

مساهمة التفكير الاستراتيجي في تعزيز فعالية مراقبة التسيير

The contribution of strategic thinking to increasing the effectiveness of management control

أ.د مفيدة يحيياوي
جامعة محمد خيضر بسكرة / الجزائر
moufida_yahiaoui@yahoo.fr

أ. وليد مرغني
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي / الجزائر
Oualid_meraghni@yahoo.fr

Received:05/10/2016

Accepted:06/12/2016

Published: 27/03/2017

ملخص:

تتناول هذه الدراسة مفهوم حديث يصب في إطار الإدارة الإستراتيجية، هذا المفهوم هو التفكير الاستراتيجي الذي هو عبارة عن تلك القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية، والتي تقوم على أساس تكميلي شمولي وأساسه التوجه نحو المستقبل بالاستفادة من وقائع الماضي والحاضر من أجل الانطلاق للتعامل مع الكل بمنظور اتساعي من أعلى إلى أسفل وبتفأولية عالية، كما بيننا مختلف أبعاده والتي تمحورت حول أربعة أبعاد وهي التفكير في الوقت، التصور النظامي، الفرص الذكية، القصد الاستراتيجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تطرقنا إلى مفهوم مهم جدا تحتاجه منظمات الأعمال والذي يصب في خدمة الإطار العام للإستراتيجية ويتوافق مع ما يطرحه مفهوم التفكير الاستراتيجي ويتوافق مع مختلف أبعاده، ذلك المفهوم هو مراقبة التسيير وما تستخدمه من أدوات، حيث تم تعريفه على أنه مختلف العمليات التي تعنى بتقويم انجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا وبتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم تلك، وفي الأخير حاولنا أن نبرز حلقة الربط بين المفهومين من خلال أداة مهمة لمراقبة التسيير وهي بطاقة الأداء المتوازن كما حاولنا أن نبرز مختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي التي تنعكس من خلالها.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، مراقبة التسيير، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract:

Through this study, we dealt with a modern concept, which focus into the strategic management, this concept is the strategic thinking that has been defined as those human capabilities, especially energy and mental capacities, which is based on a synthetic basis of an inclusive and based orientation toward the future to take advantages of the past and the present starting to deal with the universal perspective consistent from top to bottom, as our various dimensions and which focused on four dimensions namely thinking in time, system thinking, intelligent opportunism, strategic intent of this point, on the other hand we dealt with very important system needed in business organizations, which follows the general framework of the strategy and in conformity with the claims of the concept of strategic thinking and compatible with its various dimensions, that system is management control system and the use of tools, where we knew on that system takes care of the assessment of the institution's achievements using predetermined criteria and to take corrective decisions based on the result of the assessment, and in the latter tried to show the link between the two concepts through the most important tool provided by that system, a balanced Scorecard as we tried to highlight the different dimensions of strategic thinking which is reflected through it.

Key Words : strategic thinking, management control, balanced Scorecard.

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سوءا كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المنظمات قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم.

ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وذلك بما يسمح لها المحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أساليب حديثة في الإدارة، وفي هذا الصدد يمكننا التكلم على التفكير الاستراتيجي كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكننا كذلك التكلم على موضوع مراقبة التسيير الذي أصبح يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح وهذا لكونه يساعد على تحقيق العديد من الأعمال في أقل الأوقات، والتي من بينها التعريف بالأهداف والاستراتيجيات وفي نفس الوقت متابعة تنفيذها في الميدان بالإضافة القيام بالتنسيق بين القرارات والأداء من أجل تحقيق الأهداف العامة من خلال مختلف الأدوات التي يقدمها خاصة مع واقع اللامركزية في المؤسسة، وبالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير دور الوسيط بين مختلف المستويات التسييرية في المنظمات.

ومن خلال الطرح السابق يمكننا طرح السؤال التالي:

كيف يساهم التفكير الاستراتيجي من خلال مختلف أبعاده في تعزيز فعالية مراقبة التسيير؟

للإجابة على هذه الإشكالية حاولنا تناول مجموعة من المحاول وذلك في إطار الإلمام بالموضوع، حيث تطرقنا في المحور الأول إلى التفكير الاستراتيجي وتطوره في المؤسسات، وفي المحور الثاني إلى مراقبة التسيير ضمن الإطار العام لإستراتيجية المؤسسة، أما في المحور الثالث تطرقنا إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعزيز مراقبة التسيير وتعكس مختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي.

أولاً: التفكير الاستراتيجي وتطوره في المؤسسات.

1- مدخل إلى تطور مفهوم الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي:

تعد نشأة التفكير الاستراتيجي في السياق العام لتطور مفهوم الإستراتيجية انعكاساً للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية في القرن العشرين، وخاصة مع تزايد حالة عدم اليقين مما أفرز الحاجة إلى التوجه أكثر إلى العمليات الإستراتيجية العقلية بمستويات عالية.

وتبلور التفكير الاستراتيجي كموضوع علمي يدرس في العديد من الجامعات والمعاهد العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين، مع بداية حدوث التغيير الجذري وإعادة الهيكلة الشاملة في نشاطات وفعاليات وبيئات الدول والمؤسسات، مما أفرز الحاجة إلى ابتكار مستويات جديدة وعالية من التفكير المستقبلي والإبداعي الشمولي، فظهر التفكير الاستراتيجي في إطار توسع حالة عدم التأكد البيئي وكذا التطور الطبيعي للإستراتيجية في مختلف مراحلها، انطلاقاً من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في مرحلة السبعينات من القرن الماضي وصولاً إلى مرحلة التسيير الاستراتيجي في الثمانينات وانتهاء بمرحلة التفكير الاستراتيجي في التسعينات من القرن نفسه. وبذلك بدأت تظهر ملامح التفكير الاستراتيجي، وبذلك يمكن تمييز أربعة مراحل مر بها تطور موضوع التفكير الاستراتيجي¹:

