



طلال أبوغزالة العالمية
Talal Abu-Ghazaleh Global

برامج ابتكار شركات المستقبل
لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تخطيط الأعمال الصغيرة والمتوسطة

الجلسة السادسة



في نهاية الجلسة نتوقع التالي

فهم كامل لمفاهيم التخطيط الرئيسية

التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن واهم مفاهيم قياس الأداء المؤسسي

مراحل وخطوات التخطيط للشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام BSC

التطبيق العملي

جلسات استشارية لمناقشة خطط المشاريع (مشاريع التخرج)



المحاور التدريبية



مفاهيم أساسية في التخطيط



بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها كأداة للتخطيط



خطوات ومراحل التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



تطبيق عملي

جلسات استشارية لمناقشة خطط المشاريع (مشاريع التخرج)

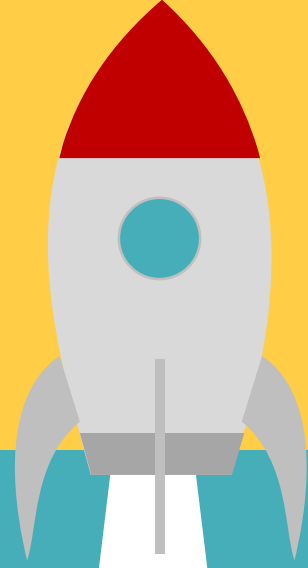
توقعات المشاركين



اكتب التوقعات
على ورق الحائط

الاختبار القبلي

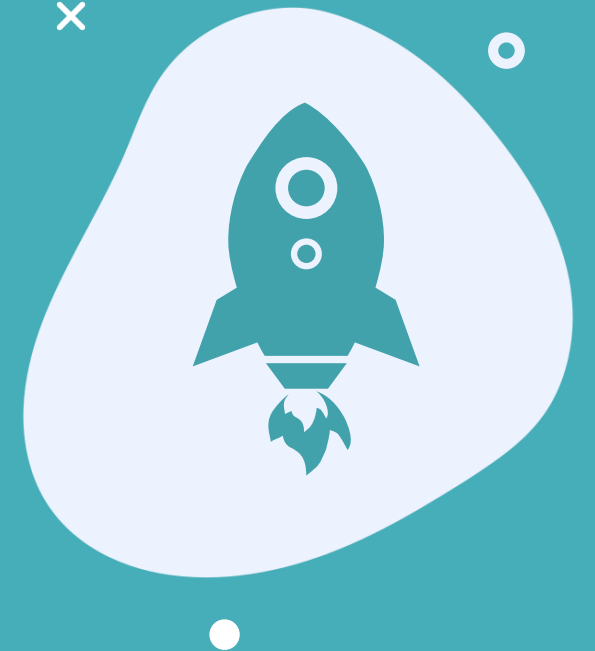




مفاهيم أساسية حول التخطيط

مفهوم التخطيط

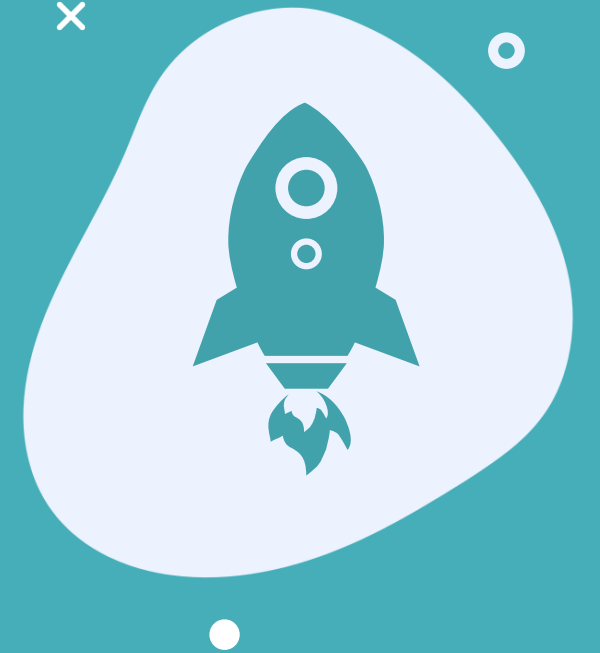
قرارات ذات أثر مستقبلي ، وعملية مستمرة
ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل،
(هياكل + موازنات + نظم + برامج تنفيذية +
إجراءات ...)



أنواع الخطط

يمكننا تحديد أنواع الخطط من حيث النوع إلى :

- الخطط الاستراتيجية
- الخطط المرحلية
- الخطط التنفيذية

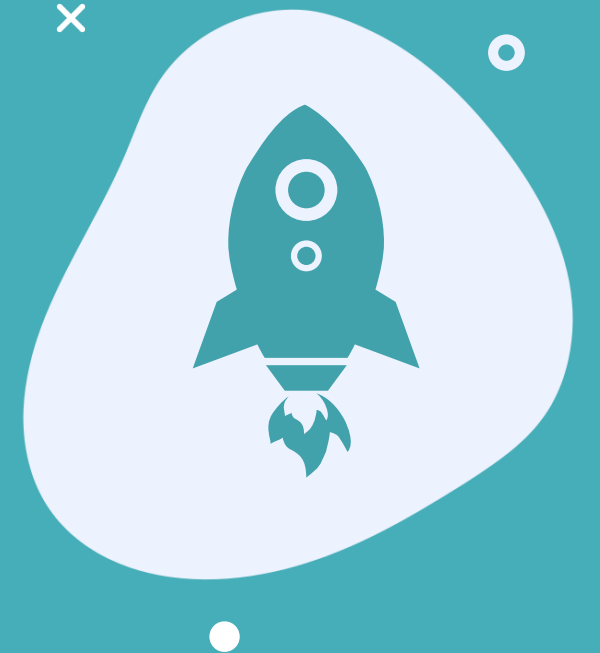


الخطط الاستراتيجية

خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف.

