

المحاضرة الثالثة عشر (التنفيذ الاستراتيجي)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بمكونات مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ممثلة في الهيكلية المناسبة وتخصيص الموارد وإدارة التغيير.
٢. فهم وإدراك أهمية هذه المكونات ضمن نموذج الإدارة الاستراتيجية.
٣. جعله قادرا على ممارسة كل مكون من هذه المكونات.

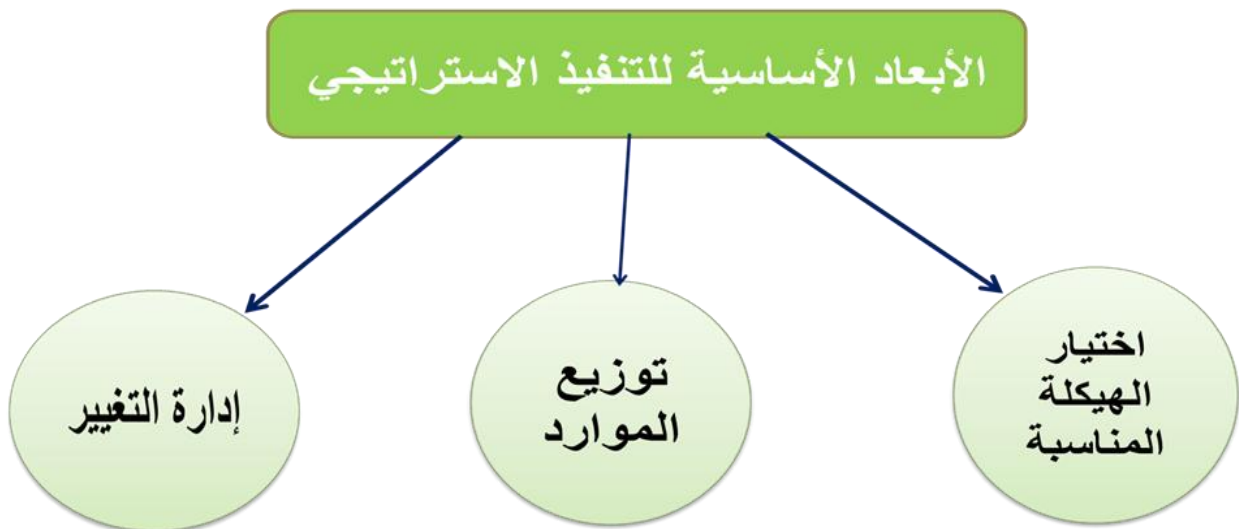
عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- اختيار الهيكلية المناسبة (إعادة الهيكلية)؛
- تخصيص الموارد؛
- إدارة التغيير.

مقدمة:

- بعد إنهاء الجانب المتعلق بالتعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب، يأتي دور التخطيط للتنفيذ الجيد للاستراتيجية (مرحلة التنفيذ الاستراتيجي).
- تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم المراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.
- وهناك ٣ موضوعات يتم تناولها عادة في هذا المجال هي:
 - إعادة الهيكلية، أو إعادة بناء وهندسة المنشأة؛
 - تخصيص وتوزيع الموارد؛
 - إدارة التغيير.

مكونات وأبعاد التنفيذ الاستراتيجي



أولاً: إعادة الهيكلة:

١- مفهوم إعادة الهيكلة:

يقصد بإعادة الهيكلة، تحديد المهام المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية وتصميم هيكل المنشأة التنظيمي بشكل يدعم الاستراتيجية، بحيث يساهم في تحقيق المزايا التنافسية المستهدفة والمحافظة عليها، ويتكيفان مع توجهات المنشأة فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي المختار والطريقة المتبعة لتنفيذ ذلك.

٢- المهام والبرامج:

- يتم ضمن هذا الجزء المتعلق بالتنفيذ، فك شفرة الاستراتيجية من خلال تحديد المهام والأنشطة المفترض أداؤها.
- فمثلاً عندما يكون الأساس هو خفض التكلفة، قد لا يعرف العاملون كيفية تحقيق ذلك، وهنا يتم التدخل بتحديد مهام تحقيق ذلك، كإقتصادات الحجم، وزيادة الإنتاجية وغيرها.
- إن الهدف من تفسير الاستراتيجية للموظف هو توجيه أدائه، وذلك يكون من خلال الاتصال من جهة، ومن خلال التعليم لإكسابه المهارات اللازمة كذلك.
- يتطلب تحديد المهام أذن، تحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ (وحدة، قسم، فرد)، وتحديد الوقت (البداية والنهاية) كذلك.
- تتحول المهام العامة إلى مهام فرعية تتولاها الأقسام، وذلك وفقاً لخطط تسمى البرامج (Program)، يتحدد بموجبها نوع المهمة وخطوات تنفيذها والمسؤول عن كل خطوة فضلاً عن الموارد المطلوبة للتنفيذ.

