

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard



سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟
- أهمية استخدام BSC
- نظام تنفيذ BSC
- التحضير لتنفيذ BSC
- الرؤية والرسالة
- عمليات التدقيق الخارجية
- تحليل الوثائق الداخلية الرئيسية
- What is a Balanced scorecard?
- Importance of using BSC
- BSC Implementation system
- Preparation for BSC Implementation
- Vision & Mission
- External audits
- Analysis of key internal documents

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- Practical Case on Balanced Scorecard
 - Vision & Mission - Company 1
 - Challenges – Company 1
 - BSC – Company 1
 - Vision & Mission – Company 2
 - Challenges – Company 2
 - BSC – Company 2

• حالة تطبيقية على بطاقة الأداء المتوازن

- رؤية ورسالة مؤسسة 1
- أهم التحديات – مؤسسة 1
- بطاقة الأداء المتوازن – مؤسسة 1
- رؤية ورسالة مؤسسة 2
- أهم التحديات – مؤسسة 2
- بطاقة الأداء المتوازن – مؤسسة 2

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- ركائز البناء الرئيسية ل:
 - قياس الأداء
 - تحسين الأداء
 - ثقافة الأداء
 - أداء الموظف
 - الحوكمة والمحاسبة
- تقييم الاستراتيجية:
 - عملية مراجعة منظومة تقييم الأداء
 - استخدام المقارنة المعيارية
 - مراجعة الأداء الفردي
- Main building blocks for:
 - Performance Measurement
 - Performance Improvement
 - Performance Culture
 - Employee Performance
 - Governance and cascading
- Strategy Evaluation:
 - Performance Management Review Process
 - Benchmarking for Performance Review
 - Individual Performance Review

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- Tools to support performance culture
 - Communication
 - Learning
 - Engagement
 - Rewards

• آليات تعزيز ثقافة الأداء:

- التواصل
- التعليم
- المشاركة
- الإثابة والتعويضات

أهداف الدورة التدريبية

Course Objectives

- فهم ما هي بطاقة الأداء المتوازن ولماذا يفضل استخدامها؟
- ترجمة الاستراتيجية إلى نقاط محددة.
- قياس الاستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
- التطبيق العملي على الانتقال من الاستراتيجية إلى بطاقة الأداء المتوازن.
- معرفة ركائز البناء الأساسية للحصول على استراتيجية متكاملة يمكن قياسها بطاقة الأداء المتوازن.
- معرفة أدوات تقييم الاستراتيجية.
- معرفة الأدوات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال.

المحاضرة الأولى
ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟
What is a balanced scorecard?

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

1. ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟
2. أهمية استخدام BSC

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

What is a balanced Scorecard?

- قدم ديفيد نورتون وروبرت كابلان بطاقة الأداء المتوازن في مقال هارفارد بيزنس ريفيو (كابلان ونورتون، 1992). استند المقال إلى مشروع بحثي متعدد الشركات لدراسة قياس الأداء في الشركات التي لعبت أصولها غير الملموسة دورا مركزيا في خلق القيمة (معهد نولان نورتون، 1991). يعتقد نورتون وكابلان أنه إذا أرادت الشركات تحسين إدارة أصولها الملموسة، فعليها دمج قياس الأصول غير الملموسة في أنظمة الإدارة الخاصة بها.

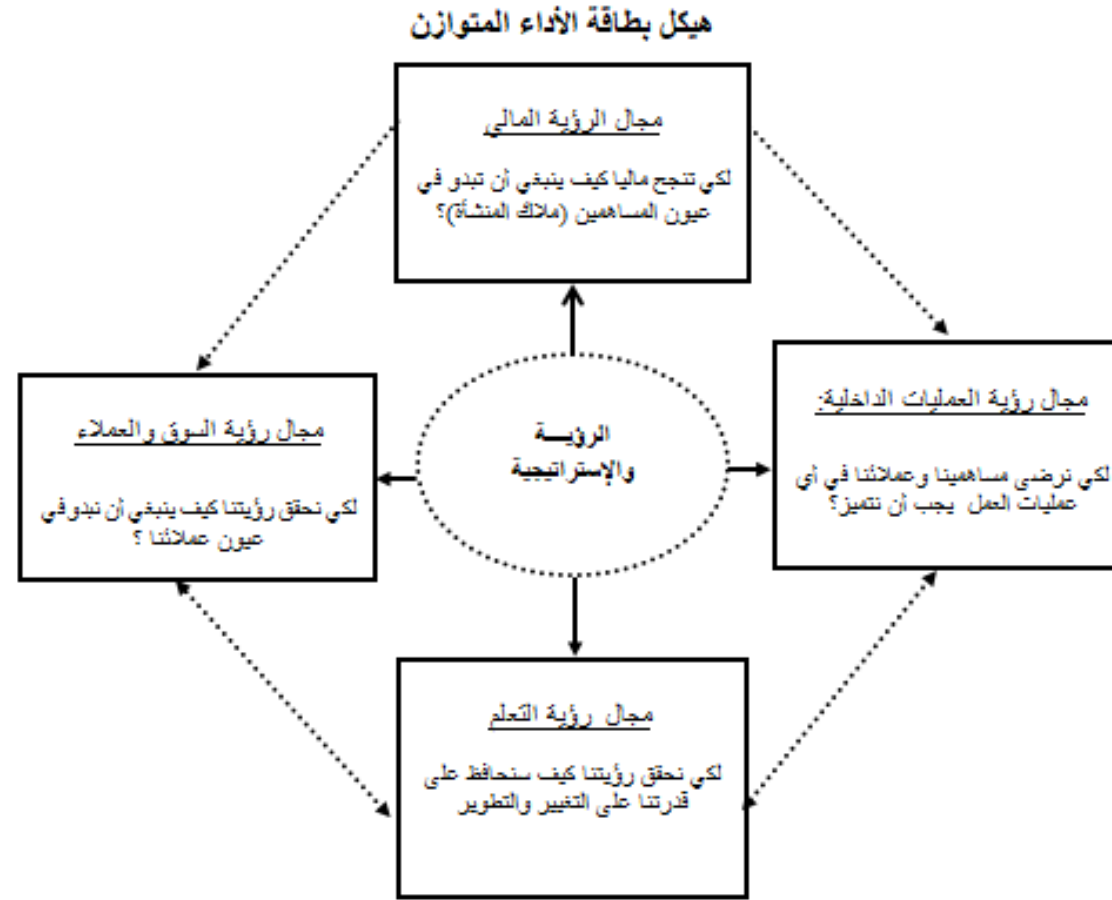
ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

What is a balanced Scorecard?

- بعد نشر مقال هارفارد بزنس ريفيو عام 1992، تبنت العديد من الشركات بسرعة بطاقة الأداء المتوازن التي تقدم رؤى أعمق وأوسع حول قوتها وإمكاناتها.
- خلال السنوات الـ 15 التالية، حيث تم تبنيه من قبل الآلاف من المؤسسات الخاصة والعامة وغير الربحية في جميع أنحاء العالم، تم توسيع المفهوم وتوسيعه ليصبح أداة إدارية لوصف الاستراتيجية والتواصل معها وتنفيذها.

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

What is a balanced Scorecard?



