

## توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة

### Use of Balanced Scorecard as a tool for strategic planning in contemporary organizations

<sup>1</sup> آمال حفناوي

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2019/07/15

تاريخ القبول: 2019/06/24

تاريخ الإرسال: 2019/06/03

#### الملخص:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة استراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وربطها بالعمليات التشغيلية اليومية. مما يساهم في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها، من خلال معرفة مكان قوة المؤسسة التي عليها أن تركز فيها طاقاتها ومواردها. مما يجعل هذه البطاقة أداة فعالة لرسم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات المعاصرة. وعليه، تهدف هذه الورقة إلى دراسة الدور الفعال لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة، من خلال قدرتها على نشر وتبسيط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها حتى الوصول إلى الأهداف المخططة، وقد تم عرض حالة شركة اتصالات السعودية التي حققت نجاحا معتبرا في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية من خلال توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، التخطيط الاستراتيجي، الأداء، الاستراتيجية، شركة الاتصالات السعودية.

التصنيف JEL: L23, P41

#### Abstract:

*Balanced Scorecard is a strategic management system that helps organizations to identify strategic objectives and link them to daily operations. This contributes to taking the necessary measures to face the changes in their environment, by knowing the strengths in which to focus its energies and resources. This makes balanced scorecard an effective tool for drawing and implementing strategic plans for contemporary organizations.*

*Accordingly, this paper aims to study the effective role of the application of balanced scorecard in the activation of strategic planning in contemporary organizations, through its ability to disseminate and simplify the strategy and follow-up its implementation until reaching the objectives planned. The case study of STC, which has achieved considerable success in achieving its objectives and implementing its strategic plans through the use of Balanced Scorecard as a strategic planning tool.*

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic Planning, Performance, Strategy, STC

**JEL classification:** L23, P41

مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات كبيرة تصعب مهمتها وقد تهدد بقاءها واستمرارها، تتعلق في مجملها بالتحديات المستقبلية التي تنشأ في البيئة التي تنسم بحالة عدم التأكد والتغير المستمر. هذا ما جعل عملية التخطيط للمستقبل ضرورة لنجاح المؤسسات ومواجهة المتغيرات المستقبلية في بيئتها. فمن خلال التخطيط تستطيع المؤسسات تحقيق الكثير من الفوائد وتجنب الكثير من المشكلات. فهو يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المؤسسة، من خلال تحديد أهداف قابلة للتنفيذ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى هذه الأهداف. والتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى لعمليات وأهداف المؤسسة على المدى الطويل، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، التي يتم على أساسها تحديث الخطط سنويا.

ويعد التخطيط الاستراتيجي في وقتنا المعاصر أداة أساسية وطريقة ناجحة تستطيع المؤسسات من خلاله الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية، من خلال تطوير الأهداف والعمليات في المؤسسة التي تمكنها من اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، اعتمادا على ما تملكه من نقاط قوة ومعالجة ما تعانيه من نقاط ضعف. لذلك أصبح من الضروري البحث عن الأداة الأنسب التي تساعد على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وتزيد من فعاليته.

ولقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم أدوات تقييم ومراقبة الأداء الاستراتيجي ثم تطورت لتوفر نظام إدارة استراتيجية متكامل يساعد المؤسسة على تحديد أهداف استراتيجية واضحة وترجمتها إلى مقاييس ومبادرات تساهم في جعل الاستراتيجية مسعى يحاول كل فرد في المؤسسة الوصول إليه.

إشكالية الدراسة: تتمثل الإشكالية الرئيسية التي تحاول هذه الدراسة الاجابة عنها فيما يلي:

كيف يمكن توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات المعاصرة؟

التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية المطروحة تتفرع مجموعة من التساؤلات أهمها:

- هل هناك علاقة بين استراتيجية ورؤية المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن؟
- كيف كان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية؟
- فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن تقديم الفرضيات التالية:
- هناك علاقة بين استراتيجية ورؤية المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن، فهذه الأخيرة تعمل على سد الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والنتائج المحققة.
- هناك أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية، من خلال فعالية الخطط وضمان تنفيذها.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها؛
- التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسات المعاصرة
- توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:
- توضيح أهمية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء وتفعيل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات المعاصرة؛
- توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة ودور البطاقة في تفعيله.

منهجية الدراسة: سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب متطلبات الموضوع.

