

لوحة القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير أداء المؤسسات العمومية

The forward-looking dashboard and its role in developing the performance of public institutions

لكل نزهة [*]

طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة
البلدية 2 - الجزائر

تاريخ النشر: 01 جوان 2018

تاريخ قبول النشر: 03 ماي 2018

تاريخ الارسال للنشر: 05 مارس 2018

ملخص:

نتيجة للتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال خلال الآونة الأخيرة ، و زيادة على الإنتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة التقليدية ، دفعت الكثير من المؤسسات إلى البحث على نظام رقابي جديد يعمل على تقييم الأداء من منظور مجالات متعددة ، و يهتم بمجموعة أوسع من المقاييس المالية و الغير مالية ، و سعياً لإحداث التغيير جاءت فكرة " لوحة القيادة الإستراتيجية" التي تمثل أداة من أدوات التسيير الحديثة و التي تعمل على تحقيق التوازن ، و تحسين مستوى الأداء الشامل للمؤسسات .

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة الإستراتيجية ، المؤسسة العمومية .

تصنيف G21,G28:JEL

Abstract:

As a result of changes in the business environment in recent times, and in addition to criticisms of traditional control systems, many institutions have sought to find a new regulatory system that evaluates performance from a multi-disciplinary perspective and is concerned with a wider range of financial and non-financial measures In order to bring about change, the concept of "Forward-looking Dashboard" has emerged as a tool of modern and balanced management, improving the overall performance of enterprises.

Keywords: Forward-looking Dashboard, Public Institution.

system.

JEL Classification Codes: G21,G28

مقدمة

في ظل التطور الذي شهده مناخ الأعمال من زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وزيادة شدة المنافسة أصبح الاعتماد على المعلومات المالية ذات الطابع الكمي غير كاف لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ، وعليه تم الإهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس المالية و الغير مالية ، تعد بمثابة طريقة لاتخاذ قرارات رشيدة من قبل المديرين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و للتأكد نجاحها المستقبلي .

و إستعراضاً للفكر الحديث و المتعلق بتقييم الأداء ، و سعياً إلى إحداث التغيير جاءت فكرة لوحة القيادة الإستراتيجية التي تُعد إحدى التقنيات التي تمكن المنظمات من تقويم أعمالها بنظرة شمولية أكثر من السابق ، وذلك من خلال أربعة منظورات بدلاً من الاعتماد على المنظور المالي .

تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية مقياس إستراتيجي ، و نظام يقوم بتحديد و ترجمة الإستراتيجية ، و تقييم عوامل النجاح الأساسية ، و التي تعمل على تسيير الأداء في المنظمة في ضوء الأهداف و الإستراتيجيات الموضوعية .

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع المطروح و المتمثل في قياس و تقويم الأداء الإستراتيجي للمنظمات ، و البحث عن أفضل السبل للتألق و التميز فيه .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- * إبراز أهمية لوحة القيادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح المستقبلي للمنظمة .
- * دراسة آلية تطبيق (BSC) ، و بيان كيفية تحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة يتكلمها جميع المواطنين من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقاً للمنظورات الأربعة التي تتضمنها لوحة القيادة الإستراتيجية .
- * إستعراض كيفية تعديل (BSC) على المؤسسات العمومية و التعرف على أهم مميزات و عيوبها .

إشكالية البحث :

و من خلال ما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية :

* إلى أي مدى تكمن أهمية تطوير لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية العمومية ؟ .

و بناء على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات :

* ما المقصود بلوحة القيادة الإستراتيجية ؟ و بماذا تتميز ؟

* ما هي أهم خطوات بناء لوحة القيادة الإستراتيجية ؟

* هل يمكن تعديلها على المؤسسات العمومية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : تستخدم المؤسسة لوحة القيادة الإستراتيجية في تقييم أدائها .

الفرضية الثانية : تعتمد المؤسسة في عملها على أربعة محاور (المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو) .

الفرضية الثالثة : تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات و حاجات الزبائن باعتبارها أهم أولوياتها .

الفرضية الرابعة :تستخدم المؤسسة العمليات الداخلية لضبط و مراقبة أداء العمليات بغرض تصحيح الإنحرافات و تطوير الأداء .

منهجية الدراسة :

بغرض الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة ، و بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و إختبار صحة الفرضيات ، تم إتباع المنهج الوصفي في تحليل النتائج و ذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة و تحليلها ، بغية التوصل إلى النتائج و ذلك للوصول إلى الإجابة على مختلف الإشكاليات المطروحة .

و بقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول : الإطار النظري للوحة القيادة الإستراتيجية

المحور الثاني : تكييف لوحة القيادة الإستراتيجية مع المؤسسات العمومية (المنظمات الحكومية)

المحور الثالث :تقويم لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية (الإدارة المحلية) لولاية نيبازة

المحور الأول : الإطار النظري للوحة القيادة الإستراتيجية

لقد برز مفهوم لوحة القيادة الإستراتيجية من خلال الدراسة التي قدمها الباحثان Kaplan و Norton و التي نشرت في مجلة هارفارد Harvard سنة 1992 و التي ظهرت تحت إسم " بطاقة الأداء المتوازن " ، بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات المالية و المؤشرات أخرى أكثر دقة تكون مرتبطة بالجانب التنظيمي للمؤسسة .

