

جدول القيادة الاستراتيجية كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي

في المنظمات الاقتصادية

أ/ فيروز هين

أ/ نوال هين

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة (الجزائر)

Résumé:

pendant le soucis actuel des organisations est la recherche d'une position stratégique forte dans un environnement caractérise par une concurrence rigoureuse.

Par ce fait, les organisations doivent implanter un cadre stratégique, qui déterminer sa vision, ses objectifs à long et court terme pour assurer la performance fiable qui permet à l'entreprise d'acquérir des avantages concurrentiels défiçile à surmonter ou de les simuler.

Pour atteindre un avantage compétitif, il est nécessaire de faire un diagnostic de l'environnement externe de l'organisation à travers l'analyse des opportunités et les menaces, mais faire aussi un diagnostic de son environnement interne pour déterminer les faiblesses et les points forts. Enfin épouser une stratégie adéquate et mettre en ouvre ses choix stratégique aux différents niveaux pour obtenir une performance stratégique cette dernière permet à l'entreprise d'atteindre une différenciation devant les concurrents.

Pour le réaliser il y a différentes méthodes de mesurer la performance des organisations, et on va utiliser le tableau de Bord stratégique comme un outil de mesurer la performance au niveau stratégique de l'organisation, par l'étude de différentes membre qui possède des relations avec l'organisation,comme: les acheteurs, les ouvriers,

الملخص:

تسعى المنظمات إلى إعادة النظر في طريقة تفكيرها بالشكل الذي يحقق لها الكفاءة والفعالية في أدائها، فبعد أن كانت تهتم بالجانب العملي في إدارة أداؤها وحدث أن ذلك يحقق لها الأهداف قصيرة الأجل وهذا ما لا يتوافق مع ظروف المحيط الذي يتميز بالمنافسة الشديدة.

وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع إطارا استراتيجيا تحدد فيه رؤيتها وأهدافها الطويلة والقصيرة الأجل وقيامها بتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي بالإضافة إلى استخراج نقاط القوة والضعف من محيطها الداخلي. وفي الأخير تقوم بتبني الاستراتيجية الملائمة والعمل على وضعها حيز التنفيذ على جميع المستويات بشكل متكامل للوصول للاداء الاستراتيجي الذي يحقق لها التميز أمام المنافسين.

ولتحقيق ذلك هناك عدة طرق لقياس اداء المنظمات وسنقوم في هذا المقال بتسليط الضوء على جدول القيادة الاستراتيجية باعتباره اداة تساهم في قياس الاداء على مستوى الاستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال دراسة مختلف الاطراف التي لها علاقة مثل العملاء، العاملين،...

مقدمة

إن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير أفرزت علاقات جديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها (مساهمين، عملاء، موردين، حكومة...)، وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة رضاء مختلف هذه الأطراف الآخذة فان قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأخيرة، وذلك من أجل الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة.

وباعتبار أن مجال الحديث هو قياس الأداء من أجل معرفة مدى تحقيق الأهداف و تنفيذ الاستراتيجيات, فسيكون التركيز على الأداء الاستراتيجي الذي يشكل تغذية عكسية (feed back) لمراحل الإدارة الاستراتيجية [التصميم، التنفيذ، الرقابة], كما أنه يبرز مدى تبني المنظمة للفكر الاستراتيجي وسعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تستند على تكامل كافة أنشطة المنظمة وعلى جميع المستويات بحيث يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها, وبهذا الصدد سنتناول في هذا المقال جدول القيادة الاستراتيجي الذي يضم في طياته محاور تأخذ في عين الاعتبار مختلف الأطراف الآخذة, الذين قد يكونون داخلين أو خارجيين لهم المصلحة في تحقيق الاداء الجيد لاستراتيجية المنظمة ويؤثرون عليها.

أولاً: الأداء الإستراتيجي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الأساسية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة.

فلو نظرنا إلى الأداء من منظور العلوم الأخرى لوجدنا أن اهتمام علم النفس بالأداء كان من خلال الدوافع والقيادة، وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، وأهتم المتخصصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى

الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة¹.

