

الفصل العاشر

الاصطفاف الإستراتيجي الشامل

تطورت بطاقة الأداء الشامل منذ وضعها عام 1992 إلى مركز نظام متماسك لإدارة تنفيذ الإستراتيجية. وتأتي فاعلية هذا التوجه من قدرتين بسيطتين: (1) القدرة على توصيف إستراتيجية الشركة والخرائط الإستراتيجية) و(2) القدرة على ربط الإستراتيجية بنظام الإدارة (إنجاز بطاقات الأداء المتوازن). والنتيجة الصافية لذلك هي قدرة كل عمليات الوحدات والأنظمة على الاصطفاف مع إستراتيجية الشركة.

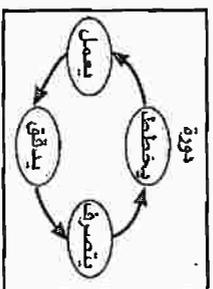
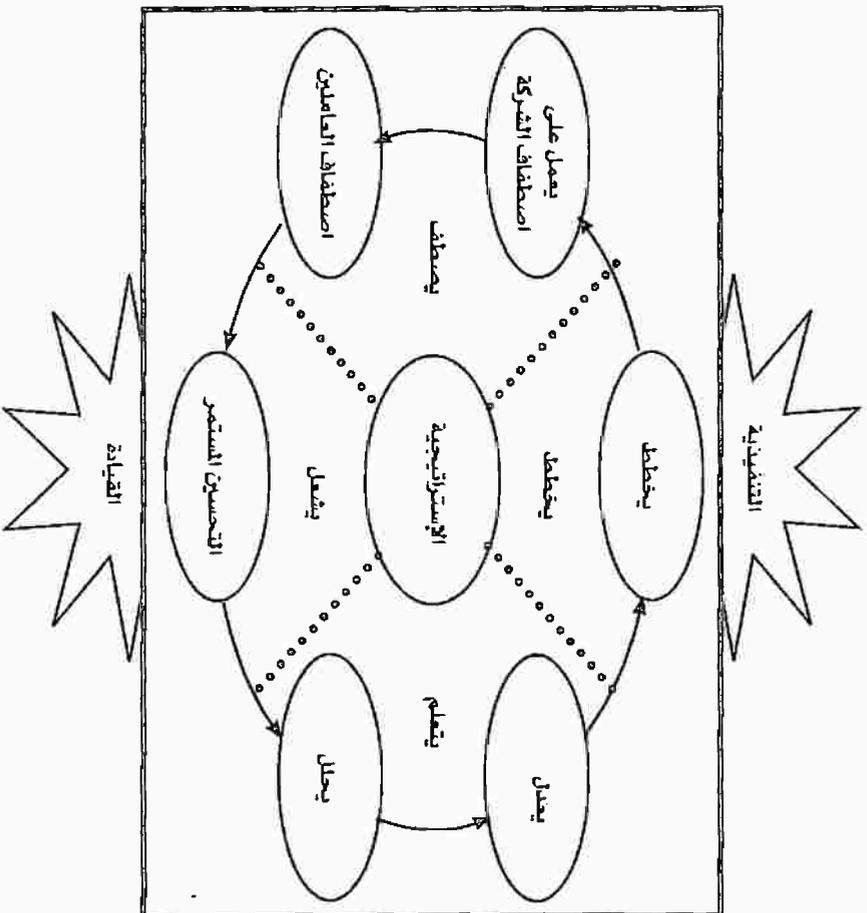
ويوضح الشكل (1.10) إطاراً بسيطاً لإدارة تنفيذ إستراتيجية ما. ويضيف التوجه عدة خصائص ممكنة للعملية الكلاسيكية، الحلقة المغلقة والبحث عن الهدف: «خطط - أنجز - تحقق - اعمل»، التي وضعها ديمنج في حركة الجودة⁽¹⁾.

• تعرف الإستراتيجية بمنتهى الوضوح بأنها نقطة المركز في نظام الإدارة (كنقيض للجودة).

• ويعرف الاصطفاف بأنه جزء واضح من عملية الإدارة. ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية المستوى الأعلى من التكامل، بين وحدات الشركة وعملياتها، كما يتطلب وجود فريق عمل من أعلى مستوى.

• القيادة التنفيذية هي شرط ضروري لتنفيذ ناجح للإستراتيجية، وإدارة الإستراتيجية مرادفة دائماً لإدارة التغيير. ومن دون قيادة تنفيذية قوية. يصبح التغيير البناء غير ممكن.

وجوهر الفكرة أن الإستراتيجية هي في مركز نظام الإدارة. ومع تعريف واضح للإستراتيجية يصبح بالإمكان تصميم كل عناصر عملية الإدارة لتطوير الاصطفاف.



وكما هو معروض في الشكل (10.2) يضم الاصطفاف أربعة عناصر: الملائمة الإستراتيجية، الاصطفاف المنظماتي، اصطفاف رأس المال البشري، واصطفاف أنظمة التخطيط والمراقبة. وسوف نبحث في هذه العناصر الأربعة بالترتيب.

التلاؤم الإستراتيجي

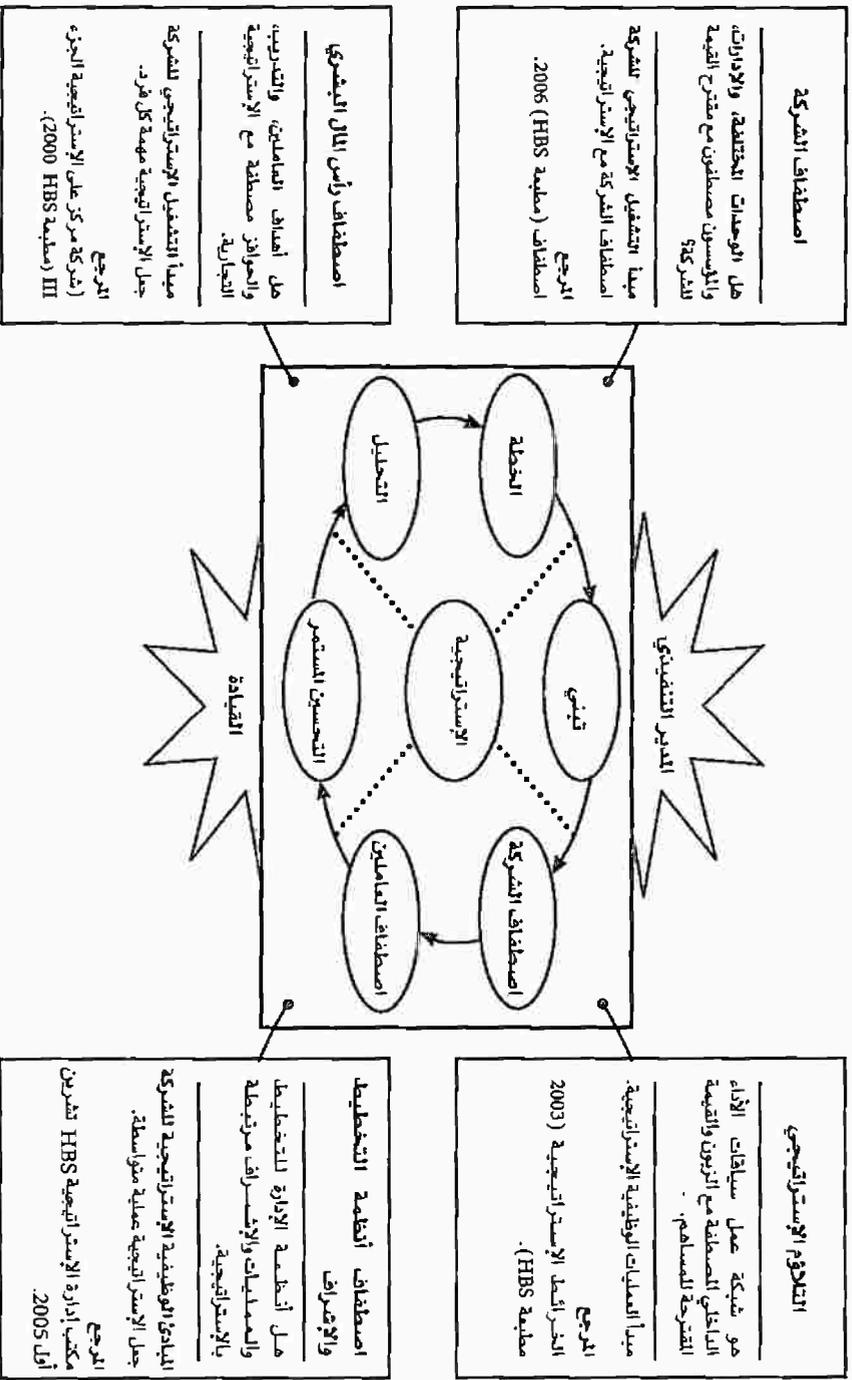
تتألف الإستراتيجية من فاعليات عالية التأثير التي يجب وإلى حد كبير أن تعزز وتعاون عبر نظام الإدارة. ويمكن وصف الإستراتيجية بواسطة مجموعة تفصيلية من الأهداف والمبادرات. وتلاؤم الإستراتيجية، مفهوم وضعه ميشيل بورتر، ليشير إلى التماسك الداخلي للفاعليات التي تنفذ العناصر المختلفة للإستراتيجية⁽²⁾. والتلاؤم الإستراتيجي يوجد عندما تكون شبكة العمل في سياقات الأداء الداخلي متناسقة ومصطفة مع رغبة العميل، ومع الحاصل المالي. وتزودنا الخرائط الإستراتيجية التي بحثناها بكثافة في أحد كتبنا السابقة بألية لتعرف بوضوح ونقيس الاصطفاف الداخلي للعمليات، والناس، والتقنية، مع مقترح القيمة للزبون وأهداف الزبون والمساهم⁽³⁾.

اصطفاف المنظمة

يكشف موضوع هذا الكتاب، اصطفاف المنظمة، كيف تقوم الأقسام المختلفة للشركة بالفاعليات اللازمة لتكوين التكامل والجهد المشترك في وقت متزامن. كما تزود الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن المديرين التنفيذيين بألية لتحديد الإستراتيجية عند كل مستوى ونقلها من مستوى معين إلى مستوى آخر، كما أنها تقيس إلى أي مدى تسيروحدات المنظمة نحو الأهداف التي تحتاج إلى شبكة عمل تخترق الشركة كلها.

اصطفاف رأس المال البشري

تصاغ الإستراتيجية في القمة، ولكن يجب أن تنفذ في القاعدة - من قبل مشغلي الآلات، والعاملين في مركز الاتصال الهاتفي مع الزبائن، وسائقي شاحنات النقل، والباعة، والمهندسين. وإذا لم يفهم العاملون الإستراتيجية أو لم يحرضوا على



إنجازها، فإن إستراتيجية الشركة محكوم عليها بالفشل. ويمكن تحقيق اصطفاف رأس المال البشري عندما يتحقق اصطفاف أهداف -وتدريب- وحوافز العاملين مع الإستراتيجية التجارية.

