

إدارة الاداء الإستراتيجي

BSC vs. OKR

مقارنة مرجعية



اعداد الدكتور فهد بن احمد الفيفي

خبير التخطيط الاستراتيجي ادارة الاعمال



alfifif@gmail.com



966581119675



<https://www.linkedin.com/in/fahadalfifi/>



@alfifif



المحتوى

مدخل حول الـ OKR & BSC

1

الفروقات الرئيسية بين الـ OKR و الـ BSC

2

اهم المجالات التي تتفوق فيها BSC على OKR

3

اهم المجالات التي تتفوق فيها OKR على BSC:

4

هل يمكن لـ OKR و BSC العمل معًا بطريقة تكاملية، أم يجب على المنظمة

5

أختيار إحداهما؟

1. مدخل حول الـ BSC و الـ OKR

1.1 في عالم ادارة الاداء الاستراتيجي هناك العديد من أطر العمل والمنهجيات المختلفة لبناء ومتابعة وقياس اداء المنظمات، ومن اشهر تلك الاطر والمنهجيات ما يسمى ببطاقة الاداء المتوازن والتي تعد إحدى ادوات إدارة الاداء الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية، حيث تتكون من مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والتي يتم استخدامها من قبل الادارة العليا لمتابعة اداء المنظمة.

وقد ظهر مؤخرً إطار عمل إدارة الاداء إكتسب بشكل مفاجئ زخماً ملفت للنظر، هذا الإطار اطلق عليه إسم (الاهداف والنتائج الرئيسية - OKR). هذا الاطار مشابهة الى حد كبير لإطار الـ BSC في ادارته لاداء المنظمة.



الاطاران يشتركان في الكثير من الخصائص، حيث يركز كلاهما على الاهداف المراد تحقيقها بالاضافة الى المقاييس التي تعمل على متابعة التقدم المحرز لتحقيق تلك الاهداف. ظهر إطار بطاقة الأداء المتوازن -BSC نتيجة لتراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين في بداية التسعينات من القرن الماضي، وكان على رأسهم عالم الادارة Kaplan & Norton والذي كان له الدور الرئيسي في ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن.

حيث مرت بطاقة الاداء المتوازن بثلاث اجيال رئيسية هي:

الجيل الأول

ويصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة تقوم بشكل متوازن على أربعة منظورات لقياس الأداء، دون ترابط فعّال لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد ومقاييسها المختلفة.

الجيل الثاني

جاء نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول، وركز على الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع الأهداف، وعانى من نقطة ضعف واضحة تتعلق بمن يقوم بتحديد الأهداف الإستراتيجية.

الجيل الثالث

وهو جيل الخرائط الإستراتيجية، على أساس أنه لا يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن باعتباره أداة لإدارة إستراتيجية دون خرائط إستراتيجية، باعتبارها وصف لإستراتيجية نابعة من رؤية ورسالة واضحة لتنظيم الأعمال.

في حين ظهر إطار الاهداف والنتائج الرئيسية - OKR كنتيجة للتطور الطبيعي لمنهجية الادارة بالاهداف (الإدارة بالأهداف) - Management By Objectives الذي ابتكره بتير دراكر خلال خمسينيات القرن الماضي، غير ان (الاهداف والنتائج الرئيسية) لم تتبلور بشكلها الحديث الى في السبعينات من خلال الرئيس التنفيذي السابق لشركة (إنتل) اندور غروف ثم تطويرها لاحقاً من قبل جون دوير عضو مجلس ادارة شركة قوقل.

كلا الاطارين يهدفان الى قيادة التغيير داخل المنظمة من خلال إيصال ما تحاول المنظمة تحقيقه بشفافية، ومواءمة عمل الإدارة مع الاستراتيجية ، وقياس لتقدم الاستراتيجي المحقق نحو النتائج المرجوة والمحددة مسبقاً.

هناك الكثير من أوجه الشبه بين OKRs و BSC في الخصائص والادوار ، إلا أن هناك اختلافات كبيرة في طرق واساليب البناء الاستراتيجي الخاصة بتحقيق اهداف المنظمة. وقبل التعرف على اوجه التشابه والاختلاف دعونا نتعرف عليهما.