وفي ما يلي سنقوم بتناول مفهوم الأداء [Performance] ونتتبع تطوره التاريخي في الحركات والمدارس الإدارية المختلفة.

1- نظرة تاريخية لمفهوم الأداء

يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي كما يلي:

فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار "ماكس فيبر" نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفا.

أما مدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة.

ونتيجة المناقشة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل: توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستم مكافئته" إلى "الأداء هو المكافئة". وأصبح العاملين قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه حيث يعتبر هذا القول أساسا لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي².

2- مفهوم الأداء

إن الأداء لغة يقابل اللفظة اليونانية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية ، Performance والتي تعني إنجاز الأعمال³.

ويعرف الأداء بأنه: "درجة انجاز الأهداف، الغايات، الخطط والبرامج التي تعطي في المنظمة"⁴

ويلقى (Thomas Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء ويقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات، إعطاء تغذية راجعة، تصميم نموذج أو التفتيش. أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس⁵.

التعريف الذي قدمناه ينطبق في الغالب على الأفراد، أما على مستوى المنظمة فقد عرفه (Richard A. Swanson) بأنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"⁶.

وهناك من يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة، فالفعالية تعبر عن مدى تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة⁷، أما الكفاءة فهي القدرة على تقليص مستويات استخدام الموارد دون الإخلال بالأهداف، وتقاس بالعلاقة (النتائج/ الموارد المستخدمة)⁸.

حيث يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا (الكفاءة والفعالية) بأنه: "العلاقة بين النتيجة والجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة"⁹.

كما أن هناك من يرى أن الأداء غير قابل للفصل عن التنافسية¹⁰، لذا أضفى (Angelier) الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ونظر إليه من الجانب الكلي، حيث عرفه "إن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية"¹¹.

من خلال التعاريف المذكورة نجد أن التعاريف الأولى تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري في حين أن البقية تركز على أن الأداء يربط بالكفاءة والفعالية سواء في المستوى الاستراتيجي أو المستوى التشغيلي.

أما على مستوى صعيد الإدارة الاستراتيجية، فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة، واختبارا فعليا وواقعا لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما إنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، عمليات الإدارة الاستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل أساسية، هي مرحلة الصياغة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والمرحلة الثالثة تمثل التقييم والرقابة الإستراتيجية، وتتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأداء، ومن خلال هذا الأداء تعتمد المنظمات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية (Feed Back)، وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالاستراتيجيات أو بالأهداف المحددة، أو في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.

ولذلك فقد اتفق معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية على أهمية عملية التقييم الاستراتيجي، والتي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة أي:

الأداء = تا (المراحل الإستراتيجية)

وبالتالي فإن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد وأن يعكسه أو يؤشره الأداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية ولذلك يؤكد كل من [Venkatraman et Ramanujam] على أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية¹²:

- **الناحية النظرية:** تمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل

مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً رمانياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

– **الناحية التجريبية:** فتنبرز أهميته من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها،

– **الناحية الإدارية:** تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء، فالنتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج تكون اعتماداً على نتائج الأداء.

ولذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملامح، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، ولذلك تلجأ المنظمات باستمرار لاختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة لها¹³.

مما سبق نستطيع تعريف الأداء الإستراتيجي على أنه "تضافر مجهودات فريق العمل الإستراتيجي مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المنظمة ككل في ظل ظروف البيئة الخارجية والمحيط بها"¹⁴.

ثانياً: قياس الأداء الاستراتيجي

سنتناول مفهوم قياس الأداء وجدول القيادة الاستراتيجي للأداء:

1- مفهوم قياس الأداء

إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة¹⁵ كما يعني قياس الأداء تقييم إنجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلاً. أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الإستراتيجيات المعتمدة.