اصطفاف أنظمة التخطيط والرقابة

والتشغيل والرقابة في الشركة بتوزيع الموارد، وقيادة العمل، وتوجيه الأداء، وتعديل الإستراتيجية حسب الحاجة. وحتى لو طورت الشركة إستراتيجية جيدة، وعملت على اصطفاف وحداتها التنظيمية، وعمالها معها، يستطيع سوء اصطفاف أنظمة الإدارة أن يكبح تنفيذها الفاعل. إن اصطفاف أنظمة التخطيط والرقابة يتحقق عندما يجري ربط إدارة أنظمة التخطيط، والتشغيل، والرقابة بالإستراتيجية. وقد عالج كتابنا السابق الخرائط الإستراتيجية، وعالج كتابنا هذا في العمق أول عنصرين للاصطفاف: الملاءمة الإستراتيجية واصطفاف المنظمة. ولتقديم صورة اصطفاف كامل، ننهى بحث الاصطفاف بوصف مختصر للعنصرين الباقيين: اصطفاف رأس المال البشري، واصطفاف أنظمة الإدارة.

اصطفاف رأس المال البشري

لا تعطي برامج الاصطفاف النتائج المطلوبة، ما لم يكن لدى العاملين التزام شخصي لمساعدة شركتهم، ووحدهم على إنجاز أهدافهما الإستراتيجية. ويجب أن تنال عملية اصطفاف رأس المال البشري التزام جميع العاملين بتحقيق التنفيذ الناجح للإستراتيجية.

وقد حدد علماء النفس قوتين لتحريض الناس:

1- يتحقق التحريض الذاتي عندما ينخرط الفرد في نشاط ما لصالحه الشخصي. وهو يحصل على المتعة من أداء ذلك النشاط، وتقود هذه المتعة إلى رضاهم، وتؤدي إلى محصلة يقدرونها. ويبرز التحريض الذاتي من جزرة المكافآت الخارجية، أو من عصا

تجنب عواقب سلبية. وتتضمن المكافآت الإيجابية: الثناء، والترقيات، والحوافز المالية. كما يستطيع التهديد بالعواقب السلبية أن يحرض أيضا. وسيبذل العاملون جهودهم لتجنب النقد من مشرف، أو ضياع الهيبة بسبب الفشل في إنجاز المستهدف العام، أو فقدان المنصب، أو حتى العمل.

ويتوافق التحريض الذاتي عموما مع أولئك الذين ينخرطون في إبداع حلول لمشكلات التعاقدات التجارية، مقارنة بأولئك الذين يحرضون فقط بالمكافآت الذاتية أو التبعات الذاتية. إنهم عمال محرضون ذاتيا، أخذين في الحسبان سلسلة أوسع من الاحتمالات، ويستكشفون خيارات أكثر، ويشاركون بمعرفة أكبر مع زملائهم من العاملين، ويبدلون اهتماما أكبر بفهم التعقيدات وحلها، ومظاهر عدم التنسيق، وتبعات الأمد الطويل في بيئتهم. ويدفع التحريض الذاتي العاملين إلى التركيز على الأفعال بغية الحصول على مكافأة أو تجنب العقاب. وجوهريا، لا يميل العمال المحرضون ذاتيا للسؤال عن المقاييس المستخدمة لتقييم أدائهم. إنهم يفترضون أن المديرين في المستوى الأعلى لديهم مقاييس صحيحة، وأن عملهم سوف يحرك المقاييس في الاتجاه المطلوب، وإنجاز المستهدفات التي وضعها المديرين للقياس.

وعلى الرغم من أن علماء النفس يدافعون عموما عن فوائد التحريض الذاتي مقابل التحريض الخارجي، فقد وجدت الشركات أن هاتين القوتين المحرضتين هما متكاملتان وليستا متنافستين. وفي الحقيقة؛ إن الشركات الأحسن أداء تستخدم كلتا القوتين لاصطفاف العاملين مع نجاح المنظمة.

التواصل والتثقيف لتكوين الدافع الذاتي

لقد افترضنا هذا الكتاب باستخدام مجازي لفريق تجديف يقود قاربا محاولا أن يحقق الاصطفاف، بينما يقوم أفراده بالتجديف في نهر تشارلز الذي يفصل بين بوسطن وكامبريدج. ويبذل هؤلاء الأفراد تضحيات ضخمة ليتنافسوا مع الفرق الأخرى. إنهم يستيقظون باكرا في الأصبحة الشتوية كي يتمرنوا ويتدربوا، ويكرسون بضع ساعات يوميا لهذا النشاط. فكم يحصلون من المال مقابل هذا لا شيء. فالرياضيون يضحون ويعملون

بقسوة؛ لأنهم يستمتعون بالتحضير للمباراة، ويعملون مع أقرانهم في الفريق، وينافسون ليربحوا. فتصور الطاقة التي تطلق فيما لو استطاعت الشركة أن تجعل عاملها يندفعون بشكل مشابه لهؤلاء الرياضيين - العمل الجاد فرديا، وفي الفريق لمساعدة الشركة لتصبح الأفضل في المنافسة الدولية.

ويشكل القادة الدافع الداخلي (المعرض الذاتي) عن طريق ترغيب العاملين ليعملوا من أجل شركة ناجحة تحقق إنجازا إيجابيا للعالم. ويريد العاملون أن يشعروا بالفخر في منظماتهم التي يقضون فيها معظم ساعات يومهم. ويجب أن يفهم العاملون أن نجاح الشركة لا يفيد أصحاب الأسهم فقط، بل أيضا العملاء والموردين والمساهمين التي تعمل معهم الشركة ولهم. ويجب أن يشعر العاملون بأن شركتهم تعمل بفاعلية وكفاءة. ولا أحد يحب أن يعمل من أجل شركة فاشلة، أو سيئة الأداء. ويجب أن يطمئنون إلى أن المنظمة لا تبتدد مواردها وهي تتابع مهمتها. والشركات التي تؤدي وظائفها بشكل هزيل، والبيروقراطية التي تبطئ من اتخاذ القرارات، والمعارك القاتلة التي يفجرها ضيق التفكير وتسببها العزلة الوظيفية، كلها عوامل يراها كل فرد، وتضعف معنويات الجميع.

ويشكل إيصال الرؤية، والمهمة، والإستراتيجية الخطوة الأولى في تكوين الدافع الداخلي بين العاملين. ويستطيع المديرون التنفيذيون أن يستخدموا الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لإيصال الإستراتيجية إلى العاملين - أي ما تريد الشركة أن تكمله، وكيف تنوي أن تحقق محصلات الإستراتيجية. وتصف الأهداف والمقاييس في التصور المالي وتصور الزبائن في بطاقة الأداء المحصلة التي تريد الشركة أن تحققها مع الكيانات التي تورد التمويل: المساهمون، الزبائن (المانحون، والهيئة الانتخابية في المنظمات غير الربحية ومنظمات القطاع العام). وتصف الأهداف والمقاييس في التصورات الداخلية والتعلم والنمو كيف يصطف العاملون والموردون والتقنية حول العمليات الحاسمة التي تنتج مقترحات عالية للقيمة لصالح الزبائن والمساهمين، بينما تلبى في الوقت نفسه آمال المجتمع. وعندما تؤخذ الأهداف والمعايير بمجموعها فإنها، تعطينا صورة شاملة عن فاعليات الشركة المنتجة للقيمة.

هذا التقديم الجديد للإستراتيجية سوف يبلغ كل شخص في الشركة ما الذي هي بصدده: كيف تنوي أن تشكل القيمة على المدى الطويل؟ وأين يستطيع كل فرد أن يسهم

في تحقيق أهداف الشركة. وبهذا يتحرر العاملون من خصائص العمل الضيق والمحيط، الذي يعد من ميراث الحركة العلمية لقرن مضى. إن باستطاعتهم الآن أن يأتوا إلى العمل كل يوم يملأهم الحماس لأداء أعمالهم بشكل مختلف وأفضل، ويساعدوا على دفع نجاح الشركة إلى الأمام، ويحققوا أهدافهم الشخصية.

وينبعث اصطفاف المعلومات الجديدة، والأفكار، والأفعال مع الأهداف التنظيمية من المكتب الرئيس للشركة والمكاتب الخلفية. ويصبح العاملون فعلاً أقوياء بسبب فهمهم ما ترغب الشركة في إتمامه، وكيف يمكنهم أن يساهموا في ذلك. والوحدات التنظيمية -الوحدات التجارية، الإدارات، وحدات الدعم، والخدمات المشتركة- تفهم أين تجد مكانها المناسب داخل الإستراتيجية الشاملة، وكيف يمكنها أن تشكل القيمة داخل وحداتها، وكذلك بواسطة العمل المتعاون مع الوحدات الأخرى.

والاتصالات التي يجريها القادة مسألة حاسمة، فالعاملون لا يستطيعون أن يتبعوا إذا لم يقوم المديرين التنفيذيون بالقيادة. ولقد عبر التنفيذيون في المؤتمرات التي ساهمنا فيها وباستمرار عن أنهم لم يستطيعوا أن يبالغوا في إيصال الإستراتيجية إلى من يجب الوصول إليه، وكان إيصال الإستراتيجية للعاملين مسألة حاسمة في نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن. وقد أخبرنا أحد المديرين التنفيذيين الرئيسيين أنه لو أراد أن يكتب كتاباً يصف فيه نجاحه في تحويل شركة تأمين كبرى لكان كتب بالتحديد فصلاً مخصصاً لبطاقة الأداء المتوازن، فقد لعبت دوراً لا يثنى في عملية التحول، ولكنه سيرغب في تكريس خمسة فصول للتواصل، لأنه أمضى معظم وقته يتواصل مع رؤساء الوحدات التجارية ومع العاملين في المكتب الرئيس، والمكاتب الخلفية، ومع الموردين الأساسيين مثل سماسرة ووكالات التأمين.

وروى المديرين أن عليهم أن يتواصلوا مع الآخرين، سبع مرات بسبعة أشكال مختلفة، وهم يستخدمون بانتظام أقتية متعددة لإيصال الرسالة لأصحابها: فقد كانوا يستخدمون الخطابات، والرسائل الإخبارية، والبروشورات، ونشرات من مجلس الإدارة، واجتماعات تفاعلية في قاعة المدينة، والشبكة الحاسوبية الداخلية، والمراجعات النقدية الشهرية، وبرامج التدريب، ودورات تدريبية باستخدام الحاسوب.

تقوية رسالة الإستراتيجية بالدافع الخارجي، والمكافأة

يجب أن تقوي الدوافع الخارجية المهمة الإستراتيجية. وقد تحققت معظم نجاحات تنفيذ بطاقات الأداء عندما دمجت الشركات بمهارة، الدوافع الخارجية والداخلية معاً. وإذا نجحت الشركة بسبب جهود العاملين فيها، فيجب أن تشارك العاملين الذين كانوا سبب هذا النجاح ببعض الزيادة التي حصلت في القيمة.

وبالتأكيد فقد فشل القليل من بطاقات الأداء، عندما اعتمدت الشركات على الدافع الخارجي فقط. لقد غيرت نظام المكافآت لتضمنها مقاييس غير مالية - وضعها الزبائن، والعمليات، والأشخاص - تماماً مثل المعايير المالية التقليدية، ولكن نظام المكافآت الجديد كان قائمة معايير للتحقق أكثر من كونه انعكاساً للإستراتيجية الجديدة. ولم يعرض المديرين التنفيذيون أبداً الأساس المنطقي الذي وضعت على أساسه المعايير، كما لم يضعوا المعايير في إطار إستراتيجي متماسك، كخريطة إستراتيجية مثلاً تضم أهدافاً ومعايير إستراتيجية مرتبطة إلى بعضها بعضاً من خلال التصورات الأربعة في بطاقة الأداء.

