

---

## الفصل التاسع

---

### إدارة عملية الاصطفاف

ليس الاصطفاف بحادث يقع لمرة واحدة، فالمرحلة الابتدائية لمشروع تنفيذ برنامج بطاقة أداء متوازن على مستوى الشركة كلها، تحقق اصطفاف إستراتيجية الشركة مع إستراتيجيات الوحدات التجارية ووحدات الدعم. ويهيئ هذا الاصطفاف المسرح لإنجاز الجهود المشتركة في الأداء.

والتغيير على كل حال مستمر - في الصناعة، وبينان الاصطفاف، وفي البيئة الرقابية، وبيئة علوم الاقتصاديات كبيرة الحجم، وكذلك في التقنية، والعملاء، والعاملين، ولذلك على الإستراتيجيات وتنفيذها أن تتطور باستمرار. وشركة تقوم بالاصطفاف لمرة واحدة هي شركة خسرت الاصطفاف. ويعلمنا القانون الثاني في الديناميكيات الحرارية أن معدل نقص الطاقة (الاضطراب) يرتفع باستمرار، لذا يجب ضخ طاقة جديدة باستمرار في نظام ما، إذا كان لهذا النظام أن يبقى مصطفا و متماسكا. في هذا الفصل، سنصف عملية إدارة اصطفاف الشركة والحفاظ عليه.

### إيجاد الاصطفاف

تقوم كل الشركات تقريبا في وسط السنة المالية بعقد اجتماعات قد تمتد أياما خارج موقع العمل تنظمه إدارة التخطيط الإستراتيجي. وفي هذا الاجتماع، يراجع فريق القيادة التنفيذي إستراتيجية الشركة على ضوء الظروف المتغيرة، والمعرفة الجديدة المكتسبة، منذ أن صيغت آخر إستراتيجية، ثم يقوم بتحديد وتحديث هذه الإستراتيجية، ويتضمن التحديث العديد من التقنيات التقليدية للتخطيط الإستراتيجي بما فيها المسح البيئي،

وتحليل القوى ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات (SWOT)، وتحليل المنافسة، وخمسة نماذج للقوة، وسيناريو التخطيط.

ومن ثم، تقوم الوحدات التجارية، وإدارات الخدمة المشتركة بتحديث مخططاتها الإستراتيجية السنوية. وعلى كل حال، تجري إستراتيجيات هذه الوحدات المنظمائية، غالباً في معزل، ثم يجري تكيفها مع إستراتيجية الشركة، ومن ثم فإنها لا تعكس كيف يجب أن تعمل هذه الوحدات معاً، لإنجاز التكامل والجهود المشتركة، وتشرح لنا هذه العمليات غير المصطفة والمجزأة، لماذا تواجه معظم الشركات صعوبة في تنفيذ إستراتيجيتها.

وتساعد عملية شاملة ومنتظمة الشركة على إيجاد الجهود المشتركة من خلال التكامل. وقد حددنا ثماني نقاط للتحقق من الاصطفاف (انظر الشكل 9.1) استقيناها من تجارب مستخدمي بطاقات الأداء المتوازن بنجاح، فإذا كانت الشركة تمارس الاصطفاف عند كل نقطة من نقاط التحقق، تكون جميع مبادراتها وأفعالها موجهة نحو الأولويات الإستراتيجية العامة:

1- اقتراح قيم للشركة: يحدد مكتب الشركة الرئيس الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتكوين الإستراتيجيات في المستويات الدنيا للشركة، كما وصفناه في الفصلين الثالث والرابع.

2- اصطفاف مجلس الإدارة مع حملة الأسهم: يراجع مجلس الإدارة إستراتيجية الشركة، ويصادق عليها، ويوجهها كما هو مشروع في الفصل السابع.

3- من مكتب الشركة الرئيس إلى وحدات الدعم في الشركة: تترجم إستراتيجية الشركة إلى سياسات للشركة - مثل الممارسات وفق النماذج المعيارية، إدارة الأخطار، والمشاركة في الموارد، التي ستدار من قبل وحدات الدعم في الشركة، كما هو مبحوث في الفصل الخامس.

4- من مكتب الشركة الرئيس إلى الوحدات التجارية: تبلغ أولويات الشركة إلى الوحدات التجارية لتضمّنها في إستراتيجياتها، كما بحثنا ذلك في الفصول الثالث والرابع والسادس.

