



المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

تقييم البدائل الإستراتيجية كمدخل لفعالية الأداء الإستراتيجي
للشركات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة مركب الأغطية النسيجية TDA تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

- تخصص إدارة الأعمال -

إشراف الأستاذ:

الدكتور: إبراهيم جلط

إعداد الطلبة :

- عيساوي سلامت

- عجاز خيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

الأستاذ: زهرة مصطفى

الأستاذ: ابراهيم جلط

الأستاذ: سعد الله بكاري

السنة الجامعية 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سَمُوكًا
وَالَّذِي جَعَلَ
لِلنَّجْمِ كُتُبًا
وَالَّذِي جَعَلَ
لِلْقَمَرِ نُجُومًا
وَالَّذِي جَعَلَ
لِلشَّمْسِ كُرْسِيًّا
وَالَّذِي جَعَلَ
لِلْقَمَرِ كُرْسِيًّا
وَالَّذِي جَعَلَ
لِلنَّجْمِ كُتُبًا
وَالَّذِي جَعَلَ
لِلْقَمَرِ نُجُومًا
وَالَّذِي جَعَلَ
لِلشَّمْسِ كُرْسِيًّا

شكر وعرفان

الحمد لله الذي انعم علينا بأن أرشدنا لطريق الهداية ودلنا على طريق العلم شاكرين إياه على فضله وإحسانه وتوفيقه لنا قبل كل شيء.

إلى "الدكتور لجلط ومنتقدم بخالص الشكر والامتنان براهيم" على إشرافه و على توجيهنا طوال مراحل هذا البحث ولم ييخل بإرشاداته ونصائحه القيمة وتحمله تعب التصحيح والتوجيه و كل من ساعدنا من قريب او بعيد .

كما نقدر جهود الأساتذة الأفاضل

كما نتقدم بالشكر الخالص لمؤسسة الصناعة النسيجية

بتيسميسيلت وعلى رأسها السيد المدير العام وكذا السيد

سيدبوح محمد و السيد خالد و السيدة ربيعة و لكل من ساهم

في انجاز هذا العمل بالدعاء الخاص والكلمة الطيبة.

نعيمه و سعاد

اهداء

اهدي هذا العمل إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله

الى من كان سندا وعونا لي زوجي و أبنائي و كل أفراد عائلتي

و إلى الزملاء بمفتشية أملاك الدولة بثنية الحد

الى كل من قدم لي يد العون من قريب او من بعيد

الى كل طلبة العلم

سعاد

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تقييم الأداء الاستراتيجي لمركب صوفاكت تيسمسيلت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بنحاورها الاربعة (المالي،العمليات الداخلية،العملاء،التعلم والنمو)، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموع إطارات المركب،ولجمع البيانات تم تصميم استبانة مكونة من محور متعلق بتقييم الأداء على مستوى مؤسسة صوفاكت،لمعرفة نوع المعايير المستخدمة في عملية التقييم، وحوار متعلق بمكونات بطاقة الأداء المتوازن ثم تم توزيع الاستمارة على افراد العينة وبعد تجميعها،احضعت البيانات الى برنامج التحليل الاحصائي spss19،وقد أظهرت النتائج نقص فعالية الأداء في المركب نظرا لغياب استراتيجية محددة، والاعتماد على الوائل التقليدية في التقييم، ونقص الاهتمام بمحاور بطاقة الأداء المتوازن،وبخاصة محور التعلم والنمو الذي يجب الاهتمام به أكثر.

الكلمات المفتاحية:تقييم، أداء،متوازن

Abstract :

The objective of this study was to measure the strategic performance of sofact complex ,using the balanced scorcard in its four axes(financial ,client ,internal processes,learning and growth) in order to determine the type of criteria used in the evaluation process and a related component of the balanced scorcard ,the questionnaire was distributed to the sample members and after their compilation ,the data were submitted to the programme statistical analysis,the result showed the lack of performance in the compound due to the absence of a specific strategy ,reliance on traditional methods of evaluation,lack of attention to the components of the balanced performance card especially the focus of learning and growth,wich should be more attension

Keyword :evaluation,perforlance,balanced

28	المبحث الثالث:التنفيذ الاستراتيجي
28	المطلب الأول:صياغة الإستراتيجية
29	المطلب الثاني:علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها
31	المطلب الثالث:أدوات التنفيذ الاستراتيجي
38	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني:قياس الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء الاستراتيجي
40	تمهيد
41	المبحث الأول:قياس الأداء الاستراتيجي
45	المطلب الأول:مفهوم واهمية الاداء
44	المطلب الثاني:ماهية قياس الأداء
49	المطلب الثالث:مؤشرات قياس الأداء
55	المبحث الثاني:بطاقة الأداء المتوازن
56	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الثاني: مكونات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن
60	المطلب الثالث اهمية ومميزات بطاقة الأداء المتوازن
63	المبحث الثالث: استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
63	المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء
65	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
68	المطلب الثالث: خطوات تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
76	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث:دراسة ميدانية لتقييم البدائل باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (مؤسسة صوفاكت _تيسمسيلت)
78	تمهيد
78	المبحث الأول:التعريف بمؤسسة صوفاكت
78	المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة صوفاكت (TDA)
79	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمركب صوفاكت (TDA)
87	المبحث الثاني:منهجية الدراسة

87	المطلب الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
90	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستمارة
106	خلاصة الفصل
109_107	خاتمة عامة
113_111	قائمة المراجع
115	الملاحق

إن تطور الفكر الإداري الذي شهدته السنوات الأخيرة والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص ,أدى بالمنظمات الى تبني مفهوم الادارة الإستراتيجية باعتبارها محور اساسي لنجاحها. فمن خلالها تحقق البقاء والاستمرارية خاصة في ظل ماتشده بيئة الاعمال من التعقيد والتغير المستمر واشتداد المنافسة ,ولان الادارة الإستراتيجية تعبر عن تصور المنظمة لمركزها: اي ماستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد , وجب على هذه الاخيرة تصميم رسالتها وتحديد غاياتها واهدافها وفقا لهذا التصور, واعتماد الوسائل التي تساعد على الوصول الى هذا المستقبل ,وكذا تحديد كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من توضيح نقاط قوتها وضعفها والفرص والمخاطر المحيطة بها . وكل ذلك يهدف إلى تمكين المنظمة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد وأيضا مراجعة وتقييم تلك القرارات.

يعتبر التحليل الاستراتيجي أولى خطوات صياغة الإستراتيجية ,حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة به, لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص الميزات التنافسية للمنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية .

إن تحقيق المنظمة للتوافق بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وأهداف المنظمة يمكنها من تحديد الإستراتيجية المطلوبة,تصنف عملية التحليل البيئي إلى ثلاث مستويات:

المستوى الأول:عوامل البيئة الخارجية الكلية.

المستوى الثاني:بيئة الصناعة.

المستوى الثالث:عوامل البيئة الداخلية للمنظمة.

يتم في ضوء التحليل الاستراتيجي, توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة ,يتم المفاضلة بينها لينتج عنها الخيار الاستراتيجي, تستند هذه المفاضلة على معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة.

إن عملية الاختيار الاستراتيجي او عملية صياغة الإستراتيجية, هي مرحلة وضع الخطط طويلة الأمد وذلك من خلال :_تحديد رسالة المنظمة بعد تحديد الرؤية

_تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في المدى البعيد

_وضع البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل



تعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة اسس ومستلزمات وضع الاستراتيجية التي استقر عليها الرأي اي موضع التنفيذ الفعلي اين تترجم الخطة الاستراتيجية الى قرارات تشغيلية فعلية عن طريق ادوات التنفيذ الاستراتيجي: _الثقافة التنظيمية , الهيكل التنفيذي , القيادة الاستراتيجية ,النظم الادارية المساندة البرامج والموازنات والإجراءات

إن دور الإدارة الإستراتيجية لا يقتصر على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بل تتعدى ذلك إلى تقييم مدى تحقيقها للأهداف من خلال الرقابة الإستراتيجية التي تشير إلى عملية المقارنة بين الإستراتيجية المخططة ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من خلال قياس الأداء اعتمادا على مجموعة من المعايير تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية فهي تساعد المؤسسة على تحليل أداءها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية كما تعد أداة تقييم فعلا لتضمنها أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة

بناء على ماسبق يمكن ابراز معالم الاشكالية من خلال التساؤل التالي:

مادور بطاقة الاداء المتوازن في قياس فعالية الاداء الاستراتيجي للمنظمة؟

ولتدعيم هذه الاشكالية ارتائنا طرح التساؤلات التالية:

ماواقع تقييم الاداء في المنظمة؟وماهي الادوات المستخدمة في ذلك؟

ماهي المعايير المعتمدة في تقييم الاداء؟

ما هو دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم فعالية الأداء الاستراتيجي في المنظمة.؟

الفرضيات:

للإجابة عن هذه الاشكالية طرحنا الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم فعالية أداء مؤسسة صوفاكت .

تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

_تعتمد المؤسسة في تقييم ادائها على أساليب حديثة.

_ يساهم البعد المالي في قياس فعالية الأداء في مركب صوفاكت.

_يساهم بعد العملاء في قياس فعالية أداء مركب صوفاكت.

_يساعد بعد العمليات الداخلية بفعالية في قياس فعالية الأداء لمركب صوفاكت

_يساهم بعد التعلم والنمو في تقييم فعالية أداء مؤسسة صوفاكت.



اسباب اختيار الموضوع:

ترجع اسباب اختيارنا لهذا الموضوع الى:

- ارتباط الموضوع ارتباطا وثيقا بتخصص ادارة الأعمال.
- الوقوف على واقع اعتماد المؤسسة الجزائرية على الاساليب الحديثة في تقييم اعمالها.
- التعرف على محاور بطاقة الاداء المتوازن واهميتها في توجيه المؤسسة نحو تحقيق الاهداف.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على دور بطاقة الاداء المتوازن كوسيلة لتقييم فعالية البدائل الإستراتيجية.
- الوقوف على ادوات المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة في عملية التقييم ككل.
- معرفة مدى توفر محاور بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.

اهمية الدراسة:

لقد تعدى قياس الاداء الجانب المالي الى جوانب اخرى متعددة تلي رغبات جميع الاطراف, فاصبح لزاما على المؤسسة الاعتماد على مؤشرات مالية واخرى غير مالية, وهنا ظهر دور بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها اسلوب حديث معتمد في التسيير, تتجلى اهمية هذه الدراسة في ابراز دور بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم فعالية البدائل الإستراتيجية عن طريق محاورها الاربعة (المالي, العملاء, العمليات الداخلية, التعلم والنمو) واطهار مدى استخدامها من طرف المؤسسة الجزائرية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس فعالية الاداء الاستراتيجي
- الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة على مركب الاغطبة النسيجية TDA (صوفاكت), تيسمسيلت.
- الحدود الزمانية: تم اجراء البحث ميدانيا في النصف الثاني من السنة الجامعية 2017_2018 .

منهج البحث:

من اجل الاجابة على إشكالية موضوع البحث واختبار صحة الفرضيات المقدمة وتحقيق الهدف من الدراسة, قمنا باستخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي الذي يقوم على جمع البيانات النوعية والكمية حول الظاهرة موضوع البحث لاجل تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج, كما استعملنا أداة المقابلة والاستبيان لجمع البيانات.

الدراسات السابقة:



__دراسة صالح بلاسكة: بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الإستراتيجية, في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير_جامعة فرحات عباس_ سطيف_2011.

__دراسة ريغة مُحمد الصغير: بعنوان: تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن_رسالة ماجستير في علوم التسيير_جامعة قسنطينة02. 2014.

__دراسة رايس وفاء: بعنوان: مساهمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الاداء المتوازن_رسالة دكتوراه_جامعة مُحمد خيضر_بسكرة2016.

هيكل الدراسة: تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول تم عرضها على النحو التالي:

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي وصياغة البدائل الإستراتيجية.

الفصل الثاني: قياس الاداء الاستراتيجي وصياغة البدائل الإستراتيجية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب (TD A صوفاكت) _تيسمسيلت

تمهيد:

تقوم أي منظمة بصياغة إستراتيجيتها بناء على التحليل الاستراتيجي للقوى المحيطة بها، و ذلك لأهمية تأثيره على أهدافها و أنشطتها كونه يعد من الوسائل الأساسية لتحقيق هذه الأهداف.

عندما تقوم المنظمة بتحليل بيئتها العامة والخاصة، فإنها بذلك تعمل على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، وكذا تقييم الأنشطة الوظيفية والنشاط الإداري بها وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، ويهدف ذلك التحليل بنوعيه للوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة.¹ ثم تأتي بعد ذلك مرحلة صياغة الإستراتيجية في ضوء رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، فبعد وضع الدعائم الأساسية للإستراتيجية، تأتي المرحلة الأهمّألا وهي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات والاعتبارات لاجراءها. ولإثراء هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول التحليل الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للمنظمة، كونه الأرضية التي تمهد لنشاطات المنظمة وما ينتج عنه من معلومات من شأنه أن يحدد ملامح الإستراتيجية التي سوف تتبناها، واستنادا إلى مكونات بيئة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها وكيفية هذا التأثير قسمنا البيئة إلى مستويين: بيئة داخلية وهذا ما سوف يتم التعرف عليه في المبحث الثاني، تحت عنوان التحليل الاستراتيجي الداخلي، وبيئة خارجية من خلال المبحث الثالث وهو التحليل الاستراتيجي الخارجي.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان _الأردن الطبعة الأولى 2004 ص 224.

المبحث الأول: عموميات حول التحليل الاستراتيجي.

سنسلط الضوء في هذا المبحث على التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية

المطلب الأول: أهمية وأهداف التحليل الاستراتيجي.

يقصد بالتحليل الاستراتيجي ملاحظة و جمع المعلومات عن البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات، وعن البيئة الداخلية لغرض الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف في المنظمة، ويجب ان تكون هذه العملية مستمرة حتى تُخدم عملية تصميم الإستراتيجية وكذا مساعدة المنظمة على تحديد رسالتها وأهدافها إضافة إلى أنها تجعل المنظمة في حالة وعي بالفرص التي يمكن استثمارها وبالتهديدات الواجب تجنبها.

الفرع الأول: أهمية التحليل الاستراتيجي.

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية¹، بحيث يسهم ذلك في قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. ويمكن إجمالاً أهداف التحليل الاستراتيجي في النقاط التالية:

__ تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، بالنظر الى إمكانيات وخبرات موارد المنظمة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص الممكن استبعادها².

__ يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها.

__ تحديد ما يسمى بالقدرة المتميزة للمنظمة، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة، والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الهدف.

__ يعد ضرورة ملحة لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.

الفرع الثاني: أهداف التحليل الاستراتيجي.

¹ يرى (Thomson) أن التحليل الاستراتيجي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها لتحقيق أفضل أداء.

¹فاضل احمد القيسي، علي حسون الطائي الإدارة الإستراتيجية دار صفاء للنشر والتوزيع عمان_الأردن 2014 الطبعة الاولى ص131.

²اميرة محمد النعمه، اثر التحليل الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني، ابريل 2012. ص50.

يهدف التحليل الاستراتيجي لإعطاء صورة عن مستقبل المنظمة مما يساعدها على وضع الخطط والبدائل الإستراتيجية، في ضوء التغيرات والتوقعات البيئية المحتملة، ومدى قدرتها على التأثير على أنشطة المنظمة وأهدافها.² أن اكتشاف وتوقع التغيرات البيئية يستلزم بالضرورة توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات، إذ إن اخطر ما يواجه المنظمات اليوم هو الفهم غير الصحيح للبيئة من قبل الإدارة العليا.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

ليس بمقدور أي منظمة ان تضع أو تصيغ أي إستراتيجية دون تقييم ودراسة لعناصر بيئتها الداخلية، بغرض بيان كافة نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، فتحليل البيئة الداخلية يمثل مرحلة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في هذا العنصر حاولنا التعريف بالبيئة الداخلية للمنظمة ومختلف مكوناتها وأدوات تحليلها.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية:

يقصد بها العوامل التي بإمكان المنظمة إحكام سيطرتها عليها والتأثير فيها وفق ماتطلبه صياغة إستراتيجيتها، حتى تتمكن من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

أ_ مكونات البيئة الداخلية للمنظمة:

³ تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها وتمثل نقاط القوة ونقاط الضعف، وهذه المتغيرات لا تقع عادة تحت رقابة وسيطرة الإدارة العليا على المدى القصير، وهي تمثل الإطار الذي تعمل فيه الشركة. حيث تشمل متغيرات مثل: هيكل الشركة، الثقافة، الموارد وغيرها من العناصر التي تحدد بدرجة كبيرة إلى أي مدى يمكن أن تنجح الشركة في الصناعة. وتحليل نقاط القوة والعلاقات بين الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة الخاصة بالشركة (إدارات الإنتاج، التسويق، المبيعات، الموارد البشرية) يمكن أن تكون وسيلة جيدة لاكتشاف المصادر المحتملة للميزة التنافسية للشركة.

1_ **الهيكل التنظيمي:** نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما انه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً

¹ سلمان احمد داوود، نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة، بغداد دار الحرية للطباعة، 1988، ص17.

² فاضل احمد القيسي علي حسون الطائي مرجع سبق ذكره الصفحة132.

³ محمد منير محمد الإدارة الإستراتيجية دارفاروس العلمية_ الإسكندرية الطبعة الأولى 2014_ ص13.

عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة¹. واهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقييم كفاءة الهيكل التنظيمي هي²:

__ هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات المنظمة؟ وهل يتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة؟

__ هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟

__ هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؟

__ هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية؟ وماهي أسباب ذلك؟

__ هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل يؤدي ذلك الى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة؟

__ هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟

__ ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟

__ إلىأي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟

__ هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء استراتيجيين ناجحين؟

أ_2: ثقافة المنظمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموع القيم والأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وان لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها والتي تعبر عنها.

من المهم أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة برسالة وأهداف إستراتيجية المنظمة والعمل والقيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية، فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة فورد النوعية أولا ولشركة كروسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك (...). كما أن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة فعالة، يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة³.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور مرجع سبق ذكره الصفحة 192.

² أسامة خيري القيادة الإستراتيجية دارالراية للنشر والتوزيع _ عمان _ الأردن الطبعة الأولى 2014 _ ص 113

³ محمد هاني محمد الإدارة الإستراتيجية الحديثة دار المعتز للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2015 الصفحة 150.

أ_3 الموارد:

تهدف كل منظمة إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة تمتاز بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، ولذلك تصوغ إستراتيجيتها على هذا الأساس لكن ذلك لا يتحقق دون حصولها على الموارد المالية، الطبيعة، البشرية والقدرات التكنولوجية اللازمة.

1_الموارد المالية: تشمل مدى توفر رؤوس الأموال المملوكة تحت الطلب إلى جانب التدفقات النقدية والطاقات الائتمانية.

2_الموارد الطبيعية: المباني، وحدات الإنتاج، المصانع، المعدات والمخازن.....الخ.

3_الموارد البشرية: الكفاءات البشرية المؤهلة والخبراء في التحليلات المالية.

4_الموارد التكنولوجية: المنتجات ذات الجودة العالية، التراخيص والحقوق المحفوظة.

ب_ الأنشطة الوظيفية: وتشمل جميع أعمال المنظمة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها وتشمل:
أ_ العمليات الإنتاجية:

يقصد بالعمليات الإنتاجية: العمليات الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة والتي تقوم المنظمة بطرحها في الأسواق¹.