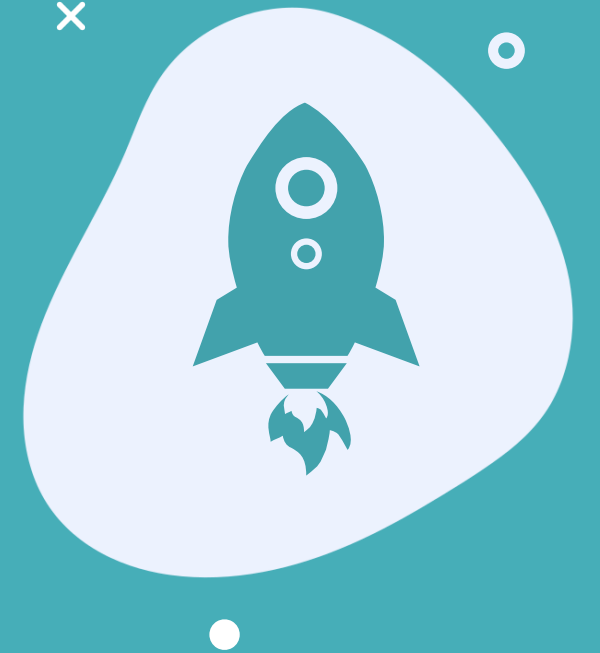
متوسط مدة الخطة الاستراتيجية عادة ما تكون من

5 سنوات



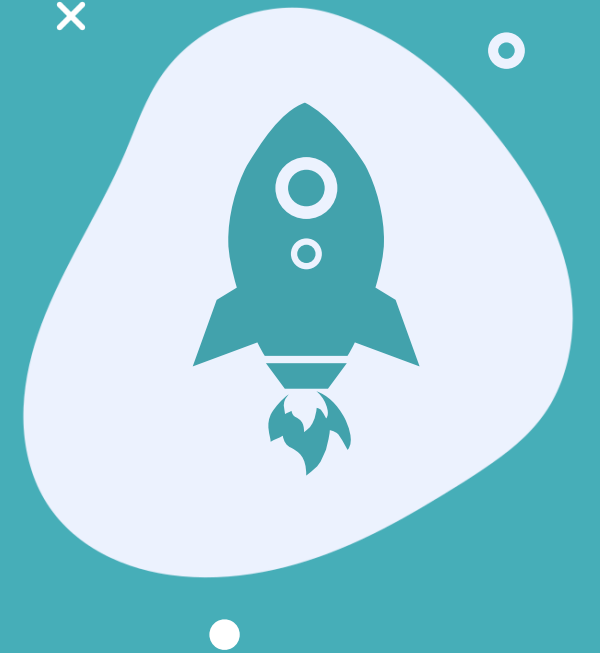
الخطط المرحلية

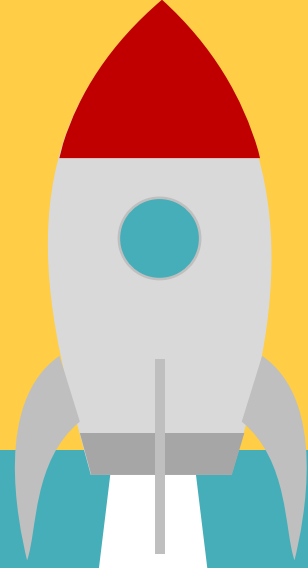
يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسة في المنشأة وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية.
عادة ما يكون مدتها 2-3 سنوات



الخطط التنفيذية

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. عادة ما تكون مدتها سنة





بطاقة الأداء المتوازن



ماهي بطاقات الأداء المتوازن

طور هذا المبدأ على يد العالمين روبرت كابلان و ديفيد نورتن عام 1992 بطلب من أكبر خمسمائة شركة.
يعتمد المبدأ على الموازنة بين :

- المؤشرات المالية وغير المالية
- الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة
- البيانات الكمية والبيانات الوصفية





ماهي بطاقات الأداء المتوازن

هي آلية لضمان ومتابعة وقياس تنفيذ الاستراتيجيات
خلال المستويات المختلفة للمنشأة.

تتضمن آليات لقياس وربط المحاور الأربعة الرئيسة:

- بعد التعليم والنمو
- بعد العمليات الداخلية
- بعد العملاء
- البعد المالي



بعد النمو والتعلم والابتكار

كيف السبيل إلى مواصلة تطوير أداءنا وإلى خلق القيم والطاقات اللازمة للنمو مستقبلا (هل يمكننا الاستمرار في خلق وتحسين القيمة)؟

يركز هذا البعد على بناء القدرات المؤسسية والموظفين والثقافة المؤسسية والابتكار





بعد العمليات الداخلية والتميز

ماهي العمليات الداخلية التي يمكن أن تحقق لنا
الانطلاق والتميز لو تم التركيز عليها (في أي مجال
يمكن أن نتفوق) ؟





بعد العملاء / أو المستفيدين

ما هي صورتنا في عيون العملاء (كيف يرانا
العملاء)؟





لماذا بطاقات الأداء المتوازن؟

تنجح معظم الشركات والمؤسسات في وضع استراتيجيات وأهداف رائعة , تضمن نجاح المنشأة ...ولكن 67% من هذه الأهداف تفشل عند تطبيقها.

تنشغل الكثير من الشركات والمؤسسات بمشاريع وأعمال ليس لها قيمة مضافة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الموضوعة ولا تساهم في تحقيق رؤيتها , مما يهدر الوقت والجهد .





لماذا بطاقات الأداء المتوازن؟

تركز الكثير من الشركات والمؤسسات على الجانب المالي فقط في قياس الأداء , رغم أن الجانب المالي عبارة عن نتيجة للعمل المنفذ والذي يتكون من عدة جوانب (كالموارد البشرية والتسويق والإدارات الأخرى).





لماذا بطاقات الأداء المتوازن؟

من أجل كل هذه الأسباب وجدت بطاقة الأداء المتوازن , كأداة تساعد منظمات الأعمال في حل هذه المشاكل , ورفع مستوى الأداء لمنظمات الأعمال بالشكل الذي يحقق استراتيجياتها .





