



إعداد الدكتور فهد الفيفي

## محتوى المحاضرة ...



- مقدمة عن التخطيط
- انواع التخطيط
- السياق الاستراتيجي
- مكونات نظام قياس الاداء
- مقدمة عن مؤشرات الاداء
- مكونات مؤشرات الاداء
- فوائد مؤشرات الاداء
- خصائص مؤشر الاداء الجيد
- دورة حياة مؤشر الاداء

# التخطيط

**التخطيط هو:** (صياغة فَرَضِيَّاتٍ حول وضع مُعَيَّن، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المُناسب حول تطبيق سلوكٍ ما في المستقبل.)



- التخطيط يعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة
- القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى
- عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير المنظمة
- مفهوم التخطيط يجب على خمسة أسئلة رئيسية هي:
  - ماذا نريد ان نفعل؟
  - اين نحن من تحقيق ذلك الهدف الان؟
  - ماهي العوامل التي ستساعدنا او ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
  - ماهي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟
  - وما هو البديل الأفضل؟

# مكونات المنظمة...

- ✓ شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها .. وتدار بواسطة مجلس إدارة منتخب. وتنقسم المنظمات إلى ثلاثة انواع: حكومية وغير حكومية وشبه حكومية.
- ✓ قامت شركة مكزي بتطوير واستخدام اداة لتحليل التصميم التنظيمي للمنظمة من خلال النظر الى 7 مكونات رئيسية للمنظمة، واطلقت عليه اسم نموذج 7S بحيث يعطينا القدرة على الرؤية المتكاملة من منظور علوي شمولي للمنظمة.

■ النظم - Systems	■ الاستراتيجية - Strategy
■ الثقافة - Styles	■ الهيكل أو البنية - Structure
■ القيم المشتركة – Shared Values	■ القوى البشرية - Staffing
	■ المهارات - Skills

# انواع التخطيط

يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة وتكون بعيدة المدى.

التخطيط الاستراتيجي

1

التوقعات المطلوبة إنجازها في مرحلة ما والتي يعتبر إنجازها خطوة لتحقيق الخطة الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة المشتقة منه، وعادة يحدد فيها الأهداف متوسطة المدى للمنظمة.

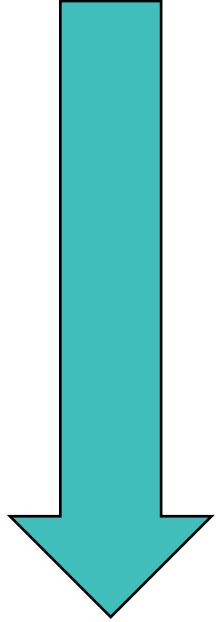
التخطيط المرحلي

2

يهتم بالدرجة الاولى بتنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى الإدارات والأقسام ويركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات بشكل تفصيلي ودقيق ...

التخطيط التشغيلي

3



# انواع التخطيط

3

2

1

تخطيط استراتيجي	تخطيط مرحلي - تنفيذي	تخطيط تشغيلي - اجرائي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اكثر من 5 سنوات ، ويتم تحديثها سنوياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من سنة إلى خمس سنوات ويتم تحديثها نصف سنوي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تزيد عن سنة، ويتم تحديثها كل 3 اشهر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتحدث عن الاماني والاهداف للمنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز على الأهداف القطاعية الرئيسية بالمنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز على الكيفية والالية لتحقيق تلك الأهداف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتحدث عن تنبؤات مستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتحدث عن واقع حالي عام يجب ان ينجز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتحدث عن أفعال تفصيلية واقعية يجب ان تنجز</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يركز على التخطيط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يركز على العمليات التنفيذية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يركز على العمليات بالإجراءات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتمد على الخطط التنفيذية للوكالات والادارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتمد على الخطط التشغيلية للادارات والاقسام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتمد على الخطط الفردية وفرق العمل</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهدافه عامة (واسعة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهداف عامة اكثر دقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهدافه إجرائية اكثر دقة (محددة)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقاس بمدى تحقق المحصلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقاس بمدى انجاز المرحلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقاس بدقة الإنجاز</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فاعلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فاعلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كفاءة</li> </ul>

# انواع التخطيط

هي اهداف تشتق من المحاور (الغايات) وتسعى لتحقيقها ولو جزئيا، وهذا المستوى من الأهداف يفتقر الى التحديد والواقعية، فهي عبارات عامة جدا يستريح لها القارئ فهما وتنظيرا، ولكنه يجد صعوبة في ترجمتها لواقع فعلي

الاهداف الاستراتيجية

1

اهداف تمثل سقف توقعاتنا لإنجاز مرحلة ما. وهي اهداف تستخرج من تجزئة هدف عام الى كثير من الصيغ يؤدي تحقيقها مجتمعي الى تحقيق الهدف العام

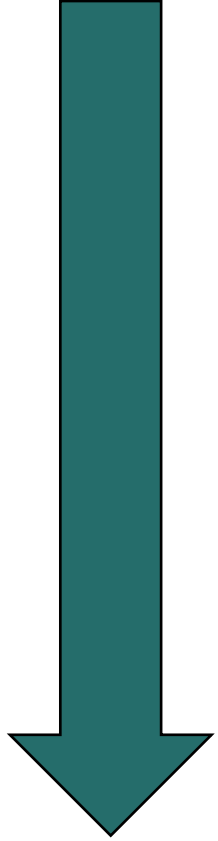
الاهداف المرحلية

2

اهداف تمثل وصف لمعايير أداء الاسلوب الأمثل المحقق لمهمة من المهام الإجرائية المحققة للهدف المرحلي وهي اهداف سلوكية محددة ودقيقة في صياغتها قبله للقياس ولا تحتل التأويل.