ب_العوامل التسويقية:² تتعلق بكفاءة وفعالية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي، الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

ج_عوامل إدارة الموارد البشرية: امتلاك المنظمة لموارد بشرية مؤهلة يمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية.

د_العوامل المالية: يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يقصد بها مجموع الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة، في السيطرة على بيئتها الداخلية و تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة، لتحديد موقفها الحالي وموقعها بالنسبة للمنظمات المنافسة في الصناعة، وبها يتم تحديد نقاط القوة وتعزيزها وزيادة تطويرها واكتشاف نقاط

¹عبد العزيز صالح بن حبتور مرجع سبق ذكره الصفحة215.

²أسامة خيري مرجع سبق ذكره الصفحة114_116.

valuable, rare, costly to imitate: هو تحليل يفترض امتلاك المنظمة موارد نادرة ذات قيمة.

الضعف لاحتوائها والتغلب عليها.ومن بين هذه الأدوات سوف نتطرق إلى نموذج SWOT، نموذج سلسلة القيمة ونموذج المقارنات المرجعية ونموذج VIO.

1_ نموذج swot: هو اختصار ل: strenght, weakness, opportunities & treats ويعتبر تحليل swot أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج، حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية للمنظمة، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو عامل ضعف بالنسبة لها، كما يهتم بتحليل الفرص والمخاطر بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل¹.

يعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى)، وخطط الأعمال؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التهديدات)².

1_ نقاط القوة Strengths:

نقاط قوة أي منظمة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة، والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها الشركة في الأسواق، والتي تبني حولها استراتيجياتها. بمعنى أنها العوامل الذاتية والإمكانات الداخلية الموجودة فعلاً والتي تؤثر إيجاباً، وتساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة، وعلى مكافحة التهديدات، مثل:

- توفر السيولة المطلوبة.
- وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة.
- براءات الاختراع التي تنفرد فيها الشركة، مثل iPod من أبل.
- علامات تجارية مميزة وقوية.
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.
- شبكة توزيع واسعة في السوق.

¹ أسامة خيري مرجع سبق ذكره الصفحة 118_119

Strength/weakness/opportunities Treats, Swot: نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات

² <https://www.arageek.com/2015/03/24/how-to-useswotanalysis/>

نقاط الضعف Weaknesses

هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط الشركة، بمعنى أي ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق القدرة على استغلال الفرص. كما أن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها الشركة، مثل:

- عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة.
- علامات تجارية ضعيفة.
- سمعة تجارية سيئة بين الزبائن.
- شبكة توزيع هشة في السوق.
- بطء عمليات التوزيع.
- ضعف المبيعات.

الفرص ¹opportunities:

العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة الشركة، بمعنى أي ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي مكّنت أو تمكّن فرصة للتطور والنمو. قد ينتج أحياناً عن تحليل البيئة الخارجية للشركة بعض الفرص لتحقيق الأرباح و النمو للشركة، مثل:

- وجود الدعم الحكومي.
- سهولة إيجاد التقنية وتطبيقها.
- حاجات ومتطلبات لدى الزبائن لم يسبق لأحد من الشركات أن قام بتلبيتها.
- التوصل إلى تكنولوجيا جديدة.
- انخفاض في القيود القانونية التي تحيط بالمشاريع.
- إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة.

التحديات Threats:

أي ظروف أو اتجاهات خارجية أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي، وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر، كما أن أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على الشركة وأدائها بشكل مباشر، مثل:

- انحراف في أذواق المستهلكين مبتعدين فيه عن المنتجات التي تنتجها الشركة.
- حدة المنافسة، ودخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه الشركة إلى السوق الذي تتعامل فيه الشركة.

¹<https://www.arageek.com/2015/03/24/how-to-useswotanalysis>

- قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال.
- المؤشرات الاقتصادية السلبية
- زيادة في القوانين المعيقة للتجارة الدولية.

الجدول (1): نموذج تحليل مصفوفة (swot)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص ----- -----
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	التهديدات ----- -----

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر الإدارة الإستراتيجية الصفحة 112.

ب_ نموذج سلسلة القيمة:

"إن تحليل سلسلة القيمة يبين لنا أن المنظمة ماهي إلا تفاعلات متعاقبة لنشاطات تهدف إلي إيجاد القيمة. إن هذا المدخل في تحليل سلسلة القيمة، يفيدنا لفهم لبنات البناء للميزة التنافسية¹. لقد ناقش porter تحليل سلسلة القيمة

¹فاضل أحمد القيسي علي حسون الطائي ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 195

في كتابه "الميزة التنافسية" والذي يبين فيه أن القيمة هي المبلغ الذي يرغب المشترون ان يدفعوه للشركة مقابل السلع والخدمات التي تقدمها لهم، إن هذه القيمة نتجت عن سلسلة من العمليات التي تم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات). إن المنظمة تضع أسعارا لمخرجاتها، ومن المفروض أن تعد ذات ربحية إذا زادت القيم التي تستلمها من المشتريين على التكلفة الكلية لإنتاج سلعها وخدماتها. إن إيجاد القيمة للمشتريين والتي تزيد على تكلفة الإنتاج هي الفكرة الرئيسية في تحليل الميزة التنافسية للمنظمة.

إن تحليل القيمة يعد تحليلا محاسبيا يلقي الضوء على القيمة المضافة الناتجة عن كل خطوة من خطوات عمليات التصنيع المعقدة، وذلك لمعرفة أين يمكن التقليل من التكلفة وأين يمكن زيادة القيمة.

إن هاتين الخطوتين أساسيتين لتحديد كل مجموعة من الأنشطة على حدى، وأيضا لتحديد مقدار القيمة المضافة لكل مجموعة من الأنشطة المذكورة وربط ذلك بتحليل الميزة التنافسية.

الشكل (1) تحليل سلسلة القيمة :



المصدر : صالح عبد الرضا رشيد_ حسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ص 152

يبين الشكل نوعين من الأنشطة هما الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة

- أ_ **الأنشطة الأولية:** وتتمثل في: 1_ الإمدادات الداخلية اللوجستية: هي كل النشاطات المتعلقة باستلام المواد وتنظيمها وتخزينها ومناولتها، وكافة عناصر مدخلات النظام الإنتاجي، وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي، والمخازن ونظام مراقبة المخزون ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها¹.
- 2_ **العمليات:** وتشمل كل النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، وتتضمن أنشطة المكننة والتصميم، والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة على الجودة والخدمات الإنتاجية.
- 3_ **الإمدادات الخارجية اللوجستية:** وتتضمن كل الأنشطة المتعلقة بجمع وخرن وتوزيع منتجات الشركة على المستهلكين، وكل الأنشطة المتعلقة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها. أما إذا كانت منتجات الشركة غير ملموسة مثل الخدمات والاستشارات. فان هذه الإمدادات تتعلق بالترتيبات اللازمة التي تقوم بها الشركة لجلب المستهلكين إلى الخدمة، إذا كانت هذه الخدمة مرتبطة بالمكان ولا يمكن نقلها إلى المستهلك.
- 4_ **التسويق والبيع:** هي الوسائل التي يكون بها المستهلك عارفا بالخدمة أو البضاعة، وقادرا على شراءها، وتتضمن إدارة البيع والإعلان والترويج وطرق التوزيع وسياسة الأسعار.

5_ **الخدمة:** كل ما يتعلق بالمنتج من صيانة و إصلاح وتوفير أو بيع قطع غيار وتدريب.

ب_ **الأنشطة الداعمة:** وتنقسم إلى أربع وظائف:

- 1_ **البنية التحتية للمؤسسة:** وتشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي.
- 2_ **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن كل وظائف إدارة الموارد البشرية من تعيين وتدريب وترقية وحوافز وتقييم أداء.
- 3_ **التطور التكنولوجي:** يرتبط التطور التكنولوجي بكافة الأنشطة في المنظمة، فهي تهدف إلى تحسين طرق وأساليب الإنتاج لتحقيق الجودة.
- 4_ **المشتريات:** تتمثل في المدخلات اللازمة لنشاط المنظمة من معدات و مواد خام، وأجهزة و قطع غيار ومن الضروري توفرها بالكمية والوقت اللازمين.
- _ **تحليل سلسلة القيمة** هو أداة تحليلية مناسبة لتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة، فضلا عن تحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية لاسيما ما يصل بالاتي²:
- _ **الكلفة:** وذلك من خلال التعرف على التكاليف المرتبطة بكل نشاط، في محاولة لترشيدها، لاسيما النشاطات التي تسهم في خلق القيمة بشكل محدود.

¹فاضل حمد القيسي علي حسون الطائي مرجع سبق ذكره 192

²صالح عبد الرضا رشيد_ حسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي الصفحة 152_154

_التمايز: بالتركيز على النشاطات المرتبطة بالمقدرة الجوهرية للمنظمة بغية أداءها بشكل أفضل (...).

1_2: خطوات إجراء تحليل سلسلة القيمة:

أ_تحديد أي من النشاطات يمكن أن يشكل نقطة قوة للمنظمة، وأي منها يمكن أن يشكل نقطة ضعف في أداءها، وهل إن نقاط القوة المعنية تمد المنظمة بالميزة التنافسية.

ب_تحديد طبيعة العلاقة التي تجمع بين النشاطات في أي من وحدات الأعمال (...)، وما يترتب على هذا القرار من حيث تخفيض عدد مرات الإصلاح، أو الحاجة إلى أوقات عمل إضافية لقوة البيع.

ج_تحديد التداؤب synergie: يبت سلاسل القيمة لوحدة الأعمال الإستراتيجية في المنظمة، مثلاً إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في إنتاج وحدة أعمال معينة لمنتج معين ذو استخدام مشترك، مع وحدة أعمال إستراتيجية أخرى يعد اقل كلفة مما لو قامت كل وحدة أعمال إستراتيجية بعملية الإنتاج بشكل منفرد¹.

3_نموذج المقارنة المرجعية: تشير المقارنة المرجعية إلى بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها، مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في نفس ميدان العمل، الذي تمارس فيه المنظمة نشاطاتها وتتضمن نوعين :

1_المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن المقارنة مع أفضل الموجود من المنافسين وغير المنافسين، بغض النظر عن تشابه ميدان العمل وتتضمن أنواع عديدة أهمها:

- المقارنة المرجعية التنافسية: وتتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنافسين من خلال المقارنة لتحديد الإستراتيجية الناجحة.
- المقارنة المرجعية الوظيفية: تتمثل في مقارنة ميادين معينة كالإدارة، أو خدمة الزبون أو عمليات البيع مع أفضل المنظمات المنافسة وغير المنافسة.
- المقارنة المرجعية مع الصناعة: وهي مقارنة تذهب إلى ميادين المقارنة المرجعية التنافسية، ولكن مع الصناعة ككل وليس مع منظمة واحدة.
- المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وهي مرحلة تبني الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف معهم المنظمة استراتيجياً.
- المقارنة المرجعية لأفضال الأصناف: وتتضمن البحث بين الصناعات المتعددة عن التطبيقات الجديدة والاستفادة منها، لتشخيص أفضل فرص لتحسين مستوى الأداء.

¹التداؤب: هي ظاهرة تستند إلى ان القيمة الإجمالية المضافة الناجمة عن العمل الذي يؤدي بتعاون وتكامل بين أجزاءه هي أكبر من حاصل جمع القيمة المضافة لكل جزء من الأجزاء بشكل منفرد.

2_المقارنة المرجعية الداخلية:تركز على اختيار الوحدات أو الوظائف ذات الأداء المتميز، داخل المنظمة واتخاذها أساسا للمقارنة مع أداء الوحدات الأخرى في نفس المنظمة.

ج_ نموذج vrio:

تحليل vrio هو نموذج لتقويم موارد الشركة لفهم أفضل المزايا التنافسية لها، وينظر هذا التحليل إلى موارد المنظمة على حد السواء ويقوم على بعدي القيمة (valuable)، أي مدى تكلفة الموارد ومدى سهولة الحصول عليها في السوق، الندرة (rare) أي مدى ندرة ومحدودية الموارد، مدى قابلية التقليد (costlyimitate)، أي مدى صعوبة وتكلفة تقليد المورد.

ج_1: كيف يتم تحليل vrio:

- إذا كان المورد غير ذي قيمة، فانه ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية أحرألأنه لايجلب أي قيمة.
- إذا كان المورد قيم ولكن ليس نادرا، فان الشركة في حالة منافسة.
- إذا كان المورد قيما نادرا وتقليده ليس مكلفا، فان للشركة ميزة تنافسية مؤقتة لان الشركات المنافسة ستحاول تقليده في المستقبل القريب.
- إذا كان المورد قيم ونادرا وتقليده مكلفا والشركة غير قادرة على تنظيم نفسها، فان هذا المورد سيصبح مكلفا لها.

الجدول(2) يوضح التساؤلات الرئيسية في تحليل vrio.

صفة الموارد	التساؤلات
ذات قيمة الندرة	من الناحية النظرية: _هل تستطيع موارد المنظمة استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات؟ من الناحية العملية: هل تؤثر الموارد في زيادة الإيرادات، أو تخفيض التكاليف أو الاستفادة من الاثنين؟ إذا لم تكن الموارد نادرة عندها يتوقع أن تسود آليات المنافسة التامة(لا توجد ميزة تنافسية ولا توجد أرباح أكبر من الإرباح الاعتيادية) يتعين ان تكون الموارد نادرة ما يكفي للحيلولة دون قيام المنافسة التامة. على الرغم من أن الموارد قد تمتلك من قبل بعض المنظمات غير أنها قد تكون ذات ندرة بما فيه الكفاية
التقليد التنظيم	يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المتأنية عن الموارد القيمة والنادرة من خلال تحمل المنافسين الكلفة إذا ما ارادو تقليدها ، إذا كانت موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين عندها تستطيع المنظمة الاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة طويلة. يتعين وجود التناغم بين الهيكل التنظيمي واليات الرقابة لتحفيز الأفراد ومنحهم القدرة على استغلال موارد المنظمة ، يجب أن تتكامل آليات الرقابة وهيكل المنظمة ومواردها لدوام الميزة التنافسية فيها.

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد/حسان دهش جلاب الادارة الاستراتيجية الصفحة158

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

يقصد به عملية التشخيص والتحليل للمتغيرات البيئية التي تقع خارج نطاق المنظمة، والتي سوف نتطرق إليها لاحقاً. إن دراسة وتحليل هذه العوامل يساعد المنظمة في التعرف على جانبيين في غاية الأهمية، لصياغة إستراتيجيتها:

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.

_التحديات والمخاطر التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من تأثيرها.

¹ 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 أثاره السلبية على عمليات المنظمة، أو تحويله باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إن معظم الدراسات الإستراتيجية أشارت إلى أن الشركات الناجحة في ميدان الأعمال هي التي استطاعت أن تحقق نجاحاً في تحليل وتشخيص البيئة الخارجية، في حين فشلت شركات أخرى وتراجع موقعها في السوق بسبب قصور إدارتها في مواكبة متغيرات البيئة، وتحديد البدائل الصحيحة والممكنة للتعامل مع هذه المتغيرات. تنقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خاصة.

الفرع الأول: البيئة العامة.

تشمل البيئة العامة مجموعة من المتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والقانونية والثقافية، والطبيعية والتكنولوجية التي تتأثر بها المنظمة بشكل غير مباشر. ² المتغيرات السياسية والقانونية:

تشمل المتغيرات السياسية تلك المتغيرات التي تتعلق بطبيعة التوجه السياسي للبلد، وأيديولوجيته كنظام الحكم، التعددية الحزبية، درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وانعكاس ذلك على القوانين والتشريعات، التي تصدرها الدولة في المجالات المختلفة. وتلعب هذه المتغيرات دوراً كبيراً في صياغة استراتيجيات المنظمات فالسياسات الحكومية التي تعتمدها الدولة، إما أن تساهم في خلق فرص جديدة للمنظمات للاستثمار في القطاعات الاقتصادية المختلفة (...) أو أن تفرض قيوداً كبيرة وتشكل تهديداً لها.

ب_ المتغيرات الاقتصادية:

¹ عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سبق ذكره، الصفحة 154.

² صالح عبد الرضا رشيد... حسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، الصفحة 110.

ترتبط هذه المتغيرات بالتوجه الاقتصادي للدول، وتؤثر في البيئة الاقتصادية التي تعمل المنظمة في ظلها وتتمثل في:

• **الدورة الاقتصادية:** إن المراحل المتتابة التي تمر بها الدورة الاقتصادية من الركود والانتعاش، تؤثر بدرجات متفاوتة على منظمات الاعمال، فارتفاع مستويات الإنتاج و الأرباح و الأجور في حالة الانتعاش يقابله انخفاض في مستوى هذه الأخيرة في مرحلة الركود، وبالتالي مايعتبر فرصة بالنسبة لمنظمة ما يعتبر بمثابة تهديدا لمنظمة أخرى¹.

• **السياسة المالية والنقدية:** وتشمل إجراءات الحكومة في مجال الضرائب على الأرباح الضرائب على الدخل، الرسوم الجمركية، رسوم الاستيراد والتصدير... الخ

ج_ المتغيرات الاجتماعية: وتشمل العادات، التقاليد، الأعراف، القيم، الدين، الثقافة وغيرها وتصنف إلى:

• **المتغيرات السكانية:** ترتبط بالتركيبة السكانية للمجتمع من حيث العمر، الجنس، معدل الوفيات، الطبيعة الجغرافية.

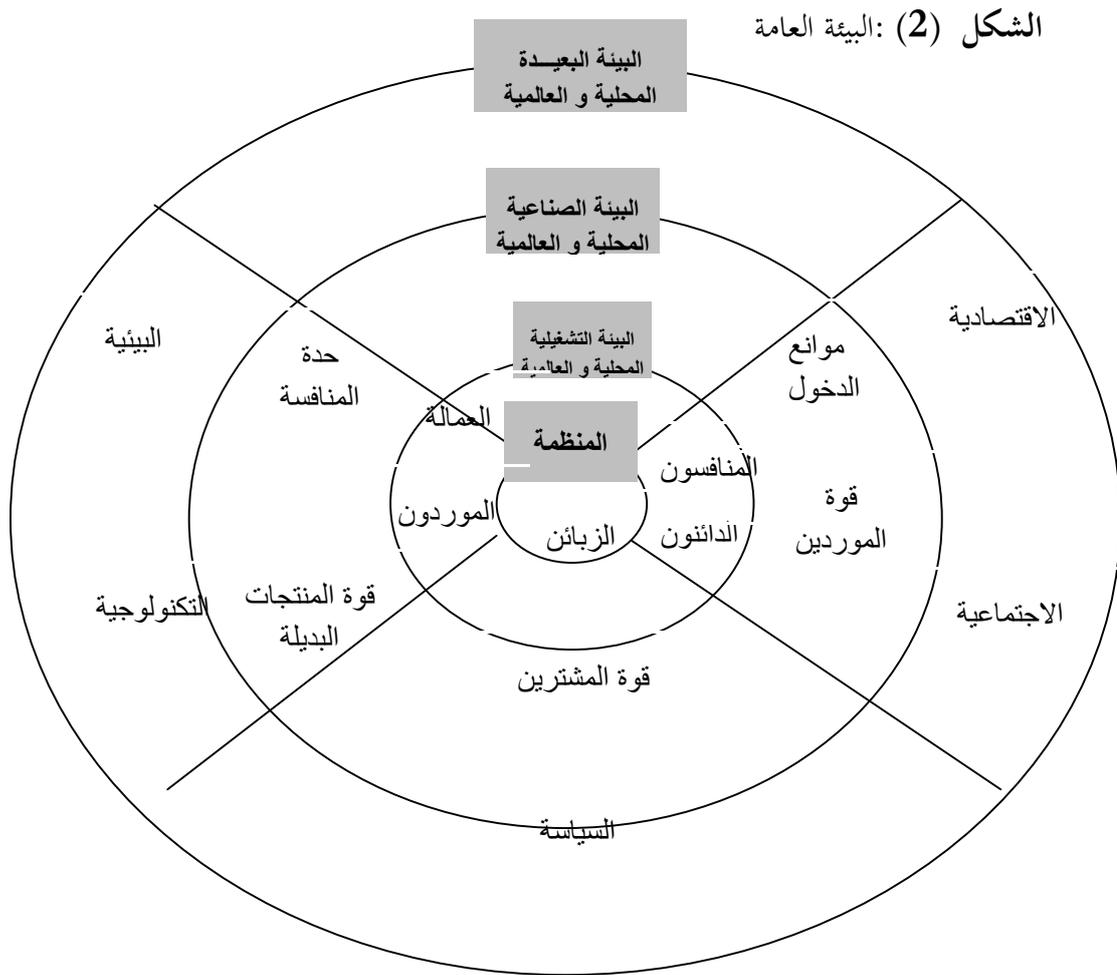
• **المتغيرات الحضارية:** تتعلق بالتعليم، الثقافة، درجة التطور.