وتستخدم الشركات أداتين رئيسيتين لتكوين الدافع الخارجي. الأولى هي أنها تعمل على اصطفاف الأهداف الشخصية للعاملين وغاياتهم مع الإستراتيجية، حتى إن بعضها وضع بطاقة أداء شخصية، ووضع أهداف للأفراد ليس عملاً جديداً بالطبع. وكانت الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) شائعة خلال عقود. ولكن الإدارة بالأهداف هي بشكل محدد مختلفة عن نوعية أهداف العاملين في المؤسسة بموجب الخطوط الإرشادية لبطاقة الأداء. والموضوعات في نظام الإدارة بالأهداف التقليدي تؤسس داخل بنية الوحدة التنظيمية مقوية بذلك تفكيراً وظيفياً ضيقاً. والنقيض لذلك أنه عندما يأتي العاملون من خلال الاتصالات، والثقافة، والتدريب ليفهموا إستراتيجية وحداتهم وإستراتيجية الشركة، يستطيعون أن يطوروا أهدافاً شخصية تكون متقاطعة الوظيفة وطويلة الأمد وإستراتيجية. ويؤكد العاملون سنوياً شرعية أهدافهم الشخصية الإستراتيجية بمساعدة المشرفين عليهم، والمختصين بالموارد البشرية. وهناك شركات عديدة قد شجعت العاملين كي يطوروا بطاقات أداء شخصية مع قيام كل عامل بوضع أرقام مستهدفة لتحسين أرقام التكلفة أو العائدات، وتعزيز الأداء مع الزبائن الخارجيين والداخلين، وتحسين عملية

أو عمليتين ستعطيان قيمة لصالح الزبون، أو قيمة مالية، وتشجيع المنافسة الشخصية لقيادة تحسين العملية.

ويطلق المصدر الثاني للدافع الخارجي عندما تربط الشركات مكافآت الحوافز بمعايير الأرقام المستهدفة في بطاقات الأداء. وكي تعدل الشركة من السلوك وتعمل على اصطفاؤه كما هو مطلوب في الإستراتيجية، وكما هو محدد في بطاقة الأداء، فعليها أن تعزز التغيير عن طريق مكافآت الحوافز. وعندما تربط بطاقات الأداء ببرنامج مكافآت الحوافز، سيرى المديرون زيادة مهمة في مستوى اهتمام العاملين بتفاصيل الإستراتيجية.

وتختلف خطط الحوافز بشكل واسع بين الشركات، وعلى كل حال يوجد في الخطط عنصر شخصي، ووحدة تجارية وعنصر يتعلق بالشركة. والخطط التي تحسب المكافآت بناء على أداء الوحدة التجارية والشركة فقط، تشير إلى أهمية مشاركة فريق العمل، والمعرفة، ولكنها قد تشجع التهرب الفردي أو بروز مشكلات الفردية التي لا طائل تحتها. والخطط التي تكافئ الأداء الفردي فقط تولد حافزا فرديا قويا لدى العاملين لتحسين معايير أدائهم الشخصي، ولكنها تكبح عمل الفريق، والمشاركة بالمعرفة، والاقتراحات بتحسين الأداء خارج المسؤولية المباشرة للعامل ورقابته، لهذا فإن الخطط النمطية تتضمن نوعين أو ثلاثة أنواع من المكافآت: (1) مكافأة فردية مبنية على تحقيق الأرقام المستهدفة تصرفاً سنوياً للأهداف الشخصية الفردية لكل عامل على حدة، (2) مكافأة مبنية على الوحدة التجارية التي يعمل فيها العامل. وربما مع (3) مكافأة متدرجة لأداء القسم أو الشركة كلها.

وغالباً ما كنا نسأل عن كيفية «وزن الإجراءات» في بطاقة الأداء. مثل هذا السؤال يمكن أن يكون علامة على أن الشركة لا تفهم حقيقة نظام إدارة بطاقة الأداء. إنها تستعمل بفكر ضيق بطاقة الأداء المتعلقة بالحوافز الخارجية عن طريق تبديل نظام المكافآت لديها، ولكنها تجاهلت الوجه الأكثر أهمية المتعلق بوضع الإستراتيجية، والاتصالات في بطاقة الأداء التي تشكل العامل المحفز داخلياً. وربط بطاقة الأداء بالمكافأة هو الوقت المناسب (والوقت فقط) لتكوين الأوزان بحيث يمكن تخفيض الأبعاد المتعددة في بطاقة الأداء إلى بعد واحد وهو المكافأة النقدية.

وتختار الشركات الأوزان وفق طبيعة عملها، وأفضليتها على المدى القصير. فعندما يحصل التحسين في أداء العاملين وفي العمليات، وفي الأداء المالي الذي يتبعهما، في وقت قصير يمكن وزن المعايير المالية بأوزان ثقيلة. ويجب على الشركات التي تشكل القيمة على فترات أطول من الوقت عبر التجديد، وتطوير رأس المال البشري، ونشر قواعد البيانات المتعلقة بالزبون، أن تزن العمليات الداخلية ومعايير التعلم والنمو، بأوزان أكثر ثقلًا. وإذا كانت الشركة تعاني مشكلات الجودة، فعندها يمكنها أن تزن مقاييس تحسين العملية بوزن ثقيل أيضا، وإذا كان لديها مشكلة ولاء الزبون، عندها يمكنها أن تزن رضى الزبون والاحتفاظ به بثقل أكبر. وإذا كانت إستراتيجية الشركة تتطلب تركيبا سريعا لتقنية المعلومات أو إعادة تمرين كبير للعاملين، يجب أن توزن الأمور بموازين ثقيلة خلال السنة لتعزيز إنجاز الأرقام المستهدفة في الأداء خلال الاثني عشر شهراً الآتية. وإذا كان لها حاجة فورية لمعالجة انخفاض القيمة فعندها تكون الأوزان المتصلة بعملية التحسين والإنتاجية عالية. وهكذا، إذا كان بالإمكان أن تبقى المعايير متماسكة نسبيا من سنة إلى أخرى، فإن الأوزان النسبية المطبقة على هذه المعايير في مخطط المكافآت السنوي يمكن أن تختلف استنادا إلى الفضليات قصيرة المدى.

وقد تعلمنا على كل حال أنه عندما يكون الأداء المالي بائسا فربما يكون تقديم المكافآت فكرة غير صائبة، حتى لو كان أداء الزبون، والعمليات، وأداء العامل ممتازاً. ويمكن للأداء المالي أن يكون مخيباً للآمال على المدى القصير بسبب عوامل خارجية مثل التباطؤ الاقتصادي أو تباطؤ في الصناعة نفسها، أو تغييرات غير متوقعة في الاقتصاديات الكبرى مثل معدلات صرف العملات، ومعدلات الفائدة، وأسعار الطاقة، أو المنافسة الشديدة في الصناعة. ومهما كانت الأسباب، يجب أن تدفع المكافآت نقداً. ومثل هذه المدفوعات قد لا تكون مرغوبة عندما تكون الشركة قد استنزفت سيولتها المالية خلال أوقات ضائقها المالية.

ويدافع هذا الاعتبار عن وضع معدل نمو مالي ولو في حده الأدنى قبل أن تدفع المكافآت. ويمكن قياس هذا المعدل،-لنقل- بتحقيق نسبة مستهدفة من الأرباح من المبيعات، أو الحد الأدنى من عائدات رأس المال، أو إنجاز توازن في حساب القيمة-الاقتصادية-

المضافة. وعندما يتم تجاوز هذا المعدل، فإن حصة ما من الرقم الذي تم تجاوزه توضع في بند المكافآت مع المكافآت الفعلية المبنية على مقاييس الأداء في بطاقة الأداء، وغالبية الوزن على الإجراءات في التصورات الثلاثة غير المالية.

دراسة حالة أفضل تطبيق: يونيبانكو

يعد بنك يونيبانكو - برأسمال أكثر من 23 مليار دولار أمريكي كأصول شاملة - البنك الخامس في البرازيل من حيث اتساعه، والثالث في القطاع الخاص. بدأ يونيبانكو مشروع بطاقة الأداء عام 2000 عن طريق بناء بطاقة أداء للشركة، وبطاقات أداء الوحدات التجارية الكبرى فيها: التأمين والتقاعد، التعامل بالفرق، البيع بالجملة، وإدارة الأصول (الثروة).

وخلال 2001 أطلق المديرون التنفيذيون الكبار حملة اتصالات لإبلاغ كل العاملين في الشركة، البالغ عددهم سبعة وعشرون ألف عامل حول إستراتيجيتها الجديدة، والأسلوب الذي ستدار به. واتصلت يونيبانكو بأسرة شورمان البرازيلية، وهي أسرة اشتهرت لسفرها حول العالم بقارب شراعي لتلقي محاضرات في ألفي مدير في مواقع مختلفة عائدة للبنك في موضوع عنوانه «نحن جميعاً في القارب نفسه»، مؤكدة أن كل عضو في فريق قيادة المركب يجب أن يعرف مقصد القارب كي يساهم في تحقيق الهدف في وصول القارب إلى هذا المقصد بنجاح.

وظهرت إعلانات ومقالات حول لوائح الإدارة، والمؤشرات المتصلة بها في الشبكة الداخلية المحمولة للشركة، وفي شبكة التلفزيون الداخلي، وكذلك في المجلة الداخلية الشهرية، وفي الرسائل الإلكترونية الشخصية التي كانت ترسل إلى كل مدير. واعتبرت عبارة «الإبحار الناجح» شعاراً لمفهوم بطاقة الأداء المخصصة للمديرين، وجعلت كل العاملين يدركون أن أفعالهم اليومية تؤثر في إستراتيجية الشركة.

وفي عام 2002 استخدمت يونيبانكو حافزا خارجيا بتعديل أداة الإدارة القائمة للجهاز العامل، وهي اتفاقية للإدارة تعقد بين كل عامل ومديره. ووصفت الصفحة الأولى من

اتفاقية الإدارة المنقحة (الشكل 3.10) الأهداف الإستراتيجية للوحدات وللبنك، بعد ذلك قام العاملون، والمشرفون على العاملين بوضع اتفاقيات الإدارة الشخصية الخاصة بهم (انظر الشكل 4.10) التي يجب أن تصطف مع أهداف الوحدة وأهداف البنك الإستراتيجية. وتضمنت اتفاقية الإدارة أهداف العاملين وفق التصورات الأربعة في بطاقة الأداء، حيث ينبثق كل هدف من هدف أو أكثر من الأهداف الإستراتيجية للوحدة، أو الشركة.

مثلاً، عامل في إدارة التسويق يساعد على تكوين حملة لفتح حسابات جديدة، يجب أن يكون لهذا العامل هدف مالي متصل بالقيمة المقدرة مدى الحياة للحسابات الجديدة المتحققة. وعندما يقدم عامل ما حصيلة مستخدمة من وحدة أخرى في البنك يجب معاملة القيمة المقدمة لهذه الوحدة باعتبارها زيون هدف. أما ما يتعلق بالتعلم والنمو في اتفاقية الإدارة، فقد قامت مجموعة الموارد البشرية بمساعدة العاملين على تحديد مجالات المنافسة التي طلبوها - المعرفة، المهارات، والسلوك - اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة في اتفاقيات الإدارة وفق التصورات الثلاثة الأخرى.