2. المقصود بالـ BSCs و الـ OKR

بطاقة الاداء المتوازن - BSC

اطار العمل الـ BSC هي عبارة عن إطار عمل إستراتيجي يحدد الأولويات الإستراتيجية العليا للشركة عبر أربعة مناظير رئيسية هي: التمويل والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. وقد تم تطوير الـ BSC للعمل على مساعدة المنظمات على توضيح أهدافها الأساسية ومبادراتها وتدابيرها عبر المجالات الأربعة سابقة الذكر والمشار لها في الشكل التالي:



الاهداف و النتائج الرئيسية - OKRs

اطار العمل الاستراتيجي الـ OKR يشبه الى حد كبير الاطار الاستراتيجي الـ BSC من حيث أنه يحدد الأولويات الإستراتيجية العليا. ويتكون من مكونين رئيسيين هما: الأهداف التي تريد تحقيقها بالاضافة الى النتائج الرئيسية التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف ، بمعنى اخر يتم تحديد الهدف ومن ثم تحديد كيف سيتم تحقيقه على كل نتائج رئيسية يتم تفصيلها بشكل اكبر على شكل خطط عمل ومخرجات يتم اسقاطها على ادارات المنظمة المختلفة.



3. الفروقات الرئيسية بين الـ OKR و الـ BSC

النهجان لهما الكثير من القواسم المشتركة وفي المقابل هناك بعض الاختلافات الدقيقة والمهمة والتي يجب على القائد والمخطط الاستراتيجي معرفته والامام بها قبل اتخاذ القرار بالبدء بالعمل بإحداهما، اوجز فيما يلي اهم تلك الإختلافات:

اولاً: النطاق الزمني

فيما يتعلق بـ BSC، فيتم بنائها وتطويرها لمدة عام واحد على الأقل وتمتد لمدة ثلاث سنوات وتصل في كثير من الاحيان الى خمس سنوات وربما اكثر، ويتم العمل على مراجعة BSC بشكل سنوي. في حين ان OKRs، يتم تطويرها لمدة 90 يوم (ثلاثة اشهر) فقط، على ان يتم تغيير أهداف ونتائج المنظمة الرئيسية كل ربع سنة، مع التركيز على ما يمكن أن يخلق أكبر قيمة في الـ 90 يوماً القادمة. ويتم العمل على مراجعات واجراء التصحيحات اللازمة بشكل ربعي.

ثانياً: هيكلية البناء

فيما يتعلق بـ BSC، فيتم بناء وتطوير اهداف المنظمة ومؤشرات قياس الاداء الخاصة بها بناء على أربعة مناظير رئيسية بحيث تكون ذات صلة إما بالمنظار المالي او منظار العملاء او منظار العمليات الداخلية او منظار التعليم والنمو. من ناحية أخرى، نجد ان الاطار الاستراتيجية الـ OKRs لا يعتمد على التراكم او المناظير الاستراتيجية اطلاقاً، حيث يتم التركيز على ما هو أكثر أهمية في الربع المراد العمل عليه.

ثالثاً: مكونات الاطار الاستراتيجي

فيما يتعلق بالـ BSC، فتتكون من الاهداف والمؤشرات والمستهدفات والمبادرات الاستراتيجية والتي يتم بنائها واسقاطها من الاعلى الى الاسفل، في حين ان الـ OKR تتكون من الاهداف والنتائج الرئيسية والمخرجات (الخطط التنفيذية) والتي لايشترط ان يتم اسقاطها من الاعلى الى الاسفل بكل تأخذ في منهجية بنائها جميع الاتجاهات الافقية والرئيسية

رابعاً: عدد الاهداف

في بطاقة الأداء المتوازن BSC، يمكن أن يكون هناك أهداف أكثر بكثير مما يسمح به اطار العمل الـ OKR بشكل مثالي. حيث يوصى بان تكون تلك الاهداف من 10 إلى 15 هدف استراتيجي، في المقابل فيما يتعلق بالـ OKR فإنه يوصي بان تكون من 3 الى 5 اهداف فقط.

