

## بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي

أ/ خان محمد ناصر

جامعة بسكرة

### Abstract:

The aim of this research is to shed light on the fundamental knowledge and skills related to the latest management tools, namely, Balanced Scorecard, which is not limited to financial indicators only, but also to the addition of non-financial indicators, thus balancing the internal and external institutions. In its four dimensions. It also aims at identifying the possibility of using the card as a tool for strategic planning and the extent to which its dimensions are used as a basis for developing and evaluating strategic plans.

### Keywords:

Strategic Planning, Strategic Planning Tools, Balanced Scorecard.

### المخلص :

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على المعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات مراقبة التسيير ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن، والتي لا تقتصر في تكوينها على المؤشرات المالية فقط، وإنما تتعدها إلى إضافة المؤشرات غير المالية، لتحديث بذلك التوازن على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات، ويتجلى ذلك في أبعادها الأربعة المكونة لها، كما يهدف هذا البحث إلى معرفة إمكانية استخدام البطاقة كأداة للتخطيط الإستراتيجي، ومدى استخدام أبعادها كأساس لوضع الخطط الإستراتيجية وتقييمها.

### الكلمات المفتاحية: التخطيط

الإستراتيجي، أدوات التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن.

**مقدمة:**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في منظمات الأعمال، إذ تعمل هذه الأخيرة على تحليل الأوضاع السائدة محليا وخارجيا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعتها على أعمالها وما يشملها كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم بتشخيص قدراتها وإمكانياتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، بعدها تسعى من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة إلى التكيف مع المتغيرات البيئية. ويوجد العديد من أدوات التخطيط لعل من أهمها بطاقة الأداء المتوازن (*Balanced Scorecard*)، والتي تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، والمقاييس المالية وغير المالية بين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.

لذا سنحاول في هذا البحث الإجابة عن الإشكالية التالية:

**هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي بمنظمات الأعمال؟**

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية ينبغي الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

- ما هي أدوات التخطيط الإستراتيجي؟

- هل تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي؟

سننطلق في هذا البحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم التخطيط الإستراتيجي؛

- أدوات التخطيط الإستراتيجي؛

- التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

**أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية هذه الدراسة في مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم أدوات التخطيط الإستراتيجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى فرضت الظروف الاقتصادية المتغيرة باستمرار على المؤسسات الجزائرية مسaire التطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير، واستعمال الأدوات الحديثة، فبطاقة الأداء المتوازن أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، والتوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين المنظمة وواقعها الاجتماعي، وبين القدرات والواجبات، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، والتوازن بين المستويين التشغيلي والإستراتيجي.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي، خاصة في ظل التطور الكبير في الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الأوروبية والأمريكية، ومحاولة المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية مسايرة هذا التطور، ومنها المؤسسات الجزائرية التي لازالت تتخبط في التسيير التقليدي وتصارح من أجل البقاء والاستمرارية.

## أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف البعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية في الحياة التنافسية للمنظمات.

إذ يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية نظامية مستمرة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"<sup>1</sup>.

- يبين هذا التعريف مجموعة من العناصر لتحديد مدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي:<sup>2</sup>
- عملية *Process*: تشير إلى أن أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي هو الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي.
  - نظامية *Systematic*: يتم التخطيط الاستراتيجي في شكل مجهودات مرتبة ومقصودة، وليس بشكل عشوائي.
  - مستمرة *Continuous*: استمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم اختصارها بشكل إجراء لعمل خطة عند الحاجة كرد فعل على الأحداث.
  - الأعضاء من القادة *Members of Leaders*: الموظفون والمساهمون والعملاء بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين.
  - الإجراءات والعمليات المطلوبة: *Procedures and Operation*: تحديد أهداف واضحة وطويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام الحوافز الشخصية والتنظيمية، وتحديد الموارد، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق النتائج المرغوبة.

- الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح *How Success is to be Measured*

استخدام المنظمة لمعايير معينة وملائمة لقياس وتحديد مستوى النجاح الذي حققته.

ثانيا- أدوات التخطيط الإستراتيجي: من بين الأدوات ما يلي:

2-1 التحليل البيئي: يُمكن هذا التحليل المؤسسة من الكشف عن العوامل والعناصر التي قد تؤثر فيها وفي توجهاتها، وحتى في بقاءها في السوق، إذ يتكون هذا التحليل من العناصر التالية:<sup>3</sup>

العوامل: السياسية (*Political*)، الاقتصادية (*Economical*)، الاجتماعية (*Social*)، التكنولوجية (*Technological*)، وهذه العناصر الأربع تشكل ما يصطلح عليه بتحليل (*PEST*)، ويدخل بعض الباحثين الجانب الأيكولوجي (*Ecological*) ليصبح التحليل معتمدا على خمسة جوانب لذلك يسمى (*PESTE*)، في حين يضيف باحثين آخرين الجانب التشريعي أو القانوني (*Legislative ; Lega*)، ليصبح التحليل مبني على ستة عوامل ويصطلح عليه بالمختصر (*PESTEL*). وتحليل البيئة الخارجية، تبحث المؤسسة عن مختلف التأثيرات التي يمكن أن تأتيها من هذه البيئة، سواء كانت هذه التأثيرات فعلية أو محتملة، وسواء كانت في صالح المؤسسة، أو في غير صالحها، فلا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار مراعاة ما يلي:<sup>4</sup>

- يعد التحليل البيئي أمرا مهما للاستراتيجيين عند التفكير بتطوير شبكة فعالة من الموارد البشرية تزود بمدخلات البيئة وبموارد المنظمة الداخلية والخارجية.

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

ويستغرق التحليل البيئي زمنا ويتطلب جهودا، لما تشكله المعلومات من صعوبة الحصول عليها، خاصة المرتبطة ببعض العوامل، وضمن هذا الإطار تعمل المؤسسة على القيام بما يلي:<sup>5</sup>

- تدقيق تأثيرات البيئة.
- تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة.
- تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف باستخدام تحليل (*SWOT*).
- تحديد القوى الخمس الذي أشار لها "بورتر" والمتمثلة في الزبائن والموردين والمنافسين الحاليين والمتوقعين.

وتواجه المؤسسة صعوبات كبيرة للتنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، لأن مستويات عدم التأكد البيئي<sup>6</sup> مرتفعة، وتقرض ضغوطا على المؤسسات في كيفية الاستجابة والتكيف بفعالية معها، فعدم التأكد البيئي هي حالة تأزم تدفع المؤسسات إلى محاولة التقليل من التأثيرات البيئية عليها نتيجة الغموض المتعلق بعناصر بيئة المؤسسة، هذه الأخيرة تضطر في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى التحالف (Alliance) مع مؤسسات أخرى لتساعدها في الحصول على معلومات أكثر عن عناصر بيئة تلك المؤسسات<sup>6</sup>.

## 2-2-2- تشخيص قطاع النشاط (الصناعة):

تحليل النشاط أو تحليل بيئة الصناعة لا يقل أهمية عن التحليل البيئي، فهو يسمح بمعرفة المنافسين، وتركيبية السوق، والمنتجات، وسلوك الزبائن...، ويمكن هذا النموذج في التحليل على مستويين:<sup>7</sup>

المستوى الأول تحليل القوى التنافسية، وهو تحليل القطاع (الصناعة).  
والمستوى الثاني فيمكن في التحليل الهيكلي ويخص تحليل المنافسة.

