



دورة مؤشرات أداء متقدمة

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

دورة واختبار عبر الإنترنت

KPI MEGA
LIBRARY

 kippy



الإصدارات الرئيسية



يعمل دكتور / رشاد بارودي في شركة KPI Mega Library، كمدير للشركة و كخبير في تحسين الأداء والاستراتيجية.

استشاري دولي رئيسي ذو خبرات متخصصة في مجالات تطوير السياسات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وذلك في كل من الولايات المتحدة، وكندا، ومنطقة الخليج العربي.

حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال «التخطيط الاستراتيجي». وعلى شهادة الماجستير بمرتبة شرف في مجال إدارة الأعمال من جامعة توليدو، أوهايو، الولايات المتحدة الأمريكية.

في الولايات المتحدة، بدأ العمل مع القطاع الخاص كمستشار للشركات الصغيرة ومعهد ريادة الأعمال وكرئيس المدققين في شركة Holiday Inn، تليها في صناعة الطيران، حيث عمل لأهم شركات في هذا المجال، كشركة Aeroquip و Array Systems.

في كندا، كان يعمل مع شركة Honda Canada Mfg لتصنيع السيارات لمدة ثماني سنوات في مجال التخطيط وتحسين الأداء أيضا.

في منطقة الشرق الأوسط، شغل منصب المدير التنفيذي للاستشارات الاستراتيجية للشرق الأوسط في شركة Ernst & Young حيث ساعد أكثر من 100 مؤسسة خاصة ودائرة حكومية في تطوير خططها الاستراتيجية وأطر إدارة الأداء. وعمل كمستشار حكومي رفيع المستوى في القطاع العام مع الحكومة المركزية السعودية والعمانية والمجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي وإمارة عجمان.



تركيز

هذه دورة متقدمة وشاملة

ممارسة

قم بالتمارين العملية

التزام

خذ ما تعلمته إلى فريقك

شهادة

خذ اختبار شهادة "أخصائي
مؤشرات الأداء المعتمد" الاختياري

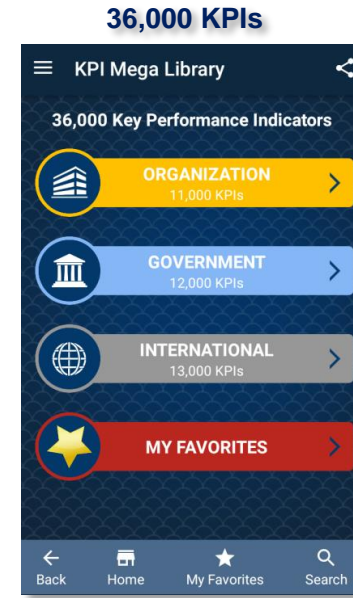
بداية

نهاية

- خصم 100% على برنامج التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والمشاريع
- نظام سهل الاستعمال cloud system مجاناً
 - لوحة القيادة وبطاقة الأداء ومشاريع الإدارة kippy.cloud



2

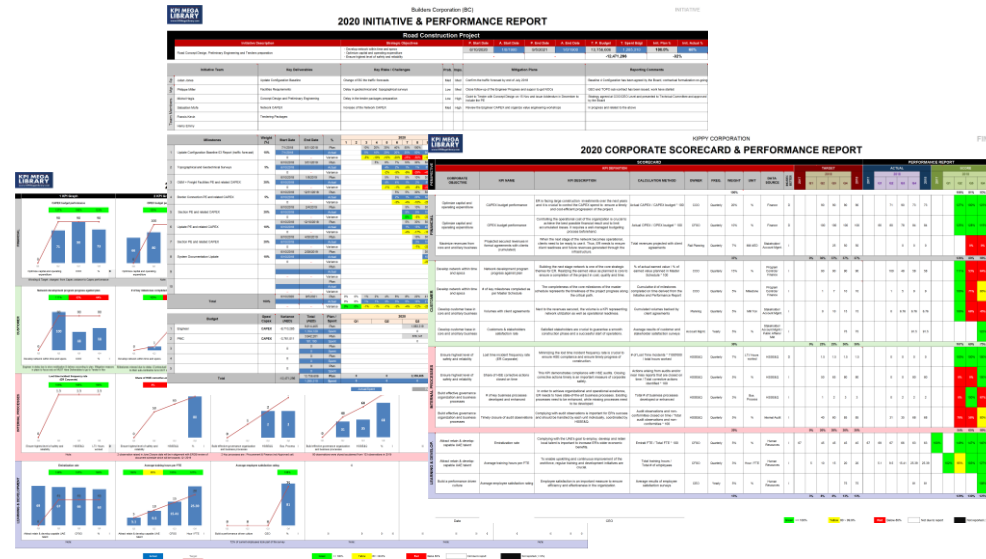


1

تطبيق للهواتف الذكية

- يحتوي على 36000 مؤشر أداء
 - قائمة مؤشرات الأكثر شمولاً في العالم
- “KPI Mega Library”

Phone Application



- الأدوات والمواد اللازمة للمساعدة في إدارة الأداء:
- مسودة بطاقات الأداء والمشاريع Excel
 - لوحات معلومات بطاقة النتائج Excel

3

شهادة أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد (اختياري)

خطوات الحصول على الشهادة

1. حضور دورة أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد
2. خذ الاختبار عبر الإنترنت

تم تصميم هذا الامتحان لاختبار معرفة المشارك في مؤشرات الأداء وإدارة الأداء



الاختبار عبر الإنترنت

1. مدة الاختبار 60 دقيقة لـ 34 سؤالاً (4 إستراتيجية ، 18 مؤشر أداء رئيسي ، 6 أهداف ، 6 إدارة أداء).
2. تحتاج إلى إجابة 24 سؤالاً على الأقل بشكل صحيح لاجتياز هذا الاختبار (او 70%).
3. إذا اجتزت الاختبار، يرجى النقر على الزر بعد الاختبار لتنزيل شهادتك المخصصة لك أولاً بتنسيق PDF وحفظها على جهاز الكمبيوتر الخاص بك وطباعتها بالألوان لاحقاً. (سوف نرسلها لك ايضاً)
4. إذا كانت درجاتك أقل من علامة النجاح، من الممكن أداء الاختبار مرة أخرى (يُسمح بمحاولتين إضافيتين) خلال 7 ايام فقط



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

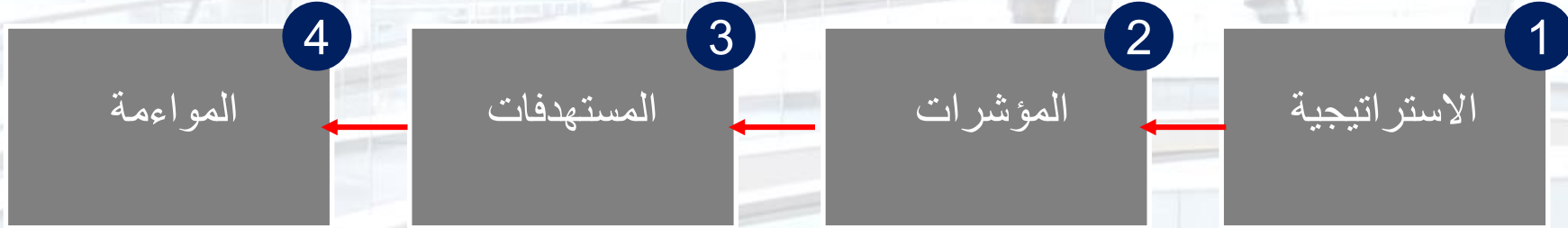
خريطة التدريب



مؤشر
هدف

مستهدف
أداء

تطوير مؤشرات قياس الأداء



إدارة الأداء





الجزء الأول

تطوير مؤشرات قياس الأداء

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

تطوير الإستراتيجية

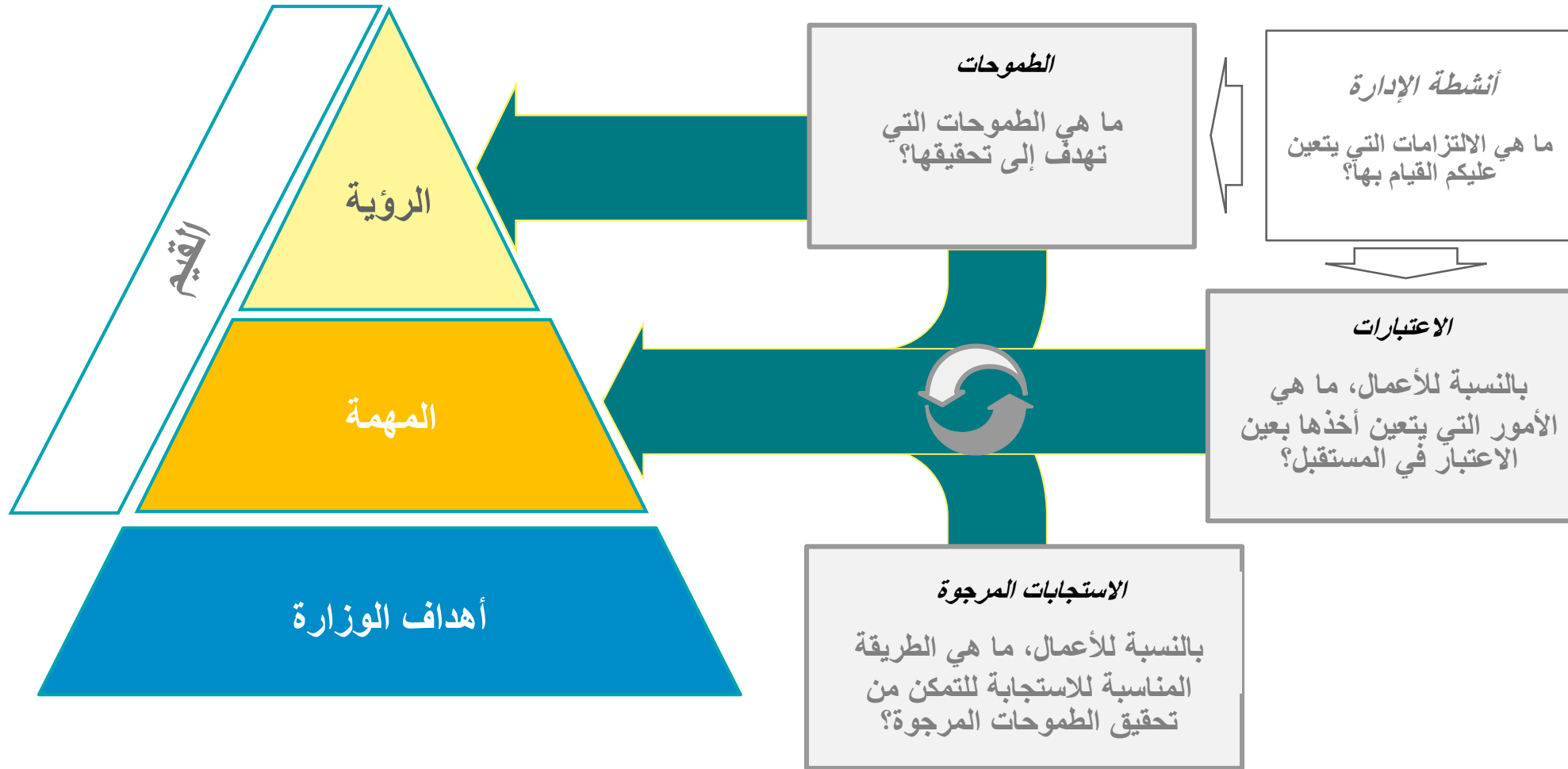


عشر دقائق متبقية ... دعونا
نناقش استراتيجيتنا



INDEPENDENT
AUDIT LIMITED





محددة * قصيرة * مفهومة * واقعية * ملهمة

الرؤية

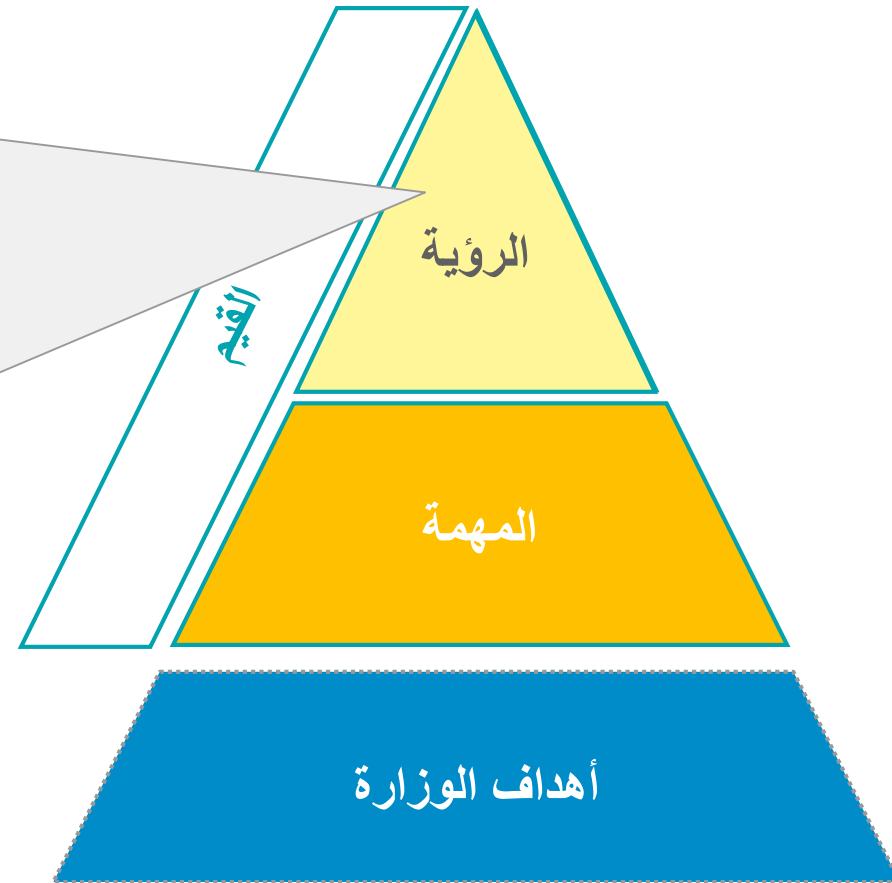
- إلى أين سنتجه؟
- كيف سيكون الوضع المستقبلي؟
- هل سيكون هذا الوضع ملهماً بالنسبة للموظفين؟
- هل يمكن الوصول إليه؟



- تمكين الجميع من الاطلاع على الوضع المستقبلي؟
- تقليل مستويات الارتباك وتوجيه عملية تطوير الاستراتيجية؟



10 سنوات وما فوق



محددة * واضحة * مفهومة * قابلة للقياس * قابلة للتحقيق

المهمة

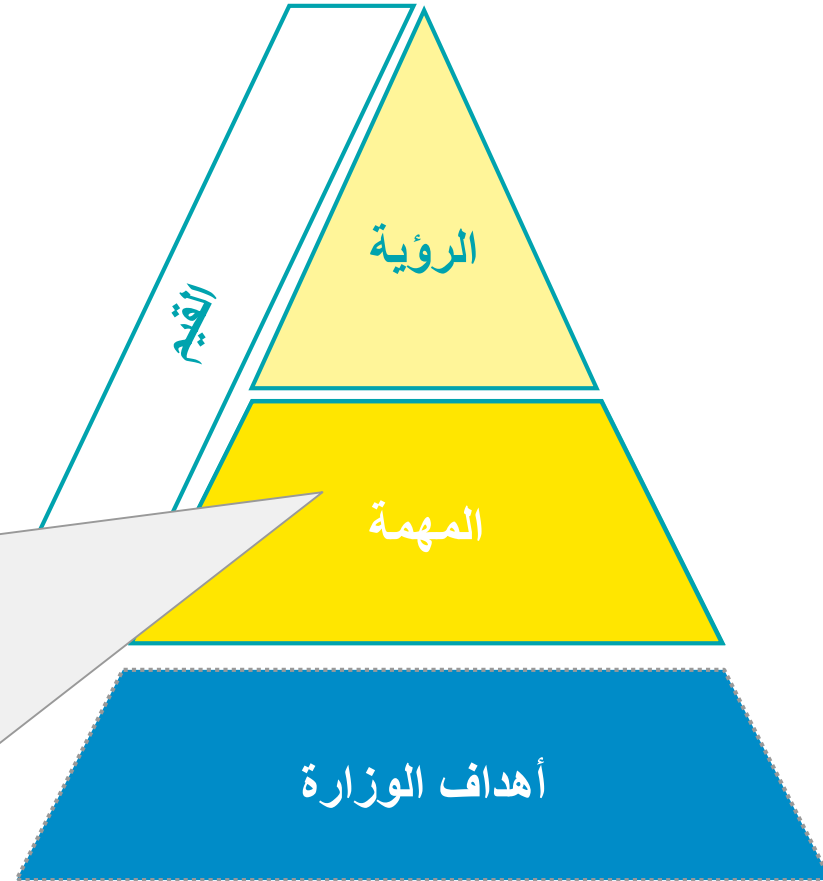
- ما الذي نقوم به؟
- ما هو الهدف من وجودنا؟
- تطوير صورة ذهنية للهدف المحدد ذو المدى المتوسط
- معالجة نطاق العمل التنافسي
- اعتبارها بمثابة بيان تحفيزي قوي جداً للموظفين والعاملين
- تستخدم كأداة قوية للترويج وتحقيق التميز التجاري بالنسبة للمتعاملين
- توجيه عملية تطوير الاستراتيجية

?

ID



5 سنوات



* معنوية * محددة * واضحة * قصيرة * إرشادية

القيم

- ما الذي تمثله وزارة التعليم
- ما هي الأمور التي نؤمن بها؟
- ما الذي نقوم بتمثيله؟

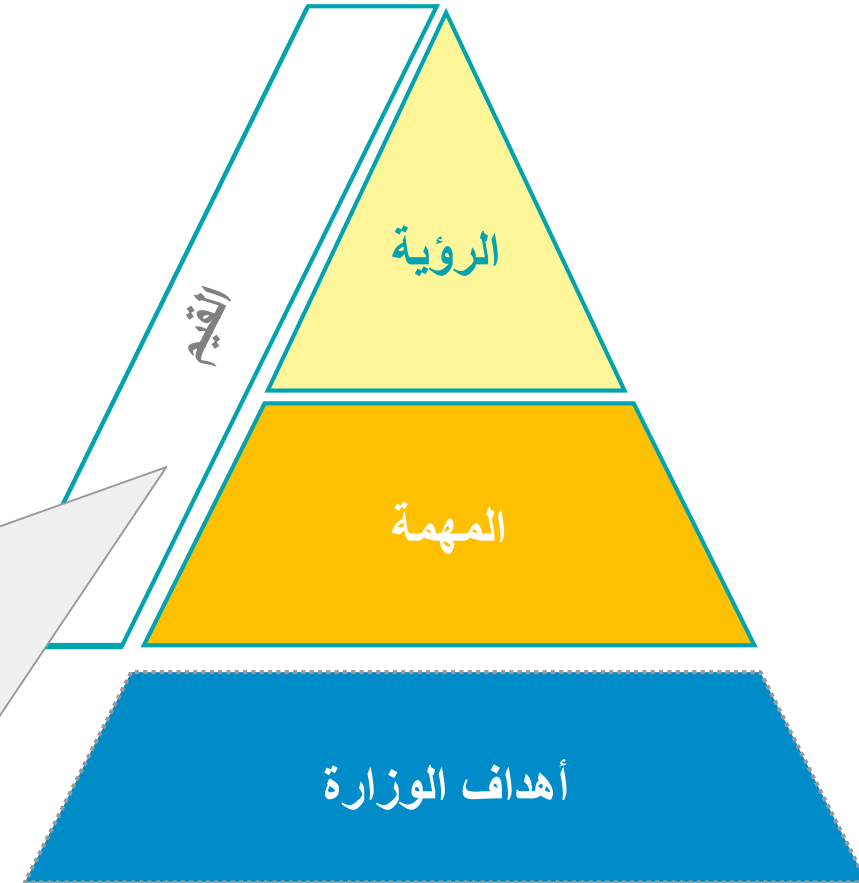


- يجب أن تكون واضحة ومعنوية
- ليس بالضرورة أن تكون صحيحة سياسياً
- إرشاد الموظفين حول طرق التصرف المناسبة ضمن الوزارة





8 سنوات



أمثلة مختارة للقيم المؤسسية

- | | | | |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • المساءلة الشخصية • المسؤولية الاجتماعية • بناء علاقات وصادقة • التميز في الخدمة • تقبل وتبني التغيير • إعطاء الفرصة • الاتصال الفعال • التحسين المستمر • الأدب المهني • التوازن والاعتدال • المهنية والاحترافية • التطوير الشخصي • الشراكة البناءة | <ul style="list-style-type: none"> • التمكين • المثابرة • الانضباط • الاستدامة • الاحترام • الريادة • الاستقلالية • الإنصاف • روح الضمير • روح القيادة | <ul style="list-style-type: none"> • الافتخار • الوعي • السلامة • الإخلاص • الكفاءة • التفاؤل • الإلهام • الشجاعة • الشفافية • التعاطف • المرونة • الثقة | <ul style="list-style-type: none"> • الجودة • المغامرة • الابتكار • الانفتاح • التواضع • التوحد • التميز • المعاملة • الأخلاق • التنوع • التعاون • الولاء |
|--|--|--|---|



* متوازنة * محددة * قابلة للقياس * قابلة للتطبيق * مرتبطة بالأهداف الموضوعية *

الأهداف

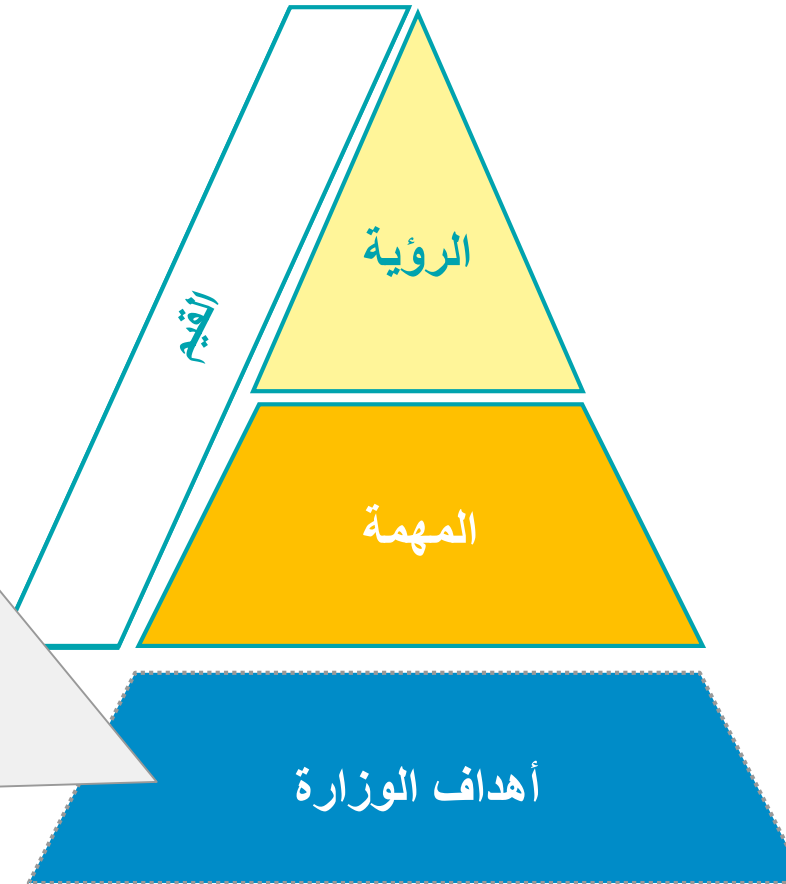
- ما الذي نقوم به؟
- ما هي المجالات التي يتعين التركيز عليها؟
- هل تتم تغطية جميع مجالات الأعمال؟



- قيادة الاستراتيجية
- توجيه التركيز وإجراءات العمل نحو الأنشطة المستهدفة
- تجهيز موارد الطاقة اللازمة التي تؤدي إلى مستويات أعلى من الجهود المبذولة

ID

3 - 5 سنوات





أمور من الواجب التركيز عليها عند تشكيل الأهداف الاستراتيجية

الأهداف هي بيانات العمل التي توضح كيفية تنفيذ الاستراتيجية!

المكونات الأساسية لصياغة الهدف الاستراتيجي:

الصفة: الوصف	+	الاسم: النتيجة	+	الفعل: النشاط	
بشكل مستمر		رضا المتدرب		تحقيق	1
عالية الجودة		برامج تدريبية		توفير	2
الادارية		التكلفة		خفض	3



المالية

- (1) تحسين النفقات الرأسمالية والتشغيلية
- (2) تعظيم الإيرادات والعوائد من الأعمال الأساسية والجديدة

العملاء

- (3) توفير الجودة وخدمة العملاء المبتكرة
- (4) زيادة قاعدة العملاء والمنتجات والخدمات

العمليات

- (5) بناء اطار حوكمة لمنظمة فعالة
- (6) تحسين وأتمتة العمليات

الموظفين

- (7) استقطاب المواهب القادرة والاحتفاظ بها وتنميتها
- (8) تعزيز ثقافة الأداء

من الضروري تحديد أهداف ذات معنى واضح

تعريف:

"الهدف هو المستقبل،
ويقارن بالوضع الحالي
المطلوب والمنشود."

"عشرة يعتبر كثير"

- هل للهدف علاقة استراتيجية؟
- هل هناك حاجة لعمل؟

"التوجه الصحيح"

- هل للهدف علاقة بالوحدة التنظيمية؟
- هل الحديث جاري على المستوى الصحيح؟

"التوازن هو الأساس"

- هل تم أخذ جميع المعايير بعين الاعتبار؟
- هل التراكمات واضحة؟

"التركيز على الهدف"

- الحفاظ على الاستراتيجية العامة بعين الاعتبار
- عدم الخلط بين الأهداف والمبادرات

S.M.A.R.T

الغاية

- محددة
- قابلة للقياس
- متوائمة
- واقعية
- محددة بوقت

- الأهداف هي تصريحات للعمل والتي توضح كيفية دعم تنفيذ مهام الوكالات/ الإدارات أو الأقسام.
- يمكن للأهداف أن تكون مطابقة لأهداف الوزارة، أو حتى أن تكون بصياغة مختلفة على أن تسهم في/ تربط أهداف الوكالة

مثال



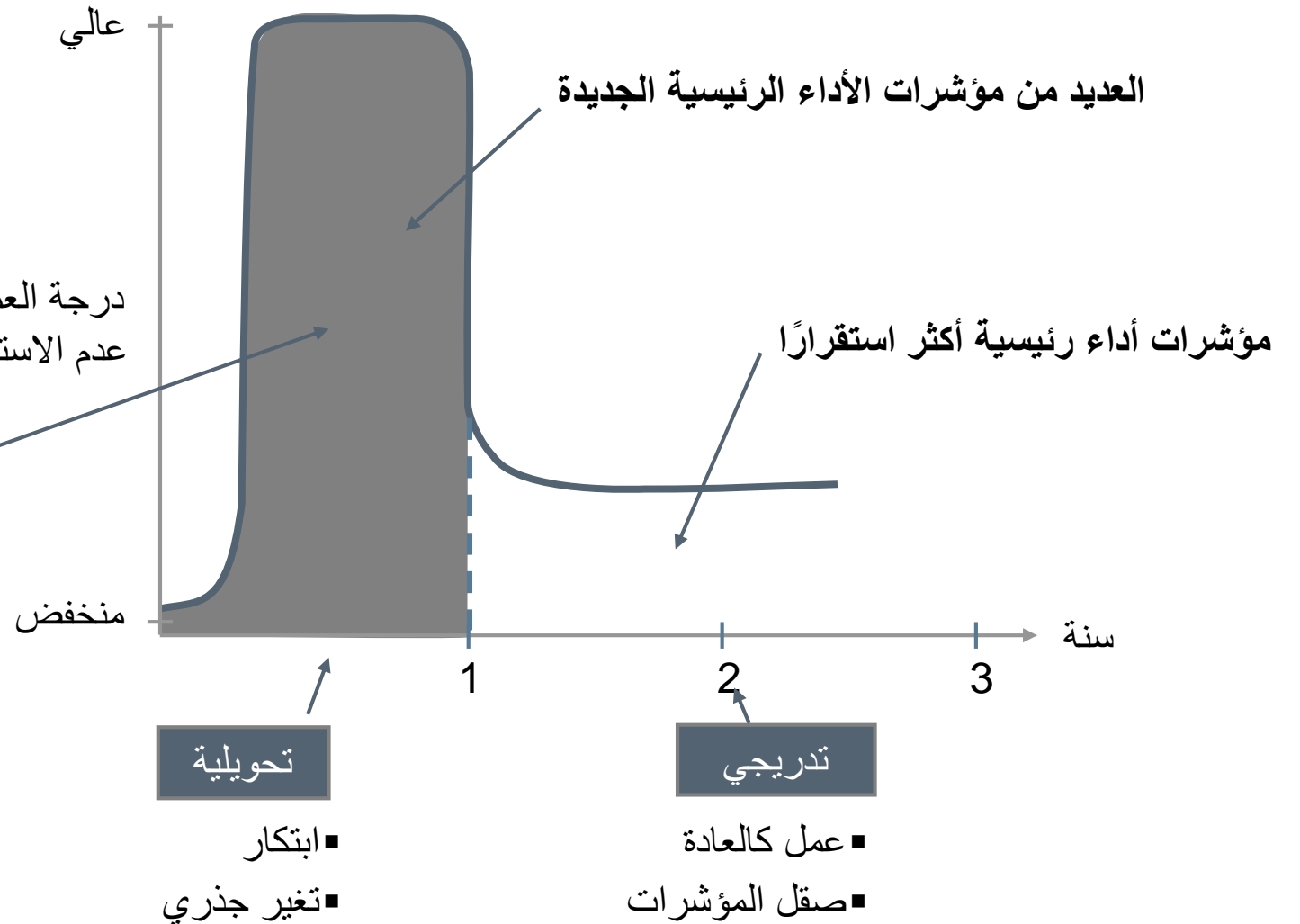
- ضمان بيئة عمل آمنة
- # الإصابات التي أدت لتوقف العمل
- # الحالات المرضية على رأس العمل
- 50 في شهر يونيو 2014
- 1 من ضمن 100 مليون ساعة عمل

ما هو الغرض من عملية
التخطيط الاستراتيجي؟

أسباب نموذجية

- مسائل عاجلة
- مدير جديد
- التغيير التكنولوجي
- حدث خارجي
- حركات تنافسية
- تقويم التخطيط
- استحواذ

درجة العمل /
عدم الاستقرار



بعض الصناعات من حيث أفق التخطيط الاستراتيجي

	الصناعة	معدل عمر المنتج	تكنولوجيا العمليات	معدل عمر المنظمة
سريع	حواسيب شخصية	< 6 اشهر	2-4 سنة	2-4 سنة
	لعاب الأطفال والألعاب الإلكترونية	< 1 سنة	5-15 سنة	5-15 سنة
متوسط	السيارات	4-6 سنة	4-6 سنة	10-15 سنة
	الأدوية	7-15 سنة	10-20 سنة	5-10 سنة
بطيء	الحديد	20-40 سنة	10-20 سنة	50-100 سنة
	الورق	10-20 سنة	20-40 سنة	20-40 سنة

عادة ما يكون الأفق في عدد من السنوات

يمكن أن يكون للصناعات المتغيرة بسرعة آفاق قصيرة جدًا - من عام إلى عامين

قد يكون للصناعات شديدة النضج والمستقرة آفاق طويلة جدًا - 8 - 10 سنوات

المتوسط حوالي 3-5 سنوات

يتطلب الوصول الى الأهداف الطموحة التكامل والتعاون مع عدد من الأطراف المعنية عند تطوير الخطط

القطاع الخاص

يلعب القطاع الخاص دوراً كبيراً في تطوّر وتقدّم الدول حول العالم. لذلك تعتمد الحكومات على التعاون وعقد شراكات استراتيجية مع مختلف مؤسسات القطاع الخاص، كالشركات والجامعات ومراكز الأبحاث وغيرها لتنفيذ مشاريع كبيرة أو لتطوير خدمات جديدة للمجتمع.

عليه، ينبغي إشراك القطاع الخاص كشريك أساسي في تحقيق رؤية الإمارات 2021، وتطوير مبادرات ومشاريع استراتيجية بالتعاون مع مختلف مؤسساته.



الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية

نظراً للفترة الزمنية المتبقية لتحقيق أهداف الحكومة الطموحة يصبح التعاون والتكامل بين الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية عنصراً أساسياً في تحقيق هذه الأهداف.

لذلك ينبغي في هذه الدورة التركيز على تعزيز التكامل وتكثيف التعاون بهدف تشجيع تبادل المعلومات والخبرات والموارد بين الجهات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للدولة كالأجندة الوطنية.

المتعاملين والمجتمع

أصبح المتعامل والمجتمع اليوم مساهماً رئيسياً في تطوير العمل الحكومي حول العالم. لذلك حرصت حكومة الإمارات خلال السنوات الماضية على التفاعل المستمر مع كافة شرائح المجتمع وإشراكهم في مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ. وقد أصبحت الحكومة اليوم أقرب إلى المجتمع الذي أخذ يساهم بشكل أساسي وفعال في التخطيط وفي تطوير خدمات تلبي متطلباته وتساهم في تحقيق العديد من أهداف الدولة.

تهدف الحكومة خلال هذه الدورة إلى تعزيز هذا التفاعل ليشمل كافة مراحل العمل الحكومي من التخطيط إلى التنفيذ ولتحويل المتعامل والمجتمع إلى مساهم أساسي في تحقيق رؤية الإمارات 2021.

كيف يمكن أن ننافس (أو نتميز) في صياغة الاستراتيجية

كيف سيتم تمويل المبادرات الاستراتيجية؟
(الموازنة الاستراتيجية STRATEX)



ما هي البرامج اللازمة لتحقيق
الاستراتيجية؟ (المبادرات الاستراتيجية)



كيف نقيس مدى النجاح في تحقيق الخطة؟
(مؤشرات ومستهدفات الأداء)



يتم هنا تكوين الاستراتيجية والتي تتناول الأمور التالية:

- ما هو المجال الدقيق لتمييزنا Niches؟
- ما هي الوعود التي يمكن أن نقدمها لعملائنا والتي ستميزنا في هذه المجالات؟
- ما هي العمليات الداخلية التي ستمكننا من تحقيق مجالات التميز المستهدفة؟
- ما هي مواصفات الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق هذه الاستراتيجية؟
- ما هي الممكّنات التقنية المطلوبة للنجاح في تنفيذ الاستراتيجية؟



هل مازالت الاستراتيجية صالحة وهل تحقق المتوقع منها؟

يفضل أن تتم مثل هذه الجلسة كل سنة، إلا إذا كانت معدلات التغيير متسارعه بما يستدعي عقد جلسة الاختبار والتحديث كل ربع سنة.

يتم في الاجتماع مراجعة الأداء العام وتقييم أثر أي تغييرات جديدة في البيئة الخارجية PESTEL

مراجعة بيانات ربحية كل منتج وكل عميل وكل قناة توزيع وكل منطقة والحكم على مجالات النجاح والإخفاق وتحديد الإجراءات اللازمة لتفادي الإخفاقات واستثمار النجاحات.

دراسة درجات الارتباط الكمي بين المؤشرات السابقة واللاحقة لاختبار مدى صحة علاقات السبب والنتيجة التي بنيت الاستراتيجية على أساسها.

إدخال التعديلات اللازمه على الخطة الاستراتيجية: الأهداف - المؤشرات - المستهدفات - المبادرات.

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

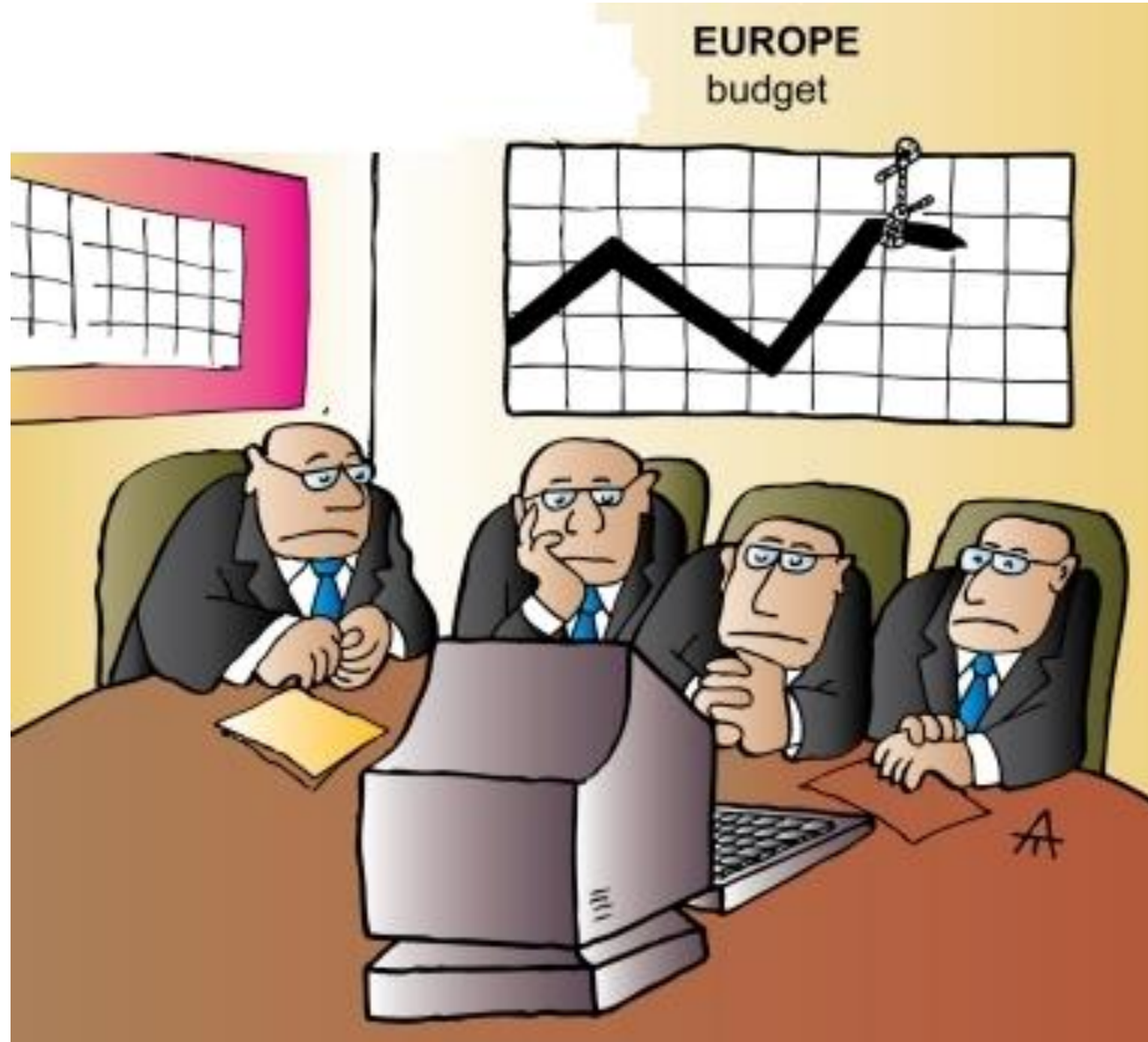
مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

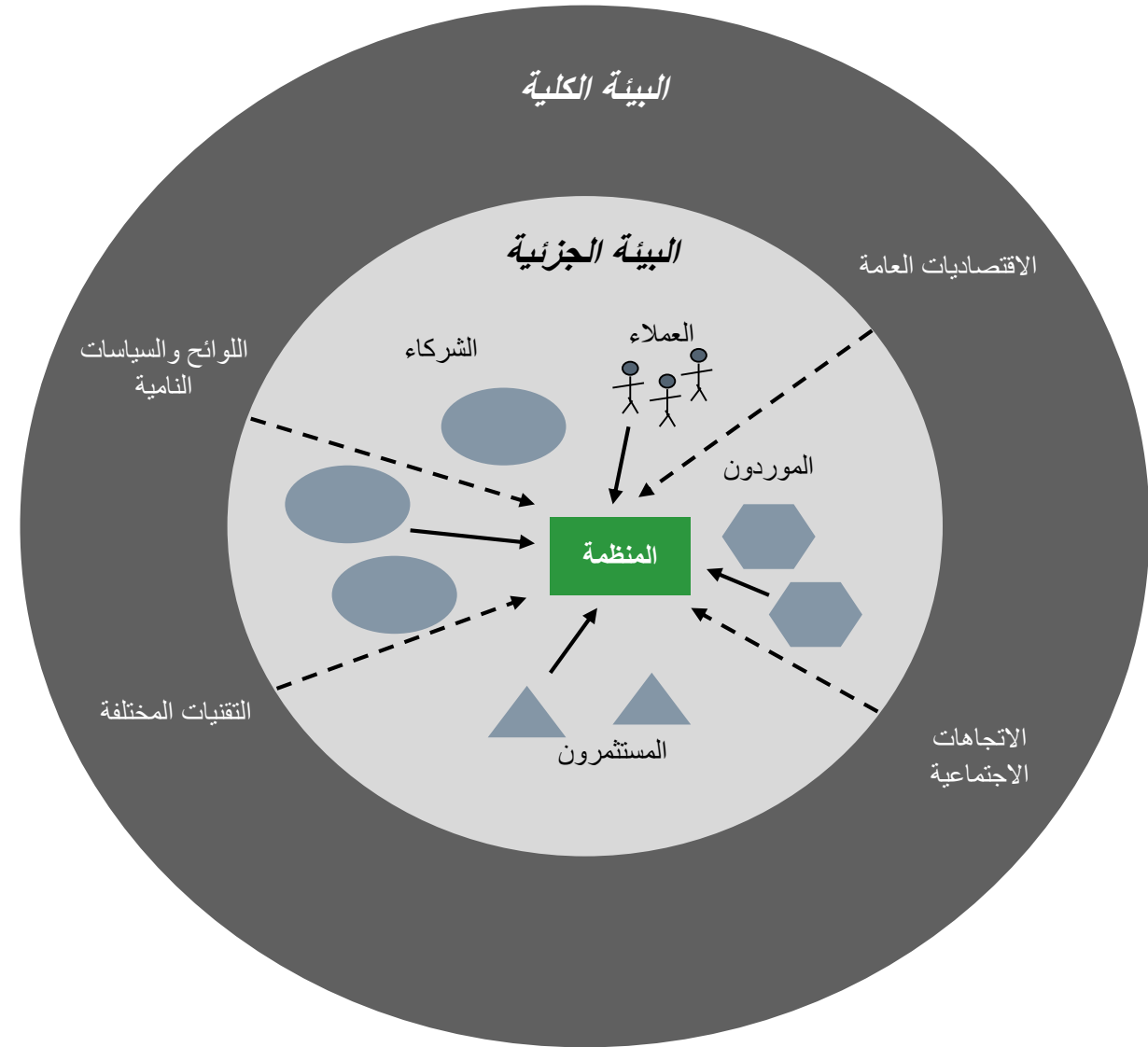
التقييم الخارجي والداخلي





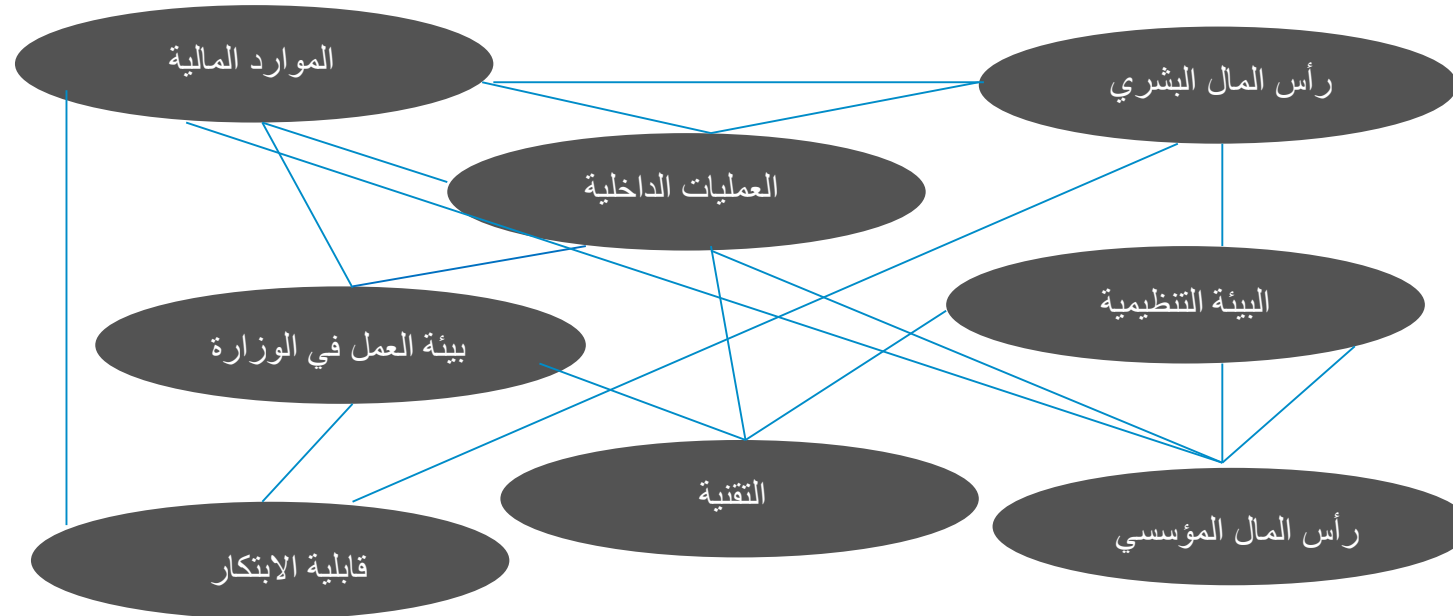


البيئة الكلية تتكون من كل التأثيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة



البيئة الداخلية تتكون من جميع العوامل التي تشكل المنظمة

تنظيم الوزارة



- إدارة الأداء
- تخطيط القوى العاملة
- تحفيز وإشراك الموظفين

- السياسات والإجراءات
- إدارة المشاريع
- مراقبة الميزانية

- التخطيط
- التنسيق
- التحسين المستمر

مسؤوليات
الإدارة
المشتركة

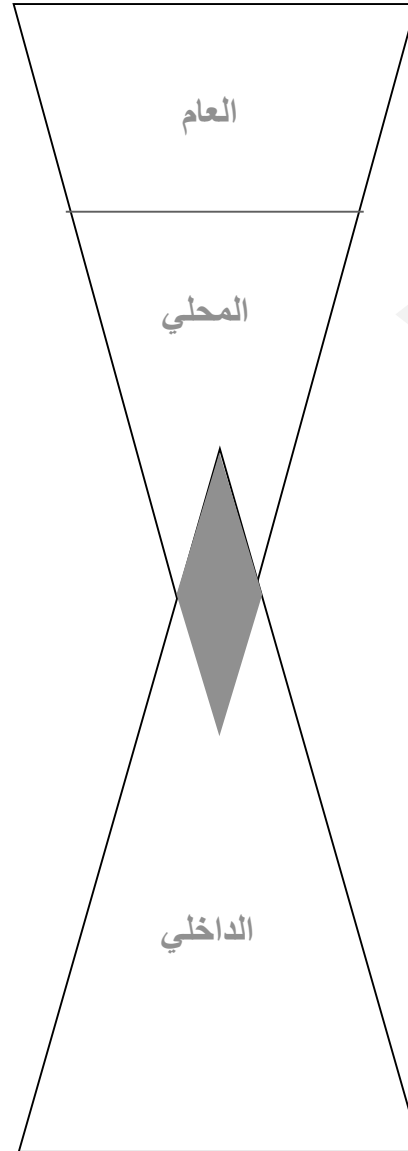
المسح الخارجي

مجالات التحليل

- اقتصادي
- جغرافي محدد
- اجتماعي
- سياسي
- تنظيمي
- تقني
- صناعي
- تجزئة السوق والعملاء
- المنافسون
- الموردون/ الشركاء

المسح الداخلي

- الموارد المالية
- الأعمال/ حصة العلامة التجارية
- العمليات التجارية
- القدرة على الابتكار
- التقنية
- رأس المال البشري
- الثقافة المؤسسية
- القدرات الإدارية



أبعاد تحليل البيئة العامة والمحيطية PESTEL

يصف تحليل البيئة العامة والمحيطية PESTEL إطار العوامل الخاصة بالبيئة العامة في دولة ما أو على المستوى الإقليمي في مجال محدد. يجب أن ينظر تحليل البيئة العامة والمحيطية إلى كل من الحقائق المتعلقة بالأعمال ومخاطرها. وتتضمن نتائج التحليل ما يلي:

البعد البيئي:

ما المشكلات البيئية التي تواجه العمل؟

البعد الاجتماعي:

ما التغيرات الأساسية في اتجاهات الذوق والمفاضلة والسلوكيات؟

البعد السياسي:

ما المسائل التنظيمية أو أشكال التشريع (السارية أو المعلّقة) التي قد تؤثر على الجهة؟

البعد التقني:

ما التطورات المهمة على الصعيد التقني التي من شأنها التأثير على الجهة؟

البعد الاقتصادي:

ما الاتجاهات الاقتصادية الأساسية مثل أسعار النفط، أو معدلات الفائدة، أو انخفاض الدخل، أو الانفاق الفعلي في الوقت الحالي؟

البعد القانوني:

ما الأحكام القانونية العامة السارية وكيف يمكن أن تؤثر على التعاملات التجارية؟

يتم إجراء التحليل من خلال دراسة المقاييس الرئيسية، تقارير الأداء السابقة، تقييم الاختصاص، تحليل سلسلة القيمة المضافة وغيرها من إحصاءات التشغيل الرئيسية. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر هو تحليل لتحديد مجالات القوة والضعف الرئيسية في الجهة (**العوامل الداخلية**) والفرص والمخاطر التي ستواجهها الجهة (**العوامل الخارجية**). يعتبر التحليل الجماعي لهذه العوامل الداخلية والخارجية أداة بسيطة لكن ذات أثر كبير في تحديد التوجه الاستراتيجي للجهة، ويستخدم على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

تحليل الاختصاص ونماذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لفهم البيئة الداخلية والخارجية بشكل أفضل

خارجي	<p>المخاطر</p> <ul style="list-style-type: none"> • العناصر الخارجية التي يمكن أن تعوق أداء مؤسسة ما أو تؤثر عليه 	<p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> • العناصر الخارجية التي يمكن أن تؤثر إيجابياً على المؤسسة
	<p>نقاط الضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> • الجوانب الداخلية التي ينبغي على الجهة تحسينها وتحويلها إلى نقاط قوة 	<p>نقاط القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> • الجوانب الداخلية التي ينبغي على الجهة تعزيزها