**هيكل الدراسة:** سيتم تناول موضوع البحث من خلال التطرق إلى ثلاث محاور رئيسية، حيث يتمثل المحور الأول في تقديم بطاقة الأداء المتوازن وشرح مضمونها وأهميتها وخطوات تنفيذها ومتطلبات نجاحها، ثم في المحور الثاني سيتم التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيقه وتفعيله، كما سيتم في المحور الثالث عرض تجربة شركة الاتصالات السعودية في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

### المحور الأول: التعريف بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تنفيذها

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard جراء إلقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي، حيث تم تطويرها سنة 1992 على يد كل من روبرت كابلان Robert S. Kaplan الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وديفيد نورتن David S. Norton المؤسس ورئيس شركة Renaissance Solutions العالمية للاستشارات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 7) والتي جاءت بالتزامن مع تطور العديد من المفاهيم خلال تلك الفترة.

فبطاقة الأداء المتوازن انطلقت من فرضية أن الاعتماد الحصري على القياسات المالية في الإدارة تؤدي بالمؤسسات للقيام بالأشياء الخاطئة. فالقياسات المالية هي مؤشرات متأخرة؛ تقدم تقارير عن النتائج وعواقب الإجراءات السابقة. والاعتماد الحصري على هذه المؤشرات يعزز السلوك قصير الأجل الذي يضحي بخلق قيمة طويلة الأجل للأداء قصير الأجل. لذا حافظت بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء المالي ومؤشرات النتائج، ولكنها أضفت إليهم المؤشرات الرئيسية لتوجيه وقيادة الأداء المالي المستقبلي. (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2001, P 2) فهي تعمل على تكوين أهداف استراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى مقاييس أداء ومبادرات للتحسين المستمر، تنعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه. ولقد اعتبرت مجلة Harvard Business Review في عددها الخامس والسبعين لسنة 1992 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من أهم 15 مفهوما إداريا. وتوالت الأبحاث والدراسات لتشمل عددا أكبر من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت ان هذه المؤسسات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة. ويلاحظ ان هناك اقبالا واسعا من المؤسسات في العالم لاستخدام هذه البطاقة مما يفسر نجاحها بإنجاز الأهداف المرجوة منها. (ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، 2007. ص 128).

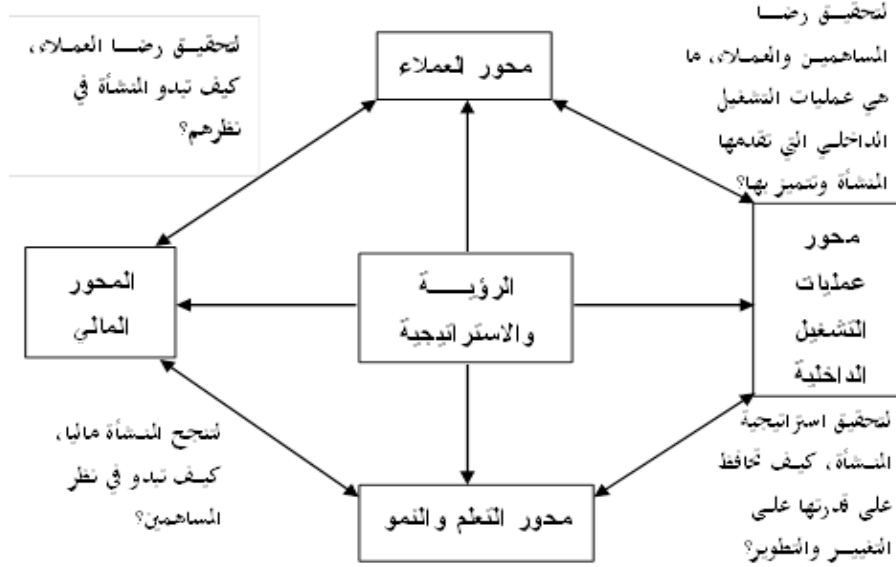
### 1- مفهوم ومضمون بطاقة الأداء المتوازن

عرف كل من نورتن وكابلان بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المؤسسة". (ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، 2007. ص 128).

وفقا لهذا المفهوم يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة هامة وفعالة لقياس الأداء وتقييمه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تحددتها المنظمة وفق أهدافها وحاجاتها، كما تعتبر نظام إدارة استراتيجي يقوم على الموازنة بين رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة اتصال بين القيادة والإدارة لنشر ومناقشة الأهداف وكيفية تحقيقها من خلال مؤشرات وقياسات دقيقة وواقعية. حيث يهتم التوازن الذي تقوم عليه هذه البطاقة بين الجوانب المالية وغير المالية، والداخلية

والخارجية، والأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل. (رحاب محمد عبد الرحمان، 2015، ص 168). وذلك من خلال أربعة محاور أساسية كما يوضحه الشكل الموالي:

### نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحاور الأربعة



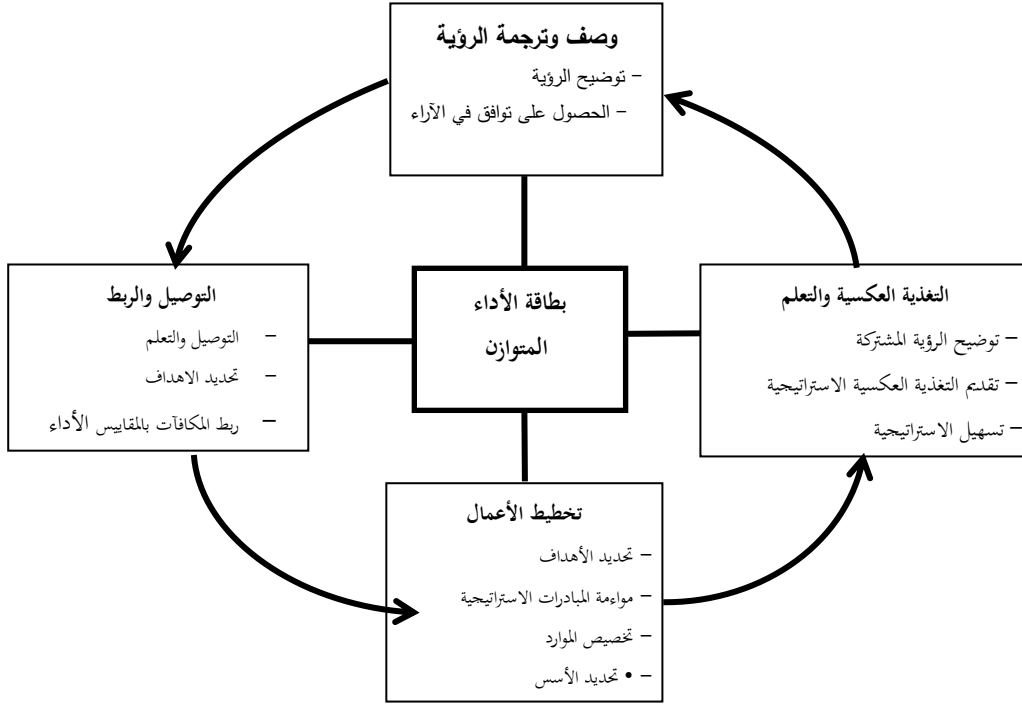
**المصدر:** أحمد يوسف دودين، 2010، ص 34.

لا تعد هذه المحاور نموذجاً يؤخذ ويطبق كما هو في جميع المنظمات، بل يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات والتكييفات كي تناسب المنظمة المعنية وتتفق مع طبيعة عملها وأهدافها واستراتيجيتها، والبيئة التي تتواجد فيها إذ لا بد من أخذها واعتبارها كجزء من استراتيجية المنظمة، ودمجها في بطاقة الأداء المتوازن، ومنح المزيد من الاهتمام إلى العوامل التي تمنح المنظمة الميزة التنافسية ونشرها في جميع أنحاء المنظمة. (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2008، ص 80)

## 2- وظائف بطاقة الأداء المتوازن

صممت بطاقة الأداء المتوازن وطورت لتتكفل بمهام تتماشى ومتطلبات ومتغيرات بيئة الأعمال، وهذا ما جعلها تمثل أداة مبتكرة لقياس الأداء ومساعدة الإدارة في تطبيق استراتيجية المؤسسة وتوصيلها ومراقبتها، وفق نظام مبني على رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. حيث تعمل على تكامل أربعة عمليات إدارية أساسية موضحة بالشكل الموالي:

### وظائف بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S.Kaplan, David R.Norton, 1996, P 77.

### 3- فوائد وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

يحقق نظام بطاقة الأداء المتوازن العديد من الفوائد للمؤسسات ومن نواحي مختلفة، هذا ما جعلها تكتسب المزايا التالية:

(Fabian Löser, 2015, P124).

- أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أكثر نظم قياس الأداء شهرة؛
- بطاقة الأداء المتوازن نظام قياس أداء شامل يهدف إلى تحقيق التوازن بين أبعاد ومحاور مختلفة في جميع أنحاء المؤسسة بأكملها؛
- إلى جانب الاهتمام بالمساهمين ضمن المحور المالي، تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور هامة أخرى مثل العملاء والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو؛
- يتم دعم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال عمليات محددة تقسم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف قابلة للقياس؛
- التفعيل المنهجي لأهداف يمكن إدارتها، وكفاءة تخصيص الموارد لعمليات المؤسسة، والتمكن من التعلم الاستراتيجي داخلها.

ومنه يوفر نظام بطاقة الأداء المتوازن ما يلي: (Patrick Iribarne, 2003, P 8).

