

The Role of Balanced Performance Card in Improving Strategic Performance Applied Study

Nidal M. Reda

Abbas F. Ali

Hussein K. Jassim

Al-Furat Al-Awsat Technical University, College of Administrative Technology / Kufa
Abbasalkhuzai@yahoo.com

ARTICLE INFO

Submission date: 16/3/2019

Acceptance date: 14 /4/2019

Publication date: 10/3/2019

Abstract

The aim of the research is to demonstrate a new method of monitoring and evaluating performance, which is known as Balanced Scorecard with four axes: (financial axis, customer focus, internal operations axis, learning and growth axis) and its impact on strategic Management by combining financial performance measures with performance measures. The research aims to show the most important uses of the Balanced Scorecard, which is not based on a specific aspect but rather measures performance in four axes. In order to achieve the objectives of the research, the researchers adopted the proposed new form, which includes the four previous axes. The answer is given to each axis by the competent authority within the economic unit, unlike the old form whose response was limited to quality management. In personal bias.

The sample of the study is an effective service unit in the local health sector, Al Sadr Medical City in Najaf because of its important role in providing medical services in the province. The research has reached a number of analytical and theoretical results. By the management of the hospital while the focus of customers ranked fourth, and as a result, there is interest and focus on these four main axes, which indicates the holistic view of the activities of the Iraqi health sector in this area.

Keywords: Role of Balanced Performance, Strategic Performance, Performance Evaluation, Score card.

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الإدارة الاستراتيجية

دراسة تطبيقية

نضال محمد رضا عباس فاضل علي حسين كريم جاسم

جامعة الفرات الأوسط التقنية - الكلية التقنية الإدارية / كوفة

الخلاصة

يهدف البحث الى بيان أسلوب جديد من أساليب الرقابة وتقييم الأداء وهو ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة: (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو) وتأثيره على الإدارة الاستراتيجية من خلال الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي، كما يهدف البحث الى اظهار اهم استعمالات بطاقة الأداء المتوازن التي لا تركز على جانب محدد بل تقيس الأداء بأربعة محاور . ولغرض تحقيق اهداف البحث اعتمد الباحثون على الاستمارة الجديدة المقترحة والتي تتضمن المحاور الأربعة السابقة، اذ تتم الإجابة على كل محور من قبل الجهة المختصة داخل الوحدة الاقتصادية، بخلاف الاستمارة القديمة التي كانت الإجابة على مؤشرات المحدودة تقع على عاتق إدارة الجودة فقط مما قد يؤدي بالنتيجة الى الوقوع في التحيز الشخصي. وكانت عينة الدراسة عبارة عن وحدة خدمية فعالة في القطاع الصحي المحلي وهي مدينة الصدر الطبية في النجف الاشرف لما لها من دور مهم في تقديم الخدمات الطبية في المحافظة، وقد توصل البحث الى جملة من النتائج التحليلية والنظرية منها تصدر محور العمليات الداخلية بقية المحاور من حيث الاهتمام من قبل إدارة المستشفى في حين كان محور الزبائن بالمرتبة الرابعة، وبالنتيجة فان هناك اهتماما وتركيزا على هذه المحاور الأربعة الرئيسية وهو ما يدل على النظرة الشمولية لنشاطات القطاع الصحي العراقي في هذا المجال.

المقدمة

تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي بشكل عام والمحاسبة الإدارية بشكل خاص إحدى التطورات التكنولوجية العالية التي أدت إلى زيادة حاجة إدارة المنظمات إلى المعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية و تحليل التنافس الذي يحيط بها إلا أن استعمال أساليب تقليدية في المحاسبة الإدارية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ما زال يحتل مساحة كبيرة مما أدى إلى ضرورة ابتكار أساليب جديدة لكي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالزبائن وكسب رضا الموظفين، وذلك لان المقاييس المالية وحدها غير كافية في تحقيق ذلك فظهر أسلوب جديد في الرقابة وتقييم الأداء وهو ما يعرف بـ (بطاقة الأداء المتوازن score card Balance) فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الاستراتيجيات إلى قياسات من خلال المتابعة والتقييم لتلك الاستراتيجيات ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء بكونه يجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي فهي تحقق التوازن من خلال قيامها على أربعة محاور في المنظمة وهي :- (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).

المبحث الأول منهجية البحث العلمي

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه منظمات الأعمال ظروفًا بيئية تتسم بالتسارع الشديد والمستمر ناجم عن التغير في عوامل البيئة المحيطة بها لذا يتطلب من هذه المنظمات توفير أساليب جديدة ومبتكرة لمواكبة هذه التغيرات لكي تستطيع البقاء والاستمرار في نشاطها وبموجب ذلك فأن التساؤلات الآتية يمكن ان نبين منها ما يأتي :.

