

# مقدمة في بطاقة الأداء المتوازن

الجزء الأول

# عن البرنامج

يعتبر البرنامج أحد متطلبات نشر المعارف الاستراتيجية في الجمعية

تبنت الجمعية منهجية بطاقة الأداء المتوازن لقياس نجاحها في تنفيذ استراتيجيتها المعتمدة ومتابعة التقدم بشكل دوري عبر تقارير الأداء الاستراتيجي اعتباراً من عام ٢٠١٧م

# مرحباً بكم

- عزام عبدالعزيز بامطرف
- ماجستير إدارة أعمال
- خبرة أكثر من ٢٠ عاماً
- مرخص من Balanced Scorecard Institute  
كخبير مختص في بطاقة الأداء المتوازن.



# قبل البداية



# بنهاية البرنامج

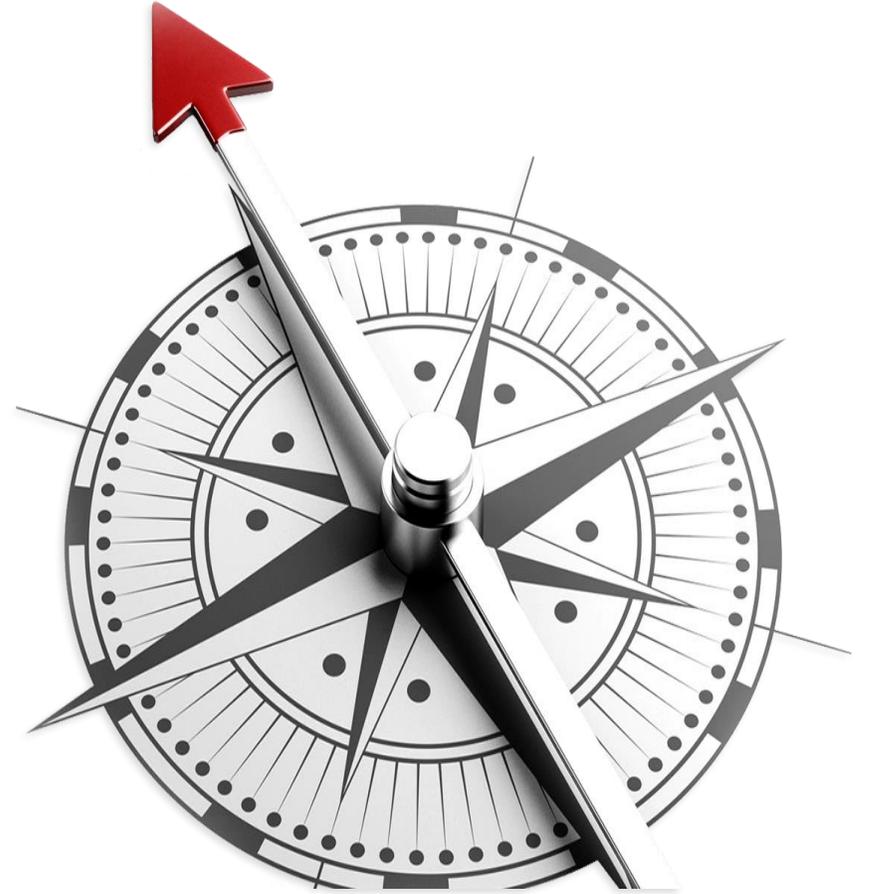
ستكون بمشيئة الله على دراية بالمفاهيم التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن.
- مكونات بطاقة الأداء المتوازن.
- الخارطة الاستراتيجية ومكوناتها.
- مؤشرات الأداء ومكوناتها.

2016-  
2020

## القواعد والانطلاق

1. تمكين البناء المؤسسي واستخدام تقنية تنظم العمل المؤسسي الخلاق.
2. انتشار الخدمات الحالية أفقياً في مدن وقرى منطقة مكة المكرمة.
3. التجهيز الشامل للتعلم العمودي في الخدمات والفعاليات في المنطقة.



2021-  
2025

## التمكن والتوسع

١. التعمق العمودي في الخدمات والفعاليات بعموم منطقة مكة المكرمة.
٢. انتشار أفقي في المدن الكبرى والمتوسطة في مناطق المملكة.
٣. التجهيز للتعلم العمودي في المدن، والأفقي في القرى بالمملكة.

2026-  
2030

## النموذج الملهم

١. الانتشار في أعماق الخدمات والفعاليات.
٢. تحقيق الانتشار الشامل للخدمات والفعاليات.
٣. التألق العالمي في تقديم الخدمات والفعاليات.





## رؤيتنا

النموذج الرائد المرجعي والملهم في صناعة وقيادة العمل الصحي  
الخيرى المستدام والمتكامل



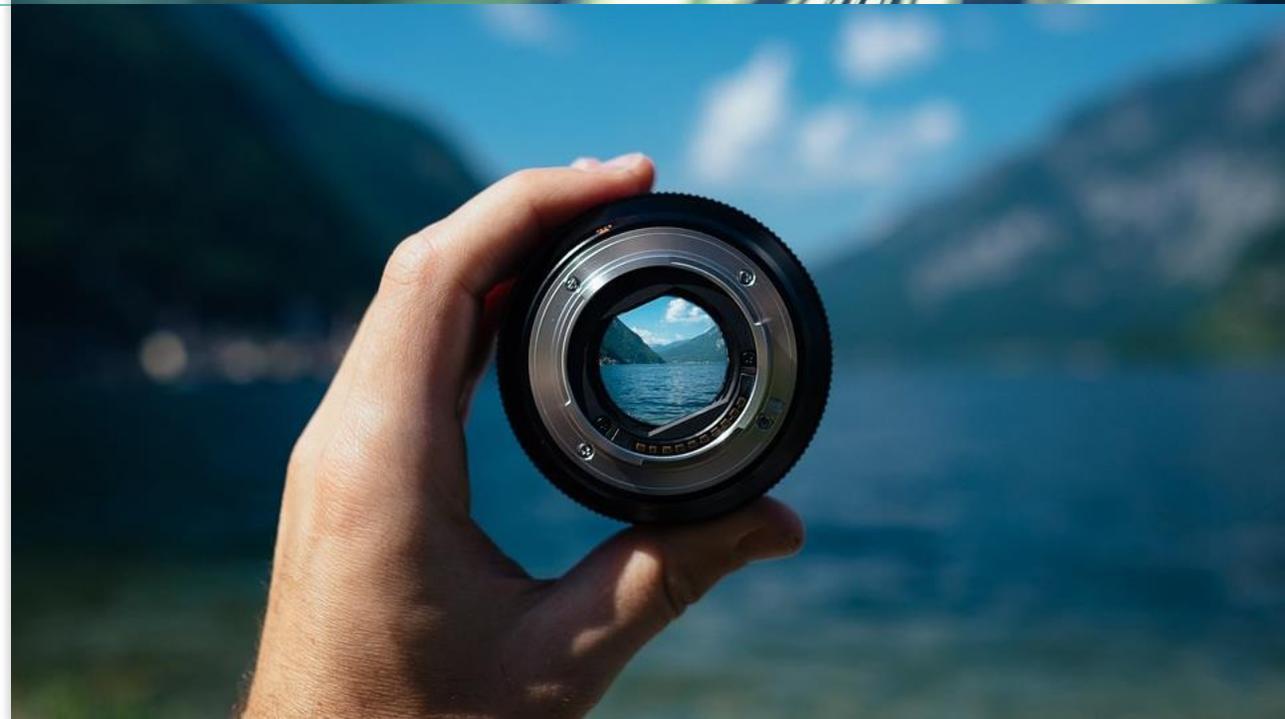
## رسالتنا

كيان مجتمعي صحي خيري يعزز صحة مستهدفيه من خلال تقديم  
خدمات نوعيه وفقا لأولوية الاحتياج

