

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
مد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور القيادة

في الاداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسه المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) ووحده الدقيق والفريه اوماتس بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

د/ وسيله بن ساهل

عماد سعادي

رقم التسجيل:	Master-Ge/GO -GSO/2011/.....
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير

فائمة المحتويات

I	فائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
ا. و	المقدمة العامة
1	الفصل الاول : الاداء المتوازن
2	تمهيد
3	المبحث الاول : مفهوم الاداء المتوازن
3	المطلب الاول : تعريف الاداء المتوازن
5	المطلب الثاني : الوظائف الاساسية لبطاقة قياس الاداء المتوازن
7	المطلب الثالث : مبادئ بطاقة قياس الاداء المتوازن
10	المبحث الثاني : منظورات الاداء المتوازن
10	المطلب الاول : المنظور المالي
12	المطلب الثاني : منظور الزبائن
15	المطلب الثالث : منظور العمليات الداخلية
18	المطلب الرابع : منظور النمو والتعلم
21	المطلب الخامس : العلاقات السببية بين المنظورات الاربعة
23	المبحث الثالث : إعداد بطاقة قياس الاداء المتوازن
23	المطلب الاول : ربط بطاقة قياس الاداء المتوازن بالمسار الإستراتيجي للمؤسسة
24	المطلب الثاني : إنشاء بطاقة قياس الاداء المتوازن
29	المطلب الثالث : تنفيذ بطاقة قياس الاداء المتوازن
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني : القيادة وعلاقتها بالاداء المتوازن
36	تمهيد
37	المبحث الاول : مفهوم القيادة
37	المطلب الاول : تعريف القيادة
38	المطلب الثاني : عناصر القيادة
41	المطلب الثالث : التوجهات الإستراتيجية للقيادة
43	المطلب الرابع : اساليب القيادة

50	المبحث الثاني : نظريات القيادة
50	المطلب الاول : نظريه السمات
53	المطلب الثاني : النظرية السلوكية
61	المطلب الثالث : النظرية الموقفية
71	المطلب الرابع : المداخل الحديثة لنظريات القيادة
73	المبحث الثالث : مساهمة القيادة في الاداء المتوازن
73	المطلب الاول : علاقة القيادة بالمنظور المالي للاداء المتوازن
75	المطلب الثاني : علاقة القيادة بمنظور الزبائن للاداء المتوازن
76	المطلب الثالث : علاقة القيادة بمنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن
76	المطلب الرابع : علاقة القيادة بمنظور النمو والتعلم للاداء المتوازن
78	خلاصه الفصل
79	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية
80	تمهيد
81	المبحث الاول : الدراسة المنهجية للبحث
81	المطلب الاول : المكانة الإستمولوجية للدراسة
83	المطلب الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
86	المطلب الثالث : تقنية البحث واداة جمع البيانات
94	المبحث الثاني : تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة
94	المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
95	المطلب الثاني : تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة
108	المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج
108	المطلب الاول : تحليل النتائج
115	المطلب الثاني : تفسير النتائج
119	خلاصه الفصل
120	الخاتمة
123	قائمة المراجع
127	الملاحق

فائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-I)	مؤشرات الاداء الحالي ومؤشرات الاداء المستقبلي	6
(2-I)	بعض معايير قياس المنظور المالي للمؤسسة	11
(3-I)	بعض معايير قياس منظور الزبائن للمؤسسة	15
(4-I)	بعض معايير قياس منظور العمليات الداخلية للمؤسسة	18
(5-I)	بعض معايير قياس منظور النمو والتعلم للمؤسسة	21
(6-I)	مثال عن ربط المبادرات بالاهداف	31
(1-III)	نتائج اختبار تبات اداة الدراسة	90
(2-III)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه	91
(3-III)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة وجميع محاور الاستمارة	92
(4-III)	خصائص مجتمع الدراسة	93
(5-III)	تصنيف الافراد حسب المديرية لدى وحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة (GMSud)	95
(6-III)	علاقته تبني هدف الزبون بالمنظور المالي للاداء المتوازن	96
(7-III)	علاقته المساهمة في نشر روح الإبداع بالمنظور المالي للاداء المتوازن	96
(8-III)	علاقته الاستثمار في راس المال البشري بالمنظور المالي للاداء المتوازن	97
(9-III)	علاقته إرضاء الزبائن بمنظور الزبائن للاداء المتوازن	98
(10-III)	علاقته التشجيع على نشر روح الإبداع بمنظور الزبائن للاداء المتوازن	99
(11-III)	علاقته الاستثمار في راس المال البشري بمنظور الزبائن للاداء المتوازن	100
(12-III)	علاقته إرضاء الزبائن بمنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن	101
(13-III)	علاقته دعم روح الإبداع بمنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن	103
(14-III)	علاقته الاستثمار في راس المال البشري بمنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن	104
(15-III)	علاقته رضا الزبائن بمنظور النمو والتعلم للاداء المتوازن	105
(16-III)	علاقته نشر روح الإبداع بمنظور النمو والتعلم للاداء المتوازن	106
(17-III)	علاقته الاستثمار في راس المال البشري بمنظور النمو والتعلم للاداء المتوازن	107

فائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	بطاقة قياس الاداء المتوازن	(1-I)
5	نموذج لبطاقة قياس الاداء في كل منظور	(2-I)
8	مبادئ بطاقة قياس الاداء المتوازن	(3-I)
13	المعايير الاساسية لقياس منظور الزبائن	(4-I)
14	موقف المؤسسة من الزبائن	(5-I)
14	محددات قيمة الزبائن	(6-I)
16	نموذج سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية	(7-I)
18	معايير قياس منظور النمو والتعلم	(8-I)
20	إعادة توجيه المهارات	(9-I)
22	سلسلة العلاقات السببية بين المنظورات الاربعة	(10-I)
23	ترجمة بطاقة قياس الاداء المتوازن للمهمة، القيم، الرؤية والإستراتيجية	(11-I)
25	ترجمة المسار الإستراتيجي وفق بطاقة قياس الاداء المتوازن	(12-I)
26	بعض مصادر المعلومات الخلفية لبطاقة قياس الاداء المتوازن	(13-I)
30	سلسلة الربط السببية في بطاقة قياس الاداء المتوازن	(14-I)
33	انسياب بطاقة قياس الاداء المتوازن في المؤسسة	(15-I)
49	تدفق التأثير في الانواع الثلاثة للقيادة	(1-II)
55	اساليب القيادة حسب دراسات جامعهه Ohio	(2-II)
59	الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake	(3-II)
61	نموذج سلسلة السلوك القيادي لـ Tannenbaum و Schmidt	(4-II)
64	نظرية Fiedler الموقفيه	(5-II)
66	نظريه الـ "مسار هدف" لـ House	(6-II)
67	نظرية دورة الحياة لـ Blanchard و Hersey	(7-II)
71	شجرة الفرار المتجهة نحو تطوير المرؤوسين	(8-II)
73	علاقات الربط بين القيادة والاداء المتوازن	(9-II)
109	دور تبني هدف الزبون في المنظور المالي للاداء المتوازن	(1-III)
109	دور نشر روح الإبداع في المنظور المالي للاداء المتوازن	(2-III)
110	دور الاستثمار في راس المال البشري في المنظور المالي للاداء المتوازن	(3-III)
110	دور تبني هدف الزبون في منظور الزبائن للاداء المتوازن	(4-III)

111 دور نشر روح الإبداع في منظور الزبائن للاداء المتوازن	(5-III)
111 دور الاستثمار في راس المال البشري في منظور الزبائن للاداء المتوازن	(6-III)
112 دور تبني هدف الزبون في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن	(7-III)
112 دور دعم روح الإبداع في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن	(8-III)
113 دور الاستثمار في راس المال البشري في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن ...	(9-III)
114 دور تبني هدف الزبون في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن	(10-III)
114 دور نشر روح الإبداع في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن	(11-III)
115 دور الاستثمار في راس المال البشري في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن	(12-III)

اصبح المحيط التنافسي يشهد تغييرات كبيرة وسريعة تحمل ضمنها فرصا وتهديدات للمؤسسة التي تنتشط فيه. هذه التغييرات تعتبر منطلقا واساسا لدراسة عوامل نجاح المؤسسة في قطاع نشاطها، والتي لطالما ارتبطت بمدى توفر المؤسسة على موارد مادية كمصدر اساسي لتحقيق ميزة تنافسية. هذا يعني ان المؤسسة التي تجمع اصولا مادية اكثر، يكون لها حظا كبيرا في التفوق وخاصة في محيط تنافسي يتميز بالاستقرار النسبي. لذلك كان مسعى الداخلين الجدد من المنافسين يقتصر على كيفية توفير الموارد المادية حتى يتمكنون من المنافسة.

لكن هذه العوامل تغيرت مع ظهور ما يسمى بالموارد غير الملموسة، او راس المال المعنوي الذي اساسه المعارف والمهارات وكل الموارد الموجودة في راس المال البشري والتي تضمن للمؤسسة تحقيق افضل اداء. فتحول الاهتمام من الموارد المادية إلى الموارد المعنوية، صاحبه تغييرات كبيرة في طريقة تسيير المؤسسة، إذ اصبحت إستراتيجيتها تقوم على المقاربة المبنية على المعارف (KBV)، التي تعتبر الاصول المعنوية المتميزة خاصة بصعوبة التقليد، المصدر الاساسي للميزة التنافسية للمؤسسة.

ونظرا لمعنوية الموارد غير المادية، اصبح تحديد قياس دقيق لها ولنتائج الاستثمار فيها يفرض على المؤسسة تحديا كبيرا، فخصوصية هذه الموارد تتطلب اساليب تقييم وقياس حديثة مكيفة لطبيعتها، لان تطبيق الاساليب والطرق التقليدية الخاصة بقياس الاداء والمكيفة على طبيعه الموارد المادية عليها، ينتج عنه قياس سطحي وغير فعال للاداء الناتج عن هذه الموارد الإستراتيجية. ولذلك، اصبح لزاما على المؤسسة تبني مفهوما جديدا للاداء يلائم طبيعة الموارد غير الملموسة لديها، باعتبار ان المفاهيم السابقة لم تعد قادرة على تجسيد الدور الفعال الذي تلعبه هذه الموارد في اداء المؤسسات اليوم، وهذا دفع المؤسسة للبحث عن منطوق جديد للاداء يمكنها من تحقيق اداء يوازن في قياسه بين الموارد المادية والموارد غير المادية، ليظهر ما يعرف بالاداء المتوازن.

وقد ظهر مفهوم الاداء المتوازن ليركز اكثر على قياس الموارد المعنوية ومحاولة إعطائها مؤشرات كمية تساعد في قياس الاداء الكلي للمؤسسة، لان هذا يمكنها من تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والجوانب المعنوية في ادائها.

ويركز هذا المفهوم الجديد للاداء على قياس الاداء الكلي من خلال : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم. كما يرتبط الاداء المتوازن ارتباطا وثيقا بما يعرف ببطاقة قياس الاداء المتوازن التي اصبحت تعد اهم اداة تستعمل لقياس اداء المؤسسة، وذلك من خلال قياسها للاداء المتوازن.

وإذا كان تحقيق الاداء المتوازن يتطلب التوظيف الكفاء للموارد واستعمال اساليب التسيير الكفيلة بتحقيقه، فإن هذا يدل على ان للقيادة دور في تحقيق هذا الاداء المتوازن، لاعتبارها من اهم المقومات التي تساعد على تحقيق الاداء في المؤسسة، والتي تضمن للمؤسسة النمو والاستقرار في قطاع نشاطها.

ويعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي لطالما استقطبت اهتمام المفكرين والباحثين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، بما فيها علوم التسيير، وذلك للاثر الكبير للقيادة في توجيه نشاطات المؤسسة وللمساهمة التي تضيقها في تحقيق مهمه، رؤيه وقيم المؤسسة. وهذا ما ادى بالكثيرين إلى تشبيه القيادة بالتسيير ذاته من حيث اهمية كل منهما في المؤسسة.

كما لا تنفك الدراسات الحديثة عن إنتاج العديد من المقاربات في موضوع القيادة وذلك لتطور هذا المفهوم من زمن لآخر، إذ تأتي كل حقبة زمنية بمقاربة حديثة عن سابقتها لوصف القيادة واقتراح نماذج قيادية جديدة وحث المؤسسة على تبنيها بغية التحكم اكثر في مختلف نشاطاتها. وذلك نظرا لحاجة المؤسسة إلى إيجاد النموذج القيادي الذي يساعدها على تحقيق المزيد من الفعالية في مجال التسيير وعلى الخصوص على الصعيد الإستراتيجي، لان القيادة تستمد اهميتها ايضا من توجهاتها الإستراتيجية التي تساعدها على تحقيق مهمه ورؤيه المؤسسة وكذا تحقيق الاداء التي تسعى إليه. ولعل من بين هذه التوجهات الإستراتيجية : تبني هدف الزبون، نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري.

فإذا كان الاداء المتوازن يحتاج إلى عدة مبادرات واليات لكي يتحقق في المدى البعيد، وكانت القيادة من بين ابرز هذه الاليات التي تساعد على تحقيق رؤيه ومهمه المؤسسة من خلال توجهاتها الإستراتيجية بعيدة الاجل، فإن هذا كله يمهد إلى وضع الإشكالية التالية:

ما هو دور القيادة في الاداء المتوازن؟

لتحليل هذه الإشكالية، ودراستها بعمق، قام الباحثة بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم القيادة في المنظور المالي للاداء المتوازن؟
- هل تساهم القيادة في منظور الزبائن للاداء المتوازن؟
- هل تساهم القيادة في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن؟
- هل تساهم القيادة في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن؟

فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية وكذا الاسئلة الفرعية، تم إدراج الفرضيات التالية:

- تساهم القيادة في المنظور المالي للاداء المتوازن؛
- تساهم القيادة في منظور الزبائن للاداء المتوازن؛
- تساهم القيادة في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن؛

- تساهم القيادة في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن.

اسباب اختيار البحث

- لا شك انه لدراسة اي موضوع اسباباً معينة تدفع الباحث إلى تناوله بالدراسة والبحث. ومن الاسباب التي ادت إلى اختيار البحث في موضوع "دور القيادة في الاداء المتوازن" ما يلي:
- كون موضوع القيادة احد اهم مواضيع علوم التسيير؛
 - كون الاداء المتوازن من بين احدث مفاهيم الاداء واكثرها اهمية؛
 - الرغبة الدائيه والميل الشخصي للباحث في معالجه ودراسه موضوعي القيادة والاداء المتوازن؛
 - البحوث المتعلقة بالقيادة تكاد تخلو من معالجة دور القيادة في الاداء المتوازن.

اهمية البحث

من الناحية العلمية، يستمد هذا البحث اهميته من اهمية موضوع القيادة الذي كان ولا زال محل اهتمام الباحثين، وذلك لكون القيادة من مقومات نجاح المؤسسة واستمرارها في قطاع نشاطها. كما يستمد هذا البحث ايضا اهميته من اهمية موضوع الاداء المتوازن الذي اصبح محل اهتمام كل المؤسسات وذلك نظرا لما يحققه لها من تحكم في الموارد المعنوية غير الملموسة وكذا قياسها لمعرفة اثرها على اداء المؤسسة طويل الاجل بشكل دقيق.

ومن الناحية الميدانية، تظهر الحاجة إلى دراسة موضوعي القيادة والاداء المتوازن ودراسه العلاقه بينهما إلى الرغبة في إسقاط دور القيادة في الاداء المتوازن على ارض الواقع وفهم منطق العلاقه داخل مجال النشاط الحقيقي للمؤسسة.

اهداف البحث

- يسعى اي بحث علمي إلى تحقيق اهداف معينة سواء في الجانب النظري او التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول القيادة والاداء المتوازن، فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الاهداف، من اهمها:
- التطرق إلى موضوع القيادة، ذلك بالتعرف على توجهاتها الإستراتيجية، اساليبها وكذا نظرياتها؛
 - التطرق إلى موضوع الاداء المتوازن من خلال إبراز المنظورات الاربعة له وكذا كيفية إعداد بطافه قياس الاداء المتوازن في المؤسسة؛
 - محاولة دراسة دور القيادة في الاداء المتوازن من خلال اقتراح علاقه ربط بينهما، والمتمثلة في ربط التوجهات الإستراتيجية للقيادة بالمنظورات الاربعة للاداء المتوازن.

المنهج المتبع

وفقا لتوجه إبستمولوجي تفسيري ووضعي، تم الاستناد في هذا البحث على المزج بين المنهجين الاستكشافي والاختباري باعتبارهما الانسب للتعلم في البحث، وذلك بهدف تفسير وفهم الظاهرة من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم محل الدراسة. واستند تطبيق المنهجين على أسلوب الإبعاد الذي يجعل تصور الباحثة يتعد نوعا ما عن البحث عن النتائج المتبته بالمنطق، ويفتصر على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط بين الظواهر، وذلك مع استخدام أسلوب الافتراض الاستنباطي من أجل اختبار الفرضيات وإسقاطها على الواقع. هذا الإسقاط تم على أساس اختيار تقنية دراسته الحاله بمؤسسه المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) وحدة الدقيق والفرينة اوماش بسكرة، باعتبارها من المؤسسات التي تهتم بصورة كبيرة بالجوانب الإستراتيجية للاداء، مع استخدام الاستبيان كأفضل الادوات البحثية الناجعة لهذه الدراسة، وذلك بهدف إبراز دور القيادة في الاداء المتوازن.

خطه البحث

فيما يخص المنهجية المتبعة في هيكلة هذا البحث ووضع خطه له، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول : فصلان نظريان وفصل تطبيقي.

الفصل الاول بعنوان "الاداء المتوازن" يتناول موضوع الاداء المتوازن من خلال ثلاثة مباحث. إذ تم في المبحث الاول معالجة مفهوم الاداء المتوازن من خلال تعريفه، الوظائف الاساسيه لبطافه قياس الاداء المتوازن وكذا مبادئها الاساسيه. تم التطرق في المبحث الثاني إلى منظورات الاداء المتوازن التي تتضمن كلا من المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم، وكذا إبراز علاقات الربط السببية بين هذه المنظورات. اما في المبحث الثالث، فقد تم التطرق إلى إعداد بطاقة قياس الاداء المتوازن، وذلك ابتداء من ربطها بالمسار الإستراتيجي للمؤسسة، ثم إنشائها، وصولا إلى تنفيذها في المؤسسة، وذلك من أجل ضمان تحقيق الاداء المتوازن اولا ثم العمل على قياسه.

اما الفصل الثاني بعنوان "القيادة وعلاقتها بالاداء المتوازن"، فيتناول موضوع القيادة من خلال ثلاثة مباحث. إذ تم في المبحث الاول معالجة مفهوم القيادة من خلال التطرق إلى تعريفها، عناصرها، توجهاتها الإستراتيجية وكذا الاساليب القيادية. اما المبحث الثاني فيتناول نظريات القيادة التي تضم نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية وكذا بعض المداخل الحديثة لنظريات القيادة. اما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لتحديد علاقات الربط بين القيادة والاداء المتوازن، وذلك من خلال التطرق إلى علاقة القيادة بكل من المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم.

اما الفصل الثالث بعنوان دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) وحدة الدقيق والفريضة" فياتي لدراسة دور القيادة في الاداء المتوازن وذلك في ارض الواقع. وقد تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. إذ تم في المبحث الاول التطرق إلى منهجية البحث من خلال المكانة الإستراتيجية للدراسة، الإطار المنهجي لها وكذا تقنية البحث وادوات جمع البيانات. اما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لتطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة، وقد تم التطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا تطبيق الدراسة الكمية عليها. اما المبحث الثالث فتناول تحليل وتفسير النتائج، وقد تم التطرق فيه إلى تحليل النتائج اولا، تم تفسيرها لمعرفة دور القيادة في الاداء المتوازن.

تمهيد

في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة والمتمثلة في تزايد شدة المنافسة وظهور ما يسمى بالاصول غير الملموسة (Intangible assets)، اصبح لزاما على المؤسسة ان تعيد النظر في كيفية تقييم ادائها العام، إذ لم يعد من الممكن الاعتماد فقط على المعايير المالية لتقييم المؤسسة في ظل هذا المحيط، خاصة وان راس المال المادي لم يعد المعيار الحقيقي الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، او الذي يميزها عن باقي المؤسسات.

فظهور الاصول غير الملموسة دفع المؤسسة إلى توسيع نظرتها وتبني منطق متعدد الجوانب في قياس ادائها بما يدمج البعد المادي والبعد المعنوي، كما فرض عليها إيجاد الطرق الكفيلة بقياس هذه الموارد غير الملموسة التي اصبحت تشكل مصدر الميزة التنافسية للمؤسسات في الوقت الحالي.

فإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق التوازن في محددات ادائها من الجانبين المادي والمعنوي، نكون قد حققت ما يسمى بالاداء المتوازن. هذا المصطلح ظهر لأول مرة في بداية التسعينيات من طرف الباحثين Robert S. Kaplan و David P. Norton، وذلك في إطار تطويرهما لاداة تقيس هذا الاداء المتوازن تسمى بطاقة قياس الاداء المتوازن (Balanced scorecard).

ويأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على موضوع الاداء المتوازن وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة محاور: المبحث الاول بعنوان 'مفهوم الاداء المتوازن'، يتم من خلاله إبراز تعريف الاداء المتوازن وكذا الوظائف الاساسية ومبادئ بطاقة قياس الاداء المتوازن.

اما المبحث الثاني بعنوان 'منظورات الاداء المتوازن'، فيتناول المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم.

اما المبحث الثالث بعنوان 'إعداد بطاقة قياس الاداء المتوازن'، فيتناول خطوات إعداد البطاقة بدء من ربطها بالمسار الإستراتيجي للمؤسسة، ثم إنشائها وصولاً إلى عملية تنفيذها في المؤسسة.

المبحث الاول : مفهوم الاداء المتوازن

يتطرق هذا المبحث إلى تعريف الاداء المتوازن وكذا الوظائف الاساسية لبطاقة قياس الاداء المتوازن ومبادئها.

المطلب الاول : تعريف الاداء المتوازن

يرتبط مفهوم الاداء المتوازن (Balanced performance) ارتباطا وثيقا ببطاقة قياس الاداء المتوازن (Balanced scorecard)، وهي اداة لتقييم ومراقبة اداء المؤسسة من عدة ابعاد¹. وتقوم هذه الاداة، التي تسمى ايضا بطاقة قياس اداء المؤسسة (Corporate scorecard) بجمع عدة اصناف من معايير قياس اداء المؤسسة². وحسب بطاقة قياس الاداء المتوازن، فإن الاداء المتوازن يتحقق من خلال الإجابة عن اربعة اسئلة هي كما يلي:

1. لتحقيق النجاح على الصعيد المالي، كيف يجب ان تبدو المؤسسة للمساهمين؟
 2. لتحقيق رؤيه المؤسسة (Vision)، كيف يجب ان تبدو المؤسسة للزبائن؟
 3. لإرضاء المساهمين والزبائن، ما هي العمليات الداخلية التي يجب ان تتميز المؤسسة فيها؟
 4. لتحقيق رؤيه المؤسسة، كيف يمكن لها المحافظة على قدرتها على التغيير والتطور؟
- والإجابة على هذه الاسئلة تؤدي إلى تحقيق الاداء في اربعة ابعاد او منظورات (Perspectives)، هذه المنظورات هي : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم، فإذا قامت المؤسسة بتحقيق الاداء في هذه المنظورات، سيتحقق الاداء المتوازن. والشكل رقم (1-I) يوضح ذلك.
- ويعود ظهور فكرة الاداء المتوازن إلى الباحثين Robert S. Kaplan و David P. Norton سنة 1990، حيث قاما بتقديم مشروع بحث على امتداد سنة كامله، شمل اثنتي عشرة (12) مؤسسه امريكيه.

وتتمثل اسباب ظهور فكرة الاداء المتوازن في النقاط التاليه:³

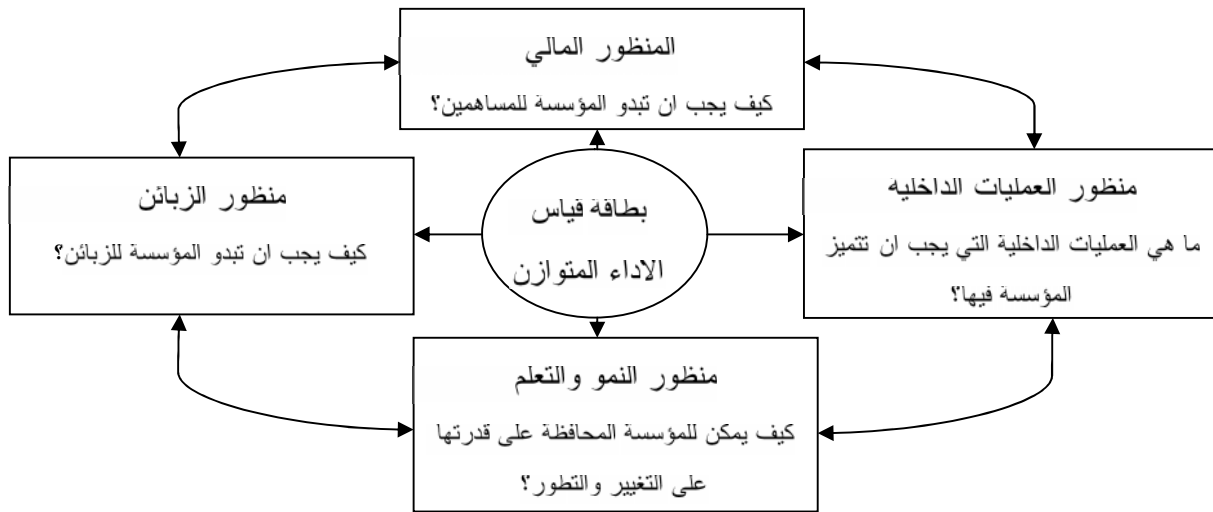
- الاعتماد على المعايير الماليه التقليديه؛
- ظهور الاصول المعنويه غير الملموسه (Intangible assets)؛
- تزايد خطر تدهور سمعة المؤسسة (Reputation)؛
- الصعوبات الكبيره التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها.

¹ S. Dacko, **The advanced dictionary of Marketing : Putting theory into use**, First published, Oxford university press, UK, 2008, p43.

² W. David, **Corporate performance management : How to build a better organization through measurement-driven strategic alignment**, Butterworth-Heinemann, USA, 2008, p5.

³ P. Niven, **Balanced scorecard diagnostics : Maintaining maximum performance**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2005, p2.

الشكل رقم (1-1) : بطاقة قياس الاداء المتوازن



Source : M. Helms, *Encyclopedia of management*, Fifth edition, Thomson Gale, USA, 2006, p31.

لذلك، فقد تمتلقت الفكرة الأساسية التي تكمن وراء هذا البحث، في كون المعايير المالية، التي كانت تمثل المعيار الوحيد لقياس أداء المؤسسة، تساعد على اتخاذ القرار في المدى القريب فقط، وأن المؤسسة تستثمر كثيراً في الأصول المادية سهلة التقييم، مقارنة باستثماراتها في الأصول غير الملموسة كالقدرات الإبداعية، المهارات والمعارف... باعتبارها أصول صعبة التقييم. وهذا لا يساعد المؤسسة على التحديد وبشكل دقيق الأداء الذي حققته¹.

فمعايير القياس (Measures) المتعلقة بالأداء المالي لا تكفي وحدها لإعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة. من أجل ذلك، اقترح الباحثان على أنه بدل استعمال معايير صعبة ومعقدة في الجانب المالي، واستعمال معايير بسيطة وسطحية في جانب العمليات، مثل الاحتفاظ بالزبون أو إشباع حاجات الأفراد، يمكن للمؤسسة استعمال بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تمكن من قياس كلا الجانبين بطريقة متوازنة².

وقد قام الباحثان بعرض مقاربتهم في ثلاث أوراق عمل في مجلة جامعة Harvard للأعمال (Harvard business review) وذلك ابتداء من 1992، لتصبح هذه المقاربة واحدة من أهم المواضيع المتعلقة بجانب التسيير في المؤسسات. وفي 1996 قام الباحثان بإصدار كتاب بعنوان "بطاقة الاداء المتوازن : تحويل الإستراتيجية إلى تصرفات" (The balanced scorecard : Translating strategy into action)، ثم اتبعاه بكتابين طوراً من خلالهما هذه المقاربة ، وذلك سنة 2001 و2004.

وحسب الباحثان، يجب إعداد بطاقة قياس الاداء في كل منظور من المنظورات الاربعه، وذلك كما

في الشكل رقم (2-1).

¹ M. Helms, Op.cit., p32.

² Idem., p30.

الشكل رقم (1-2) : نموذج لبطافة قياس الاداء في كل منظور

المنظور :				
السؤال المتعلق بالم منظور	الاهداف	معايير القياس	الدارنات	المبادرات

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Source : P. Niven, **Balanced scorecard diagnostics : Maintaining maximum performance**, Op.cit., p14.

الشكل يظهر من الاعلى اسم المنظور الذي سيتم قياسه، ومن الجهة اليسرى يتم وضع السؤال المتعلق بالمنظور المراد قياسه، هذا السؤال موجود ضمن الاسئلة المذكورة سابقا، اما الاهداف، معايير القياس، الدارنات والمبادرات فهي عناصر تأتي اثناء عملية إعداد بطافة قياس الاداء المتوازن في المؤسسة. وعلى العموم سيتم التطرق إليها في المبحث الثالث من هذا الفصل.

المطلب الثاني : الوظائف الاساسية لبطافة قياس الاداء المتوازن

اول ظهور لبطافة قياس الاداء المتوازن كان بغرض استعمالها لقياس الاداء المتوازن، ولكن استعمالها في المؤسسة اظهر ان لهذه الاداة وظيفة اخرى وهي كونها نظاما للتسيير الإستراتيجي.

اولا : بطافة قياس الاداء المتوازن كنظام للقياس

السبب الرئيسي لظهور بطافة قياس الاداء المتوازن هو استعمالها كنظام لقياس (Measurement system) الاداء الكلي للمؤسسة، هذا الاداء الذي كان يتحدد بالمؤشرات المالية التي تقدم فقط نظرة عن احدات سابقة، لم تكن كافية لتحديد اليات (Mechanisms) خلق القيمة في المستقبل، كالمعارف وشبكات العلاقات (Networks of relationships).

وتأتي بطافة قياس الاداء المتوازن لوضع مؤشرات لتلك الاليات التي تكون غير ملموسة، وهنا تقوم بتدعيم المؤشرات المالية، والتي تسمى ايضا مؤشرات الاداء الحالي (Lag indicators)، بمؤشرات اخرى تسمى مؤشرات الاداء المستقبلي (Lead indicators) التي تهتم بقياس منظورات الزبائن، العمليات الداخلية ونمو وتعلم الافراد، مع العلم ان كليهما ضروري في بطافة قياس الاداء المتوازن. والجدول رقم (1-1) يوضح الفرق بين هذين النوعين من المؤشرات.

الجدول رقم (1-I) : مؤشرات الاداء الحالي ومؤشرات الاداء المستقبلي

مؤشرات الاداء الحالي (Lag)	مؤشرات الاداء المستقبلي (Lead)	
هي مؤشرات تركز على النتائج التي تم تحقيقها في نهاية فترة زمنية معينة.	هي مؤشرات تفود إلى الاداء الذي تقيسه المؤشرات الاخرى، ونقيس عادة العمليات والنشاطات الوسيطة.	تعريف
الحصة من السوق؛ المبيعات؛ إرضاء العاملين.	عدد الساعات المنقضية مع الزبائن؛ معدل التغيب.	امثلة
سهلة التحديد والقياس.	دات طبيعة توقعية، وتسمح للمؤسسة بإجراء التعديلات المناسبة لتحسين الاداء.	المزايا
تتعلق بالنتائج المحققة فقط، ولا تعطي فكرة عن كل النشاطات، كما تتميز بانعدام الطبيعة التوقعية.	احيانا تكون صعبة التحديد.	العيوب

Source : P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p116.

إداء، لتحقيق الاداء المتوازن تستعمل المؤسسة المنظورات الاربعة المتمثلة في المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم. هذه المنظورات سيتم التطرق إليها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

ثانيا : بطافه قياس الاداء المتوازن كنظام للتسيير الإستراتيجي

بالنسبة للعديد من المؤسسات، فقد تطورت بطافه قياس الاداء المتوازن من وسيلة لقياس الاداء وتحقيق التوازن فيه، إلى ما وصفه Kaplan و Norton بنظام للتسيير الإستراتيجي (Strategic management system). فبينما كانت الفكرة الاساسية للاداء المتوازن هي موازنة الارقام المالية المعبرة عن الماضي بالعوامل التي تفود إلى خلق القيمة في المستقبل، وجدت العديد من المؤسسات ان الاداء المتوازن يساعد ايضا على ربط التصرفات (Actions) قصيرة الاجل بإستراتيجية المؤسسة. وفي هذا المجال، وجدت المؤسسات ان بطافه قياس الاداء المتوازن تساعد على تجاوز بعض الحواجز لتحقيق الاداء المتوازن. هذه الحواجز هي كالتالي:¹

¹ P. Niven, **Balanced scorecard step by step : Maximizing performance and maintaining results**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2002, p17.

1. تجاوز حواجز الرؤية (Vision) من خلال ترجمه الإستراتيجيه : يقصد بحواجز الرؤية ان هناك عددا قليلا من الافراد الذين يتمكنون من استيعاب رؤية وإستراتيجيه المؤسسة، وهذا يجعل من تنفيذ الإستراتيجيه امرا صعبا، لان ذلك يتطلب تحويل الرؤية إلى تصرفات قابلة للاستيعاب من طرف جميع الافراد داخل المؤسسة¹.

تساعد بطاقة قياس الاداء المتوازن على فهم الإستراتيجيه وكذا تحويلها إلى اهداف ومعايير قياس موجودة في المنظورات الاربعه للاداء المتوازن، والمتمثلة في المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخليه ومنظور النمو والتعلم. فتحويل الرؤية يعني تحديد ما يقصد به من مصطلحات ومفاهيم غامضه غالبا ما تصاحب تلك الرؤية، مثل "خدمه عاليه الجوده للزبون"، "الافضل في مجال النشاط" وغيرها. فمثلا، "خدمه عاليه الجوده للزبون" هي رؤية تقوم المؤسسة بفضل بطاقة قياس الاداء المتوازن بترجمتها للاقسام التنفيذيه إلى تصرفات واضحه وملموسه، تتمثل في تحقيق نسبه معينه من المبيعات وفي الوقت المحدد.

لذلك، فاستعمال البطاقه يساعد المؤسسة كثيرا في إيجاد معايير لقياس كل تصرفات الافراد بغرض تحقيق الاداء المتوازن.

2. انسياب بطاقه قياس الاداء المتوازن بين كل المستويات التنظيميه يساعد على تجاوز حاجز الافراد : لضمان نجاح تطبيق الإستراتيجيه وتحقيق الاداء المتوازن، يجب ان تكون إستراتيجيه المؤسسة مفهومه من طرف كل المستويات التنظيميه. ويعني انسياب البطاقه الانطلاق من اعلى مستوى في المؤسسة وصولا إلى المستويات الدنيا، لربط نشاطات كل مستوى تنظيمي مع نشاطات المستويات الاخرى، وهذا يمكن الافراد من استيعاب كيف ان اعمالهم اليوميه تساهم في تطبيق الإستراتيجيه وتحقيق الاداء المتوازن للمؤسسة. وهذا يعني انه لتحقيق الاداء المتوازن، يجب على المؤسسة تحقيق التنسيق (Coordination) بين مختلف وظائف ونشاطات المؤسسة وفي كل المستويات بما يحقق الاهداف.

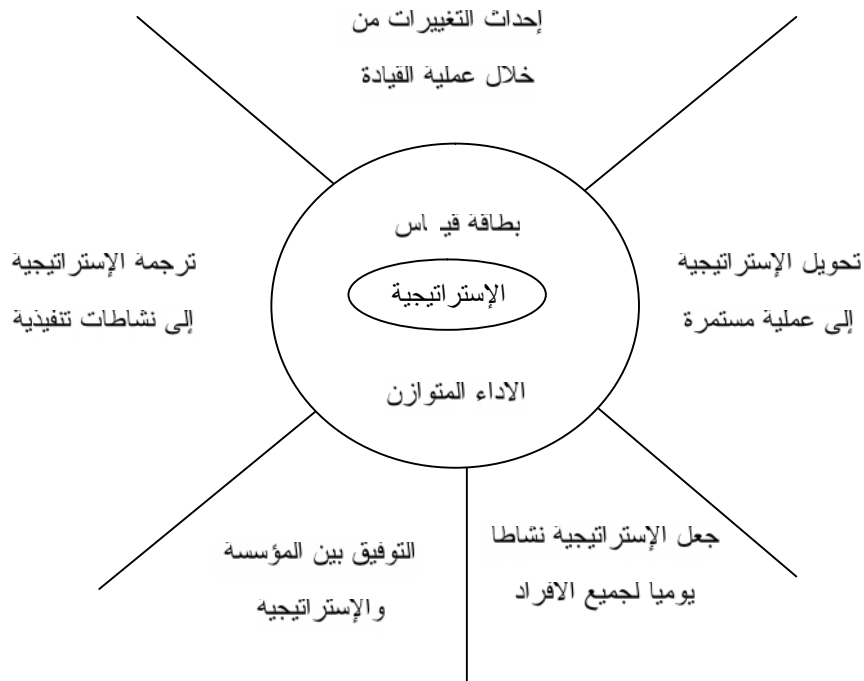
المطلب الثالث : مبادئ بطاقه قياس الاداء المتوازن

حسب Kaplan و Norton، فإن بطاقه قياس الاداء المتوازن لها خمس مبادئ اساسيه تجعل المؤسسة ذات توجه إستراتيجي (Strategic orientation)². هذه المبادئ موضحة في الشكل رقم (I-3).

¹ P. Niven, **Balanced scorecard diagnostics : Maintaining maximum performance**, Op.cit., p11.

² R. Kaplan & D. Norton, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Edition d'Organisation, Paris-France, 2001, p10.

الشكل رقم (3-1) : مبادئ بطاقة قياس الاداء المتوازن



Source : R. Kaplan & D. Norton, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Op.cit, p10.

1. **التوفيق بين المؤسسة والإستراتيجية** : يشير الباحثان إلى انه من عوامل نجاح المؤسسة هو استغلالها لمواردها وخاصة الموارد غير الملموسة. وهنا يأتي دور بطاقة قياس الاداء المتوازن في توضيح كيفية استغلالها بالطريقة المثلى، من خلال مساعدة المؤسسة على تحديد هذه الموارد تم توظيفها بالطريقة المناسبة في الاقسام التنفيذية لها، وذلك بغرض ضمان التنفيذ الصحيح للإستراتيجية وتحقيق الاداء المتوازن؛
2. **ترجمه الإستراتيجية إلى نشاطات تنفيذيه** : تساعد بطاقة قياس الاداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسة وذلك من خلال ترجمتها إلى نشاطات وتوزيعها على مختلف الاقسام والمستويات التنظيمية في المؤسسة؛
3. **جعل الإستراتيجية نشاطا يوميا لجميع الافراد** : تنفيذ الإستراتيجية يجب ان يشمل جميع الافراد في المؤسسة وفي كل المستويات التنظيمية، إذ يشارك كل فرد في المؤسسة من خلال موقعه في الهيكل التنظيمي في تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق رؤية المؤسسة. وتساعد بطاقة قياس الاداء المتوازن في ذلك لكونها تشمل جميع المستويات التنظيمية، إذ يعطي تدرجها بين هذه المستويات وسيلة ربط بين مختلف الأنشطة، وهذا يساعد الافراد على استيعاب علاقة الربط بين نشاطاته اليومية وإستراتيجية المؤسسة؛

4. تحويل الإستراتيجيه إلى عمليه مستمرة : تقوم بطاقة قياس الاداء المتوازن بتحويل الإستراتيجيه إلى عمليه مستمرة من خلال إحداث التكامل بين التسيير الإستراتيجي والتسيير الإداري الذي يهتم بالعمليات الإدارية التنفيذية في المؤسسة، وهذا يأتي من خلال ترجمة الإستراتيجيه إلى نشاطات تنفيذية؛

5. إحداث التغيير من خلال عمليه القيادة : يعتقد الباحثان ان اعتماد بطاقة قياس الاداء المتوازن من طرف المؤسسة يفرض عليها إحداث عدة تغييرات في ثقافتها وهيكلها التنظيمي. وتعتبر القيادة الطريقة المثلى للقيام بذلك لان اختيار الاسلوب المناسب للتاثير في الافراد، يسهل من عمليه التغيير ويجنب حدوث الصراعات.

وهناك من يضيف بعض المبادئ الأخرى مثل التوازن في بطاقة قياس الاداء المتوازن (Balance in) (balanced scorecard)، بمعنى ان تقوم البطاقة بتحقيق التوازن في بعض العناصر هي كالتالي:¹

1. التوازن بين المؤشرات الماليه والمؤشرات غير الماليه : لان بطاقة قياس الاداء المتوازن تأتي لتنتير إلى مؤشرات غير ماليه لقياس الاداء المتوازن إضافة إلى المؤشرات الماليه، لذلك يجب الموازنة بين استخدام المعايير الماليه والمعايير غير الماليه؛

2. التوازن بين العناصر الداخليه والعناصر الخارجي له للمؤسسة : يمثل كل من المساهمين والزبائن العناصر الخارجي له في بطاقة قياس الاداء المتوازن، ويمثل الافراد والعمليات الداخليه العناصر الداخليه، فتأتي البطاقة لتقوم بالموازنة في تحقيق الاداء بين هذه العناصر من خلال تخصيص لكل عنصر منظورا خاصا به؛

3. التوازن بين مؤشرات الاداء الحالي (Lag indicators) ومؤشرات الاداء المستقبلي (Lead indicators) : يجب تحقيق التوازن في استعمال هذين النوعين من المؤشرات، وذلك لكون مؤشرات الاداء الحالي لا تكفي لتحقيق رؤية المؤسسة، اي لا تساعد في إعطاء صورة عن الاداء المستقبلي للمؤسسة.