- **نقاط القوة:** ماذا الذي تتقنون فعله بشكل خاص؟ ما هو الشيء الفريد من نوعه الذي يمكنكم القيام به وما هو الشيء الذي يطلب منكم فعله بشكل متكرر؟
- **نقاط الضعف:** ما هو الشيء الذي لا تشعررون بالارتياح حيال القيام به؟ ما هي المشكلات الرئيسية التي تواجهكم فيما يتعلق بالعمليات الداخلية؟ ما هي الشكاوى الرئيسية التي يرفعها مواطنوكم؟ ما هي الموارد أو الموظفين أو المهارات المطلوبة التي تفنقرون إليها؟
- **الفرص:** هل هناك ظروف جديدة تلوح في الأفق ويمكنكم الاستفادة منها على الصعيد الدولي أو المحلي (الصفقات التجارية والاستثمار الأجنبي المباشر وما إلى ذلك)؟ هل توجد فجوات يمكنكم ملؤها؟ هل هناك شراكات قد تكون مثمرة؟
- **المخاطر:** هل توجد تغيرات "بيئية" أو ظروف قد تسبب بالمشاكل (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية)؟







هل نقوم بالأعمال الصحيحة؟

المؤسسي

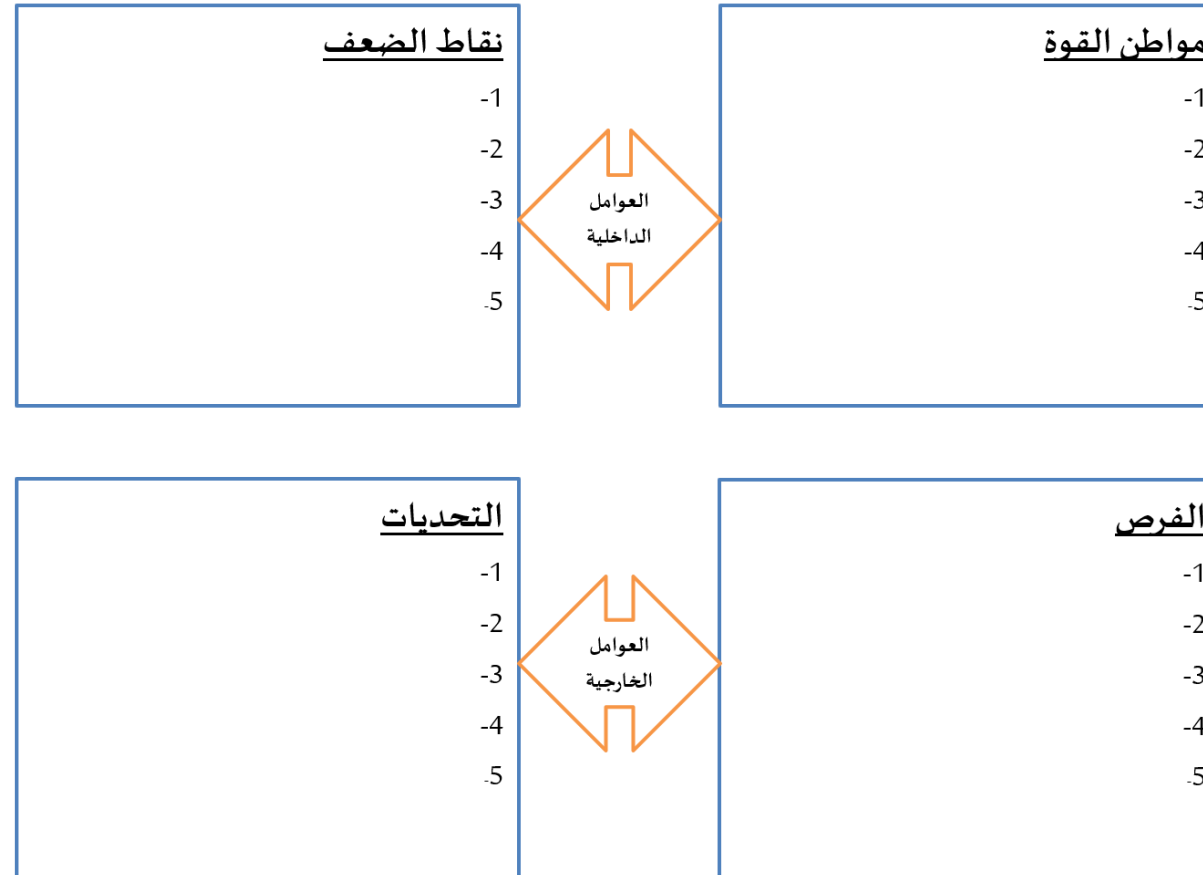
هل نقوم بالأعمال بالشكل الصحيح؟

التشغيلي



العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية (التحليل الرباعي) وتوثيق نتائج التحليل في النموذج بالتحليل الرباعي لجهتك او شركتك؟

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

خريطة التدريب



مؤشر
هدف

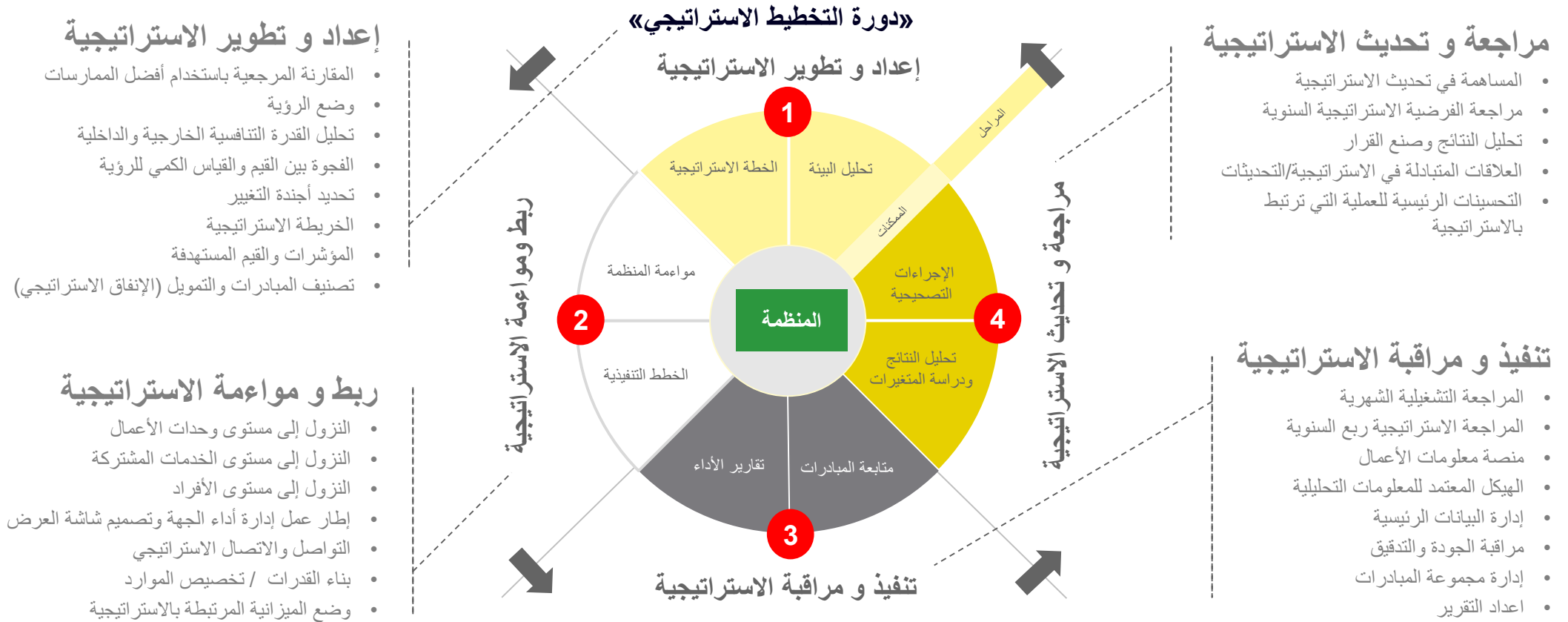


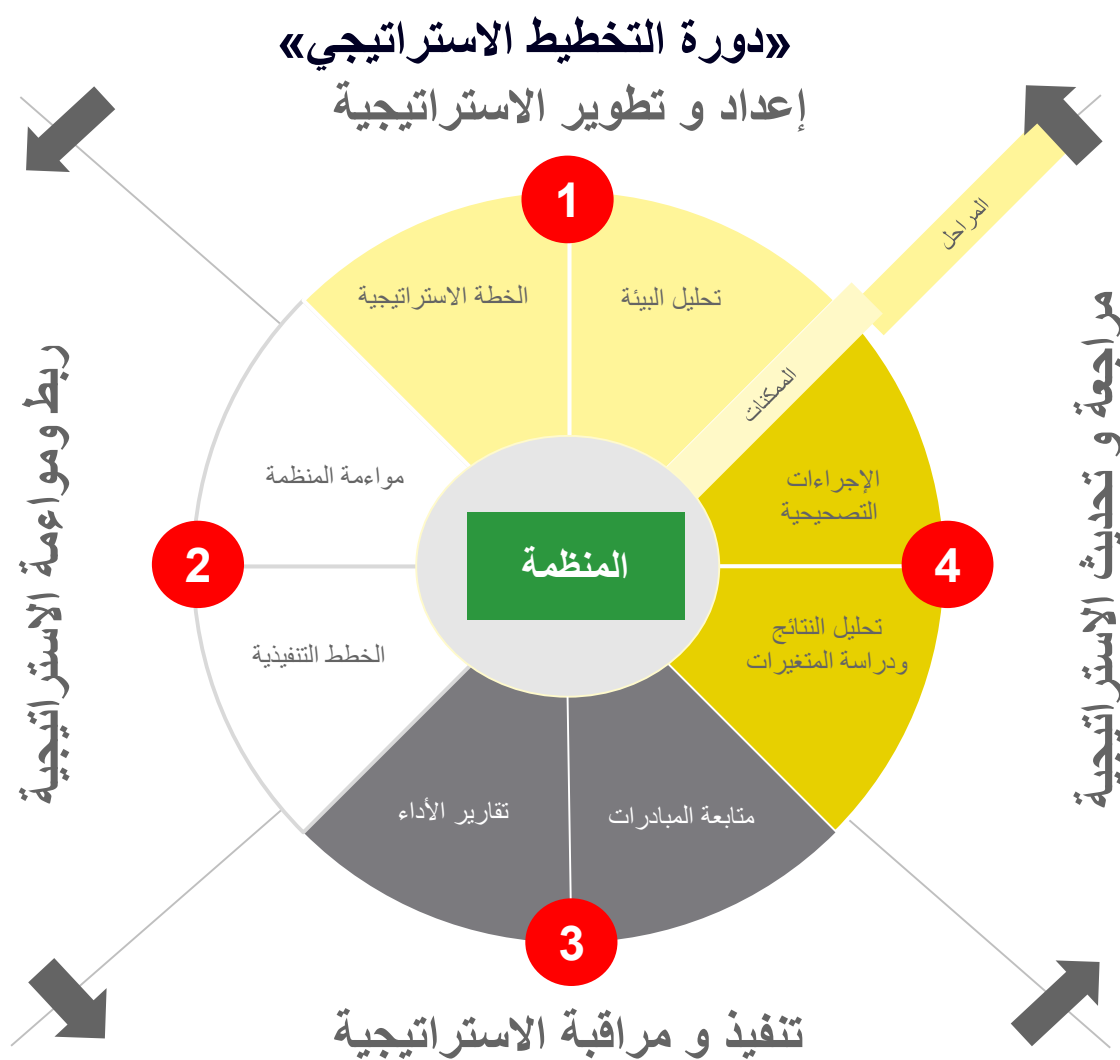
مستهدف
أداء

إدارة الإستراتيجية



تم إعداد دورة التخطيط الاستراتيجي للوزارة من أجل توضيح متطلبات التخطيط وإعداد التقارير المحددة لكافة الوحدات. توضح هذه الصفحة المراحل المختلفة لدورة عمل عملية التنفيذ الأمثل وكيفية تطبيقها في تطوير إطار عمل إدارة الأداء.

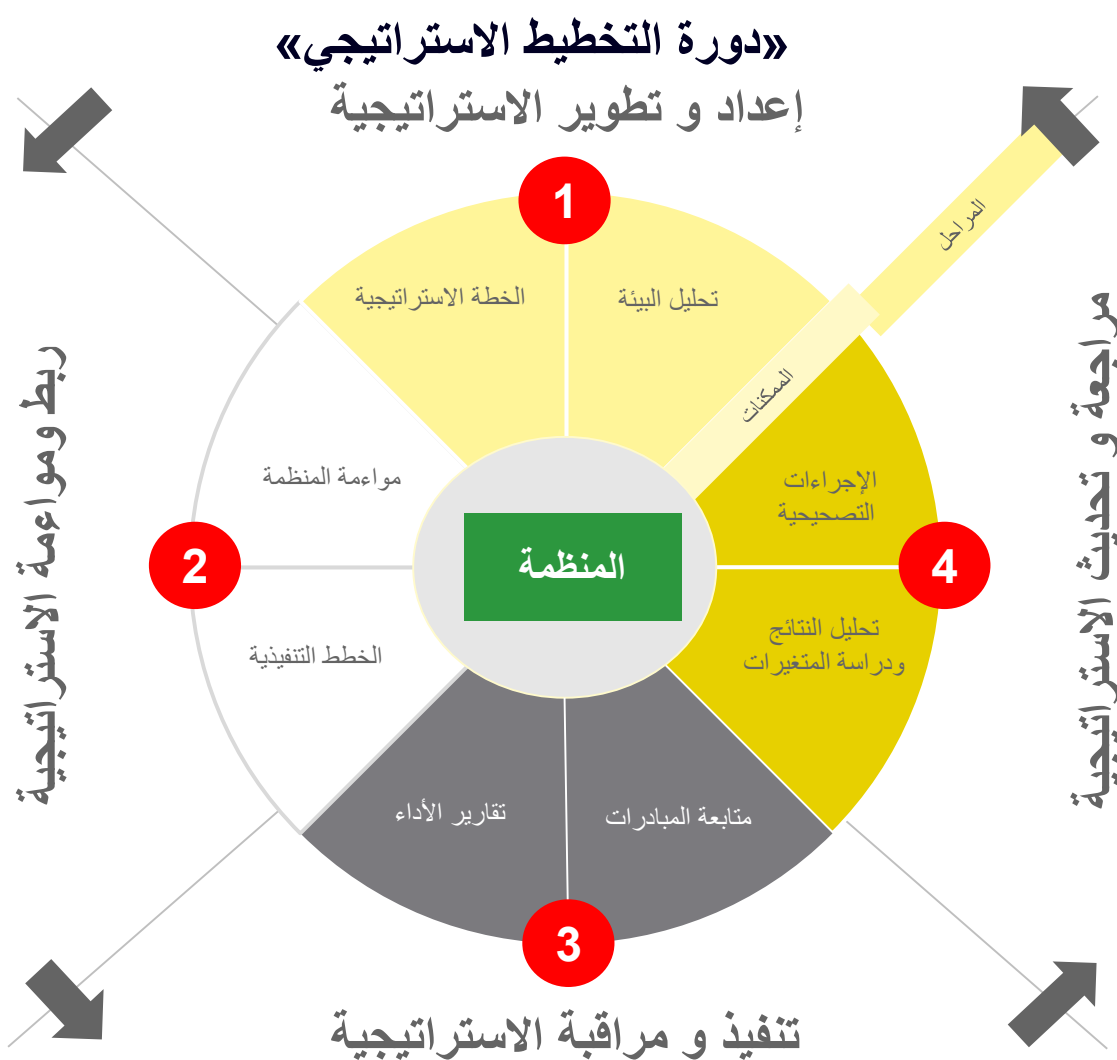




1

إعداد و تطوير الاستراتيجية

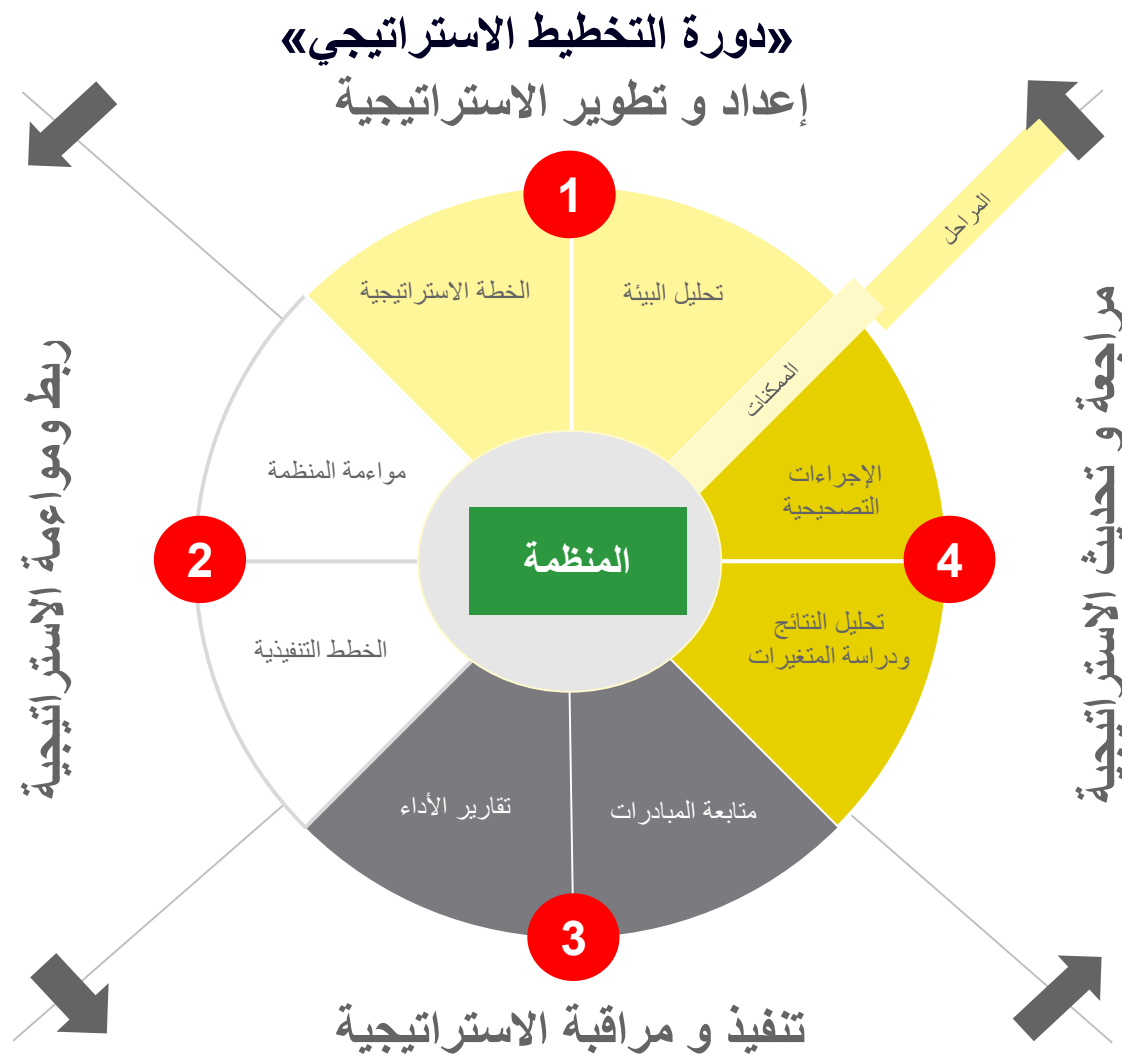
- المقارنة المرجعية باستخدام أفضل الممارسات
- وضع الرؤية
- تحليل القدرة التنافسية الخارجية والداخلية
- الفجوة بين القيم والقياس الكمي للرؤية
- تحديد أجندة التغيير
- الخريطة الاستراتيجية
- المؤشرات والقيم المستهدفة
- تصنيف المبادرات والتمويل (الإنفاق الاستراتيجي)



2

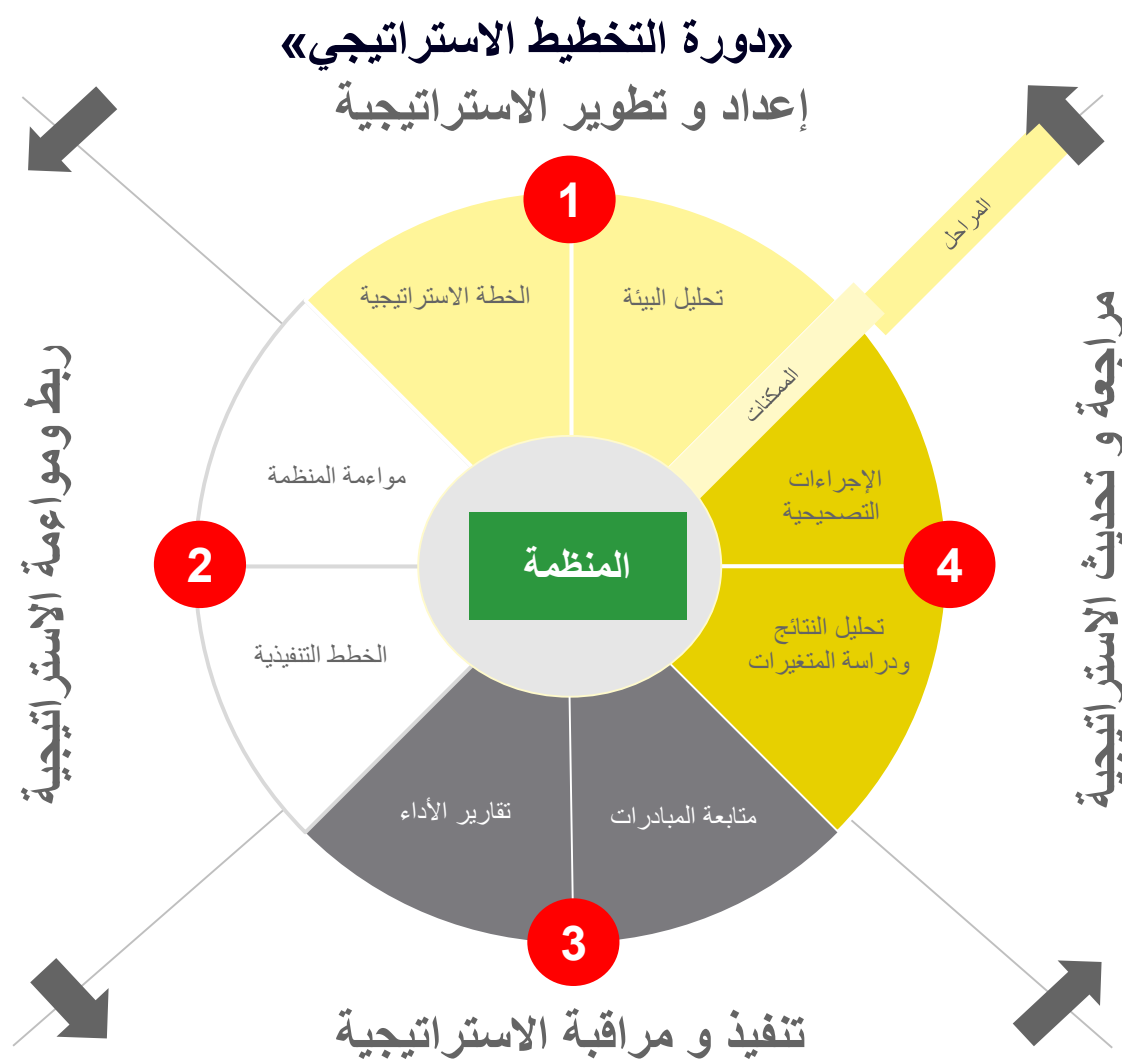
ربط و موازنة الاستراتيجية

- النزول إلى مستوى وحدات الأعمال
- النزول إلى مستوى الخدمات المشتركة
- النزول إلى مستوى الأفراد
- إطار عمل إدارة أداء الجهة وتصميم شاشة العرض
- التواصل والاتصال الاستراتيجي
- بناء القدرات / تخصيص الموارد
- وضع الميزانية المرتبطة بالاستراتيجية



تنفيذ و مراقبة الاستراتيجية

- المراجعة التشغيلية الشهرية
- المراجعة الاستراتيجية ربع السنوية
- منصة معلومات الأعمال
- الهيكل المعتمد للمعلومات التحليلية
- إدارة البيانات الرئيسية
- مراقبة الجودة والتدقيق
- إدارة مجموعة المبادرات
- إعداد التقرير



4

مراجعة و تحديث الاستراتيجية

- المساهمة في تحديث الاستراتيجية
- مراجعة الفرضية الاستراتيجية السنوية
- تحليل النتائج وصنع القرار
- العلاقات المتبادلة في الاستراتيجية/التحديات
- التحسينات الرئيسية للعملية التي ترتبط بالاستراتيجية



فرق القيادة

1 - فريق القيادة

المسئولية:

- عملية رعاية مشروع الاستراتيجية والأداء
- اتخاذ قرارات استراتيجية
- رعاية ورش العمل والفعاليات
- توفير الموارد

2 - فريق الدعم (مكتب إدارة الاستراتيجية)

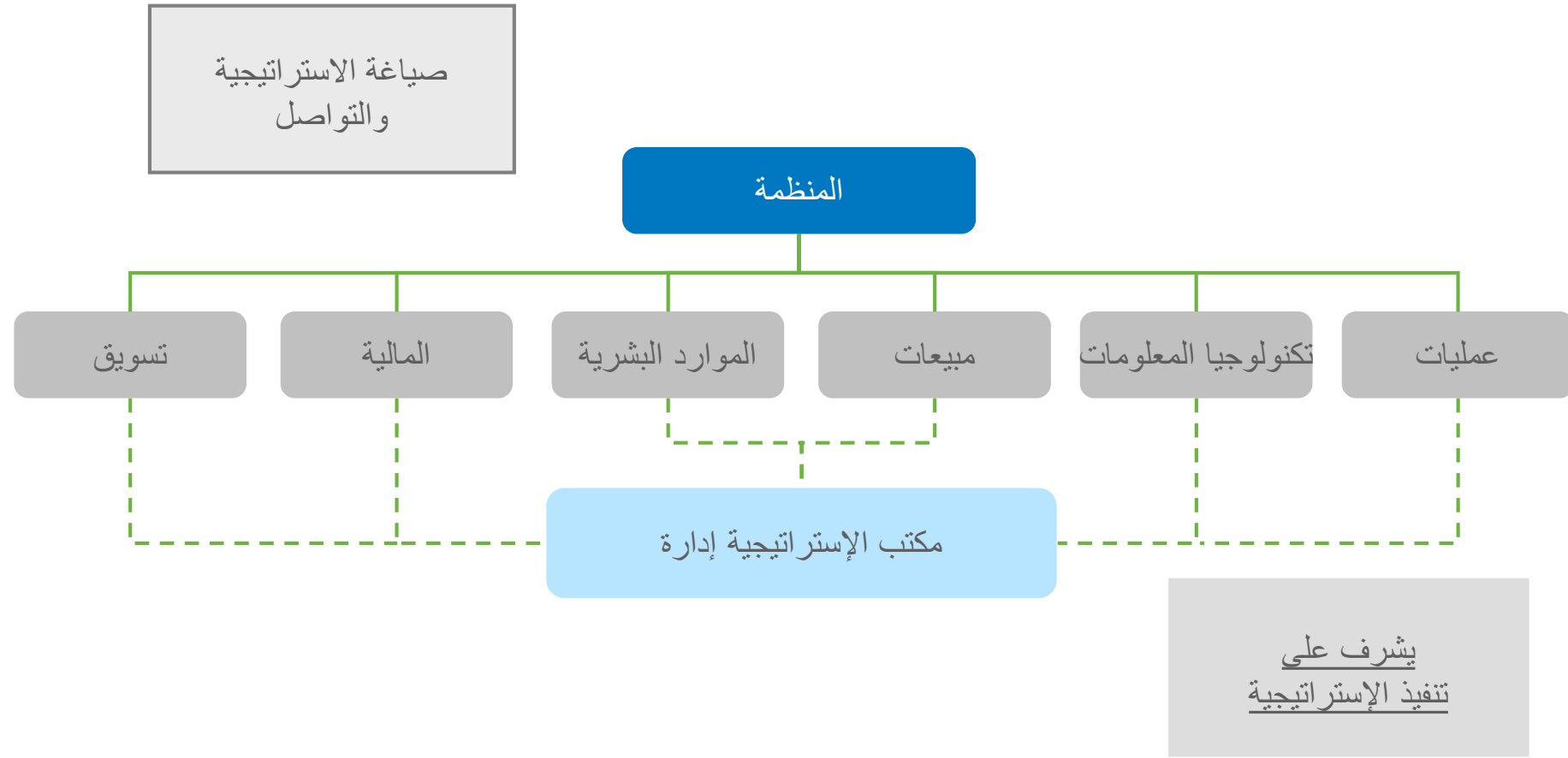
المسئولية:

- قيادة تنفيذ العملي لمشروع الاستراتيجية والأداء
- فرق القياس الرئيسية
- تطوير خطة التنفيذ
- تقديم تقرير الأداء

3 - فرق القياس

المسئولية:

- تحديد مؤشرات الأداء
- وضع خطوط الأساس والأهداف
- تحديد مصادر البيانات المحددة
- جمع بيانات مؤشرات الأداء والإبلاغ عنها



تحتاج وظيفة إدارة الإستراتيجية إلى "مكان على الطاولة" للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية

يتولى المكتب مهمة الترتيب لعقد ورش عمل مراجعة وتطوير الاستراتيجية بما في ذلك كل خطوات التحليل الاستراتيجي. ويتم تجميع كل بيانات الأداء واتجاهاته التي تم مراجعتها خلال الفترات السابقة لاستخدامها في اختبار مدى صحة الافتراضات الموضوعية.

1
تطوير الاستراتيجية

تحديث الخريطة الاستراتيجية وبطاقة مؤشرات الأداء استناداً على أي تغييرات يتم الاتفاق عليها. وإصدار قاموس موحد للمصطلحات الأساسية واستكمال نماذج المؤشرات والمبادرات وإدارة ملفات تخزينها وتحديثها. التأكد من جودة بيانات الأداء الفعلية التي ترفعها الإدارات. ويقدم الدعم في صورة استشارات للوحدات

2
تخطيط الاستراتيجية

يتولى المكتب مهمة تنزيل الاستراتيجية وبطاقات مؤشرات الأداء إلى المستويات الأدنى cascading. وعلى المكتب أن يتأكد أن الاستراتيجية التي تطورها الوحدات التنظيمية تتناسق فيما بينها وتتواءم مع استراتيجية المنظمة.

3
موازنة المنظمة

يلخص المكتب أهم التحديات ومعالجتها واستخلاص الدروس المستفادة. يعمل المكتب مع ملاك المحاور الاستراتيجية لتحديد موقف مؤشرات الأداء والمبادرات. يقوم المكتب في بداية الاجتماعات بعرض تقرير الأداء ومدى التقدم في تنفيذ توصيات الاجتماع السابق، ثم يقوم بتدوين قرارات الاجتماع الحالي ومتابعة تنفيذها

4
مراجعة الاستراتيجية

يتولى مكتب إدارة الاستراتيجية إدارة اجتماع قيادات المنظمة لاختبار وتحديث الاستراتيجية والذي يتطلب إجراء تحليل البيئة الخارجية والتنافسية. يشتمل التحليل الداخلي للمنظمة على تحليل اتجاهات مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس أداء الاستراتيجية الحالية وإجراء التحليلات اللازمة عليها Data Analytics.

5
تحديث الاستراتيجية



فهم طبيعة عمل المنظمة Business Knowledge

القدرة على التفكير الاستراتيجي

القدرة على التواصل الفعال

إدارة المشروعات

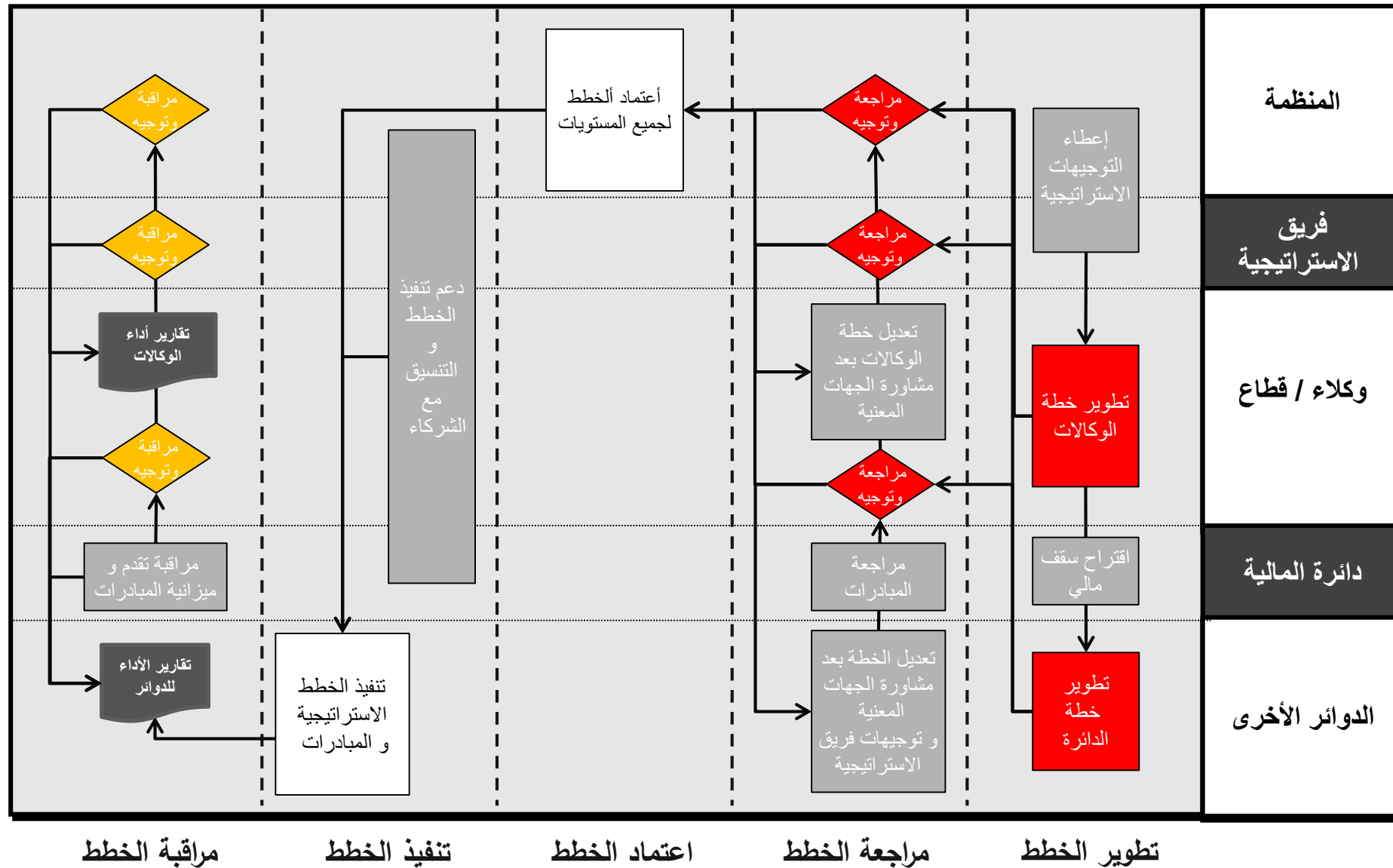
المبادرة Self-Starter

القدرة على تحديد الأولويات Setting Priorities

القدرة على العمل الجماعي بروح الفريق

القدرة على كسب احترام أعضاء الإدارة

القدرة على إدارة وقيادة التغيير Change Agent



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

الخريطة الاستراتيجية



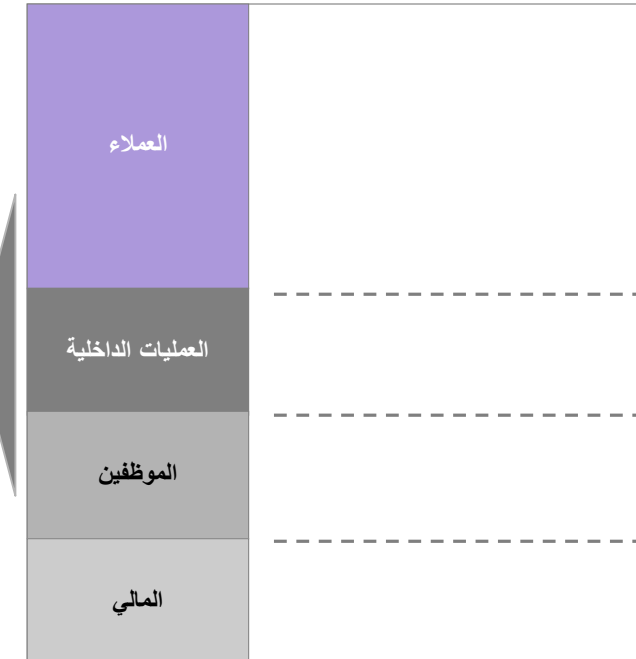
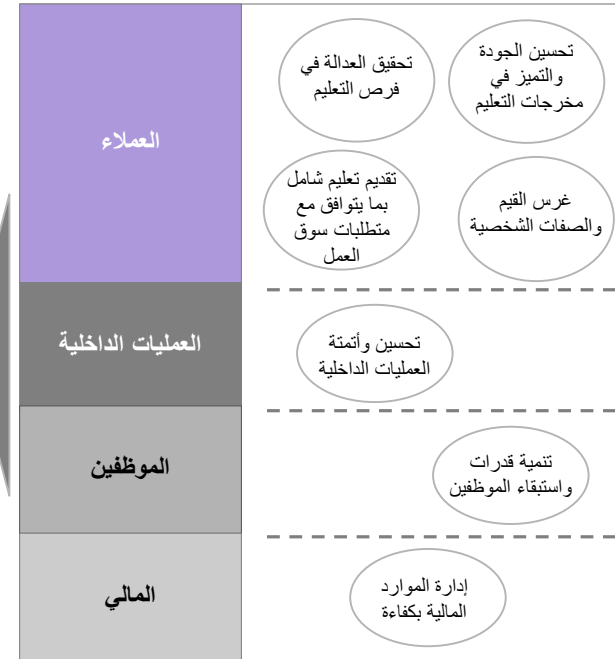
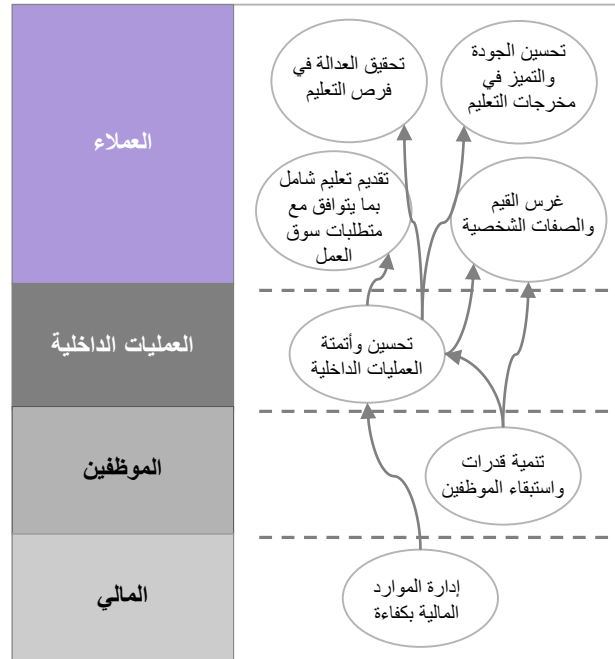
يرتبط بكل منظور من المناظير الأربعة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظور فمثلاً المنظور المالي يحتوي على أهداف استراتيجية متعلقة بكفاءة إدارة الموارد المالية واستحداث موارد جديدة وزيادة الإيرادات الحالية، ولقياس مدى تحقق هذه الأهداف يتم ربطها بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء ووضع مستهدفات لها، وترتبط المشاريع والبرامج بالأهداف الاستراتيجية لغلق فجوة الأداء وتمكين الوزارة من تحقيق المستهدفات.

عملية تطوير الخريطة الاستراتيجية تتكون من ثلاث خطوات رئيسية

3 تحديد الترابط بين الأهداف الاستراتيجية

2 تعيين أهداف استراتيجية لمعايير بطاقات الاداء المتوازن

1 تحديد منظورات بطاقات الأداء المتوازن وترتيبها



رؤية الهيئة

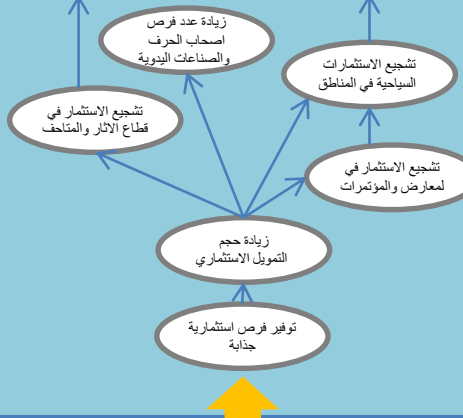
أن يمثل قطاع السياحة والتراث الوطني في المملكة
الرافد الرئيسي للنتائج المحلي الغير نفطي بحلول عام 2030م محققاً
تنمية مستدامة وتراث وطني نزي متماسكاً مع القيم الإسلامية والاجتماعية والثقافية

مهمة الهيئة

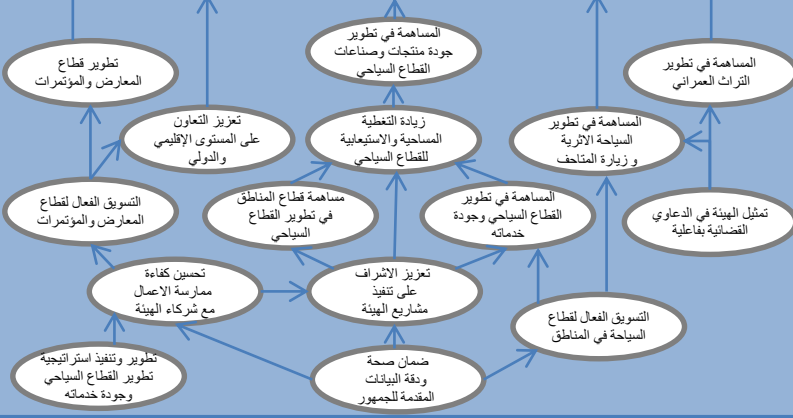
تبني أفضل الممارسات العالمية المرتبطة بقطاع السياحة والتراث الوطني، في المجالات التالية:

- تحسين البنية التحتية للقطاع بالتعاون والتنسيق الفعال مع شركاء الهيئة في القطاع العام والخاص
- التطوير المستمر للمنتجات والخدمات السياحية بجودة عالية وتنافسية عالمية
- المحافظة على الآثار والتراث الوطني وحمايتها من الاندثار مما يعزز التنمية المستدامة
- المساهمة الفعالة في جذب الاستثمارات المحلية والعالمية وتوفير فرص العمل

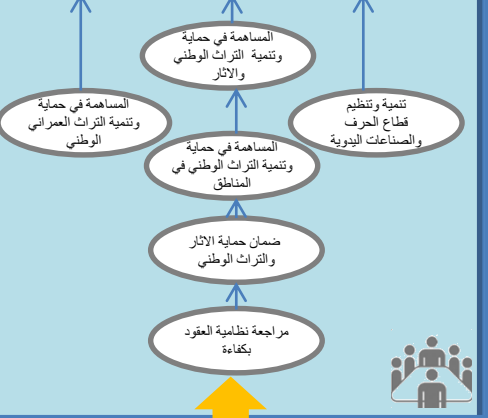
3 تشجيع الاستثمار في السياحة والتراث الوطني



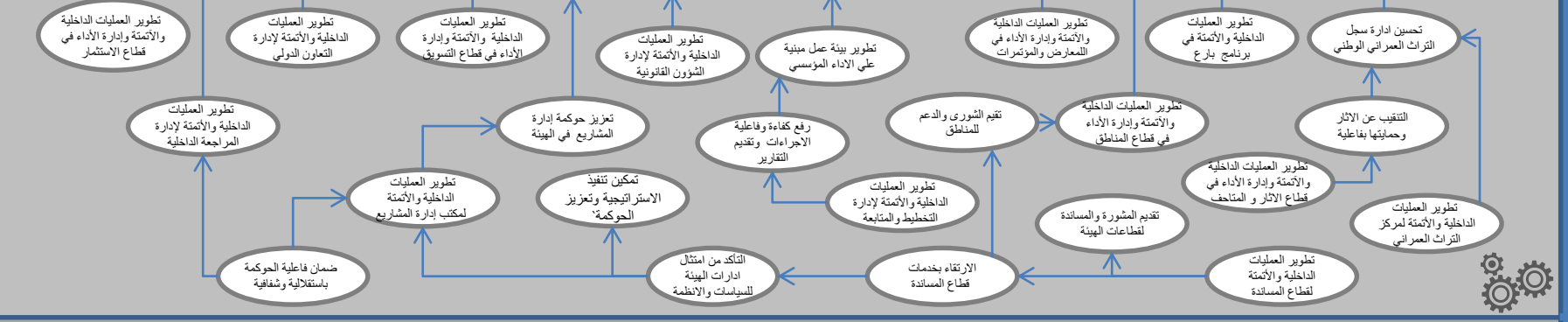
1 تطوير القطاع السياحي وجودة خدماته



2 حماية وتنمية التراث الوطني



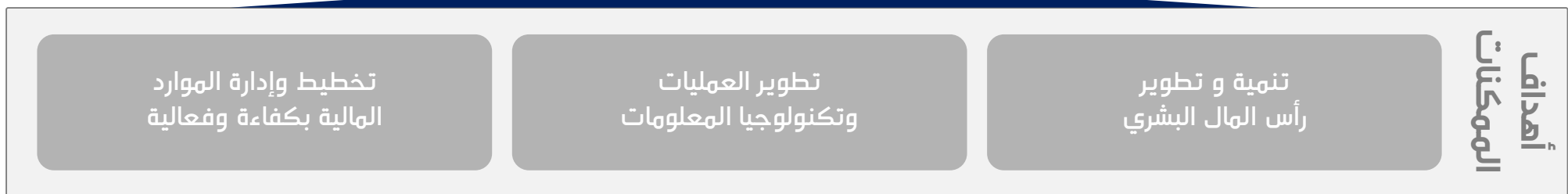
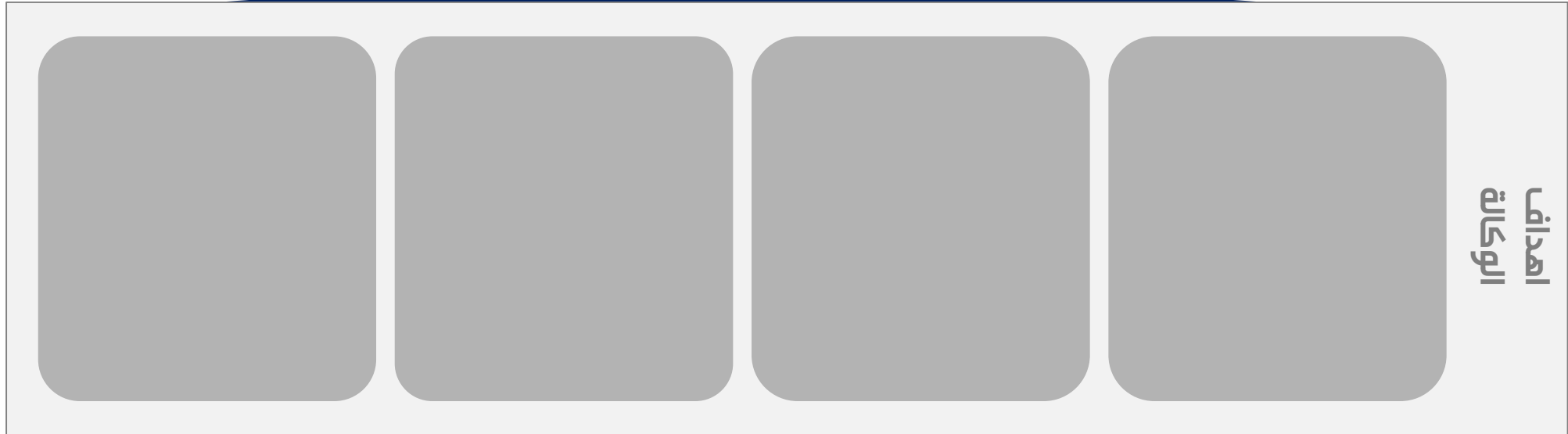
4 تطوير العمليات الداخلية والآتمة وإدارة الأداء



5 استقطاب الموظفين واستبقانهم وتطوير مهارتهم

6 إدارة الموارد المالية بكفاءة وفاعلية

مثال توضيحي



التحديات

X

- x المنظمة ليست متأكده من المهارات التي تحتاجها لتنفيذ الاستراتيجية.
- x التكلفة الإجمالية للاستراتيجية غير واضحة.
- x لا يوجد اختبار وفهم كافيين للوضع الحالي.
- x تم تحديد الشفافية والانفتاح على أنهما مسألة تقييدية.
- x اختيار وتمويل المبادرات الاستراتيجية الخاطئة.
- x لا يوجد دعم إدارة عليا بشكل مناسب وكافي.
- x لم يتم تحديد المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية بشكل صحيح.
- x حجب المعلومات عن فريق الإستراتيجية.
- x لا يوجد إطار ملائم لتطوير الإستراتيجية.
- x عملية تطوير الإستراتيجية غير فعالة.