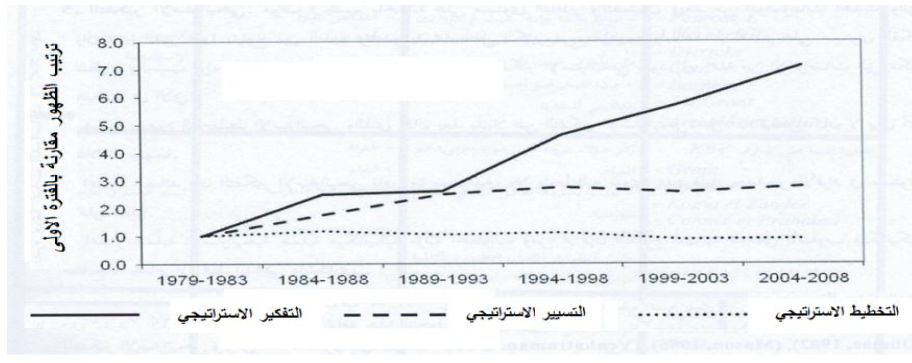
- مرحلة الفهم الأولي: يمكن اعتبار هذه المرحلة في المحاولات المبكرة التي قدمت من طرف Michael Porter، وذلك بغية تمييز مفهوم الإستراتيجية كمنط شامل للتفكير حول الإدارة الإستراتيجية كحقل علمي وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية، حيث ابرز أن التفكير الاستراتيجي عبارة عن تحليل للموقف التنافسي بهدف تحسين المكانة التنافسية للدولة أو المؤسسة بين مثيلاتها في مختلف مجالات نشاطها.

- مرحلة التطور المنطقي: عرف التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة تطورا منطقيا رافق تطور مفهومي الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، فتوسع هذا المفهوم الحديث ليشمل صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وكذا الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بعدما كان مفهوما متواضعا في المرحلة السابقة، وأصبح يتداخل مع مختلف مراحل مفهوم التسيير الاستراتيجي².

- مرحلة التمييز البسيط: برزت هذه المرحلة مرافقة للمحاولات العديد من المفكرين في مجال الإستراتيجية تمييزه عن التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي، كون أن مفهوم التفكير الاستراتيجي كان متداخلا مع بقية النشاطات والمتغيرات الإستراتيجية³.

- مرحلة الفعل المؤسسي: تعتبر هذه المرحلة كخطوة متقدمة في إطار التفكير الاستراتيجي، وذلك في اتجاه الاستقلالية والتميز باعتباره نشاط أو فعل له خصوصيته ضمن نشاطات المؤسسة بفعل اتساع دائرة التغيرات في البيئة الخارجية وتزايد الحاجة إلى القدرات العقلية العالية كالإبداع والخيال والحدس والإدراك والتنبؤ، وهذا ما ظهر في العديد من الدراسات المتقدمة من قبل كل من Jeanne M. Liedtka 1998 و Boon, Ingrid 2001 و Fiona Graetz 2002 و Tim O'Shannassy 2003 والتي أعطت نماذج مختلفة لمفهوم التفكير الاستراتيجي.

شكل رقم (01): تطور ظهور أبحاث الفكر الاستراتيجي.



المصدر: بالاعتماد على , Kavin Gallimore, developing a tentative framework strategic thinking, Manchester Mitropolitan University , P:35

2- تعريف التفكير الاستراتيجي:

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً واسعاً لمصطلح التفكير الاستراتيجي الذي يشكل القاعدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية، فقد بينت Liedtka أن هذا المصطلح يستخدم للدلالة على التفكير الشمولي بالإستراتيجية وليس للدلالة على التفكير بنمط ما وخصائصه المعينة⁴.

ويرى Stacey التفكير الاستراتيجي بأنه رسم على إطار واسع متضمنا ذلك الإدارة الإستراتيجية، الإدراك، ديناميكية الجماعة ونظرية الأنظمة⁵.

كما استطاع Henry Mintzberg أن يضع تعريف للتفكير الاستراتيجي، التفكير عندما ينتظم ويسير بطريقة خاصة يصبح تفكيراً استراتيجياً، فهو يهتم بمعالجة البصيرة ويوظف الحدس والإبداع ويعتمد على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة حتى يتم النجاح في بيئة العمل، ويختلف التفكير الاستراتيجي عن التفكير العادي بأنه يعتمد على الإلهام المبني على الإدراك والوعي⁶.

في حين عرفه الخفاجي عباس نعمة بأنه " أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسئولياتهم الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً"⁷.

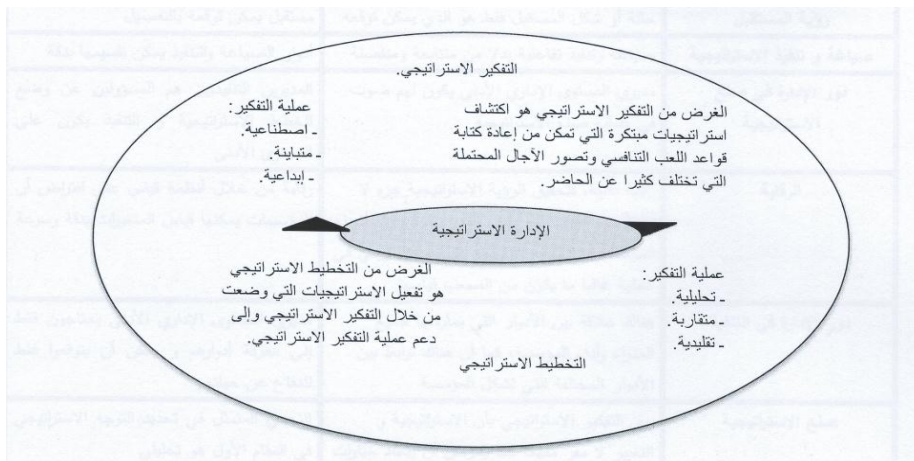
من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن التفكير الاستراتيجي هو عبارة على تلك القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية، والتي تقوم على أساس تركيبي شمولي وأساسه التوجه نحو المستقبل بالاستفادة من وقائع الماضي والحاضر من أجل الانطلاق للتعامل مع الكليات بمنظور اتساق من أعلى إلى أسفل وبتفأولية عالية.

3- مكانة مفهوم التفكير الاستراتيجي بين مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية:

بعدما بينا تاريخ ظهور التفكير الاستراتيجي وكذا مفهوم التفكير وأهميته، وجب تبيين مكانة هذا المفهوم ضمن مجموعة من المفاهيم الأخرى القريبة منه مثل التخطيط الاستراتيجي، التصور الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية، حيث أنها في مجملها تساهم في صياغة إستراتيجية المؤسسات وتمكنها من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة.

- التخطيط الاستراتيجي: إن التفكير الاستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت خلال عملية التفكير الاستراتيجي⁸، فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملة التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الاستراتيجي، بالرغم من اختلاف المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس التسيير الاستراتيجي الفعال، ويمكن تلخيص العلاقة بين المفهومين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.



