

## تسلسل العمليات

أوضحت الفصول السابقة نظرية الاصطفااف، وقدمت أمثلة عن كيفية القيام باصطفااف الوحدات التجارية وناقشتها، ووحدات الدعم مع إستراتيجية الشركة. وتتبع الشركات دروباً مختلفة لتحقيق الاصطفااف على امتداد الشركة. يبدأ بعضهم من الأعلى عند مستوى إدارة الشركة ثم يتدرج بطريقة تسلسلية إلى أسفل التنظيم الطبقي فيها. وتبدأ شركات أخرى من الوسط، من مستوى الوحدة التجارية، وذلك قبل أن تصوغ إدارة الشركة بطاقة الأداء المتوازن وخريطتها الإستراتيجية العائدين لها. وينطلق بعضها بإطلاق مبادرة على امتداد الشركة أي عند القاعدة تماماً، ويقود بعضها الآخر اختباراً في واحدة أو اثنتين من الوحدات التجارية قبل أن يوسع أفق العمل وينقله إلى وحدات أخرى في الشركة.

وتدلنا خبرتنا أنه لا يوجد جواب واحد صحيح بالمطلق. لقد رأينا توجهات متعددة مستخدمة، وانتهى كل منها إلى تنفيذ ناجح. وسنصف في هذا الفصل المبادئ التي تعلمناها عن عملية التدرج في تعميم النظرية ونشرحها مع أمثلة عن شركات ناجحة تبنت هذا الاتجاه.

نحن نبدأ بمثاليين بسيطين ومحوريين: عمليات امتياز التي من أجلها تقدم الوحدات غير المركزية مقترح قيمة عام، والشركات القابضة، التي تكون فيها الشركات التابعة الفردية مستقلة، حيث يكون لكل شركة من هذه الشركات إستراتيجيتها ومقترح القيمة فيها. ثم نبحث في المثال الأكثر تعقيداً، حيث يكون للوحدات غير المركزية التابعة إستراتيجياتها التي تعكس أولويات الشركة الأم، والأوضاع المحلية للشركات التابعة.

وسوف ننهي الفصل بمثال أكثر تفصيلاً عن مصرف طوكيو- ميتسوبوشي. ويكسر هذا المثال القواعد ظاهرياً، ولكنه ما زال يحقق نجاحاً كبيراً. وتشرح دراسة هذه الحالة كيف أن عملية التدرج، وعلى الرغم من احتوائها على مبادئ عامة، تحتل التعديل، بل يجب أن تعدل لتلائم ثقافة كل شركة ووضعها.

### عمليات الامتياز

#### مقترحات القيمة العامة من الأعلى إلى الأدنى

سندرس في البداية تطور بطاقة الأداء المتوازن في شركة تتألف من وحدات متجانسة للبيع بالتجزئة، أو وحدات موزعة جغرافياً، مثل منافذ بيع مطاعم الوجبات السريعة، والفنادق والنزل، وفروع المصارف، ومراكز التوزيع الإقليمية (كما بحثناه في الفصل الثالث). ويقوم في هذا النمط من الشركات فريق على مستوى الشركة بتطوير بطاقة أداء عامة لاستخدامها في كل وحدة من الوحدات غير المركزية. وتعكس بطاقة الأداء العامة هذه الميزانية العامة لكل منفذ، ومن ضمنها المزج بين نمو العائدات وتخفيض التكاليف، معايير الزبون عن الرضا عن منفذ البيع ومنتجات الشركة، والاحتفاظ بالعميلين المهرة، ونمو مبيعات الوحدة، ومقترح القيمة المتعلق بالزبون، وميزانية العمليات الداخلية الحاسمة في الوحدة، ورضا العامل، والاحتفاظ بالعامل الماهر، والإمكانيات المتعددة، وتعميم أنظمة المعلومات، وثقافة الشركة. وعندما تحدد كل هذه البنود تبلغ بطاقة الأداء العامة إلى جميع الوحدات وتدرج في تقاريرها وأنظمة الحوافز فيها.

وفوائد تعميم مقترح قيمة عام وبطاقة الأداء عبر الوحدات المتجانسة واضحة. أولاً إن هذه العملية بسيطة، فعندما يقرر فريق المشروع في الشركة الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المرافقة لها المتضمنتين للمعايير والأرقام المستهدفة، يصبح تعميمها في كل المنظمة أمراً ممكناً. ولا يحتاج الأمر إلى مزيد من التحليل أو العمل عند المستويات غير المركزية.

ثانياً: يمكن للشركة أن تبلغ بسهولة الرسالة العامة عبر الخطابات، والرسائل الإخبارية، ومواقع الإنترنت، والإعلان في لوحات الإعلان. ويتلقى كل عامل في أي مكان يعمل فيه الرسالة نفسها.

ثالثاً: تغذي الإجراءات العامة روح المنافسة الداخلية، وتسهل لوحات داخلية المشاركة بأفضل الممارسات. وعندما تتبع كل وحدة الإستراتيجية نفسها، وتستخدم المقاييس نفسها لتقيس نجاح الإستراتيجية، فإن الشركة تستطيع أن تحدد من هم العاملون القادة ومن هم العاملون المتقاعدون في أي إجراء خاص، ثم توزع أحكامها عن هو العامل الأفضل كي ترفع من سوية الأداء لدى الآخرين.

ولكن هناك جوانب سلبية في تعميم مقترح القيمة العام للشركة عبر الشركة كلها، ويوجه لا يمكن تجنبه. فسوف تبدو العملية أنها مفروضة من الأعلى إلى الأسفل، وسلطوية؛ لأن القليل من حرية التصرف ترك للوحدات المحلية. والاستجابة المبدئية للعديد من الوحدات التي عانت طويلاً الاستجابة لمبادرات التحسين قصيرة الأجل التي تقوم بها الشركة، هي الرفض: «سوف نتجاوز ذلك، دعونا ننتظرها تنتهي». ستكون الوحدات في شك من أن المركز الرئيس يلتزم فعلاً ببطاقة الأداء الجديدة.

وإذا افترضنا أن مديري الشركة التنفيذيين قد التزموا بالمبادرة، فإن العديد من الوحدات سوف تتحرك من مرحلة الرفض إلى المرحلة «العلاجية»، أي عند الأداء على تناول دواء سيئ الطعم الذي يصر أباؤنا وأطبائنا على أنه نافع لنا، نقول لأنفسنا «لنأخذ به بسرعة وننتهي من الأمر». وفي هذه المرحلة تكون الوحدات في مزاج امتثالي رضوخي، فيقوم المديرون بإعداد تقاريرهم في نهاية كل مرحلة بطريقة ميكانيكية فقط لتلبية رغبة الشركة في تقويم الأداء. وترى الوحدات في ذلك أنها مبادرة غير رابحة، فإذا كان أداؤها قد قوّم بأنه مقبول، عندها سوف تترك لشأنها مدة أخرى ولكنها ستبقى معرضة لتحمل كلفة تقديم بيانات عن مقاييس الأداء الجديد. وإذا نظر إلى أداؤها على أنه تحت المعدل فعندها ستجد نفسها مضطرة إلى تقديم المبررات، ومطالبة بتقديم التوضيحات، ومجبرة على القيام بأعمال تصحيحية لأدائها.

ولا تستخدم الوحدات غير المركزية في كلتا المرحلتين، مرحلة الرفض والمرحلة العلاجية، الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء لتحقيق المنافع داخل تنظيماتها المحلية. إنها لا تعبئ العاملين فيها لتحقيق أهداف الشركة، ولا تعمل على اصطفاف إداراتها

وظائفها مع الإستراتيجية العامة، ولا تسعى إلى تثقيف العاملين فيها بثقافة الشركة، ولا تحفيزهم لدعم إستراتيجيتها، ولا تعزز التركيز الإستراتيجي في تكرار العمليات الإدارية للتخطيط، ووضع الميزانية، وتوزيع الموارد، وإعداد التقارير، والتقويم، والتعديل.

ويواجه المديرون التنفيذيون تحدي كيف يدفعون مديري كل الوحدات غير المركزية لتقويم مدى استطاعتهم استخدام الخريطة الإستراتيجية العامة وبطاقة الأداء من أجل اصطفاف عملياتهم وإداراتهم والعاملين لإنجاز مقترح القيمة العام. ويحتاج قادة الشركة إلى أن يقنعوا المديرين المحليين بفائدة أن تعزز وحدة القيمة التي حققتها أي وحدة أخرى في الشركة.

في شركة أن نيلر، وهي سلسلة محال يبيع بالتجزئة للأزياء النسائية، ولدى كل وحدة عاملون ينشئون ملحوظات ساخرة ويؤدونها فيما يخص الأهداف الإستراتيجية والإجراءات المرتبطة ببطاقة الأداء. وكتب بعض العاملين أشعاراً، وألف آخرون مسرحيات قصيرة تصور الزبونة المستهدفة وخبرتها في الشراء، حتى إن آخرين ألفوا أغاني «الراب» وغنوها في مجموعات. ودرس كل عامل الإستراتيجية بهذه الطريقة وأعاد روايتها على طريقته أو طريقته الخاصة، ووجد أو وجدت تسلية في أدائها، ومشاهدة المواهب الخلاقة عند العاملين والمشرفين الآخرين. ومع ذلك فقد تحدد مقترح القيمة العام على مستوى الشركة، وعبأت العروض المحلية والمباريات المشرفين والعاملين وأوجدت جهداً مشتركاً لإنجاز مقترح القيمة العام.