وهناك من يعتبر بطاقة قياس الاداء المتوازن كاداة مستمرة للتسيير (Enduring management tool)² وذلك لكونها تتعلق بمختلف الوظائف والانشطة اليومية التي تقوم بها المؤسسة، كما تساعد على الاستغلال الامثل لمختلف موارد المؤسسة الماليه الملموسة وغير الملموسة بغرض تحقيق الاداء المتوازن.

¹ P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p22.

² Idem., p25.

المبحث الثاني : منظورات الاداء المتوازن

يشير Kaplan و Norton إلى ان الاداء المتوازن يتحقق من خلال تحقيق الاداء في المنظورات الاربعه المتمتله في المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخليه ومنظور النمو والتعلم. هذه المنظورات موضحة كما يلي.

المطلب الاول : المنظور المالي

تمثل المعايير الماليه للمنظور المالي (Financial perspective) دورا مهما في الاداء المتوازن ككل، لانها تعطي فكرة واضحة عما إذا كانت الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة تحقق العوائد المتوقعة ام لا¹. فاعتماد الاداء المتوازن يدفع المؤسسة إلى ربط اهدافها الماليه بالإستراتيجية المتبعة، كما انها تقوم انطلاقا من هذه الاهداف الماليه بتحديد مستوى الاداء في المنظورات الاخرى. اي بمعنى اخر، يرتبط الاداء المالي باداء المنظورات الثلاثه الاخرى ؛ إذ ينبغي ان يفسر الاداء المتوازن الإستراتيجية ابتداء من تحديد الاهداف الماليه طويله الاجل، تم ربطها بسلسله من التصرفات (Actions) الواجب إتباعها في العمليات الماليه، الزبائن، العمليات الداخليه والنمو والتعلم التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من اجل إنجاح الإستراتيجية المتبعة، وكذا تحقيق الاداء المالي طويل الاجل².

وفد اشار Kaplan و Norton إلى ان الاهداف الماليه تختلف من وحدة اعمال (Business unit) إلى اخرى، وذلك حسب تواجد هذه الوحدات في دورة حياتها ؛ إذ يفترض الباحثان ان لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة، اهدافا ماليه معينه، وقد قاما بتصنيف هذه المراحل إلى ثلاث : النمو، البقاء وتحصيل العوائد³.

1. مرحله النمو (Growth) : هي المرحله الاولى في دورة الحياة، تملك المؤسسة سلعا وخدمات ذات نمو معين، ولاستغلال هذا النمو بشكل جيد تقوم المؤسسة بتوفير الموارد من اجل تطوير سلع وخدمات جديدة، بناء وتوسيع تسهيلات الإنتاج، بناء قدرات تشغيلية، الاستثمار في أنشطة البنية التحتية وشبكات التوزيع التي تعزز العلاقات العامه وتطوير العلاقات مع الزبائن.

تكون المؤسسة في مرحله النمو ذات سيوله منخفضه وعوائد منخفضه على الاستثمار⁴، والاستثمارات التي سيتم إنشاؤها في المستقبل تتطلب موارد ماليه اكثر من الموارد التي تجنيها المؤسسة من

¹ P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p17.

² K. Fink, **Knowledge potential measurement and uncertainty**, Habilitationsschrift universitat innsbruck, Germany, 2004, p86.

³ R. Kaplan & D. Norton, **The balanced scorecard : Translating strategy into action**, The President and Fellows of Harvard College, USA, 2006, p48.

⁴ K. Fink, Loc.cit.

قاعدتها المحدودة من السلع، الخدمات والزيائن. ويتمثل الهدف المالي العام للمؤسسة في مرحلة النمو في تحقيق زيادات في العوائد والمبيعات وتوسيع فئات الزيائن المستهدفين.

2. مرحلة البقاء (Sustain) : في هذه المرحلة، تواصل وحدات الاعمال نشاطات الاستثمار وإعادة الاستثمار، لكنها مطالبة بجني عوائد مرتفعة على راس المال. هذه الوحدات يفترض بها ان تعمل على الحفاظ على حصتها في السوق والسعي لزيادتها من سنة لآخرى، وتكون مشاريع الاستثمار موجهة نحو الخروج من عنق الزجاجة ، توسيع القدرات، وتطوير التحسين المستمر، بدلا من توقع العوائد طويلة الاجل، والاستثمار من اجل النمو والتي تقوم بها المؤسسة في مرحلة النمو.

فمعظم وحدات الاعمال في مرحلة البقاء تستعمل هدفا ماليا مرتبطا بالربحية (Profitability)، هذا الهدف يمكن التعبير عنه باستعمال معايير قياس مرتبطة بالإيرادات مثل الإيرادات التشغيلية والهامش الإجمالي (Gross margin)، العائد على الاستثمار، العائد على راس المال التشغيلي والقيمة المضافة.

3. مرحلة النضج (Maturity) : تأتي هذه المرحلة عندما تتطور المؤسسة في دورة الحياة، وهنا تعمل على تحصيل العوائد (Harvest) المكونة في المرحلتين السابقتين. ولا تقوم باستثمارات هامة ولا تقوم بتوسيع او بناء قدرات جديدة (New capabilities)، إذ تركز فقط على صيانة التجهيزات والقدرات الحالية. ويكون هدفها الرئيسي هو تعظيم السيولة وتخفيض متطلبات راس المال العامل.

لذلك، فالاهداف المالية لكل وحدات الاعمال مختلفة ودات ميزة ظرفية، وذلك للحفاظ على الإستراتيجية المالية و تغييرها حسب نمو الوحدة.

وعلى العموم الجدول رقم (2-I) يبين بعض المعايير التي تستعمل لقياس المنظور المالي للمؤسسة.

الجدول رقم (2-I) : بعض معايير قياس المنظور المالي للمؤسسة

-	الاصول الإجمالية	-	العائد على المنتوجات الجديدة
-	نسبة الارباح إلى الاصول الإجمالية	-	العائد على السهم الواحد
-	العائد على الاصول الصافية	-	العائد على راس المال العامل
-	العائد على الاصول الإجمالية	-	العائد على الاستثمار
-	نسبة الإيرادات على الاصول الإجمالية	-	القيمة المضافة
-	الهامش الإجمالي	-	ارباح الاسهم
-	الدخل الصافي	-	التكاليف الإجمالية
-	نسبة الارباح إلى المبيعات	-	نسبة الرفع المالي
-	العوائد		

Source : P. Niven, *Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results*, Op.cit., p119.

ولكن ما يؤخذ على المعايير المالية انها تركز على النتائج قصيرة الاجل ولا تعكس النشاطات التي تساعد المؤسسة على خلق القيمة في الاجل الطويل. كما انها موجهة نحو الاهتمام اكثر بالافعال التي تم القيام بها في الماضي بدلا من النظر إلى الإمكانيات المستقبلية، مما جعل المؤسسة تركز اكثر على المنظورات الاخرى¹.

المطلب الثاني : منظور الزبائن

اصبحت معظم المؤسسات الان تقوم بوضع مهمتها (Mission) بالارتباط مباشرة بإرضاء الزبائن، وذلك لاهميتهم في بقاء المؤسسة واستمراريتها². وفي هذا المنظور (Customers perspective) تقوم المؤسسة بتحديد الزبائن واجزاء السوق التي اختارت ان تتنافس فيها. هذه الاجزاء تحدد المصادر التي ستاتي بالعوائد بالنسبة للاهداف المالية للمؤسسة. كما ان هذا المنظور يمكن المؤسسة من وضع معايير اساسية لقياس مخرجات الزبائن، مثل رضا الزبائن، الولاء، اكتساب الزبائن، الاحتفاظ به وتحقيق الارباح.

في السابق كانت المؤسسات تركز على قدراتها الداخلية المتمثلة في إنتاج المنتجات وتطوير التكنولوجيا، ولكنها لم تعمل على فهم حاجات الزبائن، مما جعلها تتراجع امام المنافسين الذين يركزون جهودهم على إنتاج المنتجات التي تلبي حاجات الزبائن. هذا التركيز جعل المؤسسة تعيد النظر في اساليب تعاملها مع الزبائن وترتكز بشكل كبير على اعتبار ان إنتاج وتسويق السلع والخدمات ذات القيمة بالنسبة للزبائن يشكلان مصدرا اساسيا لتحقيق الاداء المالي طويل الاجل.

وقد وضع Kaplan و Norton مجموعة من المعايير الاساسية لقياس منظور الزبائن، وقد افترض ان هذه المعايير تصلح لكل انواع المؤسسات، وهي : الحصة من السوق، الاحتفاظ بالزبائن، اكتساب الزبائن، رضا الزبائن، ربحية الزبائن³. هذه العناصر موضحة في الشكل رقم (4-1).

1. الحصة من السوق (Market share) : وتعكس النسب التي تحققها المؤسسة من حيث عدد

الزبائن المكتسبين، رقم الاعمال وايضا حجم المبيعات.

2. الحفاظ على الزبائن (Customers retention) : من المهم للمؤسسة من اجل الحفاظ على

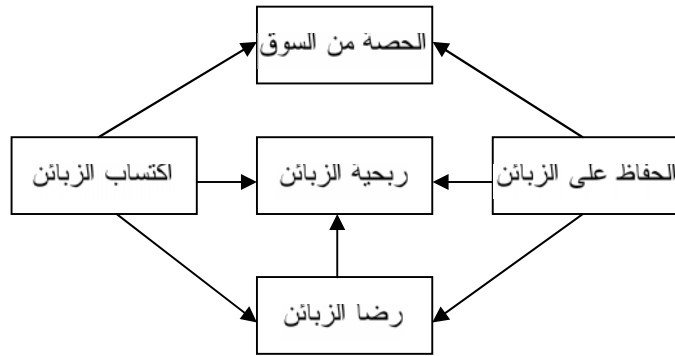
حصتها السوقية او زيادتها، ان تبدأ اولا بالحفاظ على الزبائن الحاليين الذين تمتلكهم وذلك من خلال العمل على زيادة وفاتهم لها. ويحسب الوفاء بنسبة الزيادة في الإنتاج إلى عدد الزبائن الحاليين.

¹ M. Helms, Op.cit., p33.

² R. Dyson & F. O'Brien, **Strategic development : Methods and models**, John Wiley and Sons Ltd, UK, 1999, p58.

³ R. Kaplan & D. Norton, **The balanced scorecard : Translating strategy into action**, Op.cit., p67.

الشكل رقم (4-I) : المعايير الاساسيه لقياس منظور الزبائن



Source : R. Kaplan & D. Norton, *The balanced scorecard : Translating strategy into action*, Op.cit., p68.

3. **اكتساب زبائن جدد (New customers acquisition)** : المؤسسة التي تسعى إلى تنمية نشاطاتها تعمل على زيادة قاعدة الزبائن التي تمتلكها. ويقاس اكتساب زبائن جدد إما بعددهم او بقيمة المبيعات الإجمالية التي حققتها المؤسسة من خلالهم.

4. **رضا الزبائن (Customers satisfaction)** : اكتساب زبائن جدد والحفاظ عليهم عنصران يتحددان بمدى تلبية حاجاتهم وذلك من اجل إعطاء فكرة عن اداء المؤسسة. وفي الواقع، من الصعب على المؤسسة تحديد فكرة دقيقة عن مدى رضا كل الزبائن، ولكن يبقى من الممكن قياس هذا الرضا عن طريق دراسات تستعمل اسلوب المسح (Survey) في البحث. هذا الاسلوب يمكن المؤسسة من الاتصال بالزبائن إما عن طريق البريد الالكتروني، الهاتف او المواجهة الشخصية، وذلك من اجل تحديد مدى رضاهم عن اداء المؤسسة. مع العلم ان هذه الاداة تعد من اهم الادوات التي تستعمل في بحوث السوق.

5. **ربحية الزبائن (Customers profitability)** : يشير Kaplan و Norton إلى ان النجاح في المعايير الاربعة السابقة لا يضمن للمؤسسة الحصول على زبائن مربحين، لان المؤسسة في الاساس تهدف من خلال إرضاء الزبائن والحفاظ عليهم إلى تحقيق العوائد، بمعنى ان المؤسسة لا ترغب في الحصول على زبائن راضين فقط، بل ومربحين ايضا.

وعلى العموم الشكل رقم (5-I) يوضح موقف المؤسسة من الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين. إذ يتكون الشكل من محورين : محور افقي يبين نوع الزبائن ومحور عمودي يبين الاجزاء من السوق. بالنسبة للمحور الافقي فيقسم إلى زبائن مربحين (Profitable) وزبائن غير مربحين (Unprofitable) والمحور العمودي يقسم إلى اجزاء مستهدفة (Targeted segments) واجزاء غير مستهدفة (Untargeted segments). ويكون المحوران معا مصفوفة باربع خانات، توضح كل خانة موقف المؤسسة من الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين، وذلك كما يلي:

الشكل رقم (5-I) : موقف المؤسسة من الزبائن

الزبائن	مربحون	غير مربحين
اجزاء مستهدفة من السوق	الحفاظ	التحويل
اجزاء غير مستهدفة من السوق	المرافبه	التخلص

Source : R. Kaplan & D. Norton, **The balanced scorecard : Translating strategy into action**, Op.cit., p72.

1. زبائن مربحون، اجزاء غير مستهدفة من السوق : هؤلاء الزبائن يجب مراقبتهم (Monitor) من طرف المؤسسة عن طريق القيام ببحوث السوق، وذلك بغرض زيادة حجم الإنتاج او تغيير تشكيلة المنتجات لتغطيه ذلك الطلب الجديد؛

2. زبائن غير مربحين، اجزاء غير مستهدفة من السوق: لا تولي المؤسسة اعتبارا كبيرا بهؤلاء الزبائن لانهم غير مربحين، وهذا يعني قيام المؤسسة بالتخلص منهم (Eliminate)، رغم انه في النظرة الحديثة لتسيير علاقات الزبائن، لا تلجا المؤسسة إلى التخلص التام من الزبائن وإنما تحاول البحث عن اساليب ترفع بها من قدرتهم على التحول إلى زبائن مربحين وكسبهم بشتى الطرق.

3. زبائن مربحون، اجزاء مستهدفة من السوق: تعمل المؤسسة هنا على الحفاظ (Retain) على الزبائن؛

4. زبائن غير مربحين، اجزاء مستهدفة من السوق: تعمل المؤسسة هنا على تحويلهم (Transform) إلى زبائن مربحين عن طريق تحسين صورة المؤسسة لديهم وإعطاء مصداقية للمنتوج (Credibility).

وحسب Kaplan و Norton، فإن قيمة الزبائن تتحدد من خلال ثلاثة عناصر هي : خصائص المنتجات/الخدمات، صورة المؤسسة والعلاقة مع الزبائن. والشكل رقم (6-I) يوضح ذلك.

الشكل رقم (6-I) : محددات قيمة الزبائن



Source : R. Kaplan & D. Norton, **The balanced scorecard : Translating strategy into action**, Op.cit., p74.

1. **خصائص المنتجات/الخدمات (Product/service attributes)** : تتمثل هذه الخصائص في : السعر، الجودة، الوظيفة والزمن. إذ يجب ان توفر المؤسسة هذه الخصائص وذلك حسب اهتمام الزبائن بكل عنصر منها ؛ فهناك من الزبائن من يههم السعر، واخرون تههم الجودة، وهناك

من يركز فقط على الوظيفة الاساسية التي يؤديها المنتج، وهناك من يهتم بزمن استلام المنتجات والخدمات؛

2. صورة المؤسسة (Image) : تعكس صورة المؤسسة العوامل غير الملموسة التي تجذب الزبائن إلى المؤسسة، كالتضبط واحترام الزبائن، وهذا يساعد المؤسسة ايضا على اكتساب زبائن جدد؛
3. العلاقة مع الزبائن (Relationship) : تتضمن العلاقة مع الزبائن تقديم المنتجات والخدمات إليهم، مع الاخذ بالاعتبار رد فعلهم وزمن توريدهم بالمنتجات والخدمات، ومعرفة رؤيتهم تجاه المؤسسة.

وعلى العموم الجدول رقم (3-I) يبين بعض المعايير التي تستعمل لقياس منظور الزبائن للمؤسسة.

الجدول رقم (3-I) : بعض معايير قياس منظور الزبائن للمؤسسة

- رضا الزبائن	- معدل العوائد من الزبائن الجدد
- ولاء الزبائن	- عدد الزبائن الإجمالي
- الحصة من السوق	- المبيعات السنوية لكل زبون
- عدد شكاوى الزبائن	- زيارات الزبائن للمؤسسة
- عدد الشكاوى التي تم معالجتها من اول طلب للزبائن	- عدد الساعات التي تقضيها المؤسسة مع الزبائن
- فقدان الزبائن	- حجم المبيعات
- الاحتفاظ بالزبائن	- نسبة الزبائن على الافراد العاملين
- معدل الزبائن الجدد	- ربحية الزبائن

Source : P. Niven, *Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results*, Op.cit., p127.

وعلى العموم، فقد اشار Kaplan و Norton إلى ان الاهتمام بالزبائن مرتبط بمدى تركيز المؤسسة على ضمان التنسيق والتكامل بين : وقت تسليم المنتجات، الجودة والسعر¹.

المطلب الثالث : منظور العمليات الداخليه

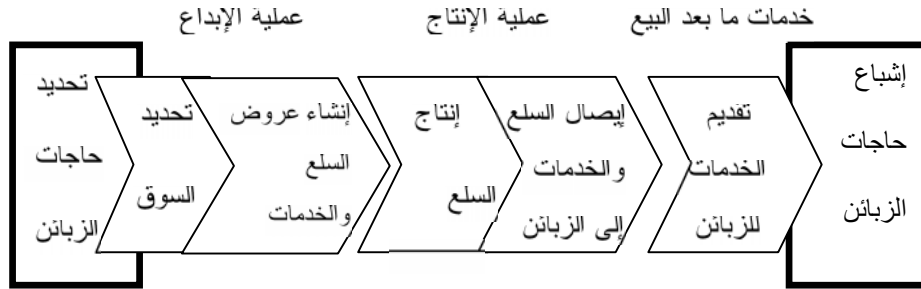
في هذا المنظور (Internal process perspective)، تختار المؤسسة العمليات التي تكون مهمة بالنسبة لها من اجل تحقيق اهداف الزبائن والمساهمين، وتقوم بوضع اهدافها ومعايير القياس بالنسبة لهذا المنظور بعد صياغة اهداف ومعايير قياس المنظور المالي ومنظور الزبائن.

وفي هذا المنظور تقوم المؤسسة بتحديد سلسله قيمه (Value-chain) شامله للعمليات الداخليه، هذه السلسله تبدأ من عملية الإبداع (Innovation process)، من خلال تحديد حاجات الزبائن الحاليه والمستقبليه وتطوير حلول جديدة لهذه الحاجات، مروراً بعمليات الإنتاج (Operations process)، من خلال إيصال السلع

¹ R. Kaplan & D. Norton, *The balanced scorecard : Translating strategy into action*, Op.cit., p84.

والخدمات الحالية إلى الزبائن الحاليين، وتنتهي هذه السلسلة بخدمات ما بعد البيع (Postsale service). كل مراحل هذه العملية تزيد من القيمة التي يجدها الزبائن في المنتجات¹. والشكل رقم (7-I) يوضح هذه المراحل.

الشكل رقم (7-I) : نموذج سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية



Source : R. Kaplan & D. Norton, *The balanced scorecard : Translating strategy into action*, Op.cit., p96.

1. عملية الإبداع

كانت عملية الإبداع (Innovation process) تعتبر من النشاطات الداعمة في المؤسسة، ولكن عاد الاهتمام إليها بشكل كبير ليتم اعتبارها من الأنشطة الرئيسية والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وذلك نظراً لما تقدمه للزبائن من قيمة ولما تحققه من مزايا تنافسية.

وحسب الشكل، فعملية الإبداع تتكون من مرحلتين : المرحلة الأولى تتمثل في تحديد السوق المستهدف (Identify the market)، في هذه المرحلة تقوم المؤسسة ببحوث السوق من أجل تحديد حجم السوق، طبيعة الزبائن، رغباتهم ودراسة الأسعار،

أما المرحلة الثانية فتتمثل في إنشاء عروض للسلع والخدمات (Create the products/services offerings)، هذه المرحلة تتمثل في القيام بالبحث والتطوير (Research and development)، وذلك استناداً إلى المعلومات المحصل عليها في مرحلة تحديد السوق المستهدف. وتتمثل الوظيفة الأساسية للبحث والتطوير في ما يلي:²

- القيام بالبحث والتطوير لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تماماً؛
- استعمال التكنولوجيا الحالية (Existing technology) لإنتاج منتجات وخدمات جديدة؛
- إيصال المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق.

¹ Idem., p96.

² Idem., p99.

ومن بين المعايير التي يمكن للمؤسسة استعمالها لقياس عملية الإبداع:¹

- نسبة المبيعات في المنتجات الجديدة؛
- مقارنة المنتجات الجديدة التي تم تسويقها من طرف المؤسسة، بالمنتجات الجديدة التي تم تسويقها من طرف المنافسين؛
- الفدرات الإنتاجية؛
- الزمن المستغرق لتطوير الجيل القادم من المنتجات.

2. عملية الإنتاج

تبدأ عملية الإنتاج (Operations process) باستلام طلبات الزبائن على المنتجات وتنتهي بإيصالها إليهم². ويجب ان تتميز هذه العملية بالكفاءة، الانتظام واحترام الوقت في إيصال المنتجات إلى الزبائن. وتتم مرافبه عملية الإنتاج باستعمال معايير القياس الماليه، مثل : التكاليف المعيارية والميزانيات وعدة معايير اخرى تهتم فقط بالتكاليف، إضافة إلى بعض معايير القياس التي تهتم بالجودة (Quality) ودورة زمن المنتج (Product cycle time).

3. خدمات ما بعد البيع

خدمات ما بعد البيع (Post-sale service process) هي المرحلة الاخيرة في العمليات الداخلية، وتشمل الضمان ونشاطات إصلاح الاعطاب وصيانة العيوب...³ ويمكن للمؤسسة ان تقيس خدمات ما بعد البيع باستعمال نفس المؤشرات المستخدمة في عملية الإنتاج، والمتمثلة في معايير القياس المتعلقة بالتكاليف، الجودة ودورة الزمن.

فمعايير التكاليف تساعد على تقويم الكفاءة في عملية الإنتاج وكذا تقويم تكاليف المواد المستعملة لإصلاح الاعطاب. والجودة في خدمات ما بعد البيع تقاس بحساب نسبة تصليح الاعطاب من طلب واحد للزبون الواحد، إلى تصليح الاعطاب من عدة طلبات للزبون الواحد. واستعمال دورة الزمن. في المدة بين الطلب بالإصلاح إلى غاية إصلاح الاعطاب بشكل كامل، يمكن المؤسسة من قياس مدى سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن.

وعلى العموم الجدول رقم (4-I) يبين بعض المعايير التي تستعمل لقياس منظور العمليات الداخلية للمؤسسة.

¹ Idem., p100-101.

² K. Fink, Op.cit., p89.

³ Idem.

الجدول رقم (4-I) : بعض معايير قياس منظور العمليات الداخلية للمؤسسة

- النفقات على البحث والتطوير	- الزمن المستغرق في التجاوب مع الزبائن
- براءة الاختراع	- دورة زمن الإنتاج
- نسبة عدد المنتوجات الجديدة على العروض	- التحسين المستمر
- الإجمالية	- التوريد في الوقت

Source : P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p134.

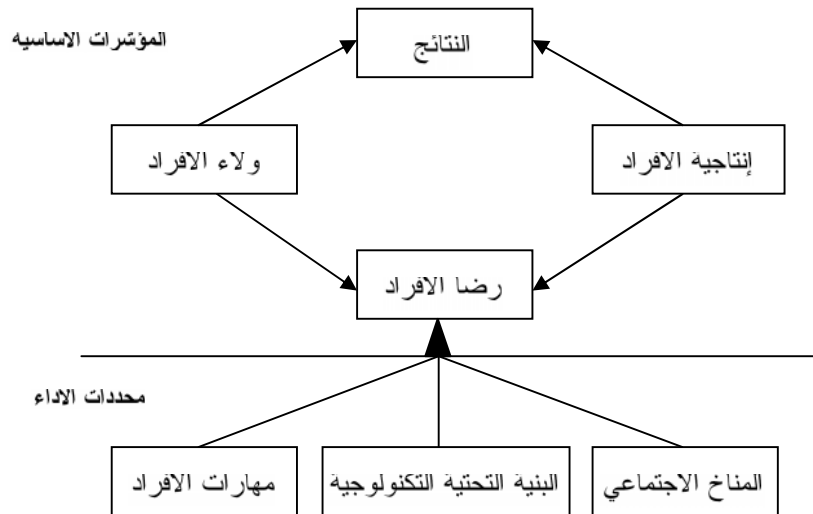
المطلب الرابع : منظور النمو والتعلم

إن الاهداف الواجب تحقيقها في المنظورات الثلاثة الاولى، تعبر عن المجالات التي تريد المؤسسة ان تتميز فيها وتحسن اداءها، اما اهداف منظور النمو والتعلم (Learning and growth perspective) فتعتبر بمثابة الوسائل والعوامل التي تساعد على تحقيق اهداف المنظورات الثلاثة الاولى¹.

ويتشير Kaplan و Norton انه بالإضافة إلى اهمية الاستثمار في البحوث والتطوير، فإنه من الضروري أيضا الاستثمار في البنية التحتية للمؤسسة، الموارد البشرية والنظم والعمليات من اجل تحسين الاداء المالي طويل الاجل.

وقد اشار الباحثان إلى ان معظم المؤسسات تستعمل تلاته معايير لقياس منظور النمو والتعلم، وهي: رضا الافراد، ولاء الافراد وإنتاجية الافراد². والشكل رقم (8-I) يوضح ذلك.

الشكل رقم (8-I) : معايير قياس منظور النمو والتعلم



Source : S. Kaplan & D. Norton, **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès**, Op.cit., p140.

¹ R. Dyson & F. O'Brien, Op.cit., p61.

² R. Kaplan & D. Norton, **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès**, Quatrième tirage, Edition d'Organisation, Paris-France, 2000, p140.

1. رضا الافراد

يظهر موضوع رضا الافراد (Employees satisfaction) اهتمام المؤسسه بالجانب النفسي للافراد، وذلك نظرا لتاثير رضاهم على الإنتاجية. وتقوم المؤسسه بقياسه عن طريق إعداد تقارير سنوية تبين مستوى رضا الافراد عن ظروف العمل، او بواسطة قياس شهري لعينات من الافراد. هذه التقارير تهدف إلى تحديد مستوى الرضا من خلال العوامل التالية:¹

- مدى مشاركة الافراد في عملية اتخاذ القرار؛
- مدى مشاركتهم في تحقيق النتائج الجيدة؛
- مدى القدرة على الوصول إلى المعلومات التي تسمح بإنجاز المهام بجودة عالية؛
- مدى توفر الحوافز على الإبداع والمبادرات؛
- مدى رضاهم عن المؤسسه ككل.

إد يجيب الافراد عن هذه الابعاد عن طريق سلم تتقيط يتراوح من 1 إلى 5، يبين مستوى الرضا الذي ينتقل من "غير راض على الإطلاق" وصولا إلى "راض تماما".

2. ولاء الافراد

يقيس مؤشر ولاء الافراد (Employees Loyalty) الجهود التي تبذلها المؤسسه لجعل الافراد يبذون الولاء لها، وهذه الجهود تتمثل في تطوير معارفهم ومهاراتهم باعتبارهم استثمارا طويل المدى. وفي هذا المجال يعتبر معدل دوران العماله (Turnover) المؤشر الأبرز لقياس مدى ولاء الافراد للمؤسسه.

3. إنتاجية الافراد

يمكن قياس إنتاجية الافراد (Employees Productivity) من خلال نتائج النشاطات التي قامت بها المؤسسه لتطوير مهارات الافراد، تحفيزهم، ترقية روح الإبداع لديهم، تحسين العمليات الداخلية وإرضاء الزبائن.

والمعيار الانسب لحساب النتائج هو حصة كل فرد من رقم الاعمال (اي نسبة رقم الاعمال إلى عدد الافراد) ؛ فمع ثبات عدد الافراد (المقام)، فإن ارتفاع هذه النسبه يعني ارتفاع رقم الاعمال (البسط)، وهذا يأتي من الجهود المبذولة من طرف المؤسسه لتحسين اداء الافراد من حيث حجم النشاط وكذا القيمة المضافة للسلع والخدمات.

¹ K. Fink, Op.cit, p90.

ويرى Kaplan و Norton انه قبل اختيار المؤشرات المتعلقة بالافراد من حيث الرضا، الولاء والإنتاجية، هناك بعض المحددات في منظور النمو والتعلم التي يجب على المؤسسة مراعاتها وهي : مهارات الافراد، البنية التحتية التكنولوجية والمناخ الاجتماعي¹.

اولا : مهارات الافراد

من اجل بناء بطاقة الاداء المتوازن، تقوم المؤسسة بتغييرات مختلفة في إطارها التسييري، بحيث يفترض بالافراد ان يتحملوا مسؤوليات اكبر من اجل تحقيق الاهداف المتعلقة بالزبائن والعمليات الداخلية، وهذا الامر يتطلب ما يعرف بإعادة توجيه المهارات (Competencies reorientation).

وحسب Kaplan و Norton، يفاص مدى إعادة توجيه المهارات من خلال بعدين هما : متوسط الافراد الذين سيتم إعادة توجيه مهاراتهم (Proportion of employees concerned) ومستوى إعادة التوجيه (Reorientation level). والشكل رقم (9-1) يوضح ذلك.

الشكل رقم (9-1) : إعادة توجيه المهارات



Source : R. Kaplan & D. Norton, **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès**, Op.cit., p145.

1. متوسط الافراد منخفض، مستوى إعادة التوجيه مرتفع : في هذه الحالة يكون هناك إعادة توجيه إستراتيجي (Strategic reorientation)، إذ تهدف المؤسسة إلى تزويد فئة معينة من الافراد بالمعارف والمهارات التي تساعد في تحقيق اهداف إستراتيجية؛
2. متوسط الافراد مرتفع، مستوى إعادة التوجيه مرتفع : يكون هناك إعادة توجيه عام (General reorientation)، إذ يعكس الارتفاع في كل من متوسط الافراد وإعادة التوجيه رغبة المؤسسة في اكتساب معارف ومهارات جديدة غير موجودة لدى الافراد، وذلك بغرض تحقيق اهداف معينة؛

¹ R. Kaplan & D. Norton, **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès**, Op.cit., p145.

3. مستوى إعادة التوجيه منخفض : في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتجديد المهارات (Competencies actualization)، إذ تقوم بإعداد برنامج تكوين بسيط من أجل تجديد المهارات الضرورية للأفراد والتحكم فيها بشكل أكبر.

ثانيا : البنية التحتية التكنولوجية

تتمثل البنية التحتية التكنولوجية (Technological infrastructure) في نظام المعلومات (Information system)، إذ يشير Norton و Kaplan انه من أجل ضمان أداء مرتفع للأفراد، وخاصة في محيط تنافسي، يجب على المؤسسة امتلاك المعلومات الكاملة والمفصلة عن الزبائن، العمليات الداخلية وكذا نتائج القرارات التي يتخذونها.

ثالثا : المناخ الاجتماعي

قد لا تكون مشاركة الأفراد إيجابية في تحقيق الأهداف، حتى ولو كانوا يمتلكون المؤهلات والمعلومات اللازمة لذلك، إذا لم يتوفر لهم التحفيز المناسب أو الحرية الكافية لاتخاذ القرار. لذلك، يعتبر المناخ الاجتماعي (Social climat) من العوامل المهمة التي تدفع الأفراد إلى إنجاز المهام بالأداء المطلوب. وعلى العموم الجدول رقم (5-I) يبين بعض المعايير التي تستعمل لقياس منظور النمو والتعلم للمؤسسة.

الجدول رقم (5-I) : بعض معايير قياس منظور النمو والتعلم للمؤسسة

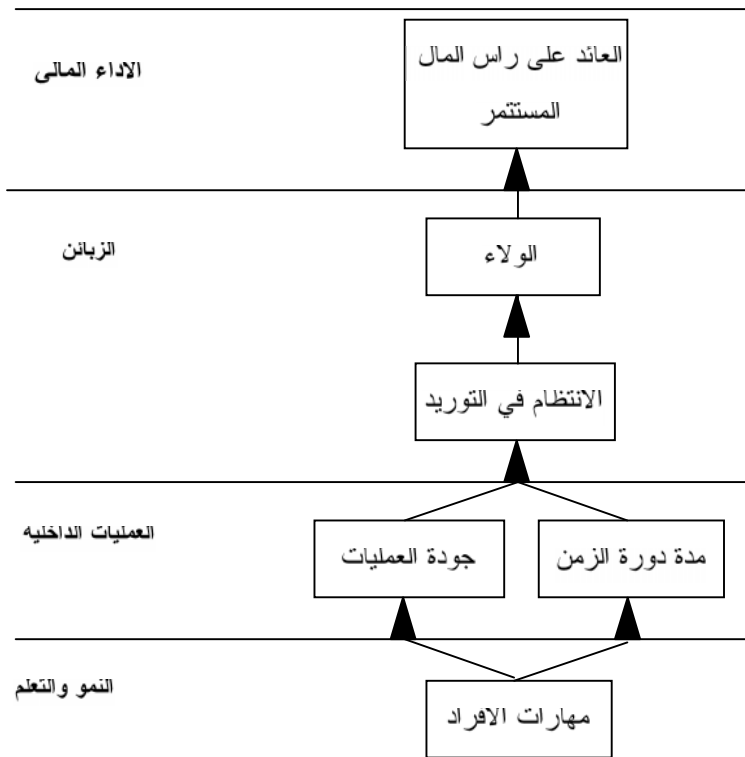
- تكاليف التدريب والتكوين	- إنتاجية الأفراد
- التغيب	- ساعات التدريب
- معدل دوران العماله	- مدى تحقيق الاهداف الشخصية للأفراد
- نسبة القيمة المضافة إلى الفرد الواحد	- تطور عملية القيادة
- مؤشرات التحفيز	- تسيير المعارف

Source : P. Niven, *Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results*, Op.cit., p140.

المطلب الخامس : العلاقات السببية بين المنظورات الأربعة

يقصد بالعلاقات السببية (Cause and effect relations) علاقات الربط بين المنظورات الأربعة، فالأداء المتوازن يعني تحقيق الأداء بالمستوى المطلوب في المنظورات الأربعة معاً، كما أن تحقيق مستوى معين من الأداء في منظور معين، مرتبط بمدى تحقيق مستويات من الأداء في المنظورات الأخرى. والشكل رقم (10-I) يوضح هذه العلاقات السببية.

الشكل رقم (10-I) : سلسلة العلاقات السببية بين المنظورات الاربعة



Source : R. Kaplan & D. Norton, **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès**, Op.cit., p43.

يشير Kaplan و Norton إلى ان الهدف المالي هو الهدف طويل المدى الذي تسعى إليه المؤسسة دائماً، لذلك يأتي المنظور المالي في المقام الاول. فمثلاً، العائد على راس المال المستثمر يعتبر مؤشراً لقياس المنظور المالي، هذا العائد يزداد او ينقص بالارتباط بالزبائن ومدى ولائهم للمؤسسة. وولاء الزبائن يتأثر بمدى الانتظام في توريد المنتوجات.

ومن اجل إرضاء الزبائن والانتظام في التوريد، يجب على المؤسسة ان تهتم بالعمليات الداخلية من حيث الجودة في العمليات وكذا تقليص مدة الدورة الإنتاجية، وهما عمليتان ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بمستوى معارف ومهارات الافراد والتي تمثل منظور النمو والتعلم.

المبحث الثالث : إعداد بطاقة قياس الاداء المتوازن

يعتبر إعداد بطاقة قياس الاداء المتوازن عملية ديناميكية تنعكس بشكل كبير على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، كما تساهم في تحديد وتوضيح إستراتيجية المؤسسة وكذا ترجمتها إلى اهداف ومعايير قياس.

وفي الواقع فإن إعداد بطاقة قياس الاداء المتوازن عملية ليست بالسهلة، إذ تحتاج إلى خبراء مختصين لإعدادها، خاصة وانها تشمل المؤسسة في كافة مستوياتها وتعنى بالاداء المتوازن لها. وعلى العموم سنتم الإشارة بشكل مبسط إلى كيفية إعداد هذه البطاقة وذلك كما سيأتي.

المطلب الاول : ربط بطاقة قياس الاداء المتوازن بالمسار الإستراتيجي للمؤسسة

ياتي وضع المسار الإستراتيجي للمؤسسة كخطوة اولى قبل إعداد بطاقة قياس الاداء المتوازن التي تأتي فيما بعد لترجمته إلى المستويات التنظيمية الأخرى. والشكل رقم (11-I) يوضح ذلك.

الشكل رقم (11-I) : ترجمه بطاقة قياس الاداء المتوازن للمهمة، القيم، الرؤية والإستراتيجيه



Source : P. Niven, *Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results*, Op.cit., p72.

الشكل يبين علاقة الربط بين بطاقة قياس الاداء المتوازن والمسار الإستراتيجي المتمثل في كل من المهمة، القيم، الرؤية والإستراتيجية.

1. المهمة (Mission) : المهمة تجيب عن الاسئلة "لماذا وجدت المؤسسة؟"، "ماذا تفعل؟" و"لماذا تعمل؟". مما يعني ان تحديد المهمة يوضح غايات المؤسسة.

ويجب ان ترتبط بطاقة قياس الاداء المتوازن بالمهمة، إذ لا يمكن إنشاؤها لتكون وسيلة تسيير منعزلة، بل يجب اعتبارها جزء من عدة مفاربات مرتبطة فيما بينها، تهدف إلى إنجاح المؤسسة. وتقوم هذه

البطاقة بترجمة المهمة، فضلا عن القيم، الرؤية والإستراتيجية إلى اهداف ومعايير قياس للاداء وذلك بواسطة المنظورات الاربعة للاداء المتوازن¹.

2. القيم (Values) : يمكن تعريف القيم على انها ذلك السلوك الذي تسلكه المؤسسة والذي يساعدها على تمييزها عن باقي المؤسسات الاخرى، ويمثل بالنسبة لها نقطة قوة.

وياتي دور بطاقة قياس الاداء المتوازن في نشر هذه القيم في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة والتأكد من مدى توافرها لدى الافراد من خلال معايير القياس. مثلا، إذا كانت المؤسسة تضع الإبداع من بين قيمها، فإنها ستترجم ذلك بواسطة بطاقة قياس الاداء المتوازن من خلال وضع الاهداف في المنظور المناسب للإبداع، وكذا تحديد معايير القياس التي تساعد على التأكد من مدى تبنيه من طرف الافراد.

3. الرؤية (Vision) : من مبادئ رؤية المؤسسة التركيز على كل المتعاملين معها (Stakeholders) من مساهمين، زبائن، عاملين، موردين وداننين...، إذ لا يجب ان ينصب تركيز المؤسسة على فئة معينة دون الاخرى، بل يجب التركيز على كل الفئات بشكل متوازن، لان الهدف من الرؤية هو خلق مستقبل تنجح فيه المؤسسة في التعامل مع كافة المتعاملين وليس بعضهم فقط. وياتي دور بطاقة قياس الاداء المتوازن لتحويل رؤية المؤسسة على واقع ملموس من خلال المساهمة في التعبير عن هذه الرؤية.

4. الإستراتيجيه (Strategy) : تمثل الإستراتيجية عملا فكريا، يلزم المؤسسة على المدى الطويل، ويعنى بتخصيص الموارد من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

اما الدور الاساسي لبطاقة قياس الاداء المتوازن فيتمثل في عملية تنفيذ الإستراتيجية، إذ نقوم بتفسير الإستراتيجية وتجزئتها إلى اهداف ومعايير قياس بواسطة المنظورات الاربعة للاداء المتوازن وذلك بغرض مراقبتها وتعديلها². وتعتبر هذه العملية هامة جدا للمؤسسة، لان المؤسسة إذا تمكنت من ترجمة الإستراتيجية إلى اهداف ونشاطات واضحة لكل الافراد، فإن ذلك يزيد من إمكانيه النجاح في تنفيذها وكذا التمكن من تحقيق الاداء المتوازن.

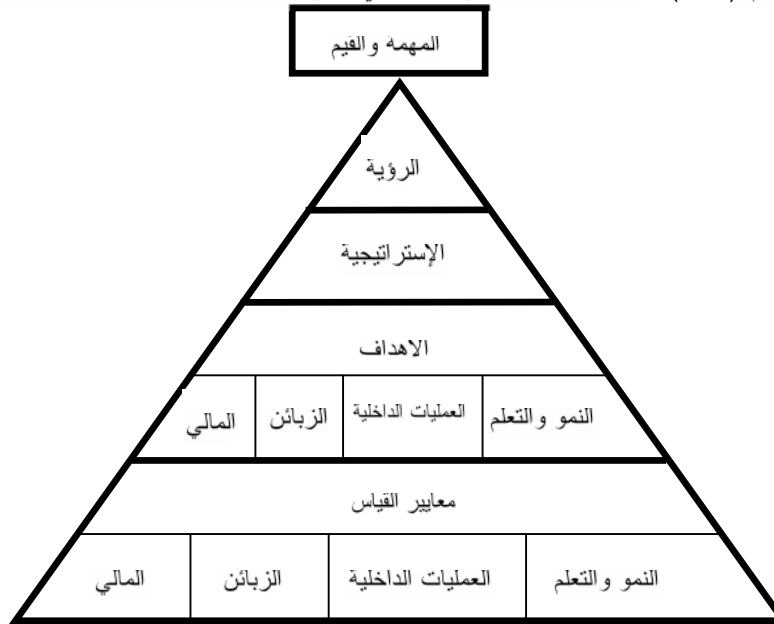
المطلب الثاني : إنشاء بطاقة قياس الاداء المتوازن

بعد توضيح كل من المهمة، القيم، الرؤية والإستراتيجية، يتم إنشاء بطاقة قياس الاداء المتوازن على اساس انها ترجمة للإستراتيجية إلى تصرفات، وذلك وفق الخطوات التالية : اختيار المنظورات، وضع الاهداف ووضع معايير القياس، والتي يوضحها الشكل رقم (I-12).

