

الفصل الرابع

اصطفااف إستراتيجيات العملية الداخلية والتعلم والنمو: أهداف إستراتيجية متكاملة

يفطلي الفصل الثالث الجهود المشتركة لتحقيق مقترحات القيمة للشركة التي تعمل على اصطفااف 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 ستاندررد أويل منذ أكثر من قرن ميزة الهيمنة عن طريق اقتصاديات مصافئها الكبرى ونمو آليات التوزيع لديها. وتقوم اليوم المصارف العملاقة مثل

سيتي بنك، وبنك أوف أمريكا، كاقااصاءيات كبرى بامآ المكااب الخلفية للمصارف والمؤسساء المالية التي تملكها، (المكآب الخلفي: مكآب العمليات الإااراية للمصرف غير معني مباشرة بالمبيعات بل بالسجلات المحاسبية، وعمليات الصرف، والمقاصة). وتدعم شركة ليمآ، وهي شركة بيع ملابس ذات طرز مبتكرة للرجال والنساء والأطفال، الشراء من الأقسام المختلفة كي آآقق مآآرات، وفواآء اراماآيكية. كما آآقت فواآء مشابهة عن طريق مركزة إاارة العقارات التي آآآها سلاسل البيع بالآآزئة العائدة لها، وفي كلآا الآالآين، إذا لم تكن العمليات مركزية فستظل الأقسام في منافسة مع بعضها بعضاً في السوق المفتوحة (سوق عامة مفتوحة لجميع المشآرين والبائعين) من آهة التصنيع ومن آهة المجال الآآاري. وقد آعوزها المعلومات الآيوية اللازمة لآآصل على أفضل الصفاآ من المصنعين فيما وراء البحار، أو العاملين على آآمية العقارات.

وتعدُّ إاارة آآنية المعلومات مصدراً آآر لآكوين فرص في بناء اقآاصاءيات الآجم الكبير، في الشراء وآآغيل مراكز عمليات ضخمة في شركات مثل شركة سيآرون (في ميدان الآآماء المالية، والسآآ (في الآمين)، وبريآش بآروليوم (في الطاقة) - وهي شركات آآفق آآآر من مليار آولار سنوياً على آآنية المعلومات - تكون فرصاً طبيعياً لآآفيض الآكاليف، وأنآزت الآآ أقصى في الاسآآار، وآسنت الإنتاجية. كما آسمح آآنية المعلومات الفاعلة للشركة بآآسين أمن مركز البيانات، وآآبي نماآج مرنة لآآغيل منصآآ العمل وآآقى مآواصلة مع مآجة الآآنية الآيوية التي لا آآوقف أبداً.

واآآساب اقآاصاء المعرفة في العمليات الآآارية يقدم إمكانياآ مشابهة للشركات الكبرى، ومع أنه بالإمكان أن تبقى الإاارة المالية للشركات غير مركزية فإن المشاركة بالفلسفاآ العامة، والبرامآ، والكفااءآ آسآطيع أن آآقق فواآء مهمة. مثلاً، آوجه آركة الآوة كإاارة شاملة للآوة برامآ مثل برنامآ بالآريج الوطنى للآوة، والمؤسسة الأوروبية لإاارة الآوة (EFQM) ومعظم البرامآ الآالية لمعيار 6 سيآمامآ. وآآآ الإاارة العاملین الإااريین على آآسين العمليات، ونفاآ البصيرة، مبتدئين بنمط الآكاليف المآبع في المؤسسة، وإاارة الآيون المآمآة في إاارة الآية للآيون، وإاارة العلاقة بالآيون، وإاارة الآورة الآياآية للآعامل مع الآيون - كي يركز المآيون والعاملون على الآآسيناآ العملياآية لآآقيق أداء أفضل لمصلحة الآباآن.