من هو المستفيد الذي تخاطبه  
رسالة الجمعية؟



من هو المستفيد الذي تخاطبه  
رؤية الجمعية؟



# مفردات الاستراتيجية



المفردة	معناها الاجرائي
الرؤية	أين نطمح أن نكون خلال فترة زمنية محددة وتعتبر حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي
الرسالة	ما الذي نقوم به اليوم وهي عبارة عن بيان قصير يصف الغرض من وجود المنظمة
التوجه الاستراتيجي	المراحل التي من خلالها نصل إلى تحقيق رؤية الجمعية المستقبلية
القيم	الممارسات والسلوكيات التي تمارسها الجمعية ومنسوبيها خلال تأديتهم لرسالة الجمعية
الأهداف الاستراتيجية	الأدوار والأعمال التي يجب أن نقوم بها للوصول إلى رؤيتنا الطموحة
الخارطة الاستراتيجية	ترجمة للخطة الاستراتيجية يتم بنائها وفق مفهوم السبب والنتيجة
مؤشرات الأداء الرئيسة	عبارة عن أدوات قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة
مستهدفات الأداء	النتائج التي يراد الوصول اليها خلال فترة زمنية محددة يعبر عنها ك(عدد، نسبة، ترتيب، مال)
المبادرات	البرامج والمشاريع التي يتم وضعها لتحقيق مستهدفات الأداء المعتمدة

# مصطلحات استراتيجية

## تمرين



# حل التمرين



المصطلح	العبارة
مؤشر اداء	معدل رضا المستفيدين
مستهدف	٩٠%
قيمة	الجودة
رؤية	النموذج الرائد في صناعة الالكترونيات
رسالة	نقدم برامج ومشاريع تلامس احتياجات الشباب ونهتم بكل ما يساهم في ازدهار مجتمعنا
هدف استراتيجي	التحسين في جودة المنتج

# هل تؤثر رسالة المنظمة على استدامتها؟

”

يعمل الموظفون ومدراءهم  
لضمان إتمام الأمور بالشكل  
الصحيح وبالكاد يملكون  
الوقت ليقرروا ما إذا كانوا  
يقومون بالأشياء الصحيحة

ستيفن ر. كوفي





# الأسطول الانجليزي

في عام ١٧٠٧م خسرت بريطانيا أسطول كامل من السفن

# حقائق وأرقام



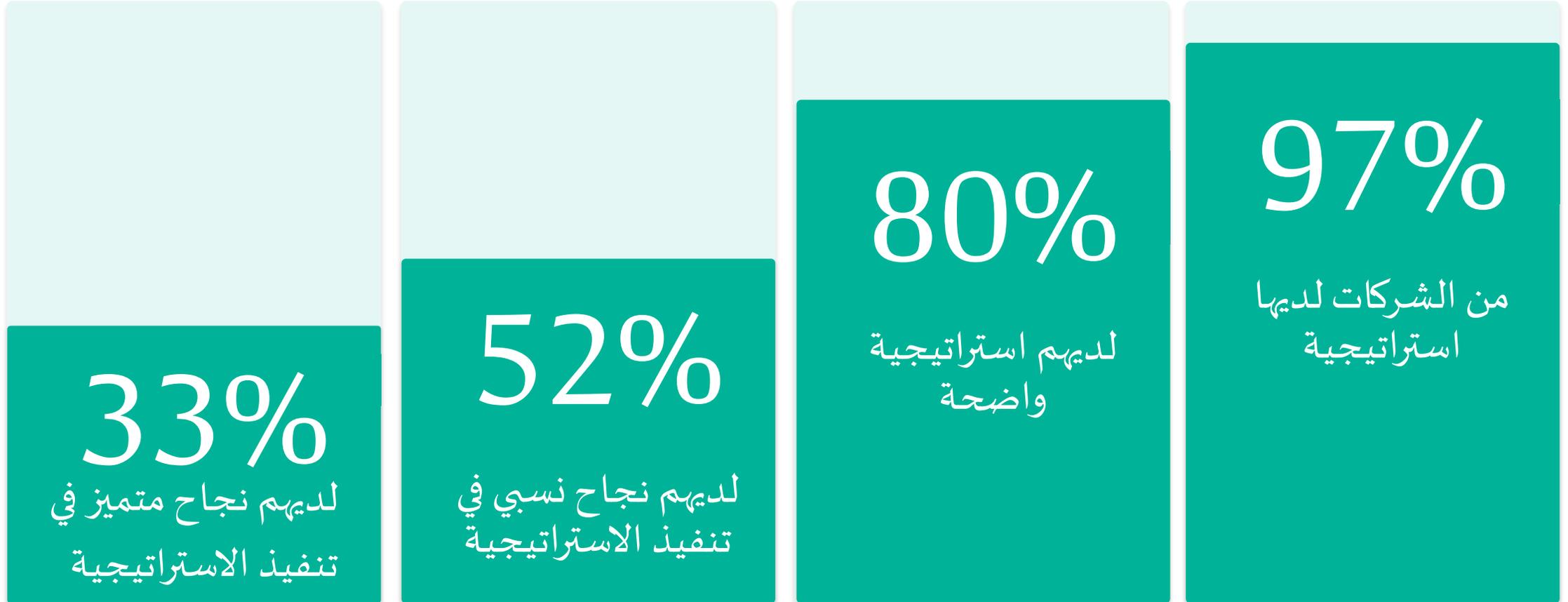


## عامل النظافة

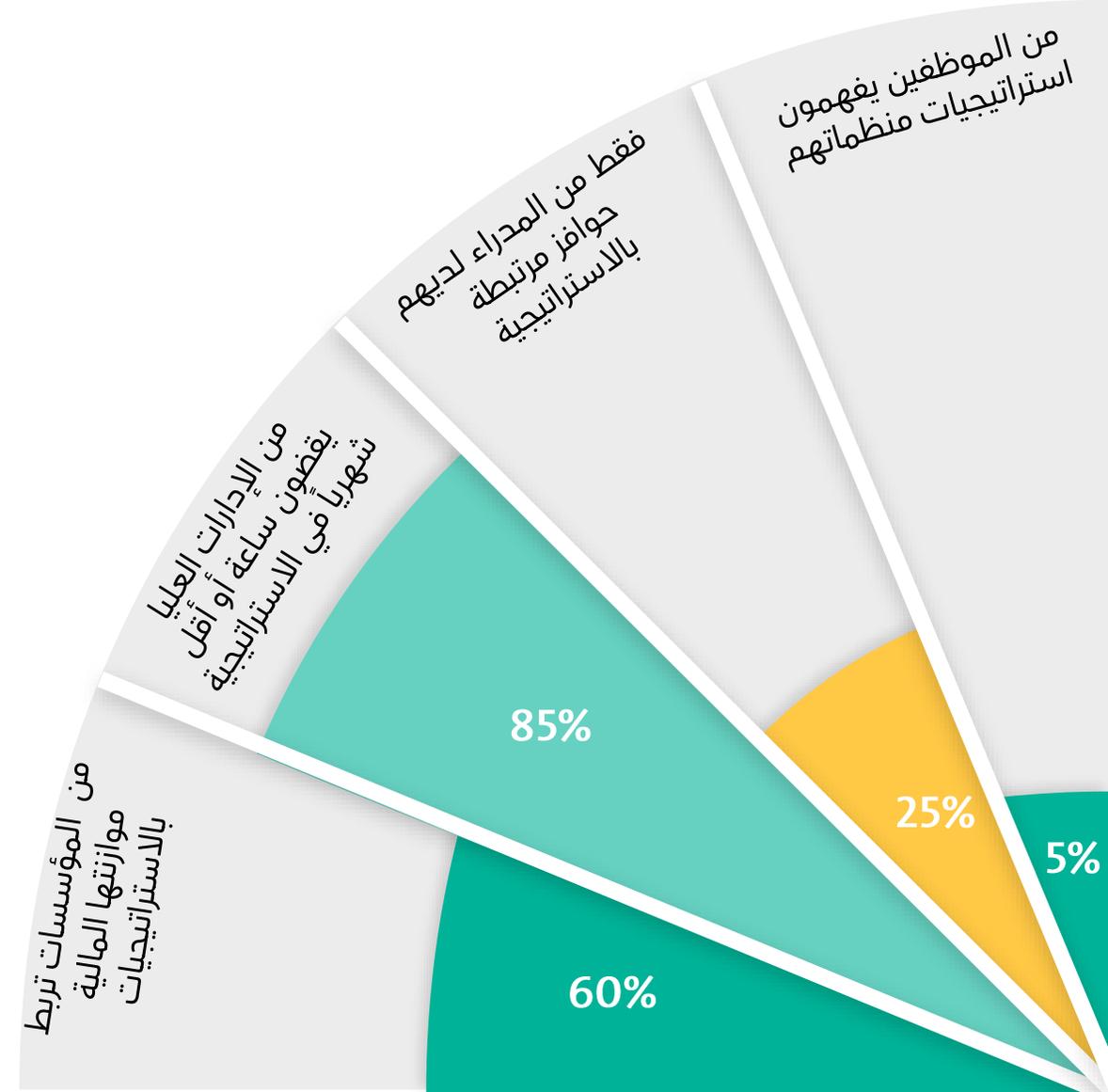
كانت لدى الرئيس الأمريكي كنيدي رؤية تنص على (يجب أن تكون  
أمتنا بنهاية هذا العقد قادرة على إرسال رجل إلى الفضاء)

