

لوحة القيادة الاستراتيجية كأهم أداة حديثة لليقظة الاستراتيجية

د./شعبي مجيد - جامعة بومرداس

أ/شعبان سهام - جامعة المدية

الملخص:

عرفت بيئة الأعمال الحديثة ظهور أداة تسييرية جديدة لها تأثير كبير و هام في زيادة فعالية اليقظة الإستراتيجية، ألا هي لوحة القيادة الاستراتيجية. ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز كيف أن المعلومات المحصل عليها من خلال المجالات الأربعة للوحة القيادة الاستراتيجية، تساهم في خلق نظام لليقظة الإستراتيجية الاستراتيجية على كافة المستويات في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الاستراتيجية، خريطة إستراتيجية، يقظة إستراتيجية.

Résumé :

L'environnement actuel connaît l'apparition d'un outil de management nommé Tableau de Bord Prospectif (TBP) qui possède un impact important sur l'augmentation de l'efficacité de la veille stratégique. L'objectif de ce papier, est de montrer que les informations obtenues par les quatre axes de TBP contribuent à la création d'un système de veille stratégique prospectif dans tous les niveaux de l'entreprise.

Mots clés : Tableau de Bord Prospectif, Carte stratégique, Veille stratégique.

يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص حاليا و أكثر من وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين و هذا راجع للتغير المسارع حيث أصبحت المنافسة بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة. و في ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها، و العمل على معرفة الأسواق و آليات عملها، و تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و كذا تخفيض تكاليف إنتاجها و معرفة التكنولوجيا المستعملة للمحافظة على مركزها التنافسي و من التحكم الجيد في المعلومات و استعمالها بالطريقة الذكية يمكن لأي مؤسسة أن تكون رائدة في مجال نشاطها.

و لهذا أوجب على المؤسسة تبني نظام حديث و هو اليقظة الاستراتيجية التي تعمل على رصد و جمع و تحليل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في مختلف المجالات ، غير أن طريقة الجمع يجب أن تكون منظمة فالجمع العشوائي قد يخلق نوع من الفوضى و الغموض فقد تضع المعلومات القيمة في وسط الكم الهائل للمعلومات المتوفرة لذا يستوجب تأطير هذه المعلومات من خلال بعض الأدوات التيسيرية التي تسهل عملية الحصول على المعلومات المفيدة و من بين هذه الأدوات و أكثرها أهمية نجد لوحة القيادة الاستراتيجية.

فمن خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف تسهم لوحة القيادة الاستراتيجية في إرساء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة؟

و كتبسيط لهذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي اليقظة الاستراتيجية ، و ماهي أهميتها و مختلف أنواعها؟
 - ما المقصود بلوحة القيادة الاستراتيجية ، و مختلف محاورها و مراحل تصميمها؟
 - ما هي علاقة لوحة القيادة الاستراتيجية باليقظة الاستراتيجية؟
- و في محاولة للإجابة عن هذه الإشكالية سنتطرق من خلال هذه الدراسة للمحاور التالية:
- المحور الأول: و نحاول فيه التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

المحور الثاني: و نعالج فيه الجانب المفاهيمي للوحة القيادة الاستراتيجية و كذا علاقة اليقظة الاستراتيجية بلوحة القيادة الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تتميز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، و التي تختص بالاستمرار وجمع و التسيير الأمثل للمعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة و التي تساعد صناع القرار على اتخاذ القرارات اللازمة بغية تطوير المؤسسة و ضمان استمرارية نشاطها.

1- تعريف اليقظة الاستراتيجية:

يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن السيورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن مجموعة المعلومات الداخلية و الخارجية التي تساعد في اتخاذ القرار، ولقد تعددت تعريفات اليقظة الاستراتيجية لذا سنحاول ذكر البعض منا فيما يلي:

- حيث عرفت اليقظة الاستراتيجية على أنها " عملية مستمرة من إدارة المعلومات و دعم القرار من أجل تنمية و تطوير المؤسسة و ضمان بقائها"¹.
- و عرفها RIBAUT على أنها "المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية"².
- أما ROUACH فعرفها أنها "مجموعة من الأساليب المنسقة التي تعمل على تنظيم جمع و تحليل و نشر و استخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها"³.
- في حين HUMBERT LESCA عرف اليقظة الاستراتيجية بأنها "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين"⁴.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية تهدف إلى كشف الإشارات الخفية و التغيرات المحتملة و التحولات العميقة في بيئة المؤسسة سواء الداخلية و الخارجية، فهي تركز على جمع و تحليل و نشر المعلومات المناسبة و الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

2- أساليب التشغيل:

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية — لا على سبيل الحصر — طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين : آلية التحكم و آلية الإنذار.

• آلية التحكم

تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع و العاجل (الأمر و الطلبيه) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال).