### الشركات القابضة: من الأدنى نحو الأعلى

وعلى النقيض من عملية التدرج من الأعلى نحو الأسفل التي تستخدمها الشركات التي تمتلك منافذ متجانسة للبيع بالتجزئة، تبدأ بطاقات الأداء للمشروعات في الشركات متنوعة الأعمال نمطياً من مستوى الشركة التابعة، وعلى الأقل من مستوى واحد على الأقل أدنى من القمة. مثلاً، في شركة متنوعة الأعمال هي شركة FMC. بادر مديرون تنفيذيون كبار بالمشروع بتحديد ست من الشركات التابعة للشركة الأم لتتنوع لتكون

شركات رائدة. وقدمت الشركة الأم الموارد من أجل المستثمرين، إلا أن كل شركة من الشركات الست قامت بتطوير بطاقة الأداء الخاصة بها.

وتحدث رؤساء الشركات المتطوعة، بعد بضعة شهور، في اجتماع للشركة الأم حضره المديرين التنفيذيين من كل الشركات التابعة، عما تعلموه من مشروعهم، فأثاروا حماس جميع الشركات التابعة لتطبيق نظام الإدارة الجديد. وكان لكل شركة تابعة في نهاية العام بطاقة الأداء الخاصة بها التي جرت المصادقة عليها من الإدارة العليا للشركة.

وعندما اكتمل وضع بطاقات الأداء للشركات التابعة، تحولت هذه البطاقات إلى عقود مسؤولية بين المركز الرئيس للشركة وبين الشركات التابعة. وقد قدمت بطاقات الأداء جدول أعمال وموضوعات للنقاش في الاجتماع ربع السنوي الذي يعقد بين المديرين التنفيذيين في المقر الرئيس وبين إدارة كل شركة من الشركات التابعة.

وكانت المناقشات بين الشركة الأم والشركات التابعة قبل وضع بطاقات الأداء تجري فيما يخص الإجراءات المالية فقط مثل عائد رأس المال المستخدم (ROCE) ومكوناته. فإذا استطاع المديرين التنفيذيين في الشركات التابعة الوصول إلى الأرقام المستهدفة المتعلقة بعائد أو مردود رأس المال المستخدم، فعندها تتصف المناقشات بالرضا، وتكون قصيرة نسبياً. وإذا فشل المديرين التنفيذيين في الوصول إلى الأرقام المستهدفة تصبح المناقشات أطول وأكثر صعوبة. أما مع وجود بطاقات الأداء، فقد استمر المديرين التنفيذيين في مناقشة الأداء المالي، ولكنهم ناقشوا أيضاً الإجراءات غير المالية التي تتنبأ بالربحية والنمو المستقبليين.

وكانت بطاقة الأداء لكل شركة تابعة تختلف عن بطاقات الشركات الأخرى. وقد لا يكون ممكناً أن تجمع كلها في بطاقة أداء واحدة للشركة الأم. ما عدا ما يتعلق بالأمر المالية التي تميل لأن تكون عامة في الشركات التابعة. وعلى الرغم من الإستراتيجية وبطاقات الأداء في الشركات التابعة فقد وجد المديرين في الشركة الأم سهولة في التحضير للاجتماع بكل شركة تابعة على حدة. وقد راجعوا الإستراتيجية وبطاقة الأداء المصدقتين العائدتين لكل شركة، ثم قوّموا الأداء الحالي فيما يخص الأرقام المستهدفة والمصدقة.

وكذلك شعر المديرون التنفيذيون في الشركة الأم أنهم «يملكون» الآن الإستراتيجية في كل شركة من الشركات التابعة. فلو ترك المدير في الشركة التابعة العمل باختياره أو رغماً عنه، فلن يكون المدير الجديد مطلق العنان في تقديم إستراتيجية جديدة بكاملها لشركته. وستكون القضية الأساسية للمدير الجديد متابعة تنفيذ الإستراتيجية التي جرى اقتراحها سابقاً للشركة التي جرى تصديقها. وإذا أراد المديرون التنفيذيون الجدد في الوحدات التجارية تعديل الإستراتيجية أو تقديم إستراتيجية جديدة تماماً، عليهم أولاً أن يضعوا إستراتيجية أداء محلية وبطاقة أداء جديدتين ويعرضونهما على الشركة الأم للمصادقة عليها. وقد قدمت هذه العملية طريقة أكثر منهجية للشركة كي تستطيع الوحدات المستقلة ذاتياً أن تمتلك المبادرة، والمسؤولية معاً تجاه إستراتيجياتها، وتوفر هذه العملية في الوقت نفسه للشركة الأم الأداة لتراقب أداء الشركة التابعة وتقومها في صياغة إستراتيجيتها وتنفيذها.

وقد عملت FMC بهذه الطريقة لبضع سنين قبل أن تنتج أخيراً بطاقة أداء على مستوى الشركة كلها، وتضمنت في معظمها - وهذا ما يدعو للدهش - إجراءات تتعلق بالشؤون المالية، وشؤون العاملين (التعلم والنمو). كما تضمنت أيضاً عدة معايير لعمليات داخلية، تهتم بوجه أساسي بموضوع السلامة، وهو موضوع يجب على كل وحدة في الشركة أن تورد في بطاقة الأداء المحلية الخاصة بها.

وباختصار، إن بطاقات الأداء في الشركات متعددة الأعمال نادراً ما تبدأ عند المستوى الأعلى في الشركة؛ لأنه لا توجد نمطياً، إستراتيجية على مستوى الشركة. فكل شركة تابعة تطور إستراتيجيتها الخاصة وبطاقة الأداء المراقبة لهذه الإستراتيجية، اللتين يقرهما المديرون التنفيذيون، ومن ثم يستخدمونهما لتوجيه أداء الشركات التابعة. وتقوم الشركة الأم في مرحلة ما من العمل بتطوير بطاقة أداء على مستوى الشركة تجمع فيها كل الإجراءات المالية والإجراءات الأخرى المتعلقة بالعاملين الواردة في الوحدات المستقلة ذاتياً، وأيضاً كي توضح الأهداف على مستوى الشركة - مثل الجودة في السلامة والنوعية أو البيئة - التي تدخل في بطاقات الأداء في كل الشركات التابعة.

## عمليات التدرج المختلطة

تستطيع معظم الشركات التي تقع في الوسط أي بين شركات تضم وحدات غير مركزية وشركات متنوعة الأعمال جداً، أن تنتقي ما تراه مناسباً من تطبيقات هذين الطريقتين الرئيسيتين. الأول هو عملية تقليدية تبدأ من الأعلى نحو الأسفل، حيث توضع الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المرافقة لها من قبل أعلى مستويات الشركة، ثم يليها وضع بطاقات الأداء لكل وحدة تجارية ووحدة دعم، التي يجب عليها تنفيذ الإجراءات الواردة في الخريطة الإستراتيجية وبطاقة أداء الشركة.

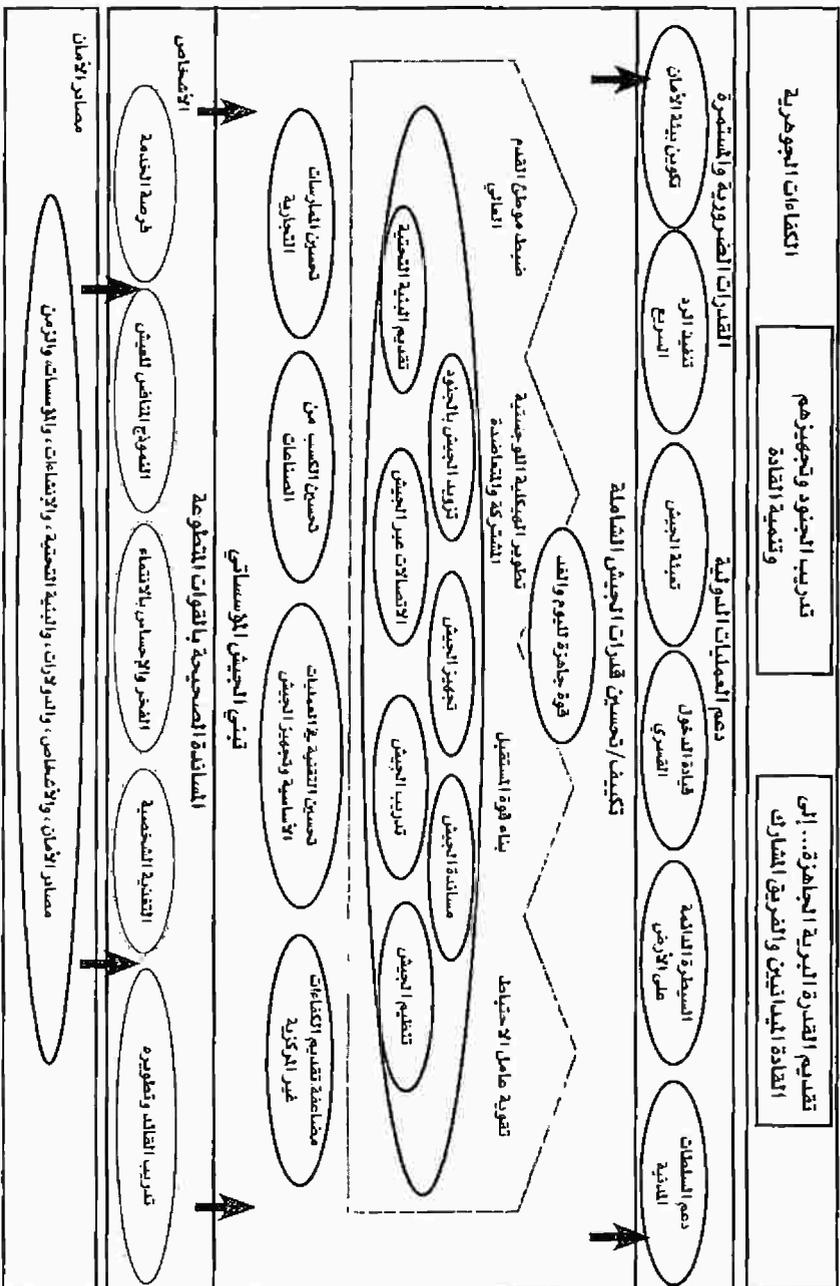
أما الاتجاه الثاني فهو في غالبته يبدأ من الأسفل متجهاً نحو الأعلى، بتطبيق مشروعات تمهيدية اختبارية إرشادية بهدف تعميم واضح لمقترح القيمة للشركة الأم.