خامساً: قياس ومتابعة الاهداف

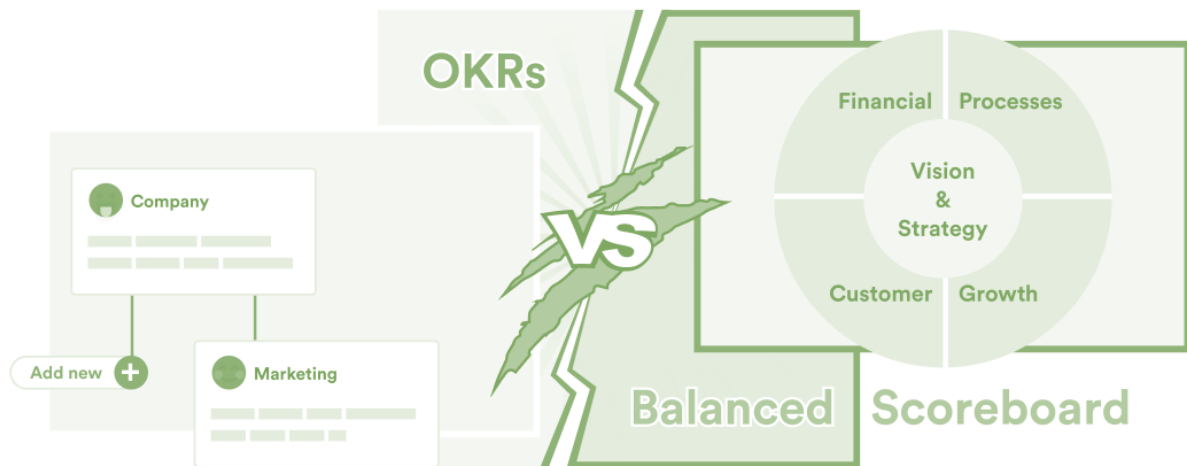
في BSC، يتم قياس نسب التقدم المحرزة على الاهداف من خلال مؤشرات قياس الاداء، في المقابل في الـ OKR، يتم قياس الاداء من خلال "النتائج الرئيسية" بدلا من مؤشرات الاداء الرئيسية حيث يتم صيغة تلك النتائج بطريقة تشمل على المؤشرات والمستهدفات والمبادرات وهي التي يطلق عليها بالنتائج الرئيسية في هذه المنهجية. ايضا في الـ BSC يوصى بوجود مؤشر او مؤشرين رئيسيين لقياس كل هدف، في المقابل، في الـ OKR فمن الممكن وضع من 3-5 نتائج رئيسية على كل هدف.

سادسا: منهجية سد الفجوة في الاداء

في BSC، يتم استخدام المبادرات الاستراتيجية لسد الفجوة والعمل على تحقيق الاهداف. في المقابل، في الـ OKR لا يتم استخدام ما يسمى المبادرات الاستراتيجية، حيث يتم الاستعاضة عنها بالنتائج الرئيسية والتي تشكل المبادرة الاستراتيجية جزء ومكون من المكونات الثلاثة للنتائج الرئيسية في منهجية الـ OKR.

سابعا: التعويضات والمكافآت

في الـ BSC، يتم ربط الاداء الوظيفي وما يحتويه من تعويضات وحوافز وظيفية بنتائج الاداء المرتبطة ببطاقة الاداء المتوازن وذلك ارتباطًا مباشرًا بالأهداف المالية او مخرجات المبادرات الاستراتيجية. من ناحية اخرى، في الـ OKR، لا يتم ربط الاهداف والنتائج الرئيسية بالتعويضات والمكافآت. حيث يتم فصلهم عن عملية تحديد الأهداف بحيث يتم من خلال هذه المنهجية تحفيز الفرق لتحقيق الأهداف التي قد تفوتهم دون الشعور بخطر التعرض للعقاب المالي او الوظيفي.



