

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنهج معاصر لإدارة الأداء الاستراتيجي

"التكيف مع التغيرات ومنع الأزمات"

عبد الغني علي منصور
السبئي*

المستخلص:

هدف البحث إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات الإدارة الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المنظمات والمدراء ورجال الأعمال. وعرض أداة مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الاستراتيجية الجيدة وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيماً، وبالتالي مساعدة المنظمة على الاستفادة من مزاياها من خلال الإدارة الاستراتيجية الرشيدة.

يساعد هذا البحث في عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس الأداء الاستراتيجي، ومتابعته وتصحيحه، وتطوير قدرات المنظمة التنافسية وأدائها وتقليل التهديدات والخسائر والآثار السلبية على نمو واستمرار أنشطتها عملياتها، والتأقلم مع التغيرات، لذلك وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات: المالي، المتعاملين، الأنظمة، التعلم التنظيمي.

اتبعنا في هذه الدراسة للإجابة عن مشكلة البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على الكتب والبحوث والدراسات السابقة والإنترنت.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ويمكن تلخيصها في فيما يلي:

- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام الإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية وتسمح للإدارين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، وتمكن من: ترجمة إستراتيجية المؤسسة، خلق اتفاق حول الرؤية والإستراتيجية، الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقاً لنشاطاتها، رد الفعل والتعلم التنظيمي.
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للإدارين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.

* مستشار بمكتب الرئاسة / صناعة - الجمهورية اليمنية

- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: المتعاملين والأنظمة وديناميكية النمو في المؤسسة، وهولا يفضل قياساً من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعاً.
- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة

Application of Balanced Scorecard as a Contemporary Approach to Strategic Performance Management - "Adapting to Changes and Preventing Crises"

Abstract

The aim of the research is to identify the Balanced Scorecard, which is a modern management tool that still requires further clarification to be easily adopted by organizations, managers and businessmen. It also aims at presenting an important tool to help the organization manage a good strategy and enable it to formulate, follow-up and evaluate its strategies in a more structured, and to help the organization to take advantage of its benefits through good strategic management.

This research helps to show a physical , biological , and chemical balance card that does not measure a certain aspect of performance at the expense of other aspects , but does not measure other aspects , but it measures four areas: financial , clients , systems , learning Organizational structure.

The descriptive approach has been followed in this research to find an answer for the research problem. It depends on collecting data and information that help to accurately describe the problem and analysis to reach accurate results, as for the tools of the study, dependence has been made on books , research , studies and the Internet.

In order to be exposed to all aspects of the study, the research has been divided into four sections:

-The first topic: the concept of crisis management, and the most important concepts related to the management of crises and their objectives as we know the stages of management of crises have been addressed.

-The second topic: the concept of strategic management, in which the most important concepts with the strategy have been addressed, as we know the stages of strategic management.

-The third topic: the definition of balanced performance card. The concept of this and its origin and importance, and tumor has been tackled.

Section 4: Balanced Scorecard An integrated system for formulating, implementing, evaluating strategy and adapting to changes in risk reduction and crisis prevention, this course focuses on demonstrating the strategic importance of a balanced performance card.

Fifth: The methodological steps to design a balanced performance card, in which we identify the most important stages necessary to integrate the balanced performance card into the administrative system of the institution.

The study has reached a number of results which can be summarized as follows:

Balanced Scorecard is a strategic management system that integrates four administrative axes, allowing administrators to engage long-term strategic objectives with short-term measurements. It can: translate the strategy of the institution into an agreement on vision, strategy and coherence that facilitates public administration efforts to clarify, the objectives of its employees according to its activities, reaction and organizational learning.

Balanced Scorecard provides administrators with a full framework for translating enterprise strategy into business plans and into a comprehensive set of performance indicators.

The four axes of a balanced performance card balance the long-term and short-term objectives, and the desired results and the determinants of these results, between the measures of objectivity and self-measures.

The Balanced Scorecard has helped to shift from a focus on financial indicators to other aspects such as customers, systems, and enterprise growth dynamics. It does not favor the measurement of the four measurements at the expense of the other measure, instead, it creates a balance between them

The Balanced Scorecard is a rich source of information and thus contributes to the feeding of management information systems within the organization

Based on these findings, a number of recommendations have been proposed.

المقدمة

نشهد اليوم عصر تكثر فيه الأزمات نتيجة المتغيرات والانفتاح على العالم والتركيز على نظام الجودة ومواجهة الظروف الطارئة المختلفة، وبذلك لم يعد أمام موظفي ومديري المنظمات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا إستراتيجيا ولم يعد في مقدور هؤلاء جميعا أن يتخذوا قراراتهم من خلال سياسات تقليدية أو الاعتماد على منهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجههم، حيث يجب أن يتوفر لديهم الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التحديد للأهداف ووضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات. أصبحت المنظمات مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تساعد في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها. من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض المنظمات - الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل الإدارة الاستراتيجية.

أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات استراتيجية تحقق متابعة وتقييم الاستراتيجية. وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد المتعاملين، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب المنظمة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

من خلال هذا البحث سنتعرف بشكل مفصل على بطاقة الأداء المتوازن، ونوضح أهم الوظائف التي يمكن أن تؤديها، ونركز على دورها الأهم وهو اعتبارها نظام متكامل الإدارة الاستراتيجية.

مشكلة البحث:

في البدء ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية السابقة، غير أن هذه الوظيفة لم تلبث أن تتطور وتصبح جزءا فقط من المهام التي يمكن أن تؤديها بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المنظمات، فظهرت مزايا أكبر لهذه الأداة ومن أهمها ارتباطها بشكل مباشر بكل مراحل الإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

للتعرف على أهمية هذه الأداة سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ماهي أهم مراحل إدارة الازمات
- ما هي أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية في المنظمة؟
- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن وما هي محاورها؟
- كيف تساعد بطاقة الأداء المتوازن على صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات والتأقلم مع التغيرات والوقاية من الازمات؟
- ما هي الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات؟

الهدف من البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات الإدارة الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المنظمات والمدراء ورجال الأعمال.
- عرض أداة مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الاستراتيجية الجيدة وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيماً.
- مساعدة المنظمة على الاستفادة من مزاياها من خلال الإدارة الاستراتيجية الرشيدة.
- يساعد هذا البحث في عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس الأداء الاستراتيجي، ومتابعته وتصحيحه، وتطوير قدرات المنظمة التنافسية وأدائها وتقليل التهديدات والخسائر والآثار السلبية على نمو واستمرار أنشطتها عملياتها، والتأقلم مع التغيرات، لذلك فهي أيضاً تستعمل لهذا الغرض.
- إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات: المالي، المتعاملين، الأنظمة، التعلم التنظيمي.
- يقدم البحث خطوات عملية ومختصرة لتبني واستعمال بطاقة الأداء المتوازن.

فرضيات البحث:

يعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية، وهي أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على تقييمها ومراجعتها والتأقلم مع التغيرات، فهي إذن نموذج يترجم الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس محددة، وتطوير قدرات المنظمة التنافسية وأدائها وتقليل التهديدات والخسائر والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها. ويتم ذلك في إطار متوازن بين أربع محاور أساسية في المنظمة وهي: المحور المالي، محور المتعاملين، محور الأنظمة الداخلية، محور التعلم التنظيمي.

المنهجية العلمية المتبعة في البحث:

اتبعت في هذه الدراسة للإجابة عن مشكلة البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على الكتب والبحوث والدراسات السابقة والإنترنت.

خطة البحث:

من أجل التعرض لكل جوانب الدراسة، تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث هي:

1. المبحث الأول: مفهوم إدارة الازمات، وفيه نتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الازمات وأهدافها كما نتعرف على مراحل الإدارة للازمات

2. **المبحث الثاني:** مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وفيه نتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، كما نتعرف على مراحل الإدارة الاستراتيجية.
3. **المبحث الثالث:** تعريف بطاقة الأداء المتوازن، ونتعرف من خلال هذا المبحث على مفهوم هذه الأداة ونشأتها وأهميتها، والمحاور الأربعة التي تحتويها.
4. **المبحث الرابع:** بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية والتأقلم مع التغيرات للحد من المخاطر والوقاية من الازمات، يركز هذا المبحث على تبيان الأهمية الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن.
5. **المبحث الخامس:** الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، وفيه نتعرف على أهم المراحل اللازمة لدمج بطاقة الأداء المتوازن في النظام الإداري للمؤسسة.

المبحث الأول مفهوم ادارة الازمات

ترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظم معلومات على درجة عالية من الحساسية لتجميع كافة البيانات والمعلومات الحقيقية ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من المخاطر والأزمات المحتملة.

1. تعريف إدارة الأزمات:

وهناك عدة تعريفات لإدارة الأزمات منها:

عرف غريب عبد الحميد (1997) إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.
- تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن.
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.

عرفت منى شريف (1998) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالانتبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

عرف (1991) Cigliotti & Jason إدارة الأزمات بأنها (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها).

وخلص القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها. **هناك** بعض المنظمات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تقدير خطورة الموقف ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالباً مستعدة لإخفائها بالإضافة إلى الضغوط المستمرة التي لا يمكن تجاهلها من المتأثرين عند اتخاذ الإدارة العليا لموقف حاسم لمواجهة الأزمة.

2. أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة
- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع / المواجهة.
- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.
- اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.

