

## ملخص الدليل الإرشادي لمواءمة أداء الأفراد وفرق العمل مع الأداء المؤسسي

يساعد الدليل الإرشادي المديرين في بناء مؤسسات موجّهة بالنتائج يفهم كل فرد فيها دوره في تحقيق النتائج المستهدفة للمؤسسة

### ما المقصود بطاقات الأداء المتوازن؟

طرح الخبيران روبرت كابلان وديفيد نورتون مفهوم بطاقات الأداء المتوازن في عام ١٩٩٦ وانتشر استخدامها على نطاق واسع في المؤسسات الموجهة بالنتائج، وتتألف من أربع بطاقات تتضمن كل منها على أهداف محدد كما هو موضح في الشكل (١) وتحقق معاً توازناً بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى وبين الأهداف المالية وبقية الأهداف للمحاور الثلاثة الأخرى.

### ما المقصود بمواءمة أداء الأفراد وفرق العمل؟

ليست المؤسسات من يحقق النتائج بل الموظفون وفرق العمل التي تؤدي العمل فعلياً، وإذا كان للموظفين رؤية واضحة فيستمكنون من إدراك العلاقة بين عملهم اليومي وتحقيق الأهداف والنتائج المؤسسية، لذا تقوم المؤسسات الموجهة بالنتائج بالمواءمة بين أداء الأفراد وفرق الوحدات الإدارية لتحقيق الأداء المؤسسي المخطط له.

### كيف يساعد الدليل في المواءمة بين أداء الأفراد وأداء الفرق؟

تم تصميم الدليل لمساعدة مديري المؤسسات على اتخاذ الخطوة الهامة التي تلي تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن في مؤسساتهم والمتمثلة في تحقيق المواءمة بين أداء الأفراد والفرق والأداء المؤسسي، حيث يقدم سبع خطوات لإعداد بطاقات الأداء المتوازن على مستوى الأفراد وعلى مستوى الفرق بالإضافة إلى نصائح وإرشادات مفيدة. وتجدر الإشارة إلى أن الخطوات المتبعة لإعداد بطاقات الأداء المتوازن للفرق أو وحدات العمل هي نفس الخطوات المتبعة لإعداد بطاقات الأداء المتوازن للأفراد.

### ما هي المتطلبات الواجب توفرها قبل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن للأفراد والفرق؟

لقد تم بناء هذا الدليل الإرشادي اعتماداً على دليل تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن من مجموعة الأدلة الإرشادية لتطوير الخدمات الحكومية<sup>(١)</sup>، وتعتبر مواءمة بطاقات الأداء المتوازن "Alignment of Scorecards" عنصراً أساسياً في تطبيقها، فبمجرد الانتهاء من إعداد بطاقات الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة، يجب على المديرين إعداد بطاقات أداء متوازن للمستويات الأخرى في المؤسسة (من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى) حتى تصل في النهاية إلى مستوى الفرق أو الأفراد، و لضمان استخدام الدليل بشكل فعال، من المفضل أن تطبق المؤسسة نظام بطاقات الأداء المتوازن على المستويات المختلفة داخل المؤسسة. وبإمكان المؤسسات الاستفادة وتعلم ممارسات جيدة من الدليل الإرشادي وتضمينها في منهجية التخطيط لديها.

الشكل ١ محاور بطاقات الأداء المتوازن الأربعة.

تساهم بطاقات الأداء المتوازن في جعل استراتيجية المؤسسة وأهدافها واضحة ومترابطة، فالمحاور الأربعة تكمل بعضها وكل منها يدعم الآخر حيث يؤثر الاستقرار المالي إيجاباً على التعلم والنمو مما يدعم العمليات الداخلية وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة للمتعاملين، ويشار إلى أن كل محور عادة له أهداف ومؤشرات وقيم مستهدفة ومبادرات أو مشاريع مرتبطة به.

(١) مجموعة الأدلة الإرشادية لتطوير الخدمات الحكومية- وزارة تطوير القطاع العام

## ما المقصود بطاقات الأداء المتوازنة المتتالية؟

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق استراتيجيتها وتحقيق أهدافها عليها إعداد بطاقات أداء متوازنة ومتوائمة ومتتالية ومتتابعة نحو الأسفل. بحيث يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجيات والأهداف المخصصة للمستوى الأعلى في المؤسسة من خلال تحديد أهداف المؤسسة تغطي بتوازن محاور البطاقات الأربعة وهي المالية والمتعاملين والعمليات الداخلية والتعليم والنمو، ومن ثم النزول إلى المستوى الأدنى وهي الوحدات المسؤولة عن تطبيق ذلك في المؤسسة ومن ثم البرامج أو الفرق وحتى الأفراد في المؤسسة بحيث يتم إعداد بطاقات تدعم وتساهم في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة كما هو مبين في الشكل (٢).



الشكل(٢):بطاقات الاداء المتوازنة المتتالية

## نصائح قبل المضي قدما:

- إذا كنت تحضّر بطاقة أداء متوازن لأحد الأفراد وكان ذلك الفرد عضواً في فريق فعليك أن تحضّر بطاقة الأداء للفريق أولاً واستخدامها لمواءمة أداء الفرد مع الفريق.
- لا تنهي بطاقة الأداء الخاصة برئيس الفريق قبل الانتهاء أولاً من بطاقات أداء أعضاء الفرق أو المسؤولين تجاهه.

## 2. تحديد درجة تأثير الفريق أو الفرد على أهداف المؤسسة

إن توضيح الرؤية لفرق العمل والأفراد وتمكينهم وشرح تأثيرهم على أهداف المؤسسة يمثل جوهر عملية المواءمة، لذا عليهم معرفة وتحديد قدرتهم على التأثير على أهداف بطاقات الأداء المتوازن للمستويات العليا، وتساعد المؤشرات والمستهدفات في بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة في جعل أهداف المؤسسة أكثر وضوحاً وتحديدًا، كما تساهم المبادرات المُخطّط لها في جعل استراتيجية المؤسسة محدّدة بشكل أكبر.

لاختيار أكثر الأهداف صلة خذ بعين الاعتبار أهداف بطاقات الأداء المتوازن للمؤسسة واطرح الأسئلة الهامة التالية:

- أي من الأهداف المؤسسية يمكن ان يؤثر عملي او اداني على تحقيقها؟
- كيف يمكننا / يمكنني التأثير على هذا الهدف؟ عليك إجراء عصف ذهني وتحديد الأفكار والإجراءات الممكنة واختيار الأكثر جدوى وفائدة لتحقيق الأهداف.
- إلى أي مدى يمكننا / يمكنني التأثير على هذا الهدف؟ قيم مدى القدرة على التأثير مع الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المحتملة.

يحتوي الدليل على نموذج اختيار الأهداف المؤسسية ذات العلاقة ويحتوي الشكل (٣) على جزء توضيحي لفريق فحص المنتجات في مختبر لمؤسسة حكومية تعنى بسلامة المنتج والذي يقوم بتنفيذ فحوصات على عينة من المنتجات المستوردة. لاحظ أن موظفي المختبر لا يشاركون كثيراً في مراجعة الإيرادات شهرياً لكن اعتبروا أن لديهم فرصة التأثير على الهدف المتمثل في تحقيق الإيرادات المستهدفة.

## خطوات المواءمة بين أداء الأفراد والفرق

من الممكن اتباع الخطوات نفسها لإعداد بطاقة أداء متوازن للوحدات أو الفرق أو حتى الأفراد، وعلى المدير أن يقرر ما إذا كان من المناسب إعداد بطاقة أداء للفرق فقط أو الأفراد أو كليهما معاً وذلك بناءً على طبيعة عمل المؤسسة ويحتوي الدليل على نموذج بطاقات الأداء المتوازن، بالإضافة إلى نماذج مفيدة أخرى وأمثلة وتعليمات مفصلة ونصائح.

## ١. تطبيق بطاقات الأداء المتوازن على المستوى الأعلى والأقرب في البداية

ابدأ عملية إعداد بطاقات الأداء المتوازن للفرق و/ أو الأفراد باستخدام البطاقة المخصصة لأقرب أعلى مستوى في المؤسسة، فإذا أردنا إعداد بطاقات الأداء المتوازن للفرق أو الأفراد فيجب أن يكون هنالك بطاقات أداء متوازن للمؤسسة والوحدات الإدارية ومن ثم للفرق وللأفراد، كما يجب أن يتم إعداد بطاقات أداء متوازن للفريق قبل البدء بعملية إعداد البطاقات الخاصة بأعضاء الفريق، وقبل بداية العملية تأكد من أنه قد تم توضيح الأسباب المنطقية والغرض وراء استخدام بطاقات الأداء المتوازن للمؤسسة، ويجب فهم "الصورة الكاملة" قبل البدء بعملية المواءمة.

المحور	الهدف المؤسسي	المبادرة / المبادرات ذات الصلة	القدرة على التأثير (*)	ما الذي يمكنني / يمكننا التأثير عليه؟
المالية	تحقيق الإيرادات المستهدفة	إنجاز المعاملات الخاصة بفحص المنتجات في الوقت المحدد	٣	قدرة كبيرة (تأدية دورنا لتعظيم الإنتاجية؛ وزيادة الإيرادات)
	خفض التكلفة	مراجعة أسعار الفحوصات "مراجعة عوامل التحكم في التكلفة"	٢	اقتراح طرق لزيادة الكفاءة وتقليل التكلفة.

ملاحظة (\*): ضع درجة من ١-٥ بحيث تشير ١ إلى قدرة التأثير المنخفضة جداً و تشير ٥ إلى قدرة التأثير المرتفعة جداً.

الشكل (٣): نموذج اختيار الاهداف المؤسسية ذات العلاقة

#### 4. تحديد طريقة قياس النجاح

وتحديد المستهدفات المناسبة ومن الممكن في بعض الحالات قبول المؤشرات والمستهدفات المؤسسية مباشرة ولكن في حالات أخرى يجب تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المستويات الأدنى ويحتوي الشكل (٤) على مثال يوضح كيف قام الفريق بتعديل المؤشر بناء على قدرته في التأثير على التكلفة، وسينولى الفريق المسؤولية عن تطبيق (١٢) توصية برفع الكفاءة خلال السنة للمساهمة في تحقيق الإيرادات وتقليل التكلفة.

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- بعض الموظفين بحاجة للتشجيع على التفكير بطريقة مبتكرة في كيفية مساهمتهم في تحقيق أي هدف محدد، عليك تخصيص الوقت الكافي لدراسة وتحليل كل هدف وفحصه قبل الحكم على القدرة على التأثير.

#### ٣. اختيار الأهداف أو المبادرات الأنسب للفريق أو الأفراد

لاختيار الأهداف ذات العلاقة الأكبر من غيرها يجب طرح السؤال التالي:

- بناءً على درجة القدرة على التأثير، هل يجب استخدام هذا الهدف لموامة بطاقة أداء (الفريق/ الفرد)؟ يجب الإجابة بنعم أو لا واتخاذ قرار.

في المثال المذكور في الشكل (٣) كان قرار الفريق بشأن الهدف المتمثل في تحقيق الإيرادات المستهدفة هو "نعم" وقراره بشأن خفض التكلفة هو "لا".

يجب تحديد طريقة قياس الأهداف التي تم اختيارها.

يجب الاتفاق على طريقة قياس مدى تحقيق الأهداف التي تم اختيارها على مستوى الفريق والأفراد، وتجدر الإشارة إلى أن التقرير يحتوي على "نموذج إعداد المؤشرات" التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف.

كما يجب على الفرد أو الفريق تحديد كيفية قياس الهدف ضمن المستوى الخاص به

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- يجب أن تكون عملية اختيار الأهداف الأنسب ناتجة عن مناقشة وإجماع بين المدير والموظفين، ويجب أن يفهم الموظفون تماماً الأهداف المختارة والاتفاق على أن لديهم القدرة على التأثير عليها.
- من الأفضل أن تقتصر الأهداف على الأهداف الأكثر أهمية، ويُنصح بأن لا يتجاوز عددها ١٠.
- يُنصح باختيار هدف واحد على الأقل من كل محور لكن هذا غير إلزامي.

أهداف محور المالية على مستوى المؤسسة:	الفريق/ فريق العمل: المختبر
خفض التكلفة لكل فحص مراجعة عوامل التحكم بالتكلفة	
هدف بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة: خفض التكلفة لكل فحص	هدف بطاقة الأداء المتوازن للفريق: عدد التوصيات التي تم تطبيقها بشأن زيادة الكفاءة
المؤشر: ١٥%	المؤشر: ١٢

#### الشكل (٤)

نموذج المقاييس التي حددها الفريق

المحور	المالية
الهدف و/ أو المبادرة	خفض التكلفة لكل فحص
ما يمكننا القيام به	مراجعة العوامل التي تتحكم بالتكلفة
كيفية القياس	عدد التوصيات التي يتم تطبيقها بشأن الكفاءة
المستهدف	١٢
الوزن	١٥%
خطة التعلم العملية للفريق/ الأفراد	تخصيص وقت في كل اجتماع شهري للفريق لتحديد طرق رفع الكفاءة والتخطيط لها

الشكل (٥) الإجراءات لتعزيز عمليات التعلم والتحسين

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- من المهم جداً تحديد مواعيد محددة لإجراءات المتابعة للتأكد من إنجاز العمل بشكل تام، فالالتزام بعمليات المتابعة والتعلم يعزز القناعة بأن بطاقات الأداء المتوازن "حقيقية" وهامة.

#### 7. الاستفادة من فرص التعلم والتغذية الراجعة في المستقبل

بإمكان المديرين تعزيز الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة من خلال الملاحظات والتغذية الراجعة - وفرص التعلم، وعليهم تعزيز رؤية المؤسسة واستراتيجيتها من خلال التواصل مع الموظفين.

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- حاول قدر الإمكان جعل التواصل بشكل مباشر وشخصي.
- ادرس السلوكيات والاستراتيجيات المحددة التي قد تساهم في إحراز التقدم.
- مكان تقديم الملاحظات والتغذية الراجعة ليس مهماً بقدر أهمية طريقة تقديمها لذا يجب مراعاة أن تكون الملاحظات بناءة
- تذكر الاحتفاء بالنجاحات
- للاطلاع على المزيد من الأفكار والنصائح المفيدة لتعزيز فرص التعلم راجع الدليل الإرشادي "متابعة وتقييم الأداء والتعلم منه".

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- تتطلب عملية تحديد المستهدفات الكثير من الحوار والمداولة حول الإنجازات التي بإمكان الفريق تحقيقها.
- تأكد من تحديد مستهدفات واقعية وفي نفس الوقت طموحة بالقدر الكافي.
- من الممكن أن تساهم بيانات أداء الفترات السابقة في تحديد المستهدفات.

#### 5. تحديد أوزان البنود

بعد تحديد المؤشرات والمستهدفات من الممكن تحديد وزن أو قيمة كل هدف مذكور في بطاقة الأداء المتوازن، ومن الممكن استخدام النسب المئوية إذا كانت بعض الأهداف أكثر أهمية من غيرها ويتعين تخصيص "نسبة أكبر" لها، على أن يكون المجموع الكلي للأوزان ١٠٠%. ومن الممكن اعتبار كل الأهداف متساوية في الأهمية وبالتالي تعطى أوزاناً متساوية.

#### نصائح قبل المضي قدماً:

- من الممكن تخصيص أوزان أكبر للأهداف التي لها قدرة تأثير أعلى
- من الممكن أن يقوم المدير وكل فرد بشكل مستقل بتحديد وزن ورم مقارنة النتائج
- يعتبر تحديد أوزان مختلفة للأهداف عملية اختيارية تعتمد على اختلاف أهمية الأهداف، ومن الممكن اعتبار كل الأهداف متساوية في الأهمية.

#### ٦. تحديد إجراءات الفرق أو الأفراد لدعم التعلم والتحسين

بعد تحديد أهداف ومؤشرات وأوزان بطاقات الأداء المتوازن يجب تحديد الإجراءات التي يتولاها الأفراد أو الفرق لتعزيز عمليات التعلم والتحسين بهدف تحقيق المستهدفات، كما يجب طرح الأسئلة الهامة التالية حول كل هدف:

- كيف يمكن للفريق التأكد من أنه يتعلم من قياس الأداء؟
- متى وكيف سنطبق عمليات القياس والمتابعة والتعلم؟

يحتوي الشكل (٥) على مثال عن هذه الخطوة، ولاحظ أن الفريق اتفق على تخصيص وقت في اجتماعاته الشهرية لتحديد إجراءات تحسين الكفاءة والتخطيط لها.