¹ P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p75-76.

² S. Have and al, **Key management models**, Pearson Education Limited, UK, 2003, p12.

الشكل رقم (12-I) : ترجمه المسار الإستراتيجي وفق بطاقه قياس الاداء المتوازن



Source : P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p107.

اولا : اختيار المنظورات

اول مرحله قبل تحديد الاهداف ومعايير القياس وتطويرها، تتمثل في اختيار المنظورات (Choosing perspectives) الممثلة لبطاقه قياس الاداء المتوازن. وعلى العموم فقد حدد الباحثان اربعة منظورات هي : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخليه ومنظور النمو والتعلم، مع العلم انها تعتبر قوالب شامله لمختلف منظورات الاداء، وليست إجباريه على المؤسسه. بمعنى ان المؤسسه يمكن ان تضيف منظورات اخرى وذلك حسب احتياجاتها.

وعلى العموم فإن اختيار المنظورات يركز على كيفية ترجمه إستراتيجية المؤسسه وإنشاء الميزة التنافسيه لها.

وتجدر الإشارة إلى انه يفضل اختيار عدد محدود من المعايير في كل منظور وذلك بغرض تجنب تشتيت قدرات المؤسسه في عدة اهداف والتركيز على عدد معين منها فقط.

ويجب على المؤسسه ايضا ان تقوم بالربط بين مختلف المنظورات لتنفيذ الإستراتيجية، لان تحقيق الاداء في منظور معين وعدم ربطه بالاداء في المنظورات الاخرى لا يكفي حتى يتم اعتبار ان المؤسسه قد حققت اداء متوازنا.

ومن العوامل المهمه في اختيار المنظورات، جمع ما يسمى بالمعلومات الخلفيه (Background information) ؛ إذ يتعين على المؤسسه جمع المعلومات اللازمه عن كل منظور من منظورات بطاقه قياس الاداء المتوازن. وعموما، الشكل رقم (13-I) يوضح بعض مصادر جمع المعلومات وذلك حسب كل منظور.

الشكل رقم (I-13) : بعض مصادر المعلومات الخلفية لبطاقه قياس الاداء المتوازن

<p>المنظور المالي</p> <p>التقارير السنوية</p> <p>تقارير الاداء</p> <p>تقارير المحللين</p> <p>تقارير الاداء المقارن</p>		<p>منظور الزبائن</p> <p>قسم التسويق</p> <p>دراسات الاستشارة</p> <p>الخطة الإستراتيجية</p> <p>تقارير الاداء</p> <p>تقارير الاداء المقارن</p>
	<p>المهمة، القيم، الرؤية والإستراتيجيه</p> <p>وضع المهمة القيم</p> <p>وضع الرؤية الخطة الإستراتيجية</p> <p>دراسات الاستشارة</p>	
<p>منظور العمليات الداخليه</p> <p>تقارير العمليات</p> <p>تقارير التصنيع</p> <p>بيانات المنافسين</p> <p>تقارير الاداء المقارن</p> <p>دراسات الاستشارة</p> <p>الخطة الإستراتيجية</p>		<p>منظور النمو والتعلم</p> <p>بيانات الموارد البشرية</p> <p>القيم الجوهرية</p> <p>تقارير الاداء المقارن</p> <p>تقارير الاستشارة</p>

Source : P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p102.

ثانيا : وضع الاهداف

بعد تحديد الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من اهداف الاداء (Performance objectives) التي تحدد ما يجب القيام به لتنفيذ الإستراتيجية.

وتتمثل الطريقة المتلى لوضع اهداف الاداء في تحديد اهداف كل منظور عن طريق طرح اسئلة، وتحدد الاهداف بواسطة الإجابة عليها، وذلك كما يلي:¹

- **المنظور المالي** : "ما هي الخطوات الماليه الضرورية التي تضمن تنفيذ الإستراتيجية ؟". فمثلا إذا كانت المؤسسة تسعى إلى إستراتيجية الاسعار (تكاليف منخفضة) فإنها ستلجا إلى تخفيض التكاليف غير المباشرة. وتتأثر الاهداف الماليه بدورة حياة المؤسسة، إذ تختلف الاهداف، في مرحلة الانطلاق، النمو، النضج والتدهور؛

¹ P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p105.

- منظور الزبائن : 'من هم الزبائن المستهدفون، وما هي القيم التي يجب توفيرها لهم ؟'. فخلق الفيمه يحدد الاهداف ومعايير الفياس لمنظور الزبائن، وعادة ما يكون إرضاء الزبائن وولاؤهم الاهداف التي تسعى إليها المؤسسة في هذا المنظور؛
- منظور العمليات الداخليه : 'إرضاء المساهمين والزبائن، ما هي العمليات الداخليه التي يجب ان تتميز المؤسسة فيها ؟'. وترتبط الاهداف في هذا المنظور ارتباطا وثيقا بمنظور الزبائن، إذ ياتي كل هدف من اجل تحسين العمليات الداخليه وتطوير اساليب إنتاج جديدة بغرض إرضاء الزبائن من خلال تزويده بالمنتجات والخدمات ذات الجودة العاليه؛
- منظور النمو والتعلم : 'ما هي القدرات التي يمتلكها الافراد والتي تساعد على تنفيذ الإستراتيجية؟'. تتعلق الاهداف في هذا المنظور بتطوير قدرات ومهارات الافراد بغرض المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية، كما يقترن وضع الاهداف هنا بمدى امتلاك الافراد للوسائل والمعلومات اللازمه لإنجاز مهامهم.

ثالثا : وضع معايير الفياس

تعتبر عملية وضع معايير الفياس (Performance Measurements) العملية الأساسية لبطاقه فياس الاداء المتوازن، لان الهدف الاساسي في هذه البطاقه هو الفياس. وتعتبر معايير الفياس الوسيله التي تستعمل للتحقق مما إذا كانت المؤسسة قد حققت اهدافها ونفذت إستراتيجيتها بنجاح ام لا¹، اي تستعمل هذه المعايير لإعطاء صورة عن النتائج المحققة مقارنة بالاهداف الموضوعه.

كما نقوم هذه المعايير بوظيفة التوجيه لتصرفات الافراد ؛ إذ بواسطتها ينجز الافراد مهامهم بالطريقة التي تجعلهم يساهمون في تحقيق اهداف المؤسسة والإستراتيجية.

وتقوم المؤسسة بوضع معايير فياس لكل منظور في البطاقه وذلك باستعمال مزيج من مؤشرات الاداء الحالي (Log) ومؤشرات الاداء المستقبلي (Lead).

1. اختيار معايير فياس للمنظور المالي : "كيف يجب ان تبدو المؤسسة امام المساهمين ؟". يرتبط اختيار المؤشرات الماليه الصحيحه بتواجد المؤسسة في دورة حياتها وكذا حسب الإستراتيجية التي تتبعها.

ففي مرحله النمو تكون المؤشرات مرتبطه بزيادة رقم الاعمال، المبيعات، الحصه من السوق،... وتكون في مرحله البقاء مرتبطه بالعائد على الاستثمار، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجيه، الحفاظ على الحصه من السوق وزيادتها،... اما في مرحله النضج فتتعلق بمؤشرات اخرى مثل تخفيض احتياجات راس المال العامل.

¹ R. Kaplan & D. Norton, *Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès*, Op.cit., p307.

وعلى العموم فإن اختيار معايير القياس للمنظور المالي يرتبط بثلاث مجالات هي : النمو، الربحية وخلق القيمة. فمعظم المؤسسات تريد تحقيق النمو (Growth) في الاسواق المستهدفة والعوائد المحققة، وهنا تستعمل المؤسسة معايير قياس مثل : العائد على المنتجات الجديدة، الحصة في السوق،... وذلك للتأكد من مدى تحقيق الاهداف المسطرة في هذا المنظور المالي.

اما بعد الربحية (Profitability) فيعتبر المعيار الاساسي لنجاح المؤسسات، إذ لطالما تم ربط الانتشطة المحاسبية في المؤسسة بهذا البعد الذي يتعلق بمعايير قياس مثل : الهامش الإجمالي، الدخل الصافي، نسبة الارباح في المبيعات،

اما في حالة ما إذا ارادت المؤسسة التوسع (Expansion) في نشاطها، فإن معايير قياس مدى نجاحها في ذلك تتعلق بجانب خلق القيمة (Value creation)، إذ تتحقق القيمة إذا كان التوسع مربحا ويحقق عائدا أكبر من تكاليف رأس المال. ومن ابرز المعايير المستعملة في هذا المجال، القيمة الاقتصادية المضافة (Economie Value Added) التي تعبر عن النتيجة الإجمالية الصافية ناقص تكاليف رأس المال.

2. اختيار معايير قياس لمنظور الزبائن : لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب ان تبدو المؤسسة امام الزبائن ؟ . وتكون المعايير هنا متنوعة وتتعلق بعدة جوانب مثل : سمعة المؤسسة (رضا الزبائن، صورة المؤسسة، خلق القيمة)، معدل الزيادة في المبيعات، الولاء، الحصة من السوق، اقدمية الزبائن، معدل دوران الزبائن، ...

3. اختيار معايير قياس لمنظور العمليات الداخلية : "إرضاء المساهمين والزبائن، ما هي العمليات الداخلية التي يجب ان تتميز المؤسسة فيها ؟ . هنا، يجب الإشارة إلى ان العمليات الداخلية لا تشمل فقط تلك العمليات المتعلقة بإنتاج المنتجات والخدمات، بل وكل العمليات التي من شأنها ان تؤثر في الاداء العام للمؤسسة. وتتعلق المعايير هنا بجودة المنتجات، مدة دورة زمن الإنتاج، الإنتاجية، ...

4. اختيار معايير قياس لمنظور النمو والتعلم : " لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يمكن لها المحافظة على قدرتها على التغيير والتطور ؟ . يرتبط اداء المؤسسة ككل بمستوى مهارات ومعارف الافراد وكذا مستوى التحفيز الذي يجودونه، لذلك تكون المعايير في هذا المنظور مرتبطة بجانب الموارد البشرية من حيث المهارات، التحفيزات، معدل دوران العمالة، الإنتاجية، ...

وعلى العموم، هناك بعض الخصائص التي يجب ان تتميز بها معايير القياس التي ستختارها المؤسسة:¹

- ان تكون مرتبطة بالإستراتيجيه (Linked to strategy) : وذلك لكون بطافة قياس الاداء المتوازن اداة لتحويل الإستراتيجية إلى تصرفات، وهذا يكون من خلال معايير القياس، فإذا

¹ P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p146-148.

كانت هذه المعايير لا تعكس الصورة الحقيقية للإستراتيجية، فإن هذا سيقود إلى حالة من الغموض والتعقد؛

- ان تكون كمي (Quantitative) : وخاصة بالنسبة لمعايير قياس الاداء المستقبلي (Lead indicator)، وذلك بغرض التحكم اكثر في محددات الاداء وتسهيل قياس اهداف كل منظور؛
- مفهومه بوضوح (Clearly understood) : لان الغرض من بطافه قياس الاداء المتوازن هو توضيح كيفية ربط مختلف النشاطات بالإستراتيجية، لذلك يجب ان تكون المعايير ايضا واضحة ومفهومة من طرف كل الافراد؛
- متوازنه (Counterbalanced) : هذا يعني التوفيق في اختيار معايير القياس بين كل المنظورات، اي عدم السعي إلى تحقيق هدف معين على حساب هدف اخر او تحقيق اهداف منظور معين على حساب اهداف منظور اخر، و ايضا يجب الا تكون المعايير متعارضة؛
- دفيفه (Relevant) : بمعنى ان المعايير يجب ان تعطي صورة واضحة عن الاهداف المراد تحقيقها.

هذا ويرى بعض الكتاب بعدم الإكتار من وضع المعايير، والعمل على تحديد عدد معين لها في كل منظور. إذ يقترح Niven¹:

- 3 او 4 معايير في المنظور المالي؛
- 5 إلى 8 معايير في منظور الزبائن؛
- 5 إلى 10 معايير في منظور العمليات الداخلية؛
- 3 إلى 6 معايير في منظور النمو والتعلم.

المطلب الثالث : تنفيذ بطافه قياس الاداء المتوازن

بعد ربط بطاقة قياس الاداء المتوازن بالمسار الإستراتيجي للمؤسسة وإنشائها، تاتي مرحلة التنفيذ. هذه المرحلة تتضمن تطوير سلسلة الربط السببية بين مختلف المنظورات، وضع الدارات، وضع المبادرات المساعدة على تنفيذ بطاقة قياس الاداء المتوازن، تم انسياب هذه البطافة من اعلى مستوى في المؤسسة إلى ادنى مستوى وذلك ضمانا لمرور البطافه على المؤسسة باكملها وبمختلف وظائفها وانشطتها. هذه المراحل موضحة كما يلي.

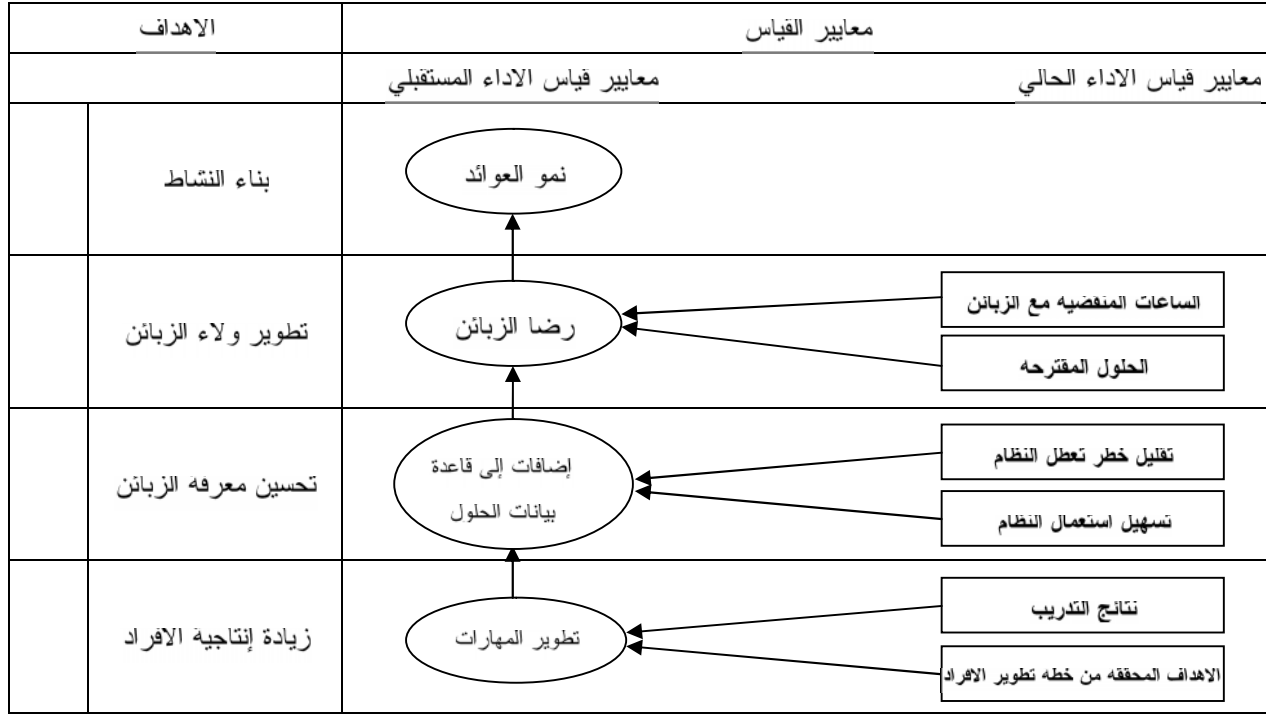
اولا : تطوير سلسلة الربط السببية

تقوم بطاقة قياس الاداء المتوازن بوصف إستراتيجية المؤسسة خلال الاهداف ومعايير القياس المتعلقة بكل منظور، ومن المهم ان تكون هذه المعايير مرتبطة فيما بينها بواسطة ما يسمى سلسلة الربط السببية (Cause and effect linkage)، وذلك ابتداء من معايير قياس الاداء في منظور النمو والتعلم مرور

¹ Idem., p151-152.

باداء العمليات الداخلية تم منظور الزبائن، وصولا إلى تحقيق الاداء المالي طويل الاجل للمؤسسة وكذا تنفيذ الإستراتيجية بنجاح. والشكل رقم (14-I) يعطي مثلا عن سلسلة الربط السببية.

الشكل رقم (14-I) : سلسلة الربط السببية في بطافه قياس الاداء المتوازن



Source : P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p167.

يعطي هذا الشكل امثله عن اهداف يمكن ان تضعها المؤسسة، وكذا يعطي صورة عن كيفية ربط اهداف ومعايير قياس كل منظور بالمنظورات الاخرى، فتحقيق الإستراتيجية يتطلب الاداء في المنظورات الاربعه انطلاقا من الاسفل (منظور النمو والتعلم) وصولا إلى الاعلى (المنظور المالي)، وذلك باستعمال مزيج من معايير القياس المتعلقه بكل من الاداء الحالي والاداء المستقبلي (Lag and Lead indicators).

ثانيا : وضع الدارات

بعد اختيار معايير القياس وتطوير سلسلة الربط السببية، تاتي مرحلة وضع الدارات (Setting targets). هذه المرحلة تعتبر مهمه لانها تعطي تحديد كمي لمعايير قياس الاداء في المؤسسة¹. بمعنى ان المؤسسة عندما تضع معيارا معيناً لقياس الاداء في منظور معين، فإنها تضع ايضا نسبه معينه يجب ان تحققها في ذلك المعيار.

مثلا، عندما تضع المؤسسة الحفاظ على الزبائن كمعيار لقياس الاداء في منظور الزبائن، فإنها تضع دارته توضح وجوب تحقيق نسبة 80% من هذا المعيار. وهذا يعني ان تضع المؤسسة حدا ادنى لتحقيق الاداء وفق ذلك المعيار، هذا الحد الأدنى هو الحفاظ على نسبة 80% من الزبائن الحاليين.

¹ Idem., p181.

بمعنى ان الدارئات تعطي صورة عن الحد الادنى الواجب تحقيقه في الاداء في مختلف المنظورات، كما يساعد المؤسسة على تحسين نشاطاتها وإعادة توجيه مواردها وقدراتها بالشكل الذي يحقق لها تلك الدارئات ويوصلها إلى الاداء المتوازن.

كما ترتبط الدارئات بالاهداف من حيث الزمن، إذ تصنف الدارئات تبعاً للاهداف إلى دارئات طويلة الاجل، متوسطة الاجل وقصيرة الاجل¹.

ثالثاً : وضع المبادرات

تتمثل المبادرات (initiatives) في البرامج، النشاطات، المشاريع وكل التصرفات التي تساعد على إنجاح المؤسسة وتحقيق الاداء المطلوب. إذ بعد وضع الاهداف، معايير القياس والدارئات، تقوم المؤسسة بتحديد المبادرات التي يجب ان تستمر فيها لتحقيق الاداء المتوازن².

وهناك عدة مبادرات يمكن ان تتبناها المؤسسة وذلك حسب الاهداف التي تريد ان تحققها. مثل تفويض السلطة للافراد، ISO 9001، تسيير العلاقة مع الزبائن، رضا الزبائن، اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الإبداع، تطوير راس المال البشري، الاداء المقارن (Benchmarking)،... والجدول رقم (6-I) يعطي مثالاً عن ربط المبادرات بالاهداف.

الجدول رقم (6-I) : مثال عن ربط المبادرات بالاهداف

				ISO 9002							
المنظورات	الاهداف										
المالي	زيادة العوائد										*
	تحسين استعمال الاصول		*								
الزبائن	تحسين العلاقات				*						
	بناء الولاء				*						
	زيادة الحصة من السوق				*						*
العمليات الداخلية	تطوير معرفة الزبائن					*					
	تقليل وقت التوقف عن العمل	*		*	*						
النمو والتعلم	تطوير المهارات الجوهرية							*			
	تمكين الافراد						*		*		

Source : P. Niven, **Balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results**, Op.cit., p192.

¹ Idem.

² P. Niven, **Balanced scorecard diagnostics : Maintaining maximum performance**, Op.cit. p116

رابعاً : انسياب بطاقة قياس الاداء المتوازن

انسياب بطاقة قياس الاداء المتوازن (Cascading the balanced scorecard) في المؤسسة، يعني ان تشمل هذه الاداة كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة وكذا كافة الوظائف. إذ تقوم بطاقة قياس الاداء المتوازن بربط المؤسسة بوحدة الاعمال (Business units) و ايضا الاقسام التنفيذية، وذلك بغرض التنسيق بين نشاطاتها واهدافها وتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ككل.

و يجيب انسياب بطاقة قياس الاداء المتوازن على السؤالين التاليين:¹

- هل هناك علاقة ربط بين اهداف المستويات الدنيا، التنفيذية والمستويات العليا في المؤسسة؟
- هل يملك الافراد فكرة عن مدى مشاركتهم في تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة من خلال اعمالهم اليومية؟

بمعنى ان انسياب بطاقة قياس الاداء المتوازن يركز على ضرورة فهم كل الافراد لعلاقة الربط بين نشاطاتهم اليومية والاهداف العامة للمؤسسة. والشكل رقم (I-15) يوضح كيفية انسياب بطاقة قياس الاداء المتوازن في المؤسسة.

¹ Idem., p202

خلاصه الفصل

يمثل الاداء المتوازن تحقيقاً للاداء على مستوى اربعة منظورات للاداء هي : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخليه ومنظور النمو والتعلم. ويتحقق الاداء المتوازن إذا ساعدت هذه المنظورات الاربعه، حسب Kaplan و Norton، في تحقيق الاداء المالي طويل الاجل.

اما بطاقة قياس الاداء المتوازن فتنتمل في الوسيله الابرز لتحقيق الاداء المتوازن وقياسه، وذلك بغرض تحقيق إستراتيجية المؤسسة وكذا مهمتها، قيمها ورؤيتها. وتعتبر هذه الاداة ايضاً نظاماً للتسيير الإستراتيجي فضلاً عن كونها اداة لقياس الاداء المتوازن.

وتبقى الإشارة إلى ان الاداء المتوازن يتأثر بمختلف اساليب التسيير في المؤسسة لكونه جزء منها، ولعل ابرز هذه الاساليب يتمثل في القيادة، هذه العملية التي تعتبر اشبه بالتسيير ذاته، إذ تعنى بكافة الوظائف والانتشطة وفي مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، بما في ذلك مستوى الإدارة العليا، وهذا يعني ان القيادة لها توجهات إستراتيجية ايضاً تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة طويله الاجل وكذا تحقيق الاداء المتوازن لها. وعلى العموم، سيتم التطرق إلى موضوع القيادة في الفصل الثاني من هذه الدارسة.

تمهيد

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي اصبحت تستقطب اهتمام الباحثين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك نظرا لحاجة المؤسسات إلى إيجاد ذلك النموذج القيادي الذي يساعدها على تحقيق المزيد من الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية في تحقيق الاهداف، وكذا تطوير مستوى معارف، خبرات ومهارات الافراد.

وياتي هذا الفصل ليسلط الضوء على موضوع القيادة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث : المبحث الاول بعنوان "مفهوم القيادة"، يتم من خلاله إبراز بعض التعريفات، تم تحديد اهم عناصر القيادة، وكذا التطرق إلى الاساليب القيادية.

اما المبحث الثاني بعنوان "نظريات القيادة"، فيتطرق إلى المداخل الثلاثة الاساسية لنظريات القيادة، والمتمثلة في نظرية السمات، النظرية السلوكية والنظرية الموقفية، كما يتطرق إلى بعض المقاربات الحديثة لنظريات القيادة.

اما المبحث الثالث بعنوان "مساهمته القيادة في الاداء المتوازن"، فيتطرق إلى علاقه الربط بين القيادة ومختلف المنظورات المتعلقة بالاداء المتوازن، والمتمثلة في : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم.

المبحث الاول : مفهوم القيادة

تعد القيادة من العوامل المهمة في التأثير في الافراد ونشاط المؤسسة، وهذا ادى بالباحثين إلى إقرار العديد من البحوث والدراسات ذات وجهات النظر المختلفة في هذا الموضوع.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف التعريفات المتعلقة بالقيادة، وكذا تحديد العناصر الاساسية لها، ثم التطرق إلى الاساليب القيادية التي تجسد موضوع القيادة في المؤسسة.

المطلب الاول : تعريف القيادة

في محاولة منهم لتحديد تعريف للقيادة، يقوم معظم الباحثين بربط مفهوم القيادة بالتاثير، فيقولون إن القيادة هي القدرة على التأثير على مجموعة افراد بغرض تحقيق الاهداف¹.

ويعرف كل من Stoner و Freeman القيادة بانها : هي تلك العملية المتعلقة بالتوجيه والتاثير في المهام التي يقوم بها اعضاء الجماعة. اما Holt فيعتبرها العملية التي تتطوي على التاثير في سلوك الاخرين من خلال اساليب مفضلة لإنجاز اهداف المؤسسة². اما Fiedler فيعرف القيادة على انها تلك الجهود المبذولة للتاثير على او تغيير سلوك الافراد من اجل الوصول إلى اهداف المؤسسة والافراد.

وهناك من يركز على تخصيصه القائد في تعريفه للقيادة، باعتباره هو من يقوم بالتاثير على الافراد، مع العلم ان وجهه النظر هذه تتوافق مع نظريه السمات. مثل هايما و هلييون اللدان يعرفانها على انها: القدرة التي يمتلكها شخص للتاثير في افكار الاخرين واتجاهاتهم وميولهم³. ومنهم ايضا Koontz و O'Donnell اللدان يعرفان القيادة على انها قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الاعمال المكلفين بها⁴.

وهناك من يرى ضرورة الإشارة إلى الغاية من القيادة، او الهدف من عملية التاثير، كما ورد في التعريفات السابقة، لانه لا بد من وجود هدف يسعى القائد إلى تحقيقه مع مرؤوسيه، سواء كان هذا الهدف يخص المؤسسة او يخص الافراد. وفي هذا السياق، هناك من يقوم بتحديد ادق لملاحح الاهداف المراد تحقيقها خلال محاولته لتقديم تعريف للقيادة، مثل Robert Blake و Jaane Mouton، إذ يعتبران ان القيادة نشاط إداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الإبداع في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا⁵.

¹ T. Greener, **Understanding organizations**, Part one, Ventus publishing Aps, Danemark, 2010, p60.

² محمد حاجي تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة. الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية. المد الجزائر 3 4 ماي 2005. ص2

³ مراد زعيبي وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية : إدارة الافراد، الطبعة الاولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص180.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ نور الدين دخان إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير. الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية. جامعة المسيلة الجزائر 3 4 ماي 2005، ص5.

إدأ، يختلف الباحثون في تعريف القيادة، كل حسب وجهة نظره، وكل يركز على عنصر معين دون الآخر. ولكن رغم ذلك، هناك اتفاق بالإجماع على ان القيادة تعتبر عملية رشيدة (rational process)، ذات طرفين، الطرف الاول شخص يوجه ويرشد، والطرف الاخر اشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد اللذين يستهدفان تحقيق اغراض معينة¹.

المطلب الثاني : عناصر القيادة

من التعريفات السابقة، يمكن تحديد اهم العناصر الواجب توفرها في عملية القيادة، هذه العناصر تتمثل في : القائد، المرؤوسين، التأثير، الهدف والموقف. والتي سيتم تفصيلها كما ياتي.

اولا : القائد

القائد (Leader) هو ذلك الشخص الذي يقوم بالتاثير على الافراد الاخرين بغية تحقيق الاهداف المرغوبه، ويشكل محور عملية القيادة لان نجاحها مرهون بتوفر عدة عناصر في هذا القائد، لعل اهمها السمات والسلوك اللدان يمتلان نظريتين من نظريات القيادة.

وقد عمل الكثير من الباحثين على تقديم شرح واف للتمييز بين القائد والمسير، ولعل اهم ما في ذلك هو كيفية امتلاك السلطة او فرض القوة على التابعين (Authority - Power) ؛ إذ يمتلك المسير السلطة من مركزه (Position Power)، في حين يكتسب القائد سلطته من القوة الشخصية (Personal Power)، اي من الافراد انفسهم².

اما عن الدور الاساسي للقائد في مجموعته فيتلخص فيما يلي:³

- وضع وجهه او غايه للتصرفات او النشاطات التي يقوم بها رفقه مرؤوسيه، بمعنى وضع رؤيه واستراتيجيات تمكن من خدمة الزبائن، الملاك والافراد بافضل طريقة ممكنة.
- العمل على شرح الرؤيه و الاستراتيجيات للمرؤوسين بشكل يجعلهم قادرين على فهم ما يفومون به، ومستعدين للقيام بما يمليه عليهم.
- التحفيز ؛ بمعنى شحن الافراد بالطاقة لتمكينهم من تحويل الرؤيه إلى واقع، حتى ولو اعترضتهم صعوبات اتناء ذلك.

ثانيا : المرؤوسون

المرؤوسون (Subordinates) هم اولئك الافراد الذين يشكلون مجموعة التابعين للقائد، وهم الذين يقع عليهم التأثير لتنفيذ المهام والوصول إلى الاهداف المرغوبه. وهذه الاهداف غالبا ما تكون مرتبطة باهداف

¹ نواف كنعان. القيادة الإدارية الطبعة الأولى. الإصدار السابع دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن. 2007 ص87.

² C. Patterson, **Management briefs : Management and leadership theory made simple**, Ventus Publishing ApS, Danemark, 2010, p15.

³ J. Lægaard & M. Bindslev, **Organizational theory**, Ventus Publishing ApS, Danemark, 2010, p86.

المرووسين. لذلك دائما تكون حاجات الافراد محل اهتمام القائد، وتكون الاهداف الشخصية للافراد مرتبطة بالاهداف العامة التي يريد القائد تحقيقها.

ثالثا : النتائج

لعل مصطلح النتائج (Influence) هو المصطلح الاكثر استعمالا للتعبير عن معنى القيادة، ويشمل كل الوسائل، الاساليب، الطرق والإجراءات التي يستعملها القائد لجعل المرؤوسين يقومون بمهامهم لتحقيق الاهداف. وقد قام كل من French و Raven في اواخر الخمسينيات بتصنيف تلك الوسائل في خمسة مصادر للقوة، وهي قوى التأثير القائمة على كل من : الشرعية، المكافاة، الإكراه، الخبرة والاسس المرجعية¹. بحيث:

1. قوة التأثير الفاتمه على الشرعيه (Legitimate power) : تعني قدرة القائد على التأثير في سلوكيات المرؤوسين بواسطه مركزه الرسمي في المؤسسة². بمعنى ان هذه القوة تكون مرتبطة بشكل طبيعي بالهيكل التنظيمي وملازمه للمراكز الإداريه في المؤسسة ؛ إذ يمتلكها شخص ذو مركز إداري معين، بحيث إذا تخلى عن ذلك المركز، لا تنتقل قوة التأثير الفاتمه على الشرعيه معه، بل تبقى ملازمه للمركز الإداري.

ويزداد مستوى قوة التأثير القائمة على الشرعية وينخفض حسب تواجد المركز الإداري في الهيكل التنظيمي؛ بمعنى ان المراكز الإدارية العليا في المؤسسة تمتلك قوة التأثير القائمة على الشرعية اكثر من المراكز الإدارية التي تكون اسفلها³.

2. قوة التأثير الفاتمه على المكافاه (Reward power) : وهي التحفيز الإيجابي. تركز هذه القوة على قدرة القائد على التأثير في سلوكيات المرؤوسين عن طريق توفير اشياء ذات قيمة بالنسبة لهم⁴. هذه القوة مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ؛ إذ يملك القائد هنا قوة إداريه على مجموعة من المكافات، يقوم باستعمالها لتحفيز الافراد لإنجاز المهام بالاداء المطلوب.

ويمكن ان تكون المكافات مادية، كالزيادة في الاجر، العلاوات والمنح...، كما يمكن ان تكون معنويه، كالشكر والتقدير، الترفيه، العناية والاهتمام، تسهيل الوصول إلى المعلومات وإعطاء الفرد نوعا من الاستقلال الذاتي (Autonomy) لتصميم كيفية القيام بنشاطه في موقع عمله⁵.

¹ R. Lussier & C. Achua, **Leadership : Theory, Application, & Skills Development**, Fourth edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010, p111.

² D. Hellriegel & J. Slocum, **Organizational behavior**, Eleventh edition, Thomson south western, USA, 2007, p211.

³ P. Montana & B. Charnov, **management**, Third edition, Barron's educational series, USA, 2000, p256.

⁴ R. Lussier & C. Achua, Op.cit., p113.

⁵ P. Montana & B. Charnov, Op.cit., p256-257.

ويزداد مستوى التأثير القائم على المكافأة وينخفض حسب حجم المكافآت التي يمكن ان يتصرف فيها القائد، وكذلك حسب ماهية حاجات المرؤوسين ؛ بمعنى انه إذا لم يستطع القائد بفعل مركزه الإداري من توفير نوع معين من المكافآت، فإن ذلك سيؤثر على مستوى تأثير هذه القوة، ونفس الشيء إذا تم توفير مكافآت لا تشبع حاجات الافراد ولا تشكل لهم حافزا¹.

3. قوة التأثير القائمة على الإكراه (Coercive power) : وهي التحفيز السلبي. وتمثل قدرة القائد على التأثير في سلوكيات المرؤوسين عن طريق العقاب وإلغاء المكافآت². والعقاب درجات تتراوح من الإنذار الشفهي إلى فصل الفرد عن وظيفته.

وما يؤخذ على هذا النوع من القوى انه لا يساعد على تحسين مستوى اداء المرؤوسين، إذ يعملون فقط على إنجاز ما هو مطلوب منهم بأقل مجهود ممكن وبالإجراءات المحددة، ليبقى إنجاز المهام الحافز الوحيد لهم في ظل استعمال هذه القوة التي تبقى رغم ذلك وسيلة فعالة للتأثير، وضرورية ايضا من أجل تصحيح التصرفات غير المقبولة والحفاظ على النظام داخل المؤسسة.

وعلى العموم، هناك بعض المبادئ التي تضبط كيفية استعمال العقاب، او قوة التأثير القائمة على الإكراه. هذه المبادئ هي كالاتي:³

- يجب ان يكون العقاب مناسباً للتصرفات الخاطئة؛
- يجب ان يتم العقاب في اقرب وقت ممكن بعد حدوث التصرفات الخاطئة؛
- يجب ان يحمل العقاب فيمته تعليمية (educational value) ليعتبر الفرد من اخطائه و يعمل على تصحيحها مستقبلاً؛
- يجب الا يحتوي العقاب على مكافأة ضمنية ؛ بمعنى ان العقاب الذي لا يؤدي وظيفته، بل العكس، يدفع المرؤوسين على ارتكاب الاخطاء، لا يعتبر عقاباً لانه يشكل حافزاً للقيام بالتصرفات الخاطئة؛
- يجب الا يجعل القائد من العقاب الاسلوب المفضل للتأثير على المرؤوسين.

4. قوة التأثير القائمة على الخبرة (Expert power) : وتعني قدرة القائد على التأثير في سلوكيات المرؤوسين بواسطة المهارات، المعارف، القدرات والتجارب الخاصة التي يمتلكها، وتكون مميزة له⁴. هذه الخصائص تساعد القائد على التأثير في الافراد بطوعهم، لانها ذات قيمة بالنسبة لهم، وتجعلهم متاكدين من صحة افكار القائد وصحة ما يقوم به.

¹ P. Montana & B. Charnov, Op.cit., p257.

² R. Lussier & C. Achua, Op.cit., p113.

³ P. Montana & B. Charnov, Op.cit., p257, 258.

⁴ D. Hellriegel & J. Slocum, Op.cit., p212.

5. قوة التأثير القائمة على اساس مرجعية (Referent power) : يكتسب القائد هذه القوة عن طريق احترام مجموعه من الخصوصيات التي يتميز بها المرؤوسون، كالعادات، التقاليد، الافكار، الاتجاهات والثقافات،... بمعنى ان هذه القوة تستند على العلاقات (relationships) بين القائد والمرؤوسين¹. مع العلم ان المصادر الثلاثة الاولى المتمثلة في قوى التأثير القائمة على كل من: الشرعية، المكافاة، الإكراه، تمثل قوة المركز (Position power)، في حين يمثل المصدران الاخيران وهما قوى التأثير القائمة على الخبرة والاسس المرجعية القوة الشخصية (Personal power)².

رابعاً : الهدف

الهدف (Goal) هو تلك النتيجة النهائية المراد الوصول إليها خلال مدة زمنية معينة³. فعلى اعتبار ان القيادة عملية رشيقة، فهذا يعني انها تاتي من اجل تحقيق اهداف معينة. هذه الاهداف تصب ضمن:

- اهداف المؤسسة (Organizational goals)؛
- اهداف المجموعه (Group goals)؛
- الاهداف الشخصية للمرؤوس (Personal goals of the follower)؛
- الاهداف الشخصية للقائد (Personal goals of the leader).

خامساً : الموقف

الموقف (Situation) هو تلك الوضعية التي يكون فيها القائد مجبرا على إتباع اسلوب قيادة معين دون الاخر، هذه الوضعية تتحدد بعدة عوامل مؤثرة في اسلوب القيادة، سواء كانت تتعلق بسلوك ونفسية القائد، طبيعة الافراد او طبيعة المهمة. وسيتم التطرق إلى جانب الموقف في النظرية الموقفية في المبحث الثاني.

المطلب الثالث : التوجهات الإستراتيجية للقيادة

بغرض المساهمة في تحقيق الاداء المتوازن للمؤسسة، قد تتبنى القيادة عدة توجهات إستراتيجية، من بينها، تبني هدف الزبون، نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين والاستثمار في راس المال البشري.

اولاً : تبني هدف الزبون

بدخول القرن الواحد والعشرين، ازداد ارتباط الرغبات الداتية للزبائن بالخدمات المصاحبة للمنتج، وتمثلت اغلبها في حب الانتماء والظهور، وساهمت هذه الرغبات في ظهور سلطة الزبون وتحول الاسواق نحوه وظهور مفهوم (one to one)⁴، وهو الوجه الاخر للتسويق بالعلاقات، والذي يعني تقديم عروض

¹ R. Lussier & C. Achua, Op.cit., p115.

² C. Patterson, Op.cit., p20.

³ R. Srivastana & D. Nigam, **Corporate strategic management**, second edition, Pragati Prakashan, Meerut, India, 2000, p97.

⁴ S. Dibb & L. Simkin, **Marketing briefs**, First published, Butterworth-Heinemann publications, UK, 2001, p50.

واتصالات خاصة بكل زبون على حدى. فالفكرة الأساسية لها منبتقة من اهتمام التسويق الحديث او المعاصر بالزبون واعتباره احد الاركان الاساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح، النمو والبقاء بإقامة علاقات مترابطة مع الزبائن. فقد جاء هذا المنطق ليحل محل المفاهيم السلعية والبيعية التي كانت سائدة وتركيز الاهتمام على تسيير كل أنشطة المؤسسة لخدمة العملية التسويقية التي هدفها الاول والاخير هو الزبون، للاحتفاظ به وتحقيق قيمة له. لذلك، تسعى المؤسسة جاهدة إلى البحث عن كيفية إرضاء زبائننا خاصة المرشحين منهم والحفاظ عليهم، باعتبارهم يمثلون الان اساس استمرارية المؤسسة في مجال نشاطها ومصدر عوائدها المالية.

ومادام يجب على المؤسسة وضع اليات تمكنها من إرضاء الزبائن، فللقادة دور مهم في ذلك، إذ تأتي القيادة كعملية رشيدة للتأثير في المرؤوسين بغرض إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق رضا الزبائن¹. وبما ان القائد هو الاقرب إلى المرؤوسين والاكثر تأثيرا فيهم، فإنه يعمل على تنمية مهاراتهم ومعارفهم بغرض استغلالها مستقبلا في تحقيق هدف الزبون، ويعمل ايضا على نشر الوعي لديهم باهمية الزبائن للمؤسسة ودورهم المباشر في الحفاظ على استمراريته. وهذا قد يجعل القائد ايضا يعمل على توفير المعلومات الكافية عن الزبائن للمرؤوسين لزيادة معرفتهم بهم، وكذا إدماجهم في ما يسمى بتسيير العلاقة مع الزبون وتسيير معرفة الزبون.

ثانيا : نشر روح الإبداع

تلعب القيادة دورا حيويا في تهيئه البنية التحتية وكل الظروف الملائمة والمحفزة على الإبداع (Innovation) وكذا الحفاظ عليها². فعملية الإبداع تتطلب من القائد الاهتمام بالافراد ذوي المعارف والمهارات العالية، والقادرين على تقديم الجديد إلى المؤسسة³. إذ يتمثل الدور الاساسي للقائد في تحديد العمليات والنشاطات التي تحتاج إلى تحسين او الممكن تحقيق الإبداع فيها، مثل العمليات الإنتاجية، ثم تحديد المهارات الضرورية القادرة على الإبداع لتقديم التحسينات الضرورية لتلك العمليات والنشاطات ولتطوير أداء المؤسسة ككل، كما يحرص القائد على استعمال المهارات المناسبة في المكان والوقت المناسبين وكذا الطريقة المناسبة، ويساعد في ذلك، اختيار الاسلوب القيادي المناسب للتأثير في مثل هؤلاء الافراد الذي يمتلكون مهارات عالية. وعلى العموم، من بين اهم العناصر التي تربط القيادة بتطوير الإبداع، العناصر التالية:

1. السمات الشخصية للقائد : تعتبر السمات الشخصية للقائد من اهم العوامل التي تساعد على الإبداع، إذ يعتبر القائد نموذجا يقتدي به المرؤوسون، فإذا توافرت فيه صفات الثقة بالنفس والتشجيع على الإبداع، فإن ذلك سيساعد المرؤوسين كثيرا في تنميته روح الإبداع لديهم؛

¹ D. Eckardstein & All, **German journal of human resource research**, Rainer hampp verlag, Germany, 2004, p432.

