



مراحل عملية الادارة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بجامعة النجم الساطع

*يحيى سعد حماد صالح و سامي بودبوس

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف-جامعة صفاقس، تونس

*المراسلة: yahauh@yahoo.com

المخلص في ضوء التطور الحاصل في الادارة المعاصرة والأدوات المستخدمة من اجل ابراز دور أفضل للمؤسسات والمنظمات في ظل التنافس الحاد بين المنظمات والمؤسسات يبرز نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأحد الادوات الحديثة في تنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية الموضوع من قبل المنظمات والمؤسسات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من الوسائل الحديثة في الرقابة وتقييم الاداء ومتابعة الخطط الموضوعة لدى المؤسسات والمنظمات في جميع انحاء العالم. حيث قمنا بهذه الدراسة لما لمسناه من أهمية لهذا النموذج الحديث لتقييم الأداء ومتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في جميع المؤسسات الخدمية والصناعية حيث تم دراسة هذا النموذج (بطاقة الاداء المتوازن) بمحاورة الاربعة (المالي، والعملاء والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو) على جامعة من الجامعات الدولية الليبية وهي جامعة النجم الساطع وتوصلت الدراسة الى وجود مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن داخل الجامعة وبينت الدراسة وجود بعض المشاكل ومن ضمنها عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع سياسات بالجامعة وعدم الاهتمام بمركز ضمان الجودة بالشكل الكافي. وتوصلت الدراسة ايضاً الى: وجد علاقة ارتباط وتأثير بين بطاقة الاداء المتوازن (BSC) مع الاستراتيجية، ووجود علاقة ارتباط بين كل منظور من مناظير البطاقة الاربعة (المالي، والعملاء والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو) مع الاستراتيجية في متابعة وتنفيذ الخطط الموضوعة، وان بطاقة الاداء المتوازن من افضل النماذج الحديثة والمتكاملة في تقييم ومتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وان الاستراتيجية من أهم مكونة مراحل عمل بطاقة الاداء المتوازن (BSC) وبينت الجامعة تتابع جميع الخطط الاستراتيجية الموضوعة من اجل الرقي بالمؤسسة ورفع دورها في التنمية داخل الدولة الليبية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، بطاقة الاداء المتوازن، مراحل عمل عملية الاستراتيجية بنظام (BSC).

Stages of strategic Management in the Balanced system card and their role in executing the strategic plan at Bright star University

*Yahya saad hamad saleh, Sami Bodbus

Faculty of Economic Sciences and Management - University of Sfax, Tunisia

*Corresponding author: yahauh@yahoo.com

Abstract In light of the resulting development in Modern Management and the tools used to present better role for institutions and organizations within the sharp Competition between organizations and institutions; the balanced system card (BSC) appears as one of the modern tools in evaluating and executing strategic plans put by organizations and institutions. The Balanced System card (BSC) is considered one of the modern tools in Supervising and appraising performance as well as following up for the plans by organization and institutions all over the world. We undertook this study due to the importance of this modern example for appraising performance, follow up and executing strategic plans in all the service and industrial institutions. This example (BSC) was studied in its four parameters (Financial, Operators and internal operations, Education and Development) on one of the Libyan Universities, namely Bright Star University. The study concluded that there were factors for applying the Balanced System card (BSC) inside the University; however, the study showed that there are some problems some of which the non-participation by employees in making decisions and instituting University policies without giving enough importance to the center of quality control. The study also concluded that: there was an associated relationship and influence between the (Balance System Card) (BSC) and strategy, as well as associated relationship between each of the Card's four factors (Financial, Operators and internal operations, Education and Development) with the strategy of follow up and executing existing plans. Also, that the (Balance System Card) is one of the best modern and Complete examples in appraising, follow up and implementing Strategic plans; and that the strategy is one of the most important developing factors in the stages of (BSC) work. The Study showed the order of all strategic placed plans for raising the institution and up grading its role in development within the Libyan state.

Key words: Strategic Management, Balanced System Card, Stages of Strategic process using (BSC).

أولاً: الإطار العام للدراسة

- لا بد من وجود مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء التي يتم ربطها بأهدافها التنظيمات الاستراتيجية لكي تعطي نظرة متكاملة من أداء هذه التنظيمات في ظل بيئة الإنتاج الحديثة - مما لا شك فيه ان المقاييس المالية فقط اصبحت غير كافية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في ظل الأجل الطويل، فلا بد من البحث عن مقاييس ومؤشرات غير مالية (مقاييس تشغيلية) والتي تمثلت في مقياس بطاقة الأداء المتوازن.

يمثل اسلوب الأداء المتوازن احد المداخل الحديثة المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي لتنظيمات الأعمال، حيث يهتم بالأداء في الأجل القصير والطويل علاوة على أنه يتضمن مؤشر ومقاييس فرعية وهي: (الأداء المالي، رضاء المنشأة، العمليات التشغيلية الداخلية، التعليم والابتكار والتطوير المحيط البيئي) وذلك يشتمل على مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية.

- دراسة [2]: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس

سعت هذه الدراسة لي تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تطبيق بطاقة الداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة) على جامعة القادسية لأغراض تقييم أداها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة.

ووصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية كان أهمها: -

- تنفقر الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الاعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة.

- إمكانية استخدام بطاقة الداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أداؤها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها أن وجد

- نلاحظ أن هناك تدني في انجازات البحث العلمي للجامعة وذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنجزة والمنشورة

- دراسة [3] استخدام الاستراتيجية لمدخل بطاقة الداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية.

تعد الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط مقاييس المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تهدف إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة وإلى فهم كيفية قيادة الأصول الغير ملموسة لخلق قيمة مستدامة للمؤسسات، كما

1-1 مقدمة ولما للإدارة الاستراتيجية من دور مهم وحيوي في الفكر الإداري المعاصر وفي المساعدة في اتخاذ القرار. ويأتي التوجه الإستراتيجي للإدارة ليكون البوصلة التي توجه المنظمة وتحدد الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه، وبالرغم من أهمية التخطيط الإستراتيجي إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة تجعلنا نقف عنده، بل أصبح الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التوجه والتفكير الاستراتيجي لتطوير المهارات الخاصة في اعداد خطط والتنبؤ بالمستقبل لدى المنظمات من اجل مساعدة المدراء في تقييم والعمل الإستراتيجي على التصحيح بصفة مستمرة ولهذا تم اختيار بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية في هذا المبحث، ومن هذا المنطلق سوف نوضح في هذا المبحث بعض المواضيع في الادارة الاستراتيجية من تعريف ومفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والرؤية والمرونة الاستراتيجية، وأسباب فشل ومسببات نجاح الاستراتيجيات، ومن ثم نتحدث عن المنظور الاستراتيجي لتقييم الأداء والبعد الاستراتيجي لنظام القياس المتوازن للإدارة، وبطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، ومراحل عملية الإدارة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن، والتخطيط الإستراتيجي مظهر لممارسة التفكير الاستراتيجي، ونختم بمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وبذلك نكون قد وضحنا فكرة جيدة عن دور الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن.

2-1 الدراسات السابقة:

1-2-1 الدراسات العربية

- دراسة [1] "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)" هدفت الدراسة على ضرورة قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة وذلك في ظل البيئة الحديثة للإنتاج بالنسبة للمنشآت الصناعية لأنها بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، وذلك بغرض الحفاظ على استمرارها في العملية الصناعية. وقد اشار الباحث أنه لقياس الأداء الاستراتيجية لا يكفي الاعتماد على المؤشرات المالية فحسب فهناك مؤشرات اخرى غير مالية (تشغيلية) مثل رضاء العملاء، والتعليم والتطوير والابتكار، والعمليات الداخلية، وقد اضاف الباحث ايضا العبد البيئي نظراً لاهتمام المنظمات المهنية والجهات التشريعية بهذا البعد، الامر الذي الح وجود مقياس كمي شامل يحتوي على هذه المؤشرات إلا وهو مقياس الأداء المتوازن.