مثال مفصل على بطاقة الأداء المتوازن

Example on Balanced Scorecard

المنظور / الهدف / مؤشرات الأداء	معدل تكرار القياس	المستهدف	النتائج الحالية	الوضع الحالي
المنظور المالي				
زيادة الربحية				
جم العائد	شهري	2,000,000	500,000	
% صافي الربح	سنوي	%30	%5	
منظور العملاء				
زيادة رضا العملاء				
% رضا العملاء	شهري	%95	%95	
# الشكاوي	شهري	2	3	
منظور العمليات الداخلية				
تحسين جودة الإنتاج				
# الوحدات المنتجة	شهري	50,000	50,000	
% الهادر	شهري	%2	%1	

مثال مفصل على بطاقة الأداء المتوازن

Example on Balanced Scorecard

المنظور / الهدف / مؤشرات الأداء	معدل تكرار القياس	المستهدف	النتائج الحالية	الوضع الحالي
منظور التطوير				
تطوير جدارات الموظفين الفنية				
# البرامج التدريبية	سنوي	35	5	
% التحسن في أداء الموظفين	سنوي	%15	%0	

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

Importance of using Balanced Scorecard

يسهل التواصل بين الأهداف
والنتائج

يخلق توافقاً في الآراء حول الاتجاه
الاستراتيجي للمنظمة

يحفز مشاركة الأعضاء داخل
المنظمة

يوضح ويسهل فهم الاستراتيجية

مواءمة المستويات التنظيمية
الاستراتيجية والتشغيلية والفردية

يحدد إطار قياس الأداء وتحسينه



المحاضرة الثانية

آليات تطبيق منظومة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Systems and techniques to implement BSC

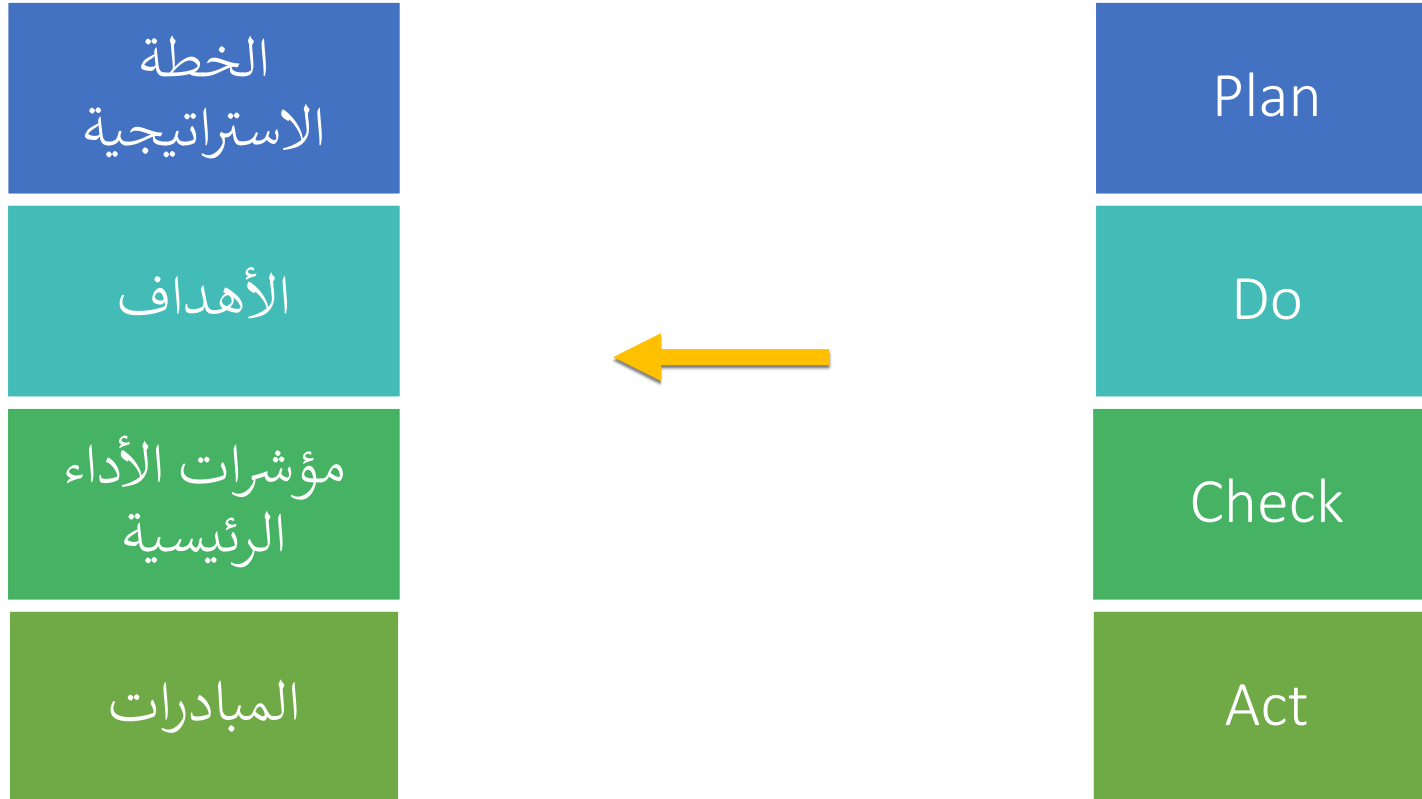
سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

1. نظام تنفيذ BSC

2. التحضير لتنفيذ BSC

نظام تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Balanced Scorecard Implementation System



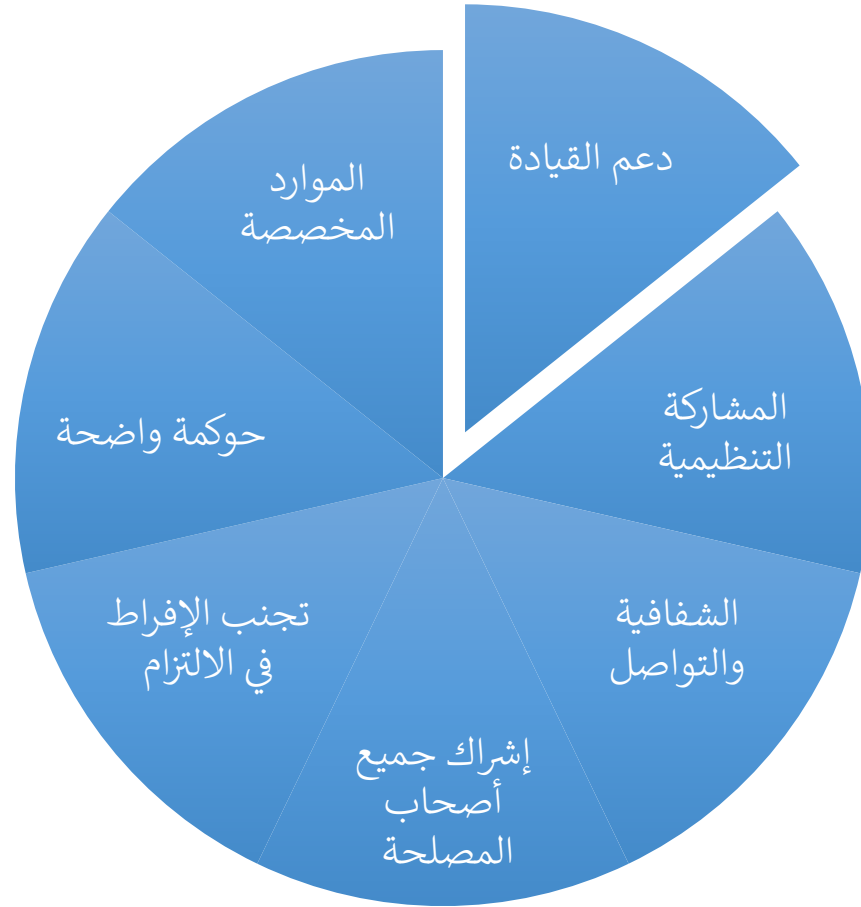
نظام تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Balanced Scorecard Implementation System



عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Factors of BSC implementation Success



التحضير لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Preparation for BSC implementation

تحديد الاحتياجات التنظيمية

تحديد أصحاب المصلحة

مناقشة الآثار المترتبة على الموارد

توضيح الفوائد المتوقعة

توقيت العنوان والأطر الزمنية

التحضير لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Preparation for BSC implementation

التحديد والتواصل بشفافية للرسالة
والرؤية والقيم والاستراتيجية

تخصيص الموارد

تسهيل المشاركة من المنظمة بأكملها

استراتيجية القيادة

التحضير لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Preparation for BSC implementation