## 2-2-2-1- تحليل القوى التنافسية:

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

أ/ **حدة المنافسة بين المتنافسين:** يقصد بالمتنافسين جميع المؤسسات التي تعمل في صناعة ما، والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.<sup>8</sup>

ب/ **القوة التفاوضية للزبائن:** للزبائن تأثيرا على طبيعة المنافسة وخاصة في القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث عن أفضل المنتجات.<sup>9</sup>

ج/ **القوة التفاوضية للموردين:** تهتم المؤسسات بدراسة وتحليل العلاقة بينها وبين موردي المواد واللوازم المستخدمة في الإنتاج للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها من خلال زيادة الأسعار أو تخفيض الجودة.<sup>10</sup>

د/ **المنتجات البديلة:** يمكن التعرف على المنتجات الإحلالية أو البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وهذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة ويتم تقادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج

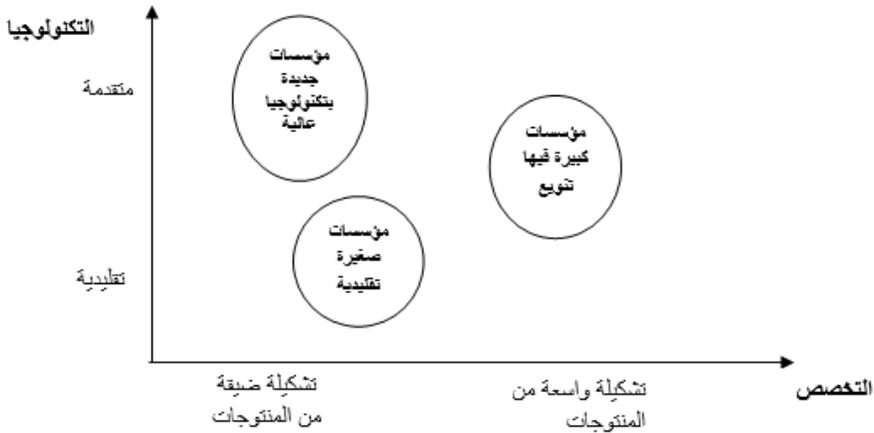
القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة. ويزداد تهديد المنتجات البديلة في حالة انخفاض أسعارها، أو في حالة انخفاض تكاليف تحول الزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة.<sup>11</sup>

هـ/ **الداخولون المحتملين:** تستقطب الصناعات الناجحة اهتمام العديد من المؤسسات، مما يؤدي إلى ارتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة.<sup>12</sup>

وأضاف (Austin) تعديلا على نموذج بورتر (القوى الخمس) لكي يتماشى مع بيئة الأعمال في الدول النامية المختلفة عن البيئة في الدول المتقدمة حيث الاقتصاديات الحرة، والتدخل الحكومي محدود، في حين أن في الدول النامية هناك تدخلا كبيرا من طرف الحكومات، وهو العنصر المضاف على نموذج بورتر من طرف (Austin) هذا العنصر هو السياسات الحكومية (Governmental policies)، والتي تعتبر إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة. كما أضاف (Grove) عاملا آخر هو قوة المتممين (Power of complementors) وهم المنظمات التي تقدم منتجات (خدمات) متممة أو مكملة لمنتجات (خدمات) المؤسسة. كما أضاف (Macmillan) و (Tampoe) عاملين آخرين هما جماعات الضغط (Lobby Groups) والموضة والتقلب أو التغيير (Fickleness) في الولاء للعلامة التجارية أو أنماط الحياة.<sup>13</sup>

2-2-2- التحليل الهيكلي: بعد الانتهاء من تحليل القوى التنافسية الخمس تمر المؤسسة إلى مرحلة التحليل الهيكلي، وذلك من أجل تحديد هيكله القطاع والتي تظهر من خلال ما يعرف بالمجموعات الإستراتيجية، والتي تظهر في شكل خريطة للقطاع تسمح بحصر مواطن المنافسة داخل كل مجموعة إستراتيجية (انظر الشكل رقم 1). ويمكن تعريف المجموعات الإستراتيجية على أنها تلك المجموعات المكونة من المؤسسات ذات الخصائص الإستراتيجية المتشابهة، التي تتبع استراتيجيات متشابهة أو التي تعتمد على نفس العوامل التنافسية. وعندما تتوصل المؤسسة إلى معرفة المجموعات الإستراتيجية، يمكنها حينئذ أن تندمج في واحدة منها أو أنها تحدد مكانتها بالنسبة لهذه المجموعات.<sup>14</sup>