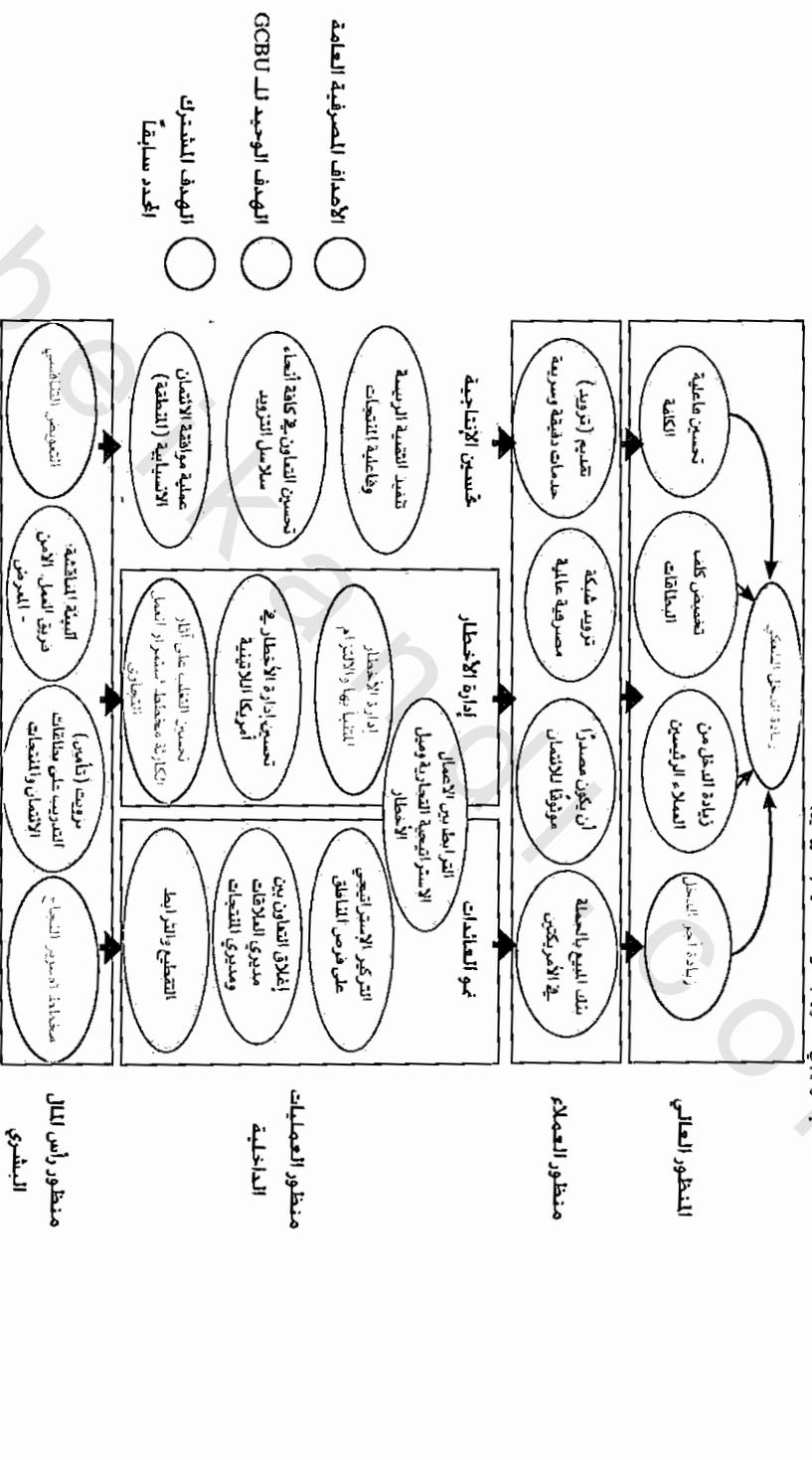
هذه التوجهات لإدارة العمليات ساعدت العديد من الشركات على تحقيق تحسين دراماتيكي في الجودة، والتكاليف، والدورات الزمنية لعمليات التصنيع، وتسليم المنتجات. وتحتاج العديد من الشركات التي تبنت نظام بطاقة الأداء لتنفيذ إستراتيجياتها، أن يتكامل لديها نظام بطاقة الأداء ضمن توجه إداري يتضمن غالباً واحداً أو أكثر 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،

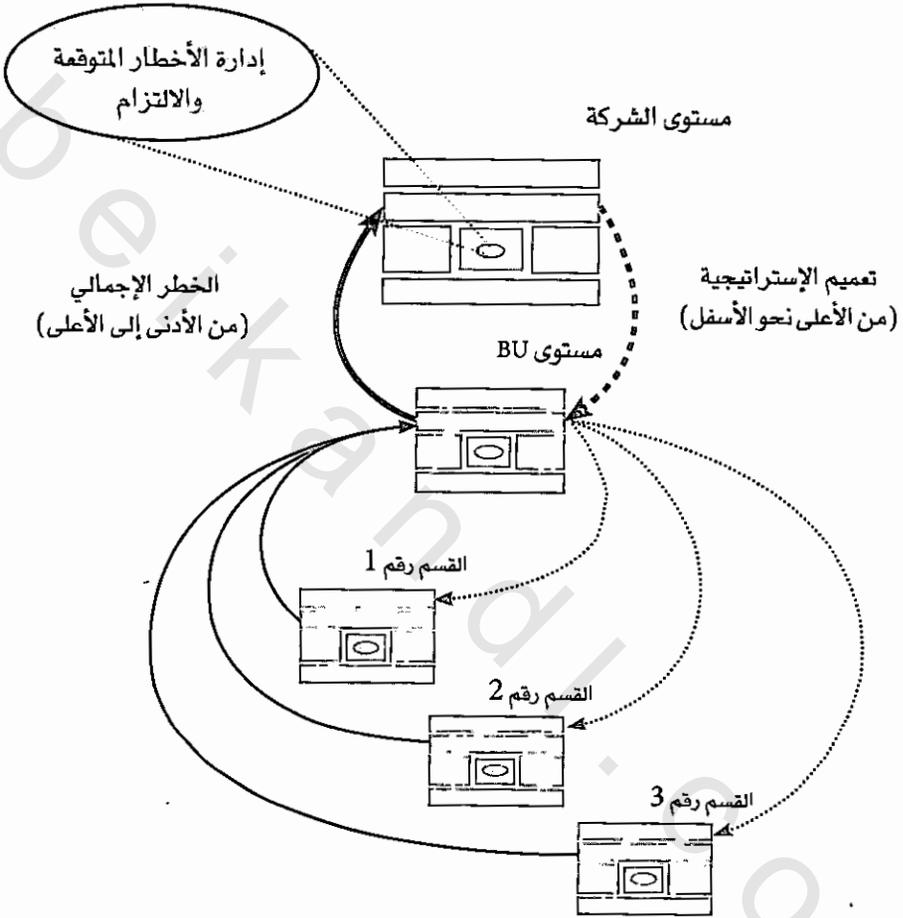
المخطط الإستراتيجي المصرفي بالمركات المالية (الأمريكيين)



RM- مديرو العلاقات PO - مديرو المنتجات
 المصدر: ريس كابلان و ديب، نورتون. المخطط الإستراتيجي: تحويل الأصول غير المادية إلى خرج مادي

اصطفااف 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 لمدوبين عن

الشركة، وازدياد عبء هذه الشركات العادية ناتج عن إضافة أربع وحدات تجارية مدارة بطريقة مستقلة وهي: الشركة العالمية لأعمال المصارف، ووحدة الاستثمار المصرفي، 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 جديدًا 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 العمليين: - 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 أفتقها 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 التسوق 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 سعيداً 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 ألقها في مجال الخدمات كي تكيّف 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.