### دراسة حالة للتوجه من الأعلى نحو الأسفل: الجيش الأمريكي

لعل أكبر مثال على عملية التدرج من الأعلى إلى الأسفل قد جرى تنفيذها في منظمة ذات تراتبية واسعة وتكامل في حده الأعلى: الجيش الأمريكي. وقد أطلقت بطاقة الأداء المتوازن للجيش التي سميت نظام الجاهزية الإستراتيجية، في أوائل عام 2002 بعد تصديقها من المراجع العليا في المؤسسة العسكرية: إدارة أركان الجيش (CSA) ووزارة الدفاع (SA).

وقد أشير إلى أول بطاقة أداء وضعت، ببطاقة الأداء في المستوى صفر، وعكست إستراتيجية الجيش الدولية (انظر الشكل 1.6). ووصفت بطاقة الأداء المهمة بأنها تتضمن تحقيق مقدرتين جوهريتين: «تدريب الجنود وتجهيزهم، وتمية القادة» و«تزويد قادة الميدان المحاربين والفريق الداعم المرافق بالقدرة والقوة البرية المناسبة والجاهزة». وبدلاً من الزبائن في الشركات، لدى الجيش الأمريكي مساهمون - وهم الجيش الأمريكي، والكونغرس، والفرع التنفيذي - الذي يحدد له ست قدرات رئيسية: إيجاد البيئة الآمنة، والاستجابة التنفيذية السريعة، وتميئة الجيش، وقيادة الدخول الإلزامي إلى أرض الخصم، وتحقيق السيطرة على الأرض، ودعم السلطات المدنية.

ترويض الطاقة الميدانيين بالقوى الضرورية والقدرات لدعم الأمن الوطني واستراتيجيات الدفاع



أما تصور العملية الداخلية فقد جرى تنظيمه وتضمينه أربعة أهداف إستراتيجية:

• إيجاد موطئ قدم في كل العالم.

• تطوير هيكلية لوجستية مشتركة ومتعاونة فيما بينها.

• بناء قوة المستقبل.

• تعزيز إسهامات الاحتياطي الرئيس.

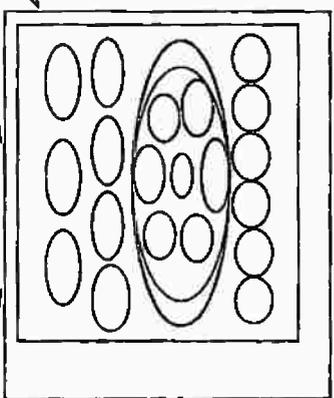
وأكد تصور التعلم والنمو على الأهداف المتعلقة بالشعب الذي يمكن أن يردف بقوة فاعلة ومتطوعة بالكامل. وبدلاً من التصورات المالية استخدم الجيش تصوراً للموارد ليعكس قدرته في الحصول على الأشخاص، والتمويل، والبنية التحتية، والمعسكرات، والمنشآت في مدة زمنية معقولة تمكنه من تنفيذ مهماته.

وأكمل فريق المشروع في الجيش بطاقة الأداء المتوازن من المستوى صفر في ثلاثة شهور، وصادقت رئاسة أركان الجيش ووزارة الدفاع عليها في نيسان من عام 2002. وجرى في الخطوة الآتية (انظر الشكل 2.6)، نشر بطاقة الأداء بالتدرج على وحدات المستوى 1 التي كانت ترفع تقاريرها مباشرة إلى رئاسة الأركان. وتكونت وحدات المستوى 1 من خمس وثلاثين مجموعة قيادية رئيسة وإدارية في الجيش، مثل الجهاز الصحي، والإدارة اللوجستية. وقد قدمت بطاقة الأداء من المستوى صفر الإطار الإستراتيجي والتوجيهي لهذه الوحدات الخمسة والثلاثين. وكانت كل قيادة وإدارة تحدد أولوياتها الإستراتيجية في دعم الجيش، تماماً كما فعلت تلك الوحدات المكلفة بمهام محلية.

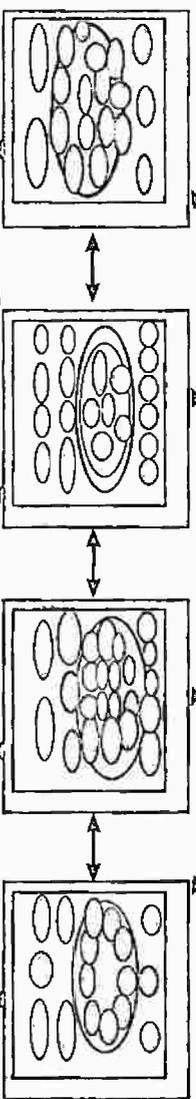
وقادت وحدة جديدة في رئاسة الأركان أطلق عليها اسم مركز عمليات بطاقة الأداء الإستراتيجية، عملية التدرج وعملت كوحدة استشارية مركزية للمشروع. وقدم هذا المركز الذي يتألف من فريق جوهرى من خبراء بطاقة الأداء المتوازن، والمشورة، والخبرة، والتدريب، والدعم التقني، ومراقبة الجودة لدى الوحدات التجارية أولاً، وبالتدرج عبر الجيش كله. وأنشأ المركز صفوفاً تدريبية مدة كل منها يومان، لتدريب أربعمئة قائد في مشروع بطاقة الأداء على قواعد الأسلوبية وبطاقة أداء الجيش في المستوى صفر.

الشكل: 2-6- تصميم بطاقة الأداء المستويات الدنيا في الجيش

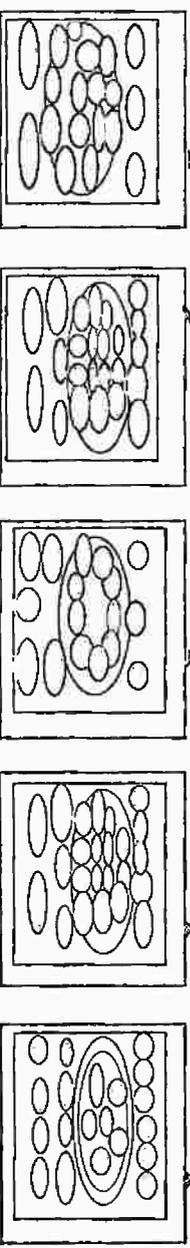
تصميم بطاقة الأداء



تصميم بطاقة الأداء في الجيش  
(1) مستوى صف



35 قيادة وادارة للعاملين  
(1) مستوى



275 قيادة فرعية  
(2) مستوى

عمل كل قائد رئيس لفريق بطاقة الأداء المتوازن مع قيادته أن يلتقط الأولويات الإستراتيجية وبنى بطاقة الأداء مستخدماً موقعاً حاسوبياً هو مركز تصميم للخدمات السريعة يعود لرئاسة الأركان. وقد زود هذا الجهاز الداعم وسائل الإعلام المختلفة بتعليمات، ولوائح، واصطفاف مع أهداف الجيش وإجراءاته. ومكنت تقارير توصيف الوضع القائم التي وضعها مركز التصميم، مركز العمليات الإستراتيجية للموارد البشرية أن يجعل فرق المستوى 1 تعمل ضمن إطار الوقت المحدد. وكان المركز يعقد مؤتمراً أسبوعياً يتضمن جلسات أسئلة وأجوبة، وأسس نقطتي تفتيش، حيث تقوم كل وحدة بإخضاع خريطتها الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن للمراجعة والتدقيق.

ويصادق الضباط الكبار في كل قيادة تابعة لرئاسة وإدارة أركان على بطاقة الأداء التابعة لوحدتهم ثم يخضعونها لمصادقة قيادة الأركان. واستخدمت قيادة الأركان هذا الإجراء كفرصة لمناقشة الاتجاه الإستراتيجي مع القادة العاملين في هذا التغيير المنظماتي.

