

## المحور الأول: مدخل إلى تقنيات القيادة في المؤسسة

## القيادة في المؤسسة

## تمهيد

يتصف الوضع الراهن بالتغيرات الحادة التي مست المحيط في عناصره القريبة والبعيدة ، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى تكييف أنماط التفكير تجاه المحيط وتحديد تفاعلاتها معه، ولقد مست هذه التغيرات كل ميادين النشاط وأثرت عليها في العمق بلغت إلى حد التأثير على الخيارات الإستراتيجية، سواء كانت قانونية أو ما تعلق بالزبائن أو العمال... مما يدفع بالمؤسسة إلى إعادة النظر الدائم في غاياتها وسياساتها وحتى في تنظيمها.

## 1- حتمية تجاوز المراقبة نحو القيادة:

تمر الإدارة في المؤسسات في فترة حرجة والتي تظهر جليا عند النظر إلى أنماط التسيير التقليدية ( التسيير الموازني، المحاسبة التحليلية، وكذا العديد من المؤشرات المالية وغير المالية، أنظمة التحفيز.... إلى آخره) ،ومساعي التغيير ينظر إليها على أنها عقيمة النتائج وبطيئة، فالتغيير المنشود ليس التغيير التقني بل ذلك التغيير الذي يتولد عن تطابق النماذج الذهنية مع الواقع .

يرى البعض كلمة قيادة: conduite:

تمثل في إعطاء المنتجين الإستراتيجية المثالية وفرض ما يجب أن يقوم به، أما الآخرون فيرون أن هذه الكلمة تتمثل في إعطاء المنتجين أشكالا يمكنها أن تسمح بتوضيح خياراتهم الإستراتيجية، لكن الأمر لا يتعلق هنا بالاستحواذ على هامش خيارات الأفراد بقدر ما هو السماح لهم باتخاذ القرار في ظل المعرفة السببية، وفي هذا السياق يلاحظ لورينو Lorino أن أدوات القياس المستعملة في 95 بالمائة من المؤسسات تعطي صورة ماضية لها وتساهم في الاحتفاظ بثقافة تجاوزها الزمن في منطق الرقابة ، والتحكم المشار إليه هنا يقوم على فرضيتين :

• فرضية البساطة التي تهدف إلى قابلية النمذجة.

• وفرضية الاستقرار التي تهدف إلى إعطاء معنى لهذه النمذجة عن طريق إقامة التأكيد

انطلاقا من الفرضيات السابقة يمكن استخلاص الإطار الفكري الذي تتمحور حوله المراقبة والذي يقدم من خلال المبادئ التالية:

• تسيير الموارد عبر التطرق لما يمكن قياسه ( مدخلات، مخرجات) في معناها الضيق.

• مبدأ المسؤولية انطلاقا من قابلية تفكيك الأداء.

• نموذج للتبادل والصفقات عبر اهتمامه أساسا بحركة الموارد ( التخصيصات) وتوزيعها ( التبادلات).

• إطار فكري لاتخاذ القرار أي عند أي حركة للموارد نجد حتما عملية اتخاذ القرار والتحكم فيها يستدعي بناء نظاما لذلك.

• إطار فكري للزمن الخفي، فحركة الموارد والتبادلات والصفقات تتم عند لحظات معينة.

لقد تغيرت خصائص المحيط كما تغيرت خصائص المؤسسة بشكل مغاير لفرضيات البساطة والاستقرار اللتان تتطلبها المراقبة، مما دفع إلى إعادة النظر في آليات مراقبة المؤسسة والمضي نحو إطار فكري آخر، وذلك لا يعني إقصاء منطق المراقبة الذي يمكنه أن يكون أرضية للانطلاق نحو هذا الإطار الفكري الجديد وكذا الاستعانة به في مراحل القيادة. وحتمة هذا الانتقال أي من الرقابة إلى القيادة تظهر من خلال الجدول الموالي:

الإطار الفكري للقيادة	الإطار الفكري للمراقبة
. الأنماط العملية والكفاءات . التشخيص . النشاطات . الاستمرارية في النشاط . التغيير المستمر . الاندماج	. الاهتمام بالموارد . التخصيص والصفقات القرارات . أجزاء الأحداث المخفية . المعضلة (مخطط - رقابة) . التجزئة الهرمية

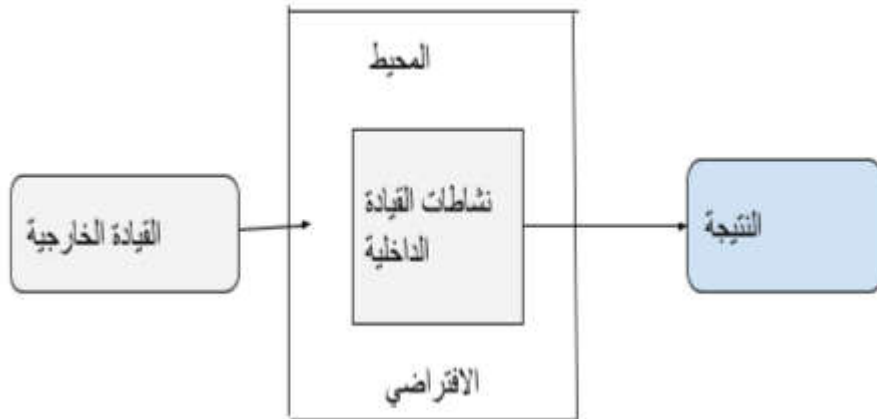
تظهر العناصر التي تم مقارنتها في الجدول مد حتمية تخطي منطق المراقبة، فالموارد لم تعد جوهر المؤسسة بل الكفاءات والمؤهلات البشرية والنشاطات وإستمراريتها.

## 2- الإطار الفكري للقيادة:

ان عدم التمكن من المراقبة التامة للعمل يدفع المسيرين إلى البحث عن وسائل تسمح لهم بالتأثير على كيفية مراقبة كل عون لأعماله أي الانتقال من مركز السلطة إلى مركز تأثير، لذا يجب على القيادة التعرف أكثر على الظروف المحلية من أجل التأثير عليها، وعليه فالقيادة تتمثل في التأثير على محيط القرار بهدف التأثير على القرار في حد ذاته، لكن يجب التنويه أن مبدأ القيادة ليس واحد بل اثنين:

- القيادة الداخلية: كل ما يقوم به المعنى وما يستطيع القيام به للتحكم في نشاطاته وتوجيهها في الاتجاه الذي يريد.
- القيادة الخارجية: كل ما يصممه التنظيم بشكل معلن ويوصله بشكل رسمي أو غير رسمي إلى توجيه القيادة الداخلية.

## القيادة الداخلية والقيادة الخارجية



## 3- مفهوم القيادة

يحدد مفهوم القيادة بشكل عام مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حدث معين، وبشكل أدق كل العمليات المادية وغير المادية التي يجب مراقبتها من المنتج كفكرة إلى غاية تصنيعه في الشكل النهائي، وهي مجال ينتقل من البعد الاستراتيجي إلى المجال العملي.

- تشكل القيادة ميكانيزم متعدد المستويات في شكل هرمي (كله مستوى يسير الذي يليه وينتهي بتحديد الانعكاسات وتصحيح الانحرافات)

- كما توصى في القيادة من خلال الأفعال التي تتعلق بالموارد والمنتجات وتزامنها وانحراف كل منها عن المستويات المحددة ضمن أفق زمني.

وإذا كان أداء المؤسسة يعبر شكليا عن مستوى الفائض للعلاقة: (القيم - مجموع التكاليف) ، قيادة الأداء هي قيادة هذه العلاقة وتقديم إجابة للسؤال التالي: ما هي القواعد والخيارات والأعمال التي يجب تحقيقها على كل المستويات لتضمن المؤسسة مستوى مقبول من الفائض ( الربحية)

وهذا ما يظهر أن قيادة المؤسسة تواجه مشكل النشر Déploiement إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار القيدين أساسيين وهما:

- الاندماج في المؤسسة والذي يترجم عبر مختلف الارتباطات بين النشاطات.

- الانحراف Décalage في الزمن بين التكلفة والقيمة.