# التحدي في تنفيذ الاستراتيجية

هل تكمن المشكلة في التخطيط الاستراتيجي؟



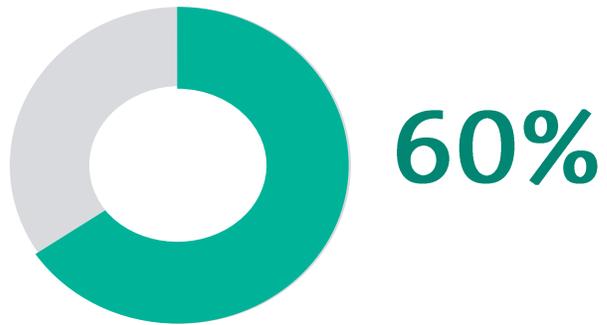
# لماذا تفشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجية



# هل نحتاج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

## دراسة

حسب إحصائية Fortune 1000 لأعظم ألف شركة تبين أن ما يعادل 60% من هذه الشركات تطبق منهجية بطاقة الأداء المتوازن أي ما يعادل 600 شركة من أصل 1000 شركة





# هل نحتاج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

## حسب موقع Bain company.com

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ضمن أفضل ٢٥ أداة في مجال الإدارة، كما أنها الوحيدة في مجال إدارة الاستراتيجية

Figure 3

■ We focused on 25 of the most popular tools

- |                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Advanced Analytics                | 14 Employee Engagement Systems       |
| 2 Agile Management*                 | 15 Internet of Things*               |
| 3 Balanced Scorecard                | 16 Mergers and Acquisitions          |
| 4 Benchmarking                      | 17 Mission and Vision Statements     |
| 5 Business Process Reengineering    | 18 Organizational Time Management    |
| 6 Change Management Programs        | 19 Price Optimization Models         |
| 7 Complexity Reduction              | 20 Scenario and Contingency Planning |
| 8 Core Competencies                 | 21 Strategic Alliances               |
| 9 Customer Journey Analysis*        | 22 Strategic Planning                |
| 10 Customer Relationship Management | 23 Supply Chain Management           |
| 11 Customer Satisfaction Systems    | 24 Total Quality Management          |
| 12 Customer Segmentation            | 25 Zero-Based Budgeting              |
| 13 Digital Transformation           |                                      |

\*Tool added to the survey in 2017  
Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

