

الاصطفاف

الاصطفاف

استخدام بطاقة الأداء المتوازن
لتكوين جهود مشتركة داخل الشركة

روبرت سي. كابلان

ديفيد ب. نورتون

نقله إلى العربية
مروان حموي

العبيكان
Obekan

Original Title

Alignment

Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies

Authors: Robert S. Kaplan & David P. Norton

Original work Copyright © 2006 by Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Press

ISBN: 978-1-59139-690-1

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by Harvard Business Press, Boston Massachusetts (USA)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال، بوسطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 _ 1429

٢ مكتبة البيكان، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كابلان، روبرت س.

الاصطفاف / روبرت س. كابلان؛ ديفيد ب. نور تون؛ مروان حموي. - الرياض 1433هـ.

368 ص؛ 16.5 x 24 سم

ردمك: 6 - 193 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال

أ - نور تون، ديفيد ب. (مؤلف مشارك)

ج. العنوان

ب. حموي، مروان (مؤلف مشارك)

رقم الإيداع: 350 / 1433

ديوي: 658

الناشر Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر Obeikan على آبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424 / 4160018 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

٢٢٢

المحتويات

9	المقدمة
17	1. الاصطفاف: مصدر للقيمة الاقتصادية
51	2. إستراتيجية الشركة وبنيتها: نظرة تاريخية
69	3. إستراتيجيات الاصطفاف المالي والربائث
109	4. اصطفاف إستراتيجيات العملية الداخلية مع التعلم والنمو
161	5. اصطفاف وظائف الدعم
219	6. تسلسل العمليات
249	7. اصطفاف مجالس الإدارة والمستثمرين
283	8. اصطفاف الشركاء الخارجيين
313	9. إدارة عملية الاصطفاف
329	10. الصطفاف الإستراتيجي الشامل
367	11. نبذة عن المؤلفين



المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

اعتراف وشكر

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

- آكتيفا أندریا كودرین
- مصرف ملوكیو- میتسویشی تاكهیكو ناجومو، نابویوكی هیرانو
- شركة كانون USA تشارلز بیزاك
- سیتزن سكولز إریك شوارتز
- دوبون کریچ نیلر
- فیرست کومونولث فایننشال کوربوریشن أنجیلا رایتنور، جیری تومشیک
- هاندلامان کومبانی ستیفن شروم، مارک البرخت، روزان کوکو، جینا درویک
- هیلتون دیتر هاكشتاین، دنیس کوسی
- آی. ب. أم تید هوف، لیندا لامبرت
- نجرسول - راند هریرت هانكل، دون رایس
- کی کورب هنري مییر، مبشیل سیرانیان
- لوکهد مارتن بامیلا سانتیاغو
- ماریوت روي بارنس
- إم. د. س جون روجرز، بوب هاریس
- میدیا جنرال ستوارت برایان، بیل ماكدونیل
- نیو بروفیت فانيسا کیرش
- آرس م ب جیلیانوزا کاردیلي کیت کلارك
- اونیبانکو مارسیلو أورتشیلی
- الجیش الأمريكي فريق نظام الجاهزية الإستراتيجية

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

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

ملحوظات

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

الفصل الأول

الاصطفاف مصدر للقيمة الاقتصادية

غالباً ما نرى في نهايات العطلة في فصلي الربيع والخريف قوارب تحمل ثمانية أشخاص يجذفون في نهر تشارلز الذي يفصل بين بوسطن وكامبريدج، ومع أن كل قارب يحمل رياضيين أقوياء يمتلكون حوافز قوية، فإن مفتاح نجاحهم هو أنهم يجذفون في اتساق كامل. لنتصور قارباً مزدحماً بثمانية مجذفين مدربين جيداً، وواصلين إلى مستوى رفيع من الإتقان المهني، إنما يملك كل رياضي منهم فكرة مختلفة عن أفكار رفاقه الآخرين عن كيفية تحقيق النجاح: كم ضربة مجذاف في الدقيقة هي الأفضل؟ وأي مضمار سباق على القارب أن يتبعه مع مراعاة اتجاه الريح وسرعتها، وتيار الماء، وانحناءات مجرى السباق الذي يحوي العديد من الممرات تحت الجسر الذي يربط ضفتي النهر. وأمام ثمانية مجذفين استثنائيين فإن ابتكار ومحاولة تنفيذ تكتيكات مستقلة ينفذها كل فرد منهم وفق وجهة نظره الشخصية، ستدفع بالقارب على الأغلب إلى الدوران حول نفسه، وربما ينقلب رأساً على عقب. أما الفريق الرابع فيجذب باتساق جميل: فيضرب كل فرد من أفرادهم بمجذافه بقوة، ولكن في اتساق مع جميع المجذفين الآخرين الذين يوجههم ربان يحمل مسؤولية ضبط السرعة، وقيادة دفة السباق.

هناك العديد من الشركات التي تشبه قارباً ليس فيه تعاون بين رياضيه. إنها تضم وحدات تجارية رائعة، تزدهم كل منها بمديرين تنفيذيين مدربين تدريباً عالياً، ويتمتعون بخبرة كبيرة، ولا ينقصهم الطموح ولا التشجيع. ولكن الجهود التي تبذلها كل وحدة تجارية منفصلة عن الوحدات الأخرى هي جهود غير متعاونة، على الأقل لا تتدخل الوحدات الواحدة منها بعمل الأخرى. ويجب أن يكون معروفاً أن أداء الشركة يساوي مجموع جهود الوحدات التجارية المستقلة بعد طرح تكاليف القيادة الرئيسة. وأكثر من ذلك تؤدي جهود بعض الوحدات التجارية إلى صراعات فيما يخص العملاء المشتركين

أو الموارد المشتركة، أو تؤدي إلى خسارة الوحدات فرصاً ثمينة للقيام بأداء رفيع المستوى، وذلك بسبب الفشل في إشراك الوحدات الأخرى في أعمالها. ويقصر مجموع نتائجها إلى حد كبير عن بلوغ ما يمكن أن تحققه هذه الوحدات لو عملت معاً.

وتشبه قيادة الشركة ربان القارب، فالربان السلبي العاجز عن توحيد الجهود يشغل حيزاً مكانياً ثميناً في القارب، ويزيد من وزنه، ويضعف الأداء الشامل للفريق، وبالمقابل يفهم الربان المتفوق نقاط القوة والضعف عند كل فرد من أفراد الطاقم، ويدرس البيئة الخارجية، ويحلل المباريات، ثم يحدد مساراً واضحاً لمجرى القارب، ويتثبت من تنفيذه عن طريق مراقبة تعاون أعضاء الفريق لتقديم أعلى مستوى أداء ممكن. ويفني قائد الشركة شأنه في ذلك شأن الربان المتميز أداء الفريق.

مسائل الاصطفاف

يختار «اتحاد بطاقة الأداء المتوازن» كل عام عدداً قليلاً من الشركات كي ينصبها نماذج متفوقة في «قاعة الشهرة لبطاقة الأداء المتوازن» لقيامها بتنفيذ إستراتيجيتها⁽¹⁾. لقد أظهرت هذه الشركات تطبيقاً ناجحاً لإستراتيجياتها باستخدام نظام إدارة مبني على بطاقة الأداء المتوازن BSC.

تأمل مثلاً مشكلة كرايسلر، وهي القسم الأمريكي من شركة كرايسلر- ديملر التي واجهت خسارة تبلغ 5.1 بليون دولار في السنة المالية 2001. استدعى القسم مديراً تنفيذياً جديداً استخدم بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية إنعاش للشركة تتضمن تخفيض التكاليف، وتحقيق النمو في مستقبل قريب عبر تطوير منتج جديد. وعلى الرغم من استمرار الضعف في سوق السيارات الأمريكية، فقد حققت كرايسلر 1.9 بليون دولار أرباحاً للعام 2004 من خلال الجمع بين إنتاج كبير لسيارات جديدة وكفاءات إنتاج عالية. وقد استخدمت شركة ميديا جنرال وهي شركة اتصالات إقليمية (صحف، تلفاز، إنترنت) بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق اصطفافاً بين ممتلكاتها المختلفة وفق إستراتيجية تقارب جديدة بين مختلف الأقسام، فشهدت نمواً في مخزوناتا يزيد على 58% أكثر عن منافسيها في مدة أربع سنوات. وقد ضاعفت مجموعة شركات أي لاند الكورية (إكساء

بالمفرق - فنادق. أثاث، أعمال بناء) من عائداتها لتصبح 1.1 بليون دولار بين عامي 1993 و2003، في حين زادت أرباحها من 8 ملايين دولار إلى 15 مليون دولار في المدة نفسها.

ولقد درسنا الممارسات الإدارية المحددة التي تستخدمها الشركات التي تتعامل مع مؤسسة قاعة الشهرة، وقارنا ممارستها مع ممارسات مجموعتين وصلنا إليهما عبر نشرات من الإنترنت. لقد أشار مشرفون على وحدات تجارية حققت أرباحاً عالية HBUs إلى أنهم قد حققوا فائدة كبيرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، في حين ادعى مشرفون آخرون أنهم حصلوا فقط على فائدة محدودة LBUs بوساطة برامج بطاقة الأداء التي استخدموها. ولقد صنفنا ممارسات الإدارة عند كل من المجموعتين في خمس عمليات إدارية رئيسية، كنا قد عرفناها سابقاً بأنها مهمة لتنفيذ إستراتيجية ناجحة⁽²⁾:

• التعبئة: إدارة التغيير بوساطة القيادة التنفيذية.

• ترجمة الإستراتيجية: تحديد الخرائط الإستراتيجية، وبطاقات الأداء المتوازن، والمستهدفات (أي الهدف الذي يجب الوصول إليه في مدة محددة)، والمبادرات.

• الاصطفاف المنظماتي: اصطفاف الشركة، والوحدات التجارية، ووحدات الدعم، والشركاء الخارجيين، ومجالس الإدارة مع الإستراتيجية.

• تشجيع العاملين: تزويدهم بالثقافة المهنية اللازمة، ووسائل الاتصالات، وتوضيح مجموعة الأهداف الإستراتيجية، والحوافز والتعويضات، وتدريب الجهاز العامل.

• الإشراف والسيطرة: استكمال الإستراتيجية بالتخطيط، ووضع الميزانية، ووضع التقارير، والمراجعات الإدارية، ويقارن الشكل 1.1 المجموعات الثلاث في مستوى الجودة الذي وصلوا إليه في ممارسات الإدارة الإستراتيجية. وتوحي النتائج بقوة إلى تحديد مستوى الأداء. وتتجاوز مستويات الممارسة لمجموعة شركات قاعة الشهرة مستويات المجموعتين الأخريين في كل عملية إدارة إستراتيجية. كما أن مستوى الممارسة عند مستخدمي المستوى الأعلى من الفائدة هو أعلى

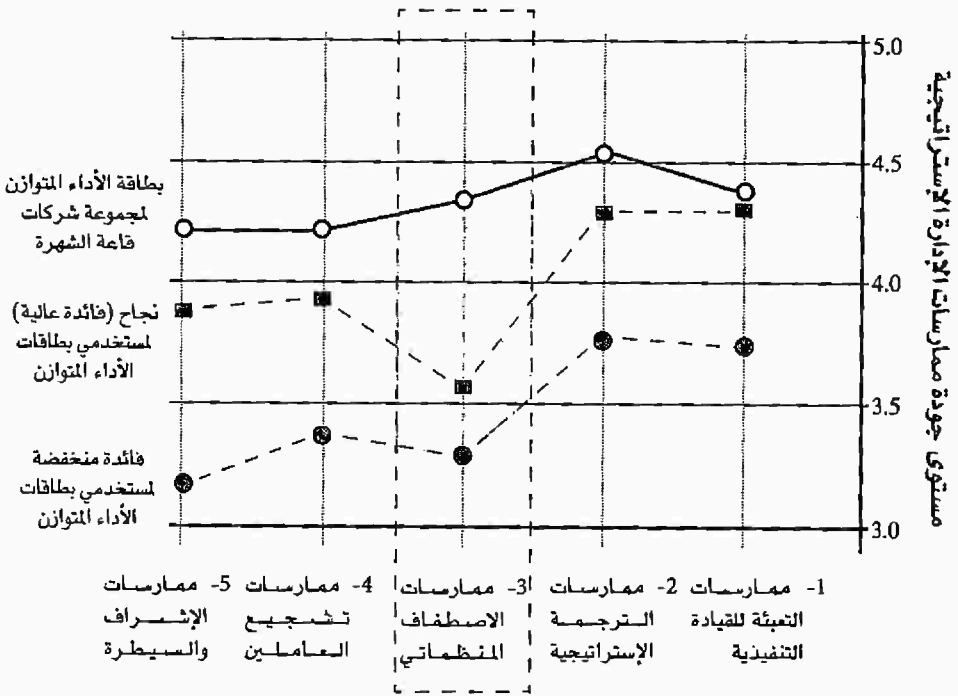
من مستوى الممارسة عند مستخدمي المستوى المنخفض من الفائدة. و يترافق المستوى الأعلى من الممارسة في الإدارة الإستراتيجية مع مستويات عليا من الفوائد المتحققة.

وقد حدثت الثفرة الأكبر بين ممارسات شركات قاعة الشهرة وممارسات المجموعتين الآخرين؛ بسبب الاصطفاف المنظماتي. فالمشروعات التي تتمتع بأعظم الفائدة من الأنظمة الجديدة في إدارة أداء الشركات هي أفضل بكثير؛ بسبب اصطفاف إستراتيجيات شركاتها، مع وحداتها التجارية ووحدات الدعم التابعة لها، ويدل هذا على أن الاصطفاف مثله مثل الاتساق الذي حققه فريق التجديف العالي المستوى، ويؤدي إلى منافع كبرى. وفهم كيف توجد الاصطفاف في الشركات هو صفقة كبيرة، صفقة قادرة على تقديم عمليات استرجاع مهمة لرأس المال في كل نماذج المشروعات. واهتمامنا بهذا الموضوع أمر طبيعي؛ لأن سلسلة من المديرين التنفيذيين الكبار كتبوا أو أشاروا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن كانت واحدة من أهم أدواتهم لتكوين التكامل في الشركة⁽³⁾.

القيمة المتولدة عن الشركة

ينال اصطفاف الوحدات المنظماتية لتكوين القيمة على مستوى الشركة انتباهاً أقل من تكوين القيمة عن طريق مستوى الوحدة التجارية BU، وتركز معظم نظريات الإستراتيجية على الوحدات التجارية بمنتجاتها المحددة، وخدماتها، وزبائنها، وأسواقها، والتقنية المتعلقة بها، وكفاءتها. وتصف إستراتيجية الوحدة التجارية كيف تميل هذه الوحدة لتكوين منتجات وخدمات تقدم خليطاً متفرداً متميزاً من المنافع يدعى مقترح القيمة للزبون موجه إلى عميل محتمل. فإذا كان مقترح القيمة جذاباً بما يكفي، يقوم الزبون بسلسلة من المشتريات تؤدي إلى تكوين قيمة للوحدة التجارية. وبحثنا في كتابنا السابق أربعة نماذج أصلية لمقترحات القيمة التي تتنافس الوحدات التجارية نمطياً عليها⁽⁴⁾.

الشكل 1.1 العلاقة بين الجودة الإدارية ومستوى الفائدة



أفضل الممارسات الإدارية

معيار المشتركين في مستوى ممارسة الجودة في خمس نقاط متدرجة

1- سيئ الممارسة 2- غير جيد الممارسة 3- مقبول الممارسة 4- جيد الممارسة 5- أفضل أداء في الممارسة

عرض منتجات وخدمات في الوقت المناسب وبكلفة منخفضة.

أفضل تكلفة شاملة

تقديم منتجات وخدمات تتجاوز حدود الأداء الموجودة.

قيادة الإنتاج

تقديم مزيج معدل من المنتجات والخدمات، مع الخبرة لحل مشكلات الزبون.

حلول للزبون

تقديم برنامج يصبح المعيار الدائم للمنتجات والخدمات المقدمة.

برنامج النظام

وتطور الوحدات التجارية الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن لتساعدها على كسب التوافق في الإستراتيجية بين الأعضاء الكبار على الفريق التنفيذي، وإيصال الإستراتيجية إلى العاملين كي يستطيعوا مساعدة الشركة على تنفيذها، وتوزيع الموارد بوجه منسجم مع الإستراتيجية، وإرشاد الأداء الإستراتيجي وقيادته. وتمكن كل هذه الفاعليات الوحدة التجارية من تحقيق القيمة من علاقاتها بالزبائن.

وعلى كل حال، نجد أن معظم الشركات المعاصرة قد تكونت من محافظ وحدات تجارية ووحدات خدمات مشتركة. ولكي تحقق شركة ما قيمة مضافة إلى مجموعة الوحدات التجارية والمشاركة يجب أن تصطف هذه الوحدات لكي تكون جهداً مشتركاً. هذا هو نطاق إستراتيجية الشركة أو المشروع محدداً كيف تضيف الإدارة الرئيسة القيمة⁽⁵⁾. عندما تقوم الشركة بإيجاد اصطفاف الوحدات التجارية المبعثرة، ووحدات الدعم، فإنها تحقق مصادر إضافية للقيمة، وهو ما ندعوه اصطلاحاً: القيمة المحققة من قبل الشركة.

$$\left[\begin{array}{c} \text{القيمة المحققة من} \\ \text{قبل الشركة.} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{القيمة الناتجة عن} \\ \text{التعامل مع الزبون} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} \text{تكوين القيمة} \end{array} \right]$$

$$\left[\begin{array}{c} \text{مقترح القيمة للشركة} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{مقترح القيمة} \\ \text{للزبون} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} \text{إستراتيجية تكوين} \\ \text{القيمة} \end{array} \right]$$

يجب مثلاً على الشركة أن تؤسس قناة بيع جديدة؛ لتشجيع البيع المتقاطع للمنتجات والخدمات التي تقدمها مختلف الوحدات التجارية. يمكن أن تكتسب الاقتصاديات الكبرى بإشراك مصادر مرتفعة الثمن وحاسمة، مثل المصنع، ونظام المعلومات العام، أو مجموعة أبحاث وتطوير. ولن تتحقق الجهود المشتركة ما لم يلعب المستوى الرئيس للشركة دوراً فاعلاً في تحديد الفرص لتكامل سلوك وحداتها التجارية غير المركزية. وإذا كان المقرر الرئيس للشركة لا يوجد مثل هذا الجهد المشترك - أو ما هو أسوأ، أن يطرح من القيمة المكوّنة من قبل مجموعة وحدات التشغيل والخدمات - يمكن

للمساهمين أن يتساءلوا: لماذا جمعت الوحدات المختلفة مع بعضها بعضاً؟ ويجب عندها أن يتلقى حملة الأسهم قيمة أعلى إذا حل تفرق الجهود (عكس تضافر الجهود) في الشركة موفراً للمستثمرين التكاليف والبيروقراطية في عمليات الإدارة الرئيسة للشركة. وتصف إستراتيجية الشركة كيف تتجنب الشركة هذا المصير بإيجاد قيمة أعلى من القيمة المتحققة فيما لو كانت وحداتها المختلفة يعمل كل منها بوجه مستقل. وسنشير هنا إلى مجموعة من أهداف الأعمال المتقاطعة الهادفة إلى تكوين القيمة الناتجة عن الشركة بوصفها مقترح قيمة متحققة من الشركة.

ويواجه القطاع العام والمنظمات غير الربحية مسائل مشابهة. ويجب على وزارة الدفاع أن تعمل على تكامل جهود الوحدات القوية الواسعة (مثل الجيش، والأسطول، والقوة الجوية، والبحرية، ووكالة الدفاع اللوجستي)، وهي وحدات تتمتع بتمويل كبير، ولديها سنوات من العمل المستقل وتقاليد التشغيل الخاصة بها. ويجب على شرطة الخيالة الكندية الملكية أن تعمل على اصطفاف وحداتها الوظيفية والإقليمية، ومنها وحدات الشرطة الوطنية التي تتعامل مع الجريمة الدولية والإرهاب، وكذلك وحدات المناطق النائية التي تعمل على حماية الصحة والأمن في مناطق السكان الأصليين، ووحدات الشرطة المتعاقدة التي تزود الأقاليم والبلديات بخدمات أمنية تقليدية. ويجب على الجمعية الأمريكية لمرضى السكري والصليب الأحمر أن يوحدوا جهودهما مع الوحدات غير المركزية في الشبكة المتعددة الجنسيات تحت شعار واحد وفلسفة واحدة. وتحتاج كل واحدة من هذه المؤسسات إلى منهجية علمية مثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية، كي توضح دورها المؤسساتي وتوصله إلى المعنيين داخل المؤسسات وتسهل تنفيذها.

اقتراح القيمة المتحققة للشركة

يصف إطار التصورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن العائدة للوحدة التجارية، كيف تقوم الوحدة بتحقيق قيمة لمصلحة حامل الأسهم، عبر الارتقاء بعلاقات العميل التي تركز على الجودة في العمليات الداخلية. ويجري باستمرار تحسين هذه العمليات عن

طريق الأشخاص، والعمليات، والأنظمة، والثقافة. أما التصورات الأربعة فهي كما يلي:
التصور المالي: ما هي توقعات المساهمين من الأداء المالي؟

تصور العميل: كي نصل إلى الأهداف المالية الموضوعية، كيف نكون القيمة لعميلنا؟

تصور العملية: ما العمليات التي يجب أن نتفوق بها لنحصل على رضا عميلنا،
الداخلية: والمساهمين في شركتنا؟

تصور التعلم: كيف نحقق اصطفاف الأصول غير الحقيقية (المعنوية) - الأشخاص،
والتنمية: والأنظمة، والثقافة - لتحسين العمليات الحاسمة؟

ويرتبط كل تصور من هذه التصورات الأربعة بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة. مثلاً، يحسن برنامج تدريب للارتقاء بمهارات العاملين (تصور التعلم والتنمية) من خدمات الزبون (تصور العمليات الداخلية)، التي بدورها تقود إلى رضا أكبر عند الزبون وولاء أكبر للشركة. وأحياناً إلى زيادة في العائدات والأرباح (التصور المالي).

ويميل إطار عمل التصورات الأربعة للوحدة التجارية بوجه طبيعي إلى وضع بطاقة أداء متوازن للشركة (انظر الشكل 2-1). وليس لدى الإدارة الرئيسة للشركة عملاء ولا تقوم بعمليات تحقق منتجات أو خدمات، فالعملاء وعمليات التشغيل هم داخل نطاق الوحدات التجارية. وتعمل الإدارة الرئيسة على اصطفاف الفاعليات المسؤولة عن تكوين القيمة عن طريق الوحدات التجارية، وتمكنها من تكوين أرباح أكبر لصالح العملاء، أو لتخفيض مجموع نفقات العمليات، مع تجاوز ما يمكن إنجازها من عملياتها الخاصة بها إذا كانت تعمل بوجه مستقل. ويجب على أهداف التصورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن العائدة للشركة على هذا الوجه أن تجيب عن الأسئلة الآتية:

السؤال المالي: كيف نستطيع زيادة القيمة التي ستعطى للمساهمين والنتيجة عن الوحدة التجارية في محفظة الوحدات التجارية الإستراتيجية SBU في شركتنا؟

تدور الجهود المالية المشتركة للشركة حول مسائل مثل أين نستثمر، وأين نحصد، وكيف نوازن الأخطار المحتملة، وكيف نصنع من أنفسنا مستثمراً متميزاً؟ والإدارات الرئيسة في

الشركات القابضة والشركات شديدة التنوع في الإنتاج (مثل بيركشاير هاثاوي، وشركة إف.إم.سي، وتيكسترون) تكون القيمة بوجه رئيس بسبب قدرتها الفائقة على توزيع رأس المال بين وحداتها العاملة. وتتحقق القيمة للشركة في هذه الشركات المتنوعة الإنتاج من تشغيل السوق الداخلي لرأس المال الذي هو أكثر فاعلية من شركة مستقلة تمارس استقلاليتها ولها أسهم مملوكة للعموم.

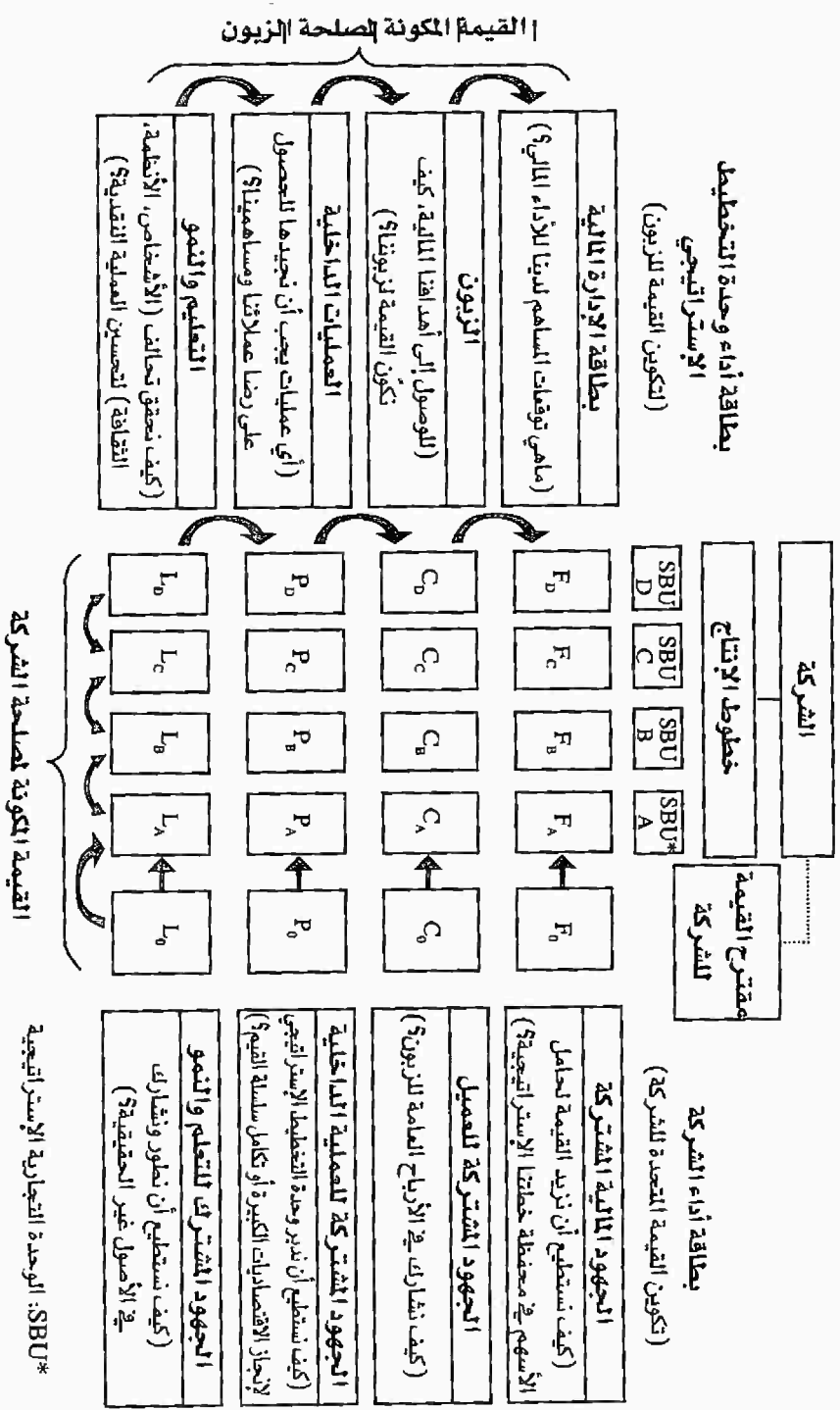
كما تلعب شركات أخرى بالإضافة إلى كفاحها للوصول إلى جهود مالية مشتركة مستعينة بدعم المواقع العليا وعمليات الرقابة والتحكم، دوراً فاعلاً في صنع الجهود المشتركة بين التصورات الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن.

السؤال عن الزبون: كيف نستطيع أن نشرك تفاعل العميل في زيادة القيمة الشاملة لمصلحة هذا العميل؟

إن الزبون الراضي عن أداء الشركة هو ملكية ثمينة. وتترجم شهرة المحل التي تولدها العلاقة الإيجابية بالزبون إلى احتمال قوي في تكرار عملية الشراء، وامتداد هذه العلاقة إلى شراء منتجات وخدمات أخرى للشركة، خاصة تلك التي تقع تحت التصنيف نفسه. وتسعى الشركات التي تمتلك منافذ متجانسة للبيع بالمفرق - مثل مصارف المفرق، والمحال، والمؤسسات التي تتمتع بحق الامتياز مثل فنادق هيلتون وويندي - لتشجيع توحيد المقاييس الهيكلية لدى وحداتها المتناثرة كي تحقق خبرة عامة ومستمرة للعمل الناجح مع الزبون في كل موقع من مواقع الشركة، وهي خبرة تقوي الشركة وترتقي بمكانتها.

أما في الشركات الأكثر تنوعاً في منتجاتها وخدماتها، فيمكن لوحدة تجارية واحدة أن تبادر لإنشاء علاقة مع العميل وتطورها باعتدال. كما يمكن لهذه الوحدة أن تكون جوهرياً محدودة بمدى اتساع منتجاتها وخدماتها. ويمكن لوحدات تجارية أخرى في بعض الشركات أن ترتقي بالعلاقة مع الزبون عن طريق تقديم منتجات وخدمات متنوعة ومتكاملة لهذا العميل. قد يكون لدى شركة منتجة للأجهزة الطبية مثلاً زبائن راضون وأوفياء عن سلسلة منتجاتها. إنما بإمكانها توليد مصدر إضافي للعائدات -

الشكل 2.1 وضع بطاقة أداء متوازن



وربما أكثر ربحية، وبالتأكيد أكثر ثباتاً واستقراراً من خلال خدمات أخرى تقدم بعد البيع مثل القيام بأعمال الصيانة من قبل خدمات الوحدة التجارية الميدانية التابعة للشركة. وتستطيع الشركة عن طريق توسيع رسالة التسويق، وإعادة تخطيط عمليات البيع أن تتيح للزبون الحصول على العديد من منتجات الوحدات التجارية الأخرى، وبهذه الطريقة تزيد العائدات الناتجة عن التعامل مع الزبون بوساطة البيع المتقاطع.

مثلاً، كانت إستراتيجية شركة نورث وست ماتشوال، وهي شركة خدمات مالية، مبنية على القيام بأعمال التأمين على الحياة بمبالغ كبيرة جداً بوساطة قوة مبيعات فردية يقوم بها متخصصون بالتأمين. وتجاوزت إستراتيجية الشركة الجديدة هذه القاعدة بإضافة سلسلة كاملة من المنتجات الاستثمارية والخدمات الاستشارية لمواجهة احتياجات عملائها للحماية المالية، وتراكم رأس المال، والمحافظة على الأملاك، وحمايتهم من مخاطر الخسارة، ومساعدتهم على توزيع الأصول. وكوّنت نورث وست شبكة من المتخصصين لمساعدة العاملين في مبيعات التأمين بالمشورة والدعم المطلوبين لخدمة الزبائن، والبيع المتقاطع لهذه المجموعة الواسعة من الخدمات. وكان دور الشركة هو تكوين القيمة عن طريق توسيع مجموعة الخدمات المتاحة للزبائن الذين أصبحوا بعد ذلك معروفين لدى فريق المحاسبة، بقدر ما هم على اطلاع على إمكانيات الإنتاج المتعدد، حيث ربط الأمران معاً لتكون حل أكثر تكاملاً. لقد آتت الشركة فريق عمل من خلال الوحدات التجارية التي كان كل منها يعمل سابقاً بوجه مستقل.

السؤال عن التصور الداخلي: كيف نستطيع أن ندير الوحدات التجارية الإستراتيجية لتحقيق اقتصاديات التوسع الكبير، أو تكامل سلسلة الأرباح؟

تتوافر للشركات الكبرى فرص لتكوين اقتصاديات الحجم الكبير للارتقاء بميزاتها التنافسية، وزيادة القيمة المخصصة لحملة الأسهم. وتكوّن عمليات الشراء والتوزيع في شركة وال مارت (قطاع خاص) والخدمات اللوجستية لوزارة الدفاع الأمريكية (قطاع عام) مستوى ينافس الناتج الوطني الإجمالي في بلدان صغيرة عديدة. وتستطيع كل شركة متعددة الإنتاج أن توجد اقتصاديات الحجم الكبير عن طريق تفحص العمليات العامة المطلوبة بوساطة الوحدات التجارية المتعددة الموجودة لديها. والمثال على ذلك إحدى

الإدارات في شركة بيع بالمفرق، وهي شركة ليتمد للعقارات، فقد عقدت هذه الشركة عقوداً لإدارة كل عقارات الشركة المستخدمة كمنافذ للبيع. وقامت إدارة شركة أخرى على مستوى بالتفاوض حول علاقات المورد نيابة عن كل الوحدات التجارية. ويشارك مصنعو سيارات مثل ديملر - كرايسلر في تصميم وتطوير منتجاتهما على قاعدة عالمية، وقد وصفنا في كتبنا السابقة كيف كوّن قسم هندسة البحرية في شركة براون إند روت القيمة في تحقيق التكامل بين عروض الهندسة، والتصميم، والتصنيع، والإنشاء والوحدات التجارية اللوجستية، وكانت كلها وحدات مستقلة سابقاً، بحيث استطاعت أن تقدم حلاً جاهزاً وكاملاً للزبائن.

سؤال عن التعلم والنمو: كيف نستطيع أن نطور ونشارك في الأصول غير الحقيقية (أو المعنوية)؟

لعل الفرصة الأعظم لدور حقيقي وفاعل للإدارة الرئيسة للشركة هو التطوير والمشاركة في الأصول غير الحقيقية والدقيقة: أي في الأشخاص، والتقنية، والثقافة، والإشراف. وتدير شركات الخدمات الاحترافية مثل مؤسسة SAS (برمجيات) وأكسنتشر (استشارات) وشيرنج (مستحضرات صيدلانية) بطريقة واعية حركة الأفكار داخل شركاتها. وكانت شركتا سيتيكورب وجودير رائدتين في تكوين ثقافة عالمية عن طريق تبديل مواقع المديرين التنفيذيين في مكاتبهما المنتشرة في كل أنحاء العالم لدعم إستراتيجيتهما في التوسع الدولي. وقامت شركات مثل شركة بريتش بتروليوم BP بتركيز أجهزة تقنية المعلومات الموجودة لديها، كي تتيح للأجهزة المختلفة الأخرى المشاركة بالمعلومات المتطورة والتخصصية عند عاملها من الحرفيين في تقنية المعلومات. وأصبحت الأصول غير الحقيقية قوة جديدة في إستراتيجية الأعمال، وقدمت فرصة وتقويضاً إلى مكاتب الإدارة الرئيسة لإدارتها بطريقة تؤدي إلى تكوين جهود مشتركة، وميزة تنافسية قوية ومساندة.

ويخلص الشكل 3.1 المصادر المختلفة للجهود المشتركة على مستوى الشركة، والمنظمة وفق التصورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن للشركة. وقد وصفنا وشرحنا هذه البنية بتفصيل أكبر في الفصلين الثالث والرابع، حيث وصفنا تطبيقات شركات من القطاع الخاص، والقطاع العام، ومنظمات غير ربحية.

تتابع التحالف

يظهر الشكل 4.1 تسلسلاً نمطياً مستخدماً لتكوين القيمة الناتجة عن الشركة. تبدأ العملية عندما تربط الإدارة الرئيسة للشركة بين مصطلح القيمة للشركة الذي حقق جهوداً مشتركة، وبين وحدات التشغيل، ووحدات الدعم، والشركاء الخارجيين. وتوضح الخريطة الإستراتيجية للشركة وبطاقة الأداء المتوازن أولويات الشركة وتربط بينها كما تربطها كلها وبوجه واضح بكل الوحدات التجارية والخدمات.

اصطفاف الإدارة الرئيسة للشركة مع وحدات التشغيل

تقوم كل وحدة من وحدات الأعمال، بعد أن تقوم الإدارة الرئيسة بتطوير إستراتيجيتها ووضع مقترح القيمة، ووحدات الدعم بتطوير خطتها طويلة الأمد، وبطاقة الأداء المتوازن العائدة لها، كي تصبح منسجمة مع بطاقة الأداء المتوازن للشركة. وتساعد هذه العملية الوحدات التجارية لموازنة مهماتها في مواجهة التحديات التي تعترضها. وعليها بالطبع أن تكون منافساً قوياً في سوقها المحلية. وغالباً ما تختار الحجم المستهدف من زبائنها، والقيمة المقترحة التي يجب أن تقدم للزبائن، وتطور بعد ذلك العاملين لديها، وأنظمتها، وثقافتها، للارتقاء بعمليات التشغيل الداخلية، وعمليات إدارة الزبائن، وعمليات التجديد التي تحقق القيمة للزبائن وللشركة الأم. ويجب أن تساهم الوحدات التجارية أيضاً بالجهود المشتركة على مستوى الشركة بتجسيد أهداف الشركة، وتقديم خدمات لزبائنهم، وبالتكامل والتعاون مع الوحدات التجارية الأخرى من أجل الحصول على مصادر أخرى لتكوين القيمة. ويجب أن تعكس الخريطة الإستراتيجية للشركة وبطاقة الأداء المتوازن الجودة المحلية والإنجاز المطلوب للشركة. ونبحث هذا النوع من الاصطفاف في الفصلين الثالث والرابع.

اصطفاف وحدات الدعم الداخلي، ووحدات الخدمات

تقوم بعد ذلك وحدات الخدمات المشتركة مثل الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والمالية، والتخطيط، بتطوير خططها طويلة الأمد، وبطاقات الأداء المتوازن لدعم

الشكل 3.1 مصادر الجهود المشتركة في الشركة

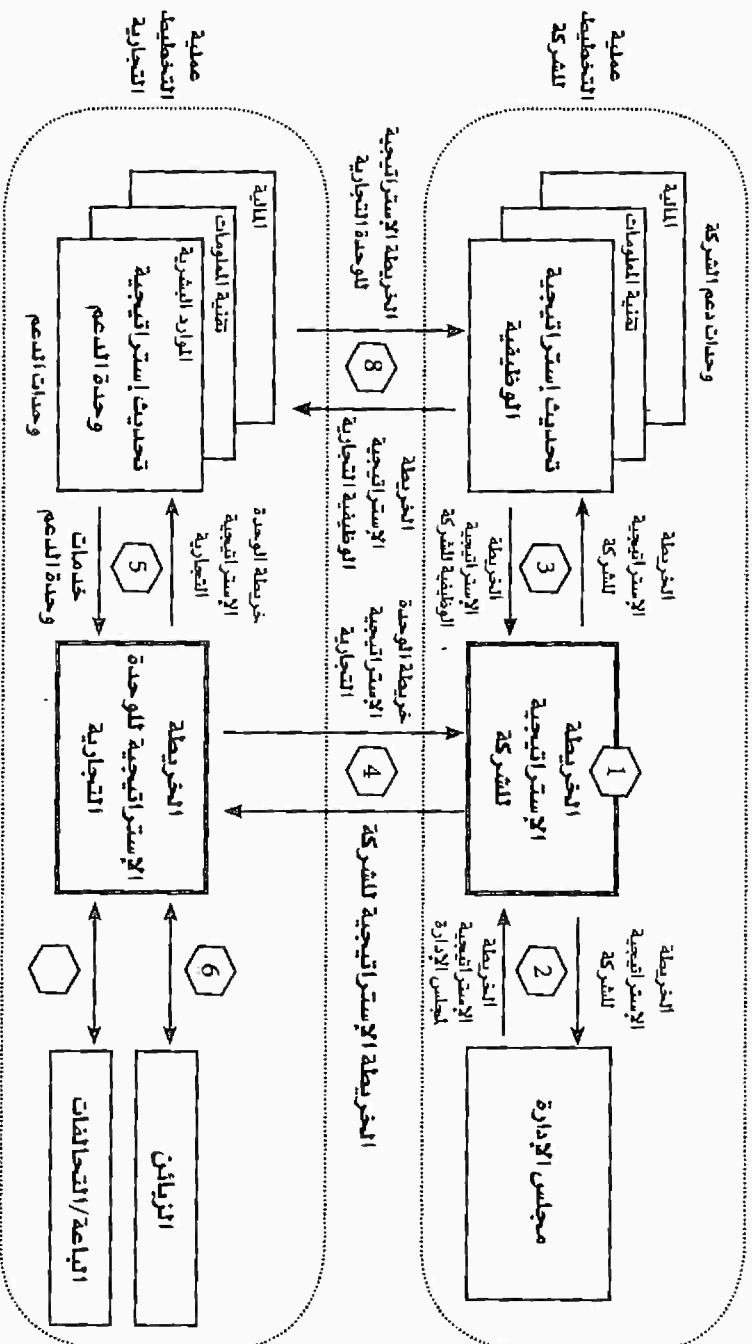
مصادر القيمة المتكوبنة للشركة (الأهداف الإستراتيجية)

■ إدارة رأس المال الداخلي: تكوين الجهد المشترك عبر الإدارة الفاعلة لرأس المال الداخلي وسوق العمل.
■ الشعار التجاري للشركة: تكامل مجموعة الأعمال التجارية حول شعار تجاري واحد لتشجيع القيم أو الموضوعات العامة.
■ البيع المتقاطع: تكوين القيمة عن طريق البيع المتقاطع للقيمة واسعة من المنتجات والخدمات للوحدات التجارية المختلفة.
■ مقترح القيمة العامة: تكوين تجربة متماسكة من البيوع، وتكوين نماذج للشركة في منافذ بيع متعددة.
■ الخدمات المشتركة: تكوين الاقتصاديات الكبرى بالمشاركة بالأنظمة، والتسهيلات، والموظفين في عمليات الدعم الدقيقة.
■ تكامل سلسلة القيم: تكوين القيمة عن طريق تكامل العمليات المتوارصة في سلسلة القيم الصناعية.
■ الأصول غير الحقيقية: اشتراك الكفاءات في تطوير المفصر العشري، والمعلومات ورأس المال والشركة.

بطاقة أداء الشركة

الجهود المالية المشتركة
كيف نستطيع أن نزيد القيمة للمساهمين من خلال محافظة محددة التخطيط الإستراتيجي؟
الجهود المشتركة للعميل
كيف نستطيع أن نشارك في حدود الزبون لزيادة القيمة المشاملة للعميل؟
الجهود المشتركة في العملية الداخلية
(كيف نستطيع أن ندير وحدة التخطيط الإستراتيجي لإيجاز الاقتصاديات الكبرى أو تكامل سلسلة القيم؟)
الجهود المشتركة للتعلم والنمو
(كيف نستطيع أن نطور ونشارك أصولنا غير الحقيقية؟)

الشكل 4.1 بناء نقاط التحقق من الاصطفاف في عملية التخطيط



إستراتيجيات الوحدات التجارية، وأولويات الشركة. قد تتطلب القيمة المقترحة في الشركة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتكوين جهود مشتركة عن طريق تطوير برامج جديدة لتجنيد العاملين الأكفاء وتدريبهم، والاحتفاظ بهم، وإشراك أفراد الجهاز العامل الرئيسيين في جميع وحدات الشركة، فإذا كانت إستراتيجية الشركة تملّي تأكيداً على تخفيض الأخطار، من الإرهاب مثلاً، عندها تستطيع إدارة تقنية المعلومات أن تقود خطة كوارث، وبرنامج وقاية يطبق في جميع الوحدات. وكي تكون وحدات الخدمات فاعلة يجب عليها أن تفهم إستراتيجية الشركة، وأن تعمل على اصطفاف نشاطاتها مع تلك الإستراتيجية.

وعلى كل حال، لقد تعاملت الشركات تقليدياً مع وحدات الخدمات لديها كمراكز محمولة على حساب النفقات. ويناقش المسؤولون في كل عام، وفي أثناء عملية وضع الميزانية، ما يمكن أن ينفقوه على كل وحدة من وحدات الخدمات، ومن ثم وفي أثناء السنة الآتية يعترضون على النفقات الحقيقية لوحدة الخدمات حسب المبالغ الموضوعة في الميزانية. إن معاملة هذه الوحدات على أنها مراكز محمولة على حساب النفقات تحقق القليل من اصطفاف هذه الوحدات في خدمة الزبائن، وهي في الحقيقة الوحدات التجارية الداخلية والإدارة الرئيسة للشركة. ويمكن إيجاد خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء متوازن لوحدة الخدمات في الشركات لتكوين قيمة إضافية للشركة، عبر اصطفاف عملاء الوحدات، والعمليات، وأهداف التعلم والنمو مع أهداف الوحدة التجارية. وتحول العملية مجموعات الخدمات والدعم من مراكز تتطلب إنفاقاً، إلى شركاء إستراتيجيين. ويصف الفصل الخامس عمليتي تكوين الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن المشتركة بين إستراتيجيات وحدة الخدمات وإستراتيجيات وحدات الشركة والوحدات التجارية.

وقد اتبعت الشركات طرقاً مختلفة لتحالف الشركة مع الوحدات التجارية ومع وحدات الخدمات المشتركة. بعضها بدأ بتحديد الإستراتيجية على مستوى المقر الرئيس ثم يجري تعميمها على كل وحدات الخدمات والوحدات التجارية. هذه العملية المنطقية والمنظمة طبقت على مستوى الإدارات الرئيسة لشركات تتصف ببنى ذات تراتبية عالية مثل الجيش الأمريكي، وبتروبراس، أي الشركة الوطنية البرازيلية للنفط والغاز والطاقة. وابتدأ العديد من الشركات بوجه معاكس، إن لم يكن معظمها، بوضع برامج بطاقة الأداء

المتوازن في وحدة تجارية واحدة أو حتى مجموعة وحدات خدمات. وأرادت هذه الشركات ألا ينظر إلى برنامج بطاقة الأداء المتوازن على أنه برنامج سيق واعتمد من قبل الإدارة الرئيسة، لذلك بدؤوا البرنامج بوجه مدروس من الأسفل إلى الأعلى، مؤجلين تحديد مقترح القيمة لدى الشركة، والمشاركة الواسعة على مستوى الشركة، إلى أن تصبح كل وحدات التشغيل في قارب واحد مع نظام الإدارة الجديد. وسنبحث طرق التطبيق المختلفة هذه في الفصل السادس.

اصطفاف الوحدات الخارجية

تستطيع الشركة مع تجاوز اصطفاف الوحدات التجارية الداخلية ووحدات الخدمات، أن تستثمر فرص اصطفاف أخرى بصياغة خطط وبطاقات أداء متوازن تحدد العلاقات بمجالس إدارتها والشركاء الخارجيين، مثل العملاء والموردين والمؤسسات المشتركة. ويستطيع المدير التنفيذي الرئيس، والمدير المالي الرئيس أن يستخدم بطاقة الأداء للارتقاء بعملية الإشراف على الشركة، وتحسين الاتصالات مع المساهمين. وتعمل الشركات على اصطفاف مجالس إدارتها مع إستراتيجيتها، ومع الخرائط الإستراتيجية للوحدات التجارية، وبطاقة الأداء لهذه الوحدات، وهي المصدر المركزي لمعلومات مجلس الإدارة. وتذهب بعض الشركات إلى أبعد من ذلك، فتعمل مع مجالس إدارتها على بناء خرائط إستراتيجية، وبطاقات أداء لها نفسها. وتصف الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن أهداف مجلس الإدارة نحو المستثمرين، وحملة الأسهم، والمراقبين الحكوميين، والمجتمع، كما تحدد هذه الخرائط عمليات مجلس الإدارة الحاسمة التي يجب أن تصاغ جيداً لتلبي توقعات الهيئة التأسيسية، وتحدد المهارات، والمعلومات، والثقافة اللازمة لمجلس الإدارة ومشاوراته.

وعندما يصبح مجلس الإدارة مرتاحاً لوصف الإستراتيجية المقدم إليه وإجراءاتها الواردة في بطاقة الأداء المتوازن العائدة للشركة، يستطيع المدير التنفيذي الرئيس ومدير المالية الرئيس أن يستخدم بطاقة الأداء العائدة للشركة لبناء اتصالات مع المساهمين وكشوف مالية. وتبلغ بعض الشركات خرائطها الإستراتيجية للمساهمين عبر

تقارير سنوية، وتستخدم معايير بطاقة الأداء كإطار للدعوة إلى المؤتمرات، والنقاش مع المحللين. وتضعف الرقابة الفاعلة، والكشوف المالية، والاتصالات المخاطرة التي يواجهها المستثمرون عندما يأتمنون مديري الشركة على رأس مآلهم، وبذلك يخفضون تكاليف الاستثمار في الشركة (تكلفة الفرصة البديلة لاستثمار ما). وسوف نبحث هذه التطبيقات في الفصل السابع.

وبناء بطاقة أداء مع الشريك الخارجي - عميل أساسي، أو مورد، أو مشروع مشترك، أو شريك - يعطي فرصة أخرى لتكوين القيمة بوساطة الاصطفاف. ويمكن هذه العملية المديرين الرئيسيين في الشركتين ليعملوا معاً للوصول إلى إجماع على أهداف العلاقة بين الكيانين، كما تبني العملية التفاهم والثقة عبر الحدود التنظيمية، وتقود إلى تخفيض تكاليف الصفقة، كما تخفف من آثار عدم الاصطفاف بين الفريقين. وتزود بطاقة الأداء نفسها وضوحاً للعقد الذي سيقاس بموجبه الأداء التنظيمي بين الشركتين، وفي حال عدم وجود بطاقة الأداء سيركز التعاقد الخارجي على الإجراءات المالية فقط مثل السعر والتكلفة. وتزودنا بطاقة الأداء بألية تعاقدية أكثر شمولاً تسمح للشركة بتجسيد واضح لإجراءات العلاقة، والخدمات، والبرنامج الزمني، والجودة، والمرونة، بقدر ما تشمل التكلفة والسعر، كما سنبحثه في الفصل الثامن.

إدارة الاصطفاف كعملية

تكوّن كل فاعلية من الفاعليات المشتركة التي ذكرناها، لتكوين الجهد المشترك، والقيمة. وتحاول معظم الشركات أن تكوّن الجهد المشترك بطريقة مجزأة ينقصها التعاون. إنها لا تنظر إلى الاصطفاف كعملية إدارة. عندما لا يكون هناك مسؤول عن اصطفاف المنظمة الشامل فيمكن للشركة أن تخسر الفرصة لتكوين القيمة من خلال الجهد المشترك.

وكي نكوّن الجهد المشترك نحتاج إلى ما هو أكثر من مفهوم وأكثر من إستراتيجية، فمقترح القيمة للشركة يحدد إستراتيجية تكوين القيمة من خلال الاصطفاف ولكنه لا يصف كيف يمكن الوصول إلى ذلك، فإستراتيجية الاصطفاف يجب أن تكملها عملية

اصطفاف، ويجب أن تكون عملية الاصطفاف التي تشبه إلى حد كبير عملية وضع الميزانية، جزءاً من دورة الرقابة السنوية. وعندما تبدل الخطط في الشركة أو في الوحدات التجارية، يحتاج المديرون التنفيذيون لإعادة اصطفاف الشركة مع التوجه الجديد.

ويجب أن تكون عملية الاصطفاف بالضرورة متكررة ولديها توجه من الأعلى إلى الأدنى، ويجب تحديد جهود التعاون المستهدفة في المستويات العليا، وتطبق في الوحدة التجارية. وكما يشارك المدير المالي في عملية وضع الميزانية تماماً، فعلى المدير التنفيذي أن يشارك في وضع عملية الاصطفاف، وهي مسؤولية مكتب إدارة الإستراتيجية (MSO) ⁽⁶⁾. وتقدم عملية التخطيط السنوية هيكلاً معمارياً يمكن لعملية الاصطفاف أن تبني حوله، وفيما يلي نقاط التحقق الثمانية (انظر الشكل 1.4) للوحدات التجارية ووحدات الدعم في شركة هي من نمط الشركات المتعددة الأعمال التي يجب التعامل معها في أثناء عملية التخطيط السنوي.

- 1- اقتراح القيمة لمصلحة الشركة: يحدد مكتب الشركة خطوطاً إرشادية إستراتيجية لصياغة الإستراتيجيات في المستويات الأدنى في الشركة.
- 2- اصطفاف مجلس الإدارة والمساهمين: يراجع مجلس إدارة الشركة إستراتيجية الشركة، ويصادق عليها ويوجهها.
- 3- من مكتب الشركة إلى مكتب دعم الشركة: ترجمة إستراتيجية الشركة إلى سياسات سوف تدار من قبل وحدات دعم الشركة.
- 4- من مكتب الشركة إلى الوحدات التجارية: تدخل أولويات الشركة في إستراتيجيات الوحدات التجارية.
- 5- من الوحدات التجارية إلى وحدات الدعم: تندمج الأولويات الإستراتيجية للوحدات التجارية في وحدات الدعم الوظيفية.
- 6- من الوحدات التجارية إلى العملاء: إن أولويات مقترح القيمة للزبائن تبلغ إلى الزبائن المستهدفين وتنعكس في استرجاع محدد للعلاقة وإجراءات محددة.

7- من وحدات دعم الأعمال إلى الموردين والشركاء الخارجيين الآخرين: تعكس الأولويات المشتركة للموردين والممولين الخارجيين وشركاء التحالف في إستراتيجيات الوحدة التجارية.

8- دعم الشركة: إستراتيجية وحدات دعم الأعمال المحلية تعكس أولويات وحدات دعم الشركة.

وتستطيع الشركة باستخدام نقاط التحقق الثمانية هذه كنقاط مرجعية، أن تقيس وتدير درجة الاصطفاف ومن ثم الجهد المشترك الذي تحقق عبر الشركة. وتستطيع الشركات التي تسير على هذه العملية أن توجد ميزات منافسة من الصعب التغلب عنها. وفي الفصل التاسع سنبحث هذه العملية المتطورة لتحقيق الاصطفاف. وهي تتطلب تعديلاً في عمليات الإدارة القائمة بحيث تستمر في التركيز على تحديد الجهود المشتركة على مستوى الشركة والحفاظ عليها.

وعلى الرغم من أن التركيز الأساسي للكتاب هو على اصطفاف الشركة - فإن على الشركة أيضاً أن تعمل على اصطفاف عامليها، وعمليات الإدارة مع الإستراتيجية، ذلك أن عمليات الاصطفاف وتكامل الإستراتيجيات في كل وحدات الشركة سوف يحقق القليل إذا لم يدرك العاملون أهمية الإستراتيجية، ولم يجدوا الحافز للمساهمة في تنفيذ وحدات الشركة المختلفة لمهامها. ويجب أن تمتلك الشركات سياسات فاعلة كي تبلغ العاملين هذه الإستراتيجية وتتفق معهم وتشجعهم على الاصطفاف مع الإستراتيجية. ويجب أن تعمل أيضاً على اصطفاف عمليات الإدارة المتطورة - تخصيص الموارد، وتحديد المستهدفات، وإدارة المبادرات، وإعداد التقارير، والمراجعات - مع الإستراتيجية. وسنبحث في الفصل العاشر عمليات الاصطفاف الإضافية هذه.

دراسة حالة

سنشرح العديد من مسائل الاصطفاف بوساطة دراسة حالة غامضة تتعلق بشركة سبورت-مان (SMI). تأسست الشركة عام 1925 لتصنيع وتسويق أحذية عمل للرجال. وقد نسب

نجاحها المبكر إلى تصنيع حذاء كلاسيكي (ضد الماء) مع رباط أحذية الذي أصبح الطراز السائد لدى عمال الإنشاءات والمزارع ومهن أخرى تتطلب عملاً شاقاً في الهواء الطلق. وبنيت شركة سبورت - مان قاعدة مبيعات وطنية ناجحة انطلاقاً من مقرها الرئيس في ماساشوستس عن طريق تأسيس قنوات بيع بإدارة واسعة ومحال متخصصة في الأحذية.

وحصلت الشركة في أثناء الحرب العالمية الثانية على عقد ضخ من الجيش الأمريكي وضع أقدم أكثر من مليوني جندي في أحذية ميدان من صنع الشركة، وصب نجاحها هذا في الازدهار الاقتصادي لما بعد الحرب. وبناء على العلامة المميزة سبورت مان أضافت الشركة خط إنتاج جديد هو حذاء الهايكنج. وأصبحت أكثر وعياً لفرص النمو في السوق الخالية من منافسيها. ثم أضافت في عقد الستينيات خط إنتاج أحذية غير رسمية كانت تباع في محال المفرق التي تملكها الشركة. وشهد عقد السبعينيات تنوعاً في ملابس الرجال، وهو خط أعمال جديد (LOB) ركز اهتمامه على ملابس الخروج للرجال سواء المخصصة للعمل أو الرياضة. وأصبحت الملابس سريعاً مرادفاً «لنظرة الصياد». وأدى توظيف رؤوس الأموال إلى نمو محال التسوق الضخمة «المولات» في الضواحي، وامتلكت شركة سبورت - مان أكثر من مئة محل للبيع بالمفرق، معظمها في الشمال الشرقي من البلاد. واستحوذت الشركة في عقد الثمانينيات على نشر منتجاتها على مستوى الأمة؛ إذ امتلكت منافذ للبيع في أكثر من أربع مئة محل تسوق ضخمة «مول».

وتباطأ الإنتاج في منتصف التسعينيات. كانت سبورت - مان رمزاً عظيماً، ولكن سوقها لأحذية وملابس الخارج للرجال قد أصبح مشبعاً. وأشارت مراجعة شاملة لإستراتيجية الشركة إلى أن أصناف سبورت مان يمكن أن تمتد إلى أصناف أخرى من الملابس. وأكثر من ذلك، إن آثار أقدامها في المولات الكبرى عبر الولايات المتحدة كلها فتحت قنوات ممتازة لفتح محال جديدة لبيع منتجات خطوط إنتاج جديدة. وكان بالإمكان وضع محال المفرق الجديدة في أماكن مجاورة محال الشركة القائمة لإيجاد فرص للبيع المتقاطع المريح لزبائن المنتجات القديمة للشركة. وأخيراً، تطورت كفاءة الشركة في السنين الأربعين التي تلت الحرب في تسويق منتجات من مصانع أوروبا وآسيا، وسمحت بنمو سريع في خطوط الكساء الجديدة، كما سمحت بتحقيق تخفيضات مهمة في التكاليف،

وبهذا أبحرت الشركة بأول برنامج كبير لتوسيع منتجاتها في أثناء ثلاثين سنة عن طريق توسيع عروضها تحت شعار سبورتس مان. وكانت ملامح الإستراتيجية كما يلي:

• إضافة خطين جديدين للأعمال ليكملا الخطين القائمين لأحذية الرجال وملابس الخروج للرجال.

• خط أعمال جديد للملابس الرجال غير الرسمية.

• خط أعمال جديد ركز على السلع الرياضية: ملابس، وأحذية رياضية، وأجهزة رياضية.

• تحقيق جهود مشتركة للتوزيع عن طريق المشاركة في العقارات التي يشغلها أربعمئة مول، التي تعرض فيها الشركة منتجاتها.

• إشراك قوائم الزبائن وبطاقات الاعتماد في الأعمال الجديدة.

• إشراك كفاءات الشركة في شراء المنتجات.

• إشراك مهارات الإدارة في خطوط الأعمال الجديدة.

كان لدى شركة سبورت مان من الناحية المالية هدفان هما: الحصول على حصة من السوق لأحذية الخروج، وهي منتجها الأساسي، وكذلك للخطوط الأخرى لإنتاج الملابس، وتنمية خطوط الأعمال الجديدة لتحصل على حصة مشابهة في السنوات الخمس القادمة. والهدف الثاني: هو أن تحصل الشركة على سيولة نقدية من أعمالها الناضجة كي تستثمرها في تنمية الأعمال الجديدة.

وقد اكتشف المديرون التنفيذيون في الشركة أن هذه الإستراتيجية تتطلب اصطفافاً، وفريق عمل استثنائيين في جميع خطوط الأعمال. وأرادوا أن ينظر الزبائن إلى كل صنف على أنه عمل قائم بذاته، ولكنهم أرادوا بالمقابل أن تقوم الوحدات التجارية بإعادة توزيع السيولة النقدية فيما بينها، والمشاركة في قوائم الزبائن، وبطاقات الاعتماد، والباعة، والتقنية، والعاملين الرئيسيين، والمعلومات. وباستثناء العقارات، سُمح للوحدات التجارية

أن تدير نفسها بنفسها بوجه مستقل بحيث يحقق فريق العمل بموجب الإستراتيجية الجديدة تغييراً مهماً.

وتحولت إدارة الشركة نفسها إلى نظام بطاقة الأداء المتوازن لتساعد على تحقيق الاصطفاف المنظماتي الضروري بالطرق الآتية:

• تحديد الإستراتيجية المشتركة بوضوح لكل وحدة من الوحدات التجارية، وبوجه خاص تحديد كيف يجب أن تعمل هذه الوحدات بوجه خاص معاً لإيجاد الجهد المشترك.

• اصطفاف الوحدات التجارية مع الإستراتيجية المشتركة.

• اصطفاف وحدات الدعم مع الوحدات التجارية.

• إنشاء عملية رقابة وإشراف للتثبت من أن الاصطفاف يتحقق بوجه دائم.

يرينا الشكل 5.1 الخطوة الأولى في هذه العملية، وهي وضع بطاقة الأداء المتوازن للشركة التي ترسم كيفية إنشاء الجهود المشتركة. وسيجري تحقيق الجهود المالية المشتركة باستخدام السيولة المالية الفائضة من الأعمال «الناضجة» لاستثمارها في تنمية الأعمال الجديدة. ومعيار التعاون هو مقدار نمو المبيعات في المخزن الواحد، وتهدف هذه العملية إلى أن تشارك المخازن القائمة في النمو الصناعي الطبيعي، في حين تمارس المخازن الجديدة النمو المستهدف للعوائد. وتقيس بطاقة الأداء المتوازن المشتركة أيضاً حجم السيولة النقدية المتولدة والمستثمرة.

ويأتي الجهد المشترك مع الزبون من المشاركة بين قاعدة الزبائن الحالية والأعمال الجديدة. ويوجه المعيار المشترك مع الزبون، وهو النسبة المئوية للعائدات من الزبائن العامين، هذا الموضوع مباشرة. ويؤكد النمو السنوي للمبيعات فيما يخص الزبون الواحد، أهمية البيع المتقاطع عبر خطوط الإنتاج.

وتوقعت الشركة ثلاثة مصادر للجهود المشتركة للعمليات الداخلية: (1) استخدام تصنيف المنتج المهيمن لجذب الزبون إلى داخل المحل (يقاس هذا الجهد بتصنيف مستوى

الشكل 5.1. بطاقة الأداء المتوازن في شركة سبورت مان

الجهود المشتركة		مقترح القيمة للشركة	بطاقة أداء الشركة
الجهود المالية المشتركة	كيف نستطيع أن نزيد القيمة للمساهمين في مختلف الوحدة التجارية الإستراتيجية؟	- الاستثمار بقوة في القيمة التجارية - الحاصل النقدي من الأعمال الناضجة	- نمو المبيعات (فيما يخص المخزون الواحد) - مستوى الاستثمار الإستراتيجي - تدفق السيولة
	الجهود المشتركة للزبائن	- هجرة الزبائن - هجرة الزبائن الناضجين إلى أعمال تجارية نامية جديدة	% نسبة المعائدات من الزبون العام - مجموع المبيعات فيما يخص الزبون الواحد (النمو السنوي)
الجهود المشتركة للزبائن	كيف نستطيع أن نزيد حدود الزبون لزيادة القيمة العامة لمصلحة الزبون؟	- بناء قوات للمعلومات المميزة - بناء مجموعة مولات في الأماكن المميزة	الحصة من السوق في المنطقة الهبنة على السوق (مثال: أخصية المخازن المتعددة المواد)
	الجهود المشتركة في العمليات الداخلية	- مخازن المقصد - بناء مجموعة مولات لتشجيع تجارة الطريق	- المبيعات بالنسبة إلى التقديم المربع الواحد - حركة المخازن المتعددة المواد
الجهود المشتركة للزبائن	كيف نستطيع أن ندير عمليات الوحدة التجارية الإستراتيجية لإيجاز الاقتصاديات الكبرى أو تكامل سلسلة القيمة؟	- تمويل الاقتصاد الكبير - بناء شراكات طويلة الأمد لتأكيد الوصول إلى مستوى رفيع وموثوق من المنتجات	- العائدات - تفصيل الطلبات
	الجهود المشتركة في التعلم والنمو	- الشاركة الإستراتيجية في الأعمال والمهارات - تحقيق اصطفاف الشركة - الشاركة بالأنظمة الرئيسة والمعرفة	- جاهزية رأس المال البشري - تقلل الموظفين الرئيسيين - مؤشر الاصطفاف - الأنظمة العامة (مقابل الخطة) - المساهمة بالممارسة الأفضل

مشاركة السوق). (2) الاشتراك بالعقارات العائدة للمولات عن طريق بناء مجمعات لمخازن وفروع الشركة (ويقاس هذا العمل بحجم المبيعات بالنسبة إلى حجم العقارات بالتر المربع الواحد، وبحركة السير في المحال المتعددة الأصناف). (3) عمليات الشراء من منظور اقتصاديات التوسع الحجمي الكبير (يقاس بحجم العائدات وتنفيذ الطلبات).

وأخيراً، يجب أن تتحقق الجهود المشتركة للتعليم والنمو، عن طريق تبديل مواقع المهنيين الخبراء في الأعمال الرئيسة وإغناء الشركات الجديدة بهم (دورة تنقلات أعضاء الجهاز الرئيسين)، وكذلك بإشراك أنظمة الحاسوب (أنظمة عامة مقابل الخطة الخاصة بالشركة)، والمعلومات (مشاركة أفضل الممارسات)، وأخيراً إيجاد اصطفاف كامل للشركة (مؤشر الاصطفاف).

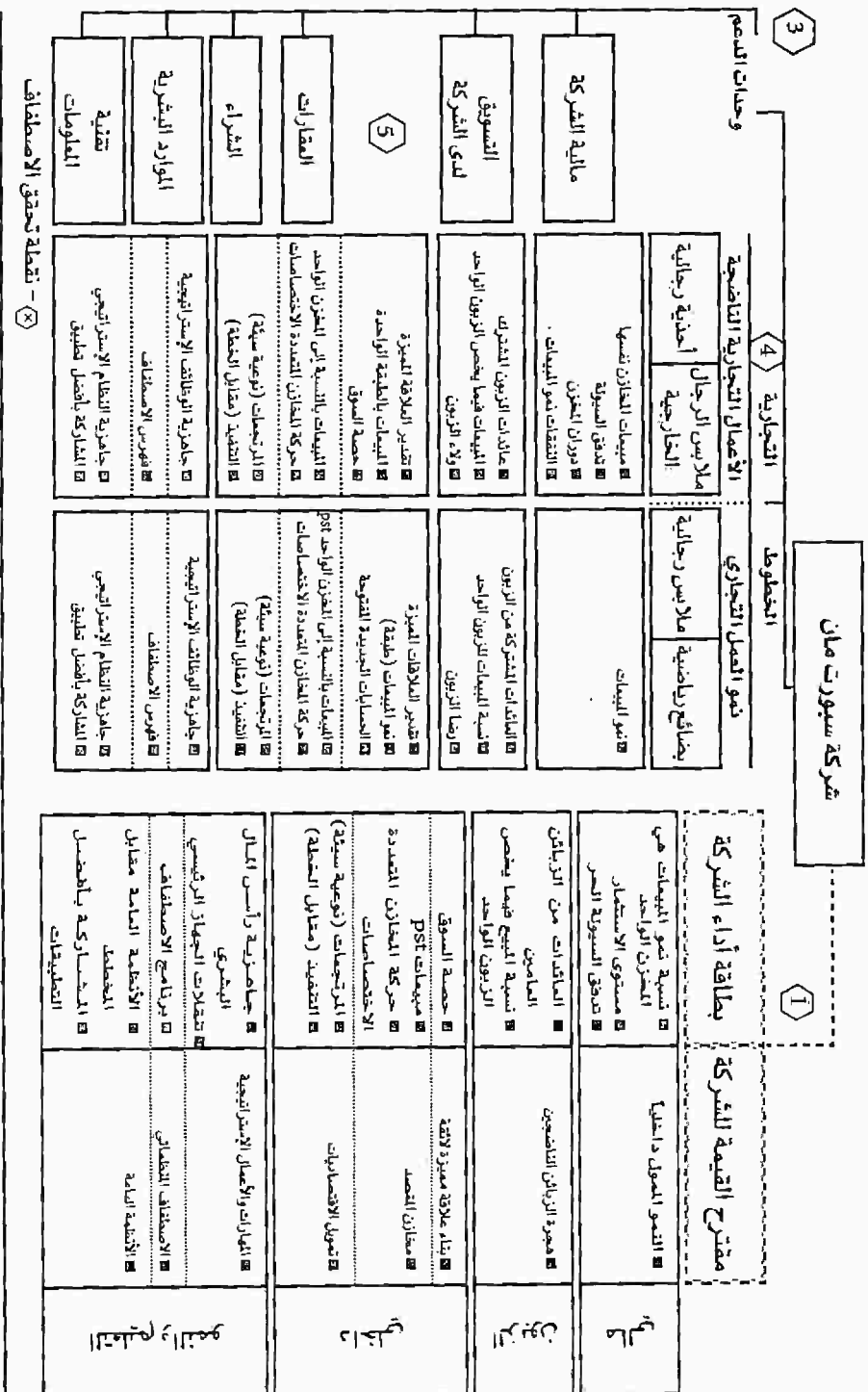
وتمسك بطاقة الأداء العائدة للشركة بالعناصر الضرورية للإستراتيجية الشاملة (نقطة التحقق من الاصطفاف رقم 1). وتزود الشركة بدليل من الأعلى إلى الأدنى، أي من الشركة إلى وحدات الخدمة، والوحدات التجارية التي يجب أن تنعكس في تخطيطها الإستراتيجي.

ويظهر الشكل 6.1 كيف تترجم الوحدات التجارية بطاقة الأداء المتوازن في بطاقات الأداء الخاصة بها (نقطة التحقق من الاصطفاف رقم 4)، والتميز الرئيس سيكون بين الأعمال الناضجة وبين الأعمال التي هي في طور النمو.

ويتوقع من الوحدات الناضجة، من منظور مالي، أن تولد سيولة نقدية إيجابية من عائداتها (مبيعات المخزن نفسه) وتحسين الإنتاجية (دوران المخزون ونمو النفقات). ويتطلب هدف الشركة من منظور العميل مشاركة العملاء من خلال الوحدات التجارية. وتقود كل الأعمال الأهداف نفسها: المشاركة بالعائدات من الزبون، ونسبة المبيعات إلى الزبون الواحد. وسوف تركز الأعمال الناضجة على ولاء الزبون، في حين تؤكد الأعمال الجديدة، رضا الزبون وهو شرط مسبق لولاء الزبون.

وفيما يتعلق بتصوير العملية الداخلية تتابع كل الوحدات التجارية تميز صنفها في السوق، كما أنها تتابع المبيعات وحصتها من السوق في الطبقات المستهدفة. وتركز

الشكل 6.1 اصطفاف الشركة ووحدة الأعمال الاستراتيجية في شركة سبورت مان



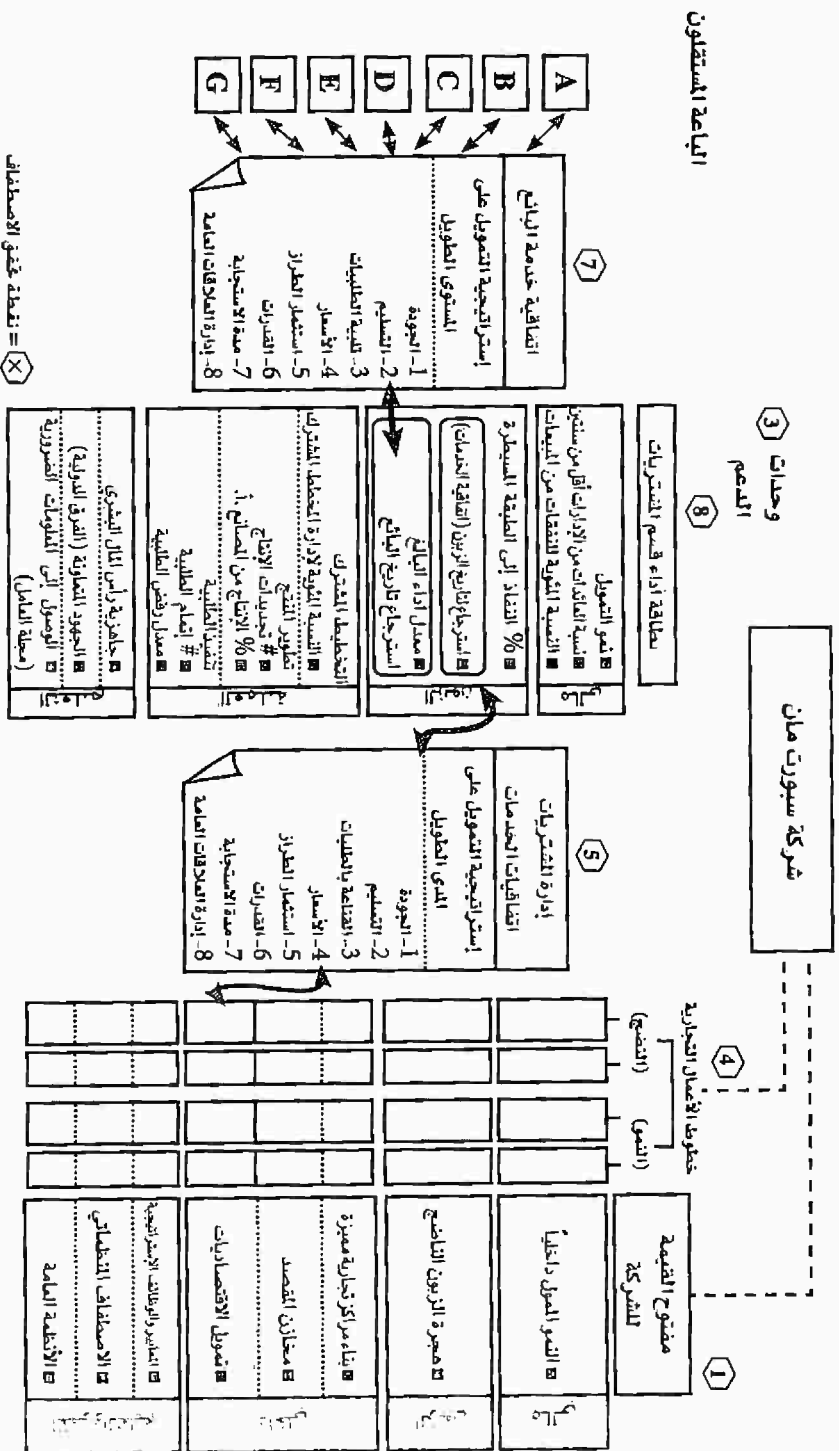
الأعمال قيد النمو أكثر على الحصول على زبائن جدد، وتقيس ذلك بحسابات بطاقات الاعتماد الجديدة. وتتابع كل الوحدات التجارية المعايير نفسها فيما يتعلق بالمرتجعات (تستبدل بسبب النوعية السيئة) وتلبية الطلبات.

أما الأهداف والمعايير لتصور التعلم والنمو فهي واحدة في كل الوحدات التجارية، وتعكس مشاركة الناس (جاهزية العمل الإستراتيجية) والمعرفة، (جاهزية النظام الإستراتيجي) والمعلومات (المشاركة بأفضل الممارسات). ويقيس مؤشر الاصطفاف إلى المدى الذي وصل إليه اصطفاف أهداف الشركة رسمياً مع أهداف الوحدة التجارية. مثلاً 87% من المعايير الموجودة في بطاقة أداء الشركة تظهر في بطاقة أداء الوحدات التجارية. وهناك معياران موحدان في الشركة: (1) معيار مستوى الاستثمار، وهو معيار لقياس كم استثمار في تنمية الأعمال، (2) معيار تبديل مواقع العاملين الرئيسيين الذي يقيس المدى الذي تسهل فيه الشركة حركة تنقلات هؤلاء العاملين. ويعكس معيار جاهزية العمل الإستراتيجي في الوحدات التجارية النجاح المتحقق من حركة تنقلات العاملين هذه. وترد 89% تقريباً من المعايير في بطاقة الأداء لدى الوحدات التجارية بصيغة عامة. وهذا لا يعكس التشابه بين الوحدات التجارية فقط، بل أيضاً حجم المشاركة التي تتحقق عبر الوحدات التجارية.

وتساعد وحدات الخدمات في الشركة، الوحدات التجارية على تنفيذ أولويات الشركة (نقطة التحقق رقم 3). مثلاً، إن تحقيق هدف تنقلات الجهاز الرئيس يتطلب برنامجاً تديره إدارة الموارد البشرية في الشركة لاختيار وتنقيف مواقع العاملين.

ويظهر الشكل 7.1 وصفاً لبطاقة الأداء المتوازن لقسم المشتريات (نقطة التحقق رقم 8) الذي يختار العاملين الذين يصنعون الأحذية، والملابس، والأدوات التي تبيعها شركة سبورت مان ويديرهم. فالمنتجات تصمم حسب المواصفات الخاصة بالشركة. ويعرض الباعة الجيدون الخصائص الآتية للمنتجات: نوعية ممتازة، وطرز مبتكرة، ومواعيد تسليم موثقة، وتطوير سريع للمنتجات الجديدة، وتنفيذ كامل للطلبات. وقد أصبح اختيار باعة من نوعية جيدة وإدارتهم، وضمان استمرارهم في العمل مفاتيح لكامل الجزء العملياتي من إستراتيجية الشركة. وهي مفاتيح مهمة بوجه خاص؛ لأن الاحتياجات المتغيرة باستمرار للوحدات التجارية تفهم وتترجم إلى عقود عمل مع باعة يمكن الاعتماد عليهم.

الشكل 7.1 | مصفاة وحدة الدعم في شركة سبورت مان



ويخدم قسم المشتريات بوصفه وسيطاً في إيجاد الاصطفاف بين احتياجات الوحدات التجارية والباعة. ويعين مدير تابع لإدارة المشتريات في كل وحدة من الوحدات التجارية، وسيكون دوره أن يكون شريكاً إستراتيجياً يدير تأمين احتياجات الإنتاج للوحدة التجارية. ويفاوض قسم المشتريات في كل عام، وكجزء من التخطيط السنوي وعملية إعداد الميزانية، على عقد اتفاقية خدمات مع كل وحدة من الوحدات التجارية (نقطة التحقق من الاصطفاف رقم 5). وتبدأ مناقشة اتفاقية الخدمات عن طريق فحص الخطة طويلة الأمد، والخريطة الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن للوحدة التجارية.

وانطلاقاً من هذه الخطة يؤسس مدير العلاقات ورئيس الوحدة التجارية مقاييس أداء، ومستهدفات للمعايير الثمانية للبضائع المشتراة (مثلاً: النوعية، ومواعيد التسليم، والسعر)، كما يرينا الشكل 7.1. وهذا ما يكون أساساً لاتفاقية الخدمات للسنة الآتية. وتقدم الوحدة التجارية، كل ثلاثة أشهر استرجاعاً مكتوباً عن الزبون تصف فيه تقييمها لأداء إدارة المشتريات مقاساً إلى المعايير الثمانية الواردة في اتفاقية الخدمة. يقدم لنا هذا الاسترجاع معدل الزبون في بطاقة أداء قسم المشتريات، ويستخدم كجدول أعمال لاجتماع يعقد كل ثلاثة أشهر بين مدير العلاقات ورئيس الوحدة التجارية لمناقشة الأداء، ويستخدم قسم المشتريات توجهاً مماثلاً لربط باعته العديدين به وبالوحدات التجارية في الشركة عبر بطاقات الأداء واتفاقيات الخدمات (نقطة التحقق من الاصطفاف رقم 7).

وجعلت إدارة شركة سبورت مان من إيصال الاتجاه إلى الأقسام والإدارات المختلفة وتكامله جزءاً دائماً من تقويمها الإداري؛ للثبوت من أن اصطفاف الشركة يدار كعملية مستمرة. وكما نرى في الشكل 8.1 تبدأ عملية التخطيط السنوية الإستراتيجية في آذار (مارس)، مع تحديث لمسائل الشركة الإستراتيجية والمتبأ بها لثلاث سنوات قادمة. ويجتمع الفريق التنفيذي الأساسي في حزيران (يوليو) لترجمة هذا التفكير الإستراتيجي إلى مقترح قيمة محدث للشركة، وخريطة إستراتيجية، وبطاقة أداء. وتتواصل بعد الاجتماع مباشرة عملية إبلاغ وحدات الخدمات بالتحديث الذي أدخل على الإستراتيجية. ويراجع مجلس الإدارة في أيلول (سبتمبر) إستراتيجيات وحدات الخدمات والوحدات التجارية مع بطاقات الأداء المرفقة، وبوجه مماثل تحدث الشركة اتفاقيات الخدمات وبطاقات الأداء مع شركائها الخارجيين، أي باعة المصنوعات الرئيسية.

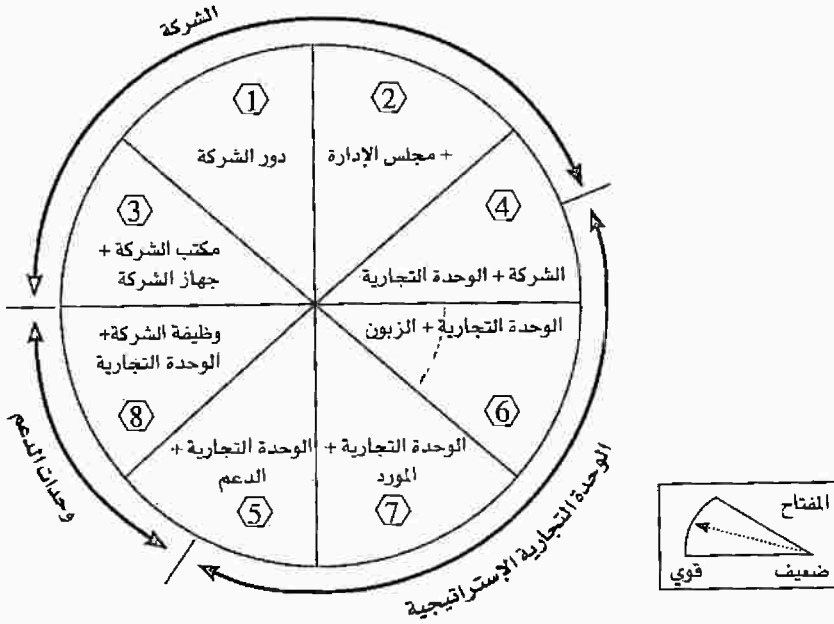
وأخيراً، تبدأ عملية إعداد الميزانية في شهر أيلول، وتستمر حتى نهاية السنة. ويقوم في هذه المدة المسؤول المالي ومسؤول الإدارة الإستراتيجية بمراجعة المبادرات الإستراتيجية واختيارها وتمويلها. وتتجز وحدات الخدمات اتفاقياتها مع الوحدات التجارية. وتجري المراجعة النهائية للميزانية وتقدم إلى مجلس الإدارة في كانون الأول (ديسمبر).

وأخيراً، يطور كل فرد في الشركة بطاقة أداء متوازن خاصة به، وتجري الموافقة على أهداف هذه البطاقات ومستهدفاتها للسنة القادمة في شهر كانون الأول. وترتبط بطاقات الأداء هذه ببطاقات الوحدات التجارية أو وحدات الخدمات حسب الجهة التي ينتمي إليها العامل. وبهذا يتحقق الاطمئنان إلى اكتمال الاصطفاف من الأعلى إلى الأدنى.

ويلخص الشكل 8.1 الاصطفاف الإستراتيجي لشركة سبورت مان باستخدام خريطة الاصطفاف لتحديد النقاط الثمانية للتحقق من الاصطفاف. وتحقق شركة سبورت مان اصطفافاً قوياً بوجه خاص وفق سبع نقاط واضحة من نقاط التحقق الثمانية. نقاط التعامل مع الزبائن فقط (نقطة التحقق رقم 6) تعوزها آلية اصطفاف محددة وواضحة. وهذا مألوف في قطاعات البيع بالتجزئة التي تتعامل مع عدد كبير من الزبائن الفعليين أو المحتملين، حيث تستخدم المعايير الإحصائية في رضا الزبون، أو مجموعات التركيز لتوجيه التواصل مع الزبون. وتميل قطاعات الأعمال التي تتعامل مع قطاعات أعمال أخرى لا تمتلك عادة عدداً صغيراً من الزبائن -مثل قطاعات الكيماويات، والإلكترونيات والخدمات الهندسية- لاستخدام آليات أكثر شيوعاً مثل الاتفاقيات على مستوى الخدمات لتحقيق اصطفاف الزبائن.

لقد حددت إدارة شركة سبورت مان دورها بوصفها شركة، واستخدمت بطاقات الأداء المتوازن لاصطفاف إستراتيجية الشركة مع إستراتيجيات الوحدات التجارية والخدمات. وهي تستخدم بطاقات الأداء العائدة للشركة، وللوحدة التجارية، ووحدة الخدمات لتتواصل مع مجلس الإدارة وتحصل منه على تصديق لإستراتيجيتها، وبوجه مجلس الإدارة في السنة الآتية نجاح الإستراتيجية من خلال بطاقات أداء يجري تحديثها مرة كل ثلاثة أشهر. وتعمل الشركة على اصطفاف خطط الأداء الشخصي مع إستراتيجيات الوحدات التجارية ووحدات الخدمات. وقد أنشأت الشركة شبكة محكمة من الاصطفاف التي ركزت طاقات كامل الشركة وشركائها الإستراتيجيين على إنجاز إستراتيجية طموحة ومتكاملة.

الشكل 9-1 خريطة اصطفاف شركة سبورت مان



الخلاصة

يجب أن تبحث الشركة باستمرار عن طرق لجعل الكل الموحد أثنى من مجموع الأجزاء. والاصطفاف مسألة حاسمة إذا أريد تكوين جهود مشتركة عبر الوحدات التجارية ووحدات الدعم في الشركة. ويساعد نظام جديد للقياس والإدارة مبني على الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، الشركة على تحديد الفوائد الناتجة عن الاصطفاف المنظماتي والإمساك بها.

قمنا قبل التقدم إلى شرح عملية وضع خريطة إستراتيجية على مستوى الشركة وبطاقة الأداء المتوازن لوصف مقترح القيمة للشركة، بالتمهيد بتقديم مفهوم تاريخي. وفي الفصل الثاني تحدثنا عن كفاح الشركات لأكثر من قرن كامل كي تجد البنى المثالية لإدارة إستراتيجياتها. ونحن نعتقد أن البحث عن البنية التامة سيبقى محبطاً للآمال ما

لم تستخدم الشركات أيضاً رافعة ثالثة - إلى جانب أنظمة القياس والإدارة - تعمل على اصطفاف البنية مع الإستراتيجية.

ملحوظات

1- يمكن العثور على معلومات عن قاعة الشهرة المتوازنة

The Balanced Scorecard Hall of fame can be found at

<http://www.bscol.com/bscol/hof>

2- هذه هي المبادئ الخمسة في كتاب كابلان ونورتون

The strategy-/focused Organization: How Balanced Scorecard Companies

Thrive in the New Competitive Environment (Boston: Harvard Business

School Press,2000).

3- D. Rigby, Management Tools (Boston: Bain & Company, 2001).