• **المتغيرات التكنولوجية:** نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاما على المنظمات متابعة المتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية، وخاصة تلك الأعمال التي ترتبط بأعمال المنظمة، كما أن الرغبات المتغيرة للمستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات جديدة، تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة².

• **المتغيرات الدولية والعالمية:** هنا تلعب التغيرات في البيئة الدولية دورا هاما ومؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت، وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية.

¹¹ صالح عبد الرضا رشيد. _حسان دهمش جلاب ، مرجع سبق ذكره ،الصفحة 112.

² اسامة خيرى مرجع سبق ذكره الصفحة 110_111.



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد_حسان دهش جلاب الادارة الإستراتيجية الصفحة 106.

الفرع الثاني: نموذج تحليل البيئة العامة¹:

تحليل بيست (PEST analysis) وتسمى أيضا تحليل بيستل (analysis PESTEL) هي إحدى الأدوات المستخدمة لعمل مسح و تحليل بعض العوامل الخارجية و التي تؤثر على أي عمل جديد أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية (السياسة / Political) و (الاقتصاد / Economical) و

¹Terry, P.T.(1977) Mechanisms for Environmental Scanning. *Long Range Planning*. Jun77, Vol. 10 Issue 3, p2_9

(المجتمع / Social) و (التقنية / Technological) و أما في المسمى الآخر (PESTEL) فإنه يتم إضافة معيارين إضافيين، و هما (البيئة / Environmental) و (القوانين / Legal)، و قد يضم البعض المحورين السابقين تحت أي من المحاور السابقة و يكتفي بالتحليل الأساسي (PEST)، وهو سلسلة معروفة من المختصرات المستخدمة في تخطيط الأعمال والتسويق، الذي يلخص كيفية مراجعة القوى الأوسع المعروفة في بعض الأحيان باسم "البيئة الكلية" التي تشكل الأعمال التجارية.

الشكل (3) تحليل البيئة الخارجية العامة (تحليل PEST)



المصدر: مُجّد منير مُجّد الإدارة الإستراتيجية الصفحة 51.

الفرع الثالث: البيئة الخاصة أو بيئة الصناعة¹:

البيئة الخارجية الخاصة هي تلك العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الشركة أيضا، وهي تشمل العملاء، الموردون، المنافسون، الحكومة والمجالس المحلية، ومانحي الائتمان، النقابات المهنية والعمالية، وجماعة المصالح الخاصة والغرف التجارية وغيرها من العوامل ذات الصلة بالنشاط أو الصناعة التي تعمل بها الشركة.

ا_تحليل بيئة الصناعة:

المقصود بالصناعة هو ذلك القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة (...)، والهدف من هذا التحليل هو التركيز على القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد كثافة المنافسة، ومرحلة تطور ذلك القطاع وتشخيص

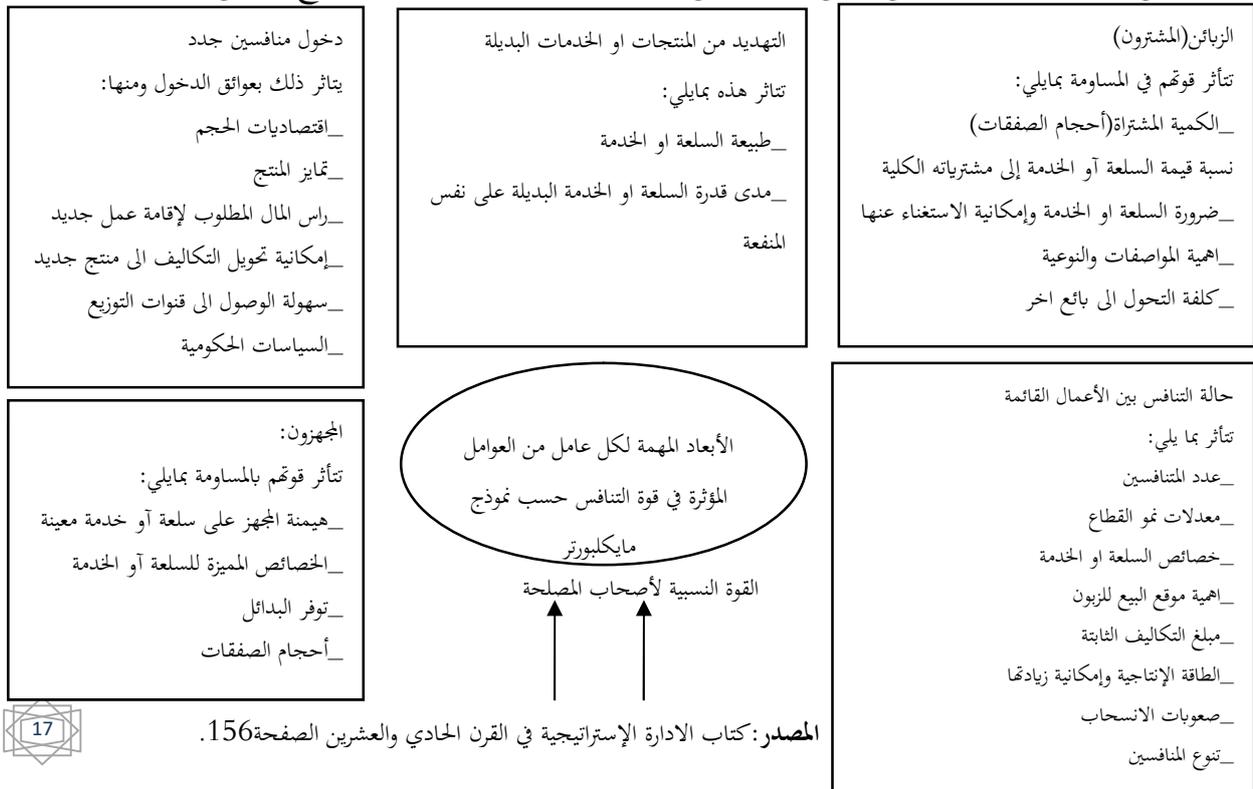
¹ مُجّد منير مُجّد مرجع سبق ذكره الصفحة 56

المنافسين المختلفين وخصائصهم، وذلك لتحديد عوامل النجاح الأساسية المهمة لذلك القطاع، وكذلك تحديد موقف المنافسين الأهم فيه. ويشمل تحليل الصناعة مايلي:

1_ تحديد حالة المنافسة في القطاع باستخدام نموذج مايكل بورتر، حيث يعتبر هذا الأخير العامل المهم لنجاح أي منظمة هو امتلاكها لميزة تنافسية، وان ما يحدد هذه الميزة هو شدة التنافس في القطاع وامتلاك المنظمة لإستراتيجية تراعي ذلك. وقبل هذا يجب تحديد العوامل المهمة في القطاع التي تحدد كثافة التنافس فيه، والتي تؤثر على الموقع التنافسي للشركة، ويفترض بورتر أن هذه العوامل تتمثل في:

- القوة التفاوضية للزبائن: تتأثر قوتهم في التفاوض بكمية الشراء (أحجام الصفقات)، وضرورة السلعة أو الخدمة بالنسبة للزبون وإمكانية الاستغناء عنها.
- التهديد بدخول منافسين جدد: يرغب الداخلون الجدد في اكتساب حصة سوقية، والحصول على أكبر قدر ممكن من المواد مما يهدد مصالح المنظمة ومركزها التنافسي.
- حالة التنافس بين الأعمال القائمة: تتأثر بعدد المنافسين ومعدل نمو القطاع، وخصائص السلعة أو الخدمة، ومبلغ التكاليف الثابتة، وصعوبات الانسحاب.
- تحديد السلع المنتجات البديلة: تتأثر بطبيعة السلعة أو الخدمة، ومدى قدرتها على تحقيق نفس المنفعة.
- القوة التفاوضية للمجهزين: وتتأثر هذه القوة بهيمنتهم على سلعة أو خدمة معينة، وتميز السلعة أو الخدمة، وتوفر البديل.
- القوة النسبية لأصحاب المصالح: وتشمل الفئات المحلية، الحكومات، المقرضين والممولين، النقابات... الخ

الشكل (4) الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج مايكل بورتر.



المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة

تسعى المنظمة من خلال تحليل البيئة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما: خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، إذ لا يكفي تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى هذين الهدفين من دون تحليل البيئة الداخلية، للوقوف على نقاط القوة والضعف.

وتعد هذه الخطوة ضرورية لأنها تحدد مقدرة المنظمة على استغلال الفرص، والتعامل مع التهديدات التي أسفر عنها تحليل البيئة الخارجية .

ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية، والتنظيمية، كالمبيعات والأرباح والتكاليف والهيكل التنظيمي والإنتاج والسلع.

و عقب تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع أهدافها الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة و نقاط القوة والضعف . أصبح لزاما على المنظمة ضرورة قيامها بتوليد البدائل الإستراتيجية و دراستها كخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم .

المطلب الأول: ماهية البدائل الإستراتيجية.

إن البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، و مجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى .

ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموازنة بين البدائل الإستراتيجية، وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة¹.

الفرع الأول 1- عملية توليد البديل الاستراتيجي :

تمثل هذه المرحلة اتجاهها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الاختيار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها و قدرتها على الاستجابة والتحول و التأثير لهذا البديل².

¹ كركيا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري 2013، ص 211.

² محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره - ص 205-206.

و تكلف وحدة صنع و إتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة و تقييم كل بديل منها ، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين اساسيتين و هما¹ :

الخطوة الاولى: تحتاج المنظمة الى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة ، من اجل التحري الجيد عن الآثار الجانبية لكل بديل . و معرفة مصادره بطرق علمية لأن الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل او إعادة الاكتشاف .

كما تحتاج هذه الأخيرة إلى الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل و تقصي النتائج ، ومن هاته الأساليب :

أسلوب الحدس : هي عملية ناجمة عن تراكم الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد .

اسلوب الدلفي : وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين، وعن تحليلاتهم إزاء القضايا المستقبلية و حلولهم الإبداعية

أسلوب السيناريو : هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية و تحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها ، مما يعزز من القيمة التحسبية للقرار و قدرته للتصدي للمشكلات .

أسلوب النماذج الرياضي: هي أساليب لتحليل و معالجة المتغيرات الكمية التابعة ، و المستقلة في عمليات صنع و إتخاذ القرار من خلال استخدام نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة .

الخطوة الثانية: تتمثل هاته المرحلة في تقييم البدائل الإستراتيجية ، بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية و العملية ، لبيان مزايا ومساوئ كل منها .

و هنا تبرز أهمية الخبراء و الاستشاريين و معاونين للقائد أو الرئيس في عملية بحث و دراسة البدائل المطروحة و ربط البيئة الخارجية و الداخلية.

المطلب الثاني: محددات اختيار البديل الاستراتيجي

إن عملية إختيار البديل الاستراتيجي هي من أهم و أدق مراحل إتخاذ القرار جميعا . لأن إختيار البديل يعني

حقيقة الأمر "حسم الموقف" و الوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول . لأنه يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة و القدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الإختيار السليم² ، كما أنه يجب أن تنفذ الخطوات السابقة في نطاق السرية و الأمن .

¹ محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره - ص 208.

² المرجع السابق - ص 206.

لأن الخيار الاستراتيجي عند صانع القرار يستدعي حسابات و تحليلات مختلفة ، و قد لا يفترض فيها العقلانية أو الرشد ، إذا ما تم الخيار على الأرجح في ضوء معلومات ناقصة أو غير صحيحة ، و لاتعد هذه الحالة خيارا عقلانيا بسبب عدم صحة المعلومات و اضطراب صانع القرار على مواجهة درجة من المخاطرة .
و علاوة على ذلك فقد توحى ببعض السلوكيات او تتحفز لتصرفات عقلانية مثل الهيمنة (Prestige) أو المنزلة أو المكانة (statu) أو غرور الذات (Ego) إلى القيام بالخيار الاستراتيجي .
و هذا ما يجعل الطابع التخصصي و التقني و الاستشاري في هيكله صنع و اتخاذ القرار و منع الخروقات الاستخبارية الخارجية .

وهنا تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ، وقد تختار المنظمة بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية .
و يرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة أو وحدة نشاط الأعمال حاليا أو في المستقبل . لأن البدائل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط .

في حين يصبح الأمر مختلفا في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة و تقدم منتجات او خدمات متنوعة (4) حيث تتوفر أيضا بدائل إستراتيجية متعددة و متنوعة أمامها ، تساعد في عملية الاختيار الاستراتيجي و التي بدورها تمر بعدة مراحل قبل اختيار البديل نذكر منها :

الفرع الاول 1/ تكون البديل أو البدائل الإستراتيجية:

إن عملية تكوين البديل الإستراتيجي هي التي تساعد المنظمة في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص او الحد من التهديدات البيئية ، وتعزيز جوانب القوة و معالجة نقاط الضعف ، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية .

الفرع الثاني 2/ تقييم البدائل الإستراتيجية:

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة و التي يتم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية .

كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة سهولة الحصول على الموارد و الوقت اللازم للتنفيذ و لكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال .

فذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي، و بناء على هذه المعايير يتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا و عيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب و الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، و البديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي¹ و إنه من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي ، تخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي:

أ- **التوافق:** لا بد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية الكلية و / أو البيئة الصناعية و قوى التنافس من جهة ، و مع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة ، و فلسفة التنافس من جهة ، و مع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة ، و فلسفة الإدارة ، و نمطها القيادي ، و هيكلها التنظيمي و الأنشطة الرئيسة في المنظمة.

ب- **المنفعة:** ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية ام بشرية

ج- **القبول:** يجب أن يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين ، أصحاب الأسهم ، الموردين ، المستهلكين ، الإدارة العليا ، الأفراد العاملين في المنظمة).

د- **التطابق:** من الضروري أن يتحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و تناسبا واضحا مع الفرص والتحديات البيئية و نقاط القوة و الضعف الداخلية .

هـ- **الميزة التنافسية:** تسعى المنظمات جاهدة بان يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للشركة (المنظمة) إزاء الشركات المنافسة الأخرى في السوق .

الفرع الثالث /3/ الإختيار الإستراتيجي:

هو البديل الذي يتم الاخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد غربلتها ، والابقاء على أفضلها ، الذي يحقق الاهداف ، وهو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة و البيئة. و هو الخيار الذي يرضي جميع الجوانب و يحقق النجاح⁽¹⁾.

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة و التي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الاهداف الاستراتيجية ، كذلك مع إتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، و الوقت اللازم للتنفيذ ، و لكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال ، فلذلك تقييم البدائل وإختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي .بناء على

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، مهارات استشراف المستقبل ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ، ص 19

هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية، لتحديد مزايا و عيوب كل بديل و من ثم إتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب، و الذي يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، و البديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي¹.

المطلب الثالث: انواع البدائل الإستراتيجية

و بعد انتهاء المنظمة من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة او وحدة الاعمال، تتوجه نحو توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة على مستوى المنظمة و اختيار افضلها².

و لمعرفة أي البدائل الإستراتيجية يتناسب مع طبيعة أنشطة المنظمة و موقفها اتجاه العوامل البيئية . سنتناول أهم البدائل الاستراتيجية المتاحة على مستوى المنظمة . والتي تساعدنا للقيام باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل. لذا كان لا بد من ضرورة امتلاك المنظمات تصورات و استنتاجات واقعية تعبر عن طبيعة أنشطتها الحالية، و عن الأنشطة التي يمكن الاستمرار بمزاوتها أو الأنشطة التي يمكن إضافتها أو تلك التي ينبغي حذفها . هي مهمة و ضرورية كونها تساهم في تقليل حالات عدم التأكد البيئي في مختلف المنظمات .

تتوفر أمام الإدارة العليا بدائل إستراتيجية متعددة عموما، الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية انتخاب واحد أو أكثر من تلك البدائل لاعتمادها في انجاز أنشطة أعمالها بنجاح و كفاءة .

و في مايلي سنأخذ أهم البدائل الإستراتيجية في المنظمة :

الفرع الأول - استراتيجية الاستقرار (الثبات) : تناسب استراتيجية الاستقرار المنظمة الناجحة التي تعمل

في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، و تركز المنظمة كل موردها في مجال الاعمال الحالية بهدف تقوية و تحسين ما لديها من مزايا استراتيجية . و تحافظ المنظمة على ذات الرسالة و الاهداف، وهي تزيد من معدلات الاداء بنفس النسبة تقريبا سنويا، و تهدف القرارات الاستراتيجية الاساسية الى تحسين اداء المجالات الوظيفية³، و تسمى أيضا بإستراتيجية النمو المحدود . وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة، و تعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة . ووفقا لها، تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا من خلال تركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية .

¹ مجدود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 22

² دفاثر استاذ الخيارات الاستراتيجية، bens-farouq.blogspot-co

³ علي غياشي مجد، مجلة الادارة و الاقتصاد، تقييم و اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمخطة الاعمال باستخدام مصفوفة BCG، الكلية التقنية الادارية، البصرة | صفحة

وقد تقود للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح عبر خيارات تقليل التنافس . وتستخدم في منظمات النشاط الواحد ، أو المنظمات الصغيرة ، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة. وتضم إستراتيجيات فرعية ، هي إستراتيجية الثبات النسبي ، وإستراتيجية التمرکز ، وإستراتيجية الريح وإستراتيجية الحركة البطيئة.¹

كما أنها تركز على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف و الخطط الحالية ، و تتناسب هذه الإستراتيجية مع المنظمات الناجحة في أعمالها في بيئة مستقرة و عدم وجود تغييرات خارجية على البيئة التنافسية للمنظمة .

أ- إستراتيجية عدم إجراء تغيير : تتطلب هذه الإستراتيجية البقاء على الأهداف القائمة و عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف و الخطط الحالية ، و تتناسب هذه الإستراتيجية مع المنظمات الناجحة في أعمالها في بيئة مستقرة و عدم وجود تغييرات خارجية عن البيئة التنافسية للمنظمة .

ب- إستراتيجية الريح : و تعتمد هذه الإستراتيجية على التخفيض الكبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة و تعرف المصاريف الحرجة بأنها تلك المصاريف التي تنفق الآن و تظهر إيجابياتها في المستقبل . و بمان المصاريف الحرجة تتضمن إنفاق على الجوانب المتعلقة بالنمو المستقبلي .

