

التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأداء المؤسسي

التحديات و المنهجيات



إعداد : م. أحمد سمير العزب
خبير تطوير الأداء المؤسسي
20 سبتمبر 2010

أهداف المحاضرة

توضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة



إلقاء الضوء على مكونات و أدوات التخطيط الإستراتيجي



توضيح أهمية إدارة الأداء المؤسسي



توضيح العلاقة التكاملية بين التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأداء المؤسسي



تزويد الحاضرين بأدوات تحليل القيمة التنافسية لمؤسساتهم



المحتويات

التخطيط الإستراتيجي

إدارة الأداء المؤسسي

التخطيط
الإستراتيجي
و إدارة
الأداء
المؤسسي

1. التخطيط الإستراتيجي

المفهوم



مكونات التخطيط الإستراتيجي



أدوات التخطيط الإستراتيجي



لماذا تحتاج المؤسسات إلى التخطيط الإستراتيجي؟



تحديد منظومة القيمة المؤسسية



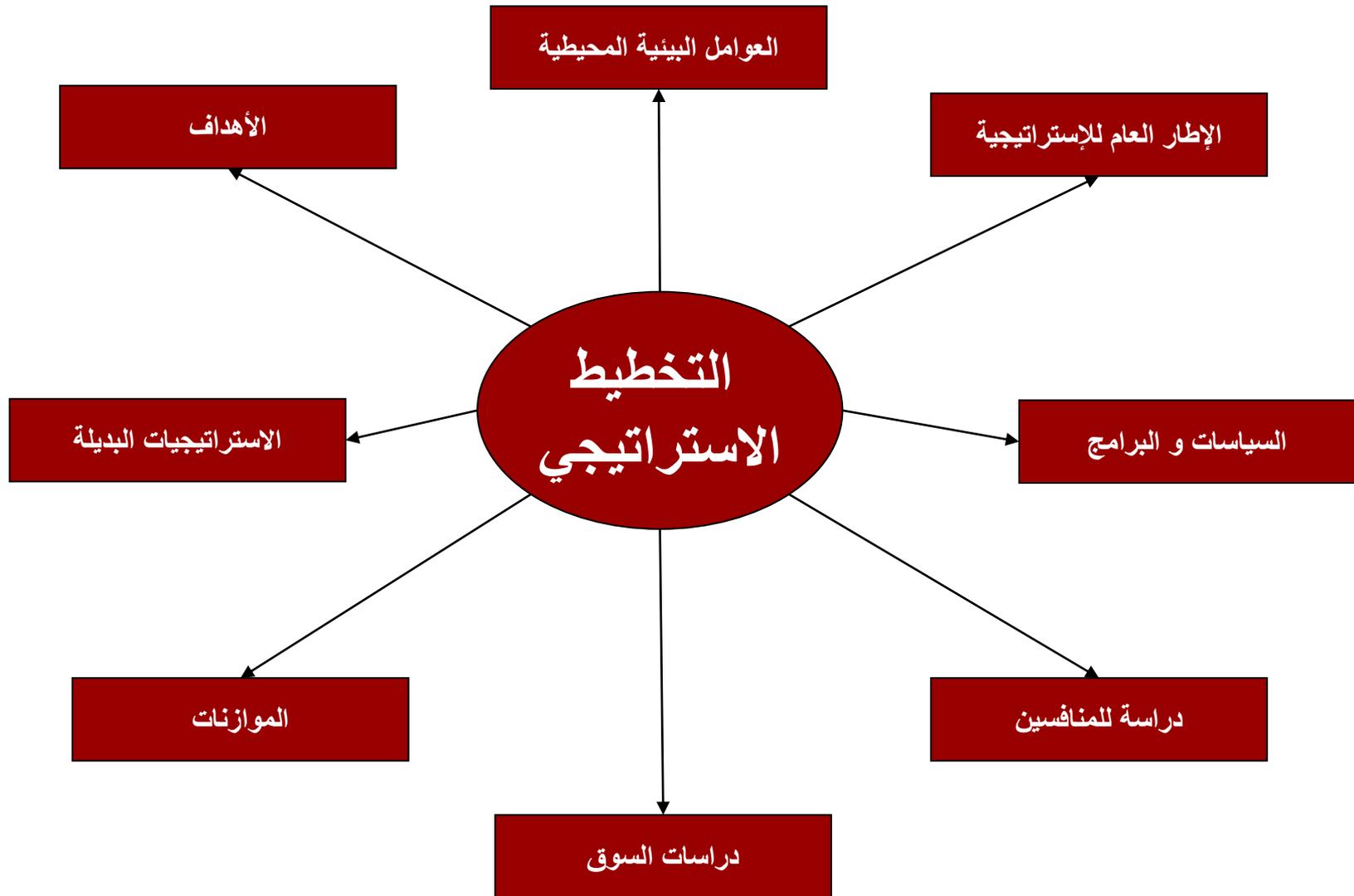
تحديد وضع المؤسسة التنافسي



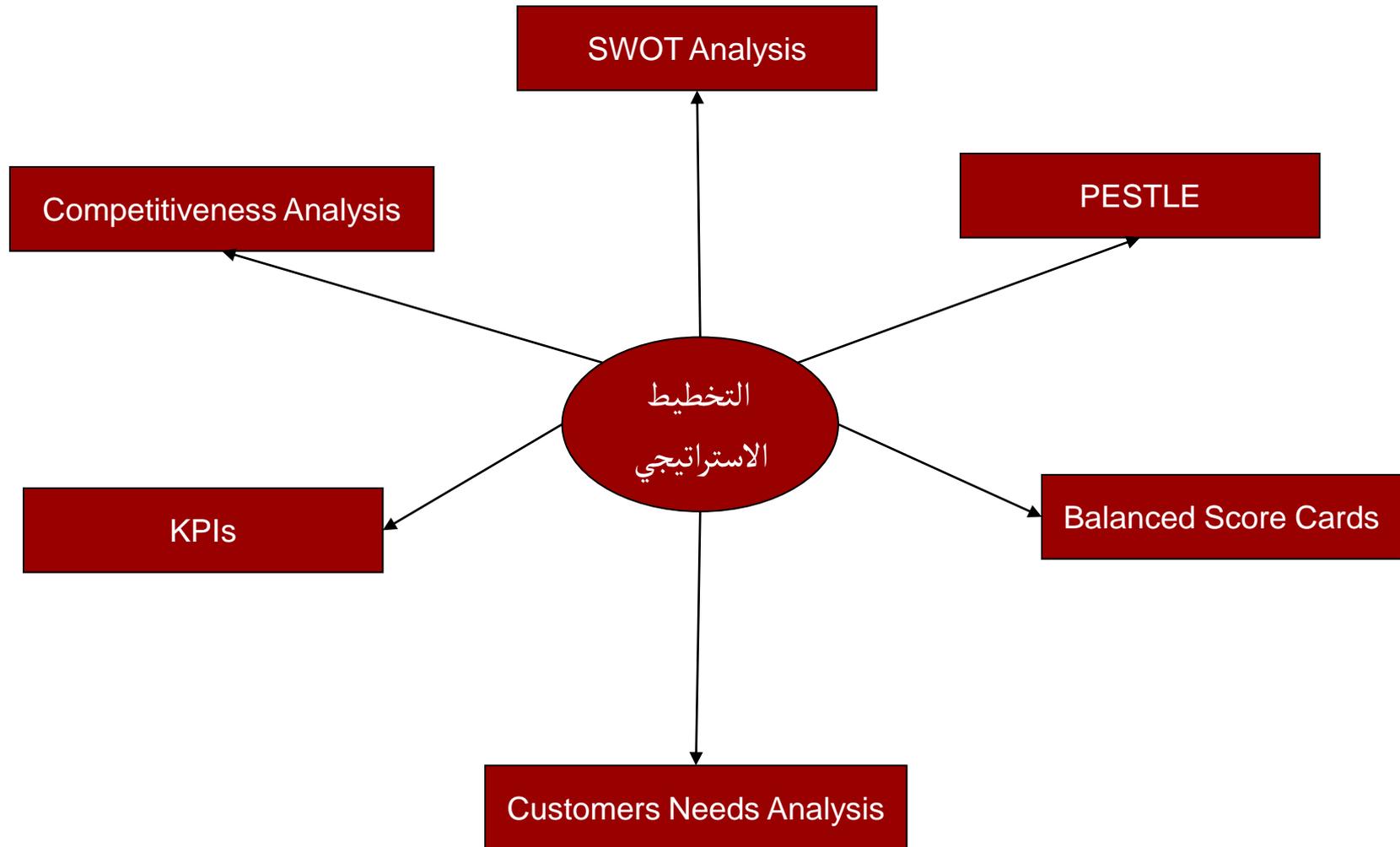
مفهوم التخطيط الإستراتيجي

أسلوب منهجي لتحديد النتائج والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد ويحقق أعلى عائد ممكن منها وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسة وإمكانياتها الذاتية من ناحية، والظروف العوامل الخارجية في البيئة الخارجية من ناحية أخرى.

مكونات التخطيط الإستراتيجي



أدوات التخطيط الإستراتيجي



لماذا تحتاج المؤسسات إلى التخطيط الإستراتيجي؟

إذا كان :