4- R. S. Kaplan and D. P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

5- الكتب الآتية هي من أهم المراجع عن إستراتيجية الشركات:

The following are among the important references on corporate strategy:

A.D. Chandler Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962) ; Scale

and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (Cambridge, MA:

Harvard University Press, 1990) ; and «The Functions of the HQ Unit in

the Multibusiness Firm,» Strategic management Journal (1991) : 31 - 50.

M.E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy».

Harvard Business Review (April-May 1987) : 43 - 59.

B. Wernerfelt, «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal* (1984) : 171 - 180.

M. Goold, A. Campbell, and M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994). A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, «Corporate Strategy: The Quest for Parenting advantage», *Harvard Business Review* (March-April 1995) : 120 - 132.

D. J. Collis and C. A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* (July-August 1995) : 118 - 128; «Creating Corporate Advantage», *Harvard Business Review* (May-June 1998) : 70 - 83; and *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm* (Chicago: Irwin, 1997).

C. Markides, «Corporate Strategy: The Role of the Centre», in *Handbook of Strategy and Management*, 1st edition, eds.. A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (London: Sage Publications, 2001) .

J.Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management* (1991) : 99 - 120.

J. Bower ,«Building the Velcro Organization», *Ivey Business Journal* (November-December 2003) :1 - 10.

K.M. Eisenhardt and S. L. Brown, «Patching:Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets», *Harvard Business Review* (May-June 1999) :72 - 82

6- R.S. Kaplan and D. P. Norton,«The Office of Strategy Management»,*Harvard Business Review* (October 2005) :72 - 80.

الفصل الثاني

إستراتيجية الشركة وبنيتها نظرة تاريخية

كانت المنظمة النمطية في فجر الثورة الصناعية هي مصنع الدبايس الذي أشار إليه آدم سميث، وهو مشروع صغير مركّز ينتج سلسلة قليلة العدد من المنتجات لمصلحة زبائنه المحليين. وكانت بنية مصنع آدم سميث لإنتاج الدبايس بسيطة: مقاول مالك يساعد ربما مشرف على العمل وبضعة عمال مأجورين. وكان المالك، وهو المدير أيضاً، يشتري المواد الأولية ويستأجر العمال ويدفع لهم أجورهم، ويشرف على الإنتاج ويقوم بعمليات التسويق. وشهدت الثورة الصناعية الثانية التي بدأت في منتصف القرن التاسع عشر نمو صناعات أكثر تعقيداً، وبرأس مال أكثر وأكبر، مثل تجهيز صناعات المواد الأولية، والمعادن المصنعة، والكيماويات، والبترو، وصناعة الآلات، ووسائل النقل. وقد تمتعت الشركات المهيمنة في هذه الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير؛ بسبب استثمارها لرؤوس أموال ضخمة في وسائل الإنتاج والتوزيع. وقد احتاجت هذه الشركات للتغلب على مشكلات قاعدة الاستثمار الضخم، واتساع سلسلة الزبائن إلى تنظيم أكثر فاعلية من تنظيم مصنع الدبايس عند آدم سميث، وذلك كي تشارك وتحقق مكاسب أكبر من صفقات الشراء والتصنيع والتوزيع، وفاعليات تطوير الإنتاج. وقد احتاجت هذه الشركات أيضاً إلى عدد أكبر من المديرين لإدارة إدارات جديدة استحدثت داخل الشركات للمشاركة في عملية الإنتاج والعمليات الأخرى. ويصف الشكل 1-2 الشركات التي تطورت كنموذج للشركة الصناعية النمطية كما كانت عليه في منتصف القرن التاسع عشر، وطريقة إدارتها⁽¹⁾.

وقامت الإدارتان الأوسع في الشركة ذات التركيز الوظيفي، بفاعلية تكوين القيمة المضافة الأولية. وقامت إدارة ثالثة وهي الإدارة المالية بأداء وظيفتين مهمتين: (1) المشاركة في تنظيم

تدفق الأموال من الإدارات المختلفة وإليها، (2) تقديم المعلومات إلى المديرين التنفيذيين الأساسيين؛ كي يستطيعوا توجيه أداء وحدات التشغيل، وتوزيع الموارد بينها. كما احتاجت الشركة بعد ذلك إلى إدارات أخرى للقيام بفاعليات متخصصة مثل صفقات الشراء والأبحاث وتطوير الإنتاج، والفاعليات اللوجستية (السوقية) والهندسية، والقانونية، والعقارات، والموارد البشرية، والعلاقات العامة، مع التركيز بوجه أساسي على الإدارة الرئيسة. بالاشتراك مع رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بوصفهم الفريق الأساسي في صنع القرار. وكانت اجتماعات منتظمة للفريق التنفيذي الرئيس قد ساهمت في الفاعليات عبر الإدارات الوظيفية المختلفة للشركة.

وقد تمت البنية ذات التركيز الوظيفي، في شركات أواخر القرن التاسع عشر، ميزات مهمة للشركة. كان الأفراد العاملون في كل إدارة من الإدارات الوظيفية يتمتعون بخبرة وتجربة مهمتين كل في ميدانه. وتعاونوا مع زملائهم في الإدارة لأداء واجباتهم المحددة لهم - في الإنتاج وصفقات الشراء وتطوير الإنتاج والقضايا القانونية والتسويق - بفاعلية وعلى وجه مناسب. وقدمت مجموعات الأشخاص الواسعة التي تقوم بمهام مشابهة فرصاً ممتازة للتدريب والتوجيه والتشجيع من داخل الشركة.

وتابعت الشركات الصناعية الناجحة النمو في بدايات القرن العشرين، وقد واجه بعضها منافسين عن طريق مجموعات أفقية. وبعضها الآخر مثل شركة فورد موتور اتخذ تكاملاً عمودياً للاشتراك الأفضل في تدفق المواد إلى داخل المصنع وخارجه، واتسعت معظم الشركات جغرافياً كي تستطيع أن ترفع من حجم اقتصادياتها المادية والوظيفية في أسواقها المحلية، كي تصل بعد ذلك إلى الزبائن في أسواق أكثر بعداً. واستثمر العديد من الشركات منتجاتها القائمة والبنية التحتية للتوزيع وكذلك قراراتها التنظيمية والإدارية الكثيفة لتنوع في خطوط إنتاج وقطاعات أسواق جديدة.

وبهذا تحولت الشركات في بدايات القرن العشرين من شركات تنظيم مركزي ومشابه لشركات آدم سميث قبل مئة عام، إلى شركات عملاقة متنوعة الإنتاج ومتعددة الوظائف، والأقاليم. وكان التحدي الذي تواجهه الإدارة هو الاستمرار في عرض منتجات جذابة، ومبتكرة، ومنخفضة السعر لقاعدة عريضة من العملاء دون السقوط في تعقيدات العمليات، التي أصبحت الآن عمليات داخلية في إطار الشركة الواحدة.

[illegible]

وعندما اتسعت الشركات ذات التنظيم المركزي وتعددت منتجاتها واجهت مشكلات جديدة، وغالباً ما كان التعاون ونقل المهمات بين الإدارات غير كافٍ، ومكلفاً، ومستهلكاً للوقت. وكان نقص المعلومات المشتركة بين المتخصصين في التسويق، والعاملين في المبيعات (الذين يتعاملون مع الزبائن)، والمهندسين (الذين يصممون المنتجات والخدمات الجديدة)، والقائمين على التشغيل العملياتي (الذين يصنعون المنتجات ويقدمون الخدمات)، غالباً ما كان يؤدي إلى منتجات وخدمات بتصميم مرتفع الثمن بحيث كانت تكاليف التصنيع والتسليم - التي تلبي توقعات الزبون واحتياجاته - مرتفعة. وكانت الشركات الوظيفية نمطية وبطيئة في استجابتها للتغيرات فيما يفضله الزبون، وللفرص الجديدة، أو التهديدات القائمة أو المحتملة في السوق.

وقد لخص ألفرد شاندلر المشكلات التي واجهت هذه الشركات ذات التركيز الوظيفي بقوله:

إن فقدان الوقت، ونقص المعلومات، والالتزام النفسي بوجهة نظر المفاوض الشامل لم تكن بالضرورة عقبات خطيرة إذا بقيت النشاطات الأساسية للشركة مستقرة، أي إذا بقيت مصادر موادها الخام والتمويل وتقنية التصنيع وأسواقها وطبيعة منتجاتها وخطوط الإنتاج ثابتة نسبياً لم تتبدل. ولكن عندما يحدث التوسع الأكبر في إنشاء مصانع جديدة ونحو مناطق جغرافية جديدة، أو في خطوط إنتاج جديدة تزداد بوجه كبير كل أنواع القرارات الإدارية، ومن ثم يصبح المديرون التنفيذيون في الإدارة الرئيسة مثقلين في العمل، كما يصبح أداؤهم الإداري أقل فاعلية. ويؤدي تزايد هذه الضغوط بدوره إلى نشوء الحاجة إلى بناء أو تبني هيكلية متعددة الأقسام مع مكتبها العام ومكاتب التشغيل المستقلة⁽²⁾.

وقد أعطت شركات مثل دوبون، جنرال موتورز، وجنرال إلكتريك، وماتسوشيتا، صيغة تنظيمية جديدة في عقدي العشرينيات والثلاثينيات. وقد جرى تنظيم الشركة المتعددة المنتجات على طريقة أقسام لها خطوط إنتاج محددة، ومناطق جغرافية مختلفة. وضم كل قسم عاملين يتمتعون بمهارات تشمل كل وظائف الأعمال ليعملوا في تطوير خط إنتاج

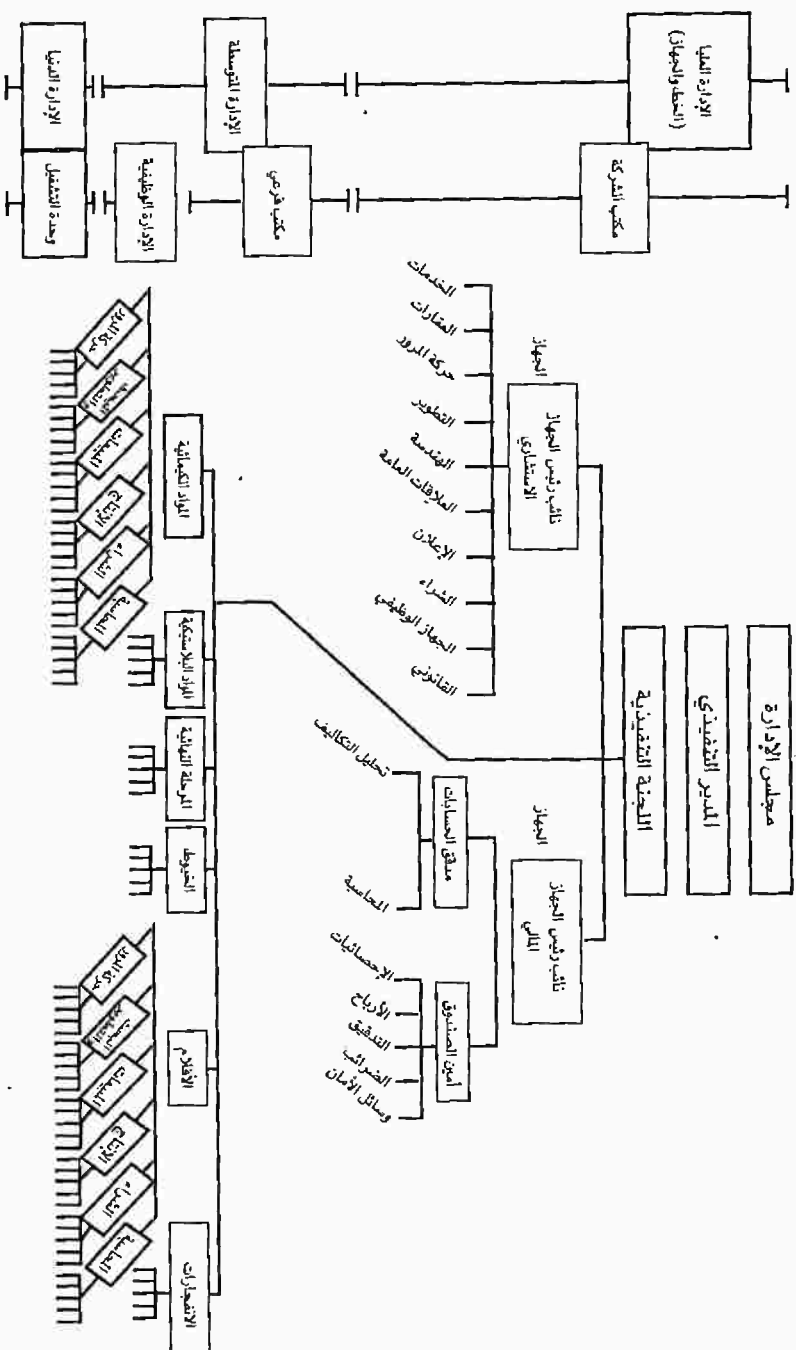
محدد وبنائه وإنجازته، حيث يباع إنتاجه إلى زبائن في قطاعات أسواق محددة (انظر الشكل 2-2). ورأس كل قسم مدير عام يساعده جهاز يضم رؤساء الفاعليات الوظيفية في القسم. وبهذا أصبح كل خط إنتاج وكل منطقة جغرافية نسخة عن الشركة الرئيسة مع إدارة وظيفية مركزية، إلا أن المدير العام أصبح الآن مديراً في الوسط يعد تقاريره إلى المديرين التنفيذيين الكبار في الإدارة الرئيسة للشركة.

ولم يعد المديرين في الإدارة الرئيسة يديرون الأعمال، وأصبح دورهم تقويم أداء أقسام التشغيل، ووضع التخطيط الإستراتيجي، وتوزيع الموارد والتسهيلات والعاملين والأقسام. كما يضم مكتب الشركة الجهاز العامل الذي يتمتع بمهارات متخصصة لدعم المديرين التنفيذيين، ولتقديم المشورة، والمشاركة في أعمال نظرائهم في الشركات العاملة.

وعلى الرغم من أن الشركة ذات الأقسام المتعددة قد مكنت أقسام الإنتاج والأقسام المنتشرة جغرافياً من أن تكون أكثر استجابة للفرص المحلية وأكثر تنبهاً للمخاطر، إلا أن هذه الأقسام واجهت تحديات خاصة بإدارتها، وقد فقدت الأقسام التي تقدم المنتجات الأصغر الكثير من فاعليتها؛ بسبب تأثيرات الاقتصاديات الكبيرة والخط البياني المتصاعد للتعليم. وترافقت مع شركات مركزية وظيفية كان بالإمكان أن تشاركها بمواردها انطلاقاً من خطوط إنتاج، وقطاعات سوقية، ومناطق جغرافية متعددة. وقد اختلط الأمر على الزبائن وغالباً ما شكوا أن الباعة المختلطين كانوا سابقاً في كيان واحد، لكنهم الآن يتصلون بهم ليشجع كل واحد منهم منتجات خط إنتاج ضيق. خاطرت أيضاً شركات فقدت خبرتها الوظيفية العميقة عندما بعثرت المتخصصين لديها عبر الشركة في مجموعات متنافرة في كل قسم تشغيل بدلاً من وضعهم في أماكن يستطيعون فيها أن يتقنوا ويحلوا المشكلات مع بعضهم بعضاً في مجموعات متجانسة.

وشهدت مدة الستينيات نمو الشركة المختلطة. وهي صيغة جديدة للشركات، فبدلاً من تحقيق النمو من خلال التوسع في الأعمال الأساسية للشركة وفي التقنيات والقدرات الأساسية، أو عبر التملك لأعمال متصلة بالأعمال والصناعات الأصلية، سعت شركات عديدة إلى تحقيق النمو عن طريق عمليات تملك وعمليات اندماج لأعمال

الشكل 2-2 شركة دوبرين: مثال على الشركة المتعددة الاختصاصات



لا رابط بينها وبين أعمال الشركة الأصلية. فالشركات مثل شركة ITT، وصناعات ليتون، وتكسترون، وجالف + وسترن أصبحت مجموعات تضم شركات عاملة مستقلة دون ظهور واضح للجهود المشتركة بينها.

وهناك دافع ظاهر لنمو الشركات ذات النشاطات المتعددة، وهو تخفيض مخاطر الدورات التجارية عن طريق الاستثمار في محفظة أعمال متنوعة. ويتعلق هذا الموقف، المنطقي بالطبع، بتخفيض الأخطار من قرارات الفريق التنفيذي الرئيس؛ لأن المساهمين استطاعوا أن ينوعوا مساهماتهم بامتلاك أسهم في محفظة تضم عدداً كبيراً من الشركات، ومن ثم تجنبوا التكلفة العالية لعمليات الاندماج، والتملك، وفقدان الوزن في مكتب الشركة الرئيس. وكان هناك أساس منطقي أكثر قبولاً ورسوخاً من الناحية الاقتصادية وهو أن المديرين التنفيذيين في هذا التجمع الاقتصادي كانوا مديرين استثنائيين. وكانوا يستخدمون معرفتهم ومهارتهم الاستثنائيتين لتكوين قيمة محققة من مجموع الشركات التي يملكونها أكبر مما يمكن أن يحدث فيما لو عملت كل شركة من هذه الشركات بوجه مستقل دون الاستفادة من الإدارة الرئيسة للشركة.

وقد ظهرت صيغ مشابهة لهذه الشركات في العديد من الدول النامية بطريقة مجموعات أعمال مثل: مجموعة تاتا في الهند، ومجموعة كوس في تركيا، وإسمنت سيان في تايلند، ومجموعتي سامسونغ وهيونداي شايبولز في كورية الجنوبية. وهي مجموعات ضخمة تقوم بأعمال متنوعة لا رابط بينها. وتعمل معظمها داخل بلدانها الأصلية. ولقد تطورت كل مجموعة من هذه المجموعات داخل بلادها؛ لأن حكوماتها غالباً ما اتبعت سياسة واضحة في الاستعاضة عن الاستيراد بإنشاء قيود على التجارة ورأس المال حدثت من منافسة الشركات الأجنبية، ومن الناحية النمطية ترأس هذه المجموعات أسر مقاوله ماهرة ازدهرت محلياً بالاستفادة من الثغرات التأسيسية في البنية التحتية لبلدانها مثل التوظيف الفقير لرأس المال وأسواق العمل، ومعلومات الزبون الضحلة، وحق إرجاع المنتجات بسبب رداءة الإنتاج، والبنية القضائية ذات الطابع السياسي وغير المستقرة، وأحياناً الفاسدة⁽³⁾.

ولكن معظم البلدان التي تطورت فيها مجموعات الأعمال وازدهرت قد انضمت الآن إلى الاقتصاد العالمي، مع انفتاح بلادها على الأسواق المالية. فأصبحت الشركات التي كانت مجموعات محمية سابقاً خاضعة الآن إلى منافسة شديدة مع الخارج. ويجب على المراكز الرئيسية لهذه المجموعات المحدودة بأوطانها، أن تحقق الأرباح من مئات الأعمال غير المتصلة ببعضها، بدل أن تعمل وفق بنية منفردة داخلية للشركة. ويجب أن تواجه مسألة كيف يقوم فريق المديرين التنفيذيين في المقر الرئيس لمجموعة الشركات بإضافة قيمة بدل أن يطرح من القيمة التي تكونت بوساطة شركات التشغيل المحلية.

وتجاوزاً لتطور مجموعات الأعمال الكبيرة وأسواق الاندماج، أوجد الاقتصاد العالمي المستند على المعلومات والمعرفة فرصاً جديدة للمركز الرئيس للشركة كي يعمل على تكوين الجهود المشتركة في كل أقسام الشركة وفروعها. وقدمت بعض الشركات أداء متميزاً ومستمرّاً عن طريق تشغيل أنظمة إدارة فاعلة بين وحدات الأعمال التي تملكها مع اتباع كل المديرين استراتيجيات أعمال مشابهة. مثلاً، تملك شركة سيسكو مهارات استثنائية لتكامل شركات التقنية التي حصلت عليها عن طريق التملك، وكانت شركة أخرى فاعلة في إدارة تطوير منتجات مبتكرة عبر مجموعة من الشركات عن طريق اتباع إستراتيجيات قيادة الإنتاج. وأظهرت بعض المراكز الرئيسية في أقصى الطرف الآخر مهارة في إدارة الشركات «الناضجة» من طراز شركات السلع لتشجيع عمليات تخفيض متواصل للتكلفة، وتحسين مختلف العمليات، وإقامة إدارة سلسلة للتوريد، وعلاقات عمل يتصف بالتعاون.

وأصبحت شركات عديدة ناجحة نجاحاً باهراً عن طريق ترسيخ رمز معروف جيداً للناس ورفعته فوق أعمال مختلفة، فوضعت في السينما هذه الرموز من الحيوانات مثل ميكى ماوس وليون كينج فنقلت هذه الشخصيات الرمزية إلى موضوعات المتنزهات وبرامج التلفاز ومنافذ بيع بالفرق للمستهلكين. وقد أسس ريتشارد برانسون شركة الخطوط الجوية فيرجن ومن ثم طور شعار فيرجن - متراحقاً مع التسلية، والنوعية الجيدة، والخدمة الممتازة، وأسلوب حياة خاص - إلى أعمال أخرى متنوعة مثل القطارات والمنتجات والمالية والمشروبات الخفيفة والموسيقى والهاتف المحمول والسيارات والخمور والنشر وملابس الأعراس.

واستثمرت شركات أخرى، مثل شركات الخدمات المالية والاتصالات السلكية، علاقاتها بالزبائن، لتقدم عروض تسوق الموقف الواحد لطيف عريض من الخدمات مع صناعاتها الأصلية. وأصبحت شركات مثل ميكروسوفت وأي باي مهيمنة في قطاعاتها عن طريق تعزيز ساحة لصناعة نمطية وتوسيعها إلى طيف واسع من الخدمات. وعززت شركات الأدوية والتقنية الحيوية أبحاثها الأساسية والمطبقة على مجموعات محددة من الأمراض في أدوية وعلاجات جديدة مكنتها من الهيمنة على قطاعها.

يتضح في كل هذه الأمثلة أن الأعمال الفردية هي أثمن بكثير عندما تكون داخل بنية الشركة من أن تكون وحدات تشغيل مستقلة، ولهذا فإن المسألة الرئيسة في أي شركة ذات حجم كبير هي كيف يضيف المقر الرئيس للشركة قيمة لمجموعة وحدات الأعمال الوظيفية، والإنتاجية، والقنوات، والجغرافيا. وكي يضيف المقر الرئيس القيمة يجب أن تتجاوز تكاليف توجيهه وتعاونونه وتوزيع الموارد تكاليف عملياته. ويدمر المقر الرئيس القيمة عندما يسبب تأخراً في اتخاذ القرار ولا يستجيب بسرعة إلى الفرص المحلية الطارئة والتهديدات، ويرتكب الأخطاء في توزيع الموارد وتوجيهها؛ بسبب افتقاره إلى الاحتكاك بظروف السوق المحلية والمنافسات والتقنيات.

وإذا لم تضيف الإدارة الرئيسة قيمة، فستعمل السوق عندها على إعادة تكوين بنية الشركة لضمان هيمنتها على السوق. وكانت إدارة زيادة مكتب المبيعات وحركة إدارة المبيعات في الثمانينيات رد فعل أطلق القيمة المتضمنة في وحدات المجموعات التجارية. وقد حذفت هذه الحركة المدعومة بالتجديد وبسوق رأس المال أو خفضت بوجه دراماتيكي دور مكاتب الشركة، خاصة في الشركات المتنوعة الأعمال التي نظر إليها على أنها تدمر قيمة حملة الأسهم بدلا من أن تكونها.

اصطفاف البنية مع الإستراتيجية

تركز معظم الأدبيات الأكاديمية والإدارية على حد سواء على الإستراتيجية عند مستوى إستراتيجية الأعمال: كيف تموضع وحدة الأعمال نفسها وترفع مصادرها من أجل مزايا المنافسة⁽⁴⁾. لو كانت كل الشركات مماثلة لنموذج مصنع الدبابيس عند آدم سميث،

لأصبحت هذه المعالجة كافية. ولكن لأن الشركات هي الآن مزيج معقد من وحدات الأعمال المركزية وغير المركزية، فقد اتبع المقرر الرئيس طرقاً مختلفة لتحقيق فاعليات التعاون وتكوين الجهود المشتركة.

وقد حاولت شركات عديدة أن تحل مشكلة التعاون بتبني حل الشركة الأم⁽⁵⁾ matrix organization، ويظهر الشكل (2-3) شركة أم نمطية، حيث يقدم المدير تقاريره إلى المدير التنفيذي الوظيفي وإلى مدير الإنتاج أو مدير الخط التجاري. كما يظهر الشكل (2-4) شركة أم تحاول أن تحقق اصطفاف شركات عملياتية محلية مع مجموعات إنتاج على المستوى الدولي ومديرين محليين في البلدان المختلفة.

وقد قامت شركة ABB. وهي شركة منتجات كهربائية دولية، بجعل التوجه نحو الشركة الأم أمراً شائعاً في خطوط الإنتاج الجغرافية في مدة التسعينيات عندما أدخلت مئات من وحداتها التجارية المحلية حول العالم في الهيكلية الجديدة. وكانت كل وحدة تجارية محلية ترفع تقاريرها إلى المدير التنفيذي المحلي وإلى مدير الإنتاج الدولي في الوقت نفسه. وسمحت للشركة بوجه واضح بتحقيق فوائد التعاون المركزي، والخبرة الوظيفية، والاقتصاد الكبير، في حين أثبتت المحافظة على الاستقلال الذاتي لكل وحدة محلية ونشاطها السوقي وأعمال البيع.

إن الشركات الأم من الناحية التطبيقية، وعلى الرغم من جاذبيتها، قد كشفت عن صعوبات في الإدارة، بسبب التوتر الموروث من الشركة الأم بين المديرين التنفيذيين الكبار المسؤولين عن إدارة الشركة أفقياً أو عمودياً. وينخرط المدير في الصراعات بين الأقسام المختلفة ليشترك بين أفضليات مديري الإدارة الأفقية ومديري الإدارة العمودية، ويؤدي هذا الأمر في النهاية إلى مصادر جديدة من الصعوبات، والصراعات، وتأخير التنفيذ. ويبقى المصدر الأعلى للمسؤولية والسلطة في الشركة الأم غامضاً. ونقترح تسمية الأنماط التي ظهرت بعد الصناعة باسم «الجديدة»، وتتضمن الأمثلة شركات وشبكات افتراضية تعمل من خلال الحدود التقليدية ونظام اللاصق (Velcro)، التي يمكن أن تتنحى جانباً، وتعود لتتجمع من جديد في بنى جديدة استجابة لفرص التحدي⁽⁶⁾.

الشكل: 2-3 منظمة الشركة الأم

الوظيفة	الأعمال التجارية	الوحدة التجارية رقم 1	الوحدة التجارية رقم 2	...	الوحدة التجارية رقم ٣
البحث والتطوير	مدير البحث والتطوير للوحدة التجارية رقم ١	مدير البحث والتطوير	...	...	مدير البحث والتطوير
المشتريات	مدير المشتريات	مدير المشتريات	...	...	مدير المشتريات
التصنيع	مدير التصنيع بالوحدة رقم 1	مدير التصنيع بالوحدة رقم 2	...	...	مدير التصنيع
التسويق	مدير التسويق	مدير التسويق	...	...	مدير التسويق
المبيعات	مدير المبيعات	مدير المبيعات	...	...	مدير المبيعات

الشكل: 2-4 الشركة الأم عبر شركات الإنتاج الدولية والبلدان المختلفة

	البلد رقم 1	البلد رقم 2	...	البلد رقم ٣
خط الإنتاج رقم 1	الوحدة التجارية رقم 11	الوحدة التجارية رقم 12	...	الوحدة التجارية رقم 1٣
خط الإنتاج رقم 2	الوحدة التجارية رقم 21	الوحدة التجارية رقم 22	...	الوحدة التجارية رقم 2٣
خط الإنتاج رقم ٣	الوحدة التجارية رقم ٣١	الوحدة التجارية رقم 32	...	الوحدة التجارية رقم 3٣
< < <	< < <	< < <	V V V	< < <

إن قراراً منظماً خالصاً لتحقيق التوازن بين التخصص والتكامل يبقى حيزاً غير واضح مع كل التجديد في البنى الجديدة، ويجب ألا يدعو ذلك للدهش؛ فحسب نموذج ماكينزي الشهير S-7 (الأنظمة السبعة) لتصميم اصطفاف الشركات، نجد أن الإستراتيجية والبنية هما اثنان فقط من الأنظمة السبعة (S7.7)، وأما النظام الثالث فيجب أن يعبأ أيضاً لتحقيق الاصطفاف المنظماتي. وقد عرّف ماكينزي «النظام» كما يلي: هو العمليات والإجراءات الرسمية المستخدمة لإدارة المنظمة ومن ضمنها أنظمة الرقابة الإدارية، ومعايير الأداء، وأنظمة المكافآت، والتخطيط، ووضع الميزانيات، وأنظمة توزيع الموارد، وأنظمة المعلومات، وأنظمة توزيع المنتجات.

وقد وضع ماكينزي بحثه لاستنباط النمط S-7 (الأنظمة السبعة) عام 1980 أي قبل ابتداء ما سمي الخرائط الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن والمبادئ الخمسة: التعبئة، والترجمة، والاصطفاف، والحافز، والإشراف؛ من أجل إنشاء شركة مركزة إستراتيجياً⁽⁸⁾. ونستطيع أن نرى الآن كيف أتاح ابتكار بطاقة الأداء المتوازن للشركات التي تصمم أنظمة التشغيل لديها كي تحقق اصطفاف البنية مع الإستراتيجية، كذلك كي تنفذ الأنظمة الأربعة المتبقية وهي: تجهيز فريق العاملين، والمهارات، والأسلوب، والقيم المشتركة⁽⁹⁾. والرؤية التي اكتسبناها من التعامل مع مئات الشركات هي أنه على الشركات ألا تبحث عن كمال البنية لإستراتيجيتها، وبدلاً من ذلك عليها أن تختار بنية معقولة وقادرة على أن تلبي الحاجة دون صراعات كبيرة، ومن ثم تقوم بتصميم نظام معدل يستنبط من الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء، يهدف إلى تكييف البنية- بنية الشركة وبنية مجموعتها من الوظائف المركزية، ومجموعات الإنتاج غير المركزية، والوحدات الجغرافية- لتتلاءم مع الإستراتيجية.

بطاقة الأداء المتوازن:

نظام اصطفاف إستراتيجية الشركة مع بنيتها

يؤكد كتاب شاندلر والإضافات التي أضافها ميشيل بورتر أن الإستراتيجية تسبق البنية والأنظمة؛ ولهذا علينا أن نبدأ ببحث مختصر عن إستراتيجية الشركة قبل أن

نوضح كيف تعمل الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن على اصطافاف بنية الشركة مع الإستراتيجية على مستوى الشركة. ويدافع جولد وكامبل وألكسندر عن فكرة أن إستراتيجية الشركة -وهي الأساس المنطقي للأعمال المتعددة داخل كيان الشركة الواحدة- يجب أن تنبثق من امتياز الأمومة لدى الشركة (الشركة الأم)⁽¹⁰⁾، ويجب أن تُبرز الشركة ما نسميه مقترح القيمة للشركة؛ أي كيف تكوّن الإدارة الرئيسة قيمة من «الأعمال التي تملكها وتديرها أكبر من القيمة التي تحققها الشركات المنافسة، إذا كانت هذه الشركات تملك الطاقم نفسه من الأعمال، أو إذا كانت الأعمال تعمل مستقلة بوجه كامل»⁽¹¹⁾، وتزودنا التصورات الأربعة في بطاقات الأداء بطريقة طبيعية لتصنيف الأنماط المختلفة من مقترحات القيمة للشركة في فئات محددة التي يمكن أن تحققها الجهود المشتركة للشركة.

الجهود المالية المشتركة:

- الحصول على شركات أخرى وتكاملها بوجه فاعل.
- الحصول على عمليات توجيه وهيمنة ممتازة على الشركات المختلفة.
- ترسيخ علامات مميزة (ديزني - فيرجين) عبر وحدات تجارية مختلفة.
- إنجاز مهارات متخصصة في المفاوضات مع كيانات خارجية للحكومات، والاتحادات، والممولين، والموردين.

الجهود المشتركة نحو الزبون:

- من الأمور الثابتة تقديم مقترح القيمة العامة عبر شبكة متناثرة جغرافياً من منافذ البيع بالمفرق أو الجملة.
- وزيادة الزبائن العامين بجمع المنتجات أو الخدمات من وحدات متعددة لتقديم مزايا محددة: تكلفة منخفضة، والملائمة أو الحلول المعدلة.

الجهود المشتركة في العملية التجارية

• استثمار الكفاءات الجوهرية التي ترفع من الجودة في الإنتاج أو العمليات التقنية عبر الوحدات التجارية المتعددة⁽¹²⁾. ويجب الأخذ في الحسبان الكفاءات في تصنيع الإلكترونيات الدقيقة، والإلكترونيات البصرية، وتطوير البرمجيات، وتطوير منتجات جديدة، والمنتجات التي تخرج في الوقت المناسب وأنظمة التوزيع التي تراعي الوقت والتي تقود إلى ميزات تنافسية في قطاعات صناعية متعددة. كما يمكن أن تتضمن الكفاءات الجوهرية المعرفة في كيف يجري العمل بفاعلية في مناطق محددة من العالم.

• إنجاز الاقتصاديات الكبيرة عبر المشاركة في التصنيع، والبحث، والتوزيع أو مصادر التسويق.

الجهود المشتركة في التعلم والنمو

• تشجيع رأس المال البشري عن طريق الاستخدام الممتاز، والتدريب للموارد البشرية، وعمليات تطوير القيادة عبر الوحدات التجارية المتعددة.

• الارتقاء بالتقنية العامة، مثل خطة لقيادة الصناعة أو قناعة العملاء للوصول إلى شبكة واسعة من خدمات الشركة، المشتركة عبر قيام الإنتاجية والخدماتية.

• المشاركة بأفضل التطبيقات للكفاءات القابلة للتطوير، عبر إدارة المعرفة التي تنقل جودة العملية عبر الوحدات التجارية المتعددة.

وقد لخص كوليس ومونتغمري هذه الإستراتيجيات الفاعلة للشركة على الوجه الآتي⁽¹³⁾:

ليست إستراتيجية الشركات التي تستحق الاهتمام، هي تجميع عشوائي لجماعات بناء فردية، ولكنها نظام يبنى بعناية من أجزاء مترابطة... ففي إستراتيجية عظيمة لشركة ما، نجد أن كل العناصر (الموارد، والعمل التجاري، والتنظيم) مصطفة الواحد منها مع الآخر. ويقاد ذلك الاصطفاف من طبيعة موارد الشركة: أصولها الخاصة، ومهاراتها، وكفاءاتها⁽¹⁴⁾.

وقد تحولت الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن لتصبح آلية مثالية لتحديد مقترح القيمة للشركة، ومن ثم لتعمل على اصطفاف موارد الشركة لتكوين قيمة عليا. والفريق التنفيذي في إدارة الشركة العليا يستخدم خريطته الإستراتيجية وبطاقة الأداء العائدة له لربط نظرية الشركة: كيف تولد الشركة القيمة الإضافية عن طريق جعل الوحدات التجارية تعمل داخل بنيتها التراتبية أكثر من أن تعمل كل وحدة وكأنها كيان مستقل، بإشرافها الخاص بها ومصدر تمويلها.

ملحوظات

- 1- إن هذا الموجز للتاريخ المعقد مستقى من الفصل الثاني،
«scale, scope, and organizational capabilities» A.D.Chandler
Scale and Scope, the dynamics of industrial capitalism (Cambridge,
Harvard university press, 1990) 14 - 49
- 2- A.D. Chandler, Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial
enterprise (Cambridge press 1962) 297.
- 3- T. Khanna and K. Palepu, «Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging
Markets», Harvard Business Review (July-August 1997) : 41 - 51.
- 4- استكشفنا دور الخرائط الإستراتيجية في وصف إستراتيجية الوحدة التجارية
وتنفيذها في كتاب
Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes
(Boston: Harvard Business School Press, 2004) .
- 5- S. Davis and P. Lawrence, «Problems of Matrix Organizations,» Harvard
Business Review (May-June 1978) ; H. Kolodny, «Managing in a Matrix,»
Business Horizons (March-April 1981) .

- 6- L. Hirsch horn and T. Gilmore, «The New Boundaries of the 'Boundary less' Company», Harvard Business Review (May-June 1992) ; M. Raynor and J. Bower, «Lead from the center: How to Manage Divisions Dynamically», Harvard Business Review (May 2001) ; J. Bower, «Building the Velcro Organization: Creating Value Through Integration and Maintaining Organization - Wide Efficiency», Ivey Business Journal (November-December 2003) : 1 - 10.
 - 7- R. H. Waterman, T. J. Peters, and J. R. Philips, «Structure Is Not Organization», Business Horizons (1980) .
 - 8- R. S. Kaplan and D. P. Norton, the Strategy- Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2000) .
 - 9- R. S. Kaplan, «The Balanced Scorecard: Enhancing the McKinsy 7-S Model», Balanced Scorecard Report (March 2005) .
 - 10- D. Collis and C. Montgomery, Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm (Chicago: Irwin, 1997) , refer to essentially the same concept as the «Corporate advantage».
- سوف نستخدم الصورة الأكثر مرونة عن الشركة بوصفها أمّا لفروعها المتعددة.
- 11- M. Goold, A. Campbell, and M. Alexander, Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company (New York: John Wiley & Sons, 1994) ; A. Campbell, M. Goold and M. Alexander, «Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage», Harvard Business Review (March-April 1995) : 120 - 132.
 - 12- جوهر المنافسة قد حدد من قبل ماركيدس بوصفه (حوض التجربة والمعرفة والأنظمة داخل الشركة التي يمكن أن تنشر لتقليل النفقات أو الزمن لإيجاد الأصول الإستراتيجية أو توسيعها) ، والأصول الإستراتيجية قابلة للتبديل وللتجارة بوجه ناقص، وهي تشجع على ميزة الكلفة أو الاختلاف.

- «See C. Markides, «Corporate Strategy: The Role of The Centre,» in Handbook of Strategy and Management, 1st edition, eds A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (London: Sage Publications, 2001).
- 13- D. J. Collis and C. A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», Harvard Business Review (July – August 1995) 118 - 128; and «Creating Corporate Advantage», Harvard Business Review (May-June 1998) 70 - 83.
- 14- Collis and Montgomery, «Creating Corporate Advantage,» 72.



الفصل الثالث

إستراتيجيات الاصطفاف

المالي والربائى

تستطيع الشركات أن تحقق جهوداً مشتركة بطرق عديدة. وترفع بعض الشركات من مستوى الجهود المشتركة عبر سياسات الاندماج الفاعل، والتملك، وعبر الإدارة الماهرة لأسواق رأس المال الداخلية. ويرفع آخرون من شأن العلامة التجارية (الرمز)، أو العلاقة بالزبون عن طريق وحدات تجارية متعددة ومنافذ بيع التجزئة. وما زال آخرون يحققون اقتصاديات الحجم الكبير عن طريق تكوين وحدات تجارية متعددة تشارك في العمليات العامة ووحدات خدمات مشتركة. أو إنها تولد اقتصاديات المنتجات الأقل كلفة بوساطة تكامل فاعل للوحدات عبر سلسلة من القيم الناتجة عن الصناعة. وأخيراً، تكوّن الشركات الجهود المشتركة عندما تشارك وتطور العنصر البشري، والمعلومات، ورأسمال الشركة عبر وحدات متعددة. ويجب أن تكون الإدارة الرئيسة للشركة واضحة في مسألة الجهود المشتركة التي تتوقع أن تؤسسها، ومن ثم تنفذ حتماً نظام إدارة يتواصل معها وتمسك بها.

ونقدم في هذا الفصل وصفاً لأمثلة عن شركات حققت القيمة عن طريق رفع سوية الجهود المالية، والجهود المتعلقة بالربائى. وسنتابع التحليل في الفصل الرابع بتقديم فرص لرفع سوية عمليات داخلية حاسمة، ولتكامل قدرات التعلم والنمو عبر الشركة. وسوف نبرز في هذا الفصل والفصل الذي يليه كيف أوجدت شركات القطاع الخاص ووكالات القطاع العام والمنظمات غير الربحية القيمة للشركة بوساطة انتباه خاص لمصادر الجهود المشتركة.

الجهود المالية المشتركة.. الشركة القابضة نموذجاً

تتمتع كل الشركات بفرصة لتوليد الجهود المشتركة باستخدام التخصيص المركزي للموارد والإدارة المالية، ولكننا نحصل على أنقى مثال من خلال التركيز على الشركات القابضة التي تضم وحدات تجارية متعددة أو إنها شركات تعمل بوجه واسع بوصفها كيانات مستقلة. وتكوّن هذه الشركات الجهود المشتركة فقط عبر كفاءاتها وممارساتها المالية. وتتمركز وحدات التشغيل في الشركة القابضة، نمطياً في أقاليم مختلفة، وتعمل في صناعات مختلفة، وتبيع ما تنتج إلى زبائن مختلفين أيضاً، كما تستخدم تقنيات مختلفة، وتضع إستراتيجياتها الخاصة بها.

ويحدث مثل هذا الوضع أيضاً في القطاع العام، حيث تتألف الإدارة الحكومية غالباً من مجموعة من الوكالات المستقلة تتداخل العمليات فيها قليلاً وليس عليها أن تتعاون بوجه وثيق. ولونظرنا إلى إدارة النقل في الولايات المتحدة التي تضم ثلاث عشرة وكالة مستقلة ذاتياً إلى حد كبير ومنها إدارة الطيران الفيدرالي، وإدارة الطرق الفيدرالية، ومؤسسة الترانزيت الفيدرالية، وإدارة سلامة النقل البري الفيدرالية، وإدارة سكك الحديد الفيدرالية، وإدارة النقل البحري الفيدرالية، والإدارة الوطنية لسلامة النقل الطرقي. ولكل وكالة من هذه الوكالات جمهورها الخاص من الزبائن (مثلاً: خطوط الطيران، والسكك الحديدية، والنقل العام، والنقل بالشاحنات، والبواخر، والسيارات) ولها مهمتها المحددة وإستراتيجيتها الخاصة بها.

ويصف الفصل الثاني كيف أن الشركات في حقبة الستينيات -مثل شركات ليتون أندسيريز، وآي. تي. تي، وتكسترون، والجالف + وسترن- قد اتبعت كل منها إستراتيجية تملك مغامرة لتجمع تحت بنية تنظيمية واحدة مجموعة من الشركات لا تشترك إلا بالقليل من القدرات، والتقنيات، أو الزبائن. والأساس المنطقي الذي جرى البناء عليه لتنفيذ هذه الحركة التجميعية كان مزدوجاً: أولاً- تمكنت الشركة من الوصول إلى صناعات جديدة واعدة بنمو أكبر ومنافسة أقل ضمنتها إلى أعمالها القائمة، وثانياً- قللت إستراتيجية التملك من الأخطار التي قد تحدث بالشركة؛ بسبب كونها أصبحت تتمتع بمحفظة تضم مجموعة شركات لها دورات أعمال غير مترابطة مع بعضها بعضاً.

لم يصمد الأساس المنطقي في نهاية الأمر أمام التدقيق الاقتصادي أو التجربة العملية، مع أن بعض الشركات قد حققت نمواً أكبر من شركات أخرى. ويفهم حملة أسهم الشركات ذات النمو الأعلى عادة وبوجه جيد هذه الفرص، خاصة أن النمو قد انعكس على سعر السهم الحالي. ولهذا تدفع الشركة طالبة الشراء سعراً أعلى مما يجب لشراء الشركة النامية. وقد أظهرت دراسات متعددة أن البائعين في عملية الاندماج أو التملك يستحوذون عموماً على كل الأرباح، وأن المشتريين يعانون لعنة الرابحين، بإفراطهم في الدفع ثمناً للنمو، ومن ثم يحصلون من تملكهم على عائدات أدنى من سعر السوق.

أما فوائد تخفيض الأخطار المزعوم، فإن معظم المستثمرين يملكون عدداً كافياً من أسهم الشركات فيتجنبوا من عملية التنوع هذه الخطر الذي قد يحيق بشركة محددة من هذه الشركات. كما أنهم ليسوا في حاجة إلى مديري شركات يدفعون لهم كي يوجهونهم لدفع أسعار عالية لتحقيق هذا التنوع. وفشلت في أي حالة من هذه الحالات معظم الشركات المختلطة، حتى في إستراتيجية تخفيض أخطار النمو في شركاتها الأصلية. وعانت في أثناء مدة التباطؤ في الاقتصاد في حقبة السبعينيات كل الشركات التي تملك، هذا ما قاد إلى صعوبات كبيرة في خدمة الدين الذي أخذ في أثناء مرحلة التملك المغامر في مرحلة الستينيات.

وحققت الشركات المختلطة نمواً في الأرباح وحماية من الأخطار مخيبين للآمال في عقد السبعينيات. وقد تبعت خيبة الآمال هذه في أواخر السبعينيات وفي الثمانينيات، موجة من عمليات الاستيلاء، أو التخلص من الاستثمارات، واستبدال الإدارات. ومع ذلك فإن إغراء النمو، وتخفيض الأخطار لدى المديرين التنفيذيين في الشركات المتعددة الاختصاصات ما زال مستمراً (دون أن نتحدث عن الرسوم المرتفعة التي تتقاضاها مصارف الاستثمار التي تنظم اندماج الشركات وعمليات الاستملاك). ومثل هذه الشركات ما زالت موجودة، والتحدي الكبير الذي واجهه الفريق التنفيذي في المركز الرئيس للشركة كان كيف نتغلب على الخبرة التاريخية. وكان عليهم أن يظهروا أن باستطاعتهم اختيار وإدارة مجموعة من الشركات التي لا ترتبط ببعضها بعضاً لتكوين قيمة أعلى مما يمكن أن يحققه الشركات المختلفة منفصلة الواحدة عن الأخرى.

والمثال الرئيس في هذه الفئة من الشركات هما شركة بيركشاير هاثاوي وشركة كولبرج كرافيس روبرتس (KKR) وهما شركتا استثمار بالكامل أو كيانا مساهمة خاصة. وكل شركة من شركات هذه الفئة لها محفظة مشروع استثماري، أو شركة قابضة تدار وتمول بوجه مستقل. ولكل منها مجلس إدارة خاص بها يضم عادة ممثلين عن الشركة الأم. وليس هناك حيازات متقاطعة أو سيولة مالية من شركة تستخدم في شركة أخرى.

وتأتي المكاسب من هذا النمط من الشركات من مصدرين من التعاون المالي: الأول هو حصة الاستثمار للمالكين الرئيسيين مثل وورن بوفيت في شركة بيركشاير هاثاوي والشركاء الكبار في شركة كولبرج كرافيس روبرتس. ويكون هؤلاء المالكون قيمة للشركة عن طريق المقدرة على تحديد قيمة منخفضة لوضع الشركة (مقومة بأقل من قيمتها الحقيقية في السوق)، أو انتعاشها (تحول حاد وإيجابي في أداء الشركة). كما أنهم يتبعون عملية اجتهاد ممتازة ومطلوبة لدعم مواصفات فرصتهم المبدئية. وتتطلب هذه القدرة امتلاك معلومات فائقة، أو إجراء تحليل عالي الدرجة بحيث تستطيع الشركة «أن تشتري بالرخيص وتبيع بالغالي» بطريقة متواصلة.

ويأتي المصدر الثاني لتكوين القيمة من تفعيل نظام رقابة فاعل بحيث يوجه ويقود الأداء طويل الأجل للشركات التي تضمها المحفظة وأداء المديرين التنفيذيين الكبار. وتساعد الشركات القابضة بوجه متكرر على اكتساب الأشخاص الرئيسيين وتعيين في الجهاز العامل وفي الوقت نفسه تقديم التوجهات لإدارة متخصصة.

مثلاً، تضم شركة FFCC وهي واحدة من أقدم الشركات التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن، وتدير أكثر من عشرين شركة لتصنيع الآلات، والكيماويات، والمنتجات المعدنية، والصناعات الدفاعية. وكان لدى المديرين التنفيذيين الكبار في الشركة خبرة مكثفة داخل الشركات العاملة. ثم إن لديهم معلومات خاصة عن الفرص، والأخطار، والقدرات، ونقاط الضعف في الشركات العاملة وأسواقها.

واستخدم المديرون التنفيذيون في المقر الرئيس للشركة خبرتهم المكثفة ومعلوماتهم الخاصة لاتخاذ القرارات الأفضل فيما يتعلق بتوزيع الموارد أكثر مما استطاع رأس مال

السوق أن يفعل. مثلاً، تقوم واحدة من شركات FMC بإنتاج أجهزة لنقل الحقائق في المطارات، ووسائل نقل المسافرين من الطائرة وإليها، والممرات التي تصل بين الطائرة ومبان لوصول الركاب إلى الطائرة أو إلى محطة الوصول، والسلالم المتحركة. فترت عمليات الاستثمار في صناعة الطائرات في أثناء واحدة من فترات التراجع في صناعة الطيران، فقامت الشركة التابعة لشركة FMC باستثمار إستراتيجي، وهو شراء أكبر شركة منافسة لها بسعر محسوم حسماً عالياً من القيمة التي اعتقد المديرون التنفيذيون أنها ستتحقق على المدى الطويل. كان هذا القرار أكثر من صحيح، وذلك عندما حلت مدة الانتعاش في توسع صناعة الطيران والاستثمار فيها.

وهكذا، نجد أن مقترح القيمة للشركة، في شركة ذات تنوع كبير في أعمالها يتضمن قابلية كبرى لتوزيع رأس المال، وإدارة الأخطار في أعمالها المختلفة. ويجب أن تتضمن الأهداف المالية في بطاقة الأداء المتوازن العائدة لها مقاييس عالية المستوى مثل القيمة الاقتصادية المضافة، وعائدات رأس المال الصافي المستخدم. وتزودنا المقاييس المالية بعلامات إسناد عامة لقياس الإنجاز المالي لكل شركة من شركات محفظة الشركة. وبالطبع، حتى في الشركات الشديدة التنوع يكون المديرون التنفيذيون في المقر الرئيس مديري محفظة فاعلين، وبإمكانهم أن يلقوا الضوء على القياسات المالية المختلفة بين المحافظ المختلفة لتسهيل توزيع الموارد، كما يمكن أن يختاروا التأكيد على المبيعات ونمو حصة السوق لشركة ما زالت وليدة في حياة دورتها الإنتاجية، في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على تكوين سيولة نقدية حرة لشركة هي في مرحلتها الأكثر نضجاً.

إن حالات الدراسة لشركتي أكتيفا ونيو بروفيت تظهر كيف أن الشركات الباحثة عن الجهود المالية المشتركة تستطيع أن تنشر بطاقة الأداء المتوازن كي تلعب دوراً مركزياً في نظام الرقابة لمحفظة تضم وحدات تجارية لا تتشابه في أعمالها.

دراسة حالة: أكتيفا

أكتيفا: شركة استثمار قابضة من القطاع الخاص، أسست عام 1989 في سلوفينيا، وتأخذ لها الآن مقراً رئيساً في أمستردام مع مكاتب في جنيف، وجوبليانا، ولندن، وميلانو.

وقد بلغت قيمة أصولها في الربع الأول من عام 2004 مبلغ 600 مليون جنيه إسترليني. وتجاوزت أصولها في الشركات الثلاثين في أربعة عشر بلداً التي تسيطر عليها أكتيفا بوجه مباشر أو عن طريق شركاء إستراتيجيين 12 مليار جنيه إسترليني.

وتستخدم أكتيفا عملية رقابة نشطة، حيث نقلت نظرية اتخاذ موضع متقدم جداً في الإدارة والممارسة والمبادئ إلى الشركات التي تكون محفظة الشركة الأم. وكانت إستراتيجية أكتيفا المبدئية هي استخدام الإدارة المستندة إلى القيمة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة لتزويد الشركات بالمبادئ المالية. وركزت على الشركات التابعة. ورأت في العام 2000 فرصة لمساعدة أكثر فاعلية تقدمها لشركاتها بالطلب من كل شركة أن تضع بطاقة أداء متوازن لوصف وتنفيذ إستراتيجيتها. وبدأت أكتيفا بنفسها فوضعت بطاقة أداء متوازن لها، وصفت فيها كيف تصل بقيمتها إلى الحد الأقصى خلال إدارة نشطة، ورقابة على الشركات التي تضمها محفظتها، (انظر الشكل 1.3)، ثم قامت بعد ذلك بمساعدة كل شركة من شركاتها على وضع بطاقة أداء متوازن خاصة بها وتنفيذها.

وكونت أكتيفا ما أطلقت عليه اسم «مجموعة الرقابة النشطة» في بنية الشركة. ويتنقل مديرو هذه المجموعة بين المواقع الجغرافية المختلفة التي توجد فيها الشركات الأعضاء في المحفظة. وهناك تقدم المجموعة مساعدة يومية ورعاية للفرق المنفذة في تطويرها للخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء اللتين تساعدان مديري الشركة على تنفيذ إستراتيجياتهم. ويشارك كل عضو في مجموعة الرقابة النشطة في مشروع الحوافز في الشركة الأم متمماً بحافز قوي كي يساعد على تقدم الشركة. ويرتبط مشروع الحوافز للمديرين في الطبقتين العليا والوسطى في كل شركة من شركات المحفظة ببطاقة الأداء الشخصية وبطاقة أداء الشركة.

ويجتمع المديرون التنفيذيون في أكتيفا مرة كل ثلاثة أشهر (وغالباً شهرياً) مع الفريق المنفذ في كل شركة من شركات المحفظة لمراجعة أدائها على بطاقة الأداء، ولتقديم مقترحات لحل المشكلات، وتحسين الأداء، كما تكون هذه الاجتماعات التي يحضرها أعضاء مجموعة الرقابة النشطة في الشركة فرصة لاكتساب المعرفة والخبرة اللتين ينقلوهما بسرعة إلى باقي الشركات الأخرى.

وكانت عملية مجموعة الرقابة النشطة في أكتيفا ناجحة جداً في استخدام الإدارة المستندة إلى القيمة وبطاقة الأداء المتوازن. وكانت عائدات الأصول الصافية الأكبر من استثمارات أكتيفا قد ارتفعت من ناقص 2% عام 1998 إلى 12% زائد عام 2003. أما شركة باينوس ت. ك. آ. وهي شركة زراعية كيمياوية مقرها سلوفينيا وإحدى شركات محفظة أكتيفا فقد ضاعفت مبيعاتها من عام 1996 إلى عام 2003. ونقلت القيمة الاقتصادية المضافة من ناقص 1,5 مليون إسترليني إلى 1,5 مليون إسترليني زائد.

ويوصف أكتيفا شركة استثمار وليست شركة تشغيل فهي تباع بين الحين والآخر شركة من شركاتها عندما تحصل على سعر يعكس تماماً القيمة الضمنية للشركة التي ساعدت أكتيفا على توليدها. ومن المهم الإشارة إلى أن الشركات التي باعها أكتيفا، حتى عندما لا تكون تحت رقابة أكتيفا النشطة، تابعت استخدام بطاقة الأداء المتوازن - بفضل الاعتقاد داخل كل شركة من شركات محفظة أكتيفا بأهمية هذه الأداة في الإدارة والرقابة. وقد اختبر المدير التنفيذي لأكتيفا داركو هورفات أهمية بطاقة الأداء المتوازن لشركة الاستثمار الخاصة العائدة له، فكتب يقول:

«قبل أن نطبق بطاقة الأداء المتوازن، كانت أكتيفا تنمو بسرعة استثنائية، ولكن كان هناك دائماً خطر أن يكون التركيز فقط على المؤشر الأساسي للأداء المالي. وكنا دائماً قلقين من ألا تكون مثل هذه النتائج المالية مستمرة لسنوات عديدة. أما عندما طبقنا بطاقة الأداء المتوازن فقد انتقل تركيزنا من تصور الشركة إلى المفاهيم الثلاثة الأخرى، التي هي في النهاية تتعامل غالباً مع المستقبل بقدر ما تتعامل مع النجاح الحالي للشركة فيما يخصنا، لن يحل شيء آخر محل بطاقة الأداء، فقد أصبحت العمود الفقري في إدارتنا لأعمالنا بطريقة مرتكزة إلى الاستراتيجية. ونحن ننظر إليها بوصفها جزءاً ضرورياً متكاملاً يعمق مع طريقنا إلى النجاح⁽¹⁾.

دراسة حالة: منظمة نيو بروفيت إنكوربوريشن

وهناك منظمة غير ربحية - تعد نسخة عن طراز شركة الاستثمار - حصلت أيضاً على فوائد عظيمة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن. ومنظمة نيو بروفيت هي منظمة خيرية

تجذب أعطيات كبيرة من أفراد ومؤسسات وشركات مهتمة بتقديم العون إلى منظمات غير ربحية ملتزمة، التي تكشف عن أرقام مسار مثبتة ولديها القوة للصعود⁽²⁾. وقدمت شركة نيوبروفيت تمويلاً لسنوات عديدة للشركات التي تتضمنها محفظتها بحيث مكنتها من بناء القدرة من أجل النمو. وأمسكت شركة نيوبروفيت، في شبه كبير مع الشركات ذات رأس المال المعرض للأخطار في القطاع الخاص، بشركاتها المختلفة في محفظتها بوجه مسؤول لتنجز ما اتفق عليه بينها وبين كل من هذه الشركات من الأرقام المستهدفة وفق معايير أداء يمكن قياسه. وواصلت الشركة على تزويد الشركات الأخرى ما دامت هذه الشركات تتابع تحقيق أهدافها.

إن الكيانات الخاصة أو المؤسسات التي تتصف بأخطار تحقيق برأس المال كشركة نيوبروفيت لا تستطيع أن تستخدم المقاييس المالية لتقويم أداء استثماراتها في المنظمات غير الربحية بعكس الاستثمار في القطاع الخاص. فتجأح الشركات التي تضمها محفظتها يقاس بمدى التأثير الاجتماعي، لا بقدرتها على تنمية صناديقها، أو التوازن في ميزانياتها، لذلك اتجه شركاؤها المؤسسون إلى بطاقة الأداء المتوازن بوصفها الأداة الأفضل لتأسيس عقد أداء مع كل واحدة من شركاتها التي تقوم أداء كل منها.

وقد بدأت نيوبروفيت بوضع بطاقة أداء متوازن لنفسها، (انظر الشكل 2.3)، لقد طورت بطاقتها بالتعاون مع مجلس إدارتها، ومع مستثمرين موجودين فعلاً، وآخرين محتملين، بحيث تكون هي مسؤولة عن أدائها الخاص، بقدر ما تطلب من الشركات الأخرى في محفظتها أن تكون مسؤولة أيضاً عن أدائها. وقد أفادت بطاقة الأداء على مستوى الشركة، إذ أصبحت نموذجاً لبطاقات الاعتماد التي وضعتها فيما بعد الشركات الفرعية في المحفظة، وقد سمح هذا النموذج بأن تكون كل بطاقات الأداء في هذه الشركات ذات بنية متشابهة، وهذا ما سمح بتسهيل الاتصال بأعضاء مجلس الإدارة في الشركة الأم والمستثمرين، في الوقت الذي بقي مسموحاً فيه لشركات المحفظة بأن تعدل الأهداف في التصورات المختلفة في بطاقات الأداء لتلائم رسالتها الفردية وجمهور الناخبين.

الشكل: 2-3 بطاقة أداء شركة نيو بروفيت لعام 2005

رسالة نيوفروفيت: لإظهار اتجاه جديد للإحسان الذي يزود المصادر الإستراتيجية والمالية لتعزيز رؤية الناشطين الاجتماعيين ومنظماتهم لإيجاد التأثير المتكسب والمستمر.

الأنظمة	الأهداف	الإجراءات
التأثير الاجتماعي	1- إيجاد صندوق خيري على مستوى العالم لاختيار العناصر الاجتماعية النشطة.	1- منظمات المنظمة المالية تحقق أداءً عالمياً مقارنة بالمهمة الموكلة إليها. (1) الوصول والنمو: معدل النمو السنوي الكلي في حياة الأشخاص المتأثرين بالمنظمة (ب) - النمو: معدل النمو السنوي الكلي في العائدات عبر المنظمة. (ج) - الجودة: النسبة المئوية من منظمات المنظمة توافق معايير الجودة (بمستوى 95%) (د) - الاستمرارية: متوسط التأثير في معدل فائضة التحقق عبر المنظمة 2- إضافة المنظمات العالية الاحتمال إلى المنظمة أ- استثمارات جديدة في اجتماع المنظمات حسب الشروط التعاقدية
ب- الارتقاء بالنتائج الخيرية شبكة لبناء بيئة قوية من أجل نمو عالٍ للمشاركين الاجتماعيين	3- تقدير أداء نيوفروفيت بوصفه قائداً يستطلع أن يؤثر في أعمال اللاعبين الرئيسيين في الميدان من أجل نمو عالٍ للمشاركين الاجتماعيين. (أ) نجاح في اجتماع الزعماء الرئيسيين على العمل الاجتماعي، مبادرات عمل موجهة. (ب) إنشاء إستراتيجية مفصلة لتحقيق تقدم في المبادرات على امتداد القطاع ومعايير لقياس النجاح بالإضافة إلى قواعد محددة للمبادرات الفردية مع ضمان إجراءات النجاح. 1- إشراف نيوفروفيت مع الآخرين في المناقشات المهمة. 2- زيادة في العدد أو رفع مساهمة منظمات الإحسان الأخرى في اتخاذ نيوفروفيت نموذجاً للجمعيات الخيرية. iii- زيادة على المدى الطويل في عدد المشاركين الاجتماعيين الذين تجاوزوا العتبات.	4- نتائج أسح (الإحصاء) عن رضا المستثمر 5- نتائج البحث عن الرضا العام. 6- نتيجة المسح عن رضا الشركاء الموجهين في أمريكا الشمالية مع علاقتهم بنيوفروفيت.
ج- مستثمرون في نيوفروفيت راضون بدرجة كبيرة د- المتأولون الاجتماعيون في المنظمة يقدرون قيمة العمل مع نيوفروفيت هـ- مجموعة الشركاء الموجهين (أمريكا الشمالية) راضون بوجه كامل عن أداء الفرق الإداري لمواد نيوفروفيت	التأسييس	

7- مجموعة الدولارات في الالتزام بالبطولة • زيادة % بالتحويل الوارد من مساهمين كبار • زيادة الدولار التي يسيهه مجلس الإدارة	و. نمو مبلغ المائد الذي تجري زيادته	المالي
8- إغلاق مشروع مشترك 9- زيادة في التسمية بالدولار شركاء كبار مستثمرين كبار 10- زيادة الجودة في خط الأنابيب (المراجع الشخصية من المستثمرين الموجودين أو الاتصال في الشهور الثلاثة الأخيرة حيث مبلغ استثمار محدد قد اقترح لنقله إلى السنة القادمة)	ز. تكون عملية استشراف أكثر منهجية لا تعتمد فقط	
11- معدل الزيادة ، القيمة الشاملة للموارد التي أحضرت بوساطة ربح جديد في الحفظة / استثمار مباشر بالدولار من الأرباح الجديدة	ح. زيادة الاستثمارات المباشرة بالدولار في محفظة الشركات والصادر الإضافية والتحويل	
12- استثمارات جديدة لا تتعد دون 100% على الأقل من تغطية التمويل 13- تلبية مستهدفات الانقذات في البرزائية 14- مجموعة رافعة من التزامات المستثمرين	ط. تورية عمليات الإشراف المالي في قرارات التشغيل الرئيسية	
15- 100% من شركات المحفظة لها خطة مرفقة كاملة من تمويل ربع سنوي للتقدم والنتائج 16- منظمات المحفظة الجديدة له أطروحة استثمار واضحة وخطة حملة في وقت الاستثمار 17- زيادة الاحتفاظ بالمالين في شركة نيويورك 18- اقتراح مئين ملاقة الجبل القادم من mpl- monitor المتفق عليه من قبل صانعي القرار	ي. إعادة تورية عملية إدارة محفظة فاعلية متوافقة عالية الجودة ك. تكون منظمة تتمتع بعوائف عالية وفاعلة ونتيجة ل. زيادة فاعلية الملاقة بوجه NPI	المقدرة المنظماقية

وعندما انتهت نيوروفيت من وضع بطاقة الأداء الخاصة بها، عمل جهاز الموظفين فيها مع الشركات التابعة لمساعدتها على تخطيط وتنفيذ بطاقات الأداء وتصميمها وفق أهدافها الخاصة بها. وترشد نيوروفيت الآن أداء هذه الشركات عن طريق مراقبة جودة ما تعمله هذه الشركات وفق مقاييس بطاقات الأداء الخاصة بها وأهدافها. ويشترك الشركاء في تقارير نصف سنوية في نيوروفيت مع «المستثمرين» (وهم في الحقيقة المساهمون) في الاطلاع على موجز لبطاقة أداء كل شركة، بحيث يتمكن المستثمرون من معرفة مدى التأثير الاجتماعي وأداء كل شركة من شركات المحفظة.

ويتضمن مقترح القيمة في شركة نيوروفيت عملية اجتهد ممتازة، فهي تحدد فرص الاستثمار الواعدة بتحقيق التأثير الاجتماعي المطلوب والنمو. كما تمارس نيوروفيت عمليتي توجيه ومراقبة نشطتين بحيث تجعل المقاولين الاجتماعيين معرضين للمساءلة عن تقديم نتائج قابلة للقياس، كما تقدم استشارات إدارية لرعاية ونصح المقاولين عن كيفية بناء منظمات أكثر فاعلية وقدرة. ولأنه لا يوجد سوق رأس مال لتمويل نمو المنظمات غير الربحية فقد وضعت نيوروفيت قيمة اجتماعية جوهرية يتمكن المؤسسات الاجتماعية عالية الأداء للوصول إلى تمويل طويل الأمد للنمو وبناء القدرات.

وتضع كل شركة في محفظة نيوروفيت بطاقة الأداء الخاصة بها، بوساطة المشاركة في التفكير واستناداً إلى رسالتها، والناخبين، ومقترح القيمة. وتقدم نيوروفيت فقط اللوحة العريضة - التي تبرز تصوراتها عن التأثير الاجتماعي، والزبائن، والمسائل المالية، والأشخاص، والموارد، عندها تضع كل شركة بطاقةها الخاصة بها.

الجهود المالية المشتركة أصناف الشركة وموضوعاتها

وتستطيع الإدارات الرئيسة للشركة أن تكون القيمة أيضاً عن طريق زيادة الموارد والإمكانات والمعلومات عبر الكيانات الفردية. مثلاً هناك شركات متنوعة الأعمال جداً مثل جنرال إلكتريك، وإيمرسون، وشركة FMC تتألف من مجموعة من الأقسام المستقلة إلى حد بعيد، أو شركات تعمل في صناعات مختلفة. ومقترح القيمة للشركة في مثل هذه الشركات المتنوعة جداً بأعمالها يأتي بدرجة أساسية من قدرة المديرين

التنفيذيين في المقر الرئيس على تشغيل أسواق رأس المال الداخلي أفضل مما تفعله آليات السوق الخارجي (كما هي الحال في الشركات القابضة). وبالإضافة إلى ذلك، المشاركة في الأهداف العامة أو المعلومات عبر الوحدات بطريقة لا تحدث عندما تكون كل شركة تشغيل هي كيان مستقل في مواجهة السوق.

مثل هذه الشركات متنوعة الأعمال، تتبع توجهاً من الأدنى إلى الأعلى مع تصديق الشركة الأم على بطاقة الأداء التابعة للشركات التابعة عندما تكون كل شركة قد أنهت وضع بطاقتها، ثم تبدأ الشركة الأم بتوجيه شركة التشغيل تبعاً لإستراتيجيتها المحددة لتكوين القيمة. ويمكن للشركة الأم أن تفرض بنية ما -مثلاً مقاييس مالية معينة تطلب أن ترد في كل بطاقة أداء- أو أهدافاً عامة لتصورات مختلفة مثل الأهداف الآتية: «يجب أن يصبح زبوننا هو المورد الأثمن»، «أنجز مستوى من الجودة يصل إلى ستة سيجمات في كل العمليات»، «كن قائد هذه الصناعة فيما يتعلق بالبيئة والأداء»، «جند الفطنة في سبيل الأفضل»، «ارفع من مستوى التقنية لتحسين العمليات». تترجم الشركات التابعة هذه الخطوط الإرشادية العامة في سياقها الخاص بها، وتبني بطاقات الأداء الفردية للإمساك بإستراتيجياتها المحلية بطريقة تتماشى مع الخطوط الإرشادية التي ترسمها الشركة الأم.

وتقع العديد من الشركات الأخرى برغم أنها ليست شركات مجموعات تماماً، في هذه الطبقة، فكل وحدات التشغيل يمكن أن تكون في الطبقة الصناعية العريضة نفسها مثل شركات الخدمات المالية، أو أقسام تصنيع منفصلة عن الكيان الرئيس، ولكنها ما زالت تعمل بإستراتيجيات مختلفة وفي قطاعات صناعية متعددة. تصور مثلاً أن شركة كبرى تضم عدة شركات فرعية تعمل في علوم الحياة، بعضها يعد قائداً في هذه الصناعة ويقدم منتجات مبتكرة، في حين ينتج بعضها الآخر بضاعة سلعية، وتنافس عن طريق الأسعار المنخفضة، والنوعية الجيدة، والتوصيل. وما زالت شركات أخرى تقدم عروضاً لمنتجات متكاملة وخدمات إلى الزبون المستهدف. على هذه الشركات أيضاً أن تحدد مقترح القيمة الخاصة بها: كيف تستطيع مجموعة شركاتها قليلة الترابط أن تقدم قيمة إضافية عن طريق العمل داخل بنية الشركة نفسها.

وتملك معظم الشركات ذات الأعمال المتنوعة والناجحة كفاءات تستطيع بها زيادة العائد المحتمل من الاستثمار بوساطة كل الشركات التابعة، مثلاً تعمل شركات إيمرسون في صناعات «ناضجة»، وتتضمن منتجات هندسية حيث يتضمن نجاحها عمليات تصنيع ذات كفاءات عالية، وتستخدم تقنيات كهربائية وميكانيكية. وتعمل شركات FMC في صناعات ناضجة ذات رأس مال كثيف مع تطوير بطيء للعمليات التقنية. وتملك مجموعة شركات جنرال إلكتريك العديد من الأعمال -ومن ضمنها القاطرات، ومحركات الطائرات، والخدمات المالية، والعناية الصحية، والطاقة، ومعالجة المياه، والبت الإذاعي- ودورات تطوير طويلة الأمد، ودورات إنشاء العقود، ويقدم هذا التجانس الفرصة للشركة الأم لأن تضيف قيمة عبر وحدات التشغيل.

وتجد بعض الشركات متعددة الأعمال أنه من المفيد تطوير إستراتيجية تصنيف معينة لتشجيع التماسك في عيون المستثمرين والربائين. إن القيم الممثلة في الرمز تتجاوز إستراتيجيات شركات التشغيل، وقد ميزت جنرال إلكتريك عبر تاريخها أعمالها بسلسلة من الأفكار الشاملة: «لقد قدمنا أشياء طيبة للحياة»، و«التقدم هو منتجنا الأكثر أهمية»، و«عش أفضل كهربائياً»، واليوم وكي تشير إلى التأكيد مجدداً على الابتكار قدمت جنرال إلكتريك فكرة جديدة: «الخيال في العمل». وتؤكد كل شركة من الشركات التابعة لجنرال إلكتريك أن المخيلة تؤدي إلى منتجات وخدمات، وحلول جديدة للربائين.

وعرفت شركة إيمرسون إلكتريك لأكثر من قرن بأنها مجموعة شركات تقدم منتجات هندسية رخيصة الثمن للربائين. وباسمها الجديد (المختصر) أعادت إيمرسون موضوعة رمزها التجاري كما فعلت جنرال إلكتريك، لتؤكد الابتكار والتقنية في أعمالها. وقد أعلنت أن كل شركة من الشركات التابعة لها التي تبدأ أسماؤها جميعاً باسم الشركة إيمرسون سوف تلتزم برمز الشركة الواحد.

قال مدير إيمرسون: «جمعنا في إيمرسون التقنية والهندسة معاً لتقديم الحلول لمصلحة ربائنا. كنا مبكرين في التفكير لإعطاء أجوبة عما يطلب ربائنا اتباعه في عالم لا يتوقف عن الحركة. وكنا مدفوعين من دون مقايضة إلى أن نقدم لربائنا حلولاً نوعية تستحق

أن تحمل اسم «إيمرسون». ويمثل رمز إيمرسون فيما يتعلق بالأعمال حول العالم التقنية العالمية، وقيادة الصناعة، والتركيز على الزبون. ويرمز اسم إيمرسون فيما يخص المستثمر إلى طراز الإدارة الصادقة المجربة، وإستراتيجية نمو ناجحة، وأداء مالي قوي. أما ما يتعلق بالعاملين فإن الخبرة التي تقدمها إيمرسون تعني الفرصة للنمو والازدهار وتقديم ما هو مختلف عن السائد⁽³⁾.

كما يمكن لبطاقات الأداء في الشركة متعددة الأعمال أن يكون لديها زبائن وأهداف لعملية الداخلية. ويمكن للتصور المتعلق بالزبون في بطاقة أداء الشركة أن يتضمن ما هو مرغوب من الزبون مثل صورة رمز الشركة، وامتلاك الزبون، والحصول على رضا الزبون، والاحتفاظ به، وحصة الشركة من السوق، ومقدار الربحية. لا تتضمن الأهداف نمطياً، أهدافاً أو معايير تشير إلى مقترح القيمة للزبون؛ لأن كل شركة تابعة سيكون لها مقترح قيمتها المعدل لزيائتها المستهدفين.

وتقوم الشركة ذات الاختصاصات المتنوعة غالباً فيما يتعلق بالتصور الداخلي بربط أهداف على مستوى الشركة لعمليات حاسمة مثل جودة بمستوى ستة سيجمات، وقدرة على العمل بالإنترنت، وممارسات ممتازة بيئياً، وتأمين السلامة، وظروف استخدام العاملين. مثلاً، اهتمت العديد من الشركات بالنوعية عبر برامج توفر جودة بمستوى ستة سيجمات كهدف للشركة.

ويشجع المركز الرئيس الشركات التابعة على أن تنافس للحصول على جوائز وطنية ودولية كي تعبر عن قيادتها لعمليات الجودة في مجالها. كما تطبق هذه الشركات برنامج مكافآت داخلي لتشجع المنافسة بين شركاتها التابعة.

ويمكن للشركة الأم، بهدف تجنب كامل الشركة تبعات فشل أو حادث في شركة فرعية غير متوقع أن ترغب في أن تلتزم كل شركة تشغيل بالعمليات الاجتماعية والقانونية. وتحميلها المسؤولية في تبعات أي منتج، أو حادث رشوة، أو سمعة غير مريحة تتعلق بالبيئة، أو أحداث متكررة تتعلق بسلامة العاملين والاهتمام بشؤونهم الصحية في أي شركة من الشركات التابعة أن تؤدي إلى سمعة غير مرغوبة لدى الرأي العام، بحيث

تؤثر في الموارد المالية وقابلية الاستمرار للشركة برمتها. ويمكن للأداء الاستثنائي الأكثر إيجابية في أمور العمالة، والبيئة، والصحة، والسلامة، والأهداف الاجتماعية، أن يجذب الزبائن والمستثمرين والعاملين إلى كل الشركات التابعة للشركة الأم.

ويمكن للجودة في عمليات الالتزام بالقوانين والعمليات الاجتماعية أن تساعد شعار الشركة الرئيسة أن يكون مفيداً لكل الشركات التابعة. مثلاً تدعي مجموعات شركات مثل تاتا وسيام أن الشركات التابعة لها تجري عقوداً بهدف اكتساب الشهرة والسمعة في أنها شركات جيدة تسعى للعمل حتى لو لم يكن عليها أن تنفذ عقداً مختلفاً عليه في بلدان نامية تعمل فيها هذه المجموعات، مع ندرة وجود سلطات قضائية مستقلة وغير مرتشية⁽⁴⁾. وقد طورت شركة أمانكو الموجودة في أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء مبنيتين على ثلاثة عوامل لا يمكن تجاهلها أو تجنبها في معايير الأداء، وهي العامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي، والعامل البيئي، كي تضع نفسها في موقع الشركة التقدمية القائمة في كل الحقول التي تعمل فيها⁽⁵⁾. وتستطيع الشركات متنوعة الأعمال التي تتوقع أن ترفع من حجم أرباحها عن طريق الأداء الممتاز في التشغيل، والالتزام بالقانون، والعمليات الاجتماعية، أن تعكس أهدافها على هذه العوامل الثلاثة للشركة في التصور الداخلي في الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن. وسوف تشرح خريطة الطريق وبطاقة الأداء في شركة إنجرسول راند، وهي شركة زادت من القيمة العائدة للمساهمين عن طريق توضيح شعارها، وتركيز خط أعمالها على موضوعات عامة.

دراسة حالة: شركة إنجرسول راند

تأسست هذه الشركة منذ أكثر من مئة وثلاثين عاماً بوصفها شركة متخصصة في أعمال البناء وأجهزة التعدين، وهي اليوم شركة تصنيع متنوع مع حجم مبيعات سنوي يبلغ أكثر من عشرة مليارات دولار. وتتألف محفظتها من عدد من شركات تقدم أصنافاً ناجحة مثل تيرموكينج (الثلاجات)، بوبكات (البناء)، كلاب كار (عربات للجولف وعربات للاستخدام العام)، وشليج (أجهزة الأمن والسلامة).

تاريخياً، كانت الشركة عبارة عن شركة إنتاج مركز فكان لكل شركة من شركاتها التابعة زبائنهم وقنوات البيع الخاصة بها. وقد قدمت الشركات التابعة نتائج قوية ونمواً في أرباح الشركة بالنسبة إلى السهم الواحد زاد على 20% لستة أعوام متتالية من عام 1995 حتى عام 2001.

أصبح هيرب هنكل رئيساً ومديراً تنفيذياً لشركة إنجرسول راند، 1999. ولقد أراد مواصلة مستوى الجودة في منتجات الشركة الذي ضمن النجاح للشركة في الماضي، ولكنه الآن أراد إطلاق العنان لتكامل الأعمال المتقاطعة التي ستزود الشركة بمصدر جديد للعائدات والنمو. وسيسمح تقاطع الأعمال للشركة بزيادة أفضل لعدد قنوات البيع، والمنتجات، وقاعدة الزبائن، وفي الوقت نفسه رفع مستوى المعرفة والخبرة لدى العاملين فيها. وقد أدرك هنكل، على كل حال، إن مثل هذا التكامل في البيع المتقاطع كان ثقافة مرفوضة في الشركة وقاعدتها. المطلوب القيام بتحول رئيس يشمل شركة إنجرسول راند من أعلاها حتى قاعدتها.

وبدأ التغيير بإيجاد هيكلية جديدة للشركة مبنية على إستراتيجيتها (انظر الشكل 3.3). وجمع هنكل كل الأعمال التي كانت تجري في السابق بوجه مستقل في أربعة أقسام نمو ذات طابع دولي: السيطرة على المناخ، والحلول الصناعية، والبنية التحتية، والأمن والسلامة. وعلى هذه الأقسام أن توجد تركيزاً أكبر على السوق، وتوجد قنوات بيع مشتركة، وتهيئ فرصاً للبيع المتقاطع للمنتجات. ويجب أن تتحتمس الشركات ضمن القسم الواحد لتكوين قيمة جديدة من الزبون بإيجاد حلول لمشكلات الزبائن بدلاً من مجرد البيع البسيط للمنتجات. وسيكون تكوين فريق عمل داخل هذه الأقسام المصدر الرئيس للجهود المشتركة.

وكان على المركز الرئيس أن يكون القيمة المنحدرة من الشركة عن طريق تنفيذ تكامل بين الأعمال المتقاطعة، وعن طريق زيادة قيمة رمز الشركة عند المستثمرين. وبهذا الوجه أصبح للمركز الرئيس للزبائن خمس مهمات رئيسية هي:

الشكل: 3-3 هيكلية شركة إنجر سول راند

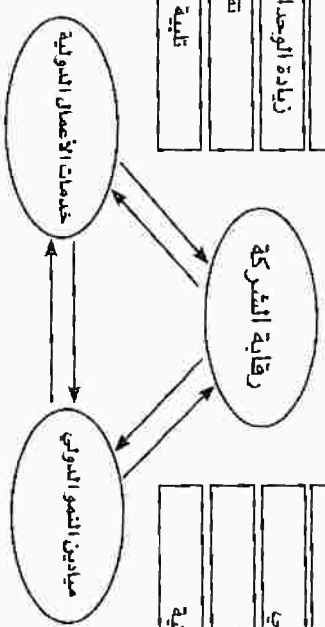
إنجر سول شركة دولة متنوعة الصناعات مع علامات ممتيزة في السوق لخدمة الزبائن في مجال تحقيق السيطرة على المناخ والحلول الصناعية والبنية التحتية والأمان والسلامة.

أهداف القطاع التجاري

- تعمية وتوسيع قاعدة الزبائن
- تحقيق أرباح للربون
- الارتقاء بالأداء المالي والعمليات
- البحث عن المواهب وتطويرها
- تقديم قيادة إستراتيجية عملية

مركز الشركة: 5 مهمات رئيسية

- بناء هوية وصورة مميزة عن الشركة
- زيادة الموارد والتعاون
- زيادة الوجدات التجارية/ قطاع الشركة وميادينها
- تقديم القيادة الإستراتيجية
- تلبية المتطلبات القانونية والامتثالية



المبادئ العملية لبطاقة الأداء الشاملة

- الخدمات الثقافية
- الاستجابة للسوق
- إدارة الأعمال
- اتفاقية مستويات الخدمة
- عملية تطبيق المعايير
- توليد الممارسة الأفضل

1- بناء هوية جديدة للشركة لمصلحة الزبائن، والعاملين، والمستثمرين.

2- تكوين زيادة في واردات الشركة الأم مع زيادة الجهود المشتركة.

3- تشجيع أداء الأقسام.

4- إيجاد قيادة قانونية لتلبية المطالب القانونية.

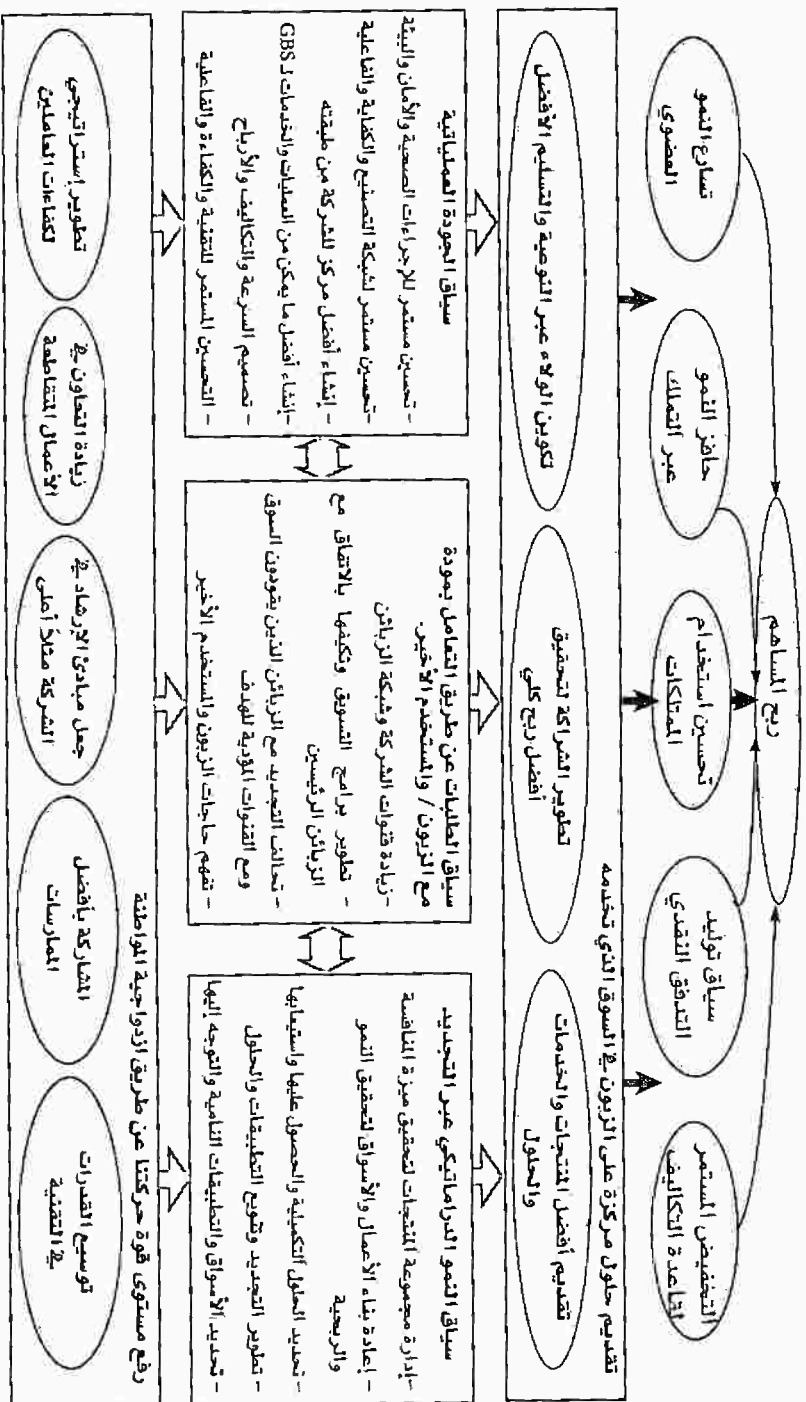
5- نقص ترجمة

وجمع هنكل أجهزة الخدمات المشتركة في وحدة جديدة، هي وحدة الخدمات التجارية المشتركة GBS. التي مثلت العنصر الثالث في الهيكلية الجديدة. وكانت الخدمات المشتركة في الماضي تعالج أعمالاً ممتلئة بالتفاصيل الدقيقة. أما الآن فقد أصبحت وحدة الخدمات التجارية المشتركة مسؤولة عن إيجاد عمليات معيارية ودعم أفضل الممارسات لتسهيل وتشجيع الجهود المشتركة للأعمال المتقاطعة. وقدمت اتفاقيات على مستوى الخدمات بين وحدة الخدمات التجارية المشتركة والأقسام المذكورة، الآلية اللازمة لإنجاز مثل هذه الجهود المشتركة.

وكان وضع البنية التنظيمية للشركة الخطوة الأولى المهمة والضرورية في تنفيذ إستراتيجيتها. لقد أذابت الجليد عن المديرين التنفيذيين لديها، مؤكدة الحاجة إلى التغيير على الرغم من السنوات الست في الأداء الاستثنائي. لقد أوجدت طريقاً جديدة في الإدارة، وأسست مسؤولية واضحة، وقد صمم الهدفان لإخراج المديرين التنفيذيين من نطاق الماضي المريح الذي كانوا يعيشون فيه. وعندما بنيت البنية التحتية للإدارة، قامت الشركة بتطوير خريطتها الإستراتيجية لترجم إستراتيجيتها رفيعة المستوى إلى مصطلحات عملية. واستخدمت الخريطة الإستراتيجية للشركة أهداف الشركة كخطوط إرشادية لقطاع التخطيط.