الإجراءات النمطية لمحاكاة الأداء المتوازن	مفتاح القيمة للشركة	المجموع المشترك
<ul style="list-style-type: none"> ☒ % العائدات من الخدمات المتكاملة ☒ تخفيض التكاليف في دورة العمل مدى الحياة 	<p>لتحده مفتاح القيمة للزبون الجديد الذي أصبح ممكناً بسبب خدمات الوحدة التجارية الإستراتيجية</p>	المالية
<ul style="list-style-type: none"> ☒ طول العلاقة ☒ % من خدمات سلسلة القيم المستعملة ☒ حصة الحقيبة 	<p>لتحديد مفتاح القيمة للزبون الجديد الذي أصبح ممكناً بسبب خدمات الوحدة التجارية الإستراتيجية</p>	الزبون
<ul style="list-style-type: none"> ☒ إدارة الطلبيات - الإنتاجية ☒ إدارة الزبون - المبيعات ☒ مدة الدورة للعملية الرئيسية 	<p>لتحديد العمليات الجديدة المطلوبة لتكامل نشاطات الوحدة التجارية الإستراتيجية</p>	العملية الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ☒ المعرفة في الأعمال التجارية المتقاطعة ☒ فرق العمل ☒ الحوافز للشركة 	<p>لتحديد المعرفة، والأنظمة، والثقافة المطلوبة في تكامل لنشاطات الوحدة التجارية الإستراتيجية</p>	التعلم والتمو

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 بخط 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 حياتها لمجموعة المنتجعات الأمريكية American Resorts Group. وتعني المشاركة في الوقت شراء فسخة من الوقت، ومدتها نمطياً أسبوعاً واحد من الاستخدام المنتج للمنتجعات. ويجذب هذا الاتجاه الأفراد

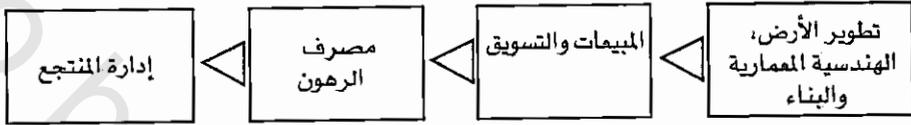
والأسر الذين يبحثون عن متع منزل آخر دون مشاحنات. وما كان صناعة وليدة عام 1984. قد اتسع في نمو بالغ القوة ثنائي الرقم double - digit (يشير هذا المصطلح إلى أن معدل النمو لا يقل عن عشرة بالمئة ولا يزيد على مئة بالمئة) فأصبح يشمل نوادي ماريوت الدولية للعطلات، ونوادي هورايزن، ونادي جراند ريزيدنس، ونادي ريتز 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 الأخيرين. وساندت مجموعة الرهن المصرفي عملية المبيعات عن طريق العثور على تمويل للزبائن. وأدارت مجموعة إدارة المنتجات، إدارة المنتجات التي انتهى بناؤها لخدمة الزبون.

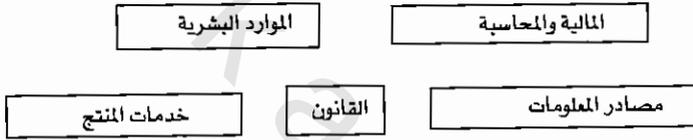
ومع أن التعاون المتبادل بين هذه المجموعات كان واضحاً، إلا أن ثقافتها وكفاءتها كانت متفاوتة إلى حد بعيد. وتحول عمل هذه المجموعات الأربع مع الزمن إلى مجموعات منعزلة عن بعضها بعضاً. وكونت كل مجموعة نشاطاتها الخاصة بها مع قليل من التفاعل مع المجموعات الأخرى. مثلاً: لو وقع فريق التطوير في مشكلات أو تعرض للتأخير في التنفيذ، كان يحتفظ، بهذه المشكلات لنفسه. وكان فريق المبيعات والتسويق مفترضاً في الوقت نفسه أن المنتجات أصبحت متاحة، يقوم بحملة التسويق فيجمع الزبائن، وبييع 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