المصدر: Heracleous, Loizos, **Strategic thinking or strategic planning?**, Long range planning, 1998, p:485.

كما تجدر الإشارة إلى انه هناك من الباحثين من يستخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي كمرادف لمصطلح التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما ذهب إليه Boon Ingrid في كون التفكير الاستراتيجي عملية تفكيرية تبيين المسارات أو التوجهات الأساسية، أي أن التخطيط الاستراتيجي يمثل التفكير بطريقة إستراتيجية⁹.

- التصور الاستراتيجي: هذا الأخير يهتم بطرح جملة من التساؤلات حول الوضعية التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ومختلف الموارد التي ينبغي استقطابها والحصول عليها وكذا كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل التغيرات الحاصلة في المحيط، فتعتبر هذه التساؤلات ما يشكل تحديات أساسية للمؤسسة تشجعها على استخدام التفكير الاستراتيجي لضمان بلوغها، وبالتالي يعتبر التفكير الاستراتيجي هو ما يساعد المؤسسات للإجابة على الأسئلة المتعلقة بتصوراتها بعيدة المدى عن طريق تحديد رؤية إستراتيجية تضمن لها التميز والاستمرارية.

- التوجه الاستراتيجي: يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه مدخل محدود للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها، لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وفي تعريف آخر فهو العنصر الذي يعطي المنظمات الإرشادات اللازمة حول متطلبات التحسين للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم، وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية، كما يعرف على انه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة، وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

وبالتالي تمكن العلاقة بين المفهومين في كون التوجه الاستراتيجي هو عبارة على سلوك يترجم الفكر إلى واقع ملموس متوقع ومحقق.

- الرؤية الإستراتيجية: يقصد بها الغاية من وجود المؤسسة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات، كما تعرف على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجه الذي ترغب في الوصول إليه، والمركز السوقي التي تنوي تحقيق الإستراتيجية¹⁰.
تعتبر الرؤية الإستراتيجية احد المراحل المهمة التي يجب أن تخضع لمنطق التفكير الاستراتيجي.

4- أبعاد التفكير الاستراتيجي:

لقد اختلفت أبعاد التفكير الاستراتيجي من باحث لآخر وذلك باختلاف الرؤية التي تبناها كل واحد منهم، ويمكن عرض أهم الرؤى التي تناولت هذا الموضوع والتي هي كالتالي:

- أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب Jeanne M. Liedtka 1998: تبرز وجهة نظر الباحثة من خلال اعتبار التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص متعددة، والتي تبرز في خمسة أبعاد وهي إدراك النظم، النية الإستراتيجية، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير الإبداعي¹¹.

- أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب Tim O'Shannassy 1999: حيث قدم هذا الباحث نموذجا للتفكير الاستراتيجي يشمل على ستة أبعاد وهي النظرة الشاملة، النية الإستراتيجية، التفكير في الوقت، والمشترون في عملة التفكير، المدخلات القابلة للتكيف، المخرجات¹².

- أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب زكريا الدوري واحمد على صالح 2009: فان عناصر التفكير الاستراتيجي تتكون من أبعاد مختلفة وهي التي سوف نعتمدها في دراستنا¹³:

* القصد الاستراتيجي (Strategic intent): والذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين وهذا ما يخلق تناسب بين موارد المنظمة وطموحاتها، وبالتالي فهو يترجم مختلف الأفعال التي تسمح بالذهاب من الإستراتيجية الحالية إلى المستقبل المرغوب للمنظمة.

* التصور النظامي (System thinking): والذي يهدف إلى جعل التفكير الاستراتيجي جزءاً أساسياً من المعرفة العامة لنظام إيديولوجية الأعمال، وبالتالي القدرة على امتلاك نموذج فكري لترابط الوسائل والغايات لإيجاد قيمة من خلال فهم التداخل الكلي بين العناصر المختلفة.

* الفرص الذكية (Intelligent opportunism): والتي تعبر على السلوكيات الضرورية لاقتناص الفرص في ضوء تطورها وظهورها في البيئة، فالإستراتيجية تأخذ محتواها المرناً من خلال هذا العنصر.

* التفكير في الوقت (Thinking in time): حيث أن هذا العنصر يمكن المنظمة من القدرة على تحديد إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.

5- خصائص التفكير الاستراتيجي:

يتميز التفكير الاستراتيجي بجملة من الخصائص أو السمات وتتمثل فيما يلي¹⁴:

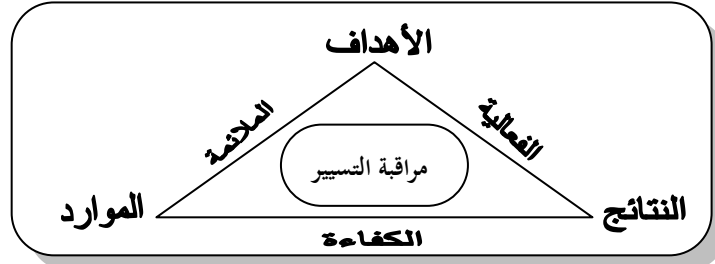
- تفكير نظمي: وذلك باعتماده على الرؤية الشمولية في إطار منظم والانطلاق من الكليات في تحليل الظواهر.
- تفكير تطوري: كونه يبدأ بالمستقبل ويستمد منه صورة الحاضر كما يعتمد على الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.
- تفكير افتراضي أو تباعدي: وذلك من خلال اعتماده على قدرات فوق عادية للتخيل والتصوير وإدراك معاني الأشياء وعلاقاتها المختلفة، وبالتالي فهو يعتمد على الإبداع والابتكار والبحث في أفكار جديدة.
- تفكير تنافسي: حيث تكمن هذه الخاصية في إعطاء أهمية كبيرة لها من خلال إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة.
- تفكير تفاؤلي: وهذا من خلال الإيمان بطاقات العنصر البشري وقدرته على اختراق المجهول والاحتمالات الممكن حدوثها.
- تفكير تركيبى وبنائى: وذلك باعتماده على الاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

ثانياً: مراقبة التسيير ضمن الإطار العام لإستراتيجية المؤسسة.