وتصف لوحة الخريطة الإستراتيجية فلسفة عامة -وهي فلسفة شركة إنجرسول راند في حلها الجديدة- ستزود كل وحدة تجارية بالأسس الإستراتيجية. وكما هو ظاهر في الشكل 4.3 كانت الأهداف المالية صريحة: زيادة العائدات، وتخفيض التكاليف، واستخدام الأصول

شركة صناعية دولية ذات فروع قائدة في السوق



بوجه فاعل. أما التصور المتعلق بالزبائن فقد أمسك بجوهر الإستراتيجية الجديدة من تصور الزبائن والأسواق. وأدى تقديم الحلول إلى رفع مستوى التركيز على الأعمال من إستراتيجية الإنتاج الضيق إلى إستراتيجية مبنية على العلاقات الشخصية التي استثمرت المعرفة التي يتمتع بها الجهاز العامل في الشركة.

وقد نظمت عملية بطاقة الاعتماد فيما يخص الأهداف الرئيسة الثلاثة لهذه العملية وهي: الجودة في التشغيل، والعلاقة الحميمة بالزبون، والابتكار في الإنتاج. ويفترض بكل قسم أن يتبناها ويتكيف مع أوضاعها، مثلاً يتطلب تنفيذ «الجودة في التشغيل» أن يطور كل قسم إستراتيجيات تحسين شروط الصحة والسلامة والبيئة، والتصنيع، والتقنية تحسيناً مستمراً. ويتطلب تنفيذ هدف «تنفيذ الطلبات عبر علاقة حميمة بالزبون» من كل قطاع أن يطور بزامج تسويق معدلة لتلائم الزبائن الرئيسين. ويتطلب هدف «النمو الدراماتيكي عبر الابتكار» من كل قسم أن يطور تطبيقات وحلولاً مبتكرة تكون فرقاً إيجابياً بين الماضي والحاضر. ويفترض بالخصائص المحددة في هذه الاتجاهات التي طورت بوساطة الأقسام وخطوط التشغيل أن تختلف بوجه دراماتيكي استناداً إلى الوضع المتفرد لكل قسم. ومع ذلك كان على كل الأقسام وكل الوحدات أن تستخدم إطاراً مشتركاً تنظر بوساطته إلى السوق.

ويحدد تصور لأشخاص في الإستراتيجية البعد الأكثر أهمية في جدول أعمال التغيير في الشركة: المواطنة المزدوجة. تاريخياً، عمل كل الموظفين في خط أعمال واحد. ومع أن هذه الإستراتيجية قدمت فوائد مجمدة وغير أنها عنت أن الأصول الحقيقية كانت مجمدة وغير قابلة للاستخدام في أي مكان آخر في الشركة يمكن فيه تحقيق أرباح إضافية. أما المواطنة المزدوجة فقد وجهت رسالة إلى كل العاملين في الشركة أن ينظروا إلى أبعد من حدود الوحدات التجارية الفردية، وأن يجدوا طرقاً لتكوين القيمة من أعمال متقاطعة لمصلحة أعمال أخرى في الشركة. وأخيراً، سيؤدي هذا الموضوع إلى مصانع تشترك في كل الأقسام، وإلى عاملين في كل قسم يبيعون زبائنهم منتجات أقسام أخرى. ووضعت إنجرسول راند مستهدفاً هو تحقيق بضع مئات من ملايين الدولارات، وهي حجم القيمة الناتجة من هذه الأعمال المتقاطعة، وكلها ناتجة مما هو جديد ويكون أرباحاً تجارية كالعادة.

وقد أبلغت بطاقة الأداء إلى كل قطاع، وقامت كل وحدة تجارية بدورها في تطوير خريطتها الإستراتيجية لتتوافق مع لائحة بطاقة أداء الشركة. ثم جرى دعم إستراتيجية الشركة بمجموعة من المبادرات تحت شعار «شركة واحدة»، وتظهر هذه العملية في العمود في أقصى اليمين من الشكل 5.3، وقد قدمت هذه المبادرات العمل الضروري لتنفيذ أبعاد أهداف الشركة في إستراتيجيتها الجديدة.

وبالبعد الأخير في إستراتيجية تحول واصطفاف إنجرسول راند، كان قرار هنكل بتكوين فريق قيادي جديد للشركة ELT يضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين من كل القطاعات ووحدات خدمات الأعمال الدولية، ومن المقر الرئيس للشركة. وكان كل مدير تنفيذي مسؤولاً عن عمليات وحدة تجارية أو وحدة الخدمات التابعة له، وقبل هذا الفريق وبوجه جماعي المهمة على أنهم خادمون للأداء لإنجرسول راند.

وقد تضمنت مسؤوليات الفريق القيادي في الشركة الأمور الآتية:

- 1- إننا نقود مجتمعين النجاح المالي للشركة.
- 2- نحن نساعد في تحديد المواطنة المزدوجة وإزالة الحواجز بين الأقسام والوحدات من أجل النجاح.
- 3- نحن نقود المبادرات الإستراتيجية مجتمعة.
- 4- نحن مستشارو الاتصالات في إنجرسول راند.
- 5- نحن مستشارون خبراء ونعمل كمستشارين خبراء.
- 6- نحن مرشدون نكوّن المرشدين.

وقد أدى تكوين فريق القيادة التنفيذي، والهيكلية الجديدة للشركة، والخريطة الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن، والمبادرات تحت شعار «شركة واحدة»، إلى تزويد الشركة بإطار عمليتي جعل قيمتها أثنى وأكبر من مجموع قيم أجزائها.

وأعلنت الشركة منذ عام 2001 أن أرباح السهم الواحد التي كانت توصف بالضعف قد تضاعفت ثلاث مرات، كما أن توليد السيولة النقدية قد اتسع فعلياً بوجه كبير، فازداد

تراكم السيولة النقدية عشر مرات مقارنة بمدة أبكر امتدت بين الأعوام 1991 و1994. كما ازدادت احتياطات التشغيل من 6.3% عام 2001 (مستثنى تكاليف إعادة البناء) إلى 11.9% عام 2004.

وضاعفت الشركة في الوقت نفسه من قاعدة عائداتها المتكررة عبر التركيز على الخدمات وأعمال ما بعد التسويق (وهو جزء حاسم في إستراتيجية نمو الشركة)، وقد تحسنت الميزانية العامة بوجه دراماتيكي، حيث انعكس هذا في رأس المال المقترض؛ إذ انخفض إلى 24.2% في نهاية عام 2004 في حين كان 46.3% في نهاية عام 2001.

الجهود المشتركة المتعلقة بالزيائن المشتركين

يوجد لدى العديد من الشركات غير المركزية وحدات تجارية متعددة تباع الزيائن نفسها. مثلاً، كانت شركة داتكس أوميدا وهي شركة فرعية من شركة إنسترامنتوم كوربوريشن (الآن هي جزء من شركة جنرال إلكتريك للمنتجات الصحية)، منظمة تاريخياً عن طريق وحدات إنتاجية. وقد طورت هذه الوحدات منتجات مبتكرة لأنظمة العناية الصحية الدقيقة ومنها أدوات التخدير، وأدوات التنفس الصناعي، وأجهزة التدوي الأخرى. وكانت منتجات خطوط الإنتاج مختلفة (وقد أضيف العديد من هذه الخطوط عن طريق التملك)، تباع بواسطة فرق بيع مختلفة، حيث يركز كل فريق على المزايا التقنية لنوع الأدوات التي يتعامل بها فقط.

وقد وجد المدير التنفيذي لشركة داتكس أوميدا فرصة لرفع مستوى الوحدات التجارية المتعددة بالانتقال من إستراتيجية التركيز على مسار الإنتاج إلى اتجاه يركز على العلاقة بالزبون، الذي يؤكد الحلول الشاملة لمصلحة زبون. وزادت الشركة نطاق منتجاتها وخدماتها للزبون عن طريق تكامل فرق البيع، وتكوين فرق لحساب الزبون، وهكذا أدت إلى زيادة كبيرة في العائدات بالنسبة إلى الحساب الواحد.

وبوجه عام تتوافر للشركات التي تعمل شركاتها التابعة لها بالبيع إلى زبائن مشتركين بين هذه الشركات، فرصة لزيادة منتجاتها وخدماتها المتعددة لإيجاد حلول للزبون المنفرد تؤدي إلى رضاه وولائه، ولا تستطيع الشركات الأقل تنوعاً والأكثر تركيزاً في منتجاتها أن تنافسها.

الشكل: 3-5. بعلقة أداء شركة إنجوسول راند

الجهود المشتركة	اقتراح القيمة للشركة	بعلقة أداء الشركة	مبادرات التعاون
المالية	قيادة القيمة للمساهمين	- عائدات المساهمين الكلية - نمو العائدات الكلي - نمو العائدات الأساسية - نمو دخل التشغيل - تدفق السيولة	- المال بوصفه محركاً للنمو - التعامل والتكامل - ضرائب الشركة
الزبون	تقديم حلول مركزة لقيادة الزبون	- تقرير عن الزبون - أداء الحساب المستهدف % من الطلبات الكاملة	حلول البيع بالفرق
العمليات الداخلية	قيادة النمو الدراماتيكي عبر التجديد	- العائدات من الحلول الجديدة - أداء الإحتياج وأداء محفظة الوحدات التجارية	التوزيع في إنجوسول
	قيادة الطلب بوساطة العميل / مودة المستخدم النهائي	العائدات من البيع المتقاطع	حلول المورد
	قيادة جودة العمليات	% نسبة عائدات ميدان التقنية - مؤشر الجودة في إنجوسول - أيام العمل الضائعة - الانشادات الخطرة	التقنية على امتداد الشركة
النمو والتعليم	رفع قوة شركتنا عن طريق المواطنة المردوجة	- تقرير عن توفير العامل - خطة تطوير القيادة - مشاركة مخطط إدارة الأداء	- نظام الإدارة الإستراتيجي - جامعة إنجوسول راند معهد القيادة - الاتصالات

المفتاح: دور الشركة

○ عامة/ العمليات المترابطة والإجراءات

① الأهداف المشتركة

وأما تصور بطاقة الأداء المتوازن المتعلق بالزبون في مثل هذه الشركات فهو يحدد خصائص النتائج المتوقعة ومقترح القيمة المرتبطين بتزويد الزبون بحلول أكثر كمالاً. مثلاً، قد يكون الهدف هو النتيجة المتوقعة تحقيقها من الزبون عن طريق زيادة مشتريات الزبون بوساطة برامج البيع عبر محفظة الزبون. وتقاس هذه النتيجة بالنسبة المثوية لإنفاق الزبون في هذا الصنف حيث تمسك بها الشركة الأم كلها. وقد تكون الأهداف الأخرى زيادة عدد المنتجات والخدمات المختلفة التي يستفيد منها الزبون المستهدف، وهو الزبون الذي جرى الحصول عليه لتأمين ربحية مدى الحياة، كما قد تكون الأهداف تحقيق جودة الحلول الكاملة التي تقدم للزبون. وتتضمن أهداف عمليات إدارة الزبون الداخلي الحصول على زبون تكون بوساطته قيمة محتملة عالية، الذي يمكن أن يستفيد من تلقي حلول متكاملة، وكذلك الحصول على الزبون القائم فعلاً للقيام بعمليات شراء متقاطع لمنتجات وخدمات إضافية، والمحافظة على الأعمال مع هؤلاء الزبائن المستهدفين وتنمية التعامل معهم.

وقد تبنت بعض شركات القطاع العام أيضاً إستراتيجية تستند إلى المشاركة في الزبائن عن طريق الوحدات التجارية المختلفة. وقد أدركت بلديات شارلوت-شمال كارولينا، وبريسبان-أستراليا أنه لدى إدارات التشغيل زبائن مشتركين وهم في هذه الحالة المواطنون، ورجال الأعمال في المدينة. وقد طورت كل من شارلوت وبريسبان بطاقة أداء متوازن على مستوى المدينة لتنفيذ إستراتيجية لجعل المدينة رقم واحد في المنطقة كي يعيش فيها المواطن، ويعمل، ويستجم. وكانت كل وحدة من وحدات التشغيل في المدينة -مثل الشرطة، والإطفاء، والصحة، ومؤسسات النفع العام، والتخطيط، والإسكان، والمتنزهات، والاستجمام- قد وضعت بطاقة أداء خاصة بها لتقدم القيمة المفترضة على مستوى المدينة كلها، بحيث تجعل شارلوت وبريسبان مدينتين مختلفتين عن باقي المدن، وأفضل من المدن التي تبذل عناية وتركيزاً أقل على زبائنها المشتركين، أي المواطنين. وكان على كل إدارة أن تكامل جهودها مع الإدارات الأخرى في المدينة لتقديم تجربة فريدة عظيمة للسكان المحليين ورجال الأعمال.

والحالة المدروسة الآتية لشركة ميديا جنرال تصف الخريطة الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن اللتين صممتهما الشركة، فحققتا فوائد للزبائن المشتركين عبر الوحدات التجارية المتعددة.

دراسة حالة: شركة ميديا جنرال

ميديا جنرال شركة تقع في الجنوب الشرقي من الولايات المتحدة، وتتمتع بعائدات بلغت عام 2003 - 837 مليون دولار، ويعمل فيها ثمانية آلاف مستخدم. ولدى الشركة بدءاً من عام 2003 خمس وعشرون جريدة يومية توزع مجتمعة أكثر من مليون نسخة، كما تملك أكثر من مئة مجلة أسبوعية، وشبكة تضم ستاً وعشرين محطة تلفزيونية تصل إلى أكثر من 30% من مالكي أجهزة التلفاز في الجنوب الشرقي (8% في الولايات المتحدة)، وأكثر من خمسين موقع إنترنت تتصل بصحفا ومحطات التلفاز العائدة لها.

تأسست شركة ميديا جنرال منذ أكثر من مئة وخمسين عاماً، وكان لها حتى أعوام التسعينيات تاريخ من النمو الاستثنائي وشراء مؤسسات نشر وإعلام حول الولايات المتحدة. وقد أدت ضغوط منافسة تمثلت في تلفاز الكابل والإنترنت إلى تخفيض قيمة أصول الشركة. وعندما أصبح ج. ستيوارت برايان الثالث الرئيس والمدير التنفيذي الأول للشركة عام 1990 انطلقت الشركة لتحقيق تحول كثيف، فتخلت عن الأعمال القديمة، وأتت بأعمال جديدة أخرى مع التركيز على جذورها التاريخية في الجنوب الشرقي. لقد تخلت عن كل ممتلكاتها خارج منطقتها الجغرافية، وكانت في عام 1995 تملك فقط ثلاث صحف، وثلاث محطات تلفزيونية، ومساهمة في شركة لتلفاز الكابل، وفي شركة لتصنيع ورق الصحف. وفي السنوات الخمس اللاحقة اشترت ميديا جنرال اثنتين وعشرين صحيفة وثلاثاً وعشرين محطة تلفزيونية، كلها في الجنوب الشرقي، وباعت حصصها في شركة تلفاز الكابل وشركة ورق الصحف.

واستطاعت حينها استثمار تركيزها الإقليمي للإقلاع بإستراتيجية جديدة مبنية على التوافق. لقد أراد بريان أن يوحد الجهود المشتركة باستخدام قوى الأقسام الثلاثة

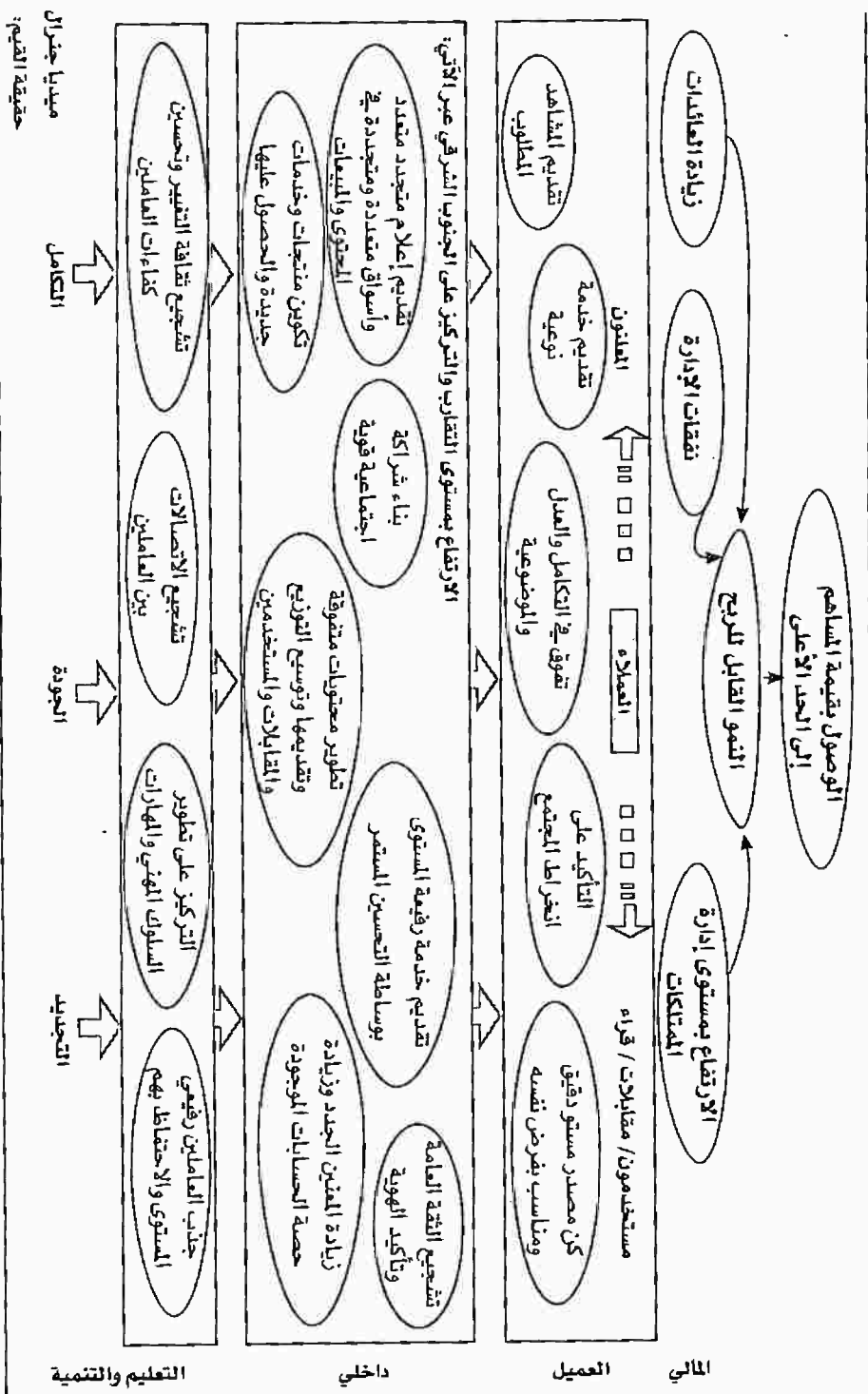
للشركة الفردية منها والجماعية: الصحف، والتلفاز، ووسائل الإعلام الأخرى المتعددة المهمات. كان هدفه أن يشارك مختلف وسائل الإعلام في سوق افتراضية لتقديم معلومات عن الجودة، بطريقة إن كل طرف يقدم أفضل ما يستطيع، ولكن التقديم يكون وفق تصور شامل وموحد.

وكان على جنرال ميديا أن تجمع معاً القوى التي يتفرد بها كل قسم من الأقسام: الطباعة، والبت الإذاعي، ووسائل الإعلام المتعددة المهمات كي تتيح للزبائن في أسواقها في مناطقها الجغرافية الرئيسة وصولاً مستمراً إلى مجموعة من البرامج لا ثغرات فيها كي تحقق رضا الزبون عما تقدمه. وكان عليها أن ترفع من سوية قطاعاتها الثلاثة في كل منطقة لتجعلها المصادر المحلية المفضلة للأخبار، مجالاً لرضا المقيمين المحليين. كما وجب أن يتيح التركيز على القطاعات الثلاثة المتصلة ببعضها أن تقدم الشركة للمعلنين جمهوراً رفيع المستوى من المشاهدين يمكن للمعلنين أن يوجهوا إليه مواد إعلانية متكاملة عبر إعلام متعدد.

ولم تكن سياسة توافق قطاعات جنرال ميديا الثلاثة عملاً طبيعياً؛ فمن الناحية التاريخية، تتنافس الإذاعات والصحف للحصول على الجمهور نفسه، وعلى دولارات المعلنين، ورأى منظمو الإعلام المتعدد محطات التلفاز والصحف أنها بقايا «اقتصاد قديم». وقد رأى برايان أن إستراتيجيته في توافق القطاعات الثلاثة الهادفة لتحقيق مصادر جديدة للعائدات تتطلب استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتكوين فريق عمل قوي، واتصالات، وتعاوناً عبر خطوط الأعمال.

وبدأت جنرال ميديا بصياغة بيان المهمة: «يجب أن تكون الشركة المزود الرئيس بالأخبار ذات الجودة العالية، وبرامج الترفيه، وبالمعلومات في الجنوب الشرقي عن طريق البناء المتواصل فوق مركزنا القوي في الأسواق المحددة إستراتيجياً». وتابعت الشركة عملها في تطوير الخريطة الإستراتيجية (انظر الشكل 6.3) التي تصف سياسة التوافق. وهنا، سنحدد ونحلل موضوعات متعددة في كل تصور مبتدئين بالقاعدة الأساس -التعلم والنمو- لنكشف كيف أن الخريطة الإستراتيجية لميديا جنرال قد جسدت إستراتيجية التوافق.

الشكل: 3-6 الخريطة الاستراتيجية لشركة ميديا جنرال



التعلم والنمو

كانت الغاية الشاملة من أهداف التعلم والنمو أن نحقق تركيزاً توافقياً يوجه نشاطات العمل اليومي لكل عامل في الشركة. إن هدف «التركيز على تطوير السلوك الوظيفي والمهارات» قد أصبح خاصة من خصائص الجهاز الوظيفي الذي يتلقى التدريب على الإعلام المتعدد المهام، وتطوير مبيعات السوق المتعدد النشاطات، كي يستطيع عقد صفقات بيع حزم من الإعلام المتعدد المهارات للمعلنين. يتضمن الهدف المتمثل في شعار «تشجيع ثقافة التغيير وتطوير الثقة بالعاملين ودعم صلاحياتهم»، الثقافة لمساعدة العاملين على فهم أن فوائد العمل كجزء من فريق إقليمي لميديا جنرال هي أكبر من العمل بوجه منفرد، أي كمعاملين بمنزلة في صحيفة فقط، أو في محطة تلفاز، أو في موقع على الشبكة.

الداخلي

يشير الهدف المتمثل في المقولة الآتية «طور عملك، وقدم محتوى فائق الجودة» إلى الكيفية التي تعمل بها غرف الأخبار في جميع الأقسام الثلاثة وبوجه مشترك لتطوير النصوص الإخبارية. وكان الهدف الحصول على مزيد من الأخبار يشترك فيها الجميع مع تقديم إنتاج ذي محتوى عالي الجودة، وفي صياغة ذات نمط أشد ما يكون ملائمة. وكان الهدف من موضوع «قدم إعلاماً متعدداً مبتكراً/ ومحتوى مناسباً للسوق المتنوعة والمبيعات المختلفة»، هو التقارب بوجه مباشر. وتضمنت معايير قياس تحقق هذا الهدف الرقم المستهدف في حسابات التقارب (عدد المعلنين) المباع بوجه ناجح عبر جهود الشركة من الأقسام الثلاثة والمعلنين غير التقليديين الذين جرى كسبهم، وبرامج البيع الجديدة.

وتوقعت الشركة أنه بإمكان هذين الهدفين في العمليات الداخلية والمذكورين آنفاً أن يؤثر في هدف ثالث هو «بناء شراكة قوية مع المجتمع». وكان من المتوقع أن تزيد الجهود المشتركة التي كسبتها الشركة عندما عملت المؤسسات في الأقسام الثلاثة معاً بدلاً من تناقضها، من الوعي المحلي لمنتجات جنرال ميديا.

الزبون

بني الهدف المتعلق بالزبون وهو «تقديم خدمات ذات نوعية جيدة» على سلسلة مطورة حديثاً من الإعلانات على مواقع الإنترنت. وكان هدف السلسلة هو معرفة إذا كان مقترح القيمة الجديد والمتكامل لمحتوى الإعلام المتعدد لميديا جنرال قد أعطى فعلاً المعلنين المحليين أدوات إضافية لنقل رسالتهم إلى الجمهور، وتوليد حركة زبائن أكبر نحو أماكن أعمالهم. ورسم موضوع «أكد انخراط الجمهور» تصور الزبون عن ميديا جنرال أنها مواطن قوي في المجتمع. وقاس هذا الهدف مباشرة مدى الفائدة من سياسة التقارب عند ميديا جنرال، وهو حضور اجتماعي أكبر لكونه يمتلك ممتلكات مختلطة في الإقليم نفسه.

المالية

أخيراً، تقاس سياسة نجاح التوافق بإعطاء النتائج المحلية المحسنة. وهدف «زيادة العائد» له مقياس واحد يقاس به وهو عائد التوافق الذي يجب أن يزيد على الرقم المكتسب من القاعدة التقليدية التي كانت قائمة في الأقسام الثلاثة. وقد جرى مباشرة قياس زيادة العائد الناتج عن صفقات شراء الإعلام المتعدد الجديد والأسواق المتعددة بوساطة المعلنين القائمين، وكذلك العائدات عن طريق المعلنين الجدد الذين أمكن الحصول عليهم نتيجة عروض التوافق. وهناك مقياس آخر لهذا الهدف يقتضي أثر نمو الإعلان التقليدي، لقد شجع الأقسام الثلاثة أن تتابع التركيز على جوهر أعمالها، وفي الوقت نفسه تعمل إلى التوافق الجديد في الأعمال. وقد مثل موضوع «إدارة التكاليف» الاقتصادية ذات الحجم الكبير التي توقع المديرون التنفيذيون أن يكسبوها عن طريق دعم الإنتاج الإخباري بين الأقسام الثلاثة عن طريق إعادة صياغة العمليات وبالمشاركة بأفضل الممارسات في الأقسام الثلاثة.

إنزال التعليمات إلى المستويات الأدنى

عندما أنهت ميديا جنرال الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لها، قامت كل مؤسسة في الأقسام الثلاثة بتطوير بطاقتها الخاصة بها. وعكست بطاقات الأداء المختلفة التوازن في أولويات التوافق بين بطاقة الأداء العائدة للشركة ووضع الأعمال المحلي لكل قسم من الأقسام الثلاثة.

وهناك صفة منفردة لتنفيذ ميديا جنرال، وهي أنه كان خطوة آتية لوضع الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء لكل منطقة. دعم فريق محلي للأعمال المتقاطعة في البداية الخرائط وبطاقات الأداء لكل قسم من الأقسام الثلاثة في المنطقة. ثم صاغ الفريق خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء التوافق في المنطقة كي يعكس فرص الجهود المشتركة، وتشارك في بطاقة الأداء مع المؤسسات الثلاثة، طالباً منها تحديث بطاقات الأداء المحلية التي تخصها لعكس موضوعات التوافق في منطقتها. (انظر الشكل 7.3).

نتائج

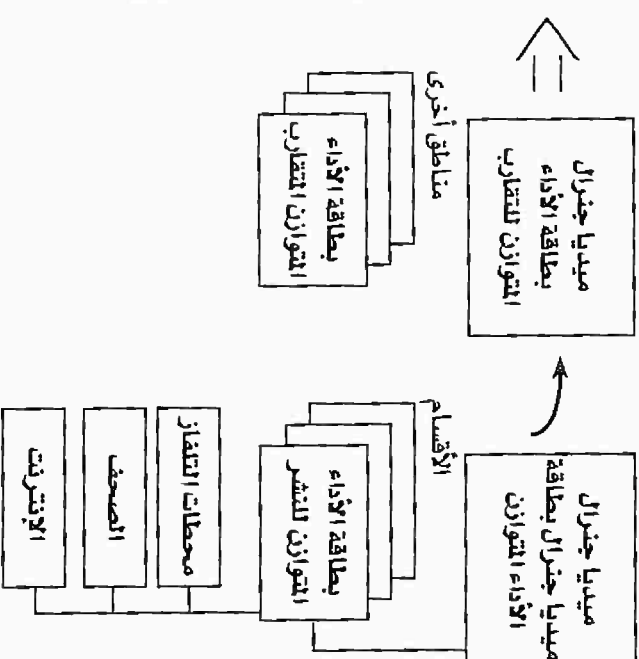
تضاعفت إيرادات السهم الواحد عام 2002، الذي شهد صعوبات في صناعة النشر، ثلاث مرات في نمو العائدات بمقدار 4%، وكانت حزم الصفقات الإعلانية في الإعلام المتعدد قد حققت عائداً بلغ 5، 42% في قسم الإعلام المتعدد. وزاد نمو العائد فقط بوجه طفيف عام 2003. ولكن الدخل من العمليات المتواصلة زاد أكثر من 10%، وكان قسم النشر الثاني على مستوى الأمة من بين نظرائه في مجموعة الصحف في نمو مجموع العائد، وفي قسم الإعلام المتعدد زادت العائدات 60%.

الجهود المشتركة لمقترح القيمة للزبون المشترك

تولد العديد من الشركات القيمة عن طريق تقديم مقترح قيمة للزبون المشترك بوساطة وحداتها غير المركزية. ويمكن طمأنة الزبائن بأنهم سوف يحصلون على المنتجات نفسها، والخدمات، والقيمة، وشراء الخبرة عند أي وحدة من وحدات الشركة التي يتعاملون معها. ونجد الأمثلة عن الوحدات المتجانسة التي تعمل تحت هيكلية شركة ما، وهي منافذ بيع وجبات الطعام السريع والمطاعم، ومحطات الوقود، ومحال الزينة والكساء، ومحال السلع الاستهلاكية الميسرة، وفروع المصارف التي تتعامل بالتجزئة (مع صغار العملاء)، فالشركة التي تدير هذه الوحدات توصي إستراتيجيتها بالاتصال بكل زبون في كل وحدة. وعندها يكون اقتراح القيمة للشركة هو في تكوين رضا الزبائن المحليين عن طريق تقديم خبرة متواصلة والالتزام بمعايير الجودة لدى الشركة في كل منفذ بيع، وفي التعامل مع كل زبون.

الشكل 7-3 تسلسل استراتيجيات المقارنات في شركة

اقتراح قيمة الشركة (المقارنات)			
○	الإجراءات عائدات المبيعات المتقاطع بين الأقسام ونمو عائدات المعلن	الأهداف زيادة الحصة من الإعلانات الكلية	تتبع
○	دراسة رضا الزبون	الوصول إلى المشاهد المرغوب	تتبع
○	عدد حسابات المقارنات المباعة بنجاح عدد المعلنين الجدد غير التقليديين	تقديم محتوى الإعلام المتعدد ومبيعاته	العملية
○	عدد المساحات المخصصة للإعلان المتعدد / والتدريب على البيع في السوق	التركيز على الأساليب المهني والهارات	التعلم والنمو



الفتح : دور الشركة ○ عمليات عامة مرتبطة وأجراءات

ويحدد التصور المالي لبطاقة الأداء للشركة المقاييس المالية التي تستخدمها الشركة لتقويم نجاح إستراتيجيتها. وهناك غالباً تحديد مصطلح مثل نمو المبيعات في المخزن نفسه (فيما يتعلق بمحال التجزئة)، والعائدات بالنسبة إلى الغرفة الواحدة (بالنسبة إلى الفنادق). وتتصل أهداف الزبون بإيجاد الزبون المحلي الراضي عن كل عملية شراء. وأهداف العملية الداخلية تشير إلى أهمية أن تلتزم كل وحدة بمعايير الشركة لتحقيق مقترح القيمة للزبون ومنها معايير السرعة، والجودة، والخدمة الودية. وتؤكد أهداف التعلم والنمو الاحتفاظ بالعاملين وتطويرهم؛ لأن تجربة الزبون مع الشركة تجري عادة مع العاملين في المواقع المتقدمة.

وشركات هذه الطبقة لديها عملية بسيطة لإبلاغ الحلقات الأدنى؛ إذ يقرر المديرون التنفيذيون في المركز الرئيس أن تقدم الإستراتيجية ومقترح القيمة إلى كل وحدة. ويترجم المديرون التنفيذيون هذه الإستراتيجية إلى بطاقة أداء متوازن للمقاييس الأساسية التي تبلغ إلى كل منفذ بيع بالتجزئة ليطبقها في عملياته.

ولشرح هذا الدور في الاصطفاف الوارد في بطاقة الأداء سنقدم حالتين قمنا بدراستهما من القطاع الخاص: الأولى عن فنادق هيلتون، والثانية من منظمة غير ربحية هي مدارس المواطن: سيتزن سكولز.

دراسة حالة: فنادق هيلتون

كانت مجموعة فنادق هيلتون عام 2005 تضم أكثر من 2300 مؤسسة بين مملوكة، أو مدارة بعقد إدارة، أو عبر حقوق الامتياز. وبلغ مجموع غرفها أكثر من 360 ألف غرفة. قدمت هيلتون في البداية برنامج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسساتها المملوكة أو المدارة عام 1997. بعد مدة من الركود في الأداء. وطور مديرون تنفيذيون كبار خمسة سياقات (تصورات) إستراتيجية للقيمة على مستوى الشركة الأم، ومن هذه السياقات طوروا مؤشرات الأداء الرئيس KPIs للوحدات التجارية الإستراتيجية المنفردة، أي فنادقها (انظر الشكل 8.3). وقد سمح هذا الإجراء للفنادق بالاصطفاف مع التوجه الإستراتيجي للشركة عن طريق إجراءات كمؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها والمبنية على الأرقام الحقيقية للسنة السابقة، زائد عامل التحسين.

الشكل 3-8 دراسة حالة: فنادق هيلتون

سياقات القيمة	مقترح القيمة للشركة	بطاقة أداء الشركة
فاعلية العمليات المالية مضاعفة العائدات	تقدم فهماً عاماً لإجراءات النجاح	- الربح الإجمالي من التشغيل - الربح الإجمالي من التشغيل (النسبة المئوية) - العائدات من الغرفة الواحدة المشغولة - مؤشر العائدات من الغرفة الواحدة مقارنة بمجموعة فندقية منافسة
ولاء العميل	إيجاد العملاء الراضين والموالين	- مؤشر ولاء النزيل (المعايير) - الرضا - احتمال عودة النزيل - احتمال أن يوصي الآخرين بالتعامل مع الفندق
العمليات	تحقق بوجه متواصل مقترح القيمة للزبون	- مؤشر توافق العلاقة المميزة - أنماط العلاقة المميزة - الشرط المادي - الخدمة الشاملة - النظافة
التعلم والنمو	الاحتفاظ بأعضاء الفريق وتطوير مهاراتهم	- ولاء أعضاء الفريق - مؤشر التدريب - التنوع

وقد أوجدت بطاقة الأداء العامة لكل منشأة رسالة واضحة ومتواصلة أوصلت إلى سلسلة الفنادق. ويتطلب الوعد بالحصول على علامة متميزة أن يعيش الزبون في مستوى الجودة والخدمات نفسها في كل منشأة من منشآت هيلتون. ويجب أن تكون معدلات كل فندق وحده علامة داخلية متميزة مقابل كل فنادق هيلتون. ويستطيع مدير كل فندق، مع التوجه الإستراتيجي للشركة المرتبط الآن بإجراءات الفندق، أن يبلغ هذه الإجراءات إلى كل عضو من أعضاء الفريق، وعبر برامج التدريب والتجديد المستمر لمعدلات مؤشرات الأداء التسعة الرئيسة، بحيث يستطيع أعضاء الفريق أن يتعقبوا الأداء والتوجهات القائمة.

وأخيراً، جرى ربط بطاقة الأداء للفندق بالدفع إلى المدير التنفيذي عبر خطط المكافآت. وللتثبت من أن بطاقة الأداء تحقق اصطفافاً لكل عضو من أعضاء الفريق عبر الفندق، فإن كل أعضاء الفرق في الفنادق الذين يبلغون المنطقة الخضراء في جميع مؤشرات الأداء الرئيس سيشاركون بنصيب معين من الجائزة السنوية التي تصرف تحت شعار «أذهب إلى المنطقة الخضراء»، وهي جائزة سنوية قيمتها مليون دولار.

وقد حققت هيلتون ما بين عامي 1997 و2000 هوامش ربح ثلاث نقاط بالمئة أعلى من الفنادق التي تقدم لها الخدمة التامة. وقد جرى تحقيق هذا الإنجاز المالي عبر مؤشر تحسين المردود المتحقق من الغرفة الواحدة، ورضا الزبون، والولاء بعد الإقامة (وكان الأعلى في تاريخ الشركة).

وجرى في عام 2004 وبعد مغامرات استيلاء الفنادق وعمليات الدمج لفنادق بروماس (دبل تري، إمباسي سويتس، هانيوود، هامبتون إن) تعزيز بطاقة الأداء التابعة لهيلتون ببرنامج أداء شامل تضمن التخطيط ووضع هدف الميزانية، وإدارة بطاقة الأداء المتوازن، وعملية تحسين مستمرة، ودعم عملياتي، والمكافأة والتقدير (انظر الشكل 9.3).

واستند النظام الجديد لإدارة الأداء في فنادق هيلتون إلى قاعدة الشبكة الحاسوبية التي تسمح بالتنقيب على القدرات، بحيث يستطيع المديرون تحديد جذور الأسباب، وتفاصيل المعلومات التي تقف وراء الأرقام، ومن ثم تساعد في جهودهم المستمرة للتحسين. وأصبح هيلتون الآن يستخدم قاعدة المعلومات المتقاطعة بين الأقسام لتحسين الرابط الإستراتيجي بين عملياته، وأهدافه، والمؤشرات الاقتصادية السابقة للحدث (مؤشرات اقتصادية تتغير قبل تغير مؤشرات أخرى) واللاحقة له (مؤشرات اقتصادية لاحقة للحدث أي بعد أن تكون التقلبات قد حدثت في السوق). وقد ساعدت المؤشرات على تحديد العلاقة بين المتغيرات، وفرص العثور على جذور أسباب المشكلات، ومن ثم قياس إذا كانت قرارات التنفيذ قد حققت التأثير المرغوب. أخيراً، يسمح النظام لبطاقة الأداء أن تعمم بطاقات الأداء عبر الطبقية التنظيمية أي من الشركة الأم والشركات الإقليمية التابعة والفنادق إلى مستوى القسم وإلى حد بعيد إلى مستوى الفرد، لتعزيز الاصطفاف والشعور بالمسؤولية عبر الشركة كلها.

2005 مقارنة أداء العمليات

المعدل الشامل 75.00

الكل مملوك ومدار

التعليم والنمو		العمليات		الولاية		أقصى زيادة للعائدات		فاعلية التشغيل	
رأس المال البشري		تكوين القيمة		التطوير		المنمو		الأرباح	
موجهة عالية في الجذب والاحتفاظ الموارد البشرية 54:80 هدف YTD 66.67 الخط الأحمر 33.33 النسبة المئوية للمعدل 0.8%		قيمة كبرى من عمليات الإدارة الهندسة الرقم الفعلي 75.90 هدف YTD 66.67 الخط الأحمر 33.33 النسبة المئوية للمعدل 2.4% الطعام والمشروبات الرقم الفعلي 62.60 هدف YTD 65.67 الخط الأحمر 33.30 النسبة المئوية للمعدل 2.4%		تطوير ولاية الضيوف والاحتفاظ به ولاية الضيوف الرقم الفعلي 36.7% هدف YTD 11.70% الخط الأحمر 61.85% النسبة المئوية للمعدل 8.13%		حصة السوق المسيطر عليها للمجموعة والإمداد بالأنظمة البيئات الرقم الفعلي 55.40 هدف YTD 66.67 الخط الأحمر 33.30 النسبة المئوية للمعدل 7.6%		توقعات الحد الأعلى من الأرباح EBITD (000) الرقم الفعلي \$710,986.00 هدف YTD 673,642.33 الخط الأحمر 639,050.15 النسبة المئوية للمعدل 42.0%	
تطوير المهارات الإستراتيجية التدريب الرقمي النفلي 100.00 هدف YTD 66.67 الخط الأحمر 33.33 النسبة المئوية للمعدل 0.8%		المكتب الأمامي الرقم الفعلي 93.10 هدف YTD 35.67 الخط الأحمر 33.33 النسبة المئوية للمعدل 2.4%		تقديم وعودنا توافق الصنف الرقم الفعلي 39.00 هدف YTD 66.67 الخط الأحمر 33.30 النسبة المئوية للمعدل 5.8%		زيادة العائدات بالفرقة المشغولة إدارة العائدات الرقم الفعلي 39.00 هدف YTD 66.67 الخط الأحمر 33.30 النسبة المئوية للمعدل 7.6%		تحسين بيئة التكاليف العملية المالية الرقم الفعلي 83.00 هدف YTD 66.69 الخط الأحمر 33.33 النسبة المئوية 7.2%	
الرعاية A قوة عمل متنوعة تنوع فعلي 100.00 هدف YTD 66.67 الخط الأحمر 33.33 النسبة المئوية للمعدل 0.8%		إدارة الشؤون المالية الرقم الفعلي 84.00 هدف YTD 55.67 الخط الأحمر 33.33 النسبة المئوية للمعدل 2.4%							

دراسة حالة: سيتزن سكولز

سيتزن سكولز (مدارس المواطن) هي إحدى الشركات التابعة للشركة الأم نيوبروفيت (NPI) وكنا قد تحدثنا عنها في بداية هذا الفصل، وهي مثال على المنظمات غير الربحية من هذا الطراز الذي يقدم مقترح قيمة عاماً. وتعمل هذه المنظمة بعد إقفال المدارس العامة، وبرامج صيفية للأطفال ما بين التاسعة والرابعة عشرة من العمر في بوسطن وعموم الولايات المتحدة. ويتعلم الأطفال عبر التلمذة المهنية مع خبراء محليين مهارات العالم الواقعي لبناء الثقة بالنفس وتواصل هؤلاء الأطفال مع مجتمعاتهم.

وتتبع بطاقة الأداء المتوازن في سيتزن سكولز (انظر الشكل رقم 10.3) إطار التصورات الخمسة لشركة نيوبروفيت. وتتضمن بطاقة الأداء مقاييس لتطور الطالب الأكاديمي، والاجتماعي، وتقديم الإرشاد، والمراجعة لتطور الجهاز، والتدريب.

والإستراتيجية المركزية لهذه المدارس هي في تعميم نموذجهما في مواقعها العديدة حول بوسطن قاعدتها الأساسية، ونشره عبر الولايات المتحدة كلها، وأجازته. وكانت وحدات سيتزن سكولز في عام 2004 تعمل في ست مدن أخرى في ماساشوستس وسان جوز وروود سيتي في كاليفورنيا، وهيوستن وتكساس وتاكسون في أريزونا، ونيوبرونوك في نيوجرسي. ومع امتداد المنظمة فإنها تستعمل طبعة بطاقة الأداء المتوازن لكي توصل إستراتيجيتها العامة إلى جميع المواقع.

وعلى وجه العموم، لا تكون بطاقة الأداء ومصطلحاتها مألوفة للجهاز العامل في الموقع الجديد، ولكنهم جميعاً يفهمون التصورات عن التأثير الاجتماعي، وعن الزبون. وتستخدم سيتزن سكولز المقاييس الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن كي توصل توقعات الأداء، وتتبع النتائج في كل موقع. والآن وبعد أن أصبح لدى المنظمة أكثر من عشرة مراكز تعمل وفق المعايير الواردة في بطاقة الأداء نفسها، تقوم المنظمة بدراسة بيانات الأداء العائدة لكل الوحدات، وتحدد الفرص الأفضل لممارسات الشراكة. وتوفر مقاييس، وإدارة عامة للشركة عنصراً أساسياً كي تنقل عملياتها بسرعة إلى المستوى الوطني، في الوقت الذي تتابع تقديمها خبرة متواصلة ومقترح قيمة في كل موقع جديد يجري افتتاحه.

السمات	الأهداف	الإجراءات والأهداف
التأثير الاجتماعي	A تسليم برنامج عالي الجودة لتعليم أطفال وشباب المجتمع عن طريق بناء مهاراتهم (الكتابة، وتحليل البيانات، والحضور الشعبي، والقيادة، والتفاعل مع المجتمع)	1- تقدير تأثير الطلاب من 4.0 أو أكثر على مقياس الخمس نقاط (يتألف من أكثر من 10 أسئلة من المساهمين المتفرعين) 2- 75% أو أكثر من تركيز الطلاب في الجامعات على العملية (الجامعات) على الكتابة (حالياً 9 من 11) سبترزاد بمستوى إرشادي واحد، مهاراتهم الكتابية خلال السنة الدراسية الأكاديمية 75% أو أكثر من مجموعة الطلاب مستحسن، مهارات تقديمهم الشفهي (معلومات من الإرشادات وتقديرات فريق العمل) الهدف الصافي أكثر 80%
		3- الوصول لهدف 7.5 مليون عند نهاية العام امتداد الهدف أكثر من 8.5 أعلى من الإجراءات (التأسيس) امتداد الهدف 7.5 مليون عند نهاية العام امتداد الهدف 2 إزدياد التمويل غير المؤسسي (كحد أدنى أكثر من 10% مقارنة بتطوير الأهداف) أصبح من التفاعلات بين عالمي 2001-2000
B استقبال 7.5 مليون دولار بطريقة نقدية أو صفات عدة أربع سنوات حملة 2.5 مليون دولار		
C البقاء ضمن ميزانية 2001		4- ترحيل 5% إضاحي والبقاء ضمن الميزانية 4.8 مليون
D الطلاب توسيع طلبات الطلاب وتسجيلهم		5- زيادة تسجيل الطلاب من 1,248 في شباط 2000 إلى 1,530 (65%+)
E معلمو المدرسة تزويد تجارب متطوعين بأداة ومن ثم زيادة مساحة التطوعين		امتداد الهدف نمو الطلاب بوجه واضح كإليات 3/2 من المجمع مع البقاء في قائمة انتظار 10% أو أكثر تسجيل من أجل برنامج خريف 2001
F تدريب الشركاء: طلبات عالية الجودة وتدريب عالي التأثير على شركاء السنة الأولى		6- 85% أو أكثر من معلمي المدرسة يشتر إلى أنهم سوف () يعودون ويعملون معهن مستقبلية () يشتر إلى صديق تعلم الهمة () وضع معدل الخبرة ك4.0 أو أكبر من تأثيرها الإيجابي على التطوع
		7- 4.0 (أو أفضل) معدل من الجودة وتأثير التدريب بواسطة المدربين التقنيين ومشاركة فرق من أكثر من شركة

العمليات	G. تطوير أدوات خريضية أكثر دقة من أجل قياس تأثير البرنامج
H. وضع مرحلة من أجل رفع نموذج عالي	
I. تعميق شراكات المدرسة	
J. تطبيق خطة عمل بنّيات	
K. بناء الاحتفاظ بوظائف دائمين على المدى الطويل وزيادة تنوع الموظفين والنمو	
L. خدمات تقنية كاتصالات مؤثوقة وأداء عملية	
M. تطوير بعيد المدى لبرنامج تدريب الفرق الدائم	
N. تحسين الاتصال عن طريق تطوير وتنفيذ إجراءات منابع إنسان عالي الجودة وبيروكولات	
O. إكمال المتابعة: استئجار مقيم خارجي للتقديم على مدى خمس سنوات	
P. الإعلان: توثيق ونشر نسخة داخلية من التعاريف الأفضل	
Q. السياسة: أربعة اجتماعات مع المكاتب العامة وأربعة مع المكاتب الدولية	
R. المناطق التعليمية المتصلة في خمس وسائل إعلام	
S. ثمانية من اثنا عشر مدير حرم جامعي، ثمانية من التي عشر من رؤساء المدارس (أو دروس مدارس ابتدائية) (8) طلب التسجيل (c) ترابط المجتمع	
T. نجاح الإنجاز 75% أو أكثر من أهداف مخطط العمل ضمن الربع الأول من الهدف امتداد الهدف 85% أكثر من مخطط العمل	
U. الاحتفاظ بوظيفتين دائمتين بعدد 75% أو أكثر من موظفي فريق العمل منذ كانون الثاني 2001 امتداد الهدف: الاحتفاظ بعدد 85% أو أكثر من مخطط العمل	
V. تطوير إستراتيجية تجنيد لزيادة الاحتفاظ واستئجار أشخاص ملوكيين	
W. في نهاية الربع الثاني، كل محطة عمل لديها التدريبات الآتية:	
X. برمجيات: قاعدة معلومات - البريد الإلكتروني - الإنترنت - برنامج أونيس	
Y. كل عضو دائم يمكنه الوصول للبريد الإلكتروني والبريد الصوتي	
Z. الموظفون الدائمون في 2001 سيشترك في التدريبات الآتية: الخطط الإستراتيجية، بطاقة أداء إستراتيجية قاعدة المعلومات، تقنية المكتب وموضوعات منظمات أخرى كقائد محدد امتداد الهدف: التدريب يستقبل معدل رضا الازبون 4-5 أو أكثر من فريق عمل CS	
AA. كل فريق العمل سيكون لديه نهاية العام:	
AB. وصف العمل	
AC. مراجعة الأداء	
AD. المنافع المستمرة للتدريب وCS ستطور قائمة فحص الموظفين من جديد وعملية مقابل الخروج	

الخلاصة

مع أن أكثر الشركات تعدداً في الاختصاصات تستطيع أن تحقق قيمة عندما تؤثر في السوق الداخلية لرأس المال، أكبر من أن تبحث كل وحدة في محفظة الشركة عن أهدافها المالية، وعن موردي رأس المال الخارجيين، بوجه مستقل. تستطيع مثل هذه الشركات أن تحدد وتوجه أهدافها لتكوين القيمة عبر مقاييس مالية رفيعة المستوى. كما تكون الشركات متعددة الاختصاصات القيمة عندما تربط بين الأهداف على مستوى الشركة، هذا الربط الذي يزود كل شركة تابعة بالأفكار، والذي يعزز القدرات المتصلة بتلك الأهداف مثل الرقابة الجيدة، وجودة الإنتاج، والقرارات المتعلقة بالزبون والتركيز عليه، والمسؤولية الاجتماعية أو البيئة الممتازة. ويمكن تكوين القيمة المستندة إلى الزبون عندما تجمع الوحدات التجارية المختلفة منتجاتها وخدماتها لتقدم للزبون الحلول الملائمة والمتكاملة. كما تبرز القيمة المستندة إلى الزبون عندما تعطي وحدات متجانسة، وإن كانت متناثرة جغرافياً، الزبون تجربة شراء متواصلة لمنتجات وخدمات عالية المستوى. وفي مثل هذه الشركات ينقل المركز الرئيس خبرته العامة والخاصة بالشركة إلى الشركات الفرعية. كما يستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتشجيع وتوجيه الخدمات التي تقدم عبر وحداتها المتفرقة.

ملحوظات

1. Private correspondence to Balanced Scorecard Collaborative.
2. R. S. Kaplan and D. P. Norton, the Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2000) .
3. <http://www.gotoemerson.com/about-emerson/index.html>.
4. T. Khanna and K. Palepu, «Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets,» Harvard Business Review (July-August 1997) .
5. R. S. Kaplan and D. P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 192 - 195.

الفصل الرابع

اصطفاف إستراتيجيات العملية الداخلية والتعلم والنمو: أهداف إستراتيجية متكاملة

يغطي الفصل الثالث الجهود المشتركة لتحقيق مقترحات القيمة للشركة التي تعمل على اصطفاف القدرات المالية مع قدرات الزبون عبر مجموعة من الوحدات التجارية. وسنستكشف في هذا الفصل الفرص التي تستطيع الشركة استثمارها عن طريق عملياتها الداخلية وأصولها غير الحقيقية (كحقوق الطبع وبراءات الاختراع وشهرة المحل وكل الممتلكات غير المادية مثل الإدارة الحسنة والإبداع) كي تحقق جهوداً مشتركة على مستوى الشركة كلها. وسنبحث أربعة أنماط من مقترحات تكوين القيمة: العمليات والخدمات المشتركة، والتكامل العمودي، والأصول غير الحقيقية، والأهداف الإستراتيجية على مستوى الشركة.

الجهود المشتركة في الخدمات والعمليات المشتركة

من بين أكثر الطرق شيوعاً لتكوين القيمة لمصلحة الشركة هو اشتراك الخدمات والعمليات العامة بين الوحدات التجارية المتعددة، وتتكون القيمة الناتجة عن العمليات المشتركة بطريقتين: الأولى تحقق الشركات الاقتصادية الكبرى بالتركيز على العمليات. والثانية تمسك بفوائد تكوين مورد مركزي بوصفها قد خصصت المعرفة والخبرة في كيفية تشغيل خدمة أو عملية رئيسية.

وكان الهدف وميزة التنافس بين الشركات الكبرى مدة طويلة هو الوصول إلى اقتصاديات الحجم الكبير. ومنذ الأيام المبكرة لحقبة الأعمال الحديثة، أوجد الحجم الفرصة. وأوجدت ستاندرد أويل منذ أكثر من قرن ميزة الهيمنة عن طريق اقتصاديات مصافيتها الكبرى ونمو آليات التوزيع لديها. وتقوم اليوم المصارف العملاقة مثل

سيأتي بنك، وبنك أوف أمريكا، كاققتصاديات كبرى بدمج المكاتب الخلفية للمصارف والمؤسسات المالية التي تملكها، (المكتب الخلفي: مكتب العمليات الإدارية للمصرف غير معني مباشرة بالمبيعات بل بالسجلات المحاسبية، وعمليات الصرف، والمقاصة). وتدعم شركة ليمتد، وهي شركة بيع ملابس ذات طرز مبتكرة للرجال والنساء والأطفال، الشراء من الأقسام المختلفة كي تحقق مدخرات، وفوائد دراماتيكية. كما حققت فوائد مشابهة عن طريق مركزة إدارة العقارات التي تحتلها سلاسل البيع بالتجزئة العائدة لها، وفي كلتا الحالتين، إذا لم تكن العمليات مركزية فستظل الأقسام في منافسة مع بعضها بعضاً في السوق المفتوحة (سوق عامة مفتوحة لجميع المشتريين والبائعين) من جهة التصنيع ومن جهة المجال التجاري. وقد تعوزها المعلومات الحيوية اللازمة لتحصل على أفضل الصفقات من المصنعين فيما وراء البحار، أو العاملين على تنمية العقارات.

وتُعَدُّ إدارة تقنية المعلومات مصدراً آخر لتكوين فرص في بناء اقتصاديات الحجم الكبير، في الشراء وتشغيل مراكز عمليات ضخمة في شركات مثل شركة سيتروين (في ميدان الخدمات المالية، وإستات (في التأمين)، وبريتش بتروليوم (في الطاقة) -وهي شركات تتفق أكثر من مليار دولار سنوياً على تقنية المعلومات- تكون فرصاً طبيعية لتخفيض التكاليف، وأنجزت الحد الأقصى في الاستثمار، وحسنت الإنتاجية. كما تسمح تقنية المعلومات الفاعلة للشركة بتحسين أمن مركز البيانات، وتبني نماذج مرنة لتشغيل منصات العمل وتبقى متواصلة مع موجة التقنية الجديدة التي لا تتوقف أبداً.

واكتساب اقتصاد المعرفة في العمليات التجارية يقدم إمكانيات مشابهة للشركات الكبرى، ومع أنه بالإمكان أن تبقى الإدارة المالية للشركات غير مركزية فإن المشاركة بالفلسفات العامة، والبرامج، والكفاءات تستطيع أن تحقق فوائد مهمة. مثلاً، توجه حركة الجودة كإدارة شاملة للجودة برامج مثل برنامج بالدريج الوطني للجودة، والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ومعظم البرامج الحالية لمعيار 6 سيجمات. وتبحث الإدارة العاملين الإداريين على تحسين العمليات، ونفاذ البصيرة، مبتدئين بنمط التكاليف المتبع في المؤسسة، وإدارة الزبون المتمثلة في إدارة القيمة للزبون، وإدارة العلاقة بالزبون، وإدارة الدورة الحياتية للتعامل مع الزبون - كي يركز المديرون والعاملون على التحسينات العملية لتحقيق أداء أفضل لمصلحة الزبائن.

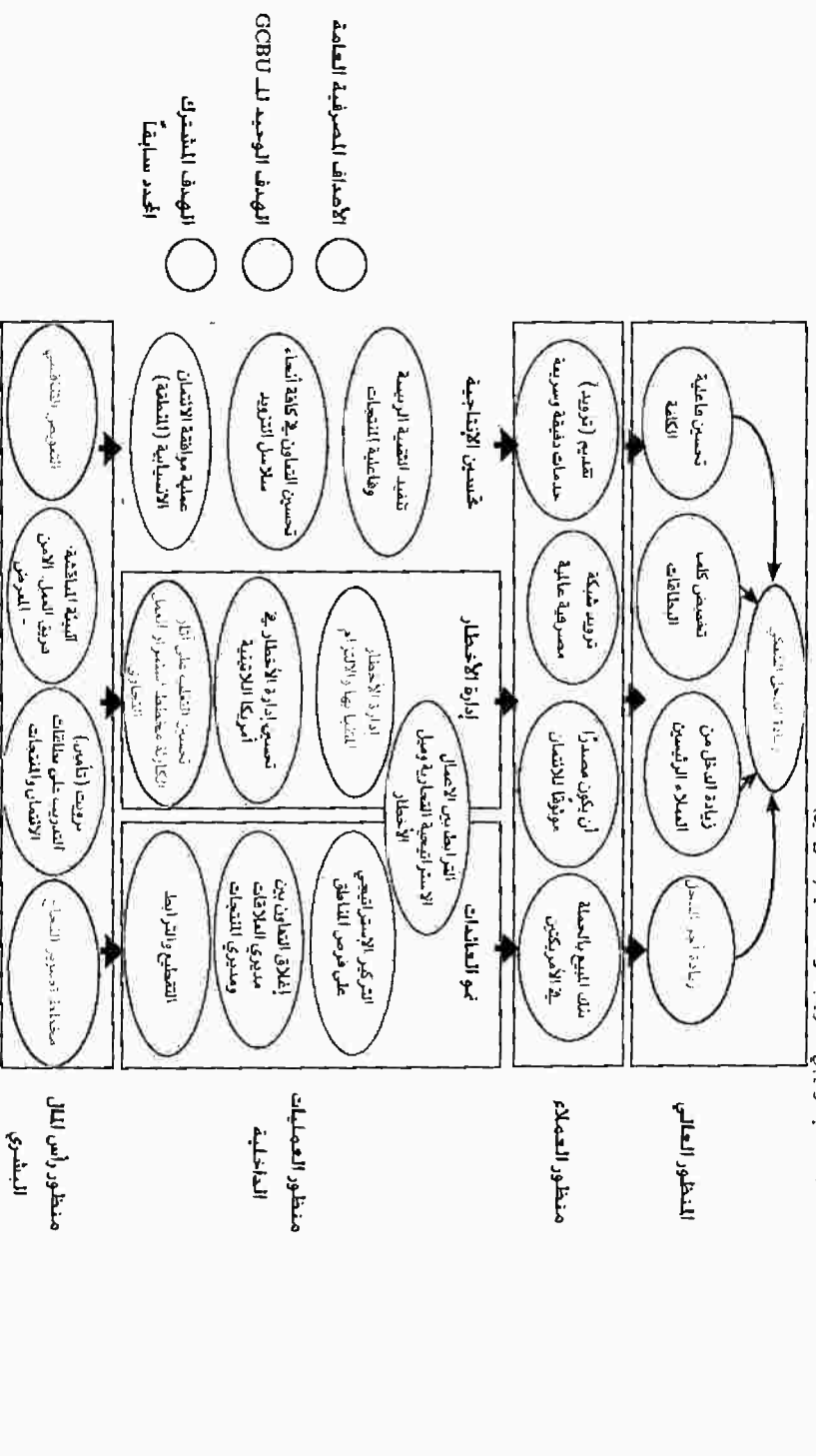
هذه التوجهات لإدارة العمليات ساعدت العديد من الشركات على تحقيق تحسين دراماتيكي في الجودة، والتكاليف، والدورات الزمنية لعمليات التصنيع، وتسليم المصنوعات. وتحتاج العديد من الشركات التي تبنت نظام بطاقة الأداء لتنفيذ إستراتيجياتها، أن يتكامل لديها نظام بطاقة الأداء ضمن توجه إداري يتضمن غالباً واحداً أو أكثر من هذه المبادئ الإدارية. ولكن بعض الشركات كانت مشوشة في نسبة الأدوار لهذه البرامج، ولم تعرف كيف تنشئ التكامل بينها، خاصة إذا كان أحد هذه البرامج منفذاً أصلاً.

وتستطيع بطاقة الأداء عن طريق قيادة برنامج الشركة أن تتضمن بوجه فاعل إلى واحد أو أكثر من هذه الاتجاهات لتحقيق فوائد تتجاوز ما يمكن أن يقدمه أي منها منفرداً؛ فبطاقة الأداء تعطي كل توجه المشروعية على امتداد الشركة كلها معطية البرنامج مضموناً إستراتيجياً وتربطه بنظام الإدارة الشامل بطريقة تحليلية آخذة في الحسبان كل العوامل الأخرى. ويساعد مبدأ الربط بين السبب والنتيجة الذي تتضمنه بطاقة الأداء على تعزيز التحسينات، وتحديد المبادرات التي يعدها كل برنامج على حدة أنها هي ذات التأثير الأكبر على النجاح الإستراتيجي للشركة.

دراسة حالة: مصرف طوكيو - ميتسوبيشي - الإدارة العامة للأمريكتين

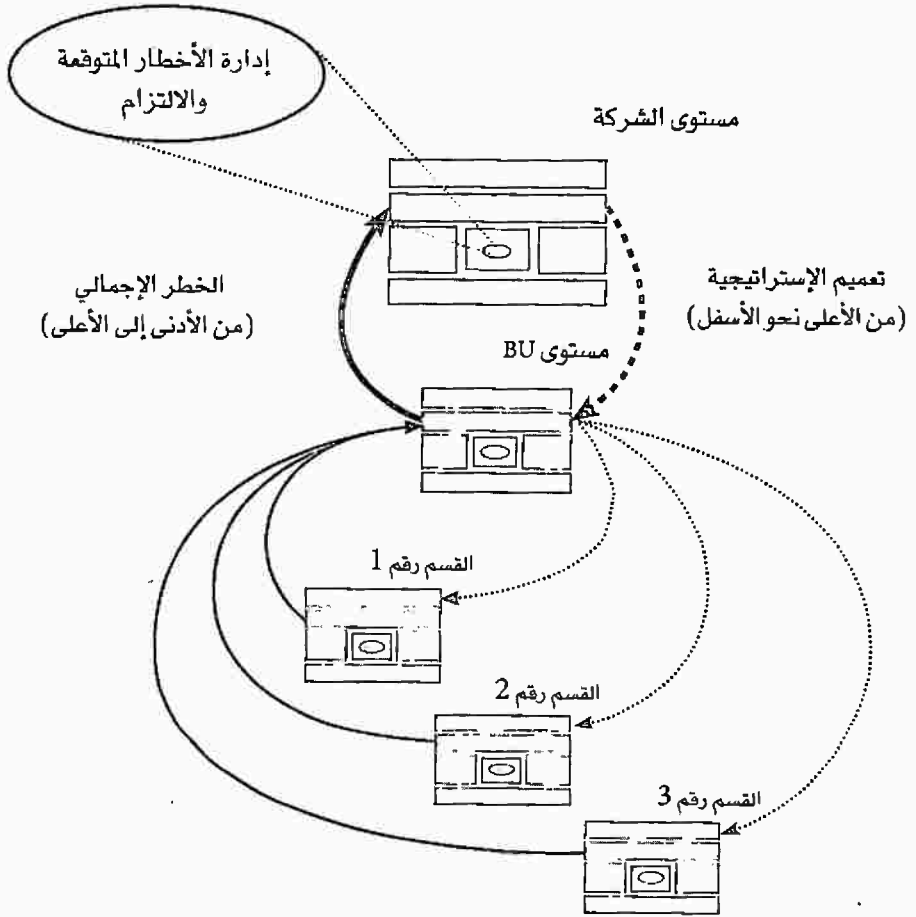
هو أحد أعظم المصارف في العالم ورمزه (BTM). وتقوم الإدارة العامة للأمريكتين (HQA)، ومقرها نيويورك، بإدارة عروض البيع بالجملة لمصلحة مصرف طوكيو ميتسوبيشي في الأمريكتين الشمالية والجنوبية. قدمت الإدارة العامة للأمريكتين في عام 2001 برنامج بطاقة أداء متوازن للمساعدة على توضيح إستراتيجيتها وإيصالها إلى مستويات إدارية مختلفة، والهدف زيادة المسؤولية، وتحسين التعاون، وتقليل الأخطار. وقد تحدثنا عن الخريطة الإستراتيجية للإدارة العامة للأمريكتين في كتاب سابق⁽¹⁾ ونعيد هنا نشر الخريطة في الشكل (1.4) الذي يكشف عن الموضوعات الثلاثة للإدارة: تنمية العائدات،

المخطط الإستراتيجي المصمّم بالدرجات العالمية (الأمريكتين)



اصطفاف إستراتيجيات العملية الداخلية والتعلم والنمو

الشكل: 2-4 تسلسل عملية إدارة الأخطار وإدارتها في مصرف طوكيو - ميتسوبيشي - في الأمريكتين



المصدر: مؤتمر بطاقة الأداء المتوازن 11-13 أيلول 2002 كامبردج - مصرف طوكيو

وإدارة الأخطار، وتشجيع الإنتاجية. ويزودنا موضوع إدارة الأخطار بمثال بارز عن دور الشركة في إدارة عملية أعمال عامة لتكوين القيمة للشركة.

وقد ركز المصرف في الأقاليم الأمريكية على الأعمال المصرفية المتعلقة بتجارة الجملة، عبر اثني عشر فرعاً وسبع شركات تابعة ومكتبين للإقراض وأربعة مكاتب لمندوبين عن

الشركة، وازدياد عبء هذه الشركات العادية ناتج عن إضافة أربع وحدات تجارية مدارة بطريقة مستقلة وهي: الشركة العالمية لأعمال المصارف، ووحدة الاستثمار المصري، ووحدة الخزانة، ووحدة مركز المصرف، وكانت كل منها تقدم تقاريرها مباشرة إلى نظرائها في طوكيو. وقدمت الشركة المركبة تحديات عدة للتواصل الفاعل، وبوجه خاص لإدارة الأخطار. وقد برزت توترات متواصلة مثل التوتر بين تشجيع الأعمال، والموافقة على الاعتمادات. وقد أدى ظهور التوتر إلى تحديات أخرى في تحديد المسؤولية منها مثلاً التوتر الناتج عن التوجه المركزي مقابل الاستقلال المحلي، وبين العاملين في الخارج مقابل العاملين المحليين.

ويتطلب إطار عمل الخريطة الإستراتيجية لبنك طوكيو - ميتسوبيشي أن تبلغ إستراتيجيته إلى كل مستويات المصرف ومن الأعلى إلى المستويات الأدنى. وقد أدى ذلك إلى سهولة أكبر في تحديد الأخطار المترافقة مع تنفيذ الإستراتيجية. وقد جرى نقل رقابة التقويم الذاتي (CSA)، وهو أسلوب يستند إلى إطار عمل طورته لجنة الترويج في المصرف (COCO) إلى كافة مستويات البنك لإدارة الأخطار الناتجة عن تنفيذ الإستراتيجية، قبل وقوعها. وقد جرى تبني هذه العملية التي تظهر على الخريطة الإستراتيجية تحت عبارة «إدارة الأخطار قبل وقوعها والخضوع لها»، كموضوع عام على مستوى المصرف كله. وكما يظهر في الشكل (4.2) فإن رقابة التقويم الذاتي قد طبقت حتى أدنى مستوى في المصرف. وقد بني التقويم الذاتي على المقدمة المنطقية، وهي أن الوحدات التجارية هي أكثر وعياً بمخاطرها الخاصة من أي فريق خارجي قد يقوم بعمليات تدقيق. وقد جمعت نتائج التدقيق الذي قامت به الرقابة الذاتية من الأدنى إلى الأعلى لتكوّن إجراءين تضمنتهما بطاقة أداء الشركة وهما:

- المشاركة في المسائل المحددة بخطوط الأعمال التجارية (المستهدف = 50%).
- ويوضح هذا المقياس استناداً إلى المسائل المحددة من قبل الأطراف الأخرى (ومنهم المحاسبون ومراقبو الالتزام بالقوانين) نسبة مسألة الخطر التي حددتها رقابة التقويم الذاتي في لجنة الترويج في المصرف. وكان لهذا الإجراء تأثير فوري في جعل الخطوط التجارية تحدد بوجه سابق الأخطار التي كانت تجهلها في السابق، أو أنها لم تتفاعل معها كما يلزم.

• المشاركة في قضايا كانت مغلقة في أثناء تلك المدة (المستهدف 100%). ومراجعة هذا الإجراء على أساس شهري أجبر على اتخاذ قرارات أسرع تتعلق بمسائل الخطر الناتجة عن عملية تعميم بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية من قبل مكتب الشركة الرئيس إلى الوحدات التجارية، فقد حددت الإدارة العامة للأمريكتين عنصراً في مقترح القيمة للشركة: تطوير أسلوبية عامة لعملية إدارة الأخطار مرتبطة بإجراءات في بطاقة الأداء المتوازن لتقليل الأخطار التجارية بدرجة كبيرة، وحماية القيمة العائدة للمساهمين.

الجهود المشتركة لتكامل سلسلة القيم

في الحقيقة، تُعد كل شركة جزءاً من بيئة تنافسية (أو تعاونية) أوسع، يجمع فيها الزبائن نتائج خدمات مزود خدمة واحد مع نتائج مزود خدمة آخر، لتحقيق مستوى أعلى من مقترح القيمة. مثلاً، عندما يبتاع مشتررون سيارات جديدة، يقومون في الوقت نفسه بتقديم ضمانات لعملية التمويل. ويستطيع مصنع السيارات أن يختار ببساطة أن يبيع السيارات للزبائن ويترك لهم أن يضمنوا قروضهم الخاصة، أو أنه بإمكانه أن يؤسس خط أعمال جديداً يقدم هو التمويل للزبائن. كما يجب على الزبون أن يخدم سيارته ويقوم بإصلاحها. ومرة ثانية يستطيع مصنع السيارات أن يختار إما أن يقوم الزبون بإيجاد ورشات التصليح بنفسه، أو أن يقوم المصنع بتأسيس أعمال جديدة تضم الميكانيكيين المتدربين في المعمل لخدمة سياراته المباعة.

وكلا هذين العاملين: - التمويل والخدمة- يوجدان فرصة للصانع ليوسع من علاقته بالزبون، وأن يزيد حصته من نفقات الزبون المتصلة بالسيارة، كما يزيد من احتمال أن يشتري الزبائن عرباتهم الثانية الجديدة من المصنع نفسه. ويستطيع المصنع أن يقدم للزبون مقترح قيمة مغرية، بصفقة الموقف الواحد بإضافة أعمال جديدة سيتعامل معها الزبون.

وتقدم صناعات عديدة فرصاً مشابهة للشركات لتوسع أفقها في أماكن متصلة بسلسلة قيمة الزبون. مثلاً، شركة IBM وهي في الأصل شركة إنتاج كانت تركز على

صناعة أجهزة الحواسيب والبرمجيات، ثم توسعت إلى أقصى المقدمة في سلسلة قيمة الزبون عن طريق تأسيس قسم خدمات الاستشارات. وهو منشأة تقوم بوضع الحلول للزبون، وتتضمن هذه الحلول بدورها منتجات الشركة. ثم أضافت الشركة خط أعمال آخر يقوم بمسؤولية تشغيل وإنجاز أنظمة حاسوب لاستعمال الزبون.

وأوجدت شركة براون أند روت للخدمات الهندسية مقترحاً جديداً للقيمة للزبون بجمع خدمات ستة مراكز ربحية مستقلة (الهندسة، والعروض الفردية، والبناء، والتركيب، ودعم العمليات، وتوريد المنتجات) في خدمة واحدة متكاملة. فقدمت للزبون خدمة التسويق لسلع متنوعة من موقف واحد، وفي الوقت نفسه قدمت مستوى جديداً من الفاعلية التشغيلية التي حققت انخفاضاً كبيراً جداً في التكاليف لمصلحة الزبون.

والدور الفاعل للمقر الرئيس هو نتيجة حتمية لمثل هذه السلسلة المتكاملة للقيمة. فكل مركز ربحي في الأمثلة التي قدمناها كان سعيدياً أن يبقى تركيزه على خدماته القائمة، وزبائنه، ولكن الإستراتيجية الجديدة طالبت المراكز الربحية المنفصلة بتحقيق تكامل فاعليتها. مثلاً يجب على مصنع السيارات أن يعدل عملية البيع فيشجع البيع المتقاطع بين التمويل وأعمال الخدمات عند الشراء. وكان على IBM إدارة عملية محاسبية كانت تقدم تمثيلاً متوازناً لسلسلة خدماتها. وكان على أعمال براون وروت أن تتعلم كيف تتوجه إلى السوق كفريق بدلاً من شركات منفصلة. وتطلبت أولويات الشركة من الأعلى حتى الأدنى أن توسع في كل حالة الوحدات التجارية الإستراتيجية من أفقها في مجال الخدمات كي تكيف إستراتيجية الشركة.

ويظهر الشكل (3.4) مقترح قيمة شاملاً للشركة، من أجل إستراتيجية تكامل سلسلة القيم، بالتماشي مع بطاقة أداء نمطية. وتركز الموضوعات المالية على الدخول المرغوبة بعد البيع المتقاطع. ويمكن أن تعطى كل وحدة أعمال تحقيق تخفيض الرقم المستهدف كي تكون عائدات جديدة بوساطة البيع المتقاطع لخدمات الوحدات الأخرى. وبوجه مناسب قد يكون مطلوباً تحقيق تخفيض في التكاليف ناتج عن نشاط الأعمال المتقاطعة. مثلاً: يمكن لمصنع السيارات أن ينظر إلى شركة خدمات تعمل كمندوب المبيعات كي يساعد على إطلاق عمليات شراء جديدة.

الجهود المشتركة	مفتاح القيمة للشركة	الإجراءات النمطية لمحاكاة الأداء المتوازن
المالية	لتحدد مفتاح القيمة للزبون الجديد الذي أصبح ممكناً بسبب خدمات الوحدة التجارية الإستراتيجية	- تخفيض التكاليف في دورة العمل مدى الحياة % العائدات من الخدمات التكملة
الزبون	لتحديد مفتاح القيمة للزبون الجديد الذي أصبح ممكناً بسبب خدمات الوحدة التجارية الإستراتيجية	- طول العلاقة % من خدمات سلسلة القيم المستعملة - حصة الحقيبة
العملية الداخلية	لتحديد العمليات الجديدة المطلوبة لتكامل نشاطات الوحدة التجارية الإستراتيجية	- إدارة الطلبيات - الإنتاجية - إدارة الزبون - المفاعلية - مدة الدورة للعملية الرئيسية
التعلم والتمو	لتحديد المعرفة، والأنظمة، والثقافة المطلوبة في تكامل لنشاطات الوحدة التجارية الإستراتيجية	- المعرفة في الأعمال التجارية المقاطعة - فرق العمل - الجوائز المشتركة

وتكاليف الاحتفاظ بالزبون هي جزء من تكاليف الحصول على زبون جديد. ويصف تصور الزبون كما يرد في بطاقة الأداء بأن الإستراتيجية المتكاملة هي التي تكوّن الفوائد لمصلحة الزبون مثل التسوق من مكان واحد وتخفيض التكاليف. ويمكن قياس هذه الفوائد بمدى اتساع العلاقة أفقياً، وبطول هذه العلاقة زمنياً، وبحصة الأعمال والإنفاق، وبعدد الخدمات المستخدمة، وانخفاض كلفة الخدمات المتكاملة أو المشتركة.

ويركز التصور الداخلي على العمليات التجارية الجديدة اللازمة لدعم إستراتيجية تقاطع الأعمال. ويمكن أن يشمل هذا معالجة الطلبات الجديدة، والإنتاج، وإدارة متكاملة للحسابات، وتقاطع البيع، والتسويق، وإنشاء خدمات جديدة.

ويركز تصور التعلم والنمو على السلوكيات الجديدة، والكفاءات التي تحتاج إليها إستراتيجية الأعمال المتقاطعة. والمسائل التي تبرز في هذا المجال هي زيادة الوعي بالأعمال المتقاطعة، والمعرفة الجيدة بخطط الإنتاج، وبعمل الفريق، والحوافز المشتركة.

ويحدد مقترح القيمة للشركة في بطاقة الأداء الذي يظهر في الشكل 4.3 الموضوعات المحددة لتقاطع الأعمال التي تتطلبها إستراتيجية تكامل سلسلة القيم. وعندها يجري إنزال موضوعات الشركة إلى الوحدات التجارية الإستراتيجية التي تقوم بعد ذلك بإدخال موضوعات الشركة في الإستراتيجية الخاصة المتعلقة بهذه الوحدات.

دراسة حالة: نادي ماريوت للعطلات

يترادف اسم ماريوت مع الفنادق والمنتجعات ذات المستوى الرفيع. فبالإضافة إلى سلسلة ممتلكاتها التي تحمل اسم ماريوت، تضم الشركة الأم ممتلكات بأسماء أخرى مثل الرينيسانس، وكورتيارد، وفيرفيلد إن، وريتزكارلتون. ويعد برنامجها الدائم للأسفار تحت اسم ماريوت ريواردز الأوسع في هذه الصناعة.

ودخلت ماريوت في عام 1984 أعمال المشاركة في الوقت مع حيازتها لمجموعة المنتجعات الأمريكية American Resorts Group. وتعني المشاركة في الوقت شراء فسخة من الوقت، ومدتها نمطياً أسبوع واحد من الاستخدام المنتج للمنتجعات. ويجذب هذا الاتجاه الأفراد

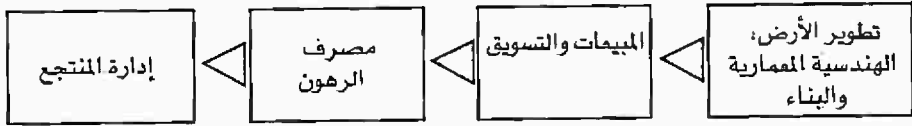
والأسر الذين يبحثون عن متع منزل آخر دون مشاحنات. وما كان صناعة وليدة عام 1984. قد اتسع في نموبالغ القوة ثنائي الرقم double - digit (يشير هذا المصطلح إلى أن معدل النمو لا يقل عن عشرة بالمئة ولا يزيد على مئة بالمئة) فأصبح يشمل نوادي ماريوت الدولية للعطلات، ونوادي هورايزن، ونادي جراند ريزيدنس، ونادي ريتز كارلتون. وكل اسم من هذه الأسماء يتوجه إلى قطاع مختلف من السوق. ووصلت العائدات في عام 2003 إلى 1,2 مليار دولار تقريباً، كما أضيف كل عام ثلاثة إلى خمسة منتجات جديدة لتساعد على استيعاب نمو الشركة البالغ رقماً ثنائياً.

ولم يكن النجاح الدراماتيكي لنوادي ماريوت الدولية للعطلات من دون تحديات، فتمودج الجوهر الاقتصادي لهذه النوادي تضمن أربعة أعمال تجارية مختلفة جداً، وكل منها يحتل رابطة مجاورة في سلسلة قيمة الصناعة كما يظهر في الشكل (4.4). وقد قامت مجموعة اختيار المواقع وتطوير الأرض، والمخططات المعمارية، والبناء، بالحصول على الموافقات والتملك، ووضع تصاميم المتزهات، وبنائها. كما قامت مجموعة المبيعات والتسويق ببيع أسهم المتزهات إلى الزبائن الآخرين. وساندت مجموعة الرهن المصرفي عملية المبيعات عن طريق العثور على تمويل للزبائن. وأدارت مجموعة إدارة المنتجات، إدارة المنتجات التي انتهى بناؤها لخدمة الزبون.

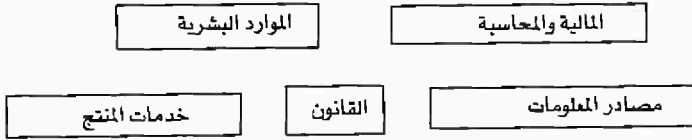
ومع أن التعاون المتبادل بين هذه المجموعات كان واضحاً، إلا أن ثقافتها وكفاءاتها كانت متفاوتة إلى حد بعيد. وتحول عمل هذه المجموعات الأربع مع الزمن إلى مجموعات منعزلة عن بعضها بعضاً. وكوّنت كل مجموعة نشاطاتها الخاصة بها مع قليل من التفاعل مع المجموعات الأخرى. مثلاً: لو وقع فريق التطوير في مشكلات أو تعرض للتأخير في التنفيذ، كان يحتفظ بهذه المشكلات لنفسه. وكان فريق المبيعات والتسويق مفترضاً في الوقت نفسه أن المنتجات أصبحت متاحة، يقوم بحملة التسويق فيجمع الزبائن، وبيع الممتلكات. وتبدأ مجموعة العمليات متعاقبة، وأن البضاعة أصبحت جاهزة باستئجار فريق من المختصين وتجميعه من كل أنحاء العالم. ولأن سلسلة القيمة كانت متعاقبة، ظهرت مشكلات صغيرة وهم يتحركون نحو المراحل الأخيرة من الإنتاج. ومن الواضح أن ماريوت قد خسرت فرصة كبيرة لإيجاد جهود مشتركة وقيمة عن طريق تكامل سلسلة القيم.

الشكل: 4-4 سلسلة قيمة الصناعة لنادي الإجازات الدولي في فندق ماريوت

العمليات التجارية الأساسية

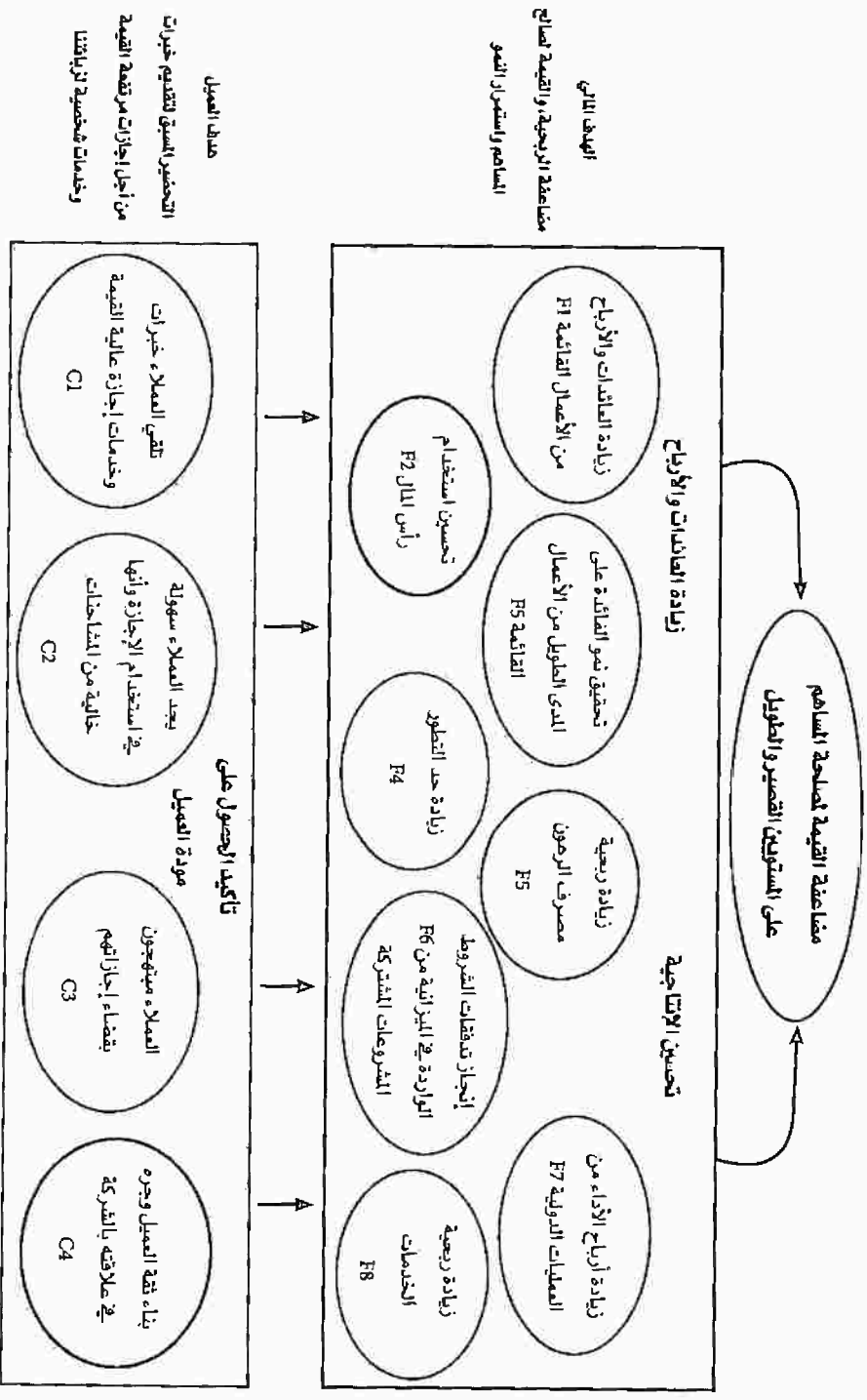


عمليات التفعيل

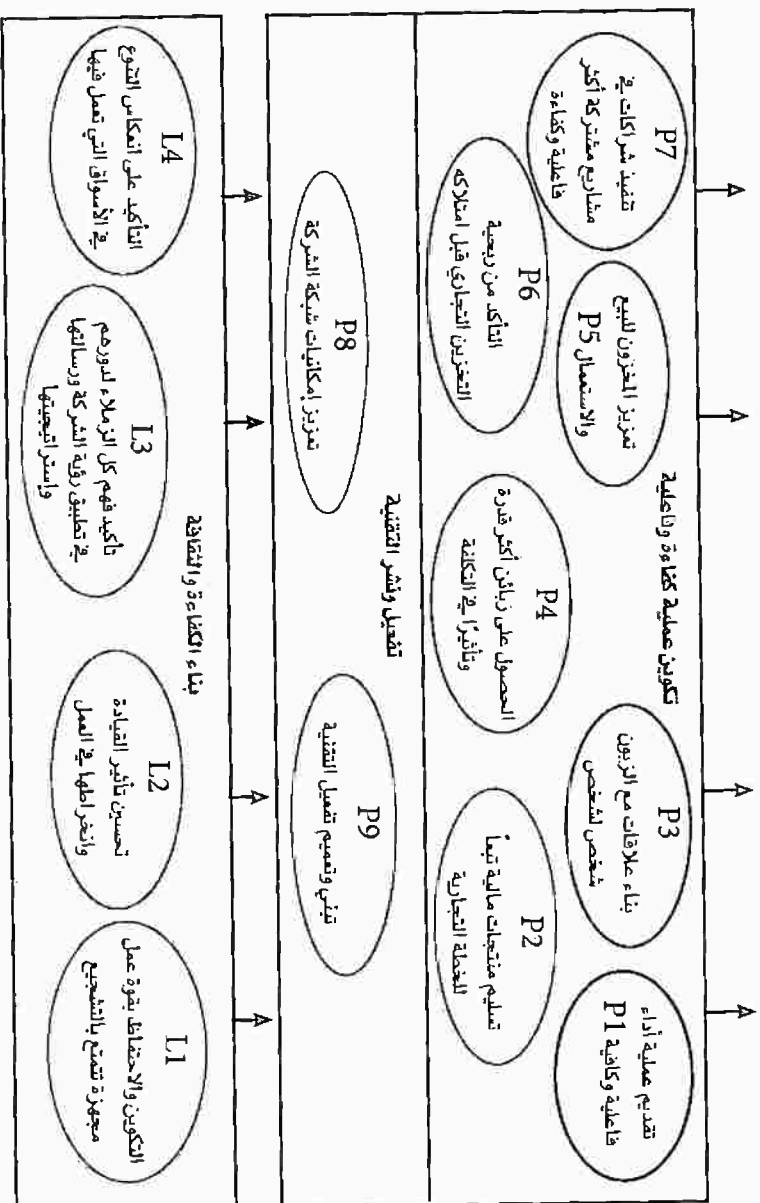


وقد عينت الشركة روي بارنس وهو شخص عريق في شؤون الضيافة والاستقبال لأكثر من عشرين عاماً ليتصدى لهذه المشكلة. وكان منصبه هو مدير إدارة الإستراتيجية وإستراتيجية الزبون. وقد وصف مهمته على النحو الآتي: مساعدة ماريوت على التطور من شركة بعقلية المقاول إلى شركة بعقل منظم إستراتيجياً. وكان هدف بارنس المحدد هو إعادة هيكلة الشركة، والتخلص من إدارتها الأربع المنعزلة، وإيجاد مجموعة من العمليات التجارية المتكاملة المرتبطة بإستراتيجية الشركة. واختار بطاقة الأداء المتوازن كإطار له لدعم هذا التطوير.

