

## استخدام الخريطة الإستراتيجية لدخول بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية - نموذج مقترح -

*Using the Strategic Map of the Entrance Balanced Scorecard to  
Describe and Implement of Competitive Advantage Atrategies  
- A Proposed Model -*

أ.د. غلاب نعيمة  
[ghallabnaima@yahoo.fr](mailto:ghallabnaima@yahoo.fr)  
جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2

أ.قنطاس عبلة  
[Kantasa\\_m09@yahoo.fr](mailto:Kantasa_m09@yahoo.fr)  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

تاريخ الاستلام: 2017/04/18 تاريخ التعديل: 2017/05/25 تاريخ قبول النشر: 2017/06/10

تصنيف *JEL*: M31/ L19/L15

### ملخص:

تعد الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين مقاييس المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تهدف إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة، وإلى فهم كيفية قيادة الأصول الغير ملموسة لخلق قيمة مستدامة للمؤسسات، كما تعد إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل إستراتيجية المؤسسة وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الإستراتيجية، أي توفر الحلقة المفقودة بين عملية وصف الإستراتيجية وتنفيذها، ونركز في دراستنا هذه على استراتيجيات الميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي تساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة تحقق لها التفوق على منافسيها، وإن اختيار أي تلك الاستراتيجيات لا بد أن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ منظورات بطاقة الأداء المتوازن؛ الخريطة الإستراتيجية؛ استراتيجيات الميزة التنافسية.

**Abstract:**

The Strategic map is one of the comprehensive models which linking the four perspectives standards for Balanced Scorecard, which aims to transfer non-tangible asset to tangible results, and to understand how the leadership of non-tangible assets to create sustainable value for institutions, as is one of the used means to clarify and connect the organization's strategy, its operations and systems for workers to facilitate the application this strategy and this means providing the missing link between the process of strategy description and apply it, and we focus in this study on the competitive advantage strategies, the latter of which help to build a sustainable competitive advantage for the organization achieve her superiority over its competitors, and choose any of these strategies must be compatible with the internal and external organization working circumstances, as well as with the circumstances of competition in the industry.

**Keywords:** Balanced Scorecard, the perspectives of the Balanced Scorecard, strategy map, competitive advantage strategies.

**مقدمة:**

في ظل اشتداد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة، وما أفرزته الأحداث العالمية الأخيرة من تغيرات وتطورات ودروس هامة بشكل أصبحت بموجبه هذه المؤسسات مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، من خلال مساعدتها على صياغة وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها، ومن أهم هذه الأدوات هي الخريطة الإستراتيجية والتي تمثل أحد أهم مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

إن بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة ( المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو)، والتي طورها كابلان ونورتن كمنهجية لتطويع قوة المقاييس المالية التي تندفع عشوائيا، سرعان ما تطورت إلى نظام قادر على الوصل، ما بين الأفعال القيادية قصيرة الأمد، والإستراتيجية طويلة الأمد عبر وصلات متمثلة بالتعويض وصياغة الميزانيات، وقد فتح هذا الاكتشاف صفحة جديدة بالنسبة إلى بطاقة الأداء المتوازن وجعل آلاف المؤسسات الأخرى تستجيب لندائها، غير أن القفزة النوعية الأهم في حياة بطاقة الأداء المتوازن تتجسد بانقالها من كونها نظام قياس إلى أداء تواصل عبر الخريطة الإستراتيجية، هذه الخرائط التي رسمت الصورة بشكل جلي وواضح لإستراتيجية المؤسسة في خلق القيمة لزبائنها والمستثمرين فيها، وذلك من خلال عملياتها الداخلية مع القدرة على تقييم

الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة ( رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي) اللازمة لتحقيق ذلك، إضافة إلى إطار المقاييس التي تقدمها. فمن خلال هذه الدراسة نتعرف على بطاقة الأداء المتوازن، ونوضح مفهوم يتعلق بها وهو مفهوم الخريطة الإستراتيجية ( علاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة)، ونركز على دور هذه الأخيرة في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية والتي تنعكس على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

### مشكلة الدراسة:

نتيجة لتزايد المنافسة والثورة التكنولوجية، وتحرير التجارة، لم يعد كافيا الاعتماد على أنظمة القياس التقليدية، لأنها لا تشير للمتغيرات والتحديات المستقبلية، مما يحدث تعارض مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تشمل جوانب عدة لا تظهرها الجوانب المالية، فهي غير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، هنا ظهرت حاجة المؤسسات إلى نظام قياس يوازن بين الدقة التاريخية وتكامل الأرقام المالية مع المحركات الحالية للأداء، لتحقيق النجاح الاقتصادي، ويسمح ذلك للمؤسسة أن تحقق الفائدة والميزة من تنفيذ الإستراتيجية، فضلا عن ذلك فإن تحقيق ميزة تنافسية يتطلب توافر وصف دقيق للإستراتيجية المختارة تستخدم أساليب إدارية حديثة تتمثل في الخريطة الإستراتيجية.

وللتعرف على الخريطة الإستراتيجية باعتبارها أسلوب جديد يساعد على وصف استراتيجيات الميزة التنافسية ومن ثم تنفيذها سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن و ما هي منظوراتها؟
- ما هي الخريطة الإستراتيجية؟
- ما هي استراتيجيات الميزة التنافسية؟
- كيف تساعد الخريطة الإستراتيجية على وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية؟

### أهداف الدراسة

- تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:
- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة وإظهار أهميتها.
- التعرف على الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على مفهوم الخريطة الإستراتيجية.
- عرض أداة مهمة وأسلوب جديد متمثل في الخريطة الإستراتيجية يساعد المؤسسات على وصف وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

## أهمية الدراسة

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة وبما تحتويه من مقاييس أداء عديدة يتميز بفعالية وانتشار واسع على مستوى العالم وبين المؤسسات بقطاعيها الصناعي والخدمي، فمن خلال الخريطة الإستراتيجية باعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات البطاقة يمكن وصف إستراتيجية المؤسسة التنافسية وكذا على تنفيذها والذي ينعكس في النهاية على دعم وتحقيق الميزة التنافسية، لذلك فالأحرى بالمؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الجزائرية بشكل خاص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للاستفادة من علاقات السبب والنتيجة بين منظوراتها (الخريطة الإستراتيجية) في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية.

## فرضيات الدراسة:

يعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية، وهي أن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن تساهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية الميزة التنافسية للمؤسسة، فهي تعتبر كخريطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية، حيث تقوم بوصف الأهداف الإستراتيجية العامة والتي على المؤسسة أن تصل إليها إذا طبقت إستراتيجيتها بنجاح، ويتم ذلك في إطار متوازن بين أربع منظورات أساسية في المؤسسة وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.

## منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد البحث من خلال الرجوع إلى الرسائل والأطاريح الجامعية والبحوث العلمية والكتب العربية والأجنبية بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

## خطة الدراسة:

سنتناول في هذه الدراسة، مفهوم الخريطة الإستراتيجية وأهمية الاعتماد عليها في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية، من خلال اعتماد الخطة التالية:

أولاً: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً: الخريطة الإستراتيجية.

ثالثاً: استراتيجيات الميزة التنافسية.

رابعاً: أهمية استخدام الخرائط الإستراتيجية في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية.

## أولاً: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة للانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، اتجهت معظم المؤسسات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية، إلى أن تم التوصل إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي يحوي أربعة منظورات في تقييم أداء المؤسسات، وقد ظهر مفهومها على يد كل من (Robert Kaplan et David Norton)، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

### 1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard" من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي عبارة عن نظام قياس أداء يهدف إلى تمكين المؤسسة من قياس وتقييم الأداء على نحو متكامل لكونها تدمج بين المؤشرات المالية التقليدية، والمؤشرات الأخرى غير المالية، ويوفر هذا المنهج للمديرين معلومات غنية وشاملة وأكثر ملائمة عن المخرجات المستهدفة والأنشطة، والبرامج المطبقة، وهذا ما يزيد من فرص تحقيق النتائج المرجوة.

وقد عرف كل من (Robert Kaplan et David Norton) بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة"<sup>1</sup>.

ولاحقا عرف كل من كابلان وأتكينسون بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة"<sup>2</sup>.

كما عرفها أحد الباحثين بأنها "إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة"<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة"<sup>4</sup>.

ومما تقدم يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على منظورات البطاقة الأربعة.

## 2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتلو أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة من استخدامها، التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة، و يمكن تلخيص أهميتها في ما يلي<sup>5</sup>:

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن مؤسساتهم.  
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.

- التمكن من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.

- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة على المدى البعيد.

- تمكن المؤسسة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل<sup>6</sup>.

- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.

- تترجم الرؤية الإستراتيجية.

- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

- تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف ومقاييس الأداء.

وبهذا فقد تجاوزت بطاقة قياس الأداء المتوازن مفاهيم مقاييس الأداء التي تعتمد على

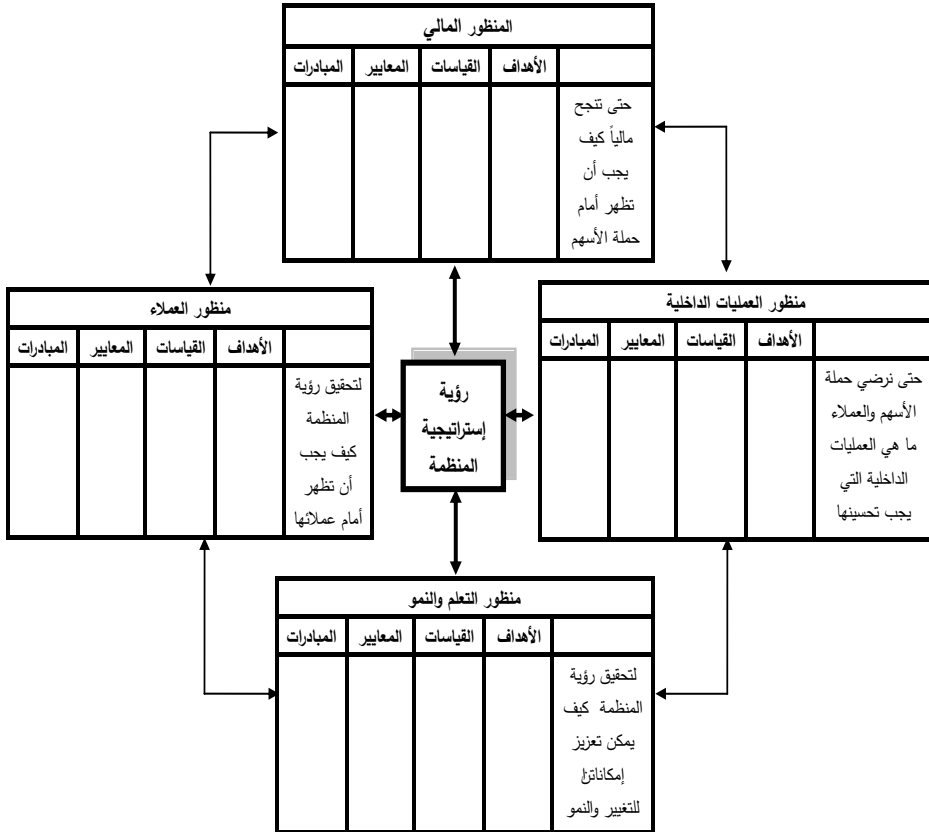
المعايير المحاسبية المالية، إلى مفاهيم تعكس التوازن بين أربعة أبعاد للأداء:

- ✓ التوازن بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف الطويلة المدى.
- ✓ التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.
- ✓ التوازن بين العوامل الرئيسية والعوامل التابعة للأداء.
- ✓ التوازن بين المقاييس الخارجية والمقاييس الذاتية للأداء.

### 3- منظورات بطاقة الأداء المتوازن

إن المنظورات الأساسية التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن أربعة وهي تتضمن مقاييس تتراوح ما بين (16- 20) مقياس وبإمكان الوحدات الاقتصادية أن تضيف مقاييس أخرى كما أوصى بها كلاً من (Kaplan & Norton) تتناسب وطبيعة عملها أو حذف مقاييس موجودة مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة وهذه المنظورات موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (01): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source :David P. I... The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard business school press, Boston. Massachusetts, 1996, P6.

يوضح الشكل أعلاه المكونات الأربعة الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في الآتي:

- **المنظور المالي:** هذا المنظور يحاول الإجابة على سؤال كيف يجب أن تظهر المؤسسة من وجهة نظر ملاكها، ويتم استخدام مقاييس مثل: التدفق النقدي، والعائد على الأصول، والعائد على المبيعات.
  - **منظور العملاء:** يركز على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات العملاء، وتعتبر سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم من الأمور الهامة التي تحافظ على علاقة جيدة مع العملاء، ومن أهم المقاييس المستخدمة: عدد العملاء، ومؤشر رضي العميل، ومعدل الشكاوى.
  - **منظور العمليات الداخلية:** يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، وكذلك الاهتمام بالمقاييس التي تعزز كلا من بعد العملاء، والبعد المالي، ومن أهم المقاييس نجد: جودة المنتج، وعدد مرات التسليم في الموعد، وقت دورة الإنتاج والإنتاجية، ودرجة استخدام الأصول.
  - **منظور التعلم والنمو:** ويحدد القدرات التي تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تطوير وتعليم العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للتقني والتطور، والحفاظ على العاملين المؤهلين، ومن أهم المقاييس المستخدمة: مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب للعامل لكل موظف في السنة.
- من خلال الشكل وبعد ما تناولنا سابقا المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن، نأتي الآن إلى التعريف بالمحاور الرئيسية المشكلة لكل منظور في التالي<sup>7</sup>:
- **المؤشرات أو المقاييس Indicators or measures:** عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد، مثل عدد العملاء الراضين أكبر من 95 %.
  - **الأهداف Objectives:** وتعتبر عن النتائج المنشود تحقيقها، حيث يؤدي تحققها تحقق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
  - **المعايير أو النتائج المستهدفة Target:** والمعيار عادة قيمة رقمية مراد تحقيقها، ويمثل النتائج المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف.