² T. O'Grady & K. Malloch, **Innovation leadership**, Jones and Bartlett publishers, USA, 2010, p17.

³ Idem., p18.

2. **التحفيز** : من المهم ان يتجه سلوك القائد وتأثيره نحو تحفيز المرؤوسين على ابتكار ما هو جديد للمؤسسة، فإذا تم توفير الحوافز المادية والمعنوية، فإن ذلك سيزيد من روح الإبداع لدى المرؤوسين؛

3. **الاهتمام بالمرؤوسين** : يعتبر الاهتمام بالمرؤوسين عاملاً مهماً أيضاً لخلق روح الإبداع لديهم، لأن توفير مناخ العمل الملائم والتقليل من الضغوطات عليهم، يساعدان على تنمية روح الإبداع لديهم.

ثالثاً : الاستثمار في راس المال البشري

يشير راس المال البشري إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها كل الأفراد داخل المؤسسة. فبعدما كانت المؤسسات تركز فقط على الجانب المالي، عاد الاهتمام إلى راس المال البشري نظراً لما يحققه للمؤسسة من مزايا تنافسية دائمة وصعبة التقليد.

ويعتبر تطوير راس المال البشري والحفاظ عليه استثماراً طويلاً الأجل، فضلاً عما يحققه من مزايا تنافسية، فهو لا يخضع لقانون الغلبة المتنافسه، بل العكس، إذ تتطور المعارف والمهارات كلما تم توظيفها.

وتأتي القيادة لتعطي دوراً مهماً في تطوير هذا المورد البشري والحفاظ عليه، وذلك عن طريق اختيار الأسلوب القيادي الأنسب للتأثير في المرؤوسين من أجل تطوير معارفهم وحتى المهارات الجوهرية (Core competencies) التي تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

ولعل نموذج القيادة الظرفية المتمثل في نموذج دورة الحياة لكل من Hersey و Blanchard يعطي مثلاً واضحاً عن العلاقة بين القيادة وراس المال البشري، أين يقوم القائد بتغيير أسلوبه القيادي وذلك حسب تطور مستوى معارف ومهارات المرؤوسين. هذا النموذج سيتم التطرق إليه في المبحث الثاني من هذا الفصل.

المطلب الرابع : اساليب القيادة

يفسد بأسلوب القيادة (Leadership style) الطريقة التي يتبعها القائد للتأثير على المرؤوسين بغية تحقيق الأهداف. ويتوقف اختيار الأسلوب القيادي على عدة عوامل، لعل أهمها سلوك القائد، طبيعته الأفراد وطبيعته النشاط أو المهمة الواجب تنفيذها.

وتتمثل أهم الأساليب القيادية في : القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية والمتساهلة. وهي كما يلي:

اولاً : اسلوب القيادة الأوتوقراطية (Autocratic leadership style)

القائد الأوتوقراطي هو الذي يهتم بتحقيق الأهداف مع اهتمام أقل بالمرؤوسين ويتميز بانفراده في اتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين في ذلك أو استشارتهم. ينقسم هذا الأسلوب إلى ثلاثة أنواع : القائد الأوتوقراطي المتسلط (المتحكم)، القائد الأوتوقراطي الخير والقائد الأوتوقراطي اللبق (المتعامل).

1. القائد الاوتوقراطي المتسلط (Strict autocratic leader) : هذا القائد يستعمل التحفيز السلبي، كالعقاب، الانتقاد والإكراه، للتأثير في سلوك المرؤوسين، وتكون اوامره واجبه التنفيذ من قبل المرؤوسين وغير قابلة للرفض، وقد يستعمل نفوذه لحرمان المرؤوسين من المكافآت او التحفيزات الإيجابية¹، وهذا يجعل المرؤوسين عديمي الثقة بانفسهم ويخافون نفوذ هذا القائد.

2. القائد الاوتوقراطي الخير (Benevolent autocratic leader) : يهتم هذا القائد بالاهداف مقابل اهتمام اقل بالمرؤوسين. ولكن الفرق يكمن في التعامل مع المرؤوسين؛ فإلى جانب التركيز الكبير على المهام، يعمل هذا القائد على تجنب خلق المشاكل والاستياء لدى المرؤوسين، وذلك عن طريق تجنب استعمال اساليب التهديد والعقاب قدر الإمكان، مع استعمال التحفيز الإيجابي احيانا لإبراز مراعاته لمشاعر المرؤوسين وحاجاتهم². ويكون كل ذلك في إطار اهتمام هذا القائد بالاهداف والبحث عن زيادة الإنتاجية وتحقيق مستوى اداء مرتفعاً.

3. القائد الاوتوقراطي اللبيق (Manipulative autocratic leader) : ما يميز هذا النوع عن النوعين السابقين يكمن في عملية اتخاذ القرار؛ إذ يحرص القائد اللبيق على تهيئته المحيط اللازم ليتقبل الافراد قراراته، لذلك يعمل على إشراك الافراد في عملية اتخاذ القرارات، مع العلم ان الهدف من المشاركة ليس الاستماع إلى اكبر عدد من الاقتراحات والخروج بالحل الامثل، ولكن الهدف هو فقط خلق شعور لدى الافراد بانهم يشاركون في اتخاذ القرارات، مع ان القائد لن يعتمد على مشاركتهم، لانه سيتخذ القرارات بمفرده³، ليضمن بعد ذلك تقبل هذه القرارات من طرف الافراد ويتجنب حدوث المشاكل.

على العموم يتميز القائد الاوتوقراطي بعدة خصائص، يمكن التطرق إلى اهمها من خلال اربع نقاط تتمثل في : التعامل مع المرؤوسين، إنجاز المهام، اتخاذ القرار واستخدام السلطة.

1. بالنسبة للتعامل مع المرؤوسين : يتعامل القائد الاوتوقراطي مع المرؤوسين في إطار علاقات رسمية (Formal relations) تتحدد وفقاً لموقع القائد والمرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يكون تفاعلهم فيما بينهم مرتبطاً بحدود هذا الهيكل التنظيمي⁴.

ويتميز هذا القائد على العموم بعدم الاهتمام بالافراد ولا بحاجاتهم، فهو يركز فقط على الاهداف، إذ ينظر إليهم بنظرة سلبية كما في نظريه "X"⁵، فيعتقد ان المرؤوسين قليلو خبرة وغير قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة. وفي هذه النقطة، يرى بعض الباحثين ان الاسلوب الاوتوقراطي هو الاسلوب الامثل

¹ P. Aquinas, **Principles of management**, First published, Anmol publications, New Delhi-India, 2005, p225.

² M. Murugan, **Management principles and practices**, First edition, New age international publishers, New Delhi- India, 2004, p333.

³ P. Aquinas, Op.cit., p225.

⁴ R. Singla, **Business Management**, First edition, VK publications, India, 2009, p23.

⁵ J. Lægaard & M. Bindslev, Op.cit., p91.

للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يملكون الخبرة والمهارات الكافيين للمشاركة في اتخاذ القرار، فهم يستطيعون فقط تنفيذ القرارات دون القدرة على اتخاذها¹.

كما ان عدم امتلاك الافراد للخبرة والتعليم الكافيين يجعلان القائد الاوتوقراطي يعتمد فقط الاتصالات النازلة (Downward communications) او ما يسمى بالاتصالات ذات الاتجاه الواحد (The one way communication)²، والتي تكون في شكل اوامر وتعليمات يملها القائد على المرؤوسين دون وجود اتصالات صاعدة (Upward communications)، بمعنى ان القائد الاوتوقراطي لا يستقبل اقتراحات وافكار المرؤوسين³.

2. بالنسبة لإنجاز المهام : يهتم القائد الاوتوقراطي كثيرا بإنجاز المهام، وربما يهمل جانب المرؤوسين وحاجاتهم في سبيل تلك المهام التي يتم إنجازها في ظل رفاة صارمه (Tight control) ومتابعه دقيقة لكل خطوات إنجازها⁴، واحيانا يكون هذا الاهتمام بالمهام في إطار تحقيق الاهداف الشخصية للقائد.

وما يلاحظ على القائد الاوتوقراطي انه إذا نجح في إنجاز المهام، ينسب النجاح إليه، وإذا فشل، يحمل المرؤوسين المسؤولية متحججا بقله خبرتهم وكرهم للعمل وتجنبهم لتحمل المسؤولية⁵.

3. بالنسبة لاتخاذ القرارات : تعرف القرارات في اسلوب القيادة الاوتوقراطية بقرارات الرجل الواحد (Single man decisions)، إذ يحرص القائد الاوتوقراطي على القيام بجميع خطوات اتخاذ القرار بمفرده ودون إشراك المرؤوسين في ذلك او حتى استشارتهم، تم يجبر الافراد على تنفيذ قراره دون توضيحه لهم، معتمدا بذلك على افكار مدرسة الإدارة العلمية التي من بينها ان الإدارة العليا تقرر والفرد العامل ينفذ. ويأتي هذا التصرف بسبب سعي هذا القائد إلى تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده⁶، ويأتي كذلك في حالة ما إذا كان المرؤوسين لا يملكون الخبرة و المهارات اللازمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

4. بالنسبة لاستخدام السلطة : ما يعرف على القائد الاوتوقراطي على العموم انه يستعمل السلطة كوسيلة ضغط وتهديد، مستندا في ذلك على مركزه الإداري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يقوم باستعمال مزيج من قوة التأثير الفانمه على الشرعية وقوة التأثير الفانمه على الإكراه كتحفيز سلبي (Negative motivation) لدفع المرؤوسين لإنجاز المهام⁷، بمعنى ان القائد الاوتوقراطي يعمل على خلق مناخ عمل يكون يكون التهديد والعقاب فيه الحافز الابرز الذي يجعل المرؤوسين يقومون بإنجاز المهام.

كما يمكن للقائد الاوتوقراطي ايضا استغلال قوة التأثير القائمة على الخبرة للتاثير في سلوك المرؤوسين، لأن استعمال هذه القوة لا يتعارض مع خصائص هذا القائد الذي يفضل تركيز كل السلطات

¹ S. Nagendra & V. Manjunath, **Entrepreneurship and management**, Sanguine technical publishers, Bangalore-India, 2009, p102.

² Idem.

³ R. Singla, Op.cit., p24.

⁴ Idem.

⁵ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص157.

⁶ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2007، ص153.

⁷ R. Singla, Op.cit., p23.

والصلاحيات في يده، ويفضل القيام بجميع خطوات اتخاذ القرار بمفرده، ويبقى للمرؤوسين مهمة التنفيذ. إذ تأتي الخبرة لتجعل المرؤوسين - وخاصة قليلي الخبرة والتعلم - يتقبلون خصائص القائد الأوتوقراطي تلك.

ثانيا : اسلوب القيادة الديمقراطية (Democratic leadership style)

يركز هذا الاسلوب على سلوكيات الافراد، إذ يقوم القائد في ضوءه باداء المهام بالاعتماد على العلاقات الإنسانية وروح الفريق¹. ويوصف ايضا بالقائد المساند او الداعم (Supportive)، فهو يقوم باستشارة الافراد والاعتبار بآرائهم، و يبذل كل جهده لتحفيزهم لتحقيق الاهداف².

على العموم يتميز القائد الديمقراطي بعدة خصائص، يمكن التطرق إلى أهمها من خلال اربع نقاط تتمثل في: التعامل مع المرؤوسين، إنجاز المهام، اتخاذ القرار واستخدام السلطة.

1. بالنسبة للتعامل مع المرؤوسين : يولي القائد الديمقراطي عناية كبيرة بسلوكيات الافراد، فهو ينظر إليهم بنظرة إيجابية كما في نظريه "Y"³، فيرى ان المرؤوسين بإمكانهم المساهمة بافكارهم وإبداعهم في إنجاز المهام، ويعتقد ان تحقيق الاهداف مرتبط بمدى مساهمتهم في ذلك.

ويلاحظ على القائد الديمقراطي انه يميل إلى افكار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يعمل على تجنب استعمال القوة لإنجاز المهام، لانه يعتقد ان الاداء يتحقق إذا تمت تلبية حاجات الافراد⁴، لذلك يلاحظ عليه الاهتمام بمشاعر المرؤوسين، مراعاة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها.

وعلى العموم، يتعامل القائد الديمقراطي مع المرؤوسين استنادا إلى عدة اعتقادات، أهمها:⁵

- يملك المرؤوسون القدرة على تحمل المسؤولية إذا اتاحت لهم الفرصة وإذا تم تحفيزهم للقيام بذلك؛
- يتم الإشراف على المرؤوسين، توجيههم ومساعدتهم بدل تخويفهم والتحكم فيهم لإنجاز المهام؛
- لا يتم التعامل مع الاخطاء بشكل صارم، لأن الاعتراف هو ان التصرفات التأديبية تولد الاستياء والإحباط لدى المرؤوسين، وتولد مناخ عمل غير مساعد على إنجاز المهام.

2. بالنسبة لإنجاز المهام : يسعى القائد الديمقراطي إلى إنجاز المهام بالاعتماد على جهود المرؤوسين، إذ يفضل العمل بالاعتماد على العلاقات التعاونية (Cooperative relations) مع المرؤوسين، لانه يرى فيهم كفاءات وخبرات مهمة لإنجاز المهام.

1 محمد حاجي، مرجع سبق ذكره، ص4.

² H. Koontz & H. Wehrich, **Essentials of Management : An international perspective**, Eighth reprint, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi, India, 2008, p317.

³ J. Lægaard & M. Bindslev, Op.cit., p91.

⁴ P. Aquinas, Op.cit., 225.

⁵ Idem., p226.

لذلك، يقوم القائد الديمقراطي بتفويض السلطة (Delegation)¹؛ إذ يوكل بعض المهام المحددة إلى بعض الأفراد الذين يرى أنهم قادرين على القيام بتلك المهمة وقادرين على تحمل المسؤولية. ويأتي هذا التصرف ليؤكد أن أسلوب القيادة الديمقراطية يعتمد على لا مركزية السلطة (Decentralization of authority) وذلك لما يتيح من فرص للمرؤوسين لإظهار قدراتهم وإبداعهم، واستغلالها بما يساعد في إنجاز المهام بأحسن أداء.

3. بالنسبة لاتخاذ القرارات : تعرف القرارات في أسلوب القيادة الديمقراطية بقرارات الجماعة (Group decision-making)²، إذ لا يتم اتخاذ القرار من طرف القائد لوحده، بل يكون محصلة اجتهاده مع المرؤوسين. وهنا يستعمل القائد الديمقراطي أسلوب المشاركة (Participation) والاستشارة (Consultation) في عملية اتخاذ القرار، إذ يعطي دوراً مهماً للمرؤوسين للمشاركة في هذه العملية، لأن ذلك يساعد كثيراً على الخروج بالقرار الأمثل، وذلك عملاً بمبدأ "عقلان أفضل من عقل واحد" (Two heads are better than one)³. و لهذا السبب يطلق على أسلوب القيادة الديمقراطية أيضاً أسلوب القيادة المشاركة (Participative leadership style)⁴. ويأتي هذا التصرف لأن القائد الديمقراطي يعتمد على الاتصالات المفتوحة (Open communications) التي من شأنها أن تساعد المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار⁵.

4. بالنسبة لاستخدام السلطة : يعتمد القائد الديمقراطي بشكل أكبر قوة التأثير الفاعلة على المكافأة، وذلك لحرصه على الاهتمام بالمرؤوسين ومراعاة حاجاتهم، لذلك يستعمل هذه القوة كتحفيز إيجابي (Positive motivation) لدفع المرؤوسين لإنجاز المهام⁶.

كما يستخدم قوة التأثير الفاعلة على الأسس المرجعية، وذلك لاحترامه أفكار واتجاهات المرؤوسين. ولعل الأسلوب الديمقراطي هو الأنسب لاستغلال هذه القوة، وهذا راجع إلى العلاقات الجيدة التي تربط بينه وبين المرؤوسين.

كما يمكن للقائد الديمقراطي استعمال قوة التأثير القائمة على الخبرة، وذلك بفضل المهارات، التجارب، المعارف والقدرات التي لديه. ولو أن هناك بعض الباحثين الذين يشيرون إلى ضعف هذه القوة لدى هذا القائد؛ إذ يرون أن من سلبيات أسلوب القيادة الديمقراطية، اعتماد القائد على الاستشارة كثيراً، لدرجة توجي المرؤوسين أنه غير قادر على اتخاذ القرارات بمفرده، وأنه قليل الخبرة ولا يريد تحمل المسؤولية⁷.

¹ S. McPheat, **Leadership skills**, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2010, p36.

² R. Singla, Op.cit., p25.

³ M. Murugan, Op.cit., p334.

⁴ انظر : S. Nagendra & V. Manjunath , Op.cit., p103.

M. Murugan, Op.cit., p334.

⁵ R. Singla, Loc.cit.

⁶ Idem., p25.

⁷ Idem., p26-27.

ثالثا : اسلوب القيادة المتساهله (Laissez faire- leadership style)

او اسلوب عدم التدخل او الاسلوب الحر في القيادة (Free-rein leadership style). هذا الاسلوب يظهر اهتماما قليلا بالافراد وكذلك بإنجاز المهام، فيقتصر دور القائد هنا على وضع الاهداف العريضة وإعطاء بعض الإرشادات العامة، لتبقى للافراد كامل الحرية في اتخاذ القرارات ووضع الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام.

وما يلاحظ على هذا الاسلوب ان استعماله يكون راجعا إلى الخبرات والكفاءات الكبيرة التي يملكها الافراد، الشيء الذي يجعل القائد واثقا من صحة القرارات التي يتخذونها ومتاكدا من قدرتهم على إنجاز المهام، لذلك يفضل عدم التدخل¹.

وعلى العموم يتميز القائد المتساهل بعدة خصائص، يمكن التطرق إلى اهمها من خلال اربع نقاط تتمثل في : التعامل مع المرؤوسين، إنجاز المهام، اتخاذ القرار واستخدام السلطة.

1. بالنسبة للتعامل مع المرؤوسين : لا يركز القائد على سلوكيات الافراد ولا يهتم بتلبية حاجاتهم، ولكن ترك الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز المهام قد يشكل تحفيزا إيجابيا لهم، لان ذلك يطور شعورهم بالاحترام وباهميتهم لتحقيق اهداف المؤسسة²، كما يمنح لهم الفرصة لإبراز وتطوير مهاراتهم وإبداعهم.

2. بالنسبة لإنجاز المهام : دور القائد المتساهل محدود في إنجاز المهام، إذ يقوم بتفويض كامل للسلطة للمرؤوسين لإنجازها. وهنا يقوم بتحديد الاهداف العامة الواجب تحقيقها، ثم يترك للمرؤوسين كامل الحرية لوضع الخطط وتطويرها بانفسهم لإنجاز المهام، مستفيدين من اتصالات مفتوحة ومباشرة (Open and direct communications)³، او ما يسمى بسياسة الباب المفتوح في الاتصال⁴ ؛ إذ بإمكان المرؤوسين الاتصال بالقائد في اي وقت لاستشارته وطلب مساعدته.

كما قد يقوم القائد المتساهل بأدوار ثانوية مساندة لإنجاز المهام، إذ يمكن ان يقوم بدور الملاحظ، وقد يتدخل في حاله الازمات⁵، كما يعتبر حلقة وصل بين المرؤوسين والمحيط الخارجي لتوفير المعلومات والموارد اللازمة لإنجاز المهام⁶.

هذه الادوار الثانوية التي يقوم بها القائد من شأنها ان تؤدي إلى بعض السلبيات كغياب الرقابة على الاداء، وكذلك تفضيل الاهداف الشخصية للمرؤوسين على الاهداف العامة للمؤسسة⁷.

¹ P. Aquinas, Op.cit., 227.

² R. Singla, Op.cit., p27.

³ Idem., p103-104.

⁴ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص255.

⁵ M. Murugan, Op.cit., p335.

⁶ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Op.cit., p316.

⁷ S. Nagendra & V. Manjunath, Op.cit., p104.

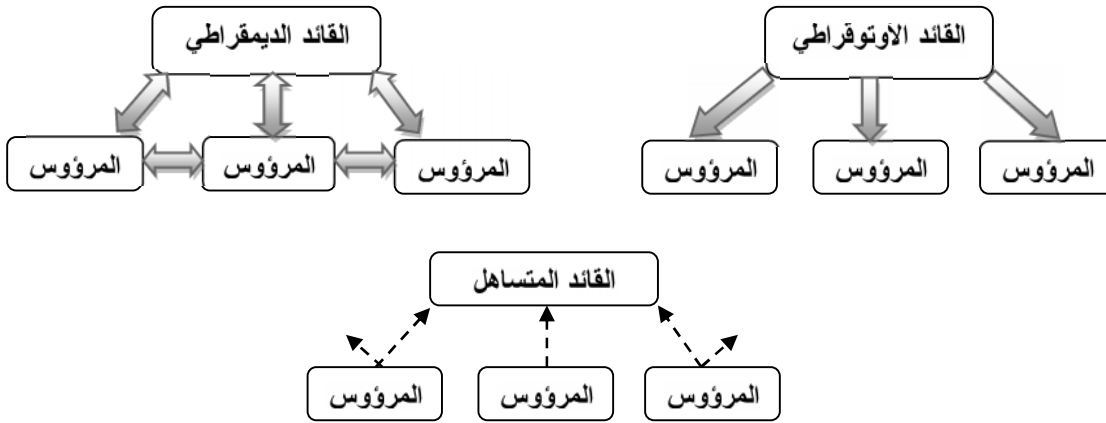
3. بالنسبة لاتخاذ القرارات : لا يشارك القائد المتساهل في عملية اتخاذ القرار، بل يترك للمرؤوسين المسؤولية الكاملة للقيام بجميع الخطوات¹، كما يستطيع المرؤوسون على كل حال استشارة القائد لتوضيح بعض المسائل².

4. بالنسبة لاستخدام السلطة : ما يلاحظ على القائد المتساهل ان استخدامه للسلطة محدود جداً، ما يعني ان تأثيره في الافراد يكاد ينعدم، وهذا ما ادى ببعض الباحثين في هذا المجال إلى عدم اعتبار اسلوب القيادة المتساهل كنوع من انواع القيادة، لغياب ركن اساسي من اركان القيادة، وهو التأثير (Influence)، مثل Schmidt و Tannenbaum ؛ فحسبهما، لا يعتبر نوعا من القيادة ترك المرؤوسين ليتصرفوا بكامل حرية وبدون تأثير من اي طرف اخر³.

عموما، يمكن إدراج الشكل رقم (1-II) الذي يوضح اختلاف الاساليب الفياديه الثلاثه من خلال اختلاف تدفق التأثير (Flow of influence) من القائد إلى المرؤوسين:

في اسلوب القيادة الاوتوقراطية يمارس القائد التأثير استنادا إلى موقعه الرسمي في الهرم الإداري، وذلك باستعمال اتصالات رسمية ونازلة فقط، وتترجم في صيغه تعليمات واوامر بإنجاز المهام، مع استعمال اساليب التهديد والعقاب من اجل ذلك.

الشكل رقم (1-II) : تدفق التأثير في الانواع الثلاثه للقيادة



Source : Harold Koontz & Heinz Wehrich, Op.cit., p316.

وفي اسلوب القيادة الديمقراطية فالتأثير متبادل، وذلك عن طريق الاتصالات المفتوحة الصاعدة، النازلة والافقية، والتي تعكس اهتمام القائد بالمرؤوسين والعمل على إشراكهم والخذ بارانهم في عملية اتخاذ القرار وإنجاز المهام.

¹ M. Murugan, Loc.cit.

² R. Singla, Loc.cit.

³ J. Lægaard & M. Bindslev, Op.cit., p91.

أما في أسلوب القيادة المتساهلة، فالتأثير يكاد ينعدم، لذلك يمثل بأسهم رفيعة متقطعة ومتجهة نحو الأعلى، في إشارة إلى أن الاتصال يأتي من المرؤوسين وذلك لطلب الاستشارة من القائد، مع ملاحظة أن الاتصال هنا يكون نادراً.

وعلى العموم، فإن استعمال أي أسلوب قيادي يكون مرتبطاً بمعارف القائد، سلوكياته ومتطلبات الموقف. بمعنى أنه في موقف معين يكون هناك أسلوب قيادي معين يمثل الأسلوب الأمثل، وفي موقف آخر يكون هناك أسلوب قيادي آخر هو الأمثل، وهذا يعني أنه لا يوجد أسلوب قيادي أمثل في كل الظروف.

المبحث الثاني : نظريات القيادة

لقد تطورت في القرن الماضي عدة نظريات لدراسة موضوع القيادة، إذ أفرزت كل حقبة زمنية نظريات تركز على عنصر معين في القيادة، وذلك بهدف تحديد العوامل التي تؤدي إلى تكوين القيادة الناجحة. وقد تم تصنيف نظريات القيادة (Leadership Theories) في ثلاثة أقسام هي : نظرية السمات، النظرية السلوكية والنظرية الموقفية.

المطلب الأول : نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات (Traits Theory) أول مقاربه علمية تم تنظيمها لدراسة موضوع القيادة، إذ تقوم على تحليل السمات الشخصية، النفسية والجسمانية للقادة الناجحين. وتفترض أن هناك سمه او مجموعه من السمات الاساسيه (Basic traits) التي يتميز بها القائد عن غيره، وانه إذا تم تحديد هذه السمات الفياديه، سيتم تحديد القادة المحتملين¹.

ويشير معظم الباحثين إلى أن نظرية السمات تطورت في النصف الأول من القرن العشرين²، وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية. ويؤكد بعضهم أن كل الأبحاث والدراسات التي أجريت ما بين 1930 و1950 كانت تتعلق فقط بالسمات الشخصية للقائد³.

وترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بكل من نظرية الرجل العظيم والقيادة الكاريزمية، وهما كالاتي.

أولاً : نظرية الرجل العظيم

تعتبر نظرية الرجل العظيم (The great man theory) من النظريات الأولى للقيادة، ويعود زمنها إلى العصور القديمة. وتفترض أن القادة يولدون ولا يصنعون، لذلك تهتم هذه النظرية بدراسة الأفراد الذين هم أصلاً قادة عظماء⁴، وذلك بهدف حصر السمات التي يمتلكونها.

¹ R. Griffin, **Management**, ninth edition, Houghton Mifflin company, USA, 2008, p473.

² Idem.

³ R. Singla, Op.cit., p17.

⁴ H. Singh, **Organisational behaviour**, VK publications, India, 2010, p263.

ظهور هذه النظرية له مبرراته، فقد كانت تشهد العصور القديمة ظهور الانبياء والرسل، هؤلاء الافراد الذين يمتلكون خصائص استثنائية لا يمكن ان تكتسب بالتعليم او التدريب، فهي معجزات مكتسبة بالقدرة الإلهية. لذلك ظهرت نظرية الرجل العظيم لتبحث في اولئك الافراد وتحديد تلك الخصائص، او ما يسمى بالقيم (Qualities)، لان هذه النظرية تعتقد ان القائد العظيم يمتلك قيما معينة كالشخصية المتحكمة، الشجاعة، الدكاء، القدرة على الإقناع، المتابعة والإصرار وغيرها من القيم التي تكون غير قابلة للتعلم¹.

وتقوم هذه النظرية على عدة مبادئ هي كما يلي:²

1. يمتلك القائد العظيم فيما لا تولد، بل تكتسب بالقدرة الإلهية؛
2. القائد العظيم يظهر عندما تكون هناك حاجة ملحة إليه؛
3. لا يمكن اكتساب القيم القيادية عن طريق التعليم او التدريب؛
4. القيم القيادية غير القابلة للاكتساب هي فقط التي تكون ضرورية؛
5. تكون القيم القيادية غير القابلة للاكتساب كافية للقائد ليكون ناجحاً؛
6. القيم القيادية والقدرة على تحقيق الاهداف متغيران مرتبطان بالضرورة.

وفد وجهت لنظرية الرجل العظيم عدة انتقادات، إذ يؤكد الباحثون حالياً ان القيم القيادية يمكن اكتسابها عن طريق التعلم والتدريب، كما ان هذه النظرية لا تحمل اية تفسيرات علمية قابلة للتحقق منها وقابلة للتوقع حول لماذا، كيف ومتى يولد القائد العظيم ويصبح فعالاً، وكذلك لم تقم هذه النظرية بتحديد مجموعه القيم الواجب توفرها ليصبح القائد ناجحاً³.

هذه الانتقادات دفعت ببعض الباحثين إلى اعتبار ان نظرية الرجل العظيم باطلة الاستعمال الان وغير منطقية، لانها لا تملك قاعدة علمية⁴.

ثانياً : القيادة الكاريزمية

تعني القيادة الكاريزمية (Charismatic leadership) ان القائد الناجح يجب ان يتوفر على خصوصيات كاريزمية، اي ذات جاذبية شخصية قوية، تجعله قادراً على إلهام الافراد والتأثير فيهم⁵.

ومن اولى الدراسات في هذا المجال تلك التي قام بها Robert J. House وزملاؤه، فقد اشار إلى ان القائد الكاريزمي يجب ان يتوفر على سمات معينة تجعله قادراً على القيادة، مثل : الثقة في النفس، الإيمان الفوي، القدرة على إحداث التغيير، الطموح، الرغبة في التأثير في الافراد،....⁶

¹ P. Aquinas, Op.cit., p223.

² H. Singh, Loc.cit.

³ Idem.

⁴ P. Aquinas, Op.cit., p224.

⁵ S. McPheat, Op.cit., p39.

⁶ H. Koontz & H. Weihrich, Op.cit., p315.

عموما، اجريت العديد من الدراسات في مدخل السمات، وقد اتبعت اسلوب الملاحظة في البحث للكشف عن السمات القيادية، وذلك انطلاقا من فرضية مفادها ان السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة الذين سيتم مسحهم في البحث، تكون فيما بعد المعيار الثابت لتحديد ما إذا كان الفرد مؤهلا ليكون قائدا ام لا. وما لوحظ في هذا المدخل ان الدراسات والابحاث افرزت عددا كبيرا جدا من السمات التي تعتقد انها ضرورية للقيادة، وهذا دفع ببعض الباحثين إلى محاولة حصرها وتصنيفها. مثل دراسة Ralph Stogdill سنة 1948، فبعد قيامه بمناقشة مجموعة كبيرة من البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة، استنتج مجموعة سمات وجدت في القادة الناجحين. هذه السمات هي:¹

1. سمات جسمانية (Physical traits) : كالطول، الصحة، الحيوية والنشاط والمظهر،...
2. الذكاء وسمات المقدرة (Intelligence and ability traits) : كالقدرة على الفهم، البصيرة والتخطيط،...
3. سمات الشخصية (Personality traits): كالتسامح، الثقة بالنفس والقدرة على التكيف،...
4. سمات مرتبطة بالمهام (Task-related traits) : كالإنجاز، القدرة على التوجيه، روح المبادرة والمتابعة،...
5. سمات اجتماعية (Social traits) : كالتعاون و مهارات التواصل،...

كما قام Keith Davis بتلخيص السمات القيادية في جملة من العناصر هي : الذكاء، النضج الاجتماعي، دافع الإنجاز والعلاقات الإنسانية².

وفي دراسة حديثة، قام كل من Osland، Kolb و Rubin سنة 2001 بتحديد "السمات الاساسية للقيادة" (Key leadership traits)، وهي : التوجيه، الرغبة في القيادة، الصدق والاستقامة والنزاهة، الثقة بالنفس، البصيرة او الحضور الذهني والإلمام بشؤون المهام³.

ولكن رغم هذه المحاولات لحصر السمات القيادية، إلا انها بدت كثيرة جدا ومن الصعب حصرها كلها، وهذا ما يؤخذ على نظرية السمات ؛ إذ يستحيل توافر كل السمات التي خرجت بها كل الدراسات في قائد واحد.

ومن بين الانتقادات الموجهة ايضا لهذه النظرية هو العلافه بين السمات والقيادة ؛ إذ تقترض النظرية ان السمات تأتي قبل القيادة، بمعنى انه يجب على الشخص اولا ان يكتسب السمات القيادية حتى يصبح قائدا، في حين يتسير بعض الباحثين إلى انه هناك قادة ناجحون يبدؤون بإظهار هذه السمات وتطويرها بعد حصولهم على المركز القيادي، بمعنى ان السمات يمكن ان تأتي بعد القيادة⁴.

¹ R. Agarwal, **Organization and Management**, Tata McGraw-Hill, New Delhi- India, 2007, p225-226.

² مراد زعيبي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص197.

³ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Loc.cit.

⁴ R. Griffin, Loc.cit.

هذا بالإضافة إلى انتقادات اخرى وجهت إلى نظرية السمات، كتركيزها فقط على جانب السمات وإهمالها لجوانب اخرى كالسلوك والموقف، وغيرها من الانتقادات التي دفعت بعدة باحثين إلى وصف نظرية السمات بالمقاربة غير المتمرة التي لم تفسر معنى القيادة¹، وان نتائج البحوث في هذا المجال كانت في معظم الاحيان مخيبة². مثل Eugene Jennings الذي اثار إلى ان الابحاث انتجت قائمة متنوعة من السمات لوصف القيادة، والتي لم تصف شيئا من منطق علمي. خمسون عاما من الدراسة فشلت في إنتاج سمه شخصيه واحده او مجموعة من القيم يمكن استعمالها لتمييز القادة عن غير القادة³.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

تاتي افكار النظرية السلوكية (Behavioral theory) منافضة تماما لافكار نظرية السمات، فحسبها، القائد يمكن صنعه بدل ولادته، لان القيادة الناجحة مبنية على السلوك الذي يمكن لاي فرد اكتسابه. والنظرية السلوكية لا تبحث في الصفات والقدرات الموروثة، بل تركز على سلوك القائد، اي على ما يفعله في الواقع، لذلك فقد كان الاتجاه السلوكي يبحث في إيجاد علاقات ربط بين القيادة الناجحة والسلوكيات المميزة، مما افرز العديد من الدراسات والنظريات، لعل اهمها الدراسات والنظريات التالية:

اولا : دراسات جامعة Iowa

هي واحدة من اولى الدراسات حول موضوع القيادة، قام بها كل من Ralph Whyte و Ronald Lppit تحت إشراف Kurt Lewin وذلك في الثلاثينيات من القرن الماضي (1938). كان الهدف منها معرفة تاثير كل اسلوب قيادي على سلوكيات الافراد⁴.

تمت الدراسة في ناد للفنون والحرف على بعض الاولاد من ذوي العشر سنوات المشاركين في ذلك النادي، تمتل في تصنيف الاولاد إلى مجموعات ليمارسوا نفس النشاط، وقد خضعت كل مجموعة إلى واحد من اساليب القيادة الثلاثة : الاسلوب الاوتوقراطي، الديمقراطي والاسلوب المتساهل⁵. وقد تمت الدراسة استنادا إلى الفرضيات التالية⁶:

1. في الاسلوب الاوتوقراطي:

- يتعامل القائد مع اعضاء المجموعة على اساس مركزه؛
- لا يثق القائد في اعضاء مجموعته؛
- يعتقد القائد ان الاجر هو الحافز الوحيد للاعضاء لإنجاز المهام؛

¹ Harold Koontz, Heinz Wehrlich, Loc.cit.

² R. Griffin, Loc.cit.

³ R. Agarwal, Op.cit., p226.

⁴ S. Triguí, **Management et leadership**, Centre de publication universitaire, Tunis, 2004, p159.

⁵ N. Borkowsky, **Organizational behavior in health care**, Lones and Bartlett publishers, Canada, 2005, p174-175.

⁶ S. Triguí, Op.cit., p159-160.

- اوامر القائد تكون واجبة التنفيذ بدون توضيحات؛
- الاعضاء لا يولون اي حس بالمسؤولية تجاه النتائج؛
- يرتفع مستوى الإنتاج في حضور القائد.

2. في الاسلوب الاوتوقراطي:

- يتشارك القائد واعضاء المجموعة عملية اتخاذ القرار؛
- يوضح القائد للاعضاء القرار المتخذ واسباب اختياره؛
- يكون التقييم والانتقاد بطريقه موضوعيه؛
- التشجيع على طرح الافكار الجديدة؛
- يتشارك الاعضاء حس المسؤولية؛
- نوعية العمل والإنتاجية تكونان على العموم على مستوى مرتفع؛
- يتشارك الاعضاء الشعور بالنجاح.

3. في الاسلوب المتساهل:

- لا يتق القائد في قدراته على القيادة؛
- القائد لا يضع الهدف العام لإنجاز المهام؛
- القرارات تتخذ من طرف اعضاء مجموعه؛
- إنتاجيه ونوعيه على مستوى منخفض؛
- يكون الاعضاء على مستوى منخفض من الاهتمام بالعمل؛
- معنويات المجموعة منخفضة.

وقد تم قياس البحث باستعمال كل من مقدار العمل المنجز وكذا مستويات الروح العدائيه التي اظهرها اعضاء المجموعات¹. واستنتج Lewin ما يلي:²

1. الاسلوب الاوتوقراطي يضعف الروح المعنويه و المبادرة للفريق، و يولد الكره و السلوك العدائي؛
2. الاسلوب الديمقراطي يولد الروح المعنويه العاليه و الموافق الإيجابييه؛
3. الاسلوب المتساهل يترك الفريق بدون اي توجيه او إبراز لإيجابيات العمل الجماعي.

لذلك، فقد اتبنت هذه الدراسة افضليه الاسلوب الديمقراطي في القيادة.

¹ N. Borkowsky, Op.cit., p174

² R. Agarwal, Op.cit., p226

ثانيا : دراسات جامعه Ohio

هي سلسلة من الدراسات حول موضوع القيادة، بدأت في الأربعينيات من القرن الماضي، طور خلالها الباحثون وسيلة للتقييم، تمتت في قائمة من الاسئلة الموجهة إلى القادة رمزها (LBDQ)، اي (Leader Behavior Description Questionnaire)، كان الهدف منها معرفة كيف يقوم القائد بنشاطاته.

وقد اجريت الدراسة على القادة في القطاع العسكري، التعليمي، الصناعي وقطاعات اخرى¹. وقد خلص الباحثون إلى وجود بعدين ثابتين يحددان سلوك القادة في كل القطاعات المدروسة، هما : وضع الهيكله (Initiating structure) والاعتبار (Consideration). والشكل رقم (2-II) يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-II) : اساليب القيادة حسب دراسات جامعه Ohio

مرتفع	اعتبار مرتفع	اهتمام مرتفع بالهيكله
	اعتبار منخفض	اهتمام منخفض بالهيكله
منخفض	اعتبار مرتفع	اهتمام مرتفع بالهيكله
	اعتبار منخفض	اهتمام منخفض بالهيكله
		مرتفع

وضع الهيكله

Source : N. Borkowsky, Op.cit., p178.

1. وضع الهيكله (Initiating structure) : يركز هذا البعد على التحديد الواضح للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، وكذلك دور كل منهم لإنجاز المهام، كما يحدد كيفية القيام بالعمل وكذلك النتائج المتوقعة من اداء المرؤوسين؛
2. الاعتبار (Consideration) : يركز هذا البعد على العلاقات الإنسانية، ويعكس تفاعل القائد مع المرؤوسين. ويشير إلى بناء القائد لعلاقات الثقة المتبادلة مع المرؤوسين، احترام ارئهم وإظهار الاهتمام بمشاعرهم².

وقد اشارت الدراسة إلى ان القائد الذي يصنف في الخانة ذات الاهتمام المرتفع بكل من وضع الهيكله والاعتبار، هو من يعتبر القائد الامتل بين باقي الاساليب القيادية، لكونه قادرا على التأثير في المرؤوسين لتحقيق مستوى مرتفع من الرضا وإنجاز المهام³.

¹ N. Borkowsky, Op.cit., p177.

² S. Nagendra & V. Manjunath, Op.cit., p109.

³ N. Borkowsky, Loc.cit.

ثالثا : دراسات جامعه Michigan

جاءت هذه الدراسة متزامنه مع دراسه جامعه Ohio. فام بها مجموعه من الباحثين تحت إشراف Rensis Likert. كان الهدف منها تحديد الاسلوب القيادي الاكثر فعالية من حيث تحقيق الاهداف ورضا العاملين¹.

وقد قامت هذه الدراسات على نتائج دراسات جامعه Iowa، واجريت على قادة من عدة مؤسسات في New Jersey²، وقد تم استعمال وسيلة تسمى "مسح المؤسسات" (Survey of organizations)، وهي وسيلة تتمثل في قائمة اسئلة تشبه قائمة LBDQ الخاصة بجامعه Ohio³.

وقد قام الباحثون بتحديد نوعين من سلوكيات القائد هما: السلوك المركز على الإنتاج والسلوك المركز على العاملين. بحيث :

1. السلوك المركز على الإنتاج (Production-centered behavior) : يكون القائد على اهتمام كبير بإنجاز المهام، ويعتقد ان المرؤوسين مجرد وسيلة في العملية الإنتاجية. وهنا يستعمل مركزه الرسمي في الهيكل التنظيمي للتأثير فيهم، ويكون الإشراف على إنجاز المهام عن قرب (Close supervision)؛

2. السلوك المركز على العاملين (Employee-centered behavior) : يعتقد القائد هنا انه من الضروري خلق محيط عمل داعم للمرؤوسين، لان تحقيق الاهداف مرتبط بإرضائهم. لذلك، يهتم القائد هنا بالعلاقات الإنسانية، إذ يقوم بتحفيز المرؤوسين إيجابيا ويستعمل الاتصالات المفتوحة لتحقيق الاهداف⁴.