- تخص كل المنظمة، وليس فقط قسم معين في المؤسسة؛
- وسيلة توازن بين المقاييس المالية وغير المالية؛
- تسمح بتوضيح الاستراتيجية وإيصالها بصورة ملموسة وتشغيلية؛
- تركز على التغييرات ذات الأولوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- توفر إطار منهجي لتحويل الاستراتيجية إلى خطة عمل وتنظيم التغذية العكسية.

### 4- منهجية بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

يمكن توضيح هذه المنهجية من خلال الشكل الموالي:

منهج عملي لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لبناء نظام إدارة جديد



Source: Robert S.Kaplan, David P.Norton ,1996, P 273.

ويوضح الشكل أن تنفيذ بطاقة أداء متوازن مصممة على أسس سليمة وواضحة وملائمة لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها ومتطلبات تطورها ونجاحها يساهم في بناء نظام إدارة جديد له القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة ودعم القدرات التنافسية للمؤسسة ونجاحها.

وبطاقة الأداء المتوازن تنفذ لأغراض مختلفة، ولا يمكن لأي غرض إذا استخدم منفرداً أن يحسن نظام القياس، فكل غرض هو جزء من التعبئة الشاملة والواسعة لأهداف المؤسسة نحو تنفيذ الاستراتيجية. لذا لا يتم في المؤسسة تركيز بطاقة الأداء المتوازن على غرضها الأول فقط، فالتطبيق الأول يهدف إلى بداية عملية تغيير تتماشى مع الهدف الأصلي لتصميم البطاقة. فالمؤسسات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كحجر أساس لبناء نظام إدارتها (Robert S.Kaplan, David P.Norton, 1996, P275).

ولضمان نجاح تنفيذها هناك مجموعة من العوامل يجب توفرها تتمثل فيما يلي: (Nair Mohan, 2004, P78)

**فهم الذات Understand Self:** على المؤسسة أن تفهم ذاتها جيدا وبما يكفي لمعرفة ما هي مستعدة لعمله عندما تزود بمعلومات بطاقة الأداء المتوازن، ولكي يكون التنفيذ فعالا لعمل البطاقة.

**فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن Understand the BSC Learning Cycle:** فهم تطور بطاقة الأداء المتوازن يساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة لمتطلبات كل مرحلة. ومن الضروري الفهم الواضح لدورة التعلم في البطاقة باعتبارها حالة تحفز وتحرك باتجاه أداء متميز.

**معرفة خارطة الطريق للتنفيذ Know the Road Map for Implementation:** وهي تمثل أهم متطلبات قيادة مشروع بطاقة الأداء المتوازن. فالأنشطة الرئيسية التي تتخلل عملية التنفيذ تستخدم (الاجتماعات، الأهداف، معايير اختيار الباعة والاستشاريين، اختيار القادة وأعضاء الفرق ونيل الدعم).

**اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل Treat BSC as a Project:** افضل طريقة لجعل بطاقة الأداء المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة الاعمال هو جعل هذا المسعى مشروعاً منتجاً ذا قيمة.

استخدام التكنولوجيا كـممكّن Use Technology as an Enabler: بإمكان المؤسسات الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا كـممكّن ومساعد على التنفيذ الفعال والسريع لمشروع بطاقة الأداء المتوازن.

التعاقب (التتابع) في بطاقة الأداء المتوازن Cascade the Scorecard: يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر تتابع بطاقة الأداء المتوازن عبر مختلف خطوط الاعمال، والبلدان والثقافات المختلفة التي تعمل بها المؤسسة لتفادي فشلها.

- بالإضافة للعوامل السابقة هناك عامل سابع خفي هو أساس كل العوامل وهو "التقنيات والنصائح".

### المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة ونظام للتخطيط الاستراتيجي

أصبحت المؤسسات المعاصرة مدركة تماما لخطر عدم التحوط والتخطيط لأعمالها ونشاطاتها المستقبلية، وهذا نظرا لكون البيئة التي تعمل فيها شديدة التغير.

#### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهر منهج التخطيط في منتصف ستينيات القرن العشرين، وهو يؤكد على أن الدور الأساسي للقائد هو التخطيط لتطوير المؤسسة تحيطاً لا يقتصر على المدى القريب، وكان هذا إيذاناً بظهور التفكير الاستراتيجي في المؤسسات بدلاً من التركيز على المهام الإدارية الروتينية. (Nair Mohan, 2004, P 78) وتعرف هذه العملية الإدارية بالتخطيط الاستراتيجي، والذي تتحدد من خلاله استراتيجية المؤسسة بما في ذلك الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والسنواتية، خطط العمل التفصيلية.