1. ما مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ؟
2. كيف تساعد بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات؟
3. ما الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن ؟
4. ما أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية ؟

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن ان تبرز أهمية البحث الحالي من خلال الاتي :

1. الاهتمام بقطاع خدمي حيوي وهو القطاع الصحي الحكومي والعمل على وضع أسس علمية واستراتيجية للارتقاء به من خلال تحسين اداءه وصولا الى تحقيق عدة مزايا .
2. استبدال بطاقة الأداء القديمة المعمول بها حاليا في المستشفى عينة البحث ببطاقة الأداء المتوازن وفقا لأسلوب علمي ومنهجي .
3. تناول احد الموضوعات الحيوية من خلال السعي الى قياس الأداء المالي وغير المالي لمنظمات الاعمال الخدمية وربطه بتحسين الإدارة الاستراتيجية التي تتداخل فيما بينها.

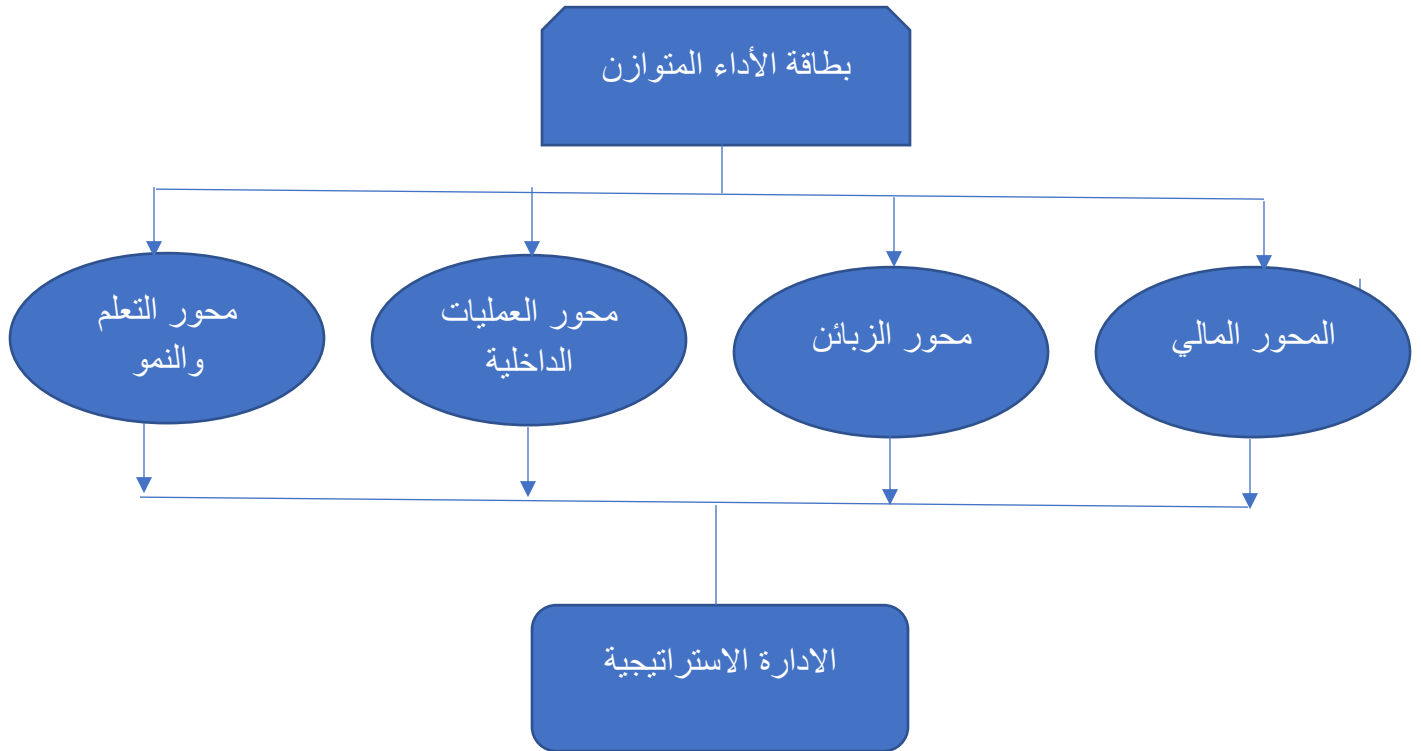
ثالثاً: أهداف البحث:

تكمّن أهداف البحث بجملة من النقاط بالإمكان صياغتها على النحو الآتي:.

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من الأدوات الحديثة في مجال قياس الأداء التي تحتاج إلى الكثير من الإيضاح لكي يسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال.
2. توضيح أهمية تطبيق الأساليب الحديثة التي تشتمل على طرائق قياس الأداء للمنظمات وتحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والادارة الاستراتيجية.
3. مساعدة المنظمة على الاستفادة من مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية الرشيدة.
4. إظهار أهم استعمالات بطاقة الأداء المتوازن التي لا ترتكز على جانب محدد فهي تقيس الأداء بأربعة محاور.