وقد استنتجت دراسات جامعه Michigan ان كلا السلوكين يحققان مستوى مرتقعا من الاداء، ولكن مع افضلية للسلوك المركز على العاملين، هذه الافضلية تم تفسيرها بانه في السلوك المركز على الإنتاج، فإن ممارسة الضغط والرقابة عن قرب على المرؤوسين تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا لديهم وارتفاع معدل دوران العمالة (Turnover) والتغيب (Absenteeism)، على عكس السلوك المركز على العاملين الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القائد والمرؤوسين مما يؤدي إلى إرضائهم، زيادة إنتاجيتهم وانخفاض معدل دوران العمالة والتغيب. لذلك، فإن دراسات جامعه Michigan تشير إلى افضلية السلوك المركز على العاملين⁵.

اما عن الفرق بين دراستي Michigan و Ohio، فحسب دراسات جامعه Ohio، يعتبر عنصرا وضع الهيكله والاعتبار بعدين منفصلين، ما يعني ان القائد الذي يظهر اهتماما مرتقعا بوضع الهيكله، بإمكانه ايضا ان يظهر اهتماما مرتقعا او منخفضا بالاعتبار.

¹ H. Singh, Op.cit., p266.

² S. Trigui, Op.cit., p165.

³ R. Daft, **The leadership experience**, Fourth edition, Thomson South-Western, USA, 2008, p48.

⁴ S. Nagendra & V. Manjunath, Op.cit., p108.

⁵ H. Singh, Op.cit., p267.

اما دراسات جامعة Michigan، فتفترض ان سلوك القائد يقع في سلسلة واحدة من السلوك (Continuum)، تتراوح من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على العاملين ؛ ما يعني ان القائد الذي يكون على اهتمام مرتفع بالإنتاج، سيكون بالضرورة على اهتمام منخفض بالافراد، والعكس. بمعنى ان هذه الدراسة تأخذ العلاقة بين السلوكين كعلاقة عكسية¹.

وقد قام Likert بتطوير هذه السلسلة من خلال تقسيمها إلى اربعة سلوكيات محددة لاربعة اساليب قيادية، او اربعة انظمة على حد تعبيره². هذه الانظمة هي:³

النظام 1 : الاوتوقراطي الاستغلالي (Exploitative-authoritative)

يمثل هذا النظام السلوك المركز على الإنتاج، إذ يكون القائد هنا على اهتمام كبير بإنجاز المهام، لا يبدي اية ثقة في المرؤوسين، لا يقوم بإشراكهم في اتخاذ القرار، يستعمل اساليب التهديد والعقاب بغرض الحفاظ على النظام، ويستعمل الاتصالات النازلة فقط؛

النظام 2 : الاوتوقراطي الخير (Benevolent-authoritative)

يظهر القائد هنا بعض الاهتمام بالمرؤوسين وقد يستعين بافكارهم احيانا، يستعمل مزيجا من التهديد والمكافأة لإنجاز المهام، ويقوم احيانا بتفويض السلطة في اتخاذ القرار؛

النظام 3 : الاستشاري (Consultative)

يظهر القائد هنا ثقة كبيرة في المرؤوسين، يستشيرهم قبل اتخاذ القرار ولكن يتخذه بمفرده، إذ يتخذ القرارات المهمة بمفرده ويفوض القرارات الروتينية للمرؤوسين، غالبا ما يستعمل افكارهم، يستعمل المكافأة ونادرا العقاب، كما يستعمل كلا الاتصالات الصاعدة والنازلة؛

النظام 4 : المشارك (Participative)

يمثل هذا النظام السلوك المركز على العاملين، إذ يولي القائد اهتماما كبيرا بالمرؤوسين ويبدي الثقة الكاملة فيهم، يستعين بافكارهم ويتخذ القرارات بالمشاركة معهم، كما يسعى إلى خلق محيط داعم يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين من اجل تحقيق اهداف المجموعه وتحقيق اداء جماعي مرتفع.

وقد خلص Likert إلى ان النظام الرابع المتمثل في اسلوب القيادة بالمشاركة، هو النظام الذي يحقق اكبر نجاح في تحقيق مستويات عالية من الاداء، بناء محيط يتميز بالعلاقات الجيدة وايضا رفع الروح المعنوية ورضا الافراد.

¹ R. Agarwal, Op.cit., p227.

² S. Trigui, Op.cit., p166.

³ R. Agarwal, Loc.cit.

رابعاً : نظريه "X" ونظريه "Y"

قام Douglass McGregor في الخمسينيات من القرن الماضي بتقديم نظريه "X" ونظريه "Y". وهما نظريتان تبرزان نوعين متباينين من سلوك الافراد داخل المؤسسة : النظرية "X" تفترض إظهار الافراد للسلوكيات السلبية، والنظرية "Y" التي تفترض إظهار الافراد للسلوكيات الإيجابية.

كما تعكس النظريتان نظرة القائد إلى المرؤوسين، إذ يكون سلوكه، نظرته تجاههم والاسلوب القيادي الذي يعتمد عليه مرتبطون بطبيعة سلوكهم ؛ فإما ينظر إليهم بصورة سلبية، وهذا يعكس تبوت افتراضات نظرية "X"، او ينظر إليهم بصورة إيجابية، وهذا يعكس تبوت افتراضات نظرية "Y". والنظريتان هما كالتالي:

1. نظريه "X" : حسب McGregor، تتضمن نظرية "X" الافتراضات "التقليدية" حول طبيعة سلوك الافراد، هذه الافتراضات هي:¹

1. متوسط الافراد يملكون فطريا عدم الرغبة في العمل، ويقومون بتجنبه متى استطاعوا ذلك؛
2. وبسبب هذه الخاصية البشرية المتمثلة في عدم الرغبة في العمل، يجب إكراه الافراد، مراقبتهم، توجيههم وتهديدهم بالعقاب لجعلهم يبذلون الجهد الكافي لتحقيق الاهداف التنظيمية؛
3. متوسط الافراد يفضلون ان يتم توجيههم، يفضلون تجنب المسؤولية، كما يملكون طموحات بسيطة ويرغبون في الامن (Security) في المقام الاول.

ولعل هذه الافتراضات تعكس الافكار التقليدية للمدرسة الكلاسيكية حول طبيعة سلوك الافراد داخل المؤسسة، إذ ينظر إليهم بنظرة سلبية. ووفقا لهذه النظرية، فإن استعمال القوة، التهديد بالعقاب وفرض الرقابة هي من ابرز الخصائص التي تعكس سلوك القائد وتحدد الاسلوب القيادي الواجب إتباعه مع مثل هؤلاء الافراد لإنجاز المهام وتحقيق الاهداف، ولعل اسلوب القيادة الاوتوقراطية هو الاسلوب الامثل.

2. نظريه "Y" : تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:²

1. إنفاق الجهود الفكرية والعضلية في العمل مسالة طبيعية تماما كاللعب والراحة؛
2. الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا يعتبران الوسيلة الوحيدة من اجل جعل الافراد يبذلون الجهود لتحقيق الاهداف التنظيمية. فالافراد يمارسون التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية لخدمه الاهداف التي يلتزمون بها؛
3. درجة الالتزام بالاهداف تكون مناسبة لحجم المكافآت المرتبطة بالإنجاز؛
4. متوسط الافراد يتعلمون في ظل ظروف ملائمة، ليس فقط من اجل قبول المسؤولية، ولكن ايضا من اجل السعي إليها؛

¹ H. Wehrich et al, **Management**, Thirteenth edition, Tata McGraw Hill, India, 2010, p329.

² K. Miller, **Organizational Communication, Approaches and processes**, Fifth edition, Wadsworth Cengage Learning, USA, 2009, p41.

5. القدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التصور، البراعة والإبداع من أجل حل المشاكل التنظيمية، تكون موجودة لدى عامة الأفراد بشكل واسع وليس ضيقاً؛
6. في ظل ظروف الحياة الصناعية المتطورة، فإن القدرات الدهنية لمتوسط الأفراد يتم استغلالها فقط بشكل جزئي.

وفقاً لهذه الافتراضات، فالأفراد يملكون الحافز لإنجاز المهام، لا يحتاجون للرفاهية ويملكون قدرات فكرية يتوجب على القائد استغلالها لتحقيق الأهداف التنظيمية. ولعل هذه السلوكيات تشير إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأمثل لقيادة مثل هؤلاء الأفراد.

خامساً : نظرية الشبكة الإدارية

يعتبر نموذج الشبكة الإدارية (Managerial grid) من المقاربات الشائعة لتحديد أساليب القيادة، طورها كل من Rober R. Blake و Jane Srygley Mouton في جامعة تكساس سنة 1964. فاعتماداً على البحوث السابقة لجامعتي Michigan و Ohio، والتي أظهرت أهمية اهتمام القائد بكل من الإنتاج والأفراد، قام الباحثان باختراع هذه الأداة لقولبة ذلك الاهتمام¹.

هذه الأداة التي أصبحت تسمى أيضاً "شبكة القيادة" (Leadership grid)²، هي مصفوفة تحدد الأسلوب القيادي بالاعتماد على متغيرين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (Concern for production)، و درجة الاهتمام بالأفراد (Concern for People). أما أساليب القيادة التي أفرزتها فهي مبينة في الشكل رقم (3-II).

الشكل رقم (3-II) : الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake

مرتفع	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
منخفض	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض								مرتفع

الاهتمام بالإنتاج (المهام)

Source : H. Koontz & H. Weihrich, Op.cit., p318.

¹ H. Koontz & H. Weihrich, Op.cit., p317.

² R. Daft, The leadership experience, Loc.cit.

اما الاساليب القيادية الخمسة التي افرزتها الشبكة الإدارية فهي موضحة كما يلي:¹

الاسلوب (1,1) (Impoverished manager): يظهر اهتماما قليلا بكل من المهام والمرؤوسين، ولعل هذا الاسلوب يعبر عن الاسلوب المتساهل في القيادة، إذ يقوم بادنى جهد لتنفيذ المهام؛

الاسلوب (9,1) (Task manager): يظهر اهتماما كبيرا بالمهام مقابل اهتمام قليل بالمرؤوسين، ويمثل الاسلوب الاوتوقراطي الذي يفترض ان الفعالية في إنجاز المهام تقتضي التقليل من الاهتمام بالمرؤوسين قدر المستطاع وإبقاء التركيز حول تحقيق الاهداف؛

الاسلوب (1,9) (Country club manager): يظهر اهتماما قليلا بالمهام مقابل اهتمام كبير بالمرؤوسين. هذا الاسلوب يعبر عن حرص القائد على تلبية حاجات المرؤوسين، الامر الذي يقود إلى خلق مناخ تنظيمي مريح، ولكن الاهتمام القليل بالمهام قد لا يؤدي إلى إنجاز المهام بالاداء المطلوب؛

الاسلوب (5,5) (Middle of the road manager): يعبر عن التوازن بين الاهتمام بالمهام والحفاظ على الروح المعنوية للمرؤوسين، كما يتميز هذا الاسلوب ببذل الجهد الكافي فقط لإنجاز المهام؛

الاسلوب (9,9) (Ideal manager): يظهر اهتماما كبيرا بكل من المهام والمرؤوسين. يعتبر هذا الاسلوب الامثل بين باقي الاساليب، ولعله يقابل الاسلوب الديمقراطي في القيادة، إذ يأتي الاداء من التزام المرؤوسين بإنجاز المهام، مقابل التزام القائد بتلبية حاجاتهم، فضلا عن اهتمامه ايضا بإنجاز المهام.

إدأ، فامت النظريات المركزة على السلوك بتقديم إضافات كثيرة لتطوير موضوع القيادة، وذلك بتركيزها على دراسة سلوك القائد بدل التركيز على دراسته الخصوصيات التي يمتلكها كما تقتض نظريه السمات².

وقد كانت هذه الدراسات تصب في نفس الاتجاه في دراستها لسلوك القائد، إذ تتفق على انه لا يخرج سلوكه عن اتجاهين : الاهتمام بإنجاز المهام وتحقيق الاهداف، والذي يعبر عن القائد الاوتوقراطي، والاهتمام بالمرؤوسين وتطوير العلاقات الإنسانية، والذي يعبر عن القائد الديمقراطي.

ولكن ما يؤخذ على النظريات المركزة على السلوك انها كانت مثل نظرية السمات تركز فقط على دراسة القائد، لتهمل عنصرا مهما في القيادة، وهو الموقف (Situation) الذي يواجهه القائد مع المرؤوسين أثناء القيام بمهامهم، ولعل هذا ما يفسر عجز النظريات المركزة على السلوك عن تحديد الاسلوب الامثل في القيادة في كل الظروف.

¹ H. Singh, Op.cit., p268.

² R. Griffin, Op.cit., p476.

المطلب الثالث : النظرية الموقفية

تسمى النظرية الموقفية (Situational theory) او النظرية الاحتمالية (Contingency theory)، وهي مقاربه تركز على دراسته وتحليل المواقف والظروف التي تتم فيها عمليه القيادة. وتفترض انه لا يوجد اسلوب قيادي امثل في كل المواقف، فالاسلوب القيادي الذي يكون فعالا في ظروف معينه، قد لا يكون بنفس الفعالية إذا تغيرت الظروف¹.

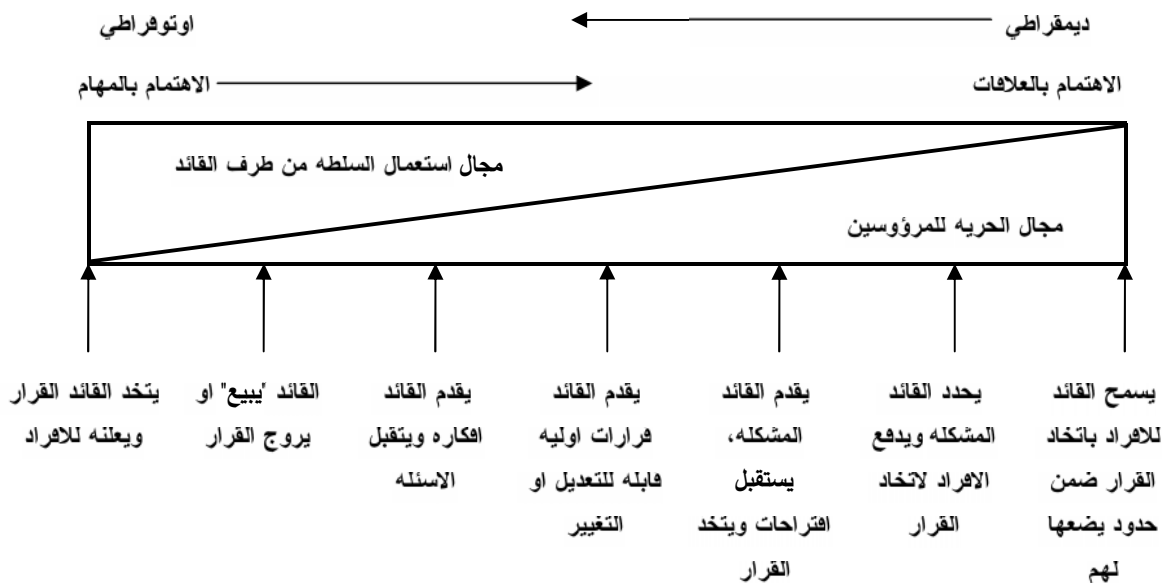
كما تفترض هذه المقاربه ان فعالية القائد في التأثير ترتبط بمتطلبات الموقف ؛ فالقائد الفعال يجب ان يستوعب ديناميكية المواقف ويطور قدراته للتكيف مع هذه الديناميكية². وقد افرزت هذه المقاربه عدة نظريات، لعل اهمها النظريات التي سيتم التطرق إليها كالتالي.

اولا : نموذج سلسله السلوك القيادي

قام كل من Tannenbaum و Schmidt سنة 1958 بتنظيم واحدة من اولى الدراسات التي اشارت إلى ضرورة الاخذ بعين الاعتبار العوامل الموقفية (Situational factors) قبل انتهاج القائد للسلوك القيادي³.

يفوم نموذج سلسله السلوك القيادي (Continuum of behavior leadership style) على تعدد السلوكيات المدروسة من قبل النظريات السلوكية للقيادة، هذه السلوكيات التي تتدرج من سلوك القيادة الاوتوقراطية (Boss-centered) إلى سلوك القيادة الديمقراطي (Subordinates-centered)، كما هو موضح في الشكل (4-II).

الشكل رقم (4-II) : نموذج سلسله السلوك القيادي لـ Tannenbaum و Schmidt



Source : N. Borkowsky, Op.cit., p196.

¹ H. Singh, Op.cit., p269.

² P. Montana & B. Charnov, Op.cit., p265.

³ N. Borkowsky, Op.cit., p195.

يشمل النموذج مجموعة من السلوكيات القيادية، ولكن السلوك الملائم للقيادة يعتمد على العوامل الموقفية، كما يحدد النموذج مقدار السلطة المستعملة من قبل القائد ومقدار الحرية للأفراد.

في إحدى النهايتين للسلسلة يقع الأسلوب الأوتوقراطي المتمثل في الاهتمام بالمهام، ويكون متحكماً بالموقف، يتخذ القرار ويعلنه للأفراد، مع ملاحظة عدم انتظاره لردود الأفعال أو الأفكار الأخرى من الأفراد. وفي النهاية الأخرى للسلسلة يقع الأسلوب الديمقراطي المتمثل في الاهتمام بالعلاقات، إذ يفوم القائد بالتعاون مع الأفراد لاتخاذ القرار ضمن قيود تنظيمية محددة بوضوح. بين هاتين النهايتين يكمن عدد كبير من السلوكيات التي من الممكن للفائد انتهاجها، مع العلم أن هذه السلوكيات تتضمن كلا من إشراك وعدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرار.

مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا النموذج قد استبعد سلوك الأسلوب المتساهل في القيادة. فحسب الباحثين، لا يدخل ضمن الأسلوب القيادي تصرف الفرد منفرداً ودون تأثير من طرف آخر¹. أما العوامل الموقفية فتتقسم إلى ثلاثة أقسام أو قوى: قوى في المسير نفسه، قوى في الأفراد وقوى في الموقف².

1. قوى في القائد نفسه (Forces in Leader himself): هذه القوى تكون مرتبطة بشخصية القائد، إذ يرتبط الأسلوب القيادي بنظام القيم (Values system) الخاص به. كما يتأثر سلوكه باعتقاداته حول المدى اللازم إعطاؤه للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا يعكس مقدار الثقة التي يجب عليه منحها لهم، هذه الثقة التي تأتي من تقديره وتقييمه لمعارفهم ومهاراتهم فيما يتعلق بالتعامل مع المشاكل.

وهناك عامل آخر في شخصية القائد يؤثر في اختيار الأسلوب القيادي، وهو مدى ميله لأن يكون موجهاً للمرؤوسين أو مشاركاً لهم للعمل بأسلوب الفريق.

2. قوى في الأفراد (Forces in Subordinates): على القائد أيضاً أن يتّمن المعارف، المهارات والدوافع وغيرها من القوى الخاصة بالأفراد قبل اختيار السلوك القيادي، إذ بإمكانه أن يمنح الأفراد حرية أكبر في اتخاذ القرار إذا وجدهم:

- يملكون رغبة عالية نسبياً في الاستقلالية في العمل؛
- على اهتمام بالمشاكل وكيفية حلها؛
- يرغبون في المشاركة في اتخاذ القرار؛
- يملكون الاستعداد لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار؛
- يملكون المعارف والمهارات اللازمة لاتخاذ القرار؛
- يتفهمون الأهداف التنظيمية، وعلى استعداد لتحقيقها؛
- يملكون درجة عالية نسبياً من التسامح مع الغموض (Tolerance for ambiguity).

¹ J. Lægaard & M. Bindslev, Op.cit., p91.

² R. Agarwal, Op.cit., p231.

3. قوى في الموقف (Forces in situation) : تتمثل هذه القوى فيما يلي:

- خصوصيات المؤسسة ؛ مثل العادات والقيم، حجم وحدة العمل، الموقع الجغرافي...؛
- قدرة افراد الفريق على العمل معا كوحدة واحدة؛
- نوع المعارف والمهارات المطلوبة لحل المشاكل، وما إذا كان افراد الفريق يمتلكونها؛
- ضغط عامل الوقت.

وقد ركز الباحثان على ضرورة توافر سمتين اساسيين في القائد، وهما كالآتي:¹

1. يجب عليه ان يكون على علم كامل بالقوى الموجودة في المرؤوسين كافراد وكمجموعة، بالقوى الموجودة في المؤسسة ككل وبالقوى الموجودة في المحيط، وذلك في كل وقت؛
2. يجب عليه ان يكون قادرا على اختيار الاسلوب القيادي الانسب وفق المواقف المفروضة.

ثانيا : نظريه Fiedler الموقفية

قدم Fred Fiedler في الستينيات من القرن الماضي² نموذجا للقيادة الموقفية، ويعتبر من الاوائل الذين اشاروا إلى ضرورة ربط الاسلوب القيادي بالعوامل الموقفية³، بمعنى انه لكل موقف اسلوب قيادي معين. وتلخص النظرية في ثلاث خطوات هي : تحديد الاسلوب القيادي، تحديد الموقف تم ربط الاسلوب القيادي بالموقف⁴.

1. تحديد الاسلوب القيادي (Identifying leadership style) : لتحديد الاسلوب القيادي، قام Fiedler باستعمال ما يعرف بنموذج (LPC) (Least Preferred Coworker)، اي نموذج العامل الاقل تفضيلا، هذا العامل هو الذي تكون إنتاجيته منخفضة ولا يرغب القائد في الإشراف عليه. وعلى اساس هذا النموذج يتم تحديد ما إذا كان الاسلوب القيادي يتجه نحو المرؤوسين (Employee oriented) او يتجه نحو المهام (Task oriented)⁵؛
2. تحديد الموقف (Identifying situation) : حدد Fiedler العوامل الموقفية في ثلاثه متغيرات هي:⁶

- ا. العلاقات بين القائد والمرؤوسين (Leader-member relation) : وتتسیر إلى مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين. وتصنف إلى جيدة (Good) او سيئة (Poor)؛
- ب. هيكله المهمه (Task structure) : تتسیر إلى مدى وضوح المهام. وتصنف إلى مهيكلة (Structured) إذا كانت المهام واضحة، سهلة الفهم وتتميز بالروتين، وإلا تصنف إلى غير مهيكلة (Unstructured).

¹ Idem.

² H. Singh, Loc.cit.

³ R. Daft, **Management**, eighth edition, Thomson South-Western, USA, 2008, p501.

⁴ S. Nagendra & V. Manjunath, Op.cit., p111.

⁵ Idem.

⁶ R. Daft, **Management**, Loc.cit.

ج. قوة المركز (Position power) : تعبر عن السلطة الرسمية التي تمتلكها القائد تبعا لمركزه في الهيكل التنظيمي. وتصنف إلى فويه (Strong) او ضعيفه (Weak). ويفترض ان قوة المركز قوية في الاساس، ولكن إذا لم يعتمد عليها القائد بشكل كبير للتاثير في المرؤوسين، فسيتم اعتبارها ضعيفة.

و بتحديد هذه المتغيرات الثلاثة، يتم تصنيف المواقف إلى ملائمة بدرجة كبيرة (Highly favorable)، ملائمة إلى حد ما (Moderately favorable) او غير ملائمة مطلقا (Highly unfavorable).

3. ربط الاسلوب القيادي بالموقف (Matching style and situation) : بعد تحديد مدى ملاءمتها، قام Fiedler بربط المواقف مع الاسلوب القيادي الذي يراه الانسب. فحسبه، يعتبر الاسلوب القيادي المتجه نحو المهام هو الاسلوب الامثل في المواقف المفضلة بدرجة كبيرة وكذا المواقف غير المفضلة مطلقا، في حين يعتبر الاسلوب القيادي المتجه نحو العلاقات هو الاسلوب الامثل في المواقف المفضلة إلى حد ما¹. والشكل رقم (5-II) قدم تبسيطا لنظريه Fiedler الموفقيه:

الشكل رقم (5-II) : نظريه Fiedler الموفقيه

العوامل الموفقيه	المواقف							
	جيدة				سيئة			
العلاقات بين القائد والمرؤوسين	مهيكله		غير مهيكله		مهيكله		غير مهيكله	
هيكله المهمة	قوية		ضعيفة		قوية		ضعيفة	
قوة المركز	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
ملاءمه المواقف	ملائمة بدرجة كبيرة		ملائمة إلى حد ما		غير ملائمة مطلقا			
الاسلوب القيادي الانسب	توجه نحو المهام		توجه نحو العلاقات		توجه نحو المهام			

Source : R. Griffin, Op.cit., p479.

وحسب Fiedler، فإنه يجب تغيير العوامل الموفقيه لتلائم الاسلوب القيادي وليس العكس ؛ إذ يعتقد ان الاسلوب القيادي يكون ثابتا وغير قابل للتغيير، لان القائد لا يستطيع تغيير سلوكه ليوافق موقفا معينا، فالسلوك مرتبط بالسمات الشخصية لهذا القائد. ولذلك يؤكد Fiedler انه يجب تغيير الموقف ليلائم الاسلوب القيادي ؛ إذ يستطيع القائد تغيير الموقف من خلال قدرته على تغيير المتغيرات الموفقيه الثلاثة المتمثلة في العلاقات، هيكله المهام وقوة المركز².

¹ Idem.

² R. Griffin, Op.cit., p479.

ثالثا : نظرية الـ "مسار هدف"

قدم Robert House نموذجا للقيادة الموفقيه يركز على جانب التحفيز وعلى اهميه دور المرؤوسين في تحقيق الاهداف. فالى جانب دراسة العوامل الموفقيه، قام House بدراسة الخصوصيات الشخصية للمرؤوسين التي تساهم في تحديد الاسلوب القيادي المناسب، وكذا اهمية توفير الحوافز المناسبة لهم.

وحسب نظرية الـ "مسار هدف" (Path-goal theory)، فإن للفائد وظيفتين رئيسيتين هما : توضيح المسار للمرؤوسين (Path clarification) وذلك بمساعدتهم في إيجاد افضل الطرق التي تؤدي إلى الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام، والعمل على إزالة العوائق التي تحول دون ذلك، وايضا زيادة المكافآت (Increasing Rewards)، وهذا يعني ان يقوم الفائد بتحديد ماهيه الحوافز التي يحتاجها المرؤوسون والعمل على توفيرها من اجل تلبية حاجاتهم¹.

وتفترض النظرية ان للفائد اسلوبا معينا من بين اربعة اساليب فياديه، يتم اختياره بالاعتماد على عدة عوامل موفقيه. هذه الاساليب القيادية هي:²

1. القيادة الداعمه (Supportive leadership) : تقابل السلوك المركز على الافراد وايضا

الاعتبار. وتعني اهتمام القائد بالمرؤوسين والعمل على توفير الحوافز المناسبة لتلبية حاجاتهم ومساعدتهم على تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية؛

2. القيادة الموجهه (Directive leadership) : تقابل السلوك المركز على المهام وايضا وضع

الهيكله. وتعني اهتمام القائد بالمهام وتحقيق الاهداف ؛ إذ يقوم بوضع الخطط، يشرح بدقة للمرؤوسين كيفية القيام بالعمل ويحدد لهم بدقة ما المطلوب منهم إنجازاه مع قيامه بتوفير الموارد اللازمة لذلك؛

3. القيادة بالمشاركه (Participative leadership) : يهتم القائد بافكار المرؤوسين واقتراحاتهم،

ويقوم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛

4. القيادة المتجهه للإنجاز (Achievement-oriented leadership) : يقوم القائد بوضع الاهداف

ويطالب المرؤوسين بتقديم مستوى مرتفع من الاداء لتحقيقها، والعمل على تحسينه في كل مرة، كما يظهر القائد التفه في المرؤوسين وفدرتهم على تحقيق المستوى المطلوب من الاداء.

اما العوامل الموفقيه التي تساهم في تحديد الاسلوب القيادي الامثل، فتصنف إلى صنفين : عوامل

موفقيه من المحيط وخصائص ذاتية للمرؤوسين³.

¹ R. Daft, **The leadership experience**, Op.cit., p75.

² N. Borkowsky, Op.cit., p193-194.

³ H. Singh, Op.cit., p274.

1. العوامل الموقفيه من المحيط (Environmental contingency factors) : او العوامل

الخارجيه، وتكون على العموم غير متحكم فيها و تتمثل في:

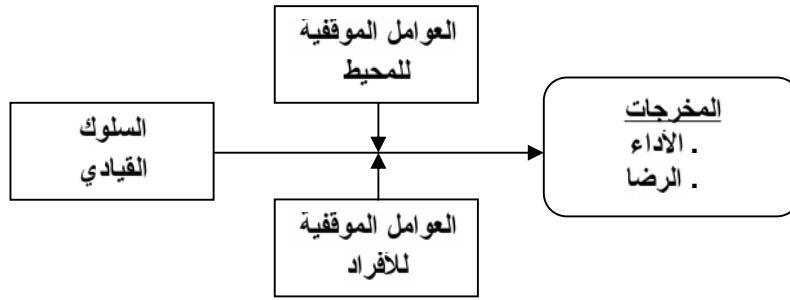
- مدى وضوح المهمة الواجب تنفيذها؛
- نظام السلطة الرسمية؛
- طبيعة فريق العمل وطبيعة العلاقة بين افراده.

2. الخصائص الذاتية للمرؤوسين (Personal characteristics of subordinates) : او العوامل

الداخلية، وهي تلك الخصوصيات التي يملكها المرؤوسون، تتمثل في:

- مركز الرقابة (Locus of control)، والتي تعني ما إذا كان الفرد يمارس رقابة ذاتية على نفسه او يجب ان تتم مرافبته من طرف القائد؛
- مستوى المعارف، المهارات، القدرات وكذلك الخبرة المتوفرة لدى المرؤوسين، التي تحدد مقدار التأثير ومقدار الحرية الواجب إعطاؤهما لهم.

الشكل رقم (6-II) : نظريه الـ "مسار-هدف" لـ House .



Source : N. Borkowsky, Op.cit., p194.

عموما، هناك دراسات عديدة تؤكد بان النماذج القيادية الاربعه يمكن ان تتوفر في شخص واحد، وذلك في مواقف مختلفه، فقد يكون القائد موجها في موقف معين، داعما في موقف اخر ومشاركا في موقف مغاير وهكذا، وذلك حسب الظروف ومتطلبات المحيط التنظيمي¹.

رابعا : نظريه دورة الحياه

قدم كل من Paul Hersey و Kenneth H. Blanchard في السبعينيات من القرن الماضي نموذجا يعرف بنموذج القيادة الظرفيه، وذلك اعتمادا على نظريه الشبكه الإداريه². وتعني القيادة الظرفيه ان القائد لا يتخذ اسلوبا قياديا واحدا في كل المواقف، بل عليه ان يغير اسلوبه بالتوافق مع تغير العوامل الموقفيه.

وتولي نظريه دورة الحياه (Life cycle theory) اهتماما كبيرا بالمرؤوسين، إذ تعتقد ان مستوى نضج المرؤوسين (Level of maturity of subordinates) او ما يسمى بالجاهزية (Readiness) لإنجاز المهام

¹ مراد زعيبي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص208.

² S. Trigui, Op.cit., p174.

وتحقيق الاهداف، اهم ما يفسر العوامل الموقفية. وذلك راجع إلى اعتقاد الباحثين ان المرؤوسين يعتبرون العامل الاكثر اهمية في تحديد الاسلوب القيادي المناسب¹.

لذلك، يجب على القائد اختيار الاسلوب القيادي الذي يتناسب مع مستوى نضج المرؤوسين و جاهزيتهم لإنجاز المهام وتحقيق الاهداف. وقد تم تحديد مستوى النضج بالمعايير التالية:²

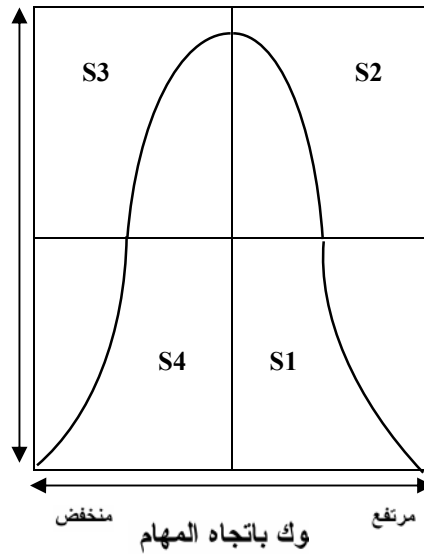
1. مستوى الدافعية التي يبديها الافراد؛

2. استعداد الافراد لتحمل المسؤولية؛

3. الخبرة و مستوى التعلم.

مع العلم ان هذه المعايير ليست خصائص ثابتة في المرؤوسين، بل تتعلق بالمهمة، وهذا يعني ان المرؤوسين الذين يملكون مستوى مرتفع من النضج و الجاهزية لإنجاز مهمة معينة، قد يملكون مستوى منخفض منه لإنجاز مهمة اخرى³. والشكل رقم (7-II) يوضح هذه النظرية:

الشكل رقم (7-II) : نظريه دورة الحياة لـ Blanchard و Hersey



جاهزية المرؤوس			
مرتفع	متوسط	منخفض	
R4	R3	R2	R1

Source : Hellriegel & Slocum, Op.cit., p222.

الشكل عبارة عن مصفوفة ذات اربع خانات ببعدين : سلوك باتجاه المهام (Task behavior) وسلوك باتجاه العلاقات (Relationship behavior). كل خانة توضح الاسلوب القيادي الواجب اتخاذه، وذلك بالتوافق مع مستوى جاهزية المرؤوسين، بحيث يرمز للاسلوب القيادي بالرمز "S"، الحرف الاول من "Style"،

¹ H. Boles, **Multidisciplinary readings in educational leadership**, MSS Information Corporation, New York- USA, 1976, p193.

² N. Borkowsky, Op.cit., p197.

³ D. Hellriegel & J. Slocum, Op.cit., p223.

ويرمز لمستوى جاهزية المرؤوسين بالرمز "R"، الحرف الاول من "Readiness"، بحيث يتدرج من "R1" اي مستوى منخفض إلى "R4" اي مستوى مرتفع. والاساليب القيادية الاربعة هي كما يلي:¹

الاسلوب الاول (S1) : يقابل اهتماما مرتفعا بالمهام واهتماما منخفضا بالعلاقات، ويعبر عن اسلوب التوجيه (Telling)، ويقابل مستوى الجاهزية الاول (R1).

عدم نضج المرؤوسين بالمستوى الكافي في هذه المرحلة، يجعل القائد يمارس التوجيه اكثر في القيادة، من خلال تقديم التعليمات الدقيقة لكيفية إنجاز المهام وكذا ممارسة الإشراف والرقابة عن قرب بغرض تحقيق الاداء المطلوب؛

الاسلوب الثاني (S2) : يقابل اهتماما مرتفعا بكل من المهام والعلاقات، ويعبر عن اسلوب الترويج للفرار (Selling) ويقابل مستوى الجاهزية الثاني (R2).

في هذه المرحلة يكون مستوى نضج المرؤوسين قد تطور قليلا، ولكن لا يستطيعون تحمل المسؤولية كاملة في إنجاز المهام. هذا يجعل القائد ينتقل من اسلوب التوجيه إلى اسلوب ترويج الفرار، من خلال تقديم الشرح الكافي للقرار المتخذ مع اعتماد الاتصالات المفتوحة التحفيز المرؤوسين وزيادة مستوى الثقة لديهم؛

الاسلوب الثالث (S3) : يقابل اهتماما منخفضا بالمهام واهتماما مرتفعا بالعلاقات، ويعبر عن اسلوب المشاركة (Participating) ويقابل مستوى الجاهزية الثالث (R3).

في هذه المرحلة يتطور مستوى نضج المرؤوسين اكثر ليجعلهم قادرين على إنجاز المهام بمفردهم، ما يجعل القائد يقلل من اهتمامه على المهام ويركز اكثر على العلاقات، وكذا اعتماد اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل الافكار والاقترحات مع المرؤوسين؛

الاسلوب الرابع (S4) : يقابل اهتماما منخفضا بكل من المهام والعلاقات، ويعبر عن اسلوب التفويض (Delegating) ويقابل مستوى الجاهزية الرابع (R4).

وفي هذه المرحلة يكون المرؤوسون في اعلى مستويات النضج و الجاهزية لإنجاز المهام وتحقيق الاداء المطلوب وتحمل المسؤولية دون الحاجة إلى تأثير كبير من القائد، لذلك يظهر هذا الاخير اهتماما قليلا بكل من المهام والعلاقات، ويعمل على تفويض سلطه ومسؤوليه اتخاذ القرار وتنفيذه إلى المرؤوسين.

وباختصار، كلما ارتفع مستوى نضج وجاهزية المرؤوسين لإنجاز المهام، كلما انخفض مستوى اهتمام القائد بكل من المهام والعلاقات. وهذا ما يفسر كيفية تغيير الاسلوب القيادي بتطور مستوى نضج المرؤوسين.

¹ Idem.

خامسا : نظريه شجرة القرار

قدم Victor H. Vroom في السبعينيات من القرن الماضي نموذجا للقيادة الموقفيه، يتمثل في شجرة القرار (Decision tree)، وذلك بمساعدة Philip W. Yetton، تم قام بتطويره في التمانينيات بمساعدة Arthur Jago¹. ويبحث النموذج في مدى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حسب العوامل الموقفيه، إذ ينطلق من فكرة مفادها ان القائد إذا واجه مشكلا معيناً، فإن القرار الذي سيتم اتخاده لحله سيكون إما من طرف القائد بمفرده او بمشاركة المرؤوسين، والعوامل الموقفيه هي التي تحدد ذلك².

وقد وضع Vroom خمسة اساليب قيادية تختلف في مدى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. هذه الاساليب هي كما يلي³.

الاسلوب الاول : القائد يقرر (Decide style) : لعله يقابل اسلوب القيادة الاوتوقراطية، إذ يقوم القائد باتخاذ القرار منفردا تم يقوم بإعلانه. وهنا يستعمل خبرته ويقوم بجمع المعلومات من المرؤوسين او من اي مصدر اخر لحل المشكل. ويكون دور المرؤوسين واضحا، ويتمثل في توفير المعلومات الضرورية فقط ودون الاستفسار عن المشكل او محاولة اقتراح حل له؛

الاسلوب الثاني : القائد يستشير كل مرؤوس على انفراد (Consult individually style) : يعرض القائد المشكل على المرؤوسين كل على انفراد، وياخذ راي واقتراح كل فرد منهم، تم يتخذ القرار منفردا؛

الاسلوب الثالث : القائد يستشير المرؤوسين كفريق (Consult Group style) : يعرض القائد المشكل على المرؤوسين كمجموعة، ويستمع لارائهم واقتراحاتهم، تم يتخذ القرار منفردا؛

الاسلوب الرابع : القائد يسهل (Facilitate style) : لعله يقابل اسلوب القيادة الديمقراطيه، إذ يعرض القائد المشكل على المرؤوسين، ويقوم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار. وهنا يفترض القائد ان اهمية معلومات، اراء واقتراحات المرؤوسين لا تقل اهمية عن تلك التي يمتلكها، لذلك يقوم بدور رئيس الاجتماع (Chairperson) الذي ينسق الافكار ويبقي التركيز على حل المشكل، كما يقدم كل التسهيلات الضرورية للمرؤوسين لتقديم ارائهم واقتراحاتهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار؛

الاسلوب الخامس : القائد يفوض (Delegate style) : لعله يقابل اسلوب القيادة المتساهله. يقوم القائد هنا بتفويض كامل للسلطة إلى المرؤوسين، إذ يترك لهم مسؤولية عملية اتخاذ القرار ابتداء من تحديد المشكل وصولا إلى الخروج بالقرار الامتل وتنفيذه، وذلك وفق حدود معينه يضعها لهم، مع عدم مشاركته في هذه العملية، ليفتصر دوره على توفير الموارد الضرورية لإنجاز المهام وإعطاء بعض التوجيهات وقت الحاجة.

¹ S. Trigui, Op.cit., p175.

² R. Daft, **The leadership experience**, Op.cit., p79.

³ D. Hellriegel & J. Slocum, Op.cit., p225.

اما الاسلوب الفيادي الامتل من بين هذه الاساليب، فيتحدد وفقا لسبعة عوامل موقفية وضعها Vroom في صيغة اسئلة يتم الإجابة عليها إما بمرتفع (High) او منخفض (Low). هذه العوامل هي كما يلي:¹

1. **اهمية القرار (Decision signification)** : "ما مدى اهمية القرار بالنسبة للمؤسسه؟". فإذا كان القرار مهما جدا وكان المشكل يحتاج قرارا ذا جودة عالية، فالجواب سيكون "مرتفع"؛
 2. **اهمية الالتزام (importance of commitment)** : "ما مدى اهمية التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار؟". فإذا كان تنفيذ القرار يحتاج التزاما كبيرا من المرؤوسين، سيتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛
 3. **خبرة القائد (Leader expertise)** : "ما مستوى خبرة القائد فيما يتعلق بحل المشكل؟". فإذا لم يمتلك القائد المعلومات، المعارف والخبرة اللازمة لحل المشكل، سيقوم بإشراك المرؤوسين من اجل ذلك؛
 4. **احتمال الالتزام (Likelihood of commitment)** : "إذا توجب على القائد اتخاذ القرار منفردا، هل سيظهر المرؤوسون مستوى مرتفعا او منخفضا من الالتزام بتنفيذ القرار؟". فإذا تقبل المرؤوسون قرار القائد، فإن ذلك سيثبته على عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛
 5. **دعم الفريق من اجل تحقيق الاهداف (Group support for goals)** : "ما مدى تقبل المرؤوسين للاهداف التنظيمية التي ستتحقق بحل هذا المشكل؟". فإذا كان المرؤوسون لا يدعمون هذه الاهداف، سيثبته القائد إلى اتخاذ القرار منفردا؛
 6. **خبرة الفريق (Group expertise)** : "ما مستوى معارف وخبرات المرؤوسين فيما يتعلق بحل المشكل؟". فإذا كان لديهم مستوى مرتفع، فإن القائد سيتجه إلى إشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛
 7. **كفاءة الفريق (Team competence)** : "ما مدى كفاءة والتزام المرؤوسين للعمل معا كفريق من اجل حل المشكل؟". فإذا كان التزامهم وكفاءتهم مرتفعة، فإن القائد سيتوجه إلى إشراكهم في اتخاذ القرار.
- اما النموذج فهو مبين في الشكل رقم (II-8).