أولا : مفهوم لوحة القيادة الإستراتيجية

I. تعريف لوحة القيادة الإستراتيجية :

1- تعريف لوحة القيادة :

لقد قدمت لها عدة تعاريف تمحورت كلها نحو معنى واحد نذكر منها :

عرف كلا من Alazard.C و Sépari.S لوحة القيادة على أنها : " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسئول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسئول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"¹.

كما و عرفت أيضا : " هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة و دورية ، حيث تظهر المعلومات المتعلقة ، بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية ، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ، معبرة ، يستطیع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث ، و تصحيح القرارات "².

و عليه فإن لوحة القيادة هي الأداة التي تمكن من إكتشاف مواطن الخلل و قياس الفروقات بين الأهداف المحددة و الأشياء المحققة فعلا ، و إتخاذ القرارات التي تفرض نفسها على أساس معايير موثوقة "³.

2- تعريف لوحة القيادة الإستراتيجية :

أ/ تعريف الأداء :حيث يعرف الأداء عل أنه :

- "إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهداف طويلة الأجل " ⁴ .

- "إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، و انه يعد مفهوماً متعدد الأبعاد و ذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية ،فضلا على انه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة و نوعية المعايير المختارة "⁵.

- كما و يعرفه كل من Miller et Bromily بأنه : " إنعكاس كيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و إستغلالها بكفاءة و فعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "⁶.

ب / تعريف لوحة القيادة الإستراتيجية :

قد قدمت لها تعريف عديدة نذكر منها :

عرفت **لوحة القيادة الاستراتيجية** بأنها : " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها و برامجها إلى مجموعة من الأهداف و قياسات البرامج المترابطة ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها و رسم تحركاتها المستقبلية " ⁷ .

و عرفت أيضا بأنها : " إطار عمل ، وسيلة لتوصيل رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها ، بالإعتماد على مؤشرات توضح للموظفين محددات الأداء الحاضر و المستقبلي " ⁸ .

كما و قد جاء مفهوم **لوحة القيادة الاستراتيجية** من إدراك أنه لا يوجد مؤشر واحد للأداء يمكننا من معرفة التعقيدات التي تواجه المؤسسة على وجه الخصوص نقاط الضعف المعروفة و الخاصة بالمؤشرات المالية و التي أثرت سلباً على قرارات المدراء في المؤسسة .
و نتيجة لذلك كان من الضروري استكمال المؤشرات المالية بأخرى غير المالية ، خاصة بعد حركة إدارة الجودة الشاملة ، أين أقرت العديد من المقالات و أوصت بتقليل التركيز على المؤشرات المالية ، و ذلك لأن الإعتماد عليها لا يكون في مصلحة الشركة ⁹ .

II. أهمية لوحة القيادة الاستراتيجية و أهدافها :

1- أهمية لوحة القيادة الاستراتيجية :

يمكن إظهار أهمية لوحة القيادة الاستراتيجية بما تقدمه من إسهامات فيما يلي ¹⁰ :

- تطوير الخطط الاستراتيجية . - تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها . - صياغة خطط الحوافز الإدارية .
- كما تظهر أهمية لوحة القيادة الاستراتيجية من خلال الفوائد التي عادت على مختلف المؤسسة التي تبنتها و من بين هذه الفوائد ¹¹ :
- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل من خلال مختلف مقاييس الأداء .
- تقوية فهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية .
- توفير وسيلة إتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد .
- تمهيد الإدارة بصورة شاملة عن الأداء .
- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة .تسهل و تحسن طريقة تدفق المعلومات و توصيل و فهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة .
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء .
- تحسن النظم التقليدية للرقابة بإدخالاً لحقائق الغير مالية والأكثر نوعية .
- تساعد على تكوين مقاييس أداء تتوافق مع الاستراتيجية على كل مستويات المؤسسة .

2- أهداف لوحة القيادة الاستراتيجية :

تعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية نظام إداري يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف الهامة بالمؤسسة ، لذا فإن كلا من Kaplan و Norton حددا ثلاثة أهداف رئيسية للوحة القيادة الاستراتيجية نذكرهم كالآتي :

- إيصال الاستراتيجية و تفعيلها في المؤسسة ، وذلك من خلال تحديد جيد للأهداف الاستراتيجية المترجمة لرؤية المؤسسة ، و المساهمة في تعزيز نقاط قوتها و تحسين نقاط ضعفها ، إضافة على إقتناص الفرص المتاحة و إجتناوب التهديدات الممكنة .
- ضمان تناسق الأنشطة و التوفيق بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- قياس و تقييم و إدراة و تحسين الأداء .

بالإضافة إلى الأهداف الرئيسية ، تسعى لوحة القيادة الاستراتيجية إلى ¹² :

- توضيح إستراتيجية المنظمة و تفسيرها و تطويرها و تشخيص المبادرات الاستراتيجية و أهميتها .
- معالجة عجز أنظمة الإدارة التقليدية في ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أنشطتها و أفعالها القريبة المدى .
- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي و المستقبلي للمنظمة .