في الماضي وظفت المنظمات قياسات مالية وغير مالية لقياس الأداء، فالمؤشرات المالية تستعمل غالبا كأدوات أساسية لقياس الأداء في قمة الهيكل التنظيمي، أما المؤشرات غير المالية فتوظف في مستويات أدنى (أقل)¹⁶.

غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير كما أفرزت علاقات جديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلا عن نوع جديد من الموارد جعلت الأداء التقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية غير صالح للمنظمة، لأن المنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثرون عليها. كما أن هذه المنظمة قد أصبحت معلوماتية متعددة الثقافات، شبكية، أفقية، رؤيوية إلى آخره. وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف ويمر بالمراحل الآتية¹⁷:

- تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك،
- تحديد تطلعات مختلف الأطراف،
- إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافره.

وحسب ما سبق فإن المؤشرات "عبارة عن أغراض قابلة للقياس تسهم في الأهداف وتظهر أن تقدما يجري إنجازه أو أن هناك مشكلة أو حاجات ملحة يلزم التصدي لها"¹⁸ وان مؤشر الأداء هو إشارة مهمتها تقديم معلومات عن أحد الأبعاد التالية في المنظمة:

- النتائج - الموارد - النوعية - الكفاءة.

ويظهر هذا المؤشر بوجهين:

وجه داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة،

وجه خارجي: يرتبط بالحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

لذلك فإنه في إعداد المؤشرات ينبغي¹⁹:

- أ- توضيح الأهداف الإستراتيجية،
- ب- التركيز على العمليات المفتاحية في خلق القيمة،
- ج- التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح،
- د- إظهار مستويات الأداء المحققة،
- هـ- ربط المؤشرات بقاعدة نظام المكافآت.

2- جدول القيادة الاستراتيجي

سنعرض لمفهوم جدول القيادة الاستراتيجي ونشرح أهم محاوره فيما يلي:

أ- مفهوم جدول القيادة الاستراتيجي

إن جدول القيادة هو عبارة عن أداة من خلالها يستطيع كل فرد في المنظمة أن يقود نشاطاته²⁰. ويقود تعني جمع وتحليل المعلومات لإعطاء توجيهات [أو تعليمات ، أوامر...]²¹.

المعلومات

التعليمات

قيادة

(المؤشرات، التكاليف،

(الإستراتيجية، الأهداف، الخطط، الأعمال)

الاحتياجات)

يعتبر جدول القيادة (**Tableau de Bord**) إحدى الأدوات التيسيرية التي انتشرت خلال الستينات والسبعينات والثمانينات في المنظمات الاقتصادية لمتابعة الأداء. إذ من خلال ما يتضمنه من مجموعات المؤشرات الكمية المقدرة والفعالية، يمكن للمسيرين تكوين صورة عن نشاط المنظمة المنجز، وقد توافقت هذه الفترة مع ازدهار أدوات التخطيط الاستراتيجي ذات التركيز أكثر على المردودية المالية مما جعل جدول القيادة المستعمل في تلك الفترة، والذي يمكن وصفه بالكلاسيكي، يتميز بتوجه نحو الماضي. حيث يقيس أداء المنظمة بعد ما تتم عمليات الانجاز، وبالتالي يعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة. بالإضافة

إلى تركيزه على المؤشرات المالية أكثر للتعبير عن الأداء الشامل مما جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للتحليل.

استنادا لهذه النقائص اقترح (**D Norton و S Kaplan**) في بداية الثمانينات جدول للقيادة، وصفه بالإستراتيجي، يهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعادا أخرى ذات صبغة إستراتيجية في نشاط المنظمة، خصوصا في ظل ازدياد أهمية المعلومة والأصول غير المادية. فأكملا بهذا الجدول، المؤشرات المالية بمؤشرات تقييم تعكس تطلعات أهم الأطراف الآخذة ويوزع المؤشرات على الأبعاد التالية:

أ- رضا الزبون،

ب- القدرة على التمويل الذاتي،

ج- آليات إنتاج نوعية،

د- الإبـداع،

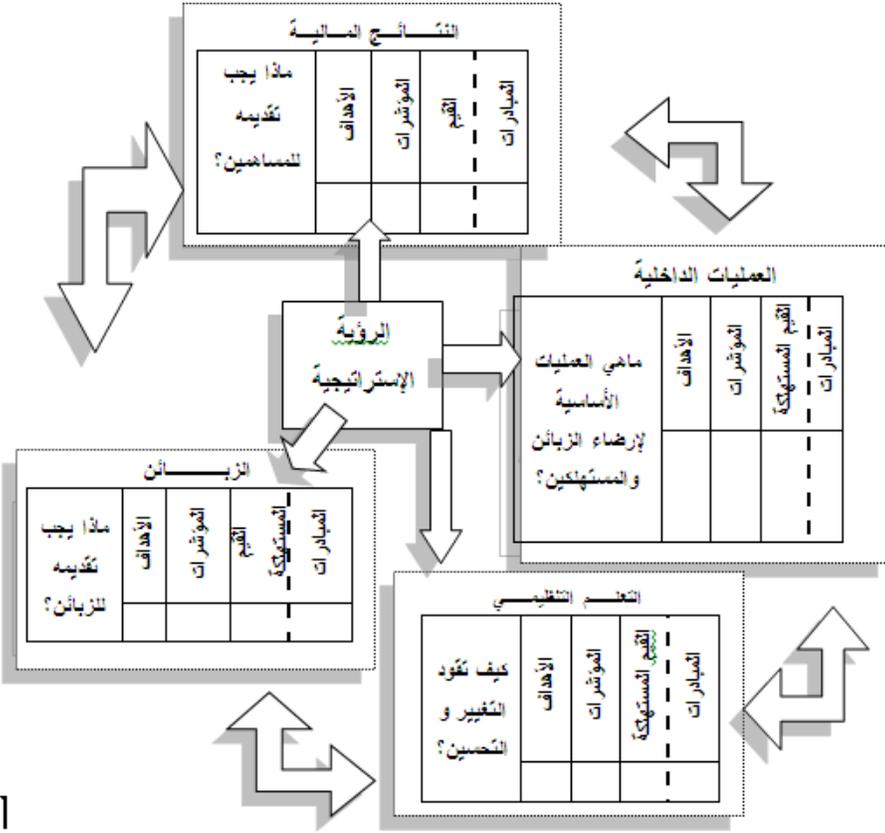
هـ- الربح السهمي.

هذه الطريقة تحاول تقييم العلاقات بين الأهداف الطويلة والأعمال الجارية وفقا للتصور

التالي:

- العملية الأولى: تبين وترجم مشروع الإستراتيجية،
 - العملية الثانية: تعرف الإستراتيجية لكل المستويات وتربطها بأهداف والوحدات العملية،
 - العملية الثالثة: تخطط الأهداف وتقتراح إدماج الخطط المالية مع المبادرات الإستراتيجية،
 - العملية الرابعة: تمنح المنظمة وسائل التعلم الإستراتيجي (المعلومة المرتدة، اختبار فرضيات بناء الإستراتيجيات والتعديل حسب الاحتياجات).
- ويظهر جدول القيادة الإستراتيجي بيانيا كما يلي:

الشكل رقم: (1): بين جدول القيادة الإستراتيجي



source : Robert S Kaplan et Davaid P Norton. Le Tableau de Bord Prospectif. édition d'organisation. Paris 2003. P 189.

ونين بالتفصيل كيفية العمل بمقتضى المحاور التي جاءت في جدول القيادة الإستراتيجي²².

ب- محاور جدول القيادة الاستراتيجية

أ. المحور المالي

مدخل تقييم الأداء المتوازن* (B S C) يرى أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعليم والعملاء يساند جانب الأداء المالي. وفحص الارتباط بين أدوات الإدارة المالية

والجوانب المتوازنة يثبت هذا الرأي. وأن إدارة تكاليف المنظمة تعتبر خطوة هامة نحو النجاح ويجب عدم الانتظار حتى تخرج نفقات من المنظمة لإدارتها.