مرتكزات بطاقات الأداء المتوازن

التوازن :

تحقيق النتائج يعتمد على تكاملية أربعة أبعاد أساسية هي بعد النمو والتعلم بعد الإجراءات بعد العملاء والبعد المالي



الأبعاد الاستراتيجية

يختلف ترتيب الأبعاد الاستراتيجية بحسب قطاعات منظمات الأعمال:

- القطاع عام
 - القطاع الخاص (الخدمي، التجاري، الصناعي، الإنتاجي)
 - القطاع الثالث لمنظمات الأعمال
- قد يكون هناك أكثر من بعد ويفضل أن لا تزيد عن 7 أبعاد

العمال /التفويل	
المستفيدين/العملاء	
العمليات	
التعلم والنمو	





مرتكزات بطاقات الأداء المتوازن

السبب والنتيجة:

اعتماد المبدأ على ما يعرف بـ "علاقة السبب والنتيجة"،
الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية
الى نتائج مستقبلية.



الأبعاد الاستراتيجية

ثلاثة شروط لعلاقات السبب والنتيجة:

السابقة الزمنية وهي تعني حدوث السبب قبل النتيجة
قوة السبب يترتب عليه مستوى النتيجة
إذا غاب السبب يجب ان يتبع ذلك غياب النتيجة

التمويل/ المال	Objective Objective Objective
المستفيدين/ العملاء	Objective Objective
العمليات	Objective Objective Objective
التعلم والنمو	Objective Objective



الربط

اعتماد المبدأ على ما يعرف بـ "الربط"، بين الأهداف وقيامها على أساس السبب والنتيجة، لتعزيز تكامليتها نحو تحقيق النتائج المستقبلية

مركزات بطاقات الأداء المتوازن



الأبعاد الاستراتيجية

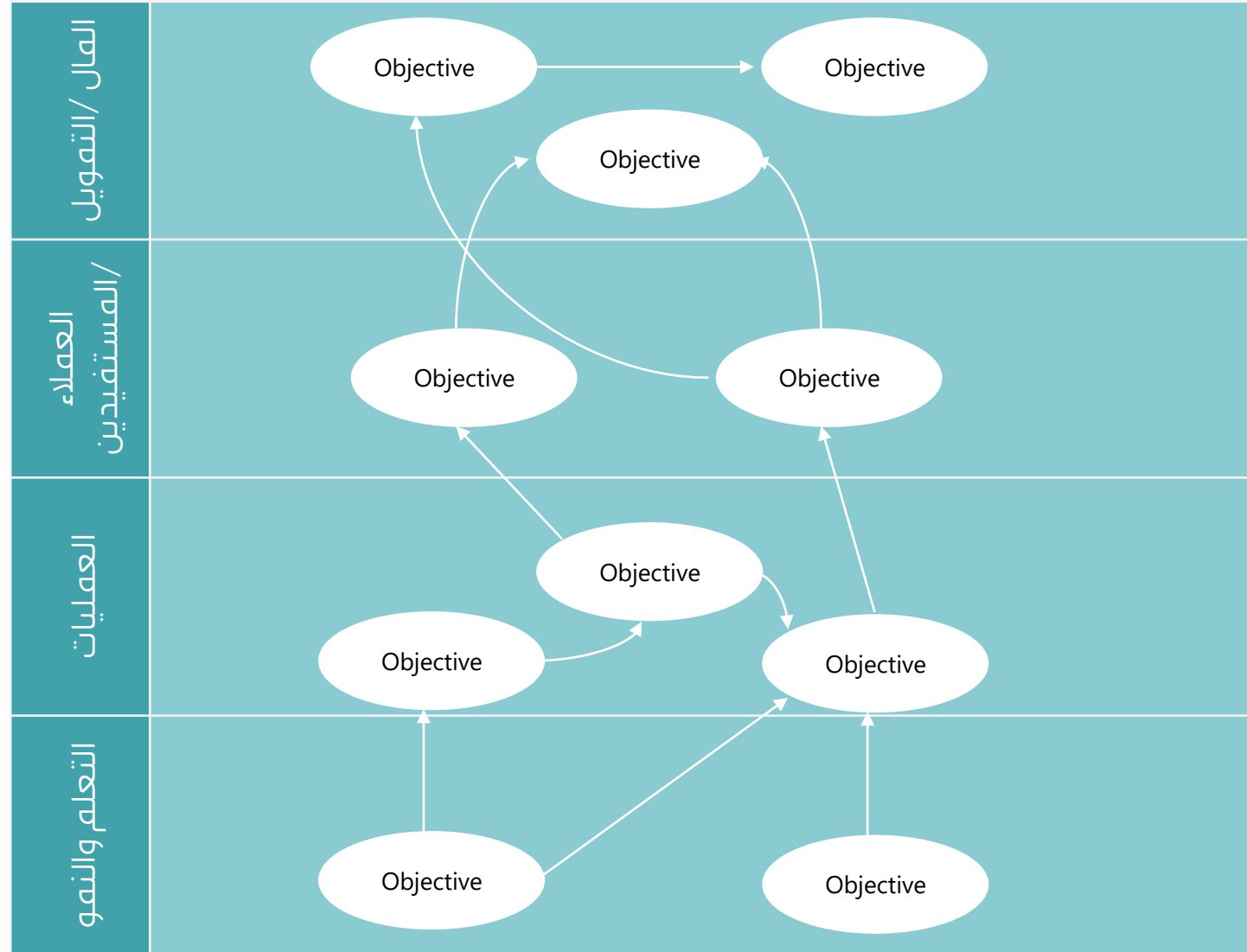
مؤشرات السبب (المؤثر)

تركز على ما يجب أن نقوم به لتحقيق النتائج المرجوة.

مؤشرات النتيجة (الأثر)

تركز على قياس الإنجاز المحقق

وبالتالي كل هدف في الأبعاد الأربعة يكون إما سبباً أو نتيجة تكون كمدخل أو سبب في تحقيق نتيجة أخرى وهكذا





مرتكزات بطاقات الأداء المتوازن

الترجمة:

هي تحويل كل هدف من أهداف الأبعاد الاستراتيجية الى مؤشرات قياس يمكننا من ترجمة وقياس الأداء وكذا إجراء المقارنات .