ثانياً : متطلبات تطبيق لوحة القيادة الاستراتيجية :

I. مبادئ لوحة القيادة الاستراتيجية و منظوراتها

1- مبادئ لوحة القيادة الاستراتيجية :

قد أشار كلا من Kaplan و Norton إلى جملة من المبادئ التي تتميز بها لوحة القيادة الاستراتيجية ، و هي خمسة مبادئ ، نذكرها كالآتي :

المبدأ الأول : ترجمة الاستراتيجية وفق المنظور العملي

لوحة القيادة الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى أداة لمقيادة و ترجمة الاستراتيجية وفق المنظور العملي ، وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية و المترجمة عبر مختلف محاور القيادة وفق سياق ترايطي منطقي لربط المسبب بالأثر عبر مختلف العمليات و الأنشطة آخذة بعين الإعتبار لكل من الأصول المعنوية و المادية للمؤسسة ¹³ .

المبدأ الثاني : تكييف المؤسسة و ما يتماشى مع الاستراتيجية

معظم المؤسسات و بصفة عامة تتبع التنظيم الوظيفي ، هذا التنظيم أظهر حدوده بصفة واضحة في السنوات الأخيرة فقد كان يعيق إنتقال المعلومات و التواصل داخل المؤسسة مما يعيق نشر الاستراتيجية. إن المؤسسات الموجهة إستراتيجيا أزاحت هذا العائق بواسطة تصميم لوحات قيادة لكل مركز ربحية أو وحدة نشاط مما يجعل هذه الأخيرة مترابطة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، بواسطة المفاهيم و الأهداف المشتركة التي تحتويها لوحة القيادة الإستراتيجية الخاصة بها¹⁴.

المبدأ الثالث: الإستراتيجية تحدد وظيفة كل فرد في المؤسسة (جعل الإستراتيجية العمل اليومي للجميع)

يتم تحديد وصياغة الإستراتيجية ضمن المستوى الأعلى من التنظيم الإداري (الإدارة العليا) ، ويتم تنفيذها على جميع المستويات الإدارية حيث يتم ترجمتها إلى أهداف جزئية من أعلى إلى أسفل ، يتم تحقيقها من أسفل إلى أعلى ، وذلك بتكامل العمليات و الأنشطة بين هذه المستويات¹⁵.

المبدأ الرابع: تحويل الإستراتيجية إلى عملية مستمرة

في الكثير من المؤسسات و في معظم الإجتماعات الدورية التي تقوم بها المؤسسة فإن الحديث يكون فقط حول الأداء الوظيفي و مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق و إتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية ، و لا مكان للحديث عن الأداء الإستراتيجي مطلقا. ففي الدراسة التي أجراها Kaplan و Norton و جدا أن 85% من فرق الإدارة تقضي أقل من ساعة من الوقت في الحديث حول الإستراتيجية ، و بالتالي يصبح من غير الممكن تطبيق هذه الإستراتيجية التي لم تأخذ نصيبها من المناقشة في حين أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق لوحة القيادة الإستراتيجية أخذت بعين الإعتبار و على حد سواء الأداء الوظيفي و الأداء الإستراتيجي في نفس الوقت و في عملية مستمرة ، مع مراعاة بعض العناصر ، الضرورية كإعطاء الأولوية لها هو طويل الأجل عن ما هو قصير الأجل ، مع ضرورة وضع نظام معلومات يسمح لأعضاء المؤسسة أن تكون لديهم المعرفة و المعلومات اللازمة التي تمكنهم من الإنسجام مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹⁶.

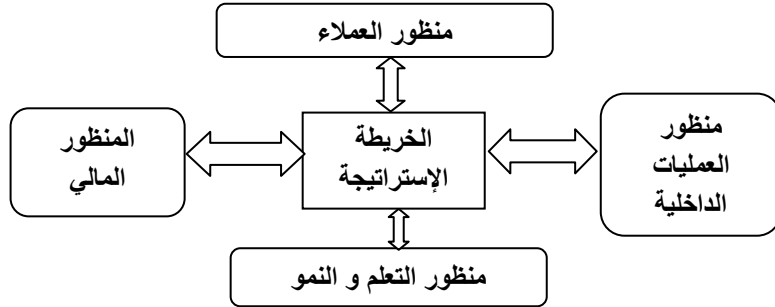
المبدأ الخامس: قيادة التغيير من خلال الإجراءات القيادية

الأربع مبادئ الأولى السابقة المذكور تركز على لوحة القيادة كإطار عمل ودعم للعمليات. لكن الشرط الأساسي للنجاح هو المشاركة الفعالة للفريق التنفيذي، إذ تستدعي الإستراتيجية تغيير في كل جزء في المنظمة. فالإستراتيجية تحتاج إلى فريق إداري لضبط هذه المتغيرات ، والمدراء هم مفتاح التغيير إذا استطاعوا حشد المنظمة وفق هذا التغيير¹⁷.