وفي هذا السياق تترجم مبادئ القيادة من خلال الخصائص التالية:

- إطار فكري النشاطات: عبر وضعي النشاطات في قلب القيادة، نخلق القيمة لا يمكن فهمها إلا عبر تحليل وفهم النشاطات.
- نموذج للتشخيص: التخلي عن الإطار الفكري للمراقبة يستدعي وضع وظيفة التشخيص في قائمة القيادة.

- إطار فكري للمدة الزمنية: استمرار النشاطات الرئيسية والفرعية القرارات ومتابعتها، يدل على ان الزمن يتصل ضمن مسار مستمر.
- إطار فكري لتغيير لا رجعي: ضمنيا المدة الزمنية تعني التغيير، لذا فالتحدي الأساسي للقيادة يتمثل في معالجة عدم الرجعية، وكذا عدم التأكد والأخطار التي تتحملها المؤسسة.
- مفهوم للاندماج: فالارتباط بين الأعوان ومراكز النشاط أصبح أكثر تعقيدا مما يستدعي تنسيق متعدد ومختلف الأشكال مع واجب إعادة النظر الدائمة.
- إطار فكري للإنتاج: انطلاقا من كون أن الكفاءة في تسيير الإنتاج هي قضية تعلم جماعي تتعلق بأحسن الطرق لإنتاج أحسن المنتجات.

#### 4- حتمية الانتقال من المسير إلى القائد:

- إما أن تكون مقولة "الزبون هو الملك" خيال أو تفاهة مبالغ فيها، وإما تكون حقيقة واقعية تؤدي لا محالة إلى التغيير في طبيعة السلطة في المؤسسة، ولعبة الجودة الشاملة وفي هذا الشأن تمثل فلسفة وتنظيم داخلي وإدارة انجر عنها قلب هرم السلطة رأسا على عقب مع تغيير في الأدوار وكذا في طبيعة السلطة.
- وفي السياق ميز Kekir Bhote أربع أطوار لهذا التغيير:
- الطور الأول: النموذج البيروقراطي الكلاسيكي و الإدارة العمودي
  - الطور الثاني: النموذج المصنفي مع رئيس للمشروع.
  - الطور الثالث: تطوير مفهوم الفرق متعددة المهارات والوظائف تحت سيطرة الإدارة.
  - الطور الرابع: ترسيم مفهوم الفريق متعدد المهارات الذي يتم نشره في كل المؤسسة مع إعادة تشكيل هرم السلطة.

الوصول إلى الطور الأخير انجاز كبير لم يتسنى الوصول إليه إلا لبعض المؤسسات العالمية الكبيرة، حيث يكون في أعلى الهرم، الزبون وليس الرئيس المدير العام الذي يصلح لخدمة الآخرين ليس كرئيس ولكن كقائد يكون مصدرا للرؤية والسياسات والإلهام، فهو المدرب والمستشار والمعلم، مهمته الأساسية مساعدة الآخرين تقنيا وتسييريا.

#### مقارنة بين التسيير والقيادة:

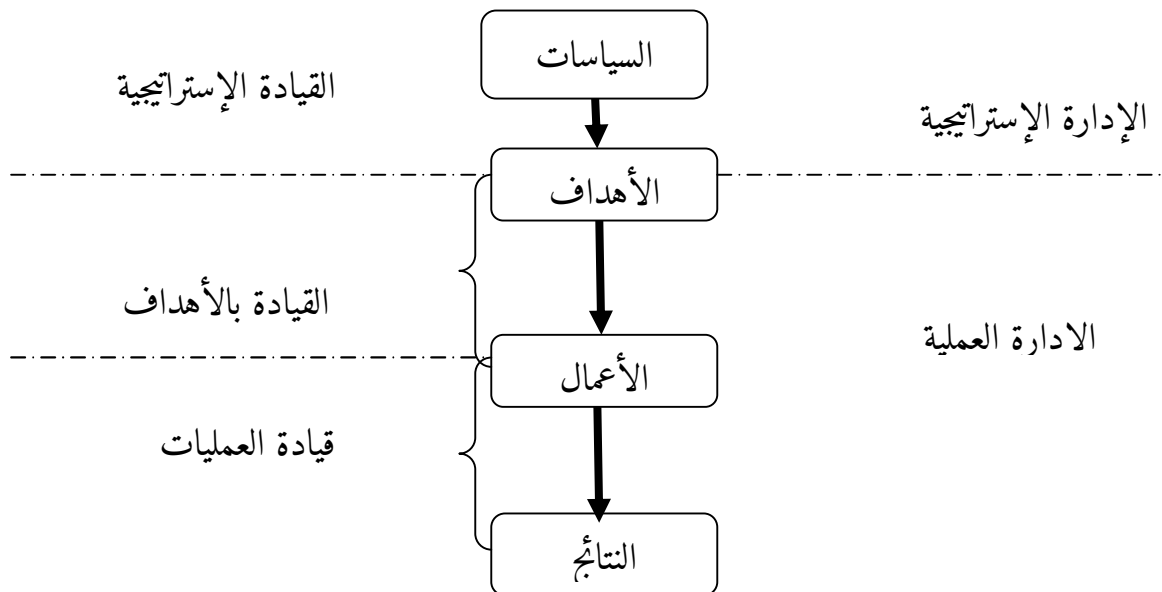
التسيير Do things right	القيادة Do the right things
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة</li> <li>• الصيانة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإبداع</li> <li>• التطوير</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأشخاص والثقة</li> <li>• المدى الطويل</li> <li>• ماذا ولماذا؟</li> <li>• الجرأة</li> <li>• السلطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأنظمة والهياكل</li> <li>• المدى القصير</li> <li>• كيف؟</li> <li>• الخضوع</li> <li>• الرقابة</li> </ul>
--	---

وعليه فإنه في وجود قائد حقيقي يكون العمل محفزاً يشد الانتباه، ويكون مسلياً للموظفين ينتظرون من القائد التوجيه، وإعطاء الثقة ودعم الطموحات مع التحلي بالصفات التالية:

- أن يكون جريء وعازم.
- أن يكون ذهنه موجه للمستقبل وتحقيق النتائج.
- أن يسعى لحسد الآخرين حول رؤيته.
- أن يكون لديه ميولاً للاتصال.
- أن يكون محل ثقة وبذلك نموذجاً يقتدى به.
- أن يكون حاملاً للطموحات والآمال.
- أن يسعى للحصول من الآخرين على ما يملكونه من قدرات وطاقات ثمينة.
- أن لا يكتفي بالوضع الحالي.

### مستويات القيادة في المؤسسة:



## 5- مبادئ و خصائص القيادة الإستراتيجية:

لا تهدف القيادة الإستراتيجية إلى الإحلال محل طرق الإدارة، بل تعتمد عليها وتعيد وضعها ضمن نظرة أوسع

للمؤسسة، فهي تطورها وتدعم واجب التفتح على كل المستويات ونذكر من مبادئها:

- التمكن الجماعي من كفاءات جديدة موجهة للمحيط والإستراتيجية.
- الدمج بين وجهة النظر الخارجية والداخلية في كل مستويات المؤسسة.
- هيكل واضحة، هرمية لكن النشاطات تكون واحده للكل.
- التجانس في الأهداف من البعيد إلى الأقرب ومن الشامل إلى العملي.
- قيادة جماعية استشرافية وتكيفية.
- إدارة تنطبق مع الواقع ومع الأشخاص ومع النتائج.

## خصائص نظام القيادة:

القيادة قبل كل شيء أفعال:

- مصممة بشكل يسمح بالتكيف
- تهتم بالإستراتيجية على مستوى مراكز المسؤولية
- تهتم بالنظرة الجماعية للرهانات الإستراتيجية
- تتشكل من مؤشرات سهلة الفهم من طرف الجميع
- تتشكل من عدد محدود من المؤشرات

## المحور الثاني: قيادة الأداء:

تمهيد: تظهر فكرة الأداء في أول وهلة بسيطة للعيان حيث يكفي الإطلاع على حسابات المؤسسة لتيقن من حالتها، لكن التدقيق فيها يظهر عكس ذلك عبر تعقدها واتخاذها لأوجه عدة.