كما أوجدت يونيبانكو أداة ثانية للدافع الخارجي، عندما عززت اتفاقية الإدارة خطة لتقدير عمل كل عامل ومكافأته. كان البرنامج السابق للمكافآت قد حدد صندوقاً مشتركاً للمكافآت في كل وحدة يستند إلى مجمل الأداء المالي للشركة. ولكن البنك عدل هذا البرنامج (انظر الشكل 5.10) بإضافة عنصرين لمعامل الدفع المتغير. فقد أضاف (أو حسم) نسبة مئوية إلى صندوق المكافآت مبنية على المؤشرات الأساسية (غير المالية) في بطاقة أداء الوحدة، مع نسبة مئوية أخرى إضافة أو حسما مبنية على أداء الشركة. ويوجد لدى الشركة عنصر مكافآت لأداء الشركة، بحيث يفكر العاملون بمجمل أداء الشركة، وليس فقط بأداء وحدتهم غير المركزية.

ثم، في عام 2004 أعادت يونيبانكو بث الحياة إلى الدافع الذاتي بإطلاق حملة اتصالات جديدة تحت شعار «20-10-2»، ووضعت الشركة الأهداف الآتية لتحقيقها عام 2006. مع حلول عيد تأسيسها الثمانين: 2مليار R مقدار الدخل، 10 مليار R قيمة أسهم، و 20 في المئة عائدات الأسهم. وشجع برنامج الاتصالات شعار 20-10-2 في كل

مثال

المفهوم	CIF الفترة	الاسم المناطق الوظيفة التقييم
الجموعه (1+2) ،		

الأهداف الإستراتيجية ليونيبانكو

- بحث هجومي نحو الاقتصاد الكبير
- الصناعة المستمرة للمعالجة
- تحقيق التميز في إدارة رأس المال البشري
- الهيمنة الفعالة على دورة الديون وتحسينها

ما الأهداف الإستراتيجية لوحيدتلك؟

ما هي الأهداف لإدارتلك؟

الشكل: 4-10 وضع الهدف الشخصي في بوتقة التكرار

مثال

خدمة العميل				
التقييم النهائي	تقييم المدير	التقييم الشخصي	%	ملاحظتك لهذا العام

الأشخاص
والعائلة

المصلحة
الخاصة

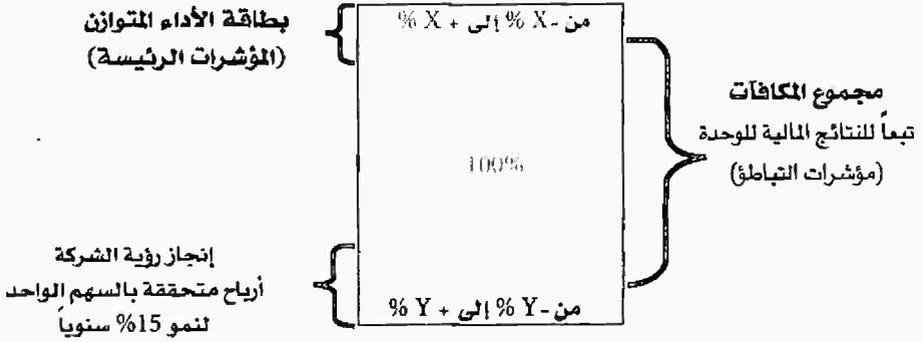
الزبون

الذاتي

المجموع

الشكل: 10-5 نظام مكافآت العاملين في يونيبانكو

برنامج المكافآت استناداً إلى بطاقة الإدارة



مكان وحتى في الأماكن الظاهرة من المصاعد، وقد جرى تشجيع العاملين ليرووا قصة كيف قادت أعمالهم إلى دخول ناجحة. وكان كل عدد من المجلة الشهرية الداخلية يختار أفضل القصص ليكرم الأفراد والجماعات الذين حققوا نتائج متميزة في مؤشرات الأداء الأساسية. وقدمت رئاسة يونيبانكو سنويا جائزة للمبادرات التي حققت اختراقا في الموضوع الإستراتيجي. وما بين عامي 1999 و2004 ارتفع فهم العاملين في يونيبانكو لرسالة الشركة ورؤيتها من 72 في المئة إلى 83 في المئة وزادت أرباح السهم الواحد من 5.57 عام 1999 إلى 9.45 عام 2004. مع توقعات بزيادة جوهرية مستمرة في السنين القادمة لتصل إلى الهدف المرسوم (20-10-02).

تطوير كفاءات العاملين

وكانت هناك مرحلة أخيرة لا بد من تحقيقها إذا أريد للعاملين الاصطفاف مع الإستراتيجية، إذ يجب على العاملين أن يطوروا كفاءاتهم، ومعرفتهم، وسلوكهم - وهذا ما ندعوه بكفاءاتهم العامل - التي تمكنهم من تفعيل تحسينات دراماتيكية في العمليات الحاسمة التي تكون القيمة للعملاء ولحملة الأسهم.

وقد وصفنا في كتاب آخر كيف نحدد أسر العمل الإستراتيجي⁽⁶⁾. يجب تخصيص موارد مهمة للارتقاء بكفاءات العامل في أسر العمل الإستراتيجي. فخلق هدف أسر العمل الإستراتيجي هناك أهداف شخصية للعاملين يطمحون إلى تحقيقها. ويجب أن يحصل جميع العاملين على مخططات تطوير شخصية مرافقة تمكنهم من تحقيق تطوير مهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية. وفي الحقيقة، إن كامل السلسلة في التنفيذ الإستراتيجي يبدأ بتجهيز كل العاملين بالكفاءات المطلوبة لإنجاز أهدافهم الشخصية، التي ترتبط بعملية التطوير، وعلاقات ولاء الزبون وإمكانية تحقيق الربح له، والأداء المالي العالي.

دراسة أفضل تطبيق: شركة كي كورب

تعدُّ شركة كي كورب واحدة من كبرى شركات الخدمات المالية المستندة إلى مصرف مقره كليفلاند، ولكنه يعمل على مستوى الأمة كلها، مع أصول تبلغ 90 مليار دولار، وأكثر من تسعة عشر ألف موظف. وتنقسم الشركة إلى: إدارة استثمارات، وأعمال مصرفية للتجزئة والتجارة، وتمويل للمستهلك، ومنتجات استثمار مصرفية، وخدمات مصرفية للأفراد والشركات في كل أنحاء الولايات المتحدة. كما لها نشاطات معينة على المستوى الدولي.

وقد تبع تطبيق واستخدام برنامج بطاقة الأداء المتوازن عملية تبليغ لهذا البرنامج من الأعلى نحو الأسفل وبأسلوب كلاسيكي عادي. (انظر الشكل 6.10)، وفي عام 2002 وتحت قيادة المدير التنفيذي المعين حديثاً هنري مايرز، وضعت الشركة خريطة إستراتيجية لها، وبطاقة أداء تضم موضوعات إستراتيجية عبر التصورات الأربعة: رفع قيمة المساهمين (المالية) لكونها المستشار الموثوق (للزبون) ومن خلال التنفيذ الممتاز الذي يمنح كامل قوة قدرات شركة كي كورب إلى كل علاقات الزبون (الداخلي) ومعزز بأشخاص فخورين بالعمل في كي كورب ويعيشون قيمها (العاملون)⁽⁷⁾.

وقام فريق بطاقة الأداء المتوازن يقوده ميشيل سيرانيان الخبير في التخطيط الإستراتيجي بإنزال الأهداف عالية المستوى للشركة في بطاقات الأداء العائدة لمجموعاتها

التجارية الرئيسة الثلاثة: الأعمال المصرفية للمستهلك الرئيس (KCB)، الأعمال المصرفية والاستثمار في الشركة (KCIB)، والشركاء الرئيسين برأس المال (KCP) (السمسرة، الاستثمار المصرفي، إدارة الأصول). ثم نقلت هذه البطاقات التي هي في المستوى الثاني إلى المستوى الأدنى؛ أي المستوى الثالث (الخطوط التجارية الخمسة عشر)، ثم إلى المستوى الرابع (خمس مجموعات دعم في الشركة: الموارد البشرية، تقنية المعلومات، المالية، التسويق، العمليات). ثم جرت عملية نقل جديدة، حيث أنزلت الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى الخامس؛ أي إلى المجموعات الوظيفية أو مجموعات التشغيل داخل كل خط تجاري. وقد انتهى تطبيق مشروع نقل بطاقات أداء مجموعات التشغيل أو المجموعات الوظيفية من المستوى الأول نزولاً إلى المستوى الخامس مع نهاية العام 2002.

وكانت المرحلة الأخيرة وهي النقل إلى المستوى السادس، أي إلى العاملين، قد اكتملت عن طريق أهداف اصطفاف الأداء الفردي، والمكافآت مع الأهداف الإستراتيجية. وقد برز تحد خاص للاصطفاف في الأعمال المصرفية والاستثمار في الشركة التي كان عليها أن توجد تكاملاً بين الأعمال المصرفية الكلاسيكية للشركة وبين أعمال الاستثمار المصرفي المكتسبة حديثاً. وثقافة المصرفيين في الشركة كانت مختلفة تماماً عن ثقافة مصرفيي الاستثمار، ومع ذلك كان على أفراد من المجموعتين أن يتعلموا أن يعملوا معا بمنتهى الليونة ليحققوا عمليات بيع لزيائن الشركة.

تشارك توم بان وهورئيس الأعمال المصرفية والاستثمار في الشركة مع سوزان يروكيت مديرة الموارد البشرية في إدارة الأعمال المصرفية والاستثمار في الشركة لقيادة فريق مشروع هدفه تكوين تركيز، واصطفاف، ومسؤولية حول إستراتيجية الأعمال المصرفية والاستثمار، ولتحقيق أكبر تأثير في المحصلات. وكان العنصر الحاسم في التحول هو تعريف وتوصيف تلك الأوضاع في جهاز الأعمال المصرفية للاستثمار المكون حديثاً. الذي يجب أن يكون لديه التأثير الأكبر في المحصلات، وبدأ الفريق بتطوير قائمة مفصلة للمهارات والكفاءات المطلوبة لكل موقع عمل مهم، واحتياجات التعلم لكل عمل لسد الثغرات في المبيعات التأسيسية، وإدارة الزبون، والمهارات الوظيفية، والإنتاجية، والتكنولوجية. وحدد الفريق لكل موقع مستوى المهارات اللازمة لكل عامل ليحقق تأثيراً

مباشراً في النمط الجديد من الأعمال، هذا النمط الذي جمع بين وظائف الشركة، ووظائف أعمال الاستثمار المصرفية. (انظر الشكل 7.10).

مثلاً، احتاج قائد صناعي ومصرفي كبير إلى أن يصبح خبيراً -قادراً على تعليم الآخرين- في تعريف العملاء المحتملين، وتقييم المنافسات، ومهارات التمثيل، وتطوير التصور المؤسسي. وفي المقابل، احتاج مصرفي موقع صغير إلى أن يمتلك خبرات عملية تمكنه من العمل في هذه الميادين، ولكنه احتاج إلى مهارات خبير في المفاوضات كي يكون قادراً على إتمام صفقات كانت قد حددت وبيعت من قبل مصرفين كبار والقائد الصناعي المذكور آنفاً.

