

استخدام بطاقات الأداء المتوازن في إدارة الاستراتيجية

ومعالجة فجوة التنفيذ

تجربة وزارة الداخلية - دولة قطر

المؤتمر الرابع : الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي

الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية

تجارب وتطبيقات متميزة

الكويت من 2- 4 فبراير 2015

فندق كراو □ بلازا

دكتور

عبدالرحيم محمد عبدالرحيم

استشاري التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي

وزارة الداخلية - دولة قطر

2015

ملخص

تركز بطاقات الأداء المتوازن في الأساس على مساعدة المنظمات في تحقيق خططها الاستراتيجية من خلال ترجمة رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية إلى أهداف تتضمن معايير ومؤشرات ، والعمل على توجيه جهود العاملين في المنظمة نحو تحقيق هذه الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. ومن هنا تأتي أهمية بطاقات الأداء المتوازن في استخدامها كمنهجية في إدارة الاستراتيجية، لأن المشكلة الرئيسية التي تواجه المؤسسات ليست في كونها تمتلك استراتيجية ، ولكن في قدرتها على تنفيذ الاستراتيجية ، وكيفية متابعتها وتقييمها وكيفية سد الفجوة بين التخطيط والتنفيذ. وبطاقات الأداء المتوازن تعمل على توجيه جهود الجميع نحو تحقيق الأهداف، ووضع مجموعة من المعايير والمؤشرات وربط الأهداف بالأفراد وتحديد دور كل فرد في المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية، وهذا ما يحقق للمنظمة القدرة على النجاح في تنفيذ استراتيجيتها. وتركز بطاقات الأداء المتوازن على الاستفادة من الأصول غير الملموسة والتي أشار إليها Kaplan and Norton في الدراسة التي قاما بها والتي تمثل 75% من القيمة التي تحققها المنظمة، كون هذه الأصول هي المحرك الأساسي في إضافة القيمة.

ومن هنا تركز هذه الورقة على الدور الذي تقوم به بطاقات الأداء المتوازن في مساعدة المنظمة في سد الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وتوفير المعلومات التي تمكن المنظمة من النجاح في التطبيق، كما تعرض الورقة منهجية التطبيق، وتجربة وزارة الداخلية بدولة قطر في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecard وكيف ساهمت في معالجة الكثير من مشكلات تنفيذ الاستراتيجية، وأهم النتائج التي تحققت من تطبيقها.

مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأسس التي تحدد توجهات المنظمة في المستقبل ، وذلك من خلال دراسة بيئتها وتحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ووجود خطة استراتيجية للمؤسسة ، إلا ان هذا لا يعتبر مقوما أساسيا في نجاح المؤسسة، ففي هذه الحالة تظل الخطة الاستراتيجية مجرد مجموعة من الأوراق موضوعة في احد المكاتب داخل المؤسسة، وحتى تكون هذه الخطة فعالة وتحقق قيمة مضافة للمؤسسة تتناسب والجهود التي بذلت فيها، يجب أن توضع موضع التنفيذ، وعملية تنفيذ الاستراتيجية تعتبر أكثر صعوبة من صياغة الاستراتيجية، فليست القضية وفي وجود خطة استراتيجية للمؤسسة ولكن القضية في تحويلها إلى برامج ومشروعات ليتم تنفيذها.

من هنا تأتي أهمية إدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في تحويل الاستراتيجية إلى أرض الواقع من خلال ترجمة الأهداف والبدء في تنفيذها، وحتى تستطيع المؤسسة أن تتجح في تنفيذ خطتها فهي في حاجة إلى إدارة جيدة لاستراتيجيتها، بحيث يكون لديها الأدوات التي تمكنها من تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتحديد متطلبات التنفيذ، وتحديد دور كل فرد من الأفراد في تنفيذ الاستراتيجية، ومع وضع المعايير والمؤشرات التي تضمن متابعة الأداء.

ومن الأدوات التي تمكن المؤسسة من إدارة الاستراتيجية بطريقة جيدة، وتمكنها من التنفيذ وضمان مشاركة الجميع وتوجيههم نحو الهدف، هي بطاقات الأداء المتوازن، Balanced Scorecard، فبطاقة الأداء المتوازن ليس فقط أداة لقياس الأداء ولكنها نظام لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية وتحديد معايير ومؤشرات لكل فرد داخل المؤسسة، بل وتحديد دور كل فرد في المؤسسة في تنفيذ الأهداف ودرجة مسؤليته عنها.

وتسعى هذه الورقة إلى توضيح الدور الذي تقوم به بطاقات الأداء المتوازن في تنفيذ الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق نتائج إيجابية من خلال عملية التقييم والمتابعة التي تنطلق من فلسفة ما يمكن قياسه يمكن إدارته وما يمكن إدارته يمكن تنفيذه، مع عرض تجربة وزارة الداخلية بدولة قطر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

مشكلة البحث:

من أهم التحديات التي تواجه أي مؤسسة من المؤسسات هو عدم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجية، فهناك الكثير من المشكلات المادية والبشرية والتنظيمية التي تعرقل في كثير من الأحيان المؤسسات عن تنفيذ استراتيجيتها، وأكبر هذه التحديات هي كيفية اقناع وإلزام الموظفين في المؤسسة بالعمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، ونظرة الجميع داخل المؤسسة إلى أهدافها والعمل على تحقيقها.

في عام 1992 ومن خلال الدراسة التي قام بها Kaplan and Norton تبين من خلالها أن 9 شركات من كل 10 شركات تفشل في تنفيذ استراتيجيتها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة معوقات أساسية وهي:

- عائق الرؤية، حيث 5% من الموظفين لديهم فهم لرؤية المؤسسة.
- عائق الإدارة، توصلت الدراسة إلى أن 85% من القيادات العليا يقضون أقل من ساعة شهريا لمناقشة الأمور الخاصة بالاستراتيجية.
- عائق الموارد، اتضح أن 60% من المؤسسات لا تربط ميزانياتها بالاستراتيجية.
- عائق الحوافز، توصلت الدراسة إلى أن 25% فقط من المدراء لديهم حوافز لتشجيع الموظفين على تنفيذ الاستراتيجية.

ويمكن صياغة المشكلة في أنه على الرغم من أن هناك الكثير من المؤسسات لديها خططا استراتيجية، ولكن المشكلة تكمن في كيفية تحقيق النجاح لهذه الخطط عندما يتم وضعها في موضع التنفيذ. ومن ثم يمكن صياغة المشكلة في التساؤل التالي، هل يمكن أن يساعد تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في نجاح تنفيذ الاستراتيجية، وسد الفجوة الموجودة بين التخطيط والتنفيذ أو ما يسمى Doing- knowing gap بوزارة الداخلية دولة قطر؟

تساؤلات البحث:

- 1- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث فجوة التنفيذ؟
- 2- ما هو دور بطاقات الأداء المتوازن في سد هذه الفجوة؟
- 3- ما هي متطلبات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن؟
- 4- ما هي التحديات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الاستراتيجية؟
- 5- ما هي النتائج المتحققة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بوزارة الداخلية دولة قطر؟

أهداف البحث:

1. التركيز على المعوقات الأساسية التي تعوق تنفيذ الاستراتيجية.
2. تحديد المراحل الأساسية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن كنظام لإدارة الاستراتيجية.
3. الوصول إلى تصور مقترح للتطبيق في المؤسسات.
4. كيفية تطبيق التجربة في وزارة الداخلية القطرية.

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.

تقسيمات البحث:

ينقسم البحث إلى:

- المبحث الأول: بطاقات الأداء المتوازن وأهميتها في حل مشكلات تنفيذ الاستراتيجية
- المبحث الثاني: متطلبات تصميم وبناء نظام إدارة الاستراتيجية
- المبحث الثالث: تجربة وزارة الداخلية دولة قطر في استخدام بطاقات الأداء المتوازن في إدارة الاستراتيجية

المبحث الأول

بطاقات الأداء المتوازن واهميتها في حل مشكلات تنفيذ الاستراتيجية

تطبق المنظمات التخطيط الاستراتيجي إدراكا منها في مساعدتها في تحديد رؤيتها وتحقيق طموحاتها المستقبلية ، وفي توحيد جهودها والاستفادة الجيدة من ما تملكه من الموارد المتاحة المادية والبشرية، والعمل على تحسين جودة الأداء وزيادة درجة الرضا الوظيفي و رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة، ولكن المشكلة تكمن في كيفية وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ ، حيث تواجه الكثير من المنظمات بصعوبات تمنعها من تحقيق هذه الأهداف ، وفي هذا المبحث سوف يتم مناقشة دوافع التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تواجه التنفيذ.

لماذا تتجه المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي؟

من هنا تتجه المؤسسات إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لأسباب عديدة نعرض هنا بعض منها:1
أولاً: حتى لا تكون المؤسسة جزءاً من خطط الآخرين: لأنك إذا لم تخطط لمؤسستك بشكل واضح ومحدد ستكون جزءاً من خطط الآخرين، وإذا لم تخطط لنفسك سيخطط لك الآخرون وستدفع الثمن، لأن التأخير في عملية التخطيط سيحملك مخاطر كبيرة، وبالتالي فوات الأوان سوف يكلفك الكثير ماديًا ومعنويًا، من خلال تفوق الآخرين عليك وتميزهم عنك، وعندما تكتشف ذلك يكون مضي الكثير من الوقت، ولكي تلحق بالآخرين لابد أن تضاعف من جهودك وبالتالي ستدفع الكثير.

ثانياً: الاستغلال الأمثل للموارد: المؤسسة التي ليس لديها تخطيط الاستراتيجي، غالباً لا ترى بشكل واضح ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية، ولا يمكن أن تكتشف الطاقات التي تتميز بها عن غيرها ، فهي تستخدم بعض من طاقتها و تهمل الكثير، فالتخطيط الاستراتيجي هو إعادة اكتشاف المؤسسة من خلال معرفة مهارات وقدرات العناصر البشرية ، وتحديد رأس المال الفكري فيها والعمل على توظيفه التوظيف السليم، فجميع من يعملون بالمؤسسة هم رأس مال بشري، ولكن داخل كل مؤسسة هناك رأس مال فكري، وهو العناصر المحدودة والمميزة التي تستطيع النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، من ناحية أخرى يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة بالمؤسسة ، فالمؤسسات مليئة بالمواد المادية ولكن أحياناً لا يكون هناك وسيلة مناسبة لاستغلالها بشكل صحيح.

1د. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، إدارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، القاهرة، دار المعارف 2012 ، ص ص 6-

ثالثاً: توحيد الجهود : قد يتساءل البعض عندما تطبق مؤسسة ما التخطيط الاستراتيجي ، وخاصة عندما تكون هذه المؤسسة موجودة منذ سنوات، هل هذه المؤسسة لم يكن لديها تخطيط استراتيجي طوال حياتها العملية؟، وهل هذه المؤسسة لم تكن تعمل بشكل صحيح؟ ، وغيرها من التساؤلات، في واقع الأمر كل المؤسسات لديها خطط وتعمل بكفاءة عالية ، ولكن الفرق بين هذه الخطط والتخطيط الاستراتيجي هو توحيد الجهود داخل المؤسسة بما يعظم الأداء، ولتوضيح هذه الجزئية يمكن تشبيهها بشعاع الليزر ، فهو يستمد قوته وتأثيره من تجميعه وتركيزه في اتجاه واحد. وبالتالي لا يمكن تحقيق التميز إلا بتوحيد الجهود.

رابعاً: التفكير خارج الصندوق: دائماً ونحن بعيدا عن التخطيط الاستراتيجي نفكر بالشكل التقليدي، ولكن التخطيط الاستراتيجي القائم على الأساس العلمي يعتمد على التفكير الاستراتيجي، وهو أحد أشكال التفكير الإبداعي الذي يجعلنا ننظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة ، فالتفكير الاستراتيجي هو الأساس في التخطيط الاستراتيجي، فإذا لم يكن هناك تفكير استراتيجي قبل وأثناء وبعد صياغة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، فإن التخطيط الاستراتيجي سيكون مجرد محاولات تخطيطية.

خامساً: وجود خطة عمل واضحة: التخطيط الاستراتيجي يركز على وجود خطة عمل واضحة ومحددة لتنفيذ الأهداف، تجيب عما الذي يجب عمله؟، ومتى؟، وأين؟، وما هو متوقع حدوثه؟، وما هي الخطط البديلة التي يمكن استخدامها لمواجهة القصور في الخطط الحالية نتيجة ظهور أي متغيرات تؤثر في عملية التنفيذ؟ فخطة العمل هي الخطوات اللازم إتباعها لتنفيذ هدف معين.

سادساً: التخطيط الاستراتيجي يجعلك تبدأ وعينك على النهاية: ويقصد بها أن يكون لديك فهم واضح لما تريده، ويقول ستيفن كوفي في كتابة العادات السبع، أن أي شيء نوجده، أو نبدعه يتكون مرتين، الأولى التكوين الذهني بمعنى إيجاده كفكرة، والثانية التكوين المادي بمعنى تجسيده في الواقع. هكذا التخطيط الاستراتيجي يتجسد لدينا مرتين الأولى في أذهننا من خلال الرؤية الاستراتيجية والثانية في الواقع من خلال التطبيق.

في النهاية يجب أن نعلم أن التخطيط الاستراتيجي في حد ذاته شيء مهم ومطلوب لكل المؤسسات، ولكن الأهم هو أن تتوفر إرادة التنفيذ، وفي نفس الوقت توفير الإمكانيات التي تحقق نجاحه، فمجرد وجود خطة استراتيجية للمؤسسة لا يعني أنها ستكون متميزة، ولكن توفير المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والتشريعية محاور أساسية لنجاحها.

وبالتالي يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه صورة ذهنية لمستقبل المنظمة، بعبارة أخرى ما هي الأهداف بعيدة المدى والصورة التي تسعى المنظمة أن تكون عليها في المستقبل؟

و تختلف الإدارة الاستراتيجية عن الخطة الاستراتيجية، فالخطة الاستراتيجية تتعلق بصياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، أما الإدارة الاستراتيجية فهي تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية وتوفير التغذية العكسية، وبالتالي يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية .

والإدارة الاستراتيجية تركز على: 2

1- تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

2- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

3- صياغة الأهداف الاستراتيجية.

4- صياغة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.

5- صياغة السياسات لتنفيذ ورقابة الاستراتيجية.

6- تنفيذ الاستراتيجية

7- تقييم الأداء

المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تواجه المؤسسات بالكثير من الأزمات في تنفيذ الاستراتيجية، وهذا ليس راجعا إلى أن المدراء لا يضعون استراتيجية جيدة لأن معظمهم لديه بالفعل استراتيجيات جيدة. ولكن جوهر الأزمة يكمن في التنفيذ أو بصورة أكثر تحديدا 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 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 تعشل 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

² Gary dessler, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT , prentice hill,2005, p.79.

ويعلم المدراء ما الذي يجب ان يقومون به لتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية، ولكن الصعوبة تكمن في كيفية توجيه و جعل الموظفين ينفذون هذه النتائج. وهذا يشير إلى الفجوة بين الواقع والممارسة، ويطلق على الأداة التي تسد هذه الفجوة الخرائط الاستراتيجية.³

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.⁴

دور بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المؤسسي:

حتى 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:⁵

- 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.
- تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

³ 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.

⁴ 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

⁵ – Joel Anderson and Others, **How To Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools**,www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html. 26/6/2003

- ويرى كل من Kaplan and Norton أن هناك العديد من الدوافع وراء تبني المنظمات لهذا التوجه:⁶
- 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.

أهمية بطاقات الأداء المتوازنة في إدارة الاستراتيجية:

1. تركز على قيادة الأداء في المؤسسة من خلال توفير المعلومات ونشرها داخل المؤسسة وتحديد الأدوات التي تساعد العاملين في المؤسسة من استخدامها وتعمل على الربط بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهي تعمل على ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الفرعية، والحصول على المعلومات من المنافسين والعملاء وجميع المعلومات التي يمكن أن تسعد في صناعة واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

7

⁶ Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Strategy-Focus Organization**, (Boston: Harvard Business school Press, 2001), PP.1-4.

⁷ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، ص 8، 2012.

2. منهج بطاقات الأداء المتوازن ينظر للأهداف من زاوية أكثر تركيزا حيث يقسم الأهداف إلى مجموعات ويحدد لكل مجموعة من الأهداف معايير مؤشرات لسهولة تنفيذها ومتابعتها.
3. بطاق الأداء المتوازن هي أداة اتصال، أداة قياس، نظام لإدارة الاستراتيجية.

الخرائط الاستراتيجية ودورها في تنفيذ الاستراتيجية:

الخرائط الاستراتيجية هي أحد الأدوات التي تم التوصل إليها لمساعدة المؤسسة في التطبيق الجديد لبطاقات الأداء المتوازن وتقليل المشكلات التي تواجه التنفيذ، حيث تركز على ربط الأهداف بعضها البعض لضمان توحيد الاتجاه نحو تحقيق الهدف.

وتعرف الخرائط الاستراتيجية بأنها تصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة من خلال علاقة السببية. وهي تساعد المنفذين على وضع إطار عمل لوصف وإدارة الاستراتيجية في ظل العمل في اقتصاد المعرفة. والخرائط الاستراتيجية هي أسلوب لوصف الاستراتيجية⁸

كما تعرف بأنها عرض مرئي لربط مكونات استراتيجية المؤسسة وبالتالي تعمل على التنفيذ الجيد للاستراتيجية.⁹ وتستخدم الخرائط الاستراتيجية لتحقيق الترابط بين الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة وجعل جميع الإدارات والأقسام تعمل في اتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف.

⁸ Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Strategy-Focus Organization**, Op cit, PP.69-72.

⁹ 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.

المبحث الثاني

متطلبات تصميم نظام إدارة الاستراتيجية بالوزارة

عملية تصميم نظام إدارة الاستراتيجية، عملية مهمة جدا ولهذا يجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات لضمان نجاح النظام، ويتناول هذا المبحث الخطوات التي يجب إتباعها في تصميم نظام إدارة الاستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن والاعتبارات التي يجب مراعاتها في تصميم النظام ، بالإضافة إلى متطلبات نجاح النظام.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تصميم نظام إدارة الاستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن

انطلاقاً من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته. يوضح هذا المبدأ الأخطار التي تتعرض لها المنظمة في حالة تحديد مقاييس خاطئة. فالمقاييس المحدودة أو غير الملائمة أو مقاييس الأداء المضللة تؤدي إلى تقويض وهدم الرسالة والاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. لأن هذه المقاييس تشجع النظرة القصيرة في ممارسة الإدارة وعدم الاستفادة من موارد المنظمة. فلو أن تركيز المنظمة على مقاييس مثل العائد على رأس المال المستثمر ROI، معدل امتلاك الأصول Occupancy Rate فإن المديرين يركزون كل جهودهم على هذه المقاييس. وبالتالي لا يكون هذا مناسباً للمنظمة ولا يساعدها في التحرك نحو تحقيق رؤيتها. وبالتالي التركيز على مقاييس أداء غير مناسبة يعرقل التعلم التنظيمي، ويقلل دافعية ورضاء العاملين، ويعوق عمليات الإبداع والابتكار التي تسعى المنظمة دائماً لقياسها. وتوضح إحدى الدراسات التي نفذت في عام 1999 على إحدى المنظمات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن أنه لتحقيق النجاح، يجب على قادة المنظمة مراعاة الآتي:

- 1- إتباع أسلوب التحليل الدقيق لفهم طبيعة ومنطقية أعمال المنظمة، والتي تمكنهم من تحديد واختيار المقاييس الصحيحة.
- 2- أن يكون نظام إدارة الأداء هو حجر الزاوية لنظام الإدارة الاستراتيجية بها، ويتضمن تقرير العمليات تطوير مقاييس الأهداف الاستراتيجية التي تم تنفيذها، ومقاييس الأداء التي أصبحت أقل أهمية.
- 3- تصميم برامج الأداء للأفراد وبرامج المكافآت للمنفذين والمديرين وربطها بمحور العمليات الداخلية في بطاقات الأداء المتوازن.
- 4- يجب أن يتم دعم نظام إدارة الأداء بالمعلومات والتي تمكن القائمين من الحصول على البيانات من خلال التحليل الدقيق.

وتساهم هذه الخصائص الأربعة في تصميم نظام فعال لإدارة الأداء للمنظمات التي ترغب في تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية. فنظم قياس الأداء الحالية لا تقدم معلومات كافية لدعم نظم الإدارة الاستراتيجية. والبداية الحقيقية لاستخدام نظام فعال لإدارة الأداء هو ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مقاييس صحيحة ومتكاملة. وهذا يسمح للنظام أن يحقق الرقابة من خلال مراجعة النتائج في الأجل القصير لتقديم إرشادات وتقرير وتحديد محركات الأداء في المستقبل.

يجب أيضا على المنظمة عند تصميم نظام ادارة الاستراتيجية أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الهدف الرئيسي من تطبيق نظام ادارة الاستراتيجية؟
- ماهي المشاكل الحالية التي يمكن أن يعالجها نظام ادارة الاستراتيجية؟
- من المسئول عن تنفيذ نظام ادارة الاستراتيجية؟
- من هم المشاركون في تطبيق هذا النظام؟
- وفي المنظمات الكبيرة يجب أن يكون في إدارة المنظمة عضو يعبر عن كل وحدة فرعية، لتحديد متطلبات نظام ادارة الاستراتيجية لهذه الوحدة داخل استراتيجية المنظمة ككل.

متطلبات بناء نظام إدارة الاستراتيجية:

لبناء نظام متكامل وناجح لإدارة الاستراتيجية فإن الأمر تطلب الآتي:

1- دعم الإدارة العليا في المؤسسة

لضمان تطبيق نظام إدارة أداء فعال يحقق نتائج إيجابية في تنفيذ الاستراتيجية كان هناك دعم قوى وقناعة من الإدارة العليا بأهمية هذا النظام ودوره في تنفيذ استراتيجية الوزارة.

2- خطة استراتيجية تتضمن أهداف واضحة

تم صياغة استراتيجية الوزارة بشكل واضح ومحدد من خلال استراتيجية تتضمن أربعة ركائز وهي ركيزة الأمن العام وركيزة الموارد البشرية وركيزة العلاقة مع المجتمع وركيزة الموارد المالية والتقنية، تضمنت 16 هدفا استراتيجية هذه الأهداف تم ترجمتها إلى أهداف فرعية وأنشطة مع وضع معايير ومؤشرات لها حتى يسهل متابعتها وقياس مدة تقدم المنظمة في تنفيذها.

3- منهجية إدارة التغيير:

تم التركيز بشكل أساسي على إدارة التغيير كمنهجية ضرورية لتغيير ثقافة العمل والتركيز على التوجه الاستراتيجي لتحقيق أهداف الوزارة، وذلك انطلاقاً من التغيير للفكر المتبع والتغيير في الأساليب والأدوات المستخدمة امراً مهماً في النجاح في تطبيق الاستراتيجية ومطلبا أساسيا في التنفيذ فكان من الضروري التركيز على أن تكون هناك خطة استراتيجية جيدة، وعنصر بشري لديه من المهارات التي تمكنه من التنفيذ بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي وتوفير الموارد المتاحة ووضع خطة عمل واضحة يلتزم بها الجميع حتى يمكن إحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف.

ويوضح الشكل التالي المنظومة التي تم إتباعها كمنهجية في عملية التغيير لضمان النجاح في تنفيذ الاستراتيجية.

| | | | | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|------------------|
| التغيير Change | = | خطة العمل Action Plan | الموارد Resources | الحوافز Incentives | المهارات Skills | الرؤية Vision |
| إرتباك Confusion | = | خطة العمل Action Plan | الموارد Resources | الحوافز Incentives | المهارات Skills | |
| توتر Anxiety | = | خطة العمل Action Plan | الموارد Resources | الحوافز Incentives | | الرؤية Vision |
| بطء في التغيير Slow Change | = | خطة العمل Action Plan | الموارد Resources | | المهارات Skills | الرؤية Vision |
| إحباط Frustration | = | خطة العمل Action Plan | | الحوافز Incentives | المهارات Skills | الرؤية Vision |
| بداية خاطئة False Starts | = | | الموارد Resources | الحوافز Incentives | المهارات Skills | الرؤية Vision |

شكل رقم (1)

ويتضح من الشكل أن غياب أي عنصر من العناصر المطلوبة يكون لها تأثير سلبي على عملية التنفيذ وتترتب عليها نتائج سلبية.

4- منهجية تطوير بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب والعمل بالوزارة:

ركزت الوزارة في تصميم على تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن ولكن بالطريقة التي تتناسب وعلم الوزارة، وتم تصميم البرنامج من خلال إدارة نظم المعلومات بالوزارة، فمن خلال الاطلاع على البرامج الجاهزة والتي تتناول الموضوع تبين انها جيدة، ولكن تصميم نظام خاص بالوزارة مهم لتحقيق السرية وإمكانية ربطه بأنظمة الإدارة الأخرى التي من شأنها دعم النظام.

تم التركيز على عمل خريطة استراتيجية رئيسية تضم جميع أهداف الوزارة وخرائط استراتيجية فرعية لكل إدارة من الإدارات، وتم الربط بينها وربط الأهداف الفرعية للإدارات بالأهداف الاستراتيجية للوزارة لسهولة تحديد نسب الإنجاز في كل هدف استراتيجي، كما هي موضحة في الأشكال التالية:

| Scorecard | | | |
|------------------------|-----------------------------------|------------|--------|
| Goal | Targets | Action | Change |
| المحور المالي | | | |
| محور العميل | زيادة درجة رضا المتعاملين إلى 90% | 90% | |
| محور العمليات الداخلية | | | |
| محور التعلم والنمو | | | |
| Scorecards | | Dashboards | |

شكل رقم (2) 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 :

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

شكل رقم (3) 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، وهي المرحلة الثانية في تطبيق النظام حيث سيتم ربط دور كل فرد بالهدف المطلوب تحقيقه

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

شكل رقم (4) ربط الأهداف بالأفراد

المبحث الثالث

نتائج تطبيق نظام إدارة الاستراتيجية

بوزارة الداخلية - دولة قطر

نظام إدارة الاستراتيجية (SMS) Strategic Management System ، وهو نظام جديد في عملية قياس تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، هذا النظام خاص بوزارة الداخلية من حيث الفكرة والتصميم والبناء ، لضمان سرية البيانات والمحافظة عليها بالإضافة إلى سهولة التنفيذ. نظام إدارة الاستراتيجية يعمل على سهولة تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية مع وضع معايير ومؤشرات لقياسها ومتابعتها، بطريقة تعمل على إعطاء صورة متكاملة عن استراتيجية الوزارة.

الخطة الاستراتيجية للوزارة وثقافة العمل المؤسسي:

ساهم تطبيق استراتيجية وزارة الداخلية خلال الأربع سنوات الماضية في بناء ثقافة عمل مؤسسي بالوزارة، فمن خلال برامج التوعية التي تم إتباعها في الوزارة والتي شملت الجميع من مدراء ومدنيين وعسكريين والتي استهدف تعريف الجميع بأهمية الخطة الاستراتيجية وأساليب تطبيقها وأساليب التواصل، أصبح لدى الوزارة ثقافة العمل المؤسسي والتي تعتمد على التراصف والعمل معا نحو الهدف، فهناك الكثير من الأهداف المرتبطة بين الوزارة والتي تعمل الإدارات معا على تحقيقها حيث هناك وضوح للأدوار والمسئوليات لكل إدارة ونسب محددة لها في إنجاز الأهداف، ومن خلال النظام الإلكتروني في المرحلة الحالية يمكن للنظام أن يحدد نسبة كل إدارة في تنفيذ الاستراتيجية، ومساهمة كل إدارة من الإدارة في تحقيق الركيزة الأساسية في استراتيجية الوزارة - حيث تضم الاستراتيجية أربعة ركائز استراتيجية تشمل 16 هدفا استراتيجيا- وساهم في هذا تطبيق بطاقات الأداء المتوازن من خلال تصميم نظام إدارة الاستراتيجية التي ساعد الإدارات في وضع جميع خطط ومشاريع الوزارة.

متابعة الأداء وقياس النتائج

ومن خلال النظام يمكن إدارة التخطيط الاستراتيجي من خلال كبسة زر أن ترى الإدارات ونتائج تحقيقها لأهدافها والإدارات التي حققت بنسبة 100% والتي حققت اقل والتي لم تحقق بشكل يومي وأسبوعي وشهري، وتحدد الإدارات التي تتأخر عن الانجاز وتوجهها ، كما يمكن النظام إدارة التخطيط الاستراتيجي والإدارات من الحصول على تقارير فورية مدعمة بالرسومات البيانية التي توضح الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية والأنشطة ونسب تنفيذها، ويمكن الحصول على التقارير على مستوى الأهداف الاستراتيجية ، أو الفرعية أو الأنشطة، أو الكل في تقرير واحد، ايضا يمكن الحصول على تقرير للأهداف المشتركة بين الإدارات وتحديد نسبة مساهمة كل إدارة في التقرير .

ويتم العمل حاليا على المرحلة الثانية للمشروع التي يتم العمل عليها حاليا هي ربط الأهداف بالأفراد وذلك لتحديد مدى مساهمة كل فرد في تنفيذ استراتيجية الوزارة.

أهم دوافع اهتمام الوزارة بتصميم نظام إدارة استراتيجية:

1. صعوبة متابعة التنفيذ على مستوى الوزارة والتحقق من النتائج
2. صعوبة التعبير على النتائج بقيم وأرقام
3. صعوبة الربط بين الأهداف وبعضها البعض وتحديد دور كل إدارة ونسبة مساهمتها في تحقيق الهدف العام
4. صعوبة إعداد التقارير على مستوى الوزارة ككل او على مستوى كل وزارة
5. صعوبة تحديد المسئول عن تنفيذ الهدف
6. صعوبة التأكد من أن تنفيذ الهدف يتم طبقا للزمن المحدد له أم لا

أهداف النظام:

يهدف النظام إلى تسهيل المهام التي تقوم بها إدارات الوزارة في إعداد وتنفيذ ومتابعة استراتيجية وزارة الداخلية فيما يتعلق بالبرامج والمشروعات والخطط التشغيلية، فالنظام يعمل على تحويلها من النظام الورقي للنظام الآلي مما يساعد في إعداد وتوثيق ومتابعة البرامج والمشروعات و الخطط التشغيلية .

يحقق النظام مجموعة من المزايا في عمليات القياس والمتابعة منها على سبيل المثال:
أولاً: سرعة الحصول على نتائج وتقارير الأداء بمجرد الضغط على زر واحد في لوحة المفاتيح ، يستطيع متخذ القرار معرفة النتائج المتحققة على مستوى الوزارة و على مستوى الإدارات وعلى مستوى الأهداف الاستراتيجية وعلى مستوى الأهداف التشغيلية وعلى مستوى الأنشطة، يساعد البرنامج المستخدم من الحصول على تقارير يومية و أسبوعية و شهرية و ربع سنوية ونصف سنوية و سنوية، أيضا يساعد المستخدم في الحصول على تقارير عن ركائز الاستراتيجية الأربعة أو الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف الفرعية أو الأنشطة، أو جميعها في تقرير واحد.

ثانياً: يساهم النظام في التحول إلى مؤسسة لا ورقية نظرا لان جميع مراحل إعداد البرامج والمشاريع والخطط التشغيلية وإعداد تقارير متابعة التنفيذ والنتائج ستكون عن طريق النظام الآلي دون الحاجة إلى مكاتبات ورقية.
ثالثاً: المتابعة المستمرة للأداء لحظة بلحظة ومعرفة مدى التزام الإدارات بتنفيذ الأهداف المحددة طبقا للمخطط والمواعيد المحددة للتنفيذ، وتوجيه الإدارات في حالة التأخير أو عدم الالتزام بالتوقيتات المحددة لتنفيذ الأهداف.
رابعا: تحديد النسب المستهدفة سنويا لكل هدف استراتيجية من أهداف الوزارة والنسب المطلوبة من كل إدارة من إدارات الوزارة أن تساهم بها في تحقيق أهداف استراتيجية وزارة الداخلية

خامسا: رفع درجة كفاءة القياس والمتابعة الدورية لأهداف الاستراتيجية والتوجيه السريع في حالة وجود أخطاء أو التأخر عن مواعيد التنفيذ.

سادسا: تمكين المسؤولين بالوزارة ومتخذي القرار من متابعة إنجاز الخطط التشغيلية والبرامج والمشروعات طبقا لخطة الموضوعة بمجرد الدخول على النظام.

سابعا: تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي وتقليل الوقت في عملية المتابعة وتقليل الحاجة إلى العنصر البشري.

ثامنا: يوفر النظام إمكانية الحصول على النتائج المتحققة على مستوى الوزارة في تقرير واحد، كما يمكن الحصول على النتائج المتحققة حول أي ركيزة من ركائز الاستراتيجية، أيضا معرفة النتائج المتحققة في الإدارات الأمنية ككل على سبيل المثال أو نتائج كل إدارة على حدة، أو هدف مشترك بين الإدارات ونسبة مساهمة كل إدارة في تنفيذ هذا الهدف.

هذه هي المرحلة الأولى من النظام الذي بدأ التطبيق الفعلي له منذ شهر سبتمبر 2013، وهناك عدة مراحل لهذا النظام سيتم تنفيذها مستقبلا لمتابعة الأنشطة التي تخدم استراتيجية وزارة الداخلية.

مراحل إعداد النظام :

المرحلة الأولى تصميم النظام:

- تم دراسة تجارب بعض المؤسسات التي طبقت أنظمة إدارة الأداء وبطاقات الأداء المتوازن في دولة قطر وخارجها تبين انها تعاني من بعض المشكلات مثل الاعتماد على برنامج "الإكسل" في التنفيذ والمتابعة، بالإضافة إلى أن بعض الأنظمة بها الكثير من التعقيد ولا تحقق أهداف الوزارة في عملية متابعة التنفيذ ، هذا بالإضافة إلى سرية المعلومات ورغبة الوزارة في أن يكون لديها نظام خاص بها.
- تم دراسة المتطلبات الرئيسية اللازمة لتنفيذ استراتيجية الوزارة .
- تم التنسيق مع إدارة نظم المعلومات وهي الجهة المسؤولة عن تكنولوجيا المعلومات بالوزارة لتصميم النظام.
- تم تحديد عدة جلسات ولقاءات من خلال فريق العمل لجمع البيانات المطلوبة لتصميم النظام.
- تم إعداد المستندات الخاصة بالنظام.
- البدء في التنفيذ في النظام ومراجعته عدة مرات حتى تم الانتهاء من المرحلة الأولى من النظام والتي تمكن المستخدم من إدخال بيانات البرامج والمشاريع على النظام والمتابعة الإلكترونية والحصول على تقارير فورية عن نسب الإنجاز المتحققة.

المرحلة الثانية: تنفيذ النظام

- تم تجربة واختبار النظام
- تم تدريب منسقي البرامج والمشروعات والخطط على استخدام النظام
- تم منح الصلاحيات للمنسقين ومن سوف يكون لهم صلاحية الدخول على النظام
- تم تطبيقه بالفعل كعملية تجريبية، من خلال إدخال البرامج والمشروعات والخطط لعام 2012-
- 2013 للتأكد من دقة النظام ومعرفة المشكلات والمعوقات الموجودة وكيفية علاجها وبالفعل تم التوصل إلى بعض الإشكاليات البسيطة وتم تعديلها مع إدارة نظم المعلومات بالإضافة إلى اضافة بعض الصلاحيات على النظام لم يتم إدراجها من قبل.
- تم إدخال البرامج والمشاريع والخطط التشغيلية لعام 2013-2014 ابتداء من مرحلة الإعداد حتى مرحلة الاعتماد، ويتم حالياً متابعة تنفيذ الخطة والحصول على تقارير الإنجاز من النظام مباشرة.

أهم النتائج التي حققها البرنامج:

هناك الكثير من النتائج التي تحققت من تطبيق النظام منها:

- سرعة إدخال البرامج والمشروعات واعتمادها عن طريق النظام بدلا من النظام الورقي والإخال على نظام المراسلات الإلكترونية ثم نقل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية "الاكسيل"، مما وفر الكثير من الوقت والدقة وسرعة المتابعة.
- متابعة تنفيذ الخطط السنوية لإدارات الوزارة
- سهولة تحديد الجهات المتأخرة عن الإنجاز ومعرفة اسباب عدم تنفيذ الأنشطة، والمعوقات التي تواجه تنفيذ المشروع
- سهولة الحصول على تقارير الإنجاز في أي وقت ومقارنة أداء الإدارات ببعضها البعض
- معرفة المسئول عن إدخال المشروع أو الخطة ومن يقوم بالتعديل في أي مرحلة من المراحل قبل الاعتماد.
- تحديد نسبة مساهمة كل إدارة وكل فرد في نسبة الإنجاز الكلية.
- تسهيل التنسيق بين إدارات الوزارة وبعضها البعض.
- دعم مشروع الوزارة في التحول إلى مؤسسة لا ورقية.

بعض شاشات نظام إدارة الاستراتيجية:



الرئيسية و المشاريع الاستراتيجية | الخطط التشغيلية | صيانة البيانات | الصفحة الرئيسية | خروج | مساعدة

ادارة التخطيط الاستراتيجي
TQC12527
تاريخ الدخول: ٢٠١٤/١١/٠٩
مشرفو النظام - مدقق خطط و مشاريع

البرامج و المشاريع الاستراتيجية | الخطط التشغيلية | صيانة البيانات | الصفحة الرئيسية | خروج | مساعدة

- اعداد برنامج جديد
- اعداد مشروع جديد
- بحث عن برنامج
- بحث عن مشروع
- المشاريع الجاهزة للتحقق
- اعداد تكرير الأداء
- تحقق الجاهزة للتحقق

| # | اسم الخطه | حالة الخطه | الإدارة | تغيير حالة الخطه |
|---|-----------|------------|---------|------------------|
|---|-----------|------------|---------|------------------|

http://intranet.moi.gov.qa/SMP/Actions?action=getReportProjectPage

100% | 06:48 | ٢٠١٤/١١/٠٩

| # | اسم الخطة | الإصدار | سنة الصلاحية | حالة الخطة | تاريخ تسجيل | الإدارة | تحويل حذف |
|---|---|---------|--------------------|---------------|---------------------|---------------------------|-----------|
| 1 | المحافظة على المبادئ المعمورة لوزارة الداخلية | 1 | السنة المالية 2013 | مستوى | PM 11:00 2013-07-29 | إدارة شؤون الموظفين | X |
| 2 | برامج الروح المعنوية لمتمنشي الوزارة | 1 | السنة المالية 2013 | مجازة للتطبيق | PM 10:49 2013-07-29 | إدارة التخطيط الاستراتيجي | X |
| 3 | الخطة التشغيلية لإدارة شؤون الموظفين | 1 | السنة المالية 2014 | مستوى | PM 10:56 2013-07-29 | إدارة شؤون الموظفين | X |

الخاتمة:

يتحقق النجاح في إدارة أي عمل عندما تكون إدارة المؤسسة قادرة على التعبير عن هذا العمل بالقيم والأرقام، لأن هناك الكثير من العناصر غير الملموسة التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق النجاح ، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على قياس هذه العناصر ، لأنها تشكل جزءا كبيرا في نتائج المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تمارس عملها من منطلق ما يمكن قياسه يمكن إدارته وما يمكن إدارته يمكن تنفيذه. من هنا ركزت الورقة على كيفية استخدام بطاقات الأداء المتوازن في إدارة تنفيذ الاستراتيجية، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط أداة قياس للأداء ولكنها نظام للإدارة الاستراتيجية، وتناولت الورقة كيفية استخدامها في تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها، وذلك من خلال عرض تجربة وزارة الداخلية بدولة قطر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة استراتيجية وزارة الداخلية، ومراحل التطبيق والمشكلات التي واجهت التطبيق وأهم النتائج المترتبة على التطبيق.

النتائج:

من أهم النتائج :

- 1- تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن بالطريقة التي تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، يساهم بدرجة كبيرة في فهم المنهجية لدى العاملين في المؤسسة ويعمل على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع وخطط تشغيلية.

- 2- ساهم تطبيق هذا النظام في نشر ثقافة العمل الاستراتيجي في الوزارة ونتيجة تحديد الأدوار المطلوبة من كل إدارة والربط بين عمل الإدارات بعضها البعض،
- 3- ساهم النظام في تحقيق نتائج إيجابية في تطوير وتحسين العمل مقارنة بالنتائج المتحققة قبل التطبيق وذلك في جميع الأعمال التي تقوم بها الوزارة.

التوصيات:

توصي الورقة بتبني المؤتمر وضع نموذج معايير قياس النضوج الاستراتيجي Strategic Management (SM3) Maturity Model والذي يقيس من خلال مجموعة من المعايير مدى نجاح المؤسسات في تطبيق استراتيجيتها خلال السنوات السابقة، ومدى النجاح الذي تحقق وماهي درجة النضج التي وصلت إليها، وذلك من خلال النموذج الذي تم ذكره.

المراجع:

المراجع العربية:

الكتب:

1. د. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، إدارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، القاهرة، دار المعارف 2012.

الرسائل العلمية:

1. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2012.
2. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، 2006.

المراجع الأجنبية:

Books :

1. Gary Dessler, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT** , prentice hill Inc., 2005.
2. 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.
3. Joel Anderson and Others, **How To Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools**,www.ora.gov/pbm/handbook/preface.html. 26/6/2003
4. Robert Kaplan and David Norton, **The Strategy-Focus Organization**, (Boston: Harvard Business school Press,2001).

Periodicals:

1. Charles J. Pineno and Curtis R. Crstini, “ The Balanced Scorecard A Vision Report Card”, **Management Accounting Quarterly**, Vol.4,No.4, Summer 2003
2. Ittner, C.D., Lackner, D.F ,“Innovations In Performance Measurements: Trends and Research Implications, **Journal of Management Accounting Research**, 1998.
3. Johnson, H.T. Kaplan, R. “The Relevance lost: The Rise and Fall of Accounting”, **Management Accounting**, Jan 1987.
4. Robert Kaplan and David Norton, the Strategy Map: Guide to aligning intangible assets, *Strategy & Leadership*, Vol. 32, No.5, 2004.
5. _____, "The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance”, **Harvard Business Review**, Jan-Feb 1992
6. _____, The Strategy Map, Vol. 26, No. 4 (2 parts) Part 1, April 2004, Executive Book Summery, www.summery.com