1- المستهدف

المتحقق الفعلي

قصور الإنجازات

2- المستهدف

الممكن والمتاح

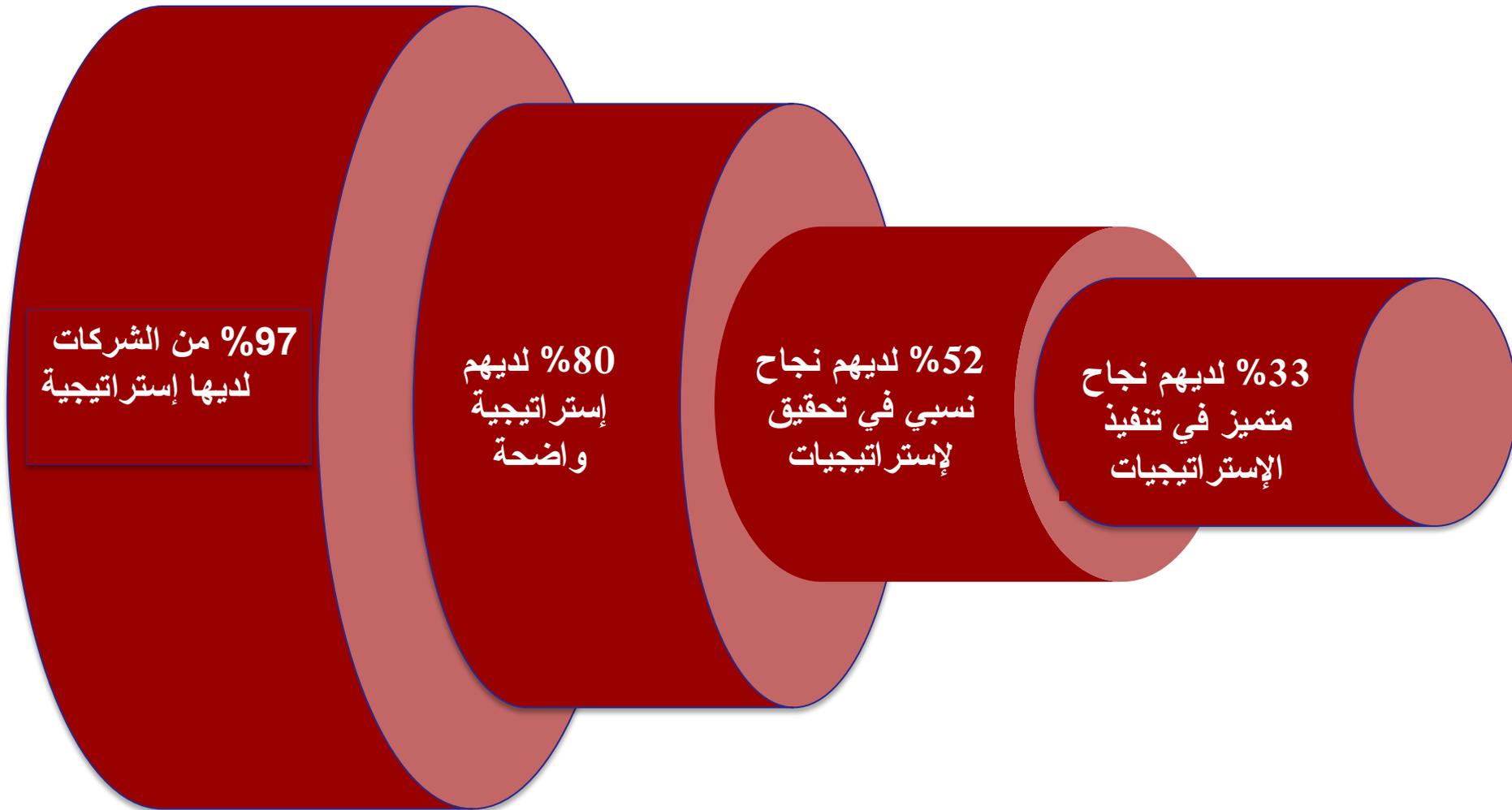
قصور القدرات

3- حجم وسرعة التغيرات

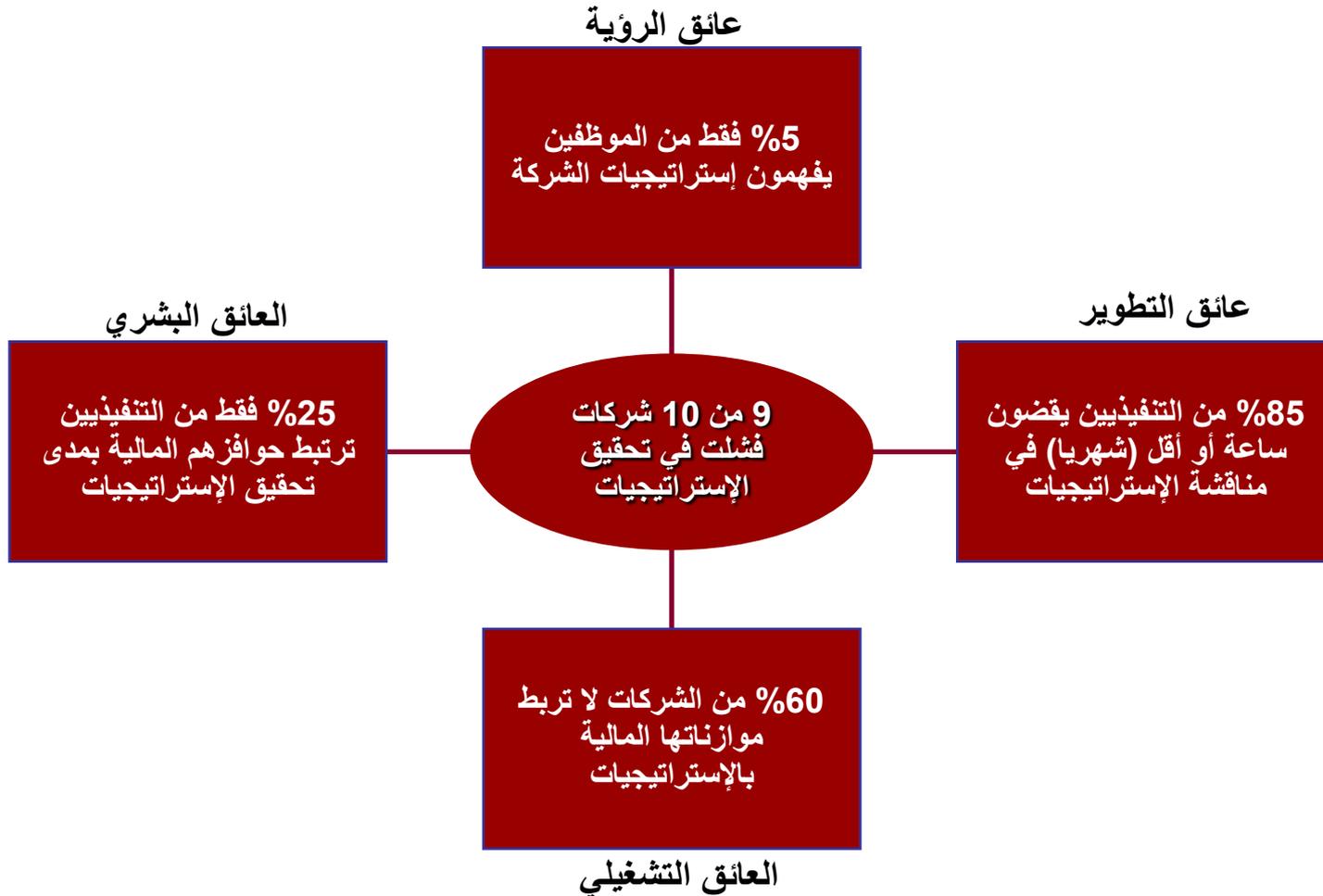
حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات

قصور التخطيط الإستراتيجي

لماذا تحتاج المؤسسات إلى التخطيط الإستراتيجي؟



لماذا تحتاج المؤسسات إلى التخطيط الإستراتيجي؟



- هل لدينا آليات لرصد مثل تلك المواقف؟
- هل هناك أسس ومعايير لتحليل تلك المواقف وتبين أسبابها، وما يترتب عليها من نتائج؟
- ما هي المقومات الرئيسية لتجنب مثل تلك المواقف؟
- هل واجه بعضنا مثل هذه المواقف؟ كيف تعاملنا معها؟

المؤشر	متوفر تماماً	متوفر بدرجة كافية	متوفر بدرجة متوسطة	غير متوفر	غير متوفر تماماً
• تحمس الإدارة العليا لأفكار التغيير.					
• توفر المعلومات عن التطورات الإدارية الحديثة .					
• توفر معلومات عن عمليات التطوير والتغيير في منظمات مماثلة محلية.					
• توفر معلومات عن عمليات التطوير والتغيير في منظمات مماثلة أجنبية.					
• توفر مخصصات مالية في موازنة الجهة لأغراض التطوير والتغيير.					
• توفر أفراد [أو وحدات تنظيمية] مكلفون بأعمال التطوير والتغيير.					
• محاولات سابقة وناجحة في التطوير والتغيير.					
• مرونة في اللوائح والنظم المعمول بها تسمح بالتطوير والتغيير.					
• مرونة في تعديل الهياكل التنظيمية وفق مقتضيات التطوير والتغيير.					
• بنية معلوماتية تساند عمليات التطوير والتغيير.					
• توفر المهارات التقنية اللازمة لإحداث التطوير والتغيير.					
• توجد رسالة واضحة ومحددة للمؤسسة تبين غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.					
• الاستعداد لتحمل مخاطر التطوير والتغيير لدى قادة المؤسسة.					
• رأي عام داخل المؤسسة يحايي التطوير والتغيير.					

