

## 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. لتأمل 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<sup>(1)</sup>.

وكان لوحدات 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 الخزانة الدولية، وإدارة القضايا القانونية والأنظمة المالية الحكومية. وكي تحقق الشركة العدد المطلوب من الزبائن تقوم نمطياً بوضع جماعات الدعم في المركز، وتحتاج هذه الوحدات مجتمعة إلى نفقات تشغيل تتراوح بين 10% و30% من المبيعات.

لقد حارب المديرين التنفيذيون الكبار ولعقود في مسألة كيفية توجيه وتقييم 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

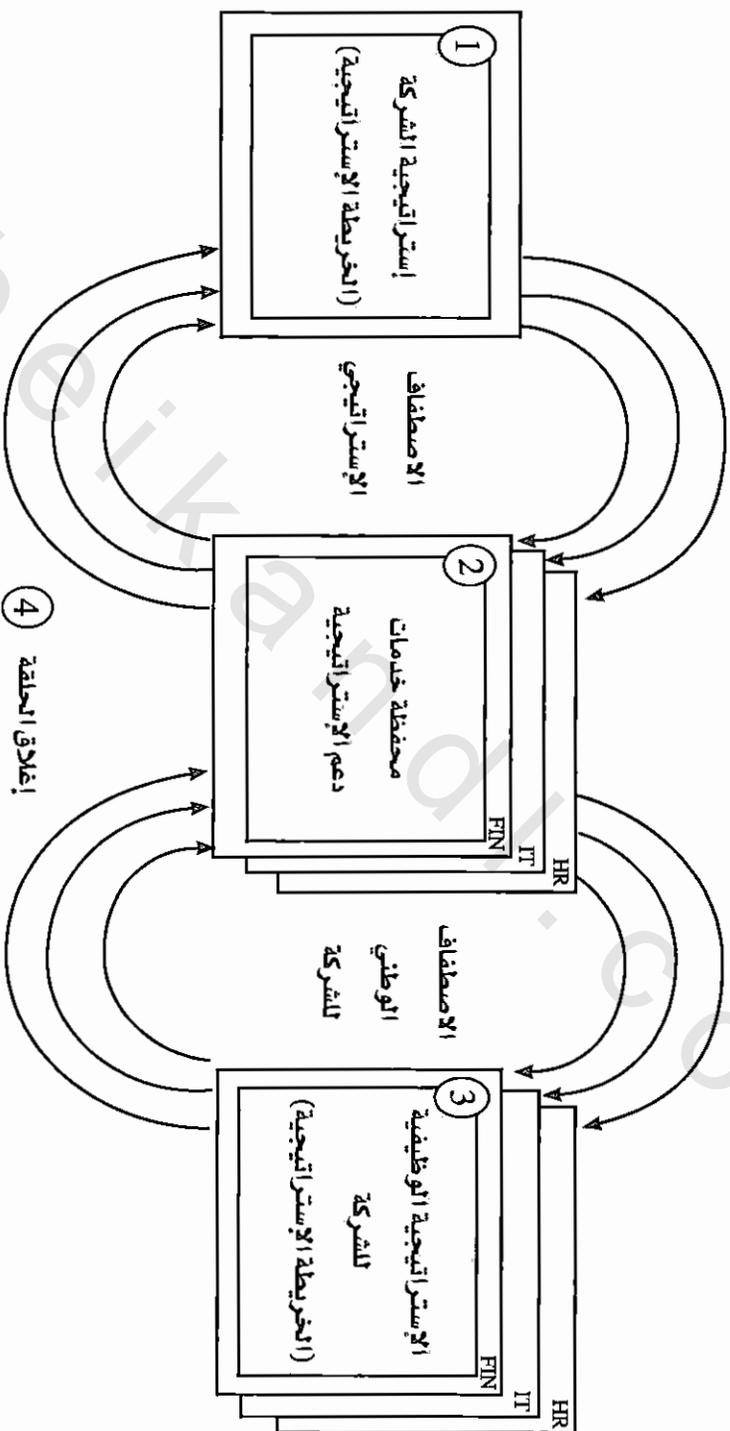
المماثلة لها. ولكن هذه الإشارات الدلالية لا تكون مفيدة فعلاً ما لم يصبح هدف الشركة القيام بإتفاق أقل ما يمكن من المبالغ على وحدات الدعم، وعدم استخدام هذه الوحدات كمصدر لوضع تنافسي أفضل.

إن حاصل مجموعات الدعم - كالتصيحة 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. ونشير 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<sup>(2)</sup>.

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 تعتمد 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



عرضها بواسطة الخرائط الإستراتيجية الدقيقة، وبطاقة الأداء المتوازن. وعندها تقرر كل وظيفة دعم كيف تستطيع أن تساعد الوحدات التجارية والشركة أن تتجزأ أهدافها الإستراتيجية. مثلاً، تكوّن 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 بإصطفاف 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 تقييم أداء مبادراتها الوظيفية باستخدام التقنيات مثل اتفاقيات على مستوى الخدمة، والاسترجاع التاريخي للزبون الداخلي، ومعدلات الزبون 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 ستشارك 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 تكوّن أكبر معنى لوحدة الدعم؟ من حيث المبدأ تستطيع وحدات الدعم أن تكوّن 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 التوادم للعملاء. 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 نمطياً 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

دلنا 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 تُعدُّ 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 وقيمتها. 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.

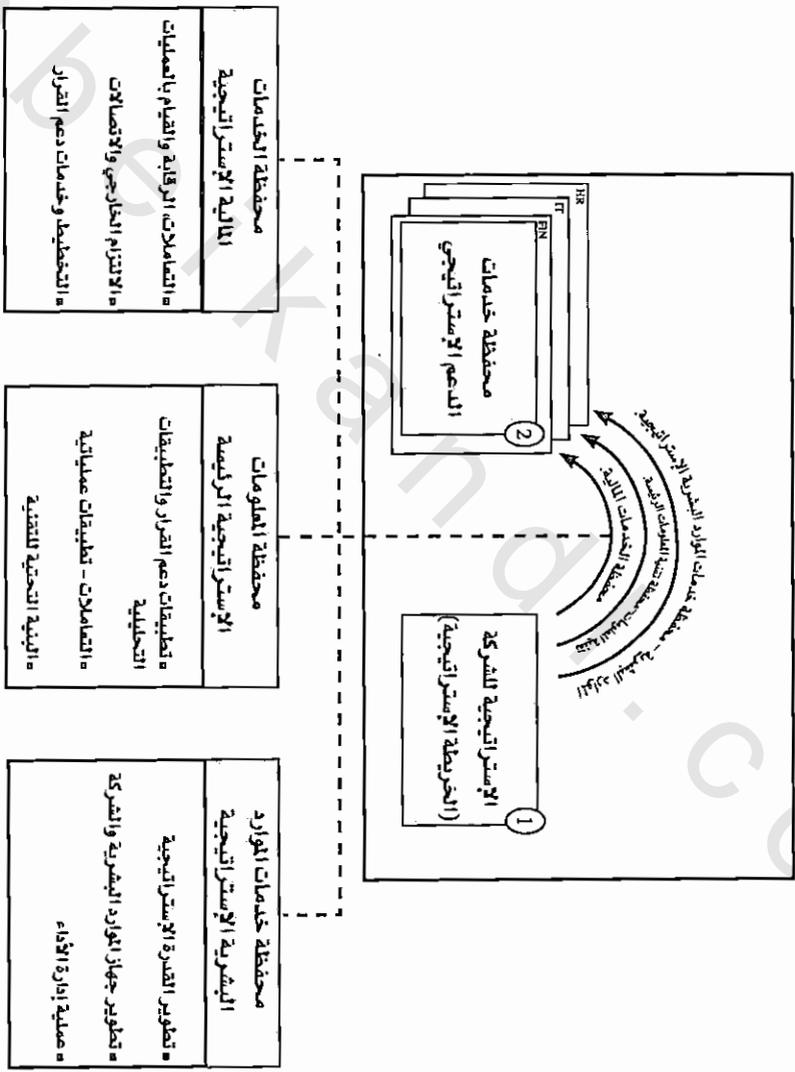
وسنشرح كيف تستطيع الشركات أن تطور محفظة الخدمات الإستراتيجية لمواردها البشرية عن طريق عرض حالة دراسية لشركة هاندمان.

