسيلة لتحقيق عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ تتكون البطاقة من أربعة أبعاد، وهي البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم. حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه العلاقة من ترتيب عملياتها والتركيز على المؤسسة ككل عند تطبيق الإستراتيجية طويلة الأمد، فبطاقة الأداء المتوازن تحقق للمؤسسات التناسق بين الرؤية اللازمة لكي تستمر في تقديم خدماتها للمواطنين بنجاح وبجودة مناسبة.

وتتأثر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جميعها بما يجري حولها، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع، نتيجة الضغوطات المتزايدة التي تتعرض لها هذه المؤسسات، فأصبح أمام المؤسسات تحديات كبيرة، لا بد لها من وضع خطط إستراتيجية وبرامج تدريبية ذات كفاءة عالية وفاعلة للنهوض بقدرات إدارتها والعاملين فيها، من خلال اعتماد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة، وذلك من أجل زيادة تحسين

نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية، وهو ما يتطلب نظاماً فاعلاً لتقييم أداء هذا النوع من المؤسسات حتى يتسنى لها النهوض بمستوى أدائها.

أولاً - مشكلة الدراسة:

بدايات بطاقة الأداء المتوازن كانت لتقييم الأداء، بعدما ارتبط هذا الأخير واقتصر نجاحه على المؤشرات المالية فقط، وساد هذا الفكر لفترة طويلة، وبظهور البطاقة ظهرت فكرة تكامل المؤشرات غير المالية مع المؤشرات المالية في قياس الأداء، فرضا الزبائن الخارجيين والداخليين والجودة وأجال التسليم، واحترام البيئة.... كلها مؤشرات غير مالية ولكنها ضرورية لتقييم الأداء المؤسسي، فالفكرة الجديدة التي جاءت بها البطاقة هي ذلك الربط الذي لم تعرفه أية وسيلة قياس أداء أخرى عداها، حيث عملت على ربط الإستراتيجية بمختلف المؤشرات المعتمدة في القياس، إذ يظهر هذا الربط جلياً على مستويين: الأول تمثل في المحاور الأربعة المكونة للبطاقة، أما الثاني فيتمثل في الخريطة الإستراتيجية التي تنشأ نتيجة العلاقة التي تربط المؤشرات المالية بغير المالية، وتقوم البطاقة على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة وربطها بأنشطتها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو الآتي:

ما هي مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صناعات الكوابل (EN.I.CA.B) بسكرة؟

لنتبثق وتنفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية، مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي يمكن إثارتها من خلال التساؤلات الآتية:

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا- فرضيات الدراسة:

تبيننا في معالجة هذه الإشكالية مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في ما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

لنتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى وجود توجهات إستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.

لنتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 0.05.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.

لنتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى

التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 0.05.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى

التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى

التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.

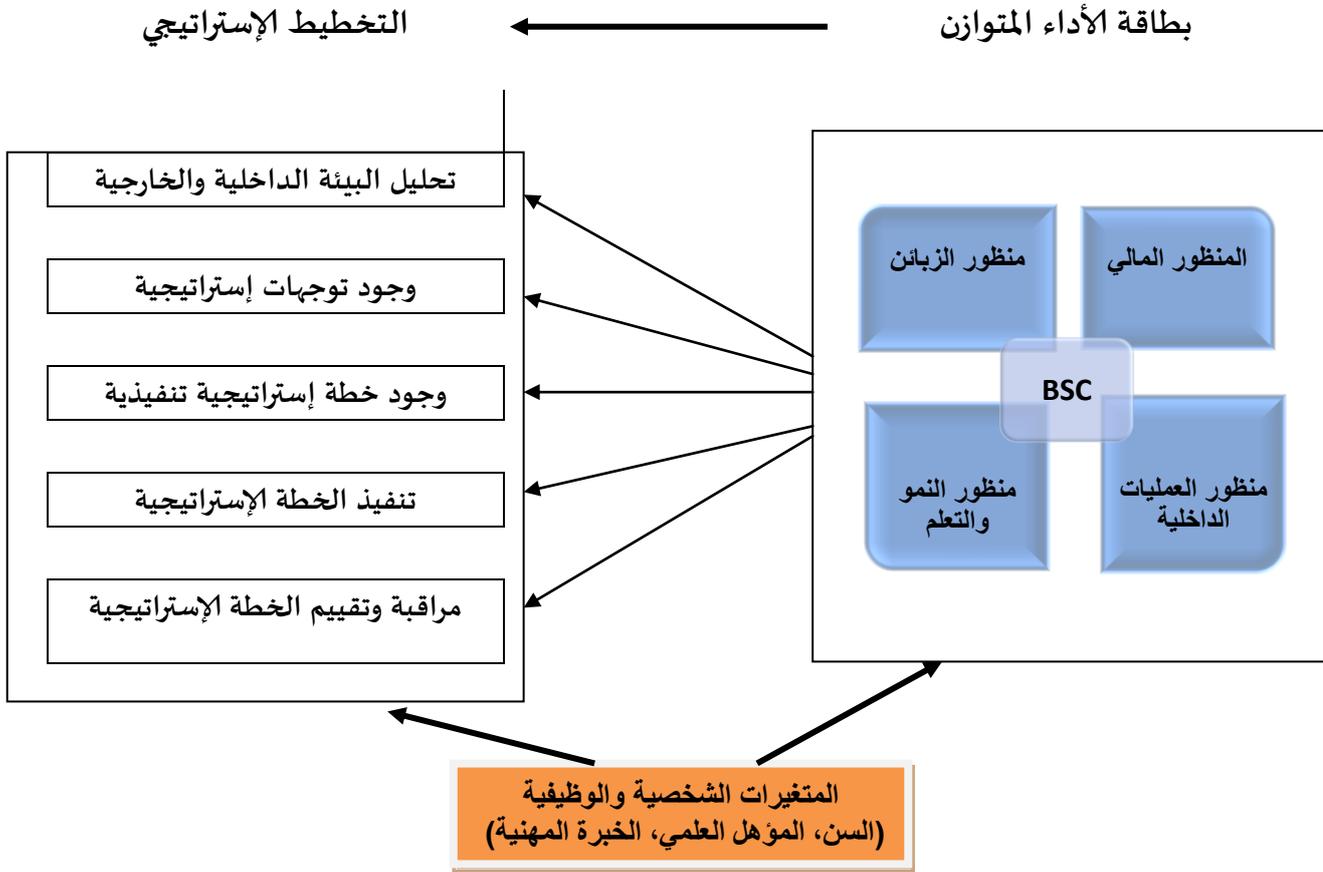
ثالثاً- نموذج الدراسة :

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قمنا ببناء وتصور نموذج نظري لهذه الدراسة يشمل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم) ومساهمتها في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال مساهمتها في كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وجود توجهات إستراتيجية، وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية).

ويشمل أيضا النموذج إمكانية وجود فروق لتصورات المبحوثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن وحول مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

و يمكن أن نبين هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الوقوف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمة البطاقة في عملية التخطيط الإستراتيجي، عن طريق الوقوف على مدى مساهمة كل بعد من أبعاد البطاقة الأربعة في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى توفر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى توفر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى توفر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى توفر بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛

- الوقوف على طبيعة العلاقات السببية بالنسبة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن في مساهمتها في عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا - أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تتميز به بطاقة الأداء المتوازن وفعالية تطبيقها في المؤسسات على مختلف أنواعها بشكل عام، والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، ويمكن إجمال أهمية هذه الدراسة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في ما يلي:
- تعتبر الدراسة الحالية مهمة بالنسبة لمدراء المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من أساليب الرقابة الإدارية والإدارة الإستراتيجية، مما ينعكس بالإيجاب على ممارسات التخطيط الإستراتيجي.
- تساهم الدراسة الحالية في التأكيد على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فاعل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.
- تؤكد الدراسة الحالية على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية، لمواكبة واللاحق بالمؤسسات الأجنبية في تسييرها والرقابة على عملياتها، خاصة في ظل تطبيق جل المؤسسات الأجنبية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
- التأكيد على أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الجزائرية بالاعتماد على مؤشرات علمية، وعدم الاكتفاء بأفكار وآراء المدراء فقط.

سادسا - أسباب اختيار الموضوع:

- تم اختيار الموضوع بناء على عدة اعتبارات منها:
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛ ومحاولة اكتساب المعارف النظرية حول موضوع حديث نوعا ما، ومهم جدا في مجال الفكر الإداري.
- النظر في إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام؛ والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص؛ باعتبارها مؤسسة اقتصادية جزائرية رائدة في مجال صناعتها.
- تسليط الضوء على أحد المواضيع التسييرية التي لم تلق كثيرا من الاهتمام لدى الباحثين المحليين؛ بما يخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ لكل مؤسسة خصوصية يجب أخذها بعين الاعتبار عند كل محاولة لتطبيق النماذج والأساليب الحديثة في الرقابة أو التخطيط أو قياس الأداء....
- المكانة المهمة التي تتمتع بها بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة؛ وما حققته من نتائج رائعة من طرف المؤسسات الأجنبية التي طبقت هذا المفهوم وأحسننت استغلال تطبيق أفكار الباحثان (كابلان ونورتن).

سابعاً - حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومدى مساهمتها في التخطيط الإستراتيجي، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء أكثر على الممارسات الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة، وقد تبنينا في ذلك أبعاد هامة للتخطيط الإستراتيجي، واعتمدنا على الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

✓ الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي بمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، وقد تم الاعتماد في ذلك أساساً على الاستبيان، مع العمل على تدعيم نتائج التقييم بدراسة تحليلية لبعض جوانب التخطيط الإستراتيجي للوصول إلى تفسيرات وتحليل أكثر بالنسبة للنتائج المتوصل إليها.

✓ الحدود البشرية:

تتعلق بإطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، واقتصر الدراسة على المسؤولين بالنسبة لمختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، باعتبار أن الموضوع يخص المستوى الأعلى الإستراتيجي، إذ يتطلب فهم العبارات والإجابة عنها مستوى علمي ومستوى وظيفي أعلى لذلك وقع الاختيار على إطارات ورؤساء المصالح بالمؤسسة.

✓ الحدود المكانية:

والمرتبطة بالدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، لذلك يصعب تعميم نتائج هذه الدراسة، خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار طبيعة النشاط وكذا القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة.

✓ الحدود الزمنية:

تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2017 إلى غاية مارس 2018، إذ تم خلال هذه الفترة زيارات منقطعة للمؤسسة محل الدراسة، أحيانا للمعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وأحيانا لتوزيع واسترجاع استبيان الدراسة، وأيضاً للمقابلات مع بعض الإطارات بالمؤسسة.

ثامنا- التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة:

1-8- التموقع الابستمولوجي للدراسة:

ترتبط مصداقية نتائج الدراسات في بحوث العلوم الإنسانية بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع دراسته، فكل باحث يتبنى بشكل صريح أو ضمني موقفا ابستمولوجيا* ينظر به إلى طبيعة المعرفة التي يرغب في إنتاجها سواء تعلق الأمر بطبيعة هذه المعرفة أو سبل بلوغها، حيث يعد ذلك عاملا أساسيا في اختيار الأدوات التي يستعين بها لإجراء دراسته، وفي تحديد طبيعة المعلومات التي سيتناولها كمية أو نوعية أو مزيجا بينهما.

وفي هذا الإطار توجد تصنيفات معينة لنماذج البحث في علوم التسيير لكن يتفق أغلب الباحثين على تبني ثلاث نماذج أساسية هي النموذج الايجابي ويدعى أيضا بالوصفي أو الوضعي أو الواقعي (*le paradigme positiviste*)، النموذج التفسيري (*le paradigme interprétativiste*)، النموذج البنائي (*le paradigme constructiviste*)، هذه الأخيرة كما أشار بعض الباحثين تمثل نماذج أو مخططات فكرية أو إطارات مرجعية التي يمكن للباحثين في علوم التسيير أن يندرجوا ضمنه.¹

وبالنسبة لدراستنا هذه والمتعلقة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في عملية التخطيط الإستراتيجي، نجد أنها تربط بين ظاهرتين أساسيتين في علوم التسيير، تتعلق الأولى بأحد أهم الأدوات التي تتبناها المؤسسات لتقييم أدائها والرقابة الإستراتيجية، وتعد الثانية الشاغل الأساسي للمسيرين بجميع المؤسسات والمتمثلة في التخطيط الإستراتيجي، لذا ولدراسة تفاصيل هذه الإشكالية ووصف وتفسير الظاهرتين وتحديد القواعد والقوانين التي تحكم بينها قمنا باستخدام النموذج الايجابي (الوصفي، الواقعي أو الوصفي)، الذي ساعدنا على ترجمة هذا الفهم الخاص إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، وإجراء وصف وتحليل موضوعي لعناصرها بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

2-8- منهجية الدراسة:

ينظر للمنهج على أنه الطريقة التي سيسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة، من خلال تحديده لطرق ولإجراءات جمع وتحليل البيانات، ويقوم بتحديد تصميم البحث، والذي يختلف باختلاف الهدف منه فقد يكون لاستكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، أو وصفها وتحليلها، أو إيجاد السبب أو الأثر أو العلاقات بين مجموعة من العوامل.

ويختلف الباحثون حول تصنيف مناهج وأساليب البحث العلمي ولو أن هناك اتفاق على العديد من الأنواع، حيث تنقسم المناهج في علوم التسيير إلى نوعين هما المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري، يتعلق الأول

* الابستمولوجيا هي نظرية نقد العلم وجزء من فلسفة العلوم الحديثة التي تسمح بممارسة نقدية وتمحيصية للمسلمات والمعارف وطرق إنتاجها واثباتها والحكم على شرعيتها.

¹ Raymond-Alain Thiétart et coll, *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, 1999, p 14.

بإيجاد نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، أما الثاني فيتعلق بالعمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف تفسير وشرح العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة المدروسة باستخدام مختلف الطرق التجريبية مثل الملاحظات، الاستبيانات، المقابلات...، وهو المنهج المتبع في هذه الدراسة، إذ يتمثل الاختبار في تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام المقابلات والاستبيانات والملاحظات، والتي قمنا بمعالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

ونوه هنا إلى أننا لا نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تعميم النتائج والوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة، بل نهدف إلى إيجاد تفسيرات وتوضيحات منطقية قادرة على إزالة الغموض حول مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

تاسعا - هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تماشيا مع متغيري الدراسة المتمثلين أساسا في بطاقة الأداء المتوازن وكذا التخطيط الإستراتيجي، خصصنا ثلاثة فصول لهذه الدراسة، فصلين منها ارتبطت بالجانب النظري، وفصل أخير تعلق بالدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

ففي الجانب النظري، تطرقنا في الفصل الأول إلى إطار مفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي، شمل على ثلاث مباحث، الأول يتناول الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي من مفهوم وخصائص والفكر التخطيطي بمختلف مدارسه، والمبحث الثاني يتناول خطوات التخطيط الإستراتيجي (مراحله) من تحليل إستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية، وتكامل خطوات التخطيط الإستراتيجي مع مراحل التسيير الإستراتيجي، والمبحث الثالث والأخير يتناول أدوات التخطيط الإستراتيجي وخاصة التحليل البيئي وتحليل SWot.

أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث مباحث، الأول يتناول ماهية بطاقة الأداء المتوازن تطورها ومفهومها، استخداماتها وأهميتها، خصائصها وعناصرها ومبادئها الرئيسية. والمبحث الثاني يتطرق إلى الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب OVAR، وأيضا اختلافها عن لوحة القيادة الفرنسية، والمبحث الثالث يتناول الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم). والمبحث الرابع يتطرق إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، من خلال التطرق إلى القواعد الأساسية لتنفيذ البطاقة، وخطوات تصميم البطاقة في ظل تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وبطاقة الأداء المتوازن كأداة للربط الإستراتيجي.

أما في الجزء التطبيقي فقمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، حيث تم الإشارة في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة ليتم في المبحث الثالث تقييم متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها.

لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج، مع تقديم جملة من المقترحات المستوحاة من النتائج المتوصل إليها، إلى جانب الإشارة إلى بعض الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.

عاشرًا- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة أحمد يوسف دودين بعنوان: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم 11116 موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (3%) من العاملين في هذه البنوك في مختلف المستويات الإدارية، والذين يبلغ عددهم (333) موظفاً وموظفة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات) : (التخطيط والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.

2- أحمد يوسف دودين، درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، عمان الأردن، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة ، الذين بلغ 262 أستاذا موزعين على 17 جامعة أردنية خاصة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لقياس درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة.

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ كان مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة، بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، ضمن المستوى المتوسط.
- ✓ لا توجد اختلافات دالة إحصائية في درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية الخاصة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

3- دراسة اياد علي الدجني بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، وكذا معرفة جودة الأداء المؤسسي فيها، وأيضاً التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، وسعى الباحث إلى تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.
- وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، من خلال عبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط.
- إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.

4- دراسة علي سليمان الشطي بعنوان: أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة مالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس الأداء في نموذج القياس المتوازن في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، وذلك من خلال تحديد مكونات وأبعاد

الأداء المالي الاستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذا البحث، والمقاييس التي يتكون منها كل بعد من أبعاده التي تم قياسه من خلالها.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم بناء استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (345) استبانته تمت استعادة 195 استبانته منها بما يشكل نسبة استجابة تقارب 55.6 %.

وقد استخدم الباحث نموذج الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع. ولمعرفة المقاييس الإستراتيجية المتضمنة في جوانب نموذج القياس المتوازن للأداء الاستراتيجي، التي تمكن من تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، وقد كانت نتيجة التحليل الإحصائي أن قبلت الفرضية البديلة، التي تشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية في نموذج القياس المتوازن؛ في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن.

5- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 08-19 ماي 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات إدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، وإيجاد تكامل بين الأصول الفكرية وبطاقة الأداء المتوازن، واستخدام هذا التكامل في بناء نموذج القياس.

وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها:

- تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية مقارنة بالأصول المادية المنظورة، ولا سيما الاقتصادية القائمة على أساس المعرفة والتكنولوجيا.
- قلة الأطر المفاهيمية التي تحدد ماهية الأصول الفكرية، وماهية مكوناتها الأساسية.
- يوجد تكامل بين الأصول الفكرية (البشرية، المعلوماتية، والتنظيمية) وبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة.
- بطاقة الأداء المتوازن أداة ملائمة لاشتقاق نموذج قياس ذو أربعة أبعاد: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.

6- دراسة زويلف إنعام ونور عبد الناصر بعنوان : أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة أعمال الجامعة الأردنية، المجلد 1 ، العدد 39، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية فلسفة بطاقة الأداء المتوازن وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملين فيها، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في المصارف الأردنية، إذ أن هذه المصارف تطبق بعض المفاهيم الواردة في هذه البطاقة عند تقويم أدائها، دون تطبيقها بشكل متكامل حيث لم يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة في المصارف المذكورة.

7- دراسة صالح بلاسكة بعنوان : قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وتوصيف الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، وإيجاد أفضل الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها.

وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي منها:

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم ثلاثم تطورات الوقت الراهن.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية وتساهم في تحسين الأداء الكلي.

8- دراسة نعيمة يحيوي وخديجة لدرع بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات - دراسة ميدانية- الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة. نوفمبر 2011 .

هدفت الدراسة إلى بيان استحداث أدوات لتقييم أداء المؤسسات، حيث تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وبيان أهميتها وكذا العوائق المتعلقة بتطبيقها.

وتوصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لمبنة الأوراس للحليب ومشتقاته ومحاولة إعداد بطاقة تشمل على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء المتوازن لمؤسسة محل الدراسة.

9- دراسة وحيد رثعان الختاتنة ومنصور إبراهيم السعيدة بعنوان: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 1، عمان، الأردن، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى إدراك المديرين لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء بالنسبة لأبعاد الزبون، العمليات الداخلية والنمو والتعلم وقد توصلت إلى أن:

- يولي المديرون بدرجة عالية أهمية استخدام مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية عند التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء.

- لا يدرك المديرون أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء.

10- دراسة هالة الخولي بعنوان: استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 57 السنة الأربعين، 2001.

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية نقدية لنموذج القياس المتوازن للأداء، وذلك لتحديد مواطن الضعف والقوة فيه، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف حتى يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منشآت الأعمال.

ولتحقيق هدف الدراسة تناولت الباحثة بالعرض والتحليل نموذج القياس المتوازن للأداء، وعملية اختيار المقاييس الإستراتيجية في ظل هذا النموذج، وتحديد علاقات السببية بين المجالات الأربعة لهذا النموذج، والدور الرئيسي الذي يمكن أن يلعبه كأداة للإدارة الإستراتيجية في المنشأة، وكذلك تحديد الإطار العام لبناءه، وخريطة القياس المتوازن للأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات على النحو التالي:

- أن إدخال بعض التعديلات على نموذج القياس المتوازن للأداء يجعل منه نظاما متكاملًا للقياس والإدارة الإستراتيجية، حيث أنه من المناسب تقييم الآثار المالية لبعض جوانب هذا النموذج مثل رضا العملاء أو تحسين الجودة، فقد يساعد هذا التقييم في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنشأة، وتحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات.

- إمكانية استخدام تحليل التكلفة على أساس النشاط في عملية التخطيط الاستراتيجي لغرض تحديد إستراتيجية المنشأة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج القياس المتوازن للأداء.
- توجيه أبحاث في مجالات العلاقة بين نموذج القياس المتوازن للأداء والتكلفة على أساس مما يحقق الاندماج والتكامل بينهما.

11- دراسة مروان أبو فضة بعنوان: نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، قسم المصارف الإسلامية، عمان، الأردن، 2006 .

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام متوازن وفاعل لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك عبر إعادة تركيب هذا النظام بمناظيره التقليدية الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم)، من خلال إعادة النظر في مقاييس الأداء التي تحتويها، وتعديلها وتكييفها بما يلائم طبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وكذلك إضافة المناظير التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية، التي تحكم طبيعة العمليات والتعاملات بجميع أنواعها التي تجري في هذه المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التالية:

- أن تعمل المؤسسات المصرفية الإسلامية بشكل جاد وحقيقي على القيام ببناء أنظمة لقياس الأداء العام في هذه المؤسسات.
- أن تسعى المؤسسات المصرفية الإسلامية بشكل حثيث لتطوير استراتيجياتها الكلية وفق المفهوم الحديث لتطوير الاستراتيجيات.
- ضرورة قيام الباحثين في هذا المجال بالدراسة المعمقة والمفصلة لإطار العمل العام لأنظمة قياس الأداء وإطار عمل النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي والخاص بالمؤسسات المصرفية الإسلامية، ومحاولة التطبيق العملي للنظام في المؤسسات المصرفية الموجودة في الأردن والعالم الإسلامي، بعد محاولة إقناع إدارات هذه المصارف بمنافع التطبيق ومزاياه.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الصلاحية العملية والنظرية لتطبيق النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، والقيام بالاستعدادات الملائمة قبل القيام بعملية التطبيق، إضافة إلى الدراسة المواكبة واللصيقة لعملية تنفيذ النظام، ومن ثم القيام بالدراسات الميدانية لما بعد عملية التطبيق، للوصول إلى النتائج المحققة الفعلية والفوائد التي في قدرة النظام تقديمها في الواقع العملي.

12- دراسة عريوة محاد بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسييلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

- استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية؛

- طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن؛

- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها؛

- قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف إستراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

13- كامل أحمد ابراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وترتيب أبعاد البطاقة من حيث التأثير على أداء تلك المؤسسات، كما تهدف إلى بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة في قطاع غزة والارتقاء بأدائها وتقديم التوصيات اللازمة للجهات المعنية.

تمت الدراسة على عينة مكونة من 146 موظف، واستخدمت برنامج spss في تحليل نتائج الاستبيان، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة.

- جاء ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة على النحو التالي: النمو والتعليم، العمليات الداخلية، البعد المالي، ثم بعد الزبائن.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة كابلان ونورتن (1996) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن : تحويل الإستراتيجية إلى التنفيذ

Robert S. Kaplan and David P Norton, The Balanced scorecard translating strategy into action, Harvard Business Press, 1996.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية هذا النظام والمقومات اللازمة لتطبيقه وشروط نجاحه.

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة تحديد مؤشرات تقييم الأداء بالتفصيل وتقسيمها وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، إلى جانب إبراز علاقة السببية بين هذه الأبعاد وحتى بين المؤشرات المستخدمة في تقييمها، الأمر الذي يسمح بإدارتها والحكم على صحتها.

2- دراسة كابلان ونورتن (2001) بعنوان: تحويل بطاقة الأداء المتوازن من قياس الأداء إلى الإدارة الإستراتيجية:

Robert S. Kaplan and David P Norton: Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 2, U.S.A. June 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف المؤسسات كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاصطفاف مع عمليات الإدارة والأنظمة مع الإستراتيجية، وناقشت الدراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن مع مقاييس التكلفة والمقاييس المالية والمبادرات.

وتوصلت الدراسة إلى ايجاد خمسة مبادئ للمؤسسة ذات التركيز على الإستراتيجية وهي: ترجمة الإستراتيجية إلى عبارات تشغيلية، ووصف المؤسسة مع الإستراتيجية، وجعلها عملية مستمرة ويومية وألوية كل فرد داخل المؤسسة، وتعبئة القيادة للتغيير.

وارتقت بطاقة الأداء من نظام قياس للأداء إلى إطار عمل منظم من أجل تطبيق ناجح للإستراتيجية، هذا التغيير له بالغ الأثر في سلوك المدراء والموظفين، ويساعد المؤسسة على الوصول إلى التطوير. وتمت الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات تبنت نظام إدارة الأداء باستخدام المقاييس المالية وغير المالية.

3- دراسة كابلان ونورتن (2004) بعنوان: قياس مدى الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة:

Kaplan, Robert S, and Norton, David P : Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, U.S.A. February 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة قيمة ثقافة المؤسسة التي يؤمن أفرادها برسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها البعيدة، وكذا النقاط الفاصلة في الاستثمار في نظم إدارة المعرفة، وقاعدة بيانات الزبائن، والأكثر أهمية من ذلك هو تحسين مهارات جميع الموظفين، كما أن ثقافة المؤسسة ونظم المعلومات التكنولوجية، ومهارات الموظفين لها قيمة كبيرة للمؤسسات تفوق قيمة الأصول الملموسة. فالأصول غير الملموسة يصعب على المنافسين تقليدها مما يجعلها مصدر قوة وميزة تنافسية داعمة للمؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أنه إذا استطاع المدراء تقدير قيمة الأصول غير الملموسة فسيكون باستطاعتهم قياس وإدارة الموقع التنافسي للشركة التي يعملون فيها بشكل أسهل وبدقة أكبر.

وسلط الباحثان الضوء أكثر على بعد النمو والتعلم في البطاقة، وتم تحديد ثلاث فئات للأصول غير الملموسة والتي تعتبر أساسية في تطبيق أي إستراتيجية وهي: رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي، ومن أجل الربط بين الأصول غير الملموسة وإستراتيجية المؤسسة تم تطوير أداة سميت الخريطة الإستراتيجية.

4- دراسة كابلان ونورتن (2007) بعنوان: (استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي)

Kaplan, Robert S., and Norton, David, P : Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, U.S.A. 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحويل الأنشطة قصيرة الأجل إلى أهداف طويلة الأجل، كما تم توضيح أبعاد البطاقة والرنزامة الزمنية لإعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، مع إعطاء أمثلة حول الشركات التي عملت على تطبيق البطاقة، كما بينت الدراسة التي تم تطبيقها على أكثر من 111 شركة أن هذه الشركات قامت بالتفكير في تطوير نظام إدارة إستراتيجي جديد، حيث اكتشف كبار المسؤولين التنفيذيين في كل منها أن البطاقة تزود إطاراً مهماً وتركز على الكثير من العمليات الإدارية والتي من بينها : الأهداف الفردية والجماعية المنتظر تحقيقها، مخطط الأعمال، حصص رأس المال، المبادرات الإستراتيجية، التغذية العكسية والتعلم.

كما تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من ترتيب عملياتها الإدارية والتركيز الداخلي على تطبيق الإستراتيجيات بعيدة المدى داخل المؤسسة، وبدون البطاقة فإن معظم المؤسسات غير قادرة على تحقيق الثبات على رؤية واحدة، خلال محاولة هذه المؤسسات تغيير الاتجاه وتقديم إستراتيجيات جديدة.

5- دراسة منال بن زرفة (2007) بعنوان:

Manel BENZERFA, L'universalité d'un outil de gestion en question :Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat, Spécialité : Management public, Université de Paris X – Nanterre. 2007.

تميزت هذه الدراسة بشكل خاص بإدخال بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام ككل أو على الأقل في البلدان الصناعية، خاصة أمام الانتقادات الكبيرة المتمثلة في التناقض عن العمل، والطابع الروتيني الذي تتسم به جميع مؤسسات القطاع العام، وعدم قدرتهم على التغيير.

وكان الغرض من البحث في دراسة تجارب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة في فرنسا، وتبسيط الضوء على المتغيرات التي يمكنها أن تبين الخاصية الشاملة التي دعا إليها مصممو البطاقة في هذا النوع من المؤسسات.

كما ركزت الباحثة على تحليل معمق لبطاقة الأداء المتوازن وعرضه في إدارة الدولة، ومعرفة الشروط والقيود المفروضة على نقل أداة إدارة الأداء للقطاع العام، إلى جانب محاولة فهم خصوصيات إدارة الأداء في الحكومة المركزية وخاصة في سياق تنفيذ القانون الأساسي الجديد لقانون المالية الفرنسي في تلك الفترة. واتضح من الدراسة أنه على الرغم من عدم تجانس المؤسسات العامة من حيث الرقابة الإدارية، ومن حيث الطبيعة غير المنتظمة في مجال الإدارة العامة، ومع ذلك فإن هذه المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجال "القطاع العام" وتخضع لسياسة إصلاح الدولة نفسها، يمكنها تلبية بعض الخصائص المشتركة لتبني أداة مثل بطاقة الأداء المتوازن.

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كان المتغير المستقل والمتعلق ببطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة (المحور المالي ومحور العمليات الداخلية، ومحور العملاء، ومحور النمو والتعلم)، أو بالمتغير التابع المتمثل في التخطيط الإستراتيجي والتركيز أكثر على الأبعاد التي تم تبنيها، والأهداف المرتبطة بكل دراسة وكذا النتائج المتوصل إليها، نجد أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، وتختلف عنها في جوانب أخرى.

- نجد أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للطرح النظري بالنسبة للأبعاد المتبناة المرتبطة بالمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) بأبعادها الأربعة.

- بينت الدراسات السابقة أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة عند تطبيقها في المؤسسات بكافة أشكالها لما لها من تأثير إيجابي على أداء المؤسسات.

- وتتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث لتبني بعض الأدوات المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي كتحليل SWOT ، والتحليل البيئي، وبطاقة الأداء المتوازن.

- الدراسة الحالية وفي الجانب المتعلق بمحاور بطاقة الأداء المتوازن، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، حاولنا باستخدام الاستبانة كأداة للبحث، معرفة تصورات الأفراد عن مختلف جوانب البطاقة (المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني الأبعاد المحددة للمتغير التابع، حيث حاولنا تبني بنظرة متكاملة لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف)، وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، سواء من ناحية الإطار المكاني والزمني، وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

حادي عشر - صعوبات الدراسة :

أهم ما واجه الباحث في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت أكثر بالجانب التطبيقي، سيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات وعدم تعاون بعض الرؤساء والإطارات في المؤسسة محل الدراسة، بسبب تخوف البعض من استخدام النتائج لأغراض أخرى غير البحث العلمي، على الرغم من تأكدينا لهم في كل مرة على أن نتائج الدراسة ستستخدم لغرض علمي بحت، وتخوف البعض الآخر ممن شملتهم الدراسة من إعطاء أي معلومات عن أي شيء يخص المؤسسة، والتحجج بأن الدراسات الأكاديمية بالمؤسسة ممنوعة إلى غاية وصول تعليمات تسمح بإجراء تربصات الدراسات الأكاديمية، وأيضا لا تدخر المؤسسة محل الدراسة جهدا لمحاولة الاستفادة من الدراسات الأكاديمية قدر المستطاع وعدم تركها حبيسة رفوف المكتبات.

وأیضا وجدنا صعوبات تعلقت بتوزيع استبانة البحث واستردادها، فكما قلنا سابقا أن موظفي المؤسسة يتهبون من الإجابة، مع الاكتفاء بالإجابات العامة والمنمقة، والتي لا تعكس حقيقة الواقع في المؤسسة محل الدراسة، ويعود السبب في ذلك إلى وجود شرخ في العلاقة بين الموظفين والمسؤولين، ظهرت بعد خوصصة المؤسسة، تلاها عدة إضرابات متفرقة من طرف العمال آخرها كان لفترة طويلة، وانتهى بتدخل العدالة بالحكم بارجاع العمال المفصولين.

الفصل الأول:
التخطيط الإستراتيجي
- الإطار النظري -

تمهيد

عرف التخطيط منذ القديم، بداية بالتركيز على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط قصير المدى، ثم عزز لاحقاً مع تطور الأعمال والظروف المحيطة بالمؤسسات إلى التخطيط متوسط المدى وطويل المدى، وتعدت العملية التخطيطية في المؤسسات والشركات الكبيرة ذات الأعمال والأقسام المتعددة لتظهر عمليات التخطيط الشامل، ومع ممارسة تلك المؤسسات للتخطيط الشامل وتوجيه اهتمامها نحو المنافسة والعولمة بدأت تلك المؤسسات والمنظمات الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وبدأت بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها، والأهداف التي تسهم في تفعيل أدائها، والذي عرف بالتخطيط الاستراتيجي.

إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة هامة وأساسية من مراحل العملية التسييرية (الإدارية)، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من جهة، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من جهة أخرى، في ظل التغيرات العديدة التي حدثت وتحدثت في بيئة المؤسسات الخارجية والداخلية.

يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : خطوات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: أدوات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في منظمات الأعمال، إذ تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وخارجيا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم بتشخيص قدراتها وإمكانياتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، بعدها تسعى المنظمات من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المتغيرات.¹ سنتناول فيما يلي مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوياته، أهميته، أساليبه، نماذجه، ومدارس الفكر التخطيطي.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية يتم من خلالها تحديد الأهداف البعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية في حياة المؤسسات التنافسية.² سنتطرق فيما يلي إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي وخصائصه والتميز بينه وبين بعض المصطلحات التي تستخدم كمرادفات له.

أولاً- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف. إذ يؤكد هذا التعريف على عناصر التخطيط الإستراتيجي نزولا وفق المستويات التنظيمية، وفي نفس السياق فالتخطيط هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات".³

والتخطيط الاستراتيجي ليس هو:

1- التنبؤ : فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل ، أما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة تصور شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص5.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص76.

³ رحى الحسن وأمجد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، كلية العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد1، الأردن، 2010، ص 12.

2- تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في دراسة شخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها وهي أمور تبتعد عن استخدام الأساليب الكمية.

3- القرارات طويلة الأجل: التخطيط الاستراتيجي ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط، بل هي قرارات حاضرة أيضاً. فكثيراً من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.

4- التغلب على المخاطرة: طالما أن هناك مستقبل، فهناك مخاطرة غير أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة على تقييم المخاطرة، استناداً إلى معايير موجودة في الأهداف العامة ورسالة المنظمة وغيرها.¹ والتعريف الأشمل للتخطيط الاستراتيجي يقوم على العناصر التالية:²

✓ **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي للقرارات جميعها التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

✓ **العملية:** هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات. فهي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، وماذا سيتم فعله بالنتائج المحققة، فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

✓ **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي هو الاتجاه وطريقة حياة المنظمات، وهو جزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد من ممارسته في الأنشطة الرئيسية جميعها.

✓ **الهيكلية:** عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وتعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط بين ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الإستراتيجية والخطط متوسطة المدى والخطط قصيرة المدى.

¹أياد علي يحي الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة تربية، كلية علوم التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 45.

²وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو والعملية التخطيطية (مفاهيم أساسية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 138.

كما أضاف باحثون آخرون عناصر أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ الشمولية: يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً يشمل المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.
 - ✓ عدم التأكد: يبنى التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد حيث إن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد.
 - ✓ المرونة: وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة الإستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتميئتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة.
- كما يعرف التخطيط على أنه عملية نظامية مستمرة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه². يبين التعريف السابق مجموعة من العناصر لتحديد مدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي:³
- ✓ عملية *Process* : تشير إلى أن أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي هو الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي.
 - ✓ نظامية *Systematic* : يتم التخطيط الاستراتيجي في شكل مجهودات مرتبة ومقصودة، وليس بشكل عشوائي.
 - ✓ مستمرة *Continuous* : استمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم اختصارها بشكل إجراء لعمل خطة عند الحاجة كرد فعل على الأحداث.
 - ✓ الأعضاء من القادة *Members of Leaders* : الموظفون والمساهمون والعملاء بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين.

¹ ربحي الحسن وأمجد العفيف، مرجع سابق، ص 12، 13.

² نفس المرجع السابق.

³ وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 140.

✓ الإجراءات والعمليات المطلوبة: *Procedures and Operation* : تحديد أهداف واضحة وطويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام الحوافز الشخصية والتنظيمية، وتحديد الموارد، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق النتائج المرغوبة.

✓ الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح *How Success is to be Measured* : استخدام المنظمة لمعايير معينة وملائمة لقياس وتحديد مستوى النجاح الذي حققته.

ثانياً - التمييز بين التخطيط الاستراتيجي وبعض المصطلحات المرادفة له:

سنحاول فيما يلي التفريق بين التخطيط الاستراتيجي وبعض المصطلحات التي استخدمت كمرادفة له، لقرب المعنى العام الظاهر لها مع التخطيط الاستراتيجي.

1-2- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى:

يفترض التخطيط طويل المدى أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق، كما أن الإدارة العليا في هذا النوع من التخطيط تفترض بأن الأداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء في الماضي، ولذلك غالباً ما تضع أهدافاً متفائلة. أما في التخطيط الاستراتيجي فلا يفترض أن يكون المستقبل دائماً أفضل من الماضي أو امتداد له، وعليه فالخطوة الأولى هي تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة، وهذا ما يتطلب تحديد الاتجاهات والمخاطر، والفرص والمجالات التي يمكن من خلالها عمل ابتكارات مهمة، تساعد في تغيير الاتجاهات السابقة وإحداث تطورات في أداء المؤسسة المستقبلية، وهذا يتطلب تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.

ويعتمد التخطيط طويل المدى على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمان محدد، في حين يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف تضع إمكاناتها وجهودها للتمسك بها، ويكون التركيز في التخطيط طويل المدى على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما يكون التركيز في التخطيط الاستراتيجي على مرحلة التفكير والتكوين.

كما يعالج التخطيط طويل المدى فترة زمنية أطول من خمس سنوات تصل في مداها إلى عشرين عاماً، ويبني على أساليب التنبؤ لتحقيق الأهداف لاسيما الأهداف ذات الصفة الشمولية، أما التخطيط الاستراتيجي فيبني على التحليل البيئي ويعالج الأهداف العامة في مدة ما بين خمس وثمانية سنوات.¹

2-2- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية:

يتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية والتي هي عبارة عن الأسلوب الذي تختاره الإدارة العليا للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسة من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها.

¹ اياد علي يحيى الدجني، مرجع سابق، ص 34.

نقلت كلمت " إستراتيجية " من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية *strategos* بمعنى فن الحرب، حيث نجد مفهومها قد ارتبط بشكل صارم بالتخطيط العامة في المعارك، حيث ذكرت حوالي 500 عام ما قبل الميلاد في كتاب " فن الحرب"، الذي يوضح أهمية معرفة ساحة المعركة ومحيط القتال ومن الجيد معرفة بسلوكية الخصم، حيث استعمل هذا المصطلح مرارا من طرف القادة آنذاك اللذين كانوا يصرون على ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف سواء للمحارب نفسه ولعدوه في نفس الوقت عند مبادرة النشاط الحربي، (اختيار ساحة المعركة، الوقت والوسائل).¹

ومن الجانب الإداري تعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه.²

2-3- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط:

هناك بعض الأفراد والمؤسسات الذين يخلطون بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي فلذا لابد من تبيين ذلك، ويمكن توضيح أوجه الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:³

- ✓ التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
- ✓ التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجرى الواقع والتخطيط الاستراتيجي عكس ذلك.
- ✓ التخطيط العادي غالبا ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

2-4- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية للمؤسسات إذا ما أرادت التميز، وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى الطويل، والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الإستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجي.

¹ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص9.

² ناصر دادي عدون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص9.

³ أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، بدون سنة نشر، ص19.

يعتبر التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى التفكير الاستراتيجي، والذي هو مسار فكري محدد له خط سير واضح خاص به وله أهداف محددة، وهو قناة فكرية تثبت وتستقبل صوراً بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي نستطيع من خلالها الحصول على نتائج مجزية من عمليات التخطيط التي نقوم بها سواء في عالم المال أو الأعمال¹.

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولين من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي، ويلاحظ أن هذا التعريف اعتبر التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي، الذي يقوم على دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، أما التفكير الاستراتيجي فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، كما يقود التفكير الاستراتيجي المؤسسة لاستنباط الإستراتيجية ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، محققاً وضعاً أفضل يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية².

وللتفكير الاستراتيجي مبادئ يقوم عليها وهي:

- ✓ التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية .
- ✓ التفكير الاستراتيجي يتطلب التزام القيادة العليا للمؤسسة.
- ✓ التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة.
- ✓ التفكير الاستراتيجي عملية ديناميكية مرنة وليست منتظمة.

كما يمثل التخطيط الاستراتيجي عمليات منهجية تأخذ صيغ واضحة ويعتبر حلقة تعلم مفردة (*Single loop*)، في حين يكون التفكير الاستراتيجي محتوى تقديم أفكار جديدة للابتكار والاكتشاف ويكون حلقة تعلم مزدوجة (*Double loop*)³.

¹ اياد علي يحي الدجني، مرجع سابق، ص 40.

² نفس المرجع السابق.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 91.

ثالثاً- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يعتبر تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي¹:
- 1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - 2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.
 - 3- والتخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
 - 4- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي و يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
 - 5- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا _ الوسطى _ الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
 - 6- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ .
 - 7- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة .
 - 8- كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخط إستراتيجية أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغل على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها.

¹ اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2011. ص ص 52، 53.

المطلب الثاني: مدارس الفكر التخطيطي ومستويات التخطيط الاستراتيجي

عرف التخطيط الإستراتيجي في بدايات ظهوره في المجال العسكري ككل المفاهيم الحديثة الأخرى، يكون ظهورها أولاً عسكري ثم تدخل التطبيق في باقي المجالات، ومن هذه الأخيرة مجال الأعمال، حيث كان لتبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي نقلة نوعية في مجال التطوير والتحسين المستمر، ومسايرة التطور الحاصل في شتى الميادين.

أولاً- التطور الفكري للتخطيط الإستراتيجي:

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الستينات، وتطور مستندا إلى أفكار مدارس الأعمال الأمريكية، وشاع استخدامه في منظمات الأعمال في السبعينات، واعتبر من الأدوات الفاعلة في الإدارة المعاصرة. وفيما يلي عرض موجز لأهم التطورات التي حصلت في كل مرحلة من مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي على الرغم من وجود بعض التداخل فيما بينها:

1-1- مرحلة التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات):

اعتمد التخطيط في هذه المرحلة على الموازنات السنوية، حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لإعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة. وقد أظهرت منظمات الأعمال في تلك المرحلة الإستراتيجيات مكنتها من البقاء والاستمرار من خلال تحقيق معدلات نمو في الأرباح السنوية، إضافة إلى بعض الأهداف المالية الأخرى. فنجاح المنظمات في تلك الفترة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة، إذ ركز "دراكر" (Drucker) على نقطة مهمة جدا وهي دور الإدارة العليا في الإجابة عن الأسئلة الجوهرية المتعلقة بإستراتيجية المنظمة والمتمثلة بتحديد نوع العمل الذي تمارسه المنظمة وما يجب أن يكون عليه مستقبلا، كما ركز (دراكر) على أهمية صياغة أهداف* المنظمة.¹ وفيما بعد عرفت بيئة الأعمال ظهور تغييرات جديدة واجهت المنظمات، فاقت قدرات هذه الأخيرة على استيعابها من زيادة عدد المنتجات والأسواق، ودرجة التعقد التكنولوجي، والأنظمة الاقتصادية المعقدة، وبذلك أصبحت مرحلة الموازنة غير مناسبة لأغراض التخطيط.²

1-2- مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ:

أدركت المنظمات أن توجيه الأعمال من خلال السيطرة المالية ليس كافيا، وان الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه التخطيط القائم على التنبؤ هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغييرات سوف

* اعتبر بيتر دراكر (P. Drucker) المنظمة التي بدون أهداف كالسفينة بدون ربان، إذ كانت هذه الأفكار هي اللبنة الأولى لتطوير نظرية للإدارة تقوم على الأهداف عرفت بنظرية الإدارة بالأهداف 1954 (Management By Objectives).

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ص ص 27،28.

² رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لتنظيم المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018. ص 34.

تستمر في الحدوث مستقبلاً، لذلك فإن هذا النظام يهدف إلى تخطيط أكثر فاعلية من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل.

لقد شهدت البيئة تغيرات نوعية واسعة أصبح معها التخطيط الطويل الأمد أو القائم على أساس التنبؤ أقل فاعلية ولا يلبي مستوى الطموح للدول المتطورة آنذاك، مما يتطلب نوعاً من التخطيط يعطي في الوقت نفسه شيئاً من المرونة، لأجل التجاوب مع البيئة المحيطة بالمؤسسة والعمل على فهمها والتفاعل معها وتفسيرها وتحليلها كعامل مهم وأساس في التخطيط، وحل التخطيط الإستراتيجي محل التخطيط الطويل الأمد.¹

ويعود انخفاض كفاءة التخطيط طويل الأمد كتقنية جيدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المنظمة:²

- بسبب تعود المنظمات على التخطيط طويل الأمد، أدى إلى تحوله إلى عملية آلية رتيبة، إذا أخذت إدارة المنظمات باعتماد خطط السنوات السابقة خطأ مستقبلياً بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها، بالإضافة إلى استقرار التوجهات التاريخية بعيداً إلى المستقبل. وبدلاً من الكشف عن القضايا الأساسية فقد وضعتهم هذه الخطط (طويلة الأمد) تحت ركام هائل من البيانات.
- مع حدة المنافسة وبطء نمو الأسواق التقليدية، أصبحت البيئة غير مؤكدة، وأصبحت التنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة.

وأهم ما ميز هذه المرحلة هو الشكل الروتيني لعملية التخطيط، فقد ركزت هذه الأخيرة على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مع إجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الأعوام الماضية لتكون خططاً مستقبلية للمنظمة.

1-3- مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

في هذه المرحلة تحول التركيز من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الأساسية للنجاح في صناعة ما، وتركيز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة من الزمن. لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص عن طريق تحديد قدرات العمل الجديد، أو بإعادة تحديد السوق لكي يتلاءم بشكل أفضل مع نواحي قوة المنظمة، كما بدأ المخططون بالنظر في عرض منتجاتهم وعروض المنافسين من وجهة نظر الأفضلية للشخص الخارجي (المستهلك)، واعتقدوا بأنه ما دام مفتاح بقاء المنظمة هو التلاؤم مع البيئة، فإن المنظمة تحتاج إلى أن تكون قادرة على الحكم على نفسها، بينما يحكم الآخرون في البيئة الرئيسية بدورهم على المنظمة.³

¹ حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 66.

² رقية منصور، مرجع سابق، ص 34، 35.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 63، 62.

ولقد عرف التخطيط الإستراتيجي تطوراً عميقاً، وذهب الإستراتيجيون إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، ولقد ساهم في ذلك مكاتب الاستشارة التسييرية التي جعلت من الإستراتيجية سلعة تمحورت حولها الخدمات التي اقترحتها وأقبلت عليها المؤسسات بكثافة، كما أن مكاتب الاستشارة لم تتوقف عند تقديم الخدمات فحسب بل اهتمت أيضاً بالجانب التنظيري للفكر الإستراتيجي واقترحت أدوات للتحليل ووظفتها أغلب المؤسسات، وفي هذا المجال اشتهرت المصنوفات (Mckinesy، ADL، BCG) كأهم أدوات التحليل الإستراتيجي.

على الرغم من كل المكاسب التي حققتها المؤسسات التي تبنت التخطيط الإستراتيجي إلا أن الانتقادات طالت حتى ممارسيه، فالنماذج الإجرائية الرسمية التي شاع استخدامها، إضافة إلى ثقلها وصعوبة تطبيقها في أغلب الأحيان، أثبت الواقع ضعف فعاليتها إلى الحد الذي جعل بعض المسيرين يصرحون بأنهم يمارسون التخطيط فقط من أجل التخطيط، ويرجع تراجع التخطيط إلى:

- اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه.
- الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط (المحتوى أهم من العملية).
- الاعتماد على معايير المردودية.
- السعي نحو تقليص اللايقين.

وكنيجة منطقية لهذه الصيرورة أصبح التخطيط الإستراتيجي مفهوماً آلاً إلى النقاد فاسحا المجال في البحث عن الفعالية وتعزيز التنافسية، لمنطق العودة إلى الأصل المتمثل أساساً في تعبئة الموارد البشرية، سماع الزبون، الديناميكية.¹

1-4- مرحلة الإدارة الإستراتيجية:

تميزت هذه المرحلة بالعمل على ربط عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات التالية:

- إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط يسهل من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المنظمة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.
- عملية تخطيط مرنة تساعد على تحفيز وخلق التفكير المبدع.
- نظام قيمي يضمن التزام المدراء اتجاه إستراتيجية المنظمة ككل والتنسيق فيما بينها لتنفيذ تلك الإستراتيجية.

¹ عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى النظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003، ص 112.

فعملية الربط بين الآليات المذكورة نتج عنها تحولاً نحو مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يهدف إلى التأكد من أن القرارات الإستراتيجية تأخذ طريقها إلى التنفيذ وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.¹

وتزايد اهتمام الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية بإعطاء مزيد من الاهتمام لعمليات تطبيق الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، باعتبار أن تطبيق الإستراتيجية يكون في معظم الأحيان أكثر صعوبة من صياغتها. هذا الانشغال الكبير بتطبيق الإستراتيجية على مختلف مستوياتها يرتبط بالتغيرات الديناميكية ذات السرعة الهائلة في بيئة الأعمال وكيفية مواجهتها، يعود إلى إشكالية نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي يتصف إلى حد ما بسكونه النسبي، أو أنه أقل ديناميكية مما يجب وضرورة حل المعضلة.

إن التصور الذي حصل في مفهوم الإدارة الإستراتيجية وإن كان يرتبط إلى حد ما بتطور مفهوم وأدوات تطبيق وظيفة التخطيط، وتطور هذه الوظيفة إلى تخطيط إستراتيجي.

وتطور التخطيط الإستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، فإن الفكر الإستراتيجي الإداري مثل أيضاً تطور الجهود النظرية والتطبيقية لتحسين نموذج الإدارة الإستراتيجية، سواء من خلال تقديم أدوات تحليلية جديدة، أو إعادة صياغة النموذج من جديد في كل مرحلة استجابة لمتغيرات بيئة الأعمال.

فالإدارة الإستراتيجية لا تقدم نمودجا معياريا محددًا، وإنما تقدم بنية منهجية متطورة، مرتبطة بتغيرات البيئة، فهي تقدم القدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي، وصنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف للحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل، أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء، أو النمو، أو التوسع في ميدان الأعمال.² وفيما يلي تلخيص لمراحل التطور الفكري للتخطيط الإستراتيجي:

الشكل رقم 02: مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي

المرحلة الأولى التخطيط المالي الأساسي	المرحلة الثانية التخطيط المعتمد على التنبؤ	المرحلة الثالثة التخطيط الموجه خارجياً	المرحلة الرابعة الإدارة الإستراتيجية
أ- الرقابة التشغيلية ب- الموازنة السنوية ج- التركيز على الوظائف د- التخصيص الثابت للموارد	أ- التخطيط الفعال لتحقيق النمو ب- التحليل البيئي ج- التنبؤ بعيد المدى د- التخصيص الثابت للموارد	أ- ارتفاع درجة الاستجابة للسوق والمنافسة. ب- التحليل الدقيق للموقف وتقييم المركز التنافسي. ج- تقييم البدائل الإستراتيجية. د- التخصيص الديناميكي للموارد.	أ- حشد جميع الموارد لخلق مزايا تنافسية. ب- الاختيار الإستراتيجي قطار التخطيط. ج- عمليات تخطيط مرنة. د- نظام مساعد للقيم ومناخ ملائم.
مقابلة الموازنة	التنبؤ بالمستقبل	التفكير الإستراتيجي	خلق المستقبل
← 1950	← 1960	← 1970	← 1980

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004، ص 72.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 36، 37.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص 31، 32.

ثانيا - مدارس الفكر التخطيطي:

على مر الزمن تطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء إستراتيجية المنظمة في بيئة الأعمال، وفي إطار هذا التطور قدم بعض الباحثين مدارس فكرية مثلت توجهات مختلفة لصياغة الإستراتيجية، وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي.¹

1- مدرسة التصميم (Design School) :

ترتكز على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات.

2- مدرسة التخطيط (Planning School) :

طورت أفكار هذه المدرسة متوازية مع أفكار المدرسة الأولى، وترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجرائية معينة دورا أساسيا، وتتسم الخطط بالتكاملية والشمولية. أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة وجود نظام رسمي للتخطيط. لكنها تعاني من الإجراءات البيروقراطية.

3- المدرسة الموضعية (Positioning School) :

تركز هذه المدرسة على على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة. فالعمليات هي عمليات تحليلية مستندة إلى المعطيات المهمة في بيئة عمل المنظمة. إن نقطة القوة الرئيسية في هذه المدرسة هي كونها موجهة جوهريا بقوى المنافسة والإمكانات والقدرات الداخلية للمنظمة، في حين أنها تعتمد على التحليل الواسع دون التركيز على الأفعال.

4- المدرسة الريادية (Entrepreneurial School) :

تركز هذه المدرسة على القائد الأعلى للمنظمة ورؤيته لمستقبل المنظمة، إذ انه يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المنظمة على تحقيقها. في حين أن نقطة الضعف الأساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل.

5- المدرسة المعرفية (Cognitive School) :

تتميز بأنها تراعي الأوضاع المختلفة للمنظمة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد المختلفة، في حين أن نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والإجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العلمية والفكرية وتجاربهم السابقة.

6- مدرسة التعلم (Learning School) :

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص ص 19، 22.

نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبني على تنبؤات مسبقة فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المنظمة للمستقبل البعيد.

7- مدرسة القوة (*Power School*):

نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في تركيز الفهم الجيد للعلاقة المتبادلة بين الأطراف كافة، في حين يلاحظ أن نقطة الضعف الأساسية تتمثل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي وكامل لتأطير هذه العلاقات.

8- المدرسة الثقافية (*Cultural School*):

نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في تركيز الاهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من قبل أعضاء التنظيم، فيما يلاحظ أن ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة عن الغموض ومهيكله في المنظمة ولمختلف العاملين فيها.

9- المدرسة البيئية (*Environmental School*):

تتمثل نقطة قوة هذه المدرسة بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي، أما ضعفها الأساسي يتمثل في سلبيتها وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المنظمة وليس مجرد المعطيات البيئية.