2- منظورات لوحة القيادة الإستراتيجية:

تحتوي لوحة القيادة الإستراتيجية و التي طرحت من قبل Kaplan و Norton على أربعة منظورات (محاور) متكاملة و مترابطة فيما بينها ، و التي تتمثل في المنظور المالي ، و منظور العملاء ، و منظور العمليات الداخلية ، و منظور التعلم و النمو :

الشكل رقم 1: شكل يوضح أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية



Source : Alain Fernandez Nodewy - Balanced Scorecard Tableaux de bord - Balanced Scorecard et Tableaux de bord de pilotage , une mise au point s'impose – 2014 – p : 5 – sur le site : www.piloter.org

(أ) **المنظور المالي**: يمثل المنظور المالي الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة ، حيث يقترح من خلاله الباحثان Kaplan و Norton ثلاث مراحل للإستراتيجية المالية ، و التي تعبر عن الوضعية السوقية للمؤسسة و هي (النمو ، و الإستقرار ، و التضخم) . و يتناول هذا المنظور على المؤشرات المالية الكلاسيكية (التقليدية) ، و الجديد في ذلك هو الرغبة في ربط هذه المؤشرات بواقع العملاء (عملاء مستهدفين ، عملاء جدد ، و عملاء غير مربحين (عديمي المردودية)) . ضف إلى ذلك عملية إنشاء المنتجات و الخدمات (البحث و التطوير ، و المنتجات و الخدمات الجديدة)¹⁸.

(ب) **منظور العملاء**: يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة ، و يقيس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات ، حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة و الإجراءات الإدارية التي تليبي حاجات و رغبات العملاء وفقا للخطة المبرمجة للمنظمة .

(ت) **منظور العمليات الداخلية:** يتم التركيز في هذا المنظور على ضبط و مراقبة أداء العمليات و النشاطات الداخلية التصنيعية و السيطرة على الحلقات المهنية في السلسلة التصنيعية و الإدارية و غيرها بغية تصحيح الإنحرافات و تطوير الأداء ، و ملائمة العمليات مع أهداف و غايات المؤسسة .
و يتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاث عمليات فرعية¹⁹ :

* العملية الأولى : عملية التحديث (Innovation Process)

* العملية الثانية : عمليات التشغيل (Process) Operation

* العملية الثالثة : خدمات ما بعد البيع (Post Sales Services)

(ث) **منظور التعلم و النمو:** يركز هذا المنظور بالقدرة الفكرية للعاملين و مستويات مهاراتهم و نظم المعلومات و الإجراءات الإدارية للمنظمة و العمل على رضا العاملين و رفع معنوياتهم و زيادة إنتاجيتهم.

II. خطوات بناء لوحة القيادة الاستراتيجية :

الخطوة الأولى : تحديد الرؤية الاستراتيجية

و يتم في هذه الخطوة صياغة رسالة واضحة للمؤسسة ، و التي تعبر عن سبب وجودها ، و تعكس توجهاتها الأساسية و تطلعاتها المستقبلية.

الخطوة الثانية : تحديد الأهداف الاستراتيجية

أن صياغة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب العديد من المدخلات في صورة موارد وهذا راجع إلى تعدد المتغيرات التي يلزم دراستها ، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الإجراء المناسب لصياغة الاستراتيجية في المؤسسة ، إلا أنهم دوماً يتفقون في طرح سؤال أساسي أثناء إعداد الاستراتيجية وهو كيف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها ؟.

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتميز بكونه ييسر عملية ترجمة الرؤية إلى إستراتيجيات محددة ومستندة إلى المواقع مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها²⁰ .

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل منظور من منظورات لوحة القيادة الاستراتيجية الأربعة .

الخطوة الرابعة : إختيار القياسات

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم إستخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً ، أي يجب قياسها ، يتم ذلك من خلال إختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه .

الخطوة الخامسة : إعداد خطط العمل

و نعني بها بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف و الرؤية الاستراتيجية ، و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج و إختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل و تحديد المهلة اللازمة للتطبيق²¹ .

الخطوة السادسة : المتابعة و التقييم

تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس ، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن ، في هذه المرحلة وعرضه على الإدارة العليا مراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، بصورة ربع سنوية أو شهرية ورسم الأهداف .

المحور الثاني : تكييف لوحة القيادة الاستراتيجية مع المؤسسات العمومية (المنظمات الحكومية)

بسبب الأهمية الكبيرة للوحة القيادة الاستراتيجية (BSC) كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي ، يمكن ذلك من تعديلها لقياس و تقييم الأداء في القطاع العام و ذلك من خلال إجراء بعض التعديلات عليها .

أولاً : تعديل لوحة القيادة الاستراتيجية (BSC)

يتم تكييف لوحة القيادة الاستراتيجية مع المؤسسات العمومية و ذلك من خلال وضع بعض التعديلات اللازمة عليها نذكر منها²² :

1- فيما يتعلق بالجانب المالي: حيث لا يكون البعد المالي فيها هو الهدف الأساسي ، و غنمنا هدفها يكون متمركز في أداء البرامج الموضوعية بما يساهم في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين ، و وضع ذلك في مقدمة الأولويات التي تسعى إلى تحقيقها ، و هذا يتطلب الربط بين رسالة المنظمة و المجتمع الذي تعمل فيه و محاولة تلبية حاجات و رغبات متلقي الخدمة ، و من السهل إستبدال البعد المالي ببعد القيمة المضافة للمستفيدين ، و لا سيما و أن المخرجات المستهدفة للقطاع الحكومي هو تقديم خدمة بكفاءة عالية و بشكل شمولي و بجودة عالية ، و يقصد بالمستفيدين هنا جميع الأطراف المستفيدة من الخدمات و هذا يشمل : جمهور المواطنين ، دافعوا الضريبة ، المراقبين لعمل القطاع ، العاملين بوحدات القطاع .