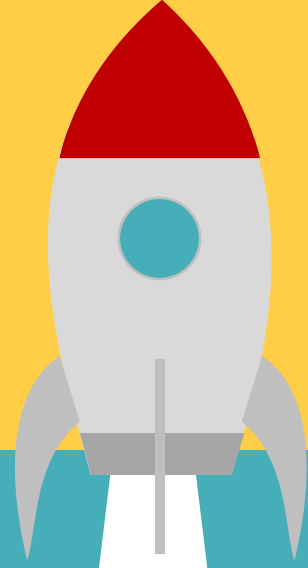
الأبعاد الاستراتيجية

- 97% من الشركات لديها استراتيجية واضحة
- 80% لديهم استراتيجية واضحة
- 52% لديهم نجاح نسبي في تحقيق الاستراتيجيات
- 33% لديهم نجاح متميز في تنفيذ الاستراتيجيات

العمالء/المستفيدين	العمالء/المستفيدين
العمالء/المستفيدين	العمالء/المستفيدين
العمليات	العمليات
التعلم والنمو	التعلم والنمو

Legend:

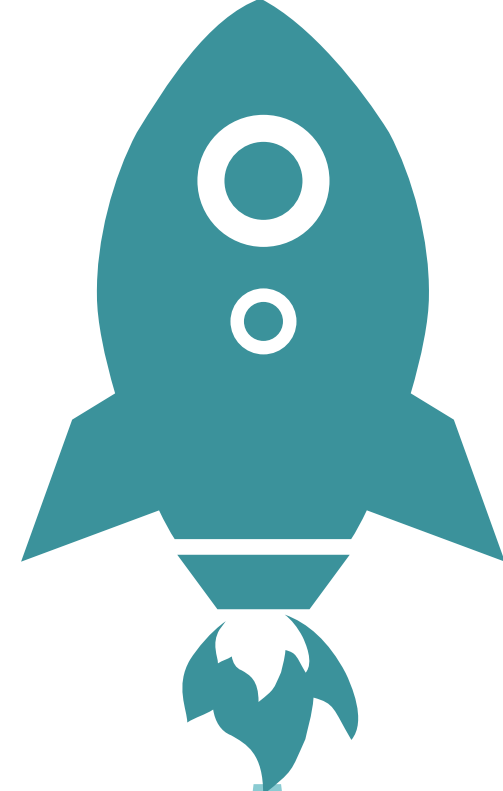
- On track
- At risk
- Behind



مفاهيم قياس الأداء

مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

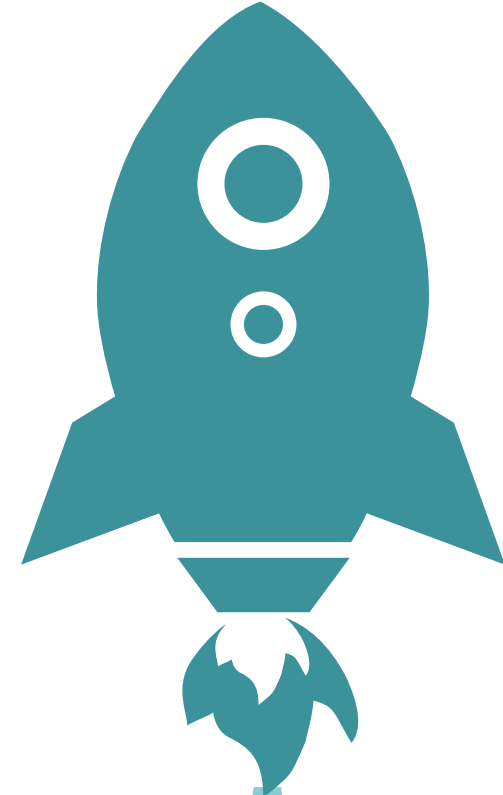
عملية إدارية تهدف إلى تطوير المؤسسة وتحقيق رؤيتها وغاياتها المحددة ضمن سياساتها العامة وخططها الإستراتيجية، وذلك بتحديد أهداف ومؤشرات واضحة. وقياس الأداء الفعلي مع تحديد مدى تحقيقه للأهداف، ومقارنته بأفضل الممارسات والعلامات المرجعية التي يتم اختيارها بشكل يناسب طبيعة عمل المؤسسة



الهدف: (Objective)

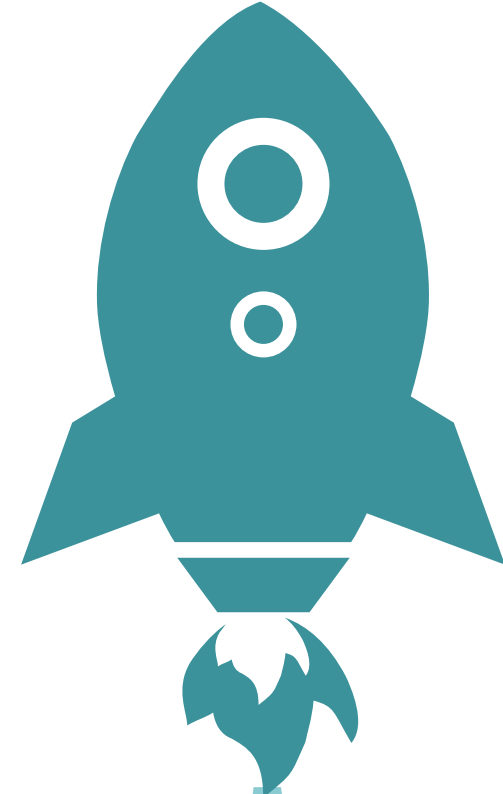
غاية محددة يتوقع تحقيقها من قبل الدائرة لعملياتها وخدماتها. (ينظر لتحديد مفهوم الهدف عادة أنه بيان بالنتيجة المتوقعة ضمن معايير متفق عليها وفي زمن محدد)، ويعبر عن هذه المعايير اختصارا بحروف S. M. A. R. T. والتي تشير إلى