ويظهر الشكل 4.5 الخريطة الإستراتيجية على مستوى الشركة التي تصف وتشرح إستراتيجيتها بأسلوب شامل ومتكامل. وتظهر الخريطة الانتقال إلى الترتيب العقلي في رؤية العمل كله بدلاً من مجموعة من الأعمال يقف كل منها وحده منعزلاً عن الوظائف الأخرى. وحددت خريطة الشركة هدف السلوك المتكامل للفريق في المستويات الدنيا من الشركة.



العملية الداخلية
الهدف التحسين المستمر
وعمليات التكامل والتفنية
قيادة نجاح كل خط إنتاج



هدف التعلم والمو بناء
قدرات مواطنة لازمة
تفصيل واستمرار ثقافة
أداء عالية المستوى

التعلم، L، العملية، P، الزبون، C، مالي، F

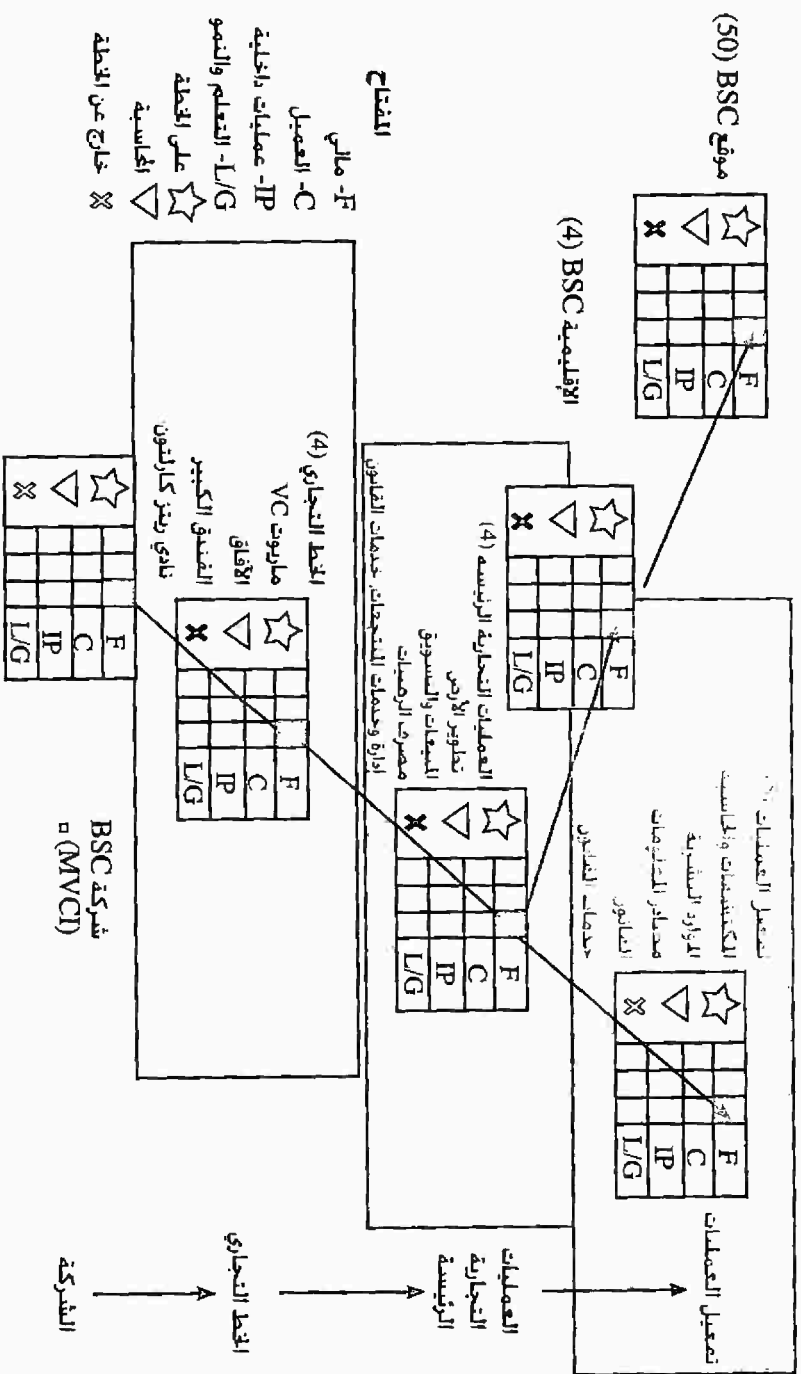
ويظهر الشكل 4.6 كيف أن الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن وقد اكتملتا، قد أنزلتا وعممتا على المستويات الأربعة من المنظمة، من مستوى الشركة إلى خطوط الإنتاج، من قادة الوحدات التجارية إلى الإدارات الأربعة في سلسلة القيمة التي أشير إليها (بوصفها عمليات تجارية رئيسة)، من الإدارات إلى الأقاليم، وأخيراً من الأقاليم إلى كل منتج بعينه. ويجب أن يصطف كل مستوى بإستراتيجيته الخاصة مع المستوى الأعلى الذي عمم عليه.

ومع أن الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء أعطيتا بارئز الأدوات التي احتاج إليها، فقد بقي في حاجة إلى عملية تنفيذ ممتدة ليحصل على التغيير المطلوب في السلوك. وتضمن توجه التغيير الرئيس عنده خمس خطوات أساسية:

- 1- عمم مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: قابل قادة الأعمال من كل مستويات الشركة كي تعمم شخصياً الإستراتيجية الجديدة، وإطار عمل بطاقة الأداء المتوازن من أجل إدارتها وتنفيذها.
- 2- اربط بطاقة الأداء المتوازن مع كل السلطات الأخرى: اعمل على تكامل بطاقة الأداء مع الدورة السنوية لتطوير الإستراتيجية، ومع التخطيط، ووضع الميزانية، ورسم الهدف، ومراجعات الأداء، والتوافق.
- 3- بلغ إستراتيجية مناسبة للأداء. حدد الجماهير المستهدفة. اعتمد رسائل مناسبة، وفتوات للتسليم. أبلغ كل رسالة سبع مرات، في سبعة أنماط مختلفة.
- 4- اربط بين بطاقة الأداء والمكافأة: اربط الحوافز الشخصية ببطاقة الأداء.
- 5- ركز على بطاقة الأداء المتوازن: استخدم البطاقة لتوجه الأداء، وقم بإدارة جدول أعمال الشركة، والتثبت بعد ذلك من أن إستراتيجية الأعمال تحظى بمشاهدة مستمرة للتنفيذ.

وقد احتاجت نوادي ماريوت الدولية للعطلات إلى أكثر من سنة لتبني الطريقة الجديدة في الإدارة، ولكن فوائده هذه الجهود كانت جوهرية. وتفهم كل مجموعة الآن سياق مفتاح نجاحها لتساعد على توجيه الفاعليات التي تعتمد عليها. وكنتيجة لذلك، عندما يتعرض

الشكل: 4-6 تخطيط أداء في شركة (أم ف س أي)



فريق التطوير للاضطراب، تكون المجموعات الأخرى واعية للخلل الحاصل وتعمل تبعاً لذلك. وفي مثال واحد فقط عن التعاون الأفضل على امتداد سلسلة القيمة، سجلت نوادي ماريوت العالمية للعطلات مدخرات بملايين الدولارات. وقد أنتجت إستراتيجية الشركة المتعلقة بتكامل سلسلة القيمة جهوداً مشتركة كبرى.

جهود مشتركة لزيادة الأصول غير الحقيقية

تستطيع أي شركة، دون الاهتمام بمدى تنوع أعمالها، أن تكون قيمة متحققة للشركة عن طريق تطوير قيادتها، ورأسمالها البشري، بوجه يتسم بالمبادرة. وإن الأصول غير الملموسة في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، مثل رأس المال البشري تبلغ 80% من قيمة الشركة. ويمثل تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج حقيقية، طريقة جديدة للتفكير لدى معظم الشركات. وأولئك الذين يتقنون هذه العملية ينطلقون على وجه العموم من الموارد البشرية في الشركة، ويستطيعون بذلك أن يوجدوا ميزة تنافسية جوهرية.

ولأن كل شركة فيها عمال وقادة يحتاجون إلى تطوير، ومناخ يحتاج إلى إعادة تكوين، فإن مقترح القيمة للشركة يستطيع أن يقدم عملية فاعلة لتطوير هذه الأصول من رأس المال البشري. ومثل هذه العملية سوف تنقل خصائص الوحدات التجارية الإستراتيجية المختلفة، كما أن الكفاءات المحددة، مثلاً، سوف تكون مختلفة، ولكن عملية تطويرها واصطفافها ستكونان الشيء نفسه. ويستطيع المقر الرئيس أن يعبئ ثلاث عمليات لتطوير رأس المال البشري للشركة بوساطة محفظتها للوحدات التجارية الإستراتيجية: (1) تطوير القيادة والشركة. (2) تطوير رأس المال البشري. (3) المشاركة في المعرفة.

تطوير القيادة والشركة

ينتظر من شركات الموارد البشرية أن تقود تطوير القادة، وأن تساعد على تكوين ثقافة الشركة. وعلى الرغم من صعوبة تقويم القيادة الجيدة، والثقافة المساندة كمياً، إلا أن

هذين العنصرين ضروريان للتنفيذ الناجح للإستراتيجية. والموضوع الأساسي في تطوير هذه الأصول هو تأكيد اصطفافها إلى جانب إستراتيجية الشركة. ويجب أن يتفهم القادة الإستراتيجية التي يعيؤون شركتهم من أجل تنفيذها، وعليهم أن يكونوا القيم التي تدعم هذه الإستراتيجية. وعلى مقترح القيمة للشركة هنا أن يؤكد اصطفاف القيادة والثقافة مع الإستراتيجية.

وكمثال على الشركة التي عانت منذ بدايتها الفشل في استثمار مقترح قيمة الشركة لتطوير القيادة ورأس المال البشري، نشير إلى إدارة الموارد البشرية في شركة غلوبال كاميكال التي كانت تقوم بتدقيق الحسابات في واحدة من الوحدات التجارية الإستراتيجية في الشركة (انظر الشكل (7.4)). والنقطة التي نشير إليها كمرجع لهذا التقييم كانت التغيير في جدول أعمال الشركة، هذا التغيير شمل مجموعة من سبعة سلوكيات تطلبتها الإستراتيجية الجديدة للوحدات التجارية الإستراتيجية⁽²⁾ واللوحة المركزية في الشكل ترينا مجموعة قيم الثقافة التي تشجعها الوحدة التجارية الإستراتيجية في برامجها لتطوير الجهاز العامل. وعلى الرغم من أن إستراتيجية الوحدات التجارية الإستراتيجية تطلبت انتقالاً للتوجهات التي يهيمن عليها الإنتاج إلى إستراتيجية تشاورية والاهتمام بقرارات الزبون، دون أن نذكر أن التركيز على الزبون قد ورد في «القيم الطموحة» للشركة.

وبوجه مشابه، طالبت إستراتيجية الوحدات التجارية الإستراتيجية بتطوير المراكز الإقليمية نحو الأفضل. وعلى الرغم من أن هذا التخصيص أوجد فوائد مهمة فقد طالب بمستويات أعلى من عمل الفريق حول العالم. وإن القيم المأمولة المحددة من قبل جهاز الموارد البشرية في الوحدة التجارية كانت صامتة حول مسألة عمل الفريق. وأما مقياس اصطفاف الثقافة المأمولة للشركة مع تبدل إستراتيجية جدول أعمالها فكان فقط 70%.

وتظهر اللوحة في أقصى اليمين من الشكل (7.4) نموذج القيادة كونه مستعملاً من قبل الوحدة التجارية لتطوير فريقها من القادة. ومرة ثانية إن الطراز المطور من قبل جهاز الموارد البشرية في الوحدة التجارية كان صامتاً في موضوعات التركيز على الزبون وعمل الفريق. والثغرة الموجودة في برامج تطوير القيادة والشركة التي اكتشفت من قبل

الشكل: 7-4: مصطلحات القيادة والثقافة مع الاستراتيجية في شركة الكماولوات العالمية

مؤشر المصطلحات	طراز القيادة للشركة	مؤشر المصطلحات في الشركة	الفهم المتوخى من الشركة	برنامح التغيير في الشركة	سلوك جديد يتطلبه الاستراتيجية
☐	§	☐	§	تقدر التدعيم لتشجيع سرعة اتخاذ القرار	1- التركيز على الزبون
☒	يحدد قادتنا احتياجات وفرص التغيير - وهم يتغلبون على الطرق القديمة	☒	نحن نتجه النتائج مع تركيز على الدخول التجارية	يجب أن ينظر إليه من الزبون كشريك يمكن معرفته والذي يفهم عمله	
☒	يتجه قادتنا أفضل مستوى من الكفاءة... وهم يقدمون الموارد الضرورية	☒	نحن نصل بين الاستراتيجية والأهداف بين الاستراتيجية والأهداف بشكل واضح	إمساك بثقافة مفتوحة على الأفكار الجديدة وعلى الخبرة والسيطرة على الأخبار	2- تجديدي
☒	يترجم قادتنا استراتيجيه الشركة إلى رؤية الأقسام متعددة من الشركة	☐	نحن نتوقع تحديدا واضحا لأمكانية الحاسبية ومستهدفات الأشخاص	بناء ثقافة قاعدة من الوعي والتأثير في التكاليف والكفاية	3- تقديم النتائج
☒	قادتنا يضعون أهدافا واضحة وأليات للعمل	☒	نحن نشمن التبادل الحر للأداء	تنمية هوية الشركة على مستوى العالم	4- يفهم الاستراتيجية
☒	يصفى قادتنا إلى الأفكار والحلول البديلة والاهتمامات	☒	§	دعم الأشخاص وإمكانية الحاسبية	5- إمكانية الحاسبية
☐	§	☐		التأكيد على نقل المعرفة إلى الوطائف والأقاليم	6- الاتصالات المفتوحة
70%		70%		إدارة العمليات التجارية عبر المواقع والثقافات	7- فريق العمل

المفتاح ☒ الاصطلاح الجديد ☒ الاصطلاح جزئي ☐ غير مصطلح

مدقق الحسابات أدت إلى العديد من المراجعات الكبيرة لبرنامج الوحدات التجارية. وهكذا حسنت مبادرة الشركة قدرة الوحدات التجارية الإستراتيجية للحصول على فوائد إستراتيجية من هذه الممتلكات المهمة غير الحقيقية.

تطوير رأس المال البشري

تستطيع الشركات أن توجد قيمة للشركة عن طريق تحسين وتطوير رأس المال البشري عبر الوحدات التجارية فيها، حتى الشركات ذات المستوى العالي من تنوع الأعمال التي تعمل في صناعات مختلفة عديدة، تستطيع أن تحقق القيمة عن طريق تشغيل سوق عمل فاعل بين شركاتها التابعة.

وإذا أخذنا في الحسبان مثال مجموعات الأعمال مثل مجموعة إنديا تاتا، فإن أنظمة التعليم في الدول النامية تقوم عموماً بعمل غير ملائم في تهيئة معظم الطلاب لتلقي المهارات الأساسية المطلوبة من أجل استخدامهم فيما بعد استخداماً ناجحاً. وكثير من المجموعات المختلطة الكبرى في هذه البلاد تستطيع أن تستثمر في برامجها التربوية والتدريب للعاملين عند انضمامهم للشركة، وستحصل بعد ذلك على الفوائد عندما يتابع العاملون عملهم لديها طوال حياتهم. أما في البلدان التي تحظى بأسواق عمل أكثر تطوراً، وأكثر حراكاً، فيجني الأفراد معظم الفوائد الناتجة عن تلقيهم التدريب في الشركة، وذلك عن طريق المطالبة بأجور أعلى، والتهديد بالانتقال إلى شركة أخرى منافسة، إذا لم تكن زيادة الرواتب وشيكة. ويجب أن تضم بطاقة الأداء لشركة قابضة تدير بفاعلية سوق العمل الداخلية لديها، أهدافاً تتصل بتنقل أفراد الجهاز الأساسي لديها عبر شركاتها التابعة المختلفة، وتحويل المديرين التنفيذيين من شركة إلى أخرى.

كما تقدم شركات كبرى متنوعة الأعمال مثل جنرال إلكتريك فرصاً استثنائية لتطوير القدرات المهنية للعاملين في مختلف الأعمال. وقد وصف ستيف كير وهو مدرب رئيس سابق في جنرال إلكتريك كيف تسمح خطوط الإنتاج، والتنوع الجغرافي للشركة بتقديم فرص متميزة للمديرين الشباب الواعدين عند منصات بيع «البوب كورن» المنتشرة حول العالم - وهي أعمال صغيرة لا يؤثر النجاح أو الفشل فيها على أي من الأرقام الثلاثة

الأولى من الدخل السنوي للتشغيل في جنرال إلكتريك⁽³⁾. وتستخدم الشركة المعلومات التي تجمعها عن أداء المديرين في هذه الأعمال الصغيرة كي تقيم أي المديرين عليها أن ثريهم وتستثمرهم في مهمات أكبر، وتعطيهم مسؤوليات أعظم في أنحاء مختلفة من العالم. وأنتجت جنرال إلكتريك في نهاية السنوات العشرين أو ما يقاربها فريقاً من القادة المجربين القادرين على تحمل المسؤولية في أقسامها الإنتاجية والجغرافية الواسعة.

وتتصل موضوعات التعلم والنمو في الشركة بتعزيز أفضل المواهب في الشركات التابعة، وتشغيل جامعة بارزة في الشركة للتدريب والتعليم الداخليين، مقدمة فرصاً لتطوير أساليب مهنية مختلفة كي يبرز قادة في الشركة، والمشاركة بالمعرفة للقيام بممارسة أفضل في عمليات مشابهة في الشركات التابعة.

إن أعظم ربح يمكن أن يحققه الشركة يأتي من زيادة التركيز على الكفاءات الإستراتيجية. وهناك العديد من الشركات قد أنشأت وظيفة مسؤول تعلم رئيس (CLO) كي يتحقق هذا الهدف. والكفاءات الإستراتيجية هي المهارات، والمعرفة التي يجب أن تمتلكها القوة العاملة لدعم الإستراتيجية. ويكون الاستثمار في تعليم العاملين وتوسيع معرفتهم نقطة البداية الحقيقية لأي تغيير طويل الأمد، وقابل للاستمرار. وبالنسبة إلى الشركة مستندة إلى المعرفة، تعتمد القدرة على تحسين عمليات الأعمال التي تدعم مقترح القيمة لمصلحة الزبون، على قدرة العاملين ورغبتهم في تغيير سلوكهم وتطبيق معرفتهم للإستراتيجية. ولهذا تحتاج الشركات التي ترغب في التثبت من نجاح إستراتيجيتها، إلى أن تفهم أهمية الكفاءات الإنسانية المطلوبة. إنها في حاجة إلى تقييم مستوى كفاءاتها الإستراتيجية الموجودة فعلاً، وأن تطور برامج تدريب لتسد بها أي ثغرة في محفظة الكفاءات في الشركة.

وعلى الرغم من أن برامج تطوير الكفاءات ليس فكرة جديدة، إلا أن ربط هذه البرامج بالإستراتيجية هو الجديد، وهو ما أصبح ممكناً عبر بطاقة الأداء المتوازن. وبدأت الشركات في السنين الحالية في تحديد «أسر العمل الإستراتيجي» أو «مجموعات» الكفاءة المترافقة مع عمليات إستراتيجية محددة. وبتعريف أسر العمل الإستراتيجي المناسبة تستطيع الشركات أن تثبت من أنها تطور الكفاءات الصحيحة، وهي الكفاءات

التي ستسرع النتائج الإستراتيجية. وقد جرى تأكيد أهمية فهم وإدارة أسر العمل الإستراتيجي من قبل جون برونسون، نائب رئيس الموارد البشرية في شركة وليم سونوما ومقرها الرئيس فرانسيسكو، الذي قدر أن الأشخاص في خمس أسر فقط من بين جميع أسر العمل الإستراتيجي في الشركة ينجزون 80% من الأداء الإستراتيجي في شركته⁽⁴⁾. (وفي الشركات متوسطة الحجم والشركات الكبيرة فقط نحو 10% من جميع الأسر هي فقط إستراتيجية).

ويمكن استخدام اتجاهات عديدة لسد الثغرات في الكفاءات الإستراتيجية: الاستخدام، والتدريب، والتخطيط المهني، والبحث عن مصادر خارجية (لجوء الشركة إلى غير العاملين فيها). والمزج الصحيح بين هذه الاتجاهات المختلفة سوف يحدده الجدول الزمني للإستراتيجية، وكذلك المرونة التي تقدمها المجموعة المقتردة المتاحة في الشركة.

وقد استخدمت شركة كيناريس وهي مصنع أثاث سويدي، بطاقة الأداء المتوازن من أجل اصطفاف وتطوير قدرة كل عامل في تنفيذ الإستراتيجية. وتقوم مجموعة التدريب الداخلي أي أكاديمية كيناريس برسم خريطة لكفاءة كل عامل، وتقارن ملف كفاءة الأهداف الإستراتيجية الفعلية المطلوبة لهذا الموقع كما هي محددة في الإستراتيجية. بعدها تقوم الشركة بتطوير برامج معدلة لتنمية كفاءات العاملين لاكتساب المهارات اللازمة لمواجهة الأهداف الإستراتيجية للشركة. وتقول رئيسة أكاديمية كيناريس إن بطاقة الأداء المتوازن قد ساعدت الأكاديمية على أن تكون أكثر استشفافاً للمستقبل وموجهة نحو الأهداف المرسومة عن طريق تطويرها للكفاءات⁽⁵⁾. وتستخدم كيناريس برنامج تقنية المعلومات كي تتابع استثمارات تطوير الكفاءات. ويرسم البرنامج المهارات وفق الإستراتيجية، ويظهر كم من الأموال ضاعت أو اكتسبت على مستوى كفاءات العاملين، وهكذا يمكننا فهم أهمية سد ثغرة الكفاءات بمصطلح التأثير المالي.

المشاركة بالمعرفة

وتستفيد كل الشركات من المشاركة بالمعرفة عبر الشركة كلها. حتى الوحدات التجارية العالية التنوع، التي تملك زبائن مستهدفين مختلفين، ومقترحات قيمة متعددة، ما

زالت تقود عمليات متشابهة أو محددة مثل جدول الرواتب، والتقارير المالي الشهري، والاستخدام، ومراجعة الأداء السنوي للعامل، والمشتريات، واختيار البائعين والدفع لهم، والشحن البحري، وتسليم المنتجات، والجدولة.

وعندما تشرك الشركة أجهزتها بالمعلومات المتعلقة بالعمليات العامة، تتوافر لها فرص أكثر لتحديد ممارسة أفضل يمكن تنفيذها بسرعة عبر جميع الوحدات التجارية. وهذا الإمساك بمعرفة التطبيق الأفضل والمشاركة فيه سوف يحدث بسرعة ويتكفأ أكثر انخفاضاً مما لو لجأت شركات مستقلة إلى التعاقد فيما بينها من أجل دراسات دورية لوضع المعايير. وفيما يخص المعرفة، نجد أن الشركة الأكثر اتساعاً والأكثر تنوعاً في الأعمال، تكون الأكثر حظاً في ابتكار عملية يمكن تحويلها إلى فوائد عبر الوحدات التجارية المختلفة.

وأُسندت في حالات عديدة مسؤولية الحصول على المعرفة، والحفاظ عليها ومن ثم نقلها، إلى منصب جديد في الشركة يحتله من أطلق عليه اسم مدير المعرفة؟ (CKO). ومع أن حقل إدارة المعرفة الأفضل، هو أمر ناضج، إلا أن طرق ربط النتائج الإستراتيجية مع التطبيق الأفضل ما زالت غير مفهومة بوجه جيد. والتوجهات التقليدية لرفع فاعلية التطبيق الأفضل هي نمطياً مستقلة عن الإستراتيجية. ونرى الآن العديد من الشركات تستخدم تقارير الكفاءات في بطاقة الأداء المتوازن لتحديد من هي فرق الأداء، والإدارات، والوحدات التي تتمتع بأداء عالي المستوى، استناداً إلى قدرتها على إعطاء نتائج إستراتيجية. وهذا الإجراء يجعل من الممكن توثيق أسباب الأداء العالي المستوى ونشر هذه المعلومات على مستوى واسع في الشركة، بهدف تثقيف الآخرين وتدريبهم كيف يستطيعون أن يحسنوا من أدائهم.

ويعد نظام إدارة المعرفة الذي وضعته شركة كراون كاسل إنترناشيونال (CCI) قاعدة بيانات ومكتبة شاملة عن أفضل التطبيقات في الشركة. وتمكن قاعدة البيانات الموجودة في إدارة المعرفة من جعل معلومات الأداء مركزية، كما تمكنها من معرفة أفضل التطبيقات في جميع أنحاء هذه الشركة العالمية وغير المركزية إلى حد بعيد.

وتستخدم هذه الشركة نظام وضع علامات لكل قسم من أقسامها الأربعين حسب معايير الأداء الإستراتيجي. ويساعد وضع العلامات المديرين التنفيذيين على اكتشاف أي العمليات الإستراتيجية والتطبيقات التي قد جرى أداؤها بوجه أفضل داخل الوحدة التجارية، كما تساعدهم على تدريب الأشخاص على هذه العمليات وتطبيقها في مناطق أخرى من الشركة كي تحقق المستويات الأعلى من الأداء. وقد حقق تطبيق إدارة المعرفة في كراون كاسل اصطفافاً وقدرات تشغيل هائلة، خاصة في فترات تباطؤ الاقتصاد. والبنية الجوهرية لروابط كراون كاسل منتشرة عبر الكثير من المناطق الجغرافية، والبلدان التي لديها وظائف تقليدية عامة مثل المالية، والأصول، ورأس المال البشري، ولكنها تحمل مضموناً محلياً إلى حد بعيد. وسيساعد تحليل مفصل على تحديد الفروق بين المناطق الجغرافية المختلفة بحيث يستطيع المديرين أن يفهموا الأسباب الحقيقية في اختلاف الأداء بين منطقة وأخرى.

داخل غلاف ثمرة الجوز

يعد بناء رأس المال البشري ورأس مال الشركة من عمل كل شخص في الشركة. ويفترض في إدارة الموارد البشرية للشركة أن تتخذ دور القيادة. وتدلتنا تجربتنا أنه إن اتصلت هذه العمليات بالإستراتيجية فسوف تزداد القيمة الناتجة عن رأس المال البشري في الشركة. وقد تحدثنا في كل مكان كيف أن تحقيق الاصطفاف، وقياس الجاهزية الإستراتيجية يمكنان مديري الموارد البشرية من إدارة هذه العمليات⁽⁶⁾. وتقدم الخرائط الإستراتيجية أداة أخرى لاصطفاف رأس المال البشري مع الإستراتيجية.

ومن الواضح أن «علم إدارة رأس المال البشري» في الشركات قد ظهر للوجود. وهنا تبرز الحاجة إلى أن تستخدم الإدارة الجديدة هذا العلم في عملياتها. وعلى الرغم من أن 43% من شركات الموارد البشرية تعين مندوباً عنها لمساعدة الوحدات التجارية في إدارة علاقاتها بالموارد البشرية تبعاً لسلسلة من القواعد وضعها الاتحاد التعاوني لبطاقة الأداء المتوازن، وجمعية إدارة الموارد البشرية، فإن 19% فقط من هذه الإدارات تعمل فعلياً على تكامل خططها الإستراتيجية مع خطط شركة الموارد البشرية⁽⁷⁾. وتطوير هذه العمليات الجديدة سوف يزيد من قيمة الأصول غير الحقيقية للشركة.

دراسة حالة التعلم في شركة IBM

لقد كانت نوعية الأشخاص، ونوعية القيادات، وحجم الثقافة وطبيعتها في شركة IBM، عوامل مهمة في تميز هذه الشركة، وعناصر أساسية في نجاحها. وقد تمكن العاملون في الشركة في حقب الستينيات والسبعينيات والثمانينيات من جعلها أعظم شركة ناجحة في تاريخ الأعمال التجارية. لقد جمعوا بين القيادة في تطوير التقنيات الجديدة مع عملية تسويق ومبيعات قوية، فحققوا ولاء قوياً للزبون. واستثمرت الشركة بكثافة في تطوير كفاءات العاملين لديها والقيادة، وهم أساس نجاحها.

وقد واجه هذا النجاح انقطاعاً في نهاية التسعينيات. وعلى الرغم من أن مختبرات الشركة تابعت تطوير تقنيات المستقبل، فإن الشركة لم تستطع أن تغير من طراز أعمالها التقليدي. وقد تحولت ثقافة الشركة التي كانت أحد أصولها الكبرى إلى التزام. لقد أصبحت عاجزاً في وجه التغيير في صناعة تشهد التغيير باستمرار. وقد خسرت الشركة أكثر من ستة عشر ملياراً في السنوات الأولى من حقبة التسعينيات. وشعر الكثيرون أن IBM لا بد أن تنهار وتتناثر إلى أجزاء عديدة وتباع.

وقد وصل ليو جيرشتر الذي جرى التعاقد معه من خارج الشركة ليكون المدير التنفيذي إلى الاستنتاج المعاكس. لقد اعتقد أن الزبائن أرادوا شركة تستطيع أن تحقق تكامل الأقسام المختلفة من تقنيات المعلومات، وأن شركة IBM هي في الموقع الأفضل لتحقيق ذلك التكاملاً. وقد أظهر التاريخ نفاذ تلك البصيرة؛ فمع اقتراب العام 2000 عادت الشركة لتحتل موقعها كقائد لهذه الصناعة. وتحت قيادة سام بالسيمانو، تابعت IBM الجديدة تطورها. وبقي دور القيادة، والثقافة، وتعلم الجهاز العامل مركزياً في إستراتيجية الشركة.

وانضم نيد هوف في أيار من عام 2001 إلى الشركة في منصب نائب مدير إدارة التعلم ليساعد على تطوير هذه الأصول غير الحقيقية. وعندما أصبح هوف مديراً للتعلم، حمل مسؤولية مبادرات التعلم في الشركة، وطور إدارة التدريب والإرشاد الوظيفي للعاملين، والتدريب التقني، والتدريب على البيع، والتعلم المفضل تقنياً. وأصبح هوف عضواً في مجموعة القيادة الرئيسة لـ IBM، والفريق العالمي لقيادة الموارد البشرية.

وقد وجد هوف عند التحاقه بالشركة أنها ما زالت تستثمر مبالغ كبيرة في التعلم، وكانت تنفق أكثر من مليار دولار سنوياً، وعلى الرغم من أهمية المبلغ المنفق، لم يكن مديرو الإنتاج يعرفون كم كانوا ينفقون، ولا ماذا كانوا يجنون مقابل هذا الإنفاق. كان التعلم «مسألة تتعلق بالموارد البشرية». ولم يكن هناك عملية تخطيط إستراتيجي للتكامل بين التعلم والأعمال. ولم يوضع التعلم ليكون المسير الرئيس للأعمال ونجاح الشركة. وقد فوضت الشركة هوف أن يغير ذلك.

ويلخص الشكل 8.4 الاتجاه الذي اتخذته IBM كي تحقق اصطفاف المليار دولار التي تستثمرها في التعلم مع إستراتيجية الشركة. وكما نرى في الصندوق اليساري، تتمتع الشركة بعمليات إستراتيجية، وتوجه إستراتيجي تسوقه القيادة للتنفيذ. ويلخص الصندوق على اليمين الاستثمارات التي تدعم الإستراتيجية. وتاريخياً، على كل حال، لم يكن لديهم طريقة فاعلة تؤكد لهم أن هذه الاستثمارات كانت في الحقيقة قد اصطففت. وبرهنت الخريطة الإستراتيجية للوحدة التجارية التي تظهر في صندوق المركز أنها الرابطة المفقودة. فترجمت الإستراتيجية التجارية إلى خريطة إستراتيجية، وهي خطوة مكنت جهاز التعلم من تركيز استثماراته على الأولويات الإستراتيجية.

وجرى تطوير توجه التخطيط الإستراتيجي للتعلم، ثم استخدم في كل وحدة تجارية رئيسة. بنيت علاقة شراكة قوية بإدارة الإنتاج قبل بدء العملية. فعين هوف «قائداً تعليمياً» من الشركة لكل وحدة تجارية. وكانت مهمة هذا المسؤول أن يعمل لتحقيق التكامل بوساطة (1) إفهام إستراتيجية الوحدة التجارية و(2) تطوير إستراتيجية تعلم مناسبة.

الخطوة (1): فهم وشرعنة أولويات الأعمال التجارية. كان قائد التعلم مسؤولاً عن البحث في إستراتيجية الوحدة التجارية وتحليلها. وكانت الوثائق الإستراتيجية، والسوق، والمعلومات، والميزانيات، والخطط، والإنترنت، وكذلك التفاعل المباشر مع الوحدة التجارية هي مصادر نمطية للبحث والتحليل. واشترك قائد التعلم مع فرق دعم أخرى مثل الموارد البشرية، والمالية، والإستراتيجية في تنفيذ المهمات.

الخطوة (2): ترجمة أولويات الأعمال إلى خريطة إستراتيجية. وضع قائد التعليم مسودة للخريطة الإستراتيجية للوحدات التجارية استناداً إلى التحليل الذي قام به، والتفاعل الذي حققه مع الوحدات التجارية. وحددت الخريطة مسائل محددة، وأهدافاً وأفكاراً إستراتيجية. وعبر سلسلة من المقابلات مع المديرين التنفيذيين، أقر قائد التعلم الخريطة الإستراتيجية. وقد ساعدت هذه المقابلات على تحديد مناحي الأعمال الدقيقة التي يجب أن تركز عليها برامج التعلم. ونتج عن كل ذلك إقرار الخريطة الإستراتيجية للتعلم.

الخطوة (3): تحديد المعايير التجارية. استخرج هوف بعد ذلك من الخريطة الإستراتيجية بطاقة أداء للمعايير والأرقام المستهدفة. واستخدم قائد التعلم هذه العملية كي يربي الزبون على الصلة بين الأصول غير الملموسة ونتائج الأصول الحقيقية.

الخطوة (4): تحديد حلول التعلم التي لها الأفضلية. لقد أدى تراكم عملية التخطيط هذه إلى تطوير مجموعة من الحلول المتعلقة بالتعلم لدعم الإستراتيجية. ويشرح الشكل (9.4) اصطفاف الحلول المحتملة لتمكين أوامر الأعمال الحاسمة. وقد جرى تعيين راع في الوحدات التجارية لكل برنامج. كما جرى تحديد الحلول التي تقع خارج نطاق التعلم (مثل المناخ، والحوافز) لبحثها في وقت لاحق مع الموارد البشرية وإدارة الإنتاج. وقد جرى تحديد تكاليف تطوير كل حل محتمل وتعميمه، عندها صنفت الاستثمارات المحتملة في طبقات مختلفة استناداً إلى تأثيرها المتوقع في معايير بطاقة الأداء. وقدمت هذه القائمة الناتج النهائي لبناء خطة الدعم للوحدات التجارية.

الخطوة (5): تطوير الخطة الإستراتيجية للتعلم وتنفيذها. ثم جرى دعم عمليتي التحليل والتخطيط اللتين تكونتا عبر الخطوات من 1 إلى 4 في خطة التعلم الإستراتيجية النهائية. وجرى الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ الحلول. كما جرى وضع خطة اتصال لدعم خطة التعلم، كما وضعت عملية قياس التقدم ووضع التقارير، وإجراء المقابلات.

وتتمتع الآن استثمارات التعلم في شركة IBM بوساطة الخرائط الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن، باصطفاف «على خط نظر» مع الأهداف التجارية. وقد أوجد هذا التوجه اختلافاً مادياً في تكامل الأقسام المختلفة في الشركة. ووصف هوف هذا الأمر بقوله: «نحن الآن نجلس إلى طاولة واحدة مع الوحدات التجارية»⁽⁸⁾. ويشارك جهاز التعلم في مناقشات التخطيط الإستراتيجي، ووضع الميزانيات، والاستثمار، والعائدات.

مخطط التعليم الاستراتيجي يحدد

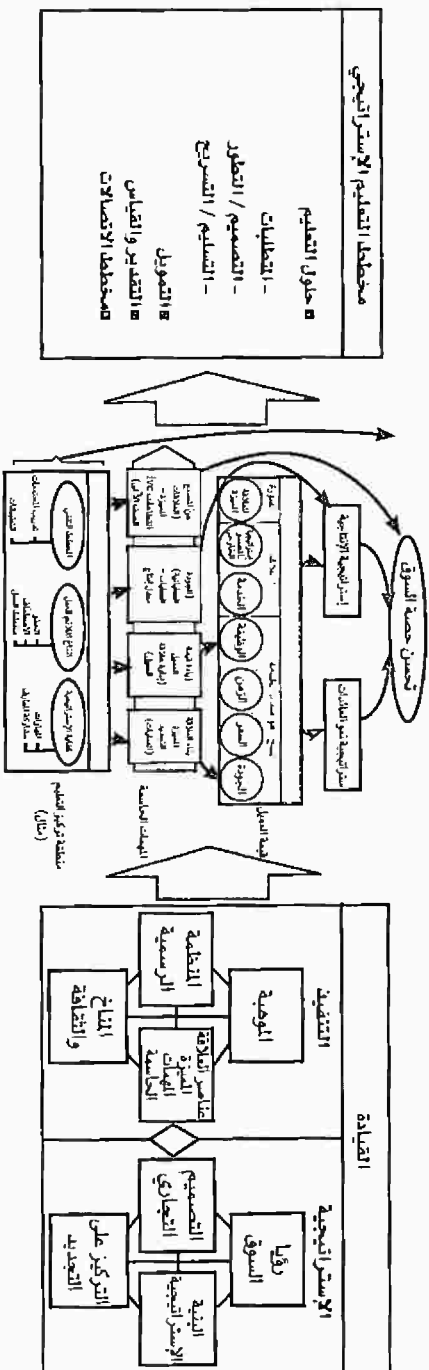
الاستثمارات في التعليم

الخريطة الاستراتيجية للوحدة التجارية

تقوم تعريف احتياجات التعلم والحاسمة

إطار القيادة التجارية يقود

تطویر الإستراتیجیة



خطوات في تطوير خطة التعليم

بناء علاقات شراكة مع الهيئات التجارية	الخطوة 1: فهم الأولويات التجارية وتصنيفها	الخطوة 2: ترجمة الأولويات التجارية إلى خريطة إستراتيجية	الخطوة 3: تصنيف الإجراءات التجارية	الخطوة 4: تصنيف أولويات حلول التعلم وتصنيفها	الخطوة 5: تطوير خطة التعلم الإستراتيجية وتصنيفها

الشكل: 4-9: امصطاف حول الأداء مع الشركة التجارين في شركة IBM

الاهداف الاستراتيجي	المهمة المحاسمة	الاجراء التجاري	الاجراء التجاري الاستهدف	حل التعلم المحتمل	الكلفة التقديرية	الاولوية
بناء العلامة المميزة	التطبيقات المستهدفة المحددة ونمو الفرص والعلاقة مع العميل	تطبيق المنتجات الجديدة	20% من النمو السنوي	دمج برنامج التسريب منتجات جديدة (تعلم البريد الإلكتروني) وورشة عمل لمدة ثلاثة أيام	100k \$ / البريد الإلكتروني، 50 دولاراً لتصميم ورشة العمل وتطويرها 500k \$) للتعلم للشخص الواحد وكلفة التطوير 50k \$) لا يوجد تكاليف إضافية	2
	العمل مع المديرين المبتدئين لقيادة المبيعات	العائدات	زيادة نسبة 16%	15 معرض طريق الولايات المتحدة وأوروبا المركزية وجنوب آسيا	50k \$)	1
	تقوية العلاقات مع الشركاء التجاريين	مقياس رضى الشركاء التجاريين	85% راضون / راضون جداً في نهاية السنة	تدريب ممثلي المبيعات الإقليميين في عمليات البيع عبر القنوات مع محاضرات على الإنترنت وكتاب جيب جديد	80k \$) للتطوير بالإضافة إلى 3 دولارات لطباعة كل نسخة من كتاب جيب جديد وتوزيعه	3
				تحفيز العاملين التجارية لتعيينات الربون المتعددة	حل غير تعليمي	11/4

ولديه فرصة للوصول إلى المديرين التنفيذيين كلما احتاج الأمر ذلك. ويتحمل جهاز التعلم الآن مسؤوليته عن النتائج. وما هو في غاية الأهمية أن الشركة تحول هذه الأصول غير الملموسة (برامج التعلم) إلى نتائج أعمال ملموسة.

التكامل باستخدام الأفكار الإستراتيجية للشركة

يلهث العديد من الشركات متعددة الأعمال، ومتعددة المناطق الجغرافية إلى تحقيق الميزة التنافسية مع الاقتصاديات ذات الحجم الكبير، واتساع الأفق بين وحداتها غير المركزية. ويترتب على هذه الشركات واجب صعب، وهو أن تكون الوحدات التجارية متجاوبة مع الأسواق والتحديات المحلية، في الوقت الذي يجب عليها أن تساعد الشركة على الإمساك بفوائد الحجم الكبير لأعمالها وأفقها الواسع، التي تنتج عن تكامل عملياتها مع عمليات الوحدات التجارية الأخرى. وبسبب أن الوحدات غير المركزية لديها مسؤوليات متعددة، فإنه من الصعب أن نحدد قاعدة صلبة للأداء والمحاسبة على الأداء.

واستخدمت شركات عديدة توسعت في خطوط إنتاج وقطاعات أسواق، ومناطق جغرافية جديدة، توجهات تنظيمية مختلفة لأكثر من قرن، وقد وصفنا بعضها في الفصل الثاني. ومن بين الاختيارات التي لجأت إليها هذه الشركات كان التنظيم حسب الوظيفة، وحسب الإنتاج، وحسب العملاء، وحسب قطاعات السوق، أو حسب المناطق الجغرافية. ولم يعمل أي من هذه التوجهات بوجه كامل، ولهذا جرى تجريب صيغ جديدة تتعلق بتوجه الشركة الأم، والتقنية، والقنوات، وشبكة العمل، وأمور أخرى مشابهة. وعلى الرغم من كل هذا التجديد في بنية الشركة وهيكلتها، فقد استمر ظهور مشكلات التعاون، والاصطفاف، والمحاسبة على الأداء.

واستخدمت عدة شركات متعددة التركيب خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء محددين لتحقيق الاصطفاف والتكامل بين وحداتها المختلفة والمتناثرة. وبوجه نمطي، تسمح هاتان الوثيقتان للشركة بربط أهداف إستراتيجية عليا، وأخذت هذه الشركات بنيتهما القائمة كمعطى، شاعرة أن إعادة اصطفاف السلطة، والمسؤولية، وحقوق اتخاذ القرار بين الوحدات العاملة عمل لا طائل تحته ولن يوفر السحر الذي احتاجت إليه لإنجاز

الجهود المشتركة على مستوى الشركة كلها. وبدلاً من أن تتابع البحث للحصول على حل بنسوي لا يمكن بلوغه إطلاقاً، فقد ربطت الأهداف الإستراتيجية ببطاقة الأداء معتمدة أن هذا الإجراء يمكن أن يقدم حلاً للسماح للوحدات غير المركزية بالبحث عن مكاسب محلية، في الوقت نفسه الذي تنجز فيه أيضاً الأهداف على امتداد الشركة.

ويعد اصطفاف الشركات متفاوتة في أهدافها الإستراتيجية ثميناً، وبوجه خاص لدى الوكالات وإدارات القطاع العام؛ لأن المشكلات التي يحاول القطاع العام حلها معقدة وصعبة إلى حد بعيد: تجارة المخدرات وتهريبها، والهجرة غير الشرعية، والتشرد، والفقر، والاعتماد على المساعدات الجماعية، وحمل المراهقات، والتلوث البيئي، والأمن الوطني، والجريمة، والاستخبارات، والبطالة البنيوية، ومشكلات أخرى عديدة. وما هو بعيد الاحتمال أن تمتلك أي وحدة منظماتية منفردة، أو أي وكالة أو إدارة، السلطة والموارد والمعرفة لحل هذه المشكلات بمفردها.

وبالإضافة إلى ذلك، وعلى النقيض من القطاع الخاص، إن اصطفاف الوكالات والإدارات الحكومية القائمة كي تستطيع أن تتوجه نحو معالجة مشكلة محددة هو جهد هرقلي، ويقاس التقدم في هذا المجال نمطياً بمعايير زمن يماثل العصور الجيولوجية في طوله. وتمتلك كل إدارة، أو وكالة جمهورها الخاص من العملاء، ولها نمطياً صنف خاص بها من المؤيدين في مجلس الولاية، أو في المجلس التشريعي القومي. وتواجه إعادة بناء الوكالات أو دمجها؛ كي تستطيع أن تكمل رسالتها بفاعلية أكبر، مقاومة فورية ومركزة ومنظمة إلى حد بعيد.

لهذا على الحكومات التي تريد أن توجد تأثيراً اجتماعياً إيجابياً أن تعمل مع وحداتها القائمة فعلاً، التي كوّنت في أثناء مسيرة زمنية تاريخية اتصفت إلى حد ما بالعشوائية وعدم التنظيم. والتحدي الذي تواجهه هذه الحكومات هو كيف تستطيع أن تعبئ الوكالات أو الإدارات المختلفة - برسالاتها المختلفة، وبتاريخها المختلف، وبثقافتها وقواعد دعمها المختلفة - كي تتعاون مع بعضها بعضاً كي تستطيع أن تحقق بطريقة جماعية نتائج أكبر مما يمكن أن يحققه لو عملت كل وكالة أو إدارة بمفردها.

ومن الواجب أن تتعاون الوكالات المتشابهة - ولو كانت في مستويات حكومية مختلفة وتعمل وفق تشريعات مختلفة - في جهودها المبذولة، إذا كانت ترغب في تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي، ولكن المشكلة هنا أن هذا إجراء تعده البيروقراطية الحكومية أمراً غير طبيعي.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن في هذه الحالة آلية مثالية لإيجاد تفاعل عالي المستوى بين الوكالات، بحيث تتيح للوكالات المتشابهة أن تعمل مع بعضها بعضاً لإنجاز رسالتها. وهكذا، علينا أن نتوقع أن يقوم القطاع العام بتطوير بطاقات أداء في المنظمات المتشابهة للتعامل مع مبادرات عالية المستوى أو أهداف إستراتيجية. وتقدم بطاقة الأداء السياق، والعملية، كي ينخرط ممثلو المنظمات المختلفة المتشابهة في القطاع العام في مناقشات، وتعاون في أعلى مستوى.

وسنستخدم في هذا الفصل ثلاث حالات دراسية لنشرح دور الأهداف الإستراتيجية على مستوى المنظمات لتحقيق تكامل العمليات والتشغيل في وحدات مختلفة ومبعثرة في المنظمات. وتمثل شركة دوبون إنجنيرنج بوليمرز مثال القطاع الخاص مع استخدام أهداف إستراتيجية في خمس حقب متعاقبة. كما سندرس حالة شرطة الفرسان الكندية الملكية بوصفها النقيض لشركة دوبون، التي مرت بدورها بخمس مراحل فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية كي تحقق اصطفاف وحداتها العاملة الدولية، والقومية، والإقليمية، والبلدية. وتشرح جهود استرداد (معافاة) سمك السلمون في ولاية واشنطن الدور الذي يقوم به بناء بطاقة أداء على مستوى عال لتحقيق اصطفاف الإدارات المختلفة والوحدات الحكومية لمواجهة مسألة مهمة في السياسة العامة.

دراسة حالة:

قسم الهندسة الكيميائية في شركة دوبون إنجنيرنج

تبلغ مبيعات قسم المواد الكيميائية في شركة دوبون 5,2 مليار دولار، وتستخدم 4500 عامل في ثلاثين مرفقاً عملياً حول العالم. وقد عانت الشركة شأنها في ذلك شأن العديد من الشركات متعددة الجنسيات، ومتعددة المنتجات صعوبات في تنفيذ إستراتيجية مترابطة عبر الوحدات التجارية الثمانية، ووحدات الخدمات المشتركة الستة في العالم.

وكالعديد من الشركات الأم عانت الشركة من تشويش يتعلق بالأدوار والمسؤوليات. وكان الأشخاص يقومون بمبادرات لم تكن متعاونة عبر الوحدات المختلفة، كما أن مبادرات أخرى كانت تتلقى تمويلاً منخفضاً، ونقصاً في الجهاز العامل. وهكذا تابعت الأعمال سيرها كالعادة. وحقت الشركة في السنين الخمسة التي سبقت استخدام الشركة بطاقة الأداء المتوازن نمواً تراكمياً في الأرباح بلغ 10%. ولكن هذا النمو كان قد تحقق بوجه رئيس عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية؛ لأن نمو العائدات كان 5,2% فقط سنوياً. وقد عرف كريج نيلر نائب رئيس المجموعة والمدير العام، كيف يستخدم بطاقة الأداء المتوازن كي يحقق اصطفاف جميع العاملين، والوحدات التجارية، ووحدات الخدمات المشتركة في إطار إستراتيجية عامة امتازت بتنمية العائدات، وتستطيع بطاقة الأداء أن تمكننا من العودة إلى الخلف واسترجاع المعلومات كي نختبر الإستراتيجية بوجه متواصل⁽⁹⁾.

وتتضمن الإستراتيجية الجديدة هدفاً طامحاً على ما عداه، وهو رفع القيمة لمصلحة حملة الأسهم إلى الحد الأعلى، بوساطة الجمع بين تحسين الإنتاجية وفرص النمو. وتضمن تحسين الإنتاجية تغييرات متواصلة ومتدرجة في القدرات العملية. وتوقعت الشركة أن تولد فرص النمو عن طريق تقديم منتجات وخدمات أكثر تكاملاً للزبون. ورسم فريق الإداريين الكبار في الشركة الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن في خمسة أهداف إستراتيجية متعاقبة زمنياً، وحددت الخريطة كيف يمكن للوحدات أن تحقق اصطفاف وحداتها معاً كي تحقق نمو العائدات، وتخفيض التكاليف في الأهداف المالية. وأما الأهداف الخمسة فكانت كما يلي:

جودة التشغيل: نشر أدوات تحسين العمليات لتصل إلى مستوى 6 سيجمات، وتخفيض التكاليف لتحقيق تحسينات مهمة في الإنتاجية.

التوريد والخدمات: إيجاد فروق يشعر بها الزبون عن طريق التحسين اللوجستي لتخفيض الدورة الزمنية من الأمر بالطلبية، وحتى دفع الثمن.

إدارة محفظة المنتجات والاستخدامات: يتصف التركيز على المنتجات والاستخدامات بأعلى الهوامش، ويؤدي إلى منتجات واستخدامات جديدة.

إدارة الزبون: إحضار الحلول الكاملة للزبائن المستهدفين، وعرض حزمة واحدة من المنتجات جيدة المستوى، والمنخفضة التكاليف، والجودة في إيصال المنتجات.

تصميم أعمال جديدة: ابتكار طرق جديدة تماماً للتسليم، وخدمة الزبون واستخدامه للمنتج.

ويتطلب تتابع الأهداف في الإطار الزمني اللازم لتحقيق التنفيذ الناجح: تحسين عمليات التشغيل والعمليات اللوجستية على أن تعطي نتائجها في مدة زمنية قريبة (من 9 إلى 15 شهراً). ويتطلب تكوين محافظ المنتجات التي يفترض أن تقدم حلولاً أكثر كمالاً للزبون من سنتين إلى ثلاث سنوات. ويحتاج تحقيق الفوائد الناتجة عن تطوير وإنشاء نموذج أعمال جديد بالكامل لمصلحة الزبون من 3 إلى 4 سنوات.

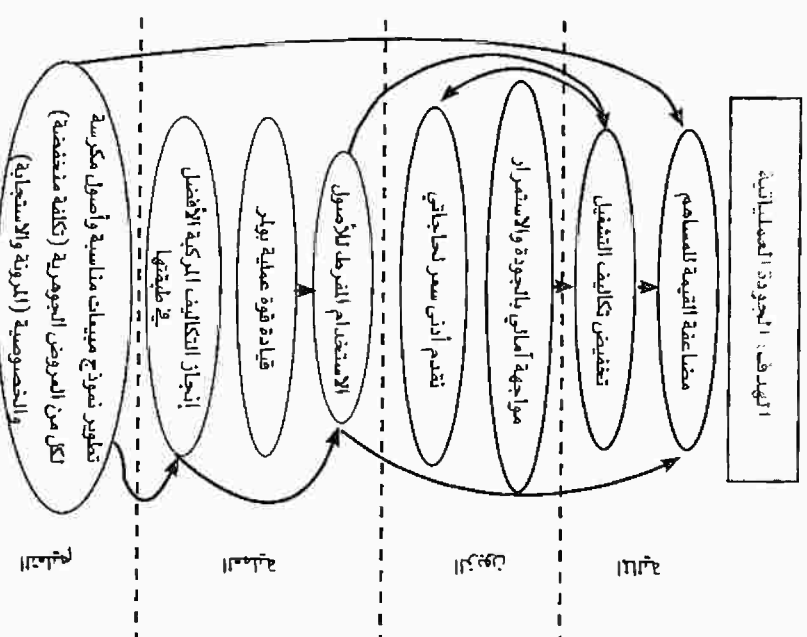
ووضعت الشركة خرائط إستراتيجية، وعينت مديراً يكون مسؤولاً عن كل هدف من الأهداف الإستراتيجية الخمسة. مثلاً يرينا الشكل (10.4) الخريطة الإستراتيجية للهدف الأول: جودة التشغيل. وأكد هذا الهدف على تقديم المنتجات القائمة فعلياً للزبون بطريقة أفضل، وأسرع، وأرخص. وتتصل معايير الأهداف والأرقام المستهدفة بتحسينات محددة في الكلفة، والنوعية، والإنتاج، وإمكانية الحصول على المنتج.

وتضمنت مبادرات الأهداف الإستراتيجية برامج للجودة من رتبة ست سيجمات، والمشاركة بأفضل الممارسات عبر الوحدات التجارية لرفع الحد الأعلى من معدل التعلم والتحسين عبر القسم. ويرينا الشكل (11.4) خريطة كاملة لإستراتيجية الشركة التي بنيت على الأهداف الإستراتيجية الخمسة المتعاقبة.

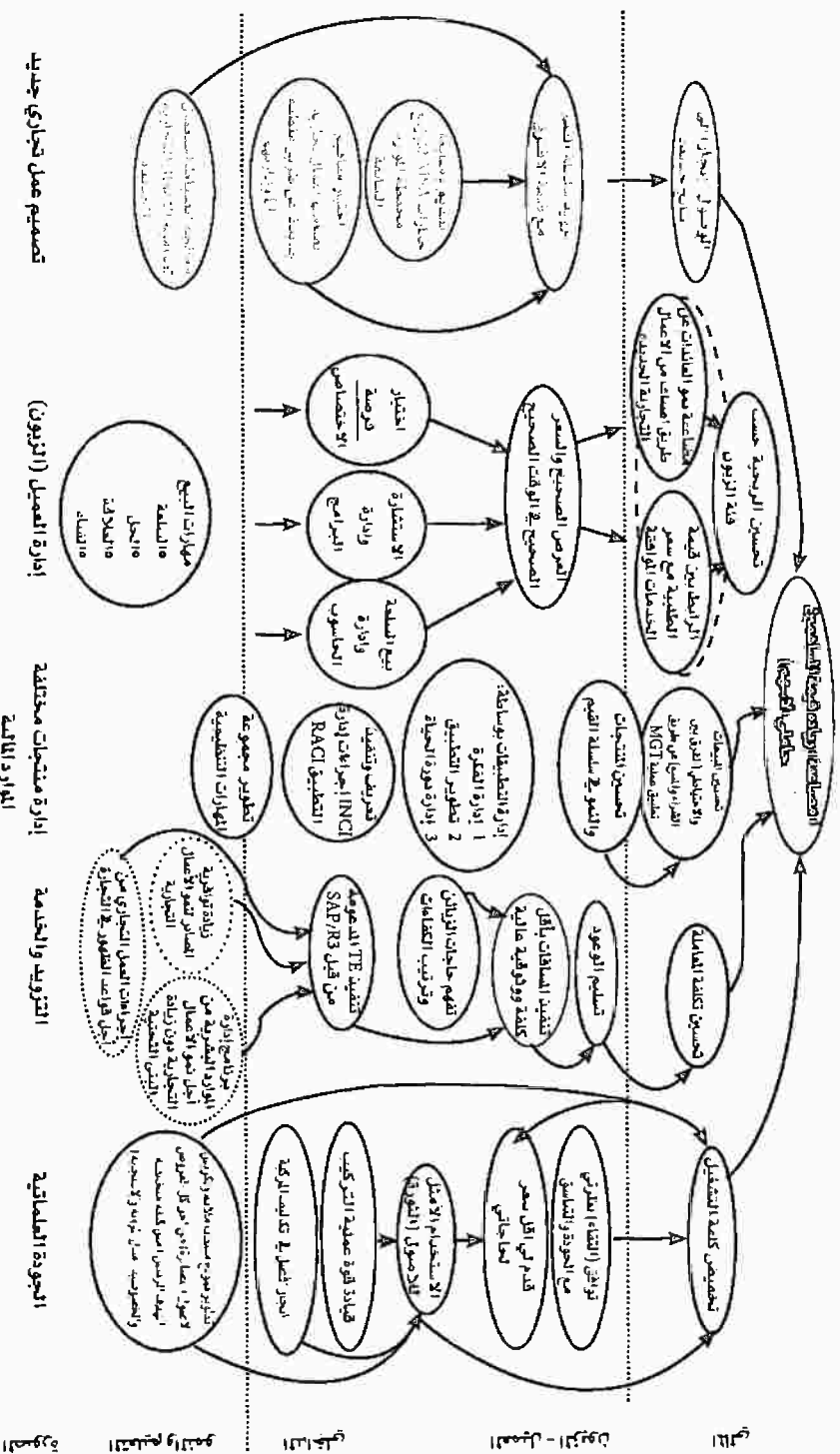
وقد نظرت الشركة إلى الأهداف الخمسة وكأنها DNA في إستراتيجيتها، إنها القانون الوراثي الذي يجب أن يزرع في كل وحدة تجارية، ووحدة خدمات مشتركة. وعممت الشركة الأهداف الإستراتيجية العليا عن طريق قيام وحداتها الإقليمية الثلاثة الرئيسة ووحدات خطوط الإنتاج الخمسة ببناء بطاقات الأداء الخاصة بها. وقد عززت بطاقة الأداء في الوحدات التجارية كيفية تنفيذ الأهداف الخمسة في كل إقليم، وخط إنتاج، وفي الوقت نفسه كيف تنفذ كل وحدة أهدافها الخاصة ومبادراتها في إستراتيجيتها المحلية.

المبادرات الدورية	
إنتاج ستة سبائك كاداة لتسريع مشاريع إنتاجية عالية القيمة، وتوفير الوضوح والتركيز في الشركة.	
اختباء عدد متعدد من مشروعات ذات تأثير عالٍ، التي ستقاد من قبل الوحدات التجارية ويتلقى دعماً من الوحدة التقنية.	
تركيب الجهاز والدعم عبر الوحدات التجارية لإنجاز العمل الأعلى من التحسين للشركة.	

الإجراءات	
إنجاز مشروع السبائك الستة	
هامش كبير للنتائج جوهرية وخاصة	
مدخلات مركبة سنوياً وتكاليف مركبة	
الإنتاج وموقت التشغيل	



الشكل: 11-4 المخطط الإستراتيجي لشركة دوفون، خمسة مواضيع متعلقة بالشركات



وبنت الوحدات الوظيفية الدولية بوجه مشابه -وحدات التصنيع، وتقنيات المعلومات، والمالية، والموارد البشرية، والتسويق، والبحث والتطوير - بطاقات أداء خاصة بكل منها للثبوت من أن الجودة الوظيفية لكل وحدة تتطور وتنتشر لمساعدة الإستراتيجيات الدولية والإقليمية وخطوط الإنتاج. ويمكن أن يختلف المضمون الحقيقي لكل هدف في كل وحدة تجارية، إلا أن جميع الوحدات التجارية بنت إستراتيجياتها الفردية على الأهداف الخمسة انظر الشكل (4.12). وقد أدى هذا التوجه إلى فرص لتعزيز الجهود المشتركة عبر الوحدات التجارية. وبرز هذا الجهد المعزز للعيان أكثر من أي وقت سابق.

وقد لوحظ أن وحدات تجارية قليلة فقط هي التي كان متوقعاً منها أن تحقق إسهاماً في الأهداف الخمسة. وركزت وحدات عديدة على عدد قليل من الأهداف، وغالباً على هدفين اثنين. وقد عكست كل وحدة، وهي تبني خريبتها الإستراتيجية وبطاقة الأداء الخاصة بها، كيف تستطيع أن تحقق إنجازاً للأهداف على مستوى القسم، وكذلك إلى أي مدى كانت تحتاج أن تتعاون وتتكامل مع الوحدات التجارية الأخرى ووحدات الدعم لتحقيق الجهود المشتركة المتقاطعة في كل الوحدات. ولقد مكنت البنية كما تظهر في الشكل (12.4) الإدارة العليا في شركة إنجنيرنج بوليمرز أن تعرف ما هو الأمر الخاص بكل وحدة تجارية، ووحدة خدمات مشتركة، وأي أهداف تتطلب حلولاً تكاملية عبر الوحدات المتعددة.

وقد واجهت الشركة، كمعظم الشركات الأخرى، صراعاً كلاسيكياً. لقد أرادت الوحدات التجارية والعاملون فيها أن تركز على تسيير أعمالها بوجه فاعل يوماً بيوم. وكان صعباً جذب انتباهها بما يكفي لاصطفاف أعمالها مع المبادرات الإستراتيجية على مستوى الأقسام. ولجذب جزء من اهتمام هذه الوحدات إلى المبادرات المتصلة بالأهداف الإستراتيجية الخمسة الجديدة للشركة من بين جميع البرامج الأخرى والمبادرات الجاري تنفيذها، فقد لجأ المديرون إلى تحية العديد من المشروعات المحلية التي لم تكن لتضيف شيئاً إلى أحد أو كل الأهداف الخمسة. وقد أفسح هذا الإجراء مكاناً للمبادرات والمشروعات الجديدة التي يمكن أن تعزز الأهداف الإستراتيجية للأقسام بحيث أصبح بالإمكان تغطيتها عبر الأعمال الاعتيادية اليومية للعاملين.

الشكل: 12-4 شركة دوبرن: استهداف الوظائف التجارية والإقليمية والدعم مع الأهداف الإستراتيجية الخمسة

شركة إنجنيرنج بوليمير

بطاقة أداء الشركة (مقترح قيمة الشركة)	الوحدات التجارية		وحدات الدعم											
الأهداف	A	B	C	D	E	F	G	H	العمليات	تقنية المعلومات	المالية	الموارد البشرية	نمو السوق	البحث والتطوير
1- جودة العمليات	x	x	x	x		x	x	x	x				x	x
2- تقديم الخدمات / التطبيقات التقنية	x		x	x	x	x	x	x	x				x	x
3- إدارة محفظة المنتجات والقطاعات	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4- إدارة العميل	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5- حل الأنظمة / تصاميم تجارية جديدة	x	x	x	x					x	x	x	x	x	x

الوظائف وقرق العمل والأفراد يطورون

بمطابقة أداء مترافقة مع وحدات

الدعم والوحدات التجارية

تطوير كل وحدة تجارية خطية طويلة
الأمد وبمطابقة أداء مترافقة مع برنامج

إستراتيجية الشركة

بمطابقة أداء الشركة لتحديد الأولويات

الإستراتيجية الشاملة

وهناك ضعف حاسم ومميت للشركات الأم وهو المجادلات التي تحدث بين الوحدات التجارية، والإدارات الوظيفية، والأقاليم الجغرافية حول توزيع الموارد. وقالت الشركة إن وضوح الأهداف الإستراتيجية الخمسة التي تؤثر بوجه متساو في الوحدات التجارية، والأقاليم الجغرافية، ووظائف الخدمات المشتركة أدى إلى وضوح أكبر للأولويات، وحقت شفافية أكبر لتوزيع الواردات. وأدى هذا إلى عدد أكبر من المناقشات والحوارات المنتجة والمبنية على فهم مشترك للسياقات الأساسية للأداء التجاري الشامل. واستخدم الأفراد هيكلية بطاقة الأداء ومعاييرها للحصول على دعم لبرامج أعمالهم ومشروعاتهم. وتخللت الشركة موجات من الحماس والنقاش البناء؛ بسبب الفهم المشترك للإستراتيجية.

لقد حددت الموضوعات الإستراتيجية في شركة دوبون إستراتيجية لم تتغير حتى في بيئتها الأكثر ديناميكية وتنافسية. وعلى الرغم من أنه يمكن أن تتغير التكتيكات والمبادرات مرة كل شهرين فقد أكدت الأهداف الإستراتيجية للشركة على الأهداف الأساسية وهي: تحسين سلسلة التوريد، العمل أفضل وأكثر التصاقاً بوكلاء التوزيع، وبناء علاقات تجارية جديدة مع الزبون النهائي. ولم تكن هذه الأهداف أهدافاً عرضية، فقد عززت توجهاً منظماً وتركيزاً داماً لسنتين، لا أسابيع ولا شهور ولا أرباع السنة.

دراسة حالة: شرطة الفرسان الملكية الكندية

تضم شرطة الفرسان الملكية الكندية (RCMP) ثلاثة وعشرين ألف مستخدم، وتبلغ ميزانيتها السنوية ثلاثة مليارات دولار كندي، وتعدُّ شرطة الفرسان جهاز الشرطة القومي لكندا، كما تقوم بإجراء عقود خدمات أمنية في الأقاليم الكندية، والمناطق التابعة لكندا، والبلديات. ويعمل هذا الجهاز في أربعة مستويات: المستوى الدولي، والمستوى القومي، ومستوى الأقاليم / المناطق التابعة (ثمانية أقاليم وثلاث مناطق)، والمستوى المحلي (أكثر من مئتي بلدية و190 تجمعاً للسكان الأصليين). وفي بداية القرن الحادي والعشرين واجه هذا الجهاز تحديات عديدة ليس أقلها ما يتعلق بالتمويل والموارد المطلوبة لمنظمة شرطية تدخل الألفية الثالثة. وقد كرس المفوض جيليانوزاكارديلي نفسه لتحقيق تحسين متواصل في إدارة الجهاز. وكان لديه رؤية أنه بإمكان هذا الجهاز أن يصبح منظمة تمتاز بالجودة

إستراتيجياً. وعلى الرغم من قيادته القوية ورؤيته، فقد واجه المفوض زاكارديلي تحدياً في كيف يستطيع أن يحقق اصطفاف جميع وحدات الشرطة المنتشرة على مساحة ضخمة من الأرض؛ كي تشارك في الأولويات على مستوى الجهاز كله.

وقد أطلق فريق عالي المستوى من الجهاز عملية لترجمة رؤية المفوض وتحقيق رسالة تحت شعار «منازل آمنة، مجتمعات آمنة» إلى شيء عملي يمكن أن يكون مفهوماً على امتداد البلاد كلها. وكون فريق المشروع خريطة إستراتيجية للجنة تنفيذية عليا (SEC) - (انظر الشكل (4-13)).

وكان التصور في المستويات العليا (الزبائن، والشركاء، والمساهمون)، يمسك بمقترح القيمة العائدة للجهاز إلى المجموعات الأساسية التي يخدمها: وكالات التمويل، ومستويات أخرى من الحكومة (المحلية والدولية)، والمواطنين الذين يتلقون خدمات الجهاز مباشرة. مثلاً، إن مقترح القيمة للجهاز كما تراها وكالات التمويل هو أن يكون الجهاز «المنظمة الأفضل إدارة في الحكومة»، في حين كان مقترح القيمة كما يراه الشركاء المحليون «أن يعيش الجهاز القيم الجوهرية التي تجعله شريكاً موثقاً»، وترتبط كل هذه الأهداف بهدف رئيس هو: «الجودة في أعمال الشرطة في المواقع المتقدمة». وكان مقترح القيمة الجوهرية فيما يخص الجهاز نفسه هو أن يقدم خدمات شرطية من المستوى الدولي وفي المواقع المتقدمة، وبكلفة معقولة للشركاء، والمساهمين، والمواطنين.

وقد بني تصور العملية الداخلية على ثلاثة أهداف رئيسة، وكل هدف منها يضم أهدافاً فرعية تدعم الأعمدة الثلاثة في مقترح القيمة للجهاز المذكور. ويربط هدف بناء الجسر بين عمليات الاتصالات، والشراكة، وعمليات التحالف، التي تدعم الغرض من أن تصبح شريكاً موثقاً. وهدف العمليات، الذي سوف نركز عليها أكثر بإيجاز يؤكد استخدام «نمط العمليات - أسلوب الشرطة الكندية»، بكونها مؤسسة استخباراتية تدخل في كل النشاطات وتعمل في التحقيق. ويقع التفوق في الخدمات المقدمة للزبائن في قلب هذا الهدف، ما دام التفوق في الخدمات سيزيد من جودة كل العمليات الشرطية. وأخيراً إن موضوع تفوق الإدارة يحقق متطلبات وكالات التمويل / الرقابة.

بيوت أمنة، مجتمعات آمنة

جهاز شرطة على مستوى عالي (زبائن، شركاء، مساهمون)

أن تكون المنطقة الأفضل في إدارة الحكومة

C3

التفوق حافة القيادة

C2

نعيش قيماً جوهرية نجعلنا شركاء موفقين

C1

الجودة في السياسة المتكاملة

جودة الإشارة

العمليات

بناء الجسر

الجودة في إدارة الموارد

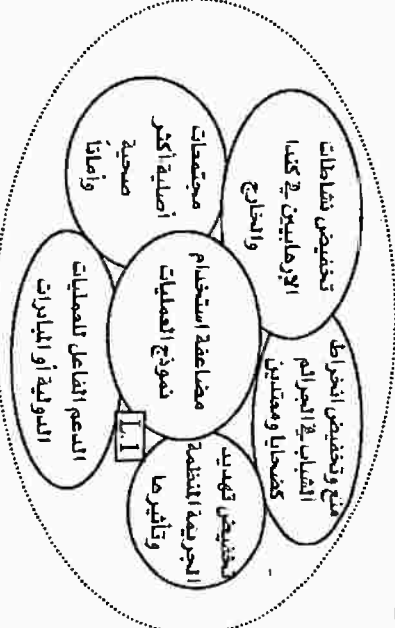
I8

تبسيط مبادئ الإدارة الحديثة وتطبيقها

I7

التأكيد على الحاسبة في كل المستويات

I6



إنجاز تشاور قيم السياسة العامة

I5

بناء تحالفات إستراتيجية

I3

أن تكون قادة المجتمع

I4

إيصال رؤيتنا إلى الآخرين

I2

الإناس والتعليم والتجديد

بيئة عمل إيجابية وصحية

I5

سياسات الموارد البشرية وتطبيقها لدعم الإستراتيجية

I4

المعنى والالتزام في الجهاز

I3

التأكيد على القيادة للمستقبل

I2

تزويد بالآجهزة الفاعلة والتدريب

I1

وتصور الأشخاص، والتعلم، والتجديد يتضمن الأهمية التي تضعها شرطة الفرسان الملكية الكندية على التزويد ببيئة عمل آمنة وحافزة للعاملين، مدعومة بالتقنية المتقدمة والقيادة المتطورة.

ويكمن جوهر الإستراتيجية الجديدة للشرطة في داخل هدف العمليات الذي يحدد خمس أولويات مهيمنة على مستوى الجهاز، التي تتجاوز النشاطات اليومية لرجال الشرطة:

- تخفيض تهديد الجريمة المنظمة وتأثيرها.

- تخفيض تهديد النشاط الإرهابي في كندا والخارج.

- منع أو تخفيض انفماس الشباب في الجريمة كضحايا مضللين أو مذنبين عن سابق تصميم.

- دعم فاعل للعمليات الدولية.

- تحقيق مجتمعات أكثر أماناً وصحة للسكان الأصليين.

وعبر فهم الجهاز الشرطي بأن كل هدف من هذه الأولويات الخمسة يحتاج إلى تعاون إستراتيجي على المستوى الوطني، طور هذا الجهاز خمس خرائط إستراتيجية عملية لكل أولوية. (انظر الشكل 14.4) الذي يرسم واحدة من هذه الخرائط الإستراتيجية لواحدة من الأولويات الخمسة التي تعمل على تحقيق مجتمعات للسكان الأصليين أكثر أماناً وصحة). ولكل واحدة من هذه الخرائط الخمس معاييرها الخاصة بها، وأرقامها المستهدفة، ومبادراتها المطلوبة لتنفيذ الأولويات الإستراتيجية. وجرى تعيين مدير تنفيذي كبير مدافع عن الأولوية لكل أولوية إستراتيجية. وقام المدافع عن الأولوية بدعوة هيئة مستشارين مؤلفة من المديرين التنفيذيين في الجهاز إلى اجتماعات دورية لمراجعة التقدم الذي تحقق في الوصول إلى الأرقام المستهدفة، مثلاً كيف يمكن استخدام الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن لإدارة «الأجهزة العملية» وهي في هذه الحالة الأولوية الإستراتيجية التي لا تمتلك أي وحدة منظماتية المسؤولية والمساءلة بمفردها.

بيوت أمنة ، مجتمعات أمنة

الزبائن ، الشركاء ، المساهمون

إسهام في المجتمعات الأصلية الأكثر أماناً

D/C Braum
C1

الجودة في السياسة المتكاملة

جودة الإدارة

العمليات

بنظام الجسر

1.1

الإسهام في الصحة العامة والتأكيد على تطوير مهم للسياسة

CM&C

الاتصالات

CCAPS

تقديم خدمة شريطة حسامة ثقافياً

1.6

1.3

CID

توسيع عملية جمع المعلومات والمشاركة بها والتقارير الأمنية

CCAPS

1.7

SPPB

الإسهام في الصحة العامة والتأكيد على تطوير مهم للسياسة

1.5

SPPB

بناء الشراكة القائمة وتقويتها

1.4

الاتصال بوجه فاعل

1.2

CIO/NPS

رعايا فاعلية العلم والتقنية

1.2

الأشخاص، والتعلم، والتجديد

HR

جذب العاملين لديهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم ودعمهم

1.1

وبعد وضع الخرائط الإستراتيجية، وبطاقات الأداء للإستراتيجية على مستوى المنظمة، وللأولويات الخمسة المنوه عنها قبل قليل، يمكن أن تبدأ عملية التوجه نحو الوحدات المحلية. وللتثبت من الاصطفاف والتنفيذ المتناسق لهذه الأولويات الخمسة، وكل هدف في الخرائط الإستراتيجية الافتراضية جرى تحديده في خط عمل أو خط خدمة ووضع على الخريطة الإستراتيجية «العملية/ الواقعية»، ليقوم بتنفيذه خط تجاري، أو خط خدمة في المنظمة - ووضع على الخريطة الإستراتيجية المتصلة بهذا الهدف. وأخذت الوحدات المحلية في الأقسام في الحسبان صلة الأولويات القومية بها كأقسام محلية، أو عدلت من هذه الأولويات الإستراتيجية رفيعة المستوى كي تعكس الأمور الواقعية المحددة في عملياتها. وبالإضافة إلى ذلك، فقد جسدت الخرائط الإستراتيجية المحلية المسؤوليات العادية المرتبطة بعمل الشرطة (انظر الشكل 15.4) للاطلاع على مثال لخريطة طريق على مستوى القسم). وهكذا، يمكن القول إن وحدة تابعة لشرطة الفرسان ومكانها الإقليم الشمالي الشرقي، حيث تكون النشاطات الإرهابية، والجريمة المنظمة، والجريمة الدولية نادرة لا تجسد بالضرورة أهدافاً لهذه الأولويات. ويمكن أن تتضمن بوجه محدد أهدافاً تتصل بانغماس الشباب في الجريمة، وتتعلق بإيجاد مجتمعات أكثر أماناً وصحة للسكان الأصليين. وبوجه معاكس يمكن لوحدة شرطة مقرها تورنتو ألا تكون قادرة على إنجاز الكثير لمصلحة السكان الأصليين، مثلما تفعله وحدة مقرها الشمال الغربي، ومع ذلك فهي تتضمن أهدافاً تتصل بتخفيض التهديدات الصادرة عن الجريمة المنظمة، والجريمة الدولية، والنشاط الإرهابي. وبهذه الطريقة لعبت كل الوحدات دوراً في إنجاز الأولويات الإستراتيجية لشرطة الفرسان الملكية متجاوزة معدلات العمل النهاري (والليلي) للوحدات الشرطة المحلية.

واستطاعت اللجنة التنفيذية العليا مع دخول بطاقة الأداء المتوازن إلى قلب نظام هذا الجهاز، أن تبقي تركيزها على الأولويات الإستراتيجية، مع علمها أن الوحدات المحلية كانت مسؤولة وعرضة للمحاسبة عن العمليات اليومية. وكان يجري تحديث البيانات عن الأهداف الإستراتيجية كل ستين يوماً بحيث يبقى المديرون التنفيذيون على تماس لمعرفة كيف يجري تنفيذ أولوياتهم في الميدان.

الاستراتيجية العامة

الاستراتيجية العامة

الاستراتيجية العامة

الاستراتيجية العامة

الاستراتيجية العامة

تقديم خدمات أمنية مقدمة نوعية لتحقيق الاحتياجات المتطورة للأقاليم الشمالية الغربية

C1

الجودة في السياسة المتكاملة

الجودة في العمليات

بناء الجسر

جودة الإدارة

إنجاز استشارة السياسة العامة المقدمة

مواجهة الأولويات الإقليمية

أن يكون مركزاً استراتيجياً للجودة

1.8

لحماية الأساس في كندا

تخفيض العنف الأسري والضحايا

1.6

الإشراف الظاهر والفعال

1.10

تحقيق السلامة والصحة والرعاية

1.9

للشعب في الأقاليم الشمالية الغربية

1.7

سوق القسم (د) داخليا

1.4

تقديم الخدمات ماهرة

إلى الناس في الأقاليم الشمالية الغربية

1.1

تقديم الخدمات ودعمهم مع

التأكد على متطلبات السكان الأصليين

1.2

مضاعفة سلامة المدير

ورفاهه العامل

1.3

دراسة حالة: استرداد سمك السالمون في ولاية واشنطن

يعد جهاز شرطة الفرسان الملكية الكندية مثلاً جيداً على إنجاز الاصطفاف داخل وكالة واسعة تعود للقطاع العام. ولكن بعض المسائل تتجاوز أفق أي وكالة حكومية أو سلطة منفردة. ولنتأمل هنا مشكلة استرداد سمك السالمون في ولاية واشنطن. كانت الحكومة الفيدرالية بوساطة قانون حماية الأنواع المعرضة للانقراض، قد أوصت بأن تقوم الولاية بتحسين دراماتيكي في حالة سمك السالمون في المحيط، وفي الأنهار المحيطة بالولاية. لولم تكن حكومة الولايات المتحدة مقتنعة بخريطة إحياء سمك السالمون التي وضعتها الولاية، وأدائها في تنفيذ الخطة، لكان باستطاعتها أن تتدخل بوجه آخر فتأمر بهدم السدود المائية الهيدروليكية، وإيقاف أو قطع بشدة كل أنواع زراعة الغابات والزراعة وإنتاج الطاقة الهيدروليكية، والتحسينات التي يمكن إدخالها على النقل، والتغيير في استعمال الأرض ونشاطات الترفيه والنقاهة مثل صيد السمك والتجديف، إلى أن تقوم الولاية بتنفيذ مخطط معقول لاستعادة جماعات السالمون.

وقد طلب حاكم الولاية جاري لوك من كل وكالة أن تصوغ معايير أداء متعلقة باسترداد السالمون، ولكنه شكك في أن يتمكن حجم هذه الجهود الفردية والضعيفة من إضافة الكثير إلى النتيجة المطلوبة لتقديم خطة متماسكة معقولة ومقبولة لزيادة جماعات السالمون. ولم تكن أي وكالة بمفردها تملك السيطرة الكاملة على كل العناصر البيئية التي تؤثر في إنتاج السالمون. كانت البنية الرقابية مجزأة إلى حد كبير بين ست ولايات متجاورة، بالإضافة إلى دولة أجنبية مجاورة (هي كندا)، وثمانى وكالات أمريكية، واثنى عشرة وكالة تعود للولايات، و39 مقاطعة، و277 مدينة، و300 مصرف مائي ومياه مالحة، و170 مصدراً للتزويد بالمياه، و27 قبيلة هندية تتمتع بالاستقلال الذاتي التي يحب أعضاؤها الصيد البري وصيد السمك. ولو تركت الوكالة وحدها لكان بإمكانها أن تضع أهدافاً قابلة لقياس نتائج أعمالها التي تجري تحت سيطرتها الخاصة التي تؤثر في إنتاج السالمون. ومع ذلك فيمكن للجهود غير المركزية أن تفشل؛ لأن إستراتيجيات الوكالات الفردية غير المركزية لم تمثل إستراتيجية شاملة ومتماسكة.

وكان لدى ولاية واشنطن عملية إستراتيجية بين الوكالات المختلفة في طريقها للتطبيق لتحديد برنامج أعمال لاسترداد السالمون. ومن بنود هذه المبادرة خطوة منطقية وهي بناء بطاقة أداء متوازن لهدف إستراتيجي هو حماية السالمون وتشجيع إنتاجه، مع عدم وجود قوة مهيمنة واحدة على السالمون، إضافة إلى أنه لا توجد أي وكالة وعلى أي مستوى عدت مسألة استرداد السالمون ضمن حقوقها الأساسية أو مسؤولياتها بمفردها. وقد أتاح جمع من مديرين كبار على دراية بالمسألة ومهتمين بها بهدف العمل على أداء مهمة عامة محددة أوكلت إليهم، وهي أن تقوم المجموعة الموكل إليها استرداد السالمون بتجميع المعرفة المتوافرة لدى المشاركين واستخدامها في وضع بطاقة أداء تتضمن إستراتيجية شاملة ومتكاملة لاسترداد السالمون انظر الشكل (4,16). وما هو أكثر من ذلك، بنت العملية المفتوحة والشفافة ثقة والتزاماً بين المشاركين في أن يعملوا داخل وكالاتهم وبوجه جماعي عبر خطوط الإنتاج في الوكالات لتحقيق الأرقام المستهدفة الطموحة في عملية استرداد السالمون.

عاد ممثلو الوكالات بعد ذلك إلى وكالاتهم، وحددت كل وكالة معايير الأداء، والأرقام المستهدفة، والبرامج، والمبادرات التي ستصب في تحقيق الهدف الإستراتيجي الأعلى والمشارك. ولم تكن بطاقات أداء الوكالات تتضمن فقط الأعمال التي ستجري تحت سيطرة كل منها، بل كانت تتضمن أيضاً ما هو أكثر أهمية وهي الروابط التي يجب أن تنشئها مع المنظمات والوكالات الحكومية الأخرى التي ستعمل معها، ومع المواطنين الذين لا يعملون مع القطاع العام، ومع الكيانات الأخرى من أجل أن يتحول كامل الجهد المبذول من الجميع إلى نجاح محقق.

وحدد فريق استيراد السالمون راعياً تنفيذياً ومجموعة عمل لكل إجراء تضمنته بطاقة الأداء لدعم العمل بين الوكالات، وبذلك يستطيع أن يقوم بعملية ناجحة لجمع البيانات ووضع التقارير المتعلقة بذلك الإجراء. وكان لدى الراعي التنفيذي السلطة للدعوة إلى اجتماعات لبحث المبادرات التي تكون قد مولت لتحسين القيام بالإجراء المطلوب، وبحث التقدم الذي تحقق، والمشكلات التي برزت وتعلق بأداء الإجراء المذكور.

- الهدف:** استعادة سمك السالمون، وسيتل هد والترويت ذات إنتاج ثابت وتحسين مواطنها التي تعتمد عليها هذه الأنواع
- الزبون:** حماية عنصر مهم في جودة الحياة في واشنطن....
- ☐ سوف تحصل على تجمعات سمك السالمون الفطري منتجة ومتنوعة
 - ☐ سوف تلبى متطلبات قانون الأنواع المهددة بالانقراض وقانون المياه النظيفة
- العمليات:** سوف تقيد نشاطات مواطننا ومحصولنا وتوقلدنا والمطابقة المائية سمك السالمون
- ☐ أماكن ماء الشرب ومصببات الأنهار صحية ومن السهل الوصول إليها
 - ☐ الأنهار والجداول لديها تدفق لدعم السالمون
 - ☐ المياه نظيفة وبادرة بما يكفي للسالمون
 - ☐ أعمال إدارة الصيد تحمي السالمون الفطري
 - ☐ تشجيع الالتزام بقوانين حماية المصادر
- التعاون:** نحن متعاونون مع المواطنين وشركائنا المهمتين باسترداد السالمون
- ☐ سوف نصل إلى المواطنين
 - ☐ أدوار استرداد السالمون محددة والشراكة قوية
- المالية والبيئة التحتية:** تتضمن سداداً للنجاح:
- ☐ تحقيق استعادة السالمون بتكلفة معقولة مع استخدام كفاء للمصادر الحكومية
 - ☐ استخدام أفضل ما يمكن الحصول عليه من العلم وتكامل الإرشاد والبحث مع التخطيط والتنفيذ
 - ☐ يجب أن يحصل المواطنون وشركائنا في استرداد السالمون الحكوميون على المعلومات والمساعدة التقنية والتمويل. إنهم في حاجة إلى أن يكونوا ناجحين

وقدّمت بطاقة الأداء عند استخدامها بهذه الطريقة الآلية التي استطاع الأفراد في الوكالات المختلفة والمبعثرة بموجبها الوصول إلى توافق على خطة عمل عامة، ثم تنفيذ الأعمال الإدارية اللازمة: جمع البيانات، وإعداد التقارير، وتوزيع الواردات، واجتماعات لقيادة التقدم وحل المشكلات، وتعديل الإستراتيجية على ضوء الخبرة المكتسبة والمعرفة الجديدة.