1- جرى النشر المتدرج لبطاقة الأداء نزولاً إلى 275 جهازاً في المستوى رقم 2 بطريقة مشابهة لما ذكر آنفاً في أجهزة المستوى 1. وكان الفارق الرئيس أن أجهزة المستوى 2 قد تلقت دعمها من مراكز العمليات التي أنشئت في كل جهاز من أجهزة المستوى 1. وكانت مراكز العمليات في المستوى 1 مسؤولة عن مراقبة الجودة، والأسئلة والأجوبة، ودعم مركز التصميم، وتوجيه التسلسل الزمني، والإطلاقة العامة على البرنامج. وقدم المركز الرئيس لبطاقة الأداء في رئاسة الأركان (المستوى صفر) الدعم عندما كان مركز عمليات في المستوى الأول يطلب المساعدة. وبإنشاء مراكز العمليات الفردية في المستوى 1، وسرع المشروع نقل المعرفة وولد عمليات شراء في مستوى الميدان. وكان التدريب والمركز الحاسوبي للتصميم السريع التابع لرئاسة الأركان قد أتاح لجميع الأجهزة الـ 275 في المستوى الثاني أن تطور بطاقات الأداء الخاصة بها بوجه متوازن. أخيراً، صار بإمكان الأقسام المنفردة والفرق التي يبلغ تعداد أفرادها نحو عشرة آلاف جندي أن تمتلك بطاقة الأداء الخاصة بها.

يستخدم ضباط الجيش الآن بطاقة الأداء المتوازن لقيادة اجتماعات منتظمة مع ضباطهم من الرتب العالية، والقادة المدنيين الكبار، وأعضاء آخرين من الفريق، لمراجعة وسائل إيجاد التمويل الإستراتيجي. ومكنت بطاقة الأداء التابعة لرئاسة الأركان كل فريق لتقويم أداء الوحدة الراهن في وحدات منظماتية مثلاً: العزلة المنظماتية (كالمجالات اللوجستية، والعمليات، والتدريب وغيرها من المجالات المتعلقة بالجهاز العامل). ويستطيع أشخاص من أجهزة مختلفة داخل الجيش الوصول بسهولة إلى معطيات بطاقة الأداء والإصطفاف بسرعة حول المسائل التي تربط الأجهزة المختلفة مع بعضها بعضاً. ولنضع الأمر بصيغة بسيطة نقول إن بطاقة الأداء قد مكنت الجيش من أن «يستدعي الرجل المناسب إلى العمل» عندما تبرز مسائل على وجه غير متوقع.

وقد أعطت بطاقة الأداء القيادة معلومات دقيقة وموضوعية واستشرافية وجاهزية قابلة للتنفيذ لتعزيز إدارة الموارد الإستراتيجية بطريقة دراماتيكية. وحصل الجيش الأمريكي أول مرة في تاريخه على نظام إدارة لمشروع يحقق التكامل بين معلومات الجاهزية الآتية من الميدان العامل وبين الاحتياط، والجهاز الإداري، وبوجه مكن الجيش من تحسين دعم القادة الميدانيين والإنفاق على الجنود وأسرهم، وأن يحدد ويتبنى تطبيقات تجارية مهمة وتحويل الجيش. وعن طريق جمع المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب، وتوسيع أفق البيانات موضع العلاج، وحسن نظام التقارير وبوجه واضح من إمكانية قيام الجيش بقياس الجاهزية. وقام الجيش بتطوير أبعاد لهذا النظام ليرفع من دقة المؤشرات الرئيسة، ويمكن القادة من التنبؤ بالتوجهات المستقبلية كي يتجنبوا المسائل التي تؤثر في الجاهزية قبل أن تصبح مشكلات.

واستخرج قادة فرديون قيمة كبيرة من بطاقة الأداء بالإضافة إلى النتائج المتحققة في مستوى القيادة العليا. وكانت الوحدات المفردة قادرة على أن تقابل بوجه أكثر فاعلية واجباتهم التي تفرضها قوائم مهمتهم، وركزوا بوجه متواز على الجاهزية والتحويل الشامل باتجاه قوة المستقبل المطلوبة.

## دراسة حالة: من الأعلى إلى الوسط ومن الوسط إلى الأعلى شركة MDS

تبعث هذه الشركة، وهي شركة متنوعة، عملية مختلفة قليلاً؛ إذ طبقت عملية مبدئية من الأعلى إلى الأسفل، ولكن وبسبب أن وحداتها التابعة كانت مستقلة ذاتياً، فإن الإستراتيجية على مستوى الشركة لم تتطور بوجه كامل في الصياغة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن التابعة لها. قامت الشركة في المرحلة الثانية بعد أن وضعت الوحدات التابعة خرائطها الإستراتيجية وبطاقات الأداء لكل واحدة منها على انفراد، بتكليف فريق بتحديث بطاقة الأداء العائدة للشركة واختيار إجراءات ومعايير، جرى فيما بعد تعميمها على كل الوحدات لتصبح عامة.

يقع المقر الرئيس للشركة في تورنتو، وهي شركة دولية للمواد الصحية وعلوم الحياة، وتنتج وتقدم خدمات للوقاية، والتشخيص، والعلاج من الأمراض. وتستخدم الشركة أكثر من عشرة آلاف عامل منتشرين في ثلاثة وعشرين بلداً، وحققت في السنة المالية 2004 (8,1) مليار دولار. وهي شركة متنوعة الأعمال وتعمل بوساطة أربعة قطاعات أعمال رئيسية هي: (1) أيزوتوبس التي تقدم عناصر تقنية للطب النووي، ومواد لأنظمة التعقيم وأنظمة علاجية لتخطيط وتقديم علاج السرطان. (2) وشركة دياغنوستيكس التي تقدم المعلومات والخدمات المتعلقة بالمخبر كي تقي الأمراض وتشخصها وتعالجها. (3) وشركة سيوكس التي تنتج أجهزة التحليل المتقدمة مثل أجهزة قياس الطيف. (4) وشركة فارما سرفيس التي تقدم عقود الأبحاث وخدمات لتطوير العقاقير إلى الصناعة الدوائية، مع زيادة استكشافية في تطوير دراسة وظائف البروتينات في الجينات من أجل إيجاد طرق جديدة بالكامل لاكتشاف العقاقير.

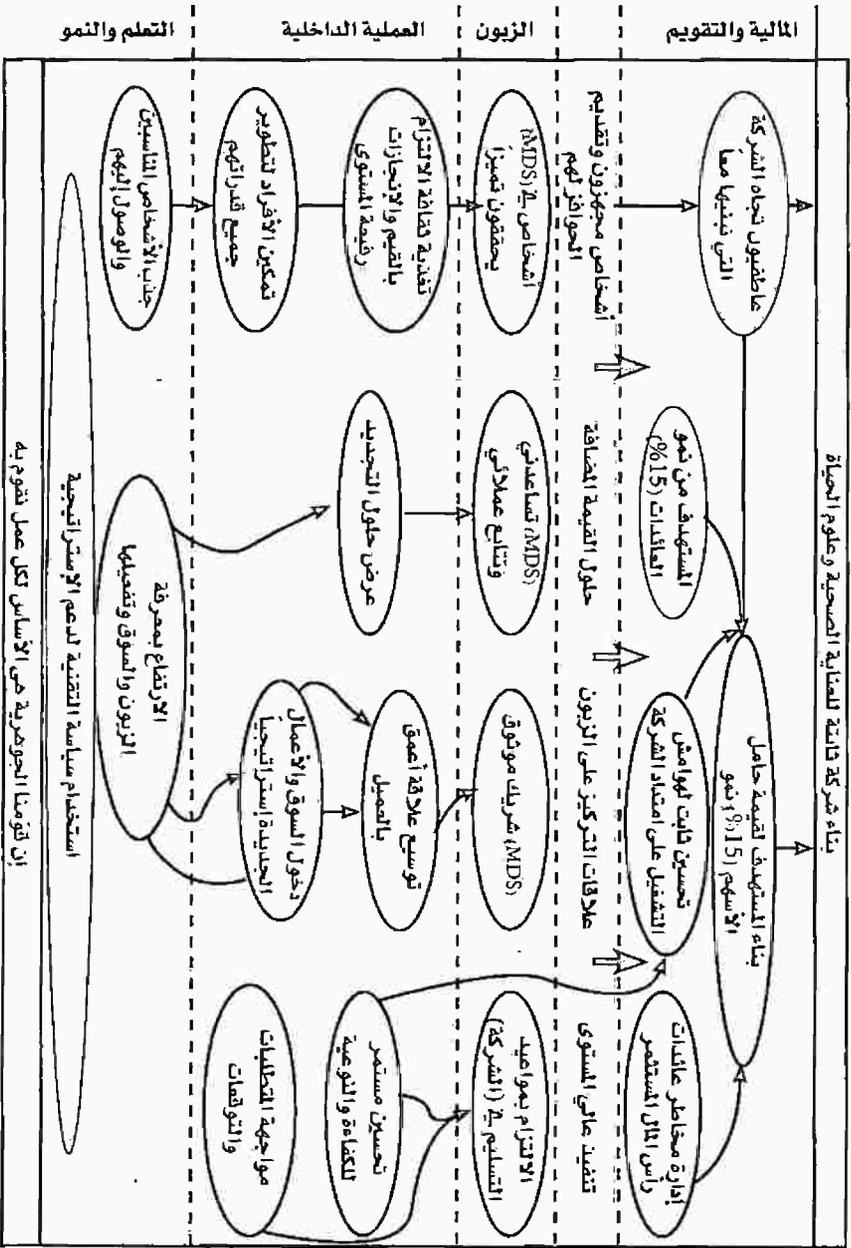
وزادت المبيعات ما بين عامي 1973 و2002 بنسبة 20% في معدل نمو سنوي تراكمي، وزادت الأرباح 16% بشكل معدل نمو سنوي تراكمي CAGR. ويتضح من هذه الأرقام أن الشركة الأم لم تكن في أزمة، ولم تكن لديها حالة الأرض المحروقة. ومع ذلك فقد أطلقت مشروع بطاقة الأداء لتعيد تكوين نفسها من «حالة الحسن إلى حالة العظيم» بالتركيز على أهم فاعليات تكوين القيمة وتحقيق اصطفاف أكبر عبر الوحدات

التجارية المتنوعة التي تضمها. وقد بدأ فريق الشركة بالتأكيد على الأمور التي يجب ألا تتغير، فعلى الشركة أن تحتفظ بالقيم الجوهرية: «التكامل، والالتزام بالتميز، والثقة المتبادلة، والاهتمام الحقيقي بالجمهور، واحترامه»، وأشار الفريق إلى أهمية تضمين القيم الجوهرية هذه في كل جوانب حياة الشركة كأساس للخريطة الإستراتيجية التي ستوضع لها.