# مبتكرا منهجية بطاقة الأداء المتوازن

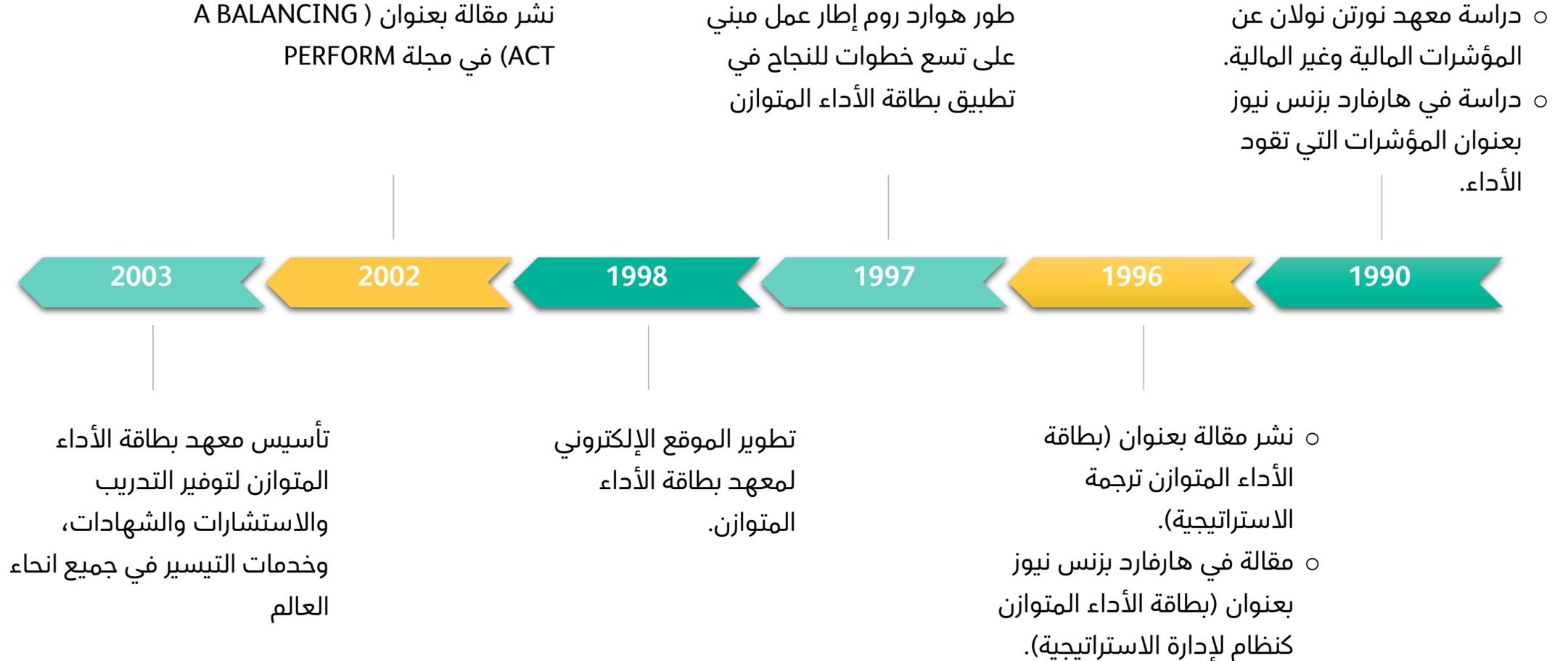


# تعريف بطاقة الأداء المتوازن

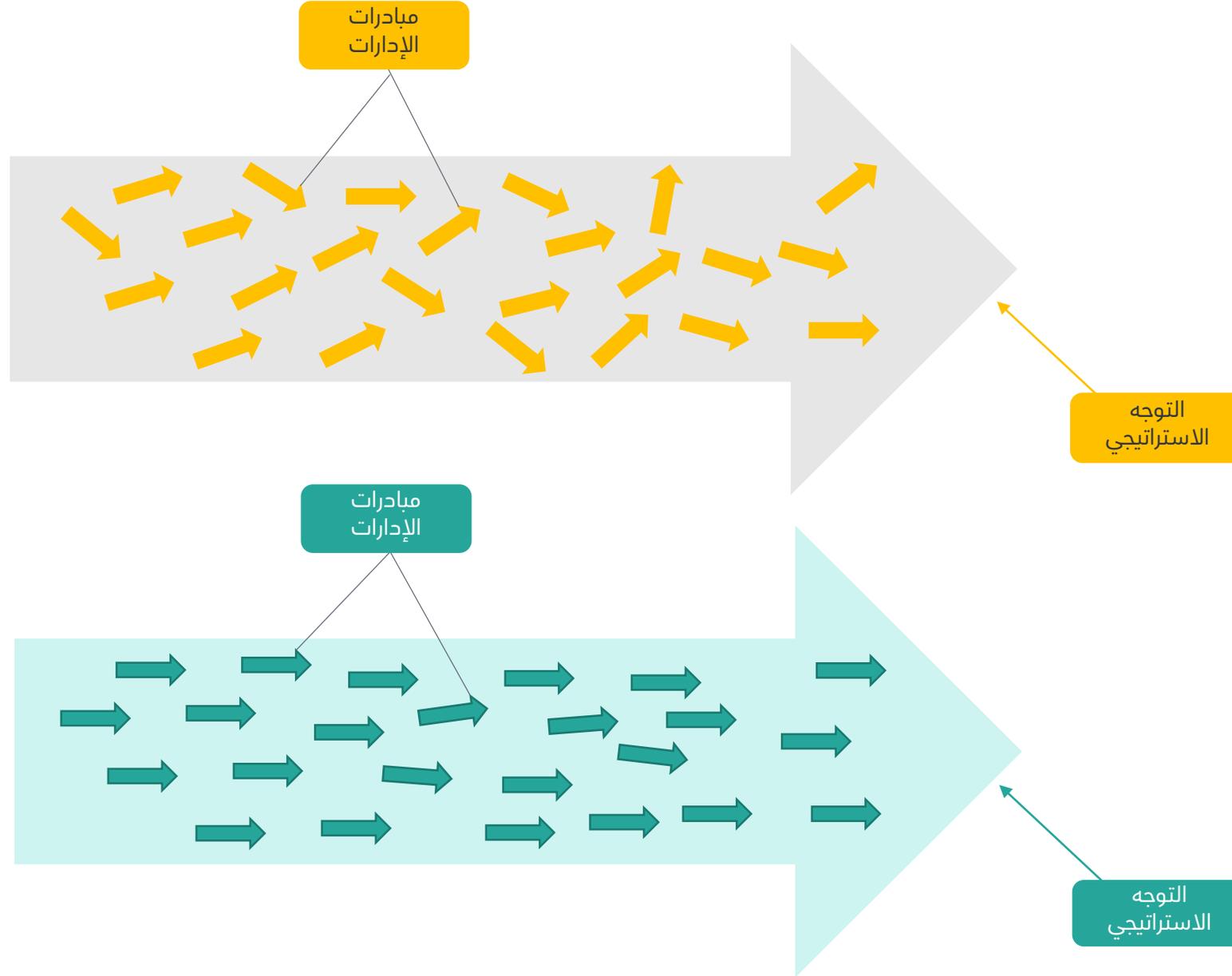
نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء



# تاريخ بطاقة الأداء المتوازن



# موائمة بطاقة الأداء المتوازن للاستراتيجية



# لماذا نحتاج إلى بطاقة الأداء المتوازن

## 02

التحدي في تنفيذ  
الاستراتيجية

الاعتماد المطلق على  
المقاييس المالية

الدور المتزايد للأصول غير  
الملموسة

## 03

## 01

# تفريغ حمولة سفينة في الميناء

١٩٧٠ تفريغ سفينة بها شحنة اخشاب يستلزم ٨٠٨ رجل على مدى

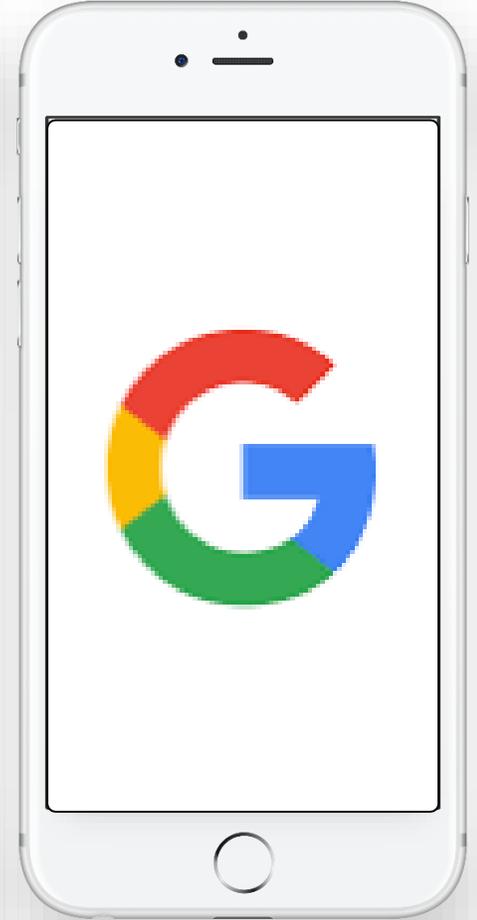
٥ أيام أي ما مجموعه ٥٤٠ رجلاً، اليوم نفس السفينة تحتاج إلى

