

المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول

مجلس التعاون لدول الخليج العربية

تحت عنوان

"التغيير والإبداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس

التعاون لدول الخليج العربية : تجارب ورؤى مستقبلية"

خلال الفترة من 23-25/6/2014

فندق الريتز كارلتون -الدوحة

دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافف

وبناء نموذج العمل المؤسسي

"التحول من الفردية إلى المؤسساتية"

دكتور

عبدالرحيم محمد عبدالرحيم

مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي

ملخص

تعتمد الفلسفة الرئيسية لعملية القياس على أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وتزداد الصعوبات في عملية القياس عندما يكون في مجال الخدمات الحكومية، ولكي تتحقق كفاءة القياس فإن الأمر يتطلب أن تكون هناك خطة واضحة وأهداف محددة يمكن من خلالها وضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، والمشكلة التي تواجه المؤسسات ليس وضع الاستراتيجية ولكن في عملية التنفيذ، والتحدي الأكبر من التنفيذ هو عملية التقييم، وتزداد مشكلة التقييم صعوبة في المؤسسات الحكومية نتيجة ضعف التنسيق بين الأجهزة، وفي كثير من الأحيان يغيب التوافق Alignment والذي يقصد به كيفية توجيه جهود جميع العاملين في المؤسسة أو المؤسسات نحو تحقيق الهدف، والتعارض بين طموحات الموظف وأهداف المؤسسة، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى أحيانا تتجاهل المؤسسات قيمة الأصول غير الملموسة مثل الأصول البشرية والمعرفية والتنظيمية ودورها في تحقيق الإنتاجية. وتشير الدراسات التي جاءت في كتابات Kaplan and Norton إلى أن 75% من القيمة التي تحققها المؤسسة تأتي من الأصول غير الملموسة. بالإضافة إلى ان هناك الكثير من المؤسسات يغيب عنها مفهوم الرضاء العام ، رغم أهميته في تحقيق نجاح المؤسسات في الدولة وتحقيق التنمية المستدامة.

ومن هنا تركز هذه الورقة البحثية على أهمية وضع منهجية مقترحة لتحقيق التوازن والتوافق في المؤسسات من خلال توجيه جهود جميع العاملين في المؤسسة نحو أهدافها ، و العمل بروح الفريق، والموائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسات وتحقيق الرضاء العام والذي يعبر عنه بمدى رضاء الجمهور عن جميع ما تقدمه مؤسسات الدولة من خدمات .

مقدمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي الركيزة الأساسية في تحقيق نجاح المؤسسات، فمن خلالها تستطيع المؤسسة تنفيذ أهدافها الاستراتيجية ومتابعتها وإجراء المراجعات لتحديد القضايا والأولويات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق أهدافها. وتتناسب قدرة أي منظمة على تنفيذ استراتيجيتها مع قدرتها على فهم وتوصيل الاستراتيجية إلى جميع الأطراف في المؤسسة. كما تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التكامل بين وحدات المؤسسة بما يحقق رؤيتها ورسالتها وربط الأهداف بالموظفين في المؤسسة.

وتعتبر بطاقات الأداء المتوازن أحد الأدوات التي تساعد المؤسسة في النجاح في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، فهي لا تركز فقط على قياس مخرجات الأداء ولكن على إدارة الأنشطة التي تحقق الأهداف التي تم توزيعها على محاور البطاقة، وتعمل على الربط بين بطاقات الأهداف الفرعية والبطاقة الرئيسية، وبالتالي هي متطلبا رئيسيا لتحقيق الترافف وجعل المؤسسة تسير تجاه تحقيق رؤيتها المستقبلية.

وبطاقات الأداء المتوازن ليست فقط أداة للقياس وإنما هي نظام للإدارة الاستراتيجية يعمل على تحقيق التوازن (Balanced) بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، وبين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة والأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل. ثم تأتي عملية الربط بين الأهداف وبعضها البعض (Scorecard) باستخدام الخرائط الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق الترافف Alignment والربط بين المحاور انطلاقا من علاقة السببية.

والترافف يمثل تحديا استراتيجيا أمام معظم المؤسسات، وهو يتضمن أبعادا متعددة حيث يتضمن الجوانب المالية، وتقديم حلول فريدة بما يحقق رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة، وتبادل المعلومات والخبرات بين وحدات المؤسسة. ويحتاج الترافف إلى التخطيط والتنفيذ بعناية لتعظيم القيمة لأصحاب المصلحة أو المستفيدين من خدماتها.

ومن خلال هذه الورقة سوف يتم التركيز على كيفية تحقيق الترافف في المؤسسة من خلال تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، وتحديد المتطلبات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن والترافف والنجاح في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

مشكلة البحث:

تتكون معظم المؤسسات الكبيرة من وحدات أعمال Business Units . وتتمثل المشكلة في كيفية التنسيق والربط بين أنشطة هذه الوحدات بما يحقق أهداف المؤسسة. وغالبا ما يكون عمل هذه الوحدات بعيدا عن التفاعل مع بعضها البعض مما يجعل أداؤها يتسم بالتضارب. وحتى يمكن تحقيق التنسيق فلا بد من منهجية أو وسيلة تساهم في تحقيق الترافف بين وحدات العمل وربطها باستراتيجية المؤسسة. وعلى الرغم من أن هذه الوحدات تحصل على تدريب مستمر لزيادة خبراتها وقدراتها على التنفيذ ، إلا أن قدرتها على تنسيق جهودها غالبا ما يكون غائبا مما يؤدي إلى حدوث الصراعات بين هذه الوحدات وضياح العديد من الفرص على المؤسسة وتراجع وتدني مستوى الأداء.

ويشير واقع العمل بالكثير من المؤسسات أنها تمتلك رؤية ورسالة جيدة ولكن المشكلة الكبيرة التي تواجهها ليست في صياغة الاستراتيجية ولكن في عملية التنفيذ والمتابعة والتقويم . وتشير إحدى الدراسات التي تم تنفيذها على مجموعة من الشركات الأمريكية إلى أن 97% من الشركات لديهم استراتيجية، 80% منهم لديهم استراتيجية واضحة، 52% لديهم نجاح نسبي في تنفيذ الاستراتيجيات 33% لديهم نجاح متميز في تنفيذ الاستراتيجية.

ويمكن تلخيص المشكلة في أنه على الرغم من أن هناك الكثير من المؤسسات لديها استراتيجيات جيدة إلا أنها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في كيفية تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى برامج ومشروعات و خطط تشغيلية، وتحديد معايير ومؤشرات واضحة من خلال نظام قياس يعمل على قياس ومتابعة مدى تقدمها في تحقيقها ، ويرجع ذلك إلى ضعف التنسيق وتوحيد جهود العاملين داخل المؤسسة نحو تحقيق الرؤية . ومن هنا تهدف الورقة إلى تناول مفهوم الترافف والخرائط الاستراتيجية ودوره في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية و زيادة فعالية التنسيق ودعم جهود المؤسسة في تحقيق رؤيتها من خلال وجود نظام قياس للأداء يتعامل مع المؤسسة كونها كيان مؤسسي.

تساؤلات البحث:

- 1- ما هي أهمية الترافف في تحقيق رؤية المؤسسة؟
- 2- ما هي أهم المشكلات التي تواجه عملية التطبيق الاستراتيجية؟
- 3- ما هو دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافف؟
- 4- ما هي متطلبات تطبيق الترافف في المؤسسات الحكومية؟
- 5- ما هي طبيعة العلاقة بين الترافف والإدارة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

1. توضيح العلاقة بين الترافف والتوازن لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. توضيح كيفية استخدام الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافف لتوحيد الجهود نحو أهداف المؤسسة.
3. تحديد أهم متطلبات تطبيق الترافف باستخدام الخرائط الاستراتيجية.
4. تصور مقترح لكيفية تحقيق الترافف في المؤسسات الحكومية بما يحقق الرضا العام.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات المنشورة والمراجع والدوريات والدراسات العلمية، وتحليل أهم المشكلات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات المؤسسات بهدف الوصف والتحليل الدقيق للمشكلة و توضيح مفهوم التوازن والترافف ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات.

تقسيمات البحث:

ينقسم البحث إلى:

- المبحث الأول: الخرائط الاستراتيجية وتحقيق الترافف الاستراتيجي
- المبحث الثاني: دور بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الترافف في المؤسسات الحكومية
- المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الترافف في المؤسسات الحكومية.