5- من الوحدات التجارية إلى وحدات الدعم: يتم إدخال الأولويات الإستراتيجية للوحدات التجارية في إستراتيجيات وحدات الدعم الوظيفية كما هو وارد في الفصل الخامس.

6- من الوحدات التجارية إلى العملاء: تبلغ أولويات مقترح القيمة للعميل، إلى العملاء المستهدفين، وتنعكس في استرجاع معلوماتي، وإجراءات محددة للزيائن، كما هو وارد في الفصل الثامن.

7- من الوحدات التجارية إلى الموردين والشركاء المتحالفين: تنعكس الأولويات المشتركة للموردين، والموردين الخارجيين، والشركاء الخارجيين الآخرين في إستراتيجيات الوحدات التجارية كما أشرنا إلى ذلك في الفصل الثامن.

8- من الوحدات الداعمة للوحدات التجارية إلى الوحدات الداعمة للشركة: تعكس إستراتيجيات وحدات دعم الوحدات التجارية المحلية أولويات وحدات دعم الشركة كما هو مبحوث في الفصل الخامس.

ولكي نتعرف على مثال محدد عن شركة حققت الاصطفاف، دعونا نستعيد قصة إنجرسول راند التي وردت في أكثر من فصل في هذا الكتاب. لنتذكر أن الإستراتيجية الجديدة لهذه الشركة (التي أوجزناها في الشكل 3.4) هي أن تتحول من شركة قابضة لوحدات تجارية مركزية الإنتاج إلى شركة تقدم حلولاً للزبون متكاملة ومتميزة، التي تخترق خطوط الوحدات التجارية التقليدية. ويوضح مقترح القيمة الجديد لموارد المعلومات في الشركة تنفيذ نقطة التحقق رقم 1. وتطلب تحويل الإستراتيجية إلى ثقافة جديدة لفريق العمل، وإلى المشاركة بالمعرفة، وإيجاد كفاءات جديدة، وقيم جديدة للقيادة. وقد قام جهاز الموارد البشرية في الشركة بتسهيل عملية التحول الثقافي، كما وصفناه في الفصل الخامس. ويشرح الشكل (10.5) كيف نفذت إنجرسول نقطة التحقق رقم 3 عن طريق ترجمة إستراتيجية أعمال الشركة إلى إستراتيجية للموارد البشرية في الشركة، ومركزة على تطوير القيادة، وفريق عمل متقاطع الأعمال، وإعادة اصطفاف الأهداف الشخصية مع الإستراتيجية الجديدة. وعندما تحقق الاصطفاف على مستوى



الشركة قامت مجموعة الموارد البشرية في الشركة بتعميم لوائحها إلى مجموعات الموارد البشرية في مجموعات الوحدات التجارية الخمس الرئيسة. وتنفيذ نقطة التحقق رقم 8. وقد حققت هذه العملية اصطفاف مجموعات الموارد البشرية المحلية المتوضعة داخل الوحدات التجارية مع أولويات الموارد البشرية في الشركة.

ووضعت كل مجموعة تجارية في شركة إنجرسول راند خريطة إستراتيجية عكست هدف ازدواج المواطنة، وهو تحقيق جودة محلية في الوقت الذي تتحقق فيه أهداف الشركة (انظر الشكل 3.4) محققا الاصطفاف كما في نقطة التحقق رقم 4. كما بدأت الشركة بإيصال الإستراتيجية الجديدة إلى مجلس الإدارة، والمساهمين عن طريق تقريرها السنوي (انظر الشكل 7.10) منفذة بذلك الاصطفاف كما هو وارد في نقطة التحقق رقم 2. وهكذا اجتازت إنجرسول بنجاح كل نقاط التحقق الخمسة المتعلقة باصطفاف تخطيط الشركة كما هو مبين في النصف العلوي من الشكل (1.9).