يوم عمل واحد لتفريغها و ٨ رجال فقط

## لماذا؟



# ما هي القيمة المتوقعة؟ ولماذا؟



# الدور المتزايد للأصول غير الملموسة



ما الذي تدفع قيمته عند شرائك لهاتف ذكي؟

# الدور المتزايد للأصول غير الملموسة



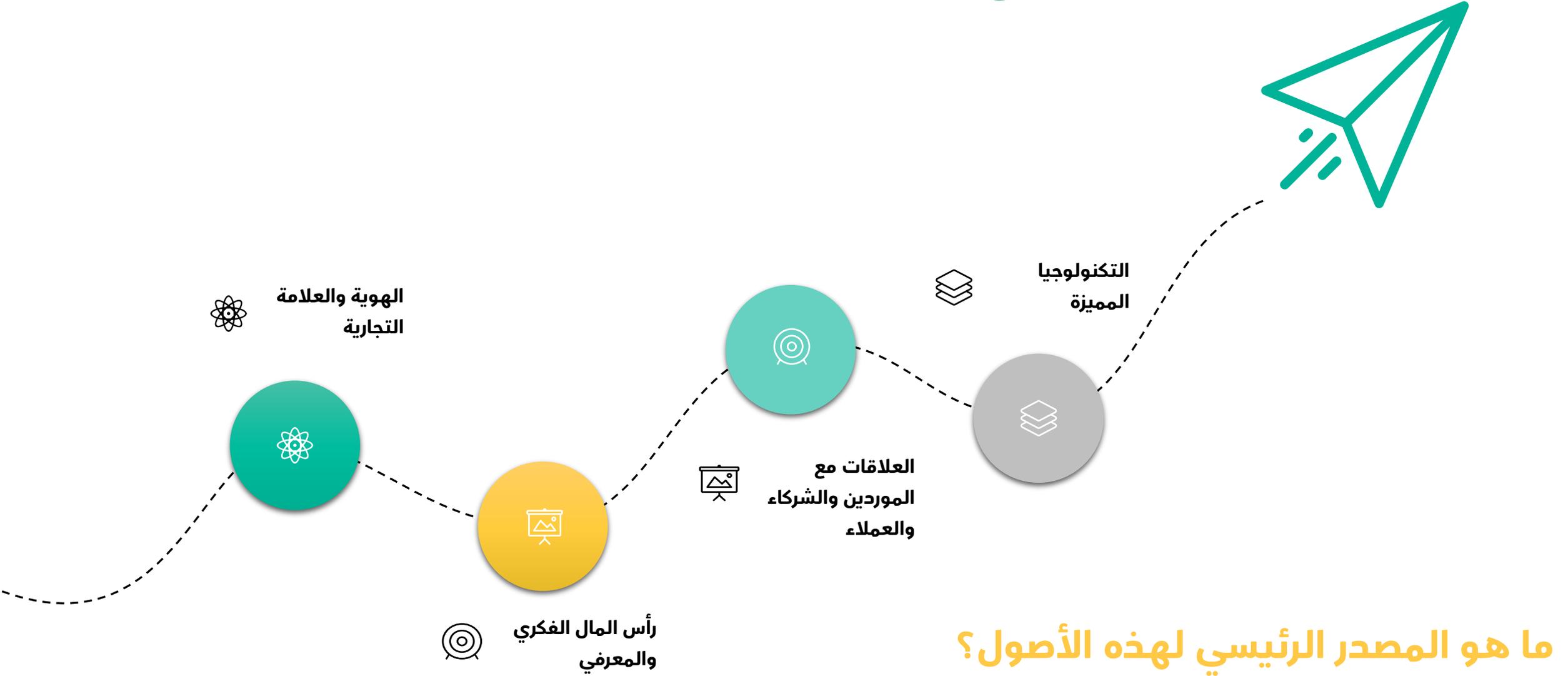
U B E R

إذا اشتريت أسهماً في شركة  
UBER فما هو الشيء الذي  
تدفع مقابلته النقود؟

## ما هي الأصول غير الملموسة؟

**هي جميع الأصول غير المحسوسة والتي ليس لها وجود مادي والتي لها  
تأثير كبير على قيمة المنظمة**

# أنواع الأصول غير الملموسة



# الدور المتزايد للأصول غير الملموسة



2006

75 %

1992

62 %

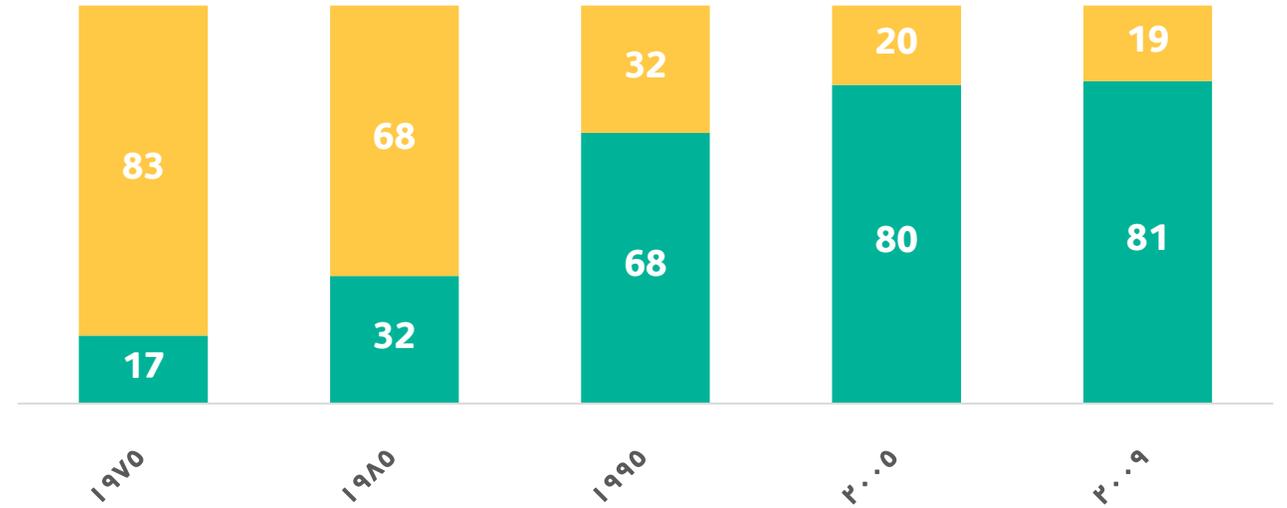
1982

32 %

# مقارنة الأصول غير الملموسة مع الأصول الملموسة

## القيمة الإجمالية للمنظمات

أصول غير ملموسة أصول ملموسة



لاحظ المنحنى التصاعدي لقيمة  
المنظمات استناداً لأصولها غير  
الملموسة

المقاييس المالية وحدها  
ليست كافية!



# التحدي الأكبر في تنفيذ الاستراتيجية



١٠% فقط من المؤسسات تنفذ استراتيجيتها بنجاح

• حسب كابلن ونورتن

# عوائق تنفيذ الاستراتيجية

## عائق الرؤية

**5%** فقط من القوى العاملة تدرك معني الاستراتيجية

## عائق الإدارة

**85%** من التنفيذيين يقضون أقل من ساعة واحدة كل شهر في مناقشة الاستراتيجية



## عائق الناس

**25%** فقط من المدراء لديهم حوافز مرتبطة بالاستراتيجية

## عائق الموارد

**60%** من المنظمات لا يوجد بها ربط بين الميزانيات والاستراتيجية

# موقع بطاقة الأداء المتوازن



ينبثق منها:

١. رؤية الجمعية.
٢. رسالة الجمعية.
٣. القيم التي تتبناها الجمعية.
٤. الأهداف الاستراتيجية.

تترجم الخطة الاستراتيجية إلى:

١. مناظير (أبعاد) تحتوي على الأهداف الاستراتيجية.
٢. دليل أهداف ومؤشرات أداء.
٣. مستهدفات الأداء الاستراتيجي.

تترجم مستهدفات الأداء إلى:

١. مبادرات (برامج، مشاريع).
٢. مؤشرات أداء تشغيلية.
٣. أنشطة.

# مكونات بطاقة الأداء المتوازن



مبادرات



مستهدفات



مؤشرات اداء



اهداف  
استراتيجية



مناظير

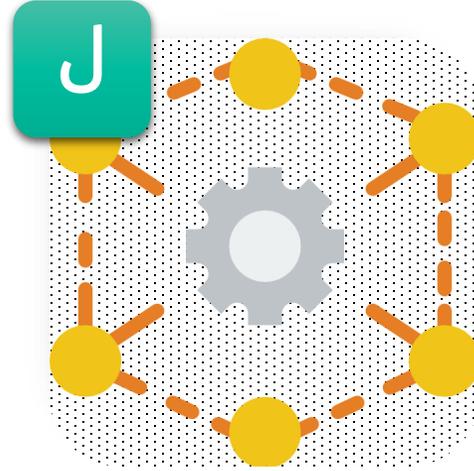
# مناظير بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة مناظير رئيسية