10- المدرسة التركيبية (*Configuration School*):

نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في اختيار الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الاستراتيجي الصحيحة، وفي الوقت المناسب والصحيح، لكن ضعفها الأساس يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية.

ثالثاً - مستويات التخطيط الاستراتيجي:

أصبحت العمليات التخطيطية تجرى في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل ثلاث مستويات:¹

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها، وهي توضع من طرف مجلس الإدارة وتضع في حساباتها أهداف المشروع كله، لذلك فالمشروع كله يتأثر بها، وتأخذ أيضاً في حساباتها أهداف المشروع من منتجات وعمليات وأسواق، ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 90.

انجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة الأجل. وتستطيع المنظمة تحديد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو، التوسع أو التقلص أو الاستمرار دون تغيير.

وتسعى المنظمة إلى وضع مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

- ✓ تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- ✓ تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة.
- ✓ تحديد المنتج والسوق في المنظمة.
- ✓ تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- ✓ خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمنظمة.

2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتمثل في إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال . وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها (المنافسون، والأسواق، والمنتجات، والاستثمارات المختلفة)، وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل. كما تسعى المنظمات ذات خطوط المنتجات المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات من أجل تحقيق أداء عالي وميزة تنافسية في السوق.

3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

هو عبارة عن إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج، التسويق، والموارد المالية، والموارد البشرية، وعلى كل مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع في الحسبان الإستراتيجية الكلية عند وضع الإستراتيجية الوظيفية ، كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بتنمية مجالات الكفاءة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية.

فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات، والنظام المحاسبي، وسياسة الاستثمار، و كذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة. وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها المشرف على هذه العمليات، من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأساليبه ونماذجه

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدرات المؤسسة وإمكانياتها، ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين، وفق أساليب وطرق تضمن تحقيق هذه العملية على أكمل صورة لها. سنحاول فيما يلي التطرق إلى أساليب التخطيط الإستراتيجي، ونماذجه، مروراً بأهميته وما يحققه من مكاسب للمؤسسات.

أولاً- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن التخطيط الإستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.¹

وتحقق عملية التخطيط الإستراتيجي جملة من الفوائد للمؤسسة، أبرزها:²

- يساهم في بلورة إطار فكري شامل، كما يساهم في صياغة كل الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
- يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية، أو التغيرات المحتملة في البيئة، الأمر الذي يمكن المؤسسة من التعامل مع هذه التغيرات، بالتكيف معها أو السيطرة على جزء منها.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك تتحقق النظرة الشمولية للعمل، وكذلك تكامل الأهداف العامة للمنظمة مع الأهداف الفرعية، وحشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف.
- يمكن من معرفة الفرص البيئية المتاحة لاستغلالها على أحسن وجه، كما يحدد التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة قبل حدوثها، للتقليل من أثارها.
- معرفة عناصر القوة لاستغلالها، ومحاولة التقليل من نقاط الضعف.

وتتلخص فوائد التخطيط الاستراتيجي في ستة عناصر هي:³

- ✓ توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيبؤ لها.
- ✓ مساعدة المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 15.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008. ص ص 125، 127.

³ محمد بن علي الصالح وآخرون، تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الأول، ديسمبر، 2017. ص 664.

- ✓ مساعدة المنظمة على التطبيق الرشيد لقراراتها.
- ✓ تعزيز العمل الجماعي وإكساب الخبرة للعمال.
- ✓ المساعدة على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الأساسية لأنشطتها، والصعوبات التي تواجهها.
- ✓ تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها.

ثانياً - أساليب التخطيط الاستراتيجي:

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من خلال عدة أساليب أبرزها:

1- أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل: يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تنتم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجية وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها. وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطوط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.

ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد توجهات المؤسسة، وتعطي توجيهات محددة للوصول إلى الهدف، وما يعاب على هذا الأسلوب هو أن أقسام المؤسسة تعتبر التعليمات الآتية من الإدارة العليا بمثابة قيود.¹

2- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.²

3- أسلوب المزج بين الأسلوبين معا (المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، والتخطيط من أسفل إلى أعلى): لا يقتصر أسلوب المزج على قيادات الإدارة العليا في القيام بعملية التخطيط، وإنما يشارك في ذلك الاستشاريون ومديرو الإدارات، حيث تحدد الخطوط العريضة من قبل الإدارة

¹ رقية منصور، مرجع سابق. ص 58.

² جمال الدين الخازندار، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي، مجلد 13، مجلة العلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1991، ص 205.

العليا، في المؤسسات التي تطبق أسلوب اللامركزية، والتي لها باع طويل في التخطيط. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يجعل المؤسسة تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها.¹

4- أسلوب فريق التخطيط: تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى. وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية²:

5- أسلوب الاعتماد على الحدس: وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات إستراتيجية، ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود. ولكن عدد هؤلاء المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص قليل بالمقارنة مع الذين لا يتمتعون بهذه الخصائص.

6- أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي: هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الإستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

ثالثاً - نماذج التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من أشكال التخطيط الاستراتيجي التي تعتمدها منظمات الأعمال، ومنها:

3-1- نموذج هوشين (Hoshin): استعمل هذا الأسلوب لأول مرة سنة 1976 من قبل شركة HP (Hewlett-Packard)، ويقوم هذا النموذج على مبدأ رئيسي هو أن أفضل أسلوب لبلوغ النتيجة المرغوبة هو فهم كافة العاملين للاتجاه طويل الأجل وربط جهودهم لتحقيق الرؤية بخطة محددة تخضع لرقابة مستمرة. وتتضمن خطة (هوشين) تشخيص القضايا الحرجة التي تواجه التنظيم المسؤول عن الخطة وكيفية مواجهة هذه القضايا بخطة إستراتيجية أو مساندة، حيث يحدد لكل خطة هدف بغرض معالجة قضية معينة. كما تشمل الخطة المذكورة وضع الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمليات والنشاطات الموجهتين نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي العام، فتتدرج الخطط نحو هذا الهدف.³

¹ ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نابف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003. ص48.

² موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008. ص ص 25، 26.

³ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 250.

3-2- نموذج هارفارد: يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية، وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة، ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها، ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

ووفق هذا النموذج تبنى الإستراتيجية على مرحلتين: مرحلة التوجه الإستراتيجي للمنظمة والثانية: مرحلة التنفيذ.¹

3-3- نموذج أصحاب المصالح: يؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

3-4- النموذج التنافسي: يركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشتري والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.²

3-5- نموذج ستاينر (Steiner): يعطي فكرة شاملة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وفق منظور مستقبلي، وهو نموذج إجرائي تطبقه المؤسسة في الواقع، ويتمثل هذا النموذج بثلاث مراحل وهي:

- ✓ تحديد حجم ونوع المعلومات الجوهرية المطلوبة لتطوير وتنفيذ الخطط. وتقييم الوضع الحالي، والتنبؤ بالأداء في المستقبل.

- ✓ تشكيل الخطط ووضع الإستراتيجية، والتي تضم الأنشطة الرئيسية والأهداف والسياسات.
- ✓ التركيز على ضرورة تنفيذ الخطط الإستراتيجية، على أن تغطي عملية التنفيذ جميع الأنشطة الإدارية.³

3-6- نموذج الأبعاد السبعة: بناء الإستراتيجية حسب هذا النموذج يتضمن سبعة أبعاد، ويمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانبا معيناً من جانب الأداء في المؤسسة وعلى الوجه التالي:

- ✓ البنية (*structure*) الكيفية التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة.
- ✓ الإستراتيجية (*strategy*) تتضمن اختيار المنتجات والخدمات المختلفة.
- ✓ الأنظمة (*systems*) تمثل الإجراءات التنظيمية المستخدمة في المؤسسة.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 63، 64.

² بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 116.

³ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص 125، 126.

- ✓ أساليب العمل (*styles*) تمثل الأساليب الإدارية التي تمارسها الإدارة في توجيه المؤسسة الوجهة الإستراتيجية المناسبة.
- ✓ الخبرات البشرية (*staffs*) تمثل كيفية ممارسة العاملين لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة.
- ✓ المهارات (*skills*) ما يمتلكه العاملون في المؤسسة من مهارات التقليد والإسقاط والإبداع.
- ✓ غايات مشتركة (*superordinate goals*) تمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة باتجاه انجاز المستقبل.¹

3-7- التخطيط القائم على السيناريو: يمثل هذا التخطيط طريقة منهجية لتطوير وفحص واختبار الخطط والإستراتيجيات في أوقات اللاتأكد على وجه الخصوص، وذلك من خلال إيجاد وتشكيل وتكوين مستقبلات ممكنة ومختبرة، وتخطيط السيناريو قائم على أساس افتراض أساسي وجوهري، يتلخص بكون المستقبل ممكن الفهم والتعامل معه في أطر واضحة حتى ولو بدا هذا المستقبل مليء بالمفاجآت ومعقدا من ناحية متغيراته وأحداثه.

وتخطيط السيناريوهات أداة تجعل من المنظمة قادرة على توحيد وتكامل محاور النقاش حول المستقبل البعيد والمتوسط المدى مع التخطيط الإستراتيجي القصير والمتوسط المدى.²

والجدول الموالي يوضح الاختلافات ما بين المداخل التقليدية للتخطيط الإستراتيجي وتخطيط السيناريوهات:

الجدول رقم 01 : خصائص التخطيط التقليدي مقارنة بمدخل تخطيط السيناريوهات:

التخطيط التقليدي	تخطيط السيناريوهات
ذو منظور حيادي ومحدد	ذو منظور عام وشامل
ذو طابع كمي وموضوعي ومعروف	ذو منظور نوعي وذاتي ومعروف أو خفي
يتميز بالعلاقات الإحصائية والهيكل الثابتة	يتميز بالهيكل الديناميكية المتحركة
الماضي يوضح ويفسر صورة الحاضر	المستقبل هو المبرر لوجود الحاضر
يتميز بصورة بسيطة ومؤكدة	يتميز بصورة متعددة وغير مؤكدة
يتميز بطابع التكيف	يتميز بطابع الفاعلية والإبداع

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو والعملية التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 284.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 281، 282.

المبحث الثاني : مراحل التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تسعى لتحقيق تصور واضح حول مستقبل المؤسسة من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف التي تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى نتائجها واختيار وسائل تنفيذها المناسبة.

كما يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي مؤسسة، وضمان وصولها للأهداف المنشودة، إذ يمر التخطيط الاستراتيجي بالمرحل التالية:

المطلب الأول : التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، وتشتغل في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، فالتحليل الاستراتيجي هو " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

فالتحليل الاستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء¹، وهو أيضا مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد الكفاءة المميزة للمؤسسة للسيطرة على بيئتها الداخلية وفي تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية بحيث يساهم هذا في زيادة قدرة الإدارة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.²

وأفضل السبل للاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن بالشكل الذي يمكنها من اختيار الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء. ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى مقارنة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة، وهذا المفهوم ما يسمى تحليل (SWOT).³

تعتبر البيئة هي الإطار الذي توجد وتعمل فيه المنظمة، ويشمل هذا الإطار كل الأحداث الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، ومع التطور الهائل في التكنولوجيا أفرزت أحداث أخرى هي المعلومات

¹ اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص 53.

² حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 191.

³ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2012، ص 276.

والمعرفة، فالبيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية.

ويطلب نجاح التحليل الاستراتيجي القيام بأربع خطوات، تتمثل فيما يلي:

أ- **الرصد البيئي:** يعتمد على الفحص والمراقبة التي تجريها المؤسسة بشكل عام على بيئتها، لتحديد الإشارات المبكرة عن التغيرات المحتملة في البيئة العامة، ويعتبر الرصد نشاطاً مهماً لأنه يتضمن تحديد جميع العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر في المؤسسة، وتعتبر المعلومات السوقية هي المجال الأكثر أهمية للحصول على المعلومات الخارجية.

ب- **الملاحظة (المراقبة):** عملية منتظمة لمتابعة الأحداث والاتجاهات البيئية المكتشفة التي تم رصدها من خلال عمليات الرصد، في هذه المرحلة تحدد المنظمة تأثير العوامل البيئية عليها، وتهدف عملية المراقبة إلى تحديد اتجاه ودرجة معدل وأهمية التغيير الحاصل في العوامل البيئية لمعرفة التأثيرات المحتملة على المنظمة وخياراتها الإستراتيجية.

ت- **التنبؤ:** يقوم المحللون بتطوير توقعات عن ما قد يحدث ومدى سرعة الحدوث كنتيجة للتغيرات والتوجهات المكتشفة من خلال عمليات المسح والقياس، وتهدف عملية التنبؤ إلى معرفة وقت واحتمالية الأثر الذي يمكن أن تحدثه العوامل البيئية في المنظمة.

وتساعد عملية استقراء المستقبل المنظمة على معرفة البيئة ومتغيراتها وتأثيراتها على مختلف مجالات عمل المنظمة، لذلك لا بد من أن تكون عملية التنبؤ شاملة وواضحة ودقيقة لأجل أن تمكن المنظمة من الحصول على أفضل النتائج.

ث- **التقدير (التقييم):** إن هدف التقدير هو تحديد توقيت وأهمية التأثير للعوامل الإستراتيجية التي أفرزتها عملية الرصد والمراقبة والتنبؤ، حيث يمكن فهم البيئة، حيث تمكن عمليات التقدير من تحديد الترابط والتوجيه وتحديد العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والعوامل الإستراتيجية للمنظمة.

ويقسم التحليل الاستراتيجي إلى نوعين خارجي وداخلي:

أولاً- التحليل الاستراتيجي الخارجي:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة، التي قد تسبب آثاراً سلبية للمؤسسة، ومن العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية.¹

¹ إياي علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص 54.

1-1- مفهوم البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية على أنها مجمل المكونات والأبعاد والعناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر على المنظمات من خلال التعامل المباشر أو غير المباشر، حيث تتشكل من هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة.

فسرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عال أمام المنظمات، كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد للفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية.¹

والتغيرات المؤثرة على المؤسسة قد تكون عامة أو خاصة، فالتغيرات العامة هي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية ... وغيرها، وهذه التغيرات يصعب على أي مؤسسة التحكم بها والتأثير عليها. أما التغيرات الخاصة فهي قريبة ومرتبطة بالمؤسسة كالمنافسين والمستفيدين ... وغيرهما، وهذه التغيرات يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.²

1-2- أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لمتغيرات العاصر البيئية المؤثرة والاستفادة من هذه العناصر، ويمكن توضيح أهمية دراسة المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة فيما يلي:

✓ تساعد في تحديد وصياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

✓ بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، موارد بشرية، تكنولوجيا، آلات....) وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة تحقيق تلك الاستفادة.

✓ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق ومنافذ التوزيع، وأساليب وشروط الدفع، وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود التشريعية والقانونية المفروضة على المؤسسات.³

✓ تحديد سمات الجماهير التي سوف تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة في المجتمع، كما تساهم في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة.⁴

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 152.

² حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 233.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 153.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية،

2007. ص 151.

1-3- مستويات البيئة الخارجية:

لما كانت البيئة الخارجية للمؤسسة شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ومن بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة (تسمى أيضا البيئة الكلية أو غير المباشرة)، وتتمثل الثانية في البيئة الخارجية الخاصة (بيئة العمل أو البيئة المباشرة).

يقصد بالنوع الأول العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، أما النوع الثاني فهو مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى.¹

1-3-1- البيئة الخارجية الكلية:

وهي البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع، ويقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمات الأعمال من جهة أخرى.²

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات المنظمة، أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.³

وتتمثل مكونات البيئة الخارجية الكلية في ما يلي :

أ- عوامل البيئة السياسية: (Political Environment)

يؤثر الاستقرار السياسي والجو السياسي العام تأثيرا قويا في أداء المؤسسات وعلى فرص النمو والاستثمار وتؤثر هذه المتغيرات أيضا على الخيارات الإستراتيجية بطرق وأساليب مختلفة مثل طبيعة النظام السياسي واستقراره وعلاقاته الخارجية ومستوى التدخل الحكومي في عمل المؤسسات ومستويات الرواتب....الخ.⁴

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق. ص 201.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 63.

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق. ص 160.

⁴ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 246.

ب- عوامل البيئة الاقتصادية: (Economic Environment)

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المنظمات، وتتمثل في: معدل الفائدة، معدل النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة..... الخ.

فهذه المؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية وبالأخص تطوير البنى التحتية للاقتصاد.¹ كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المنظمة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات جدية لمنظمات الأعمال.²

ت-العوامل الاجتماعية:

تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، والقيم واتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي. كل هذه العوامل تولد فرص وتهديدات للمنظمات. وكذلك العوامل الثقافية المتمثلة في التعليم والتدريب والخبرات المتراكمة تؤثر في أنماط السلوك الإنساني للمدراء وغيرهم من الأفراد والجماعات التي تتعامل معها المنظمة. وان التغيير في العوامل الثقافية والاجتماعية تأثير واضح على تحديد أهداف المنظمات واستراتيجيتها.³

ث-العوامل التكنولوجية:

تعتبر الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيسي مرجح في ميدان المنافسة طالما تبحث المنظمات على الريادة والتطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها. لذلك من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية وبالتحديد التي تخص المنظمة. فعندما يظهر تحسين تكنولوجي مفاجئ في منتج معين من دون أن تكون المنظمات الصناعية المعنية بهذا التطور القدرة على مواكبة التحسين التكنولوجي الجديد فمن المؤكد أن تتدهور منتجات أو خدمات هذه المنظمات.

فشرط نجاح أي إستراتيجية وبغض النظر عن حجم وقوة المنظمة هو قدرة القادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي، واستكشاف متغيرات المستقبل ومدى حفاظ المنظمة على موقعها في السوق باستخدام التكنولوجيا الحالية، مع التوقع للتكنولوجيا الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمات وعلى المجتمع.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 154.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 89.

ج- العوامل القانونية:

إن التشريعات الحالية والمستقبلية والجهات المسؤولة عنها ومنهجية إصدار القوانين والأنظمة وقوانين العمل والتشغيل وقوانين الحماية الاجتماعية لها الأثر الكبير على فعالية الإجراءات التي تريد المنظمة تنفيذها الآن وفي المستقبل. كما أن صدور قرارات وقوانين وتعليمات من الحكومة لتقييد أو إطلاق قضايا معينة في المجتمع يؤثر على نشاط المنظمة ويصعب عليها التنبؤ بها لكونها تقع خارج سيطرتها.¹

وتؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل جديدة أو تحد منها لتمثل تهديدا لأعمالها في أحيان أخرى. فقد تقوم الكومة بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرض تعريفات جمركية على البضائع المستوردة. ويدخل في نطاق البيئة السياسية والقانونية كافة الجماعات والمنظمات والأفراد التي تمتلك قوة التأثير في قرارات المنظمة.

ح- العوامل البيئية:

وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات منظمات الأعمال، مثل التحالفات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات الدولية... وشهدت السنوات الأخيرة تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، والتحالفات الدولية، جعلت أغلب المنظمات تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها لوضع إستراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية.²

1-3-2- البيئة الخارجية الجزئية:

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة وتعرف أيضا بأنها عناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها.³

وهي تشمل المنافسين والمستهلكين وترتبط البيئة الخاصة بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطا مباشرا كالعلاء والموردين والمنافسين والمنظمات والحكومات التي تمارس الرقابة على المنظمات. وقد جمعها (بورتر) (Porter) في نموذج ذي خمس قوى، وفيما يلي توضيح هذه القوى:¹

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 165.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 92.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 195.

- ✓ **حدة المنافسة بين المتنافسين:** فالمتنافسين هم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات/ خدمات للزبائن. من هنا جاءت الحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة.
- وتتحدد حالة المنافسة من خلال مجموعة من العوامل منها : عدد المنظمات المتنافسة، حجم وقوة المنظمات المتنافسة، معدل نمو الصناعة، التمايز في المنتجات والخدمات، حجم التكاليف... الخ.
- ✓ **المنافسون المحتملون:** لا تقتصر التهديدات التي تتعرض لها المنظمات على حدة المنافسة ، وإنما تمتد لتشمل التهديد الناجم عن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، تزيد من المعروض من المنتجات في السوق، فإن ذلك سوف يؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات خاصة إذا لم يكن هناك زيادة في الطلب على تلك المنتجات ، مما يؤدي إلى تخفيض الأرباح. ويصطدم دخول المنافسون بعاملين أساسيين يحدان من حرية الدخول وهما:
- ✓ **حواجز الدخول:** هدفها تخفيض معدل دخول المنظمات والمحافظة على الأرباح التي تحققها المنظمات العاملة فيها أصلاً، من هذه الحواجز: اقتصاديات الحجم، التمايز في المنتجات، تكاليف التحول، السياسات الحكومية... الخ
- ✓ **الانتقام المتوقع:** هو رد الفعل القوي والسريع الذي يصدر عن المنظمات العاملة في السوق اتجاه المنظمات الجديدة والذي يشكل عائقاً أمام دخولها للسوق. وقد يصل رد الفعل إلى حد الانتقام.
- ✓ **القوة التفاوضية للمشتريين:** يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض أسعارها حيث يكونون في موقف قوة لتحقيق الانخفاض في ظل حالة درايتهم الكاملة بالسلعة ووجود البدائل لها أو تجانس السلع.
- ✓ **القوة التفاوضية للموردين:** تتمثل قوتهم من خلال سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين وعدم توفر البدائل وعدم توفر مواد خام بنفس الجودة المقدمة من الموردين، خاصة عندما تكون هذه المواد الخام عنصراً رئيسياً من مدخلات السلع.
- ✓ **القوة النسبية لأصحاب المصالح:** يتمثل أصحاب المصالح في الحكومات والنقابات والمجالس المحلية والمقرضين.... حيث تختلف قدرة هؤلاء من منظمة لأخرى.²

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ص

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 177.

ثانيا - التحليل الاستراتيجي الداخلي:

يرتبط وضع إستراتيجية المؤسسة ارتباطا وثيقا بتحليل البيئة الخارجية والداخلية، ولا تستطيع أي مؤسسة مهما كان اختصاصها أو حجمها أو نوعها أن تضع إستراتيجية شاملة من دون دراسة وتحليل كافة عناصر بيئتها الداخلية وذلك لغرض أساسي هو الوقوف على مجالات القوة والضعف فيها. حيث تشير مجالات القوة إلى مجموعة من الكفاءات والقدرات والمهارات التي تعطي للمؤسسة جوانب التميز، أما مجالات الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المؤسسة والتي تجعلها تعاني من مشاكل ومعوقات تعرقل نموها وتطورها.¹

1-2- مفهوم البيئة الداخلية:

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية.² تعبر البيئة الداخلية عن العناصر الداخلية التي تؤثر في أداء المؤسسة على نحو مباشر ويكون تأثيرها داخليا، وتتضمن البيئة الداخلية عوامل القوة والضعف التي تقع داخل حدود المؤسسة، والتي تكون تحت سيطرة الإدارة العليا.³

2-2- أهمية دراسة التحليل الداخلي للمنظمة:⁴

- ✓ يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.
- ✓ يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- ✓ يقدم الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية، وممكنة التنفيذ، أخذا بعين الاعتبار الاستغلال الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 196.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 74.

³ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 196.

⁴ بالاعتماد على:

- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 184.

- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 74.

✓ تستطيع المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات والمعارف الضمنية للموارد البشرية.

2-2-1. عناصر (مكونات) البيئة الداخلية:

تختلف العوامل الداخلية للبيئة الداخلية المحددة لعوامل القوة والضعف من منظمة لأخرى، وعليه فلا يمكن أن تكون المنظمة ذات قوة نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية أو الإدارية. واختلف الباحثون في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة (المالية، والبشرية، والإنتاجية....)، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية (هيكل المنظمة وثقافتها..). إضافة إلى العوامل الوظيفية (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد....).¹ فمهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر بثلاث مكونات أساسية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة.²

1-3-2-1- الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن البناء الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة من حيث التقسيمات والتنظيمات والأقسام التقنية والإدارية والخدمية التي تؤدي مختلف الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة. كما يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين تلك الأقسام والوحدات وطبيعة وحجم الأعمال المخصصة لكل قسم أو وحدة ويحدد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل منها، كما ينظمها بشكل سليم فضلا عن نظم الاتصال التي تحدد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها.³

إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة.⁴

وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الدينامية مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة.....

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 124.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 75.

³ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص 201، 202.

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 125.

والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمة في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي.¹

1-2-3-2- الثقافة التنظيمية:

تعكس الثقافة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين، وعرفت على أنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة²، وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم. ولا توجد الثقافة من فراغ فهي تظهر أولاً في أفراد التنظيم الذين يمثلون جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي التي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم ونقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء ويرون الأشياء.

القيم والمعتقدات والعادات والمواقف هي جزء متكامل لثقافة الأفراد التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي. لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء حيوي من البيئة الداخلية خضعت بصورة دائمة لعملية تغيير مستمر.³

1-2-3-3- موارد المنظمة:

تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية، تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال.⁴

وتقسم موارد المنظمة إلى نوعين: موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، فالموارد الملموسة هي الأشياء المادية مثل الأرض، المباني، المصنع، المعدات، المخزون، الأموال. والموارد غير الملموسة هي الكيانات غير المادية التي تخلقها المنظمة وموظفيها، مثل الاسم التجاري، شهرة المنظمة، المعرفة التي اكتسبها الموظفون بالخبرة، الملكية الفكرية للمنظمة التي تتضمن براءات الاختراع، حقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية. وكلما كان مورد المنظمة مميزاً بدرجة كبيرة، وأكثر صعوبة في التقليد، كلما زادت احتمالات استحواذ المنظمة على ميزة تنافسية.⁵

¹ موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة البترا، عمان، الأردن، 2010.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 128.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 87.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 81.

⁵ محمد حسين العيسوي وأخرون، مرجع سابق، ص 312.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية:

تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، بعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة، ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، مع الاستفادة من نقاط القوة، وتقليص أثر نقاط الضعف. هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات للبيئة الخارجية مع تقليل أثر المعوقات والمخاطر.¹

وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة الضرورية والهامة، تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديد رؤية المنظمة.
- ✓ تحديد رسالة المنظمة.
- ✓ تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.

أولاً- الرؤية (Vision):

تعد الرؤية المستقبلية صورة تخيلية ذهنية وواقعية، مؤثرة عاطفياً وهي تركز على الطموحات المتجهة نحو التميز والتفوق والإبداع. ولذلك تعتمد غالباً عبارات مثيرة عند التعبير عن المستوى المرغوب للإنجاز والتحول المنشود في المستقبل.²

وتوصف الرؤية على أنها تصورات، توجهات،³ طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة، فهي بمثابة معلم يحدد الطريق لكل من يريد معرفة سبب وجود المنظمة واتجاهها.

والرؤية الإستراتيجية هي القوة التي تعطي المعنى وتضفي الغرض على عمل المنظمة، ومجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة.⁴

فالمؤسسات الكبرى مثل : General Motor , Canon , Ford لم تحقق انجازاتها الصناعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاكها لرؤية واضحة المعالم وطموحة، إلى جانب امتلاكها الإرادة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة وتطبيق استراتيجيات استثنائية لتجسيد هذه الرؤيا.⁵

كما أن إعداد الرؤية يتطلب إسهماً فعالاً للمدراء والعاملين ضمن فرق المنظمة مع مشاركة نشطة في صنع القرارات. وهذا ما يمد التنظيم المسؤول عن التخطيط بعناصر حيوية للتوعية الثقافية والتكثيكية والعلمية.⁶

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 82.

² هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 190.

³ نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية (التخطيط، التنفيذ، والتقييم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 51.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 167.

⁵ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 45.

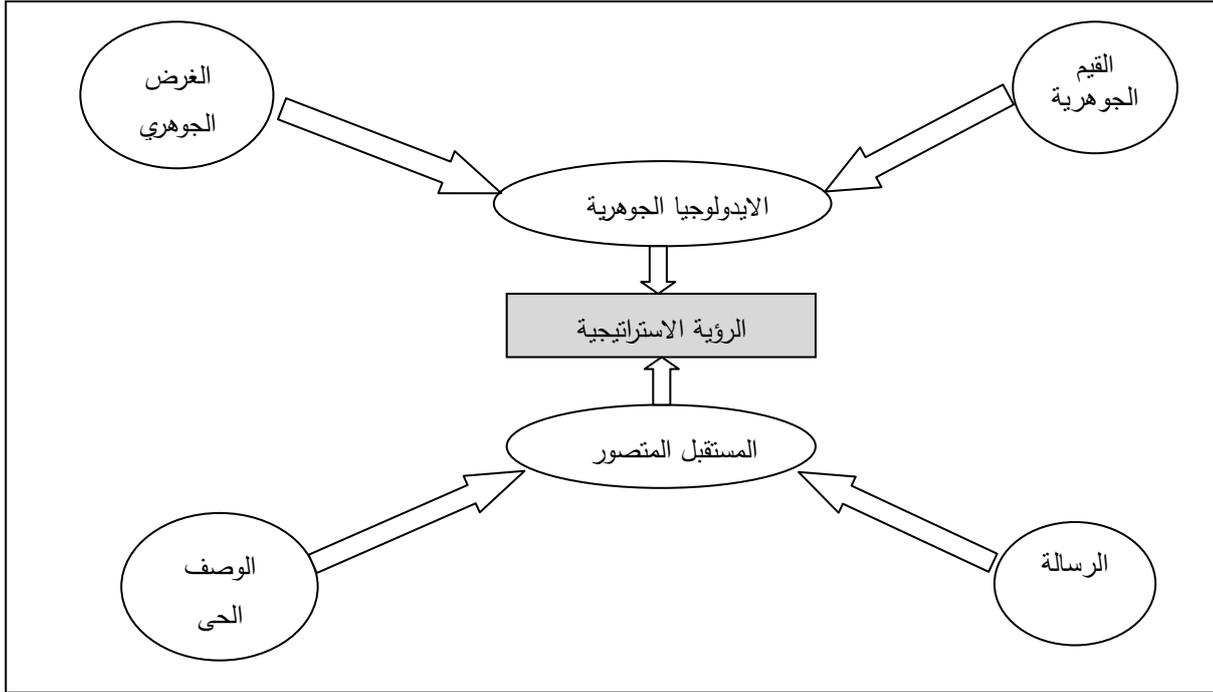
⁶ هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 192.

1- عناصر الرؤية:

حدد الباحثين Collins و Porras إطارا للرؤية يركز على العناصر التي تتكون منها أكثر من تركيزهما على صياغة بيان أو وصف الرؤية نفسها، فالرؤية من وجهة نظرهما تتكون من عنصرين أساسيين هما:¹

الايديولوجيا الجوهرية (Core Ideology) و المستقبل المتصور (Envisioned Future).

الشكل رقم 03: عناصر الرؤية وفقا لمنظور Porras و Collins



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ص 172.

1-1-1- الايديولوجيا الجوهرية:

هي الهوية الذاتية للمنظمة وخاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن رغم التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، وان الصفة المميزة لأغلب المنظمات الناجحة هي امتلاكها ايديولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية في الوقت الذي تعمل فيه على تحقيق التقدم صوب الأهداف المنشودة لها من خلال التغيير الذي تحدثه في كل شيء عدا ما يتعلق بتلك الايديولوجيا. فالمنتجات تنتهي دورة حياتها وتحلها محلها أخرى جديدة، والأسواق تتغير، والتكنولوجيا تتطور، والقيادات تتبدل، ولكن الايديولوجيا الجوهرية تبقى ثابتة لتوفر الأساس الذي يحافظ على تماسك المنظمة.

وتتكون الايديولوجيا الجوهرية من فرعين:

1-1-1- القيم الجوهرية: تشير القيم الجوهرية إلى مجموعة المبادئ المرشدة للمنظمة والتي لا ترتبط بزمن

معين وتمثل مصدر الهام للعاملين فيها لملاحقة الهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمة إلى

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 167، 172.

تحقيقه. ومن هذه القيم نذكر على سبيل المثال لا الحصر: الجودة العالية، التكنولوجيا الفائقة، الابتكار والإبداع، المسؤولية الاجتماعية.

فالقيم الجوهرية قيم متجذرة في المنظمة لا تتغير بتغير الظروف المحيطة بها، وإن تخلت المنظمة عن قيمة من القيم فذلك يعني أنها لا تمثل قيمة جوهرية لها، إنما إستراتيجية تتغير بتغير الظروف.

والجدول الموالي يوضح بعض القيم الجوهرية لبعض المنظمات العالمية:

الجدول رقم 02 : القيم الجوهرية لبعض المنظمات

المنظمة	القيم الجوهرية
1 Adidas	- الأداء - العاطفة - النزاهة - التنوع.
2 American Express	- التزام العميل - الجودة - النزاهة - العمل الجماعي - احترام الناس - المواطنة الجيدة - إرادة للفوز - المساءلة الشخصية.
3 Coca-Cola	- القيادة - التعاون - النزاهة - المساءلة - العاطفة - التنوع - الجودة.
4 Yahoo	- التميز - الابتكار - تثبيت العميل - العمل الجماعي - المجتمع - المرح.
5 facebook	- التركيز على التأثير - التحرك بسرعة - الجرأة - الانفتاح - بناء القيمة الاجتماعية.

المصدر:

<https://inside.6q.io/over-100-examples-of-company-values/&prev=search> le 13/07/2018. 10 :20.

1-1-2- الغرض الجوهري: هو السبب المثالي لوجود المنظمة والذي يعبر عن روحها، ويعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع وتوحد جهودهم صوب المستقبل المرغوب للمنظمة.

ويختلف الغرض الجوهري عن الأهداف الإستراتيجية المحددة لها، لأن الأهداف تتغير أو يتم تحقيقها، إلا أن الغرض الرئيسي للمنظمة لا يمكن تحقيقه. إذ يكون ملهما للجميع لضمان التزامهم تجاه المنظمة.

فالمنظمات تنقسم إلى ثلاث فئات حسب الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه:

* منظمات تسعى إلى تحقيق أغراض حملة الأسهم (Shareholders) من خلال زيادة ثروتهم إلى أقصى حد ممكن. لذلك كل قرارات هذا النوع تستند إلى معيار السهم*.

* منظمات ترى أن هناك أطرافا أخرى غير حملة الأسهم لا بد من تلبية توقعاتهم كالمجتمع، البيئة، الزبائن، والموظفين، ويطلق عليهم أصحاب المصالح (Stakeholders).

* كما هو الحال مع شركة Lord Hanson التي رفعت شعار " حامل السهم هو الملك " (The Shareholder is king)

* منظمات يمتد تفكيرها إلى أبعد من مجرد تلبية الحاجات المترابطة لأصحاب المصالح، وذلك من خلال تحديد غرض يتجه نحو تصور عالي وجذاب يجعل أصحاب المصالح يشعرون بالفخر بسبب العمل على تحقيقه.

والجدول الموالم يوضح الغرض الجوهرى لبعض المنظمات فى العالم:

الجدول رقم 3: الغرض الجوهرى لبعض المنظمات

اسم المنظمة	الغرض الجوهرى
1	Disney جعل الناس سعداء.
2	facebook منح الناس القدرة على المشاركة وجعل العالم أكثر انفتاحًا واتصالًا.
3	Ford يعمل الناس سويا كمؤسسة صغيرة وعالمية لجعل حياة الناس أفضل من خلال قيادة السيارات والتنقل.
4	Google لتنظيم المعلومات حول العالم وجعلها فى متناول الجميع ومفيدة.
5	MICROSOFT تمكين الأشخاص من خلال برامج رائعة فى أى وقت وفى أى مكان وعلى أى جهاز.

المصدر:

<https://www.themarketingblender.com/vision-mission-statements/&prev=search>, le 13/07/2018.
20.56.

1-2-1- المستقبل المتصور:

يشير إلى ما تطمح المنظمة أن تكون عليه فى المستقبل وإن تطلب ذلك إحداث تغيير كبير فى سياقات العمل القائمة فيها. فالمتقبل المتصور يعكس زمنا لم يتحقق بعد ويحمل معه آمال المنظمة وطموحاتها، لكنه قابل للتحقيق من خلال التقدم الذى تحرزه المنظمة باتجاهه. ويتكون المستقبل المتصور من عنصرين هما:

1-2-1- رسالة المنظمة: وتسمى أيضا الأهداف الكبيرة والطموحة والمغامرة للمنظمة، لأنه يتم التعبير عنها بمجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة التى يتراوح مداها عادة بين 10 و 30 سنة، ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية.

1-2-2- الوصف الحى: هو وصف حيوي وجذاب لما يمكن أن تكون عليه المنظمة فى المستقبل عندما تتحقق رسالتها أو أهدافها الكبيرة والطموحة، حيث يتم استخدام الكلمات لبناء صورة المستقبل المرغوب للمنظمة. وينتقل التفكير بالرؤية إلى الصورة التى يمكن أن يحملها الجميع فى مخيلته وهو ما يطلق عليه رسم الصورة بالكلمات.

2- خطوات تحديد وصياغة الرؤية الإستراتيجية في المنظمة:

- تتمثل خطوات تحديد الرؤية الإستراتيجية في مجموعة من النقاط يمكن إدراجها فيما يلي:¹
- ✓ تشكيل فريق من موظفي المنظمة مهمته صياغة رؤية المنظمة.
 - ✓ تحديد المدة الزمنية التي سيتم التخطيط لها.
 - ✓ قيام كل عضو في الفريق بكتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها، مع ضرورة مراعاته للتغيرات التي يمكن أن تحدث.
 - ✓ اجتماع أعضاء الفريق ليقدموا مقترحاتهم، حيث يتم حصر نقاط الاتفاق والاختلاف في مقترحاتهم.
 - ✓ حصر نقاط الاتفاق من خلال موافقة أعضاء الفريق على استبعاد نقاط الخلاف.
 - ✓ كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والأمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة، وتكون هذه العبارة هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب.
- إذن تعني عملية الرؤية وضع تصور لطريقة إقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الإستراتيجية، والتأكد من احتواء تلك الخطة على طموحات أفضل من الماضي؛ أي إيجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود، والتأكد من مشاركة جميع الأفراد العاملين في تشكيل أهداف المنظمة، أي أن الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو إليه المنظمة مستقبلاً، وبالتالي تمتاز الرؤية الإستراتيجية بأنها:
- ✓ عبارة موجزة تخاطب الروح والقلب والوجدان.
 - ✓ تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
 - ✓ تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.
 - ✓ تشد وتجدب العاملين وتشددهم لتتحقق تلك الرؤية.
 - ✓ واقعية وقابلة للتطبيق.

3- خصائص الرؤية: تتميز الرؤية بالخصائص التالية:²

- 1- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الموظف قاصراً على اللحظة التي يعملها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو والتطور في عمل الموظف، ولهذا يجب عليه أن يتحيز فرص النمو ليزيد إمكانياته ويطور منظمته.
- 2- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الإستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
- 3- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014. ص ص 100، 101.

² إياذ علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص 55.

- 4- محددة بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.
- 5- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.

ثانياً - الرسالة (Mission):

الرسالة هي البيان الذي يحدد الغرض الذي وجدت المنظمة من أجله، ويتم التعبير عن الرسالة بأبعاد متعددة منها خدمة الزبائن والأسواق، المنتجات الرئيسية التي تقدمها المنظمة، الصورة المرغوبة للمنظمة في المجتمع، الحصة السوقية...¹

وتعرف على أنها المهمة الجوهرية للمنظمة، والإطار المميز لها عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وتعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها.

لذلك فإن الرسالة تكون بمثابة موجه لخيارات المنظمة الإستراتيجية على مر الزمن لتعكس الصورة لأصحاب المصالح بشكل واضح.²

1- الشروط الواجب توفرها في وضع رسالة المنظمة:

يجب على المنظمة عند تحديدها لرسالتها مراعاة الشروط التالية:³

- ✓ أن توضح الغرض الأساسي للمنظمة.
- ✓ أن يراعى في وضع الرسالة أصحاب المصلحة والمحيطين بهم وهم:
 - ✓ العملاء أو المستهلكون.
 - ✓ المساهمون أو أصحاب المشروع
 - ✓ العاملون.
 - ✓ المجتمع.
- ✓ أن توضح للعميل حاجته والقيمة المطلوب تدعيمها.
- ✓ أن تكون معلنة للعاملين والمتعاملين والمجتمع.
- ✓ أن تكون مختصرة ومحددة حتى يمكن قراءتها وتذكرها بسهولة فيما لا يتعدى دقيقة أو دقيقتين.

¹ رشا مهدي صالح، أثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، دراسة حالة للشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة، مجلة الجامعة، بغداد، العراق. ص 93

² يوسف حبيب الطائي، عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 19، العراق.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق. ص ص 182-183.

- ✓ أن تكون معبرة عن حقوق العاملين والتزاماتهم وحاجاتهم.
- ✓ أن تتناغم مع فلسفة المنظمة أو القيم والمعتقدات الخاصة بها.
- ✓ أن توضح للقارئ ما الذي يتوقعه في التنفيذ.

2- عناصر الرسالة:

- تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد، فالرسالة هي الجزء الظاهر والعام من عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث تتضمن الرسالة العناصر الأساسية التالية:¹
- ✓ العملاء: من هم عملاء المنظمة؟
 - ✓ السلع أو الخدمات: ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في المنظمة؟
 - ✓ الأسواق: أين تتنافس المنظمة جغرافياً؟
 - ✓ التكنولوجيا: هل التكنولوجيا في المنظمة حديثة؟
 - ✓ الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية: هل المنظمة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد.
 - ✓ الفلسفة: ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمنظمة؟
 - ✓ مفهوم الذات: ما هي القدرات التنافسية في المنظمة، أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية؟
 - ✓ الاهتمام بالصورة العامة: هل المنظمة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
 - ✓ الاهتمام بالعاملين: هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المنظمة؟

ثالثاً- الغايات والأهداف:

تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط الإستراتيجي، حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تساهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية.

فالغايات تشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة. في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل².

إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية

¹ نادية أبو الوفاء العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010. ص ص 141، 142.

² إياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص 59.

الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط المنظمة، وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات عمل المنظمة، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره المنظمة، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي. ويمكن تعريف الأهداف أيضاً بأنها نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل إتباع رسالتها الأساسية، وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمات لأنها تحدد الاتجاه وتساعد في التقييم وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساساً للتخطيط الفعال.¹ ويمكن التفرقة بين الغايات والأهداف في الجدول الموالي:

الجدول رقم 4: الفروق الجوهرية بين الغايات والأهداف:

الغايات الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية
تتصف بالعمومية والشمولية والبعد عن التفاصيل الدقيقة	تتصف بالتحديد والوضوح
لا تتوفر فيها معايير محددة بالكم والزمن والنوع	تتوفر فيها معايير محددة بالكم والنوع وذات حدود زمنية معينة للإنجازات
غير ممكنة التحقيق ضمن وضعها العام لأنها مطلقة وليس لها نهايات أو حدود عليا	ممكنة التحقيق وقابلة للإنجاز
لا يمكن قياسها بمعايير محددة	قابلة للقياس بمعايير محددة
تبنى الغايات على أساس رؤية المؤسسة ورسالتها	تبنى الأهداف على أساس غايات المؤسسة وفلسفتها
عادة ما تغطي الغايات فترة طويلة من الزمن	عادة ما تغطي فترة زمنية محددة

المصدر:

حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 174.

1- أهمية الغايات والأهداف:

يشير واقع المنظمات إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الغايات والأهداف، إذ تتجسد هذه الأهمية في الفوائد التي تحصل عليها المنظمات جراء تركيز الجهود على وضع الغايات والأهداف بصورة منطقية، وصحيحة ومترابطة. وتتمثل أهمية الغايات والأهداف فيما يلي:²

✓ تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً لاتجاهها الاستراتيجي.

¹ نادية أبو الوفاء العارف، مرجع سابق، ص 43.

² ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 135.

- ✓ تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات كونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجه المنظمات.
- ✓ تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة.

2- أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية:

- هناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل تحديد الأهداف الإستراتيجية، تتلخص فيما يلي:¹
- 1-2- أسلوب المشاركة (*Contribution Style*): أي مشاركة بعض العاملين في صياغة الأهداف الإستراتيجية في المنظمة لكونهم أكثر علما ودراية ومعرفة بطبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وهم أفضل من تعتمد عليهم المنظمة في تحديد ما تريد تحقيقه في المستقبل.
- 2-2- دراسة الحالة (*Case Study*): بمعنى تكليف جهة معينة في المنظمة مختلفة المستويات ومن داخلها أو من خارجها، بإجراء تحليل شامل لوضع المؤسسة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ومن ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية في ضوء نتائج دراسة الحالة.
- 3-2- فرق العمل (*Working Teams*): بمعنى تكليف فريق من الخبراء أو عدة فرق بتحديد وجمع الأهداف الإستراتيجية لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، ومن ثم تأتي عملية التنسيق بين هذه الأهداف لاستخراج أفضلها.
- 4-2- العصف الذهني (*Brainstorming*): يتم تكليف مجموعة من المتخصصين بدراسة ومناقشة الأهداف الموضوعية من خلال العصف الذهني مستندة في ذلك إلى خبرتها في هذا المجال ومعرفتها الواسعة بواقع المنظمة إمكانياتها وقدراتها الذاتية ومواردها البشرية والمادية والفنية... لوضع الأهداف الإستراتيجية.
- 5-2- أسلوب دلفي (*Delphi Technique*): تقوم اللجنة المكلفة بوضع الإستراتيجية بصياغة مقترح للأهداف الإستراتيجية بصفة مفردة، وتجمع المقترحات بعد ذلك وتوزع على كل الأعضاء، فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة، ومن ثم يقدمها إلى مسؤول الفريق ليجمعها ويوزعها مرة أخرى، لتتبعها مراجعة أخرى وهكذا إلى أن يحصل التوافق على صياغة معينة للأهداف.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق. ص ص 254، 255.

3- الأسس العلمية في صياغة الأهداف الإستراتيجية:¹

- 3-1- قابلية القياس: بمعنى أن الأهداف يجب أن تحدد ما هو متوقع الحدوث سواء من ناحية الكم أو الزمن، بحيث تصبح ممكنة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية للعمل.
- 3-2- الملائمة: يجب أن يكون تحقيق الهدف مساعدا على تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها، وأي هدف لا يساهم في تحقيق غايات المؤسسة يعتبر غير منتج، وإذا كان هناك تعارض بين الأهداف والغايات وبعد عن الانسجام والملائمة يصبح الأمر أكثر خطورة، ولا يمكن في هذه الحالة تحقيق الأهداف التي تطمح المؤسسة إليها.
- 3-3- القبول: يمكن تحقيق الأهداف إذا كانت مقبولة من الأفراد في المؤسسة، فالهدف الذي ينسجم مع نظام القيم السائد في المؤسسة متوقع تحقيقه بنجاح، ويجب أن يكون الهدف مقبولا من حيث استعداد المؤسسة على تحمل التكاليف المترتبة على وضعه موضع التنفيذ.
- 3-4- إمكانية تحقيق الهدف: بعيدا عن المثالية يجب أن تكون للأهداف القابلية للتحقيق، فالأهداف تحدد وفق رؤية المؤسسة، وخبرتها، والتوقعات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للبيئة الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى عناصر البيئة الداخلية مثل القدرات الداخلية الإدارية للموارد البشرية، والإمكانات الفنية والتقنية...
- 3-5- المشاركة الفعلية: بمعنى مشاركة المسؤولين والعاملين في تحديد الأهداف، فالعاملين يكون لديهم حافز كبير على تنفيذها بما أنهم كانوا مساهمين فيها. الأمر الذي يجعلهم يظهرون طاقاتهم الكامنة ويبرزون قدراتهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
- 3-6- التكامل: لتحقيق التكامل بين الأهداف ينبغي تحقيق الترابط بين الأهداف والغايات وتحقيق الانسجام بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية، وكذلك التوافق بين أهداف مختلف المستويات العليا، والوسطى والتنفيذية.
- 3-7- قابلية الوضوح والفهم: إن الغموض والتعقيد الذي يرافق صياغة الأهداف وتحديدها وسوء الفهم لدى الكثير من العاملين عن هذه الأهداف، غالبا ما يقودهم إلى التردد والبطء وبالتالي لا يستطيعون تحقيق الأهداف المرسومة.
- 3-8- المرونة: يمكن تعديل الأهداف في حالة حدوث حالات استثنائية أو طارئة غير متوقعة لذلك يجب أن تثبت الأهداف لفترة زمنية كافية لضمان توجهات المؤسسة واستقرارها.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص 179، 181.

المطلب الثالث: تكامل مراحل التخطيط الاستراتيجي مع مراحل التسيير الاستراتيجي

أصبحت العملية التخطيطية تتم في إطار منهجي منظم، يتطلب مشاركة الجميع من القمة الإستراتيجية إلى جميع الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية، كما تحتاج هذه العملية إلى معلومات كثيرة ومتنوعة، وتتم بمراحل مهمة بدايةً بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي لمعرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحتملة، إلى غاية وضع الخطة الإستراتيجية، كما تكمل عمليتي الرقابة وتقييم الإستراتيجية (التي سيتم التطرق لها في هذا المطلب) عملية التخطيط الإستراتيجي.

أولاً- المدخل الحديث في صياغة الإستراتيجية:

نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وحركة المنافسة العالمية والعديد من المتغيرات والتهديدات التي أدت إلى ضعف قدرة بعض المؤسسات على مواكبة ومسايرة والمحافظة على مكانتها، أرجع بعض الباحثين السبب في ذلك إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي لها، الأمر الذي أدى إلى ظهور مداخل جديدة تهدف إلى رفع الكفاءة التنظيمية للمؤسسات. ومن بين هذه المداخل:¹

أ/ مدخل الموارد * (*Resource-based view*):

تختلف المنظمات حسب الموجودات المادية الملموسة وغير الملموسة، وحسب الموارد البشرية والمادية، فالتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية مختلفة كلياً، وحسب (Wernefelt) تتمثل موارد المؤسسة في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً. فبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون، يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، العلامات التجارية، الإجراءات التنظيمية، الاتصالات التجارية².

واستناداً إلى منطق هذا المدخل سيكون للمنظمة فرصة النجاح إذا امتلكت أفضل مزيج من الموارد والقدرات الموجهة لإستراتيجية الأعمال.³

وتتمثل المبادئ الأساسية لمدخل الموارد حسب (Prahalad) فيما يلي:⁴

1- يصور هذا المدخل المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية..... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائماً.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 150.

* يقترن تحول الموارد من عناصر تستعمل في نشاط المؤسسة إلى نموذج لصياغة الإستراتيجية بأعمال (Wernefelt) الذي نشر سنة 1984 مقالا في جريدة التسيير الاستراتيجي (Strategic Management Journal) استعمل فيه لأول مرة مصطلح (Resource-based view).

² عبد الملوك مزهودة، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر)، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، جوان 2007. ص 131.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 151.

⁴ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 130، 131.

2- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

3- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

4- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقاً من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

5- الاستعمال الذكي للموارد وذلك بـ:

- التركيز على هدف استراتيجي أساسي.
- التجميع الفعال للموارد.
- الإشراف المتكامل لمختلف الموارد ضماناً للفعالية.
- المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكناً.
- تسريع استرجاع الموارد بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

ب/ نموذج مصفوفة القرار:

ينطلق التفكير الإستراتيجي من فرضية أن الموارد النادرة يجب أن تنتوع على الأنشطة الداعمة لكل الكفاءة الجوهرية للتنظيم والتي تساعد في إنجاز رسالة المنظمة. وتتكون مصفوفة القرار (والتي تعتبر أداة لتوزيع الموارد من منظور استراتيجي) من محورين أساسيين، المحور العمودي يمثل رسالة المنظمة وما تتضمنه من قيم وثقافة تنظيمية، والمحور الأفقي يمثل الكفاءة الجوهرية¹. كما يوضحه الشكل الموالي.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 152.

الشكل رقم 04: نموذج مصفوفة القرار:

التوافق مع الرسالة		التوافق مع الكفاءة الجوهرية	
		عالية	عالية
عالية	التخفيف	الحوافز	الذهور
ضعيفة	الإستنزاف	عالية	ضعيفة

Source : Nicholls, John, *The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity*, MCB University, Bradford, Management Decision, Vol. 33 No. 6, 1995. pp. 4-10.

<https://doi.org/10.1108/00251749510087605>. le 23/11/2018

إن أكبر فائدة يقدمها هذا النموذج هو إمكانية استخدامه للتقييم الإستراتيجي عند كل مستوى داخل المنظمة، وتعمل مصفوفة القرار من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

❖ كيف تعمل الموارد بصورة على الملائمة أو المساعدة في تحقيق رسالة المؤسسة؟

❖ كيف تستعمل وبصورة مرضية وبما ينمي الكفاءة الأساسية للتنظيم؟

إذ تتحدد أربعة حالات في هذه المصفوفة (الرسالة/Mission/الكفاءة الجوهرية Core

¹: (Competences)

فالمنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الحوافز (Drives)، دوافع ملاءمتها عالية لكل من الرسالة والقدرات التنظيمية (الكفاءات الجوهرية). على العكس من ذلك المنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الاستنزاف (Drain) تمثل وحدات تضعف القدرات الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل وتكون مرشحة للإلغاء والتصفية.

والمنتجات أو الوحدات التي تقع في الخانات الباقية يكون وضعها غير واضح بصورة قاطعة إذ تلبى متطلبات بعد واحد من أبعاد المصفوفة دون الآخر.

فوحدة أو منتجات الذهور (Distraction) تعتمد على القدرات الأساسية (الكفاءة الجوهرية) لكنها لا تتماثل أو تتطابق مع رسالة المؤسسة، وهذه المنتجات عادة تكون جذابة لأنها تستخدم المهارات الحالية المتوفرة. والمشاريع أو المنتجات المتوقعة في خانة التخفيف (Dilution) فهي تتلاءم بدرجة كبيرة مع رسالة المؤسسة، وبدرجة ضعيفة مع القدرات التنظيمية.

ومصفوفة القرار MCC هي أداة جيدة لتطبيق المنطق الإستراتيجي على أنواع القرارات الخاصة بتوزيع وتعيين الموارد، وفي نفس الوقت تمثل مجال لإختيار رؤى المؤسسة، واستراتيجياتها كأساس في عملية

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 310، 311.

تطوير وتحديث الإستراتيجيات، إلى جانب ذلك هناك مصفوفة ثلاثية الأبعاد (3x3) تستخدم لتطبيق النموذج كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(05): مصفوفة القرار 3×3

التوافق مع الكفاءة التنظيمية

	عالي	متوسط	ضعيف
عالي	يبقى في الذهن الوضع المثالي	التطوير من خلال الكفاءة التنظيمية	البحث عن مشاريع مشتركة
متوسط	المواصلة في تنفيذ المشروع	المحافظة على المشروع الحالي بحدود مرسومة	لا تأخذ في إتخاذ القرار
ضعيف	تقسيم المشروع إلى أقسام ثانوية	لا تأخر في اتخاذ القرار	يتم التخلي عن المشروع

التوافق مع الرسالة

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2010. ص 155.

ثانيا- العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها:

إن الصياغة الناجحة للإستراتيجية ليست الضمان الأكيد لتنفيذها وإنما يستلزم تطبيق الإستراتيجية وتنفيذها تحويل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة إلى فعل واقعي ثم إلى نتائج ملموسة، وعليه فإن تطبيق الإستراتيجية تعد مهمة المؤسسة بالكامل¹، وهي أكثر صعوبة من صياغة الإستراتيجية.