والعنصر الفردي الأكثر أهمية في اصطفاف الشركة هو ما ورد في نقطة التحقق رقم 4: علاقة إستراتيجيات الوحدات التجارية بمقترح القيمة للشركة. وتتخذ العديد من الشركات إجراءات واضحة لتوجيه هذا الاصطفاف. وفي شركة «كانون - الولايات المتحدة»، وضعت مجموعة التخطيط في الشركة ملاحظات قاطعة على خريبتها الإستراتيجية تظهر كل هدف في إستراتيجية وحداتها التجارية ووحدات الدعم الست الرئيسة التابعة لها، ثم وضعت أهداف الوحدات التجارية والدعم على الخريطة الإستراتيجية للشركة، لترى كيف جرى دعم كل هدف من أهداف الشركة، ثم حلت النتائج لترى لماذا حظيت بعض أهداف الشركة بدعم قوي، بينما نالت أهداف أخرى دعما ضعيفا. وبهذه الطريقة، لا توجه مجموعة التخطيط فقط الاصطفاف، بل تحدد أيضا الروابط الوظيفية المتقاطعة، وروابط الوحدات المتقاطعة داخل الإستراتيجية، وبهذا استطاعت أن تنشئ مجتمعات مشتركة بالقيمة عبر الشركة.

وخلال عملية التخطيط في مستشفى ماري/ دولوث. راجع نائب رئيس الاصطفاف الإستراتيجي الخرائط الإستراتيجية للأقسام والإدارات المختلفة ليتأكد من الاصطفاف فيما بينها، وكذلك بينها وبين الشركة. وقد حدد بنك طوكيو - ميتسوبيشي الذي بحثناه

في الفصل الثالث (الشكل 4.1) أهدافه بوضوح على الخريطة الإستراتيجية للشركة التي كانت عامة بالنسبة لجميع الوحدات التجارية. هذا الإجراء يزود مدير مجموعة التخطيط في الشركة بنقطة مرجعية، ليتأكد من أن إستراتيجيات الوحدة التجارية تصطف مع أهداف الشركة مثل إدارة الأخطار، وتخفيض التكلفة.

في كل من هذه الشركات نظمت مجموعة على مستوى الشركة عملية واضحة لتأكد أن إستراتيجيات الوحدة التجارية تصطف عمودياً مع أولويات الشركة، وأفقياً مع إستراتيجيات الوحدات التجارية.

ويملك تنفيذ إستراتيجية الوحدات التجارية ثلاث نقاط تحقق أخرى. وقد وصفنا في الفصل الخامس كيف نحقق نقطة التحقق رقم 5 عن طريق تقديم محفظة وحدات الدعم الإستراتيجي، التي تترجم أولويات الخريطة الإستراتيجية للوحدات التجارية إلى برامج ومبادرات دعم محددة. ويشرح الشكلان 5.3-5.4 وكذلك الشكل 5.5 كيف بنت شركة هاندلمان روابط وثيقة بين إستراتيجيات الوحدات التجارية ودعم الموارد البشرية المطلوب.

وفي الفصل الرابع بيئنا كيف أن وحدة التعليم في شركة IBM (الشكل 4.8) طورت خريطة إستراتيجية للوحدة التجارية من أجل اصطفاف وحدات خدمات التدريب والتعلم مع إستراتيجية الوحدات التجارية. وفي الحالتين، حالة هاندلمان وحالة IBM قدمت الشركات عمليات واضحة لاصطفاف الإستراتيجيات العائدة لوحدات الدعم الرئيسة مع تكوين قيمة في الوحدات التجارية. كما هو مطلوب باصطفاف نقطة التحقق رقم 5.

كما يمكن للشركات أن تقدم مقاييس وعمليات واضحة للاصطفاف مع الموردين والعملاء (نقطتا التحقق 6 و7). مثلاً، وكما بحثنا في الفصل الثامن، طورت روك ووتر بوضوح بطاقة أداء بالتعاون مع أكبر عشرة عملاء لتحديد مقترح القيمة للزبون، الذي يرغبه كل زبون. وقد ساعدت مراجعة ربع سنوية لبطاقات الأداء هذه على تقوية الروابط، وجعلت من شركة روك ووتر قائداً في ميدانها الصناعي. وفي الفصل الأول تحدثنا كيف استخدمت إدارة المشتريات في شركة سبورت مان (انظر الشكل 7.1) بنية مشابهة لتحقيق اصطفافاً قوياً مع موردي الشركة الذين يصنعون المنتجات ويقدمونها إلى منافذ البيع بالتجزئة في شركة سبورت مان.