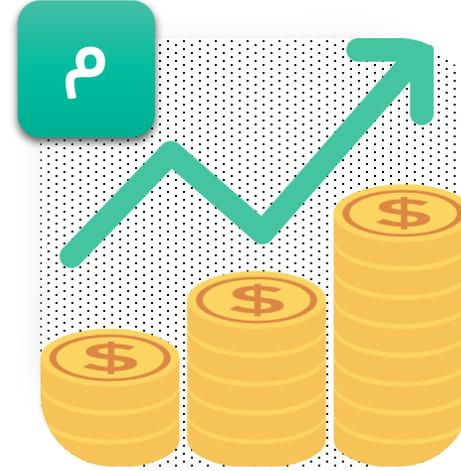
## التعلم والنمو

كيف يمكننا موازنة الأصول غير الملموسة لتحسين قدرتنا على تحقيق الاستراتيجية



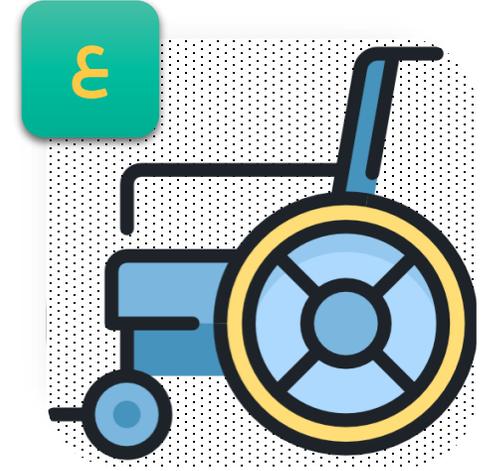
## العمليات

الإجراءات والوسائل التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة والاستدامة المالية



## المالي

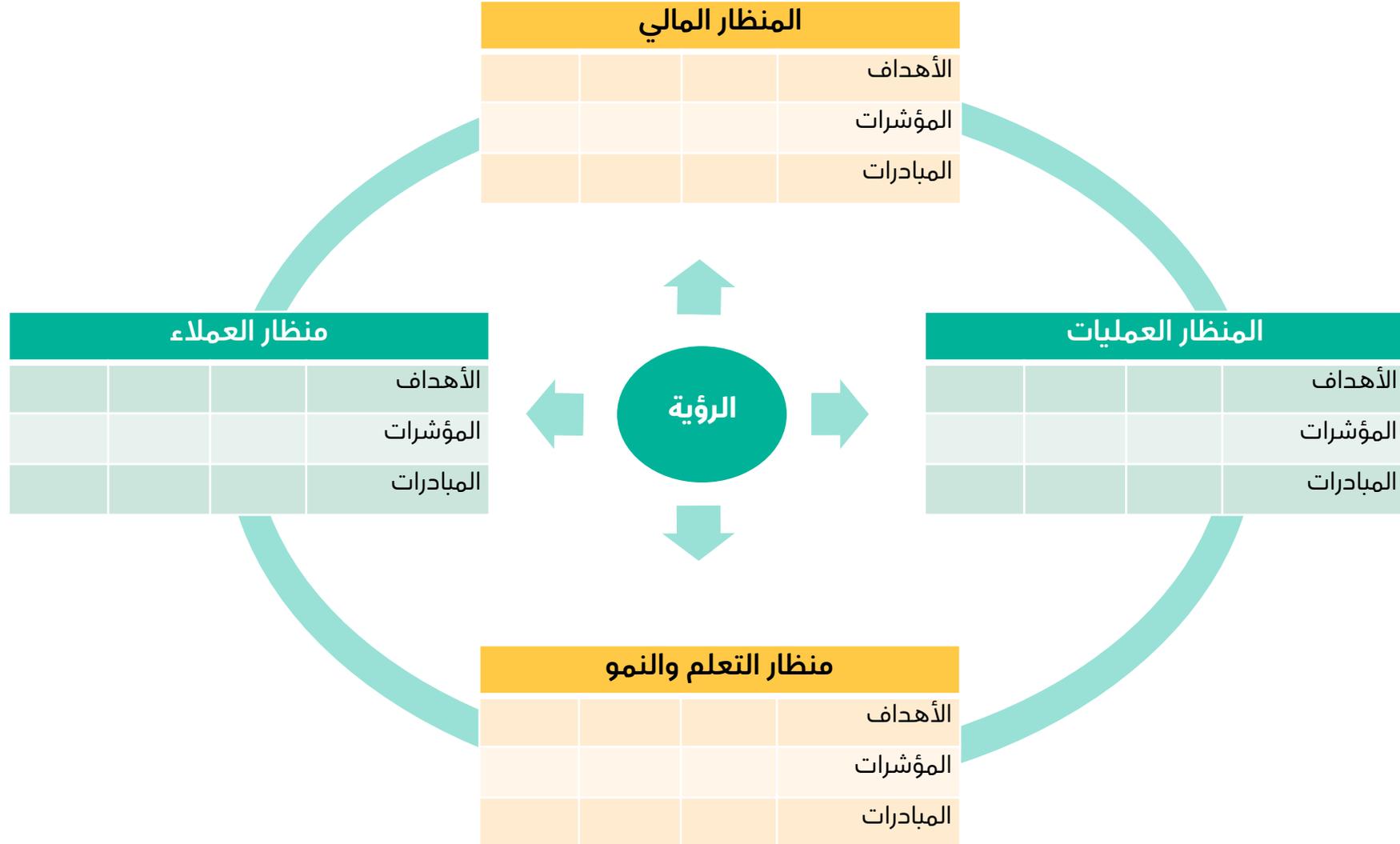
كيف نضمن تحقيق استدامة مالية ورفع نسبة دخل مصادر التمويل الثابتة القابلة للنمو