حيث يقصد بالتخطيط الاستراتيجي دراسة وتحليل وتقييم البيئة وصياغة الاستراتيجية، أي البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها. (منصور محمد إسماعيل العريقي، 2011، ص 32)

#### 2- علاقة بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية ورؤية المؤسسة

إن القياس مهما كان جيدا لا يساهم وحده في تحقيق أهداف المؤسسات واستراتيجياتها، لذا وفرت البطاقة أداة لقياس ومتابعة وتنفيذ الاستراتيجية. فبطاقة الأداء المتوازن لا تعد بديلا عن نظام التقييم اليومي للأداء، إنما تم اختيار مقاييس البطاقة لتوجيه اهتمام المدراء والعاملين لتلك العوامل التي قد تقود نحو نجاحات تنافسية للمؤسسة. (Robert S.Kaplan, David P.Norton, 1996, P 69).

إذ يجب أن تستمد جميع الأهداف والتدابير والمؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها. وعلى الرغم من عدم وضوح أثر ذلك في المدى القصير، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن سرعان ما أصبحت أداة لإدارة الاستراتيجية واستطاعت التعامل مع 90 % من معدلات الفشل في المؤسسات. (Robert S.Kaplan, David P.Norton, 2001, P 3).

إن بطاقة الأداء المتوازن تسهم وبطريقة مباشرة بربط المخرجات بالأداء، وبالتالي موجّهات الأداء، وهذا يحقق درجة عالية من الحساسية والشفافية، الأمر الذي يساهم بتحسين العمليات بشكل مستمر من أجل تحسين المنتجات او الخدمات. فالبطاقة لا تشتت من الاستراتيجية فقط إنما تعمل دائما على تنفيذها. كما تعمل أيضا على النظر بعمق الى الاستراتيجية وما بين سطورها وابعدها. (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2008، ص 194).

وتمثل البطاقة أداة لترجمة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وربط الاستراتيجية بعيدة المدى بالعمليات التشغيلية قصيرة المدى. ولربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات البطاقة أهمية بالغة في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسات، حيث أن النجاح في المؤشرات يمثل نجاحا استراتيجيا للمؤسسة. وبالتالي فهي تعمل على سد الفجوة بين بين الرسالة والرؤية والاستراتيجية وبين العمليات التشغيلية ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



دور بطاقة الأداء المتوازن في سد الفجوة بين الرسالة والاستراتيجية والنتائج المرجوة



Source: Robert S.Kaplan, David P.Norton, 2001, P 73.

وعليه يمكن تلخيص العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجية فيما يلي: (مسلم علاوي السعد ومحمد حسين

منهل وهاشم فوزي العبادي، 2012، ص 122)

- توضيح التوجهات الاستراتيجية بما يساعد في كسب مشاركة الجميع (أقسام وأفراد) في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية؛
- تضمن تماشي أهداف العاملين والأقسام مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة واهدافها الاستراتيجية؛
- تكشف عن العلاقة بين الاهداف الاستراتيجية بعيدة المدى والموازنات السنوية؛
- تحديد الاستراتيجيات (المبادئ الاستراتيجية) وتنظيمها؛
- تسهم قنوات التغذية العكسية الصاعدة لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي؛
- تعمل البطاقة على تحويل توجهاتها واهدافها الاستراتيجيتين الى استراتيجيات تتضمن الوسائل وآليات التنفيذ التي تمكن من بلوغ الاهداف الاستراتيجية.

### 3- دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي

عاجلت بطاقة الأداء المتوازن الحواجز التي تعيق استراتيجية تنفيذ -على المدى القصير- مؤشرات مالية تصمم حولها نظم إدارة تقليدية. وان تدابير ارضاء العملاء والكفاءة/الفعالية الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسين المتواصل للمؤسسة هي متممة للتدابير المالية في البطاقة، التي تركز أهداف وتدابير المؤسسة على بلوغ رؤيتها المستقبلية. حيث أن الاهداف هي خرائط طرق لتحقيق الرؤية بينما التدابير هي مؤشرات للتقدم في تحقيق الاهداف. تجر التدابير المؤسسة بكاملها تجاه الرؤية، وتجاه نوع المؤسسة التي تريد أن تصبحها من أجل أن تنجح على مر الزمن. (ديانا جي أولنغر ورتشارد إن كاتز ترجمة: سميح أبو فارس، 2006، ص 352)

وهذا ما شجع المؤسسات على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي، لأنها تزودهم بأدوات وإجراءات تساعد على مواجهة التحديات المستقبلية للأعمال بصورة شاملة وكفؤة. (مسلم علاوي السعد ومحمد حسين منهل وهاشم فوزي



العبادي، 2012، ص 132). حيث تزود المؤسسة بخارطة طريق توضح لها المكان الذي ينبغي لها أن تركز فيه طاقاتها وأولوياتها ومواردها في معالجة خدمات الدعم الإداري. (ديانا جي أولبنغر ورتشارد إن كاتز ترجمة: سميح أبو فارس، 2006، ص 352) عملية التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تتم كما يلي: ( Robert S.Kaplan, David P.Norton, 2001, p294)

### استراتيجية ← أهداف ← تدابير ← غايات ← مبادرات

ويظهر دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال: (التعريف بالأهداف والغايات، التعريف بمقاييس الأداء، التعريف بالأفعال والممارسات التي تضمن تحسين الأداء، ضمان المساندة المؤسسية لجميع جوانب دورة تحسين الجودة) وهذه تتماشى مع العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.

فبطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسات من دمج خططها التجارية والمالية، وتساهم في إحداث التغيير التنظيمي، من خلال توظيف الأهداف المحددة لمؤشرات قياس الأداء كأساس لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، والتركيز على المبادرات التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Robet S.Kaplan, David R.Norton, 1996, P 76)

حيث تمكن هذه العملية المؤسسة من ما يلي: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 83)

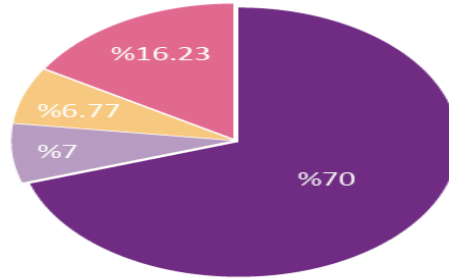
- تحديد كمية المخرجات طويلة الاجل المطلوب تحقيقها؛
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات؛
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الاجل للقياسات المالية وغير المالية؛
- تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة.

المحور الثالث: تجربة شركة الاتصالات السعودية في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

#### 1- نبذة عن الشركة:

تأسست شركة الاتصالات السعودية بصفتها شركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي رقم م/35 بتاريخ 21 ابريل 1998، الذي قضى بتحويل قطاع البرق والهاتف بوزارة البرق و البريد والهاتف ( قطاع الاتصالات )، مع مختلف مكوناته وامكانياته الفنية والادارية الى الشركة، وقد كانت الشركة في حينه مملوكة بالكامل لحكومة المملكة العربية السعودية، وبموجب قرار مجلس الوزراء رقم 171 بتاريخ الموافق 9 سبتمبر 2002، قامت الحكومة ببيع 30% من أسهمها. وتتوزع ملكية أسهم الشركة حالياً كما يلي: 70% يملكه صندوق الاستثمارات العامة، و7% ملك للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية و 6.77% للمؤسسة العامة للتقاعد، و 16.23% الباقية أسهم حرة.

#### هيكل الملكية



المصدر: التقرير السنوي للشركة 2016

تقدم الشركة لعملائها العديد من الخدمات، في مقدمتها خدمة الجوال بأنواعه الجيل الثالث عالي السرعة G 3.5 وتحديد المواقع LBS والانترنت السريع GPRS الجزيرة (Edge) وغيرها، بالإضافة إلى خدمة الهاتف وخدمات سعودي داتا لحلول الإنترنت وخدمات الشبكة وخدمة الأنترنت الفضائي وغيرها من خدمات الشبكات الافتراضية .

## 2- استراتيجية الشركة

تتمثل رسالة شركة الاتصالات السعودية في: السعي إلى تبوء موقع الريادة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات من خلال توفير الخدمات والحلول الشاملة والمبتكرة لكسب ثقة العملاء وثناء المجتمع. كما أقرت استراتيجية أطلق عليها اسم (إلى الطليعة) أو FORWARD، وكل حرف من كلمة الطليعة له دلالة ومعنى استراتيجي ورسالة مهمة في مسيرة الشركة، كالتالي :

الألف: استمرار دورنا الريادي في سوق الجوال.

اللام: لعب الدور الرئيسي في خدمات الحملة للنواقل والمشغلين؛

الطاء: طرق خدمات متطورة للتواصل المرئي المعلوماتي من المنزل؛

اللام: للتميز في خدمة متطلبات قطاع الأعمال؛

الياء: يقين بتحقيق التوسع الخارجي لأعمال الشركة؛

العين: عزم على تطوير الهياكل الداخلية للشركة؛

التاء: تحقيق الكفاءة التشغيلية.

حيث تهدف الأولويات الاستراتيجية الخمس الأولى، التي تتميز بها الشركة، إلى المحافظة على مستوى النمو في إيراداتها فيما

ترمي الاستراتيجيتان الأخيرتان إلى تحسين إنتاجية الشركة .

