

## دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن

أ.د. يجاوي مفيدة، جامعة محمد خيضر بسكرة

ساكر دنيا، جامعة محمد خيضر بسكرة

### الملخص

في ظل البيئة المتغيرة والتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال، أصبح لزاما على المنظمات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلاءم والبيئة الحالية، وهو ما يوفره تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في المنظمات حيث يساهم في تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها.

وفي هذه الورقة البحثية نحاول تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة التي تقوم على فكرة التوازن بين صياغة الخطط الإستراتيجية وتنفيذها من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم وذلك بالاعتماد على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

### Abstract:

In light of the changing environment and the rapid developments taking place in the business organizations, it has become imperative for organizations to research for new management methods adapted to the current environment, which is provided by the adoption of strategic planning method in organizations, as it contributes to changing the way organizations plan to develop their own strategies.

In this paper we will try to highlight the nature of relationship between strategic planning and performance improvement from a balanced performance card perspective, this latter is based on the idea of balancing the formulation of strategic plans and their implementation by translating the strategy into measurable goals and evaluating them based on four dimensions to assess the overall performance of the organization.

**Key words:** strategic planning, performance, balanced scorecard.

## مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، مما يجعلها أمام خيارات صعبة للحفاظ على بقائها واستقرارها في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر التغيير فيه هو الثابت الوحيد، لذا أصبح لزاما عليها تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل، وبأتي التخطيط الإستراتيجي في مقدمة هذه الأساليب كأحدث صورة للتخطيط في المنظمات.

إن اتجاه المنظمات إلى استخدام هذه الأساليب الإستراتيجية الحديثة خلق مشكلة جديدة في إدارة الأداء نتيجة قصور نظم قياس الأداء التقليدية على إعطاء صورة متكاملة عن أداء المنظمات الحديثة، ولهذا تم اختيار بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة وأسلوب إداري حديث يعمل على سد الفجوة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار التوازن ما بين العمليات والأنشطة قصيرة المدى والأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى مما يساهم في كشف الاختلالات بشكل آني ومستمر واقتراح الحلول والتحسينات وذلك بسبب طريقة توزيعها للمؤشرات على مختلف محاورها بحيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء.

ومن خلال هذه الورقة البحثية نحاول الإجابة على التساؤل التالي: ما دور التخطيط

## الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة على هذا السؤال نتطرق إلى المحاور التالية:

### المحور الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

1- تعريف التخطيط الإستراتيجي

2- عمليات التخطيط الإستراتيجي

### المحور الثاني: الإطار النظري للأداء

1- تعريف الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه

2- تعريف عملية تقييم الأداء

### المحور الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم وتفعيل التخطيط الإستراتيجي

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

2- علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة

3- منهجية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

### أولاً: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

**1- تعريف التخطيط الإستراتيجي:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي حلقة بارزة في الممارسات التسييرية حيث عرف إثراء نظريا ونقاشا فكريا واسعا في الأوساط الأكاديمية والمهنية، وعليه فقد أعطيت له عدة تعاريف نذكر منها:

اعتباره كنظام متكامل يتم من خلاله "تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد"<sup>1</sup>، كما أنه عبارة عن تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية<sup>2</sup>، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي كرؤية مستقبلية فهو "رؤية لوظيفة المنظمة في المستقبل ويوفر هذا التخطيط إطارا من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين"<sup>3</sup> وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن التنبؤ ووظيفة صانع التخطيط الإستراتيجي هي اختيار البديل الذي يتوقع حدوثه في المستقبل، إذن فالمستقبل هو أساس صناعة التخطيط الإستراتيجي.

**2- عمليات التخطيط الإستراتيجي:** إن التخطيط الإستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات، تتم من خلال الخطوات التالية:

### 2-1- الاتجاه الإستراتيجي

رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في رسالة المنظمة ورؤيتها، إضافة إلى أهدافها الإستراتيجية.