3. دورة حياة الأزمة:

تمر الأزمة بخمس مراحل تمثل دورة حياتها، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- ميلاد الأزمة.
- نمو الأزمة.
- نضج الأزمة.
- انحسار الأزمة.
- اختفاء الأزمة

4. الأزمة نعمة ونعمه في نفس الوقت:

أ. الأزمة نعمة لأنها:

- تعرض العاملين والإدارة العليا للتوتر العصبي الشديد والعجز عن اتخاذ القرارات المناسبة.
- تشويه سمعة ومكانة الكيان الإداري المسؤول.
- تسفر عن تصفية قيادات قد تكون غير مسؤولة عن الأزمة.
- تعوق المنظمة والعاملين عن تحقيق أهدافهم.
- تعرض المنظمة لخسائر مادية أو بشرية أو معنوية فادحة بما ينعكس سلباً على كفاءة وفعالية الكيان الإداري
- قد يتولد عن الأزمة الأساسية أزمات فرعية.
- تسبب الإدارة العليا انعدام رؤية وفقدان لوزن لبعض الوقت.
- تعرض المنظمة لخطر الانهيار.
- تسبب حالة من الكراهية وتبادل الاتهامات بين العاملين.

ب. الأزمة نعمه لأنها:

- تكشف عن جوانب القصور والضعف في الكيان الإداري للتركيز عليها وعلاجها.
- تؤدي إلى تطوير وتحسين نظم الإنذار المبكر.
- ترفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة التغلب على التحديات التي فرضتها الأزمة.
- تكشف عن نماذج قيادية مشرفة ظهرت أثناء الأزمة.
- تؤدي إلى الإسراع بعمليات التغيير والتطوير بالمنظمة.
- تؤدي في بعض الأحيان إلى تحقيق مميزات تنافسية جديدة.

- تعطى الفرصة للابتكار والابداع وتحديث الاستراتيجيات والأهداف.
- تؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال في التعامل مع الأزمات المستقبلية.

5. أسباب وقوع الأزمات

هناك أسباباً مختلفة لوقوع الأزمات وفيما يلي توضيح لأسباب وقوع الأزمات:

- أ. سوء الفهم:** يظهر سوء الفهم نتيجة نقص أو تعارض المعلومات أو سوء عملية الاتصال أو إصدار قرارات سريعة وغير دقيقة.
- ب. سوء الإدراك:** ينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم.
- ت. سوء التقدير والتقييم للموقف:** ينشأ سوء التقدير والتقييم للموقف نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس والاقبال من قدرات الآخرين وبالتالي الاستهانة بهم في الوقت الذي تزداد فيه قوتهم وخطرهم.
- ث. الإدارة العشوائية:** لا تستند هذه الإدارة على أسلوب علمي في إدارة أمورها فهي تعالج ظواهر المشكلات ولا تهتم بجذور المشكلة ولا تستند على معايير أداء واقعية للحكم على الأمور وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة الذي يترتب عليه وقوع أزمات عديدة.
- ج. الرغبة في الابتزاز:** ويقصد بالابتزاز استغلال الخطأ لإجبار مرتكبه على الخطيئة حيث أن الخطأ قد يحدث دون قصد أما الخطيئة فمتعمدة.
- ح. اليأس والاحباط:** قد يكون اليأس والاحباط مسبب رئيسي للعديد من الأزمات مثل الاعتصامات والاضرابات العمالية نتيجة غلاء المعيشة وانخفاض الأجور وديكتاتورية وسوء البيئة المادية للعمل وعدم العدالة في توزيع الحوافز.. وما إلى ذلك.
- خ. الإشاعات المغرضة:** الإشاعة عبارة عن خبر ينشر بين الأفراد قد يكون مبالغاً فيه أو بعيداً عن الصحة بغرض التأثير في سلوك مجموعة معينة أو تغيير أفكارهم أو قيادتهم بطريقة خاطئة. مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم السيطرة عليها.
- د. استعراض القوة:** يتسبب استعراض القوة في وقوع العديد من الأزمات نتيجة التأثير على مسرح الأحداث دون حساب للعواقب والنتائج.
- ذ. الأخطاء البشرية:** تتسبب الأخطاء البشرية في كثير من المنظمات في وقوع الأزمات مثل غرق العبارة السلام 98 والحرائق المتعددة والانفجارات والحوادث الجسيمة.
- ر. الأزمات المتعمدة المخططة:** قد تستغل بعض منظمات الأعمال المنافسة، عناصر الضعف في منظمات أخرى لإحداث أزمة في أنظمتها الداخلية أو في منتجاتها.
- ز. تعارض الأهداف:** في غياب القيادة الديمقراطية وعدم مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح قد تتعارض أهداف صناع القرار مع متخذي القرار مع منفذو القرار مع أصحاب المصلحة ويحدث تعارض وصراعات بينهم وبالتالي اختلاف على الأهداف وفقدان للمصداقية فتكون المنظمة موطناً للكثير من الأزمات.