رابعاً: الشكل الافتراضي للبحث:

يمكن تلخيص شكل البحث بما يأتي :



خامساً: مجتمع وعينة البحث:

A: مجتمع البحث

تم اختيار القطاع الصحي كونه يمثل أكبر القطاعات الحيوية في تقديم خدماته للمجتمع العراقي ، مما يتطلب توافر قاعدة مهمة في قياس أداءه ليكون أكثر أهمية ، لذا فقد اقتصر البحث على القطاع الصحي الحكومي كونه يمثل مجالاً واسعاً في المستشفيات الحكومية في العراق ، نظراً لكبر حجم فروعه على مستوى محافظة النجف الأشرف ، وكما تمتاز فروعه بالانتشار الواسع ضمن الرقعة الجغرافية وذات حيوية عالية من حيث تقديم الخدمات الصحية ، كما أنها تخضع لجهة قطاعية واحدة تحكمها في كثير من الأحيان ضوابط ، قوانين ، وتعليمات وتشريعات مماثلة فضلاً عن أهمية ودور هذا القطاع في تقديم الخدمات للمجتمع بأطيافه كلها ، بعده القاعدة الأساسية المرتبطة بحياة الناس وبالتالي يسهم في ديمومة الحياة.

B:عينة البحث

سيتم اختيار مدينة الصدر الطبية/النجف الاشرف كإحدى المستشفيات الفاعلة في المحافظة وبحسب ما هو متوفر من معلومات تسهم في اغناء البحث وتطبيقه.

سادسا: فرضية البحث

يعتمد البحث على فرضية رئيسية وهي أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحسين الادارة الاستراتيجية لها ، وبالتالي ستتم الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في وصف المشكلة وتحليلها والوصول إلى نتائج على مستوى مقبول من الدقة.

سابعا: قياس المتغيرات

يعتمد البحث على متغيرين رئيسيين: الأول بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، والثاني الادارة الاستراتيجية كمتغير تابع.

ثامنا: طرق جمع البيانات

اعتمد الباحثون على مصادر متعددة لإغناء البحث منها الكتب والبحوث والدوريات والدراسات السابقة والمجلات العلمية وشبكة الانترنت.

المبحث الثاني

أولا: بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

تسعى المنشآت دائما إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية. وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعد المقدره على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته. ودراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً مقارنة بتجارب أخرى بينت أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج، الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج ، نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار، وفي فترة الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي، الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها، وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced ScoreCard) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتين [1] بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء. وتترابط هذه الأبعاد فيما بينها دائماً.

التعريف ببطاقة الاداء المتوازن

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة"، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة

الأداء المتوازن، إذ لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية [2]، إن بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات [3].

ويعرفها آخر بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد المقاييس جميعها التي تستعملها المنشأة". وإن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات الآتية [4]:

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
 - **البعد المالي وغير المالي:** إذ تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
 - **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
 - **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
- ويرى الباحثون إن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام اداري تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

مميزات بطاقة الاداء المتوازن

قدم **كابلن ونورتن** مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء، انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، و كذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية الآتية [5]:

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمسة مكونات رئيسة هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا وماليا.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.

- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها بعض الآخر وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها بعض الآخر، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيج استعمال نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها [6]:

أولاً: توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

اذ يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي، اذ تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً: توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام العاملين جميعهم بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية لها، بما يبسرر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

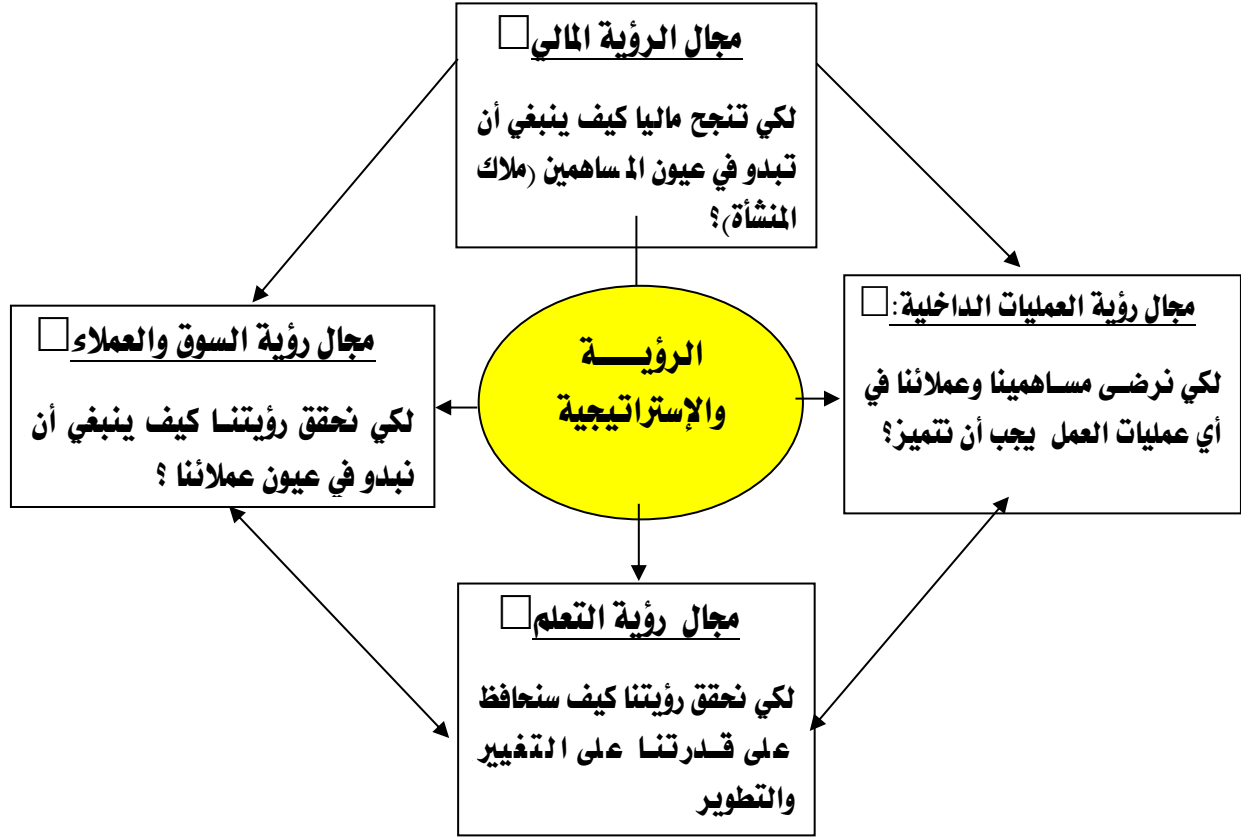
المحاور الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد علي المقارنة بين المنافسين، إنهم يشيرون إلى مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل. ويوضح الشكل (1) الصورة العامة التي يظهر عليها قياس الأداء المتوازن. حيث يتضح أن هناك أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يأتي [2]:

- **الجانب المالي:** يقيس هذا الجانب الربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، و يعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه.
- **جانب العميل:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستعمل المنظمات مقاييس مثل: حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل.

الشكل (1)

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



المصدر: [2]

- **جانب العمليات الداخلية :** يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. حيث تتكون من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتية: 1- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء. 2 - عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة. 3- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.
- **جانب النمو والتعليم :** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويؤكد هذا الجانب على ثلاث قدرات: (1) قدرات الموظف التي تقاس باستعمال فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران. (2) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول. (3) التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

اهمية واستخدامات بطاقة الاداء المتوازن

ان فوائد بطاقة الاداء المتوازن تعتمد على الغرض من استعمالها ، فاذا كان الغرض منها هو لغرض الرقابة فان منافعها تتمثل بالاتي [7]:

- 1- وضع وتحديد مجموعة الاهداف الرئيسية.
- 2- الفهم المشترك للفعاليات المخططة لإنجاز الاهداف الاستراتيجية.
- 3- تفسير الاسباب التي تربط الاهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة.

اما اهمية بطاقة الاداء المتوازن فهي:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تعيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستعادة منها في تحسين الأداء مستقبلا [8].
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة [9].
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتبويب المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون [9].
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء [10].
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد [11].

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تبنى الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات أصبح ضرورة في سبيل كسب المزايا التنافسية وإدراك كيفية التعامل معها.

1. تعريف الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية [12].

2. تعريف الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" [13].

وتعرف أيضا بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، ومن أهم منافعها [14]:

- توحيد الجهود وتجميع الأدوات نحو أهداف موحدة.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.

- تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية وتغييراتها.
- تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.

3. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة من خلال ما تحققه من المزايا الاتية [15]:

- تزود الشركة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه.
- تزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
- تساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استعمالها.
- تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- تجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- توضح صورة الشركة أمام أصحاب المصالح كافة.

4. أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ، ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستعمل أسلوب الإدارة الإستراتيجية [15] ، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- 1-تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- 2-يسهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 3-يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 4- يمكن المنظمة من استعمال الموارد استعمالاً فعالاً.
- 5-يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير فضلاً عن أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
- 6-ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها [16].

5. تطور الإدارة الإستراتيجية:

إن جذور مصطلح الإستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب" وبناء على ذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعين بصورة أولية على الأقل " فن الإدارة أو القيادة" [17]. وقد ارتبط مفهوم الإستراتيجية عن اليونان منذ القدم بثلاثة أبعاد [18]:

- 1-الأبعاد بمعنى التعامل مع قرارات بالغة الأهمية.
- 2-الشمولية ، إذ العمل الاستراتيجي واسع النطاق.
- 3-النظره المستقبلية فمجال تطبيق الاستراتيجية هو المستقبل.

ويبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في عام 1951 وذلك عندما أشار نيومان إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، وفي الستينات وضع كلا من آنسوف وكريستيانسن وأندوز الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ويحتل العمل الرائد لاندرو مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية ، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وعلى رأسها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جنرال الكتريك ونموذج ماكينزي للمتغيرات السبعة، وفي مطلع الثمانينات من القرن الماضي قدم مايكل بورتر نموذج ، اذ اهتم بتحليل الميزة التنافسية ومكوناتها وبالاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة التنافسية متواصلة ومؤكدة، ومع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم المنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها والتي غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على المهارات والموارد التنظيمية، وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد [17].