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف

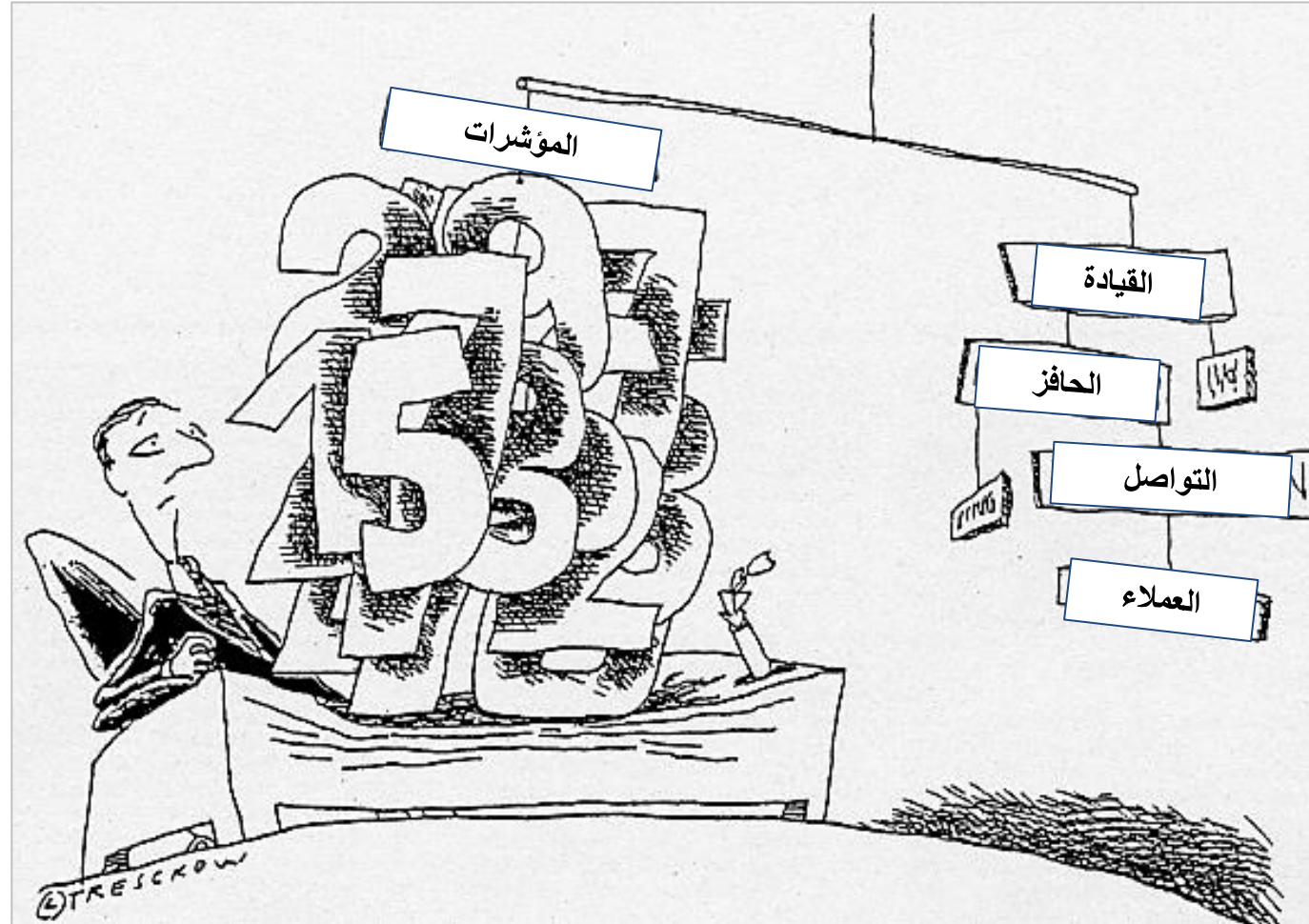


مستهدف
أداء

تعريف مؤشرات قياس الأداء



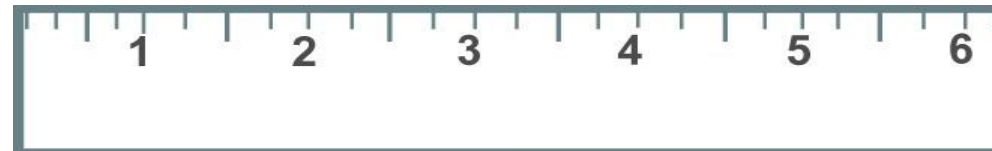
لا تركز فقط على المؤشرات وترك العوامل الإدارية الهامة الأخرى



لماذا لا يفضل الأشخاص مؤشرات قياس الأداء؟



- مؤشرات قياس الأداء تستهلك الكثير من الوقت والجهد
- الأداء الضعيف يمكن اكتشافه
- بعض الأشخاص لا يعرفون كيفية استخدام مؤشرات قياس الأداء
- تضع الأفراد تحت المساءلة
- إدارة مؤشرات قياس الأداء مكلفة
- قيمة القياس ليست مفهومة
- كانت تستخدم مؤشرات قياس الأداء عادةً كوسيلة للعقاب





- تعزير تقبل المسؤولية
- مؤشرات قياس الأداء توجه الأفراد
- مؤشرات قياس الأداء الجيدة يمكنها أن تعمل كناقوس للخطر
- مؤشرات قياس الأداء الجيدة يمكنها أن تعمل كعلامة تحذير مبكرة
- تقدم زاوية للنظر في إذا ما كانت الاستراتيجية تعمل بشكل صحيح
- مؤشرات قياس الأداء تعمل كأدوات تحفيز للسلوك المرغوب به
- توفر لغة مشتركة في التواصل
- تساعد المدراء على فهم أداء الاستراتيجية
- تركز انتباه الموظفين نحو الأمر الأهم لتحقيق النجاح

يستجيب الموظفون إلى ما يتم تدقيقه، وليس ما يتم توقعه



خلال تعريف مؤشرات قياس الأداء، يجب اتباع معايير محددة:

تعريف:

”مؤشرات قياس الأداء
KPIs هي مقاييس
كمية، متفق عليها
مسبقا، تعكس أهم
عوامل نجاح المؤسسة“

”الحصول على المقاييس المناسبة“

- هل تسمح بقياس الأداء فيما يخص هدف معين؟

”خلق قيمة مضافة“

- هل المعلومات المقدمة من مؤشر قياس الأداء لها قيمة أكبر من محتوياتها؟

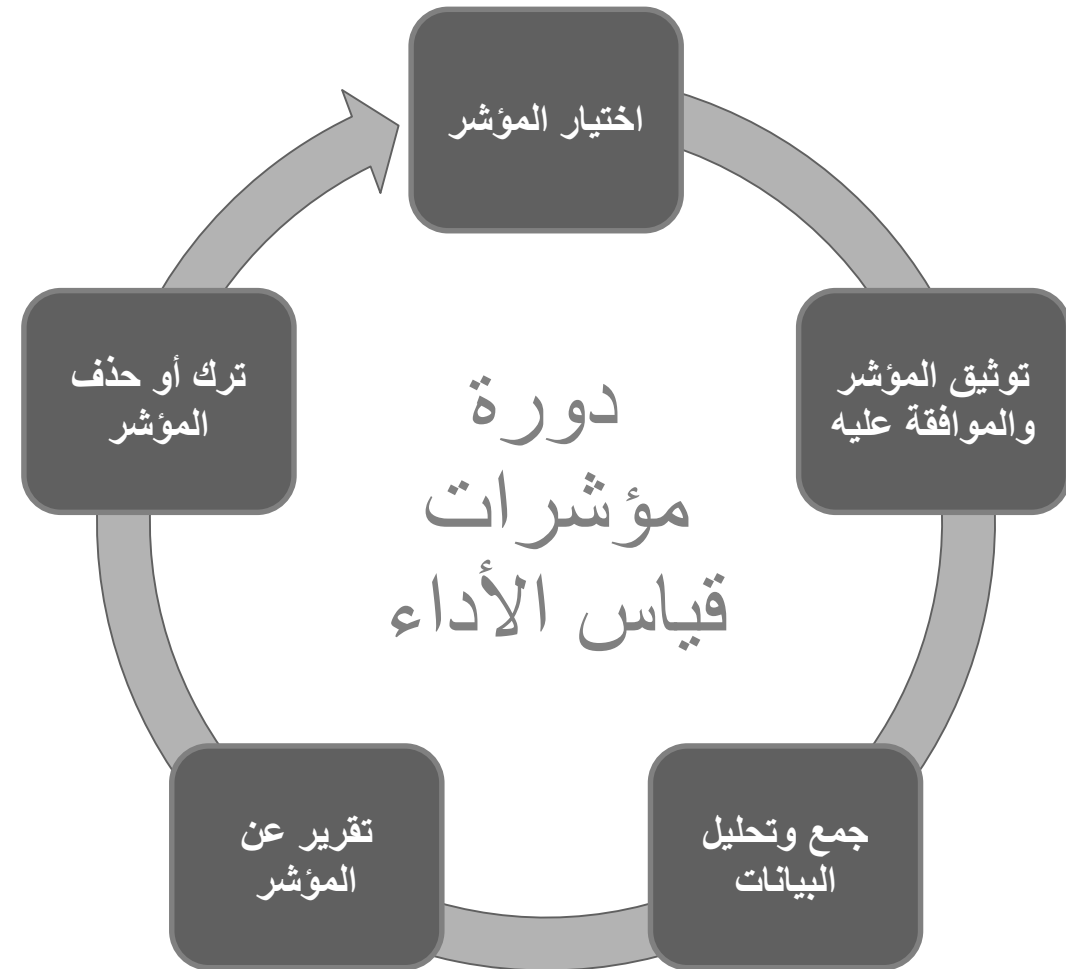
”كن دقيقا“

- هل مؤشر قياس الأداء معرف بوضوح ومفهوم لكل الوحدات في المؤسسة؟

”اجعلها قابلة للقياس“

- يجب تعريف بمعدل مؤشرين لقياس كل هدف استراتيجي
- حدد مؤشرات قياس من الممكن تجميع البيانات المتعلقة بها

- دورة حياة مؤشر قياس الأداء عادة ما تمر بخمسة مراحل، الواردة في الشكل التوضيحي
- الاكتفاء باستخدام مؤشرات الأداء المهمة فقط سيعزز التركيز على مستوى الشخص والإدارة والقسم
- ويحدد كذلك عدد مؤشرات قياس الأداء في بطاقات الأداء الخاصة بكل إدارة أو قسم إلى ما يقرب من 10 إلى 15 مؤشر (أو متوسط 2-3 مؤشرات لقياس الأداء كل هدف)



كيف يرى التنفيذيون "سهولة قياس ودورية مؤشرات قياس الأداء" لمجالات الأداء:

تحديث الدورية	سهولة القياس	مجال الأداء
88%	92%	الأداء المالي
69%	68%	كفاءة التشغيل
48%	48%	رضى العملاء
23%	25%	المجتمع والبيئة
27%	17%	أداء الموظفين
23%	13%	الابتكار

المصدر: شركة W. Schiemann وشركاه



قيمة

%

عدد

متوسط

#

مجموع

نسبة

\$



تحذير

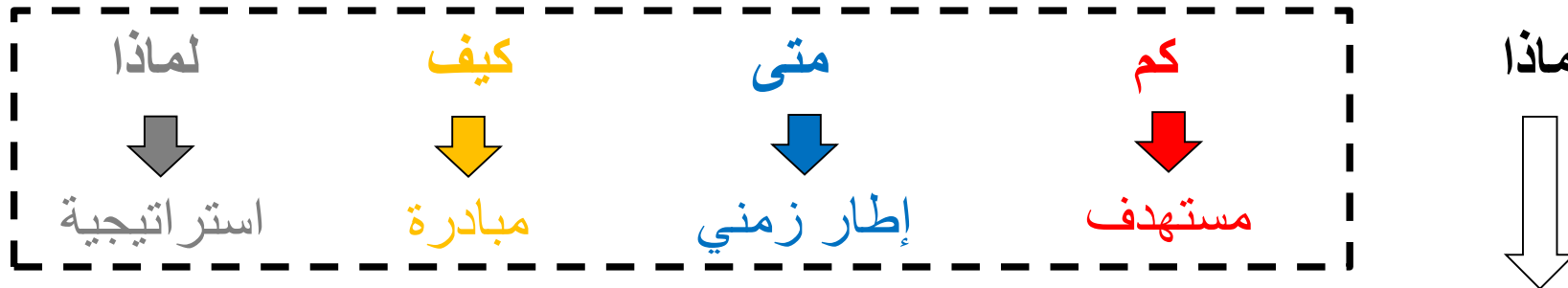
مؤشرات قياس الأداء الضعيفة:

خفض تكلفة إنتاج مجموع «المنتج أ» بنسبة 5 % بحلول عام 2020

من خلال عملية إعادة هندسة عملية الإنتاج وشراء آلات جديدة

للتغلب على سعر المنافس

يتم قياس كل
العناصر



2020

مؤشرات قياس الأداء الجيدة:

الخ ...

5 %

مجموع تكلفة إنتاج «المنتج أ»



- يزور آدم طبيبه ويخبره أن يخسر 30 كجم
 - يريد الطبيب آدم ان يقيس وزنه كل أسبوع لمدة 8 أسابيع.
- الخطة: استخدم بطاقة قياس أداء تحتوي على مؤشر أداء رئيسي واحد أسبوعي (أ) = الوزن (# كجم)



Before

أسبوع	وزن
1	120 kg
2	118 kg
3	117 kg



After

النتيجة: نجاح محدود (-3 كجم)



- يزور آدم طبيبه ويخبره أن يخسر 30 كجم
 - يريد الطبيب آدم ان يقيس نشاطه + السرعات الحرارية التي يتناولها كل يوم لمدة 8 أسابيع.
- الخطة: استخدم بطاقة قياس أداء تحتوي على مؤشر أداء عدد دقائق التمرين (ب) + عدد السرعات الحرارية (ث)



Before

يوم	دقيقة من التمرين	السرعات الحرارية
1	30	1700
2	25	1800
... etc		



النتيجة: نجاح باهر (-30 كجم)



After



- إفترض أنك ستنتقل إلى جزيرة
- وأنك ستعيش بها في عزلة لمدة عام واحد
- ماهي الأشياء الثلاثة الوحيدة التي ستأخذها معك إلى هناك؟ ولماذا؟
- **الهدف: البقاء على قيد الحياة**

ملاحظة:

1. الطقس أستوائي - المطريهبط يوميا تقريبا
2. جوز الهند والأشجار متوفرة جدا
3. لا يوجد حيوانات برية ولكن السمك متاح

الأجابات الأفضل:

- المواد الطبية
- أدوات الصيد
- أدوات بناء

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف



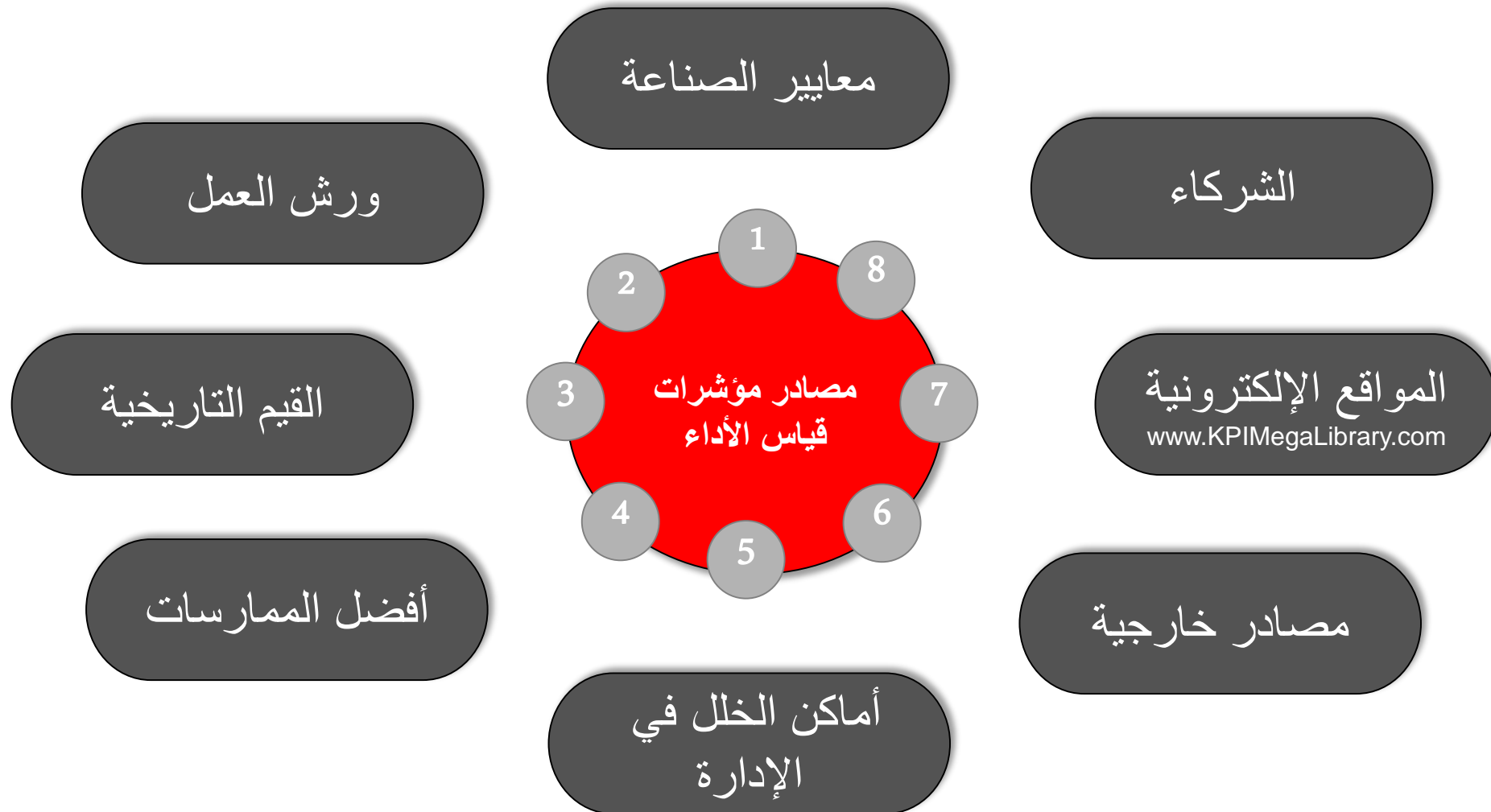
مستهدف
أداء

اختيار مؤشرات الأداء



“ما يتم قياسه ومكافأته ... يتم إنجازه” !





مواصفات مؤشرات قياس الأداء: يجب أن تتسم مؤشرات قياس الأداء ببعض المواصفات عند القيام بتطويرها، وهي:



خطوات اعتماد مؤشرات قياس الأداء: خلال ورش العمل لتطوير المؤشرات سيتم اتباع الآلية التالية لاعتماد المؤشرات،





KPI MEGA LIBRARY

KPI MEGA LIBRARY PHONE APP
36,000 KPIs
Available on the App Store
ANDROID APP ON Google play
Download Now

- الذهاب إلى متجر أبل في هاتفك الآن
- أبحث عن KPI MEGA LIBRARY
- قم بتنزيل التطبيق

- الذهاب إلى متجر جوجل في هاتفك الآن
- أبحث عن KPI MEGA LIBRARY
- قم بتنزيل التطبيق

مقدمة التطبيق - APP

يوفر لك تطبيق KPI Mega Library Phone 36000 مؤشرات الأداء. ينقسم التطبيق إلى ثلاثة أجزاء:

- 11000 مؤشر للمنظمة - 32 صناعة
- 12000 مؤشر للحكومة - 32 قطاع
- 13000 مؤشر دولي - 24 موضوع من 39 مصدر

فوائد التطبيق - APP

- الوصول غير المحدود إلى 36000 KPIs
- تخزين الهاتف المطلوبة 6 او 15 ميغابايت فقط!
- مكتبة KPI قابلة للتحميل بالكامل
- لا عضوية أو تحديث (أو رسوم iPhone)
- إمكانية التصفح بدون Wi-Fi
- بحث قوي وفوري وفعال
- القدرة على حفظ مؤشرات الأداء المفضلة لديك

KPI MEGA LIBRARY PHONE APP

Inject 36,000 KPIs Into Your Smart Phone

FREE

Download Now

36,000 KPI

Available on the App Store

ANDROID APP ON Google play

نعلم أننا نعلم

نعلم أننا لا نعلم

نحن نعلم أن لدينا فجوة

لا نعلم أننا نعلم

لا نعلم أننا لا نعلم

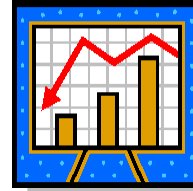
نحن لا ندرك أن لدينا
بعض المعلومات

لدينا فجوة ولكن لا ندرك ذلك



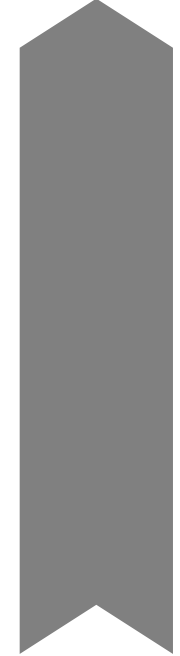
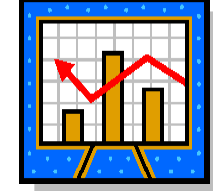
تقييص

- ✓ الوقت
- ✓ التكلفة
- ✓ الأخطاء
- ✓ المخزون
- ✓ المساحة
- ✓ المخلفات
- ✓ المجهود



تحسين

- ✓ الجودة
- ✓ العمليات
- ✓ التوفير
- ✓ السلامة
- ✓ رضى الموظفين
- ✓ خدمة العملاء
- ✓ استخدام الموارد

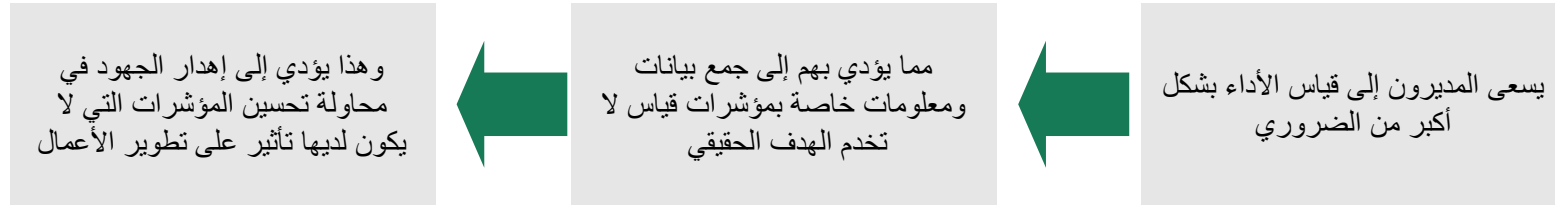


فيما يلي الترتيب النموذجي لإعداد مؤشرات الأداء الرئيسية في الوزارة:

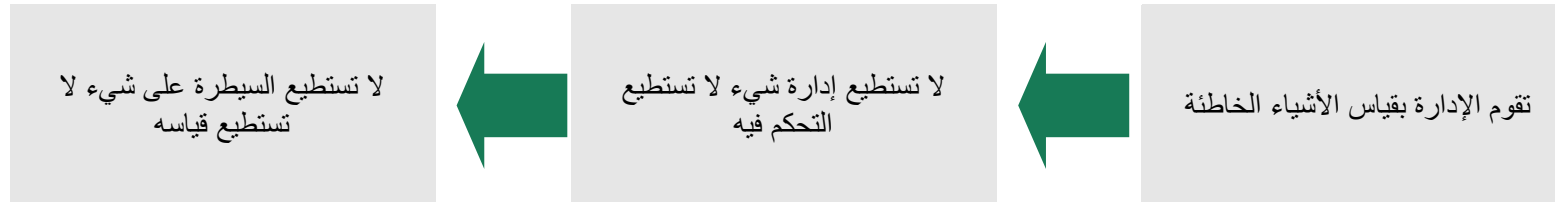
1. **تحديد المشكلة:** أو الحالة والهدف الذي تحاول معالجته، مثل تقليل عدد المنتجات التالفة في نهاية عملية التصنيع
2. **وضع رؤية حول الكيفية التي ستبدو بها النتائج المطلوبة** وذلك مثل العدد المستهدف من الشكاوى المطلوب تقليله
3. **إعداد إجراء أو عملية للكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء**، مثل أن هذا يتطلب إعادة هندسة العملية بالكامل أو يمكن انجازه بتقليل عمليات فحص ضمان الجودة في مختلف مراحل الإنتاج
4. **إعداد مؤشرات الأداء من ناحية الفاعلية أولاً قبل إعدادها من ناحية الكفاءة**، وذلك لأن هناك حاجة إلى تأسيس وتحديد المقارنات المرجعية مثل كم عدد الوحدات التي يتم انتاجها في الفترة الزمنية المحددة، قبل البدء في التفكير حول قياس الكفاءة المرتبطة بها
5. **إعداد مؤشرات الأداء المالية ومؤشرات الأداء للأطراف ذات العلاقة وذلك قبل إعداد مؤشرات الأداء الأخرى**. على سبيل المثال، مؤشرات الأداء لإحدى الهيئات، فمن المحتمل أن تكون «مؤشرات أداء مالية» مثل النمو المستهدف أو الإيرادات المستهدفة التي ستوجه جميع الأهداف الاستراتيجية الأخرى لهذه الوزارة.
6. **إعداد مؤشرات الأداء للمخرجات قبل مؤشرات الأداء للمدخلات** وذلك لكل هدف من الأهداف. ليس من الممكن البدء في التفكير حول إعداد مؤشرات الأداء للمدخلات قبل أن يتم إعداد مؤشرات الأداء للمخرجات.
7. **اختيار مؤشرات الأداء الأفضل والأنسب وتعميمها ونشرها واعتمادها وتوثيقها**

إن القائمة الطويلة لمؤشرات الأداء الرئيسية إذا لم يكن لديها ارتباط واضحة ومباشر بالأهداف العامة للوزارة فإن هذا يشير إلى وجود مشكلة أكبر وهي: **ضعف التركيز الاستراتيجي.**

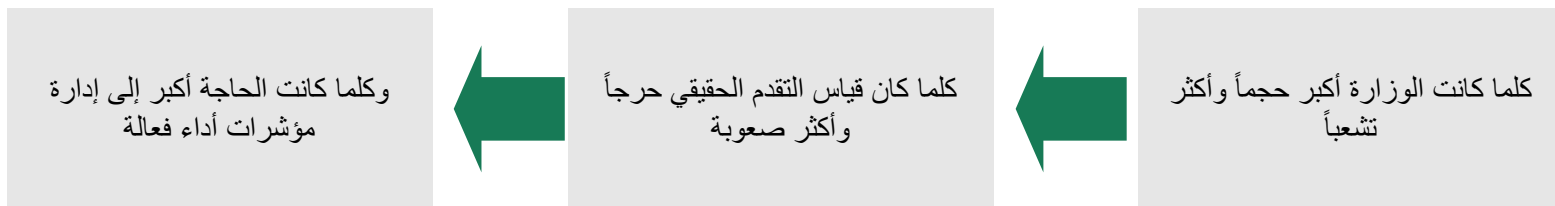
القياس بشكل أكثر من اللازم



قياس الأشياء الخاطئة



الحاجة إلى مؤشرات أداء رئيسية فعالة



تم تطوير مؤشرات قياس أداء مشتركة للوكالات والإدارات العامة، وتتميز هذه المؤشرات أن جميع / اغلب الوكالات والإدارات العامة يجب أن تركز عليها في أعمالها الداخلية، وتكون مرتبطة بالعنصر المالي والبشري بالإضافة إلى التميز في أداء أعمالها، كما هو موضح أدناه:

#	المنظور	الهدف	المؤشر	وصف المؤشر	معادلة القياس	وحدة القياس	دورية القياس
1	العمليات الداخلية	تحسين وأتمتة العمليات الداخلية	نسبة الخدمات والعمليات المؤتمتة	مؤشر يقيس نسبة الخدمات والعمليات المؤتمتة	(إجمالي عدد الخدمات المؤتمتة / إجمالي عدد الخدمات المخطط أتمتتها خلال فترة الخطة الزمنية) * 100	نسبة مئوية	نصف سنوي
2			عدد الملاحظات المفتوحة لتقارير المراجعة الداخلية	مؤشر يقيس كفاءة العمليات الداخلية عن طريق تحديد ملاحظات المراجعة الداخلية التي لم يتم حلها	إجمالي عدد الملاحظات المفتوحة لتقارير المراجعة الداخلية	ملاحظة مفتوحة	ربع سنوي
3	الموظفين	تنمية قدرات واستبقاء الموظفين	نسبة المشاريع المتأخرة	مؤشر يقيس عدد المشاريع المتأخرة عن الجدول الزمني	(عدد المشاريع المتأخرة / إجمالي عدد المشاريع) * 100	نسبة مئوية	ربع سنوي
4			متوسط رضا الموظفين	يقيس المؤشر رضا الموظفين من خلال أبعاد مختلفة	متوسط نتائج استبيان رضى الموظفين خلال الفترة	نسبة مئوية	سنوي



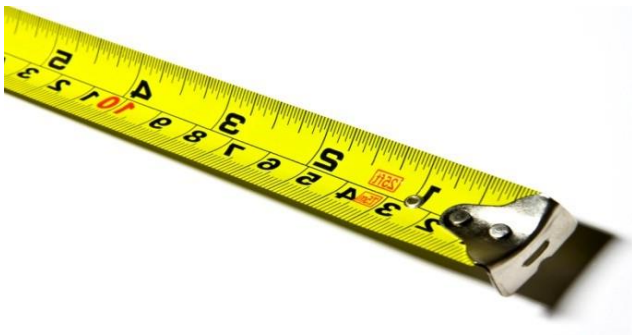
- متفق عليها ومعتمدة من قبل المدراء
- تخلق معنى على جميع المستويات
- منبثقة من الأهداف التنظيمية
- تستند إلى بيانات دقيقة
- تكوّن اتجاهًا مع مرور الوقت
- سهلة الفهم
- توفر السياق
- تقود إلى الانتاجية



ما هي اسماء مؤشرات قياس الأداء الغير جيدة؟



1. % رضى العملاء
2. مجموع العائدات من المتاحف
3. # العملاء الجدد عن طريق الإحالات
4. # الموظفين في إجازة مرضية
5. % المشاريع في الوقت المحدد
6. إنهاء المشروع بـ 31 ديسمبر X
7. خدمات عالية الجودة X
8. # المنتجات المعيبة والمرتجة X
9. \$ الميزانية X
10. زيادة الحصة السوقية الحالية الى 20% X



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

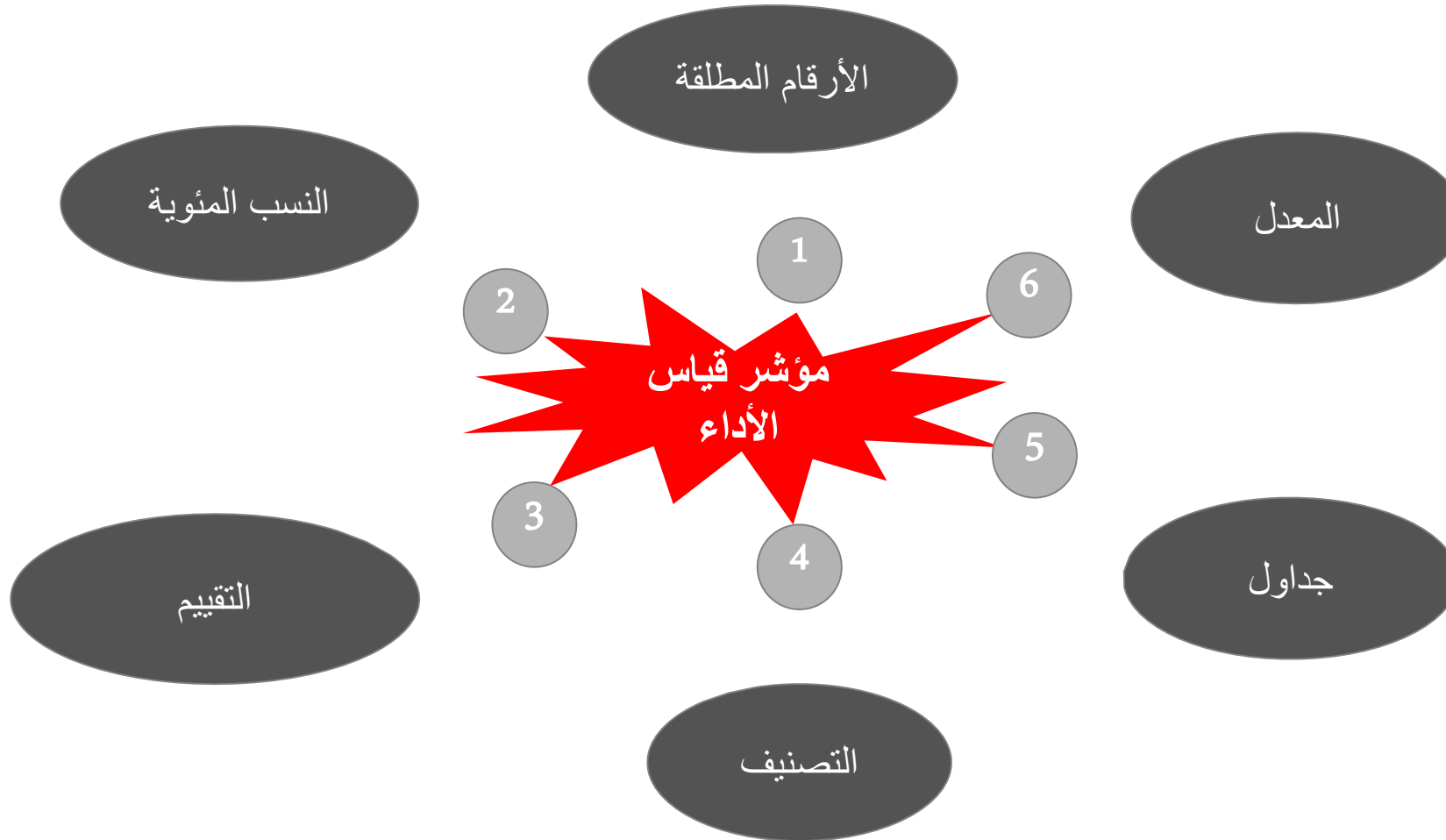
مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

أنواع ونماذج مؤشرات الأداء





هناك نقاط قوة و ضعف في استخدام كل منها

أنواع مؤشرات قياس الأداء «الأكثر» نضوجاً

- المتقدمة
- التشغيلية
- الكفاءة
- الكمية
- طويلة الأجل
- غير المالية
- القائمة على المهام
- المخرج

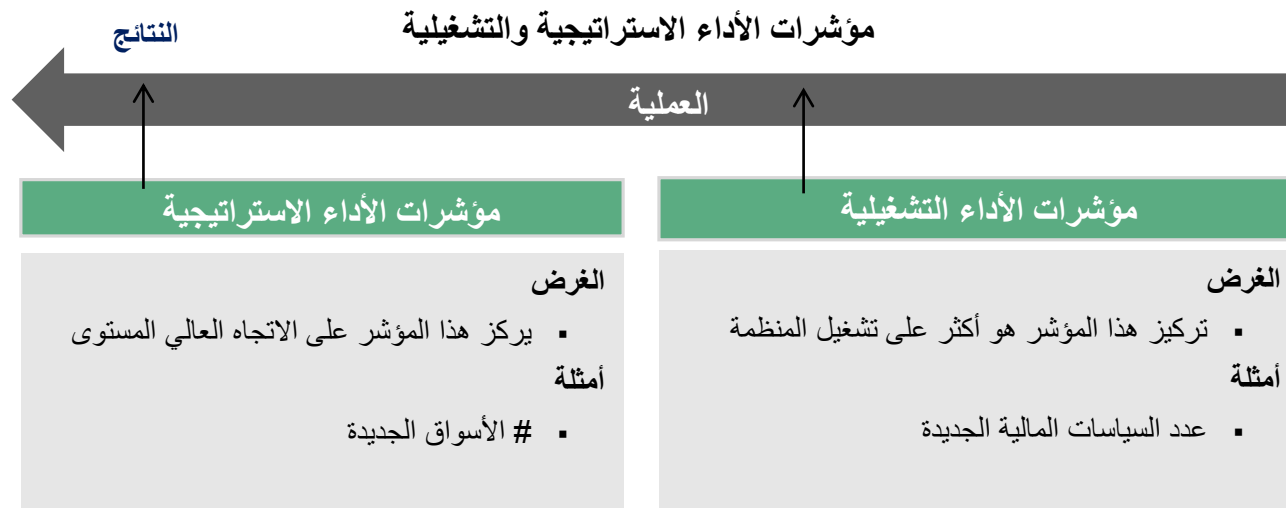
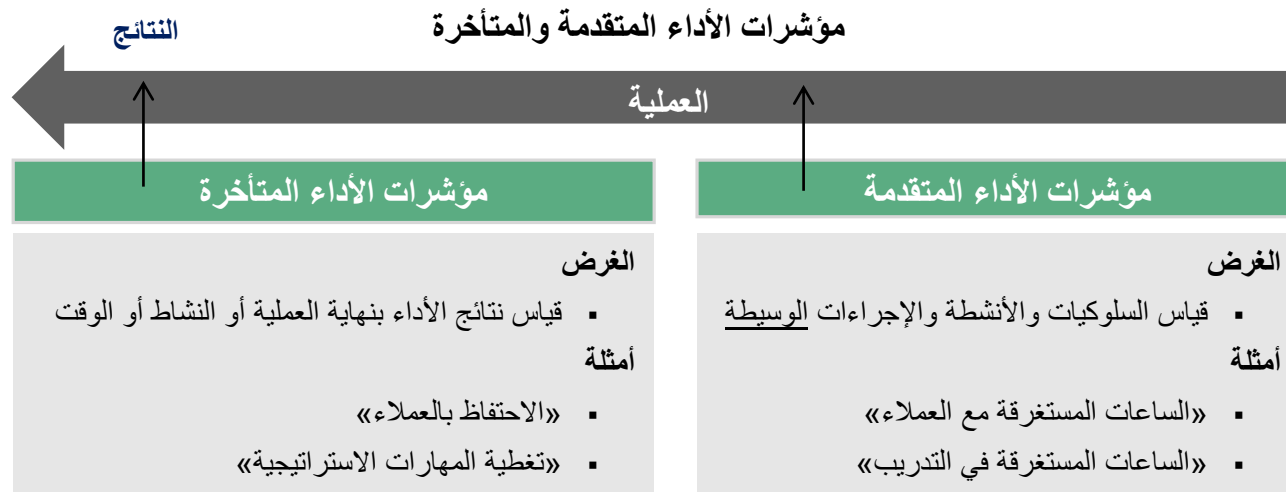
نموذج النضوج للمؤشرات التنظيمية



غالباً ما تتحرك المنشآت من اليمين لليسار

أنواع مؤشرات قياس الأداء «الأقل» نضوجاً

- المتأخرة
- الاستراتيجية
- الفاعلية
- النوعية
- قصيرة الأجل
- المالية
- القائمة على مشروع
- المدخل



هنالك العديد من أنواع مؤشرات الأداء؛ لذلك من المهم أن يستمر التوازن باختيار مؤشرات الأداء المتميزة بالمزيج الصحيح الذي يغطي نطاقاً أوسع ويدل على سلامة الإدارة أو القسم.

✓ المتقدمة والمتأخرة

✓ الاستراتيجية والتشغيلية

✓ الفعالية والكفاءة

✓ النوعية والكمية

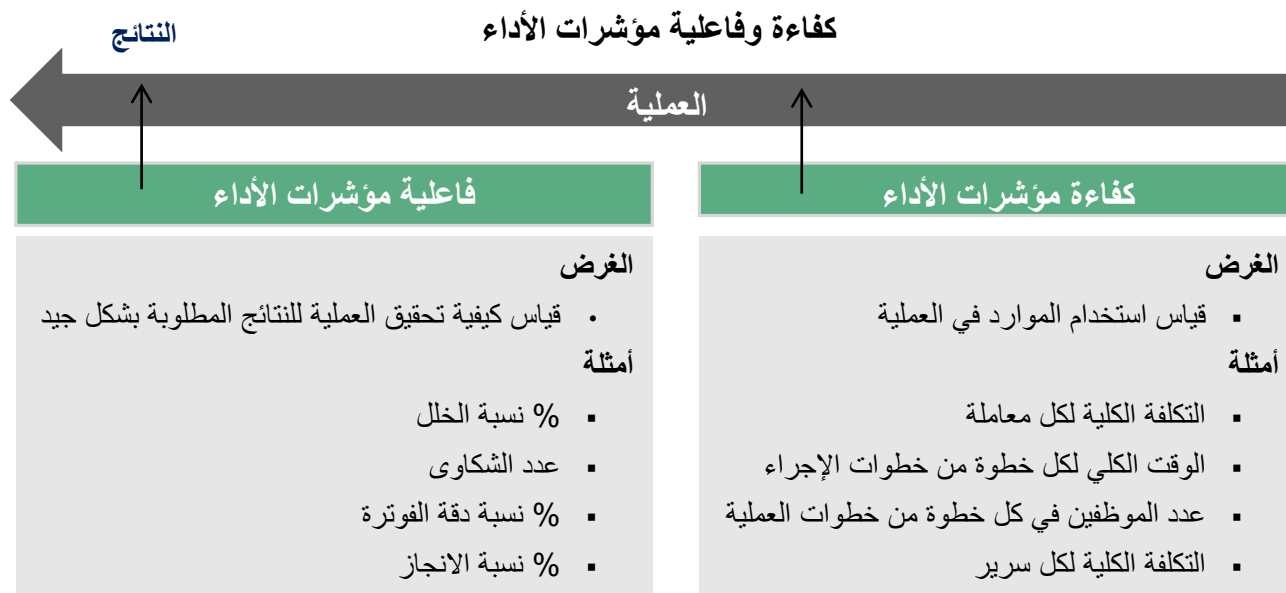
✓ قصيرة الأجل وطويلة الأجل

✓ مالية وغير مالية

✓ قائم على مشروع وقائم على المهام

✓ المدخل والمخرج (حكومية)





مؤشرات الأداء الكمية والنوعية



هنالك العديد من أنواع مؤشرات الأداء؛ لذلك من المهم أن يستمر التوازن باختيار مؤشرات الأداء المتميزة بالمزيج الصحيح الذي يغطي نطاقاً أوسع ويدل على سلامة الإدارة أو القسم.

- ✓ المتقدمة والمتأخرة
- ✓ الاستراتيجية والتشغيلية
- ✓ **الفاعلية والكفاءة**
- ✓ **النوعية والكمية**
- ✓ قصيرة الأجل وطويلة الأجل
- ✓ مالية وغير مالية
- ✓ قائم على مشروع وقائم على المهام
- ✓ المدخل والمخرج (حكومية)



مؤشرات الأداء قصيرة الأجل وطويلة الأجل

الوقت

مؤشرات الأداء طويلة الأجل

- الغرض**
- ينصب تركيز هذا المؤشر على وجود المنظمة على المدى الطويل
- أمثلة**
- عدد وحدات الأعمال الجديدة
 - عدد المنتجات الجديدة المعروضة

مؤشرات الأداء قصيرة الأجل

- الغرض**
- يكون تركيز هذا المؤشر أكثر على المدى القصير للمؤسسة
- أمثلة**
- عدد العملاء الجدد في مدينة معينة

مؤشرات الأداء المالية وغير المالية

العملية المالية

مؤشرات الأداء الغير مالية

- الغرض**
- ويركز هذا المؤشر على العمليات غير المالية للمنظمة
- أمثلة**
- متوسط رضا الموظفين
 - الوقت الإجمالي لإكمال فاتورة واحدة

مؤشرات الأداء المالية

- الغرض**
- يركز هذا المؤشر على العملية المالية للمنظمة
- أمثلة**
- مجموع صافي الربح
 - التكلفة الإجمالية للمرتبات

هنالك العديد من أنواع مؤشرات الأداء؛ لذلك من المهم أن يستمر التوازن باختيار مؤشرات الأداء المتميزة بالمزيج الصحيح الذي يغطي نطاقاً أوسع ويدل على سلامة الإدارة أو القسم.

- ✓ المتقدمة والمتأخرة
- ✓ الاستراتيجية والتشغيلية
- ✓ الفعالية والكفاءة
- ✓ النوعية والكمية
- ✓ قصيرة الأجل وطويلة الأجل
- ✓ مالية وغير مالية
- ✓ قائم على مشروع وقائم على المهام
- ✓ المدخل والمخرج (حكومية)



مؤشرات الأداء المرتبطة بالمشاريع والقائمة على المهام

مرتبطة بعمر المشروع

مؤشرات الأداء المرتبطة بالمشاريع

الغرض

- يمكن أن تتغير مؤشرات الأداء لكل مشروع ولكل مرحلة من عمر المشروع، وقد تكون مقيدة بحدود تمويل المشروع.

أمثلة:

- % نسبة إنجاز المشروع
- % نسبة التغير في ميزانية المشروع
- عدد أيام التأخير / حسب الجدول الزمني

مرتبطة بالأعمال

مؤشرات الأداء للأعمال

الغرض

- يتم ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية وخطط الأعمال طويلة المدى، وفي العادة لا تتغير هذه المؤشرات بعدما يتم تحديدها.

أمثلة:

- % النسبة من حصة السوق
- عدد السيارات المنتجة / السنة
- % نسبة إرضاء العملاء

مؤشرات الأداء المدخلات والمخرجات

المخرجات

المدخلات

العملية

مؤشرات أداء المخرجات

الغرض

- يركز هذا المؤشر على خدمات مخرجات المؤسسة

أمثلة

- مجموع المنتجات المنتجة
- مجموع المواطنين المدعومين

مؤشرات أداء المدخلات

الغرض

- يتمحور هذا المؤشر حول مدخلات العمليات في المؤسسة

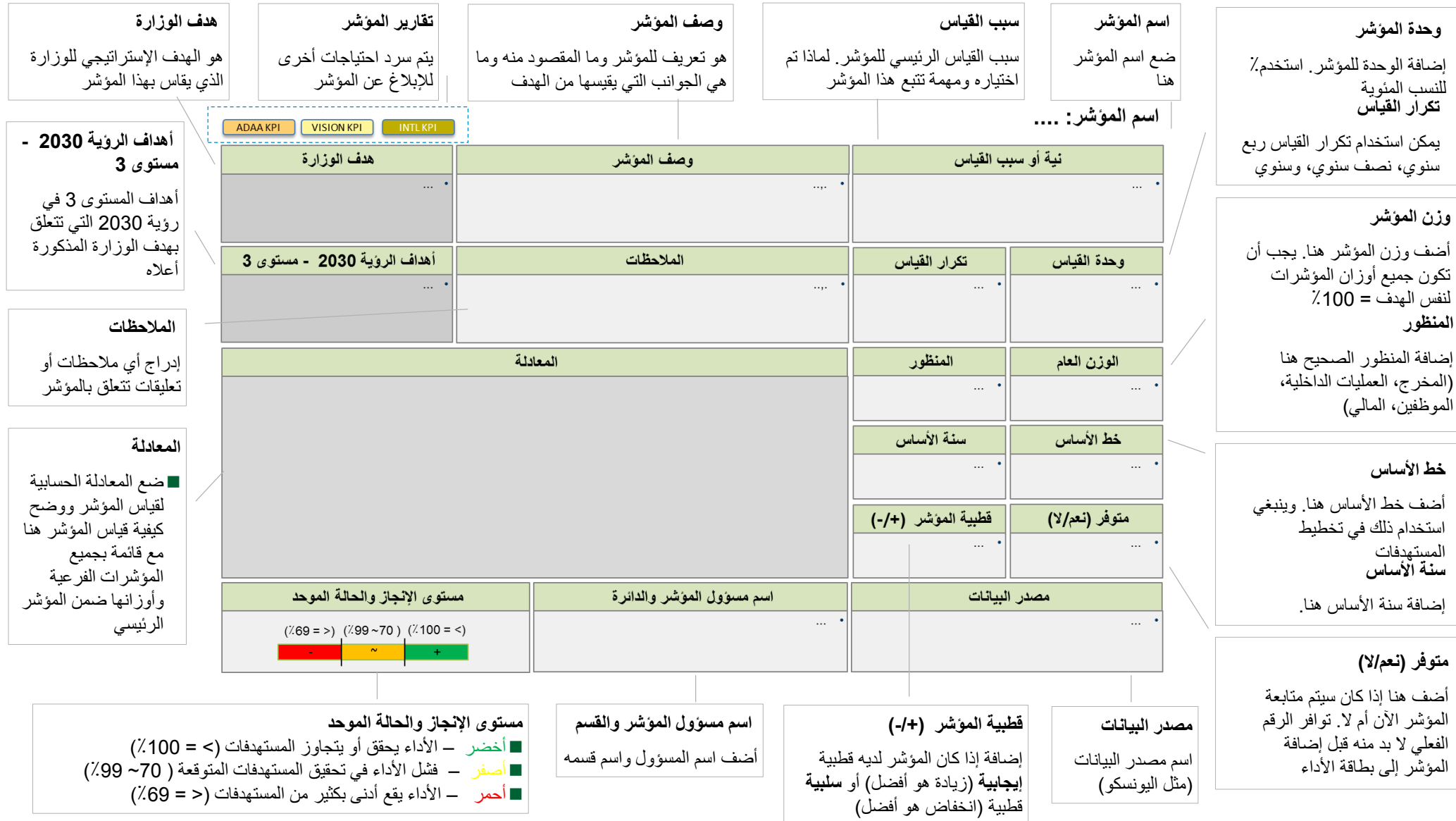
أمثلة

- مجموع المواد المشتراة
- الوقت الإجمالي لمساعدة عميل واحد

هنالك العديد من أنواع مؤشرات الأداء؛ لذلك من المهم أن يستمر التوازن باختيار مؤشرات الأداء المتميزة بالمزيج الصحيح الذي يغطي نطاقاً أوسع ويدل على سلامة الإدارة أو القسم.

- ✓ المتقدمة والمتأخرة
- ✓ الاستراتيجية والتشغيلية
- ✓ الفعالية والكفاءة
- ✓ النوعية والكمية
- ✓ قصيرة الأجل وطويلة الأجل
- ✓ مالية وغير مالية
- ✓ قائمة على مشروع وقائمة على المهام
- ✓ المدخل والمخرج (حكومية)





التحديات

X



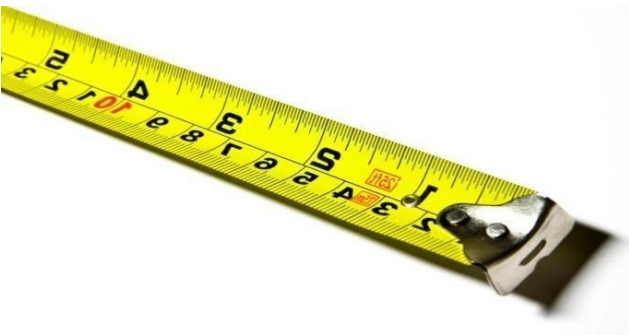
- ✓ جودة البيانات
- ✓ استخدام القياس للتحكم والرقابة والسيطرة
- ✓ عدم الموازنة للأهداف الاستراتيجية
- ✓ عدم الاتفاق على مؤشرات الأداء الصحيحة
- ✓ ارتفاع تكلفة وتعقيد مؤشرات الأداء
- ✓ التركيز على الفاعلية دون الكفاءة
- ✓ غير قابلة للفحص لضمان دقة وسلامة جمع البيانات
- ✓ مؤشرات الأداء لا توضح ما المقصود وراء الأهداف
- ✓ مؤشرات الأداء لا تتناسب مع الإجراءات التنظيمية
- ✓ الفشل في استخدام القياس لاتخاذ قرارات
- ✓ طريقة الحساب ومصادر البيانات غير واضحة

السيناريو:

- تم تعيينك مدير جديد للجمارك
- الإدارة العليا في وزارة المالية طلبت منك تحديد «5» مؤشرات لقياس أداء الجمارك

المهمة:

- أكتب «5» مؤشرات متوازنة لقياس الأداء تقترحها على وزارة المالية



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

تحديد المستهدفات





من خلال تحديد مستهدفات المبيعات بعد إجراء البيع ، يجب أن نصل باستمرار إلى نتائج مبيعات أعلى من المستهدف

الخطوة التالية هي تحديد القيم المستهدفة لكل مؤشر قياس الأداء في بطاقات الأداء المتوازن

القيم المستهدفة يجب أن يكون فيها تحدُّ، ولكن واقعية وقابلة لتنفيذ.