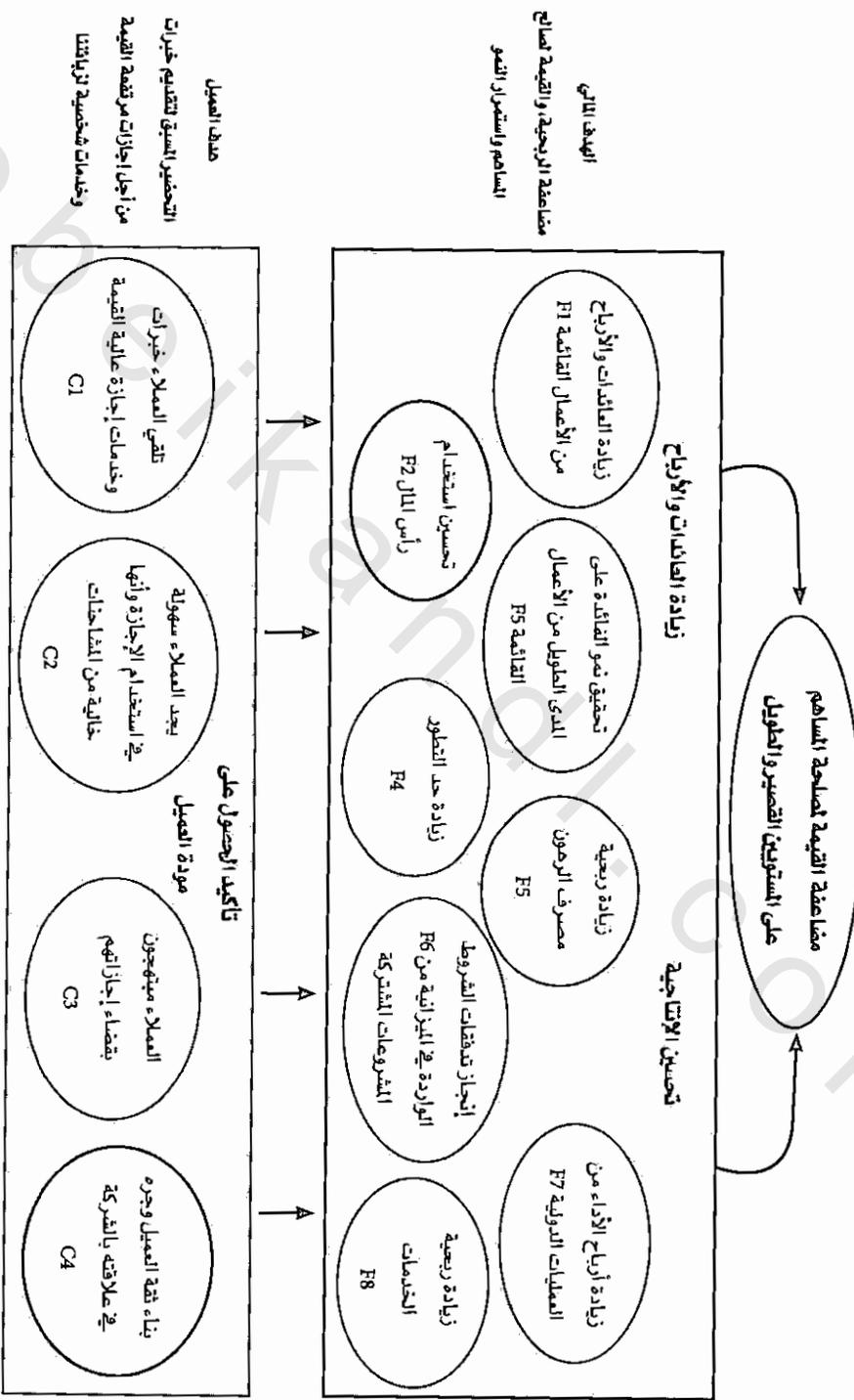


عمليات التفعيل

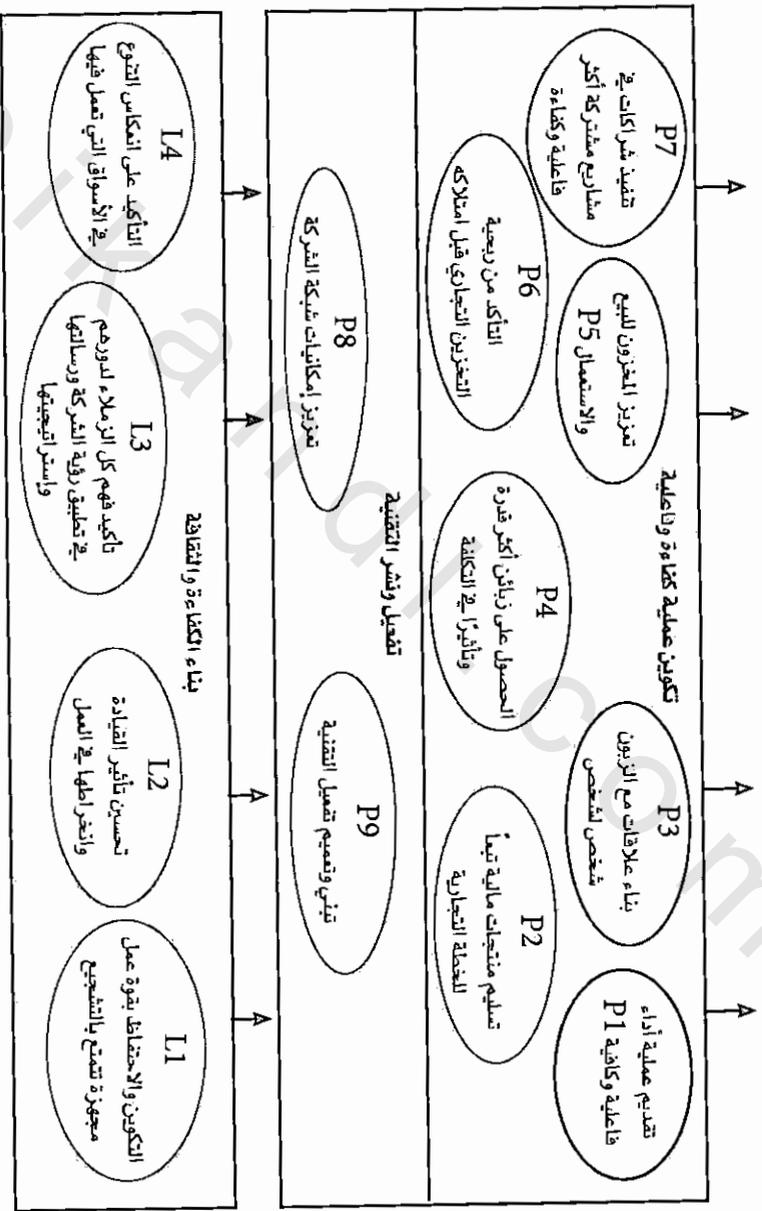


وقد عينت الشركة روي بارنس وهو شخص عريق في شؤون الضيافة والاستقبال لأكثر من عشرين عاماً ليتصدى لهذه المشكلة. وكان منصبه هو مدير إدارة الإستراتيجية وإستراتيجية الزبون. وقد وصف مهمته على النحو الآتي: مساعدة ماريوت على التطور من شركة بعقلية المقاتل إلى شركة بعقل منظم إستراتيجياً. وكان هدف بارنز المحدد هو إعادة هيكلة الشركة، والتخلص من إدارتها الأربع المنعزلة، وإيجاد مجموعة من العمليات التجارية المتكاملة المرتبطة بإستراتيجية الشركة. واختار بطاقة الأداء المتوازن كأطار 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
ومهمات التكامل والتفتية
قيادة نجاح كل خط إنتاج



هدف التعلم والنمو بناء
قدرات مرافقة لازمة
تفصيل واستمرار ثقافة
أداء عالية المستوى