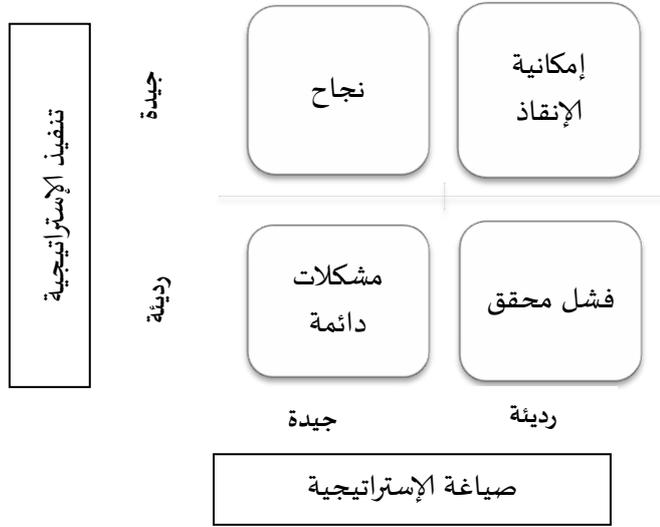
يقصد بتطبيق الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختبارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، فهي العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات.

وتعرف أيضا عملية تطبيق الإستراتيجية أنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة ونظام المكافآت والتعويضات....² وتتكامل مرحلة صياغة الإستراتيجية مع مرحلة تطبيقها، وتتبادلان التأثير، ويعتمد نجاح المؤسسة على مدى قدرتها القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق ومتربط. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص 66.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 310، 311.

الشكل رقم 06: العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 311.

وفيما يلي شرح الحالات الأربع التي توضح العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها (تنفيذها):¹

الحالة 1: تعتبر حالة النجاح هي الحالة المستهدفة من قبل المؤسسة، وتحصل عليها من خلال صياغة جيدة للإستراتيجية، وتنفيذ فعال فيه التزام عالي من كل أطراف المؤسسة مسؤولين وعمال.

الحالة 2: يمكن التنفيذ الفعال من معالجة القصور في جوانب معينة في صياغة الإستراتيجية، ولكن ليس باستمرار، لأن هذا الأمر صعب للغاية ويحتاج إلى تغيرات أساسية وجوهرية كي تصبح متماشية وملائمة لمتطلبات عمل المؤسسة. ولذلك تسمى إمكانية الإنقاذ.

الحالة 3: الصياغة الجيدة للإستراتيجية لا تقدم شيئا إذا لم تنتقل هذه الإستراتيجية إلى ممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال، فالخطأ عند التركيز على الصياغة النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته، والهياكل اللازمة لعملية التنفيذ. وهي حالة المشكلات الدائمة.

الحالة 4: هي الحالة التي ترافق صياغة ضعيفة للإستراتيجية وتنفيذ ضعيف أيضا، وهي حالة الفشل المحقق، لذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين بالعودة إلى الوراء والانطلاق من بداية صحيحة.

ويشير هذا التحليل إلى مسألتين: الأولى أن عملية تطبيق الإستراتيجية هي على الأقل مهمة بنفس مستوى أهمية صياغة الإستراتيجية، والثانية مرتبطة بنوعية التطبيق الفعال للإستراتيجية، أي ضرورة البحث عن أسباب فشل الإستراتيجية التي تقع في الخانات الثلاثة من المصفوفة.²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 312.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 160.

كما أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية:¹

- ✓ تهتم صياغة الإستراتيجية ببيان ووضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق، ويهتم تطبيق الإستراتيجية بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج.
- ✓ تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية، ويركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة.
- ✓ يتمثل أساس صياغة الإستراتيجية في التنبؤ والتوقع المستقبلي، بينما يبنى أساس تطبيق الإستراتيجية على العمليات التشغيلية.
- ✓ تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل، أما تطبيق الإستراتيجية يتطلب مهارات دافعية وقيادة فعالة.
- ✓ تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد، بينما التطبيق يتطلب عدد كبير.

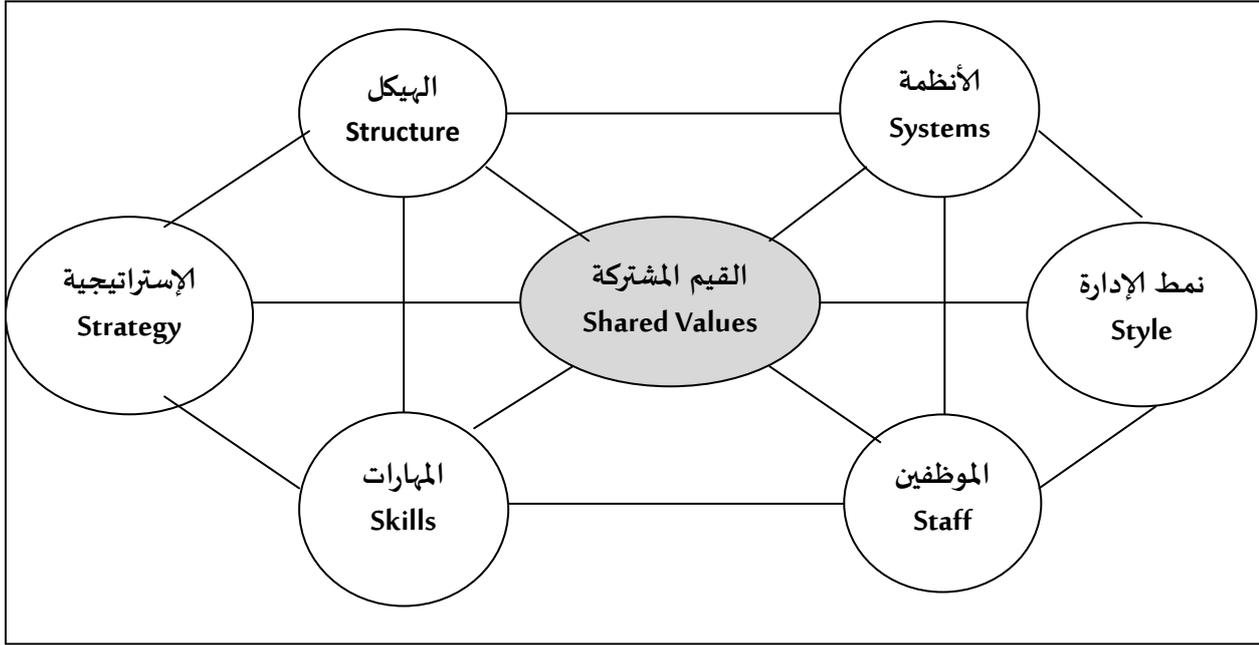
ومن أجل التطبيق الفعال للإستراتيجية قامت شركة ماكينزي للاستشارات (McKinsey & Company)* بإعداد رسم شبكي للأنشطة التنظيمية التي يجب تحقيق التكامل بينها حتى تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف المقررة في الإستراتيجية، وإذا ظهرت مشكلة في عملية التطبيق فهذا يعني نقصا في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج، والذي يطلق عليه اسم نموذج سباعي الأبعاد (7 S)*، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 326.

* هي شركة استشارات إدارية أمريكية تأسست في عام 1926 في شيكاغو من قبل أستاذ المحاسبة جيمس أوسكار ماكينزي.

** ذكر نموذج ماكينزي S'7 لأول مرة سنة 1981، من طرف الباحثان ريتشارد باسكال PASCAL Richard وأنتوني أتوس ATHOS Anthony في كتابهما حول فن الإدارة اليابانية (The Art of Japanese Management). وفي سنة 1982 قاما كذلك الباحثان توم بيترز PETERS Tom وروبرت ووترمان Robert WATERMAN في كتابهما البحث عن التميز (In Search of Excellence) بالبحث عن أسرار أفضل المؤسسات، وتم التوصل إلى نموذج (7 S).

الشكل رقم 07: نموذج ماكنزي لتحقيق فعالية تطبيق الإستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007. ص 327.

وفيما يلي شرح لمكونات نموذج ماكنزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية:

أ/ الإستراتيجية (Strategy): هي أسلوب التحرك والعمل لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات مع الأخذ بالاعتبار نقاط القوة والضعف سعياً لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين الحاليين والمرتقبين، وتحسين الموقف إزاء المستهلكين.

ب/ الهيكل (Structure): يعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح عملية تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، وكيفية ترتيبها، وأيضاً تحقيق التكامل بينها.¹

ج/ الأنظمة (Systems): تعبر عن عمليات التشغيل التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها نظم المعلومات، نظم الإنتاج والعمليات، نظم رقابة الجودة، نظم قياس الأداء...

د/ نمط الإدارة (Style): يمثل الأسلوب أو الطريق الفكري الذي تسلكه الإدارة، كما يعبر عن فلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، والطريقة الأمثل التي تتصرف بها المؤسسة في أداء مهامها.

¹ يونس عواد، رعد الصرن، مجد صفور، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2015/2016. ص 328

هـ/ الموظفين (*Staff*): والمقصود هنا كل الأفراد داخل المؤسسة، وكل ما يتعلق بخصائصهم بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية، أي ما يتعلق بالتأثير عليهم وتحفيزهم لدفعهم إلى التعاون فيما بينهم وبين الإدارة، من أجل التنفيذ الكفاء والفعال للإستراتيجية.¹

و/ المهارات (*Skills*): عبارة عن الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي يتميز بها الموارد البشرية بالمؤسسة، وهو ما يجعلها تتفوق على المؤسسات الأخرى والمماثلة.

ز/ القيم المشتركة (*Shared Values*): وتعتبر عن المعتقدات والتطلعات الرئيسية التي غالباً ما تكون غير مكتوبة، حيث تذهب لأبعد من العبارات البسيطة لأهداف المؤسسة، إذ تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، بالتعاون والمشاركة من جانب معظم الأفراد.²

وتصنف المعايير السبعة لنموذج ماكنزي في صنفين، متماسكة (أو صلبة) Hard كالإستراتيجية والهيكل والنظم، أي يسهل تحديدها وإدارتها بالمقارنة مع العناصر الأخرى، والبعض الآخر لينة Soft كالموظفين، أسلوب الإدارة، المهارات، والقيم المشتركة.

ثالثاً - رقابة وتقييم الإستراتيجية:

يعتبر الهدف من الرقابة والتقييم الاستراتيجي التعرف على الأسباب التي أدت إلى الانحرافات في تطبيق الإستراتيجية، ومحاولة إيجاد الحلول لمعالجة هذه الانحرافات. فالمراحل السابقة بداية من الصياغة إلى التنفيذ لا تعني بالضرورة أن المخطط حقق النجاح المرغوب، بل لا بد من إجراء تقييم مستمر ورقابة على التنفيذ للتحقق من صحة التنفيذ وسلامة المسار.

3-1- رقابة الإستراتيجية:

الرقابة هي عملية منتظمة تهدف إلى جعل الخطط والأنشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وتعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان النتائج المرغوبة، وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤثر أسباب هذه الانحرافات ويقدم الإجراءات اللازمة للتصحيح.³ وأساس الرقابة الإستراتيجية تقويم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء الذي يتحقق ببلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المؤسسة.

كما تبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية فيما يلي:

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 300.

² Alain BERTRANDE, *Le Diagnostic Organisationnel: le Modele de Mckinsey-Les 7'S-*, Keyros Management, Septembre 2007, Sur le site web: URL:<http://www.keyros.net/article7127760.html>, Consulté le 30.03.2018.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014. ص 465.

- ✓ بما أن جميع الأنشطة يقوم بها المورد البشري فهو عرضة للخطأ والانحراف عن المسار المخطط، مما يستوجب مراقبته لتفادي الوقوع في الخطأ، أو تصحيح الانحراف إذا حدث.¹
- ✓ تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، فهي تساعد المؤسسات استباق التغيرات والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.
- ✓ تساهم في التقليل من الأخطاء وتزايدها، لأنها تعالجه في حينها، ولا تتركها تتراكم وتكبر لتؤدي إلى مواقف حرجة للمنظمة.
- ✓ تساهم في تخفيض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام الرقابي ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الدنيا، من خلال ضبط عمليات الإنتاج، ووضع معايير دقيقة للأداء والمحافظة على الجودة...²

ويعتبر المدخل التقليدي للرقابة الذي يمثل نظاما للتغذية العكسية غير صالح لأن يكون مدخلا مناسباً للرقابة الإستراتيجية للأسباب التالية:³

- لا تظهر نتائج الأداء في المدى القصير، بل تحتاج إلى فترات زمنية طويلة، لذلك فإن انتظار تحقيق النتائج لرقابتها يجعل من أهمية الرقابة ليست فاعلة.
- يعتبر النموذج التقليدي للرقابة غير كافي ولا يصلح للتعامل مع التعقيد البيئي وعدم التأكد.
- لا يصلح النموذج التقليدي للرقابة لمراقبة المنافسة المتجددة بالاستمرار وكذلك الإبداع والتحسين والتطوير المستمر للمنتجات، بسبب عدم وجود معايير دقيقة موضوعة لها.
- تميل عمليات تطبيق الرقابة التقليدية إلى التركيز على معيار واحد (أو عدد محدود) لقياس الأداء، تصلح للأمد القصير، ولكنها لا تصلح للأمد البعيد.

لذلك يفترض بالنظام الرقابي أن يكون شاملاً يغطي مختلف المستويات الإستراتيجية، ويكون قبل التنفيذ والذي يسمى رقابة مبدئية، والتي تهدف إلى منع حدوث المشاكل وظهورها من خلال التركيز على المدخلات، وكذلك يشمل النظام الرقابي الرقابة المترامنة مع التنفيذ بمعنى حل المشكلات حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة وكيفية تنفيذها، وأخيراً يشمل النظام الرقابي الرقابة بعد التنفيذ، والذي من المفترض أن يحل المشكلات بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات.

ومن أهم المداخل التي اهتمت بالرقابة الإستراتيجية لتجاوز عيوب الرقابة التقليدية، نظام التغذية الأمامية (*Feed Forward System*) والذي يتضمن الخطوات التالي:⁴

¹ يونس عواد، رعد الصرن، مجد صقور، مرجع سابق، ص 337.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 466.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 469-470.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 193.

❖ إحكام الرقابة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية:

يعتمد تصميم أي إستراتيجية على مقدمات (افتراضات أساسية) أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط، لذا يتم في هذه الخطوة فحص مدخلات مرحلة صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بشكل منهجي ومنظم ومن ثم رقابة اتجاهات الصياغة وكذلك مقدمات التنفيذ اللازمة للنجاح.

وترتبط هذه المقدمات بنوعين من العوامل:

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، والعوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين، منتجات بديلة، قوة المنافسة....).

❖ الرقابة أثناء التنفيذ: يتم في هذه الخطوة تقييم الأحداث والعوامل المهمة ذات الأثر الكبير أثناء

المباشرة بالتنفيذ، وإذا ما تم معرفة أن هناك فجوة زمنية بين مرحلة صياغة الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، فقد يصادف في أحيان عديدة أن تهمل تطورات ذات أهمية أثناء الصياغة، ولكنها تبدو جلية أثناء التنفيذ، فهذا النوع من الرقابة يساعد في تغطية مثل هذا النقص.¹

وفي هذه المرحلة أيضا يتم التركيز على الخطط والبرامج الفرعية التي تتكون منها إستراتيجية المنظمة، والتي يعني تنفيذها بنجاح ظهور مؤشر ايجابي على التقدم الحاصل في تطبيق الإستراتيجية ككل. أي أن البرامج والخطط الوظيفية تعتبر بمثابة قوة دفع لإستراتيجية المؤسسة.²

❖ الإشراف الإستراتيجي: ذو طبيعة شمولية وعامة وغير محددة، ولا يختص بمرحلة معينة مثل الرقابة

على المقدمات ورقابة التنفيذ، لأنه لا يركز على جوانب بذاتها، وإنما هو إشراف يوضع خصيصا لمراقبة وفحص أحداث في إطار واسع سواء داخل المنظمة أو خارجها لها تأثير على إستراتيجية المؤسسة.³

❖ الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة: يمثل هذا النوع من الرقابة متابعة والأخذ بعين الاعتبار

للأحداث المفاجئة وغير المتبأ بها وتأثيراتها على إستراتيجية المؤسسة، فهو نوع من الرقابة تقاس من خلال استعداد المنظمة وقدراتها الجوهرية للاستجابة الفعالة والسريعة للأحداث التي تقع في بيئة عملها أو في وضعها الداخلي أو أي من جوانب عملها. فإذا كانت فترة الاستجابة لتغير الإستراتيجية سريعة لحدث ما قد يأتي هنا بفضل هذا النوع من الرقابة الذي يأخذ بعين الاعتبار تركيز سريع على هذا الحدث من خلال مؤشرات الأولوية الضعيفة.⁴

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 381.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 194.

³ ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 473.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 382.

يعتبر الجهاز الرقابي الفعال في المؤسسات هو النظام الذي يشمل الأنواع الأربعة السابقة، حيث أن التركيز على نوع منها أو نوعين مع إهمال الأنواع الأخرى يعرض المؤسسة لإشكالات عديدة، لذا يشير بعض الباحثين إلى أن بناء نظام رقابي استراتيجي مع تفعيل آليات عمله يتطلب تكامل جهود العديد من الأنظمة والتي أهمها:¹

- ✓ نظام معلومات قادر على تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- ✓ هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية.
- ✓ ثقافة تنظيمية قوية لها القدرة على الاستجابة للأحداث بمرونة عالية.

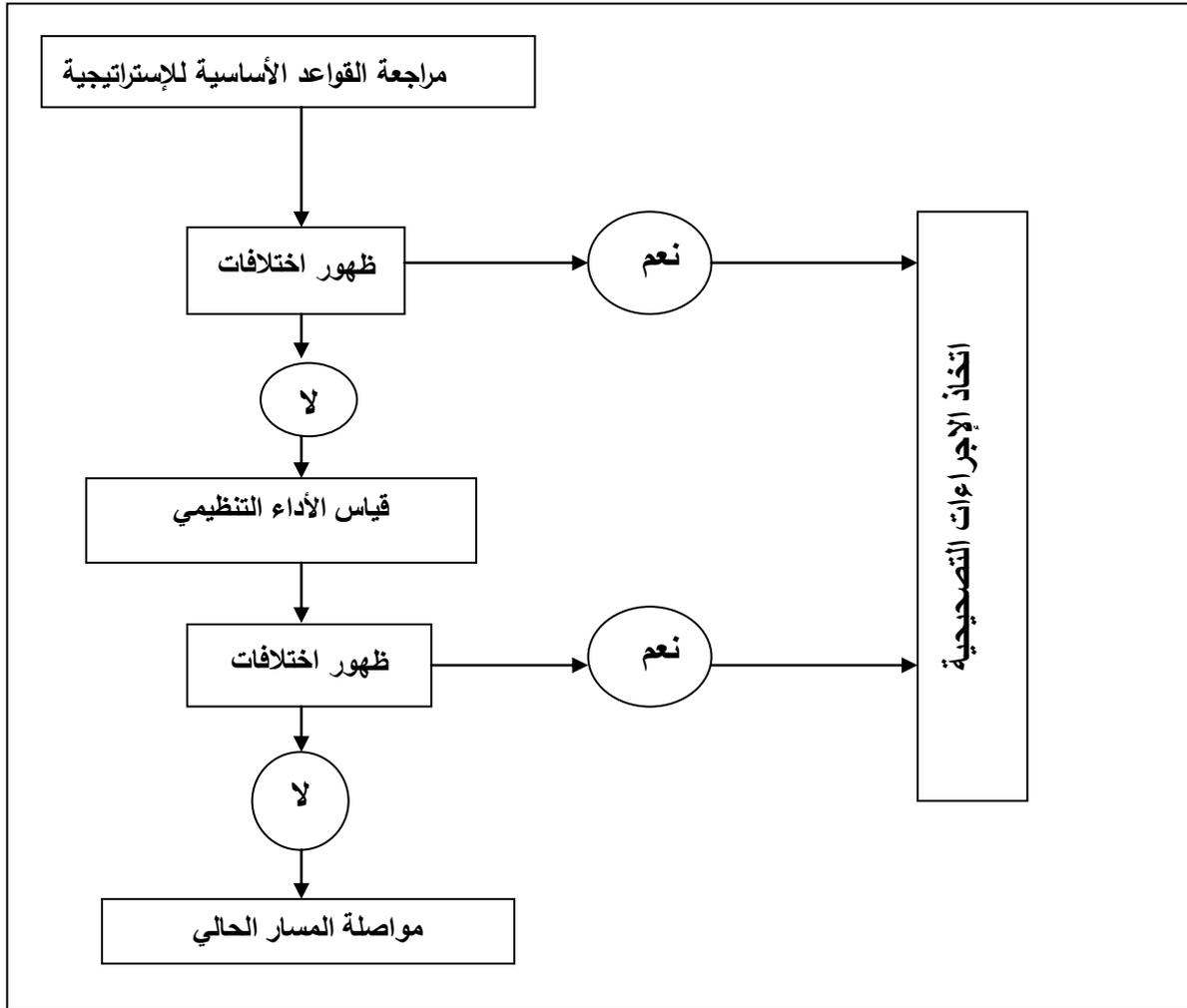
3-2- تقييم الإستراتيجية:

تعتبر عملية تقييم الإستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة، أساسها الكشف عن نقاط الخلل بالإستراتيجية، وتبرز أهمية هذه من كون بيئة المؤسسات تمتاز بالديناميكية، والتغير الداخلي والخارجي، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة التكيف واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمجابهة أي خلل قد يطرأ بين ما هو مخطط وما هو فعلي²، وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 196.

² يونس عواد، رعد الصرن، مجد صقور، مرجع سابق، ص 378.

الشكل رقم (08): إطار تقييم الإستراتيجية



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009. ص 372.

وتتلخص الخطوات السابقة فيما يلي:¹

1- **مراجعة قواعد الإستراتيجية:** من خلال رقابة العوامل الداخلية والخارجية (القوانين الحكومية، التغييرات

الاقتصادية، التغييرات التكنولوجية....) وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

2- **قياس الأداء التنظيمي:** مقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة، واستخراج الانحرافات عن

الخطط، لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف المخططة، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

3- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وتعني وضع المؤسسة في وضع أفضل عن طريق الاستفادة من نقاط

القوة، واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية، وتقليل نقاط الضعف الداخلية. ولا

تعني بالضرورة الاستغناء عن الإستراتيجية الموجودة، أو صياغة أخرى جديدة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 375-376.

ولا تستهدف عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات فقط، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، أي التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، وأيضاً التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط.

المبحث الثالث: أدوات التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي ميزة العصر الحديث، إذ لم تبقى مؤسسة إلا وطبقته، أو تسعى جاهدة لتطبيقه، سواء أكانت مؤسسة كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أو خدمية...، وهذا راجع لأهميته الكبرى ومساعدته للمؤسسة للقيام بأعمالها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في نفس اتجاه الأهداف، إضافة إلى تعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية. فوجود نموذج مرجعي ممثلاً في خطة عمل (الإستراتيجية) يعتبر حلاً لمواجهة التحديات ومواصلة النمو والارتقاء. ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على عدة أدوات؛ لعل أهمها: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، التحليل الرباعي (تحليل SWOT)، وبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: التحليل البيئي:

تواجه المؤسسات العديد من العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية... بدرجات متفاوتة، والتي تؤثر على أنشطتها وعملياتها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وقد تحول دون تحقيقها لأهدافها، الأمر الذي ينعكس على بقائها واستمراريتها ويعيق تقدمها. لذا كان لزاماً على المؤسسات التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي أن تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد العوامل التي تؤثر على نشاطها، فالمؤسسة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التهديدات التي تواجهها. لذلك فإن عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، يساعد المؤسسة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المؤسسة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أولاً - تحليل PESTEL

يمكن هذا التحليل المؤسسة من الكشف عن العوامل والعناصر التي قد تؤثر فيها وفي توجيهها، وحتى في بقاءها في السوق، ويتكون هذا التحليل من العناصر التالية:¹

السياسية (*Political*)، الاقتصادية (*Economica*)، الاجتماعية (*Socia*)، التكنولوجية (*Technological*)، وهذه العناصر الأربع تشكل ما يصطلح عليه بتحليل (*PEST*)، ويدخل بعض الباحثين الجانب الأيكولوجي (*Ecological*) ليصبح التحليل معتمداً على خمسة جوانب لذلك يسمى (*PESTE*)، في حين يضيف باحثين آخرين الجانب التشريعي أو القانوني (*Legislative ; Legal*)، ليصبح التحليل مبني على ستة عوامل ويصطلح عليه بالمختصر (*PESTEL*).

بتحليل البيئة الخارجية تبحث المؤسسة عن مختلف التأثيرات التي يمكن أن تأتيها من هذه البيئة، سواء كانت هذه التأثيرات فعلية أو محتملة، وسواء كانت في صالح المؤسسة، أو في غير صالحها، فلا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار بمراعاة ما يلي:²

✓ يعد التحليل البيئي أمراً مهماً للاستراتيجيين عند التفكير بتطوير شبكة فعالة من الموارد البشرية تزود بمدخلات البيئة وبموارد المنظمة الداخلية والخارجية.

✓ الاعتماد على أنظمة المعلومات الإدارية والإستراتيجية في الحصول على النتائج بسرعة وسهولة.

ويستغرق تحليل (*PESTEL*) زمناً ويتطلب جهوداً، لما تشكله المعلومات من صعوبة، خاصة المرتبطة ببعض العوامل التي يصعب على المؤسسة الحصول على معلومات بخصوصها، وضمن هذا الإطار تعمل المؤسسة على القيام بما يلي:³

➤ تدقيق تأثيرات البيئة.

➤ تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة.

➤ تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف باستخدام تحليل (*SWOT*)*.

➤ تحديد القوى الخمس الذي أشار لها "بورتر" والمتمثلة في الزبائن والموردين والمنافسين الحاليين والمتوقعين.

وتواجه المؤسسة صعوبات كبيرة للتنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، لأن مستويات عدم التأكد البيئي* مرتفعة، وتفرض ضغوط على المؤسسات في كيفية الاستجابة والتكيف بفعالية معها، فعدم التأكد

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص 46.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010. ص 114.

³ نفس المرجع السابق، ص 115.

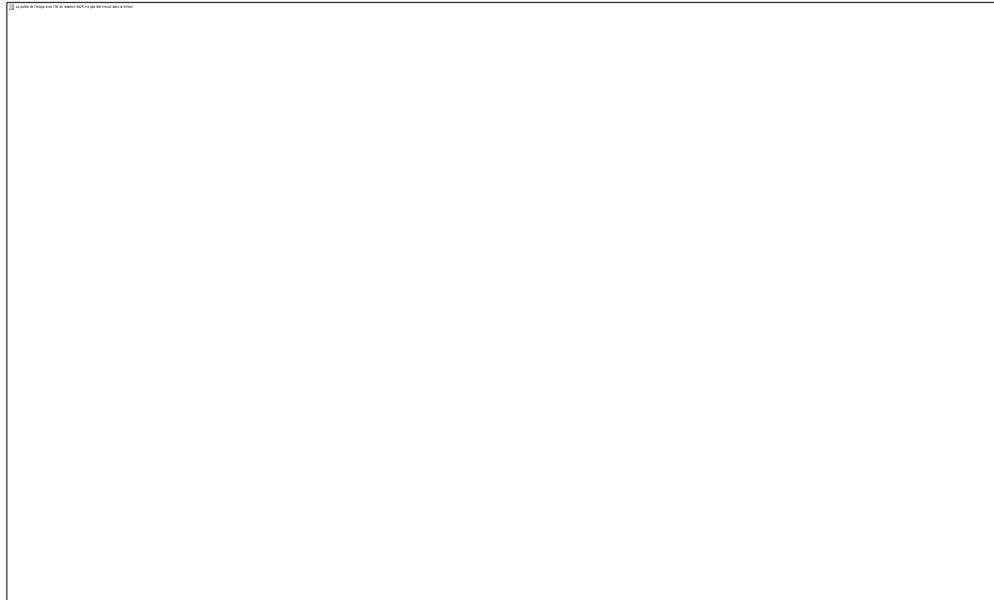
* سنتطرق إلى هذه النقطة في العنصر الموالي.

البيئي هي حالة تأزم تدفع المؤسسات إلى محاولة التقليل من التأثيرات البيئية عليها نتيجة الغموض المتعلق بعناصر بيئة المؤسسة، هذه الأخيرة تضطر في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى التحالف (*Alliance*) مع مؤسسات أخرى لتساعدتها في الحصول على معلومات أكثر عن عناصر بيئة تلك المؤسسات¹.

ثانيا - تشخيص قطاع النشاط (الصناعة):

تحليل النشاط أو تحليل بيئة الصناعة لا يقل أهمية عن التحليل البيئي، فهو يسمح بمعرفة المنافسين، وتركيبية السوق، والمنتجات، وسلوك الزبائن...، ويمكن هذا النموذج في التحليل على مستويين اثنين:² المستوى الأول فتحليل القوى التنافسية، وهو تحليل القطاع (الصناعة)، والشكل رقم 03 يبين ذلك، والمستوى الثاني فيمكن في التحليل الهيكلي ويخص تحليل المنافسة، والشكل رقم 04 يبين ذلك.

الشكل رقم 09: نموذج القوى الخمس لبورتر



source : Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Traduit de l'américain par : Phillippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999, p: 15.

وفيما يلي شرح العوامل الخمس المؤثرة في الصناعة (حسب بورتر):

1- **حدة المنافسة بين المتنافسين:**³ يقصد بالمتنافسين جميع المؤسسات التي تعمل في صناعة ما،

والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، وتتحدد

حالة المنافسة في الصناعة من خلال العوامل التالية:

* يشير مفهوم عدم التأكد البيئي (أو اللاتأكد) إلى عدم كفاية المعلومات عن بيئة المؤسسة، مما يظهر على شكل صعوبات في تقييم حالات التنبؤ بمتغيرات البيئة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 180 .

² عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 116، 117.

- عدد المؤسسات المتنافسة، لأن زيادة عددها يزيد من حدة المنافسة.
- حجم وقوة المؤسسات المتنافسة.
- تباطؤ معدل نمو الصناعة يزيد من حدة المنافسة.
- كلما كان التمايز في المنتجات والخدمات قليل، كلما زادت حدة المنافسة.
- حجم التكاليف الثابتة.
- تكاليف التخزين المرتفعة.
- طبيعة المنتجات (وخاصة المنتجات القابلة للتلف).
- تنوع المتنافسين والاستراتيجيات المتبعة.

2- القوة التفاوضية للزبائن:¹ للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة وخاصة في القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث عن أفضل المنتجات، ويتوقف تأثيرهم على المنظمات المتنافسة على عدة عوامل منها:

- درجة تركيزهم.
- أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن.
- تمييز المنتجات وتكاليف التشغيل للمنظمة.
- الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المنظمة في خياراتها الإستراتيجية.

3- القوة التفاوضية للموردين:² تهتم المؤسسات بدراسة وتحليل العلاقة بينها وبين مورديها بالمواد واللوازم المستخدمة في الإنتاج للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها من خلال زيادة الأسعار أو تخفيض الجودة. وهناك بعض الحالات تزيد من ضغوط الموردين تتمثل فيما يلي:

- محدودية الموردين.
- إمكانية التكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل بها المؤسسة.
- عدم وجود منتجات بديلة.
- الانفراد في خصائص المنتجات المقدمة من المورد إلى السوق.

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2013. ص 36.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 123.

4- المنتجات البديلة:¹ يمكن التعرف على المنتجات الإحلالية أو البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، و هذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة ويتم تقادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة. ويزداد تهديد المنتجات البديلة في حالة انخفاض أسعار المنتجات البديلة، أو في حالة انخفاض تكاليف تحول الزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة.

5- الداخلون المحتملين:²

تستقطب الصناعات الناجحة اهتمام العديد من المؤسسات، مما يؤدي إلى ارتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة، الأمر الذي يجعل المنظمة التي تريد الحفاظ على مكانتها في السوق إقامة حواجز للدخول منها:

- تنويع المنتجات.
- امتلاك قنوات التوزيع.
- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

وهناك شكل آخر لحماية القطاع من الداخلون المحتملين، وهي فرض حواجز الخروج والتي من بينها صعوبة بيع الأصول، لأن نمط الإنتاج نوعي، وكذلك قلة استعمال رأس المال التقني.

وأضاف (Austin) تعديلا على نموذج بورتر (القوى الخمس) لكي يتماشى مع بيئة الأعمال في الدول النامية المختلفة عن البيئة في الدول المتقدمة حيث الاقتصاديات الحرة، والتدخل الحكومي محدود، في حين أن في الدول النامية هناك تدخل كبير من طرف الحكومات، وهو العنصر المضاف على نموذج بورتر من طرف (Austin) هذا العنصر هو السياسات الحكومية (Governmental policies)، والتي تعتبر إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة.

كما أضاف (Grove) عاملا آخر هو قوة المتممين (Power of complementors) وهم المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متممة لمنتجات أو خدمات المنظمة.

وأخيرا أضاف (Macmillan) و (Tampoe) عاملين آخرين هما جماعات الضغط (Lobby Groups) والموضة والتقلب أو التغير (Fickleness) في الولاء للعلامة التجارية أو أنماط الحياة.³

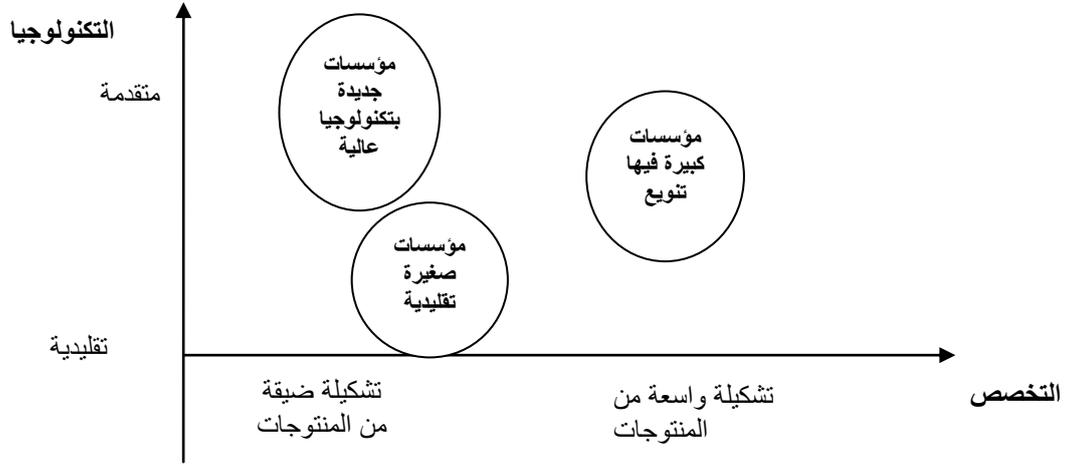
¹ بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014/2015. ص 23.

² محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 37.

³ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 125.

ب/ التحليل الهيكلي: الشكل الموالي يبين التحليل الهيكلي للقطاع:

الشكل رقم 10: التحليل الهيكلي للقطاع



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص 51.

بعد الانتهاء من تحليل القوى التنافسية الخمس تمر المؤسسة إلى مرحلة التحليل الهيكلي، وذلك من أجل تحديد هيكله القطاع والتي تظهر من خلال ما يعرف بالمجموعات الإستراتيجية، والتي تظهر في شكل خريطة للقطاع تسمح بحصر مواطن المنافسة داخل كل مجموعة إستراتيجية. ويمكن تعريفها على أنها تلك المجموعات المكونة من المؤسسات ذات الخصائص الإستراتيجية المتشابهة، التي تتبع استراتيجيات متشابهة أو التي تعتمد على نفس العوامل التنافسية. وعندما تتوصل المؤسسة إلى معرفة المجموعات الإستراتيجية، يمكنها حينئذ أن تندمج في واحدة منها أو أنها تحدد مكانتها بالنسبة لهذه المجموعات.¹

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الثاني: تحليل *SWOT* :

يتمثل تحليل *SWOT** في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص (*Opportunities*) وتهديدات (*Threats*)، وكذا جمع المؤثرات الداخلية وتقسيمها إلى عناصر قوة (*Strengths*) ونقاط ضعف (*Weaknesses*)¹، فهو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، فهذا المدخل يحاول إقامة موازنة بين عنصري البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعنصري البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)².

أولاً- نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

وتتمثل العناصر الأربع لتحليل *SWOT* في ما يلي:³

أ/- **نقاط القوة:** هي الخصائص الموجودة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، وتعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتتمثل عناصر القوة في:

كفاءة الموارد المالية، توفر الكفاءات الإدارية، انخفاض تكاليف الإنتاج، تسويق واسع للمنتجات، قدرة عالية للتنافس، تحقيق ميزة تنافسية عالية، امتلاك تكنولوجيا عالية، وتقديم أفضل الخدمات للزبائن...

ب/- **نقاط الضعف:** هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس بسبب بعض النقاط التي تشير إلى نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. ومن بين هذه العوامل: ضعف في الموارد البشرية والمادية، فشل في جانب البحوث والتطوير، ضعف في شبكة التوزيع، ارتفاع تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، وعدم وضوح التوجه الإستراتيجي...

ج/- **الفرص:** تمكن المؤسسة من استغلال الظروف المحيطة بها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في السوق وفي فترة زمنية معينة، إذ تعتبر الفرص السوقية عاملاً مهماً في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة. وتتسم الفرص بعدم التكرار، وترتبط بعامل الزمان والمكان، وترتبط أيضاً بإمكانيات وقدرات واهتمامات المؤسسة، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع استغلال الفرص المتاحة، ولا تنتظرها لكي تأتي لها، بل على العكس تبحث عن كيفية خلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية لها.

د/- **التهديدات:** هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة، وتتمثل التهديدات مثلاً في: دخول المنافسين الجدد، الضغوط التنافسية نتيجة انخفاض التكاليف، نمو القدرة التفاوضية للمستهلكين، التغيرات في أذواق المستهلكين....

* تعود فكرة تحليل *swot* إلى سنة 1957 عندما قدم (Philip Seilznick) طروحاته الخاصة بالمواعمة بين العوامل الداخلية للمنظمة، وبين ظروف البيئة الخارجية، ثم طورت على يد أساتذة مدرسة هارفارد للأعمال أمثال (Learned, Andrews).

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 64.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 101.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 155.

ثانياً - الموقف الإستراتيجي للمؤسسة:

بعد تحديد العناصر الأربعة السابقة (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) تتشكل مصفوفة (SWOT) لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة بعد دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (نقاط القوة والضعف)، إذ تظهر استراتيجيات متعددة يتوجب على المؤسسات بناء أو اختيار إستراتيجية تطابق مع أهدافها، وتتلخص هذه الإستراتيجيات في الجدول الموالي:¹

الجدول رقم 05: مصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة استراتيجيات هجومية	معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة استراتيجيات علاجية	الفرص
استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات استراتيجيات دفاعية	تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات استراتيجيات انكماشية	التهديدات

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 160.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:²

- استراتيجيات هجومية: تتوفر أمام المؤسسة فرصاً متاحة، بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، الأمر الذي يدفعها إلى اختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها استغلال الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية.
- استراتيجيات علاجية: تتوفر أمام المؤسسة فرص متاحة، لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص، ينبغي على المؤسسة اتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، لتتمكن من استثمار الفرص المتاحة.
- استراتيجيات دفاعية: تواجه المؤسسة لتهديدات من البيئة الخارجية، ولديها نقاط قوة يجب استثمارها، وتتوجه إلى الدفاع ضد أخطار التهديدات، من خلال اختيار الإستراتيجية التي تساهم في تعظيم نقاط القوة، وتحاول التكيف مع الظروف الخارجية.
- استراتيجيات انكماشية: تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجيات بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، وتقوم المؤسسة بالتقليل من التهديدات الخارجية، ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 185.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 228، 229.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن* لمواجهة القصور في الأساليب التقليدية المعتمدة فقط على الجانب المالي للمؤسسات، إذ كان المعيار الوحيد لتقييم المؤسسات هو النجاح المالي فقط وذلك بتحقيق نتيجة ايجابية، الأمر الذي أظهر عجز المقاييس المالية في تقييم الأداء المؤسسي. ومن هنا جاءت البطاقة لمساعدة المؤسسات لاستخدام مقاييس أداء كمية ونوعية، تأخذ بتوقعات أصحاب المصالح المختلفين في قائمة مقاييس متوازنة تستخدم للحكم على الأداء الفعلي، وتنطلق المؤشرات من الإستراتيجية.¹

وتستمد البطاقة أهميتها من محاولة موازنة المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل، وكذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبط بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.² ففكرة البطاقة حسب مطورها الباحثان روبرت كابلان و دافيد نورتن (*Robert Kaplan , David Norton*) فكرة متعددة الأبعاد لتسمح بقياس الأداء الكلي للمؤسسات على مستوى أربعة محاور: المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم.

وينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:³

- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق، ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.

* سيتم التفصيل أكثر في هذا العنصر في الفصل الموالي.

¹ وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011. ص 107.

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016. ص 195.

³ نفس المرجع السابق، ص 200.

خلاصة الفصل الأول:

يعد التخطيط الإستراتيجي عنصرا مهما من عناصر الإدارة الإستراتيجية، وساهم تطبيقه في تغير العديد من المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية... والتي تبنته كفكرة من خلال رؤية لما يمكن أن يتم عمله، وذلك بمعرفة الأثر المستقبلي للقرارات الحالية في المؤسسة وفهم الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها نظام التخطيط الإستراتيجي، هذا الأخير يختلف باختلاف المؤسسات ويتم تصميمه بناء على خصائص وطبيعة كل مؤسسة، ولا يوجد له نظام محدد وصالح لكل المؤسسات، بل من أجل نجاحه وتحقيقه للأهداف المرجوة منه يجب أن يمتاز بالمرونة التي تجعله قادرا على التكيف مع المتغيرات العديدة للبيئة الداخلية والخارجية.

ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدرات وإمكانات المؤسسة ومتغيرات السوق وطلبات العملاء. ويحتاج في سبيل الوصول إلى ذلك إلى العديد من الأدوات والتقنيات ولعل أهمها: تحليل SWOT وبطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة سيتم التطرق لها بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

تعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينات من قبل كابلان ونورتون من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشارا على المستوى العالمي، إذ تعد نظام قياس متوازن ومتكامل، وأداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية تحقق طموح ورغبات أصحاب المصالح المساهمين، و أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل تقوم بتحقيق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم و النمو، و هذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

سنحاول فيما يلي التطرق إلى العناصر التالية:

- المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثاني: مبادئ بطاقة الأداء المتوازن والفرق بينها وبين بعض الأساليب الحديثة.
- المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة قصور المقاييس المالية ومحدوديتها في إعطاء الصورة الحقيقية لأداء المؤسسات، ظهرت الحاجة لأنظمة أكثر إبداعية وأكثر اعتمادا على المقاييس غير المالية، بالإضافة إلى المقاييس المالية التي سادت لفترة كبيرة، قبل معرفة محدوديتها وقصورها على الأداء المالي فقط والذي لا يعكس أداء المؤسسات، خاصة مع التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واشتداد حدة المنافسة.... الخ. فظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنظام شامل يعتمد على أربع محاور لتقييم الأداء، تجمع هذه المحاور بين التوازن الداخلي من خلال محوري العمليات الداخلية والنمو والتعلم، والتوازن الخارجي من خلال محوري العملاء والجانب المالي. سنحاول فيما يلي توضيح تطور بطاقة الأداء المتوازن بداية من ظهورها إلى غاية الآن، مروراً بتعريفها.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم المفاهيم الإدارية في العصر الحديث، وحققت العديد من المؤسسات الأمريكية والبريطانية نتائج كبيرة بتبنيها لمفهوم البطاقة واستطاعت انجاز أهدافها المنشودة. فالبطاقة تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، والمقاييس المالية وغير المالية، بين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية. سنحاول فيما يلي تقديم تعريف البطاقة وتطورها.

أولاً- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

قدمت العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن، لكن قبل الخوض في مختلف التعريفات لا بأس أن ننوه إلى أنها أخذت عدة مسميات منها: بطاقة التقديرات الموزونة، بطاقة التقييم المتوازن، متوازنة تسجيل الأداء، بطاقة النتائج...إلا أن كل المسميات باللغة العربية هي ترجمة للمصطلح باللغة الإنجليزية (Balanced Scorecard) أو من اللغة الفرنسية لمصطلح (Tableau de Bord Prospectif).

عرفها كابلان و نورتون (Kaplan and Norton) على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة".¹

كما عرفت على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.²

و أوردت شركة (siemens) الألمانية ثلاثة تعريفات رئيسية:

* أداة لقياس تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها، وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس نحو موازنة مجموعة المنظورات.

* وسيلة للفوز بتوقعات العملاء وقدرة المنظمة لملائمة وإرضاء رغبات العملاء.

¹ Kaplan R S and Norton D P : *The Balanced Scorecard : measures that drive performance*, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992. P 71.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،

* ترجمة الإستراتيجية، الرسالة والرؤيا إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار. أما التعريف الأشمل فهو لكل من (Kaplan and Norton) باعتبارهما مكتشفاها أو مطوراها، إذ عرفها على أنها نظاما متكاملًا، تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم، وتقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، إذ تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة.¹

كما ذكر كابلان (Kaplan) أن بطاقة الأداء المتوازن نظام مقياس إستراتيجي وليست مقياس للإستراتيجية، وأن المنفعة الحقيقية من البطاقة هي اعتبارها حجر الزاوية في طريق أداء العمل، لذا يجب أن تصمم البطاقة كنظام إداري وليس كنظام للقياس.²

وأضاف روبنسون (Robinson) أن البطاقة أسلوب منهجي للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتطبيق وإدارة الإستراتيجية في أنحاء المؤسسة كافة.³ واهتمت بطاقة الأداء المتوازن بالاعتبارات التالية:⁴

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا، فما تفعله المؤسسات في الوقت الحالي من أجل المستقبل قد لا يكون له تأثير إلا عند حلول المستقبل، وهذا ما يستدعي بالضرورة مراقبة النسب المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الاستراتيجي:** وذلك باستخدام نوعين من المقاييس: المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الإستراتيجية العامة، وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.
- **البعد البيئي:** عند تطبيق المقاييس لابد من الاهتمام بالأطراف الداخلية التي تهتم بتحسين الكفاءة والفعالية، والأطراف الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق.

لذلك فبطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسات إلى مجموعات شاملة من مقاييس الأداء، والتي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الإستراتيجية، بتكامل المقاييس المالية وغير المالية على المستويين القصير الأجل وطويل الأجل.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009. ص ص 129 - 130.

² Kaplan R S : *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, Harvard University Handbook of Management Accounting Research: Volume 3, 2009.

³ Robinson, What is BSC, www.balancedscorecard.org. Consulte le 15/02/2017. 20.25

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (بقياس الأداء المتوازن)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006. ص ص 278 -

من كل التعاريف السابقة نجد أن بطاقة الأداء المتوازن وجدت لتتجاوز العديد من المشاكل الإدارية التي تصادف المنظمات جراء قياس وتقييم الأداء وهذا انطلاقاً من المؤشرات المالية، بحيث تعتبر هذه الأخيرة غير كافية لتقييم الأداء، وعلى اعتبار أن قياس الأداء اعتماداً على البطاقة يتجاوز البعد المالي إلى أبعاد أخرى وهي الزبائن، والعمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم.

كذلك نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري وليس فقط مقياس، لأنها تبدأ من الإدارة العليا كفريق عمل متكامل لترجمة إستراتيجية ورؤية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملموسة وقابلة للقياس.

إذ تمثل هذه المقاييس التوازن ما بين المقاييس الخارجية للمساهمين والعملاء والعوائد المالية، والمقاييس الداخلية للعمليات الإدارية والموظفين المتمثلة بالتدريب والإبداع والنمو والتعلم، أن المقاييس توازن ما بين مقاييس المخرجات والتي هي نتيجة لجهود سابقة وبين المقاييس التي سوف تقود الأداء المستقبلي.

ثانياً- التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر تطور البطاقة في المؤسسات اليوم راجع إلى جهود كبيرة من قبل الباحثين والذين تبنت أفكارهم بعض المنظمات الرائدة لتصبح برنامج عمل متفق عليه، ليصل في نهاية المطاف إلى منظور ومدخل شمولي تتقاسمه مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات.

وتطور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كثيراً في السنوات الأخيرة، إذ يمكن عرض ثلاث أجيال تلخص تطور البطاقة كما يلي:

2-1- الجيل الأول (1^{ère} Génération) (1992-1996):

قدم روبرت كابلان وديفيد نورتن في سنة 1992 نموذج بطاقة الأداء المتوازن كإطار شامل لقياس الأداء، يؤدي تطبيقه للتقليل من الاعتماد الكلي للمؤسسات على المقاييس المالية التقليدية، حيث قام هذان الباحثان بدمج المؤشرات المالية وغير المالية كنظام متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، لغرض تزويد المديرين بمعلومات مفيدة عن أداء الشركة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث أبقى نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية لقياس الأداء وربطها بالإستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة.¹ فمقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت وحدها لا تلبي حاجات الجهات التي ترغب الحصول على معلومات وبيانات في ظل التغيير الحاصل في بيئة الأعمال الحديثة، وتجسد في هذا الجيل إضافة ثلاثة منظورات جديدة بالإضافة إلى المنظور التقليدي (المنظور المالي)، وشملت مؤشرات غير مالية متكاملة مع المؤشرات المالية، وتساعد في عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال.

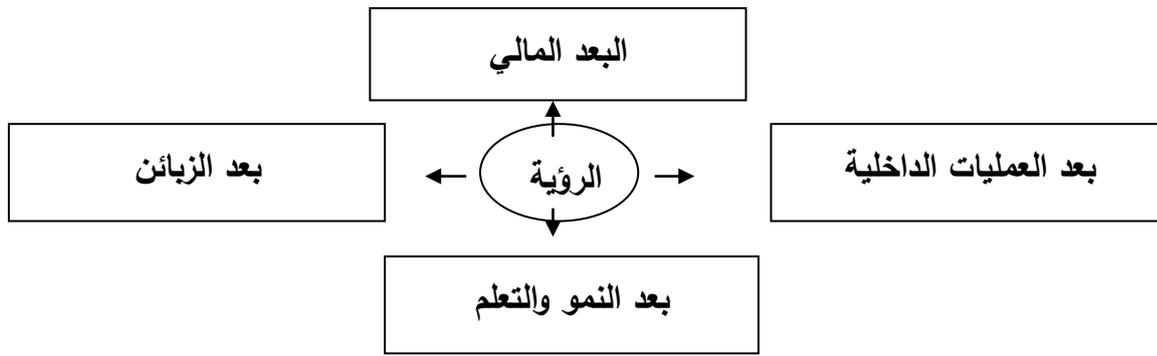
¹ أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008. ص 28.

ولقدت ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المنظمة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف.¹ وتميزت هذه المرحلة بـ:

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

ويمكن إعطاء شكل بياني للجيل الأول للبطاقة كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: أبعاد وعناصر الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر:

Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle de tableau de bord prospectif*, éditions De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2007. P122.

2-2- الجيل الثاني (2^{eme} Génération) (1996-2000):

صاحب تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المشاكل، والتي من أهمها:

- تحديدها في البداية كان غامضا مما أظهر عدة رؤى وتصورات متباينة لها.
- صعوبة اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات التقييم المتوازن.

ففي البداية تم ترجمة منظورات البطاقة بسؤال أولي يعطي رؤية حول كيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور، وهي:

- للنجاح في الجانب المالي، كيفية الظهور أمام المساهمين وحملة الأسهم (المنظور المالي).
- لتحقيق رؤية المنظمة، كيفية الظهور أمام العملاء (منظور العملاء).

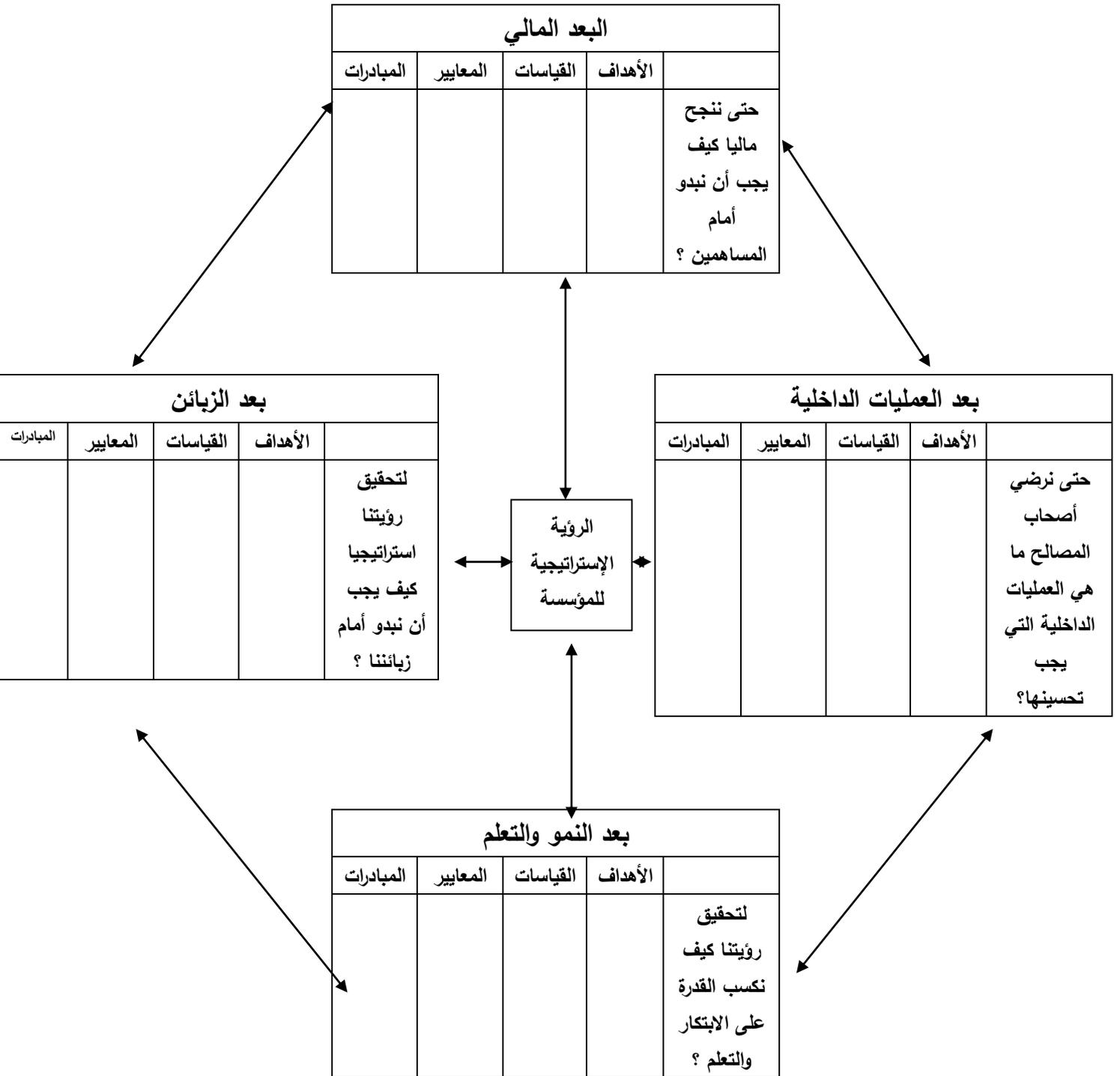
¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009. ص

- لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، تحديد العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المنظمة (منظور العمليات الداخلية).
- لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، ما هي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين المستمر (منظور النمو والتعلم).

وتم في هذا الجيل تطوير علاقات السبب والنتيجة لتعطي انعكاسا ايجابيا على الأداء الشامل للمنظمة. وأكد كل من كابلان ونورتون (*Kaplan and Norton*) أن بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، وأصبحت العنصر المركز في نظام الإدارة الإستراتيجي، إذ تعمل على رسم وتصميم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الإستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك تخطت كونها وسيلة للقياس فقد، وخاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسية ارتباطا بالنتيجة النهائية في الأداء المالي.¹

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص 146-147.