• آلية الإنذار

و تعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص المتعقبون — حيث يقوم هؤلاء الشخصا و بمبادرتهم الشخصية بتنبه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين — و ذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعيروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

3- أهمية اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، فهي تعطي إمتياز تنافسيا بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بها يمكنها من الاستمرار و التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها.

وتتحلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية و التي يمكن ذكر بعضها كالتالي:⁵

- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة ؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها و خدماتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من التآزر و التعاضد في المؤسسة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبون؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛

- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن و الموردین؛
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات و القدرة على البحث و التطوير و الابتكار؛
- اليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للإستشعار السريع للإنقطاعات و التغيرات المفاجئة؛
- اليقظة تعتبر و سيلة لاستباق التغيير؛
- اليقظة الإستراتيجية أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- اليقظة وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة؛
- اليقظة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- اليقظة وسيلة تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها؛
- كما تسمح اليقظة بالافتقار في الموارد لان التأخر في رد الفعل مكلف جدا؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي و رفع درجة الأمان؛
- إكتساب زبائن و أسواق جديدة و كذا إيجاد شركاء و حلفاء جدد.

4- مجالات اليقظة الإستراتيجية:

تختلف مجالات اليقظة الإستراتيجية باختلاف أنواعها فهناك عدة أنواع لكل منها مميزاتا، أهدافها و المعلومات الناتجة عنها غير أنها تصب كلها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و لقد اجمع العديد من الباحثين على أربعة أنواع أساسية و هي:

4-1- اليقظة التكنولوجية :

هي مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي و التأثيرات التكنولوجية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير و بالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات و آخر الأبحاث العلمية و الابتكارات التي من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة، كظهور آلات و معدات جديدة، مختلف التطورات في أنظمة المعلومات و البرمجيات و غيرها.

كما يمكن تعريفها أنها مجموع النشاطات التي تسمح ب⁶:

- مراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية ؛

- جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات التكنولوجية و معالجتها.
 - إيصال هذه المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار في المؤسسة.
 - و عليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:
 - ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟
 - ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجيات الحديثة ؟
 - ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟
 - ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي ؟
- كما يجب أن نشير إلى أن المؤسسة لا تهتم فقط بالتطورات التكنولوجية التي تمس نشاطها، و إنما عليها أيضا الاهتمام بالتطورات التكنولوجية و العلمية التي ممكن أن تؤثر في نشاط منافسيها و في نشاط الزبائن و الموردين، و هذا بغية إتخاذ تدابير و إجراءات وقائية إن لزم الأمر.

4-2- اليقظة التنافسية:

و يقصد باليقظة التنافسية كل ما يتعلق بجمع و تحليل و تقييم و نشر للمعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين و غير المباشرين /الحاليين و المحتملين، بغية الحصول على معلومات مفيدة للمسير من اجل إتخاذ القرار المناسب، و حسن استغلال الفرص إن وجدت أو تجنب التهديدات الممكن حدوثها.

ومن بين النقاط التي يركز عليها في اليقظة التنافسية يمكن أن نذكر مايلي:

- معرفة استراتيجيات و اهداف المنافس؛
- التعرف على قدرات و كفاءات المنافس؛
- التعرف على موردي المنافس؛
- معرفة قنوات التوزيع الخاصة بالمنافس؛
- معرفة مستوى التكنولوجيا المستعملة من طرف المنافس.

4-3- اليقظة التجارية:

تركز اليقظة التجارية بشكل خاص على دراسة الزبائن او المستهلكين و كذا الموردين من اجل معرفة اتجاهاتهم المستقبلية. و هذا بغية تطوير منتجاتها و خدماتها مع ما يتناسب و تطورات المستهلكين و احتياجاتهم على المدى الطويل.

كما يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار أن تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة . و بالتالي فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات السوق و عليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق و ظروفه من خلال المعلومات التسويقية. سواء تعلق الأمر بالزبائن و قدرتهم على الوفاء، و كذا وضعية موردي المؤسسة و قدرتهم على توفير المادة الأولية .

4-4- اليقظة البيئية أو المحيطة:

و يقصد بها عملية جمع و تحليل و تقييم و نشر المعلومات الخاصة بالبيئة الكلية للمؤسسة، بما تشمله من بيئة إقتصادية و سياسية و اجتماعية و قانونية و حتى البيئية. إذن فهي تعمل على رصد كل المعلومات الخاصة بمختلف التغيرات و التطورات الحاصلة في هذه البيئة، و نذكر على سبيل المثال :

- التغيرات الجبائية
- قوانين المالية و التشريعية
- نسبة النمو الديموغرافي
- الصراعات الاجتماعية
- التغيرات البيئية و الكوارث الطبيعية.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة الاستراتيجية

سنحاول من خلال هذا المحور توضيح مفهوم لوحة القيادة الاستراتيجية، و التي تعددت أسمائها و ترجماتنا فسميت ببطاقة الأداء المتوازن بطاقة التصويب المتوازن، بطاقة القياس المتوازن و كما سميت أيضا بلوحة القيادة الإستراتيجية و هو المصطلح الذي سنعتمده . كما يجب أن نشير بشكل مختصر إلى أن مصطلح الإستراتيجية أو الإستشراف يمثل مهارات قراءة المستقبل ، "يعني أنه الموقف الإيجابي الذي تتخذه الإدارة من قراءة للسوق و المستهلك و اتجاهات الإستهلاك