وتقدم بطاقة الأداء المتوازن طريقة للبدء بالبحث مع الجمهور في مؤشرات التقدم، في حين تأتي عملية صياغة الإستراتيجية في المقام الأول. وما هو أكثر أهمية، قدمت بطاقة الأداء مبدأ دعوة أفراد من الوحدات المنظماتية المختلفة لشرح الأهداف الإستراتيجية المهمة (وفي الحقيقة شراكة افتراضية). كما تضمنت قياس النتائج المطلوبة (كيف نقيس النتائج المتعلقة بالهدف الإستراتيجي)، وتحديد القوى المحرصة على الأداء، خاصة في العمليات الداخلية، وعمليات التعلم والنمو التي تحتاج إليها المجموعة العاملة لتحقيق النتائج المطلوبة من الهدف الإستراتيجي المحدد. حددت بعد ذلك كل وحدة من الوحدات المنظماتية منفردة إستراتيجيتها وبطاقات الأداء الخاصة بها، ومن ضمنها منجزاتها المتعاقبة للأهداف المتصلة ببطاقة أداء الهدف الإستراتيجي الرئيس. وقدمت بطاقة الأداء المتصلة بالهدف الإستراتيجي الآلية لانعقاد اجتماعات يستطيع فيها ممثلو الوكالات المختلفة، وهيئة الناخبين، حل المشكلات بطريقة جماعية، بدلاً من حلها داخل كل وحدة على حدة.

الخلاصة

تستطيع الشركة أن تحقق اقتصاديات الحجم الكبير عندما تجعل العمليات الرئيسة، عمليات مركزية -مثل الإنتاج، والتوزيع، والشراء، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الأخطار- لخدمة وحدات أعمالها المتنوعة، ويتخذ قرار المركزية المتعلق بالعمليات المشتركة في المقر الرئيس للشركة ويصبح جزءاً من مقترح القيمة للشركة. كما تكون الشركة أيضاً قيمة عندما تشجع الوحدات التجارية لتحقيق التكامل في عروضها التي كانت مستقلة في السابق، لتقديم حلولاً كاملة إلى الزبائن المستهدفين.

وتستطيع الشركة أن تحسن رأس مالها البشري، وتطوير مهنية العاملين فيها، بإعطاء فرص لتكوين خبرة العمل في مختلف الوحدات التجارية، والمناطق الجغرافية. كما يمكنها أن تشجع المشاركة في المعرفة، وفي أفضل الممارسات، عبر جميع الوحدات التجارية، ووحدات الدعم، بحيث يمكن للأفكار الجيدة أن تنتقل بسرعة بين العاملين وتستوعب داخل الشركة، وبطريقة أسرع بكثير من أن تقوم كل وحدة بمفردها في تطوير أو تعلم مثل هذه الأفكار.

وأخيراً، تؤسس الشركة جهوداً مشتركة عندما تشجع قيام الروابط والتعاون بين الوحدات التجارية المختلفة، وتكون الأهداف الإستراتيجية موضحة في الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن. وتقدم هذه الأهداف بديلاً عن بنية الشركة الأم لأن مديري الوحدات التجارية هنا لديهم أهداف موجودة في خرائطهم الإستراتيجية، وبطاقات الأداء التي تتصل بأهدافهم المحلية الخاصة بهم، وبأولويات الشركة. وفي الحقيقة إن مديري الوحدات التجارية يعملون كمواطنين مزدوجين فهم يخدمون في وقت واحد وحداتهم المحلية، وكيان الشركة.

وتستطيع بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية في القطاع العام أن تتطورا أهدافاً إستراتيجية عليا، مثل استرداد سمك السالمون، والاستخبارات القومية، والأمن الوطني، وتحريم المخدرات. ويتطلب ذلك تعاوناً وتكاملاً لجهود كيانات مختلفة إذا كان المطلوب تحقيق المصلحة العامة.

ملحوظات

1. R. S. Kaplan and D. P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 18 - 28.
2. For more information on the organization change agenda, see *ibid.*, Chapter 10; and «Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,» Harvard Business Review (February 2004).

3. Talk given at North American Summit, Balanced Scorecard Collaborative, October 2003.
4. John Bronson, Speaking at BSCol Conference on Human Resource Alignment, Naples, Florida, February 2002.
5. "Motivate to Make Strategy Everyone's Job," Balanced Scorecard Report (November-December 2004) .
6. R. S. Kaplan and D. P. Norton, «Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,» Harvard Business Review (February 2004) .
7. Results of SHRM research (2002) .
8. Correspondence with the Balanced Scorecard Collaborative.
9. «How to Mobilize Large, Complex Organizations Using the Balanced , Scorecard: An Interview with Craig Naylor of DuPont Engineering Polymers,» Balanced Scorecard Report (September-October 2000) : 11 -13.

الفصل الخامس

اصطفاف وظائف الدعم

أظهر الفصلان الثالث والرابع كيفية قيام الشركة بتكوين قيمة للمساهم عن طريق اصطفاف الوحدات التجارية مع إستراتيجية الشركة. ولكن الشركة تكون أيضاً القيمة عن طريق اصطفاف وحدات الدعم مع إستراتيجية الوحدات التجارية. ننتأمل التوجه الذي دافع عنه لاري برادي رئيس شركة FMC: أشك في أن يستطيع العديد من الشركات أن تجيب بدقة عن السؤال الآتي:

«كيف يقدم الجهاز العامل ميزة التنافس؟... ولقد بدأنا حديثاً جداً بسؤال إدارات العاملين لتوضح لنا إذا كان لديها مقترحات لتخفيض التكاليف أو خدمات مختلفة أخرى، وإذا لم يكن لديها شيء تقترحه، فقد نلجأ إلى طلب مثل هذه المقترحات من خارج الشركة⁽¹⁾.

وكان لوحدة الدعم أو وحدات الخدمات المشتركة مثل وحدات الموارد البشرية، أو المالية، أو المشتريات، أو الوحدة القانونية، جذورها في التنظيم الوظيفي لشركات القرن التاسع عشر كما شرحناه في الفصل الثاني. وتضم هذه الوحدات عاملين يمتلكون المعرفة التخصصية والخبرة القادرتين بوجه مثمر على التوغل داخل الشركة لأداء مهمات مثل وضع أنظمة المكافآت والترقيات، وأنظمة إدارة المعلومات، وإدارة عمليات الخزنة الدولية، وإدارة القضايا القانونية والأنظمة المالية الحكومية. وكى تحقق الشركة العدد المطلوب من الزبائن تقوم نمطياً بوضع جماعات الدعم في المركز، وتحتاج هذه الوحدات مجمعة إلى نفقات تشغيل تتراوح بين 10% و30% من المبيعات.

لقد حارب المديرون التنفيذيون الكبار ولعقود في مسألة كيفية توجيه وتقويم وحدات الدعم في شركاتهم للتثبت من أنها تقدم فوائد تفوق نفقاتها. وتقدم شركة هاكيت معلومات دلالية تقارن فيها بين إنفاقها على وحدات الخدمات مع إنفاق الشركات الأخرى

المماثلة لها. ولكن هذه الإشارات الدلالية لا تكون مفيدة فعلاً ما لم يصبح هدف الشركة القيام بإتفاق أقل ما يمكن من المبالغ على وحدات الدعم، وعدم استخدام هذه الوحدات كمصدر لوضع تنافسي أفضل.

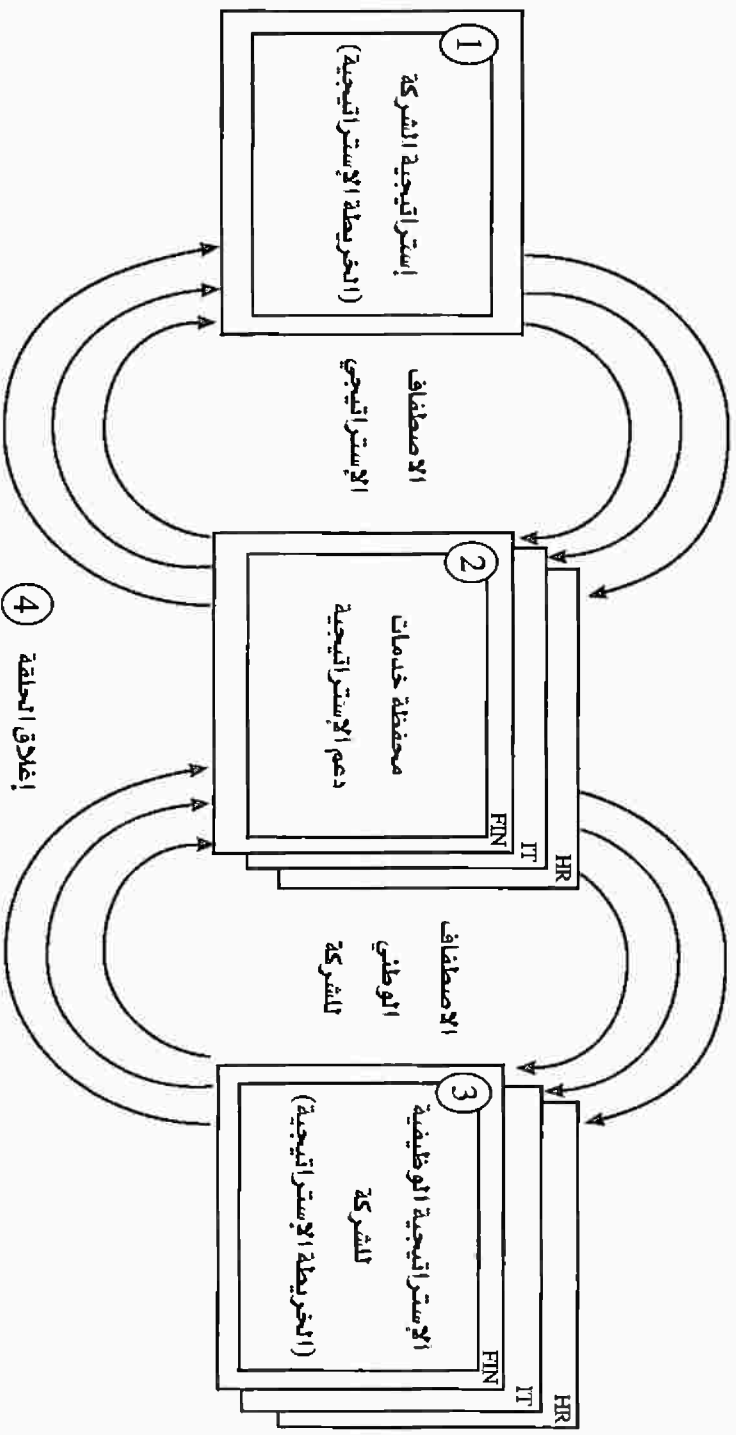
إن حاصل مجموعات الدعم - كالتنصيحة التي يقدمها خبير أو عامل متدرب لديه الحافز، أو تقرير، أو تصميم، أو تشغيل عملية رئيسة أو العلاقات التشاركية مع الوحدات التجارية، غير قابلة للقياس الدقيق، فمن الصعب أن نقيس هذه المنتجات بوجه كمي عندما تحاول الشركة تقويم فاعلية وأهلية وحدة ما من هذه الوحدات. وتشير الأدبيات التقليدية المتعلقة بسيطرة الإدارة على وحدات الدعم إلى أنها «مراكز تتمتع بسلطة الإنفاق»، وعلى نقيض مراكز الإنفاق النمطية التي يمكن للنفقات المدرجة في الميزانية أن ترتبط عبر آليات متشددة وغامضة بإنتاج منتجات وخدمات نمطية⁽²⁾.

وبوجه عام تزود جماعات الدعم بخبراء متخصصين تختلف ثقافتهم عن ثقافة المديرين في سلسلة وحدات التشغيل، ومن ثم تصبح مجموعات الدعم معزولة عن سلسلة وحدات الشركة الأخرى، فيوجه لها المديرون التنفيذيون في وحدات التشغيل الاتهام بأنها تعيش في غرف وظيفية مغلقة ومعزولة في الإدارات القيادية، وأنها غير قادرة على تلبية احتياجات العمليات المحلية. وقد أشار المجيبون عن اثنين من الاستبيانات، إلى أن ثلثي وحدات الموارد البشرية وتقنية المعلومات لم تكن متحالفة مع الوحدات التجارية وإستراتيجيات الشركات. ولتصحيح هذا الخطأ في عدم الاصطفاف، وفي إعادة صياغة موقع وحدات التشغيل، إلى موقع يمكن معه تلبية احتياجات العملاء الداخليين؛ لتقديم الفرص لتحقيق زيادة جوهرية في القيمة المقدمة لحامل الأسهم.

عمليات وحدة الدعم

يمكن لوحدات الدعم أن تتبع مجموعة نمطية من العمليات لتكوين القيمة عبر الاصطفاف (انظر الشكل 5.1). أولاً هي تممد إلى اصطفاف إستراتيجياتها مع إستراتيجيات الوحدة التجارية، وإستراتيجيات الشركة بوساطة تحديد مجموعة الخدمات الإستراتيجية التي ستقدمها. وتبدأ العملية بتفهم إستراتيجيات الشركة والوحدة التجارية كما جرى

الشكل: 5-1: اصطفاف وحدات الدعم مع إستراتيجية الشركة.



عرضها بوساطة الخرائط الإستراتيجية الدقيقة، وبطاقة الأداء المتوازن. وعندها تقرر كل وظيفة دعم كيف تستطيع أن تساعد الوحدات التجارية والشركة أن تتجزأ أهدافها الإستراتيجية. مثلاً، تكون الموارد البشرية وتقنية المعلومات والإدارات المالية محفظة واحدة من الخدمات الإستراتيجية التي سيكون لها أعظم الأثر في التطبيق الناجح للإستراتيجية لتحقيق التطوير. ثانياً: تقوم وحدات الدعم باصطفاف مجموعاتها الداخلية بحيث تستطيع تنفيذ إستراتيجيتها. وتطور هذه الوحدات خططاً إستراتيجية تصف فيها كيف ستحقق التطوير، وتقدم خدماتها الإستراتيجية إلى وحدات التشغيل. وتصبح الخطة هي الأساس الذي تقوم عليه الخريطة الإستراتيجية للوحدات، وبطاقات الأداء المتوازن، والمبادرات الإستراتيجية والميزانيات.

وأخيراً! تفلق وحدات الدعم الحلقة بين تقويم أداء مبادراتها الوظيفية باستخدام التقنيات مثل اتفاقيات على مستوى الخدمة، والاسترجاع التاريخي للزيون الداخلي، ومعدلات الزيون والرقابة الداخلية.

ولعرض مثال محدد لهذه العملية نشير إلى شركة «كانون» في الولايات المتحدة الأمريكية -وهي شركة رائدة في تصنيع الكاميرات وتوزيعها، والناسخات، ومنتجات بصرية متعلقة بهذا المجال- إذ إنها تقود منتدى سنوي يجري فيه نقاش إستراتيجي حول أي وحدات تجارية ووحدات دعم ستتشارك في إستراتيجياتها في السنة القادمة. وتبدأ الوحدات التجارية بعرض إستراتيجياتها أمام وحدات الدعم، وتشرح لها كيف تستطيع وحدات الدعم أن تساهم في نجاح الوحدات التجارية. ويراجع المديرون التنفيذيون لوحدات الدعم أداءهم في المدة السابقة، ويقدمون أهدافهم، والأرقام المطلوب بلوغها، والمبادرات المتعلقة بالمستقبل. ثم يقود المديرون التنفيذيون لوحدات درء الأخطار والدعم حواراً نشطاً ليصلوا في النهاية إلى وضع مخططات وظيفية معتمدة لوحدات الدعم ومنها الخرائط الإستراتيجية ومعايير إجراءات بطاقات الأداء المتوازن، والأهداف المطلوب بلوغها، والمبادرات المعتمدة والمصدقة. وتعد هذه المنتديات في أثناء عملية وضع الموازنة، لتمكين المستويات المعتمدة في وحدات الدعم ومبادراتها الإستراتيجية من المشاركة في قرارات الموازنة.

إستراتيجيات وحدة الدعم

استناداً إلى الفقرة المقتبسة من لاري براندي في بداية هذا الفصل، نستطيع طرح السؤال الآتي: ما هي أنواع الإستراتيجيات التي تكون أكبر معنى لوحدة الدعم؟ من حيث المبدأ تستطيع وحدات الدعم أن تكون ميزة التنافس بالتفوق وفق أي معيار من معايير التفوق الإستراتيجية المستخدمة في الوحدات التجارية: تكلفة منخفضة، وقيادة منتجة، وحلول كاملة للعميل. ومما لاشك فيه يجب على بعض فاعليات وحدة الدعم أن تتحقق بأقل تكلفة ممكنة. وستكون هذه الفاعليات واجبات تشغيلية اعتيادية مثل عمليات جداول الرواتب، وإدارة الأرباح، وإدارة شبكة الحاسوب. هذه الفاعليات الاعتيادية ضرورية لتقوم الشركة بأعمالها، ولكن القيام بها بأسلوب على مستوى العالم متجاوزين انخفاض التكاليف لا يزود الشركة بشيء مختلف للميزة التنافسية.

وكذلك يخشى أن تصبح وحدات الدعم التي تحاول اتباع إستراتيجية مبنية فقط على التكلفة المنخفضة في تقديم كل خدماتها مضطرة إلى الاستعانة بمصادر خارجية (موارد بشرية أو مالية). ومن غير المحتمل أن تتحمل المجموعات الداخلية ميزة التكلفة من أجل عمليات اعتيادية لشركة تبحث عن مصادر دعم خارجية. وهذه الأخيرة تتمتع بفائدة الاقتصاديات الضخمة وخيار إنتاج خدمات من بلدان منخفضة التكاليف في العالم.

أما قيادة الإنتاج فهي أيضاً إستراتيجية صعبة التحمل في أعمال الخدمات. ويمكن لقدرات جديدة أن تبرز بسرعة على شكل مبادرات من الآخرين. وعلى الرغم من أن قيادة الإنتاج تبقى اختياراً إستراتيجياً محتملاً، فإننا لم نر أي شركة من الشركات التي عملنا معها طلبت من أجهزة الخدمة لديها أن تتفوق حين التجديد. وتختار وحدات الدعم من الناحية العملية دوماً إستراتيجية تقديم الحلول للعملاء أو إستراتيجية التواجد مع العملاء. إنها تجتهد لتكون ممتازة في تشغيلها لتقديم خدمات أساسية بتكلفة منخفضة إنما يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير، ولكنها تحدد أيضاً خدمات قليلة حرجة تستطيع أن تتفوق بها، تتعلق بالاختلاف وبإستراتيجية الوحدات التجارية التي تخدمها.

والعلاقة الحسنة بالعملاء وإستراتيجية تقديم الحلول لهم تتطلبان أن تبني وحدات الدعم شراكات مع عملائها الداخليين، وهذا في المقابل يقود إلى متطلبات لكفاءات

العامل في إدارة العلاقة ومن أجل ثقافة التعاون والتركيز على الزبون، إنه أمر جديد تماماً على وحدات الدعم التي كانت سابقاً موجودة في أنفاق وظيفية معزولة مركزياً. وتحقيق هذا الانتقال من وحدات مختصة في الأجهزة إلى وحدات استشارية موثوقة وشريكة في الأعمال التجارية يصبح إمكانية حاسمة في الإستراتيجية الجديدة لوحدات الدعم.

محفظة الخدمات الإستراتيجية

تشجع وحدات الدعم الوحدات التجارية والإستراتيجيات المشتركة عن طريق محفظة الخدمات التي تقدمها (انظر الشكل 2-5). وتطور كل هيئة داعمة مجموعة كيفية من برامج الدعم المحتملة. وتضم محفظة الخدمات الإستراتيجية نمطاً من عشرة مبادرات إلى عشرين مبادرة. وسنشرح عملية تطوير حقيبة خدمات إستراتيجية تضم ثلاث وحدات مهمة هي: الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والمالية.

محفظة الخدمات الإستراتيجية للموارد البشرية

دلتنا خبرتنا من التعامل مع عشرات مجموعات الموارد البشرية على أن محفظة خدمات الموارد البشرية تتألف عادة من ثلاثة عناصر:

1- برامج تطوير الكفاءات الإستراتيجية: تُحدد هذه البرامج وتطور الكفاءات الشخصية التي تُعد مهمة لنجاح الشركة. وتتضمن هذه البرامج تحديد أسرار العمل الإستراتيجي وتعريفها، وتطوير الخطوط الرئيسة لهذه الأسرار، وتحليل الثغرات بين متطلبات العمل وبين الكفاءات القائمة فعلياً، ثم تطوير برامج تدريب العاملين لسد هذه الثغرات.

2- برامج تطوير الشركة والقيادة: تطور هذه البرامج القيادة، وتعزز عمل الفريق، وترعى التعاون داخل الشركة، وترتقي بمناخ العمل في الشركة وقيمها. وتضم المبادرات التي يمكن أن يتضمنها هذا الهدف تطوير نمط الكفاءة القيادية، وإدارة برامج تطوير القيادة، والتخطيط الناجح، وتخطيط تنقلات العاملين الرئيسيين وتطويرهم، وتطوير الثقافة والقيم، وإشراك الجميع في أفضل التطبيقات، وإيصال الإستراتيجية داخلياً إلى جميع العاملين.

3- برامج إدارة الأداء: تحدد هذه البرامج، وتحفز، وتقوّم، وتكافئ الأداء المتميز للأفراد والفرق. ويتضمن البرنامج بوجه خاص المساعدة في وضع أهداف الأداء للأفراد والفرق، وتقويم أداء الأفراد والفرق، والعمل على تحقيق الاصطفاف بين أنظمة الحوافز والمكافآت والأهداف الإستراتيجية، وتسهيلات إدارة التغيير.

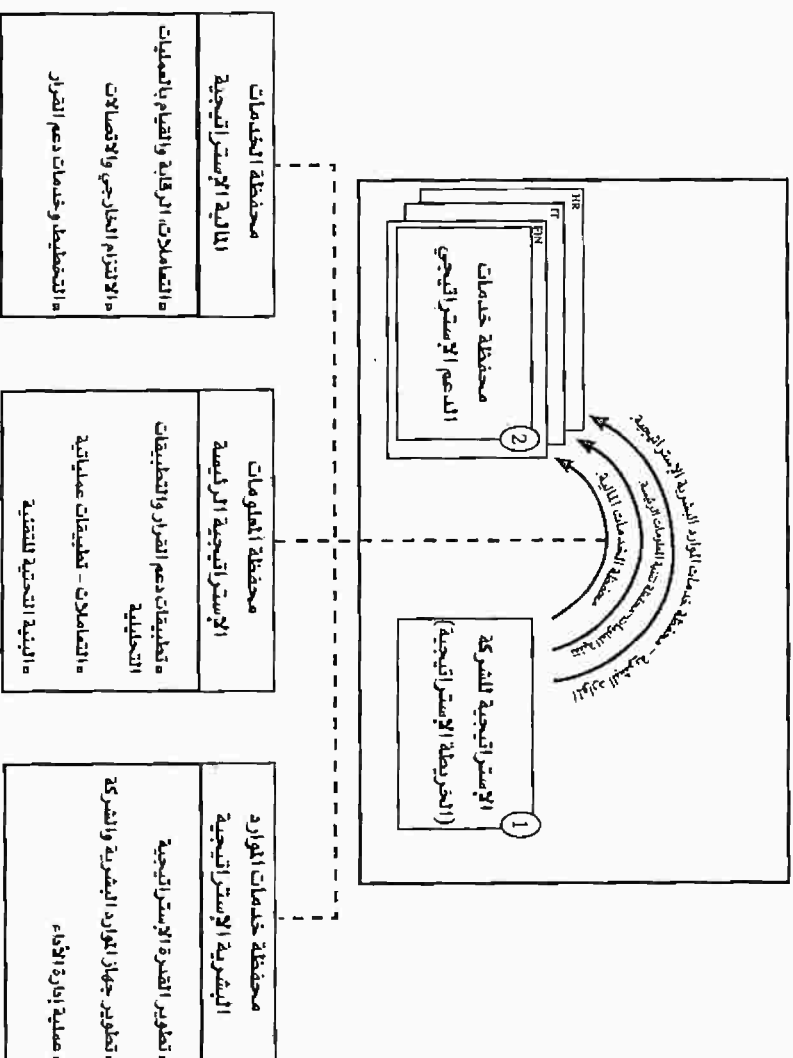
وسنشرح كيف تستطيع الشركات أن تطور محفظة الخدمات الإستراتيجية لمواردها البشرية عن طريق عرض حالة دراسية لشركة هاندمان.

دراسة حالة: شركة هاندمان

تعمل شركة هاندمان التي تباع بأكثر من مليار وثلث من الدولارات، وتضم 2300 عاملاً، كشركة قائمة في ميدان الموسيقى والتوزيع حتى للعديد من الشركات الرائدة مثل شركتي وولمارت وبست باي. وتواجه صناعة الآلات الموسيقية سلسلة من التحديات في المجال التجاري، ومنها التغيرات في التقنية، والقرصنة، والتركيز على الزبون، وتدهور الأسواق. وتبنت شركة هاندمان تحت قيادة رئيس الشركة ورئيس مجلس الإدارة ستيف شروم بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتوضيح إستراتيجيتها وتنفيذها.

ويعرض الجزء العلوي من الشكل 5-3 الخريطة الإستراتيجية لشركة هاندمان (باستثناء تصور التعليم والتنمية). والعملية الرئيسة في الخريطة هي استخدام المعرفة التخصصية لتلبية مطالب العميل لتصبح العلاقة بين الفنانين والعناوين الموسيقية (التي تقدم الموسيقى) وبائمي المفرق (الذين يبيعون الموسيقى للزبائن). والجودة بالعمليات الدقيقة والحاسمة لإدارة هذه العلاقة، وإدارة سلسلة التوريد تتمكن هاندمان من تقديم خدمات ذات نوعية أعلى مما يستطيع كل تاجر أن يقدمها بمفرده. كان ثمة ضرورة للجوء إلى تحولات إستراتيجية لتنويع أعمال الشركة بسبب وجود فرص نمورفت القدرات الجوهرية والخبرة التجارية. وأنزلت شركة هاندمان خريطتها الجغرافية إلى أقسامها الجغرافية الثلاثة الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، والمملكة المتحدة، وإلى ثلاث وحدات خدمة مشاركة: الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والمالية.

الشكل: 2-5: محافظة خدمات الدعم الإستراتيجية وتكون جسر بين الشركة والإستراتيجية الوطنية.

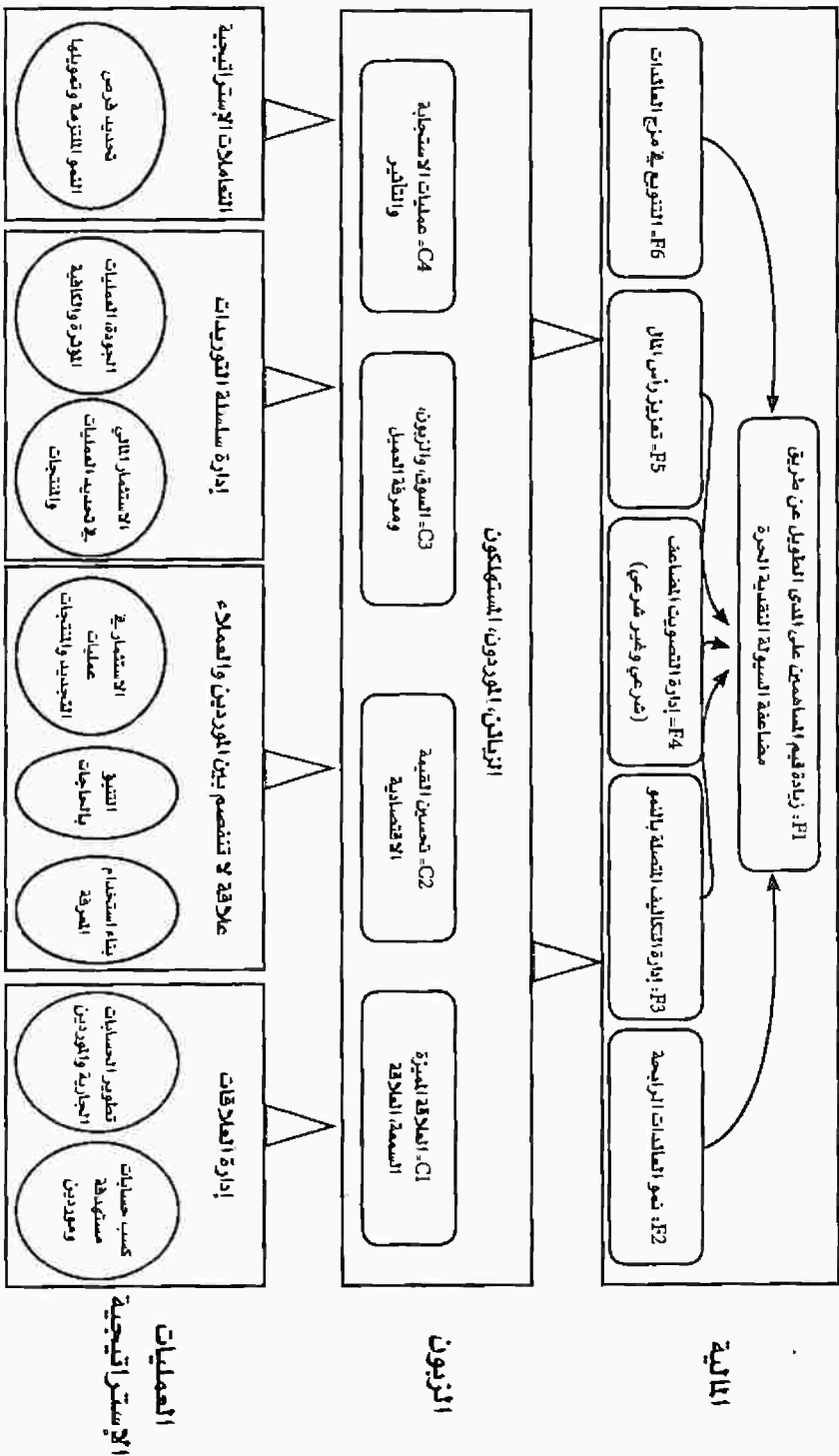


ويعرض النصف السفلي من (الشكل 5.3) كيف قامت إدارة الموارد البشرية في الشركة بتطوير مبادرات إستراتيجية لدعم إستراتيجية الشركة وفق مخطط هاندلمان. ولنبدأ بالمبادرة «ألف»: في (الشكل 5.3) حيث عمل المديرون التنفيذيون مع نظرائهم لتحديد أسرة أو أسرتين من أسر العمل اللتين يمكن أن تكونا أعظم تأثير على كل هدف من الأهداف الإستراتيجية الأربعة للشركة. وأنتجت هذه العملية تسع أسر عمل إستراتيجي تظهر في اللوح السفلي من الشكل (5.4). وعلى وجه الإجمال، يمثل العدد الكلي للعاملين في الأسرة التسعة المذكورة آنفاً 10% أقل من مجموع القوة العاملة والبالغة 2300 عاملاً. وهذا ما مكن إدارة الموارد في الشركة من تركيز جهودها لتطوير جهازها على العاملين الإستراتيجيين المهمين.

وظهرت فيما يتعلق بكل أسرة في الشكل (5.4) قام المدير التنفيذي للموارد البشرية بمقابلة العاملين الأساسيين، والمديرين لتحديد الكفاءات المركزية لأعضاء الجهاز العامل والضرورية لنجاحهم في مواقعهم (المبادرة في اللوح السفلي من الشكل 5.4). والأعمدة السفلى في الشكل (5.4) تلخص صور الكفاءات لكل أسرة عمل... مثلاً، يجب على مدير الحسابات أن يتمتع بمعرفة صناعية حسنة، ويجب أن يتفوق في إدارة العلاقات، والاتصالات، والتفاوض. ويجب على مدير الإنتاج أن يمتلك الكفاءات التقنية مثل تسعير المنتجات وشرائها، وإدارة المخزون، وكذلك كفاءات التعامل مع الأشخاص الآخرين في المفاوضات وعلاقات البيع. وتزودنا صور الكفاءة عندما تضاف إلى تقييم العاملين القائمين على العمل في كل أسرة عمل، بإطار لتحديد الثغرات عند الأفراد وعبر الشركة.

وفيما يتعلق بالمبادرة «C» في الشكل (5.3)، يعمل جهاز التدريب مع تصور الكفاءات لوضع قائمة مترابطة من دورات التدريب لإغلاق الثغرات المتعلقة بالمهارات في عمل الأسر الإستراتيجي. ويحدد تصور الكفاءات ستة كفاءات أساسية دولية (انظر عناوين العمود في الشكل 5.5) هي كفاءات عامة في كل الأعمال: الفطنة في الأعمال، والتخطيط والتنظيم، ومهارات الاتصال، والعمل بروح الفريق، وقيم الشركة، ومهارات القيادة. كما أنه حدد ثلاث عشرة كفاءة متعلقة بالعمل الفردي: الممارسات الأفضل، وكفاءة التعامل مع المستهلك، أو مع الزبون، والمعرفة الصناعية، والقدرة على التحليل المالي، والتجديد،

الشكل: 3-5 مصفوفة الخدمات الإستراتيجية للموارد البشرية في شركة هائلدال



محفظة الإستراتيجية للموارد البشرية

	تحديد أسس العمل الإستراتيجي A - وضع صورة القدرة B تطوير التدريب والقدرة C		تطوير القدرة الإستراتيجية
	تخطيط التطوير والمتابعة D اصطفاف المنطقة E		تطوير قيادة المنطقة
	عملية الأداء والتطوير F التعميمات والمكافآت G الاتصالات الإستراتيجية H		عملية إدارة الأداء

والتوجه التجاري، ومهارات التفاوض، وتدقيق العمليات، وإدارة المشروع، وتوجيه النوعية والجودة، وإدارة العلاقات، والتركيز على النتائج، والتفكير الإستراتيجي، والمعرفة التقنية.

قام جهاز التدريب بعد ذلك بإطلاق سلسلة مؤلفة من تسعة برامج تتعلق بتطوير الإدارة لمساعدة العاملين في الحصول على الكفاءات المحددة المطلوبة لمواقعهم وتقويتها. (انظر صف العناوين في الشكل 5.5). وجرى بهذه الطريقة الربط مباشرة بين المتطلبات الإستراتيجية للشركة، وميزانية التدريب، كما جرى تركيز ميزانية التدريب والموارد المخصصة له على المناطق التي تقدم أكبر عائدات الاستثمار.

كما قاد جهاز الموارد البشرية بالتماشي مع مركز إدارة الأداء (مجموعة بطاقة الأداء المتوازن) تنفيذ بقية المبادرات التي تظهر في أسفل اللوحة في الشكل (5.3).

المبادرة D: تخطيط التعاقب والتطوير: تحديد تشجيع الأفراد ذوي التطور العالي وتحضير خطة متابعة لكل عمل رئيس.

المبادرة E: الاصطفاف المنظماتي: تسهيل تصميم بطاقة الأداء المتوازن وإيصالها إلى كل مستويات الشركة.

المبادرة F: عملية الأداء والتطوير: مساعدة المشرفين والعاملين على تطوير الأهداف الشخصية، وبطاقات الأداء المتوازن، وخطط التطوير.

المبادرة G: التعويضات والمكافآت: تطوير برامج جديدة لمكافأة أصحاب الأداء الرفيع، وتشجيع العاملين لإنجاز الأهداف الإستراتيجية المالية منها، وغير المالية.

المبادرة H: الاتصالات الإستراتيجية: التواصل مع الشركة وتثقيف العاملين فيها حول الإستراتيجية عبر مجموعة واسعة من القنوات مثل الندوات خارج الموقع، والنشرات الإعلامية المتخصصة، واجتماعات الإدارة، وبرامج التدريب.

وأطلقت مجلة كريب على هاندلمان بعد ثلاث سنوات من استخدام بطاقة الأداء المتوازن أنها (أفضل الأماكن للعمل فيها في الجنوب الشرقي من ميشيغان لعام 2003). كما دخلت هاندلمان في قائمة «أفضل مئة شركة وألمعها للعمل معها في متروبوليتان مدة

أربع سنوات متعاقبة. كما سميت هاندلمان رجل العام كبائع جملة من قبل الجمعية الوطنية لتجار المفرق، وذلك لثلاث سنوات متعاقبة. وتشير هذه الجائزة إلى الإنجازات الضخمة، والدور الأساسي المتواصل كجزء متكامل مع سلسلة التوريد لمنتجات صناعة الموسيقى.

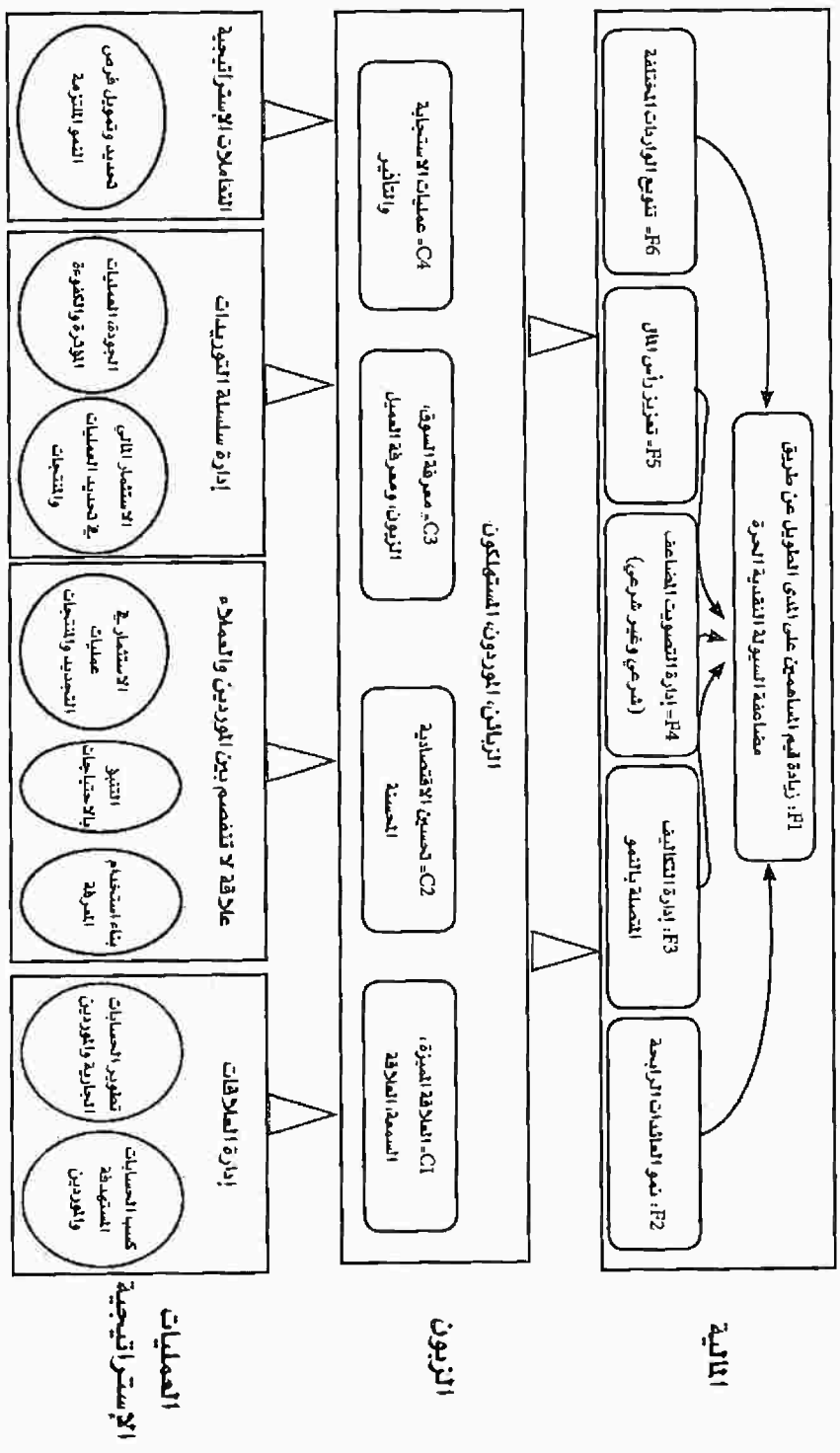
محفظة تقنية المعلومات للخدمات المشتركة

يتيح التطور المستمر وظهور المنتجات الجديدة في تقنية المعلومات، لكل شركة الفرصة لإنجاز في العمق لمستوى الأداء، وميزة المنافسة عن طريق اصطفاف هذا الهدف مع إستراتيجيات الشركة، وإستراتيجيات الوحدة التجارية⁽³⁾. أما الذين لا يسعون إلى تسلم مركز القيادة في ميدان تقنية المعلومات فإنهم يتعرضون لخطر أن يحتل منافسوه هذا الموقع. ويجب على أي شركة أن تكون جاهزة كحد أدنى لتكون متابعاً سريعاً للتغيرات التي يشهدها ميدان تقنية المعلومات، وأن تطور قدراتها وتكتسب القدرات الجديدة التي تظهر في هذا الميدان.

ويجب على كل شركة أن تحدد وتقدم نمطياً إدارات تتعلق بتقنية المعلومات اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها. وتتمتع محفظة تقنية المعلومات نمطياً، شأنها في ذلك شأن نظيرتها محفظة الموارد البشرية، بثلاثة مكونات:

- 1- تحليل الأعمال ودعم القرار: تطبيقات تشجع التحليل والشرح والمشاركة في المعلومات أو المعرفة.
- 2- تحول العمليات: الأنظمة التي تؤتمت الأحداث الرئيسة المتكررة في الشركة.
- 3- البنية التحتية: تتطلب الخبرة المشتركة في التقنية، وفي الإدارة، وزيادة قدرات التوزيع الفاعل، واستخدام رأس المال التقني.

ويشرح الشكل (5.6) توجهات المحفظة الإستراتيجية في شركة سيورت مان. ويظهر القسم الأعلى من الشكل صورة رفيعة المستوى عن الخريطة الإستراتيجية للشركة الإقليمية. ويظهر القسم الأسفل منه محفظة التطبيقات الإستراتيجية في الشركة. ولأن صناعة المفرق هي صناعة متحولة، فإن الاقتصاديات العملية المهمة يمكن إنجازها عبر الأتمتة الفاعلة لأنظمة التعامل التجاري.



مصدر المعلومات	المخطط الإستراتيجي	مدير سلسلة التوريد	المدير	المحل	المشتار الداخلي	مصدر الإنتاج	بائع مبدائي	مصدر الحسابات
يقدر أن يرى (الصوره) الكثيره) ويركز على أفضل مصالح الشركة	يقدر أن يرى (الصوره) الكثيره) ويحدد الفرص	يفهم كل خصوات تدفق الإنتاج من افتتان إلى العملاء	يركز على الإنتاج وحل المشكلات بسرعة	يقدر على استخدام أساليب لتفنية الصلبيه وتحديد بها	يقدر على البدء في تطوير اتجاه (استطيع أن أفعل)	يظهر معرفة في الصناعات والأشياء وعلاقاتها وخصائص	يعرض معرفة صميمية باتجاهات العمل في السوق	يقدر أن يبتني ويصاقل على العلاقات الداخلية والمخارجية
يرجع المعلومات ويشارك بها بطريقة واضحة وعفائة	يطبق فهماً للتحويل المالي لتقوم حيوية الفرص	يحدد الفرص للتحسين المستمر داخل سلسلة التوريد	يقدر على التنبئ السريع للتغير	يفهم أنماط تدوير البيع الوجه بوجه تفصيلي مع تركيز على النوعية	يقدر على رؤية (الصوره) الجدي) ونقصي بالحوال الشاملة	يقدر على تحليل أنماط التدوير ويتطور سيناريوهات مبيعات الإنتاج	يظهر تفكيراً خلاقاً لقيادة المبيعات باستخدام مهارات في الاتصالات المهنية	يعرض الجاه (استطيع أن أفعل) في حل مشكلات العميل
يقدر أن يتطور ويحفظ بجملة مشروع قابل للتطبيق	يقدر أن يتطور العمل عبر الإدارة	يظهر تفكيراً تحليلياً ليعده الحدود التشغيلية	تدق الإنتاج	يظهر معرفة صناعية وبالصم	يظهر معرفة بأفضل الممارسات الداخلية والخارجية	يقدر على بناء علاقات داخلية وخارجية والحفاظ عليها	يقدر أن يحسب أرقام المبيعات ويتقدمها	يستخدم مهارات الاتصالات المهنية
يظهر مهارات في حل المشكلات ومنها المشكلات المتعلقة بالتحول التامية	يملك مهارات تفويض قوية	الوقوف والحوال	يقدم توجيهاً واضحاً عن المحول	يظهر معرفة بالجاهات الزبون عبر الأسواق	يقدر على بناء علاقات داخلية وخارجية والحفاظ عليها	يملك مهارات تسهيل وتأمين للوجه الحول وحل المشكلات	يتقن مخصصاً يعرض اتجاه (استطيع أن أفعل)	يملك مهارات تفويض قوية

وقد نهضت شركة وول مارت لتصبح أوسع شركة بيع بالمفرق في العالم، وجاء ذلك جزئياً من تنقية بنية سلسلة التوزيع وإعادة تكوينها التي ربطت نقاط البيع التي يحصل منها الزبون على مشترياته بالجهة التي تعيد تجهيز نقاط البيع بالمواد المطروحة للبيع. وقد حددت شركة سبورت مان تطبيقات ثلاث لعملية التبادل التجاري بوصفها تطبيقات إستراتيجية: التطبيق B1: هو نظام إدارة المخازن الذي يؤتمت المعلومات الواردة من نقاط البيع. التطبيق B2: هو نظام الرقابة على المخزون الذي يثبت أن شركة سبورت مان لديها دائماً ما يكفي من المخزون من بضائعها الرئيسية. التطبيق B3: وهو نظام توزيع سريع لتزويد المخازن بالمواد اللازمة من مراكز التوزيع الإقليمية.

وبسبب كثافة البيانات الناتجة عن هذه التطبيقات، فقد استخدمت مراكز البيع بالمفرق وبفاعلية تطبيقات التحليل التجاري، وتطبيقات دعم القرارات لفهم سلوك الزبون، والتلاؤم بسرعة مع هذا السلوك. وقد حددت شركة سبورت مان ثمانية تطبيقات لدعم كل هدف من أهداف إستراتيجيتها الشاملة: هناك تطبيقان يُمزجان ويرسمان سلوك الزبون ويدعمان هدف «تطوير الفرع». تطبيق أبحاث السوق (A1): يحلل أجزاء الأسواق المختلفة، والتبديلات في مقترحات القيمة، وتطبيقات تحليل الزبون (A2) تظهر في ربحية⁽⁴⁾ الزبون والشراء المتقاطع ودورة المشتريات السنوية.

والقدرة على تطوير هذه التحولات وتطبيقات التحليلات تبنى على وجود بنية تحتية مهمة. وأكثر من نصف الميزانية النمطية لتقنية المعلومات يستثمر في مثل هذه البنية التحتية. التطبيق C1: بيانات المستودعات لدعم برامج دعم القرارات والعمليات التحليلية. التطبيق C2: إدارة العلاقات مع الزبون. التطبيق C3: الاستثمار في تقنية الاندماج في ترددات الراديو الدقيقة من مركز المعلومات.

وكما هو الأمر في محفظة الموارد البشرية، فإن محفظة تقنية المعلومات تتضمن نمطاً من عشرة إلى عشرين تطبيقاً محدداً لدعم إستراتيجية الشركة زائد مبادرات إضافية لدعم إستراتيجية كل وحدة تجارية على حدة. ويجب أن تتحول هذه المبادرات إلى خطة تحدد كيف ستتطور المبادرات وكيف سيجري تطويرها.

المحفظة المالية للخدمات الإستراتيجية

تتصف الوظيفة المالية بأنها تتحمل مسؤوليات قانونية وعملياتية للشركة. وتتضمن هذه المسؤولية إدارة التعامل المالي، مثل المبالغ القابلة للتحويل والمدفوعات، وقوائم الرواتب والأجور، والتعويضات والحوافز، كما تتضمن التقارير المالية للمستثمر، وإدارة العلاقات مع مدققي الحسابات الداخليين والخارجيين، والتقارير التي ترفع إلى مجلس الإدارة، والتقارير الإدارية مثل التقارير المالية الشهرية، وتقارير الفروق في الميزانية والخلافات فيها.

هذه المسؤوليات ضرورية لكل شركة كي تقوم بعملها. لكن إن لم تحاول الإدارة المالية أن تحدد إستراتيجية تكوين القيمة، فإن المسؤوليات القانونية والعملياتية سوف تهيمن على برنامج عملها. وفي حين تستمر الإدارة المالية في خدمتها لأدوارها في المسؤوليات القانونية والعملياتية، فإنها تستطيع أن تضيف قيمة عن طريق بناء شراكة إستراتيجية مع المديرين الميدانيين في كل الشركة. ويساعد تقديم مثال عن خدمة الدعم الإستراتيجي، وهو مساعدة مدير ميداني كبير، على فهم التقارير عن الزبون وأرباح خط الإنتاج الممكنة والعمل مع مدير إنتاج لتطوير خطط العمل التي تحول علاقات الإنتاج والعلاقات غير المربحة مع الزبون إلى علاقات مربحة. وعلى الجهاز الإستراتيجي للشركة أن يجسد المبادرات في الأعمال والبرامج المتقاطعة في عملية وضع الميزانية والتخطيط المرحليين.

وحددنا في الشكل (2 - 5) ثلاثة مكونات للمحفظة المالية النمطية للأجهزة الإستراتيجية:

- 1- الإشراف على التبادل التجاري والعمليات: تعزيز أنظمة التبادل التجاري وفعاليتها مثل إدارة رأس المال العامل، وتحليل الأخطار لتسهيل إستراتيجيات حماية الموجودات الإنتاجية للوحدات التجارية، وإستراتيجيات إدارة الأخطار.
- 2- الاتصالات والالتزام بالتعليمات الخارجية: التأكيد على طاعة النظم القانونية، والاتصالات الخارجية، والنشبت من أن التقارير والبيانات التي تقدم للخارج تعكس بوجه مناسب إستراتيجية الشركة.

3- التخطيط ودعم القرار: التحليل، والتشاور، والأنظمة التي تحسن من إدارة الإستراتيجية عبر الشركة.

يقدم الشكل (5.7) مثالاً عن تطوير محفظة الجهاز المالي في شركة ريتيل، وهو اسم مستعار، وهي بنوياً شبيهة بشركة هاندلمان. يظهر النصف العلوي من الشكل خريطة جزئية للإستراتيجية التي تحدد الأهداف المالية، وأهداف الزبون، وأربعة أهداف تتعلق بالعملية الداخلية، وحدد الجهاز المالي في ندوة عمل مع مديري خطوط الإنتاج كيف استطاع أن يضيف قيمة للإستراتيجية. وقد جرى تظليل هذه الأهداف على الخريطة الإستراتيجية.

وقد وجدت محفظة الأجهزة المالية الإستراتيجية في اللوحة السفلية من الشكل. ويحوي قسم التخطيط ودعم القرار في المحفظة ثلاث مبادرات: A- نموذج إحصائي لعمل بيانات تاريخية لتحسين دقة الاستشراف (التنبؤ). B- تحليلات التكلفة استناداً إلى الفاعلية، وهي تحسب ربحية المورد وخط الإنتاج. C- برامج تخطيط مالي متقدمة وكفاءة لدعم عمليات اندماج الشركة، وعمليات التملك. أما المبادرات المتبقية فهي أشبه بالبنية التحتية، وليست مرتبطة بعمليات بعينها على الخريطة الإستراتيجية.

وهناك أربع مبادرات إستراتيجية تشمل التعامل التجاري، والتحكم، والقيام بالعمليات. D- تحسين التحكم والإشراف. E- كفاءة عمليات التعامل التجاري. F- إدارة الضرائب. G- الارتفاع بحجم السيولة النقدية إلى أقصى حد ممكن. أما قسم الإذعان للمطالب والاتصالات الخارجية فتشمله المبادرة H - وهي الالتزام والخضوع لقانون ساربانز أوكسلي. وأخيراً المبادرة، I- وهي تحسين التواصل مع المستثمرين، وتهدف إلى التأثير في الهدف المالي المتعلق بإدارة الضرائب (المبادرة F6 إدارة سلسلة الفروع). وتكوّن هذه المبادرات التسع محفظة الخدمات الإستراتيجية التي تقدم وتدار من قبل الجهاز المالي.

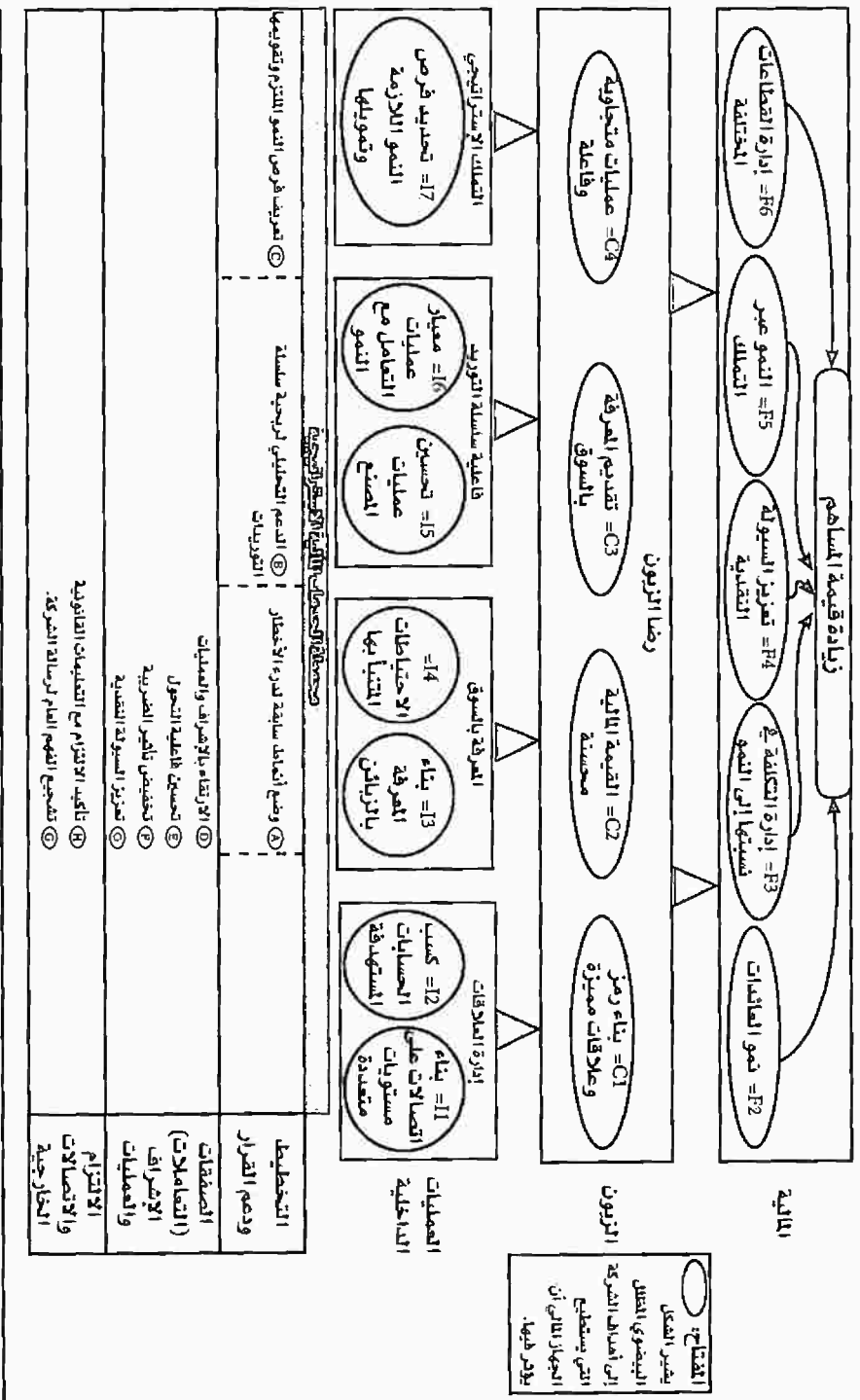
اصطفاف جهاز الدعم

عندما يجري تأسيس الخدمات الإستراتيجية لوحدة الدعم، يصبح على هذه الوحدة أن تطور إستراتيجيتها لتتقدم وتلبي الخدمات الموعودة المنوطة بها. ويجب على هذه الإستراتيجية بدورها أن تترجم في الخريطة الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن اللتين توصلتا هذه الإستراتيجية إلى جميع العاملين في وحدة الدعم، وتساعد في توجيه أداء وحدة الدعم لتقديم خدماتها الإستراتيجية.

وتتملك وحدة الدعم، شأنها في ذلك شأن الوحدة التجارية، مهمة، وزبائن، وخدمات، وعاملين. وتتمتع بعض وحدات الدعم مثل إدارة تقنية المعلومات، وشركات الخدمات المالية، وميزانيات يمكن أن تضع هذه الشركات في قائمة الشركات المئة الأضخم. ولكن إدارات الدعم تختلف عن الوحدات التجارية بطريقتين: فوحدات الدعم لا تؤسس لتحقيق ربحاً؛ لأن هدفها هو دعم الوحدات التجارية في خط إنتاج الشركة لتوليد العائدات وتحقيق الأرباح. وكذلك، غالباً ما يكون المتعاملون مع وحدات الدعم من داخل الشركة وليسوا من خارجها؛ لأن المتعاملين معها هم الوحدات التجارية الداخلية والعاملون فيها الذين يستخدمون أو يستفيدون من الخدمات التي تقدمها وحدات الدعم. ومن المفيد عند تكوين الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لوحدة الدعم أن ننظر إلى وحدة الدعم على أنها «تجارة داخل تجارة». ويجب أن يكون لوحدة الدعم، في أعلى المستويات، هدف الشركة الرئيس نفسه المتقدم على كل الأهداف الأخرى، وهو الذي يعمده بعضهم تحقيق القيمة للمساهم (وما يساوي ذلك في المؤسسات غير الربحية). ومن الضروري أن يبقى جميع العاملين في الشركة سواء في وحدات الدعم أو وحدات الإنتاج في تركيز على الحد الأعلى من النجاح، إذا أرادوا أن يقوموا بمهامهم كجزء من فريق الشركة.

وينقسم التصور المالي للخريطة الإستراتيجية لوحدة الدعم إلى عاملين: الكفاية والفاعلية (التأثير). تتعامل كفاية وحدة الدعم مع مسائل تقليدية مثل كلفة الخدمات التي تقدمها، والتزامها بالميزانية. وأما فاعلية وحدة الدعم فتشير إلى التأثير الذي تمارسه هذه الوحدة على إستراتيجية الشركة. ويشار إليها أحياناً وكأنها «بطاقة ربط»؛ بمعنى أنه يجب أن تحدد موضوعات التأثير ما هي الأهداف والإجراءات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن في الشركة التي ستؤثر فيها وحدة الدعم بوجه مباشر.

الشكل: 5-7 معادلة الخدمات المالية الإستراتيجية في شركة بيع بالتجزئة



الافتتاح: يشير الفعل
 البيضاوي المائل: إلى أهداف الشركة التي يستطيع الجهاز تلبية أن يولد فيها.

وعلى سبيل المثال، يمكن لإدارة الموارد البشرية بوساطة تطوير برامج القيادة أن تحسن قدرة الشركة على النمو عن طريق التملك. «والنمو الناجح عبر التملك» يجب أن يظهر على بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية المرتبطة. ومع أن إدارة الموارد البشرية ليست لها سيطرة مباشرة على الهدف -وبالإضافة إلى ذلك فإن النجاح يتطلب جهود إدارات أخرى- فإن تنظيم الموارد البشرية يقاس (ويكافأ جزئياً) استناداً إلى أهداف بطاقة الأداء المرتبطة به. وهذا يؤكد أنه على وحدة الدعم أن تتذكر باستمرار وتلتزم بالسبب الأعلى الذي وجدت من أجله، وهو تعزيز إستراتيجيات الوحدات التجارية والشركة.

وقد لاحظنا أن بعض وحدات الدعم قد بنت خرائطها الإستراتيجية وكأنها شركات غير ربحية مع تصور الزبون في رأس القائمة، والتصور المالي وكأنه تصور إضافي، وذلك عن طريق التركيز على الكفاية، والإنتاجية، وإدارة الموارد. ومع أننا نتعاطف مع هذا التصور فإننا لاحظنا أيضاً أن معظم وحدات الدعم تريد أن ينظر إليها على أنها تساهم في تكوين القيمة داخل شركاتها، ولهذا فهي تحوي وبوجه مدروس أهدافاً مالية في المستوى الأعلى من خريطتها الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن التابعة لها. إنها تريد أن تقود عملية تكوين القيمة في الشركة، وليس مجرد وحدات دعم داخلية أسيرة.

وتمتلك وحدات الدعم عادة طبقتين من العملاء:

1- مديري الوحدات التجارية فتزودهم بالخدمات مباشرة، و

2- العاملين والعملاء الخارجيين المستفيدين ومتلقي الخدمات.

إنها إستراتيجية التعاطف مع الزبون النمطي، أو إستراتيجية تقديم الحلول للزبون الشامل، وتنادي ببناء شراكة تجارية مع عملائها. ويجب أن تفهم كل وحدة دعم إستراتيجية عملائها، وتستخدم خبرتها الوظيفية لإيجاد الحلول وتقديمها للعملاء لتحقيق نجاحهم.

ويضم تصور العملية الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن العائدة لوحدة الدعم ثلاثة موضوعات. يركز الموضوع الأول على الجودة العملية للوظيفة التي ستقود هدف الكفاءة للتصور المالي. وتتضمن الإجراءات الرئيسة لهذا الموضوع التكاليف فيما يخص التعامل التجاري، والجودة، وزمن الاستجابة لما يطلب منها.

ويتعامل الموضوع الثاني مع كيفية إدارة العلاقة بعملائها الداخليين. وشركات الخدمات مثل شركات IBM، وأكسنتشر، وED تركز وقتاً مهماً لتحديد العمليات والمهارات المطلوبة لإدارة علاقة فاعلة. وهذا هو جوهر إستراتيجياتها في حساب تطورها. يجب على جهاز الدعم الداخلي ألا يكون مختلفاً فهم أيضاً شركات خدمات. وعليها أن تقوم باستثمار مشابه وهو تحديد عملية إدارة العملاء. وقد كشفت تقنيات متعددة مثل تعيين مدير للعلاقات المحددة، والتخطيط المتكامل، واتفاقيات تقديم الخدمات، والقيام بمقابلات مع العملاء، كشفت عن فاعليتها.

ويتعلق الموضوع الثالث بالدعم الإستراتيجي للأعمال. يقود هذا الموضوع عنصر التأثير في الاستعمال، مزوداً العملاء بقدرات جديدة تعزز إستراتيجياتهم. وتختلف بنية هذا الموضوع من وظيفة إلى أخرى. وتعكس هذه البنية فئات ومتطلبات محددة موجودة في حقبة الخدمات الإستراتيجية الوظيفية التي تحدثت العمل سابقاً.

ويعكس تصور التعلم والنمو الحاجات المحددة للجهاز الوظيفي للتدريب والتقنية ومناخ الدعم في العمل.

وباختصار، يجب أن تتحالف إستراتيجية وحدة الدعم مع إستراتيجيات الشركة والوحدات التجارية. وتحدد محفظة الخدمات الإستراتيجية (نذكر بالشكل 1.5) كيف تقوم وظيفة الدعم بتحقيق تحالف أهدافها مع أهداف خط الإنتاج في الشركة. ويجب أن تنعكس هذه الرابطة بوضوح في تصور العميل في بطاقة الأداء المتوازن لوحدة الدعم. ويجب أن تقيس المقابلات المتكررة مع الزبون التقدم المتحقق من تقديم المبادرات في محفظة الخدمات الإستراتيجية، ويحدد تصور العملية الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن الطريق التي تزود بها الوحدات التجارية بالدعم الإستراتيجي.

والآن سوف نشرح كيفية استخدام الهندسة العامة في تطوير الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن في ميادين الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والمالية.

اصطفاف جهاز الموارد البشرية

يمثل الشكل (8.5) لوحة الخريطة الإستراتيجية لوحدة الموارد البشرية، أما الشكل (9.5) فيمثل اللوحة المتصلة ببطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية⁽⁵⁾، وقد برهنت اللوحتان على أنهما نقطة البداية المؤثرة التي تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تتكيف مع أوضاعها الحقيقية.

ويحوي التصور المالي لبطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية عاملين: فاعلية الموارد البشرية، وتأثير الموارد البشرية. وتتعامل الفاعلية عموماً مع المسائل العملية لموضوعات التكلفة المتصلة بالخدمات. والشواخص الدلالية المتصلة بالمعدلات الخارجية تستخدم مراراً هنا. مثلاً، كي نحقق تركيزاً على الإنتاجية يمكننا أن نقارن قاعدة «تكاليف إدارة المنافع في العامل الواحد» باقتراحات الموردين الخارجيين.

ويمكن قياس تأثير الموارد البشرية عن طريق ربط بطاقة الأداء، وهي مجموعة صغيرة من الإجراءات تتخذ مباشرة من بطاقة أداء الشركة؛ لأن جهاز الموارد البشرية يمكن أن يؤثر أيضاً بوجه غير مباشر في الرقابة. مثلاً، إذا كانت إستراتيجية الشركة هي النمو بوساطة التملك فيمكن لبطاقة الأداء المرتبطة أن تقيس «الاحتفاظ بالجهاز الرئيس»، و«زيادة المبيعات عبر البيع المتقاطع»، بفوائد الاندماج المتحققة.

وتتعامل أجهزة الموارد البشرية مع نوعين من العملاء: الوحدات التجارية الأساسية التي تتشارك معها الموارد البشرية في تقديم خدماتها، والعاملين أنفسهم وهم المتلقون المباشرون لمنظومة كاملة من خدمات الموارد البشرية. وتطلع الوحدات التجارية إلى الموارد البشرية أن تقيم معها شراكة مهنية للدعم الممكن تحديده. وتعكس بعض الشركات هذه الشراكة المهنية فتستبدل تسمية تصور العميل بتصور الزبون.

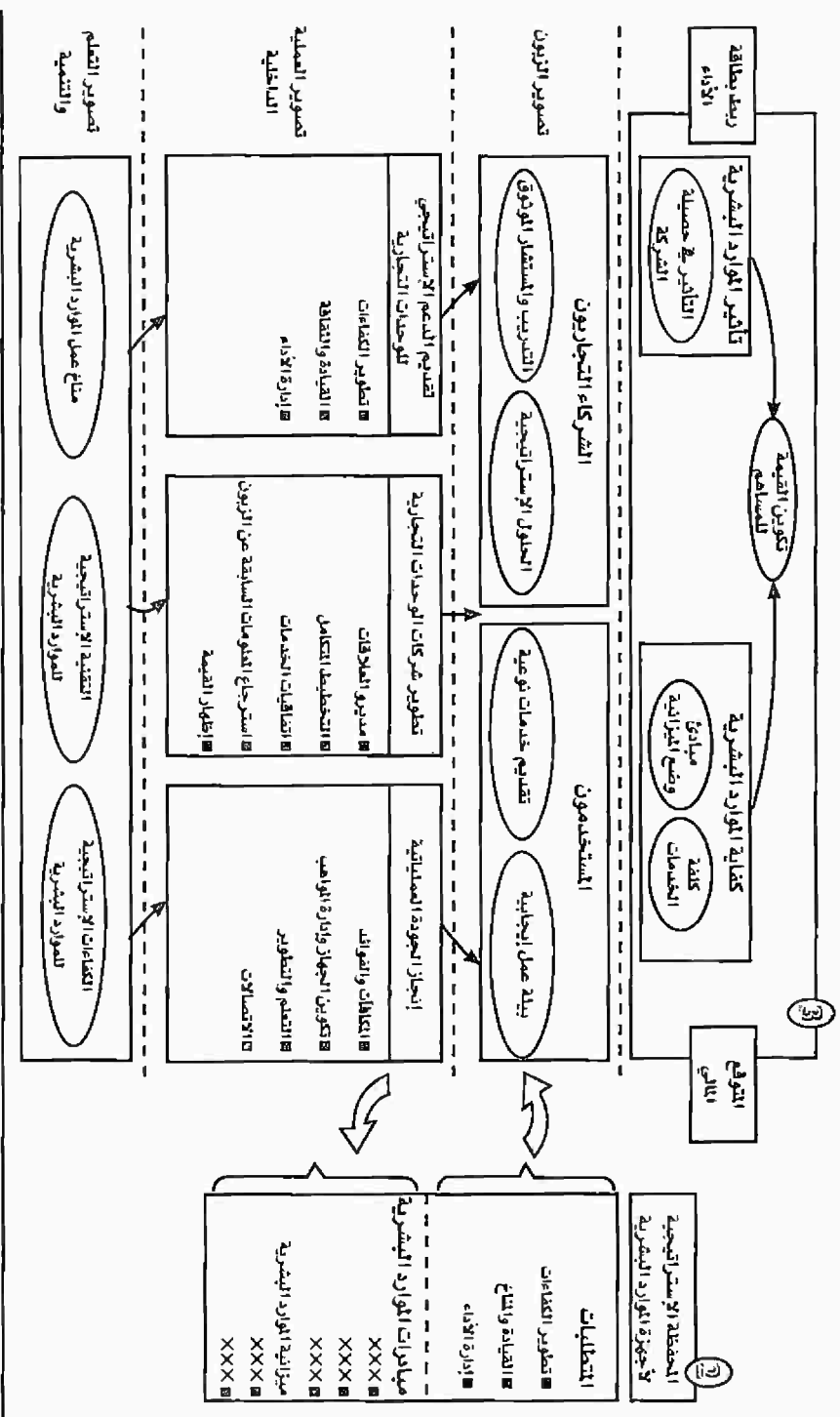
وتضع إدارة الموارد البشرية بدورها الحلول المطروحة في محفظة خدماتها الإستراتيجية، وتحمل مسؤوليتها. وتتضمن إجراءات بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بشراكة الموارد البشرية مع الوحدة التجارية استرجاعاً يتعلق بالأشياء التي وعد بها في الخطوة المطورة المشتركة (وغالباً ما توصف الأشياء الموعد تقديمها في متن اتفاقيات لخدمات بين وحدة الدعم، وبين الوحدة التجارية المتعاملة معها)، كذلك لتقويمات مديري

الوحدة التجارية للقدرات المهنية، وتوجهات خدمات العاملين في جهاز الموارد البشرية الذي تقيم معه علاقات مباشرة. ويمكن لعلاقة الموارد البشرية بمجموعتها الأخرى من الزبائن -نعني العاملين- أن تقاس عن طريق فحص قناعة العاملين بالبرامج والخدمات التي تقدمها الموارد البشرية. ويبنى تصور هذه العملية الداخلية عموماً على ثلاثة موضوعات:

الموضوع الأول: «أنجز الجودة العملية» التعامل، والكفاءة في تقديم معظم برامج الموارد البشرية على مستوى الشركة. وهي تؤثر في الهدف المالي للموارد البشرية كي تبقى في إطار الميزانية، في الوقت الذي يجب أن يقدم فيه المزيغ المتوقع مع جودة الخدمات. وهذا يعني عموماً تقدير التكاليف في نسبتها إلى التعامل، وجودة وتحديد المواعيد الزمنية لخدمات الموارد البشرية مثل برامج المكافآت والمنافع، والتجديد، والتدريب، ومراجعات الأداء السنوي.

الموضوع الثاني: «تطوير شراكات الوحدة التجارية» وغالباً ما تكون الإطلالة عليه في أثناء الممارسة. ويتضمن تطوير عملية أساسية هدفها إدارة العلاقات بالوحدات التجارية. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى أنواع العمليات الأساسية نفسها في إدارة عمليات العملاء (التخطيط، وإدارة المحاسبة، والاسترجاع، والمقابلات) التي تستخدمها الوحدات التجارية مع عملائها الخارجيين. ويمكن أن تتضمن إجراءات بطاقة الأداء المتوازن لهذا الموضوع مؤشر الوضع القائم عن مستوى العلاقات المهنية، مثل نسبة الوحدات التجارية إلى خطط الدعم الإستراتيجي للموارد البشرية، وكذلك حساب مدى التطور الحاصل، مثل الوقت المنفق في استشارة العملاء.

الموضوع الثالث: «الدعم الإستراتيجي للوحدات التجارية»، ويربط جهاز الموارد البشرية إلى محفظة الخدمات الإستراتيجية العائدة له. والأهداف عموماً تظهر في الميادين الرئيسة التي يريها الشكل (8.5): بناء الكفاءات الإستراتيجية للعاملين، وتطوير القادة، وغرس الالتزام بإدارة الأداء. وعلى جهاز الموارد البشرية الاستجابة للمتطلبات المحددة لتقديم الخدمات الإستراتيجية الواردة في محفظة الموارد البشرية، وأن يحدد برامج ومبادرات معينة لتلبية متطلبات إستراتيجية الوحدات التجارية (ومنها ميزانية للمبادرات)، ثم عقد اتفاق خدمات يحدد البرامج الزمنية المحددة، وتنفيذ الوعود، وتكوين الجهاز العامل.



ويصح تصور التعلم والنمو في الخريطة الإستراتيجية للموارد البشرية مسألة نمطية في الكثير من أجهزة الموارد البشرية، فأطفال صانع الأحذية يمشون حفاة. وكذلك المهنيون في الموارد البشرية غالباً ما لديهم، شأنهم في ذلك شأن جميع العاملين الآخرين، حاجة إلى التدريب، ولأنظمة معلومات، وللإصطفاف، وإدارة الأداء. ويجب على العاملين في هذا الجهاز بوجه خاص، وفي حين يحول جهاز الموارد البشرية اقتراح القيمة إلى علاقات تشاور بالوحدات التجارية، أن يكتسبوا من علاقات التشاور بوجه كامل مجموعة خبرات جديدة. ويجب أن تخضع البرامج الداخلية للعاملين في الموارد البشرية إلى معايير الجودة نفسها التي تخضع لها برامج زبائن الوحدات التجارية. ويجب أن ينظر إلى العاملين في الموارد البشرية بوصفهم عملاء لإدارة الموارد البشرية؛ بسبب هذه الخدمات التي تتضمن خططاً إستراتيجية، ومديري علاقات عمليات استرجاعية.

ويعرض العمود الرابع في بطاقة الأداء المتوازن (الشكل 9.5) المبادرات الإستراتيجية التي تدعم الأهداف الإستراتيجية في الوحدة التجارية، والإجراءات، والمستهدفات. وهذه المبادرات هي الأعمال والتدخلات التي تقود إلى تنفيذ إستراتيجي ناجح. ويجب تخصيص ميزانية لهذه الوحدات بحيث يمكن إجراء مبادلات مرتكزة إلى معلومات دقيقة. كما تدعم كل المبادرات المرئية في الشكل (9.5) الإدارة الداخلية لتنظيم الموارد البشرية، هذه الموارد مع العمليات الداخلية (13) يتضمن الدعم الإستراتيجي للوحدات التجارية. وتنتج هذه العملية والمبادرات المرافقة لها الأشياء التي وعد بها عملاء الموارد البشرية. ويجب أن تصادق الوحدات التجارية على ميزانية هذه المبادرات كجزء من الخطة السنوية لوحدة الموارد البشرية.

دراسة حالة: الموارد البشرية في شركة إنجرسول راند

كما قد قدمنا إستراتيجية شركة إنجرسول راند والخريطة الإستراتيجية لها في الفصل الثالث (نذكر بالشكل 3.4)، وكانت إستراتيجية إنجرسول راند على مستوى الشركة الانتقال من كونها شركة متنوعة الاستثمارات وعلى أعلى مستوى ومنظمة على طريقة أقسام إنتاجية مستقلة (تعمل بوجه مستقل أو تستطيع أن تعمل بوجه مستقل)، لتصبح

شركة أكثر تكاملاً في حلولها بحيث تتوجه إلى السوق كفريق وليس كأقسام مستقلة، وتعمل على تكامل منتجات وحدات تجارية مختلفة لتلبية الحاجات الفردية للعميل. وكانت التطبيقات التي نفذت لتحول الشركة وثقافتها عميقة. وكان هدفها الإستراتيجي «الارتفاع بقوة بشركتنا عبر ازدواجية المواطنة». وقد ظهرت الحاجة إلى كفاءات جديدة، وقيم جديدة، والمشاركة في المعرفة، وتوسع رؤى العاملين إلى أبعد من حدود أقسامهم الإنتاجية إلى أفق شركة إنجرسول راند كلها.

وطلب المدير التنفيذي لشركة إنجرسول من جهاز الموارد البشرية أن يقدم المساعدة لتنفيذ موضوع المواطنة المزدوجة. وقد ابتدأ دون رايس نائب الرئيس في إدارة الموارد البشرية والخدمات الدولية جهوده بتطوير خريطة إستراتيجية لهذا البرنامج (انظر الشكل 10.5). وتوجّهت الموضوعات الثلاثة الأولى المتعلقة بعملية الجودة وهي: «تطوير القادة»، و«قيادة أداء الشركة»، و«بناء الكفاءات إستراتيجية للعاملين»، بوجه خاص إلى البرنامج الإستراتيجي للشركة. أما الموضوع الرابع وهو تحقيق جودة عمليات الموارد البشرية «فيركز على مستوى جودة الخدمات العملية وكفاءتها مثل تقديم المكافآت والمنافع.

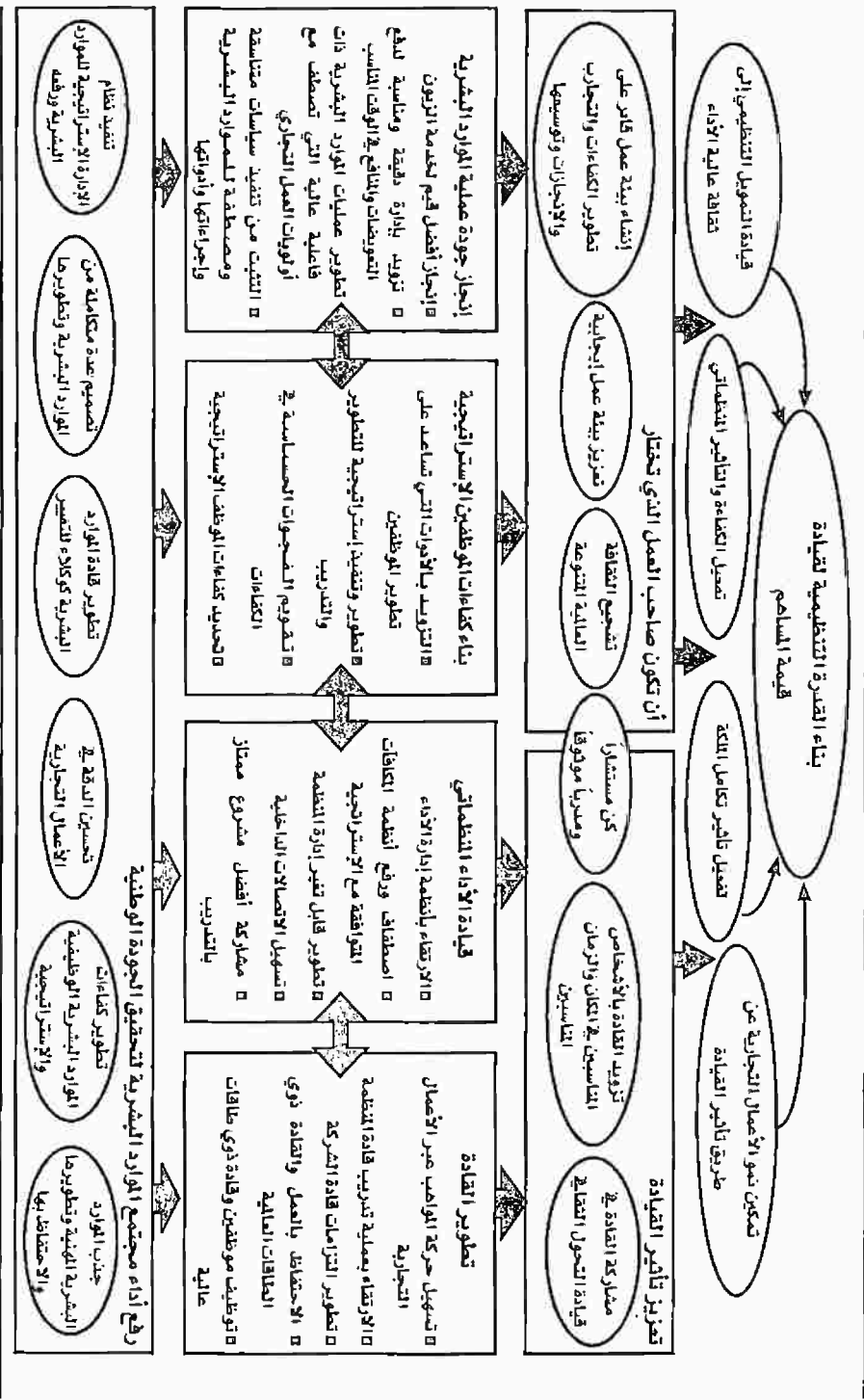
وتقدم موضوعات الجودة الأربعة للموارد البشرية بطريقة جماعية اقترح قيمة إلى مجموعتي عملائها الوحدة التجارية، والعاملين. كان اقتراح القيمة للشركاء في الوحدة التجارية: «رفع سوية تأثير القيادة»، وفيما يخص العاملين: «كن العامل المتميز من بين عاملي شركة إنجرسول راند». وقد أدى تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على النتائج المالية إلى تحقيق نتائج ظهرت في التصور الآتي:

• ازدياد وتيرة نمو الأعمال عبر القيادة الأفضل.

• امتلاك التأثير زاد من التوجه نحو ثقافة الفريق.

• ارتفاع وتيرة تطوير الكفاءات بوساطة إدارة أفضل لعمليات الموارد البشرية.

وقد علق هيرب هانكل المدير التنفيذي لشركة إنجرسول راند على التوجه الذي أخذته مجموعة الموارد البشرية في الشركة بقوله: «لم أر أبداً أي شيء يربط بوضوح



القيمة التي تضيفها وظيفة الدعم إلى الوحدات التجارية. ويجب أن نستخدم هذا كأداة للبحث عن عاملين محترفين كي يعملوا في الموارد البشرية. فإذا لم يقبل أي فرد بهذا، عندها سنصبح غير راغبين في بقائه في الشركة⁽⁶⁾.

اصطفاف جهاز تقنية المعلومات

استناداً إلى خبرتنا مع عشرات من أجهزة تقنية المعلومات، قمنا بتحضير اللوحة الشاملة لإستراتيجية إدارة عامة لتقنية المعلومات معروضة في الشكل (11.5)⁽⁷⁾. وتشرح هذه اللوحة الانسجام الذي يجب أن يبلغه جهاز تقنية المعلومات: أن يكون كفوّاً في قيادة الخدمات الضرورية في حين تطور قدراتها لتتعاون مع الوحدات التجارية، مقدمة لها خدمات أرفع مستوى، وحلولاً، وتقنيات لدفع إستراتيجياتها إلى الأمام. هذا التوضع الإستراتيجي يحول النقاش من سؤال كم يجب أن ننفق على تقنية المعلومات إلى سؤال: كم يجب أن نستثمر في تقنية المعلومات كي ندفع ببرنامج الشركة الإستراتيجي إلى الأمام.

ويعكس التصور المالي أهدافاً لخفض تكاليف وحدة التزويد بالخدمات الأساسية لتقنية المعلومات، في حين تشجع في الوقت نفسه محصلات الشركة عن طريق الانتشار الفاعل لمنتجات تقنية المعلومات وخدماتها. وتتحالف إستراتيجية وحدة تقنية المعلومات مع إستراتيجية الشركة بوساطة محفظة الخدمات الإستراتيجية لتقنية المعلومات التي انبثقت من إستراتيجية الشركة، وجرى التفاوض عليها مع الوحدات التجارية.

ويقاس النجاح في تقديم محفظة البنية التحتية والتطبيقات، في تصور الزبون، في مستويين: (1) المستوى الأساسي للكفاءة: القدرة على تقديم خدمات عالية المستوى يمكن الاعتماد عليها وفي تكلفة منافسة و(2): مستوى تحقيق القيمة المضافة، حيث يساعد جهاز تقنية المعلومات الوحدات التجارية لتصبح أكثر إنتاجية وربحية، وتصبح في حدها الأعلى عنصراً حيوياً في نجاح إستراتيجيات الوحدات التجارية، هذه الإستراتيجيات الموضوعة لجعل الأمر مختلفاً. وتنظم العملية الداخلية بوساطة ثلاثة أهداف إستراتيجية:

1- إنجاز الجودة العملياتية عبر الوصول إلى المعلومات الدقيقة والمصادر الحاسوبية الموثوقة، بتكاليف معقولة. وتزود وحدة تقنية المعلومات بمحفظة تكاليف فاعلة لإنجاز البنية التحتية الأساسية لتقنية المعلومات -وقد تطلب أن يقدم جهاز التقنية: المعلومات المشتركة، والخبرة الإدارية، والخدمات الحاسوبية إلى العاملين- وكذلك التطبيقات التقنية الأساسية، ومنها تخطيط موارد الشركة، والأنظمة الأخرى التي تؤتمت التعاملات الأساسية المتكررة للشركة.

2- تكوين الشراكة مع الوحدة التجارية ودعمها: تصبح وحدة تقنية المعلومات المستشار الموثوق عند مديري التشغيل في كيفية نشر تقنية المعلومات لتحسين ربحية الوحدة التجارية، ورضا العميل الخارجي. وتتضمن التقنية تطبيقات تحليلية: الأنظمة والشبكات - مثل إدارة العلاقات مع العميل، وحساب التكاليف المستند إلى النشاطات التي تشجع على التحليل، والشرح، والمشاركة في المعلومات والمعرفة.

3- تزويد الوحدات التجارية بالدعم الإستراتيجي: تقدم وحدة تقنية المعلومات الحلول الجديدة والخلاقة والمستندة إلى التقنية، التي تساعد الوحدة التجارية على تهيئة نفسها للاستفادة من ميزة التنافس. وهي تقدم التطبيقات التقنية، والأنظمة والشبكات التي تبدل من نمط الأعمال السائد في الشركة.

يساعد الهدف الأول على إبراز قدرات المجموعة لدعم قدرة تقنية المعلومات للوحدات التجارية بتكاليف منافسة، بالتزامن مع تقديم الخدمات الموثوقة، ومستوى ثابت من الجودة. ويمكّن الموضوع الثاني المجموعة من تطوير الحلول وتكييفها لتلائم احتياجات كل وحدة من الوحدات التجارية. وبهذه الطريقة تصبح إدارة تقنية المعلومات شريكاً إستراتيجياً للوحدة التجارية وتشترك معها في تكوين الإستراتيجية وتنفيذها. وتعرض مجموعة تقنية المعلومات في الموضوع الثالث، وهو موضوع قيادة الحلول، برمجة حاسوبية لقيادة الإنتاج التي تدعم إستراتيجية الوحدة التجارية المتميزة، عن طريق تقديم الحلول الجديدة والخلاقة والمبنية على المعلومات، إلى كل من العميل والمورد.

ويمكن لوحداث تقنية المعلومات الداعمة أن تؤثر فقط في المبادرات الواردة في الهدف الأول، تزويد البنية التحتية الأساسية لتقنية المعلومات وتطبيقاتها بتكلفة منخفضة، مع وثوقية عالية في الحصول عليها. ويمكن للشركة الأم أن تقرر حينها أن هذه المنتجات الأساسية والخدمات من تقنية المعلومات يمكن الحصول عليها بوجه أكثر فاعلية عن طريق العهدة بهذه الوظيفة إلى مورد خارجي يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة واقتصاديات كونية في الحصول على مصادر تقنية المعلومات وتشغيلها. وقد ترغب مجموعة تقنية المعلومات الداخلية في أن تميز نفسها عن المزود الخارجي عن طريق تقديم عرض موضوعات الشراكة الإستراتيجية وقيادة الحلول إلى شركائها في الوحدات التجارية. ويتطلب هذا الأمر إنفاقاً أعلى على مصادر تقنية المعلومات، ولكنه يقدم أكثر من العائدات المحسوبة عن تقاليد منتجات وخدمات وحلول تعطي قيمة مضافة أعلى.