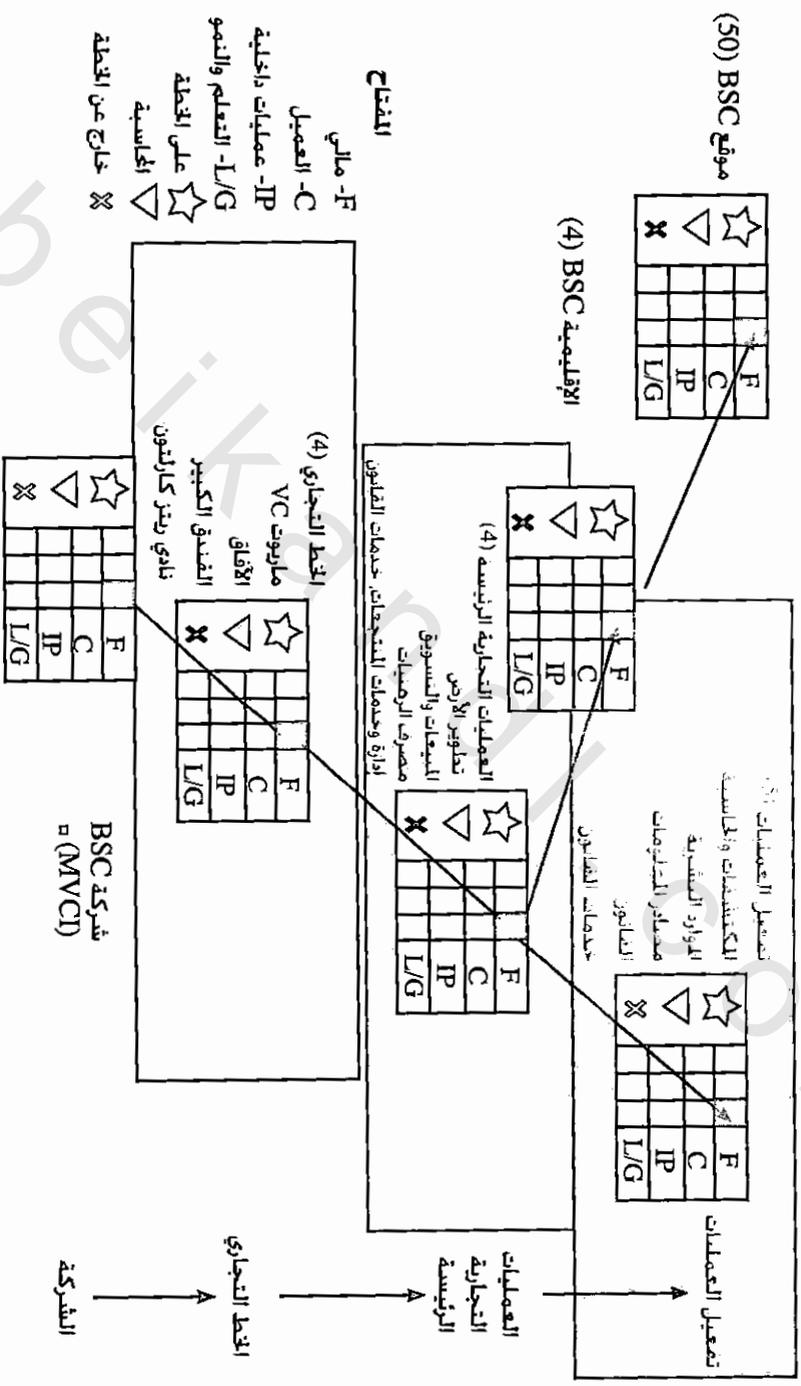
التعلم، L، العملية، P، الزبون، C، مالي، F

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 بارنز 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: 6-4: بطاقة أداء في شركة (أم ف س أي)



المصدر: مؤتمر شركة ب س س في شيكاغو تاريخ

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 المتملقة 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 يعي 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 كميأ، 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 يعوون 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 تبديل 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: امصطاف، القيادة والثقافة مع الاستراتيجية في شركة الكماونات العالمية

مؤشر الامصطاف	طراز القيادة الشركة	مؤشر الامصطاف في الشركة	القيم المتوقعة من الشركة	برنامج التغيير في الشركة	سلوك جديد تتطلبه الاستراتيجية
<input type="radio"/>	§	<input type="radio"/>	تقدر التدعيم لتشجيع سرعة اتخاذ القرار	يجب أن ينظر إليه من الزبون كشريك يمكن معرفته والذي يفهم عمله	1- التركيز على الزبون
<input checked="" type="radio"/>	يعدر قادتنا احتياجات وفرص التغيير- وهم يتغلبون على الطرق القديمة	<input checked="" type="radio"/>	نحن نتجه النتائج مع تركيز على الدخول التجارية	الإسماك بثقافة مفتوحة على الأفكار الجيدة وعلى الخبرة والسيطرة على الأختار	2- تجديدي
<input checked="" type="radio"/>	يتجه قادتنا أفضل مستوى من الكفاءة... وهم يقدمون الموارد الضرورية	<input checked="" type="radio"/>	نحن نصل بين الاستراتيجية والأهداف بين الاستراتيجية والأهداف بشكل واضح	بناء ثقافة قائمة من الوعي والتأثير في التكليف والكفافية	3- تقديم النتائج
<input checked="" type="radio"/>	يترجم قادتنا استراتيجية الشركة إلى رؤية الأقسام محددة من الشركة	<input checked="" type="radio"/>	نحن نتوقع تحديدا واضحا لأمكانية العنسية ومستهدفات الانشغاص	تقوية هوية الشركة على مستوى العالم	4- يفهم الاستراتيجية
<input checked="" type="radio"/>	قادتنا يضعون أهدافا واضحة وأليات للعمل	<input checked="" type="radio"/>	نحن نضمن التبادل الحر للأداء	دعم الأشخاص وامكانية العنسية	5- إمكانية العنسية
<input checked="" type="radio"/>	يصفى قادتنا إلى الأفكار والحلول البديلة والاعتمادات	<input checked="" type="radio"/>	§	التأكيد على نقل المعرفة إلى الوطائف والأقائيم	6- الاتصالات المفتوحة
<input type="radio"/>	§	<input type="radio"/>	§	إدارة العمليات التجارية عبر المواقع والثقافات	7- فريق العمل
70%		70%			