المبحث الأول

الخرائط الاستراتيجية وتحقيق الترافف الاستراتيجي

تمهيد:

تعتبر مرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة هي نقطة الانطلاق لضمان نجاح استراتيجيتها، و استخدام الخرائط الاستراتيجية هي وسيلة لربط أهداف المؤسسة بعضها ببعض وتحقيق التوازن من خلال توزيع أهداف المؤسسات على محاور وهي محور الرضا العام ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور الموارد البشرية، وبالتالي يمكن تحقيق التوازن من خلال المحاور وتحقيق الترافف من خلال الخرائط الاستراتيجية مما يعمل على الوصول إلى الهدف، وفي هذا البحث سيتم استبدال المحور المالي بمحور الرضا العام انطلاقاً من أن الغاية التي تريد الوصول إليها المؤسسات الحكومية هي الرضا العام وليس الربحية، ولكن ضمناً المحور المالي موجود في الاستخدام الأمثل والتوظيف الصحيح للإمكانيات المالية والبشرية.

بداية التوجه نحو إدارة وقياس الأداء المؤسسي:

معظم أنظمة الرقابة على إدارة عمليات المؤسسة غالباً ما يتم تحديدها على أساس معايير ومقاييس مالية، وبالتالي هذا لا يوضح بشكل كبير قياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في المدى البعيد، وبالتالي التركيز على قياس الجوانب المالية يخلق فجوة بين استراتيجية المؤسسة التي تم صياغتها وبين التنفيذ الفعلي. و أصبح هناك توجه لدى الكثير من المدراء نحو استخدام بطاقات الأداء المتوازن، حيث العمل بها لا يركز فقط على الجوانب المالية كمؤشر أساسي لقياس أداء الشركة ولكن من خلال أربعة محاور منفصلة ومتكاملة تساهم في ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل.¹

وتعود بداية انتشار فكرة قياس الأداء المتوازن أو بطاقات الأداء المتوازنة ، عندما تم تقديمها لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المنظمة عن طريق Kaplan and Norton في عام 1992 ، في مجلة Harvard Business Review وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المقاييس المالية. فالمقاييس المالية تركز على النتائج وتستخدم مؤشرات لاحقة lagging،

¹ Robert Kaplan and David Norton, Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, July-August 2007,P.3

ولكنها غير مرتبطة بمحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات تحقيق قيمة جديدة Leading من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار.²

ولكن البدايات الأولى لهذا الموضوع ترجع إلى ما كتبه Kaplan في بداية عام 1983 عن كيف تقيس المنظمات أداءها ، وذكر أن هناك أبعادا مفقودة في عملية القياس وأشار إلى أن هذه المقاييس المفقودة هي المقاييس غير المالية.³

وطوال تاريخ قياس الأداء هناك محاولات كثيرة لتطوير عمليات القياس، ففي عام 1986 قدم كل من Glenn Felix and James Riggs مصفوفة للأداء تتكون من مجموعة من الأوزان التي تتعلق بقياس الأداء وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات المطلوبة في عملية القياس . وهذه المقاييس تم تصميمها لكي تعكس عناصر توازن الأداء، أو مؤشرات النجاح.⁴

وتعود فكرة مدخل قياس الأداء المتوازن إلى عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson and Kaplan بعنوان "Relevant loss" . وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. ونادى بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. والانتقاد الآخر هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى في قياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية. لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم. من هنا طالب كل من Johnson and Kaplan بأن تدار جهود المنظمات من خلال عدة محاور للقياس بدلا من الاعتماد على النظام المالي.⁵

وقد جاءت هذه الفكرة انطلاقا من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق الهدف الاستراتيجي يجب عليها أن تقيس ماهي الأهمية الاستراتيجية. وهذا يمكن تحقيقه في مدخل قياس الأداء المتوازن. وعلى هذا فالمفهوم ليس أداة رقابية ولكن أداة استراتيجية لمساعدة المديرين في النظر إلى

² عبدالرحيم محمد عبدالرحيم ، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقه على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ص 25 .

³ Ittner, C.D., Lackner, D.F, "Innovations In Performance Measurements: Trends and Research Implications, **Journal of Management Accounting Research**, 1998, PP. 205-238

⁴ Charles J. Pineno and Curtis R. Crstini, " The Balanced Scorecard A Vision Report Card", **Management Accounting Quarterly**, Vol.4,No.4, Summer 2003, P.28.

⁵ Johnson, H.T. Kaplan, R. "The Relevance lost: The Rise and Fall of Accounting", **Management Accounting**, Jan 1987, PP.5-12.

المستقبل، بالإضافة إلى هذا لا يركز مدخل قياس الأداء المتوازن على النتائج فقط ولكن يسعى لمعرفة كيف تحققت.⁶

وقياس الأداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية و غير المالية، ويعمل على تزويد المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة. والخصائص الرئيسية التي تميز مدخل قياس الأداء المتوازن هي كونه يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة واستراتيجية المنظمة لدفع الجهود تجاه تحقيق الأهداف. أيضا يعتبر قياس الأداء المتوازن أداة قياس استراتيجية وليس نظاما لمراقبة الأداء بعد حدوثه. وعلى ذلك فإن مدخل قياس الأداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس التشغيلية والمقاييس الاستراتيجية.⁷

والأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

- **المحور المالي Financial Prospective**: ويركز على استراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة للمنظمة.
- **محور العميل Customer Prospective**: يركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنظمة من منظور العميل.
- **محور العمليات الداخلية Internal Process Prospective**: ويركز على الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات والتي تحقق الرضاء للعملاء وأصحاب المصلحة، ويركز على العمليات التي تتفوق فيها المنظمة.
- **محور التعلم والنمو Learning and Growth Prospective**: ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو.

دور بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المؤسسي:

⁶ Robert S. Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance", **Harvard Business Review**, Jan-Feb 1992, PP. 71-79

⁷ Huei Hol and Others, The Construction of The Performance Evaluation Model for Engineering Educational Systems, Paper Presented In **International Conference on Engineering Education August 6 – 10, 2001 Oslo, Norway**, P.1. www.ineer.org

هناك اهتمام كبير بالأداء المؤسسي منذ عقود طويلة، ولكن في السنوات الأخيرة أصبحت هناك حاجة ملحة أمام جميع المؤسسات الحكومية والخاصة وغير الحكومة والدولية نتيجة المنافسة الشديدة على تحقيق التميز المؤسسي.

وتسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بثتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورته، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها في: تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحول الاقتصادي. والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك. ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز الميزات التنافسية الدائمة "إدارة التميز".⁸ وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي وعدم التركيز على الأداء الفردي ويقصد بالأداء المؤسسي كما يعرفه D. Hanna بأنه "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة في استراتيجيتها".⁹ فالقياس المؤسسي لا ينظر إلى قياس أداء الفرد أو الوحدة التنظيمية بمعزل عن الأمور الأخرى ولكن يقيس أداء الفرد في ضوء بيئة العمل التي يعمل بها ويقيس أداء المؤسسة في ظل ظروف البيئة التي تعمل بها. وحتى تستطيع المؤسسات أن تحقق أهدافها فلا بد لها من التركيز على القياس الكمي للأداء وتحديد المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها. والتركيز على إدارة الأداء المؤسسي وقياس نتائجه لمساعدة المؤسسة في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها وتحقيق الآتي:

10

- مدى قدرة المؤسسة على العمل بطريقة صحيحة.
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضاء لعملائها.
- مدى توفر المعلومات التي تساعد في الرقابة على عمليات المؤسسة.

⁸د. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2003)، ص 6.

⁹ Hanna, D., **Designing Organization for High Performance**, England, Addison Wesley Publishing Company, 1988, p. 3.

¹⁰ – Joel Anderson and Others, **How To Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools**, www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html. 26/6/2003

• تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

- ويرى كل من Kaplan and Norton أن هناك العديد من الدوافع وراء تبني المنظمات لهذا التوجه:¹¹
- 1- اتجاه المؤسسة إلى التركيز على تنفيذ الاستراتيجية انطلاقاً من أن تنفيذ الاستراتيجية أهم من الاستراتيجية نفسها. فالمشكلة الحقيقية ليست في الصياغة غير الدقيقة للاستراتيجية ولكن المشكلة في تنفيذ وتقييم الأداء.
 - 2- تحول المؤسسة من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل، ابتكار منتجات وخدمات جديدة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، قواعد البيانات، قدرات ومهارات العاملين والدافعية.
 - 3- شدة المنافسة وعدم صلاحية الاستراتيجيات التي كانت صالحة للمنافسة في الماضي ، فكثير من المنظمات حتى نهاية السبعينيات كانت تعتمد على الرقابة المركزية من خلال الأقسام الوظيفية الكبيرة. وفي الفترة الحالية أدركت معظم المنظمات هذه المشكلات، وأصبحت تعمل من خلال فرق العمل واستخدام اللامركزية في وحدات الأعمال، حيث أدركت هذه المنظمات أن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة، والقدرات ، وعلاقات الموظفين، أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة، وأن هناك ضرورة لتحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل المنظمة.
 - 4- يركز هذا التوجه على المعايير غير المالية التي تعطي رؤية عن المستقبل، وعدم الاعتماد فقط على المعايير المالية التي توفر للمديرين معلومات تاريخية عن أداء المنظمة. وبالتالي كل معايير ومؤشرات القياس في مدخل قياس الأداء المتوازن تأتي من رؤية واستراتيجية المنظمة.

الخريطة الاستراتيجية:

تواجه المؤسسات بالكثير من الأزمات في تنفيذ الاستراتيجية، وهذا ليس راجعاً إلى أن المدراء لا يضعون استراتيجية جيدة لأن معظمهم لديه بالفعل استراتيجيات جيدة. ولكن جوهر الأزمة يكمن في التنفيذ أو بصورة أكثر تحديداً في ضعف عملية التنفيذ. ففي عام 1990 نشرت Fortune magazine أن 70% من فشل الاستراتيجيات يرجع إلى ضعف عملية التنفيذ وليس لعيوب في الرؤية والأهداف. وفي عام 2003

¹¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Strategy-Focus Organization**,(Boston: Harvard Business school Press,2001), PP.1-4.

أكدت هذا الادعاء وذكرت ان أقل من 10% من الاستراتيجيات التي تم إعدادها بطريقة جيدة تم تنفيذها بكفاءة.

وتوضح المواقع المهمة بتنفيذ الاستراتيجية وطبقا لإحصاءات في عام 2006 أن:

- 95% من قوة العمل لا تفهم استراتيجية المؤسسة .
- 90% من المؤسسات تقشل في تنفيذ استراتيجيتها.
- 86% من فريق العمل التنفيذي يقضي أقل من ساعة شهريا في مناقشة الاستراتيجية.
- 70% من المؤسسات لا تربط الإدارة الوسطى بالاستراتيجية.
- 60% من المؤسسات لا تربط الاستراتيجية بالموازنة

ويعلم المدراء ما الذي يجب ان يقومون به لتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية، ولكن الصعوبة تكمن في كيفية توجيهه و جعل الموظفين ينفذون هذه النتائج. وهذا يشير إلى الفجوة بين الواقع والممارسة، ويطلق على الأداء الذي يسد هذه الفجوة الخرائط الاستراتيجية.¹²

يشير Kaplan & Norton إلى أن أكثر من 75% من القيمة السوقية للمؤسسات يتم الحصول عليها من الأصول غير الملموسة التي لا يمكن قياسها بالمقاييس التقليدية. ولكن بطاقات الاداء المتوازن كنظام للقياس يسمح للمؤسسات أن تقيس الأصول غير الملموسة مثل العنصر البشري ، والمعلومات والثقافة التنظيمية. وتساعد الخرائط الاستراتيجية المؤسسات في الربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة والقيمة المتحققة لكل جوانب الاستراتيجية. وتساعد المديرين على تحقيق الترافف لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاستثمار في الأفراد والتكنولوجيا ورأس المال التنظيمي ومن خلال إعطاء مزيدا من الاهتمام لتحسين العمليات الداخلية مثل إدارة علاقات العملاء والثقافة والابتكار، والاستثمار المناسب في الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري ورأس المال المعرفي و رأس المال التنظيمي يعمل على تنفيذ خطة تحقيق النجاح الاستراتيجي.¹³

وتعرف الخرائط الاستراتيجية بأنها تصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة من خلال علاقة السببية . وهى تساعد المنفذين على وضع إطار عمل لوصف وإدارة الاستراتيجية في ظل العمل في اقتصاد المعرفة. والخرائط الاستراتيجية هي أسلوب لوصف الاستراتيجية¹⁴

¹² Howard M. Armitage and Cam Scholey, Strategy Mapping: Using Strategy map to drive Performance, CMA Canda Research and Innovation, Published by The Society of Management Accountants of Canadam2006, P1.

¹³ Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy Map, Vol. 26, No. 4 (2 parts) Part 1, April 2004, Executive Book Summery, P.1. www.summery.com

¹⁴ Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Strategy-Focus Organization**, Op cit, PP.69-72.

كما تعرف بأنها عرض مرئي لربط مكونات استراتيجية المؤسسة وبالتالي تعمل على التنفيذ الجيد للاستراتيجية.¹⁵

وتساعد الخرائط الاستراتيجية على تحقيق ترادف الأصول غير الملموسة مع الأصول الملموسة لكي تحقق القيمة. وذلك لأن الأصول غير الملموسة يكون لها قيمة فقط عندما تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة. على سبيل المثال نفترض أن إحدى المؤسسات ترغب في الاستثمار في تدريب موظفيها ، ونفترض أن المؤسسة أمام الاختيار من بين برنامجين لتدريب موظفيها أحدهما في Total Quality Management (TQM) البرنامج الثاني إدارة علاقات العميل Customer Relationship Management (CRM) فأى برنامج تحتاج المؤسسة؟ الإجابة تعتمد على استراتيجية المؤسسة فإذا كانت المؤسسة تعتمد على استراتيجية أقل تكلفة Low Total Cost Strategy ، فهي تحتاج أن تستمر في تحسين وتطوير عملياتها بما يحقق لها قيمة عالية فعليها اختيار برنامج إدارة الجودة الشاملة، أما إذا كانت استراتيجية الشركة تركز على استراتيجية تقديم حلول للعملاء Customer solution Strategy فمن الأفضل أن تستثمر في التدريب في إدارة علاقات العملاء. فعندما يتوافق التدريب مع استراتيجية المؤسسة يتحقق أكبر عائد. ومن هنا يعتبر التوازن و الترادف الاستراتيجي مبدئين أساسيين في السيطرة على تحقيق القيمة في الأصول غير الملموسة.¹⁶

المبادئ الأساسية في رسم الخريطة الاستراتيجية

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند إعداد الخريطة الاستراتيجية وهي: ¹⁷

1- التنسيق والتكامل بين الأهداف المتعارضة Strategy balances contradictory forces

الاستثمار في الأصول غير الملموسة لتحقيق عائد في الأجل الطويل غالبا ما يواجه بمعارضة حيث ينظر إليه انه زيادة في التكاليف لأنه يقطع جزء من التكاليف التي تحقق الأداء المالي في المدى القصير، وبالتالي على المؤسسة أن توضح التحسين الذي يمكن أن يتحقق في الأجل الطويل، وأن القيمة

¹⁵ Robert Kaplan and David Norton, the Strategy Map: Guide to aligning intangible assets, Strategy & Leadership, Vol. 32, No.5, 2004 p.10, pp.10-17.

¹⁶ Ibid, P.13.

¹⁷ Kaplan R. S. & Norton D. P.,2004, *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press: Boston, pp.10-pp.13

التي يمكن تحقيقها في الأجل القصير قد تكون تضحية بعائد أكبر في الأجل الطويل. ولهذا تعمل الخريطة الاستراتيجية على خلال تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية في الأجل القصير، لزيادة الربحية والنمو في المدى البعيد.

2- تحقيق التنوع في القيمة المقترحة للعميل. Strategy is based on a differentiated customer value proposition. تحقيق رضا العميل هو الأساس في التحقيق المستمر للقيمة. وتحتاج الاستراتيجية صياغة أهداف واضحة لجميع قطاعات الجمهور والقيمة المطلوبة تحقيقها، والوضوح في تحديد القيمة المقترحة هو أهم بعد في تحقيق القيمة.

2- تحقيق القيمة من خلال العمليات الداخلية Value is created through internal business process يصف المحور المالي ومحور العميل في الخريطة الاستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وزيادة قيمة أصحاب المصلحة من خلال نمو العائد وتحسين الإنتاجية، ويتم تحقيقه من خلال زيادة مشاركة المؤسسة في الإنفاق على ما يؤدي إلى الاحتفاظ بالعميل والرضا وجذب عملاء جدد والولاء والنمو .

وتصف العمليات في محوري العمليات الداخلية والتعليم والنمو كيف تنفذ المنظمة استراتيجيتها. وتحدد العمليات الداخلية المتوازنة وذات الكفاءة كيف يمكن تحقيق القيمة والمحافظة على استمراريتها وبالتالي على المؤسسات أن تركز على العناصر المهمة في العمليات الداخلية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق القيمة.

3-التراصيف الاستراتيجي يحدد قيمة الأصول غير الملموسة Strategic alignment determines the value of intangible assets

يصف محور التعلم والنمو الأصول غير الملموسة في المؤسسة ودورها في تنفيذ الاستراتيجية . والأصول غير الملموسة يمكن تصنيفها في ثلاثة فئات رأس المال البشري (مهارات ومواهب ومعارف الموظفين) ، رأس المال المعرفي (قواعد البيانات ونظم المعلومات والشبكات والبنية التحتية للتكنولوجيا) ورأس المال التنظيمي (الثقافة التنظيمية، القيادة، الموظفين، فرق العمل ، التراصيف، إدارة المعرفة).

متطلبات نجاح قياس الأداء في المؤسسات الحكومية:

في تجربة الحكومة الكندية في تطبيق قياس الأداء المؤسسي ركزت على ست حقائق يجب أن تكون موجودة لضمان نجاح قياس الأداء في الحكومة وهي:¹⁸

¹⁸د. محمد المحمدي ماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، ص

ص 33-34 ، ندوة قياس الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005.

الحقيقة الأولى:

لابد أن يصمم مقياس الأداء بأسلوب يساعد الإدارة في التركيز على العوامل التي تخلق القيمة لجميع أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.

الحقيقة الثانية:

لابد أن تؤثر مقاييس الأداء على إنجاز الأهداف الطويلة الأجل، ولا تقتصر على الأهداف قصيرة الأجل فقط.

الحقيقة الثالثة:

ألا تتبع هذه المقاييس من فراغ , بل لابد لها من رؤية واضحة وقيم تحكم تطبيق هذه الرؤية، ومبادئ تحكم تحقيقها لابد من نشرها وتدعيمها بواسطة الإدارة العليا.

الحقيقة الرابعة:

أن المقاييس وحدها لن تحقق الفاعلية، الكفاءة، الجودة المطلوبة بل لابد من إدارة المنظمة بأسلوب القيمة لتحقيق ذلك.

الحقيقة الخامسة:

لابد من ربط مقاييس الأداء مع عوامل النجاح الرئيسية مع أهداف المنظمة.

الحقيقة السادسة:

التركيز على قاعدة 20/80 (باريتو) في عملية التطبيق.

المبحث الثاني

دور بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الترافف في المؤسسات الحكومية

تمهيد:

يعتبر وضوح الأهداف أهم مرحلة في استخدام الخرائط الاستراتيجية، وصياغة الأهداف وتحديدتها من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الحكومية نظرا لأن أهدافها متداخلة مع بعضها البعض وأحيانا غير محددة بوضوح، فهناك بعض الأهداف في حال تحقيقها لا يمكن القول أن المؤسسات الحكومية هي التي حققت هذا الإنجاز بنفسها بنسبة مائة بالمائة في مجالات مثل الصحة و التعليم على سبيل المثال، فعلي الرغم من أن الدولة تلعب دورا في تحسين الصحة والتعليم ، إلا ان القطاع الخاص أيضا يلعب دورا مهما في نفس المجال، وبالتالي تحتاج عملية قياس النتائج والأثر أهداف واضحة من البداية وأن هناك أدوارا محددة لكل قطاع حتى يمكن حساب نسبة مساهمته في النتيجة النهائية.

الترافف Alignment

تعرف كلمة Alignment في قاموس Webster بأنها الترتيب في خط مستقيم ، كما تعرف بأنها حالة اتفاق أو تعاون بين الأشخاص أو المجموعات أو الأمم على قضية أو وجهة نظر مشتركة.¹⁹ وتعرف في مجال الأعمال بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين. وهذا يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه.²⁰

تحقيق الترافف Achieving Alignment

هناك طرق مختلفة لتحقيق الترافف . أحد هذه الطرق هو البدء من أعلى ثم التدرج إلى اسفل. وهناك طريقة أخرى تبدأ من المنتصف على مستوى وحدة الأعمال قبل بناء بطاقات الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية، بعض الشركات تبدأ العمل في الترافف مع بداية العمل في المؤسسة. والأمر هنا يتطلب عمل اختبار تجريبي على واحدة أو اثنتين من وحدات الأعمال قبل تطبيق على مستوى وحدات المؤسسة. ويقترح Robert Kaplan and David Norton أن بطاقات الأداء الأولية يتم بنائها بدعم ومساندة القيادة العليا في المؤسسة. وغالبا ما تكون على وحدة محددة وليس على مستوى المؤسسة. ولكن هذا

¹⁹ Merriam-Webster Dictionary. www.m-w.com

²⁰ <http://www.businessdictionary.com/definition/alignment.html#ixzz2pJcDqB1d>

المنهج يمكن أن يؤدي إلى استراتيجية فرعية مثالية. والوحدة من الممكن أن تفكر بشكل مستقل بدرجة كبيرة وتتجاهل الربط والفرص التي تحقق التكامل مع الوحدات الأخرى في المؤسسة. حل هذه المشكلة يكمن في مشاركة مجلس الإدارة أو قيادة المؤسسة عندما تكون البطاقة جاهزة بالكيفية التي يتحقق بها التراصف وأولويات المؤسسة.²¹

استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق التراصف في المؤسسة²²

استخدام بطاقات الأداء المتوازن عند صياغة التخطيط الاستراتيجي وتصميم نظم الإدارة الاستراتيجية، تساعد في تحقيق التراصف وتوحيد جهود العاملين في المؤسسة نحو الأشياء الصحيحة والعمل على تحقيق النتائج التي تحقق رؤية المؤسسة. وبطاقات الأداء المتوازن هي أكبر من كونها أسلوب لتحقيق النتائج فهي نظام يعمل على تحقيق التكامل بين الأفراد والاستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة.

عملية القياس باستخدام بطاقات الأداء المتوازن عبارة عن إطار عمل يضم مجموعة من المقاييس والمؤشرات يتم عرضها بشكل بياني من خلال لوحة قياس. والمقاييس في هذه الأنظمة هي عادة مقاييس تشغيلية وليست استراتيجية تستخدم في متابعة الإنتاج والبرامج التشغيلية وتقديم الخدمات. والاستراتيجية المعتمدة على بطاقات الأداء المتوازن تعمل على توحيد جهود الأفراد لتحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة وتحسين عملية الاتصال في داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية وتوفير الأسس التي تحقق ترانصف الأهداف الاستراتيجية مع الموارد.

ورحلة تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لا تبدأ من مقاييس الأداء ولكن من النتائج التي تسعى المؤسسة للوصول إليها. بعبارة أخرى وكما يقول ستيفن كوفي Stephen Covey إبدأ وعينك على النهاية start with the end in mind و ليس من المقاييس التي نعتمد عليها حالياً، وفي إحدى اقتباسات ستيفن كوفي يقول " إن الموظفين ومدراءهم يعملون بدرجة عالية من الجدية لكي يتأكدوا أن الأشياء تؤدي بشكل صحيح ، ولكن ليس لديهم الوقت ليقرروا ما إذا كانوا يفعلون الأشياء الصحيحة أو يؤدون الأشياء

²¹ Robert S Kaplan & David P Norton, *Alignment - Using the Balanced Score-card to create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006, p1.

²² Howard Rohm, *Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization*, Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, January 2008 ,pp.2-4

بشكل صحيح ، والتوازن يتطلب وضع استراتيجيات جيدة (أداء الأشياء الصحيحة) وتنفيذ عمليات على درجة عالية من الكفاءة لتقديم البرامج والخدمات والمنتجات (أداء الأشياء بطريقة صحيحة) وهذا يجعل المنظمة تركز على أعمالها الرئيسية Core Business.

المكونات الرئيسية في بطاقات الأداء المتوازنة:

تصميم نظام لإدارة الاستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن مثل اللغز puzzle يحتاج إلى تجميع القطع المختلفة معا لتشكيل واستكمال الحل. ويقصد بالقطع في بطاقات الأداء المتوازن المكونات الاستراتيجية التي يتم تصميمها بشكل منفرد وغالبا ما تكون متعارضة مع عناصر استراتيجية أخرى وهنا تحتاج إلى تحقيق الملائمة وتجميعها في نظام واحد. وتعتبر المكونات التالية هي المكونات الرئيسية في بطاقات الأداء المتوازنة: ²³

1. مشاركة القيادة Engaged Leadership

تعتبر الخطوة الأولى والمهمة في التطبيق فمن خلالها يتم التواصل الفعال وفتح قنوات للحوار المتبادل بين الجميع داخل المؤسسة والقيام بالتخطيط وإتباع منهجية إدارة التغيير.

2. صياغة الاستراتيجية Organization Mission, Vision, and Values

الصياغة الجيدة للاستراتيجية مهمة لتحقيق التوافق للمنظمة، وفيها يتم تحديد الرؤية والرسالة والقيم التي تم تصميمها وبنائها انطلاقا من قيم العاملين في المؤسسة. وتمتلك معظم المؤسسات القيم ولكن في الغالب ليس هناك ربط بينها وبين مكونات الاستراتيجية وبالتالي عدم تمكن الموظفين من الحصول عليها بسهولة. وعندما تعكس رؤية المؤسسة صورة واضحة للمستقبل من هنا يبدأ عمل بطاقات الأداء المتوازن، ويشترك الموظفون بقلوبهم وعقولهم في بناء الاستراتيجية وتنفيذها.

3. آلام المؤسسة Organization Pains

ويقصد بها عملية مسح البيئة التنظيمية للمؤسسة لتحديد التهديدات الخارجية والممكنات التي تساعد في بناء الاستراتيجية وتحديد المنهج المستخدم في تحقيق النتائج في المستقبل.

4. العملاء وأصحاب المصلحة والقيمة المقترحة Customers and Stakeholders, and the Value Proposition

²³ Howard Rohm, Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization, Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, January 2008 ,pp.2-4

تتضمن الاستراتيجية الفعالة وجهات نظر العملاء وأصحاب المصلحة وتسعى إلى فهم حاجات العملاء وخصائص المنتجات والخدمات التي يحتاجونها والعلاقات المطلوبة والصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها.

5. وجهات النظر والموضوعات والنتائج الاستراتيجية Perspectives, Strategic Themes, and Strategic Results

تحتاج الاستراتيجية إلى التركيز على مناطق أو ركائز التميز التي تترجم الاستراتيجية إلى عمليات وجعلها قابلة للتطبيق وذلك من خلال التعرف على وجهات نظر جميع الموظفين.

6. الأهداف الاستراتيجية والخريطة الاستراتيجية Strategic Objectives and Strategy Map

الأهداف الاستراتيجية هي لبنات بناء الاستراتيجية ("DNA Strategy") وربط الأهداف معا في إطار علاقة السببية هي التي تشكل الخريطة الاستراتيجية التي توضح كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة .

7. مقاييس الأداء المستهدف والبيانات Performance Measure and Targets

تعمل مقاييس الأداء على ربط أهداف المؤسسة بالمستهدف الذي تريد المنظمة أن تقيس مدى تحقيقها له، كما تمكن المؤسسة من متابعة التقدم تجاه النتائج المطلوب الوصول إليها. ويوفر المستهدف الأساس لتفسير بيانات الأداء وتحويلها إلى معلومات.

8. المبادرات الاستراتيجية Strategic Initiatives

هي عملية ترجمة وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية ووضع أسس لأولويات الميزانية المطلوب صرفها على هذه الخطط وتحديد المشروعات ذات الأهمية التي يجب على المنظمة القيام بها.

9. تقرير معلومات الأداء Performance Information Reporting

يساهم استخدام النظم الآلية في تجميع البيانات وإعداد تقارير العمليات في عرض بيانات الأداء بشكل مرئي يساعد في صناعة واتخاذ القرار في المؤسسة.

10. توزيع بطاقات الأداء على الإدارات والأفراد Cascade Scorecards to Departments and Individuals

يتحقق التراصف في استراتيجية المنظمة باستخدام الخرائط الاستراتيجية من خلال ربط بطاقات الأداء الرئيسية ببطاقات الأداء الفرعية وتحديد مقاييس الأداء والمستهدف والمبادرات . واستخدام بطاقات الأداء يعمل على تحسين المساءلة عن الأهداف وتحديد مسئولية مقاييس الأداء.

11. المكافآت والتقدير Rewards and Recognition

يجب ربط المكافآت بالأداء لجعل الاستراتيجية قابلة للتنفيذ من قبل الأفراد، والمساعدة في إحداث التغييرات المطلوبة لتحقيق مستويات أداء عالية في المؤسسة.

12. التقييم Evaluation

ضرورة تحديد آلية التقييم لنتائج المؤسسة والمقاييس والمبادرات التي تعكس التعليم التنظيمي.

التوجه الاستراتيجي وتحقيق الترافف للمؤسسة:

المؤسسات التي نجحت في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن قامت بتغيير جميع أجزاء نظام الإدارة بها لكي تحقق التوجه الاستراتيجي، وهذا هو التحول من برامج الإدارة التقليدية التي تربط الأداء بالجوانب المالية والموازنات إلى نظام أداء يضع الاستراتيجية في مركز عمليات المؤسسة، وتساعد المبادئ الخمسة التالية المؤسسة على التوجه الاستراتيجي وعلى السرعة في تحقيق الفعالية في تنفيذ استراتيجيتها.²⁴

1- التغيير من خلال القيادة التنفيذية:

يأتي نجاح برنامج بطاقات الأداء المتوازنة من الاعتراف بأنه برنامج للتغيير وليس فقط نظام للقياس ، وأهم شرط لتحقيق النجاح هو مشاركة فريق القيادة التنفيذي، فالاستراتيجية تتطلب تغيير في كل جزء من المنظمة. وإذا لم يكن قادة المؤسسة غير متفاعلين مع عمليات المؤسسة لن تتم عملية التغيير .

2- ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية:

يتم وضع الاستراتيجية في مركز نظام إدارة المؤسسة وبالتالي تكون مفهومة للجميع. ولو أردنا أن نبنى نظام إدارة استراتيجية حول الاستراتيجيات فنحن في حاجة إلى نظام لوصف الاستراتيجية. وتوفر بطاقات الأداء المتوازن نظام لتحقيق نجاح المؤسسات فهي تعمل على مساعدة المدراء التنفيذيين على فهم وصياغة الاستراتيجيات . من خلال استخدام الخرائط الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق ربط الخطط التنفيذية بالأهداف الاستراتيجية.

3- تحقيق الترافف في الاستراتيجية المؤسسة

بطاقات الأداء المتوازن هي أداة قوية في وصف استراتيجية وحدة الأعمال ، ولكن المؤسسة تتكون من قطاعات عديدة ووحدات أعمال وأقسام متخصصة كل واحدة منها لديها استراتيجية. ولكي يتحقق التفاعل بينهما فالمؤسسة في حاجة إلى وسيلة تحقق التنسيق بين هذه الاستراتيجيات، و تعمل بطاقات الأداء

²⁴ Robert S. Kaplan and dived P. Norton, It summarizes material contained in the authors' book, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.

المتوازن على تحقيق الربط الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين مؤسسات متعددة، وهذه ليست مهمة سهلة، فالأقسام الوظيفية مثل التمويل والتسويق والهندسة والمشتريات لها أجهزة المعلومات واللغة والثقافة الخاصة بها. والهياكل الوظيفية لهذه الأقسام تصبح عائق أساسيا أمام تنفيذ الاستراتيجية لأن المؤسسات تواجه بصعوبات كبيرة في الاتصال والتنسيق بين هذه القطاعات، ولكن من خلال الخرائط الاستراتيجية يمكن تحقيق هذا الربط.

4- اجعل الاستراتيجية مسئولية لكل فرد في المؤسسة:

حوالي 50% من حجم العمل في المؤسسات الصناعية هذه الأيام هو العمل القائم على المعرفة. وبطاقات الأداء المتوازن تحدد خطوات للتأكد من أن كل فرد في المؤسسة مدركا للاستراتيجية ومتوائما معها وقادرا على تنفيذها.

5- اجعل صياغة الاستراتيجية عملية مستمرة

تبني معظم المؤسسات عملياتها الإدارية في ضوء الموازنة وخطة العمليات، وتناقش الاجتماعات الشهرية للإدارة انحرافات الخطة ومتطلبات معالجتها، وهذه الأعمال التنفيذية مهمة ولكنها ليست الشيء الوحيد الذي تقوم به الإدارة، فقد تبين من الواقع أنه بعد الاجتماع السنوي للتخطيط الاستراتيجي، لا تعقد اجتماعات أخرى للمدراء لمناقشة الاستراتيجية. ومن خلال مسح تم إجراءه على عينة من المؤسسات تبين ان 85% من فرق الإدارة يقضون أقل من ساعة شهريا لمناقشة الاستراتيجية، ولكن المؤسسات التي استخدمت بطاقات الأداء المتوازن استطاعت أن تحقق الدمج بين العمليات التشغيلية وإدارة الاستراتيجية من خلال ثلاث عمليات مهمة وهي:

الأولى: ربط استراتيجية المؤسسة بعمليات الموازنة.

ثانيا: الصياغة المستمرة للاستراتيجية من خلال اجتماعات المراجعة الاستراتيجية.

ثالثا: تطوير عملية التعلم والتكيف مع الاستراتيجية لتحقيق التطوير المستمر .

المبحث الثالث

متطلبات تحقيق الترافف في المؤسسات الحكومية

تتمثل متطلبات تحقيق الترافف في عدة عناصر يجب توافرها حتى يمكن تحقيق التوازن والترافف في الواقع العملي بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، بين النتائج بعيدة المدى والنتائج قصيرة الأجل ، بين المصلحة العامة للمؤسسة وبين مصالح الموظفين ويمكن تحديد أهم المتطلبات في الآتي:

1- التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو المكون الرئيسي في تحقيق الأداء المؤسسي ، لأنه بدون التخطيط لا يمكن أن تكون هناك أهداف واضحة يمكن للمؤسسة أن تعمل على تحقيقها، وعدم وضوح الأهداف يترتب عليه عدم وضوح الأدوار، وبالتالي ليس هناك شيئاً محدداً يمكن تجميع الموظفين حوله لتحقيقه. ولكي تكون الخطة الاستراتيجية واضحة ويمكن تنفيذها، يجب أن تتضمن الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى متطلبات التنفيذ ودعم الإدارة العليا وتطبيق إدارة التغيير. ولضمان نجاح التنفيذ يجب مراعاة مراعاة النقاط التالية.

2- إدارة التغيير:

عند تنفيذ أي شيء جديد دائماً ما يواجه بمقاومة نتيجة التغيير الذي سيحدث، وذلك خوفاً من تأثير هذا التغيير على مصالح العاملين في المؤسسة أو على طبيعة ونمط العمل المستخدم، أو أن التغيير سوف يفرض على العاملين تعلم مهارات جديدة ، أو تغيير في المستهدف المطلوب تنفيذه، وغير ذلك من هنا تبدأ عملية مقاومة التغيير. ولنجاح المؤسسة في عملية إقناع الموظفين والتقليل من مقاومة التغيير يجب ان تأخذ في اعتبارها عند وضع الخطة الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات يمكن تحديدها كما في الشكل التالي:²⁵

²⁵ د. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، إدارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، القاهرة: دار المعارف المصرية، 2012،



ماذا يحدث في حالة غياب أى مطلب من المتطلبات السابقة على تنفيذ الاستراتيجية



شكل رقم (1) متطلبات إحداث التغيير وضمان تنفيذ الاستراتيجية

3- المعايير:

تتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وإنجاز أهداف المنظمة. ونظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.²⁶

²⁶ د. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة في المنظمات الحكومية مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ص

وعملية وضع معايير الأداء هي عملية تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة أو المنظمة وإداراتها المختلفة، ويراعى عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبالتالي قد يكون للإدارة الواحدة مجالات أداء متعددة ، ومن ناحية أخرى فإن تحديد معايير ومؤشرات الأداء الأساسية يجب أن يتم عن طريق تحديد المقياس المناسب لقياس مجالات الأداء ، وهذا المقياس قد يكون كمي أو قيمي أو زمني أو نسب أو حتى علاقات تجمع بين هذه العناصر مثل الكمية المنتجة في مدة زمنية أو تكلفة الوحدة أو أى شيء آخر.²⁷

وهناك معايير Standard وهي مجموعة المعايير التي يتم تحديدها على مستوى مجموعة من المؤسسات وتلتزم بها جميع المؤسسات العاملة في نفس المجال، وهناك معايير criteria وهي مجموعة المعايير التي تضعها كل مؤسسة وتعمل في ضوءها لتحقيق المعايير المتفق عليها على مستوى المؤسسات. على سبيل المثال هناك معايير Standard للتعليم يجب أن تلتزم بها جميع المدارس في الدولة وأن تعمل على تحقيقها، وفي نفس الوقت هناك criteria يتم وضعها والعمل بها داخل كل مدرسة للمدرس والطالب وأهداف المدرسة وهذه المعايير يراعى عند وضعها أن تحقق المعايير العامة للتعليم ، وفي حالة تحديدها في ضوء المعايير العامة التي تلتزم بها جميع المؤسسات، تستطيع المدرسة أن تحقق معايير التعليم.

4- المؤشرات:

مصطلح مؤشرات الأداء Key Performance Indicators (KPI's) أصبح أكثر استخداما في جميع الأعمال فهو يساعد المديرين داخل المؤسسة والمستثمرون خارج المؤسسة في الحكم على كيف تؤدي الأعمال. ولكي يتم تحديد المؤشرات بشكل مناسب يجب أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار أن تكون أهدافها واضحة والمؤشرات واضحة للجميع .

وتعرف مؤشرات الأداء KPI's كما تسمى ايضا Key Success Indicators (KSI's) بأنها أداة تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى التقدم نحو اهدافها .
والمؤشرات هي علامات أو اشارات تستخدم لتوضيح أو وصف مدى التقدم نحو الهدف. وغالبا ما تستخدم لتوضيح مدى تحقيق المعايير .

²⁷ د. حمدي مصطفى المعاز ، أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال ، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة،

1987، ص 29.

مؤشر الأداء هو العنصر المناسب (مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلا، والوقت المستخدم في التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلى أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقييم الأداء ككل.²⁸

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لمتابعة الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً، وما هو ليس كذلك.²⁹

والمؤشرات إما أن تكون في شكل أرقام أو نسبة مئوية أو معدل تغير ، ويجب أن تكون المعايير كمية وقابلة للقياس وواقعية، فعند صياغة المؤشر يجب التأكد من أنه واقعي، حتى يمكن المؤسسة خلال فترة التنفيذ من معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المخططة وطبقاً للمعايير التي تم تحديدها مسبقاً، ويجب أن يكون لكل مؤشر بطاقة مؤشر توضح المسئول عن المؤشر ومعادلة حساب المؤشر ودورية المؤشر، ومصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في تصميمه.

5- تصميم لوحة القياس الرئيسية Main Dashboard :

يتم تصميم لوحة القياس الرئيسية التي تضم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمؤشرات الاستراتيجية، ثم يتم تصميم اللوحات الفرعية من خلال اللوحة الرئيسية وتحديد المؤشرات التشغيلية.

²⁸ Archie Lockamy and James F. Cox, **Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits**, (New York: Irwin Professional Publishing,1994), PP. 17-18.

²⁹د. شريف عبد الحميد مازن، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء

الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس 2004 ، ص1

Scorecard			
Goal	Targets	Action	Change
زيادة درجة رضا المتعاملين إلى 90%	90%		
Scorecards		Dashboards	

Balanced
المحور المالي
محور العميل
محور العمليات الداخلية
محور التعلم والنمو

شكل رقم (3) لوحة القياس الرئيسية

6- تصميم لوحات القياس الفرعية

تضم اللوحة أهداف كل إدارة/ قسم وهي ترجمة للأهداف الموجودة في لوحة القياس الفرعية مثال على محور العملاء إدارة (أ) :

Balanced
محور العمل

Scorecard				
Goal	Activates	Target	Measurement	Change
تحسين رضا العملاء 20% خلال العام	تخفيض زمن أداء الخدمة	5 دقيقة		
Scorecards		Dashboards		

شكل رقم (4) لوحة القياس الفرعية

7- ربط الأهداف بالأفراد owner of the Objective

وهي تحديد مسئولية كل فرد في المؤسسة عن الأهداف المطلوب تنفيذها ونسبة مشاركته في عملية التنفيذ.

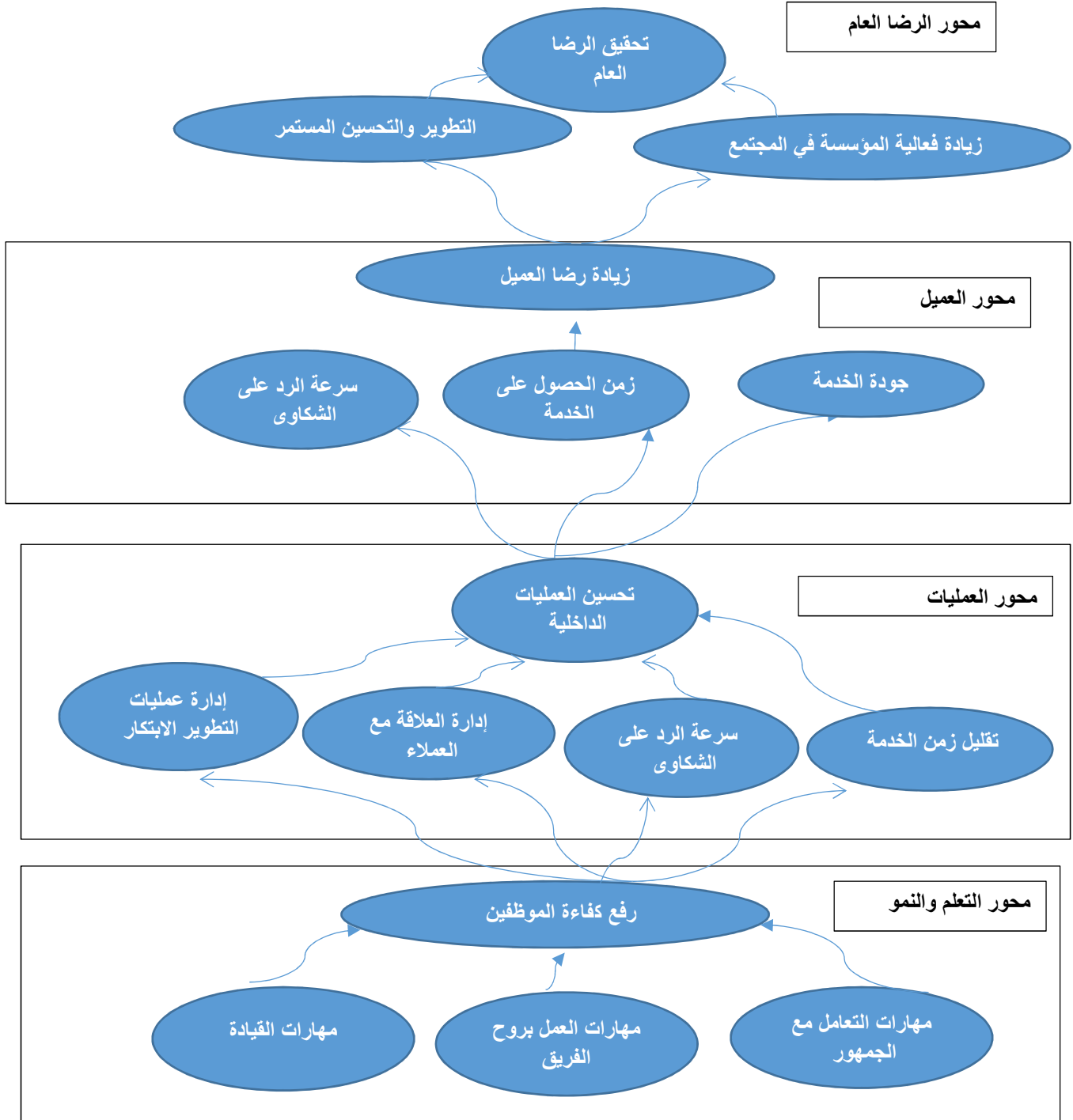
Scorecard				
Goal	Activates	Target	Action	Change
تحسين رضا العملاء 20% خلال العام	عدد المعاملات المنجزة	120 معاملة للموظف يوميا		
Scorecards		Dashboards		

شكل رقم (5) ربط الأهداف بالأفراد

8- الخرائط الاستراتيجية

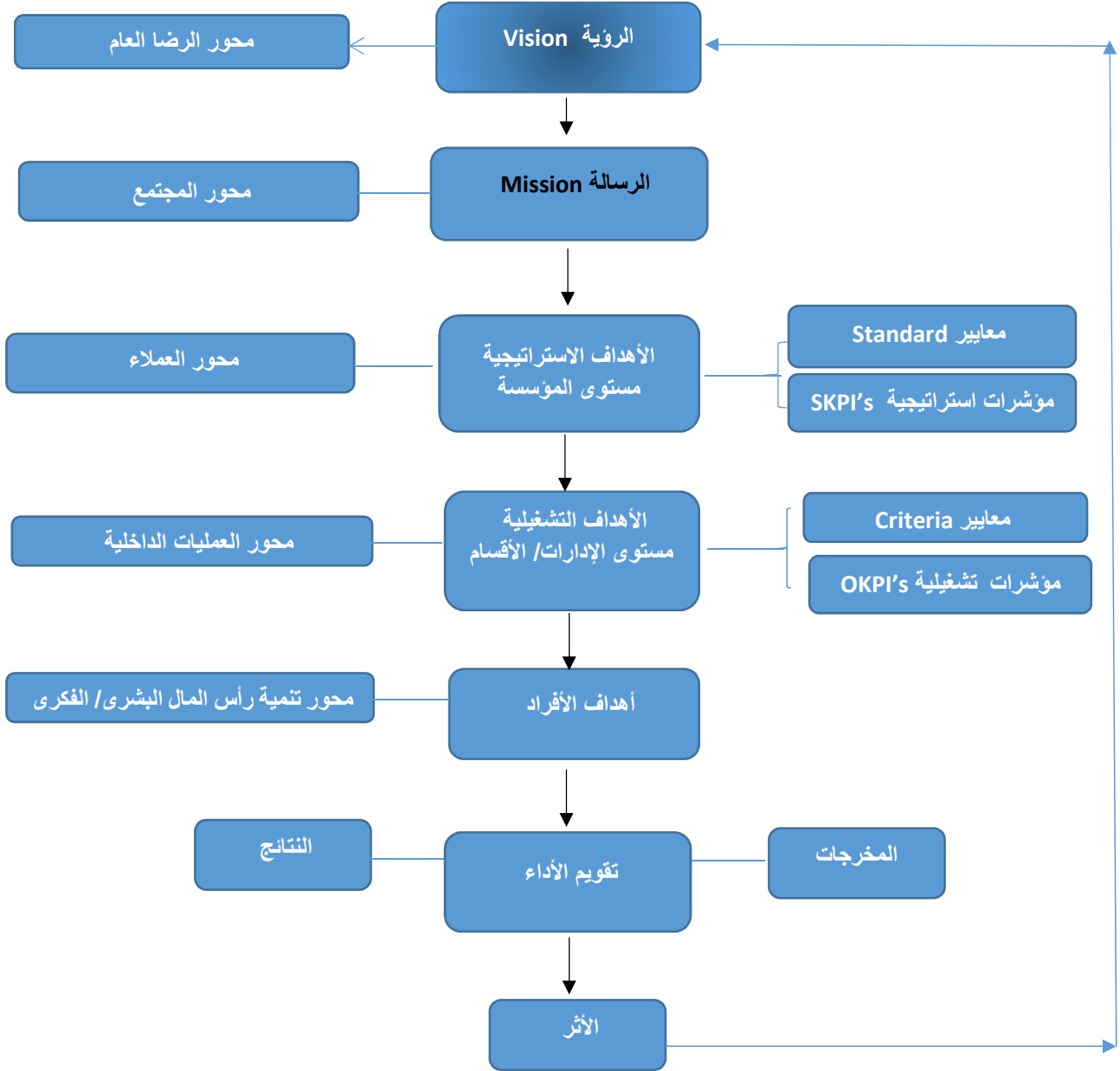
يتم من خلالها ربط أهداف المؤسسة الموزعة على محاور بطاقات الأداء المتوازن. من خلال ربط الأهداف المطلوبة لرفع كفاءة العنصر البشري ، بأهداف محور العمليات الداخلية ، بأهداف تحقيق

رضاء الجمهور و الرضا عن المؤسسة، وربطها بالغاية النهائية وهي الرضا العام عن أداء الجهاز الحكومي، كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (2) الخريطة الاستراتيجية

تصور مقترح لعملية التراصف:



شكل رقم (9) مقترح يوضح كيفية تحقيق التوازن والتراصف في المؤسسة

محور الرضا العام Public/common sense

الرضا العام هو الهدف الذي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه ، وتسعى إليه المؤسسات الحكومية بصفة خاصة، ويزاد الأمر صعوبة الآن في ظل التطور والتغير الذي اثر بشكل كبير وأحدث تغيير في مفهوم قياس الرضا العام حيث كان يقاس بالكم في السابق ، ولكن القياس الان أصبح يركز على الكيف أو النوعية وأصبح الجمهور لا يهتم فقط بالحصول على الخدمة ولكن بالجودة ، وهذا يمثل تحديات تواجه المؤسسات الحكومية. وهذا يتطلب من المؤسسات الحكومية الدراسة الجيدة للمجتمع وفهم احتياجاته. وهذا المحور يقيس الأثر Impact، والذي يقصد به تأثير ما قدمته المؤسسة أو المؤسسات في تطوير المجتمع، فكلما كان التطوير والتحسين في الخدمات كبير ويشعر به الجمهور كلما تحقق الرضا العام.

محور المجتمع

يعكس هذا المحور أهمية المجتمع و يتمثل هذا المحور في رسالة المؤسسة ، لأن رسالة المؤسسة تتبع من حاجة المجتمع لها والرسالة هي السبب في وجودها وبالتالي تحقيق احتياجات الجمهور ورضائهم عن ما تقدمه المؤسسة، يحقق رسالتها ويعكس مدى قدرتها على تأدية دورها بدقة ، ويقاس هذا المحور بمدى رضا الجمهور عن النتائج Outcomes المتحققة من أداء جميع مؤسسات الدولة، و رضا المجتمع عن جميع المؤسسات الموجودة في الدولة يحقق الرضا العام.

محور العملاء :

وهو المحور الذي يركز على ما يجب أن تقوم به المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء ، وهذا المحور يركز على الأهداف الاستراتيجية التي تقوم المؤسسة من خلال إدارتها وأقسامها بالعمل على تحقيقها للحصول على رضا الجمهور ، ويجب ، تترجم هذه الأهداف احتياجات المجتمع والعمل على تحقيقها للجمهور في الأجل الطويل، وصياغة هذه الأهداف تكون على المستوى الكلي للمؤسسة . ونتائج هذا المحور تقاس من خلال النتائج Outcomes. فكلما كانت النتائج جيدة كلما ساهمت في تحقيق الرضا العام.

محور العمليات الداخلية:

يركز محور العمليات الداخلية على تنفيذ الأهداف التشغيلية على مستوى الإدارات والأقسام من خلال مجموعة من العمليات، وتتمثل كفاءة هذا المحور في كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ، ويتطلب هذا المحور توفير الإمكانيات المطلوبة من أدوات ونظم وإجراءات وتحسين بيئة العمل التي تساعد العاملين على تحقيق الأهداف. وتقاس نتائج هذا المحور من خلال قياس المخرجات Output، فكلما كانت المخرجات بجودة عالية كلما كان هناك رضا مرتفع عن النتائج ، كلما تحقق رضا العملاء.

محور الموارد البشرية

وهو المحور الأساسي وقاعدة الانطلاق في الأداء وهو المدخل الأساسي في العملية الإدارية، والذي يتطلب وضع الأهداف التي تعمل عن تطوير المهارات والاستفادة من القدرات الموجودة في الموظفين. لأن تحسين كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسة سيؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تعمل على تحقيق جودة المنتجات والخدمات ، وبالتالي رضا الجمهور عن أداء المؤسسات، وهذا يحقق رضا المجتمع ، الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا العام.

الخاتمة:

تعمل المؤسسات الحكومية على تحقيق غاية رئيسية وهي تحقيق الرضا العام للجمهور من خلال ما تقدمه من خدمات للمجتمع. وحتى تحقق هذه الغاية ، فغن الأمر يتطلب التكاتف والتنسيق والتعاون بين مؤسسات الدولة من أجل تحقيق السياسات العامة التي تسعى الدولة إلى تحقيقها بما يحقق حاجة المجتمع، وحتى يمكن التنفيذ الجيد للأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها بما يحقق رؤيتها المستقبلية وتحقيق رضا الجمهور فهي تحتاج إلى تحقيق الترافف داخل كل مؤسسة في الدولة وفي نفس الوقت الترافف بين المؤسسات وبعضها لتحقيق الأهداف التي تسعى الدولة للوصول إليها.

وعلى هذا الأساس ركز البحث على فكرة كيفية تحقيق الترافف داخل المؤسسة من خلال إتباع منهجية بطاقات الأداء المتوازن، ومن خلال وضع تصور يمكن استخدامه عند صياغة استراتيجية المؤسسة أو من خلال المراجعة الاستراتيجية ، لمراعاة الأهداف المطلوب أن تكون في كل محور حتى تحقق رؤية المؤسسات وتحقيق الرضا العام.

Books:

- 1- Hanna, D., **Designing Organization for High Performance**, England, Addison Wesley Publishing Company, 1988.
- 2- Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Strategy-Focus Organization**,(Boston: Harvard Business school Press,2001).
- 3- _____, *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press: Boston, 2004.
- 4- _____, *Alignment - Using the Balanced Score-card to create Corporate Synergies*, **Harvard Business School Press**, 2006.
- 5- Archie Lockamy and James F. Cox, **Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits**, (New York: Irwin Professional Publishing,1994.

Periodicals:

- 1- Ittner, C.D., Lackner, D.F ,“Innovations In Performance Measurements: Trends and Research Implications, **Journal of Management Accounting Research**, 1998.
- 2- Charles J. Pineno and Curtis R. Crstini, “ The Balanced Scorecard A Vision Report Card”, **Management Accounting Quarterly**, Vol.4, No.4, Summer 2003.
- 3- Johnson, H.T. Kaplan, R. “The Relevance lost: The Rise and Fall of Accounting”, **Management Accounting**, Jan 1987.
- 4- Robert S. Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance”, **Harvard Business Review**, Jan-Feb 1992, PP. 71-79.
- 5- Robert Kaplan and David Norton, the Strategy Map: Guide to aligning intangible assets, **Strategy & Leadership**, Vol. 32, No.5, 2004 .
- 6- _____, Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, July-August 2007,P.3
- 7- Howard Rohm, Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization, Balanced Scorecard Institute, a **Strategy Management Group company**, January 2008 .
- 8- Howard M. Armitage and Cam Scholey, **Strategy Mapping: Using Strategy map to drive Performance**, CMA Canada Research and Innovation, Published by The Society of Management Accountants of Canadam2006, P1.
- 9-

Conferences:

- 10- Huei Hol and Others, The Construction of The Performance Evaluation Model for Engineering Educational Systems, Paper Presented In International Conference on Engineering Education August 6 – 10, 2001 Oslo, Norway, P.1. www.ineer.org

Web sites:

- 1-Joel Anderson and Others, **How To Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools**, www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html.
- 2- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy Map, Vol. 26, No. 4 (2 parts) Part 1, April 2004, Executive Book Summery, P.1. www.summery.com
- 3- Merriam-Webster Dictionary. www.m-w.com
- 4- <http://www.businessdictionary.com/definition/alignment.html#ixzz2pJcDqB1d>

المراجع العربية:

كتب:

- 1- عبدالرحيم محمد عبدالرحيم ، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقه على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006 .
- 2- د. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003).
- 3- د. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، إدارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، القاهرة: دار المعارف المصرية، 2012.
- 4- د. حمدي مصطفى المعاز ، أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال ، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1987.

ندوات:

- 5- د. شريف عبد الحميد مازن، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس 2004.

6- د. محمد المحمدي ماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، ندوة قياس الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005.