وباختصار، إن عمليات التخطيط في الوحدات التابعة للشركة، وللوحدات التجارية ووحدات الدعم تضع الأولويات وتوزع الموارد، وتقوم بواجبها الجديد وهو إيجاد الاصطفاف عبر الشركة كلها. وتحقق الشركات الاصطفاف عن طريق تضمين النقاط الثماني للتحقق من الاصطفاف، في عمليات التخطيط. وعندما يتحقق الاصطفاف من خلال عمليات التخطيط، تواجه الشركات السؤال المتبقي: كيف ندير ونحافظ على الاصطفاف على قاعدة الاستمرار؟

### إدارة الاصطفاف والمحافظة على استمراره

أنت لا يمكن أن تدير أمراً لا تستطيع قياسه، هذه هي الكلمات التي نعيش بها. ولقد طورنا بطاقات الأداء كي تستطيع المنظمات قياس عمليات إستراتيجية، ومن ثم إدارتها بفاعلية، مثل الحصول على الزبون، والاحتفاظ بالزبون، وتطوير المنتجات الجديدة، وتطوير كفاءات العاملين. وإذا أردنا أن ندير عملية اصطفاف جديدة، يجب أن نحدد مقاييس هذا الاصطفاف - كي نكون منسجمين مع مهمتنا.

ويرينا الشكل (2-9) تطور قياسات الأداء لكل نقطة من نقاط التحقق المتعلقة بالاصطفاف. وتستطيع الشركات أن تجمع هذه المقاييس في مؤشرات الاصطفاف في الشركة باستخدام أوزان محددة للأولويات، والمعتقدات حول أين يمكن أن تبرز أخيراً فوائد الجهود المشتركة.

والمقاييس المقترحة هي مقاييس عمليات - لا مقاييس محصلات -. أما مقاييس المحصلات ذات الصلة، مثل النسبة المئوية لعدد الوحدات التجارية التي أنجزت ست سيجمات في مستويات الجودة، أو النسبة المئوية لعدد الوحدات التجارية التي حققت الأرقام المستهدفة للاحتفاظ بالزبائن الأساسيين، فستظهر على بطاقة أداء الشركة. وتوجه مقاييس العمليات جودة عملية الاصطفاف نفسها. وتدل نظريتنا في الاصطفاف على أن عملية رفيعة المستوى لاصطفاف الشركة تقود إلى إنجاز كبير في مقاييس محصلات الشركة.

اصطفاف المنطقة: هل الوحدات المختلفة، الإدارات والوحدات ومصطفة مع مقترح القيمة للشركة؟

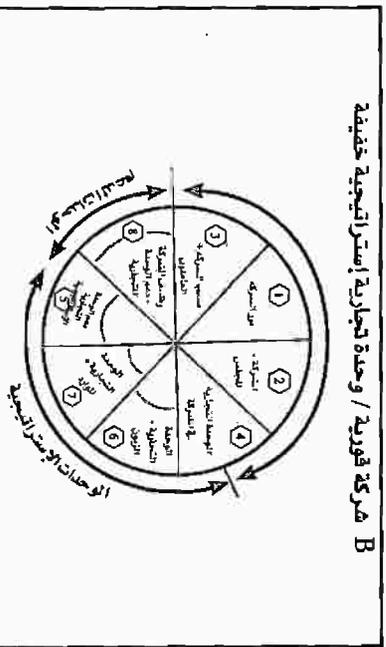
قياس العملية	الإجراءات الإضافية	تقاط تحقق الاصطفاف
100%	<input checked="" type="checkbox"/> مقترح القيمة الشركة جرى تعديده <input checked="" type="checkbox"/> بطاقة أداء الشركة جرى تحديثها <input checked="" type="checkbox"/> مسؤوليات مجلس الإدارة مرتبطة بالامتيازاتجارية عبر بطاقة أداء الشركة	تقاط تحقق القيمة للشركة 1) مقترح القيمة للشركة
100%	<input checked="" type="checkbox"/> النسبة المئوية لوحات دعم الشركة مع بطاقات الأداء المرتبطة بها Finance <input checked="" type="checkbox"/> IT <input checked="" type="checkbox"/> HR <input checked="" type="checkbox"/> Other <input checked="" type="checkbox"/>	اصطفاف مجلس الإدارة والمساهمين 2) اصطفاف وحدة دعم الشركة
100%	النسبة المئوية لترابط الوحدات التجارية مع الشركة HR <input checked="" type="checkbox"/> 40% IT <input checked="" type="checkbox"/> 50% Finance <input checked="" type="checkbox"/> 80%	مكتب الشركة والوحدات التجارية 4) مكتب الشركة والوحدات التجارية 5) الوحدات التجارية ووحدة الدعم
55%	النسبة المئوية للملاءم الرخيص مع بطاقات الأداء أو اتفاقيات الخدمات	الوحدات التجارية والملاءم 6) الوحدات التجارية والملاءم
30%	النسبة المئوية للموردين مع بطاقات الأداء واتفاقيات الخدمة HR <input checked="" type="checkbox"/> 100% IT <input checked="" type="checkbox"/> 50% Finance <input checked="" type="checkbox"/> 80%	الوحدات التجارية والبيع/الحفاظ 7) الوحدات التجارية ووحدة دعم الشركة 8) وحدات الدعم التجاري ووحدة دعم الشركة
80%		