ورغبة في التنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجيات والتخطيط الناجح لمستقبل واعد للشركة، تبنت مبدأ بطاقة الأداء المتوازن

(Balance Scorecard) الذي يقوم على توازن الأهداف المالية مع الأهداف الأخرى غير المالية، ومقارنة خدماتها وأدائها بمؤشرات

أداء شركات الاتصالات العالمية، وبما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائها، وزيادة قاعدة عملائها وتحقيق رضاهم، وكذلك الوفاء الكامل

بكافة متطلبات واحتياجات السوق المحلي.

## 3- تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن

تسعى شركة اتصالات السعودية من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تنمية وحماية إيراداتها المتحققة من الأسواق

الرئيسية، وتحليل الوضع التنافسي بانتظام، وكذلك تقييم واستغلال فرص تطوير الأعمال المتوفرة محلياً وإقليمياً. كما تعمل على مراجعة

تقسيم شرائح السوق المختلفة، والاستجابة السريعة إلى تغيرات السوق واحتياجات العملاء، وتقديم الحلول والخدمات الجديدة في

وقتها لغرض الوفاء باحتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين للشركة.

ولقد تضمنت عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن الخطوات التالية:

- تقييم الوضع الحالي: عبر دراسة الأساليب المتبعة وإجراء المقابلات وتحديد نقاط الضعف والقوة؛

- إجراء الدراسات حول أساليب الأداء التقليدية وأساليب الأداء الحديثة؛

- اختيار الأسلوب المقترح لبطاقة الأداء المتوازن؛

- إعداد العروض والبرامج التعريفية وبناء الثقة والتأييد من الإدارة العليا وإعداد خطة عمل الفترة التجريبية؛

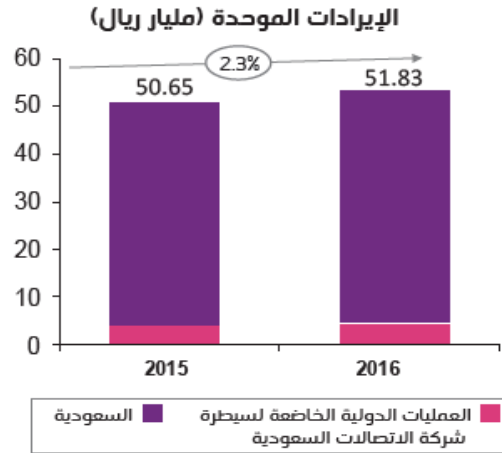
- إعداد البطاقات التجريبية: بطاقة الشركة، بطاقة إدارة تشغيل الشبكة، إدارة كبار العملاء.

## 4- ربط البطاقة بإجراءات التخطيط الاستراتيجي ونتائجه

تم ربط بطاقة الأداء المتوازن بالتخطيط الاستراتيجي لشركة اتصالات السعودية من خلال ما يلي:

- ربط توجهات وأهداف الوحدات بالتوجهات والأهداف الشاملة للشركة؛
- وضع قياس الأداء كجزء من إجراءات التخطيط؛
- مشاركة موظفي الأداء في ورش عمل التخطيط؛
- وضع برامج توعية لشرح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛
- تضمين أهداف المستوى الثاني لخطط القطاعات.

ولقد حققت المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، قفزة نوعية في عملياتها وفي مستوى أدائها ودرجة تحقيق أهدافها، حيث تُعد الشركة حالياً المشغل الأول للهاتف الثابت والجوال بالمملكة العربية السعودية، وتحتل مركزاً متقدماً عالمياً ضمن التصنيف العالمي لمشغلي خدمات الاتصالات، حيث تقع ضمن قائمة أكبر (20) مشغل خدمات اتصالات في العالم وذلك من حيث الإيرادات، وتقع ضمن قائمة أكبر (15) مشغل خدمات اتصالات من حيث الربحية، كما أن الاتصالات السعودية تحتل مركزاً متقدماً ضمن أكبر (15) شركة مختلفة النشاطات في الأسواق العالمية الناشئة. وعلى المستوى المحلي فقد صنفت الشركة ثانياً ضمن أكبر (100) شركة سعودية، وقد حصدت الشركة العديد من الجوائز والمراكز العالمية والتي تشهد لها بتفوقها التقني والخدمي على العديد من الشركات المماثلة على المستوى العالمي، وتقدم الشركة عدداً من الخدمات عالية الجودة لعملائها الذين يبلغ عددهم ما يقارب (17) مليون عميل، منهم حوالي 13 مليون عميل في الجوال، و4 ملايين عميل في الهاتف. حيث شهدت إيرادات الشركة نمواً ملحوظاً ويوضح الشكل الموالي تطورها بين سنتي 2015 و2016:



أصبحت شركة الاتصالات السعودية رائدة في تقديم خدمات الاتصالات بالمنطقة، وتمتع بتواجد دولي وإقليمي مما يؤهلها لتقديم مجموعة من الخدمات المتميزة لعملائها وتحقيق نمو إيجابي لصالح المساهمين.