ووضعت الشركة رؤيتها القائلة «بناء شركة مستمرة في ميدان الصحة العالمية وعلوم الحياة» على رأس خريطةها الإستراتيجية. وكان هدفها في التوجه نحو العالم بأسره يتطلب التوسع إلى ما وراء قاعدتها الكندية والشمال أمريكية. كما تضمن بيان قيمها الشعار الآتي «الحماس الجماعي لنوع الشركة التي نبنيها معاً» وأدرج داخل تصوراتها المالية (انظر الشكل (3.6)). وتتطابق البيانات فيما يخص رؤية الشركة وقيمها وأغراضها، مع الإستراتيجية الجديدة التي أرادت الشركة تحديدها بغرض تحقيق نمو الشركة والتغيير.

وجسدت الخريطة الإستراتيجية إجراءات وأرقاماً مستهدفة مالية كي تصبح الشركة شركة رابحة، وتشهد نمواً عالياً. كما عكست أهداف التعلم والنمو أيضاً أولويات الشركة عن الأشخاص والأنظمة. وقد اختارت أربعة أهداف عامة تتعلق بالزبون، وجرى دعم كل هدف عام بأهداف فرعية متعددة تتعلق بالعملية الداخلية والزبون. وكي تعطي للوحدات التجارية المختلفة الحرية والمبادرة في أن تحدد كل وحدة بمفردها كيفية تكوين القيمة، أجلت الشركة إجراءات معينة تتعلق بالزبون وبالعنصر الداخلية. وكان هذا الإجراء بعد ذاته مفاجأة؛ لأنها المرة الأولى التي اعترفت فيه إدارة الشركة أن الوحدات التجارية وليس المقر الرئيس للشركة هي التي تقوم بتكوين معظم القيمة.

وحددت الشركة في عملية التعميم المتدرج للخريطة الإستراتيجية أحد عشر وحدة تجارية بوصفها الوحدات الأكثر التصاقاً بالإستراتيجية. فلدى هذه الوحدات اتصال مباشر مع العملاء والزمبائن. وطلبت الشركة من هذه الوحدات أن تطور خرائط إستراتيجية وبطاقات أداء خاصة بكل وحدة، وأن تعممها على الإدارات التابعة لها والعاملين فيها. وقد اختار يوب هاريس، المشارك في وضع بطاقة أداء الشركة، أحد المالكين وسماه مالكا في



كل وحدة تجارية، وعمل مع مالكي العمليات هؤلاء كي يحقق توافقاً في البنية، والشكل، والمصطلحات الفنية، والمشاركة في التعلم بوساطة المشروعات. وطورت كل وحدة تجارية مقترح قيمة الزبون، أخذة في الحسبان تخفيض التكلفة، والمودة للزبون، وقيادة الإنتاج.

كافح المقر الرئيس في البداية ليحدد الكيفية التي يستطيع بها هو وبقية الشركة أن يضيف قيمة أكبر من القيمة التي كونتها إحدى عشرة وحدة تجارية. وفي الحقيقة، استنتج المقر الرئيس أن القيمة المضافة قد حققها بقيادته، وعبر التوجه من الأعلى إلى الأسفل، باستخدام بنية الشركة المؤلفة من أربعة أقسام تابعة لها (أيزوتوبس - النظائر، ودياغنوستيكس - التشريح، والصناعات الدوائية في المرحلة المبكرة، والصناعات الدوائية في المرحلة المتقدمة)، بوساطة دعم مباشر من الشركة للأبحاث، والتنمية، والبنية التحتية للخدمات المشتركة.

وأعاد فريق المشروع في الشركة النظر في الخريطة الإستراتيجية للشركة مع وضع بنية الاصطفاف الرئيسة موضع التنفيذ (انظر الشكل 4.6). وخفضت الشركة في أثناء هذه المراجعة عدد الأهداف على خريطةها من ثمانية عشر هدفاً إلى اثني عشر هدفاً (انظر الشكل 5.6).

كانت الخريطة الإستراتيجية الأولى للشركة محددة جداً، وتبنى العديد من الوحدات التجارية الأهداف الأربعة المهمة المتعلقة بالزبون دون أن تحدد مقترح القيمة المتعلق به، وهذا المقترح هو الذي يوجد الفروق بين الوحدات التجارية. أما الخريطة الجديدة فقد عكست الفهم بأن المقر الرئيس ليس لديه زبائن، وإن الوحدات التجارية فقط هي التي لديها زبائن. ولهذا اختارت الشركة هدفاً واحداً فقط شاملاً وبالغ الأهمية لخريطةها، «بناء علاقات قابلة للبقاء»، مع التوضيح أنه على كل وحدة تجارية أن تختار مقترح القيمة المتعلق بالزبون الذي يمكنها من بناء علاقات دائمة بالزبون.

كما اتخذت قيادة الشركة إجراءات تتعلق بكل هدف من أهداف الشركة، وعينت مديراً تنفيذياً كي يكون مسؤولاً وعرضة للحساب في مسألة تحقيق الأرقام المستهدفة في كل وحدة تجارية. وكونت إجراءات الشركة وأرقامها المستهدفة دليلاً واضحاً للإجراءات



شركة دائمة العناية الصحية وعلوم الحياة

بناء لحصة الأسهم القيمة العليا

متمسكون بنوع الشركة التي نبنها

نمو عوامل التشغيل

زيادة عائدات رأس المال

عائدات النمو

علاقة الشركة المميزة

التحسين المستمر للسلامة  
والكفاءة والجودة

مواجهة التحديات وتجاوز التوقعات

عرض قرارات التحديد

دخول سوق جديدة  
إستراتيجية

فهم أفضل لسوق عملائنا

تفعيل الإستراتيجية من طريق مبادئ التقنية

بناء ثقافة أداء عالية للشركة

جذب الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بهم

قسمتنا وأغراضنا الجوهرية كأساس كل ما نفعله

أعضاء مهذبون ومحفزون

العمليات الخاصة

المنتجات

الرائية

العامة والأرقام المستهدفة في بطاقة أداء كل وحدة تجارية. ولم يكن دور الشركة أن تعامل الوحدات التجارية وكأنها «زبائن». فالشركة تملك الوحدات التجارية، وعليها أن تضع أفضليات وأرقاماً مستهدفة لهذه الوحدات، وعليها أن تقدم العون لها كي تحقق الأرقام المستهدفة. وكانت الشركة تتدخل عندما ترى أن إحدى أولويات الشركة - لنقل مثلاً المتعلقة بالابتكار - تطلبت تمويلاً من الشركة لوحدة تتقاطع مع وحدات أخرى، أو أبحاث أساسية تتجاوز ما تستطيع أن تقوم به وحدة بمفردها، ولمصلحة أدائها الخاص بها. وكان على وحدة تطوير الشركة أن تجد المقتنيات التي كانت تشعر أنها قد تقيده العديد من الوحدات التجارية وتمولها. وكانت هذه التدخلات مستندة إلى الأهداف الواردة، إما في بطاقة أداء الشركة، أو في بطاقات الأداء لوحدة الخدمات المشتركة مثل وحدة تطوير أعمال الشركة.

تشرح الدراستان السابقتان اتجاهين مختلفين تماماً، على الرغم من أن كلا من الاتجاهين قد عمل بوجه جيد لشركته وثقافتها. وقد استخدم الجيش الأمريكي اتجاهاً تقليدياً يتجه من الأعلى نحو الأدنى. كانت إستراتيجيته تقرر في القمة ثم تعمم تدريجياً إلى الوحدات التابعة إلى المستوى الأدنى. وكانت الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء في الوحدات غير المركزية تعكس في وقت واحد أهداف المؤسسة العسكرية وأولوياتها بقدر ما تعكس مهمات وتحديات الوحدات غير المركزية على المستوى المحلي. أما شركة MDS فاخترت توجهاً أتصف بتجريبية أكبر. فقد وضع المركز الرئيس أولاً إطار خريطة إستراتيجية مبدئية للشركة، ثم طلب من الوحدات التابعة والوحدات الداعمة وضع خرائط إستراتيجية وبطاقات أداء خاصة بها. وبعد هذه الجولة الأولى من وضع بطاقات الأداء، راجع المقر الرئيس الخريطة الإستراتيجية التي كان قد وضعها للشركة وصححها على ضوء بطاقات الأداء للوحدات التابعة، ثم أرسل الخريطة المصححة مرة أخرى إلى الوحدات التابعة المحلية، ووحدات الدعم.