واحتمالات الربح والخسارة، ويدخل في ذلك ما يُعرف بدراسات الجدوى التي تعتمد بشكل أساسي على تفعيل المعلومات، ووضع المقدمات للخروج بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل⁷. وقد ظهرت لوحة القيادة الاستراتيجية عام 1992 على يد الباحثين كابلون و نورتون، ولقد كانت الفكرة الأساسية لها أن المعلومات المالية فقط غير كافية لبقاء و استمرار المؤسسة بل يجب توفر معلومات أخرى إلى جانب المعلومات المالية تسمح للمؤسسة من البقاء في بيئة ستمتها الوحيدة الثابتة هي شدة التغير و اللا إستقرار.

1- تعريف لوحة القيادة الاستراتيجية و أهميتها:

1-1- تعريف لوحة القيادة الاستراتيجية:

يمكن أن نجد عدة تعاريف للوحة القيادة الإستراتيجية غير أنها ترتبط بعامل مشترك وهو أنها مشتقة من مصدر واحد وهو المفهوم الذي قدمه Kaplan و Norton، فقد عرفا لوحة القيادة الإستراتيجية بأنها " إطار جديد يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية للأداء الماضي، فهو يوفر محددات للأداء المستقبلي. هذه المحددات، متعلقة بالزبائن أو العملاء، العمليات الداخلية، التمهين و التعلم كم أنها تستند على ترجمة واضحة و دقيقة للإستراتيجية إلى أهداف و مؤشرات ملموسة.

فلوحة القيادة الإستراتيجية ليست نظام جديد للقياس فقط، بل يمكن أن تمثل العمود الفقري لعمليات الإدارة".⁸

كما قدما تعريف آخر للوحة القيادة الإستراتيجية بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات التي تسجل على أربعة محاور:

✓ المحور المالي « l'axe Financier »؛

✓ محور الزبائن « l'axe des Clients »؛

✓ محور العمليات الداخلية « l'axe des processus internes »؛

✓ محور التمهين و النمو « l'axe de l'apprentissage organisationnel ».

فهي إطار عمل، وسيلة لتوصيل رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها؛ بالإعتماد على مؤشرات توضح للموظفين محددات الأداء الحاضر و المستقبلي.⁹

أما Horngren فيعرف لوحة القيادة الإستراتيجية بأنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، و في الواقع فإن أساس لوحة القيادة الإستراتيجية يقوم على وضع مقاييس لكل محور من المحاور و إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.¹⁰

مما تم ذكره فإنه يمكننا أن نقول أن لوحة القيادة الإستراتيجية هي نظام إدارة حديث يأخذ بعين الإعتبار الأطراف الداخلية للمؤسسة و الأطراف الخارجية لها عبر الأربعة محاور الأساسية. فهي تعمل على تسهيل و ربط إستراتيجية المؤسسة مع مختلف مستوياتها و ترجمتها إلى أهداف محددة . كما تعد أيضا نظام قياس كونها تسمح بمتابعة نسبة الإنجازات التي حققت مقارنة بما هو مستهدف بطريقة شاملة و متوازنة كونها تختار و تستعمل مؤشرات و قياسات حسب حاجتها و طبيعة عملها، هذه المؤشرات تغطي الجوانب المالية و غير المالية في المؤسسة . فهي إذن تزود المسير بمعلومات حول الوضع الداخلي للمؤسسة و كذا بمعلومات حول ما يجري في البيئة الخارجية للمؤسسة ، بغية اتخاذ القرارات اللازمة و في الوقت المناسب.

1-2- أهمية لوحة القيادة الإستراتيجية:

إن أهمية لوحة القيادة الإستراتيجية تظهر من خلال الإيجابيات و المنافع التي عادت على مختلف المؤسسات التي تبنتها و من بين هذه الفوائد نذكر:¹¹

- ✓ تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل من خلال مختلف مقاييس الأداء.
- ✓ تقوية فهم أهمية تكوين مؤشرات و صفة غير مالية بجانب المؤشرات المالية
- ✓ توفير وسيلة إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.
- ✓ تسهيل و تحسن لوحة القيادة الإستراتيجية من تدفق المعلومات و توصيل و فهم أهداف العمل لكل المستويات.
- ✓ تمكن المسير من معرفة ما سيحدث في محور ما من خلال المعلومات التي يحصل عليها من محور آخر؛
- ✓ تسهيل و تحسن طريقة تدفق المعلومات و توصيل و فهم أهداف العمل لكل المستويات في المؤسسة.