إظهار حالات ناجحة حقيقية

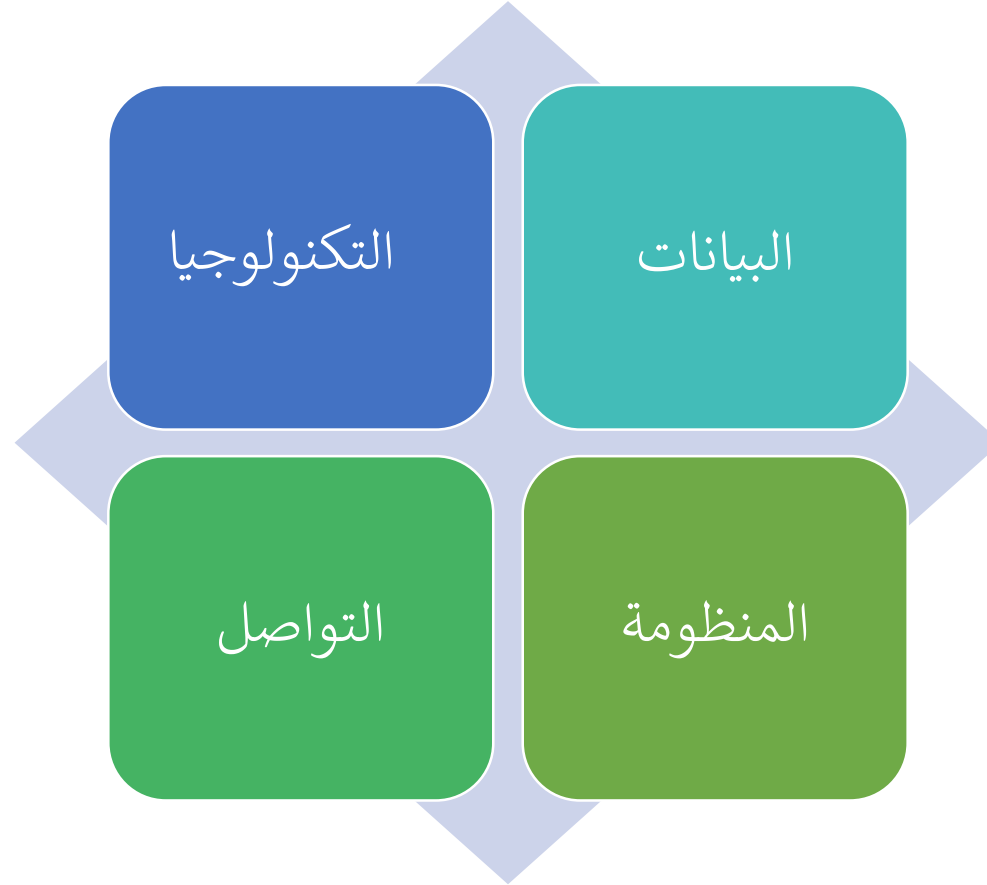
المشاركة في الاتصالات أو
الاجتماعات الرئيسية طوال فترة
التنفيذ

تقديم دراسة الجدوى

عقد ورشة عمل تنفيذية لفهم
الموضوع

التحضير لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Preparation for BSC implementation



المحفزات

أدوات إدارة الأداء

Performance management tools

التعريف

- أداة التجميع للأهداف حول نفس الموضوع
- انعكاس ما نحتاج إلى تحقيقه كجزء من استراتيجيتنا (يبدأ بفعل) (ماذا)
- شيء يمكننا قياسه
- مقياس يعكس الأداء (يبدأ بالرمز \$، #، %)

الأداء

- جول
- هدف
- مقياس
- مؤشر الأداء الرئيسي

أدوات إدارة الأداء

Performance management tools

التعريف

- مستوى محدد نريد تحقيقه فيما يتعلق بمؤشر الأداء الرئيسي
- أداة التجميع للمشاريع
- النشاط مع البدء / التواريخ والمخرجات المحددة التي سيتم إنشاؤها (تبدأ بالاسم) (كيف)
- المهمة الرئيسية / المراحل داخل المشروع

الأداء

- مستهدف
- البرامج
- مبادرة / مشاريع
- Milestone



المحاضرة الثالثة الرؤية والرسالة Vision & Mission

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:
1. الرؤية والرسالة

تحديد الرؤية والرسالة

Vision & Mission Statement

- الرؤية: أين تود أن تكون؟
- الرسالة: لماذا أنت موجود؟
- العملاء - من هم عملاء الشركة؟
- المنتجات أو الخدمات
- الأسواق - جغرافيا
- التكنولوجيا - هل الشركة حديثة من الناحية التكنولوجية؟
- الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية
- الفلسفة - ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة؟
- ميزة تنافسية
- الاهتمام بالصورة العامة - هل الشركة تستجيب للشواغل الاجتماعية والمجتمعية والبيئية؟
- الاهتمام بالموظفين - هل الموظفون من الأصول القيمة للشركة؟

تحديد الرؤية والرسالة

Vision & Mission Statement

جوجل:

الرسالة: تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب.

الرؤية: توفير القدرة على الوصول إلى أية معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.



تحديد الرؤية والرسالة

Vision & Mission Statement

أمازون:

الرسالة: نحاول أن نقدم لزبائننا أفضل الخيارات المتاحة بأرخص الأسعار الممكنة مع توفير أقصى درجات الراحة.

الرؤية: نريد أن نكون أكثر شركة جذبا للزبائن على وجه الأرض حيث يستطيع الزبائن العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عن طريق الإنترنت واستكشافه.



تحديد الرؤية والرسالة

Vision & Mission Statement

لينكدان:



الرسالة: نصل موظفي العالم ببعضهم لنجعلهم أكثر إنتاجاً ونجاحاً.
الرؤية : خلق فرصة اقتصادية لكل فرد من أفراد القوة العاملة المنتشرة في أرجاء العالم.

تحديد الرؤية والرسالة

Vision & Mission Statement



فيراري:

الرسالة: نصنع سيارات ترمز إلى تفوق إيطاليا على مستوى العالم، نفعل ذلك لنفرض سطوتنا على كل من الطرقات والسباقات.
منتجاتنا الفريدة تثري أسطورة "الحصان الواثب" و تصنع عالماً من الأحلام والعواطف.
الرؤية: فيراري رمز التفوق الإيطالي الذي يثير خيال العالم.



المحاضرة الرابعة المسح الخارجي والتدقيق الداخلي Internal & External Scanning

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

1. عمليات التدقيق الخارجية

2. تحليل الوثائق الداخلية الرئيسية

عمليات التدقيق الخارجية

External Scanning Processes

العوامل الاجتماعية الثقافية

الخصائص الديموغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة

العوامل الاقتصادية

معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات

العوامل السياسية

معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية

العوامل القانونية

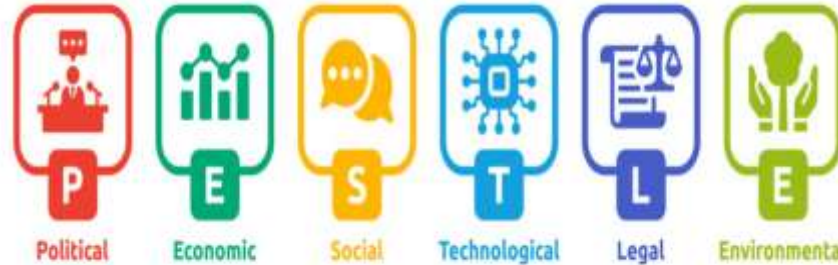
العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية

العوامل البيئية

ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة

العوامل التكنولوجية

الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة



جميع الحقوق محفوظة – إعمل بزنس

عمليات التدقيق الخارجية

External Scanning Processes

Porter 5 Forces



عمليات التدقيق الخارجية

External Scanning Processes

External Factors
Evaluation

النتيجة المرجحة Weighted Factor	التقدير Rating	الوزن Weight	العوامل الخارجية
4	3	2	1 الفرص المخاطر التهديدات

تحليل البيئة SWOT



تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

المستوى التنظيمي

- الهيكل التنظيمي
- الخطة الاستراتيجية
- بطاقة الأداء
- تحليلات البيانات
- مؤشرات الأداء
- محفظة المشاريع
- تحليل SWOT
- التقارير السنوية

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

TABLE 4-2 Fifteen Example (Possible) Aspects of an Organization's Culture

Dimension	Degree				
1. Strong work ethic; arrive early and leave late	1	2	3	4	5
2. High ethical beliefs; clear code of business ethics followed	1	2	3	4	5
3. Formal dress; shirt and tie expected	1	2	3	4	5
4. Informal dress; many casual dress days	1	2	3	4	5
5. Socialize together outside of work	1	2	3	4	5
6. Do not question supervisor's decision	1	2	3	4	5
7. Encourage whistle-blowing	1	2	3	4	5
8. Be health conscious; have a wellness program	1	2	3	4	5
9. Allow substantial "working from home"	1	2	3	4	5
10. Encourage creativity/innovation/open-mindedness	1	2	3	4	5
11. Support women and minorities; no glass ceiling	1	2	3	4	5
12. Be highly socially responsible; be philanthropic	1	2	3	4	5
13. Have numerous meetings	1	2	3	4	5
14. Have a participative management style	1	2	3	4	5
15. Preserve the natural environment; have a sustainability program	1	2	3	4	5