2- فيما يتعلق ببعيد الزبون : إستبدال بعد الزبون ببعيد متلقى الخدمة ، و إدخال بعد المسؤولية الإجتماعية كأحد الأبعاد الرئيسية في (BSC) نتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات الحكومية (المؤسسات العمومية) بتكييف لوحة القيادة الإستراتيجية لتطبيقها لتطبيقها في مواقع حكومية عديدة ، و تبعاً لذلك ، زاد الإهتمام بالزبائن (متلقى الخدمة) ، و محاولة تقديم أفضل الخدمات لهم لإشباع حاجاتهم و رغباتهم ، و بدأ التركيز على مقابلة إحتياجات المجتمع بدلاً من التركيز على زيادة الأموال أو ضبط النفقات .

3- فيما يتعلق ببعيد العمليات التشغيلية و بعد التعلم و النمو : حيث ساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية في العديد من الدول من تخفيض الهوة ما بين غموض المهمة أو الرسالة و ما بين العمليات التشغيلية اليومية ، إذ سهلت بطاقة الأداء على المنظمات تحقيق إهتماماتها الإستراتيجية من خلال العمليات التي تقوم بها ، بالإضافة إلى أن تركيز المنظمات تحول من البرامج و المبادرات إلى المخرجات التي تحقق البرامج و المبادرات ، و بالشكل الذي يساعد على تجنب الأفكار الخاطئة المتعلقة بالإستراتيجية من خلال إدارة البرامج و المبادرات بشكل سليم ، و توجيه المبادرات و الأقسام و العاملين للعمل بطريقة تدفع إلى تحسن الأداء .

ثانياً : أهمية تطبيق لوحة القيادة الإستراتيجية (BSC) في المنظمات الحكومية

تظهر أهمية تطبيق هذا النموذج في المنظمات الحكومية للأسباب الآتية²³ :

- الحاجة إلى التعرف على إحتياجات المستفيدين من الخدمات الحكومية و العمل على إشباعها .
- الحاجة إلى التعرف على إحتياجات العاملين الذين يقدمون الخدمات للمستفيدين و العمل على إشباعها .
- ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال رفع كفاءة العمل وفعاليته .

ثالثاً : مزايا و عيوب لوحة القيادة الإستراتيجية في القطاع العام (المؤسسات العمومية)

1- مزايا لوحة القيادة الإستراتيجية في القطاع العام

تحقق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام العديد من المزايا²⁴ :

- * **التعليم** : إن بطاقة الأداء المتوازن تضع المنظمة بشكل كامل وشمولي في العملية التعليمية من خلال :
 - تصنيف كل فرد في المنظمة بإطار لوحده من حيث علاقته بإستراتيجية المنظمة .
 - إن بطاقة الأداء المتوازن تتطور خلال مراحل التطبيق .
 - علاقات السبب و النتيجة . - إختيار المقاييس - العمليات الإدارية
- * **التخطيط** : إن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تطوير التخطيط من خلال :
 - وضع موازنات بشكل أكثر رشداً و عقلانية في عالم سريع و متغير .
 - التنبؤ بالمخرجات المستقبلية من أنظمة المحاكاة و علاقات السبب و النتيجة .
 - إحلال الإدارة الديناميكية التي تعتمد على الحقائق بدل من الحدس و التخمين .
- * **بطاقة الأداء المتوازن مفيدة للجمهور من حيث :**
 - تزييد من وضوح النشاطات الحكومية . - تسهيل عمليات الحصول على التغذية العكسية .
 - تدعم عمليات الرقابة و المحاسبة .

* **تطوير الإمكانيات و تحسينها من خلال :**

- زيادة إدراك المنظمة بما يحدث فيها . - فتح المجال بشكل واسع أمام الإبداع .
- تحديد أكثر لإحتياجات التي تتطلب التغيير . - المساعدة في تحديد أفضل التطبيقات .
- * **المقارنات :** إن بيانات بطاقة الأداء المتوازن يمكن إستخدامها كقاعدة للمقارنة مع بيانات منظمات أخرى ، و يتم ذلك من خلال مقارنة العمليات التي تقوم بها المنظمة مع العمليات التي تقوم بها منظمات أخرى ، و من الأفضل أن تتم المقارنة مع أفضل المنظمات في الصناعة التي تعمل بها المنظمة .

2- **المشاكل التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام :**²⁵

- طبيعة الخدمات التي تقدمها الوحدات الحكومية . - تعدد و تعارض الأهداف و الأولويات .
- عدم الدقة في تحديد غالبية مهام الوحدات الحكومية . - الروتين في الأجهزة الحكومية .
- الضغوط السياسية . - صعوبة تحديد مقياس كمي لمخرجات العمل الحكومي .
- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي و الخاص . - غياب المنافسة بين الوحدات .