### دراسة حالة: شركة هاندمان

تعمل شركة هاندمان التي تتبع بأكثر من مليار وثلاث 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 3-5 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) وبأئمي 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: 5-2- محفظة خدمات الدعم الإستراتيجية وكيفية جسر بين الشركة والإستراتيجية الوطنية.

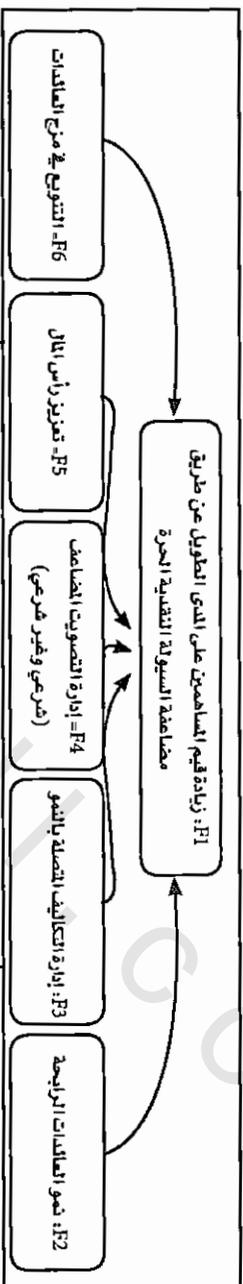


ويعرض النصف السفلي من (الشكل.5.3) كيف قامت إدارة الموارد البشرية في الشركة بتطوير مبادرات إستراتيجية لدعم إستراتيجية الشركة وفق مخطط هاندلمان. ولنبدأ بالمبادرة «ألف»: في (الشكل.5.3) حيث عمل المديرون التنفيذيون مع نظرائهم لتحديد أسرة أو أسرتين من أسر العمل اللتين يمكن أن تكونا أعظم تأثير على كل هدف من 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،

الإنابة



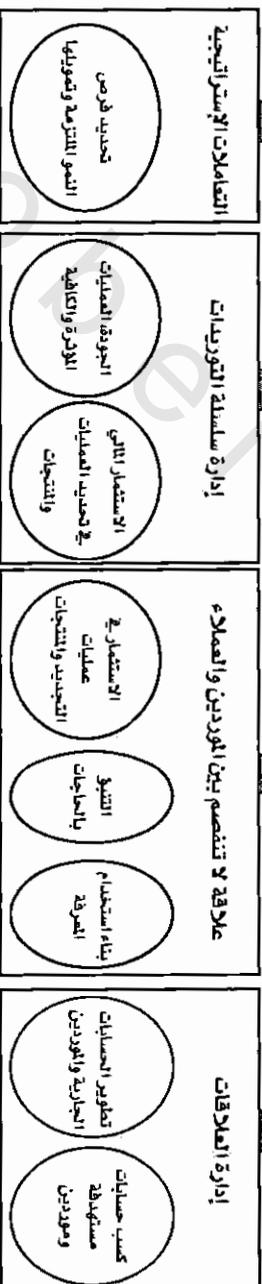
الزبائن، الموردون، المستهلكون



الزبون

العمليات

الإستراتيجية



محفظة الإستراتيجية للموارد البشرية

		<p>تحديد أسرة العمل الإستراتيجي                  وضع صورة القدرة                  تطوير التدريب والقدرة</p> <p>(A)                  (B)                  (C)</p>		<p>تطوير القدرة                  الإستراتيجية</p>
		<p>تخطيط التطوير والتأمية                  اصناف المنطقة</p> <p>(D)                  (E)</p>		<p>تطوير قيادة                  المنطقة</p>
		<p>عملية الأداء والتطوير                  التعميمات والمكافآت                  الاتصالات الإستراتيجية</p> <p>(F)                  (G)                  (H)</p>		<p>عملية إدارة الأداء</p>

والتوجه التجاري، ومهارات التفاوض، وتدفق 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 وتهيئ 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 وأمعها 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<sup>(3)</sup>. 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.

