

كتاب باختصار

سلسلة ملخصات لإصدارات علمية تصدر عن
البرنامج الوطني للتدريب عن بعد (إراثي)

بطاقة الأداء المتوازن

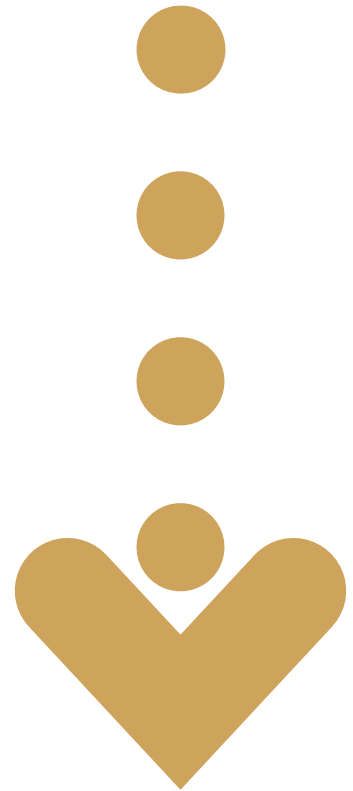
خطوة .. بخطوة للمؤسسات
الحكومية وغير الحكومية



تأليف: بول آر. نيفين
ترجمة: د. أحمد بن عبدالله الزهراني

المقدمة

يضع هذا الكتاب إطاراً نظرياً لمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن ويعد مرجعاً أساسياً للأجهزة الحكومية والمنظمات غير الربحية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما يقدم توجيهات عملية ونماذج تضمن النجاح وفعالية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويعالج الكتاب العقبات والتحديات التي تواجه الأجهزة والمنظمات الحكومية في تنفيذ الاستراتيجيات باستخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن من خلال توفير منهجية وخطة عمل وباستخدام أسلوب قصصي وإيراد أمثلة واقعية مبسطة لإيصال المفاهيم الأساسية لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن . والكتاب يقع في (٤٦٢) صفحة من الحجم المتوسط.



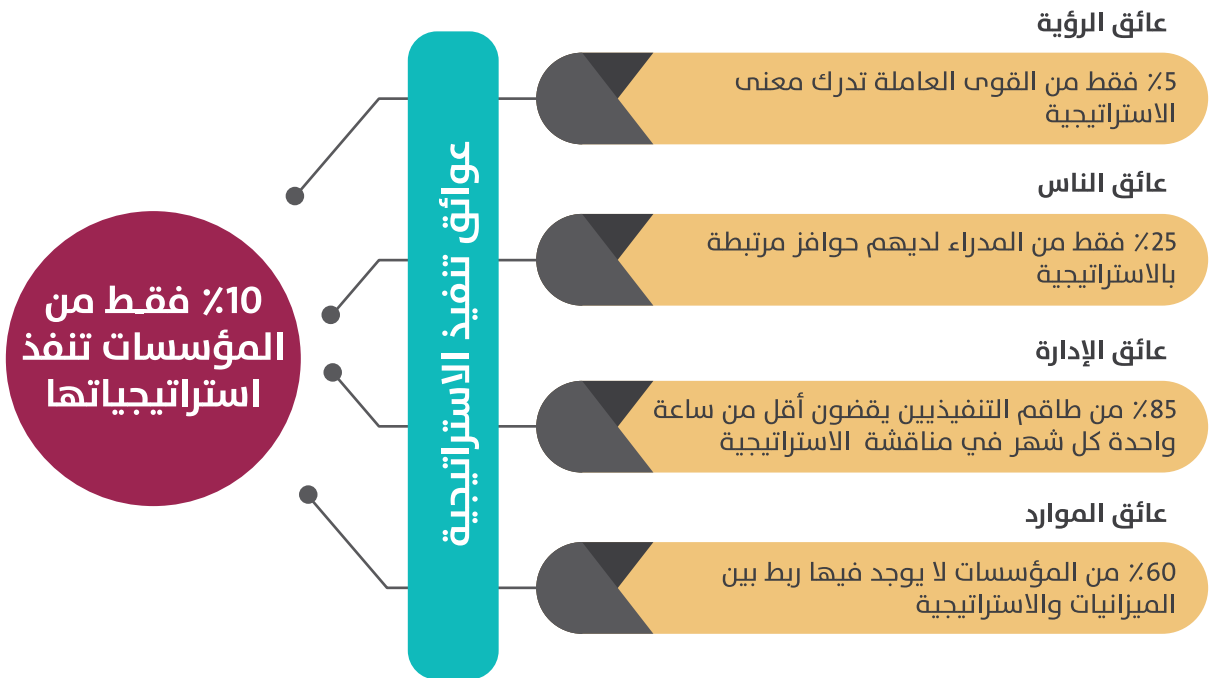
لماذا بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت العديد من الأفكار التي تعد المنظمات بالمساعدة على مواكبة التغيرات السريعة في عالم الأعمال، وكذلك التفوق على الآخرين لكن من بين جميع هذه الأدوات برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة أثبتت قدرتها في مواجهة التحديات العديدة التي تواجه المؤسسات الحديثة بسبب فعاليتها في مواجهة ٣ تحديات تواجهها أي منظمة :

١. الدور المتزايد للأصول غير الملموسة في الاقتصاد اليوم
نحو ٧٥٪ من قيمة الموارد داخل الشركات لا يتم قياسها أو إدراجها في سجلات تلك الشركات مما يعكس فشل أنظمة القياس التقليدية في التماشي مع معدل التغيير الحاصل في أماكن العمل.