Measurable Achievable Realistic Timed Specific



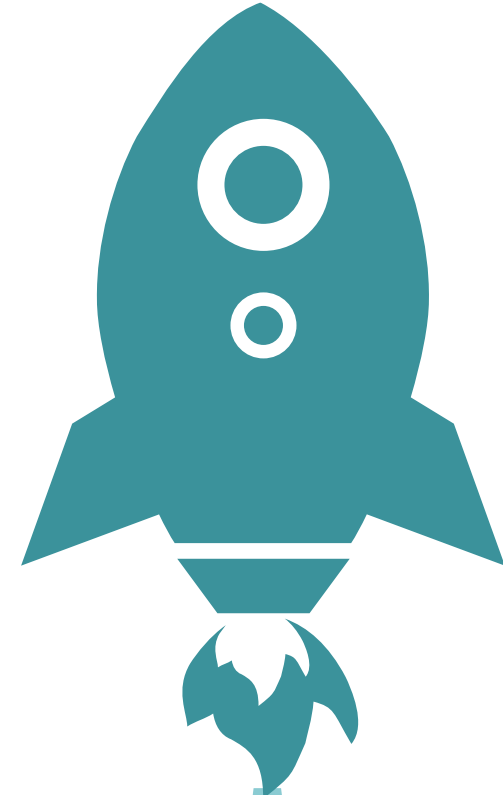
مؤشر الأداء : performance Indicator

قيمة كمية Quantified أو صفة مميزة ومحددة
تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج أو لتحديد مدى ما
حققته الشركة من أهدافها.



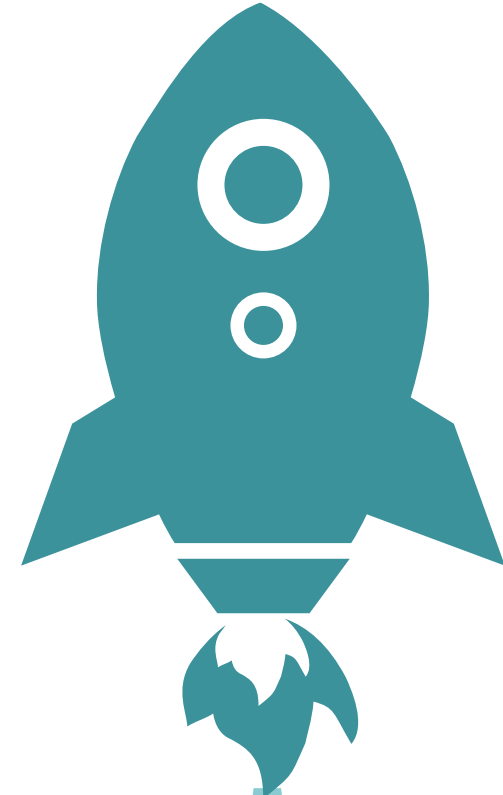
الحد القياسي Target

النتيجة النهائية المنشودة لكل هدف ومؤشر أداء،
وتكون عادة ضمن إطار زمني محدد. ولعله يمكننا اعتبار
أن الحد القياسي Target هو الصورة الكمية للهدف حال
كون ذلك الهدف متصفا بكونه SMART



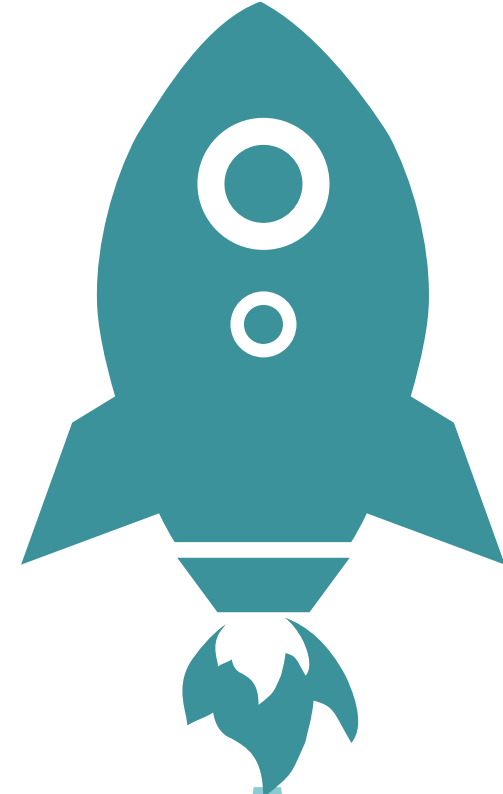
العلامة المرجعية: Benchmark

معييار أو مستوى مرجعي يستخدم لمقارنة الأداء مع أفضل الممارسات لجهات أخرى داخلية أو خارجية، وذلك لتحقيق التحسين المستمر في الأداء.



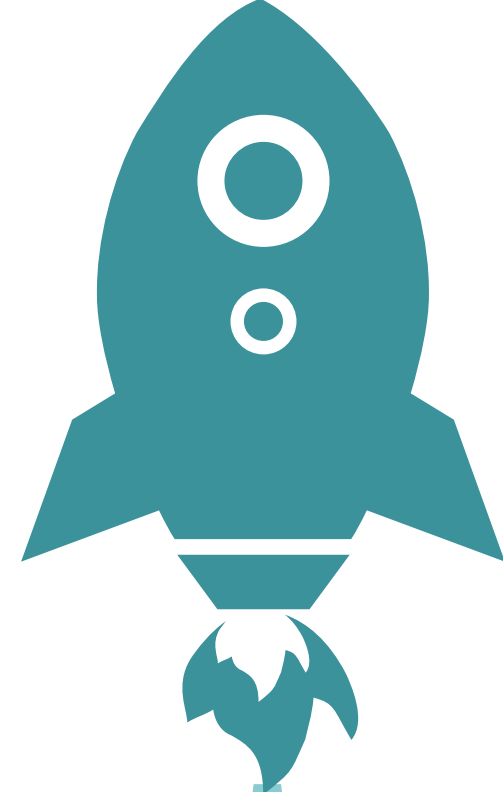
الفعالية: Effectiveness

تقيس مدى أو نسبة الإنجاز أو الأداء المحقق مقارنة مع ما هو مخطط له أو متوقع. أو هي باختصار: درجة تحقيق الأهداف.