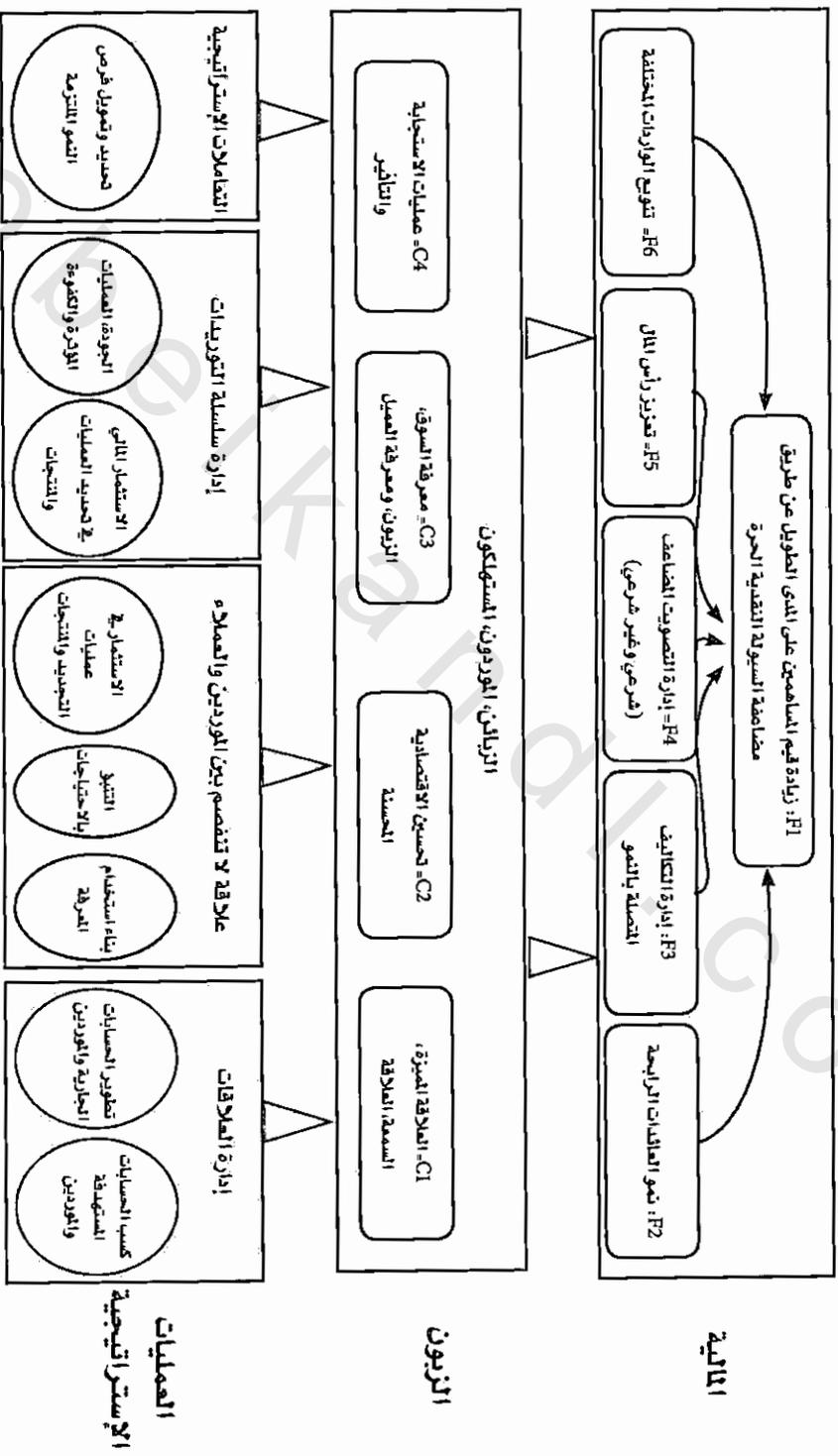
ويجب على كل شركة أن تحدد وتقدم نمطياً إدارات تتعلق بتقنية المعلومات اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها. وتتمتع محفظة تقنية المعلومات نمطياً، شأنها في ذلك شأن نظيرتها محفظة الموارد البشرية، بثلاثة مكونات:

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 سيورث 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.



مدير المشتريات	المصطلح الإِسْتِزْجِي	مدير سلسلة التوريد	المدير	المحلل	المشتريات الداخلي	مدير الإنتاج	بالغ ميداني	مدير الاتصالات
يقدر أن يرى (الصورة) الكبيرة) ويركز على أفضل مصالح الشركة	يقدر أن يرى (الصورة) الكبيرة) ويحدد الفرص	يفهم كل خطوات تدفق الإنتاج من الافتان إلى العملاء	يركز على الإنتاج وحل المشكلات بسرعة	يقدر على استخدام أساليب التفكير الصورية وتحليلها بفهم أعماق تسويق البيع	يقدر على التيه في اتجاه (أستطيع أن أفعل)	يقدر معرفة في التصاميم والأنواع يعاقد وخصائص	يعرض معرفة صحية بالجاهات العمل في السوق	يقدر أن يبتني ويحافظ على العلاقات الداخلية والخارجية
يرجع المعلومات ويشارك بها بطريقة واضحة ومعقدة	يطبق فهمًا للتحليل المالي لتقويم حيوية الفرصة	يحدد الفرص للتحسين المستمر داخل سلسلة التوريد	يقدر على التبني السرعة للتغيير	الوجه بوجه تفصيلي مع تركيز على التوصية	يقدر على زوية (صورة التحري) وتفويص بالاحوال الشاملة	يقدر معرفة بأفضل الممارسات الداخلية والخارجية	يقدر معرفة خلالها قيادة المبيعات يستخدم مهارات في الاتصالات الهيئية	يعرض المعرفة ويحافظ على العلاقات الداخلية والخارجية
يقدر أن يطور ويحتفظ بخطة مفصلة قابل للتطبيق	يقدر أن يطور البيع عبر الإدارة	يطور رؤية في حمل الخطار التجديد	يقدم توصيات واضحة عن المحلول التوقفة	يقدر معرفة صناعية وبالعامل	يقدر على بناء علاقات تتعارض قوية والحفاظ عليها	يقدر على بناء علاقات مع الطاري والاحتفاظ بها	يقدر أن يحسب أرقام المبيعات وتغيرها يتقن مهجسياً يعرض اتجاه (أستطيع أن أفعل)	يقدر أن يبتني ويحافظ على العلاقات الداخلية والخارجية
يقدر على بناء العلاقات الداخلية والخارجية والاحتفاظ بها	يقدر على بناء العلاقات الداخلية والخارجية والاحتفاظ بها	يقدر معرفة لأفضل الممارسات الداخلية والخارجية	يقدر على الاستخدام الذكي للطاقات الاحتياطية وبمجموعهم بالجاه الإنتاجية	يقدر معرفة الاحوال التوقفة بالتجاهات الازبون عبر الاسواق	يقدر معرفة بأفضل الممارسات الداخلية والخارجية	يقدر معرفة بأفضل الممارسات الداخلية والخارجية	يقدر أن يحسب أرقام المبيعات وتغيرها يتقن مهجسياً يعرض اتجاه (أستطيع أن أفعل)	يقدر أن يبتني ويحافظ على العلاقات الداخلية والخارجية



وقد نهضت شركة وول مارت لتصبح أوسع شركة بيع بالمفرق في العالم، وجاء ذلك جزئياً من تقنية 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.

ويسبب 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 يندجان 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<sup>(4)</sup> 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 نمطياً 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 المرهطين.

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، والتثبت 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.