1- تعريف مراقبة التسيير:

- عرف " Robert Anthony " مراقبة التسيير بأنها مجموعة العمليات التي يتأكد بواسطتها المسؤولون أن الموارد المتحصل عليها مستعملة بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ أهداف المنظمة¹⁵.
 - حسب " C.Alazard " إن مراقبة التسيير تعبر عن وضع وإدراك وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من حسن التصرف، وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما تم تحقيقه لذا يجب اعتبارها نظام معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف¹⁶.
 - حسب " H.Bouquin " فمراقبة التسيير هي مختلف العمليات والإجراءات التي تضمن الاتساق بين الإستراتيجية والإجراءات اليومية.
 - يعرف " Alain Burlaud " مراقبة التسيير على أنها مجموعة من التقنيات والتحليلات التي تثرى وتطور بهدف تنظيم السلوكيات والتي تخدم الإستراتيجية¹⁷.
- ومن كل ما سبق فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء، وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): المفاهيم التي تركز عليها مراقبة التسيير.



المصدر : 4^{ème} Bescos.P.L & Collaborateurs, le contrôle de gestion et management, Montchrestien,

édition, Paris, 1997, P.42.

انطلاقاً مما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات أو إجراءات التأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية وذلك بإيجاد الصيغة المثلى بين ثنائية (الموارد، الأهداف)، أو هو وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير وفهم المستقبل والتصرف في ضوء ذلك.

كما نجد أن التعاريف ركزت على ثلاث مميزات أساسية لمراقبة التسيير وهي:

- مراقبة التسيير ليست بنشاط معزول وإنما يتعلق الأمر بمسار؛
- تحديد الصيغة النهائية لهذا المسار وهي تحقيق الأهداف؛
- نلاحظ أن " Anthony " أبرز أهمية البعد التحفيزي لهذا المسار.

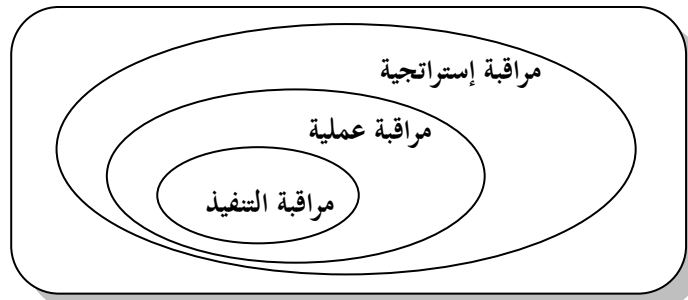
2- مختلف أنواع المراقبة:

حيث يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير عدة والتي سوف نقتصر على بعضها فقط والتي سوف نبرزها كما يلي :

- أ - من حيث الزمن: هناك ثلاث أنواع لمراقبة التسيير حسب هذا المعيار¹⁸.
 - المراقبة السابقة (الوقائية)
 - المراقبة المتزامنة
 - المراقبة اللاحقة (البعدية)
- ب- من حيث شموليتها: ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع.
 - مراقبة شاملة
 - مراقبة على مستوى الوحدة الإدارية
 - مراقبة على مستوى الفرد
- ج- من حيث مستوياتها: وهنا نجد ثلاث مستويات لمراقبة التسيير¹⁹.
 - المراقبة الإستراتيجية
 - مراقبة التسيير(العملية)
 - مراقبة التنفيذ

ويمكن تمثيل مستويات الرقابة في الشكل التالي :

الشكل رقم (04): مكانة مراقبة التسيير بين مختلف مستويات المراقبة.



المصدر: 5^{ème} Henri Bouquin , le contrôle de gestion , PUF , France , 2001 ; p : 65

من الشكل نلاحظ:

- إن مستويات المراقبة الثلاثة متتابعة ومتتالية وليست متداخلة، في الواقع من الصعب بمكان التفريق بينهما خاصة بين كل مستوى والمستوى الأعلى منه؛
- أنه يوجد تتابع هرمي بين هذه المستويات الثلاثة من المراقبة فلا يمكن إيجاد مراقبة التنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا مراقبة الإستراتيجية بدون مراقبة التسيير؛
- كل نوع من المراقبة يمكن له أن يقوم بالقيادة، قياس الأداء وتحديد الأهداف ولكن بالمقابل تحدد أهدافه ويقاس أدائه من طرف النظام الأعلى رتبة.

3- خصائص مراقبة التسيير الفعالة:

يمكن أن نوجز خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية 20:

- تقديم المعلومات الصحيحة: فهي تعمل على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرارات لان المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سلبية.
- حسن التوقيت: تقدم مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا.
- الاقتصاد في التكاليف: مراقبة التسيير الفعالة تعمل على تخفيض التكاليف خاصة إذا كانت الكترونية، وأيضا تخفض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء والتشوه في نقل المعلومات التي تكون لها تكاليف باهظة.
- سهولة الفهم من أجل تسهيل اتخاذ القرارات: يجب أن تتصف مراقبة التسيير بسهولة الفهم سواء في الفهم أو التطبيق.

4- مسار عمليات مراقبة التسيير:

يعرف " P. Lorino " المسار على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة وفق طريقة تسلسلية أو متوازية بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من الموارد (طاقات، كفاءات) لأجل خلق نتيجة أو مخرجات، تكون ذات قيمة بالنسبة لمن هو خارج عن ذلك المسار، تشمل مراقبة التسيير بمثل هذا التعريف، جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى متعلقة بالإستراتيجية والثانية التخطيط والثالثة بالأداء والمرحلة الرابعة تتعلق بالإجراءات التصحيحية.

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي 21 :

أ- المرحلة الأولى: تكوين وإعداد الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية، من خلال هذه العملية تقوم المنظمة بما يلي:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية (طويلة المدى)؛ - تشخيص المحيط من أجل الوقوف على الفرص والتهديدات؛
- تشخيص الطاقات قبل الخوض في نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للمنظمة؛ - تعريف الخيارات الإستراتيجية الأكثر حساسية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ - اختيار إستراتيجية تتوافق مع الأهداف والطاقات التي تمتلكها المنظمة.

ب- المرحلة الثانية: التخطيط.

وهي بمثابة الأداة التي يسمح بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مخططات طويلة المدى حيث يتم خلال هذه المرحلة تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات، وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى

القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصير الأجل، من الضروري، أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

ج- المرحلة الثالثة: قياس الأداء.

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير، وبالتالي فإنه في هذه المرحلة يتم معرفة ما تم تحقيقه؛ القدرة على مقارنة ما تم تحقيقه مع ما تم تقديره، ومن ثم حساب وتحليل الانحرافات من أجل معرفة نسبة ما تم تحقيقه من أهداف على المدى القصير ومعرفة المدى الذي تسمح به إستراتيجية المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ معرفة أسباب الانحرافات الايجابية والسلبية من أجل اقتراح إجراءات تصحيحية وهذا ما يكون في الخطوة الموالية.

د- المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية.

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، فقد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملائمتها لوضعية المؤسسة، وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها²²، وهنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم توصيات، ولا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها، وهذا يؤكد على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

إن مراقبة التسيير تأتي من خلال هذه المراحل كعملية موازية لصنع القرار وبعبارة أخرى فمراقبة التسيير تكون قبل وأثناء وبعد العمليات، ومن الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأي حذف أو إهمال لأحدى هذه المراحل، يجعل هذا النظام أعرجاً بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود.

5- أهداف عمليات مراقبة التسيير الفعالة:

لقد تطورت أهداف هذه العمليات، فبعدما كانت مبنية في الأساس على فكرة التحقق من أنشطة مختلف الأقسام من خلال عملية القياس والتقييم اللاحق للأداء أصبحت اليوم نتيجة للتغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسة والمحيط على حد سواء، ومن بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها²³:

- أ- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير على المستوى الاستراتيجي مع مراقبة التسيير على المستوى العملي:
- فالإدارة العامة هي التي تضع الإستراتيجية العامة التي يجب أن تكون معلومة ومفهومة عند الجميع في المنظمة ويأتي دور الإدارة العامة في توضيح وتفهم جميع الأفراد كل حسب اختصاصاته؛
- وبالنسبة للمسؤولين العمليين يتأتى دورهم في تنفيذ الإستراتيجية ذلك لأنهم أقرب للواقع وبالتالي يجب عليهم أن يكيفوا برامجهم العملية مع المتطلبات الإستراتيجية.
- أما مراقبة التسيير تقوم بالربط بين المسؤولين العمليين والإدارة العامة وهذا لا يتأتى إلا بان يكون مراقب التسيير على إمام تام بالإستراتيجية وجدول القيادة حتى يتمكن من التوفيق بين المستوى الاستراتيجي والمستوى العملي.

ب- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء:

من المعلوم أن مراقبة التسيير تعتبر على أنها نظام للمعلومات وهذا النظام لكي يكون ذو مصداقية يجب أن يكون مدعوماً بمجهودات مراقب التسيير حتى يتمكن هذا الأخير من الاعتماد عليه لتقييم أداء الأفراد في المنظمة، وكذلك من أجل مساعدة المسؤولين على تحسين قراراتهم.

ج- عدم الاقتصار على أنظمة التقييم اللاحق:

لقد اتسمت مراقبة التسيير ولوقت طويل بالاعتماد على أنظمة التقييم اللاحق والاعتماد على القواعد المحاسبية البحتة، وهذا ما جعلها تتسم بالتأخر والانحراف عن الأهداف الأساسية لها فكان لزاماً عليها تطوير أساليب وطرق تسمح بالتوقع المسبق لما سيكون عليه الأداء وذلك من خلال:

- البحث المستمر عن المعلومة؛

- عدم هدر الوقت في تحليل الانحرافات وقياس النتائج، وأن تتوقع ما سيكون عليه المحيط من خلال تحليل تلك المعلومات وهذا ما سيسمح لها بمواجهة الاستراتيجيات المفاجئة لها من قبل المنافسين أو المحيط.

إن هذا لا يتأتى إلا إذا كان مراقب التسيير على دراية كبيرة بمجالات عديدة منها التحليل الاستراتيجي، تحليل المخاطر، تسيير الموارد البشرية، تحليل القيمة... الخ.

د- ضمان تقارب الأهداف:

حيث تواجه مراقب التسيير عدة صعوبات منها تعدد الأهداف وتناقضها في أحيان عدة وكذلك غموضها وبالتالي، ولرفع هذا الغموض تلعب الاعتبارات النفسية أهمية بالغة في تقارب الأهداف لدى مراقب التسيير، كما يجب أن يهتم هذا الأخير بالاتصال التشجيع الإقناع والنقد جزءاً أساسياً في عملية مراقبة التسيير من أجل ضمان تقارب الأهداف.

6- أدوات مراقبة التسيير:

لقد تعددت تصنيفات هذه الأدوات، ونحن في هذا الإطار سوف نعتمد تصنيف تلك الأدوات إلى أدوات التقدير والتخطيط، أدوات التحليل، أدوات المتابعة والتي سوف نعرضها كمايلي²⁴:

- أدوات التقدير والتخطيط:

وتستخدم هذه الأدوات عموماً من أجل جعل الأعمال اليومية في المؤسسة تصب في الإطار العام للإستراتيجية، وذلك بالتخطيط لتلك الأعمال قبل البدء فيها أي الاتجاه من المستقبل نحو الحاضر كخطوة أولى، وهي بدورها تضم مجموعة من الأدوات والتي هي كالتالي:

* الموازنات التقديرية: هي عبارة على خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو/و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي سنستعمل لتحقيق هدف معين²⁵.

* معدل العائد على الاستثمار ROI: ويعرف أيضاً باسم معدل الربح، وهو عبارة عن النسبة بين الأموال المكتسبة أو الخاسرة في إحدى الاستثمارات إلى مقدار الأموال المستثمرة، وقد يطلق على مقدار الأموال المكتسبة أو التي تم خسارتها مصطلح الفائدة، الربح/الخسارة، المكسب/الخسارة أو صافي الدخل/الخسارة²⁶.

* التكاليف المعيارية: هي التكلفة واجبة الحدوث في ظل الظروف الطبيعية والمألوفة للمنشأة، والتي لا تحتوى على أي نوع من الإسراف أو الضياع غير الحتمي أو غير المسموح به.

- أدوات التحليل:

وتستخدم هذه الأدوات عموما في التعرف على نشاط المؤسسة بالاعتماد على بعض المؤشرات والتي نذكر منها:

* التحليل المالي: عملية تهدف إلى إجراء تقييم شامل للشركة (الأعمال التجارية، أو ما يتعلق بأي عمل أو مشروع اقتصادي) و فهم المخاطر Risk والربحية Profitability من خلال تحليل المعلومات المالية عنها، ولا سيما تقارير التدقيق المالي والتقارير السنوية والتقارير الموسمية.

* تحليل نقطة التعادل: الفكرة الأساسية التي يستند إليها تحليل التعادل هو تحليل العلاقة بين التكلفة والربح والحجم، حيث أن الأرباح لا تنتج من بيع وحدة تلوى الأخرى من الوحدات المنتجة بل لا بد من تصريف حجم معين من الوحدات المنتجة تكفي حصيلة بيعها لتغطية التكاليف الكلية وما زاد على ذلك يشكل الربح الصافي للمنشأة.