ويدافع زميلنا روبرت س، غولد عن فكرة أن الجهاز النمطي لتقنية المعلومات يتبع إستراتيجية متعاقبة لإرضاء متعاقب لحاجات تراتبية للوحدة التجارية⁽⁸⁾. ويبدأ تنظيم تقنية المعلومات بعرض كفاءته في تزويد مستمر وموثوق وقليل التكاليف للقدرات الأساسية للمعلومات وخدماتها، مثل تلك المدرجة في الموضوع الأول. والنجاح بالتمشي مع هذه الأبعاد ضروري، ولكنه ليس كافياً بالضرورة لتلبية كل احتياجات الوحدة التجارية من تقنية المعلومات. إنه يحذف عدم الرضا، ولكنها لا تشتري لنفسها إنجازاً لتكوين القيمة للوحدة التجارية.

وعندما يتم تأسيس قدرة جهاز تقنية المعلومات فإنه يكتسب فوراً الحق في التحرك في اتجاه القدرات المحددة في الموضوعين الثاني والثالث. ويقوم أولاً بإنشاء تحالف مع الوحدات التجارية ليسهم في إستراتيجيات إنتاجيتها وربحياتها عن طريق تقديم مبادرات وتطبيقات الحد الأعلى. ويحدث أعلى مستوى دعم تقنية المعلومات عندما تقوم هذه التقنية برفع قدرات تقنية منبثقة إلى الحد الأعلى، التي تعطي الوحدة التجارية ميزة تنافسية محددة⁽⁹⁾.

ويحدد هدف العاملين الوارد في تصور التعلم والنمو المهارات الحاسمة المطلوبة للعاملين في وحدة تقنية المعلومات ليقدموها في الإستراتيجية ذات الرؤوس الثلاثة:

الجودة العملياتية، والشراكة في الأعمال، وحلول قيادة الصناعة. وبالطبع تحتاج وحدة تقنية المعلومات إلى دعمها التقني الخاص بها لتدير عروضها وتوجهها. وغالباً ما تكون مضطرة إلى تجنب ثقافتها من أن تصبح صندوق رمل يلعب به خبراء التقنية المتحمسون لها بسعادة فيما بينهم. يجب عليها أن تستخلص ثقافة جديدة للتركيز على الزبون، التي يفهم حرفيو تقنية المعلومات بوساطتها عمليات الوحدات التجارية وإستراتيجياتها، ويقدمون مزيجاً مناسباً من المنتجات، والخدمات، والحلول التي تكون ناجحاً لعملائهم، ونعني بهم: الوحدات التجارية.

وسنشرح تطور الخريطة الإستراتيجية لتقنية المعلومات وبطاقة الأداء المتوازن المتعلقةين بمجموعة أنظمة المعلومات الكبرى في شركة لوكهيد مارتن.

دراسة حالة: أنظمة تقنية المعلومات في شركة لوكهيد مارتن

أصبحت شركة لوكهيد مارتن أكبر متعاقد في البلاد مع وزارة الدفاع بعد اندماج شركتي لوكهيد ومارتن مارييتا عام 1995. وبلغت المبيعات عام 2004 مبلغ 5,35 مليار دولار. ويوجد لدى الشركة مبيعات لم تجرِ تليبيتها بعد بقيمة 9,76 مليار دولار. وعميل الشركة الأكبر هو وزارة الدفاع الأمريكية (62%)، وزبائن آخرون منهم عملاء حكوميون من غير وزارة الدفاع (من ضمنهم الأمن الوطني) يؤلفون 16% من المبيعات، وهناك مبيعات دولية 18%، وعمليات تجارية أهلية 4%.

وتتضم أنظمة تقنية المعلومات في شركة لوكهيد مارتن أكثر من أربعة آلاف عامل يعملون في مقرها الرئيس في أورلاند - فلوريدا، وفي عشرات من الوحدات غير المركزية في أرجاء الولايات المتحدة، ومنها واشنطن وفورت وورث وسانيغال وكاليفورنيا ودنفر. وقال إدميهان نائب رئيس العمليات في أنظمة المعلومات في الشركة: «نحن نحاول أن نجعل الإستراتيجية جزءاً من عمل كل واحد من العاملين».

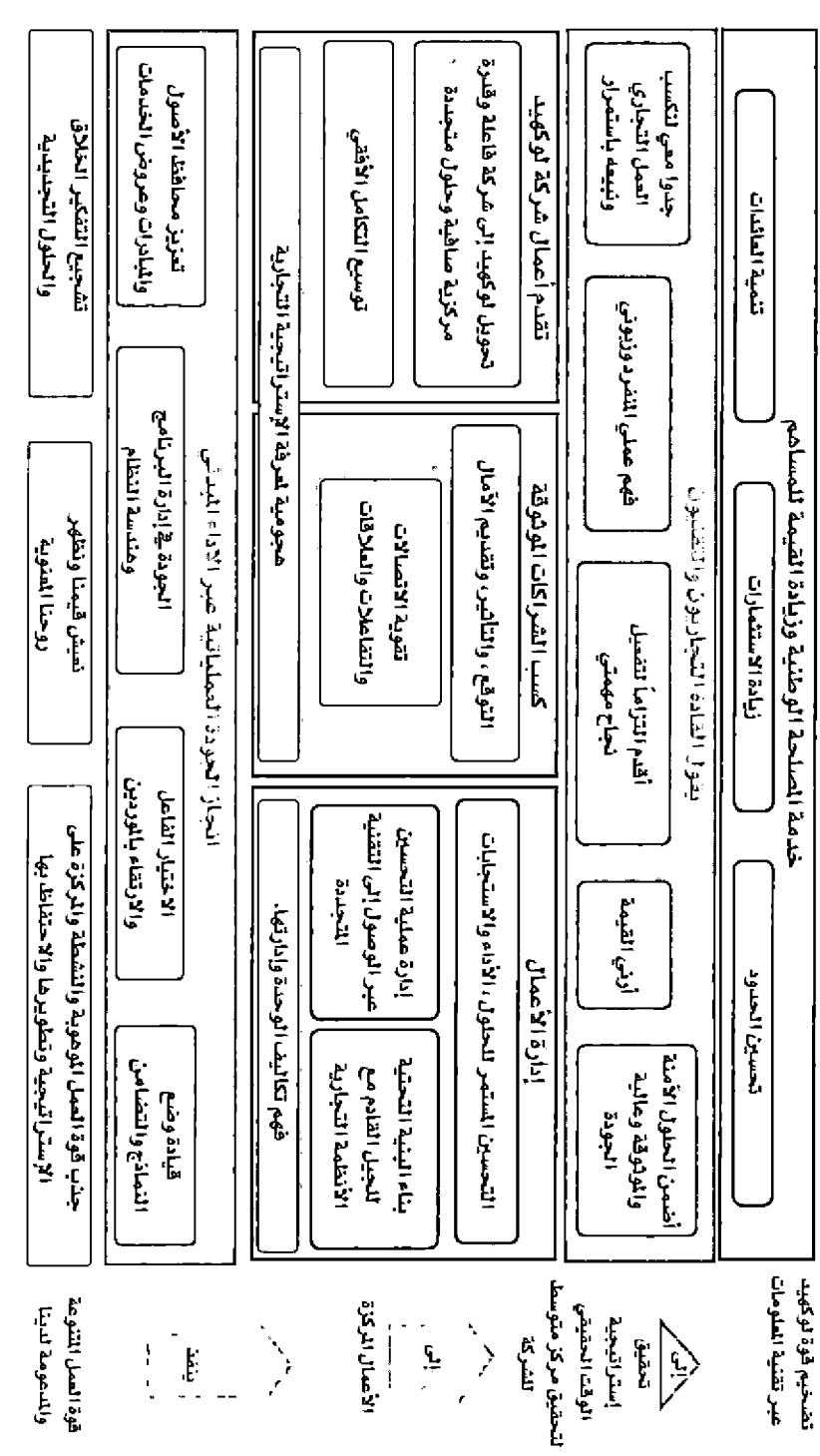
وكان قادة الوحدات التجارية، خاصة منذ عام 1995. وهو عام الاندماج، معنيين بهذا الأمر؛ لأن وحدات تقنية المعلومات في الشركة قد عملت في مداخن المدافئ والمخازن

الضيقة. وكانت هذه المشكلة حادة بوجه خاص؛ لأن قدرات تقنية المعلومات كانت في قلب إستراتيجية الشركة لتصبح القائد في قدرات «النت المركزية». وتتوقع لوكهيد مارتن أن تكون تقنياتها في مركز السؤال: كيف تنظم القوات المسلحة وتحارب في عصر المعلوماتية، رابطة أجهزة متعددة وأجهزة مراقبة مختلفة كي تزيد بوجه متسارع من استفادة القوات المسلحة من تلك الأجهزة التي لولاها لحاربت الوحدات العسكرية المختلفة بطريقة مستقلة.

وكي تواجه تحدياتها الجديدة كشركة تقنية معلومات تنتج قيمة مضافة تقدمها للشركة تبنت شركة EDS إستراتيجية كاملة لإنتاج الحلول للزبون لتصبح مورداً لخدمات تقنية المعلومات الداخلية لمصلحة الشركة. كما أرادت أن تخدم العميل الخارجي عن طريق مساعدة الوحدات التجارية في شركة لوكهيد مارتن على كسب عقود حكومية ضخمة ذات صلة بتقنية المعلومات مثل تلك العقود الموقعة مع إدارة الأمن الوطني في الولايات المتحدة.

وأطلقت قيادة EDS برنامج بطاقة أداء متوازن لتربط مختلف إدارات التشغيل مع الإستراتيجية الشاملة للشركة، وكذلك مع إستراتيجيات شركة لوكهيد. وقد وجب على بطاقة الأداء أن تساعد على تصحيح المجدد والمورد لقدرات أكثر تطوراً، ويظهر الشكل (5.12) الخريطة الإستراتيجية لشركة EDS. والقراءة اللغوية من الأسفل إلى الأعلى من الجانب اليساري للخريطة (إن قوتنا العاملة المتنوعة والتمكنة...) قد زودت ما سماه أحد قادة EDS، نسخة من الريدرز دايجست من الخريطة: طريقة لتقديم البنية بسرعة وتأسيس المحتوى عندما يجري تقديم الخريطة إلى هيئة المساهمين، الجديدة على مفهوم الخريطة الإستراتيجية.

وعرفت قيادة EIS قادة الوحدات التجارية ووحدات التقنية داخل شركة لوكهيد مارتن بأنهم العملاء الرئيسيون، واستعارت صوت العملاء لتصف خمسة أهداف للعميل. وتتحرك هذه الأهداف مع القراءة من اليسار إلى اليمين من «أوتاد الطاولة» («أمن مكفول، وموثوق، وحلول عالية الجودة»، و«أرني القيمة» و«التسليم عند الالتزام...») إلى



الموضوعات التي تحقق فوائد محتملة أكثر كمالاً من لوكهيد مارتن («أفهم عملي المنفرد وزبوني» و«جدد معي لنكسب العمل التجاري ونتابع البيع») وقد فهمت قيادة EIS أن المصدقية التي يجب أن تؤسسها الشركة التابعة لنجاحها في الموضوعات المراهن عليها كانت مطلباً أساسياً لـ EIS لكونها مرئية من قبل العملاء الداخليين كشريك مساهم في كسب الأعمال التجارية وليس مجرد مورد خدمات.

والبناء على الأهداف من أجل قوة عمل مدعومة ومركزة على الإستراتيجية فقد عكست بنية الموضوعات الأربعة في تصور العملية الداخلية الحركة من اليسار إلى اليمين؛ أي من الكفاءة إلى الإنجاز. ويضمن موضوع «الأداء المنضبط» أهدافاً وجهوداً واسعة عبر EIS ليتمكن من تحقيق تحسين مستمر في الأداء الشامل لـ EIS وجهوداً لتقود النمذجة والتعزيز، ولإدارة استخدام الموردين الخارجيين لنشر مبادئ الانضباط في إدارة البرنامج، وهندسة الأنظمة، ورفع المحفظة إلى الحد الأقصى، التي عملت كأساس للأهداف في الموضوعات المحددة «أدر الأعمال» و«اكتسب شراكة قائمة على الثقة» وفي الحد الأعلى «ادفع بالعمل إلى الأمام».

ولإدارة الأعمال التجارية اعترفت EIS أن زبائننا يهتمون أولاً بمستوى الجودة والتكلفة. وبحثت EIS عن طريق فهم تكاليف الوحدة وإدارتها الوحدة في فصل التكاليف عن المطالب، ولإدارة تأثيرها بوجه أفضل على مجمل تكاليف تقنية المعلومات. وقد جرى التأكيد على اعتبار التطوير والارتقاء ببنية الجيل الثاني، وعملية التحسين، والحلول المعتمدة، والأداء، والاستجابة أنها أهداف رئيسة، ولكن تلبية هذه الأهداف كانت البداية فقط.

ويتتبع حثيث لمعرفة الإستراتيجيات التجارية سعت قيادة الشركة لتقوية العلاقات بشركائها ولتستبق توقعاتهم. وتوقعت مع هذه العلاقة المعتمدة أن تعزز التكامل الأفقي داخل شركة لوكهيد مارتن، وتحقق بوجه أفضل قدرات الشبكة المركزية للشركة. قال ميهان: «نحن نحاول أن نكبر قوة لوكهيد مارتن بوساطة تقنية المعلومات... نحن نصنع قابلية الناس للحصول على التقنية الأكثر تكاملاً».

ويؤكد قادة EIS بوضعهم مفهوم القيمة أعلى الخريطة الإستراتيجية، الإنجاز المالي الذي فعله تنظيم EIS في شركة لوكهيد مارتين، لتحسين الاحتياطي عن طريق إدارة التكاليف، ولترفع من سوية الاستثمارات في قدرات تقنية المعلومات القائمة ولتنمية العائدات.

ونشرت EIS في منتصف عام 2005 خريطة الطريق هذه في ميادينها الوظيفية العشرة، وكانت قد شوهدت جاهزة لأن ترفع من مستوى وعيها وانخراطها في إستراتيجية الشركة بين أفراد قوتها العاملة.

اصطفاف التنظيم المالي

ربما كانت الوحدة المالية - وهي الوحدة الثالثة التي رسمنا صورتها - وحدة الدعم الأكثر قوة من بين جميع وحدات الدعم⁽¹⁰⁾. إنها تدير الموارد المالية للجهاز وتسيطر عليها، وتشرح العديد من المعايير الحسابية وتؤكد عليها، ومتطلبات الضرائب الموضوعة من قبل سلطات خارجية لمراعاة الأنظمة والقوانين الحكومية؛ إضافة إلى أنها تتصل مع الجماعات المختلفة في الشركة ومنها حملة الأسهم، والمحللين، ومجلس الإدارة، وسلطات الضرائب، والمراقبين الحكوميين والدائنين.

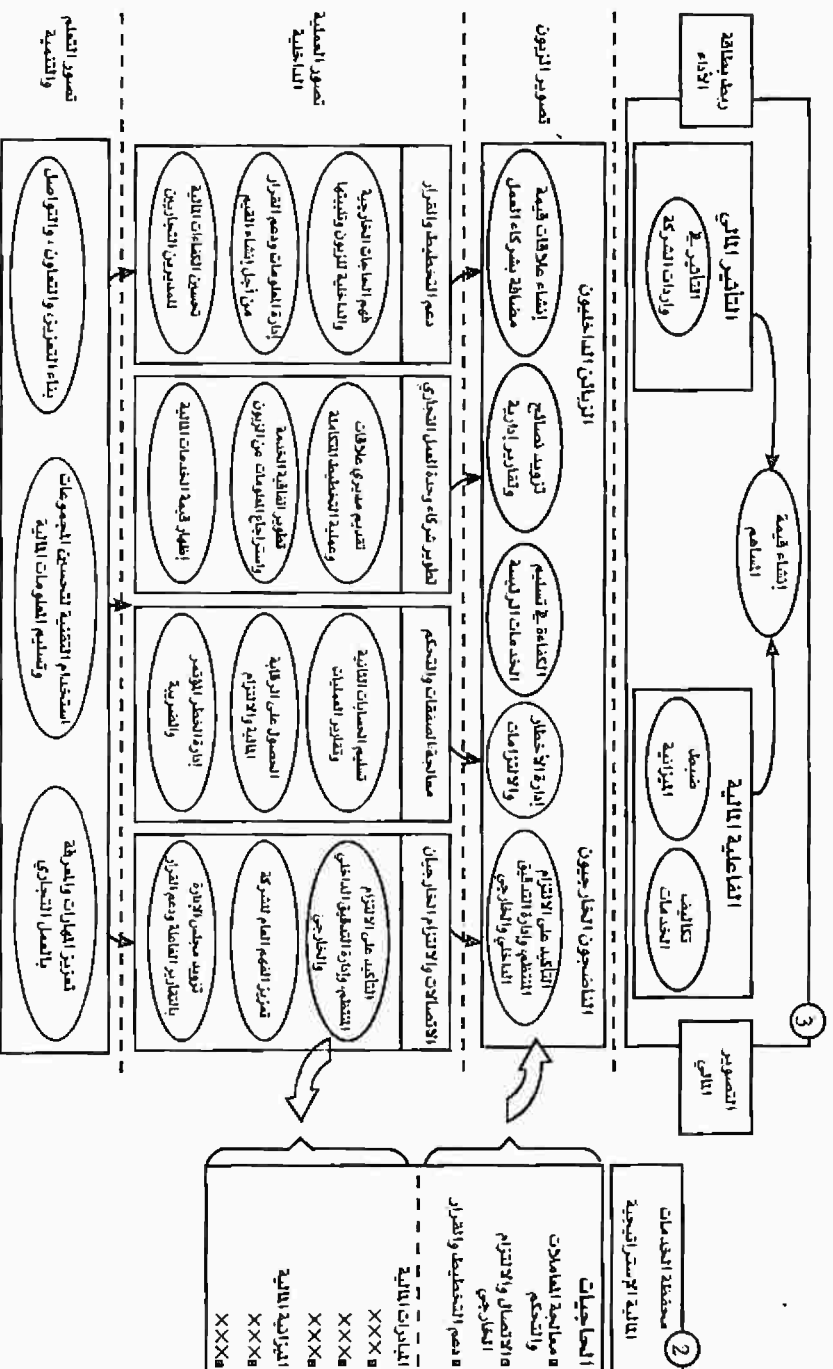
وقد واجهت الوظيفة في العقد الأخير تغييراً دراماتيكياً. فالفضائح التي تناولت الوضع القانوني لشركة ساربانس أوكسلي، والتي أجبرت على القيام بتدقيق مفرط لتقارير الشركة، وعملاتها الداخلية والرقابة. وقد أحدثت التقنيات الإلكترونية ثورة في ميادين الوفاء بالتزامات الشركة المالية، والفاتورة، وعمليات الجرد، وسلسلة التوريدات. وقد تطلب الاقتصاد المستند إلى المعرفة الجديدة (حيث 80% أو أكثر من قيمة الشركة تأتي من أصول غير حقيقية (كحقوق الطبع وبراءات الاختراع وشهرة المحل) أنظمة قياس وإدارة تتجاوز الميزانيات التقليدية والكشوف المالية. وأكثر من ذلك فقد برزت توجهات نحو أنظمة قياس جديدة مثل القيمة الاقتصادية المضافة، والتنبؤ بالتطورات، وإدارة التكلفة المستندة إلى الفاعليات، وبطاقات الأداء المتوازن. ويجب أن تتكيف الشركات المالية المعاصرة مع القيود الخارجية، والمتطلبات المفروضة

حديثاً، في الوقت الذي تطبق فيه أساليب قياس وإدارة جديدة تساعد على تسيير تنفيذ إستراتيجية الشركة في المستقبل.

وتستجيب المجموعات المالية لهذه التحديات عن طريق تمديد وظيفتهم التاريخية في حفظ المعدلات لصياغة شراكات جديدة مع الوحدات التجارية، والوحدات التنفيذية في الشركة. وقد وصفت دراسة حديثة الدور الجديد للمدير المالي الأول بأنه «مستشار الأداء الأول»⁽¹¹⁾. كما جاء في دراسة قام بها بوز آلن هاملتون أن المديرين الماليين الرئيسيين ينظر إليهم من قبل المدير التنفيذي كمساعديه الرئيسيين في قيادة جهود التحويل على امتداد الشركة⁽¹²⁾. وقد وصف كليتون دالي المدير التنفيذي لشركة بروكتر أند جامبل، الدور المزدوج للمدير المالي في أيامنا الحاضرة بقوله: «أنا أتصور نفسي وبوعي أنني أردي قبعتين، فأنا مسؤول عن مسائل المحاسبة التقليدية: السيولة النقدية، ورأس المال، وبنى التكاليف. ولكن دوري أيضاً هو زيادة الروابط مع الإستراتيجية والعمليات»⁽¹³⁾.

نستطيع أن نمسك بهذه المسؤوليات المتعددة باستخدام خريطة إستراتيجية عامة للوظيفة المالية، كما هو معروض في الشكل (13.5). وعلى المديرين الماليين أن يشغلوا الوظائف المالية بكفاءة وأن يبقوا في إطار الميزانية، ورغم تمتعهم بالصلاحيات؛ بسبب مزيج من القوانين والتعليمات، والالتزام، والسيطرة، وفاعليات دعم القرار. ويترجم موضوع الكفاءة في مساعدة الشركة على تحقيق أهداف خفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية عن طريق عملية تخصيص ميزانية كافية ومكيفة، وعمليات تحديد مصادر الانضباط، والاستثمار، والتقارير العملية، والاسترجاع للمعلومات السابقة الذي يدعم برامج التحسين المتواصل للعاملين، وتحسين الإنتاجية. وسوف تشارك الأهداف الفاعلة للوظيفة المالية والمنبثقة عن أهداف الشركة الواردة في بطاقة الأداء المتوازن، الشركة ميادين نجاحها مثل نمو العائدات، وعائد الملكية، والمنافع الاقتصادية.

وتمكس الخريطة الإستراتيجية المالية نوعين من العملاء: زبائن خارجيين، وشركاء أعمال داخليين. أما الزبائن الخارجيين فيضمون حملة الأسهم، ومجلس الإدارة، والمحللين، والمراقبين القانونيين، وينتظرون من الوظيفة المالية أن تقدم تقارير مالية ربعية وسنوية رفيعة المستوى، وكشوف مالية، وتقارير عن إدارة الأخطار، والرقابة،



والالتزام بالقوانين والتعليمات التي تؤكد أن الشركة تعمل بوجه جيد ضمن الحدود القانونية والأخلاقية. وأما عملاء الأعمال الداخليون فيريدون أن تكون عمليات المحاسبة والمالية الأساسيتان مترابطتين مع تنفيذ منخفض التكاليف - جداول الرواتب، وحسابات الواردات والمدفوعات، والتسويات الشهرية والدمج - وكذلك التقارير المعلوماتية، وتقديم المشورة المالية والإدارية والدعم لإستراتيجية الشركة. وتبنى هذه العمليات الداخلية التي تقدم نتائجها للعملاء الداخليين والخارجيين على أربعة موضوعات هي:

الاتصالات والالتزامات الخارجية، وتلبي حاجات الزبائن الخارجيين عبر الالتزام بالتعليمات والقوانين، والاتصالات الفاعلة بين اقتصاديات الشركة وإستراتيجيتها، ودعم التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة، وكذلك قراراته، والإشراف على عمليات تدقيق الحسابات الداخلية والخارجية.

عمليات التعامل التجاري والرقابة: أن تكون ممتازة عملياتياً في تقديم تعامل موثوق، وحفظ السجلات، وإعداد التقارير المالية، وإدارة الضرائب، والأخطار، والرقابة الداخلية، والالتزام بالقوانين والتعليمات. إنها العمليات الضرورية التي تتوقع كل شركة أن تقوم إدارتها المالية بتطبيقها بوجه جيد.

تطوير شراكة مع الوحدة التجارية: بناء تفهم لمتطلبات الوحدة التجارية لدعم الإدارة المالية ووضع عملية مهنية لتقديم هذا التفهم.

تخطيط ودعم القرار: وضع خطة دعم إستراتيجي متطورة بوجه مشترك مع الوحدات التجارية، يصبح مديرو الوحدات التجارية بموجبها مستشارين ماليين موثوقين عن طريق تزويدهم بالمعلومات المالية وغير المالية وتوضيحها، وإيجاد محفظة من أدوات التحليل التي تدعم قرارات الوحدات التجارية، والرقابة الإدارية، وتنفيذ الإستراتيجية.

وتصف أهداف الوظيفة المالية للتعلم والنمو المتطلبات المعلوماتية عن دورها الجديد؛ إذ يجب أن تمارس الإدارة المالية مهماتها التاريخية في المحاسبة، والتقارير المالية، والالتزام، والرقابة. إنما يجب عليها أيضاً أن تشيد فوق هذه الكفاءات التاريخية، وتطور

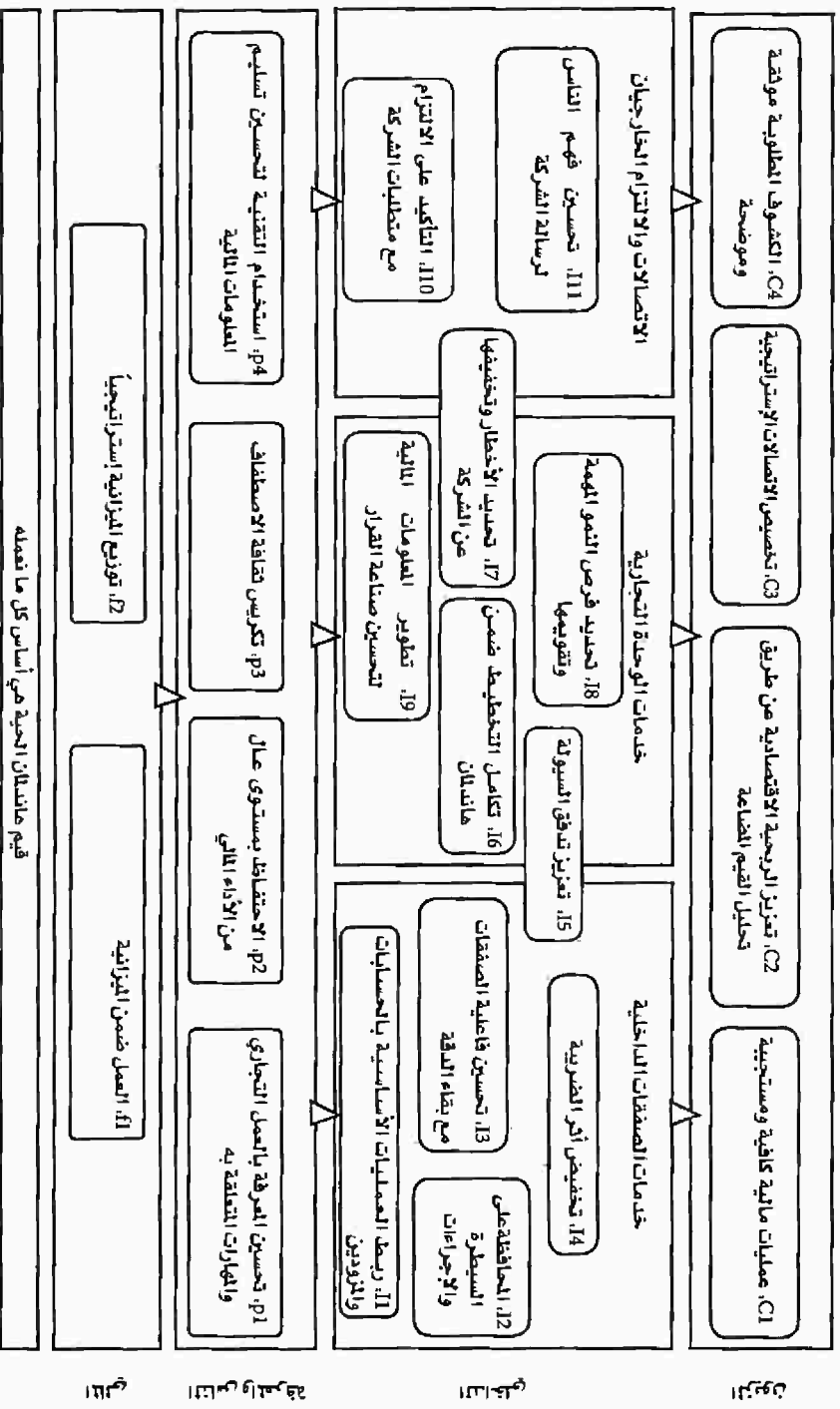
كفاءات جديدة بين العاملين لديها لتمكينهم من فهم العمليات والإستراتيجية، كي يعملوا بوجه فاعل مع مديري الوحدات التجارية الرئيسيين. ويتطلب العديد من الشركات اليوم أن يمضي كل المديرين الماليين مدة من الزمن يعملون في وحدات التشغيل، وغالباً في مواقع رئيسية. وترسل شركة جونسون أند جونسون مستخدميهما الماليين الجدد لاتباع برنامج تدريبي مدته عامان لتمكينهم من القدرة على التركيز على الزبون، وفهم السوق، والاستعداد للعمل بروح الفريق، وقابلية أن يكونوا عاملين على التغيير الإيجابي⁽¹⁴⁾.

وفي هذه الأيام أصبحت كل العمليات الاعتيادية، والتقارير عن محاضر الجلسات مؤتمنة وتحتاج إلى جهاز يمتلك قدرات قوية في تقنية المعلومات. وعلى هذا الجهاز أن يؤكد صلاحية وتكامل الأنظمة المالية، كما عليه أن يرتقي بأنظمة عمليات إعداد محاضر الجلسات مع تطبيقات تحليلية رفيعة المستوى التي تحول البيانات التمهيدية ومحاضر الجلسات إلى معلومات ومعارف توضع في خدمة المديرين.

وكي يتفوق الجهاز المالي في موضوع العمليات الداخلية، في عمليتي التخطيط ودعم القرارات، لا يمكن له أن يكون موضوعياً، وفي الوقت نفسه، مجرد مسجل نقاط مستقل على الخطوط الجانبية للملعب؛ فالأمر يحتاج إلى ثقافة جديدة ومناخ جديد يصبح فيه العاملون المحترفون في الشركة مستشارين ماليين للمديرين، والمديرون التنفيذيون في القيمة المضافة. إنما، في حين يتحول هؤلاء العاملون المحترفون إلى دور «مستشار رئيس في الأداء المالي»، يجب على المديرين الماليين أن يكونوا جاهزين لفعل ما كان يفعله رئيس سابق للاحتياطي الفيدرالي الأمريكي ذات يوم، إذ قال إن عمله كان أن يأخذ وعاء العلف بعيداً عندما يصبح الحفل متخماً إلى حد ما. ويجب أن يكون لدى المديرين الماليين نظام قيمة قوي ليساعدهم على تحقيق التوازن بين كونهم فريماً ملتزماً ومخلصاً، وبين كونهم يمثلون حاجات وتوقعات الزبائن الخارجيين للتكامل والرقابة وإدارة الأخطار وإنتاج قيمة طويلة الأمد للمساهمين.

دراسة حالة: الإدارة المالية في شركة هاندلمان

كنا قد شرحنا الخريطة الإستراتيجية لإدارة المالية (الشكل 14.5) وبطاقة الأداء المتوازن (الشكل 5.15) عن طريق متابعة مثال شركة هاندلمان الذي قدمناه في الصفحات الأولى



الشكل: 5-15: بطاقة أداء القسم المالي لشركة هاندلمان

الأهداف الإستراتيجية		الأهداف الإستراتيجية	
الإجراءات الإستراتيجية C1A حقيقة رضا الوحدة التجارية C1B إلتزام الكلي SG&A بالنسبة إلى العلاقات الكلية C2A حصة الربحية الاقتصادية للقسم مقابل الخطة C3A % النسبة المئوية للتمتين من خطة الاتصالات C4A إجراءات التقدير المركب	C1 عمليات مالية فاعلة ومتجاوبة C2 تحسين الربحية الاقتصادية عن طريق تحليل التقييم المضافة C3 الاتصالات الإستراتيجية الملائمة C4 الكشف المطلوبة موثقة وواضحة	الزبون	خدمات العمليات الداخلية
الإجراءات الإستراتيجية I1 % النسبة المئوية للتمتين مقابل خطة المبادرات I2 % النسبة المئوية من العمليات، والتحكم، والإجراءات الموثقة I3A الدقة وجدول مواعيد الإغلاق I3B عدد الصفقات بالنسبة FTE I4 نسبة الضريبة الفاعلة I5 السيولة النقدية الفعالية بالمقارنة بالميزانية I6A تقديم تكامل التوصلات الحكومية I6B العدد الكلي لأيام العمل من أجل إكمال المخطط السنوي I7 % النسبة المئوية من الإكمال مقابل خطة تخفيف مخاطر الشركة I8 % عدد الفرص المتروكة في خط الأنايب I9 % عدد النماذج الجديدة المطورة I10 % النسبة المئوية تصنيف كل الوثائق I11 التتبع في التخطيط لتطوير برنامج الاتصالات	I1 ربط العمليات الأساسية بالوردين والحسابات I2 تحقيق السيطرة والصفقات I3 تحسين فاعلية العمليات مع مراعاة الدقة I4 تخفيض أثر الضريبة I5 تعزيز السيولة النقدية I6 تكامل التخطيط داخل هاندلمان I7 تحديد مخاطر الشركة وتخفيفها I8 تعريف فرص النمو المزمرة وتوقيعها I9 تطوير المعلومات المالية لتحسين اتخاذ القرار	خدمات الوحدة التجارية	التزام والاتصالات الخارجية
الإجراءات الإستراتيجية P1A % النسبة المئوية المتبعة في مخطط ملء الخبرات P1B عدد الجهاز المالي لإكمال تدوير صغير للموظفين P2A معدل الاحتفاظ بالماليين من المستوى العالي P3A % النسبة المئوية من اصطفاف المسؤوليات الشخصية عبر المالية P4A التحسين حسب تاريخ التسليم إلى المتقنين في القيمة P4B % النسبة المئوية من المتطلبات الإستراتيجية الملمدة	P1 تعزيز المعرفة وخبرات العمل التجاري P2 الاحتفاظ بإداء مالي عال في هاندلمان P3 تكريس ثقافة الاصطفاف P4 استخدام التقنية لتحسين تسليم المعلومات المالية	الأشخاص والفرقة	العمل ضمن الميزانية
F1 \$ دولار الاختلاف عن الميزانية F2 % من SG &A المخصصة للتحليل مقابل نشاط الصفقات	F1 العمل ضمن الميزانية F2 توزيع الميزانية المالية إستراتيجياً	المالي	

من هذا الفصل. وتقدم لنا الخريطة الإستراتيجية للوحدة المالية إطلاقة شاملة على الإدارة المالية للشركة التي تتضمن تقديم المشورة، بالإضافة إلى الأعمال المحاسبية، والعلاقات مع المستثمرين، والضرائب، ومجموعة المدققين، والخزانة، والخدمات المالية الداخلية في بطاقة تسجيل واحدة⁽¹⁵⁾. وقد حددت المجموعة المالية في شركة هاندلمان أربعة أهداف تتعلق بالزبون:

C1: عمليات مالية متجاوبة وفاعلة: ستكون المجموعة المالية متجاوبة وفاعلة، وسوف تركز على تخفيض الوقت المكرس لمهام محاضر الجلسات، وتزيد من الوقت المنفق على الوظائف التحليلية لتشجيع اتخاذ القرارات في إطار تحقيق نموذج عال جداً للدقة، والرقابة.

C2: زيادة الفائدة الاقتصادية عبر تحليل القيمة المضافة: سوف تدعم الإدارة المالية العملاء التجاريين في جهودهم لتحقيق وتنمية ربحية الشركة. ويقدم هذا الدعم عبء التحقيق العميق والتحليل المفيد للمعلومات المتعلقة بالأعمال التجارية لتسهيل استشراف المبادرات التجارية. ويجب أن تركز الإدارة المالية مواردها المحدودة في أماكن محددة تتحول فيها إلى قيمة تشجيعية لزيائنها.

C3: اتصالات إستراتيجية مناسبة: ستزيد خطة الاتصالات الآتية من مضاعفة أسعارها / أرباحها عن طريق استخدام الممارسات المنضبطة في الاتصالات الخارجية الشفافة والمكشوفة في إستراتيجية الشركة.

C4: كشوف مالية شفافة وموثوقة: ستقدم الإدارة المالية للمستثمرين والدائنين معلومات مالية موثوقة كي يتخذوا قراراتهم. وعلى هذه المعلومات أن تلتزم دوماً بالمعايير القانونية والرقابية فيما يتعلق بالدقة، والوقت المناسب.

والهدف رقم C2 الوارد آنفاً يربط المجموعة المالية بنجاح الوحدات التجارية، ولهذا الهدف تعمل المجموعة المالية بوجه وثيق مع الوحدات التجارية وكأنها شريكها الاقتصادي، لتساعد على زيادة أرباحها الاقتصادية.

وتتقاد الأهداف الأربعة بوساطة عملية داخلية تضم أحد عشر هدفاً تنتظم في ثلاث مجموعات: خدمات التعامل الداخلي، وخدمات الوحدات التجارية، والالتزام الخارجي والاتصالات. أما العمليات الداخلية الرئيسة داخل مجموعة خدمات الوحدة التجارية، وكي تصبح شريكاً اقتصادياً فهي تعمل كما يلي:

I8 - تحدد فرص النمو المثيرة للانتباه وتقوّمها: ستلعب المجموعة المالية الدور الرئيس في مساعدة شركة هاندمان على النمو عن طريق عمليات التملك، أو عمليات الشراكة مع شركات أخرى، وسيؤدي ذلك إلى وصول أسرع وأكثر فاعلية إلى زبائن جدد، وأسواق جديدة، ومحتوى جديد، وموردين جدد. وبالإضافة إلى هذا، ستحدد المجموعة المالية التحول التاريخي الذي سيقود الشركة إلى أعمال جديدة، مثل العروض القائمة، وتنمية الأشغال الجارية، أو إدخال خطوط منتجات جديدة مسلية أو غير مسلية.

I9 - تطوير المعلومات المالية لتحسين صنع القرار: كي تقوم المجموعة المالية بتشجيع صنع القرار لدى المديرين التجاريين سوف تنتقل من جهاز مبني على التحويل بوجه أساسي إلى جهاز مبني على التحليل. وهذا سيمكّن المجموعة المالية من أن تقوم في الوقت المناسب بتقديم المعلومات المفيدة والمُسندة إلى الحقائق المالية.

إن الهدفين الأولين في الخريطة الإستراتيجية المالية وهما «الأشخاص والمعرفة» رسماً ليطورا الكفاءات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية المالية الجديدة، والاحتفاظ بأعضاء الجهاز المالي الذين يتميزون بالخبرة والمدرّبين الذين يتمتعون بأداء عالي المستوى. ويرتبط الهدف الثالث «تشجيع ثقافة التحالف» بموضوع الشراكة في الأعمال، بالتأكيد على الحاجة إلى هؤلاء الخبراء في الجهاز المالي ليعملوا معاً لمساعدة الوحدات التجارية على إنجاز أهدافها في التنمية والربحية.

العملية 3 - تشجيع ثقافة التحالف: كي نحقق الحد الأعلى من الإسهام في تنفيذ الإستراتيجية المالية وإستراتيجية الشركة، يحتاج الجهاز المالي إلى التركيز عليه في الاتجاه نفسه. و«من ثم نحن نحتاج إلى أن نلغي الحجرات الصغيرة المنعزلة في الإدارة المالية. نحن فريق يؤدي فيه كل فرد جزءاً من العمل لإنجاز إستراتيجيتنا. ويجب أن نفهم جميعاً كيف

نساهم في تنفيذ الخريطة الإستراتيجية المالية، ويجب أن نتحمل مسؤوليتنا عن الجزء الذي يخصصنا في الخطة. ولإيجاد هذا الاصطفاف سنعدل، عندما يكون ذلك ضرورياً، عملياتنا ومن ضمنها أنظمة التعويضات والأجور، وعمليات التواصل الداخلي، وبنية الشركة نفسها». وقد قدمت الخريطة الإستراتيجية لشركة هاندلمان وبطاقة الأداء المتوازن المرافقة لها مثلاً ممتازاً عن التحديات التي تواجه الأجهزة المالية في القرن الحادي والعشرين. ويجب أن تستمر في العمل بوجه ممتاز كما كان دورها تقليدياً في عمليات الصفقات، والرقابة الداخلية، والاتصالات الخارجية، والالتزام بالقوانين. وعليها في الوقت نفسه تطوير المهارات، وبناء ثقافة جديدة لصياغة شراكة إستراتيجية مع الوحدات التجارية تساعد على تكوين قيمة أعلى لمصلحة المساهمين ومساندتها.

إغلاق الحلقة

لقد شرحنا كيف نطور خريطة الطريق، وبطاقات الأداء المتوازن التي تضع وحدات الدعم في اصطفاف مع الوحدات التجارية والشركة. ويجب أن يدار الاصطفاف بوجه فاعل بوصفه عملية متواصلة ومستمرة، وليست مجرد عمليات ترد أوصافها في الخرائط وبطاقات الأداء المتوازن. وكما هو مشروح في الشكل (16.5) فإن عملية الاصطفاف الفاعل لوحدة الدعم تتضمن العناصر الآتية:

- مدير علاقات في وحدة الدعم مسؤول عن الاصطفاف.
- عملية تخطيط متكاملة تشارك فيها وحدة الدعم، حيث تحدد دور الوحدة في دعم أهداف الوحدة التجارية.
- اتفاقيات خدمة تحدد الأشياء المتفق عليها مع وحدة الدعم، ومستويات الخدمة، والتكاليف، وفيها مالكو المبادرة للتأكيد على أن كل مبادرة في محفظة الخدمات الإستراتيجية قد وصلت بوجه فاعل إلى الزبون، أي إلى الوحدات التجارية.
- جلسات استرجاع تاريخية للعلاقات بالزبون استناداً إلى اتفاقية الخدمة.
- تقدير للتكاليف، والأرباح لإعطاء الشرعية لمنجزات وحدة الدعم.

مديرو العلاقات

الخطوة الأولى في بناء الشراكة مع الوحدة التجارية هي تعيين شخص ما ليقود العلاقة ويديرها. ومن غير المحتمل أن نتصور مستشارين في الموارد البشرية في شركة هيويت أو مستشارين في تقنية المعلومات في شركة اكسنتشر يحاولون إدارة العلاقة بالزبائن دون تسمية مدير علاقات. ومع ذلك وتبعاً لأبحاثنا فإن 33% فقط من شركات تقنية المعلومات و43% من شركات الموارد البشرية تطبق مبدأ تعيين مديري علاقات في أعمالها⁽¹⁶⁾.

وقد بدأت شركة IBM (تحدثنا عنها في الفصل الرابع) عملية اصطفافها مع الوحدات التجارية عن طريق تعيين «قادة تعلم» للعمل مع كل وحدة تجارية كبرى. وعلى «قائد التعلم» أن يستوعب إستراتيجية الوحدة التجارية، وأن يحول هذه الإستراتيجية إلى خريطة إستراتيجية، ويقنع العميل بأن التدريب سيعزز الإستراتيجية. وقد سهل قائد التعلم وضع عملية تخطيط رسمت حلولاً للتعلم، وشارك في تطويرها وإيصالها إلى المستهدف. وصاغ قادة التعلم عن طريق هذه الفاعليات شراكة إستراتيجية مع أقرانهم في الوحدات التجارية.

وقد حدد تكتل ج. د. إيرفنج المملوك أسرياً، ومركز قيادته في نيويورك في كندا، إبطال الاصطفاف، وهي صفة أطلقها التكتل على كل مجموعة من مجموعات الأعمال الثمانية الرئيسية. لقد نفذ إبطال الاصطفاف عملية التطوير والاتصال، ومراجعة مخططات الوحدة التجارية، والإجراءات، والحوافز. وساعدت عوامل التغيير هذه مديري الوحدات التجارية على تطوير سلوكهم القيادي، والمشاركة في أفضل الممارسات، واصطفاف الوحدات التجارية التي يقودونها مع أهداف الشركة.

عملية التخطيط المتكاملة

تصف الخطوات 1 و 2 و 3 من الشكل (17.5) عملية تخطيط متكاملة وفاعلة لوحدات الدعم، وتفترض العملية أن الوحدة التجارية لديها بوجه سابق خرائط إستراتيجية.

فإذا كانت الوحدات التجارية لا تملك رابطة واضحة بين إستراتيجياتها -أي ما يمكن تحويله إلى خريطة إستراتيجية- عندها يكون الاصطفاف مع وظائف الدعم أكثر صعوبة. ويمكن أن يكون مديرو العلاقات مستشارين للوحدات التجارية المتعاملة معهم، لمساعدتها على وضع خريطة إستراتيجية، عندما لا يكون لدى هذه الوحدات خريطة. وبناء خرائط إستراتيجية، عملية بنوية وتحليلية يتيح لمديري العلاقات التجارية أن يتعلموا منها.

قال مدير وحدة تجارية بعد أن تلقى مساعدة من عضوفي إدارة الموارد البشرية في إحدى الشركات لوضع خريطة إستراتيجية: «إنها أحسن توصيف لإستراتيجيتي رأيته سابقاً على الإطلاق. وأنا لم أتوقع أبداً أن أتعلم شيئاً كهذا من إدارة الموارد البشرية في شركتنا». وكانت ممارسة عمل التخطيط خطوة واضحة في تأسيس شراكة حرفية مبنية على الاحترام المتبادل.

اتفاقيات الخدمة واسترجاع الزبون

تقدم عملية التخطيط الإستراتيجي مجموعة من المبادرات إلى وحدة الدعم لتطورها وتقدمها للوحدة التجارية. وهذه المبادرات المسلمة إلى الوحدات التجارية هي العوامل الضرورية للوصول إلى النتائج في الوحدات التجارية. مثلاً إذا لم يجر تحضير برنامج تدريب فاعل في الوقت المناسب، فلن تتطور مهارات العامل، كما أن نتائج البرامج الجديدة مثل برنامجي الجودة والمبيعات سوف تتأخر.

ويترجم الالتزام بتقديم الخدمات أو البرامج المترافقة مع الشركة بوجه متكرر إلى اتفاقيات خدمة تحدد بدقة النتائج المتوقعة من وحدات الخدمة. وتزودنا اتفاقية الخدمة بالقاعدة التي تقوم عليها إدارة العلاقة بين الوحدة التجارية ووحدة الدعم، وتعطينا قاعدة واضحة للمحاسبة على النتائج.

ويجري تسمية صاحب مبادرة (ويسمى مالك المبادرة) ليساعد على استمرار وحدة الدعم في تركيزها على تقديم كل مبادرة موافق عليها في محفظتها وتنفيذ اتفاقية الخدمة. ويعمل صاحب المبادرة مع راع معين (أو عميل) من الشركة الرئيسة.

ويدير الفريق التنفيذي لوحدة الدعم محفظته من المبادرات الإستراتيجية بوصفها محفظة متكاملة تماماً عندما يدير مدير ورأس مال المشروع بإدارة فاعلة لمحفظتهم من الاستثمارات الإستراتيجية. ويراجع الفريق المنفذ محفظة الخدمات الإستراتيجية شهرياً، ويدير مراجعات تفصيلية لمبادرات محددة على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر.

وتشجع الاجتماعات الشهرية حواراً مهنيّاً على أداء وحدات الدعم، وعلى مسؤوليتها المشتركة مع الوحدات التجارية. وقد علق أحد مديري الوحدات التجارية على الاجتماعات ربع السنوية بقوله: «هذه المراجعات الربعية تسمح لنا باكتشاف المشكلات أسرع مما كان في الماضي. ومن نتائجها أننا نعمل كفريق أفضل مما كنا في السابق، مع تبادل أقل للاتهامات. وقد أظهر ذلك أن الأداء الجيد من الشراء هو مسؤولية مشتركة».

التكاليف والمنافع

يجب أن يؤكد مديرو العلاقات وإلى أبعد حد ممكن أن الخدمات التي تقدمها وحدات الدعم تلبي الأهداف التي رسمتها الوحدات التجارية التي تشترك معها. وهذا يذهب إلى أبعد من الإبراز البسيط بأن المبادرات المتفق عليها من قبل الفريقين قد جرى تقديمها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، ويجب أن تقبل وحدة الدعم التي يقودها مدير العلاقات بمبدأ المسؤولية المشتركة عن النتائج مع الإدارة التنفيذية. وإذا فشلت الخدمات في إعطاء نتائج، عندها تتحمل وحدة الدعم بعض المسؤولية.

ونحن ننصح، على وجه العموم، أنه عندما تصمم إدارة الشركة حوافز للمكافآت عليها أن تركز نصف المكافآت للجهاز العامل في وحدة الدعم تقديراً للنتائج التي أنجزت في الوحدات التجارية التي يخدمها هذا الجهاز. وهذا التوجه يحفظ جهود كل شخص ركز على النجاح كما حددته الشركة.

إضافات

لقد وصفنا محفظة الخدمات الإستراتيجية والخرائط الإستراتيجية بثلاث وحدات دعم رئيسية التي تضمها عملياً كل الحلقات التنظيمية. وبدلاً من فصل واحد، فإننا نستطيع

أن نكرس كتاباً كاملاً لهذا الموضوع لنعكس اصطفاف العديد من وحدات الدعم -مثل المشتريات، والأبحاث والتسويق، والناحية القانونية، والخزينة (الخزانة)، والمقارنات، والبيئة، والسلامة، والجودة والتسويق- مع الوحدات التجارية وإستراتيجية الشركة. حتى الموضوعات الثلاثة الكبرى التي غطيناها في هذا الفصل -وهي الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والمالية- نمطياً لها عدة إدارات تقوم بوظائف تخصصية.

مثلاً، يمكن لمجموعة تقنية المعلومات في مشروع ما أن تضم إدارات تتحمل مسؤوليات محددة في العمليات، والتقنية، والأنظمة، والتطبيقات، والأمن. ولهذا تحتاج وحدات الدعم الكبيرة لاستخدام إستراتيجية مجموعتها كقاعدة لتعميم الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن نزولاً حتى إداراتها العملية، تماماً كما هي إستراتيجية الشركة التي تعمم من الأعلى إلى الأدنى حتى مستوى إستراتيجيات الوحدات التجارية.

الخلاصة

تحقق وحدات الدعم منفعة من الجهود المشتركة للأنظمة الإدارية التنفيذية، عندما تعمل بنشاط على اصطفاف فاعلياتها مع الوحدات التجارية، وأولويات الشركة. ومع أن هذا البيان يبدو غامضاً، فإن معظم الإدارات التنفيذية تقوم بعمل بئس لتكوين مثل هذا الاصطفاف. وتحتاج وحدات الدعم الداخلي إلى بناء طرق جديدة من الإدارة التي تكون شراكات واصطفافاً مع عملائها الداخليين، ومثل هذا الاصطفاف يؤسس التقويم الاقتصادي الرئيس للحفاظ على وحدات الخدمات الداخلية المشتركة أكثر من تمويل خدمات خارجية من موردين بكلفة أقل.

وقد ربطنا في هذا الفصل المبادئ الأساسية المتضمنة في اصطفاف وحدات الدعم مع إستراتيجيات الشركة والوحدات التجارية. يجب البدء بفهم وتعريف الأجزاء المحددة من الإستراتيجية التي يمكن أن تؤثر فيها وحدات الدعم. ويجب أن تبرز هذه الأهداف على بطاقة الأداء المتوازن المرفقة كأهداف رفيعة المستوى. إنها تكون الخيط العام بين الوحدات التجارية ووحدات الدعم.

وتبني إستراتيجيات العملاء شراكات مع أهداف الزبون client (إستراتيجية حلول العميل الأكثر نمطية والمتبناة من وحدات الدعم) ، وتعرف أهداف الزبون كحصيلية عالية المستوى للخريطة الإستراتيجية للوحدة. ويمكن لأهداف العمليات الداخلية أن تتجسد نمطياً عبر ثلاثة موضوعات رئيسية: يمثل الأول مؤونة منخفضة التكاليف وموثوقة وعالية المستوى للخدمات الأساسية غير المختلف عليها. ويتوجه الموضوع الثاني نحو بناء شراكات الوحدة التجارية. ويؤكد الموضوع الثالث تسليم الخدمات المبتكرة وتقديمها، وهي التي تساعد الوحدات التجارية على النجاح بإستراتيجياتها.

وتتضمن أهداف التعلم والنمو تزويد العاملين في وحدات الدعم بالمهارات الجديدة، والمعرفة، والخبرة، التي يحتاجون إليها بحيث يستطيعون أن يصبحوا مستشارين موثوقين لمديري الوحدات التجارية. ويستثمرون في هذا الدور خدمات وتطبيقات جديدة من تقنية المعلومات ليقدموا خدمات أكثر فاعلية وتأثيراً، ولتقل الثقافة من ثقافة مركزة على الجودة الوظيفية إلى ثقافة تركز على العملاء، ولتقدم حلولاً تضيف قيمة إلى العملاء الشركاء التجاريين. وبهذه الخطوط الإرشادية المتصورة عقلياً يجب أن تكون الشركات قادرة على تحقيق اصطفاف وحداتها للدعم الداخلي لتشارك في الفاعليات التي تكون قيمة مضافة وجهوداً مشتركة لمصلحة الشركة.

ملحوظات

1. "Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady," Harvard Business Review (September-October 1993) : 146.
2. See «Responsibility Centers: Revenue and Expense Centers,» Chapter 3 in R. Anthony and V. Govindarajan, Management Control Systems, 8th edition (Chicago: Irwin, 1995) , 107 - 123.
3. At least one critic, however, would dispute this statement; see N. Carr, «IT Doesn't Matter, Harvard Business Review (May 2003. We, with others,

- respect-fully disagree and believe that effective alignment of the IT resource with strategy can be a distinctive source of value creation.
4. P. Weill and M. Broadbent, *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 1998) , 37 - 39.
 5. Cassandra Frangos, a colleague of ours at the Balanced Scorecard Collaborative, has been a major contributor to our knowledge of building human resources Strategy Maps and Balanced Scorecards.
 6. «Motivating Cross-Boundary Thinking at Ingersoll-Rand», *Balanced Scorecard Report* (March 2005) .
 7. Robert S. Gold, a colleague of ours at the Balanced Scorecard Collaborative, has been a major contributor to our knowledge of building information technology Strategy Maps and Balanced Scorecards.
 8. The Motivation for this work comes from F. Herzberg's adaption of the hierarchical needs model of A. Maslow, *Motivation and Personality*, 3rd edition (NewYork: HarperCollins, 1987). The concept of first satisfying hygiene factors (i.e., contribution) was articulated in F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd edition (New York: Wiley, 1959) .
 9. R. S. Gold, «Enabling the Strategy-Focused IT Organization,» *Balanced Scorecard Report* (September-October 2001) .
 10. Arun Dhingra and Michael Nagel, colleagues of ours at the Balanced Scorecard Collaborative, have been major contributore to our knowledge

of building finance unit Strategy Maps and Balanced Scorecards.

11. «The CFO as Chief Performance Adviser» report prepared by CFO Research Services in collaboration with Price WaterhouseCoopers LLP, CFO Publishing Corporation, Boston, March 2005.
12. V. Couto, I. Heinz, and M. Moran, «Not Your Father's CFO,"Strategy+business (Spring 2005) :4
13. Ibid..4.
14. Ibid..10.
15. Observe that Handlman's finance unit has chosen to place its financial perspective at the base, and not the pinnacle, of its Strategy Map. This illustrates our earlier discussion of the option to treat support units as nonprofit organizations, stressing service to clients and customer objectives as the top-level objectives.
16. SHRM/ Balanced Scorecard Collaborative, «Aligning HR with Organization Strategy», survey research study 62 - 17052 (Alexandra, VA: Society for Human Resources Management.2002) ; «The Alignment Gap,» CIO Insight, 1 July 2002.

الفصل السادس

تسلسل العمليات

أوضحت الفصول السابقة نظرية الاصطفاف، وقدمت أمثلة عن كيفية القيام باصطفاف الوحدات التجارية وناقشتها، ووحدات الدعم مع إستراتيجية الشركة. وتتبع الشركات دروباً مختلفة لتحقيق الاصطفاف 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 بمثالين 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- ميتسوبيشي. 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 بالعاملين 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 المتقاعسون في أي إجراء خاص، ثم توزع أحكامها بمن 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 أبائنا 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

ووظائفها 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 آن 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 المديرون التنفيذيون 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 المديرون التنفيذيون في الشركات التابعة الوصول إلى الأرقام المستهدفة المتعلقة بعائد أو مردود رأس المال المستخدم، فعندها تتصف المناقشات بالرضا، وتكون قصيرة نسبياً. وإذا فشل المديرون التنفيذيون في الوصول إلى الأرقام المستهدفة تصبح المناقشات أطول وأكثر صعوبة. أما مع وجود بطاقات الأداء، فقد استمر المديرون التنفيذيون 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 بالأمور المالية التي تميل لأن تكون عامة في الشركات التابعة. وعلى الرغم من الإستراتيجية وبطاقات الأداء في الشركات التابعة فقد وجد المديرون في الشركة الأم سهولة في التحضير للاجتماع بكل شركة تابعة على حدة. وقد راجعوا الإستراتيجية وبطاقة الأداء المصدقين العائدين 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.

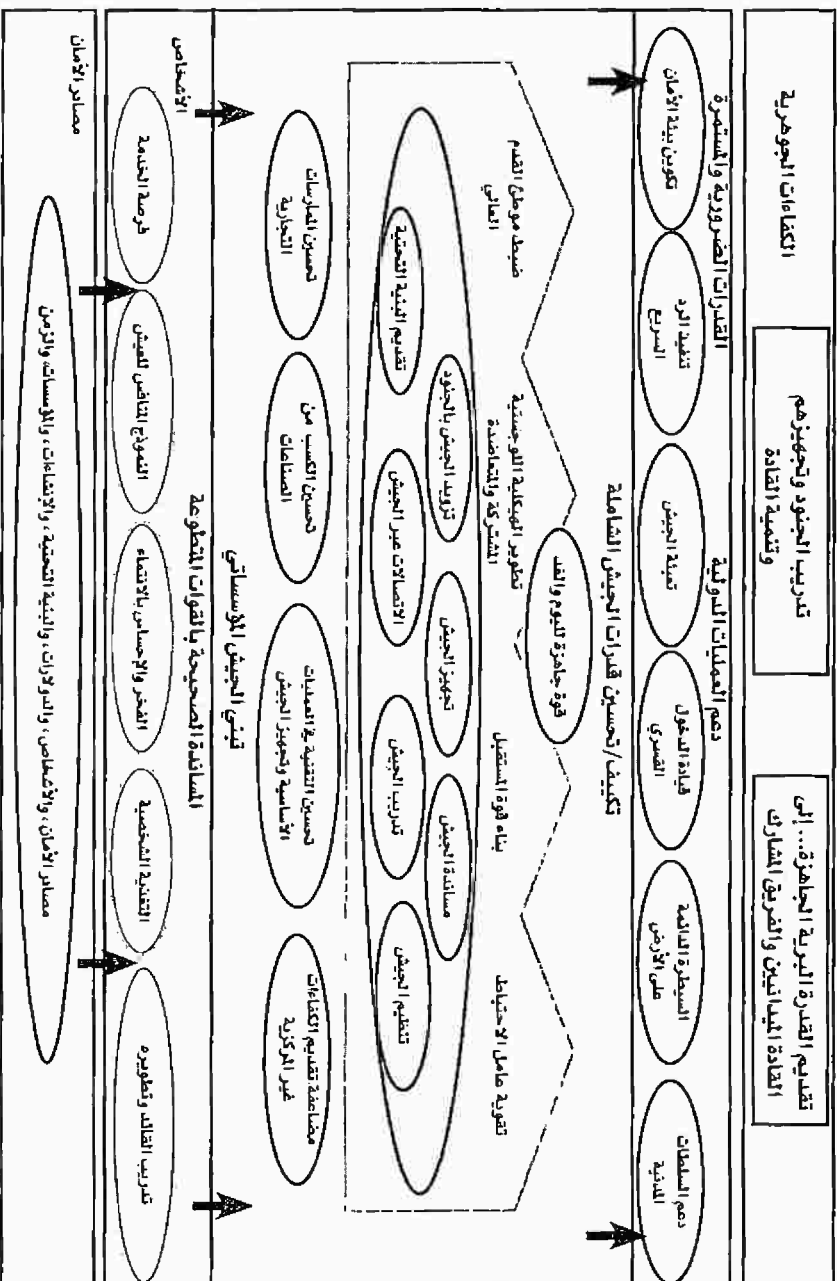
أما الاتجاه الثاني فهو في غالبية بيئات الأعمال من الأسفل متجهاً نحو الأعلى، بتطبيق مشروعات تمهيدية اختبارية إرشادية بهدف تعميم واضح لمقترح القيمة للشركة الأم.

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، ببساطة الأداء في المستوى صفر، وعكست إستراتيجية الجيش الدولية (انظر الشكل 1.6). ووصفت بطاقة الأداء المهمة بأنها تتضمن تحقيق مقدرتين جوهريتين: «تدريب الجنود وتجهيزهم، وتنمية 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، وتعبئة الجيش، وقيادة الدخول الإلزامي إلى أرض الخصم، وتحقيق السيطرة على الأرض، ودعم السلطات المدنية.

تزويد 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.

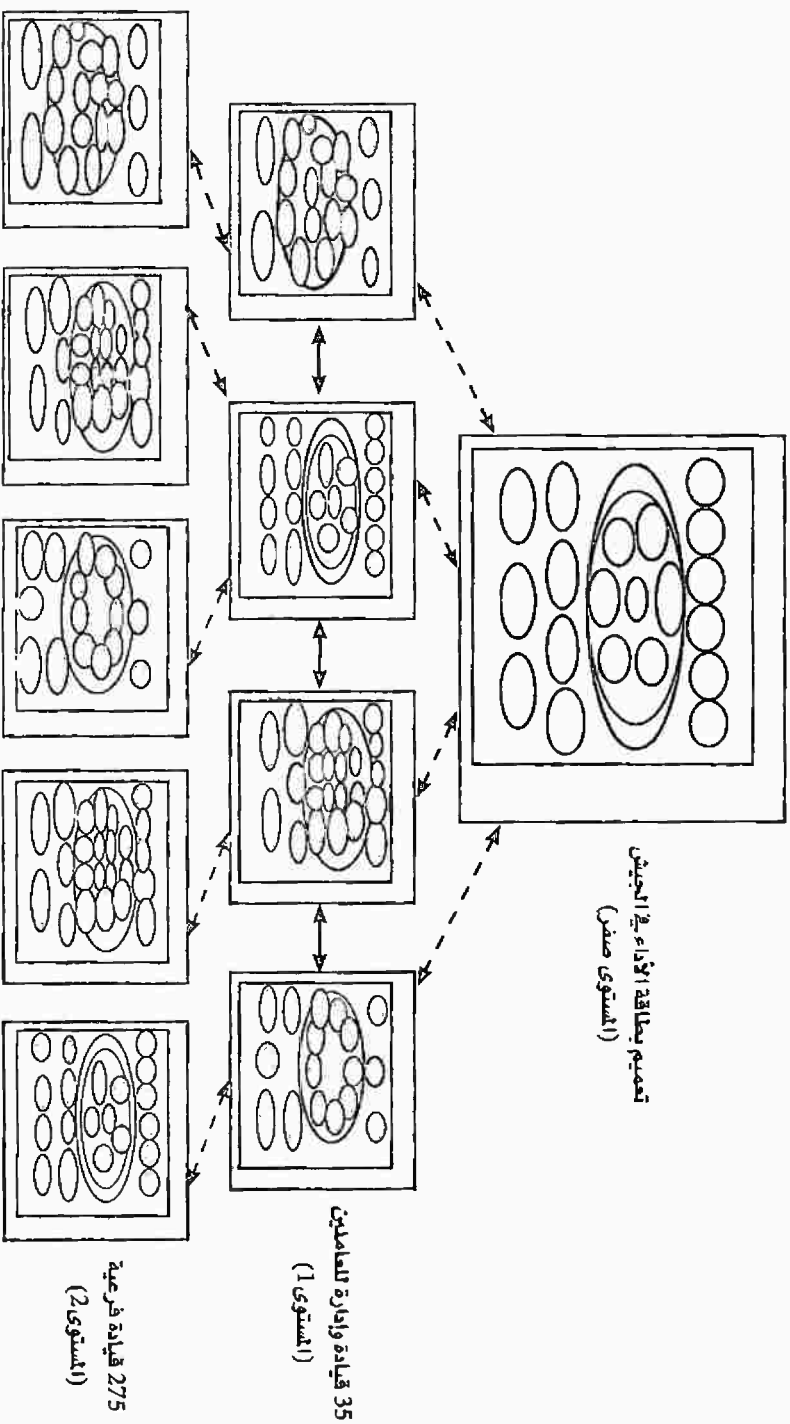
وأكمل فريق المشروع في الجيش بطاقة الأداء المتوازن من المستوى صفر في ثلاثة شهور، وصادقت رئاسة أركان الجيش ووزارة الدفاع عليها في نيسان من عام 2002. وجرى في الخطوة الآتية (انظر الشكل 2.6)، نشر بطاقة الأداء بالتدرج على وحدات المستوى 1 التي كانت ترفع تقاريرها مباشرة إلى رئاسة الأركان. وتكونت وحدات المستوى 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- تجميع بطاقة الأداء المتوازن إلى المستويات الدنيا في الجيش

تجميع بطاقة الأداء

تجميع بطاقة الأداء في الجيش
(المستوى صف)



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 متواز. 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 والاصطفاف 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 أبعد 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 بالمخابر 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.

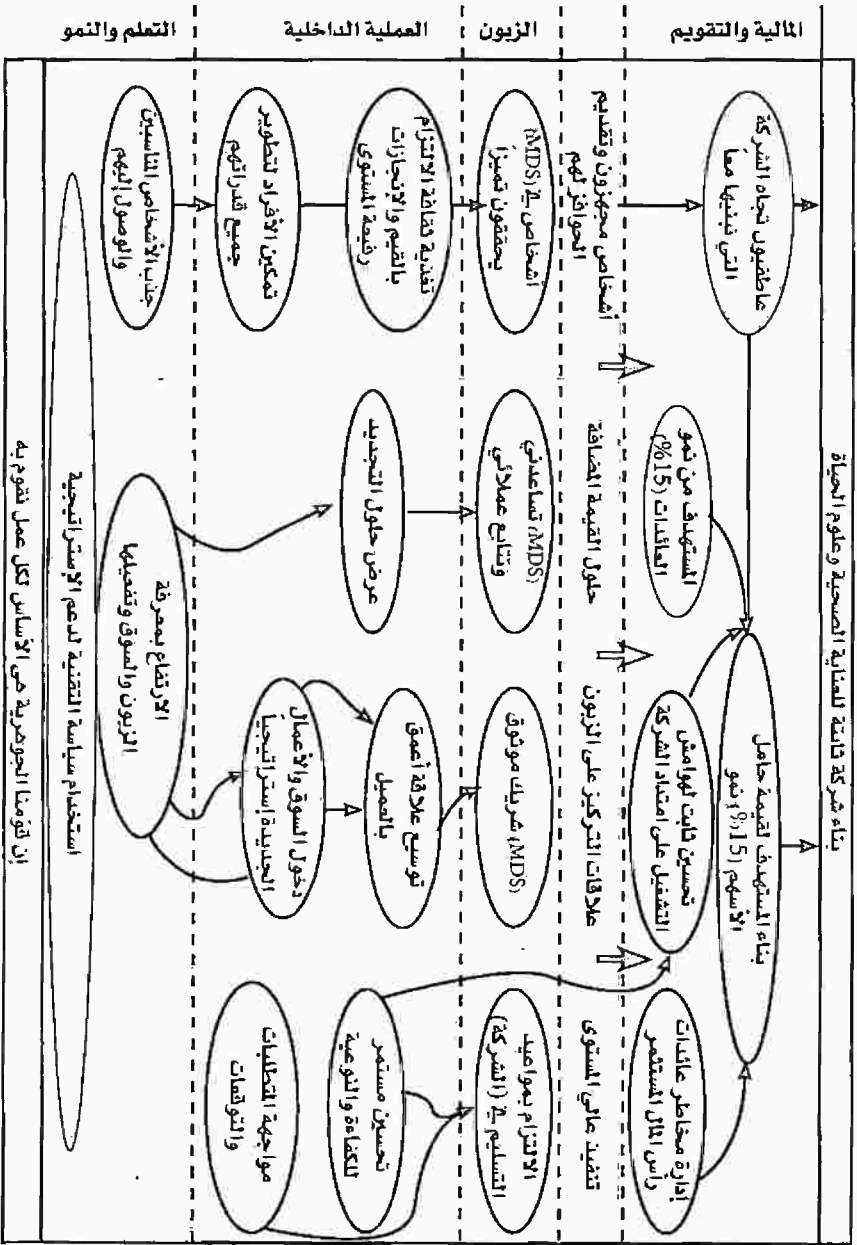
وزادت المبيعات ما بين عامي 1973 و2002 بنسبة 20% في معدل نمو سنوي تراكمي، وزادت الأرباح 16% بشكل معدل نمو سنوي تراكمي CAGR. ويتضح من هذه الأرقام أن الشركة الأم لم تكن في أزمة، ولم تكن لديها حالة الأرض المحروقة. ومع ذلك فقد أطلقت مشروع بطاقة الأداء لتعيد تكوين نفسها من «حالة الحسن إلى حالة العظيم» بالتركيز على أهم فاعليات تكوين القيمة وتحقيق اصطفاك 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 خريطتها 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 نبنيناها 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 وبالعلمية 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 والزبائن. وطلبت الشركة من هذه الوحدات أن تطور خرائط إستراتيجية وبطاقات أداء خاصة بكل وحدة، وأن تعممها على الإدارات التابعة لها والعاملين فيها. وقد اختار بوب هاريس، المشارك في وضع بطاقة أداء الشركة، أحد المالكين وسماه مالكا في



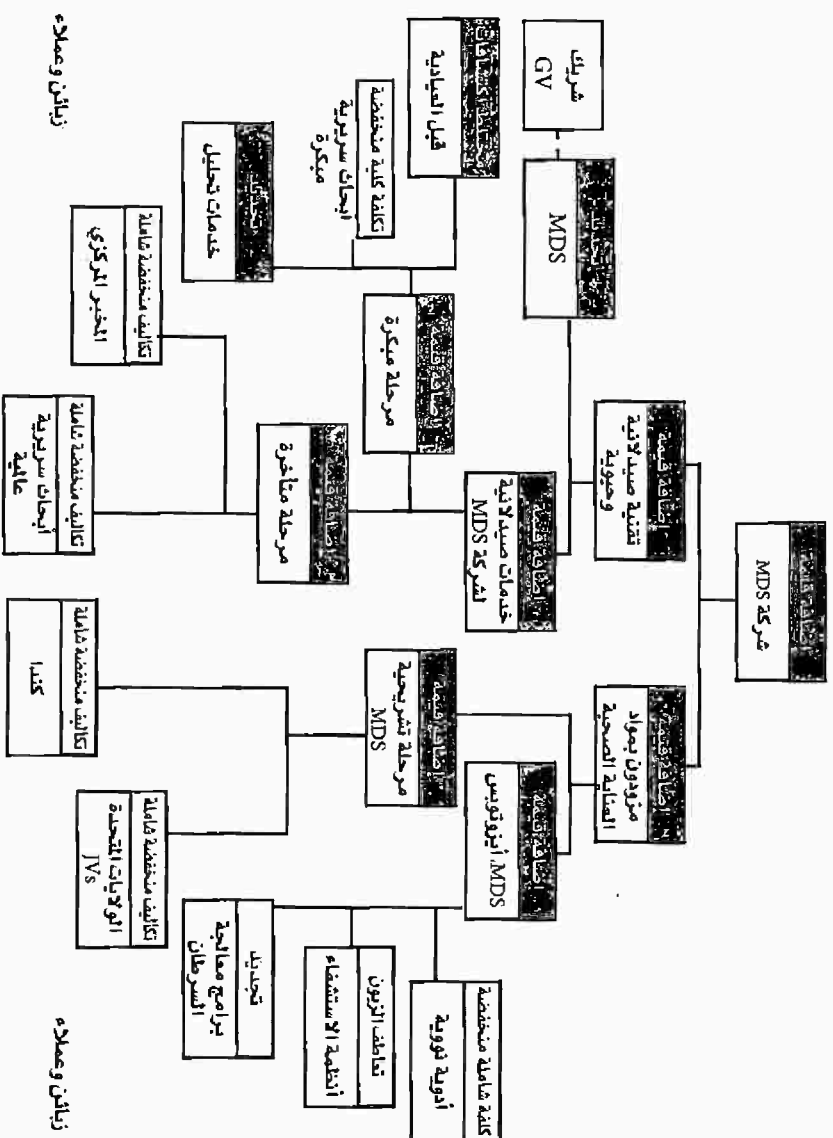
كل وحدة تجارية، وعمل مع مالكي العمليات هؤلاء كي يحقق توافقاً في البنية، والشكل، والمصطلحات الفنية، والمشاركة في التعلم بوساطة المشروعات. ووطورت كل وحدة تجارية مقترح قيمة الزبون، أخذة في الحسبان تخفيض التكلفة، والمودة للزبون، وقيادة الإنتاج.

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.

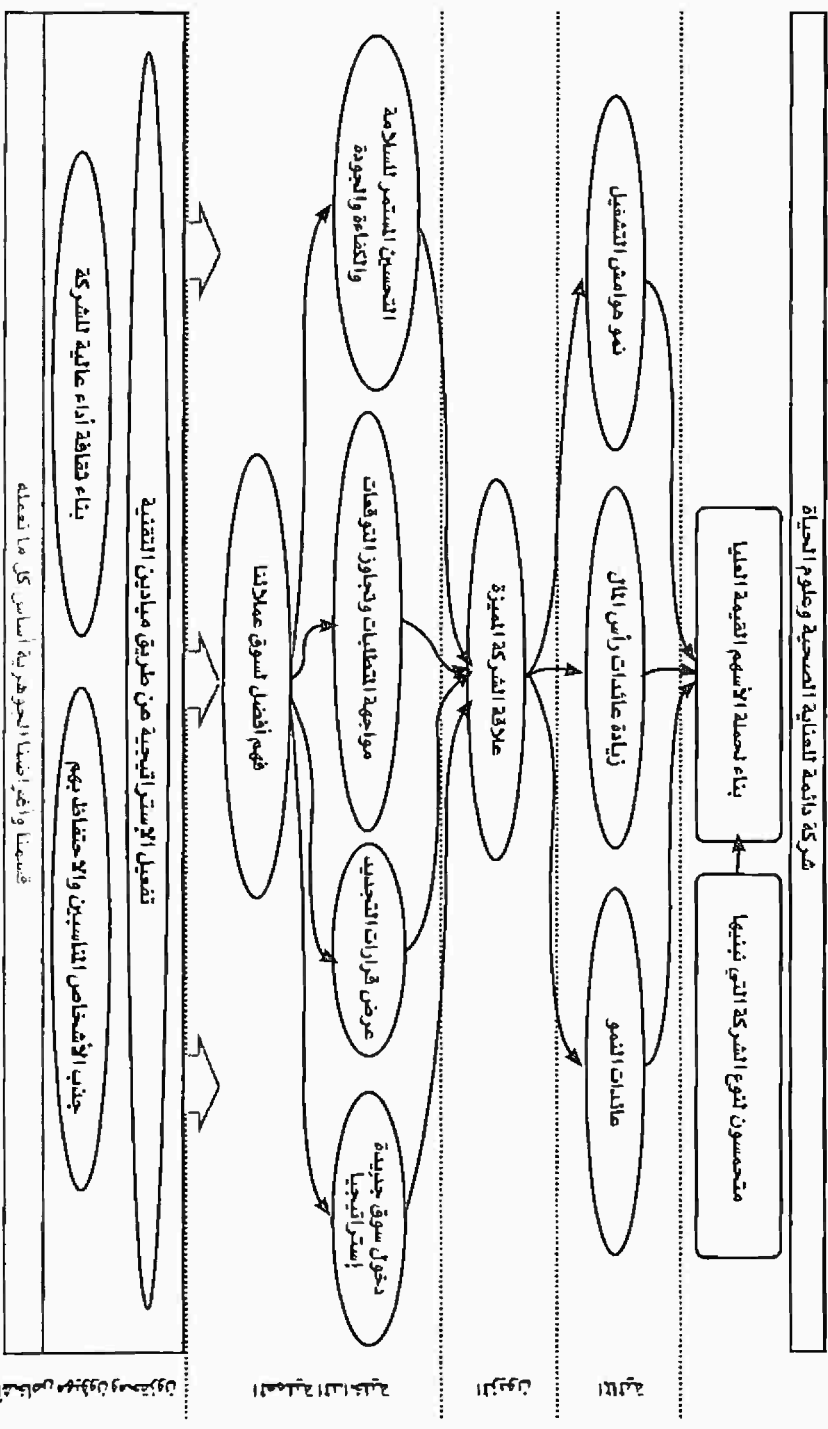
وأعاد فريق المشروع في الشركة النظر في الخريطة الإستراتيجية للشركة مع وضع بنية الاصطفاف الرئيسة موضع التنفيذ (انظر الشكل 4.6). وخفضت الشركة في أثناء هذه المراجعة عدد الأهداف على خريطةها من ثمانية عشر هدفاً إلى اثني عشر هدفاً (انظر الشكل 5.6).

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 لخريطتها، «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 وعرضه للحساب في مسألة تحقيق الأرقام المستهدفة في كل وحدة تجارية. وكونت إجراءات الشركة وأرقامها المستهدفة دليلاً واضحاً للإجراءات



الشكل: 5-6: تفكيح الخريطة الإستراتيجية لشركة (MDS)



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 تقيّد 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 المقرر 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، والمصادقية، 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 بضع 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 نثبت 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 المركزين، 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 لوحدهم 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 أفقياً 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 للأمريكيين

سيخترق مثالنا الأخير على ما يبدو القواعد، ولكنه في الحقيقة حقق نتائج جيدة. يركز مصرف طوكيو ميتسوبيشي - المقر الرئيس لمنطقة الأمريكيين (HQA) ويقع في نيويورك، على عمليات مصرفية للبيع بالجملة في الأمريكيين 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 للأمريكيين بطاقة الأداء المتوازن ليقدم إطاراً إستراتيجياً 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 الأمريكيين.

الشركات الأمريكية

الشركات اليابانية

وظيفة	مهمة ورؤية	خاصية
مخبرات كمبر	عملية صياغة الإستراتيجية	زيادة في التكاتف
الاحتفاظ بالفرص	حافة المنافسة	فاعلية في العمليات
من الأدنى إلى الأعلى	صنع القرار	من الأسفل إلى الأعلى أو من الوسط إلى الأعلى
وطني - لغتي - مهني	أسلوب التواصل	غير واضح - غير شذوي - متعلق
التوجه نحو النتائج	تقويم الأداء	التوجه نحو العمليات
فوائد مقبولة - فائدة إضافية	ثقافة العمل	ثقافة واحدة - ثقافة - لغات

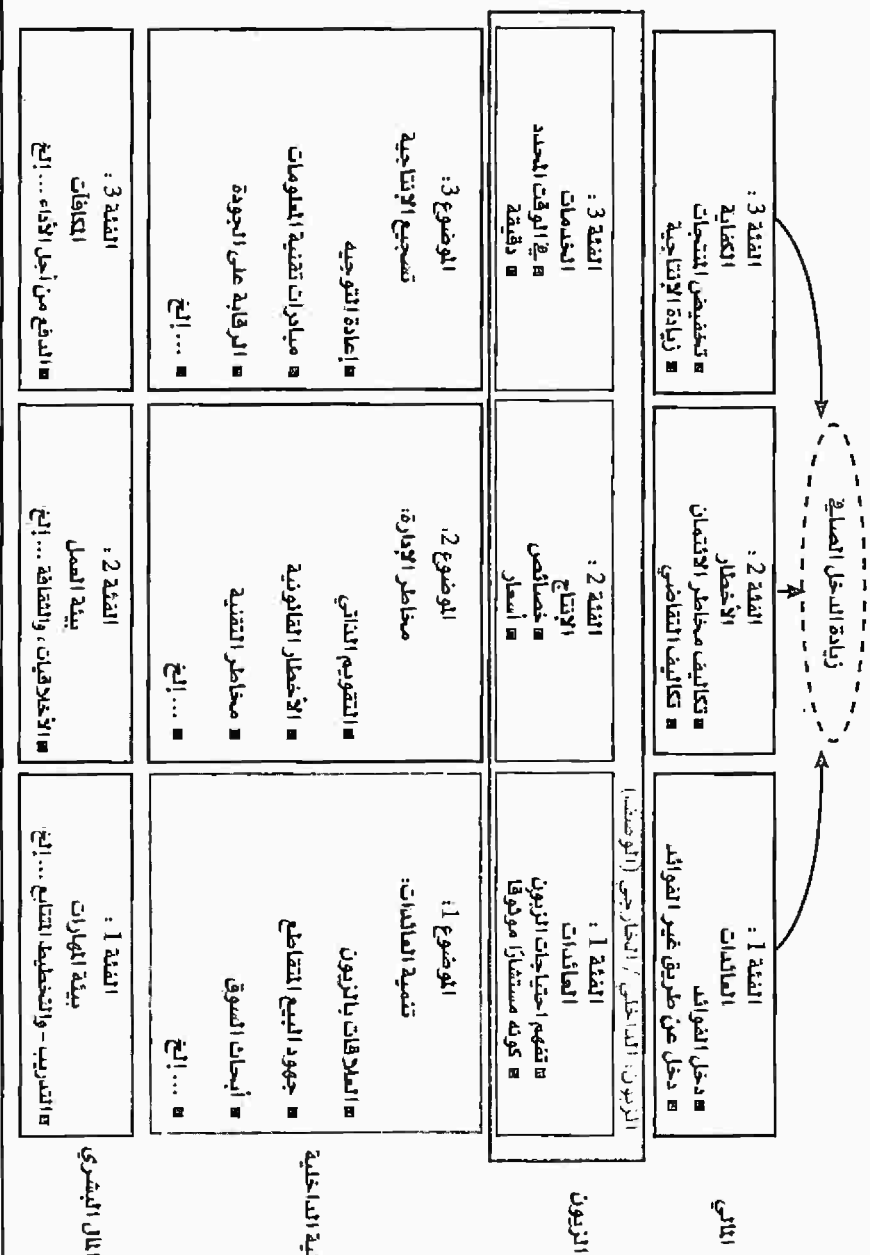
قاوم المديرون التنفيذيون في العمليات الإقليمية في بداية المشروع، وكان ذلك في الربع الثالث من عام 2001. وضع إستراتيجية على مستوى الشركة، وتطوير خريطة إستراتيجية، وبطاقة أداء لها. ومع أن الأقسام والمجموعات المختلفة التابعة للمركز الإقليمي كانت تشترك في العملاء وفي العمليات، فقد أوضح المديرون التنفيذيون 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: 7-6 مصرف طوكيو - ميتشويشي، الأمريكان، وضع الخريطة الاستراتيجية للشركة



قدم الفريق سمة إضافية أخرى للتثبت 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 متوقعاً لكي يتفد اعتماداً على المجموعة.	الحصول على معرفة لمفات 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 إنفاؤها. 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. وأعادت 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.

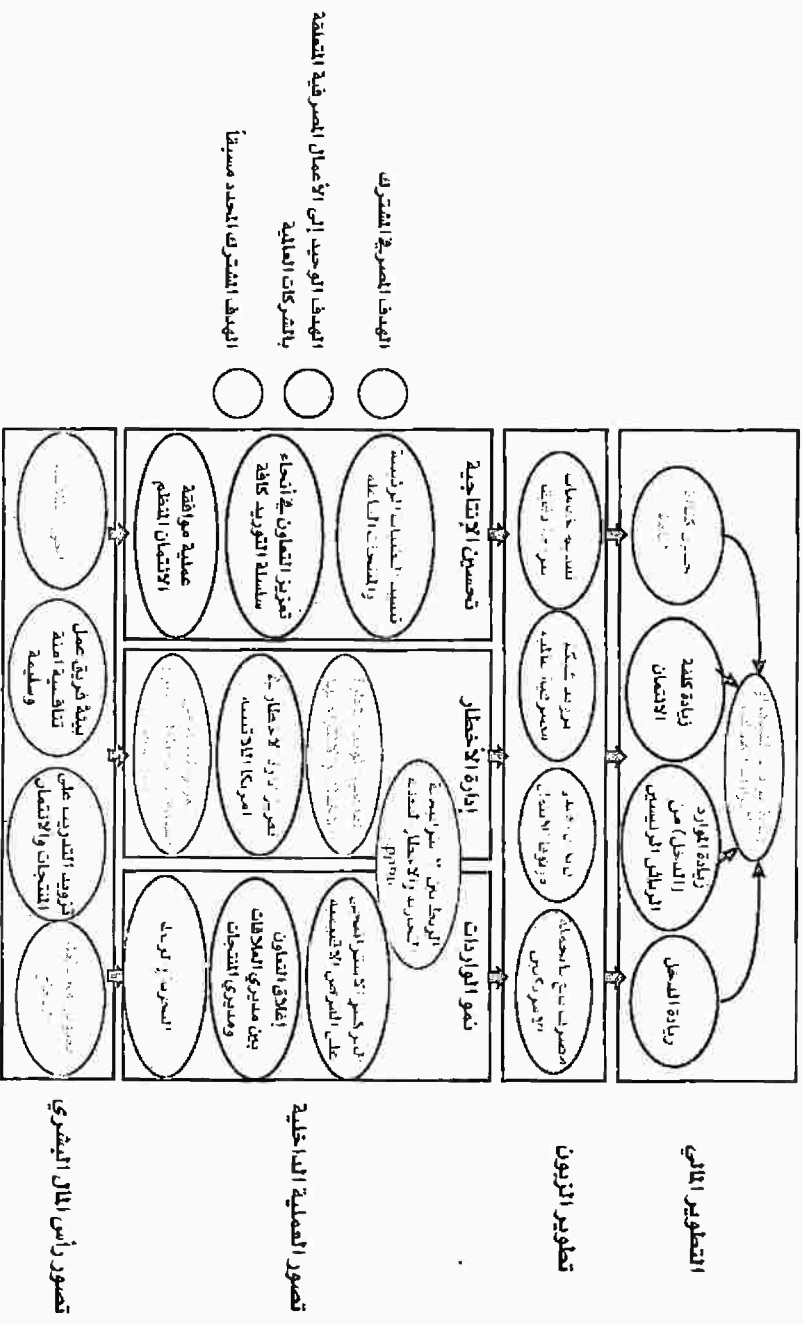
لقد وضع البرنامج بطريقة غير مألوفة: من المجموعات التجارية إلى الشركة، ومن ثم إلى المجموعات التجارية. زادت الشركة من الوقت المقرر للوصول إلى نظام التشغيل ورفعته إلى خمسة عشر شهراً. ولكن تتابع المشروع كان متواصلاً بوجه جيد ومتوافق مع ثقافة الشركة، التي كانت تفضل أن تتبثق الإستراتيجية من المجموعة التجارية، 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

الشكل: 8-6 إعادة تصميم الخطط الإستراتيجية BTMHOA (مثال وحدة مصرفية)



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 مبدئية 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.