٢. المقاييس المالية وجوانب القصور فيها
المقاييس المالية ضرورة لا بد منها في متابعة الأداء وتحسينه لكنها غير كافية أن تكون هي المحرك الوحيد لقياس الأداء بسبب تركيزها على الأداء التاريخي، حيث إن النتائج المالية القوية للشركة في الماضي لا تعد مؤشراً على الأداء في المستقبل (في احتفالياتها بالذكرى السبعين، نشرت فوربس أنه من ضمن قائمة المائة شركة التي زينت العدد الافتتاحي ٦١ شركة انتهت وأصبحت من الماضي) كما أن المقاييس المالية تشكل ضغطاً على المديرين في الموازنة بين الأداء قصير المدى (الربحية) والأداء طويل الأجل (تعظيم ثروة الملاك)

٣. تحديات تنفيذ الاستراتيجية
تشير الأدلة إلى أن ٩٠٪ من الشركات تفشل في تنفيذ استراتيجياتها، وأن ٧٠٪ من حالات فشل المديرين التنفيذيين في تنفيذ استراتيجياتهم ليست بفعل ضعف تلك الاستراتيجيات وإنما لضعف التنفيذ. الشكل ١ يشير إلى أهم العوائق في التنفيذ :



بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر أداة اتصال، ونظام قياس، وكذلك نظام لإدارة الاستراتيجية

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

قاد كابلان ونورتون دراسة بحثية أجريت على عشرات الشركات لاستكشاف طرق جديدة لقياس الأداء. كان هناك قناعة بأن الاعتماد على المقاييس المالية للأداء تؤثر في قدرة الشركات على خلق القيمة. وهناك حاجة ملحة لتناول محاور مهمة: العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة الموظفين، وبالطبع مخاوف حملة الأسهم-. أطلق كابلان ونورتون على الأداة الجديدة مسمى بطاقة الأداء المتوازن واكتشف كابلان ونورتون أن تلك المؤسسات لم تكن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتكون مكملة للمقاييس المالية مع محركات الأداء المستقبلي فحسب، وإنما قاموا أيضاً بالتواصل مع استراتيجياتهم من خلال المقاييس التي اختاروها لتندرج في بطاقتهم للأداء المتوازن. كما ذاع صيت بطاقة الأداء لدى المؤسسات حول العالم باعتبارها أداة رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية، واستمر الزخم حتى أصبحت بطاقة الأداء مقبولة على نطاق واسع وفعالة بحيث أشادت بها مجلة «هارفرد بزنس ريفيو» مؤخراً واعتبرتها واحدة من الأفكار الـ ٧٥ الأكثر تأثيراً في القرن العشرين.

بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام وغير الربحي

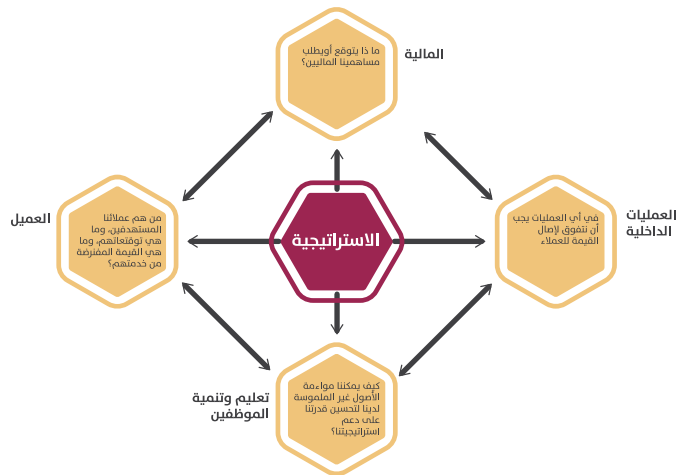
محاولات مراقبة الأداء الحكومي ليست بالأمر الجديد حيث مرت هذه الممارسة بعدة موجات وأدوار مختلفة بدأت بما يسمى نظام التخطيط والبرمجة ووضع الميزانية ثم حلّ نظام الموازنة الصفرية والإدارة وفقاً للأهداف، وأتت بعد ذلك عدة مدارس وممارسات للجودة. لكن ظلت معظم المنظمات في القطاع العام وغير الربحي تفتقر إلى إجابة شافية على سؤال يبدو بسيطاً. وهو: «هل ما نقوم به يشكل فرقاً؟ هل أفادت مجهوداتنا أي شخص وجعلته أفضل حالاً؟» وللإجابة عن هذا السؤال، فإن المديرين التنفيذيين والمديرين والموظفين على حد سواء بحاجة للنظر للأداء من منظور أوسع. فهم بحاجة لنظام لا يقوم فقط بحساب مدخلات ومخرجات النظام، وإنما لنظام يتيح إمكانية تقييم التقدم المحرز فيما يتعلق بتحقيق الرسالة الحقيقية للمؤسسة. ولم يعد قياس الأداء وممارسته في القطاع الحكومي ترفاً بل أصبح ضرورة ملحة لتحسين وتجويد الخدمات المقدمة، وبالاطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية نجد أن النجاحات التي التي تحققت في القطاع الحكومي خلفها قياس أداء مؤسسي فاعل.

واجهت بطاقة الأداء المتوازن تحديات قياس الأداء في القطاع الخاص وكانت على قدر المواجهة، وهي بنفس القدر مجهزة تجهيزاً جيداً لتناول قضايا الأداء في القطاع العام. وفي نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بالمؤسسات الربحية، يجب أن تؤدي جميع المقاييس لتحسين الحد الأدنى من الأداء. وإذا كانت الغاية هي تعظيم ثروة الملاك في الشركات الهادفة للربح فليست الحال كذلك في المؤسسات العامة أو غير الربحية. إذا كنت مسؤولاً عن كفاءة تخصيص الأموال في قطاع عام فلا تعتبر هذا طموحك النهائي. فوجودك في هذا المنصب لخدمة هدف أسمى (على سبيل المثال زيادة السلامة العامة). قد تكون متردداً حيال إدراج مثل هذه الأهداف السامية في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بك بحجج من قبيل: «لا تتوفر لنا السيطرة الكاملة على رسالة المنظمة» أو «لا يمكننا التأثير على النواتج». ومع ذلك، يمكنك من خلال القياس وربط بطاقة الأداء برسالة المنظمة المطالبة بأي تغيير حقيقي في حياة أو ظروف المواطنين.