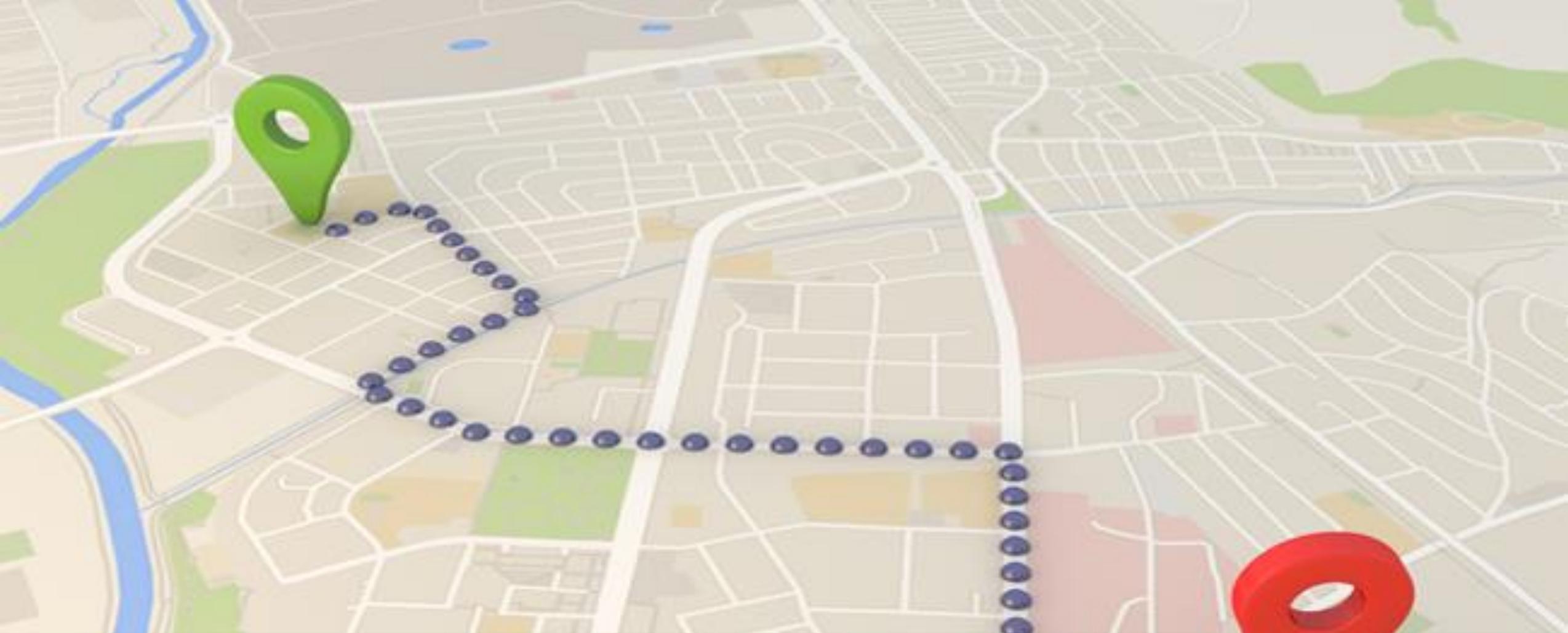


## المستفيدون

من هم عملائنا المستهدفين، وماهي توقعاتهم وكيف نلبي احتياجاتهم ونكسب رضاهم

# بطاقة الأداء المتوازن





# الخارطة الاستراتيجية

# الخارطة الاستراتيجية

## أيهم أسهل؟



# الخارطة الاستراتيجية

- 

**01 مناظير الخارطة**  
تتكون الخارطة الاستراتيجية من نفس المناظير لبطاقة الأداء المتوازن
- 

**02 أداة تواصل**  
تعتبر الخارطة أحد أهم أدوات التواصل الخاصة باستراتيجية المنظمة
- 

**03 محتوياتها**  
رؤية، رسالة، الأثر المراد إحداثه على الفئات المستفيدة، المناظير، الأهداف الاستراتيجية، القيم
- 

**04 العلاقة السببية**  
توضح العلاقة السببية بين المناظير وكذلك الأهداف الاستراتيجية
- 

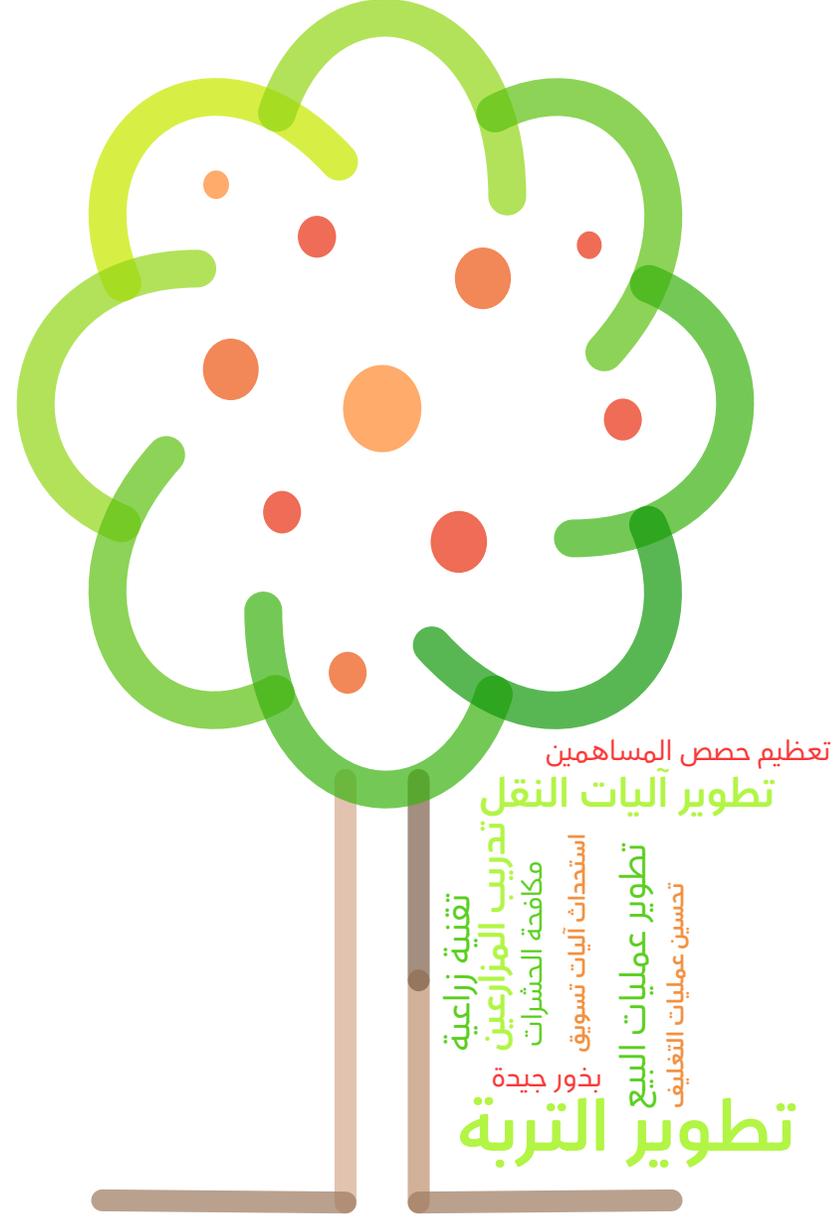
**05 قصة الاستراتيجية**  
تروي الخارطة الاستراتيجية الحيدة قصة استراتيجية المنظمة من خلال الترابط بين مكوناته

## مفهومها

ترجمة لاستراتيجية المنظمة في ورقة واحدة يتم بنائها وفقاً لمفهوم السبب والنتيجة وتوضح الترابط بين مناظير بطاقة الأداء والأهداف الاستراتيجية لكل منظار وصولاً إلى تحقيق رؤية المنظمة.

# العلاقة السببية

تعظيم حصص المساهمين	المالي
تطوير آليات النقل	العملاء
مكافحة الحشرات	العمليات
تطوير التربة	التعلم



# الخريطة الاستراتيجية 1437 - 1441 / 2016 - 2020

## رؤيتنا

النموذج الرائد المرجعي والملهم في صناعة وقيادة العمل الصحي الخيري  
المستدام والمتكامل

## رسالتنا

كيان مجتمعي صحي خيري يعزز صحة مستهدفيه من خلال تقديم  
خدمات نوعية وفقاً لأولوية الاحتياج

## المرضى ذوو الاحتياج

تحسين صحة  
المستفيد من ذوي  
الاحتياج

## عموم المجتمع

ارتفاع الوعي  
الصحي لدى  
ذوي الاحتياج

## طالبوا الاستشارة

تقليل معاناة طالب الاستشارة  
الصحية

## العاملون في المجال الصحي

تحسين أداء المنظمات  
والعاملين في المجال  
الصحي

## أصحاب المصلحة

• تعظيم المنفعة والأجر  
• تحقيق رضا أصحاب  
المصلحة

## المستفيدون

اجتذاب المستفيدين وكسب رضاهم وتلبية احتياجاتهم

تعزيز الصحة  
والوقاية

الرعاية الصحية  
للمستهدفين

الاستشارات في المجال  
الصحي

الدراسات والأبحاث  
في المجال الصحي

## البعد المالي

ضمان استدامة مالي ومصادر داخل ثابتة قابلة للنمو

تأمين موارد ورعايات مالية  
لدعم برامج وخدمات الجمعية

أوقاف يسهم ريعها في تغطية  
الاحتياجات المالية لبرامج الجمعية

## العمليات الداخلية

الإجراءات والوسائل الأكثر تحقيقاً لرضا المستفيدين وأصحاب المصلحة والاستدامة المالية