٣- إعادة الهندسة (الهندرة):

هي تغييرات جذرية في طريقة أداء العمل، تلغى العمل بالوظائف الإدارية لصالح التحول للعمليات الإدارية، بحيث تتجاوز ما كان يعتبر مسلمات للفكر الإداري للقرن ١٩ مثل تقسيم العمل، والتخصص، وهرمية التنظيم، ومركزية الإدارة، والتخطيط المحكم....

٤- الهياكل التنظيمية:

نميز ما بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة، علماً أن كل شكل من هذه الأشكال يرتبط بالاستراتيجية بطريقة مختلفة بحث تكون له مزاياه وعيوبه الخاصة.

فمن الهياكل التقليدية مثلاً لدينا:

- الهيكل البسيط؛
- الهيكل الوظيفي؛
- الهيكل على أساس وحدات الأعمال؛
- الهيكل المصفوفي.

على الإدارة الاستراتيجية في هذه المرحلة أن تعدل وتطور هيكلها التنظيمي بما من شأنه أن يعكس المهام والأنشطة التي تتطلبها الاستراتيجية ويسهم بالتالي في دعم المزايا التنافسية.

٥- الهياكل التنظيمية والتنسيق:

من المواضيع الهامة المتعلقة بالهيكل التنظيمي في المنشآت هو كيفية تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام والأفراد، لما لذلك من علاقة بالمزايا التنافسية المستهدفة.

وهناك عدة آليات تستخدم للتنسيق من أهمها:

- العلاقة بين المركز والأجزاء (المركزية واللامركزية)؛
- السياسات والإجراءات؛
- تقنية المعلومات.

٦- الهيكل التنظيمي المناسب:

بدون التنظيم الجيد الذي يتصف بمرونة الهيكل التنظيمي والإجراءات، تصبح المنشأة عرضة للسقوط، وهناك جملة من العوامل التي تؤثر على قرار نوع الهيكل التنظيمي المناسب، من أهمها:

- نوع الاستراتيجية المختارة؛
- عملية الإنتاج؛
- التقنية؛
- حجم المنشأة وثقافتها.

لذا كان لابد من التوافق ما بين الاستراتيجية والهيكلية، فالهيكلية المناسبة متغير أساس في بناء الاستراتيجية حيث أنها:

- شرط لحسن التنفيذ؛
- شرط لبروز المهارات وتطورها؛
- التمكن من التكيف مع البيئة؛
- تتكامل مع التجزئة الاستراتيجية.

ثانياً: تخصيص الموارد:

١- توزيع الموارد:

تتمثل الموارد في الأفراد، الأموال، التجهيزات، المواقع...، فهي بذلك أساس تنفيذ الاستراتيجية.

حينما تكون الموارد غير متاحة تلجأ المنظمات الى:

- إعادة توجيه الموارد الحالية
- إعادة ترتيب أولويات التنفيذ
- القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع
- البحث عن الرعاية لتقديم موارد أكثر

يختلف تخصيص وتوزيع الموارد بناء على مستوى التحليل، فقد يتم التوزيع على مستوى المجموعة، وقد يكون على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.

٢- توزيع الموارد على مستوى المجموعة:

- من الصعوبات التي يمكن مواجهتها عند تقرير توزيع الموارد على مستوى المجموعة هي تحديد درجة التداخل والتكرار في الموارد بين وحدات وأقسام المنشأة.

- تقوم المنشآت بتخصيص موارد مشتركة بين الوحدات رغبة في تخفيض التكلفة أو زيادة الفاعلية (عمل مركز تقنية المعلومات وفائدته لجميع الأقسام).
- يعتمد تقرير نوع الموارد التي يمكن المشاركة بها في أكثر من وحدة إلى درجة الموازنة بين وحدات المنشأة والتي تمكن من استفادة وحدة ما من الاستفادة من موارد الأخرى.
- يجب الانتباه إلى أن الوحدات التي تشترك في موارد معينة تجد صعوبة في قياس التكلفة التي يفترض تحميلها لكل وحدة.