- المبادرات Initiatives: وتشير إلى البرامج والأنشطة والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

## ثانياً: الخريطة الإستراتيجية

لقد قدم كل من Kaplan و Norton في عام 2000 مقالا في Harvard Business Review بعنوان "هل تواجه مشكلات بإستراتيجيتك؟ إذا قم بوضع خارطة لها"، كما قاما بإصدار كتابهما الثاني عام 2000 الموسوم "المنظمة المركزة على الإستراتيجية"، وقدما فيه المفهوم الأساسي للخرائط الإستراتيجية<sup>8</sup>، وجاء هذا المفهوم بعد أن توضح أن المديرين الذين يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن، قد سحبوا بشكل حدسي مفهوم علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية، فما يحدث في مجال العمليات الداخلية يؤثر في المجال المالي وما يحدث في مجال التدريب والتعليم يؤثر على ما يحدث في مجال التسويق وإدارة العملاء والعكس صحيح.

### 1- تعريف الخريطة الإستراتيجية

تعرف بأنها "إطار عمل مرئي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات إستراتيجية المنظمة، وتستخدم كامل المجالات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وتقوم بتوفير طريق موحد وثابت لوصف الإستراتيجية من أجل إدارة أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن"<sup>9</sup>.

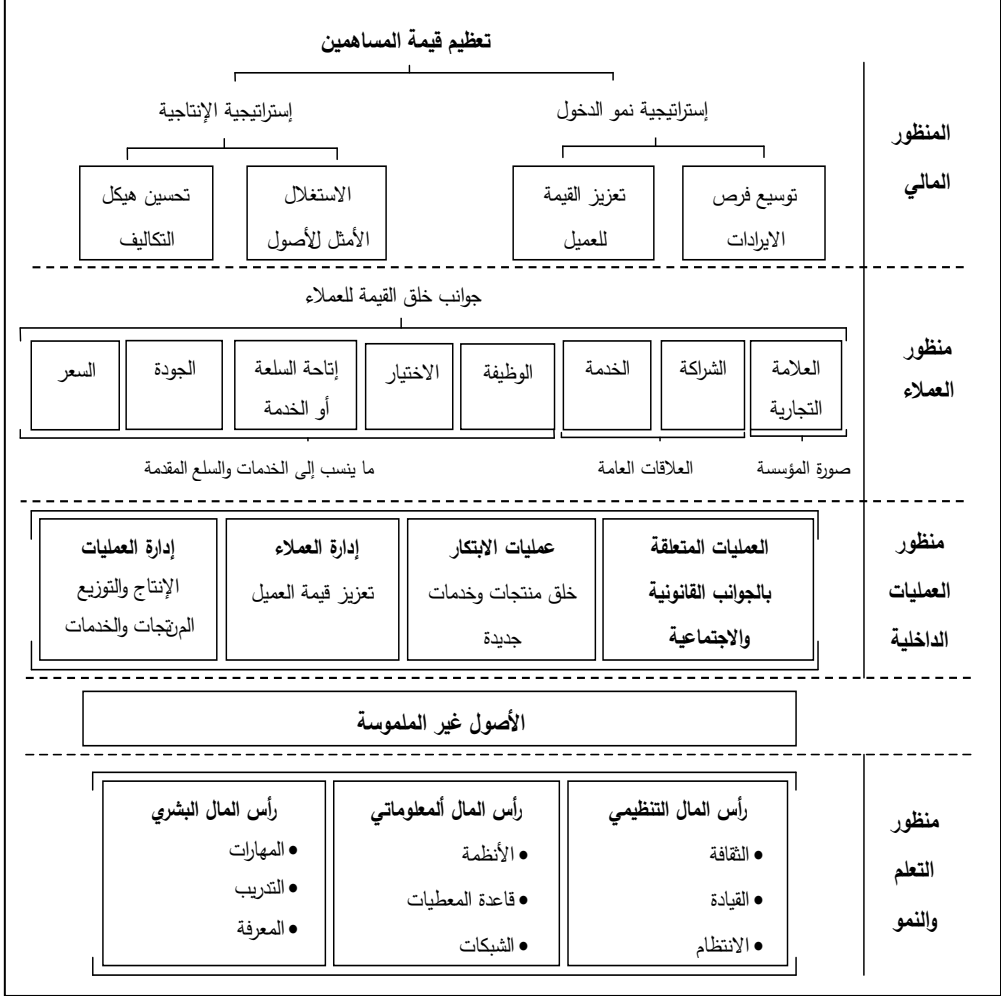
ويعرفها P.Niven على أنها "رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد في المنظورات الأربعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح"<sup>10</sup>.

في حين تم تعريفها "بالمخطط الذي يصف كيف يمكن للمنظمة أن تخلق القيمة: من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية بالسبب الواضح، وعلاقة الأثر مع بعضها البعض بواسطة المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو"<sup>11</sup>.

أي أن الخرائط الإستراتيجية تقوم على مجموعة متتالية من الافتراضات التي تكون سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج والمسببات أداء تلك النواتج تتخلل المنظورات الأربعة للبطاقة. أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس العمليات الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية، فعلاقة السببية تعني أن المنظورات الأربعة تتفاعل وتتكامل بعضها مع بعض، وأن الأهداف في منظور العملاء يجب أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في منظور العمليات الداخلية يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف منظور التعلم

والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المنظورات الثلاثة الأخرى. والشكل رقم (02) يوضح الخريطة الإستراتيجية.

### الشكل رقم (02): الخريطة الإستراتيجية



Source : Kaplan and Norton, Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, 2004, p03.

يشير الشكل السابق للخريطة الإستراتيجية كيف أن العاملين بالمؤسسة بحاجة إلى قدر من المعرفة والمهارة والأنظمة (منظور التعلم والنمو)، ذلك للوصول للمؤسسة للابتكار وبناء المهارات الإستراتيجية الصحيحة والفعالة (منظور العمليات الداخلية)، بغية التمكن من إيصال

قيمة محددة للسوق (منظور العملاء)، الأمر الذي سينتج عنه عائد أعلى لحملة الأسهم (المنظور المالي).