وحدد فريق المشروع دورات للتدريب تستطيع أن ترتفع بكل الأفراد إلى مستوى المهارات المطلوبة لإشغال مناصبهم. وتتبع البرنامج تسجيل العاملين في الدورات التدريبية المختلفة التي قدمها البرنامج ومستوى أدائهم فيها، وقد رأت كي كورب فوراً نتائج برنامج ربط تطوير مقدراتها الشاملة بالموضوعات الإستراتيجية الحاسمة. ويعكس ذلك، كامل مبادرات التدريب المبكرة، فقد حظيت الدورات التدريبية الجديدة بحضور بلغ مئة في المئة في كل دورة تعليمية. وكان تقييم العاملين لهذه الدورات يشبه التقييم التالي لأحدهم: إن المعلومات التي تلقيتها في الدورة التي أنهيتها، كانت قابلة للتطبيق الفوري في العمل الذي أقوم به الآن... وإنني بانتظار أن تأتي الدورة الآتية حول مهارات أخرى... أخيراً، هذا هو التدريب الذي يتناسب مع عملي».

وقادت ليزا إيفانز نائبة رئيس تطوير المستخدمين، الجهود لتصميم برنامج تطوير شامل للكفاءات. وشارك قادة الإنتاج بفاعلية في تقييم الاحتياجات، وتصميم البرنامج، واصطفاف المنهاج مع مخططات تطوير الأفراد. ولأجل هذا الجهد جرى ترشيح ليزا لجائزة رئيس الشركة لقيامها بإنجاز بارز في الأداء، وقد حصلت عليها. وقد تسلمتها في حفل بارز لتكريمها ضم 150 محفياً من كبار المديرين التنفيذيين في شركة كي كورب.

ومنذ تأسيس الأعمال المصرفية للاستثمار في الشركة عام 2002، اتجه تركيزها على تحسين مهارات المصرف لإيجاد وحدة خاصة للاتصال مع زبائنها بقصد مد يد العون لهم، وقام المدير التنفيذي في إدارة الاستثمار المصرفي بتحسين ما نسبته 28,8 في المئة (1,16) في

المئة عام 2005، 12,5 في المئة عام 2002). وهكذا أعطى طراز الأعمال الجديد نتائجه، إذ ازداد العائد وتحسنت الأرباح. وفي عام 2004 ربحت شركة إدارة الاستثمار المصري 486 مليون دولار بزيادة 36% عن عام 2003، حيث كانت أرباح الإدارة 358 مليون دولار.

اصطفاف عمليات التخطيط وأنظمة الرقابة

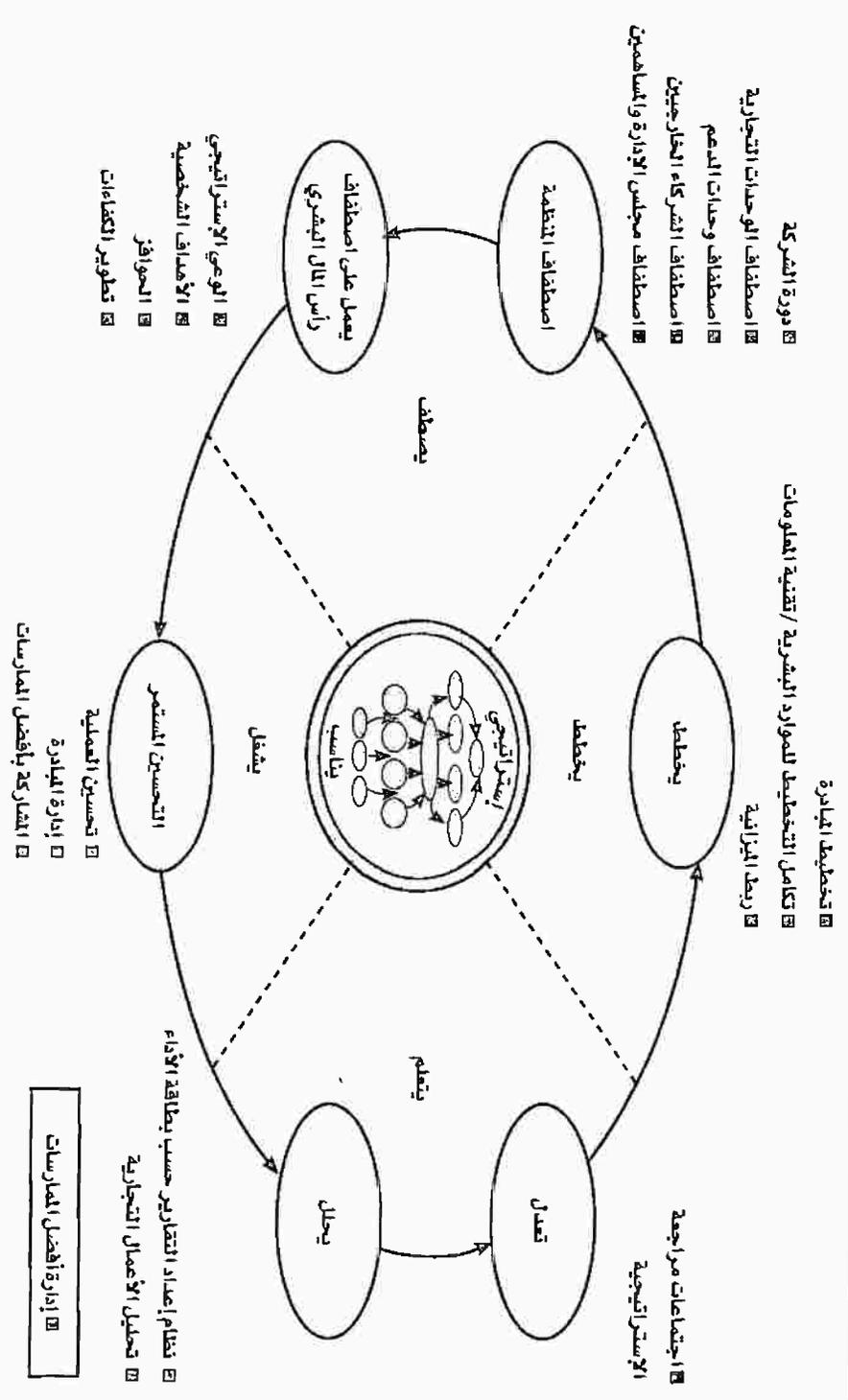
والعنصر الأخير الإدارة، هذا الاصطفاف يتعامل مع أنظمة الإدارة التي تقود التخطيط، والعمليات وأعمال الرقابة⁽⁸⁾. وتساعد أنظمة الإدارة هذه المديرين على توضيح الاتجاه، وتوزيع الموارد، وتوجيه الأفعال، وترشيد النتائج، وضبط الاتجاه حسبما هو مطلوب. وكما يظهر في (الشكل 10.8) فإن فاعليات التخطيط والعمليات، والرقابة تكمل عملية البحث عن الهدف في الحلقة المغلقة التي تضع إستراتيجية الشركة في المركز. وقد زودتنا أبحاثنا في اتجاهات الشركات الناجحة بعدد من أفضل الممارسات الإدارية (الواردة في الأرقام والمبحوثة فيما يأتي).

عملية التخطيط

تسمح الخريطة الإستراتيجية للمنظمة بتوضيح الأساس المنطقي لإستراتيجيتها. فالأهداف الإستراتيجية للمساهمين، والزمائن، والأشخاص، والعمليات محددة ومرتبطة بمجموعة من علاقات السبب- النتيجة. وما هو أكثر من تحديد ووصف الإستراتيجية، يجب أن يخطط المديرين التنفيذيون لتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية. وقد لوحظ أن هناك ثلاثة تطبيقات هي الأفضل للتخطيط: تخطيط المبادرات، والتخطيط لتكامل الموارد البشرية مع تقنية المعلومات، وربط الميزانية.

تخطيط المبادرات:

تدفع المبادرات - وهي مشروعات خاصة ولها عمر محدود - الإستراتيجية إلى إكمال تغييرات محددة لتكوين قدرات إستراتيجية، وتحسين العمليات، أو تشجيع الأداء المنظماتية. وتسهم المبادرات في سد الثغرات بين الأداء القائم فعليا، وبين الأداء المستهدف، حسب المعيار الموجود على بطاقة الأداء المتوازن. كما أنها تولد جدولا من الفوائد الإستراتيجية التي تدعم الاستثمارات الإستراتيجية في المستقبل.



ويتضمن تخطيط المبادرة خطوتين: الخطوة الأولى، العقلنة والتبرير، وتستلزم المراجعة، والتقييم للمحافظة الحالية للمبادرات، وأخذ فقط تلك المبادرات التي تدعم مباشرة احتياجات الأداء الإستراتيجي المحددة. وتؤسس هذه الخطوة ما تحب الشركة أن تفعله. الخطوة الثانية: يكون المديرون دورياً مصدرراً لدعم خطة تنفيذ محافظة المبادرات التي تسد جميع الثغرات في الأداء المحدد. وتواجه هذه الخطوة العوائق العملية للخطوة الأولى، وتجب عن السؤال الآتي: «كم من المبادرات المبررة نستطيع أن نقدم؟».

دراسة حالة لأفضل تطبيق: مدينة بريسين

لمدينة بريسين (أستراليا) اتجاه صارم لعقلنة مبادراتها. وبتقرير المشروعات التي تصطف بشكل وثيق مع إستراتيجيتها. كانت بريسين قادرة على أن تكون صارمة في تحليل المبادرات، وفهم علاقات هذه المبادرات بالمحصلات الإستراتيجية.

وكل عام، وخلال دورة التخطيط تقيم فرقة متقاطعة الوظائف (مجموعة فرقاء، ويتمتع كل فريق بمجموعة عريضة من القدرات)، ما يقرب من أربع مئة مبادرة كي تقرر فيما إذا كانت هذه المبادرات تتوافق مع إستراتيجية المدينة. ويستخدم هذا التحليل فقط للمشروعات التي تتجاوز كلفتها عتبة معينة عما تستطيع إدارة منفردة في المدينة أن تمويلها من ميزانيتها الخاصة. وتستخدم الفرق أسلوب التحليل كي تضع معدلاً لكل مشروع تبعاً للوثائق الإستراتيجية، ومن ثم تستخدم هذه المعدلات لتضع أولويات من بين المبادرات العديدة المقترحة والقائمة. والعديد من المبادرات لاجتياز الخط بنجاح. وتستخدم الفرق منفردة معايير معينة للمبادرات في عملية التقييم. مثلاً: من أجل مشروع مقترح بقيمة عشرة ملايين دولار لإنشاء محطات تصفية في الأنهار والخلجان والروافد، نظر أعضاء الفريق إلى ثلاثة معايير أساسية بما فيها «زيادة جودة المياه»، و«إنقاص النباتات والحيوانات المؤذية». بعد ذلك وضعوا معدلات لمعاييرهم استناداً إلى اهتمام الفريق بهذه الموضوعات وتأثير المشروع في إنجاز الهدف: «أنهار وخلجان

صحية». ونقلوا الأرقام إلى الحاسوب. ومن هذه الأرقام حسب أعضاء الفريق نسبة ملائمة من المشروع لإنجاز المحصلة المطلوبة.