س. تعارض المصالح: قد يعتمد البعض اخفاء إشارات الانذار المبكر التي تنبأ بقرب حدوث أزمة عن الأطراف الأخرى داخل المنظمة وذلك لإلحاق الضرر بتلك الأطراف نتيجة لتعارض المصالح.

6. المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات:

يمكن تقسيم منظمات الأعمال في ضوء مفهوم إدارة الأزمات إلى نوعين هما:

- الأول: منظمات تعارض تطبيق منهج إدارة الأزمات رغم تعرضها لأزمات سابقة ويطلق عليها منظمات مستهدفة للأزمات.
 - الثاني: منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديد والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات.
- وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من المنظمات: -

أ. المنظمات المستهدفة للأزمات: وهي منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدي إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات بالإضافة إلى عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها، ومن ثم فهي تكتفي برد الفعل بصورة عشوائية فهي تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر في موقف الأزمة بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمي وعدم توافر المعلومات اللازمة.

ب. المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات: وهي منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها، وتحد من الأضرار والخسائر وهي تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان، والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكي تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعمًا لإدارة الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوفرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات. كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة.

ويوضح الجدول التالي خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات.

جدول رقم (1): خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات

المنظمات المستهدفة للأزمات	المنظمات المستعدة للأزمات
- يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقة. - تتبع مناهج تقليدية للتخطيط. - هدفها البقاء. - لاتدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة. - تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات. - لاتتحرك إلا بعد وقوع الأزمة. - تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيئ. - أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها. - تحجب إشارات الإنذار المبكر. - تعاقب المنذرين وحاملي الأخبار السيئة. - تخفي المشكلات والعيوب. - تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة.	- يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومعوقة. - تتبع مناهج تقليدية للتخطيط. - هدفها البقاء. - لاتدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة. - تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات. - لاتتحرك إلا بعد وقوع الأزمة. - تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيئ. - أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها. - تحجب إشارات الإنذار المبكر. - تعاقب المنذرين وحاملي الأخبار السيئة. - تخفي المشكلات والعيوب. - تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تبني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات أصبح ضرورة في سبيل كسب المزايا التنافسية وإدراك كيفية التعامل معها.

1. تعريف الإستراتيجية:

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

وتعرف أيضا بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ في الحسبان لنقاط القوة والضعف الداخلية، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة بالتماشى مع السياسات اللازمة.

2. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين والمساهمين والمجتمع ككل.

وتعرف أيضا بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية، ومن أهم منافعها:

- أ. توحيد الجهود وتجميع الأدوات نحو أهداف موحدة.
- ب. دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- ت. تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- ث. جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية وتغييراتها.
- ج. تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.

3. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليست ترفا لأنها تؤدي إلى الكفاءة في الأداء ويحقق المزايا التالية:

- تزود الشركة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه.
 - تزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
 - تساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
 - تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
 - تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
 - تجعل المدير خلاقا ومبتكرا وبيادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها.
- توضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح

4. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

أ. صياغة الإستراتيجية:

وتعني إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق غاياتها ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقرار الاستراتيجيات البديلة والمناسبة.

تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية تحديد كلا من: المهمة، الرسالة، الإستراتيجية وسياسات المنظمة، وفي ما يلي توضيح لكل منها:

- **رسالة المنظمة:** يجب على المؤسسة أن تحدد لنفسها فكرا ومفهوما محددا لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.
- **الهدف:** هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه، يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وواضحة.

- **السياسات:** السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول إلى هدف محدد، وهي تنبثق من الإستراتيجية، وتشكل الخطوط العامة لاتخاذ القرارات وآليات لتنفيذ الاستراتيجيات.
- **البرامج:** هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين، فالبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.
- **الموازنات:** هي ترجمة مالية لبرامج المنشأة، توضع لأغراض التخطيط والرقابة.
- **الإجراءات:** هي خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي المهمة أو برنامج المنظمة.

ب. عملية التنفيذ الإستراتيجي:

التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي:

- الوضوح في توزيع المسؤوليات
- محدودية عدد الاستراتيجيات والتغيرات للتمكن من السيطرة عليها.
- تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- قياس مستوى تقدم التنفيذ.
- تحديد مقاييس الأداء والرقابة.

ت. عملية الرقابة الإستراتيجية وتقويم الأداء الاستراتيجي:

- عمليات الرقابة الإستراتيجية:

الرقابة الإستراتيجية هي نظام يساعد المسيرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومراحل الرقابة تتمثل في:

- (1) تحديد مراحل العمل
- (2) وضع معايير القياس والتقويم
- (3) قياس الأداء الحالي
- (4) مقارنتها مع المعايير المحددة سلفاً
- (5) اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعياري.