4. اهم النقاط التي يتفوق فيها الـ BSC على الـ OKR

نجد ان الـ BSC تتفوق على الـ OKR من خلال قدرتها على توضيح النتائج المرجوة. من خلال وجود مؤشرات قياس اداء ومستهدفات واضحة والتي بدورها تحدد النجاح. في المقابل في الـ OKR، يمكن أن يكون هناك خلط فيما بين ما تحتاج إلى القيام به وكيفية قياس النجاح حيث من الممكن ان يكون كلاهما نتائج رئيسية. فنجد ان النتائج محددة بشكل أفضل في BSC وهذا بدوره يجعل من السهل ترجمة الأهداف إلى عمل.

ايضا من المجالات التي تتفوق فيها الـ BSC على الـ OKR هو القدرة على بناء علاقة واضحة بين الاهداف على المستوى الاستراتيجي وتظهر على شكل خريطة استراتيجية في صفحة واحدة فقط والتي تساعد الاشخاص على تذكر الأهداف والنتائج بسهولة أكبر. في المقابل الـ OKRs تقدم فقط قائمة بسيطة من الأهداف.

Balanced Scorecard (BSC)



5. اهم النقاط التي تتفوق فيها الـ OKR على الـ BSC

يتم بناء وتطوير وتحديث الـ OKR بشكل أكثر انتظامًا وفي فترات قصيرة تساعد العمل على التركيز على النتائج ذات الأهمية على أساس ربع سنوي ، وأحياناً شهرياً، ويعد هذا الإطار أكثر ملائمة في عالم الأعمال متسارعة النمو وفي بيئات ذات طابع متغيرة.

ايضا من المجالات التي تتفوق فيها الـ OKR على الـ BSC هو انه يتم بناء الاطار من الاسفل الى الاعلى وعلى الجانبين وكذلك من أعلى إلى أسفل. ايضا في الـ OKRs هناك حريه لتصميم أهدافهم الخاصة أو على الأقل لديهم المزيد من المدخلات في العملية، مما يعني ان لديه أكثر تداخلا في عملية بناء الاهداف. في المقابل ، عادة ما تكون BSC عملية من أعلى إلى أسفل ؛ تنطلق القيادة وتصمم أهدافًا عالية المستوى تتدرج بعد ذلك في جميع أنحاء المنظمة. هذا يعني أن الموظفين يمكن ان يكونوا اقل مشاركة في عملية بناء الاهداف الخاصة بالمنظمة.

في اطار الـ OKR نجد ان تنفيذ الاهداف غير مرتبط بالدفع أو المكافآت. حيث يتم فصل OKR في الغالب عن التعويضات والحوافز. من ناحية أخرى، غالبًا ما ترتبط BSC بالتعويضات والمكافآت. ايضا تشجع OKR الناس على أن يكونوا أكثر طموحًا. حيث يتم تهيئة القائمين على التنفيذ للفشل وهذا يعد احد مفاهيم اطار العمل في الـ OKRs. الغرض من هذا المفهوم هو العمل بشكل مستمر لتحديد أهداف طموحة وملهمة تلافيا للوقوع في خطأ تحديد أهداف يمكن تحقيقها بسهولة.

6. هل يمكن لـ OKR و BSC العمل معًا بطريقة تكاملية، أم يجب على المنظمات اختيار واحدة أو أخرى؟

بالنظر الى تكوين الاطارين سنجد ان هناك فرص كبيرة للاستفادة من نقاط القوة لكل إطار لسد اي ثغرات قد تكون موجودة في عملية ادارة الاداء بإحداهما عندما يتم تطبيقه بشكل منفردة. حيث اننا نجد ان من الهمية بمكان وجود اهداف ومؤشرات ومستهدفات ومبادرات استراتيجية يحدد مسار وتوجهات المنظمة على المدى البعيد وبنظرة شمولية للمنظمة حيث تعمل كبوصلة استراتيجية موجه للمنظمة، وهذا نجده جليا واضحا من خلال تطبيق الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن.

ولكي يتم اسقاط وتنفيذ هذه الاهداف والمؤشرات والمستهدفات والمبادرات على الادارات الوسطى والادارات التشغيلية، فانت بحاجة الى اداة تعمل على توجيه تركيز تلك الفرق نحو الامور الاكثر اهمية وتتفاعل مع أي تحولات في المشهد بشكل رشيق وسريع، وهنا نجد ان منهجية الاهداف والنتائج الرئيسية OKR هي مناسبة للغاية و مترجمة ومكاملة لـ BSC.