**2-1-1- رسالة المنظمة:** يؤكد Wright et al على أن رسالة المنظمة تتمثل في الخصائص الفريدة لها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية لمنظمة الأعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية<sup>4</sup>. وتتمثل مكونات رسالة المنظمة بالآتي:

الجدول رقم (01): عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
الأسواق	أين تتنافس المنظمة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
البقاء/الربحية/النمو	ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة	ماهي قيم ومعتقدات المنظمة ومزاياها؟
المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟
العاملون	ماهي اتجاهات المنظمة نحو العاملين بها؟

Source : Fred R. David, Strategic Management : concepts and cases (Prentice Hall, 13th edition, New Jersey, 2011), p. 5

**2-1-2- رؤية المنظمة:** إن أغلب التعاريف التي تناولت الرؤية ركزت على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب من طرف المنظمة حيث عرفها Synder et Graves بأنها ما تطمح المنظمة أن تكون عليه، أن تحققه، أن توجده لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخليله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل<sup>5</sup>، وتتميز الرؤية الفعالة بمجموعة المواصفات التالية<sup>6</sup>:

- 1- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- 2- التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.
- 3- المرنة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
- 4- الإعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين.
- 5- الجاذبية: أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وأن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة.

**2-1-3- الأهداف الإستراتيجية:** هي نتائج نهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعتبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المنظمة؟ ومتى هذا الفعل؟<sup>7</sup>.

وقد عزز الكثير من الباحثين سمات وخصائص الأهداف الجيدة حتى تتسم بالفاعلية و المتمثلة بالآتي<sup>8</sup>:

**محددة:** بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، فضلا عن ضرورة كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي اتجاهها واضحا للآخرين. **قابلة للقياس:** يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس حتى يتفهم المديرون بدقة ما هو مطلوب منهم.

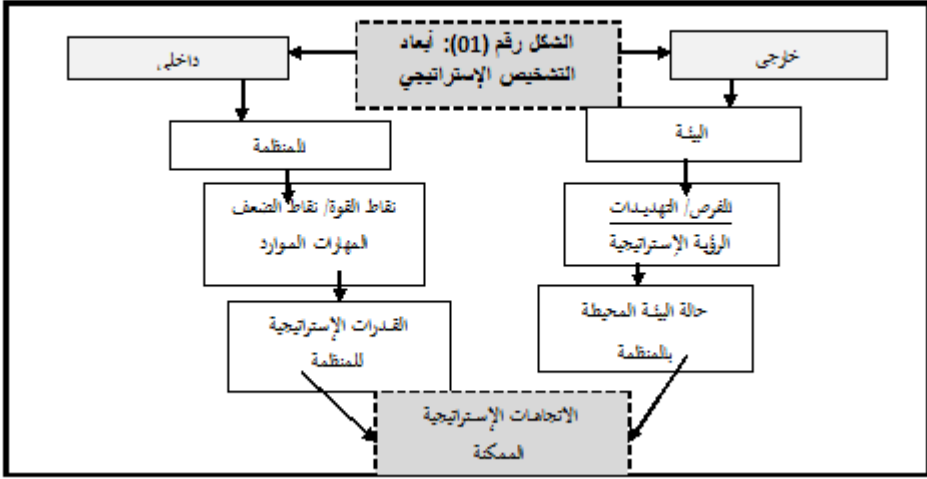
**جريئة:** أي أنها تهدف إلى إحداث تغير معنوي، وهي تمثل تحديا للأفراد، الفرق، وللمنظمة نفسها. **محددة بنتيجة وبوقت:** وهنا من المفترض على كل هدف من الأهداف الموضوعه أن يحدد بنتيجة نهائية يرغب بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة، كما يجب أن يكون الهدف محدد بوقت معين للإنجاز.

## 2-2- التشخيص الإستراتيجي

إن اهتمام المنظمات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها باستمرار القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي والذي يعتبر آلية تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: أين نحن الآن؟<sup>9</sup>.

ويرتكز التشخيص الإستراتيجي على بعدين متكاملين هما: التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمنظمة والتشخيص الإستراتيجي الخارجي للبيئة.

الشكل رقم (01): أبعاد التشخيص الإستراتيجي



Source : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management 2000), p. 25., (Stratégie et Organisation). 3<sup>e</sup> édition (Vuibert, Paris

التشخيص الإستراتيجي الخارجي: ينظر للتشخيص الإستراتيجي الخارجي على أنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الخارجية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى<sup>10</sup>.

التشخيص الإستراتيجي الداخلي: يقصد بالتشخيص الداخلي للمنظمة عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة، وكذا الكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط<sup>11</sup>.

## 2-3- الخيار الإستراتيجي

لقد عرفه كل من Jauch & Glueck بأنه عبارة عن قرار اختياري الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف<sup>12</sup>.

ويمكن توضيح مختلف البدائل الإستراتيجية كما يلي<sup>13</sup>:

- **البدائل الإستراتيجية على المستوى العام:** تصنف إلى أربعة إستراتيجيات هي: إستراتيجية الاستقرار والثبات، إستراتيجية الانكماش والتراجع، إستراتيجية النمو والتوسع، الإستراتيجيات المركبة.