تحليل لثقافة
المؤسسة

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

تحليل الكفاءات القيادية

1. هل تستخدم الشركة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية؟
2. هل أهداف الشركة وغاياتها قابلة للقياس ويتم توصيلها بشكل جيد؟
3. هل يخطط المديرون على جميع المستويات الهرمية بفعالية؟
4. هل يقوم المديرون بتفويض السلطة بشكل جيد؟
5. هل هيكل المنظمة مناسب؟
6. هل التوصيفات الوظيفية والمواصفات الوظيفية واضحة؟
7. هل معنويات الموظف مرتفعة؟
8. هل معدل دوران الموظفين والتغيب منخفضين؟
9. هل المكافأة التنظيمية وآليات الرقابة فعالة؟

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

مستوى الإدارات

- الهيكل التنظيمي
- استعراض أداء المدير
- خطة العمل
- بطاقة الأداء
- لوحة القيادة
- مؤشرات الأداء الرئيسية
- محفظة المشروع
- تحليل SWOT

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

أمثلة على بعض التحليلات الداخلية على مستوى الإدارات

إدارة التسويق:

1. هل الأسواق مجزأة بشكل فعال؟
2. هل المنظمة في وضع جيد بين المنافسين؟
3. هل تتزايد حصة الشركة في السوق؟
4. هل قنوات التوزيع الحالية موثوقة وفعالة من حيث التكلفة؟
5. هل لدى الشركة منظمة مبيعات فعالة؟
6. هل تقوم الشركة بأبحاث السوق؟

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

أمثلة على بعض التحليلات الداخلية على مستوى الإدارات

إدارة التسويق:

7. هل جودة المنتج وخدمة العملاء جيدة؟
8. هل منتجات الشركة وخدماتها مسعرة بشكل مناسب؟
9. هل لدى الشركة استراتيجية فعالة للترويج والإعلان والدعاية؟
10. هل التسويق والتخطيط والموازنة فعالة؟
11. هل يتمتع مديرو التسويق في الشركة بالخبرة والتدريب الكافيين؟
12. هل تواجد الشركة على الإنترنت متميز مقارنة بالمنافسين؟

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

أمثلة على بعض التحليلات الداخلية على مستوى الإدارات

الإدارة المالية:

1. ما هو وضع الشركة ماليا كما يتضح من تحليل النسب المالية؟
2. هل يمكن للشركة زيادة رأس المال المطلوب قصير الأجل؟
3. هل تستطيع الشركة زيادة رأس المال المطلوب طويل الأجل من خلال الديون أو حقوق الملكية؟
4. هل لدى الشركة رأس مال عام كاف؟

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

أمثلة على بعض التحليلات الداخلية على مستوى الإدارات

الإدارة المالية:

5. هل إجراءات الميزانية الرأسمالية فعالة؟
6. هل سياسات توزيع الأرباح معقولة؟
7. هل للشركة علاقات جيدة مع المستثمرين والمساهمين؟
8. هل المديرين الماليين للشركة من ذوي الخبرة والمديرين تدريباً جيداً؟
9. هل وضع ديون الشركة ممتاز؟

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

أمثلة على بعض التحليلات الداخلية على مستوى الإدارات

إدارة الإنتاج / العمليات

1. هل إمدادات المواد الخام الموردين وقطع الغيار موثوقين؟
2. هل المرافق والمعدات والآلات والمكاتب في حالة جيدة؟
3. هل سياسات وإجراءات مراقبة المخزون فعالة؟
4. هل سياسات وإجراءات مراقبة الجودة فعالة؟
5. هل توجد المرافق والموارد والأسواق في موقع استراتيجي؟
6. هل لدى الشركة كفاءات تكنولوجية؟

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

أمثلة على بعض التحليلات الداخلية على مستوى الإدارات

إدارة البحث والتطوير

1. هل تمتلك الشركة مرافق البحث والتطوير؟ هل هي كافية؟
2. إذا تم استخدام شركات البحث والتطوير الخارجية، فهل هي فعالة من حيث التكلفة؟
3. هل موظفو البحث والتطوير التابعون للمؤسسة مؤهلين تأهيلاً جيداً؟
4. هل تم تخصيص موارد البحث والتطوير بشكل فعال؟
5. هل المعلومات الإدارية وأنظمة الكمبيوتر كافية؟
6. هل التواصل بين البحث والتطوير والوحدات التنظيمية الأخرى فعال؟
7. هل المنتجات الحالية تنافسية من الناحية التكنولوجية؟

تحليل الوثائق الداخلية

Internal Documentation Analysis

المستوى الفردي

- الهيكل التنظيمي
- الكفاءات والسلوكيات
- خطة الأداء
- دورة تقييم أداء الموظفين
- سياسة المكافآت والتقدير
- الوصف الوظيفي
- بطاقات أداء الإدارات

المحاضرة الخامسة
حالة تطبيقية على بطاقة الأداء المتوازن
Practical case on Balanced Scorecard

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

- رؤية ورسالة مؤسسة 1
- أهم التحديات – مؤسسة 1
- بطاقة الأداء المتوازن – مؤسسة 1
- رؤية ورسالة مؤسسة 2
- أهم التحديات – مؤسسة 2
- بطاقة الأداء المتوازن – مؤسسة 2

الرؤية والرسالة

Vision & Mission

الرؤية:

أن نصبح شركة رائدة في مجال السلع الاستهلاكية وتقديم منتجات ذات جودة متميزة.

الرسالة:

تلبية الاحتياجات اليومية من السلع الاستهلاكية من خلال العلامات التجارية التي تساعد الناس على الظهور بمظهر جيد والشعور بالرضا والاستفادة بشكل أكبر من الحياة.

أهم التحديات Main Challenges

1. نسب عالية من الهالك في عملية الإنتاج
2. السعي للحصول على ISO
3. عدم الامتثال لجداول الإنتاج
4. نفقات تشغيلية مرتفعة
5. فرصة في السوق لاكتساب المزيد من العملاء وزيادة المبيعات
6. تصاعد العديد من الشكاوي إلى جهاز حماية المستهلك
7. افتقار الموظفين إلى الكفاءات ومعدل دوران مرتفع للأشخاص الأكفاء

تحويل التحديات إلى بطاقة الأداء المتوازن

Creating Balanced Scorecard from Challenges

مستوي المنظمة	
المنظور المالي	
الهدف	زيادة المبيعات
مؤشر أداء 1	جم المبيعات
مؤشر أداء 2	%صافي الربح
الهدف	تقليل النفقات التشغيلية
مؤشر أداء 1	جم النفقات التشغيلية
مؤشر أداء 2	#المبادرات التي تم تنفيذها لتقليل النفقات
منظور العملاء	
الهدف	زيادة قاعدة العملاء
مؤشر أداء 1	#العملاء الجدد
مؤشر أداء 2	%الحصة التسويقية
الهدف	زيادة رضا العملاء
مؤشر أداء 1	%رضا العملاء
مؤشر أداء 2	%الشكاوي التي تم تصعيدها لجهاز حماية المستهلك

جميع الحقوق محفوظة – إعمل بيزنس

تحويل التحديات إلى بطاقة الأداء المتوازن

Creating Balanced Scorecard from Challenges

مستوي المنظمة	
منظور العمليات الداخلية	
الهدف	زيادة كفاءة عملية الإنتاج
مؤشر أداء 1	#الوحدات المنتجة
مؤشر أداء 2	%الالتزام بجداول الإنتاج
الهدف	رفع جودة الإنتاج
مؤشر أداء 1	%الهالك
مؤشر أداء 2	%نسبة الالتزام بمعايير ال ISO
منظور التطوير والنمو	
الهدف	تطوير كفاءات الموظفين
مؤشر أداء 1	#البرامج التدريبية
مؤشر أداء 2	%تحسن الأداء
الهدف	تحسين بيئة العمل
مؤشر أداء 1	%رضا الموظفين
مؤشر أداء 2	%دوران العمالة

الرؤية والرسالة

Vision & Mission

الرؤية:

أن نصبح شركة رائدة في السوق في خدمات الهندسة الكهربائية والميكانيكية التي توفر التميز الهندسي.