لماذا تحتاج المؤسسات إلى التخطيط الإستراتيجي؟

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال وأصحاب المصلحة.
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- مواجهة عدم التأكد في بيئة العمل
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانات المؤسسة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.

الإطار العام للإدارة الإستراتيجية

تقييم الأوضاع الحالية:

- مراجعة الرسالة والأهداف الحالية
- تقييم نتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة
- مراجعة الأوضاع الداخلية
- مراجعة الظروف الخارجية المحيطة.

صياغة الإستراتيجية :

- على مستوى المؤسسة: الرؤية ، الرسالة ، القيم
- الأهداف الإستراتيجية، تخصيص الموارد المتاحة.
- على مستوى الإدارات : الأهداف التكتيكية، المبادرات بدائل الخطط.
- على مستوى الوحدات : الأنشطة و المشاريع
- على مستوى الموظفين : المهمات

تقويم الإستراتيجية :

- مراجعة أسس بناء الإستراتيجية.
- وضع معايير الأداء.
- قياس الأداء.
- إتخاذ القرارات اللازمة.

تطبيق الإستراتيجية:

- ممارسة الوظائف الإدارية:
- التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة.
- تصميم وصياغة السياسات وإجراءات العمل.
- تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات.
- تصميم نظم الحوافز وقياس الأداء.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات

الإطار العام للإدارة الإستراتيجية



تحديد مكونات القيمة التنافسية المؤسسية



المنافسين

المستثمرين

الأسواق

الخدمات المؤسسية المساندة

الشركات
المساهمة

الموظفين



الأنظمة



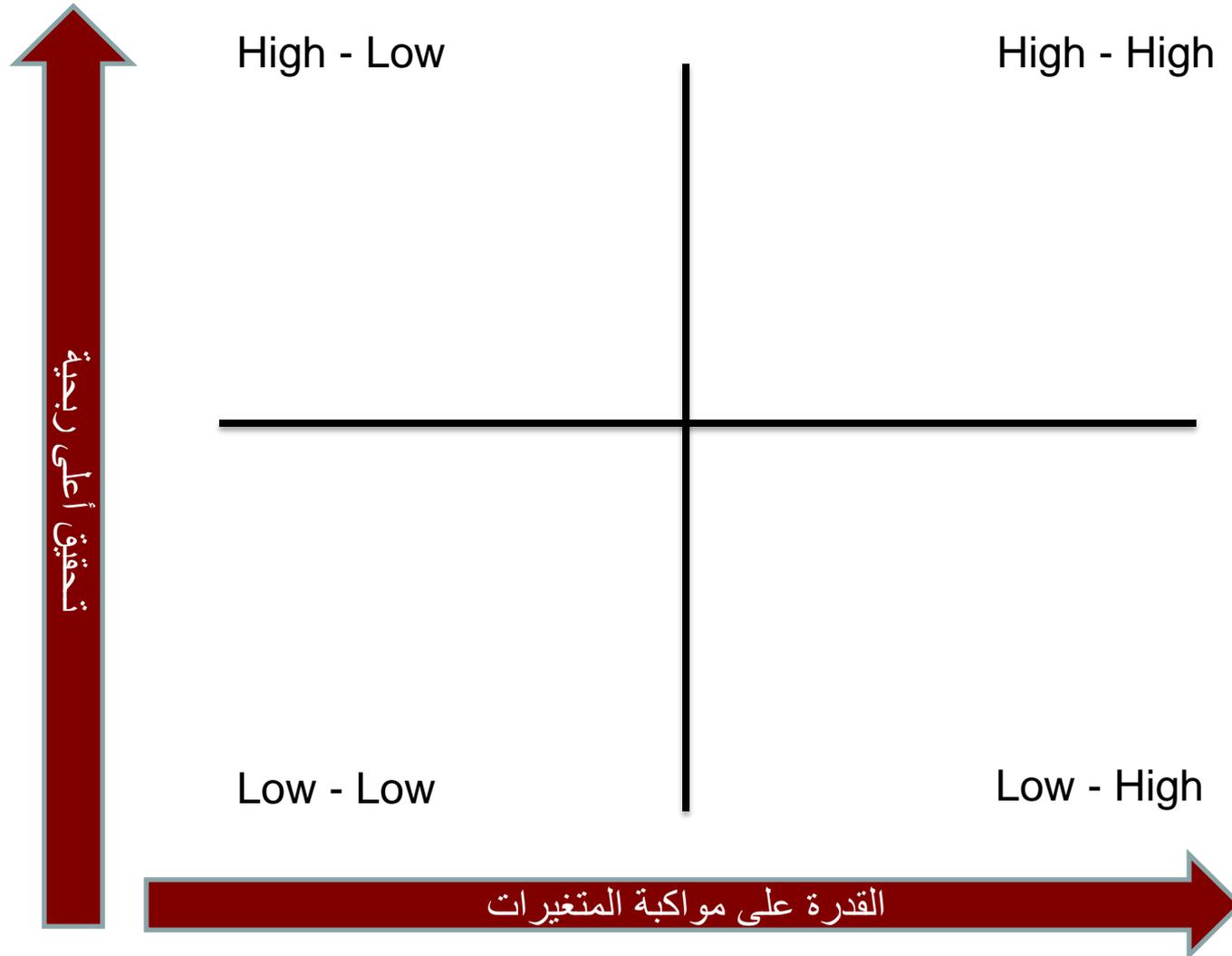
العمليات



الإستراتيجيات



تحديد وضع المؤسسة التنافسي



المحتويات

التخطيط الإستراتيجي

إدارة الأداء المؤسسي

التخطيط
الإستراتيجي