عند تحديد القيم المستهدفة من اللازم الاعتماد على القيم الفعلية كأساس بدلا من الاعتماد على البيانات المخطط لها أو المعايير التي يحتذى بها.

من الممكن زيادة القيمة المستهدفة (اجمالي عدد الخريجين) أو خفضها (نسبة التسرب من البرامج التدريبية) أو المحافظة على المستوى الحالي (مؤشر رضا الطلاب).

في البداية تحدد القيم المستهدفة لتغطي حتى نهاية الفترة الاستراتيجية (حتى نهاية السنة المالية 2019) ومن ثم يتم تحديدها لكل سنة خلال تلك الفترة على حدة.

يكون التخطيط للسنة القادمة على أساس أكثر من التكرار السنوي (اعتمادا على مؤشرات قياس أداء نصف سنوية أو ربع سنوية).

القيم المستهدفة ضرورية لمؤشرات قياس الأداء التي لديها بيانات فعلية. بينما مؤشرات قياس الأداء التي لا تمتلك بيانات فعلية تقوم باستخدام بطاقات الأداء المتوازن للفترة الأولى للقياس وسيتم تحديد القيم المستهدفة خلال فترة لاحقه



- الإحباط
- الأخطاء المتكررة
- مثالي نظرياً
- لا مجال للتعافي
- احتمال عدم تحقيقه
- احتمال تطلب موارد لا نهائية لتحقيقه

100% الدقة / رضا العملاء ???



عملية تحديد المستهدفات

- ✓ تبدأ من الأعلى إلى الأسفل
- ✓ التشاور مع الموظفين والإدارة.
- ✓ إعادة تحديد قيم المستهدفات رأسياً وأفقياً.
- ✓ المراجعة عند تفعيل مؤشرات الأداء.
- ✓ تحديث المستهدفات بعد موافقة الإدارة.

إن أفضل بداية نحو تحديد المستهدفات ، هي النظر إلى الأداء السابق والأسس المعتمدة الحالية، وذلك لأن التوجهات السابقة يمكن الاعتماد عليها لفترة معينة. علاوة على ذلك، فإن الأهداف العامة للجهة يمكن أن تمنحها مرئيات وتوجهات عامة لتحديد ما هي المستهدفات التي يجب عليها تضمينها في خطتها الاستراتيجية، كما أن المقارنات المرجعية لأفضل الممارسات تعتبر هي الأخرى مصدراً جيداً لتحديد المستهدفات .

التحفيز

مرتفع

- ثقافة التنافس
- التمكين ومنح السلطة
- التركيز على الأداء
- تحفيز الابتكار

منخفض

- الثقافة البيروقراطية
- الأوامر والسيطرة
- التركيز على النواحي المالية
- الحوافز محددة مسبقاً

مستوى التحفيز

المثال	الطريقة
# 1 في الربع الأعلى أداءً	المقارنات المرجعية باستخدام أفضل الممارسات
# 1 في الربع الأعلى أداءً لجميع الوحدات الإقليمية	المقارنات المرجعية الداخلية
إرضاء العملاء بنسبة 90%	توقعات العملاء
10000 مكالمات هاتفية واردة محسوبة على أساس مكافئ كامل الوقت FTE	الإنتاجية
6 دولارات لكل مكالمات هاتفية واردة	التكلفة الاقتصادية
مبيعات العام الماضي + 5%	المقارنات المرجعية التاريخية
تقابل التكلفة بنفس النسبة % كتحفيض من سعر البيع	تقليل التكلفة
عدد 22 موظفاً محسوبين على أساس مكافئ كامل الوقت FTE	حجم الموارد الثابتة
20 مليون دولار	الميزانية الثابتة مقارنةً بميزانية العام الماضي



في الجزء السابق قام تحديك بالعثور على مؤشرات لقياس الأداء والسلوك الناتج عنه.... ماذا عن المستهدف والسلوك الناتج!

- إذن ماذا عن ضمان توصيل البيتزا في 30 دقيقة ؟
- يعرض على الأشخاص المكلفين بتوصيل البيتزا مكافأة مالية عن كل عملية توصيل تمت في 30 دقيقة
- ذلك يروج للسرعة و إذا كان الشخص لديه طلبية تصل في 28 دقيقة ، وأخرى تصل في 10 دقائق، إذن أيهما يوصل أولاً؟
- كيف سيؤثر ذلك على السائقين وعلى سلامة الطريق؟
- كيف سيؤثر ذلك على جودة البيتزا؟



المواءمة

المستهدفات

المؤشرات

الاستراتيجية

مراجعة وتحليل القيم السابقة للمؤشرات وتحديد المستهدفات بناءً على النتائج

تحليل القيم السابقة



اقترح المستهدفات الحالية المحددة والموضوعة من قبل الدوائر وتفصيلها على فترات زمنية اقصر

المستهدفات الحالية



وضع المستهدفات عن طريق المقارنة بأفضل الممارسات العالمية في الصناعة لمؤشرات مماثلة

مقارنة مرجعية



هناك بعض المؤشرات والتي تتعلق على سبيل المثال بالبيئة او السلامة المهنية لديها لوائح وقوانين خاصة بها

القوانين واللوائح



حالم يتم وضع مؤشرات الأداء والاتفاق على ذلك، يكون من المهم وخلال الأسابيع والأشهر التالية رصد ومراقبة الأداء في مقابل المؤشرات المستهدفات.

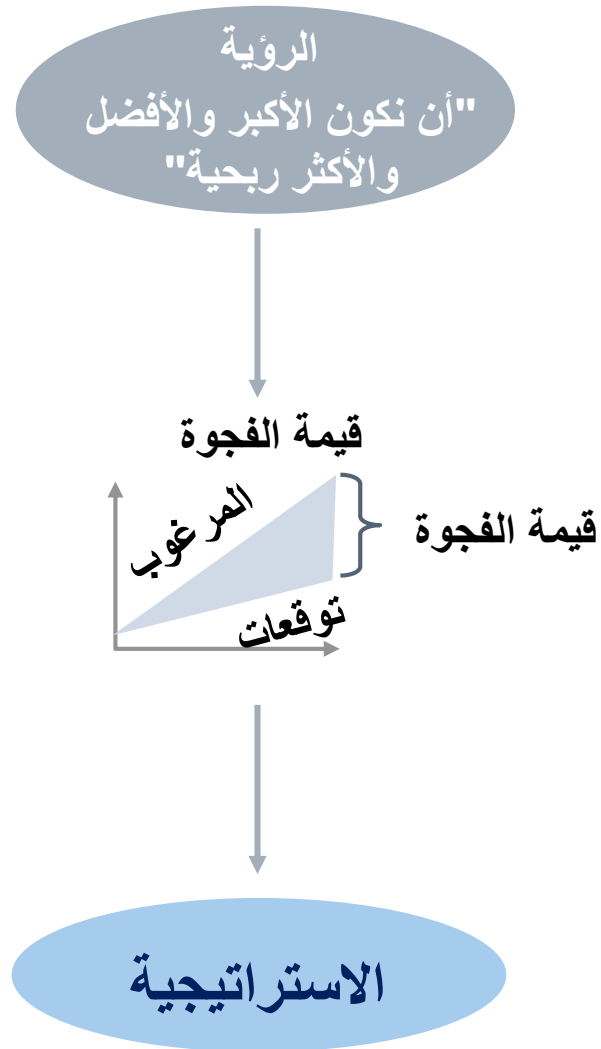
معايير تحديد المستهدفات

- ✓ التأكد من أن المستهدفات من شأنها أن توصل إلى الأداء المتوقع.
- ✓ أن يكون الحجم مناسباً لردم ثغرات الأداء.
- ✓ إظهار العلاقة بين المستهدفات ومؤشرات الأداء المتطابقة.
- ✓ يجب أن يتم تحديد المستهدفات كمجموعة شاملة.
- ✓ يجب أولاً وضع المستهدفات لمؤشرات الأداء الخاصة بالمنظور المالي.
- ✓ وضع مستهدف واحد لكل مؤشر من مؤشرات الأداء لوقت محدد.
- ✓ التأكد من أن المستهدفات قابلة للقياس.

لغز تحديد المستهدفات

- ✓ إذا كانت المستهدفات مرتفعة كثيراً فإنه يضع ضغطاً ويؤدي إلى تثبيط العزائم.
- ✓ إذا كانت المستهدفات منخفضة كثيراً فإنه يشجع على إرضاء الذات.
- ✓ إذا كانت المستهدفات مفروضة، فمن المرجح أن لا تلقى القبول والدعم من الشخص المسؤول عنها.
- ✓ إذا كانت المستهدفات تم التفاوض عليها، فإن هناك حافظاً للاندفاع نحو الغاية الأسهل تحقيقاً مما يسبب الضغط والتوتر.

يستجيب الموظفون إلى ما يتم تدقيقه، وليس ما يتم توقعه



■ تحدد الرؤية الطموح على المدى الطويل.

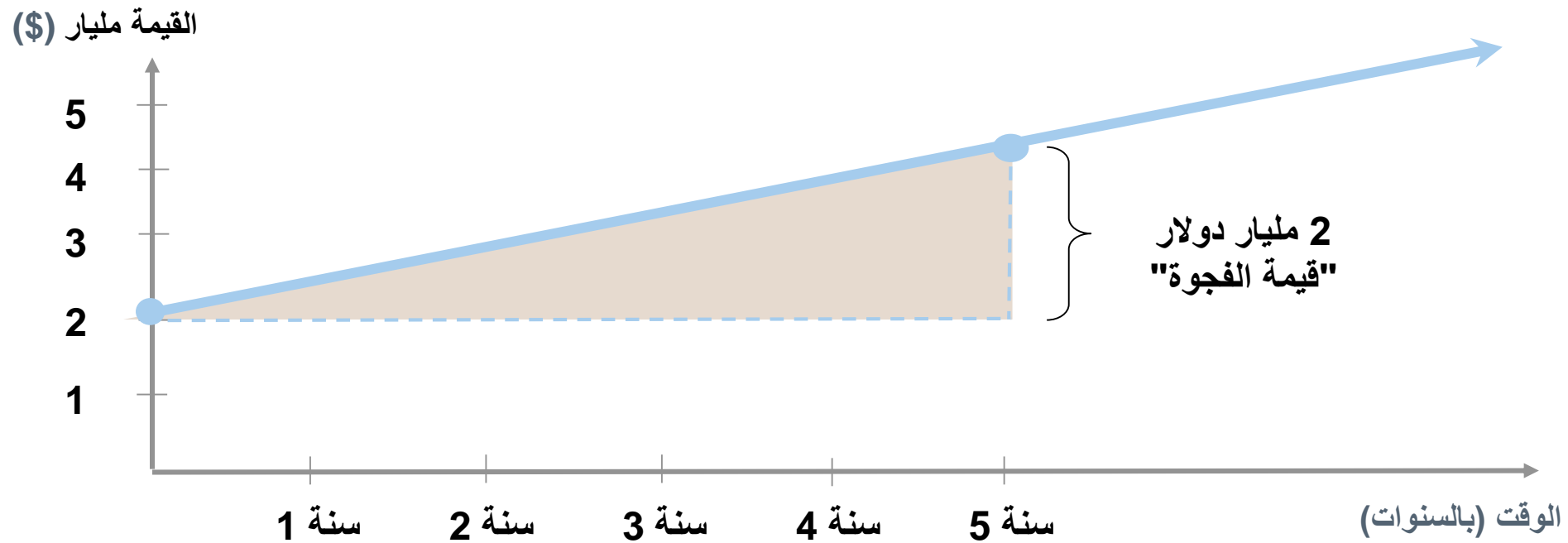
■ تحدد قيمة الفجوة الفرق بين طموح المنظمة وواقعها الحالي

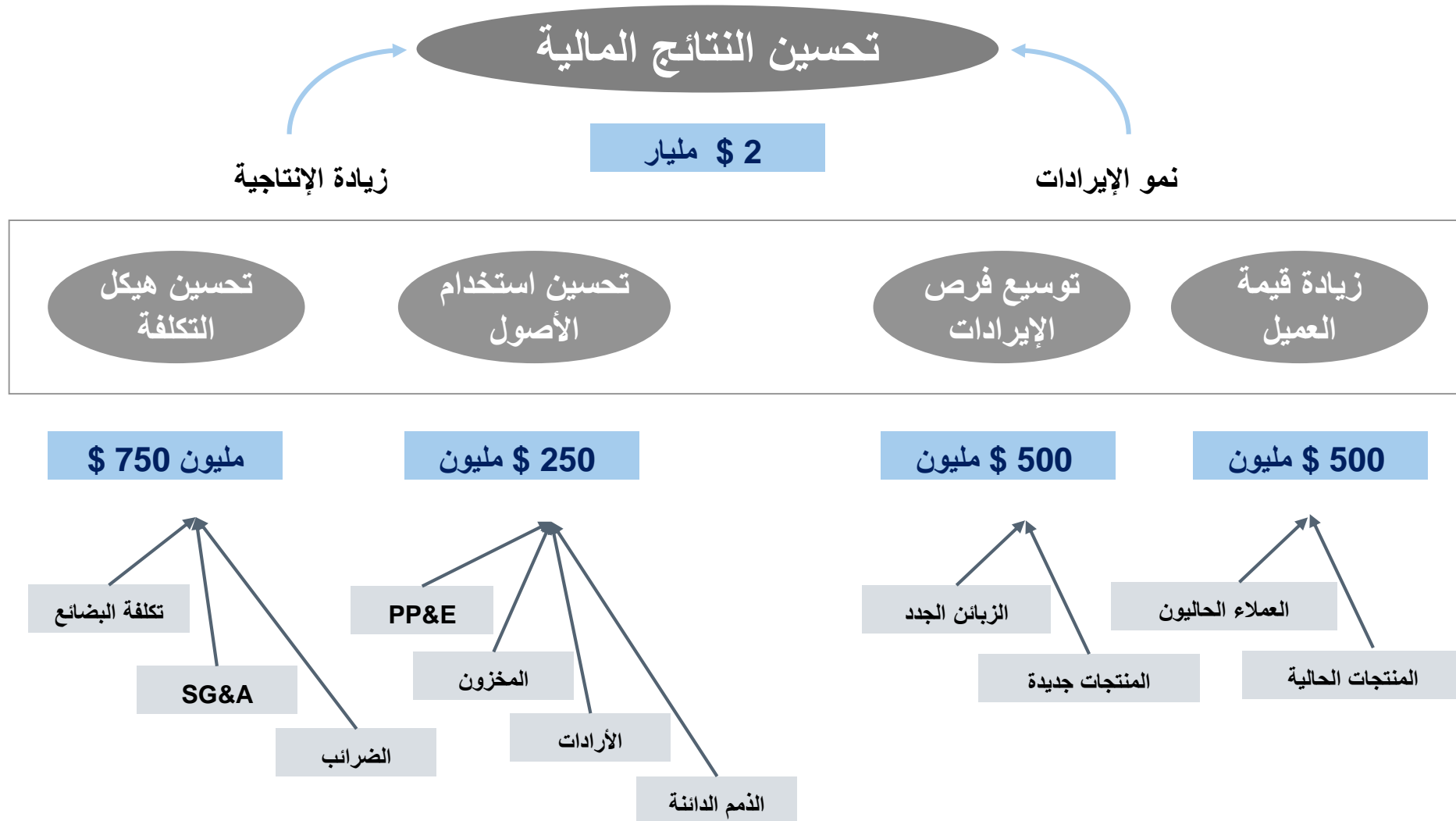
كيفية سد فجوة القيمة

هو جوهر الاستراتيجية



"سنضاعف القيمة السوقية لدينا في غضون خمس سنوات"





1. ينفصل الجميع إلى مجموعتين (مجموعة أ ومجموعة ب)
2. المجموعة (أ) من السعودية تعطي مشكلة معينة تدون في (CHAT) أقصى عدد ممكن من المؤشرات لهذه المشكلة (3 دقائق)
3. المجموعة (ب) من غير السعودية تعطي مشكلة معينة تدون في (CHAT) أقصى عدد ممكن من المؤشرات لهذه المشكلة (3 دقائق)

المجموعة أ	المجموعة ب	
-	-	نقاط الجولة 1
-	-	نقاط الجولة 2
-	-	مجموع النقاط

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

قطبية المؤشر وتحديد نتائج الأداء



الأنواع المختلفة للقيم المستهدفة ستعرف اعتمادا على محتوى ونوع مؤشر قياس الأداء المستخدم

تصنف مؤشرات قياس الأداء - أمثلة

مؤشرات قياس الأداء السالبة



الوصف:

■ مثال: نسبة التسرب
انخفاض معدل التسرب يؤدي الى ارتفاع نسبة الخريجين وارتفاع نسبة الخريجين بالنسبة لمعدل الزمن

المعادلة:

$$\text{قطبية سالبة} = \frac{\text{المستهدف (10)}}{100 \times (8) \text{ الفعلي}} = \% \text{ النتيجة (125)\%}$$



أقل أسوأ

أتجاه الأداء:

أقل أفضل

نتائج الأداء:



مؤشرات قياس الأداء الموجبة



الوصف:

■ مثال: عدد الخريجين
ارتفاع عدد الخريجين يؤدي الى مستوى أعلى من تحقيق الرسالة

المعادلة:

$$\text{قطبية موجبة} = \frac{\text{الفعلي (8)}}{100 \times (10) \text{ المستهدف}} = \% \text{ النتيجة (80)\%}$$



أكثر أفضل

أتجاه الأداء:

أقل أسوأ

نتائج الأداء:



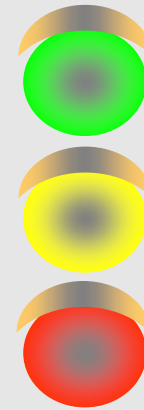
تحديد حالة الأداء

- ✓ تحديد نظام مرتبط بالقوانين أو الرجوع إلى نظام مرتبط بالقوانين من أجل تحديد حالة الأداء.
- ✓ الحكم على مؤشرات الأداء الرئيسية وإعطائها رمزاً أحمر أو أصفر أو أخضر وتبرير هذا الاختيار.
- ✓ تقوم الوزارة بالتوافق داخليا على معنى الرموز أحمر / أصفر / أخضر.

أخضر - الأداء يحقق أو يتجاوز المستهدفات ($\leq 100\%$)

أصفر - فشل الأداء في تحقيق المستهدفات المتوقعة (80~99%)

أحمر - الأداء يقع أدنى بكثير من المستهدفات ($\geq 79\%$)



الغرض من تحديد المستهدفات

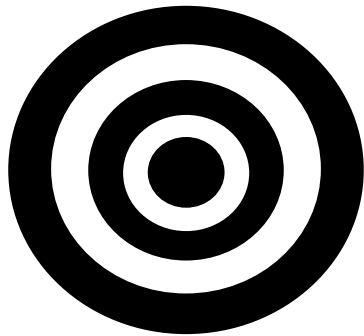
- ✓ يركز الموظفون بشكل أوضح عندما يتم منحهم مستهدفات قابلة للقياس.
- ✓ تعمل الغايات بمثابة حلقة وصل بين أهداف الموظفين وأهداف الجهة.
- ✓ يتم وضع مستوى متوقع للأداء ويتم مشاركة المستهدفات والاتفاق عليها.
- ✓ يحفز الجهة ولا يقيدتها أو يسيطر عليها.
- ✓ ضمان نجاح استراتيجية الجهة.
- ✓ يدعم تركيز الجهة على التحسين والتطوير.
- ✓ وضع الاستراتيجية تحت الاختبار.

تحويل جميع أرقام مؤشرات الأداء إلى «نسب مئوية» وذلك قبل إعطاؤها رمز أحمر / أصفر / أخضر.



التحديات

X



- x الاستقلالية لتطوير المستهدفات تقع فقط على القيادة العليا
- x المستهدف غير متوازن بين الواقعي والتحدي
- x يمكن أن تشكل جوانب المكافأة والتعويض تحدياً
- x لا يمكن جمع البيانات والإبلاغ عنها مقابل المستهدف
- x لا يعتبر أصحاب المصلحة المستهدف مناسباً
- x الخوف والقلق من المستهدف هو حاجز عاطفي
- x لا يمكن تحقيق المستهدف في حدود الموارد المعتمدة
- x لا يتم التعبير عن المستهدف بطريقة واضحة وبسيطة
- x لا يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف



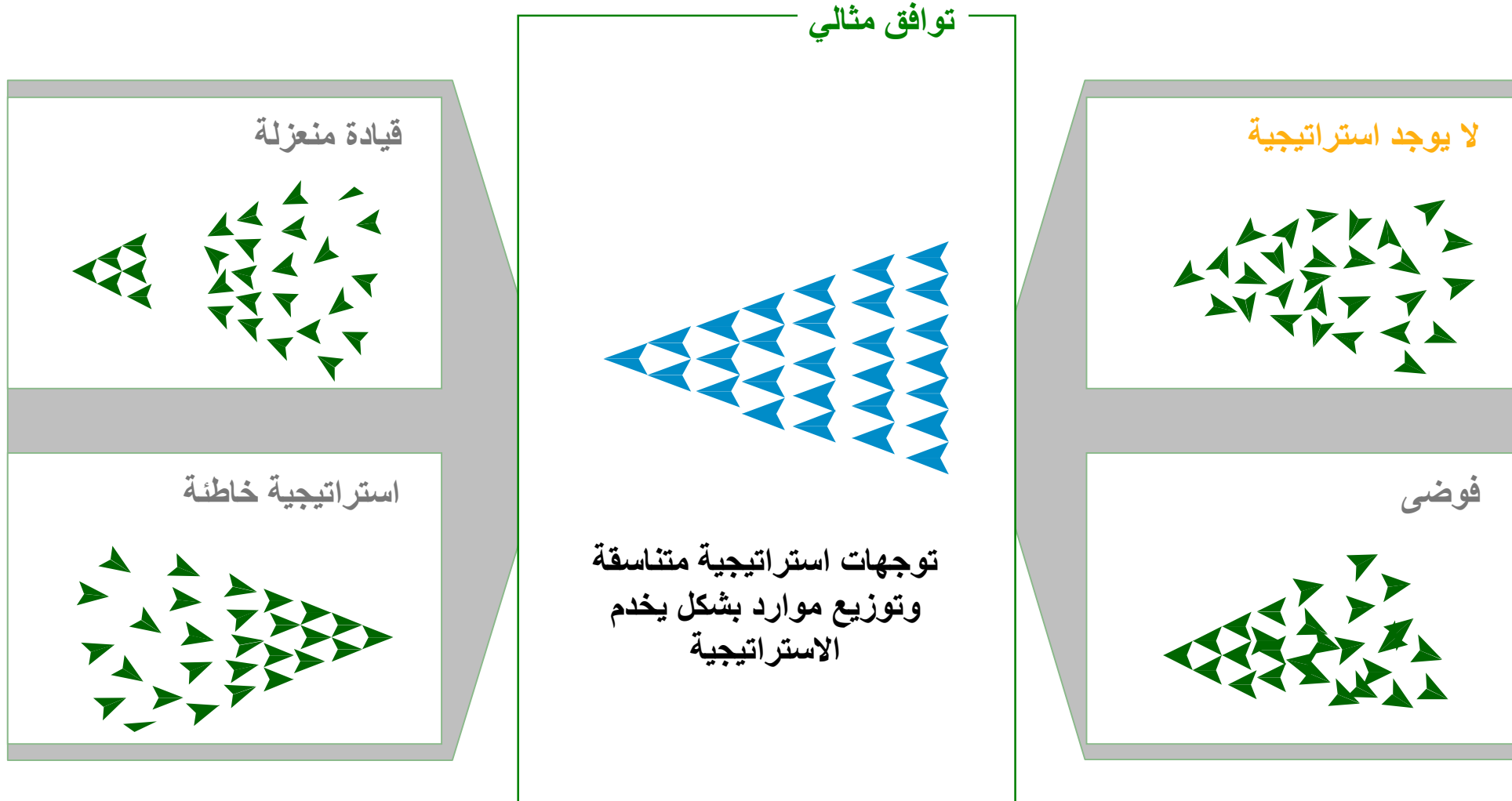
مستهدف
أداء

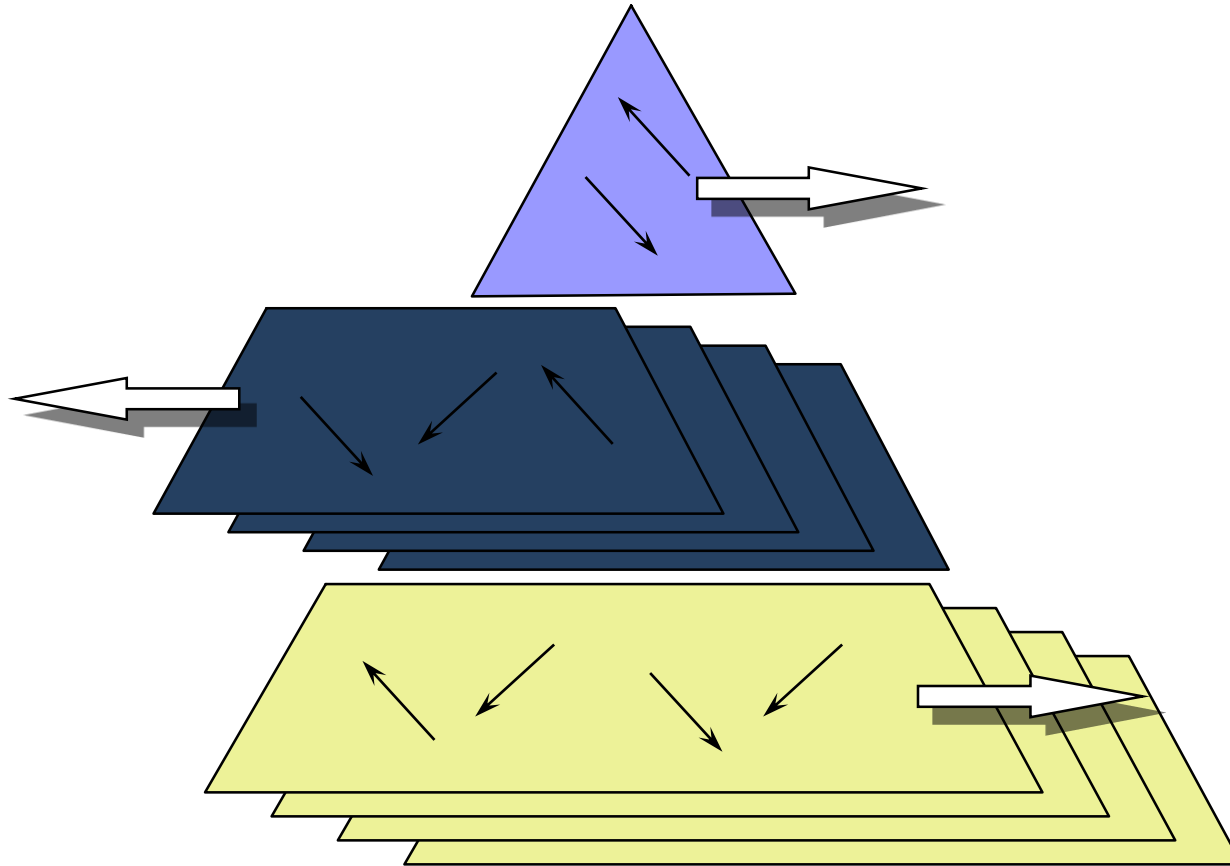
الموائمة العمودية و الأفقية



من هو على خطأ الرجل على اليمين أم الرجل على اليسار؟







- "أتمنى أن يكون الفريق الأول حقًا فريقًا!"
- "يمكن للمدراء أن يكونوا عقبة أمام التغيير!"
- "الكثير من المنافسة / القضايا بين الموظفين"

تنجح عمليات الموازنة عند وجود طريقة إدارة واضحة و فعالة

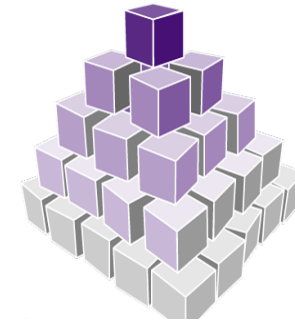
كيف يمكن تحفيز العاملين
لضمان مساهمتهم في تحقيق
الاستراتيجية؟
(مواصفة العاملين)
Align Employees



كيف يمكن أن نضمن مواصفة
وحدات الدعم مع استراتيجيات
وحدات الأعمال واستراتيجية
المنظمة؟
(مواصفة وحدات الدعم)
Align Support Units



كيف يمكن أن نضمن أن كل
الوحدات التنظيمية تعمل في
سياق واحد منتظم؟
(مواصفة وحدات الأعمال)
**Align Business
Units**



يجب التأكد من أن الإدارة المالية لدى قيامها بإعداد الموازنات المالية للإدارات المختلفة، أنها تقوم بتخصيص موازنات خاصة للمبادرات الاستراتيجية . ويجب التأكد أن تنبؤات المبيعات وخطط التشغيل سوف تتمكن مجتمعه من سد فجوة القيمة التي تم تحديدها في بداية عملية تطوير الاستراتيجية.

ربط الاستراتيجية
بالإدارة المالية

يجب التأكد أن خطط إدارات الدعم تساهم بصورة مباشرة في تحقيق الاستراتيجية. وتشمل إدارات الدعم: الموارد البشرية - نظم المعلومات - البحوث والتطوير - إدارة المباني والأصول - المشتريات - النقل والتخزين - البيئة - التسويق والمبيعات.

مواومة خطط وموارد
وحدات الدعم الداخلية

يجب التأكد أن الاستراتيجية بمكوناتها الرئيسية تم شرحها بوضوح لكافة العاملين في المنظمة. صياغة الرسالة التي يصدرها المدير التنفيذي عن الاستراتيجية وكذلك التنسيق مع إدارة الموارد البشرية لتضمين خطط التدريب برامج خاصه بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وشرح استراتيجية المنظمة والأدوار التي يمكن أن يقوم بها العاملون.

توصيل الاستراتيجية
Communicating
Strategy

تقديم الدعم في اختيار وتمحيص جدوى المبادرات ومتابعة تنفيذها وإدارة المبادرات التي تتعلق بأكثر من إدارة.

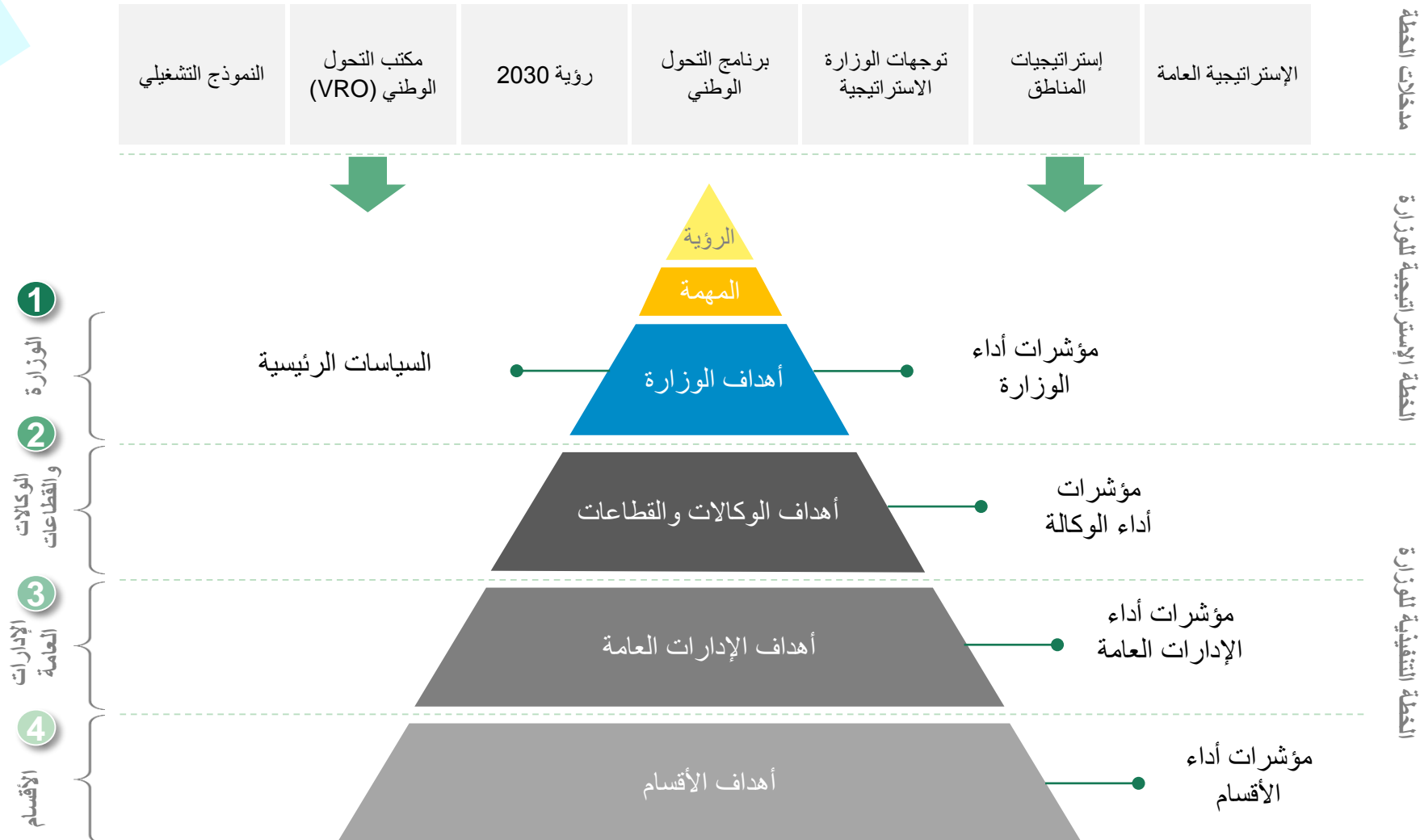
إدارة المبادرات
الاستراتيجية

يحدد منظور العمليات الداخلية بالخريطة الاستراتيجية العمليات الرئيسية التي تؤثر على قدرة المنظمة على تقديم أفضل قيمة للعملاء. ويجب ان ينسق مع فرق المحاور الاستراتيجية والإدارة التنفيذية المسؤولة وإدارة الجودة في القيام بتحليل هذه العمليات وإعادة تصميمها إن لزم الأمر أو تطويرها والتأكد من توفر كل جوانب الدعم المطلوبة

مواومة الاستراتيجية مع
عمليات التشغيل
الرئيسية



مثال
توضيحي





الحكومة المركزية

مثال
توضيحي

تعكس بطاقة قياس الأداء للدولة جميع الأبعاد
الثلاث لخطة الحكومة التي يتم اعتمادها:

1. التنمية الاجتماعية
2. التنمية الاقتصادية
3. التنمية المؤسسية والإدارية

الأبعاد 3



خطة الحكومة

1 الوزارة

السياسات الرئيسية

أهداف الوزارة

مؤشرات الأداء الرئيسية

2 الوكالات والقطاعات

أهداف الوكالات والقطاعات

مؤشرات أداء الوكالة

3 الإدارات العامة

أهداف الإدارات العامة

مؤشرات الأداء للإدارات العامة

4 الأقسام

أهداف الأقسام

مؤشرات أداء الأقسام

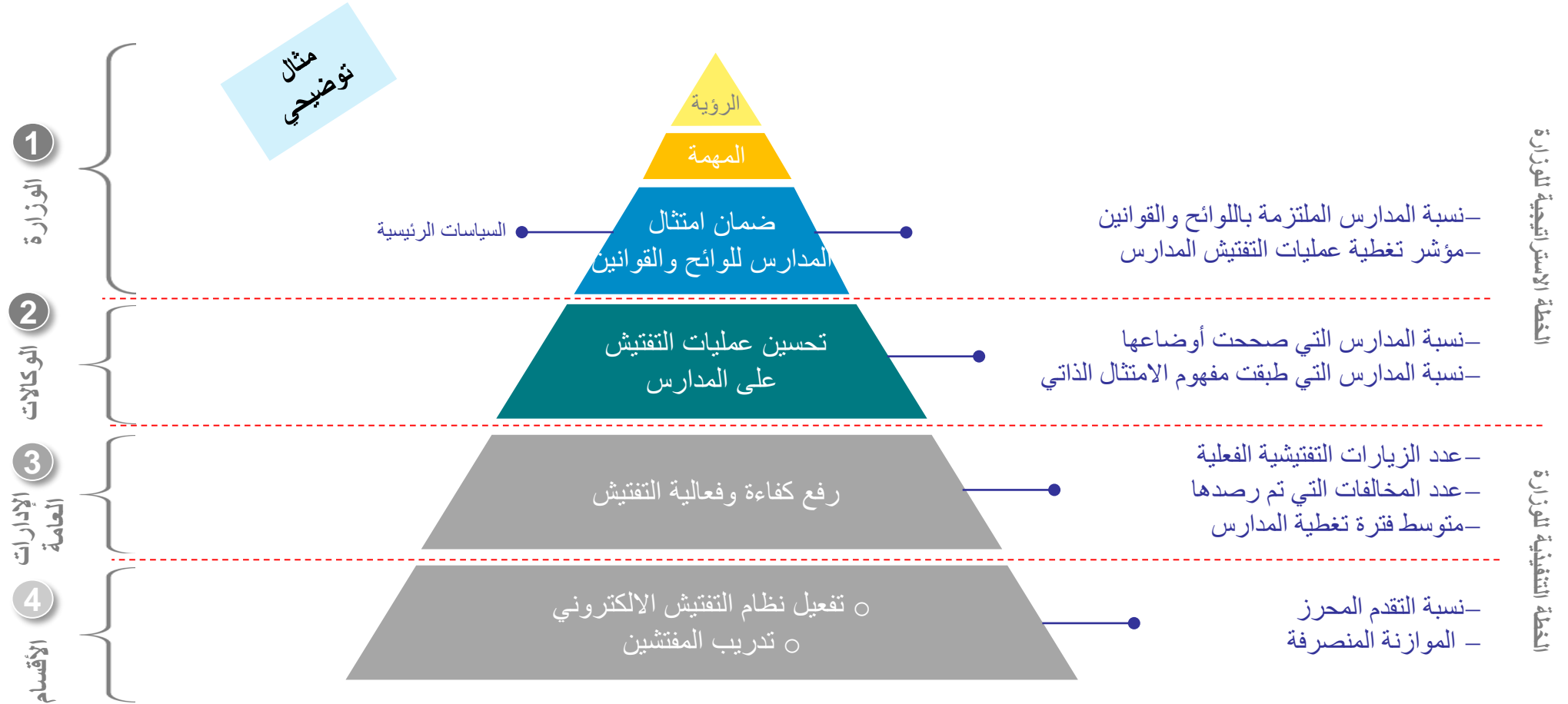
4 المناظير



الخطة الاستراتيجية للوزارة

الخطة التنفيذية للوزارة

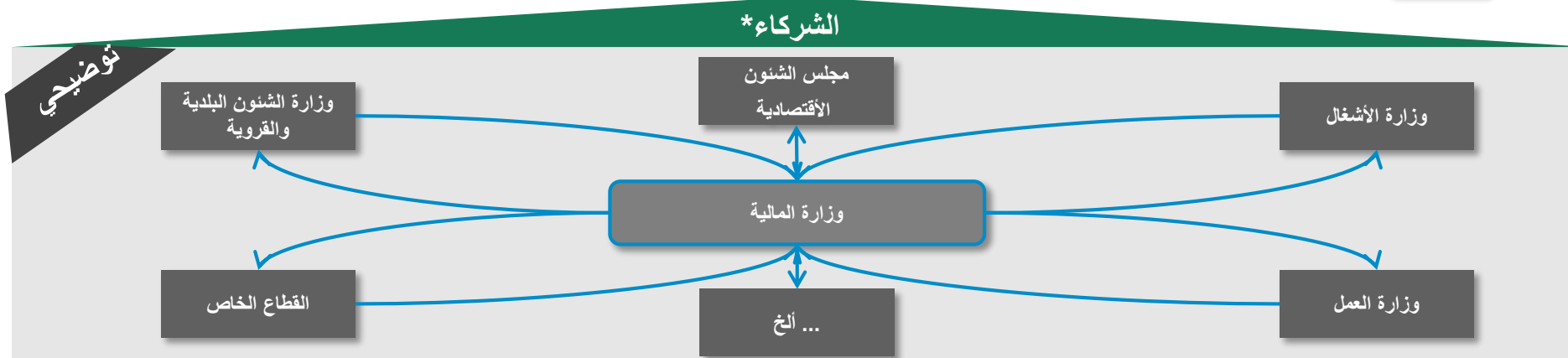
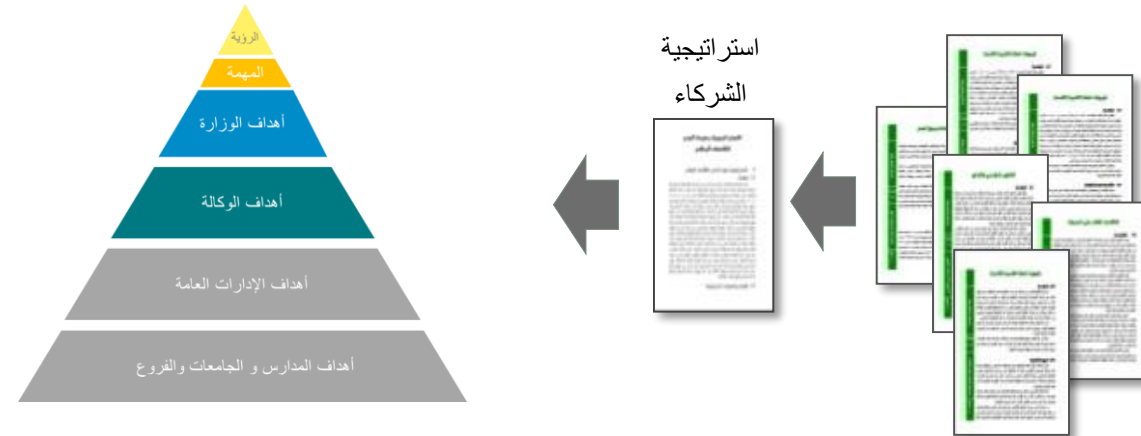
يوضح المثال أدناه كيفية خلق المواءمة المؤسسية بين الأهداف الاستراتيجية على كافة مستويات الوزارة، هذا المثال يبين ربط الهدف الاستراتيجي على مستوى الوزارة «ضمان امتثال المدارس للوائح والقوانين» بالأهداف الاستراتيجية على مستوى قطاع التفتيش وعلى الإدارة العامة للتفتيش، كما في الشكل أدناه:



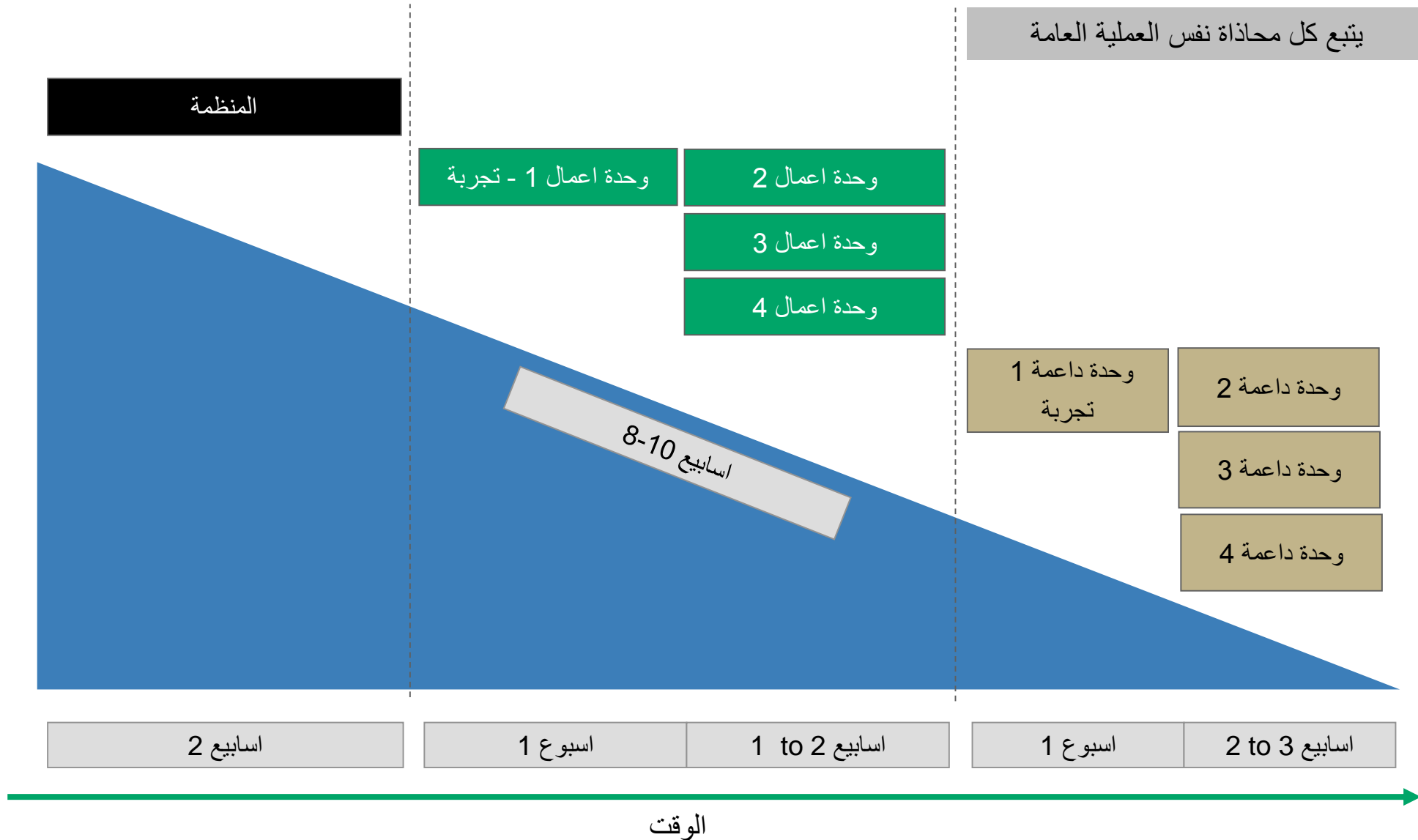
للخروج من مرحلة التفكير والتخطيط إلى مرحلة تحقيق النتائج الملموسة يجب البدء في تنفيذ الاستراتيجية وربطها بكافة الشركاء الخارجيين. من المهم جدًا مواءمة استراتيجية المنظمة مع استراتيجيات شركائنا. إذا لم يتم محاذاتها، فقد يتسبب ذلك في تأثير سلبي على تنفيذ استراتيجية المنظمة

استراتيجيات الشركاء إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء التنفيذ

مثال توضيحي



مثال توضيحي



مثال
توضيحي

الخريطة الإستراتيجية
وبطاقة الأداء
على مستوى الوزارة



الخريطة الإستراتيجية
وبطاقة الأداء
للوكالات



بطاقات الأداء
للإدارات العامة



بطاقات الأداء
للأقسام



تعد مواءمة وتتابع الإستراتيجية من مستوى الوزارة الى الوكالات والوحدات الإدارية العامة والأقسام التشغيلية أحد أهم عوامل نجاح تحقيق الإستراتيجية

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

أساليب وأنماط الموائمة





القطاع

		●
		●
		●

المؤسسة

		●
		●

مطابق

نفس الهدف

مساهم

هدف مترجم

جديد

هدف جديد

الأهداف

		●
		●
		●

		●
		●

مطابق

نفس مؤشر قياس الأداء بمستهدف مختلف

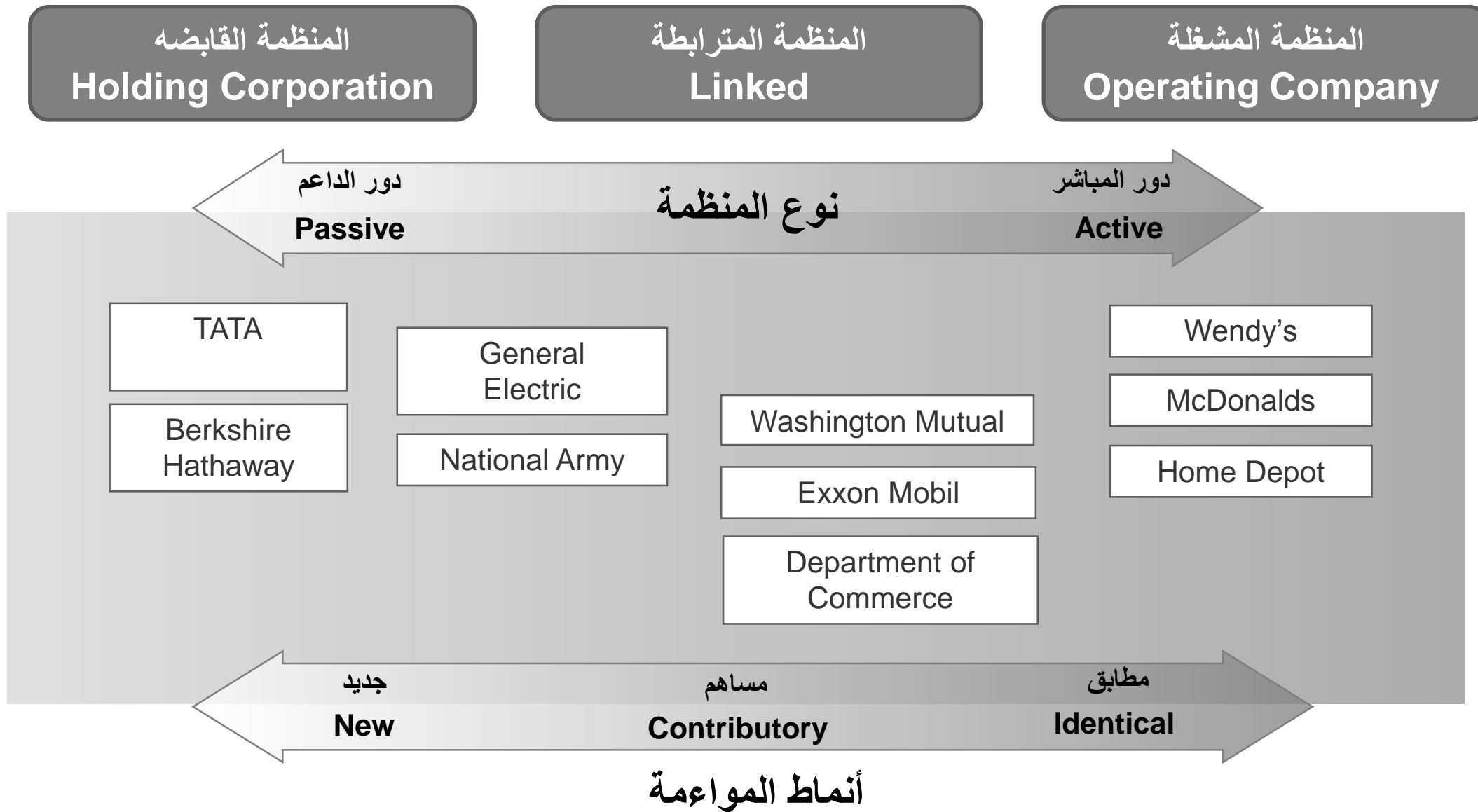
مساهم

يدعم مؤشر قياس الأداء

جديد

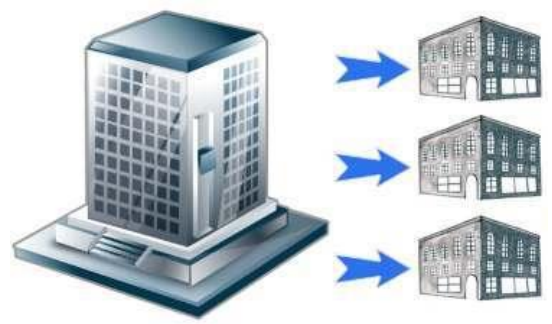
مؤشر قياس جديد

مؤشرات قياس الأداء

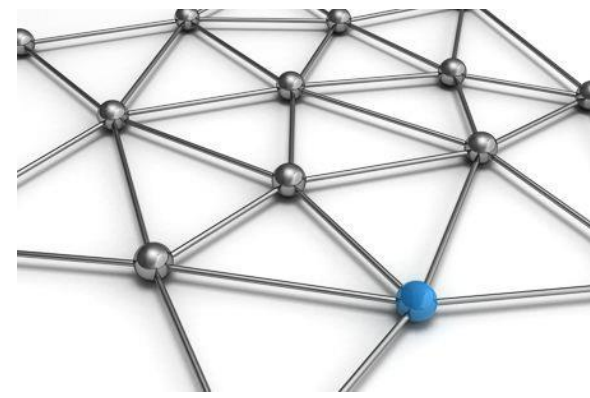


صنف كل من كابلن ونورتون في كتابهم Execution Premium ثلاثة أنماط مختلفة من الاستراتيجيات يمكن أن تتبعها المنظمة في إحداث التكامل Integration والمواءمة بين استراتيجيات الوحدات التنظيمية المختلفة.