* التكاليف المسندة إلى النشاط: يركز نظام التكاليف على أساس الأنشطة على فكرة أساسية تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج.

إن الفكرة الأساسية في نظام محاسبة تكلفة الأنشطة تقوم على التخلي عن مفهوم مراكز الإنتاج كمرکز لتجميع عناصر التكاليف الغير متجانسة والتعامل المباشر مع السبب الحقيقي والفعلي لكل عنصر تكلفه وهو النشاط المعين، فمن البديهي أن التكلفة لا يمكن أن تنصب على الأقسام أو المراكز الإنتاجية ولكن تنصب على السبب المباشر في حدوث التكلفة وهو الحدث والنشاط والذي بدونها لا تنشأ التكلفة أصلا.

- أدوات المتابعة:

وفي عمومها تهدف إلى متابعة نشاط وأداء المؤسسة وهي:

* نظام المعلومات: هو نظام يتكون من أشخاص وسجلات البيانات وعمليات يدوية وغير يدوية ويقوم هذا النظام بمعالجة البيانات والمعلومات في أي منظومة، أو هو مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما بشكل منهجي لدعم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم والتحليل في المنظمة وبناء تصور حالي ومستقبلي واضح.

* إدارة الجودة الشاملة: هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

* لوحة القيادة: لوحات القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع و بسيط و ديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، عموما هذه الأداة تطورت ليتوسع نطاقها لتشمل مؤشرات مالية وأخرى غير مالية والتي ظهرت باسم بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعزيز مراقبة التسيير وتعكس مختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي.

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت التعاريف التي تعرضت لهذا المفهوم نظرا لان كل واحد منها ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذه الأداة، إلا أن تلك التعاريف ترتبط في كونها تنطلق من المفهوم الذي قدمه كل من (Norton & Kaplan) باعتباره نظاما شاملا لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة

إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية Stratégique Objectifs ومقاييس Measures وقيم مستهدفة Targets وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة Initiatives²⁷.

وقد عرف Arveson بطاقة التقييم المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء تمكن منظمات الأعمال من توضيح الرؤية والإستراتيجية وترجمتها إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج، وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء²⁸.

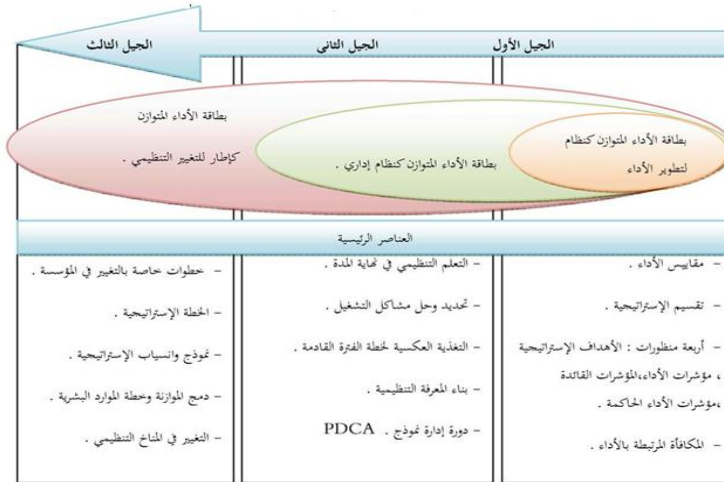
من خلال التعريفات السابقة يتشكل لنا صورة لهذا المفهوم في كونه إطار متكامل لتقييم وإدارة الأداء الإستراتيجي من خلال مجموعة مركزة ومتكاملة من المقاييس المالية وغير المالية من خلال مجموعة من المؤشرات لكل من تلك المقاييس، وكل ذلك يكون في إطار سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها هذه الأداة.

2- مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر كل من Norton & Kaplan هما أول من قدما مفهوم بطاقة الأهداف الموزونة سنة 1992، وقد كان السبب إلى التوجه إلى هذا المفهوم هو اقتصار أنظمة قياس الأداء التقليدية على المؤشرات المالية فقط والتي أصبحت غير كافية من أجل الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، كما أنها تعالج الأداء الحالي والماضي، كما أن تلك الأنظمة تؤدي إلى حالة خلط بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى كونها لا تعكس قيمة اغلب الأصول غير الملموسة²⁹.

لم تبق بطاقة الأداء المتوازن على الشكل الذي عرضه الباحثان Norton & Kaplan في أول مرة ولكنها تطورت وذلك بعد إدراك المنظمات هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.



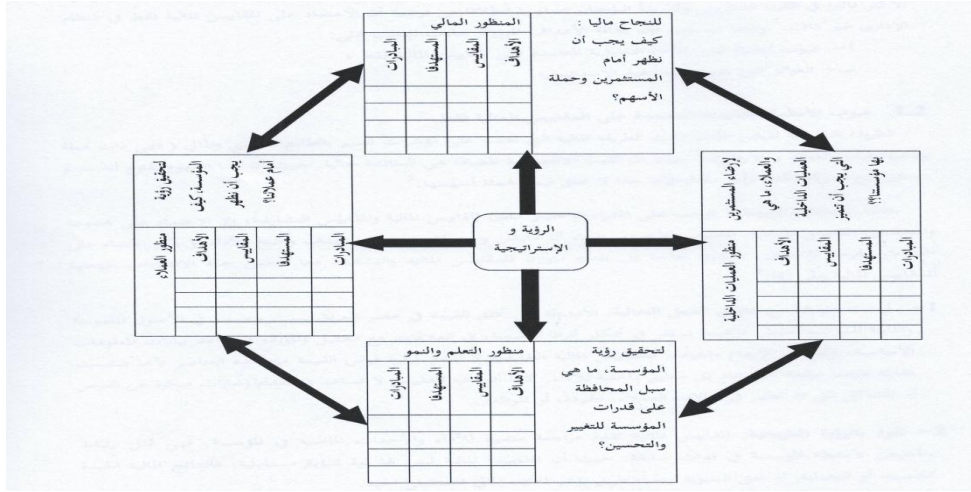
المصدر: . 2002, Morisawa, T, Approach Building Performance Measurement Systems with the Balanced scorecard

3- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عملها، والتي تتمثل فيما يلي³⁰:

- الرؤية: والتي تسمى أيضا بالرؤية المستقبلية والتي تعبر على الحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل.
- الإستراتيجية: والتي تعبر على الإطار العام الذي يوجه سلوك المؤسسة في الأجل الطويل لمواجهة البيئة التنافسية من خلال مجموعة من الخطط التي تتطلب من المؤسسة تخصيص الموارد بشكل دقيق لتحقيق اتجاهها الاستراتيجي.
- الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة ويجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
- المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- القيم المستهدفة: قيمة محددة يتم القياس عليها لتحديد مقدار الانحراف على ما تم تحقيقه.
- المبادرات الإستراتيجية: وتسجل فيها ما يجب أن نقوم به لتحقيق الهدف، فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العميل فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي بشكل ربع سنوي مثلا، وتكون المبادرة مثلا تدريب العاملين مثلا أو تحسين مظهر العاملين للتعامل مع العملاء أو غير ذلك.
- مختلف منظورات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن: حيث تتمثل هذه المنظورات في منظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.
- * المنظور المالي: يجب على سؤال – للنجاح ماليا كيف يجب أن نظهر للمساهمين وحملة الأسهم– وقياس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية، لان تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي مبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة ويعتمد هذا الجانب على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال ويتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.
- * منظور العملاء: والذي يجب أن يجيب على السؤال- من اجل تحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا- وبالتالي فان هذا المحور يهتم بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن، ويقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية وعمليات تطوير المؤسسة، ويحتوي هذا المنظور على مقاييس عدة منها رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد وربحية العملاء والحصة السوقية للعملاء، ويجب الإشارة إلى أن مقاييس هذا المنظور هي عديدة وبالتالي وجب على المؤسسة أن تختار ما هو أساسي وينعكس ايجابيا على رضا العملاء وتحقيق النجاح.
- *منظور العمليات الداخلية: وهذا المنظور يجيب على السؤال – لإرضاء المستثمرين والعملاء ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة – وبالتالي فهو يركز على مختلف العمليات التي تحقق كل من رضا العملاء وكذا إرضاء توقعات أصحاب المصلحة بعوائد مالية ممتازة .
- ويرتكز هذا الجانب على ثلاث دورات وهي (دورة الابتكار والإبداع ودورة التشغيل والعمليات ودورة خدمات ما بعد البيع).
- * منظور التعلم والنمو: وعموما يجيب هذا المنظور على السؤال التالي – لتحقيق رؤية المؤسسة ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين- وبالتالي فان المؤسسات تتعلم من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار الموارد البشرية موضع التطبيق، وهذا ما يساهم في التغيير الايجابي.

الشكل رقم (06) : مختلف مكونات بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: Robert S. Kaplan and David P. Norton, using the balanced scorecard as a strategic management system, p76.

4- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص هذا العنصر في النقاط التالية³¹:

- تعمل بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، كما تساعد المؤسسات بالتركيز الكامل على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمضلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة إعادة التصميم وخدمة العميل؛
- تبقى على المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة، في نفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة من المقاييس الأكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل؛
- تزود البطاقة المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة حول المؤسسة؛
- تمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
- تترجم الرؤية والإستراتيجية لمختلف الفاعلين في المنظمة، وتعمل على إيجاد الترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء، بالإضافة إلى المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي؛
- تعطي الإدارة صورة شاملة على طبيعة العمليات لمختلف الأعمال؛
- مساعدة المؤسسة بالتركيز على التفكير الشمولي، وذلك على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء؛
- تشجيع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية؛
- تعتبر على أنها تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة؛
- التغذية العكسية والتعلم للتقدم نحو الأمام من أجل اكتشاف الانحرافات بسرعة، والتحديد المبكر لها وتصحيحها وتحسين الإستراتيجية عند الحاجة؛
- تهدف هذه البطاقة إلى قياس الأداء المالي الحالي والمستقبلي للمؤسسة؛
- تربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية، وبين الأنشطة والفعاليات والخطط قصيرة الأجل؛

- تخلق نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لكل الموظفين من رؤية كيف يساهمون في النجاح التنظيمي.

5- بطاقة الأداء المتوازن كأداة تعكس مختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي:

في هذا الإطار حاولنا ربط مختلف متغيرات الدراسة السابقة من أجل استخلاص انعكاس مختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي السابقة الذكر على مراقبة التسيير، وذلك من خلال أداة مهمة وهي بطاقة الأداء المتوازن والتي تعكس البعد الاستراتيجي للمنظمة ككل وتخضع لمختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي.

الجدول رقم (01) : علاقة مختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن.

عناصر ومفاهيم بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير ذات الصلة بمختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي	أبعاد التفكير الاستراتيجي
عموما فالقصد الاستراتيجي يعبر باختصار على نوايا المؤسسة أو ما تطمح له المؤسسة، وكذا مهمة المنظمة وأغراضها الإستراتيجية، وهذه نقطة رئيسية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لأنه من بين عناصرها الرؤية والتي بينها سابقا والتي هي تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل أي إلى أين تتجه المؤسسة.	القصد الاستراتيجي
ويطلق عليه أيضا شمولية التفكير، والذي يبحث في فهم العلاقات المتداخلة بين المؤثر والتأثير وكذا تشخيص تأثير البيانات على عمل المنظمة، وهذا البعد يظهر على مستوى بطاقة الأداء المتوازن من خلال أن هذه الأداة لها العديد من الغايات التي تصب في هذا الإطار ومنها: - مساعدة المؤسسة بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء؛ - تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال؛ - تحقق نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لكل الموظفين من رؤية كيف يساهمون في النجاح التنظيمي وذلك بربط أداء الأفراد والأقسام بالسباق العام للإستراتيجية؛ - كذلك كون هذه الأداة تستعمل مقاييس مالية وغير مالية؛ - انه من محاور بطاقة الأداء المتوازن محور التعلم والنمو، وان التعلم التنظيمي من بين عناصره.	التصور النظامي
وبعكس هذا البعد أساسا في اقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات السريعة، وكذا مهارات التفكير التحليلي والمرونة في صياغة القرارات وتحديد الفرص والمخاطر، وهذه النقاط تتوفر في بطاقة الأداء المتوازن من خلال كونها أساسا تتكون من محاور مختلفة والتي ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة وهو ما يعطي نظرة أوسع في سبيل التحليل، وكذا تجمع تلك البطاقة في تقرير إداري واحد عناصر متباينة ومتفرقة لجدول أعمال المؤسسة التنافسي وهو ما يساعد على الحصول على نظرة اشمل من أجل المساعدة على استغلال الفرص، كما أنها تساهم في انتقال المعلومة باعتبارها أداة ضمن نظام مراقبة التسيير وذلك كله يصب في بعد الفرص الذكية.	الفرص الذكية
ويعرف هذا البعد أيضا بما يسمى توقيت التفكير، والذي يعني تحديد الإستراتيجية الملائمة لسد الفجوة بين الماضي والمستقبل أي الربط بين الوضعيات التي عليها المنظمة في الزمن الماضي والحاضر والمستقبل، وبطاقة الأداء المتوازن كأداة ضمن نظام مراقبة التسيير تساعد على ذلك من خلال أنها تربط كل مؤشر بالمستهدفات من أجل معالجة الانحرافات التي يمكن أن تطرأ في اقل الأوقات، وكذا هذه الأداة هي ذات بعد استراتيجي كونها تحاول ترجمة الإستراتيجية لجميع الفاعلين من أجل ربط غايات الجميع بالإستراتيجية التي تعبر على الحالة المستقبلية العامة، وبالتالي محاولة تفادي الانحرافات التي يمكن أن تحدث والتي تساهم في تضييع الموارد والوقت	التفكير في الوقت