مؤشر اصطفاف الشركة

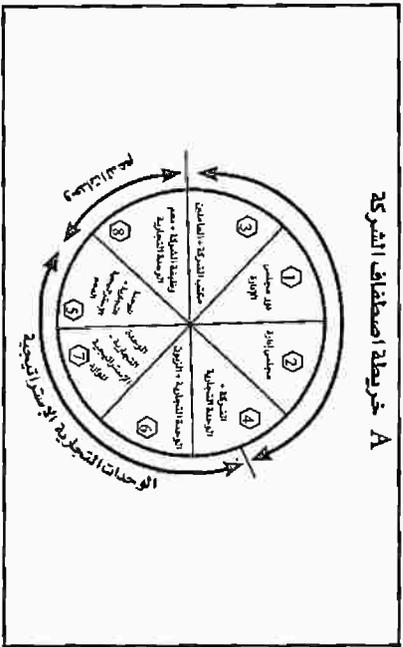
XX%

(تختار الشركات المقائيس من بين تقاط تحقق الاصطفاف المتماثلة استنادا إلى أولويات الاصطفاف)

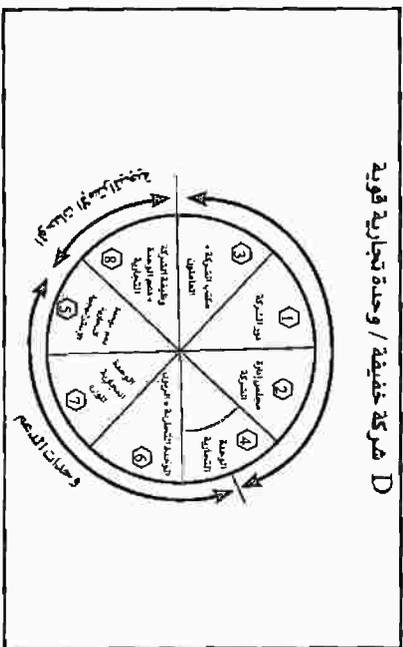
B شركة قوية / وحدة تجارية أمستراتيجية خفيفة



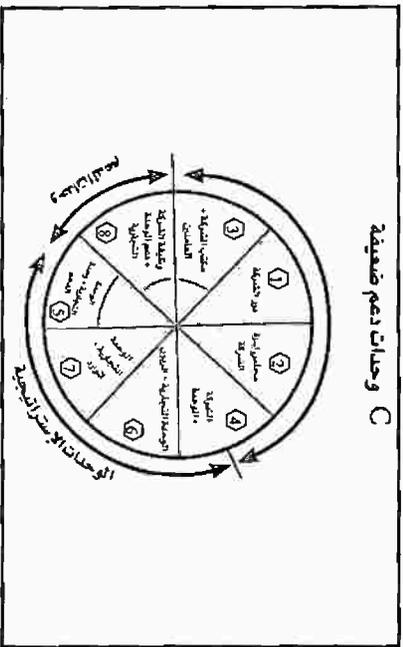
A خريطة اصطناف الشركة



D شركة خفيفة / وحدة تجارية قوية



C وحدات دعم ضعيفة



ومقاييس نقط التحقق من الاصطفاف بالتماشي مع مقاييس العملية الفرعية (انظر إلى العمود الأوسط في الشكل 2.9) تزودنا بعملية استرجاعية مفيدة حول أداء عملية الاصطفاف. ونستطيع أن نرسم صورة شاملة لصحة الاصطفاف والقضايا المحيطة به بعرض مقاييس نقاط التحقق المفردة على خريطة الاصطفاف كما تظهر في الشكل (3.9). ترينا اللوحة a في أعلى يسار الإطار نقطة البدء - لوحة فارغة تكثف نقاط التحقق الثمانية المتعلقة بالاصطفاف في ثلاثة مجالات: الشركة، والوحدات التجارية، ووحدات الدعم. واللوحات الثلاث الأخرى ترسم الأوضاع، حيث تقع الشركة نمطيا بالتقصير في عملية الاصطفاف.