المحور الثالث : تقويم لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية (الإدارة المحلية) لولاية تيبازة

بغرض معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تطوير المؤسسات ، قمت بإختيار عينة من المؤسسة محل الدراسة (الإدارة المحلية) ، وتوزيع مجموعة من الإستبانات عليها لمعرفة آراء المسؤولين في المؤسسة حولها ، و معرفة درجة تطبيقها و الإعتماد عليها في المؤسسات الجزائرية .

مشكلة الدراسة: محورت مشكلة دراستنا حول إبرة أهمية الحاجة إلى تبني المؤسسات العمومية الجزائرية لوحة القيادة الإستراتيجية بشكل متكامل كقياس للأداء و كنظام لإدارة المؤسسة ، وذلك لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وفقاً لرؤيتها. ومن خلال زيارتنا الإستطلاعية الميدانية ، و مقابلة بعض المسؤولين لاحظنا مفاهيم متضاربة حول فهمهم وإدراكهم للوحة القيادة كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي ، أي أن هذه المؤسسة لا تستخدم هذا النظام كآلية في عملية التسيير بحد ذاته ، إلا أنها تعمل بمبادئه ، حسب رأي البعض منهم أي أن مؤسستهم تعمل على ما تقوم به لوحة القيادة مثلاً: "توفير لمعلومات عن نشاطات المؤسسة (جمع كل التقارير عن كل مصلحة في المؤسسة) ، و في الوقت المناسب تضمن تحقيق الشفافية و المساواة ، تعتمد على المقاييس المالية ، ... و أمور أخرى " .

منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الميداني في جمع البيانات ، وذلك بواسطة إستبيان قدم لعينة من مجموع الدراسة ، و جمعها و إدخال البيانات و تحليلها إحصائياً بواسطة برنامج (spss) .

عينة الدراسة: تم إختيار عينة لبعض المسؤولين ، في المؤسسة محل الدراسة من مجتمع الدراسة ، و الذي يبلغ عددهم 18 فرداً. أما في ما يخص المقياس المستخدم قمنا بإتباع مقياس LIKERT ، الخماسي و هو كالتالي :

(01): غير موافق ، (02): غير موافق بشدة ، (03): محايد ، (04): موافق ، (05): موافق بشدة ، و عليه فمتوسط أداة هذا المقياس (المتوسط الحسابي النظري) الذي يستخدم بغرض إختبار الفرضيات هو $03 = 5 / (5+4+3+2+1)$.

حيث تم إتباع أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل النتائج (التكرارات و النسب المئوية) و لوصف خصائص الدراسة من حيث (الجنس و السن و المؤهل العلمي و الخبرة المهنية) .

تحليل النتائج وإختبار الفرضيات :

لقد تم توزيع (18) إستبانة على رؤساء المكاتب في المؤسسة محل الدراسة و على بعض الإطارات الفاعلة فيها ، و قد تم إسترجاع (16) إستبانة ، أي ما يعادل 88.88% .

الجدول 01: يمثل تكرار عدد الذكور و الإناث ، و عدد الأوراق الموزعة و المسترجعة و نسبة الإسترجاع

النسبة %	التكرار	
37.5%	06	عدد الذكور
62.5%	10	عدد الإناث
-	18	عدد الأوراق الموزعة
-	16	عدد الأوراق المسترجعة

1- الخبرة الوظيفية و المؤهل العلمي :

نلاحظ من خلال الجدول الثاني ، أن غالبية العاملين والموظفين في المؤسسة و الممثلين في رؤساء المكاتب و بعض الإطارات الفاعلة في المؤسسة ، تتراوح خبرتهم ما بين 6-10 سنوات حيث بلغ الوسيط الحسابي هنا 2.00 بانحراف معياري قدر بـ 1.153 .

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فنلاحظ أن غالبيتهم متحصلون على شهادة الليسانس ، و بلغ الوسيط الحسابي هنا 2.00 بانحراف معياري قدر بـ 0.929 .

الجدول 02: توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	
25.0	04	05 سنوات فأقل
31.3	05	6سنة-10سنوات
18.8	03	11سنة – 15 سنة
25.0	04	16 سنة فأكثر
2.00		المتوسط الحسابي
1.153		الانحراف المعياري

الجدول 03: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
25.0	04	ثانوي
68.8	11	شهادة الليسانس
6.3	01	مهندس دولة

2.00	المتوسط الحسابي
0.929	الانحراف المعياري

الجدول 04 : يمثل معلومات وصفية حول مدى دراية مدراء المؤسسة محل الدراسة بأهمية لوحة القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الأداء .