6. عناصر الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من أربعة عناصر رئيسة هي [19]:

- 1- التحليل الاستراتيجي: الهدف من التحليل هو جمع المعلومات وتكوين نظرة للعوامل الأساسية المؤثرة على واقع المنشأة ومستقبلها.
- 2- الاختيار الاستراتيجي: يتضمن هذا العنصر إيجاد بدائل إستراتيجية يتم الاختيار من بينها يشمل ثلاثة عناصر هي: الاتجاه والأساس والطريقة.
- 3- التنفيذ الاستراتيجي: يتضمن الآتية:
 - * إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية في هيكلها التنظيمي.
 - * تخطيط الموارد وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها.
 - * إدارة التغير بطريقة صحيحة.
- 4- والرقابة الاستراتيجية:
 - * يهتم هذا العنصر بتصميم نظم الرقابة التي يمكن استعمالها لمراجعة الأداء والتأكد من صحة القرارات الإستراتيجية والمعلومات التي بنيت عليها تلك القرارات.
 - * كما يدخل ضمن هذا العنصر تحديد نظم الحوافز التي سيتم الأخذ بها لتحفيز الموظفين على العمل بما يتوافق والأهداف المحددة لهم.

وهذه العناصر غالبا تكون متداخلة فيما بينها.

7. مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات [17]:

- 1- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة (الأم):

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية.
- 2- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الإستراتيجية هنا صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال, وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية تكون مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم الأنشطة كافة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج, تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

8. تحديد الأهداف الاستراتيجية

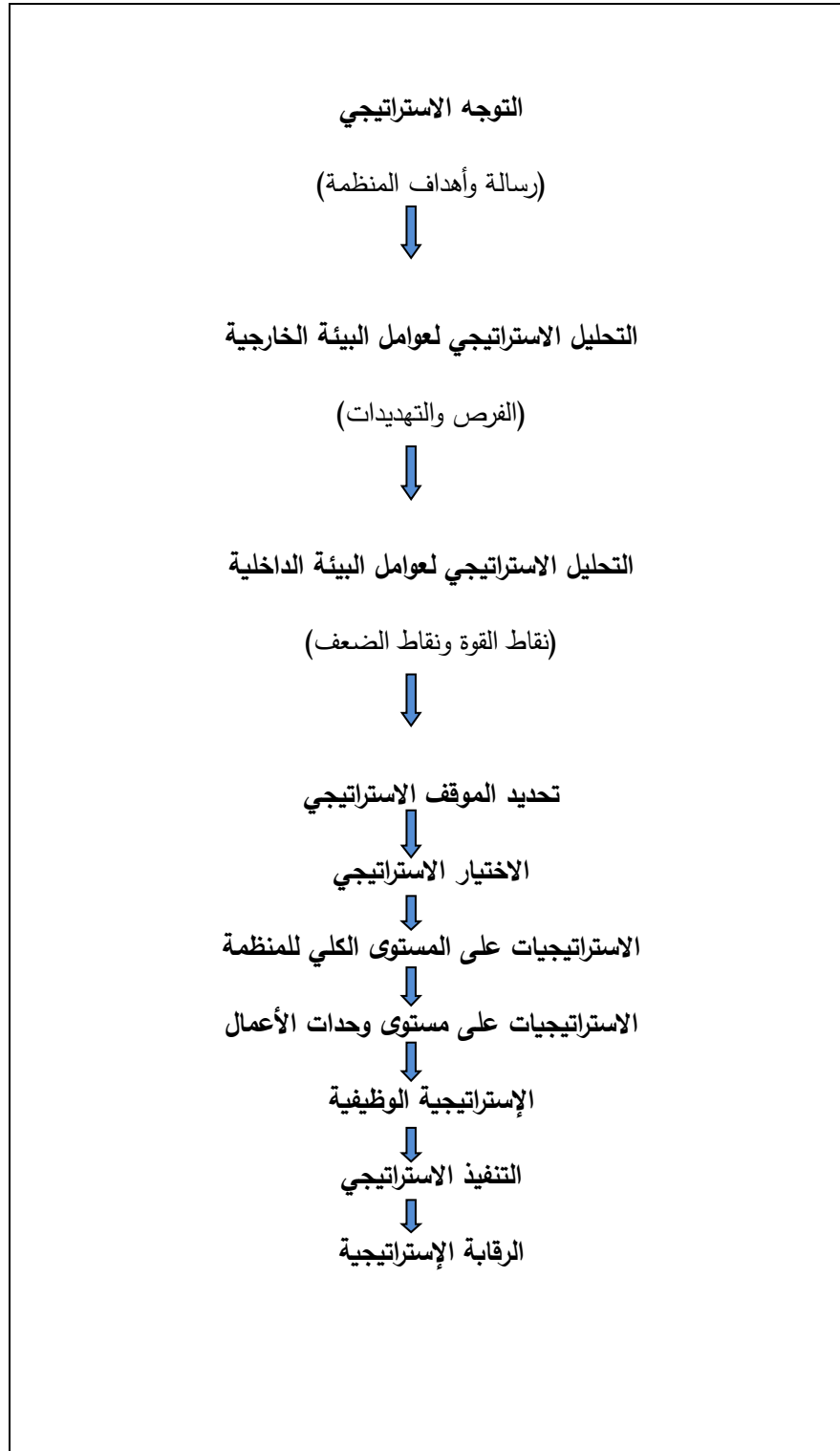
تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بالقدر نفسه تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة عدة منها [20]:

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
2. كمية ونوعية الموارد المتاحة.
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا.
5. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين افراد التنظيم.
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإداري.