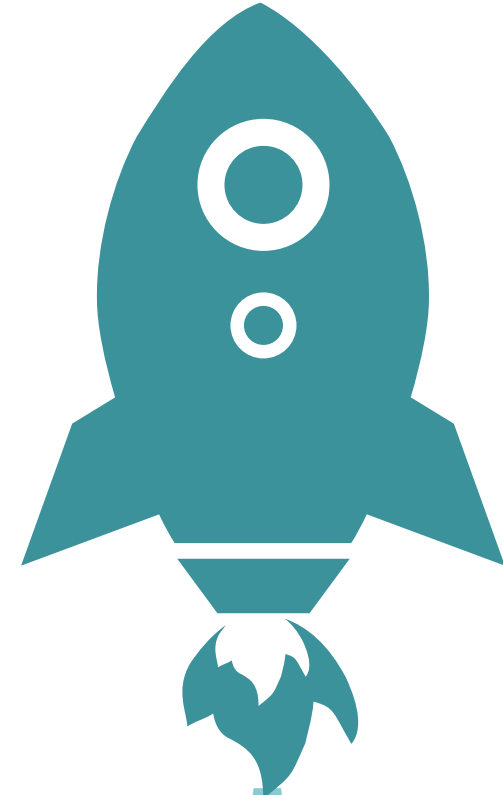
الكفاءة: Efficiency

تقيس مدى أو نسبة الموارد المستخدمة فعليا مقارنة مع الموارد المتاحة، والمستخدمه في تحقيق الأهداف. كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية أي أن الكفاءة تسهم في الإنتاجية.



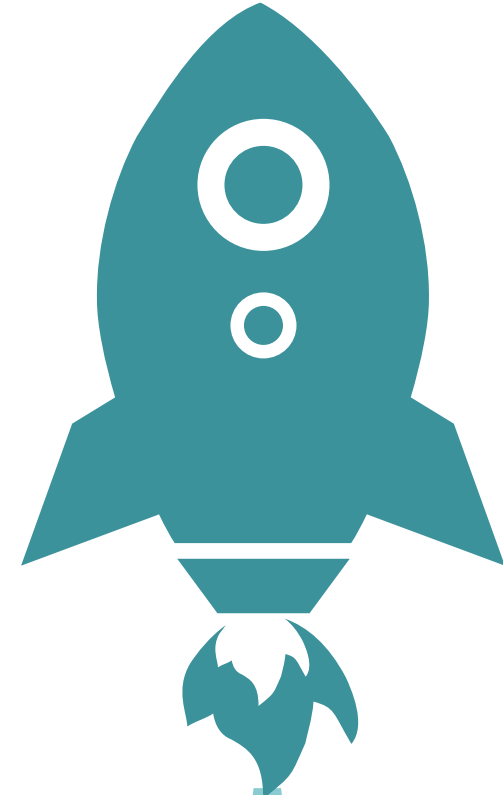
الإنتاجية: Productivity

وتقيس نسبة المخرجات (النواتج) إلى المدخلات (الموارد) التي استخدمت في تنفيذها وتعتمد بشكل كبير على الكفاءة والفاعلية.



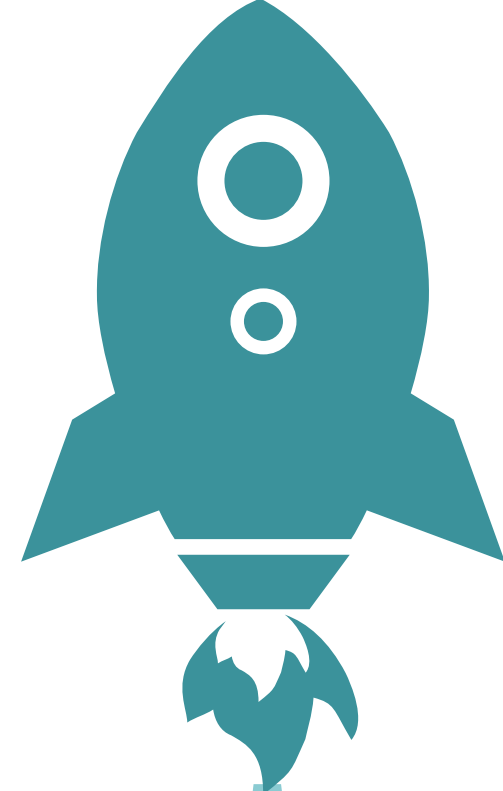
الجودة: Quality

وتأتي عادة في مقابل الكمية Quantity، ونعني بها الفرق النسبي في المواصفات النوعية للمنتج أو الخدمة المقدمة مقروناً بمعايير محددة مسبقاً.



المدخلات: Inputs

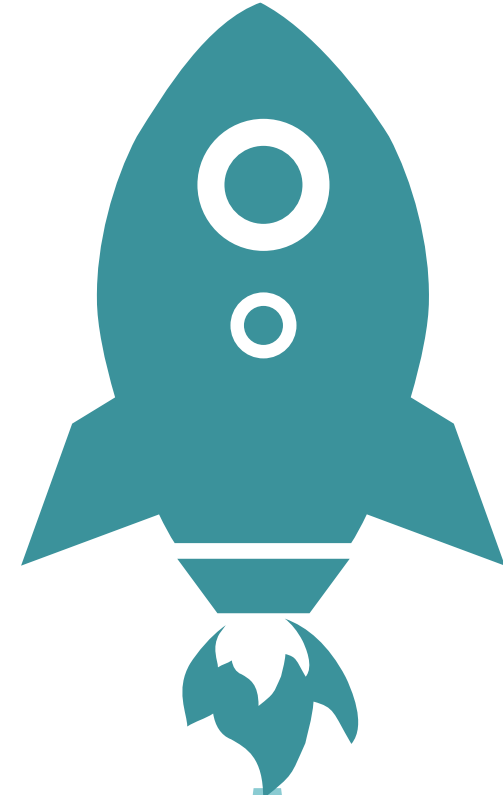
الموارد اللازمة لصنع المنتج أو لتقديم الخدمة، مثلاً:
العمالة / المواد / المعدات.