ويمكن للمديرين التنفيذيين باستخدام بطاقة الأداء أن يضعوا معدلا لكل مبادرة وفاعلية مهمولتين ومصطفتين مع إستراتيجية المدينة، ومؤسسين علاقة مهمة بين الرؤية في أعلى المستويات، وبين النشاطات العملية.

تخطيط التكامل بين الموارد البشرية وتقنية المعلومات

تحقق الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري ورأس مال المعلومات، قيمة فقط في سياق الإستراتيجية. ولهذا، فإن التخطيط للموارد البشرية وتقنية المعلومات يجب أن يصطف مع الخريطة الإستراتيجية للمنظمة. والعملية الآتية المؤلفة من ثلاث خطوات تعمل على اصطفاف الموارد البشرية وتقنية المعلومات مع إستراتيجية المنظمة:

- 1- يتطلب تحديد الأصول غير الملموسة دعم العمليات الداخلية الإستراتيجية على الخريطة الإستراتيجية للشركة.
- 2- تقييم الجاهزية الإستراتيجية لهذه الأصول (كم هي جاهزية الأصول المستخدمة في دعم الإستراتيجية المنظمة؟).
- 3- تأسيس مقاييس ومستهدفات لتتبع التقدم في سد الثغرات بين مستويات الجاهزية الحالية، وبين ما هو مطلوب لتنفيذ الإستراتيجية بشكل فاعل.

دراسة حالة أفضل تطبيق: مدينة بريسبين (تخطيط اصطفاف تقنية المعلومات)

تطلعت مدينة بريسبين إلى جعل المعلومات الإستراتيجية متاحة لجميع العاملين لديها وهم بالآلاف. لقد أوجدت برنامجاً حاسوبياً معدلاً ومخزناً للمعطيات يعرض كل بطاقات الأداء، ومعلومات الأداء، وحالة الأهداف، والمؤشرات.

ويتوفير إمكانية الحصول على المعلومات المفصلة، فقد تمكنت المدينة من تحقيق اصطفاف وثيق بين تقنية المعلومات والأهداف الإستراتيجية للمدينة. وقد رسمت مشروعات تقنية المعلومات لتكون وثيقة الصلة بالإستراتيجية، أما المعلومات التي لا تتطابق كثيرا مع الإستراتيجية فيجب إعادة تقييمها. وقد حولت تقنية المعلومات العائدة للمدينة توجهها التخطيطي من الغرلة اللاحقة (فعل ارتكاسي) إلى الوقاية المسبقة (أخذ المبادرة)، عن طريق تحديد روابط مباشرة مع الإستراتيجية. فما الأهداف من هذه الخطوة؟ إنها لتخفيض عدد مشروعات تكنولوجيا المعلومات وحصرها في المشروعات الإستراتيجية فقط. وعندما تجتاز المشروعات الامتحان الإستراتيجي تحدد المدينة الثغرات بين قدرة تقنية المعلومات، والإستراتيجية، وتقرر كيف تستطيع التقنية أن تستخدم بشكل أفضل للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

رابطة الميزانية

يناقش النقاد بأن الطريقة التقليدية لوضع الميزانية لا يمكن إصلاحها ويجب أن تُلغى، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية وضع الميزانية في معظم الشركات بطيئة، ومرهقة، وتكلف كثيرا، كما أنها تفوق الإدارة الفاعلة خلال التغير السريع، ولكن عندما أدخلت بطاقة الأداء المتوازن إلى إحدى الشركات، برزت فرصة لتحويل عملية وضع الميزانية إلى وسيلة مفيدة لتوزيع الموارد الإستراتيجية. وقد مكنت بطاقة الأداء تحويل هذه العملية راسخة الجذور إلى عملية تسهم في المحصلات الإستراتيجية والأداء التشغيلي.

دراسة حالة: أفضل تطبيق - مدارس مقاطعة فالتون

يبدأ نظام مدارس مقاطعة فالتون، ومقرها أتلانتا، بوضع ميزانيته السنوية، والعملية الإستراتيجية، ببطاقة الأداء المتوازن. ومع الربط السنوي الواضح للأولويات ببطاقة الأداء يستطيع المسؤولون في فالتون أن يوزعوا التمويل على معظم البرامج الإستراتيجية. وتتقح إدارات المركز الرئيس خريبتها الإستراتيجية المبنية على الأولويات السنوية الواردة في بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم تقوم بوضع ميزانياتها.

وفي اجتماعات مراجعة التخطيط، والميزانية، مع أعلى مستوى من الإداريين في المدارس، يشرح قادة الإدارة خططهم للسنة القادمة، ويعطون المبررات لميزانياتهم المطلوبة. ويلتقي رؤساء المدارس بدورهم مرة في السنة مع المسؤولين في المناطق لاقتراح استخدام هذه الموارد المخصصة لهم حسبما يرونه مناسباً، وبالتوافق مع خرائطهم الإستراتيجية. ثم يدعى الجمهور ليطلع على وثائق الميزانية، ويعلق على القرارات المتعلقة بها خلال جلستي استماع سنويتين.

وقد ساعدت بطاقة الأداء مؤسسة مدارس فالتون على زيادة مسؤوليتها أمام دافع الضريبة، واستخدام هذه المسؤولية لتقييم المشروعات الجديدة. كما ساعدت أيضا على دعم مصداقية نظام المدارس في المجتمع التجاري الذي يعد دعمه للمدارس ضرورياً، لأن زيادة الضرائب ضرورية لتمويل المبادرات التعليمية الجديدة. وتظهر بيانات بطاقة الأداء بوضوح؛ أي برامج تدعم الرسالة الإستراتيجية الشاملة - تقوية الأداء الأكاديمي الشامل-، وأي برامج لا تقوم بذلك. وتساعد بطاقة الأداء بهذه الطريقة مجلس إدارة المدارس على تقرير البرامج التي يجب الاحتفاظ بها أو إلغاؤها.

عملية إدارة التشغيل

عند الانتهاء من وضع الخطط، مع الالتزام بالموارد، ويتم إبلاغ الشركة، لاصطفافها مع تلك الخطط، تعتمد شركاتنا التي تتميز بأفضل ممارسة، وبشكل نمطي، على تنوع عمليات التشغيل لتنفيذ الإستراتيجية. وتقع هذه العمليات في ثلاث طبقات: (1) برامج تحسين مستمرة مثل إدارة الجودة الشاملة. (2) برامج إدارة المبادرات التي تنفذ برامج تغيير ولمرة واحدة. (3) وبرامج المشاركة بأفضل الممارسات. كل هذه العمليات تكون قيمة للمشروع عبر اصطفاف محتوى البرنامج مع الإستراتيجية.

تحسين العملية

على الرغم من أن عمرها يتجاوز المئة عام، فإن إدارة الجودة قد تمتعت بعملية إحياء في السنوات الخمس وعشرين الماضية، بفضل نجاح العديد من الشركات اليابانية. واليوم، توجه حركة الاهتمام بالجودة مثل هذه البرامج من خلال إدارة جديدة أطلق

عليها اسم «إدارة الجودة الشاملة TQM» أو برنامج بالدريج الوطني للجودة، أو إدارة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. وكذلك البرنامج الأكثر حداثة والصادر في عقد التسعينيات: «ست سيجمات» لإعادة هيكلية إدارة الجودة الذي ناصره هامر وجيمس شامبي. وهو توجه مستويات متعددة. كما أنه توجه قوي لعملية تحسين غير مستمرة⁽⁹⁾. وتستدعي إدارة مستندة إلى الفاعلية، تحسين العملية، وتبصر إداري يبدأ من نمط التكلفة المنظماتية. وإدارة الزبون، التي تتجسد في إدارة القيمة لصالح الزبون، وإدارة العلاقة مع الزبون، وإدارة دورة استمرار تعامل الزبون مدى الحياة، كل ذلك ركز انتباه المديرين والعاملين على الحركات التشغيلية لتحقيق أداء أفضل.

هذه الاتجاهات المختلفة لتحسين العملية قد ساعدت العديد من الشركات على إنجاز مكاسب دراماتيكية في مضمار الجودة، والتكلفة، ومدة الدورة اللازمة لعمليات التصنيع وتقديم الخدمات. وبشكل لا يمكن تجنبه تحتاج معظم الشركات التي تتبنى بطاقة الأداء، لتنفيذ إستراتيجياتها إلى القيام بعملية تكامل بين واحد أو أكثر من هذه المبادئ المتعلقة بالإدارة، ولكن بعض الشركات كانت مرتبكة حول الأدوار النسبية لهذه البرامج، ولم تفهم كيف تتصرف إزاء تكاليفها، خاصة إذا كان أحدها في موضع التنفيذ.

ويمكن جمع بطاقة الأداء بشكل فاعل مع واحد أو أكثر من هذه الاتجاهات لتحقيق مزايا أكثر مما يستطيع أن يعطي أي واحد من هذه البرامج بمفرده. إنها تصبغ كل توجه من هذه التوجهات بالشرعية على امتداد الشركة، معطية إياه محتوى إستراتيجيا، وتسحب هذا البرنامج نحو نظام الإدارة الشامل بطريقة تحليلية تأخذ في الحسبان كل العوامل. وتساعد علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء على تعزيز تحسينات ومبادرات العملية التي يحددها كل برنامج، باعتبارها تملك التأثير الأكبر في النجاح الإستراتيجي للشركة. وكما لاحظ خبير في الجودة في أحد مؤتمراتنا: «ست سيجمات تعلم الناس كيف يصيدون: وبطاقة الأداء المتوازن تعلمهم أين يصيدون».

دراسة حالة أفضل تطبيق: سيمنز ICM

الستة اتصالات الموبايل في شركة سيمنز AG، والتابعة لشركة سيمنز، وبنجاح بين التركيز الإستراتيجي المتجه من الأعلى إلى الأسفل في بطاقة الأداء، وبين التوجه من

الأسفل إلى الأعلى وفق مستويات السيجمات الستة. لقد جمعت شركة سيمنز للاتصالات الاتجاهين لسببين: الوصول إلى كل فرد في المؤسسة، وتجهيزهم جميعاً بالوسائل اللازمة لسد ثغرات الأداء.

وتستخدم الشركة بطاقة الأداء لتحديد الثغرات الإستراتيجية في العمليات الرئيسة المتقاطعة وظيفياً، انطلاقاً من الفكرة حتى الوصول إلى السوق، من تحديد المشكلات إلى وضع الحلول، ومن طلبيات البضاعة إلى تسليمها وتسديد ثمنها نقداً. عندها تستخدم السيجمات الستة، على مستوى المشروع، للتخلص من العيوب، وهدر الوقت، وتخفيض التكاليف التي لا تضيف قيمة إلى هذه العمليات.

وتعتقد الشركة أنه على الرغم من أن مستوى السيجمات الستة يمكن أن يقوي الفرق الصغيرة لحل مشكلات عويصة، إلا أن هذا المقياس ليس بحد ذاته أداة إستراتيجية. ومنذ أن عملت الشركة على تكامل هذه الاتجاهات، شهدت تغيراً في سلوك المديرين، وأصبحت الاجتماعات في أعلى مستوى من التفاعل، وتركز النقاش على كيفية استعمال المشروعات لإنجاز مستهدفات الأداء الإستراتيجي. ويحضر المديرون الآن ندوة يحاربون فيها من أجل ما يخصهم من الإستراتيجية.

