



طلال أبو غزالة 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

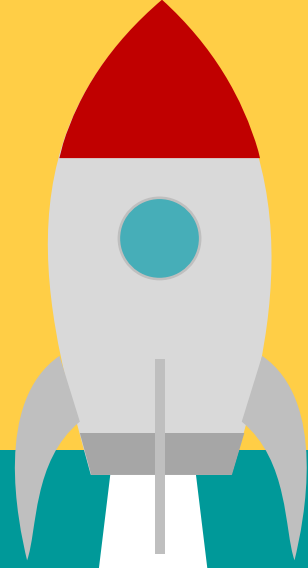


خطوات ومراحل التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



تطبيق عملي

جلسات استشارية لمناقشة خطط المشاريع (مشاريع التخرج)



مراحل تخطيط الأعمال الصغيرة والمتوسطة

خطوات التخطيط الاستراتيجي



01 التأسيس الاستراتيجي



التخطيط للتخطيط



استعراض القيم



تحديد الرؤية وتشكيل الرسالة



وضع الغايات الاستراتيجية



02 وضع مؤشرات الأداء



تقييم الواقع



تحديد نقاط القوة والفرص



تحديد الابعاد الاستراتيجية



الأهداف المؤشرات الاستراتيجية



03 وضع المبادرات والخطط التنفيذية



الخطط التنفيذية



الموازنات التنفيذية



التنفيذ



المتابعة والتقييم



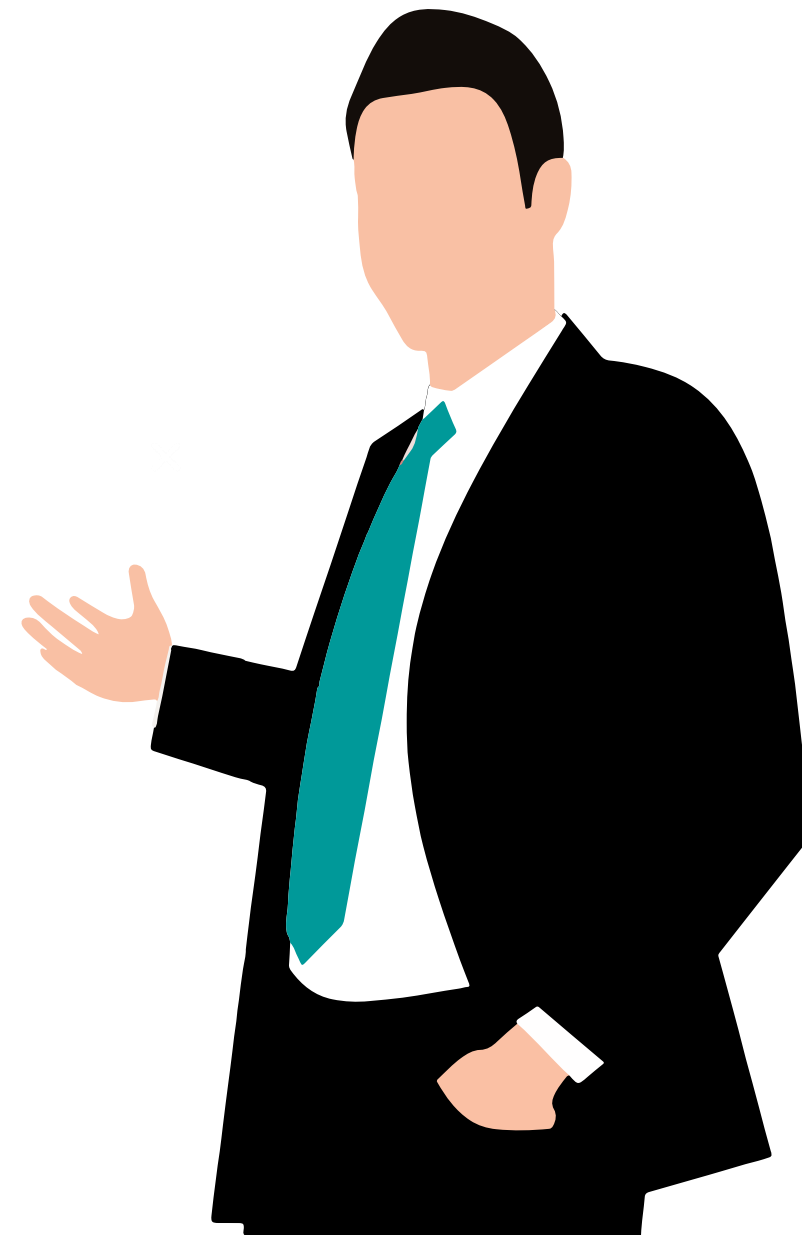
أولاً التأسيس الاستراتيجي

هي مجموعة من إجراءات وخطوات العمل التي
تعني بالتخطيط للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد
القيم والرؤى والرسالة الخاصة بالشركة، وأعضاء
فريق العمل الذي سيقود الشركة نحو تحقيق
غايتها وتطلعاتها .



المعلومات المتعلقة بالشركة

- الخطة (الخطط) الإستراتيجية الحالية
- الخطة (الخطط) المالية الحالية
- خطة (خطط) التسويق الحالية
- خطة (خطط) التشغيل الحالية
- تقارير سنوية
- برامج تحسين الجودة
- تحليل العملاء
- مقابلات مع الإدارة التنفيذية