### 1- مفهوم الأداء:

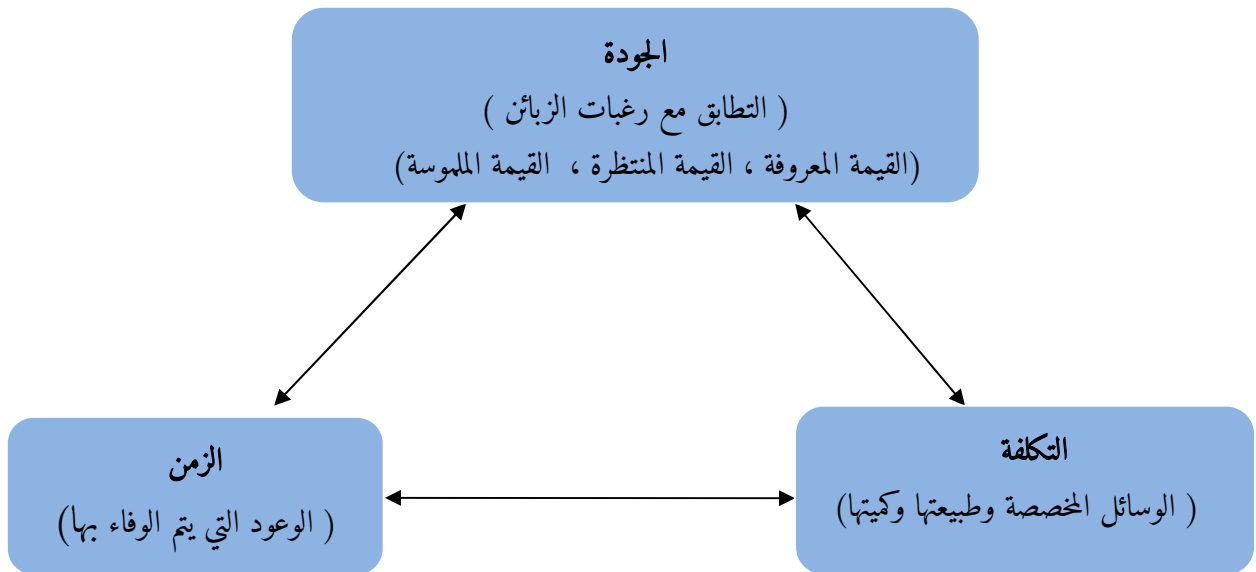
يعرف **Philippe LORINO** الأداء: " الأداء في الشركة هو كل ما يسهم و فقط في تحسين ثنائية: القيمة -التكلفة، أي تحسين صافي خلق القيمة " (من ناحية أخرى ، ليس الأداء بالضرورة هو الذي يساهم في خفض التكلفة أو زيادة القيمة كلا على حدى ، إذا كان هذا لا يحسن رصيد القيمة -التكلفة أو نسبة القيمة إلى التكلفة). لاحظ أن كلمة قيمة تستخدم هنا بالمعنى الدقيق "تلبية احتياجات العميل أو المجموعة الاجتماعية". يرى **Caspar** "أن الأداء حصيلة لثلاث نقاط:

- النتائج التي يتحصل عليها الفرد أي الوصول إلى أهداف ما يقوم به.
- النشاطات التي يطورها في إطار منصبه أو بمعنى آخر ما يقوم به شخصيا.
- الطريقة التي يتبعها في القيام بعمله أي منهجه في الوصول إلى النتائج

فلأداء أوجه عديدة تصب كلها في نفس السياق تستدعي التطرق إليه وفق منطق شمولي عوض الاعتبار الخاص والمحدود لمنطق المرودية، سواء بالنسبة للمؤسسة أو اتجاهها الآخرين (المساهمون)، لذا يجب إعطائه أبعادا إستراتيجية من زاوية بقاء المؤسسة واستمرارها (الفهم و التحكم في لعبة البيئة) و مفهوم الأداء صعب الإلمام به كاملا، كون المؤسسات تبعد يوميا أشكالا جديدة للتنافس، والمؤكد أن " الأداء يلاحظ يوميا لكنه يبني على المدى الطويل".

### 2- الأداء في عناصره الداخلية:

الشكل الموالي يوضح عناصر الأداء الثلاثة والعلاقات التي تربط بينهما:



### 1-2-1- الجودة:

الجودة شرط أساسي في كل مستويات المؤسسة تهتم بها القيادة الإستراتيجية وفق المبدأين التاليين:

- الجودة كعنصر لا يمكن فصله عن العناصر الأخرى ( تحكم في التكاليف وفي الزمن )، فلا يمكن النظر إلى الجودة و التكلفة على أنهما متعارضتان فالغرض النهائي للمؤسسة هو منتج يدمج في قيمته الملموسة من طرف الزبون العناصر الثلاثة بشكل معن صريح أو ضمني.
- الجودة في الخدمات المعروضة للزبون النهائي هي الوحيدة من العناصر الثلاث التي لها بعد مستقل عن هيكل المؤسسة والتي يمكن أن يقترن معها الزمن.

### 2-2- التكلفة:

وهي من العناصر الداخلية للمؤسسة حيث تطرح حولها إشكالية الكفاءة الاقتصادية، و واجب تعميمها على كل المستويات، كما يتم ربط الرضا الخارجي بكل التكاليف الداخلية هادفاً بذلك إلى تنمية الكفاءة الاقتصادية و واجب تحديد "التكاليف-الهدف"، والتأكد من التجانس بين عناصر التكلفة الهدف والقيمة الحقيقية المعروضة للزبون.

### 2-3-الزمن:

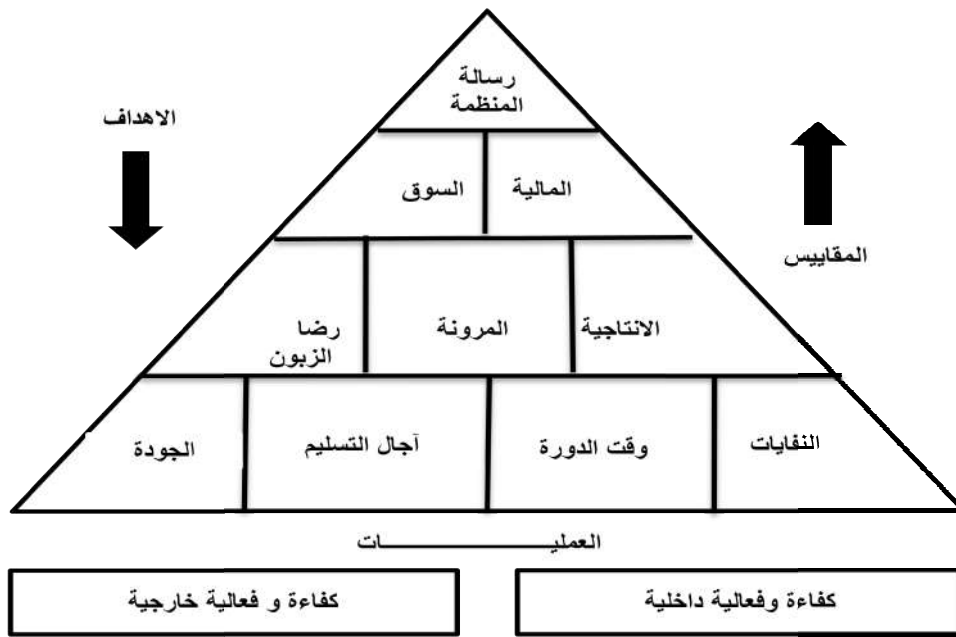
وهو عبارة عن الوجه المزدوج للأداء، وهو ذو طبيعة داخلية إلى حد كبير وخارجية بالنسبة للجزء الملحوظ من طرف الزبون، تسعى المؤسسة من خلاله إلى التحكم العام في الوقت.

### 3- هرم الأداء:

- تبدأ الأهداف من رؤية الشركة ( الأسواق التي تريد الشركة اختراقها وموقعها في هذه الأسواق من حيث السعر والجودة والموعد النهائي).



- تتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف مالية وأهداف العملاء على مستوى منطقة النشاط الاستراتيجي أو DAS (حصّة السوق ، دوران المبيعات ، ربح التشغيل).
- وضع إستراتيجية على مستوى DAS، تتوافق الإستراتيجية مع الطريقة التي سيتم بها تحقيق الرؤية وأهداف DAS.
- على المستوى التشغيلي ، تتم ترجمة هذه الأهداف إلى رضا العملاء ، والمرونة (وقت استجابة أنظمة الإنتاج) والإنتاجية (استخدام الموارد).
- يتم تقسيم مؤشرات المستويات السابقة إلى أقسام وخدمات إلى أربعة مستويات للأداء.