الرسالة:

تقديم خدمات الهندسة الكهربائية والميكانيكية ذات المستوى العالمي حيث نركز دائمًا على الجودة والسلامة من خلال الاعتقاد بأن النجاح يعتمد على عمل جماعي استباقي ومتفاني في بيئة مهنية وأخلاقية تؤدي إلى حلول إبداعية.

أهم التحديات Main Challenges

1. تأخر تسليم المشاريع عن موعدها
2. لا يتم تطبيق أي عمليات
3. عدم وجود تواصل سليم بين الإدارات
4. وجود فرصة عظيمة لزيادة عدد ونطاق المشاريع
5. يحتاج مجلس الإدارة إلى زيادة الربحية
6. لدى الشركة مشكلة في إدارة التدفقات النقدية
7. يحب الموظفون الشركة ويعتقدون أن هناك فرصة أفضل للتطوير داخل الشركة ويريد مجلس الإدارة تطوير الكفاءات وزيادة مستوى الابتكار
8. تكافح الشركة أحياناً للاحتفاظ بالعملاء لأن مخرجات المشاريع لا تلي معايير الجودة

تحويل التحديات إلى بطاقة الأداء المتوازن

Creating Balanced Scorecard from Challenges

مستوي المنظمة	
المنظور المالي	
الهدف	تحسين إدارة التدفقات النقدية
مؤشر أداء 1	#معدل دوران التدفقات النقدية
مؤشر أداء 2	%تباين التدفقات
الهدف	زيادة الربحية
مؤشر أداء 1	جم العوائد
مؤشر أداء 2	%صافي الربح
منظور العملاء	
الهدف	زيادة قاعدة المشروعات
مؤشر أداء 1	#المشروعات الجديدة
مؤشر أداء 2	%ربحية المشروعات
الهدف	زيادة الحفاظ على العملاء
مؤشر أداء 1	%رضا العملاء
مؤشر أداء 2	%الاحتفاظ بالعملاء

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

تحويل التحديات إلى بطاقة الأداء المتوازن

Creating Balanced Scorecard from Challenges

مستوي المنظمة	
منظور العمليات الداخلية	
الهدف	زيادة الالتزام بجداول التسليم
مؤشر أداء 1	%المشروعات التي تم تسليمها طبقا لجداول التسليم
مؤشر أداء 2	%مطابقة المشروعات لمعايير الجودة
الهدف	تحسين سير العمل
مؤشر أداء 1	#العمليات المنفذة
مؤشر أداء 2	%الالتزام بالعمليات
منظور التطوير والنمو	
الهدف	بناء ثقافة تشجع على الإبداع
مؤشر أداء 1	%مشاركة الموظفين
مؤشر أداء 2	#المبادرات الابداعية التي تم تطبيقها
الهدف	تطوير كفاءات الكوادر
مؤشر أداء 1	#الأنشطة التعليمية
مؤشر أداء 2	%الكوادر ذات الأداء فوق المتوسط

جميع الحقوق محفوظة – إعمل بيزنس

المحاضرة السادسة
ركائز البناء الأساسية
Main building blocks

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

1. ركائز البناء الرئيسية لـ:

- قياس الأداء
- تحسين الأداء
- ثقافة الأداء
- أداء الموظف
- الحوكمة والمحاذاة

ركائز بناء قياس الأداء

Main Building Blocks for performance measurement

الأدوات والتقنيات والعمليات الرئيسية في قياس الأداء، مثل:

- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ومواءمتها مع الاستراتيجية
- التوثيق الموحد لمؤشرات الأداء الرئيسية
- القدرة على تحديد أهداف فعالة
- الدراية من حيث تصور البيانات
- عملية جمع البيانات لمؤشرات الأداء الرئيسية

ركائز بناء تحسين الأداء

Main Building Blocks for performance Improvement

تقييم تحسين الأداء من حيث:

- الكفاءة والتكنولوجيا في تحليل البيانات
- القدرة على الإبلاغ عن الأداء بفعالية
- مدى استخدام نتائج KPI في عملية صنع القرار
- الإدارة الموجهة نحو العمل والنشر الفعال للمشروع
- تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية باستمرار



ركائز بناء ثقافة الأداء

Main Building Blocks for performance culture

بناء ثقافة الأداء:

إطار الحوكمة السليم لنظام إدارة الأداء:

- قيادة قوية لتعزيز ودعم الأداء كقيمة تنظيمية أساسية
- مستوى عالٍ من الوعي والمهارات من حيث العمل مع مؤشرات الأداء الرئيسية
- مشاركة الموظفين نحو تحسين الأداء واستراتيجية الكيان
- القدرة على التعلم من البيانات والتحسين المستمر للممارسات الحالية