حيث توصلت الدراسة الى:

- أن عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال تمثل في المقام الاول عملية مستمرة تهدف إلى الرقابة واتخاذ القرار الرشيد في بيئة تنافسية.

وكسب ولائهم واجتذاب عملاء جدد أخذين في الاعتبار ربحية كل منهم مع المحافظة على الجودة في الأداء.

- **منظور العمليات التشغيلية الداخلية:** ويرتكز في الإجابة على الأسئلة التالية:

• كيف يمكن وصف العمليات التشغيلية داخل الشركة بشكل دقيق؟

• هل يتم قياس العمليات التشغيلية وفقاً لقواعد أساسية مبنية على أساس نظامي التكاليف والإدارة على أساس النشاط بحيث تظهر القيمة المضافة لكل عملية؟

- **منظور التعلم والنمو:** يكون ذلك عن طريق التعلم والتدريب المستمرين للموظفين إضافة لإيجاد علاقات ثقافية بين الموظفين والإدارة مع ضرورة توفير مرشدين من الإدارة للموظفين.

أن جميع الأبعاد السابقة مترابطة بعضها مع بعض كما أنها متداخلة وتتركز حول إستراتيجية الشركة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية.

- **دراسة [6].**

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير تأثير استخدام المراجع لبعض الأدوات التحليلية المتوفرة له مثل مقاييس الأداء مقارنة بالأفضل والتحليل الاستراتيجي على احكام المراجع عن المخاطر عند تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة ومن خلال تجربة لـ 87 مراجع اول من اربعة مكاتب الكبرى الموجودة في كندا.

توصلت الدراسة إلى أن المراجع يدمج معلومات من مجموعة واسعة من مقاييس الأداء، ومن التحليل الاستراتيجي في تقديره لمخاطرة الأعمال ومخاطرة التحريفات الجوهرية، وذلك بسبب أن المراجع يقوم بتطوير نماذج ذهنية بالمعلومات عن الوحدة من خلال الأدوات التي يستخدمها.

3-1 مشكلة البحث

أن التطورات المتسارعة في المعلومات التي تحتاج لها أي منظمة أو مؤسسة في قياس أدائها لتحقيق أهدافها ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعية لديها، أدى إلى ضرورة تطوير مقاييس الأداء لمواكبة التطور بدلاً من الإقتصار على مقاييس الأداء المالية فقط مع تحقيق التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية لإعطاء صورة شاملة عن أداء المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية. وهنا تكمن مشكلة هذه الدراسة في أن الجامعات الليبية وجامعة النجم الساطع محل الدراسة تفتقر إلى نظام تقييم أداء شامل ومتكامل يمكن قياس الأداء ومتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ولذلك تجد تقييم الأداء تقدم عن طريق تقرير كفاءة الأداء داخل الجامعة ولعل الكثير من المعلومات تفتقد إلى مصداقيتها في الحكم

تعد إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل إستراتيجية المؤسسة وعملياتها وأظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الاستراتيجية، أي توفير الحلقة المفقودة بين عملية وصف الإستراتيجية وتنفيذها، ونركز في دراستنا هذه على استراتيجيات الميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي تساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة تحقق لها التفوق على منافسيها، وإن اختيار أي تلك الاستراتيجيات لا بد أن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة.

- **دراسة [4] دور بطاقة العلامة المتوازن (BSC) في تحسين الاداء الاستراتيجي.**

أن لتقييم كفاءة الاداء اهمية بالغة في حاجة الادارة الى الرقابة والتخطيط والتقييم الدوري المستمر للأنشطة المتعددة التي تمارسها الشركة العامة للسمنت الشمالية لمعرفة مستوى تحقيق الاهداف المرسومة وتقييم الانحرافات والتكؤ التي يظهرها التقييم وتحديد المسؤولية، فما لا يمكن قياسه لا ادارته **فهدف** البحث الى ابراز اثر استخدام المؤشرات المتوازنة (BSC) المالية وغير المالية لإعطاء صورة واضحة وشاملة عن اداء الشركة وقياس مستوى جودة ادائها باستخدام six sigma ومستوى الانحرافات في تحقيق الاهداف المخططة لذا تم صياغة اربع فرضيات رئيسية للبحث وتوصل البحث الى عدة استنتاجات نظرية وعلمية من أهمها ان العلامات المتوازنة اسلوب متكامل يسهم في دمج التصور المالي وغير المالي مع الاداء الاستراتيجي (التشغيلي والإنتاجي) من اجل ضمان تحقيق استراتيجيات محددة والرقابة عليها بما يحقق الاهداف المرسومة وتقييم الاداء وتطويره في ضوء تلك الاهداف، وقد تبين من خلال التحليل الاحصائي لاستمارة الاستبانة ان هناك علاقة (ارتباط تأثر) بين كل من بطاقة العلامات المتوازنة مع الاداء الاستراتيجي وكذلك اثبت التحليل وجود علاقة (ارتباط تأثير) بين six sigma مع الداء الاستراتيجي.

- **2-2-1 الدراسات الاجنبية:**

- **دراسة [5].**

تعتبر هذه الدراسة بمثابة المدخل الإداري الجديد الذي يعني بالتقويم الشامل لأداء الشركات وذلك من عدة محاور هي

- **المنظور المالي:** والذي يتمحور حول الإجابة عن السؤال التالي، كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة الأسهم؟

- **منظور العميل:** ويتمحور حول الإجابة عن السؤال التالي، كيف ينبغي أن تظهر الشركة لربانها؟ وذلك بتحقيق أكبر أرباح لحاجاتهم و رغباتهم مع المحافظة على العميل الحالي

الموضوعة، وندرة مراجعه، فإن هذه الدراسة سوف تكون إضافة للمكتبة العربية والمحلية ومركز البحوث والجامعات والباحثين في هذا المجال.

2-6-1 الجانب العملي: بما أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد من الأدوات الإدارية الحديثة المطبقة حالياً في الكثير من المؤسسات في العالم الخارجي، فإن المساهمة العلمية والعملية للدراسة سوف تكون خطوة في وضع جامعة النجم الساطع من أول المؤسسات والجامعات الليبية في تطبيق هذا الأسلوب، وتساهم في وضع نموذج للجامعات والمؤسسات الغير ربحية في تطبيق هذا النموذج من أجل تقييم أدائها في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

7-1 منهجية الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما هو معمول به في مثل هذه الدراسات وقمنا بتقسيمها الى قسمين:

1-7-1 الاول الجانب النظري:

وقد تم تجميع البيانات الثانوية للإطار النظري للبحث من الكتب والرسائل والدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

2-7-1 الثاني الجانب العملي:

أما فيما يتعلق بالجانب العملي فتم تجميع البيانات الأولية باستخدام استمارة استبيان بهدف الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة وعليه فإنه يمكن تصنيف هذه الدراسة من حيث الهدف أنها دراسة وصفية، تهدف الي وصف ظاهرة معينة وتحديد معالمها من خلال قيمها بوصف تقييم الاداء باستخدام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة جامعة النجم الساطع أما من حيث الإجراءات التي تتبعها تعتبر دراسة كمية، الهدف منها هو تعميم النتائج كون أن استمارة الاستبيان يمكن استخدامها في كل من البحوث الكمية والنوعية أما من حيث النتيجة فهو بحث أساسي.

8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من مؤسسة جامعة النجم الساطع وتم اختيار (مجلس الجامعة - عمداء الكليات - رؤساء الاقسام - المسجلين) وكانت العينة عشوائية بسيطة وبلغت عدد (33) عنصر(استبيان)

9-1 خطة الدراسة

في ضوء ما تم عرضه ولخدمة أغراض هذه البحث وتحقيقاً لأهدافها، تم تقسيمها إلى ثلاث فصول على النحو الآتي:

أولاً: الإطار العام للدراسة.