الفصل السابع

اصطفاف مجالس الإدارة والمستثمرين

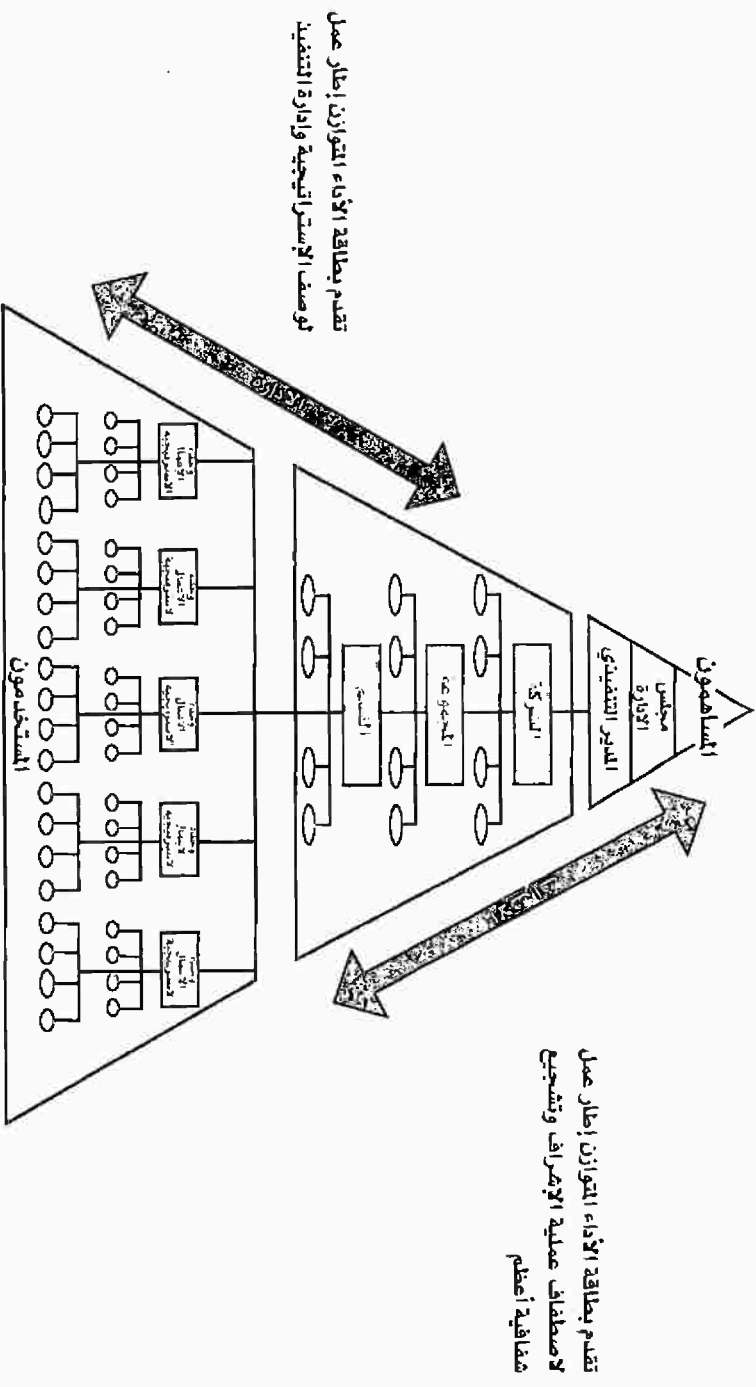
بحثنا في الفصول السابقة كيف تساعد بطاقة الأداء على الاصطفاف وتكوين الجهود المشتركة عبر الوحدات التجارية الداخلية ووحدات الدعم (انظر إلى السهم على اليسار في الشكل 7-1). ومع التأكيد المتزايد على سيطرة الشركة يقوم المديرون التنفيذيون الآن بتكوين قيمة إضافية للشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، لتشجيع عمليات الرقابة، وتحسين التواصل مع حملة الأسهم (انظر إلى السهم على اليمين من الشكل 7-1). وقد صرح جيف ايميت المدير التنفيذي الرئيس لشركة جنرال إلكتريك: «أريد أن يعرف المستثمرون أنهم يستطيعون الثقة بأننا قادرون على قيادة شركتنا بشكل فاعل.. ثم بإمكانهم أن يحكموا على جنرال إلكتريك عن طريق جودة أعمالنا، وإستراتيجيتنا، وأدائنا»⁽¹⁾.

ويقلل التوجيه الفاعل، الكشف المالية، والتواصل من الأخطار التي يواجهها المستثمرون عندما يأتمنون مديري شركة ما على رؤوس أموالهم. وفي هذا الفصل، سنبين كيف تستطيع الشركات أن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بأداء الشركة ووضوح مصداقية الكشف المالية. وقبل شرح هذا التطبيق لبطاقة الأداء نقدم المفاهيم الأساسية المتعلقة بأداء الشركات.

الرقابة 101

تتطلب كل أنظمة السوق وسطاء للمساعدة على توجيه رأس المال نحو الفرص الأكثر إنتاجية، ولترشيد أداء المديرين الذين استودعهم المستثمرون الخارجيون رؤوس أموالهم⁽²⁾.

الشكل: 7-1 تساعد بطاقة الأداء المتوازن الشركات على إدارة عملية تكوين العملية في كل المستويات



وليسترك كل الأفكار المقترحة من المديرين أو المقاولين هي أفكار «جيدة» تستحق التمويل. ولا يستطيع المستثمرون في غياب المعلومات الصحيحة حول فرص العمل التجاري الحكم على الأفكار الجيدة المقترحة من قبل مديري الشركة وتمييزها عن الأفكار السيئة.

تظهر المعلومات الخفية التي يملكها البائعون (وهم هنا مديرو الشركة) أن معلوماتهم هذه عن فرص الاستثمار هي أفضل بكثير من المعلومات التي تتوافر للمشتريين (وهم هنا المستثمرون المحتملون)، وحتى في أسواق أخرى غير التي يتعاملون بها. لنأخذ مثلاً سوق السيارات المستعملة، فالمشتري المحتمل لا يستطيع غالباً الحصول على معلومات صحيحة من البائع عن الحالة الحقيقية للسيارة. كما لا يستطيع الوصول إلى معلومات مستقلة عن مستوى جودتها. وفي هذا الوضع تتشكل لديه معلومات حول جودة المنتج أو الخدمة المعروضة أعلى من الحقيقة على ضوء المعلومات المقدمة إليه (وتدعى هذه الحالة عند الاقتصاديين اصطلاحاً بمشكلة الاختيار غير الملائم).

وكذلك، يفترض مشتري السيارة المستعملة، من خلال محاكمة عقلية، أن السيارة في حالة سيئة، ومن ثم يعرض ثمنها لها سعراً مبنياً على أساس أنه سيدفع تكاليف إصلاح تساوي إصلاح سيارة ليموزين. وأما الباعة المحتملون للسيارات المستعملة فيصنفونها بسيارات ذات مستوى ممتاز، ولكنهم لن يكونوا قادرين على الحصول على القيمة الحقيقية لسياراتهم، ومن ثم لن يعرضوا سياراتهم للبيع في مثل هذا السوق، والنتيجة هي سوق ضعيف وظيفياً، حيث يمكن عرض فقط منتجات وخدمات سيئة المستوى للبيع.

وإذا سحبنا هذا المثال على وضع سوق المال، يكون المديرون قد فشلوا في كسب ثقة المستثمر وهم يبلغونه عن القيمة الضمنية في مشروعاتهم المقترحة، عندها لن يرغب المستثمرون في تقديم مبالغ من المال بالسعر الذي يجده المديرون جذاباً في مشروعات ممتازة⁽³⁾، وهكذا لن تجد مشروعات ذات مردود عال الفرصة لتمويلها.

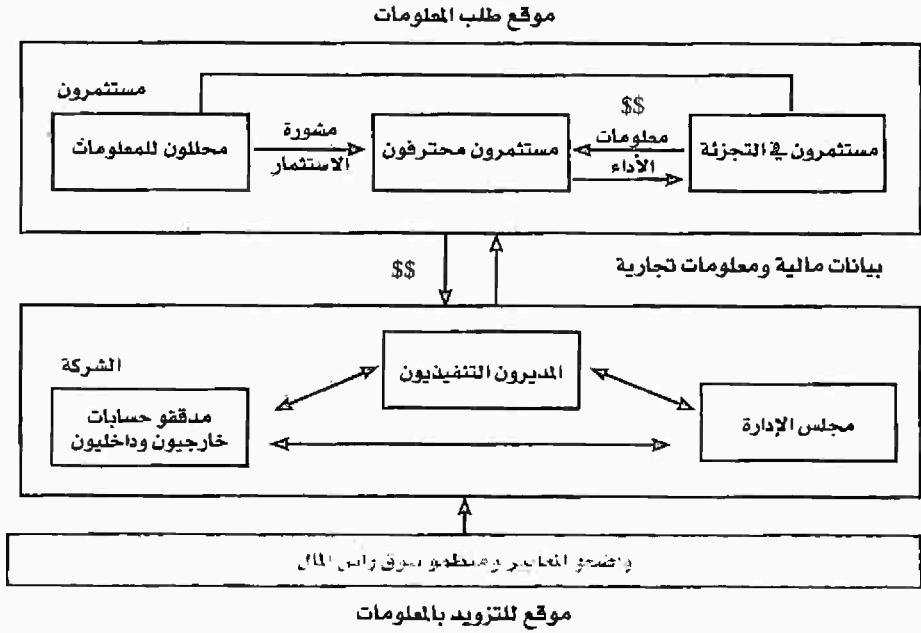
كما يجب أن توجه أسواق رأس المال المديرين كي يستخدموا المال الذي زودهم به المستثمرون. وليس بالضرورة أن يكون لدى المديرين والمستثمرين مصالح متطابقة، إذ يمكن للمديرين أن يقوموا باستثمارات الغاية منها زيادة حجم الشركة، وليس زيادة

كما يمكن للمديرين أن يستهلكوا نصيباً ما من «أموال الآخرين» باستخدام مكاتب فسيحة مترفة، وتشغيل أسطول من نفاثات الشركة، والحصول على تعويضات مبالغ فيها. كما يمكن لهم أن يحرفوا في البيانات والكشوف المالية لا تعبر عن الأوضاع الاقتصادية للشركة، يقدمونها للمستثمرين كي يعطوا صورة عن صحة الشركة أفضل من البيانات الاقتصادية الحقيقية، ويؤدي هذا الانحراف إلى حصولهم على مكافآت أكبر، ويساعدهم على تجنب فقدانهم لوظائفهم لو اقتضحت الصورة الحقيقة لأدائهم المتدني. هذه أمثلة عن الأعمال الخفية والمخاطرة الأخلاقية لبعض المديرين التي يقترفونها لمصلحتهم الذاتية بدلاً من مصالح مالكي الشركة.

ويجد المستثمرون المتفردون أنه من المكلف توجيهه أو إلغاء آثار الكشف والقرارات المتخذة من قبل المديرين، خاصة عندما تكون أعمال المديرين غير مكشوفة تماماً لهم. وإذا لم يكن ممكناً التخفيف من تبعات الأعمال الخفية للمديرين، عندها سيكره المستثمرون وضع رأس مالهم في خطر لدى شركات الاستثمار.

واقتصاديات السوق المتقدمة طورت سلسلة مؤسسات مختلفة للتخفيف من هذه الاختيارات المعاكسة، والمشكلات الناتجة عن الأخطاء الأخلاقية في أسواق رأس المال. والاقتصاديات التي في حال أفضل في التخفيف من هذه المشكلات تنمو بشكل أسرع، وتنتج مستويات أعلى من المعيشة لمواطنيها أكثر من تلك التي لا تستطيع جذب وتوزيع رأس المال الخاص في فرص استثمار محلية مغرية.

ومن بين المؤسسات التي تلعب دوراً مؤثراً، المعلوماتية، ووسطاء أسواق رأس المال، كالمحللين ومديري الأموال الممتهنين (انظر الصف العلوي في الشكل 7.2). ويشرح المحللون البيانات والكشوف المالية للشركات، ويحللون تصورات الشركات، ويقدمون التوصيات حول أي الشركات تمثل فرص استثمار جاذبة أو غير جاذبة. أما مديرو المال المهنيون -



بما فيها مديرو الصناديق المشتركة، والمستثمرون المخاطرون برأس المال، والمساهمون في الشركات الخاصة العادية- فيسهلون بمدخرات زبائن مفرق مختلفين، اعتماداً على تحليلهم المالي، وأعمالهم الشخصية، والتحليلات الخارجية بتقديم رأس المال إلى فرص الاستثمار الأكثر جذباً.

ويرد تحليل، وشرح قرارات الاستثمار الحقيقية التي يتخذها مستثمرو التجزئة ومديروهم المهنيون، في البيانات المالية، والكشوف المالية التي يعدةا مديرو الشركة. وللتأكد من أن هذه البيانات والكشوف تمثل بشكل معقول عمليات الشركة وواقعها. يفحصها مدققو حسابات من خارج الشركة، ويختبروا صحة هذه التقارير، وبهذه الطريقة تتجنب الشركة مشكلة الأخطار الأخلاقية التي تبرز عندما يضع المديرون تقاريرهم عن أدائهم الشخصي.

ولعل العنصر الأهم في كامل هذا النظام للرقابة والتحكم هو مجلس إدارة الشركة، فمجلس إدارة فاعل ومهتم فعلا هو جزء مهم من تكوين وتنفيذ إستراتيجية ناجحة. ويصبح مجلس الإدارة مفيدا في الإشراف على أداء المنظمة عندما ينفذ المسؤوليات الخمسة الكبرى الآتية:

1- التأكد من أن العمليات هي في مكانها لتحقيق التكامل في الشركة بما فيها:

• سلامة البيانات المالية.

• سلامة الالتزام بالقوانين والأخلاق.

• سلامة العلاقات مع الزبائن والموردين.

• سلامة العلاقات مع حملة الأسهم الآخرين.

2- المصادقة على إستراتيجية الشركة وتوجيهها.

3- المصادقة على القرارات المالية الرئيسة.

4- اختيار المدير التنفيذي الرئيس، وتقييم المدير التنفيذي وفريق كبار الموظفين التنفيذيين، والتأكد من أن خطط المتابعة التنفيذية تأخذ مكانها.

5- تقديم المشورة والدعم للمدير التنفيذي الرئيس

وسوف نوضح هذه المسؤوليات الخمسة فيما يلي:

التوثيق من سلامة العمليات والالتزام بالقوانين

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن التقارير عن الشركة والكشوف المالية تمثل الاقتصاديات المتضمنة في أداء الشركة، وفي عوامل الأخطار الرئيسة التي يمكن أن تواجهها. والتكامل والالتزام في التقارير المالية يتضمنان، الالتزام والحساب، ومتطلبات التدقيق القانوني، كما هو موضح في قانون ساربانز - أوكسلي لعام 2002 في الولايات المتحدة. ويساعد مدققو الحسابات الداخليون والخارجيون مجلس الإدارة، على التأكد من أن التقارير عن الشركة، والكشوف المالية، وعمليات إدارة الأخطار، تتفق مع هذه القواعد والقوانين.

ويجب أن يوجه مجلس الإدارة أيضا الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، وأن يتحروا فيما إذا كان المديرون قد أنشؤوا عمليات مناسبة لإدارة الأخطار، للتخفيف من الآثار السلبية لما يمكن أن يقع من حوادث غير متوقعة، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الشركة لديها الأنظمة المناسبة للرقابة الداخلية لمنع ضياع أصول الشركة، والمعلومات، والشهرة (السمعة). كما عليه أن يتأكد من أن مديري الشركة يعملون بشكل أخلاقي ضمن قوانين السلوك في تعامل الشركة مع الموردين، والزبائن، والمجتمعات، وكذلك مع العاملين، ويجب أن يتحقق مجلس الإدارة من أن العاملين لم ينتهكوا القوانين والأنظمة الحكومية، هذا الانتهاك الذي قد يؤدي إلى مخاطر تتعلق بأصول الشركة، وحتى بحقوقها في العمل.

المصادقة على إستراتيجية الشركة وتوجيهها

لا يشارك أعضاء مجلس الإدارة عادة في وضع وصياغة الإستراتيجية، فهذه من مسؤولية المدير التنفيذي الرئيس وفريق القيادة التنفيذي، ولكن أعضاء مجلس الإدارة يتأكدون من أن قادة الشركة قد صاغوا إستراتيجية وينفذونها من أجل تحقيق القيمة على المدى الطويل لحملة الأسهم. ويصادق أعضاء مجلس الإدارة أو يرفضون القرارات الرئيسة التي تتخذها الإدارة المكلفة بتنفيذ الإستراتيجية.

وكي يقوم أعضاء مجلس الإدارة بهذه المسؤولية، عليهم أن يفهموا بشكل كامل إستراتيجية الشركة ويصادقوا عليها. وعندما تنال الإستراتيجية مصادقة المجلس، يقوم أعضاؤه بشكل مستمر بتوجيه عملية التنفيذ، ومتابعة النتائج، ولتحقيق هذه الأهداف يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعرفوا القيمة الأساسية وسياقات الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها أعمال الشركة.

المصادقة على القرارات المالية الرئيسة

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الموارد المالية تستخدم بشكل فاعل وكاف لإنجاز الأهداف الإستراتيجية. ويصادق المجلس على ميزانية التشغيل ورأس المال السنوية،

ويجيز الإنفاقات الكبرى من رأس المال، وعمليات التمويل أو الدفعات الجديدة، وعمليات التملك الكبرى، وعمليات الاندماج، والتنوع.

اختيار المديرين التنفيذيين وتقييمهم

يتعاقد مجلس الإدارة مع المدير التنفيذي الرئيس ويقرر أجوره / أجورها، كما يتعاقد المجلس عموماً مع أعضاء آخرين في الفريق التنفيذي الأساسي، ويقيم المجلس سنوياً أداء المدير التنفيذي الرئيس، والفريق التنفيذي، ويوافق على المكافآت والحوافز.

ولحماية الشركة من الموت المفاجئ، أو المرض، أو الأذى، أو المغادرة الطوعية لأي من المديرين التنفيذيين الرئيسيين، يجب على المجلس أن يتأكد من وجود خطة بديلة عند تخلي أي مدير من المديرين التنفيذيين عن العمل في الشركة.

إسداء المشورة للمدير التنفيذي ودعمه

يتشاور المجلس ويقدم النصيحة للمدير التنفيذي الرئيس، ويستخدم أعضاء المجلس خبرتهم في الصناعة والخبرة الوظيفية والإدارية، لتقديم الإرشاد المستند إلى تاريخ الشركة ووضعها التنافسي، ويشارك الأعضاء في المجلس، بمعرفتهم وخبرتهم وحكمتهم، عندما يستعرض الفريق التنفيذي الفرص الإستراتيجية والقرارات الرئيسة المتوقع اتخاذها في وقت قريب.

وقت محدود.. معرفة محدودة

وكي يتحمل أعضاء المجلس مسؤولياتهم المتعددة، يحتاجون إلى أن يعرفوا الشيء الكثير. عليهم أن يعرفوا ما يتعلق بالنتائج المالية، وبوضع الشركة التنافسي، وزبائنها، ومنتجاتها الجديدة، وتقنياتها، وقدرات عاملها من المديرين في المستويات العليا، وقدرات المجموعات الأوسع.

ويجب أن يعرف المجلس فيما إذا كانت الشركة تلتزم بالإجراءات القانونية والأخلاقية⁽⁵⁾.

ويقول إدوارد لولر، وهو عالم في الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية مع الاهتمام حديثاً في مجالس الإدارة المشتركة⁽⁴⁾: «يجب أن يركز مجلس الإدارة على المؤشرات الرئيسية، والتحدي هو أن تعرف ما المؤشرات الرئيسية، وأي منها هي مؤشرات تتفرد بها الشركة، وطرز الأعمال فيها... وتحتاج مجالس الإدارة إلى مراجعة المعلومات عن ثقافة الشركة. إنها تحتاج إلى مؤشرات عن شعور الزبائن والعاملين حول الطريقة التي تعاملهم بها الشركة»⁽⁶⁾.

وغالباً ما تقصر مجالس الإدارة في تنفيذ مسؤولياتها بسبب ضيق الوقت المتاح لأعضائها، والمعلومات غير الكافية المقدمة لهم، ومجالس إدارة الشركات الفاشلة، مثل شركة انرون، وورلد كوم، وأديفيا، لم تحصل على المعلومات المناسبة كي تفهم ما الذي كان يحدث⁽⁷⁾. وكان 90% من أعضاء مجلس الإدارة غير أعضاء في الفريق التنفيذي، وكانوا مديرين من خارج الشركة ويعملون فيها بدوام جزئي. وتصف العديد من الشركات الآن المدير من خارج الشركة أنه «غير مستقل» إذا كانت الشركة التي وفد منها هذا المدير تمثل أكثر من 1% من تمويل الشركة التي التحق بها أو التوريد إليها، أو بيعها المواد التي تحتاج إليها.

ونتيجة لذلك أصبح المديرون «المستقلون» الآن يملكون القليل من المعرفة عن الشركة وصناعاتها. ومع أن هذه «الاستقلالية» يمكن أن تمنح المستثمرين بعض الحماية، إلا أنها تحد من المعرفة التي كان بإمكان المديرين المستقلين أن يحصلوا عليها ويتعرفوا على صناعة الشركة وموقعها التنافسي، خاصة إذا كان معظم المعلومات التي يتلقونها تتضمن بيانات مالية ربع سنوية وسنوية.

ويتبوأ أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين والمستقلين عن الشركة، عادة مواقع قيادية مهمة في شركاتهم الأصلية، ويجدون صعوبة كبيرة في تخصيص المزيد من

الوقت الذي يمكن أن يخصصه لقضايا مجلس الإدارة، وعلى الشركات أن تبحث عن طرق جديدة كي يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من استخدام الوقت المتاح لهم بفاعلية أكبر، وتتضمن إدارة الوقت المتاح أنسياب المعلومات التي يتلقاها أعضاء مجلس الإدارة وقيمتها قبل الاجتماع، وكذلك المعلومات التي يتلقونها في أثناء الاجتماعات. كما تتضمن التركيز على اجتماعات المجلس بحيث تعرض عليه القضايا الإستراتيجية ذات الاهتمام البالغ للشركة. وقد أشار الباحث الرائد في أبحاث مجلس الإدارة، جاي لورش إلى أنه «إذا كان أعضاء مجلس الإدارة يتلقون بانتظام بطاقة الأداء المتوازن فسيكونون قد حصلوا على معلومات عن الشركة أكثر بكثير من المعلومات التي يملكونها عن شركاتهم الأصلية، إنما يجب أن يتلقوا هذه المعلومات بشكل مستمر ومتواصل. ويمكن للتأكيد على الإستراتيجية في بطاقة الأداء أن يساعد أعضاء المجلس أن يبقوا على صلة بمجريات الأمور بشكل مركز»⁽⁸⁾.

ويساعد نظام الرقابة المبني على بطاقة الأداء مجلس الإدارة كي يواجه التحديات الدقيقين الحاسمين وهما الوقت الضيق، والمعلومات المحدودة.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ممارسة مجلس الإدارة للرقابة

يعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل مجالس الإدارة تطبيقاً جديداً ظهر حديثاً، ونشعر أنه سوف يزداد مع الزمن. ويزداد عدد الشركات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في إضافة هذه البطاقة إلى ملف الوثائق المقدمة إلى مجلس الإدارة، وتوفر لهم وقتاً لمناقشتها في أثناء اجتماعات مجلس الإدارة.

وكان «اتحاد الكومونولث المالي الأول» وهو شركة قابضة تمتلك مصرفاً إقليمياً ومقرها في وسط وغرب بنسلفانيا سباقاً في جعل بطاقة الأداء الوثيقة المركزية في اجتماع مجلس الإدارة ومشاوراته. وفي الفقرات الآتية سوف نتحدث بكثافة عن تجربة «اتحاد الكومونولث المالي الأول»⁽⁹⁾.

بطاقة أداء الشركة

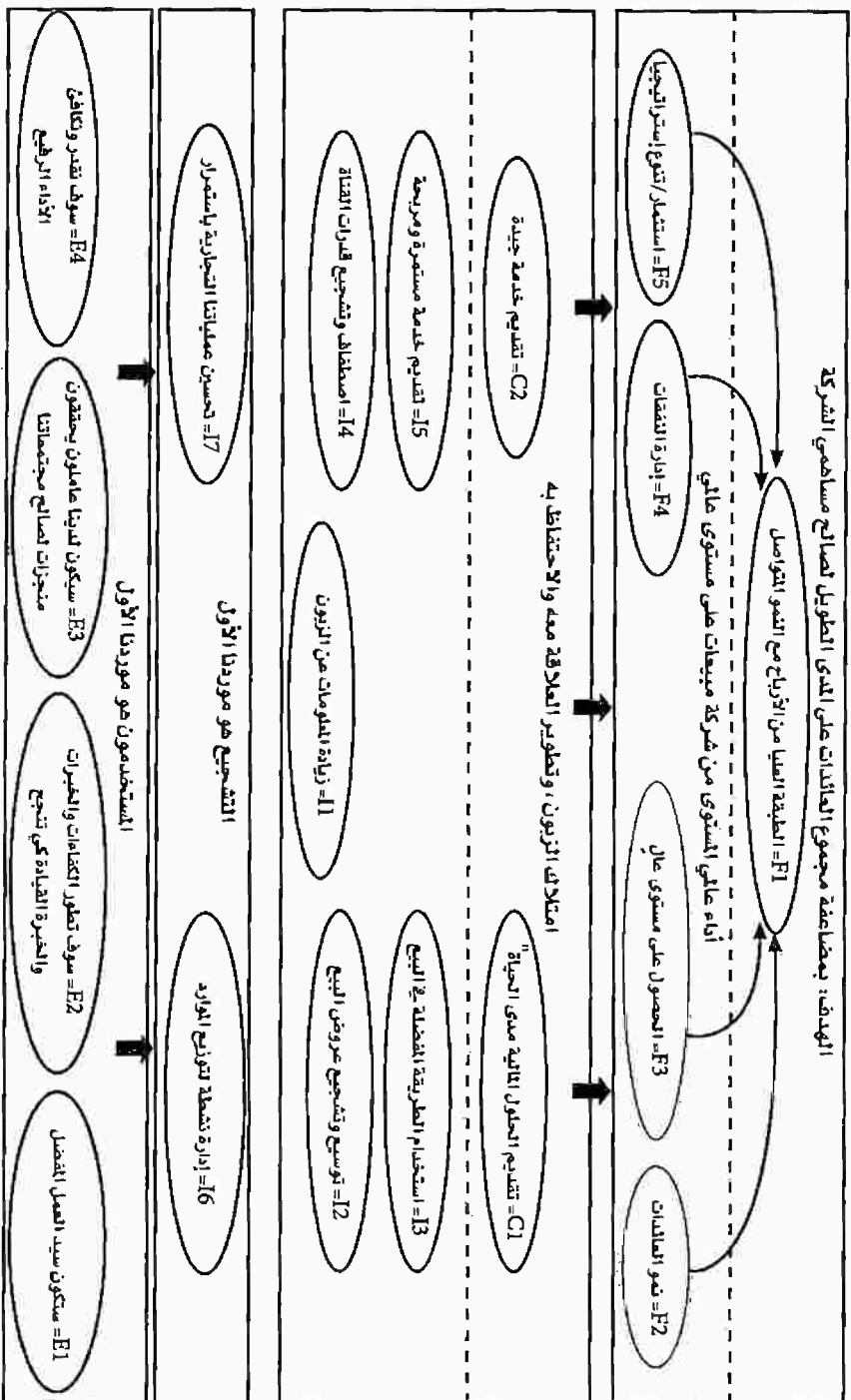
يبدأ برنامج بطاقة الأداء المتوازن بالمصادقة على الخريطة الإستراتيجية للشركة التي ترسم الأهداف الإستراتيجية المتوافقة مع بطاقة الأداء المتوازن العائدة للشركة والمتضمنة إجراءات الأداء، الأرقام المستهدفة، والمبادرات. وقد لجئوا إلى بطاقة أداء الشركة، بالطبع وبشكل أساسي من أجل أن تلعب الدور التقليدي في مساعدة المدير التنفيذي على نشر وتنفيذ إستراتيجية الشركة عبر أقسام الشركة كلها.

مثلاً: لندرس الخريطة الإستراتيجية في الشكل (3-7) العائدة لاتحاد الكومونولث المالي الأول، والذي تبني بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية جديدة مرتكزة على العلاقة مع الزبون -مدى الحياة-. وترسم خريطة الطريق بوضوح الأهداف المالية ذات المستوى العالي المتعلقة بتنمية العائدات، والارتقاء بالإنتاجية، والأهداف المتعلقة بالعلاقة مع الزبون مدى الحياة، وتقديم الخدمة الجيدة، وكذلك العمليات الداخلية الدقيقة لزيادة المعلومات عن الزبون وبيع حزمة المنتجات والخدمات المالية التي جرى تكييفها لتلائم احتياجات الزبون الفردي، وموضوعات التعلم والنمو المتعلقة بتشجيع وتدريب العاملين في الإستراتيجية، وتشمل بطاقة الأداء المعايير، والأرقام المستهدفة، والمبادرات.

ويستطيع المديرون التنفيذيون استخدام بطاقة أداء الشركة لإجراء مناقشات تفاعلية مع مجالس الإدارة حول التوجه الإستراتيجي، والأداء في تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وعندما تستخدم بطاقة الأداء بهذه الطريقة، فإنها تلعب دوراً مركزياً في الرقابة؛ لأنها تزود أعضاء المجلس بالمعلومات المالية وغير المالية لتدعيم مسؤولياتهم في المراقبة والإشراف على الأداء.

مثلاً لجأت شركة وندي إنترناشيونال وهي إحدى أكبر شركات العالم في حجم المطاعم التابعة لها، والمطاعم التي تتمتع بحق الامتياز، مع 9500 مطعم في المناطق النائية إلى استخدام بطاقة الأداء كي تحقق التواصل مع مجلس الإدارة. ويقوم المجلس بمراجعة سنوية مكثفة للنتائج المالية، والفوائد الناتجة عن إعادة تصميم العمليات، ونمو المخازن الجديدة، وحصة الشركة من السوق، ورضى العميل، ومقارنات حول نكهة

الشكل: 3-7 الخريطة الاستراتيجية لشركة كورنيك كوربوريشن



الطعام: قيمة الطعام مقابل المال المدفوع مقارنة بالمنافسين الرئيسيين، ورضى العاملين أو تركهم العمل. وكان المجلس يتلقى المعلومات المجددة كل ثلاثة أشهر عن المؤشرات الرئيسية، خاصة استرجاع المعلومات عن أوصاف الزبون، والتبادلات في حصة الشركة من السوق⁽¹⁰⁾.

في البداية، يقوم الفريق التنفيذي بإحضار الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن العائدين للشركة لمراجعتها واعتمادهما. ومن الناحية المثالية يجب أن تكون المراجعة قبل أن تصل هذه الوثائق إلى الصيغة النهائية، وتعرض على مجلس الإدارة كي يستطيع أعضاء الأعضاء أن يسهموا في المناقشات حول التوجه والتموضع الإستراتيجيين، والخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء هما الممثلان الوحيدان الأكثر إحصاءاً ووضوحاً لإستراتيجية الشركة. فهما تمكنان المجلس من فهم الإستراتيجية، كما تزودانه بالأسس التي يستطيع بموجبها تقييم فيما إذا كانت الإستراتيجية قادرة على أن تنتج قيمة مستمرة لحامل الأسهم في مستويات مقبولة من الأعمال، والمالية، والأخطار التكنولوجية.

وعندما تحصل الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن على مصادقة المجلس مع الوثائق الداعمة لبطاقات الأداء العائدة للوحدات التجارية والدعم الأولي، تصبحان وثيقتان أساسيتان وتوزعان على أعضاء المجلس قبل الاجتماعات. مثلاً في شركة الكومونولث المالي الأول، كانت الصفحة الأولى في الملف المقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة، هي خريطة للإستراتيجية ملونة مع رموز مناسبة لتشير إلى الأهداف الإستراتيجية السابقة على وضع الخريطة، ثم الأهداف الجديدة التي تتضمنها الخريطة، والأهداف التي قصرت عنها الخطة.

وتصبح هذه النتائج جدول أعمال اجتماعات المجلس، بينما يشترك المدير التنفيذي، أعضاء المجلس في نقاش تفاعلي عن الخبرات المالية للشركة في تنفيذ الإستراتيجية. ومن خلال عملية استشراف متجدد ومستمر، يبلغ أعضاء المجلس عن توقعات الإدارة للإجراءات المالية الرئيسية، ومسارات القيمة الرئيسية للشركة. كما تصبح لجنة مراقبة الحسابات في الشركة على بينة من عوامل الخطر التي تكمن في عمليات الشركة وإستراتيجيتها، وتساعد هذه المعرفة على توجيه قراراتها وإعداد التقارير المالية وكشوف الحسابات.

بطاقة الأداء المتوازن للمديرين التنفيذيين

يتألف العنصر الثاني في برنامج بطاقة الأداء المتوازن من بطاقات أداء المديرين التنفيذيين، التي يمكن أن يستفيد منها كامل أعضاء المجلس، ولجنة المكافآت لاختيار، وتقييم، ومكافأة المديرين التنفيذيين الكبار. وقد جرى تعريف تعويضات المدير التنفيذي بأنها الساحة التي يظهر فيها أداء المجلس أنه ليس جيداً بما يكفي⁽¹¹⁾. ويعتقد العديد من الدارسين الذين يراقبون أداء مجلس الإدارة أن لجان التعويضات العائدة له فشلت في وضع مكافآت المديرين التنفيذيين في مستويات ملائمة وتناسب مع مسؤولياتهم وأدائهم. ويرى الدارسون الذين أشرنا إليهم أن لجان التعويضات المنبثقة عن مجلس الإدارة قد هيمن عليها المديرون التنفيذيون ومستشارو المكافآت الذين تعاقد معهم المديرون «لمساعدة» المجلس على تحديد مستويات المكافآت للمديرين التنفيذيين.

ومن الواضح أنه كما يؤدي أعضاء مجلس الإدارة مسؤولياتهم للإشراف على المديرين وتقييمهم، فإنهم يحتاجون إلى أداة تزودهم بتقييم موضوعي صحيح لأداء المديرين، لذلك على المجلس أن يصمم ويصادق، على نظام للمكافآت والحوافز، لمكافأة المديرين الذين يحققون قيمة على المدى القصير وعلى المدى الطويل. ويجب أن تقدم خطة المكافآت مكافأة «تحت المعدل» عندما يقصر أداء المدير في الوصول إلى المعدل المطلوب.

وتصف بطاقات الأداء المتعلقة بالمديرين المنجزات الإستراتيجية للمديرين الكبار، فهم يساعدون المدير التنفيذي الأول، ومجلس الإدارة على الفصل بين توقعات الأداء من مدير معين بفرده، وبين توقعات الأداء من كامل الشركة، إن عملية وضع بطاقة أداء للمدير التنفيذي، تبدأ مع وضع بطاقة أداء الشركة. ويتفق المدير العام مع الفريق التنفيذي على أهداف الشركة التي هي المسؤولية الأولى لكل عضو من أعضاء الفريق التنفيذي.

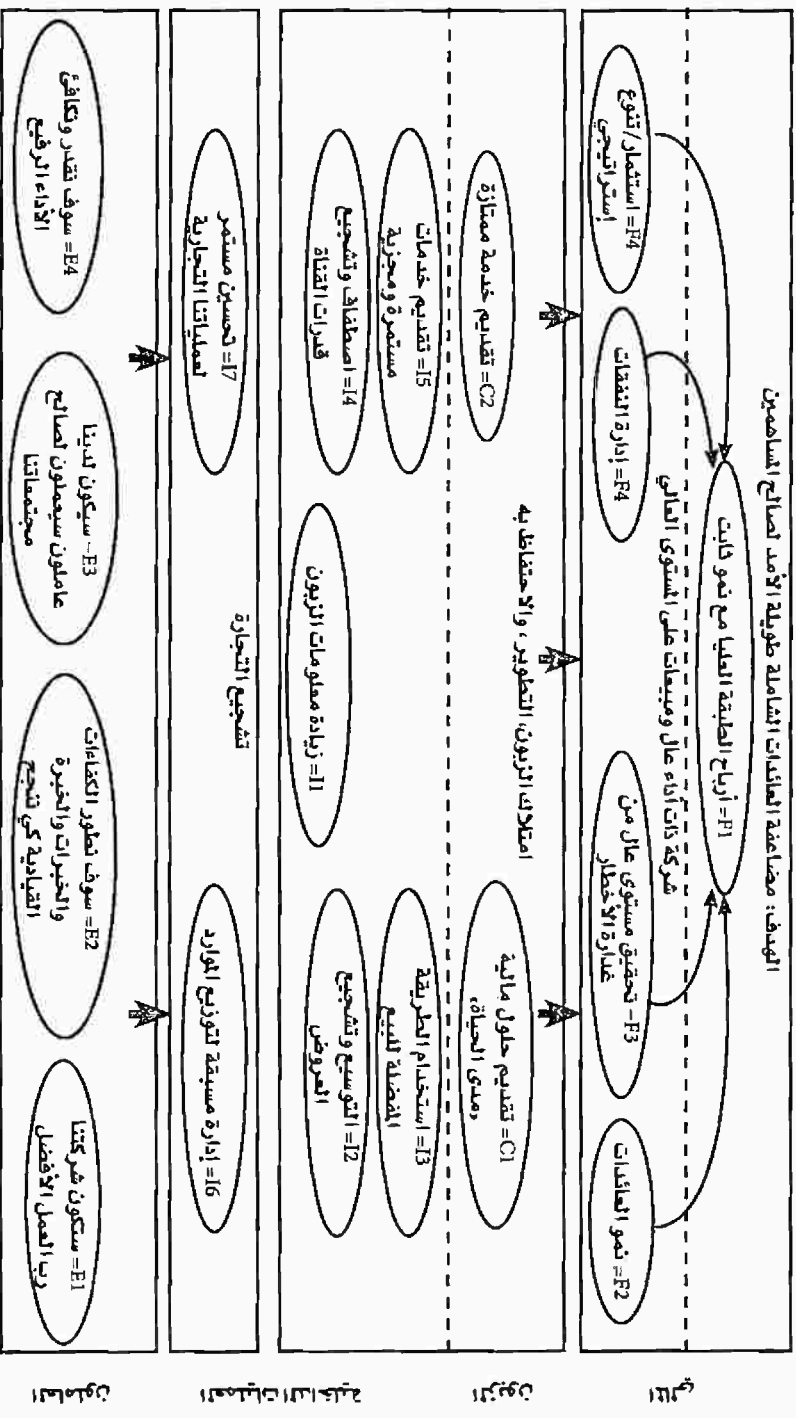
مثلاً مدير المعلومات، لديه مسؤولية محددة، وهو عرضة للمحاسبة تتعلق بتحقيق أهداف تتصل بقدرات تقنية المعلومات في تصور التعلم والنمو؛ وكذلك بالأهداف الداخلية، وأهداف الزبون التي تعمل على نجاحها قواعد البيانات، وأنظمة المعلومات. ويتحمل المسؤول الرئيس عن الموارد البشرية المسؤولية الأساسية، ويتعرض للمحاسبة عند تأكيده على أن العاملين لديهم المهارات والخبرات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية، وبأن عملية تواصل فاعلة قد جعلت كل العاملين واعين لإستراتيجية الشركة وإستراتيجية

الوحدة. وأن كل عامل لديه أهداف شخصية، وخطة تطوير شخصية، وخطة حوافز مبنية على من يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة التجارية وللشركة.

وفي حالة شركة فيرست كومونولث، يظهر الشكل (4-7) أهداف الخريطة الإستراتيجية الموضحة للمدير التنفيذي للبنك، كما يظهر الشكل (5-7) بطاقة الأداء المتعلقة به، مع الصلاحيات القانونية، والأرقام المستهدفة للمدير التنفيذي. لاحظ أن المدير التنفيذي للمصرف يتحمل المسؤولية الأولى لتنفيذ إستراتيجية التسويق والمبيعات الجديدة، ولكن المديرين الآخرين ومن بينهم COO, CIO يتحملون المسؤولية الأولى المتعلقة بالتكاليف، والجودة، والاستجابة للعمليات اليومية. ويتوقع من المدير التنفيذي للبنك أن يلعب دوراً قيادياً في تأسيس حضور الشركة، والإسهامات في كل مجتمع تعمل فيه.

وبتطوير بطاقات الأداء التنفيذية لكل عضو في فريق القيادة العليا، يتمكن المدير التنفيذي الأول من تحقيق اصطفاف فريق المديرين التنفيذيين مع الإستراتيجية، ويكسب آلية واضحة كي يجعلهم دائماً جاهزين للمساءلة عن أدائهم وإسهاماتهم، عندها يستطيع المدير التنفيذي الرئيس أن يكافئهم استناداً إلى مقاييس موضوعية لأدائهم. وتزود بطاقات الأداء التنفيذية لجنة المكافآت التابعة لمجلس الإدارة بمعلومات يستطيع المجلس استخدامها لتقييم مدى جودة ووثوقية التقييم الذي يقدمه المدير التنفيذي، وحسن تقدير المكافأة التي تعطى للأداء الفردي للمنفذين.

ويمكن أن تستخلص بطاقة أداء المدير التنفيذي الرئيس بالطريقة نفسها، وتعزيز تلك الوجوه من بطاقات أداء للشركة التي يتحمل هو أو هي المسؤولية الأولى في تنفيذها. ويمكن لبطاقة الأداء الخاصة بالمدير التنفيذي، وربما أيضاً بطاقات العاملين التنفيذيين الكبار أن تضاف إليها مؤشرات الأداء الرئيسة التي تتصل بدور المدير أو المديرين التنفيذيين الكبار التي تشير إلى تجاوزهم بنجاح للإستراتيجية وزادوا القيمة المتعلقة بالمساهمين. مثلاً يجب أن يكون للمدير التنفيذي مسؤوليات محددة في تأسيس عملية رقابة فاعلة على الأداء البيئي والاجتماعي والعلاقات مع الناهخين الخارجيين الأساسيين مثل المستثمرين. والزبائن الإستراتيجيين والموردين، ومدقي الحسابات، والمدققين القانونيين، والقادة السياسيين. ويرينا الشكل 7.6 مجموعة أوسع من المؤشرات التي يمكن لمجلس الإدارة أن يبنى عليها عند تأسيس بطاقات أداء المدير التنفيذي، وبطاقة الأداء التنفيذية.

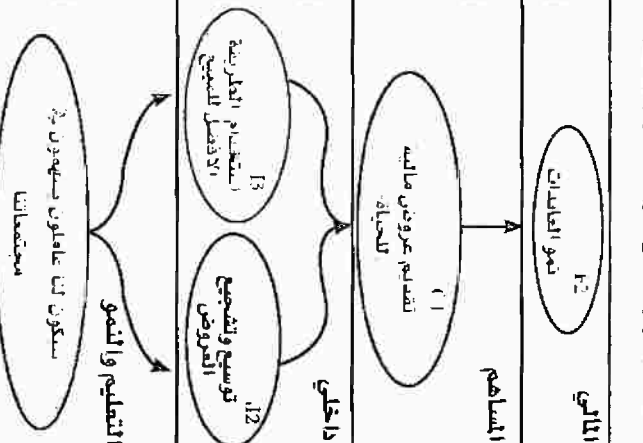


الدور الإستراتيجي: سوف يعمل المدير التنفيذي للمالك على تنمية العلاقات وتحول الشركة إلى ثقافة المبيع وذلك أن وحدة التنمية لديها

فريق إدارة مناسب لتنفيذ الإستراتيجية FCFC

إطار عمل، بمطابق الأداء، المدير التنفيذي للمالك

الأهداف	الأنشطة	الآليات (التنفيذية)	الأنشطة (التنفيذية)	الأهداف الإستراتيجية (المرتبطة بالأشياء الإستراتيجية للمالك)
2003 %10	نمو العلاقات	تفعيل المصدر الرئيسي لنمو العلاقات (1) عروض استثمار للعلاقات القائمة (2) عروض إقراض للسوق التجاري	نمو العلاقات	الآليات الإستراتيجية (المرتبطة بالأشياء الإستراتيجية للمالك)
TBD	التعامل، التطوير والاحتفاظ من القطاعات	الاطلاع نحو تنفيذ مبادرة الاسم الواحد، وحدة تصوير رمز جديد	المساهم	الآليات الإستراتيجية (المرتبطة بالأشياء الإستراتيجية للمالك)
2003 %40	معدل المبيعات للزبائن المستفيدين	تحديد التوافق المستهدف والعلاقات التالية لتأكد من تطوير صورة الحسابات	داخلي	الآليات الإستراتيجية (المرتبطة بالأشياء الإستراتيجية للمالك)
TBD	الانخفاض، الشخصي في القطاعات المدينة	تأخذ دوراً قديماً في المنظمات المدنية عالية الأداء	التعليم والنمو	الآليات الإستراتيجية (المرتبطة بالأشياء الإستراتيجية للمالك)



الشكل: 6-7 هيكلية وإجراءات لنموذج آخر من بطاقة أداء مدير تنفيذي

بطاقة أداء مدير تنفيذي		
الأهداف الإستراتيجية	الإجراءات النمطية	
التالية	- إبقاء النمو قيمة المساهم - زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة أو قيمة المساهم - معدلات الأسعار الأرباح بالمقارنة بالأقران - عائد المؤسسة بالمقارنة بالأقران - محفظة الاستثمار (عائدات الاستثمار)	
	- معدل نمو الأرباح - عائدات المصادر الجديدة - الأرباح بالنسبة للعامل الواحد - تدفق السيولة	
	- بناء علاقة فاعلة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي - تحقيق صلات مع المساهم - تلبية الطلبات النظامية - نمو القيمة لصالح الزبون	
	- تقديم مجلس الإدارة للعلاقة - عدد الاجتماعات مع المساهمين - فحص رضا المساهم - عدد الانتهاكات - تقدير المساهم الخارجي - حصة السوق (الأسواق الرئيسة) - رضا الزبون (في الأسواق الرئيسة)	
المساهم	- إستراتيجية التطوير والاتصالات - الإطالة على الأداء المالي - تنفيذ عملية إدارة الأداء - تنفيذ عملية إدارة الأخطار - إدارة التنفيذ الإستراتيجي	
	- من القوة العاملة تفهم للإستراتيجية (تقدير العاملين) - معدل كمية الأرباح % من المشاريع الاستثمارية التي تحقق المستهدف % من الجهاز له أهداف مرتبطة بالإستراتيجية % من الجهاز مع مكافآت تشخيصية مرتبطة بالإستراتيجية - جودة العملية (التدقيق الخارجي) - إغلاق مسائل الخطر (%) - المبادرات الإستراتيجية (مقابل الخطو)	
	- التأكيد على التقنية - التأكيد على جاهزية رأس المال البشري - تطوير ثقافة الشركة	
	- الاستثمار في البحث والتطوير (مقابل الشركات المنافسة) - عدد براءات الاختراع وعدد الإرشادات وبراءات الاختراع - دورة تطوير منتجات جديدة - جاهزية رأس المال البشري (الأعمال الإستراتيجية) - الأوضاع الرئيسة المخططات المتتابعة للقيادة (%) - دورة رأس المال الرئيسة - فحص رضا العاملين - نظام القيادة الواعي	
عمليات الأطراف		
التعليم والنمو		

ويجب أن تستخدم لجنة المكافآت التابعة لمجلس الإدارة بطاقة أداء المدير التنفيذي، عندما تصوغ اتفاقية الأداء العائدة له، فهي بهذا تزود الشركة بقاعدة موضوعية وقابلة

للتبرير في ترتيب مكافآت المدير التنفيذي، ويمكن تأسيس الأرقام المستهدفة في بطاقة أداء المدير التنفيذي على قاعدة النمو الظاهر والأداء المتصل بالصناعة.

وعند بدايات التطوير، تستطيع بطاقات الأداء العائدة للشركة ولل فريق التنفيذي، أن تساعد مجلس الإدارة على البحث عن النجوم الصاعدة داخل الشركة الذين يملكون الخبرة والقدرات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية في المستويات العليا. كما ترشد بطاقات الأداء المجلس إلى التوجيه بتدريب محدد والمناصب للأفراد الذين يحققون إنجازاً عالياً، إذ يمكن جعلهم أكثر جاهزية لتولي المواقع القيادية العليا في المستقبل⁽¹²⁾.

وعندما يتعذر ملء المواقع القيادية عن طريق الترقيات الداخلية تستطيع لجنة الأبحاث العائدة للمجلس أن تستخدم الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء لإيجاد خصائص للمنصب، تقود البحث خارج المؤسسة. وقد تحتاج إلى دعم ومساعدة نمطية من مؤسسة أبحاث تنفيذية خارجية، ولخص كوهن وكوران استخدام مجالس الإدارة للأهداف الكمية في الخريطة الإستراتيجية لتوجيه التخطيط التنفيذي والمتعاقب بقولهما: «ستبقى لجان البحث مركزة على تجديد وتجنيب المواهب التي تلبى التحديات التي تعترضها في التنفيذ. وليس استسلاماً لكاريزما القادة الذين تعوزهم المهارات اللازمة للأعمال التي ستناط بهم»⁽¹³⁾.

بطاقة أداء مجلس الإدارة

إننا نعتقد أن معظم مجالس الإدارة سينظر إلى استخدام بطاقة الأداء في اجتماعاتها الدورية، وفي توجيه الأداء الإداري في المستويات العليا، على أنه تطبيق مباشر لمسؤولياتها في الإشراف الإستراتيجي. في الحقيقة دافعت شركة كندية رائدة في ميدان المحاسبة عن أن هذا التطبيق أصبح النموذج المطبق في كل الشركات⁽¹⁴⁾.

والتطبيق الجديد هو تطوير خريطة إستراتيجية، وبطاقة أداء متوازن خاصتين بمجلس الإدارة نفسه. ويطلب قانون ساربنز - أوكسلي في الولايات المتحدة من مجالس

الإدارة أن تقوم سنوياً بتقييم أدائها، ولكن هل هناك أداة أفضل لمثل هذا التقييم للأداء، من بيان واضح عن الأهداف الإستراتيجية يصدر عن مجلس الإدارة؟ تزودنا بطاقة الأداء المتوازن المخصصة لمجلس الإدارة بالفوائد الآتية:

• تحديد المنجزات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

• تقدم أداة لإدارة بنية وأداء المجلس ولجانه.

• توضح المعلومات الإستراتيجية المطلوبة بواسطة مجلس الإدارة.

وإذا أخذنا الخريطة الإستراتيجية الشاملة لمجلس الإدارة في الشكل (7-7) ومقطعاً من بطاقة أداء المجلس المرافقة للخريطة في الشكل (8-7) نجد أن الخريطة الإستراتيجية للمجلس تستخدم نمطياً أهدافاً مالية مطابقة لتلك التي فصلت في الخريطة الإستراتيجية للشركة؛ لأن نجاح المجلس في حده الأقصى، يقاس من قبل المساهمين بقدرته على توجيه فريق الإدارة نحو الأداء المالي الأعلى.

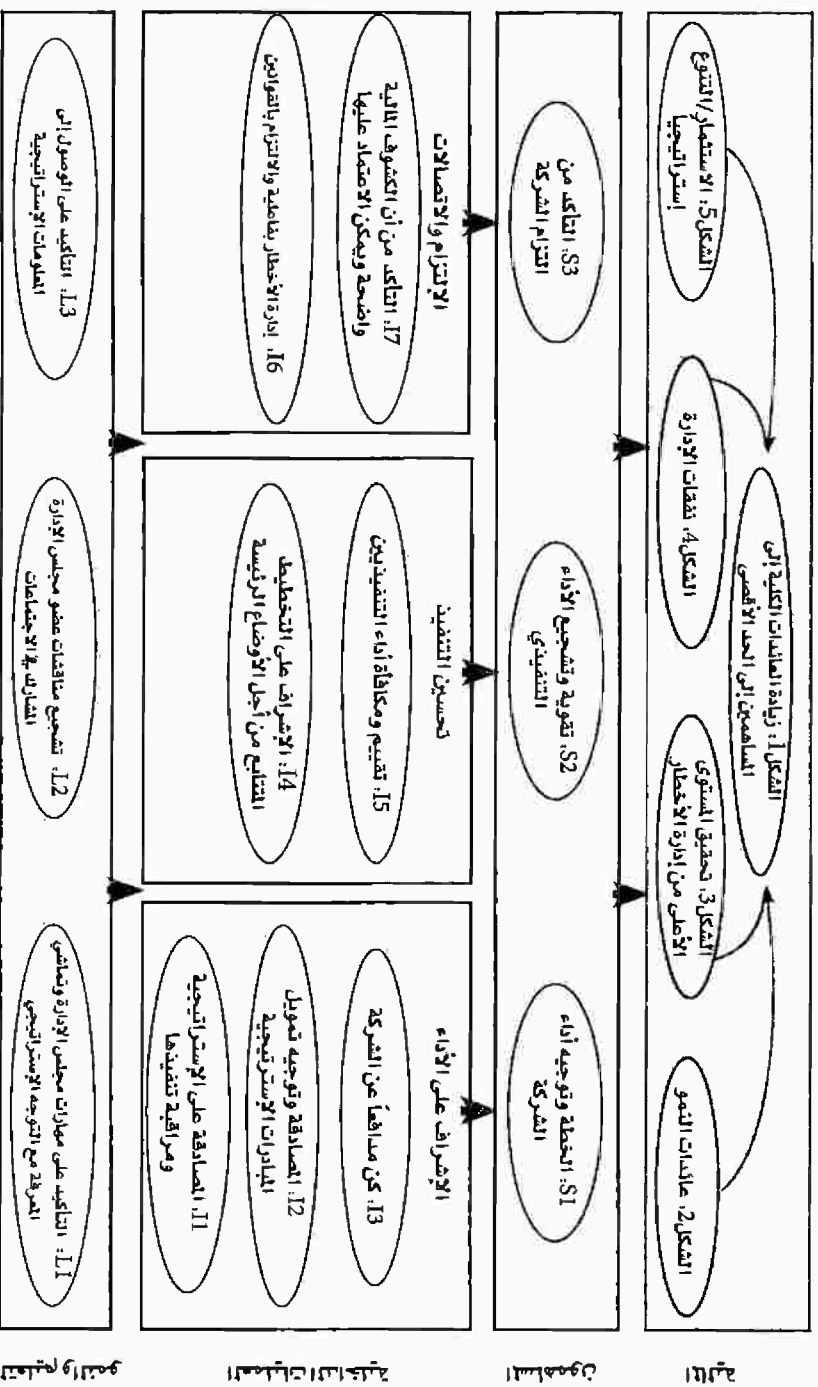
وبدلاً من استخدام التصور التقليدي للزبون تقدم بطاقة أداء المجلس تصوراً للمساهمين؛ لتعكس بذلك مسؤوليات المجلس تجاه المستثمرين والمراقبين القانونيين والمجتمعات. وكما بحثنا ذلك مسبقاً في هذا الفصل تتضمن مسؤوليات المجلس تجاه المساهمين التالي:

• المصادقة والتخطيط والتوجيه المتعلق بأداء الشركة.

• تقوية وتقييم أداء المدير التنفيذي الرئيس.

• التأكد من التزام الشركة بالتعليمات، والقوانين، والمعايير الاجتماعية، واستخدام الأنظمة المحاسبية للرقابة الداخلية.

هذه هي المسؤوليات الدقيقة التي ينفذها المجلس ليخفف من مشكلات الأخطار الأخلاقية للمديرين الذين يتصرفون وفق مصالحهم الخاصة أكثر مما يتصرفون وفق مصالح المساهمين. كما يتحمل المجلس مشروعية التقارير والكشوف المالية التي تزود المستثمرين بمعلومات موثوقة عن فرص الاستثمار وعن الأخطار المحتملة ومن ثم تخفف من تأثير المعلومات المحجوبة عن المستثمرين.



الشكل: 8-7 نموذج بطاقة الأداء المتوازن للجنة مجلس الإدارة

إطار بطاقة الأداء المتوازن للجنة مجلس الإدارة

الموضوع: الارتقاء بالتنفيذ	الهدف	الإجراء	المستهدف	المؤشرات
الآلي الوصول بجمعية الممارسات لصانح الماسهم على المدى الطويل تحقيق مستوى عالٍ في إدارة الأخطار نمو العلاقات المساهم تقوية وتحفيز الأداء التنفيذي	الوصول بجمعية العلاقات للمساهمين إلى الحد الأعلى وعلى المدى الطويل تقوية وتحفيز الأداء التنفيذي	دور المدير التنفيذي بالشعبه للأفراد	2003 75% النسبة التبريد	الإدارة التنفيذية
الداخلي مكافحة الاداء تقوية ومكافحة الاداء الاستثمار في الاداء التعليم والنمو التأكيد من الوصول إلى الممارسات الإستراتيجية	إبلاغ على التخطيط المتابع للوضع الرئيس التأكيد على الوصول إلى الممارسات الإستراتيجية	حملة التنفيذي في الحصة الحالية المتتايمة	75% في النسبة الأولى 100% في النسبة الثانية	لجنة الإشراف
		مراسلة عضو مجلس الإدارة صلاحية المعلومات القديمة	فروق العمل في السنة الأولى معدل ممتاز في السنة الثانية	كامل أعضاء مجلس الإدارة

ومجلس الإدارة هو العنصر الأكثر أهمية في كل النظام المتعلق بمراقبة سوق رأس المال، ويجب أن يحرص المجلس على أن يقوم المديرون بتزويد المساهمين، والمراقبين القانونيين بالمعلومات المالية وغير المالية الصحيحة، كما يحرص أن يستخدم المديرون رأس مال المساهمين لدفع مصالح المساهمين إلى الأمام وعلى المدى الطويل: هذه المسؤوليات التي تقع على عاتق المجلس هي مركزية في التوظيف الفاعل لأسواق رأس المال. وما لم يتأكد المستثمرون من أن مجلس الإدارة يقوم بهذه المسؤوليات بشكل موضوعي ومستقل فإنهم سيعارضون في أئتمان مديري الشركة على رأس مالهم.

ويحوي تصور العملية الداخلية لبطاقة أداء مجلس الإدارة، أهداف عمليات المجلس التي يمكنه من تلبية أهداف المساهمين وحملة الأسهم، ويظهر الشكل (7-7) ثلاثة أهداف إستراتيجية لعمليات مجلس الإدارة: (1) الإشراف على الأداء، (2) تشجيع التنفيذ، (3) والالتزام والتواصل. وتقدم هذه الأهداف البنية العمرانية؛ لتحديد الأهداف العملية الداخلية لمجالس الإدارة.

كما ترتبط الأهداف الإستراتيجية الثلاثة المذكورة أعلاه أيضاً باللجان الأكثر أهمية التابعة لمجلس الإدارة: فتتحمل لجنة الإشراف مسؤولية أساسية للإشراف على الأداء. وتتحمل لجنة التعويضات والمكافآت مسؤولية أساسية في تقييم وحفز الفريق التنفيذي. وتتحمل لجنة المحاسبة مسؤولية أساسية في التزام الشركة بالقوانين، وتواصلها مع المؤسسات الانتخابية الخارجية.

ويحوي تصور النمو والتعلم في بطاقة أداء المجلس، أهدافاً تتعلق بالمهارات والمعرفة والكفاءات لدى مجلس الإدارة: وصول المجلس إلى معلومات حول إستراتيجية الشركة ونتائج تطبيقها وثقافة المجلس، خاصة ديناميكية اجتماعات المجلس الإنتاجية التي تميز المناقشات والتفاعلات بين أعضاء المجلس وفريق القيادة التنفيذي. ويمكن استخراج إجراءات تتعلق بتصور التعلم والنمو من أعضاء المجلس من تقارير يقدمها عضو المجلس تستكمل عقب كل اجتماع، هدفها تقييم نوعية الاجتماع، وعمليات المجلس والمعلومات المقدمة للمجلس قبل الاجتماع وفي أثناءه.

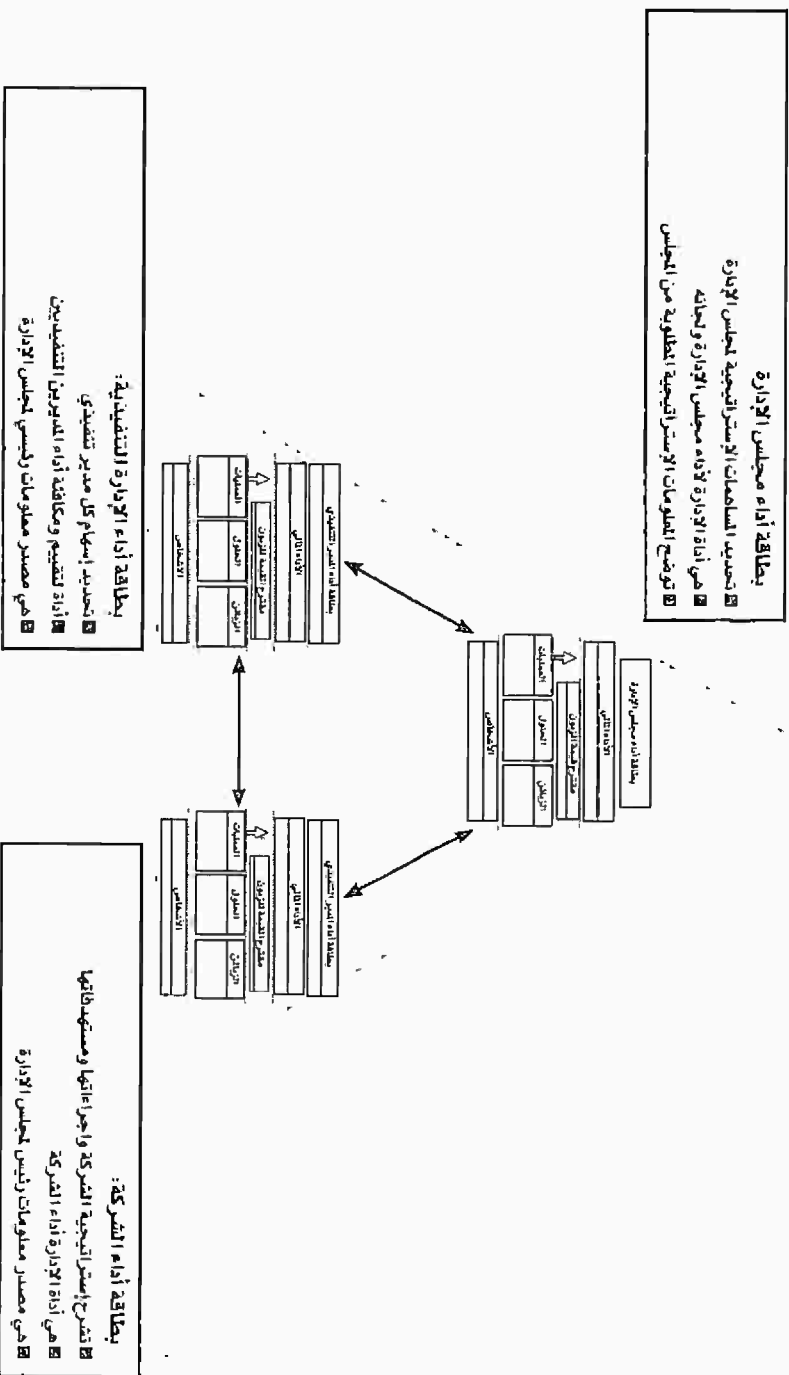
وقد علق دافيد دالمان نائب رئيس شركة فيرست كومونولث، على أهمية أهداف بطاقة أداء التعلم والنمو العائدة للمجلس: «تساعدنا اجتماعات المجلس على تقرير فيما إذا كنا نملك المهارات المناسبة لمساعدة الشركة في توجيهها الإستراتيجي، وكذلك فيما إذا حصلنا على المعلومات الإستراتيجية الصحيحة في الوقت الصحيح، وفيما إذا توافر لنا المناخ الصحيح لتشجيع النقاش والرأي الآخر»⁽¹⁵⁾.

وباختصار نرى في الشكل (7-9) برنامج بطاقة أداء مؤلف من ثلاثة عناصر - بطاقة أداء للشركة، وبطاقات أداء للمديرين التنفيذيين، وبطاقة أداء لمجلس الإدارة. ويقدم هذا البرنامج المعلومات والبنية لمساعدة مجالس الإدارة لتكون أكثر فاعلية وجاهزية للمحاسبة عن أدائها لمسؤولياتها الحيوية في نظام مراقبة فاعل لسوق رأس المال. وتقوم بطاقة أداء الشركة التي تكملها بطاقات أداء الوحدات التجارية ووحدات الدعم بإعلام المجلس بطريقة محكمة وقوية حول الإستراتيجيات المنفذة من قبل الشركة.

وبينما يوجه المجلس، ويقدم المشورة، ويصادق، ويقرر الاتجاه الإستراتيجي، يعمل بفهم أعمق كثيراً للمضمون الإستراتيجي للشركة، ودون أن يتقل أعضاء المجلس بكميات مبالغ فيها من المعلومات التفصيلية. وتقدم بطاقات الأداء التنفيذية قاعدة واضحة لتوجيه أداء فريق الإدارة، لمكافآت المديرين التنفيذيين استناداً إلى معايير الأداء في تلبية المستهدفات الإستراتيجية، وتقييم كفاية الخطط التنفيذية المتابعة. وتوضح بطاقة الأداء العائدة لمجلس الإدارة، لجميع أعضاء المجلس مسؤولياتهم وإجراءات التقييم الدوري لأداء مجلس الإدارة باستخدام معايير مفهومة جيداً.

اصطفاف المستثمرين والمحللين

بعد أن يصادق مجلس الإدارة ويستخدم بفاعلية بطاقة أداء الشركة التي تتضمن إجراءات مالية وغير مالية، تصبح الخطوة الطبيعية الآتية هي تبليغ بعض المعلومات الرئيسة إلى مالكي الشركة. وفي الحقيقة، دافعت عدة لجان رقابية، عن إيصال المعلومات من نمط بطاقات الأداء حول إستراتيجية الشركة والتنفيذ إلى المستثمرين.



وقد حققت لجنة عالية المستوى من المعهد الأمريكي للمحاسبين العامين المجازين (وهي معروفة باسم لجنة جنكنز على اسم رئيسها إدوار جنكنز)، وقبل خمسة عشر عاماً في المعلومات التي يحتاج إليها المستثمرون والمودعون⁽¹⁶⁾. ومن بين توصياتها، توصية بأن تقدم الشركة بالإضافة إلى الإجراءات والبيانات المالية، بيانات تشغيل من أعلى مستوى حول فاعلية أعمال الشركة، وإجراءات الأداء في العمليات الرئيسية في الشركة. وتضم هذه الإجراءات جودة منتجات الشركة، وجودة الخدمات، والتكاليف النسبية لنشاطاتها، والوقت المطلوب لأداء النشاطات الرئيسية، مثل تطوير صنف جديد.

وأشارت دراسة اللجنة إلى أن اهتمام المحللين والمالكين في الشركة بالنشاطات التجارية فيها، والعمليات، والأحداث التي تؤثر في عمل الشركة، يوازي اهتمامهم بالإجراءات المالية. وأكد تقرير الشركة أن قاعدة بيانات التشغيل، عالية المستوى، ستساعد المحللين والمالكين على فهم أعمال الشركة وبشكل خاص فهم العلاقة بين الأحداث والأعمال، وتأثيرها في الأداء المالي للشركة. واتضح للجنة أن الشركات تقوم استجابة للتغيرات في أعمالها، بتبديل أنظمة المعلومات فيها، وأنماط المعلومات التي تستخدمها الإدارة في أعمالها، مثل أداء العمليات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومعايير رضى الزبون. وتوصلت اللجنة إلى أنه «يجب أن يستفيد المستخدمون عند اقترابهم أكثر من دارة إجراءات الأداء المستخدمة في إدارة الأعمال».

ودرس إرنست ويونغ، المعلومات المستخدمة من قبل المحللين الماليين. واستنتج أن الأرباح تتناقص أهميتها في التنبؤ بمستقبل أسعار الأسهم، وأن 35% من تقييم الشركة هو عائد إلى المعلومات غير المالية⁽¹⁷⁾.

وطالب محللون يتمتعون بأفضل سجل في الدقة الصناعية: باستخدام معظم الإجراءات غير المالية. ومن خلال تحقيق أكثر تفصيلاً لأربعة قطاعات صناعية: أجهزة الكمبيوتر، الغذاء، النفط والغاز، والمواد الصيدلانية، استنتجت الدراسة أن المقياس غير المالي الذي ثمنه المستثمرون كثيراً كان قدرة الشركة على تنفيذ إستراتيجيتها.

وكذلك استنتجت مدرسة هارفارد التجارية في دراسة لها عام 1999، أن المحللين لجانب المبيعات أرادوا الحصول على بيانات غير مالية أكثر من التقارير الخارجية التي تحوي معلومات عن إستراتيجية المنافسة للوحدات التجارية وإستراتيجية الشركة (18). وقدم مارك ايبشتاين في دراستين مشتركتين مع آخرين، أمثلة عن شركات عديدة كان لديها مقاييس غير مالية في تقاريرها السنوية (19).

إنما، وعلى الرغم من كل الدراسات الموثقة التي قام بها محللون، وتضمنت رغبتهم في أن يروا معلومات تتصل بإستراتيجية الشركة وتنفيذها، وإعداد تقارير عن مقاييس الأداء غير المالي من قبل الشركات تبقى مسألة خاصة بها وغير مستمرة، وحتى مع التبنى العريض لبطاقة الأداء المتوازن لإستراتيجية الإدارة داخل الشركات فإنهم في الحقيقة لم يختاروا أي شركة استخدمت إطار بطاقة الأداء لإعداد تقارير خارجية وكشوف مالية (20).

وفي منتصف التسعينيات، وبعد نجاح العديد من الشركات التي تبنت بشكل مبكر بطاقة الأداء المتوازن -مثل سيجنا بروبرتي وكازولتي، ومصرف التجزئة الكيميائي- تحدثنا إلى المديرين التنفيذيين لنعلم فيما إذا كانوا قد استخدموا مؤشرات بطاقات الأداء في تواصلهم مع المحللين والمستثمرين. لقد تحدث العديد منهم مع المحللين حول النجاح الحالي لأقسامهم، لكنهم، في الواقع، لم يقدم أي منهم بطاقة أداء قسمه إلى مجموعة المحللين، إنما نظموا جميعاً عروضهم التي قدموها للمحللين باستخدام إطار بطاقة الأداء فقط، وقد أفادوا بعد ذلك بأن المحللين كانوا متحمسين جداً للعرض؛ لأن المديرين التنفيذيين، بدلاً من أن يكتفوا ببحث الأرباح فقط بالنسبة لمعدلات نمو السهم الواحد، ويستشرفون المستقبل على أساسه، قاموا عملياً بوضع الإستراتيجية الضمنية التي قادت إلى التحسين الحالي والجوهري في الأداء المالي.

مثلاً، أوضح المدير التنفيذي في أحد العروض كيف أن استثماراً كبيراً في تقنية جديدة للمعلومات قد قاد إلى تحسين مهم في عملية مواجهة الزبون، التي قادت بدورها إلى الاحتفاظ بالزبائن، ونمو حجمهم، وإلى إنجاز مهم في النمو المالي في العائدات، وعمليات

الاندماج. وكان باستطاعة المحلل الاستنتاج أن النتائج الحالية للقسم لم تكن مجرد حظ: فقد كان لدى المدير التنفيذي إستراتيجية لتكوين القيمة، وقام قسمه بتنفيذها بنجاح وعمل للحفاظ عليها.

وقد كشفت شركة إنجرسول راند (التي تحدثنا عنها في الفصل الثالث) عن الخريطة الإستراتيجية للشركة في تقريرها السنوي لعام 2002 انظر الشكل (7.10). وتظهر الخريطة الإستراتيجية الأهداف الإستراتيجية العليا لكل الوحدات التجارية، ولكن التقرير لم يقدم معايير أو بيانات عن الأهداف. وكان الكشف الذي تضمنه التقرير جزءاً من إستراتيجية إنجرسول راند لكي يشير إلى أن الشركة قادرة على إنجاز اقتصاديات الحجم الكبير Scope من وحداتها المتنوعة على ما يبدو من خلال إستراتيجية متكاملة للشركة. وقد تضمن التقرير السنوي لعام 2003 لشركة إنجرسول راند رسالة للمدير التنفيذي الرئيس وصف فيها إتمام أهداف بطاقة الأداء: تحقيق نمو دراماتيكي للعائدات من خلال الحلول المبتكرة، وحلول الزبون، وجودة العمليات، والمواطنة الثنائية. وبشكل مشابه، وضع كل قطاع من القطاعات الأربعة الرئيسة لإنجرسول راند، منجزاته باستخدام أهداف الشركة هذه، وفي عام 2004 تابع المدير التنفيذي هارب هاتكل استخدام الإطار في عروضه الربعية المقدمة للمحللين، مقدماً أمثلة محددة عن النمو الناتج عن الابتكار، والحلول التجارية المتقاطعة المقدمة للزبون، والتميز التشغيلي، والمواطنة المزدوجة⁽²¹⁾.

ويستخدم مطعم ويندي وهو مطعم للوجبات السريعة، إطار بطاقة الأداء في عروضه المقدمة للمحللين، وكذلك من دون ذكر واضح أن المقاييس الواردة في التقرير تأتي من التصورات الأربعة الواردة في بطاقة الأداء⁽²²⁾. وتمتلك شركات تستخدم مثل شركة ويندي، المقاييس نفسها لكل وحدة تجارية، مقاييس أكثر نمطية في تقاريرها أكثر من الشركات التي تضم وحدات تشغيل متنوعة والتي يمكن أن تمتلك مقاييس قليلة عموماً. وتضع شركة ويندي تقريراً ربعياً للمحللين يتضمن المعايير الآتية:

1- المالية

• نمو المبيعات في المخزن الواحد

2- الزبون

• رضى الزبون.

• مقارنة التذوق مقابل المنافسة

• مقارنة القيمة المتاحة للزبون مقابل المنافسة

3- العملية الداخلية

• جودة الخدمة (معدل تقديم الخدمات زمنياً)

• الدقة في تنفيذ الطلبات، خدمات مسار الطلبات

• النظافة

4- التعلم والنمو

• مستخدمون ودودون، وأكفاء.

• الاستعاضة عن العمال المتخلفين عن العمل.

وتعتقد ويندي أنها حققت منافع من بياناتها المستمرة لمقاييسها غير المالية المتصلة بإستراتيجيتها. وسميت ويندي عام 2005 من قبل «المجموعة المؤسسية لأبحاث المستثمر» بأنها تمتلك أفضل العلاقات مع المستثمر في الولايات المتحدة. وقال جون باركر، نائب الرئيس للعلاقات والاتصالات مع المستثمر، في بيان له: «لقد ارتفع سعر البضائع الجاهزة عند ويندي 75% جزئياً منذ أن بدأت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفضل لتزايد بياناتها⁽²³⁾. وتوحي ملاحظة باركر إلى أن الشركات التي تشجع إصدار البيانات يمكن أن تزيد من قيمتها بإعطاء المحللين الثقة بحيث إن تحسينات الأرباح الحديثة هي ناتجة عن تنفيذ الإستراتيجية الفاعلة التي يمكن أن تستمر في المستقبل.

وباختصار، مازالت التقارير الخارجية عن إجراءات بطاقة الأداء المتوازن في مرحلتها الأولى، وقد استخدمت شركات عديدة بنية بطاقات الأداء العائدة لها كإطار تقدمه للعاملين، مع أنها لم تجسد بشكل واضح المعطيات الواردة في تقاريرها الربعية أو السنوية. والتقارير الخارجية في الولايات المتحدة تنجز في بيئة من الإجراءات المكثفة، واحتمالات خطورة شديدة للمساءلة القضائية. ومن ثم، وعلى الرغم من الاهتمام الواضح والشديد من قبل المساهمين والمحللين، في الحصول على معلومات أوسع عن إستراتيجية الشركة وتنفيذها، فإن المديرين التنفيذيين في الشركة يمنون غير راغبين في أن يتحولوا إلى مقاولين أو مجددین في تطبيقاتهم المالية. وربما لأن الشركات أصبحت أكثر راحة بسبب استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإيصال الأداء الإستراتيجي إلى الوحدات التجارية، والعاملين، ومجلس الإدارة، ويمكن لها عند نقطة معينة أن تصبح أكثر مبادرة في تقديم معطيات الأداء في تقاريرها إلى المستثمرين والمحللين.

الخلاصة

وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن مازالت في مرحلتها الأولى والمبكرة، فقد بدأت تدخل الاستخدام في عمليات الرقابة وإعداد التقارير. وقد ازدادت مسؤوليات المديرين، لكن الوقت اللازم لأداء وظائفهم أصبح أقصر. ويجب على المديرين أن يكونوا قادرين على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر سلاسة، دون الحاجة إلى وقت أطول وعمل أكثر إرهاقا.

ويقدم نظام رقابة وإشراف يستند إلى بطاقة أداء متوازن لها ثلاث شعب للمديرين سياقاً سهلاً ومعلومات إستراتيجية. وبهذه الطريقة يصبح أداء أعضاء مجلس الإدارة معلومات مهمة تساعدهم في اتخاذ القرارات حول التوجهات المتعلقة بمستقبل الشركة، وسياساتها في إعداد التقارير والكشوف المالية. ويركز وقت التحضير للاجتماع ووقت الاجتماع نفسه على إستراتيجية الشركة، ومآلاتها، ومساراتها الأكثر أهمية التي تتعلق بالقيمة والأخطار المحتملة. وتقدم بطاقات أداء المديرين التنفيذيين لمجلس الإدارة معلومات تمكنهم من اختيار المديرين التنفيذيين، وتقييمهم، ومكافأهم، واستبدالهم.

كما يوجد لدى المجلس نفسه بطاقات أداء ترشده في اتخاذ القرارات حول تركيب المجلس نفسه، وعملياته، ودراساته للمشروعات والقرارات، وتقييمه لنفسه.

ولإعداد تقارير الشركة، وثقت دراسات مختلفة المصلحة الكبيرة في وجود قياسات إضافية، وغير مالية، تساعد المحللين والمستثمرين على فهم وتوجيه إستراتيجية الشركة. وقد بدأت شركات عديدة باستخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن لبناء اتصالاتها الخارجية. ولكن هذه الحركة ما زالت في طفولتها، وما زال المطلوب أمام المديرين التنفيذيين تجربة أكبر ليكونوا أكثر راحة في تقديم الممطيات ليتواصلوا وقيموا إستراتيجيتهم.

ملحوظات

1. J. Immelt, «Resorting Trust,» speech, New York Economic Club, November 4, 2002.
2. This analysis of the problems of adverse selection and moral hazard in capital markets is taken from K. G. Palepu, P. M. Healy, and V. L. Bernard. Business Analysis and Valuation Using Financial Statements: Text and Cases, 3rd edition (Mason, OH: Thomson Southwestern) , 2003.
3. The breakdown in markets when buyers cannot get valid information about the product or service being offered for sale was described in a Nobel Prize-winning paper: G. A. Akerlof, «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism,» Quarterly J. Econ. 89 (1970) :48 - 500. Groucho Marx, in a much earlier publication than Akerlof's, captured the essence of the adverse selection problem when has stated, «I don't want to join any club that would accept me as a member»
4. J. Conger, E. Lawler, and D. Finegold, Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top (New York: Jossey-Base/Wiley, 2001) .

5. J. Losch, «Smelling Smoke: Why Boards of Directors Need the Balanced Scorecard», Balanced Scorecard Report (September-October 2002) :9 - 11.
6. E. E. Lawler, «Board Governance and Accountability,» Balanced Scorecard Report (January-February 1993) :12.
7. Ibid., 11.
8. Ibid., 10.
9. Details can be found in R. S. Kaplan, «First Common Financial Corporation,» Case 942 0-4 10- (Boston: Harvard business School Publishing, 2004) .
10. J. Ross, «The Best-Practice Hamburger: How Wendy's Enhances Performance with its BSC», Balanced Scorecard Report (July-August 2003) :5 -7.
11. L. Bebchuck and J. Fried, Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004) ; G. Crystal, In Search of excess: The Overcompensation of American Executives (New York: W. W. Norton, 1991) .
12. J. Cohn and R. Khuranna, «Strategy Maps for CEO Succession Planning» Balanced Scorecard Report (July-August 2003) :8- 10.
13. Ibid.,9.
14. M. J. Epstein and M. Roy, Measuring and Improving the Performance of Corporate Boards, Management Accounting Guidelines, Society of Management Accountants of Canada (Mississauga, Ontario, 2002) .
15. Kaplan, «First Commonwealth Financial Corporation»
16. «Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors,» Report of the Special

Committee on Financial Reporting American Institute of Certified Public Accountants, 1992.

17. «Measures That Matter,» Ernst & Young white paper, 1999 (available from Cap Gemini Ernst & Young Center for business Innovation) .
18. M. Epstein and K. Palepu, «What Financial Analysts Want,» Strategic Finance (April 1991) .
19. M. Epstein and b. Birchard, Counting What Counts: Turning Corporate Accountability into Competitive Advantage (Reading, MA: Perseus Books, 1999) ; M. Epstein and P. Wisner, «Increasing Corporate Accountability: The External Disclosure of Balanced Scorecards Measures Balanced Scorecard Report (July-August 2001) : 10 - 13.
20. One of the few expectations is Skandia, a Swedish insurance company, which published its Navigator of nonfinancial measurements, for many years, as part of its annual report (see «The Value-Adding Power of External Disclosure: An Interview with Jan Hoffmeister, American Skandia Investment», Balanced Scorecard Report (September-October 2001) : 10 - 11.
21. See presentations at <http://irco.com/investorrelations/analysts>.
22. See Wedny's analysts presentations at <http://www.wendys-invest.com/main/pres.php>.
23. «The Best-Practice Hamburger: How Wendy's Enhances Performance with its BSC», Balanced Scorecard Report (July-August 2003) : 6 - 7.

الفصل الثامن

اصطفاف الشركاء الخارجيين

إن العنصر الأخير في برنامج الاصطفاف في الشركة هو قيام الشركة بوضع بطاقات أداء مع شركاء إستراتيجيين خارجيين، مثل الموردين الرئيسيين، والمعلماء والحلفاء. وعندما تضع الشركة بطاقة أداء مع شريك خارجي إستراتيجي، فإنها تمكن المديرين الكبار في الكيانات المتعددة من الوصول إلى توافق حول أهداف هذه العلاقة. وتكوّن العملية تفاهماً وثقة خارج حدود الشركة، وتخفف من تكاليف الانتقال، وتقلل من مستوى عدم الاصطفاف بين الفريقين.

كما تقدم بطاقة الأداء، عقداً يمكن أن يقاس فيه الأداء بين أقسام الشركة. ومن دون بطاقة الأداء يصبح التعاقد مع الشريك الخارجي متعلقاً فقط بالإجراءات المالية. مثل الأسعار والكلفة. فبطاقة الأداء تقدم ما هو أكثر من ذلك بكثير، إنها آلية تعاقدية عامة تسمح، بتقديم الخدمات، والتوقيت، والابتكار، والجودة، والمرونة، وتجسد كل هذه الموضوعات في العلاقة بين الفريقين.

بطاقة أداء المورد

تتصف إدارة سلسلة التوريد بأنها إدارة مجالها بين أقسام الشركة، وبين الوظائف المتعددة فيها في الوقت نفسه. وهي، إذن، متعددة الوظائف البيئية؛ لأن الإنتاج والتوريد الفاعلين للبضائع يتطلب تعاوناً وثيقاً بين التسويق، والمبيعات، وتوريد المواد، والمبيعات، والأمور السوقية (اللوجستية)؛ وهي متعددة الوظائف البيئية؛ لأن الأنظمة والعمليات بين جميع المشاركين بسلسلة عمليات التوريد - المواد الخام المورد المصنّع الموزع وبائع المفرق - يجب أن تتكامل وتتعاون لتقديم أعلى نسبة أداء بين مفردات السلسلة بأكملها،

ويجب أن تقدم بطاقة الأداء، وآلية الاصطفاف المثالي التي نرافقها، فوائد كبيرة لإدارة سلسلة عمليات التوريد.

وفي عقد الثمانينيات، تبنت شركات كثيرة إنشاء إدارة سمتها إدارة الجودة الشاملة، والممارسات التي تجري في الوقت المناسب. والنتيجة الطبيعية لأدوات الإدارة اليابانية هذه، أن شركات التصنيع بنت علاقات أقوى مع الموردين. بحيث إن عناصر ومنتجات خالية من العيوب، تقدم بكل ثقة، وفي الوقت المحدد لعمليات إنتاج المصنع. وكان اختيار المورد في السابق، يبنى على السعر تُعد، أما اليوم، فيجب أن تتضمن قدرة المورد المحتملة، التسليم في الوقت المحدد، منتجات نسبة العيوب فيها صفر.

بطاقة أداء مورد لشركة ميتال كرافت

تُعدُّ شركة ميتال كرافت (اسم مستعار) نفسها أنها إحدى أكبر الموردين للآليات ذاتية الحركة في العالم⁽¹⁾. وهي تعمل وفق نظام مكثف لمورديها الخاصين بها، ومن ثم تقيم أداءهم وفق نظام بطاقة أداء مكثفة: إذ تتحدث بطاقة أداء مورد الشركة عن أداء مصنف في ثلاث طبقات: الجودة، الالتزام بالوقت في التوريد، والتسليم في الوقت المحدد. ويتلقى كل مصنع لمورد مواد وفق معدل شهري من كل مصنع من مصانع ميتال كرافت التي تشحن هذه المواد له. وتحسب شركة ميتال كرافت معدلا شاملا للتوريد عن طريق جمع المعدلات من جميع المصانع التي تتلقى مواد من مصانع المورد.

الجودة

تستخدم بطاقة أداء المورد ثلاثة مقاييس للجودة: مقياس شامل مبني على واقع التنفيذ في المصنع حسب مواصفات الأيزو، ومعايير الجودة، وإطلاق عمليات رفض بعض المنتجات والمواد لسوء النوعية (QRS)، وتقاس معدلات العيوب بأجزاء المليون (PPM).

وتؤكد ميتال كرافت قدرتها على البدء بسرعة بإنتاج منتجات جديدة، ولهذا فهي تعزز قدرة المورد لإنجاز منتجات عالية الجودة بسرعة خلال مرحلة إطلاق المنتجات الجديدة. ويشير معدل رفض مواد لعب فيها، إلى عدد المشكلات التي يبلغ عنها في

المرحلة الأولى من إطلاق المنتج الجديد. ويجري تتبع رفض المنتج لعيب في الجودة من تاريخ إنتاج النموذج الأول حتى اليوم الخامس عشر من بدء الإنتاج الكامل.

وما إن تصبح كمية كبيرة من المنتج جاهزة، تقيس الشركة معدلات الخلل بأجزاء المليون، بتقسيم عدد الأجزاء المعيبة (المعادة، والمهملة (خردة)، أو التي أعيد تصنيعها، والتي تسلمها من المورد، على الرقم الشامل للأجزاء المستلمة، مضروباً في الرقم مليون.