## الشكل رقم 01: التحليل الهيكلي للقطاع الصناعي



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

## 2-3- تحليل SWOT :

يتمثل تحليل *SWOT*\* في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص (*Opportunities*) وتهديدات (*Threats*)، وكذا جمع المؤثرات الداخلية وتقسيمها إلى عناصر قوة (*Strengths*) ونقاط ضعف (*Weaknesses*)<sup>15</sup>، فهو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، فهذا المدخل يحاول إقامة موازنة بين عنصري البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعنصري البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).<sup>16</sup>

وتتمثل العناصر الأربع لتحليل *SWOT* في ما يلي:<sup>17</sup>

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

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

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

ج/- **الفرص:** تمكن المؤسسة من استغلال الظروف المحيطة بها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في السوق وفي فترة زمنية معينة، إذ تعتبر الفرص السوقية عاملاً مهماً في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة.

وتتسم الفرص بعدم التكرار، وترتبط بعاملَي الزمان والمكان، وترتبط أيضاً بإمكانيات وقدرات واهتمامات المؤسسة.

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

بعد تحديد العناصر الأربعة السابقة تتشكل مصفوفة (SWOT) لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة بعد دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) مع أنشطة الأداء الداخلي (نقاط القوة والضعف)، إذ تظهر استراتيجيات متعددة يتوجب على المؤسسات بناء أو اختيار إستراتيجية تطابق مع أهدافها، وتتلخص هذه الإستراتيجيات في الجدول الموالي:<sup>18</sup>

الجدول رقم 01: مصفوفة SWOT

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

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

## ثالثا- بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي:

## 3-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

أخذت البطاقة عدة مسميات منها: بطاقة التقديرات الموزونة، بطاقة التقييم المتوازن، متوازنة تسجيل الأداء، بطاقة النتائج...إلا أن كل المسميات باللغة العربية هي ترجمة للمصطلح باللغة الإنجليزية (Balanced Scorecard) أو من اللغة الفرنسية لمصطلح (Tableau de Bord Prospectif).

وظهرت على يد كل من كابلان و نورتون (Kaplan and Norton) وعرفاها على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة".<sup>19</sup> على اعتبار أن البطاقة نظاما متكاملًا، إذ تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم، كما عرفاها بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، إذ تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولًا إلى أهداف المنظمة.<sup>20</sup> كما ذكر كابلان (Kaplan) أن بطاقة الأداء المتوازن نظام مقياس إستراتيجي وليست مقياسًا للإستراتيجية، وأن المنفعة الحقيقية من البطاقة هي اعتبارها حجر الزاوية في طريق أداء العمل، لذا يجب أن تصمم البطاقة كنظام إداري وليس كنظام للقياس.<sup>21</sup> وأضاف روبنسون (Robinson) أن البطاقة أسلوب منهجي للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارًا متعدد الأبعاد لوصف وتطبيق وإدارة الإستراتيجية في أنحاء المؤسسة كافة.<sup>22</sup>

واهتمت بطاقة الأداء المتوازن بالاعتبارات التالية:<sup>23</sup>

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

- **البعد البيئي:** عند تطبيق المقاييس لابد من الاهتمام بالأطراف الداخلية التي تهتم بتحسين الكفاءة والفعالية، والأطراف الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق.

3-2- **أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :** تتمثل في:

- **البعد المالي:** يحتوي على مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة.

- **بعد العمليات الداخلية:** يركز على مدى جودة المنظمة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير وتسويق...

- **بعد العملاء:** يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم.

