

## دورة التخطيط الاستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن BSC مدة الدورة: 3 أيام تدريبية + يومان للتطبيق على الخطة الاستراتيجية للشركة

هذه الدورة تتناول التخطيط الاستراتيجي الحديث بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن وبمساعدة نظام iPlan.8 ، التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة ووضع خطة لتحقيقها. وهو عملية مهمة لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية. وتساعد بطاقة الأداء المتوازن على تجويد التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير إطار عمل متكامل لترجمة رؤية ورسالة وقيم المنظمة إلى أهداف ومؤشرات قابلة للقياس. وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية هي:

- المالية: تركز على أهداف المنظمة المالية، مثل الربحية والنمو.
  - العملاء: تركز على رضا العملاء والاحتفاظ بهم خفض وقت الاستجابة للعملاء وزيادة معدل رضا العملاء.
  - العمليات الداخلية: تركز على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية
  - التعلم والنمو: تركز على تنمية الإبداع والابتكار وتطوير الموظفين وتحسين القدرات.
- وتوفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة متنوعة من المزايا للمؤسسات، منها:
- تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات في المنظمة.
  - زيادة التركيز على الأهداف الاستراتيجية.
  - تحسين القدرة على اتخاذ القرارات.
  - تعزيز التواصل والتعاون بين أصحاب المصلحة.
  - تحسين الأداء العام للمنظمة.

وبشكل عام تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قوية وفعالة تساعد المنظمات على تجويد التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الطموح المنشود باحترافية عالية وجودة فائقة حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وأقوى مدارس التخطيط الاستراتيجي ذات البعد الشمولي والمتوازن وتبدأ بتحديد الطموح ثم تحليل البيئة بعناية فائقة لبناء خارطة طريق نحو تحقيق الطموح المنشود مع ضرورة تفعيل التقويم المستمر لضمان الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية، ويمكن تلخيص المنهجية بالخطوات التالية:

### أولاً: تحديد الطموح:

- 1- الرؤية **VISION**: وهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود ومكوناتها ثلاثة :
  - أ- عبارة : صورة مكتوبة للمستقبل المنشود ويجب أن تكون شاملة لجوانب أربعة:
    1. الجانب المالي في منظمات القطاع الثاني ( المنظمات الربحية) أو رضا الادارة العليا في منظمات القطاع الأول والثالث (المنظمات غير الربحية)
    2. جانب العملاء
    3. جانب العمليات الداخلية
    4. جانب النمو والتطور
  - ب- شعار **LOGO** : صورة معبرة لها مدلول ومرت بأجيال فالجيل الأول كان يضع اسم وصورة معقدة ، والجيل الثاني وضع الاسم وصورة سهلة ، والجيل الثالث وضع الاسم فقط.
  - ج. هتاف **SLOGAN** : عبارة أدبية موجزة وبلغية.
2. الرسالة **Mission**: وصف موجز لكيفية تحقيق الرؤية ومهمة المنظمة فالرؤية: غاية والرسالة تمثل الوسيلة للوصول لهذه الغاية والرسالة باختصار إجابة للأسئلة : لماذا؟ كيف؟ ماذا؟ من؟ ولا تتجاوز ٤٠ كلمة وهي مصدر ملهم لاتخاذ القرارات.
3. القيم: وهي ما اتفق على ثبوته ورسوخه والالتزام به بين أعضاء المنظمة ولا تعني بالضرورة المبادئ.

### ثانياً: تحليل البيئة **SWOT** بطريقة وصفية وبطريقة كمية من خلال تحليل البيئة داخليا وخارجيا كما يلي:

- أ- البيئة الداخلية: وهي نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيف تقويها وتحافظ عليها.
  - القوة هي نقاط إيجابية لك فيها قرار.
  - الضعف هي نقاط سلبية لك فيها قرار
- ب- البيئة الخارجية: وتمثل في نقاط الفرص والتحديات
  - الفرص: إيجابية ليس لك فيها قرار
  - التحديات: سلبية وليس لك فيها قرار

### ثالثاً: التخطيط التنفيذي:

ويقصد به التمرحّل في الأهداف ابتداءً بالرؤية ثم الأهداف الاستراتيجية ومروراً بالأهداف المرحلية وانتهاءً بأهداف إجرائية **SMARTER** تغطي المناظير الأربعة:-

المنظور المالي - والعملاء - والعمليات الداخلية - والنمو والتعلم ، والهدف الإجرائي **SMARTER** يجب أن يتصف بكونه محددًا ومقاسًا وقابلًا للتحقيق وواقعيًا ومحددًا بزمن وقابلًا للتوسع ومحفزًا.