¹ R. Daft, *The leadership experience*, Op.cit., p80-81.

التمثيل رقم (8-II) : شجرة الفرار المتجه نحو تطوير المرؤوسين

مرتفع	مرتفع	-	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	القائد يفوض			
					منخفض	منخفض	القائد يسهل			
				منخفض	-	منخفض	منخفض	-	-	القائد يستشير المرؤوسين كفريق
							منخفض	-	-	
				منخفض	-	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع	القائد يفوض
							منخفض	منخفض	منخفض	القائد يسهل
	منخفض	-	منخفض	منخفض	-	-	القائد يستشير المرؤوسين كفريق			
				منخفض	-	-				
	منخفض	منخفض	-	-	مرتفع	مرتفع	مرتفع	القائد يفوض		
						منخفض	منخفض	القائد يسهل		
					منخفض	-	-	القائد يستشير المرؤوسين كفريق		
		منخفض	مرتفع	-	مرتفع	-	-	-	القائد يقرر	
منخفض						-	-	-	القائد يفوض	
منخفض			-	-	-	-	-	القائد يقرر		

Source : R. Griffin, Op.cit., p483.

المطلب الرابع : المداخل الحديثه لنظريات القيادة

لم تتوقف البحوث والدراسات في موضوع القيادة عند مدخل المواقف، بل استمرت لبناء مقاربات جديدة تأخذ ابعادا جديدة في الاعتبار، وهذا نظرا لاهمية موضوع القيادة في دراسه المؤسسات وكذا لتطوير علوم التسيير على العموم. ومن احدث المقاربات : بدائل القيادة، القيادة التحويلية، القيادة بالصفه والقيادة الإستراتيجية. وهي كما يلي.

اولا : بدائل القيادة

ظهر مفهوم بدائل القيادة (Substitutes for leadership) لان النظريات السابقة المتمثلة في نظرية السمات، النظرية السلوكية والنظرية الموقفية، لم تأخذ في الحسبان المواقف اين تكون القيادة غير ضرورية¹. إذ تفترض هذه المقاربة انه لا حاجة للقائد في بعض المواقف، وان سلوكه الذي يكون متجها إما للمهام او العلاقات، يكون غير ضروري او لا اهمية له على الإطلاق².

والمقصود ببدايل القيادة تلك العوامل التي تجعل من القيادة نشاطا غير ضروري، وتجعل سلوك القائد حياديا (Neutralized). هذه العوامل تتمثل في:³

¹ R. Griffin, Op.cit., p485.

² R. Daft, **The leadership experience**, Op.cit., p85.

³ R. Griffin, Loc.cit.

1. **خصائص المرؤوسين (Characteristics of subordinates)** : تتمثل في المعارف، القدرات الخبرة، الحاجة إلى الاستقلالية وارتفاع حاجات المرؤوسين في سلم الحاجات؛
2. **خصائص المهمة (Characteristics of task)** : تتمثل بدائل للقيادة من خلال تميزها بالروتين، الوضوح وتوفر ردة الفعل؛
3. **خصائص المؤسسة (Characteristics of organisation)** : تتمثل في ترابط الفريق واستقرار المؤسسة.

ثانيا : القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

طور هذين النموذجين كل من Burns في السبعينيات ثم Bass في الثمانينيات من القرن الماضي. فحسب Bass، فالقيادة نشاط يقترن بحاجات واهداف المرؤوسين، لان العلاقة بين القائد والمرؤوسين يجب ان تتضمن اهدافا تصب لمصلحة كل الاطراف¹. هذه العلاقة تجعل عملية القيادة تأخذ شكلين : القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

1. **القيادة التبادلية (Transactional leadership)** : حسب هذا النموذج، فإن القائد يحفز المرؤوسين عن طريق تلبية حاجاتهم وتحقيق اهدافهم إذا قاموا بإنجاز المهام وفق الاداء المطلوب². بمعنى ان التبادل يتمثل في إنجاز المهام من طرف المرؤوسين مقابل تلبية حاجاتهم وتحقيق اهدافهم من طرف القائد. هذا الاخير الذي يتمثل دوره في : وضع الاهداف، توضيح العلاقة بين الاداء والمكافاة وتوفير الموارد لإبقاء تركيز المرؤوسين منصبا على إنجاز المهام³.

2. **القيادة التحويلية (Transformational leadership)** : تهتم القيادة التحويلية بتحقيق الاهداف طويلا الاجل، تقوم بوضع القيم وتركز على تطوير الرؤيه، كما تعمل على تطوير انظمة عمل جديدة بدل الاعتماد على الانظمة السائدة. ويقوم القائد التحويلي بتفويض مسؤولية اكبر للمرؤوسين من اجل تطوير اداء المؤسسة ككل⁴.

ثالثا : القيادة الإستراتيجية

القيادة الإستراتيجية (Strategic leadership) مفهوم حديث يقوم بربط القيادة بادوار الإدارة العليا في المؤسسة. وتعني القدرة على فهم تعقد (Complexity) كل من المؤسسة ومحيطها، وقيادة التغيير (Leading change) في المؤسسة من اجل تحقيق التوفيق بينها وبين محيطها⁵.

¹ H. Singh, Op.cit., p276.

² S. Trigui, Op.cit., p180.

³ H. Singh, Op.cit., p277.

⁴ Idem.

⁵ R. Griffin, Op.cit., p487.

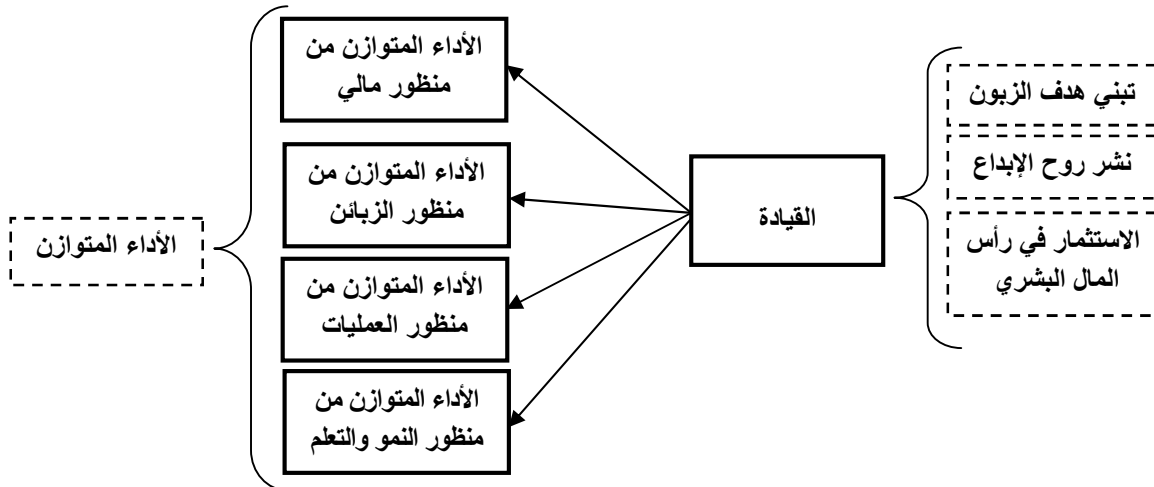
بمعنى انه يجب على القائد الإستراتيجي ان يمتلك فهما شاملا ودقيقا للمؤسسة من حيث تاريخها، ثقافتها، نقاط قوتها ونقاط ضعفها... بالإضافة إلى امتلاك المعلومات الكافية عن المحيط من حيث استيعاب الظروف الحالية وكذا القضايا والاتجاهات المستقبلية¹.

المبحث الثالث : مساهمة القيادة في الاداء المتوازن

يشمل الاداء المتوازن مراقبة الاداء الحالي للمؤسسة بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الاداء على المدى البعيد وذلك عبر فائمه من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس اولويات المؤسسة، منها المؤشرات المالية وغير المالية، المؤشرات النهائية والمؤشرات المحفزة. فهو يترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة متناسفة من الاهداف الإستراتيجية ومعايير قياس الاداء الملموسة وذلك في كل من : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم. ويستدعي ذلك تحديد المسؤوليات والاهداف الواجب تحقيقها لكل من المعايير التي تم تحديدها وتحديد المبادرات التي تساعد على تحقيقها، وهنا يكمن الدور الاساسي للقيادة.

ويحاول نموذج دراستنا تحليل هذه الفكرة الاساسية من خلال اقتراح مجموعة من العلاقات التي تربط بين القيادة والاداء المتوازن، كما هو موضح بالشكل رقم (9-II).

الشكل رقم (9-II) : علاقات الربط بين القيادة والاداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث

المطلب الاول : علاقة القيادة بالمنظور المالي للاداء المتوازن

تتبت العديد من الابحاث ان المؤسسات التي تستثمر في تطوير القيادة تحقق بشكل افضل التوازن بين الافاق المالية والإستراتيجية لادائها من تلك التي لا تهتم بذلك. هذا التوازن ضروري باعتبار ان قدرة القيادة

¹ Idem.

على جعل المؤسسة تحقق قيمة وتروة متوقف على مدى نجاح القائد على تبني استثمارات ملائمة لضمان استمرارية المؤسسة وتطورها المستقبلي (من خلال ضمان الرقابة الإستراتيجية)، مع المحافظة على مستوى ملائم من الاستقرار المالي (من خلال ضمان الرقابة المالية).

من اجل ضمان هذا التوازن، قد تلجأ القيادة إلى التركيز على عوامل عديدة تساعد على التحقيق الفعال للاهداف المرجوة، ومن بينها تبني هدف الزبون. إذ يعتبر تبني القائد لهدف إرضاء الزبائن اساس نجاح سعيه نحو تحقيق الاداء المالي طويل الاجل. فإدماج ثقافة الزبون في المؤسسة يكسبها قدرة على التوجيه الفعال لكل انشطتها بما يخدم هدف المؤسسة الحالي الخاص بزيادة حصتها السوفيه وكذا هدفها المستقبلي الحصول على مكانة مالية مستقرة ما استمرت حياة المؤسسة. فالزبون هو مصدر قيمة المؤسسة (كما يؤكدها Porter) ومصدر عوائدها وإيراداتها.

ومن بين العوامل الاخرى التي تلجأ إليها ايضا القيادة للمساهمة في تحقيق الاداء المتوازن : تبني روح الإبداع والمبادرة والاستثمار فيما هو جديد حتى يتم تحقيق تميز المؤسسة ورفع مستوى ادائها.

حيث تلعب القيادة دورا كبيرا في عملية الإبداع من خلال الاهتمام بالافراد ذوي المعارف والمهارات العالية، وتفعيل قدراتهم الإبداعية الكبيرة. ولعل السمات القيادية، التحفيز والاهتمام بالمرؤوسين من بين اهم العناصر التي تربط القيادة بنشر روح الإبداع.

1. **السمات الشخصية للقائد :** تعتبر السمات الشخصية للقائد من اهم العوامل التي تساعد على تفعيل قدراتهم الإبداعية وتجسيدها وفقا لمظاهر إبداعية مختلفة. هذا التفعيل يكون فعالا إذا ما توفرت لدى القائد خصائص شخصية وسلوكية تمكنه من دعم المرؤوسين والتاثير فيهم من خلال تنمية روح الإبداع لديهم. فإذا تحقق ذلك، يمكن للقائد بالتالي تنظيم الاستثمار في هذه الروح الإبداعية بما يمكنه من رفع مستوى قوة الوضع المالي من خلال تقليل التكاليف والتوجه نحو زيادة معدلات نمو الإيرادات بما يضمن زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة والمستثمرين.
2. **التحفيز :** من المهم ان يدعم القائد سلوكه مع المرؤوسين بأساليب تحفيزية منتقاة بشكل جيد ومتجدد حتى يدفعهم إلى استيعاب الاهداف الإبداعية للمؤسسة. فإذا تم توفير الحوافز المادية والمعنوية، فإن ذلك سيزيد من روح الإبداع لدى المرؤوسين. فقد ظهرت حديثا اشكالا متنوعة من التحفيز كالمشاركة في راس المال، الحصول على حصة من الارباح الموزعة... كلها تساهم في زيادة توجيه الافراد نحو الرغبة في الاستثمار الفعال والناجح في قدراتهم ومهاراتهم بما يرفع من فرصة المؤسسة في الحصول على إيرادات احتكارية مستقبلية.
3. **الاهتمام بالمرؤوسين :** يعتبر الاهتمام بالمرؤوسين عاملا مهما ايضا لخلق روح الإبداع لديهم، لان توفير مناخ العمل الملائم والتقليل من الضغوطات عليهم، يساعدان على تنمية روح الإبداع لديهم. بدون هذا الاهتمام لا تتمكن المؤسسة من ضمان خلق قيمة مالية مستقبلية بما يخدم اهدافها المالية.

ويعتبر رأس المال البشري أيضا من العناصر الأساسية التي تركز عليها القيادة. حيث يشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها كل الأفراد داخل المؤسسة، ويعتبر تطويره والحفاظ عليه استثمارا طويلا الأجل، ففضلا عما يحققه من مزايا تنافسية، فهو لا يخضع لقانون الغلة المتناقصة، بل العكس، إذ تتطور المعارف والمهارات كلما تم توظيفها. وتعتبر هذه المهارات على قدرات الأفراد على أداء كل الوظائف التنظيمية بفعالية كالتصنيع، التمويل، التسويق، البحث والتطوير.

فاختيار الأسلوب القيادي الأنسب للتأثير في المرؤوسين من أجل تطوير معارفهم وحتى المهارات الجوهرية لديهم يعتبر أساس تحقيق أداء المؤسسة. إذ يعمل القائد على مراجعته إذا ما كانت هذه الموارد مستغلة في عملية صياغة وتطبيق الإستراتيجية. فاهمية الاستثمار في رأس المال البشري تزداد كلما زاد اهتمام القيادة بأداء أنشطة تنمية الموارد البشرية كبرامج التدريب والتطوير للعاملين الذي يزيد نجاحها من قدرة القائد على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "تساهم القيادة في المنظور المالي للأداء المتوازن".

المطلب الثاني : علاقه القيادة بمنظور الزبائن للأداء المتوازن

يعتبر تبني هدف الزبون من بين أبرز المؤشرات على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأداء في منظور الزبائن، وخاصة فيما يتعلق بالزبائن المربحين، لأن الأداء في منظور الزبائن يرتبط بالزبائن المربحين.

ويؤثر تبني القيادة لهدف الزبون على الأداء في منظور الزبائن من خلال بعض الأهداف التي تضعها المؤسسة في هذا المنظور بغرض تحقيق رضا الزبائن، ومن بين هذه الأهداف : الزيادة في الحصة من السوق، زيادة عدد الزبائن، الزيادة في المبيعات، تخفيض معدل دوران الزبائن، ...

كما يعتبر نشر روح الإبداع داخل المؤسسة من بين المؤشرات على اهتمام المؤسسة بالزبائن وتحقيق الأداء في منظور الزبائن، لأن نشر روح الإبداع وتشجيع البحث والتطوير لا يكون إلا لإنتاج منتجات وخدمات تستهدف تحقيق رضا الزبائن وتحقيق الأداء في منظور الزبائن.

ولعل نشر روح الإبداع في المؤسسة ينعكس على أهداف منظور الزبائن من خلال : تخفيض معدل الشكاوى، تحسين صورة المؤسسة، زيادة الإيرادات على المنتجات الجديدة التي اشتملها الإبداع، ...

كما تساهم القيادة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء في منظور الزبائن، لأن من بين أهداف تطوير مهارات ومعارف الأفراد هو إرضاء الزبائن والحفاظ عليهم.

وينعكس الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء في منظور الزبائن من خلال : زيادة نسبة عدد الزبائن إلى عدد الأفراد، تقليص مدة الاستجابة إلى شكاوى الزبائن، ...

مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "تساهم القيادة في منظور الزبائن للأداء المتوازن".

المطلب الثالث : علاقه القيادة بمنظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن

لعملية القيادة دور كبير في تحسين الاداء في العمليات الداخليه للمؤسسه، وخاصة العمليات التي تركز على سلسلة الإنتاج في المؤسسة، إذ تأتي القيادة بغرض التحكم أكثر في هذه العمليات، وذلك من خلال بعض التوجهات مثل : تبني هدف الزبون، نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري. اما تبني هدف الزبون، فيساعد على تطوير مستوى النشاط في العمليات الداخليه على المدى الطويل، لان إرضاء الزبائن يفرض على القيادة القيام بعدة نشاطات في العمليات الداخليه تهدف إلى المساعدة على تبني هدف الزبون.

وينعكس تبني هدف الزبون على الاداء في العمليات الداخليه من خلال : زيادة نسبه إيصال المنتجات إلى الزبائن في الوقت، وضع الضمانات والتعويضات والقيام بالتحسين المستمر، ... ولنشر روح الإبداع ايضا دور في تحسين العمليات الداخليه، فتقديم الافكار الجديدة وكذا القيام بالبحوث والتطوير يمكن المؤسسة من إنتاج منتجات فريدة مع استغلال امثل للموارد.

وتأتي القيادة لتشجيع الافراد على الإبداع في منظور العمليات الداخليه بغرض تحقيق عدة اهداف في هذا المنظور، من بينها : الاستثمار في البحث والتطوير، زيادة عدد المنتجات الجديدة وزيادة عدد براءات الاختراع، ...

كما تساعد القيادة في تحسين العمليات الداخليه من خلال الاستثمار في راس المال البشري، إذ تساعد المهارات والمعارف وحتى المهارات الجوهرية في تحقيق الاداء في منظور العمليات الداخليه، وذلك من خلال : زيادة الإنتاجية، تخفيض نسبه المنتجات المسترجعه، تخفيض نسبه الحوادث، تسيير الجودة الشامله وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ...

مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية : "نساهم القيادة في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن".

المطلب الرابع : علاقه القيادة بمنظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

لعل ابرز اثر لعملية القيادة يظهر في منظور النمو والتعلم، لانه لطالما تم ربط موضوع القيادة بالمرؤوسين لانهم يمثلون عنصرا اساسيا في عملية القيادة. فالفائد يكون على اتصال دائم بالافراد من خلال عملية التأثير، هذه العملية التي تأتي بغرض تحقيق الاداء في منظور النمو والتعلم وكذا الاداء المتوازن للمؤسسة، وذلك بواسطة عدة توجهات من بينها : تبني هدف الزبون، نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري.

اما تبني هدف الزبون، فيكون تأثيره في الاداء في منظور النمو والتعلم من خلال الاهداف طويله الاجل التي تضعها المؤسسة في هذا المنظور، والتي تسعى إلى نشر الوعي لدى الافراد باهمية الزبائن لدى المؤسسة واهمية رضاهم

ومن بين الاهداف التي تسعى المؤسسة إليها في هذا المنظور بغرض تحقيق رضا الزبائن : تسيير العلاقة مع الزبون وتسيير معرفه الزبون، ...

كما تساعد القيادة في تحقيق الاداء في منظور النمو والتعلم من خلال نشر روح الإبداع، لان هذا التوجه يمكن الافراد ذوي القدرات على الإبداع من تنمية هذه القدرة والاستفادة منها في المؤسسة بغرض تحقيق الاداء في منظور النمو والتعلم وكذا الاداء المتوازن للمؤسسة.

لذلك، تقوم المؤسسة بوضع اهداف في هذا المنظور تعنى بتوفير المحيط المناسب الذي يشجع الافراد على الإبداع، ومن بين هذه الاهداف : زيادة الحوافز، إرضاء الافراد، تحقيق الاهداف الشخصية وتحسين جودة مناخ العمل، ...

اما راس المال البشري، فيعتبر جوهر النمو والتعلم، لان الاستثمار في هذا المورد يعتبر من المعايير المباشرة التي توضح الاداء في منظور النمو والتعلم. فإذا كانت المؤسسة تمتلك راس مال بشري ذا معارف ومهارات وحتى مهارات جوهرية مستغلة بشكل مثالي، فإن هذا سينعكس مباشرة على الاداء في منظور النمو والتعلم.

ويساعد الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق الاهداف في منظور النمو والتعلم، مثل : تخفيض نسبة التغيب لشعور الافراد بالانتماء وذلك بفضل الاهتمام بهم، تقليص معدل دوران العمالة، تبني برامج التدريب الحديثة واكتساب معارف جديدة والحفاظ عليها،

مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية : "تساهم القيادة في منظور النمو والتعلم بالاداء المتوازن".

خلاصه الفصل

مما سبق، يتضح ان القيادة عملية رشيده تعنى بالتاثير في سلوك الافراد داخل المؤسسه بغرض تحقيق الاهداف، هذا التاثير يختلف من اسلوب فيادي إلى اخر، فرغم تعدد الاساليب الفيادية التي تفرزها باستمرار الابحاث والدراسات، إلا انها لا تخرج عن ثلاثة اساليب هي : الاسلوب الاوتوقراطي الذي يعبر عن الصرامة والجمود في التعامل مع الافراد والتركيز بشكل كبير على إنجاز المهام. والاسلوب الديمقراطي الذي يعطي اهتماما كبيرا بالافراد وخاصة إذا وجد فيهم مهارات ومعارف تساعد على تحقيق الاهداف. والاسلوب المتساهل الذي يعبر عن عدم الاهتمام بالمهام ولا بالافراد، هذا الاسلوب الذي قد ينجح في موقف معينة.

وتطور مفهوم القيادة تم على عدة مراحل ظهرت فيها عدة نظريات في القيادة تركز على جانب معين فيها، وتحاول تطويره، إذ تعتبر نظرية السمات اول مدخل لدراسة موضوع القيادة، هذه النظرية اهتمت كثيرا بالسمات الشخصية للفائد. تم ظهرت النظرية السلوكية لتركز على جانب سلوك الفائد والمرؤوسين، تم انت النظرية الموفقيه التي تؤكد ان اختيار الاسلوب الفيادي يجب ان يتغير استجابته للمواقف التي يكون الفائد فيها، لتسير ايضا إلى ان الاسلوب الديمقراطي ليس هو الاسلوب الفعال في كل الاحوال. تم ظهرت بعض المقاربات الحديثة في القيادة، كالقيادة التحويلية، القيادة بالصفقة والقيادة الإستراتيجية.

كل هذا يعطي فكرة بان موضوع القيادة كان ولا يزال يحظى باهتمام الباحثين، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه عملية القيادة في المؤسسة وخاصة على الصعيد الإستراتيجية، لان كل نشاط في المؤسسة يرتبط بالاهداف طويله الاجل التي تحقق مهمتها ورؤيتها.

هذا يعني ان القيادة لها علاقة بالاداء المتوازن لكونها من بين اساليب التسيير المساعدة على تحقيق هذا الاداء المتوازن وكذا تحقيق الإستراتيجية. وقد تعدد ابعاد العلاقة بين القيادة والاداء المتوازن، ولكن يبقى من اهمها : تبني هدف الزبون (اي إرضاء الزبائن)، نشر روح الإبداع لدى الافراد وكذا تطوير راس المال البشري. هذه الابعاد سيتم التطرق إليها ودراستها لإبراز دور القيادة في الاداء المتوازن وذلك في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

تمهيد

بعد تقديم إطار نظري شامل للإحاطة بماهية الاداء المتوازن والقيادة، وكذا طبيعة العلاقات الرابطة بينهما، يأتي هذا الفصل الذي يهدف إلى إسقاط الفرضيات المقترحة لتحديد دور القيادة في الاداء المتوازن على ارض الواقع، وذلك فصد اختبارها من خلال دراسته حاله مؤسسه المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) وحدة الدقيق والفرينة اوماش بسكرة.

يشمل هذا الفصل تلاته مباحث : سيتم من خلال المبحث الاول الذي يحمل عنوان "الدراسة المنهجية للبحث"، التطرق إلى المكانة الإستمولوجية للدراسة، الإطار المنهجي للدراسة وكذا تقنية البحث وادوات جمع البيانات.

اما المبحث الثاني والذي يخص تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة، فيتناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة.

اما المبحث الثالث الخاص بتحليل وتفسير نتائج الدراسة، فيتناول تحليل نتائج الدراسة وكذا تفسيرها.

المبحث الاول: الدراسة المنهجية للبحث

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تفصيل الدراسة المنهجية المتبناة في هذا البحث، وذلك من خلال التعرف على مكانه الإستمولوجية وتحديد الإطار المنهجي للدراسة، كما سيتم التطرق إلى التقنية المستخدمة في البحث وادوات جمع البيانات.

المطلب الاول : المكانه الإستمولوجية للدراسة

تعرف الإستمولوجيا بانها ذلك العلم الذي يدرس اليه عمل العلم، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها. تساؤلاتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها. ما يميزها عن غيرها من المعارف هو كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية، كما تهدف إلى البحث عن اشياء مثل : طبيعه وصحة المقولات العلمية، طريقة إنتاج العلوم والنظريات العلمية، طرق التاكد والتوثيق من النتائج والنظريات العلمية وصياغة وطرق استعمال المناهج العلمية المختلفة.

ففي علوم التسيير توجد ثلاث مرجعيات بحثية اساسية (نماذج)، يسعى الاتجاه الحديث للتسيير للتقريب بينها، سنحاول استعراض اهمها واكثرها استخداما، وتشمل هذه المرجعيات كلا من النموذج البنائي، النموذج الوصفي/الوضعي والنموذج التفسيري، ويتبع اختيار احد هذه النماذج موضوع البحث¹. غير ان Thiétart اكد على إمكانية الباحثة للمزج بينها عندما بين انه من الافضل الرجوع إلى استخدام نماذج إستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لان ذلك يشكل تروة. ودراستنا تتبع هذا المنحى، حيث نسعى في بحثنا إلى الاستفادة من المزج بين النموذجين التفسيري والوضعي بما يمكننا من وضع إطار تطبيقي شامل وموافق منهجيا لإطارنا النظري المقترح.

اولا: النموذج التفسيري والنموذج البنائي

وضح Thiétart ان النموذج التفسيري (Interpretivist Paradigm) والنموذج البنائي (Constructivist Paradigm) نموذجان يشتركان في عدة خصائص، فالنموذج البنائي يهدف إلى تشكيل موضوع بحث، اي تاسيس مشروع معرفي موجه نحو هدف يسعى الباحث لتحقيقه. هذا المشروع يتحدد نتيجة حاجة الباحث ورغبته إما في تغيير الحقيقة الموجودة وكشف حقيقة جديدة، او في تاويل الظاهرة كمفتاح للفهم. والتاويل يعد نتيجة التوافق بين التجربة الماضية وبنية التفكير، اي التجربة الحاضرة².

¹ فاتح دبله، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010، ص4.

² R. Thiétart & All, *Méthodes de recherches en management*, Deuxième Edition, Dunod, Paris-France, 2003, p1.

وهذا النموذج لا يخدم بحثنا، لاننا لا نسعى إلى تشكيل مشروع بحث بهدف التاويل ولا إلى اكتشاف الحقيقة والقوانين التي تحكمها، وإنما نحاول فهم هذه الحقيقة الاجتماعية من خلال فهم دوافع وتوجهات وتبريرات الافراد المشاركين في تاسيس هذه الحقيقة. فالحقيقة إذن نسبية لانها ناتجة عن المعنى الذي نقدمه للظاهرة المدروسة. بمعنى اخر، الحقيقة مرتبطة بالباحث وبملاحظته، ويمكن تفسيرها بحسب درجة تاثير هذا الاخير فيها. وهذا التوجه يعارض الموضوعية التامة للباحث ويحتة على التاثر بالظاهرة والتاثير فيها. وبالتالي يصبح هدفنا الاساسي هو محاولة التفسير الدقيق للظاهرة بحسب التصور الذي نكونه عنها. وهذا يتطلب اندماجنا في الظاهرة وملاحظتنا التشاركية النسبية لكي نتمكن من فهم الظاهرة داخليا وفهم تصورات الافراد بما يجعلنا ندقق تدريجيا في موضوع بحثنا بما يتناسب وتطورات فهمنا للظاهرة إلى غايه الاكتمال التام في فهم الظاهرة، والذي ينتج عنه التدقيق التام والنهائي لموضوع البحث.

فدراستنا لدور القيادة في الاداء المتوازن تجمع بين ظاهرتين وتحاول الربط بينهما، فكلا الظاهرتين لم تحظ بدراسات نظرية سابقة مكثفة، لكن محاولة الربط بينهما في إطار جديد ومحيط جديد يجعلها تدرج ضمن هذا التوجه التفسيري.

ثانيا: النموذج الوضعي

حتى نستطيع فهم، شرح ووصف هاتين الظاهرتين ومحاولة اكتشاف القوانين والقواعد التي تحكمهما بواسطة الملاحظة الملموسة والمستقلة عن كل راي او موقف شخصي، وذلك من خلال تحديد نقائص او سلبيات النظريات في وصفها للظواهر، قمنا بالمزج بين النموذج التفسيري والنموذج الوضعي او الوصفي (Positivist Paradigm)، حتى نتمكن من معرفه كيفية تفسير او معالجه هذه النقائص والسلبيات من اجل تحسين معرفتنا بهيكل الحقيقة. ففي النموذج الوضعي تكون المعرفة موجودة بداتها، قابله للملاحظة وقابله للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها باعتبارها وصف لواقع ثابت¹.

وقد جسدنا هذا الوصف في تطبيق طرق واساليب إحصائية على اساس معطيات كمية ومنطق السببية المادية، المتميز بالصرامة العلمية ومنطق علمي استنتاجي يتم من خلاله تاكيد او رفض مجموعة الفرضيات التي تمت صياغتها. وينتج عن هذا التطبيق تحليل موضوعي للظاهرة نتيجة اعتماد هذه الاساليب الكمية على العقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة، يتم مزجها بإطار تفسيري نقدي ذاتي قصد الفهم الجيد للمعرفة المنتجة.

¹ فاتح دبله، مرجع سبق ذكره، ص9.

المطلب الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التطرق في الإطار المنهجي للدراسة إلى المنهج المتبع وكذا اساليب الاستدلال المستخدمة في ذلك.

اولا: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد ابعادها، معرفة اسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها. اي انه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي يقوم بها الباحث بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها¹.

فالمنهج هو فن تنظيم الافكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة او لإثبات حقيقة معلومة، فبدون المنهج، يصبح البحث مجرد حصر وتجميع للمعارف، دون الربط بينها وبين استخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الإبداع العلمي².

وتنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين : المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري. ولالإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، تم إتباع اولا المنهج الاستكشافي تم المنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات في إطار دراستنا. هذان المنهجان هما كما يلي.

1. المنهج الاستكشافي

الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة. وفي مجال التسيير، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين اساسيين هما : البحث عن التفسير (بما فيه التاويل) والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. اي بمعنى اخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم او إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين³.

2. المنهج الاختباري

يتعلق الاختبار بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. اي بمعنى اخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري معين مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، نموذج او نظريه بهدف التفسير⁴.

¹ محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1999، ص52.

² وسيلة بن ساهل، دراسته المنهج : تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

³ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص5.

⁴ المرجع نفسه، ص5.

والتوجه نحو الاستكشاف أو الاختبار لا يتم بطريفة عشوائية وإنما يخضع للتوجه الإستراتيجي الذي يتبناه الباحث. فإذا كانت عملية الاختبار تخضع حتما للبحث للتوجه الوضعي، فإن عملية الاستكشاف لا تخضع لنموذج إستراتيجي ثابت.

فالاستكشاف هو تمثيل للطرق المنهجية الكيفية (كلمات)، تضم استكشاف وتعميق البحث بهدف الفهم والتنبؤ والرغبة في عرض نتائج جديدة من خلال العمل على تداخل المفاهيم وتفاعلها وإدخال مفاهيم جديدة في إطار نظري معطى، بينما الاختبار هو تمثيل للطرق المنهجية الكمية (ارقام وإحصائيات)، والهدف هو تقديم شرح. ويمكن ان يستخدم الاستكشاف في النماذج الثلاث الوضعي الوصفي، التفسيري والبنائي، ويمكن الرجوع للطرق الكمية والكيفية في الاستكشاف أو في الاختبار، اي بالتوفيق بينها طالما الهدف مشترك وهو دائما تمثيل الواقع بطريفة صحيحة وصادقه.

ويمكن ان يتم الاستكشاف بتلات طرق (نظرية، تجريبية وخليطة)، بينما يتم الاختبار بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به. واستخدام الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، تحقيقات، مقابلات ...) يكون من اجل استكشاف الواقع، وبعد ذلك يمكن اختبارها بالطرق الرياضية والإحصائية. لذلك، يمكن استخدام الطريقتين معا في نفس الوقت، فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف.

فالتناوية استكشاف اختبار تستمد اهميتها من المنطق الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى اسلوب الاستفراء او/و اسلوب الإبعاد (التمثيل)، فإن الاختبار يقوم على اسلوب الاستنباط واسلوب الافتراض الاستنباطي.

ثانيا : اساليب الاستدلال المستخدمه

يعتبر Blaug ان الاستنباط هو الاسلوب المعتمد في الاختبار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا اخرى تنتج عنها بالضرورة، ودون اللجوء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب. فهو يعتمد على فكرة اساسية ومبسطة مفادها انه إذا كانت الفرضيات المشكله صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة.

والاستنباط نوعان : الاستنباط الصريح والاستنباط البناء. اما الاستنباط الصريح فيعتبر عملية عقلية منطقية اولية، تقوم على اساس برهان دقيق مثل الحساب والقياس. هذا النوع من الاستنباط من الصعب استخدامه في علوم التسيير.

واما الاستنباط البناء فهو عبارة عن عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنقل من مبادئ وقضايا اولية إلى قضايا اخرى تستخلص وتستج منها بالضرورة، لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية.

بالإضافة إلى الاستنباط، نجد الاستقراء الذي يعتبر استدلالاً ننتقل من خلاله من الخاص للعام، من الظاهرة إلى القانون، من الأثر إلى السبب ومن الاستنتاج إلى المبدأ. فلا يسمى المنطق استقراءً إلا إذا كان التحقق من علاقة معينة على عدد من الأمثلة الواقعية، ومن دون برهان أو إثبات، تمكن الباحث من الجزم على أن هذه العلاقة صحيحة بالنسبة لكل الملاحظات التالية.

وهنا نجد أن الاستقراء والإبعاد، أسلوبان يتم الاعتماد عليهما في الاستكشاف، من الناحية الإثباتية وليس من الناحية الإستنتاجية، فنتيجة الاستقراء أو الإبعاد ليست برهاناً، وإنما روابط أو علاقات بين أشياء أو ظواهر نتيجة للصرامة التي استنتجت بها يمكن اعتبارها افتراضات صحيحة من دون برهان أو إثبات مؤكد، وبالتالي فهذه الافتراضات لا يمكن أن تكون مؤكدة بفدر ما تكون تلك المستنتجة من الاستنباط.

إدأ، كل هذه الأنماط الاستدلالية هي في حقيقه الأمر مترابطة فيما بينها. ففي بحثنا نحاول من خلال الملاحظة استنتاج، بشكل غير مؤكد، فرضيات (الإبعاد). هذه الفرضيات، عند ربطها ببعض الشروط المبدئية قد تمثل نقطة انطلاق لمرحلة الاختبار حيث يستطيع الباحث من خلال ذلك اختبار قدرته على اقتراح نتائج تفسيرية وتاويلية مؤكدة في نفس الوقت (الاستنباط)¹.

1. أسلوب الإبعاد

هدف الباحث في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة من أجل استنتاج قوانين عامة ذات قابلية كاملة للتطبيق، كما يدعو أسلوب الاستقراء، لأنه في هذا البحث لا يهيمه أساساً الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهيمه إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول الدور الذي تلعبه القيادة في الأداء المتوازن. إذ يكفيه اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة معينة من الدقة والعمق بينها. لكن التعرف على هذه العلاقات ليس معطى للإدراك سلفاً، بل يتوقف على بلورة أفكار الباحث في موضوعي القيادة والأداء المتوازن.

ففي هذه الدراسة سيتبع الباحث أسلوب التمثيل أو الإبعاد (abduction)، لأن تطبيق أسلوب الاستدلال المسمى الإبعاد يجعل تصور الباحث يبتعد نوعاً ما عن البحث عن النتائج المتنبئة بالمنطق، ويقتصر على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط بين الظواهر. فهو يهدف إذن إلى محاولة استنتاج من الملاحظة الفرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها. وهذا ما سيتناوله الباحث في المرحلة التالية.

¹ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص6.

2. أسلوب الافتراض الاستنباطي

احسن أسلوب لاختبار فرضية هو أسلوب الافتراض الاستنباطي (Hypothetico-deductive)، فأسلوب الافتراض الاستنباطي ينتقل بطبعه، كالاستنباط، من العام إلى الخاص، أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حاله معينه ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات، وذلك من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

3. الطريقة المتبعة الكيفية - الكمية

لكي يحوز علم التسيير على الصفة العلمية، كان لابد على القائم عليه من أن يطوروا طرقاً تقنية إحصائية متطورة، بهدف تعويض الصرامة التجريبية للعلوم الطبيعية، ولكن هذا الانغماس في الطرق الكمية (الإحصاء والرياضيات) أصبح يهدد الباحث ويحصره في بعض الجوانب الكمية القابلة للقياس ويبعده عن موضوع دراسته. فالكميون يهملون كثيراً التعقيد المرتبط بالظواهر الخاصة بالمؤسسات ويركزون أكثر في البحث على الدقة والنظامية.

ولاجل كل هذا، تطورت طرق أخرى أكثر دقة مثل دراسات الحالة، أين يكون الباحث أكثر قرباً من موضوع بحثه. حيث يمثل البحث عن المعلومات مرحلة استكشافية، ومعالجة هذه المعطيات يمثل مرحلة تأكيدية (Confirmatory) للاستفادة من الطريقتين الكمية والكيفية (طريقة المتغيرات + طريقة دراسات الحالة)¹، وهذا ما يعرف بالمثلثية (The triangulation)، بحيث يتحدد اختيار الطريقة البحثية حسب طبيعة الموضوع.

وفي إطار دراستنا، اعتماداً مبدأ المثلثية بالتركيز على الطريقتين معاً. فقد اخترنا المقاربة الكيفية لأنها تتساق ضمن التوجه الإبستمولوجي الذي قمنا باختياره، كما أنها تستجيب بشكل فعال لطبيعته الإطار المفاهيمي الذي تبنيه ومدى ارتباطه بهدف دراستنا الذي أساسه فهم كيفية تفسير الظاهرة المدروسة.

المطلب الثالث : تقنية البحث وأداة جمع البيانات

بعد التطرق إلى المنهج المتبع وكذا أساليب الاستدلال المستخدمة في البحث، يتناول هذا المطلب تقنية البحث وكذا أداة جمع البيانات.

أولاً : تقنية البحث

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع. فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها، متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع. ومن بين هذه التقنيات : الملاحظة في

¹ فاتح دبله، مرجع سبق ذكره، ص 15.

عين المكان (دراسة الحالة)، المقابلة، الاستمارة او سبر الآراء، التجريب، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا تقنية دراسة الحالة، وهي تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة، وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات. وتكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الامر بوصف صادق للسلوكيات والتوقع بها، كما يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة ان يغلب عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك لها ان تاخذ اشكالا عديدة : بالمشاركة او بدون مشاركة. فإجراء دراسة بالمشاركة تتطلب الاندماج في مجال حياة المؤسسة والاشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم تغيير اي شيء في الوضع، فهي لا تهدف فقط إلى تقديم عناصر عن الوضع، بل تهدف ايضا إلى الوصول إلى الفهم العميق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعه التحليل الموالي إدراك التجربة المعيشة بهدف فهم الوسط المدروس². وقد تكون الدراسة من دون مشاركة عند عدم توفر شرط اندماج الباحث في الظاهرة، ويكتفي الباحث في هذه الحالة بجمع المعلومات من دون التعايش مع المحيط المدروس. ولكن، نظرا لعدم ضرورة العيش في وسط الاشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة طويلة كي نشاركهم حياتهم اليومية، اكتفينا بتطبيق الدراسة من دون مشاركة.

ثانيا: اداة جمع البيانات

يشير مفهوم الاداة إلى الوسيلة المحسوسة التي يجمع من خلالها الباحث البيانات التي تلزمه مثل الاستمارة ودليل المقابلة. فالتقنية تدل على حقيقة معنوية في حين ان الاداة تعبر على حقيقة محسوسة يمكن للباحث ان يلمسها بيديه ويفرا العبارات الموجودة ضمنها.

وتناسبا مع طبيعه الموضوع وتماسيا مع مجتمع البحث، فقد اعتمدنا على اداة الاستمارة لتغطيه جميع جوانب الموضوع. ونعد الاستمارة من اكثر الادوات المستخدمة في جمع المعلومات، فهو عبارة عن مجموعة من الاسئلة المرتبة حول الموضوع محل الدراسة، ترسل للاشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على اجوبه للاسئلة الواردة فيها³. وتتعدد اسئلة الاستمارة إلى:⁴

¹ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص2.

² موريس انجرس، ترجمه بوزيد صحراوي واخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، الطبعة الثانية، دار الفصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص184.

³ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص66.

⁴ ريحي مصطفى العليان ومحمد غنيم عثمان، مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الاردن، 2000، ص90.

- الاسئلة المغلفة التي تتطلب اختيار إجابة واحدة محددة فقط (نعم /لا)،
- الاسئلة المفتوحة التي تعطي المجيب عن الاستمارة فرصة الإجابة بالاسلوب والالفاظ التي يرغبها؛

- اسئلة الاوزان والقيم (موافق تماما/موافق /محايد/غير موافق/غير موافق على الإطلاق)؛
- اسئلة الخيارات المتعددة وتستخدم للقضايا التي تتباين فيها الاراء.

وهذا النوع الاخير من اسئلة الاستمارة هو ما يناسب دراستنا.