الشكل رقم 12: أبعاد وعناصر الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر:

Robert s. Kaplan, David Norton, *le tableau de bord prospectif*, traduit par Monique Sperry, édition d'organisation, 2ème édition, paris. France. 2003, p 21.

2-3- الجيل الثالث (*3^{eme} Génération*) (2000 إلى الآن):

تتلخص المكونات الرئيسية للجيل الثالث بما يلي:

- بيان الاتجاه (*Destination statement*): والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- الأهداف الإستراتيجية (*strategic objectives*): والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف التي تتسم بالوضوح.
- نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات (*strategic linkage model and perspectives*): يتبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، حيث يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي (ويتمثل في منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم)، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن (منظور العملاء والمنظور المالي).
- المقاييس والمبادرات (*Measures and initiatives*): وهذه تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.¹

المطلب الثاني: استخدامات بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

شهدت بطاقة الأداء المتوازن اهتمام واسعاً من قبل الباحثين، كما حقق تطبيقها في بعض المؤسسات نجاحاً ملفتاً للنظر، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة، إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية، الأمر الذي زاد من أهميتها ووسع من دائرة استخداماتها.

أولاً- استخدامات بطاقة الأداء المتوازن

تستخدم المؤسسات البطاقة كنظام إداري إستراتيجي لإدارة إستراتيجيتها على المدى البعيد، وذلك من خلال التركيز على العمليات الإدارية المهمة، نذكر منها:

- 1- تخطيط إستراتيجي أفضل: توفر البطاقة إطاراً قوياً لبناء وتواصل الإستراتيجية، إذ يتم تصور نموذج العمل في خريطة إستراتيجية، تساعد المدراء على التفكير في العلاقات السببية بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة. كما تضمن عملية إنشاء خريطة الإستراتيجية التوصل إلى توافق في الآراء

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص 149-150.

حول مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة، ويعني ذلك أن نتائج الأداء بالإضافة إلى عوامل التمكين الرئيسية أو عوامل الأداء المستقبلية يتم تحديدها إنشاء صورة كاملة للإستراتيجية.¹ فضمن هذا المنظور يبدأ العمل وفق البطاقة من الإدارة التنفيذية كفريق واحد لتحويل إستراتيجيات الوحدات الإدارية إلى هدف إستراتيجي عام، إذ يعتمد تحقيق هذا الأخير على تحقيق هدف وإستراتيجية كل وحدة إدارية.²

2- تحسين إستراتيجية الاتصالات والتنفيذ:

يتيح الحصول على صورة من صفحة واحدة* (One-page picture) للإستراتيجية إمكانية تواصل المؤسسات بسهولة مع الإستراتيجية داخليا وخارجيا.³ ويعمل الاتصال على نقل الأهداف المهمة إلى جميع العاملين، وبالتالي تحديد النشاطات اللازم انجازها لنجاح إستراتيجية المنظمة، فالبطاقة توفر قاعدة اتصالات مهمة، وتكسب المنظمة التزام من قبل الموظفين في جميع المستويات التنظيمية، كما أنها تشجع الحوار بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ليس فقط حول الأهداف المالية قصيرة الأجل، ولكن حول صياغة وتطبيق الإستراتيجية. فنظام الاتصال في المنظمة يؤدي إلى فهم واستيعاب الأهداف التشغيلية والعامة طويلة الأجل من قبل جميع الموظفين.⁴

3- تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم: تزود البطاقة المنظمات بالقدرة على التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا، مما يمكنهم من إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة، وحتى إمكانية تغيير الإستراتيجية إذا لزم الأمر.

كما تمكن البطاقة من معرفة الأقسام التي حققت أهدافها أو نسبة الأهداف المحققة، سواء أكانت الأهداف مالية أو غير مالية، وبالتالي تتيح للمنظمة من مراجعة أدائها الماضي وتحديثه والتعلم للمستقبل.

فالمنظمات تعمل في عالم سريع التغيير، لذلك تحتاج إلى المعلومات لمساعدتها على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وتساعد على التخطيط الفعال، وبالتالي فإن التعلم يمكن المنظمة من فحص واختبار الافتراضات والعلاقات السببية التي بنيت عليها الإستراتيجية.⁵

¹ Bernard marr : *The 7 Key Benefits Of Using Balanced Scorecard*, <http://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=972>. Le 02/01/2019, 22:35 .

² ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009. ص 82.
* يشير bernard marr إلى أن الإستراتيجية يجب أن تكون في شكل صورة من صفحة واحدة (Plan on a page)، لتسهيل فهم الإستراتيجية من طرف الموظفين، ويكون بإمكانهم تنفيذها.

³ Bernard marr, op cit.

⁴ ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق. ص 83.

⁵ ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق. ص 84.

ثانياً - أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً جيداً للإدارة الإستراتيجية بحيث تلعب دوراً بارزاً ورئيسياً في كل عملية من العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، فهي تعد نوعاً من الرقابة الإستراتيجية، وتهدف إلى ضمان تنفيذ الإستراتيجيات من خلال تطبيق رؤية المنظمة، وتحقيق رسالتها وأهدافها، كما أنها توفر للإدارة المعلومات الضرورية، وتزودها بنوعية المهارات اللازمة من خلال توفير بيئة مناسبة للتعلم والنمو، وتعطي مؤشرات مبكرة تنعكس على الأداء المالي للمنظمة لاحقاً، هذا بالإضافة إلى أنها تترجم إستراتيجيات المنظمة إلى أهداف ومقاييس بالنسبة لكافة المستويات الإدارية فيها، حتى يستطيع المديرون فهم دورهم في تحقيق إستراتيجية منظماتهم.

فاستخدام المنظمات لهذا النظام يوفر لها أساساً جيداً لاتخاذ القرارات، ويجعلها تنظم مقاييس للأداء تتناسب مع إستراتيجيتها، كما أنه يعطي الإدارة فكرة شاملة عما يجري في المنظمة، بشكل يساهم في تحديد واكتشاف انحرافات الوحدات الإدارية المختلفة عن الأهداف الموضوعية، هذا بالإضافة إلى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن الفاعلة في فهم أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وتوصيل هذه الإستراتيجية إلى كل المستويات الإدارية داخل المنظمة، وتوفير المراجعة المستمرة، والتغذية العكسية لها، والعمل على تحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك¹.

ويمكن تقديم أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أربعة عناصر:

1- ربط الإستراتيجية بمجموعة أهداف قصيرة المدى:

تعلم المنظمات أنه من الضروري القيام بتخطيط السيناريو حول المستقبل، وكيف سيؤثر كل سيناريو على إستراتيجيتها. كما يمكنها أيضاً إجراء عمليات مسح بيئي للنظر في ما يمكن أن يحدث في حالة حدوث تغييرات كبيرة في بيئة الأعمال.

واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كإطار عمل إداري يسمح للمنظمات بالتفاعل مع سيناريوهات طويلة الأمد إلى جانب خططها قصيرة المدى. وسوف تأخذ الخطة الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن في الاعتبار بعضاً من هذه الآراء طويلة الأجل².

كما يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، من خلال فهم الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية³.

¹ زياد يوسف ساري المساعفة، إمكانية تعديل واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في القطاع الحكومي، دراسة تطبيقية على قطاع النقل العام الأردني، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، تخصص محاسبة، 2008/2007. ص 45.

² TED JACKSON, *The Importance Of The Balanced Scorecard For Large Organizations*, MARCH 10, 2017. <https://www.clearpointstrategy.com/importance-of-balanced-scorecard-large-organizations/> Consulte Le : 12/01/2019. 14.00.

³ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2013. ص 245.

2- بطاقة الأداء المتوازن هي "نظام (إطار) من الأنظمة":

framework of frameworks

تتميز البطاقة من حيث أنها نظام عمل إداري يتسم بالمرونة الكافية لإدارة العديد من الأطر الأخرى. فلدى العديد من الشركات الكبرى مقاربات متطورة للتمويل، أو علاقات العملاء، أو الموارد البشرية. للمساعدة في تنظيم هذه الأنظمة، قد تعتمد على أي عدد من الأطر (مثل TQM , Six Sigma ..). ويمكن أن تعمل البطاقة كنظام تنظيم لجميع أطر الإدارة الأخرى ومساعدة الموظفين في جميع أنحاء الشركة على رؤية العلاقة بين مناهجهم الإدارية ووضعها في سياقها.

3- كما يمكن أن تساعد البطاقة في إدارة وحدات الشركة المتنوعة، إذ تميل المنظمات الكبيرة إلى أن تكون لديها وحدات وقطاعات وإدارات متنوعة للغاية، وتعمل هذه المجموعات بشكل مثالي نحو نفس الإستراتيجية. وتسمح بطاقة الأداء المتوازن بالتأكد من أن كل موظف يفهم الروابط الواضحة بين إستراتيجيته وإستراتيجية المنظمة ككل، وهذا يعطي الموظفين منظوراً في كيفية أداء دورهم في المنظمة.

4- يمكن استخدام بطاقة لإدارة العديد من مصادر البيانات:

أحد التحديات الرئيسية في المؤسسات الكبيرة هو إدارة مئات المصادر للبيانات، وبما أن البطاقة تعتمد على التدابير الإستراتيجية عبر المنظمة، فإن جعلها كلها في مكان واحد مشترك يمكن أن يكون تحدياً كبيراً. فالمؤسسات الكبيرة التي تضم فرقاً إستراتيجية يعملون في جمع البيانات لإنشاء بطاقة النتائج، حيث يمكن لهذا النوع من النفقات التقريبية أن يقتل بسرعة الإستراتيجية. فعند استخدام برنامج بطاقة الأداء المتوازن، يمكن تحميل البيانات تلقائياً من مجموعة متنوعة من المصادر. وهذا يجعل الإبلاغ أسهل بكثير ويساعد الشركات الكبيرة على التعامل مع الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية على حد سواء.¹

¹¹ TED JACKSON, *op cit*.

المطلب الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن وعناصرها

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها لا تركز على الجانب المالي فقط (الفكر الذي كان سائدا من قبل)، بل تتعداه إلى أنها تحقق التوازن من خلال تركيزها على أربعة مقاييس أساسية في المؤسسات وهي: بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، وبعد الزبائن بالإضافة إلى البعد المالي.

أولاً- خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

قدم نورتن وكابلان بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي¹، ويمكن تجميع الخصائص الأساسية للبطاقة في ما يلي:

1- تعبر عن تاريخ إستراتيجية المؤسسة من خلال توضيح سلسلة من العلاقات السببية. فكل مؤشر هو رابط للعلاقات السببية التي تبدأ من النمو والتعلم وتؤدي إلى النتائج المالية.

2- تُمكن من تعريف الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة من خلال عرضها في شكل نموذج متنسق لأهداف عملياتية مترابطة، مفهومة وقابلة للقياس، موجهة بجدول، وينفذ المسيرين والموظفين الإجراءات ويتخذون قرارات تتماشى مع إستراتيجية المنظمة لتجزئة العمليات بشكل جيد، فمثلاً قامت البنوك البريطانية Halifax et Barclays بإنشاء جداول على مستوى الأقسام والمصالح.

3- تؤكد على الأهداف والمؤشرات المالية (ماعدا في المنظمات الربحية)، يميل المسيرين في بعض الأحيان لاعتبار الابتكار، الجودة وإشباع الزبون كنهاية في حد ذاتها حتى لو أنها لا تعود عليهم بالأموال فعلاً. والمؤشرات غير المالية لا تمثل في الجدول سوى عنصر في مشروع والذي يؤدي إلى تحقيق الأرباح. عندما تكون كل المؤشرات مرتبطة ببعضها بشكل منسجم، المؤشرات غير المالية هي مخرجات النتائج المالية.

4- تقدم بطاقة الأداء المتوازن المؤشرات الأساسية لكي لا يشتت انتباه المسيرين، الذين يركزون على المؤشرات التي تحدد كيفية تنفيذ الإستراتيجية.

5- بطاقة الأداء المتوازن تسلط الضوء على الاختيارات غير المثالية والتي يمكن أن يقوم بها المسيرين والذين لا يأخذون بعين الاعتبار مزيج الشروط العملياتية والمالية للأداء. على سبيل المثال، نأخذ مؤسسة والتي يمثل الابتكار لديها مفتاح نجاحها والتي تبحث على تضخيم نتائجها على المدى القصير من خلال تقليص تكاليف البحث. بطاقة الأداء المتوازن الجيدة تحذر المؤسسة بأن مؤشرين حاسمين التكاليف ونتائج البحث، تجاوزا الخط الأحمر مما يهدد الأداء المالي في المستقبل.²

6- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رئيسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سابق. ص 201.

² Charles Horngren et autres, *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, traduction Georges Langlois, édition nouveaux Horizons, 4^e édition, Paris, 2009. P 98.

7- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا و ماليًا.

8- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسًا من إستراتيجية تنظيم الأعمال¹.

ثانياً- عناصر بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من العناصر التالية:²

أ/ الرؤية المستقبلية: تمثل توجهات وتطلعات المؤسسة، وطموحها المستقبلي (مثل التوسع في الحصة السوقية، تحقيق ميزة تنافسية، تعظيم الأرباح..)، وهي التي تحدد الخطوط العريضة لمسار إستراتيجية المؤسسة.

ب/ الإستراتيجية: تتمثل في إجمالي الأفعال والإجراءات والعمليات الهامة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة المخططة.

ج/ الأبعاد: تتمثل في مختلف الأبعاد والمحاور الإستراتيجية للبطاقة، والتي تشمل أبعاد خارجية لإرضاء أهم الأطراف الفاعلة والمرتبطة بالمؤسسة وتعظيم عوائدها (البعد المالي وبعد الزبائن)، وأبعاد داخلية لتحسين مختلف نشاطات المؤسسة وعملياتها والتحكم في مواردها (بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم).

د/ الأهداف: تبين كيفية تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها في مستويات ونسب محددة قابلة للقياس حيث تكون هذه المستويات مرجعية للتحقق من نجاح تطبيق الإستراتيجية.

هـ/ المقاييس: تقيس مستوى الأداء الفعلي في كل الجوانب والأبعاد، وتبين مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال مؤشرات كمية تعكس مستوى الأداء الحالي، وتتنبأ بالأداء المستقبلي.

و/ المعايير المستهدفة: تمثل المقاييس المطلوب تحقيقها في المستقبل، وهي عبارة عن بيانات ومؤشرات ونسب كمية تعكس صورة الأداء المستقبلي.

ز/ العلاقات السببية: تمثل الارتباط بين النتائج ومسبباتها، كما تبين العلاقة التفاعلية بين أبعاد الأداء، إذ أن تفعيل الابتكار في المؤسسة يحسن من عملياتها الداخلية، وهو بدوره ما يطور من أدائها التسويقي، ما يؤدي إلى رضا زبائنها، وبالتالي زيادة المبيعات المؤدية إلى ارتفاع رقم الأعمال وتحسن المردودية التجارية، وهو الذي ينعكس على أدائها المالي ويزيد من أرباحها، وهذه العلاقات التفاعلية تشكل جوهر بطاقة الأداء المتوازن.

¹ جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 08-19 ماي 2010.

² Robert S.Kaplan, David P.Norton, *Having Trouble with your strategy, Then map It*, Harvard Business Review, Vol 78, n 5, Harvard Business school, Boston, USA, September-october, 2000, pp 167-176.

ح/ المبادرات الإستراتيجية: تتمثل في برامج العمل والخطط الموجهة والمحسنة للأداء الشامل للمؤسسة، والتي تضمن إنجاح إستراتيجيتها، كما أنها تقوم بالتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف التشغيلية والتكتيكية وجعلها وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما أن هذه المبادرات تحدد المؤشرات والمقاييس المناسبة لتفعيل إستراتيجيات المؤسسة، بالإضافة إلى توضيحها للأهداف الأكثر أهمية.

المبحث الثاني: مبادئ بطاقة الأداء المتوازن والفرق بينها وبين الأساليب الحديثة

يعتبر التغيير الثابت الوحيد في البيئة التي تتواجد فيه المؤسسات بكل أنواعها، فكل المتغيرات الخارجية والداخلية (العولمة، حدة المنافسة، أنظمة المعلومات والاتصالات، الإنترنت....) تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على قرارات المؤسسات، الأمر الذي تطلب من هذه الأخيرة البحث دائما عن أفضل الأساليب التي تجعلها قادرة على التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات، لاتخاذ أمثل القرارات في ظل الظروف التي تمر بها، ومن بين الأدوات التي ساعدت المؤسسات على تخطي هذه العقبات نجد: جدول القيادة، وأسلوب OVAR، وبطاقة الأداء المتوازن، وإن كان هناك أوجه شبه كبيرة بين الأساليب السابقة، فهناك أيضا اختلافات تجعل من كل واحدة منهم أسلوبا مهما وضروريا للاعتماد عليه في محاولة للتكيف مع المتغيرات البيئية.

سنحاول في هذا البحث تسليط الضوء على الطرق السابقة مع محاولة إبراز الاختلافات بينها.

المطلب الأول: مبادئ لبطاقة الأداء المتوازن وأهدافها:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مبادئ أساسية تعتبر ضرورية جدا لتطبيقها بشكل فعال، كما تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تحقق للمؤسسات النجاح المرجو.

أولاً- مبادئ لبطاقة الأداء المتوازن:

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المبادئ التالية:

1- تحويل الخطة إلى مفاهيم تشغيلية:

من الصعب على المؤسسات تنفيذ الخطة بنجاح إذ لم تكن قادرة على تفصيلها وتوضيحها، فبطاقة الأداء المتوازن تقدم إطارا عاما لتوضيح الخطة إلى كافة مستويات المؤسسة، ومن الأساليب التي تساعد على توضيح تفاصيل الخطة وارتباطاتها وفلسفتها ما يعرف بالخارطة الإستراتيجية (*strategy map*).¹ وتعرف الخارطة الإستراتيجية حسب *R. Kaplan & D. Norton* على أنها رسم بياني لعلاقات السبب والنتيجة والتي توضح العلاقات بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة وفقاً للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

¹ معتز عبد القادر عساف، التميز في التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، موسوعة التميز الإداري، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 103.

- (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم). والخارطة الإستراتيجية هي حجر الزاوية في إطار مشروع بطاقة الأداء المتوازن.¹ وتعتبر الخارطة الإستراتيجية أداة لا غنى عنها من أجل:²
- * توضيح الإستراتيجية وتسهيل توصيل هذه الإستراتيجية لكل موظف في المؤسسة.
 - * تحديد العمليات الرئيسية لنجاح التنفيذ الاستراتيجي.
 - * محاذاة (Alignment) الاستثمارات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية بحيث تعمل في اتجاه الإستراتيجية.
 - * تسليط الضوء على الاختلافات في تنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي تسهيل تصويبها.

2- انسجام وتوافق الخطة في كافة مستويات المؤسسة:

استخدام البطاقة يساعد على تقسيم وحدات المؤسسة إلى وحدات عمل ووحدات وظيفية مبنية على أساس عمليات وليس وظائف، وهذا يساعد على تحسين التنسيق والاتصال بين جميع وحدات المؤسسة عند وضع أهدافها وتحديد احتياجاتها من بعضها البعض.

إذ تتكون المؤسسة من مصالح وأقسام ووحدات، ولكل منها لغته وأهدافه الخاصة، وهنا تعمل بطاقة الأداء المتوازن على رصف هذه الأجزاء مع إستراتيجية المؤسسة من خلال عملها على مواضيع إستراتيجية وأهداف محددة. ويجب تنسيق الاستراتيجيات عبر هذه الوحدات، ويجب استخدام البطاقة لتحديد الروابط الإستراتيجية التي تدمج أداء العديد من الوحدات الوظيفية، هذه الأخيرة لديها ثقافة تنظيمية خاصة بها تشكل حواجز وظيفية وتصبح عائقاً رئيسياً أمام تنفيذ الإستراتيجية، لأن معظم المؤسسات تواجه صعوبة كبيرة في التواصل والتنسيق عبر هذه الوظائف. ولكي يكون الأداء التنظيمي أكثر من مجموع أجزائه، يجب ربط الاستراتيجيات الفردية وتكاملها.³ وهذه هي المحاذاة (Alignment).

3- تمثيل الخطة للعمل اليومي لجميع الموظفين:

يتطلب تطبيق البطاقة فهم جميع العاملين للخطة وبالتالي تركيز كافة أعمالهم اليومية على المساهمة في نجاحها. وحتى لو كان تطبيق البطاقة على المستوى الإشرافي فقط فإن الموظفين التنفيذيين معنيون بمعرفة أهداف رؤسائهم ليتمكنوا من تحديد أدوارهم في تحقيق هذه الأهداف، لأن تقييم الموظفين سيكون بشكل أو بآخر مبني على بطاقات الأداء المتوازن لرؤسائهم. مع ضرورة التأكيد على أهمية تدريب وتعليم الموظفين لمفهوم وتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن.⁴

ولتحقيق ذلك يتطلب:⁵

¹ Alain Fernandez, *Strategy Maps Balanced Scorecard*, <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-strategy-map.htm>, 11/03/2019. 12.10.

² Ibid.

³ Kaplan Robert, David Norton, *building a strategy –focused organization*, Ivey business journal , may/june 2001, Canada sur le site : <https://iveybusinessjournal.com/publication/building-a-strategy-focused-organization/>.

⁴ معتز عبد القادر عساف، مرجع سابق، ص 105-106.

⁵ Kaplan Robert, David Norton, *THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Sur le site <http://theclci.com/wp-content/uploads/2018/03/TheStrategy-FocusedOrganization.pdf>

- الوعي الاستراتيجي في كل مستوى من مستويات المنظمة.
- تحديد الأهداف الشخصية وأهداف الفريق.
- خطة تعويض مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.

4- استمرارية وشمولية عمل التخطيط:

يتطلب استخدام البطاقة وضع منهجية لإدارة الخطة بحيث تدمج الخطة التشغيلية بعملية الموازنة، وتحدد اجتماعات دورية لمراجعة بطاقة الأداء المتوازن من قبل الإدارة العليا، وإنشاء عملية تعلم وتكيف للخطة.

فالاتتماد على الموازنة والخطة فقط غير كافي لتنفيذ الخطط بشكل فعال، لذلك هناك ضرورة ملحة إلى مناقشة عملية وضع الخطة نفسها.

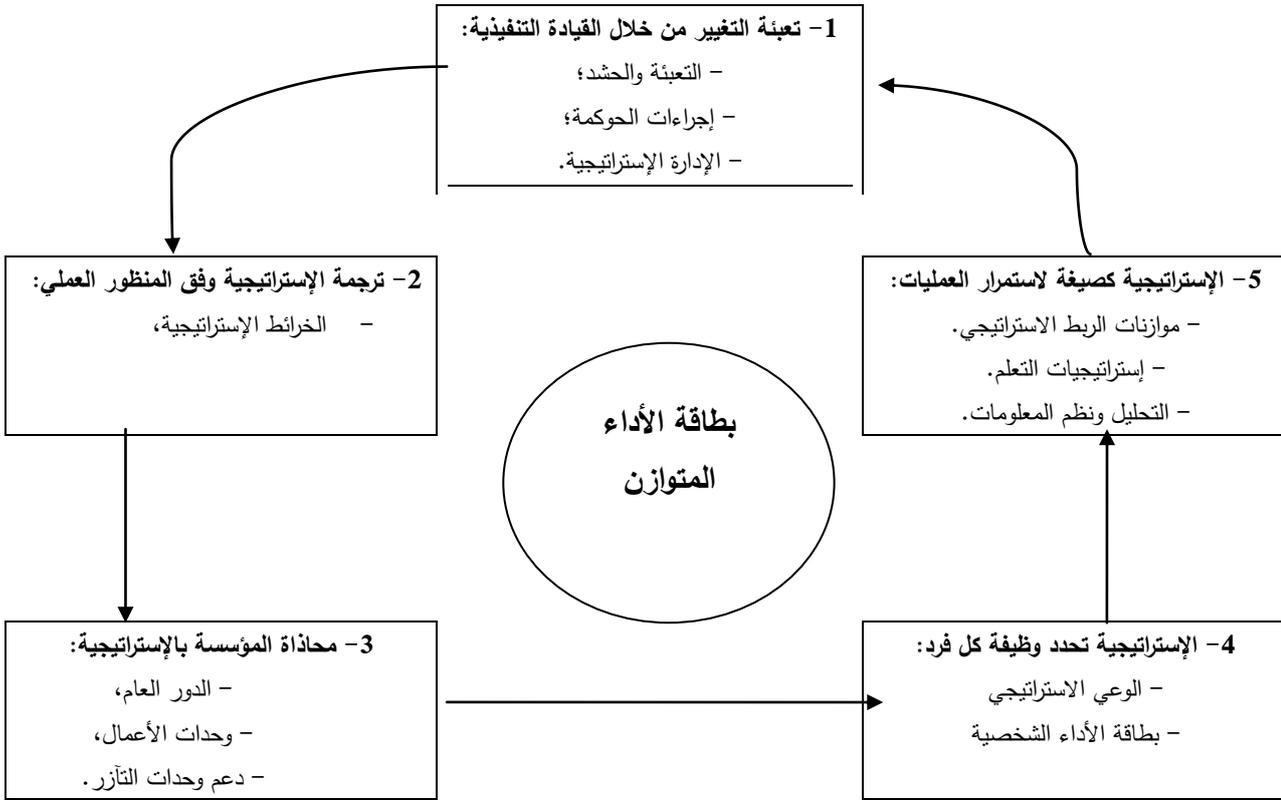
5- إدارة وتشجيع التغيير من خلال القيادة التنفيذية:

من أهم عوامل النجاح تبني الإدارة لهذه العملية ومشاركتها الجادة فيها، فالتخطيط يتطلب التغيير في معظم مكونات الشركة مما يتطلب فرقا لتنسيق هذه التغييرات، وتنفيذ الخطة يتطلب تركيز واهتمام مستمر بمبادرات التغيير ومتابعة أداء النتائج. وبالتالي فإن لم تكن الإدارة العليا مهتمة وملتزمة وتمثل جزء رئيسا من العملية فالتغيير بالتأكيد لن يحدث والخطط لن تنفذ.¹

والشكل الموالي يوضح هذه المبادئ الخمسة:

¹ معتز عبد القادر عساف، مرجع سابق، ص ص 105-106.

الشكل رقم 13: المبادئ الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر:

Kaplan Robert, David Norton, *building a strategy –focused organization*, Ivey business journal , may/june 2001, Canada sur le site : <https://iveybusinessjournal.com/publication/building-a-strategy-focused-organization/>.

ثانيا- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- 1- توفير نظام شامل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للشركة ككل، فبعد أن كان اهتمام المؤسسات بالأداء المالي فقط على الأمدين القصير والطويل، جاءت البطاقة لتكريس الاهتمام نحو تحقيق رسالة المؤسسات بالاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية.
- 2- تعتبر البطاقة أحد أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية وما تتضمنه من تخطيط إستراتيجي ينتهي بتحقيق الأهداف والغايات المنشودة في ظل المساءلة والمحاسبة المستمرين، وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للبطاقة جعل الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف بالمؤسسة.
- 3- تتيح البطاقة إمكانية التعلم الإستراتيجي ووضع أولويات لكل المستويات الإدارية وبما يوفر أداة اتصال توضح الإستراتيجية لكل الموظفين، وهذا راجع لإمكانية تطبيق البطاقة على مختلف المستويات الإدارية.

كما أن تطبيق البطاقة يوفر التوازن في القياس والتقييم، حيث أن العديد من الأمور التي يصعب قياسها مالياً يكون لها أثر كبير في نجاح أو فشل المؤسسة
4- توفر البطاقة طريقة منظمة تربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية وبالعمليات اليومية.¹

المطلب الثاني: الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة وأسلوب OVAR

تعتبر الطريقتان (لوحة القيادة وأسلوب OVAR) فرنسية النشأة، عالمية التطبيق، فالعديد من المؤسسات تبنت الفكرتين في ظل ظروف ظهور كل منها، وظهرتا قبل بطاقة الأداء المتوازن الأمريكية النشأة.

أولاً - الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة:

يعتبر مصطلح لوحة القيادة (Tableau de Bord) فرنسي النشأة، ومأخوذ من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات التي يستخدمها السائقون أو الطيارون لمعرفة مؤشرات تدل على مستوى أداء السرعة، والوقود، الضغط، والارتفاع.... لضمان نجاح الوصول إلى الهدف.

وقد ظهرت فكرة لوحة القيادة في المؤسسات الصناعية واحتوت على مؤشرات أداء متنوعة للعملية الإنتاجية، ثم تم تطويرها واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف متعددة.²

1- تعريف لوحة القيادة:

هي قبل كل شيء أداة لدعم اتخاذ القرار، حيث أنها تقيس الأداء من أجل تقييم أفضل للتقدم المسجل والمسار المتبقي للوصول إلى أهداف الأداء.
كما تعرض عناصر التقييم للحكم على الموقف في ضوء أهداف الأداء، وتعطينا الإجابات حول الأسئلة التالية: هل يجب أن نستمر هكذا؟ هل يجب علينا تعزيز الإجراءات أو تغيير النهج بشكل جذري؟³

¹ رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه في

المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004. ص 52.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 27، العدد 2، 2003.

³ Alain Fernandez, *Définition et principe du tableau de bord de l'entreprise*, sur le site : https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm

ويعرّف Gray و Pesqueux لوحة القيادة بأنها "أداة لمراقبة التسيير (الإدارة) تركز على متابعة الأهداف، ويتم استخدامها لتقييم الأداء الفعلي للشركة مقارنة بالأهداف التي يحددها نظام الإدارة"¹. ولوحة القيادة تستأنف بشكل دوري مجموعة من المؤشرات لمتابعة المنظمة.

2- خصائص لوحة القيادة: تتمثل خصائص لوحات القيادة فيما يلي:²

- تساهم بفعالية كبيرة في تدعيم عملية صنع واتخاذ القرار، إضافة إلى دورها الهام في عملية التنبؤ بمستقبل المؤسسة.
- تحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تبين نتائج المؤسسة المتعلقة بالأداء المالي والمحاسبي، كما توضح مدى كفاءتها وفعاليتها.
- تشكل أداة اتصال بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة (المستوى الإستراتيجي، والتكتيكي، والتشغيلي).
- تتيح مؤشرات ومقاييس لوحة القيادة المدعمة بالأشكال البيانية الاطلاع المعمق والقراءة الجيدة لنتائج المؤسسة والتعرف على مدى تحسينها وتطويرها.
- تبرز وتفسر مختلف العلاقات السببية بين النتائج ومسبباتها من عمليات ونشاطات ومسارات.
- توحيد الرؤى والتوجهات بين أفراد المؤسسة.
- تقيس مختلف جوانب الأداء المالي وتوضح مدى تمكن المؤسسة من تحسين أدائها.

3- الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة:

تناول الباحثين الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة التقليدية، وقاموا بتوضيح الاختلافات الجوهرية التي يحتويها كلا النموذجين، ويوضح الجدول الموالي هذه الاختلافات:

¹ Fana Rasolofo-Distler : *Conception d'un système de tableau de bord intégrant le développement durable : une démarche qui articule méthode OVAR et BALANCED SCORECARD*. Sur le site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00476943/document>. 25/03/2019. 20.04.

² Saulon Jean Yves, *Tableau de bord pour décideurs de qualité*, éditions E-thèque, Lille ; France.2006. p26.

الجدول رقم 06: مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة

لوحة قيادة التسيير	بطاقة الأداء المتوازن
<p>- نموذج أداء يتم تحديده بناء على خصائص خاصة بكل مؤسسة.</p> <p>- مدخل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، حيث يتم وضع محتوى لوحة القيادة بشكل جزئي وإجماع من طرف مختلف المسؤولين.</p>	<p>- وجود نموذج أداء معياري</p> <p>- مدخل من أعلى إلى أسفل، حيث يتم اختيار المؤشرات وقيمتها المستهدفة من طرف إدارة المؤسسة وتعرض بعد ذلك على المستويات الدنيا.</p>
<p>العناصر الأساسية المشتركة:</p> <p>- الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء بشكل عام.</p> <p>- وضع مؤشرات القيادة الموجهة نحو الأعمال الجارية ومؤشرات النتائج.</p> <p>- اختيار عدد محدود من المؤشرات.</p> <p>- العمل على ترجمة الإستراتيجية وإيصالها إلى المستويات الدنيا وربط المؤشرات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.</p>	

المصدر:

Christophe GERMAIN, *Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises*, Finance Contrôle Stratégie, Volume 8, N°3, septembre 2005. P 128.

Sur le site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00764227/document>

ثانيا - الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب **OVAR**:1- تعريف أسلوب **OVAR** (*la méthode Objectifs - Variables d'Action – Responsabilité*):

طريقة فرنسية تم اختراعها وتدريبها في عام 1981 بواسطة ثلاثة أساتذة هم دانيال ميشيل (Daniel Michel) وميشيل فيول (Michel Fiol) وهوغز جوردان (Hugues Jordan). ويهدف هذا الأسلوب إلى بناء عملية بهدف تسليط الضوء على توافق الآراء بين القادة على الأهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل للمنظمة. هذا وبالتالي عملية تأخذ بعين الاعتبار رؤية كل "طبقة من التسلسل الهرمي وليس رؤية استبدادية للإدارة عن طريق الغرض من طراز نهج **OVAR** هو واحد من المساعدة الإدارية فهم العلاقات بين السبب والنتيجة ويمكن أن يقترن بنهج الولايات المتحدة تجاه الخريطة الإستراتيجية¹.

ويعتبر هذا الأسلوب منهج منظم يمكن من تلبية ثلاثة أنواع من الاحتياجات:

- إدارة الأداء من خلال ضمان نشر المحاور والأهداف الإستراتيجية في المنظمة بأكملها؛ إذن هي عملية إدارية تهدف إلى ربط الإستراتيجية بالخطط.
- تقديم منهجية تؤيد الحوار الهرمي أو الوظيفي في المنظمة، وتثير التواصل والمناقشة بشكل بناء حول قضيتين رئيسيتين "أين نحن ذاهبون؟" و "كيف نفعل؟".

¹ Fana Rasolof-Distler, Op Cit .

- استخدام نهج رسمي لتصميم لوحات معلومات الشركة من الاحتياجات الرئيسية من المعلومات لاتخاذ قرارات تشغيلية ملموسة على مستويات مختلفة من المسؤوليات.

2- خطوات أسلوب OVAR¹: تتكون طريقة OVAR من أربع خطوات مهمة:

الخطوة الأولى: تشمل هذه الخطوة مرحلتين من عملية اتخاذ القرار (مرحلة الذكاء ومرحلة التصميم). انها بما في ذلك مناقشة الرؤية العامة للشركة والأهداف من أجل تحديد الأهداف العامة لل الشركة في المستوى الأول، (المستوى N). ثم ننتقل إلى تحديد متغيرات الإجراء الشركة دائما من المستوى الأول (المستوى N) وأخيرا اختيار مؤشرات الشركة (المستوى N). في نهاية هذه المرحلة ، سنكون قادرين على استنتاج الأهداف الكمية والنوعية المنظمة. للعودة إلى تحديد أهداف المنظمة لا بد من أن يتم توضيح المهمة والأهداف من خلال نهج تفاعلي حيث الشخص يجب أن تفي مهمة تطوير لوحة القيادة بالمستويات التشغيلية المختلفة.

الخطوة الثانية: تعيين المسؤوليات (مرحلة التصميم واختيار الحل) لهذه المرحلة مهمة بتحليل التفويض، هذه المرحلة تعمل على إطلاق التفكير في تحديد الهوية وتعريف العلاقات السببية بين المعلمات التي ستحدد الأداء المنظمة.

الخطوة الثالثة: تصميم شبكات الهدف / متغيرات الإجراء: هذه مرحلة تصميم الجدول حيث تصبح متغيرات إجراءات الشركة أهدافاً للمديرين (المستوى N1) وحيث يتم تحديد متغيرات إجراءات المديرين (المستوى N-1) من أجل التمكن من اختيار مؤشرات المستوى الأدنى (مستوى N-1).

المرحلة الرابعة: تنسيق لوحة القيادة: إنها مرحلة التصميم والتنفيذ تتميز باختيار الشكل الذي سيتم بموجبه تقديم المؤشرات. الانتهاء من أ لوحة القيادة مهمة من أجل إعداد التحذيرات والعرض التقديمي المناسب مما يسهل تحليل البيانات.

3- الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن و أسلوب OVAR :

يمكن تلخيص الفرق في الجدول الموالي:

¹ Abdelhaq SARI : *Comparaison de deux méthodes de conception du BSC (OVAR et la méthode de Kaplan et Norton)*, Mai-2008, sur le site : https://www.performancepublique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/control_gestion/performance_et_CG/evaluation_de_la_performance/9_comparaison_deux_methodes_de_conception_tdb.pdf.

الجدول رقم 07 : الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب ovar

أسلوب OVAR	بطاقة الأداء المتوازن	
عملية صنع القرار تؤخذ وتتخذها مجموعة العمل	مستوحاة من مراحل سيمون لاتخاذ القرار	صنع القرار
من أعلى إلى أسفل، ولكن التصميم جماعي والمسؤولية مشتركة بالإضافة إلى اتساق الأهداف من مستوى هرمي إلى آخر، يمكن أن يكون هذا التناسق من أسفل إلى أعلى أيضا. وتتكون لوحة القيادة التي يمكن إنشاؤها من من لوحات القيادة.	من أعلى إلى أسفل جميع العمليات في الداخل يجب أن تتماشى مع الإستراتيجية الشاملة.	النشر الهرمي
تصميم لوحة القيادة سيؤدي إلى إستراتيجية عالمية أكثر وضوحا وتشغيلا.	استراتيجية المنظمة هي التي تظهر لوحة القيادة	العلاقة بين لوحة القيادة والإستراتيجية الشاملة
يتم إنشاؤها من متغيرات الأهداف ومتغيرات الأنشطة	يتم إنشاؤها من المحاور الأربعة	إنشاء المؤشرات
لا توجد صلة بين المكافآت والمؤشرات	رابط مهم بين الأجر والمؤشرات	الصلة بين مكافآت الأجر والمؤشرات

المصدر: Abdelhaq Sari , op cit.

المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تقدم المقاييس المتعلقة بكل بعد أو منظور من المنظورات الأربعة المحددة في البطاقة المتوازنة، توجهها استراتيجيا بقود الأداء المستقبلي، إلى جانب مقاييس الأداء التشغيلي أو العملياتي، ومن هنا تم إدراج مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، مما يعطي صورة أوضح لأداء المؤسسة، والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب، وعلى العكس بالنسبة لعملية القياس التي كان ينظر إليها كأداة لرقابة الموارد وتقييم الأداء الماضي، فإن البطاقة المتوازنة هي أداة تساهم في بناء وإعداد إستراتيجية المؤسسة، وكأداة اتصال والتنسيق بين الأفراد، المصالح والمؤسسة ككل للوصول إلى الأهداف المشتركة، لذلك أصبح ينظر إليها على أنها أداة اتصال وتبادل المعلومات وليس كما كان في النظام الكلاسيكي كأداة للرقابة.

سنحاول فيما يلي تقديم المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: المنظور المالي:

يعكس المنظور المالي متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء، ويم في هذا المحور الإجابة عن التساؤل التالي: كيف يمكن أن تظهر المؤسسة أمام مساهمها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المالية؟

أولاً- لمحة عامة عن المحور المالي:

أوضح كابلان و نورتون إستراتيجيتين أساسيتين للإجابة عن التساؤل السابق:¹

- إستراتيجية نمو إيرادات المؤسسة: وهذه الإستراتيجية يمكن صياغتها بالأهداف التالية:
 - تعظيم المبيعات للعملاء الحاليين من خلال الاهتمام بهم، والعمل على إقامة علاقات وروابط قوية معهم، بما يحقق معالجة أية مشكلات قائمة أو متوقعة، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف باستخدام معدل نمو المبيعات.
 - فتح أسواق جديدة من خلال العمل على جذب عملاء جدد، أو تقديم منتجات جديدة، أو كلاهما معاً، ويمكن قياس مدى تحقيق هذا الهدف باستخدام نسبة المبيعات للعملاء الجدد إلى إجمالي المبيعات، أو نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات.
- إستراتيجية تحسين الإنتاجية: وهذه الإستراتيجية يمكن صياغتها بالأهداف التالية:
 - تخفيض التكاليف من خلال تحسين هيكل التكاليف بهدف تخفيض التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك الهدف بمقارنة التكاليف بالمؤسسة مع تكاليف المنافسين، وتحديد معدلات الخفض في التكاليف.
 - استغلال الأصول، ويركز هذا الهدف على استخدام الأصول المتاحة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، ويتحقق ذلك من خلال العمل على تخفيض رأس المال المستخدم، وتوجد مؤشرات متعددة لقياس مدى تحقيق ذلك الهدف منها معدل دوران الأصول، معدل رأس المال العامل.....

ومن "وجهة النظر الإستراتيجية بالنسبة للأداء المالي، نقف على مدى تهيئة وإعداد القرارات المؤمنة لفعالية، الأهداف المسطرة، وكفاءة استخدام الوسائل المتاحة وهذا من خلال الإستراتيجية التي تختارها المنظمة"².

ومما لا شك فيه أن جميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق الأرباح وتعظيمها من جميع النواحي، إذ يشكل الهدف المالي للمؤسسة مبنغى طويل الأجل. واستخدام البطاقة لا يتعارض مع ذلك بل تجعل البطاقة الهدف

¹ بالاعتماد على:

- نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015. ص ص 45-46.
- فراس عبد القادر غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا. 2015 ص 35.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريح للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص 30.

المالي أكثر وضوحاً، وقابلاً للقياس، وبالتالي فإن الأهداف المالية ووسائل القياس يجب أن تلعب دوراً مزدوجاً، حيث أنها تحدد الأداء المالي المتوقع (الذي يحقق الربح المالي)، وقد يكون ذلك بتحديد الأداء المتوقع من خلال الإستراتيجية، وتعد الهدف النهائي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.¹

ثانياً - المحور المالي حسب مراحل حياة المنظمة:

وقد يختلف الهدف المالي من مرحلة أخرى ضمن مراحل حياة المنظمة، إذ يمكن تصنيف تلك المراحل كما يلي:²

أ/ مرحلة النمو:

ضمن هذه المرحلة تعتمد المؤسسة على مؤشرات ومقاييس مالية تهتم بتحديد مدى نمو مبيعاتها ورقم أعمالها، ودرجة توسيعها لحصتها السوقية، ومدى اختراقها لأسواق جديدة، ومستوى توسيعها لقاعدة زبائنها واستقطابها لزبائن جدد، وتحديد مستوى إنفاقها على التحسين المستمر لأنشطتها وعملياتها خاصة تلك المرتبطة بتطوير منتجاتها، وتتبع مدى تطور وتحسن معدل نمو أرباحها.

كما تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على إستراتيجية مالية تعتمد على تنمية رقم أعمالها والتنوع في مزيج منتجاتها، وهذا ما يفضي إلى تحقيق قيمة مضافة جيدة وتحسين نتائجها المالية وتعظيم أرباحها، إضافة إلى البحث عن التوسع المستمر لحصتها السوقية وتدعيم موقعها التنافسي في الأسواق التي تنشط فيها.

ب/ مرحلة الاستقرار:

تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على مؤشرات تحدد مستوى ربحيتها وتقيس مدى مردوديتها المالية الاقتصادية، ومستوى عوائدها على أصولها واستثماراتها وأموالها الخاصة، كما أنها تحلل مدى انعكاس أدائها المالي على تحسين مركزها التنافسي.

كما تعتمد المؤسسة على إستراتيجية مالية تركز على تخفيض تكاليفها والتحكم بها وتعظيم أرباحها ونتائجها المالية من خلال تحسين إنتاجيتها، والعمل على ترسيخ التحسين المستمر لنتائجها وعوائدها بما يضمن لها التميز والتفوق في أسواقها وبحثها عن تسيدها والسيطرة عليها.

ج/ مرحلة النضج:

تتبنى المؤسسة في هذه المرحلة على مؤشرات تحدد مدى كفاءة استغلال واستخدام أصولها، وهذا بالاعتماد على مقاييس تحدد كفاءتها المالية، وتقيس مدى حفاظها على معدلات عائد جيدة على أصولها واستثماراتها وأموالها الخاصة، وتفعيل مردوديتها المالية والاقتصادية، وهو ما يساهم في حفاظها على مركزها التنافسي في أسواقها.

¹ ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 107.

² بالاعتماد على:

- Robert s.Kaplan, David p. Norton, *le tableau de bord prodpectif*, op cit, pp 62-64.

- ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 108.

وتعتمد المؤسسة على إستراتيجية مالية تركز على الاستخدام الكفاء لأموالها وأصولها، لتعظيم تدفقاتها النقدية، والحفاظ على مستوى عال من مردوديتها المالية والاقتصادية، وذلك ما يضمن استنفادتها من المكاسب التي حققتها في المرحلتين السابقتين.

ثالثا - التوجه الإستراتيجي للمحور المالي:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا نجد أنه في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة الاقتصادية (النمو، المحافظة، النضج) تتعلق بالأهداف المالية الخاصة بها والتي توجه الإستراتيجية كزيادة رقم الأعمال والعمل على تنويع المبيعات، الأسواق، العملاء، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، الاستخدام الحسن للأصول والاستثمارات، ويمكن إيضاح أهم الأهداف المالية تبعا لمرحل دورة الحياة من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 08: المحاور الإستراتيجية المالية

		المحاور الإستراتيجية	
		تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	استخدام الأصول
مراحل دورة الحياة	النمو	زيادة رقم الأعمال وتنويع المبيعات	زيادة رقم الأعمال وتنويع المبيعات
	المحافظة	معدل نمو رقم الأعمال لجزء من أجزاء السوق. حصة رقم الأعمال مقارنة بالمنتجات الجديدة، الخدمات، العملاء.	معدل نمو رقم الأعمال لجزء من أجزاء السوق. حصة رقم الأعمال مقارنة بالمنتجات الجديدة، الخدمات، العملاء.
	النضج (تحصيل العوائد)	معدل نمو رقم الأعمال لجزء من أجزاء السوق. حصة رقم الأعمال مقارنة بالمنتجات الجديدة، الخدمات، العملاء.	معدل نمو رقم الأعمال لجزء من أجزاء السوق. حصة رقم الأعمال مقارنة بالمنتجات الجديدة، الخدمات، العملاء.
		تطور رقم الأعمال - الهامش الذي يحققه كل عامل.	نسبة الاستثمارات مقارنة بالمبيعات. نسبة البحوث والتطوير مقارنة بالمبيعات.
		سعر التكلفة مقارنة بالمنافسين - معدل انخفاض التكاليف غير المباشرة (نسبة من المبيعات)	نسب رأس المال العامل - معدل استخدام الأصول
		المردودية تبعا ل: • للعملاء • قائمة المنتجات • نسبة العملاء الأقل ربحية	التوازن المالي - الاحتياجات - الهوامش والفائض

المصدر: Robert. Norton et Kaplan. *le tableau de bord prospectif*. Op.cit. .P 67

فالأهداف المالية التي تم التطرق إليها لضمان مستوى مرتفع للعائد أو المردودية المالية، يجب أن تتماشى مع كل مرحلة من مراحل دورة الحياة الاقتصادية (العائد على الاستثمار، مردودية الأصول، نمو المبيعات...)، وعلى الرغم من ما يؤخذ على المؤشرات المالية لوحدها، فإن البطاقة المتوازنة تسمح للمسيرين بتحديد خصائص أداء المؤسسات في المدى الطويل وتقييمه، إلى جانب أيضا المتغيرات الهامة لتحديد وقيادة الأهداف المالية في المدى الطويل، من خلال شرح الأهداف المالية وتكييفها مع الوحدات، فمحددات الأداء المالي يجب أن تتماشى مع قطاع النشاط، المحيط التنافسي وإستراتيجية الوحدات الاقتصادية.

ويمكن إيضاح مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالمنظور المالي للبطاقة وهي: معدل العائد على الاستثمار أو المردودية المالية، المردودية الاقتصادية والتجارية، معدل العائد على مجموع الأصول، الأرصدة الوسيطة للتسيير، ربحية السهم أو عائد السهم، معدل تغطية الفوائد، نسبة الاستقلالية المالية والرفع المالي، معدلات دوران الأصول، فترات التحصيل والتسديد.

المطلب الثاني: منظور العمليات الداخلية

يعكس هذا المنظور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة، ولتتمكن إدارة المنظمات من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين.

أولاً- مفهوم العمليات الداخلية:

يسعى المسيرون إلى تحديد العمليات الأساسية لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعملاء والمساهمين، وفقا لهذا المنظور، إذ يتم تطوير بصفة عامة الأهداف والمؤشرات التي تتماشى مع المحور المالي ومحور العملاء. حيث أنه وفقا للإستراتيجية المتبناة على أساس الموارد التي تمتلكها، فإن المؤسسات تحدد الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية قبل تلك المتعلقة بالمحور المالي والعملاء وهذا بالاعتماد على نقاط القوة، لإنشاء ميزة تنافسية دائمة وفي هذا الإطار فإنها تعمل على تحويل إمكاناتها إلى أهداف ومؤشرات خاصة بالنسبة للعمليات والتي تستطيع بعدها أن تركز على العملاء لأجزاء السوق المستهدفة، و بالنسبة لأغلبية المؤسسات فإنها توجه أنظمة قياس الأداء نحو تحسين عمليات الإنتاج، ومن حيث توجه بطاقة الأداء المتوازن فإن مجموع العمليات يتعلق بالإبداع إلى غاية العمليات المتعلقة بمصلحة ما بعد البيع (مختلف العمليات والعمليات الوسيطة)، فتحديد الأهداف وتعريفها إلى جانب المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية، هو الفرق الجوهرى بين البطاقة المتوازنة والأنظمة الكلاسيكية لقياس الأداء، والذي يتحدد بمراقبة وتحسين نتائج مراكز المسؤولية والوحدات أمام محدودية المؤشرات المالية في قياس الأداء والأدوات المالية لتقييم ومراقبة الأداء، تم

إدراج مؤشرات أخرى إلى جانب المؤشرات المالية كمؤشرات الجودة، العائد، حجم الإنتاج، مدة أو فترة دورة الإنتاج. وهذه الأنظمة المكملة شكلت تطور هام إلى جانب هدفها الأساسي في تحسين الأداء الفردي لكل دائرة، حيث تقيس الأنظمة الحديثة أداء العمليات الداخلية على أساس المعايير العرضية كتنفيذ الطلبات، المشتريات، تخطيط الإنتاج، وفي إطار عام تم تطبيق مؤشرات للعمليات الداخلية والمتعلقة بالتكاليف، الجودة، حجم الإنتاج وكذا الآجال¹.

ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية:

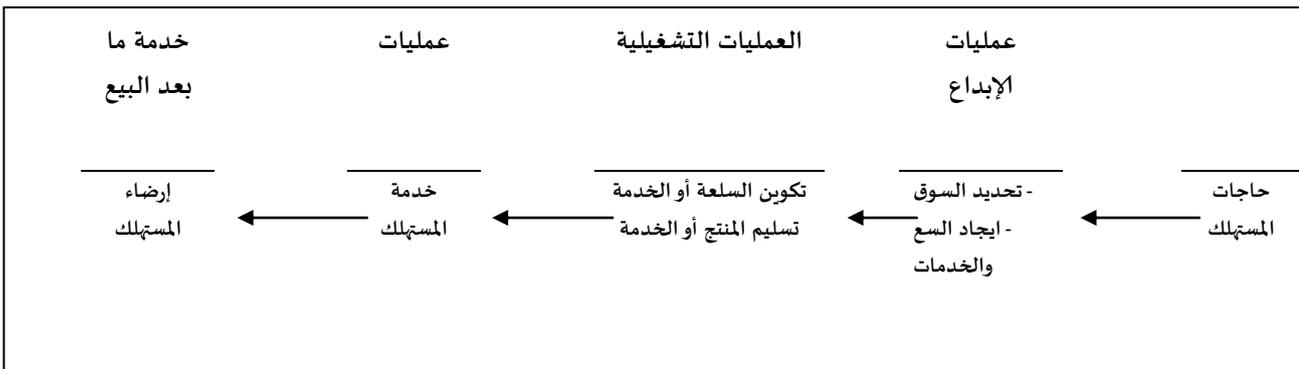
- عملية الابتكار؛ - العملية التشغيلية؛ - عملية الخدمة بعد البيع.²

1- الإبداع (Innovation):

ضمن هذه العملية تقوم وحدة البحث والتطوير في المؤسسة بإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المستهلكين الظاهرة والكامنة، وتتجلى العمليات الإبداعية بإيجاد العمليات المؤدية إلى ذلك. حيث يؤدي ذلك إلى جلب مردود مادي مرتفع إلى المنظمة، وبالمقابل فإن تكاليف العمليات الإبداعية والأعمال ذات الصلة تكون مرتفعة لا سيما في مرحلتي البحث والتطوير، وفي عمليات القياس وفق بطاقة الأداء المتوازن يعد الإبداع جزءاً أساسياً من العمليات الداخلية.

فالتفكير في العمل الإبداعي على المدى الطويل وخلق القيمة للعمليات قد يؤدي في بعض المنظمات إلى إيجاد أسواق جديدة ومستهلكين جدد وظهور واكتشاف حاجات جديدة لدى المستهلكين، وبالتالي ما على المؤسسة إلا تصميم المنتجات والخدمات التي تلبي رغبات المستهلكين، ومن ثم البحث عن حاجات جديدة، وفي المرحلة التي تليها وهي العمليات التشغيلية والتي يقع على عاتقها إيصال المنتج أو الخدمة إلى المستهلك بأقل وقت ممكن³. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 14: العمليات وسلسلة القيمة



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 146.

¹ Robert'S KAPLAN et David. P.NORTON. *le tableau de bord prospectif*. Op.cit . P 98.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق. ص 48.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 145.

يتضح من الشكل أن عمليات الإبداع تتكون من عنصرين أساسيين هما: تحديد السوق المستهدف وحجمه وطبيعة رغبات المستهلكين والأسعار المناسبة، وعند قيام المنظمات بنشر عملياتها الداخلية لمقابلة حاجات المستهلكين المحددة لا بد لها من معلومات دقيقة حول السوق وتفضيلات المستهلكين الحاليين والمتوقعين. فهذه مهام حيوية لا بد من إنجازها بشكل أفضل وأحسن. بالإضافة إلى ذلك قد تكون هناك فرص لأسواق جديدة ومنتجات وخدمات جديدة، تقوم المؤسسة بإنتاجها وتقديمها للمستهلكين.

فالحديث عن السوق يقود للحديث عن العنصر الأهم في السوق ألا وهو العميل، الذي تسعى المؤسسات دوما لاكتسابه والحفاظ عليه، عن طريق بقاء الموظف أغلب الوقت مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم وتقديم حلول لانشغالاتهم، فالعميل مصدر للمعرفة، فالمعلومات المتوفرة من السوق ومن العملاء تشكل مدخلات لتصميم وتطوير منتجات وخدمات حقيقية وتطوير عمليات جديدة في المؤسسة.

والخطوة الثانية تتكون من :

- إنجاز الأبحاث الأساسية لتطوير خدمات ومنتجات جديدة لتقديم قيمة إلى المستهلك.
- القيام بأبحاث تطبيقية لاستغلال التكنولوجيا الموجودة للجيل القادم من المنتجات أو الخدمات.
- القيام بجود تطويرية مركزة لإحضار المنتجات والخدمات إلى السوق.