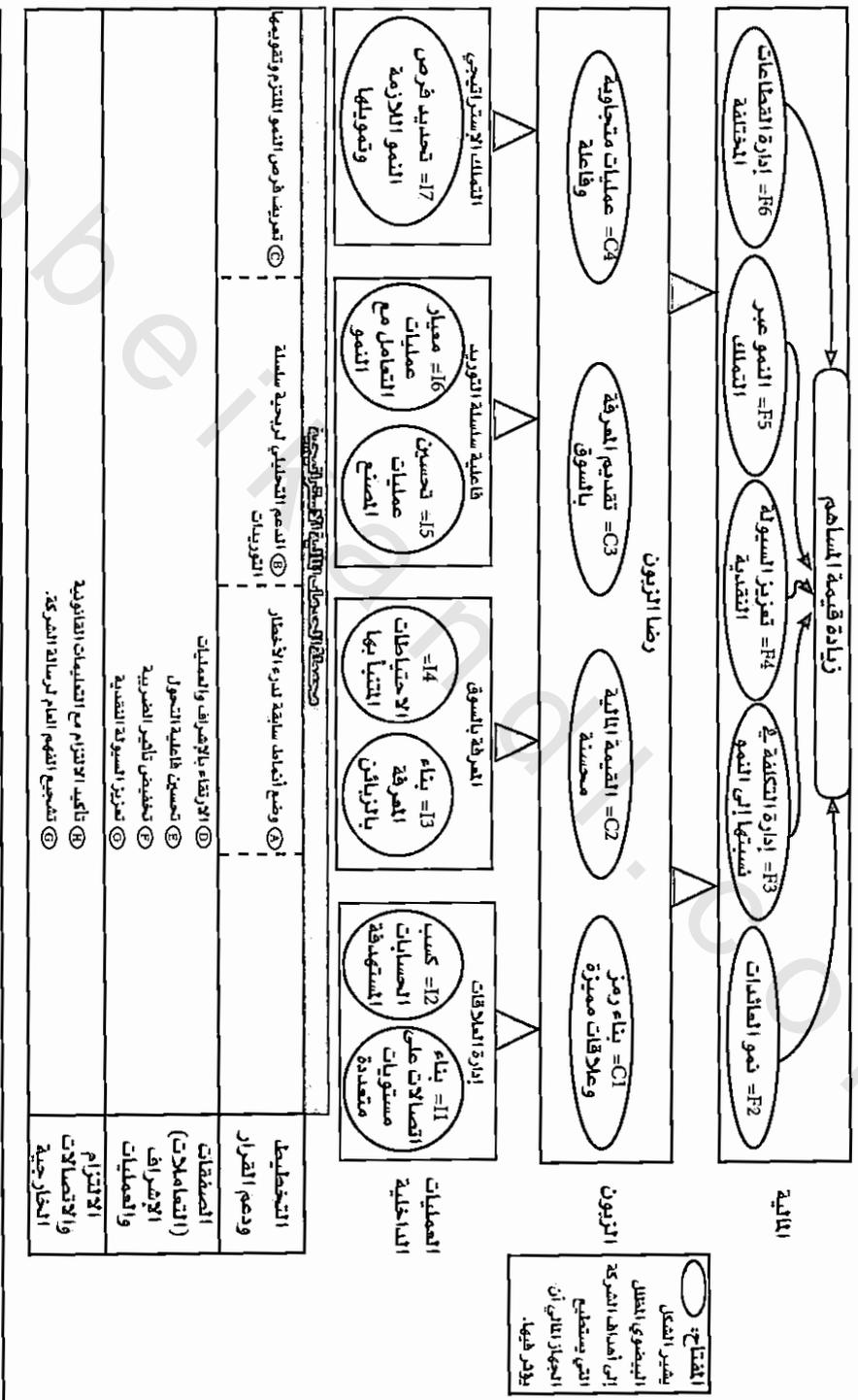


## اصطفاف جهاز الدعم

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، وزيائن، 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 يعده 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 معطلة الخدمات المالية الإستراتيجية في شركة بيع بالتجزئة



التخطيط ودعم القرار	التصانك الإستراتيجي = 17 تحديد فرص النمو اللازمة وتمويلها	⑩ تعريف فرص النمو للتميز واتقويها
الصفقات (التعاملات) الإشراف والعمليات	فاعلية سلسلة التوريد = 16 معيار عمليات التعامل مع النمو	⑪ الدعم التحليلي لدرجة سبابة التوريدات
الالتزام والاتصالات الخارجية	تحسين عمليات التصنع = 15	⑫ وضع أهداف سبابة لدرة الأعمار
	المعرفة بالسوق = 14 الابتا بها	⑬ الارتقاء بالأشخاص والعمليات
	بناء المعرفة بالزبائن = 13	⑭ تحسين فاعلية التحول
	إدارة العلاقات = 12 بناء كسب الحسابات المستهدفة	⑮ تحفيز تأخر الضريبة
	بناء اتصالات على مستويات متعددة = 11	⑯ تعزيز السمعة النقدية
		⑰ تأكي الالتزام مع التعليمات القانونية
		⑱ تجميع التهم العام لرسالة الشركة.

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.

وتتملك 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 حقيبة الخدمات الإستراتيجية الوظيفية التي تحدث 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 تتعكس 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<sup>(5)</sup>، 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. وتتطلع 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.