مؤشرات المدخلات:

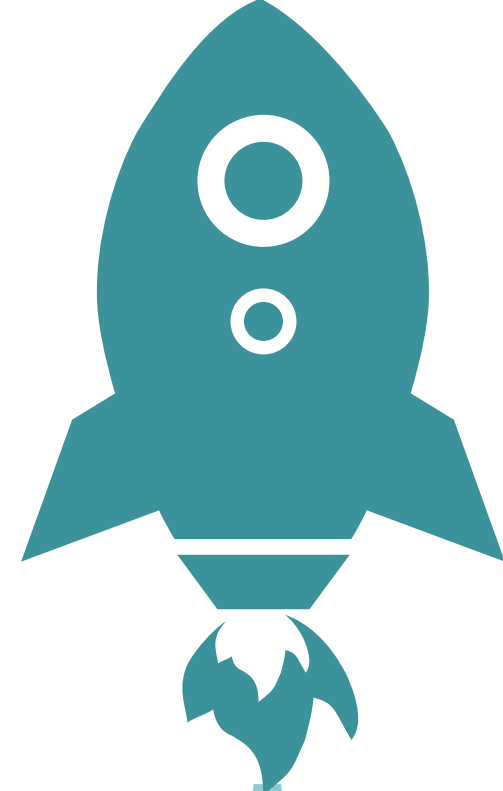
تقيس عدد من المدخلات

العمالة والمواد، والمعدات ودرجة توفرها، مثلاً: عدد السكان، نسبة الشكاوي عدد المتعاملين الذي يطلبون خدمة معينة ... إلخ. وتحتاج هذه المؤشرات إلى أن تكون هي الأخرى SMART كما هو الحال مع الأهداف تماماً.



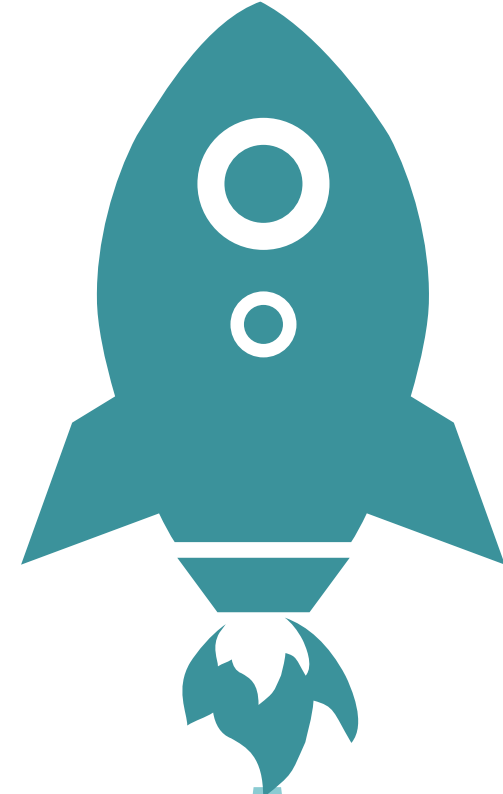
المخرجات: Outputs

منتج أو خدمة مطلوب إنتاجها أو تنفيذها من قبل فرد أو مؤسسة.



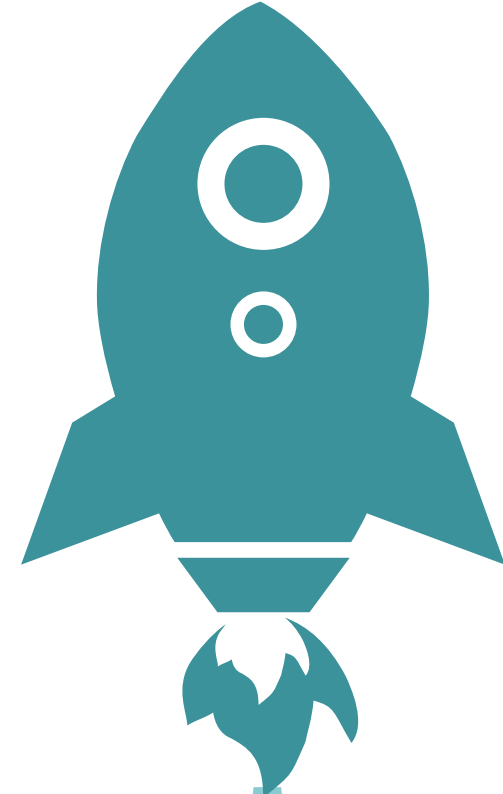
مؤشرات النتائج: Outcome Indicators

تقيس مدى تحقيق المخرجات المطلوبة وتركز على مستوى الإنتاج، مثلاً: أطوال الطرق التي تم إعادة رصفها، عدد طلبات تصاريح البناء المعتمدة. ويجب أن تكون هذه المؤشرات SMART كما هو الحال مع الأهداف تماماً.