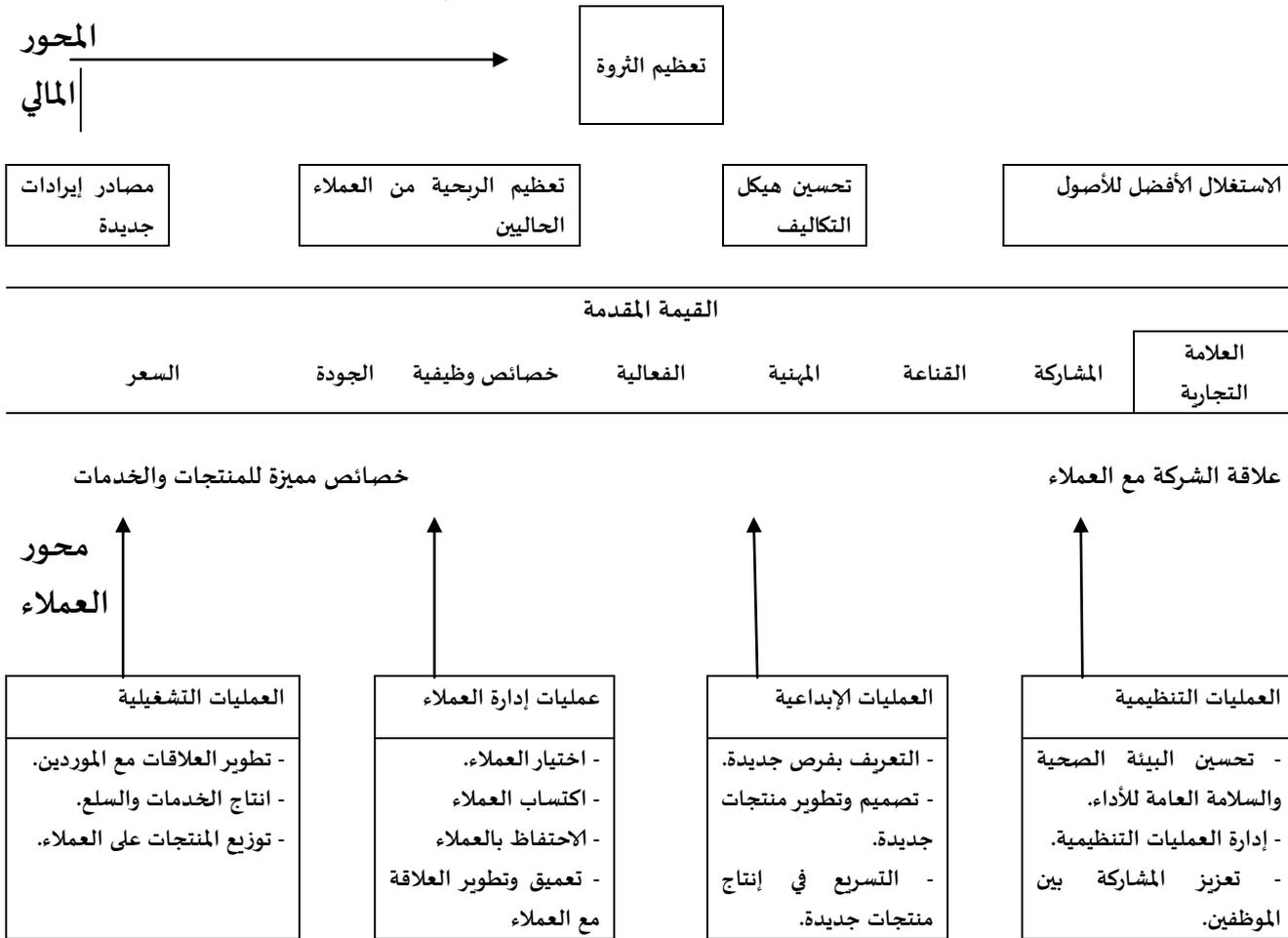
وتزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام أكثر بالبحث والتطوير أكثر من الاهتمام على دعم المنتجات والعمليات التشغيلية، وذلك على عكس الأعمال المباشرة التي يسهل مراقبة أدائها وقياسه من خلال معايير خاصة بالتكلفة.¹

ويعزز محور العمليات الداخلية كلا من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين.² كما يوضحه الشكل التالي:

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 147.

² أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010. ص 48.

الشكل رقم 15 : العلاقة بين العمليات الداخلية والمحور المالي ومحور العملاء



محور العمليات الداخلية

المصدر: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010. ص 49.

يوضح الشكل السابق العلاقة بين محور العمليات الداخلية والمحور المالي ومحور العملاء، إذ يحتوي على العمليات التالية:

- 1- العمليات التشغيلية: وهي العمليات التي تقوم بها المؤسسة بدء من استلام طلبات العملاء، وانتهاء بتقديم المنتج أو الخدمة لهم. ويجب أن تتميز هذه العمليات بالانسجام التام من حيث تصميم المنتج وبأقل تكلفة، وتقليص وقت التوصيل مع الأخذ بعين الاعتبار تزويد الخدمة بالوقت المناسب والمطلوب سواء خلال عمليات التشغيل أو خلال عمليات التسليم.¹
- 2- العمليات الإدارية للعملاء: تهدف إلى توسيع وتعميق العلاقة مع العملاء، وتوجد أربع مجالات للعمليات الإدارية:²

¹ نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سابق. ص 48.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص 50، 51.

- اختيار العملاء: الفئة المستهدفة من السوق التي تعتبرها المؤسسة ذات قيمة مرغوب بها.
 - اكتساب العملاء: تبدأ من اختيار مستوى المنتجات التي يرغب بها العملاء، وتوفيرها لهم بالأسعار المناسبة، وهذا مرتبط بالقيادة الجيدة وكيفية اتصالها بالعملاء.
 - الاحتفاظ بالعملاء: وذلك يتطلب تقديم خدمات جيدة لهم، واستجابة لرغباتهم ولمتطلباتهم في الخدمة التي يريدونها.
 - تطوير وتنمية الأعمال مع العملاء: ويتم في هذه العملية الإدارة الفعالة لعلاقات الشركة مع عملائها، وذلك يتم من خلال تزويد العملاء بالعديد من المنتجات والخدمات التي يحتاجونها، وتكون تلك الخدمات والمنتجات متوافقة مع البيئة والسلامة العامة والتنظيمات البيئية.
- 3- عملية الإبداع: والتي تتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات المنظمة، وتمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد، كما يتم الاستمرار بتقديم الخدمات والمنتجات للأسواق والعملاء الحاليين، مع الأخذ بالاعتبار استمرار البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها لكسب رضاهم.¹

ثانيا- مقاييس العمليات الداخلية:

تركز مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية على زمن الإنتاجية، وجودة الإنتاج، والمردودات ونسب المعيب، ولكل معيار مقاييس معينة، فالإنتاجية تقاس ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة، والجودة تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوى، ومستوى التكنولوجيا يقاس بالأساليب الأكثر حداثة، واستغلال الطاقة يقاس بالسعة الإنتاجية، ووقت التسليم يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد....² فالمقاييس تصف العمليات، إذ تتضح أكثر في محور العملاء والمجال المالي، فالمقاييس تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت العمليات:

- قد تحسنت بالمقارنة مع السابق.

- قد حققت أهدافها التي صيغت من أجلها.

- تحسنت بالمقارنة مع وحدات أخرى.

كما يركز هذا المحور على أعمال المنظمة وكيف يمكن لها أن تحقق التفوق الذي ينعكس بهدف مدى قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية، فهي تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح إستراتيجية المنظمة، ويعمل هذا المدخل على دمج كل من دورة الإبداع بعيدة المدى ودورة العمليات قصيرة المدى.³

¹ نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص 48.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 154.

³ صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 12، العدد 1، 2010.

ويعد هذا المنظور مهما جدا في عملية تقويم الأداء، وخاصة بعد ظهور الأساليب الحديثة لتخفيض التكاليف مثل (ABC)، وإدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام الوقت المحدد (JIT)، إذ يكشف هذا المنظور عن وجود اختلافات بين المدخل التقليدي الذي يعتمد على الأساس المالي والمدخل الحديث الذي يعتمد على تكامل المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الأداء وفق الآتي:

- يعتمد المدخل التقليدي على رقابة العمليات القائمة وتحسين أداء الأقسام، بينما المدخل الحديث يحدد عمليات جديدة يتطلب التفوق فيها (لأنها تعتبر عمليات أساسية) لتلبية أهداف الزبائن وأهداف المنظور المالي في آن واحد.
- يعتمد المدخل التقليدي على عمليات تقديم المنتجات والخدمات للزبائن الحاليين، بينما المدخل الحديث يعتمد على أنشطة ومراحل الإبداع والتطوير وتفاعلها ضمن منظور العمليات الداخلية.¹

المطلب الثالث: منظور الزبائن

يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة من طرف المؤسسة، ويقاس نجاح هذه الأخيرة في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، وينعكس هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء. حيث إن نجاح المؤسسات يعتمد اعتمادا كبيرا على وضع متطلبات العملاء ضمن أهم الأولويات. وضمن هذا المنظور على المؤسسة أن تجيب على السؤال التالي: كيف يجب أن تظهر المؤسسة لزبائننا من أجل تحقيق رؤيتها؟ وكيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟²

إن الاعتماد على تقييمات العملاء لتحديد أو تعريف بعض مقاييس أداء المؤسسة، يجبر تلك المؤسسة على أن تنظر إلى أدائها بأعين العملاء، وفي هذا المنظور من بطاقة الأداء المتوازن يحدد المدراء قطاعات العملاء والسوق التي سوف تتنافس فيها وحدة الأعمال، ومقاييس أداء وحدة الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، هذا وأن منظور العملاء يشتمل على عدة مقاييس أساسية أو عامة للمحصلات أو النتائج الناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وأن مقاييس المحصلات الأساسية تضم رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب عملاء جدد.³

ولقد بين كل من *Kaplan et Norton* القيمة المقترحة للعملاء أي ما يشكل المنتج (سلعة أو خدمة) كقيمة للعميل تنوع بين الصناعات ومناطق التسويق للصناعة الواحدة، وقد حددت مجموعة خصائص مشتركة للقيمة المقترحة للعملاء من قبل المؤسسات وهي كالاتي: خصائص المنتجات/الخدمات، علاقة العملاء، الصورة والسمعة، فحواص المنتجات والخدمات تشتمل على الجانب الوظيفي للمنتج والخدمة،

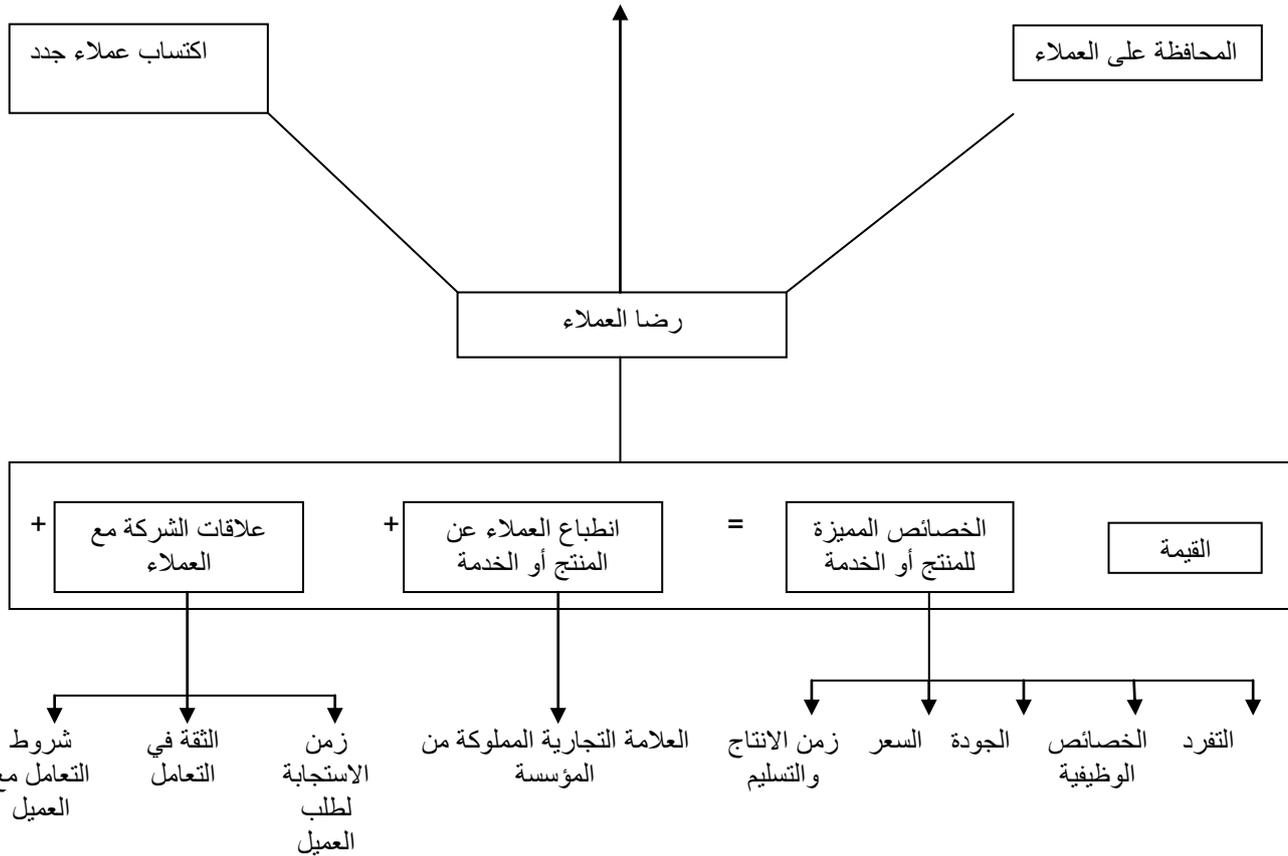
¹ صالح ابراهيم الشعيبي، المنظور الإستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، جامعة الموصل، العدد 33، 2011.

² نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص 47.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 133، 134.

وسعرها ونوعيتها، وأما بعد علاقة العملاء فيشتمل على تسليم المنتج والخدمة إلى العميل بما في ذلك بعد الاستجابة ووقت التسليم وكيفية شعور العملاء حول خبرة الشراء من المؤسسة، في حين نجد أن بعد الصورة والسمعة يمكن المؤسسة من التحديد الفاعل لنفسها أمام عملائها. وتعكس المؤشرات في هذا المحور أنشطة التسويق والمبيعات والخدمات اللوجستية، وتطوير المنتجات أو الخدمات.¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 16 : تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 135.

ويعتبر العميل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية، لأنه مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها، ويمكن تصنيف العملاء إلى نوعين:²

- العميل الداخلي: هو المستخدم التالي (الموالي) لما هو منتج من الوحدة المعنية، فمثلا عند تقسيم عملية الإنتاج إلى مراحل متتالية، فإن كل مرحلة تعتبر عميلا داخليا للمرحلة التي قبلها، وكل قسم يمثل عميلا داخليا للقسم الذي استلم منه المنتج أثناء التصنيع.

¹ Manel BENZERFA: *L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat*, Thèse de Doctorat, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Université de Paris X – Nanterre. France. P39

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006. ص ص 71، 72.

- العميل الخارجي: فهو المتعامل الخارجي (خارج المنظمة) يقوم بشراء منتج المؤسسة. ويصنف بدوره إلى نوعين، مشتري صناعي وهو الذي يقوم بشراء المنتج من أجل استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر. ومستهلك نهائي وهو الذي يشتري المنتج بقصد الاستهلاك.

أولاً- أدوات متابعة وقياس رضا العملاء:

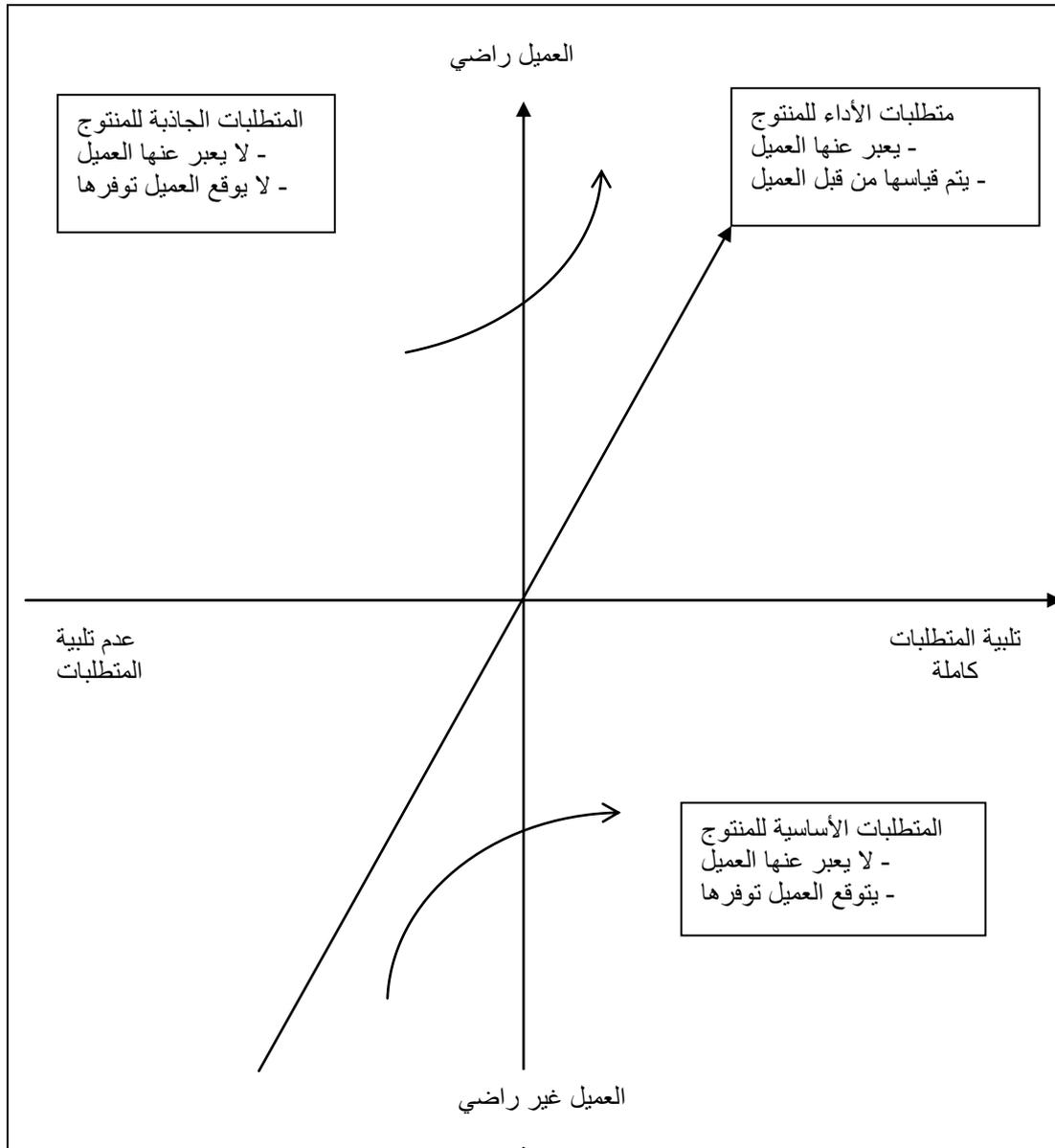
- تسعى المؤسسات جاهدة إلى كسب رضا الزبائن عن منتجاتها (أو الخدمات التي تقدمها)، الأمر الذي يجعلها حريصة على القيام بالعديد من العمليات التي تضمن لها رضا زبائنهم، ومن بين هذه العمليات:¹
- معالجة الشكاوى: ينظر للشكاوى على أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة والانحرافات، كما تهتم المؤسسة بمعالجة الشكاوى المقدمة من العملاء لاستخلاص المؤشرات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها التحسين في المنتجات أو الخدمات.
- المسح الميداني لرضا العميل: يستخدم فيها الاستبيانات لقياس رضا العملاء من خلال إجاباتهم على عبارات الاستبيان المقدم والمعد خصيصاً لاستقصاء آراء العملاء حول ما تريد المؤسسة معرفته عن المنتج/ الخدمة.
- تحليل العملاء المتوقعين عن التعامل مع المؤسسة: يتم الاتصال بالعملاء الذين توقعوا عن الشراء من المؤسسة لمعرفة الأسباب وتفاذي تكرارها مستقبلاً هذا من جهة، ومن جهة أخرى مراقبة معدل فقدان العملاء.
- المقابلات الشخصية والاتصال بالعملاء الحاليين: حيث تتم هذه المقابلات من قبل المديرين أو المتخصصين كمندوبي المبيعات لاستطلاع مستوى الرضا ومدى التغيير في الرغبات والتوقعات.

ثانياً- العلاقة بين رضا العميل وأنواع متطلباته:

- تعمل المؤسسة على تصنيف متطلبات العملاء إلى: حاجات، رغبات وتوقعات لتباين تأثيرها على رضا العملاء، وتصنف متطلبات العملاء ومدى تلبيتها في المنتج من حيث تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاث أنواع، كما يوضحه الشكل الموالي.
- أ/ المتطلبات الأساسية الواجب توفرها: هذه المجموعة من المتطلبات يفترض العميل توفرها في المنتج لذلك لا يعبر عنها، وعند تلبيتها فإنها لا تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا لدى العملاء، على الرغم من أن عدم توفرها تؤدي إلى شعور العملاء بعدم الرضا.
- ب/ متطلبات الأداء: هذه المتطلبات يطلبها العميل ويعبر عنها بصراحة، وهناك علاقة طردية بين تلبية هذه المتطلبات ومستوى الرضا لدى العميل.
- ج/ المتطلبات الجاذبة: هذه المجموعة لا يتوقعها العميل لذلك لا يعبر عنها، وتوفر هذه المتطلبات يرفع من مستوى الرضا لدى العملاء، وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ص ص 155، 156.

الشكل رقم 17 : نموذج كانو (Kano) لتصنيف متطلبات
(حاجات ورغبات وتوقعات) العملاء وتأثيرها في رضاهم

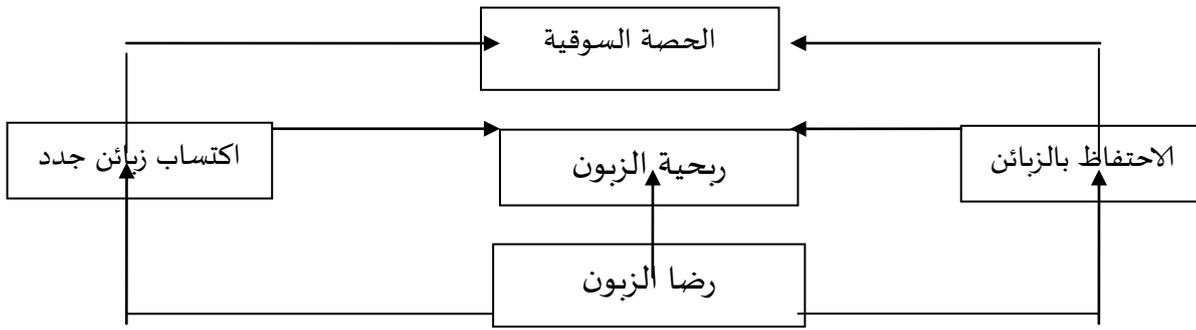


المصدر:

Bilsen Bilgilia, Aysel Erciú b , Sevtap Ünal, *Kano model application in new product development and customer satisfaction (adaptation of traditional art of tile making to jewelries)*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-ND license. Selection and/or peer-review under responsibility of 7th International Strategic Management Conference.

ثالثاً - مؤشرات محور الزبائن: تعمل هذه المؤشرات على قياس مستوى رضا الزبائن للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وحددها نورتن وكابلان بخمسة مؤشرات رئيسية مرتبطة بسلسلة من العلاقات السببية كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم: المؤشرات الرئيسية لبعء الزبائن



المصدر:

Robert Kaplan and David Norton : *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, Harvard Business review, 1996, P 68.

نلاحظ أن رضا الزبائن على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه أن يحافظ على عدد زبائن المؤسسة القدامى ويتعدى ذلك إلى إكتساب زبائن جدد من السوق، كما أن حفاظ المؤسسة على زبائنها واكتسابها لزبائن جدد من شأنه أن يرفع من حصتها السوقية، وأخيرا فإن كسب رضا الزبائن والاحتفاظ بهم وكسب المزيد منهم من شأنه أن يرفع ربحية المؤسسة، هذه المقاييس لا تعمل بشكل منعزل بل تتكامل لتنعكس على بعضها البعض. وفيما يلي توضيح شامل لمؤشرات بعء الزبائن:

أ/ **رضا الزبائن:** يعتبر رضا الزبائن من أهم المقاييس التي تضعها المؤسسات، حيث أن هذا المقياس يحدد ويعبر عن نتائج الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، إلا أنه وبشكل منفرد لا يعتبر كافيا للتعبير عن بعء الزبائن وقياسه، لأن من الممكن أن تجعل المؤسسة الزبائن راضين بأساليب متعددة، لكن تحقيق رضا الزبائن وحده لا يؤكد قيام الزبون بتكرار الشراء، ولذلك فإن هذا القياس يجب أن يستخدم إلى جانب مقاييس أخرى، وبشكل عام فإن رضا الزبائن يحقق منافع متعددة منها:¹

- يحافظ على استمرار تعامل الزبائن مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة.

- يعتبر مدخلا لتعميق علاقة الزبائن بالمؤسسة.

- يقلل من حساسية الزبائن اتجاه أسعار السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ب/ **اكتساب الزبائن الجدد:** هو مقياس لمقدرة المؤسسة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين، وتقاس هذه العملية بطرق متعدد مثل: نسبة عدد الزبائن الجدد إلى عدد الزبائن الحاليين أو مثلا نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن.²

ج/ **الاحتفاظ بالزبائن:** يتم قياس الاحتفاظ بالزبائن من خلال مراقبة عدد المرات التي يكرر فيها الزبون عملية شراء سلع المؤسسة أو استخدام خدماتها، ويتم ذلك من خلال مراقبة المؤسسة لسلوك زبائنها، ويمكن

¹ وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 1، الأردن، 2009، ص 7.

² ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع

لهذا المقياس أن يكون دقيقا في المؤسسات التي تقدم سلعا وخدمات لزبائن يرتبطون مع المؤسسة، ويسهل التعرف عليهم من خلال السجلات أو القوائم المعدة لتتبعهم.¹

د/ **الحصة السوقية**: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق.

هـ/ **ربحية الزبون**: يعتبر مقياس ربحية الزبون محددا لمدى تحقق النجاح في إستراتيجيات المؤسسة المختلفة، وذلك لأن هدف إدارة المؤسسة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال، ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، وإنما تحقيق ربحية من هذه الأعمال والأنشطة، وذلك من خلال مفهوم تبادل المنافع، بحيث تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات.²

ومن المهم للمؤسسة التعرف على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم، إذ يمكن الاعتماد على المقابلات مع العملاء لبحث التغيرات المحتملة في قيمهم الأساسية، كما يجب على المؤسسة أن ترصد أي تغيرات في الجودة، وقت التسليم، القدرة على التسليم،.... الخ، قبل وقوعها لتكون قادرة على الاستجابة السريعة لها، قبل وقوع الخسائر.³

المطلب الرابع: منظور النمو والتعلم

يرتكز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو، والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لبناء ونمو تحسين طويل الأجل، كما يركز على الاهتمام بالقدرة الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة، ومحاولة مواءمتها للعصر الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها على منظور العملاء والعمليات الداخلية وتصب بالنتيجة في المنظور المالي.⁴

وتأتي مبررات اهتمام المؤسسات بالتعلم والنمو إلى عدة اعتبارات لعل أهمها ما يلي:⁵

- الانفجار المعرفي المتسارع على جميع الأصعدة. والتغير السريع في التقنيات بشكل عام، وتقنيات التعلم بشكل خاص.

¹ وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، مرجع سابق، ص 7.

² محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 197.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 316.

⁴ منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 228.

⁵ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الورق، عمان، الأردن، 2010. ص ص 30، 31.

- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية، وسرعة التغيير في البيئة (الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية...) المحيطة بالمؤسسات.
 - التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دورا في عملية اتخاذ القرار بدلا من الأداء الموجه من قبل الإدارة.
 - التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
 - زيادة الأسواق العالمية التي تطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
- لأسباب السابقة وأسباب أخرى عديدة أصبحت المؤسسات تركز كثيرا على التعلم التنظيمي، وازداد الإقبال على غرس القيم والاتجاهات الإيجابية وتدعيمها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقدرات مبدعة وتطوير هذه القدرات باستمرار.

أولاً- مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه:

ظهر في الآونة الأخيرة في أدبيات الفكر الإداري العديد من المصطلحات الجديدة، والتي ظهرت مع التطور التكنولوجي الكبير الذي حدث في العالم ومس كل القطاعات، هذه المصطلحات غالبيتها ارتبطت بالعلم والمعرفة، والتكنولوجيا، والانترنت والبرمجيات.... الخ.

يعد التعلم التنظيمي مفهوما حركيا يؤكد في جوهره على الطبيعة المتغيرة، بشكل مستمر سواء كان على مستوى الفرد أو المؤسسة، هذه الأخيرة تتغير سلوكياتها جراء التدريب والتفاعل والممارسة، وأيضا تتغير الهياكل التنظيمية جراء التعلم، الأمر الذي يجعلها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المؤسسة من وصفها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة معاصرة.¹

يعرف التعلم بأنه: "عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك أو سلوك محتمل". ويعرف أيضا على أنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.² ويعرف قاموس كامبريدج التعلم على أنه "عملية يتعلم فيها المدراء والموظفون داخل شركة أو مؤسسة كيفية التعامل مع المواقف والمشكلات الجديدة وبالتالي يصبحون أكثر مهارة وخبرة".³

من التعريفات السابقة يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه جميع العمليات التي تحاول إكساب الموارد البشرية مهارات ومعارف جديدة، تساهم في رفع كفاءتهم، كما تساهم في تغيير سلوكهم، ليصبحوا أكثر قدرة على حل المشاكل التي تواجههم في مؤسساتهم.

ويمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية:⁴

- الحصول على معرفة جديدة وتنقيح ذاكرة المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 21.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 139.

³ <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/organizational-learning>

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 146.

- ينصب على ذاكرة المؤسسة لاحتوائها على الهيكل التنظيمي، السجلات والوثائق الرسمية، والأنظمة والقوانين....
- يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة، وتوظيفها في التجارب اللاحقة.
- نشاط هادف للتعلم المستمر.
- يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، فالتحفيز الأكثر أهمية في هذا التفاعل يتمثل في الرضا الذاتي الذي يترافق مع المعرفة والخبرات التي هي محتوى عملية التعلم.
- يتجاوز التعلم السطحي المبسط إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم، كما ينعكس ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية.¹

وتبين بطاقة الأداء المتوازن بأنه من المهم للمؤسسة أن لا تستثمر فقط بالتجهيزات والبحث والتطوير، هذه الاستثمارات ضرورية بالتأكيد، ولكنها ليست غاية في حد ذاتها، فالاستثمار الحقيقي يكون في بنيتها التحتية - الموارد البشرية، الأنظمة والإجراءات - من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها الخاصة بالنمو المالي على المدى الطويل. حيث هناك ثلاث مكونات في التعلم التنظيمي وهي:

- إمكانات الموظفين؛
- قدرات أنظمة المعلومات؛
- التحفيز، المسؤولية ومحاذاة (L'alignement) أهداف المؤسسة والموظفين.²

أ/ إمكانات الموظفين: تعتبر الموارد البشرية بما تمتلكه من معارف ومهارات المورد الأكثر أهمية في المؤسسات، خصوصا بعد انتقال الاهتمام والتفكير من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات والمعرفة، وبالتالي تهتم المؤسسات التي تبحث في التحسين المستمر للأداء بالعنصر البشري من جميع النواحي ابتداء من اختياره وحتى انتهاء خدماته.

ويتم الاهتمام بالموظفين من خلال تأهيلهم باستمرار، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم التفكيرية التي تساهم في انجاز الأهداف التنظيمية. كما يعتبر تحقيق رضا الموظفين هدفا بالنسبة للمؤسسة، تعمل جاهدة على تحقيقه، فهو شرط لزيادة الإنتاجية، وسرعة الاستجابة، وتحسين الجودة وخدمة المستهلكين.

ب/ قدرات أنظمة المعلومات: مع التطور التكنولوجي الكبير الذي صاحب الثورة العلمية والمعرفية، زادت أهمية أنظمة المعلومات، وأصبحت من المتطلبات الأساسية للموظفين لتحسين العمليات وكذلك للتسلسل في إنجاز النشاطات. لذلك تسمى المؤسسات أنظمة المعلومات بالإستراتيجية نسبة للتغطية اللازمة للمعلومات وتقاس تلك بمدى توفر المعلومات وقت الحاجة إليها ومدى دقتها، وتعمل بعض المؤسسات إلى أبعد من

¹ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 24.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton : *Le Tableau de Bord Prospectif*, OP cit. P 137.

ذلك حيث تعمل على توقع المعلومات التي تحتاجها والسعي لتوفيرها، وكذلك مدى جودة المعلومات والوقت اللازم للحصول عليها.¹

ج/ التحفيز، المسؤولية ومحاذاة (L'alignement) أهداف المؤسسة والموظفين:

إن أحد متطلبات بناء الأنظمة الإدارية هو محاذاة التنظيم والمؤسسة مع الإستراتيجية المعتمدة، بمعنى أن يتم ربط عناصر التوجه الاستراتيجي بشكل صحيح مع المستويات والإطار التنظيمي المختص بشكل تنبؤي بحيث يصبح العمل متجه بصورته الشمولية لتحقيق أداء أفضل.²

وتعرف المحاذاة على أنها "عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الآليات والأساليب الضرورية لمساعدة المؤسسة على إدامة وإيجاد نظام استراتيجي يضبط ويتحكم في الأعمال والنشاطات على مختلف المستويات التنظيمية، و يساعد على تجنب الوقوع في التضارب بين أهداف المؤسسة و توجهاتها الإستراتيجية لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات".³

فتكامل العمليات الأساسية التحفيز، المسؤولية، المحاذاة هو الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة، فنظام الحوافز يشجع العمل على الممارسة الأفضل، الحرية في اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع وتمكين الموظفين يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة، مما يزيد في تحسين الأداء.

ثانياً - أبعاد التعلم التنظيمي:

أشار العديد من الباحثين إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسية للتعلم التنظيمي، تتمثل في الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة والذهنية المتفتحة.

أ/ الالتزام بالتعلم: ينشأ من حاجة المؤسسات إلى فهم أسباب ونتائج أعمالها، والسماح بتصحيح الأخطاء الناتجة عن استعمال طرقها المألوفة في الأداء، كما تنظر المؤسسة إلى التعلم على أنه مجموعة من القيم التي تريد المؤسسة أن تقنع بها موظفيها، وتتخذها وسيلة لتحقيق الفاعلية، كما أن توجيه التعلم سيؤثر مباشرة على القدرة على تغيير الأفكار القديمة، كما يمنحها القدرة على التعامل مع المتغيرات والمشاكل من خلال تحسين الإبداع.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ص 162، 172.

² Kaplan, Robert, *The strategy Focused Organization*, Boston, Harvard, Business School Press, 2001, Pp 40-41.

³ موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعلمة - سطيف-)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2013. ص

ب/ الرؤية المشتركة: تمثل قدرة المنظمة على خلق إحساس ذو معنى عميق وواسع في التوجيه والإرشاد، كما تؤدي دورا في تعزيز الالتزام بدلا من إظهار الشكاوي والتظلم. ويتم وضع الرؤية المشتركة بمشاركة العاملين مع الإدارة العليا. وتؤدي الرؤية المشتركة دورا هاما في توجيه التعلم، ففي الوقت الذي تؤثر فيه الأبعاد الأخرى على كثافة التعلم، فإن توزيع الأدوار والنشاطات بين الأعضاء ضمن رؤية مشتركة يولد التركيز على التعلم ويكثف الجهود.

ج/ الذهنية المتفتحة: غن الابتكارات الجديدة تتطلب متعلمين يشاركون في التعلم، وإعادة التعلم، فتبدأ من أعلى الهرم في المؤسسة ألا وهم المدير، والذي يطور مواقفه وطرائقه الذهنية الخاصة، ثم يليه بقية العاملين بفعل نفس الشيء، من خلال تغيير خرائطهم الإدراكية، وتشجيع المواقف التي تتبنى المعرفة الجديدة، وعدم التمسك بالأطر الفكرية القديمة.¹

ثالثا- تقييم مستوى التعلم التنظيمي:

يمكن تقييم مستوى التعلم التنظيمي من خلال العديد من المؤشرات، كما يوضحه الشكل الموالي.

1- **وفاء العاملين**: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على إكساب الموظفين وفاء لها طويل المدى،

حيث تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على ضرورة اقتناع العاملين بأنه لا يمكنهم تحقيق أهدافهم وآمالهم وتطلعاتهم، إلا من خلال استمرارهم في المؤسسة، وإيمانهم بأهمية ما تقدمه لهم هذه المؤسسة، خاصة وأن الكثير منهم يبقى في المؤسسة لعدم وجود مناصب شغل بديلة.

2- **إرضاء العاملين**: يعتبر زيادة مستوى الرضا لدى العاملين سبب في زيادة إرضاء العملاء، إذ يعتبر

إرضاء العاملين من أهم الشروط لزيادة الإنتاجية، وتحقيق سرعة الاستجابة لحاجات العملاء وبأعلى جودة ممكنة وبأفضل خدمة.

لذا من الضروري على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق أقصى درجة من الرضا لدى العاملين من خلال تقديم تحفيزات مادية أو معنوية، وعادة ما تقوم المؤسسة بقياس مستوى الرضا لدى عاملها بالاعتماد على مسوحات شاملة، أو استبيانات... ويشمل ما يلي:

* إشراك العاملين.

* مدى اقتران نظام المكافآت بالأداء المتميز.

* مدى الاستقرار والأمان في نظام الأجور والرواتب.

* مدى توفر برامج تدريبية مناسبة للأداء المتميز.

* معدل دوران العمل.

* الاعتراف بالعاملين في حالة القيام بعمل يستحق الثناء.

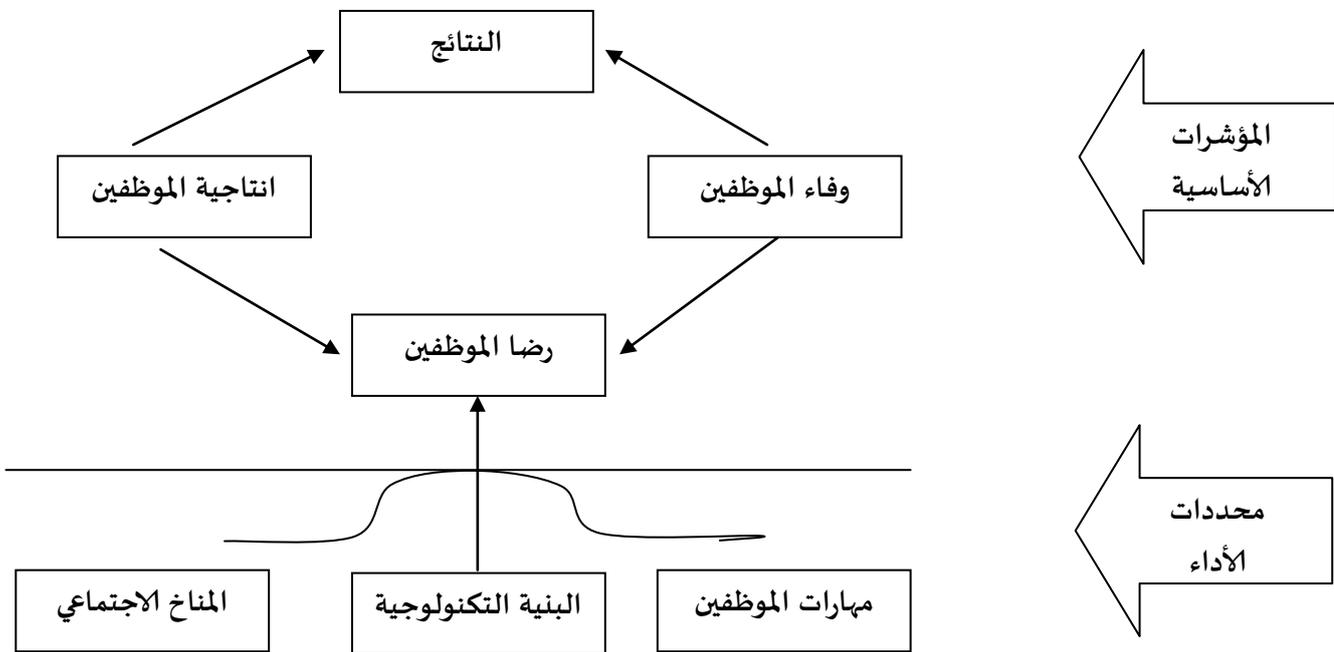
* توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب حتى يتمكن الأفراد من القيام بأعمالهم .

¹ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص ص 31، 33.

- * تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية والقيام بالمبادرات.
- * تقديم الدعم اللازم للعاملين من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- * ضمان السلامة العامة للعاملين.
- * تحقيق الرضا العام على المؤسسة ككل.

3- إنتاجية العاملين: تعبر إنتاجية العاملين إجمالي المخرجات الناجمة عن استخدام قدرات العاملين ومهاراتهم في عملية التشغيل، وهو ما يفسر من خلال ربط هذه المخرجات بعدد العاملين المساهم في الحصول عليها.¹

الشكل رقم 19: تقييم التعلم التنظيمي



المصدر:

Robert S. Kaplan, David P. Norton : *Le Tableau de Bord Prospectif*, Op Cit. p 140.

المبحث الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية مهمة جدا في المؤسسات التي تسعى للتفوق والتميز، فهو المنهج الذي يحكم الأداء المؤسسي، وتتوعد الأدوات التي استخدمت في ممارساته وتطبيقاته، إذ تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم تلك الأدوات التي تسعى لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والإجراءات التي تمثل عمل الإستراتيجية.

¹ محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005. ص 156.

سنتطرق في هذا المبحث إلى خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن في ظل التخطيط الإستراتيجي، مروراً بالقواعد الأساسية لتنفيذ البطاقة.

المطلب الأول: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

يطلق عليها مصطلح القواعد الذهبية لأهميتها الكبيرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إذ تتمثل هذه القواعد في ما يلي:¹

1- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة، ويشمل التدعيم كل ما يحقق التطبيق الفعلي للبطاقة بدءاً من التزام الإدارة العليا بالتطبيق.

2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات، واختلاف ظروف كل مؤسسة.

3- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين المستمر.

5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء؛ لذلك ينبغي إدراك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.

7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغييرات المستمرة.

8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

¹ ماهر موسي درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17، العدد 2، ص 752.

المطلب الثاني: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في ظل التخطيط الإستراتيجي:

تبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، حيث تبدأ بإستراتيجية المؤسسة، ثم تترجم هذه الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس عن طريق البطاقة، وتمثل التوازن بين كل من:¹

- قياس الأداء لجانب العملاء وحملة الأسهم والعمليات الداخلية الحرجة المرتبطة بهم مع التطوير والتعليم والنمو.
- قياس أداء الأعمال الماضية والعمليات المستقبلية.
- قياسات الأداء الموضوعية وغير الموضوعية.

وفيما يلي خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في ظل التخطيط الإستراتيجي:

أولاً- صياغة الرؤية الإستراتيجية:

تولي المؤسسات أهمية كبيرة لما ترغب في أن تكون عليه في المستقبل، أي تحديد الرؤية المستقبلية، إذ يعتبر الدور المهم للقيادة العليا في المؤسسة، وتختلف الرؤية من مؤسسة إلى أخرى حسب أهداف وطموحات المؤسسة والإمكانيات المتاحة، كما تقوم الرؤية على النشاط الإنساني الذي يعتمد على معالجة البيانات والمعلومات، فالرؤية تعطي انطبعا عن الموقف الراهن، إدراك لنوع البيئة التي ترغب المؤسسة في تكوينها خلال فترة زمنية معينة، كما تمثل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الأحداث والظروف المستقبلية، أي التعبير عن موقف مستقبلي.²

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، محددة وواضحة من البداية، لأن الأهداف والمقاييس سيتم بناءها وصياغتها على ضوء تلك الرؤية، فهي تمثل بيان متناغم ومنسق لإعطاء منهاج حول ما ستكون عليه المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، لذلك تعتبر الرؤية مهمة جدا للمؤسسات، حيث تتبع أهميتها من خلال ما يلي:³

- المراقبة المستقبلية لأعمال المؤسسة، الأمر الذي يتيح لها الاستعداد الكافي لذلك.
- توضيح الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية تساهم بإيصال المؤسسة للوضع المستقبلي الذي تريد، وبالتالي تبعد المؤسسة عن حالات الفشل نظرا لامتلاكها الرؤية عن المستقبل الذي تريد.
- السعي إلى إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة وتبني النموذج السلوكي الأنسب.
- توضيح الاتجاه العام للمؤسسة، وبالتالي تحديد السلوك العام المحقق للرؤية من خلال تحقيق التنسيق بين الأفراد والأنشطة المختلفة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 97.

² ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 51.

³ نفس المرجع السابق، ص 52.

كما أن بناء الرؤية يرتكز على الشمولية والتكاملية، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل لأنشطة وعمليات المؤسسة، مع الاعتماد على عناصر القوة دائما لتعزيز الأنشطة الأخرى، وتدخل بطاقة الأداء المتوازن في عملية الربط الاستراتيجي في إطار عمل قياس الأداء الذي يساعد الإدارة بتطبيق الإستراتيجية ومراقبتها باستخدام النظام المترابط مع الرؤية، حيث يضم هذا النظام العمليات التالية:¹

- ترجمة الرؤية (*Translating the vision*):

تساعد المدراء في بناء اتفاق جماعي حول رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، ومن أجل أن يتصرف الأفراد على وفق الكلمات الموجودة في بيانات الرؤية والإستراتيجية، لا بد من التعبير عن تلك البيانات أو العبارات على أنها مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس المتفق عليها من قبل كل المدراء على المستويات التنفيذية العليا، والتي تصف موجبات النجاح طويلة الأجل.

- الاتصال والربط (*Communicating and Linking*):

تدفع المدراء وتسمح لهم بإيصال إستراتيجيتهم إلى المستويات العليا والدنيا من المنظمة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية، فبطاقة الأداء المتوازن تعطي المدراء طريقة معينة لضمان أن كافة مستويات المنظمة تفهم الإستراتيجية بعيدة المدى، وأن كلا من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام المتطابقة معها.

- تخطيط الأعمال (*Business Planning*):

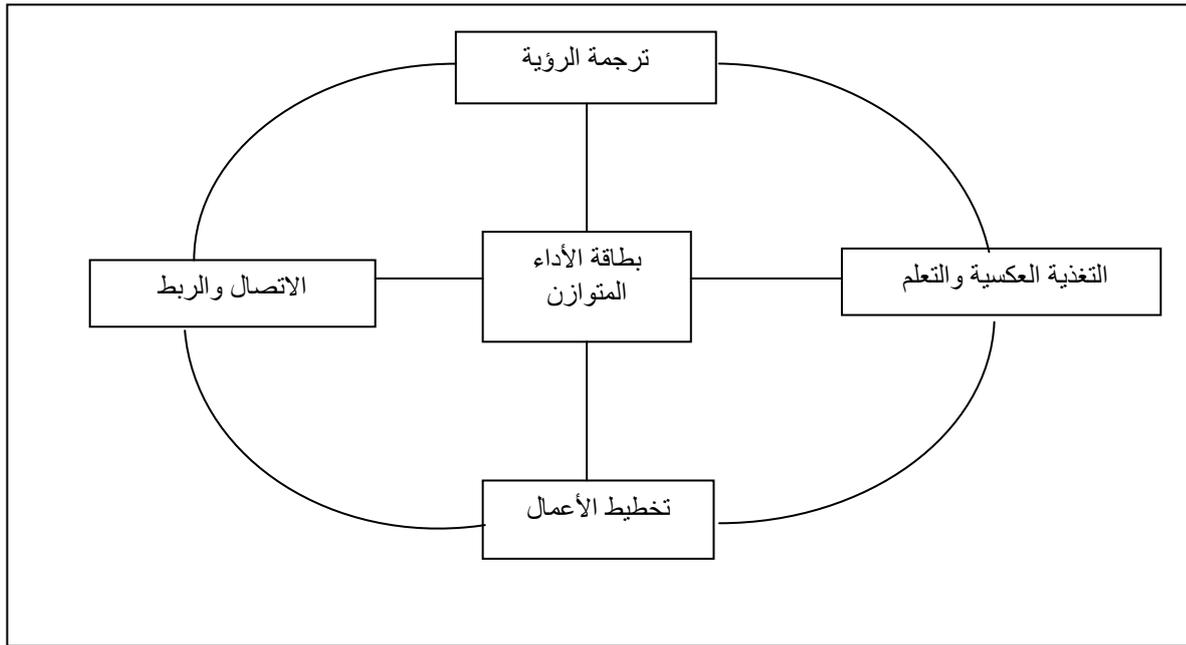
تجعل من المنظمات قادرة على توحيد خططها المالية وخطط أعمالها أيضا، هذا وأن كل المنظمات اليوم تقوم بتنفيذ تشكيلة متنوعة من برامج التغيير، ومن الصعب توحيد تلك المبادرات المتنوعة لغرض تحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وهي حالة تقود إلى تكرار الفشل بخصوص تلك البرامج، لكن عندما يقوم المدراء باستخدام الأهداف الطموحة الموضوعة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات فإنهم يستطيعون إجراء وتنسيق فقط تلك المبادرات التي تقودهم نحو أهدافهم الإستراتيجية.

- التغذية العكسية والتعلم (*Feedback and Learning*):

تعطي المؤسسات القدرة على التعلم الإستراتيجي، فعمليات المراجعة والتغذية العكسية الموجودة تركز على مسألة أن المنظمات أو أقسامها أو عمالها حققوا أهدافهم المالية المنشودة من خلال بطاقة الأداء المتوازن. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، ص ص 194، 195.

الشكل رقم 20 : نظام الربط الإستراتيجي في المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن



المصدر:

Michalis Sidiropoulos, Yannis Mouzakitidis, Emmanuel Adamides, Stavros Goutsos :
Applying sustainable indicators to corporate strategy: The eco-balanced scorecard.
Environmental Research Engineering and Management, 2004. Available from:
https://www.researchgate.net/publication/228426761_Applying_sustainable_indicators_to_corporate_strategy_The_eco-balanced_scorecard [accessed May 30 2019].

ثانيا - تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف:

يتمثل جوهر هذه الخطوة في ترجمة رؤية المؤسسة إلى صورة ملموسة في شكل أهداف إستراتيجية، وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، إذ تمثل الأهداف الأعمال التي يتوجب فعلها بمستوى عالي من الأداء لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي تفوق الأهداف جهود المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها.¹ ولتحقيق أهداف المنظمة لا بد من اختيار الإستراتيجيات المناسبة لذلك، وكذلك لا بد من الاهتمام بعملية التصميم السليم لكل هذه الإستراتيجيات والتنفيذ الكفء والفعال لها بما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المرجوة.

أ - تحديد الاستراتيجيات:

تقوم الاستراتيجيات على رؤية المؤسسة، فهي تعمل على جعل الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير، مما يمكن الأفراد من فهمها

¹ ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 216.

والعمل من خلالها، ولكن صياغة الإستراتيجية عملية شديدة التعقيد، وتستلزم قدراً كبيراً من المدخلات في صورة موارد، وذلك بسبب تعدد المتغيرات التي يلزم دراستها.¹

وتتغير الإستراتيجية كلما تغيرت البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، ولذا يجب أن تكون هناك مرونة وتخطيط للطوارئ وسيناريوهات بديلة لاستيعاب الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان. وعلى أي مؤسسة مراجعة إستراتيجياتها كل فترة في الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة وتطوير وسيلة لتعليم وتعديل الإستراتيجية وذلك حسب ما تقتضيه الأحوال والظروف. ويمكن توضيح علاقة الإستراتيجية بالعمليات بالشكل الموالي.²

الشكل رقم 21: علاقة الإستراتيجية بالعمليات

الإستراتيجية		العمليات	فعالة
غير واضحة	واضحة		
إستراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعّالة حققت النجاح في الماضي ولكن يشك أنها ستحققه في المستقبل.	إستراتيجية واضحة وعمليات فعّالة حققت النجاح في الماضي وسوف تحققه في المستقبل	غير فعّالة	العمليات
إستراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعّالة حققت الفشل في الماضي وسوف تحققه في المستقبل	إستراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعّالة لبعض الوقت في الماضي على المدى القصير، ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح في المستقبل مشكوكاً فيه.		

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2015. ص 127

نلاحظ من الشكل أعلاه أنه مع الإستراتيجية الواضحة والعمليات الفعّالة سوف تكسب دائماً، ومع الإستراتيجية غير الواضحة والعمليات غير الفعّالة سوف تخسر دائماً. أما إذا كانت الإستراتيجية واضحة والعمليات غير فعّالة فالنتيجة موضع تساؤل. فقد يستمر الكسب ولكنه يعتمد بصورة تكاد تكون كاملة على القدرة على التنبؤ ثم نزل تحت رحمة القوى الخارجية مثل الاقتصاد والمنافسة، وهي قوى لا تعرف الرحمة عادة، وبالمثل إذا كانت العمليات فعّالة ولكن الإستراتيجية غير واضحة فقد نبق بفضل الاندفاع الحالي.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ص 109، 110.

² مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2015. ص

ب- تحديد الأهداف:

تمثل الأهداف سلسلة مترابطة من الرغبات المراد الوصول إليها بدء بالمستوى التخطيطي العام وصولاً إلى المستويات الأكثر تحديداً، فالأهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وتمتاز أيضاً بمجموعة من الخصائص تجعلها تتسم بالفاعلية، تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹

- محددة (*Specific*): تعكس الأهداف معطيات مرغوبة، ودقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم، كما أنها تولد إجراءات محددة.
- قابلة للقياس (*Measurable*): إمكانية قياس الأهداف لتحديد متى تم تحقيقها، كما لا بد من تحديد طريقة معينة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية بالعمل.
- جريئة (*Audacious*): أي أنها تهدف إلى إحداث تغير معنوي، وهي تمثل تحدياً للأفراد، الفرق، والمؤسسة نفسها.
- محددة بنتيجة (*Resultas*): كل هدف من الأهداف محدد بنتيجة نهائية يرغب في الوصول إليها، وكذا يجب وصف وسائل تحقيق هذه النتيجة.
- محددة بوقت (*Time*): كل هدف من الأهداف الموضوعه محدد بوقت معين للإنجاز.
- الشمول والارتباط (*Encompassing*): كل هدف من الأهداف الموضوعه شامل لنشاط معين ومرتبط بالهدف الكلي على مستوى المؤسسة.
- إمكانية مراجعتها (*Reviewed*): يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعه لفحص مدى ملائمتها، ومتابعة التقدم الحاصل في النتائج النهائية.

وتصاغ الأهداف عادة بالاعتماد على حقائق ومتطلبات البيئة الخارجية وعلاقات القوى المحيطة (الحكومة، المنافسة، الاتحادات العمالية، الموردين،....) من خلال حسن إدراك وفهم وقراءة هذه المتغيرات وتحليلها وتشخيصها جيداً هذا من جهة، ومن جهة أخرى إمكانات وموارد المؤسسة الداخلية وعلاقات القوى الداخلية (الإدارة العليا، العاملين،....). مع الأخذ بعين الاعتبار نظم القيم الذي يحكم المؤسسة (قيم معرفية، اقتصادية، اجتماعية....).²

وبالرجوع إلى المستويات التنظيمية نجد أن الأهداف تنقسم إلى ثلاث أقسام: إستراتيجية، وتكتيكية، وتشغيلية، فالهدف الإستراتيجي يمثل التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه، ويمثل النتيجة النهائية التي

¹ بالاعتماد على: - وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 84.

- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، 2018، ص 123.

² عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص 124.

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المدى الطويل (10 سنوات). ويجزئ الهدف الإستراتيجي عند التنفيذ إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي تعبر عن النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط (5 سنوات) وهي الأكثر تحديداً، ويشق الهدف التكتيكي من الهدف الإستراتيجي إذ يمثل الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها تحقيق الهدف الإستراتيجي. كما يجزئ الهدف التكتيكي إلى أهداف تشغيلية. والهدف التشغيلي يعبر عن النتائج التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلال مواردها المتاحة أو الممكنة، وهو دائماً ما يكون هدف قصير الأجل (سنة واحدة) ويكون أكثر تفصيلاً وتحديداً.¹

ثالثاً- تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

هذه الخطوة تعني تحديد الأولويات، بمعنى الانتقال من الوصف إلى المناقشة والحكم على أي العوامل مطلوب لنجاح المقاييس، وكذلك تحديد العوامل التي لها التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها.²

ويعد تحديد عوامل النجاح الرئيسية خطوة مهمة جداً، ويقدم العديد من الفوائد، جوهرها تفسير أهداف الأعمال فيما يتعلق بالإجراءات أو المبادرات المطلوبة من أجل تحقيق هذه الأهداف.

3-1- استخدامات تحديد عوامل النجاح الرئيسية:³

- يعد أسلوباً فعالاً، لإشراك الإدارة العليا في تطوير إستراتيجية المؤسسة.
- يمكن من الربط بين إستراتيجية المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- يلعب دور مهماً في تحديد الأولويات.
- تركيز الاهتمام على أهم المجالات التي تحتاج إلى اتخاذ إجراءات من أجل تحسين أدائها.

3-2- إحداه تباط أفقي وعمودي بين عوامل النجاح:

يجب التعرف بوضوح على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، إذ يكون الترابط العمودي تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية. وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة إستراتيجية بيانية، وفحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي.⁴ إذ جاءت فكرة الخرائط الإستراتيجية لتجنب الضياع في تفاصيل إعداد وصياغة وقياس الإستراتيجية في بعض الأحيان أو البقاء في الأهداف العامة لقياسات غير واضحة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الخريطة

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2008. ص 92.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 120.

³ جو بيبارد، جون وارد، الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات، بناء الإستراتيجية الرقمية، ترجمة هاني بن افتخار التركستاني، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2020. ص 259.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 120.

الإستراتيجية تعيد التركيز على عمليات الإدارة الإستراتيجية صياغة وقياسا وإدارة ونتائج، فهي تساعد بوصف دقيق للإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، في حين تمكن المنظورات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات عملية ممكنة وواضحة لمختلف جوانب الإستراتيجية، وفي أطر ومؤشرات محددة مترابطة تصب باتجاه تحقيق النتائج المستهدفة.¹ ففي هذه الخطوة يتم رسم خريطة إستراتيجية تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج، فالخريطة الإستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف.

3-3- علاقة عوامل النجاح الحاسمة بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:

ينظر للعلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية من زاوية النقاط التالية:²

- ملاحظة الفوائد الرئيسية التي يمكن أن تتجم من مؤشرات الأداء الرئيسية كنمو الإيرادات والحصول على التمويل وهوامش الربح...
- الحصول على عملاء وموزعين جدد.
- رضا الزبائن.
- جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- المنتجات والخدمات الجديدة.
- رأس المال الفكري، زيادة معرفة المؤسسة.
- العلاقات الإستراتيجية، تحقيق إيرادات جديدة.
- جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.
- قدرة المؤسسة الحفاظ على مستقبلها واستمراريتها.

رابعا - تحديد مؤشرات القياس:

يتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات القياس أو المقاييس (*Measures*) الرئيسية التي ستستخدم في العمل لاحقا، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك لمعرفة مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة، كأن تستخدم طريقة العصف الذهني (*Brainstorming*) في توليد الأفكار، بحيث لا ترفض أي فكرة في البداية، لتأتي عملية التحديد والترتيب حسب أولوية المقاييس الأكثر فاعلية.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص 216، 218.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015. ص 178.

في هذا الشأن تقوم المؤسسة بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام والمراكز في المؤسسة.¹

وليس من السهل على المؤسسة إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة، لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد، والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن تدعم الرؤية الشاملة والإستراتيجية الكلية.²

ولقد أشار (Niven) إلى وجود ثلاثة مجموعات رئيسية من مقاييس الأداء تمثل الأولى مقاييس المدخلات (Input Measures)، وتمثل القاعدة الأساسية التي تركز إليها القياسات الأخرى، فالموارد المالية والبشرية تمثل مدخلات من المفترض أن يتم قياسها لغرض معرفة انعكاساتها على النتائج النهائية، أما النوع الثاني فهي مقاييس المخرجات (Output Measures) وتمثل النتائج الظاهرة من خلال استخدام المدخلات ضمن برنامج معين، والنوع الثالث هو مقاييس المحصلات (Outcomes Measures) والتي تصف أفضل النتائج المتحققة للمؤسسات، فإذا كانت مقاييس المدخلات والمخرجات توضح الجهود المبذولة فإن مقاييس المحصلات تعطي التميز لطبيعة العمل في إطار نتائج مستهدفة.³

تعتبر مقاييس الأداء ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية كبيرة وتعكس العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق وإنجاز فعال للإستراتيجية والأهداف المعتمدة، ففي إطار المنظور المالي ورغم تعدد المقاييس وتباين أهميتها، فإنه يمكن للمؤسسة أن تعتبر بعض من هذه المقاييس مؤشر حقيقي للأداء، مثل : معدلات العائد على الأصول، معدل نمو المبيعات، فترة الاسترداد، نسب السيولة، معدل كفاية رأس المال... وتضع المؤسسة مقاييس منظور العملاء كهدف يتجسد بقياسات فاعلة من خلال دقة واحترام المواعيد مع العملاء، والتركيز على تحسين خدمة العملاء في إطار إيجاد حلول للمشاكل وزيادة معرفة العملاء بطبيعة هذه المنتجات... أما في إطار منظور العمليات الداخلية تعكس مقاييس الأداء جودة المنتج (الخدمة المقدمة)، تلبية متطلبات العميل الخاصة، تخفيض المبيعات... وأخيرا تعكس مقاييس الأداء ضمن منظور النمو والتعلم مدى قدرة المؤسسة على زيادة خبرتها وتجربتها من خلال مواردها البشرية وإدارتها، مثل الاستثمار في التدريب، والإنفاق على البحث والتطوير...⁴

وهناك بعض الشروط يجب توفرها في مؤشر الأداء ليكون فعالا، منها:⁵

¹ Paul R. Niven: *Balanced Scorecard step by step (Maximizing Performance and Maintaining Results)*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P60.

² أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها، مرجع سابق، ص 66.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سابق. ص 117.

⁴ نفس المرجع السابق، ص ص 118، 119.

⁵ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018. ص ص 63، 64.

- مباشر: أي أن المؤشر يقيس النتيجة المراد قياسها بشكل مباشر.
- موضوعي: يجب أن يكون المؤشر واضحا ليس به أي غموض.
- ملائم: يجب أن يقيس المؤشر النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة.
- كمية: كلما أمكن ذلك، لأن المؤشرات الكمية هي رقمية، أما المؤشرات النوعية فهي وصفية.
- تفصيلي: إذا أمكن، لإثبات وجهة النظر المقصودة.
- يعتمد عليه: بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات مكملة للخطوات السابقة ورابطة للخطوات اللاحقة، وضرورية للمؤسسة التي تعتمد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب عمل فعال لترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مؤشرات أداء مرغوبة على كافة المستويات، تساعد المؤسسات في تحقيق النتائج المرغوبة.

خامسا- تحديد وتطوير خطة العمل:

يتطلب نجاح المؤسسة على ترابط مختلف الأنشطة والعمليات بداية من التوجيهات العامة للإستراتيجية، نزولا إلى المداخل التفصيلية في وضع الموازنة وتخصيص الموارد بشكل كفاء وفعال، كما أن خطوات بطاقة الأداء المتوازن في ظل التخطيط الإستراتيجي الفعال مرتبطة ومتسلسلة ومكاملة لبعضها البعض، لذلك تأتي هذه الخطوة والتي جوهرها وضع الأهداف والمبادرات، حيث تسمى الأهداف أيضا مستهدفات الأداء (*Performance Targets*)، والمبادرات (*Initiatives*).

5-1- مستهدفات الأداء:

تعرف مستهدفات الأداء بأنها تلك المستويات المستهدفة من الأداء المطلوب بناء على مقاييس الأداء المحددة، أي أنها تمثل النتائج المرغوبة لقياس الأداء، لذلك فهي تحث على الأداء بأفضل صورته، وتعطي الموظفين المرونة والإمكانية في الانجاز للوصول إلى المستوى المستهدف¹، فالأهداف هي التي تبين للمؤسسة أنها تسير في المسار الصحيح قبل فوات الأوان، وأشار (Niven) إلى أن الأهداف توضع في ثلاث أنواع وهي:²

- أهداف طويلة الأجل (*Long Term Targets*): تمثل طموحات ورغبات المؤسسة، وتستغرق عدد سنوات أكثر، وتتطلب جهدا أكبر وتحديا هائلا لا يمكن تحقيقه من خلال العمليات المعتادة، فالهدف طويل الأجل يكون أعظم ما تريد المؤسسة الوصول إليه، وليس مستحيل.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سابق. ص 126.

² Paul R. Niven, *Op Cit.* p p 181-183.

- أهداف متوسطة المدى (*Midrange Targets*): يتم تقسيم الأهداف طويلة الأجل إلى الأجزاء المكونة لها، وتعيين أهداف المدى المتوسط تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات، تعكس تركيز وطاقة الموظفين، وفي هذا الشأن يقول مايكل هامر أن الأهداف إذا كانت متواضعة، فالأداء سيكون متواضع.
- أهداف قصيرة المدى (*Short Term Targets*): يتم تحديد أهداف في إطار زمني قصير لا يتجاوز السنة، وتسمح بقياس تقدم المؤسسة نحو الأهداف المتوسطة وفي نهاية المطاف تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، إذ تعمل الأهداف قصيرة الأجل كنظام إنذار مبكر حيث توفر تغذية عكسية في الوقت المناسب.

تعمل الأنواع الثلاث من الأهداف سالفة الذكر على تشكيل مستقبل المؤسسة، فالأهداف طويلة الأجل تحدد الرؤية المستقبلية المرغوبة، والتي تنقسم بدورها إلى أهداف متوسطة الأجل، ويتم استقبال ردود الفعل على تحقيق الأهداف من خلال تحليل نتائج الأداء على المدى القصير، فعملية تحديد الأهداف تمثل تحديا كبير أمام المؤسسة، خاصة في ظل نقص المعلومات والبيانات، إذ أن هناك مجموعة من المصادر التي يتم الاعتماد عليها عند وضع وتحديد الأهداف المستهدفة، وتتمثل في ما يلي:¹

- **الموظفين:** باعتبارهم الأقرب إلى مختلف العمليات والأنشطة والزبائن فهم الأقدر والأفضل لتقديم المعلومات، لذلك يجب إشراكهم في عملية وضع الأهداف المستهدفة الخاصة بكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.
- **الاتجاهات وموقف المؤسسة:** يساعد تحليل ودراسة الاتجاهات في معرفة التأسيس للوضع الحالي والتنبؤ بما سيحدث إذا ما توفرت البيانات للمرحلة اللاحقة، وهذا الأمر يساعد في تصور مستويات الأداء المستقبلي وكيفية الارتقاء بها في ضوء حسابات دقيقة للتطور المستقبلي.
- **الدعم التنفيذي:** من الضروري وضع التنفيذيين واطلاعهم على الصورة العامة ومراحل وضع الأهداف المستهدفة ليتقاسموا مع الإدارة العليا رؤية المستوى المطلوب من الأداء للنجاح.
- **التقييمات الداخلية والخارجية:** يعتبر إجراء تقييم داخلي وخارجي ضروري لمعرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، لتزويد الإدارة بالمعلومات الكافية لتحديد الأهداف المناسبة لتعظيم الفرص وتقليل التهديدات.

¹ Paul R. Niven, *Op Cit.* p p 185-186.

- **ردود الفعل من العملاء وأصحاب المصالح (التغذية العكسية من المتعاملين):** ترد المعلومات من الزبائن يمكن استخدامها في تحديد الأهداف المستهدفة، فقد يكون لديهم معايير صريحة أو ضمنية يتوقعون من المؤسسة الالتزام بها. كما يمكن الحصول على المعلومات من كل المتعاملين مع المؤسسة بشكل دقيق من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر.
- **وسطاء الصناعة:** هناك بعض الجمعيات الصناعية أو التجارية تتابع أعمال المؤسسات في قطاع معين وتملك معلومات قيمة، الأمر الذي يجعلها من مصادر المعلومات، ويجعل المؤسسة مجبرة على الأخذ بعين الاعتبار أداء القطاع الذي تنشط فيه.
- **القياس (المقارنة المرجعية):** تعتبر عملية دراسة المؤسسات الأفضل في نفس القطاع ومحاولة محاكاة نتائجها والاستفادة منها طريقة فعالة إلى حد ما، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين المؤسسة الرائدة والمؤسسات الأخرى خاصة في بعض الجزئيات التي لا تظهر للعلن.

5-2- تحديد المبادرات (Initiatives):

- بعد ترجمة الأهداف (مستهدفات الأداء) إلى مقاييس تأتي خطوة أخرى من شأنها ترجمة أهداف المؤسسة إلى واقع ودفعها إلى الأداء الأفضل، ألا وهي خطوة تحديد المبادرات، والتي هي عبارة عن مشاريع أو أنشطة أو برامج محددة تتبناها المؤسسة لتسهيل عمليات التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية، مثل برامج إدارة العلاقات مع الزبائن، برامج تطوير الجودة...، فالمبادرات هي التدابير التي تخبر المؤسسة ما يجب التفوق فيه من أجل تنفيذ الإستراتيجية، وكيف سيتم قياس هذا التقدم.¹
- وهناك أربعة خطوات أساسية تقود إلى وضع المبادرات الإستراتيجية ذات الأولوية:²
- إجراء جرد لجميع المبادرات الحالية التي تجري داخل المنظمة في الوقت الحالي.
 - وضع خريطة تلك المبادرات وموائمتها مع أهداف إستراتيجية المؤسسة.
 - النظر بجدية في القضاء على المبادرات غير الإستراتيجية، وتطوير مبادرات بديلة عنها.
 - إعطاء الأولوية للمبادرات الإستراتيجية الملائمة لطبيعة الأهداف.
- كما تمتاز المبادرات الأكثر ملائمة بالمواصفات التالية:³

¹ Paul R. Niven: *Balanced Scorecard Evolution, A Dynamic Approach to Strategy Execution*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2014. P 257.

² Paul R. Niven: *Balanced Scorecard step by step (Maximizing Performance and Maintaining Results)*, op cit, p 189.

³³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سابق. ص 131.

- قابليتها للتنفيذ من حيث إمكانية تمويلها وتوفير بقية الموارد اللازمة لها.
- قابليتها للقياس خلال المراحل المختلفة لإنجاز الغاية المحددة.
- ملكيتها وسهولة تحديد المسؤولية الرئيسية عن تحقيقها.
- انسجامها التام مع الغاية المحددة ودورها الواضح بالإسهام بتحقيقها.

أي أن الهدف من هذه العملية هو تجميع مجموعة صغيرة نسبيا من المبادرات الإستراتيجية، والتقليل من المبادرات التي لا تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، إذ تستلزم المبادرات تخصيص الأموال، ووقت الموظفين، واهتمام الإدارة العليا، ولا يستلزم كل هدف من الأهداف الإستراتيجية وضع مبادرات، لذلك يجب التركيز على الأولوية والأهم.

سادسا - تحديد الأفعال التنفيذية:

تتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال بالخطوة إلى الواقع، الأمر الذي يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة، ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، وبراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.¹ ففي هذه المرحلة تتم عملية تقييم شاملة للخطة الإستراتيجية في آخر كل سنة، للتأكد من أن العمليات تسير حسب ما خطط له، حيث يتم تجزئة الخطة الإستراتيجية إلى عدة أجزاء موزعة على سنوات الخطة، حيث توضع خطة السنة الأولى وتظهر فيها الأهداف قصيرة المدى التي يتم تحديدها، والتي تقود إلى الغايات والتي يمكن قياسها.²

وتهتم المؤسسات بشكل كبير بعمليات ومراحل تطوير الخطة الإستراتيجية باتجاهاتها العامة وتلك الأنشطة المتعلقة بوضع الموازنات للعمليات المختلفة، إذ عرفت الموازنة بأنها "تعبيري رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية".³ إذ تحاول المؤسسات إيجاد آليات فعالة للربط بين الإستراتيجية والموازنة، الأمر الذي يتجسد عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.*

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 128.

² كامل أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015. ص 116.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سابق. ص 137.

* سيتم تناول هذا العنصر في المطلب الموالي.

سابعاً - المتابعة والتقييم:

من الضروري أن تتابع المؤسسة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض ستكون الاستعانة بطول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات، ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المؤسسة وفي العمليات اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وينبغي أن تظل المقاييس المختارة، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر. ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمؤسسة، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة.¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 129.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للربط بين الإستراتيجية والموازنة:

انصبت اهتمامات الإدارة سابقا حول الأداء في المدى القصير، وتجاهلت الإستراتيجية على المدى البعيد، ولم تكن هناك علاقة قوية بين الموازنات والإستراتيجية، فقد ظهرت الموازنات في بيئة ميزها التوسع في القدرات الإنتاجية وإدارة العمليات من أجل الرقابة على التكاليف، وقد ساعد نظام الموازنات سابقا في إدارة المؤسسات فيما يتعلق بالعمليات التكتيكية، حيث عمل كنظام للتخطيط والرقابة، يحدد الأهداف، الموارد والأداء المرغوب، ثم يقارن هذا الأخير بالأداء الفعلي لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.¹

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنظام جديد لإدارة الإستراتيجية، وفي نفس الوقت لسد الفجوة التي كانت بين التخطيط الإستراتيجي والموازنات، إذ يرى كل من كابلان ونورتون أنه يمكن للمؤسسات إتباع سيناريو الهبوط التدريجي والانتقال من المستوى الاستراتيجي الذي يغطي المدى البعيد إلى الموازنات التي تغطي فترة زمنية قصيرة، مع توفير كل الموارد الإستراتيجية اللازمة موارد مادية ومالية، أو موارد غير مادية مثل الموارد التكنولوجية، الثقافة، والموارد البشرية والمتمثلة بالمهارات والمعارف، وامكانية الاتصال والتعاون والتحفيز. ولقد حدد بعض الباحثين خمس خطوات لإجراء عملية تحليل الموارد تحليلا استراتيجيا، وهي:²

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة ونقاط الضعف.
- التحديد الدقيق والتقييم الصحيح لقدرات المؤسسات، من خلال استخدام التصنيف الوظيفي.
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للأرباح في المستقبل.
- اختيار الإستراتيجية الخاصة باستغلال الموارد والقدرات في ضوء الفرص البيئية المتوقعة.
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح سبل تقليص نقاط الضعف.

إذ توجد ثلاث معايير تستخدم في عملية تخصيص الموارد هي:

- مدى مساهمة الموارد في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسات.
- مدى مساهمة الموارد في دعم الإستراتيجيات الأساسية المختارة.
- مستوى المخاطرة المرتبط بالخيارات ذات العلاقة.

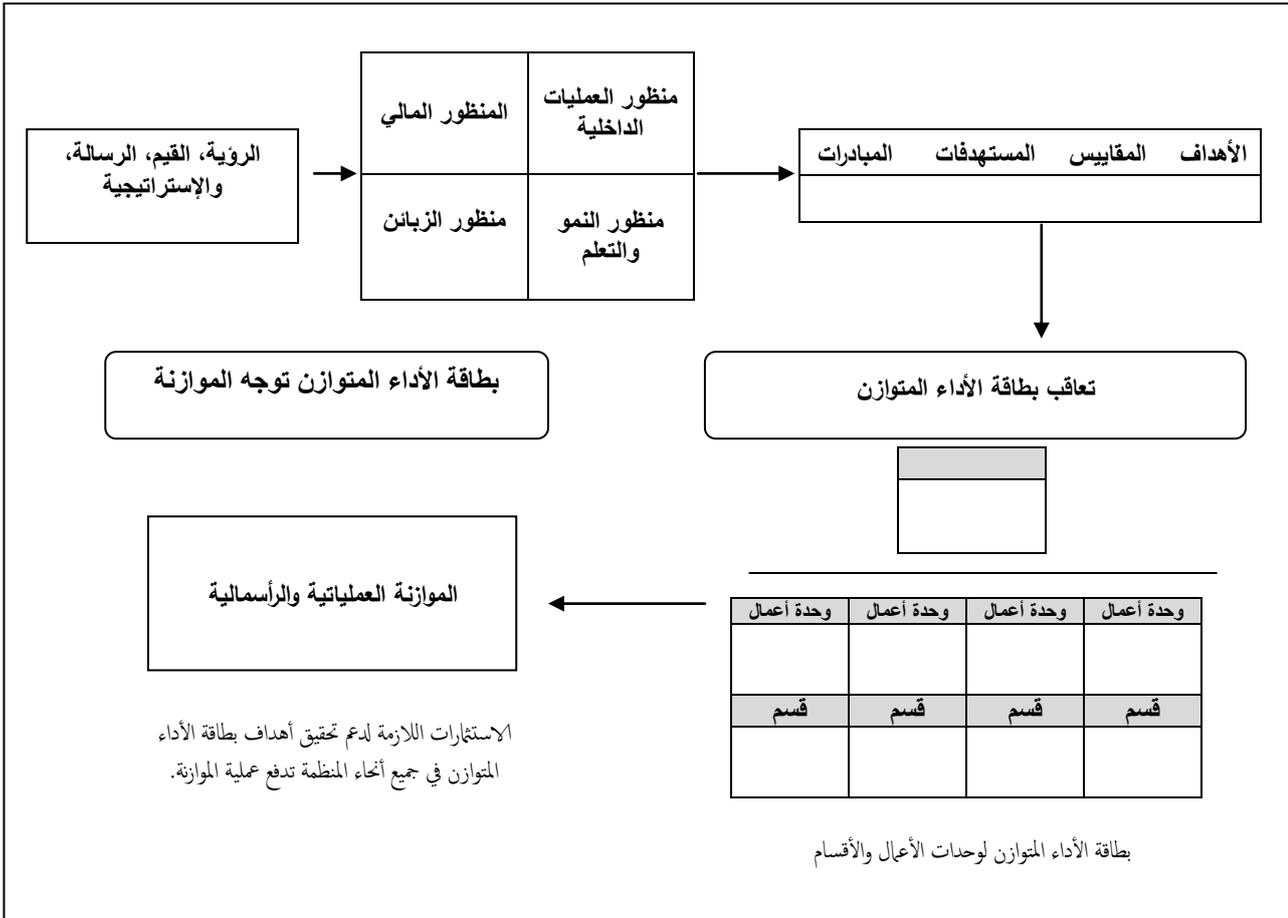
إن ممارسة التخطيط الإستراتيجي كعملية تقوم بها الإدارة العليا بالمشاركة مع المتخصصين لتطوير الخطة الإستراتيجية ووضعها في إطار موثق رسمي، ومن ثم تقديمها إلى المستويات الإدارية الأدنى لاشتقاق

¹ يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الطيب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2009/2008. ص 272، 273.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سابق. ص 135.

تفصيلات العمل الخاصة بتخصيص الموارد المالية والبشرية يعتبر أمر غير فعال، لذلك من المفترض أن تكون هناك تبادلية لمختلف مراحل العملية التخطيطية بدء بالاستراتيجيات ووصولاً إلى تخصيص الموارد والموازنات¹، وفي إطار هذا التوجه وضع (Niven) نظرة متخصصة لهذه المراحل كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم 22: ربط بطاقة الأداء المتوازن مع الموازنات



المصدر:

Paul R. Niven: *Balanced Scorecard step by step (Maximizing Performance and Maintaining Results)*, op cit, p 226.

يرى كابلان ونورتون أن إعداد الموازنات يجب أن يكون في ضوء الأهداف الواردة في بطاقة الأداء المتوازن وذلك من أجل ربط الخطة الإستراتيجية بخطة العمل ويتم ذلك على النحو التالي:

- ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سابق. ص 138.

- بناء خطة عمل قصيرة المدى، متضمنة أهداف محددة قصيرة الأجل تكون امتدادا لكل هدف استراتيجي، من أجل تحقيق التوازن بين مقاييس المخرجات ومحركات الأداء، كما يجب في هذه المرحلة التعرف على الفجوات التخطيطية من أجل الدفع والتحفيز على الابتكار.
 - تحديد برامج إستراتيجية لتنفيذ خطة المؤسسة، مع تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
 - تقسيم البرنامج الإستراتيجي بدوره إلى خطة عمل تتضمن الموازنات التشغيلية.
- وتقوم الأهداف الممتدة والمبادرات الإستراتيجية الواردة في بطاقة الأداء المتوازن بالربط بين الخطوط العريضة التي تقدمها الإستراتيجية والتحديد الذي تبينه الموازنة، أما نظم التغذية العكسية فتقدم إطارا جديدا للتقارير حيث تبين مدى التقدم في تحقيق الإستراتيجية، وتمد الإدارة التنفيذية بصورة تحليلية أعمق تمكنها من اختبار ومراجعة فرضيات الإستراتيجية. كما تؤدي إلى تفعيل الوظيفة الرقابية للموازنة من خلال تحديد مدى تحقق الأهداف طويلة الأجل التي تنطوي عليها الإستراتيجية.¹

وينضح من الشكل السابق أن هناك مجموعة من الخطوات لربط بطاقة الأداء مع الموازنات وهي:²

- 1- **تحديد وضع الخطة:** تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية وضع الخطط لكونها تساهم في ربط التوجهات الأساسية للمؤسسات الواردة في الخطة بمؤشرات دقيقة للإنجاز. ويجب أن يكون موظفي المؤسسة على أتم الاستعداد للعمليات والأساليب الجديدة التي ستستخدم لإنشاء ميزانيات تتوافق مع الإستراتيجية.
- 2- **تطوير وتأشير المستويات العليا ببطاقة الأداء المتوازن:**

(Develop or Refine the High-Level Organizational Balanced Scorecard)

تمثل البطاقة تطوير متدفق للمؤشرات من المستويات الأعلى حتى المستويات الأدنى، فهذه الخطوة تمثل تأشير الأهداف الأساسية والمستهدفات التنظيمية العامة كبداية لجعل البطاقة فاعلة في عمليات الربط.

إذ تحدد بطاقة الأداء المتوازن التنظيمية أولويات الشركة ككل، وتصف للجميع الأهداف والتدابير الرئيسية التي تشير إلى النجاح، جميع بطاقات الأداء المتتالية في وقت لاحق سوف تتماشى مع التدابير التي تظهر على بطاقة الأداء المتوازن هذه.

- 3- **بناء بطاقات الأداء المتوازن المتعاقبة لوحدات الأعمال:**

(Build Cascaded Balanced Scorecards Business units)

¹ يحيوي نعيمة، مرجع سابق، ص 274.

² بالاعتماد على: - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة

التقييم المتوازن - مرجع سابق. ص ص 140-142.

- Paul R. Niven: *Balanced Scorecard step by step (Maximizing Performance and Maintaining Results)*, op cit, pp 229-230.

تطوير بطاقات الأداء التي توضح كيف يمكن أن تؤثر على أهداف أعلى مستوى وتحديد المؤشرات المحددة التي سوف تتبع، ويجب أن تتضمن بطاقات الأداء كلا من الأهداف الضرورية لتحقيق الأداء المبتكر والمبادرات المحددة التي تتطلب تمويلا للتأكد من تحقيق تلك الأهداف، يجب أن تدعم الميزانية أهداف السنة الأولى في سلسلة تهدف إلى تحقيق أهداف التمديد التي طورتها المؤسسة لكل مقياس أداء.

4- **تجميع النتائج:** يظهر الهدف الأساسي للموازنة بوضوح من خلال التجميع للتخصصات الواردة فيها لمختلف المجموعات والإدارات وكيفية ترابط هذه الأهداف لتشكيل البرامج المراد تنفيذها، تتشكل هذه المرحلة من خلال وضع القياسات واشتقاق مستهدفات الأداء ومن ثم المبادرات المساهمة في الوصول وتحقيق هذه المستهدفات، ثم تأتي عملية تخصيص الموارد بشكل متطلبات رأسمالية أو عملياتية تساهم في انجاز هذه المبادرات والمستهدفات والقياسات.

5- **وضع الموازنة:** تخصيص الموارد اللازمة في إطار الموازنة القادرة على أن توضع موضع التنفيذ الفعال والكافي للمبادرات وصولاً إلى المستهدفات.

وبشكل عام يمكن تحديد الفوائد التالية من ربط بطاقة الأداء المتوازن مع الموازنات:¹

- تفعيل عمليات الاتصال والتواصل وجعلها أكثر فاعلية ووضوحاً.
- تقود إلى التعاون والتنسيق والتفاعل العالي والكبير بين مختلف الجهات.
- تساهم في تسهيل عمليات التعلم وزيادة الخبرة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سابق. ص ص 142.

خلاصة الفصل الثاني

يعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، إذ أصبحت العديد من المؤسسات على اختلاف طبيعتها، وشكلها، وأهدافها، تتبنى هذا المفهوم، وتسعى لتطبيقه لمحاولتها التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتعددة من جهة، ومن جهة أخرى اعتبار البطاقة أداة من أدوات مراقبة الإستراتيجية، وليست فقط أداة لتقييم الأداء، والرقابة.

وتعد المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) أهدافا إستراتيجية نحو تحقيق المهام الأساسية للمؤسسة، ومقاييس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وقيما مستهدفة للأداء تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس، وخطوات إجرائية تمهيدية يجب القيام بها للوصول إلى القيم المستهدفة للأداء، ويتطلب الأمر أن تكون هذه العناصر متوافقة مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في سبيل بناء قطاع صناعي متين انتهجت الجزائر استراتيجيات عديدة كان الهدف منها بالدرجة الأولى تسريع وتيرة النمو في هذا القطاع، الأمر الذي أدى إلى إنشاء العديد من الشركات الوطنية على غرار مركب الحديد والصلب، والشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، ومؤسسة صناعة الكوابل، هذه الأخيرة ستكون المؤسسة محل الدراسة، وقد وقع عليها الاختيار بحكم عراققتها وتطورها ونجاحها، بالإضافة إلى حفاظها على مكانتها السوقية التي تبوأتها طيلة سنوات نشاطها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لإرساء قاعدة صناعية وثيقة في إطار التنمية المنتهجة منذ الاستقلال، ويهدف تلبية الصناعة الكهربائية لاحتياجات السوق المحلية والتصدير، تم إنشاء المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB).

أولاً: نشأة المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل

تأسست المؤسسة كنتيجة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، الذي نتج عنه إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية "SONELEC" و التي تأسست بموجب القرار رقم(83/69) الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969، التي انقسمت وأعيدت هيكلتها في إطار تنظيم الاقتصاد المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات (1980)، وكان ذلك طبقاً للمرسوم رقم(242/80) الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 والمتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيث تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية (الشركة الأم) في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات وهي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (E.N.I.E)، ومقرها سيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (E.N.I.E.M)، ومقرها تيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (E.N.E.L)، بلكور (العاصمة).
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.I.P.E.C)، ومقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N.T.C)، ومقرها تلمسان.
- المؤسسة الوطنية للمصاعد (E.N.A.S.C)، ومقرها العاصمة.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L)، ومقرها العاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.CAB) وكان مقرها الرئيسي بالعاصمة وكانت تشرف على تسيير ثلاث وحدات إنتاجية، ألحقت بها بموجب المرسوم 83/27 المؤرخ في 01/01/1983 وهي:
- * وحدة جسر قسنطينة بالقبة: المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط بطاقة إنتاجية تبلغ 26000 طن سنويا.

* وحدة واد السمار بالحراش: المختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 55000 طن سنويا.

* وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة، وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 28000 طن سنويا، وهي التي سننظر لها بالتفصيل لكونها محل دراستنا.

وقد نشأت المؤسسة محل الدراسة ضمن مخطط التنمية الاقتصادية ضمن المخطط الرباعي: 1980-1984 بغطاء مالي قدره 1927 مليون دينار جزائري، ونظرا لنقص الإمكانيات المالية والتكنولوجية وعدم كفايتها لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم والهام، قامت مؤسسة SONELEC بإبرام عدة عقود مع مؤسسات وطنية وأجنبية أهمها:

- GINI-SIDER: مؤسسة وطنية اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.
 - BATIMETAL: مؤسسة وطنية اهتمت ببناء المصنع.
 - ENITEL: مؤسسة وطنية اهتمت بتجهيز المصنع بإنارة.
 - ENETC: مؤسسة وطنية اهتمت بالتكييف والتهوية.
 - ENP: مؤسسة وطنية اهتمت بأشغال الدهن والطلاء.
 - INVEST-IMPORT: مؤسسات يوغسلافية مهمتها تركيب الآلات.
 - SOGELERG: مؤسسة فردية فرنسية الأصل مهمتها دراسة الأشغال الهندسية المدنية كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.
 - SKET: مؤسسة ألمانية متخصصة في إنشاء هذا النوع من المشاريع، تكلفت بدراسة تجهيز المشروع بالآلات والمعدات وكذا تكوين الأيدي العاملة المختصة بألمانيا.
 - VINCOTTE: مؤسسة بلجيكية اختصت في التركيب والمراقبة لأجهزة الإنتاج.
- وفي نهاية شهر ديسمبر من سنة 1997 أعيدت هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة والتي تعتبر المؤسسة الأم وفقا للقرار الصادر بتاريخ 30 ديسمبر 1997 الوارد عن الشركة القابضة العمومية (HOLDING). بحيث أصبحت كل وحدة مستقلة بذاتها، وقد انبثق عن هذا الانقسام ثلاثة وحدات إنتاجية هي:

1. وحدة بسكرة.
2. وحدة السمار بالحراش.
3. وحدة جسر قسنطينة بالقبة.

ثانيا: التعريف بوحدة بسكرة (ENICAB)

تقع المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل قرب المدينة وتعد من أكبر المؤسسات على المستوى الوطني والإقليمي في مجال تخصصها، حيث تقدر مساحتها بحوالي: 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة حيث

تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن ومستودعات، أما القسم الباقي هو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار تشمل مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى، وتوجد مساحات خضراء تستعمل كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع، ولقد بدأت الوحدة نشاطها الحقيقي في 1986 وانفصلت عن المؤسسة الأم في نهاية 1997.

وفي 21 ماي 2008 تم خصصة* مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وتم تحويل الملكية إلى شركة جنرال كابل (General Cable) وهي شركة أمريكية متخصصة ورائدة في صناعة الكوابل، و تعد من أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال، حيث تم بيع 70% من أسهم المؤسسة لها، و بقيت نسبة 30% تحت تصرف شركة مساهمات الدولة (SGP : société de gestion de participation) وأصبحت بذلك مؤسسة صناعة الكوابل فرعا من فروع شركة جنرال كابل. وفي سنة 2017 شهدت دخول العملاق الجزائري كوندور (مجمع بن حمادي) لمؤسسة صناعة الكوابل بشراة حصة الشريك الأمريكي جنرال كابل (أي 70%).

ثالثا: التعريف بمنتوج المؤسسة

تختص وحدة بسكرة للكوابل في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمسة مجموعات رئيسية وهي كالتالي:

- كوابل ذات الاستعمال المنزلي (كوابل منزلية).
- كوابل ذات الاستعمال الصناعي (كوابل صناعية).
- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.
- كوابل ذات الاستعمال في الشبكات الكهربائية.
- كوابل غير معزولة.

كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل. وتتم عملية الإنتاج لمعظم الكوابل بعدة مراحل وهي القلد، الظفر، العزل، التجميع، التسليح والتذريع، والتغليف، حتى تصبح في شكلها النهائي والمعد للتسويق، حيث:

- ✓ مرحلة القلد هي عبارة عن تقليص سمك النحاس والألمنيوم عن طريق التمديد.
- ✓ مرحلة الظفر هي عملية لف عدد محدد من الأسلاك الناتجة عن المرحلة الأولى.
- ✓ مرحلة العزل هي عملية تغليف الأسلاك بمادة بلاستيكية (PVC, PRC).
- ✓ مرحلة التجميع هي عملية جمع الأسلاك معزولة.
- ✓ مرحلة التسليح والتذريع وهي عملية تليف لشريط واقى يحمي الكوابل من العوامل الخارجية.
- ✓ مرحلة التغليف وهي آخر عملية تتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

* قدمت 3 عروض لشراء المؤسسة: عرض فرنسي من مؤسسة نسكسونس، وعرض سعودي من مؤسسة جدة كابل، بالإضافة إلى العرض الأمريكي.

رابعاً: مراحل تطور المؤسسة

مرت مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة بعدة تطورات نوجزها في ما يلي:

- 1- خلال (1984/1980): شهدت هذه المرحلة إتمام مشروع صناعة الكوابل الذي قدر بـ (1927 مليار دينار جزائري)، والذي ساهمت في إنجازه العديد من المؤسسات الأجنبية والوطنية.
- 2- خلال (1986): بدأت الوحدة في العمل والإنتاج بطاقة قدرها (28000 طن).
- 3- خلال (1989): تحولت الوحدة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية.
- 4- خلال (1998): انفصلت عن المؤسسة الأم، وهكذا دخلت المؤسسة مرحلة الاستقلالية، أما شكلها القانوني فهي شركة مساهمة ذات رأس مال اجتماعي يقدر بـ: (801 مليون دج) حيث تملك معظمه المؤسسة الوطنية القابضة (HEELIT)، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن سلطة القرار بعد الانفصال الذي تم لم تكن وحدها بيد المؤسسة كلياً، بل بقيت بعض الارتباطات القانونية مع المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.
- 5- خلال (2000): حافظت المؤسسة على نفس الشكل القانوني، مؤسسة عمومية اقتصادية وتحكمها نفس قواعد القانون (رقم 01/88) المتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية وتحكمها قواعد القانون التجاري، أما اسمها القانوني فهو: مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (EN.I.CA.BISKRA).
- 6- خلال (2008): خوصصة المؤسسة وأصبحت فرعاً من مؤسسة جنرال كابل الأمريكية، حيث حافظت على اسمها التجاري القديم باضافة عبارة (Filiale General Cable) للاستفادة منها في تعاملها، كما ارتفع رأسمال المؤسسة من 80 مليون دج إلى 1010 مليون دج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي. ويمكن توضيح مستويات ووظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

أولاً - المديرية العامة:

تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف مديريات المؤسسة، ويسهر على ذلك الرئيس المدير العام بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

- أ- رئيس مشروع المعلوماتية: يتكفل بكل نشاطات الإعلام وإعداد نظام للمعلومات للمؤسسة.
- ب- مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يقوم بمتابعة القضايا القانونية التي تهم المؤسسة، وكذلك متابعة الصفقات من الناحية القانونية بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها، وكذلك بين المؤسسة وعمالها.

ت- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بضمان الجودة: مهمته تتمثل في مراقبة نظام التسيير وفق مبادئ نظام الجودة، مع متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإيزو.

ج- مراقبة الحسابات: تهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية للمحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها.

ثانيا- المديرية التقنية والإنتاج: تعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج، وتضم الدوائر التالية هي:

1-2- دائرة الصيانة: تشمل الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الإنتاج، الآلات الميكانيكية، وسائل النقل، ووسائل التكييف، وتأمين الطاقة الكهربائية، وتشرف على أربعة مصالح:

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.
- مصلحة الصيانة الكهربائية.
- مصلحة الصيانة الميكانيكية.
- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.

2-2- دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج الموضوع من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج، أي الإشراف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، وكذلك تهتم بتموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات، وتضم ثلاثة مصالح:

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC.
- مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع.
- مصلحة المقالع.

3-2- دائرة إنتاج الكوابل: وتعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة، حيث تشرف على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية على آخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية، وتصم خمسة مصالح، كل مصلحة تهتم بمرحلة معينة من صنع الكوابل.

- مصلحة تخطيط وتسيير الإنتاج.
- مصلحة العزل PRC.
- مصلحة القلد والظفر.
- مصلحة العزل والتغليف PVA.
- مصلحة التجميع والتغليف PVC.

ثالثا- مديرية المشتريات: تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات. ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية وتضم دائرة التموين والعبور، والتي بدورها تضم المصالح التالية:

- مصلحة الشراء.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

- مكتب العبور ونقل البضائع.

رابعا- **المديرية التجارية:** وهي ذات طابع تجاري، وتقوم بمتابعة وتنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير وتسويق المنتج النهائي، حيث تتضمن:

4-1- دائرة تسيير المنتج النهائي والتي تضم مصلحتين هما:

- مصلحة تسيير الكوابل التامة الصنع.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات والنفائات.

4-2- دائرة التسويق: مهمتها دراسة السوق واحتياجاته من المنتج المصنع، كما تقوم بالبحث عن

عملاء جدد ومنافذ توزيع جديدة حيث تتضمن بدورها: مصلحة التسويق، ومصلحة البيع.

خامسا- **مديرية المالية والمحاسبية:** تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي الصورة الواضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة، وتشمل:

5-1- **دائرة المحاسبة:** تهتم بمتابعة المصاريف والمدخلات والمخرجات باستعمال المحاسبة العامة

والمحاسبة التحليلية، عن طريق مصلحتين هما:

-مصلحة المحاسبة العامة.

-مصلحة المحاسبة التحليلية.

5-2- **دائرة المالية والميزانية:** تهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات

والمخرجات، وتضم:

- مصلحة الميزانية.

- مصلحة المالية.

سادسا- **مديرية الموارد البشرية:** تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقال، التكوين،....) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر، وتتكون من:

6-1- دائرة المستخدمين والتكوين: وتضم مصلحتين:

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

- مصلحة المستخدمين.

6-2- دائرة الوسائل العامة: وتضم ثلاث مصالح أيضا:

- مصلحة الوقاية والأمن.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة صيانة المباني.

سابعاً- مديرية التكنولوجيا ومراقبة النوعية (الجودة): تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، ومراقبة الجودة، وأيضا مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال وهذا عن طريق مصالحتها الثلاث:

- مصلحة تكنولوجيا الإنتاج.
- مصلحة المخابر.
- مصلحة المراقبة والتجارب.

ثامناً- مديرية الجودة والسلامة والبيئة: تهتم بمدى مطابقة المنتج لمعايير الجودة، وكذا العمل على توفير شروط وظروف عمل مناسبة، وتأمين محيط العمل من المخاطر (السلامة)، والعمل على المحافظة على البيئة وتسيير المخلفات الصناعية.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة محل الدراسة

إن إنجاز مركب ضخم كمركب الكوابل ببسكرة، يعتبر إنجازا إستراتيجيا نظرا للأهمية الاقتصادية التي تكتسبها هذه المؤسسة، والتي تهدف إلى تقليل التبعية الاقتصادية في مجال إنتاج الكوابل. لذلك نجد أن الأهمية المميزة لهذه الوحدة نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها وتحكمها في تقنيات الإنتاج المتطور والتي من خلالها تنتج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة، والتي أدت بها إلى الحصول على شهادة الأيزو، وهذا ما زاد من أهمية هذه المؤسسة.

كما تعتبر الشهادة تأشيرة لدخول المؤسسة للسوق العالمية ومن ثم قدرتها على تسويق المنتج المحلي ومنافسة المؤسسات العالمية، ولعل أهم مبتغى من عملية التصدير لهذه المنتجات هو مساهمتها بصورة فعالة في زيادة مدخلات التجارة الخارجية وكذا رسم سمعة جيدة للمنتج الجزائري في الأسواق العالمية.

- ومنه يمكن اظهار أهمية مؤسسة صناعات الكوابل فيما يلي:
- إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة في مجال صناعة الكوابل.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق المحلية.

- تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين الميزان التجاري وإدخال العملة الصعبة لخزينة الدولة.
- القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتقدمة المتطورة في مثل هذه المنتجات.
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي بهذه المنتجات وهذا يتوقف على مكانة المؤسسة في السوق وجودة إنتاجها.
- إمتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب الشغل الجديدة وهذا ما يتضح من خلال عدد العمال لهذه المؤسسة.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول بطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة

حققت مؤسسة صناعات الكوابل مكانة مرموقة في السوق المحلي للكوابل الكهربائية والمنزلية هذا من جهة، ومن جهة أخرى أضحت تنافس الشركات الكبرى المتخصصة على الصعيد الدولي، هذه المكانة لم تأتي من فراغ بل كانت نتيجة عمل دؤوب طيلة سنوات، استطاعت فيه المؤسسة احتلال مكانة مرموقة في السوق. وهذا راجع إلى موظفي ومسؤولي المؤسسة الذين رفعوا شعار التحدي، والتطور والاستخدام التكنولوجي والابتكار في الخدمات والمنتجات، ما جعل هاته الأخيرة تكتسب جودة عالية أهلتها للحصول على شهادة الإيزو.

ليس فقط لجودة المنتج في حد ذاته، وإنما أيضا في إدارة وتسيير برامج الجودة. سنحاول فيما يلي التطرق للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن، ومحور النمو والتعلم)، ثم نتطرق إلى عملية التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: المحور المالي للمؤسسة

يمكن توضيح الوضعية المالية لمؤسسة صناعات الكوابل ببيسكرة وذلك من خلال العديد من المؤشرات، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

أولا- النتيجة الصافية: بلغت نتيجة المؤسسة الصافية خلال السنوات من 2014 إلى 2017 كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 09 : النتيجة المالية للمؤسسة خلال (2014-2017) الوحدة : د.ج

السنة	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	153.373.032	-217.753.796	1.041.812.517	131.126.135

المصدر : مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ بأن المؤسسة حققت أرباحا كبيرة خلال سنة 2016 إذ بلغت الأرباح 1.041.812.517 د.ج ، وخسارة كبيرة في السنة التي سبقتها (سنة 2015) إذ بلغت قيمة الخسارة (- 217.753.796 د.ج).
في حين حققت في السنتين 2014 و 2017 أرباح معتبرة، ولكنها تبقى أقل بكثير من تلك المحققة في سنة 2016، إذ بلغت هذه الأرباح على التوالي (153.373.032 د.ج) و(131.126.135 د.ج)

ثانيا- معدل العائد على الأصول: هو مؤشر يقيس مدى ربحية الشركة نسبة إلى إجمالي أصولها، ويعطي فكرة عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح ويحسب بالعلاقة التالية :

معدل العائد على الأصول = النتيجة الصافية / إجمالي الأصول
والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر للمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 10: معدل العائد على الأصول للمؤسسة خلال (2017-2014)

السنوات	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	153.373.032	- 217.753.796	1.041.812.517	131.126.135
مجموع الأصول	8.537.263.361	8.775.486.890	8.854.030.246	7.434.040.255
المؤشر %	1.79	- 2.48	11.76	1.76

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤشر ارتفع في سنة 2016 ليصل إلى 11.76 % بعدما كان 1.79 % في سنة 2014، فسنة 2016 هي أفضل سنة للمؤسسة لأنها استطاعت أن تحقق نتيجة كبيرة مقارنة بالسنوات الأخرى. ثم انخفض معدل العائد على الأصول إلى قيمة 1.76 % . أما في سنة 2015 فالمؤشر كان سالبا، وهذا راجع للنتيجة السلبية التي حققتها المؤسسة.
كما نجد أن هناك ارتفاع في قيمة أصول المؤسسة بحوالي 2.7 % في سنة 2015 مقارنة بـ 2014، أما في سنة 2016 فزادت قيمتها بـ 3.7 %، وترجع هذه الزيادة إلى زيادة التثبيات غير الجارية، سيما المتعلقة بالتثبيات المالية، ثم انخفضت في سنة 2017 قيمتها بـ 12.9 %، ويرجع ذلك إلى انخفاض قيمة أصولها غير الجارية، سيما المتعلقة بالتثبيات العينية، والتثبيات المالية من جهة الأصول غير الجارية، أما من جهة الأصول الجارية فانخفضت قيمة المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ، والحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة.

ثالثاً- معدل نمو الأرباح : من مؤشرات قياس الربحية وبحسب بالعلاقة التالية:
معدل نمو الأرباح = $\frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}$

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر في المؤسسة.

الجدول رقم 11: معدل نمو الأرباح للمؤسسة خلال (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	153.373.032	217.753.796 -	1.041.812.517	131.126.135
معدل نمو الأرباح %	3.614 -	2.419 -	3.784	0.874 -

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

• النتيجة الصافية لسنة 2013 كانت: - 58.665.544 دج

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل نمو الأرباح للمؤسسة في السنوات الثلاثة (2014، 2015 و 2017) كان سالبا، ففي هذه السنوات كانت النتيجة الصافية سالبة أو أقل من السنة التي قبلها، هذا التذبذب في النتيجة الصافية يعكس حالة المؤسسة في هذه الفترة.

أما في سنة 2016 فقد كان المؤشر موجبا نتيجة تحقيق المؤسسة لنتيجة كبيرة مقارنة بالسنوات الأخرى.

رابعاً- نسبة الاستقلالية المالية: تعبر هذه النسبة عن مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة، وتحسب كما يلي: نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة \ مجموع الديون .
 والجدول الموالي يوضح هذا المؤشر خلال السنوات (2014-2017).

الجدول رقم 12: نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة خلال (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
الأموال الخاصة	4.608.717.765	4.390.963.969	5.432.776.486	5.563.902.621
مجموع الديون	3.928.545.597	4.384.522.921	3.421.253.760	1.870.137.633
نسبة الاستقلالية المالية	1.173	1.001	1.587	2.975

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية أكبر من الواحد في الأربع سنوات، وهذا مؤشر جيد على أن المؤسسة ذات استقلالية كبيرة، إذ أن أموالها الخاصة تغطي ديونها مما يجعلها مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية. هذا المؤشر يدل أيضا أن المؤسسة تتمتع بمرونة كبيرة اتجاه ديونها.
 ووصلت الأموال الخاصة أكثر من ضعف مجموع الديون في سنة 2017، الأمر الذي يجعل للمؤسسة القدرة الكافية للتسديد أو الاقتراض.

خامسا - معدل المردودية المالية:

تقيس لنا هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة و تبين فعالية المؤسسة في استخدامها لهذه الأموال، وتحسب كما يلي: **معدل المردودية المالية = النتيجة الصافية | الأموال الخاصة** والجدول الموالي يوضح هذا المؤشر خلال السنوات (2014-2017).

الجدول رقم 13: معدل المردودية المالية للمؤسسة خلال (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	153.373.032	217.753.796 -	1.041.812.517	131.126.135
الأموال الخاصة	4.608.717.765	4.390.963.969	5.432.776.486	5.563.902.621
معدل المردودية المالية	0,033	0,049 -	0,1917	0,023

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المردودية المالية منخفضة في السنتين (2014، 2017) ومقاربتين، حيث كانت على التوالي (3.3 %، 2.3 %). وجاءت سلبية في سنة 2015، أما سنة 2016 فهي أفضل سنة حيث حققت ارتفاع كبير (19.17 %). ويرجع هذا الاختلاف الكبير على مدار الأربع سنوات إلى النتائج الصافية التي عرفت تحقيق نتيجة كبيرة.

سادسا - معدل المردودية الاقتصادية:

وتحسب كما يلي: **معدل المردودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال | (الأموال الخاصة + الديون)** والجدول الموالي يوضح هذا المؤشر خلال السنوات (2014-2017).

الجدول رقم (14): معدل المردودية الاقتصادية للمؤسسة خلال (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
نتيجة الاستغلال	420.327.095	125.383.697	1.391.432.525	262.257.357
الأموال الخاصة	4.608.717.765	4.390.963.969	5.432.776.486	5.563.902.621
مجموع الديون	3.928.545.597	4.384.522.921	3.421.253.760	1.870.137.633
معدل المردودية الاقتصادية	0,0492	0,0142	0,1571	0,0352

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا المؤشر في السنوات الثلاث (2014، 2015، 2017) كانت المعدلات متقاربة (4.92 %، 1.42 %، 3.52 %)، انخفض في 2015 ثم ارتفع في 2017. إلا أنه في سنة 2016 ارتفع ارتفاع كبير إذ بلغ 15.71 % (نسبة كبيرة بالمقارنة مع السنوات الثلاث الأخرى). ويعود السبب في ذلك إلى نتيجة الاستغلال المرتفعة والتي فاقت كل السنوات الأخرى.

سابعاً - نسبة التداول: تعتبر مؤشر لمعرفة مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل بسرعة، وتحسب كما يلي:

نسبة التداول = الأصول الجارية / الخصوم الجارية

والجدول الموالي يوضح هذا المؤشر خلال السنوات (2014-2017).

الجدول رقم (15): نسبة التداول للمؤسسة خلال (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
الأصول الجارية	6.416.813.910	6.746.382.393	7.069.408.949	5.944.309.639
الخصوم الجارية	2.879.101.812	3.727.800.073	3.110.749.601	1.544.636.935
نسبة التداول	2.2287	1.8097	2.2725	3.8483

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة التداول أكبر من واحد (1) وبالتالي المؤسسة لها القدرة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل، وهذا يدل على أن صافي رأس مال العامل موجب، حسث يعتبر هذا الأخير من المؤشرات الرئيسية التي تساعد المؤسسة في إبراز توازنها في الأجل الطويل، وهو مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها.

ثامناً - نسبة السيولة السريعة: تستخدم لبيان استطاعة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل من النقدية المتحصلة من أصولها سريعة التداول، وسبب استبعاد المخزون السلعي يرجع إلى أنه يحتاج لفترة زمنية حتى يمكن بيعه، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة = (الأصول الجارية - المخزون السلعي) / الخصوم الجارية

الجدول رقم (16): نسبة السيولة السريعة للمؤسسة خلال (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
الأصول الجارية	6.416.813.910	6.746.382.393	7.069.408.949	5.944.309.639
المخزون السلعي	3.461.955.143	5.084.034.190	3.671.741.816	3.526.332.287
الخصوم الجارية	2.879.101.812	3.727.800.073	3.110.749.601	1.544.636.935
نسبة السيولة السريعة	1,0263	0,4459	1,0922	1,5654

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة السيولة في الثلاث سنوات (2014، 2016، 2017) أكبر من الواحد الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تستطيع مواجهة التزاماتها سريعة السداد فوراً، مع زيادة في السيولة في سنة 2017 بالمقارنة مع السنوات الأخرى. كما أن نسبة السيولة في سنة 2015 جاءت أقل من الواحد، وفي هذه السنة بالتحديد لا تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها سريعة السداد. بسبب ارتفاع المخزون السلعي.

المطلب الثاني: زبائن المؤسسة

تتميز مؤسسة ENICAB بتطور منتوجاتها وجودتها لأنها حائزة على شهادة الإيزو، وهذا دليل على الطلب الكبير على منتجات المؤسسة في السوق الوطنية والأسواق الدولية، كما أن للوحدة عدة متعاملين محليين وأجانب نذكر منهم¹:

* الموردين الأجانب:

- 1- SARCOVSAN شركة تركية تزود المؤسسة بمادة النحاس.
- 2- MARCRICH شركة إسبانية تزود المؤسسة بمادتي الألمنيوم والنحاس.
- 3- MIDALCABLE شركة بحرينية تزود المؤسسة بمادة الألمنيوم.
- 4- BOREALIS شركة بلجيكية تستورد منها المؤسسة مادة PRC.
- 5- PLASCORB شركة فرنسية تستورد منها المؤسسة مادة PRC، ومادة الطباشور.
- 6- ASPELL شركة فرنسية تستورد منها المؤسسة مادة PRC.
- 7- TEKFEN شركة تركية تستورد منها المؤسسة مادة PVC.
- 8- ANONYME- SOCIETTE- BOMAYA شركات فرنسية تستورد منها المؤسسة مادة الطباشور.