ب. محور العمليات الداخلية

يوجد نوعين من العمليات تأخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء من جهة بعد العمليات التي تحاول المنظمة أن يحسنها وقد يتضمن تقدير عمليات المنظمة قدر من الموضوعية إلا أن التخطيط الجيد والتوقعات الواضحة تعطي ضمانا لصحتها، كما أن فحص وتحديث خطة المنظمة باستمرار تمكن من توقع المشاكل واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها.

وعملية الاتصال تكون أداة هامة لإدارة المنظمة خاصة الاتصالات الداخلية يجب أن تكون ذات كفاءة وتتم في الوقت المناسب وتنفق مع طبيعة الرسالة المقدمة كما يجب أن لا تأخذ عملية التقرير مساحة كبيرة للتأكد من أن الرسالة الصحيحة وصلت المكان الصحيح. ويجب أن يصمم التقرير لكي يوضح الحقائق بصورة موجزة تؤدي إلى تحقيق رضاء العملاء. كما أن الاتصال فيما بين فريق العمل بالمنظمة يكون ضروري للنجاح ويساعد على تحديد المسؤولية وتقديم الحلول لما تواجهه المنظمة ويساعد على زيادة إمكانية تجنب المشاكل ويسفر هذا كله عن تحقيق أداء مالي جيد ورضاء عالي لدى العملاء وتطوير في أداء فريق العمل بالمنظمة.

ج. محور العملاء

يعتبر التعرف على عملاء المنظمة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضاءهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المنظمة، والعملاء الرئيسيين الذين يجب الاهتمام بإرضائهم هم حملة الأسهم المالكين لرأس المال²³، والمنظمة يجب أن تحسن تعاملات مع الإدارة الداخلية بصورة دائمة بغرض تخفيض التكلفة وزيادة قدرته التنافسية في السوق، وعموما فإن المنظمة بصورة مباشرة تسعى إلى تحسين خدماتها وكسب رضاء عملائها.

د. محور العاملين (التعليم والتنمية الذاتية)

المنظمات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل

جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي

لديها ومما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة، إن النجاح المتنامي والكفاءة العالية المرتبطة بوجود خطط فعالة وواضحة وجيدة للمنظمة، كما أن استخدام أفضل التدريبات والتكنولوجيا المتقدمة من خلال المنظمة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة ككل ويجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لمصالح الموظفين في النمو والتقدم.

إن العمل في الجوانب الأربعة السابقة يوضحه الجدول التالي لمنظمة Metro Bank:

الجدول رقم: (01) يبين جدول القيادة المستقبلي (الإستراتيجي) Metro Bank

المؤشرات الإستراتيجية		الأهداف الإستراتيجية
المؤشرات السابقة	المؤشرات اللاحقة	
		المالية:
اختلاط مصادر العوائد	العائد على الاستثمار رفع رقم الأعمال تحرك (نمو) تكاليف الإبداع	1. تحسين المردودية 2. تنويع مصادر العوائد 3. تخفيض هيكل التكاليف
		العملاء:
توسيع العلاقة مع الزبائن تقرير عن الرضاء [حاجات الزبائن]	حصة السوق من خلال التجزئة الاحتفاظ بالزبائن	1. إشباع حاجات العملاء النسبة للمنتجات الأجور 2. إشباع الحاجات "قبل البيع"
		العمليات:
تطور دورة حياة المنتجات الأوقات المخصصة للزبائن	نسبة البيع المتعدد زيادة الدوائر المختلطة نسبة الأخطاء في الخدمة أوقات الرد على الطلبات	1. معرفة العملاء 2. خلق منتجات إبداعية 3. البيع المتعدد للمنتجات (جملة، تجزئة) 4. توجيه الزبائن إلى دائرة الأرباح 5. تقليل مشاكل العمليات 6. خدمة الكاشف.

يتبع.....

تابع.....