المعلومات المتعلقة بالصناعة

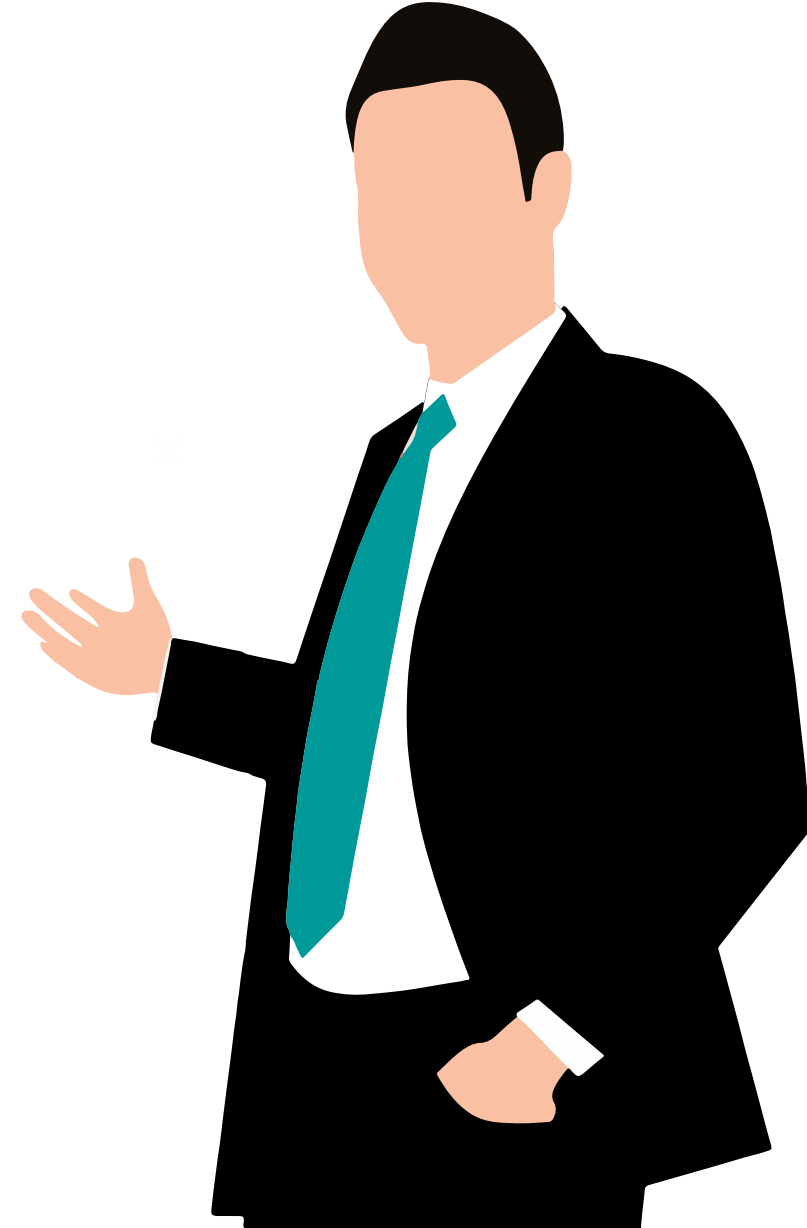
- تحليل المنافسة
- تحليل اتجاه الصناعة
- تحليل اتجاه التكنولوجيا
- تحليل اتجاه التسويق
- أي معلومات أخرى ترى بأنها مهمة .



تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي

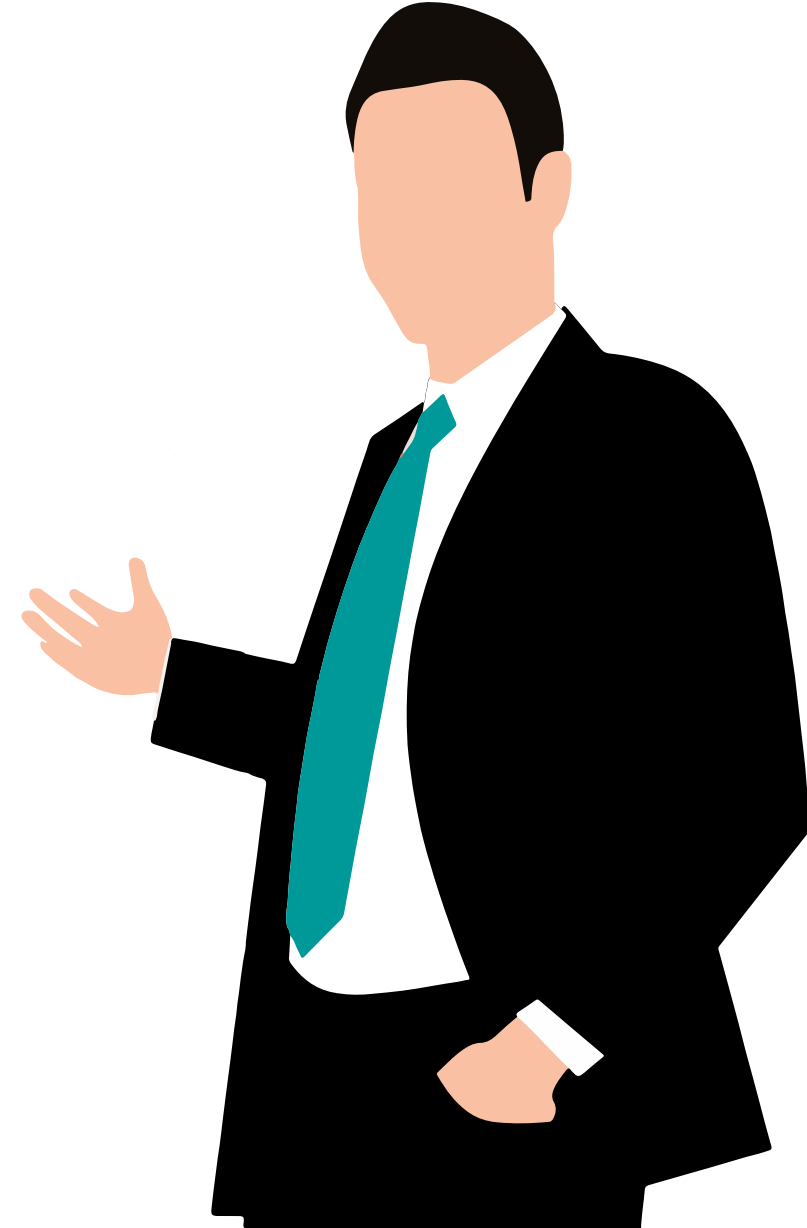
عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد بشكل كبير على فريق العمل ، وعليه قم بتشكيل فريق العمل بحيث يضم أعضاء من المستويات الإدارية المختلفة ، وذلك على النحو التالي :

- عضو الإدارة العليا (القيادة)
- عضو الإدارة الوسطى (الفريق الأساسي)
- عضو الإدارة الدنيا من الموظفين (فريق القياس)



اشتراطات عضو فريق الإدارة العليا

- عضو الفريق يشترط أن يكون مفكر استراتيجي ويفهم في إدارة الأعمال بشكل عام.
- عضو الفريق يشترط أن يكون مؤيد لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي
- عضو الفريق يشترط أن يكون داعم لجميع فريق التخطيط .
- عضو الفريق يشترط أن يكون فعال في إيصال الإستراتيجية للآخرين.
- عضو الفريق مؤهل ويمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية .



اشتراطات عضو فريق الإدارة الوسطى

- يشترط أن يكون على فهم ودراية في إدارة الأعمال بشكل عام
- يتمتع عضو الفريق بمهارات إجراء المقابلات ويمتلك القدرة على استخراج البيانات من الإدارات الأخرى
- يتمتع عضو الفريق بعصداقية عالية ويحظى بالاحترام من باقي مدراء الإدارة والموظفين .
- أن يكون عضو الفريق مرتبط في أعماله بالإدارة العليا
- يمتلك مهارات في التخطيط والتوثيق الاستراتيجي للنتائج



اشتراطات عضو فريق الإدارة الدنيا

- عضو الفريق لديه فهم تفصيلي بالوظيفة
- يمكن لعضو الفريق جمع وتحليل البيانات التفصيلية والتواصل الواضح مع الآخرين .
- يمكن لعضو الفريق فهم القضايا الإستراتيجية وربطها بالقضايا الوظيفية
- أن يكون عضو الفريق مرتبط في أعماله بالإدارة الوسطى .



تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي

عقب الانتهاء من تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي قم بتدريب الفريق على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، واحرص على أن تنمية قدرات الفريق فيما يخص استخدام نماذج العمل المخطط لها بشكل صحيح .



حدد قيم الشركة

بمشاركة أعضاء الإدارة العليا قم برسم القيم والمبادئ المشتركة
ستعمل من خلالها المنظمة مثل :

- القيم المتعلقة بالعملاء مثل : تجاوز التوقعات
- القيم المتعلقة بالفريق مثل : التعاون ، المشاركة
- القيم المتعلقة بالمنتج مثل : الجودة
- قيم القيادة مثل : المساءلة ، الشفافية
- قيم الاستدامة والنمو مثل : الابتكار
- القيم والصفات الشخصية مثل النزاهة ، الاحترام ، الثقة ..الخ



حدد قيم الشركة

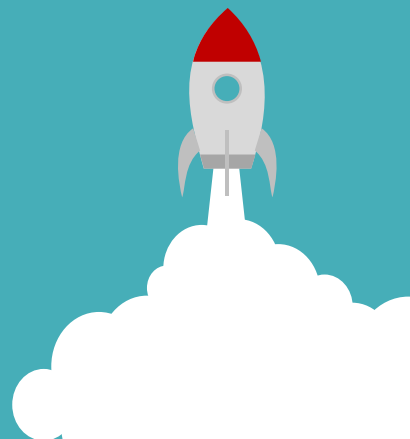
- لتحسين أداء الشركة ، لا يكفي تحديد قائمة من القيم. بل يجب اتباعها وتدريب العاملين على تطبيقها في الممارسات العملية ولذلك احرص على التالي :
- نشر ثقافة القيم المشتركة بين الموظفين من خلال مزيج من وسائل النشر (عادية ، إلكترونية)
 - برامج توعوية تذكيريه بالقيم المشتركة
 - ضرورة اضافة قيم الشركة الى دليل التهيئة الخاص بالموظفين الجدد .
 - أي أداة مبتكرة ترى بانه سوف تعزز من تعزيز القيم في أوساط المستفيدين



القيم المؤسسية

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



حدد رؤية الشركة

بمشاركة أعضاء الإدارة العليا قم بتصميم رؤية الشركة ، وهي الطريقة التي ترى

بها الشركة نفسها في المستقبل ، ولرؤية جيدة ننصح بالتالي :

- ننصح أن تكون الرؤية عامة وغير محددة بفترة زمنية
- لا يشترط في الرؤية أن تكون واقعية أو قابلة للقياس
- ننصح بأن تكون الرؤية مختصرة ولا تتعدى 7 كلمات .
- عند تصميم الرؤية يمكنك استخدام مصفوفة صياغة الرؤية التالية



مصفوفة تحديد رؤية الشركة

- حدد اهم محددات المصفوفة مثل : التنافسية ، الكيان ، المنطقة ، المجال ،
الكيفية .
- حدد اكثر من كلمة معبرة عن كل كلمة من محددات المصفوفة.
- ركز على المستقبل البعيد عند صياغة الرؤية
- قم بربط الكلمات المعبرة عنها وحاول تشكيل رؤية الشركة
- اختيار الرؤية التي تتناسب مع الصورة الذي ترى بها الشركة في المستقبل



مصفوفة الرؤية

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



07 قم بكتابة رسالة الشركة

- هناك العديد من العناصر الرئيسية لإعداد رسالة ناجحة ، وبحسب خبرتنا العملية في هذا المجال فنحن ننصح بالتركيز على اهم العناصر التي يجب أن يتم التركيز عليها هي :
- العملاء ، النطاق الجغرافي ، المنتجات والخدمات
- الاستمرارية والنمو ، التكنولوجيا
- القيم ، التفرد ، الاهتمام بالصورة ، العاملين
- أي عناصر ترى بانها تشكل قيمة مضافة لرسالة الشركة .