٣- توزيع الموارد على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية والقسم:

- على الإدارة الاستراتيجية لكي توزع الموارد بشكل يحقق الاستراتيجية أن تعمل التالي:
- تحديد وتعريف الموارد التي تتطلبها الاستراتيجية المختارة؛
- تقدير الموارد الحالية للوقوف على درجة تغطيتها للاحتياجات المطلوبة؛
- تقدير التلاؤم بين الموارد الحالية والجديدة؛
- تقدير الموارد بشكل نهائي.

٤- طرق تخصيص الموارد:

- أ. الميزانيات:** وتقوم بترجمة توزيع الموارد بشكل مالي، مما يمكن المنشأة من التعرف على احتياجاتها النقدية في الأجل القصير، فتعمل على سد العجز المتوقع قبل حدوثه. علماً أن الميزانية قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية بحسب الأوضاع المناسبة.
- ب. تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق الأمر بتحديد الاحتياجات من الكوادر والقوى العاملة الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية المتبعة.
- ج. أسلوب المسار الحرج:** وهو أسلوب يستخدم لتخطيط المشاريع وذلك بتجزئة المشروع إلى أنشطة جزئية، مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة، وأخيراً تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط.

ثالثاً: إدارة التغيير:

١- التغيير الاستراتيجي:

تتضمن الاستراتيجية قرارات هامة تؤدي إلى تغييرات في بعض أو كل وحدات وأقسام المنشأة وموظفيها مما يتطلب معه العمل على إدارة تلك التغييرات؛ إن التغيير الاستراتيجي قد يحدث بشكل تلقائي (Transformational Change)، أو بشكل تدريجي (Incremental). علماً أن هذا الأخير (تدريجي) هو أكثر فاعلية وكفاءة من الأول لتقبل الأفراد له وارتباطهم به بشكل أكبر.

٢- الانحراف الاستراتيجي وإدارة التغيير:

- أ- مفهوم الانحراف الاستراتيجي:** يحدث الانحراف الاستراتيجي عندما تتغير المنشأة تدريجياً ولكن بمعدلات أقل من معدل تغير البيئة، والذي يؤدي مع مرور الوقت أن تكون المنشأة بعيدة عما يحصل في الأسواق من تغييرات اقتصادية، وتنافسية، واجتماعية، وتكنولوجية وقانونية. هنا نؤكد على:
- إن التغير الكبير في البيئة يحتم على المنظمة مواكبة التغير الحاصل؛
- قد تحتاج المنظمة إلى أن تتغير بشكل انتقالي (تحويلي، سريع) في حالة الانحراف الاستراتيجي.

ب- علامات الاستدلال على الانحراف الاستراتيجي: هناك العديد من العلامات التي يمكن الاستدلال

بها عن إمكانية وجود الانحراف الاستراتيجي من عدمه، تشمل:

- تجانس ثقافة المنشأة بشكل كبير؛
- وجود قوى رئيسية تقف أمام التغيير؛
- اهتمام محدود بالبيئة؛
- تدهور الأداء نسبياً، مما قد يعني التوجه نحو الانحراف الاستراتيجي.

٣- إدارة عملية التغيير الاستراتيجي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن لمسؤول التغيير استعمالها، يمكن تقسيمها لمجموعتين هما:

- أشكال إدارة التغيير؛
- تكتيكات إدارة التغيير.

أ- أشكال إدارة التغيير:

هناك أربعة أشكال لإدارة التغيير هي:

- الاتصال؛
- المشاركة؛
- التدخل؛
- الإكراه.

ملاحظة:

إن أسلوب الاتصال والمشاركة يصلحان في التغيير التدريجي، وحتى في حالة التغيير الانتقالي، عندما لا تكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة؛ أما أسلوب الإكراه، فيناسب التغيير الانتقالي، بينما يأتي أسلوب التدخل وسطاً بين الأساليب (يستخدم في الحالتين).

ب- تكتيكات إدارة التغيير:

من جملة التكتيكات الممكن استخدامها لدينا:

- إعطاء الرموز (القدوة والمؤشرات التي تدل على التغيير المطلوب)؛
- تغيير تركيبة القوة (عندما يكون التغيير انتقالياً).

٤- أخطاء في إدارة التغيير:

من أهم الأخطاء الممكن الوقوع فيها لدينا:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي؛
- غياب التحالف بين الإدارة والموظفين؛
- افتقاد الرؤية وعدم توصيلها بفعالية؛
- عدم تحقيق نجاحات سريعة؛
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنشأة.