ولقد اشتملت استمارة بحثنا على محورين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لافراد عينة الدراسة تؤكد اهمية الدراسة واهدافها. وهدان المحوران هما كما يلي:

المحور الاول : ويتعلق بالمعلومات الاولية للافراد محل الدراسة، ويضم العبارات (4 ±) التي تعبر عن : الجنس، السن، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

المحور الثاني : ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة والذي تم تقسيمه إلى اربعة اجزاء:

1. دور القيادة في المنظور المالي للاداء المتوازن

ويغطي الجوانب والابعاد التي تتعلق بالقيادة والمنظور المالي للاداء المتوازن، وتضم ثلاث عبارات، كل عبارة تشمل مجموعة من الاختيارات الموزعة على النحو التالي:

- العبارة الاولى وتشمل ثلاثة اختيارات تتعلق بتبني هدف الزبون والمنظور المالي للاداء المتوازن؛
- العبارة الثانية وتشمل اربعة اختيارات تتعلق بنشر روح الإبداع والمنظور المالي للاداء المتوازن؛
- العبارة الثالثة وتشمل ثلاثة اختيارات تتعلق بالاستثمار في راس المال البشري والمنظور المالي للاداء المتوازن.

2. دور القيادة في منظور الزبائن للاداء المتوازن

ويغطي الجوانب والابعاد التي تتعلق بالقيادة ومنظور الزبائن، وتضم ثلاث عبارات، كل عبارة تشمل مجموعة من الاختيارات الموزعة على النحو التالي:

- العبارة الاولى وتشمل اربعة اختيارات تتعلق بتبني هدف الزبون ومنظور الزبائن للاداء المتوازن؛
- العبارة الثانية وتشمل اربعة اختيارات تتعلق بنشر روح الإبداع ومنظور الزبائن للاداء المتوازن؛
- العبارة الثالثة وتشمل اربعة اختيارات تتعلق بالاستثمار في راس المال البشري ومنظور الزبائن للاداء المتوازن.

3. دور القيادة في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن

ويغطي الجوانب والابعاد التي تتعلق بالقيادة ومنظور العمليات الداخلية، وتضم ثلاثة عبارات، كل عبارة تشمل مجموعة من الاختيارات الموزعة على النحو التالي:

- العبارة الاولى وتشمل اربعة اختيارات تتعلق بتبني هدف الزبون ومنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن؛
- العبارة الثانية وتشمل اربعة اختيارات تتعلق بنشر روح الإبداع ومنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن؛
- العبارة الثالثة وتشمل خمسة اختيارات تتعلق بالاستثمار في راس المال البشري ومنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن.

4. دور القيادة في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

ويغطي الجوانب والابعاد التي تتعلق بالقيادة ومنظور النمو والتعلم، وتضم ثلاث عبارات، كل عبارة تشمل مجموعة من الاختيارات الموزعة على النحو التالي:

- العبارة الاولى وتشمل ثلاثة اختيارات تتعلق بتبني هدف الزبون من منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن؛
- العبارة الثانية وتشمل خمسة اختيارات تتعلق بنشر روح الإبداع من منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن؛
- العبارة الثالثة وتشمل خمسة اختيارات تتعلق بالاستثمار في راس المال البشري من منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن.

ثالثاً : الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لاغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام الاساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية، او ما يعرف بالتكرارات النسبية؛
- اختبار الفا كرونباخ لقياس الاعتمادية او الثبات؛
- معامل الارتباط من اجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاداء.

رابعاً : تبات وصدق اداة القياس

1. تبات اداة القياس

لقد تم استخدام اختبار الفا كرونباخ " α " لقياس مدى تبات اداة القياس، حيث بلغت قيمة " α " للاستمارة الكلية 86.4% وهي نسبة جيدة كونها اعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما ان قيمه " α " بالنسبة لكل محور على حده اعلى من النسبة المقبولة (60%). كما مكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جدر معامل التبات (الفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس، وهو استمارة الدراسة، يقيس فعلا ما وُضع لقياسه. والجدول رقم (1-III) يوضح نتائج اختبار تبات اداة القياس.

الجدول رقم (1-III) : نتائج اختبار تبات اداة الدراسة

المحور	المتغير	معامل التبات
المحور الاول	دور القيادة في المنظور المالي للاداء المتوازن	0.605
المحور الثاني	دور القيادة في منظور الزبائن للاداء المتوازن	0.639
المحور الثالث	دور القيادة في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن	0.775
المحور الرابع	دور القيادة في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن	0.673
الاستمارة الكلية		0.864

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

2. صدق اداة القياس

تم اختبار صدق اداة القياس من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي. فلاختبار صدق اداة القياس ظاهريا، تم القيام بما يلي:

- تم عرض الاستمارة على عدد من الاساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة بسكرة بغرض التحكيم، النقد والاستفادة من ارائهم وخبراتهم؛
- تم إدخال التعديلات التي اشار إليها الاساتذة المحكمون على الاستمارة؛
- تم توزيع الاستمارات على مجتمع البحث المستهدف.

هذا ولم يتم الاكتفاء في معرفة صدق الاداة بالصدق الظاهري لها فقط، بل تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاداة ايضا، وذلك بحساب معامل بيرسون للارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه، تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة وجميع محاور الاستمارة. والجدولان رقم (2-III) و(3-III) يبينان ذلك.

الجدول رقم (III-2) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	العبارة	الرقم	المحور
0.770**	إدماجك لتقافة الزيتون في المؤسسة يكسبك فذرة على التوجيه الفعال لكل انشطتها بما يحقق:	1	دور القيادة في المنظور المالي
0.807**	تتجسد مساهمتك في نشر روح الإبداع في المؤسسة في:	2	للاداء المتوازن
0.645**	يساهم استنمارك في راس المال البشري في:	3	
0.775**	إن رغبتك في إرضاء الزبائن تجعلك تركز اهتمامك على:	1	دور القيادة في منظور الزبائن
0.768**	تشجع في المؤسسة على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين من اجل:	2	للاداء المتوازن
0.764**	تبرر تحملك لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري بالرغبة في:	3	
0.831**	تساعدك رغبتك في الإرضاء المستمر للزبائن على:	1	دور القيادة في منظور العمليات
0.845**	تهدف من وراء رغبتك في دعم روح الإبداع في المؤسسة إلى:	2	الداخليه للاداء المتوازن
0.935**	يمكنك الاستثمار في راس المال البشري من تحقيق:	3	
0.572**	تتجسد محاولتك في الكسب المستمر لرضا الزبائن من خلال:	1	دور القيادة في منظور النمو
0.901**	يدعم نشرك لروح الإبداع في المؤسسة نموها المستقبلي من خلال:	2	والتعلم للاداء المتوازن
0.894**	يعمل استنمارك في راس المال البشري على تحقيق نمو المؤسسة وتعلمها من خلال:	3	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول ان جميع العبارات داخل كل محور داله عند مستوى 0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

الجدول رقم (III-3) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة وجميع محاور الاستمارة

معامل الارتباط	العبارة	الرقم	المحور
0.456*	إدماجك لتقافة الزيتون في المؤسسة يكسبك فذرة على التوجيه الفعال لكل انشطتها بما يحقق:	1	دور القيادة في المنظور المالي
0.687**	تتجسد مساهمتك في نشر روح الإبداع في المؤسسة في:	2	للاداء المتوازن
0.409*	يساهم استئثارك في رأس المال البشري في:	3	
0.697**	إن رغبتك في إرضاء الزبائن تجعلك تركز اهتمامك على:	1	دور القيادة في منظور الزبائن
0.623**	تشجع في المؤسسة على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين من أجل:	2	للاداء المتوازن
0.489*	تبرر تحملك لمخاطرة الاستثمار في رأس المال البشري بالرغبة في:	3	
0.766**	تساعدك رغبتك في الإرضاء المستمر للزبائن على:	1	دور القيادة في منظور العمليات
0.860**	تهدف من وراء رغبتك في دعم روح الإبداع في المؤسسة إلى:	2	الداخليه للاداء المتوازن
0.794**	يمكنك الاستثمار في رأس المال البشري من تحقيق:	3	
0.389	تتجسد محاولتك في الكسب المستمر لرضا الزبائن من خلال:	1	دور القيادة في منظور النمو
0.874**	يدعم نشرك لروح الإبداع في المؤسسة نموها المستقبلي من خلال:	2	والتعلم للاداء المتوازن
0.795**	يعمل استئثارك في رأس المال البشري على تحقيق نمو المؤسسة وتعلمها من خلال:	3	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

ينضح من الجدول ان اغلب العبارات داخل جميع المحاور داله عند مستوى 0.01، مما يتبنت صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستمارة وجميع محاورها.

ثالثاً: خصائص مجتمع الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud)، وحدة الدقيق والفريضة الكائن مقرها في اوماش بولاية بسكرة. اجرينا على هذا المجتمع مسح شامل باختيار كافة الإطارات وتوزيع الاستمارة لهم لفهم تصوراتهم حول الموضوع، وترجع اسباب اختيار مجتمع الإطارات لكونه يحقق اغراض الدراسة باعتبارهم يمثلون القادة في المؤسسة، وهي الشريحة الوحيدة من المؤسسة محل الدراسة التي لديها المعرفة المطلوبة لموضوع هذا البحث، وتستطيع تقديم المعلومات التي نخدمنا في بحثنا. عدد افراد المجتمع هو 31 إطارا، وهذا ما شجعنا على دراسته باكملة.

وقد تم توزيع 31 استمارة على إطارات المؤسسة من مختلف الفئات العمرية، حاملين لشهادات علمية مختلفة، إضافة إلى تنوع مستوى الخبرة لديهم، في حين تم استرداد 25 استمارة أي ما نسبته 80%، وهي نسبة كافية للدراسة.

2. وصف خصائص مجتمع الدراسة

سيتم توضيح اهم خصائص مجتمع الدراسة في الجدول رقم (4-III) وذلك بناء على المعلومات الاولية للاستمارة.

الجدول رقم (4-III) : خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	18	72
	انثى	7	28
	المجموع	25	100
السن	25 35 سنة	11	44
	36 45 سنة	11	44
	46 55 سنة	2	8
	اكثر من 55 سنة	1	4
	المجموع	25	100
سنوات الخبرة	5 سنوات او اقل	8	32
	من 6 الى 10 سنوات	10	40
	اكثر من 10 سنة	7	28
	المجموع	25	100
المؤهل العلمي	بكالوريا	2	8
	ليسانس	11	44
	ماجستير	4	16
	مهندس (دولة)	5	20
	دكتوراه	1	4
	شهادة التكوين المهني	2	8
	المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه ان معظم افراد مجتمع الدراسة (القادة) كانوا ذكورا بنسبة 72 % مقابل 28 % للإناث. كما ان غالبية القادة تتراوح اعمارهم بين 25 35 سنة بنسبة 44% وكذا نفس النسبة للفئة 36 45

سنة، تليها الفئة العمريه من 46 55 سنة بنسبة 8%، اما اقل نسبه فهي 4% للدين تبلغ اعمارهم 55 سنة فاكثر، كل هذه المؤشرات تدل على ان غالبية القادة من الفئة القادرة على العمل.

اما في سنوات الخبرة، فيلاحظ ان حوالي 40% من القادة تتراوح خبرتهم بين 6 10 سنوات، بينما تقدر نسبة القادة الذين تكون خبرتهم 5 سنوات او اقل بـ 32%، لتبقى النسبة الاقل للقادة الذين تكون خبرتهم اكثر من 10 سنوات (28%).

وحسب المؤهل العلمي، يلاحظ من الجدول ان غالبية القادة من حاملي شهادات الليسانس، وتقدر نسبتهم بـ 44%، تليها القادة الحاملين لشهادة مهندس (دوله)، بنسبة 20%، تم الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 16%، تم الحاملين لكل من شهادة البكالوريا والتكوين المهني بنسبه 8%، كما نلاحظ ان اقل نسبه هي لحاملي شهادة الدكتوراه بنسبه 4%.

المبحث الثاني : تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة

سيقوم الباحث في هذا المبحث بإسقاط الإطار النظري لدراسته على الواقع، وقد قام باختيار لذلك مؤسسه المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) وحدة الدقيق والفرينة الكائنه باوماش بسكرة، كمحل لإجراء دراسته هذه. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين : المطلب الاول يتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمطلب الثاني يتطرق إلى تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب استثمارا خاصا، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة "SARL" براس مال يقدر بـ 135 مليون دينار. وهي شركة جزائرية إماراتيه، موقعها الجغرافي ببلديه اوماش، دائرة اورلال، ولاية بسكرة. هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية ويقطعها الطريق الوطني رقم 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها وكذلك يقطعها خط السكة الحديدية. بجانبها تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الاولية القمح بنوعيه (اللين والصلب).

تحتوي المؤسسة على اربع وحدات هي : وحدة إنتاج الدقيق والفرينة، وهي الوحدة الرئيسية التي ستكون موضوع الدراسة الميدانية، والوحدة الثانية هي وحدة الكسكس، ونشاطها هو إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والدقيق، اما الوحدة الثالثة فهي وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الانعام، ولكنها تركز نشاطها على استيراد القمح بنوعيه الصلب واللين بالدرجة الاولى وذلك لهدفين اساسيين هما : التنازل عن طريق الوحدات لوحدة الدقيق والفرينة، وكذا من اجل بيعه في السوق الجزائريه، اما الوحدة الرابعة فهي وحدة صوامع تخزين الحبوب، وهي قيد الإنجاز.

وتعتبر مؤسسه المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي، وتعتبر وحدة الدقيق والفريضة الوحدة الرئيسية فيها، إذ تشترك باقي الوحدات مع هذه الوحدة في اغلب المديریات والمصالح. كما يقدر عدد عمال المؤسسة بـ 187 عاملاً موزعين على مختلف وظائف الوحدة والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول رقم (5-III) الذي يبين عدد الافراد ومستواهم حسب كل مديرية.

الجدول رقم (5-III) : تصنيف الافراد حسب المديریات لدى وحدة الدقيق والفريضة بمؤسسه (GMSud)

الوحدة : عامل

المديریات مستوى العمال	المسير	نائب المسير	الامانه	مكتب العلاقات البنكيه والخارجيه	الإدارة العامه	الإنتاج	التجارة	الماليه والمحاسبه	الوسائل العامه	المجموع
إطار	1	1	2	2	4	4	3	9	5	31
فني (تقني)	/	/	/	/	/	8	/	/	10	18
اعوان منقدين	/	/	/	/	/	86	22	/	30	138
المجموع	1	1	2	2	4	98	25	9	45	187

المصدر : من إعداد الباحث بناء على وتائق من مديريةية الإدارة العامة بالوحدة

المطلب التالي : تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الإشارة إلى إجابات مجتمع الدراسة على عبارات الاستمارة.

اولا : دور القيادة في المنظور المالي للاداء المتوازن

العباره الاولى : 'إدماجك لتفاهه الزبون في المؤسسة يكسبك فدره على التوجيه الفعال لكل انشطتها

بما يحقق : ..."

1. زيادة العائد على السهم الواحد؛

2. الرفع من القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة؛

3. لا شيء من ذلك؛

4. 2+1.

يلاحظ من الجدول رقم (6-III) ان اكبر نسبه من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 68% وجهت إلى الخيار الثاني الذي يشير إلى ان إدماج تفاهه الزبون يكسب الفائدة الفدره على التوجيه الفعال لكل انشطة المؤسسة بما يحقق الرفع من القيمة الاقتصادية المضافة (Economic value added) للمؤسسة.

الجدول رقم (6-III) : علاقته تبني هدف الزبون بالمنظور المالي للاداء المتوازن

الخيارات				التكرار والنسبة	العبارة
4	3	2	1		
4	3	17	1	التكرار	إدماجك لتقافة الزبون في المؤسسة يكسبك قدرة على التوجيه الفعال لكل انشطتها بما يحقق: ...
16	12	68	4	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

تم تاتي النسبة 16%، وقد وجهت إلى الخيار الرابع الذي يشير إلى ان إدماج ثقافة الزبون يكسب القائد القدرة على التوجيه الفعال لكل انشطة المؤسسة بما يحقق كلا من زيادة العائد على السهم الواحد والرفع من القيمة الاقتصادية المضافة.

تم تليها النسبة 12%، وقد وجهت إلى الخيار الثالث الذي تشير إلى ان إدماج ثقافة الزبون لا يحقق زيادة العائد على السهم الواحد ولا الرفع من القيمة الاقتصادية المضافة.

تم تاتي اخيرا النسبة 4%، وقد وجهت إلى الخيار الاول الذي تشير إلى ان إدماج ثقافة الزبون يكسب القائد القدرة على التوجيه الفعال لكل انشطته المؤسسة بما يحقق فقط زيادة العائد على السهم الواحد.

العبارة الثانية : "تتجسد مساهمتك في نشر روح الإبداع في المؤسسة في : ..."

1. تحسين قوة الوضع المالي للمؤسسة واستقراره؛
2. تحقيق إيرادات كبيرة عن المنتجات المبدعة؛
3. زيادة معدل العائد على الاستثمارات في البحث والتطوير؛
4. لا شيء من ذلك؛
5. 2+1؛
6. 3+1؛
7. 3+2.

الجدول رقم (7-III) : علاقة المساهمة في نشر روح الإبداع بالمنظور المالي للاداء المتوازن

الخيارات							التكرار والنسبة	العبارة
7	6	5	4	3	2	1		
2	3	4	3	2	4	7	التكرار	تتجسد مساهمتك في نشر روح الإبداع في المؤسسة في : ...
8	12	16	12	8	16	28	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 28% وجهت إلى الخيار الاول الذي يشير إلى ان مساهمة القائد في نشر روح الإبداع تتجسد في تحسين قوة الوضع المالي للمؤسسة واستقراره.

تم تاتي النسبة 16%، وقد وجهت إلى كل من الخيارين الثاني والخامس، إذ يشير الخيار الثاني إلى ان مساهمة القائد في نشر روح الإبداع تتجسد في تحقيق إيرادات كبيرة عن المنتجات المبدعة. في حين يشير الخيار الخامس إلى ان مساهمة القائد في نشر روح الإبداع تتجسد في كل من تحسين قوة الوضع المالي للمؤسسة واستقراره وكذا تحقيق إيرادات كبيرة عن المنتجات المبدعة.

بعدها تاتي النسبة 12%، وقد وجهت إلى كل من الخيارين الرابع والسادس، إذ يشير الخيار الرابع إلى ان مساهمة القائد في نشر روح الإبداع لا تتجسد في تحسين قوة الوضع المالي للمؤسسة واستقراره ولا في تحقيق إيرادات كبيرة عن المنتجات المبدعة ولا في زيادة معدل العائد على الاستثمارات في البحث والتطوير.

تم تاتي في الاخير النسبة 8%، وقد وجهت إلى كل من الخيارين الثالث والسابع، إذ يشير الخيار الثالث إلى ان مساهمة القائد في نشر روح الإبداع تتجسد في زيادة معدل العائد على الاستثمارات في البحث والتطوير، في حين يشير الخيار السابع إلى ان مساهمة القائد في نشر روح الإبداع تتجسد في تحقيق إيرادات كبيرة عن المنتجات المبدعة وكذا زيادة معدل العائد على الاستثمارات في البحث والتطوير.

العبارة الثالثة : "يساهم استثمارك في راس المال البشري في : ..."

1. تخفيض التكاليف؛

2. زيادة نسبة العوائد على الفرد الواحد؛

3. لا شيء من ذلك؛

4. 2+1.

الجدول رقم (III-8) : علاقة الاستثمار في راس المال البشري بالمنظور المالي للاداء المتوازن

الخيارات				التكرار والنسبة	العبارة
4	3	2	1		
6	6	7	6	التكرار	يساهم استثمارك في راس المال البشري في : ...
24	24	28	24	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 28% ووجهت إلى الخيار الثاني الذي يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يساهم في زيادة نسبة العوائد على الفرد الواحد.

تم تاتي النسبة 24%، هذه النسبة ووجهت إلى كل من الخيار الاول، الثالث والرابع، إذ يشير الخيار الاول إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يساهم في تخفيض التكاليف، في حين يشير الخيار الثالث إلى ان الاستثمار في راس المال البشري لا يساهم في تخفيض التكاليف ولا في زيادة نسبة العوائد على الفرد الواحد. اما الخيار الرابع، فيشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يساهم في تخفيض التكاليف وكذا زيادة نسبة العوائد على الفرد الواحد.

ثانيا : دور القيادة في منظور الزبائن للاداء المتوازن

العباره الاولى : "إن رعبتك في إرضاء الزبائن تجعلك تركز اهتمامك على : ..."

1. زيادة الحصة من السوق؛
2. زيادة عدد الزبائن؛
3. تخفيض معدل دوران الزبائن؛
4. 2+1؛
5. 3+2+1.

الجدول رقم (III-9) : علاقة إرضاء الزبائن بمنظور الزبائن للاداء المتوازن

الخيارات					التكرار والنسبة	العباره
5	4	3	2	1		
3	8	3	7	4	التكرار	إن رعبتك في إرضاء الزبائن تجعلك تركز اهتمامك على : ...
12	32	12	28	16	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 32% ووجهت إلى الخيار الرابع الذي يشير إلى ان رغبة الفادة في إرضاء الزبائن تجعلهم يركزون اهتمامهم على زيادة كل من الحصة من السوق وكذا عدد الزبائن.

بعدها تاتي النسبة 28%، وقد ووجهت إلى الخيار الثاني الذي يشير إلى ان رغبة الفادة في إرضاء الزبائن تجعلهم يركزون اهتمامهم على زيادة عدد الزبائن.

تم تاتي النسبة 16%، وقد ووجهت إلى كل من الخيار الاول الذي يشير إلى ان رغبة الفادة في إرضاء الزبائن تجعلهم يركزون اهتمامهم على زيادة الحصة من السوق.

وتأتي أخيراً النسبة 12%، وقد وجهت إلى كل من الخيارين الثالث والخامس. إذ يشير الخيار الثالث إلى أن رغبة القادة في إرضاء الزبائن تجعلهم يركزون اهتمامهم على تخفيض معدل دوران الزبائن، في حين يشير الخيار الخامس إلى أن رغبة القادة في إرضاء الزبائن تجعلهم يركزون اهتمامهم على كل من زيادة الحصة من السوق، زيارة عدد الزبائن وتخفيض معدل دورانهم.

العبارة الثانية : 'تشجع في المؤسسة على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين من أجل : ...'

1. تحسين صورة المؤسسة في المحيط؛
2. تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتجات الجديدة؛
3. احتكار السوق؛
4. لا شيء من ذلك؛
5. 2+1؛
6. 3+1؛
7. 3+2
8. 3+2+1

الجدول رقم (III-10) : علاقة التشجيع على نشر روح الإبداع بمنظور الزبائن للاداء المتوازن

الخيارات								التكرار والنسبة	العبارة
8	7	6	5	4	3	2	1		
2	1	2	7	1	1	7	4	التكرار	تشجع في المؤسسة على نشر روح
8	4	8	28	4	4	28	16	النسبة %	الإبداع لدى المرؤوسين من أجل : ...

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من إجابات أفراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 28% وجهت إلى كل من الخيارين الثاني والخامس، إذ يشير الخيار الثاني إلى أن التشجيع على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين يكون من أجل تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتجات الجديدة، في حين يشير الخيار الخامس إلى أن التشجيع على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين يكون من أجل تحسين صورة المؤسسة في المحيط وكذا تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتجات الجديدة.

تم تأتي النسبة 16%، وقد وجهت إلى الخيار الأول الذي يشير إلى أن التشجيع على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين يكون من أجل تحسين صورة المؤسسة في المحيط.

بعدها تأتي النسبة 8%، وقد وجهت إلى كل من الخيارين السادس والثامن، إذ يشير الخيار السادس إلى أن التشجيع على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين يكون من أجل تحسين صورة المؤسسة في المحيط وكذا احتكار السوق، في حين يشير الخيار الثامن إلى أن التشجيع على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين

يكون من اجل تحسين صورة المؤسسة في المحيط، تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتجات الجديدة وكذا احتكار السوق.

تم تاتي في الاخير النسبة 4%، هذه النسبة موجهة إلى كل من الخيارات الثالث، الرابع والسابع. فالخيار الثالث يشير إلى ان التشجيع على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين يكون من اجل احتكار السوق، في حين يشير الخيار الرابع إلى ان التشجيع على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين لا يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة في المحيط ولا إلى تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتجات الجديدة ولا إلى احتكار السوق، اما الخيار السابع فيشير إلى ان التشجيع على نشر روح الإبداع لدى المرؤوسين يكون من اجل تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتجات الجديدة وكذا احتكار السوق.

العبارة الثالثة : 'تبرر تحملك لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري بـ : ...'

1. زيادة نسبة عدد الزبائن إلى عدد الافراد العاملين؛
2. الحفاظ على الزبائن المربحين؛
3. تقليص مدة الاستجابة إلى شكاوى الزبائن؛
4. لا شيء من ذلك؛
5. 2+1؛
6. 3+1؛
7. 3+2.

الجدول رقم (III-11) : علاقة الاستثمار في راس المال البشري بمنظور الزبائن للاداء المتوازن

الخيارات							التكرار والنسبة	العبارة
7	6	5	4	3	2	1		
4	2	1	3	2	10	3	تبرر تحملك لمخاطرة الاستثمار في	
16	8	4	12	8	40	12	راس المال البشري بالرغبة في : ...	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 40% ووجهت إلى الخيار الثاني الذي يشير إلى ان تحمل القادة لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري يبرر بالرغبة في الحفاظ على الزبائن المربحين.

تم تاتي النسبة 16%، الموجهة إلى الخيار السابع الذي يشير إلى ان تحمل القادة لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري يبرر بالرغبة في الحفاظ على الزبائن المربحين وكذا تقليص مدة الاستجابة إلى شكاوى الزبائن.

تم تاتي النسبة 12%، الموجهه إلى كل من الخيارين الاول والرابع، إذ يشير الخيار الاول إلى ان تحمل القادة لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري يبرر بالرغبة في زيادة نسبة عدد الزبائن إلى عدد الافراد العاملين، اما الخيار الرابع فيشير إلى ان تحمل القادة لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري لا يبرر الرغبة في زيادة نسبة عدد الزبائن إلى عدد الافراد العاملين ولا الحفاظ على الزبائن المربحين ولا تقليص مدة الاستجابة إلى شكاوى الزبائن.

تم تاتي النسبة 8%، الموجهه إلى كل من الخيارين الثالث والسادس، إذ يشير الخيار الثالث إلى ان تحمل القادة لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري يبرر بالرغبة في تقليص مدة الاستجابة إلى شكاوى الزبائن، اما الخيار السادس فيشير إلى ان تحمل القادة لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري يبرر بالرغبة في زيادة نسبة عدد الزبائن إلى عدد الافراد العاملين وكذا تقليص مدة الاستجابة إلى شكاوى الزبائن.

تم تاتي في الاخير النسبة 4%، الموجهه إلى الخيار الخامس الذي تشير إلى ان تحمل القادة لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري يبرر بالرغبة في زيادة نسبة عدد الزبائن إلى عدد الافراد العاملين وكذا الحفاظ على الزبائن المربحين

ثالثاً : دور القيادة في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن

العبارة الاولى : 'تساعدك رغبتك في الإرضاء المستمر للزبائن على : ...'

1. تبني مبدا الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر؛
2. جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين المنتج؛
3. ترجمة احتياجات الزبائن إلى منتوجات مستقبلية ذات قيمة؛
4. لا شيء من ذلك؛
5. 2+1؛
6. 3+1؛
7. 3+2؛
8. 3+2+1.

الجدول رقم (III-12) : علاقة إرضاء الزبائن بمنظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن

الخيارات								التكرار والنسبة	العبارة
8	7	6	5	4	3	2	1		
7	1	3	4	1	4	1	4	التكرار	تساعدك رغبتك في الإرضاء المستمر للزبائن على : ...
28	4	12	16	4	16	4	16	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 28% ووجهت إلى الخيار التامن الذي يشير إلى ان رغبة القادة في الإرضاء المستمر للزبائن تساعد على تبني مبدا الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر، جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين المنتج وكذا ترجمة احتياجات الزبائن إلى منتجات مستقبلية ذات قيمة.

تم تاتي النسبة 16%، هذه النسبة موجهة إلى كل من الخيارات الاول، الثالث والخامس. فالخيار الاول يشير إلى ان رغبة القادة في الإرضاء المستمر للزبائن تساعد على تبني مبدا الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر، في حين يشير الخيار الثالث إلى ان رغبة القادة في الإرضاء المستمر للزبائن تساعد على ترجمه احتياجات الزبائن إلى منتجات مستقبلية ذات قيمة. اما الخيار الخامس فيشير إلى ان رغبة القادة في الإرضاء المستمر للزبائن تساعد على تبني مبدا الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر وكذا جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين المنتج.

تم تاتي النسبة 12%، الموجهة إلى الخيار السادس الذي يشير إلى ان رغبة القادة في الإرضاء المستمر للزبائن تساعد على تبني مبدا الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر وكذا ترجمة احتياجات الزبائن إلى منتجات مستقبلية ذات قيمة.

تم تاتي في الاخير النسبة 4%، هذه النسبة موجهة إلى كل من الخيارات الثاني، الرابع والسابع. فالخيار الثاني يشير إلى ان رغبة القادة في الإرضاء المستمر للزبائن تساعد على جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين المنتج. في حين يشير الخيار الرابع إلى ان رغبة القادة في الإرضاء المستمر للزبائن لا تساعد على تبني مبدا الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر ولا على جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين المنتج ولا ترجمة احتياجات الزبائن إلى منتجات مستقبلية ذات قيمة. اما الخيار السابع فيشير إلى ان رغبة القادة في الإرضاء المستمر للزبائن تساعد على جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين المنتج وكذا ترجمة احتياجات الزبائن إلى منتجات مستقبلية ذات قيمة.

العبارة الثانيه : 'تهدف من وراء رعبتك في دعم روح الإبداع في المؤسسة إلى : ...'

1. دعم الاستثمار في البحث والتطوير؛
2. العمل على تنويع المنتجات؛
3. المحافظة على تميز المنتجات؛
4. 2+1؛
5. 3+1؛
6. 3+2؛
7. 3+2+1.

الجدول رقم (III-13) : علاقة دعم روح الإبداع بمنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن

الخيارات							التكرار والنسبة	العبرة
7	6	5	4	3	2	1		
5	4	4	2	4	3	3	التكرار	تهدف من وراء رغبتك في دعم روح الإبداع في المؤسسة إلى : ...
20	16	16	8	16	12	12	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 20% وجهت إلى الخيار السابع الذي يشير إلى ان القادة يهدفون من وراء دعمهم لروح الإبداع إلى دعم الاستثمار في البحث والتطوير، العمل على تنويع المنتوجات وكذا المحافظة على تميز المنتوجات.

تم تاتي النسبة 16%، الموجهة إلى كل من الخيارات الثالث، الخامس والسادس. فالخيار الثالث يشير إلى ان القادة يهدفون من وراء دعمهم لروح الإبداع إلى المحافظة على تميز المنتوجات. في حين يشير الخيار الخامس إلى ان القادة يهدفون من وراء دعمهم لروح الإبداع إلى دعم الاستثمار في البحث والتطوير وكذا المحافظة على تميز المنتوجات. في حين يشير الخيار السادس إلى ان القادة يهدفون من وراء دعمهم لروح الإبداع إلى العمل على تنويع المنتوجات وكذا المحافظة على تميز المنتوجات.

تم تاتي النسبة 12%، الموجهة إلى كل من الخيارين الاول والثاني، فالخيار الاول يشير إلى ان القادة يهدفون من وراء دعمهم لروح الإبداع إلى دعم الاستثمار في البحث والتطوير. في حين يشير الخيار الثاني إلى ان القادة يهدفون من وراء دعمهم لروح الإبداع إلى العمل على تنويع المنتوجات.

تم تاتي في الاخير النسبة 8%، الموجهة إلى الخيار الرابع الذي يشير إلى ان القادة يهدفون من وراء دعمهم لروح الإبداع إلى دعم الاستثمار في البحث والتطوير وكذا العمل على تنويع المنتوجات.

العبرة الثالثة : "يمكنك الاستثمار في راس المال البشري من تحقيق : ..."

1. زيادة الإنتاجية؛
2. تحسين جودة المنتوجات؛
3. تقديم خدمات متميزة؛
4. زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء؛
5. 2+1؛
6. 3+1؛
7. 4+1؛
8. 4+2؛
9. 4+3؛

10. 4+2+1؛

11. 4+3+1؛

12. 4+3+2+1

الجدول رقم (III-14) : علاقة الاستثمار في راس المال البشري بمنظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن

الخيارات												التكرار والنسبة	العبارة
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
6	1	3	1	2	1	1	3	3	1	1	2	التكرار	يمكنك الاستثمار في راس المال البشري من تحقيق : ...
24	4	12	4	8	4	4	12	12	4	4	8	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 24% وجهت إلى الخيار الثاني عشر الذي يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من تحقيق الزيادة في الإنتاجية، تحسين جودة المنتوجات، تقديم خدمات متميزة وكذا زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء.

تم تاتي النسبة 12%، الموجهة إلى كل من الخيارات الرابع، الخامس والعاشر. فالخيار الرابع يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء. في حين يشير الخيار الخامس إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من زيادة الإنتاجية وكذا تحسين جودة المنتوجات. اما الخيار العاشر فيشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتوجات وكذا زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء.

تم تاتي النسبة 8%، الموجهة إلى كل من الخيارين الاول والثامن. فالخيار الاول يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من زيادة الإنتاجية. في حين يشير الخيار الثامن إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من تحسين جودة المنتوجات وكذا زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء.

وتاتي في الاخير النسبة 4%، هذه النسبة موجهة إلى كل من الخيارات الثاني، الثالث، السادس، السابع، التاسع والحادي عشر. فالخيار الثاني يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من تحسين جودة المنتوجات. ويشير الخيار الثالث إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من تقديم خدمات متميزة. ويشير الخيار السادس إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من زيادة الإنتاجية وكذا تقديم خدمات متميزة. ويشير الخيار السابع إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء. ويشير الخيار التاسع إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من تقديم خدمات متميزة وكذا زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء. اما الخيار الحادي عشر فيشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من زيادة الإنتاجية، تقديم خدمات متميزة وكذا زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء.

رابعاً : دور القيادة في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

العبارة الاولى : 'تتجسد محاولاتك في الكسب المستمر لرضا الزبائن من خلال : ...'

1. تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون؛
2. تطبيق تسيير معرفه الزبون؛
3. لا شيء من ذلك؛
4. 2+1.

الجدول رقم (III-15) : علاقة رضا الزبائن بمنظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

الخيارات				التكرار والنسبة	العبارة
4	3	2	1		
5	3	2	15	التكرار	تتجسد محاولاتك في الكسب المستمر لرضا الزبائن من خلال : ...
20	12	8	60	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 60% وجهت إلى الخيار الاول الذي يشير إلى ان محاولات القادة في الكسب المستمر لرضا الزبائن تتجسد من خلال تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون.

تم تاتي النسبة 20%، الموجهة إلى الخيار الرابع الذي يشير إلى ان محاولات القادة في الكسب المستمر لرضا الزبائن تتجسد من خلال تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون وكذا تطبيق تسيير معرفه الزبون.

تم تاتي النسبة 12%، الموجهة إلى الخيار الثالث الذي يشير إلى ان محاولات القادة في الكسب المستمر لرضا الزبائن لا تتجسد من خلال تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون ولا من خلال تطبيق تسيير معرفه الزبون.

تم تاتي في الاخير النسبة 8%، الموجهة إلى الخيار الثاني الذي يشير إلى محاولات القادة في الكسب المستمر لرضا الزبائن تتجسد من خلال تطبيق تسيير معرفه الزبون.

العبارة الثانية : 'يدعم تشرك لروح الإبداع في المؤسسة نموها المستقبلي من خلال : ...'

1. زيادة الحوافز وتنويعها؛
2. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛
3. ربط اهداف المؤسسة بتلبية الاهداف الشخصية للعاملين؛
4. تحسين مناخ العمل؛
5. لا شيء من ذلك؛

6. 2+1؛
 7. 4+1؛
 8. 4+2؛
 9. 4+3؛
 10. 4+3+2؛
 11. 4+3+2+1.

الجدول رقم (III-16) : علاقة نشر روح الإبداع بمنظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

الخيارات											التكرار والنسبة	العبارة
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
4	3	2	3	2	1	1	3	2	3	1	التكرار	يدعم نشر روح الإبداع في المؤسسة نموها المستقبلي من خلال : ...
16	12	8	12	8	4	4	12	8	12	4	النسبة %	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 16% ووجهت إلى الخيار الحادي عشر الذي يشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال زيادة الحوافز وتويعها، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ربط اهداف المؤسسة بتلبية الاهداف الشخصية للعاملين وكذا تحسين مناخ العمل.

تم تأتي النسبة 12%، هذه النسبة موجهة إلى كل من الخيارات الثاني، الرابع، الثامن والعاشر. فالخيار الثاني يشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. اما الخيار الرابع فيشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال تحسين مناخ العمل. اما الخيار الثامن فيشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكذا تحسين مناخ العمل. اما الخيار العاشر فيشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ربط اهداف المؤسسة بتلبية الاهداف الشخصية للعاملين وكذا تحسين مناخ العمل.

تم تأتي النسبة 8%، هذه النسبة موجهة على كل من الخيارات الثالث، السابع والتاسع. فالخيار الثالث يشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال ربط اهداف المؤسسة بتلبية الاهداف الشخصية للعاملين. اما الخيار السابع فيشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال زيادة الحوافز وتويعها وكذا تحسين مناخ العمل. في حين يشير الخيار التاسع إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال ربط اهداف المؤسسة بتلبية الاهداف الشخصية للعاملين وكذا تحسين مناخ العمل.

تم تاتي في الاخير النسبه 4%، هذه النسبه موجهه إلى الخيارات الاول، الخامس والسادس. فالخيار الاول يشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال زيادة الحوافز وتنويعها. اما الخيار الخامس فيشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع لا يدعم نموها المستقبلي من خلال زيادة الحوافز وتنويعها، ولا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ولا من خلال ربط اهداف المؤسسة بتلبية الاهداف الشخصية للعاملين ولا من خلال تحسين مناخ العمل. اما الخيار السادس فيشير إلى ان نشر القادة لروح الإبداع يدعم نموها المستقبلي من خلال زيادة الحوافز وتنويعها وكذا تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

العباره الثالثه : "يعمل استثمارك في راس المال البشري على تحقيق نمو المؤسسة وتعلمها

من خلال : ..."

1. دعم شعور العاملين بالانتماء؛
2. تخفيض معدل دوران العماله؛
3. تبني برامج التدريب الحديثه؛
4. إعطاء العاملين فرصه تجسيد معارفهم المكتسبه؛
5. لا شيء من ذلك؛
6. 3+1؛
7. 4+1؛
8. 4+2+1؛
9. 4+3+1.

الجدول رقم (III-17) : علاقة الاستثمار في راس المال البشري بمنظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

الخيارات									التكرار والنسبه	العباره
9	8	7	6	5	4	3	2	1		
6	2	5	1	2	3	1	-	5	التكرار	يعمل استثمارك في راس المال البشري على تحقيق نمو المؤسسة وتعلمها من خلال : ...
24	8	20	4	8	12	4	-	20	النسبه %	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة من إجابات افراد مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 24% ووجهت إلى الخيار التاسع الذي يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يعمل على تحقيق نمو والمؤسسة وتعلمها من خلال دعم شعور العاملين بالانتماء، تبني برامج التدريب الحديثه وكذا إعطاء العاملين فرصه تجسيد معارفهم المكتسبه.

تم تاتي النسبه 20%، هذه النسبه موجهه إلى كل من الخيارين الاول والسابع. فالخيار الاول يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يعمل على تحقيق نمو والمؤسسة وتعلمها من خلال دعم شعور

العاملين بالانتماء. في حين يشير الخيار السابع إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يعمل على تحقيق نمو والمؤسسة وتعلمها من خلال دعم شعور العاملين بالانتماء وكذا إعطاء العاملين فرصة تجسيد معارفهم المكتسبة.

تم تاتي النسبة 12% الموجهة إلى الخيار الرابع الذي يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يعمل على تحقيق نمو والمؤسسة وتعلمها من خلال إعطاء العاملين فرصة تجسيد معارفهم المكتسبة.

تم تاتي النسبة 8% الموجهة إلى الخيار الخامس الذي يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري لا يعمل على تحقيق نمو والمؤسسة وتعلمها من خلال دعم شعور العاملين بالانتماء، ولا من خلال تخفيض معدل دوران العماله، ولا من خلال تبني برامج التدريب الحديثة ولا من خلال إعطاء العاملين فرصة تجسيد معارفهم المكتسبة.

وتاتي في الاخير النسبة 4%، هذه النسبة موجهة إلى كل من الخيارين الثالث والسادس. فالخيار الثالث يشير إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يعمل على تحقيق نمو والمؤسسة وتعلمها من خلال تبني برامج التدريب الحديثة. في حين يشير الخيار الثامن إلى ان الاستثمار في راس المال البشري يعمل على تحقيق نمو والمؤسسة وتعلمها من خلال دعم شعور العاملين بالانتماء، تخفيض معدل دوران العماله وكذا إعطاء العاملين فرصة تجسيد معارفهم المكتسبة.

المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج

سيتم في هذا المبحث تحليل النتائج المتوصل إليها من الاستمارة الموزعة على قادة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) وحدة الدقيق والفرينة، تم تفسير هذه النتائج بغرض إثبات او نفي صحة الفرضيات التي تم وضعها لهذه الدراسة.