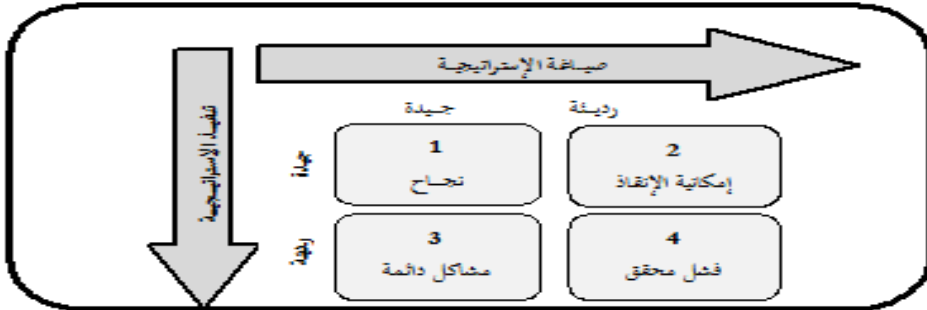
- **البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** تتمثل في الإستراتيجيات التنافسية، الإستراتيجيات التعاونية.

- **البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** يشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمات كالتسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية.

## 2-4- تنفيذ وتقييم الإستراتيجية

- إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً، إذ لا ينتهي عمل المخطط باختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها بالشكل الصحيح، وعليه يعرف التنفيذ الإستراتيجي بأنه عملية وضع السياسات والخطة التي تم صياغتها في المرحلة السابقة، من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي<sup>14</sup>.

الشكل رقم (02): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها



المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009). 298.

– بعد تنفيذ الإستراتيجية تأتي عملية متابعة و تقييم الإستراتيجية والتي تمثل المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط فوضع الإستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط من قبل المنظمة، تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم لمدى تحقيقها، ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت حيث يتم تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية، وفي هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتى صياغة وتطبيق الإستراتيجية، فعملية تقييم الإستراتيجية هي عملية يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه<sup>15</sup>.

### ثانيا: الإطار النظري للأداء

**1-تعريف الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه:** إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء أدى إلى التباين حول تعريفه، كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور، شامل كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية.

فالأداء لغة يعود لمصطلح "to perform" الإنجليزي والذي اشتق هو الآخر من اللفظ اللاتيني "Performare" الذي يعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"<sup>16</sup>. ويعرفه P.Drucker بأنه " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>17</sup>، كما أن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فمن الباحثين من يحرص الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية فمنهم من ذهب إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه البعض بأنه القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتخفيض الموارد المستخدمة"، وعلى خلاف من ركزوا على الكفاءة فقط فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"<sup>18</sup>.

وتختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه<sup>19</sup>:

**حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي.

**حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.



حسب معيار الطبيعة: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري.

**2- تعريف عملية تقييم الأداء:** لا شك وأن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق يعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن "تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي المتوقع<sup>20</sup>. كما يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي، يتمثل في تحسين الأداء وتلجأ المنظمة إلى تحسين أدائها نتيجة عاملين رئيسيين<sup>21</sup>: - إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء.

- أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغييرات المحيط السريعة تستوجب على المنظمة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والمتميز.

**ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم وتفعيل التخطيط الإستراتيجي**

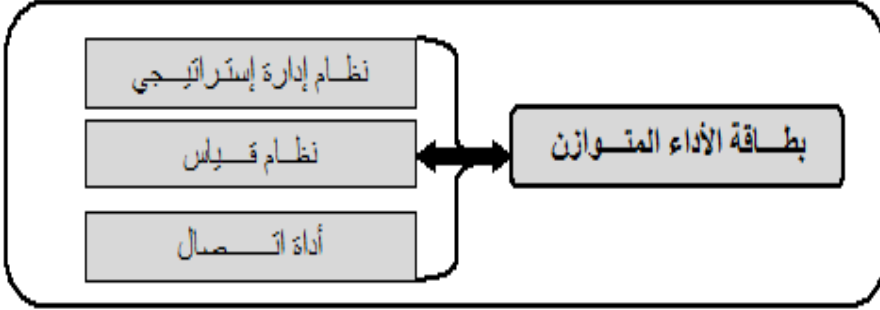
**1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:** لقد عرفها كل من D.Norton & R.Kaplan عام 1992 باعتبارها مخترعي البطاقة حيث يصفانها بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية<sup>22</sup>. تتصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها<sup>23</sup>:

- **نظام قياس:** فبطاقة الأداء المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف أكثر تحديدا ومؤشرات أكثر دقة في القياس والتي تجعل إستراتيجيات المنظمة أنشطة وأفعال وليس مجرد طروحات نظرية.