يتم التحكم بعد ذلك من خلال أربع حلقات

- الحلقة 1 هي (PDCA (Plan-Do-Control-Act الكلاسيكية على المستوى التشغيلي ، وتستند إلى البيانات غير المالية.
- الحلقة 2 هي فحص تشغيلي للتحقق من كيفية عمل الأقسام مع بعضها البعض، وهو موضوع تجميع نتائج الإدارات المختلفة.
- كما أنها الرقابة مالية تسمح بترجمة أرقام العمليات إلى أرقام اقتصادية، سيكون للحلقة 2 تأثير على أهداف الحلقة 1.
- الحلقة 3 أقل تفصيلاً لأن المديرين لا يمكنهم رؤية كل شيء على هذا المستوى ، إنها مسألة التحقق عند هذا المستوى إذا كانت الإستراتيجية تعمل ، تعمل المؤشرات التشغيلية كمؤشرات رائدة وتعمل المؤشرات المالية كمؤشرات للنتائج و سيكون للحلقة 3 تأثيرات على سير العمليات في الحلقة 2.
- الحلقة 4 تسعى لاختبار الرؤية.

فالأمر متروك للمحاسبة الإدارية لتكون قادرة على القيام بأعمال الترجمة هذه، يجب استخدام المحاسبة الإدارية لإعداد التقارير ولكن أيضاً لمساعدة المديرين في تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها من خلال تقييم تأثير أدوات العمل. هذه الحلقات المختلفة ذات تردد مختلف:

• الحلقة 1: يومية وأسبوعية

• الحلقة 2: شهر أو ربع

• الحلقة 3: السنة

• الحلقة 4: متعددة السنوات.

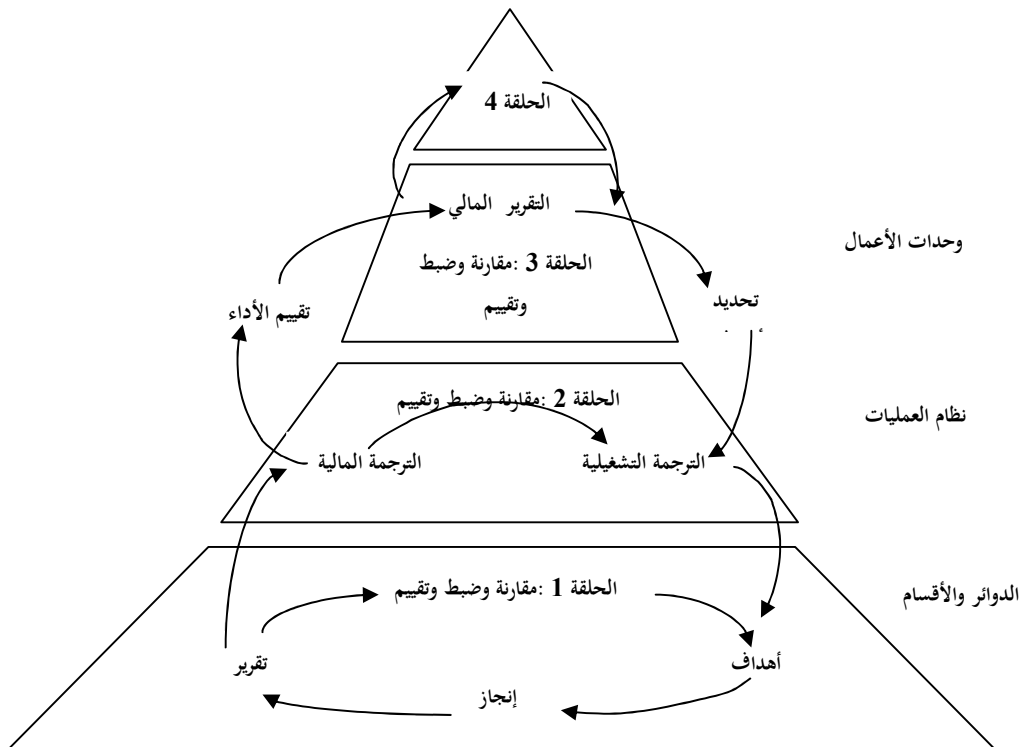
في الحلقة 3 قد يكون هناك اختلافات بين المؤشرات غير المالية والمؤشرات المالية (لا تعطي نفس الصورة)، يمكن تفسير ذلك لعدة أسباب:

• حجم ومزيج آثار التغيير.

• اتخذت المنافسة نفس الإجراءات التشغيلية ، وبالتالي ليس لها تأثير على الأرقام المالية.

• سيكون للتحسينات التشغيلية آثار مالية طويلة الأجل (على سبيل المثال ، يؤدي التحسن في الجودة إلى ولاء العملاء وبالتالي ارتفاع معدل المبيعات ولكن مع تأخر في هذه الآثار).

• يمكن للفاعلين اللعب بالمؤشرات (على سبيل المثال تضخيم المخزون).



نلاحظ في الشكل وجود الأهداف في المستوى التشغيلي، فهل هذا يعني أنها غير موجودة في المستويات العليا، أم العكس هي موجودة في كل المستويات، وكيف انتقلت من مستوى إلى آخر، ذلك ما سوف نتطرق إليه في المحور الموالي.

### المحور الثالث: تقييم الأداء في ظل الأهداف:

#### 1- تعريف:

يعرف الهدف على انه حالة تسعى المؤسسة الوصول إليها ويعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة جهودها لتحقيقه. ويمكن القول أن الأهداف هي نهايات يمكن الوصول إليها تحت قيود الإمكانيات والظروف المتاحة والمتوقعة.

#### 1-2- أهمية الأهداف:

- تعتبر الموجه الأول لأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
- يمكن من خلالها معرفة أداء المؤسسة (معياري للأداء).
- تعطي صورة عن وضعية المؤسسة في المستقبل.
- هي خطوة أساسية في بناء الاستراتيجيات.
- تقلل من التناقضات بين أفراد العاملين، وترفع درجة التنسيق.

#### 1-3- الخصائص:

- أن يكون الهدف كمي، أو يكون الهدف نوعي (إمكانية القياس بوحدات).
- أن يكون الهدف بسيط.
- أن يكون الهدف دقيق.
- أن يكون الهدف واقعي.

أي ما يعرف بخصائص الهدف SMART :

- Specific (simple, sensible, significant).
- Measurable (meaningful, motivating).
- Achievable (agreed, attainable).
- Relevant (reasonable, realistic and resourced, results-based).
- Time bound (time-based, time limited, time/cost limited, timely, time-sensitive).

بالإضافة إلى بعض الخصائص الأخرى وهي:

- أن يرتبط الهدف بالمسؤولية، في غيابه هذه الأخيرة يرهن إمكانية تجسيد الهدف
- أن يكون الهدف مرنا يسمح بتجاوزه إيجابا.
- أن يتم إعداد الهدف بالتفاوض:
- الاشتراك في التفكير حول الهدف قبل تحديده

- فهم الفائدة والأهمية منه
- الانخراط في انجازه.
- توفير الإمكانيات التي تمكن من تحقيقه

## 2- تصنيف الأهداف:

يمكن التمييز بين أنواع كثيرة من الأهداف باعتماد التقسيمات التالية:

### على أساس المستوى الإداري:

- الأهداف الإستراتيجية: والتي تعبر عن السبب الحقيقي لوجود المؤسسة، حيث تصف تطلعاتها وطموحاتها وعادة ما نعبر عنها بالرسالة MISSION
- الأهداف التشغيلية: وهي النهايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الممارسات اليومية ونشاطاتها التنفيذية، غالبا ما تكون قصيرة الأجل لكونها ترتبط بالأنشطة الفعلية للمؤسسة.

### على أساس وظيفي:

- أهداف الموارد: ترتبط بالحصول على ما تحتاجه المؤسسة من مدخلات مادية مالية و بشرية لغرض التوسع أو تحسين الجودة ... الخ.
- أهداف السوق: حجم السوق الخاص بالمؤسسة أو المركز التنافسي الذي ترغب في تحقيقه أو حجم المبيعات.
- أهداف تنمية الأفراد: وترتبط بالرفع من مهارة الأفراد، التكوين والتدريب.
- أهداف الابتكار وترتبط بتطوير وتنمية الجوانب التنظيمية والفنية في المؤسسة تقديم سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق يعتبر هدف ابتكاري.
- أهداف إنتاجية: وترتبط بكمية المخرجات التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها.