بطاقة الأداء المتوازن

مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من استراتيجية المنظمة. تمثل المقاييس المختارة لبطاقة الأداء المتوازن أداة يستخدمها القادة في التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة وأصحاب المصلحة خارجها لإعلامهم بالنواتج ومحركات الأداء والتي ستعمل المؤسسة من خلالها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية

الشكل ٢ يبين توضيحاً لنظام بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد الأربعة (العملاء المالية والعمليات الداخلية والتعليم وتنمية الموظفين)



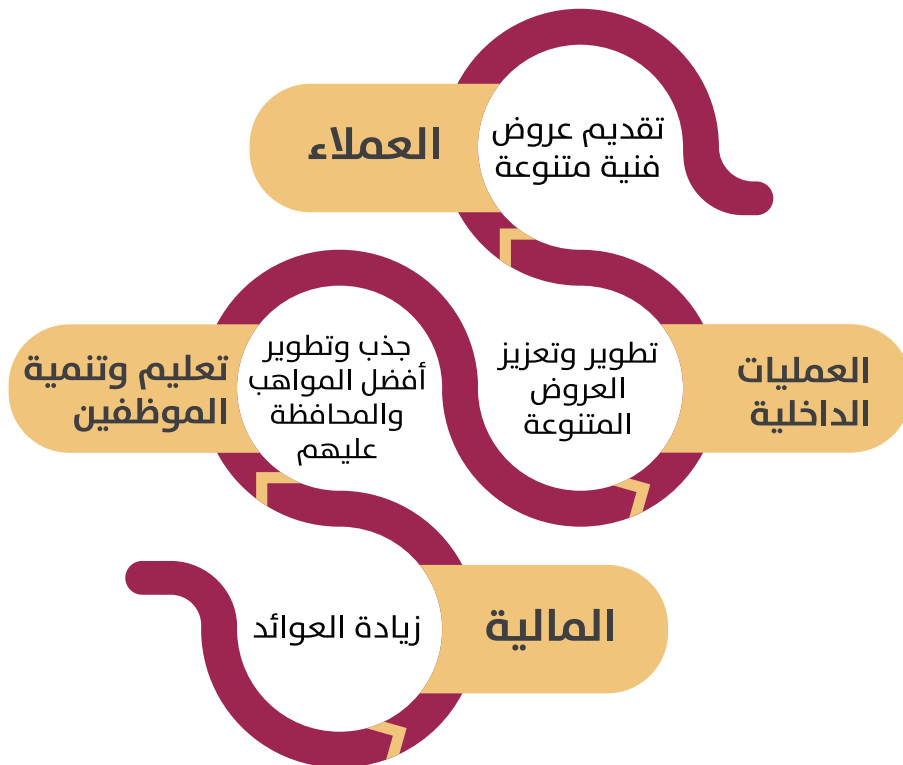
الشكل ٢: بطاقة الأداء المتوازن

أهمية العلاقات السببية

فكر قليلاً في مؤسستك، كيف تصف النجاح، يمكنك مثلاً أن تركز على: رضا العميل، والالتزام بالميزانية، والجودة، ولكن مازال هناك عنصر مفقود؟ ما الذي يقود في النهاية أي مؤسسة للنجاح؟ إنهم الموظفون. فإن لم تضمنهم في عناصر قصتك فسيكون هناك فجوة. ولا يقتصر الأمر على الموظفين فقط، وإنما يمكن أيضاً التركيز على المهارات والتدريب وغيرها كثير من الخصائص المرتبطة بالموظفين، ولكن إذا ما اخترت تجاهل الأمر وتأثيراته على النواتج المقدمة للعملاء، فإنك ستفشل مرة أخرى في سرد قصة مترابطة الأجزاء. إذاً، إذا ما أردت صياغة قصة متكاملة تستحوذ على اهتمام أصحاب المصلحة لديك يجب أن تظهر جميع مكونات مؤسستك في النظام.

يجب أن تصف بطاقة الأداء المتوازن وخريطة الاستراتيجية المبنية بشكل سليم كيفية عمل المؤسسة وما الأمور الحاسمة لتحقيق النجاح وذلك من خلال سلسلة من الأهداف المترابطة (على خريطة الاستراتيجية) والمقاييس (على بطاقة الأداء) التي تعمل من خلال الأبعاد الأربعة من خلالها. فبدلاً من التركيز على عنصر واحد من عناصر النجاح حصرياً، تقوم برسم لوحة زيتية متكاملة لكل ما يلزم وما هو ضروري للنجاح. يجب أن تحتوي قصتك على المخرجات التي تقدمها للعملاء، والعمليات التي يجب التفوق فيها، والبنية التحتية الداعمة اللازمة، والموارد المالية الضرورية لدعم تقديم خدماتك. يمثل كل عنصر من هذه العناصر رابطاً حيوياً في سلسلة العلاقات السببية القوية والتي تعمل من خلال الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن. يمثل تطوير روابط قوية للسبب والنتيجة تحدياً لأي مؤسسة. حيث ينشأ الرابط ما بين المقاييس الموجودة على الخريطة الاستراتيجية من خلال سلسلة من الجمل المحتوية على «إذا - عندئذ»: إذا قمنا بزيادة عوائدنا المالية، عندئذ سنمتلك الموارد اللازمة للحصول على أفضل المواهب المتوفرة. وإذا عملنا على جذب أفضل المواهب عندئذ سنمتلك الوسائل اللازمة لتطوير وتعزيز العروض المتنوعة. وإذا طورنا وعززنا عروضاً متنوعة أكثر عندئذ نكون قادرين على تقديمها للجمهور. يوضح الشكل ٣ مقتطفات من الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة الفنون المسرحية التي ذكرناها في الفصل الأول. ويمكننا استخدامها لتوضيح الروابط السببية التي تساعد في تطبيق الاستراتيجية على أرض الواقع. وبذلك تكون قد أنشأت سلسلة من الأهداف المترابطة التي تعمل من خلال الخريطة وتروي قصة استراتيجيتك.

شكل ٣: سرد قصة استراتيجيتك من خلال العلاقات السببية



أين يجب علينا بناء بطاقة الأداء المتوازن؟

سيفرض حجم مؤسستك لدرجة كبيرة الموضع الذي يتم فيه تطوير بطاقتك الأولى للأداء، وسيواجه أولئك الذين يعملون في المنظمات الكبرى خيارات أكبر، يمكنك أن تقرر تطوير بطاقة أداء على أعلى مستوى تنظيمي، أو أن تختار «موقع تجريبي» لجهود التطوير الأولية، كما يمكن أن تتولى الإدارات ضمن المؤسسة أو حتى مجموعات الدعم مثل الموارد البشرية والمالية إطلاق بطاقة الأداء المتوازن.