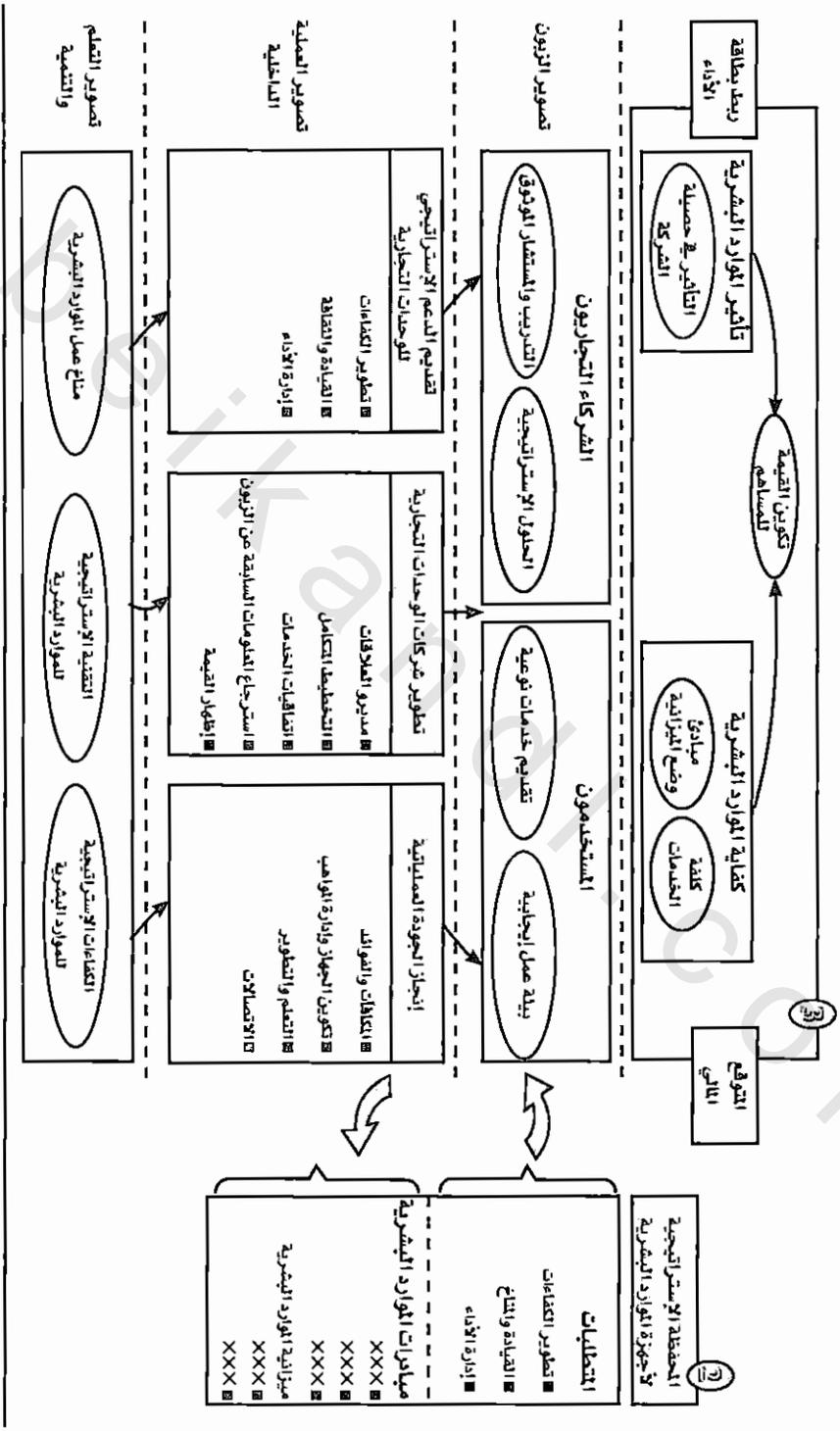
وتضع إدارة الموارد البشرية بدورها الحلول المطروحة في محفظة خدماتها الإستراتيجية، وتتحمل مسؤوليتها. وتتضمن إجراءات بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بشراكة الموارد البشرية مع الوحدة التجارية استرجاعاً يتعلق بالأشياء التي وعد بها في الخطة المطورة المشتركة (وغالباً ما توصف الأشياء الموعود تقديمها في متن اتفاقيات 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 الميزج المتوقع مع جودة الخدمات. وهذا يعني عموماً تقدير التكاليف في نسبتها إلى التعامل، وجودة وتحديد المواعيد الزمنية لخدمات الموارد البشرية مثل برامج المكافآت والمنافع، والتجنيد، والتدريب، ومراجعات الأداء السنوي.

**الموضوع الثاني:** «تطوير شركات 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 يربها 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

المحل: 9.5. لائحة بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في الشركة

البيانات	البيانات الإستراتيجية	المستهدفات	الاجراءات الإستراتيجية	الاهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء
SCCC SBBB SAAA	استطلاع العاملين برنامح من مراجعة الحسابات تقرير من جاهزية رأس المال البشري	80% معدل 85% معدل 75% معدل	استطلاع رضا العاملين استرجاع اتفاقية الخدمات جاهزية رأس المال البشري	محافظة استمر الانضمام اجراءات الشركة في بطاقة الاناء بانتظرة بالموارد البشرية	C1. إيجاد بيئة عمل ايجابية C2. بناء صراحة إستراتيجية C3. التأكيد على جاهزية رأس المال البشري
SNNN S000 SPPP	حساب التكاليف المستخدمة في الحفاظ إعادة التهيئة العملية صعوبات الموارد البشرية	تخفيض 5% 21 يوم تخفيض 50%	التعاقد بالقسمة في التحول المورد الوظيفية معدل الخطأ / التعاقد	تقديم معلومات إستراتيجية للموارد البشرية تطوير العلاقات الإستراتيجية للموارد البشرية ملاء خطة الخدمة	C1. تقديم معلومات إستراتيجية للموارد البشرية C2. تطوير العلاقات الإستراتيجية للموارد البشرية C3. ملاء خطة الخدمة
\$KJKK \$LILL \$MAMM	برنامح اتفاقية الخدمات صعوبة التخطيط الإستراتيجي للمورد البشرية برنامح إدارة العلاقات	90% 90% 10 ساعة/اسبوع	وضع اتفاقية الخدمات في العمل (96) التطبيقات الإستراتيجية للمورد البشرية في العمل (96) الوقت مع الزبائن	تطوير العمل التجاري بالعمق الإستراتيجي تطوير العمل التجاري بالعمق الإستراتيجي بناء العلاقات التجارية الجهاد الصادق	C1. تطوير العمل التجاري بالعمق الإستراتيجي C2. بناء العلاقات التجارية الجهاد الصادق C3. تطوير العمل التجاري بالعمق الإستراتيجي
\$DDDD \$EEEE \$FFFF	تحديد أسيرة العمل الإستراتيجي إقتال العلاقات التدريب والتطوير	100% 100% 100%	جاهزية رأس المال البشري صعوبات القيادة صعوبات التعاقد صعوبات الوظيفية	تطوير العمل التجاري بالعمق الإستراتيجي بناء العلاقات التجارية الجهاد الصادق تكوين شركة ذات أداء عال	C1. تطوير العمل التجاري بالعمق الإستراتيجي C2. بناء العلاقات التجارية الجهاد الصادق C3. تكوين شركة ذات أداء عال
\$GGGG \$HHHH \$IIII \$JJJJ	تطوير القيادة - الروية - القيم 90 الاتصالات الإستراتيجية برنامح إدارة الأداء	100% 100% 100%	صعوبات القيادة صعوبات التعاقد صعوبات الوظيفية	تقديم معلومات إستراتيجية للموارد البشرية تطوير العلاقات الإستراتيجية للموارد البشرية ملاء خطة الخدمة	C1. تقديم معلومات إستراتيجية للموارد البشرية C2. تطوير العلاقات الإستراتيجية للموارد البشرية C3. ملاء خطة الخدمة
\$OOOO \$RRRR \$SSSS \$TTTT \$UUUU \$VVVV \$WXYZ	مخطط نظام المورد البشرية مخطط عمليات المورد البشرية برنامح تطوير قيادة المورد البشرية برنامح إدارة المعرفة ترويج بطاقة الأداء إتراتيجية والاتصالات الإستراتيجية	100% (معدل العمل) 100% (معدل العمل) 50% 80% 80% 80%	جاهزية نظام التخطيط في المورد البشرية كفاءة المورد: الجاهزية مخطط جمع الموم البشري حل التخطيط الأفضل (معدنا) الأعمال التجارية بطاقة الأداء (96) الوصى الإستراتيجي (96)	تقديم معلومات إستراتيجية للموارد البشرية تطوير العلاقات الإستراتيجية للموارد البشرية ملاء خطة الخدمة زيادة المشاركة بأفضل تطبيق التأكيد على الصعوبات الإستراتيجية تكوين روية وظيفية مستخدمين	C1. تقديم معلومات إستراتيجية للموارد البشرية C2. تطوير العلاقات الإستراتيجية للموارد البشرية C3. ملاء خطة الخدمة C4. زيادة المشاركة بأفضل تطبيق C5. التأكيد على الصعوبات الإستراتيجية C6. تكوين روية وظيفية مستخدمين

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 لتحويل 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). وتوجهت 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.