مصفوفة الرسالة

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



حدد الغايات الرئيسية للشركة

الغايات هي عبارة عن أهداف عامة على مستوى محور الخطة الاستراتيجية (الإدارة العليا) ، يتم تحقيقها من خلال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس في (الإدارة الوسطى) ، وبحسب منهجية بطاقة الأداء المتوازن تقسم الغايات الى غايات رئيسية مثل :

- خدمة العملاء بشكل افضل
- تحسين العمليات والإجراءات المتبعة في الشركة
- تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة
- التعلم والابتكار
- تعظيم القيمة للملاك والمساهمين



وضع الغايات الاستراتيجية

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



ثانياً رسم مؤشرات الأداء الاستراتيجي

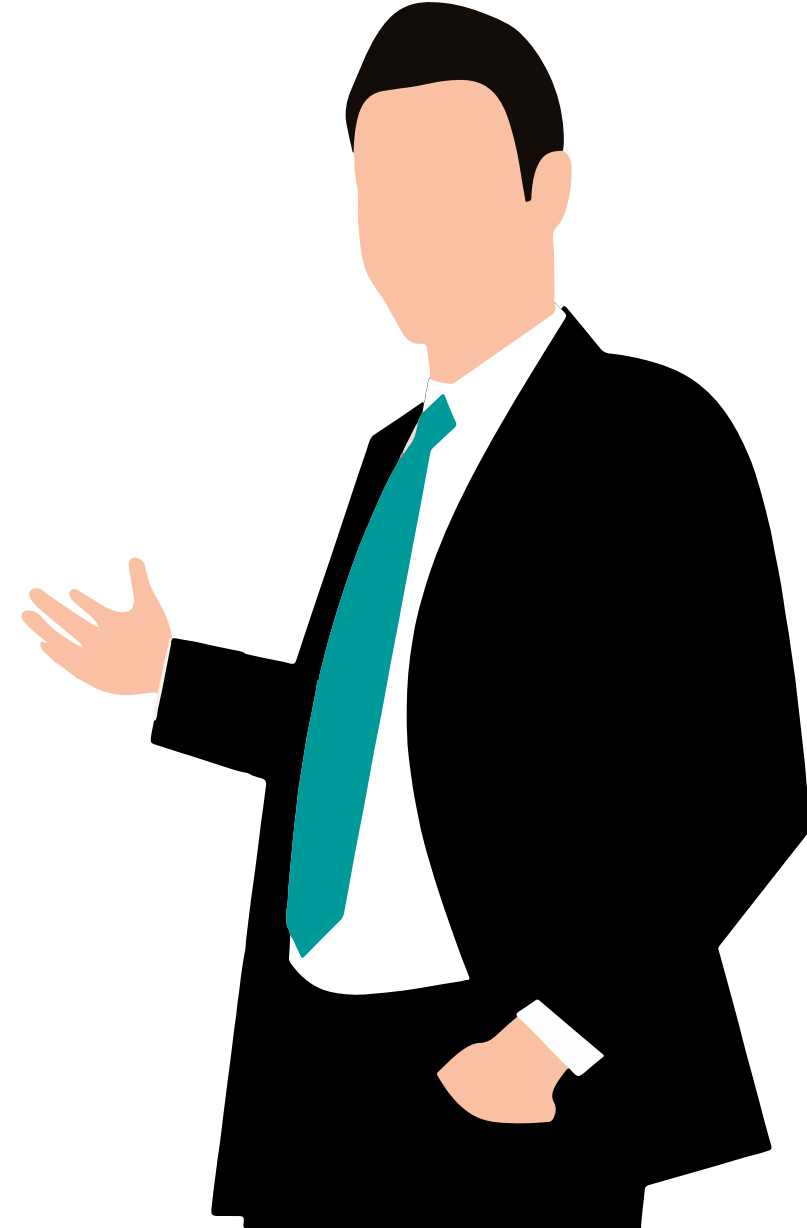
هي مجموعة من إجراءات وخطوات العمل التي
تعني بتقييم الواقع وتحديد نقاط القوة
والضعف بهدف ورسم الأهداف والمؤشرات
الاستراتيجية القابلة للتحقيق، وتحديد الأساليب
والأدوات التي من شأنها تعزيز القدرة على
تحقق الأهداف الاستراتيجية ..



01 تقييم واقع الشركة

بالرجوع الى المحور الخاص بتحليل الأعمال الصغيرة قم بإجراءات التحليل الخاص بشركتك :

- تحليل البيئة الخارجية (العامة والخاصة)
- تحليل البيئة الداخلية (تحليل القيادة ، تحليل الإدارة)



تحدي نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات .

بناء على نتائج تحليل الشركة اعمل على تحديد اهم نقاط القوة
والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها الشركة