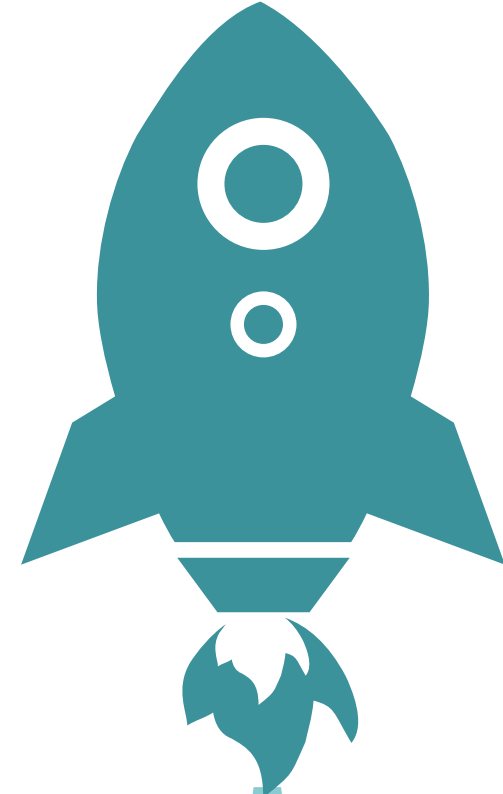
مؤشرات النتائج: Outcome Indicators

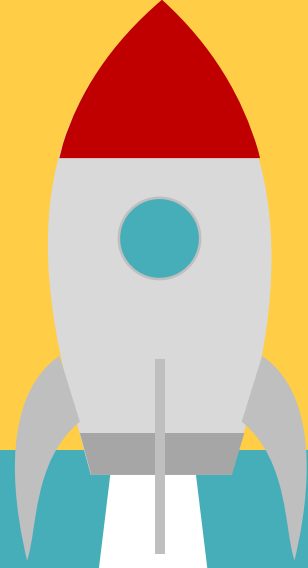
تقيس إذا ما كانت الخدمات قد حققت الأهداف المطلوبة، مثلاً: النسبة المئوية لتقليل التلوث، تخفيض معدل إنتاج الفرد من النفايات.



الدورية: Periodicity

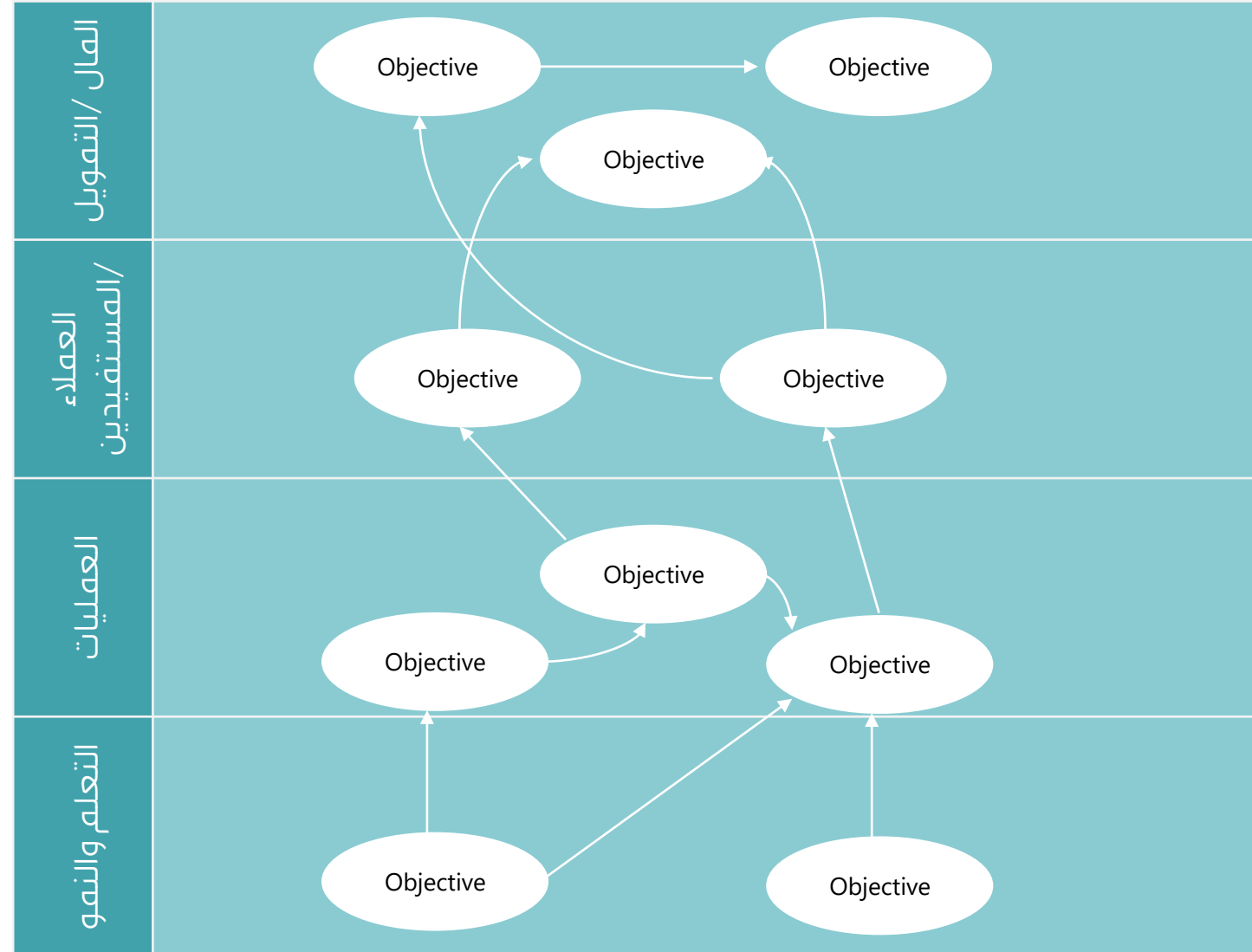
الإطار الزمني والفترات المنتظمة للإفادة عن نتائج
تطبيق قياس الأداء، مثلاً: شهرياً، ربع سنوياً، نصف سنوياً،
أو سنوياً.





نماذج بطاقة الأداء المتوازن

نموذج الخريطة الاستراتيجية



نموذج بطاقة المبادرات

تطوير البروفایل				اسم المبادرة	رقم المبادرة
إدارة المشتريات		الدعم	مدير النشاط		مسئول التنفيذ
140000	الموازنة	15/02/2023	تاريخ الانتهاء	15/01/2023	تاريخ البدء
العملاء					البعد
تحسين الصورة الذهنية للشركة					الأهداف الإستراتيجية المرتبطة
ملاحظات	نسبة الإنجاز	نهاية	بداية	خطوات التنفيذ	م
				إعداد المحتوى ، مكتوب ، فيديو ، صور	1
					2
					3
					4





نهاية الجلسة



شكراً جزيلاً