و إدارة
الأداء
المؤسسي

2. إدارة الأداء المؤسسي

المفهوم



تاريخ تطور محاور قياس الأداء المؤسسي



تاريخ تطور أدوات قياس الأداء المؤسسي



محاور قياس الأداء المؤسسي في بطاقات الأداء المتوازن



العلاقة بين الإستراتيجية و مؤشرات الأداء المؤسسي



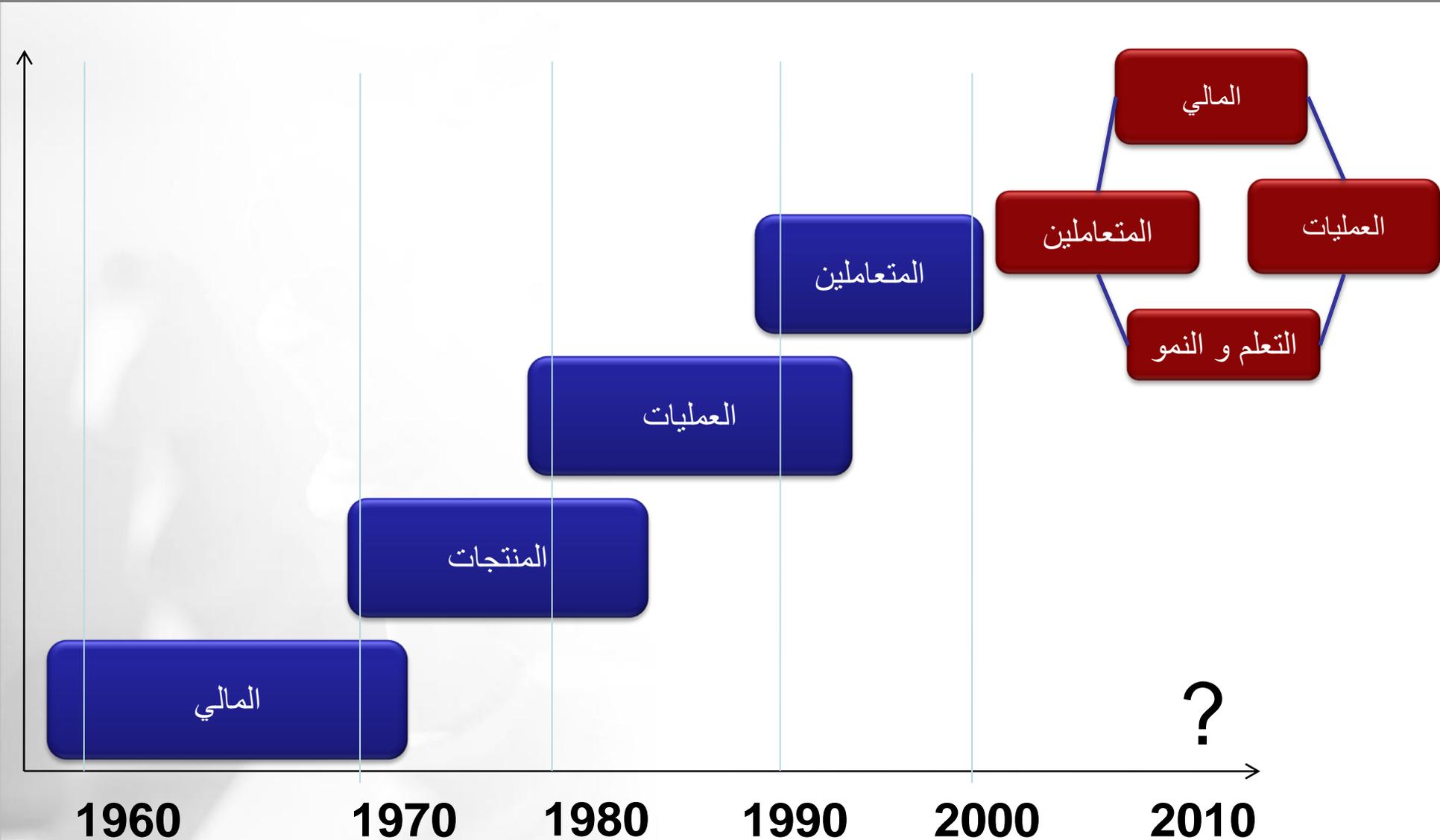
نموذج النضج في إدارة الأداء المؤسسي



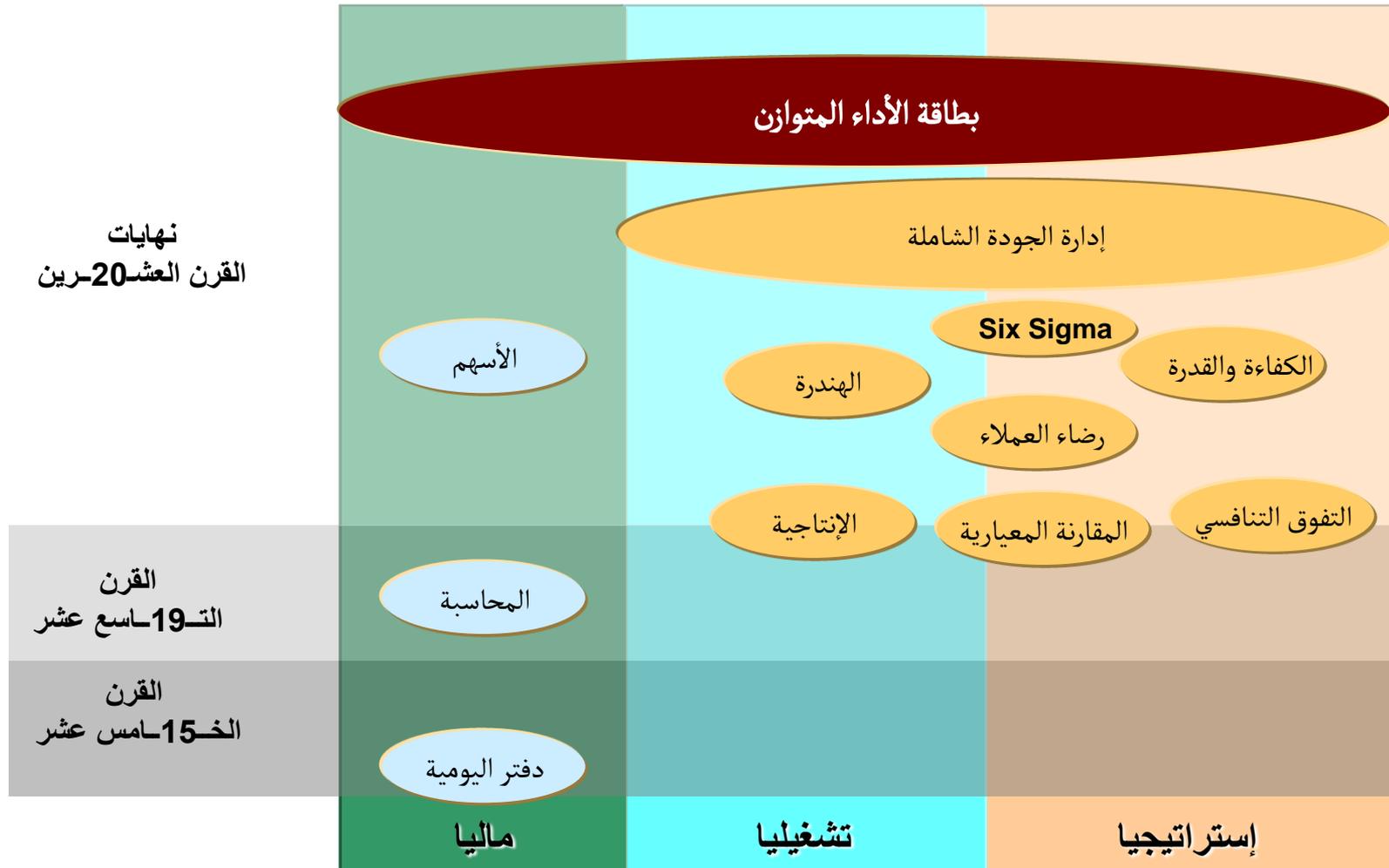