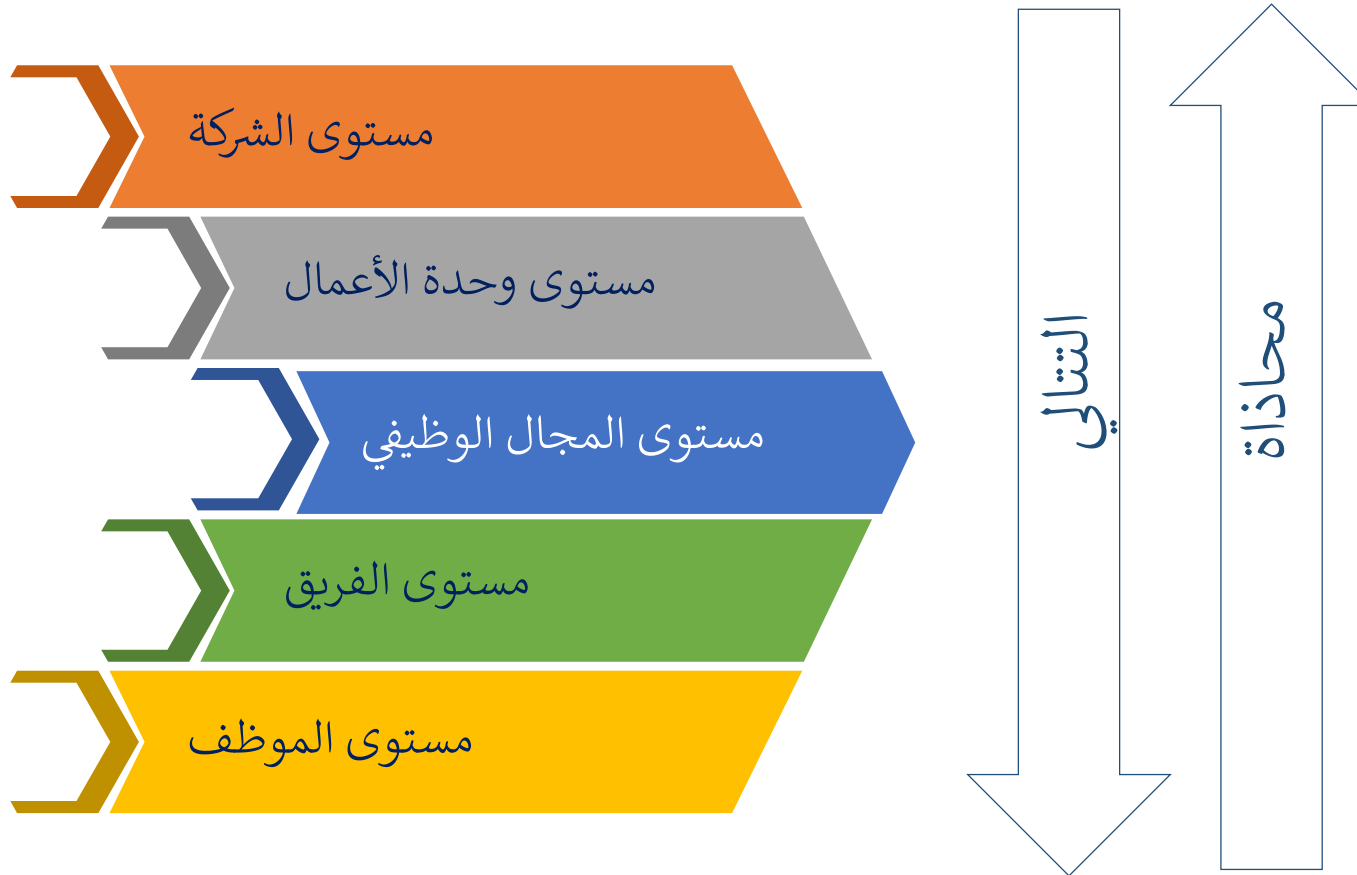
ركائز بناء الأداء الفردي

Main Building Blocks for employee performance

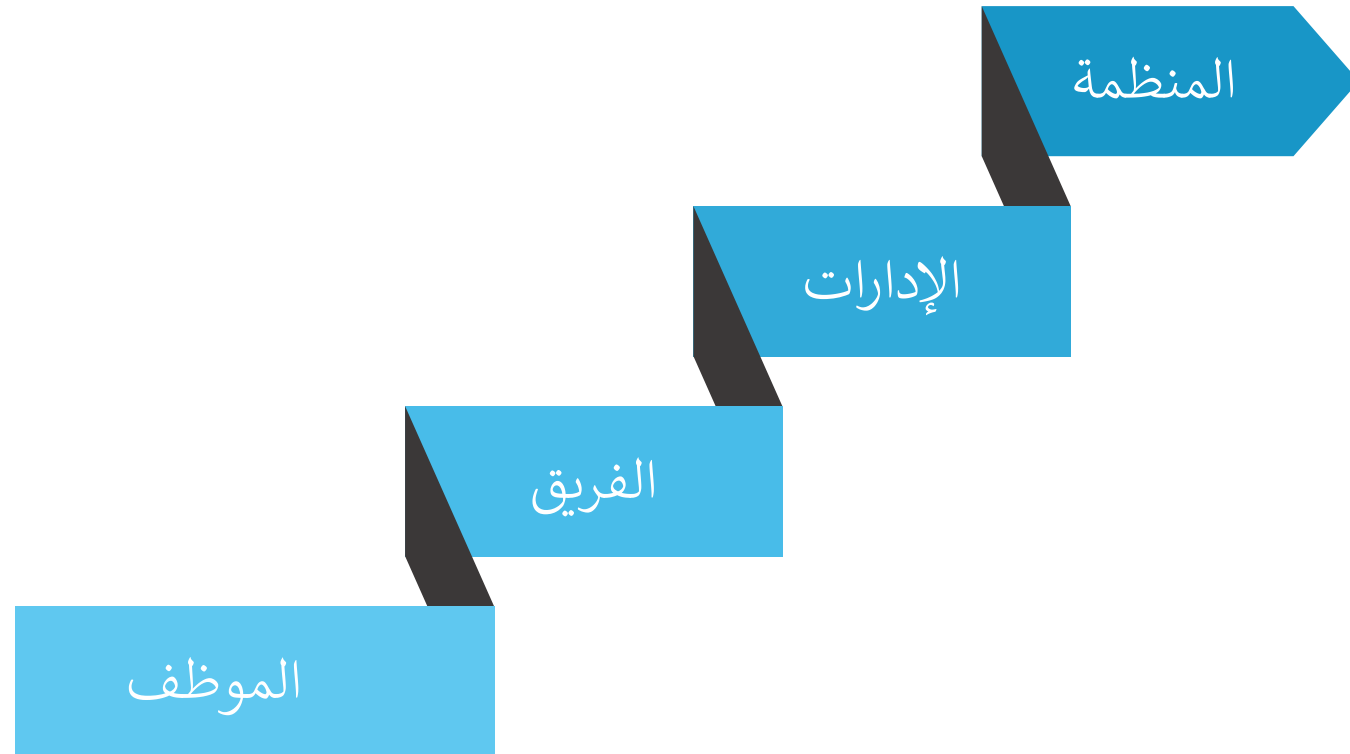
يتعلق أداء الموظف ب:

- إدارة المواهب
- نظم تقييم الأداء
- برامج المكافآت والتقدير
- الأدوات والتقنيات الأكثر شيوعا
- برنامج أداء الموظف
- التدريب والتطوير
- التعلم المستمر

الحوكمة Governance



المستويات التنظيمية Organizational Levels



تحديد الأهداف Setting Objectives



- الخطة الاستراتيجية
- (الرسالة، الرؤية، القيم)
- تدقيق الموارد والعمليات
- والقدرات
- تحليل SWOT
- تقرير المسح البيئي
- التخطيط العكسي
- المزامنة البيئية
- إعطاء الأولوية
- صياغة ذكية
- إدماج
- الأهداف الاستراتيجية الذكية
- الأهداف التشغيلية الذكية
- مؤشرات الأداء الرئيسية
- خريطة الاستراتيجية
- بطاقة الأداء



استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات

Using Balanced Scorecard on departmental Level

لتنفيذ بطاقة أداء متوازن فعالة على مستوى الإدارات،
يجب على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار أفضل هذه الممارسات:

1. استخدم النموذج الصحيح
2. اختيار الأهداف الصحيحة
3. اختيار مؤشرات الأداء المناسبة

استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات

Using Balanced Scorecard on departmental Level

1. استخدم النموذج الصحيح

- يؤدي النموذج المصمم جيدًا إلى إعداد تقارير واضحة ومنظمة وتحسين الاتصال من خلال التوحيد القياسي.
- يجب أن يحتوي النموذج على أربعة منظورات تلي الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة.
- وجهات النظر الأكثر استخدامًا هي المالية، والعميل، والعمليات الداخلية، وتعلم الأفراد، والنمو.
- علاوة على ذلك، يجب أن يعرض النموذج أيضًا الأهداف المرتبطة بكل منظور ومؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بكل هدف لكل KPI، يجب أيضًا تقديم الهدف والعتبات والاتجاه والنتائج السابقة والحالية.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات

Using Balanced Scorecard on departmental Level

2. اختيار الأهداف الصحيحة

- عند إعداد بطاقة أداء القسم، تتمثل إحدى أهم الخطوات في تحديد الأهداف الصحيحة للفئات المختلفة، ويجب أن تتوافق هذه الأهداف مع الاستراتيجية التنظيمية والإدارية.
- من خلال العملية المتتالية، يتم ترجمة الأهداف التنظيمية ومؤشرات الأداء الرئيسية من المستوى الاستراتيجي وصولاً إلى مستوى الأقسام.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات

Using Balanced Scorecard on departmental Level

2. اختيار الأهداف الصحيحة

- يجب أن تحتوي بطاقة أداء القسم على بعض الأهداف المحددة اعتمادًا على أنشطة فريق العمليات. يمكن تتبع نفس الهدف إلى المزيد من الأقسام، كل منها يقيسه من خلال مؤشرات أداء رئيسية مختلفة. قد لا تتدرج بعض الأهداف التنظيمية إلى المستويات الأدنى.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات Using Balanced Scorecard on departmental Level

2. اختيار الأهداف الصحيحة

- على سبيل المثال، الهدف من المنظور المالي هو زيادة الربح.
لا يمكن تسلسل هذا الهدف التنظيمي مباشرة إلى قسم الموارد البشرية لأن قسم الموارد البشرية ليس له تأثير مباشر على إيرادات المنظمة.
ومع ذلك، يمكنهم تقليل إنفاقهم لزيادة الربح التنظيمي لذلك يمكن أن يكون هدف قسم الموارد البشرية هو تقليل التكاليف التشغيلية.
نظرًا لأن قسم المبيعات مسؤول عن تحقيق الربح، فيمكنه الانتقال إلى هذا الهدف التنظيمي دون أي تعديل.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات

Using Balanced Scorecard on departmental Level

مستوي المنظمة		
المنظور المالي		
الهدف	زيادة الربحية	
مؤشر أداء 1	جم المبيعات	
مؤشر أداء 2	%إجمالي الربح	
إدارة المبيعات		
المنظور المالي		
الهدف	زيادة الربحية	
مؤشر أداء 1	# الزيارات	
مؤشر أداء 2	جم المبيعات	
إدارة الموارد البشرية		
المنظور المالي		
الهدف	تقليل التكاليف التشغيلية	
مؤشر أداء 1	جم تكلفة التوظيف	
مؤشر أداء 2	%تباين الموازنة	