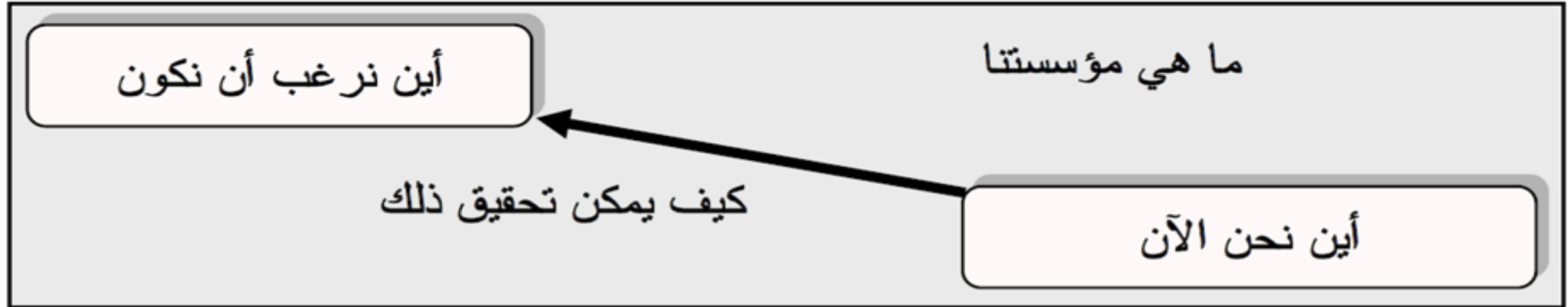
الاهداف التشغيلية

3



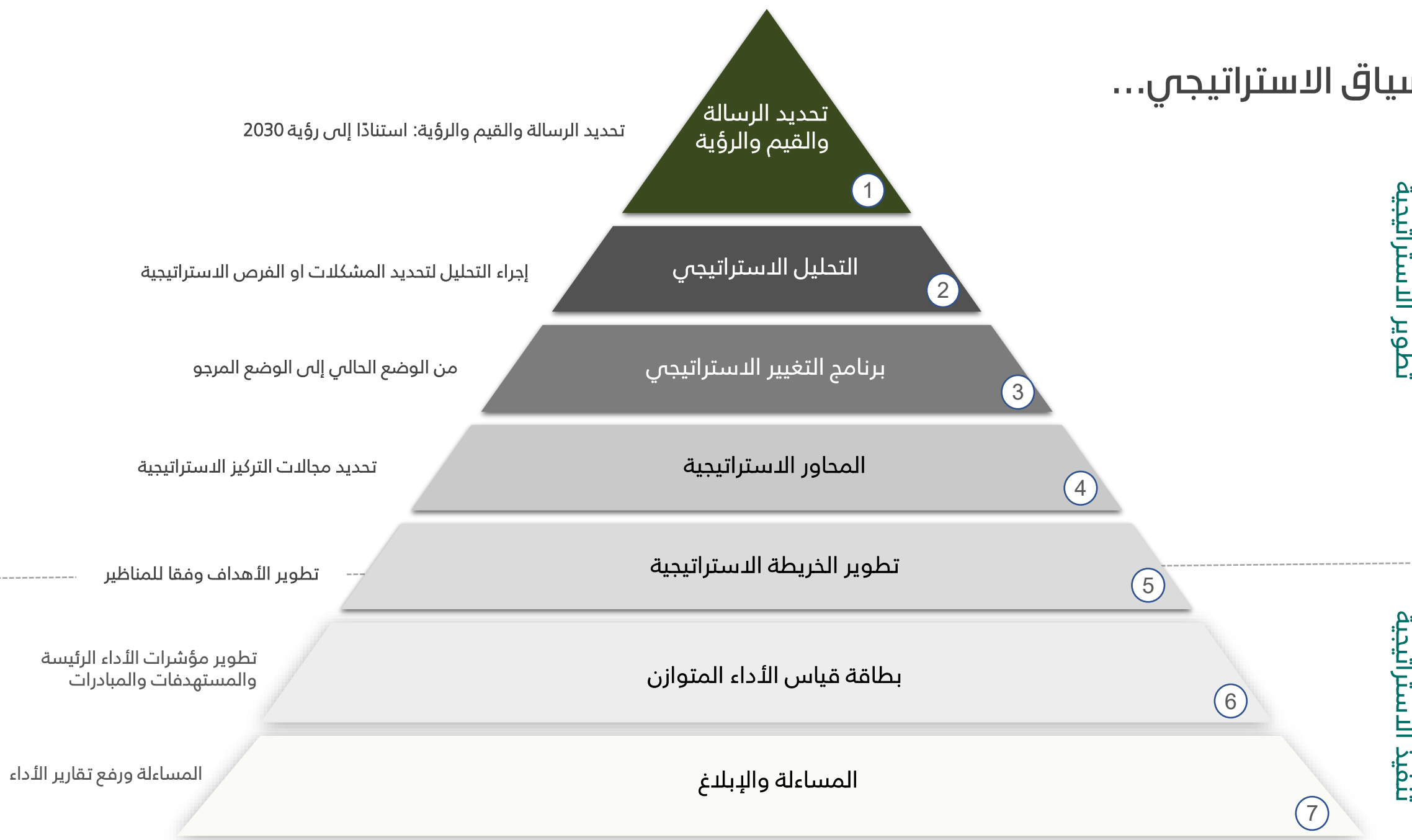
# التخطيط الاستراتيجي

- طريقة لتحديد وجهة المؤسسة وأهدافها وتوجيه وإدارة الموارد لتحقيق هذه الأهداف.





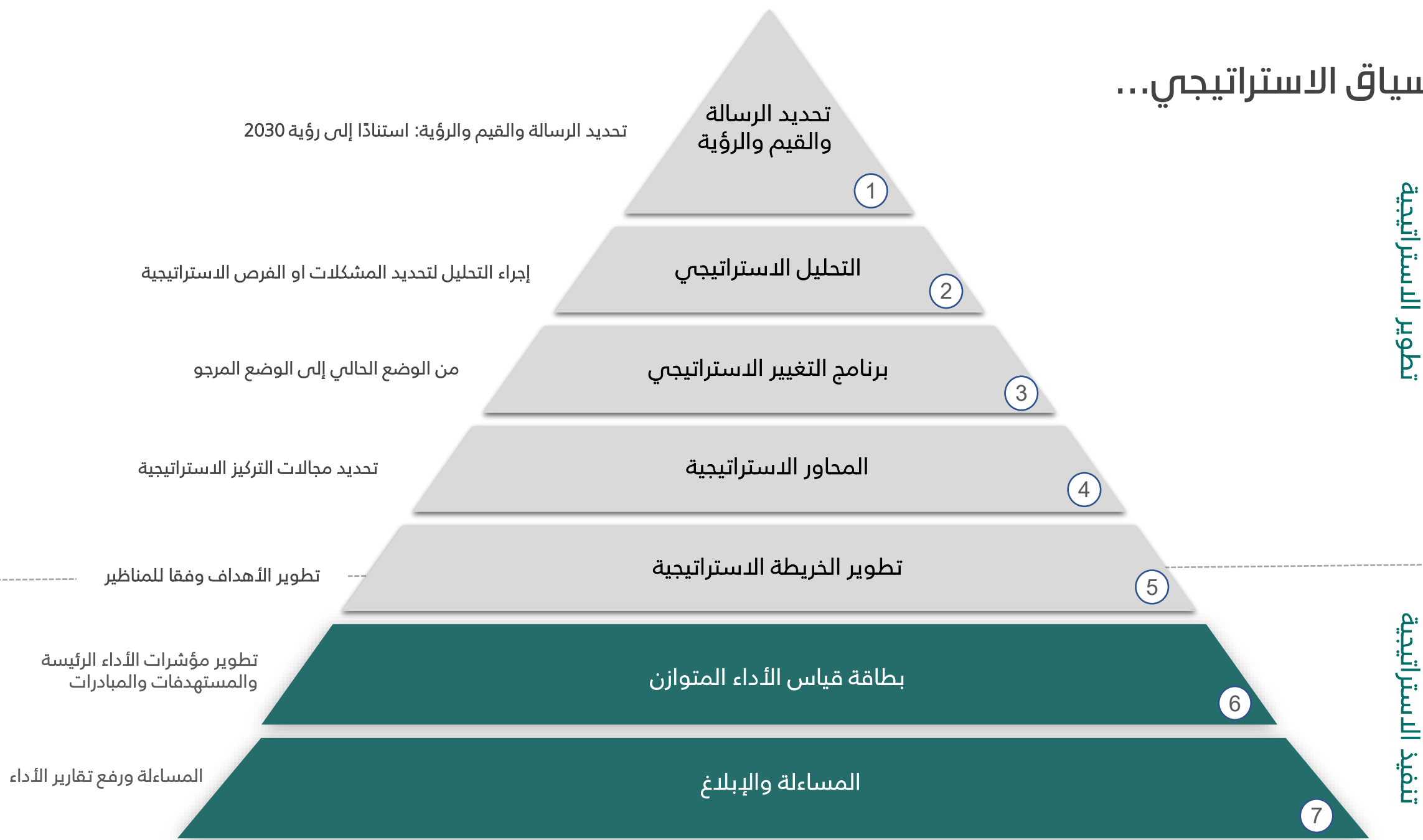
# السياق الاستراتيجي...