### على أساس زمني:

- قصيرة الأجل: تتعلق بالعمل الروتيني للمؤسسة
- طويلة الأجل : ويتعدى مداها الزمني السنتين، استعمل لرؤية المستقبل.

## 3- أساليب وضع الأهداف:

يوجد اتجاهين أساسيين في كيفية وضع الأهداف:

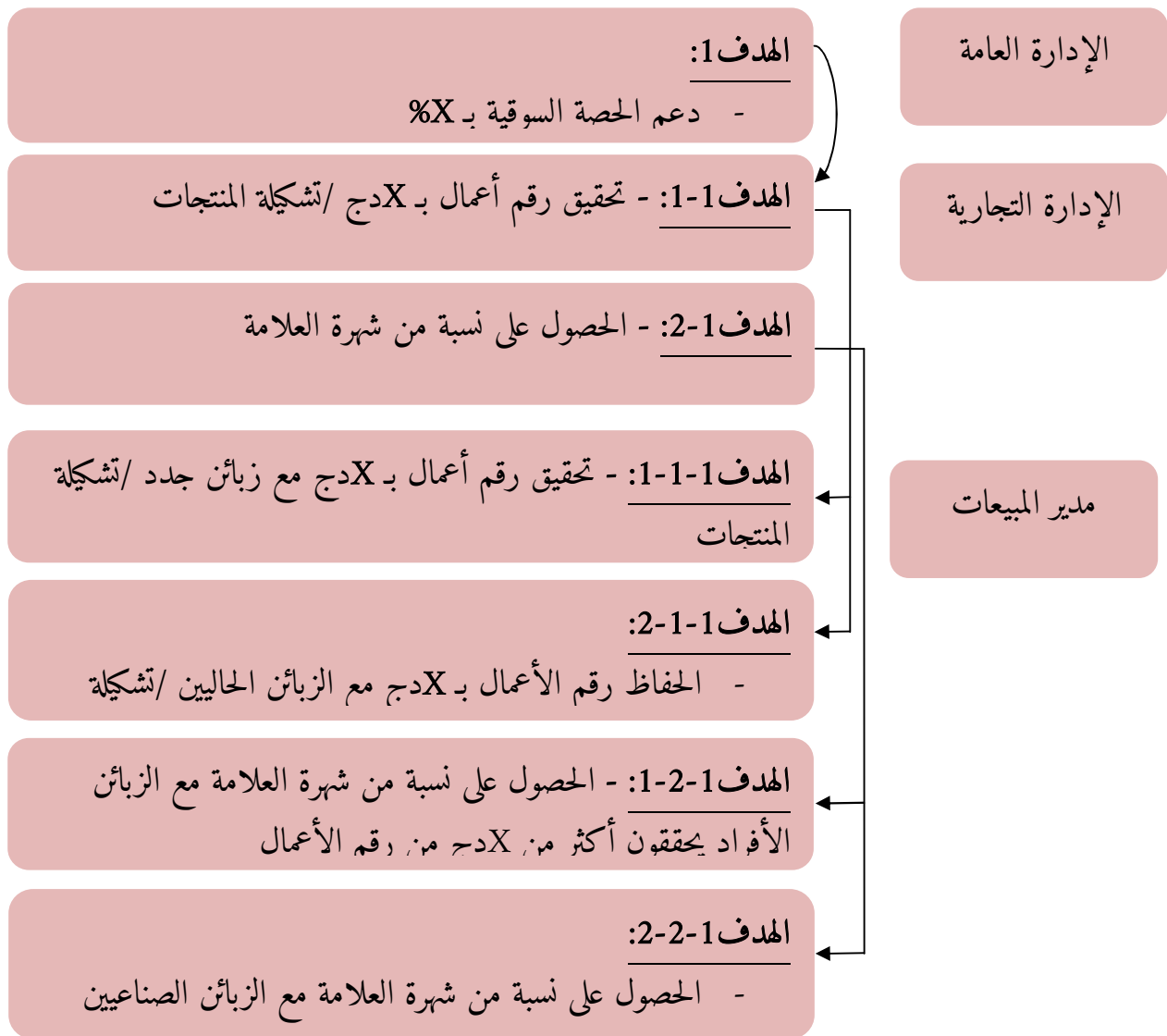
A. الأسلوب التقليدي: الرئيس أو الإدارة هي المكلفة بتحديد الأهداف للمرؤوسين وما عليهم إلا التنفيذ، حيث لا يسمح لهم بالمشاركة الفعلية في صياغتها وهذا ما يطلق عليه بالمركزية في التصميم من الأعلى إلى الأسفل.

B. الإدارة بالأهداف MBO : Management By Objectives

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على المشاركة في وضع الأهداف اللامركزية أي إشراك الرئيس والمرؤوسين في صياغة الأهداف مشاركته فعلية، بالرغم من أنها ليست تفويض مطلق وكامل للمرؤوس في وضع الأهداف

وذلك باعتبار الموافقة النهائية عليها تظل من مهام الرئيس ولكن المشاركة في حد ذاتها تسمح بتعبئة المرؤوسين وتحفيزهم على الإنجاز بوتيرة أفضل.

#### 4- نشر الأهداف: في المخطط الموالي نوضح كيف يتم نشر الأهداف نزولا من المستوى الاستراتيجي إلى التشغيلي:



#### 5- تنظيم نشر الأهداف:

محفظة الأهداف عبارة عن الترجمة الرقمية العددية للنظرة الإستراتيجية على المدى المتوسط حيث أنها توضح:

- اختيارات وغايات المؤسسة تجاه محيطها
- القدرات اللازمة لتحقيق هذه الغايات

لكن السؤال الذي يطرح نفسه يخص من سيقوم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة، مما يستدعي التطرق إلى المسؤولية في تصنيفها:

- المسؤولية الفردية: التي يكون فيها الفرد هو المسؤول عن إعداد النظرة الإستراتيجية إلى نجاحها ويبلغ رؤساءه عن ذلك.

- المسؤولية الجماعية: أي تلك الخاصة بفريق الإدارة بأكملها، وفيها يكون إعداد النظرة الإستراتيجية جماعيا ونجاحها مشترك ومتقاسم.

ومهما كان طبيعة المسؤولية تكون المساهمة أساس تحقيق الهدف والهدف في حد ذاته مساهمة واجبة في تحقيق النتيجة والقيادة الإستراتيجية في ما يخص الأهداف تُعدى منطق نقل الهدف من القمة إلى القاعدة، فهي تخضع لمقاربه تختلف عن ذلك ، كما تم توضيحه في المخطط السابق.

إن الاهتمام بتحقيق المحفظة الإستراتيجية من طرف الفريق الإداري وتحقيق إستراتيجية المؤسسة تعني بالنسبة لكل هدف من المحفظة الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ على أي مساهمة يجب تحقيقها من طرف الفريق الإداري يتوقف الهدف الاستراتيجي؟

✓ من هو الفرد ضمن الفريق الإداري تستوجب عليه مساهمته في الهدف وضمان انجازه؟

يمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

العملين				الوظيفيين			PDG	الأهداف الإستراتيجية
التسويق منطقة 2	التسويق منطقة 1	المنتج 2	المنتج 1	.....	المالية	الاتصال	RH	
X	X	X	X				■	الأزواج: منتج- هدف:
X	X	X	X				■	الهدف 1:.....
X	X		■			X		الوسائل العامة: الهدف 8:.....
X	X	X	X				■	الوظائف: الهدف 10:.....