كما تستخدم المؤسسات لوحة القيادة الإستراتيجية لتحقيق ما يلي :

- توضيح وإدخال وتحديث الإستراتيجية في المؤسسة؛
- ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية؛
- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية؛
- إدخال الإستدامة في العمليات التشغيلية للمؤسسة؛
- تمد الإدارة بصورة شاملة عن الأداء؛
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
- تساعد على تكوين مقاييس أداء تتوافق مع الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة.

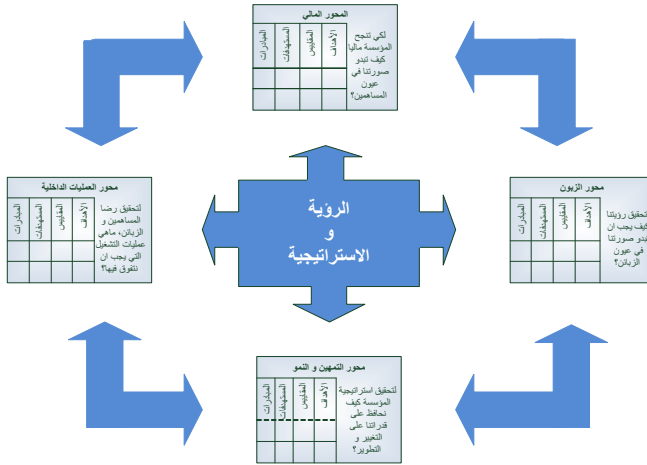
2- محاور لوحة القيادة الإستراتيجية و الخريطة الإستراتيجية:

تحتوي لوحة القيادة الإستراتيجية التي قدمها كل من Kaplan و Norton على أربعة محاور متكاملة و مترابطة فيما بينها تتلاءم مع عدد كبير من المؤسسات على اختلاف قطاع نشاطاتها، وهذا لا يعني أن هذه الأربعة محاور كافية بحيث تستطيع بعض المؤسسات إضافة محاور جديدة تتناسب مع حاجتها و نشاطها. و كل محور من هذه المحاور يتكون من أربعة عناصر: ¹³

- ✓ **الأهداف:** وهي بشكل عام موزعة بالتساوي على الأربعة محاور و لها نفس الأهمية الإستراتيجية و يجب أن تكون محددة و قابلة للقياس و قابلة للتحقيق و معقولة و محددة بوقت زمني لإتمامها. مثل زيادة نسبة رضا المريض.
- ✓ **المؤشرات أو المقاييس:** وهي بمثابة المحس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقا. مثل مؤشر رضا الزبون.
- ✓ **المعيار أو المستهدفات:** و هو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف عن الهدف المراد تحقيقه.
- ✓ **المبادرات:** و هي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثل فتح فروع جديدة.

والشكل التالي يوضح الشكل العام للوحة القيادة الإستراتيجية:

الشكل العام للوحة القيادة الإستراتيجية



Source: Kaplan Robert, Norton David, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, harvard business review, January-february 1996, p4.

1-2- المحور المالي: يهدف هذا المحور للإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المؤسسة المنافع و النتائج التي ترضي المساهمين؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

في هذا المحور يتم الحصول على المعلومات المالية الخاصة بنشاط المؤسسة و كذا التنبؤ بوضعها المالي المستقبلي. كما تتم من خلاله الإجابة عن تساؤلات المساهمين و ما هي الأهداف المالية التي يرغبون في الوصول إليها، فقد يختلف الهدف المالي من مرحلة لأخرى حسب مراحل حياة المؤسسة من نمو، بقاء أو حصاد. و من بين الأهداف المالية التي تستعملها المؤسسات نجد: زيادة رقم الأعمال، تخفيض التكاليف، الرفع من الإنتاجية... وغيرها، و التي يمكن أن تقاس بالمؤشرات المالية مثل: العائد على الاستثمار، هامش الربح الإجمالي، القيمة الاقتصادية المضافة وغيرها. كما تعكس هذه المؤشرات المالية التحسن الحاصل على العوائد نتيجة الإستراتيجية المتبعة.¹⁴

فمدخل لوحة القيادة الإستراتيجية يرى بان النجاح الحاصل بالمحاور الثلاث الأخرى (العمليات الداخلية، العملاء و التمهين و النمو) يساند و يؤثر على الجانب أو المحور المالي.¹⁵

كما أعتبر مصممي لوحة القيادة الإستشرافية المحور المالي بأنها الخيط الذي يقود الأهداف و المؤشرات الخاصة بالمحاور الأخرى في لوحة القيادة الإستشرافية.¹⁶

2-2- محور الزبائن أو العملاء: يسعى هذا المحور إلى معرفة كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة و مدى رضاهم عن خدماتها؟ كما يتضمن هذا المحور المؤشرات الخاصة برضا و وفاء زبائن المؤسسة مثل تحقيق رغبات الزبائن عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة، الإستجابة لشكاوى الزبائن، تحسين الخدمة، الجودة و الخدمات و التكلفة. فالتعرف على الزبائن و التعرف على إحتياجاتهم تعتبر من المؤشرات الهامة بالنسبة لأي مؤسسة تطمح للبقاء في السوق.