إدارة المبادرة

تتضمن إدارة المبادرة توجيهها هدفه تقدم جميع المبادرات الإستراتيجية، وتقييم ما تعطيه هذه المبادرات على ضوء التغيرات الإستراتيجية، وتأكيد استكمالها في الوقت المحدد. وتبدأ الإدارة الفاعلة للمبادرات بمسؤولية واضحة. ويسمى أحد أعضاء الفريق التنفيذي عادة ليكون راعياً للمبادرة، وهذا يعني أن أي مسألة ظهرت وتشكل عقبة لتقدم المبادرة، يمكن التعامل معها بفاعلية من قبل فرد مفوض للقيام بالتغيير. كما يُعين مدير للبرنامج، ويصبح مسؤولاً عن تنفيذ المبادرة.

ويمكن أن تكون هذه البرامج بسيطة. ومشروعات قائمة بذاتها المشروعات، مع تدريب، كما يمكن أن تكون معقدة، ومتطورة، مثل برنامج ست سيجمات. ويحتاج مدير البرنامج إلى مجموعة واسعة من المهارات في إدارة المشروعات، وتقديم المشورة، وإدارة العلاقات، وإدارة التغيير.

دراسة حالة أفضل تطبيق: هاندلمان

عندما أدخلت شركة هاندلمان برنامج بطاقة الأداء المتوازن، رأى المديرون التنفيذيون قوة بطاقة الأداء كأداة للمشاركة الإستراتيجية والإدارة عبر الكيانات العديدة المختلفة داخل الشركة. وأنشأت هاندلمان مركزاً لإدارة الأداء (CPM) لتشجيع تنفيذ الإستراتيجية باعتبارها جوهر المقدرة. وكي يكون هذا الكيان المنظماتي الجديد فاعلاً إلى أقصى حد، فقد أنيطت به مجموعة مفرطة من المسؤوليات - وكذلك منح أعلى مستوى من الدعم من المديرين التنفيذيين. واستخدمت هاندلمان إدارة المبادرات لإدارة محفظتها من المبادرات لتتأكد من تغطية كامل الإستراتيجية.

وابتكر مركز إدارة الأداء عملية لإدارة المبادرات مؤلفة من أربع خطوات استخدمها بالتعاون مع مجلس الفريق التنفيذي في الشركة:

- 1- البوابة: يعرض أعضاء المجلس المبادرات المقترحة لتقرير تلك المبادرات التي تستحق التنقيح الرسمي.
- 2- العرض: عندما يصادق المجلس على دراسة المقترحات، يعرضها مركز إدارة المبادرات على المجلس لاتخاذ القرار النهائي والمتضمن: تابع / لا تتابع.
- 3- تتبع الفوائد: تابع المركز في عملية منظمة، توجيه تقدم المبادرات.
- 4- تتبع الفوائد: يتابع المركز في عملية منظمة لتقييم فيما إذا كانت الفوائد الموعودة قد تحققت.

ويعد تتبع المبادرة وتقييم فوائدها، العملية الجوهرية لوضع الأولويات وإدارة تطوير محفظة المبادرة الإستراتيجية. ويقود المركز اجتماعات مراجعة بطاقة الأداء لمتابعة وبحث التصرف حيال المبادرات المصدقة والنشطة. وعندما تكتمل المبادرة، يقوم صاحب المبادرة بقيادة تحليلات دورية للدروس المستفادة، لتقرير فيما إذا كانت الفوائد الموعودة قد تحققت ولاستخلاص دروس إستراتيجية جديدة لاستخدامها في المستقبل.

المشاركة بأفضل ممارسة

يجب أن توفر عملية الرقابة الإستراتيجية استرجاعاً معلوماً يُستخدم لاختبار فيما إذا كانت الإستراتيجية تعمل، وبشكل أكبر. فيما إذا كانت هي فعلاً الوسيلة الأفضل لإنجاز رسالة الشركة ورؤيتها. وعندما تشترك كل المنظمة بمعلومات الأداء العائدة لبطاقة الأداء، يكتب الأشخاص رؤية للعوامل التي تسهم في إنجاح الأداء، وعندما تسمح الشركة بالوصول إلى معلومات الأداء، يمكن للأشخاص أن يعلموا وبسهولة فيما إذا كانت إستراتيجيتهم تعمل، ويعرفوا أي الوحدات والإدارات والفرق تقدم عملاً أفضل لتحقيق المحصلات الإستراتيجية.

ومع أن حقل الأبحاث في أفضل التطبيقات، هو الآن، متطور بشكل جيد، إلا أن الكيفية في ربط أفضل الممارسات بالمحصلات الإستراتيجية ما زال مفهوماً بشكل أقل. ونمطياً نرى أن التوجهات التقليدية لرفع سوية التطبيقات الأفضل ما زالت مستقلة عن الإستراتيجية، وتستخدم العديد من الشركات الآن بطاقة الأداء لقدرتها على تحديد الفرق ذات الأداء العالي، أو الإدارات، أو الوحدات استناداً لقدرتها على تقديم نتائج إستراتيجية، وعندها تستطيع المنظمات توثيق فيما إذا كان الأداء العالي المستوى قد تحقق، وتنقل هذه المعلومات بشكل واسع إلى جميع أقسام الشركة. وبهذه الطريقة تدرّب وتثقف الآخرين حول كيفية تحسين الأداء.

حالة أفضل تطبيق: كراون كاسل إنترناشيونال

يعد جهاز إدارة المعرفة في شركة كراون كاسل CCI-LINK قاعدة معطيات شامل ومكتبة تضم أفضل ممارسات الشركة، وأداة إدارة المعرفة هذه التي تنظم التحليل المستند إلى بطاقة الأداء المتوازن، هي المفتاح للمشاركة بمعلومات الأداء المركزية والمشاركة، ومعرفة أفضل تطبيق عبر هذه الشركة الدولية وغير المركزية إلى حد بعيد.

وتستخدم الشركة بطاقة الأداء لتمييز كلاً من مكاتبها المنتشرة في أربعين منطقة في العالم وفق معايير الأداء الإستراتيجي. ويساعد هذا التمييز المديرين التنفيذيين على

اكتشاف أي العمليات والممارسات تعمل بشكل أفضل عبر الشركة كلها، كما تساعدهم على تدريب الأشخاص في نطاقات أخرى من الشركة على هذه العمليات والتطبيقات، بحيث يستطيعون أن يعرفوا أعلى مستويات الأداء التي أنجزت في أي مكان من المناطق التي تعمل فيها الشركة. وقد سمح التركيز على أفضل الممارسات الداخلية لكارون كاسل بتجسيد الدروس المستفادة، وتساعد على تكامل الإستراتيجية، وبطاقة الأداء، وتحسين العمليات، ونشاطات التدريب عبر المنظمة.

وقد أسهمت ممارسة إدارة المعرفة في كارون كاسل وبكثافة في الإصطفاف والكفاية العملية - خاصة في أثناء مدة انقطاع العمل، وجوهر الهيكلية في شركة كارون كاسل - لينك هو جوهر عام نراه عبر المناطق الجغرافية المختلفة التي تعمل بها. ذلك أن للبلدان المختلفة وظائف تقليدية عامة مسجلة في قوائم، مثل المانية، والأصول، ورأس المال البشري، ولكن مضمونها محلي إلى حد كبير. ويساعد التحليل على التفريق بين المناطق الجغرافية بحيث يستطيع المديرون أن يفهموا القاعدة الحقيقية للاختلافات في الأداء.

عملية التعلم والرقابة

تعدُّ عملية الرقابة القسم الأهم من الحلقة المغلقة لعملية إدارة الأداء: إنها القدرة على كشف الانحرافات عن المستهدفات، وتحديد سبب هذه الانحرافات، واتخاذ إجراء التصحيح كما هو مطلوب. وعند التعامل مع إستراتيجية شركة ما، فإن معالجة هذه الانحرافات مسألة تعود إلى التعلم، أكثر مما تعود إلى الرقابة.

وليست الإستراتيجية إلا مجموعة افتراضات حول كيف تتوقع الشركة أن تحقق نتائجها المطلوبة، لذلك يجب أن تختبر الافتراضات بشكل مستمر، كجزء من المراجعة الشهرية، والتحليل والتصحيح. ويوجد في مكتبتنا نموذجان عن أفضل تطبيق: أنظمة إعداد التقارير عن بطاقة الأداء المتوازن، واجتماعات مراجعة الإستراتيجية.

أنظمة إعداد التقارير عن بطاقة الأداء

بنيت معظم أنظمة تقارير بطاقة الأداء المبكرة على تطبيقات رقمية مطبوعة، واليوم مع إمكانية الحصول على أكثر من خمسة وعشرين برنامجاً لتطبيقات بطاقة الأداء، يأخذ الأشخاص الذين يتبنون بطاقة الأداء، خياراتهم الآلية منذ البداية. وأولئك الذين لديهم مسبقاً أنظمة تقرير مستندة إلى المطبوعات يسعون الآن لتخطيط الانتقال إلى أداة تخصيصية لإعداد التقارير المتعلقة ببطاقة الأداء.

ما هي مزايا الأتمتة؟ لوقارناها بالأنظمة اليدوية لوجدناها أسهل بكثير لمراجعة إجمالي البيانات عبر بطاقات الأداء إلى بطاقات أداء «شركة أم parent» في وقت وجهد أقصر بكثير. ويكون التحليل ووضع القرار بهذه الطريقة أكثر مباشرة. وهذا مهم في التطبيق لدى الشركات التي لديها عشرات بطاقات الأداء.

حالة أفضل تطبيق: سلاح الجو الملكي النرويجي.

يستخدم سلاح الجو الملكي النرويجي نظام أتمتة يدعى «قمره الطيار» ليضع تقارير عن أعمال كل بطاقات الأداء العائدة للوحدات التابعة له، وبالإضافة إلى ذلك، يقدم المعطيات حول كل المعايير والمبادرات، وذلك لأن نظام «قمره الطيار» يتضمن تقييمات تنفيذية (شروحا).

ويبنى نظام التقارير هذا استناداً إلى نظام أساسي في تخطيط موارد الشركة، وإمكانية وصول هذا النظام إلى جميع العاملين. كما تتضمن التقارير معلومات محدثة تقدم عن طريق برنامج «قمره الطيار» شهرياً، علماً بأنه يمكن الحصول على موجز مكتوب على الورق، وتوضع جداول أعمال الاجتماعات المتعلقة بالإستراتيجية بناء على أمور محددة. كما هو وارد في طلب قمره الطيار، كما يدعم النظام اجتماعات الإدارة.

اجتماعات مراجعة الإستراتيجية

كما أن بطاقة الأداء هي مركز لنظام إدارة الإستراتيجية، كذلك فإن الإستراتيجية نفسها هي مركز اجتماع الإدارة الجديدة للإستراتيجية. وكما ذكرنا سابقاً يفهم مستخدمو

بطاقة الأداء جيداً، أنه لم يعد كافياً بعد الآن أن تقول إن بطاقة الأداء هي على جدول الأعمال، إن بطاقة الأداء هي جدول الأعمال نفسه.

يجب أن تبدأ هذه الاجتماعات بمراجعة شاملة للأداء الإستراتيجي مستندة إلى الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتصلة بها. حتى لو لم تكن البيانات متوافرة لكل إجراء (وغالباً ما يكون ذلك في البدايات الأولى)، إلا أنه على فريق الإدارة أن يفحص الأداء الإستراتيجي بشكل مجمل، ويقود صاحب كل موضوع المناقشات حول موضوعه/ موضوعاته/ موضوعها/ موضوعاتها، والهدف/ الأهداف الإستراتيجي. المسؤول عنه.