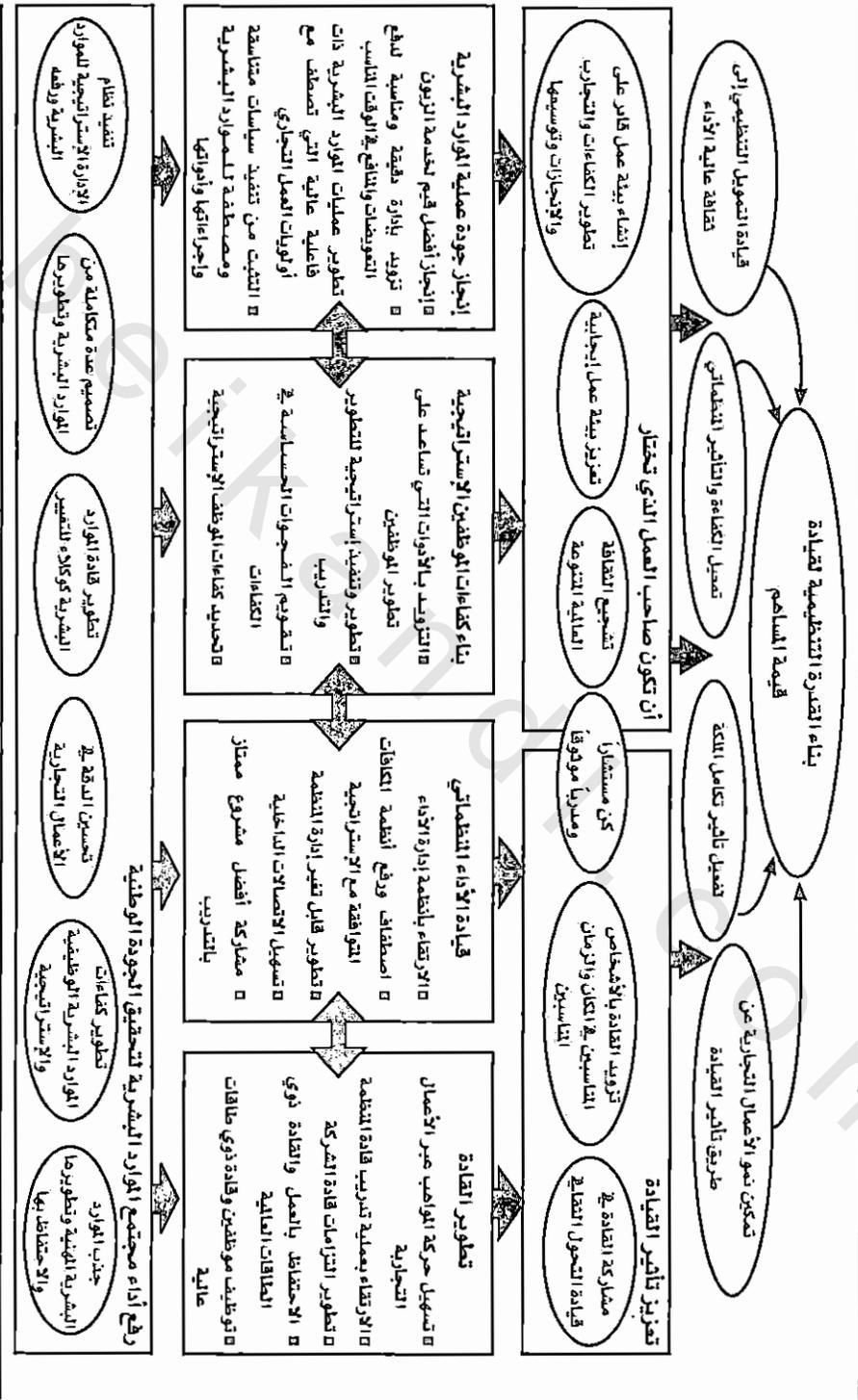
وتقدم موضوعات الجودة الأربعة للموارد البشرية بطريقة جماعية اقترح قيمة إلى مجموعتي عملائها الوحدة التجارية، والعاملين. كان اقتراح القيمة للشركاء في الوحدة التجارية: «رفع سوية تأثير القيادة»، وفيما يخص العاملين: «كن العامل المتميز من بين عاملي شركة إنجرسول راند». وقد أدى تأثير إستراتيجية الموارد البشرية 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<sup>(6)</sup>.

### إصطفاف 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)<sup>(7)</sup>. وتشرح هذه اللوحة الانسجام الذي يجب أن يبلغه جهاز تقنية المعلومات: أن يكون كفوياً 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 محافظة الخدمات الإستراتيجية لتقنية المعلومات التي انبثقت من إستراتيجية الشركة، وجرى التفاوض عليها مع الوحدات التجارية.

ويقاس النجاح في تقديم محافظة 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 وتشارك 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 لوحدها تقنيّة 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<sup>(8)</sup>. ويبدأ تنظيم تقنية المعلومات بعرض كفاءته في تزويد مستمر وموثوق وقليل التكاليف للقدرات الأساسية للمعلومات وخدماتها، مثل تلك المدرجة في الموضوع الأول. والنجاح بالتماشي 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<sup>(9)</sup>.

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 واستراتيجياتها، ويقدمون مزيجاً مناسباً من المنتجات، والخدمات، والحلول التي تكوّن نجاحاً 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 تجر تليبتها 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 ودفنفر. وقال إدميهان نائب رئيس العمليات في أنظمة المعلومات في الشركة: «نحن نحاول أن نجعل الإستراتيجية جزءاً من عمل كل واحد من العاملين».