## الخاتمة:

تتميز البيئة المعاصرة بدرجة كبيرة من التغير وعدم التأكد، مما يهدد المؤسسة بمخاطر متزايدة، وتزايد ضغوط المنافسة، لذا أصبح حتمياً عليها أن تقوم بالتخطيط الجيد لمستقبلها، ووضع الاستراتيجيات المثلى لمستقبل أعمالها وأنشطتها التي تستطيع من خلالها تجاوز المخاطر التي قد تعترضها، وتحقيق أهدافها.

ولقد أثبتت بطاقة الأداء المتوازن نجاحها منذ تطويرها على يد الباحثان كابلان ونورتن سنة 1992، في تقييم الأداء وتحسينه، خاصة على المستوى الاستراتيجي، وذلك في الربط بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، وتحقيق التوازن بين الأداء المالي والأداء الكلي والتخطيط المستقبلي، وذلك من خلال الرقابة والمتابعة على المدى القصير وربطها بالاستراتيجية وطرق تنفيذها ومتابعتها على المدى الطويل. مما يجعل منها أداة ونظام مثالي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة.

## نتائج الدراسة:

- يظهر دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي من خلال التعريف بالأهداف والغايات، وبمقاييس الأداء، والتعريف بالأفعال والممارسات التي تضمن تحسين الأداء، بالإضافة إلى ضمان المساندة المؤسسية لجميع جوانب دورة تحسين الجودة؛
- تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من دمج خططها التجارية والمالية، وتساهم في إحداث التغيير التنظيمي، من خلال توظيف الأهداف المحددة لمؤشرات قياس الأداء كأساس لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، والتركيز على المبادرات التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- ساهم توظيف بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي لشركة اتصالات السعودية في ربط توجهات وأهداف الوحدات بالتوجهات والأهداف الشاملة للشركة، وكذا مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط؛
- نجح بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الشركة راجع لمدى فهم كل أفراد الشركة لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وطريقة عملها وأهميتها؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة استراتيجي يقوم على الموازنة بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ووسيلة اتصال بين القيادة والإدارة لنشر ومناقشة الأهداف وكيفية تحقيقها من خلال مؤشرات وقياسات دقيقة وواقعية؛
- فعالية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي راجع لكونها تزود المؤسسة بخارطة طريق توضح لها المكان الذي ينبغي لها أن تركز فيه طاقاتها وأولوياتها ومواردها في معالجة خدمات الدعم الإداري.

## قائمة المراجع:

- 1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009)، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مصر: المكتبة العصرية.
- 2- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، (2007)، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار زهران.
- 3- فاتن محمد عبد المنعم عزاري، (2013) الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق، الرياض: دار الزهراء.
- 4- رحاب محمد عبد الرحمن، (2015)، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الجزائر: الدار الجزائرية.
- 5- إبراهيم الخلوف الملكاوي، (2008)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان: مؤسسة الوراق.
- 6- مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، (2012)، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، بيروت: دار الكتب العلمية.
- 7- ديانا جي أولبنغر ورتشارد إن كاتز ترجمة: سمح أبو فارس، (2006)، تجديد الإدارة، الرياض: مكتبة العبيكان.

- 8- جيري كوردي، (2011)، استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة، ترجمة: سميرة ممدوح الشامي، القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر.
- 9- منصور محمد إسماعيل العريفي، (2011)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- 10- أحمد يوسف دودين، (2010)، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، عمان: دار جليس الزمان.
- 11- Fabian Löser, (2015), **Strategic Information Systems Managementfor Environmental Sustainability Enhancing Firm Competitiveness with Green IS**, Berlin, Schriftenreihe Informations - und Kommunikations management der Technischen Universität Berlin, Band 6, Universitätsverlag der TU Berlin.
- 12- Patrick Iribarne, (2003), **Balanced scorecards et qualité le couple gagnant**, France: AFNOR.
- 13- Robert S.Kaplan, David P.Norton, (1996), **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into actions**, Boston: Harvard business school Press.
- 14- Nair Mohan, (2004), **Essentials of Balanced scorecard**, John wiley & Sons, Inc.
- 15- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2001), **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Boston: Harvard Business School Press.
- 16- Robert S.Kaplan, David P.Norton, (1996), **Linking The Balanced Scorecard to Strategy**, California Management review, Vol39, No 1.
- 17- Robert S.Kaplan, David P.Norton, (2001), **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Boston: Harvard Business School Press.
- 18- Robert S.Kaplan, David R.Norton, (1996), **Using balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Boston: Harvard business review, Harvard business school Press.