### هل يمكن للوحدات التجارية أن تنطلق أولاً

لا تبدأ العديد من بطاقات الأداء والخرائط الإستراتيجية من مستوى الشركة الأعلى. ويمكن أن تبنى بطاقة الأداء الأولى من مستوى القسم أو الوحدة التجارية لسببين:

الأول أن الشركة قد ترغب في أن توجه مفهوم بطاقة الأداء في وحدة محلية كي تحصل على المعرفة، والخبرة، والمصداقية، والحماس قبل أن تطلق مشروعها الرئيس لتطوير بطاقات الأداء وتعميمها على كامل الشركة.

ثانياً وبوجه أكثر نمطية، قد لا يتوافر الحماس لدى المقر الرئيس لبناء بطاقة أداء واستخدامها كنظام إدارة إستراتيجي، في حين يمكن أن يتوافر هذا الحماس للمفهوم الجديد في وحدة تجارية محلية، أو جغرافية، أو وحدة دعم. وإذا اتبعنا الأفكار الواردة في هذا الكتاب، فقد يشعر أصحاب الفكرة المحليين أن عليهم أن يقنعوا الفريق التنفيذي في قمة الشركة بفوائد نظام بطاقة الأداء؛ كي يمكنهم أن يطلقوا المشروع ويتلقوا الرعاية من القمة. وقد يحتاج مثل هذا القلب للإجراء والمفهوم الإداري الجديدين إلى بض سنين إن لم يكن إلى عقود. وقليلون من يمتلكون الصبر في انتظار الرؤية المتبصرة تبرز فجأة بطريقة عفوية من الفريق التنفيذي.

والطريق الذي نوصي به هو بناء بطاقة أداء متوازن مبدئية من المكان الذي تتوافر فيه القيادة والحماس. وغالباً ما يتوافر ذلك في وحدة محلية. ولكن هذا التوجه قد يقود إلى إستراتيجية محلية ثانوية. ويمكن لإستراتيجية الوحدة أن تعكس تفكيراً أفضل عن كيفية تكوين القيمة عن طريق استثمار فرص المنافسة في سوقها المحلي، ولكنها قد لا تكون الإستراتيجية التي تضيف القيمة الأعلى إلى الشركة؛ لأنها تتجاهل الروابط وفرص التكامل مع الوحدات الأخرى في الشركة.

وحل هذا المأزق الواضح على كل حال، هو حل بسيط؛ ففي بداية المرحلة التأسيسية للمشروع المحلي، يجب أن يسافر ممثلون عن الفريق القائم بعملية التأسيس إلى المقر العام للشركة ويجتمعوا، لنقل مثلاً، مع المسؤول المشرف على الوحدات التابعة، والمسؤول المالي. ويشرح ممثلو الفريق أهداف المشروع الذي أطلقوه وفوائده، ويطلبون التوجيه من المسؤول المشرف عن الوحدات التابعة والمسؤول المالي، مستخدمين نسخة ما مشابهة للنص الآتي:

• نرجو إعلامنا أين يتفق هذا المشروع مع الإستراتيجية على مستوى الشركة؟

• عندما نطور إستراتيجيتنا والخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء، ما أولويات

الشركة التي يجب أن نأخذها في الحسبان؟

• ما أهداف الشركة التي يجب أن نتثبت من تجسيدها؟

• هل هناك روابط أو تكامل مع وحدات تجارية أخرى يجب أن نراعيها عندما نطور إستراتيجيتنا وإجراءات الأداء؟

ولا تتطلب الإجابة عن هذه الأسئلة أن يكون لدى الشركة خريطة إستراتيجية أو بطاقة أداء. إنها تتطلب فقط أن يكون لدى الفريق التنفيذي في الشركة إستراتيجية واضحة للشركة تزود العاملين بإطار يحدد الكيفية التي تستطيع وحدة تجارية محلية أن تعمل بها كي تكون جهوداً مشتركة عبر الشركة.

وهكذا يمكن للأجوبة المرجوة للأسئلة أن تحدد مقترح القيمة للزبون الذي يجب على الوحدة المحلية أن تسعى لتحقيقه، كما تقدم الأجوبة تعريفاً بالزبائن الدوليين المهمين، والحاجة إلى البيع المتقاطع إلى الزبائن المشتركين مع الوحدات الأخرى، وأهمية زيادة الدعم أو القدرة المركزيين، وتطوير العاملين، أو تعميم قاعدة البيانات والمعرفة، اللتين يمكن إشراك الوحدات الأخرى بها. ويمكن أن تتضمن الأجوبة أهدافاً على مستوى الشركة من أجل التميز في الجودة، والسلامة، والحماية البيئية، والتجارة عن طريق الإنترنت. وعندما يبلغ أعضاء فريق المشروع هذه الإجابات يستطيعون العودة إلى وحدتهم المحلية، ويضمنون الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء التابعتين لوحدتهم أولويات الشركة، والروابط، وفرص التكامل معها.

بالطبع، يمكن أن يكون الجواب البديل من الفريق التنفيذي في الشركة هو صرف النظر عن المسألة بوصفها خارجة عن اهتمامات الشركة:

«لا تزعجوننا بكل هذه الجمعية عن إستراتيجية الشركة ومقترح القيمة العام للزبون. نحن ليس لدينا حشد في المقر الرئيس مع العديد من حملة شهادات إدارة الأعمال أو خبراء سابقين. فقط، عودوا إلى أماكنكم وحققوا أموالاً للشركة. هذا ما تريده الشركة منكم.»

ويستنتج أعضاء الفريق: «حسن، ليس هناك إستراتيجية للشركة. إذن، نحن أحرار في تبني أي إستراتيجية تروق لنا، ما دامت تحقق نتائج مالية». وفي هذه الحالة تطور الوحدة المحلية خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء خاصتين بها دون توجيه واضح من الشركة (فقط جملة: إن الشركة لديها عمل أفضل مما تقولون). ولكنهم حاولوا على الأقل أن يحددوا فرصاً للتعاون المشترك، حتى لو جرى رفضها.

ونأمل أنه في كلتا الحالتين، أن تطور الوحدة المحلية بطاقة أداء عظيمة تساعدنا على تنفيذ إستراتيجيتها بسرعة وبوجه فاعل، وأن تتمتع بسرعة بنجاح مالي مهم. ويمكن للمفهوم، في حين تنمو المعرفة والثقة في كيف تسهل بطاقة الأداء تنفيذاً فاعلاً للإستراتيجية، أن ينتقل أفتقياً إلى وحدات تجارية أخرى، وعمودياً في القسم نفسه، وفي آخر الأمر إلى الشركة. والمبدأ الإرشادي الأساسي للأشخاص الذين يقومون بتطوير بطاقة الأداء في المستوى المحلي، هو أن يجسدوا بأحسن ما يستطيعون الفرص لتكوين القيمة عن طريق الارتباط بالوحدات التجارية الأخرى، والوحدات المشتركة، بطرق تشجع الوحدة المحلية على تكوين القيمة عن طريق التنفيذ الفاعل لإستراتيجيتها.

ولقد رأينا أمثلة حيث بنيت فيها بطاقة الأداء أول مرة في وحدة خدمات مشتركة، مثل الموارد البشرية أو تقنية المعلومات. وهذا بالتأكيد توجه ناجح، إنما فقط عندما تفهم وحدة الخدمات المشتركة إستراتيجيات الوحدات التابعة وإستراتيجية الشركة فهماً كافياً بحيث تستطيع أن تضع إستراتيجية لنفسها لتساعد الشركة والوحدات التجارية مباشرة كي تحقق أهدافها الإستراتيجية.

بنيت في إحدى شركات السيارات الدولية، أول بطاقة أداء في الشركة في مجموعة تقنية المعلومات للعمليات الأوروبية. ولعبت مجموعة تقنية المعلومات دوراً مركزياً في عمليات الوحدات الثمانية التابعة لخطوط الإنتاج التي تعمل بوجه مستقل كل منها في إقليمها، وهكذا شعرت وحدة تقنية المعلومات بثقة في أنها فهمت إستراتيجيات الوحدات التابعة هذه. وعندما عرفت وحدات خطوط الإنتاج الثمانية بمبادرة وحدة تقنية المعلومات بوضع بطاقة أداء لها، وأخذت تراقبها في تطبيقها للبطاقة، ثم رغبت

هي في الحصول على بطاقة أداء خاصة بها أيضاً. وفوراً، أصبح فريق مجموعة تقنية المعلومات فريق قيادة في مشروعات الوحدات الأوروبية الثمانية.

وأخيراً، تناهت أخبار المبادرة إلى المقر الرئيس، وجرى تعيين الموظف في مجموعة تقنية المعلومات الذي كان مسؤولاً عن إطلاق المشروع في إدارته المحلية، كي يكون وعلى مستوى الشركة مصدراً لنشر نظام بطاقة الأداء المتوازن على امتداد الشركة في كل بقاع العالم. وعلى الرغم من أنه ليس الطريق الذي ننصح به لتعميم بطاقات الأداء عبر الشركة كلها، إلا أنه بالتأكيد طريق معقول وعملي يرتفع من أدنى مستوى في الشركة إلى أعلى مستوى.