مفهوم إدارة الأداء المؤسسي

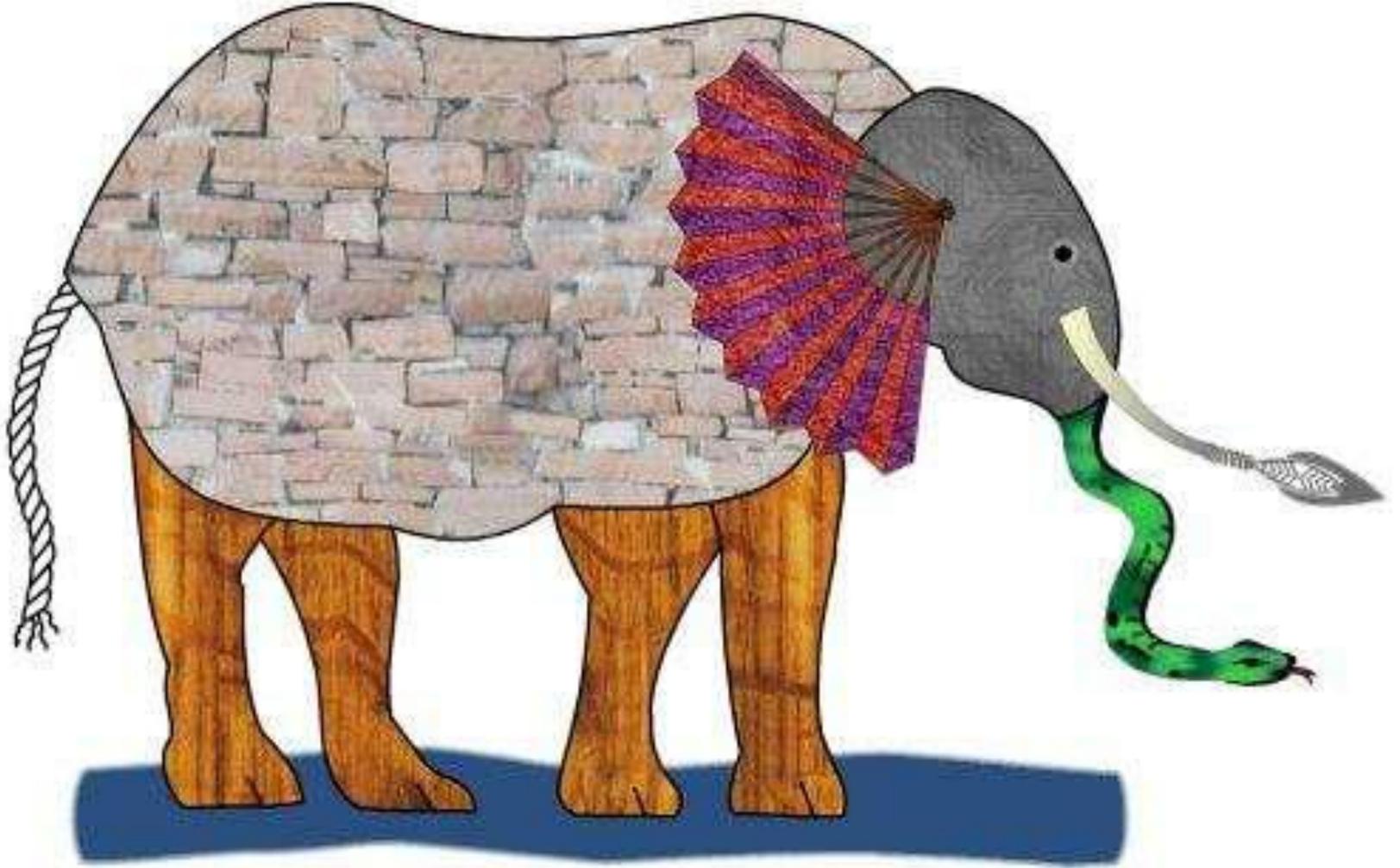
أسلوب منهجي لتحديد و قياس و تصحيح مؤشرات الأداء المؤسسي وفق المحاور التي تهم المؤسسة و التي تؤثر في إستمرارية تنافسيتها و نموها. و يعتمد نجاح إدارة الأداء المؤسسي على مدى توازن محاور القياس و إرتباطها بإستراتيجية المؤسسة بالإضافة الى شموليتها لكافة المستويات المؤسسية.