المتفتح الامصطاف الجديد الامصطاف جزئي غير مصصاف

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 تحققه 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 وورغبتهم في تغيير سلوكهم وتطبيق معرفتهم للإستراتيجية. ولهذا تحتاج الشركات التي ترغب في التثبيت من نجاح إستراتيجيتها، إلى أن تفهم أهمية الكفاءات الإنسانية المطلوبة. إنها في حاجة إلى تقييم مستوى كفاءتها 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 تشارك 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 وبتكلفة 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 إنترناسيونال (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 الأربعة 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 الجوهريه 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 حقبة 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 حاجزاً 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 التكاملي. 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.

ويخلص 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. ويخلص 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 رئيسية. 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.

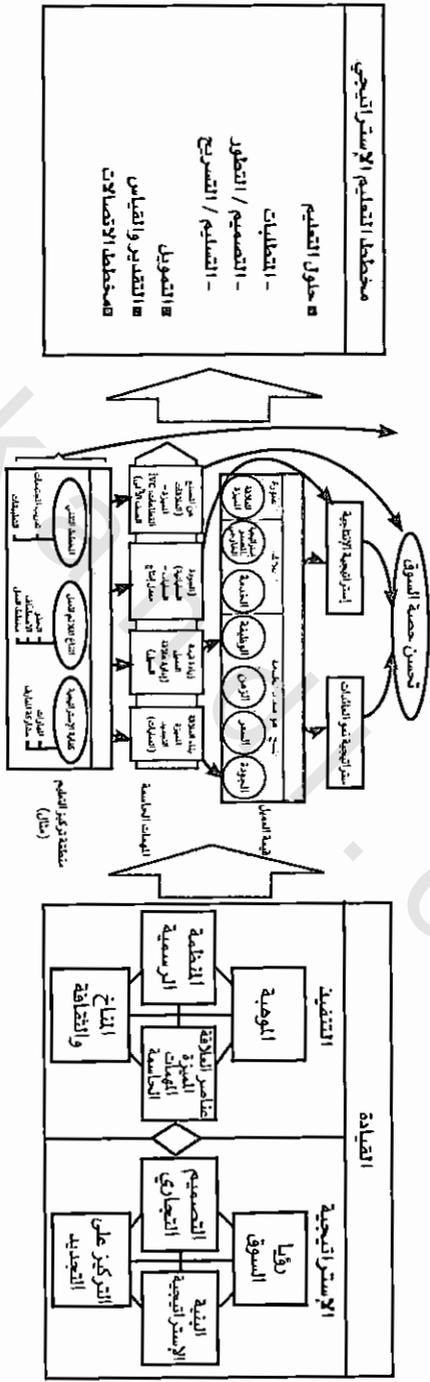
وتتمتع الآن استثمارات التعلم في شركة IBM بوساطة الخرائط الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن، باصطفاف «على خط نظر» مع الأهداف التجارية. وقد أوجد هذا التوجه اختلافاً مادياً في تكامل الأقسام المختلفة في الشركة. ووصف هوف هذا الأمر بقوله: «نحن الآن نجلس إلى طاولة واحدة مع الوحدات التجارية»⁽⁸⁾. ويشارك جهاز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

مخطط التعليم الاستراتيجي يتود

الاستثمارات في التعلم

الخريطة الاستراتيجية للوحدة التجارية
تتود تعريف احتياجات التعلم الحاسمة

تطوير الاستراتيجية



خطوات في تطوير خطة التعليم

الخطوة 5: تطوير خطة التعليم الاستراتيجية وتبنيها	الخطوة 4: تصنيف أويات حول التعلم وتبنيها	الخطوة 3: تصنيف الإجراءات التجارية	الخطوة 2: ترجمة الأويات التجارية إلى خريطة إستراتيجية	الخطوة 1: فهم الأويات التجارية وتصنيفها	بناء علاقات شراكة مع الوحدات التجارية
--	--	---------------------------------------	---	---	--

الاولوية	التكلفة المتقديرة	حل التعلم المحتمل	الاجراء التجاري المستهدف	الاجراء التجاري	المهمة المحاسنة	الهدف الاستراتيجي
2	\$100k / البريد الاولكتروني، 50 دولاراً لتصميمهم ووثقة العمل وتطويرها \$500k) للتعلم للشخص الواحد وكلفة التطوير اضافية \$50k) لا يوجد تكاليف	دمج برنامج التدريب منتجات جديدة (تعلم البريد الاولكتروني) وورقة عمل لمدة ثلاثة ايام تضمين وحدة قياس للزبون في مدرسة المبيعات	20% من النمو السنوي	تطبيق المنتجات الجديدة	التطبيقات المستهدفة المحددة ونمو الفرص والعلاقة مع العميل	الهدف الاستراتيجي
4	\$50k) اضافية	تضمين وحدة قياس للزبون في مدرسة المبيعات	زيادة نسبة 16%	العائدات	العمل مع المديرين الميدانيين لقيادة المبيعات	بناء العلامة المميزة
1	\$50k)	15 معرض طريق في الولايات المتحدة وأوروبا المركزية وجنوب آسيا	زيادة نسبة 16%	العائدات	العمل مع المديرين الميدانيين لقيادة المبيعات	بناء العلامة المميزة
3	\$80k) للتطوير بالإضافة إلى 3 دولارات لطباعة كل نسخة من كتاب جيب جديد وتوزيعه	تدريب ممثلي المبيعات الإقليميين في عمليات البيع عبر القنوات مع محاضرات على الإنترنت وكتاب جيب جديد	85% راضون/راضون جداً في نهاية السنة	مقياس رضى الشركاء التجاريين	تقوية العلاقات مع الشركاء التجاريين	
11/a	حل غير تعليمي	تحفيز العاملين التجارية لتعيينات الزبون العمدة				

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. ويسبب 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 محددتين لتحقيق الاصطفاف والتكامل بين وحداتها المختلفة والمتناثرة. وبوجه نمطي، تسمح هاتان الوثيقتان للشركة بربط أهداف إستراتيجية عليا، وأخذت هذه الشركات بنيتها القائمة كمعطي، 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 بنويوي لا يمكن بلوغه إطلاقاً، فقد ربطت الأهداف الإستراتيجية ببطافة الأداء معتقدة 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 المتفاوتة 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 طولها. 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، وبتقافاتها 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.

