

المقدمة



كتاب «الاصطفاف هو الكتاب الرابع وهو ثمرة تعاوننا». وكانت مقالتنا التمهيدية «بطاقة الأداء المتوازن: إجراءات تقود الأداء»، وكتابنا الأول «بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال»، قد قدما الاتجاه الجديد لقياس الأداء المنظماتي⁽¹⁾. ويكوّن الكتاب والمقالة دليلاً، ويتضمنان أمثلة لاختيار إجراءات في التصورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، ووصف النظام المنبثق لإدارة الإستراتيجية الذي استخدمه من تبنى المفهوم في وقت مبكر. ثم قدمنا مقالة لاحقة بعنوان «استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي» والكتاب الذي تبعها (الإدارة المركزة على الإستراتيجية) بوصف كيف كانت المشروعات تستخدم بطاقة الأداء بوصفها جزءاً أساسياً من نظام متقدم لإدارة تنفيذ الإستراتيجية⁽²⁾. تحدثت هذه الأعمال بالتفصيل عن نظام الإدارة الإستراتيجية الذي قدمناه في كتابنا الأول، محددتين خمسة مبادئ رئيسة لوصف توافق قيادة الإدارة التنفيذية مع نظام الإدارة الإستراتيجية:

- 1- تعبئة التغيير عبر القيادة التنفيذية.
- 2- ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات عملية.
- 3- اصطفاف الإدارة التنفيذية مع الإستراتيجية.
- 4- تشجيع العاملين ليعد كل واحد منهم أن الإستراتيجية هي من عمله.
- 5- التوجيه لجعل الإستراتيجية عملية متواصلة.

أما الكتاب الثالث وهو بعنوان «الخرائط الإستراتيجية» والمقالة التي رافقته بعنوان «ألدك اضطراب في إستراتيجيتك؟ إذن ضع لها خريطة»، فقد استندا إلى

المبدأ الثاني من مقالة «كيف نترجم الإستراتيجية إلى أهداف وإجراءات ملموسة وواقعية»⁽³⁾. وقد قدم الكتاب والمقال إطاراً عاماً لتقديم الإستراتيجية من خلال أهداف محددة يمكن أن ترتبط بعلاقات السبب والنتيجة من خلال أربعة تصورات لبطاقة الأداء المتوازن. وقد جعل الإطار العام المذكور أعلاه في صف واحد كلاً من العمليات والأشخاص والتقنية مع مقترح القيمة لمصلحة الزبون ومع أهداف الزبون وحامل الأسهم.

والكتاب الحالي يعزز المبدأ الثالث ويوسعه، فهو يدعو إلى اصطفاف كل وحدات الإدارة مع الإستراتيجية. وتتألف معظم المشروعات من وحدات تجارية ووحدات دعم متعددة. وتدير الشركات وحدات مختلفة تحت مظلة هيئة واحدة كي تفوز بوفرة في الحجم والامتداد. وكي تحقق الشركة هذه الفوائد تحتاج قيادتها إلى أداة لتطبيق نظرية في كيف نشغل الوحدات المتعددة المهام داخل بنية الشركة لتكوين قيمة تتجاوز ما يمكن أن تقدمه وحدات منفردة لحسابها الخاص دون إرشاد وتدخل مركزيين، ويمكن للإدارة الرئيسة للشركة أن تضيف بعد كل ذلك أعباء بدلاً من أن تضيف أرباحاً؛ فهي تتطلب نفقات صريحة من خلال الرواتب ونفقات دعم الفريق التنفيذي في الشركة، ثم إنها قد تفرض نفقات ضمنية بسبب التأخر في اتخاذ القرار والمتطلبات المرهقة في إعداد التقارير عن وحدات التشغيل والدعم. وتكوين القيمة التي تعوض نفقات الإدارة الرئيسة يجب أن تتحقق من اصطفاف الوحدات غير المركزية لتكوين مصدر جديد للقيمة، وهو ما ندعوه: القيمة المستفادة من المشروع.