## 2- خصائص الخريطة الإستراتيجية

تتمتع الخرائط الإستراتيجية بالعديد من الخصائص نذكر<sup>12</sup>:

- تتضمن البطاقة أربعة منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مترابطة مع بعضها البعض وتقع ضمن صفحة واحدة.
- يصف المنظور المالي محصلة نتاج المناظير الأخرى، ويهدف إلى خلق قيمة مستدامة للمالكين في المدى البعيد، مستخدماً إستراتيجية الإنتاجية لتحسين هيكل التكاليف وتعزيز قيمة الزبون.
- تحتفظ بكل المعلومات في صفحة واحدة، وهذا ما يبسط من الاتصالات الإستراتيجية.
- تظهر البطاقة من خلال الخريطة كيف تتم مساندة العناصر الأربعة للتحسين الاستراتيجي (قيادة التكاليف، زيادة استغلال الموجودات، مصادر جديدة للعوائد، زيادة قيمة العملاء) بكل من (السعر، الجودة، الوفرة، الاختيار، الوظيفة، الخدمة، الشراكة والعلامة التجارية).
- تساعد العمليات الداخلية وعمليات إدارة العملاء من منظور داخلي على إيجاد خصائص المنتج والخدمة، في حين يساعد الإبداع والعمليات التنظيمية العمليات الاجتماعية في إيجاد العلاقات وتكوين التصور الواضح عن المؤسسة.
- كل هذه العمليات مدعومة من خلال رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي ورأس المال التنظيمي.
- تمثل الأسهم التي تربط الأجزاء علاقات السبب والنتيجة.

## 3- صياغة الخريطة الإستراتيجية

- لوصف طريقة صياغة الخريطة الإستراتيجية يجب البدء من البداية، والبداية هي رسالة المؤسسة التي تعكس فكرة تكوينها من الأساس، ثم تتبلور وتتضح في الواقع العملي لتصبح غاية تسعى المؤسسة لتحقيقها، بعدها يتم تقسيم هذه الغاية إلى أهداف مرحلية متدرجة نطلق عليها الإستراتيجية، والتي تقود في نهاية الأمر إلى الخريطة الإستراتيجية كما يلي<sup>13</sup>:
- ✓ الرسالة: هي فكرة وجود المؤسسة، وهي مفهوم استراتيجي ثابت ومتحقق.
  - ✓ الرؤية: هي الغاية المستقبلية للمؤسسة في الأجل الطويل، ومفهوم ديناميكي متحرك ولم يتحقق بعد.

✓ الإستراتيجية: هي طريقة الوصول إلى الغاية المستقبلية للمؤسسة عن طريق أهداف مرحلية في الأجل المتوسط والقصير، وهي مفهوم تفصيلي في طريقه للتحقق. أي أن رسالة المؤسسة ورؤيتها هما خطوتان في طريق تكوين الإستراتيجية، فالرسالة تسبق الرؤية ولكن تجمعهما الإستراتيجية. والشكل رقم (03) يوضح صياغة الخريطة الإستراتيجية.

### الشكل رقم (03): الانتقال من الرؤية إلى الرسالة إلى الإستراتيجية



Source : Howard M. Armitage, Cameron Scholey, Using Strategy Maps to Drive Performance, (CMA-Canada) and (CIMA) and (AICPA), 2006 , p8.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن صياغة الخريطة الإستراتيجية تبدأ من البداية وهي رسالة المؤسسة ويلها الرؤية، وذلك في إطار قيمها لتختار الطريقة المناسبة للوصول للغاية المستقبلية أي الإستراتيجية، فالخريطة الإستراتيجية، والتي تقودنا في نهاية الأمر إلى بطاقة الأداء المتوازن، ثم المبادرات والغايات (المعايير)، فالأهداف الشخصية، ومن ثم النتائج الإستراتيجية ذات التأثير على: العاملين، العملاء، المالكين وأصحاب الأسهم، العمليات.

أما عن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها رسم الخريطة الإستراتيجية نوضحها في الآتي:

## المبادئ الأساسية لرسم الخريطة الإستراتيجية

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند إعداد الخريطة الإستراتيجية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية وهي<sup>14</sup>:

- التنسيق والتكامل بين الأهداف المتعارضة: فغالبا ما يؤدي الاستثمار في الأصول غير الملموسة من قبل رأس المال البشري من خلال التدريب على زيادة التكاليف في الأجل القصير، ولكنه يؤدي إلي إيرادات في الأجل الطويل، وكثيرا ما تتعارض اعتبارات الاستثمار والتكاليف في الأجل الطويل معها في الأجل القصير، وهنا توفر الخريطة الإستراتيجية الإطار المتفق عليه لوضع الحد الأدنى من أهداف الأجل القصير ومن أهداف الأجل الطويل، وتوضيح طرق التوفيق بين كل منهما.
- الخريطة الاستراتيجية تحدد مزيج القيمة المقترح للعملاء: طبقا لما يقوله (مايكل بورتر) فإن أحد الأهداف الأساسية للإستراتيجية هو تقديم قيمة مقترحة للعملاء تختلف عما يقدمه المنافسون، وهذا يقتضي تحديد العناصر التالية بدقة: ما هي الفئات المستهدفة من العملاء؟ ما مزيج القيمة المقترح الذي يروق لهم؟
- تحقيق القيمة من خلال العمليات الداخلية: يصف البعد المالي وبعد العميل في الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وزيادة قيمة أصحاب المصلحة من خلال نمو العائد وتحسين الإنتاجية، ويتم تحقيقه من خلال زيادة مشاركة المؤسسة في الإنفاق على ما يؤدي إلى الاحتفاظ بالعميل والرضا وجذب عملاء جدد والولاء والنمو. وتصف العمليات في بعدي العمليات الداخلية والتعليم والنمو كيف تنفذ المؤسسة إستراتيجيتها، وتحدد العمليات الداخلية المتوازنة وذات الكفاءة كيف يمكن تحقيق القيمة والمحافظة على استمراريتها وبالتالي على المؤسسات أن تركز على العناصر المهمة في العمليات الداخلية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق القيمة<sup>15</sup>.
- في الخريطة الإستراتيجية تجد الأصول غير العينية مكانها: ففي بعد التعلم والنمو توجد ثلاثة أصول غير ملموسة رأس المال البشري والمعرفي والتنظيمي، ولكن لا توجد لهذا الأصول قيمة بمعزل عن بقية البنود في الخريطة الإستراتيجية، كذلك من الخطأ إهمال تأثيرها على الأصول العينية الأخرى التي يأتي ترتيبها بعدها في مسار الخريطة الإستراتيجية.

### ثالثاً: استراتيجيات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية لا ينظر إليها على كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المؤسسة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، بل هو خليط من كل ذلك، فضلاً عن تكيفه بما يتوافق مع توجه المؤسسة الاستراتيجي والأهداف المطلوب تحقيقها.

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية نذكر من بينها: عرفها نيبيل مرسي خليل بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>16</sup>.

