JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي

بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لمديري مكاتب الاستراتيجية ومحللي الأداء ومالكي البطاقات، يبني فيها المشاركون بطاقة مؤسسية ويعممونها على الوحدات والفرق ليخرجوا ببطاقة أداء متتالية وخريطة استراتيجية. المؤسسات التي تعرض عشرات المؤشرات المتفرقة تحتاج اليوم إلى خط رؤية واحد من النية الاستراتيجية إلى مقاييس الإدارات. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لممارسين يديرون بطاقة قائمة ويعيدون تصميمها.

لماذا تهم بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي الآن

تدفع ثلاثة ضغوط إلى إعادة تصميم البطاقات اليوم: فرق قيادية تريد مقاييس أقل وأدق بدل تقارير مزدحمة، ووظائف مساندة كالمالية والموارد البشرية والتقنية مطالبة بإظهار إسهامها في الاستراتيجية، وبرمجيات أداء تكشف ضعف تعريفات المقاييس فور أتمتة البيانات. البطاقة المصممة والمعممة جيدا تجمع الوحدات حول أهداف مشتركة، أما البطاقة الضعيفة فتضاعف المؤشرات وتخفي المساءلة. وتتبع الدورة بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC لكابلان ونورتون بمنظوراتها الأربعة، وإطار Nine Steps to Success الصادر عن معهد بطاقة الأداء المتوازن، والتقييم الذاتي للنضج في ISO 9004:2018.

المستفيدون من بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي

- مديرو مكاتب الاستراتيجية الذين يملكون البطاقة المؤسسية وتحديثها السنوي
- محللو الأداء الذين يعرفون المقاييس ويجمعون النتائج ويعدون تقارير البطاقة
- مالكو الأهداف والمقاييس الذين يجيبون عن النتائج في المراجعات الاستراتيجية
- مخططو الوحدات المساندة الذين يحولون الأهداف المؤسسية إلى بطاقات للمالية أو الموارد البشرية أو التقنية
- منسقو الأداء في القطاعات الذين يوائمون بطاقات وحدات الأعمال مع الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة

يحقق مكتب الاستراتيجية أكبر فائدة حين يحضر مع اثنين أو ثلاثة من منسقي القطاعات، إذ تتفق المجموعة على قواعد التعميم وقاموس مقاييس موحد وإيقاع تقارير واحد.

قدرات بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي

ينتقل المشاركون من إدارة قائمة مؤشرات إلى هندسة مجموعة بطاقات مترابطة تبين كيف تحرك كل وحدة الاستراتيجية.

- تصميم خريطة استراتيجية مؤسسية بمحاور وروابط سببية عبر المنظورات الأربعة — للفرق التنفيذية التي تعتمد المنطق الاستراتيجي
- تحديد المقاييس بتعريفات البيانات والقطبية والتكرار والمالكين — للمحللين الذين ينتجون نتائج موثوقة
- معايرة المستهدفات والعتبات باستخدام خطوط الأساس والمقارنات المرجعية — للقادة الذين يقبلون تعهدات طموحة
- مواءمة بطاقات وحدات الأعمال والوحدات المساندة مع الأهداف المؤسسية — لرؤساء القطاعات الذين يتقاسمون المساءلة
- اختبار سلامة البطاقة عبر فحوص الترابط والتغطية والتكرار — لمكاتب الاستراتيجية التي تقلص المقاييس
- بناء روتين مراجعة يستخدم نتائج البطاقة في القرارات — لاجتماعات المراجعة الاستراتيجية

مصطلحات بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي الأساسية

- المنظورات الأربعة — المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، وهي ما يمنح البطاقة توازنها.
- الهدف الاستراتيجي — عبارة موجزة لما يجب أن تحققه المؤسسة ضمن منظور واحد لتنفيذ استراتيجيتها.
- التعميم المؤسسي — الترجمة المنظمة للأهداف والمقاييس المؤسسية إلى بطاقات متوائمة لوحدات الأعمال والوحدات المساندة والفرق.
- قطبية المقياس — تحديد ما إذا كانت النتيجة الأعلى أو الأدنى هي الأحسن، ليعمل التقييم والترميز اللوني بصورة سليمة.
- المبادرة الاستراتيجية — مشروع محدد المدة يمول لسد الفجوة بين الأداء الحالي ومستهدف البطاقة.
- قاموس المقاييس — الوثيقة المرجعية التي تحفظ تعريف كل مقياس ومعادلته ومصدر بياناته وتكراره ومالكه ومنطق مستهدفه.

بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي يوما بيوم

اليوم 1: أسس البطاقة ونضجها

- تطور بطاقة الأداء المتوازن — التمييز بين أداة القياس ونظام إدارة الاستراتيجية
- تقييم نضج البطاقة — تحديد الفجوات في الممارسة الحالية
- عناصر التقييم الذاتي وفق ISO 9004 — ربط نضج البطاقة بالنجاح المستدام
- تدقيق جرد المؤشرات — فصل المقاييس الاستراتيجية عن الضوضاء التشغيلية
- ميثاق البطاقة — الاتفاق على النطاق والراعي وأدوار فريق التصميم

اليوم 2: الأسس الاستراتيجية للبطاقة

- مراجعة الرسالة والرؤية وعرض القيمة — ربط البطاقة بالنية الاستراتيجية
- أنماط عرض القيمة للعملاء — اختيار أهداف العملاء ذات الأولوية
- اختيار المحاور الاستراتيجية — تجميع الأهداف في مسارات لصناعة القيمة
- إطار Nine Steps to Success — ترتيب أنشطة تصميم البطاقة
- تكييف منظور أصحاب المصلحة — مواءمة المنظورات للجهات العامة وغير الربحية

اليوم 3: تصميم الخريطة الاستراتيجية المؤسسية

- صياغة عبارات الأهداف — التعبير عن النتائج بصيغة فعل ومفعول
- الروابط السببية — اختبار المنطق بين المنظورات
- قواعد تنسيق الخريطة الاستراتيجية — إبقاء الصفحة الواحدة مقروءة للتنفيذيين
- أوراق شرح الأهداف — توضيح النية وراء كل هدف
- جلسة التحقق من الخريطة — الحصول على موافقة التنفيذيين على الأهداف

اليوم 4: تصميم المقاييس

- معايير اختيار المقاييس — الحكم على الصلة والتأثير وتوفر البيانات
- أزواج المقاييس القائدة والتابعة — الموازنة بين مؤشرات النتيجة والمحرك
- بناء قاموس المقاييس — تثبيت المعادلة والمصدر والتكرار والمالك
- قطبية المقاييس وقواعد التقييم — جعل النتائج قابلة للمقارنة بين الوحدات
- المؤشرات البديلة والمركبة — قياس الأهداف عند غياب البيانات المباشرة

اليوم 5: المستهدفات والعتبات والمبادرات

- تحديد خط الأساس — قراءة الأداء التاريخي قبل اعتماد المستهدفات
- الاستهداف بالمقارنة المرجعية — معايرة الطموح أمام أداء النظراء
- تصميم العتبات والنطاقات اللونية — تقرير متى تتحول النتائج إلى الأصفر أو الأحمر
- ربط المبادرات بالفجوات — وصل المشاريع بفجوات مقاييس محددة
- ترشيد المبادرات — إيقاف المشاريع التي لا تخدم أي هدف

اليوم 6: التعميم على وحدات الأعمال

- هيكل التعميم — الاختيار بين أهداف مطابقة أو مساهمة أو خاصة بالوحدة
- خرائط وحدات الأعمال الاستراتيجية — ترجمة المحاور المؤسسية إلى منطق الوحدة
- قواعد تجميع المقاييس — ضم نتائج الوحدات في درجات مؤسسية
- اتفاقيات الأهداف المشتركة — إدارة النتائج التي تتطلب عدة وحدات
- مصفوفة مواءمة التعميم — إظهار إسهام كل وحدة في الأهداف المؤسسية

اليوم 7: التعميم على الوحدات المساندة والفرق

- اتفاقيات خدمة الوحدات المساندة — ربط الخدمات المشتركة باحتياجات وحدات الأعمال
- بطاقات المالية والموارد البشرية والتقنية — مواءمة الوظائف الممكنة مع الاستراتيجية
- بطاقات مستوى الفريق — وصل المهام اليومية بأهداف الوحدة
- ربط الأهداف الفردية — صلة أهداف الأفراد بمقاييس البطاقة
- فحوص سلامة التعميم — كشف الفجوات والتداخلات والمقاييس اليتيمة