ومن المهم أن القادة الكبار يشكلون ثقافة داعمة تشجع الكشوف الموثوقة والصادقة، ولا تعاقب على النتائج السلبية، والقيام بذلك يدعم فريق العمل، ويحفز القادة مديرهم على عرض المشكلات بأسرع ما يمكن، وقبل أن تصبح أسوأ وأكثر تعقيداً. ويجب النظر إلى النتائج تحت المستوى المستهدف على أنها فرص لتحسين العمل، ومناسبات تحد لصحة الإستراتيجية - وكي تفهم كيف تعمل هذه الإستراتيجية وفيما إذا كانت تعمل فعلاً. وقد تحتاج الموارد إلى إعادة توجيهها إلى مناطق هي تحت الأداء المطلوب، أو قد يحتاج المديرون التنفيذيون إلى تصحيح المستويات المستهدفة التي تكشف أنه مبالغ فيها جداً.

وكان المؤدون الإستراتيجيون في قمة إحدى الشركات قد أشاروا في تقاريرهم إلى نتائج تقع تحت الخط الأحمر (تحت الأرقام المستهدفة). وفي الحقيقة كانت هذه الوحدات قد تجاوزت في أدائها وحدات أخرى لم تقرض على نفسها مستهدفات مبالغ فيها. وقد برز هذا الموقف في إحدى الشركات التي تكافئ الصدق، وأظهرت رغبة عظيمة في اتباع سياسة مستهدفات مطاطة.

دراسة حالة أفضل تطبيق شركة الاتصالات الكورية

منذ بدايات العام 2000 استخدمت شركة الاتصالات الكورية بطاقة الأداء المتوازن لتقود جدول أعمال السنة، في اجتماعاتها التنفيذية الربعية. وبينما كانت جداول الأعمال في السابق مجرد تقارير عن النتائج المالية، أصبحت اليوم مناقشات للإستراتيجية يشير فيها المشاركون إلى إجراءات داخل التصورات الأربعة الواردة في بطاقة الأداء المتوازن.

وتجمع الشركة رؤساء المكاتب والوحدات التجارية الأربع والعشرين ليناقدشوا أداء الربع السابق من السنة، مع الأداء والإستراتيجية الشاملين. وفي اجتماعات الربع الأخير من السنة، يقيم المديرون التنفيذيون الأداء الإستراتيجي الشامل ويخططون إستراتيجيات السنة القادمة.

وبالإضافة لتأكيد التدفق المعلوماتي في الوقت المناسب، والتزام الشفافية في تقييم معطيات الأداء، فقد أثرت بطاقة الأداء أيضا وعمق في الطريقة التي يتابع فيها المديرون التنفيذيون الأداء، ويديرون التنفيذ الإستراتيجي. وتفيد بطاقة الأداء وكأنها إطار تنظيمي للنقاش والتحليل. مثلاً في أحد الاجتماعات لمراجعة الإستراتيجية، أوضح رؤساء الأقسام وفي وقت مبكر عن الاحتياجات المحتمل تفجرها التي ستطلبها التقنية الجديدة للإرسال، وكان هذا الموقف المستشرف للمستقبل نتيجة لتوجيه الأداء المتصل ببطاقة الأداء. ويفضل هذه البطاقة كانت الإدارة جاهزة لتعيد تصحيح مستهدف قدرة شبكة العمل بسرعة، لتلبية الاحتياجات الجديدة. وغدت قادرة على أن تحظى بحصة أكبر في السوق الجديدة التي برزت بسبب التقنية الجديدة.

الملخص

أظهرت الشركات المنضمة إلى صالة الشهرة لبطاقات الأداء المتوازن أن الإستراتيجية يمكن تنفيذها بنجاح والسماح لهذه الشركات بتوثيق ممارساتها الإدارية، وقد أظهرت أن التنفيذ الناجح للإستراتيجية يتطلب الاصطفااف الناجح للعناصر الأربعة: الإستراتيجية، التنظيم، المستخدمين، وأنظمة الإدارة. وتأكيد هذه العناصر هو اليد التي ترشد القادة التنفيذيين في المنظمة إلى أن كل عنصر من هذه العناصر المصطفة ضروري، ولكنه لا يكفي وحده شرطاً للنجاح. وإذا أخذت هذه العناصر معاً فإنها تقدم وصفاً يمكن لعملية إدارة ناجحة أن تتشكل حولها (انظر الشكل 10 - 9) .

لقد وضعت الفصول من الأول حتى الفصل التاسع عملية اصطفااف المنظمة، أما هذا الفصل فيقدم إطلالة عالية المستوى لعمليات اصطفااف العاملين والأنظمة مع الإستراتيجية ونحن نعتقد أن أخذها مع بعض يتماشى مع عملنا عن الخريطة

الإستراتيجية. وبطاقة الأداء، والمنظمات المركزة على الإستراتيجية ومكتب إدارة الإستراتيجية، فهذه العمليات تؤسس الأساس لعلم جديد عن إدارة إستراتيجية.

ليس تنفيذ الإستراتيجية مسألة حظ، إنها نتيجة الانتباه الواعي الذي يجمع القيادة مع العمليات الإدارية ليصف ويقيس الإستراتيجية، والاصطفاف الوحدات التنظيمية الداخلية والخارجية مع الإستراتيجية، وليصطف العاملون مع الإستراتيجية من خلال الدوافع الذاتية والخارجية، وبرنامج تطوير الكفاءة المستهدفة، وأخيراً اصطفاف العمليات الإدارية القائمة والتقارير، واجتماعات المراجعة، مع تنفيذ وتوجيه وتعديل الإستراتيجية.



<p>اصطفاف أنظمة التخطيط والإشراف</p> <p>المبدأ رقم 5</p> <p>الإشراف جعل الإستراتيجية عملية مستمرة</p> <p>عملية التخطيط</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تخطيط المبادرة 2- التخطيط الشامل بين الموارد البشرية وقتية الملومات 3- ربط الميزانية إدارة التشغيل 1- تحسين العملية 2- إدارة المبادرة 3- المشاركة بالمعرفة 1- نظام تقارير متابعة الأداء 2- اجتماعات لراجعة الإستراتيجية 	<p>اصطفاف رأس المال البشري</p> <p>المبدأ رقم 4</p> <p>حافظ جعل الإستراتيجية عمل كل فرد</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- الوعي الإستراتيجي متكون 2- الأصفاف الشخصية مصممة 3- الحوافز الشخصية مصممة 4- تطوير الكفاءات مصنف 	<p>اصطفاف الشركة</p> <p>المبدأ رقم 3</p> <p>اصطفاف الشركة مع الإستراتيجية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- دور الشركة محدد 2- الشركة والوحدات التجارية مصممة 3- الوحدات التجارية ووحدات الدعم مصممة 4- الوحدات التجارية والشركاء الخارجيون مصنفون 5- مجلس الإدارة مصنف 	<p>انتلاوم الإستراتيجية</p> <p>المبدأ رقم 2</p> <p>ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- خريطة إستراتيجية مطورة 2- بطاقة أداء 3- المستهدفات مكمية 4- المبادرات وضمت على أسس منطقية 5- المسؤولية محددة
---	---	--	---

<p>القيادة التنفيذية</p> <p>المبدأ رقم 1</p> <p>تمية التغيير عبر القيادة التنبؤية</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1- الالتزام بالقيادة العليا. 2- تصميم وضع لعملية التغيير 3- إشراك فريق القيادة. 	<ol style="list-style-type: none"> 4- توضيح الرؤية والإستراتيجية 5- فهم الطريقة الجديدة للإدارة 6- تأسيس مكتب إدارة الإستراتيجية

ملحوظات

1. W. Edwards Deming, Quality, Productivity and Competitive Position (Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, MIT, 1982), 101 - 104 .
2. M. E. Porter, «What is Strategy,» Harvard Business Review (November-December 1996) .
3. R. S. Kaplan and D. P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2004) .
4. 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, 2000).
5. R. S. Kaplan and D. P. Norton, «The Office of Strategy Management,» Harvard Business Review (October 2005) .
6. R. S. Kaplan and D. P. Norton, «Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,» Harvard Business Review (February 2004) : 52 - 63; see Chapter8, «Human Capital Readiness» in Kaplan and Norton, Strategy Maps, 225 - 243.
7. Correspondence with the Balanced Scorecard Collaborative.
8. The content of this section is drawn from «Govern to Make Strategy a Continual Process», Balanced Scorecard Report (January-February 2005)
9. M. hammer and J. Champy, Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (New York: Harper Business, 1993) .

نبذة عن المؤلفين

روبرت س. كابلان: هو أستاذ في مؤسسة بيكر في مدرسة هارفارد التجارية. مؤلف، ومؤلف مشارك في ست عشرة مقالة نشرت في مجلة هارفارد التجارية وأكثر من مئة بحث واثني عشر كتاباً، منها أربعة كتب مع ديفيد نورتن، وتركز أبحاثه، وتدرسه، والاستشارات التي يقدمها، ومحاضراته التي تركز على ربط الإستراتيجية بالأداء، وأنظمة إدارة التكاليف، وبشكل أساسي على بطاقة الأداء المتوازن، وحساب التكاليف المستند إلى العمل. وقد تلقى أوسمة تقدير عديدة بما فيها جائزة المرابي الأمريكي المتميز من جمعية المحاسبين الأمريكية (AAA)، وجائزة المنجزات مدى الحياة من قسم المحاسبة الإدارية في جمعية المحاسبين الأمريكيين، كما تلقى من معهد تشاردرد لإدارة المحاسبين في المملكة المتحدة جائزة «المنجزات البارزة لصالح مهنة المحاسبة». ويمكن الاتصال به على بريده الإلكتروني rkaplan@hbs.edu.

ديفيد ب. نورتون: هو رئيس الاتحاد التعاوني لبطاقة الأداء المتوازن، وهو مؤسسة خدمات مهنية، تسهل التوجه نحو استخدام بطاقة أداء متوازن على مستوى العالم كله من أجل التنفيذ الإستراتيجي. وكان في السابق رئيساً لشركة رينيسانس سوليوشنس، وهي مؤسسة استشارات شارك في تأسيسها عام 1992، وكذلك رئيساً لشركة نولان. نورتون أند كومباني، حيث أمضى سبعة عشر عاماً رئيساً لها. والدكتور نورتون مستشار في الإدارة، وباحث، ومحاضر في ميدان إدارة الأداء الإستراتيجي. وقد اشترك مع كابلان في وضع مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وهو مؤلف مشارك في مقالات «هارفارد التجارية»، كما أنه مؤلف مشارك في ثلاثة كتب هي: بطاقة الأداء المتوازن - ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال، الشركة المركزة على الإستراتيجية: كيف تخوض الشركات التي تستخدم بطاقات الأداء المتوازن في البيئة التجارية الجديدة، الخريطة الإستراتيجية: (تحويل الأصول المعنوية إلى أصول حقيقية). وهو معتمد من مؤسسة ورسيستر بولي تكنيك، ومدير سابق لجمعية مهندسي الإدارة والاستشارة. يمكن الاتصال به على بريده الإلكتروني dnorton@bscol.com.