- تقويم الأداء الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها. أما التقويم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل

على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.

5. أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

هناك أنواع متعددة من الاستراتيجيات، من أكثر هذه الأنواع شيوعاً الاستراتيجيات التنافسية والتي تقسم الإستراتيجية من حيث الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع:

أ. إستراتيجية التميز في السعر:

نعني بها سعي المنظمة إلى جذب المتعاملين من منافسيها من خلال عرض سلعتها وخدماتها بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، إذا اختارت المنظمة هذه الإستراتيجية عليها تخفيض التكاليف وتقليص الخدمات الإضافية لكي لا تتكبد خسائر جارية تخفيض الأسعار.

ب. إستراتيجية التميز في خصائص ونوعية المنتج:

تعني جذب المتعاملين من المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات بنوعية أفضل وخصائص مميزة تجعل من المتعاملين مستعدين على دفع أعلى الأسعار للحصول على المنتج الأفضل.

ت. إستراتيجية التميز بكثافة الخدمة المقدمة:

ونعني بهذه الإستراتيجية هو أن تقدم المنظمة مجموعة كبيرة من الخدمات التي يحتاجها الزبون بحيث يختار التعامل معها وفضلها على المنافسين اختصاراً للوقت والجهد. وجدير بالذكر أنه لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة التزامات محددة: فالتميز بالسعر يتطلب ضبط النفقات للتمكن من تخفيض الأسعار، أما التميز بالنوعية يقتضي وضع أنشطة لتحديد مواصفات النوعية بدقة متناهية ووفقاً للمعايير المتعارف عليها، وهذا يقود إلى الحاجة لاختيار مواد أولية وطرق عمل عالية الأداء مع الاهتمام بالرقابة على النوعية

1. تحديد مراحل العمل

2. وضع معايير القياس والتقويم

3. قياس الأداء الحالي

4. مقارنتها مع المعايير المحددة سلفاً

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعياري.

6. وضع معايير القياس والتقويم

7. قياس الأداء الحالي

8. مقارنتها مع المعايير المحددة سلفاً

9. اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعيار.

المبحث الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات.

وتمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David.P. Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

2. المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل

منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والمتعاملين والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو. إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

أ. المحور المالي:

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

ب. محور المتعاملين:

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء المتعاملين هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا المتعاملين، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل.

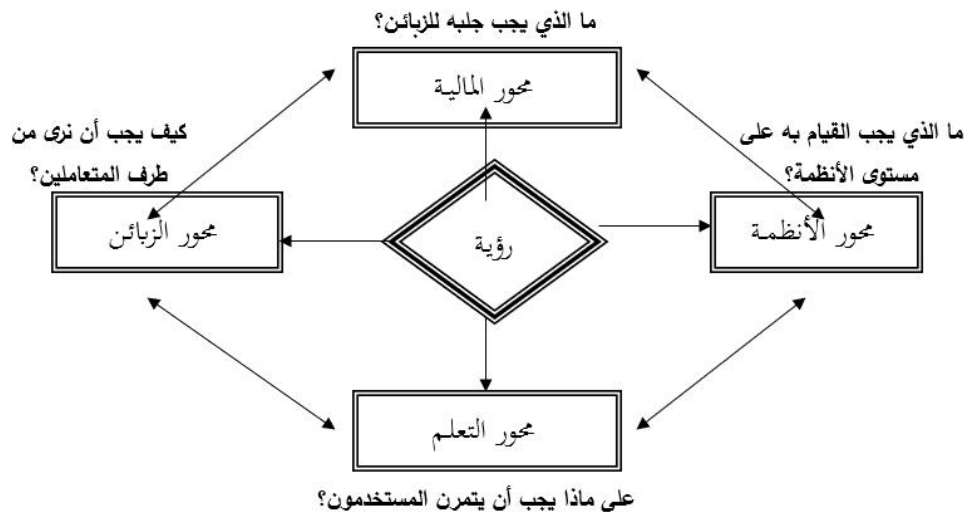
ت. محور الأنظمة الداخلية:

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

ث. محور التعلم التنظيمي:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تتموحيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية



Source: Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique: les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; Paris ; France ;1998.;p: 69

3. التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

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

4. الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

قدم (Robert.S. Kaplan et David.P. Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع المتعاملين ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.

- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

5. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

المبحث الرابع:

بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية:

كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها وتجد صعوبة في تحويل الإستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، قد يرجع هذا الفشل في تطبيق الإستراتيجية إلى أن:

- الإستراتيجية لا تكون مدركة ولا مفهومة من قبل كل الأقسام في المؤسسة.
- النشاطات التي تنجم عن التوجهات الإستراتيجية ليست محددة بوضوح.