وهناك مؤشرات أطلق عليها Kaplan و Norton اسم **المؤشرات المفتاح:** و هي مؤشرات أو قياسات نجدها في كل المؤسسات تقريبا و عددها خمسة (حصة السوق، جذب زبائن جدد، المحافظة على الزبائن، رضا الزبائن، الربحية داخل القطاع).

2-3- محور العمليات الداخلية: في هذا المحور تهتم المؤسسة بنشاطاتها الداخلية في محاولة لتحسين أدائها فهي تهتم إذن بكل الأنشطة التي تنتمي لسلسلة العمليات الداخلية الخاصة بها و التي تساعد على تحقيق الأهداف الخاصة بالمساهمين و القطاع السوقي المستهدف، وقد نجد بها أهداف تخص جودة المنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

لقد قدم كل من Kaplan و Norton نموذج عام لسلسلة العمليات الداخلية، هذا النموذج يصلح أن يكون إطار عام بإمكان أي مؤسسة أن تتبناه و هو مكون من ثلاث عمليات أساسية وهي:¹⁸

- **عمليات الابتكار** و تتمثل في العمليات المتعلقة بالبحث و التطوير لخلق السلع و الخدمات الجديدة، و العمليات الخاصة بمقابلة حاجات الزبائن، و تحسين تقنية العمليات الإنتاجية و تقنية المعلومات.

- **عمليات التشغيل** و تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج و توصيل السلع و الخدمات الموجودة فعلا لمقابلة حاجات الزبائن، و تحسين جودة العمليات الإنتاجية، و تخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة و أداء الخدمة للزبائن.

– خدمات ما بعد البيع و تتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب الزبون.

هذه العمليات الأساسية على المؤسسات أن تتميز فيها لما لها من الأثر الكبير على رضا الزبون و تحقيق الهدف المالي للمؤسسة لأنها تسمح ب:¹⁹

- توفير أداء يجذب الزبون و يجعله وفي من القطاعات السوقية المستهدفة؛
- يضمن للمساهمين العوائد المالية التي يتوقعونها.

لذا العمليات الداخلية لها مكانة مهمة في المؤسسة تتطلب البحث المستمر عن الجودة و تقليل الوقت و تخفيض التكاليف في عملية تقديم المنتجات أو الخدمات و تتبعها بخدمات ما بعد البيع.

2-4- محور التمهين و النمو: يعتبر المحور الرابع و الأخير في لوحة القيادة الإستراتيجية من أهم المحاور في المؤسسة، فإذا كانت الأهداف الموضوعية على مستوى الثلاث محاور السابقة (المالي، الزبائن و العمليات الداخلية) تبين للمؤسسة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها لتحسين أدائها، فإن الأهداف الموضوعية في هذا المحور تعتبر الوسائل و العوامل التي تسمح من تحقيق أهداف المحاور الثلاث الأخرى.²⁰

لذا فهو يمثل البنية الأساسية و المهمة لنجاح المؤسسة، حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ و رفع مستوى الكفاءات و المهارات لدى العاملين بالمؤسسة حتى يمكنها التعامل مع عمليات التحديث و التطوير الممكن إجرائها على العمليات الداخلية أو الأفراد أو النظم و بذلك يجب الإستثمار في إعادة تطوير الأفراد، تطوير النظم، تطوير العمليات.²¹

ومن شكل لوحة القيادة الإستراتيجية و موقع محور التمهين و النمو فيها يوحى بأنه أساس لكل كونه يقع أسفل الشكل.

إن هذه المحاور أو المنظورات الأربعة التي ذكرناها و التي تمثل أعمدة لوحة القيادة الإستراتيجية ليست عبارة عن تجميع للمؤشرات فقط بل هناك علاقات ترابط بين هذه المحاور تسمى بسلسلة علاقات السبب-نتيجة أو سلسلة علاقات السببية، و ترابط هذه السلسلة مع المحاور الأربعة يعطينا ما يدعى بالخرائط الإستراتيجية للوحة القيادة الإستراتيجية. و تم تسميتها خريطة لأنها تحدد المواقع و الروابط و الجسور الموجودة بين النقاط و الأطراف المختلفة فيها.

الخريطة الاستراتيجية هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسة، وللأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها. ولقد استنتج كل من كابلون و نورتون من خلال تجاربهم أن الخرائط الاستراتيجية تصلح للتطبيق في كل المؤسسات، سواء في القطاع الخاص أو العام، أو في المؤسسات الهادفة أو غير الهادفة للربح، و ذلك هو سر فاعليتها و أهميتها.²² فالخريطة الاستراتيجية توضح العملية التي من خلالها يتم تحويل الأصول غير المادية إلى نتائج مادية في المحور المالي أو محور الزبائن. فهي توفر للمديرين إطار لوصف و تسيير الإستراتيجية.²³

3- مراحل تصميم لوحة القيادة الاستراتيجية:

تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية يكون يتابع نهج من أعلى إلى الأسفل الذي يسمح من خلق نوع من التوافق الإستراتيجي بين مختلف مستويات المؤسسة، ولقد تعددت الدراسات البحثية حول كيفية تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية، وعلى إعتبار أن هناك العديد من أنواع المؤسسات فإنه من الصعب تحديد طريقة واحدة و وحيدة. وعلى أية حال فإنه لتصميم لوحة القيادة الإستراتيجية يجب تعاون جميع الأطراف في المؤسسة و على رأسهم فرق القيادة و التسيير التي تقوم بتحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة و ترجمة هذه الأخيرة إلى أهداف إستراتيجية و مجموعة قياسات خاصة تتلاءم مع المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستراتيجية، في ثلاث مراحل: بدأ بتحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ثم ترجمة الأهداف و تحديد المؤشرات لتلخص في الأخير إلى مرحلة التنفيذ و المتابعة.

3-1- معرفة الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة:

إن لوحة القيادة الإستراتيجية تعتمد في أساسها على معرفة لإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة كخطوة أولى و التي تصل إليه المؤسسة بعد أن تقوم بعملية الرصد البيئي، ويرى Kaplan و Norton بأن تحديد الإتجاه الإستراتيجي في أي مؤسسة يبدأ أولاً بتحديد رسالة المؤسسة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تحكم عمل المؤسسة ، ومن ثم رؤية المؤسسة و أخيرا تشتق الغايات و الأهداف الإستراتيجية التي ستؤدي إلى تحقيق رسالة و رؤية المؤسسة ليتم بعدها تحديد الإستراتيجية المتبعة اللازمة لبلوغ تلك الأهداف .

3-2- مرحلة ترجمة الأهداف و تحديد المؤشرات:

بعدها تم تحديد الأهداف الإستراتيجية، تأتي الآن مرحلة ترجمة هذه الأهداف إلى واقع ملموس من خلال تحديد العوامل الهامة التي تمتلكها المؤسسة و التي تمكننا من بلوغ هذه الأهداف و كذا تحديد مجموعة من المقاييس لتسهيل قياسها.

3-2-1- تحديد عوامل النجاح الرئيسية:

فبعد صياغة الأهداف و توزيعها على حسب المحاور لدى المؤسسة يأتي بعدها دور تحديد عوامل النجاح الرئيسية و تدعى أيضا عوامل النجاح الأساسية، وهي المهارات الإستراتيجية والصفات الخاص بالإدارة و المؤسسة و اللازمة لنجاحها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوصول إلى رؤيتها، بمعنى ما الذي يجب أن يتم فعله لتحقيق النجاح؟ و ما هي العوامل التي لها تأثير كبير على النتائج المراد تحقيقها؟²⁴، و ما الذي يجب تغييره لكي نحقق أهدافنا الطويلة الأجل و نصل إلى رؤيتنا المستقبلية؟²⁵. فمثلا قد تمثل عوامل النجاح على مستوى محور الزبون(المريض) في الاستجابة السريعة لمتطلبات المريض، الاستجابة الفورية لشكاوى المرضى.

3-2-2- تحديد المستهدفات:

و تعرف المستهدفات بأنها تلك المستويات التي ترغب المؤسسة الوصول إليها من الأداء المطلوب بناءً على مقاييس الأداء المحددة (مثل: نستهدف تحقيق رضا المريض بنسبة 95%). و في إطار لوحة القيادة الإستراتيجية و من أجل و ضع هذه المستهدفات على المؤسسة أن تمتلك مصادر للمعلومات تكون دقيقة وواضحة، توضع تحت تصرف فريق العمل المعني بلوحة القيادة الإستراتيجية و العاملين بغية سهولة تحديث هذه المستهدفات إن لزم الأمر مع مراعاة إمكانية تحقيقها الفعلية.²⁶

3-2-3- تحديد المبادرات:

بعد أن يتم تحديد المستهدفات للمحاور الأربعة للوحة القيادة الإستراتيجية فإن المدراء و فريق العمل سيقومون بوضع المبادرات الضرورية لإنجاز مستهدفات الأداء التي تم الإتفاق عليها. و يتم في هذه المرحلة تحديد الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف و الرؤية التي تمت صياغتها²⁷. فالمبادرات هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي، وهذه هي النشاطات التي يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الإستراتيجية، هذا و أن كل المبادرات يجب أن

تكون متناسقة مع الإستراتيجية في لوحة القيادة الإستراتيجية²⁸. إذن فالمبادرات عبارة عن تلك المشاريع الرئيسية التي ستسهل الإنجاز على المستويات السفلى من المؤسسة، و من الأمثلة عن المبادرات نجد: برامج تطوير الجودة، مبادرات التسويق... .

تحديد المؤشرات: يرى مصممي لوحة القيادة الإستراتيجية أن هناك نوعين من المؤشرات التي يتم إستعمالها في لوحة القيادة الإستراتيجية و هي:

- المؤشرات القبلية أو دوافع الأداء و هي التي تصف ما نقوم به.
- المؤشرات البعدية و هي مؤشرات النتائج و تمثل النتائج المحققة.