نهاية المحاضرة الثالثة عشر

المحاضرة الرابعة عشر (الرقابة الاستراتيجية)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب أساليب ونظم الرقابة الاستراتيجية والأدوات المرتبطة بها.
٢. فهم وإدراك أهمية هذه الأساليب والأدوات.
٣. جعله قادراً على تطبيق هذه الأدوات والأساليب.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- ماهية الرقابة الاستراتيجية؛
- أدوات ونظم الرقابة الاستراتيجية؛
- بطاقة الأداء المتوازن.

مقدمة:

- بعد استكمال الجوانب المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب وكذا استكمال الجوانب المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي، يأتي دور الخطوة الرابعة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، ممثلة في الرقابة الاستراتيجية؛
- تتضمن الرقابة الاستراتيجية، تحديد نظم رقابية مناسبة، سواء على مستوى المنشأة ككل، أو على مستوى الوحدات أو الأقسام أو الأفراد، مما يمكن الإدارة من تقدير مستوى الأداء العام (نمو، ربحية)، ودرجة تحقيق الأساس الاستراتيجي (المزايا التنافسية).

أولاً: ماهية الرقابة الاستراتيجية:

١- مفهوم الرقابة:

الرقابة هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف لجعل أنشطة وخطط ونتائج المنظمة منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة. تعني الرقابة التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية. تركز الرقابة على مقارنة النتائج المحققة والنتائج المتوقعة للوقوف على مدى التطابق والانحرافات. العملية الرقابية هي مجموع العمليات المستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان تحقق النتائج المرغوبة. تسعى الرقابة إلى التأكد من أن الأمور الصحيحة تنجز بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب.

٢- مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

تتضمن الرقابة الاستراتيجية، تحديد نظم رقابية مناسبة، سواء على مستوى المنشأة ككل، أو على مستوى الوحدات أو الأقسام أو الأفراد، مما يمكن الإدارة من تقدير مستوى الأداء العام (نمو، ربحية)، ودرجة تحقيق الأساس الاستراتيجي (المزايا التنافسية). فهي عملية تسهر على:

- ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية الكبرى؛
- تقليص الفجوة الاستراتيجية؛
- ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة؛
- التوافق بين الموارد الاستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- تقديم المعلومات عن إنجازات المنظمة في كل المستويات؛
- تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها.

٣- مهمة الرقابة الاستراتيجية:

- تتمثل المهمة الأساسية للرقابة الاستراتيجية في تقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة للرقابة على استراتيجيتها المختارة وعلى أشكال التنفيذ المتبناة؛
- نتائج تنفيذ الاستراتيجية بدورها مهمة، فقد يكون الهيكل التنظيمي مثلاً غير ملائم بسبب صعوبة التنسيق بين الأقسام؛
- تحتاج المنشأة عموماً إلى مراجعة قراراتها المتعلقة بافتراضاتها الخاصة بالفرص والتهديدات، وبتحليل المنشأة (نقاط القوة والضعف) وردود فعل أصحاب المصلحة؛
- تحتاج أيضاً لمراجعة صحة قراراتها المتعلقة بالاستراتيجية المختارة وتنفيذها...

٤- خصائص نظم الرقابة:

- هناك العديد من الخصائص لنظم الرقابة الفعالة؛
- أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعاً إن وجدت؛
- دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- الاستفادة من نتائج التقويم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس؛
- افتراض توفر الكفاءة (قلة التكاليف) خاصة في ظل تقنية المعلومات.

٥- خطوات تصميم نظم الرقابة:

- يتطلب تصميم نظم الرقابة القيام بالخطوات التالية؛
- تحديد الأهداف والمعايير؛
- إيجاد أنظمة قياس مناسبة تبين درجة تحقق المعايير الموضوعية؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية؛
- تصحيح الانحرافات والتحفيز على الأداء.

٦- مستويات الرقابة:

- هناك أربعة مستويات لقياس الأداء هي؛
- مستوى المجموعة؛
- مستوى الوحدة؛
- مستوى القسم؛
- مستوى الفرد.

ملاحظة: تسمى الرقابة على مستوى المجموعة والوحدة بالرقابة الاستراتيجية، بينما تسمى الرقابة على مستوى الأقسام بالرقابة التنفيذية أو التشغيلية. علماً أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الاستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجي، فالرقابة في المستويين الأولين تتطلب معلومات عامة ومحدودة، بينما هي أكثر تفصيلاً على مستوى القسم.