بالنسبة للعديد من المؤسسات، فإن الانطلاق من الأعلى وبناء بطاقة أداء متوازن من أعلى مستوى تمثل الشركة بأكملها هو غالباً الخيار الأفضل لعدة أسباب. أولاً، يمكن نقل الخريطة الاستراتيجية والمقاييس بشكل واسع لجميع الموظفين، وضمان إدراك الجميع لمحفزات النجاح الحاسمة في مؤسستك. ثانياً، ستوفر هذه الخريطة ومجموعة المقاييس تلك تركيزاً لكل المجموعات وتعزز التعاون بين الإدارات في سعيها لتنفيذ الاستراتيجية والعمل على تحقيق رسالة المنظمة. أخيراً، يساعد البدء من القمة على تنامي الجهود المبذولة. «تتالي» بطاقة الأداء المتوازن تمثل عملية قيادة بطاقة الأداء لأدنى المستويات في المؤسسة، فتمنح الفرصة لجميع الموظفين ليبينوا كيف يمكن لمهامهم اليومية أن تساهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى، عندها ستكون الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن بمثابة نقطة البداية المنطقية لتتالي بطاقات الأداء المتوازن.

من الواضح أن البدء من القمة ليس خياراً متاحاً لكل أحد، وفي بعض الحالات يعتبر الجهد التجريبي لبطاقة الأداء هو أفضل خيار للعمل. من أكثر الأسباب شيوعاً لاختيار النهج التجريبي هو افتقار أعلى المستويات في المؤسسة للحماس تجاه بطاقة الأداء المتوازن، وقد لا تكون القيادة العليا مقتنعة بنجاعة الأداة أو ربما تفتقر للشغف بفكرة مقاييس الأداء أو قد يشعرون بأن لديهم بالفعل الكثير من الأعباء بحيث لا يمكنهم الاستثمار في برنامج آخر.

يقدم الشكل ٤ المعايير السبعة التي تساعد على اختيار أين تبدأ بطاقتك للأداء المتوازن؟

شكل ٤: المعايير السبعة لاختيار أين تبدأ بطاقتك للأداء المتوازن؟



الاتصال: رابط حيوي للنجاح

عملية التواصل تعتبر مفتاحاً ضرورياً لبناء أي نظام قياس حيث تقوم بتحقيق الأهداف التالية :

- بناء الوعي حول بطاقة الأداء المتوازن على كافة الأصعدة في المؤسسة.
- توفير التعليم والتوعية عن مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن الأساسية للجميع في المؤسسة.
- تكوين ارتباط والتزام لأصحاب المصلحة الأساسيين بالتطبيق.
- التشجيع على المشاركة في العملية.
- توليد الحماس حول بطاقة الأداء المتوازن.
- ضمان نشر نتائج الفريق بسرعة وفعالية.

إن عملية وضع الأهداف لخطة الاتصال غالباً ما تؤدي بك إلى تأليف سمات واستعارات يمكنك استخدامها «كعلامة تجارية» مبتكرة لتطبيقك. ما من شك في أن السمات ذات الألوان الزاهية غالباً لا تنسى، ومسألة القدرة على التذكر تعد سلاحاً ضخماً في ترسانة الاتصال.

سمى أحد العملاء بطاقة أدائهم المتوازن (لينز) «LENS» كاختصار للكلمات «learning, execution, navigation, and strategy» (أي: التعلم والتنفيذ والتنقل والاستراتيجية). ومهما كان المسمى الذي تختاره فيجب أن يعكس مؤسستك وثقافتك وتطلعاتك.

العناصر الرئيسية لخطة الاتصال

هناك طريقة واحدة سهلة وفعالة لتصميم خطتك للاتصال وهي الاستفادة من نهج الدبليو فايف «W0» (who، what، when، where، why) أي (من، ماذا، متى، أين، ولماذا)

من: الجمهور المستهدف: القيادة العليا، والإدارة (أولئك الذين يتبعونك مباشرة)، وكافة الموظفين، وفريق بطاقة الأداء المتوازن الأساسي، واللجنة التوجيهية (إذا كانت لديكم مثل هذه اللجنة)، وأعضاء مجلس الإدارة، والمسؤولين المنتخبين. ماذا ولماذا: تحديد الرسالة الأساسية: ستحتوي كل خطة اتصال على عدد من الرسائل الرئيسية التي يتم ترجمتها من أهداف خطتك وينبغي أن تستهدف تلك الرسائل جمهورك المستهدف.

متى: تكرار الاتصال: يقول الخبير الرائد (جون كوتر) عن الاتصال: «بدون وجود اتصال موثوق، وبدون وجود مقدار كبير من هذا الاتصال، لن تستطيع الاستحواذ على قلوب وعقول الموظفين». تنبه لهذه النصيحة، أن تخطئ في الإكثار من الاتصال خير من أن تخطئ في الإقلال منه.

أين (وكيف): وسائل اتصال: على الرغم من القفزات التكنولوجية يبقى الاتصال والتواصل المباشر (وجهاً لوجه) هو الشكل الأكثر موثوقية للتبادلات فيما بيننا. إن الخروج والتحدث مع جمهورك المستهدف مباشرة هو أفضل فرصة لك للتأثير الفعلي على المواقف وتوظيف التغيير لما فيه مصلحتك. ولكن إذا كنت ستضمي قدماً للوصول إلى منصتك الخاصة لبطاقة الأداء، فيجب أن تكون مستعداً للإجابة عن الأسئلة الصعبة التي ستوجه إليك في بعض الأحيان من الجمهور المتشكك، وعادةً من الجمهور المتخوف. بطبيعة الحال فإن الصدق هو السياسة الأفضل ويجب عليك أن تجيب على جميع الاستفسارات بكل ما أوتيت من قدرات ومعرفة حالية.

مؤسس شركة داو للكيماويات الدكتور هيربرت إتش. داو، كان في أحد الأيام يقود دراجته ذاهباً للعمل حين استوقفه أحد المشرفين في الشركة يحمل له خبرين -بنفس السيناريو المعتاد- أحدهما خبر جيد والآخر خبر سيء، الخبر السيء كان حدوث تسرب قد يكلف الشركة ٥٠,٠٠٠ دولار، أما الخبر السار في نظر المشرف فهو أنه قد قام بطرد الموظف المسؤول عن التسرب. فما كان من الدكتور داو بعد سماع الأخبار إلا أن رد « من الأفضل لك أن تعيده للشركة ثانية، لأنني قد أنفقت ٥٠,٠٠٠ دولار على تدريبه».

