CONCEPT

بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية:
التصميم والتعميم على المستويات التنظيمية



بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية: التصميم والتعميم على المستويات التنظيمية

العمق التقني: ممارس · **أسلوب التطبيق:** دراسة حالة

مقدمة

تعلن مؤسسات كثيرة استراتيجيتها، لكنها لا تستطيع أن توضح النتائج التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجية ولا كيف تسهم كل وحدة في تحقيقها. فتتحول بطاقات الأداء إلى قوائم طويلة من المؤشرات بلا منطق سببي، وتسعى الإدارات إلى مستهدفات تتعارض فيما بينها. تزود هذه الدورة من كور كونسبت المديرين بالقدرة على تصميم بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من الاستراتيجية، وبناء الخريطة الاستراتيجية التي تفسرها، وتعميمها على وحدات الأعمال والوحدات المساندة دون فقدان المواءمة. ويطبق المشاركون كل منهجية على حالات من قطاعات متعددة، ويخرجون ببطاقة أداء متوازن معممة لمؤسساتهم.

أهداف الدورة

- ترجمة الرسالة والرؤية والمحاور الاستراتيجية إلى أهداف موزعة على المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
- بناء خريطة استراتيجية توضح علاقات السبب والنتيجة التي يفترض أن تعمل بها الاستراتيجية
- تحديد المؤشرات وخطوط الأساس والمستهدفات والمبادرات الاستراتيجية لكل هدف مع تسمية المسؤولين عنها
- تعميم بطاقة الأداء المؤسسية على وحدات الأعمال والوحدات المساندة مع الحفاظ على المواءمة الرأسية والأفقية
- اكتشاف أخطاء تصميم بطاقة الأداء والمخاطر الاستراتيجية ومعالجتها قبل اعتماد البطاقة
- إعداد بطاقة أداء متوازن معممة جاهزة للمراجعة من مالك الاستراتيجية

الفئة المستهدفة

- مديرو الاستراتيجية والتخطيط المسؤولون عن صياغة الاستراتيجية ومراجعتها
- أخصائيو مكاتب إدارة الأداء المسؤولون عن بطاقات الأداء المؤسسية
- مديرو وحدات الأعمال المسؤولون عن تحقيق جزء من الأهداف المؤسسية
- شركاء الأعمال في المالية والموارد البشرية وتقنية المعلومات الذين يوائمون الوظائف المساندة مع الاستراتيجية
- المستشارون الداخليون وأخصائيو التميز المؤسسي الذين يدعمون تنفيذ الاستراتيجية

محاور الدورة

اليوم الأول: تنفيذ الاستراتيجية وبيئة بطاقة الأداء

- تشخيص فجوة تنفيذ الاستراتيجية باستخدام العوائق الأربعة للتنفيذ
- تطور بطاقة الأداء المتوازن من نظام قياس إلى نظام لإدارة الاستراتيجية
- اختيار عرض القيمة وفق مجالات التميز الثلاثة لدى Wiersemag Treacy
- تحديد المحاور الاستراتيجية انطلاقا من تحليل SWOT
- قائمة تحقق لتقييم نظام قياس الأداء الحالي

اليوم الثاني: أطر بطاقة الأداء المتوازن ونماذجها

- المناظير الأربعة: المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو
- بنية الخريطة الاستراتيجية ومنطق السبب والنتيجة
- الخطوات التسع للنجاح لدى Balanced Scorecard Institute
- نظام Execution Premium لإدارة الاستراتيجية بمراحله الست
- تكييف بطاقة الأداء للقطاع العام والقطاع غير الربحي: منظورا الرسالة وأصحاب المصلحة

اليوم الثالث: بناء بطاقة الأداء المؤسسية

- صياغة الأهداف الاستراتيجية بصيغة الفعل والمفعول
- اختيار المؤشرات وبطاقات تعريفها: المعادلة والمصدر والتكرار والمسؤول
- تحديد خطوط الأساس والمستهدفات وحدود الأداء
- مصفوفة ترتيب أولويات المبادرات الاستراتيجية
- خريطة المساءلة في بطاقة الأداء: ملاك الأهداف وملاك المؤشرات وأمناء البيانات

اليوم الرابع: التعميم والمواءمة ومخاطر بطاقة الأداء

- أساليب التعميم: الأهداف المشتركة والأهداف الداعمة والأهداف الخاصة بالوحدة
- بطاقات أداء الوحدات المساندة واتفاقيات الخدمة الداخلية
- أسلوب Catchball في منهجية Hoshin Kanri للمواءمة الرأسية والأفقية
- دمج المخاطر الاستراتيجية في بطاقة الأداء وفق ISO 31000
- فحص سلامة بطاقة الأداء: كثرة المؤشرات والتلاعب بها وضعف العلاقات السببية

اليوم الخامس: دراسات الحالة وبطاقة الأداء المعممة

- دراسة حالة شركة مرافق: إعادة بناء الخريطة الاستراتيجية المؤسسية
- دراسة حالة شبكة مستشفيات: التعميم على الوحدات السريرية والمساندة
- تصميم جدول أعمال اجتماع مراجعة الاستراتيجية ودورية التقارير
- إعداد مسودة بطاقة أداء متوازن معممة لمؤسسة المشارك
- لجنة مراجعة بين الزملاء والدفاع عن بطاقة الأداء

المهارات المكتسبة

- ترجمة الاستراتيجية
- رسم الخرائط الاستراتيجية
- تعريف مؤشرات الأداء
- تحديد المستهدفات
- المواءمة المؤسسية
- ترتيب أولويات المبادرات الاستراتيجية
- مراجعة جودة بطاقة الأداء

لماذا تحضر هذه الدورة

- تعود إلى عملك ببطاقة أداء متوازن معممة لمؤسستك، وقد اختبرت أمام مراجعة الزملاء
- تبين للقيادات ورؤساء الوحدات في صفحة واحدة كيف يرتبط عملهم بالاستراتيجية
- تستبدل بقوائم المؤشرات الطويلة مجموعة مركزة من المؤشرات التي تفسر الأداء
- تقارن ممارسات بطاقة الأداء لديك بمديرين من قطاعات ودول مختلفة يواجهون تحديات مواءمة مماثلة

الخاتمة

لا تتجاوز فاعلية أي استراتيجية قدرة المؤسسة على قياسها ومواءمة كل وحداتها معها. تنتقل هذه الدورة من تشخيص أسباب تعثر الاستراتيجيات، مرورا ببطاقة الأداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية وأهم أطر التنفيذ، وصولا إلى بناء المؤشرات والمستهدفات والمبادرات وتعميمها على وحدات الأعمال والوحدات المساندة. ويحول اليوم الأخير هذه المعارف إلى بطاقة أداء متوازن معممة يعود بها المشارك إلى مالك الاستراتيجية، فيمتلك أساسا منظما وقابلا للدفاع عنه في دورة الاستراتيجية القادمة.