٧- خصائص ومميزات الرقابة الاستراتيجية:

- من أهم مميزات الرقابة الاستراتيجية، لدينا؛
- تمارسها الإدارة العليا؛
- تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة؛

- تعتمد على المؤشرات الكلية؛
- تركز على المنظمة ككل (مجموعة، وحدة، أقسام، أفراد)؛
- تستخدم أدوات وآليات عديدة؛
- تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها؛
- ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الاستراتيجي.

٨- نظرية الوكيل وحوكمة الشركات؛

أ- نظرية الوكيل؛

- يسمى الطرف الذي يتم تعيينه من قبل آخر بالوكيل، فمجلس الإدارة مثلاً هو وكيل عن الملاك، والمدير التنفيذي وكيل لمجلس الإدارة وهكذا..
- يفترض أن يقوم الوكيل باتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بما يعزز مكانة المنشأة ويعظم ثروة الملاك، لكنه قد يعتمد إلى اتخاذ قرارات تحقق مصلحته الشخصية وتعزز مركزه في الشركة (التنوع غير المترابط لغرض زيادة حجم ومبيعات الشركة وإن قلت الأرباح).
- يجد الموكل عادة صعوبة في تقويم أداء وقرارات الوكيل، لأن هذا الأخير يمتلك معلومات لا يمتلكها هو أو لا يفهمها.
- لذا كانت الحاجة لنظم رقابية في حل هذه المشكلة من خلال تقديم معلومات حول مستوى الأداء والمشاكل المختلفة.

ب- حوكمة الشركات؛

- هي عبارة عن أسلوب يضعه أصحاب المصلحة (حملة الأسهم وكبار المديرين) لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن المصالح. فهي تحدد دور كل من مجالس الإدارة، جمعيات المساهمين والمدراء التنفيذيين سعياً لضمان:
- حقوق أصحاب المصالح؛
- تحسين أداء الشركات؛
- توجه الشركات نحو أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: آليات وأدوات الرقابة الاستراتيجية؛

- هناك عدة أنواع يمكن الاختيار منها للتغلب على مشكلة الوكيل، منها ما يقيس المدخلات والمخرجات ومنها ما يقيس ويراقب السلوك والأداء أثناء العمل ومن أهم ما لدينا:

١- الرقابة السوقية؛

- يستخدمها أصحاب الأسهم، ويقوم على مقاييس مالية، وبالتالي فهي أكثر دقة وموضوعية لارتكازها على مقاييس مالية، وتشمل المقاييس التالية:
- سعر السهم السوقية؛
- العائد على الاستثمار (قسمة صافي الدخل على رأس المال المستثمر)، وإجراء المقارنات الممكنة.

٢- الرقابة على المخرجات:

وهي أسهل وأرخص، يلجأ إليها عندما لا تتوفر إمكانية مقارنة أداء المنشأة أو الوحدات، بمنشآت ووحدات أخرى؛ وعلى أساسها يتم تقدير وتوقع المطلوب من كل من الوحدات والأقسام والأفراد، ومن ثم مراقبة أدائهم مقارنة بتلك التقديرات. علماً أن هناك أهدافاً متوقعة من الأفراد ومن الأقسام ومن الوحدات.

٣- الرقابة البيروقراطية:

- يلجأ إليها، لأنه يصعب في العديد من الأحيان قياس الأداء، وتتم من خلال تكوين نظم شاملة من القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك وعمل الوحدات والأقسام والأفراد.
- تعمل القواعد والإجراءات المنظمة للعمل على تبني الأفراد لنمط معين في الأداء، وبالتالي يمكن توقع النتائج.
- الغرض من الرقابة البيروقراطية ليس الأهداف، بل توحيد وتثبيت الطرق للوصول إليها؛
- هناك ٣ مجالات يمكن أن يتم فيها استخدام الرقابة البيروقراطية لتحديد السلوك المطلوب (من الوحدات أو الأقسام أو الأفراد) هي: المدخلات، والأنشطة التحويلية، والمخرجات.

٤- المقارنات المرجعية:

هي مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين أو غيرهم، وتتم باتباع المراحل التالية:

- تحليل عمليات المنظمة وتحديد العمليات التي ستقارن
- تحديد جهات المقارنة
- تحديد الممارسات الجيدة
- تحديد الفروقات بين ممارسات المنظمة والممارسات الجيدة
- تحديد العوامل المسؤولة عن الفوارق بين ممارسات المنظمة وما اعتبر كممارسات جيدة
- اتخاذ الإجراءات التحسينية

٥- بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن طريقة قدمها كل من نورتون وكابلن لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلاً من الجانب المالي فقط. ظهر مبدأ بطاقة الأداء المتوازن عام ١٩٩٢م ، كإطار عام يساعد مختلف مستويات الشركات لرؤية تنظيمية شاملة حول أدائها، وذلك بتكامل المقاييس المالية مع وجهات نظر العميل والعمليات الداخلية والتعلم والابتكار لترجمة الأهداف والخطط الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة من خلال ربط رسالتها ورؤيتها بأبعاد أربعة (المالية، العملاء، العمليات، التطوير).

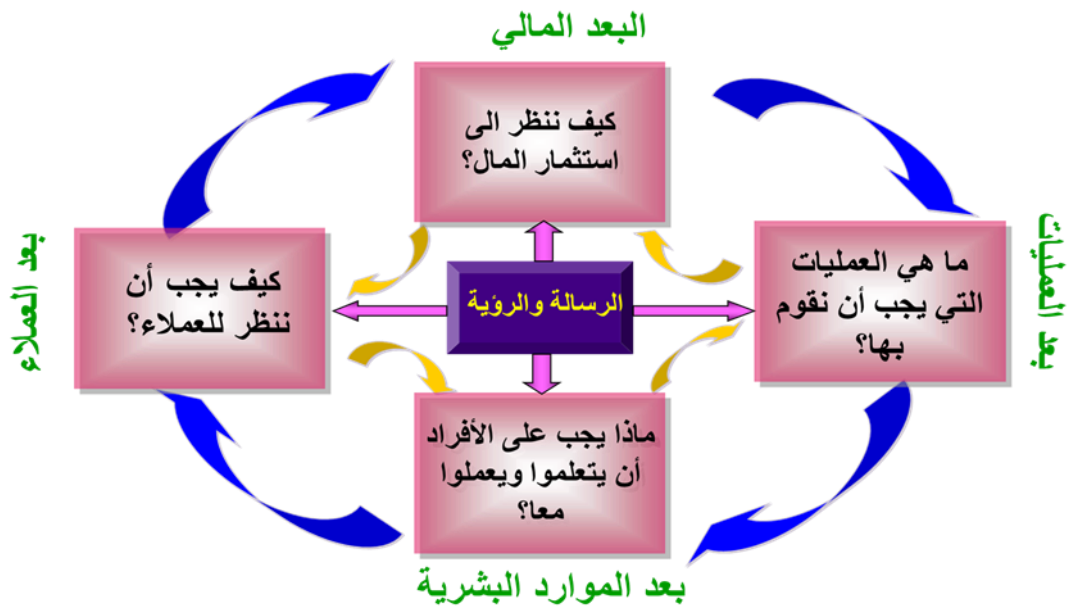
ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن:

١- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard

هي نظام إداري (ليس فقط نظام قياس) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها. عبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازن

بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي والبطاقة ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت بل هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.

٢- الأبعاد الأربعة للتوازن:



ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- المنظور المالي:

يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن.

ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق:

- حقوق المساهمين؛
- العائد على الاستثمارات؛
- العائد على الأصول؛
- الربحية؛
- كيف ننظر الى تطلعات الملاك؟

ب- منظور العميل:

- يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة.
- يمكن المنشآت من موائمة مقاييس مخرجات العملاء الرئيسية لأقسام السوق والعملاء المستهدفين.

ويمكن قياس منظور العميل عن طريق:

- رضا العميل؛
- اكتساب عملاء جدد؛
- الاحتفاظ بالعميل؛
- كيف يرانا العميل؟

ج- منظور العمليات الداخلية:

- يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية
 - يحدد مواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل
- ويمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:

- تحديد السوق؛
- تطوير خدمات تقديم المنتج؛
- تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات؛
- تقديم خدمات المنتجات؛
- خدمات العميل؛
- ما الذي يجب أن تتفوق فيه؟

د- منظور التعلم والنمو:

- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية. لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها.
 - يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة.
 - يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح
- ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:

- الابتكار؛
- تطوير الموظفين؛
- نقل المعرفة؛
- هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟

نهاية المحاضرة الرابعة عشر والأخيرة