لماذا رسالة المنظمة تعد «رسالة حاسمة» لبطاقة الأداء المتوازن

رسالة لمؤسستك. ومع ذلك سوف تبقى محتوية على مزيج من الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية مرتبطة مع بعضها من خلال مجموعة من العلاقات السببية. ولكن ضع في اعتبارك للحظة ما يمكن أن تخلقه بطاقة الأداء المتوازن من قيمة هائلة ومواءمة عندما تطور بشكل يعبر فعلاً عن رسالتك. الآن لديك أداة يمكن أن تعمل كبوصلة توجّه أفعال فريقك بأكمله. إذا كان لديك رسالة، احرص على أن تكون بطاقة الأداء المتوازن التي تطورها مطابقة للجوهر الأساسي الوارد في الوثيقة. وإذا لم يكن لديك بيان رسالة، أنصحك بشدة أن تطور واحدة وسترى بنفسك التركيز والانسجام الحاصل عند ترجمة رسالتك إلى إطار عمل في بطاقة للأداء المتوازن.

«يمكن للاستراتيجية أن تكون مفهوم غريب بالنسبة لمؤسسة في القطاع العام، فلدى هذه الوكالات حافز بسيط نحو استشراف دورهم الذي يقومون به على المدى الطويل، وقد يحاولون تقديم كل شيء للجميع، وينتهي بهم المطاف كما لو أنهم لم يفعلوا شيئاً البتة». روبرت كابلان مطور بطاقة الأداء

لم تصمم بطاقة الأداء المتوازن لتعمل كأداة إدارية منعزلة، بل على العكس فهي جزء من منهج متكامل لفحص مؤسستك وتزويدك بوسيلة ناجعة لتقييم نجاحك بشكل عام. قبل كل شيء، فإن بطاقة الأداء أداة صممت لتوفير ترجمة مخرصة. ماذا تترجم؟ إنها تفك ترميز رسالة مؤسستك، وقيمها، ورؤيتها، واستراتيجيتها إلى أهداف أداء ومقاييس في كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء. إن ترجمة هذا «الحمض النووي» لمنظمتكم بواسطة بطاقة الأداء المتوازن يضمن أن جميع الموظفين منسجمون مع الرسالة ويعملون من أجل تحقيقها. هذا يمثل واحداً من أعظم الفوائد لنظام بطاقة الأداء حينما تكون الرسالة موجودة عند بدايتك في جهود الترجمة. تضمن بطاقة الأداء المتوازن المطورة بشكل جيد أن تكون الأهداف التي تظهر على الخريطة الاستراتيجية والمقاييس التي تتبعها على بطاقة الأداء منسجمة مع إلهامك النهائي وتوجّه أفعال الموظفين لاتخاذ الخيارات الصائبة.

عند وضع الأهداف والمقاييس، يجب عليك فحصها بعناية شديدة في سياق رسالة منظمتك، لتأكد من أنها منسجمة مع هذه الغاية.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة وصفية، وليست توجيهية. بمعنى آخر لا يوجد هناك قواعد ملزمة وصارمة في البطاقة. فلذلك يمكنك بناء وتطبيق بطاقة أداء متوازن من دون بيان

المدارس العشر للفكر الاستراتيجي

مدرسة التصميم: تقترح نموذجاً لصناعة الاستراتيجية، ويسعى هذا النموذج لتحقيق تناسب بين القدرات الداخلية والإمكانيات الخارجية. وربما هي مدرسة الفكر الأكثر تأثيراً، وموطن أداة سوات SWOT (نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر). مدرسة التخطيط: السمات المميزة لهذا النهج الإجراء الرسمي، والتدريب الرسمي، والكثير من الأرقام. وتصبح الخطوات غير الرسمية السهلة لمدرسة التصميم سلسلة تفصيلية من الخطوات. تنتج كل جزء من المكونات كما هو محدد ويتم تجميعها وفقاً للمخطط وينتج عن ذلك الاستراتيجية.

مدرسة التمرکز: تقترح وجود عدد قليل من الاستراتيجيات الرئيسية المرغوبة (من حيث تمركزها في السوق الاقتصادية). يمكن أن تنسب الكثير من أعمال مايكل بورتر إلى هذه المدرسة.

مدرسة القيادة: تستمد نتائج تشكيل الاستراتيجية من وجهة نظر قائد واحد، وتؤكد على الحس والحكم والحكمة والخبرة والبصيرة. و «رؤية القائد» هي التي تزود المبادئ الإرشادية للاستراتيجية.

المدرسة المعرفية: تشكيل الاستراتيجية هي عملية معرفية تتم في عقل الاستراتيجي. تظهر الاستراتيجية وكأنها ما يرشح عن الاستراتيجي من خرائط ومفاهيم ومخططات تشكل تفكيره.

مدرسة التعلم: تظهر الاستراتيجيات كأناس (بصورة فردية أو جماعية) يأتون للتعلم على حالة ما إضافة إلى قدرة مؤسستهم على التعامل معها.

مدرسة السلطة: تؤكد هذه المدرسة على تشكيل الاستراتيجية بوصفها عملية صريحة للنفوذ، مشددة على استخدام السلطة والسياسة للتفاوض حول الاستراتيجيات الملائمة لمصالح معينة.

مدرسة الثقافة: يؤدي التفاعل الاجتماعي المرتكز على المعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة إلى تطوير الاستراتيجية.

مدرسة البيئة: تقدم نفسها للمؤسسة على أنها مجموعة من القوى العامة، وأن البيئة هي الفاعل المركزي في عملية صنع الاستراتيجية. ويجب على المؤسسة الاستجابة للعوامل أو «الاختيار من بينها».

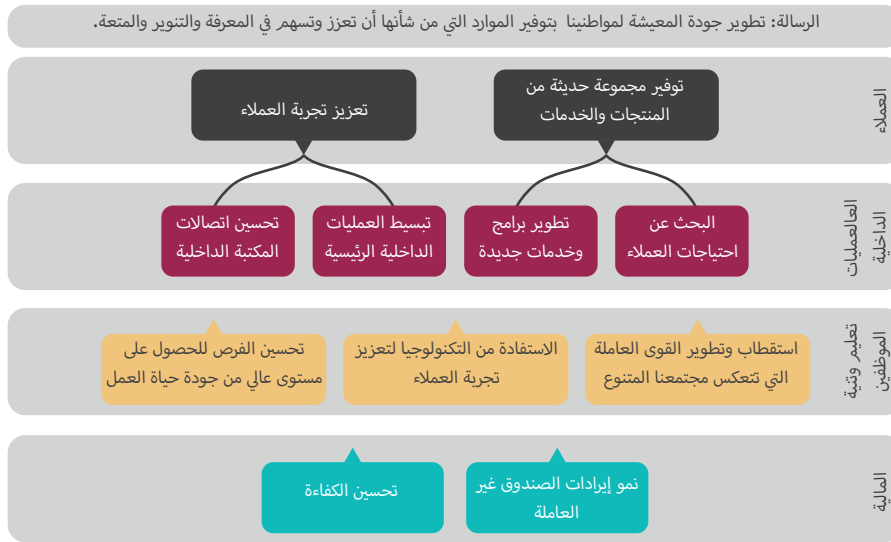
مدرسة التكوين: تنشأ الاستراتيجيات من الفترات عندما تعتمد مؤسسة ما هيكل ليتطابق مع سياق معين والذي يثير بعض السلوكيات.