ج- إستراتيجية التوقف المؤقت : تختلف هذه الاستراتيجية عن الريح كونها لا تتطلب إجراء أي تخفيضات في الموارد ،إنما تميل إلى الاستراتيجية المؤسسة على نمط إستراتيجية و تتناسب مع المنظمات التي تمر بمراحل طويلة من النمو المتميز و تتضاعف أحجامها و حجم أعمالها مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الأنفاس و عادة ما يسمى ذلك بالترتيب الداخلي و الاستعداد لمرحلة جديدة من النمو ومن مبرراتها²:

-رغبة اصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو على مهل .

-المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في الأعمال الحالية-

-وجود تصور بان الكلفة الإضافية للأعمال الجديدة أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية

- القناعة بنسب أرباح متواضعة والرغبة في الحفاظ عليها عند تلك المستويات

- عدم القدرة على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو

في أنشطة أعمال المنظمة . - توقي المخاطر الناجمة بسبب التوسع

¹زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ص 215

²عليغباشي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 216

الفرع الثاني- إستراتيجية النمو (التوسع)¹: تحظى بقبول كبير لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح ، و تسعى المنظمات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات ، و الى الاستفادة من منحى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة و من ثم زيادة الأرباح .و يعبر عنها بانها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق اهداف جديدة ، بمستوى اعلى من اهدافها السابقة و ترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات او الاستثمارات التي تمر بها منظمات الاعمال في قطاعات اعمالها الحالية و الجديدة. في هذه الإستراتيجية تصبح الحاجة الى التخطيط و الإدارة الإستراتيجية حاجة ضرورية ، وتعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر البدائل الإستراتيجية شعبية ،عادة يتم استخدامها مع المنظمات ذات النجاح و السمعة الطيبة و أيضا تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي تعمل في بيئة سريعة الطلب و بتدرج تحت: هذا النوع بديلين إستراتيجيين-أ- إستراتيجية التركيز: تتضمن على منتج واحد أو خط واحد أو خدمة سوق واحد، أو تستخدم تكنولوجيا واحدة و يتم وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمنظمة في عمل واحد مما يمكننا من البقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة، بدل من تشتيت الجهود في المنتجات والأسواق المختلفة ،و عادة ما تتألف إستراتيجية التركيز من بديلين إثنين:

إستراتيجية النمو الأفقي: تتضمن القيام بالنمو الأفقي، و ذلك عن طريق شراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع المنتجات المشابهة مع منتجات المنظمة، يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق العمل و زيادة الأرباح، و القيام بتغطية مناطق جغرافية جديدة.

إستراتيجية التكامل العمودي: تتضمن قيام المنظمة بالاضافة إلى دورها الاجتماعي، بالسيطرة على مصادر التزويد و قنوات التوزيع و ربما يصل ذلك إلى إنشاء محلات للبيع للمستهلك المباشر دون وسيط.

ويتم تبنيها عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق . وتتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في أعمالها ، والتركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي.وتضم إستراتيجيات فرعية منها :

إستراتيجية النمو الداخلي ، إستراتيجية التركيز ، إستراتيجية الاندماج ، إستراتيجية المشروعات المشتركة و إستراتيجية التنويع المتصل / غير المتصل .

إستراتيجية التنويع الداخلي / الخارجي .

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

إستراتيجية التنوع العمودي/ الأفقي .

واهم المبررات أو الأسباب الداعية لها :

اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الإستراتيجيات المستقرة خلالها ، لذا فان

إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء-

- وجود مواءمة بين التوسع والفاعلية

تسهم في تقديم فائدة للمجتمع .-

- تحقق دفعا إداريا كبيرا .

الفرع الثالث - إستراتيجية الانكماش¹ :و تسمى الاستراتيجيات الدفاعية او استراتيجية تخفيض النفقات

حيث تطبق عندما ترغب المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة من أجل إيقاف التدهور الحاصل في وضع

المنظمة او من اجل تجاوز ازمة خطيرة تهدد وجود المنظمة و استمرارها في ميدان الأعمال.

ان منظمات الاعمال التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق تتبنى اسراتيجيات النمو و الاستقرار و بدائلها

الإستراتيجية ، و لكن عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنيا فلا بد من اتباع استراتيجيات

انكماشية تلائم واقع اداء المنظمات المتدني و الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة .أما

مبررات اتباع هذه الاستراتيجيات هي عندما ترى المنظمة الاتي :

//1 انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق .

//2 محاولة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على الكفاءة ، و ضرورة خفض عدد خطوط الإنتاج أو

خدماتها او الوظائف .

//3 تركيز الإدارة في قراراتها الإستراتيجية على تحسين الأداء الوظيفي و خفض عدد الوحدات ذات التدفق

النقدي السلبي .إن الإستراتيجية الانكماش وما تتضمنه من خيارات متعددة تمثل في الواقع حلولا وقتية قصيرة

الأجل و ذلك بسبب عدم وجود بديل أفضل يمكن أن تختاره الإدارة في هذا الصدد ، ومن المبررات الأخرى

لإتباع هذه الاستراتيجيات إضافة إلى ما ذكر هي :

- عندما تواجه المنظمة مشاكل مالية بسبب عدم جزء محدد من المنظمة .

- عندما تواجه المنظمة مشكلة كساد منتجاتها او خدماتها لفترة طويلة و بالتالي عدم تغطية العائد المتحقق من

المبيعات .

¹ محمد عبيد ، مصفوفة جماعة بوسطن BCG ATRIX ، اثر الحصة السوقية و معدل نمو السوق على إختيار البديل الاستراتيجي المناسب ،ص14

- في حالة عدم التنبؤ باحتمال مواجهة ظروف صعبة في المستقبل القريب، بسبب عوامل مختلفة مثل : دخول منافية جدد ، ظهور منتجات ذات جودة عالية ، حصول تغييرات في القوانين و التشريعات .

وتتضمن أشكالاً متعددة من أهمها إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل ، وإستراتيجية التجرّد أو التخلي وإستراتيجية التحول ، وإستراتيجية التصفية وتتبع للأسباب الآتية :

انخفاض معدل تحقيق الأهداف

ضرورة تقليل خطوط الإنتاج ، وتقليص الأسواق أو الوظائف

التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي

الفرع الرابع - الإستراتيجية المركبة (التوفيقية):

عندما تكون المنظمات صغيرة فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه ، حيث تكون البدائل الإستراتيجية أمامها محددة ، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة ، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن البديل الإستراتيجي قد يكون اضطراراً أكثر من كونه خياراً .

عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزاً تنافسياً قوياً في السوق ، تتنوع البدائل والخيارات المتاحة أمامها ، وتكون مساحة التحرك كبيرة ، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملائمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها .

وقد تستطيع إتباع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية . أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة وأهداف المنظمة وتلجأ المنظمات لإتباعها في الحالات الآتية :

عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال

متنوعة ، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر

تأثير التغيير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني إستراتيجية مركبة في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة كمايلي :

أولاً- إستراتيجية النشاط :

هي إستراتيجية خاصة بكل نشاط متميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة ، وفيما يلي أهم أنواع هذه الإستراتيجية

1- نموذج المواءمة :

يعد من أكثر المداخل استخداماً في مجال استراتيجيات النشاط ويقترح هذا النموذج أن تحاول إدارة المنظمة

حلاث مشاكل هامة من خلال اختيار وتطبيق أحد ثلاثة بدائل من الاستراتيجيات . وهذه المشاكل الثلاث هي:

أ- مشكلة المبادرة : وتشمل تحديد الفرص التجارية الواجب انتهازها وتلك التي ينبغي تجاهلها

ب- المشكلة الهندسية : وتمثل في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات

ج- المشكلة الإدارية : وتدور حول عملية بناء الهيكل التنظيمي الذي ترى الإدارة العليا أنه أفضل من غيره في خدمة أغراضها .

وطبقاً لنموذج المواءمة فالمنظمة يمكنها اختيار البدائل الإستراتيجية التالية :

الدفاع : وهو أكثر مداخل الإستراتيجية تحفظاً وتمثل في الكفاح من جانب المنظمة ، كي تجد لنفسها مكاناً في السوق والمحافظة عليه وحمائته من المنافسين ، وتركز هذه الإستراتيجية على اعتبارات الكفاءة والاعتماد على عملاء دائمين ومخلصين

الاقتحام : بهدف السعي للكشف عن فرص سوقية جديدة، مع تجنب الاعتماد على سلعة واحدة أو مجموعة محدودة من السلع.

التحوط : وتأخذ هذه الإستراتيجية موقفاً وسطاً بين الإستراتيجيتين السابقتين ، حيث تحاول المنظمة التحرك للدخول في أسواق جديدة ولكن بقدر محسوب ولاعتبارات الأمان والاستقرار .

ثانياً - إستراتيجية التنافس :

إضافة إلى نموذج المواءمة ، هناك ثلاث استراتيجيات شائعة الاستخدام ، هي

أ- إستراتيجية التمايز ، وتعنى وضع سلع المنظمة في مكانة خاصة بعيداً عن السلع المشابهة للمنظمات المنافسة

ب- إستراتيجية القيادة السعرية : وتعنى سعى المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج التوزيع عند أدنى حد ممكن، بما يمكن المنظمة من تحديد أسعار بيع أقل من متناول جميع المنافسين .

ج- إستراتيجية السوق المحدودة : وتستهدف التحديد الدقيق على سوق معينة، والتركيز الكامل عليها وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة .

المبحث الثالث: التنفيذ الاستراتيجي:

بعد قيام المنظمة بعملية الرصد لكل من البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها، فإنها تعتمد إلى اختبار البديل الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل والذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، لتقوم بعدها بأكثر المراحل أهمية من مراحل الإدارة الإستراتيجية الا وهي التنفيذ الاستراتيجي لكن عليها قبل هذا صياغة البديل الاستراتيجي، غير أن النجاح في صياغة البديل الاستراتيجي لا يعني النجاح في تطبيقه وهذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث

المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية

تعتبر مرحلة صياغة الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأنه يتم على مستواها وضع الركائز الأساسية لإستراتيجية المنظمة من رسالة ورؤية وأهداف، ويتم في هذه المرحلة وضع الإستراتيجية على مختلف المستويات: المستوى الكلي، المستوى الإداري (وحدات النشاط، المستوى الوظيفي¹.

الفرع الأول: رؤية المنظمة:

الرؤية الإستراتيجية إنما هي القوة التي تعطي المعنى وتضفي الغرض على عمل المنظمة، كما انها بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب وقد وصفها (tampoe&lacmillan2000) بأنها صورة ملونة ثلاثية الأبعاد للمستقبل عالقة في الذهن، مفعمة بالحياة والأحاسيس².

يعرف البعض الرؤية الإستراتيجية على أنها هي ماتريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا، وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل³.

الفرع الثاني: رسالة المنظمة

اتفق الباحثون على أن رسالة المنظمة هي مبرر وجودها واستمرارها، يتم في ضوءها تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب الوصول إليها بكفاءة وفعالية، ويتم فيها توصيف أنشطة ومنتجات وقيم المنظمة.

لا بد ان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتضمن الكلمات الدقيقة والواضحة والملخصة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة، تصف سبب كينونة المنظمة، وماهي أهم أعمالها وأنشطتها، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين

¹Abdulrahman al-guboori, Tabarmansoor, Strategic management concept context and cases, first edition, darWael publishing, Amman, 2005, P.66

²صالح عبد الرضا رشيد_حسان دهش جلاب مرجع سبق ذكرها الصفحة 167

³مؤيد سعيد السلام الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر_الأردن الطبعة الأولى 2005 ص89.

من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى. وبناء على رسالة المنظمة، تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسة على مختلف الأبعاد.

الفرع الثالث: الفارق بين الرؤية والرسالة:

إذا كانت الرؤية تهتم في المقام الأول بالإجابة عن السؤال: إلأين نحن ذاهبون؟ وماذا نريد أن نكون؟ فإن الرسالة تجيب عن السؤال أين نحن؟ وماذا نفعل؟، فالرؤية الإستراتيجية هي خريطة الطريق الخاصة بمستقبل الشركة، وهي تعبر عن طموح الإدارة فيما يتعلق بالمنظمة، والشكل الذي ترغب أن تكون عليه مستقبلاً¹. باختصار يمكن القول انه بينما تعبر رسالة الشركة عما تفعله اليوم، نجد ان الرؤيا الإستراتيجية تهتم أكثر بتحديد الاتجاه حيث تعبر فيها عما يجب ان تفعله فيما بعد اليوم.

الفرع الرابع: الأهداف الإستراتيجية:

إن المنظمات باختلاف أنواعها وباختلاف القطاع المنتمية إليه، تسعى إلى تحقيق أهدافها، وتعرف الأهداف بأفانها²: عبارة عن مزيج من الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها، او هي اي شيء تريد المؤسسة أن تفعله او تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي³.

المطلب الثاني: علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها⁴.

إذا كانت عملية صياغة الاسراتيحية مهمة ديناميكية صعبة، فان تطبيقها بصورة ناجحة يمثل في الواقع تحديا أكثر صعوبة وتعقيد بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة ككل، ومهما نجحت الإدارة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ومهما كانت دقيقة في عملية الرصد للبيئة الداخلية والخارجية، واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها، إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل الى خطوات تنفيذية صحيحة.

الفرع الأول: مفهوم التنفيذ

يعرف التنفيذ الإستراتيجي، علأنها إصال و تفسير الخيار الإستراتيجي، ووضع موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية، والموارد المادية و البشرية اللازمة، وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة. كما

¹ محمد منير محمد، مرجع سبق ذكره، الصفحة 31.

² عبدالسلام أبو قحف أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية. 2002. ص 26.

³ نادية العارف التخطيط الاستراتيجي والعمولة الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 ص 23

⁴ عبد العزيز صالح بن جنتور مرجع سبق ذكره الصفحة 322_323

تعرف مرحلة التنفيذ ،بأنها مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات¹.

الجدول (3) العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها².

صياغة	إستراتيجية مناسبة	إستراتيجية غير مناسبة
تنفيذ ممتاز	نجاح تام	امكانية الانقاذ
تنفيذ ضعيف	متاعب	فشل تام

يلاحظ من الشكل أعلاه أن التنفيذ الممتاز للإستراتيجية المناسبة ،من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة المتمثلة بالنمو او زيادة الحصة السوقية من الربحية،وان التنفيذ الممتاز للإستراتيجية غير المناسبة قد يسهم في إنقاذ المنظمة من المشكلات التي تعاني منها في الوقت الحاضر، كما أن التنفيذ الضعيف للإستراتيجية المناسبة من شأنه أن يضع العراقيل أمام الإدارة،فضلا عن خلق انطباعات لديها من ان الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها ، لظروف هي ليست مناسبة لظروف المنظمة ،وإمكاناتها وبنفس الوقت يشير التنفيذ الضعيف للإستراتيجية غير المناسبة إلى الفشل التام، من جانب المنظمة في بلوغ أهدافها المنشودة.

الفرع الثاني: مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية³:

تتضمن مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية على:

أ_ صنع الاختيارات: تبين انه على المدراء التنفيذيون في منظمات الأعمال، أن يتعهدوا بالاختيارات حول الأسواق، المنتجات، ومنهجيات الإنتاج هذه الاختيارات تجبر أقسام منظمة الاعمال على التعهد بكيفية تنفيذها ب_ المحاذاة: والتي تبين انه عند صنع قرار الاختيارات الإستراتيجية، يتأثر جميع العاملين بهذا القرار، حيث أن كل القادة على المستوى الوظيفي ،من المفترض أن يعملوا مع منظماتهم لجعل جميع العاملين ملتزمين بالغرض العام للمنظمة وقيمها وغاياتها الإستراتيجية المحددة، ومبادراتها وهذا يؤدي إلى التوازن من خلال أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم ،لانجاز الغايات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ فلاح حسن الحسيني ، الادارة الاستراتيجية، ط1، الصفحة 197

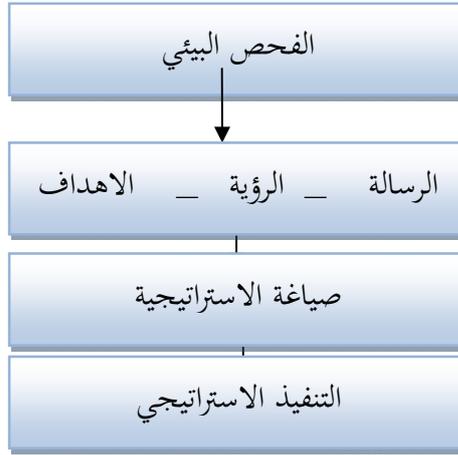
² صالح عبد الرضا رشيد_احسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره، ص 347

³ بلال خلف السكارنة مرجع سبق ذكره الصفحة 277-278

ج_ تنفيذ المبادرات: والتي توضح انه عند الموافقة على الخطة الموضوعية، يبدأ العاملون بالانجاز لتحقيق تقدم ونجاح المنظمة، وهنا يتطلب من العاملين والمدراء بالعمل على تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.

د_ تأسيس العمليات: إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر، ويتابعون عملية تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، وان العاملين يقومون بانجاز النتائج المرغوبة. إن أصحاب المصالح بالإضافة إلى قيامهم بالأعمال السابقة يجب أن يقوموا بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمنظمتهم، لتحديد ما اذا كانت عمليات انجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح، لدعم التنفيذ للمبادرات الموضوعية.

الشكل (5) مخطط تصميم وتنفيذ الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع

المطلب الثالث: أدوات التنفيذ الاستراتيجي.

لقد أولى الباحثون في حقل الإدارة الاستراتيجية، أهمية بالغة للتنفيذ الاستراتيجي باعتباره نتاج جميع عملياتها، كما انه السبيل لتحقيق أهداف المنظمة من نمو وزيادة في حصتها السوقية¹، وأطلقت عليه عدة تسميات مثل تنفيذ الإستراتيجية، تنفيذ الخيار الاستراتيجي، عمليات التنفيذ الاستراتيجي او وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.

الفرع الأول: متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.

ا_ الاعتبارات الواجب مراعاتها:

¹عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 325.

هناك عدة اعتبارات من الواجب اتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية و هي الزمن ، الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية ، حشد الجهود و تعبئة العاملين وضع مستويات الأداء ، سنتعرض لكل منها بنوع من التفصيل¹ .

أولا : الزمن : يمثل عنصر الزمن سلاحا إستراتيجيا ، كما أن المنظمة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية، و ذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني و كذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت . فالإستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام و حرج للبدائل الإستراتيجية في الوقت الحاضر ، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الاحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت المنظمة تشجع الابتكار ، السرعة في التصرف و السرعة في الاستجابة و كل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك .

ثانيا : الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية :إلتزام رؤساء المنظماتو مساعديهم بعملية التخطيط الإستراتيجي، فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي و المعرفة بأهمية التخطيط ،إرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة ،و عند الإنتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد أن تصل إلى بقية أجزاء المنظمة من خلال :

ـ توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي .

ـ نسخ من المعلومات لكل الموظفين .

ـ عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة و المديرين و فريق التخطيط .

ثالثا : حشد الجهود و تعبئة العاملين : من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس المنظمة، هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية ، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية و وضعها موضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المنظمة تجاه الخطة ، و يجب أن يؤثر رئيس المنظمة تأثيرا جوهريا على التغيرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية و أن يكون على فهم عميق بالخطة الإستراتيجية، حتى تتم التعبئة الداخلية ، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي، و كقوة دافعة للشركة .