9. مكونات الإدارة الإستراتيجية

تتضمن مكونات الإدارة الاستراتيجية عدة مكونات وكما مبينة بالشكل (2) :

الشكل (2) مكونات الإدارة الاستراتيجية



Sources [21]

المبحث الثالث الإطار التطبيقي للبحث

يتضمن هذا المبحث ما يأتي :

أولاً: نبذة مختصرة عن الوحدة محل البحث ((مدينة الصدر الطبية/النجف الاشرف))

ثانياً: البيانات المستعملة في الاستمارة القديمة.

ثالثاً: الاستمارة الجديدة المقترحة.

رابعاً : الترابط بين الاستمارة المعمول بها في الوقت الحاضر

والاستمارة المقترحة على ضوء المنهج العلمي الصحيح.

أولاً : مدينة الصدر الطبية / النجف الاشرف

تعتبر مدينة الصدر الطبية في النجف اكبر مستشفيات المحافظة وتمثل العمود الفقري للخدمات الطبية العلاجية فيها ويضم (24) صالة عمليات مختلفة مع اقسام طبية متخصصة وكفاءات علمية ممتازة وكان لأغلاق المستشفى بعد احداث النجف 2004 تأثيره الواضح على الخدمات الطبية في المحافظة وتعمل المستشفى الان بكامل طاقتها وبكفاءة عالية وقد تم تزويده بأجهزة طبية متطورة واوفد الكثير من الاطباء للخارج لغرض التدريب وشهدت افتتاح العديد من المراكز الحديثة ومنها :-

مركز تفتيت الحصى	مركز الكلى	مركز الحروق	مركز التأهيل الطبي	مركز العلاج الطبيعي
قسم الانعاش والعناية المركزة	مركز الخصوبة ومعالجة العقم	مركز تنظير الجهاز الهضمي	مركز التعليم الطبي المستمر	مركز لبحوث وامراض السكري
مركز الثدي.				

ومن الأجهزة الحديثة التي زود بها المستشفى جهاز المفراس الحلزوني وناظور القصبات والجهاز الهضمي وغيرها من الأجهزة الطبية المتطورة التي كان لها الأثر الطيب في تقديم خدمات طبية متميزة.

ثانياً: البيانات المستعملة في الاستمارة القديمة.

فيما يأتي المؤشرات والبيانات التي كانت مستعملة في الاستمارة الحالية لبطاقة الأداء والتي يتم الإجابة عليها من قبل إدارة الجودة فقط :

الدرجة القياسية () الدرجة الفعلية () النسبة المؤية ()

ت	المؤشرات			الملاحظات
1	مطابقة هيكلية المركز مع التوصيف الوظيفي	0		2
2	علامات الدلالة	0	1	2
3	وحدات الاستقبال والتذاكر	0	1	2
4	وحدات الذاتية	0		2
5	وحدة الحسابات	0		2
6	وحدة الإحصاء	0		2
7	وحدة الصيانة	0	1	2
8	الملاكات الطبية	0		2
9	تعزيز الصحة	0	1	2
10	الوصفة الطبية	0		2
11	الأدوية	0	1	2

اذ تمثل الأرقام الموجودة في الاستمارة على النحو الاتي:-

0 = غير مطابق.

1 = مطابق جزئي.

2 = مطابق تماما.

ثالثا : الاستثمار الجديدة المقترحة

الملاحظات	نتائج الاستقصاء	القيم		المحاور الرئيسية	ت
		نعم	كلا		
كيف يمكننا الظهور أمام أصحاب المال بأننا ناجحين في تحقيق المؤشرات المالية ومكاسب لاستثماراتهم				المحور المالي *	1
		كلا		A العائد على الاستثمار	
			نعم	B القيمة المضافة إلى الاقتصاد القومي	
			نعم	C الربحية والتكاليف (الجناح الخاص)	
			نعم	D دورة رأس المال (التخصيصات المالية في المجال الصحي)	
كيف يمكن خدمة المراجعين للوصول إلى الاستراتيجيات المحددة				محور العملاء * *	2
			نعم	A الرضا (رضا المراجعين)	
		كلا		B النصيب التسويقي (الحصة السوقية للمستشفى)	
			نعم	C التسويق (تسويق الخدمة)	
			نعم	D السوق (البيئة الخارجية للمستشفى)	
مدى الإبداع والتغيير والتكيف مع موارد المنظمة البشرية				محور التعلم والنمو * * *	3
			نعم	A التدريب (الملاكات الطبية و الصحية)	
			نعم	B إدارة المعرفة (متابعة الأفراد الموهوبين وأصحاب الخبرة والمبتكرين)	
			نعم	C المعلومات (دقة توثيق السجلات)	
ما هي أهم الإجراءات الأساسية التي يمكننا تحسينها للوصول إلى توقعات أصحاب المصالح				محور العمليات الداخلية * * * *	4
			نعم	A الجودة (جودة الخدمة الصحية)	
			نعم	B الوقت (دقة وسرعة الأداء)	
			نعم	C التكلفة (الاقتصاد بالتكاليف)	
			نعم	D منتجات جديدة (الإبداع والابتكار)	