### التطبيق من الوسط إلى الأعلى ثم إلى الأسفل: مصرف طوكيو - ميتسوبيشي المقر الرئيس للأمريكتين

سيخترق مثالنا الأخير على ما يبدو القواعد، ولكنه في الحقيقة حقق نتائج جيدة. يركز مصرف طوكيو ميتسوبيشي - المقر الرئيس لمنطقة الأمريكتين (HQA) ويقع في نيويورك، على عمليات مصرفية للبيع بالجملة في الأمريكتين الشمالية والجنوبية. وله مكاتب في ثلاث وعشرين مدينة في تسعة بلدان في المنطقة. ويضم أربع وحدات تجارية رئيسة كبرى - الخزنة، والشركة العالمية للأعمال المصرفية، والاستثمار المصرفي، ومركز الشركة الرئيس. وتتألف كل وحدة من عدة أقسام ومجموعات مختلفة. وكل وحدة رئيسة لها علاقات مزدوجة في إعداد التقارير، فهي ترسل تقاريرها إلى المركز الرئيس في طوكيو وإلى المقر الرئيس الإقليمي في مدينة نيويورك.

وتبنى المقر الرئيس للأمريكتين بطاقة الأداء المتوازن ليقدم إطاراً استراتيجياً عاماً قادراً على التغلب على الاختلافات بين الثقافتين اليابانية والأمريكية (انظر الشكل 6.6). كما كان على بطاقة الأداء أن توجد اصطفاً أفقياً عبر مجموعات الوحدات الأربعة، واصطفاً عمودياً يصعد نحو المقر الرئيس الإقليمي وينزل إلى الفروع الجغرافية عبر الأمريكتين.

الشركات الأمريكية

الشركات اليابانية

وظيفة	مهمة ورؤية	غامضة
مخبرات مدير	عملية صياغة الإستراتيجية	زيادة في التكاتف
الاحتياط في التخطيط	حافة المنافسة	فاعلية في العمليات
من الأدنى إلى الأعلى	صنع القرار	من الأسفل إلى الأعلى أو من الوسط إلى الأعلى إلى الأسفل
وظيفة تقني مهمي	أسلوب التواصل	غير واضح - غير شفهني - متعلق
التوجه نحو النتائج	تقويم الأداء	التوجه نحو العمليات
فترات متقطعة ، فترات التفاوض	ثقافة العمل	ثقافة واسعة ثقافة التفاوض

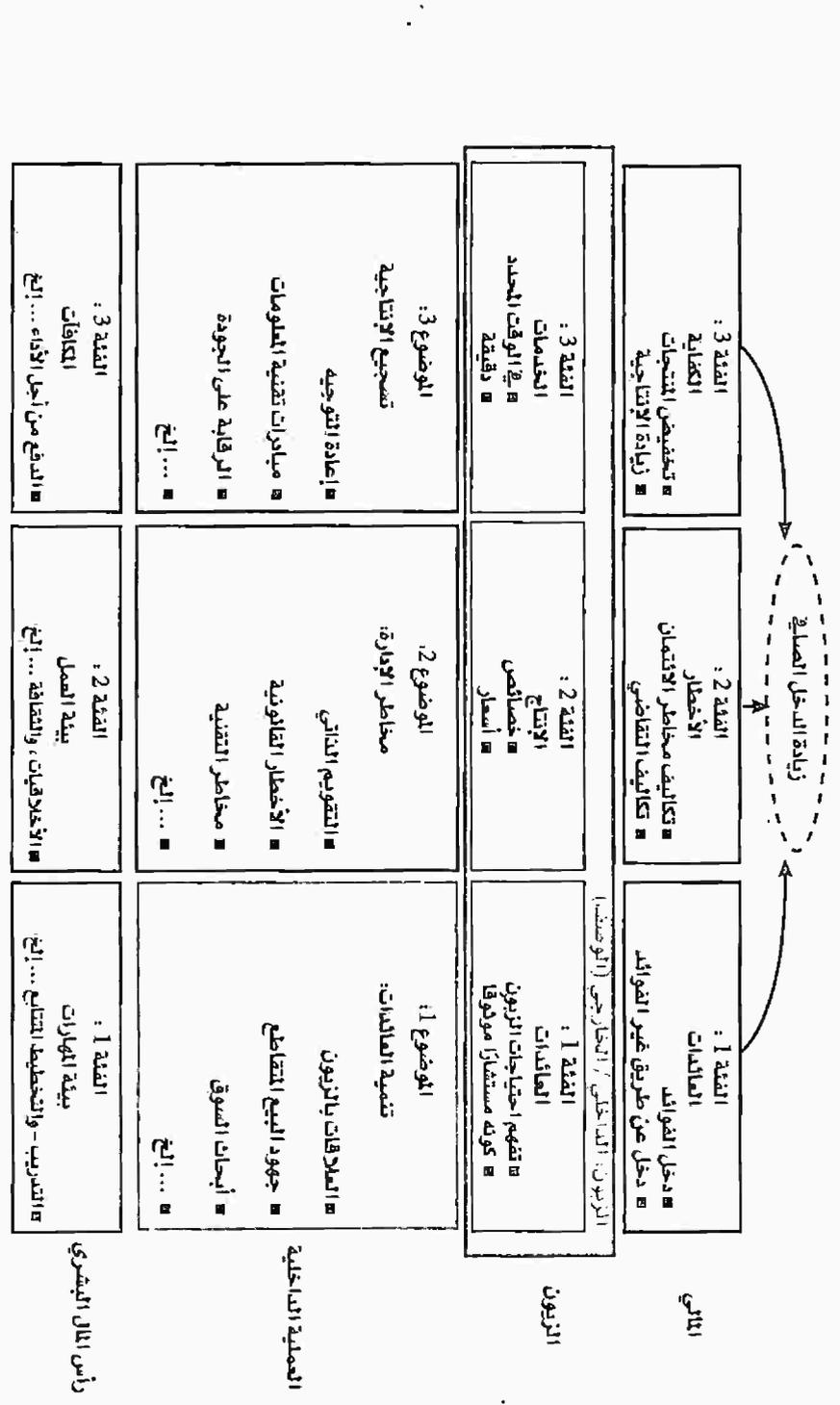
قاوم المديرون التنفيذيون في العمليات الإقليمية في بداية المشروع، وكان ذلك في الربع الثالث من عام 2001. وضع إستراتيجية على مستوى الشركة، وتطوير خريطة إستراتيجية، وبطاقة أداء لها. ومع أن الأقسام والمجموعات المختلفة التابعة للمركز الإقليمي كانت تشترك في العملاء وفي العمليات، فقد أوضح المديرون التنفيذيون أن إستراتيجية الشركة في اليابان توضع من الأسفل إلى الأعلى وليس من الأعلى إلى الأسفل. وأخبر المديرون التنفيذيون في المقر الإقليمي، الفريق المكلف بالمشروع «إذا كنتم تريدون أن تعرفوا الإستراتيجية، فاذهبوا مباشرة إلى الناس».

وتابع فريق المشروع عمله في المقر الإقليمي بتوجيه الجهاز العامل وتقويمه في كل مجموعة وإدارة من المجموعات والإدارات الثلاثين التابعة للمركز، كي يبني الخريطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة وإدارة. وكانت الممارسة، نمطياً، أن تأخذ كل وحدة نحو ثلاثين يوماً، وقامت في حالات قليلة فقط وحدة أو اثنتان من الوحدات المنفردة التي تعمل بوجه مستقل بهذه المهمة لنفسها.

وبعد الانتهاء من وضع أكثر من ثلاثين خريطة إستراتيجية، لاحظ فريق المشروع في المركز الإقليمي أنه لا يوجد خلف كل بطاقات الأداء المستندة إلى التصورات الأربعة هيكلية موحدة تجمعها. ولا تحدد العمليات الداخلية بالضرورة، العمليات الضرورية لتقديم ناجح لمقترح القيمة للزبون في معظم الخرائط. وإذا أخذنا الطريقة التي بنيت فيها هذه الخرائط، سنميز القليل من التفاعلات الداخلية في خرائط المجموعات الفردية. وكذلك ظهرت أولية رئيسة للشركة وهي (إدارة الأخطار) في عدد قليل من بطاقات الأداء.

وعمل فريق المشروع في الربع الرابع من عام 2001 على دمج الأفكار العامة في الخرائط الإستراتيجية المتعددة، وبهذا وجدت الإستراتيجية الضمنية داخل هذه الخرائط. ولكن كان هناك حاجة إلى استخلاص خصائص معينة ووضعها في صيغة محددة لتكون نموذجاً يتبعه الجميع. وطور الفريق لوحة عالية المستوى، لوحة 4x3، كي تزود الجميع بلغة مشتركة يمكن استخدامها لتنظيم الأهداف في التصورات الأربعة (انظر الشكل 7.6). وأدخل الفريق في اللوحة الجديدة تصوراً مالياً واضحاً لعلاج عدم الانتباه الكافي لإدارة الأخطار في الخرائط المبدئية، له علاقة بالحاصل المالي المعرض للخطر، مثل انخفاض الأرصدة الدائنة، والخسائر الناتجة عن الدعاوى القضائية. أما في تصور العملية الداخلية فقد أدخل الفريق هدفاً عملياً مركزاً على عمليات إدارة الأخطار.