المنظمة القابضة
Holding Corporation



المنظمة المترابطة
Linked



المنظمة المشغلة
Operating Company



مثال ذلك سلاسل متاجر التجزئة والمطاعم والبنوك والفنادق. وهنا تحرص الإدارة العليا أن تخلق تجربة معيارية ومتماثلة تماماً للعميل بغض النظر عن الفرع أو المنطقة الجغرافية التي يتلقى فيها الخدمة من أحد فروع المنظمة

تقوم الإدارة العليا في المركز الرئيسي بتعريف القيمة التي يمكن أن تقدمها العملاء Customer Value Proposition ونقوم ببناء علي ذلك بتحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المتعلقة بالنواحي المالية والقيم المضافة للعملاء وأسلوب العمليات وأسلوب التوظيف والتدريب النمطي الذي يجب أن تلتزم به كل وحدة تنظيمية بصوره مماثلة موحدة.

المنظمة المشغلة Operating Company



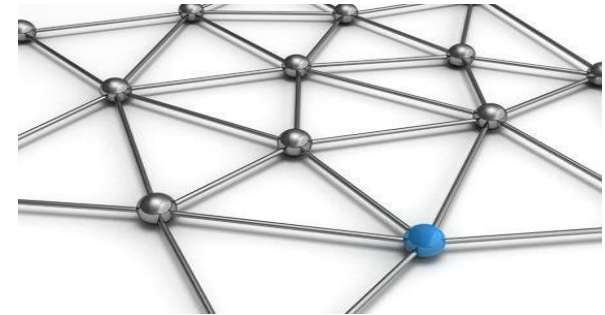
تتولي دوراً تنفيذياً مباشراً في الإشراف علي تطوير وتنفيذ استراتيجيات الوحدات التنظيمية المختلفة لضمان أن كل منها يعمل بأسلوب مماثل Identical للآخر.

تقوم بإحداث التناغم والتوافق فيما بين الوحدات التنظيمية التي تتبع لها. تقوم المنظمة بتطوير استراتيجية عامه للمنظمة ككل. ويجب على كل وحدة تنظيمية أن تقوم بتطوير استراتيجية خاصة تتضمن مزيجاً من أهداف خاصة بها تعكس طبيعة عملها وتميزها والنطاق الذي تعمل به وفي نفس الوقت تعكس مساهمتها في تحقيق استراتيجية المنظمة وتكاملها مع الوحدات التنظيمية الأخرى وتوافقها مع المحاور الاستراتيجية Strategic Themes التي تقع ضمن استراتيجية المنظمة.

وبالتالي فإن الخريطة الاستراتيجية وبطاقة مؤشرات الأداء للوحدات التنظيمية تتضمن عدداً من الأهداف المميزة الخاصة بها Unique بالإضافة إلى مجموعة أخرى تعكس أولويات الإدارة العليا للمنظمة ككل Corporate _ level Priorities ويتشارك معها في هذه الأهداف والمؤشرات وحدات تنظيمية أخرى.

على قيادات هذه الوحدات التنظيمية أن يسعوا في خلق توازن Balance فيما بين رغبتهم في تحقيق أعلى مستويات أداء خاصه بوحداتهم وفي نفس الوقت المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل وأهداف الوحدات التنظيمية الأخرى ذات العلاقة بتناغم مكونات المنظمة.

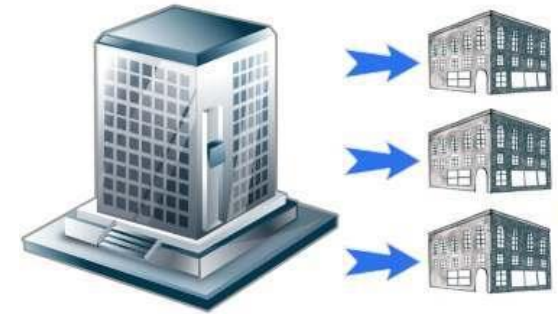
المنظمة المترابطة Linked





وتتيح هذه المنظمات حرية التصرف والاستقلالية الكاملة **Complete Anatomy** للشركات التابعة لها في تطوير استراتيجياتها فتقوم كل شركة بصورة مستقلة **Independent** بتطوير خريطتها الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء الخاصة بها والتي تقوم الإدارة العليا في المركز الرئيسي في الشركة **Headquarters** بمراجعتها واعتمادها.

المنظمة القابضة Holding Corporation



وتعتبر كل وحدة مسؤولة مسؤولية كاملة عن تحقيق المستهدفات في خطتها المعتمدة. وبالتالي فإن الدور غير الفعال للشركة القابضة **Passive Role** (بعدم التدخل في الشؤون الداخلية لإدارة الوحدات التابعة لها) ينحصر في التنسيق فيما بين هذه الوحدات فقط عند تخصيص رؤوس الأموال المتاحة **Capital Allocation** فيما بين هذه الوحدات المختلفة بصورة فعالة تدر أكبر أرباح ممكنة على مستوى المجموعة وكذلك في وضع نظام الحوكمة **Governance** الذي يتم من خلاله إدارة هذه الوحدات ومسائلتها.

وفي هذه الحالات قد لا يكون هناك داع أصلاً لعمل بطاقة أداء متوازن على مستوى المنظمة القابضة حيث ستكون معظم الأهداف والمؤشرات مالية فقط.

مثل الشركات التي تمتلك مجموعة شركات **Private Equity** أو مجموعة الشركات العائلية **Family Business** (مثل شركة TATA الهندية).

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

خريطة التدريب



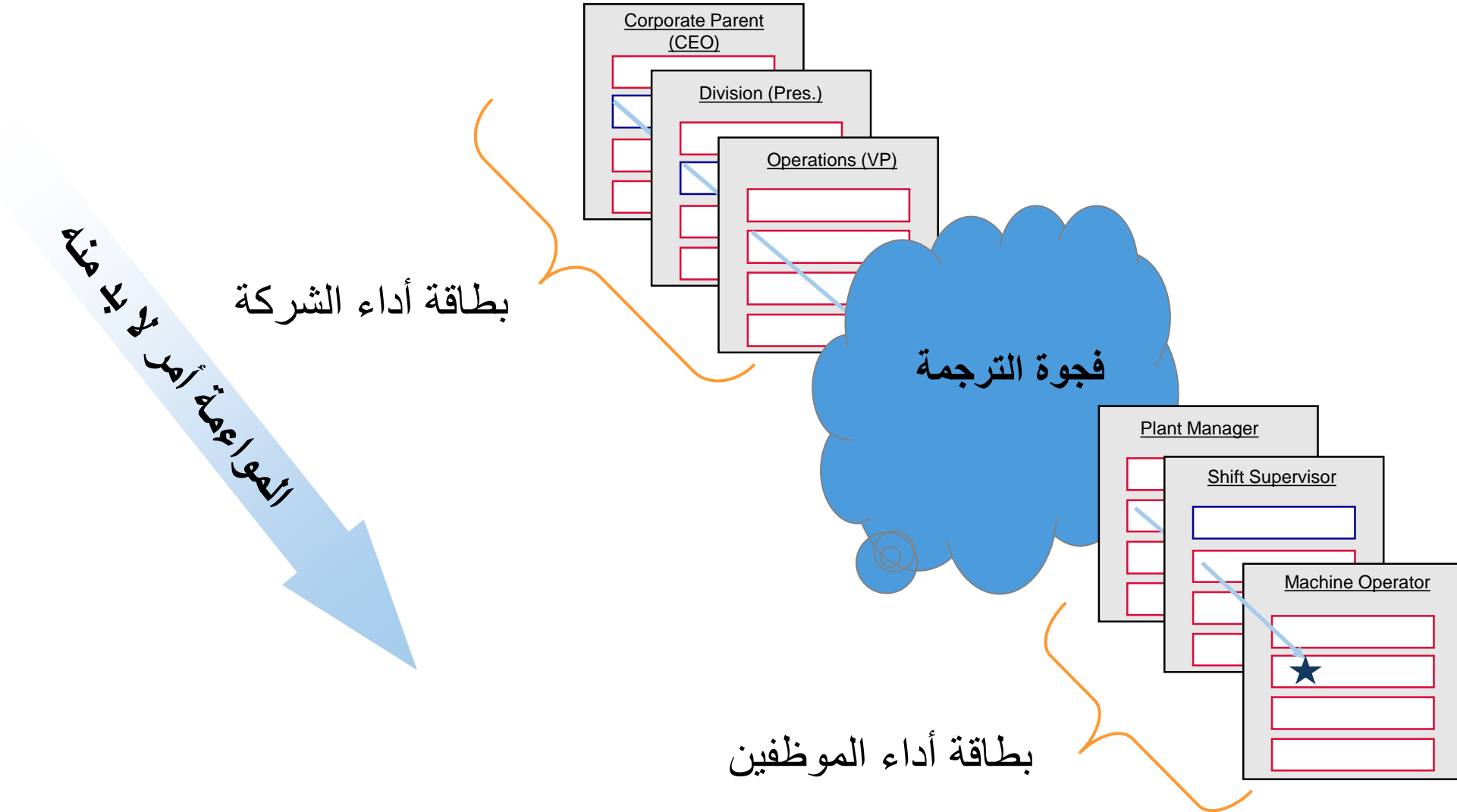
مؤشر
هدف

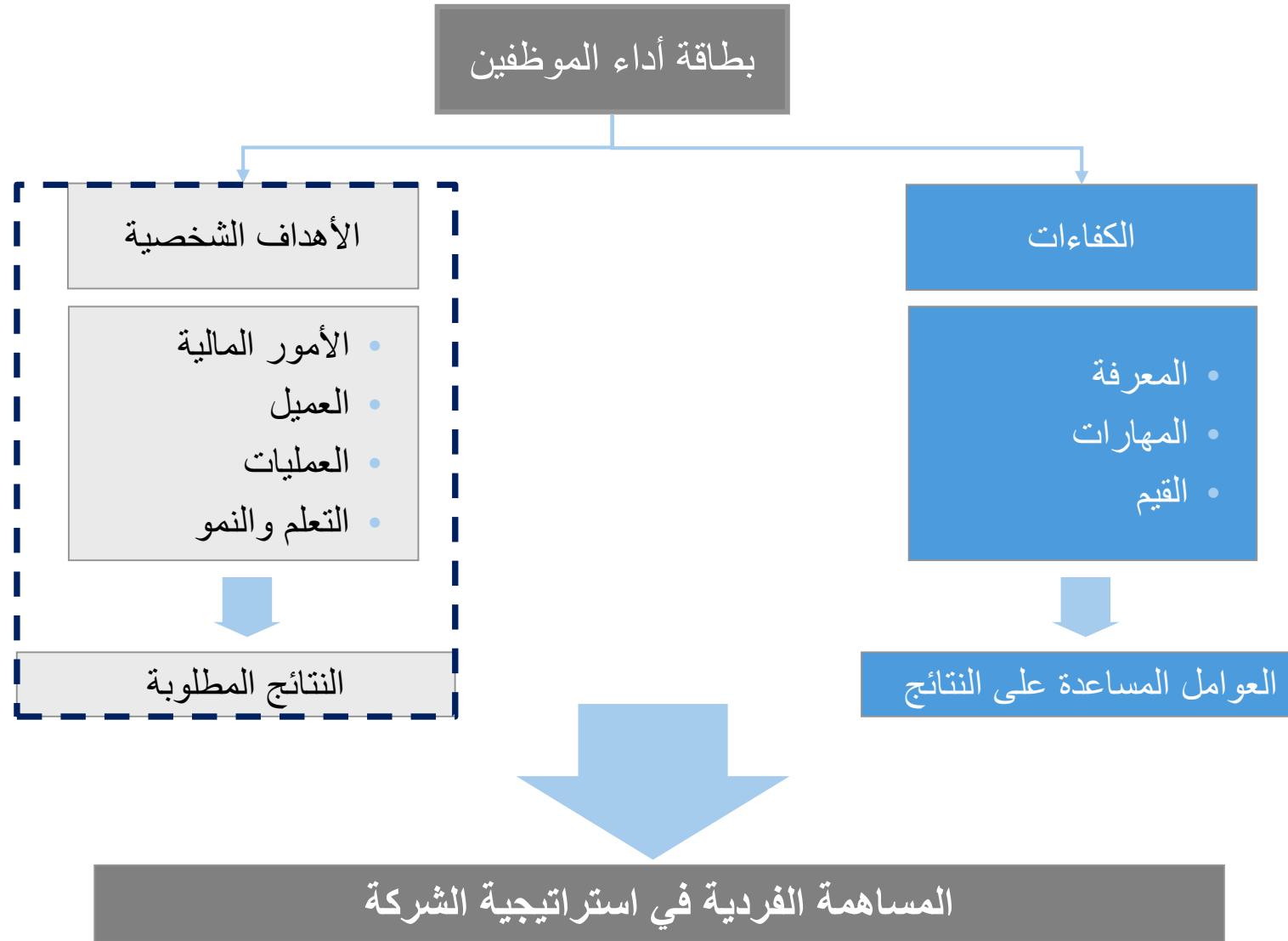


مستهدف
أداء

الموائمة مع بطاقة أداء الموظفين

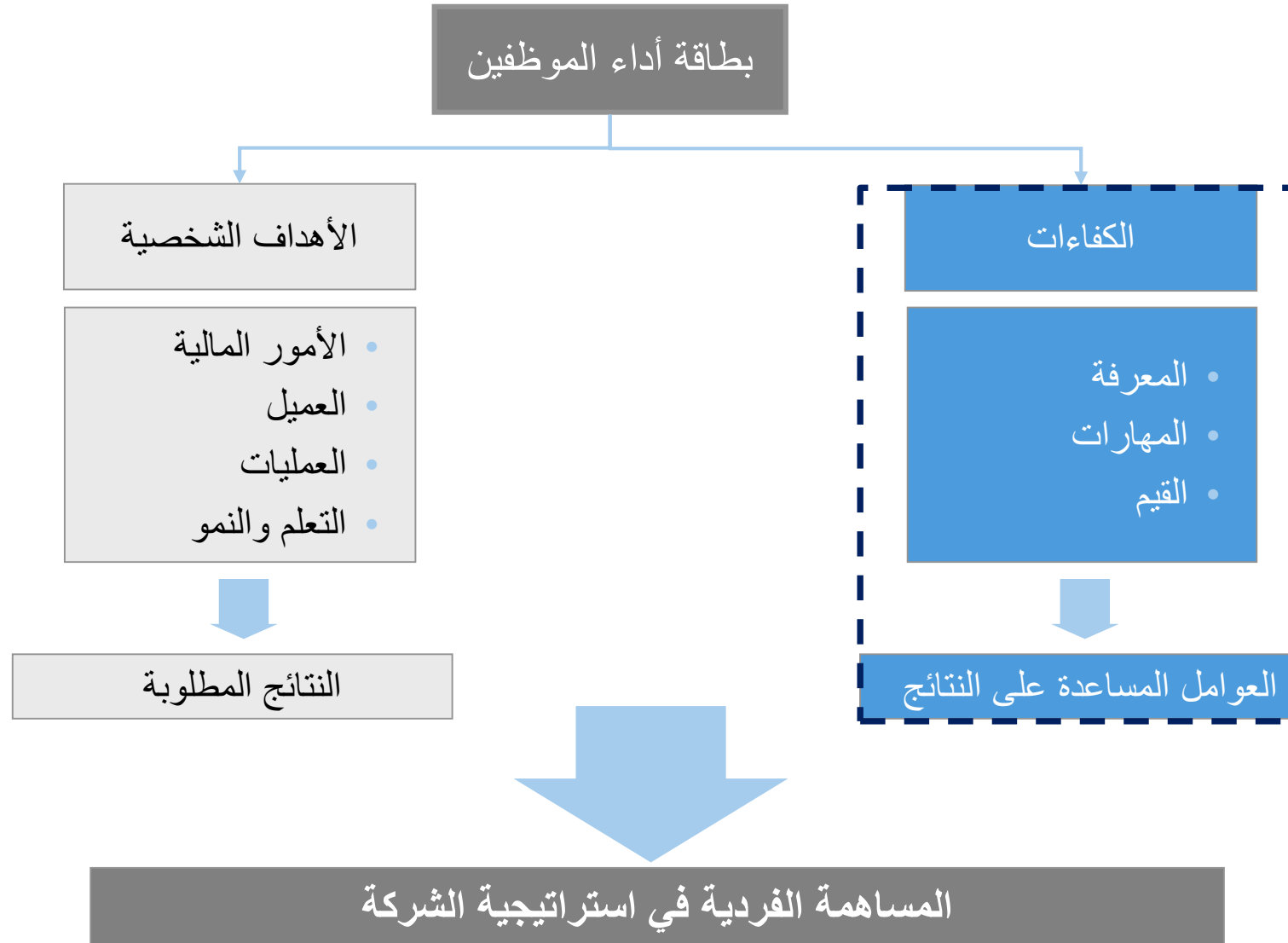








الأهداف	مؤشرات الأداء	مشغل الآلة # 452 بطاقة الأداء الفردية
<ul style="list-style-type: none"> تقليل تكلفة التوقف 	<ul style="list-style-type: none"> التكلفة الإجمالية لخفض وقت التوقف عن العمل 	الأمور المالية
<ul style="list-style-type: none"> نقل في الوقت المحدد إلى العملية التالية 	<ul style="list-style-type: none"> % نقل في الوقت المحدد إلى العملية التالية 	العميل
<ul style="list-style-type: none"> تقليل فترات التحول أجري الصيانة 	<ul style="list-style-type: none"> متوسط وقت إنجاز الصيانة % الالتزام بالصيانة المجدولة بانتظام 	العمليات
<ul style="list-style-type: none"> الحصول على شهادة في صيانة الجهاز 	<ul style="list-style-type: none"> # شهادة في صيانة الآلة 	التعلم والنمو





"الفهم المكتسب من خلال الخبرة أو التعليم"

مجالات الدراسة ؛ مجالات الخبرة ، إلخ.

ماذا تعرف!

المعرفة

"معرفة كيفية القيام بشيء ما بسلاسة وكفاءة"

على سبيل المثال: تشغيل الآلات ؛ قم بمراجعة ، إلخ.

كيف تفعل ذلك!

المهارات

"السلوكيات والسمات والدوافع التي يجلبها الأشخاص إلى المهام المطلوبة"

على سبيل المثال: توجيه العملاء ؛ موجهة نحو الهدف

لماذا فعلتها!

القيم

الكفاءة: المعرفة والمهارات والقيم اللازمة للتميز في الوظيفة

التحديات

X



- x لم تكن عملية المواءمة فعالة.
- x خطط الأداء الفردية غير مرتبطة بالاستراتيجية.
- x التواصل بين الإدارات ليس قوياً.
- x لا تستطيع وحدات الأعمال معرفة كيفية مساهمتها في استراتيجية الشركة.
- x لا تستطيع وحدات الدعم معرفة كيفية مساهمتها في دعم وحدات الأعمال.
- x ضعف المواءمة بين مؤشرات الأداء الشركة مع مؤشرات الأداء لوحدات الأعمال
- x ارتباط ضعيف بين خطط القوى العاملة / الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.
- x لم يتم تحديد الأدوات الفعالة والمشاركة لتسهيل عملية مواءمة التخطيط.
- x لا تستخدم أهداف الشركة لتطوير أهداف وحدات الأعمال / الأقسام

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



خريطة التدريب

مؤشر
هدف

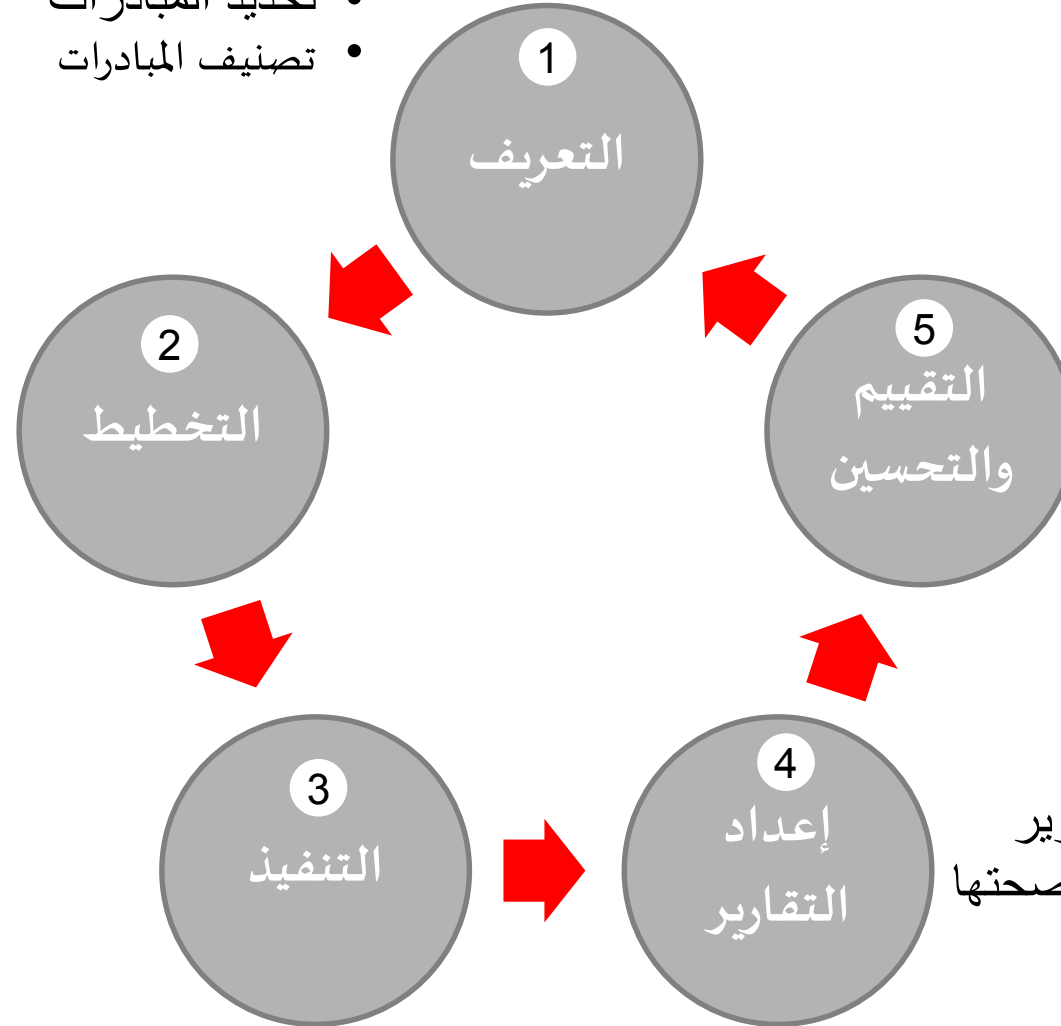


مستهدف
أداء

الموائمة مع المبادرات



- تحديد المبادرات
- تصنيف المبادرات



- إعداد دراسات الجدوى
- إعداد الموازنات للمبادرات
- وضع الخطط المفصلة وخط الأساس Baseline للمبادرات

- تقييم الأثر
- تطوير خطط التحسين

- إطلاق المبادرة
- الإشراف على تنفيذ المبادرة
- إدارة التغييرات
- تحقيق نتائج المبادرة وضمان استدامتها

- التجهيز لدورة إعداد التقارير
- جمع البيانات والتأكد من صحتها
- تحليل البيانات

جمع المبادرات

صلة المبادرات بالأهداف الاستراتيجية

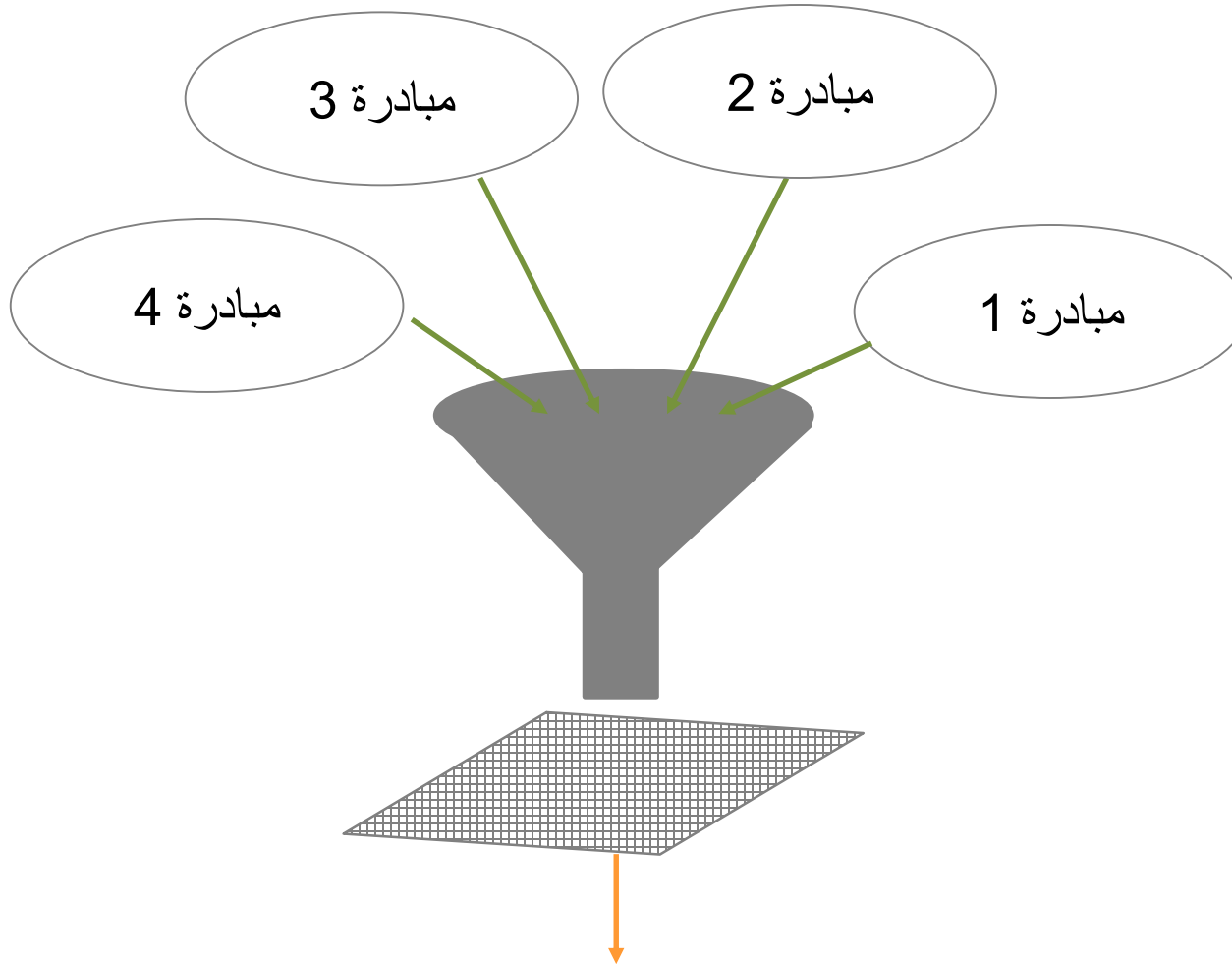
وضع معايير للاختيار

حساب العائد على الاستثمار

مبادرة الاستراتيجية غير المرادة
في نموذج المبادرات

✓ عمل كالعادة

✓ لا ميزانية



النتائج: قائمة قصيرة من المبادرات الاستراتيجية

خصائص المبادرات الاستراتيجية

- تستهدف إحداث تغيير كبير في طريقة قيامنا بالأشياء
- تسد فجوة في الأداء/ تدعم هدفاً على خريطة الاستراتيجية
- يتم رعايتها على مستوى فريق القيادة
- لها تاريخا بدء وانتهاء محددان ومراحل إنجاز محددة
- تخصص لها موارد (بشرية ورأسمالية)



الجدول الزمني للتنفيذ

مبادرة الاستراتيجية المرادة في نموذج المبادرات

- ✓ المساءلة على مستوى فريق القيادة
- ✓ يوجد لديها تاريخ بداية و تاريخ نهاية
- ✓ مخرجات واضحة
- ✓ مخطط تنفيذ واضح
- ✓ ميزانية

التحديات

X



- وجود عدد كبير جدا من المبادرات.
- لا علاقة بين المبادرات والأهداف التي تدعمها.
- السياسة والأجندات الخفية.
- مبادرات الأنشطة المعتادة.
- لا وجود للمساءلة على مستوى الإدارة الوسطى.
- لا يوجد لديها تاريخ بداية و لا تاريخ نهاية
- مخرجات غير واضحة
- مخطط تنفيذ غير واضح
- لعدم الالتزام من الموارد المطلوبة (ساعات عمل الموظفين).
- تقييم المبادرات المقترحة عبر أرخص ثمن بدلا من القيمة المضافة



الجزء 2
إدارة الأداء

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

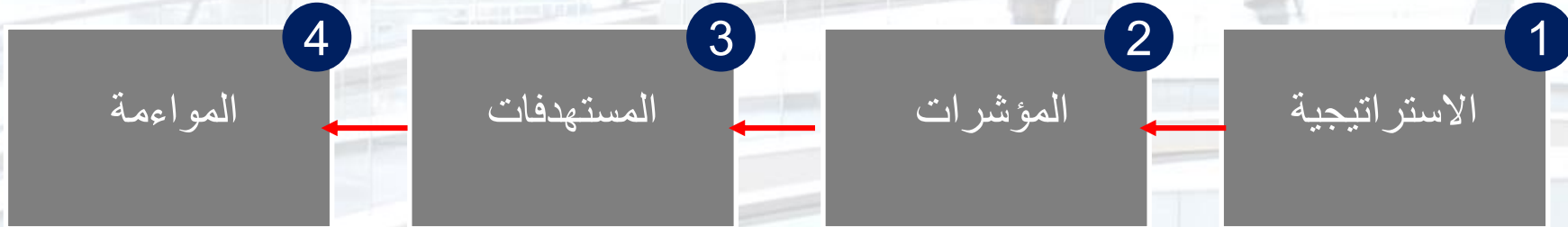


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

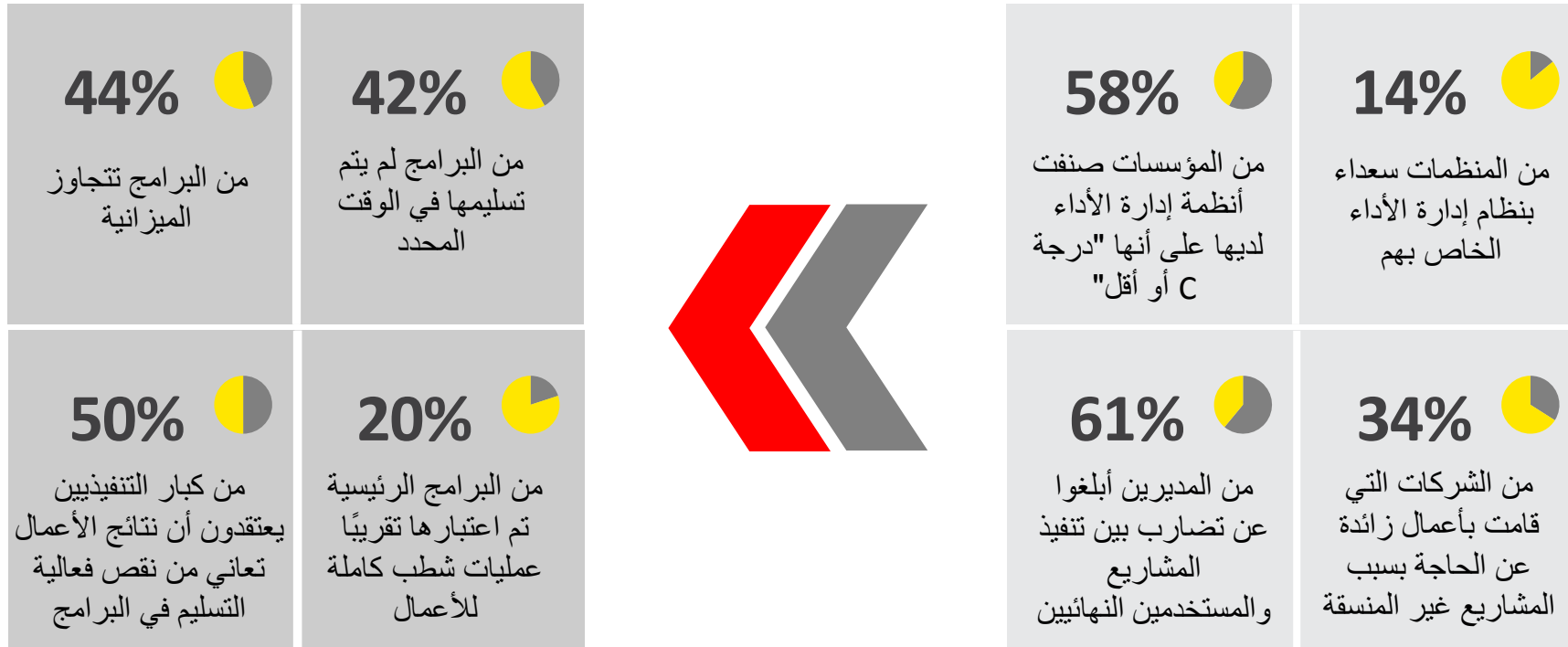


إدارة الأداء وتنفيذ الاستراتيجية





ما هي القضايا الرئيسية التي تواجه إدارة الأداء؟



ما يقرب من ثلثي أنظمة إدارة الأداء يخطئ في تحديد الأداء المطلوب



فوائد التنفيذ الناجح لإدارة الأداء

..... فهذه هي بعض الفوائد الرئيسية:



إذا كانت إدارة الأداء ...

<p>... تتماشى مع استراتيجية الشركة</p>	<p>... مدعومة من الإدارة العليا (من خلال القيادة بالقدوة)</p>
<p>... ليست "قائمة بذاتها" ولكنها متكاملة بشكل جيد مع عمليات إدارة الأفراد والأنشطة الإدارية الأخرى</p>	<p>... عملية مستمرة ، وليست حدثاً إدارياً مرة واحدة في السنة</p>

يمكن أن تلعب الإدارة الفعالة للأداء دوراً حاسماً في إدارة النمو الناجح ، وزيادة المدخرات وتقليل المخاطر للمؤسسة



عزا كل من كابن ونورتن فشل 90% من الشركات في تطبيق استراتيجياتها بنجاح إلى أربعة أنواع من العوائق:



■ عزا كل من كابن ونورتن فشل 90% من الشركات في تطبيق استراتيجياتها بنجاح إلى أربعة أنواع من العوائق:

1. عائق الرؤية The Vision Barrier



شرح الاستراتيجية لكافة العاملين بعدد من الوسائل المختلفة ونشر الثقافة الجديدة بحيث يصبح لدى كل موظف وضوح في علاقة عمله بتحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية.

عائق الإدارة The Management Barrier



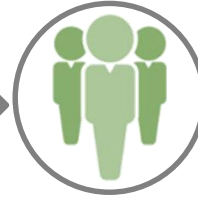
تحديد المسؤوليات الواضحة لكل مدير عن تحقيق أهداف استراتيجية ومستهدفات محددة لمؤشرات قياس الأداء Ownership وكذلك جدول مواعيد رفع تقارير الأداء وجلسات مراجعة أداء العمليات والاستراتيجية بحيث تصبح الاستراتيجية بصورة مستمرة في بؤرة اهتمام المدراء.

1. عائق الموارد The Resource Barrier



إعداد ملفات المبادرات الاستراتيجية والتأكد من دراسة جدواها وتخصيص الموازنات الخاصة بها وإدارة مشاريع تنفيذها Project Management وضمان توفير الموارد اللازمة لها من مختلف إدارات المنظمة.

1. العائق البشري The People Barrier



تحديد الجدارات الاستراتيجية وقياس فجوة الجدارات لدى العاملين والتأكد من تلافيها وإدارة أداء الموظفين بتحديد أهداف لهم تتوافق مع الاستراتيجية وربط المكافآت بالأداء Performance-Based incentives.

عادةً ما تتكون عملية إدارة أداء الدوائر من أربع خطوات رئيسية

المكونات الرئيسية لعملية إدارة أداء الدوائر



يعتبر مفهوم إدارة الأداء (على مستوى الفرد أو الجهة) أمراً مهماً للنجاح في الأعمال. إن إدارة الأداء هي طريقة منظمة وممنهجة تستند بشكل أساسي إلى البيانات والمعلومات وذلك لقيادة وتوجيه الموظفين من خلال معرفة أداء الفرد أو أداء المجموعة.

متطلبات إدارة الأداء

- ✓ أن يتم تخصيص الموارد
- ✓ أن يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية
- ✓ توفر فريق استراتيجي لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية
- ✓ أن يتم إجراء عمليات مراجعة دورية على الاستراتيجية
- ✓ توفير أدوات وآليات كافية لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية
- ✓ إعداد إطار عمل أو هيكل إدارة الأداء بشكل جيد
- ✓ أن يتم اختيار مؤشرات الأداء واعتمادها وتوثيقها ومشاركتها وتوزيعها
- ✓ أن يتم تحديد وتوثيق الإجراءات الرئيسية لمراقبة الأداء

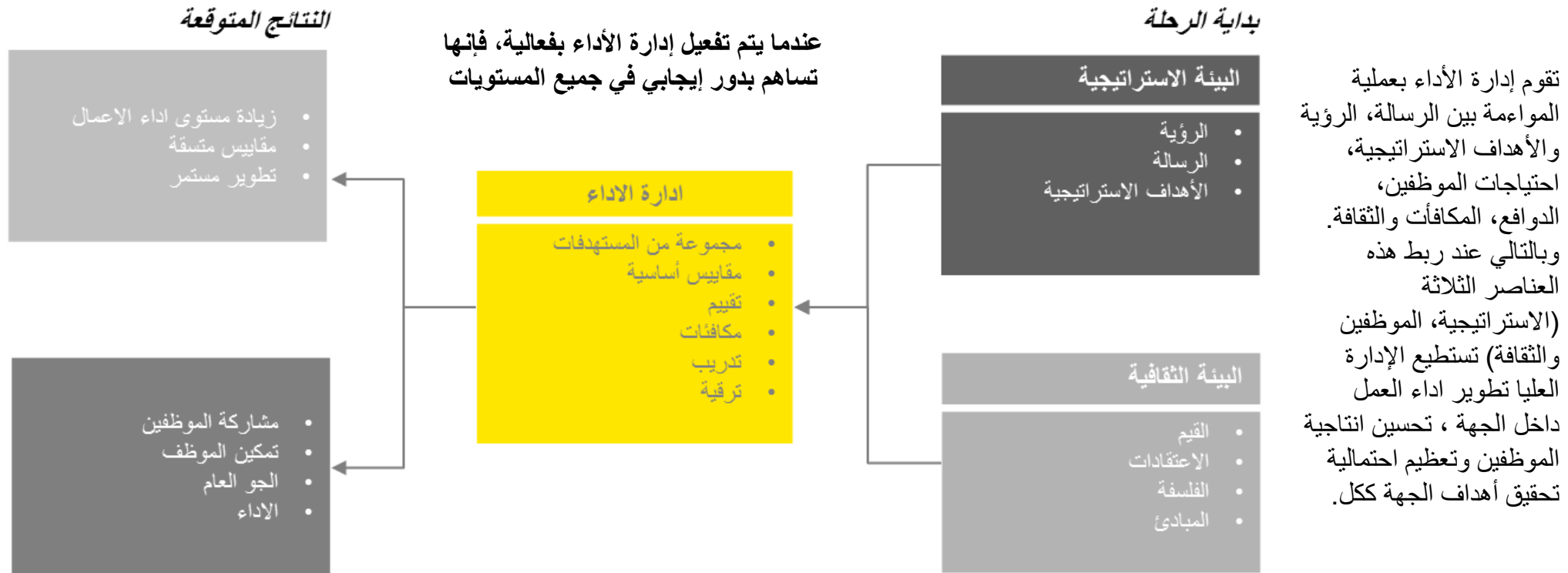


إذا لم نعلم بقياس الأداء ... فكيف يمكننا أن نعرف؟

- ✓ أين يتم التطوير والتحسين؟
- ✓ كيف تتم مقارنتك مع الآخرين؟
- ✓ أين يتم تخصيص الأموال والموارد؟
- ✓ ما إذا كنت تتطور أو تتراجع للخلف؟
- ✓ ما إذا كانت خططك وبرامجك تعطي نتائج؟
- ✓ ما إذا كان تشغيلك بكفاءة وتكلفة مناسبة؟

إن نظام قياس الأداء سيعزز وبشكل فعلي تطوير الأداء وذلك عن طريق:

- ✓ قياس ما هو مهم
- ✓ لا يكفي قياس الأداء وفقاً للهيكل التنظيمي ولكن يكون قياس الأداء للأمر المرتبطة برضا الأطراف ذات العلاقة
- ✓ تقديم ملاحظات تصحيحية بناءة وإيجابية للموظفين المتحمسين الذين يشعرون بالمتعة عند إخضاعهم للقياس والذين يأخذون قبول التطوير على أنه تحدي



نصائح لأفضل الممارسات لدعم الأداء،

- ✓ التأكد من وجود تقييم منتظم وفعال وعادل.
- ✓ تحديد ومشاركة توقعات الأداء بوضوح.
- ✓ ربط الأداء بالمكافئات.
- ✓ تحديد وعرض المسارات الوظيفية الممكنة.
- ✓ توفير فرص تطوير وتعلم مناسبة.
- ✓ تقدير ومكافئة أصحاب أفضل أداء.

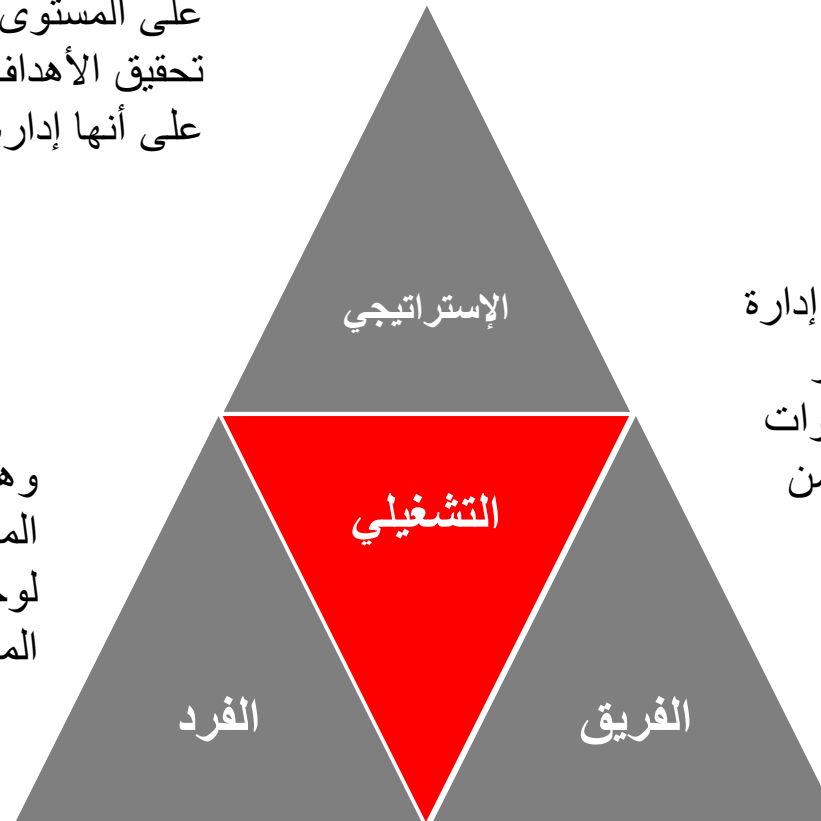
خصائص الإدارة الصحيحة للأداء

- ✓ مصممة بحيث تعكس استراتيجية المؤسسة وثقافتها ولا تقتصر على اقتباس أفضل الممارسات فقط.
- ✓ تتصف بالبساطة – يشترك الكثير من الموظفين من تعقد وعدم شفافية أنظمة إدارة الأداء لديهم.
- ✓ موازنة الاتجاه الاستراتيجي مع أنشطة الموظفين.
- ✓ توصيلها بشكل فعال لجميع مستويات الجهة.
- ✓ شفافية نظام التقييم والمكافئات. وكذلك تكريم وتمييز أصحاب أفضل أداء.

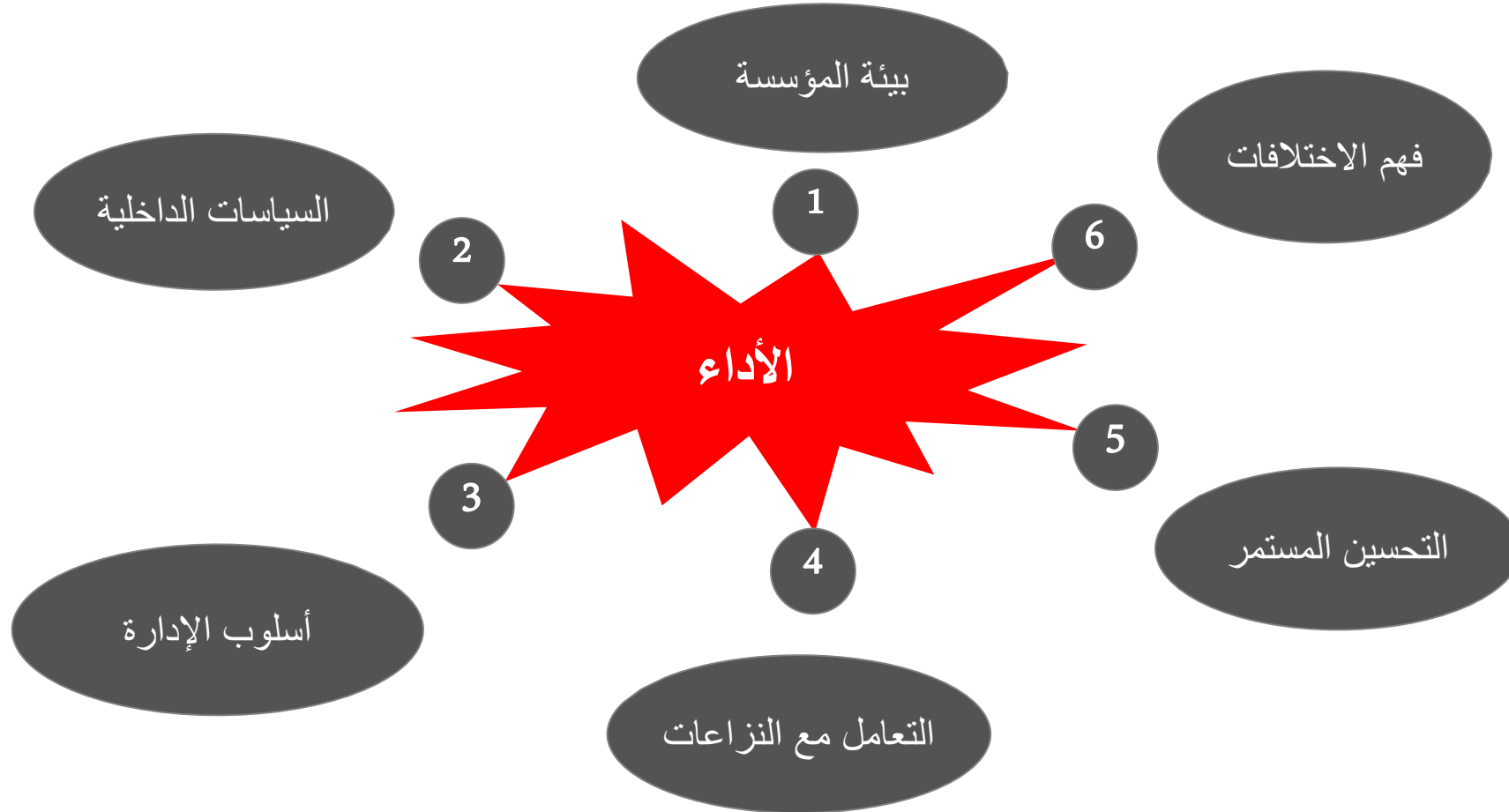


على المستوى الاستراتيجي تتعامل إدارة الأداء مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة. ويشار إليها على أنها إدارة أداء الشركة أو الأعمال التجارية.