تحليل الواقع

ضمن أنشطة
تحليل الاعمال

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي

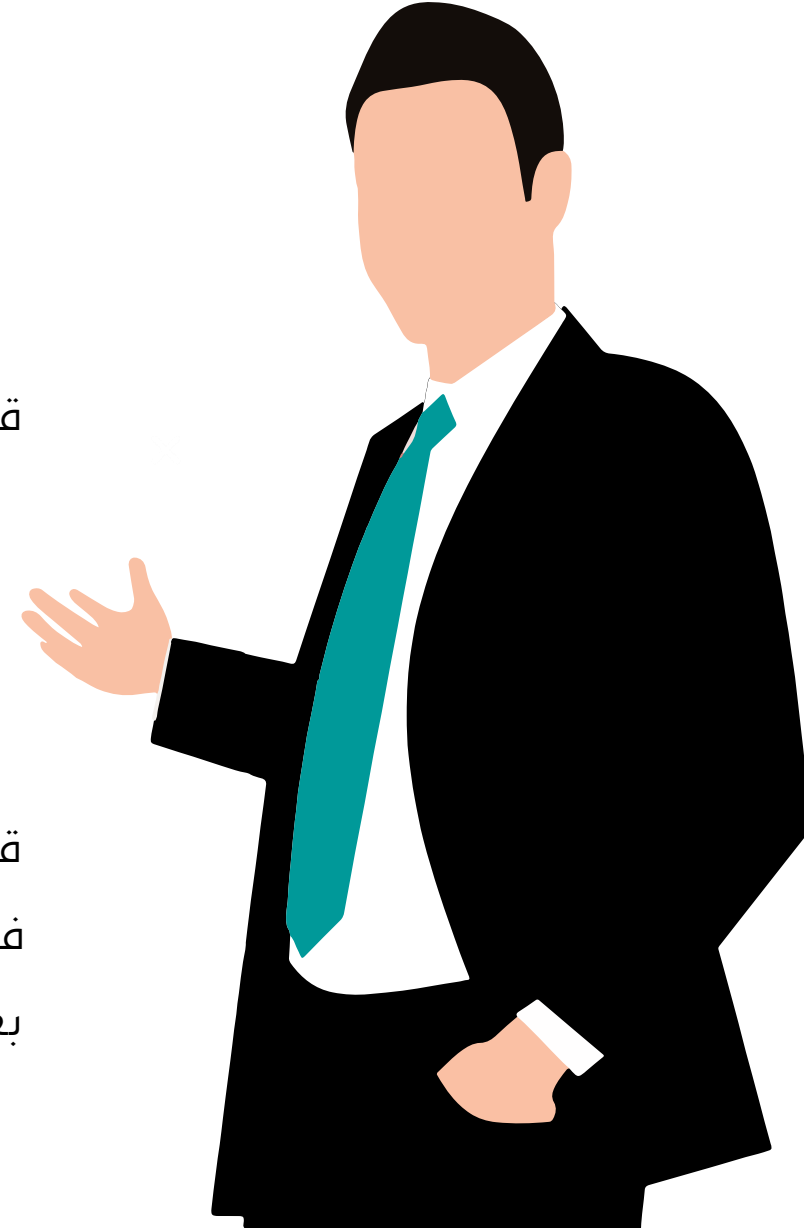


تحديد الابعاد الاستراتيجية للشركة

قم بتشكيل الأبعاد الاستراتيجية ، وبحسب منهجية بطاقة الأداء المتوازن فان الأبعاد هي :

- بعد النمو والتعلم والابتكار
- بعد العمليات والإجراءات الداخلية
- بعد العملاء
- البعد المالي

قد تختلف الأبعاد بحسب نوعية القطاع ، ولكن في الغالب هي تتشابه مع الأبعاد المحدد في منهجية BSC، وتخصيص أبعاد إضافية قد يكون لإبراز أبعاد خاصة بالمنظمة مثل إضافة بعد التنمية المجتمعية في منظمات القطاع الثالث .



الإبعداد الاستراتيجية

العمالء	
العملياء	
التعلم والنمو	

تحديد الابعاد الاستراتيجية

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



تحديد الأهداف الاستراتيجية



الأهداف الاستراتيجية هي مجموعة من الأهداف القابلة للقياس تكون على مستوى كل بعد من الأبعاد الاستراتيجية ، ويمكننا القول بأن هذه الأهداف تعمل مجتمعة على تحقيق الغاية الرئيسية على مستوى كل بعد من الأبعاد الأربعة بشكل خاص ، وتتجه نحو تحقيق رؤية ورسالة الشركة بشكل عام .

وعند رسم الخريطة الاستراتيجية يجب أن يكون هناك علاقة سبب ونتيجة بين الأهداف ، حيث تتدرج العلاقة من أعلى إلى أدنى ، وتشرح الأهداف من أدنى إلى أعلى .



كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية يجب التعبير عنها بعبارات محددة بحيث تكون إما نتيجة نهائية أو سبباً في تحقيق هدفاً آخر .

- الأهداف الاستراتيجية تحقق (الغاية ، والرسالة ، ورؤية المنظمة)
- يمكنك الرجوع إلى الأداء السابق داخل المنظمة لتحديد الأهداف والتعرف على اتجاهاتها المسجلة .
- المقارنة المعيارية مفيدة أيضاً في تحديد الأهداف التنظيمية الشاملة..
- لا تنسى إشراك الأشخاص ذوي الرؤية الواسعة ممن يفهمون في إدارة أعمال المنظمة عند رسم الأهداف الاستراتيجية



كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية

- قد تتعارض أهداف استراتيجية لواحد من الأبعاد ما مع أهداف استراتيجية في بعد آخر في حال وجود التعارض يجب أن يتم توضيح ذلك .. ولماذا .
- الأهداف الاستراتيجية واقعية وقابلة للتحقيق
- تحمل الأهداف الاستراتيجية تأثيرًا إيجابيًا على المنظمة.
- تركز الأهداف الاستراتيجية على ما هو مهم .
- الأهداف الاستراتيجية مرتبطة برسالة ورؤية المنظمة
- الأهداف الاستراتيجية لها تأثير على الأهداف المالية للمنظمة .