- **بعد النمو والتعلم:** هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

3-3- **استخدامات بطاقة الأداء المتوازن:**

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

أ/ **تخطيط إستراتيجي أفضل:** توفر البطاقة إطارا قويا لبناء وتواصل الإستراتيجية، إذ يتم تصور نموذج العمل في خريطة إستراتيجية، تساعد المدراء على التفكير في العلاقات السببية بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة. كما تضمن عملية إنشاء خريطة إستراتيجية التوصل إلى توافق في الآراء حول مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة، ويعني ذلك أن نتائج الأداء بالإضافة إلى عوامل التمكين الرئيسية أو عوامل الأداء المستقبلية يتم تحديدها بإنشاء صورة كاملة للإستراتيجية.<sup>24</sup>

فضمن هذا المنظور يبدأ العمل وفق البطاقة من الإدارة التنفيذية كفريق واحد لتحويل إستراتيجيات الوحدات الإدارية إلى هدف إستراتيجي عام، إذ يعتمد تحقيق هذا الأخير على تحقيق هدف وإستراتيجية كل وحدة إدارية.<sup>25</sup>

ب/ **تحسين إستراتيجية الاتصالات والتنفيذ:**

تتيح الإستراتيجية إمكانية تواصل المؤسسات بسهولة مع الإستراتيجية داخليا وخارجيا.<sup>26</sup> ويعمل الاتصال على نقل الأهداف المهمة إلى جميع العاملين، وبالتالي تحديد النشاطات اللازم انجازها لنجاح إستراتيجية المنظمة، فالبطاقة توفر قاعدة اتصالات مهمة، وتكسب المنظمة التزاما من قبل الموظفين في جميع المستويات التنظيمية، كما أنها تشجع الحوار بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ليس فقط حول الأهداف المالية قصيرة الأجل، ولكن حول

صياغة وتطبيق الإستراتيجية، فنظام الاتصال في المنظمة يؤدي إلى فهم واستيعاب الأهداف التشغيلية والعامة طويلة الأجل من قبل جميع الموظفين.<sup>27</sup>

### ج/ تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم:

تزود البطاقة المنظمات بالقدرة على التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا، مما يمكنهم من إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة، وحتى إمكانية تغيير الإستراتيجية إذا لزم الأمر. كما تمكن البطاقة من معرفة الأقسام التي حققت أهدافها أو نسبة الأهداف المحققة، سواء أكانت الأهداف مالية أو غير مالية، وبالتالي تتيح للمنظمة مراجعة أداؤها الماضي وتحديثه والتعلم للمستقبل.

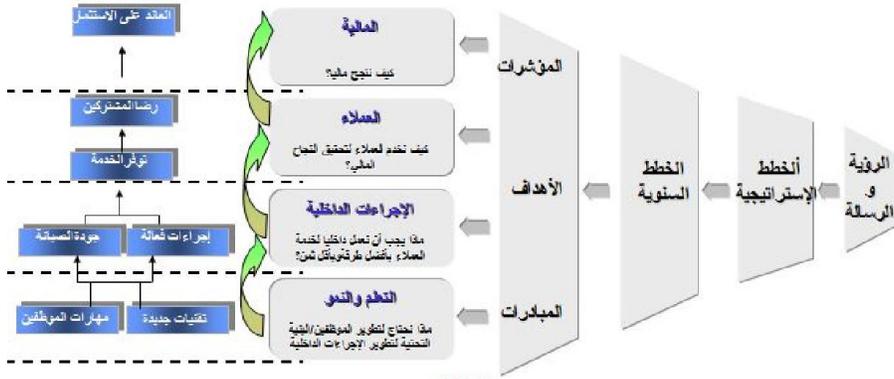
فالمنظمات تعمل في عالم سريع التغيير، لذلك تحتاج إلى المعلومات لمساعدتها على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وتساعد على التخطيط الفعال، وبالتالي فإن التعلم يمكن المنظمة من فحص واختبار الافتراضات والعلاقات السببية التي بنيت عليها الإستراتيجية.<sup>28</sup>

### 3-4- أهمية بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي:

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

فاستخدام المنظمات لهذا النظام يوفر لها أساساً جيداً لاتخاذ القرارات، ويجعلها تنظم مقاييس للأداء تتناسب مع إستراتيجيتها، كما أنه يعطي الإدارة فكرة شاملة عما يجري في المنظمة، بشكل يساهم في تحديد واكتشاف انحرافات الوحدات الإدارية المختلفة عن الأهداف الموضوعية، هذا بالإضافة إلى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن الفاعلة في فهم أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وتوصيل هذه الإستراتيجية إلى كل المستويات الإدارية داخل المنظمة، وتوفير المراجعة المستمرة، والتغذية العكسية لها، والعمل على تحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.<sup>29</sup> ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

## الشكل رقم 02: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي



المصدر: عزوز محمد، تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المنظومة الرياضية، العدد 4، الجزائر. بدون سنة نشر.

متاح على الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/58614>

## خاتمة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطارا متكاملًا للتخطيط الإستراتيجي، وذلك بمساهمة محاورها الأربعة والتي تشمل على جميع النواحي الإستراتيجية المالية وغير المالية. كما أنها نظام إداري وليس فقط مقياس، لأنها تبدأ من الإدارة العليا كفريق عمل متكامل لترجمة إستراتيجية ورؤية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملموسة وقابلة للقياس، إذ تمثل هذه المقاييس التوازن ما بين المقاييس الخارجية للمساهمين والعملاء والعوائد المالية، والمقاييس الداخلية للعمليات الإدارية والموظفين المتمثلة بالتدريب والإبداع والنمو والتعلم.

## نتائج الدراسة:

- جاءت بطاقة الأداء المتوازن لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية، فهي توازن ما بين مقاييس المخرجات والتي هي نتيجة لجهود سابقة وبين المقاييس التي سوف تقود الأداء المستقبلي.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي بتحديدتها للرؤية والرسالة؛ والخطط الإستراتيجية، عن طريق تحديد مؤشرات مالية وغير مالية تضم محاور البطاقة الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم).

- بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد في صياغة وترجمة ونشر الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة.

- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة إستراتيجية تشتمل على جميع جوانب المنظمة الملموسة وغير الملموسة.

## الهوامش:

<sup>1</sup> ربحي الحسن وأمجد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، كلية العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد1، الأردن، 2010، ص 12.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو والعملية التخطيطية (مفاهيم أساسية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص140.

<sup>3</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. ص 46.

<sup>4</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010. ص 114.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 115.

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

<sup>6</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 180 .

<sup>7</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

<sup>8</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ، ص ص 116، 117.

<sup>9</sup> محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2013. ص 36.

<sup>10</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 123.

<sup>11</sup> بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014/2015. ص 23.

<sup>12</sup> محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 37.

<sup>13</sup> صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 125.

<sup>14</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 50.

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

<sup>15</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 64.

<sup>16</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 101.

<sup>17</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 155.

<sup>18</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 185.

\* يشير مصطلح البطاقة إلى بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>19</sup> Kaplan R S and Norton D P : *The Balanced Scorecard : measures that drive performance, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992. P 71.*

<sup>20</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009. ص ص 129 - 130.

<sup>21</sup> Kaplan R S : *Implementing the balanced scorecard at FMC corporation.*

<sup>22</sup> Robinson, *What is BSC*, [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org).

<sup>23</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (بقياس الأداء المتوازن)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006. ص ص 278 - 279.

<sup>24</sup> Bernard marr : *The 7 Key Benefits Of Using Balanced Scorecard*, <http://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=972>. Le 02/01/2016, 22:35 .

<sup>25</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009. ص 82.

<sup>26</sup> Bernard marr, *op cit*.

<sup>27</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق. ص 83.

<sup>28</sup> نفس المرجع السابق. ص 84.

<sup>29</sup> زياد يوسف ساري المساعف، إمكانية تعديل واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في القطاع الحكومي، دراسة تطبيقية على قطاع النقل العام الأردني، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، تخصص محاسبة، 2008/2007. ص 45.