يقود هذا الكتاب إلى الدور اللازم لوضع خريطة إستراتيجية لمشروع اقتصادي ما، وكذلك بطاقة الأداء المتوازن لهذا المشروع الذي يوضح أولويات الشركة التي يمكن بعد ذلك وصلها بوضوح بكل وحدة من الوحدات التجارية ووحدات التشغيل، وكذلك إلى مجلس الإدارة والعملاء الرئيسيين والموردين والشركاء المتحالفين. ويدقق في الإدارة الرئيسة للشركة ومن ثم الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن التي طورتها

هذه الوحدات لمراقبة إذا ما كانت أولويات المشروع تنفذ من قبل كل وحدة من هذه الوحدات وكيف يجري هذا التنفيذ. وعند استخدامها بهذه الطريقة يزود كل من الخريطة الإستراتيجية للمشروع وبطاقة الأداء المتوازن المديرين التنفيذيين للشركة بإطار عمل للإشراف يساعد على الكشف عن القيمة غير المحققة من الجهود المشتركة المبذولة من الشركة.

يجب على الشركة أيضاً فيما عدا اصطفاف الوحدات التنفيذية وهو الهدف الرئيس لهذا الكتاب، أن تعمل على اصطفاف العاملين والعمليات والأنظمة الإدارية مع الإستراتيجية (المبدأ أن الرابع والخامس من الإستراتيجية المركزة على الشركة). وسنعمل بهدف استكمال الموضوع - في تفاصيل أقل - على سبهايتين العمليتين الإضافيتين للاصطفاف في الفصل الأخير من الكتاب.

اعتراف وشكر

وضع هذا الكتاب استناداً إلى أدبيات مكثفة عن الإستراتيجية على مستوى الشركة وهو ما لخصناه في الفصل الثاني. نحن مدينون في هذا الفصل إلى العمل الطليعي للأكاديميين الإستراتيجيين الذين علمونا قوة الإستراتيجية عندما تكون على مستوى الشركة، نذكر منهم: ألفرد شاندر، وميشيل بورتير، وسينثيا مونتغمري، وديفيد كوليس، وجوزيف باور، وميشيل غولد، وأندرو كاميل، وماركوس ألكسندر، وجاري هامل، وسي. ك. براهالاد، وكونستانتينوس ماركيدس. ونأمل أن نكون قد قدمنا منجزاتهم بأمانة، وأضفنا إليهم بتوضيح كيف نصمم نظام قياس وإدارة الذي يصل ويدير أرباح القيمة المتحققة من المشروع، ثم إننا استفدنا كثيراً من خبرة ما يزيد على ثلاثين شركة أوردناها في هذا الكتاب. إن الابتكارات التي طبقتها في تنظيماًتها بوجه مستمر قد عززت وأغنت تفكيرنا. ويتجه شكرنا بوجه خاص إلى المبدعين الآتية أسماؤهم أدناه:

ونحن مدينون أيضا إلى الجهاز الحربي في اتحاد بطاقة الأداء المتوازن. لقد دفع هؤلاء الأشخاص بمسألة ممارسات الإدارة الجيدة إلى الإمام مع زبائنهم على قاعدة مستمرة. إنهم نبع معرفتنا. ونود أن نشير بوجه خاص إلى الأشخاص المتميزين الآتية أسماؤهم لما قدموه لهذا الكتاب: آرون دينغرا لاشتغاله بموضوع اصطفااف الجهاز المالي، وروبرت جولد لما قدمه في اصطفااف جهاز تقنية المعلومات، وكاساندرافرانجوس لقيادتها في موضوع اصطفااف رأس المال البشري، مايك ناجل لعمله الريادي في رقابة مجلس الإدارة، ورائدي راسل لأبحاثه في برامج أفضل الممارسات في الإدارة، وروب هوي لقيادته برنامجنا المتعلق بصالة الشهرة لبطاقة الأداء المتوازن.

ونحب أن نشكر عمل ستيف فورتيني الذي جهز العديد من الصور البيانية المعقدة. والشكر الأخير لمساعدينا روز لايبانا وديفيد بورتر ولجهاز مطبعة HPS وفيهم هوليس هايمبوش مدير التحرير لكتبنا الأربعة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، ولجين وارينج المحررة التنفيذية.

ملحوظات

- 1- R. S. Kaplan and D. P. Norton, «The Balanced Scorecards: Measures That Drive Performance,» Harvard Business Review (January-February 1992) : 71-79 ; R. S. Kaplan and D. P. Norton, the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Boston: Harvard Business School Press, 1996) .
- 2- R. S. Kaplan and D. P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,» Harvard Business Review (January-February 1996): 75 - 85; R. S. Kaplan and D. P. Norton, The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecards Companies Thrive in the New business Environment (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
- 3- R. S. Kaplan and D. P. Norton,« Having Trouble with Your Strategy? Then Map It,» Harvard Business Review (September-October 2000) : 167 - 176; R. S. Kaplan and D. P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2004).