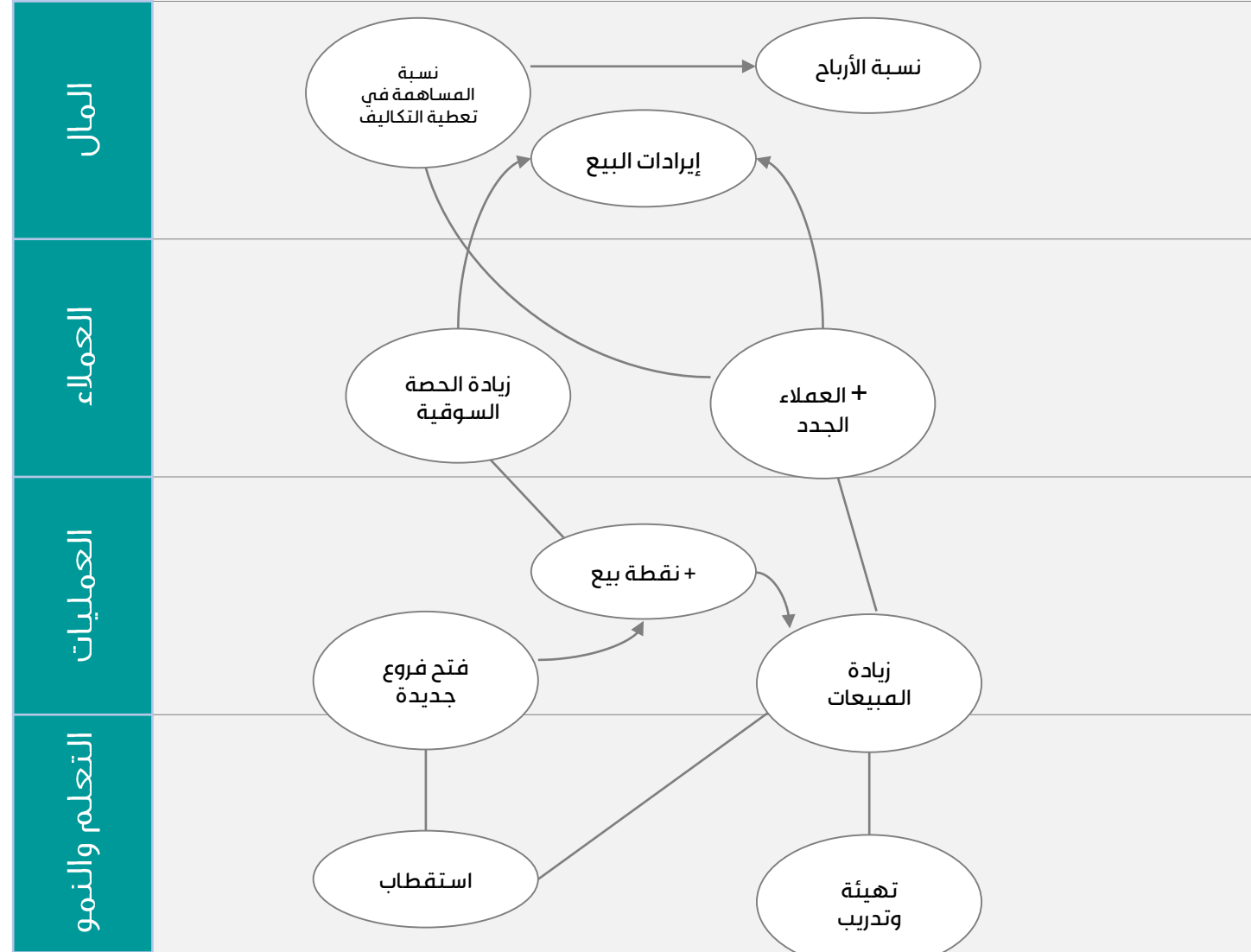
وصف الأساس المنطقي للعلاقة

الأساس في وضع الأهداف الاستراتيجية هو وصف العلاقة علاقة الربط المنطقة بين الأهداف ولذلك ننصح بوصف واضح لماذا اخترت هذه الأهداف بشكل رئيسي .
ننصح بأن كل هدف تقوم باختياره يجب ان يحدد اثر هذا الهدف على مستوى الأبعد الأربعة مثلاً :

- هدف فتح فروع جديدة ، يتطلب استقطاب موظفين ، وتدريب وتهيئة الموظفين ، من اجل زيادة إيرادات المبيعات ، وكسب عملاء جدد أو القرب من العملاء السابقين ، زيادة الحصة السوقية .. الخ .



نموذج العلاقة لهدف فتح فروع جديدة:



الربط بين الأهداف الاستراتيجية

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



رسم الخريطة الاستراتيجية للشركة

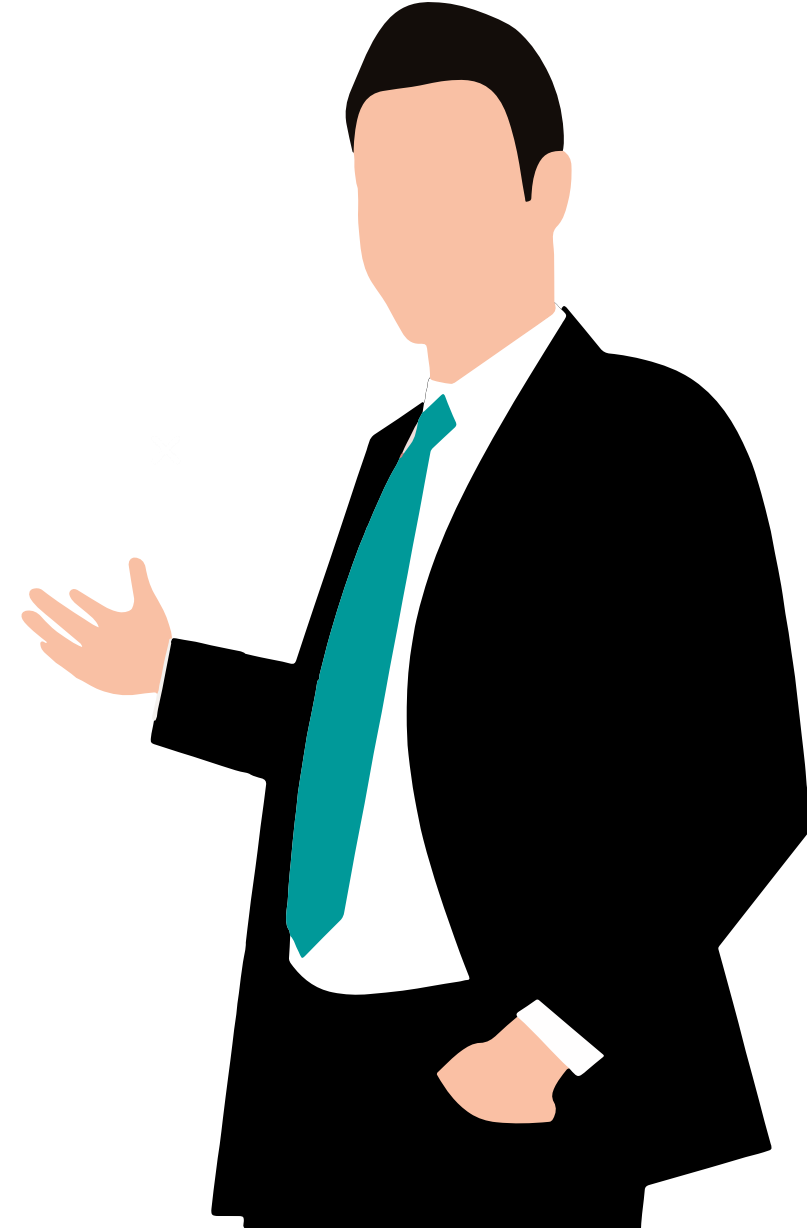
بمشارك قيادات الإدارة الوسطى قم برسم الخريطة الاستراتيجية وذلك وفقاً للتالي :