# إستراتيجية المنظمة تمر بثلاث مراحل رئيسية ...



# السياق الاستراتيجي...



# مكونات نظام قياس الاداء لاستراتيجية المنظمة - Strategic Measurement system components

فريق مؤشرات الأداء  
الرئيسية  
KPI Team



- يوفر الخبرة المتخصصة لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات
- يحلل مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات وتقديم التوصيات ذات الصلة

الفريق الأساسي  
Core Team



- يطور بطاقات قياس الأداء والخريطة الاستراتيجية
- يعمم بطاقات قياس الأداء على مستوى إدارات المؤسسة
- يدير فريق مؤشرات الأداء الرئيسية

فريق القيادة  
Leadership Team



- يوفر الدعم لتطوير الخريطة الاستراتيجية وطاقات قياس الأداء
- يضمن توفر موارد تطوير المشروع
- يراجع الخرائط الاستراتيجية وطاقات قياس الأداء ويوافق عليها

# مكونات نظام ادارة الاداء ...

## المستوى الفردي

- خطط الأداء الشخصي
- المهام والمسؤوليات
- اهداف الموظفين السنوية
- مؤشرات الاداء الفردية
- استعراضات الأداء

## المستوى التشغيلي

- خطط الادارات
- خطط الأداء الفردية
- مؤشرات الاداء التشغيلية
- بطاقات قياس الاداء للادارات
- تقاييم الأداء
- محادثات الأداء

## مستوى الادارة العليا والوسطى

- خطة التغيير المطلوبة
- خريطة الإستراتيجية
- بطاقة الأداء المتوازن
- قوائم وكتالوجات مؤشرات الاداء
- محفظة المبادرات
- لوحة القيادة
- اجتماعات مراجعة الأداء
- انظمة قياس الاداء المطلوبة

# مكونات نظام قياس الاداء لاستراتيجية المنظمة - Strategic Measurement system components

تقود المؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة

المناقشة: ما الذي حدث ولماذا؟

اتخاذ القرارات: ما الذي ينبغي أن نقوم به؟

الغرض

قياس أداء تنفيذ الاستراتيجية

اختبار افتراضات السبب  
والنتيجة الاستراتيجية

مؤشرات الأداء  
الرئيسية KPIs

=



مرتبطة مباشرة  
بهدف استراتيجي

+



كمية

+



قابلة للقياس

# نظام قياس الاداء لاستراتيجية المنظمة - Strategic Measurement system



## مالمقصود بمؤشرات الأداء ...

هو عامل او متغير كمي او نوعي يوفر وسيلة سهلة وموثوقة لقياس الإنجاز او للكشف عن التغيرات المرتبطة بتحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة ...





# مؤشرات الاداء تجيب على التساؤلات التالية:

هل الإدارة تقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟

ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟

ما هو الحد الأدنى الذي قامت بالانتهاء منه؟

# لماذا لا يتم الاستفادة الكاملة من مؤشرات الاداء على مستوى المنظمة...

- يرى الموظف ان مؤشر قياس الاداء عمل اضافي
- يرى انه لافائدة منه.
- لا يوجد توعية كافية باهمية مؤشرات الاداء
- لا يوجد تدريب كافي للمستويات الادارية بالمنظمة
- لا يتم إشراك منسوبي المنظمة في عملية بناء المؤشرات
- لا يتم ربط المزايا الوظيفية بأداء الموظف
- عدم وجود فرق متخصصة

## مكونات مؤشرات الاداء... (1.2):

### القيمة المستهدفة:

هي القيمة المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

### القيم السابقة/المرجعية:

هي النتائج الكمية او النوعية التي تم تحقيقها خلال السنوات السابقة لمؤشر اداء محدد، والتي يمكن من خلالها التنبؤ باتجاه مؤشر الأداء لسنوات لاحقة من عمر الخطة الاستراتيجية.

## مكونات مؤشرات الاداء... (2-2):

### القيمة الاساس:

هي النتيجة الرقمية او النوعية التي تم تحقيقها خلال سنة معينة لمؤشر اداء محدد، والتي يمكن من خلالها تقدير قيمة مؤشر الأداء الجديد ومدى الانحراف او التحقق لقيمة المؤشر الجديدة.

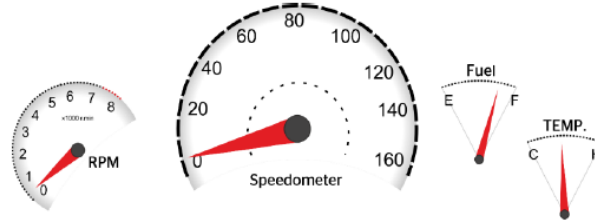
### المعادلة / اسلوب القياس:

هي معادلة رياضية او وسيلة لاحتساب البيانات للوصول الى نتائج رقمية او نوعية يحدد من خلالها قيمة المؤشر المراد قياسه.

### تكرار القياس:

هي الفترة الزمنية اللازمة لقياس قيمة مؤشرات الأداء والتحقق منها .

## مؤشرات القياس الرئيسية



## مؤشرات القياس غير الرئيسية



Alert

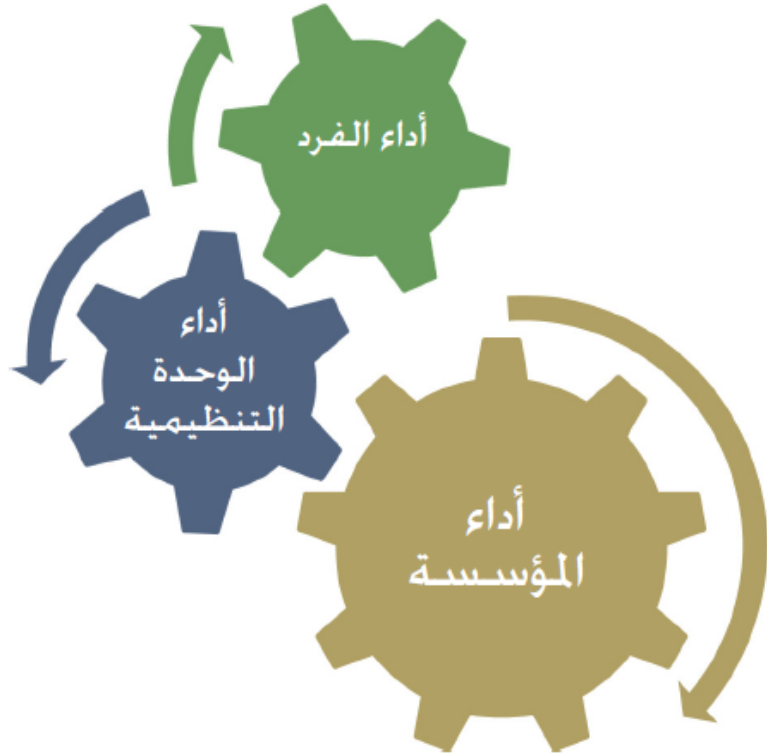


التنبيه

# مستويات مؤشرات الاداء ..

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة .. والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية .

ويضم كل من المستويات الآتية :



- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
- أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

# فوائد مؤشرات الاداء ...

1

## المساعدة في اتخاذ القرار

تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمتد المنظمة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في خط الإمداد في فترة زمنية محدودة.

2

## زيادة الفاعلية والكفاءة

بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كماً محدداً من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

3

## التركيز على الإجراءات الأساسية

مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس لها.

4

## التركيز على نقاط القوة

تغطي مؤشرات الأداء أبعاداً متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقاربات عبر خطوط الإمداد والمنظمات المختلفة.

5

## سد الثغرات في الأداء

مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة خط الإمداد على المنافسة.

6

## القابلية للمقارنة

تعبر عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللمحافظة على الخصوصية.

# يتم قياس الاداء من خلال ثلاث انواع رئيسية من المؤشرات ...



مؤشرات الاداء أبعد من الارقام  
KPIs go beyond counting

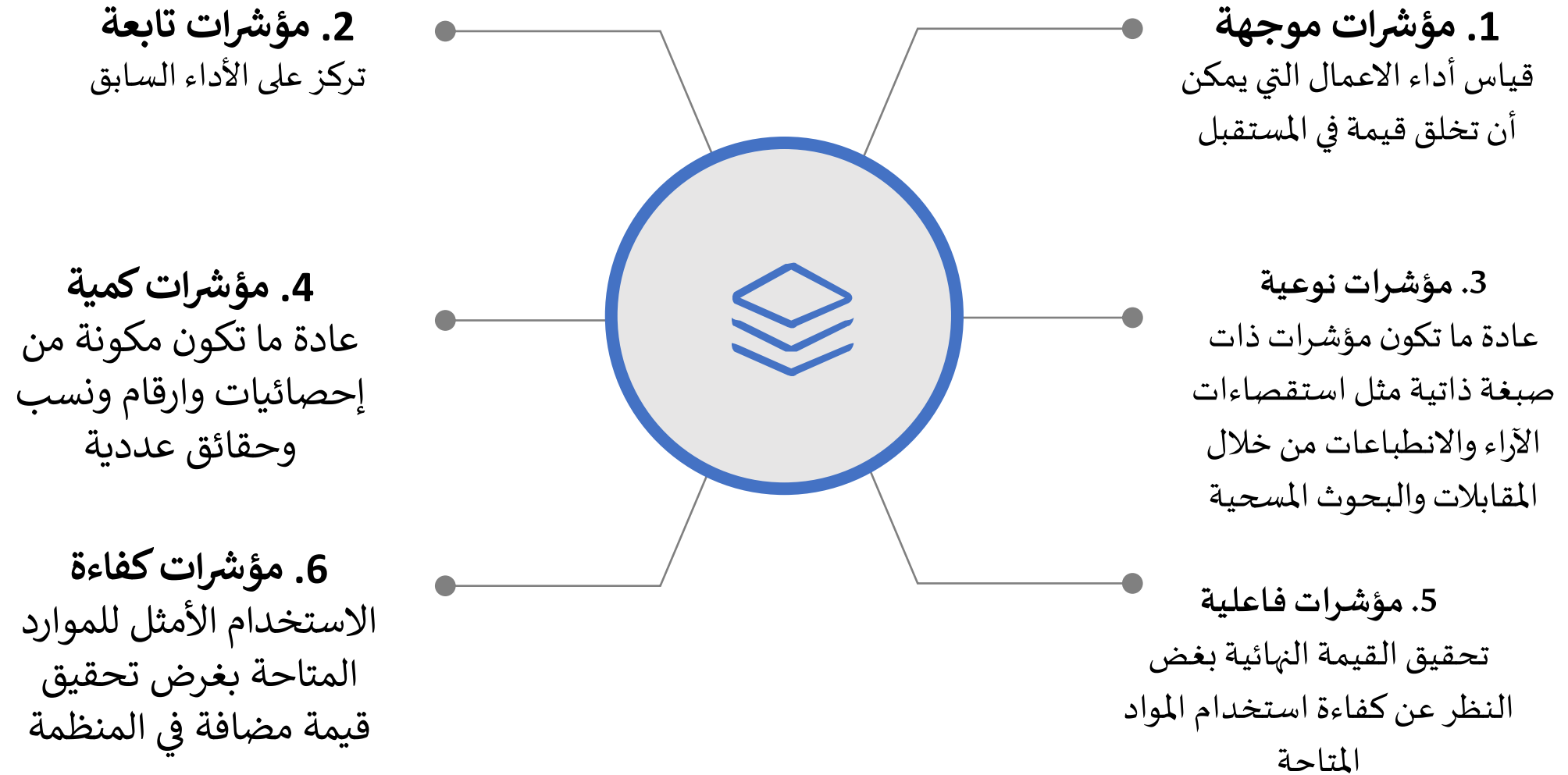




# انواع مؤشرات الاداء ...

الوصف	النوع	
مثل تقديم 5 برامج تدريبية – هنا لست بحاجة الى معادلة – معناها انني لن اقبل باقل من 5 اطلاقا وربما لن ارضى بأكثر من 5 ...	ارقام	1
تعني نسبة الشيء الى نفسه (مقارنة الشيء لنفسه) كم عدد الحاضرين لدي من نسبة المسجلين بالدورة ..	نسبة (%)	2
هنا يتم التعامل مع الفئات. ماهي الفئة التي اقيس بها؟ إذا فالمعدل هو قياس الشيء الى الأشياء الأخرى ... ما يهم في المعدل هو ما هي الفئات القياسية.	قيمة \$	3

# أنواع مؤشرات قياس الأداء



# المكونات الرئيسية لعملية إدارة الاداء ...



الاشتراك في نادي رياضي  
إعادة هندسة إجراءات العمل  
تنفيذ برنامج إدارة علاقات العملاء



الوزن  
متوسط وقت الانتظار  
\$ الإيرادات لكل عميل يوميا  
# تم خدمة العميل  
% معدل إشغال سرير المستشفى



الحفاظ على جسم رشيق ومتناسق  
رفع جودة الخدمات المقدمة  
الحفاظ على مستويات عالية من الربحية

# خصائص مؤشّر الاداء ...

الوصف	الخصائص	
قابل للقياس (عدد أو نسبة أو عملة).	معدود	1
اي انه قابل لمقارنته بما هو مثالي أو مقبول أو غير مقبول. حيث يجب أن يكون لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية مقارنة أو معيار مرجعي.	قابل للمقارنة	2
السعي جاهداً إلى اتخاذ تدبير يتم الالتزام بها بنفس الطريقة من قبل جميع أصحاب المصلحة	قابل للحكومة	3
وجود اهداف يتم قياسها و بناء المؤشرات على اساسها	وجود هدف	4
بمعنى ان يكون قياس الاهداف محدد بفترة زمنية معينة.	وقت محدد	5

## خصائص مؤشر الاداء الجيد ...

<b>Clear</b>	هل يقدم اسم المؤشر وصفًا واضحًا لما يحاول قياسه؟	<b>واضح</b>
<b>Relevant</b>	هل العلاقة بين المؤشر والهدف الذي نحاول قياسه واضحة؟	<b>مرتبط</b>
<b>Economic</b>	هل القيمة المضافة من قياس المؤشر تبرر الجهد والتكلفة المطلوبين للقياس؟	<b>اقتصادي</b>
<b>Adequate</b>	هل يكفي هذا المؤشر/المؤشرات لقياس نجاح تحقيق الهدف الإستراتيجي؟	<b>مناسب</b>
<b>Monitorable</b>	هل المؤشر قابل للقياس وسهل التأكد من إمكانية تتبع هذا المؤشر؟	<b>قابل للمراقبة</b>

# اهم التحديات التي تواجهك في بناء وقياس مؤشرات الأداء ...

Selecting the right KPIs

57 (50%) « your vote

اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة

Documenting KPIs clearly and concisely

8 (7%)

توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية بوضوح ودقة

Gathering data for KPIs

12

جمع البيانات عن مؤشرات الأداء الرئيسية

Root cause analysis - insight generation

16 (14%)

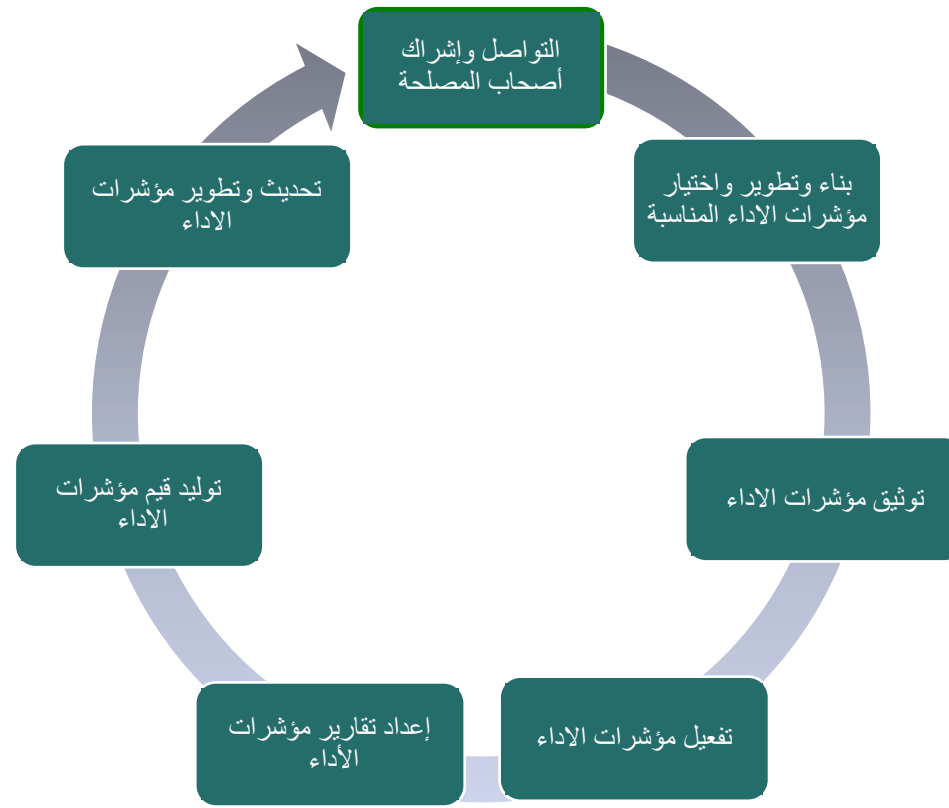
تحليل الأسباب الجذرية لتدني الأداء والخروج بتوصيات

Decision making based on KPI results

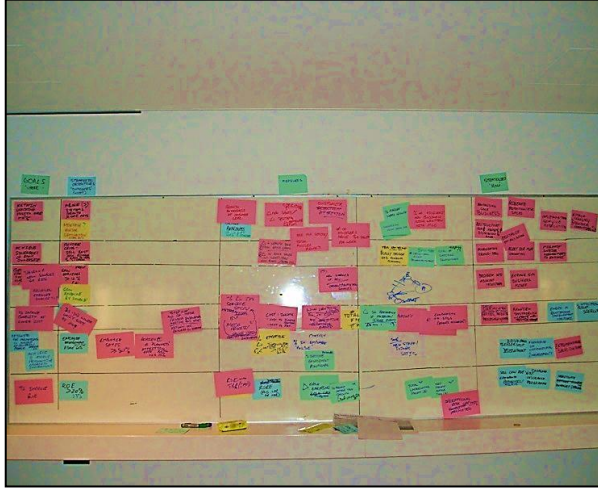
19 (16%)

اتخاذ القرارات بناء على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية

# دورة حياة مؤشرات الاداء ...



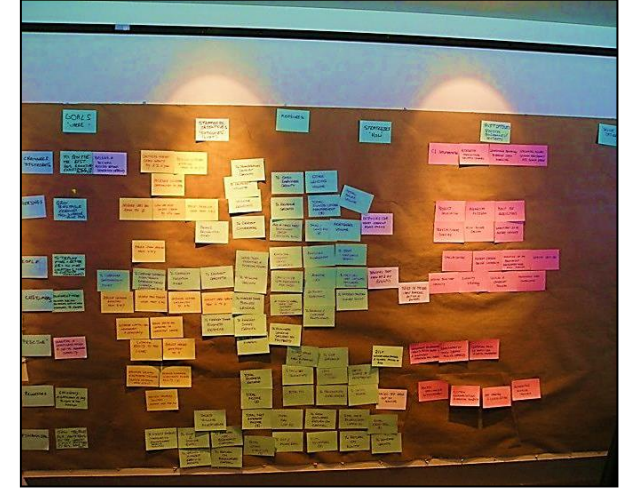
# اولاً: التواصل مع اصحاب المصلحة ...



عملاء  
الموردون  
الموظفين

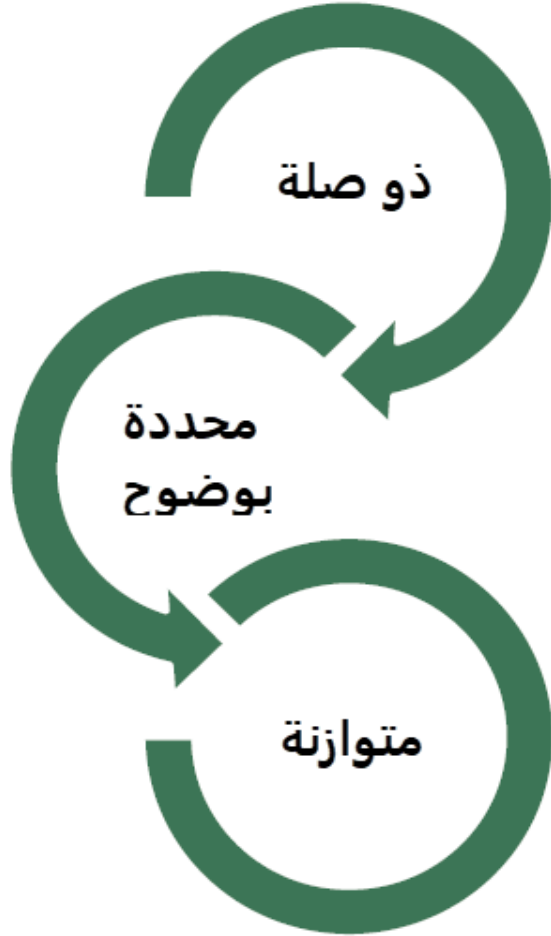


مجلس ادارة المنظمة  
المدراء التنفيذيين  
المدراء التشغيليين





## ثانياً: اختيار مؤشرات الاداء ...



### خطوات اختيار مؤشرات الاداء الرئيسية:

1. استخدام منهجية معتمدة وموحدة
2. التعرف على مصادر بناء واختيار مؤشرات الأداء
3. ربط المؤشرات الرئيسية بقيم وأهداف ورؤية المنظمة
4. تطبيق تحليل تدفق القيمة
5. موازنة مؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي
6. توفر الموارد المالية والبشرية الكافية
7. اطلاق ورش عمل اختيار مؤشرات الأهداف الرئيسية .

# منهجية اختيار مؤشرات الاداء الرئيسية ...

## العصف الذهني Brainstorming

- مؤشرات أداء ليست لها صلة بالنتائج
- قائمة لا تنتهي من المؤشرات
- تولد التحيز داخل المنظمة
- هدر للجهد والموارد
- تحسين مؤقت أو معدوم

## المؤشرات الجاهزة Off-the-Shelf

- لا تناسب توجهات المنظمة
- هدر للموارد
- قياس الأداء من زاوية خاطئة
- أسواء طريقة لاختيار المؤشرات

# مصادر اختيار مؤشرات الاداء الرئيسية ...

مصدر ثانوية

- التقارير الصادرة من المنافسين
- كتالوجات ال KPI المطبوعة
- كتالوجات على الإنترنت:  
<http://www.smartkpis.com>
- التقارير السنوية للمنظمات الأخرى

- الخطط الاستراتيجية السابقة
- خطط العمل التشغيلية
- التقارير السنوية
- تقارير التشغيل الداخلية

مصدر اولية

- مدخلات الموردين
- مدخلات العملاء
- نصائح وتوصيات المتخصصين
- منتديات النقاشات المتخصصة

- خطة التطوير الاستراتيجي (3-5 سنوات)
- مدخلات موظفي الخط الأمامي
- مدخلات مدراء المشاريع و الادارات
- مدخلات مجلس الإدارة و الشركاء

خارجية

داخلية

# ثالثاً: توثيق مؤشرات الاداء ...

## خطوات توثيق المؤشر:

1. مراجعة الوثائق الداخلية
2. مراجعة الموارد الخارجية
3. التشاور مع الموظفين الذين يقومون بجمع البيانات أو استخدامها
4. تقديم مؤشرات الأداء الى مالك المؤشر لاعتماده
5. مراجعة واعتماد من قبل أصحاب المصلحة (مدراء المشاريع و مدراء المبادرات، مدير الإستراتيجية...الخ).
6. موافقة من قبل فريق الإدارة
7. إضافة المؤشرات إلى مكتبة مؤشرات المنظمة

# اهم مكونات نموذج توثيق مؤشرات الاداء ...

مجالات	أقسام النموذج
الاسم , الرقم , المجال الوظيفي	هوية المؤشر
التعريف , وجهات نظر BSC	التعريف والاستخدام
المقاييس الفرعية , الصيغة , الاتجاه	العملية الحسابية
المعنى , التأثير , مستوى التنفيذ , النوع المتري	تقييم المؤشر
الغرض , وصلة إلى الهدف الاستراتيجي	الغرض
الأتمتة , التردد , التأخر الزمني , النزاهة , القيود	البيانات الرئيسية
فترات , وقياس مناسباً	المستهدفات
المالك , الوصي , المصدر	إدارة المؤشر

## بطاقة مؤشر الأداء

		مالك الهدف				المنظمة		معلومات المنظمة والمالك	
		المحور الرئيسي				المنظور في الـ BSC		الربط مع بطاقة الأداء المتوازن	
				نص لهدف الإستراتيجي		رمز الهدف الاستراتيجي		معلومات الهدف الاستراتيجي	
								الإدارات المسؤولة عن التنفيذ	
				المؤشر		رمز المؤشر		معلومات المؤشر	
موجبة او سالبة		القطيية		خط الاساس		وحدة القياس			
				القيمة المرجعية		التركيبية		دورية القياس	
						الغرض من القياس			
قياس المؤشر ومصدر البيانات وآلية القياس									
1000 X _____						معادلة المؤشر / صيغة المؤشر			
ادنى من المستهدف		المستهدف		اعلى من المستهدف		الهدف المستوى المستهدف			
(1) رديئ	(2) ضعيف	(3) مقبول	(4) جيد	(5) متميز					
59% او اقل	60% 69%	70%	71% - 85%		86% او اكثر				
								مصدر البيانات	
								الشواهد المرفقة	
								الملاحظات	
التوقيع		التاريخ		الاسم		الصلاحيات		القبول والمصادقة	
						محدد المؤشر (مسؤول القياس)			
						قبول الموظف (مسؤول التنفيذ)			
						اعتماد المؤشر (المدير العام)			

المستهدفات Targets

# مالمقصود بالمستهدف؟

- إظهار مستوى النتيجة (الحد / النقطة) المطلوب الوصول اليها.
- تحديد نقطة الوصول في عملية القياس والتحليل وذلك مقارنة بالمستوى الفعلي

إذاً، فالمستهدفات هو: توضيح مستوى الأداء المطلوب لمؤشرات الأداء سواء اكان ذلك على مستوى الجهة او الإدارة او على مستوى الافراد.

#	الهدف	المستهدف
1	هو عبارة عن تعبير لفظي وكمي يدل على الية ومعايير الوصول	هو نتيجة نهائية او نقطة الوصول
2	منطقي – رجاء	عاطفي – امال
3	يجيب على 6 أسئلة (اين تريد ان تكون، اين انت الان، ما حجم الفجوة بين 1 و2، كيف انتقل من 1 الى 2، هل لدينا الرغبة والإرادة في الانتقال)	يجيب على سؤال واحد فقط وهو اين نريد ان نكون (مأمول)



# خصائص المستهدفات الجيدة ...

6

يتم  
تطويرها بالتعاون  
مع الموظفين  
المسؤولين عن  
تحقيق الأداء

5

تبلغ بوضوح  
عن الأداء  
المتوقع

4

تغطي فجوة  
الأداء

3

محددة زمنيا

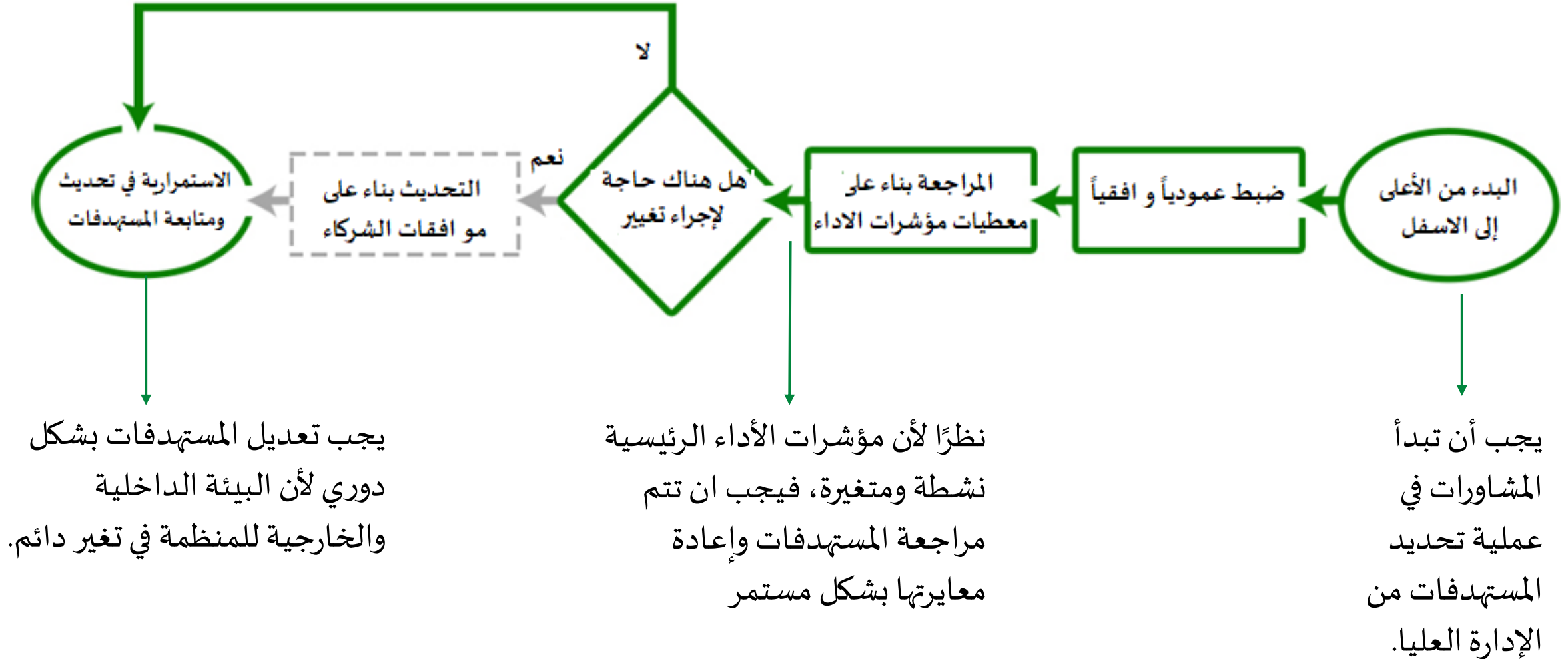
2

قابلة للقياس  
الكمي

1

تتطابق  
المستهدفات مع  
مؤشر الأداء  
الرئيسية

# مراحل عملية إعداد المستهدفات...



# منهجية بناء المستهدفات...

قم بوضع القيمة  
المستهدفة



تحديد الاتجاه

- تصاعدي
- تنازلي
- ضمن النطاق



تحديد العتبات

- اعلى من المستهدف
- في المجال المستهدف
- اقل من المستهدف



تعريف العتبات  
المحددة

# عتبات مؤشرات الاداء ...

اشهر المنهجيات المستخدمة للتعبير عن عتبات المستهدفات هي منهجية إشارة المرور:

## 2 نقطة للقياس

- يحقق او يتجاوز المستهدف
- اقل من المستهدف



## 3 نقاط للقياس

- يحقق او يتجاوز المستهدف
- في النطاق المستهدف المقبول
- اقل من المستهدف المقبول



## 4 نقاط للقياس

- أعلى من المستهدف
- محقق للمستهدف
- في النطاق المقبول
- اقل من المستهدف







# عتبات مؤشرات الاداء ...

مثال: متوسط وقت استجابة مركز الاتصالات

اللون	الاسم	وقت الإستجابة في نهاية الفترة	وقت الإستجابة في بداية الفترة
●	ممتاز	30 ثانية	0 ثانية
●	جيد	1 دقيقة	30 ثانية
●	ضعيف	دقيقتان	1 دقيقة

لكى يكون مؤسّر الأداء الرئيسى مفيداً، علينا أن نحدد بوضوح النتائج المقبولة و غير المقبولة

# مثال توضيحي للمستهدفات...

Perspective / Strategic Objectives / KPIs	SRF	Actual result	Target	Thresholds	Status
<b>Financial</b>					
<b>Ensure financial stability</b>					
\$ Revenue	M	10,500	10,000	>10,000 9,000-10,000 <9,000	
<b>Customers</b>					
<b>Maintain high level of customer satisfaction</b>					
% Customer satisfaction	Q	65%	80%	>80% 70-80% <70%	
<b>Internal Processes</b>					
<b>Ensure efficient production</b>					
# Production cycle time	M	20	30	<30 30-35 >35	
<b>People, Learning and Growth</b>					
<b>Develop staff competencies</b>					
# Training hours per employee	Y	30	24	24-28 20-24; 28-32 <20; >32	

## رابعاً: تفعيل مؤشرات الاداء ..

هناك خطوات رئيسية لابد ان تقوم بها لتفعيل وتنشيط مؤشرات الأداء الرئيسية في منطمتك وهي:

■ تحدد مسؤولي (ملاك) مؤشرت الاداء.

■ الاجتماع مع إمناء ومسؤولي مؤشرات الأداء بشكل فردي وجماعي.

■ إشراك إمناء ومسؤولي مؤشرات الأداء في ممارسة الاعمال الخاصة بالمؤشرات وما يرتبط بها.

■ ارسال رسائل تذكيرية إما عن طريق النظام او البريد الالكتروني.

بعد قيامك بتفعيل مؤشرات الأداء، يصبح إشراك إمناء ومسؤولي (ملاك) مؤشرات الأداء الاعمال والممارسات.

المختلفة بالإضافة الى ارسال الاشعارات جزء من عملية مستمرة لجمع البيانات وعمل روتيني..

## خامساً: إعداد تقارير عرض مؤشرات الأداء ..

عند استعراض مؤشرات الأداء لابد الاخذ بالاعتبار ما يلي:

- الرسوم البيانية والألوان المستخدمة لتصميم لوحة القيادة
- افضل الممارسات لتصميم بطاقة النتائج
- سهولة الاستخدام من حيث التصميم المرئي



# طرق عرض بيانات ومعلومات مؤشرات الأداء ...



بشكل يدوي

• Microsoft Excel

• PowerPoint

بشكل الي (الالكتروني)

• برامج جاهزة

• برامج مصممة خصيصاً لك.

# اهم انظم إدارة الأداء — BI Systems

## TABLEAU

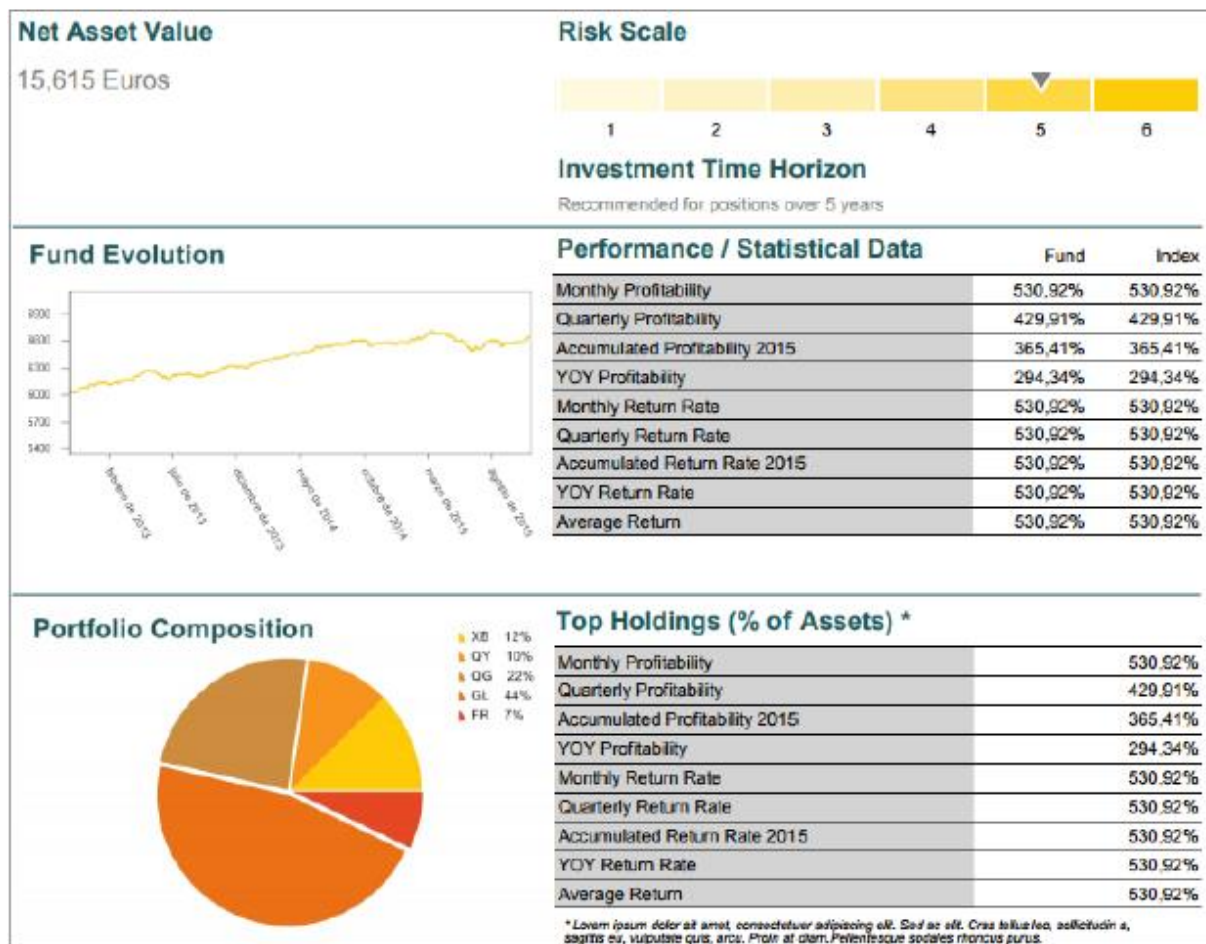


## MICROSOFT - POWER BI

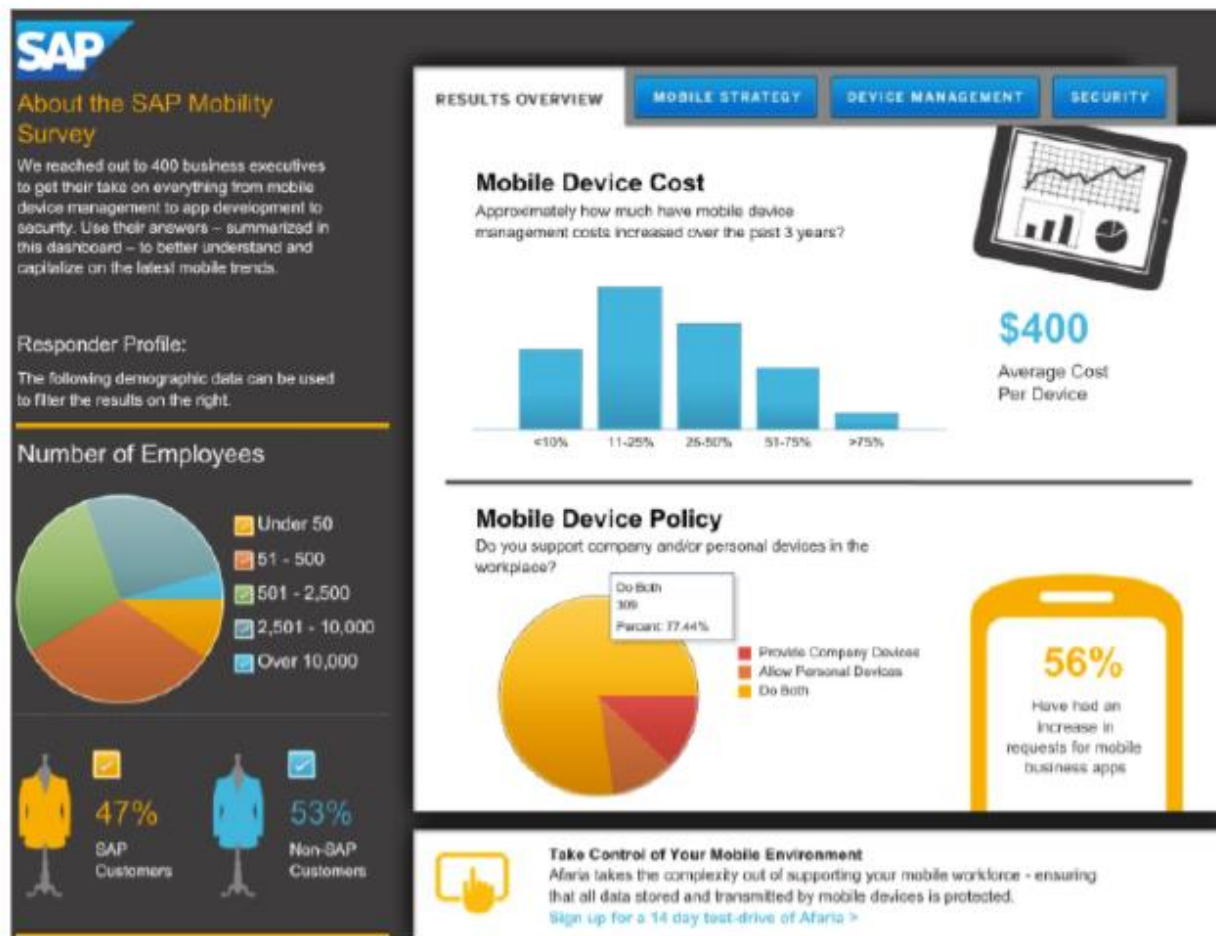


# اهم انظم إدارة الأداء – ومؤشرات الأداء..

## QLIK

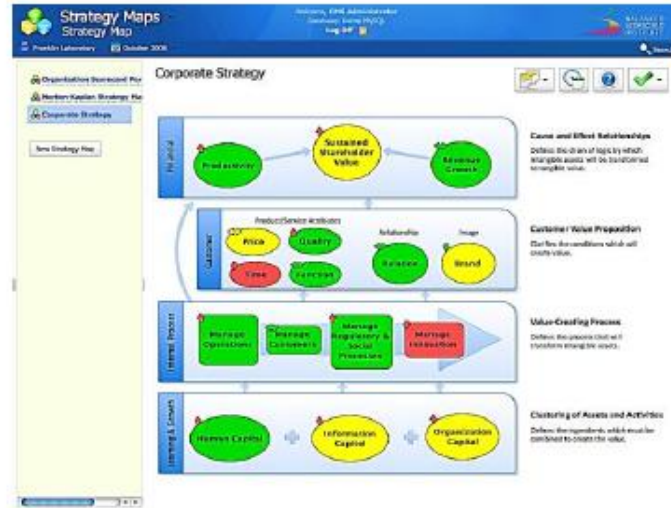


## SAP

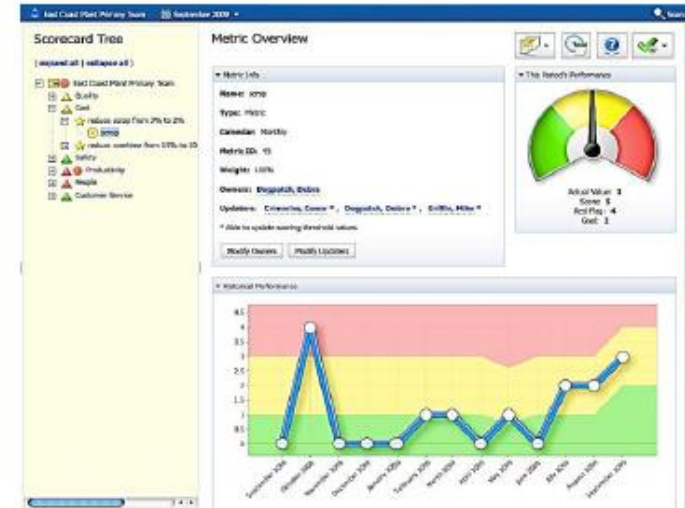


# اهم انظم إدارة الاستراتيجية – ومؤشرات الأداء..

SPIDER STRATEGIES



QUICKSCORE



The screenshot shows a 'Tasks - IT To Do List' table with the following columns: Title, Linked To, Assigned Users, Assigned Owner, Start Date, Due Date, Completion Date, Budget, and Expense.

Title	Linked To	Assigned Users	Assigned Owner	Start Date	Due Date	Completion Date	Budget	Expense
Report for Report and Dashboard	Monthly General Review Meeting	Benny, Beaudy		0/0/2007	1/0/2007			
Schedule next meeting	Monthly General Review Meeting	Benny, Beaudy		0/0/2007	1/0/2007			
Update HRD Score	Monthly General Review Meeting	Benny, Beaudy		0/0/2007	0/0/2007			
Evolve System	Monthly General Review Meeting	Benny, Beaudy		1/0/2007	0/0/2007			
Update HRD 90.5%	Monthly Review Action	Franklyn, Zhe		0/0/2007	0/0/2007			
Prepare HRD 90.5%	Monthly Review Action	Franklyn, Zhe, Franklyn, Zhe		0/0/2007	0/0/2007			
Purchase BSC Software				1/0/2007		1/0/2007	\$100,000.00	\$100,000.00
IT To Do List	Monthly Review Action	Franklyn, Zhe, Franklyn, Zhe	Customer Performance Manager	0/0/2007	0/0/2007		\$100,000.00	\$100,000.00



إعداد: الدكتور فهد الفيضي

بريد الكتروني: [alfifif@gmail.com](mailto:alfifif@gmail.com)

تلفون: +966581119675

تويتر: @alfifif