الاستثمار من تصميم الباحثين

ملاحظات :

- * تتم الإجابة على المحور المالي من قبل الإدارة المالية.
 - * * تتم الإجابة على محور العملاء من قبل قسم التفتيش أو الرقابة المالية .
 - * * * تتم الإجابة على محور التعلم والنمو من قبل مكتب المدير العام/ شعبة التدريب وتطوير الملاكات. * * *
 - * تتم الإجابة على محور العمليات الداخلية من قبل مكتب المدير العام/شعبة إدارة الجودة.
- ويتم العمل بموجب الاستمارة المقترحة على النحو الآتي بوضع كلمة نعم أو كلا :
- اذ أن كلمة نعم تقابلها الدرجة (7) وكلمة كلا تقابلها الدرجة (3) وبالتالي يمكن حساب درجة فاعلية الاستمارة المقترحة من خلال الآتي .:

مجموع القيم المعطاة لإجابات (نعم)مجموع القيم القياسية *100%
ودرجة عدم فاعلية الاستمارة المقترحة من خلال الآتي :

مجموع القيم المعطاة لإجابات (كلا)مجموع القيم القياسية *100%

تحليل النتائج :

مجموع النتائج للإجابة نعم = 13

.: درجة فاعلية الاستمارة المقترحة = $100\% \times (7 \times 13) = 91\%$.

ومجموع النتائج للإجابة كلا = 2

.: درجة عدم فاعلية الاستمارة المقترحة = $100\% \times (3 \times 2) = 6\%$.

رابعا : الترابط بين الاستمارة المعمول بها في الوقت الحاضر والاستمارة المقترحة على ضوء المنهج العلمي

الصحيح:-

الاستمارة القديمة قد تضمنت أحد عشر حقلا من المؤشرات المستعملة في مجال بطاقة الأداء وكانت هذه المؤشرات يقع إملاتها على عاتق قسم إدارة الجودة ، ونظرا لمحدودية تلك المؤشرات ولاحتمالية أن ينتابها بعض التحيز الشخصي ، بسبب كون إجاباتها تتم من قبل جهة واحدة ألا وهي إدارة الجودة فقد ارتأى الباحثون تصميم استمارة جديدة تأتي وفقا للتطور الحاصل في مجال استعمال بطاقة الأداء اذ تضمنت هذه الاستمارة أربعة محاور يتم الإجابة عليها من قبل إدارات متعددة فمثلا المحور المالي تقع مهمة الإجابة عليه من قبل الإدارة المالية في المستشفى ، ومحور العملاء تقع مهمة الإجابة عليه من قبل قسم التفتيش ، ومحور التعلم والنمو تقع مهمة الإجابة عليه من قبل مكتب المدير العام اشعبة التدريب وتطوير الملاكات، ومحور العمليات الداخلية تقع مهمة الإجابة عليه من قبل مكتب المدير العام اشعبة إدارة الجودة . ونتيجة لتعدد تلك الإدارات في مجال تقييمها لتلك المؤشرات فأنها تستبعد بذلك التحيزات الشخصية وتكون أكثر واقعية وأكثر إشراكا في مجال اتخاذ القرار قياسا بما كانت عليه الاستمارة القديمة التي كانت تقيم من قبل إدارة واحدة فقط.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات التحليلية والنظرية

A : الاستنتاجات التحليلية

بعد تحليل نتائج الاستمارة المقترحة لاحظ الباحثون أن المحور الرابع (محور العمليات الداخلية) جاء في المرتبة الأولى من حيث الاهتمام بهذا الجانب من قبل إدارة المستشفى (لكونه تضمن إجابات بنعم على جميع فقراته الأربعة) وذلك من خلال قيامها بتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمراجعين وأيضاً الدقة والسرعة في أداء الأعمال ، فضلاً عن الاقتصاد بالتكاليف وابتكار وإبداع منتجات جديدة في حين جاء في المرتبة الثانية محور التعلم والنمو (لكونه تضمن إجابات بنعم على جميع فقراته الثلاثة) نتيجة قيام الإدارة بمتابعة الأفراد الموهوبين وأصحاب الخبرة والمبتكرين وأيضاً إقامة دورات تدريبية للملاكات الصحية والطبية على وفق أحدث التطورات في المجال الصحي وأيضاً اهتمام الإدارة بدقة تسجيل البيانات والمعلومات في سجلاتها الخاصة وجاء في المرتبة الثالثة المحور المالي (لكونه تضمن ثلاثة إجابات بنعم واجابة واحدة كلا وهي فقرة العائد على الاستثمار) وذلك لقيام إدارة المستشفى بالاهتمام بالتخصيصات المالية وصرفها في الأوجه المخصصة لها فضلاً عن الاهتمام بريحية الأجنحة الخاصة واهتمام الإدارة بإضافة قيمة إلى الاقتصاد القومي إما في المرتبة الرابعة فقد جاء محور العملاء (اذ كانت الإجابة على فقرة النصيب التسويقي للمستشفى بـ كلا) وذلك من خلال اهتمام الإدارة بكسب رضى المراجعين وتسويق الخدمة الصحية بشكل جيد والاهتمام بالبيئة الخارجية للمستشفى.