ونسستخدم 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 إنجنيرينج 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 (معاودة) سمك السلمون في ولاية واشنطن الدور الذي يقوم به بناء بطاقة أداء على مستوى عالٍ لتحقيق اصطفاف الإدارات المختلفة والوحدات الحكومية لمواجهة مسألة مهمة في السياسة العامة.

دراسة حالة:

قسم الهندسة الكيميائية في شركة دوبون إنجنيرينج

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. وحققت 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 طامعياً 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.

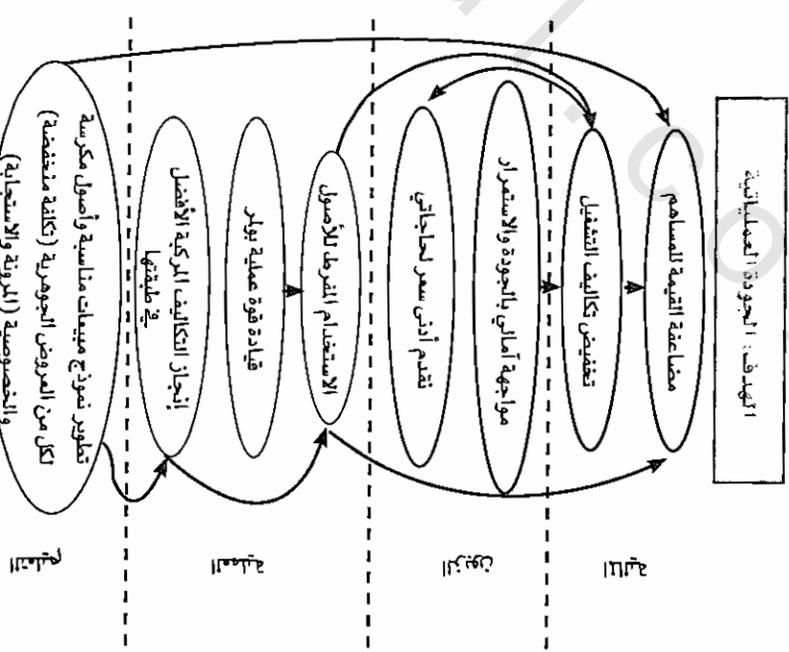
ويتطلب تتابع الأهداف في الإطار الزمني اللازم لتحقيق التنفيذ الناجح: تحسين عمليات التشغيل والعمليات اللوجستية على أن تعطي نتائجها في مدة زمنية قريبة (من 9 إلى 15 شهراً). ويتطلب تكوين محافظ المنتجات التي يفترض أن تقدم حلولاً أكثر كمالاً للزبون من سنتين إلى ثلاث سنوات. ويحتاج تحقيق الفوائد الناتجة عن تطوير 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 الاستراتيجية	الإجراءات
إنتاج ستة سبعمات كأداة لتسريع مشاريع إنتاجية عالية القيمة، وتوفير الوضوح والتركيز في الشركة.	إنجاز مشروع السبعمات الستة هامش كبير للنفقات جوهرية وخاصة
اجتباء عدد محدود من مشروعات ذات تأثير عال، التي ستقاد من قبل الوحدات التجارية وتتلقى دعماً من الوحدة التقنية.	مدخرات مركبة سنوياً وتكاليف مركبة
تركيب الجهاز والدعم عبر الوحدات التجارية لإنجاز العمل الأعلى من التحسين للشركة.	الإنتاج وموقت التشغيل



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 متوقفاً 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 خريطتها 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 المديرين 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.

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، وحققت 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 دوبيون 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 تركزاً 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، وتُمدُّ 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 جيليانوزا كارديلي 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 موثوقاً»، 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 موثوقاً. 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 آمنة، مجتمعات آمنة