- ضع رؤية الشركة المتفق عليها مع الإدارة العليا في رأس قائمة الخريطة الاستراتيجية .
 - حدد الأبعاد بحسب قطاع العمل للشركة لا يوجد اكثر من 7 أبعاد
 - ضع الغايات الرئيسية للشركة
1. بحيث تركز على (خدمة العملاء بشكل افضل (بعد العملاء)
 2. تحسين العمليات والإجراءات المتبعة في الشركة (بعد الإجراءات)
 3. تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة (بعد الإنتاج)
 4. التعلم والابتكار (بعد النمو والتعلم والابتكار)
 5. تعظيم القيمة للملاك والمساهمين (البعد المالي)

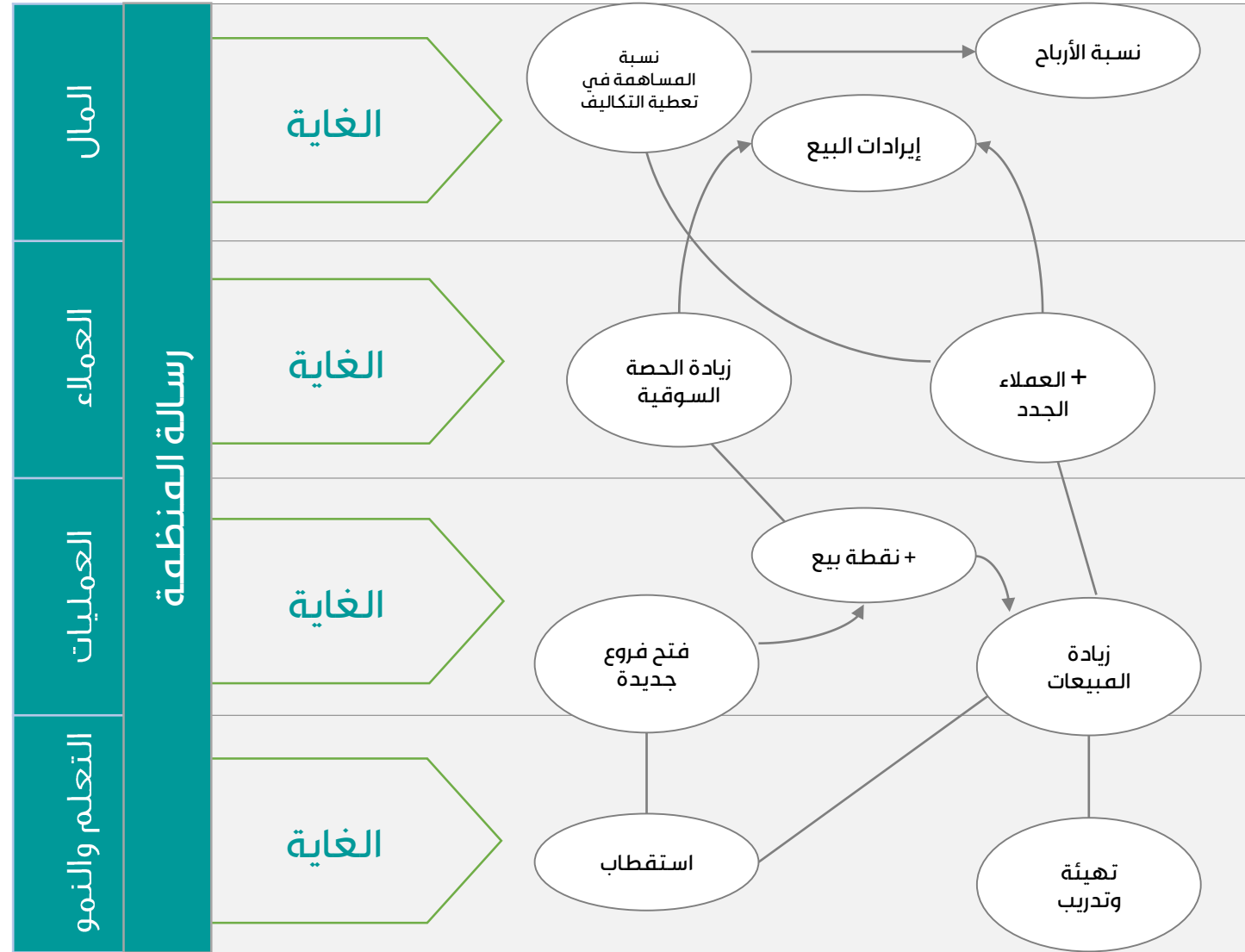


رسم الخريطة الاستراتيجية للشركة

- حدد الأهداف الاستراتيجية على مستوى كل بعد من الأبعاد الاستراتيجية.
- اعمل على ربط الأهداف ببعضها البعض وفقاً لمبدأ السبب والنتيجة، مع بيان أي تعارض قد يحدث ما بين الأهداف وبعضها وشرح سببه.



رؤية المنظمة ..



القيم المشتركة للمنظمة

نموذج الخريطة الاستراتيجية

رسم الخريطة الاستراتيجية

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



إعداد لوحة مؤشرات الأهداف للشركة

عقب تحليل العوامل الداخلية ، والعوامل الخارجية قم برسم لوحة المؤشرات الخاصة على النحو التالي :

1. حدد الأهداف الاستراتيجية لكل بعد مع الكود ، وحدد معايير القياس لكل هدف مع الكود
2. حدد القطبية للهدف الاستراتيجية في لوحة المؤشرات لكل هدف استراتيجي فقد تكون أما سالبة أو موجبة - +
3. ضع وحدة قياس لقياس كل هدف من الأهداف الاستراتيجية
4. حدد الأهداف السابقة . (السابق)
5. حدد الأهداف المستقبلية .
6. اجمع مؤشرات القياس للأهداف السابقة والمستقبلية وقم بكتابتها في المستهدفات الإجمالية
7. حدد اهم المبادرات أو المشاريع التي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل بعد ..



لوحة المؤشرات الاستراتيجية

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



ثالثاً

وضع المبادرات والخطط التنفيذية

هي مجموعة من إجراءات وخطوات العمل التي تعني بتحويل الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية الى مبادرات عمل وخطط تنفيذية على مستوى كل بعد من الابعاد الاستراتيجية، وعمل البرنامج الزمني والموازنة التنفيذية لكل مبادرة وتحديد المسؤولين عنها، وكذا فترات المتابعة والتقييم لقياس الأداء.