يركز هذا التعريف على أن الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها في ميدان المنافسة وذلك من خلال تبني إستراتيجية تنافسية معينة.

وحسب M. Porter فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>17</sup>. ركز تعريف بورتر على ضرورة إحداث العملية الإبداعية ويعتبرها جوهر الميزة التنافسية.

وجاء تعريف علي السلمي للميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>18</sup>.

يشير تعريف علي السلمي أن امتلاك المؤسسة للمعدات الحديثة أو الموارد المالية الكبيرة مثلاً، لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج أو خدمة يقيّمها من هم خارج المؤسسة (المكانة الذهنية) تقيّمها يجعلهم يمتلكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة، حيث يقدم له المزيد من المنافع الذي التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، وعليه يجب أن نفرق حسب Fahey بين ما نسميه المقدر المميز وهي " ما تتجزه المؤسسة بصورة أفضل من منافسيها " والميزة التنافسية وهي " ما يميز المؤسسة أو منتجاتها من وجهة نظر الزبائن ولأجل فهم العلاقة بين المقدر المميز والميزة التنافسية فإنه لا بد من التطرق إلى المدخلين التاليين<sup>19</sup>:

- مدخل من الداخل إلى الخارج: يقوم هذا المدخل على أن حياة أي مقدر مميزة منوط بالطريقة التي يمكن من خلالها تحويل هذه الأخيرة إلى ميزة تنافسية، فإذا كانت المؤسسة

ذات مقدرة استثنائية في زيادة رأس المال فعلية أن تستخدمه في توليد أو المحافظة على ميزة تنافسية ما .

- مدخل من الخارج إلى الداخل: أي بعد تحديد المزايا التنافسية التي ترغب بها المؤسسة (خدمة الزبون مثلا) يتم تحديد المقدرات المميزة المطلوبة لتحقيقها.

ومن ثم فهناك تكامل بين المدخلين حيث لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الموارد لوحدها دون توفر الكفاءة لاستخدامها وتوظيفها في الوقت المناسب، كما أنه لا يمكن الاعتماد على الكفاءة لوحدها في ظل الافتقار إلى الموارد اللازمة.

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، مما تساعد على النمو والبقاء في السوق أطول ما يمكن.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية<sup>20</sup>:

✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

✓ إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط

مرهون بالآخر.

## 2- مفهوم استراتيجيات الميزة التنافسية

ويطلق عليها أيضا الإستراتيجية التنافسية، والتي وضعها بورتر كوسيلة مهمة في كيفية تعامل المؤسسة مع المنافسين داخل القطاع.

وتعرف الإستراتيجية بأنها " مجموعة القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد لتحقيق هدف"<sup>21</sup>.

أما الإستراتيجية التنافسية فيعرفها (Thompson & Strickland) بأنها " كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"<sup>22</sup>.

وتعرف على أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"<sup>23</sup>.

وتعرف أيضا على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، كما أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق

الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات أو منفعة سوقية محددة<sup>24</sup>.

أما بورتر فيرى أن الإستراتيجيات التنافسية ما هي إلا مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، من خلال تقديم المنتج بسعر أقل باستخدام أساليب تمييز المنتج المقدم للمستهلك، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس (الموردين والمشتريين، المنافسين الحاليين أو الموجودين أصلا في الصناعة، المنافسين المحتملين (المنافسين الجدد) وكذلك التهديدات المحتملة من دخول منتجات بديلة التي يقدمها المنافسون في نفس الصناعة).

### 3- أنواع استراتيجيات الميزة التنافسية

بهدف تحقيق ميزة تنافسية والتغلب على المنافسين تعتمد المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، حيث تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها داخل قطاع الصناعة، وقد حدد (Porter) ثلاث استراتيجيات أساسية كما يلي:

**3-1- إستراتيجية التكلفة الأقل:** تعتبر إستراتيجية التكلفة الأقل من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة، وتعرف على أنها " قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج"<sup>25</sup>.

نستنتج من التعريف السابق أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، هي إستراتيجية تقوم على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع قدرتها للمحافظة على الموصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها، مما يحقق لها حصة سوقية أعلى من منافسيها، وتقوم هذه الإستراتيجية بالاعتماد على استهداف جميع السوق.

أما الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف، فهي عديدة ومتنوعة، إلا أنه يمكن إيجازها بالآتي:

- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل أساسي.
- التسويق المباشر نحو المستهلك والاستغناء على بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.



- اختيار الموقع المناسب للمؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك أو إلى مصادر التوريد<sup>26</sup>.
  - الاستفادة من تأثيرات الخبرة، وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحدية بنحو 10% إلى 25%، بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تتجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج مما يسمح لها بتخفيض تكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة منه.
  - استغلال الطاقة الإنتاجية، حيث أن استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة.
  - تحقيق اقتصاديات الحجم ويطلق عليها أيضا اسم "غلة الحجم" أو "اقتصاديات السلم"، ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدية<sup>27</sup>.
- إن إستراتيجية السيطرة على التكاليف قد توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد قوى التنافس، بالإضافة إلى زيادة مقدرتها على تحديد سعر الصناعة.
- 3-2- إستراتيجية التمايز (التمييز):** وتتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع،... والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم<sup>28</sup>.
- ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات عادة إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على التكاليف.
- وقد يتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيا على أساس التفوق التقني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، ولذلك تقتضي عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب وتصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية، وكذا عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذا جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التميز، إذ يعتبر ولاء العملاء

للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة<sup>29</sup>.

ويمكن أن تصل المؤسسة إلى التمايز بعدة طرق لعل أهمها:

- تقديم ضمانات وخدمات مميزة للعميل.
- العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج لأجل تخفيض سعر المنتج.
- جعل عملية صيانة المنتج أسهل أو أقل تكرارا.
- تقليل حاجة المستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى لاستخدام المنتج.
- تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل<sup>30</sup>.

**3-3- إستراتيجية التركيز:** ثالث الإستراتيجيات العامة للتنافس هي استراتيجية التركيز، تختلف هذه الاستراتيجية تماما عن إستراتيجية السيطرة على التكاليف وإستراتيجية التمايز، إذ تستند على تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها لا تتعامل مع كامل السوق ولكنها تتعامل مع قطاع أو قطاعات سوقية معينة، بحيث يمكنها إشباع رغبات ذلك القطاع المستهدف والضيق بشكل أكثر كفاءة من منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص لخدمة قطاع معين.

وقد يكون القطاع السوقي المستهدف فئة معينة من العملاء أو عملاء منطقة جغرافية معينة أو عملاء خدمة معينة، وعقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز.

لقد قدم بورتر استراتيجياته التنافسية العامة السابقة الذكر من أجل مساعدة المؤسسات من إدارة الصراع التنافسي في الصناعة التي تعمل بها بشكل يحقق لها ربحية وحصّة سوقية أعلى، وذلك من خلال ما تمكنه إحدى الاستراتيجيات من وصل المؤسسة إلى ميزة تنافسية أعلى من غيرها من المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة.