وهو المستوى التقليدي لإدارة الأداء حيث تعمل المنظمات على إدارة أداء الفرد. يتم استخدام لوحات تحكم الموارد البشرية لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمؤشرات الموارد البشرية.



على المستوى التشغيلي والفريق تعمل إدارة الأداء على تحقيق الأهداف التشغيلية أو أهداف الأقسام. يتم استخدام جميع الأدوات المستخدمة في المستوى الاستراتيجي من بطاقات النتائج ولوحات التحكم.



العناصر الرئيسية لضمان استدامة إدارة أداء الجهات الحكومية

أربع عناصر رئيسية

- الطلب من المواطنين أو التشريعات / المتطلبات الدستورية القائمة
- التزام الحكومة بتنفيذ عملية قياس الأداء
- الطلب الخارجي أو متطلبات التنمية الدولية
- أدوار واضحة: تحديد دور الجهات الرئيسية وتوضيح الأدوار الرئيسية في وضع حوافز الأداء وتبليتها
- التزام الهيئات بتولي المسؤوليات المعنية، وذلك ابتداءً من مرحلة التخطيط ووصولاً إلى مرحلة المراقبة والتقييم وإعداد التقارير

1
الطلب والملكية

- معلومات داخلية موثوق بها
- مراجعة مستقلة من قبل إدارة الرقابة / التدقيق الأمانة لضمان جودة المعلومات
- رقابة مركزية داخل الجهات لضمان جودة عمليات التقييم

2
معلومات موثوق بها

- القدرات الفنية / الدورات التدريبية التي تهدف إلى المتابعة والتقييم والتخطيط
- شبكة جيدة من الخبراء (على سبيل المثال – الاستشاريون والجامعات)
- نظام معلومات لدعم عملية قياس الأداء
- وجود ثقافة أداء ضمن الجهات

3
القدرات المؤسسية

- يمكن تحقيق المساءلة من قبل المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المدنية ووسائل الإعلام والجمهور، وذلك من خلال إصدار التقارير الى الجمهور على نطاق واسع
- محفزات تشجيع قياس الأداء:
 - مكافآت لكبار المسؤولين وحوافز مالية للمدراء مرتبطة بنتائج الأداء
 - الحوافز المؤسسية: مخصصات الميزانية، والمرونة في وضع الميزانية، والحد من الضوابط الرقابية
 - الحوافز الدستورية أو القانونية لاستحداث عملية قياس الأداء
 - الحوافز التعاقدية

4
المساءلة والمحفزات

الدروس المستفادة من عملية إدارة أداء الدوائر الحكومية

- يتطلب التطبيق الناجح لعملية إدارة أداء الدوائر الحكومية وجود دعم سياسي كامل ومسؤوليات قانونية واضحة
- لضمان التنفيذ بكفاءة وفعالية، تتطلب عملية إدارة أداء الدوائر الحكومية أيضاً راءداً مخرلاً لريادة الأنشطة ذات العلاقة
- يتعين وجود كيان مركزي لتولي مسؤولية الإشراف على عملية إدارة وقيادة أداء الدوائر الحكومية
- عادةً ما يكون لدى الدوائر الداعمة الأخرى دوراً تكملياً ضمن إطار عملية شاملة لإدارة الأداء (مثل: مكاتب التدقيق الأمانة، والدوائر الإحصائية، وإدارة المالية، الخ)
- يجب اختبار عملية إدارة أداء الدوائر الحكومية إما من خلال تطبيق مجموعة محدودة من مؤشرات الأداء أو عدد محدود من الإدارات
- تعتبر مرحلة التشخيص ضروريةً لتحديد الجاهزية ومجالات التركيز الرئيسية للنظام المستهدف
- عادةً ما تشكل العناصر الأربع الرئيسية أساساً لعملية إدارة أداء الجهات الحكومية :
 - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف
 - مراقبة الأداء
 - تقييم الأداء
 - رفع التقارير ومراجعة الأداء
- عادةً ما يتم استخدام معلومات الأداء لغرضين رئيسيين هما:
 - أحد المدخلات الرئيسية لعملية تخصيص الميزانية
 - مصدر بيانات مساند لتعديل السياسات
- يحتاج النهج المتبع في الحفاظ على نظام إدارة الأداء إلى:
 - ضمان جودة البيانات / المعلومات
 - بناء قدرات الإدارات
 - توفير محفزات للإدارات للمشاركة في العملية

1 بيئة مواتية لإدارة الأداء

2 تجهيزات مؤسسية واضحة مع كيان راند مركزي

3 عملية تطبيق مرحلية

4 وجود أربع عناصر أساسية لنظام إدارة الأداء

5 رابط واضح بين نتائج الأداء وتخصيص الميزانية ووضع السياسات

6 وجود عملية لاستدامة النظام

عملية تطوير نظم إدارة أداء الدوائر الحكومية ليست من العمليات السهلة؛ حيث يمكن مواجهة التحديات ما لم يتم تفعيل مجموعة من عوامل النجاح الرئيسية

الدروس المستفادة من وضع عملية إدارة أداء في الدوائر الحكومية

عوامل النجاح الرئيسية

- تطوير نظام تقييم رسمي من شأنه ضمان التزام الجهات الحكومية
- وجود رائد قوي وعلى استعداد لتعزيز النظام والتفاعل مع الظروف المتغيرة
- ضمان الالتزام المستمر من قبل الحكومة والجهاز المركزي تجاه استراتيجية إدارة الأداء والنظم والحوكمة
- وجود هيئات مساندة إضافية مثل ديوان الرقابة، تتولى ممارسة الرقابة على الجهات الحكومية
- تطوير نظام معلومات متقدم لتحسين كفاءة جمع البيانات
- تطوير إصلاحات القطاع العام، مثل موازنه محفظة المشاريع، وأطر الإنفاق، أو أنواع أخرى من الإصلاحات
- وجود نظام وعملية وضع ميزانية يعمل كلاهما بشكل جيد

التحديات الرئيسية

- انعدام الشفافية والمساءلة
 - المعارضة السياسية للإفصاح عن الموارد المخصصة
- عدم وجود رواد ذوي مستويات رفيعة ومستعدون لتحمل مسؤولية تشجيع إدارة الأداء
- ضعف الطلب الحكومي الداخلي
 - عدم رغبة الجهات في تطبيق عملية التقييم نظراً لغياب ثقافة تقييم قوية
 - عدم وجود الدعم السياسي
- ضرورة وجود مؤسسات نامية لترسيخ أنظمة الأداء
- قاعدة معرفة محدودة
 - نقص المهارات في مجال إدارة البيانات، والتقييم، والإدارة العامة، والبحوث
 - محدودية المقيمين الخارجيين المؤهلين وضعف مهارات التدقيق
- وجود صعوبة في الربط بين النتائج ومخصصات الميزانية

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

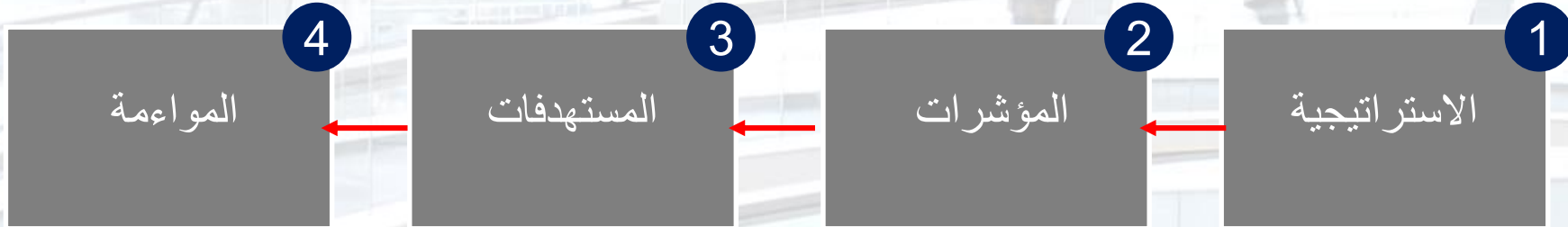


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

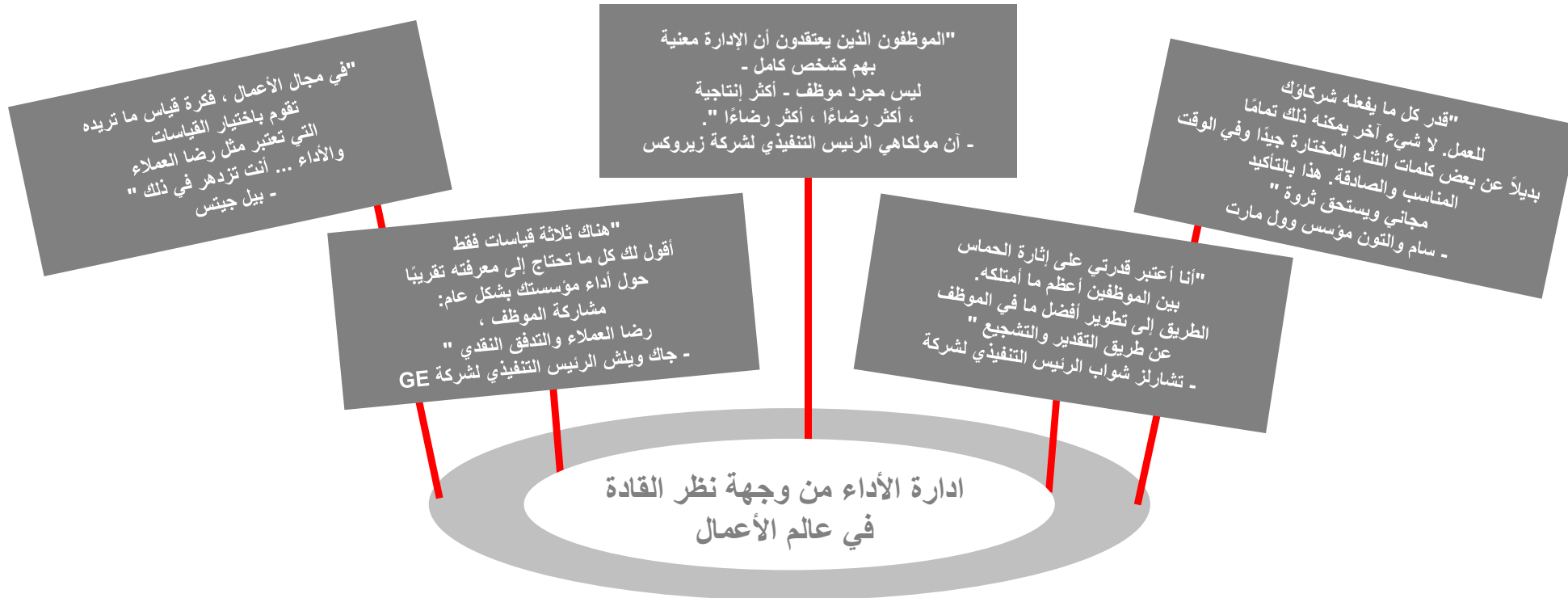


الحوافز والمكافآت





ماذا يقول كبار المديرين التنفيذيين عن إدارة الأداء؟

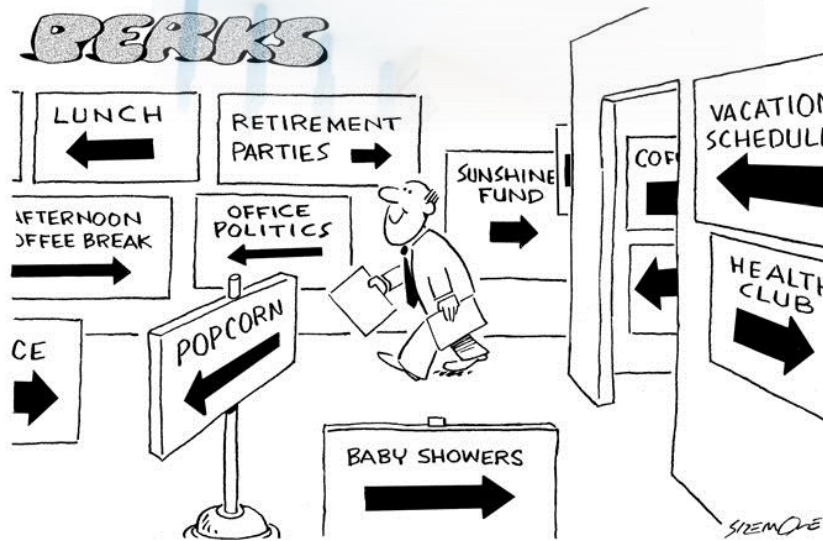


تُعرّف إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة للتواصل بين إدارة المنظمة والموظفين. تساعد إعدادات إدارة الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تتضمن حلقة الاتصال تحديد التوقعات ، وتحديد الأهداف ، وتحديد المستهدفات ، وقياس الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية ، وأخيراً التقييم.



الحوافز النقدية

- ✓ زيادة الرواتب الأساسية
- ✓ % من إجمالي التعويض (أي 5% أو 60%)
- ✓ استخدم التمويل المفتوح لتشجيع الأداء الاستراتيجي
- ✓ قد يكسب الموظف 0% إلى 150% من الحافز السنوي بناءً على الأداء المالي للشركة
- ✓ عدد الرواتب الأساسية كمكافأة
- ✓ خيارات الأسهم



الحوافز غير النقدية

- ✓ رحلات العطلات ، عضويات النادي ... الخ
- ✓ مكافأة السيارة و الاتصالات
- ✓ مكافأة للتركيز على المدى القصير والمشاريع
- ✓ كافي سلوكيات مؤشرات الأداء الرئيسية اللازمة لتحقيق أهداف الشركة



تحسين النسبة المئوية في الأداء	التكلفة لكل دولار إضافي	
13%	12¢	الحوافز النقدية
13%	4.1¢	الحوافز غير النقدية

"الناس والأداء والأجر: التعويض الديناميكي للمؤسسات المتغيرة"

- The Hay Group



التحديات

X



- x مكافأة السلوكيات الخاطئة
- x الأهداف والمستهدفات غير واضحة
- x القليل من مشاركة الموظف أو عدمه في تحديد المكافأة
- x الإدارة غير مدركة لما هو متاح لمكافأة الموظف
- x ليس "مناسبًا" للثقافة (الولايات المتحدة الأمريكية مقابل اليابان)
- x قد تؤدي المكافآت النقدية التعسفية إلى عدم رضا الموظف
- x ضعف الربط مع برامج المكافآت والتقدير
- x يتم إنفاق الكثير من الأموال دون فهم واضح لعائد الاستثمار
- x ضعف الربط بين أهداف الموظفين واحتياجات الإدارة

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

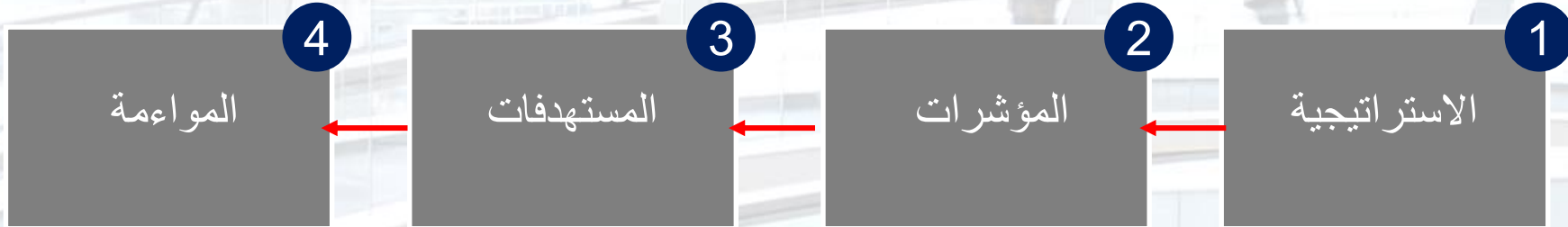


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



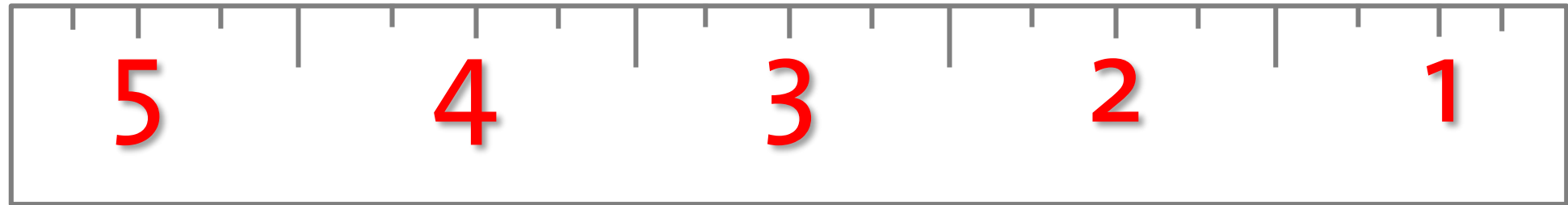
مستهدف
أداء



مستويات النضج للتخطيط وإدارة الأداء



تستخدم مستويات النضج الخمسة لتقييم درجة النضج وفق نهج منظم، لقياس النضج في التخطيط وإدارة الأداء، وذلك في أربع محاور رئيسية (التخطيط الاستراتيجي، قياس الأداء، تحليل الأداء والقدرات) يتضمن كلٌّ منها خمس أو أربع معايير فرعية ويحتوي كل معيار على عدد من الأنشطة التي تقيس مستويات النضج، ويتم احتساب مستوى نضج كل معيار بناءً على متوسط نتائج أنشطته، كما يتم حساب مستوى نضج كل محور بناءً على متوسط مستوى نضج معاييرها. وأخيراً يتم حساب مستوى نضج الجهة بناءً على متوسط مستوى نضج المحاور الأربعة.



متميز

- توجد أدلة ممتازة مع توثيق متميز في جميع مستويات الجهة للتاريخ والمستقبل (سنوات عديدة)
- فهم ممتاز للتخطيط وإدارة الأداء في جميع مستويات الجهة

متقدم

- توجد أدلة قوية مع توثيق متقدم بما في ذلك التاريخ (سنوات عديدة) في معظم مستويات الجهة
- فهم قوي للتخطيط وإدارة الأداء في معظم مستويات الجهة

متوسط

- توجد أدلة حالية مع توثيق جيد في بعض المستويات بالجهة
- فهم جيد للتخطيط وإدارة الأداء في بعض المستويات بالجهة

ناشئ

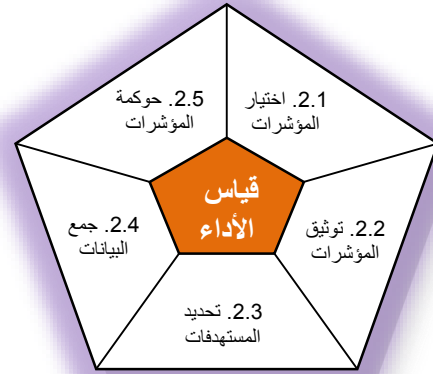
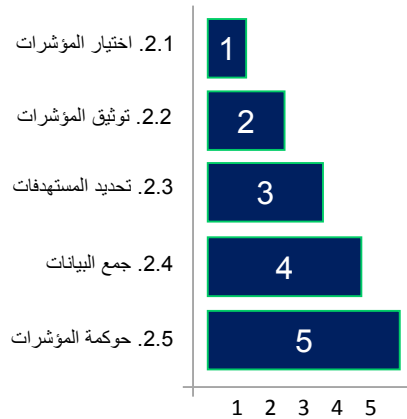
- هناك أدلة ضعيفة ولكن ليس هناك وثائق واضحة
- فهم متواضع للتخطيط وإدارة الأداء في المستويات العليا بالجهة

مبتدئ

- هذا هو الحد الأدنى للتقييم
- لم يتم العثور على دليل يدعم طلب فريق التقييم
- العمل الداخلي للتخطيط وإدارة الأداء غير واضح

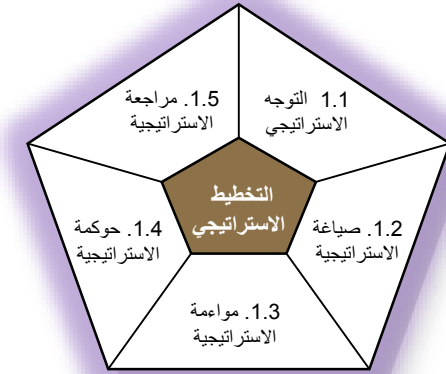
2 قياس الأداء

قياس الأداء = 5



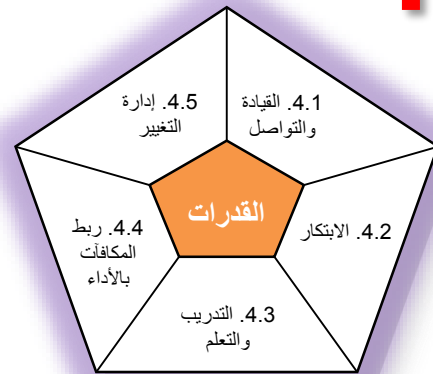
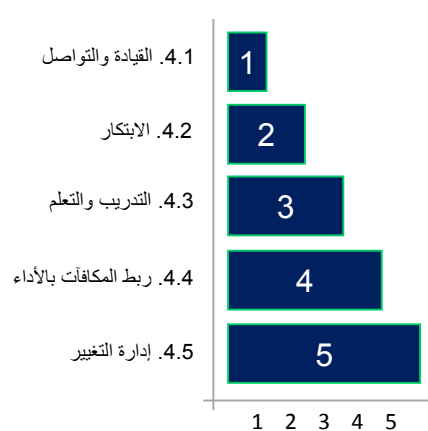
1 التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي = 5



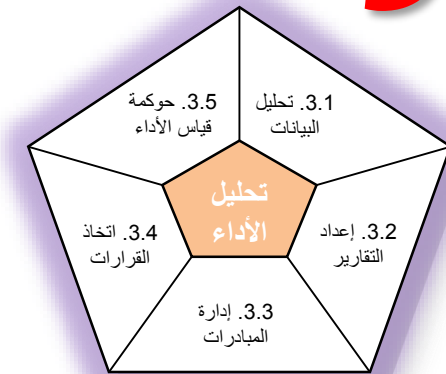
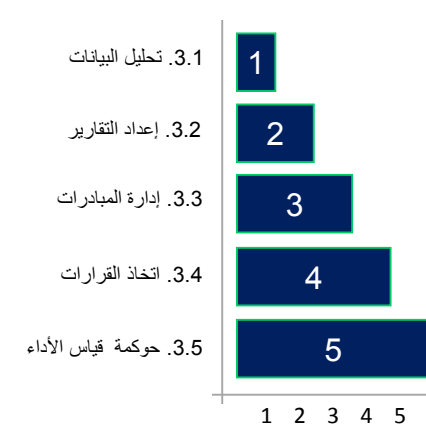
4 القدرات

القدرات = 5



3 تحليل الأداء

تحليل الأداء = 5



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

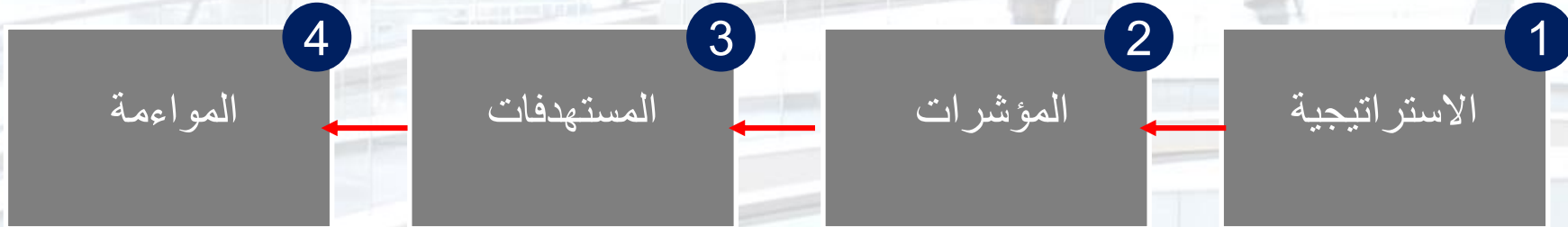


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء



نظام ومنهجية مشاركة أفضل الممارسات



يتحقق من تأسيس نظام لمشاركة أفضل الممارسات داخل المنظمة تحقيق هدفين رئيسيين:

1. تحقيق درجات كبيرة من التحسن في مؤشرات الأداء.
2. تأصيل ثقافة مشاركة المعرفة لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة Learning Organization والذي يعد من أهم القدرات الداخلية التي تضمن استدامة تطوير الأداء في المنظمة.

منهجية تبادل أفضل الممارسات





ويتضمن عمل الفريق في هذه المرحلة تحديد ما يلي:

- تحديد مؤشرات الأداء التي يجب التركيز عليها لتحديد أفضل الممارسات لتحسين مستواها لسد الفجوة الكلية.
- تحديد مستوى الأداء الحالي والممارسات الحالية لكل وحدة تنظيمية.
- تحديد الوحدات التي حققت أعلى مستويات أداء في كل مؤشر من المؤشرات.
- تحديد الوحدات التي يمكن أن تستفيد من تبني وتطبيق أفضل الممارسات لكل مؤشر.
- تحليل التكاليف والعوائد المتوقعة من تبادل وتطبيق أفضل الممارسات.
- تحديد أولويات مجالات التطوير حسب درجة الأثر المتوقع وتكلفة التطبيق.

نظام ومنهجية مشاركة أفضل الممارسات

منهجية تبادل أفضل الممارسات



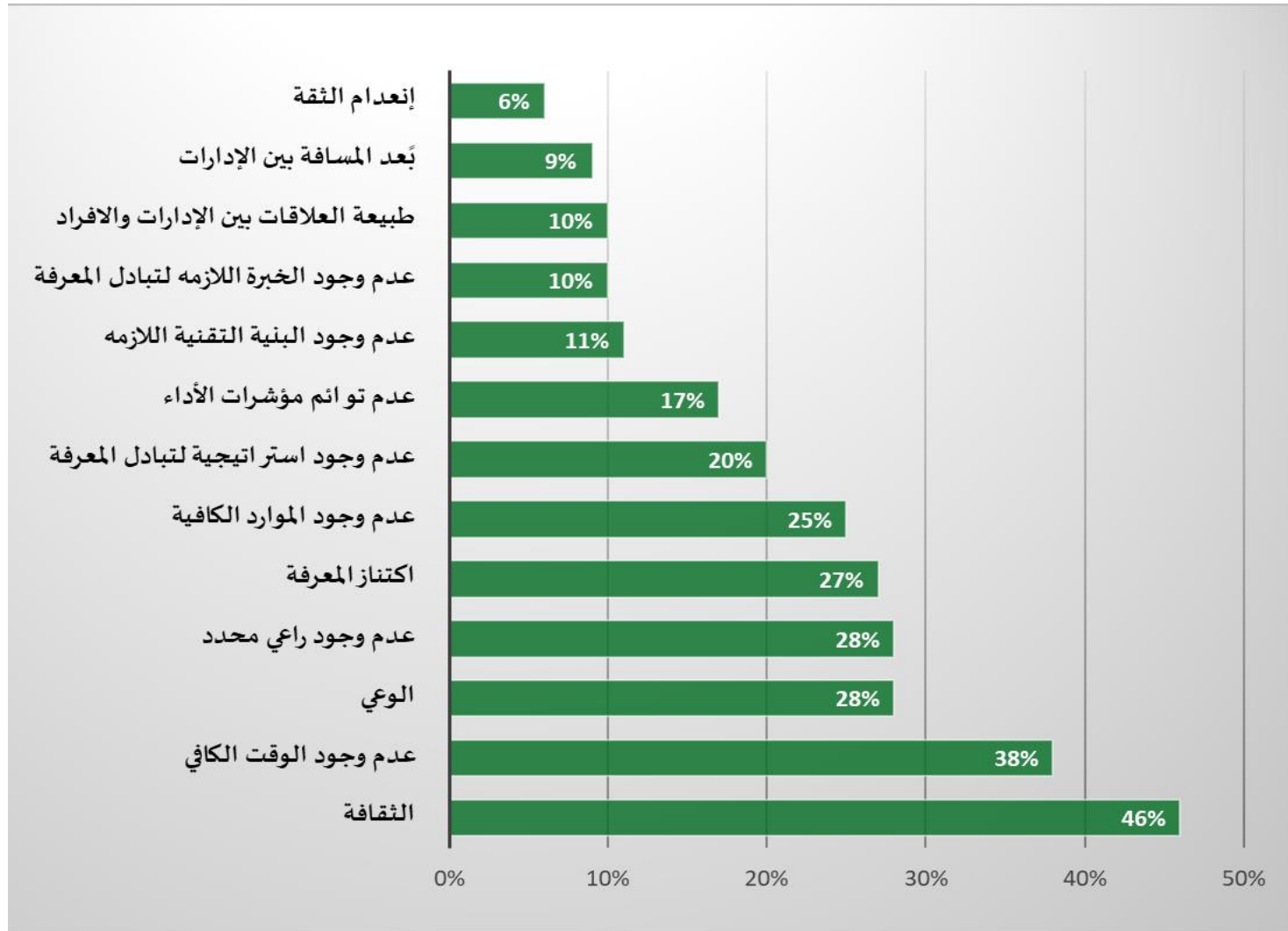
النموذج	الوصف
<p>المركب</p> <p>مصدرين ومتلقيين</p> <p>تكوين ممارسة نموذجية</p>	<p>يتم هنا دراسة الممارسات في عدة وحدات واستخلاص الأمور المميزة في كل منها ومحاولة تصميم ممارسه جديدة لديها مميزات كل ممارسة فردية ويتم تعميمها بعد ذلك على نفس الوحدات المساهمة</p>
<p>مجموعات</p> <p>مصدر</p> <p>متلقيين</p>	<p>يتم هنا تحديد أكثر من ممارسة مميزة لدى أكثر من جهة وتقوم كل جهة صاحبة الممارسة بنقل خبراتها لمجموعات من الوحدات المتلقية</p>
<p>معطي لعدة متلقين</p> <p>مصدر</p> <p>متلقين</p>	<p>يتم هنا تحديد مجموعة الوحدات التنظيمية التي يمكن أن تستفيد من تبني أحد أفضل الممارسات ويتم نقل المعرفة إليهم معاً بما يتيح لهم الفرصة لتبادل خبراتهم في إدارة التغيير</p>
<p>زوجي بسيط</p> <p>مصدر</p> <p>متلقي</p>	<p>تقوم كل وحدة ترغب في تبني أحد أفضل الممارسات بتنسيق عملية نقل المعرفة بصورة فردية مع الجهة صاحبة أفضل ممارسة</p>



المنهجية الفعالة لمشاركة أفضل الممارسات ليس مشروعاً يبدأ وينتهي ولكنه أسلوب إدارة وثقافة مستمرة. ويتطلب تحقيق الفائدة المرجوة من تبادل أفضل الممارسات أن يتم التحديد الدقيق للفرص وإجراء تحليل التكلفة والعائد لها ثم إغلاق الدائرة، بالتأكد من تحقيق التحسن المأمول في قيم مؤشرات الأداء.

ويتطلب متابعة تنفيذ أفضل الممارسات القياس المستمر لثلاثة أنواع من المؤشرات:

- مؤشرات التقدم في تنفيذ الإجراءات المخططة لتنفيذ أفضل الممارسات.
- مؤشرات الأداء الاستراتيجية المستهدف تطويرها.
- مؤشرات بناء القدرات الداخلية في مجال تبادل المعرفة وتحسين الأداء ومدى حافزية وترابط أعضاء فرق التعلم المستمر.



18% فقط من المنظمات قد نجحت في إطلاع العاملين بها على أهمية مشاركة المعرفة بين زملائهم

11% من المنظمات تقوم بتشجيع العاملين على مشاركة المعرفة وتقديم لهم حوافز لذلك



التحديات

X



- x لا توجد وحدة داخلية مخصصة للتعامل مع عملية إدارة الأداء وتتبعها.
- x يخرج كبار المديرين من الصورة بمجرد بدء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- x المسؤوليات الفردية لتنفيذ التغيير غير واضحة.
- x أهداف غير واقعية لا يمكن ترجمتها إلى خطط عمل حقيقية.
- x المبالغة في التصميم للخطط الاستراتيجية والتي يصعب فهمها.
- x يحقق الموظفون الكثير من الأنشطة والجهد ولكن نتائج نهائية قليلة.
- x التداخلات والتكرار في العمل التي تؤدي إلى النزاعات والهدر.
- x عدم مشاركة القيادة في عملية إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي.
- x الناس ليسوا واضحين كيف سيتم تنفيذ الاستراتيجية.
- x قضايا عدم التواصل والسرية.
- x الاستراتيجية لا تستحق التنفيذ.

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

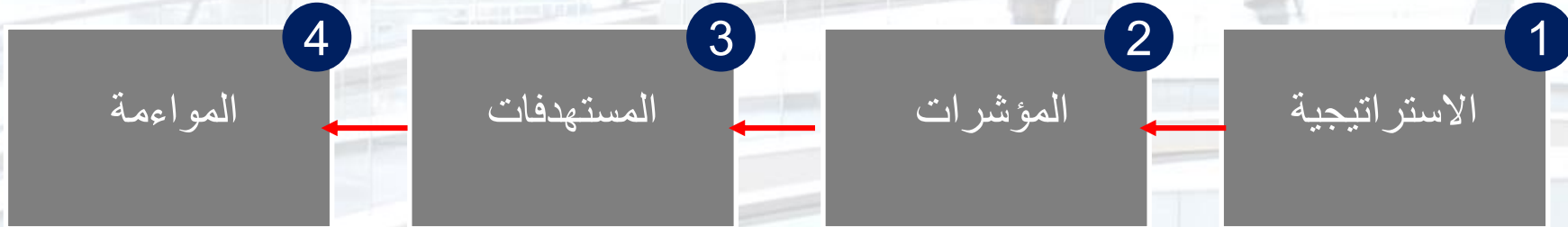


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



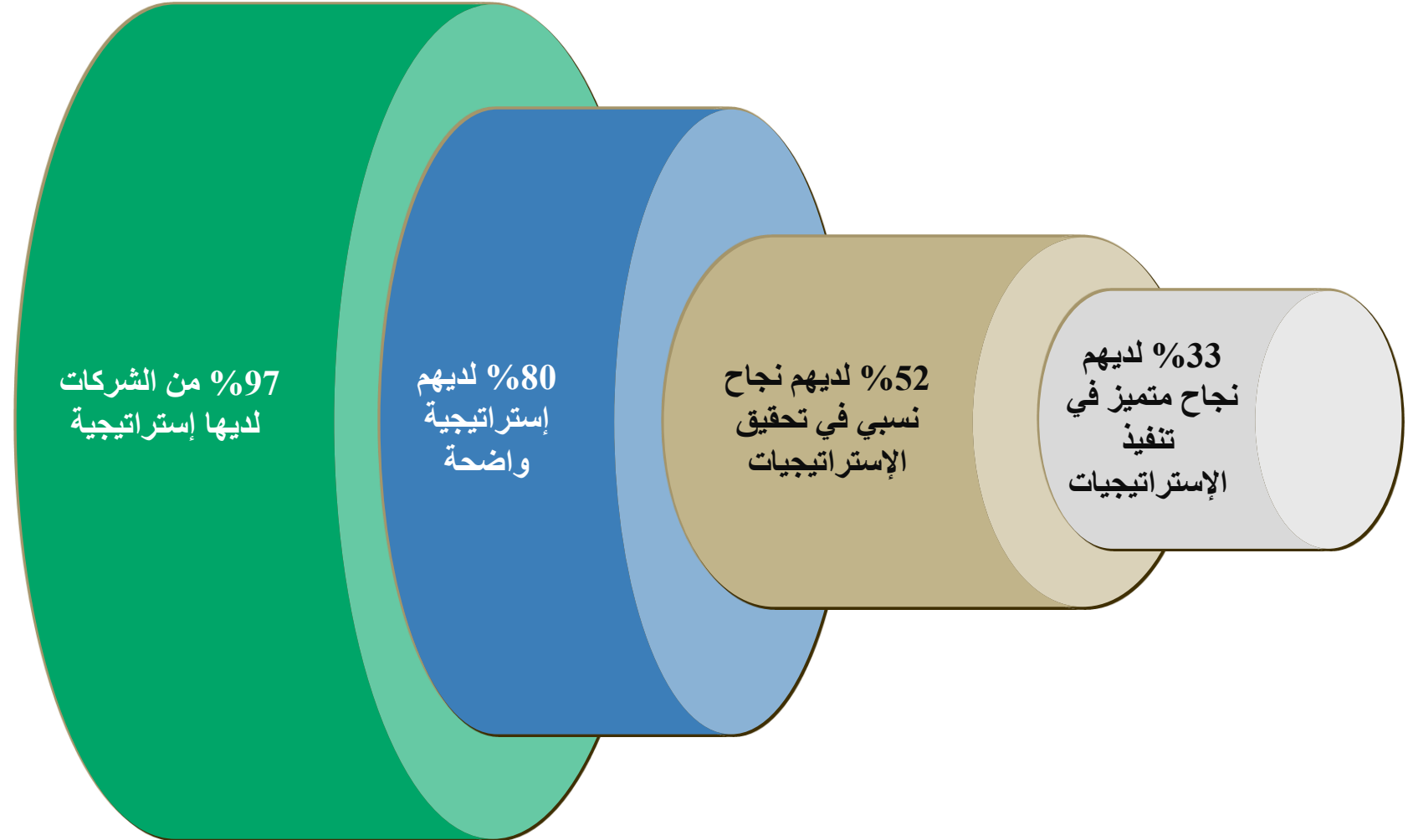
مستهدف
أداء



تعريف بطاقة الأداء المتوازنة



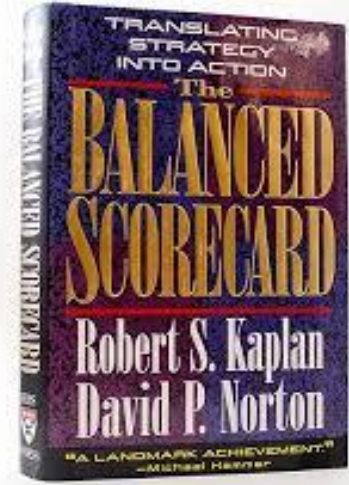
كثيرا من الشركات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها... ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الإستراتيجيات



ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من

Robert Kaplan & David Norton

ونوقش لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.



Robert Kaplan



David Norton

بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة.

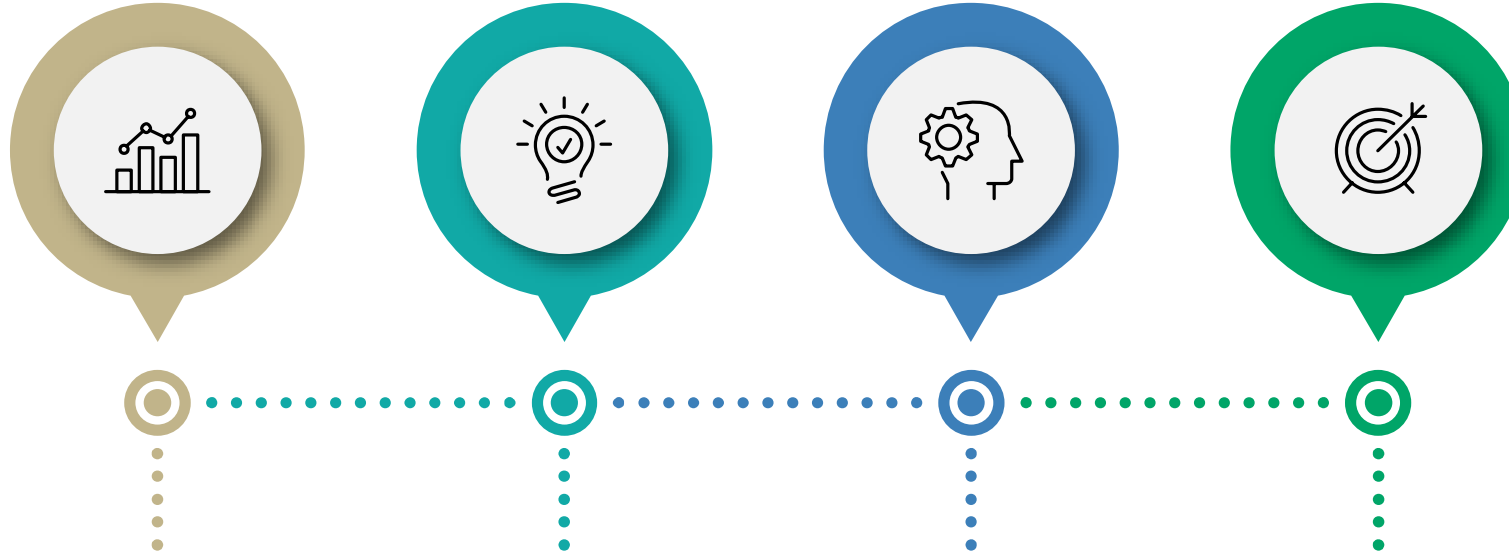
في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها.



بطاقة الأداء المتوازن: هي من أهم الأدوات التي ظهرت وشهدت اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.



تلخصت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أهداف هي:



ضمان توافق الأداء
الفردى لكل موظف مع
الأداء الجماعى
والمؤسسى للأقسام
والقطاعات.

ترجمة أداء المؤسسة
إلى أشكاله الأربعة
المتكاملة من تمويل
وتشغيل وتسويق ونمو

ضمان توازن وتوافق
الأبعاد الأربعة لأداء
المؤسسة من خلال
توازن وتوافق مؤشرات
قياس هذا الأداء.

نشر مؤشرات قياس
الأداء من المستويات
الإدارية العليا وحتى
المستويات التنفيذية
السفلى.

مثال مؤشرات قياس الاداء

مؤشر القياس	المحور
• نسبة الربح لكل سهم	المالي
• متوسط الايرادات لكل قناة توزيع	
• نسبة التكاليف التشغيلية الى الايرادات	
• نسبة العملاء المتكررين	العميل
• معدل رضا العملاء	
• متوسط الوقت الازم للاستجابة الى الشكاوي	
• نسبة العمليات التي تتم بصور آلية	العمليات الداخلية
• نسبة الخطاء في العمليات	
• الايرادات لكل موظف	
• معدل رضا الموظفين	التطور والتعليم
• عدد المنتجات الجديدة في العام	
• معدل عدد اقتراحات التطوير لكل موظف	



هل قلت بطاقات الأداء المتوازن؟

يرتبط بكل منظور من المناظير الأربعة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظور فمثلاً المنظور المالي يحتوي على أهداف استراتيجية متعلقة بكفاءة إدارة الموارد المالية واستحداث موارد جديدة وزيادة الإيرادات الحالية، ولقياس مدى تحقق هذه الأهداف يتم ربطها بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء ووضع مستهدفات لها، وترتبط المشاريع والبرامج بالأهداف الاستراتيجية لغلق فجوة الأداء وتمكين الامارة من تحقيق المستهدفات وبالتالي الوصول لرؤيتها لعام (2021م)

الاستراتيجية

العملاء

هو منظور يحتوي على الأهداف الاستراتيجية التي تمثل مخرجات الهيئة إلى العملاء الخارجيين والتي تحقق وعود المؤسسة لهم

منظور العملاء

الأهداف	المؤشرات	المستهدفات	المشاريع

العمليات الداخلية

هو منظور يحتوي على الأهداف ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية التي تقوم بها الهيئة وهو ما يمثل صميم عملها والأولويات التي يجب التركيز عليها داخلياً لتحسين المخرجات

منظور العمليات الداخلية

الأهداف	المؤشرات	المستهدفات	المشاريع

الموظفين

هو منظور يعني بالأهداف الخاصة بالموارد البشرية للهيئة من تطوير وتدريب الموظفين والعمل على توفير امکانات التي تؤهلهم من تأدية واجباتهم بكفاءة وفاعلية

منظور الموظفين

الأهداف	المؤشرات	المستهدفات	المشاريع

المالي

هو منظور خاص بالأهداف المالية للهيئة ويركز على كفاءة إدارة الموارد المالية والاستفادة المثلى منها