### رابعاً: التقويم المستمر للمناظير الأربعة:

للتطور والتعلم: تطوير الموظفين بالعمل على المنظومة الثلاثية المكونة المعلومات **Knowledge** والمهارات **Skills** والقناعات **Attitudes** والتي نعرفها بمنظومة **KSA** من خلال تنمية المعارف وصقل مهاراتهم وتعديل القناعات وأيضاً تطوير الأنظمة الداخلية والبنية التحتية مثل : ابتكار أسلوب تسويقي جديد. للعمليات الداخلية: المحافظة على تحسين جودة الأداء بكفاءة وفعالية مثل : نظام تقديم الخدمات وأنظمة الجودة والبرامج والصيانة. للعملاء: التركيز على تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضا أكثر من توقعات المستفيد. للمالية: كتنظيم التكاليف وزيادة الربح ورفع قيمة السهم.

### نظام **iPlan8.0**

يعد نظام **iPlan8.0** المحوسب من أحدث أنظمة التخطيط الاستراتيجي بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard** وأكثرها شمولاً. ويقوم النظام ببناء خطة استراتيجية شاملة وواضحة باحترافية عالية ومرونة فائقة ليشمل أركان التخطيط الاستراتيجي الأربعة :

- تحديد الطموح
- التحليل البيئي
- التخطيط التنفيذي
- التقويم المستمر

ويهدف النظام إلى التالي:

1. تمكين المستخدم من إعداد خطة استراتيجية مكتملة الجوانب بطريقك تفاعلية مرنة.
2. تحديد الطموح الاستراتيجي للمنظمة من خلال بناء الرؤية ورسم الرسالة ووضع القيم.
3. تحليل الوضع الحالي للمنظمة **SWOT** بالنسبة للرؤية المأمولة والمنافسين بطريقة وصفية **Qualitative** وكمية **Qualitative** مع اخراج النتيجة في صورة شكل بياني دقيق لتحديد الموقع الاستراتيجي الحالي.
4. تحديد قيمة وأهمية كل عنصر في نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من خلال تقدير درجة التمكن والتأثير لكل عنصر في البيئة.
5. تحديد الأهداف بكافة مستوياتها ابتداء بالأهداف الاستراتيجية **Strategic Goals** ثم المرحلية **Tactical Goals** وانتهاء بالتنفيذية **Operational Goals** والتي تتصف بكونها **SMARTER**.
6. اختيار المنظور المناسب من مناظير بطاقة الأداء المتوازن وذلك لكل هدف من الأهداف التنفيذية **SMARTER**.
7. تمكين المستخدم من متابعة وتقييم الأداء في الخطة الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
8. توفير مؤشرات قياس أداء **KPIs** واخراج نتائج مستويات الأداء لكل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن.

### وصف النظام :

نظام **iPlan8.0** مسجل كمنتج تجاري وعلامة تجارية في وزارة التجارة والاستثمار بالمملكة العربية السعودية وهو نظام إلكتروني رائد يعمل من خلال موقع على الانترنت ويعتبر الوحيد في العالم في مجاله حيث يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن **BSC**، والذي من خلاله يمكن للمستخدم بناء الخطط الاستراتيجية للمنظمات في القطاعات الثلاث أو حتى على الصعيد الشخصي.

ومن خلال النظام أيضاً يتم إدخال كافة بيانات ومحتويات الخطة الاستراتيجية ابتداء بالرؤية والرسالة والقيم ثم التحليل البيئي ثم تصميم بطاقة الأداء المتوازن حتى الوصول إلى تحديد دقيق لكل شبكة الأهداف الإجرائية وتوزيع المهام والإجراءات باحترافية عالية وجودة فائقة بما يحقق الطموح المنشود، ويقوم البرنامج بموازنة كافة المناظير المدخلة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن **BSC** ليتم تحديد موقع أداء المنظمة الحالي من الرؤية المأمولة من خلال لوحة القيادة **Dashboard** وكذلك تحديد الموقع الحالي بين المنافسين من خلال الرسم البياني الرقمي للوضع الحالي للمنظمة الأمر الذي يتيح الاحترافية في صناعة القرار السديد والاستفادة من الامكانيات المتوفرة والموارد المتاحة في مجالات تحسين الأداء ببراعة وتقييم الوضع الحالي باحترافية للوصول إلى الطموح المنشود بكفاءة **Efficiency** وفعالية **Effectiveness**.

SKILLS EXPERTISE HOUSE  
Prof. Saeed Ahmed Asiri



مركز مهارات بيت الخبرة للتدريب  
البروفيسور سعيد بن أحمد عسيري