#### رابعا: أهمية استخدام الخرائط الإستراتيجية في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة

##### التنافسية - نموذج مقترح-

لقد أفرزت الأحداث العالمية الأخيرة عددا من المتغيرات والتطورات الهامة على ساحة المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات البحث عن أدوات وأساليب تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها مما يعزز من قدراتها على المنافسة وصولا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية، ومن هذه

الأدوات الخريطة الإستراتيجية (Strategic Map)، والتي تساعد على وصف وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، وذلك من خلال التركيز على علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربع (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، والتعلم والنمو). وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية إنما هو دالة لنجاح استراتيجيات الأعمال المعتمدة من قبل وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها هذه المؤسسة، وتعتبر الاستراتيجيات التنافسية إحدى الأنواع الرئيسية لاستراتيجيات مستوى وحدات الأعمال، التي تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة، وكيفية التعامل أو التكيف مع البيئة المحيطة بها.

تواجه المؤسسات الكثير من الأزمات في تنفيذ الإستراتيجية، وهذا ليس راجعا إلى أن المدراء لا يضعون إستراتيجية جيدة لأن معظمهم لديه بالفعل استراتيجيات جيدة، ولكن جوهر الأزمة يكمن في التنفيذ أو بصورة أكثر تحديدا في ضعف عملية التنفيذ، ففي عام 1990 نشرت مجلة فورتن أن 70% من فشل الاستراتيجيات يرجع إلى ضعف عملية التنفيذ وليس لعيوب في الرؤية والأهداف، وفي عام 2003 أكدت هذا الادعاء وذكرت أن أقل من 10% من الاستراتيجيات التي تم إعدادها بطريقة جيدة تم تنفيذها بكفاءة<sup>31</sup>. فليست هناك إستراتيجية فاشلة، لأن ما يفشل هو التطبيق والتنفيذ وليس الإستراتيجية: الإستراتيجية منطق، والمنطق لا يفشل، بل هو ينجح إذا كان كاملا ومتكاملا، ويفشل إن ظل ناقصا.

وأشارت الأبحاث والتجارب بوجود عدد من العوائق التي تحول دون تنفيذ الإستراتيجية، وقد ذكر Niven في هذا الصدد أربعة عوائق<sup>32</sup>:

- ✓ 60% من المنظمات لا يتم ربط الميزانية بالإستراتيجية.
- ✓ 85% من الإدارة العليا يقضون أقل من ساعة شهريا لمناقشة الإستراتيجية.
- ✓ 25% فقط من المدراء يربطون الحوافز بالإستراتيجية.
- ✓ 5% فقط من القوى العاملة يفهمون الإستراتيجية.

ولنقادي العوائق السابقة الذكر والتي تحول دون التنفيذ الفعال للإستراتيجية المؤسسة ونخص بالذكر إستراتيجيات الميزة التنافسية، تعد الخريطة الإستراتيجية أداة لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها بامتياز.

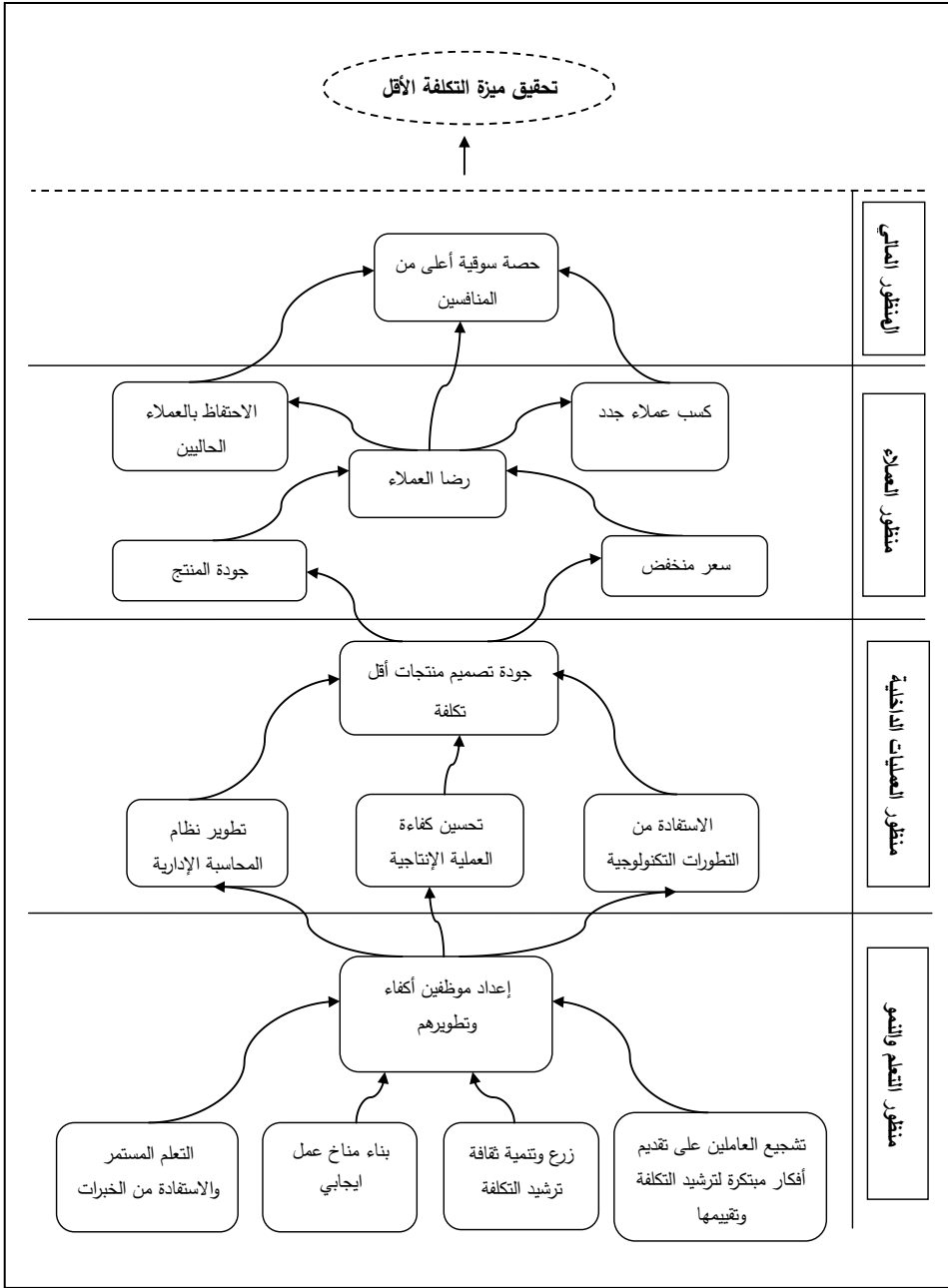
ويعلم المدراء ما الذي يجب أن يقومون به لتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية، ولكن الصعوبة تكمن في كيفية توجيه وجعل الموظفين ينفذون هذه النتائج، وهذا يشير إلى الفجوة بين الواقع والممارسة، ويطلق على الأداء الذي يسد هذه الفجوة الخرائط الإستراتيجية<sup>33</sup>. فمن خلال

هذه الأخيرة يمكن ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ومؤشرات ومبادرات يفهما جميع العاملين بالمؤسسة، كما تساعد على تسلسل فهم الإستراتيجية لكافة المستويات في المؤسسة.

وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة في صياغة الإستراتيجية، فإن الخريطة الإستراتيجية توفر طريقة موحدة ومتناسقة لوصف تلك الإستراتيجية، مما يمكن من تحديد الأهداف والمقاييس ويسهل من عملية تنفيذها، وعليه فإن الخريطة الإستراتيجية توفر الحلقة المفقودة بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، فهي توفر للمسؤولين إطار لتوضيح الاستراتيجيات وإدارتها في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تشكل الخريطة الإستراتيجية الأساس لتمكين أنظمة الإدارة من تنفيذ الاستراتيجيات بسرعة وفعالية<sup>34</sup>.

والشكل رقم (04) يوضح نموذج مقترح لخريطة إستراتيجية وكيفية مساهمتها في وصف إستراتيجية التكلفة الأقل ومن ثم تنفيذها لتحقيق الميزة التنافسية، أما الشكل رقم (05) يوضح نموذج مقترح أيضا لخريطة إستراتيجية وكيفية مساهمتها في وصف إستراتيجية التمايز ومن ثم تنفيذها لتحقيق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (04): نموذج مقترح لخريطة إستراتيجية تصف إستراتيجية التكلفة الأقل

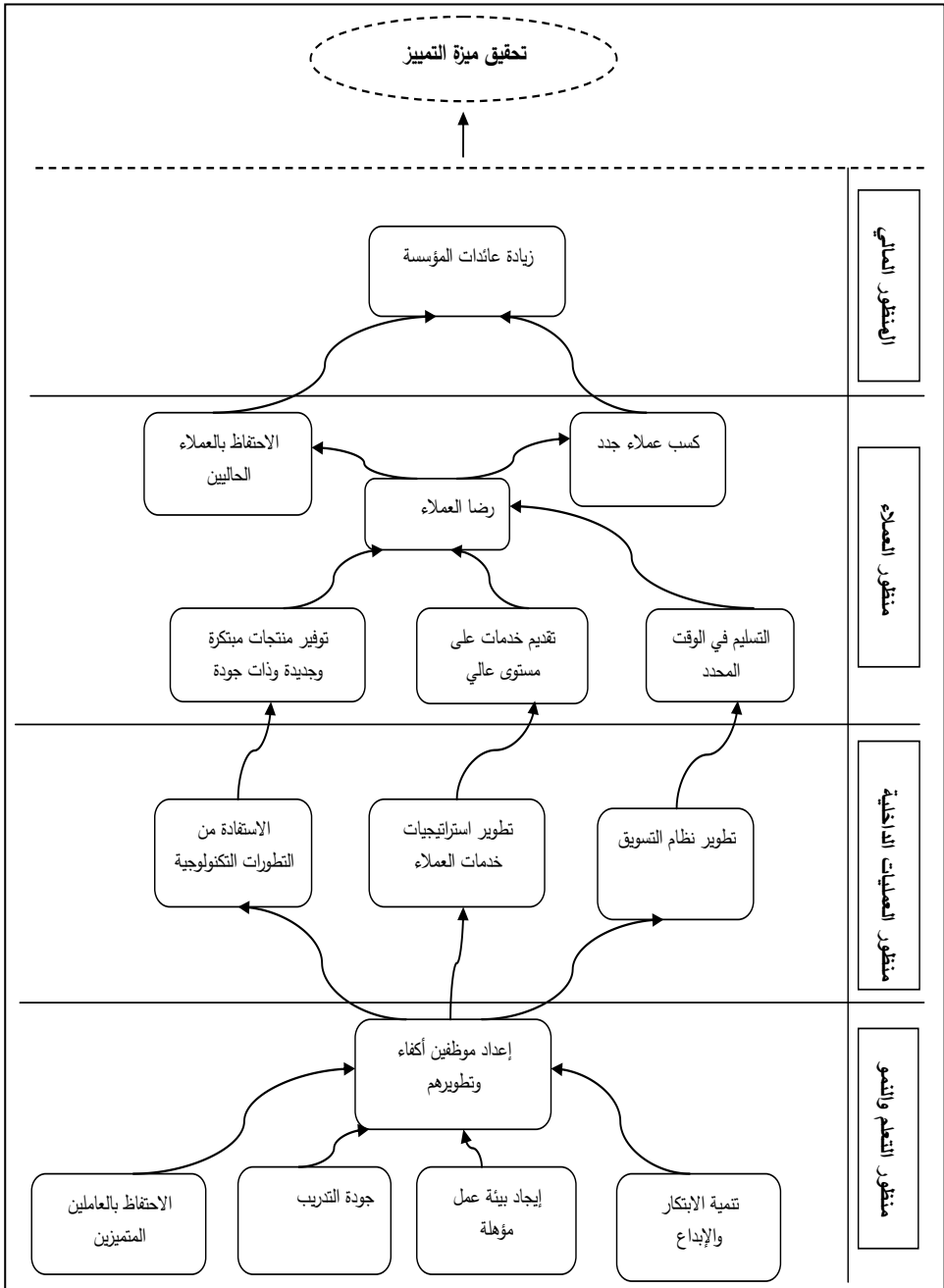


المصدر: من إعداد الباحثين.

حاولنا في الشكل أعلاه رسم خريطة إستراتيجية تصف إستراتيجية التكلفة الأقل من خلال علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وتظهر العلاقات بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات والتبعيات لتحقيق الإستراتيجية، بدءاً من منظور التعلم والنمو وانتهاءً بالمنظور المالي، وهذا ما يساعد على تسلسل فهم الإستراتيجية لكافة المستويات في المؤسسة، مما يسهل من عملية تنفيذها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. من المعلوم أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من مجموعة من الأهداف التي يمكن قياسها باستخدام مقاييس مالية وغير مالية، ومن أجل ترجمة الإستراتيجية (إستراتيجية التكلفة الأقل) على أرض الواقع يتعين على المسؤولين التركيز على جانب التعلم والنمو (تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة مع توفير مناخ إيجابي مثلاً) هذا يؤدي إلى إعداد موظفين أكفاء وتطويرهم وهو ما يبينه الشكل السابق، حيث أن هذا الجانب يحرك ويؤثر على جانب العمليات الداخلية من خلال الاستفادة من التطورات التكنولوجية الجديدة وتطوير نظام المحاسبة الإدارية وتحسين الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تصميم منتجات ذات جودة وأقل تكلفة، الأمر الذي سيؤدي بالتأثير على جانب العملاء (تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم) وذلك من خلال تقديم لهم منتجات بسعر منخفض وجودة عالية ما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق نتائج مالية جيدة (حصّة سوقية أعلى)، فيتضح جلياً من خلال هذا الشرح البسيط قوة العلاقة بين مختلف المنظورات الأربعة والتي تصف وتوضح طريق تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

أما الشكل الموالي يوضح خريطة إستراتيجية مقترحة تصف إستراتيجية التمايز:

الشكل رقم(05): نموذج مقترح لخريطة إستراتيجية تصف إستراتيجية التمايز (التميز)



المصدر: من إعداد الباحثين.

