

## الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التراصف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية «رؤية مقترحة»

د. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم

مستشار التخطيط الاستراتيجي  
وقياس الأداء المؤسسي  
أستاذ مشارك - كلية المجتمع  
دولة قطر

### الملخص

تعتمد الفلسفة الرئيسة لعملية القياس على أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته. وتعتبر عملية القياس من العمليات الصعبة في الإدارة، 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 وضعها موضع التنفيذ. والمشكلة التي تواجه المؤسسات ليست في صياغة الاستراتيجية، ولكن في عملية التنفيذ، والتحدي الأكبر من التنفيذ هو عملية التقويم، وتزداد مشكلة التقويم صعوبة في المؤسسات الحكومية نتيجة ضعف التنسيق بين الأجهزة. وفي كثير من الأحيان يغيب التراصف Alignment الذي يقصد به كيفية توجيه جهود جميع العاملين في المؤسسة نحو تحقيق الهدف، وتقليل التعارض بين طموحات الموظف وأهداف المؤسسة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أحياناً 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 أن هناك الكثير من المؤسسات يغيب عنها مفهوم الرضاء العام، بالرغم من أهميته في تحقيق نجاح المؤسسات في الدولة وتحقيق التنمية المستدامة.

ومن هنا ركز البحث على تشخيص للوضع الراهن، وتحديد مراحل إعداد الخريطة الاستراتيجية، ووضع منهجية مقترحة لتحقيق التوازن والتراصف في المؤسسات الحكومية، من خلال توجيه جهود جميع العاملين في المؤسسة نحو أهدافها، والعمل بروح الفريق، والمواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، بما يحقق أهداف المؤسسات، وتحقيق الرضاء العام الذي يعبر عنه بمدى رضاء الجمهور عن جميع ما تقدمه مؤسسات الدولة من سلع وخدمات. ويوصي البحث بأهمية اتباع المؤسسات الحكومية للخرائط الاستراتيجية في تنفيذ الاستراتيجية طبقاً للرؤية المقترحة في البحث.

الكلمات المفتاحية: الخرائط الاستراتيجية - التراصف - قياس الأداء المؤسسي - بطاقات الأداء المتوازن.

### المقدمة

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. وتناسب 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.

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2016، وقيل للنشر في يونيو 2017.

وتعتبر بطاقات الأداء المتوازن إحدى 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 متطلب رئيس لتحقيق التوافق وجعل المؤسسة تسير تجاه تحقيق رؤيتها المستقبلية.

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

والتوافق يمثل تحدياً استراتيجياً أمام معظم المؤسسات، وبصفة خاصة المؤسسات الحكومية، وهو يتضمن أبعاداً متعددة تتمثل في الجوانب المالية، وتقديم حلول فريدة بما يحقق رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة، وتبادل المعلومات والخبرات بين وحدات المؤسسة. ويحتاج التوافق إلى التخطيط والتنفيذ بعناية لتعظيم القيمة لأصحاب المصلحة أو المستفيدين من خدماتها.

وانطلاقاً من أهمية الخرائط الاستراتيجية في توجيه وترافق جهود العاملين في المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها، يركز البحث على كيفية تحقيق التوافق في المؤسسات الحكومية من خلال تقديم رؤية مقترحة لكيفية استخدام الخرائط الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

## مشكلة البحث

تتكون المؤسسات الكبيرة من وحدات أعمال، وتتمثل المشكلة في كيفية التنسيق والربط بين أنشطة هذه الوحدات بما يحقق أهداف المؤسسة. وغالباً ما يكون عمل هذه الوحدات بعيداً عن التفاعل بعضها مع بعض، مما يجعل أداءها يتسم بالتضارب. وتزداد هذه المشكلة في المؤسسات الحكومية نظراً لطبيعة الأهداف وطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وحتى يمكن تحقيق زيادة فعالية التنسيق بينها، فيتحتّم وجود منهجية أو وسيلة تساهم في تحقيق التوافق بين وحدات العمل وربطها باستراتيجية المؤسسة.

وعلى الرغم من أن هذه الوحدات تحصل على تدريب مستمر لزيادة خبراتها وقدراتها على التنفيذ، لكن قدرتها على تنسيق جهودها غالباً ما تكون غائبة، مما يؤدي إلى حدوث الصراعات بين هذه الوحدات، وضياح العديد من الفرص على المؤسسة، وتراجع وتدني مستوى الأداء.

ومن متابعة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات ومتابعة عملية التنفيذ، يتضح أن الكثير من المؤسسات الحكومية لديها استراتيجية مصاغة بشكل جيد، وتتضمن رؤية جيدة ورسالة جيدة وأهدافاً استراتيجية. 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 لديها استراتيجية، و80% منها لديها استراتيجية واضحة، و52% لديها نجاح نسبي في تنفيذ الاستراتيجيات، و33% لديها نجاح متميز في تنفيذ الاستراتيجية.

ويتضح أنه على الرغم من أن هناك الكثير من المؤسسات لديها استراتيجيات جيدة، لكنها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في كيفية تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى برامج ومشروعات وخطط 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.

وبالتالي يمكن تلخيص المشكلة وصياغتها في التساؤل التالي: هل الأساليب والنظم التي تستخدمها المؤسسات الحكومية في تنفيذ استراتيجيتها تمكنها من النجاح في تحقيق أهدافها، أم أن هذه الأساليب بها قصور يستدعي ضرورة البحث عن منهجية جديدة تساهم في رفع كفاءة التنفيذ؟

## تساؤلات البحث

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

## أهمية البحث

يتناول البحث الخرائط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الحكومية، وهذه الجزئية لم يتم التطرق لها بشكل مباشر في الدراسات التي تناولت القياس في المؤسسات الحكومية، ولكن الكثير من الأبحاث أشارت إليها بكونها أداة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

إن موضوع استخدام الخرائط الاستراتيجية للمساهمة في نجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة الحكومية يعتبر توجهاً مهماً، وخاصة اهتمام الكثير من الدول - خاصة الدول العربية - بوضع رؤية مستقبلية لها، على سبيل المثال رؤية مصر والإمارات، وقطر، والسعودية 2030. ومن هنا تظهر أهمية المقترح الذي يقدمه البحث في المساهمة في نجاح هذه الرؤية.

## أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. توضيح العلاقة بين التراصف والتوازن وتحقيق أهداف المؤسسة، نتيجة تقليل التعارض والتداخل بين الأهداف، بعضها وبعض، وتحديد دور كل فرد في المؤسسة.
2. تناول مفهوم التراصف والخرائط الاستراتيجية ودوره في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، والربط بينها، وزيادة فعالية التنسيق، ودعم جهود المؤسسة في تحقيق رؤيتها من خلال وجود نظام قياس للأداء يتعامل مع المؤسسة بكونها كياناً مؤسسياً.
3. تحديد دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصف لتوحيد الجهود نحو أهداف المؤسسة، وتحديد أهم متطلبات تطبيق التراصف باستخدام الخرائط الاستراتيجية وعوامل نجاحها.
4. تقديم تصور مقترح لكيفية تحقيق التراصف في المؤسسات الحكومية بما يحقق الرضا العام، وذلك من خلال تحديد خطوات التطبيق التي تميل إلى الواقع التطبيقي، وتطوير المحاور الاستراتيجية التي جاءت في منهجية بطاقات الأداء المتوازنة.

## مراجعة الأدبيات

من مراجعة الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع الخرائط الاستراتيجية والتراصف اتضح أنها محدودة جداً، فجميع الدراسات ركزت بشكل كبير على تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بصفة عامة، وأهميتها في تحسين الأداء، وتناولت بالتفصيل خطوات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، ولكن لم تتطرق الدراسات بشكل محدد لأهمية الخرائط الاستراتيجية في تنفيذ الاستراتيجية، ولم تركز بشكل دقيق على كيفية بناء الخرائط الاستراتيجية ودورها في الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما إن الباحث لم يجد في الدراسات العربية في مجال قياس الأداء في المؤسسات الحكومية دراسات تتناول بشكل محدد استخدام الخرائط الاستراتيجية في تطبيق الخطط الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. وبالتالي لن يتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات؛ نظراً لكثرة هذه الدراسات وتركيزها على أهمية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن ومراحل تطبيقها. ونعرض فيما يلي أهم الدراسات التي توصل لها الباحث والمتعلقة بتطبيق الخرائط الاستراتيجية وتحقيق التراصف.

### 1- دراسة (Kaplan and Norton, 2004):

جاء الهدف الرئيس لهذه الدراسة انطلاقاً من أن الخرائط الاستراتيجية هي الوسيلة الرئيسة في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن. نظراً لأنها تعمل على الربط بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة، وأوضحت هذه الدراسة علاقة السببية بين المحاور الأربعة في بطاقات الأداء المتوازن، فهي تنطلق من أن تنمية مهارات وقدرات العاملين يساهم في الاستخدام الأفضل للموارد المالية أثناء العمليات ومن ثم يتحقق رضا العملاء عن المنتجات والخدمات، وبالتالي يتحقق العائد على رأس المالح نظراً لزيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. وأكدت الدراسة على أن الخرائط الاستراتيجية تساهم في الربط بين مكونات الاستراتيجية، ومساعدة المدراء من خلال إعطائهم صورة مرئية عن أهداف المؤسسة وأولياتها ومتطلبات تنفيذها. هذه الدراسة تم القيام بها نتيجة ظهور العديد من المشكلات التي واجهت تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، حيث ركزت الدراسة على تحليل المشكلات التي واجهت تطبيق بطاقات الأداء المتوازن التي تمثلت في عدم وجود آلية محددة للتطبيق، وانتهت الدراسة باقتراح فكرة الخرائط الاستراتيجية كمنهجية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

### 2- دراسة (Craig Symons, 2005):

تناولت الدراسة أهمية تحقيق الترافف بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال، حيث ترجع أهمية الترافف الاستراتيجي إلى مبدأ «ما يمكن قياسه يمكن إدارته»، وتستخدم الخريطة الاستراتيجية لبناء اتفاق عام حول الأهداف الاستراتيجية وتوصيلها إلى كل أصحاب المصلحة، من خلال رسم صورة للأهداف الاستراتيجية وجعلها مرئية. ويتحقق ذلك من خلال الخريطة الاستراتيجية، حيث تعمل على تسهيل عملية التواصل وتحقيق التوازن. بدأت الدراسة في إبريل 2004 من خلال مسح ميداني على متخذي القرارات في القياس باستخدام نظم المعلومات في أمريكا الشمالية، وتبين أن 25% من المستجيبين يستخدمون بطاقات الأداء المتوازن كوسيلة قياس ومنهجية إدارة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبة تواجه تحقيق الترافف بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال في ضوء الآليات المستخدمة بالمؤسسة، لأنه في كثير من المنظمات لا يوجد حوار مسبق بين وحدة تكنولوجيا المعلومات ووحدات المنظمة الأخرى على مستوى الاستراتيجية. وعندما يرغبون في التحدث، فإن كلاً منهما يتحدث بلغة مختلفة، وبالتالي فإن استخدام الخرائط الاستراتيجية يساهم في التخلص من هذه المشكلة، من خلال إيجاد لغة واحدة تساهم في عملية التواصل والربط بين الأهداف.

### 3- دراسة (Pernille Julner, 2014):

ركزت الدراسة على أن هناك مشكلة تتمثل في أن غالبية المؤسسات تفشل في تنفيذ استراتيجيتها، وذلك راجع إلى عدم القدرة على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية يمكن تحقيقها بنجاح، وذلك نتيجة ضعف القيادة، وضعف التواصل، ونقص الموارد المطلوبة، وغياب الترابط بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المنظمة. وبالتالي ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك استراتيجية مميزة- تنجح في تحقيق أهدافها؛ لأن النجاح يتحقق فقط عند تحويلها إلى خطط قابلة للتنفيذ. تناولت هذه الدراسة حالة لمؤسسة تعمل في مجال الخدمات المالية، وهدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بدون استخدام الخرائط الاستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الخرائط الاستراتيجية- وهي الأداة التي تضمنتها بطاقات الأداء المتوازن لتنفيذ الاستراتيجية- تساهم بشكل كبير في تحديد الأهداف المهمة في الاستراتيجية، وتوضح علاقات السببية بينها، كما تعتبر الخريط الاستراتيجية وسيلة التواصل بين المستويات المختلفة داخل المنظمة، وتساهم في زيادة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة وتعزيز قدرات المدراء في تحديد أوليات الأهداف الاستراتيجية.

### 4- دراسة (Marr, 2009):

تناولت هذه الدراسة حالة شركة Tesco التي قامت على تطبيق الخرائط الاستراتيجية؛ بهدف تطوير وتحسين الأداء، جاء الهدف من التطبيق بهدف تحقيق الترابط والتنسيق بين قطاعات الشركة والملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، وتم تطبيق هذه المنهجية من خلال ما يسمى «عجلة قيادة الشركة» The Corporate Steering Wheel؛ لضمان نجاح مفهوم إدارة الأداء، حيث تضمنت 20 هدفاً من خلال خمسة محاور.

تم ترتيب المحاور في شكل دائرة حول فلسفة Treat People How Like to be Treated و Every Little Helps، وساهم هذا التطبيق في تمكين الشركة من المحافظة على إطار عمل بسيط وسهل للأداء يُمكن المؤسسة من التواصل مع القضايا المهمة، ومع كل فرد في المؤسسة. كما ساهم في ابتكار وسائل بسيطة، مثل نموذج عجلة القيادة Steering Wheel، وقائمة التسوق. ويعمل هذا التطبيق على ربط الأفراد بالأداء وتحميل مسئولية الأداء لموظفي الصف الأول، كما يبيّن عملية القياس، فلم تعد الشركة تركز على قياس كل شيء لديها، بل تركز فقط على البيانات التي توفر الرؤية والأفكار المناسبة التي تجعل الشركة قادرة على عمل التحسينات التي تحقق الفائدة للعملاء والأعمال.

#### 5- دراسة (Marr and Creelman, 2010):

بناء الخريطة الاستراتيجية لتحقيق المساءلة والتحسين: دراسة حالة إسكتلندا للتدقيق Audit Scotland، طبقت الشركة الخرائط الاستراتيجية من خلال خريطة استراتيجية تشمل نشاطين رئيسيين، و(9) أنشطة مساعدة، كل نشاط منها مرتبط بالرؤية ويدعمها KPI's and KPQ، ويوفر رؤية متعمقة تركز على كيف تتقدم المؤسسة نحو أهدافها الاستراتيجية. وصممت الخريطة الاستراتيجية لمساعدة Audit Scotland لإحداث تغييرات وتحسينات في الأداء وتحقيق المزيد من الانسيابية والتركيز على خطة المؤسسة. أيضًا تقييم وتقرير الفوائد على المدى الطويل، وتقديم رؤية متكاملة لأداء المؤسسة.

ركز الفريق المسئول على بناء الخريطة الاستراتيجية على ضرورة تحقيق التوازن بين العناصر التي تهم أصحاب المصلحة والعناصر التي تهم الموظفين، وتحسين وتطوير بعض العمليات الأساسية التي من شأنها دعم العمل في المؤسسة. ومن تقييم النتائج بعد عملية التطبيق تبين أن الخريطة الاستراتيجية ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة، واتضح في التحليل الأخير الذي قامت به الشركة أن الخريطة ساهمت في جعل الشركة قادرة على أن تشرح لأصحاب المصلحة والعملاء أنها تقوم بتنفيذ ما وعدتهم به.

#### 6- دراسة (الحدراوي والزهيرى، 2013):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين الحدث والخريطة الاستراتيجية من خلال محاور بطاقات الأداء المتوازن، وذلك من خلال الدراسة التي تم إجراؤها على عدد من فروع مصرف الرافدين. وتوصلت الدراسة إلى أن القائد الإداري يجب أن يتمتع بالحدث حتى يتمكن من الإحساس بالعوامل المحيطة ببيئة المنظمة، وأن الخريطة الاستراتيجية تساهم في إعطاء صورة كاملة لاستراتيجية المنظمة، وكيفية الترابط بينها، وتكوين اتفاق حول رؤية المنظمة واستراتيجيتها.

واوصت بضرورة أن يعي قادة المصارف دور وأهمية الخريطة الاستراتيجية؛ لأنها تمكّنهم من إضافة قيمة لمصارفهم من خلال ربط مجموعة من الأشياء- بعضها مع بعض- من خلال شكل تخطيطي.

يتضح من تحليل الدراسات السابقة تركيزها على أهمية الترافف في تنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق أهداف المؤسسة، لأن المشكلات التي تواجه المؤسسة وتؤثر عليها في تحقيق أهدافها هي المشكلات التي تظهر أثناء عملية تنفي الاستراتيجية، نتيجة غياب المنهجية التي تمكن المؤسسات من توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تركز بشكل محدد على الخرائط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الحكومية، من خلال وضع تصور لتطبيق هذه الخرائط لتحقيق الترافف في القطاع الحكومي، حيث إن الدراسات التي توصل إليها الباحث خلال مراجعة الأدبيات ركزت على التطبيق في القطاع الخاص.

#### منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات المنشورة والمراجع والدوريات والدراسات العلمية، وتحليل أهم المشكلات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات المؤسسات، وتحليل بعض التجارب التي قام الباحث بدراستها للوقوف على مراحل بناء الخرائط الاستراتيجية والنتائج المتحققة من تطبيقها بهدف الوصف والتحليل الدقيق للمشكلة وتوضيح مفهوم التوازن والترافف ودورهما في تحقيق أهداف المؤسسات، وتقديم تصور مقترح لكيفية بناء وتحديد مراحل تطبيق الخرائط الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.



## مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الخرائط الاستراتيجية في بعض المؤسسات، بالإضافة إلى تحليل بعض الدراسات التي تناولت تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرة العملية نتيجة زيارة بعض المؤسسات التي بدأت بتطبيق هذه المنهجية، كذلك خبرة الباحث في تطبيقها في إحدى المؤسسات الحكومية، وذلك بهدف صياغة رؤية مقترحة توضح أفضل طرق التطبيق للخرائط الاستراتيجية.

## المبحث الأول - بطاقات الأداء المتوازن والتحول نحو الأداء المؤسسي

تعتبر مرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة هي نقطة الانطلاق لضمان نجاح استراتيجيتها، واستخدام الخرائط الاستراتيجية هو وسيلة لربط أهداف المؤسسة ببعضها البعض، 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 المحور المالي موجود- ضمناً- في الاستخدام الأمثل والتوظيف الصحيح للإمكانات 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 يخلق التركيز على قياس الجوانب المالية فجوة بين استراتيجية المؤسسة التي تمت صياغتها وبين التنفيذ الفعلي. وأصبح هناك توجه لدى الكثير من المدراء نحو استخدام بطاقات الأداء المتوازن، حيث إن 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 (Kaplan and Norton, 2007: 3).

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 إلى 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، ولكنها غير مرتبطة بمحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات تحقيق قيمة جديدة Leading من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار (عبد الرحيم، 2006: 25).

ولكن البدايات الأولى لهذا الموضوع ترجع إلى ما كتبه Kaplan في بداية عام 1983 عن «كيف تقيس المنظمات أداءها»، وذكر أن هناك أبعاداً مفقودة في عملية القياس، وهي المقاييس غير المالية (Ltner and Lackner, 1998). وطوال تاريخ قياس الأداء كانت 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 لتعكس عناصر توازن الأداء، أو مؤشرات النجاح (Charles and Crstini, 2003: 28).

وتعود فكرة مدخل قياس الأداء المتوازن إلى عام 1987 عندما نُشر كتاب بعنوان Relevant Loss «وتناول هذا المدخل باعتباره اتجاهًا رئيسًا لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. ونادى بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. والانتقاد الآخر الذي وُجه لنظم القياس هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى في قياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية، وذلك لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم. وركز التوجه على ضرورة أن تدار جهود المنظمات من خلال عدة محاور للقياس، بدلاً من الاعتماد على النظام المالي (Johnson, 1987: 5-12).

وقد جاءت هذه الفكرة انطلاقاً من مبدأ «ما يمكن قياسه يمكن إدارته»، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق الهدف الاستراتيجي، يجب عليها أن تقيس «ما هي الأهمية الاستراتيجية». وهذا يمكن تحقيقه في مدخل قياس الأداء المتوازن. وعلى هذا فالمفهوم ليس أداة رقابية ولكن أداة استراتيجية لمساعدة المديرين في النظر إلى المستقبل، بالإضافة إلى هذا لا يركز مدخل قياس الأداء المتوازن على النتائج فقط، ولكن يسعى لمعرفة كيف تحققت هذه النتائج (Kaplan and Norton, 1992: 71-79).

وقياس الأداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الأداء الحالي، مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير 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. أيضاً يعتبر قياس الأداء المتوازن أداة قياس استراتيجية، وليس نظاماً لمراقبة الأداء بعد حدوثه. وعلى ذلك فإن مدخل قياس الأداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس التشغيلية والمقاييس الاستراتيجية (Huei et al., 2001).

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**: يركز 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**: يركز على الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات التي تحقق الرضاء للعملاء وأصحاب المصلحة، ويركز على العمليات التي تتفوق فيها المنظمة.
- **محور التعلم والنمو Learning and Growth Prospective**: يركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو.

#### دور بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المؤسسي:

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

وتسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرائق من خلال إدارة الأداء الحكومي بمنهج إدارة القطاع الخاص نفسه؛ سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صوره، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، التي 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» (زايد، 2003: 6).

وتعتبر عملية قياس الأداء واحدة من أهم الوظائف التي تقوم بها المنظمة؛ لكونها تركز بشكل أساسي على التأكد من مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب أنشطة المنظمة، وتحديد مدى قدرة المنظمة على تعبئة المواد المتاحة لتحقيق الأهداف، هذا بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحديد نقاط الضعف في المنظمة (العبادي، 2002).

ويقصد بالأداء المؤسسي كما يعرفه D. Hanna بأنه: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة في استراتيجيتها (Hanna, 1998: 3).

فالمقياس 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 (Anderson et al., 2003):

- مدى قدرة المؤسسة على العمل بطريقة صحيحة.
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضاء لعملائها.
- مدى توافر المعلومات التي تساعد في الرقابة على عمليات المؤسسة.
- تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

وهناك العديد من الدوافع وراء تبني المنظمات لهذا التوجه (Kaplan and Norton, 2001):

- 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 التي تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة، مثل علاقات العميل، وابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتكنولوجيا المعلومات، والجودة، وقواعد البيانات، وقدرات 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 غالبية 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 المنظمة واستراتيجيتها.

يتضح مما سبق أنه لزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، وزيادة رضا عملائها من خلال إضافة القيمة فيما تقدمه من سلع وخدمات، فإن ذلك يتطلب عدم التركيز على الأداء الفردي، وضرورة التركيز على الأداء المؤسسي الذي يحقق الربط بين أجزاء المؤسسة، ويحدد دور ومسئولية كل فرد فيها في تحقيق الأهداف، والاستفادة من الطاقات والجهود والإمكانات المتاحة في تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من المؤسسة.

### المكونات الرئيسية في بطاقات الأداء المتوازنة:

تصميم نظام إدارة الاستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن- مثل اللغز puzzle- يحتاج إلى تجميع القطع المختلفة معاً لتشكيل واستكمال الحل. ويقصد بالقطع في بطاقات الأداء المتوازن المكونات الاستراتيجية التي يتم تصميمها بشكل منفرد، وغالباً ما تكون متعارضة مع عناصر استراتيجية أخرى، وهنا تظهر الحاجة إلى تحقيق الملاءمة فيما بينها وتجميعها في نظام واحد. وتعتبر المكونات التالية هي المكونات الرئيسية في بطاقات الأداء المتوازنة (Roham, 2008):

### 1- مشاركة القيادة Engaged Leadership

تعتبر مشاركة القيادة هي الخطوة الأولى والمهمة في التطبيق، فمن خلالها يتم التواصل الفعال وفتح قنوات للحوار المتبادل بين الجميع داخل المؤسسة، والقيام بالتخطيط، واتباع منهجية إدارة التغيير، والدعم لنجاح الفكرة، فلا يمكن لأي شيء أن يتحقق في المؤسسة إلا إذا كان هناك دعم وإيمان به من قبل الإدارة العليا.



## 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، انطلاقاً من قيم العاملين في المؤسسة. وغالبية المؤسسات تمتلك القيم، ولكن المشكلة تتمثل في الربط بينها وبين مكونات الاستراتيجية. وعندما تعكس رؤية المؤسسة صورة واضحة للمستقبل، من هنا يبدأ عمل بطاقات الأداء المتوازن بشكل فعال نتيجة مشاركة الموظفين بقلوبهم وعقولهم في بناء الاستراتيجية وتنفيذها.

وتعتبر القيم مهمة في عملية التنفيذ، لأن إيمان الموظفين بها يساهم في تحقيق الرؤية والرسالة، وعلى القيادة وضع القيم التي ترى أنها مناسبة للعمل ومشاركة العاملين في تحديد قيمهم التي يرون أنها أساسية للنجاح في التنفيذ، والعمل على صياغة قيم مشتركة بين الإدارة والموظفين من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة.

## 3- آلام المؤسسة Organization Pains

يقصد بها عملية مسح البيئة التنظيمية للمؤسسة لتحديد التهديدات الخارجية والممكنات التي تساعد في بناء الاستراتيجية، وتحديد المنهج المستخدم في تحقيق النتائج في المستقبل. فالمؤسسة في ظل النظام المفتوح لا تعمل في بيئة منعزلة، فهي جزء من البيئة التي تعمل بها وتؤثر وتتأثر بها، وبالتالي ضرورة المراجعة المستمرة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛ لوضع استراتيجيات التعامل معها.

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

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. فالعملاء وأصحاب المصلحة وغيرهم من المستفيدين من المؤسسة هم أهم عنصر في منظومة العمل المؤسسي؛ لأنهم السبب الرئيس الذي وجدت المؤسسة من أجلهم، فالجمهور في الأهمية بالنسبة للمؤسسة هو الأول في أولوياتها.

## 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؛ لأن وجهة نظرهم ورؤيتهم لأهداف المؤسسة في غاية الأهمية، فالمطلوب من المؤسسة معرفة توجهات الموظفين ورأيهم في الأهداف وطرق وأساليب التنفيذ لأنهم من سيقومون بتنفيذها.

## 6- الأهداف الاستراتيجية والخريطة الاستراتيجية Strategic Objectives and Strategy Map

الأهداف الاستراتيجية هي لبنات بناء الاستراتيجية ("DNA Strategy") وربط الأهداف معاً في إطار علاقة سببية التي تشكل الخريطة الاستراتيجية التي توضح كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة، وبالتالي لا بد من توافق أهداف المؤسسة - بعضها مع بعض - وأن تكون متجانسة ومترابطة لتحقيق الغاية النهائية للمؤسسة.

## 7- مقاييس الأداء المستهدف والبيانات Performance Measure and Targets

تعمل مقاييس الأداء على ربط أهداف المؤسسة بالمستهدف الذي تريد المنظمة أن تقيس مدى تحقيقه، كما يمكن المؤسسة من متابعة التقدم تجاه النتائج المطلوب الوصول إليها. ويوفر المستهدف الأساس لتفسير بيانات الأداء وتحويلها إلى معلومات. فالمستهدف يساعد المؤسسة في تحديد أفضل طرق التنفيذ ومعايير ومؤشرات الأداء.

## 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

تقارير الأداء هي تقارير معلومات تمكن المنفذين من الوقوف على واقع التنفيذ للاستراتيجية، وتمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار المناسب لتصحيح الانحرافات أو الأخطاء التي تواجه عملية التنفيذ، ويساهم 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 الترافف في استراتيجية المنظمة باستخدام الخرائط الاستراتيجية من خلال ربط بطاقات الأداء الرئيسة ببطاقات الأداء الفرعية، وتحديد مقاييس الأداء والمستهدف والمبادرات. واستخدام بطاقات الأداء يعمل على تحسين المساءلة عن الأهداف.

## 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، فالحوافز المادية والمعنوية مهمة لنجاح الاستراتيجية ومهمة في تحقيق التعاون بين الموظفين، فهي تشجع كل موظف أن يحقق هدفه، وبالتالي يسعى للتعاون مع الآخر في تبادل المعلومات أو الاستشارات حول التنفيذ وحل مشكلات العمل لضمان سير العملية.

## 12- التقييم Evaluation

ضرورة تحديد آلية التقييم لنتائج المؤسسة والمقاييس والمبادرات التي تعكس التعليم التنظيمي، فالتقييم أساسي في نجاح التنفيذ وفي تحقيق الترافف، انطلاقاً من مبدأ «ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته»، وبالتالي فإن عملية التقييم ضرورية لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### متطلبات نجاح قياس الأداء في المؤسسات الحكومية:

تعتبر عملية القياس في المؤسسة الحكومية عملية صعبة نظراً لطبيعة الخدمات الحكومية التي تتميز بأنها غير ملموسة، هذا بالإضافة إلى التداخل الكبير بين الأهداف- بعضها وبعض- وفي كثير من الأحيان يكون هناك عدم تحديد دقيق لأهداف المؤسسة الحكومية، وبالتالي تتطلب عملية تطبيق قياس الأداء في الحكومة إرادة وقناعة من قيادة المؤسسة لتطبيق نظام فعال للقياس، كما تتطلب من المؤسسة الحكومية تطبيق إدارة التغيير وتحديد المقومات اللازمة لإحداث التغيير وتطبيق استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير.

ونعرض إحدى تجارب المؤسسات الحكومية في تطبيق قياس الأداء المؤسسي، وهي تجربة الحكومة الكندية في تطبيق قياس الأداء المؤسسي، حيث ركزت على ست حقائق يجب أن تكون موجودة لضمان نجاح قياس الأداء في الحكومة، وهي (ماضي، 2005: 33):

- الحقيقة الأولى: تصميم مقياس الأداء بأسلوب يساعد الإدارة في التركيز على العوامل التي تحقق القيمة لجميع أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.
- الحقيقة الثانية: لا بد أن تؤثر مقاييس الأداء على إنجاز الأهداف الطويلة الأجل، ولا تقتصر على الأهداف قصيرة الأجل فقط.
- الحقيقة الثالثة: يتم تصميم هذه المقاييس من رؤية واضحة وقيم، ومبادئ تحكم تحقيقها لا بد من نشرها وتدعيمها بواسطة الإدارة العليا.
- الحقيقة الرابعة: المقاييس وحدها لن تحقق الكفاءة والفعالية والجودة المطلوبة، بل لا بد أن تنفذها إدارة المنظمة بما يحقق قيمة للمؤسسة.
- الحقيقة الخامسة: لا بد من ربط مقاييس الأداء مع عوامل النجاح الرئيسة مع أهداف المنظمة.
- الحقيقة السادسة: التركيز على قاعدة 20/80 (باريتو) في عملية التطبيق.

## المبحث الثاني - الخرائط الاستراتيجية وتحقيق التراصف الاستراتيجي

يعتبر وضوح الأهداف أهم مرحلة في استخدام الخرائط الاستراتيجية. كما إن صياغة الأهداف وتحديد أهدافها من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الحكومية؛ نظرًا لأن أهدافها متداخلة- بعضها مع بعض- وأحيانًا تكون غير محددة بوضوح. فهناك بعض الأهداف في حال تحقيقها لا يمكن القول إن المؤسسات الحكومية هي التي حققت هذا الإنجاز بنفسها بنسبة مائة بالمائة في مجالات مثل الصحة والتعليم- على سبيل المثال- فعلي الرغم من أن الدولة تلعب دورًا في تحسين الصحة والتعليم، لكن القطاع الخاص أيضًا يلعب دورًا مهمًا في المجال نفسه، وبالتالي تحتاج عملية قياس النتائج والأثر إلى أهداف واضحة من البداية، وأن تكون هناك أدوار محددة لكل قطاع حتى يمكن حساب نسبة مساهمته في النتيجة النهائية.

### مفهوم الخريطة الاستراتيجية:

تواجه المؤسسات بالكثير من الأزمات في تنفيذ الاستراتيجية، وهذا ليس راجعًا إلى أن المدراء لا يضعون استراتيجية جيدة لأن معظمهم لديه بالفعل استراتيجيات جيدة. ولكن جوهر الأزمة يكمن في التنفيذ أو بصورة أكثر تحديدًا في ضعف عملية التنفيذ. وفي عام 1990 نشرت Fortune Magazine أن 70% من فشل الاستراتيجيات يرجع إلى ضعف عملية التنفيذ، وليس لعيوب في الرؤية والأهداف. وفي عام 2003 أكدت المجلة هذا الادعاء، وذكرت أن أقل من 10% من الاستراتيجيات التي تم إعدادها بطريقة جيدة تم تنفيذها بكفاءة.

وتوضح المواقع المهتمة بتنفيذ الاستراتيجية، وطبقًا لإحصاءات في عام 2006 أن:

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

ويعلم المدراء ما الذي يجب أن يقوموا به لتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية، ولكن الصعوبة تكمن في كيفية توجيه وجعل الموظفين ينفذون هذه النتائج. وهذا يشير إلى الفجوة بين الواقع والممارسة، ويطلق على الأداء الذي يسد هذه الفجوة الخرائط الاستراتيجية (Armitage and Scholey, 2006:1).

وتشير الدراسات إلى أن أكثر من 75% من القيمة السوقية للمؤسسات يتم الحصول عليها من الأصول غير الملموسة التي لا يمكن قياسها بالمقاييس التقليدية. ولكن بطاقات الأداء 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. وكذلك تساعد المديرين على تحقيق التراصف لتحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال الاستثمار في الأفراد والتكنولوجيا ورأس المال التنظيمي، ومن خلال إعطاء مزيد من الاهتمام لتحسين العمليات الداخلية- مثل إدارة علاقات العملاء والثقافة والابتكار- والاستثمار المناسب في الأصول غير الملموسة- مثل رأس المال البشري ورأس المال المعرفي ورأس المال التنظيمي- فهذا يعمل على تنفيذ خطة تحقيق النجاح الاستراتيجي (Kaplan and Norton, 2004).

وتعرف الخرائط الاستراتيجية بأنها وصف 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 الاستراتيجية (Kapan and Norton, 2004: 96-72). كما تعرف بأنها عرض مرئي لربط مكونات استراتيجية المؤسسة، وبالتالي تعمل على التنفيذ الجيد للاستراتيجية (Kaplan and Norton, 2004:10-17).

وتساعد الخرائط الاستراتيجية على تحقيق ترافف الأصول غير الملموسة مع الأصول الملموسة؛ لكي تحقق القيمة. وذلك لأن الأصول غير الملموسة تكون 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)، والبرنامج 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، فعلمها 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 والترافف الاستراتيجي مبدئين أساسيين في السيطرة على تحقيق القيمة في الأصول غير الملموسة (Kaplan and Norton, 2004).

### المبادئ الأساسية في رسم الخريطة الاستراتيجية

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند إعداد الخريطة الاستراتيجية وهي (Kaplan and Norton, 2004:10-17):

#### 1- التنسيق والتكامل بين الأهداف المتعارضة Strategy Balances Contradictory Forces

الاستثمار في الأصول غير الملموسة لتحقيق عائد في الأجل الطويل غالبًا ما يواجه بمعارضة، حيث ينظر إليه على أنه زيادة في التكاليف لأنه يقتطع جزءًا من التكاليف التي تحقق الأداء المالي في المدى القصير، وبالتالي على المؤسسة أن توضح التحسين الذي يمكن أن يتحقق في الأجل الطويل، وأن القيمة التي يمكن تحقيقها في الأجل القصير قد تكون تضحية بعائد أكبر في الأجل الطويل. ولهذا تعمل الخريطة الاستراتيجية على 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 أساس التحقيق المستمر للقيمة. وتحتاج الاستراتيجية لصياغة أهداف واضحة لجميع قطاعات الجمهور والقيمة المطلوب تحقيقها، والوضوح في تحديد القيمة المقترحة هو أهم بعد في تحقيق القيمة.

#### 3- 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 التي تركز على 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.

#### 4- الترافف 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 ثلاث فئات: رأس المال البشري (مهارات ومواهب ومعارف الموظفين)، ورأس المال المعرفي (قواعد البيانات ونظم المعلومات والشبكات والبنية التحتية للتكنولوجيا)، ورأس المال التنظيمي (الثقافة التنظيمية، القيادة، الموظفون، فرق العمل، الترافف، إدارة المعرفة).

## مفهوم التراصف *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 (Webster Dictionary. www.m-w.com Merriam). وتعرف في مجال الأعمال بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين. وهذا يتطلب فهمًا مشتركًا لرسالة وأهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعية لتنفيذه (www.businessdictionary.com).

## تحقيق التراصف *Achieving Alignment*

هناك طرائق مختلفة لتحقيق التراصف. إحدى هذه الطرائق هي البدء من أعلى ثم التدرج إلى أسفل. وهناك طريقة أخرى تبدأ من المنتصف على مستوى وحدة الأعمال قبل بناء بطاقات الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية، فهناك بعض المؤسسات تبدأ العمل في التراصف مع بداية العمل في المؤسسة، وهذا الأمر يتطلب عمل اختبار تجريبي على واحدة أو اثنتين من وحدات الأعمال قبل تطبيقه على مستوى وحدات المؤسسة.

وهناك توجه إلى أن بطاقات الأداء الأولية يتم بناؤها بدعم ومساندة القيادة العليا في المؤسسة. وغالبًا ما تكون على وحدة محددة، وليس على مستوى المؤسسة. ولكن هذا 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. ويكمن حل هذه المشكلة في مشاركة مجلس الإدارة أو قيادة المؤسسة عندما تكون البطاقة جاهزة بالكيفية التي يتحقق بها التراصف وأولويات المؤسسة (Kaplan and Norton, 2006:1).

## التوجه الاستراتيجي وتحقيق التراصف للمؤسسة

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 أسلوبًا لتحقيق النتائج، فهي نظام يعمل على تحقيق التكامل بين الأفراد والاستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة.

وعملية 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 ترصاف الأهداف الاستراتيجية مع الموارد.

وعملية 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: «ابدأ وعينك على النهاية Start with the End in Mind»، وليس من المقاييس التي نعتمد عليها حاليًا. وفي أحد اقتباسات: «ستيفن كوفي» يقول: «إن الموظفين ومدراءهم يعملون بدرجة عالية من الجدية لكي يتأكدوا أن الأشياء تُؤدى بشكل صحيح، ولكن ليس لديهم الوقت ليقرروا ما إذا كانوا يفعلون الأشياء الصحيحة أو يؤدون الأشياء 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 (Roham, 2008: 2-4).

فالمؤسسات 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 (Kaplan and Norton, 2001).



#### 5- التغيير من خلال القيادة التنفيذية:

يأتي نجاح برنامج بطاقات الأداء المتوازنة من الاعتراف بأنه برنامج للتغيير، وليس- فقط- نظامًا 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.

#### 6- ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية:

يتم وضع الاستراتيجية في مركز نظام إدارة المؤسسة، وبالتالي تكون مفهومة للجميع. ولو أردنا أن نبني نظام إدارة استراتيجية حول الاستراتيجيات، فنحن في حاجة إلى نظام لوصف الاستراتيجية. وتوفر بطاقات الأداء المتوازن نظامًا 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.

#### 7- تحقيق الترافف في استراتيجية 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، وتعمل بطاقات الأداء المتوازن على تحقيق الربط الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين مؤسسات متعددة، وهذه ليست مهمة سهلة، فالأقسام الوظيفية- مثل التمويل والتسويق والهندسة والمشترية- لها أجهزة المعلومات واللغة والثقافة الخاصة بها. والهيكل الوظيفية لهذه الأقسام تصبح عائقًا أساسيًا أمام تنفيذ الاستراتيجية، لأن المؤسسات تواجه بصعوبات كبيرة في الاتصال والتنسيق بين هذه القطاعات، ولكن من خلال الخرائط الاستراتيجية يمكن تحقيق هذا الربط.

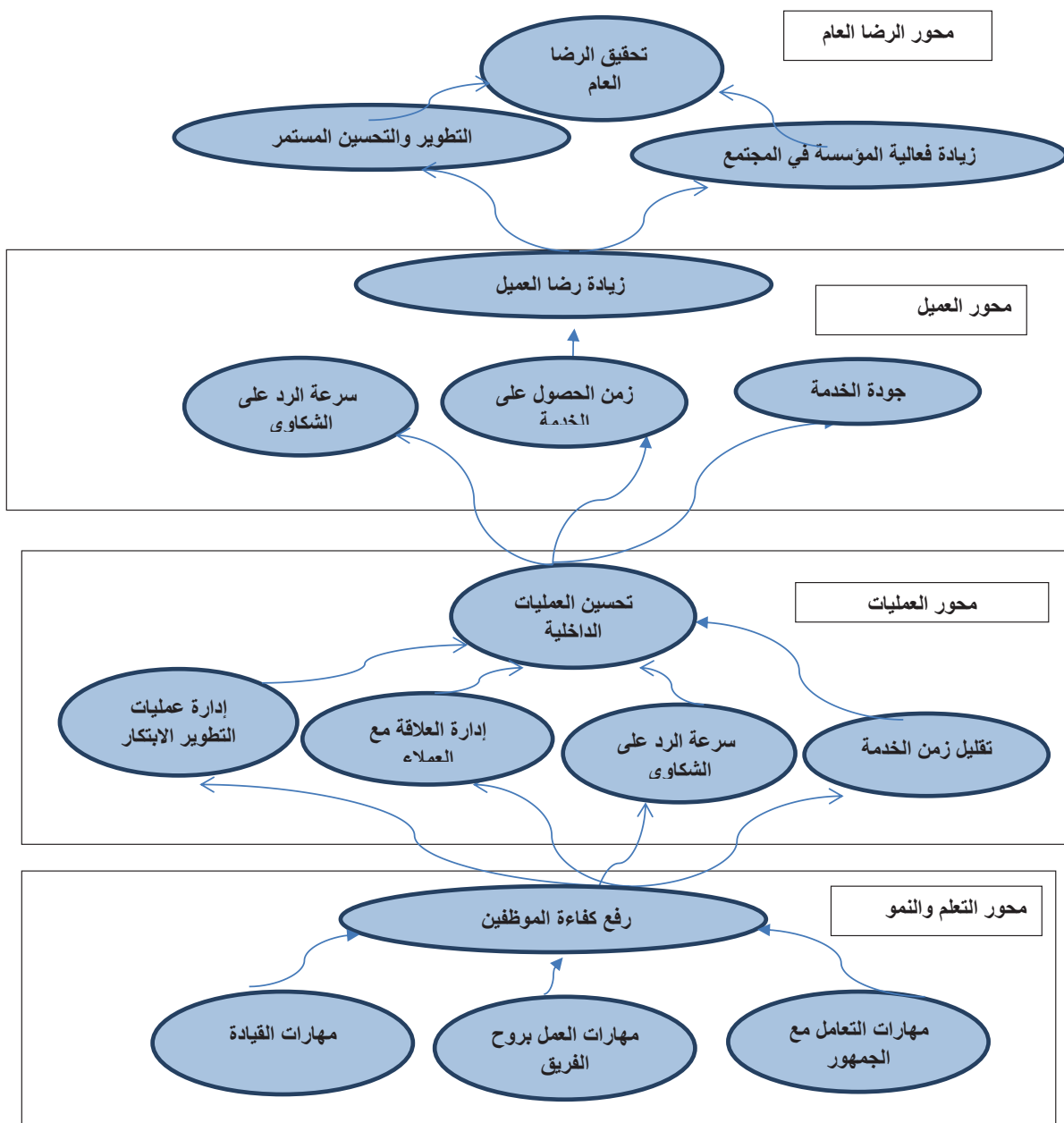
#### 8- اجعل الاستراتيجية مسؤلية لكل فرد في المؤسسة:

يتمثل حجم العمل القائم على المعرفة في المؤسسات الصناعية بحوالي 50 %، وتساهم بطاقات الأداء المتوازن في تحديد الخطوات للتأكد من أن كل فرد في المؤسسة مدرك للاستراتيجية ومتواءم معها وقادر على تنفيذها.

#### 9- اجعل صياغة الاستراتيجية عملية مستمرة:

تبني غالبية 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 إجراؤه على عينة من المؤسسات، تبين أن 85 % من فرق الإدارة يقضون أقل من ساعة شهريًا لمناقشة الاستراتيجية، ولكن المؤسسات التي استخدمت بطاقات الأداء المتوازن استطاعت أن تحقق الدمج بين العمليات التشغيلية وإدارة الاستراتيجية من خلال ثلاث عمليات مهمة، وهي: أولاً: ربط استراتيجية المؤسسة بعمليات الموازنة. ثانيًا: الصياغة المستمرة للاستراتيجية من خلال اجتماعات المراجعة الاستراتيجية. ثالثًا: تطوير عملية التعلم والتكيف مع الاستراتيجية لتحقيق التطوير المستمر.

ويوضح الشكل التالي رقم (1) مقترح يوضح شكل الخريطة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية:



المصدر: من تصميم الباحث.

شكل رقم (1) الخريطة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية

### المبحث الثالث - خطوات بناء الخريطة الاستراتيجية وتحقيق التراص في المؤسسات الحكومية «رؤية مقترحة»

تتمثل خطوات بناء الخريطة الاستراتيجية لتحقيق التراص في مجموعة خطوات أساسية، تركز على وضع الإطار العام الذي يجب أن تأخذه المؤسسات في الاعتبار عند تطبيقها، وذلك اعتباراً من أن التخطيط هو المكون الرئيس في تحقيق الأداء المؤسسي، لأنه بدون التخطيط لا يمكن أن تكون هناك أهداف واضحة تساعد المؤسسة على تحقيق رؤيتها، وعدم وضوح الأهداف يترتب عليه عدم وضوح الأدوار، وبالتالي ليس هناك شيء محدد يعمل على تجميع الموظفين حوله لتحقيقه. ولكي تكون الخطة الاستراتيجية واضحة ويمكن تنفيذها، يجب أن تتضمن الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.

وتأتي هذه الرؤية المقترحة انطلاقاً من التجارب التي قام بها الباحث في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية. ومن تقييم هذه التجارب، ومن خلال تقييم التجارب التي قامت مؤسسات أخرى في قطاعات مختلفة بتنفيذها- جاءت هذه الرؤية المقترحة، حيث هي الأقرب للواقع الفعلي، سواء في القطاع الخاص أو الحكومي أو القطاع غير الهادف للربح، ويمكن عرض مراحل تطبيق الخرائط الاستراتيجية في خمس مراحل أساسية وهي:

#### المرحلة الأولى - هي مرحلة التخطيط وتحديد الأهداف:

وهذه المرحلة مهمة لتحقيق التكامل بين الأهداف وتحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، وهناك ست خطوات يجب اتباعها للوصول إلى ذلك الهدف، وهي: (Armitage, Howard M. and Scholey, Cameron, 2006: 9-21)

#### 1- تحديد الأهداف الاستراتيجية Specify an Overriding Objective

هذه الخطوة مهمة، وفيها يجب أن تفرق المنظمة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، فهناك كثير من عدم الوضوح عند بعض المنظمات في هذه الجزئية، حيث هناك خلط بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، والفرقة مهمة؛ نظراً لأن الأهداف الاستراتيجية هي التي تُبنى عليها الخريطة الاستراتيجية.

#### 2- اختيار القيمة أو الوزن المقترح لكل هدف من الأهداف Choose the Value Proposition

المؤسسة التي تريد تنفيذ كل شيء لا يمكن أن تحقق أي شيء، ولتحقيق قيمة مضافة، يجب تقسيم السوق إلى قطاعات قائمة على توقعات المستهلك للقيمة. وبالتالي هذه الخطوة تركز على تحديد القيمة التي تساعد المنظمة على كسب السوق. وتمثل القيم المقترحة في الأداء وقيادة المنتج ورضا الجمهور.

#### 3- اختيار الاستراتيجيات المالية Choose the Financial Strategies

في هذه المرحلة يتم تحديد الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالعائد والتكلفة، ويمكن تبويب الاستراتيجيات المالية إلى ثلاث فئات، وهي زيادة العائد، والإنتاجية، واستخدام الأصول. ويجب على المنظمات تركيز انتباهها على اتباع هذه الاستراتيجيات.

#### 4- اختيار استراتيجيات العملاء Choose the Customer Strategies

بعد تحديد الاستراتيجيات المالية يجب على المنظمة تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من كسب السوق، بعبارة أخرى تحديد استراتيجيات العميل، وتحدد هذه الاستراتيجيات في ثلاث مناطق وهي: المحافظة على العملاء وإضافة عملاء جدد، وزيادة العائد لكل عميل، وتخفيض التكلفة لكل عميل.

#### 5- التنفيذ من خلال العمليات الداخلية Execute through the Internal Perspective Strategies

في هذه المرحلة يتم التركيز على استراتيجية الأعمال لتنفيذ استراتيجيات العميل والاستراتيجيات المالية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، والتغيير من المرحلة التي تركز على ما الذي نريد أن نحققه، إلى مرحلة كيف نخطط لتحقيق الأهداف.

#### 6- تحديد استراتيجيات التعلم والنمو Plan the Learning and Growth Strategies

بعد تحديد الاستراتيجيات المالية واستراتيجيات العملاء، سوف نجد هناك بعض الفجوات المتعلقة بالمعارف والمهارات والقدرات الضرورية لاختيار استراتيجية التنفيذ، وتمثل استراتيجيات التعلم والنمو في ثلاث مناطق رئيسية وهي رأس المال البشري، ورأس المال (الفكري) المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي.

#### المرحلة الثانية - تحديد المعايير وبناء المؤشرات:

تتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير تساعد على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وإنجاز أهداف المنظمة. ويعتبر نظام قياس الأداء ضرورياً لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها (عبد الرحيم، 2006: 25).

وعملية وضع معايير الأداء هي عملية تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة وإدارتها 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 كميًا أو قيمياً أو زمنياً أو نسبياً، أو حتى علاقات تجمع بين هذه العناصر، مثل الكمية المنتجة في مدة زمنية أو تكلفة الوحدة أو أي شيء آخر (المعاز، 1987: 29).

وهناك معايير Standard ، وهي مجموعة المعايير التي يتم تحديدها على مستوى مجموعة من المؤسسات وتلتزم بها جميع المؤسسات العاملة في المجال نفسه. 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 الوقت نفسه هناك معايير Criteria يتم وضعها والعمل بها داخل كل مدرسة للمدرس والطالب وإدارة المدرسة. وهذه المعايير يُراعى 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.

أما بالنسبة لمؤشرات الأداء الرئيسة (Key Performance Indicators - KPI's) فهي تساعد المديرين داخل المؤسسة والمستثمرين خارج المؤسسة في الحكم على كيفية أداء 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 أيضاً (Key Success Indicators - KSI's) بأنها أداة تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى التقدم نحو أهدافها.

والمؤشرات هي علامات أو إشارات تستخدم لتوضيح أو وصف مدى التقدم نحو الهدف. وغالباً ما تستخدم لتوضيح مدى تحقيق المعايير.

مؤشر الأداء هو العنصر المناسب (مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلاً، والوقت المستخدم في التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبية، التسويق، التصنيع... إلخ)، وتقييم الأداء ككل (Lockamy and Cox, 1994: 17-18).

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل متابعة الأداء أو التقدم تجاه تحقيق أهداف المنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرين والموردين والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك (مازن، 2004: 1).

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 سابقاً، ويجب أن يكون لكل مؤشر بطاقة مؤشر توضح المسئول عن المؤشر، ومعادلة حساب المؤشر، ودورية المؤشر، ومصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في تصميمه.

### المرحلة الثالثة - تصميم لوحة القياس الرئيسة Main Dashboard :

يتم تصميم لوحة القياس الرئيسة التي تضم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمؤشرات الاستراتيجية. مثال هدف في محور العملاء.

### المرحلة الرابعة - تصميم لوحات القياس الفرعية:

تصميم اللوحات الفرعية من خلال اللوحة الرئيسة وتحديد المؤشرات التشغيلية. وتضم اللوحة أهداف كل إدارة أو قسم، وتعمل على ترجمة الأهداف الموجودة في لوحة القياس الرئيسة على مستوى الإدارات أو الأقسام. مثال على محور العملاء:

جدول رقم (1)  
لوحة القياس الرئيسية

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

جدول رقم (2)  
لوحة القياس الفرعية

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

### المرحلة الخامسة - ربط الأهداف بالأفراد *Owner of the Objective*

وهي تحديد مسئولية كل فرد في المؤسسة عن الأهداف المطلوب تنفيذها ونسبة مشاركته في عملية التنفيذ. مثال على موظف في قسم أو إدارة وتحديد المطلوب منه تحقيقه فيما يخص الهدف الخاص بالعملاء.

جدول رقم (3)  
ربط الأهداف بالأفراد

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

يتضح من الجداول السابقة أنه يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوزيعها على كل محور من محاور الخريطة الاستراتيجية، ثم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية يتم توزيعها على لوحة القياس الفرعية الخاصة بكل إدارة، ثم تحديد مسئولية كل فرد داخل الإدارة أو القسم في تنفيذ الجزئية المعلن تنفيذها في الهدف الفرعي من خلال الأنشطة التي يقوم بها.



بالتالي يتضح دور كل فرد في عملية التنفيذ، ويكون هناك وضوح في الأدوار، وتحديد المسؤوليات، وتوجيه لجهود الجميع نحو تحقيق الأهداف، نظراً لتحديد دور ومسئولية كل فرد داخل المؤسسة، وإعطاء المسئول صورة واضحة لكيفية تنفيذ الاستراتيجية من خلال تراصف الجهود.

ويوضح الشكل رقم (2) عملية الترابط بين المراحل الخمس السابقة لتحقيق التراصف والتوازن في المؤسسة الحكومية.

ونقدم فيما يلي شرحاً لعناصر الشكل الذي 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 أثر بشكل كبير وأحدث تغييراً في مفهوم قياس الرضا العام، حيث كان يقاس في السابق بالكم، ولكن القياس الآن 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 في الخدمات كبيراً ويشعر به الجمهور، تحقق الرضا العام.

### محور المجتمع

يعكس هذا المحور أهمية المجتمع، ويتمثل هذا المحور في رسالة المؤسسة، لأن رسالة المؤسسة تنبع من حاجة المجتمع لها، والرسالة هي السبب في وجودها، وعند تحققها تتحقق - بالتالي - احتياجات الجمهور، ويتحقق رضاهم عما تقدمه المؤسسة، وينعكس مدى قدرتها على تأدية دورها بدقة، ويقاس هذا المحور بمدى رضا الجمهور عن النتائج *Outcomes* المتحققة من أداء جميع مؤسسات الدولة، ورضا المجتمع عن جميع المؤسسات الموجودة في الدولة يحقق الرضا العام.

### محور العملاء

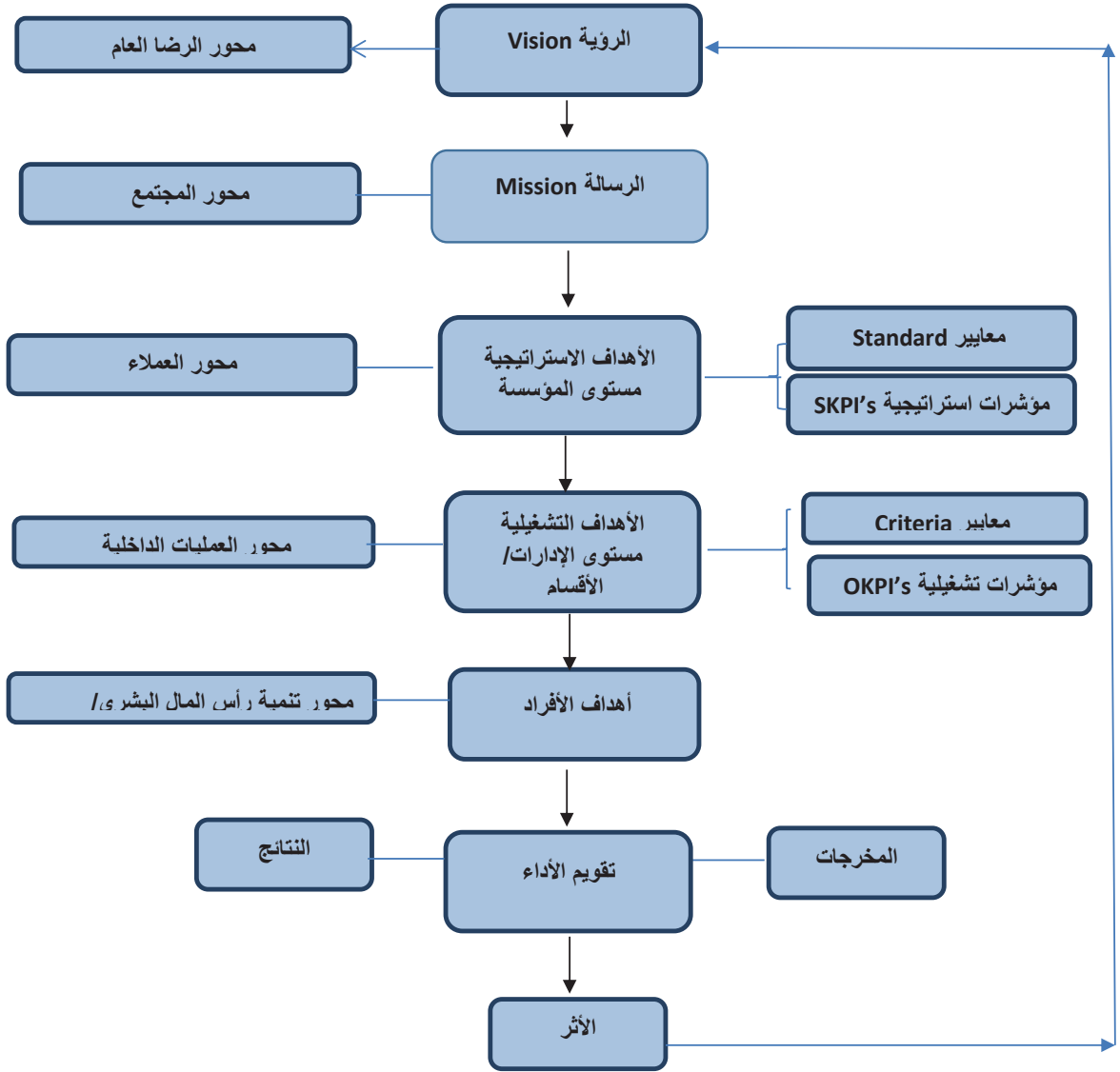
هو المحور الذي يركز على ما يجب أن تقوم به المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تقوم المؤسسة من خلال إدارتها وأقسامها بالعمل على تحقيقها للحصول على رضا الجمهور، وكذلك تعمل المؤسسة على ترجمة هذه الأهداف بما يحقق احتياجات المجتمع والجمهور في الأجل الطويل، وصياغة هذه الأهداف تكون على المستوى الكلي للمؤسسة. ونتائج هذا المحور تقاس من خلال النتائج *Outcomes*. فكلما كانت النتائج جيدة، 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، وتمثل 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، كان هناك رضا مرتفع عن النتائج، وتحقق رضا العملاء.

### محور الموارد البشرية

هو المحور الأساسي وقاعدة الانطلاق في الأداء، وهو المدخل الأساسي في العملية الإدارية، الذي يتطلب وضع الأهداف التي تعمل على 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.



المصدر: الشكل من تصميم الباحث.

شكل رقم (2) مقترح كيفية تحقيق التوازن والتوافق في المؤسسة

## الخاتمة

تعمل المؤسسات الحكومية على تحقيق غاية رئيسية، وهي تحقيق الرضا العام للجمهور من خلال ما تقدمه من خدمات للمجتمع. وحتى تحقق هذه الغاية، فإن الأمر يتطلب التكاتف والتنسيق والتعاون بين قطاعات المؤسسة 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 التوافق داخل كل مؤسسة، وفي الوقت نفسه تحقق التوافق بين المؤسسات - بعضها وبعض - لتحقيق الأهداف المطلوب الوصول إليها.

وعلى هذا الأساس ركز البحث على فكرة كيفية تحقيق التوافق داخل المؤسسة الحكومية من خلال اتباع الخرائط الاستراتيجية التي تضمنتها بطاقات الأداء المتوازن، وذلك من خلال وضع تصور يمكن استخدامه عند صياغة استراتيجية المؤسسة ومراعاة الأهداف المطلوب أن يتضمنها كل محور حتى تحقق رؤية المؤسسات وتحقق الرضا العام. وفيما يلي أهم النتائج والتوصيات.

## أولاً - النتائج:

- 1- تبين من تحليل الإطار النظري لمفاهيم الخرائط الاستراتيجية والحالات العملية التي تناولت استخدام الخرائط الاستراتيجية كمنهجية علمية تساهم في النجاح في التطبيق. إن أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الحكومية، ليس قيام المؤسسة بصياغة استراتيجية جيدة، ولكن المشكلة الرئيسة تتمثل في التطبيق وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى برامج ومشروعات وخطط تشغيلية، كما إن المؤسسات الحكومية تواجه مشكلة تتمثل في ضعف عملية التنسيق بين الوحدات الرئيسة داخل الكيان التنظيمي، مما يمثل تحدياً كبيراً في عملية التنفيذ، كما إن الصعوبة الكبرى التي تواجه المؤسسات الحكومية هي عدم القدرة على توجيه جهود العاملين في المؤسسة لتحقيق التكامل نحو تحقيق الأهداف، أيضاً ضعف نظم قياس الأداء المستخدمة في المتابعة والتقييم المستمر، فالأهم من صياغة الاستراتيجية هو تنفيذ الاستراتيجية، والأكثر أهمية هو التقييم المستمر ومتابعة التقدم في تحقيق النتائج.
- 2- تتسم المؤسسات الحكومية بالضخامة وزيادة عدد العاملين، ووجود العديد من النظم الإدارية التي تتصف بالتعقيد، كما إن غالبية الأهداف تتصف بعدم التحديد الدقيق والتداخل بين الوحدات التنظيمية، وعدم وضوح دور كل وحدة داخل المؤسسة وعلاقتها بالوحدات الأخرى، ووجود تداخل مع القطاع الخاص في بعض الخدمات مثل الصحة والتعليم- الذي يجعل هناك صعوبة في قياس الأداء الحقيقي للمؤسسة الحكومية، وعدم وجود وسيلة تسهل على المدراء رؤية استراتيجية المؤسسة بكل أبعادها- كل هذا يؤدي إلى قصور في تنفيذ الاستراتيجية، وكيفية تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وأنشطة قابلة للتطبيق، وعدم القدرة على ربط الأهداف، بعضها ببعض، وبالتالي تظهر صعوبة في عملية المتابعة وتحديد الأولويات.
- 3- اتباع الأساليب التقليدية في تنفيذ الاستراتيجية يترتب عليه عدم القدرة على ربط الأهداف الاستراتيجية بإدارات وأقسام المؤسسة، وتحديد دور كل فرد في عملية التنفيذ، فالكثير من المؤسسات تعتمد في تنفيذ أهدافها على تكليف كل وحدة تنظيمية بالقيام بدورها في عملية التنفيذ دون التحديد الدقيق لعلاقة الأهداف التي تنفذها الوحدة بالوحدات الأخرى، كما إنها لا تحدد معايير لقياس مؤشرات الأداء، ولا تحدد نظاماً للمتابعة والتقييم وإعداد التقارير، وفي الوقت نفسه لا يتم ربط الأهداف التي تتبع الوحدة التنظيمية بالأفراد ولا يتم تحديد دور كل فرد في تنفيذ الاستراتيجية، مما يساهم في شعور كل فرد في المؤسسة بالمسؤولية في التنفيذ.
- 4- ضعف أنظمة القياس التي تعتمد على الأساليب الحديثة، وغياها في كثير من الأحيان، فالمنظمة الحديثة تعتمد على تحويل جميع أهداف المنظمة ووضعها على أنظمة إلكترونية، ولوحات قياس تمكن المسؤولين في المنظمة من متابعة التنفيذ والتدخل في الوقت المناسب في تصحيح الأخطاء، فالنظام الإلكتروني يمكن المدراء والعاملين من تحقيق الربط بين الوحدات، بعضها ببعض، وفي الوقت نفسه تصبح المسؤوليات واضحة. وبالتالي غياها يؤدي إلى مشكلات في عملية التنفيذ.

## ثانياً - التوصيات

لعلاج المشكلات التي حددتها نتائج الدراسة، يُقترح الآتي:

- 1- تطبيق الخرائط الاستراتيجية في تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسات الحكومية، حيث تمكن المدراء من الربط بين رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، وإعطاء صورة شاملة للقيادة في المؤسسة تساهم في متابعة التنفيذ وضمان التوظيف الصحيح للموارد المتاحة. وهذا يتطلب من القيادة العليا في المؤسسة:
- تبني استراتيجية واضحة ومحددة ومعلنة للجميع، تتم صياغتها من دراسة واقعية للمؤسسة تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.
- صياغة أهداف واضحة ومحددة يشارك فيها جميع العاملين في المؤسسة من مختلف المستويات التنظيمية لإبداء رأيهم وملاحظاتهم في الاستراتيجية، حتى تكون الاستراتيجية ممثلة للواقع.
- تحديد معايير ومؤشرات أداء واضحة ومحددة لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية والأنشطة.

- وضع نظام للمتابعة وإعداد وتقديم تقارير دورية عن مدى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة.
- عمل مراجعة منتصف المدة للاستراتيجية كل سنتين أو ثلاث سنوات؛ لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف وإدخال التعديلات والتحسينات على الاستراتيجية؛ نظراً للمتغيرات التي تعمل بها المؤسسات الآن.
- استخدام الخرائط الاستراتيجية للربط بين الأهداف الاستراتيجية، بعضها ببعض، وربط الأهداف بالأفراد المنفذين لها.
- استخدام نظام إلكتروني لقياس الأداء يتضمن الأهداف الاستراتيجية والفرعية والأنشطة بمؤشرات، حيث يساهم من خلال لوحات القياس في توفير نتائج فورية عن تنفيذ الاستراتيجية.
- 2- يوصي البحث بتطبيق الرؤية المقترحة في الفصل الثالث «خطوات بناء الخريطة الاستراتيجية وتحقيق الترافف في المؤسسات الحكومية»، لكونها تساعد في تحديد عناصر التميز وتسهيل عملية وضع معايير ومؤشرات الأداء، وأسلوب المتابعة والتقييم، وتساهم في تحقيق الرضا العام عن أداء المؤسسة الحكومية، مع مراعاة:
  - الوضوح الدقيق في تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومراعاة عدم التداخل بينها وتحديد شكل واقعي.
  - ترجمة هذه الأهداف وتوزيعها على محاور الخريطة الاستراتيجية.
  - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة والفرعية لكل هدف من الأهداف في كل محور.
  - الربط بين محاور الخريطة الاستراتيجية، بعضها وبعض.

#### توصيات بدراسات مستقبلية:

##### يوصي الباحث بالآتي:

- 1- تنفيذ دراسة حول دور تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، وسد فجوة التنفيذ، وتقليل مشكلات تنفيذ الاستراتيجية.
- 2- تأثير تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في تحسين جودة القرار الإداري.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الحدراوي، رافد حميد؛ ومروة عبد الكريم الزهيري. (2013). «استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف»، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج (9)، ع (29). ص ص: 117-138.
- العبادي، مصطفى راشد. (2002). «إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة... دراسة اختبارية». *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، السنة 22، مج (22) ع 2، ص ص 37-113.
- المعاز، حمدي مصطفى. (1987). *أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- زايد، عادل محمد. (2003). *الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2006). *قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقه على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2012). *إدارة الاستراتيجية: خمس خطوات نحو الهدف*. القاهرة: دار المعارف المصرية.
- مازن، شريف عبد الحميد. (2004). «إدارة الأداء»، *مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي*، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس.
- ماضي، محمد المحمدي. (2005). «مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي»، *ندوة قياس الأداء المؤسسي*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abraham, G. A. (2006). "Strategic Alignment", *Leadership Excellence Essential*, Vol. 23, No. 8. P. 12.
- Anderson, Joel and Others. (N. D.). *How To Measure Performance: A Handbook of Techniques and Tools*, [www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html](http://www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html).
- Armitage, Howard M. and Cam Scholey. (2006). *Strategy Mapping: Using Strategy Map to Drive Performance*, CMA Canada Research and Innovation, Canada: The Society of Management Accountants of Canada, PP. 1-45.
- Hanna, D. (1998). *Designing Organization for High Performance*, England, Addison Wesley.
- Business Dictionary. <http://www.businessdictionary.com/definition/alignment.html#ixzz-2pJcDqBd>
- Huei Hol and Others. (2001). "The Construction of The Performance Evaluation Model for Engineering Educational Systems", *International Conference on Engineering Education*, August 6-10, Oslo, Norway, P.1. [www.ineer.org](http://www.ineer.org).
- Ittner, C. D.; D. F. Lackner. (1998). "Innovations In Performance Measurements: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, No.10, PP. 205-238.
- Johnson, H. T. and R. Kaplan. (1987). "The Relevance Lost: The Rise and Fall of Accounting", *Management Accounting*, Vol. 68, No.7, PP. 22-30.



- Julner, Pernille. (2014). *Executing Strategy Using the Balanced Scorecard: A Case Study of a Financial Services Firm*, Aarhus University, Department of Economics and Business. PP. 1-45.
- Kaplan, Robert S. and David Norton. (1992). "The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance", *Harvard Business Review*, PP. 71-79.
- Kaplan, Robert S. and David Norton. (2001). *The Strategy-Focus Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David Norton. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into tangible Outcomes*. Boston. Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David Norton. (2004). "The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets", *Strategy & Leadership*, Vol. 32, No. 5. PP. 10-17.
- Kaplan, Robert S. and David Norton. (2006). *Alignment - Using the Balanced Score-card to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David Norton. (2007). "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., PP. 75-85.
- Lockamy, Archie and James F. Cox. (1994). *Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Marr, Bernard. (2009). *Delivering Success: How Tesco is Managing, Measuring and Maximizing its Performance*. The Advanced Performance Institute, 23 June, PP. 1-10.
- Marr, Bernard and James Creelman. (2010). *Building a Strategy Map to Drive Performance Accountability and Improvement: The Case of Audit Scotland*. The Advanced Performance Institute, 18<sup>th</sup> May, PP. 1-10.
- Merriam-Webster Dictionary. [www.m-w.com](http://www.m-w.com)
- Pineno, Charles J. and Curtis R. Crstini. (2003). "The Balanced Scorecard: A Vision Report Card", *Management Accounting Quarterly*, Vol. 4, No. 4. PP. 21-28.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. (2004). *The Strategy Map*, Vol. 26, No. 4 (2 parts) Part 1, April 2004, Executive Book Summery,
- Symons, Craig. (2005). *IT Strategy Maps: A Tool For Strategic Alignment*, [www.Tribridge.com](http://www.Tribridge.com)

## **The Role of Strategy Maps in Achieving Alignment And Institutional Performance Measurement «Model in Governmental Organizations»**

**Dr. Abdelrahim Mohamed Abdelrahim**

Strategic Planning and Institutional Performance Consultant

Associate Professor, Community Collage of Qatar

### **ABSTRACT**

The core of measurement philosophy focus on “if you can measure it you can manage it, if you can manage it you can implement it. The analysis of some cases studies that interested in implementing the strategy in Public organizations we can discover there are a lot of Problems face measurement Process in the organizations especially in governmental sector. These problems back to the organization don't have a real methodology for implementing the strategy. To build efficiency approach for management and measurement strategy that is required a clear strategic plan and a specific goals, can translate into action. We must know the organization problems not only in formulating the strategy but in implating it also, and the big Problem in governmental organizations are continuous evaluation, the reason of that is the lack of coordination between the organizational unit or bodies.

In most times, when evaluate the strategy implementation, we discover there is no alignment, Alignment means direct all staff in the organization ahead for the goal and reduce the conflict between the organization goals and Personal objectives, also sometimes we find many organizations ignore the non-tangible assets, although it is very important in value add, According to Kaplan and Norton, 75% of the value that organizations achieve come from nontangible assists , also many organizations neglect the concept of Public Since, although it is very important in achieving the success and sustainable development in the governmental organizations. The strategy map playing strong role in helping the organizations to achieve the alignment and the coordination in the organization to help it to translate their strategy into objectives and activities, also helps the organization to formulate and build criteria and key performance indicators (KPI's) that guide the organization to know is it in track or out of track and take the right correction at the right time in case of the deviations.

This research concentrate on diagnosis the status quo, identify building strategy map phases and suggest vision for implating the alignment in governmental organizations. The aim of this vision help the organizations to success in implementing the strategy, designing the key performance Indicators, Reduce the execution Problems and draw clear big picture about the strategy.

**Key Words:** Strategy Maps - Alignment- Institutional Performance Measurement - Balanced Scorecard