2. اختيار الأهداف الصحيحة

استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات

Using Balanced Scorecard on departmental Level

3. اختيار مؤشرات الأداء المناسبة

- يوصى بعدم تسلسل جميع الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية من المستوى التنظيمي إلى مستوى الأقسام، ولكن قد تضيف المنظمات أهدافاً محددة تمثل القسم.
- أهم السمات في اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية هي الملاءمة والوضوح والتوازن.
- في كثير من الحالات، قد لا تكون بطاقات الأداء التنظيمية والإدارية كافية لتوصيل الاستراتيجية التنظيمية لجميع الموظفين لذلك يجب أيضًا إنشاء بطاقات أداء فردية لهم.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الإدارات

Using Balanced Scorecard on departmental Level

إدارة التسويق	
المنظور المالي	
الهدف	تحسين كفاءة التكاليف
مؤشر أداء 1	جم المبيعات
مؤشر أداء 2	%إجمالي الربح
منظور العملاء	
الهدف	زيادة ولاء العملاء
مؤشر أداء 1	%الحفاظ علي العملاء
مؤشر أداء 2	#المعاملات المتكررة للعميل الواحد
منظور العمليات الداخلية	
الهدف	زيادة الالتزام بالجدول الزمنية
مؤشر أداء 1	% الحملات الإعلانية التي تمت في موعدها
مؤشر أداء 2	% المشروعات التي تمت في موعدها
منظور التطوير	
الهدف	تطوير كفاءات موظفي إدارة التسويق
مؤشر أداء 1	%الموظفين الذين تلقوا التدريب الفني
مؤشر أداء 2	%تحسن الأداء

3. اختيار مؤشرات الأداء المناسبة

المحاضرة السابعة
مراجعة وتقييم منظومة الأداء
Performance Management Evaluation

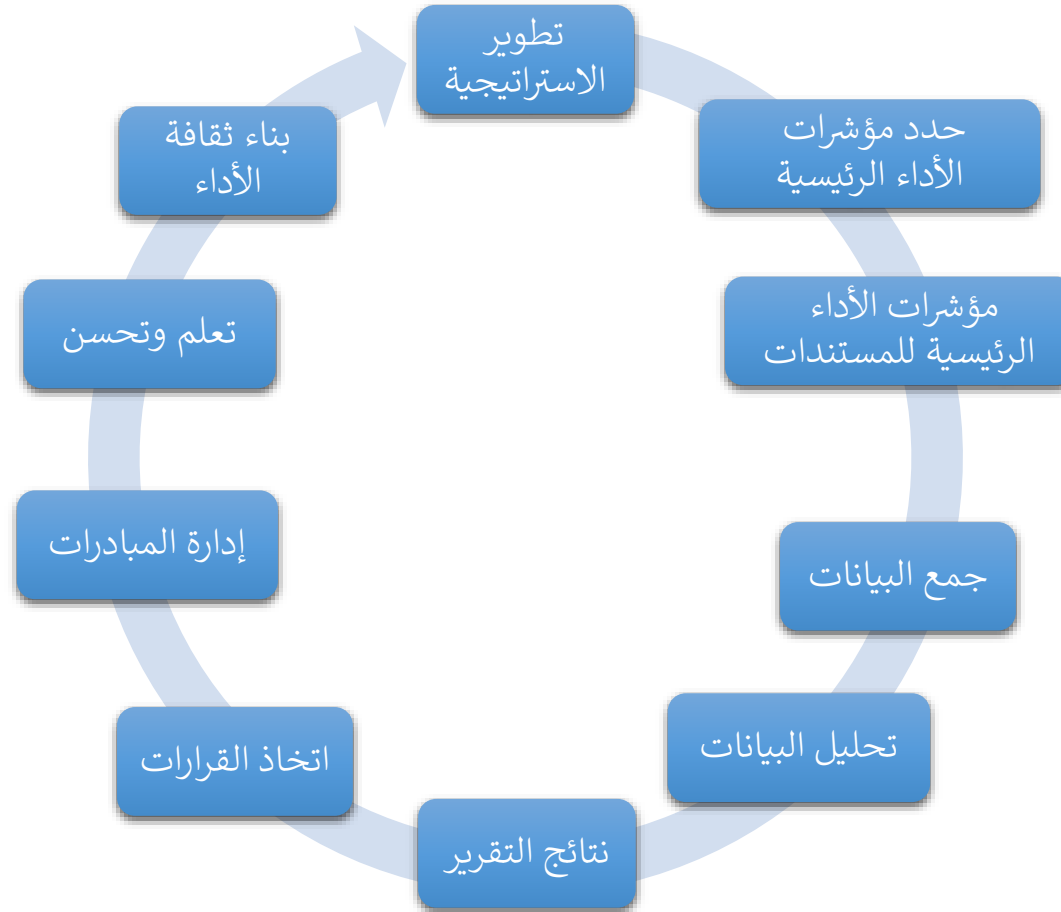
سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

تقييم الاستراتيجية:

- عملية مراجعة منظومة تقييم الأداء
- استخدام المقارنة المعيارية
- مراجعة الأداء الفردي

عملية مراجعة منظومة تقييم الأداء

Performance Management Review Process



استخدام المقارنة المعيارية لمراجعة منظومة الأداء

Benchmarking for Performance Review

وضع معايير مرجعية غير رسمية

التعلم من تجارب الآخرين

التشاور مع الخبراء

الشبكات

مواقع الويب وقواعد البيانات عبر الإنترنت
والمنشورات

المقارنة المرجعية الرسمية

أفضل الممارسات المعيارية

قياس الأداء

مراجعة الأداء الفردي

Individual Performance Review

يتمثل دور اجتماع مراجعة الأداء في مراقبة تقدم الشركة من المستوى الاستراتيجي للتأكد من أن الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات والعمليات تسير على الطريق الصحيح على مستوى الأفراد.

الممارسات الموصى بها:

- تنظيم اجتماع كل 3 أشهر
- دعوة أصحاب المصلحة المعنيين فقط
- يجب أن يكون جدول الأعمال محددا مسبقا ومتبعا بدقة
- يجب أن تعكس نتائج الاجتماع خطط العمل ومبادرات التحسين



المحاضرة الثامنة
آليات تعزيز ثقافة الأداء
Tools to support performance culture

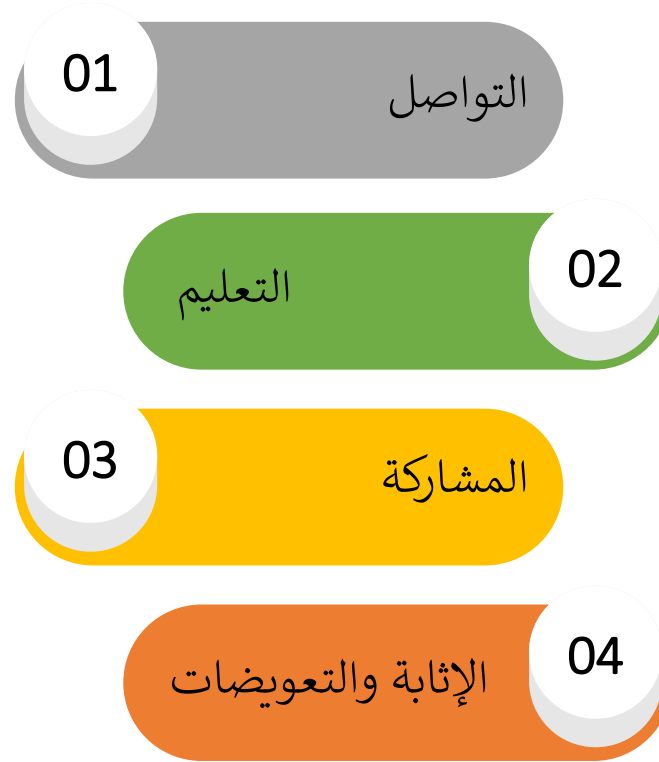
سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

1. آليات تعزيز ثقافة الأداء:

- التواصل
- التعليم
- المشاركة
- الإثابة والتعويضات

آليات تعزيز ثقافة الأداء

Tools that support performance culture



1. التواصل

1. Communication



2. التعلم

2. Learning

70-20-10 APPROACH TO LEARNING



التدريب على الوظيفة
المهام الإضافية

التغذية الراجعة
التوجيه

ورش العمل
اعمل بيزنس

نموذج التعلم
70:20:10

2. التعلم

2. Learning

70٪ التعلم من خلال الخبرة العملية

يحصل الموظفون على غالبية فرص التعلم من خلال عملهم، سواء من خلال اكتساب مهارات جديدة أثناء العمل في مشروع أو مواجهة التحديات.