اليوم 8: تقارير البطاقة وأتمتتها

- تصميم تقرير البطاقة — عرض النتائج والاتجاهات والتعليقات معا
- إعداد برمجيات الأداء — هيكلة التسلسلات والأوزان والحسابات
- ضوابط جودة البيانات — التحقق من نتائج المقاييس قبل النشر
- كتابة تعليقات المحللين — شرح الانحراف والإجراء التصحيحي
- تقويم التقارير — مزامنة دورات بطاقات الوحدات والمؤسسة

اليوم 9: دمج البطاقات في المراجعات الاستراتيجية

- تصميم اجتماع المراجعة الاستراتيجية — استخدام أدلة البطاقة لقيادة القرارات
- إحاطات مالكي الأهداف — تهيئة المالكين لشرح الأداء
- قواعد تحديث الخريطة الاستراتيجية — تقرير متى تتغير الأهداف أو المقاييس
- حملة التواصل حول البطاقة — بناء فهم الموظفين للأهداف
- خطة استدامة البطاقة — إبقاء النظام حيا بعد الإطلاق

اليوم 10: ممارسة بناء بطاقة الأداء المتتالية والخريطة الاستراتيجية

- إتمام الخريطة الاستراتيجية المؤسسية — تأكيد المحاور والأهداف والروابط
- مراجعة الأقران لقاموس المقاييس — اختبار التعريفات مع المحللين الزملاء
- استكمال مصفوفة مواءمة التعميم — رسم إسهامات الوحدات في الأهداف المؤسسية
- محاكاة مراجعة البطاقة — التدرب على شروح المالكين وقرارات التنفيذيين
- تجميع بطاقة الأداء المتتالية والخريطة الاستراتيجية — استكمال بطاقات المؤسسة والوحدات

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي بعد الدورة

- إجراء تدقيق لجرد المؤشرات في البطاقة الحالية واقتراح المقاييس التي تلغى أو تدمج أو يعاد تعريفها.
- تيسير جلسة تعميم مع وحدة أعمال ووحدة مساندة لصياغة خرائطهما الاستراتيجية المتوائمة وقواميس مقاييسهما.

أسئلة حول بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي

ما بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي ولماذا تهم الآن؟

بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي عمل يبني بطاقة مؤسسية ثم يترجمها إلى بطاقات متوائمة للوحدات والفرق. وتهم الآن لأن القادة يريدون مقاييس أقل ومترابطة تبين كيف تسهم كل وحدة في الاستراتيجية.

ما الأدوار الأكثر استفادة من تدريب بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي؟

يستفيد أكثر مديرو مكاتب الاستراتيجية ومحللو الأداء ومالكو الأهداف ومنسقو الأداء في القطاعات. وتكون استفادتك أكبر إذا كنت تدير بطاقة أو تعرف المقاييس أو تحتاج إلى مواءمة أهداف وحدتك مع خريطة استراتيجية مؤسسية.

كيف تختلف بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي عن دورة تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية؟

تعمل بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي على مستوى الخرائط الاستراتيجية والمنظورات والمواءمة بين الوحدات. أما دورة تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية فتركز على المؤشرات المفردة وتحسينها، بينما تبني هذه الدورة البنية المترابطة كلها من أهداف ومقاييس ومستهدفات ومبادرات.

ماذا تعود به من تدريب بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي؟

تعود بخريطة استراتيجية مؤسسية وقاموس مقاييس ومصفوفة مواءمة للتعميم ومسودات بطاقات للوحدات. كما تعود بقواعد للمستهدفات والعتبات ومراجعات البطاقة يمكنك تطبيقها فورا.

بطاقة الأداء المتوازن وتعميمها المؤسسي: الطريق إلى الأمام

توجه بطاقة الأداء المتتالية والخريطة الاستراتيجية أول قرار للفريق التنفيذي حول المقاييس التي تبقى أو تلغى أو يعاد تعريفها في المراجعة الاستراتيجية التالية. وتستخدمها مكاتب الاستراتيجية والمحللون ورؤساء الوحدات لرفع التقارير ومواءمة الأداء. وبعد أول دورة تقارير تستحق الروابط السببية إعادة النظر، للتأكد من أن حركة المقاييس القائدة سبقت فعلا حركة النتائج.