الملائمة مع إستراتيجية المؤسسة مع التذكير أن هذه المؤشرات ستقوم بقياس الأداء حسب المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستراتيجية مع ضرورة وجود التوازن بينها و الترابط فيما بينها في إطار سلسلة العلاقات السببية، فمثلا تقديم الخدمة في الوقت المناسب يعد مؤشر دافع لرضا المريض و هو في نفس الوقت (مؤشر تقديم الخدمة في الوقت المناسب) مؤشر نتائج لتحسين مهارات الأطباء أو الموظفين.

3-3- مرحلة التنفيذ و المتابعة:

بنهاية المرحلة السابقة و تحديد المقاييس الخاصة بالأهداف، المستهدفات و المبادرات نكون قد وصلنا إلى تصميم لوحة قيادة إستراتيجية أولية أو مبدئية. و هنا تأتي المرحلة الأخيرة و هي مرحلة الوضع قيد التنفيذ.

فحسب مصممي لوحة القيادة الإستراتيجية تكون هذه المرحلة عبارة عن مقابلات و ورشات عمل بين المدراء و فرق العمل بغية الحكم على صلاحية لوحة القيادة الإستراتيجية الأولية، لنخلص في الأخير إلى لوحة القيادة الإستراتيجية النهائية القابلة للتطبيق لتليها مباشرة مرحلة التنفيذ و التي تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات و نظام المعلومات، وكذلك تعميم اللوحة علي مختلف مستويات المؤسسة و تشجيع و تسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. و بهذا سيكون هناك نظام متكامل المعلومات يسند المديرين التنفيذيين في إتخاذ قراراتهم.

و في الأخير مرحلة المراجعة الدورية، فالمراجعة و متابعة عمل اللوحة تجري شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها

ومناقشتها مع مديري الوحدات الفرعية في المؤسسة و أقسامها وشعبها المختلفة، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.²⁹

4- علاقة لوحة القيادة الاستراتيجية باليقظة الاستراتيجية:

تعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية أداة حديثة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة كونها توازن بين الأهداف الطويلة و القصيرة الأجل و كذا بين الجوانب الداخلية و الخارجية للمؤسسة و الجمع بين المؤشرات المالية و غير المالية، فهي تعمل على تحويل الأصول غير الملموسة في المؤسسة إلى أصول مادية.

كما يمكن أن تعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية في نفس الوقت كأداة لليقظة الاستراتيجية الاستراتيجية، فهي تعمل بمثابة نظام للمعلومات الاستراتيجية الاستراتيجية. بحيث يمكن اعتبار لوحة القيادة الاستراتيجية كخزان للمعارف يعمل على تجميع و تنظيم المعلومات الضرورية للتحليلات الاستراتيجية و التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة.

كما تسمح أيضا ب:

- بتجميع المعلومات الناتجة عن ترجمة المؤشرات الموزعة عبر المحاور الأساسية الأربعة (المحور المالي، الزبون، العمليات الداخلية، و محور التمهين و النمو) و وضعها رهن إشارة متخذي القرار في المؤسسة بغية اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة.
- استخلاصات أو توماتيكية عبارة عن تشكيلة من المؤشرات الاستراتيجية المالية و غير المالية الخاصة بالمتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و يتم أيضا تحديد مستهدفات لهذه المؤشرات أو يمكن القول عتبات إنذارية تنبه مستعملي اللوحة و كذا متخذي القرار.
- نشر ثقافة الرصد البيئي (البيئة الداخلية و الخارجية) داخل مختلف مستويات المؤسسة و تنمية الوعي لدى الأفراد بالرهانات الداخلية و الخارجية المستقبلية.
- لوحة القيادة الاستراتيجية ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت بل تسمح بتوفير مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.
- تسمح بمراقبة العمليات اليومية و أثرها على التطورات المستقبلية.
- توفر الرصد المنتظم و تعطي الإنذار المبكر عن المشكلات التي قد تحدث قبل ان تؤثر في النتائج المطلوبة.

فلوحة القيادة الاستراتيجية كأداة لليقظة الإستراتيجية الاستراتيجية و من خلال المعلومات التي يتم رصدها و توفيرها فإنها تسمح بتقييم المخاطر المحتملة و الفرص المتاحة على المدى البعيد المتوسط وكذا إيجاد الحلول الممكنة للمشاكل الحالية أو المحتملة على المدى القصير، فكل ما يحدث على مستوى محور من محاور لوحة القيادة الاستراتيجية له اثر مباشر على مختلف المحاور الأخرى، فمتخذي القرار و من خلال معرفته لما يحدث على مستوى محور معين يمكنه التنبؤ بما سيحدث على مستوى المحاور الأخرى و بالتالي اتخاذ التدابير الإجرائية اللازمة قبل فوات الأوان.