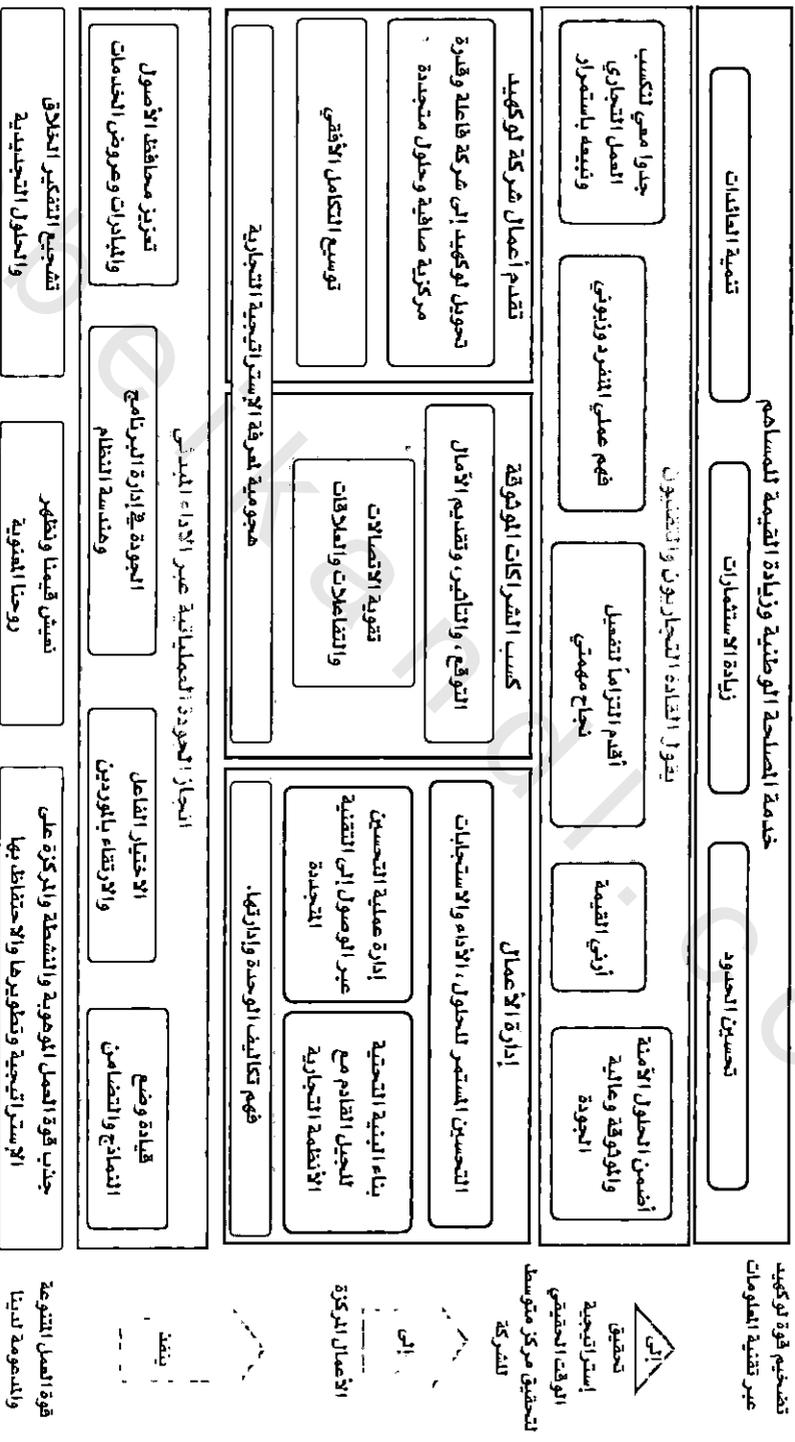
وكان قادة الوحدات التجارية، خاصة منذ عام 1995. وهو عام الاندماج، معنيين بهذا الأمر؛ لأن وحدات تقنية المعلومات في الشركة قد عملت في مداخن المدافئ والمخازن

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 الرئيسون، 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



تحقيق  
استراتيجية  
الوقت الحقيقي  
لتحقيق مركز متوسط  
للشركة

إلى  
الأعمال المركزية

تتبع

الموضوعات التي تحقق فوائدها محتملة أكثر كمالاً من لوكهيد مارتن («أفهم عملي المنفرد وزبونني» 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، وإدارة 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، وإدارة 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 رئيسية، ولكن تلبية هذه الأهداف كانت البداية فقط.

ويتتبع حثيث لمعرفة الإستراتيجيات التجارية سمعت 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 تكبر 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 مارتن، 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<sup>(10)</sup>. إنها تدير الموارد المالية للجهاز وتسيطر عليها، وتشرح العديد من المعايير الحسابية وتؤكد عليها، ومتطلبات الضرائب الموضوعية 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، وعملياتها الداخلية والرقابة. وقد أحدثت التقنيات الإلكترونية ثورة في ميادين الوفاء بالتزامات الشركة المالية، والفاثورة، 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، والتبؤ 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»<sup>(11)</sup>. 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<sup>(12)</sup>. 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»<sup>(13)</sup>.

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، برغم 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

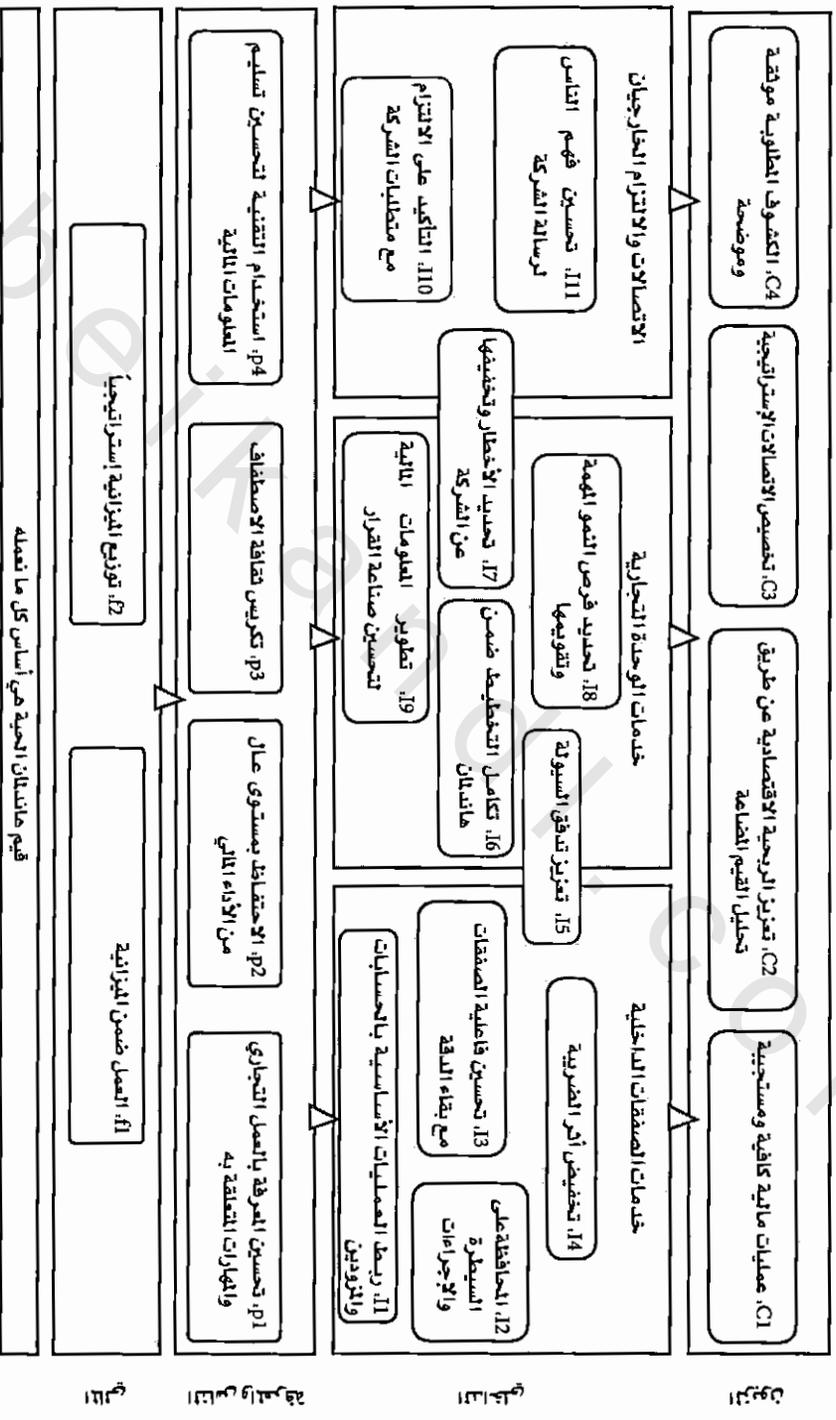
كفاءات جديدة بين العاملين لديها لتمكينهم من فهم العمليات والإستراتيجية، كي يعملوا بوجه فاعل مع مديري الوحدات التجارية الرئيسيين. ويتطلب العديد من الشركات اليوم أن يمضي كل المديرين الماليين مدة من الزمن يعملون في وحدات التشغيل، وغالباً في مواقع رئيسية. وترسل شركة جونسون أند جونسون مستخدميها الماليين الجدد 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<sup>(14)</sup>.