■ مراقبة الهدف لصالح المسؤول أو الفريق الإداري

X المساهمون في انجاز الهدف

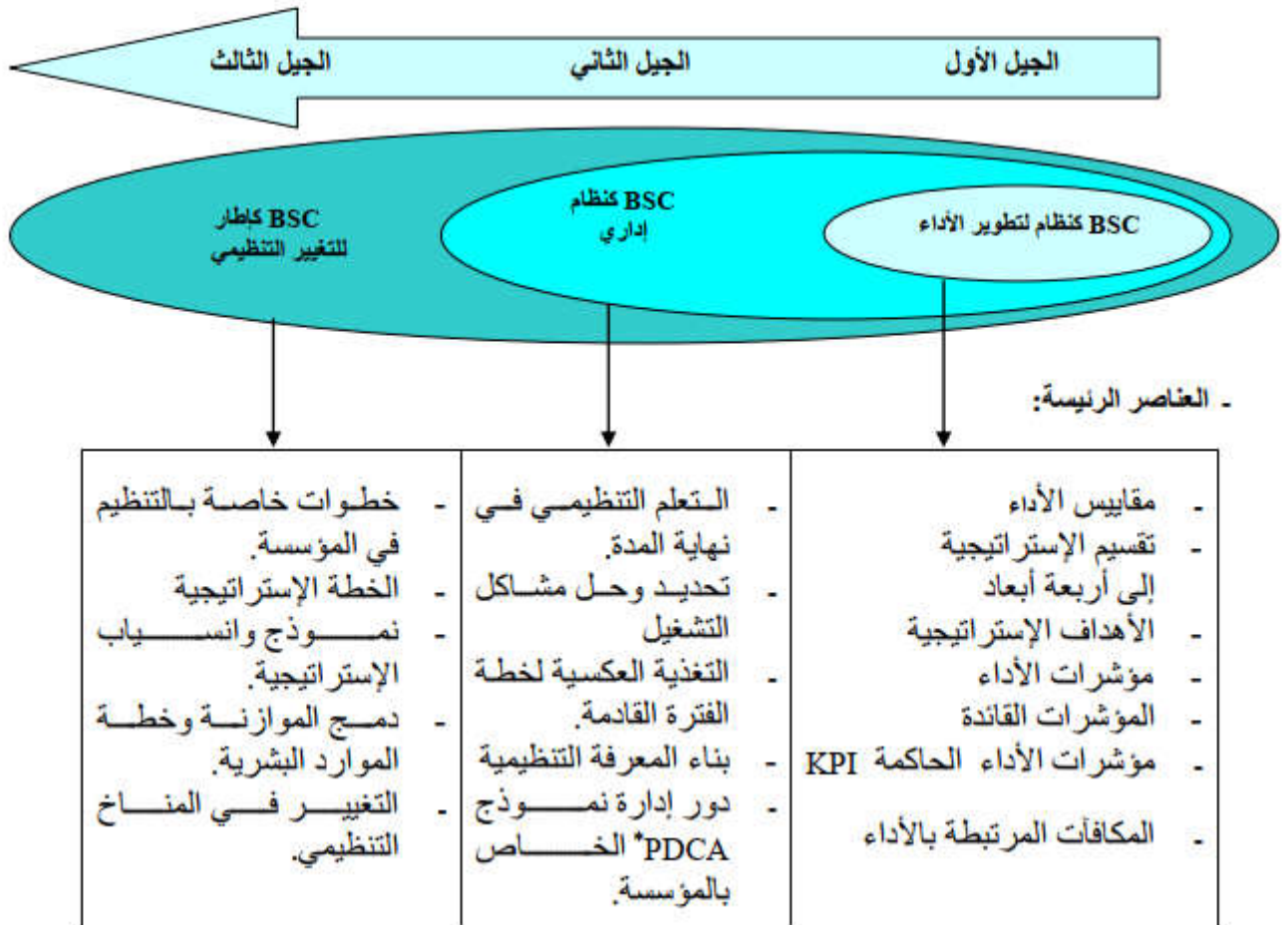
المحور الرابع : بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecardتمهيد:

إن اتجاه الإدارة إلى استخدام الأساليب والأدوات الحديثة يخلق مشكلة جديدة لإدارة الأداء نتيجة قصور نظم القياس والتقييم التي تعتمد على المقاييس المحاسبية والمالية التقليدية للقيام بالدور المطلوب منها، لذا أصبح لزاما الاعتماد نموذج نموذج حديث متعدد الأبعاد يتجاوز المقاييس التقليدية التاريخية إلى مقاييس مستقبلية ويتضمن مجموعة من المقاييس المتوازنة والمتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة

1- التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن :

إن أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن وظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات ، ويعتبر **Kaplan Robert & Norton David** أساس فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها التي جاءت مترامنة مع تطور العديد من المفاهيم منها:

- تطور الحاصل في مجال الجودة ومفهوم الجودة الشاملة ، والتركيز على الزبائن،
- استخدام المؤسسات الأكثر نجاحا لأبعاد أخرى مضافة للبعد المالي كون هذه الأبعاد ترتبط ببعض القضايا الإستراتيجية.
- إن النتائج غير الكافية لمقاييس الأداء المالي ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء، حيث أن المقاييس المالية كالأرباح والمبيعات الصافية موجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال في المستقبل.
- إن أول بطاقة تم استخدامها في مؤسسة **Analog Devices** عام 1987 حيث استعملت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة، وفي بداية عام 1990 قدم **Norton and Kaplan** مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المؤسسات ، ثم قدمت من طرف الباحثين كأداة إدارية عام 1991، وقد اقترح هذا كمنهج لقياس الأداء بدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات ثرية وأكثر ملاءمة عن أداء المؤسسة وفيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية منها بالتحديد، حيث أبقى النظام على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير عملية قياس الأداء وربطها بالإستراتيجية، مما أتاح مناقشة عدّة قضايا حديثة منها برامج الجودة و نظام التكاليف على أساس الأنشطة ( **ABC : Activity Based Costing** )
- وقد حدث تطور في بطاقة الأداء منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال، وبعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي فبدأ استخدامها كنظام إداري وليس فقط نظام لتطوير الأداء، بعدها تطورت لتصبح إطارا للتغيير التنظيمي.



### KPI: key performance indicator

PDCA : هي اختصار للكلمات الإنكليزية (plan-do-check-act) والتي تعني خطط - نفذ - تحقق - صحح وتمثل إحدى أهم آليات إدارة الأعمال وتطوير الجودة يطلق على هذا المفهوم أيضا حلقة Deming أو حلقة Shewhart

2- تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

أ- تعريف: يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين إلى ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة كما عرفت بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نموذج لقياس تقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومعايير مبادرات للتحسين المستمر.

وقد وسّع كل من Norton and Kaplan تعريف البطاقة بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من المقاييس.

### ب - أهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC :

وتتلخص هذه الأهمية فيما يلي:

- إنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة



- تتمكن من خلال الأبعاد الأربعة في البطاقة من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم والبناء واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تترجم الرؤية الإستراتيجية .
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

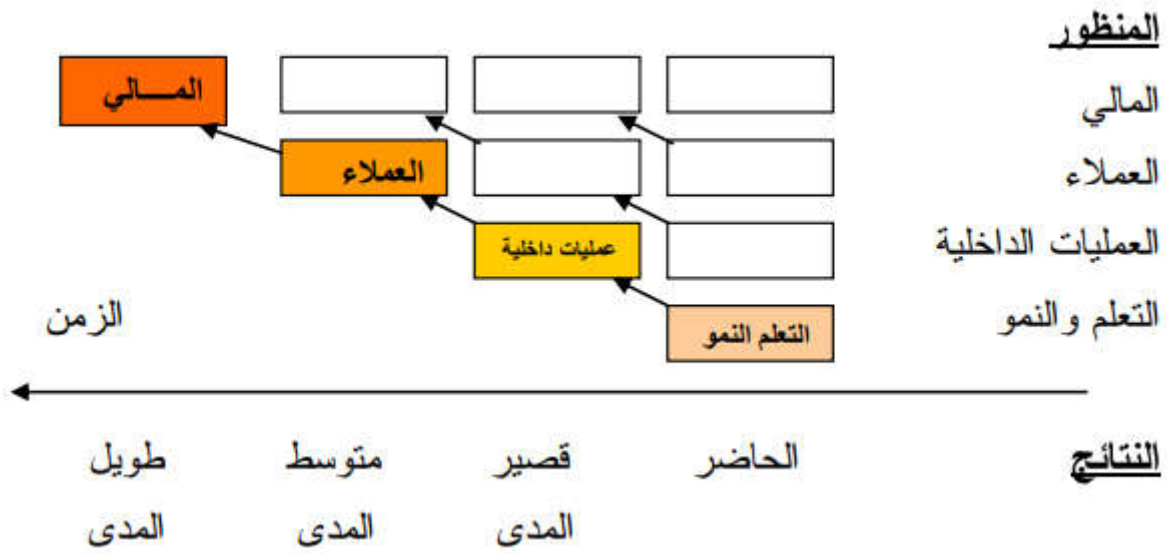
### 3- المكونات و الصّفات الأساسية لبطاقة الأداء BSC:

لبطاقة الأداء مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمل ويتم الآخر بهدف التحسين المستمر، إضافة إلى صفات أساسية تميزها عن باقي الأدوات .