رابعا: وضع مستويات الأداء : قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة

¹أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 1999 ،ص 212

داخل المنظمة، و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا في أنه يمكن من تحديد الانحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقا ، و يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح ، و معاقبة من يخالف هذه المؤشرات. بالإضافة إلى ذلك فالشركة التي تضع اعتبار الجودة في خطتها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح .

ب_ لقضايا الإستراتيجية الواجب تهيتها¹:

عملية نقل الإستراتيجية من الوضع و الإعداد إلى التنفيذ ،يتطلب من المنظمة دراسة مجموعة من القضايا العامة: _خلق درجة عالية من التطابق بين الاختيار الإستراتيجي و بين الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فالعلاقة بينهما علاقة تفاعلية و ليست تبعية ، بمعنى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون قابلا للتغيير ، كما هو الخيار الإستراتيجي و ذلك لتحقيق أكبر قدر من التكامل بينهما. فقد تبنت أن المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التكامل هي الأقل فعالية من حيث تحقيق الأهداف .

_القيادة و تحقيق الأغراض : هنا ننتقل إلى موضوع تبيان العلاقة بين القيادة و مناخ التنفيذ ، فمن الأمور التي لا جدل فيها هي ، أهمية القيادة الفعالية في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها فعلى القائد، أن يثق في أفكاره حتى يسهل عليه تحقيقها مع بذل شيء من الجهد، و لابد أن يراها مرؤوسيه في شكل سلوك فعلي و مرئي ، كما عليه أن يتصف بجد أدنى من الإنسانية تجعله يكسب ود مرؤوسيه و مستوى عالي من الاحترام، فهو قد يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدى الأفراد .

لكن ذلك لن يتسنى له دون تكلفة نفسية لهم ، فاستمرار شعور الأفراد بالخوف يؤدي إلى إيذائهم نفسيا مما يسبب ضررا كبيرا للمنظمة . كما يجب أن تكون نظرة القائد الفعال طويلة الأجل ، لكن هذا لا يعني تركيزه على تحقيق النتائج في الأجل الطويل ، بل عليه أن يحقق التوازن بين المستقبل و الحاضر ، و أن يكون القائد محل إعجاب و إلهام بالنسبة لأفراد المنظمة فيتأثرون به و بأفكاره و يحافظون عليها حتى في حال رحيله

ج_ إعداد السياسات الوظيفية المتخصصة²: إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار و خطط إلى واقع تنفيذي، هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة ، بمشاركة مديرو الإدارات الوظيفية المختلفة في وضع السياسات الخاصة بهم، حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الإستراتيجيات الذي يتعلق بميدان أعمالهم ، و السياسات تساعد في تحديد الوحدات المسؤولة عن وضع

¹ إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، 1999 ص 224 .

الإستراتيجيات موضع التنفيذ ، كما تساعد على تحديدها هو الذي ينبغي توقعه من الإستراتيجية ، فالسياسات الجيدة لابد لها أن تقبل الشروط التالية

ـ أن تغطي كل الجوانب الحيوية و الهامة للمنظمة .

ـ أن يكون هناك تكامل بين السياسات في المعاملات الوظيفية المختلفة .

ـ أن يكون من الممكن تنفيذها في ظل الظروف البيئية المتوقعة .

ـ أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حاليا للمنظمة و المتوقعة في المستقبل.

د ـ : تهيئة القضايا الخاصة

تهيئة القضايا الخاصة¹: إن القضايا العامة السابقة تم كل المنظمات عندما تأتي لمرحلة وضع إختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ، و لكن إلى جوار هذه القضايا العامة فإن هناك عددا من القضايا الخاصة ، و التي تم بعض المنظمات دون غيرها ، أهم هذه القضايا هي قضية تقديم الادارة العليا للتغيير المطلوب في توجيهات و أنشطة المنظمة و العمل على مواجهة مشاكل هذا التغيير ، و كذلك قضية تنمية المنظمة بصورة تتلائم مع التغيرات التي تحدث ، أو المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية و الخارجية ، سنتناول كل قضية على حدى .

أولا : قضية التغيير : تعتبر هذه القضية خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديل في توجيهاتها، و أنشطتها ، و ان معظم المنظمات لا تقبل هذا النوع من التغيير ، و إنما تفضل القيام بالتعديل البطيء و الذي لا يولد أي مشكلات مع العاملين في المنظمة ، و من أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه " كيرت لوين" ، و الذي يرى بأن تغيير لابد و أن يمر بثلاث مراحل أساسية و هي :

ـ مرحلة إذابة الثلوج

ـ مرحلة التغيير

ـ مرحلة إعادة التثليج .

فالأولى يقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الإستراتيجية أو السلوك المعمول به حاليا ، إذ يجب تغيير الإستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة ، و لتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء، و التي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح ، أو تقلص حصة المنظمة في السوق ، فإستخدام تحليل الفجوة و الذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية و بين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي و إستخدام إستراتيجيات

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص 250

جديدة. أما الثانية : و التي هي مرحلة التغيير : حيث يكون موضوع هذه المرحلة إختيار بعض الأساليب و التي يمكن استخدامها وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ ، و هي مرحلة تتطلب وقتا طويلا نسبيا ، و هناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات ، و التي تساعد الإدارة في تدخلها التطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة، و بالنسبة لعملية التثليح تعني من خلالها المنظمة ببناء درجة عالية من إلتزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة ، دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها ، و قد تتضمن عملية إعادة التثليح أن تحاول المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

الفرع الثاني : تحديد الأهداف رسم السياسات و تخصيص الموارد.

1 : تحديد الأهداف¹ :

تحديد الأهداف في المدى قصير الأجل عامل ضروري لتنفيذ الإستراتيجية ، فهو نشاط مركزي يشترك فيه كل المديرين في المنظمة ، كونه يمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد . تعتبر المؤشر الأول لتقييم المديرين . ويمكن اعتبارها كمقياس لدرجة التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل ، و لكن يجب و من الضروري التأكد بأن الأهداف الفرعية تلقى القبول من قبل المديرين ، و أنها متناسقة مع الأهداف طويلة الأجل ، و أن تستند الأهداف الفرعية إلى الإستراتيجيات المطبقة ، و لضمان تحقيق ذلك فقد وجب على المديرين أن يقوموا بإشراك مرؤوسيهم في مراحل و عمليات وضع الأهداف الفرعية و بالتالي ضمان حد أعلى من الولاء لهذه الأهداف ، و ضمان انسجامهم الإيجابي مع عملية تنفيذ الإستراتيجية . و لكن ما ينبغي الإشارة إليه هو أن تكون الأهداف القصيرة الأجل قابلة للقياس، متجانسة و معقولة مرفوقة بمكافئات و عقوبات كما يلزم توفر قدرة عالية للمنظمة لإدارة الصراعات التي تحدث ، و التي من أسبابها :

- المنافسة على الموارد النادرة و الخاصة بالتنظيم .
- وجود فارق في مستوى الإدراك للأهداف بين أفراد المنظمة .
- عدم فهم الرؤساء للأهداف الفرعية القصيرة الأجل

و هناك العديد من السبل التي يمكن اعتمادها لتقليل آثار الصراع ، يمكن تقسيمها لثلاث مجموعات رئيسية : مواجهة الصراع هنا يتم تبادل الأدوار بين المجموعات المتصارعة ، مما يضمن إدراك وجهة نظر الطرف الآخر بشكل كبير ، ثم يتم العمل على حلها ، أو التقليل من حدة الصراع . حل الصراع : هنا يمكن القول أن لا خاسر و لا رابح من المتصارعين ، فإعتماد الحل الوسط لفض النزاع أو إعتماد رأي الأغلبية ، المجموعة الثالثة ترى أن

¹نادية العارف ، مرجع سبق ذكره، ص 297

العمل على تفادي حدوث الصراع ، و ذلك بتجاهل المشكلة الخاصة بموقف الصراع ، و ذلك على الأقل الى أن ينتهي الصراع ذاتيا أو فصل الأفراد المشتركين في الصراع ماديا .

2 : رسم السياسات :

عملية رسم السياسات تأتي بعد تحديد الأهداف الفرعية قصيرة الأجل ، و تحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله تغطية هذه الأهداف ، و يكون تحديد هذا الأسلوب برسم السياسات التي من خلالها يتم وضع القيود و مجال الممارسة الإدارية، و صياغة السياسات بشكل مناسب يحتل دورا حيويا في تنفيذ الإستراتيجية ، فإن للسياسات دور مساعد و دعم للتغيير في التوجه الإستراتيجي للمنظمة . كما أنها ضرورية لحل و للتغلب على المشاكل المتكررة عند حدوثها ، حيث دورها الأساسي هو أن تكون مرشدا لعملية تنفيذ الإستراتيجية و توضيح ما الذي يجب أداؤه ، كما يمكن أن تكون السياسات بسيطة و سهلة الفهم ، أو أن تكون معقدة و صعبة الفهم ، مثل : من المحتمل أن يتم تمشيط المكونات و الأجزاء الخاصة بالمنتجات التي تنتج داخليا، فيتضح من كل هذا أن السياسات تمثل الأساليب التي يمكن أن تضمن التنفيذ التابع للإستراتيجية عن طريق قيامها بتقسيم القرارات المنفذة لهذه الإستراتيجية ، و كمثال للسياسات الداعمة للإستراتيجية.

التسويق : و ذلك بطرح السؤال " هل يتم إستخدام قنوات توزيع متعددة ، أم يتم استخدام التوزيع المكثف آخر الإنتاج : هل سيتم استخدام العمل الإضافي : و هل سيتم الاحتفاظ بمخزون أمان عالي ، أم منخفض ؟

3: تخصيص الموارد¹ يعتبر فشل المنظمة في تحقيق الموارد الموافقة، أكبر معوق للإدارة في تحقيق أهدافها ، فبعد تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الرئيسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية الذي يقوم على مناطق العوامل السياسية أو الشخصية ، حيث يصبح من الصعوبة بما كان إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا لم يتم تخصيص الموارد بشكل مناسب ، و هو ما يجعل الإدارة تفشل في إقناع العاملين بجدوى الإلتزام بالإستراتيجية .- فتخصيص الموارد بنجاح إذا لم يتم ذلك طبقا للأولويات المحددة و المرتبطة بالأهداف الفرعية، فتحديد هدف فرعي بزيادة نسبة إيرادات أحد الأقسام في العام المقبل ، بالضرورة يحتم زيادة معينة في الموارد التي ستخصص لهذا القسم. و تصنف الموارد التي يمكن اعتمادها في تحقيق الأهداف إلى موارد مالية ، موارد مادية ، موارد بشرية و موارد تكنولوجية .

¹ فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، 2001 ص 234

الموارد المالية : و هي المتمثلة في الأموال السائلة ، الخصوم المتداولة و حقوق الملكية

الموارد المادية : و هي تشمل العقارات المنقولة و الغير منقولة ، المخزونات المواد الخام .

الموارد البشرية : و تمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة .

الموارد التكنولوجية : و تمثل كل المعارف و المهارات ، الأساليب و الأدوات التي يمكن المنظمة من الإستمرار في

ممارسة نشاطاتها المختارة .

خطوات تخصيص الموارد .

أولا : تحديد جميع الموارد الموجودة و المتاحة للمنظمة .

ثانيا : تكوين مخزون بالموارد المتاحة على مستوى القطاعات الإدارية و الأقسام .

ثالثا : تطوير طلب تخصيص موارد بواسطة القطاعات الإدارية .

رابعا : مقارنة الطلبات الخاصة الحالية للموارد مع الأهداف الفرعية قصيرة الأجل .

خلاصة الفصل :

تعرفنا في الفصل السابق إلى أولى خطوات المنظمة لوضع وتبني الإستراتيجية المناسبة لها، والتي تضمن يلوغ المنظمة لأهدافها في ضوء رؤيتها ورسالتها. حيث بدأت هذه الخطوات بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية حتى تتعرف على نقاط ضعفها ونقاط القوة لديها، وتحدد الفرص والتهديدات التي سوف تواجهها ليتسنى لها وضع مجموعة من البدائل المتاحة أمامها، لتختار البديل المناسب من بينها، ثم تقوم بصياغة الإستراتيجية ومن ثم تحدد الإجراءات والاعتبارات اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية

تمهيد الفصل

تعتبر الإدارة الإستراتيجية محورا أساسيا لنجاح المنظمات، فمن خلالها يمكن للمنظمة تحقيق البقاء والاستمرارية، وهذا باستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيط . وكذا الاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط ضعفها، خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغير السريع للبيئة والتعقيد واشتداد المنافسة. وحتى يتسنى لهذه المنظمات البقاء لابد من صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعة على شتى المستويات.

لا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فقط، بل يتعدى ذلك إلى كشف الانحرافات التي تتعرض لها، وتقييم مدى تحقيقها للأهداف وقياس مستويات الأداء المختلفة، وهذا للتأكد من سلامة الإستراتيجية ومدى ملاءمتها وتحقيقها للأهداف، وتتم عملية التقييم بالاعتماد على أدوات تسمى أدوات التقييم الإستراتيجي.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية ، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية ، و تنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة.

المبحث الأول: قياس الأداء الاستراتيجي.

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة المنظمة و التي يجب أن توافق أهدافها، يظهر أمامنا تساؤل جوهري حول كيفية قياس هذه النتيجة، أي كيفية قياس الأداء الاستراتيجي، و هنا نجد الكثير من النتائج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس . و يعتبر المرآة التي تعكس وضعها من الجوانب المختلفة، فضلا على انه عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من المدخلات و العمليات و يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها في الامد الطويل¹.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الأداء

الفرع الأول: مفاهيم تعريفية للأداء performance

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية، و الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم: تعريف 1: هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها².

تعريف 2: هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم³.

تعريف 3: هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد و ، ذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة⁴.

تعريف 4: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، نذكر من أهم خصائص الأداء ما يلي⁵ :

- ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة؟

- تامين النتائج.

- ترجمة النجاح في الأعمال.

من التعاريف السالفة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأن: هو قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها

¹ أكرم أحمد رضا الطويل، الشراء وفقا SEVEN RIGHTS و الاداء الاستراتيجي، دار البازوري، ص 7

² طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدرسي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص38

³ Alianfernandez ,les nouveaux tableaux de bord de décideurs 2^{ème} édition d'organisation, paris, 2007, p41

⁴ Alianfernandez ,les nouveaux tableaux de bord de décideurs ,édition d'organisation, paris, 2000, p40

⁵ Martine Maadanie Karime, Management et pilotage de performance, hache the livre , paris, 2000 , p28

المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة و الطويلة و مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة¹.

أهمية الأداء: يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف
- تحديد سبل لتطوير العاملين و تطوير أنفسهم

خصائص الأداء: يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة و العاملين
- يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها .
- يعتبر أداة قياس نتائج المنظمة و حساب الخسائر أو الفوائض

جودة الأداء: تعني مدى قدرة المنتج من تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف معينة ، وفي خلال

مدة زمنية محددة و توجيه الزبون على كيفية استخدامه و بالشكل المناسب ، بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون و في مدة مناسبة .

وبناءً على ذلك يتطلب من المدراء كافة ، القيام بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون في كافة الجوانب .

الفرع الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي : strategic performance evolution

تشير عملية التقييم الاستراتيجي إلى نشاط المدراء الخاص بمقارنة النتائج المحققة للإستراتيجية، مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف و قصد بها ذلك النشاط الخاص بالكشف عن الانحرافات او الاختلالات في فترة تسمح بإجراء التصحيحات اللازمة ، مع التأكيد على دور القيادة في تحديد الحدود المقبولة رسمياً و عرفياً للانحراف عن المعايير الموضوعية ، كي يتم تحديد الاجراء التصحيحي الذي قد يتطلب القيام ببعض النشاطات كإعادة النظر بالاستراتيجية المعتمدة و تطويرها.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، نيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، ص 3

أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعية و المرسومة إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء، يمكن إيجازها في النقاط التالية¹:

- 1- ترشيد التكلفة
- 2- المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط.
- 3- تخفيض معدل و مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- 4- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم في الخطط و الاستراتيجيات .
- 5- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام في الخطط التي تشارك في التنفيذ.
- 6- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

أهمية تقييم الأداء.

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المنظمة، والحكم على كفاءتها فيقيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية²

- تمكين المنظمة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- يساعد المنظمة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنظمة، حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات ،سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة.

¹حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، صفحة 05

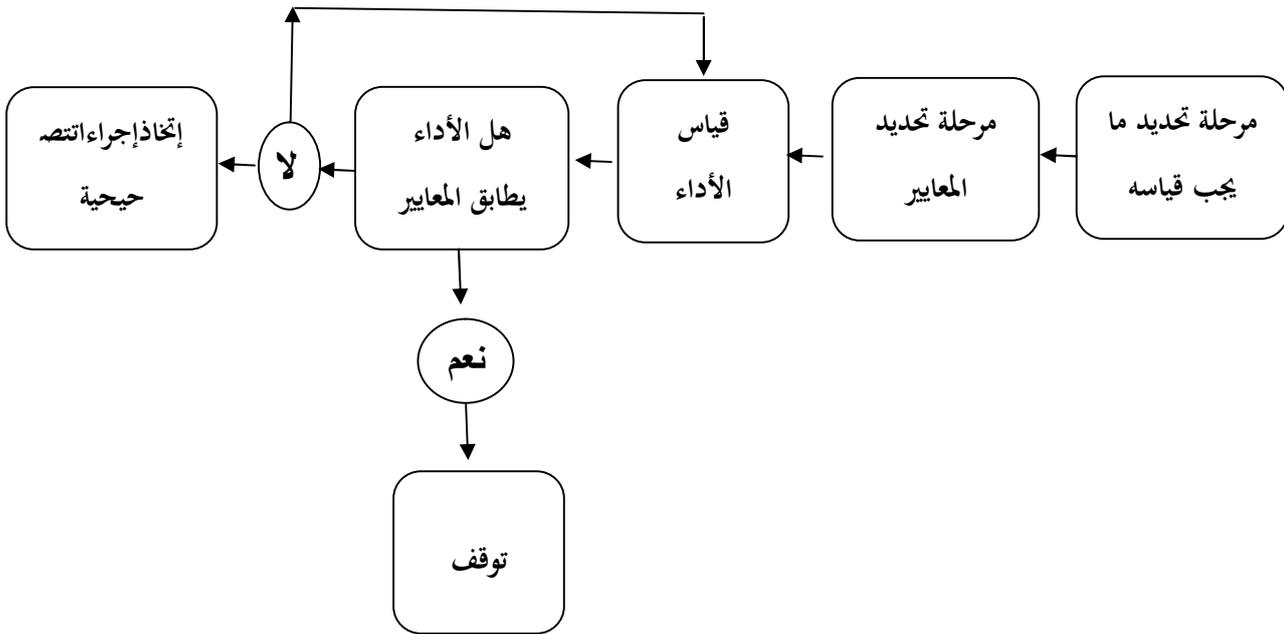
²موسى محمد ابو حطب ،فاعلية نظام تقييم الاداء و اثره على مستوى اداءى العاملين، قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2009، ص 16.

- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المنظمة .
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
- يمكن تقييم الأداء من خلال أبعاد أساسية وهي: العوائدLes Gains، المخاطر LesRisques

الفرع الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء :

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الاداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها¹ و إتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة ، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا، لتقييم النتائج و إتخاذ القرارات التصحيحية ،وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة و يمكن توضيح عملية التقييم و الرقابة في الشكل التالي :

الشكل(6) عملية تقييم الأداء و الرقابة



المصدر، إدريس و المرسي، 2006، ص 418

¹ محمد احمد مجد أبو قمر ،تقوم آداء بنك فلسطين الحدود باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ،استكمالا لمتطلبات الحصول على الماجستير في المحاسبة و التمويل ،2009، ص24

المطلب الثاني: ماهية قياس الأداء

الفرع الأول: ماهية قياس الأداء (PM) performance measurement

هو العملية التي تقوم بها وحدات المنظمة ، لغرض تقييم مدى قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة بشكل موضوعي وفعال. ويتضمن نظام قياس الأداء مؤشرات ومعايير ومقاييس للأداء ، تعمل علي التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وإنجاز أهداف المؤسسة¹. كما يعرف بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و تسجيلها و لاسيما مراقبة و تسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعية مسبقا². كما يعتبر عملية جمع و تحليل البيانات المتعلقة بأداء المنظمة، و يمكن أن يتضمن قياس الأداء دراسة للعمليات والإستراتيجيات داخل المنظمة ، لتحديد ما إذا كانت المخرجات تتوافق مع الأهداف المحدد للمنظمة و مدى ما تم تحقيقه منها .

و كذا استخدام مؤشرات قابلة للقياس الكمي ، لتقييم مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، وتتضمن هاته العملية مراجعة دورية و استعراض لعدد من مؤشرات الأداء لتقييم النتائج و فعالية العمليات المطبقة للحصول على تصور موضوعي عن مدى الحاجة لإحداث تحسينات داخل المنظمة يعرف بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و تسجيلها ، و لا سيما مراقبة و تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات مسبقة. يعتبر قياس الأداء ضروريا من اجل اكتشاف الأخطاء ، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها . كما انه يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة.

و تجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم و وحدة قياس "فأما الرقم فيبين الجانب الكمي ، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين³.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

لا يمكن إن يكون هناك تطوير بدون قياس ، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي ألان من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها ، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تزيد من حيث تحقيق الإستراتيجية، و يمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته كما يمكن إنجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:⁴

¹ مفتاح الجندلي، ماجستير نظم معلومات الاتصال ، صفحة 8

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 487.

³ مجد خلف الفايز، استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء، باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية /الأردن ، جامعة الشرق الاوسط ، 2011م ، صفحة 22

⁴ عبد الرحيم مجد ، قياس الأداء ، النشأة و التطور التاريخي و الاهمية ، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، 2008 ص 498

- 1-التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
- 2-اتخاذ القرار: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية .
- 3-تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة، للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها وفق الخطط المرسومة .
- 4-تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء .

ومن الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى لو لم تحصل من خلاله هاته النتائج على عائد أو مكافآت ، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن ، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه ، وبالتالي لا يمكن إدارته و لهاته الأسباب تحتاج المنظمة لقياس أدائها:

- 1/الرقابة: قياس الأداء يقلل من الانحرافات التي تحدث أثناء العمل
 - 2/التقييم الذاتي: يستخدم من اجل تقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوبة .
 - 3/التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب ، منع الأخذاء و تحديد كفاءة اتوفعالية العمليات و فرص التحسين .
 - 4/ تقييم الإدارة: بدون قياس لا يمكن للمنظمة من التأكد من تحقيقها لقيمة مضافة لأهدافها، وان المنظمة تعمل بكفاءة و فعالية . يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة .
- ورغم أن الأداء يمثل الفرض الضمني أو الصريح لأغلب عمليات المنظمات، إلا أنه كان ولا يزال يعتره التطور والتغيير كمفهوم أساسي ومهم .

كما يمكن حصر أهمية قياس الأداء في الآتي¹:

- 1أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- 2 يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها.
- 3توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.
- 4 التمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.
- 5 تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.
- 6تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري

¹ مفتاح الجندلي، مرجع سبق ذكره ، صفحة 8

7 يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري.

8 يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين، والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل. - ويشير (باتريك تونسينر) إلى أنه " حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم."

الفرع الثالث: أهداف قياس الأداء: هناك ستة أهداف أو غايات يقاس من أجلها الأداء:

- تقييم أداء المنظمة.
- مراقبة أداء المرؤوسين، للتأكد من أدائهم العمل بشكل صحيح .
- صرف الميزانية على البنود المستحقة و المشاريع والبرامج.
- تحفيز الموظفين بحيث ينعكس على الأداء العام للمنظمة.
- تعلم واكتشاف الأساليب الناجحة والفاشلة، في تنفيذ العمل و معرفة سبب الفشل.
- تطوير أداء المنظمة و معرفة دور كل فرد في خطة التطوير، وتصحيح مسار العمل حيث يوجد الخلل.

كيفية قياس الأداء:

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ، ومنثم يجب على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

1 // الجوانب التي يتعرض لها القياس: أي نوع من القياس الصحيح، يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة هي:

1-1 الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها: يبحث القياس في الأهداف المرحلية التنفيذية، والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقاس بمدى تحقيقها على أرض الواقع، ومدى التقصير في تحقيقها.

وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمالقياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.

2-1 البرنامج التنفيذي ومدى الإلتزام به:

البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل، ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل، وبالمنهجية الحرة للتنفيذ، ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين أثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد منه.

1-3 العوامل الخارجية:

-مدى قبول أو رفض الخدمة المقدمة أو الإنتاج المعروض.

-المعوقات الخارجية.

-طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.

-المنافسين الخارجيين

أساليب قياس الأداء¹: يتم تقسيم أساليب قياس الأداء عادة إلى قسمين وهما:

5-1 الأساليب التقليدية وهي:

أ- دراسة الوقت.

ب- دراسة الأداء.

ت- دراسة الموازنات.

5-2 الأساليب الحديثة وهي:

أ- قياس جودة الخدمة من منظور العملاء.

ب- التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة.

ت- جوائز الأداء الحكومي.

ث- المقارنات المرجعية.

ج- معيار أفضل قيمة.

ح- بطاقة الأداء المتوازن.

5-3 وسائل القياس:

¹www.uobabylon.edu.iq

- 1- القياس الحسابي: وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييره وسهولة الحصول عليه ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.
- 2- قياس الاتجاهات: وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز آنذاك. يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.
- 3- القياس الرمزي: وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسئولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء

الفرع الأول: المؤشر (Indicator) (هو: مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج يُستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلاً، ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة، وتحديثها بانتظام.

الفرع الثاني: مؤشر قياس الاداء KPI أو Key Performance Indicators

يعتبر مؤشر قياس الاداء (Key Performance Indicators أو KPI) عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنظمة وهي مقاييس مالية وغير مالية، تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنظمة نجحت في تحقيق أهدافها و تحقيق التقدم اللازم ومؤشرات الأداء مؤشرات للنجاح في تحقيق الأهداف. تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات، المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنظمات الحديثة¹.

ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة، من خلال إستراتيجيتها ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء، بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنظمات سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو صحفية أو منتجات صناعية أو زراعية أو تقنية.

¹<https://www.M.people.bayt.com>

كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية، وإدارية وتقنية، لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه المنظمات .

و تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في منظمات الأعمال اليوم، مؤشرات تقييمه لفرق العمل والمدبرين و المنظمات لتقييم التقدم المتحقق، بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

- هل أنا أقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟

- ما مدى تقدمي نحو أداء المهمة أو تخلفي عنها؟

- ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟

و تستعين مؤشرات قياس KPI's، عادة بعدد من الأدوات وأساليب الجودة، في تحديد عدد من مؤشرات الأداء التي يمكن من خلالها قياس و مقارنة الأداء في شتى المجالات ، و معرفة الوضع الحالي و التخطيط لوضع مستقبلي أفضل ، إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في القطاع للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد ساهمت التقنية في تطوير قياس مؤشرات أداء المنظمات وخصص لها برامج تقيس هذه المؤشرات.

الفرع الثالث :انواع مؤشرات قياس الأداءKPI

تكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة . ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية¹:

- مؤشرات كمية Quantitative indicators كالأحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة).

- مؤشرات تطبيقية Practical indicators تتعامل مع عمليات المنظمة الموجودة.

- مؤشرات توجيهية Directional Indicators توضح إن كانت المنظمة تتحسن وتتقدم أم العكس.

- مؤشرات عملية الفعال . Actionable indicators، توضح مدى رضا المنظمة عن أسلوب رقابة التغيير

ومؤشرات أداء المنظمات تنظر إليها المنظمات الحديثة كإستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي .

لهذا تعتبر بمثابة الترمومتر الطبي للمنظمة من حيث قياس (الحرارة والضغط وبقية الأمراض الأخرى أو

التشخيصات الأخرى) لصحة المنظمات الحديثة ونجاحها في أداء مهامها على الوجه المطلوب .

¹<https://www.M.people.bayt.com>

الفرع الرابع: اهم مؤشرات الأداء performance indicators¹

تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية Key Performance Indicators system من اهم الوسائل لقياس الأداء ،أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو ليس كذلك. ويرتبط (KPIs) بمؤشرين هامين هما:

1. مؤشرات الكفاءة: تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات، ويجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المؤسسة هذه المخرجات. وإجمالاً يجب على تلك المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي مؤسسة بالإنتاج الذي تحزره، ويتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية.

2. مؤشرات إنجاز العمل: تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.

فالجميع يبحث عن الارتقاء بالأداء من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية، حيث أن التحديات المعاصرة للمنظمات متكاملة للأداء ، تتضمن توجهات وطرق وأساليب وآليات تعطي الإمكانية لمعرفة أكثر عمقاً لتحديد واقع المنظمة تتطلب إدارة الحالية وتوجهاتها المستقبلية.

وعليه زادت الحاجة والضغط لبلورة الاهتمام بمضامين الإدارة الإستراتيجية في قياس الأداء، من خلال الاعتماد على إطار ملائم لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يساعد إدارة المنظمات على توحيد ومحاذاة² جميع مبادراتها وأنشطتها ومشاريعها مع الأولويات الإستراتيجية ، في الشكل أو الصيغة المثالية لمصطلح المحاذاة، نجد أن جميع العاملين في المنظمات الرائدة يوحّدون قيمهم و أهدافهم مع قيم وأهداف منظماتهم ، لأن المنظمة المعاصرة ترى أن السيطرة والرقابة على الأحداث والتحكم بالنتائج يتطلب منها القيام بالعديد من النشاطات ، فهي ترى الأحداث بالعديد من الرؤى، تتمثل في:

- أحداث تعتقد بأنها لا تستطيع السيطرة عليها..... وأنها لا تستطيع
- أحداث تعتقد بأنها لا تستطيع السيطرة عليها..... ولكنها تستطيع
- أحداث تعتقد بأنها لا تستطيع السيطرة عليها..... وأنها لن تستطيع
- أحداث تعتقد بأنها لا تستطيع السيطرة عليها..... وأنها لا تفعل ذلك

Key Performance Indicators: ¹KPI

²المحاذاة: تعني تحقيق التقارب في الغايات إذ أن كل جزء من سلسلة قيم المنظمة تعمل على تحقيق نفس الغرض.

- أحداث تعتقد بأنها لا تستطيع السيطرة عليها..... وهي فعلا تقوم بذلك من هنا جاءت هذه السلسلة بأجزائها الثلاث، لتؤطر الأداء بمنظور استراتيجي وتوفر خطة عمل دقيقة للمنظمات التي تروم تحقيق التميز والتفوق في أعمالها.

الفرع الخامس: أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء¹

1-تحليل الأداء: يعتبر قياس العمل هو قياس وتقييم الأداء به ، استناداً إلى معيار مقبول للكفاية مع الأخذ في الاعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي.

وبالتالي فإن تحليل الأداء هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاءة، ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في النشاط أو مشروع بالوقت الذي يستنفذه الموظفون في أداء العمل .

ويعتبر تحليل الأداء الذي يربط حجم العمل بالوقت الذي يستنفذه الموظفون ، هو أنسب وسيلة لتقييم الأداء بالأنشطة المرتبطة بالبرامج الجارية ، نظراً إلى أن الأجور تمثل نسبة كبيرة من جملة تكاليف البرامج الجارية، وتجدد الإشارة إلى أن تحليل الأداء القائم على أساس مقارنة التكلفة الفعلية للإنجاز، بتكلفة الوحدة المعيارية هي أنسب وسيلة، لوضع مؤشرات تقويم الأداء بالنسبة للمشروعات المدرجة ضمن البرامج الاستثمارية.

2-اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل: تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت، وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم اختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

-قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط.

-قياس ومعايير تكاليف النشاط.

-المساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاية.

- اختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

3-تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:

من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات ، لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط ، على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل ، أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل حيث ترتبط وحدة حجم العمل، بالإجراءات الداخلية التي تتخذها الأجهزة الحكومية لضمان الحصول على نتائج طيبة مستهدفة، أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة، والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها في حين نجد أن وحدة إنجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المنظمة التي هي

¹منظمة الصحة العالمية، شعبة خدمات الإشراف، الأداة رقم 1:مسرد مصطلحات التخطيط والمراقبة والتقييم، آذار . 2004

ضمن الأهداف التي قدرتها السياسة العامة.

4- إمكانية تحديد وحدات قياس نمطية بجميع الأنشطة الحكومية¹:

لا يظهر التشابه والاختلاف في الأعمال التي تباشرها الأجهزة الحكومية، إلا من خلال تبويبها إلى مجموعات تظهر في الشكل التالي

- مجموعة الأعمال الفنية التخصصية.
- مجموعة الأعمال المالية.
- مجموعة الأعمال الإدارية

الفرع السادس: تحديد مؤشرات قياس الأداء: يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي:

1/ مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية علي تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.

2/ مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

3/ مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

4/ مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤدية في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليل الأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

الفرع السابع: مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs²:

تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية Key Performance Indicators system هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو ليس كذلك. ويرتبط (KPIs) بمؤشرين هامين هما:

1. مؤشرات الكفاءة: تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات. ويجب أن تعكس

¹<http://www.mep.gov.sa/home/Home/Arabic> (1)

² شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الاداء الاساسية، الجريدة اليومية في البحرين، 2016، ص 88

مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المؤسسة هذه المخرجات. وإجمالاً يجب على تلك المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي مؤسسة بالإنتاج الذي تحززه، ويتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية.

__ الموارد المالية (التكلفة الاجمالية لكل منتج).

__الموارد الطبيعية (قيمة الاصول المستخدمة لكل منتج).

__الموارد البشرية (فريق العمل المخصص لكل منتج).

__الموارد الزمنية (الوقت اللازم لإنتاج كل منتج).

مؤشرات الفعالية: تمدنا هذه المؤشرات بمعلومات عما يتم إنجازه من المخرجات المتفق عليها.

الفرع الثامن: خصائص مؤشرات قياس الأداء: من بين اهم الخصائص التي على المنظمة ان تسعلتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي¹ :

معنوية المؤشر: و يقصد بها ان المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة او النتيجة التي ترغب في ملاحظتها

الوضوح : وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع ، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه و الذي لا يعنيه

سرعة الحصول عليه : وهذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيدات اللازمة و في الوقت المناسب

الشمولية : يعني ان المؤشرات تغطي جميع جوانب المنظمة

الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات و الا اصبحت مستحيلة الاستعمال ، كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار

امكانية و ضرورة مقارنتها بالنسبة لمعاياراو هدف محدد

يجب تغيير او تعديل مؤشرات الاداء كلما تم بلوغ الهدف الاعظم ، او عندما يتغير الهدف في حد ذاته

كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس و المقارنة².

2.مؤشرات إنجاز العمل: تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج

نفسها وليس المنتج.

¹ عادل عشي ، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2004، ص 18

² سامية خرخاش ، نادية خرخاش ، مداخلة بعنوان "معايير قياس اداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة " ضمن فعاليات المنتدى الدولي ، بجامعة محمدبوضياف بالمسيلة ، 10_11 نوفمبر 2009 ، ص8

_مقاييس الجودة التي تناظر توقعات العميل (مثل : الدقة ، سرعة الاستجابة ، المسؤولية)

وعليه زادت الحاجة والضغوط لبلورة الاهتمام بمضامين الإدارة الإستراتيجية ، في قياس الأداء من خلال الاعتماد على إطار ملائم لقياس الأداء من منظور استراتيجي يساعد إدارة المنظمات على توحيد ومحاذاة¹ ، جميع مبادراتها وأنشطتها ومشاريعها مع الأولويات الإستراتيجية .

في الشكل أو الصيغة المثالية لمصطلح المحاذاة ، نجد أن جميع العاملين في المنظمات الرائدة يوحّدون قيمهم و أهدافهم مع قيم وأهداف منظماتهم . لأن المنظمة المعاصرة ترى أن السيطرة والرقابة على الأحداث والتحكم بالنتائج يتطلب منها القيام بالعديد من النشاطات ، فهي ترى الأحداث بالعديد من الرؤى

الفرع التاسع: مواصفات مؤشرات الاداء الاساسية²

تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ، و محاولة تفصيل مؤشرات مناسبة تعكسها .

- يجب ان تكون بسيطة قدر المستطاع و واضحة وقابلة للقياس .
- يجب ان تقاس على مستويات متعددة تكون متسلسلة .
- يجب ان تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار .
- يجب ان تكون عملية و قابلة للتطبيق من حيث امكانية جمع البيانات ، لأن المؤشرات ليست الهدف بل التعليق عليها اهم .

//7 عملية تطوير مؤشرات الاداء الاساسية:

- تحديد رؤية و رسالة و هدف و استراتيجية المنظمة .
- تحديد مجالات يجب على المؤشرات التركيز عليها على ان تعكس مجتمعة الصورة كاملة .
- اعطاء اولويات لتطبيق هذه المؤشرات و لأنها تزيد من قدرتها على دعم القرار الاداري

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

إن كمية ونوعية المعلومات التي تحتاجها المنظمة ، لقياس أداءها وتقييم استراتيجياتها، قد تأثرت بالتغير السريع لبيئة الأعمال الحديثة، وهذا التغير الذي شمل أيضا أدوات قياس الأداء ، حيث لم تعد أدوات القياس التقليدية كافية كونها ركزت على الأداء المالي فقط ، في حين وجب الأخذ بالمعايير المالية وغير المالية لإعطاء صورة اشمل عن أداء المنظمة بشكل متكامل .

¹ المحاذاة : تعني تحقيق التقارب في الغايات إذ أن كل جزء من سلسلة قيم المنظمة تعمل على تحقيق نفس الغرض .

² شريف عبد المجيد مازن ، مرجع سبق ذكره ، 87

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

في ظل احتدام وتيرة المنافسة بين مختلف منظمات الأعمال ، أصبح لزاما على هذه الأخيرة تبني أساليب و أدوات إدارية حديثة وفعالة، تمكنها من تحسين مركزها التنافسي وتساعدتها في اختيار وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها وتعد بطاقة الأداء المتوازن أهم هذه الأدوات، حيث لقيت اهتماما واسعا من قبل الباحثين ورجال الأعمال نظرا للنجاح الذي حققته الشركات التي طبقتها، مما جعلها تنتقل من مجرد أداة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات الميلادية عندما قام معهد " نولنورتن " بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشا ركينباً بنظر قياسا لأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لتعدت تقييما لغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فعالة. استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن، وقد تم تلخيص النتائج في كتاب "the balanced scorecard، الذي قام بوضعه الباحث الاكاديمي كابلن ودافيد نورتن، وكان من أكثر الكتب مبيعا حول العالم¹.

من خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوب معين في التقييم بل يحسبوا آخر، بل يبحثون عن نقد بميزان التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا يسمح بإيجاد مؤشرات أداء شاملة يعطي للمسيرين نظرة سريعة حول النشاط في المؤسسة².

ظهرت بطاقة الاداء المتوازن balanced scorecard لمواجهة القصور في انظمة الرقابة المالية التقليدية³.

لقد قامت بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الاستراتيجيات والأداء وتمتحو بلها النظام التسيير بنشر الاستراتيجيات وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة، توجيه سلوكياتهم ومساعدتهم على القيادة⁴.

الفرع الثاني: تعريف بطاقة الاداء المتوازن

لقد أعطيت لبطاقة الأداء المتوازن عدة تعاريف

أهمها: أنها نظام إداري يهدف إلى المساعدة للملاك والمديرين، على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف القياسات لإسهامات استراتيجية المترابطة⁵.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل للمعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 8

² وائل محمد صبيح إدريس وطارح محسن الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 4

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المرجع السابق الصفحة 55.

⁴ Kaplan Robert، 3، David Norton، 4، the balanced scorecard: measure that drive performance، 1992، p73.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص. 57

أثنا: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن، هي نظام إداري يعطي للمنظمة معياراً تقيس به مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وإعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية¹:

1_ البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى، برؤية و إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

2_ البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية، والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس

3_ البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصفة متواصلة

4_ البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاث أبعاد زمنية هي الأمس، اليوم وغدا.

المطلب الثاني: مكونات ومحاور بطاقة الاداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل، عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس، يتم تبويبها في أربعة أبعاد، يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو².

1_ المحور المالي³:

يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

¹ مريم شكري محمود نديم مذكورة ماجستير في الحاسبة جامعة الشرق الاوسط الاردن_2013_2012 ص16

² محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات الحاسبية في تفعيل الادارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 21 العدد 1 يونيو 2005 ص26

³ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص : 18.

2_ محور الزبائن:

إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها ،لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل¹.

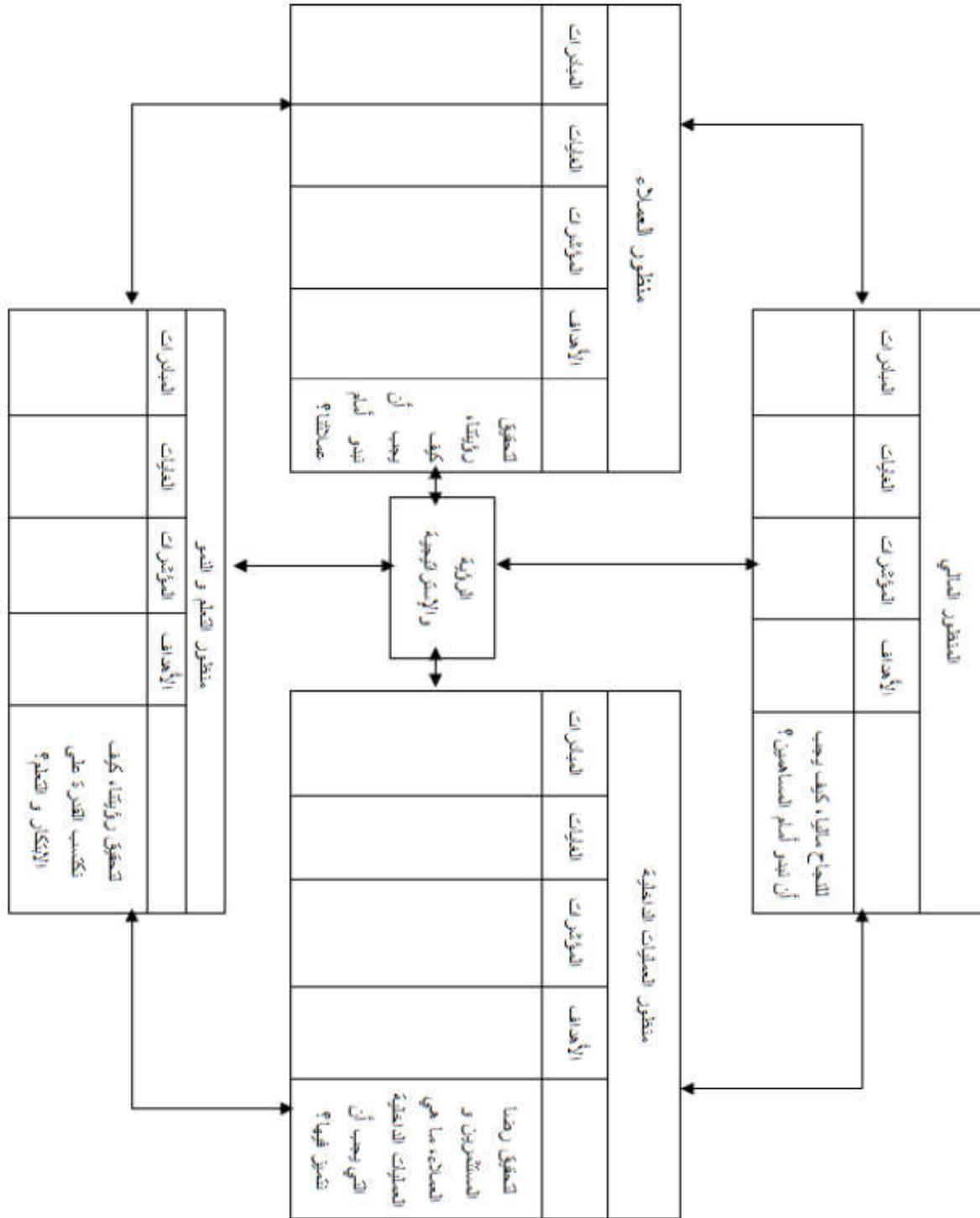
3_ محور الأنظمة الداخلية:

حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمنظمة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

4_ محور التعلم التنظيمي: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة، من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية. بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

¹ زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية فيمواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، جمهورية مصر العربية، ص : 276

الشكل (7) :محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مجلة العلوم الانسانية عدد 34 ديسمبر 2010 الصفحة 195

من الشكل السابق نلاحظ ان كل منظور يحتوي على مجموعة من النقاط تتمثل في:

الأهداف Objectives¹:

غالبا ما تكون الأهداف ابشكلا عاما موزعة بالتساوي يعلم مختلفا بعدا بطاقة الأداء المتوازن وتحمّل تقريرا نفسا لأهمية الإستراتيجية، كما يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وأيضا معقولة، بالإضافة إل ضرورة اقترانها تماما بمجال زمني.

المؤشرات أو المقاييس Indicators or measures:

وهو بمثابة المجال الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنة قيمة محددة سلفا، مثال ذلك:

مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني).

الغايات أو المعايير Target:

الغاية هي مقدار محدد يتم القياس سبناه عليها لتحديد مستوينا لانحراف مناها لهدف المقرر تحقيقه.

المبادرات Initiatives: هي المشاريع التشغيلية اللازمة لتنفيذها لتحقيق الهدف.

المطلب الثالث: أهمية ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في²:

- تترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.
- تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات، والأجزاء، والعملاء، وتطوير وتنمية الأسواق.
- تساعد المنظمات على تعديل استراتيجياتها، بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المنظمة.
- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.
- تربط بين المستويات الدنيا للأهداف والعمليات، بالمستويات العليا للمنظمة.
- تربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات السنوية.
- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا.
- بيان الرؤية والإستراتيجية ووضعها في بؤرة الاهتمام، وليس المجالات المالية فقط.

¹مجلة العلوم الانسانية عدد 34 ديسمبر 2010 الصفحة 197_198

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 68

- تربط بين مقاييس النجاح والتخطيط الاستراتيجي.
- تؤكد على أهمية كل المستفيدين, وليس فقط المستثمرين.

الفرع الثاني: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن نمائاً نظاماً لقياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعد هذا المقياس بالتحديد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء، وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي يتبناها المساهمين، كما أنها أخذت باعتبار أساليب القياس غير المالية والتي يتبناها العملاء والعمليات الداخلية، والتحسين والنمو والتعلم والابتكار. وإنتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها¹:

1_ توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة: على سبيل المثال يتمثل هدف المنظمة في إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأکید النمو، لذلك فان بطاقة قياس الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء ما يؤدي إلى تحسينات في العملية الداخلية.

يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا العميل وحصصة السوق وأيضاً الدخل التشغيلي وثروة المساهمين. إن كل مقياس في بطاقة قياس الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة، وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الإستراتيجية التي تؤدي لتحقيق النتائج المالية².

ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، و يجب أن تتضمن العلاقة الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن³

مثال :

معدلاً لعائد رأس المال المستثمر يزيد بزيادة المبيعات للعملاء، ويعكس ذلك لولاء العملاء، (إذ يتم إدراج معدل لعائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء)

ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء، إذ ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من ناحية طاقة) ولتحقيق وقت خدمة قصيرة، يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية)، وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو).

2_ تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة، ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة.

¹ تقويم أداء بنك فلسطين المحدود مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره الصفحة 70.

³ قياس أداء بنك فلسطين المحدود مرجع سبق ذكره.

و استرشادا ببطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات، تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة ، وقامت بعض المنظمات بتطوير قياس الأداء المتوازن إلى مستويات الأقسام. حيث تتطلب الاستراتيجيات المختلفة بطاقات مقاييس مختلفة.

3_ تهتم بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية:

في بعض الأحيان ينوي المديرين الاعتماد على الابتكار، والجودة ورضا العميل في حد ذاتها، حتى ولو لم تحقق أرباحا مادية.

كما تؤكد بطاقة قياس الاداء المتوازن على المقاييس المالية كجزء من برنامج لتحقيق أداء مالي مستقبلي، وعندما تكون مقاييس الأداء المالية وغير المالية متصلة بدرجات متناسبة، فان العديد من المقاييس غير المالية تخدم كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي. ففي العديد من المنظمات الرائدة نجد أن التحسينات في العوامل غير المالية أدت الى تحسينات في العوامل المالية، لأنها اهتمت بدراسة الأصول غير الملموسة التي تعمل على:

_ إيجاد علاقات طويلة مع العملاء.

_ تقديم منتجات حديثة ومتطورة وبجودة عالية.

_ تقديم منتجات تواكب الحاجة والرغبات وبخدمات قليلة التكلفة وبفترات انتاج قصيرة.

_ إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.

4_ تهتم بطاقة القياس المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بل النموذج المحاسبي التقليدي:

إن اضافة الأصول غير الملموسة في عملية التقييم تمكن المنظمة من:

_ توصيل التطوير إلى الأطراف الداخلية والخارجية.

_ إظهار الآثار السلبية في القوائم المالية عندما يتم استهلاك المنظمة لأسهمها في الأصول غير الملموسة.

5_ تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد نوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

المبحث الثالث: استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

سوف نتناول في هذا المبحث علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء، و مراحل تقييم الأداء باستخدام هذه البطاقة وكذا خطوات تنفيذ بطاقة قياس الاداء المتوازن.

المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن نفيته قيميا لإستراتيجية، يكون انطلاقا من أهداف التقييم وضعها في كل محور من المحاور المكونة لها، وبالتالي فإن تقييمها لإستراتيجية يكون نقائما علن تقييم مد كفاءة المنظمة في تحقيقها، ولهذا الأهداف فو تحديدا الانحرافات التي يمكن أن تحصلوا للحلول المقترحة لتصحيح هذا الانحرافات¹.

كما أن تقييمها لإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من المحاور الخمسة لها ومقارنتها مع ما كان مخططا له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مركزا على المعايير الموضوعية في كل محور.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن نفيته قيميا لإستراتيجية، يركز على ثلاث جوانب رئيسة تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة، وتكون نفي ش كل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذا الجوانب هي :

1_ توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية

يتم التأكيد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والإستراتيجية، كما يتم التأكيد من أن الأهداف التي يمكن تحقيقها في الميدان، كما يتم تقييمها بالمعيار المترجمة لكل هذا الأهداف فالتحقيق من أن نتائجها تعود على الموضوعية ككل، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة وكل مستوياتها، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل وهذا احتضنت تحقيق شرط التوازن الذي يتسبب بطاقة الأداء المتوازن بالوصول إليه.

2_ توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات : يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف

الرئيسية، التي يجب تنفيذها تحت جناح الإستراتيجية، وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصال الداخلي بين الإدارة والعمالين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكيد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات التي تحدد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط بهم، وهذا ما يقلل من حدة وثقومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، الصفحة 92

-3-

التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

:

يقوم هذا الجانب بتقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد، وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الاستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وتساعد في تحقيقها .

كما يتم تقييم استعمالات الموارد، وهذا من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييمها لتحقيقنا لوصولنا لمدى صحة القاعدة السببية (السبب والنتيجة) (أي التأكد من أن تحقيق الأهداف المالية ليس بالأمر السهل).

إن هذا الجانب الكبري، التي يتم تقييمها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تتفرع عنها عدة جوانب ثانوية تحدد بدقة كل جانب من تقييمه، وهذا بغرض التحديد الجيد للمعايير التي تساعد في عملية التقييم، لأنهم الصعبة تقييمها للمعايير في آن واحد، خاصة في الحالات الطارئة التي ستوجب التحديد الفوري لمركز الخلل .

لذلك يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها تساعد في توزيع المعايير على محاورها الأربعة بطريقة متوازنة، ومنه يمكن تقييمها إلى استراتيجية بتقييم المعايير الموضوعية في كل محور، والتأكد من أنها تتوافق مع ما كان مخططاً له قبل عملية التنفيذ .

ومن هنا يمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييمها إلى استراتيجية، حيث أنها تحدد المعايير الهامة لتقييم كل محور وذلك بتحديد كل معيار القيمة المستهدفة أو المتوقعة والمبادرات، وهذا ما يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة (النتائج الفعلية المحققة مع القيمة المستهدفة

و تحديد الفجوات الحاصلة)

، وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية، خاصة في الظروف التي تتميز بعدم التأكيد والتعقيد وضيق الوقت .

يتطلب تقييمها إلى استراتيجية كمنعنا من المعلومات التي تتميز بالدقة والمصداقية، وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن عن طريق توفير معلوماتنا الخرجية وإبصارها بالداخل من أجل اتخاذ القرارات، لأنهم قبل البدء في وضع بطاقة الأداء المتوازن يجب القيام بعملية تشخيص شامل للبيئة الداخلية والخارجية، وهذا ما يعد المصدر الأساسي للمعلومات التي تساعد في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد المعايير الخاصة بكل محور .

و

كذلك تساعد في عملية التقييم وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية وإبصارها للأفراد والمستويات التنفيذية . ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة في عملية تقييمها إلى استراتيجية وأن التطبيق الجيد لها لا أداة يعطيت نتائج إيجابية، وذلك من خلال نجاعة الحلول التي صحيحة المقترحة حيث يمكن أن نجمع بين التكلفة والوقت والفعالية .

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

تختلف مراحل تقييم الأداء باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، عن مراحل تقييم الإستراتيجية عموماً في الأسلوب أو الأداة المستخدمة حيث سيتم إدخال بطاقة قياس الأداء المتوازن في كل مرحلة من مراحل التقييم المتمثلة في أربع مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تحديد ما يجب قياسه.

المرحلة الثانية: تحديد معايير القياس والتقييم.

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء.

المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المرحلة الأولى: تحديد ما يجب قياسه

يتم في هذه المرحلة تحديد المستوى الذي يكون فيه الخلل، وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن سوف يتم بسهولة تحديد هذا المستوى نظراً لأنها توزع مختلف جوانب الإستراتيجية على مجموعة من المحاور وهي:

// المحور المالي: يقيس هذا الجانب ربحية المنظمة ويعتمد على كم الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال.

// جانب العملاء والزبائن: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة، ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات وتستخدم مقاييس مثل حصة السوق، رضا العملاء، قطاع شبكات الاتصال، عدد العملاء الجدد، رضا العميل¹.

// جانب العمليات الداخلية²:

يحتوي على العمليات التي تميز المنظمة والتي تبرزها تشكلاً مزاياتها تنافسية مثل: الجودة، الخدمات المقدمة للعميل والخدمة.

// جانب النمو والتعلم:

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي يتبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المنظمة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل

جل وحسب كابلان ونورتن فالتعلم والتنظيم والنمو يأتيان

مثلاً ثم مصادر أساسية وهي

الأفراد، الأنظمة، والإجراءات التنظيمية.

المرحلة الثانية: تحديد المعايير

وهنا يتم وضع المعايير، التي سوف يتم استخدامها في عملية تقييم العناصر التي تم تحديدها في المرحلة الأولى وتكون موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث يضم كل محور مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، وتلعب بطاقة قياس الأداء المتوازن دوراً هاماً في تسهيل عملية تحديد و وضع هذه المعايير.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 62

² صالح بلاسكة ، مرجع سبق ذكره، صفحة 94

الفرع الثالث: تقييم الأداء

يتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج المتوقعة من كل معيار، مع النتائج المتحصل عليها لتحديد الانحرافات الحاصلة، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن بتسهيل تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع. تعد مرحلة تقييم الأداء أهم مرحلة يبرز فيها الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن، أنها المرحلة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الإلية استراتيجية في تحقيقها للأهداف، وذلك بمعرفة الإجابة على أسئلة الموضوع عند مرحلة الصياغة، وهذا على أسئلة تكون موزعة على محور بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن عرضها فيما يلي:

1/ المحور المالي:

ما هو مستوى رضا المساهمين عن النتائج المحققة؟ ما هو مستوى إشباع رغبات المساهمين؟ المحور المالي هو المحور الذي يتعلق بمطالبات المساهمين والتأجيل التي ينتظرونها من تنفيذ الإلية استراتيجية. وللتأكد من تحقيق هذا الهدف الإجابة على هذه الأسئلة، يتم تقييم المعايير الخاصة بهذا المحور مع النتائج المحققة، وبالتالي لتحديد الفجوة.

فإذا كان الأداء الفعلي كبيراً أو يساوي الأداء المتوقع، فيمكننا الحكم بأن الإلية استراتيجية قد حققت أهدافها المالية وبالتالي تحقق رضا المساهمين وهذا ما يدفعهم إلى إعادة استثمار أموالهم بغية الحصول على عوائد. أما إذا كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المطلوب، فنقول بأن الإلية استراتيجية لم تحقق أهدافها المالية المطلوبة ومنها يبدأ دور المقيم في البحث عن الأسباب ومعرفة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وهذا ما يخلق جو من التوتر وعدم الثقة لدى المساهمين والتفكير في سحب أموالهم.

2/ محور العملاء أو الزبائن:

ما مدى تحقيق مطالبات الزبائن؟ كيف يربون الزبائن من منتجاتنا وخدماتنا؟ هذه هي الأسئلة المتعلقة بمحور العملاء، حيث يعد هذا المحور ذو أهمية بالغة، لأنه يتعلق بالزبون أولاً ببقاء المنظمة مرهون بوفاء الزبون لها من مجرد رضا الزبون إلى الوفاء دائم. يقوم تقييم الإلية استراتيجية انطلاقاً من هذا المحور، على قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وخدماتها بنوعية عالية وأسعار معقولة، مقارنة بالمنافسين، حيث تسعى المنظمة لأن تجعل من رضا الزبون ووفاء دائم، وهذا الهدف تستطيع المنظمة بلوغه إذا قامت بتقديم خدمات ومنتجات متميزة من حيث السعر والجودة، التكاليف المنال وترويج العروض المختلفة. وتستطيع المنظمة أن تراجع علاقتها مع الزبائن باستعمال عدة طرق منها: المقابلة، الاستمارة، سجلاً لاقتراحات وغير ذلك من طرق التقصي.