استعرض الباحث في هذا المحور بالتحليل كلا من مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها إضافة إلى وضع الفروض التي تناولت مشكلة

بموضوعيته على الواقع، وذلك لعدم اشتمالها على مؤشرات تقييم مرنة وعلمية، وبما ان الجامعة تقيس الأداء بواسطة مؤشرات غير دقيقة وتعتمد على عدد الخرجين وأعضاء هيئة التدريس، ولذى يستوجب اختيار مقاييس أداء حديثة تضع عدة عوامل منها الابتكار والإبداع في تقييم الأداء للجامعة وتعكس وبصورة شاملة رسالة وإستراتيجية الجامعة لتحقيق أهدافها.

لذى وضعنا هذه التساؤلات للإجابة عن مشكلة الدراسة.

هل يطبق اسلوب بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء ومتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل جامعة النجم الساطع؟

4-1 فروض الدراسة

1-4-1 الفرضية الرئيسية:

- لا تعلم الإدارة العليا بجامعة النجم الساطع مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها ومتابعة أهدافها وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة.
- لا تستخدم جامعة النجم الساطع الاساليب الحديثة للتقييم الاداء في متابعة الخطط الاستراتيجية مثل بطاقة الاداء المتوازن.

2-4-1 الفرضية الفرعية:

- لا تطبق جامعة النجم الساطع المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها ومتابعة الخطة الاستراتيجية.
- لا تطبق جامعة النجم الساطع منظور عمليات التشغيل الداخلي في بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها ومتابعة الخطة الاستراتيجية.
- لا تطبق جامعة النجم الساطع منظور التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها ومتابعة الخطة الاستراتيجية.
- لا تطبق جامعة النجم الساطع منظور العميل في بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها ومتابعة الخطة الاستراتيجية.

5-1 هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- التعريف بالإدارة بالإستراتيجية
- التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء لكونه أحد ادوات الادارة الحديثة المعاصرة وهي بطاقة الأداء المتوازن وإظهار اهميتها وتطبيقها في جامعة النجم الساطع.
- التعريف بدور الاستراتيجية ببطاقة الاداء المتوازن.
- حث الجامعة على استخدام اسلوب قياس الاداء المتوازن لتقييم الاداء ومتابعة الخطط الاستراتيجية داخل الجامعة.

6-1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في جانبين

1-6-1 الجانب النظري: تتبع أهمية البحث في الجانب النظري في كون أن اسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية

علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية، وهي الخطة الموضوعية لإحراز هدف معين.

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الاستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري، وبالتالي من الضروري أن يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل تحت ظروف معينة استخدام إستراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطيم معنوياته، وضرب مؤخرته ومركز اتصالاته وتموينه وتفادي الاشتباك معه. وقد بدأت التطبيقات الأولى لنظام التخطيط الاستراتيجي بين عام 1961 إلى 1965 في وزارة الدفاع الأمريكية، وقد أثبت هذا النظام نجاحاً كبيراً مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسون إلى إصدار توجيهاته في عام 1965 بتطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في كل من الاجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية تحت أسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة.

ومنذ ذلك التاريخ فان نظام التخطيط الإستراتيجي قد كسب تطبيقات عديدة بواسطة الولايات المتحدة في المدن والجامعات والمدارس والمستشفيات ومشروعات الأعمال المختلفة، وقبل نهاية الستينات في ذلك القرن كان التخطيط الإستراتيجي قد عبر حدود الولايات إلى أوروبا ثم إلى الدول النامية [8].

وجاءت مفاهيم الإدارة الاستراتيجية نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال التي تواجهها منظمات الأعمال المعاصرة حيث تستخدم لاكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ومن تحديد مراكز القوة والضعف في المنظمة لمواجهة البيئة الخارجية، بوضع وتنفيذ استراتيجيات وظيفية مناسبة [9].

3-1-2 تعريف الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية [10].

وتعرف أيضاً بأنها أسلوب التحرك المرهلي لمواجه تهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ في الحسبان لنقاط القوة والضعف الداخلية، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة بالتماشى مع السياسات اللازمة [11].

وعرفها بورتر [12]، الاستراتيجية بأنها تعزيز مركز الشركة التنافسي بواسطة التميز في نظر العملاء وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج الانشطة المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة وقد أطلق على المنهجية التي تدار بواسطتها الإستراتيجية إن مصطلح الإدارة الاستراتيجية كما عرفها بأنها عملية مستمرة

الدراسة مع سرد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والطريقة التي سوف يتبناها الباحث في جمع البيانات والطريقة التي سوف يعتمد عليها في تحليل البيانات واختبار الفروض، كما تناول الباحث حدود وخطة الدراسة التي أعدها لدراسة الموضوع.

ثانياً: الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن.

تم تقسيم هذا المحور الى ثلاث أقسام الأول نستعرض فيه فكرة على الإدارة الاستراتيجية، من حيث مفهوم وتعريف والرؤية والمرونة الاستراتيجية وأبعاد تكوين الاستراتيجية وأسباب فشل ونجاح الاستراتيجية. والثاني: بطاقة الاداء المتوازن نخصه لبطاقة الاداء المتوازن يطرح هذا المبحث موضوع بطاقة الاداء المتوازن ويعرض مفهوم وتعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهمية بطاقة الاداء المتوازن ثم معوقات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والثالث: دور الاستراتيجية في بطاقة الاداء المتوازن البعد الاستراتيجي لنظام القياس المتوازن وبطاقة الاداء المتوازن نظام للإدارة الاستراتيجية ومراحل عمل عملية الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الاداء والتخطيط الاستراتيجي مظهر للتفكير الاستراتيجي. ثالثاً: الخلاصة والتناج والتوصيات.

نعرض بإذن الله في هذا المحور مجموعة من النتائج التي توصلت اليها الدراسة سوء من خلال السرد النظري او من خلال الدراسة العملية، كما أننا سوف نقدم مجموعة من التوصيات التي تعتمد على نتائج الدراسة والتي نأمل من خلالها تحسين اداء بجامعة النجم الساطع.

ثانياً: الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن

1- الإدارة الاستراتيجية

1-1-2 اساس كلمة استراتيجية:

اشتقت كلمة إستراتيجية من كلمة استراتيجوس وهي كلمة يونانية الأصل وتعني فن القيادة والإستراتيجية تعبر عن أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة، وهو جزء أساسي من التخطيط الإستراتيجية وتعني مايلي [7]:

- منهجية أو أسلوب عمل (طريق أو مسار).
- وسيلة شاملة لتحقيق الأهداف.
- إطار عام يحكم سياسات المنظمة.
- الإطار العام التي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف.

2-1-2 مفهوم الإستراتيجية.

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة استراتيجوس يعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد "الجنرال" القوى المحيطة به لضمان النصر في الحرب. وحتى حرب نابليون كان يقصد بالإستراتيجية

تتكون الاستراتيجية من ثلاث ابعاد هي [18]:

- **الاهمية:** تعني ان الاستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الاهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الابعاد التكتيكية.
- **الشمولية:** تعني الشمولية أن العمل الاستراتيجي الذي يتصف بكونه شاملا واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام لعمل الشركة باتجاه المستقبل، فالعمل الاستراتيجي يركز على ادارة الشركة بإطارها الشامل.
- **النظرة المستقبلية بعيدة المدى:** ويعني ذلك أن المجال الحقيقي لتطبيق الاستراتيجية هو في المستقبل، أي إن الاستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد إلى المستقبل لسنوات طويلة.

2-1-9 اسباب فشل الاستراتيجيات

بين حماد [19]، عدة أسباب لفشل الاستراتيجيات وهي:

- عدم واقعية صياغة الاستراتيجية.
- عدم مراعاة التوازن عند بناء الاستراتيجية ويقصد بذلك:
- التوازن بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.
- التوازن بين المقاييس الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والمقاييس الداخلية المتعلقة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية.
- التوازن بين المقاييس التي تبين نتائج تاريخية (مؤشرات تابعة)، والمقاييس التي تساعد على التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحرك الأداء نحو الاتجاه المطلوب (مؤشرات رائدة).
- التوازن بين نظرة قصيرة الأجل للماضي ونظرة طويلة الأجل للمستقبل.
- عدم امكان وصف الاستراتيجية وترجمتها إلى، تعبيرات تشغيلية وجعلها الشغل اليومي لكل فرد في الشركة وحشد الجهود نحو تنفيذها.
- غموض دور المحاسب الاداري في بناء الاستراتيجيات الشركة.

2-1-10 مسبات نجاح الاستراتيجيات.

يعتمد نجاح إستراتيجية الشركة بصفة عامة على ثلاث جوانب، وهي [19]:

• واقعية صياغة الاستراتيجية.

إن الغرض من الاستراتيجية هو تحديد خط سير واقعي قبل ان تأخذ الشركة اتجاه معين أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وان يكون للشركة افضل اتجاه لخطط مبينة على أساس واقعي،فوضوح الاستراتيجية يقود إلى النجاح في العمل والغموض في الاستراتيجية يقود إلى الفشل في العمل ، بمعنى ان

ومتكرر تمر عبر الوظائف المختلفة للشركة وتستهدف والاحتفاظ بالشركة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئتها.

تُعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الشركة في المستقبل، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم انجازها على مستويات زمنية متباينة، تبدأ بالمدى الزمني القصير مرورا بالمدى المتوسط وانتهاء بالمدى الزمني البعيد [13].

2-1-4 الرؤية الاستراتيجية:

هي المسار المستقبلي للمؤسسة او المنظمة الذي يرسم الوجهه التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها [14].

2-1-5 المرونة الاستراتيجية:

ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة تجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، حيث نادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة الإستراتيجية من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعليق الأمر بالمنتجات أو العمليات أو الخدمات، وتتضح أهميتها من خلال الجمع بين كل من القوة الإستراتيجية التي تعرف على أنها إمكانية النجاح في ظل الظروف أو مراحل مستقبلية مختلفة، والاستجابة الإستراتيجية باعتبارها قدرة المنظمة على توقع التغير في بيئة الأعمال. كما يعبر على المرونة الاستراتيجية من خلال قدرة المنظمة على التغير من إستراتيجية إبي أخرى بهدف التكيف مع التغيرات البيئية [15].

2-1-6 استراتيجيات التغيير:

وهي خطة متكاملة متعلقة بمختلف نشاطات المؤسسة المرتبطة بالتغيير والتطوير وذلك خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف، وتتأثر عملية اختيار نوع الإستراتيجية المطبقة بتشخيص مشاكل المنظمة [16].

2-1-7 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعدد تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل المؤسسات بطريقة تحقيق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد أساساً على استقراء المستقبل والاستعداد له في ضوء الاهداف العامة المراد الوصول إليها في الأجل الطويل وذلك بعد وضع دراسة وتقييم البيئة التي تعمل فيها المنظمة [17].

2-1-8 أبعاد تكوين الاستراتيجية

التغيير في تلك الإستراتيجية لا بد أن تتغير المقاييس والمؤشرات بحيث تواكب هذا التغيير ونظرا للانتقادات التي وجهت للمقاييس التقليدية المالية كان لا بد من تحديث أساليب الرقابة وتقييم الأداء والبحث عن مقاييس مناسبة تعطي عملية تقييم الأداء بعداً آخر ، إن نظام قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة يجب أن يتضمن مقاييس مالية وغير مالية داخلية وخارجية ، تاريخية ومستقبلية ، فالمقاييس غير المالية تعطي صور واضحة للعمليات الإنتاجية أو الخدمية والمنافسة ، والجودة ، بخلاف المقاييس المالية التي تعطي معلومات مالية فقط تحتاج إلى تحليل وتفسير فيما بعد. ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة الحاجة لوجود نظام لقياس وتقييم الأداء يجمع بين المقاييس الأداء المالية وغير المالية ويحقق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل ، ويمكن الشركة من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها كما يزودها بالتغذية العكسية حول كل من عمليات التشغيل الداخلية والخارجية ، لكي يتحسن الأداء الاستراتيجي.

تعتبر دراسة Kaplan, R. & Norton [5]، بمثابة المدخل الإداري الجديد الذي يعنى بالتقويم الشامل لأداء الشركات وذلك من عدة محاور هي:

المنظور المالي : والذي يتمحور حول الإجابة عن السؤال التالي، كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة الأسهم؟

منظور العميل: ويتمحور حول الإجابة عن السؤال التالي، كيف ينبغي أن تظهر الشركة لزبائننا؟ وذلك بتحقيق أكبر أرباح لحاجاتهم ورغباتهم مع المحافظة على العميل الحالي وكسب ولائهم واجتذاب عملاء جدد أخذين في الاعتبار ربحية كل منهم مع المحافظة على الجودة في الأداء.

منظور العمليات التشغيلية الداخلية: ويرتكز في الإجابة على الأسئلة التالية:

كيف يمكن وصف العمليات التشغيلية داخل الشركة بشكل دقيق؟ هل يتم قياس العمليات التشغيلية وفقاً لقواعد أساسية مبنية على أساس نظامي التكاليف والإدارة على أساس النشاط بحيث تظهر القيمة المضافة لكل عملية؟

منظور التعلم والنمو: يكون ذلك عن طريق التعلم والتدريب المستمرين للموظفين إضافة لإيجاد علاقات ثقافية بين الموظفين والإدارة مع ضرورة توفير مرشدين من الإدارة للموظفين.

أن جميع الأبعاد السابقة مترابطة بعضها مع بعض كما أنها متداخلة وتتركز حول إستراتيجية الشركة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية.

شملت دراسة Kaplan, R. & Norton (20)، على التحليل التجريبي لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ويرمز لها بالرمز

الإستراتيجيات التي ليس لها اتجاه واضح محكوم عليها بالفشل مسبقاً.

• توازن الإستراتيجية.

حتى تتجح الخطط الاستراتيجية والتشغيلية يجب مراعاة التوازن بين تحقيق رضا العملاء و الموظفين وتحسين العمليات الداخلية ورفع كفاءة المركز المالي من خلال بطاقة الأداء وهذا يتطلب إعادة تصميم نظم العمل ونظم المعلومات وفريق العمل وتغيير ميزان القوة والثقافة التنظيمية وتحقيق التعاون وتخفيض التكلفة ، كما يجب العمل على تحاشي الصدمات والتناقضات وتغيير ثقافة الشركة من ثقافة السمع والطاعة إلى ثقافة الحوار الفعال والتداخل بين القاعدة والقمة ، مما يساعد على المشاركة في بناء الهرمية التنظيمية من خلال السلوكيات الاستراتيجية و التشغيلية ويتطلب ذلك سد الفجوة بين الاستراتيجية الشاملة والأداء الفردي بالموائمة وتحقيق التوازن بين المستويات الاستراتيجية والتشغيلية للخطط ، وتشجيع التمازج بين المستويات الإدارية ، واخذ جميع المتغيرات لكل مستوي في الحسبان والتأكيد على التوجيه المؤسسي المستقبلي وتعظيم روح المقارنة المعيارية والنموذجية ونشر روح الابتكار والتركيز على المستقبل دون الماضي.

• نجاح تطبيق الإستراتيجية.

إن التطبيق الضعيف لإستراتيجية مناسبة يمكن أن يؤدي في الغالب إلى فشل هذه الإستراتيجية ، وفي المقابل فإن خطة التطبيق الجيدة لا تضمن نجاح الإستراتيجية المناسبة فحسب وإنما يمكنها أيضا انقاذ إستراتيجية غير المناسبة.

ومن خلال استخدام الادارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي ظهرت الحاجة إلى تبني مداخل حديثة لتطور وقياس تقييم الأداء، فظهرت بطاقة الأداء المتوازن لسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية والاستراتيجية الشركة بعيدة المدى.

2- بطاقة الاداء المتوازن

1-2-2 مفهوم وتعريف بطاقة الأداء المتوازن.

اقتصرت قياس وتقييم أداء الشركات لسنوات طويلة مضت، على النتائج المالية وبيانات الدخل فقط ، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق الشركة لرسالتها ورؤيتها ، فتحقيق أرباح مرتفعه في السنة الجارية أو عن طريق تحديد العائد على الاستثمار قد لا يكفي لتحقيق النجاح في المستقبل وقد تكون نتائج الأنشطة في المدى القصير (السنة الحالية)، هي تكاليف فقط [12].

يري (شوقي فوده) [1] ، انه لا بد من التغيير في مقاييس ومؤشرات الأداء المستخدمة في التقييم بحيث تتضمن مقاييس متوازنة مالية وغير مالية ، وذلك لان عملية تقييم الأداء تنشق من إستراتيجية الشركة ، ونتيجة التغيير في البيئة الاقتصادية فإن

لبطاقة الأداء المتوازن مزايا وصفات تميزها عن غيرها من الأنظمة التقليدية.

1-2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازنة:

يمكن حصر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.

- تعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال؛

- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛

- تمكين من مراقبة نتائج المالية وغير المالية؛

- تترجم الرؤية والإستراتيجية.

2-2-2 فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

تسمح بطاقة الاداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي:

- تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:

• المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات).

• مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.

• المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.

- تقوم BSC على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية وإستراتيجية.

- تشجع BSC على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومه وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير BSC فيسمح بتطبيق الإستراتيجية.

- تؤكد BSC على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.

- تعمد BSC إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.

التالي (BSC)، في ثلاث شركات حيث ركزت على اختبار المقاييس المالية وغير المالية ومدى اهتمام الإدارات بها والعلاقات المترابطة بينها من ناحية أخرى وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن ، يعد قلب النظام الإداري وليس نظام قياسي للأداء الشامل فحسب ، وذلك لشمولية كافة الجوانب المالية وغير المالية للأداء وبالتالي تحول نظام بطاقة الأداء المتوازن من نظام لقياس الأداء إلى نظام للإدارة الإستراتيجية حيث يعطي أشارات ورسائل لكل من الأقسام والعمالين لها أثر بعيد المدى، إضافة لدرجة التفصيل التي يقدمها هذا النظام في قياس الأداء.

وهناك من يقسم بطاقة الأداء المتوازن الى خمسة محاور وهي: محور المالية، والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو، والعملاء، ويضاف المسؤولية الاجتماعية حيث نلاحظ أن مكونات هذه المحاور هي نفسها مبادئ إدارة الجودة أي بطاقة الأداء المتوازن تقوم بالمراقبة الشاملة لكل مبادئ إدارة الجودة من خلال المحاور[21].

المحاور التي يحتوي عليها كل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن حيث تحدد الشركة المحاور التالية لكل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء.

• الأهداف.

تعتبر الأهداف على النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة الشركة، يتم توزيع وتخصيص الأهداف على مناظير بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية . ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة (10%)، في نهاية العام الحالي.

• المقاييس أو المؤشرات.

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء مسح ميداني.

• المعايير أو القيم المستهدفة .

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً)، عن القيم التي تم الوصول إليها. مثال ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة (80%)، من القيمة المستهدفة.

• المبادرات أو الخطوات الإجرائية.

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

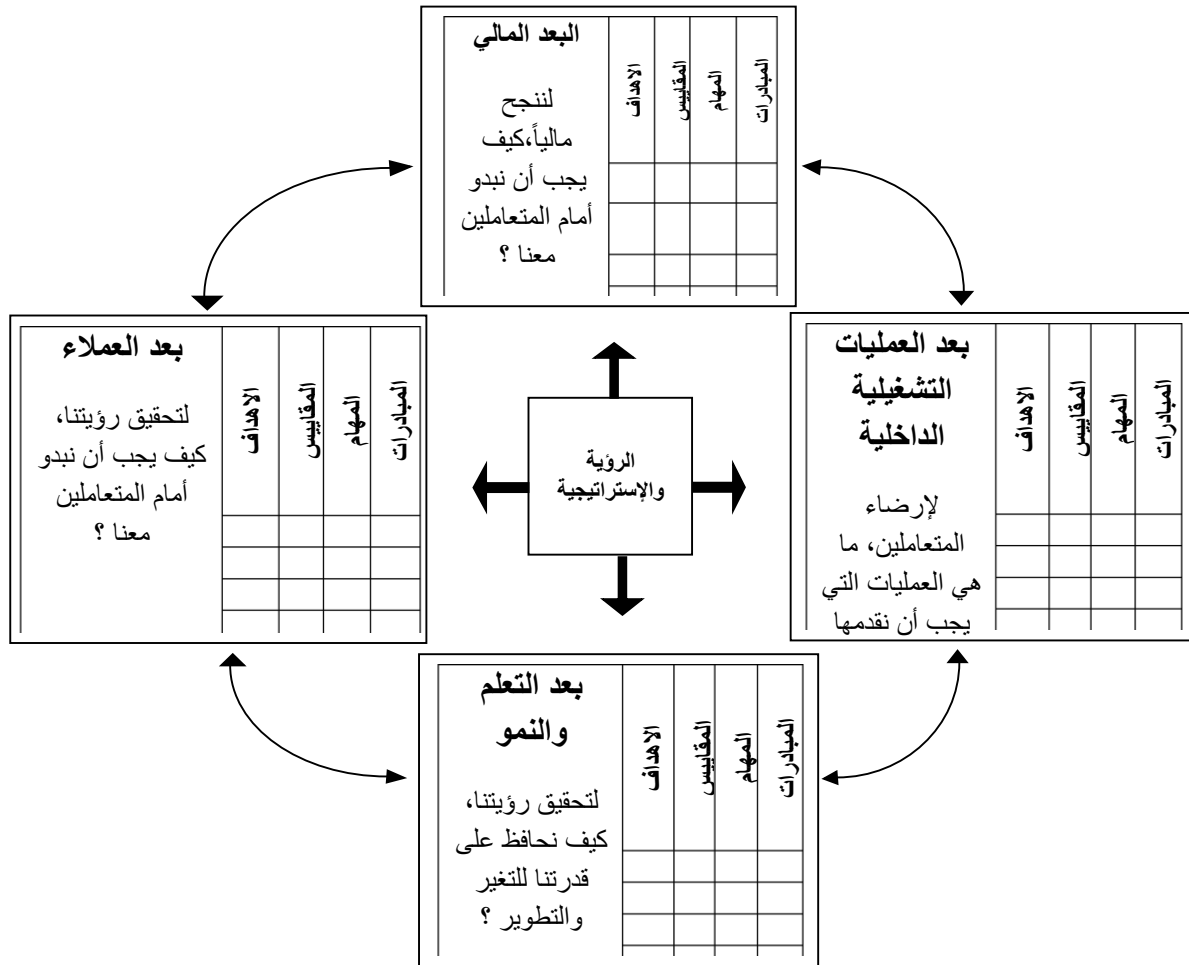
2-2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن وفوائدها.

- تمد الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المنظمة.
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية) [22].

2-2-3 مقومات بطاقة الأداء المتوازن

كما تزودنا بإطار للعلاقة بين كل من الرؤية والإستراتيجية ومناظير بطاقة الأداء المتوازن، كما هي موضحة في الشكل (1).

- يتضمن النموذج عدة توازنات، منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.
- يترجم النموذج رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتماسكة من مقاييس الأداء.
- يساعد النموذج على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز الموظفين على أساس هذا الأداء.



الشكل (1) يوضح مقومات بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: [18] بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال

3- دور الإستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن

1-3-2 البعد الإستراتيجي لنظام القياس المتوازن للإدارة:

يمثل البعد الإستراتيجي لنظام بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم جوانب الاختلاف بين نظام بطاقة الاداء المتوازن وبين نظام قياس وتقويم الأداء التقليدي، والذي يتجسد في إدارة إستراتيجية المنشأة، التوجه الخارجي، التوجه المستقبلي، وتدعيم الميزة التنافسية للمنشأة فقد اشار مارين إلى أن نظام بطاقة الاداء المتوازن يلعب دوراً

مهما في توفير المعلومات المناسبة لصيانة وتنفيذ الاستراتيجية، كما يوفر معلومات التغذية العكسية التي من الحكم على مدى النجاح في تنفيذ وتحقيق الاستراتيجية. وفيما يتعلق بالتوجه الخارجي فإن نظام بطاقة الاداء المتوازن يستند على فرضية أن النجاح في المستقبل يتطلب تقديم قيمة أعلى للعملاء والعاملين والمساهمين، لذي تقوم بطاقة الاداء المتوازن على اربعة مناظير تعكس كل من البعدين الداخلي والخارجي للقياس [23].

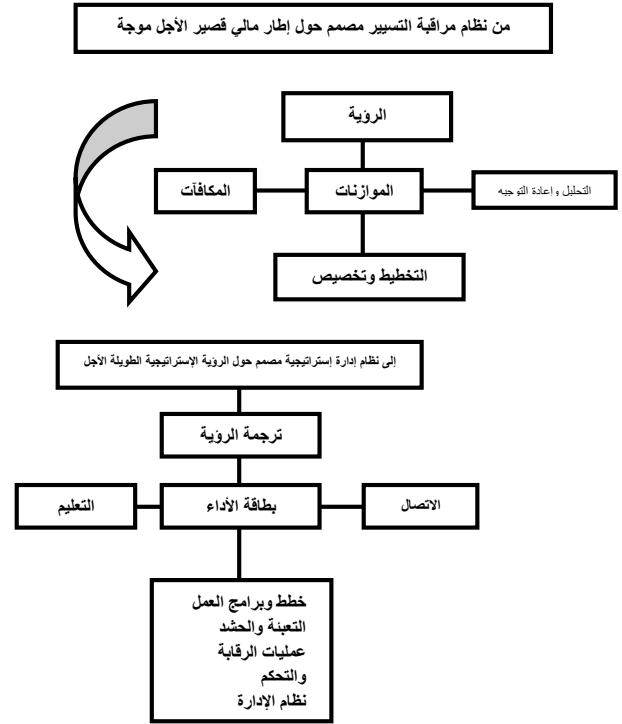
ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من اساسية بطاقة الاداء المتوازن، وتعمل بطاقة الاداء المتوازن بالإضافة الى تقييم الاداء، على تنسيق بين رؤية المشروعات وإستراتيجية والعمليات الأخرى [25].

3-2-3 مراحل عملية الادارة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن أحد الاتجاهات الحديثة التي تقوم بالربط بين قياس الاداء وتقييم الاداء والخطط الاستراتيجية ولتحقيق الاستراتيجية لابد من القيام بالعمليات الإدارية الأربعة التالية وهي [26]:

- توضيح وترجمة رؤية الشركة وإستراتيجيتها. (Translating the Vision).
- توصيل وربط الاستراتيجية (Communicating and linking).
- تخطيط العمل (Business planning).
- التغذية العكسية والتعلم (Feed back and learning).

مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة الدكتوراة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر إدارة مالية، ص 87.

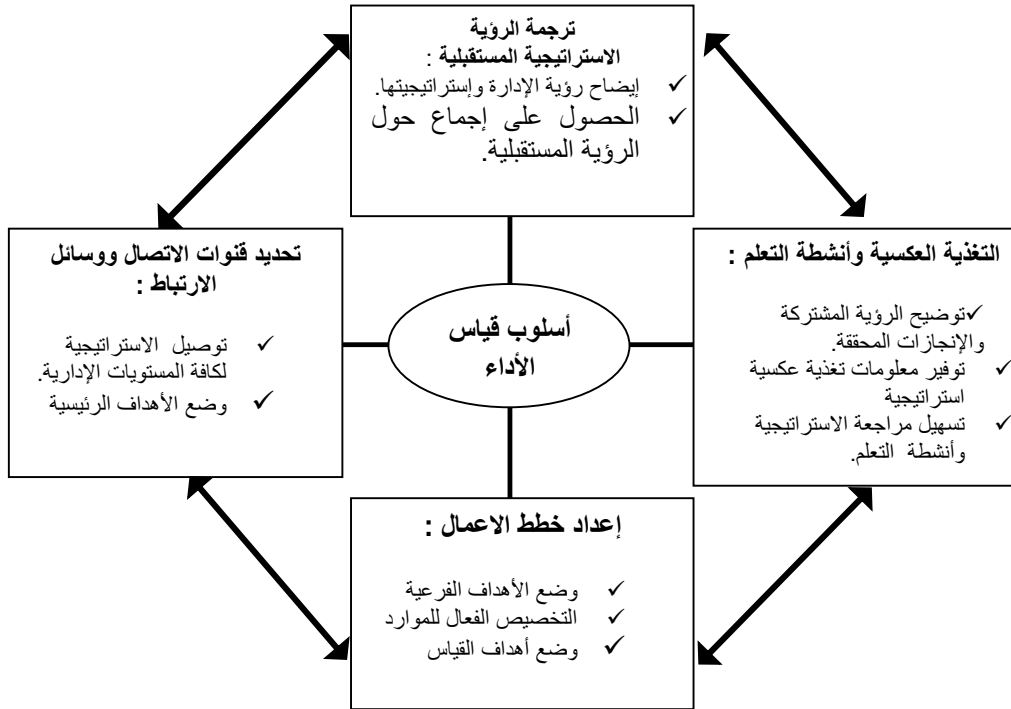


الشكل رقم (2) بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري جديد

المصدر: [24]، مساهمة في تحسين وظيفة

3-2-3 بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية.

تعتبر الاستراتيجية عن الطرق المستخدمة من قبل الشركة للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية، وهي الطريقة التي تهدف بواسطتها الشركة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية.



الشكل رقم (3) مراحل عملية الادارة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن

المصدر : [27] التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء

يمكن أعضاء الإدارة بواسطتها من وضع تصور لتوجه المؤسسة المستقبلية، ومن ثم تحديد الخطط والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضع موضع التنفيذ، وبعبارة أخرى فإنه يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة.

اعتقد الكثير من الباحثين والمفكرين ورجال الأعمال أن التخطيط الإستراتيجي هو الحل لجميع المشكلات التي تواجه المنظمات، وبسبب عجز عن تحقيق مردود كبير للمنظمات (منظمات الأعمال الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية) تم التخلي عنه في الثمانينات من القرن المنصرم وفي التسعينات من نفس القرن عاد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ولا تزال تمارسه الكثير من المنظمات، خاصة منها المنظمات الأمريكية العملاقة وأصبح بذلك التخطيط الإستراتيجي جزءاً من تصور أشمل هو الإدارة الإستراتيجية، ويتم اعتبار التخطيط الإستراتيجي جوهر هذه الإدارة التي هي مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المؤسسة [28].

ثالثاً: النتائج والتوصيات

3-1 التحليل الإحصائي

بعد ان قمنا بطرح الاستبيان على عينة الدراسة بجامعة النجم الساطع وتجميع الاستبيان وتحليل البيانات وصلنا الى هذه النتائج.

جدول 1: تفاصيل عن المشاركين في الدراسة

المؤشر	العدد	النسبة المئوية
المؤهلات العلمية		
الدكتوراة	1	0.03%
الماجستير	22	6.7%
بكالوريوس	7	0.21%
أخرى	3	0.09%
الدرجة العلمية		
الدرجة العلمية	العدد	
أستاذ مساعد	1	0.03%
محاضر	3	0.09%
مساعد محاضر	19	5.7%
موظف	10	3%
عدد سنوات العمل		
أكثر من 15 سنة	5	0.20%
أكثر من 5 و اقل من 10	24	7.3%
أكثر من 10 و اقل من 15	4	0.12%

1-3-3-2 ترجمة الرؤية: تسعى الشركات عادة إلى بيان وتوضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان و هذا البيان او الوثيقة يطلق عليها رؤية او رسالة الشركة ، حيث يتم ترجمة الرؤية الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية بما يمكن المديرين الذين يستخدمونها في ترشيد قراراتهم ، وفهمها فالإستراتيجية هي الأساس في توجيه العمليات ، فالرؤية هي التي يتم على أساسها وضع الإستراتيجية ويتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتحقيق التكامل في كافة الجوانب المحيطة والمؤثرة في الشركة.

2-3-3-2 توصيل وربط الاستراتيجية:

يعتمد ربط الاستراتيجية بين الأهداف والمقاييس على مشاركة كافة المستويات الإدارية لتكوين وتصميم بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال وضع المقاييس الملائمة لكل نشاط من الأنشطة بحيث تمكن هذه المقاييس من تحقيق الاستراتيجية وأهداف الشركة الكلية، فبطاقة الأداء المتوازن تعطي المديرين طريقة معينة لضمان فهم كافة المستويات الإدارية الاستراتيجية للشركة طويلة المدى وان كل من الأهداف العامة وأهداف والفرعية تكون متطابقة مع بعضها.

2-3-3-3 تخطيط الأعمال:

تخطيط العمل يتم من خلال وضع القيم المستهدفة لتحقيق التكامل بين خطط الشركة والخطط المالية، وأيضاً لتوفير أساس لتوزيع الموارد التي غالباً ما تتمتع بندرة نسبية على المناظير الاربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وأيضاً يتم التركيز في تقييم الأداء للنتائج المحققة على المناظير الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

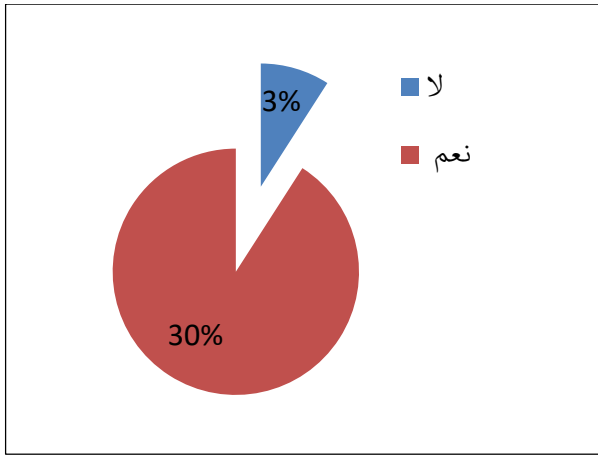
2-3-3-4 التغذية العكسية والتعلم:

إن ثلاث عمليات الإدارية السابقة (ترجمة الرؤية التوصيل وربط وتخطيط العمل)، مهمة جيداً في تطبيق الاستراتيجية ولكنها غير كافية في الواقع الذي لا يمكن التنبؤ به، فهي معاً تشكل عملية حلقة تعلم واحدة، حيث تربط هذه العملية بالتغذية العكسية حيث تركز التغذية العكسية على تقييم عمليات الشركة، وأنها قامت بتنفيذ عملياتها وفق أهدافها المخططة، ويتم تقييم الاستراتيجية في ضوء مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، مما يساعد على التعديل المستمر الاستراتيجية في ضوء المتغيرات التي تحدث.

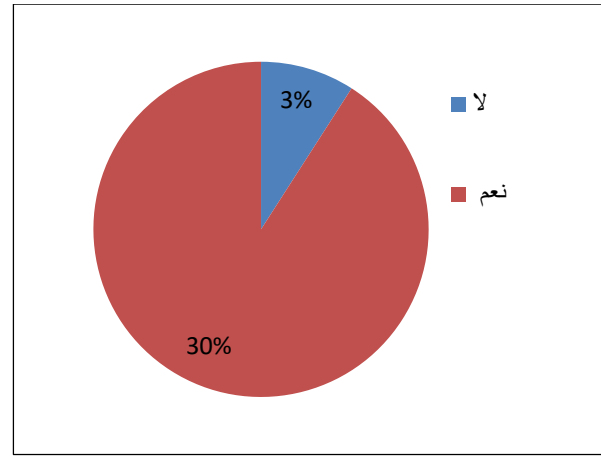
2-3-4 التخطيط الإستراتيجي مظهر لممارسة لتفكير

الإستراتيجي في المؤسسة:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه يحدد التوجه المستقبلي للمؤسسة وكيفية تحقيق هذا التوجه، كما يمثل أيضاً العملية التي



شكل 5. يوضح وجود نظام محاسبي بالجامعة



شكل رقم 4. يوضح وجود الهيكل التنظيمي للجامعة

ثانياً منظور البعد (المالي)

جدول 3: يوضح بيانات عن منظور البعد (المالي) من وجهة نظر الطلاب المشاركين في هذه الدراسة

الترتيب Ranking	مقياس التقدير النسبي RII	العوامل
2	0.836	يتم استغلال الموارد المالية والمساعدات في تحقيق أهداف الجامعة
8	0.527	تغطي الرسوم الدراسية للطلاب كل مصروفات الجامعة
7	0.551	تعتمد الجامعة في ميزانية التنمية والإنشاءات على المساعدات الخارجية
1	0.854	تقوم الجامعة بفتح حساباتها الختامية بعد المرجعة في نهاية كل عام باستمرار
4	0.787	تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي
5	0.769	تتناسب ميزانية الجامعة مع مستوى أدائها
3	0.812	يتم تعيين الكفاءات من الموظفين في الإدارة المالية
5	0.769	توجد إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية تعمل بكفاءة عالية
6	0.751	لا تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود الميزانية في غير البنود المخصص لها

أولاً منظور العملاء (الطلاب)

جدول 2: يوضح بيانات عن منظور العملاء من وجهة نظر الطلاب المشاركين في هذه الدراسة

الترتيب Ranking	مقياس التقدير النسبي RII	العوامل
8	0.733	تحاول إدارة الجامعة التعرف على آرائ الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للأكاديميين والإداريين
6	0.757	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم في بلدانهم
7	0.745	تعمل الجامعة على توفير خدمات بجودة عالية بالدخلات (الطعام - النظافة - الأمن - الإقامة)
2	0.812	تتم معاملة الطلاب بعدالة ودون تمييز
4	0.769	تبدأ المحاضرات وتنتهي في موعدها المحدد
5	0.763	الساعات المكتنية التي يخصصها الأستاذ لاستقبال الطلاب وإرشادهم كافية
3	0.800	بنوع أعضاء هيئة التدريس أساليب تدريس مفردات المقرر (محاضرة - حوار - عملي - مناقشات)
1	0.830	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة الفعلية داخل حرات الدراسة
9	0.715	تتوفر الأجهزة والتقنية الحديثة المستخدمة في التدريس

6	0.733	تخصيص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين
1	0.818	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات

2-3 نتائج التحليل :

- 1- حيث قمنا بتوزيع عدد 35 استبيان وتم جمع عدد 33 استبيان مما دل على وعي لدى إدارة الجامعة بأهمية مثل هذه الدراسات.
- 2- وفي المنظور الأول انحازت الاجابات الى الموافقة والموافقة بشدة وكان الترتيب التدريجي لهذا المحور حسب الجدول رقم (2) وقد حاز تشجيع اعضاء هيئة التدريس للطلاب للمشاركة الفعلية على اعلى ترتيب.
- 3- وفي المنظور المالي تبين بان الجامعة حريصة على قفل حساباتها الختامية يعد المراجعة وفي نهاية كل عام باستمرار وجدول رقم (3) يبين الترتيب حسب اقوى الاجابات.
- 4- وبين الجدول رقم (4) ضعف مشاركة الجامعة للعاملين بجميع الاقسام في اتخاذ القرار مما يترتب عليه بعض القرارات الغير جيدة والترتيب بالجدول يبين قوة اجابة كل سؤال.
- 5- ومن منظور البعد التعليم والنمو بينت الدراسة بان الجامعة حريصة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين وذلك من خلال اجابات هذا المحور الموجود بالجدول رقم (5).

3-3 النتائج

ومن خلال دراسة الفروض بعد تحليل الجداول من 1 الى 5 فان الدراسة توصلت الى شي مهم وهو وجود مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل الجامعة.

- والتأكيد على عدم علم الإدارة العليا بجامعة النجم الساطع مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أدائها ومتابعة أهدافها وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعية.
- لا تستخدم جامعة النجم الساطع الاساليب الحديثة للتقييم الاداء في متابعة الخطط الاستراتيجية مثل بطاقة الاداء المتوازن (BSC).

وتوصلت الدراسة أيضاً:

- توجد علاقة ارتباط وتأثير بين بطاقة الاداء المتوازن (BSC) مع الاستراتيجية، ووجود علاقة ارتباط بين كل منظور من مناظير البطاقة الاربعة (المالي، والعلاء والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو) مع الاستراتيجية في متابعة وتنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الجامعة.

ثالثاً منظور العمليات الداخلية

جدول 4: يوضح بيانات عن منظور العمليات الداخلية من وجهة نظر الطلاب المشاركين في هذه الدراسة

الترتيب Ranking	مقياس التقدير النسبي RII	العوامل
7	0.751	تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل
3	0.818	تعمل إدارة الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع والاقتصاد
1	0.886	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والأقسام في انجاز الاعمال
2	0.836	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية
9	0.727	يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين
6	0.781	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلاب وبمشاركة العاملين
6	0.781	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلاب عنصرى الاستقرار والانسجام في الدراسة
5	0.793	يتم اختيار العمداء ورؤساء الأقسام وفق النمط القانوني
8	0.745	يتم اعتماد النمط اللامركزي في إدارة الجامعة
4	0.806	تعمل إدارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهينة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل

رابعاً منظور البعد التعليم والنمو

جدول 5: يوضح بيانات عن منظور البعد التعليم والنمو من وجهة نظر الطلاب المشاركين في هذه الدراسة

الترتيب Ranking	مقياس التقدير النسبي RII	العوامل
4	0.763	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس
3	0.800	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة
2	0.806	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلاب
3	0.800	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية
5	0.739	توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع والتعليم

- [5]- Kaplan R & David D. Norton, (1992), "The Balanced Score Card: Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan, p.p. 71-79
- [6]- Robert Knechel , Salterio, Natalia Kotchetova , (2010) "The effect of Benchmarked Performances measures and Strategic analysis on auditor Risk assessment and mental models " Accounting, organization and society , Vol.35No.3
- [7]-صلاح سالم، (2016) ، الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 38.

- [8]-خطاب، عايدة سيد، (2014)، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، الطبعة الأولى، الناشر: ماس للطباعة، ص 12.
- [9]-أبوستة، علي عباس،(2019) أثر ممارسة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية في سوق اتصالات بالسودان،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الأول، المجلد الثالث،ص 92.
- [10]- فلاح حسن الحسيني، (2000) الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، ص 13.
- [11]- أحمد ماهر، الخطط و السياسات و الاستراتيجيات، بدون دار طبع، بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع، ص 126.
- [12]- Porter, Michael E (1996) , What is Strategy ? , Harvard Business Review
- [13]-القطامين، أحمد (2002)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر.

- [14]- عياش، زبير، براهم، نور الهناء،(2017) إسهامات التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء (1) جون، ص 473.
- [15]- الشريف، بوفارس، ربيع، بلايلية،(2017) المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جون، ص 277.
- [16]-مفتاح، علي جاب الله، العطشان، السنوسي عبدالرحمن، (2018)، أثر الأنماط القيادية في اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، العدد الأول، يناير، 214.
- [17]-الحسين، عباس عبدالله، علي، عاطف عوض،(2019)، منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، العدد الأول، المجلد الثاني، يناير، 34.

- تعد بطاقة الاداء المتوازن من أفضل النماذج الحديثة والمتكاملة في تقييم ومتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، من اجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة من قبل الجامعة وتحقيق اهدافها.
- تعتبر الاستراتيجية من أهم مكونة مراحل عمل بطاقة الاداء المتوازن (BSC)، فهي توضح الرابط بين الاهداف الاستراتيجية بعضها ببعض وتبين مدى تحقيق هذه الاهداف.

3-4 التوصيات

- 1- نشر مفهوم وتعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومرحل عمل الاستراتيجية لدى جميع العاملين بالجامعة ودورها في متابعة وتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة لدى الجامعة.
- 2- أن تتبنى الجامعة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء ومتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة.
- 3- اشراك جميع فئات الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلاب في وضع الخطط الاستراتيجية بالجامعة.
- 4- دعم مركز ضمان الجودة داخل الجامعة للقيام بالعمل المناط به.
- 5- تطبيق هذا النموذج (بطاقة الاداء المتوازن) على جميع الجامعات الليبية لرافع من أداء العاملين ومتابعة وتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل هذه المؤسسات.

المراجع:

- [1]- شوقي، فوده، (2005)، إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد (2) ص 1- 47.
- [2]- السعدون، هدى مؤسد حاتم (2017) : " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القدس " رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الدراسات العليا.
- [3]-قنطاس عبلة، غلاب نعيمة، (2017) استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الاول، المجلد الرابع، فلسطين.
- [4]-الاء وضاح ثابت، (2019) دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) و SIX SIGMA في تحسين الاداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة بغداد ، المجلد 25 ص 610-626.

- [18]- دودين، احمد، (2010)، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، عمان، دار حلبس الزمان للنشر، ص 10.
- [19]- حماد، طارق، (2010)، مفاهيم وعناصر الاستراتيجية المتوازنة، الاسكندرية : الدار الجامعية،
- [20]- Kaplan, R. & Norton ,D(1993), Putting the balanced scorecard to work Harvard Business Review (Sep/Oct p.p134-147.
- [21]- ملكية،سليمانى، (2017)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة ونظام المراقبة، مجلة الدراسات المالية والإدارية، العدد الثامن، ص 186.
- [22]- محمد، نوار، ملواح مريم، (2017) بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ملتقى مراقبة التسيير كألية الحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، ص 8.
- [23]- الحمروني، مفتاح محمد، (2018)، إطار مقترح للتكامل بين نظامي قياس الأداء المتوازن والتكلفة على اساس النشاط الموجه بالوقت بهدف زيادة فاعلية نظام تخطيط موارد المنشأة، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد جامعة سرت، العدد الرابع، المجلد الأول، ص 185.
- [24]- هياشي سامي، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة الدكتور، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر إدارة مالية، 2017، ص 87.
- [25]- زربي أكرم على، النخاط خالد عبدالواحد، العبيدي يسري آدم، (2018) مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كاده للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد - جامعة سرت، العدد الاول - يناير، ص 70.
- [26]- Kaplan ,R and Norton, D(1996b),The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press
- [27]- شهيد، رزان حسين كمال، (2007) التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس مصر، 88.
- [28]- قرامز، فطيمة الزهرة، 2018، منطق التفكير الاستراتيجي للمؤسسات الصغير والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد التاسع، جوان، ص 938.