اللوحة B في أعلى يمين الإطار تشرح برنامج اصطفاف مع قيادة قوية للشركة، إنما مع تنفيذ ضعيف في الوحدات التجارية ووحدات الدعم. وكانت إستراتيجية الشركة قد تحددت وترجمت إلى مقترح قيمة للشركة (نقطة التحقق رقم 1)، ثم أعيدت مراجعة الإستراتيجية وتصديقها من قبل مجلس الإدارة (نقطة التحقق رقم 2). وقد جرى توضيح هذه الإستراتيجية إلى إدارة الجهاز في الشركة (نقطة التحقق رقم 3) التي قامت بدورها بتزويد وحدات الدعم والوحدات التجارية بالخطوط الإرشادية الضرورية للعمل (نقطة التحقق رقم 8). وبذلت الشركة جهودا جادة لترجمة أولوياتها الإستراتيجية المتعلقة بمقترح القيمة للشركة إلى الوحدات التجارية (نقطة التحقق رقم 4)، ولكن الوحدات التجارية لا تشاركها في هذا الحماس، لذلك كان التنفيذ في الوحدات التجارية ضعيفا (نقاط التحقق رقم 5 و6 و7)، ولمعالجة هذا الأمر كان لا بد للشركة أن تسعى لتحقيق العديد من الفوائد المحتملة الواردة في برنامج الشركة.

وتصف اللوحة C في أسفل الإطار اليساري عملية اصطفاف تتصف بتنفيذ قوي من الشركة، ومن الوحدات التجارية، ولكن مع تنفيذ ضعيف من وحدات الدعم. وتبدأ المشكلة من الرابطة الضعيفة على مستوى الشركة. فالشركة لم تقم بتأكيد شرح لأولوياتها لإدارات الجهاز على مستوى الشركة. (نقطة التحقق رقم 3)، ولم يكن جهاز الشركة قادراً على أن يوصل هذه الأولويات التي لم تشرح له بشكل جيد إلى وحدات دعم الوحدات التجارية، ولهذا، لم تتجاوب هذه الوحدات مع مطالب الوحدات التجارية، ومن ثم لم تستطع دعمها.

والمثال الرابع، اللوحة D. في الإطار اليميني الأسفل وصف لوضع غالبا ما تواجهه الشركات عندما تطبق بطاقة الأداء المتوازن بداية في وحدة تجارية محلية. وعندما يحدث الاصطفاف داخل الوحدات التجارية، فإنه يمتاز بروابط قوية مع العملاء (نقطة التحقق رقم 6)، والموردين (نقطة التحقق رقم 7)، ووحدات الدعم المحلية (نقطة التحقق رقم 5). وتحاول الوحدات التجارية أن تتكامل إستراتيجيتها مع ما اعتبرته إستراتيجية الشركة وأولوياتها، ولكن مع غياب قيادة ملائمة في المقر الرئيس للشركة وغياب التوجيه. ومع ذلك تجد لزاما عليها الارتباط مع إستراتيجيات الوحدات التجارية الأخرى وتكون جهودا مشتركة معها. (نقطة التحقق رقم 4). كما تعاني وحدات الدعم داخل الوحدات التجارية نقص التوجيه الإستراتيجي من وحدات الدعم العائدة للشركة (نقطة التحقق رقم 8).

وتزود خريطة الاصطفاف المبسطة الحالة الراهنة للاصطفاف المحلي، وتلخص الإجراءات التفصيلية والقابلة للتنفيذ التي تختارها الشركة لتوجيه أداء عمليات الاصطفاف.

### المسؤولية

إن حجر البناء الأخير في إدارة اصطفاف المنظمة أو الشركة هو المسؤولية. وتماما كما أن المسؤول المالي الرئيس مسؤول عن إدارة عملية وضع الميزانية، وكما أن نائب الرئيس في إدارة الموارد البشرية مسؤول عن إدارة أداء العاملين، فإن المدير التنفيذي الرئيس يجب أن يكون مسؤولا عن إدارة عملية الاصطفاف، فإذا لم يكن هناك مسؤول، فإن الاصطفاف لن يحدث.