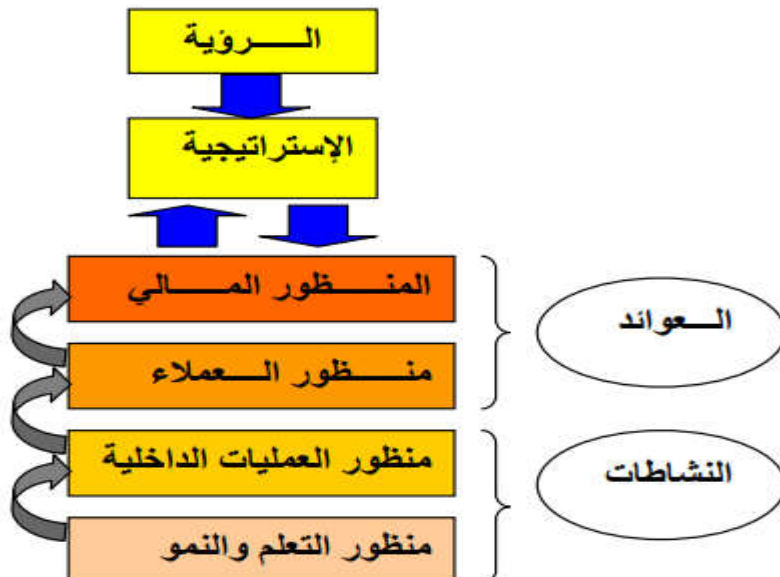
#### 1-3-المكونات:

- الرؤية المستقبلية **Future Vision**: والتي توجه المؤسسة وما هي الحالة المستقبلية التي ستكون عليها
- الإستراتيجية **Strategy**: وهي بجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف.
- المنظور **Perspective**: مكوّن يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة، وهو المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية و منظور النمو والتعلم.
- الأهداف **Objectives**: وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس
- المقاييس **Measures**: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، و المقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- المستهدفات **Targets**: والتي تمثل بيانات والتصورات الكمية لقياس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ارتباطات السبب والنتيجة **Cause and effect linkages**: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهول المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

## التمثيل الزمني في السلسلة السببية بطاقة الأداء المتوازن



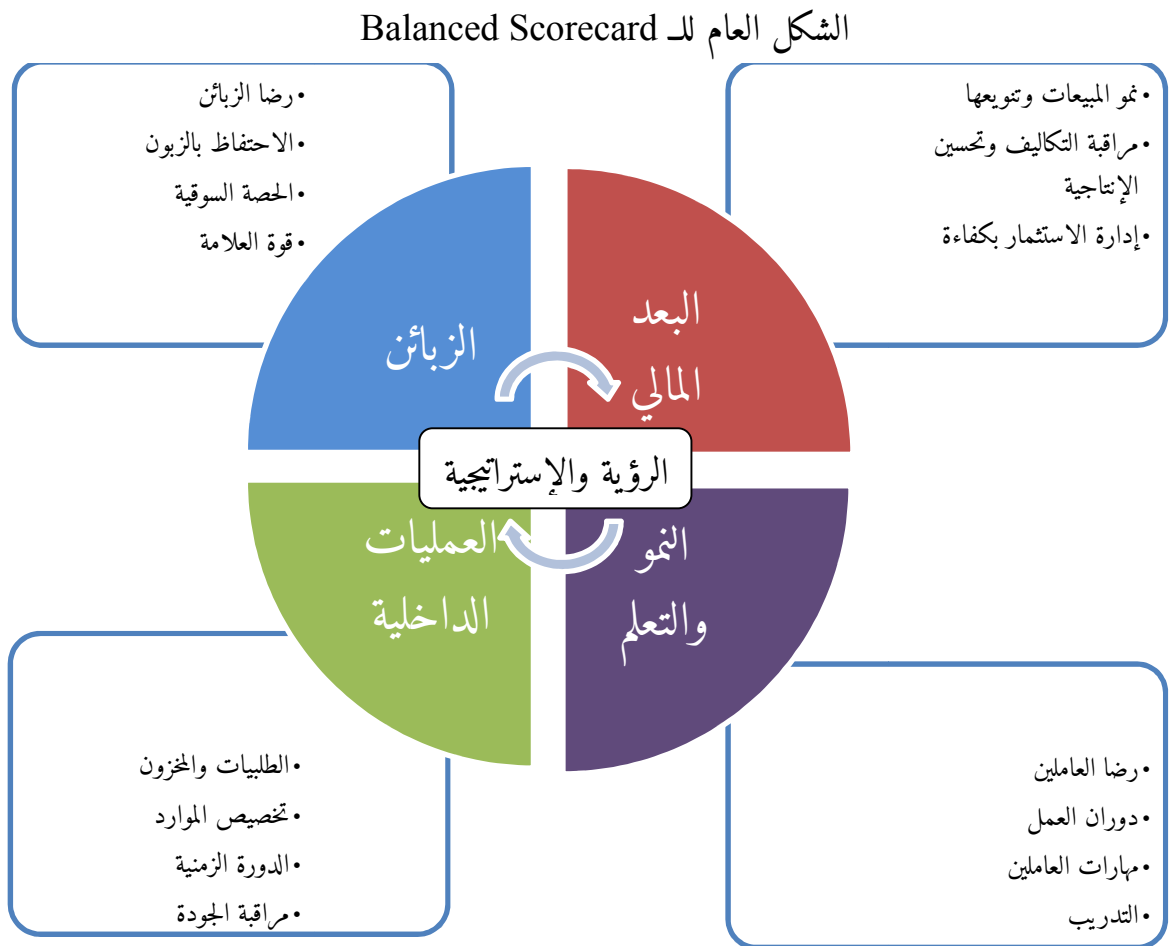
- إن نموذج السببية في نظام يدمج الأبعاد الزمنية إضافة إلى المؤشرات غير المالية، وهو ما يترجم الأداء المستقبلي، فهو إذن يجيب على تطلعات المساهمين، فالتعلم والنمو يسمح بتحسين العمليات الداخلية على المدى القصير وهي نفسها تضمن عملية إرضاء الزبائن في المدى المتوسط وأخيراً تحقيق النتائج المالي ه على المدى الطويل.
- المبادرات الإستراتيجية **Strategic initiatives**: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز في المستويات التنظيمية الدنيا، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع الزبائن، إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

مكونات بطاقة الأداء المتوازن **Balanced scorecard**

## 2-3- الصفات الأساسية لبطاقة الأداء:

تُصنف بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:

- العلاقات السببية: وهي كما تطرقنا إليها في النقطة السابعة (ارتباطات السبب والنتيجة) من مكونات البطاقة ويتضح من العلاقات السببية أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
- الصفة التعددية: تسمح صفة تعدد الأبعاد (المنظورات) بالتوازن في الأداء من خلال الأبعاد الأربعة وذلك من خلال الإجابة التساؤلات التالية:
  - كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟
  - كيف يرانا العملاء؟
  - بماذا يجب أن نتفوق؟
  - هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟
 حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة
- الصفة التوازنية: تقوم بطاقة الأداء على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة ، و المقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج ، وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل و المقاييس طويلة الأجل ، وكذا التوازن بين المقاييس الداخلية و المقاييس الخارجية
- الصفة الدافعية (خطة الحوافز و المكافآت): يمكن تطبيق بطاقة الأداء بنجاح وكفاءة إلى تم ربط عملية التطبيق بنظام فعال للحوافز و المكافآت ، حيث تعمل هذه الأخيرة على إحداث التوافق بين الأفراد و الإصرار على تنفيذ الخطط كما ينبغي لها ، النظام الحوافز و المكافآت هو المحرك الأساسي لتطبيق البطاقة.
- الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار) :  
 نظرا لان بطاقة الأداء تتركز على مجموعة محددة من المقاييس المالية و غير المالية ، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة ، وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس ، أي من 03 إلى 05 مقاييس لكل بعد أو منظور ، ومما لا شك فيه إن وضع مثل هذا يقضي على إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد و القدرة التحليلية لها ، حيث أن إتاحة معلومات أكثر من اللازم له آثار سلبية و العكس فقلة المعلومات له نفس الآثار.