<p>- نسبة تغطية الوظائف الإستراتيجية</p> <p>- نسبة إمكانية الحصول على المعلومات الإستراتيجية</p> <p>- ترتيب أو وضع الأهداف للأفراد(%)</p>	<p>حاجة (إرضاء) للأحور</p>	<p><u>التعلم التنظيمي:</u></p> <p>1. تطوير المهارات الإستراتيجية</p> <p>2. عرض المعلومات الإستراتيجية</p> <p>3. ترتيب أهداف الأفراد</p>
---	----------------------------	---

Source: Alain Marino. **Le Diagnostic d'Entreprise.** economica. Paris 1999. P 359.

خاتمة:

مما سبق نخلص الى أن مفهوم الاداء أصبح يأخذ بعدا استراتيجيا ،خاصة وان الظروف المحيطة بالمؤسسة يكتنفها الغموض وعدم الاكادة والمنافسة الشديدة، ولتواكب المنظمة كل هذه التغيرات وتحقق الميزة التنافسية أمام منافسيها ، كان لزاما عليها تبني أدوات جديدة عوض تلك التي كانت تهم فيها بالجانب المالي فقط، ويعد جدول القيادة الاستراتيجي من الادوات التي تمكن المنظمة من القاء نظرة شاملة استراتيجية على كافة الاطراف التي يمكن ان تؤثر على أدائها كالتعاملين لامع المنظمة وعمالها،...ويمكنها من اكتشاف نقاط ضعفها وقوتها وكذا الفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها.

الهوامش:

¹ - سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص 35.

² - نفس المرجع ، ص 35.

³ - عبد المليك مزهودة. دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. فرع تسيير المؤسسات الاقتصادية. جامعة باتنة 98/97. ص 35.

⁴ - Alain Ch, Martinet et Ahmed Silen.: **Lexique de Gestion, Dalloz, Paris, 2000, 5^{ème} édition, P 320.**

- ⁵- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص 25-26
- ⁶- نفس المرجع: ص ص 25-26.
- ⁷- Michel Machesney: *La Stratégie (du Diagnostic à la Décision Industrielle)*, OPU, Alger, 1988, P 27.
- ⁸- Abdelhamid Ouaret: *Les Dirigeants Face à la Performance de leurs Entreprise*, Grand Alger livres, Alger, 2005, P 69.
- ⁹- عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2000، ص 87.
- ¹⁰- G Dupuy et M Kalika et autres: *Les Systèmes de Gestion*, Aubrin, France. 1989. P 49.
- ¹¹- عبد الملوك مزهودة. مرجع سابق. ص 87.
- ¹²- Ahmed Hamadouche. *Méthodes et Outils D'analyse Stratégique*. Les éditions Chihab. Alger 1997. P 65.
- ¹³- فلاح حسن عداي الحسيني: مرجع سابق، ص 240.
- ¹⁴- محمد محمود يوسف: البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005، ص 112.
- ¹⁵- Hubert K.Rampersad: *Total Performance Scorecard*, Springer, Paris, 2005, P 42.
- ¹⁶- Aoudia Mouloud et Rezazi Omar: *Les Cadres de Conception de Mesure de Performance (P M S)*, P 28.
- ¹⁷- عبد الملوك مزهودة. المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. 9/8 مارس 2005. ورقة. ص 489.
- ¹⁸- كريس أشتون. ترجمة: عبلا أحمد إصلاح. تقييم الأداء الاستراتيجي. مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك". القاهرة 2001. ص 76.
- ¹⁹- عبد الملوك مزهودة. مرجع سابق. ص 49.
- ²⁰- Vincent Plauchu. *Mesure et Amélioration des Performances Industrielle*. Office des Publications Universitaires. France 2006. P 13.
- ²¹- Ans Brandenburg. *Identifier et Mettre en Œuvre les Processus de Pilotage*. www. Aliquality. Org.
- ²²- سعد صادق بحيري. إدارة توازن الأداء. الدار الجامعية. الإسكندرية 2004/2003. ص ص 212-214.
- * B S C=Balanced Scorecard.
- ²³- Jacques Richard. *Quelle Performance Stratégique pour Piloter l'Entreprise dans l'Economie de l'Internet ?*. www.Dauphine.fr/cereg/these.php? Id=52. 10 décembre 2002