وبدأ العديد من الشركات بتكوين هيكلية وظيفية للمسؤولية عن اصطفاف الشركة. وقد أنشأت شركة ج. د. أرفينج، وهي مجموعة اقتصادية كندية تتعامل بمليارات الدولارات، منصبا سمته: بطل الاصطفاف، لمساعدة الوحدات التجارية على تنفيذ البرامج المختلفة في إستراتيجياتها. كما أنشأ مستشفى القديسة ماري/ دولوث، وهي مؤسسة تقدم العناية الصحية في مينوسوتا الشمالية، منصبا هو نائب الرئيس للاصطفاف الرئيس: ويسهل

مدير هذا المنصب تنفيذ إستراتيجية الشركة. وعند رفع هذه الوظيفة إلى مستوى نائب الرئيس، فإن المدير التنفيذي الرئيس يكون قد أرسل رسالة إلى الجميع تؤكد أن اصطفاف الشركة هو أولوية عليا له. كما أنشأت شركة خدمات الدم الكندية (سابقا الصليب الأحمر الكندي) مجلسا للاصطفاف منذ انطلاقة برنامج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسستها، كي تؤكد أن إستراتيجيات الشركة وإستراتيجيات الوحدات التجارية المختلفة متناسقة ومتكاملة.

وقدم المقر الرئيس للأمريكتين لدى بنك طوكيو- ميتسوبيشي، والمبحوث في الفصل السادس، مشروعاً معقداً لتكوين الاصطفاف خلال عملية الرقابة. وكما هو واضح في العمود الأول من الشكل (9-4) كانت إستراتيجية البنك قد بنيت على ستة أهداف إستراتيجية هي: نمو العائدات، إدارة الأخطار، تحسين الإنتاجية، اصطفاف رأس المال البشري، الارتقاء بالأداء المالي، ورضى الزبون.

وكان لدى المجلس في الأصل ثماني لجان مهتمة ببعض وجوه الرقابة في الشركة كما هو واضح في عناوين العمود في الشكل (9.4). وطلب من كل لجنة، بالإضافة إلى واجباتها التقليدية، أن توجه الأهداف الإستراتيجية ضمن نطاق ميدانها ومسؤولياتها. مثلاً، كانت لجنة مخاطر الائتمان في اجتماعها الشهري تبحث وتعمل على تحقيق أهداف الإستراتيجية المالية وإدارة الأخطار. وفي الاجتماع الشهري للجنة مراقبة العمليات، وجه الأعضاء أهداف العملاء، وإدارة الأخطار، والإنتاجية. وتراجع اللجنة الإستراتيجية التجارية، كل ثلاثة أشهر جميع الأهداف الإستراتيجية الستة. وبهذا التوزيع الرسمي والمحدد للمسؤوليات، استطاعت إدارة الأمريكتين في البنك أن تعزز الاصطفاف والمسؤولية في لجانها وعملياتها الإدارية الأساسية.

لقد واجهت الشركة في هذه الأمثلة عناصر عملية الاصطفاف، عن طريق تحميل المسؤولية إلى أفراد مجددين، أو لجان محددة. ومع أن هذا التحديد للمسؤولية هو تحرك في الاتجاه الصحيح، فإننا نعتقد أن الاصطفاف والمسؤولية يجب أن يبنيا داخل كل العمليات الإدارية المنفذة خلال السنة.

الشكل: 9-4: الاصطاف والمسؤولية في مصرف طوكيو - ميتسوبيشي في الأمريكتين

لجنة الوارد البشرية	لجنة توجيه تقنية العلومات	لجنة الالتزام بالقوانين	لجنة إدارة أخطار المبالغ الداخلة	لجنة إدارة الأخطار على مستوى المصرف	لجنة مراقبة العمليات	مراجعة المعاملات شهرياً	لجنة الاستراتيجية التجارية	لجنة فصلية (ربح السنة)	لجنة هدف
ربح السنة	شهرياً	ربح السنة	شهرياً	شهرياً	شهرياً	شهرياً			
									الهدف التالي
									العميل
									نمو العلاقات
									إدارة الأخطار
									تحسين الإنتاجية
									رأس المال البشري

- ☒ اجتماعات اللجنة الرئيسية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للشركة وأغراضها
- ☒ مناقشات في جميع اجتماعات الإدارة الدورية الرئيسية تركز على النشاطات المتعلقة ببطاقة الأرباح المتوازن.
- ☒ كل النشاطات تراجع كل ثلاثة أشهر في اجتماعات اللجنة التجارية الاستراتيجية