قم بإعداد الخطط التنفيذية للشركة

- عقب الانتهاء من الاتفاق على لوحة مؤشرات الأهداف الاستراتيجية لجميع الأبعاد
- قم بإعداد البيانات التفصيلية للمبادرات وفقاً للخطوات التالية
1. حدد رقم واسم المبادرة والمسؤول عنها
 2. حدد الإدارات الداعمة وكذا تاريخ البدء والانتهاء من المبادرة
 3. حدد الموازنة التقديرية للمبادرة
 4. حدد البعد الخاص بالمبادرة
 5. حدد الأهداف الرئيسية المرتبطة إما من خلال كتابتها أو الاكتفاء بترميزها
 6. قم بتحديد الخطوات التنفيذية للمبادرة مع تزمينها



نموذج بطاقة المبادرات

اسم المبادرة					رقم المبادرة
الدعم					مسئول التنفيذ
الموازنة		تاريخ الانتهاء		تاريخ البدء	
					البعد
					الأهداف الإستراتيجية المرتبطة
ملاحظات	نسبة الإنجاز	نهاية	بداية	خطوات التنفيذ	م
					1
					2
					3
					4

المبادرات التنفيذية

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



إعداد المخطط الزمني للتنفيذ

عقب الانتهاء من إعداد جميع المبادرات على مستوى الأبعاد الأربعة قم بتفريغ عنوان المبادرات في البرنامج الزمني للتنفيذ وذلك وفقاً لنموذج المخطط الزمني للتنفيذ



البرنامج الزمني للمبادرات

اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي



المتابعة والتقييم لتنفيذ المبادرات

عقب الانتهاء من إعداد جميع المبادرات على مستوى الأبعاد الأربعة قم بتفريغ عنوان المبادرات في البرنامج الزمني للمتابعة والتقييم وذلك وفقاً لنموذج المتابعة والتقييم



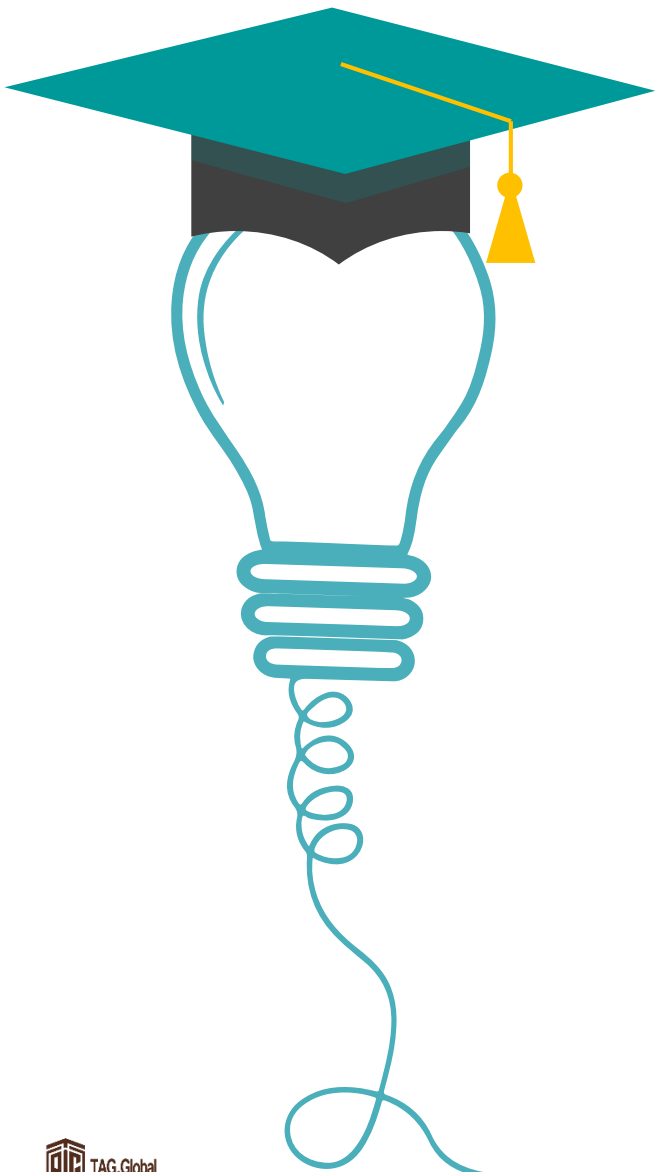
الموازنة	المتابعة والتقييم للمبادرات																												مسؤول التنفيذ	اسم المبادرة	رقم المبادرة	م																				
	ديسمبر				نوفمبر				أكتوبر				سبتمبر				أغسطس				يوليو				يونيو								مايو				إبريل				مارس				فبراير				يناير			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1					4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1								
																																									مخطط			1								
																																									فعلي			2								
																																									مخطط			3								
																																									فعلي			4								

المتابعة والتقييم للمبادرات

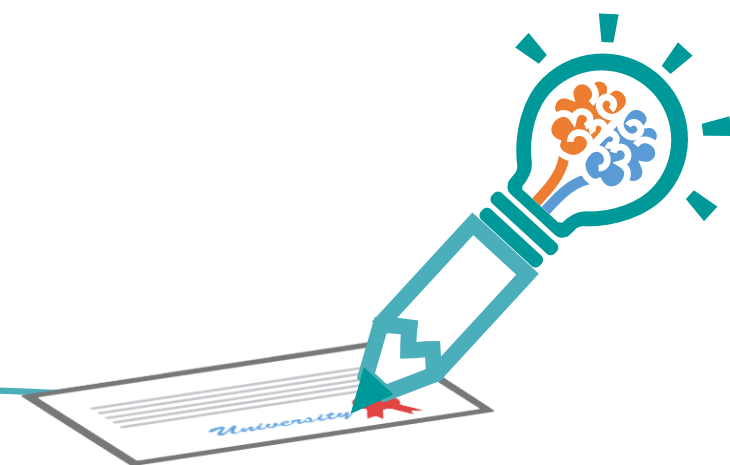
اكتب اسم النشاط
على ورق الحائط

نشاط جماعي





التطبيق العملي
&
مناقشة مشاريع
التخرج





نهاية الجلسة السادسة



شكراً جزيلاً