المنظور المالي

الأهداف	المؤشرات	المستهدفات	المشاريع



نموذج بطاقة الأداء المتوازن - مثال



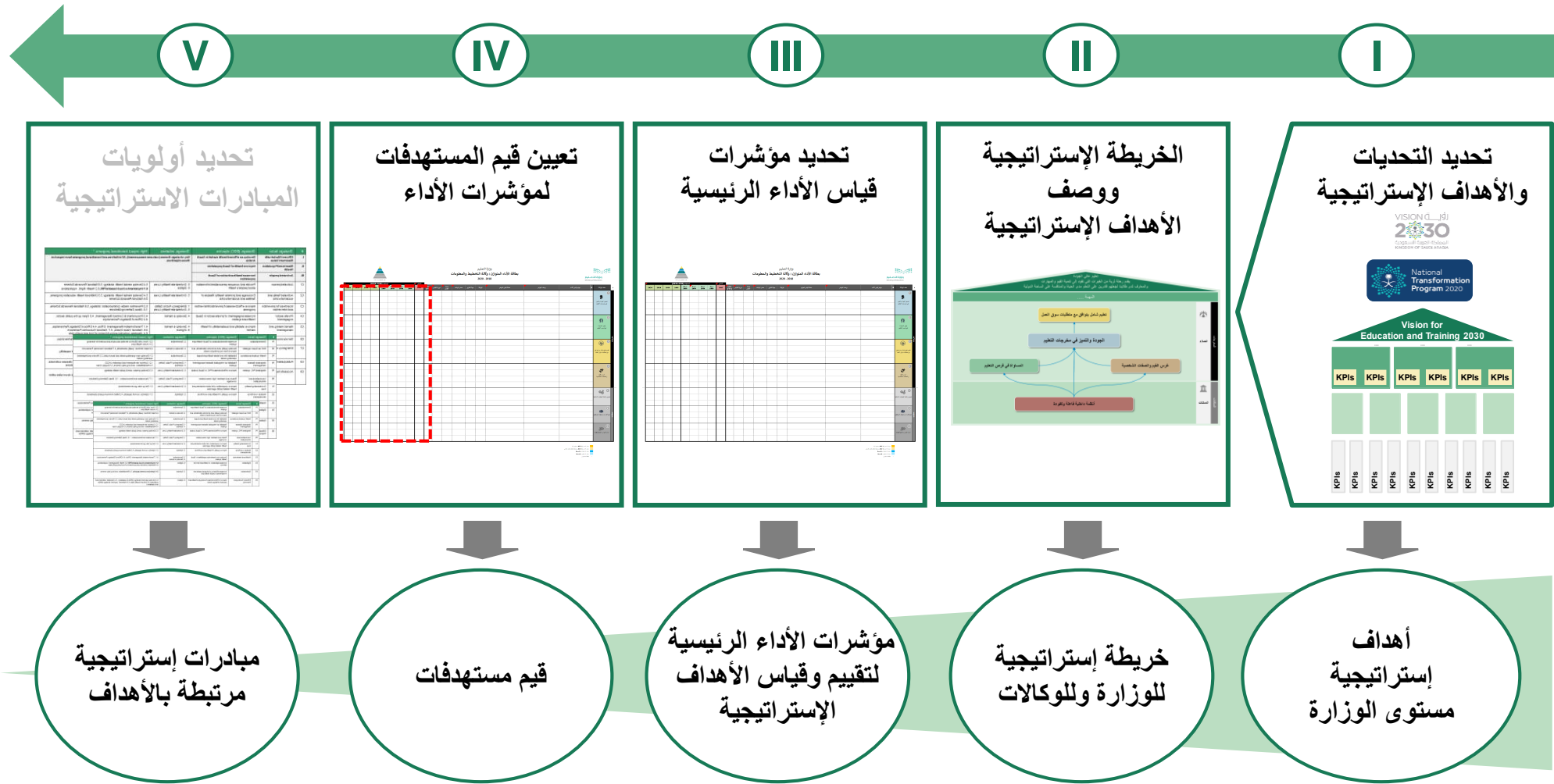
إطار التخطيط وإدارة الأداء الموسمي

وزارة التعليم بطاقة الأداء المتوازنة لوزارة التعليم

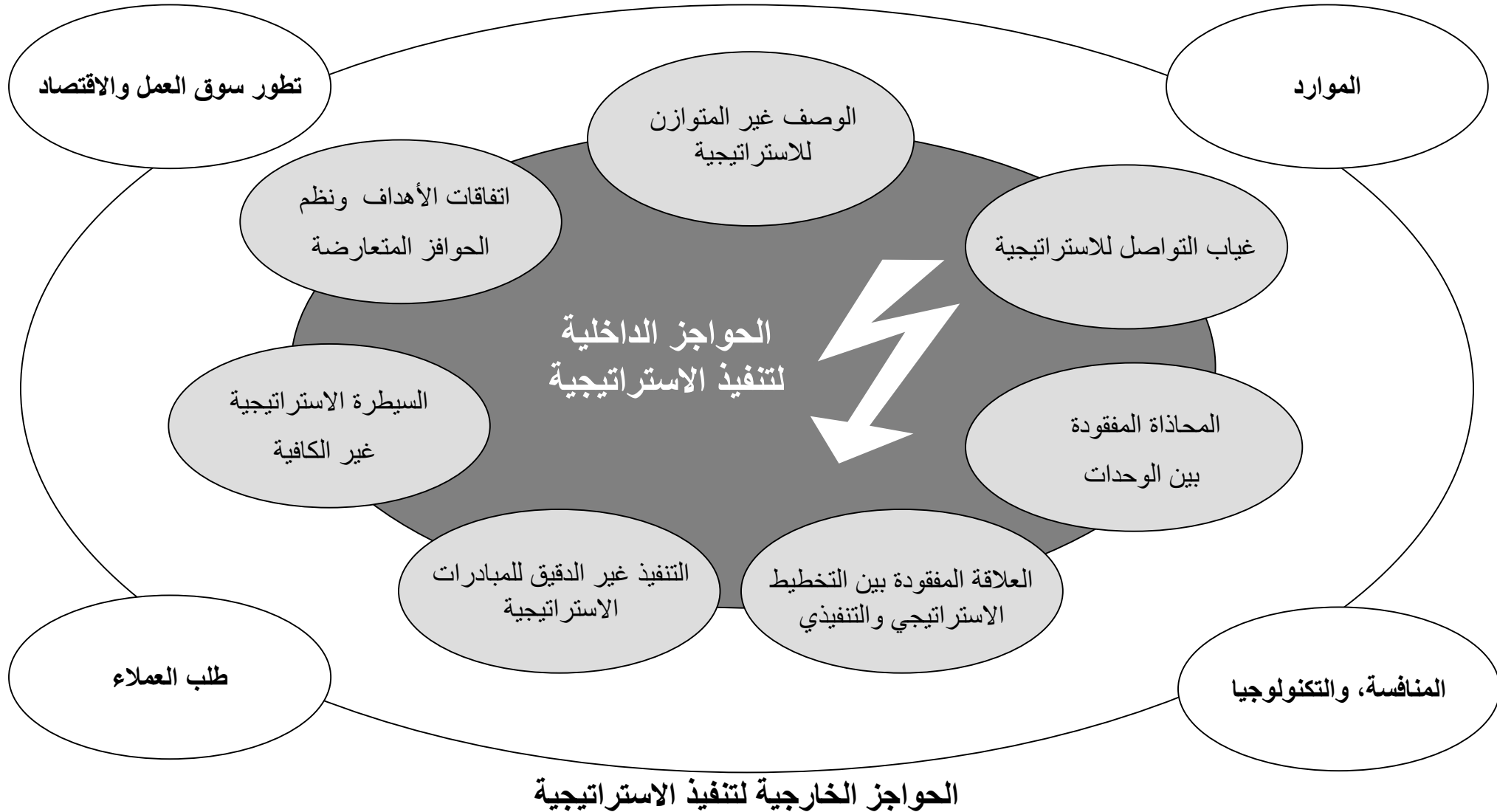


المتنظر	هدف الوزارة	مؤشر قياس الأداء	وصف المؤشر	معالجة قياس المؤشر	مصدر البيانات	وحدة القياس	تورية القياس	وزن المؤشر *	الإجاه	المستهدف (2020-2018)					الفعلي 2017			
										2020	2019	2018	الربع 4 2018	الربع 3 2018		الربع 2 2018	الربع 1 2018	
خارجي	المعلماء	1	عدد الرحلات السياحية	مؤشر يقيس إجمالي عدد الرحلات السياحية المحلية والوافدة إلى المملكة من خلال مسح استراتيجي	اجمالي عدد السائحين المحليين والوافدين خلال الفترة	مليون سائح	سنوي	20%	الزيادة	64.4	79.0	69.0	84.5	90.4	الزيادة			
			2	حجم الإنفاق السياحي	مؤشر يقيس حجم الإنفاق من قبل السائحين من خلال مسح دوري لعينة من السياح	اجمالي الإنفاق السياحي على النقل المحلي، الإقامة، الطعام والشرايب، الترفيه، الرعاية الصحية، التعليم والترتيب، التسوق	مليار ريال	سنوي	15%	الزيادة	130.5	191.1	148.2	217.1	216.4	الزيادة		
			3	اسهام قطاع السياحة في الناتج المحلي الغير نظمي الإجمالي	مؤشر يقيس مساهمة القطاع السياحي كنسبة في تنمية الناتج المحلي الغير نظمي الإجمالي	(القيمة المضافة من قطاع السياحة / الناتج المحلي الغير نظمي الإجمالي) * 100	نسبة مئوية	سنوي	15%	الزيادة	3.53%	3.60%	3.6%	3.62%	3.64%	الزيادة		
			4	القيمة المضافة لقطاع السياحة	مؤشر يقيس القيمة المضافة من القطاع للناتج المحلي الإجمالي	اجمالي القيمة المضافة = إيرادات المؤسسات السياحية - مستلزمات الإنتاج (استهلاك وسيطه أجور)	مليار ريال	سنوي	10%	الزيادة	85.5	104.2	91.3	111.3	118.8	الزيادة		
			5	عدد المنتجعات السياحية	مؤشر يقيس عدد المنتجعات السياحية التي تم ترخيصها من قبل الوزارة	اجمالي عدد المنتجعات السياحية المرخصة	مركز مساح	سنوي	5%	الزيادة	0	3	1	4	5	الزيادة		
			6	عدد الوجهات السياحية	مؤشر يقيس عدد الوجهات السياحية القائمة والجديدة	اجمالي عدد الوجهات السياحية	وجه مساح	سنوي	5%	الزيادة	0	0	0	0	5	الزيادة		
			2	حمية وتسمية التراث الوطني	7	عدد مواقع التراث العمراني	مؤشر يقيس عدد مواقع التراث العمراني (القرى والبلدات التراثية وواسط ومراكز المدن التاريخية)	اجمالي عدد مواقع التراث العمراني	مركز	سنوي	20%	الزيادة	10	11	11	11	28	الزيادة
					8	عدد مراكز الإبداع الحرفي	مؤشر يقيس عدد مراكز الإبداع الحرفي وهي المواقع المتميزة	اجمالي عدد مراكز الإبداع الحرفي	مركز	سنوي	20%	الزيادة	2	12	2	15	17	الزيادة
					9	عدد المواقع الأثرية القابلة للزيارة	مؤشر يقيس عدد المواقع الأثرية التي تم تأهيلها لزيارة السياح	اجمالي عدد المواقع الأثرية القابلة للزيارة	موقع أثري	سنوي	25%	الزيادة	75	113	79	129	155	الزيادة
					10	عدد المتاحف العامة والخاصة	مؤشر يقيس عدد المتاحف العامة والخاصة	اجمالي عدد المتاحف العامة والخاصة	متحف	سنوي	25%	الزيادة	155	210	177	225	241	الزيادة
					11	عدد مواقع التراث العالمي المسجلة	مؤشر يقيس عدد مواقع التراث العالمي في المملكة والمسجلة في اليونسكو	اجمالي عدد مواقع التراث العالمي المسجلة	موقع تراث عالمي	سنوي	10%	الزيادة	4	5	4	6	10	الزيادة
3	تشجيع الاستثمار في السياحة والتراث الوطني	12	عدد الوظائف المباشرة	مؤشر يقيس عدد الوظائف المباشرة في القطاع السياحي من خلال مسح استراتيجي	اجمالي عدد الوظائف المباشرة	مليون وظيفة	سنوي	15%	الزيادة	0.83	1.05	0.94	1.12	1.20	الزيادة			
		13	نسبة التوظيف	مؤشر يقيس مستوى توظيف الوظائف المباشرة في قطاع السياحة	(عدد السعوديين العاملين في قطاع السياحة / اجمالي عدد العاملين في القطاع) * 100	نسبة مئوية	سنوي	20%	الزيادة	27.8%	28.8%	28.1%	29.1%	29.6%	الزيادة			
		14	اجمالي الاستثمارات السياحية	مؤشر يقيس حجم الاستثمارات السياحية بالمملكة عن طريق مسح استراتيجي للاستثمارات السياحية	اجمالي عدد الاستثمارات السياحية + ايرادات الاموال المنفوعة + راس المال الاحتياطي + الازدياد المحورة + اجمالي الاصول + الفروض التمويلية	مليار ريال	سنوي	25%	الزيادة	139	145	145	165	171.5	الزيادة			
		15	عدد الغرف والشقق الفندقية	مؤشر يقيس عدد الغرف والشقق الفندقية من خلال مسح استراتيجي	اجمالي عدد الغرف والشقق الفندقية (بيوت شباب، قفل فندقية، بيوت طلاب، نزل فندقية، منتجعات)	مركز مساح	سنوي	20%	الزيادة	446.603	544.600	477.138	581.800	621.600	الزيادة			
		16	نسبة الخدمات والمعاملات المؤتمتة	مؤشر يقيس نسبة الخدمات والمعاملات المؤتمتة	اجمالي عدد الخدمات المؤتمتة / اجمالي عدد الخدمات التي من المخطط أتمتها خلال الفترة) * 100	نسبة مئوية	ربع سنوي	30%	الزيادة	30%	48%	45%	60%	70%	80%	الزيادة		
داخلي	الموظفين	5	متوسط رضی مسؤولي الوزارة	مؤشر يقيس متوسط رضی مسؤولي الوزارة من خلال اعداد مختلفة	متوسط نتائج استبيان رضی مسؤولي الوزارة خلال الفترة	نسبة مئوية	سنوي	60%	الزيادة	75%	78%	82%	84%	87%	الزيادة			
			20	نسبة مسؤولي الوزارة الحاصلين على 5 ايام تدريب او اكثر	مؤشر يهدف لمتابعة مستوى التدريب المقدم لجميع مسؤولي الوزارة لتغطية الحد الأدنى لمطلوبات التدريب	اجمالي عدد مسؤولي الوزارة الحاصلين على 5 ايام تدريب او اكثر في الوزارة / اجمالي عدد مسؤولي الوزارة خلال الفترة * 100%	نسبة مئوية	سنوي	20%	الزيادة	98%	98.2%	98.5%	98.7%	99%	الزيادة		
			21	متوسط تقييم أداء مسؤولي الوزارة	مؤشر يقيس متوسط تقييم الأداء الدوري لمسؤولي الوزارة	اجمالي تقييم الأداء لمسؤولي الوزارة / عدد مسؤولي الوزارة	نسبة مئوية	سنوي	20%	الزيادة	94%	94.3%	94.5%	95.2%	95.4%	الزيادة		
6	المالي	6	نسبة الاختلاف في المصاريف التشغيلية	مؤشر يقيس مقدار الاختلاف في المبالغ المنصرفة عن المبالغ المخطط صرفها في الميزانية	(اجمالي المبالغ المنصرفة / اجمالي المبالغ التي من المخطط صرفها خلال الفترة) * 100%	نسبة مئوية	سنوي	35%	الزيادة	1%	0.5%	0.8%	0.30%	0%	الزيادة			
			23	نسبة الاختلاف في المصاريف الرأسمالية	مؤشر يقيس مقدار الاختلاف في المبالغ المنصرفة عن المبالغ المخطط صرفها	(اجمالي المبالغ المنصرفة / اجمالي المبالغ التي من المخطط صرفها خلال الفترة) * 100%	نسبة مئوية	سنوي	30%	الزيادة	10.65%	9%	7%	6%	5%	الزيادة		
			24	اجمالي الإيرادات	مؤشر يقيس اجمالي الإيرادات التي تم تحصيلها في الوزارة	اجمالي المبالغ المالية الواردة للوزارة	مليون ريال	سنوي	35%	الزيادة	8.7	10	10	20	25	الزيادة		

* هو يمثل وزن المؤشر الترجيحي مقارنة بالمؤشرات الأخرى المرتبطة بالهدف وكلما زاد وزن المؤشر زاد تأثيره في تحقيق الهدف مؤشرات مشتركة يعمل على تحقيقها جميع مسؤولي الوزارة



لماذا نستخدم بطاقات الأداء المتوازن: حواجز تنفيذ الاستراتيجية كنقطة انطلاق لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن





بطاقات الأداء المتوازن أداة ادارية تساعد القادة في تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية

التركيز على الأساسيات



- تشبه بطاقات الأداء المتوازن مقصورة الطيار، حيث كل المعلومات الضرورية مثل حالة الطائرة والمسار تعرض بشكل واضح لتحقيق الهدف

تنفيذ الاستراتيجية



- تقسم الاستراتيجية الى أهداف
- تحدد المبادرات لتحقيق هذه الأهداف
- تقيس المؤشرات مدى تحقيق هذه الأهداف

أهمية إطار عمل بطاقات الأداء تكمن في الإجابة على تساؤلات مختلفة ضمن عملية التحول الاستراتيجي

- ما هي أهم المجالات الاستراتيجية من أجل تنفيذ المهمة بنجاح وبشكل مستدام؟
- ما الذي يتعين على وزارة التعليم ووحداتها التنظيمية التركيز عليه للفترة الاستراتيجية القادمة؟
- ما الذي تعنيه الأهداف الاستراتيجية بالنسبة الى مؤشرات قياس الأداء الرئيسية؟
- ما هي المستهدفات الرئيسية التي يتعين على وزارة التعليم والوكالات المختارة تحقيقها؟ ما هي المبادرات المطلوبة لهذا؟
- كيف يمكن لوزارة التعليم ومؤسستها مراقبة العمليات الرئيسية بكاملها وليس فقط مخرجاتها؟
- كيف تستجيب الوزارة بسرعة للتطورات غير المخطط لها؟
- كيف يمكن جعل الاستراتيجية واضحة وقابلة للمواءمة على كافة المستويات الإدارية في وزارة التعليم؟
- كيف يمكن إيصال الأهداف الاستراتيجية لكافة الموظفين للمساهمة في تحقيقها وزيادة شفافية الأداء؟
- كيف يمكن لوزارة التعليم أن تجعل عملية مراجعة الاستراتيجية عملية دورية وديناميكية؟
- ما هي المهام والوظائف التي يجب مراقبتها من قبل رؤساء الوحدات بانتظام؟

■ ... تحديد المجالات الاستراتيجية الحرجة/الحساسة والتركيز عليها

■ ... اختيار أهم مؤشرات الأداء الرئيسية لرصد وتحسين الأداء المؤسسي

■ ... تطوير مؤشرات أداء رئيسية

■ ... تواصل وفهم الموظفين للاستراتيجية بطريقة شفافة

■ ... ربط الاستراتيجية بالعمل اليومي بشكل قوي وبث الروح فيها

بطاقات الأداء
تدعم إدارة
الوزارة
ل ...



المبادئ الأساسية لتطوير بطاقات الأداء المتوازن

الأهداف المعنية هي تلك التي تستلزم انتباه الإدارة العليا أو موارد إضافية. يتم اختيار الأهداف المهمة.
لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن بطريقة عملية، يجب عدم استخدام أكثر من عشرة أهداف.
عدم استخدام الأهداف العامة التي لا تمتلك معنى واضح
عدم الخلط بين الأهداف الاستراتيجية والاجراءات الاستراتيجية (مبادرات). الأهداف الاستراتيجية تعتبر أساليب اصلاح بعيدة المدى وعامة (غير محددة). بينما الأهداف توضع تحت التنفيذ ضمن مجموعة من الاجراءات المختلفة.
بما أن بطاقات الأداء المتوازن تعتبر أداة ادارة أداء وتواصل مرنة، يجب مراجعة محتوياتها (أهداف، مؤشرات قياس أداء ومبادرات) وحياتها بشكل مستمر في حال الحاجة الى أي تغيير.

أخذ مقترحات الإدارة العليا بعين الاعتبار	1
“Twenty is plenty”	2
استخدام أسلوب مميز في تعريف الأهداف	3
التمييز بين الأهداف والاجراءات	4
تطبيق اجراء مرن للتصميم	5



عند تنفيذ الاستراتيجية الحالية يستوجب التركيز على أهم الأهداف



يجب تحديد مؤشر قياس أداء واحد على الأقل لكل هدف في بطاقات الأداء المتوازن لجعل الاستراتيجية قابلة للقياس ومحددة حيث أنها من العناصر الأساسية لتحديد وتوضيح الأهداف الاستراتيجية

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

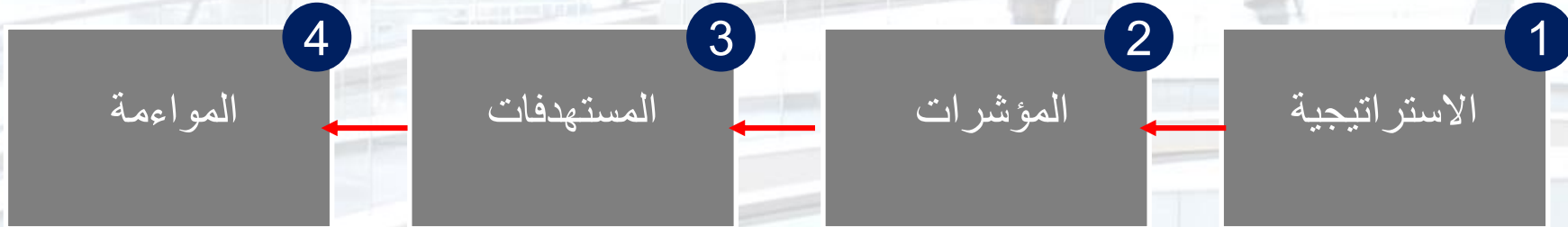


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء



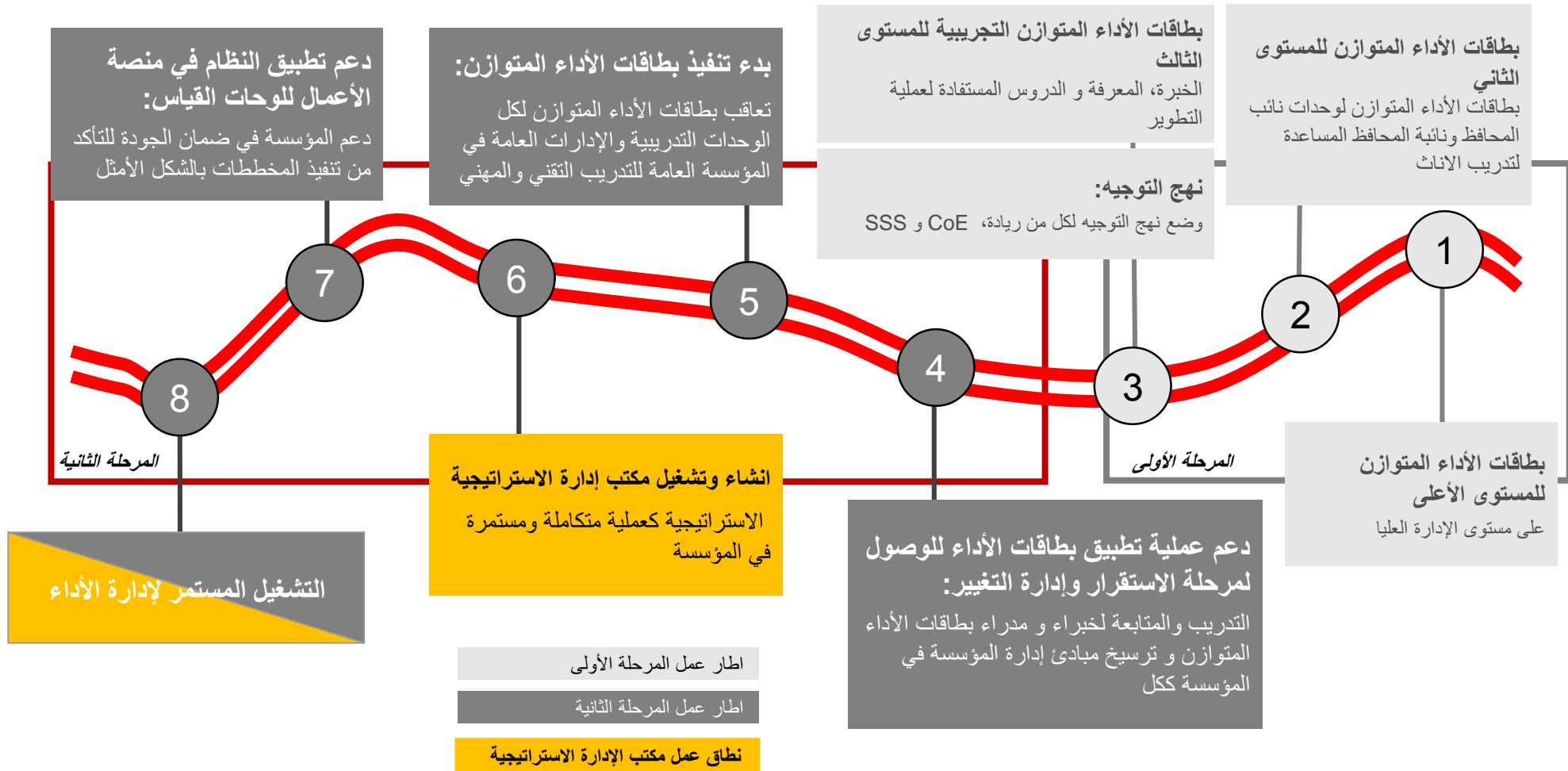
إدارة بطاقة الأداء المتوازنة



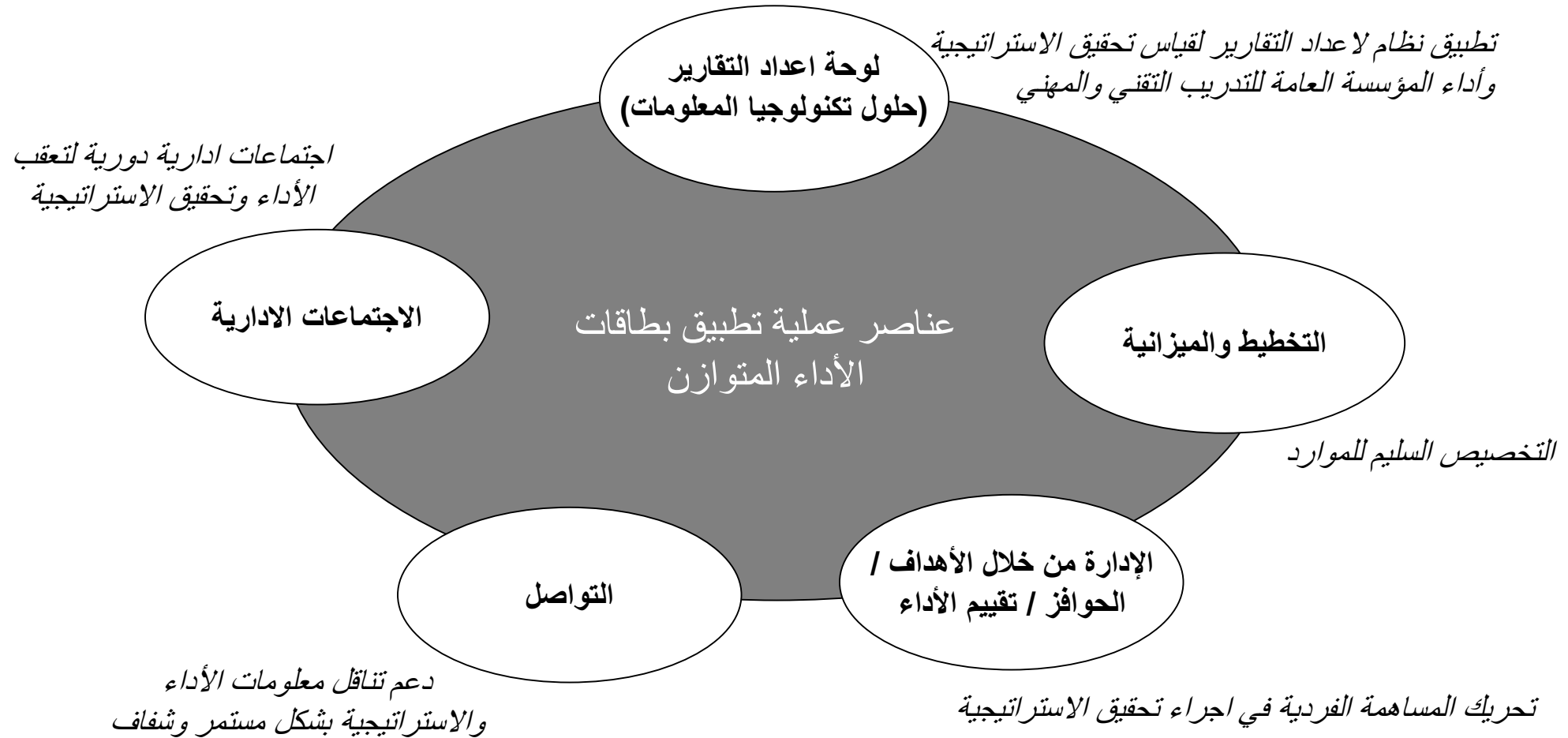
الخطوات الأساسية لتنفيذ بطاقات الاداء المتوازن

المخرجات	النتائج	ورش العمل أو اجتماع	النهج
<ul style="list-style-type: none"> الخريطة الاستراتيجية مؤشرات قياس الأداء KPIs لوحات قياس بطاقات الأداء المتوازن BSC 	<ul style="list-style-type: none"> المواءمة مع استراتيجية المؤسسة مواءمة الخريطة الاستراتيجية مع أهداف الوحدة التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> مواءمة الخريطة الاستراتيجية للوحدات التنظيمية ✓ 	<p>1 تطوير الخريطة الاستراتيجية نتيجة التعاقب من الخريطة الاستراتيجية</p>
	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة من مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية للوحدة التنظيمية أساسيات تصميم لوحات القياس 	<ul style="list-style-type: none"> مواءمة مؤشرات قياس الاداء الاستراتيجية ✓ 	<p>2 تعريف مؤشرات قياس الأداء للوحدات التنظيمية لتمكن من قياس الأهداف</p>
<p>الأدوار</p> <ul style="list-style-type: none"> المساهمة المستمرة في المشروع توفير المعلومات المطلوبة المشاركة في ورش العمل التوقيع على استلام المخرجات 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد القيم المستهدفة للمؤشرات تحديد القنوات المقبولة أساسيات توثيق مؤشرات قياس الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> مواءمة القيم المستهدفة والقنوات ✓ 	<p>3 تعريف خصائص مؤشرات قياس الأداء</p>
	<ul style="list-style-type: none"> بطاقات أداء متوازن متوائمة أساسيات ادارة الأداء 		<p>4 اتمام تصميم بطاقات الاداء المتوازن</p>
	<ul style="list-style-type: none"> دليل مؤشرات قياس الأداء محدث توثيق المبادرات الاستراتيجية 		<p>5 التوثيق</p>

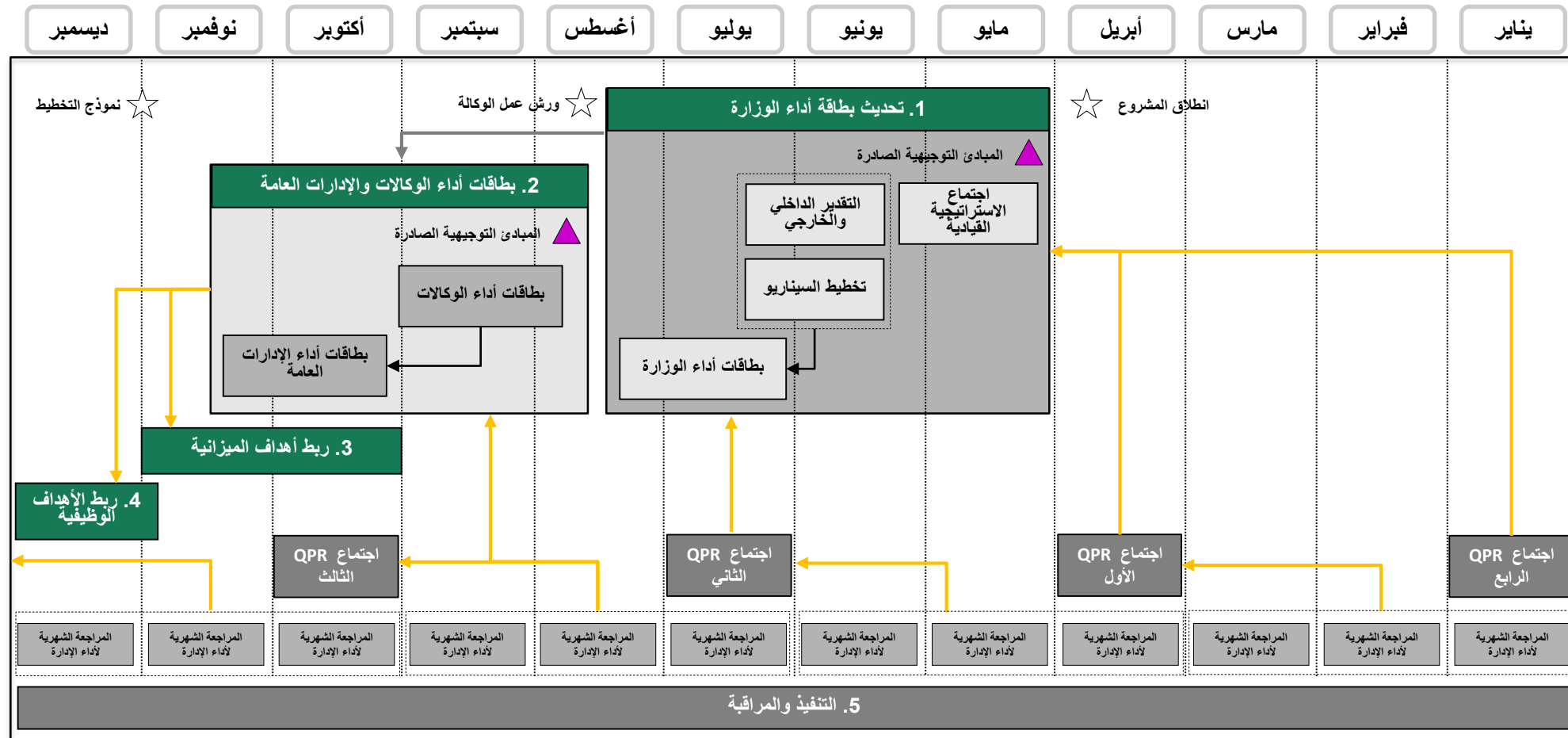
تقديم نظام ادارة أداء قوي ومخصص للمؤسسة



مهام مستقبلية لضمان استقرار عملية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن:



وفيما يلي التقويم السنوي لبطاقات الأداء:



تمرين: مشاركة تفاعلية في عملية بناء بطاقة أداء متوازن

وصف التمرين	بناء بطاقة أداء متوازن متعاقبة من بطاقة الأداء المتوازن للمستوى الأعلى للإدارة
المطلوب	<ul style="list-style-type: none"> ■ الجزء 1: تطوير أهداف استراتيجية عدد 2 مرتبطة بطبيعة عمل إدارتك لكل منظور من المنظورات الخمسة المعتمدة ■ الجزء 2: تطوير مؤشرات أداء رئيسية عدد 2 (واحد لكل هدف) لقياس مستوى الأداء بما يخص الهدف الاستراتيجي

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

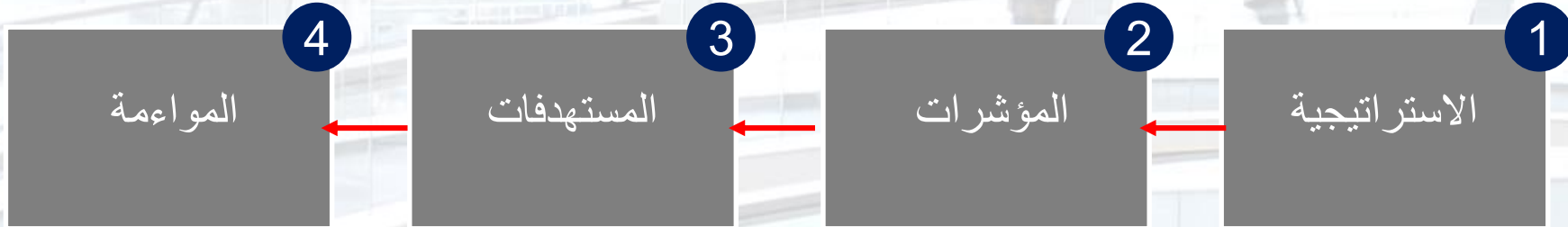


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



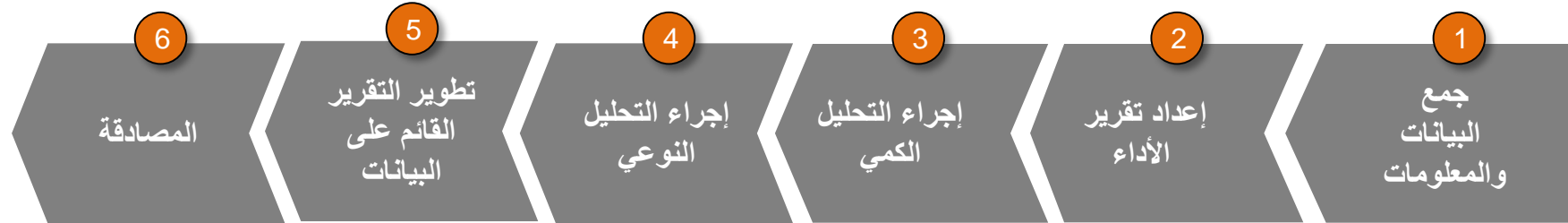
مستهدف
أداء



تقارير الأداء



المرحلة المهمة من إطار إدارة الأداء تتعلق بالرصد ورفع التقارير، وهي عملية حاسمة للمساعدة في معرفة متى تكون الاستراتيجية أو أحد عناصرها لا تعمل بشكل بناء أو في حال تغير الظروف في البيئة الداخلية و / أو الخارجية. وتوفر عملية إعداد ورفع التقارير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن التغييرات وتحديد المشكلات وأسبابها والوجهة الاستراتيجية للتحديات والأهداف الاستراتيجية الكامنة. وتشتمل المرحلة على إجراءات العمل التالية:

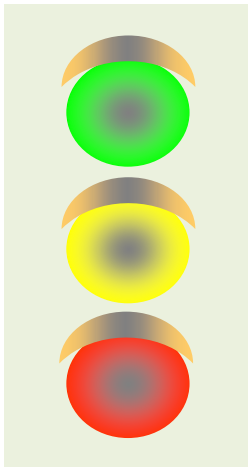


المرحلة	1	2	3	4	5	6
الأنشطة الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> جمع كافة المعلومات المتاحة من المؤشرات ذات الصلة ومصادر البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> استخراج البيانات من مؤشرات الجهة وإعداد تقرير الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة ضمان جودة البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية للتحقق من الامتثال وإمكانية رفع التقارير مراجعة أداء المبادرات 	<ul style="list-style-type: none"> توفير المعلومات النوعية من خلال المناقشات ومراجعة الوثائق مناقشة الأسباب ودوافع الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> جمع البيانات في تقرير واحد تقييم أداء الجهة من خلال عناصر التقارير القائمة على البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> مناقشة التقييم الذي تقدمه الجهات بشأن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات وخبرة المواطنين والقدرة على التأثير
المخرجات	<ul style="list-style-type: none"> جمع البيانات النوعية التي تم صحتها مع الجهات 	<ul style="list-style-type: none"> تقرير الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> جمع البيانات الكمية التي تم التحقق من صحتها 	<ul style="list-style-type: none"> تقارير محدثة قائمة على البيانات لتشمل تعليقات نوعية 	<ul style="list-style-type: none"> تقارير محدثة قائمة على البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> تأكيد التقييم المقدم والمصادقة على التقرير القائم على البيانات

تحديد نتائج الأداء بناءً على القواعد التي تم تحديدها سابقاً
اختيار وتحديد أخضر/أصفر/أحمر بالحكم على الآتي:

- الأهداف
- الاستراتيجيات
- مؤشرات قياس الأداء

تحويل جميع أرقام مؤشرات قياس الأداء إلى «نسب» قبل تطبيق قانون أخضر/أصفر/أحمر.

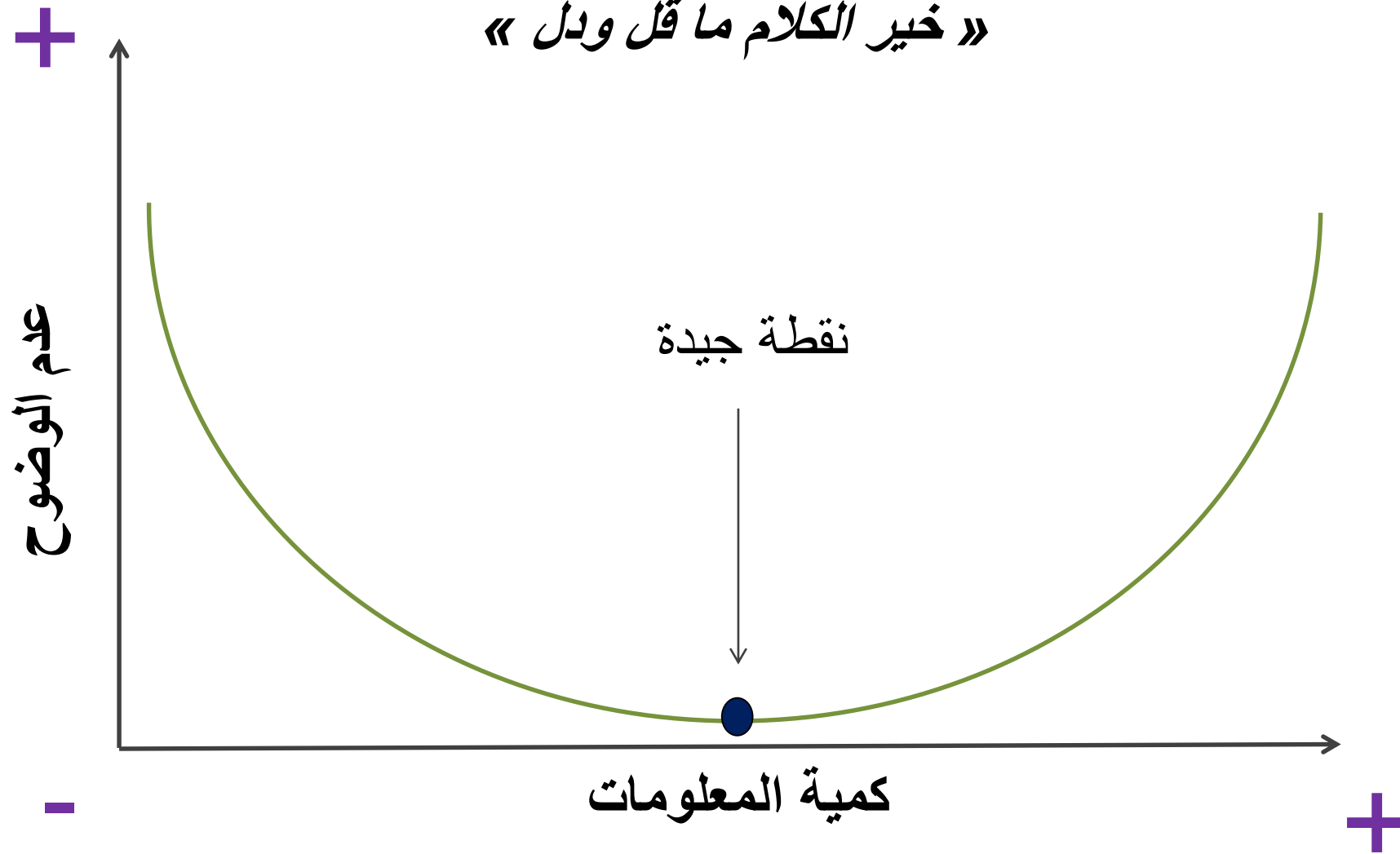


أخضر - الأداء يحقق أو يتجاوز المستهدفات ($\leq 100\%$)

أصفر - فشل الأداء في تحقيق المستهدفات المتوقعة (70 ~ 99%)

أحمر - الأداء يقع أدنى بكثير من المستهدفات ($\geq 69\%$)

قواعد الأحمر والأصفر والأخضر موحدة عبر الهيئة



حالم يتم وضع مؤشرات الأداء والاتفاق على ذلك، يكون من المهم وخلال الأسابيع والأشهر التالية رصد ومراقبة الأداء في مقابل المؤشرات المستهدفات. الأرقام الموضحة أدناه تظهر ألوان حالة الأداء المعمول بها ويمكن استخدامها.

يمكن استخدام المعادلات التالية عند حساب النسب المئوية لرصد حالة مؤشرات الأداء الرئيسية:

(أ) لمؤشرات الأداء، وحيثما تكون الزيادة مرغوبة: (+)

النتائج الفعلية ÷ المستهدف = نسبة مئوية

على سبيل المثال: الإيرادات الفعلية 8 مليون ÷ الإيراد المستهدف 5 مليون = 160% (أي أن المؤشر أخضر)

(ب) لمؤشرات الأداء، حيثما يكون النقصان مرغوب: (-)

المستهدف ÷ النتائج الفعلية = نسبة مئوية

على سبيل المثال: 5 شكاوى العملاء ÷ 8 شكاوى فعلية = 63% (أي أن المؤشر أحمر).

ألوان حالة الأداء

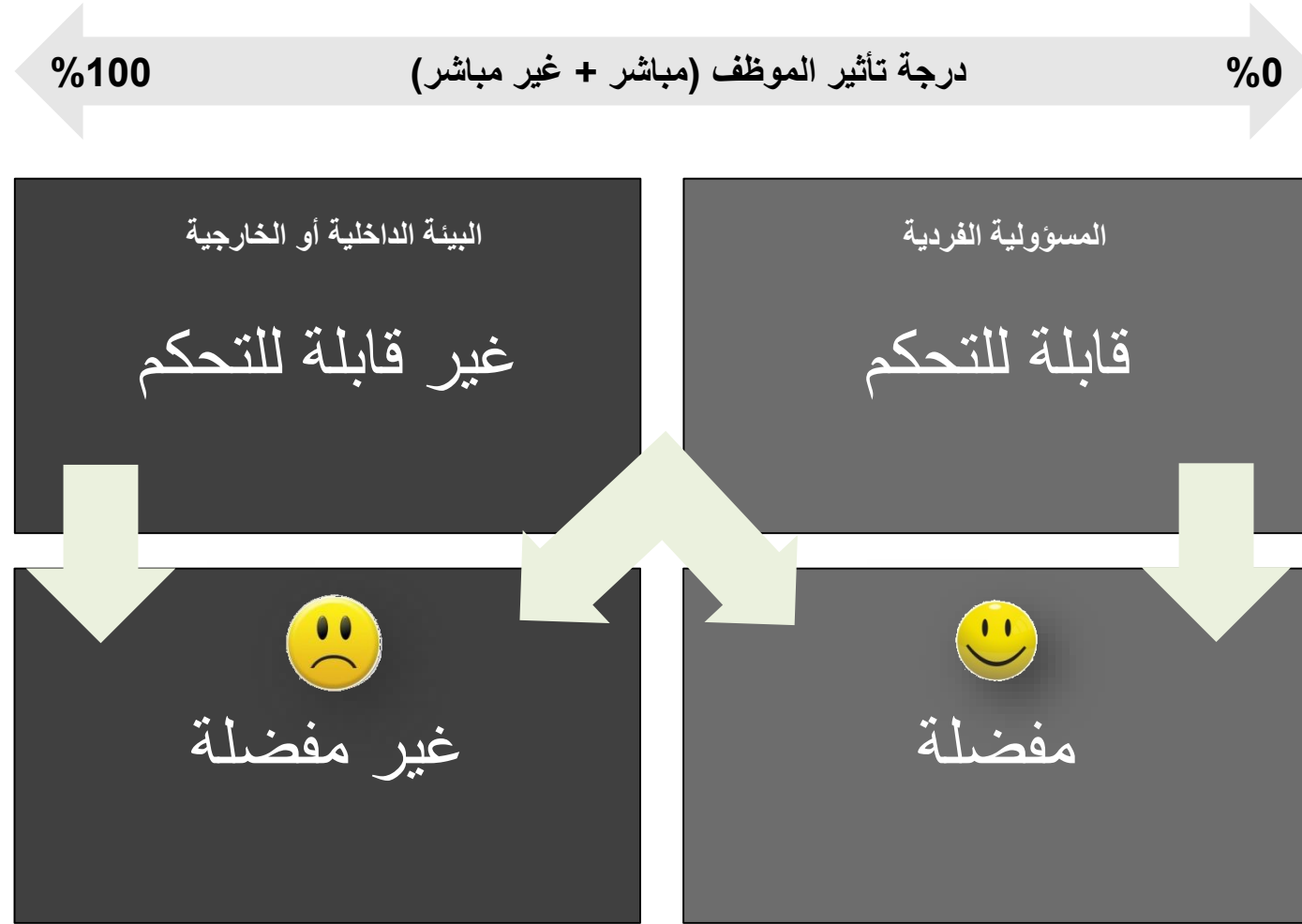
أخضر: أداء يحقق أو يتجاوز المستهدف (< 100%)

أصفر: أداء لا يحقق المستهدف المتوقع (70 ~ 99%)

أحمر: أداء دون المستهدف المتوقع بشكل كبير (> 69%)

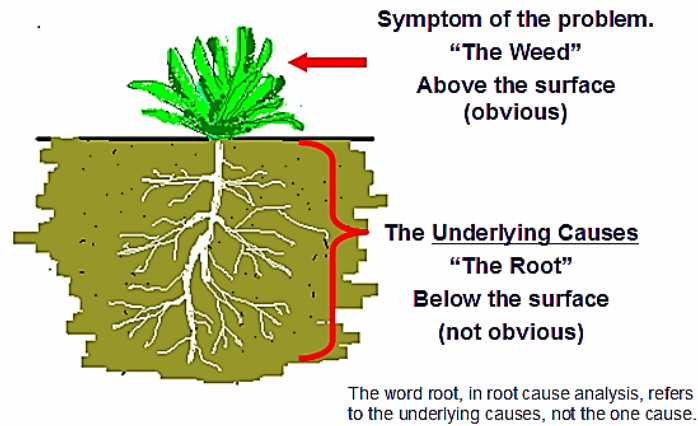
تحديد حالة الأداء

- ✓ تحديد نظام مرتبط بالقوانين أو الرجوع إلى نظام مرتبط بالقوانين من أجل تحديد حالة الأداء.
- ✓ الحكم على مؤشرات الأداء الرئيسية وإعطائها رمز أحمر أو أصفر أو أخضر وتبرير هذا الاختيار. تحويل جميع أرقام مؤشرات الأداء إلى «نسب مئوية» وذلك قبل إعطائها رمز أحمر / أصفر / أخضر.
- ✓ تقوم الشركة بالتوافق داخليا على معنى الرموز أحمر / أصفر / أخضر.



التفاوت لا بد من تحليله والتعليق عليه بوضوح / تسليط الضوء على المسؤولية

Root Cause Analysis Basics

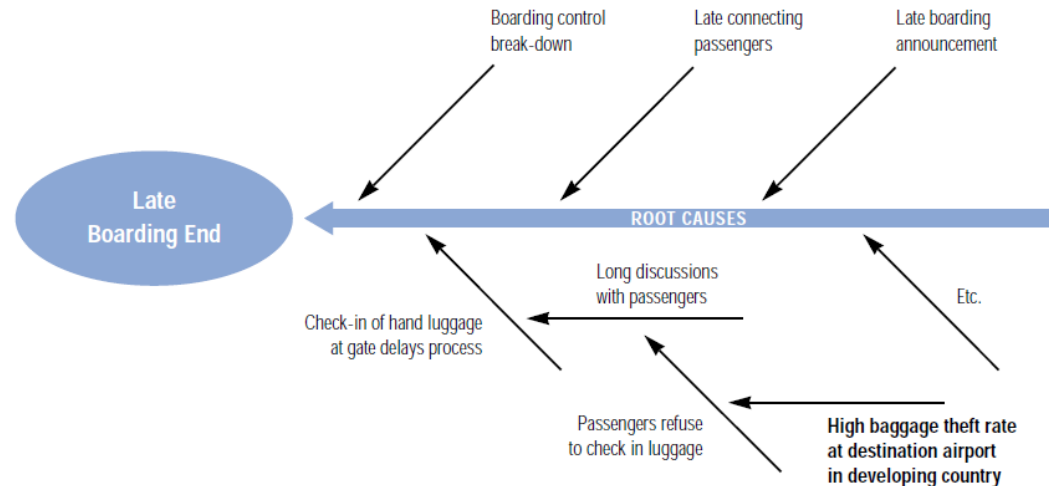


التحليل الجذري للسبب

- من الأفضل أن تحل المشاكل من خلال القضاء على الأسباب، وليس عن طريق القضاء على الأعراض فقط.