لماذا تحتاج لخريطة استراتيجية؟

الخريطة الاستراتيجية هي عبارة عن أدوات اتصال قوية، تشير لجميع العاملين في المؤسسة على المحركات الحاسمة للنجاح وتقدم وسائل لجميع أصحاب المصلحة كي يحددوا كيف سيساهموا في تنفيذ الاستراتيجية. تبعث الخرائط الاستراتيجية المبينة جيداً الحياة في الكلام الإنشائي الذي لا معنى له والذي يملأ معظم الخطط الاستراتيجية الهامدة التي تأتي في ٥٠ إلى ١٠٠ صفحة من الرسوم البيانية والمخططات والفقرات التي لا نهاية لها. ربما لن تتوفر الفرصة أبداً لمعظم الموظفين أن يجروا اختباراً دقيقاً لخطتك الاستراتيجية، ولكن حتى لو مُنحوا هذا الامتياز، فبالنظر لحالة أغلب الخطط من المرجح أن يرمقوها بنظرة مريية بناء على ثقل المجلد، ومن ثم سيحرصون على عدم وجود أحد بالجوار ينظر إليهم، ثم سيرمون بذلك المجلد في أقرب زاوية متربة. من جهة أخرى، تستطيع الخريطة الاستراتيجية تحويل فهم وتقبل الموظفين لاستراتيجيتك، حيث إن الخريطة المصممة بشكل جيد تجمع ما بين النص والرسوم البيانية، إضافة إلى الألوان، وتكون متناغمة مع ثقافتك. الشكل ٥ يعطي مثالاً للخريطة الاستراتيجية.

الشكل ٥ مثال للخريطة الاستراتيجية



أنواع مقاييس الأداء

أو الخدمة، يمكن لمقاييس المخرجات أن تقدم معلومات عما إذا تم تحقيق النتائج المرجوة أم لا. فعلى سبيل المثال، يمكن قياس مدى فعاليته بناءً على عدد التلقينات التي قدمت. ومع ذلك، بالنسبة لغالبية الوكالات حتى هذه المقاييس تفشل في الكشف عما إذا كان العملاء أو الزبائن أفضل حالاً أم لا. قياس النواتج. كما لاحظت، فمقاييس المدخلات والمخرجات توضح الجهد المبذول والأرقام التي خدمت، ولكنها تكشف القليل حول ما إذا كانت هذه التدخلات تحدث فرقاً - ما إذا كان المستهدفون أفضل حالاً نتيجة لذلك التدخل. هذه الدعوة يجب عنها قياس النواتج. حيث تعكس النواتج اهتمامات المشاركين (العملاء، والزبائن، وأصحاب المصلحة الآخرين). مقاييس النواتج تنقل التركيز من الأنشطة إلى النتائج.

تقليدياً، واجهنا عملياً أثناء الممارسة ثلاثة أنواع من مقاييس الأداء العملي كالتالي :

قياس المدخلات. في الطرف الأدنى من طيف قياس الأداء توجد برامج تتبع المدخلات. تشمل المدخلات عادةً كوقت الموظفين، وموارد الميزانية. وبشكل عام فالمدخلات هي العناصر الأسهل للقياس ولكن تقدم معلومات محدودة لاتخاذ القرارات وتحليل النتائج الفعلية.

قياس المخرجات. النتائج المتولدة عن استخدام برنامج المدخلات هي مجال قياس المخرجات. هذه المقاييس تقوم بتتبع عدد الناس الذين تمت خدمتهم، أو الخدمات المقدمة، أو الوحدات المنتجة عن طريق برنامج أو خدمة. ربما يشار إليها في بعض الأحيان بمقاييس النشاط. تبعاً لطبيعة البرنامج

قد تحتوي بطاقة الأداء المتوازن المكونة من ٥٠ أو ٦٠ مقياساً بيانات وفيرة، إلا أنني أفضل بطاقة أداء تحوي ١٠ أو ١٢ مقياساً للحصول على معلومات حقيقية قيمة.

أهم نتائج الدراسة الميدانية

- يوجد لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة إدراك مرتفع لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية.
- تتوفر متطلبات ومقومات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بدرجة متوسطة ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة.
- كانت متوسطات الاستجابة بدرجة مقبولة لأربعة من هذه المتطلبات هي على الترتيب الثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي. في حين كان متوسط الاستجابة بدرجة غير مقبولة لمتطلب واحد فقط هو نظام الحوافز.
- تمارس الأجهزة الحكومية المركزية عمليات إدارة المعرفة بمستوى متوسط. كما تبين وجود اختلاف في درجة الأهمية والممارسة لهذه العمليات حيث تأتي عملية اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى، يليها عملية تخزين المعرفة، ثم عملية تطبيق المعرفة، وأخيراً عملية تقاسم المعرفة.
- كانت أهم مصادر حصول القيادات الإدارية على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام على الترتيب هي: اللوائح والأنظمة، والخبرات الشخصية، ثم توجيهات الرئيس المباشر في العمل، ثم المهام الوظيفية، ثم البرامج التدريبية، فالزملاء والأصدقاء، ثم التقارير الدورية، وأخيراً الدراسات والبحوث العلمية.
- كان مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية متوسطاً، في حين كان مستوى الإبداع التقني مرتفعاً إلى حد ما، مما يشير إلى اهتمام هذه الأجهزة بتطبيق الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري.
- بلغت نسبة الموافقة على وجود معوقات لممارسة إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية (٦٨٪)، وكانت أهم المعوقات على الترتيب هي: الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة، وعدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بإدارة المعرفة في جهة العمل، وضعف وجود محفزات إيجابية تشجع الموظفين على تطبيق إدارة المعرفة، والافتقار إلى القيادة الداعمة لإدارة المعرفة، وعدم وجود دعم مالي مخصص لإدارة المعرفة، وعدم وضوح استراتيجيات وأهداف إدارة المعرفة في جهة العمل، وتجاهل أفكار الموظفين الإبداعية ومقترحاتهم، وعدم وجود الوقت الكافي لتبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء.
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين معظم المتغيرات التي تضمنها نموذج الدراسة.

النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية

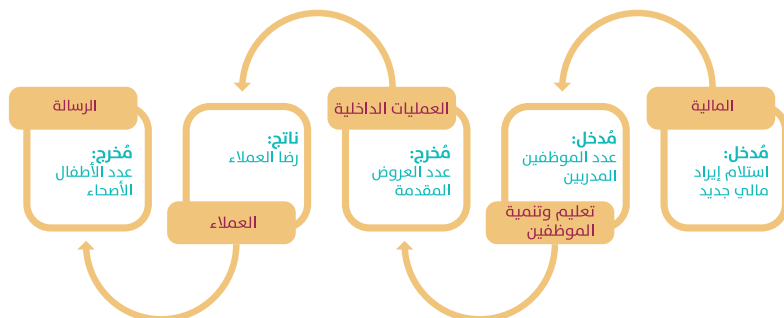
الذي يجعل هناك ضرورة لتبني إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للأجهزة الحكومية. ويتكون النموذج المقترح من أربعة مكونات هي:

- ١-مدخلات النموذج وتتضمن بعدين هما: البعد التثقيفي وبعد المقومات والمتطلبات الواجب توافرها.
- ٢-عمليات النموذج وتتضمن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.
- ٣-مخرجات النموذج وتنقسم إلى مخرجات على المدى القصير (ممارسة السلوك الإبداعي) ومخرجات على المدى البعيد (الإبداع التنظيمي بشقيه الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية.
- ٤-التقويم والتغذية الراجعة.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، تم اقتراح نموذج للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث تضمن هذا التصور بعض آليات التطبيق المقترحة التي تساعد على تنفيذ مكونات النموذج. ويوضح الشكل رقم (١) هذا النموذج.

وينطلق النموذج المقترح من أن المعرفة وإدارة المعرفة تعتبر الثروة الحقيقية وعصب نمو المنظمات باختلاف أنواعها، والعامل الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها. كما أن الإبداع التنظيمي يمثل أحد الضرورات المهمة في إدارة المنظمات بصفة عامة والأجهزة الحكومية تحديداً نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها لأفراد المجتمع. لذلك أصبحت إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من أهم مدخلات التطوير التي بإمكانها إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات والأجهزة، الأمر

شكل ٦: مزيج من المدخلات والمخرجات والنواتج في بطاقة أداء متوازن



المبادرات

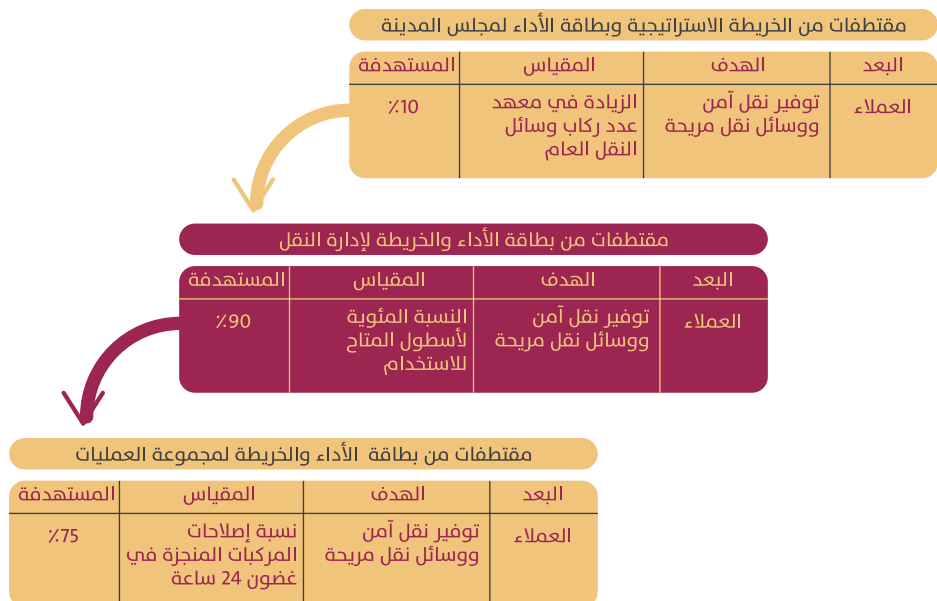
المواءمة الاستراتيجية

مواءمة الأهداف الاستراتيجية ومؤثراتها على المستويات المختلفة يسمى التتابع . وفي القطاع العام يجب أن يعتبر التتابع ضرورة أكثر منه مجرد ترف أو خيار تقدمه بطاقة الأداء المتوازن. حيث إن تحقيق النتائج في المجال العام يتطلب تعاون شبكة واسعة من المجموعات تمتد عبر المستويات والمهام الخدمية. كمثال على ذلك، العائلة التي تحاول الحصول على تأمين صحي لأطفالها يمكن أن تتعامل في نفس الوقت مع مختصي التأمين الصحي الحكومي، ومقدمي خدمات التحصين، والمستشارين الأسريين. تلعب كل واحدة من تلك المجموعات دوراً حيوياً في مساعدة الأسر من أجل تحقيق أهدافهم في الحصول على التأمين الصحي لأبنائهم. لذلك، يجب توثيق مساهمة كل مجموعة على هيئة مقاييس أداء على بطاقة الأداء المتوازن. وبأخذها مجتمعة، فإن أعمال مقدمي هذا البرنامج عبر المؤسسة سوف تمضي بها وتقربها أقرب من أي وقت مضى لتحقيق رسالتها الشاملة. في كتابه «الهوة» عن رياضة التجديف الأولمبية، كتب ديفيد هالبرستام أن «معظم المجدفين عندما تحدثوا عن لحظاتهم الرائعة على متن القارب، لم يشيروا كثيراً إلى موضوع الفوز بالسباق وإنما للشعور على القارب بثمانية مجاديف كلها تجدف معاً وبتزامن يكاد يكون مثالياً. وفي لحظات كتلك، يبدو القارب مرتفعاً بحق عن الماء. يطلق المجدفون على ذلك لحظة التآرجح. وتبدو حركة القارب عند التآرجح في الغالب سهلة هينة.» لا أستطيع تخيل وصف أفضل من هذا للقوة الرائعة التي يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي نحو هدف مشترك. يشر التتابع بأن تشعر مؤسستك بنفس الإحساس الذي أحس به المجدفون من السهولة واليسر في الحركة.