أما عن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور، هو تحديد معايير تتناسب مع أهدافها الذي تسعى

المنظمة لتحقيقه، وتكون هذه المعايير شاملة لكل جوانب الزبون، ومنها مثلاً هذه المعايير: الحصة السوقية، ربحية

العميل، عدد الزبائن الحاليين، عدد الزبائن المفقودين

حيث إذا قام المقيم بقيا سو تقييم هذا المعايير فيمكنها الحكم على مدى تحقيقها فالتعلق بالزبون، ومدى قدرة الإستراتيجية الحالية على إجابة علماء الأسئلة الموضوعية في هذا المحور.

3/ محور العمليات الداخلية : ماهي العمليات التي تتميز

بها المؤسسة عن منافسيها؟ يتعلق هذا المحور بتقييم جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وهذا العمليات التي تتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء، وأهداف المساهمين. يتم تقييم هذا المحور عن طريق تقييم عدة معايير، تترجم الأهداف الموضوعية علم مستواه من هذا المعايير نذكر جودة المنتجات، متوسط عدد المنتجات المعيبة، السرعة في طرح المنتجات، سرعة تسليم الطلبات.

إن هذا المحور يعد المحور الذي يحتوي على البنات التحتية للمنظمة، والتي يمكنها منا اكتساب زبائن تنافسية، لأنها تتضمننا الجودة والتقييم من خلالها كإسهام زبائن تنافسية، كما نالت حكمنا الجيد في هذا المحور يساعد في تقليص التكاليف، وبالتالي التحكم في أسعار السوق، كما أننا نؤثر على المحور لها أثرها على العنصرية المحاور، لأننا نحاور مرتبطة فيما بينها بعلاقات نسبية

4/ محور النمو والتعلم :

لتحقيق الرؤية الإستراتيجية، كيف نكتسب التعلم؟ ما مدى نمو وتعلمنا لأفراد؟ هذا المحور يتعلق بالأفراد بالموارد البشرية، حيث نقيس مدى قدرتهم على التعلم واكتساب معارفهم من قدراتهم وتحفزهم على الإبداع الذي يعتبر شرط لبقاء المنظمة وديمومتها .

و

يقوم أساسا لتقييم في هذا المحور على تقييم خبرات الأفراد ومهاراتهم، مستوى إبداعهم، عدد براءات الاختراع، نسبة التغيير ونسبة دوران العمل، حيث حدد بطاقة الأداء المتوازن القيمة المتوقعة لهذا المعايير ويقوم المقيم بتحديد الفجوة.

ويعد أساسا لنجاح في هذا المحور هو نظام الحوافز والترقيات الموضوعية من طرف الإدارة، حيث أن مردودية العامل، ومدى تعلمهم تبطيم مستوى الحوافز الممنوحة وبالتالي على إدارة أنتوليل هذا النظام الأهمية البالغة حتى تستطيع كسب لاء الأفراد وامتصاص المقامات لديهم عند اتخاذ الإجراءات العلاجية لبعضها البعض.

الفرع الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن قيا سو تقييم الأداء، انطلاقا من المعايير الموضوعية على بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي بالكشف عن اختلافات، وهذا ما يتطلب من المقيما أن يتخذ حولا وإجراء التصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل لثلاثة ساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه بطاقة الأداء المتوازن وهو توفير القدر الكافي من المعلومات .

ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال للتواصل المتكامل لضمها أيضا للمعلومات واتخاذ الإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت، كما ما يبرز كذلك دور البطاقة في تقدير حجم الانحراف حيث كلما كان حجم الانحراف كبير، استوجب ذلك السرعة في التصحيح.

المطلب الثالث: خطوات تصميم وتنفيذ بطاقة قياس الاداء المتوازن

اختلف الكتاب والباحثون حول خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن, لاختلاف خصائص كل منشأة غير أنهم يتفقون إن عملية بناءها تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا, بدءا بالإستراتيجية, وسوف نستعرض مختلف خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة. هي موضحة كما في الشكل ...

الشكل (8) خطوات تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الفتاح المغربي ومضان فهمي مغربية، التخطيط الاستراتيجي قياس الأداء المتوازن 2006

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية¹

وفيها تعقد مقابلات مع أكبر عدد من الأطراف الخارجية، للحصول على معلومات أكثر موضوعية حول موقف الصناعة، إلى جانب عقد ندوات تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء، وتتم هذه الخطوة بمراحل على النحو التالي:

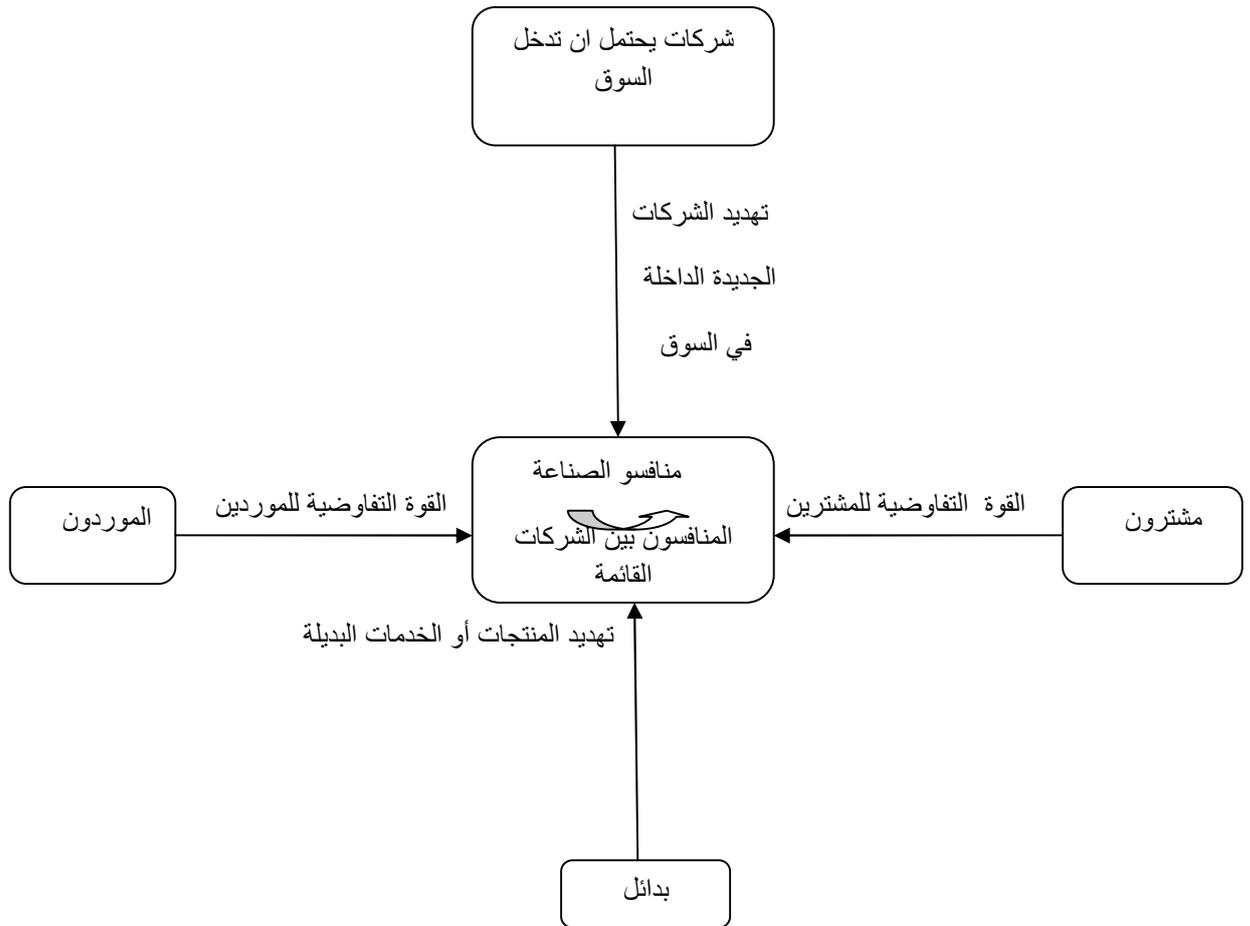
1_ تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر: وذلك بغرض الوصول إلى اتفاق، حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بالاعتماد على نماذج معروفة مثل نموذج SWOT، ونموذج بورتر ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة.

1_ أ: الاعتماد على نموذج SWOT: بمساعدة هذا النموذج يمكن للشركة أن تحلل ما يمكن أن تفعله اليوم (نقاط قوة ونقاط ضعف)، مثلما تم تناوله في الفصل الأول

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ومضان فهمي مغربية، التخطيط الاستراتيجي قياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2006، ص 221، . 222

1_ب: الاعتماد على نموذج بورتر: في مطلع الثمانينات طرح بورتر نموذج الحاص بتحليل القوى الخمس الذي تتأثر فيه ربحية المنشأة، بالقوى الهيكلية العامة في صناعتها مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (9) القوى التنافسية التي تقرر ربحية الصناعة.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بطاقة الأداء المتوازن المكتبة العصرية مصر 2009 الصفحة 103.

1_ج: الاعتماد على نموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة:

يمثل هذا النموذج مدخلا وسطا بين تحليل SWOT ونموذج بورتر للقوى الخمس التنافسية، أي انه عند تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية تبني قوتها التنافسية اعتمادا على مواردها وقدراتها.

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة:

_الفرع الأول: تحديد الإستراتيجية:

إن بطاقة الأداء المتوازن، هي في الأصل عبارة عن أداة تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة، باعتبارها أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، الأمر الذي يجعل من الإستراتيجية عنصرا جوهريا في تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

يرى A CHANDLER إن الإستراتيجية عبارة عن تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، انتهاز السياسات المحددة، و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف (...). إن عملية صياغة وتطوير الإستراتيجية تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا، من اجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية، وهذا ما يجعل من صياغة الإستراتيجية عملية جد معقدة، كونها تتطلب مهارات فكرية وتحليلية عالية تضاف إلى ربط الجانب النظري بالميداني.

_الفرع الثاني: بناء الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف على المستوى الاستراتيجي، حيث يتم تعيين عدد محدد من الأهداف ضمن كل بعد من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4) بناء الأهداف الإستراتيجية ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المحور	الأهداف الإستراتيجية
المالية	رفع مستوى قوة الوضع المالي من خلال تقليل التكاليف
	المحافظة على معدل نمو الإيرادات من مخالف القنوات
	زيادة القيمة المضافة للمستثمرين
العميل	الاستجابة لمتطلبات العملاء من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجذابة
	تطوير مستوى جودة الخدمة
	تطوير معدل الحفاظ على العملاء
العمليات الداخلية	تطوير النية التنظيمية الفعالة للمنشأة
	تطوير فعالية العمليات
	تطوير إنتاجية الموظفين
التطوير والتعليم	تطوير المعرفة بالمنتجات
	الحفاظ على بيئة العمل الفعالة
	الحصول والحفاظ على المعرفة

المصدر: كتاب التخطيط الاستراتيجي _ بلال خلف السكارنة الصفحة 341.

الخطوة الثالثة: تحديد العناصر الحرجة للنجاح¹

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة، آنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس، وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (5) بناء عوامل النجاح الرئيسية ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره الصفحة 119

المحور	عوامل النجاح الرئيسية
المالية	الوصول إلى التكاليف المثالية
	نمو الإيرادات على مستوى كافة قنوات التوزيع
	زيادة العائد على سهم المنشأة
العميل	الاستجابة السريعة لشكوى العملاء
	الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء
العمليات الداخلية	الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات
	الرقابة العالية على العمليات
	الإنتاجية العالية للموظفين
التطور والتعليم	تدريب الموظفين
	تحفيز الموظفين

المصدر: كتاب التخطيط الاستراتيجي _بلال خلف السكارنة الصفحة 342

الخطوة الرابعة: تحديد المؤشرات

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه، باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح، ولكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث يتم التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ويؤكد كل من كابلان ونورتن على حساسية هذه الخطوة، نظراً للصعوبة التي تواجهها المنظمات في إيجاد علاقات بسبب ونتيجة واضحة من جهة، وخلق التوازن بين مختلف المؤشرات من جهة أخرى والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (6) مؤشرات قياس الاداء

المحور	مؤشر القياس
المالي	الربحية لكل سهم
	متوسط الارادات لكل قناة توزيع
	نسبة التكاليف التشغيلية الى الارادات
العملاء	نسبة العملاء المتكررين
	معدل رضا العملاء_متوسط الوقت اللازم للاستجابة الى شكاوى (طلبات العملاء)
العمليات الداخلية	عدد العمليات التي تتم بصورة الية
	نسبة الخطا في العمليات
	الإيرادات لكل موظف
التطور والتعليم	معدل رضا الموظفين
	عدد المنتجات الجديدة في العام/ معدل اقتراحات التطوير لكل موظف

المصدر: كتاب التخطيط الاستراتيجي _بلال خلف السكارنة الصفحة 360

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل¹

في هذا الخطوة يتم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المنظمة، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل، أفراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات أو جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، وذلك من أجل تجنب أي انحراف تفادياً للحدوث ومشكلات غير متوقعة ويتطلب ذلك كتابة الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى العالم الواقعي، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، وربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بطاقة قياس الأداء المتوازن من مقياس الأداء المستخدم

وتعتبر مقياس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقياس الأداء في المستويات التشغيلية تشتق من الأهداف الاستراتيجية، ويراعى أن مقياس

¹ تقويم أداء بنك فلسطين المحدود مرجع سبق ذكره الصفحة 79.

الأداء في هذه المستويات تتميل للتحديد أكثر من العمومية، حيث تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها باختصار يتم فيها هذه الخطوة ترجمة الأهداف الإستراتيجية، طويلة الأجل لمجموعة من الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل، القابلة للتحقق خلال الفترة الزمنية، وتحديد دمجها لسلسلة أهداف من الأهداف وكذلك تحديد قيم مستهدفة لكل هدف خلال الفترة محل القياس.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية¹

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، و يراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتاثر بهم.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:

من الضروري أن تتابع المنظمة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس، لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية، لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضا أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنظمة، وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الاعمال اليومي لكل وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية، من خلال تأثيرها على العمليات اليومية، ولذا فان خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد، و أساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للمنظمة.

وفي النهاية، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ولا سيما من اجل الرقابة قصيرة المدى، مطروحة على بساط البحث وان يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 128.

خلاصة الفصل .

تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم الأداء، واهمية عملية تقييمه في تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة وتمكينها من استغلال مواردها بشكل امثل، حتى تقوم بوظائفها بكفاءة وفعالية وكشف الانحرافات لكل وظيفة من هذه الوظائف. كما تعرفنا على مؤشرات قياس الأداء التي تعد عاملا مساعدا على معرفة مقدار التقدم المسجل نحو تحقيق الأهداف، وهي احدى تقنيات قياس نجاح المنظمات المستخدمة في أساليب تقييم الأداء الحديثة ابرزها بطاقة الأداء المتوازن التي تعرفنا في هذا الفصل على مفهومها، ونشأتها وخطوات تصميمها، وتنفيذها وعلى دورها الإيجابي في تقييم الأداء كونها تغطي جوانبه المالية وغير المالية، بالاعتماد على محاورها الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو).

خاتمة عامة

عند تناولنا لموضوع تقييم البدائل الاستراتيجية كمدخل لفعالية الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية، قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول مختلفة، تطرقنا من خلالها الى جانبين: الأول نظري تعلق بالتحليل الاستراتيجي وادواته واهميته الى جانب تقييم الأداء والوسائل المستخدمة فيه والتي تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة منها حيث تطرقنا الى مفهومها وابعادها ومخلف المحاور المكونة لها وخطوات تطبيقها.

اما الجانب الثاني فقمنا من خلاله بتشخيص واقع تقييم الأداء بمركب صفاكت كما توصلنا من خلال هذه الفصول الى مجموعة من النتائج التي تؤكد اوتنفي الفرضيات المقترحة التي يتم على أساسها تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات الهامة من وجهة نظرنا لنصل في الأخير الى افاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب دراستنا لم نتعرض لها لتكون أرضية لبحوث مستقبلية.

نتائج الدراسة:

تتلخص اهم النتائج المتوصل اليها فيما يلي:

1_ نتائج الدراسة النظرية

أ_ نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال اختبارنا لصحة الفرضية الأولى توصلنا الى:

_تقوم المؤسسة محل الدراسة بتقييم اداءها باستخدام أساليب تقليدية تعتمد أساسا على المعايير المالية.

_لا تقوم المؤسسة بتقييم اداءها بصفة دورية مما يصعب معه اكتشاف الاختلالات وقت وقوعها.

_تعمل المؤسسة على دراسة محيطها الداخلي والخارجي.

من خلال اختبار صحة الفرضية الثانية توصلنا الى:

_ تمتلك المنظمة المحارو الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات

الداخلية، بعد التعلم والنمو) ، لكن أداء هذه الاخيرة ليس بالمستوى المطلوب. نظرا للنقائص المسجلة في

كل بعد من هذه الابعاد.

من خلال اختبارنا لصحة الفرضية الثالثة توصلنا الى:

_ بإمكان بطاقة الأداء المتوازن ان تساهم بشكل إيجابي في قياس فعالية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

محل الدراسة وخاصة اذا تم تطوير والاهتمام بالمكونات الأساسية لها ومختلف محاورها خاصة فيما تعلق

بمحور التعلم والنمو الذي يشهد نقص كبير.

ب_ الاقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلنا اليها سنحاول تقديم بعض الاقتراحات.

__ على المركب ان يولي أهمية بالغة لعملية قياس وتقييم الأداء بصفة دورية لاكتشاف أي اختلالات تعيق تحقيقه لاهدافه في الوقت المحدد.

__ الاهتمام أكثر بالجانب التسويقي والقيام باليات تعرف بالمركب ومنتجاته مثل الأيام المفتوحة وتوزيع مطويات وايام تحسيسية، وتنصيب لافتات في مدخل ومخرج المدينة وتغيير اللافتة الموجودة في الواجهة.

__ تحسين ظروف العمل وتبني نظام حوافز حقيقي لان الموجود حاليا غير كافي ولا يرقى لمطالب الموظفين.

__ المقترح الأهم والذي لفت انتباهنا هو استيراد المركب المادة الاكريليك التي تستخرج من النفط مع العلم ان أكثر من 95% من صادرات الجزائر من هذه المادة وهذا ما اعتبرناه من غير المنطقي وعلى الدولة اتخاذ إجراءات في هذا الخصوص.

__ ضرورة استخدام الات جديدة ذات تكنولوجيا متطورة.

__ تبني أساليب جديدة في التسيير مواكبة للتطور المتسارع في البيئة الخارجية وتكوين الإطارات على هذا الأساس.

ج_ افاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة تبين لنا ان هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة ونذكر منها:

__ دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمنظمة.

__ مدى مساهمة محور التعلم والنمو في تحقيق الميزة التنافسية

__ تقييم كفاءة الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

حتوانا من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية المتمثلة في دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة لاسقاط جوانب الدراسة النظرية تم اختيار مجمع صوفاكت للاغطية النسيجية_تيسمسيلت كميدان للدراسة، وذلك قصد معرفة واقع تقييم الأداء عاى مستوى هذا المركب والأدوات المستخدمة في ذلك وما اذا كان بالإمكان قياس هذا الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج وتقديم بعض المقترحات.