السؤال	غير موافق		محايد		غير موافق بشدة		موافق بشدة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
01	4	25	3	18.8	8	50	-	-
02	3	18.8	1	6.3	10	62.5	-	-
03	-	-	5	31.3	11	68.8	-	-
04	1	6.3	6	37.5	9	56.3	-	-
05	5	31.3	4	25.0	7	43.8	-	-
06	-	-	6	37.5	8	50.0	2	12.5
07	-	-	3	18.8	13	81.3	-	-
08	2	12.5	8	50	5	31.3	1	6.3
09	1	6.3	12	75.0	2	12.5	1	6.3
10	1	6.3	11	68.8	3	18.8	1	6.3
11	-	-	6	37.5	9	56.3	1	6.3
12	1	6.3	5	31.3	7	43.8	2	12.5
13	1	6.3	7	43.8	8	50.0	-	-
14	-	-	1	6.3	13	81.3	2	12.5
15	2	12.5	6	37.5	8	50.0	-	-
16	-	-	3	18.8	9	56.3	4	25.0
17	5	31.3	-	-	-	-	1	6.3
18	-	-	5	31.3	8	50.0	3	18.8
19	-	-	5	31.3	11	68.8	-	-
20	-	-	4	25.0	12	75.0	-	-

إختبار فرضيات الدراسة :

الجدول 05 : نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات	المجموع	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
تعتمد المؤسسة على استخدام BSC في تقييم أدائها بدرجة أكبر مقارنة بأدوات مراقبة التسيير الأخرى .	16	3.5	1.289
تكمل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إعتمادها على محاورها الأربعة (المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو).	16	4.00	0.443
نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على وضع متطلبات و حاجات الزبائن ضمن أهم الأولويات .	16	4.00	0.680
يركز منظور العمليات الداخلية على ضبط و مراقبة أداء العمليات و ذلك بغية تصحيح الانحرافات و تطوير الأداء .	16	4.00	0.577

تحليل الفرضيات : نتبع في هذه الدراسة إختبار ستودنت للعينة الواحدة ، و ذلك من خلال مقارنة متوسطات الفقرات بالمتوسط الحسابي النظري و الذي يساوي 3 ، حيث تقترض الفرضية الصفرية أن المتوسط الحسابي لكل فقرة يساوي أو يقل عن المتوسط الحسابي النظري . في حين تقترض البديلة أن المتوسط الحسابي لكل فقرة تفوق المتوسط الحسابي النظري 3 .

و في حالة تحقق الفرضية الصفرية فهذا دليل على أن عبارة الفقرة (الفرضية) غير صحيحة ، و في حالة رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة فهذا يدل على أن الفرضية صحيحة . **ومنه :**
الفرضية 01: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نرفض الفرضية الصفرية ، و نقبل الفرضية البديلة أي أن عبارة الفقرة محققة وبذلك فإن الفرضية صحيحة أي أن المؤسسة تعتمد في تقييم أدائها على إستخدام BSC بدرجة أكبر مقارنة بأدوات مراقبة التسيير الأخرى .

الفرضية 02: من خلال الجدول نلاحظ معلومات وصفية تدل على قبول الفرضية البديلة أيضاً ، أي أن المؤسسة تعتمد في عملها على أربعة محاور (المحو المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) .

الفرضية 03: من خلال ما هو ملاحظ أيضاً من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة أكبر من المتوسط الحسابي النظري ، و بذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، و عليه فالفرضية صحيحة مما يعني بأن المؤسسة تعتبر من أن تلبية متطلبات و حاجات الزبائن من أهم أولوياتهم ن أي قبول الفرضية .

الفرضية 04: من خلال نتائج الجدول و الدراسة التي تمت في المؤسسة نقبل الفرضية البديلة أيضاً ، أي أن الفرضية صحيحة ، و هذا يعني بأن المؤسسة تعمل على إستخدام العمليات الداخلية لضبط و مراقبة أداء العمليات بغرض تصحيح الإنحرافات و تطوير الأداء .
خلاصة :

و من خلال النتائج المتحصل عليها من إختبار صحة الفرضيات نلاحظ أن كل فرضيات البحث صحيحة بإعتبار المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من المتوسط الحسابي النظري . و عليه نستخلص النتائج التالية :
- أن المؤسسة تستخدم لوحة القيادة الإستراتيجية في تقييم أدائها .
- تعتمد المؤسسة في عملها على أربعة محاور (المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) .
- أن تلبية متطلبات و حاجات الزبائن هو من أهم أولويات المؤسسة .
- أن المؤسسة تستخدم العمليات الداخلية في ضبط و مراقبة أداء عملياتها .
و من النتائج التي نستخلصها أيضاً من قرائتنا للإستبيان :
- معظم أجوبة الإستبيان أكدت أن لوحة القيادة الإستراتيجية هي الرؤية المستقبلية للمؤسسة و أنها تضمن تحقيق الشفافية و المساواة للمجتمع ككل .

- إعتبار المسؤولين ان لوحة القيادة الإستراتيجية نظام جيد و فعال في عملية التسيير .
أي أن المؤسسة تعتمد على لوحة القيادة الإستراتيجية كنظام في عملية التسيير حسب آراء المسؤولين ، و من خلال المقابلة الشخصية لبعض هؤلاء المسؤولين يقولون " نحن نستخدم هذه المبادئ في عملية التسيير أي ما يقابلها مبادئ لوحة القيادة الإستراتيجية أي أننا نستخدمها دون أن نقول أنها لوحة القيادة الإستراتيجية " .