لمساعدة الموظفين على تحقيق أقصى استفادة من تجربة التعلم أثناء العمل، يمكنك:

- تكليف الموظفين بالعمل على المشاريع التي تتوافق مع أهداف التعلم الخاصة بهم.
- توسيع سلطة اتخاذ القرار لدى الموظفين وخلق الفرص لهم لإدارة الأفراد والمشاريع.
- قم بإحضارهم إلى اجتماعات استراتيجية مهمة.
- توفير التوجيه أو التدريب على القيادة لتقديم الدعم في العمل

2. التعلم

2. Learning

20% التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية

اسمح للموظفين بالتعلم من خلال تفاعلاتهم مع الآخرين سواء مع مدير أو زميل في العمل أو قيادة عليا. فيما يلي بعض الأفكار لمساعدة القوى العاملة لديك على رعاية علاقاتهم في مكان العمل:

- تقديم برامج التوجيه أو التدريب.
- خلق فرصًا للموظفين للتعاون في المشاريع أو العمل في فرق متعددة الوظائف.
- توفير فرص للموظفين لتقديم الملاحظات وتلقيها.
- شجع الموظفين على التعبير عن الامتنان والتقدير لمساهمات بعضهم البعض.

2. التعلم

2. Learning

10% التعلم من خلال التدريب الرسمي

يمكن للمنظمات تركيز 10% من جهودها على إنشاء برنامج تطوير مهني رسمي.

لا تخف من تجاوز جلسات التدريب الجماعية التقليدية. فيما يلي بعض الأفكار لمؤسستك:

- استضيف ورش عمل أو ندوات شخصية حول موضوعات محددة ذات صلة بالمنظمة أو صناعة الموظف.
- تقديم برامج الشهادات للموظفين الذين يتطلعون إلى التقدم في حياتهم المهنية.

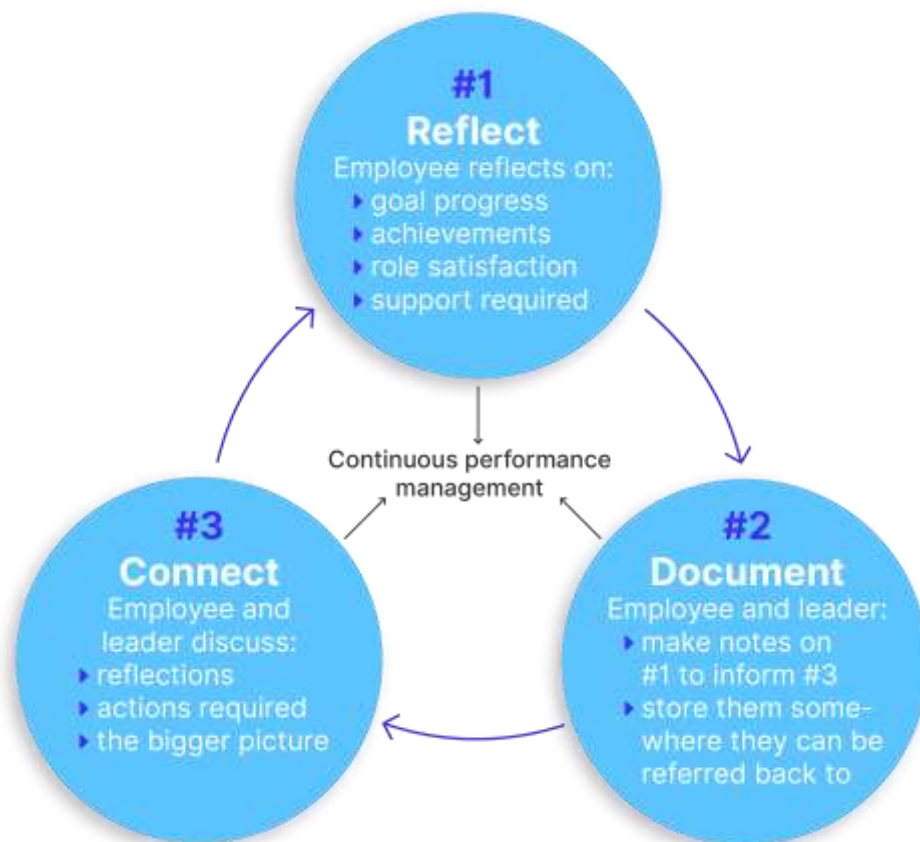
2. التعلم

2. Learning

- شجع الموظفين على حضور المؤتمرات والفعاليات الصناعية للتعرف على أحدث الاتجاهات وأفضل الممارسات في مجال عملهم.
- تقديم برامج سداد الرسوم الدراسية لدعم الموظفين الذين يرغبون في مواصلة التعليم.
- أنشئ مكتبة لمصادر التعلم، مثل الكتب والمقالات والأبحاث وما إلى ذلك.

3. المشاركة

3. Engagement



4. الإثابة والتعويضات

4. Rewards

- من المهم مكافأة أداء الموظفين بشكل صحيح
- لا تربط التعويض بالأداء الفردي فقط
- تطوير نظام يتم فيه مكافأة الموظف بناء على أدائه + أداء الفريق + أداء الشركة
- يستعاض عن استعراض الأداء السنوي باجتماعات دورية 1 إلى 1
- إنشاء أنظمة مكافآت مختلطة
- ركز على التدريب.

4. الإثابة والتعويضات

4. Rewards



4. الإثابة والتعويضات

4. Rewards

• Tesco

Annual bonus

- The annual bonus will be less heavily weighted towards short-term profits but linked to a more balanced scorecard of financial, strategic and operational measures. However, bonuses will only be paid if profits have grown.
- The profit measure used will be based on Trading Profit rather than Underlying Profit. Trading Profit does not include property profits, which reflects our fundamentally different approach to space going forward.
- We have replaced UK ROCE with Group Working Capital. The Committee feels that ROCE is an important capital efficiency measure but is better suited to long-term incentives. Management have more line-of-sight and control of Working Capital over the short term.
- The measures for customer service and colleague engagement will reflect overall Group performance rather than just the UK as used in previous years.

Below target performance	• No bonus payout • No vesting under the Performance Share Plan
On target performance	• 50% annual bonus payout • 50% vesting under the Performance Share Plan
Maximum performance	• 100% annual bonus payout • 100% Performance Share Plan vesting

Fixed pay

Base salary + Benefits + Pension

c.20% of total reward opportunity

Performance related pay

Short-term performance

Long-term performance

Cash bonus

Share bonus
(deferred for
3 years)

Performance
Share Plan
(3 years)

Financial – 76% (profitability – 50%, strategic financial measures – 26%) and strategic non-financial measures (24%)

Matrix of EPS growth and ROCE

c.80% of total reward opportunity

ملخص الدورة التدريبية

Course Recap

خلال الدورة التدريبية تم تغطية الموضوعات الآتية:

- فهم ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟
- معرفة أهمية استخدام BSC
- استكشاف نظام تنفيذ BSC
- التحضير لتنفيذ BSC
- الانتقال من عناصر الاستراتيجية وترجمتها إلى بطاقة الأداء المتوازن بفهم الرؤية والرسالة
- عمليات التدقيق الخارجية وأدوات تحليل الوثائق الداخلية الرئيسية
- تطبيق حالات عملية على هذا الانتقال

ملخص الدورة التدريبية

Course Recap

- التعرف على ركائز البناء الأساسية لإدارة منظومة الأداء وتحقيق الاستراتيجية
- الفهم والتطبيق على تسلسل الأهداف من مستوى المنظمة إلى مستوى الإدارات
- فهم أدوات تقييم الاستراتيجية
- معرفة آليات تدعيم تحقيق الاستراتيجية بفعالية



شكراً لكم