وهنا نخلص الى انه يوصى بإستخدام BSC مع OKRs بطريقة تكميلية ، لا سيما على المستوى الأعلى. هناك ، يمكن أن تساعد خريطة إستراتيجية BSC المديرين التنفيذيين والقيادات الأخرى في صياغة OKRs من خلال رؤية ما هو مهم لرؤية المنظمة الاستراتيجية ومن ثم اسقاطها الى المستويات الدنيا في المنظمة.

حيث نجد ان خرائط الـ OKRs الاستراتيجية تعمل على مراقبة ما هو أهم بالنسبة للإدارات والفرق الفردية للشهر أو الربع التالي مع تركيز جهودها على النتائج الرئيسية. وهنا يبرز دور الـ OKRs على التأكيد من أن الاستراتيجيات لا تصبح كبيرة جدًا، ولديها قياسات أكثر تحديدًا وحساسية للوقت.



مثال توضيحي

للحصول على تصور لكيفية الدمج بين الإطارين: BSC و OKR دعونا نلقي نظرة على هذا المثال الذي سنبء فيه بتطبيق الـ BSC على المستوى الاستراتيجي وبمنظور شمولي للمنظمة ثم يتم ترجمة واسقاط الـ BSC وما تحويه من مكونات الى المستويات التنفيذية والتشغيلية مستخدمين في ذلك إطار الاهداف والنتائج الرئيسية OKR كما هو مبين في المثال التالي:

المبادرات	المؤشرات	الاهداف	المنظائر
تطوير سياسة مبيعات جديدة	زيادة صافي الربح 10%	تحسين العائد	المنظار المالي
اطلاق استبيان رضا بعد كل حملة تسويقية	زيادة عدد البلاغات المعالجة 10%	زيادة الرضا عن خدمة ما بعد البيع	منظار العملاء
اطلاق تطبيق الكتروني للمنتجات الشركة	زيادة إيرادات عن منتجات جديدة بنسبة 25%	ابتكار منتجات جديدة	منظار العمليات الداخلية
• تطوير خطط التدريب السنوية • بناء الحفائب التدريبية	زيادة الدورات التدريبية على التطبيقات الالكترونية بنسبة 20%	تنمية المهارات الوظيفية	منظار التعلم والتطوير

بعد الانتهاء من بناء بطاقة الاداء المتوازن على المستوى الاستراتيجي يتم اسقاط مكوناتها مستخدمين في ذلك إطار الـ OKR حيث يتم تفصيل المبادرات الاستراتيجية في بطاقة الاداء المتوازن على شكل اهداف تنفيذية وتشغيلية يتم تحقيقها من خلال نتائج رئيسية كما هو موضح في المثال التالي:

هدف الـ OKR: اطلاق استبيان رضا بعد كل حملة تسويقية

النتيجة الرئيسية الاول: إطلاق مراجعة لخطط التسويق الحالية في 1 مارس.

النتيجة الرئيسية الثانية: 70% من العملاء المستفيدين من المنتج الجديد في ارسال تعليقاتهم .

النتيجة الرئيسية الثالثة: 1000 مشاركة في الأسبوع الأول من الإطلاق.

النتيجة الرئيسية الرابعة: الرد على 80% من العملاء الذين يتركون تعليقاً لمصدر الأفكار للتحديثات المستقبلية.

كما نلاحظ، يساعدنا اطار الـ OKRs في تحديد الشكل الذي سيبدو عليه الإطلاق الناجح لبرنامج تسويقي جديد وذلك باستخدام الأرقام والمدخلات الثابتة. يتم العمل على كل مبادرة استراتيجية ضمن بطاقة الاداء المتوازن بهذا الشكل ومن خلال الـ OKR حيث اننا سنتحصل في نهاية العملية على خرائط استراتيجية يطلق عليها بخرائط الـ OKR ذات خصائص ربعية في القياس والتعامل وبخائص رشيقة للتغيير والتركيز على اولويات المراحل الربعية من كل عام مالي.