التوصيات :

من خلال الداسة التي قمنا بها نقترح على المؤسسة الجزائرية :
- الإعتناء على لوحة القيادة الإستراتيجية كألية في التسيير لفعاليتها على النتائج .
- العمل على برنامج تدريب و تكوين للموظفين على هذه الألية .
- التركيز على مبدأ المشاركة في العمل .
- التركيز على توصيل المعلومات في الوقت المناسب و التأكد من سلامتها لتسهيل إتخاذ القرارات .
- التأكد من العمل بشفافية لتحقيق العدالة و العمل على المساواة بين جميع الموظفين .

قائمة المراجع :

- ^{1/} رديم حسين ، بونقيب أحمد - دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير- أبحاث إقتصادية و إدارية - العدد الرابع - جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإقتصادية و التسيير - ديسمبر 2008 - ص : 3 .
- ^{2/} مجيد شعباني ، قمان أنيسة - لوحة القيادة الإستراتيجية كأسلوب لإدارة الأزمة و أداة من أدوات مراقبة التسيير - الملتقى العلمي الدولي حول " أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال و دورها في الوقاية من الأزمات : دراسة بعض التجارب " - 2015 - ص : 552 .
- ^{3/} شنوفي نور الدين - أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم - سن خاص بالتكوين المتخصص - الجزائر - 2011 - ص : 171 .
- ^{4/} سلطاني عادل - دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة " دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل بالمسيلة " - مذكرة مكملة لنيل هادة الماجستير في العلوم التجارية - تخصص : دراسات مالية و محاسبية - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - 2015/2014 - ص : 68 .

- ⁵ مراد كواشي – آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة " دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر - كلية العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير – مجلة العلوم الاقتصادية – العدد 33 – المجلد التاسع – جامعة أم البواقي – 2013 – ص : 171 .
- ⁶ /مومن شرف الدين – دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة – مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير – تخصص الإدارة الاستراتيجية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة فرحات عباس بسطيف – 2012/2011 - ص : 50.
- ⁷ /نعمة عباس الخفاجي ، إحسان محمد ياغي – إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد " – الطبعة العربية – دار الأيام للنشر و التوزيع – الأردن – 2015 .
- ⁸ /مجيد شعباني ، قمان أنيسة – مرجع سبق ذكره – ص : 554 .
- ⁹ /Marc J. Epstein , Jean-Francois Manzoni - THE BALANCED SCORECARD AND TABLEAU DE BORD: A GLOBAL PERSPECTIVE ON TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION- The European Institute of Business Administration, Bd. de Constance, F-77300 Fontainebleau, – France – p : 6
- ¹⁰ /سعد صادف بحيري – إدارة توازن الأداء – الدار الجامعية – الإسكندرية – 2004/2003 – ص : 210 .
- ¹¹ /مجيد شعباني و قمان أنيسة – مرجع سبق ذكره – ص : 554 .
- ¹² /أثمار عبد الرزاق - إستراتيجية التكامل و إعادة الهندسة و أثرها على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن – الطبعة الأولى – دار الجامد للنشر و التوزيع – الأردن- 2015 – ص : 208 .
- ¹³ /الويزة سعادة – بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة عينة ن المؤسسات بورقلة - " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص :أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير - جامعة ادي مرباح – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - ورقلة – 2013/2012 - ص : 34
- ¹⁴ /شعبان سهام- محاول تصميم لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية حالة المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد ، تيزي وزو ، - مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال – جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس- 2014/2013 – ص : 39 .
- ¹⁵ /الويزة سعادة – نفس الرجع السابق – ص : 33 .
- ¹⁶ /شعبان سهام – ص : 39 .
- ¹⁷ /محرز عبد القادر - أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة " لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية ، دراسة حالة : الجزائرية للمنتجات الرذاذية (ALADAR) – جامعة الجزائر 3 – مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص : محاسبة وتدقيق – 2011/2010 ص : 34/33 .
- ¹⁸ /Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil- Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage- Journ'ees Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'7- Oran, Alg'erie-2013-sur le cite : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00824497> بتصرف من الطالبة
- ¹⁹ /بوشعور راضية – نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC (حالة عملية مقارنة) – رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص : تسيير – جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان – 2011/2010 – ص : 197 – بتصرف من الطالبة
- ²⁰ /الويزة سعادة – مرجع سبق ذكره – ص : 31 .
- ²¹ /عبد الرؤوف حجاج ، أحلام بن رنو – دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية "دراسة حالة مؤسسة نفطال" مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2014/2011) – المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية – العدد 03 – 2015 – ص : 141 .
- ²² /عمر إقبال توفيق ، مأمون محمد القضاة ، إبراهيم يوسف العبادي- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومية "دراسة ميدانية في وزارة المالية الأذنية – مجلة الإدارة و الإقتصاد – المجلد الثالث – العدد العاشر – جامعة العلوم الطبيعية – جامعة الجرش – ص : 196- نقلا عن :

<http://adesj.iq> (00:18 - 2017/08/28)

²³ /أثمار عبد الرزاق مرجع سبق ذكره – ص : 209

²⁴ /عمر إقبال ، مأمون محمد القضاة ، إبراهيم يوسف العبادي- مرجع سبق ذكره - ص : 198/197 .

²⁵ /عمر إقبال توفيق ، مأمون محمد القضاة – إبراهيم يوسف العبادي – مرجع سبق ذكره – ص : 198 .