الشكل: 6-6 مصرف طوكيو - ميتسوبيشي، الأمريكان، وضع الخريطة الاستراتيجية للشركة



رأس المال البشري

قدم الفريق سمة إضافية أخرى للتثبيت من أن كل جماعة نظمت وجوه الترابط المختلفة مع الوحدات الأخرى وجسدها في بطاقات الأداء المنقحة. لقد ألزم كل شركة أن تعطي لكل هدف رمزاً يظهر على خريطته المنقحة، وتقع هذه الأهداف في إحدى الطبقات الآتية:

النمط	التعريف	المثال
عام	أهداف على امتداد المصرف يوصى بها عبر الشركة في كل بطاقة أداء	تشجيع فاعلية التكلفة (هدف التصور المالي)
مشترك	أهداف ما بين الأقسام المشتركة بين وحدتين أو أكثر المتوقع منها أن تشارك في إنجاز النتيجة.	عملية المصادقة على تدفق الائتمان (التصور الداخلي هدف الكفاية العملية).
منفرد	أهداف ما بين الأقسام تصف نشاطاً متوقفاً لكي يتفد اعتماداً على المجموعة.	الحصول على معرفة الملفات زبونك (هدف إدارة الخطر الداخلي على الخزانة).

مثلاً، تطلب الهدف المشترك وهو «عملية المصادقة على تدفق الأرصدة» أن تعمل مجموعة تحليل مبالغ الائتمان بوجه وثيق مع مجموعة التطوير التجاري. كانت هاتان المجموعتان في الماضي تعمل كل منهما بوجه مستقل. ورأت مجموعة تحليل الائتمان أن من بين أهدافها، وهذا أمر طبيعي، العمل على تقليل ضياع عمليات الائتمان. ومن ثم خفضت مجموعة تصديق الائتمان بطريق منهجية الأعمال الجديدة بوصفه نتاج مجموعة التطوير التجاري. وأشار الهدف الجديد المشترك بين المجموعتين إلى أن الهدف الخاص كان إدارة الأخطار لا إلغاؤها. وفيما يتعلق بإدارة فاعلة للمخاطر اتفقت المجموعتان، مجموعة التطوير التجاري ومجموعة المصادقة على الأرصدة على معايير مقبولة للمخاطر بحيث يمكن المصادقة بسرعة وبوجه استثنائي على العمل الجديد.

واستخدمت كل مجموعة الأساس الإستراتيجي كما يظهر في الشكل (6.7) كنقطة بداية لتكوين نسخة معدلة لوضع المجموعة. وأعدت كل مجموعة بناء خريطتها الإستراتيجية، حيث أصبحت أهدافها الآن تتصل بالأهداف الإستراتيجية في لوحة الشركة مع كل هدف جرى ترميزه هل كان هدفاً عاماً عبر الشركة كلها أو أنه مشترك مع وحدة أخرى أو أكثر، أو أنه منفرد في العمليات الخاصة للوحدة.

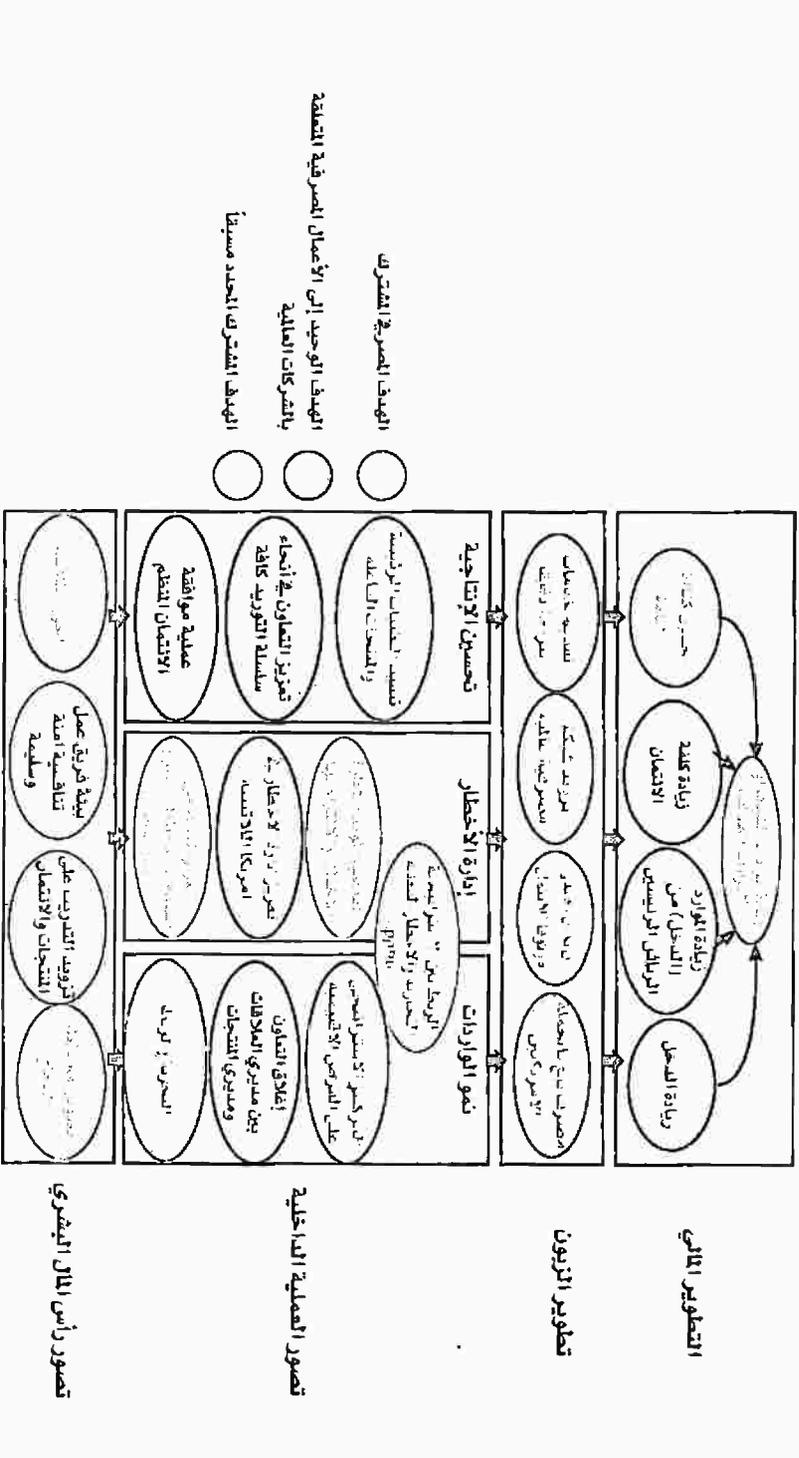
ويظهر الشكل (8.6) مثلاً لخريطة إستراتيجية منقحة للوحدة المصرفية الدولية في الشركة. وفيها سهلت الشركة استعمال عملية مركزية لإدارة الأخطار في كل الوحدات (كما بحث ذلك في الفصل الرابع). وأكملت المجموعة العملية في الربع الثالث من عام 2002. وفي الربع الرابع من العام نفسه أصبح نظام بطاقة الأداء المتوازن جاهزاً وفي التطبيق.

لقد وضع البرنامج بطريقة غير مألوفة: من المجموعات التجارية إلى الشركة، ومن ثم إلى المجموعات التجارية. زادت الشركة من الوقت المقرر للوصول إلى نظام التشغيل ورفعته إلى خمسة عشر شهراً. ولكن تتابع المشروع كان متواصلًا بوجه جيد ومتوافق مع ثقافة الشركة، التي كانت تفضل أن تتبثق الإستراتيجية من المجموعة التجارية، لا من الإدارة الرئيسة للشركة في الأمريكتين. وهكذا، ومع الوقت بني النظام ودخل حيز التنفيذ، وقد كان تقبله حسناً عبر الشركة كلها.

وقد وصلت أنباء نجاح مشروع بطاقة الأداء المتوازن في الأمريكتين إلى طوكيو. فأطلق المقر الرئيس لمصرف طوكيو - ميتسوبيشي العالمي في عام 2004 مشروع بطاقة الأداء المتوازن الخاصة به.

### خلاصة

تستطيع الشركة أن تعمم بالتدريج بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية من الأعلى نحو الأسفل أو من الأسفل نحو الأعلى، لكن جوهرياً، يجب أن تأخذ تقارير بطاقة الأداء والتحليل وصنع القرار مسار الاتجاهين. والبدء بخريطة إستراتيجية أو بطاقة



الأداء للشركة كلها إنما هو التوجه «المدرسي» لتحقيق اصطفاف الوحدات في المستويين الأسفل والمتوسط، مع الإستراتيجية على مستوى الشركة. ولكن العديد من الشركات تختار أن تبدأ استخدام بطاقة الأداء في مستوى الوحدة التجارية لتختبر المشروع، وتتحقق من صلاحية المفهوم، وتحصل على دعم مديري الإنتاج والمديرين الإداريين قبل تطبيق المشروع على جميع أقسام الشركة.

وفي النهاية، تستخدم معظم الشركات عملية متكررة مبدئة من الخطوط الإرشادية في الشركة لوضع الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء لوحدة تجارية، ولكنها تستخدم الأفكار التي تنبثق من الوحدات التجارية لمراجعة وتنقيح الخريطة وبطاقة الأداء التابعتين للشركة. وعندما تدفع الشركة البطاقة إلى المستويات الأدنى بعنف شديد، وفي وقت مبكر جداً فقد، يؤدي ذلك إلى استياء، وما يشبه الحركة الارتدادية. وقد وجدت معظم الشركات أن المرونة هي المفتاح المطلوب عبر المرحلة المبكرة من التدرج. وعندما تستخدم الشركة الأداة -متبعة عملية إعداد تقارير منتظمة عن الإستراتيجية وعن النقاشات حولها- يصبح فرض أولويات الشركة من الأعلى نحو الأسفل مقبولاً.