إذ يعكس واقع المؤسسات أن معظم النشاطات المنفذة في الأقسام مفيدة غير أنها لا تخدم الإستراتيجية وفي بعض الأحيان قد تتعارض معها، لذلك فإنه من أجل الإدارة الإستراتيجية السليمة من المهم استعمال بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كما أن لها دورا فاعلا على امتداد المراحل الثلاثة الإدارة الإستراتيجية.

1. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة الصياغة الإستراتيجية:

أ. ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف:

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 الرؤى الإستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لوقامت بوضع هذه الإستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنهم وأنظمتها وقدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور وتحديد الوسائل لقياسها. تركز الأهداف المالية على بعض القياسات مثل: النمو، الربحية، دوران رأى المال الموظف، أما الأهداف المرتبطة بالمتعاملين فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف ورضا المتعاملين ووفائهم، المردودية لكل قطاع من المتعاملين، الحصة السوقية في السوق المستهدف، محور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد والأهداف القصيرة المرتبطة بدورة الاستغلال، محور التعلم التنظيمي له أهداف تهتم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المؤسسة وبالموارد البشرية، وغالبا فإن من 15 إلى 20 هدفا هو عدد كافي لترجمة الرؤية الإستراتيجية.

وعلى كل فاعل في المؤسسة من القمة إلى القاعدة أن يعرف إستراتيجية المؤسسة ودوره لتحقيقها، يمكن ذلك من خلال الميكانيزمات التالية:

- برامج الاتصال والتكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...)

- نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين وشرحها يمكن للأجراء تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.
- وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.

ب. ربط القياسات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب ولكن أداة الإدارة الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية وإلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها ولا يوجد ما يربطها مع إستراتيجية المؤسسة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة، وإنما من كونها تثبت عددا محدودا من التوجهات الإستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية ملحقه بنظام خاص للقياس.

وهناك ثلاثة عناصر أساسية تساعد في ربط القياسات بإستراتيجية المؤسسة، وهي:

■ علاقات السبب والنتيجة (العلاقات السببية):

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من الفرضيات التي ترتبط في ما بينها بعلاقة سببية، كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

مثال: معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء المتعاملين، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب المتعاملين ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب المتعاملين من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو).

ويتم وصف علاقات السبب والنتيجة من خلال الخرائط الإستراتيجية، هذه الأخيرة تعني تمثيل تصوري لهذه العلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، وتمثل الخرائط الإستراتيجية إحدى المكونات الأساسية لمقياس الأداء المتوازن.

ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحوالاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موائمة بين الخارطة الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، بدءا من الإستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حملة الأسهم وانتهاء بإستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين في المنظمة.

■ محددات الأداء:

في جدول القيادة المتوازن نجد أن المؤشرات التي تعكس الأهداف تكون مشتركة بين عدة مؤسسات، غير أن محددات الأداء تخص كل مؤسسة بذاتها، لذلك يجب أن يضم جدول القيادة المتوازن: مؤشرات تقيس النتائج، ومحددات الأداء وهي التي تسمح للمؤسسة بوضع تحسينات قصيرة الأجل قريبة من المهام اليومية.

■ الاحتكام إلى النتائج المالية:

يجب أن يخصص لجدول القيادة حيزاً للمؤشرات المالية، ذلك أن المحاور الأخرى ليست هدفاً بحد ذاتها إنما هي وسيلة لتحقيق مكاسب مالية.

2. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

أ. أهمية وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات):

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها وتضل طريقها في تعاملاتها وتصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة ويلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي ولا أي طريق تختار وهذا يسمى "التضارب الإستراتيجي" فمثلاً قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع المتعاملين، ولكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل وتخفيض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع المتعاملين، للقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية والأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو التباس.

ب. أهمية الموازنة بين الأنشطة والقياسات:

يكن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلاً أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء المتعاملين، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها، وكذا التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها.

ت. الإجراءات المتعلقة بالموازنة الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

إدماج التخطيط الاستراتيجي والإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي:

- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من طرف الجميع.
- تحديد وتنظيم المبادرات الإستراتيجية.
- إحصاء وجمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها "التضافرية" (synergies) والملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

▪ ربط الإستراتيجية بالموارد والموازنات السنوية.

3. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تقييم الإستراتيجية (التعلم الاستراتيجي):

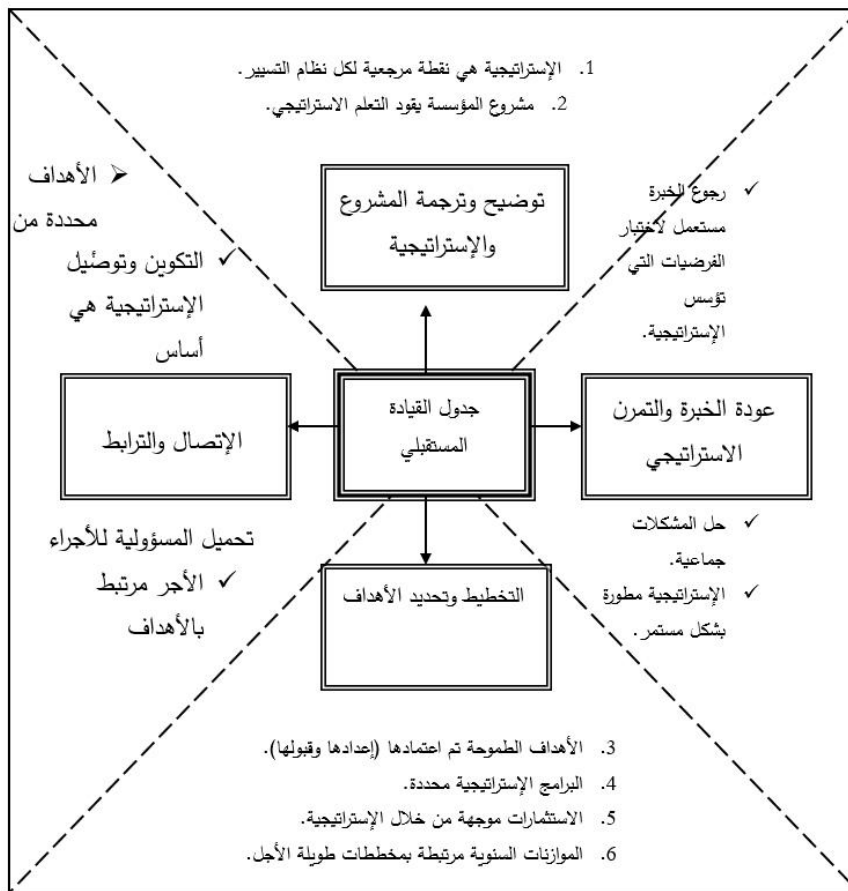
من المهم أن تملك المؤسسات نظاماً للتعلم التنظيمي يسمح للإدارين بتحليل فرضياتهم وتحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائماً متلائمة مع النشاطات ومكيفة مع الملاحظات والخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة ومواجهة تهديدات غير متنبأ بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم:

▪ إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية ويظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلاً من أشكال الأداء المشترك.

▪ نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية والتي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف والخيارات الإستراتيجية.

▪ نظام لحل المشكلات يحل ويستخلص المعطيات حول الأداء ثم كيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف والمشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الخ

الشكل (2): نظام جديد لتسيير من أجل وضع الإستراتيجية



Source: Robert Kaplan et David Norton ;le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique: les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; Paris ; France ;1998;p: 205

المبحث الخامس:

الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

1. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:

تعتبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطاراً لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة.

تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

- المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هياكلها، المستخدمين، التجهيزات...)
- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائننا، موردوها، منافسوها، شركاؤها..)
- إلى أين نود الاتجاه؟: التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار تلك الملائمة للمؤسسة اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

- المرحلة الثالثة: وضع الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، وأن يرتبط بإستراتيجية المنظمة.

مثال: إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو: "تقديم أفضل خدمة لزبائننا"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

3. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:

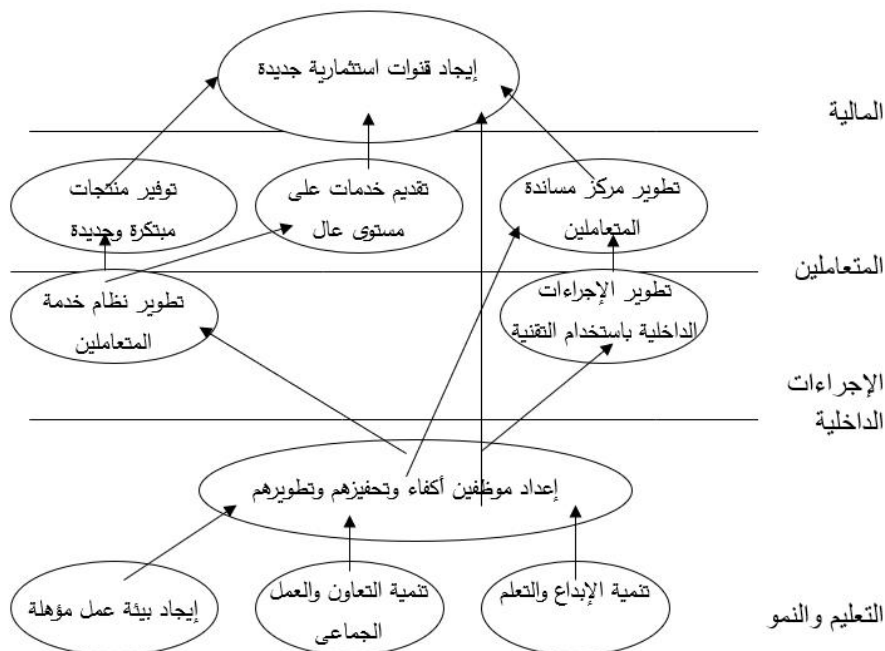
تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية.