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق من مفاهيم.

خلاصة:

من خلال الطرح السابق يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبحاث الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يسم بالديناميكية وسرعة التغيير إضافة إلى تعدد جهات نظر الباحثين في هذا المجال، إلى انه عموما فهذا المصطلح يشير إلى عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تسمح للمنظمة بإنشاء وإدامة ميزتها التنافسية، وهو ما يعطي ذلك المفهوم أهميته وضرورته بالنسبة للمسيرين.

في سبيل كل تلك الأهداف الإستراتيجية يسعى المسيرون إلى تجنيد كل الطاقات في المنظمة من أجل تحقيق ذلك، وهذا لا يتأتى إلا بتعريف كل الفاعلين في المنظمة بتلك الأهداف وربطهم بها، وذلك يكون بتكليف تلك المعلومات على حسب مستوى ومسؤولية كل فاعل، وتأتي هنا مراقبة التسيير في سبيل تحقيق ذلك من خلال مختلف الأدوات التي يقدمها والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تشتمل على مجموعة من المؤشرات المؤطرة تحت أبعاد أربعة والتي في محملها تحاول أن تكون شاملة لجميع الجوانب سواء المالية أو غير المالية في المؤسسة ومحاولة ربطهم بالإستراتيجية، فمن خلال الإلمام بجميع جوانب تلك الأداة فقد لمسنا أنها تتوفر على مختلف أبعاد التفكير الاستراتيجي من نظرة شمولية وتوفرها على عنصر القصد الاستراتيجي وكذا عنصر التفكير في الوقت و عنصر الفرص الذكية، وكذا تحقيقها لبعده التصور النظامي وهذا ما حاولنا صياغته في جدول يبين تلك العلاقات.

المراجع والإحالات:

- 1 محمد مازن، التفكير الاستراتيجي/سياسات وتصورات، بيروت، دار العربي للنشر والتوزيع، 1999، ص:165.
- 2 سيروان عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي والايعد والسياسات، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر، 2006، ص:180.
- 3 باسمه الحياي، اثر الخصائص الباراسيكولوجية للقيادات الادارية، رسالة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات السياسية، 2007، ص: 90.
- 4 Lihedtko, J.M. Linking, strategic thinking with strategic planning, *Strategy & Leadership*, 1998, P: 30-35.
- 5 Stacey, R, *Managing the Unknowable*. San Francisco: Jossey – Bass, 1993, P:19.
- 6 Henry Mintzberg, Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 1994, (without a country), p:175.
- 7 عباس نعمة الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان، دار الثقافة، 2004، ص: 74.
- 8 Malan, Renee, The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy, *Thesis PhD/Research*, University of Southern Queensland, Australia, 2010, P:27.
- 9 ابراهيم يوسف الاشقر، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري منظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2002، ص: 51.
- 10 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية – العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص:45.
- 11 <https://www.hrbartender.com/images/thinking.pdf>, 01/09/2016, p: 03-04.
- 12 Oshnassy, T, *Models and methodology to study strategic thinking*, Australian public, 2001, p:09.
- 13 زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص:30.
- 14 سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية، استكشاف دراسي لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية للدولة العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية، العراق، 2011، ص:61.
- 15 - Rached Gabsi, *contrôle de gestion (Tom1)*, édition c.l.e.tunisie, 2002, p : 9-10.
- 16- ناصر دادي عدون وأخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص : 10.
- 17- Rached Gabsi , *contrôle de gestion (Tom1)* , Op.Cit , p : 10.
- 18 Kathryn. Bartol and David martin , *Management*, Mc GRAW-Hill, INC, 1991 , P: 595.
- 19 - Ann -Marie Keiser , *contrôle de gestion* , Edition ESKA , 2eme Edition , paris, 2000, p : 16.
- Frédéric Goutier et Anne Pezet , *contrôle de gestion* , Edition Pearson , France , 2006 ; p : 31.
- 20 - Chales Horngren - Alnoor bhimani et autres , *contrôle de gestion et gestion budgétaire* , 3eme Edition , Pearson , France , 2006 , p : 3-4.
- 21- Rached Gabsi , *contrôle de gestion (Tom1)* , Op.Cit , p : 13-14.
- ALAZARD.C et SEPARI.S, *le contrôle de gestion manuel et application* , Op.Cit , p : 09.
- 22 - Rached Gabsi , *contrôle de gestion (Tom1)* , Op.Cit , p : 14.
- 23- Norbert Guedj , *le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* , 3e me Edition D'organisation , paris, 2000, P : 47-71.
- G. pillot , *maîtrise du contrôle de gestion* , Edition SEDI , France , 1995 , p:45.
- 24 قريشي محمد الجموعي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، ورقلة، 2013، ص:94.
- 25 خالص صافي صالح ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 213.
- 26 <http://ar.tradimo.com/tradipedia/>, 01/09/2016.
- 27 Kaplan, Robert S. & Norton, David P. , *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance* , *Harvard Business Review*, 1992,p:71-79.
- 28 <http://www.performancedrivers.com.au/knowledge-centre/technical/what-is-the-balanced-scorecard.shtml>, 28/08/2016.
- 29 هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد في 4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص: 14.
- 30 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 158.
- 31 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص:131.