- **نظام إدارة إستراتيجي:** لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجهاً أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع إستراتيجيات المنظمة وأهدافها البعيدة.

- **أداة اتصال وتواصل:** من خلال قدرتها على ترجمة الإستراتيجيات إلى أفعال حقيقية فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية من العمل.

الشكل رقم (03): بطاقة الأداء المتوازن

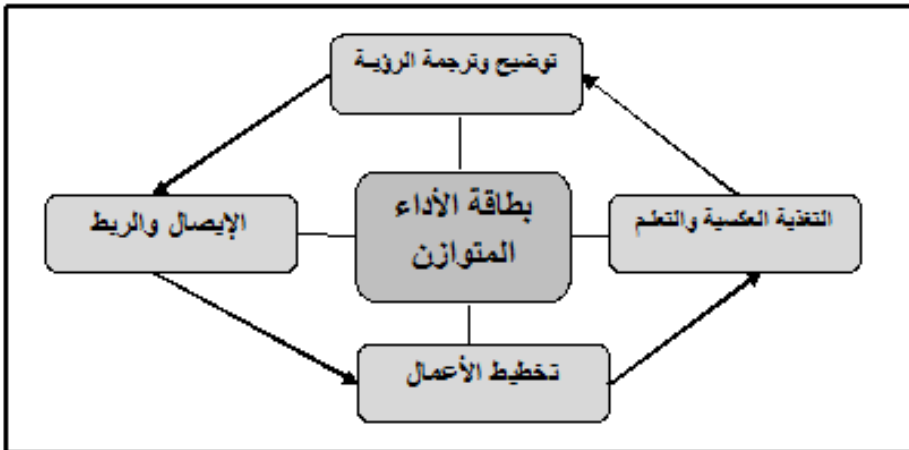


المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ج.1. ط.1. (دار وائل للنشر، عمان، 2009)، ص. 145.

2- علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بإدخال أربع عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدى، أو باستعمالها مع بعضها البعض في الربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل.

الشكل رقم (04): عمليات بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert Kaplan & David Norton, The Balanced Score Card : Translating strategy into action, (Harvard business press, Boston ,1996) p. 197.

- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب ابتداء تحديد الإستراتيجية المناسبة التي ستبناها المنظمة، ومن ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم، فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤية الإستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمنظمة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الإستراتيجية<sup>24</sup>.

- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: إن المنظمات التي تستطيع ترجمة إستراتيجيتها إلى نظام القياس المطبق لديها تكون أكثر قدرة على تنفيذها، لذا فإن نموذج القياس المتوازن للأداء الناجح هو ذلك النموذج الذي يوصل الإستراتيجية من خلال مجموعة شاملة ومتكاملة من المقاييس المالية وغير المالية.

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يوضح Kaplan & Norton بأن معظم منظمات اليوم تحاول استخدام أشكال متنوعة من برامج التغيير والتي تتنافس مع بعضها البعض على الوقت، الجهد، مما يجعل من الصعب دمج هذه المبادرات المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للمنظمة، ولهذا يمكن أن تساعد البطاقة في إزالة بعض المبادرات واختيار أخرى أكثر فعالية لنقل المنظمة نحو الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

- التعلم والتغذية العكسية: تمنح هذه العملية للمنظمات القدرة على التعلم الإستراتيجي، حيث تركز التغذية العكسية على معرفة ما إذا كانت المنظمة أو أقسامها أو العاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المالية المخططة، كما تمكن من تقييم إستراتيجياتهم في ضوء الأداء الحالي، وبالتالي إجراء التعديلات التي تناسب مع الظروف الحالية<sup>25</sup>.

### 3- منهجية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

حددت خطوات تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في أربعة خطوات رئيسية هي<sup>26</sup>:

- تحديد ما يجب قياسه: يتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، لأن هذه الأخيرة تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الإستراتيجية على أربعة محاور.

- تحديد المعايير: يتجلى دور البطاقة في هذه المرحلة في تسهيل الاختيار للمعايير المستعملة نظرا للدور الذي تلعبه البطاقة في ترجمة الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس.