أمثلة: تنمية قدرات وأداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.

يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، والتي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة، الشكل المولي يمثل نموذج للخريطة الإستراتيجية

الشكل: إيجاد قنوات استثمارية جديدة



المصدر: إبراهيم أحمد العسيري، بطاقة الأداء المتوازن، ملخص برنامج تدريبي، دار التقنية للاستشارات، ص:

22.

4. اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة.

ومن أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة.

5. إعداد خطط العمل:

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص

الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق، ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

6. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية الإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة. يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية الإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للشركة. ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

الخاتمة(النتائج والتوصيات):

في ختام هذا البحث نخلص إلى عرض النتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام الإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية وتسمح للإدارين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، وتمكن من:
 - أ. ترجمة إستراتيجية المؤسسة
 - ب. خلق اتفاق حول الرؤية والإستراتيجية.
 - ت. الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقاً لنشاطاتها.
 - ث. رد الفعل والتعلم التنظيمي.
- طاقة الأداء المتوازن توفر للإدارين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.
- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: المتعاملين والأنظمة وديناميكية النمو في المؤسسة، وهو لا يفضل قياساً من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعاً.
- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من هذه النتائج نقترح مجموعة من التوصيات بخصوص هذا الموضوع:

- أ. العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات تدعم التغيير التنظيمي وتبني أدوات إدارة حديثة وفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.
- ب. مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الإدارة.
- ت. يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال شرح مفهومها والهدف منها وكيفية تفعيلها والمشاركة في إعدادها.
- ث. إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب وليس بشكل عشوائي، وفي حالة عدم التمكن من تصميمها داخليا يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارية وللخبراء في هذا المجال.
- ج. الاستفادة من خبرات الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن.

المصادر العربية:

1. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 13.
2. أحمد ماهر، الخطط والسياسات والاستراتيجيات، بدون دار طبع، بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع، ص: 126.
3. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 6.
4. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 11.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص: 19.
6. فلاح الحسيني، مرجع سابق، ص: 197-202.
7. سعاد نائف البرنوطي، الإدارة (أساسيات وإدارة الأعمال)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص ص: 203-206.

8. هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة الإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص: 295-296.
9. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.
10. عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص: 144.
11. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.
12. محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيو 2005، ص: 26.
13. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص: 18.
14. زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة الإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص: 276.
15. زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة الإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص: 276.
16. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 08-19 ماي 2010، ص: 13.
17. روبرت كابلان وديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان ونورتون في قياس التوازن والأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 196، فبراير 2001، ص ص: 7-8.
18. أحمد ماهر، الخطط والسياسات والاستراتيجيات، بدون دار طبع، بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع.
19. سعاد نانف البرنوطي، الإدارة (أساسيات وإدارة الأعمال)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
21. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
22. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2001.
23. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، السعودية، 08-19 ماي 2010.
25. روبرت كابلان وديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان ونورتون في قياس التوازن والأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 196، فبراير 2001.

26. زينب حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة الإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر 2001، القاهرة، مصر.

27. عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص: 144.

28. محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيو 2005، ص: 26.

29. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية.
30. هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة الإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص: 295-296.

31. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>

المصادر الإنجليزية:

1. Caroline Selmer ; concevoir le tableau de bord(outil de contrôle , de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 2003;p: 208.
2. Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique: les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ;1998; p p: 207-208.
3. Harvard Management Update ; « stratégie: misez sur le tableau de bord prospectif » ; revue management ; n 73 ; Mars 2001 ; p: 120.
4. Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ; 2002; pp: 190-191.
5. Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003; pp: 57-58.
6. Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998; p: 76.
7. Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ; 2002.
8. Caroline Selmer ; concevoir le tableau de bord(outil de contrôle , de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 2003.
9. Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 1998.

10. Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique: les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; Paris ; France ; 1998.
11. Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance (comment les concevoir ; les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003.
12. Harvard Management Update ; « stratégie: misez sur le tableau de bord prospectif » ; revue management ; n 73 ; Mars 2001.