وقد لاحظنا حديثاً، من الناحية التطبيقية، ظهور دور جديد في الشركات لإدارة تنفيذ الإستراتيجية بطريقة شاملة ومتكاملة. والأمثلة على ذلك مجموعة شركات كريستال كرايسلر جروب، وشركة كراون كاسل، والجيش الأمريكي، ومستشفى سانت ماري/ دولوث. وقد عهدنا بهذا الدور الجديد إلى ما أسميناه مكتب إدارة الإستراتيجية OSM. والمكتب الجديد هو غالباً وريث فريق بطاقة الأداء المتوازن. ويمثل هذا المكتب التطور الطبيعي لبطاقة الأداء المتوازن، من فكرة مشروع إلى عمليات اصطفاف ورقابة متواصلة<sup>(1)</sup>. وأحد الأدوار الرئيسة التي أنيطت بمكتب إدارة الإستراتيجية هو إدارة عملية الاصطفاف، مع وصف العمل التالي:

### اصطفاف المنظمة أو الشركة

يساعد مكتب إدارة الإستراتيجية الشركة على اكتساب نظرة متناسقة عن الإستراتيجية، بما فيها تعريف وتحقيق الجهود المشتركة في الشركة. كما يسهل المكتب تطوير بطاقة الأداء وتعميمها على المستويات التراتبية المختلفة. وتتضمن مسؤوليات المكتب تجاه عملية الاصطفاف النقاط الآتية:

- تحديد بطاقة الأداء الجهود المشتركة التي يجب تكوينها من خلال تكامل تقاطع الوحدات التجارية في المستويات الدنيا من الشركة.
- ربط إستراتيجيات الوحدات التجارية وبطاقة الأداء بإستراتيجية الشركة.
- ربط إستراتيجيات وحدة الدعم وبطاقة الأداء بالأهداف الإستراتيجية للوحدات التجارية والشركة.
- ربط الشركاء الخارجيين مثل العملاء، والموردين، والمشروعات المشتركة، ومجلس الإدارة بإستراتيجية الشركة.
- تنظيم فريق القيادة التنفيذي لمراجعات وتصديق بطاقات الأداء المقدمة من الوحدات التجارية، ووحدات الدعم، والشركاء الخارجيين.

ويتجاوز الاصطفاف شأنه في ذلك شأن العمليات الأخرى المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية، حدود الشركة. وكي يكون الاصطفاف منفذا بشكل فاعل، فإنه يتطلب التكامل والتعاون من قبل الأفراد في كل وحدات الشركة. وقد يشكل هذا الأمر معضلة؛ لأن معظم الشركات ليست لديها بيت طبيعي لعمليات الأعمال المتقاطعة. لقد بنيت الشركات على الوحدات التجارية، أو على وظائف تعمل منعزلة عن بعضها بعضاً. وقد واجهت الشركات التي اعتمدت مكتب إدارة الإستراتيجية هذه المعضلة، عن طريق تكوين مجموعة صغيرة من الأفراد لإدارة العمليات المتقاطعة بين الوحدات التجارية، بما فيها الاصطفاف الذي يلعب دوراً حاسماً في نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

### خلاصة

أي تماس، بين كيانين متميزين: شركة، وحدة تجارية، وحدة دعم، عميل، أو مورد - يشكل مصدراً محتملاً لتكوين القيمة من خلال الاصطفاف. ومقترح القيمة للشركة، وعملية تعميم الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء، هي الآليات التي تطلق هذه القيمة المتنامية وتمسك بها.

ويتطلب الاصطفاف من خلال صميم طبيعته، التعاون عبر حدود الشركة، ولهذا يجب على عملية الاصطفاف أن تدار بشكل مبادرة، ويفضل أن تكون من قبل وحدة فردية، أو وحدة جهاز في الشركة، تتحمل مسؤولية إنجاح الاصطفاف. وتعيين المسؤولية، والمحاسبة لعملية اصطفاف فاعلة هو واجب طبيعي لمكتب إدارة الإستراتيجية، الذي يمكن أن يشارك بعمليات التخطيط المتعددة، ويؤكد على الأقل سنوياً، أن نقاط التحقق قد تم إنجازها.

### ملحوظات

1. The office is described in more detail in R. S. Kaplan and D. P. Norton, «The Office of Strategy Management», Harvard Business Review (October 2005) : 72 - 80.