الخاتمة:

و كخاتمة نقول أن طبيعة البيئة الديناميكية و ما تمتاز به من تقلبات و عدم الاستقرار، تفرض على المؤسسة تبني توجه تسييري جديد لمواجهة هذه التقلبات و هذا لضمان بقائها و استمرارها، هذا التوجه الجديد يقوم على أساس جمع و تحليل و نشر المعلومات و أهمية هذه الأخيرة في المؤسسة و هذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية. و كذا إيجاد أدوات تسييرية تسمح بتأطير نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة للزيادة من فعالية المعلومات المحصل عليها و هو ما يتم من خلال اعتماد المؤسسة للوحة القيادة الاستراتيجية.

وخلصت الدراسة إلى أن لوحة القيادة الاستراتيجية أصبحت إحدى أهم هذه الأدوات وأكثرها انتشارا نظرا لما تتميز به من قدرة على:

- لوحة القيادة الاستراتيجية تزود المديرين و الميسيرين بالمعلومات و الأدوات اللازمة لقيادة مؤسساتهم نحو المستقبل.
- إن اليقظة الإستراتيجية تعطي للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة و في الوقت المناسب مع اكبر قدر من الفعالية و أقل قدر من التكاليف و هذا ما تسمح به لوحة القيادة الاستراتيجية من خلال محاورها الأربعة و مختلف المؤشرات المحتواة في تلك المحاور.
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها و التنبؤ و التخطيط لمواجهة تغيرات البيئة، كما تسمح ايضا بتدعيم معرفة المؤسسة و تطويرها.

- يمكن تصميم لوحة القيادة الاستراتيجية على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة و حتى على مستوى الفرد في حد ذاته و هذا ما يسمح بخلق نوع من اليقظة الإستراتيجية على مختلف المستويات و كذا تحسيس الأفراد العاملين بضرورة الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب و اتخاذ التدابير اللازمة بغية المعالجة بتكاليف اقل و بالتالي المحافظة على مكانة المؤسسة التنافسية و القدرة على الاستمرار.

الهوامش:

1. SALAH RABHI, **La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise**, présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008, P : 07.
2. LAURENT HERMEL, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editions afnor, 2 eme édition, France, 2007, p2.
3. MUSTAPHA DJENAAS, ABDERREZAK BENCHABIB, **veille stratégique est outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas d es entreprises des services**, les cahiers du MECASN , 2 avril 2006, faculté des sciences économiques et de gestion, université ABOUBAKR BELKAID, TLEMCEN , Algérie, p56.
4. JANISSEK MUNIZ, HUMBERTLESCA, **veille stratégique: application d'internet et sites web pour provoquer des informations a caractère anticipatif**, article publié a CERAC GRENOBLE, 2003, p01.

5. سعيد كرومي، أحمد عمرسي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات

الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص7.

6. هواري معراج، ناصر داددي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل إبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص 2005، ص 159.
7. د. هلال محمد العسكر، الإدارة استشراف، www.cta-ar.com
8. KAPLAN. R et NORTON. D, **Le Tableau de Bord Prospectif**, éd organisation, paris, 1998, p31.
9. KAPLAN. R et NORTON. D, **Le Tableau de Bord Prospectif**, Opcit, p37.
10. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الائتموم، بتصرف، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008، ص5، نقلا عن
- Horngren .C ,G .Foster ,cost accounting, usa ,prentice Hall international , p24.
11. جمال حسن أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص34، بتصرف.
12. KAPLAN. R et NORTON. D, **Le Tableau de Bord Prospectif**, Opcit, p31
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص211-213.
14. FABIENNE GUERRA, **Pilotage stratégique de l'entreprise**, bibliothèque national, paris, 2007, p119.
15. د. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، بتصرف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004، ص212.
16. KAPLAN. R et NORTON. D, **Le tableau de bord prospectif**, Opcit, p61.
17. KAPLAN.R et NORTON.D, **Le Tableau de Bord Prospectif**, Opcit, p83-84.

18. KAPLAN.R et NORTON.D, Le Tableau de Bord

Prospectif, Opcit, p111.

19. KAPLAN.R et NORTON.D, Le tableau de bord prospectif.

Opcit.P39.

20. KAPLAN.R et NORTON.D, Le tableau de bord prospectif.

Opcit ,p137.

21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص85، بتصرف.

22. رورت كابلان و ديفيد نورتون، الخرائط الإستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، تعريب خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة، العدد273، 2004، ص4.

23. KAPLAN. R ET NORTON. D, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, éd organisation, paris 2001, P 75.

24. إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة الأء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، الوراق للنشر و التوزيع، 2009، ص219، بتصرف.

25. HENRY DORBES, Le tableau de bord prospectif :une nouvelle approche du pilotage pour les PME avec le balanced scorecard, Acting-Finances, 24 juillet 2004, P2 .

26. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص126، بتصرف.

27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الإستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص247.

28. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص187.

29. KAPLAN. R et NORTON. D , Le Tableau de bord prospectif,

Opcit, P309.