الالتزام بالوقت

ويتبع قسم التوقيت في بطاقة الأداء قدرة المورد على الالتزام بالمواعيد لضمان تسليم عنصر جديد من عناصر الإنتاج في الوقت المحدد، واستخدمت الشركة عملية توثيق مفصلة للتحقق من أن العناصر التي صنعت باستخدام عملية الإنتاج الأخيرة، تلتزم بالموصفات الهندسية. وكما في قياس الرفض بسبب خلل في الجودة، يقيس مقياس الالتزام بالوقت قدرة المورد على إحضار عناصر جديدة في إنتاج ذي حجم كبير بسرعة، وبشكل موثوق.

التسليم

تدير الشركة عمليات إنتاج يجب أن تنجز في الوقت المقرر تماماً، وأي تأخير في التسليم يقوم به المورد يؤدي إلى إعادة جدولة التكاليف، استهلاك وقت إضافي للإنتاج، وزيادة التكلفة - مرة أخرى - بسبب تسريع العمل لتجاوز التأخير. وتقيس ميتال كرافت معدلات أداء التسليم في أبعاد مختلفة بما فيها. جدولة عمليات شحن أقل من اللازم. أو عمليات شحن أكثر من اللازم، والحفاظ على التواصل، وعلى سجل متعلق بذلك، وحل المشكلات، والعمل على منع وقوعها.

وتجمل بطاقة أداء مورد الشركة، الجودة، والتوقيت، والالتزام في التسليم، في سلم معدلات أعطى ثلاثة ألوان: الأخضر، الأصفر، والأحمر. فالمصنع الذي لديه سلم معدلات أخضر، هو مصنع يقدم توريداً مستمراً وغير متقطع، ويمكن متابعة التعامل مع المصنع ذي سلم المعدلات الأصفر لتوريد المواد المطلوبة منه، إنما فقط بعد أن يصادق مهندس

كبير للتطوير في مصنع المورد على «طلب التوريد غير المفضل». واعتبر المصنع الذي سجل المعدل الأحمر، مصنعا غير مفضل في التعاون معه، ويتطلب موافقة عالية المستوى ليبقى موردا، وإذا بقي معدله أحمر لثلاثة أشهر متتالية، يمكن الحصول على مثل منتجاته من مؤسسة بديلة.

بطاقات أداء توريد أخرى

تستخدم شركة دانا، وهي شركة أخرى للتوريد نظام بطاقة أداء للمورد (SBS) التي تتابع أداء المورد في أربعة أبعاد.

1- الجودة 25%

• معدل القطع المرتجعة بالمليون 0.8%

• عدد المرات الذي تم فيها رفض المنتجات (0.8) من المليون ،

2- عمليات التسليم في الوقت المحدد (25%)

3- الدعم (25%)

• التزام المورد بدعم أهداف الشركة «دانا» في الحد الأدنى من التوريد، والتنفيذ—
وفق مقاييس الأيزو (ISO – 14000 / QS – 9000) (وهو معيار يعاد تعديله كل سنة
استناداً إلى أولويات شركة دانا في تلك السنة).

4- البعد التجاري (25%)

• التزام المورد بتلبية الأهداف الإنتاجية في الشركة (تخفيض التكاليف). وكما هو
الأمر في شركة ميتال كرافت.

تزود شركة دانا كل مورد بإمكانية الوصول إلى موقع إلكتروني للشركة للتعرف على
معدله حسب بطاقة أداء المورد العائدة للشركة، ويعرض هذا المعدل لتشجيع التحسين
المستمر بدءاً من قاعدة المورد.

كما تستخدم شركة رولزرايس 2003، أداء المورد لإجراء قياسات تقليدية للجودة، والتسليم. وفي تشرين الثاني من عام 2003، أضافت الشركة معياراً جديداً، وهو مقياس التكلفة - التكلفة بسبب العيوب في المنتج - كي تقيس تكاليف الحماية، والاستحسان، والفشل المترافقة مع منتجات المورد. وتتضمن لائحة «موجل» الفيدرالية، بالإضافة إلى مقياس التسليم، والجودة قياساً لاقتراحات تخفيض التكلفة لدى المورد. والمعدل التام (100 درجة) الذي تحصل عليه الاقتراحات يكافئاً لاقتراحاته التي تحقق وفراً قدره 5% في الإنفاق السنوي المقترح في المشروع. وأما النقاط صفر فتكافئ الاقتراحات التي تجمع أقل من 90% من الإنفاق السنوي.

وتشير هذه الأمثلة إلى أن بطاقات أداء المورد قد استخدمت من قبل العديد من الشركات المصنعة، ولكن هذه البطاقات ليست في الحقيقة بطاقات أداء متوازن، فبطاقات الأداء للمورد هي عملياً مؤشر أداء رئيس KPI لبطاقات الأداء المتوازن، حيث تستخدم الشركة مقياس غير مالي لتشجيع الموردين لتقديم منتجات أفضل (نسبة العيوب صفر) وأسرع (مواعيد قصيرة للتسليم، والتسليم في الوقت المحدد) وأخيراً أرخص. وفي أحسن الأحوال، يستطيع المرء أن يفسر بطاقات أداء المورد بأنها متوافقة مع شركة ما تتبع إستراتيجية شاملة لتكاليف مخفضة، ولا تقف بطاقات الأداء حائلاً أمام الابتكار عند المورد، في مساعدة الشركة على تطوير كامل لميادين المنتجات الجديدة، كما لا تقيس كيف يساعد الموردون بتقديم حلول أكثر كمالاً للعملاء.

حتى مع إستراتيجية، مخفضة - شاملة، يجب أن تتضمن بطاقة أداء المورد، أهدافاً لتطوير رأس المال البشري، ورأس مال المعلومات من قبل المورد التي يمكن أن تعزز العلاقة، وكذلك المقاييس المتصلة بمدى جودة ما يقوم به الموردون من تجديد ومشاركة مع الشركة لتقديم القيمة وحتى متجاوزة المنتجات الجاهزة الحساسة أو المنتجات التي استكمل تصميمها مع عيوب - مستوى صفر، في الوقت المحدد.

وبالطبع، بالنسبة لشركات مثل ميتال كرافت، دانا، رولزرايس، فإن تطوير بطاقة مورد معدلة لآلاف الموردين عمل غير واقعي. مثل هذا الجهد يجب أن يبذل فقط للموردين الإستراتيجيين، أي أولئك الذين تريد الشركة بناء علاقة طويلة الأمد معهم، وأولئك

الذين تنظر إليهم بوصفهم مصدرًا مستمرًا للأفكار الجديدة، والعمليات الجديدة لنمو العائدات، وتخفيض التكلفة.

التخطيط التعاوني، الاستشراف، واستكمال بطاقات الأداء

يتم وضع بطاقات سلسلة التوريدات المطورة إلى حد كبير لتوريد البضائع المعبأة والمغلقة الجاهزة لاستعمال الزبون والبيع بالمفرق الموجهة للعميل. وتعمل المصانع الكبرى مثل بروكتر وغامبل، ونستله، وكيلوج، مع عدد كبير من مصنعي التجزئة مثل شركات وال مارت، سينسبري، وتسكو، لتعزيز سلسلة التوريد من المصنع إلى العميل المستهلك.

ومبادرة التعاون، والتخطيط، والاستشراف، وسد النواقص (CPFR) (انظر الموقع WWW.CPFR.ORG) تعمل جاهدة لتربط بين أفضل المبيعات، وممارسات التسويق، في إدارة الصنف مع التخطيط لسلسلة التوريد والتنفيذ. والهدف هو زيادة إمكانية الحصول على المنتجات، في الوقت الذي يجري فيه تخفيض تكاليف التخزين، والنقل، والتكاليف السوقية. مثلاً إن هدف شركة بروكتو اند جامبل من مبادرة التعاون والتخطيط والاستشراف، وسد النواقص هو أن تحقق إمكانية الحصول على المنتجات 100% من ستاندات البيع بالمفرق، بينما تنخفض في الوقت نفسه متطلبات التخزين في مجال التجزئة، ومراكز التوزيع للزبائن، ومصانع بروكتو اند جامبل. وتريد هذه الشركة أن تنتج وتنقل بحراً، ملبية طلبات الزبون الواردة من ميناء مركز البيع بالمفرق.

وتتضمن المبادرة الرباعية: التعاون، والتخطيط، والاستشراف، وسد النقص، تعاوناً مكثفاً في العمليات بين المورد وبائع التجزئة، ووضع بطاقة الأداء هو أحد الخصائص المركزية للمبادرة، مثلاً، كانت المبادرات الرباعية التي قام بها مستخدمون في مرحلة مبكرة تأمل الوصول إلى الفوائد الآتية:

• تحسين دقة الاستشراف.

• تحسين الاتصالات الداخلية.

• زيادة المبيعات.

• تحسين العلاقات مع قنوات الشركاء.

• تحسين مستويات الخدمة.

• تخفيض حالات نفاد البضائع.

• إنقاص المخزون.

• استخدام أفضل للأصول.

• استخدام أفضل لموارد الشركة.

ونشير هنا إلى أن كل فائدة من هذه الفوائد قابلة للقياس، ويمكن أن تستخدم كأحد عناصر بطاقة أداء مبادرة التعاون والتخطيط والاستشراف وسد النواقص، من أجل العلاقة التجارية بين المصنع وبائع المفرق.

وربما كان الجهد في المبادرة المذكورة أعلاه، هو الأكبر في أوروبا، حيث جهز برنامج «أوفيس». اللوحة في الشكل (1.8) ليحدد لائحة بمؤشرات الأداء الأساسية لوصف العلاقة الخاصة بهذه المبادرة⁽²⁾.

وقد قدمت شركة بروكتر أند جامبل في عناصر مبادراتها الأربعة، مقاييس لتسعة عناصر في علاقتها بسلسلة التوريد.

1. الدقة في الاستشراف بالمستقبل القريب مقابل الطلبات الفعلية.

2. الخدمة في مستوى مركز التوزيع، وتخزين البضائع.

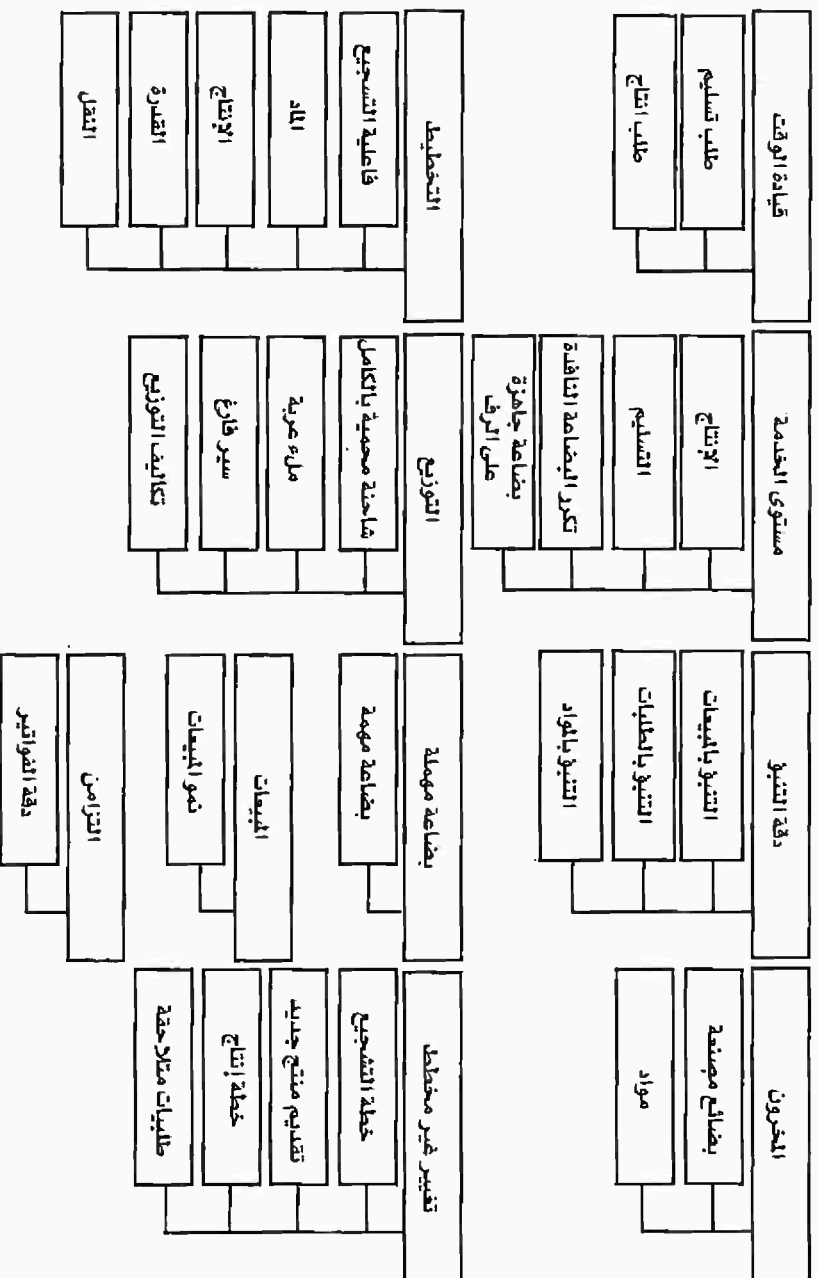
3. الخدمة على مستوى البضائع الجاهزة بالمفرق، وتخزين البضائع.

4. معدل تنفيذ طلبات المصنع مقابل الطلبية الأصلية.

5. معدل تنفيذ طلبات المصنع مقابل مذكرة شحن مسبقة.

6. دقة التسليم.

7. الكفاءة في عمليات النقل.



8. إمكانية تبديل الشحن (من قبل وحدة حفظ البضائع المخزونة) S K U

9. الربحية أو إنقاص التكاليف.

كانت شركة سينزبري، وهي شركة تجزئة في المملكة المتحدة، قوة كبرى في مبادرة التجارة العالمية لتجعل مبادئ المبادرة الرباعية فاعلة⁽³⁾. وبدأت سينزبري العلاقة مع المصنع لوضع بطاقة أداء أولية وكونية، لقياس أداء فروع الشركة عبر اثنتين وخمسين مسألة طرحتها هذه الفروع ذاتياً، وصنفت في ثلاثة فصول حملت العناوين الآتية: الجاهزية، التركيز على الزبون، العمليات.

وتضمن قسم الجاهزية، أسئلة حول قدرة المورد على المشاركة في الرؤية، واتخاذ القرارات التجارية، والعمل بشكل تعاوني مع الفرق المتعددة الوظائف، وقدرته على تلقي وتقديم معلومات استرجاعية من بائع المفرق. وتضمن فصل التركيز على الزبون أسئلة حول قدرة المورد على دعم عمليات الترويج التي يقوم بها بائع المفرق، وتقديم منتجات جديدة بناء على أبحاث تتعلق بالمستهلك. وعلى المورد أن يمتلك فهماً للزبون المستهدف المتلقي لمنتجات المصنع. أما الأسئلة في فصل العمليات فتستكشف قدرة المصنع على تطوير الإستراتيجية المشتركة مع سلسلة التوريد وعملياتها لتوليد الطلبات والاستلام والطلبات عن طريق الأجهزة الإلكترونية وتحويل التمويل، واستكمال تجييش الكفاءات. وتعطي الإجابات عن الأسئلة الواردة في بطاقة الأداء في مستواها الأول، الفرصة للطرفين كي يحددوا الفرص لتخفيض المدة اللازمة لتسليم المنتجات، وتحسين دقة الاستشراق، والتخفيض المتبادل في مستويات التخزين، وإطلاق المنتجات الجديدة بطريقة أسرع.

بالنسبة للموردين المستفيدين من القروض تستخدم سينزبري بطاقة أداء من المستوى المتوسط، وهي تقيس الأداء عبر الإجابة عن خمسة وتسعين سؤالاً مصنفة في ثلاث مجموعات رئيسية:

1. المطلوب

• المطلوب إستراتيجية وكفاءات.

• للتنسيق.

• للتشجيع

• لتقديم منتجات جديدة

• لتكوين القيمة للزبون

2. إدارة التوريد

• إستراتيجية التوريد وكفاءاته.

• توريد متكامل مع مسار الطلبات

3. عناصر التنفيع

• بيانات عامة ومعايير للاتصالات.

• معايير للتكلفة، والربح، والقيمة.

• سلامة الإنتاج، وعمليات الجودة.

وفيما يلي نماذج من الأسئلة:

• هل هناك تحليل تفصيلي عن التكاليف في سلسلة التوريد الشامل؟

• هل تنفيذ التخزين للمنتجات الجديدة التي أطلقت موجه بشكل فاعل؟

• هل هناك عمليات متفق عليها لتصحيح مسائل التسليم؟

وكانت إجابات المصنع تتراوح بين الأجوبة الآتية:

• لا / أبداً

• محدود

• هناك تقدم

• نعم/ دائماً

ولما كانت بطاقة الأداء قد وضعت عبر مبادرة التعاون، والتخطيط، والاستشراف، ومبادرات الاستكمال التعاوني الأولي ECR، وهي أكثر شمولاً من البطاقات التي قمنا بوضعها والمستخدم في صناعة معدات النقل الآلي، فهي تسجل قدرة المورد على تقديم منتجات جديدة بسرعة، وقدرته على الارتقاء بالتعاون، مثل عمليات التشجيع المشتركة لبائعي التجزئة. كما أنها تتضمن عنصر التعلم والنمو الذي يحدد العاملين الذين لديهم مسؤوليات وقدرات محددة ليعملوا في فرق المشروعات المشتركة، واصطفاف أنظمة المعلومات المتعلقة بالبيانات المشتركة للطلبات، وتقديم العروض، والدفع بين الشركتين، والمشاركة في المعطيات المتعلقة بالعميل المستخدم للمنتج. وبناء بطاقة أداء لتشجيع علاقات التعاون في سلسلة توريد الطعام والتعليب هو مثال بارز لما هو ممكن في العديد من حالات سلسلة التوريد الأخرى.

بطاقة أداء سلسلة توريد

يقترح كل من «برودر» و«سبيه» إطاراً أكثر شمولاً لبطاقة أداء سلسلة التوريد⁽⁴⁾. وهما يؤكدان أن المقاس الواحد لا يناسب الجميع، فسلسلة التوريد التي تصمم لتخفيض تكلفة الإنتاج، ومدة التسليم، وترويج المنتجات من السلع النمطية، مع الطلبات المتوقعة لها أهداف مختلفة جداً عن أهداف سلسلة التوريد إلى سوق لا يمكن التنبؤ به، في عالم الأزياء مثلاً. فالأولى تؤكد التكلفة المنخفضة ودورات تخزين سريعة، بينما تحتاج الأخرى إلى المرونة، والاستجابة السريعة، ودقة الاستشراف، والتجديد.

وعندما توضع بطاقة الأداء المتوازن لسلسلة التوريد بعد ذلك، تبدأ عملية ربط واضح لإستراتيجية سلسلة التوريد، ويجب أن يكون هذا، مشروعاً متعدد الوظائف، ومتعدد الأجهزة، وكما هو في مشروع بطاقة الأداء الفاعل، يجب أن يتيح الفرصة للأفراد في الوظائف والأجهزة المختلفة، كي يتعاونوا لتحديد الأهداف العامة والمشاركة. وعندما يوافق أعضاء الفريق على الإستراتيجية، يستطيعون عندها البدء ببناء بطاقة الأداء المتعلقة بهذه الإستراتيجية.

التصور المالي

إن المقاييس المالية لبطاقة الأداء المتوازن المصممة لسلسلة التوريدات هي مقاييس تقليدية وعامة، ويجب أن تقود سلسلة وحدات التوريد إلى هوامش ربح أعلى، وتخفيض أكبر للتكاليف، وزيادة السيولة النقدية، ونمو العائدات، ومردود عال لرأس المال المستثمر لكل المشاركين في سلسلة التوريدات. ويمكن لبطاقة الأداء أن تحدد مقاييس سلسلة التوريدات، مثل تكاليف النقل، وتجهيز الطلبات، وتسليم الطلبات، والتخزين، وترويج البضائع، واطلاق الاستعمال، وتخفيض الأسعار. سوف تلعب كل هذه العناصر دوراً أكثر أهمية.

تصور الزبون

يجب أن يعكس تصور الزبون، الزبائن داخل سلسلة التوريدات بقدر ما يعكس الزبون النهائي، ويجب أن يتضمن الفوائد لكل العملاء، ومنها تحسين نوعية المنتجات، والخدمات، وزمن أقصر للتسليم، وتحسين إمكانية الحصول على المنتجات بما فيها البضاعة التي فقدت، والتسليم المتأخر، ومرونة أكبر، وقيمة ربحية أعلى.

تطور العملية الداخلية

يجب أن تتضمن العمليات المحسنة عبر سلسلة التوريد النتائج الآتية:

• تخفيف الهدر: ويتضمن حذف أو تخفيض العمليات الازدواجية، وتكييف أنظمة العمليات بهدف التناسق فيما بينها، وتخفيض العيوب في المنتجات، وتخفيض حجم المنتجات المرفوضة، والمرتجعة، التي تحتاج إلى إعادة تصنيع، أو التي تضررت من مستويات متدنية في التخزين.

• تخفيض الوقت اللازم من دورة الطلب إلى التسليم، وتقصير زمن الدورات من النقدي إلى النقدي، لجميع المشاركين في سلسلة التوريدات.

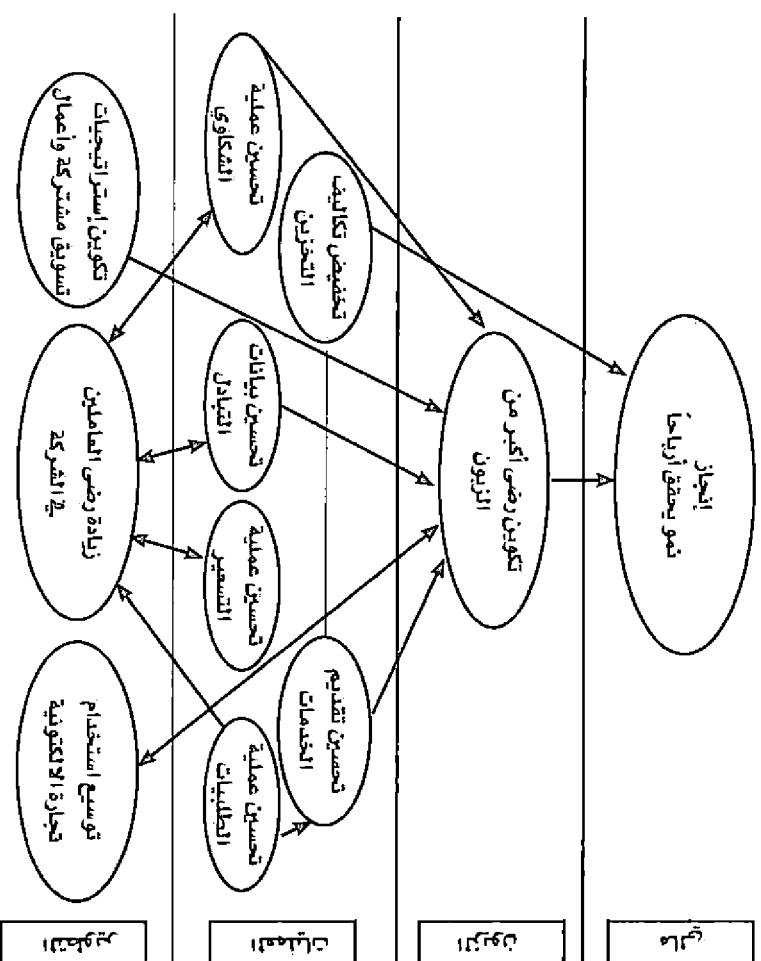
- استجابة مرنة: وهذا يعني القدرة على مواجهة المتطلبات الفردية للزبون، والمتعلقة بتنوع المنتج، وحجمه، والتغليف، وترتيبات الشحن، والتسليم.
- تخفيض تكاليف الوحدات المتصلة بدرجات تعديل في المنتجات وفق طلب الزبون، والمرونة التي يتوقعها: يحاول الموردون، استبعاد التكاليف التي لا تضيف قيمة بحذف الازدواجية في البضائع المخزنة، وتعدد مرات تعبئة وشحن المنتجات، والنقل البحري غير الموحد، وأعمال التشجيع والصفقات غير المشتركة.
- الابتكار: يواجه المشاركون التطور الجديد في التقنية، والمنافسة، والتفصيلات لدى الزبون، بحيث تصمم بشكل مشترك وتطور عروضاً جديدة، ستؤدي باستمرار إلى كسب ولاء الزبائن المستهدفين.

تصور التعلم والنمو

تشمل أهداف رأس المال البشري العاملين في توريد المنتجات، والعمليات، والتسويق، والمبيعات، والشؤون السوقية (اللوجستية)، والمالية، والذين يملكون القدرات والمعرفة للتعاون فيما بين الأجهزة المختلفة، وداخلها، للارتقاء بأداء سلسلة التوريدات وتسليم المنتجات الأكثر قيمة للزبائن، ولزبائن المرحلة الأخيرة. وتتصل أهداف رأس مال المعلومات بتنسيق وربط الأجهزة المختلفة عبر الحدود التنظيمية، ونمذجة بروتوكولات البيانات، والمشاركة في تحليل المعلومات عن الزبون وعن المورد، وتوفير المعلومات ذات الصلة، والدقيقة، التي يمكن الوصول إليها في الوقت المناسب، ويجب أن تدعم ثقافة المنظمة المشاركة بأفضل الممارسات، والتحسين المتواصل، والانفتاح والشفافية عبر كل الشركاء في سلسلة التوريدات، والالتزام العميق بالقضاء على الهدر والتأخير في التسليم في كل الأقسام، في الوقت الذي ينتج فيه الحد الأعلى من القيمة لصالح العملاء في آخر الحلقة.

وكتطبيق محدد، تؤخذ في الحسبان، بطاقة الأداء المتوازن لسلسلة التوريدات، والمطورة كي تلائم مشروعاً مشتركاً بين منتج دولي كبير للمواد الكيماوية، وشريك إستراتيجي هو «شيم تريد»، أحد أهم الموزعين لمواد المنتج⁽⁵⁾. وتتألف الشراكة الإستراتيجية من عقد

الشكل: 2-8: والخريطة الإستراتيجية، سلسلة الشركات الكيماوية.



اصطفاف الشركاء الخارجيين

الشكل: 3-8 » بطاقة أداء سلسلة التوريد

التصور	الأهداف الإستراتيجية	إجراءات الأداء
المالية	■ النمو المريح	■ نفاد المخزون، مبيع المنتجات عبر القناة
الزبون	■ حصة السوق	■ حصة سوق القناة من مشتريات الزبون
	■ رضا الزبون	■ مؤشر رضا الزبون (الحاصل السنوي)
		■ عدد الشكاوي ■ عدد الطلبات التي تلفق شكاوي
العمليات الداخلية	■ موثوقية التسليم	■ النسبة المئوية للتسليم في الوقت المحدد
	■ إدارة المخزن	■ متوسط المخزون المحتفظ به في المنظمات ■ معدل التخزين مقسم على المبيعات الشرية
	■ متوسط المبيع المخزون المسلم في المبيعات الشهرية	■ حجم المبيعات بالطن
التطوير	■ توسيع المبيع عبر البريد الإلكتروني	■ TBD
	■ زيادة رضى العاملين المنخرطين في الحلف الإستراتيجي	■ TBD
	■ جمع إستراتيجيات وأعمال السوق	■ TBD

طويل الأمد، مع حقوق حصرية لكلا الطرفين في العديد من الأقاليم الوطنية. وشاركت كل من الشركتين في برنامج لتحسين كل العمليات، بدءاً من الحصول على المواد الأولية، ومروراً بالتسليم، وانتهاءً بالزبون النهائي.

وقرر فريق المشروع أن يبني بطاقة أداء لقياس مدى نجاح التعاون، ولتوضيح أهداف الإستراتيجية للشركاء في سلسلة التوريدات، والتركيز على مقاييس الأداء الدقيقة في كلتا الشركتين وتحديد فرص التحسين في المستقبل. وقد عرضنا الخريطة الإستراتيجية (انظر الشكل 2.8) وبطاقة الأداء العائدة للشركة (انظر الشكل 3.8) للأهداف والمقاييس. (عند صدور هذا التقرير لم تكن إجراءات تطوير تصور التعليم والنمو قد وضعت بعد).

وباختصار، تُعدُّ بطاقات أداء المورد عامة في الصناعات وأعمال البيع بالفرق. إن معظم بطاقات أداء المورد الموجودة تشير إلى مقاييس إستراتيجية لتكلفة شاملة

منخفضة، وفي وقت التسليم وفي الاستمرارية وفي العيوب بمستوى صفر. وهذه خصائص جيدة إذا كان ذلك نهاية إستراتيجية الزبون، ولكن حتى بالنسبة لهذه الإستراتيجية فإن بطاقة الأداء لمقياس الجودة تفتقر إلى الفرص لاصطفاف عمليات الموردين ورأس مالهم البشري والمعلوماتي لتحسين أداء سلسلة التوريد. وتوجد فرص إضافية لبناء بطاقات أداء ذات صفات إستراتيجية أكثر تحديدا للموردين عندما تنظر الشركة إلى قاعدة موردها من أجل تجديد المنتج، ومساعدته على تقديم حلول أكثر كمالاً لزيائنها.

بطاقات أداء الزبون

تبدو بطاقات أداء المورد وسلسلة التوريد بشكل عام وكأنها تنطلق من الشركة إلى الموردين الأكثر أهمية لديها. وعندما تواجه الشركة الطريقة الأخرى، أي إلى الأمام وإلى الخلف، فهي ترى زبائنها الإستراتيجيين. وتزودنا شركة روك وولتر وهي قسم الإنشاءات تحت مياه البحر من شركة براون وروت بمثال مبكر عن بناء بطاقة أداء مع الزبائن الإستراتيجيين.

وكانت الإستراتيجية الجديدة لروك ووتر هي تعزيز العلاقات بين القيمة المضافة على المدى الطويل، وبين زبائنها الرئيسيين. وكانت هذه الإستراتيجية مغادرة جذرية للمعيار الصناعي في البناء، حيث كان يعهد بالأعمال غالباً لمقدم العرض الأقل سعراً. وقد حددت روك ووتر عدداً من زبائنها الأساسيين الذين كانوا يتطلعون لمشاركة الموردين في إيجاد طرق مبتكرة لتخفيض القيمة الشاملة للبناء، والتركيب، والتشغيل للمنشآت النفط والغاز.

وعرضت روك ووتر لكل زبون عبر عن اهتمامه في علاقات شراكة طويلة كهذه، قائمة مؤلفة من ست عشرة خاصية يمكن لها أن تميز علاقة العمل في أي مشروع.

الوظيفية والسلامة

الخدمات الهندسية

الجودة حد أدنى من مراجعة العمليات الجارية

جودة الأداء، والوعي به

الأجهزة المعيارية المقدمة

جودة الموظفين المقدمين

جودة الإنتاج

السعر وساعات العمل الفعلية

القيمة المتحققة مقابل الأموال

التجديد والابتكار لتخفيض التكلفة

الوقت جدول زمني للاجتماعات

إخضاع العمليات لمواعيد محددة

العلاقة الشفافية في العلاقة التعاقدية

المرونة

الاستجابة

علاقة الألفة وروح الفريق

وسألت روك ووتر كل زبون أن يختار أيًا من هذه الخصائص ستكون الأكثر أهمية له في المشروع، كما طلبت منه أن يضع أوزانًا نسبية لكل خاصية من الخواص الباقية ذات الأهمية العادية له. وأشركت الشركة بهذه المعلومات كل عضو من أعضاء الفريق العامل بالمشروع، كي يعرفوا جميعهم العوامل الأكثر أهمية للزبون في هذا المشروع.

وكان كل زبون، يقوم شهرياً، بوضع معدلات لأداء الشركة فيما يتعلق بالخصائص المهمة التي انتقاها. وقد اعتبرت هذه المعدلات الموضوعية من قبل الزبون عن أداء الشركة، الأساس الذي سيعقد بموجبه الاجتماع الشهري بين المتعاقد والزبون لمناقشة

أداء المشروع. وقد جمعت شركة روك ووتر المعدلات الفردية الموضوعة من قبل الزبون إلى مؤشر رضى الزبون الشامل من أجل بطاقة الأداء الخاصة بها. وقد مكنت هذه الآلية من بناء دليل محدد «الزبون - المشروع»، لتعدل من عرضها لتفضيل الزبون الفردي، ولاصطفاف فريق المشروع في تقديمه مقترح القيمة للزبون، وليتلقى استرجاعاً حول كم كانت جيدة تلبية لتوقعات ورغبات الزبون.

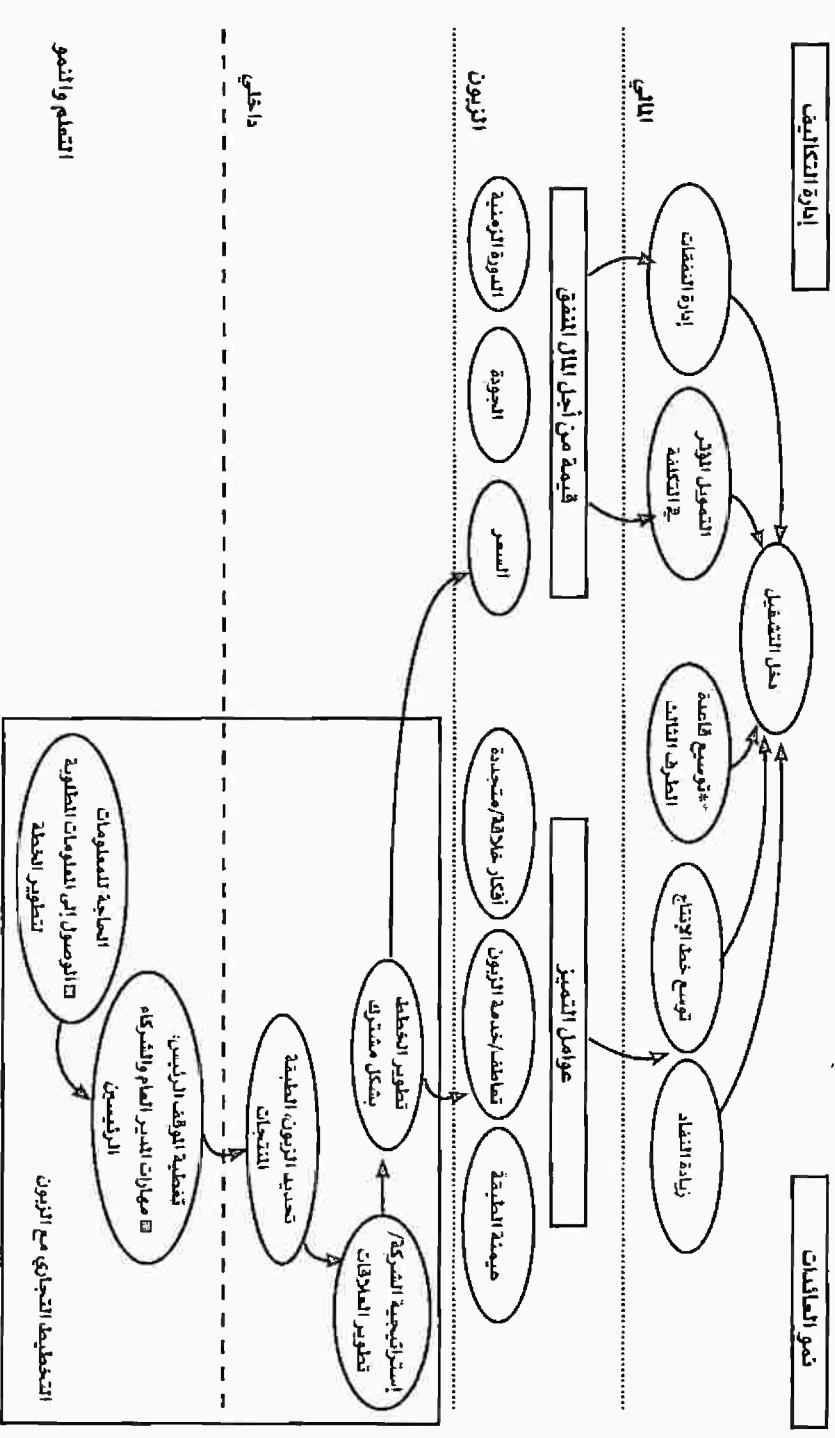
أما شركة تايجر تكستايلز النسيجية (اسم مستعار)، فهي شركة وساطة بين الولايات المتحدة وسلاسل من شركات البيع بالفرق في أوروبا مثل شركة (جاب أند ذي ليمتد) وكذلك مع معامل النسيج التي تتصف بانخفاض التكلفة في إنتاجها. وتقوم شركة تايجر بأبحاث لتعرف ما هي احتياجات التصنيع لدى زبائنها في المستقبل، وتقدم لهم المشورة عن اتجاهات «الموضة»، وفرص الإنتاج الجديدة. كما تنشئ عقوداً مع المعامل في الدول النامية التي تتصف برخص التكاليف، مثل سيريلانكا، وتايلاند، وماليزيا، لإنتاج وتسليم الحجم المرغوب، ونوعية القماش بأسلوب يحدد عند إنشاء العقد.

لقد أرادت شركة تايجر مثلما أرادت شركة روك ووتر أن تكون أكثر من مورد موثوق وقليل التكاليف لمنتجات معيارية. لقد أرادت أن تميز نفسها بزيادة معرفتها، وقد رأتها على تقديم حلول لزبائنها أكثر كمالاً. وقد جسدت إستراتيجيتها تخطيطاً تجارياً مهماً مع هدف الزبون (انظر الشكل 4.8 والشكل 5.8):

«يجب أن تمتلك شركة تايجر تكستايلز فهما واضحاً لاحتياجات الزبون طويلة الأمد، وقصيرة الأمد، وكذلك للقيمة لصالح الزبون في المستويين القريب والبعيد، كي تطور معه وبشكل مشترك المخططات التجارية. ويتطلب التخطيط المركز على الزبون إدخال الزبون في فرقنا الدولية.

وقد وضعت تايجر في تصورهما عن الزبون، هدفاً وهو أن تقدم له مودة عالية، وخدمات، وأفكار معاصرة. وكي تحقق هذا الهدف أسست هدفاً آخر يتعلق بعملية داخلية وهي: «تطوير العلاقات مع الزبائن الأساسيين». وقد ربطت الأداة لتحقيق هذا الهدف بالأمور الآتية:

الشكل: 4-8 شركة تايجر كستال: هدف المخطط التجاري مع الزبائن (الخريطة الإستراتيجية)



الشكل: 5-8 شركة تايجر كستابل: هدف التخطيط الإستراتيجي مع الزبون (الأداء المتوازن)

الإجراءات المحتتملة	أعمال بالشكل الجديد	بيان بالأصناف	
- النسبة الثبوتية لنمو مبيعات الأصناف والمنتجات الجديدة - اختراق من قبل الزبون والطبيعة - خدمة تجارية مكتوبة (الواقع الفعلي مقابل الخطأ)	- معرفة مكثفة بممارجات الزبون - معرفة تفصيلية بالقدرة التفاضلية - فهم إستراتيجي دولي للتحويل - خطوط إرشاد مفضلة للتخطيط - معدل المبيعات بالنسبة للإنتاج	- تحديد العميل، المنتجات - العملاء المستهدفون، المنتجات التي تفيد في تحقيق أهدافنا المالية - تنظيم الإستراتيجية/تطوير العلاقات - تكوين فرق دولية تضم زبائن لتنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي	
- عدد الجمعيات من وراء البحر الذين يعرفهم الزبون - إعادة تنظيم الزملاء - شامل - ما وراء البحار - إنجاز أهداف الخطأ التجارية	- تحديد هدف عام للفرق - تحديد الممارجات المطلوبة لأداء العمل - تحديد، تحديد، تدريب، لاعبي الفرق - تقديم دعم للقيادة - تقديم الأدوات لأداء العمل	- الخطط المشتركة/العمل/الشركة - تطوير خطة تجارية إستراتيجية لمدة ثلاث سنوات تشمل العميل/الشركة (مراجعة الخطأ كل ستة أشهر) تشمل التمويل والممارجات التجارية للزبون	ط
- عدد الخطأ المطورة - النسبة الثبوتية للإنتاجات المتحققة	- إقناع الزبون بالقيمة الناتجة عن التخطيط المشترك - فهم حلول العمليات التجارية للزبون (بج) حلول الحاضر والمستقبل - تطوير مهارات لتحسين الخطأ - فهم قدرات الشركة على مستوى العالم - تطوير مهارات قيادة الفرق	- تقسيم الوقت الرئيس - مهارات المدير والشركاء الرئيسيين (مبيعات VP مدير الإنتاج الإقليمي - الشريك في المشاريع المشتركة) دعم القدرة لتطوير الخطأ، وتقييم الخطأ، وتحديد الأدوات وبناء الفرق الدولي لتنفيذ الخطأ - الحصول على المعلومات المطلوبة - تطوير الوصول إلى المعلومات المطلوبة لبناء الخطأ التجارية التي تتضمن معلومات تجارية من الزبون - معلومات خارجية عن السوق (مصادر دولية إستراتيجية) - معلومات تجارية داخلية (شركة تايجر)	ط
- رد فعل الزبون على الخطأ - فهم الزملاء للأدوار كما تحددها الخطأ - إمكانية الحصول على المعلومات للتخطيط - مقابل المعلومات المطلوبة (الوقت المناسب، الصيغة اللازمة)	- تدريب ودعم مهارات التخطيط الإستراتيجي - عرض وتقييم الممارجات والأدوات، والصيغ - التدريب لتكوين الفرق، والحصول على - مساعدة الزبون، والممارجات القيادية - الحصول على المعلومات - إشراك بالمعلومات وتوزيعها - تحليل المعلومات	- تقسيم الوقت الرئيس - مهارات المدير والشركاء الرئيسيين (مبيعات VP مدير الإنتاج الإقليمي - الشريك في المشاريع المشتركة) دعم القدرة لتطوير الخطأ، وتقييم الخطأ، وتحديد الأدوات وبناء الفرق الدولي لتنفيذ الخطأ - الحصول على المعلومات المطلوبة - تطوير الوصول إلى المعلومات المطلوبة لبناء الخطأ التجارية التي تتضمن معلومات تجارية من الزبون - معلومات خارجية عن السوق (مصادر دولية إستراتيجية) - معلومات تجارية داخلية (شركة تايجر)	ط

• عدد الأعضاء (من شركة تايجر) الذين يعملون عبر البحار والذين تعرف إليهم الزبون.

• حجم أعمال عضو الشركة: (أرادت الشركة أعضاء يستطيعون أن يطوروا علاقات طويلة الأمد مع الزبائن الرئيسيين).

• إنجاز الأهداف في الخطط التجارية المطورة باشتراك الزبائن.

وكان هناك عملية داخلية مشتركة، هي: «التخطيط المشترك بين الزبون وتايجر بهدف» تطوير خطط عمل لمدة ثلاث سنوات بين الزبون والشركة، وتراجع الخطة كل ستة أشهر. وهي توجه العمل التجاري للزبون والتوريد له. وقاست شركة تايجر هذا الهدف بالمعايير الآتية:

• عدد الأهداف المشتركة مع الزبون.

• عدد الخطط التجارية المشتركة، التي جرى تطويرها.

• النسبة المئوية للأهداف المنجزة.

وكي تتمكن الشركة من التطبيق الفاعل لهاتين العمليتين الداخليتين الدقيقتين، احتاجت أن ترفع من مستوى وقدرات العاملين فيها، الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن. ووضعت هدف التعلم والنمو لتغطية العمل الإستراتيجي، فأوجبت على المديرين العاملين، ونواب رئيس إدارة المبيعات، ومديري الإنتاج الإقليمي، ومديري العلاقات في المشروعات المشتركة، أن يمتلكوا القدرات للعمل بشكل تعاوني مع الزبائن الأساسيين، بما في ذلك تطوير خطة العمل المشتركة، وإيصال الخطة إلى المعنيين، وبناء الفريق الدولي لتنفيذ الخطة. وقاست الشركة هذا الهدف بالمعايير الآتية:

• رد فعل الزبون عند تقديم خطة العمل المشتركة.

• فهم الزملاء لدورهم في خطة العمل المشتركة.

وبهذه الطريقة، عززت بطاقة الأداء لشركة تايجر الأهداف في تصور الزبون، والتطور الداخلي، وتطور التعلم والنمو، هذه التطورات التي يمكن أن تمكن الشركة من تنمية أعمالها إلى حدود أعلى بإنشاء علاقات قيمة مضافة طويلة الأمد، مع زبائنهم الأساسيين. ويقوم هؤلاء الزبائن بتزويد العديد من هذه الإجراءات داخل هدف تواد الزبون مع الشركة.

بطاقات أداء التحالف

تلجأ الشركات بشكل متزايد إلى استخدام التحالفات لسد الثغرات في قدراتها، ولتحقيق تنمية في أسواق جديدة. والتعاون مع شركاء متحالفين ليس أمراً سهلاً، فكثير من مشروعات التحالف انتهت إلى خيبة الأمل والفشل.

ووجود قائمة عامة من الإجراءات بين الشركاء المتحالفين ليس عملاً طبيعياً، فكل فريق له نظراته ومعايير الخاصة في اتخاذ القرار، كما يرسم كل فريق تطوره الخاص لما يريد أن يقدمه إلى الملف المشترك (وربما أقل ما يمكن)، وما يأمل أن يكسبه هو من الملف (أكثر ما يستطيع). ويتطلب تجاوز عدم التماثل هذا في المعلومات والدوافع، إلى ما يعبر عنه الاقتصاديون، بعملية شفافة، يربط فيها كلا الطرفين مساهمتهما المتوقعة والمحصلة المرغوبة منهما، ليؤدي ذلك في النهاية إلى وثيقة تلخص النظرية الإستراتيجية للتحالف.

ويخفف تطوير بطاقة أداء متوازن للحلف، الصراع الطبيعي بين الشركاء فيه. وعملية بناء خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء تجمع معاً صناع القرار الكبار من كلا الفريقين لربط واضح لأهداف الحلف، وإستراتيجية إنجاز تلك الأهداف.

مثلاً، يمكن لحلف مبيعات وتسويق أن يعزز تخفيض تكاليف الحصول على زبائن جدد، وتخفيض الوقت لإحضار المنتجات الجديدة إلى السوق، وزيادات المبيعات الناتجة عن الحصول على زبائن جدد، ورفع مستوى العلاقات مع الزبائن الحاليين.

ويمكن للتحالف من أجل البحث والتطوير أن يركز على الكمية والتجديد في منتجات مطورة حديثاً، ويدير المراحل الزمنية لإكمال حلقة (من الفكرة، إلى الإنتاج) وتأثير التقنية في الشركة الأم، ويمكن للتحالف الصناعي أن يميز الإنجاز في تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين النوعية، وتقصير الزمن اللازم من وقت طلب الزبون حتى وقت تسليمه البضاعة، وزيادة الوثوقية في الالتزام بأوقات التسليم⁽⁶⁾.

يشكل الاتفاق -وهو خريطة إستراتيجية، وبطاقة أداء للمعايير والأرقام المستهدفة، والموافقة على المبادرات الممولة- خريطة طريق واضحة للمدير التنفيذي الرئيس للتحالف، وقاعدة ممتازة للرقابة على المشروع من قبل الشركتين (الأم). ومع ذلك فقد أشارت دراسة ماكينزي إلى أن أقل من ربع التحالفات لديها مقاييس الأداء المناسبة، وإنه بحسب تعريف ماكينزي «للملائمة» فإنها يمكن أن تقصر قليلاً عن مقاييس بطاقة الأداء المتوازن الشاملة المنبثقة عن خريطة إستراتيجية للأهداف الإستراتيجية المترابطة⁽⁷⁾.

واقترحت دراسة ماكينزي بطاقة لأداء التحالف تضم أربعة تصورات: تصور مالي، وتصور إستراتيجي (بدلاً من الزبائن)، وتصور للتشغيل، وتصور العلاقات (بدلاً من التعلم والنمو). ويشرح الشكل 8.6 بعض الأهداف الرئيسة التي يمكن أن تتضمنها بطاقة أداء لتحالف كهذا.

تكامل الاندماج

بالطبع، إن أوثق تكامل بين طرفين خارجيين يحدث عندما يندمجان ليصبحا كياناً واحداً. وعلى كل حال فقد فشلت الكثير من عمليات الدمج، لأن الشركة الجديدة لا تستطيع أن تحقق التكامل بين فريقَي إدارة، وكذلك بين ثقافتين، وإستراتيجيتين، ونظامي معلومات، ومجموعتين محددين من الأعمال الإدارية في كيان عملياتي واحد قادر على أن يعصد فوائد الجهود المشتركة المأمولة، ولكننا رأينا العديد من الشركات المندمجة قد نجحت عندما وضع المديرين بطاقة أداء متوازن لتحقيق التكامل بين الشركتين.

الشكل: 6-8 الأهداف الإستراتيجية لتحالف نمطي

التصوير	الأهداف
المالية	- زيادة عائدات التحالف - تخفيض التكاليف الزائدة من طريق أعضاء التحالف - زيادة عائدات الشركة الأم من خلال العلاقات مع العميل الجديد ومبيع المنتجات ذات العلاقة - تطوير خيارات النمو للشركة الأم من تطوير الحلف لمنتجات جديدة والعلاقات مع العملاء الجدد
الإستراتيجية	- تطوير تقنية جديدة - زيادة نسبة التغفل مع العملاء المستهدفين - زيادة فرص التعلم للعاملين في الشركات الأم المعنيين لصالح الحلف
العملياتية	- تلبية معالم المشروع - تخفيض تكاليف التصنيع والمبيعات والتوزيع - تحسين تطوير الإنتاج وإطلاق العمليات - تشجيع التعاون بين التحالف والشركات الأم
العلاقة	- تشجيع اتخاذ القرارات الفاعلة بسرعة - التواصل الفاعل داخل التحالف وبين الشركات الأم في التحالف - بناء والحفاظ على الثقة - تطوير أدوار واضحة ومسؤوليات، وأهداف والمحاسبة لمديري التحالف والعاملين

واستخدام بطاقة الأداء المتوازن يعطي فائدتين مهمتين. الأولى تطوير خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء متوازن للشركة الجديدة يقدمها آلية يستطيع بها المديرون من الشركتين السابقتين تحقيق فرصة ليعملوا معا باتجاه هدف عام. ويمكن الحوار المكثف والمناقشات حول الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والإجراءات، المديرين لأن يتعلموا كيف يفكر الطرف الآخر الذين يقدرون آراءهم والذين يثقون بهم. وتنبثق فرص عقد الصداقات الجديدة وعلاقات العمل التعاونية أساسا من المشاركة التنفيذية في العملية المكثفة لبناء خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء متوازن.

أما الفائدة الثانية فهي أن الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء اللتين تم وضعهما تقدمان لغة يمكن للمديرين التنفيذيين أن يستخدموها لوصف كيف يمسون بالجهود

المشاركة المطلوبة من عملية الدمج. ويظهر البحث المكثف أن معظم عمليات الدمج لم تكن ناجحة: فالشركات الحائزة لا تحقق أرباحاً تنافسية على المبلغ الذي أنفقته من أجل الدمج مع أن بعض مبالغ التوفير من التكلفة قد تحققت من تضامن التسهيلات والجهاز الإداري. ومن الناحية العملية برهنت على صعوبة في توليد فرص نمو جديدة من الشركة المدمجة. مثلاً: توحى بذلك الإحصائيات القائمة الآتية لعمليات الاندماج في حقبة التسعينيات⁽⁸⁾ كما وردت في دراسة ماكينزي:

• 11% فقط من أصل 193 عملية اندماج خلال الأعوام 1990 - 1997 حققت نمواً إيجابياً في الأرباح بعد تسعة أشهر من الاندماج. وحققت 12% من شركات الإنتاج التقليدي تدهوراً في الأرباح.

• فقط 12% من الحيازات العاميين 1995-1996 قد سرعت نمو الأرباح في السنين الثلاث التي تلت. وعانى 42% من الشركات تدهوراً في الأرباح. أما المعدل المتوسط بين هذين الرقمين فكان معدل نمو 4% أقل من معدلات الشركات النظيرة.

• والأسباب الرئيسة لتدهور الأرباح كانت عدم رضى الزبائن وحيرة العاملين.

أما السبب الرئيس للأداء البائس لهذه الشركات بعد الدمج فكان التركيز المفرط على تحقيق توفير في التكلفة، وعدم كفاية الانتباه إلى تنمية العائدات. وقد ركزت الشركات الجديدة (حصيلة الاندماج) على رفع مستوى العلاقات مع الزبائن القائمين بهدف زيادة العائدات، خاصة في الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين الذين يحققون العائدات.

وقد أدى اكتشاف هذه الأسباب إلى تزويد الشركة حصيلة الاندماج بالشعور المنطقي اللازم لتطوير خريطة استراتيجية، وبطاقة أداء، كجزء من تكامل عملية الدمج... وشكل المديرون من الشركتين السابقتين إستراتيجية خاصة لزيادة قوة كل شركة لإيجاد فرص لتحقيق العائدات الجديدة، تتجاوز ما كانت تستطيع كل شركة أن تحققه بمفردها وهي تعمل مستقلة. كما قدمت العملية أيضاً خريطة طريق لتحقيق نمو العائدات، وفي نفس الوقت نفسه تخفيض التكاليف، وكذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية عبر الاستثمار في العمليات الأساسية، والعاملين، وتقنية المعلومات، وأخيراً بناء ثقافة مشتركة للشركة الجديدة.

وهناك مثال جيد على عملية حدثت عند اندماج شركتي نفط: ألفا وبيتا (اسمان مستعاران). قاد هذا الاندماج إلى ظهور واحدة من كبرى الشركات في التسويق، والتصفية، في الولايات المتحدة. وقد حدث التكامل المبدئي عند مستوى الفريق التنفيذي عندما وضع المديرون بطاقة أداء للكيان الجديد. وقد عقد الاجتماع الأول قبل انتهاء المناقشات لعقد الصفقة. وكان لكل من الشركتين عدد مماثل من الممثلين في الفريق التنفيذي الذي وضع بطاقة الأداء المشتركة.

وبنى فريق بطاقة الأداء، بطاقته على هرم (انظر الشكل 7-8) ليمثل كيف أن شركة «ألفا - بيتا للبترول» ستصبح الأفضل في عمليات التسويق في الولايات المتحدة من خلال عملية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل. وكانت بطاقة الأداء الخاصة بها قد بنيت على أهداف (مشابهة لأهداف شركة دوبيون المذكورة في الفصل الرابع):

• التركيز على الزبون

• بناء العلامة المميزة

• شريك تجاري موثوق

• مضاعفة سلسلة القيمة

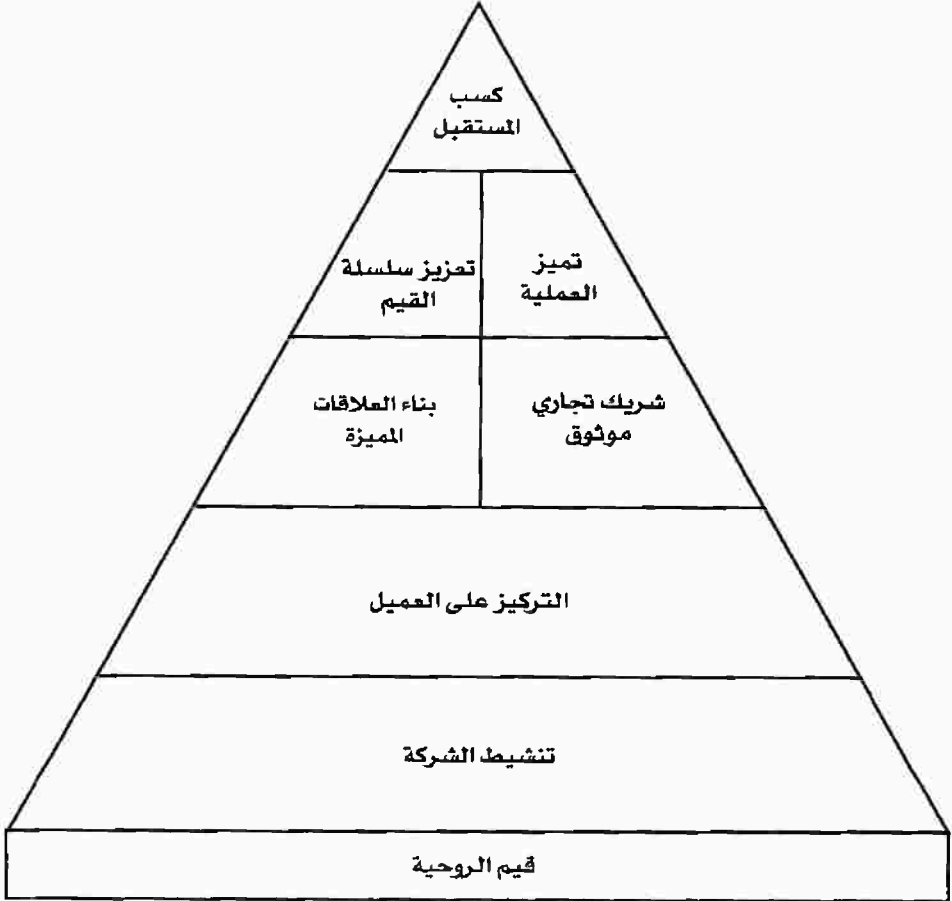
• الامتياز العملياتي

• تفعيل الشركة

وقد اختار فريق بطاقة الأداء مديرا تنفيذيا واحدا من ألفا وواحدا من بيتا كمالكين لكل هدف، وأطل كل اثنان على المستهدفات، والمبادرات، والاتصالات وتنفيذ الأهداف.

ولكل من الأهداف الستة اختار فريق بطاقة الأداء من أربع إلى ثماني مسائل أساسية إستراتيجية، ثم طور الأهداف، وبطاقة الأداء، والإجراءات، والأرقام المستهدفة للهدف. مثلا، يشرح الشكل 8-8 خلاصة للهدف رقم واحد، وهو التركيز على الزبون، ويظهر الشكل 8-9 الخريطة الإستراتيجية، وإجراءات بطاقة الأداء، والمبادرات المطورة لصالح هذا الهدف.

أفضل تدفق لسوق الأعمال في الولايات المتحدة



واستخدمت شركة بترول ألفا بيتا الأهداف والإجراءات الإستراتيجية كمعاصر أساسية للاتصالات في (اليوم الأول) داخليا وخارجياً للاكتمال الرسمي لعملية الدمج، ثم عممت خلال الأشهر الخمسة التي تلت بطاقة الأداء عبر الشركة بحيث أصبح ممكناً استخدام بطاقات الأداء المحلية لوضع الأهداف الإدارية والشخصية في نظام أداء الشركة. وقد مكنت هذه العملية ألفا بيتا من أن تعمل كشركة واحدة بشكل منسق ومتكامل وفق إستراتيجية متناسقة ومتكاملة تماماً من البداية ككيان شرعي جديد.

الخلاصة

ما إن تعمل الشركات على اصطفاف مجموعات الدعم والمجموعات التجارية الداخلية فإنها تستطيع أن تمتد إستراتيجيتها واصطفافها بإيجاد الخريطة الإستراتيجية وبطاقات الأداء مع الشركاء الخارجيين الرئيسيين بما فيهم الموردون والزبائن والحلفاء في الوقت الحاضر. تميل بطاقات أداء الموردين، والزبائن، والحلف لأن تكون مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة، التي تهدف لقيادة التحسين في مقاييس الأداء التشغيلي للتكلفة، والجودة، وتحديدات الزمن.

وتبقى الفرصة للشركة لتصوغ علاقات أعمق وأكثر فاعلية مع شركائها الخارجيين، من خلال عملية تعاون مكثفة مركزة على تقديم خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء لتحديد أهداف وإستراتيجية العلاقات البينية داخل الشركة. وتبني مثل هذه العملية توافقاً عظيماً وحافزاً لثمتين العلاقة، وتخدم بطاقة الأداء المطورة بشكل مشترك كعقد مسؤولية للأداء في العلاقات.

الشكل: 8-8 ملخص هدف التركيز على الزبون في شركة ألفا - بيتا

يؤتمر هدف التركيز على الزبون على كل أعمالنا التجارية. والهدف هو زيادة مقدار المشتريات من قبل الزبائن المستهدفين من الغاؤولين والمخزن المناسب من طريق تكوين الولاء، وبالإضافة إلى ذلك، نحتاج إلى أن نركز على العاملين لدينا وقناة الشركة حول فوائد التركيز على الزبون.	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="69 1179 549 1258">وصف لحالة تجارية رفيعة المستوى</th><th data-bbox="549 1179 1023 1258">النقاط الرئيسة والمنطقية</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="69 1258 549 1337"> - السياقات الرئيسة للنمو واحتمالات الربح هي: </td><td data-bbox="549 1258 1023 1337"> - فهم للزبون مبني على قاعدة البحث، شراء توقعات خبرة </td></tr> <tr> <td data-bbox="69 1337 549 1417"> - التركيز على الزبون المستهدف </td><td data-bbox="549 1337 1023 1417"> - وضع القواعد بشكل صحيح ومتوافق في مواقعنا المتميزة </td></tr> <tr> <td data-bbox="69 1417 549 1496"> - شراء الفائض </td><td data-bbox="549 1417 1023 1496"> - تنفيذ متوافق مع قناة الشركاء </td></tr> <tr> <td data-bbox="69 1496 549 1576"> - قناة الشريك وألفا بيتا (هامش الغار والمبيع المناسب بالفرق) </td><td data-bbox="549 1496 1023 1576"> - بناء حالة للتركيز على الزبون </td></tr> <tr> <td data-bbox="69 1576 549 1655"> - احتمالات الغاؤولين </td><td data-bbox="549 1576 1023 1655"> - الاتصالات </td></tr> <tr> <td data-bbox="69 1655 549 1698"> - احتمالات المخازن المناسبة </td><td data-bbox="549 1655 1023 1698"> - التربية </td></tr> <tr> <td data-bbox="69 1698 549 1740"> - إظهار التركيز الذي تريده على البيع المناسب بالفرق </td><td data-bbox="549 1698 1023 1740"> - البرامج، والأدوات </td></tr> <tr> <td></td><td data-bbox="549 1740 1023 1783"> - المكافآت، التقدير، التبعات </td></tr> <tr> <td></td><td data-bbox="549 1783 1023 1825"> - تجربة التجديد لتحقيق فرق في تجربة الشراء (بعد أن تكون القواعد صحيحة) </td></tr> </tbody> </table>	وصف لحالة تجارية رفيعة المستوى	النقاط الرئيسة والمنطقية	السياقات الرئيسة للنمو واحتمالات الربح هي:	فهم للزبون مبني على قاعدة البحث، شراء توقعات خبرة	التركيز على الزبون المستهدف	وضع القواعد بشكل صحيح ومتوافق في مواقعنا المتميزة	شراء الفائض	تنفيذ متوافق مع قناة الشركاء	قناة الشريك وألفا بيتا (هامش الغار والمبيع المناسب بالفرق)	بناء حالة للتركيز على الزبون	احتمالات الغاؤولين	الاتصالات	احتمالات المخازن المناسبة	التربية	إظهار التركيز الذي تريده على البيع المناسب بالفرق	البرامج، والأدوات		المكافآت، التقدير، التبعات		تجربة التجديد لتحقيق فرق في تجربة الشراء (بعد أن تكون القواعد صحيحة)
وصف لحالة تجارية رفيعة المستوى	النقاط الرئيسة والمنطقية																				
السياقات الرئيسة للنمو واحتمالات الربح هي:	فهم للزبون مبني على قاعدة البحث، شراء توقعات خبرة																				
التركيز على الزبون المستهدف	وضع القواعد بشكل صحيح ومتوافق في مواقعنا المتميزة																				
شراء الفائض	تنفيذ متوافق مع قناة الشركاء																				
قناة الشريك وألفا بيتا (هامش الغار والمبيع المناسب بالفرق)	بناء حالة للتركيز على الزبون																				
احتمالات الغاؤولين	الاتصالات																				
احتمالات المخازن المناسبة	التربية																				
إظهار التركيز الذي تريده على البيع المناسب بالفرق	البرامج، والأدوات																				
	المكافآت، التقدير، التبعات																				
	تجربة التجديد لتحقيق فرق في تجربة الشراء (بعد أن تكون القواعد صحيحة)																				

المبادرات	الإجراءات	التركيز على الزبون
- تميز متواصل لبرنامج القواعد الرئيسية	- مؤشر متبضع عامض - برنامج خمس نجوم ومعدلات جودة وتقييم المفهوم - مؤشر رضى المستهلك	
- العرض الطرقي والبرنامج التدريبي للمعامل والشركاء في التركيز على المستهلك	- فحص تركيز عامل الشركة على المستهلك	

ملحوظات

1. S. Kulp and V. G. Narayanan, «Metalcraft Supplier Scorecard,» Case 9 - 102 - 047 (Boston: Harvard business School Publishing, 2005) .
2. The detailed definitions of each of the measurements, along with a numerical example of a calculation and the respective responsibilities of suppliers, manufactures, and retailers, can be found at http://www.cpfr.org/documents/pdf/CPFR_Tab_6.pdf.
3. See http://www.globalscorecard.net/download/ecr_related.asp.
4. P. C. Brewer and T. W. Speh, «Using The Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance», Journal of Business Logistics (2000) : 75 - 93; and «Adapting The Balanced Scorecard to Supply Chain Management», Supply Chain Management Review (March-April 2001) .
5. K. Zimmerman, «Using the Balanced Scorecard for Interorganizational Performance management of Supply Chains: A Case Study», in Cost Management in Supply Chains, Eds S. Seuring and M. Goldbach (Heidelberg: Physica-Verlag, 2002) , 399 - 415.
6. See L. Segil, Measuring The Value of Partnering (New York: AMACOM, 2004) , 19.
7. J. Bamford and D. Ernst, «Managing an Alliance Portfolio,» McKinsey Quarterly (Autumn 2002) : 6 - 10.
8. «Why Mergers Fail,» McKinsey Quarterly (2001) : 64 - 73.

الفصل التاسع

إدارة عملية الاصطفاف

ليس الاصطفاف بحادث يقع مرة 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 مرة 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 مصطفًا ومتناسكًا. في هذا الفصل، سنصف عملية إدارة اصطفاف الشركة والحفاظ عليه.

إيجاد الاصطفاف

تقوم كل الشركات تقريبًا في وسط السنة المالية بعقد اجتماعات قد تمتد أيامًا 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 بتجديد 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 المنظماتية، 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 مشروح 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 لتضمنها 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. لنذكر 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 خريطاتها الإستراتيجية تظهر كل هدف في إستراتيجية وحداتها التجارية ووحدات الدعم الست الرئيسة التابعة لها، ثم وضعت أهداف الوحدات التجارية والدعم على الخريطة الإستراتيجية للشركة، لتري كيف جرى دعم كل هدف من أهداف الشركة، ثم حلت النتائج لتري 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 عموديا مع أولويات الشركة، وأفقيا 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 هاندمان روابط وثيقة بين إستراتيجيات الوحدات التجارية ودعم الموارد البشرية المطلوب.

وفي الفصل الرابع بيّنا 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 هاندمان 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 قائدا في ميدانها الصناعي. وفي الفصل الأول تحدثنا كيف استخدمت إدارة المشتريات في شركة سبورت مان (انظر الشكل 7.1) بنية مشابهة لتحقيق اصطفافا قويا 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 مصطفة مع مقترح القيمة للشركة؟

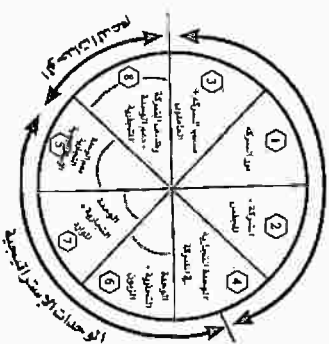
قياس العملية	الإجراءات الإضافية	نقاط تحقق الاصطفاف
100%	☒ مقترح القيمة للشركة جرى تحديثه ☒ بطاقة أداء الشركة جرى تحديثها ☒ مسؤوليات مجلس الإدارة مرتبطة بالإستراتيجية عبر بطاقة أداء الشركة	1 مقترح القيمة للشركة 2 اصطفاف مجلس الإدارة والمساهمين
100%	☒ النسبة المئوية لوحات دعم الشركة مع بطاقات الأداء المرتبطة بها ☒ Finance ☒ IT ☒ HR ☒ Other	3 مكتب الشركة ووحدة دعم الشركة
100%	☒ النسبة المئوية لتربيط الوحدات التجارية مع الشركة ☒ النسبة المئوية لاصطفاف الوحدات التجارية ووحدات الدعم ☒ IT 50% ☒ Finance 80%	4 مكتب الشركة والوحدات التجارية 5 الوحدات التجارية ووحدات الدعم
55%	☒ اتصالات الخدمات ☒ اتصالات الخدمة للعملاء الرئيسيين مع بطاقات الأداء أو اتصالات الخدمات	6 الوحدات التجارية والعملاء
40%	☒ النسبة المئوية للموردين مع بطاقات الأداء واتصالات الخدمة	7 الوحدات التجارية والبيع/الحفاظ
30%	☒ النسبة المئوية لروابط وحدات الدعم التجاري مع وحدات دعم الشركة ☒ HR 100% ☒ IT 50% ☒ Finance 80%	8 وحدات الدعم التجاري ووحدات دعم الشركة

مؤثر اصطفاف الشركة

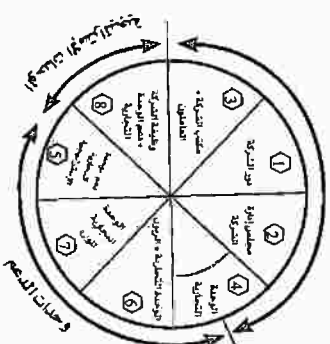
××%

(تختار الشركات المقاييس من بين نقاط تحقق الاصطفاف المتماثلة استناداً إلى أولويات الاصطفاف)

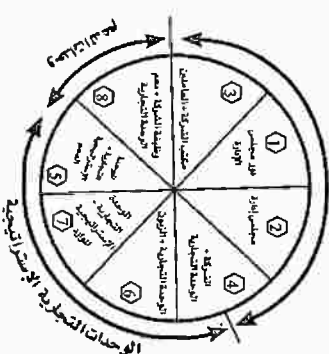
B شركة قوية / وحدة تجارية إستراتيجية خفيفة



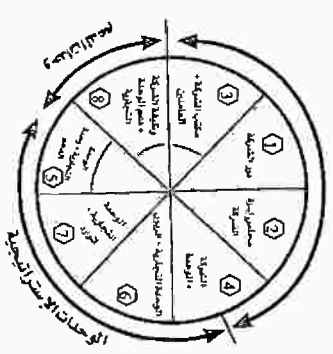
D شركة خفيفة / وحدة تجارية قوية



A خريطة اصطفاف الشركة



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 لزما 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. وتماثما 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.

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⁽¹⁾. 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 تميم 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.

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⁾.

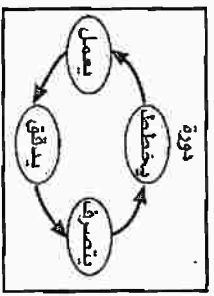
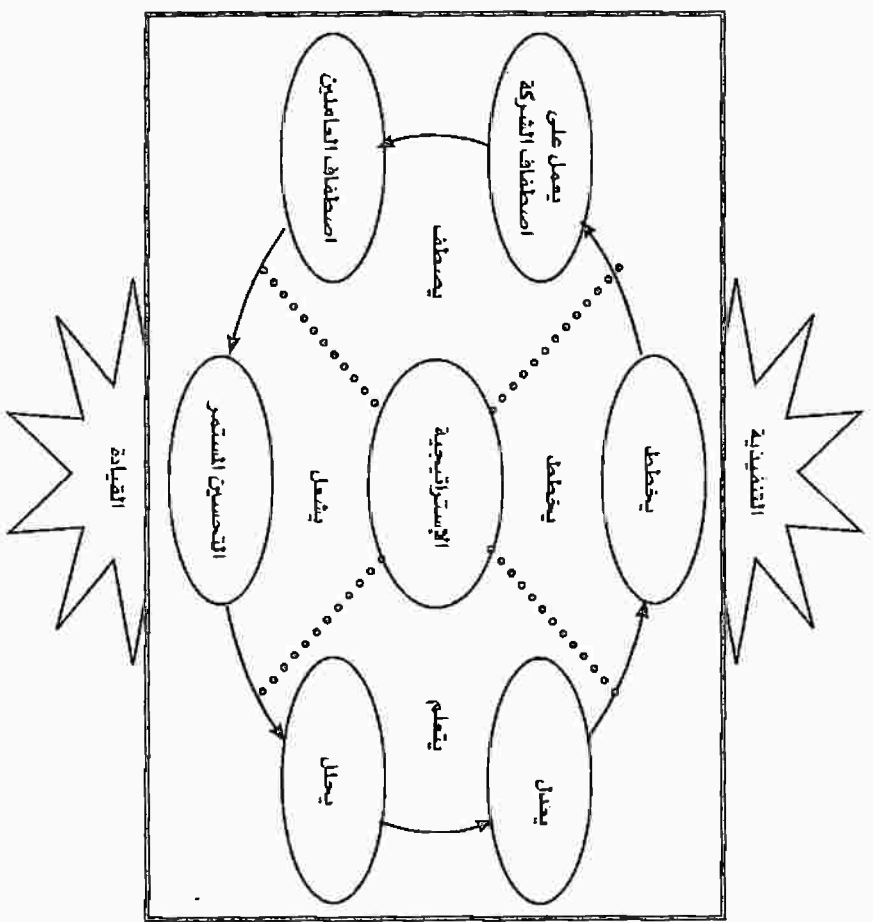
• تعرف الإستراتيجية بمنتهى الوضوح بأنها نقطة المركز في نظام الإدارة (كنقيض للجودة).

• 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.

الشكل: 10-1 إطار تنفيذ إستراتيجية بمقاومة الأداء المتوازن



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

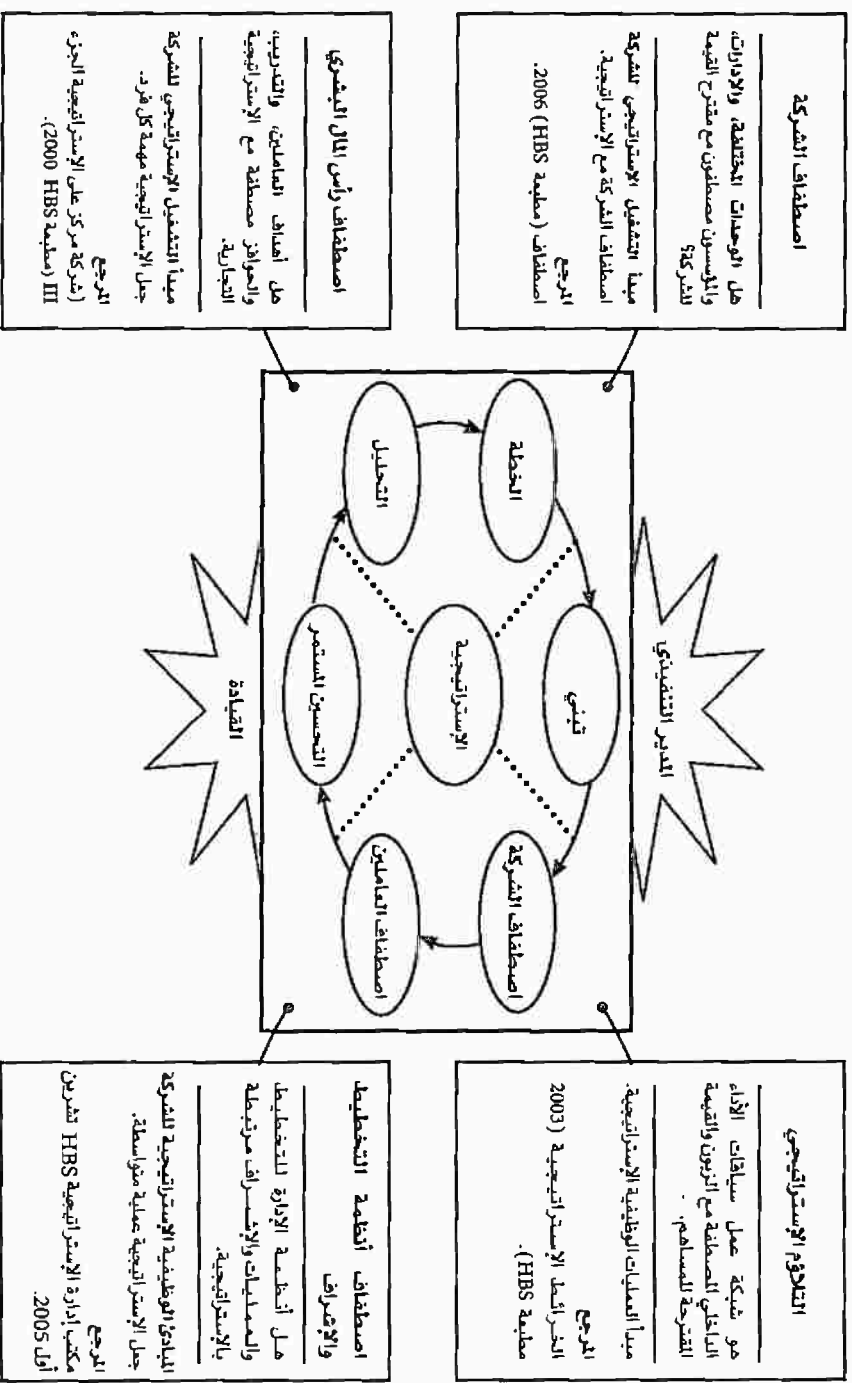
تتألف الإستراتيجية من فاعليات عالية التأثير التي يجب وإلى حد كبير أن تعزز وتتعاون عبر نظام الإدارة. ويمكن وصف الإستراتيجية بواسطة مجموعة تفصيلية من الأهداف والمبادرات. وتلاؤم الإستراتيجية، مفهوم وضعه ميشيل بورتر، ليشير إلى التماسك الداخلي للفاعليات التي تنفذ العناصر المختلفة للإستراتيجية⁽²⁾. والتلاؤم 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 بآلية لتعرف بوضوح ونقيس الاصطفاف الداخلي للعمليات، والناس، والتقنية، مع مقترح القيمة للزبون وأهداف الزبون والمساهمة⁽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 بآلية لتحديد الإستراتيجية عند كل مستوى ونقلها من مستوى معين إلى مستوى آخر، كما أنها تقيس إلى أي مدى تسير وحدات 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، ننهي 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، ووحدتهم 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.

ويترافق 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 معرضون ذاتيا، آخذين 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 المعرضون 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 المدبرون 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 تجذيف يقود قاربا محاولا أن يحقق الاصطفاف، بينما يقوم أفراده بالتجذيف في نهر تشارلز الذي يفصل بين بوسطن وكامبريدج. وببذل هؤلاء الأفراد تضحيات ضخمة ليتنافسوا مع الفرق الأخرى. إنهم يستيقظون باكرا في الصباح 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 تبدد 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 تلبي 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 والمحبط، 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 يقيم المديرون 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 المديرون 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 معا. 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 المديرون 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 أدايتين 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 داخليا. 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 بالمفرق، 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 حافزاً خارجياً 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 زبون 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		
الجموعه (1+2) ،	الاسم المناطقه الوظيفة التقييم		

الأهداف الإستراتيجية ليونيبانكو

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

ما الأهداف الإستراتيجية لوحيدتك؟

ما هي الأهداف لإدارتلك؟

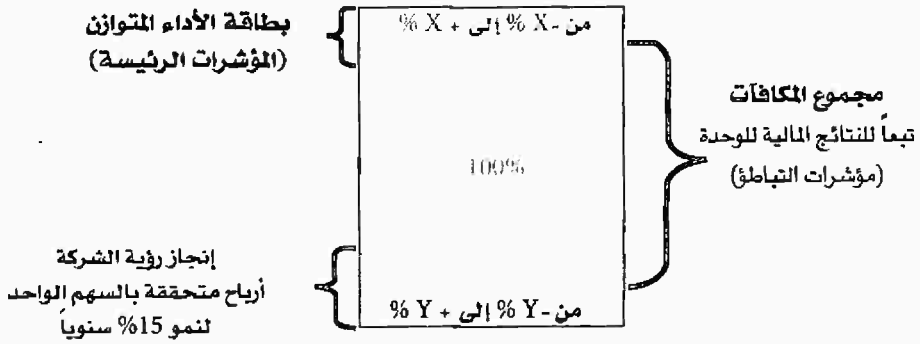
مثال

خدمة العمل				
الهدف النهائي	تقديم المدير	التقديم الشخصي	%	هدفك لهذا العام

الاجمعي
الاجمعي
الاجمعي
الاجمعي
الاجمعي

الشكل: 5-10 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 سنوياً جائزة للمبادرات التي حققت اختراقاً 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 أسرار العمل الإستراتيجي⁽⁶⁾. يجب تخصيص موارد مهمة للارتقاء بكفاءات العامل في أسرار العمل الإستراتيجي. فخلق هدف أسرار العمل الإستراتيجي هناك أهداف شخصية للعاملين يطمحون إلى تحقيقها. ويجب أن يحصل جميع العاملين على مخططات تطوير شخصية مرافقة تمكنهم من تحقيق تطوير مهاراتهم ومعارفهم 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 فخوريين 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

الشكل: 6-10- شركة كي كورب تترز أهداف الشركة والوحدة التجارية إلى العاملين

مستوى التصميم		الشركة	
المساهمون	اتجاه التصميم	1	
الرئيسون	توجيه الإجراءات		
المديرون	الاداء		
التنفيذيون	المنظماتي		
المديرون التنفيذيون	اداء المجموعة	2	
المديرون	اداء		
التنفيذيون	المجموعة		
المديرون	اداء		
قادة الوحدات التجارية	اداء مقتضى القيمة الخارجية	3	
	اداء مقتضى القيمة		
	اداء		
	بطاقة اداء كاملة		
مدير الادعم	اداء مقتضى القيمة الداخلية	4	
	اداء		
	بطاقة اداء كاملة		
	اداء مقتضى القيمة		
ادارة الادعم والتعاقد التنفيذيون	كفاءة وكفاءة التشغيل	5	
	التشغيل		
	الشركة الام		
	بطاقة اداء		
المستحدمون	ادارة الأفراد ومكافآاتهم	6	
	ادارة الأفراد		
	بطاقة اداء كاملة		
	شخص أو أفراد		

التجارية الرئيسة الثلاثة: الأعمال المصرفية للمستهلك الرئيس (KCB)، الأعمال المصرفية والاستثمارية 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 والاستثمارية 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 معاً بمنتهى الليونة ليحققوا عمليات بيع لربائش الشركة.

تشارك توم بان وهورئيس الأعمال المصرفية والاستثمارية في الشركة مع سوزان يروكيت مديرة الموارد البشرية في إدارة الأعمال المصرفية والاستثمارية 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 مصرفيين 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 محتفياً 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 (16,1 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، والزبائن، والأشخاص، والعمليات محددة ومرتبطة بمجموعة من علاقات السبب- النتيجة. وما هو أكثر من تحديد ووصف الإستراتيجية، يجب أن يخطط المديرون 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 المنظماتي. 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.

تخطيط المبادرة

تكميل التخطيط للموارد البشرية / تقنية المعلومات

ربط الميزانية

- ☐ دورة الشركة
- ☐ اصناف الوحدات التجارية
- ☐ اصناف وحدات الدعم
- ☐ اصناف اشركاء الخارجيين
- ☐ اصناف مجلس الإدارة والمساهمين

اجتماعات مراجعة

الإستراتيجية

يخطط

اصناف المنظمة

يصنف

يعمل على اصناف رأس المال البشري

يشغل

الوعي الإستراتيجي

الأهداف الشخصية

الحوافز

تطوير الكفاءات

يتعلم

تعدل

يحلل

نظام إعداد التقارير حسب بطاقة الأداء

تحليل الأعمال التجارية

إدارة أفضل الممارسات

إدارة المبادرة

تحسين العملية

المشاركة بأفضل الممارسات

إدارة أفضل الممارسات

ويتضمن تخطيط المبادرة خطوتين: الخطوة الأولى، العقلنة والتبرير، وتستلزم المراجعة، والتقييم للمحفظة 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 مصدراً لدعم خطة تنفيذ محفظة المبادرات التي تسد جميع الثغرات في الأداء المحدد. وتواجه هذه الخطوة العوائق العملية للخطوة الأولى، وتجيب 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 ممولتين 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.

وبتوفير 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 كثيراً مع الإستراتيجية فيجب إعادة تقييمها. وقد حولت تقنية المعلومات العائدة للمدينة توجهها التخطيطي من الغربة 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 كثيراً، 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 أيضاً 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، وإدارة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. وكذلك البرنامج الأكثر حداثة والصادر في عقد التسعينيات: «ست سيجمات» لإعادة هيكلة 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 طلبات 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 يعين مدير للبرنامج، ويصبح مسؤولاً عن تنفيذ المبادرة.

ويمكن أن تكون هذه البرامج بسيطة. ومشروعات قائمة بذاتها المشروعات، مج 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 لتؤكد 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 معلوماتياً يستخدم 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 تدرب 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 تساعد 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 الاصطفاف 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 تخصصية لإعداد التقارير المتعلقة ببطاقة الأداء.

ما هي مزايا الأتمتة؟ لو قارناها 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 «قمرة الطيار» لوضع تقارير عن أعمال كل بطاقات الأداء العائدة للوحدات التابعة له، وبالإضافة إلى ذلك، يقدم المعطيات حول كل المعايير والمبادرات، وذلك لأن نظام «قمرة 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 «قمرة 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 قمرة 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 الكشف الموثوق والصادقة، ولا تعاقب على النتائج السلبية، والقيام بذلك يدعم فريق العمل، ويحفز القادة مديريهم 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 تفرض 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.

وتجتمع 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 وبعمق في الطريقة التي يتابع فيها المديرون التنفيذيون الأداء، ويديرون التنفيذ الإستراتيجي. وتقيد 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 الاصطفاف 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 اصطفاف المنظمة، أما هذا الفصل فيقدم إطلالة عالية المستوى لعمليات اصطفاف 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.



اصطفاف أنظمة التخطيط والإشراف	المبدأ رقم 5 الإشراف لجعل الإستراتيجية عملية مستمرة
اصطفاف رأس المال البشري	المبدأ رقم 4 حافز لجعل الإستراتيجية عمل كل فرد
اصطفاف الشركة	المبدأ رقم 3 اصطفاف الشركة مع الإستراتيجية
التزام الإستراتيجية	المبدأ رقم 2 ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية

اصطفاف أنظمة التخطيط والإشراف	المبدأ رقم 5 الإشراف لجعل الإستراتيجية عملية مستمرة
اصطفاف رأس المال البشري	المبدأ رقم 4 حافز لجعل الإستراتيجية عمل كل فرد
اصطفاف الشركة	المبدأ رقم 3 اصطفاف الشركة مع الإستراتيجية
التزام الإستراتيجية	المبدأ رقم 2 ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية

المبدأ رقم 1 القيادة التنفيذية	تعبئة التغيير عبر القيادة التنفيذية
المبدأ رقم 1 القيادة التنفيذية	تعبئة التغيير عبر القيادة التنفيذية
المبدأ رقم 1 القيادة التنفيذية	تعبئة التغيير عبر القيادة التنفيذية

المبدأ رقم 1 القيادة التنفيذية	تعبئة التغيير عبر القيادة التنفيذية
المبدأ رقم 1 القيادة التنفيذية	تعبئة التغيير عبر القيادة التنفيذية
المبدأ رقم 1 القيادة التنفيذية	تعبئة التغيير عبر القيادة التنفيذية

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 المربي 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.