- **تقييم الأداء:** تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن هنا يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن وهو تسهيل تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** توفر بطاقة الأداء المتوازن القدر الكافي من المعلومات المتدفقة من المحيط الداخلي والخارجي لتتيح عرض مختلف البدائل التي تساعد على التصحيح وتقدير حجم الانحراف الحاصل.

### الخاتمة

لقد أظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي نتائج ملفتة في بيئة الأعمال، حيث يكاد يكون من المستحيل عدم وجود رغبة للمنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب التخطيط الإستراتيجي في أعمالها، فالمنظمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في التخطيط الإستراتيجي لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها، أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الإستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية في السوق.

ومع ذلك لا تزال الكثير من المنظمات لا تدرك أهمية انتهاج أسلوب التخطيط الإستراتيجي وتضعه بشكل منفصل عن توجهها الريادي في تحقيق أعمالها، إلا أن الدراسات الحديثة بينت أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات يكون له تأثير مباشر وكبير في تحسن الأداء، بحيث يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المنظمة وذلك من خلال الإدراك الصحيح لأوضاع المنظمة وإمكاناتها الذاتية من ناحية والظروف والعوامل الخارجية من جهة أخرى، مما أصبح لزاماً على المنظمات تحديث خططها الإستراتيجية بشكل دوري والعمل بأسلوب منهجي أثناء تنفيذها، وهذا ما تساهم به بطاقة الأداء المتوازن كونها تتسم بالنظرة الشمولية من خلال تقييمها المتكامل لإستراتيجية المنظمة وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن الأداء الكلي للمنظمة لتتيح عرض مختلف البدائل التي تساعد على التصحيح وبالتالي التحسين والرفع من الأداء.

إن التحولات الكبرى التي أدخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية ساعدت المنظمات بشكل كبير في استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها،

والتعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات، وبالتالي ساعد متخذ القرار في المنظمات على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقاً، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات مستقبلاً وما ينجم عنه من زيادة في التكاليف وضياع للوقت، وعليه يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات:

- ضرورة ممارسة وتكريس ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المنظمات بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.
- وضع الإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع القدرات الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية التي تواجهها.
- إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي مما يزيد من تحفيزهم واستقلاليتهم ويدفع بهم لتحقيق مستويات أداء مرتفعة.
- زيادة الوعي لدى المدراء بضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء والاتجاه نحو استخدام الأساليب الحديثة كونها تعطي صورة كاملة عن الأداء.
- الموازنة بين الأهداف المالية والأهداف الغير مالية للمنظمات وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن.
- تعدد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- تدريب العاملين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل كفؤ وفعال.

#### الهوامش

- 1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط. 1. (مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999)، ص. 34.
- 2- بلال خلف السكرانة، التخطيط الإستراتيجي، ط. 1. (دار المسيرة، عمان، 2010)، ص ص. 98-100.
- 3- علي حمود علي، " التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي " (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: "ضمان جودة التعليم العالي"، الخرطوم، السودان، 2012)، ص. 748.
- 4- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص. 128.
- 5- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص. 122-123.

- 6- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ج1. ط1. (دار وائل للنشر، عمان، 2009)، ص. 76.
- 7- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط. 1. (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002)، ص. 65.
- 8- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 155.
- 9- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 72.
- 10- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، ط1. (دار اليازوري للنشر، عمان، 2002)، ص. 65.
- 11- Raymond- Alian Thiertart, La stratégie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition. (édiscience, Paris, 1993), p. 24.
- 12- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، (دار وائل للنشر، عمان، 2007)، ص. 400.
- 13- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 242.
- 14- أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996)، ص. 68.
- 15- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 373.
- 16- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص. 86.
- 17- Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker ( Editions Village Mondial, Paris,1999), p73.
- 18- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، مرجع سابق، ص. 77.
- 19- عادل عشي، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006)، ص. 05.
- 20- خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية (دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003)، ص. 180.
- 21- الهام يحياوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية" (رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2006/2005)، ص. 30.
- 22- Robert Kaplan & David Norton, The Balanced Score card : Measures That Drive Performance, ( Harvard business review , Boston, 1992), p. 71.
- 23- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص. 151-152.
- 24- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 01، 2005، ص. 26.
- 25- Robert Kaplan & David Norton, The Balanced Score Card : Translating strategy into action, (Harvard business press, Boston ,1996) pp. 148-149.
- 26- نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي" (رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016)، ص. 71-73.