* أما الموردين المحليين فيتمثلون في:

- شركة ENAB بسكيدة تزود المؤسسة بالخشب.
- شركة ENIB بسكيدة تمونها بمادة PVC.
- شركة ENG بالخروب تزود المؤسسة بمادة الطباشور.
- مؤسسة الكوابل بالقبة تزود المؤسسة بمادة النحاس PVC.

بينما تتعامل في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن من بينهم:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وهي الزبون الرئيسي.
- ✓ المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KAHRIF.
- ✓ المؤسسات الخاصة.
- ✓ بعض تجار الجملة.
- ✓ كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى بعض الدول العربية والأوروبية.

* المنافسين:

- مؤسسة (el sewedy) في عين الدفلى.
- مؤسسة (cable alger) بالجزائر العاصمة.

¹ المصلحة التجارية بالمؤسسة.

- مؤسسة (ben dhaiba cable) بمستغانم.
- مجموعة (groupe K plast) بسطيف.

المطلب الثالث: العمليات الداخلية بالمؤسسة

تحرص المؤسسة على تحسين مختلف المهام والعمليات التي يقوم بها أفرادها في جميع الوظائف، إذ يتضمن دليل ضمان الجودة (Manuel Assurance Qualité) مختلف الاجراءات والعمليات التي يتطلبها منصب ما بما يتماشى مع نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

أولاً- وظيفة التموين:

تشرف عليها مديريةية الشراء ومهامها تتمثل في إعداد المخططات السنوية لتموين المؤسسة من مختلف المواد الأولية وقطع الغيار ومراقبة ومتابعة عملية التموين وتقييمها، وتتكون وظيفة التموين من عدة نشاطات أهمها الشراء، النقل، التخزين والمناولة، حيث تحرص المؤسسة على ضرورة تحقيق الجودة في مختلف نشاطاتها مثل:

- شراء مختلف المواد الضرورية في صناعة منتجات المؤسسة مثل النحاس، الألمنيوم، الخشب، الطباشور...، مع مراعاة اختيار أفضل الموردين انطلاقاً من العروض المختلفة التي تتلقاها المؤسسة رداً على المناقصة التي أجرتها، حيث يتم اختيار أفضل المواد الأولية وذات الجودة العالية، مع مراعاة الأسعار واحترام مدة التسليم.

- تنفيذ ومتابعة الطلبية للتأكد من احترام المورد لما هو مخطط في عملية الشراء.
- استقبال المواد المشتراة في أحسن الظروف، ومعاينتها من حيث الكمية والجودة.
- ضمان نقل ووصول المواد الأولية المشتراة بالكمية والجودة وفي المكان والزمان المحدد.
- مراقبة المواد المستلمة من الموردين بفحص عينات منها في المخبر الكيميائي الخاص بذلك، قبل دخول المواد للمخازن، وذلك للتأكد من مطابقة هذه المواد للمواصفات المطلوبة.
- المراقبة المستمرة للمخازن حرصاً على سلامة المواد المخزنة من التلف.
- ضمان تزويد الورشات الإنتاجية بالمواد الأولية اللازمة في الوقت المناسب.

وعلى الرغم من كل الجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة، إلا أنها تواجه بعض العراقيل والتي تعيق تحقيق الجودة بالمؤسسة، ومن هذه العراقيل الخاصة بوظيفة الشراء نذكر:

- تعامل المؤسسة مع عدد محدود من الموردين، يجعلها تتأثر في قراراتها بالقدرة التفاوضية للموردين.
- اشتداد المنافسة في سوق المواد الأولية.

- في بعض الأحيان تعاني المؤسسة من تأخر وصول المواد الأولية الأمر الذي يجعلها تلجأ إلى مخزون الأمان.
- نقص المساحة المخصصة للتخزين.

ثانيا - وظيفة الإنتاج:

تقوم مؤسسة صناعات الكوابل بإنتاج أنواع كثيرة من الكوابل الكهربائية حسب طلبات الزبائن، ووفقا لمواصفات الجودة العالمية، كما تقوم بإنتاج الملحقات المتمثلة في البكرات الخشبية بأحجام مختلفة، وكذا حبيبات المادة العازلة PVC، وهي عبارة عن مادة أولية للصناعات البلاستيكية، حيث شرعت المؤسسة في إنتاجها في إطار توسيع استثماراتها، وكذا استرجاع الفضلات الصناعية (الكوابل غير المطابقة للمواصفات وبقايا الإنتاج).

ومن أجل تحقيق الجودة الكاملة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة لاتخاذ كل التدابير اللازمة والتي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر بها المنتج، والتي من بينها:

- مراقبة مدى مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة من طرف مصلحة التجارب والتي تتكفل بمراقبة المنتج من حيث القطر، الوزن، النوعية...، وفحص الخصائص الكيميائية والفيزيائية للمنتج من حيث التتمدد، الصلابة، المقاومة الكهربائية....
- مراقبة مباشرة لعملية عزل الكابل بالمواد البلاستيكية الخاصة بذلك من طرف العامل المباشر، أو بواسطة منبه كهربائي للإنذار في حالة وجود عيوب أو أخطاء.
- المراقبة النهائية لكل أنواع الكوابل، أين يتم فحص كل نوع من الكوابل على حدى من حيث السمك، القطر، المقاومة... الخ. ليتم تحديد المنتجات النهائية القابلة للبيع.

إن العمليات السابقة يجب أن تخضع لشروط ومقاييس الجودة من خلال إجراءات الرقابة المتزامنة، والرقابة القبلية والبعديّة، إلا أن ذلك لا يمنع من حدوث بعض المشاكل، والتي نذكر منها:

- التأخير في عملية التزود بالمواد الأولية اللازمة يؤدي إلى تأخر إنتاج الكوابل عن الوقت المحدد.
- انحرافات بين ما هو مخطط وما هو منجز، بسبب إدراج طلبيات أثناء العملية الإنتاجية.
- تعطل بعض الآلات أو غياب بعض العمال يؤدي إلى التأخير في الإنتاج.

ثالثا - وظيفة التسويق:

تتولى الإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ودراسة كل طلبيات الزبائن، حيث تعمل المؤسسة على التعاقد مع زبائنها على حجم الطلبيات، ثم يتم إعداد البرنامج السنوي لحجم الطلبيات بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية، ومصالحة تخطيط الإنتاج، ودائرة الشراء ومديرية المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله.

وتقدم المؤسسة بعض التسهيلات لزيائنها الأوفياء كتخفيض الأسعار أو إعطائهم فرصة للتسديد أكبر من المهلة الممنوحة للزيائن العاديين، وهذا في إطار سعيها للمحافظة على هؤلاء الزيائن الذين يمكنهم تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم للمؤسسة عن طريق بريدها الإلكتروني التالي: enicabis@yahoo.fr أو enicab@wissal.dz، كما تحاول المؤسسة كسب زيائن جدد عن طريق التعريف بمنتجاتها من خلال مشاركتها في المعارض الدولية والوطنية.

يبدل أفراد التسويق بالمؤسسة جهودا كبيرة في إطار سعيهم لتحقيق الجودة بمختلف العمليات، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود بعض العوائق، والتي نذكر منها:

- عدم وجود أفراد مكلفين بالإشهار لمنتجات المؤسسة، مما يجعل التعريف بمنتجات المؤسسة منحصرا في المعارض التي تحضرها المؤسسة.
- عدم المعالجة السريعة لمشاكل الزيائن، مما يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة.
- التفريق في التعامل مع الزيائن (اهتمام بالزيون حسب درجة الأهمية ووفائه للمؤسسة ووزنه في السوق)، وهذا ما يؤثر أيضا بالسلب على سمعة المؤسسة.

رابعا - وظيفة البحث والتطوير:

يعتبر تطوير المنتجات من النشاطات المهمة في مؤسسة صناعات الكوابل، حيث تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الكوابل، وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابر ومن طرف إطارات متخصصة. إذ تسهر مصلحة المخابر، ومصلحة التجارب ومصلحة التكنولوجيا على تحقيق الجودة، من خلال التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات، والتأكد من صلاحية إنتاج أنواع جديدة من المنتجات، وكذا الإشراف على فحص ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

ومن بين ما حققته المؤسسة في مجال البحث والتطوير: كوابل غير قابلة للإشتعال، كوابل مدة حياتها 100 سنة في كل الظروف الطبيعية.

إن وظيفة البحث والتطوير تصطدم ببعض العوائق والتي تتمثل أساسا في نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة للأبحاث وتطوير المنتجات.

خامسا - وظيفة الموارد البشرية:

تسعى مديريةية الموارد البشرية والوسائل لتحقيق الجودة من خلال تطبيق مهامها أحسن تطبيق، تتمثل هذه المهام في تطبيق السياسة العامة للموارد البشرية بالتنسيق مع كل النشاطات المرتبطة بهذه الوظيفة، التكفل بإجراءات التقاعد، الضمان الاجتماعي، كل الجوانب المتعلقة بالترقية، العطل، التكوين، الأجور وكذا الخدمات الاجتماعية.

سادسا - وظيفة المالية والمحاسبة:

تعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لاستغلال المؤسسة واستثماراتها من جهة، والتسجيل المحاسبي لجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة طبقا للقانون من جهة أخرى، بالإضافة إلى تقديم الميزانية في نهاية كل سنة، كما تقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع التابعة لها.

المطلب الرابع: النمو والتعلم في المؤسسة

يعتبر النمو والتعلم من أهم النشاطات بالمؤسسة، حيث تطور في الأونة الأخيرة وخاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، إذ تفرض هذه الأخيرة ضرورة وجود نظام قائم بحد ذاته لتسيير هذه الموارد. فقبل حصول المؤسسة على هذه الشهادة لم تكن هناك نشاطات واضحة ومحددة لتسيير الموارد البشرية، فالتوظيف كان يتم بصفة عشوائية بدون الاعتماد على معايير معينة، وعدم اشتراط شهادة علمية أو مهنية أو خبرة معينة... الخ، ويعود السبب في ذلك إلى الظروف التي كانت تعيشها الجزائر في تلك الفترة. كما ذكرنا سابقا أن الشركة الألمانية (SKET) هي التي تكفلت بدراسة تجهيز المشروع بالآلات والمعدات وكذا تكوين الأيدي العاملة المختصة بألمانيا، وهذا هو شكل التكوين الذي كان سائدا في ذلك الوقت في أغلب المؤسسات الجزائرية، حيث تقوم المؤسسات الأجنبية التي باعت للمؤسسات الجزائرية الآلات والتجهيزات بتكوين الأيدي العاملة التي تحتاجها المؤسسة.

فعند شغور منصب ما في المؤسسة، تحدد المصلحة المعنية احتياجها من الأفراد، وترسل طلبا بذلك إلى مصلحة المستخدمين التي تقوم بدراسة الطلب لمعرفة إمكانية وجود شخص مناسب من داخل المؤسسة أم لا، بدل اللجوء إلى التوظيف الخارجي، إذ الأولوية في شغل المنصب للموظف الداخلي. فإذا وجد شخص مناسب من داخل المؤسسة يتم نقله مباشرة إلى المنصب الشاغر، والذي قد يحتاج لتكوين قصير قبل أن يشغل منصبه الجديد.

وتلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي في حالة شغور مناصب ذات اختصاص معين، أو تتطلب مهارات خاصة لا تتوفر في المؤسسة، ويتم التوظيف بناء على شروط معينة تحدها المؤسسة ممثلة في مصلحة المستخدمين، وتكون في أغلب الأحيان هذه الشروط مقرونة بمسابقة.

وللتوظيف أهمية بالغة في المؤسسة لتوفيره الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لتلبية لاحتياجات المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة، إلا أنه لا يزال يواجه نقائص وعراقيل عديدة، حيث يظهر لنا أن دور وظيفة الموارد البشرية هنا مجرد وسيط إداري، وكذلك الأمر بالنسبة لمسيري مختلف المصالح، إذ عندما يتعلق التوظيف بالمنصب المهمة يتم ذلك على مستوى المديرية العامة.

وبجانب التوظيف يوجد التكوين، الذي يعتبر هدفا من أهداف المؤسسة، فهو يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة، وتعتمد عليه بشكل كبير لتحسين أداء مواردها البشرية.

فالتكوين ضروري ومستمر من أجل الارتقاء بأداء الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، هذه الأخيرة تقوم بالتكوين للقضاء على النقائص الموجودة عند العمال خاصة فيما يخص المهارات الواجب توفرها لدى العمال لتحقيق المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، وأيضا لزيادة الإنتاج الجيد والقضاء على الإنتاج المعيب، وتقليل التكاليف، والحد من حوادث العمل، أما في المقام الأول يعتبر تحسين الجودة هو السبب الرئيسي لإجراء التكوين.

والتكوين في المؤسسة نوعين:

- **تكوين قبل العمل:** يقدم هذا التكوين للعمال الجدد لكي يتحكموا في الآلات، و ليتم التعرف على طريقة العمل في المؤسسة، ويشمل هذا التكوين برنامجا نظريا حول المنصب الذي سيشغله المتكون، بالإضافة إلى معلومات حول الوقاية والأمن لأن طبيعة العمل تتطلب ذلك، ويتم أيضا تعريف الموظف الجديد بنظام الجودة المطبق في المؤسسة.
- **تكوين بعد العمل:** إذا لاحظ مسؤولوا المؤسسة نقص في أداء الأفراد، أو عدم التحكم الجيد في الآلات، أو كثرة حوادث العمل...من العوامل التي تتطلب إجراءات تصحيحية فورية، والتي من بينها التكوين.

ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التكوين هناك أسلوبين هما:

- تكوين نظري ويكون داخل المؤسسة، وذلك باستدعاء المدربين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصين...، حيث تتحمل المؤسسة مصاريف تنقلهم وإقامتهم طيلة فترة التكوين، ويكون التكوين عن طريق محاضرات وندوات داخل المؤسسة، ولجأت المؤسسة إلى هذا النوع من الأساليب لكون تكاليفه أقل من التكوين الخارجي الذي يتطلب مصاريف أكبر.
- تكوين تطبيقي في حالة الحصول على آلات ومعدات جديدة.

ويمر التكوين بالمؤسسة بالمراحل التالية:

- 1- التعرف على احتياجات الأفراد للتكوين: تقوم مصلحة التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية بإشعار باقي المصالح في المؤسسة بتحديد احتياجات أفراد كل قسم أو مصلحة للتكوين، حيث يحدد مسؤول كل مصلحة احتياجات مرؤوسيه للتكوين بكل موضوعية ودقة.
- 2- تدقيق الاحتياجات المطلوبة فعلا، إذ تقوم مصلحة التكوين بالمؤسسة باستقبال الوثائق الخاصة بالتكوين من مختلف المصالح، ثم تعمل على عقد اجتماعات مع الرؤساء المصالح لتحديد الاحتياجات الفعلية للتكوين.
- 3- البحث عن المؤسسات التي تقوم بالتكوين من بين العروض الكثيرة التي تتحصل عليها المؤسسة فيما يخص تكوين عمالها، وبعد إجراءات عديدة يتم اختيار المؤسسة التي تقوم بالتكوين.
- 4- إعداد المخطط السنوي للتكوين.
- 5- تطبيق برنامج التكوين.

- 6- تقييم التكوين: ويتضمن التقييم الإجابة على الأسئلة التالية:
- هل أصاب التقييم الهدف أم لا من حيث اختيار الموضوع.
 - هل كان المؤطرين في مستوى تطلعات المؤسسة.
 - ما هي الوسائل التي وضعتها المؤسسة المكونة تحت تصرف المتكون، مثلاً جهاز الكمبيوتر....
 - قيمة التكوين بالنسبة للمكتسبات السابقة، هل هي ضرورية أم نافعة أم مكملة للمعارف السابقة.
 - تقييم شخصي للمتكون إن كان يرى نفسه أصبح فعالاً أكثر بعد التكوين أم لا.
 - تقييم خاص بالمؤسسة التي أجرت التكوين.
 - ويتم تقييم التكوين النظري (الذي يتلقاه عادة الإطارات)، عن طريق قيام المتكون بإلقاء المعلومات التي اكتسبها من التكوين على مجموعة من إطارات المؤسسة الذين يهتمهم الموضوع.
- 7- تقييم حقيقي:

بعد الفترة الممنوحة للعامل (الفترة الممتدة ما بين الانتهاء من التكوين إلى غاية التقييم الحقيقي، وتكون هذا الفترة شهر إذا كان التكوين تطبيقي، وشهرين إذا كان التكوين نظري)، يتم التأكد من اكتساب المتكون للمهارات المطلوبة، عن طريق ملاحظة المسؤول المباشر للمتكون فهو القادر على تقييم العامل ومعرفة مدى إظهار الموظف للمهارات المكتسبة.

يساهم التكوين بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة، إذ يعمل على اكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الضرورية لتحقيق الجودة في المهام التي يؤديها كل فرد بالمؤسسة، ويعمل أيضا التكوين على القضاء على الفوارق والانحرافات بين معارف الفرد ومتطلبات المنصب.

وتقوم مصلحة المستخدمين بالمؤسسة بمتابعة المسار المهني لكل فرد، حيث تعمل على توثيق كل التغيرات التي تطرأ على مساره في وثيقة متابعة، تضمّ معلومات شخصية حول كل عامل بالمؤسسة وعن ظروفه الصحية وعن حوادث العمل، وعن الشهادات المحصّل عليها ومستواه الدراسي وعن عمله داخل وخارج المؤسسة بكل تفاصيله،...

هذه الوثيقة عبارة عن ملخص لكل التطورات التي يعيشها الفرد، حيث تستفيد المؤسسة من متابعة الحياة المهنية للأفراد في ترفيقهم ومعرفة إمكانياتهم ووضعيتهم، وحاجتهم للتكوين ومواضيعه...

ويتمّ تقييم الموارد البشرية بناء على طريقة التنقيط حيث يقيم كل رئيس مرؤوسيه بناء على حجم العمل ونوعيته وعلى مدى المحافظة على المكان، والتزامهم بالقواعد والتعليمات، وعلى مداومتهم على العمل وانضباطهم. ويتم التقييم بغرض تحديد المنح والعلاوات التي يستفيد منها العمال من خلال نموذج خاص بتقدير علاوة المردودية الفردية، ونموذج خاص بتقدير منحة المسؤولية وأيضا لتقييم مهارات الأفراد من خلال نموذج متابعة مهارات العمال، وكل هذا من أجل الإرتقاء بأداء الموارد البشرية لتحقيق الجودة والتميز في كل وظائف المؤسسة.

ويعتبر التحفيز من أهم النشاطات في المؤسسة، إذ يتم الاعتماد عليه كثيرا في زيادة الإنتاج حيث يعتبر هذا الأخير المحدد الرئيسي للحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها. فالحوافز المادية في المؤسسة تبدأ انطلاقا من تحقيق الهدف المطلوب بنسبة 80 %، فمثلا في ورشات إنتاج الكوابل عند وصول العمال لإنجاز 80 % من حجم الإنتاج الكلي المراد إنتاجه يبدأ احتساب الحوافز المادية ابتداء من 4 % من الأجر القاعدي. وإذا وصل حجم الإنتاج إلى 111 % فإن نسبة الحوافز المادية تصل إلى 25 % من الأجر القاعدي، الأمر الذي يدل على أهمية الحوافز المادية في المؤسسة.

ومن الأساليب التحفيزية المعمول بها في المؤسسة ما يلي:

1- العلاوات: وتنقسم إلى نوعين هما:

1-1- علاوة المردود الفردي: تهدف هذه العلاوة إلى الرفع من المردود الفردي، وهي تدفع مرة واحدة في السنة، وتحسب على أساس مقاييس محددة مثل: حجم العمل، الحضور والمواظبة، عدد العقوبات. ويمثل الحضور والمواظبة نسبة 60 % من علاوة المردود الفردي وهذا تقاديا لكثرة الغيابات، فإذا غاب العامل يومين أو أكثر تعطى له علامة صفر في المواظبة ومنه تقل علاوة المردود الفردي بنسبة 60 %.

1-2- علاوة المردود الجماعي: تهدف هذه العلاوة إلى تحسين مستوى الإنتاجية الكلية بالمؤسسة، ويتم احتسابها حسب حجم الإنتاج الفعلي بالمؤسسة، ويستفيد منها كل عمال المؤسسة.

2- الترقية:

تتم الترقية في مؤسسة ENICAB تبعا لعدة أسباب منها:

- شغور منصب عمل نتيجة انتهاء عقد العمل، أو التقاعد، أو ترقية...
- إعادة هيكلة بعض الوظائف والتي تتطلب تغيير في المناصب.
- أقدمية العامل في المؤسسة وخبرته.
- مكافأة للعامل الذي أثبت جدارته في أدائه المهام المطلوبة منه بكفاءة عالية.

والترقية ليست عملية مقصودة لذاتها وإنما تسعى إليها المؤسسة حسب حاجتها وقدرة الموظف الذي يستحقها، وتتم بالاعتماد على السيرة المهنية للأفراد لترقيتهم في مجال تخصصاتهم.

تتم الترقية عن طريق عدة مراحل نوجزها فيما يلي:

- الاعلان داخل المؤسسة على المنصب الشاغر بحيث يعلم كل أفراد المؤسسة عن شغور المنصب.
- تحديد مواصفات المنصب بحيث يتضمن الوصف كل ما يتعلق بالمنصب الشاغر كتحديد المنصب في شبكة الأجور، تحديد نظام العمل عادي أو تناوبي، تحديد شروط الواجب توفرها في المترشح لتولي هذا المنصب الشاغر...

- تقوم مصلحة المستخدمين بدراسة كل الملفات التي وصلتها لاختيار أفضل المترشحين مع التركيز على دراسة الشروط الموضوعية سابقا.
- يتم إعلام الهيئة المستقبلية (المصلحة التي ينتمي إليها المنصب الشاغر)، لإبداء رأيها حول المترشح المختار، إذ الأولوية في مثل هذه الحالات لموظفي الهيئة المستقبلية.
- بناء على رأي الهيئة المستقبلية يتم اعداد وثيقة "اقتراح ترقية" والتي تتضمن كل المعلومات التي تخص المترشح المختار للمنصب الشاغر (المعلومات الشخصية، الخبرة، المؤهلات...)، مع ضرورة موافقة مسؤول الهيئة الأولى التي كان ينتمي إليها المترشح المختار، ومسؤول الهيئة المستقبل، وموافقة الرئيس المدير العام في حالة ترقية الاطارات، وفي حالة ترقية العمال يجب موافقة مدير الموارد البشرية.
- يقوم المترشح المختار للمنصب الشاغر بمباشرة مهام المنصب الجديد بناء على تكليفه بالمنصب قبل تثبيته، إذ تعتبر فترة التكليف كفترة تجريب وتقدر بشهرين عند أعوان التنفيذ، و 4 أشهر عند أعوان التحكم، و 6 أشهر عند الإطارات.
- وهناك مصالح بالمؤسسة لا تتم فيها الترقية، فمثلا في ورشات الإنتاج فإن مساعد قائد آلة يمكن أن يصبح قائد آلة، أما قائد آلة يصعب عليه أن يصبح رئيس فرقة إذ من بين أكثر من 10 عمال برتبة "قائد آلة" يتم اختيار عامل واحد ليصبح رئيس فرقة، وهذا ما يفسر وجود عمال ذوي 20 سنة فأكثر أقدمية لا يزالون في نفس الرتبة.
- أما النقل من منصب لآخر فإن معظم الأفراد في المؤسسة لا يقبلون تغيير مناصبهم وإنما يقبلون بالنقل المؤقت عندما تقتضي الضرورة ذلك، مثلا في حالة زيادة الإنتاج، أو عند غياب عامل معين في منصب حساس لا بد من إيجاد البديل بسرعة وإلا توقف الإنتاج، ويتم اختيار البديل بناء على جدول تعدد الكفاءات (Tableau de polyvalence).
- كما تهدف الامتيازات الاجتماعية إلى المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للعمال بالإضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية بالمؤسسة، وذلك بتدعيم ثقافة المؤسسة، وتمثل الامتيازات الاجتماعية في الضمان الاجتماعي، الهدايا ومختلف التعويضات (كالتعويض عن الأكل، التعويض عن العمل في الأماكن التي تنجر عنها بعض الأضرار للعامل أثناء تأدية مهامه...).

المطلب الخامس: التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية استراتيجية ضرورية للمؤسسة لمحاولتها الدائمة الحفاظ على مكانتها السوقية التي اكتسبت منذ نشأتها لحد الآن، سواء عندما كانت عمومية أو حتى عند خصوصتها، وتتمثل رؤية ورسالة المؤسسة فيما يلي:

1- رؤية المؤسسة:

امتلاك حصة سوقية كبيرة من خلال توفير أسلاك وكابلات عالية الجودة لغالبية مشاريع البناء في البلاد.

2- رسالة المؤسسة:

عملائنا: أولويتنا الأولى

النزاهة: أساس جميع أعمالنا

الأفراد: أهم مواردنا

الأمن: القيمة الأساسية التي توجه أداءنا الإداري

العمل الجماعي: الطريق نحو التميز

السرعة: ميزتنا التنافسية

الابتكار: الطريقة التي ننمو بها

الأداء: الطريقة التي نفوز بها

3- أهداف المؤسسة الاستراتيجية: منذ دخول الشريك الجديد (مجمع كوندور) دخلت المؤسسة في ديناميكية جديدة، وأصبحت المشاريع طموحة أكثر لتطوير منتجات المؤسسة وتحسين مهاراتها، فالهدف الرئيسي هو الاستمرار في الحفاظ على ثقة عملاءها من خلال تزويدهم بمنتجات عالية الجودة وبأفضل الأسعار. وتتجلى أهداف المؤسسة في ما يلي:

- توفير المنتجات والخدمات التي تتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية بانتظام.
- تعزيز موقع المؤسسة كمورد رئيسي في صناعات الكابلات الكهربائية.
- تزويد المؤسسة بالمهارات اللازمة.
- إنشاء مؤسسة تلبية توقعات الأطراف المعنية.
- مراقبة البيئة والسلامة في العمل داخل المؤسسة.
- تعزيز مكانتها الرائدة وتلبية احتياجات عملائها على أفضل نحو من خلال:
 - التحسين المستمر لمستوى الجودة.
 - تغطية مناطق جغرافية أكبر بفضل الموزعين الرسميين مصحوبين بخطة تطوير نوعية من أجل ضمان قرب أفضل للزبائن.

• الاستثمار في وحدتين انتاجيتين جديدتين لشركة Fil Trolley في نوع من الموصلات مصمم خصيصا لكهربية السكك الحديدية.

4 - التخطيط في المؤسسة:

تقوم المؤسسة بالتخطيط للإنتاج حسب الطلبات، وتعتمد على العقود الأساسية التي تبرمها مع أهم العملاء، وتصنف الطلبات التي تتلقاها المؤسسة إلى:

4-1- طلبات داخل المخطط: وهي تشمل طلبات جميع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة والتي تشكل مشترياتها من منتجات المؤسسة حوالي 80% من نسبة المبيعات ككل مثل شركة سونلغاز (SONELGAZ)، كهريف (KAHRIF)، كهراكيب (KAHRAKIB) بالجزائر العاصمة، وتتعامل معها المؤسسة بصفة دائمة من خلال عقود تجريها معها، بعد إعداد برنامج سنوي لحجم طلبات هذه المؤسسات، حيث يتم الإعداد لهذا البرنامج نهاية كل سنة على أن يدرس حجم الطلبية، ونوعيتها، وفترة تحقيقها، بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية ومصلحة تخطيط الإنتاج، دائرة الشراء، ومديرية المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله فبالنسبة لدائرة التكنولوجيا وضمان النوعية تدرس نوع الكابل وإمكانية صنعه بالمؤسسة أما مصلحة تخطيط الإنتاج فتضع برنامجها الإنتاجي بعد تدارس ذلك مع دائرة الشراء، وإمكانية توفر المواد الأولية اللازمة لهذه الطلبات، وتشرف مديرية المحاسبة والمالية على إعداد الميزانية وهكذا وبعد تدارس الطلبات مع كل الجهات يتم إعداد خطة سنوية، أخذا بعين الاعتبار الخصائص والمواصفات المطلوبة من طرف كل الزبون.

2- طلبات خارج المخطط: وهي الطلبات التي تصل من طرف بعض المقاولين الخواص أو تجار الجملة، وبعد الإطلاع عليها والتفاوض مع العملاء والاتفاق حول المواصفات المطلوبة وشروط التعاقد يتم إرسالها إلى مصلحة التخطيط لتدمج في مخطط الإنتاج الشهري.

3- الطلبات الخارجية: وتتمثل في العقود الخارجية التي تبرمها المؤسسة مع بعض المؤسسات الأجنبية ولو أنها محدودة، فقد تعاقدت مع مؤسسات من دول مختلفة مثل سوريا، دبي، كما تحاول إجراء محادثات واتصالات، وتوطيد علاقاتها مع الخارج، والتعريف بمنتجاتها من خلال الإشهار وحضور المعارض الدولية.

4-2- نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة

لمؤسسة صناعات الكوابل مكانة كبيرة في السوق الوطنية نظرا لما تتمتع به من جودة منتوجاتها، الأمر الذي يحتم عليها المحافظة على هذه المكتسبات، إذ تتميز بالعديد من نقاط القوة نذكر منها:

أ/- نقاط القوة : ونذكر من بينها :

- الموقع الريادي للمؤسسة على المستوى الوطني، إذ أن المؤسسة تعتبر الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية وتسويقها، لكن هناك بعض المنافسة التي تمارسها مؤسسة جسر قسنطينة بالقبة وبعض المنافسين الخواص. إلا أن هذا لا يشكل خطرا كبيرا. فالمؤسسة لها منتجات ذات جودة عالمية وأسعار تنافسية، ولديها السرعة في الإستجابة لحاجات العملاء.
- خبرة الإدارة في هذا المجال الصناعي تمكنها من التأقلم بسرعة مع تحولات المحيط. وهذا نظرا للمهارات والمعارف التي تمتلكها إدارات المؤسسة.
- شبكة تجارية ضخمة إذن أن المؤسسة تمتلك العديد من الموزعين يغطون كافة القطر الوطني.
- التعامل الجيد مع الزبائن والموردين، والسعي دائما للاستجابة لانشغالاتهم.
- العلاقة الجيدة مع العاملين في المؤسسة (إلا أنه مؤخرا ساءت العلاقة بين المدير العام والعاملين).
- المؤسسة لديها إسم تجاري قوي يمكنها من التوجه العالمي.
- السياسة الجادة التي تتبعها المؤسسة في مجال الإبداع التكنولوجي.
- كفاءة استخدام المعدات وكفاءة أنظمة الرقابة على العمليات.

ب/- نقاط الضعف :

- للمؤسسة كذلك نقاط ضعف تحاول دائما الحد منها، وتعمل على التقليل منها بقدر الإمكان تتمثل في:
- ◀ التقادم التكنولوجي لبعض تجهيزات المؤسسة، التي تحتاج دائما إلى التجديد، حيث أن تقادم الآلات يؤدي إلى زيادة تكلفة الصيانة.
 - ◀ بعض الوحدات الإنتاجية لا تشتغل بكامل طاقتها وهذا لمحدودية الطلب على المنتجات، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية العالمية، والتي تأثرت بالظروف السياسية والأمنية للدول التي تتعامل معها المؤسسة.
 - ◀ تبعية المؤسسة إلى الموردين الأجانب وذلك في اقتناء التجهيزات والمواد الأولية.
 - ◀ مشكل الفضلات الناتجة عن العملية الصناعية، والتي تسعى المؤسسة جاهدة إلى تخفيفها.
 - ◀ أسعار بعض المنتجات مرتفعة نوعا ما مما يؤدي إلى انخفاض الطلب عليها.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، ومجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الإستبانة للوقوف على العلاقة والأثر بين بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.

المطلب الأول: تقنيات البحث وأدوات جمع البيانات

أولاً: تقنية البحث

تعتبر تقنية البحث وسيلة جمع المعطيات من الواقع، فهي مجموعة من الإجراءات وأدوات ووسائل التقصي المستعملة منهجياً، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنية تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، والتي تتنوع بين تقنيات مباشرة تتمثل في الملاحظة في عين المكان، المقابلة، سبر الآراء، التجريب، ذلك أنها تنتج معطيات أولية لم تكن موجودة من قبل، وتقنيات غير مباشرة تنتج معطيات ثانوية مأخوذة من معطيات موجودة من قبل، وتتمثل في تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا تقنية دراسة الحالة التي تعرف على أنها "تحليل مكاني وزمني لظاهرة معقدة من خلال ظروفها وأحداثها وأطرافها وتأثيراتها".² حيث تعتبر تقنية مباشرة للتقصي، وتستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، أين تكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة.

ويمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة.³ ويرى Yin أن استخدام تقنية دراسة الحالة يكون لأحد الأسباب التالية:

- عندما نحاول اختبار نظرية قائمة من أجل تأكيدها أو نفيها أو تكملتها.
- عندما يكون للحالة المدروسة خصائص فريدة ومتطرفة.
- عند الرغبة في دراسة ظاهرة ليست نادرة لكنها غير متاحة للمنظومة العلمية.

كما استخدمنا في دراستنا عدة أدوات لجمع البيانات، والتي تتمثل في الاستبيان، المقابلة، الملاحظة. والتي سيتم التطرق لها فيما يأتي.

¹ موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 184.

² Frédirick Wacheux, *Méthodes Qualitatives en recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.

³ موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 184.

ثانيا- مصادر جمع البيانات

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين:

1. **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من مجتمع خاص، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة، والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والأداة الأساسية للدراسة ألا وهي الاستبيان. إذ قمنا بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (*Statistical package for Social Sciences*) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثالثا- أدوات جمع البيانات:

3-1- الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الإطار والمسيرين حول بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة. وقد ضمت الاستمارة مجموعة من العبارات الفرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، وأسئلة رئيسية تتضمن اتجاهات الإطار حول مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة، يوضح الملحق الأول هذه الإستمارة.

وتمحورت أسئلة الاستمارة حول المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن ومحور النحو والتعلم) هذا من جهة المتغير المستقل، أما من جهة المتغير التابع فكانت أبعاده : تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وجود توجهات استراتيجية، وجود خطة استراتيجية تنفيذية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.

تتكون الإمتحانة من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبجوثين، وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

- **المحور الأول:** ويتمثل في متغير بطاقة الأداء المتوازن، حيث شملت 30 عبارة إجمالية للمتغير المستقل موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي هي:

1- البعد المالي (3 عبارات).

2- بعد الزبائن (7 عبارات).

3- بعد العمليات الداخلية (9 عبارات).

4- بعد النمو والتعلم (11 عبارة).

- **المحور الثاني:** يتمثل في المتغير التابع التخطيط الإستراتيجي، حيث يتضمن 43 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى التخطيط الإستراتيجي حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة محل الدراسة، موزعة على 5 أبعاد وذلك كما يلي:

1- بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يتضمن 8 عبارات.

2- بعد وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف): يتضمن 16 عبارة.

3- بعد وجود خطة إستراتيجية تنفيذية: يتضمن 8 عبارات.

4- بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية: يتضمن 6 عبارات.

5- بعد مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية: يتضمن 5 عبارات.

وقد تم الاعتماد على مقياس للاجابة يتراوح من 1 إلى 5 حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، بحيث كلما إقتربت الاجابة من 5 كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

3-2- المقابلة:

هي إحدى الطرق النوعية، وتعرف على أنها " محادثة مبنية على هدف معين، أو وسيلة تسمح للباحث بالتواجد مع المبجوث وجها لوجه، أين يهدف الباحث إلى تشجيع المبجوث على إنتاج معلومة حول موضوع محدد في سياق البحث".¹

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008. صص 92-94.

وبغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة قمنا بإجراء مقابلات مع رؤساء بعض المصالح في المؤسسة، ضمت مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول نشاط ومهام كل مصلحة ومدى إنجازها لهذه المهام، وكل ما يتعلق بالدراسة سواء ببطاقة الأداء المتوازن، أو بالتخطيط الإستراتيجي بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث، إلا أن أغلب الرؤساء الذين شملتهم المقابلة كانوا يتحفظون من الإجابات، ويكتفون بالإجابة العامة والسطحية. الأمر الذي لا يخدم دراستنا، والبحث العلمي عموماً.

3-3- الملاحظة:

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل لرصد المشاكل والظواهر دون أن يتدخل الباحث بالتأثير عليها، وذلك من خلال مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة لأخذ معلومات نوعية من أجل فهم المواقف والسلوكيات. لذا تعتبر البيانات المعتمدة من خلال الملاحظة على أهمية عالية من الدقة خاصة عندما لا يرافقها أي تدخل شخصي من الباحث، ترصد الظواهر بهدف اكتشاف أسبابها وتفسير علاقاتها ومعرفة قوانينها. وللملاحظة أساليب عديدة منها البسيطة والمنظمة وبالمشاركة وبدون مشاركة.....حيث قمنا باعتماد هذه الأخيرة كوننا غير مضطرين للتفاعل مع الأطراف المعنية بالدراسة ومشاركتهم حياتهم اليومية¹. لذلك تعتبر الملاحظة من أهم الطرق التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان أو المقابلة، واستخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث.

المطلب الثاني: طبيعة مجتمع وعينة الدراسة

يشير المجتمع في الدراسات والأبحاث إلى المجموعة الكاملة التي يهتم الباحث بدراستها، أما العينة فهي وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها¹. ولاختيار حجم العينة بشكل واضح وسليم يمكن للباحث الاستعانة بعوامل عديدة نلخصها فيما يلي:²

- درجة تجانس المجتمع المدروس من حيث الخصائص: فإذا كان المجتمع متجانساً تكفي عينة صغيرة لتمثيله، ذلك أن هذا التجانس يجعل الارتباط بين حجم المجتمع وحجم العينة محدوداً، أما عدم تجانس خصائص المجتمع يفرض حجم كبير للعينة.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 92-94.

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 80.

² Gauthy S, Vandercammen M, *Etudes de marchés, méthodes et outils*, 2 eme édition, De Boeck université, Bruxelles, 2005, p p 268 269.

- حصر خصائص أفراد المجتمع: في بعض الحالات يصعب على الباحث حصر جميع أفراد وخصائص المجتمع المدروس نظرا لتعددتها وتفرعها، أو تعرضه لعراقيل ومعوقات عديدة تخرج عن نطاقه مما يحد من نتائج البحث.
- حساسية التجربة: إذا كان البحث يدرس متغيرات أو اتجاهات جديدة فمن الأفضل تطبيق التجربة على عينات محدودة وذلك للتأكد من فعاليتها، وعلى ضوء النتائج المحصل عليها يتم اتخاذ القرار المناسب.
- أما من الناحية الإحصائية فيجب الاسترشاد بالقواعد التالية لتحديد حجم العينة، وهي:¹
 - عدد المفردات يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة.
 - لا يقل عدد المفردات في العينات التطبيقية عن 30 مفردة لكل طبقة.
 - أن يتماشى حجم العينة مع عدد المتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة، حيث يفضل ألا تقل مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد بنود الدراسة.
 - الحد الأدنى لحجم العينة يجب ألا يقل عن عشرة أضعاف كل بنود الدراسة، أي عشر أفراد لكل بند ويوجد نوعين من العينات، يتعلق النوع الأول بالعينات الاحتمالية التي يتم اختيار مفرداتها بشكل عشوائي، وتستخدم فيها نظرية الاحتمالات لاختيار الوحدات الإحصائية المدروسة. وتشمل كل من العينة العشوائية البسيطة، العينة الاحتمالية المعقدة والتي بدورها تشمل العينة المنتظمة، العينة العشوائية الطبقيّة، العينة العنقودية. ويتعلق النوع الثاني من العينات بالعينات غير الاحتمالية، والتي لا يعتمد في اختيارها على الإجراءات العشوائية الاحتمالية، وذلك بسبب معرفة الباحث بطبيعة المجتمع الذي يدرسه، ولذلك يكون الاعتماد على الباحث نفسه الذي يمكنه اختيار الوحدات المدروسة بطريقة مختلفة خدمة لأغراض البحث العلمي. وتشمل كل من العينة الحصصية، العينة القصدية، العينة المتاحة.² ويستخدم الباحث العينات الاحتمالية عندما يكون لتمثيل العينة للمجتمع أهدافا هامة في التعميم، في حين تستخدم العينات غير الاحتمالية عموما عندما يصبح الوقت وعوامل أخرى أكبر أهمية من مسألة التعميم.³
- وفي دراستنا هذه يتمثل المجتمع في إطارات ومسؤولي الوحدات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ مجموع الإطارات المسيرة والإطارات العليا إلى جانب مختلف الإطارات في كل وحدات المؤسسة على اختلاف وظائفهم ومسؤولياتهم 90 إطار.

وقمنا بتوزيع 90 إستمارة على كل مجتمع الدراسة من الإطارات والمسيرين والمسؤولين في مختلف الوحدات التنظيمية بمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب دراية بعملية التخطيط وفهم الخطط الإستراتيجية. إذ تم إسترجاع 73 إستمارة لغياب بعض الموظفين لأسباب مرضية أو

¹ Sekaran, U, *Research Methods for Business a Skill Building Approach*, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004, p 389.

² - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 82، ص 96.

³ Sekaran, U, *op cit*, p 350.

أي ارتباطات أخرى، وبعد الإطلاع على الاستبيانات المسترجعة والتدقيق في اجابات المبحوثين، كانت الإستبيانات القابلة للتحليل والدراسة 60 استبيان أي ما يشكل نسبة 66.66 % من مجتمع الدراسة.

ويمكن القول أننا اعتمدنا أسلوب العينات غير الاحتمالية وتحديد العينة القصدية لاختيار عينة الدراسة، أين يعتمد الباحث في هذا النوع من العينات إلى اختيار بعض المفردات في عينته عندما يكون لهذه المفردات تأثيرا كبيرا على الخواص التي تجري عليها الدراسة حيث أنها تعطي مؤشرات حولها.¹

المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

يتطرق هذا العنصر إلى كل الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات، وصدق وثبات الاستبانة.

أولا- الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical package for Social Science*) Spss.V17 من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة في ما يلي:

* **مقاييس الإحصاء الوصفي (*Measures Statistic Descriptive*)** : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

* **تحليل التباين للانحدار (*Variance of Analysis*)** : لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

* **تحليل الانحدار المتعدد (*Regression Multiple*)** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي.

* **تحليل التباين الأحادي (*ANOVA way One*)** : وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث، حول مستوى الممارسات المرتبطة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، وكذلك معرفة تصوراتهم نحو مستوى التخطيط الإستراتيجي، والتي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

* **اختبار كولومجروف - سميرنوف (*Smirnov-Kolmogorov*)** : لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

* **معامل الثبات ألفا كرونباخ (*Coefficient Alpha Cronbach's*)**: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

* **معامل صدق المحك**: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

ثانيا - ثبات وصدق الاستبانة:

2-1- ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Coefficient Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، وبلغ معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.968) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ، فبلغ ما قيمته 0.929 بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن، أما التخطيط الإستراتيجي فبلغ 0.954 ، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث. وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم 17: معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.835	0.698	3	المحور المالي	بطاقة الأداء المتوازن
0.896	0.804	7	محور العملاء	
0.871	0.759	9	محور العمليات الداخلية	
0.925	0.857	11	محور النمو والتعلم	
0.963	0.929	30	المجموع	
0.937	0.879	8	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	التخطيط الاستراتيجي
0.946	0.896	16	وجود توجهات استراتيجية	
0.928	0.863	8	وجود خطة استراتيجية تنفيذية	
0.932	0.869	6	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
0.912	0.832	5	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	
0.976	0.954	43	المجموع	
0.983	0.968	73	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2-2- صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي :

أ/ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين- الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة وجامعة ورقلة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة (وهي الاستمارة الموضحة في الملحق 1)، وتم الأخذ بعين الاعتبار لكل ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث وتمت صياغة استبانة البحث بشكلها النهائي وهي الموضحة في الملحق (2). وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب/ صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.983) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث كلها أكبر من (0.83)، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فقد بلغ المعامل 0.963 بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن، و0.976 بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي. وذلك كما هو موضح في الجدول السابق.

المبحث الرابع : تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج.

بعدما تم اعتماد مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة كميدان لدراستنا التطبيقية وبعد الإعداد النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على كل الرؤساء والإطارات الموجودين في المؤسسة محل الدراسة أثناء فترة إجراء التريص، إذ كان بعض المسؤولين في غياب مبرر نتيجة المرض أو التريصات الدورية، التي حرمتنا من إجاباتهم على الاستبيان أو مقابلتهم للاستفادة من خبرتهم في إثراء البحث. في هذه المرحلة سنقوم بتحليل تقييم نتائج الدراسة وكذا تفسيرها.

المطلب الاول : خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .

جدول رقم 18 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	70%
	أنثى	18	30%
	المجموع	60	100%
السن	25- 30 سنة	14	23.3%
	من 31-35 سنة	21	35.0%
	من 36-40 سنة	15	25.0%
	أكبر من 40 سنة	10	16.7%
	المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	00	00%
	ليسانس	29	48.3%
	مهندس	11	18.3%
	دراسات عليا	08	13.3%
	تقني سامي	03	5.0%
	تكوين متخصص	09	15.0%
	المجموع	60	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	35.0%
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	28	46.7%
	من 10 الى أقل من 15 سنة	04	6.7%
	من 15 سنة إلى أقل من 20	05	8.3%
	20 سنة فأكثر	02	3.3%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- 1- من حيث الجنس : غالبية المبحوثين كانوا ذكورا ، حيث بلغت نسبتهم (70 %)، في حين بلغت نسبة الإناث (30 %)، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة .
- 2- من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (من 31 إلى 35 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (35 %) وهذا يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تهتم بعملية استقطاب

وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (36 و 40 سنة) 25 %، و نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (25 و 30 سنة) 23.3 %، وأقل نسبة كانت للمبحوثين الذين أعمارهم أكبر من (40 سنة) 16.7 %.

3- بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة شهادة ليسانس بنسبة (48.3 %) وتليها حملة شهادة مهندس بنسبة (18.3 %) وهذا مايتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة، ثم تليها الفئة الثالثة ذوي التكوين المتخصص وذوي الدراسات العليا بنسبة 15 % و 13.3 % على الترتيب، وفي الأخير نسبة 5 % لفئة التقنيين.

4- سنوات الخبرة: نجد أن (46.7 %) من المبحوثين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات)، أما الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم (35 %)، وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد دوريا في مقابل الأفراد الذين لهم أقدمية و خبرة طويلة في المؤسسة في حين الذين تتراوح خبرتهم (من 15 إلى 20 سنة) بلغت نسبتهم (8.3 %)، أما الفئات المتبقية فنسبها ضعيفة مقارنة بالفئتين الأولتين، حيث بلغت 6.7 % بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (من 10 إلى 15 سنة)، وآخر نسبة تقدر ب 3.3 % للفئة التي يبلغ عمرها 20 سنة فما أكثر.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov).

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، و يوضح الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 19 : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)

المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن			
الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية (sig.))
01	المحور المالي	2.146	0.05
02	محور الزبائن	0.894	0.401
03	محور العمليات الداخلية	1.040	0.230
04	محور النمو والتعلم	1.194	0.115
بطاقة الأداء المتوازن إجمالاً		0.953	0.324

المتغير التابع: التخطيط الإستراتيجي			
0.268	1.001	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	01
0.320	0.956	وجود توجهات استراتيجية	02
0.295	0.977	وجود خطة استراتيجية تنفيذية	03
0.049	1.363	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	04
0.118	1.190	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	05
0.029	1.452	التخطيط الإستراتيجي إجمالاً	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

ثانيا - نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

2-1- تحليل اتجاهات الأفراد نحو بطاقة الأداء المتوازن:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (20): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

و هذا من أجل الوصول الى إجابة عن التساؤل الآتي:

➤ ما هو مستوى بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ؟ للإجابة على هذا التساؤل سنحاول التطرق إلى مستوى كلا من البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم كل على حدى و من ثمة على بطاقة الأداء المتوازن (الأبعاد مجتمعة).

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما يلي:.

جدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1- المحور المالي: ويضم مؤشرات مدى كفاءة العمليات المالية والاستقرار المالي		3.77	0.777	1	موافق
1	تعمل المؤسسة على زيادة الأنشطة و البرامج والخدمات المتنوعة عبر اعتمادها على زيادة الممولين.	3.77	0.998	2	موافق
2	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.	3.87	1.096	1	موافق
3	يتم استغلال الموارد المالية و الإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء وتحسينه.	3.70	0.908	3	موافق
2- محور العملاء/ الزبائن: المستفيدون من منتجات/خدمات المؤسسة		3.48	0.767	4	موافق
4	تحرص المؤسسة على تنويع وتجديد المنتجات التي تقدمها بما يخدم احتياجات الزبائن.	3.50	1.186	3	موافق
5	تسعى المؤسسة لاستقطاب زبائن جدد ، وتسعى لكسب ثقتهم وولائهم.	3.63	1.025	2	موافق
6	تسعى المؤسسة لكسب رضا زبائنها، من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها	3.70	0.979	1	موافق
7	تسعى المؤسسة لكسب رضا زبائنها من خلال التسليم في الوقت المحدد.	3.43	1.155	4	موافق
8	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي الزبائن، وتعمل على تنفيذ مقترحاتهم فيما يخص جودة المنتجات، الأسعار، التسليم...	3.43	1.155	5	موافق
9	تحاول المؤسسة دائما التعرف على آراء الزبائن المستفيدين من منتجاتها حول الخدمات المقدمة لهم من طرف الموظفين.	3.30	1.139	7	موافق
10	تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسة المنافسة.	3.37	1.262	6	موافق
3- محور العمليات الداخلية: الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق رغبات المستفيدين بكفاءة وفعالية.		3.48	0.605	3	موافق
11	تعمل المؤسسة على تطوير الأنشطة والبرامج ونوعية الخدمات الإدارية اللازمة.	3.43	1.064	6	موافق
12	تعمل المؤسسة باستمرار على طرح منتجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق.	3.40	1.153	8	موافق
13	تدعم المؤسسة عمليات البحث والتطوير لغايات تحسين المنتجات المقدمة.	3.53	1.127	4	موافق
14	يتم تصميم المنتجات بما يتلاءم مع حاجات السوق المتجددة.	3.47	0.965	5	موافق

15	تحرص المؤسسة على التنفيذ الدقيق لإجراءات العمل لزيادة كفاءتها.	3.57	0.963	2	موافق
16	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.	3.70	0.743	1	موافق
17	تحرص المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية.	3.30	1.109	9	موافق
18	تعمل المؤسسة على تقييم جودة منتجاتها.	3.53	1.033	3	موافق
19	تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية.	3.43	1.095	7	موافق
4-	محور التعلم والنمو: القدرة على التجديد، وتوجيه الأفراد نحو بناء القدرات والتطوير والتحسين المستمر.	3.57	0.622	2	موافق
20	تعمل برامج المؤسسة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين.	3.27	1.071	10	موافق
21	تعمل المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز بين المنافسين.	3.50	0.966	8	موافق
22	تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات المقدمة للمستفيدين.	3.87	0.676	2	موافق
23	تعمل المؤسسة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا المستفيدين.	3.60	0.995	5	موافق
24	تعمل المؤسسة على تطوير المهارات و القدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب وفقاً للتطورات التكنولوجية	4.07	0.899	1	موافق
25	تسقط المؤسسة المهارات والخبرات الإبداعية ذات قدرات عالية في الابتكار والتطوير.	3.60	1.092	6	موافق
26	تهتم المؤسسة براحة العاملين أثناء العمل (في ساعات الدوام).	3.77	0.890	3	موافق
27	تقوم المؤسسة ببناء برامج تدريبية بناء على تحديد احتياجات العاملين للتدريب.	3.53	0.999	7	موافق
28	تحرص المؤسسة على متابعة أساليب تقييم أداء العاملين.	3.63	0.843	4	موافق
29	لدى المؤسسة نظام للحوافز عادل ويتوافق مع متطلبات العاملين.	3.30	1.078	9	موافق
30	تتسم الفرص والمعايير المعتمدة في ترقية العاملين بالعدالة.	3.23	1.064	11	موافق
	بطاقة الأداء المتوازن ككل	3.54	0.589	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق نستخلص ما يلي:

➤ بالنسبة للمحور المالي:

نلاحظ أن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.77) بانحراف معياري (0.777)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ممارسة المحور المالي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات

هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70) و (3.87)، ويفسر ذلك لأهمية الجانب المالي في جل المؤسسات الاقتصادية، وليس مؤسسة صناعات الكوابل فقط، إذ أن الهدف الجوهرى والضرورى لإستمرارية المؤسسة هو تحقيقها لنتائج مالية جيدة، تعمل على تغطية كل التكاليف.

➤ **محور الزبائن:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الزبائن جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابى للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.767)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ممارسات محور الزبائن بالمؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30) و (3.70).

فأفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى لكسب رضا زبائنها، من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها، كما يرون أنها تسعى لاستقطاب زبائن جدد، وكسب ثقتهم وولائهم، كما تحرص على تنويع وتجديد المنتجات التي تقدمها بما يتماشى مع احتياجاتهم وتساير التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال.

كما تعمل المؤسسة على كسب رضا زبائنها من خلال التسليم في الوقت المحدد، وتأخذ بعين الاعتبار شكوايهم ومقترحاتهم فيما يخص جودة المنتجات، الأسعار، التسليم....

➤ **محور العمليات الداخلية:** من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابى للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.605)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ممارسات العمليات الداخلية في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30) و (3.70).

يرى أفراد العينة أن المؤسسة لديها مرونة إنتاجية وسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء، كما تحرص على التنفيذ الدقيق لإجراءات العمل لزيادة كفاءتها، كما تعمل المؤسسة على تقييم جودة منتجاتها، وتدعم عمليات البحث والتطوير لتحسين المنتجات المقدمة، كما يتم تصميم المنتجات بما يتلائم مع حاجات السوق المتجددة، كما تعمل المؤسسة على تطوير البرامج والأنشطة ونوعية الخدمات الإدارية اللازمة، وتقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية، وتعمل على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.

➤ **محور التعلم والنمو:** من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بعد التعلم والنمو جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.57) بانحراف معياري (0.622)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ممارسات النمو والتعلم في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23) و (4.07). يرى أفراد العينة أن المؤسسة تعمل على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب وفقا للتطورات التكنولوجية، كما تهتم براحة العاملين أثناء العمل (في ساعات الدوام). وتحرص المؤسسة على متابعة أساليب تقييم أداء العاملين بصفة دورية، كما تعمل على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا المستفيدين، وتستقطب المهارات والخبرات الإبداعية ذات قدرات عالية في الابتكار والتطوير، وتقوم ببناء برامج تدريبية بناء على تحديد احتياجات العاملين للتدريب، لدى المؤسسة نظام للحوافز عادل ويتوافق مع متطلبات العاملين، وتنتم الفرص والمعايير المعتمدة في ترقية العاملين بالعدالة.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى ممارسات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة (3.54)، وبانحراف معياري (0.589)، فهي تبين أن المؤسسة تولي اهتماما ملحوظا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم نحو العمليات الداخلية الهامة من أجل تحقيق أهداف الزبائن، وكسبهم أكثر، والمحافظة عليهم وكذا أهداف المساهمين الممثلة أساسا في تعظيم مردوديتهم المالية، وأيضا تولي المؤسسة اهتماما بالغا لمحور النمو والتعلم لمواردها البشرية وهذا راجع لطبيعة عملها وموقعها وسمعتها الجيدة في قطاع إنتاج الكوابل، الأمر الذي يجعلها تسعى جاهدة لكسب ثقة العملاء أكثر فأكثر، ومحاولة الحفاظ عليهم، فمن الصعب اكتساب الزبائن ولكن الأصعب المحافظة عليهم.