المبادرات هي: البرامج، أو الأنشطة، أو المشاريع، أو الإجراءات المحددة التي ستشارك في مساعدتك على ضمان تلبيةك أو تجاوزك لأهداف أدائك. قد تكون المبادرة أي شيء بدءاً من بناء بوابة لخدمة العملاء على موقعكم في الإنترنت، إلى إطلاق برنامج تطوير مهني للموظفين، وصولاً لإعادة تصميم نظام الإدارة المالية التابع لكم. وفي حين أن طبيعة المبادرات سوف تتباين بشكل كبير، فإن القاسم المشترك الذي يجب أن تعمل من خلاله كل هذه المبادرات هو وجود صلة بالأهداف الاستراتيجية والمقاييس والأهداف.

معظم المؤسسات لا تعاني من نقص في المبادرات. وفي الواقع، العديد من المؤسسات الحكومية وغير الربحية ستنفجر من كثرة المبادرات، لأنهم كثيراً ما يبدأون جهود إدارة الأداء بالتزامن مع تطوير المبادرة. المنطق لديهم يعمل بهذه الطريقة: سوف نخرط في هذه المبادرة من أجل أن نلبي احتياجاتنا أو احتياجات عملائنا بشكل أفضل، ومن ثم سنطور الغايات والأهداف لتتبع مدى التقدم الذي حققناه. اعتقد بأن هذا النهج معيب من أساسه. يجب أن تأتي الرسالة، والقيم، والرؤية في الصدارة دائماً. وتبعتها الاستراتيجية، وتحديد الأولويات العامة اللازمة للنجاح. ويأتي ذلك أهداف الأداء والمقاييس، والتي نعرفنا بما يجب أن تتفوق فيه لأجل تنفيذ الاستراتيجية، وكيف سنقيس مدى تقدمنا. والأهداف تزودنا بأمور عليا لنستهدفها. وأخيراً، المبادرات تأخذ مكانها لتساعدنا في تحقيق أهدافنا.

شكل ٧: تتابع بطاقة الأداء المتوازن



قصة نجاح بطاقة الأداء المتوازن (مدينة شارلوت)

تعد مدينة شارلوت على نطاق واسع أفضل مثل يدل على نجاح بطاقة الأداء المتوازن ضمن سياق القطاع العام أو غير الربحي. وكونها من أولى المطبقين لبطاقة الأداء، كان تفعيل بطاقة الأداء في مدينة شارلوت في عام ١٩٩٦م، وللتزامها الشديد بالاعتقاد القائل بأن «عملية القياس مهمة»، عملت المدينة على الصقل المستمر لجهودها لتحقيق أقصى استفادة من بطاقة الأداء كنظام قياس، ونظام إدارة استراتيجي وأداة تواصل واتصال. ولقد أثمر نجاحها عن حصولها على قائمة من الأوسمة التقديرية منها: شهادة تميز في أفضل الممارسات من الجمعية الدولية لإدارة المدن والمقاطعات «ICMA» (٢٠٠١م)، ودخلت قاعة المشاهير في تنفيذ إدارة الاستراتيجية-الوسام المتقدم من برنامج بالاديوم- (٢٠٠٢م). كما كانت بام سيفيرت محافظة المدينة السابقة والقوة الداعمة وراء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من بين العشر الأوائل لفئة المسؤولين الحكوميين للعام ١٩٩٩م وذلك وفقاً لمجلة جوفرنغ (مجلة الإدارة). وفيما يلي أحد المقتطفات لحوار بين المؤلف والفريق الذي يعمل على تطبيق البطاقة

بول: ما هو عدد المقاييس الواردة في بطاقة الأداء المتوازن لديكم؟

المدينة: قبل اعتمادنا لبطاقة الأداء المتوازن كان لدينا ما يعادل ٩٠٠ مقياس عبر ١٣ وحدة عمل رئيسية. أما بعد تطبيق البطاقة انخفض ذلك العدد إلى حوالي ٢٦٠. والآن لدينا ما يقارب ٣٧٥ مقياساً تغطي وحدات العمل الرئيسية الأربعة عشر. وانتابنا القلق ونحن نرى عدد المقاييس يتزايد ويرتفع تدريجياً، إلا أن مخاوفنا تبددت لأننا توصلنا إلى مقاييس أكثر توازناً، فالقطاع الحكومي يعتمد على العمليات ويركز عليها، وغالباً ما يتطلب الأمر وقتاً قد يتجاوز سنة مالية واحدة حتى نستطيع تحقيق الأهداف النهائية وبلوغها. وتوجب علينا أن نصبح أكثر ارتياحاً لحقيقة أننا لن نكتفي بتضمين بطاقة الأداء أو خطط وحدات العمل الرئيسية مقاييس لتقييم المخرجات فحسب، بل أننا بلا شك سنجد فيها كذلك مقاييس لتقييم العمليات.

شكل ٨: نموذج لمقاييس مدينة شارلوت على أعلى مستوى مؤسسي

البعد	الهدف	نموذج المقياس	العناية
خدمة العملاء	تعزيز الأحياء السكنية	عدد الأحياء والمناطق السكنية المستقرة وفقاً لمؤشرات قياس مستوى الحياة الكريمة	102 منطقة سكنية مستقرة تتوفر فيها سبل الحياة الكريمة
سير العمل	تطوير حلولو تعاونية	نسبة المشاريع الاستراتيجية للنقل والاستفادة من الأراضي التي توظف عملية تخطيط متكامل للنقل والاستفادة من الأراضي	100%
إدارة الموارد	توسيع نطاق الضرائب والإيرادات	نسبة التغير في تقييم الضرائب في الأحياء المستهدفة	10% زيادة في تقييم الضرائب
تطوير الموظفين	تعيين قوى عاملة متنوعة القدرات والمهارات والحفاظ عليها	نسبة الزيادة في معدل دوران العمل من تعيينات وغيرها في المدينة	تحقيق زيادة لا تقل عن 5% في معدل دوران العمل