وفي هذه الأيام أصبحت كل العمليات الاعتيادية، والتقارير عن محاضر الجلسات مؤتمتة 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 فريقاً 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



تبع  
تتبع  
تتبع  
تتبع

الإجراءات الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	
<p>C1A حقيقة رضا الوحدة التجارية</p> <p>C1B المال الكلي SG&amp;A بالنسبة إلى العائدات الكلية</p> <p>C2A حصة الربحية الاقتصادية للقسم مقابل الخطة</p> <p>C3A % النسبة المئوية للتمكين من خطة الاتصالات</p> <p>C4A إجراءات التقدير المركب</p>	<p>C1 عمليات مائية فاعلة ومتجاوبة</p> <p>C2 تحسين الربحية الاقتصادية عن طريق تحليل القيم المضافة</p> <p>C3 الاتصالات الإستراتيجية الملائمة</p> <p>C4 الكفوف المطلوبة موثقة وواضحة</p>	<p>الربون</p>
<p>I1 % النسبة المئوية للتفخيم مقابل المبادرات</p> <p>I2 % النسبة المئوية من العمليات، والحكم، والإجراءات الموثقة</p> <p>I3A الدقة وجدول موحد الإغلاق</p> <p>I3B عدد الصفقات بالنسبة FTE</p> <p>I4 نسبة الضريبة الفاعلة</p> <p>I5 السيولة النقدية الفعالية بالقرابة بالميزانية</p> <p>I6A تقديم تكامل التوصلات الحكومية</p> <p>I6B الممدد الكلي لأيام العمل من أجل إكمال المخطط السنوي</p> <p>I7 % النسبة المئوية من الإكمال مقابل خطة تخفيف مخاطر الشركة</p> <p>I8 % عدد الفرص المشروطة في خطة الأتابيب</p> <p>I9 % عدد النماذج الجديدة المطورة</p> <p>I10 % النسبة المئوية تصنيف كل الوثائق</p> <p>I11 التقديم في التحفيط لتطوير برنامج الاتصالات</p>	<p>I1 ربط العمليات الأساسية بالوردين والحسابات</p> <p>I2 لتحقيق السيطرة والصفقات</p> <p>I3 تحسين فاعلية العمليات مع مراعاة الدقة</p> <p>I4 تخفيض أثر الضريبة</p> <p>I5 تعزيز السيولة النقدية</p> <p>I6 تكامل التخطيط داخل هاندلمان</p> <p>I7 تحديد مخاطر الشركة وتخفيفها</p> <p>I8 تعريف فرص النمو للزمنه وتقويمها</p> <p>I9 تطوير المعلومات المائية لتحسين اتخاذ القرار</p>	<p>خدمات الوحدة التجارية</p> <p>الالتزام والاتصالات الخارجية</p>
<p>P1A % النسبة المئوية المتجزئة في مخطط ملء الخبرات</p> <p>P1B عدد الجهاز المائي لإكمال تدوير صغير للموظفين</p> <p>P2A معدل الاحتفاظ بالعمالين من المستوى العالي</p> <p>P3A % النسبة المئوية من الصناعات المسؤوبات الشخصية عبر المائية</p> <p>P4A التحسين حسب تاريخ التسليم إلى المتلقين في القيمة</p> <p>P4B % النسبة المئوية من المتطلبات الإستراتيجية المتقدمة</p>	<p>P1 تعزيز المعرفة وخبرات العمل التجاري</p> <p>P2 الاحتفاظ بأداء مالي عال في هاندلمان</p> <p>P3 تكريس ثقافة الا صمطاف</p> <p>P4 استخدام التقنية لتحسين تسليم المعلومات المائية</p>	<p>الأشخاص والمعرفة</p>
<p>F1 \$ دولار الاختلاف عن الميزانية</p> <p>F2 % من SG &amp;A المخصصة للتحليل مقابل نطاق الصفقات</p>	<p>F1 العمل ضمن الميزانية</p> <p>F2 توزيع الميزانية المائية إستراتيجياً</p>	<p>المالي</p>

من هذا الفصل. وتقدم لنا الخريطة الإستراتيجية للوحدة المالية إطلالة شاملة على الإدارة المالية للشركة التي تتضمن تقديم المشورة، بالإضافة إلى الأعمال المحاسبية، والعلاقات مع المستثمرين، والضرائب، ومجموعة المدققين، والخزائنة، والخدمات المالية الداخلية في بطاقة تسجيل واحدة<sup>(15)</sup>. 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، وتزويد 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:

18 - تحدد فرص النمو المثيرة للانتباه وتقومها: ستلعب المجموعة المالية الدور الرئيس في مساعدة شركة هاندلمان 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.

19 - 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 والمسندة 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. «ومن 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 يخصنا 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 تساعدها على تكوين قيمة أعلى لمصلحة المساهمين ومساندتها.

### إغلاق الحلقة

لقد شرحنا كيف تطور 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 أكسنترش 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<sup>(16)</sup>.

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 ونسويك 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 عضو في 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 محافظتها 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 تلبى 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)، والعقارات، 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 بائس 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 كحصيلة 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 الخطوات 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 193) : 146.
2. See «Responsibility Centers: Revenue and Expense Centers,» Chapter 3 in R. Anthony and V. Govindarajan, Management Control Systems, 8<sup>th</sup> 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*, 3<sup>rd</sup> edition (New York: 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*, 2<sup>nd</sup> 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 contributors 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.