2-2- تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي

لمعرفة مستوى إدراك وتصورات إطارات و مسؤولي المؤسسة لممارسات التخطيط الإستراتيجي من حيث أبعاده، نقوم بطرح التساؤل الفرعي الآتي:

➤ ما هو مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وهذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية	3.39	0.795	5	موافق
31	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط قوتها وضعفها	3.17	1.137	8	موافق
32	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، والاقتصادية والاجتماعية....) التي تؤثر على عملياتها مستقبلا.	3.33	1.084	6	موافق
33	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص التي تواجهها وتحاول استغلالها قدر الإمكان	3.20	1.117	7	موافق
34	تقوم المؤسسة بتحديد التهديدات التي تواجهها وتعمل على تجنبها	3.40	1.123	4	موافق
35	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مادية....) التي تؤثر على عملها.	3.53	1.033	2	موافق
36	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لمعرفة المنافسين الموجودين، والداخلون الجدد، وكذلك للتعرف على المنتجات البديلة.	3.47	1.096	3	موافق
37	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	3.67	0.951	1	موافق
38	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة	3.37	1.089	5	موافق
	2- وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف)	3.47	0.642	4	موافق
الرؤية:					
39	لدى المؤسسة رؤية واضحة ومحددة ومفهومة من طرف كل عمال المؤسسة	3.34	0.998	3	موافق
40	تقوم المؤسسة بتطوير رؤيا واضحة ومكتوبة لها	3.53	0.965	2	موافق
41	تتبنى المؤسسة قيما ومبادئ تحكم سلوكها	3.63	0.920	1	موافق
الرسالة:					
42	للمؤسسة رسالة إستراتيجية معروفة ومفهومة من طرف كل العمال	3.20	1.117	4	موافق
43	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها	3.53	0.999	1	موافق
44	للمؤسسة رسالة معدة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة لديها	3.50	1.066	2	موافق
45	رسالة المؤسسة تعكس قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها عن باقي المنافسين	3.47	1.096	3	موافق
الأهداف:					
46	لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها ومعلومة لكل العمال	3.30	0.979	8	موافق

47	أهداف المؤسسة واقعية وواضحة لجميع العمال	3.73	0.861	2	موافق
48	أهداف المؤسسة قابلة للتحقيق	3.77	0.890	1	موافق
49	تدعم المؤسسة الوصول إلى تحقيق أهداف العمال الشخصية في إطار تحقيق الأهداف العامة	3.47	0.892	5	موافق
50	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.47	1.186	6	موافق
51	مهام العمال ومسؤولياتهم واضحة ومحددة بشكل يسهل العمل	3.50	1.157	4	موافق
52	تعكس الأهداف رؤية المؤسسة ورسالتها	3.47	1.186	7	موافق
53	ترتبط الأهداف المرجو تحقيقها بمدة زمنية	3.50	0.966	3	موافق
54	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح ومكتوب	3.03	1.089	9	غير موافق
	3- وجود خطة إستراتيجية تنفيذية:	3.50	0.777	2	موافق
55	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها	3.60	1.061	2	موافق
56	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة	3.27	1.219	8	موافق
57	تعمل المؤسسة على وضع خطة إستراتيجية بمساعدة فريق متخصص	3.47	1.065	6	موافق
58	تشرك المؤسسة العمال في إعداد وتكوين الإستراتيجية	3.73	1.133	1	موافق
59	تشمل الخطط التنفيذية على طول الأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها	3.53	1.096	4	موافق
60	تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية	3.50	1.033	5	موافق
61	تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقق النتائج المخطط لها	3.57	0.927	3	موافق
62	تطور المؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الإستراتيجية	3.33	1.145	7	موافق
	4- تنفيذ الخطة الإستراتيجية:	3.50	0.840	3	موافق
63	تراعي الإدارة خطوات محددة للتنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الإستراتيجية والتنفيذية	3.43	1.155	5	موافق
64	تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة	3.67	0.986	1	موافق
65	تلتزم المؤسسة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها	3.60	1.028	2	موافق
66	تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة	3.47	1.157	4	موافق
67	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها مما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج	3.40	1.092	6	موافق
68	تقوم المؤسسة بتوفير كل الظروف والإمكانات المادية والبشرية لإنجاح تطبيق الإستراتيجية	3.47	1.065	3	موافق

موافق	1	0.789	3.626	5- مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية:
موافق	5	0.999	3.47	69 لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب
موافق	4	1.153	3.60	70 تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة
موافق	3	1.061	3.60	71 تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية
موافق	2	0.830	3.70	72 تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة
موافق	1	1.031	3.77	73 تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها
موافق	/	0.618	3.484	التخطيط الاستراتيجي ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدول أعلاه سنقف على مستوى كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

1- محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية: جاء بالترتيب الخامس (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين مقارنة بباقي المنظورات الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.39) بانحراف معياري (0.795)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ممارسة محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17) و (3.67). يرى أفراد العينة أن المؤسسة تعمل وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، كما تقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مادية....) التي تؤثر على عملها وتعمل على دراسة السوق لمعرفة المنافسين الموجودين، والداخلون الجدد، وكذلك للتعرف على المنتجات البديلة، وتحدد التهديدات التي تواجهها وتعمل على تجنبها واستغلال الفرص المتاحة قدر الإمكان، كما تعمل على تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتطوير رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.

2- محور وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف): جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين مقارنة بباقي المنظورات الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.47) بانحراف معياري (0.642)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ممارسة محور وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف)، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.03) و (3.77).

ف لدى المؤسسة رؤية واضحة ومحددة ومفهومة من طرف كل عمال المؤسسة، هذه الأخيرة تتبنى قيما ومبادئ تحكم سلوكها، كما تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة وتعكس قيمها

ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها عن باقي المنافسين، ومعدة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة لديها. كما لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل واقعية وواضحة تسعى لتحقيقها ومعلومة لكل العمال، كما تعكس الأهداف رؤية المؤسسة ورسالتها، وتتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

3- وجود خطة إستراتيجية تنفيذية:

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين مقارنة بباقي المنظورات الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.50) بانحراف معياري (0.777)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على وجود خطة إستراتيجية تنفيذية بالمؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27) و (3.73).

فالمؤسسة وبمساعدة فريق متخصص تضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها، وتختار هذه الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. كما تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقق النتائج المخطط لها، وتشمل الخطط التنفيذية على طول الأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.

4- تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين مقارنة بباقي المنظورات الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.50) بانحراف معياري (0.840)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ممارسات محور تنفيذ الخطة الإستراتيجية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40) و (3.67).

فالمؤسسة تلتزم بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة والأنظمة الإدارية التي وضعتها، كما تقوم بتوفير كل الظروف والإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح تطبيق الإستراتيجية، ومن أجل ذلك تستقطب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة، وتطور قدرات العاملين مما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج، كما تراعي الإدارة خطوات محددة للتنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الإستراتيجية والتنفيذية.

5- مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية:

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين مقارنة بباقي المنظورات الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.626) بانحراف معياري (0.789)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ممارسات محور مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47) و (3.77).

فالمؤسسة تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها، إذ تقوم بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة مستخدمة في ذلك مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية. كما تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة. فللمؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى ممارسات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة (3.484)، وبانحراف معياري (0.618).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الإنحدار، مروراً بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار. وفي نفس الوقت سنحاول تفسير نتائج الدراسة المتوصل إليها بالاعتماد على المعلومات المستقاة من خلال الملاحظة الشخصية والمقابلات المختلفة التي قمنا بها مع مسؤولي المصالح والمديريات والإطارات التي يفترض أن تكون لديها دراية بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، ومعرفة ببطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم).

أولاً: الاختبارات القبلية للإنحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، أين تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام إختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، وإختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل للدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة إختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول الموالي يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (23): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.318	3.145	المحور المالي
0.435	2.298	محور العملاء
0.352	2.839	محور العمليات الداخلية
0.287	3.486	محور النمو والتعلم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ أن قيم إختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (2.298 و 3.486)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.287 و 0.435)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (24): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	15.660	4	3.915	31.035	0,000*
الخطأ	6.938	55	0.126		
المجموع الدوري	22.598	59			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل الارتباط (R)=0.832

معامل التحديد (R2)=0.693

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.035) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح لنا من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.035) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 83.20 %، حيث أن متغير بطاقة الأداء المتوازن يفسر ما نسبته (69.30%) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي، وتفسير ذلك أن (69.30%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع: التخطيط الإستراتيجي) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (30.70%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

ولتحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي أثرت في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة نوضح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم 25 : أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة
0.693	0.832	0.003	3.142	0.416	0.325	المحور المالي
		0.209	1.272	0.144	0.116	محور العملاء
		0.792	0.266-	0.033-	0.034-	محور العمليات الداخلية
		0.009	2.725	0.380	0.378	محور النمو والتعلم

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v20

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول السابق أن المحور المالي ومحور النمو والتعلم هما المحورين الوحيدين المؤثرين في التخطيط الاستراتيجي من ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث كانت مستويات الدلالة للبعدين 0.003 و 0.009 على التوالي. كما يبين الجدول أن كل تغير في محور العملاء بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير التخطيط الاستراتيجي ب 0.325 وحدة. وكذا كل تغير في محور التعلم والنمو بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير التخطيط الاستراتيجي ب 0.378 وحدة.

ومنه يقدر نموذج الانحدار المتعدد وفقا لقيمة المعلمات كالتالي:

$$\text{التخطيط الاستراتيجي} = 0.617 + 0.325 \cdot \text{المحور المالي} + 0.378 \cdot \text{محور النمو والتعلم}.$$

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن (تحديدا من خلال بعدي المحور المالي والتعلم والنمو) في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سنقوم فيما يلي بدراسة أثر أبعاد المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في البعد الأول للمتغير التابع وهو تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم 26 : أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط	معامل التحديد
المحور المالي	0.113	0.113	0.649	0.519	12.307	0.000	0.687	0.472
محور العملاء	0.463	0.447	3.008	0.004				
محور العمليات الداخلية	0.105	0.080	0.483	0.631				
محور النمو والتعلم	0.160	0.126	0.686	0.495				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v20

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبطاقة الأداء المتوازن ممثلة بأبعادها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 12.307 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة (0.687) بين بطاقة الأداء المتوازن ممثلة بأبعادها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (47.2 %) من التغيرات الحاصلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). لتفسر النسبة المتبقية من التغيرات الحاصلة بالأخطاء العشوائية.

كما نلاحظ من نتائج الجدول ما يلي:

أ- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمحور المالي في مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.649 بمستوى الدلالة 0.519، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

ب- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العملاء في مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 3.008 بمستوى الدلالة 0.004، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العمليات الداخلية في مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.483 بمستوى الدلالة 0.631، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

د- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور النمو والتعلم في مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.686 بمستوى الدلالة 0.495، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

مما سبق نستنتج أن المحور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن هو المحور الوحيد الذي له تأثير في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وينعدم تأثير المحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم، بمعنى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس لها نفس الأثر في تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالمؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن (من خلال بعد العملاء) في تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

ويقدر نموذج الانحدار المتعدد وفقا لقيمة المعلمات كالتالي:

$$\text{تحليل البيئة الداخلية والخارجية} = 0.414 + 0.463 * \text{محور العملاء}$$

أي أن التغير بقيمة واحدة في محور العملاء يقابله تغير في تحليل البيئة الداخلية والخارجية مقدر بـ 0.463.

2-2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

سنقوم فيما يلي بدراسة أثر أبعاد المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في البعد الثاني للمتغير التابع (وجود توجهات إستراتيجية).
وتتنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في مستوى وجود توجهات إستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم 27 : أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في وجود توجهات إستراتيجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط	معامل التحديد
المحور المالي	0.315	0.389	2.936	0.005	31.108	0.000	0.833	0.693
محور العملاء	0.220	0.262	2.317	0.024				
محور العمليات الداخلية	0.013	0.012	0.095	0.925				
محور النمو والتعلم	0.268	0.260	1.864	0.068				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v20

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبطاقة الأداء المتوازن ممثلة بأبعادها في وجود توجهات إستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 31.108 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط مرتفعة (0.833) بين بطاقة الأداء المتوازن ممثلة بأبعادها في وجود توجهات إستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما فسرت المتغيرات المستقلة والمتمثلة في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم ما مقداره (69.3 %) من التغيرات الحاصلة في وجود توجهات

استراتيجية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). لتفسر النسبة المتبقية من التغيرات الحاصلة بالأخطاء العشوائية.

كما نلاحظ من نتائج الجدول ما يلي:

أ- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمحور المالي في مستوى وجود توجهات استراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 2.936 بمستوى الدلالة 0.005، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

ب- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العملاء في مستوى وجود توجهات استراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 2.317 بمستوى الدلالة 0.024، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العمليات الداخلية في مستوى وجود توجهات استراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.095 بمستوى الدلالة 0.925، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

د- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور النمو والتعلم في مستوى وجود توجهات استراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 1.864 بمستوى الدلالة 0.068، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

مما سبق نستنتج أن المحور المالي ومحور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن لهما تأثير في وجود توجهات استراتيجية، وينعدم تأثير محور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم، بمعنى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس لها نفس الأثر في وجود توجهات استراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن (من خلال بعدها المالي والعملاء) في وجود توجهات استراتيجية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

ويقدر نموذج الانحدار المتعدد وفقا لقيمة المعلمات كالتالي:

$$\text{وجود توجهات استراتيجية} = 0.511 + 0.315 * \text{المحور المالي} + 0.220 * \text{محور العملاء}$$

أي أن التغير بقيمة واحدة في المحور المالي يقابله تغير في وجود توجهات استراتيجية مقدر بـ 0.315، وأن التغير بقيمة واحدة في محور العملاء يقابله تغير في وجود توجهات استراتيجية مقدر بـ 0.220.

2-3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

سنقوم فيما يلي بدراسة أثر أبعاد المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في البعد الثالث للمتغير التابع وهو وجود خطة إستراتيجية تنفيذية.

حيث تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05. ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم 28 : أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط	معامل التحديد
المحور المالي	0.254	0.259	1.383	0.172	8.630	0.000	0.621	0.386
محور العملاء	0.136-	0.134-	0.838-	0.406				
محور العمليات الداخلية	0.139-	0.108-	0.606-	0.547				
محور النمو والتعلم	0.728	0.583	2.953	0.005				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبطاقة الأداء المتوازن ممثلة بأبعادها في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 8.630 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة (0.621) بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ووجود خطة إستراتيجية تنفيذية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (38.6 %) من التغيرات الحاصلة في وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). لتفسر النسبة المتبقية من التغيرات الحاصلة بالأخطاء العشوائية. كما نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

أ- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمحور المالي في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 1.383 بمستوى الدلالة 0.172، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العملاء في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة -0.838 بمستوى الدلالة 0.406، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العمليات الداخلية في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة -0.606 بمستوى الدلالة 0.547، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

د- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور النمو والتعلم في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 2.953 بمستوى الدلالة 0.005، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

مما سبق نستنتج أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن هو المحور الوحيد الذي له تأثير في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، وينعدم تأثير المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية، بمعنى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس لها نفس الأثر في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن (من خلال بعد النمو والتعلم) في مستوى وجود خطة إستراتيجية تنفيذية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

ويقدر نموذج الانحدار المتعدد وفقا لقيمة المعلمات كالتالي:

$$\text{وجود خطة استراتيجية تنفيذية} = 0.891 + 0.728 * \text{محور النمو والتعلم}$$

أي أن التغير بقيمة واحدة في محور النمو والتعلم يقابله تغير في وجود خطة استراتيجية تنفيذية مقدر بـ 0.728.

2-4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

سنقوم فيما يلي بدراسة أثر أبعاد المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في البعد الرابع للمتغير التابع (تنفيذ الخطة الإستراتيجية).

حيث تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم 29 : أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط	معامل التحديد
المحور المالي	0.510	0.480	2.785	0.007	12.704	0.000	0.693	0.480
محور العملاء	-0.252	-0.230	-1.563	0.124				
محور العمليات الداخلية	-0.189	-0.136	-0.832	0.409				
محور النمو والتعلم	0.728	0.538	2.965	0.004				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v20

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبطاقة الأداء المتوازن ممثلة بأبعادها في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 12.704 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط مرتفعة (0.693) بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (48 %) من التغيرات الحاصلة في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). لتفسر النسبة المتبقية من التغيرات الحاصلة بالأخطاء العشوائية.

كما نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمحور المالي في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 2.785 بمستوى الدلالة 0.007، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العملاء في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة -1.563 بمستوى الدلالة 0.124، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العمليات الداخلية في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة -0.832 بمستوى الدلالة 0.409، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

د- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور النمو والتعلم في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 2.965 بمستوى الدلالة 0.004، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

مما سبق نستنتج أن المحور المالي ومحور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن لهما تأثير في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وينعدم تأثير محور العملاء ومحور العمليات الداخلية، بمعنى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس لها نفس الأثر في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن (من خلال بعدها المالي وبعد التعلم والنمو) في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

ويقدر نموذج الانحدار المتعدد وفقا لقيمة المعلمات كالتالي:

تنفيذ الخطة الإستراتيجية = $0.516 + 0.510 * \text{المحور المالي} + 0.728 * \text{محور النمو والتعلم}$.

أي أن التغير بقيمة واحدة في المحور المالي يقابله تغير في تنفيذ الخطة الإستراتيجية مقدر ب 0.510، وأن التغير بقيمة واحدة في محور النمو والتعلم يقابله تغير في تنفيذ الخطة الإستراتيجية مقدر ب 0.728.

2-5- اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

سنقوم فيما يلي بدراسة أثر أبعاد المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في البعد الخامس للمتغير التابع (مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية).

حيث تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط	معامل التحديد
المحور المالي	0.588	0.591	3.364	0.001	11.753	0.000	0.679	0.461
محور العملاء	0.770	0.075	0.497	0.622				
محور العمليات الداخلية	-0.530	-0.041	-0.244	0.808				
محور النمو والتعلم	0.099	0.078	0.424	0.673				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v20

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبطاقة الأداء المتوازن ممثلة بأبعادها في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 11.753 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة (0.679) بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما فسرت المتغيرات ما مقداره (46.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). لتفسر النسبة المتبقية من التغيرات الحاصلة بالأخطاء العشوائية.

كما نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمحور المالي في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 3.364 بمستوى الدلالة 0.001، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العملاء في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.497 بمستوى الدلالة 0.622، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور العمليات الداخلية في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة -0.244 بمستوى الدلالة 0.808، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

د- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمحور النمو والتعلم في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.424 بمستوى الدلالة 0.673، وهذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

مما سبق نستنتج أن المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن هو المحور الوحيد الذي له تأثير في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، وينعدم تأثير المحور المالي، محور العملاء ومحور العمليات الداخلية، بمعنى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ليس لها نفس الأثر في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن (من خلال بعدها المالي) في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

ويقدر نموذج الانحدار المتعدد وفقا لقيمة المعلمات كالتالي:

$$\text{مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية} = 0.966 + 0.588 * \text{المحور المالي}$$

أي أن التغير بقيمة واحدة في المحور المالي يقابله تغير في مستوى مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية مقدر بـ 0.588.

ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بهدف معرفة ما إذ كانت إجابة المبحوثين في اتجاه واحد على حسب خصائصهم الوصفية العامة (السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) جاءت الفرضية والتي تنص على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار التباين الأحادي *One Way ANOVA*، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتوضح في الجداول التالية:

3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (*One Way ANOVA*) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (31) : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.771	3	0.924	2.917	0.042
داخل المجموعات	17.730	56	0.317		
المجموع	20.501	59			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05. وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار F والتي تقل عن مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذ حددت بـ 0.042 بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن. وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة. أي أن جميع المبحوثين من إطارات المؤسسة وباختلاف الفئات العمرية لا يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه مستوى بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، و هي لصالح الفئة العمرية (من 36 إلى 40 سنة) بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم والذي بلغ 3.7023 وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها البديلة. و يمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير العمر
0.042	0.76030	3.6346	25- 30 سنة
	0.56728	3.3688	من 31- 35 سنة
	0.60874	3.7023	من 36- 40 سنة
	0.61889	3.1907	أكبر من 40 سنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (33) : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن

حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.975	4	0.244	0.686	0.604
داخل المجموعات	19.526	55	0.355		
المجموع	20.501	59			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن ومستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05. وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار F والتي تزيد على مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذ حددت بـ 0.604 بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي لتصورات الباحثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن

حسب متغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.262	4	0.315	0.902	0.469
داخل المجموعات	19.239	55	0.350		
المجموع	20.501	59			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العلمية عند مستوى الدلالة 0.05. وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار F والتي تزيد على مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذ حددت بـ 0.469، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة المهنية لتصورات المبحوثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

رابعاً - اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

بهدف معرفة ما إذ كانت إجابة المبحوثين في اتجاه واحد على حسب خصائصهم الوصفية العامة (السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) جاءت الفرضية والتي تنص على ما يلي:
توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.
ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار التباين الأحادي *One Way ANOVA*، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتوضح في الجداول التالية:

4-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 0.05.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (*One Way ANOVA*) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط الإستراتيجي

حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.171	3	0.724	1.984	0.127
داخل المجموعات	20.427	56	0.365		
المجموع	22.598	59			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير

العمر عند مستوى الدلالة 0.05. وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار F والتي تزيد عن مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذ حددت بـ 0.127.

وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

4-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط الإستراتيجي

حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.817	4	0.454	1.202	0.320
داخل المجموعات	20.781	55	0.378		
المجموع	22.598	59			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05. وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار F والتي تزيد عن مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذ حددت بـ 0.320، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي لتصورات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

4-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى التخطيط الإستراتيجي حسب متغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.827	4	0.207	0.522	0.720
داخل المجموعات	21.771	55	0.396		
المجموع	22.598	59			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى بطاقة الأداء المتوازن ومستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العلمية عند مستوى الدلالة 0.05. وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار F والتي تزيد على مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إذ حددت بـ 0.720، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة المهنية لتصورات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (ممثلة في محاورها الأربعة) في التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، أين تم دراسة هذه الإشكالية ميدانيا من خلال تصميم استبيان موجه خصيصا لمسؤولي وإطارات المؤسسة، وكذا القيام بمقابلة من سنحت لنا الفرصة للقاءه، لذا سنقوم فيما يلي بتفسير النتائج المتحصل عليها:

- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة جاء بدرجة موافق حسب تصورات وآراء إطارات ومسيري المؤسسة، وهو يرتبط بمختلف الأبعاد المكونة لهذا المحور (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم) والتي كانت أيضا ذات درجة موافق.

إذ جاء المحور المالي في الترتيب الأول من حيث الأهمية وهذا طبيعي لكون الوضعية المالية لأي مؤسسة ضرورية جدا من أجل إستمراريتها وبقاءها في السوق، ولتغطية تكاليفها المختلفة. والملاحظ أن المؤسسة محل الدراسة كانت تحقق أرباح كبيرة في سنوات سابقة، جعلتها تحقق الإستقرار والأمان الوظيفي لسنوات، أين كان يضرب بها المثل في النجاح المؤسساتي على المستوى الوطني والعربي خاصة في قطاع الكوابل. حيث لم تكن عملية خوصصتها لإقرارا سياسيا بحت.

وجاء محور النمو والتعلم في الترتيب الثاني من حيث الأهمية للحرص الكبير الذي يوليه مسؤولي المؤسسة لعملية التكوين سواء للموظفين الجدد أو القدامى، إذ يتم دوريا تحديد الإحتياجات التدريبية، ويتم العمل على تنفيذ البرامج التدريبية المقترحة داخل المؤسسة أو خارجها، عن طريق التبرصات قصيرة المدى والملتقيات الوطنية والدولية.... وهذا يدخل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة (منذ تكوين العمال في الشركة الألمانية (SKET))، إذ يجب على كل عامل معرفة العديد من الوظائف والمهام خاصة المرتبطة بالإنتاج لتفادي توقف الإنتاج عند غياب أي عامل.

محور العمليات الداخلية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، إذ تشجع المؤسسة عمالها على القيام بكل المهام والوظائف بطريقة جيدة من أول مرة، هذه الأهمية التي توليها المؤسسة للعمليات ارتفعت بعد حصولها على شهادة الإيزو، التي لا تعبر عن جودة المنتجات فقط، وإنما جودة نظام تسييري بأكمله، مروراً بكل وظيفة من وظائف المؤسسة إلى غاية خروج المنتج النهائي. إذ تفرض المؤسسة الفرنسية المانحة لشهادة الإيزو التحسين المستمر لمختلف العمليات بالمؤسسة بما يضمن الإدارة الجيدة للمؤسسة.

أما محور الزبائن وعلى الرغم من أهميته الكبيرة إلا أنه جاء في الترتيب الرابع والأخير في ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة، يرجع ذلك إلا أن المؤسسة احتكرت لسنوات عديدة السوق المحلي، وأغلب تعاملاتها مع مؤسسة سونلغاز (الزبون الأول)، التي تطلب طلبيات كبيرة من منتجات المؤسسة، الأمر الذي شكل لدى العمال شبه تأكيد بأن كل ما ينتج يباع. ولهذا لا يتم التركيز على الزبائن. مع أن التوجه الحديث للتسويق هو بناء العلاقات مع الزبائن، من خلال دراسة حاجياتهم ومن ثم العمل على تطوير منتجات لإشباع هذه الحاجات، وهنا يتم بناء ثقة متبادلة على الأمد الطويل، للانتقال من تسويق الصفقات إلى تسويق العلاقات، فالزبون هو من يحدد نشاط المؤسسة.

- من خلال الدراسة الميدانية أيضا تبين أن مستوى ممارسات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة جاء بدرجة موافق حسب تصورات وآراء إطارات ومسييري المؤسسة، وحتى جميع الأبعاد المتعلقة به (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وجود توجهات إستراتيجية، وجود خطة إستراتيجية تنفيذية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية) جاءت بدرجة موافق.

حيث تبين أن المؤسسة تولي اهتماما بالغا لمراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، إذ تقوم المؤسسة بإجراء تقييم داخلي وخارجي لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية باستخدام مؤشرات أداء واضحة، وأيضا تولي المؤسسة اهتمام كبير لوجود خطة إستراتيجية تنفيذية، فتقوم بوضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها، وتختار هذه الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

كما تولي المؤسسة اهتماما ملحوظا لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث تلتزم بالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة والأنظمة الإدارية التي وضعتها، كما تقوم بتوفير كل الظروف والإمكانات المادية والبشرية لإنجاح تطبيق الإستراتيجية، ومن أجل ذلك تستقطب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة.

وأياها تولي المؤسسة اهتماما بوجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف)، حيث تتبنى قيما ومبادئ تحكم سلوكها، وتحدد رؤيتها ورسالتها، وتتسم أهدافها بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، هذه الأهداف تعكس رؤية ورسالة المؤسسة.

وتهتم المؤسسة بتحليل البيئة والخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية...)، وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (المادية والبشرية...) التي تؤثر على عملها، ولتحديد نقاط القوة والضعف.

- يوجد أثر لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى التخطيط الإستراتيجي بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، وقوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.832)، ونسبة (69.3%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع: التخطيط الإستراتيجي) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (30.7%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، وهناك علاقة تأثير لبعدي البطاقة (المحور المالي ومحور النمو والتعلم) في التخطيط الإستراتيجي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين الآخرين: محور العمليات الداخلية، ومحور العملاء.

كما أن تأثير الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الخمسة للتخطيط الإستراتيجي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 38: تأثير الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الخمسة للتخطيط

الإستراتيجي

أبعاد التخطيط الإستراتيجي					أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	وجود خطة إستراتيجية تنفيذية	وجود توجهات إستراتيجية	تحليل البيئة الداخلية والخارجية		
يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير		المحور المالي
لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير		محور العملاء
لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير		محور العمليات الداخلية
لا يوجد تأثير	يوجد تأثير	يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	محور النمو والتعلم	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة.

- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط قوتها وضعفها من الأولى، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من الثانية، كما تحاول استغلال الفرص قدر الإمكان وتعمل على تجنب التهديدات. وحسب المبحوثين فإن ترتيب هذا العنصر جاء في الترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية، بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى للتخطيط الإستراتيجي.

- أغلب مبحوثي العينة من الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة يقدسون رؤية ورسالة المؤسسة، التي تمتاز بالوضوح والفهم من قبل كل العاملين، إذ أن الرؤية والرسالة باعتبارهما مستقبل المؤسسة وفق التفكير الإستراتيجي لمسيرها (مجمع كوندور)، ويجري العمل على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية الموضوعة ضمن خطة المؤسسة، فكل العمال يعتبرون الأمر مقدس ويجب العمل على تنفيذه، من جهة لأن الرؤية والرسالة تعكس قيمها ومعتقداتها وثقافتها التنظيمية، وجهة أخرى لأنهما تحققان الأهداف الاستراتيجية للعمال. وجاء هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له، وعلى الرغم من أهميته إلا أن إجابات المبحوثين جاءت مخالفة للواقع.

- وحسب المستجوبين من الإطارات إلى أن المؤسسة تقوم بإشراك العمال في تكوين وإعداد الإستراتيجية، إذ يطلب من كل مديرية تقديم أهدافها في المرحلة القادمة مجسدة في شكل خطط تنفيذية تشمل الأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكليفها، ليقوم فريق متخصص مكون من مجموعة من الإطارات والكفاءات بوضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلائم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة. في حين يميل البعض الآخر إلى القول بأن المؤسسة تقوم بتحديد خططها الإستراتيجية بناء على الإدارة العليا للمجمع، بدون الأخذ بعين الاعتبار لخصوصية المؤسسة. ونذكر هنا أن عمال المؤسسة ممثلين بنقابتهم في صراع دائم مع الإدارة العليا حول العديد من القضايا لعل أهمها تحسين الأجور وتثبيت بعض العمال ذوي العقود المحددة المدة، وعدم تسريح البعض الآخر، إذ تنتهج المؤسسة سياسة التسريح منذ سنوات وتحديدا منذ خصوصتها.

- تقوم المؤسسة بتوفير كل الظروف والإمكانات المادية والبشرية وتطوير قدرات العاملين لإنجاح تطبيق الإستراتيجية والخطط والبرامج الموضوعة والمصاغة في عملية التخطيط الإستراتيجي. حيث تراعي الإدارة العليا خطوات محددة للتنفيذ للأنشطة والمهام. لذا جاء هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاه له.

أما البعد المتعلق بمراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية فجاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاه له. وكذلك تسعة المؤسسة جاهدة إلى تنفيذ الخطة الإستراتيجية عن طريق توفير كل الظروف والإمكانات المادية والبشرية لإنجاح تطبيقها، حيث تقوم باستقطاب الموارد البشرية ذوي الخيرات والمهارات اللازمة، بالإضافة إلى تكوينها وتطوير قدراتها وكفاءتها لتنفيذ المهام والخطط والبرامج على أكفء صورة.

- ولا تتوقف مهمة العمال بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، بل تتواصل العملية بمراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية، إذ يتبع العمال نظام رقابي محدد وواضح للجميع، يحتوي على مؤشرات ومقاييس محددة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، و هي لصالح المبحوثين الذين يتراوح سنهم (من 36 إلى 40 سنة)، وعدم وجود فروق في مستوى بطاقة الأداء المتوازن تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة المهنية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

خلاصة الفصل

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ومن أجل تبيان مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي توصلنا إلى:
- جاء مستوى إدراك بطاقة الأداء المتوازن موافقا من وجهة نظر إطارات ومسيرى المؤسسة، وأيضا جاءت الأبعاد الأربعة للبطاقة بدرجة موافق.
 - جاء مستوى التخطيط الإستراتيجي موافقا من وجهة نظر إطارات ومسيرى المؤسسة، وكذلك جاءت الأبعاد الخمسة للتخطيط الإستراتيجي بدرجة موافق.
 - يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدي البطاقة (المحور المالي ومحور النمو والتعلم) في التخطيط الإستراتيجي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين الآخرين: محور العمليات الداخلية، ومحور العملاء.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة المهنية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

الختمة

من خلال ما تم تناوله في الجوانب النظرية لكل من متغيري الدراسة بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي، واستنادا للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، يتضح أن التخطيط الإستراتيجي عملية هامة وضرورية لكل المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية والحفاظ على المكانة المكتسبة في السوق، خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات سريعة ومستمرة، وبالأخص تلك المرتبطة بالتكنولوجيا، مما استدعي بالضرورة على المؤسسات الاهتمام أكثر بالعملية الإستراتيجية التخطيطية وباستخدام كل الأدوات الممكنة لذلك لاستشراف المستقبل ومحاولة تحقيق مكتسبات جديدة أو الحفاظ على ما تحقيقه.

واهتمت المؤسسات الناجحة أكثر بالتخطيط الإستراتيجي، واعتمدت في ذلك على المؤشرات غير المالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتكامل الجانب المالي مع مختلف الجوانب الأخرى: محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم، إذ تستطيع المؤسسة من خلالها التركيز أكثر على تحقيق إستراتيجيتها، فانطلاقا من فكرة التوازن نظر الباحثين إلى الأداء بنظرة شمولية، وازدادت أهمية بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع بين المنظورات الأربعة، والمؤشرات المالية وغير المالية، التوازن بين مؤشرات الأداء المستقبلي بإتباع الإستراتيجية القائمة ومؤشرات الأداء الحالي كترجمة لها في شكل مجموعة من السياسات والعمليات والأنشطة، كما ازدادت أهمية بطاقة الأداء المتوازن أكثر باستخدامها كأداة للتفكير الإستراتيجي، وبإدراج مؤشرات الأداء المستقبلي التي تحكم توجه المؤسسة، إلى جانب كونها أداة للقياس والتقييم و الاتصال.

وبإدراج المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية، بالنسبة للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والممثلة في المحور المالي، محور العملاء، والعمليات الداخلية إلى جانب محور النمو والتعلم، إلا أن هناك صعوبة في تحديد العديد من القياسات المتعلقة بها في ترجمتها في شكل قياسات ومؤشرات ترتبط بالجوانب غير المالية بالنسبة لمنظورات البطاقة المتوازن.

وبعد التفصيل في الجانب النظري للدراسة تم إسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية الرائدة في قطاع صناعة الكوابل، ألا وهي مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة، التي كانت مؤسسة عمومية وتم خصصتها في السنوات الأخيرة بداية مع المجمع الأمريكي جنرال كابل، ثم مجمع كوندور الجزائري الذي اشترى الحصة الأمريكية، هذا التغيير صاحبه تذبذب في المؤسسة من حيث الإنتاج، مما انعكس على رقم الأعمال، مع تطور حدة إضرابات العمال التي وصلت إلى حدود العدالة.

اختيار مؤسسة صناعات الكوابل كمحل لدراستنا جاء بناء على قوة المؤسسة في مجال تخصصها، وتمتعها بسمعة جيدة، وتحقيقها نتائج تقليدية (مادية) ايجابية، الأمر الذي انعكس على باقي وظائف المؤسسة وليس

المالي فقط، فالجانب العملياتي التسويقي والتكنولوجي والإبداع والإبتكار يشهد تطورا كبيرا خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج والمقترحات.

أولا- النتائج :

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى جملة من النتائج تمثلت في ما يلي:

■ بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية و تسمح للمسيرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، و تمكن من:

✓ ترجمة إستراتيجية المؤسسة.

✓ خلق اتفاق حول الرؤية و الإستراتيجية.

✓ الاتصال و الانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية و شرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقا لنشاطاتها.

✓ رد الفعل و التعلم التنظيمي.

■ بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.

■ المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.

■ ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المؤسسة، وهو لا يفضل قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعا.

■ تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات و هي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

■ هناك فهم واضح لعملية التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارات مؤسسة صناعات الكوابل، وخاصة المسيرين، فالمؤسسة تسعى إلى رفع التحدي دائما من خلال عمالها، وتعمل على توضيح الإستراتيجية المنتهجة للجميع.

- يتضح من خلال نتائج المؤسسة تتطلعها للمستقبل، والذي انعكس بشكل واضح من خلال امتلاكها لرؤية مستقبلية، ورسالة محددة، وأهداف استراتيجية، سعيها منها لتعزيز مكانتها كرائد لصناعة الكوابل في الجزائر.
- ساهم التخطيط الإستراتيجي في تمكين المؤسسة من التعرف على البيئة الخارجية لها، من خلال القيام بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف ومحاولتها تدعيم الأولى والحد من الثانية.
- كما ساهم التخطيط الإستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات للمؤسسة، الأمر الذي ساعدها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات أو التخفيف من وطأتها.
- يوجد أثر لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، وقوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.832)، ونسبة (69.3%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع: التخطيط الإستراتيجي) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (30.7%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، وهناك علاقة تأثير لبعدي البطاقة (المحور المالي ومحور النمو والتعلم) في التخطيط الإستراتيجي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين الآخرين: محور العمليات الداخلية، ومحور العملاء.

ثانيا - مقترحات الدراسة:

- و انطلاقا من هذه النتائج نقترح مجموعة من المقترحات بخصوص هذا الموضوع:
- العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المؤسسات تدعم التغيير التنظيمي و تتبنى أدوات إدارة حديثة وفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، و إشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.
- يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام التخطيط الإستراتيجي على بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها و كيفية تفعيلها و المشاركة في إعدادها.
- إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب و ليس بشكل عشوائي، و في حالة عدم التمكن من تصميمها داخليا يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارة و للخبراء في هذا المجال.
- الاستفادة من خبرات الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن.

- العمل على ترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة باستخدام الأدوات الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة الإلمام بفلسفتها ومنهجها للتمكن من مواكبة ومناصفة المؤسسات العالمية.
- ضرورة تبني نظام رقابي وتقييم للخطط الاستراتيجية التي تم اعتمادها، واستخدام أساليب حديثة تتوافق مع متطلبات المنافسة.
- الاهتمام بالموارد البشري الذي هو أساس النجاح، بمراجعة الأجور، والسهر على حل النزاعات والصراعات قبل تفاقمها وتأثيرها على الأداء.
- العمل على تكوين العمال في بعض المواضيع الحديثة والتي سيكون لها الأثر الكبير في تحسين مردوديتهم، ومن هذه المواضيع التخطيط الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، بهدف تنمية مهارتهم وتعزيز انتماءهم للمؤسسة.
- توسيع الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة، وعدم الاكتفاء بما حققته من مكاسب خلال سنوات نشاطها، وذلك بإدخال تحسينات على منتجاتها تواكب التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة الكوابل.

ثانيا - آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي وتطبيقها على مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، يمكن اقتراح مواضيع أخرى ذات علاقة بموضوعنا هذا وهي:
- توسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات اقتصادية أخرى على المستوى الوطني، وخاصة في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية، وحرية دخول المنتجات الأجنبية نتيجة الشراكة، ستجد المنتجات المحلية منافسة كبيرة، وقد لا تستطيع الصمود أمام جودة وأسعار هذه المنتجات، لذلك تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من قبل المؤسسات المحلية محاولة لتحسين أدائها للبقاء والاستمرارية.
 - تكامل المؤشرات المالية وغير المالية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وهذا التوجه الجديد، فرضى الزبائن الداخليين والخارجيين، وجودة المنتجات، واحترام آجال التسليم.....كلها مقاييس غير مالية ولكنها ضرورية ومهمة، وجب تسليط الضوء عليها أكثر، خاصة من قبل المؤسسات الجزائرية الساعية إلى التميز والاستمرارية.
 - اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي، وهذا الأخير وجب الاعتماد عليه أكثر من طرف المؤسسات الجزائرية للخروج من أزمتها الخانقة، وخاصة ضعف الأداء الذي رافقها منذ سنوات، مما جعل جلها يذهب للخصوصة، أو تصفى.

- مساهمة الخرائط الإستراتيجية في نجاح تحقيق إستراتيجية المؤسسة، إذ تعتبر الخرائط الإستراتيجية توجها مهما لتحقيق رؤية المؤسسة، إذ تعمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والربط بينها.
- أهمية المحاذاة (Alignment) في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، فالمحاذاة (أو التراصف أو الاصطفاف) هي توحيد جهود الموارد البشرية في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية في إطار تحقيق إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية:

الكتب:

- 1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 3- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- 4- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- جو ببيارد، جون وارد، الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات، بناء الإستراتيجية الرقمية، ترجمة هاني بن افتخار التركستاني، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2020.
- 6- حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 7- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 9- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 11- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 12- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000.
- 14- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 15- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 16- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 17- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 19- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2010.
- 20- عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (بقياس الأداء المتوازن)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 23- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، 2018.
- 24- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2005/2004.
- 25- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 26- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 27- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 28- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 29- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيبسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018.
- 30- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 31- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 32- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 33- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

2006.

- 34- محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 35- محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 36- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2008.
- 37- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 38- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2013.
- 39- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 40- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 41- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2015.
- 42- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 43- معتز عبد القادر عساف، التميز في التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، موسوعة التميز الإداري، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، عمان، الأردن، 2008.
- 44- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 45- نادية أبو الوفاء العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 46- ناصر دادي عدون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 47- نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية (التخطيط، التنفيذ، والتقييم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 48- نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 49- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010.

- 50- هوشيار معروف، **التخطيط الاستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 51- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 52- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **السيناريو والعملية التخطيطية (مفاهيم أساسية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 53- وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 54- يونس عواد، رعد الصرن، مجد صقور، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2016/2015.

الأطروحات والمذكرات:

- 1- أحمد السعيد، **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي** دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، بدون سنة نشر.
- 2- أحمد يوسف دودين، **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008.
- 3- اياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي**، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2011.
- 4- اياد علي الدجني، **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية علوم التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2006
- 5- بن جدو بن علي، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014/2015.
- 6- رضوان محمد العناتي، **بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة**، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
- 7- زياد يوسف ساري المساعف، **إمكانية تعديل واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في القطاع الحكومي**، دراسة تطبيقية على قطاع النقل العام الأردني، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، تخصص محاسبة، 2007/2008.
- 8- شيقارة هجيرة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة : المؤسسة الوطنية**

- للمواد الدسمة (ENCG)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004
- 9- عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر)، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، جوان 2007.
- 10- فراس عبد القادر غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا. 2015.
- 11- كامل أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015.
- 12- كامل أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015.
- 13- موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعلمة - سطيف-)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2013
- 14- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008.
- 15- ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 16- يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2009./2008

المجلات والملتقيات:

- 1- جمال الدين الخازندار، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي، مجلد 13، مجلة العلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1991.
- 2- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية

- عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 08-19 ماي 2010.
- 3- ربحي الحسن وأمجد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، كلية العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010.
- 4- صالح ابراهيم الشعباني، المنظور الإستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، جامعة الموصل، العدد 33، 2011.
- 5- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 27، العدد 2، 2003.
- 6- صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- 7- عبد الملوك مزهودة، الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى النظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003.
- 8- ماهر موسي درغام، مروان محمد أبو فصة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17، العدد 2.
- 9- محمد بن علي الصالح وآخرون، تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 176 الجزء الأول، ديسمبر، 2017.
- 10- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2013.
- 11- موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة البترا، عمان، الأردن، 2010.
- 12- وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 1، الأردن، 2009.
- 13- يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 19، العراق. بدون سنة نشر.

ثانياً - باللغة الأجنبية:

الكتب:

- 1- Charles Horngren et autres, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, traduction Georges Langlois, édition nouveaux Horizons, 4^e édition, Paris, 2009.
- 2- Fabienne Guerra, **Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle de tableau de bord prospectif**, éditions De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2007.
- 3- Frédéric Wacheux, **Méthodes Qualitatives en recherche en gestion**, Economica, Paris, 1996.
- 4- Gauthy S, Vandercammen M, **Etudes de marchés, méthodes et outils**, 2^{eme} éditions, De Boeck université, Bruxelles, 2005
- 5- Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, Traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999.
- 6- Paul R. Niven: **Balanced Scorecard Evolution**, A Dynamic Approach to Strategy Execution, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2014.
- 7- Paul R. Niven: **Balanced Scorecard step by step** (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002.
- 8- Robert s. Kaplan, David Norton, **le tableau de bord prospectif**, traduit par Monique Sperry, édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris. France. 2003.
- 9- Saulon Jean Yves, **Tableau de bord pour décideurs de qualité**, éditions E-thèque, Lille ; France.2006.
- 10- Sekaran, U, **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004 Sekaran, U, **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004.

المذكرات والمقالات:

- 1- Kaplan R S and Norton D P : *The Balanced Scorecard : measures that drive performance*, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992.
- 2- Kaplan R S : **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School, Harvard University Handbook of Management Accounting Research: Volume 3, 2009.
- 3- Kaplan Robert, David Norton, *building a strategy -focused organization*, I vey business journal , may/june 2001,Canada .

- 4- Manel BENZERAFA: *L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat*, Thèse de Doctorat, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Université de Paris X – Nanterre. France.
- 5- Robert Kaplan and David Norton : *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, Harvard Business review, 1996
- 6- Robert S.Kaplan, David P.Norton, Having Trouble with your strategy, Then map It, Harvard Business Review, Vol 78, n 5, Harvard Business school, Boston, USA, September-october, 2000.

مقالات من المواقع الإلكترونية

1-<https://www.themarketingblender.com/vision-mission-statements/&prev=search>,

le 13/07/2018.

2-<https://slideplayer.com/slide/1480663/>

3-Bernard marr : *The 7 Key Benefits Of Using Balanced Scorecard*, <http://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=972>. Le 02/01/2019 .

4-[TED JACKSON](https://www.clearpointstrategy.com/importance-of-balanced-scorecard-large-organizations/), *The Importance Of The Balanced Scorecard For Large Organizations*, MARCH 10, 2017. <https://www.clearpointstrategy.com/importance-of-balanced-scorecard-large-organizations/> Le : 12/01/2019.

5-[Alain Fernandez](https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-strategy-map.htm), *Strategy Maps Balanced Scorecard*, <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-strategy-map.htm>, 11/03/2019.

6-<https://inside.6q.io/over-100-examples-of-company-values/&prev=search> le 13/07/2018.

7-Kaplan Robert, David Norton, *THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Sur le site <http://theclci.com/wp-content/uploads/2018/03/TheStrategy-FocusedOrganization.pdf>

8-[Alain Fernandez](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm), *Définition et principe du tableau de bord de l'entreprise*, sur le site :

https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm

9-Fana Rasolofo-Distler : *Conception d'un système de tableau de bord intégrant le développement durable : une démarche qui articule méthode OVAR et BALANCED SCORECARD*. Sur le site :

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00476943/document>. 25/03/2019

10-Abdelhaq SARI : *Comparaison de deux méthodes de conception du BSC*

(OVAR et la méthode de Kaplan et Norton), Mai-2008, sur le site :

https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicue/

[files/files/ documents/performance/contrôle_gestion/performance_et_CG/évaluation_de](https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicue/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/performance_et_CG/évaluation_de)

[_la_performance/9_comparaison_deux_methodes_de_conception_tdb.pdf](#)

11-Robinson, What is BSC, www.balancedscorecard.org. 02/03/2019.

12- Nicholls, John, **The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity**", MCB University, Bradford, Management Decision, Vol. 33 No. 6, 1995. pp. 4-10. <https://doi.org/10.1108/00251749510087605>. le 23/11/2018

13- Alain BERTRANDE, **Le Diagnostic Organisationnel: le Modele de Mckinsey-Les 7'S-**, Keyros Management, Septembre 2007, Sur le site web: URL:<http://www.keyros.net/article7127760.html>, Consulté le 30.03.2018.

14- Christophe GERMAIN, **Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 8 ,N°3, septembre 2005. P 128. Sur le site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00764227/document>

15- Bilsen Bilgilia, Aysel Erciú b , Sevtap Ünal, **Kano model application in new product development and customer satisfaction (adaptation of traditional art of tile making to jewelries)**, Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-ND license. Selection and/or peer-review under responsibility of 7th International Strategic Management Conference.

16- Michalis Sidiropoulos, Yannis Mouzakitis, Emmanuel Adamides, Stavros Goutsos : **Applying sustainable indicators to corporate strategy: The eco-balanced scorecard**. Environmental Research Engineering and Management, 2004. Available from: [accessed May 30 2019].

17- <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/organizational-learning>

قائمة الملاحق:



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد؛

تم إعداد هذه الاستبانة في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، حيث يتناول موضوع البحث:
"مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية"
دراسة حالة: مؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة-

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل دقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم.
لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المربع الموافق لإجاباتكم، هذا علما أن جميع المعلومات الواردة والنتائج المتحصل عليها هي لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

الباحث/ خان محمد ناصر

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
السن:	30-25 سنة <input type="checkbox"/>	35-31 سنة <input type="checkbox"/>	40-36 سنة <input type="checkbox"/>	أكبر من 40 سنة <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	ثانوي <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	مهندس <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>
	تقني <input type="checkbox"/>	تكوين متخصص <input type="checkbox"/>		
عدد سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 <input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 <input type="checkbox"/>	
		من 15 إلى أقل من 20 <input type="checkbox"/>	20 فأكثر <input type="checkbox"/>	

الوظيفة:

المصلحة التابع لها:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
----------------	-------	-------	--------------	-----------------------

المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن

أولاً- المحور المالي: ويضم مؤشرات مدى كفاءة العمليات المالية والاستقرار المالي.				
1				تعمل المؤسسة على زيادة الأنشطة والبرامج والخدمات المتنوعة عبر اعتمادها على زيادة الممولين.
2				تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
3				يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء وتحسينه.
ثانياً- محور العملاء/ الزبائن: المستفيدون من منتجات/خدمات المؤسسة				
4				تحرص المؤسسة على تنوع وتجديد المنتجات التي تقدمها بما يخدم احتياجات الزبائن.
5				تسعى المؤسسة لاستقطاب زبائن جدد ، وتسعى لكسب ثقتهم وولائهم.
6				تسعى المؤسسة لكسب رضا زبائنها، من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها
7				تسعى المؤسسة لكسب رضا زبائنها من خلال التسليم في الوقت المحدد.
8				تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوي الزبائن، وتعمل على تنفيذ مقترحاتهم فيما يخص جودة المنتجات، الأسعار، التسليم...
9				تحاول المؤسسة دائما التعرف على آراء الزبائن المستفيدين من منتجاتها حول الخدمات المقدمة لهم من طرف الموظفين.
10				تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسة المنافسة.
ثالثاً- محور العمليات الداخلية: الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق رغبات المستفيدين بكفاءة وفعالية.				
11				تعمل المؤسسة على تطوير الأنشطة والبرامج ونوعية الخدمات الإدارية اللازمة.
12				تعمل المؤسسة باستمرار على طرح منتجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق.
13				تدعم المؤسسة عمليات البحث والتطوير لغايات تحسين المنتجات المقدمة.
14				يتم تصميم المنتجات بما يتلاءم مع حاجات السوق المتجددة.
15				تحرص المؤسسة على التنفيذ الدقيق لإجراءات العمل لزيادة كفاءتها.
16				لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

					17	تحرص المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية.
					18	تعمل المؤسسة على تقييم جودة منتجاتها.
					19	تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية.
رابعاً- محور التعلم والنمو: القدرة على التجديد، وتوجيه الأفراد نحو بناء القدرات والتطوير والتحسين المستمر.						
					20	تعمل برامج المؤسسة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين.
					21	تعمل المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز بين المنافسين.
					22	تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات المقدمة للمستخدمين.
					23	تعمل المؤسسة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا المستفيدين.
					24	تعمل المؤسسة على تطوير المهارات و القدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب وفقاً للتطورات التكنولوجية
					25	تستقطب المؤسسة المهارات والخبرات الإبداعية ذات قدرات عالية في الابتكار والتطوير.
					26	تهتم المؤسسة براحة العاملين أثناء العمل (في ساعات الدوام).
					27	تقوم المؤسسة ببناء برامج تدريبية بناء على تحديد احتياجات العاملين للتدريب.
					28	تحرص المؤسسة على متابعة أساليب تقييم أداء العاملين.
					29	لدى المؤسسة نظام للحوافز عادل ويتوافق مع متطلبات العاملين.
					30	تتسم الفرص والمعايير المعتمدة في ترقية العاملين بالعدالة.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
------------------	-----------	-------	-------	--------------

المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

					31	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط قوتها وضعفها
					32	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، والاقتصادية والاجتماعية....) التي تؤثر على عملياتها مستقبلاً.
					33	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص التي تواجهها وتحاول استغلالها قدر الإمكان
					34	تقوم المؤسسة بتحديد التهديدات التي تواجهها وتعمل على تجنبها

					35	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مادية....) التي تؤثر على عملها.
					36	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لمعرفة المنافسين الموجودين، والداخلون الجدد، وكذلك للتعرف على المنتجات البديلة.
					37	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
					38	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة
وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف)						
الرؤية						
					39	لدى المؤسسة رؤية واضحة ومحددة ومفهومة من طرف كل عمال المؤسسة
					40	تقوم المؤسسة بتطوير رؤيا واضحة ومكتوبة لها
					41	تتبنى المؤسسة قيما ومبادئ تحكم سلوكها
الرسالة:						
					42	للمؤسسة رسالة إستراتيجية معروفة ومفهومة من طرف كل العمال
					43	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها
					44	للمؤسسة رسالة معدة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة لديها
					45	رسالة المؤسسة تعكس قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها عن باقي المنافسين
الأهداف:						
					46	لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها ومعلومة لكل العمال
					47	أهداف المؤسسة واقعية وواضحة لجميع العمال
					48	أهداف المؤسسة قابلة للتحقيق
					49	تدعم المؤسسة الوصول إلى تحقيق أهداف العمال الشخصية في إطار تحقيق الأهداف العامة
					50	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
					51	مهام العمال ومسؤولياتهم واضحة ومحددة بشكل يسهل العمل
					52	تعكس الأهداف رؤية المؤسسة ورسالتها
					53	ترتبط الأهداف المرجو تحقيقها بمدة زمنية
					54	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح ومكتوب

وجود خطة إستراتيجية تنفيذية:

55	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها				
56	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة				
57	تعمل المؤسسة على وضع خطة إستراتيجية بمساعدة فريق متخصص				
58	تشارك المؤسسة العمال في إعداد وتكوين الإستراتيجية				
59	تشمل الخطط التنفيذية على طول الأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها				
60	تشارك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية				
61	تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها				
62	تطور المؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الإستراتيجية				

تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

63	تراعي الإدارة خطوات محددة للتنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الإستراتيجية والتنفيذية				
64	تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة				
65	تلتزم المؤسسة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها				
66	تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة				
67	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها مما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج				
68	تقوم المؤسسة بتوفير كل الظروف والإمكانات المادية والبشرية لإنجاح تطبيق الإستراتيجية				

مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية:

69	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب				
70	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة				
71	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية				
72	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة				
73	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها				

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم 02: قائمة محكمي الاستبيان:

الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
بسكرة	أ. محاضر ب	رحال سلاف	01
بسكرة	أ. محاضر أ	خان أحلام	02
بسكرة	أ. محاضر أ	بومجان عادل	03
بسكرة	أستاذ	حجازي اسماعيل	04
ورقلة	أستاذ	الحاج عرابة	05
ورقلة	أ. محاضر أ	حجاج عبد الرؤوف	06