B. الاستنتاجات النظرية

من خلال تحليل الاستمارة فقد تبين إن هناك تركيزاً أساسياً على هذه المحاور الرئيسة الأربعة والتي إن دلت على شيء فإنما تدل على النظرة الشمولية لنشاطات القطاع الصحي في هذا المجال مما يستوجب على الباحث التطرق إليها ودراستها بتمعن لكي تؤدي بالتالي إلى تقييم عادل في بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً : التوصيات

من أجل مواكبة التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية في العصر الراهن والانفتاح المتوقع من قبل المؤسسات في قطرنا العزيز بما فيها المؤسسات الخدمية (الصحية) على الصعيدين العربي والعالمي يوصي الباحثون بجملة من الأمور التي لها صلة وثيقة بإنجاح أهداف الدراسة وهي :

- 1- نشر الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال تنظيم دورات مستمرة لشرح وتوضيح عمليات تقييم الأداء .
- 2- العمل على تخصيص موظفين أكفاء من خلال التدريب والاطلاع على التجارب في الدول المتقدمة التي سبقت في تطبيقات تقييم الأداء .
- 3- إجراء دراسات من قبل قسم البحث والتطوير في المستشفى عينة البحث حول المتغيرات والعراقيل التي تحد من عملية تقييم الأداء بشكل جيد ووضع المعالجات والحلول اللازمة لغرض إزالتها ولو بشكل تدريجي للوصول إلى عملية تقييم الأداء بصورة سليمة وصحيحة.
- 4- زيادة الاهتمام بمحور العملاء في المستشفى وذلك ببذل جهد أكبر لكسب رضى المراجعين وتسويق الخدمات الصحية بشكل جيد مما يضمن حصول المراجع على الغرض الذي يحتاجه من دون الحاجة إلى أن يتوجه إلى المستشفيات الخاصة.

- 5- زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية للمستشفى والقيام بحملات توعية بين المواطنين.
- 6- استعمال بطاقة الأداء المتوازن لغرض تقييم الأداء الحالي لإدارات المستشفى ولكي تقوم بتحسينه في المستقبل القريب .

CONFLICT OF INTERESTS.

There are non-conflicts of interest.

المصادر والمراجع

- [1] Kaplan , R.S. & Norton , D.P. The Balanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Business School. 1996.
- [2] Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992.
- [3] عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)، الجمهورية العربية السورية، 2006.
- [4] عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2006).
- [5] زغلول ، جودة عبد الرؤوف محمد ، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رياضي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين ، السعودية، 08-19 مايس 2010.
- [6] السراج ،حطي محمد شاكر، و محمد حامد، مداخلة بعنوان : استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي العلمي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بو ضيايف، مسيلة، الجزائر، 2009.
- [7] الشعباني ، صالح إبراهيم، المنظور الاستراتيجي لاستخدام انموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وواجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد الثالث والثلاثون والرابع والثلاثون، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل، 2011.
- [8] Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , Putting The Balanced Scorecard to Works, Harvard Business Review , 71 (5) : 134-147 .1993.
- [9] Thomson , Jeff & Stave Uarley , Developing A Balanced Scorecard at AT & T , Journal of Strategic Performance Measurement , Aug , Sep , (4) , 14-24 , 1997.
- [10]] Kaplan , R.S. & Norton , D.P.,Why does Business Need A Balanced Scorecard , Journal of Strategic Performance Mar . (1) , 5-10 , 1997 .
- [11] Partridge , M. and Perren , L . “Winning Ways with a balanced Scorecard” Accountancy , 120 (1248) , 1997.
- [12] الحسيني ، فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2000.
- [13] عوض، محمد احمد، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2001.

- [14] مقدم، وهيبة، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي (جامعة شلف)، الجزائر، الفترة من 9-10 نوفمبر 2010.
- [15] العارف، نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
- [16] العقاد، أيمن، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ، معهد التنمية الإدارية، دمشق، 2005.
- [17] عبوي، زيد، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- [18] القطامين، احمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2002.
- [19] الظاهر، نعيم الإدارة الاستراتيجية المفهوم الالهية التحديات ، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- [20] الخفاجي، نعمة، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- [21] (www.rsscra.inf)