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

أن تكون المنطقة الأفضل في إدارة الحكومة

C3

التفوق حافظ القيادة

C2

نعيش قيمياً جوهرياً نجعلنا شركاء موقنين

C1

الجودة في السياسة الكاملة

جودة الإشارة

العمليات

بناء الجسر

الجودة في إدارة الموارد

A

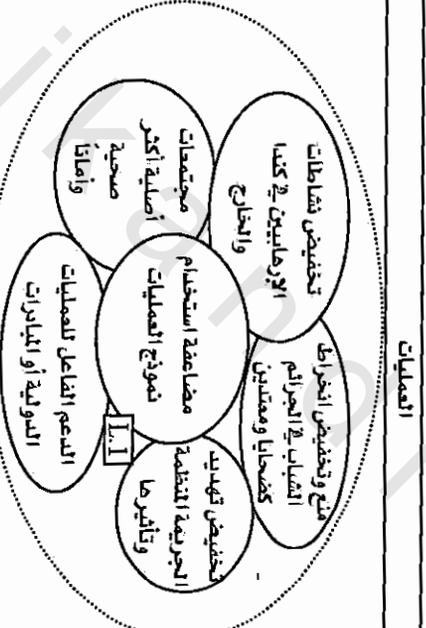
I8

تبسيط مبادئ الإدارة الحديثة وتطبيقها

I7

التأكيد على الحاسبة في كل المستويات

I6



إحجاز تشاركون قيم السياسة العامة

I5

أن تكون قادة المجتمع

I4

I3

إيمان رؤيتنا إيمان الآخرين

I2

الإناس والتعليم والتجديد

بيئة عمل إيجابية وصحية

I5

سياسات الموارد البشرية وتطبيقها لدعم الإستراتيجية

I4

الاعتراف والالتزام في الجهاز

I3

التأكيد على القيادة للمستقبل

I2

تزويد بالأجهزة الفاعلة والتغذية

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 أمانة ، مجتمعات أمانة

الزبائن ، الشركاء ، المساهمون

إسهام في المجتمعات الأصلية الأكثر أماناً

D/C Braun

CI1

الأجود في السياسة المتكاملة

جودة الإمارة

العمليات

بناء الجسور

IT1

الإسهام في الصحة العامة والتأكد على تطوير مهم للسياسة

CM&C

الاتصالات

CCAPS

تقديم خدمة شرطية حساسة ثقافياً

1.6

1.3

CID

توسيع عملية جمع المعلومات والمشاركة بها والتغلبير الأمنية

1.7

1.3

SPPB

الإسهام في الصحة العامة والتأكد على تطوير مهم للسياسة

1.5

SPPB

بناء الشراكات القائمة وتوثيقها

1.4

الاتصال بوجه كامل

1.2

CIO/NPS العمليات التقنية

زيادة فاعلية التعلم والتنمية

1.2

الأشخاص، والتعلم، والتجديد

HR

جذب العاملين لدينا 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 المديرين التنفيذيين على تماس لمعرفة كيف يجري تنفيذ أولوياتهم في الميدان.

الجزء الثاني من الخريطة الاستراتيجية
 القسم الرابع: التخطيط الاستراتيجي
 الأهداف الاستراتيجية
 الاستراتيجية
 الأهداف الاستراتيجية
 الأهداف الاستراتيجية
 الأهداف الاستراتيجية

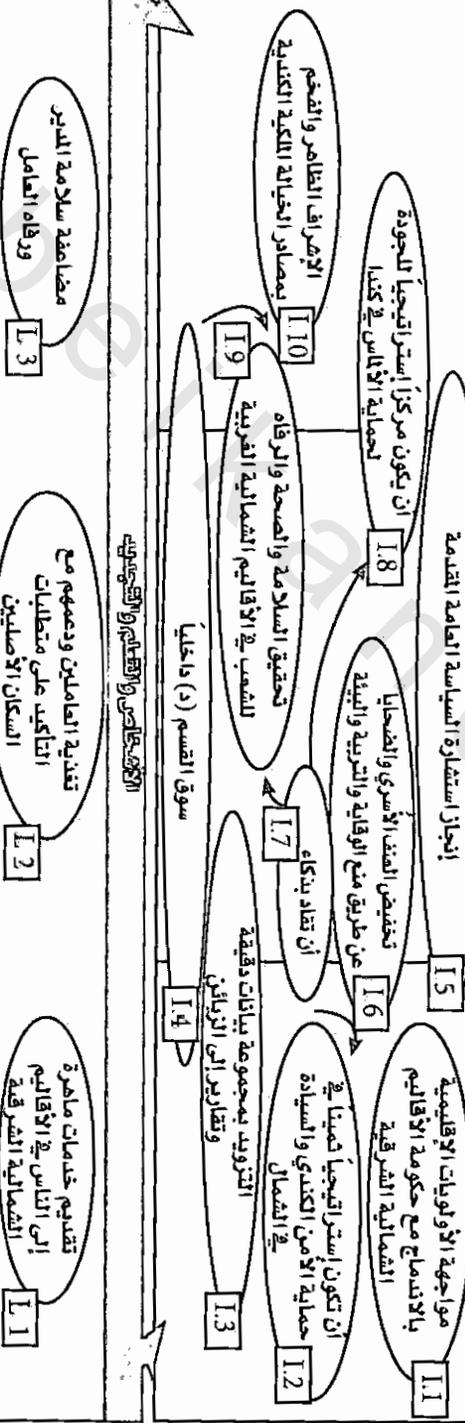
الارتباط، الشركاء، المساهمون

تقديم خدمات أمنية مقدمة نوعية تحقق الاحتياجات المتطورة للأقاليم الشمالية الغربية

الجودة في السياسة المتكاملة

جودة الإدارة

بناء الجسر



مضاهفة سلامة المدير ورهائه العامل I.3

تدريب العاملين ودعمهم مع اتناكد على متطلبات السكان الاصلين I.2

تقديم خدمات ماهرة إلى الناس في الأقاليم الشمالية الغربية I.1

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 وانتاج 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)، وثمانين وكالات أمريكية، واثنيتي 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 تركزت 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 منطوقية وهي بناء بطاقة أداء متوازن لهدف إستراتيجي هو حماية السالمون وتشجيع إنتاجه، مع عدم وجود قوة مسيطرة 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 (16,4). 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 تنشأ 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 وأنترويت إلى تجمعات صحية وذات 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 وتولد لنا 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 المهتمين باسترداد السالمون
- ☐ سوف نصل إلى المواطنين
 - ☐ أدوار استرداد السالمون متعددة والشراكة قوية
- المالية والبيئة التحتية:** تتضمن سدوداً للنجاح:
- ☐ تحقيق استعادة السالمون بتكلفة معقولة مع استخدام كفاء للمصادر الحكومية
 - ☐ استخدام أفضل ما يمكن الحصول عليه من العلم وتكامل الإرشاد والبحث مع التقييم والتنفيذ
 - ☐ يجب أن يحصل المواطنين وشركائنا في استرداد السالمون الحكوميون على المعلومات والمساعدة الفنية والتمويل. إنهم في حاجة إلى أن يكونوا ناجحين

وقدمت 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، لتقدم 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 السلمون، 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.