#### 4- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات القياس:

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء أربعة أبعاد تعمل معا من خلال العلاقات السببية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ويمكن توصيف وعرضه هذه الأبعاد الآتي:

#### 4-1 البعد المالي Financial perspective:

والذي من خلاله يمكن الإجابة على السؤال التالي: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟

ويعد أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء و يمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة، و كذا على المستوى التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة العائد على حقوق الملاك و العائد على إجمالي الأصول .

من المؤشرات المالية نجد:

- إجمالي الأصول
- الإيرادات/ إجمالي الأصول%
- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة ( بالدينار)
- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة ( بالدينار)

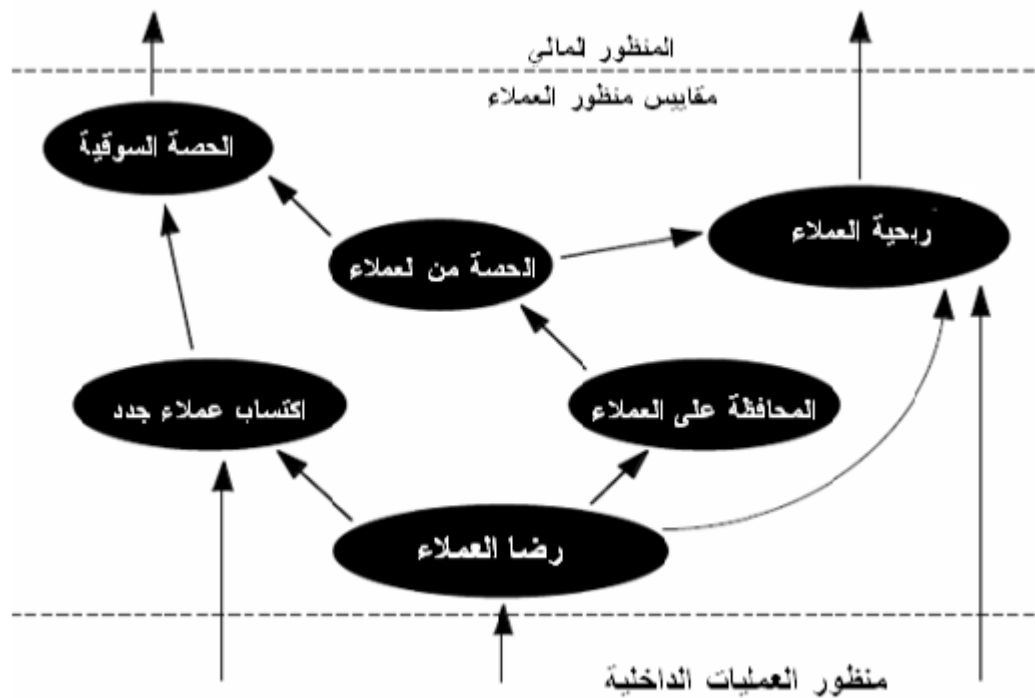
- الأرباح بالنسبة للعامل الواحد ( بالدينار )
- الأرباح / إجمالي الأصول %
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية %
- القيمة المضافة بالنسبة للعامل الواحد ( بالدينار )
- العائد على إجمالي الأصول %
- العائد على رأس المال المستثمر %
- هامش الربح %
- التدفق النقدي
- معدل دوران الأصول
- إجمالي التكاليف ( بالدينار )

#### 2-4- بعد الزبائن Customer perspective:

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟

من خلال هذا المنظور تضع المؤسسة حاجات متطلبات الزبائن في صميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة وبقائها في السوق وفيه عدة مقاييس منها رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، والحصة السوقية.

#### منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



من مؤشرات هذا المنظور نجد:

- عدد العملاء (عدد)
- الحصة السوقية %
- المبيعات السنوية للزبون الواحد ( بالدينار)
- درجة الاحتفاظ بالزبون أو العميل %
- متوسط الإنفاق على العلاقات مع الزبائن
- الزبائن بالنسبة للعامل الواحد (عدد أو نسبة)
- مؤشر رضا الزبائن %
- مؤشر ولاء الزبائن %
- التكلفة بالنسبة للزبون الواحد ( بالدينار)
- عدد الزيارات للزبون الواحد
- عدد الشكاوي
- نفقات وتكاليف التسويق
- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية %
- متوسط مدة العلاقة مع الزبون.

#### 3-4- بعد العمليات الداخلية Internal business perspective:

وفيه الإجابة عن السؤال: لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟ إن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز من بعد العملاء بخلق قيم لهم البعد المالي وزيادة ثروة المساهمين، والشكل الموالي يوضح الدورات الثلاث لهذا البعد حيث تكون نقطة الارتكاز هي تحديد حاجات ورغبات الزبائن.

سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



من مؤشرات هذا البعد نذكر ما يلي:

- التسليم في الوقت المحدد
- معدل الأداء اليومي للعامل الواحد %
- الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم
- الوقت المعياري- الموردون
- الوقت المعياري- الإنتاج
- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرار
- دوران المخزون
- التحسين في الإنتاجية %
- طاقة تكنولوجيا المعلومات
- المصروفات الإدارية للعامل الواحد (بالدينار)

#### 4-4- بعد النمو والتعلم Learning and growth perspective:

من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال، ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرتنا بالتعلم والتغيير؟

إن هذا البعد يضمن للمؤسسة قدرة على التجديد وشرط أساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر للبقاء، وفيه تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن و تطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بكيفية الاحتفاظ بالكفاءة الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون. ومن مؤشرات نذكر:

- نفقات البحث / التطوير النفقات الكلية %
- موارد البحوث / التطوير الموارد الكلية %
- معدل التأطير
- الاستثمار في البحوث (بالدينار)
- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة (بالدينار)
- الاستثمار في التدريب (بالدينار)
- استثمار في تطوير أسواق جديدة (بالدينار)
- معدلات التوظيف
- مؤشر الرضا العاملين %
- مؤشر التمكين %
- تحسينات مقترحة للعامل الواحد (عدد)

- نفقات تطوير القدرات والمهارات للعامل الواحد (عدد)

### مثال عن بطاقة الأداء المتوازن **Balanced scorecard**

Vision	Transforming society through ease of access to ultra-high-speed information services					
Purpose	Delivering mobile services that contribute to society while acting lawfully, ethically and with integrity wherever we operate					
Strategic Priorities	Content Partnerships	Customer Service	Brand Awareness			
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience			
Strategic Objectives				KPIs	Targets	Projects
Financial	<p>The diagram illustrates a balanced scorecard with four perspectives: Financial, Customer, Internal Processes, and Organisational Capacity. Each perspective has specific strategic objectives, KPIs, targets, and projects. Arrows indicate the flow of influence from lower-level objectives to higher-level ones.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Net profit</li> <li>• Operating costs</li> <li>• Revenue in target markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↑ 5% per year</li> <li>• ↓ 3% per year</li> <li>• ↑ 12% per year</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement new financial accounting system</li> <li>• Simplify billing operations</li> <li>• Competitive end user requirements market studies for new UK regions</li> </ul>
Customer				<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Market share index</li> <li>• % Customer satisfaction index</li> <li>• % Focus group user index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↑ 3% per year</li> <li>• 85% this year</li> <li>• &gt; 90% each focus session</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Improve the Offering" two year programme</li> <li>• Create improved offering selection process</li> <li>• Hook into 'Improve the Offering' programme</li> </ul>
Internal Processes				<ul style="list-style-type: none"> <li>• New products as % of sales</li> <li>• Brand awareness score</li> <li>• Cost efficiency index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12% this year</li> <li>• ↑ 5% per year</li> <li>• &gt; 90% every reporting period</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training programme for new offerings and user interface</li> <li>• Product and marketing training programme</li> </ul>
Organisational Capacity				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employee development plans</li> <li>• Technology training index</li> <li>• Supply chain efficiency index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 95% in place</li> <li>• 90% efficient</li> <li>• 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 year content supply agreements</li> <li>• Technology improvement programme including data centre upgrade</li> </ul>
Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency						