

## **منوان الورقة :**

**تجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمكة المكرمة**

## **مقدمها :**

**الأستاذ / إبراهيم بن سليمان الخميس**

**الأستاذ / رشدي محمد بامخرمة**

أن (١٠٪) فقط من الخطط الاستراتيجية - والتي تم صياغتها بشكل ممتاز- هي التي تتجح بينما تفشل (٩٠٪) من هذه الخطط. واتجهت الدراسة نحو البحث عن أسباب هذا الإخفاق الكبير ومن ثم اقتراح الحلول التي يمكن أن تساعد إدارة هذه الشركات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، فكانت بطاقة الأداء المتوازن. وخلال العشرين سنة الماضية نجحت العديد من الشركات في تطبيق خططها الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مما دفع بعض علماء الإدارة إلى القول بأن نظام بطاقة الأداء المتوازن هو أفضل ما تم اختراعه في الخمسة وسبعين سنة الماضية.

## ماهية بطاقة الأداء المتوازن؟

### بطاقة الأداء المتوازن (Balanced scorecard):

هي عبارة عن إطار عمل يقوم بترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وذلك لتغيير الأداء والسلوك. فبطاقة الأداء هي مجموعة من الأساليب الإدارية التي تقوم (بترجمة) الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية يمكن أن يتم تنفيذها. فهي تعالج مشكلة عدم وضوح الخطة الاستراتيجية إلا لإدارة العليا، لأنهم هم من قاموا بوضعها. وهذا ما وجده كابلان ونورتن عندما درسا تلك الشركات، حيث وجد أن (٩٥٪) من العاملين في الشركات لا يفهمون الخطة الاستراتيجية. فكيف يمكن أن تنفذ خطة لا يمكن للعاملين أن يتعاملوا معها؟

### مقدمة تاريخية

تأسست جمعية تحفيظ القرآن الكريم بمحافظة جدة (جمعية خيركم) عام ١٣٩٦هـ، وشرعت منذ ذلك الوقت في تحفيظ وتعليم القرآن وفق الأهداف التي أنشئت من أجلها وفي إطار الإمكانيات المتاحة لها. وظلت الجمعية تعمل لسنوات بجهد كبير وعمل دؤوب، دون أن يكون لها خطة استراتيجية تسيير عليها. شعر القائمون على الجمعية بأهمية وضع خطة استراتيجية فكان ذلك عام ١٤٢٤هـ، واستمرت مرحلة التخطيط قرابة تسعة أشهر، خرجت بعدها الخطة الاستراتيجية للنور. كانت الجمعية تعي أن بناء الخطة الاستراتيجية ليست هي النهاية، بل هي بداية لعمل مستمر لتحقيق هذه الأهداف، إلا أن الجمعية - وللأسف - لم تستطع البدء الفعلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع وجود محاولات متعددة واستعانة بعدد من المستشارين والخبراء. واستمر الوضع كذلك إلى أن جاء الملتقى الثاني لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم الذي نظمته جمعية جدة عام ١٤٢٦هـ، حيث وضعت اللجنة العلمية للملتقى خطة أوراق العمل لكي تغطي احتياجات الجمعية وتحل الإشكالات التي تواجهها. ومن هذه الإشكالات كان البحث عن إجابة لسؤال شغل أذهان إدارة الجمعية خلال السنتين الماضيتين وهو (كيف يمكننا أن نطبق الخطة الاستراتيجية؟). وبدا أن هناك عدة أساليب لتنفيذ الاستراتيجيات، لذلك كان هناك عدة أوراق عمل تدور حول هذه الأساليب. ومن أكثر هذه الأوراق تأثيراً ورقة حول بطاقة الأداء المتوازن قدمها الدكتور محمد مصطفى محمود، الذي كان وقتها مستشاراً في شركة صافولا، وكان قد طبق آلية بطاقة الأداء المتوازن في صافولا وفي الغرفة التجارية. وانتهى الملتقى الثاني حيث اتجهت إحدى توصياته بالتأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء في الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم. وكان البدء بالتجربة في جمعية خيركم، حيث بدأت عملية بناء البطاقة مع بدايات عام ١٤٢٧هـ

واستغرقت ستة أشهر تقريباً، بذل خلالها الدكتور محمد مصطفى محمود جهداً كبيراً وعملاً رائعاً في وضع البطاقة بالشكل الملائم لطبيعة عمل الجمعية وبما يتناسب مع أهدافها. وكان عام ١٤٢٨ هـ هو العام الأول الذي بدأت الجمعية فيه بمرحلة القياس وبناء تقارير الأداء، وخلالها كان الدكتور محمد مصطفى يقدم الإرشاد اللازم والمتواصل لنجاح التجربة واستمراريتها. ومن ذلك الوقت وإلى الآن استمرت الجمعية - بحمد الله - في تطبيق بطاقة الأداء بطريقة احترافية لتتجاوز الكثير من المؤسسات الكبيرة التي لم تنجح في تطبيق هذا النظام.

## مراحل وضع بطاقة الأداء المتوازن

تمر بطاقة الأداء المتوازن بثلاث مراحل هي:

- ١- مرحلة البناء
- ٢- مرحلة التنفيذ والقياس
- ٣- مرحلة التحسين والتطوير

### المرحلة الأولى: مرحلة البناء

وهذه المرحلة استغرقت من الجمعية ستة أشهر استطاعت خلالها أن تبني بطاقة الأداء الخاصة بها، من خلال ورش عمل شارك فيها منسوبي الجمعية من مجلس إدارة ومديري إدارات ورؤساء أقسام إضافة إلى عدد من الخبراء والمختصين. فتم وضع المؤشرات وفق الأهداف، وتحديد كيفية قياس هذه المؤشرات، كما تم وضع المستهدفات لهذه المؤشرات استعداداً لمرحلة القياس الفعلي. كما تم بعد ذلك تحديد المبادرات التي سيتم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف. وهذه هي مكونات بطاقة الأداء.

### مكونات بطاقة الأداء:

#### ١- الأهداف (Objective):

وهي الغايات التي نسعى إلى تحقيقها، وهي غايات قابلة للقياس، بمعنى أننا يمكن أن نحدد بشكل واضح ما إذا كنا حققنا هذا الهدف أم لا.

#### ٢- المؤشرات (Key Performance indicators) أو ما يطلق عليه KPI:

وهي عبارة عن (عداد) (رقم أو نسبة) يتم استخدامه لمعرفة ما حققناه في الهدف، فلو كان الهدف هو (تحفيظ وتعليم القرآن لكافة شرائح المجتمع) فإنه يمكننا استخدام عدة (مؤشرات) لمعرفة مدى تحقيقنا للهدف. فيمكن استخدام (عدد الحفاظ) كمؤشر على تحقيقنا للهدف، فكلما زاد عدد الحفاظ دل ذلك على أننا نتقدم في تحقيق هذا الهدف.

#### ٣- المستهدفات Targets:

وهي القراءة التي نريد أن نحققها خلال فترة زمنية، فلو كان المؤشر هو (عدد الحفاظ) فإننا نحدد كم من هذا المؤشر نريد، فالرقم (٢٠٠) حافظ هو المستهدف. فلو استطعنا في آخر

العام أن نحقق (٢٠٠ حافظ) فهذا يعني أننا استطعنا تحقيق هدف (تحفيظ وتعليم القرآن لكافة شرائح المجتمع).

#### ٤- المبادرات Initiatives :

هي المشاريع والبرامج التي سيتم تنفيذها لنحقق من خلالها زيادة المؤشر، وهذه هي التي تبني الخطط التشغيلية. فالمبادرات هي الإجابة عن السؤال: ما الذي يجب أن نقوم به حتى نحقق المستهدف المطلوب وبالتالي نحقق الهدف. فعلى سبيل المثال: قد نقوم بمبادرة (الحلقة القرآنية المكثفة) لزيادة مؤشر (عدد الحفاظ) وتحقيق عدد الحفاظ (٢٠٠) فنحقق الهدف (تحفيظ وتعليم القرآن الكريم لكافة شرائح المجتمع).

#### المرحلة الثانية مرحلة القياس:

في هذه المرحلة تبدأ عملية (قراءة المؤشرات)، بمعنى أننا نقوم بعملية قياس المؤشرات في فترات زمنية مختلفة، فنقوم مثلاً بتحديد (الحفاظ) في نهاية كل شهر أو في نهاية كل فصل دراسي بحسب (دورية القياس). بحيث يمكننا أن نراقب مدى تحقق هذا المؤشر وهل سنتمكن من تحقيق المستهدف؟ فلو كنا نستهدف (٢٠٠) حافظ، ثم مر نصف العام وكانت القياسات تقول أننا لم نحقق سوى (٢٠) حافظاً فهذا يعني أننا نحتاج إلى مزيد من العمل وبذل الجهد لتحقيق هذا المستهدف.

هذه المرحلة هي التي تستغرق الكثير من الجهد والوقت والمال، لكنها تعطي الإدارة القدرة على متابعة مدى تحقيقها للمستهدفات، ولا تفاجأ في آخر العام بعدم تحقق أهدافها.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التحسين والتطوير:

هذه المرحلة تأتي بعد كل عملية قياس، حيث يتم مناقشة أساليب التحسين ومحاولة معرفة ماهي المبادرات التي (نجحت) في تحقيق الأهداف وتلك التي (لم تنجح). فقد تكون مبادرة (الحلقة القرآنية المكثفة) تتسبب فعلاً في زيادة عدد الحفاظ، وقد لا تكون سبباً في ذلك.

كما أن هذه المرحلة تتضمن كذلك مراجعة المؤشرات في آخر العام، بحيث يمكننا أن نحدد هل هذا المؤشر يدل فعلاً على تحقيقنا للهدف، وما إذا كان هناك مؤشر أفضل من هذا المؤشر من حيث التكلفة والجهد، أو من حيث الدقة وسهولة القياس. وتتضمن هذه المرحلة كذلك مراجعة للأهداف الاستراتيجية، وتحديد تلك الأهداف التي لا نحقق فيها إنجازاً، فعند النظر لعل هذا الهدف لا يمكن تحقيقه أو أنه يحتاج إلى تركيز أكبر وصراف المزيد من المال والجهد والوقت عليه. هذا المرحلة هي التي تدعم عملية التعلم، وفيها تستخدم إدارة المعرفة.

## تطبيق الجمعية لبطاقة الأداء

### أولاً: المشكلة:

بعد أن انتهت الجمعية من بناء خطتها الاستراتيجية ، كانت هناك الحاجة إلى تطبيق هذه الخطة ، ذلك أن المؤسسات بأنواعها تعاني من تطبيق الخطة الاستراتيجية بسبب وجود أربع عوائق:

- ١ -عائق الرؤية: (٥٪) فقط من منسوبي المؤسسة يفهمون الخطة الاستراتيجية.
- ٢ -عائق المدراء: (٨٠٪) من الإدارة العليا يقضون أقل من ساعة في الشهر في متابعة الخطة الاستراتيجية.

٣ -عائق الموازنة: (٦٠٪) من الموازنات لا ترتبط بالأهداف الاستراتيجية.

٤ -عائق الحوافز: (٧٥٪) من الحوافز غير مرتبطة بالاستراتيجية.

وهذه العوائق الأربعة جعلت من الصعب تطبيق الخطة الاستراتيجية بأسلوب اشتقاق الخطط

التشغيلية منها مباشرة، وهو الأسلوب الذي اتبعته الجمعية في البداية ، حيث أن عبء وضع الخطط التشغيلية كان يقع على مديري الإدارات بعد مراجعتهم للخطة الاستراتيجية واعتماد المدير العام لها ، فكان كل مدير إدارة يقوم بعملية مراجعة للخطة الاستراتيجية ، وللخطة التشغيلية التي تم تنفيذها خلال السنة المنصرمة ، ويقوم بوضع خطة تشغيلية للعام القادم.. لكن الذي نتج من استخدام إدارة الجمعية لهذا الأسلوب هو أن:

١ -هذه الخطط التشغيلية لا تحقق ارتباطاً حقيقياً بالخطة الاستراتيجية ، بمعنى أنه لا

توجد طريقة تمكنا من التأكد من أن تنفيذ الخطط التشغيلية يعني تحقق الأهداف الاستراتيجية.

٢ -هذه الخطط التشغيلية كانت مبنية على توقعات مديري الإدارات وافتراساتهم بأن هذا

هو المطلوب تحقيقه ، لكن هذا لا يعني أن هذا هو ما تريده الإدارة العليا.

٣-عدم وجود آلية لقياس تحقق الأهداف أدى إلى ضيائية في فعالية الخطط التشغيلية ،

وبالتالي لا تستطيع الإدارة العليا أن تحدد المقادير الكمية لكل هدف.

هذا الإشكالات وما سبقها جعل من الصعب تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجمعية. مع أن

أهم ما تقوم به الإدارة التنفيذية (مديري الإدارات) هو تنفيذ الاستراتيجية.

### ثانياً: كيف قامت بطاقة الأداء المتوازن بحل هذه المشكلة؟

عبر ورش عمل متعددة تم بناء بطاقة الأداء المتوازن في الجمعية عبر الخطوات التالية:

١ -مراجعة أركان الخطة الاستراتيجية:

في هذه المرحلة مراجعة الخطة الاستراتيجية للتأكد من أنه قد تم بناؤها بمنهجية

صحيحة ، وأنها تحقق رؤية الجمعية وأهدافها ورسالتها. ومن ثم تم تحديد الأهداف الاستراتيجية

التي سيتم العمل عليها وقياس تحققها ، والتي سيتم التركيز عليها خلال فترة الخطة

الاستراتيجية.

## ٢- بناء الخريطة الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة تم تأسيس ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية ، وهي عبارة عن رسم بياني يوضح الأهداف موزعة على عدة محاور وترتبط هذه الأهداف بعلاقات تسمى علاقة (السبب والنتيجة). هذه الخريطة هي تلخيص للأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجمعية لتحقيقها. كما أن العلاقات بين الأهداف توضح أي الأهداف يؤثر (ويتأثر) بالأهداف الأخرى. التخطيط الاستراتيجي لا يتعرض لهذه العلاقات بين الأهداف ، وهذا يؤدي أحياناً إلى التركيز في العمل على إصلاح هدف تحقق فيه إخفاق ، بينما قد تكون المشكلة في هدف آخر هو الذي أدى إلى هذا الإخفاق. فمثلاً قد يكون سبب عدم تحقق المستهدف في هدف (تطوير وتطبيق نظم إدارية فعالة) أننا لم نحقق هدف (الارتقاء بمستوى كفاءة العاملين بالجمعية) ، فكان إخفاق التطوير سببه إخفاقنا في الارتقاء بالعاملين. وكذلك ينظر بالعكس. فإن عدم الاهتمام بالارتقاء بالعاملين سيؤدي إلى إضعاف أهداف أخرى مثل انتشار الحلق ، بالإضافة إلى تطوير نظم فعالة.



## ٣- وضع المؤشرات لقياس هذه الأهداف:

تعد المؤشرات KPI اللبنة الأساسية في بطاقة الأداء ، فهي التي تحدد كيفية قياس تحقق الأهداف ، وهذه المرحلة من المهم التركيز على وضع المؤشرات بالشكل الذي يجعل متخذي القرار مطمئنين بأنه متى ما تحققت المؤشرات تحققت الأهداف. إن توليد المؤشرات لم يكن عملية صعبة ، لكن الصعوبة تكمن في اختيار الأنسب منها. ولذلك فبعد مرور سنة من تطبيق الجمعية للبطاقة تمت مراجعة المؤشرات مرة أخرى. بل إن الجمعية بدأت باختيار قراءة المؤشرات في النصف الثاني من عام ١٤٢٧ هـ وذلك لأن ثقافة المؤشرات غير المالية وغير المرتبطة بالعملية التعليمية لم تكن موجودة في ذلك الوقت. فلم يكن لدينا اهتمام بمؤشر لقياس رضا العاملين ، أو مؤشر مثل رضا إدارات الجمعية عن الخدمات التي تقدمها إدارة التقنية مثلاً.

حتى بعض المؤشرات المالية المرتبطة بالتكلفة لم تكن الجمعية تقيسها مثل تكلفة تحفيظ الجزء، والذي ينتج بقسمة كامل مصروفات إدارة الشؤون التعليمية على عدد الأجزاء التي تم اختبار الطلاب فيها.

فهم المؤشرات، وإقناع العاملين بها، وإقناع من يقومون بعملية القياس، كل ذلك تطلب الكثير من الوقت والجهد. ولقي مثل هذا التغيير معارضة في بادئ الأمر، لكن العاملين وجدوا أن المؤشرات هي عبارة عن ميزان بينهم وبين الإدارة التي تطلب تنفيذ الاستراتيجية.

#### ٤- وضع المستهدفات:

عندما اقتنع العاملون في الجمعية بأن المؤشرات هي الميزان الذي سنقيس به تحقيقنا للأهداف ظهر السؤال التالي عن كل مؤشر: كم نريد تحقيقه من هذا المؤشر؟ فمؤشر تكلفة تحفيظ الجزء، كم نريد أن نحقق منه؟ ومؤشر عدد التغطيات الصحفية. كم نريد تحقيقه؟ بمعنى أننا في آخر السنة كم عدد التغطيات الصحفية التي نتمنى أن نكون قد قامت إدارة العلاقات العامة بها؟

كل هذه الأسئلة واجهت معارضة من الطرفين، من الطرف المخطط ومن الطرف المنفذ. ومع ضعف المعلومات التاريخية عن كميات (قراءات) هذه المؤشرات خلال السنوات الماضية - لأن بعضها مؤشرات جديدة- فإن التحدي كان في وضع مستهدفات مقبولة من الطرفين. لذلك أوكلت مهمة وضع المستهدف في البداية للجهات المنفذة والتي ستطالب بتحقيق هذه الأرقام مع نهاية العام. وبالطبع كانت الإدارة العليا تتدخل في تعديل هذه المستهدفات لكن بحذر، لأن الزيادة في المستهدفات يعني توفير المزيد من الموارد (المالية والبشرية) للجهات المنفذة. فعندما وضعت إدارة الشؤون التعليمية مستهدفاً لعدد الحفاظ (٤٠٠) حافظ، طالبت الجمعية بزيادة هذا العدد وأن هذا العدد غير محقق لطموح الجمعية، وأن العدد يجب أن يكون على الأقل (٤٥٠) حافظاً. اعتذرت الشؤون التعليمية بأنه لا يمكنها تحقيق ذلك، فعرضت الجمعية توفير الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتحقيق هذا المستهدف، حينها بدأت إدارة الشؤون التعليمية بوضع خطة جديدة لتحقيق المستهدف، ونجحت في ذلك والحمد لله. لكن الأمر لم يكن على إطلاقه، فإدارة الجمعية كانت تعارض الطفرات الكبيرة في المستهدفات خوفاً من استهلاك جهد الإدارة في تحقيقها لهذا المستهدف وإغفال تحقيق المستهدفات الأخرى المطلوبة منها.

#### ٥- وضع الموازنات والخطط التشغيلية:

تقوم إدارات الجمعية بوضع موازناتها وتحدد المشاريع التي سيتم تنفيذها لتحقيق المستهدفات بشكل منفصل عن المصروفات التشغيلية للإدارة. لكن هذا لا يمنع أن جزءاً كبيراً من تحقيق المؤشرات يتم عن طريق المصروفات التشغيلية للإدارة. تقوم كل إدارة بوضع الخطة التشغيلية اللازمة لتنفيذ المستهدفات وتحقيق المؤشرات. لكن بعض الإدارات لا تحتاج إلى ذلك بل تقوم بمتابعة قراءة المؤشر في كل ربع سنة و تقوم بتعديل

برامجها ووضع التصحيحات اللازمة لتحقيق المستهدف وتعويض ما لم يتحقق خلال الربع السابق، وهكذا..

ولذلك بدأت بعض الإدارات بوضع مستهدفاتها في لوحات بيانية من بداية العام، وكم المتحقق منه حتى تاريخه.

#### ٦- المراجعات الاستراتيجية:

تقوم الجمعية بعمل مراجعة استراتيجية بشكل دوري بعد نهاية كل ربع سنة هجري (مرور ثلاثة أشهر)، فيتم قياس المؤشرات التي تقاس ربعياً، ويتم بناء تقرير الأداء وعرضه في اجتماع لمراجعة الاستراتيجية.

في هذا الاجتماع يتم تحديد التالي:

١- المؤشرات التي لم يتم قراءتها وتحديد أسباب عدم القراءة ومدى إمكانية تدارك الأمر وإلا اعتبرت القراءة صفراً.

٢- المؤشرات التي يقل تحقيقها للمستهدف (أداؤها) عن ٥٠٪ فيتم طلب أسباب عدم التحقق.

٣- المؤشرات التي زاد تحقيقها (أداؤها) عن ١٣٠٪ ويتم طلب سبب هذه الزيادة.

٤- يتم تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتلافي القصور ودعم تلك الإجراءات التي تحقق المستهدفات.

إن مثل هذه المراجعات لا تأخذ سوى عدة ساعات، لكنها بالتأكيد تساعد على السير في تحقيق الاستراتيجية. إن تركيز المنفذين على مؤشراتهم، يعني تركيز الجمعية على أهدافها الاستراتيجية وتحقيقها لرؤيتها.

هناك نوع آخر من المراجعات الاستراتيجية تتم في آخر كل عام، حيث يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها وما إذا كانت المؤشرات عبرت بشكل جيد عن تحقق الأهداف، و مراجعة ما إذا كانت هناك بعض المؤشرات تحتاج إلى تعديل في طريقة قياسها أو إلغاؤها واستبدالها بمؤشرات أخرى.

كما يتم في بداية كل عام نوع ثالث من المراجعات حيث يتم فيه وضع المستهدفات الجديدة للعام الجديد، ويتم النقاش حولها زيادة أو نقصاً.

#### ٧- التعلم والتطوير

خلال نقاش المؤشرات ومدى تحقق مستهدفاتها تظهر بعض المشاكل التي تحتاج إلى حل، كما أن بعض المؤشرات قد تجمع بعض المعلومات الإضافية التي تحتاج إلى دراسة أكبر.

فعندما قامت الجمعية بقراءة مؤشر (تكلفة تحفيظ الجزء) كان الرقم كبيراً بحيث أنه

استدعى أن تتم دراسته بحسب قطاعات الجمعية (مراكز الإشراف) ومعرفة ما هو مركز الإشراف الذي سبب هذه الزيادة، فتم إعداد دراسة بتكلفة تحفيظ الجزء في كل قطاع. وعند عرض الدراسة كانت الأرقام غير متوقعة، لكنها بالتأكيد أثرت في خفض قيمة تكلفة تحفيظ الجزء.



وعندما قامت الجمعية بقياس رضا العاملين عن بيئة العمل، كانت قراءة المؤشر جيدة، فقد حققت ٧٢٪ كنسبة رضا، ومع ذلك فقد تم إعداد دراسة حول بنود التقييم، و الكيفية التي يمكن بها معالجة الضعف في هذه المعايير.

ولذلك دأبت الجمعية (خاصة في السنتين الأخيرة) على أن يكون هناك دراسة تحليلية لمؤشرين أو ثلاثة في كل تقرير أداء. بحيث يتم تحليل المؤشر و تحديد ما هي دلالة القراءة التي حققها، ثم التفصيل في البنود الفرعية، واقتراح بعض الإجراءات التي ينبغي التركيز عليها. إن مثل هذه الدراسات تدفع الجمعية لكي تكون (منظمة متعلمة)، خاصة أن هذا التعلم مبني على خبرات نتجت عن ممارسة عملية.

فمثلاً، هناك مؤشر حول (جودة الخدمات المساندة المقدمة)، هذا المؤشر يقيس جودة

الخدمة التي تقدمها أربع إدارات مساندة في الجمعية هي:

❖ إدارة التقنية

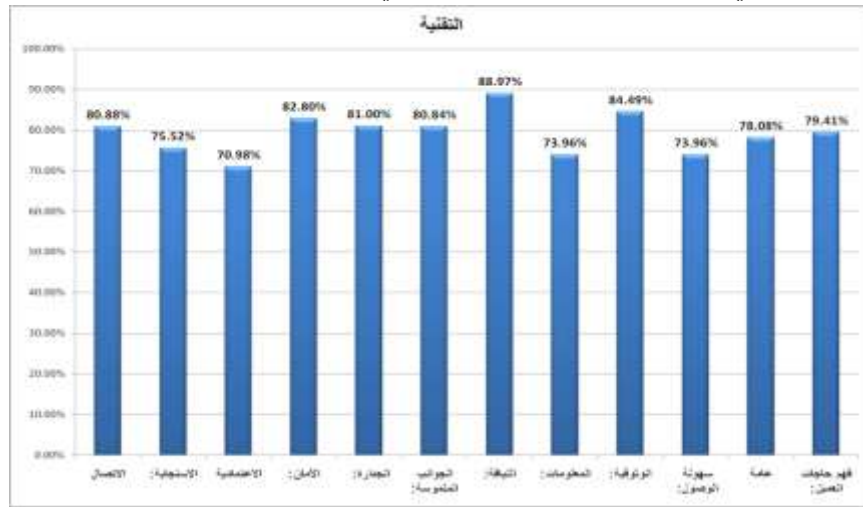
❖ إدارة العلاقات العامة و الإعلام

❖ إدارة الشؤون الإدارية

❖ الإدارة المالية

وتم تصميم استبانة توزع على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام لتقييم جودة هذه الخدمة،

وهذا الرسم البياني يوضح تقييم جودة الخدمة التي تقدمها إدارة التقنية



من هذا الرسم يتضح أن على إدارة التقنية (لكي تحسن من أدائها في هذا المؤشر) أن تحسن خدماتها بتوفير المعلومات اللازمة حول الخدمة التي يتم تقديمها، كذلك هناك مشكلة في الوصول إلى خدمات الإدارة يجب عليها أن تبحث عن أسباب ضعفها، والجانب الأضعف هو موضوع (الاعتمادية) فيجب أن تقوم إدارة التقنية بعمل إجراءات تصحيحية لرفع مستوى اعتمادية الإدارات على إدارة التقنية.

## النجاحات والعقبات في تطبيق بطاقة الأداء في الجمعية

لا شك أن أي تجربة ناجحة لها مقومات نجاح كما أنها تواجه عقبات في طريقها ، وتطبيق بطاقة الأداء في (جمعية خيركم) وفر العديد من الحلول والنجاحات التي استفادت منها الجمعية ، كما أنه واجه العديد من العقبات التي استطاعت الجمعية أن تتجاوز بعضها وتخفق في تجاوز بعضها الآخر.

والميزة الأساسية في آلية بطاقة الأداء المتوازن أن لدى هذه الآلية من المرونة في التطبيق ما يجعل نجاحها أقرب من فشلها.

وأكثر ما يجعل بفشل تطبيق بطاقة الأداء: كثرة التظير. ذلك أن بعض المؤسسات علق في مرحلة التخطيط وصناعة بطاقة الأداء ، ولم تستطع الانتقال إلى المرحلة التالية وهي عملية القياس و من ثم إلى مرحلة التعلم والتطوير.

ولعل من المناسب هنا أن نذكر بعض العوامل التي منّ الله سبحانه وتعالى بها على الجمعية فتهيأت أسباب النجاح لهذه التجربة ، ومنها:

١ - الاستعانة - بعد الله - بخبرة المستشارين المتميزين في مجال بطاقة الأداء والذين حققوا نجاحاً لا فتاً في شركات تجارية كبرى مثل شركة صافولا ، أو في جهات لا ربحية مثل الغرفة التجارية بجدة.

٢ - التعامل مع مستشار واحد فقط لا أكثر، فهناك العديد من الخبراء في مجال بطاقة الأداء ، وتوفرت عدة فرص في الجمعية للتواصل معهم ، إلا أن رأي أحد أعضاء مجلس إدارة الجمعية كان الاقتصار على منهجية الدكتور محمد مصطفى محمود وعدم تجاوزها إلى غيره.

٣ - توفر البنية التحتية المناسبة للتغيير في الجمعية ، فمع وجود معارضة للتغيير، إلا أن هذه المعارضة لم تستمر لأسباب عدة منها قوة الإحساس بالمشكلة التي حصلت من عدم قدرة الجمعية على تطبيق الخطة الاستراتيجية

٤ - ربط البطاقة بالموازنة في أول عام على تطبيقها دفع الجميع إلى المشاركة في إنجاح بطاقة الأداء ، فقد كان متوقعاً أن يكون هناك من لديه عدم قناعة بنجاعة بطاقة الأداء ، لكن عندما تم ربطها بالموازنة ، وبني صرف المال على مدى تحقيق الإدارة لمستهدفاتها اتجهت الآراء إلى معرفة ما الذي يمكن أن يضاف في بطاقة الأداء حتى يمكن الحصول على الموازنة المناسبة لتحقيق المستهدفات.

٥ - وجود تجربة سابقة للقياس في أغلب الإدارات وخاصة (إدارة الشؤون التعليمية) كان أحد عوامل النجاح بلا شك. حيث تم اختيار المؤشرات من هذه القياسات التي كانت تستخدمها إدارات الجمعية ، فمؤشر عدد الحفاظ كان يتم قياسه قبل بطاقة الأداء ، أما مؤشر عدد الأجزاء

التي تم حفظها فقد كان يقاس من قبل، لكن تم تعديله بحيث يتم ترجيحه بحسب التقديرات. وهكذا

٦ -قناعة مجلس الإدارة و المدير العام ببطاقة الأداء هي العامل الأساسي في استمرار البطاقة. ذلك أن العقبات التي تظهر بين الحين والآخر تغري بأن يتم إيقاف العمل ببطاقة الأداء، لكن - والحق يقال - كانت الإدارة العليا تصر على الاستمرار في تطبيق البطاقة. وجود النجاحات السريعة التي أظهرتها البطاقة كان له أثر كبير في تبني المنفذين لهذه الآلية. فتحقيق المستهدفات بل وتجاوزها، زاد من حماس المنفذين والمخططين على حدٍ سواء.

### أما العقبات التي واجهتها الجمعية فتتمثل فيما يلي:

١ - حادثة التجربة بالنسبة للجمعية، وما تضمنه ذلك من مصطلحات غريبة نستخدمها للمرة الأولى مثل (المؤشرات - المستهدفات - المحاور والمناظير - المبادرات... إلخ). بالطبع كان المستشار يقوم بشرح بطاقة الأداء بكاملها في الربع الساعة الأولى من كل ورشة عمل تتم والتي كانت تستغرق ساعتين. هذا الشرح ساعد كثيراً في تفهم هذه المصطلحات وفهم آلية بطاقة الأداء بشكل أكبر.

٢ - مقاومة التغيير، فتجربة الخطة الاستراتيجية التي استغرقت تسعة أشهر من ورش العمل وبعد هذا كله لم يتحقق شيء على أرض الواقع، هذه التجربة كان لها أثر في شعور مديري الإدارات بالريبة من أي تجربة إدارية جديدة قد تستهلك جهداً ووقتاً ولا تحقق واقعاً عملياً. فكانت النجاحات السريعة وربط البطاقة بالموازنة و الدعم الكامل من الإدارة العليا أسباب ساعدت في تجاوز هذه العقبة.

٣ - صعوبة قياس بعض المؤشرات، خاصة تلك المعتمدة على الاستبانات، حيث أن نظرة بعض العاملين في الجمعية للاستبانات كانت نظرة سلبية، و لم يكن هناك ذلك التقدير لأهمية مثل هذه الأداة (الاستبيان) في جمع المعلومات و التأثير في القرارات. فكانت القراءات التي تتحصل من وراء هذه الاستبانات لا تعبر بشكل حقيقي عن آراء العينة. مما استلزم بعض الوقت حتى يتم أخذ مثل هذه الاستبانات بجدية.

٤ - من أهم عقبات استخدام بطاقة الأداء خوف المنفذين من أن يتم استخدام هذه البطاقة في قياس أدائهم و استغلال ذلك في النيل منهم. والحقيقة هي أن المؤشرات لا تعكس بالضرورة الجهد الذي قام به المنفذون. بل تعكس فقط مقدار ما حققناه (كجمعية) في سبيل تحقيقنا للأهداف، فإن كنا (أخفقنا) في تحقيق ما نريده من الأهداف فإننا سنبحث في أسباب هذا الإخفاق الذي قد يكون سببه إهمال المنفذين، لكن هناك قائمة طويلة بأسباب أخرى أدت إلى

هذا الإخفاق. زرع مثل هذا التصور أدى إلى طمأنة المنفذين بشكل كبير بأننا لا نقيسهم ولكننا نقيس تحقق أهداف الجمعية.

٥ - عدم وضوح بعض المؤشرات وطريقة قياسها كانت تؤدي دوماً إلى تبرم المنفذين و المخططين معاً، فتحديد (من هو المتطوع) الذي يجب أن يدخل في مؤشر (عدد المتطوعين الذين استفادت منهم الجمعية) كان سبباً في تفاوت القراءات من إدارة إلى أخرى. فكم يجب أن يقدم المتطوع من ساعات حتى نحسبه في المتطوعين، وهل يلزم استمرارية هذا المتطوع في الجمعية أم يكفي أن يقوم بالتطوع لمرة واحدة، وهل لابد من أن يقدم ساعات عمل بدني أم يمكن أن يدخل من يقدم استشارة إدارية أو فنية. كل ذلك يمكن علاجه بالإجابة عن تلك الأسئلة وتسجيل ذلك كله في سجل المؤشرات بطريقة لا تجعل هناك لبس في قراءة المؤشر.

٦ - تغير المؤشرات خلال سنوات تطبيق البطاقة، هذا الأمر كان لابد منه بسبب صعوبة بعض المؤشرات وعدم القدرة على قراءتها أو بسبب عدم ارتباطها بالهدف لأننا اخترنا المؤشر ابتداءً بسبب سهولته وليس بسبب دلالاته على تحقق الهدف. تغير المؤشر يعني عدم الاستفادة من تاريخ قراءته خلال تلك السنوات، وبالتالي لا يمكن المقارنة بينه وبين المؤشر الجديد. بالإضافة إلى أن تغير المؤشر يعني تغيير طريقة الحساب و الأهمية النسبية له داخل الهدف. وهذه كله يستدعي الكثير من التعديل في نظام البطاقة.

### الفوائد التي حصلت عليها الجمعية من تطبيق بطاقة الأداء

إن تطبيق آلية بطاقة الأداء المتوازن في جمعية (خيركم) أكسب الجمعية العديد من الفوائد، بعض هذه الفوائد ينتج عن استخدام بطاقة الأداء، لكن بعضها نتج بسبب التعلم من الأخطاء التي قامت بها الجمعية أحياناً عند تطبيقها للبطاقة.

ويمكن تلخيص الفوائد التي جنتها الجمعية من استخدام بطاقة الأداء:

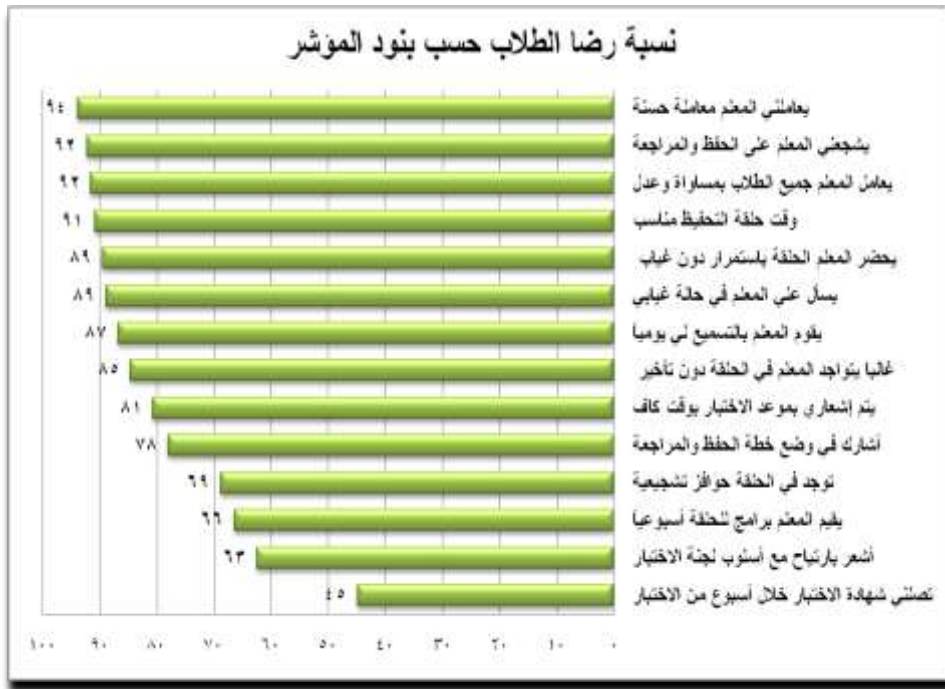
١ - بناء نظام يعمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمنهجية واضحة.  
٢ - تحقيق زيادة في الأداء في العديد من المؤشرات، بل إن بعضها تجاوز (٣٠٠٪) كنسبة نمو خلال سنة واحدة.

٣ - تركيز العاملين على أهداف الخطة الاستراتيجية حتى لو لم يعرفوا هذه الأهداف بشكل تفصيلي، فما تقوم بقياسه يتجه العاملون لتنفيذه. فقياس تكلفة تحفيظ الجزء هو مؤشر على هدف استراتيجي هو (حسن استخدام أموال المتبرعين). ومحاولة العاملين لخفض هذه التكلفة هو تحقيق لهذا الهدف حتى لو لم يكن لدى العاملين الفكرة الكافية عن الهدف.  
٤ - المؤشرات صنعت نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة، فمؤشر تكلفة تحفيظ الجزء، لا يعني الاستغناء عن جودة حفظ الطلاب لأن هناك مؤشر (عدد الأجزاء التي تم حفظها

باتقان) والذي يحاسب على جودة الحفظ، كذلك هناك مؤشر (نسبة الناجحين في اختبارات الجمعية إلى إجمالي المتقدمين). فتقليل التكلفة هو بالقدر الذي لا يخل بجودة المخرج.

٥ - انتشار ثقافة القياس لدى العاملين في الجمعية، أدى إلى التقليل من استخدام

الانطباعات والأحكام المسبقة في اتخاذ القرارات. فقد كان هناك انطباع أن عدم رضا الطالب عن الجمعية ينتج عن تعامل معلم الحلقة مع الطلاب. لكن مؤشر رضا الطلاب الذي تم قياسه أظهرت أن رضا الطالب عن المعلم عالية جداً، في مقابل ينشأ عدم رضا الطالب من عوامل أخرى مثل تأخر استلامه لشهادة الاختبار، وأسلوب لجنة الاختبار، وعدم إقامة المعلم برامج أسبوعية في الحلقة، وكذلك عدم وجود حوافز تشجيعية.



٦ - ظهرت مشاريع تحسين للجودة في الجمعية بناءً على صعوبة في قياس بعض المؤشرات،

فمؤشر (عدد العمليات التي تم ميكنتها) احتيج فيه إلى رسم العمليات و تم ذلك عبر مشروع تطبيق الأيزو ٩٠٠١ في الجمعية. وهذا المشروع بدوره أفرز مؤشراً جديداً لمراقبة جودة العمليات هو مؤشر (عدد المخالفات في اختبار الأيزو) والمستهدف له هو صفر.

٧ - وفرت بطاقة الأداء آلية مقننة لمديري الإدارات لطلب الموازنات اللازمة، ولسان حالهم

يقول (أيتها الجمعية إذا لم توفر لي مالك، فلن أتمكن من تحقيق مؤشراتك). في المقابل كان هناك ترشيد كبير في الصرف على مشروعات لا تحرك المؤشرات. فكل مشروع لا يحرك مؤشراً يعني أنه لا يحقق هدفاً.. وهذا يعني أنه لا داعي له.

٨ - وجود علاقة (سبب ونتيجة) بين الأهداف أوجد نوع من التكامل بين الإدارات، وأظهر

كذلك أهمية دور كل إدارة بشكل أوضح لباقي الإدارات، إن الإخفاق في مؤشر (إجمالي الإيرادات) يعني التأثير على مؤشر (نسبة استكمال الخطط التدريبية للعاملين). وبالتالي سيتضرر

العاملون في الجمعية إذا لم تتمكن إدارة (تنمية الموارد المالية) من تحقيق مستهدفاتها، فمن المنطقي أن يتم تقديم كافة الدعم والخدمات الممكنة لإدارة (تنمية الموارد) لتحقيق مستهدفاتها.  
**ختاماً:**

بطاقة الأداء المتوازن حققت - بفضل الله - الكثير من المزايا لجمعية خيركم، وهذه النجاحات لم تكن لتتم لولا أن من الله على الجمعية بعوامل نجاح هيأت تطبيق هذه المنهجية وتجاوز العقبات التي واجهتها لتحقيق غاياتها الاستراتيجية بل و تتمكن من قياس مدى تحقق هذه الغايات.