المطلب الاول : تحليل النتائج

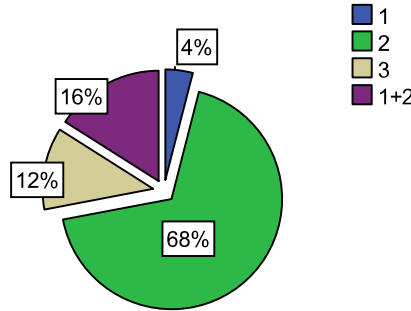
سيتم تحليل نتائج الدراسة المتمثلة في دور القيادة في الاداء المتوازن، وذلك من خلال التطرق إلى دور القيادة في كل من المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم.

اولا : دور القيادة في المنظور المالي للاداء المتوازن

قمنا بربط القيادة بالمنظور الاول للاداء المتوازن والمتمثل في المنظور المالي، من خلال تحليل القيادة إلى التوجهات الإستراتيجية لها والمتمثلة في : تبني هدف الزبون، نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري، وذلك لمعرفة دور كل توجه إستراتيجي في المنظور المالي للاداء المتوازن.

فقد توجه معظم القادة في المؤسسة إلى التأكيد على ان إدماجهم لتفاهه الزبون في المؤسسة يكسبهم القدرة على التوجيه الفعال لانشطة المؤسسة بما يحقق الرفع من القيمة الاقتصادية المضافة لها (68%). فحسب هؤلاء القادة، تبني هدف الزبون وتحقيق الاداء في المنظور المالي للاداء المتوازن هدفان متكاملان، إذ يجب ان يؤدي الاهتمام بالزبائن بالضرورة إلى الرفع من القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة.

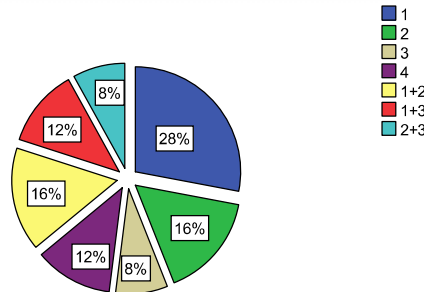
الشكل رقم (1-III) : دور تبني هدف الزبون في المنظور المالي للاداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

كما وجه القادة تركيزهم على توضيح ان مساهماتهم كقادة في نشر روح الإبداع في المؤسسة، تتجسد في تحسين قوة الوضع المالي لها واستقراره (28%). وهذا بالإضافة إلى رغبتهم في تحقيق إيرادات كبيرة عن المنتجات المبدعة والتي تعتبر المحفز الاساسي لهم لدعم القدرات الإبداعية وتطويرها في المؤسسة (16%).

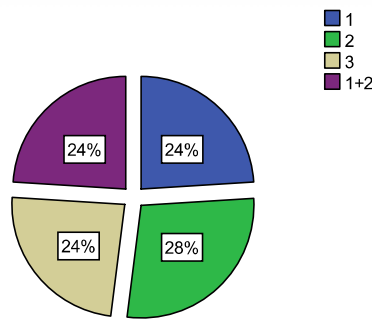
الشكل رقم (2-III) : دور نشر روح الإبداع في المنظور المالي للاداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

نشر روح الإبداع من قبل القادة يفسر توجههم وميلهم نحو الاستثمار في تطوير راس المال البشري، حيث اكدت إجابات القادة ان هذا الاستثمار يساهم في زيادة نسبة العوائد على الفرد الواحد (28%) من خلال دفع المؤسسة للاستغلال الامثل لمواردها من اجل تحقيق الكفاءة وضمان منتجات منخفضة التكاليف حتى تزداد هوامش ارباحها. هذا ما يؤكد التوجه المنطقي لاغلب القادة إلى تجسيد كل سلوكياتهم في تطوير المؤسسة وتحسين ادائها بابعاد مالية مادية.

الشكل رقم (3-III) : دور الاستثمار في راس المال البشري في المنظور المالي للاداء المتوازن



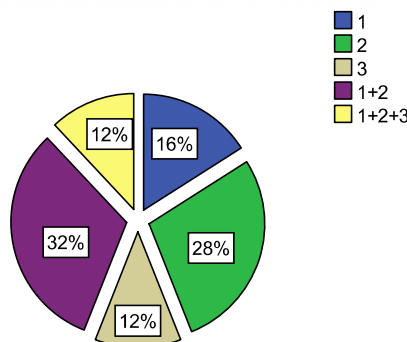
المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

ثانيا : دور القيادة في منظور الزبائن للاداء المتوازن

نحاول هنا ربط القيادة بالمنظور الثاني للاداء المتوازن المتمثل في منظور الزبائن، وذلك من خلال تحليل القيادة إلى التوجهات الإستراتيجية لها، تم معرفة دور كل توجه إستراتيجي في هذا المنظور.

اعتبر القادة ان رغبتهم في إرضاء الزبائن تتجسد بشكل خاص في كيفية العمل على زيادة الحصة من السوق وبالتالي عدد الزبائن (32%). فزيادة عدد الزبائن هو مؤشر مباشر للارباح التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال ضمان مكانة سوقية متميزة تعكس تميزها في الإقبال المتزايد للزبائن على سلع وخدمات المؤسسة (28%).

الشكل رقم (4-III) : دور تبني هدف الزبون في منظور الزبائن للاداء المتوازن

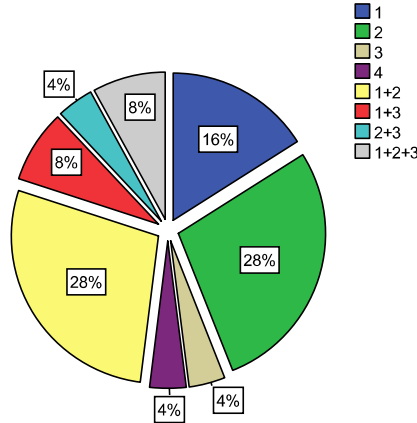


المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

توجه القادة إلى إثبات ذلك من خلال تأكيدهم ان تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتجات الجديدة هي اساس استثمارهم المتواصل ودعمهم المستمر لنشر روح الإبداع لدى المرؤوسين (28%). فالمرؤوسين هم حملة المعارف التي تضمن النمو المستقبلي والتطور الحتمي لانشطة المؤسسة. هذه الإيرادات الناتجة عن

تجسيد قدرات المؤسسة الإبداعية في شكل منتجات او خدمات جديدة تضمن للمؤسسة عوائد احتكارية من شأنها ان تزيد قيمة المؤسسة السوقية وتعكس صورتها الحسنة في المحيط (28%).

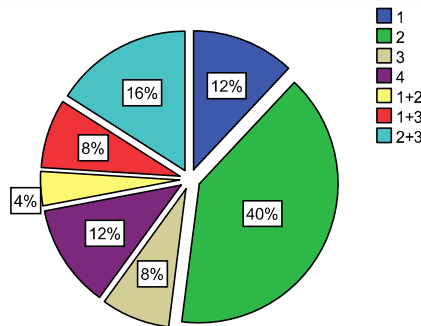
الشكل رقم (III-5) : دور نشر روح الإبداع في منظور الزبائن للاداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

وبالنسبة للاستثمار في راس المال البشري، فإن اكبر نسبة من إجابات القادة (40%) تؤكد ان تحمل المخاطرة في الاستثمار في راس المال البشري يفسر بالرغبة في الحفاظ على الزبائن المربحين.

الشكل رقم (III-6) : دور الاستثمار في راس المال البشري في منظور الزبائن للاداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

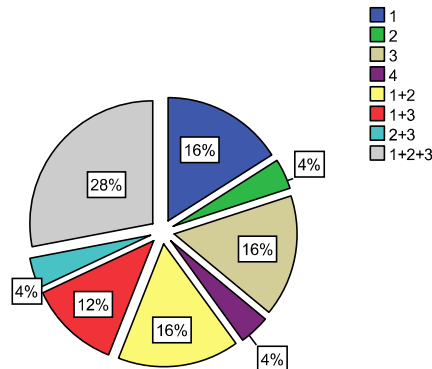
ثالثاً : دور القيادة في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن

سيتم ربط القيادة بالمنظور الثالث للاداء المتوازن والمتمثل في منظور العمليات الداخلية، وذلك من خلال تحليل القيادة إلى التوجهات الإستراتيجية لها بغرض التعرف على دور كل توجه إستراتيجي في هذا المنظور.

بالنسبة لتبني هدف الزبون، فإن اكبر نسبة من إجابات القادة (28%) تؤكد ان الرغبة في الإرضاء المستمر للزبائن تساعد على تبني مبدا الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر، جعل الزبون مصدر افكار

المؤسسة لتحسين المنتج وكذا ترجمه احتياجات الزبائن إلى منتوجات مستقبلية ذات قيمة. هذه الإجابات هي كل الاقتراحات التي تم تقديمها إلى القادة، ما يعني ان تبني هدف الزبون يساهم كثيرا في تحقيق الاداء في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن.

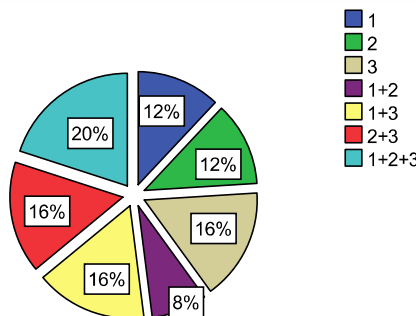
الشكل رقم (7-III) : دور تبني هدف الزبون في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

وبالنسبة لدعم روح الإبداع، فإن أكبر نسبة من إجابات القادة (20%) تؤكد ان رغبتهم في دعم روح الإبداع في المؤسسة تهدف إلى دعم الاستثمار في البحث والتطوير، العمل على تنويع المنتوجات وكذا المحافظة على تميز المنتوجات. هذه الإجابات هي كل الاقتراحات التي تم تقديمها إلى القادة. مع العلم انها تدعم بإجابات القادة الممثلين بالنسبة 16%، والذين يشيرون على انهم يهدفون من وراء رغبتهم في دعم روح الإبداع إلى ما يلي : إما دعم الاستثمار في البحث والتطوير وكذا المحافظة على تميز المنتوجات (16%)، او العمل على تنويع المنتوجات وكذا المحافظة على تميزها (16%).

الشكل رقم (8-III) : دور دعم روح الإبداع في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن

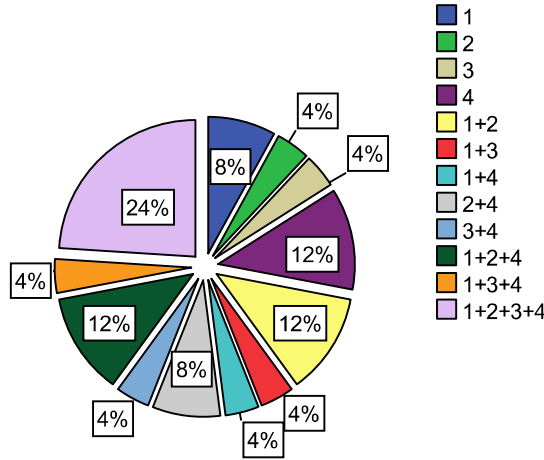


المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

وبصفة عامة، فإن كل الاقتراحات الموجهة إلى القادة في هذا الجانب تساهم كثيرا في منظور العمليات الداخلية، وذلك بتأكيد من معظم القادة.

وبالنسبة لتطوير راس المال البشري، فإن أكبر نسبة من إجابات الفادة (24%) تؤكد ان الاستثمار في راس المال البشري يمكن من تحقيق كل من زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتوجات، تقديم خدمات متميزة وكذا زيادة سرعة الإنجاز وتقليص الاخطاء، مع العلم ان هذه الإجابات هي كل الاقتراحات التي تم تقديمها إلى الفادة. وحتى ثاني اعلى نسبة والمتمثلة في 12% تأتي لتؤكد اهمية الاستثمار في راس المال البشري من خلال اقتراحين او ثلاثة من الاقتراحات المذكورة.

الشكل رقم (9-III) : دور الاستثمار في راس المال البشري في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

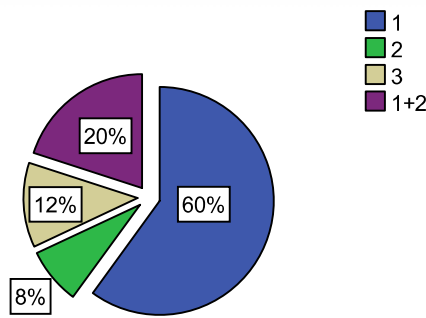
وبصفة عامة، فإن كل الاقتراحات الموجهة للفاذة في هذا الجانب تساهم كثيرا في منظور العمليات الداخلية.

رابعا : دور القيادة في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

سيتم ربط القيادة بالمنظور الرابع والاخير للاداء المتوازن والمتمثل في منظور النمو والتعلم، وذلك من خلال تحليل القيادة إلى التوجهات الإستراتيجية لها بغرض التعرف على دور كل توجه إستراتيجي في هذا المنظور.

بالنسبة لتبني هدف الزبون، فيؤكد معظم الفادة (60%) ان محاولاتهم للكسب المستمر لرضا الزبائن تتجسد من خلال تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون. هذه النسبة تدعم ايضا بتاني اعلى نسبة والمتمثلة في 20%، والتي تشير إلى ان محاولات الفادة إلى كسب رضا الزبون تتجسد من خلال تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون فضلا عن تطبيق تسيير معرفة الزبون.

الشكل رقم (10-III) : دور تبني هدف الزبون في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

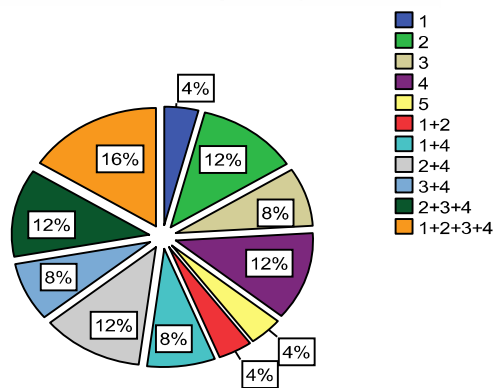


المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

وبصفه عامه، فإن تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون له دور كبير في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن.

وبالنسبه لنشر روح الإبداع، فإن اكبر نسبة من إجابات القادة (16%) تؤكد ان نشر روح الإبداع في المؤسسة يدعم نموها المستقبلي من خلال كل من زيادة الحوافر وتبويبها، تحقيق الرضا الوظيفي للافراد، ربط اهداف المؤسسة بتلبية الاهداف الشخصية للافراد وكذا تحسين مناخ العمل، مع العلم ان هذه الإجابات هي كل الاقتراحات التي تم تقديمها إلى القادة. وحتى ثاني اعلى نسبة والمتمثلة في 12% تشير إلى تأكيد القادة على ان نشر روح الإبداع يدعم النمو والتطور من خلال اقتراح واحد على الاقل من الاقتراحات السابقة.

الشكل رقم (11-III) : دور نشر روح الإبداع في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن

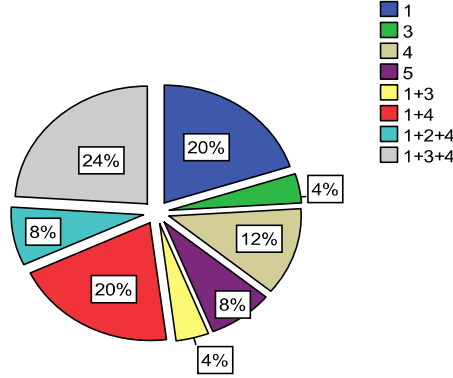


المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

وبالنسبه لتطوير راس المال البشري، فإن اكبر نسبة من إجابات القادة (24%) تؤكد ان الاستثمار في راس المال البشري يعمل على تحقيق نمو المؤسسة وتعلمها من خلال دعم شعور العاملين بالانتماء، تخفيض معدل دوران العماله وكذا إعطاء العاملين فرصه تجسيد معارفهم المكتسبه. وحتى ثاني اعلى نسبة والمتمثلة

في 20% فتشير إلى تأكيد الفادة على ان للاستثمار في راس المال البشري دور مهم في النمو والتعلم من خلال واحد على الاقل من الاقتراحات المذكورة.

الشكل رقم (12-III) : دور الاستثمار في راس المال البشري في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

المطلب الثاني : تفسير النتائج

سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها في هذا المطلب والتأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها لهذه الدراسة، والمتمثلة في دور القيادة في كل من : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم.

اولا : القيادة والمنظور المالي للاداء المتوازن

تؤكد نتائج إجابات القادة على الدور الكبير الذي يلعبه تبني هدف الزبون كأحد التوجهات الإستراتيجية للقيادة، في المنظور المالي للاداء المتوازن. إذ تساهم القيادة من خلال الاهتمام بالزبائن وجعلهم ضمن الاهداف الرئيسية التي يجب على المؤسسة بلوغها، في تحقيق الاداء في المنظور المالي للاداء المتوازن، ولعل ذلك يظهر من خلال الرفع من القيمة المضافة للمؤسسة.

كما ان نشر القيادة لروح الإبداع لدى المرؤوسين من شأنه ان يؤثر ايجابيا في تحقيق المنظور المالي للاداء المتوازن، وذلك من خلال سعي القادة إلى توفير الظروف الملائمة لدعم القدرات الإبداعية في المؤسسة وتفعيلها والاستثمار في تطويرها رغبة في تجسيدها على شكل وضع مالي مستقر وقوي يضمن للمؤسسة عوائد مستقبلية.

كما يساهم تطوير القيادة لراس المال البشري في تحقيق الاداء في المنظور المالي للاداء المتوازن، فتركيز القائد على الاهتمام بالافراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم، من شأنه ان يساعد على التحكم اكثر في النشاطات التي يقومون بها، فإذا تحقق ذلك، فإن المؤسسة ستحقق مستوى مرتفعا من الكفاءة في استغلال الموارد، ما يعني تخفيض التكاليف وكذا ارتفاع نسبة العوائد على الفرد الواحد.

مما سبق، يمكن القول ان اكثر متغيرات القيادة التي تؤثر على المنظور المالي للاداء المتوازن يتمثل في تبني القيادة لهدف الزبون، وذلك نظرا لقدرته على رسم الوضع المستقبلي للمؤسسة من خلال رفع القيمة الاقتصادية المضافة لها. هذا لا ينفي اهمية نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري للاداء يؤثران بشكل نسبي في المنظور المالي للاداء المتوازن.

ورغم وجود تأثير للمحددات الإستراتيجية للقيادة في المنظور المالي إلا اننا لا يمكننا التاكيد التام للفرضية الاولى. ومن هنا يمكننا القول إن للقيادة دورا نسبيا في المنظور المالي للاداء المتوازن.

ثانيا : دور القيادة في منظور الزبائن للاداء المتوازن

يعتبر تحقيق الاداء في منظور الزبائن اهم نتيجة يمكن ان تحققها المؤسسة بعد الاداء في المنظور المالي، وذلك لان مفهوم الزبائن تطور كثيرا بالنسبة للمؤسسة، إذ اصبح يمثل محور كل النشاطات التي تقوم بها، وخاصة إذا كان الزبون مربحا. لذلك تؤكد إجابات القادة ان الاستثمار في راس المال البشري يمثل اهم توجه تقوم به القيادة لتحقيق الاداء في منظور الزبائن للاداء المتوازن. فحسبهم، إذا كان الزبون هدفا، فإن الوسيلة المتلى لتحقيق هذا الهدف هو تطوير راس المال البشري والعمل على تنمية الوعي لدى الافراد باهمية الزبون للمؤسسة، وكذا العلاقة بين الانشطة اليومية التي يقومون بها وبين هذا الهدف. فالاستثمار في راس المال البشري مهم لتحقيق الاداء في هذا المنظور خاصة إذا كان القادة يبررون اهتمامهم بالجانب البشري بالسعي نحو الحفاظ على الزبائن المربحين.

كما يتضح ان لتبني هدف الزبون دور مهم لتحقيق الاداء في منظور الزبائن للاداء المتوازن، إذ يعتبر كل من زيادة الحصة من السوق وكذا زيادة عدد الزبائن مؤثران على مدى تمكن المؤسسة من إرضاء زبائنهم وذلك كما يشير إليه Kaplan و Norton، فإذا تمكن القادة من خلال وعيهم باهمية الزبون ودوره في إبقاء المؤسسة في مجال نشاطها، من الزيادة في حصة المؤسسة من السوق ومن زيادة عدد الزبائن، ستكون بذلك قد ساهمت في تحقيق الاداء في هذا المنظور.

كما يلعب نشر القيادة لروح الإبداع دورا في الاداء في منظور الزبائن للاداء المتوازن، فقد اشار القادة إلى ان تشجيع المرؤوسين على الإبداع من شأنه ان يحسن من صورة المؤسسة في المحيط وان يساهم في تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتوجات الجديدة الناتجة عن الإبداع.

وما سبق، يمكن القول ان اكثر متغيرات القيادة التي تساهم في تحقيق الاداء في منظور الزبائن يتمثل في العمل على الاستثمار في راس المال البشري، لما يحققه من زيادة في الحصة من السوق وزيادة في عدد الزبائن، كما يتمثل ايضا بتأثير اقل في مساهمته تبني تفاهه الزبون ونشر روح الإبداع. ولكن هذا لا يمكننا من التاكيد التام للفرضية الثانية، ولكن يمكننا القول إن للقيادة دورا نسبيا في منظور الزبائن للاداء المتوازن.

ثالثا : دور القيادة في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن

توجه القادة إلى الإشارة إلى أهمية تبني هدف الزبون في تحقيق الاداء في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن، فرغبة القادة في إرضاء الزبائن بشكل مستمر تجعلهم يطورون نشاطهم ودورهم في العمليات الداخليه للمؤسسة، وذلك من خلال تبني مبداء الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر، جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين منتوجاتها وضمان تسويقها وكذا ترجمة احتياجات الزبائن إلى منتوجات مستقبلية ذات قيمة تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

كما يلعب الاستثمار في راس المال البشري دورا في تحقيق الاداء في منظور العمليات الداخليه، فسعي القادة إلى الاهتمام بالافراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم من شأنه ان يساعد على تطوير العمليات الداخليه للمؤسسة بما يضمن زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتوجات، تقديم خدمات متميزة وكذا زيادة سرعه الإنجاز وتقليل الاخطاء قدر المستطاع.

كما ان لدعم روح الإبداع دورا في منظور العمليات الداخليه، فتشجيع الافراد على تقديم كل ما هو جديد وكذا توفير المناخ المناسب المشجع على ذلك وتسخير الحوافز الملائمة، من شأنه ان يعطي فكرة بان المؤسسة تدعم الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين العمليات الداخليه، وهذا سينعكس في القدرة على تنويع المنتوجات بمختلف اشكاله كما يؤدي إلى المحافظة على تميز المنتوجات التي تقدمها المؤسسة.

ومما سبق، يمكن القول إن اكثر متغيرات القيادة التي تساهم في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن، هو تبني هدف الزبون لما يشكله من دافع للمؤسسة على تبني مبداء الجودة الشاملة والتحسين المستمر، جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين المنتج وكذا ترجمه احتياجاته إلى منتوجات مستقبلية ذات قيمة. يمكن للقيادة أيضا المساهمة النسبية في هذا المنظور من خلال نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري. ولكن هذا لا يمكننا من التاكيد التام للفرضية الثالثة، ولكن يمكن القول إن للقيادة دورا إيجابيا ولكن نسبي في منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن.

رابعا : دور القيادة في منظور النمو والتعلم

توجه اغلب القادة في المؤسسة محل الدراسة إلى تاكيد دور تبني هدف الزبون في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن، ولعل ذلك ما ذهب إليه Kaplan و Norton، إذ تهدف المؤسسة إلى تحقيق الاداء في منظور النمو والتعلم وذلك بغرض استغلال تطور معارف ومهارات الافراد في تحقيق اهداف اخرى تسعى إليها المؤسسة، من بينها إرضاء الزبائن، وذلك يترجم في قدرة المؤسسة على تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون، لان هذا يتطلب مستوى مرتفعا من نضج الافراد وتوفر لديهم البنية التكنولوجية التي توفر لهم كامل المعلومات عن الزبائن. فتمكن المؤسسة من تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون يشير إلى تحقيقها للاداء في منظور النمو والتعلم.

كما يلعب نشر روح الإبداع دورا في الاداء في منظور النمو والتعلم، وذلك لان تشجيع القادة على الإبداع يجعلهم يهيئون مناخا اجتماعيا وبنية تكنولوجية مساعدة على تقديم الجديد من طرف الافراد، وهذا يساعد كذلك على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وشعورهم بالانتماء، وكذا تحسين مناخ العمل بما يضمن تحقيق نتائج جيدة في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن.

وللاستثمار في راس المال البشري دور ايضا في منظور النمو والتعلم، فاهتمام القادة بالمرؤوسين وسعيهم إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم من خلال تبني برامج التدريب الحديثة، من شأنه ان يدعم شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، وهذا يزيد من ولائهم لهان كما يفتح المجال امامهم لتجسيد معارفهم المكتسبة بما يساعد على تحقيق الاداء في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن.

ومما سبق، يمكن القول إن اكثر متغيرات القيادة التي تساهم في تحقيق الاداء في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن يتمثل في تبني هدف الزبون، إذ يدفع هذا الهدف القادة إلى تطوير الاداء في منظور النمو والتعلم بغرض تطبيق تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون وتحقيق كل الاهداف المتعلقة به. ولكن هذا يمكننا من التاكيد التام للفرضية الرابعة، ولكن يمكن القول إن للقيادة دورا مهما نسبيا في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن.

خلاصه الفصل

مما سبق تناوله في الدراسة الميدانية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها، اتضح بشكل عملي دور القيادة في الاداء المتوازن، وذلك من خلال إجابات معظم قادة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) وحدة الدقيق والفريشه، على اسئله الاستمارة التي تم إعدادها للدراسة. إذ فمنا بربط القيادة بالاداء المتوازن من خلال تحليل القيادة إلى التوجهات الإستراتيجية لها والمتمثلة في : تبني هدف الزبون، نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري، وتحليل الاداء المتوازن إلى منظوراته الاربعه التي اشار إليها Kaplan و Norton والمتمثلة في : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخليه ومنظور النمو والتعلم.

وقد اظهرت الدراسة الميدانية ان للقيادة دورا في تحقيق الاداء المتوازن، إذ تساهم بشكل نسبي من خلال توجهاتها الإستراتيجية في تحقيق الاداء المتوازن على مستوى المنظورات الاربعه له، لتدعم هذه النتيجة ما تم تناوله في الدراسة النظرية لبحثنا هذا.

إن ما تم التطرق إليه في هذا البحث يعكس بوضوح أهمية تبني المؤسسة للمفهوم الجديد للاداء والمتمثل في الاداء المتوازن، وذلك بغرض التحكم اكثر في قياس الموارد غير الملموسة. ويأتي الاداء المتوازن ليقاس الاداء من اربعة منظورات هي : المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم.

ومفهوم الاداء المتوازن يرتبط ببطاقة قياس الاداء المتوازن التي تعتبر الوسيلة المثالية لتحقيقه، والتي تعتبر ايضا نظاما للتسيير الإستراتيجي.

كما يظهر دور القيادة كعملية رشيدة لتساعد على تبني هذا المفهوم الجديد للاداء في المؤسسة، وذلك لكون القيادة من اهم العمليات الإدارية التي تؤثر بشكل بارز على مختلف انشطه المؤسسة وفي كل المستويات بما فيها المستوى الإستراتيجي، وذلك من خلال عدة توجهات ابرزها : تبني هدف الزبون، نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري.

وقد تم القيام بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج دراسة تم استخراج من خلاله مجموعة من الفرضيات تم تطبيقها وفقا لمنهج استكشافي واختباري على دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) وحدة الدقيق والفريضة، وذلك من خلال اعتماد الاستمارة كاداة لجمع البيانات. وتم الوصل من خلالها إلى نتائج متنوعة.

النتائج

تساهم القيادة بشكل نسبي في المنظور المالي للاداء المتوازن، ويظهر ذلك من خلال توجهها الإستراتيجي المتمثل في تبني هدف الزبون، وذلك لما يحققه من رفع للقيمة الاقتصادية المضافة.

كما تساهم القيادة بشكل نسبي في منظور الزبائن للاداء المتوازن، ويظهر ذلك من خلال توجهها الإستراتيجي المتمثل في الاستثمار في راس المال البشري، وذلك لما يحققه من زيادة في الحصة من السوق وزيادة عدد الزبائن.

وتساهم القيادة بشكل نسبي في منظور العمليات الداخلية للاداء المتوازن، ويظهر ذلك من خلال توجهها الإستراتيجي المتمثل في تبني هدف الزبون، وذلك نظرا لما يشكله من دافع لتبني مبادا الجودة الشاملة والتحسين المستمر، جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة وترجمة احتياجاته إلى منتوجات مستقبلية.

كما تساهم القيادة بشكل نسبي في منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن، ويظهر ذلك من خلال توجهها الإستراتيجي المتمثل في تبني هدف الزبون، وذلك ينعكس في تطبيق المؤسسة لتسيير العلاقة مع الزبون.

الاقتراحات المقدمه للمؤسسه

في ضوء نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة والمتعلقة بموضوع البحث، وذلك بغرض الاستفادة منها والاسترشاد بها:

- اعتماد بطاقه قياس الاداء المتوازن التي تضمن تحقيق الاداء المتوازن للمؤسسه والتحكم في الموارد غير الملموسه؛
- وضع عدة مبادرات لتساعد على تحقيق الاداء المتوازن وقياسه؛
- الاهتمام اكثر بنشر روح الإبداع وكذا العمل على الاستثمار في راس المال البشري لتطوير دورهما في تحقيق الاداء المتوازن؛
- تطوير عملية القيادة في المؤسسة بما يضمن تحقيق الاداء المتوازن.

حدود وفاق الدراسة

رغم الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، فإن هناك مجموعة من الحدود الواجب علينا ذكرها، فافتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يشكل عائقا امام تعميم نتائج الدراسة، إضافة إلى ان ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع اكثر تفصيلا وتوسعا، وافتصار جمع المعلومات على اداة واحدة من ادوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستمارة، دون القدرة على تدعيمها باساليب بحثيه اخرى متنوعه (المقابلات مثلا).

إلا ان هذا الموضوع يفتح لنا افاقا جديدة ومتنوعه في المستقبل، لمحاولة التعمق اكثر في دراستنا من خلال توسيعها لتشمل مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفه، وذلك كمحاولة لاختبار قابليه تعميم نتائج دراستنا، وكذا من اجل المزج بين اساليب وادوات بحث متنوعه لزيادة مصداقية الدراسة.

اولا : المراجع باللغة العربية

◆ الكتب

1. انجريس موريس، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، الطبعة الثانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
2. بوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
3. زعيمة مراد، بوخريسة بوبكر، معمر داود، سعدون يوسف، سموك علي ولحرش موسى، دراسات في تسيير الموارد البشرية : إدارة الافراد، الطبعة الاولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
4. عبوي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الاولى، دار البداية، الاردن، 2007.
5. العليان ريحي مصطفى ومحمد غنيم عثمان، مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000.
6. قاسم محمد محمد، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1999.
7. كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، الطبعة الاولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.

◆ اوراق العمل

8. حاجي محمد، تفعيل الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، الملتقى الدولي الاول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 3 4 ماي 2005.
9. دبله فاتح، النماذج الإستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعه بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010.
10. دخان نور الدين، إشكاليه القيادة في منظور الرشادة من اجل تفعيل التسيير، الملتقى الدولي الاول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 3 4 ماي 2005.
11. بن ساهل وسيله، دراسه المنهج : تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010.

12. Agarwal, R. D., **Organization and Management**, Tata McGraw-Hill, New Delhi- India, 2007.
13. Aquinas, P. G., **Principles of management**, First published, Anmol publications, New Delhi-India, 2005.
14. Boles, Harold W., **Multidisciplinary readings in educational leadership**, MSS Information Corporation, New York- USA, 1976.
15. Borkowsky, Nancy, **Organizational behavior in health care**, Lones and Bartlett publishers, Canada, 2005.
16. Dacko, Scott G., **The advanced dictionary of Marketing : Putting theory into use**, First published, Oxford university press, UK, 2008.
17. Daft, Richard L., **The leadership experience**, Fourth edition, Thomson South-Western, USA, 2008.
18. Daft, Richard L., **Management**, Eighth edition, Thomson South-Western, USA, 2008.
19. David, Wade, **Corporate performance management : How to build a better organization through measurement-driven strategic alignment**, Butterworth-Heinemann, USA, 2008.
20. Dibb, Sally & Lyndon Simkin, **Marketing briefs**, First published, Butterworth-Heinemann publications, UK, 2001.
21. Dyson, Robert G. & Frances A. O'Brien, **Strategic development : Methods and models**, John Wiley and Sons Ltd, UK, 1999.
22. Eckardstein, Dudo Von & All, **German journal of human resource research**, Rainer hampp verlag, Germany, 2004.
23. Fink, Kerstin, **Knowledge potential measurement and uncertainty**, Habilitationsschrift universitat innsbruck, Germany, 2004.
24. Greener, Tony, **Understanding organizations**, Part one, Ventus publishing Aps, Danemark, 2010.
25. Griffin, Ricky W., **Management**, ninth edition, Houghton Mifflin company, USA, 2008.
26. Have, Steven Ten, Wouter Ten Have & Frans Stevens , **Key management models**, Pearson Education Limited, UK, 2003.
27. Hellriegel, Don & John W. Slocum, **Organizational behavior**, Eleventh edition, Thomson south western, USA, 2007.
28. Helms, M., **Encyclopedia of management**, Fifth edition, Thomson Gale, USA, 2006.
29. Kaplan, Robert S. & David P. Norton, **Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès**, Quatrième tirage, Edition d'Organisation, Paris-France, 2000.
30. Kaplan, Robert S. & David P. Norton, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Edition d'Organisation, Paris-France, 2001.

31. Kaplan, Robert S. & David P. Norton, **The balanced scorecard : Translating strategy into action**, The President and Fellows of Harvard College, USA, 2006.
32. Koontz, Harold & Heinz Wehrich, **Essentials of Management, an international perspective**, Eighth reprint, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi, India, 2008.
33. Lægaard, Jørgen & Mille Bindslev, **Organizational theory**, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2010.
34. Lussier, Robert N. & Christopher F. Achua, **Leadership : Theory, Application, & Skills Development**, Fourth edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010.
35. McPheat, Sean, **Leadership skills**, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2010.
36. Miller, Katherine, **Organizational Communication, Approaches and processes**, Fifth edition, Wadsworth Cengage Learning, USA, 2009.
37. Montana, Patrick J. & Bruce H. Charnov, **Management**, Third edition, Barron's educational series, USA, 2000.
38. Murugan, M. Sakthivel, **Management principles and practices**, First edition, New age international publishers, New Delhi- India, 2004.
39. Nagendra, S. & V.S. Manjunath, **Entrepreneurship and management**, Sanguine technical publishers, Bangalore-India, 2009.
40. Niven, Paul R., **Balanced scorecard step by step : Maximizing performance and maintaining results**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2002.
41. Niven, Paul R., **Balanced scorecard diagnostics : Maintaining maximum performance**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2005.
42. O'Grady, Tim Porter & Kathy Malloch, **Innovation leadership**, Jones and Bartlett publishers, USA, 2010.
43. Patterson, Coleman, **Management briefs : Management and leadership theory made simple**, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2010.
44. Singh, Hawa, **Organisational behaviour**, VK publications, India, 2010.
45. Singla, R.K., **Business Management**, First edition, VK publications, India, 2009.
46. R. M. Srivastana & Divia Nigam, **Corporate strategic management**, Pragati Prakashan, Meerut , India, second edition, 2000.
47. Thiétart, R.A et Coll, **Méthodes de recherches en management** , Deuxième Edition, Dunod, Paris-France, 2003.
48. Trigui, Samir, **Management et leadership**, Centre de publication universitaire, Tunis, 2004.
49. Wehrich, Heinz, Mark V. Cannice & Harold Koontz, **Management**, Thirteenth edition, Tata McGraw Hill, India, 2010.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيصر - بسكرة

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة : الثانية ماستر

قسم : التسيير LMD

تخصص : التسيير الإستراتيجي للمنظمات

الاستمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث دراسة علمية تحت عنوان:

"دور القيادة في الاداء المتوازن"

دراسة حالة مؤسسه المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud)

وحدة الدقيق والفريشه اوماش بسكرة

لي كامل الشرف ان اضع بين ايديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي اقوم بها استكمالا للحصول على درجة الماستر، راجين منكم الإجابة عليها بنتمن وذلك لاجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والتوصيات المرجوة، علما ان إجاباتكم تعامل بشكل سري ولاغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الطالب : عماد سعادي

عن الموضوع

في ظل تطور راس المال غير الملموس وتراجع اهمية راس المال المادي امامه، اصبح لزاما على المؤسسه ان تتبنى مفهوما جديدا للاداء، لان المفاهيم السابقه لم تكن تعطي صورة واضحه عن الدور الذي يلعبه راس المال غير الملموس في اداء المؤسسه، فظهر ما يعرف بالاداء المتوازن الذي يربط الجوانب الماديه والمعنويه في الاداء من خلال اربعة منظورات هي : الاداء في المنظور المالي، الاداء في منظور الزبائن، الاداء في منظور العمليات الداخليه والاداء في منظور النمو والتعلم.

وتاتي القيادة كعملية إدارية مهمة لتساعد المؤسسه على تحقيق هذا الاداء المتوازن، وذلك من خلال ثلاثه ابعاد هي : تبني هدف الزبون، اي العمل على إرضائه، نشر روح الإبداع والاستثمار في راس المال البشري.

فرضيات الدراسة

1. تدعم القيادة المنظور المالي للاداء المتوازن؛
2. تدعم القيادة منظور الزبائن للاداء المتوازن؛
3. تدعم القيادة منظور العمليات الداخليه للاداء المتوازن؛
4. تدعم القيادة منظور النمو والتعلم للاداء المتوازن.

المحور الاول: معلومات شخصية

- الجنس : ذكر انثى
- السن : 25 35 سنة 35 45 سنة 45 55 سنة اكثر من 55 سنة
- سنوات الخبرة : 5 سنوات او اقل من 6 إلى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات
- المؤهل العلمي : بكالوريا ليسانس ماجستير مهندس (دوله)
- دكتوراه شهادة التكوين المهني

المحور الثاني : اسئله الاستبيان

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل مع العلم انه بإمكانكم الإجابة عن السؤال الواحد بعدة اختيارات

اولا : دور القيادة في المنظور المالي

1. إدماجك لتفاهه الزبون في المؤسسه يكسبك فدره على التوجيه الفعال لكل انشطتها بما يحقق:

- زيادة العائد على السهم الواحد
- الرفع من القيمة الاقتصادية المضافه للمؤسسه
- لا شيء من ذلك

2. تتجسد مساهمتك في نشر روح الإبداع في المؤسسه في:

- تحسين قوة الوضع المالي للمؤسسه واستقراره
- تحقيق إيرادات كبيرة عن المنتوجات المبدعه
- زيادة معدل العائد على الاستثمارات في البحث والتطوير
- لا شيء من ذلك

3. يساهم استثمارك في راس المال البشري في:

- تخفيض التكاليف
- زيادة نسبة العوائد على الفرد الواحد
- لا شيء من ذلك

ثانيا : دور القيادة في منظور الزبائن

1. إن رعبتك في إرضاء الزبائن تجعلك تركز اهتمامك على:

- زيادة الحصه من السوق
- زيادة عدد الزبائن
- تخفيض معدل دوران الزبائن
- لا شيء من ذلك

2. تتجع على نشر روح الإبداع لدى المرووسين في المؤسسة من أجل:

- تحسين صورة المؤسسة
- تحقيق إيرادات كبيرة من بيع المنتجات الجديدة
- احتكار السوق وكسب زبائن جدد
- لا شيء من ذلك

3. تبرر تحملك لمخاطرة الاستثمار في راس المال البشري بالرعبه في:

- زيادة نسبه عدد الزبائن إلى عدد الافراد العاملين
- الحفاظ على الزبائن المربحين
- تقليص مدة الاستجابة إلى شكاوى الزبائن
- لا شيء من ذلك

ثالثا : دور القيادة في منظور العمليات الداخليه

1. تساعدك رعبتك في الإرضاء المستمر للزبائن على:

- تبني مبدا الجودة الشاملة والقيام بالتحسين المستمر
- جعل الزبون مصدر افكار المؤسسة لتحسين المنتج
- ترجمه احتياجات الزبائن إلى منتجات مستقبلية ذات قيمه
- لا شيء من ذلك

2. تهدف من وراء رعبتك في دعم روح الإبداع في المؤسسة إلى:

- دعم الاستثمار في البحث والتطوير
- العمل على تنويع المنتجات
- المحافظه على تميز المنتجات
- لا شيء من ذلك

3. يمكنك الاستثمار في راس المال البشري من تحقيق:

- زيادة الإنتاجية
- تحسين جودة المنتوجات
- تقديم خدمات متميزة
- زيادة سرعة الانجاز وتقليص الاخطاء
- لا شيء من ذلك

رابعاً : دور القيادة في منظور النمو والتعلم

1. تتجسد محاولاتك في الكسب المستمر لرضا الزبائن من خلال:

- تطبيق تسيير علاقته مع الزبون
- تطبيق تسيير معرفه الزبون
- لا شيء من ذلك

2. يدعم نشرك لروح الإبداع في المؤسسة نموها المستقبلي من خلال:

- زيادة الحوافز وتنويعها
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- ربط اهداف المؤسسة بتلبية الاهداف الشخصية للعاملين
- تحسين مناخ العمل
- لا شيء من ذلك

3. يعمل استثمارك في راس المال البشري على تحقيق نمو المؤسسة وتعلمها من خلال:

- دعم شعور العاملين بالانتماء
- تخفيض معدل دوران العمالة
- تبني برامج التدريب الحديثة
- إعطاء العاملين فرصة تجسيد معارفهم المكتسبة
- لا شيء من ذلك

شكرا جزيلا على تعاونكم

الفصل الأول:

الاحياء المتوازن

الفصل الثاني:

القيادة وعلاقتها

بالأداء المتوازن

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

۱۱

العلماء

الختام