تاريخ تطور محاور قياس الأداء المؤسسي



تاريخ تطور أدوات قياس الأداء المؤسسي





محاو ر قياس الأداء المؤسسي في بطاقات الأداء المتوازن

محور العمليات الداخلية:

ما هي مصادر القوة والضعف؟
ما هي مجالات التحسين؟
كيف نرشد التكاليف؟
كيف نتميز في عملياتنا؟

محور العملاء:

كيف يرانا العملاء؟
هل نتوقع استمرارهم معنا؟
هل نجحنا في مواجهة المنافسين؟

الاستراتيجية

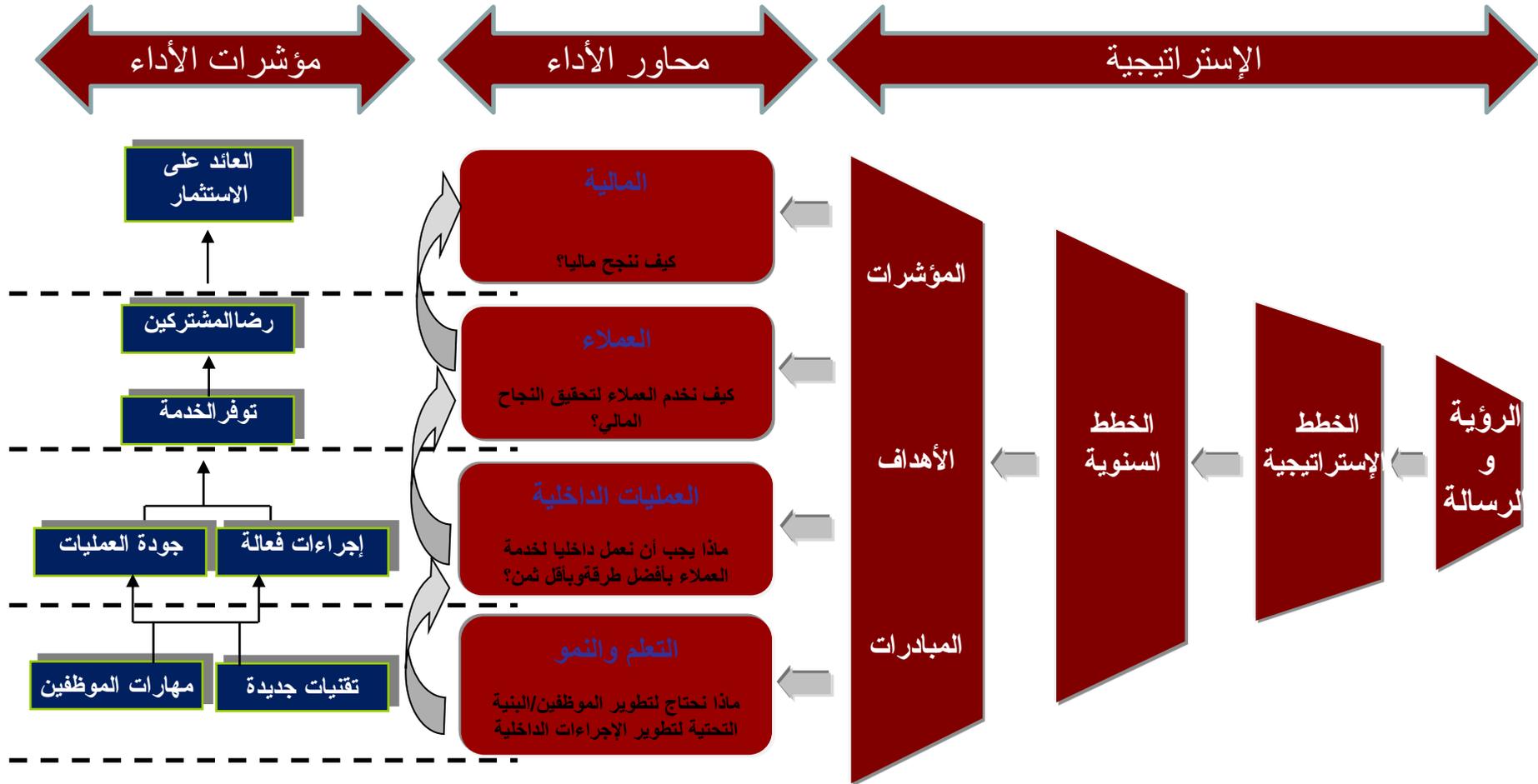
محور الأداء المالي:

هل أَرْضِينَا أصحاب المال؟
موقفنا في سوق المال؟

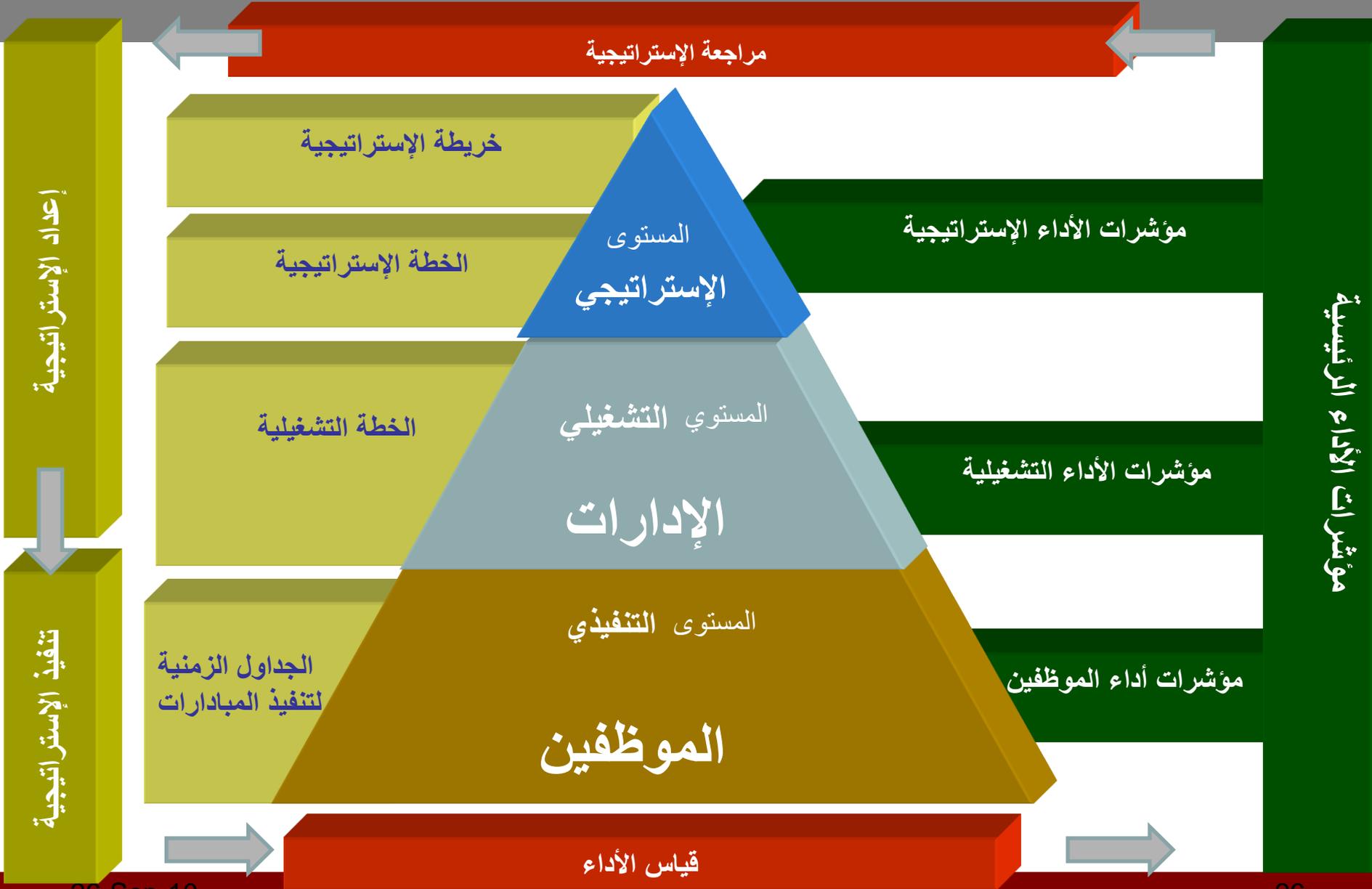
محور التحسين والتطوير:

كيف نزيد القيمة المضافة؟
هل لدينا القدرة على الابتكار؟
كيف نبني الميزة التنافسية؟
هل لدينا القدرة على التعلم؟

العلاقة بين الإستراتيجية و مؤشرات الأداء المؤسسي



مستويات نظام إدارة الأداء بالمؤسسة



نموذج النضج في إدارة الأداء المؤسسي

المرحلة 4

- التعديلات المباشرة في أداء الموظفين بحسن نتائج الأعمال
- ثقافة المؤسسة تدعم الدوافع الذاتية نحو الأداء العالي
- المدراء قادرين على تخطي الحواجز وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء
- القدرة على قياس العائد على الاستثمار في تطوير المعرفة والمهارات والقدرات
- عملية إدارة الأداء تظهر بوضوح نتائج و إنجازات المؤسسة
- تدعم تقارير الأداء إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة

المرحلة 3

- خطوات عملية و إدارة الأداء متقنة ومؤتمتة
- الرؤية واضحة، ومواعمة الأهداف صعودا وهبوطا في مستويات المؤسسة
- تكنولوجيا إدارة الأداء متكاملة مع إدارة التعلم وغيرها من التكنولوجيات
- التركيز على تحسين نوعية التدريب وتمكين الأداء
- إدارة الأداء تحرك عمليات المواهب الأخرى ، والتخطيط بالفطرة، والتنمية

المرحلة 2

- معيار واحد لإدارة الأداء على مستوى المؤسسة
- الخطوات العملية الآلية من خلال التكنولوجيا
- وضوح الرؤية و الأهداف في المستويات العليا في التسلسل الهرمي للمؤسسة
- المدراء قادرين على ترجمة أولويات واضحة لإنتاج 5 حتى 6 أهداف حاسمة
- عدد من حوارات التدريب متوفرة ولكن لا تتبع أي تقييم للجودة

المرحلة 1

- عملية إدارة الأداء منفذة ولكن غير متناسقة عبر المؤسسة
- جمل الأهداف مكتوبة ولكن من دون القدرة على رؤية الترابط في تحقيق أهداف أعلى مستوى
- هناك القليل أو تكاد تنعدم المقاييس الكمية المستخدمة لتقييم الأداء
- التدريبات النادرة أو غير مألوفة لتحسين قدرة المدراء
- لا يوجد تقييم للنوعية على بيان الهدف

المرحلة 0

- لا يوجد أي عملية لإدارة الأداء
- الآراء الموضوعية تؤدي إلى المراجعات السنوية
- لا وجود للخطة الإستراتيجية للمؤسسة
- مستندات تقييم الإداء مخزنة في ملفات موظفي الموارد البشرية

التميز لا يأتي صدفة و لكن هو رحلة مستمرة
من تطبيق منهجيات و تقنيات تركز على
تحقيق المنفعة المتبادلة و المتوازنة بين
أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المؤسسة

شكراً لحسن إستماعكم