التطوير والتحديث المستمر  
مواكبة لمتطلبات المراحل

استثمار العمل التطوعي

التسويق الاحترافي

بناء منظومة من الشراكات  
الاستراتيجية التكاملية المستدامة

استثمار العلاقات العامة والإعلام  
في تحقيق أهداف الجمعية

إدارة الجمعية بمنهجية  
الاستدامة

## التعلم والنمو

الثقافة المؤسسية والصحية والإدارية والتنظيمية ومعدلات التدريب والتربية للعاملين

### بيئة العمل

التحول إلى منظمة متعلمة وملهمة

تمتين البناء المؤسسي في المجال التقني والإداري

### البناء القيمي

العمل المؤسسي والانضباط

إذكاء روح العمل الجماعي

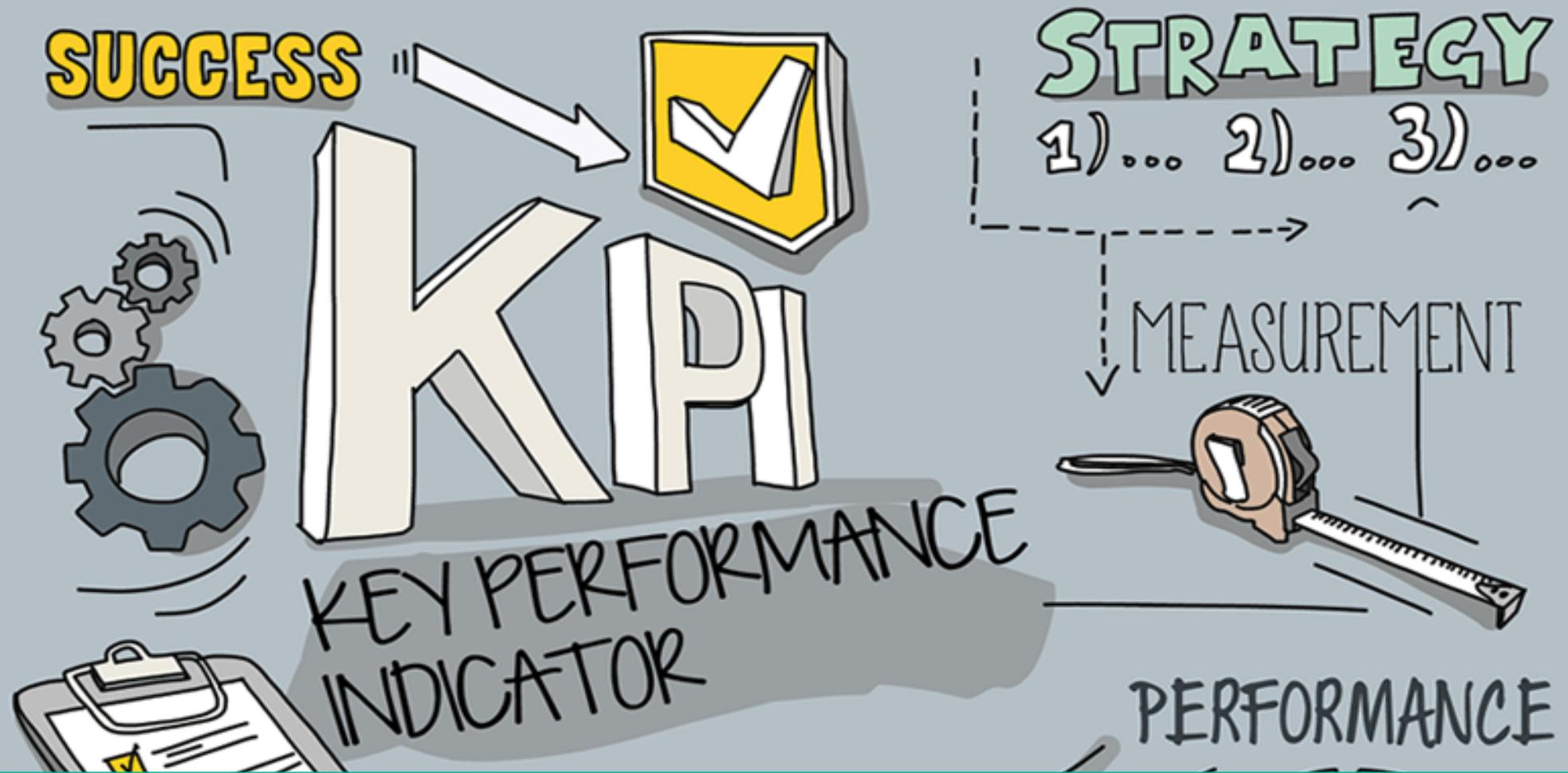
التعلم والابتكار والإبداع

الرفق وحفظ الكرامة

التيسير

الشراكة

الشفافية



# مؤشرات الأداء

# مؤشرات الأداء الرئيسة KPI

- 

**01 ارتباطها**  
ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسة بالأهداف الاستراتيجية للجمعية
- 

**02 عوامل النجاح الحاسمة**  
يتم بناء مؤشرات الأداء الرئيسة بعد تحديد عوامل النجاح الحاسمة لكل هدف استراتيجي
- 

**03 أشكالها**  
نسبة مئوية، أرقام عددية، مبالغ مالية، ترتيبية
- 

**04 أهميتها**  
تعتبر الجزء الأهم في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
- 

**05 المستهدفات**  
لابد أن يكون لكل مؤشر أداء مستهدفات يتم مقارنتها مع المتحقق الفعلي للحكم على نجاح التنفيذ

## مفهومها

عبارة عن مجموعة من القيم القابلة للقياس والتي توضح مدى فعالية الجمعية في التقدم نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية

# مصطلحات منظومة الأداء



# مصطلحات منظومة الأداء

ماذا تستهدف بنهاية العام؟  
أن يصل وزني إلى 83 كيلوجرام

5

ماذا تريد؟  
أريد أن أخفض وزني إلى الوزن المثالي

1

كيف ستتابع تقدمك نحو  
الهدف؟  
من خلال قياس وزني نهاية كل أسبوع

6

لماذا تريد تخفيض وزنك؟  
لأحيا حياة صحية

2

بمن تقارن نفسك؟  
لا اqارن نفسي بأحد ولكني أرجع  
لمقياس BODY MASS INDEX

7

ما الذي ستفعله؟  
• ممارسة الرياضة ٣٠ دقيقة يومياً.  
• اتباع حمية غذائية

3

ما هو وزنك الحالي؟  
90 كيلوجرام

4



# مصطلحات منظومة الأداء



1 **هدف استراتيجي**  
ماذا تريد؟  
أريد ان أخفض وزني إلى الوزن المثالي

2 **رؤية**  
لماذا تريد تخفيض وزنك؟  
لأحيا حياة صحية

3 **مبادرات**  
ما الذي ستفعله؟  
• ممارسة الرياضة ٣٠ دقيقة يومياً.  
• اتباع حمية غذائية

4 **خط الأساس**  
ما هو وزنك الحالي؟  
90 كيلوجرام

5 **المستهدف**  
ماذا تستهدف بنهاية العام؟  
أن يصل وزني إلى 83 كيلوجرام

6 **مؤشر أداء + دورية القياس**  
كيف ستتابع تقدمك نحو الهدف؟  
من خلال قياس وزني نهاية كل أسبوع

7 **المقارنات المرجعية**  
بمن تقارن نفسك؟  
لا اqارن نفسي بأحد ولكني أرجع لمقياس BODY MASS INDEX

**الفرق بين الوزن الحالي والمستهدف (هو فجوة الأداء)**  
7kg=83-90

# قبل الختام



# شكراً لحسن استماعكم وتفاعلكم

اتشرف باستقبال كافة ملاحظاتكم  
ومقترحاتكم على البريد الالكتروني  
[azzamb@zmzm.org](mailto:azzamb@zmzm.org)