حاولنا في الشكل رقم (05) الموضح أعلاه صياغة خريطة إستراتيجية تصف إستراتيجية التمايز وذلك من خلال علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن، بدءاً من منظور التعلم والنمو وانتهاءً بالمنظور المالي، وهذا ما يساعد على تسلسل فهم الإستراتيجية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يسهل من عملية تنفيذها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويتضح من العلاقات السببية بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والموضحة في الشكل أعلاه أنها تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق إستراتيجية التمايز (التمييز)، حيث أن تحقيق عائدات أعلى للمؤسسة (ضمن المنظور المالي) يتطلب كسب عملاء جدد وكذا الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وهذا يعتمد على مدى رضا العملاء، وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيساً في الحصول على رضا العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب ومنتجات جديدة وذات جودة عالية وهذا ضمن (منظور العملاء)، ولتحسين المتغيرين المذكورين لا بد أن يكون تطور في نظام التسويق وكذا الاستفادة من التطورات التكنولوجية (ضمن منظور العمليات الداخلية)، وتستطيع المؤسسة تحقيق ذلك أن تقوم بإعداد موظفين أكفاء وتطويرهم من خلال تنمية الإبداع والابتكار والاهتمام بتدريبهم وتعليمهم (ضمن محور التعليم والنمو).

ولكل ما تقدم يمكن القول أن الخريطة الاستراتيجية تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة (استراتيجيات الميزة التنافسية) بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات، وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المؤسسة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة.

## النتائج والتوصيات

من خلال كل ما تقدم يمكن إيضاح النتائج التالية:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أفضل النماذج المتعددة الأبعاد لقياس وتقييم أداء المؤسسة لكونها تدمج بين المؤشرات المالية التقليدية، والمؤشرات الأخرى غير المالية، فهي تتكون من أربعة منظورات وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.



- تعتبر الخريطة الإستراتيجية أهم مكون من مكونات بطاقة الأداء المتوازن فهي عبارة عن تمثيل تصوري وصفي لعلاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض.
- إن المؤسسات التي تريد أن تبقى في الصدارة وتوسعى للبحث عن تفوق مستمر ودائم على منافسيها عليها أن تكسب ميزة تنافسية وأن تحافظ عليها.
- تعتبر استراتيجيات الميزة التنافسية (استراتيجية التكلفة الأقل، استراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) من مصادر الميزة التنافسية.
- تعد الخرائط الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل إستراتيجية الميزة التنافسية وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الإستراتيجية، حيث تبين هذه الخرائط للعاملين بشكل واضح كيفية ارتباط أعمالهم بالأهداف العامة للمؤسسة وتساعدهم على العمل بشكل متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة المرغوب فيه.
- وبناء على النتائج السابقة الذكر نوصي المؤسسات الاقتصادية ونخص بالذكر المؤسسات الجزائرية بالآتي:
- ✓ تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء واستخدام أساليب حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ ضرورة أن تعمل المؤسسات على استخدام الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، وذلك لأن الاعتماد عليها يساعد على وصف استراتيجيات الميزة التنافسية ويسهل من عملية تنفيذها، والذي ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تعزيز المركز التنافسي.
- ✓ نشر مفهوم الخريطة الإستراتيجية في المؤسسة وعمل ورش عمل تناقش كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة.

## قائمة الهوامش والمراجع

<sup>1</sup> Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "The Balanced Scorecard Measures that drive performance". Harvard Business Review, Vol70, January – February, 1992, P 71.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد التاسع - العدد الثاني، 2009، ص 03.

<sup>3</sup> علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الشارقة، 2015، ص 274.

<sup>4</sup> ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو 2009، ص 50.

<sup>5</sup> وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 153.

<sup>6</sup> إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 93.

<sup>7</sup> Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004, P. 43.

<sup>8</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص ص 270-271.

<sup>9</sup> آري محمد علي، تأثير استراتيجيات الاستجابة الكفوءة للمستهلك في الخارطة الإستراتيجية- دراسة لعينة من المنظمات التجارية في محافظتي دهوك وأربيل-، مجلة جامعة دهوك، المجلد 16، العدد 1 (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، 2013، ص 25.

<sup>10</sup> Paul R. Niven, Balanced Scorcard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2006, p 99.

<sup>11</sup> David Norton, Robert Kaplan, strategy map, [www.12manage.com](http://www.12manage.com).

<sup>12</sup> مسلم علاوي السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 279.

- <sup>13</sup> نسيم الصمادي، الخرائط الإستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية عشر، العدد التاسع، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، 2004، ص10.
- <sup>14</sup> نسيم الصمادي، مرجع سابق، ص 11.
- <sup>15</sup> عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي"التحول من الفردية إلى المؤسساتية"، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة - قطر، 23- 25 /6/ 2016، ص10.
- <sup>16</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 39.
- <sup>17</sup> Michel Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, France, 1993, p 48.
- <sup>18</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.
- <sup>19</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 159.
- <sup>20</sup> Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. Éditions d'organisation, 1994, p 95.
- <sup>21</sup> René Demeestère, le Contrôle de gestion dans secteur public, Général de Droit et de Jurisprudence, paris, 2002, p 101.
- <sup>22</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 101.
- <sup>23</sup> نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 102.
- <sup>24</sup> بوجحيش خالدية، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، 2010، على الموقع الإلكتروني: <http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371>
- <sup>25</sup> برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2008، ص 146.

- <sup>26</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2000، ص 224.
- <sup>27</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات " Porter " التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد- 10 جوان 2013، ص 48.
- <sup>28</sup> روبرت. أ. بتس وديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 323.
- <sup>29</sup> بوجحيش خالدية، مرجع سابق.
- <sup>30</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226.
- <sup>31</sup> عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 09.
- <sup>32</sup> Paul R. Niven, op.cit, p10.
- <sup>33</sup> عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 10.
- <sup>34</sup> علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن (دراسة تطبيقية)، أطروحة دكتوراه في الإدارة المالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2007، ص 67.