مخطط إيشيكاوا

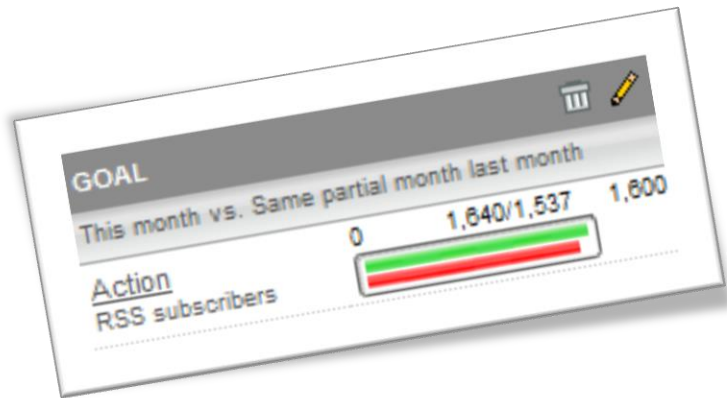
- تحليل العلاقة السببية
- تقنية التحسين المستمر
- مع مرور الوقت، هذه الطريقة تمنع المشاكل



التحديات

X

- x قد يكون تحديث البيانات وتقارير الأداء يدوياً أمراً صعباً
- x يمكن أن يكون الاحتفاظ بالبيانات المرتبطة بالمصادر مشكلة
- x يقوم المديرون بتمرير التقارير إلى الموظفين المبتدئين
- x يستغرق تحليل الأداء وقتاً طويلاً ولكنه بالغ الأهمية
- x يبحث المديرون عن الكمال ، وفي هذه الأثناء يضيع الزخم
- x لا يتغير نموذج التقرير بمرور الوقت ليعكس المتطلبات الجديدة



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

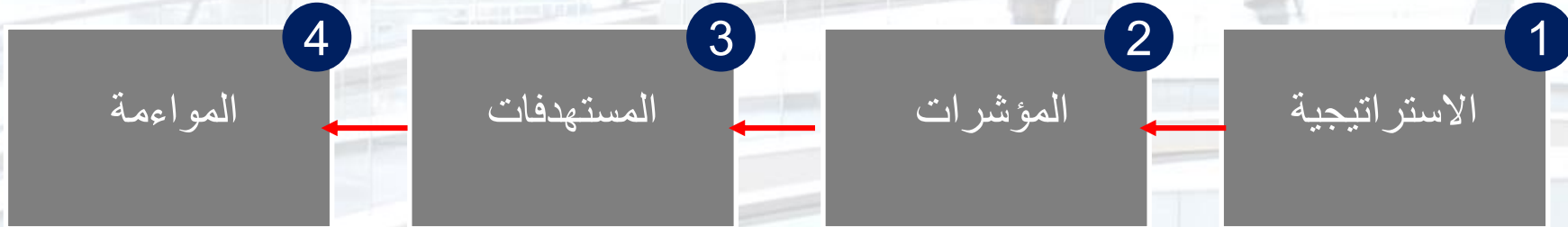


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء

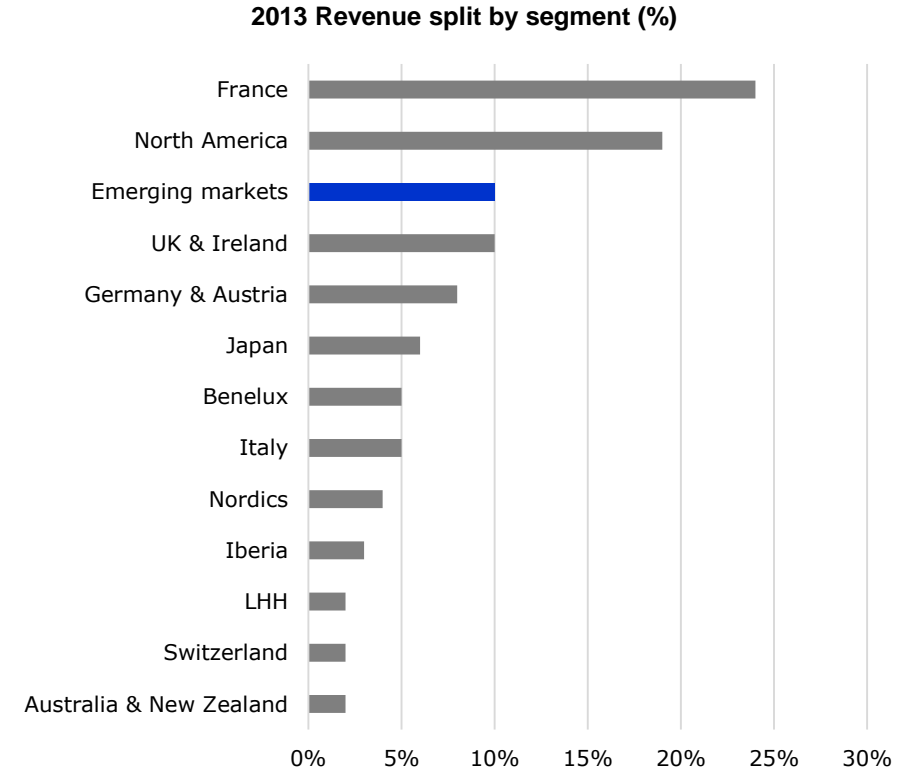
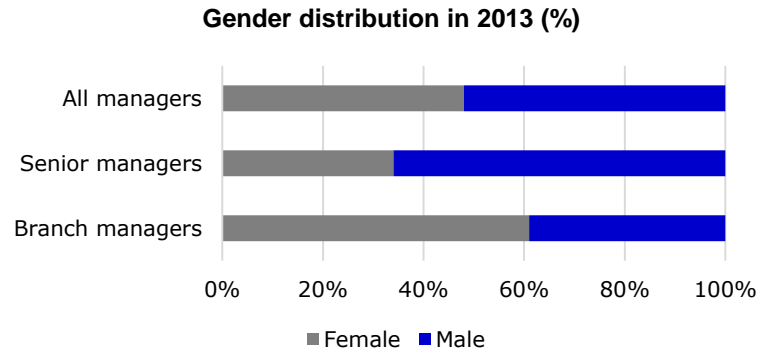
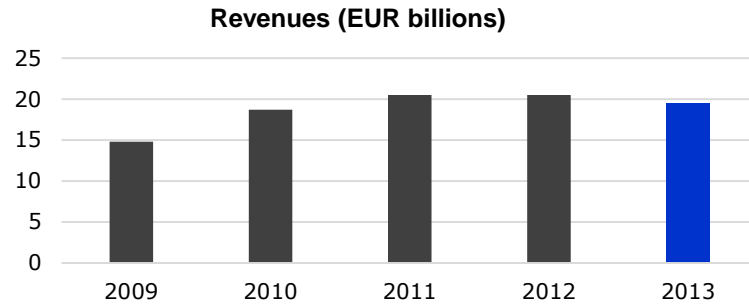


الرسوم البيانية



BAR CHARTS

لعرض ومقارنة القيمة الفردية لشيء ما

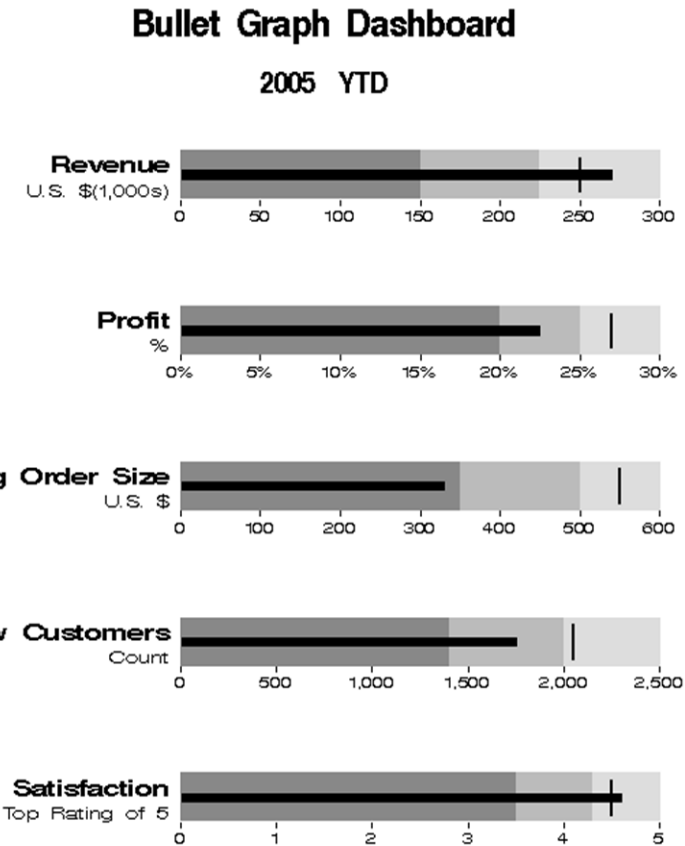


تجنب استخدام خطوط الشبكة القوية لأنها تعيق رؤية البيانات بشكل واضح

تجنب الرسوم البيانية الثلاثية الأبعاد

BULLET CHARTS

مقارنة النتائج الفعلية بالنسبة للهدف



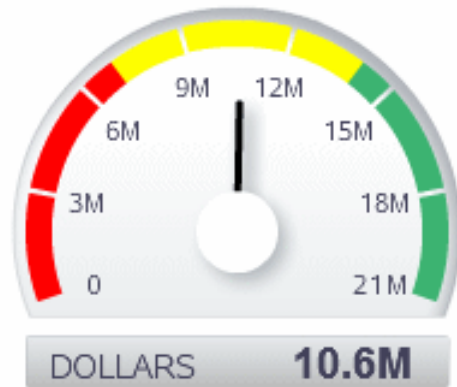
الألوان القائمة لا ينصح بها لخلفيات الرسوم البيانية

DIAL CHARTS

لعرض نظام اشارات المرور بشكل واضح

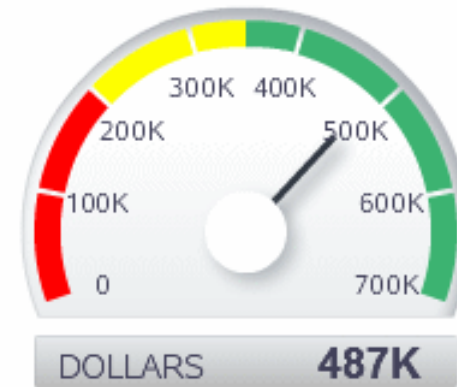
Regional Sales

South



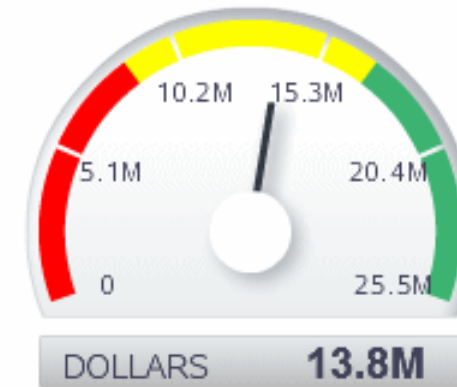
Southern Region Goal:
\$15,000,000

Web Direct



Web Direct Region Goal:
\$400,000

East

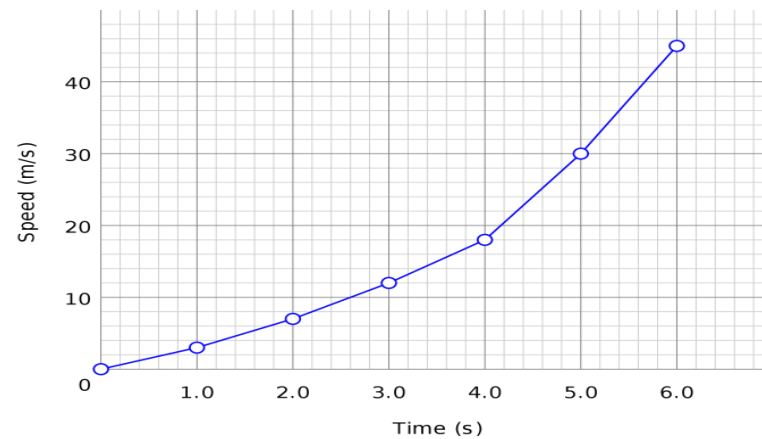
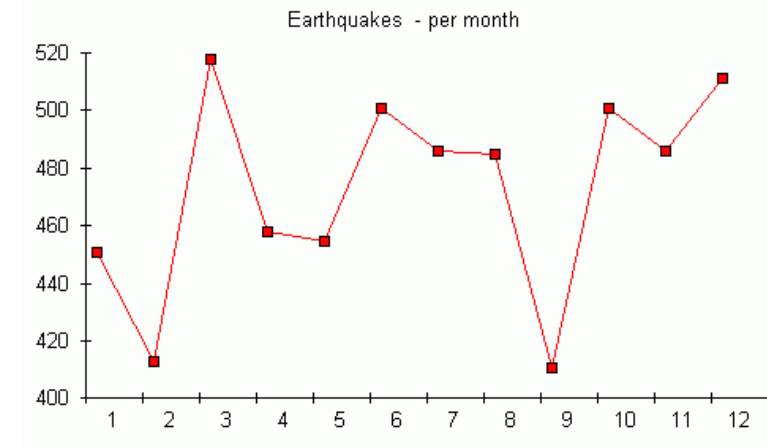
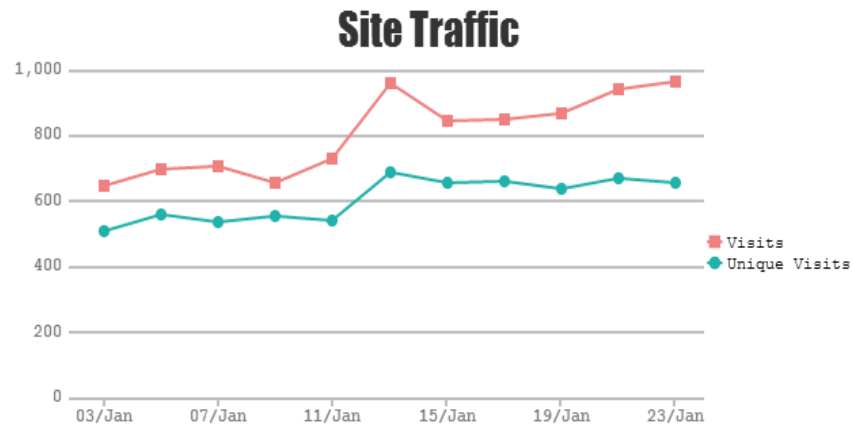


Eastern Region Goal:
\$18,000,000

لعرض نظام اشارات المرور بشكل واضح

LINE CHARTS

يستخدم لعرض الاتجاهات



تجنب الرسوم البيانية المزدحمة



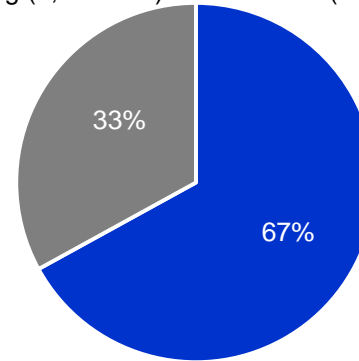
PIE CHARTS

يستخدم لمقارنة أجزاء مختلفة من كل

لا يوجد مساحة كافية: PIE Charts

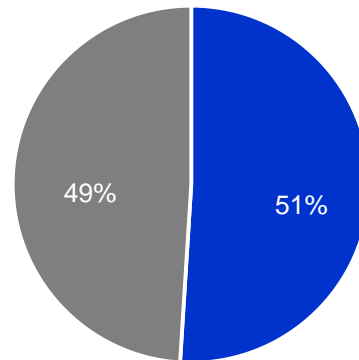
% Net sales by segment

■ Banking (1,497 € m) ■ Retail (742 € m)

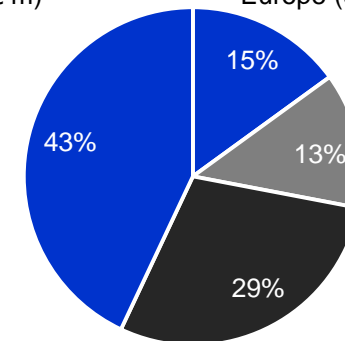


% Net sales by segment

■ Hardware (1,140 € m) ■ Software (1,099 € m)



% Net sales by segment

■ Asia / Pacific / Africa (332 € m) ■ Americas (304 € m)
■ Germany (644 € m) ■ Europe (959 € m)

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

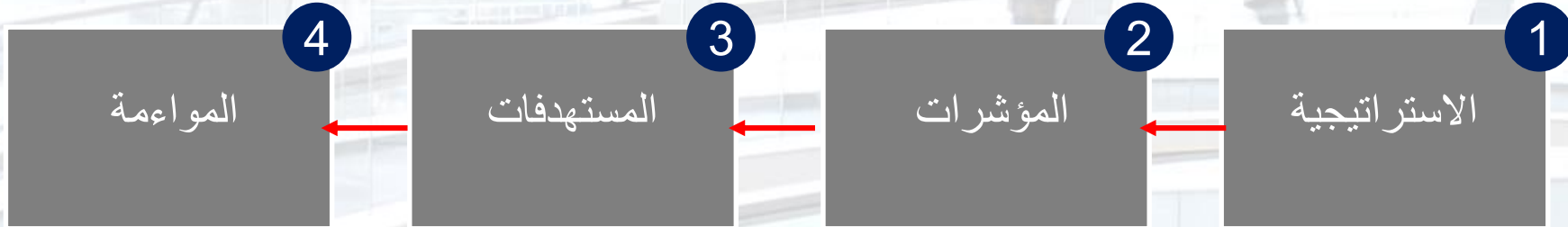


خريطة التدريب

مؤشر
هدف

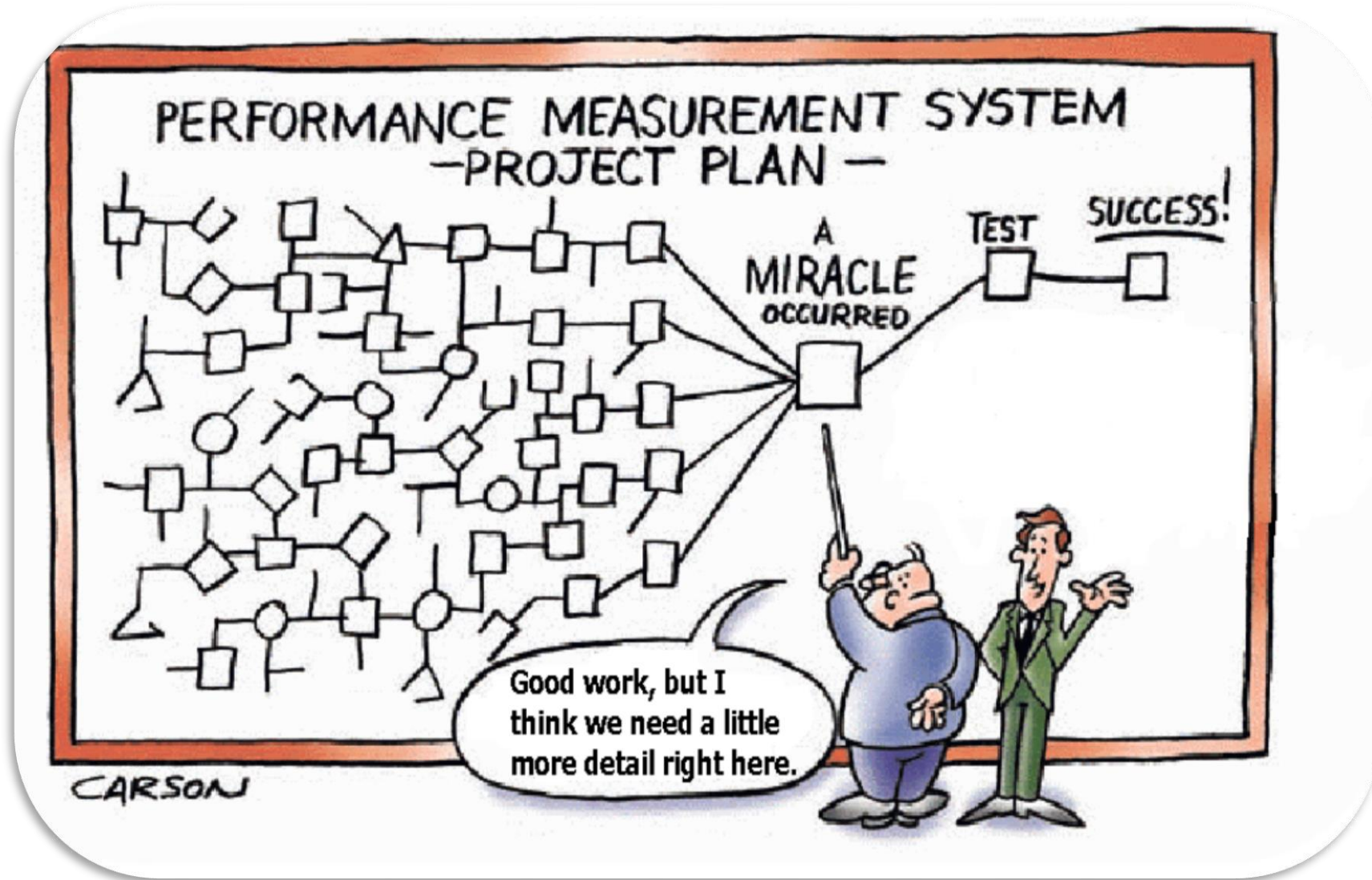


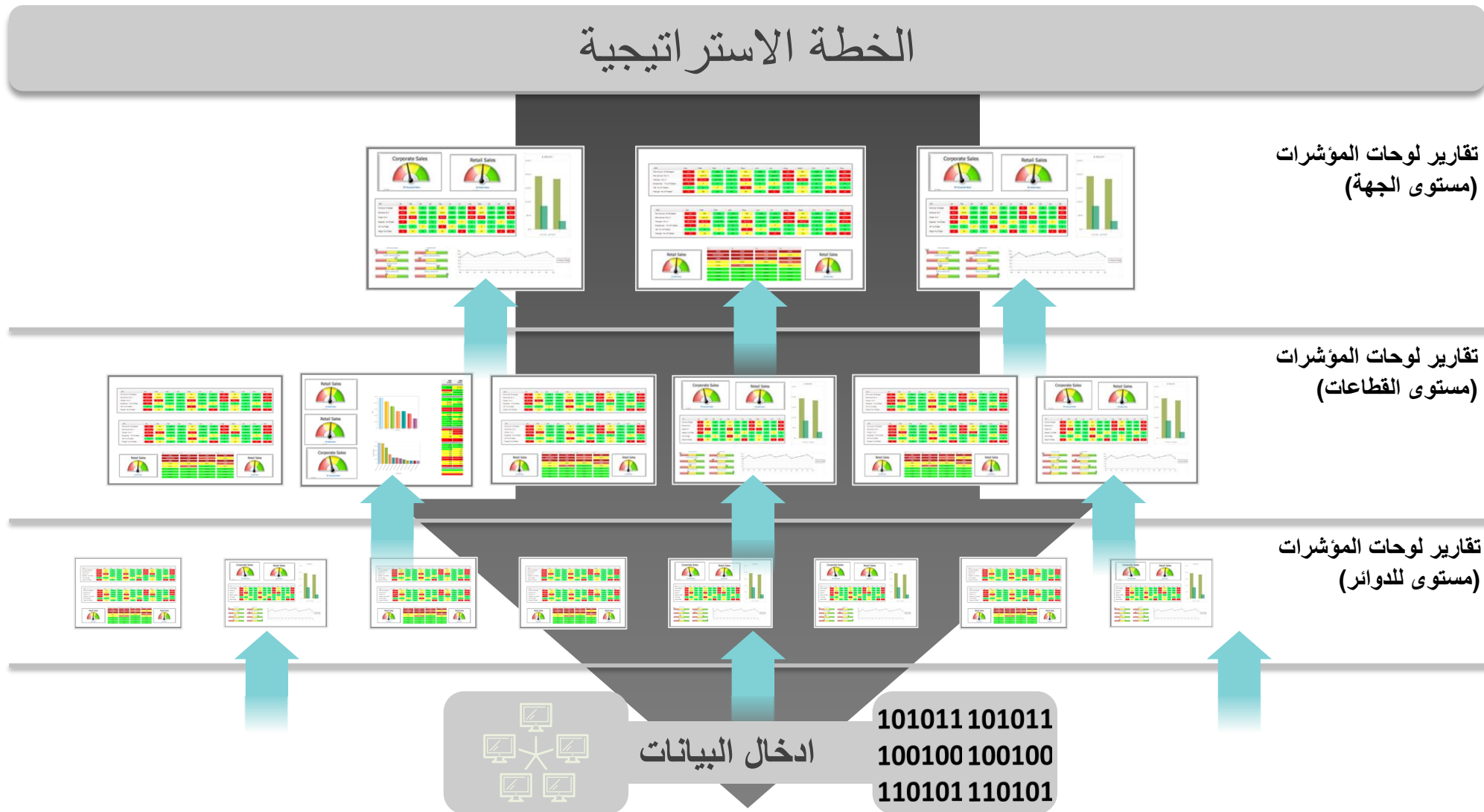
مستهدف
أداء



نظام قياس الأداء

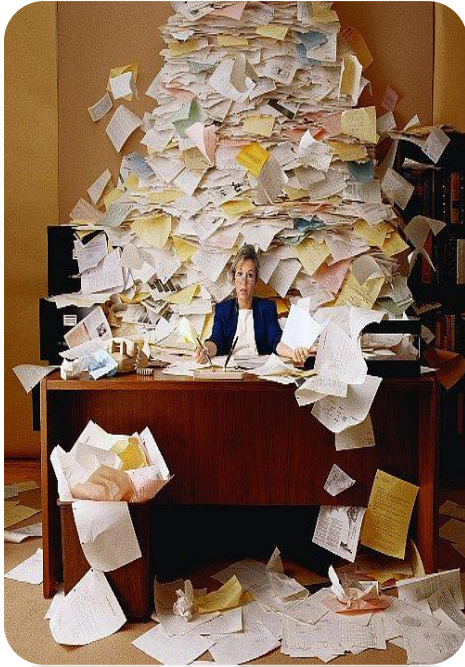








- ✓ تحليل الإستراتيجية عبر الإنترنت
- ✓ توفير إطار أفضل للتعليقات والتحليل
- ✓ تتدرج الأهداف الاستراتيجية من الأعلى للأسفل بوضوح
- ✓ توصيل الأداء المطلوب لجميع الموظفين
- ✓ تقديم تمثيل مرئي للاستراتيجية
- ✓ تشجع الناس على مشاركة المعلومات
- ✓ دمج التكنولوجيا في العمليات والثقافة
- ✓ التقارير الرسومية للقياسات والعلاقات بينهم
- ✓ تسهل النماذج المحددة مسبقاً في تحديث مكونات الإستراتيجية



- ✓ يوفر للمستخدمين تنبيهات استثناء
- ✓ يسمح بسهولة الوصول إلى مزيد من التفاصيل
- ✓ المرونة في إجراء تغييرات على الاستراتيجية
- ✓ يسهل التحكم في من يمكنه رؤية ماذا
- ✓ التكامل والربط مع تطبيقات الأخرى
- ✓ توزيع واسع على الإنترنت لرؤية واستراتيجية الشركة
- ✓ اختبار العلاقات مقابل البيانات الفعلية لتنفيذ الإستراتيجية
- ✓ نشر السريع للإستراتيجية بأقل جهد يدوي

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

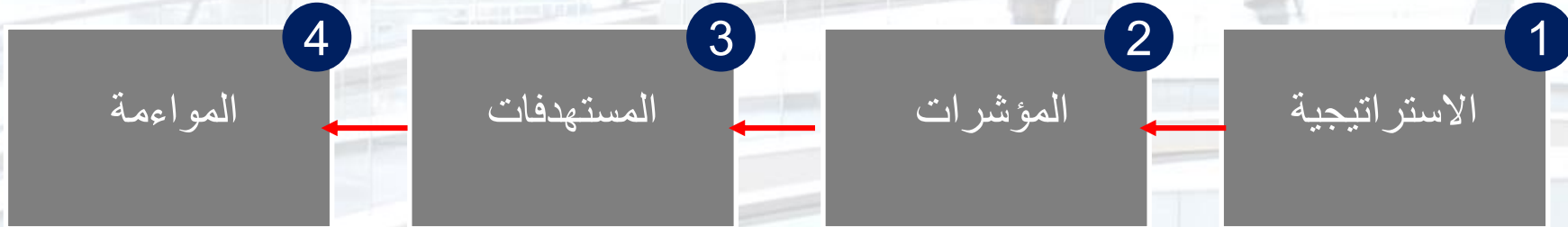


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء



أجندة التغيير وخطة التواصل



«فكر التحول الاستراتيجي»

استراتيجية الهيئة المحدثة



تحقيق توجهات وأهداف الهيئة الاستراتيجية



لا يكفي أحياناً إخبار الأشخاص أين يذهبون

فكر التحول الاستراتيجي يجعل تواصل الموظفين مع الاستراتيجية والأهداف والإجراءات والمشاريع اللازمة شفافاً

- إدراك وقبول مساهماتهم
- تحديد و تفعيل الاحتمالات الخاصة بهم
- للعمل بوضوح و فعالية

الرصد والتعلم

يتطلب إدارة جلسات مراجعة الأداء حنكة المدير التنفيذي الأعلى في إشاعة روح الصراحة وخلق مناخ يحث على النقاش البناء للبحث عن وسائل لتحسين الأداء

موائمة الاستراتيجية

يقوم الرئيس التنفيذي الأعلى بدور محوري في شرح الاستراتيجية على كافة مستويات المنظمة ويقود عملية موائمة الوحدات التنظيمية المختلفة مع استراتيجية المنظمة

تطوير الاستراتيجية

يقوم المدير التنفيذي بقيادة أجندة التغيير بنفسه Change Agenda لتأكيد رؤية ورسالة وقيم المنظمة

اختبار وتحديث

يجب أن يشجع الرئيس التنفيذي الأعلى تقديم أي اقتراحات لتحديث الاستراتيجيات بناءً على المستجدات البيئية الجديدة وتحليلات بيانات مستويات الأداء الحالي ومقترحات تطوير الأداء التي يرفعها العاملون

التخطيط للعمليات

يلعب المدير التنفيذي الأعلى دور أساس في دعم مبادرات تحسين الأداء التي يشارك فيها أكثر من وحدة تنظيمية

تخطيط الاستراتيجية

يؤكد المدير التنفيذي الأعلى أن الخريطة الاستراتيجية تعكس الاستراتيجية بكل جوانبها، ويتفاوض لتحديد مستهدفات مرتفعة لمؤشرات الأداء تمثل تحدياً Stretch Target للعاملين وتخرجهم من منطقة الارتياح Comfort Zone



يضمن نموذج ADKAR المعروف اتباع نهج منظم وفعال لإدارة التغيير التنظيمي

- تثبيت التغيير
- مكافأة الإنجازات
- متابعة التقدم والتحسين

- تعلم كيفية التغيير
- فهم الإجراءات المطلوبة
- التدريب على المهارات الجديدة

- إدراك الحاجة للتغيير
- فهم الأسباب الأساسية
- معرفة تأثيرات التغيير



- تطبيق المهارات عملياً
- توفير الدعم والموارد
- حل المشكلات العملية

- قبول التغيير
- تحفيز المشاركة
- التغلب على المقاومة



تحديد المشكلات وتقييمها

تتطلب الخطوة الأساسية لإجراء مسح فعال تحديد المعلومات المجمعَة أثناء عملية المسح وتقييم المشكلات الأساسية أو القضايا الاستراتيجية التي قد تؤثر على الجهة

التصنيف، الربط، الجمع، الدمج، التحليل والتوثيق	كيف يمكننا أن نحقق أقصى استفادة من المعلومات؟
تقدير المخاطر وتقييمها	ما المخاطر الأساسية؟
سيناريوهات التطوير	إذا كنا نتوقع المستقبل، فما هي النتائج الظاهرية؟
تقييم المشكلات الأساسية	هل يوجد حل واضح؟ أين يمكننا تركيز انتباهنا؟

خطوات إعداد أجندة التغيير

- إعداد سرد لخطوات التغيير – قصة الجهة الآن والوضع المثالي لها.
- تقييم مكانة الجهة الحالية، والمكانة المطلوب الوصول إليها، والثغرات اللازم معالجتها للوصول إلى المكانة المثالية.
- استخدام البيانات لتلعب دور الدافع للتغيير
- استخدام نتائج التحليل البيئي (البيئتان الداخلية والخارجية) لتوفير البيانات والدقة في دعم حالة التغيير.





أحد أدوار فرق التخطيط والأداء هو وضع خطة للتواصل مع أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً باستخدام أدوات ووسائل متنوعة بشكل دوري بهدف التعريف باستراتيجية الوزارة ومنهجية بطاقة الأداء.

السياسات العامة للتواصل :

- ينبغي أن تكون الاتصالات الخارجية داعمة لتحقيق أهداف الجهة واستراتيجيتها.
- تقوم فرق التخطيط والأداء بإرسال الرسائل ذات الاهتمام المشترك في الجهة ككل.
- يكون التواصل بين المديرين والموظفين شفافاً؛ لتحقيق أهداف التواصل الاستراتيجي.
- يجب على الاتصالات الداخلية أن تعزز الثقافة التنظيمية وتنمية مشاعر الالتزام بين الموظفين.
- تتم مراجعة أنشطة الاتصالات الداخلية والعمليات من وقت لآخر لتقييم النتائج، وتحديد مجالات التحسين.
- تسعى فرق التخطيط والأداء في رسائلها إلى أن تكون الرسائل بسيطة وسهلة الفهم لمختلف فئات الموظفين.
- إشراك الموظفين في محادثات التواصل مما يتيح للجهة الاستفادة من الخبرات والمهارات والمشاريع المقترحة.
- استخدام البريد الإلكتروني مواقع التواصل الاجتماعي وشبكة الإنترنت لتمكين الاتصالات المباشرة بين الموظفين.
- ينبغي أن تكون الاتصالات الخارجية هادفة إلى تعزيز المعرفة العامة والوعي بين الهيئة ومختلف أصحاب المصلحة.
- ضمان أن تكون المعلومات المنشورة على شبكة الانترنت دقيقة وسهلة الفهم ويمكن الوصول إليها ويتم تحديثها بانتظام.

أهداف خارجية	أهداف داخلية
نشر استراتيجية الجهة في القطاعين الحكومي والخاص	تطوير الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء
نشر نتائج الأداء المرتكزة على الاستراتيجية	نشر منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن بين الإدارات (BSC)
تحقيق الدعم الخارجي لمنهجية قياس الأداء المطبقة في الجهة	بناء ثقافة متابعة وتطوير الأداء في قطاعات المنظمة
	نشر ثقافة الوعي والتعليم المستمر والاستفادة من الخبرات والتجارب
	ضمان التزام منسوبي الجهة بمنهجية قياس الأداء في أداء أعمالهم
	ترسيخ مفاهيم قياس الأداء وجعلها هي لغة الحوار بين العاملين في الجهة



انشاء نظام مستدام لإدارة الأداء

- 1 تنفيذ وإيصال استراتيجية وأهداف المؤسسة على نحو فعال، بالإضافة إلى تسليط الضوء على المواءمة والربط فيما بينها
- 2 تعزيز تحسين الأداء من خلال المواءمة والتكامل على المستوى التنظيمي
- 3 تعزيز قدرات المؤسسة في إعداد التقارير والتوجيه الإداري، لتكون مرنة وقادرة على الاستجابة للاحتياجات الإدارية
- 4 تطوير وتعزيز المساءلة والشفافية
- 5 تصميم وتطبيق دليل ولوحات قياس مؤشرات قياس الأداء – مصدراً وحيداً وموثوقاً للبيانات
- 6 ضمان المواءمة بين عمليات وإجراءات الإدارة الرئيسية واستراتيجية المؤسسة، والإبلاغ عن أي تباينات
- 7 التأكد من فهم الإدارات لأهمية مساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وما هو متوقع منهم
- 8 تسهيل إنشاء و إيجاد علاقة عميقة ومنسقة بين الموظف ومديره المباشر مبنية على الثقة والتمكين

الفوائد العائدة



الوصف

1 التدريب

1. برنامج الحصول على شهادات لخبراء بطاقات الأداء المتوازن ذي فئات مختلفة
2. ورش عمل توعوية مع تدريب عملي على مواضيع محددة
3. التدريب المستمر خلال العمل عن طريق العمل الإشرافي تحت الظل

2 تبادل المعرفة

1. مشاركة وثائق بطاقات الأداء المتوازن ذات الصلة داخل المؤسسة
2. نقل المعرفة بمؤشرات الأداء الرئيسية ومخططات لوحات قياس الأداء
3. إنشاء مبادئ التعاون ومجتمع بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسة

تمكين الأشخاص

تمكين الأشخاص في المؤسسة

2 تبادل المعرفة



1. مشاركة الوثائق



2. نقل المعرفة



3. التعاون والعمل تحت الظل الإشرافي

1 التدريب



1. برنامج الحصول على شهادات



2. ورش عمل توعوية



3. التدريب خلال العمل

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

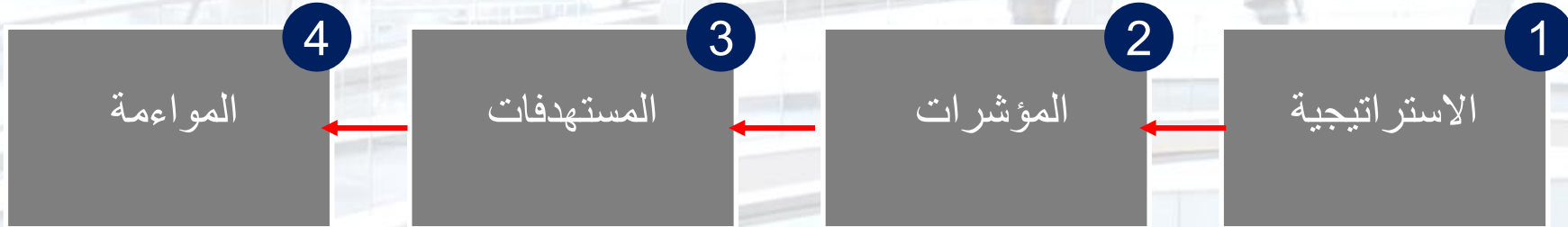


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء



اجتماع عرض الأداء



اجتماعات مراجعة الاستراتيجية

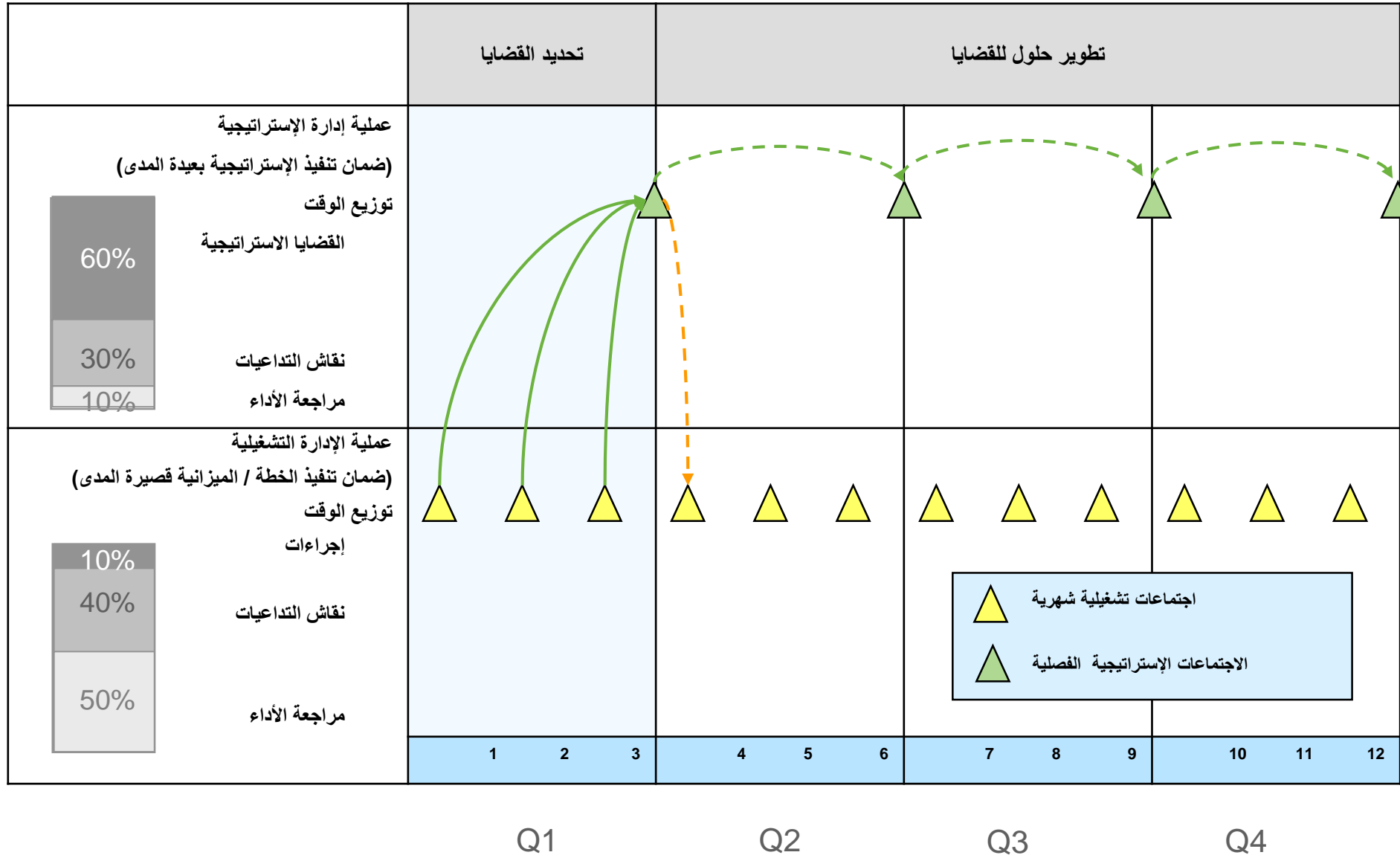
هل نتقدم في تحقيق استراتيجيتنا؟

- تهدف للتأكد من أن تنفيذ الاستراتيجية يتم حسب المحدد لها، وما هي المشاكل التي تعيق التنفيذ وتحليل أسبابها الجذرية وتحديد الإجراءات التصحيحية والمسئول عن القيام بها.
- مناقشة محركات الأداء واقتراح الحلول.
- يتم تخصيص كل اجتماع لمناقشة محور استراتيجي واحد أو اثنين لضمان التركيز وإعطاء الوقت الكافي لمراجعة الأداء.
- يتم مراجعة أداء كل محور استراتيجي كل مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة.
- يتم تحديد أفضل الممارسات من أجل توثيقها وتعميمها للاستفادة منها في كافة جوانب المنظمة.

اجتماعات مراجعة العمليات

هل عمليات التشغيل تحت السيطرة؟

- تهدف لمراجعة مستويات الأداء قصيرة المدى وللإستجابة لمشاكل الأداء التي تم رصدها والتي تحتاج تدخلاً سريعاً.
- ترتبط دورية عقد هذه الاجتماعات بدورية توافر البيانات وبمدى السرعة المطلوبة للتدخل في حل المشكلات.
- تعقد بصورة أسبوعية أو حتى يومية لمراجعة لوحات مؤشرات الأداء التشغيلي Operating Dashboard
- مشاكل المبيعات – النقل والتوزيع – مشاكل تعطل الماكينات - ... الخ.
- قصيرة ومركزة وتستند بكثافة على البيانات وينتج عنها قرارات تحتاج متابعة فورية.



عقد اجتماعات
تشغيلية شهرية
يعني أن
الاجتماعات
الفصلية سيكون
لها تأثير أكبر



أجندة الاجتماع لعرض أداء الوكالة لمعالي الوزير: (15 دقيقة) لكل قطاع لمناقشة الأجندة أدناه:

بداية بالربع الثاني من العام الحالي في شهر يوليو 2019م

الأهداف الرئيسية من اجتماعات لعرض أداء الوكالة:

- إعطاء كل وكالة التقرير المباشر للوزير الفرصة لعرض نتائج أدائه لفريق إدارة الوزارة.
- ضمان بأن أداء الوكالات تدعم استراتيجية الوزارة.
- ترتيب البنود حسب الأولوية والحاجة إلى نقاشها خلال اجتماعات مراجعة الأداء الربع سنوية.
- تبليغ إدارة الوزارة بأي مستجدات بخصوص الإنجازات والتحديات

الأجندة

- الإنجازات الرئيسية (3 دقائق)
- نتائج بطاقات الأداء للوكالة (5 دقائق)
 - ✓ العملاء
 - ✓ العمليات الداخلية
 - ✓ الموظفين
 - ✓ المالي
- عرض الوضع الحالي للمشاريع (5 دقيقة)
- التحديات الرئيسية المحتملة (2 دقائق)



التحديات

X



- x عدم ضم جميع اللاعبين المؤثرين على الاستراتيجية ، خاصة غير الملتزمين.
- x تعزيز التعاون بين الموظفين الرئيسيين ليس كافياً.
- x عدم جعل الاستراتيجية هي الأجندة المركزية في جميع المراجعات والاجتماعات.
- x عدم إنشاء فريق لتحدي والموافقة على أولويات الشركة.
- x عدم تمكين الأفراد الرئيسيين والثقة بهم لقيادة التغيير.
- x عدم ضمان الأدوار والمسؤوليات الواضحة في ادارة المبادرات.
- x عدم رعاية قادة المستقبل ورؤى المستقبل.
- x عدم الاتساق في المنهجية والنهج.
- x عدم القدرة على إدارة القضايا على المستويات المناسبة.
- x غير قادر على توقع التغيير في السلوكيات.
- x عدم تشجيع الشفافية.

إدارة الموارد البشرية:

- رفع نسبة رضا الموظفين
- تنفيذ عدة برامج تدريبية

إدارة التدقيق الداخلي

- رفع نسبة تنفيذ خطة التدقيق الداخلي
- رفع نسبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية الداخلية

إدارة تكنولوجيا المعلومات

- خفض الوقت المستغرق في اتصالات الدعم الفني
- رفع نسبة الأمن للمعلومات

إدارة خدمة العملاء

- رفع نسبة رضا العملاء
- خفض الوقت المستغرق لحل مشكلة العميل على الهاتف

إدارة العمليات والمبيعات

- رفع نسبة البيع
- خفض الوقت المستغرق في عملية البيع

المعطيات:

انتم فريق إدارة الأداء الذي تم إختياره لتطبيق نظام مؤشرات الأداء في الشركة. بدأ العمل بمقابلة مدراء الإدارات الذين زودوكم بالأهداف التالية

المطلوب:

حدد مؤشر لكل هدف



أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد

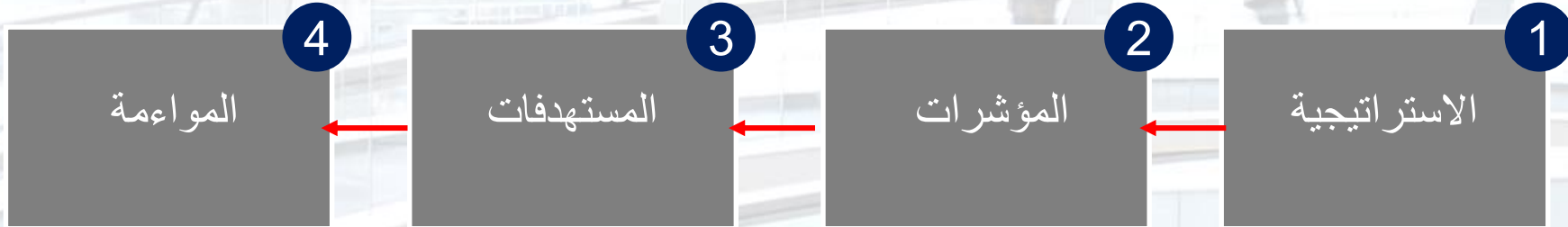


خريطة التدريب

مؤشر
هدف



مستهدف
أداء



المصطلحات في مؤسستك





تأكد من أن لديك مصطلحات واضحة وموحدة في مؤسستك من خلال استخدامها في:



- ✓ الخطط الاستراتيجية
- ✓ النماذج المستخدمة
- ✓ تقارير الأداء
- ✓ النشرات الإخبارية للشركة
- ✓ إعلانات البريد الإلكتروني
- ✓ ملصقات ولافتات
- ✓ الإدارة العليا
- ✓ موجز للموظفين الجدد



بطاقة الأداء وبطاقة المؤشرات		إطار تخطيط إدارة الأداء	عامة
البيانات	بطاقة الأداء المتوازن للوزارة	إدارة الأداء	نظام الإدارة الاستراتيجية
مصدر البيانات	بطاقة المؤشرات	الرؤية	تخطيط استراتيجي
وحدة القياس	الخارطة الاستراتيجية	المهمة	الاستراتيجية
دورية القياس	المواءمة (Cascading)	السياسات الرئيسية	الاستراتيجية العامة المحدثة
القطبية (+/-)	الأبعاد	أهداف الوزارة	الخطة التشغيلية
وزن المؤشر	بعد المخرجات	أهداف الوكالات والقطاعات	خطة العمل
قيمة خط الأساس	بعد الممكنات	أهداف الإدارات العامة	البرامج والمشاريع
المستهدف	المنظير	مؤشرات الأداء الرئيسية	التقدم المحرز
	منظور العملاء	مؤشرات أداء الوكالات والقطاعات	الموازنة المصروفة
	منظور العمليات الداخلية	مؤشرات أداء الإدارات العامة	الممكنات الاستراتيجية
	منظور الموظفين	مؤشر أداء مشترك	تفصيل الاستراتيجية
	المنظور المالي	مؤشر (قياس) مركب	
	وصف المؤشر		
	معادلة قياس المؤشر		
	جهة التقارير (مسؤل المؤشر)		



المصطلح	شرح المصطلح
نظام الإدارة الاستراتيجية	يصف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في موازنة إجراءات الوزارة على المدى القصير مع الاستراتيجية. غالباً ما ينجز من خلال تعاقب بطاقة الأداء المتوازن لجميع مستويات الوزارة، والتوفيق بين الميزانيات وخطط العمل الاستراتيجية، وباستخدام بطاقة الأداء كآلية ردود الفعل والتعلم.
تخطيط استراتيجي	عملية منهجية منظمة لتقييم الوضع القائم واستبصار رؤية لوضع مستقبلي مرغوب وإعداد خارطة طريق لتحقيق غايات وأهداف تدخل ما وللنشاطات اللازم إنجازها من أجل الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستقبلي المنشود.
الاستراتيجية	تمثل الأولويات الواسعة التي اعتمدها وزارة التعليم من خلال إدراكها لبيئتها التشغيلية وسعيها لتحقيق رؤيتها ومهمتها. تقع في قلب نظام بطاقة الأداء المتوازن، ينبغي موازنة جميع مقاييس الأداء مع استراتيجية الوزارة.
الاستراتيجية العامة	مراجعة شاملة للاستراتيجية العامة الأساس، لتتوافق مع اختصاصات الوزارة وفق تنظيمها الجديد للأعوام 2018-2020
الخطة التشغيلية	الخطة التشغيلية للوزارة والتي تتضمن عدة أهداف محددة
خطة العمل	الخطة المؤسسية التي توضح منهجية الوزارة وخطة عملها ومبادراتها في السنوات الثلاث الأولى من الاستراتيجية العامة المحدثة
البرامج والمشاريع	البرامج والمشاريع التي تنفذها وزارة التعليم لتحقيق أهدافها على مختلف المستويات والتي لديها ميزانية ويتم متابعتها من قبل إدارة المشاريع
التقدم المحرز	هي نسبة اكتمال المشاريع والبرامج الجارية مقارنة بالخطة الزمنية
الموازنة المنصرفة	هي المبالغ التي صرفت من إجمالي المبالغ المقررة للمشاريع والبرامج الحالية
الممكنات الاستراتيجية	هي المقومات التي تملكها الوزارة حالياً والتي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجية
تفصيل الاستراتيجية	هي تحديد مساهمة الوكالات والادارات العامة في تحقيق الأهداف المؤسسية للوزارة، عن طريق ربط الأهداف الاستراتيجية على مستوى الوكالات والادارات العامة بالأهداف المؤسسية



المصطلح	شرح المصطلح
إدارة الأداء	عبارة عن منهجية منظمة لجمع بيانات الأداء وتحليلها لتتبع التقدم نحو النتائج المخططة بهدف تحسين تخصيص الموارد، والتنفيذ والنتائج.
الرؤية	رؤية الوزارة وهي عبارة توضح ما تريد الوصول إليه الوزارة على المدى البعيد
المهمة	مهمة الوزارة وهي عبارة توضح كيفية تحقيق رؤيتها
السياسات الرئيسية	هي تفصيل أهداف الوزارة الاستراتيجية وتدعم تحقيق تلك الأهداف في شكل سياسات تنفيذية
أهداف الوزارة	هي الأهداف الاستراتيجية للوزارة وتعكس أولوياتها التي يجب التركيز عليها خلال فترة الخطة الاستراتيجية. (المستوى الأول)
أهداف الوكالات والقطاعات	أهداف الوكالات وقطاعات الوزارة هذه أهداف مستمدة ومتوائمة مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة. (المستوى الثاني)
أهداف الإدارات العامة	هي أهداف متوائمة مع أهداف المستوى الثاني (أهداف الوكالات والقطاعات) وأيضا متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة. (المستوى الأول)
مؤشر الأداء الرئيسية	هي مؤشرات تقيس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية (رصد، تقييم وتبليغ الأداء). في بعض الأحيان يتم تعريف النجاح من حيث إحرار تقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مؤشرات الأداء هي بالعادة كمية في طبيعتها.
مؤشرات أداء الوزارة	هي مؤشرات على مستوى الإدارة العليا في الوزارة، تقيس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.
مؤشرات أداء الوكالات والقطاعات	هي مؤشرات تقيس مدى تحقيق الوكالة أو القطاع لأهدافها والتي تسهم في تحقيق أهداف الوزارة
مؤشرات أداء الإدارات العامة	هي مؤشرات تقيس مدى تحقق أهداف الإدارات العامة في الوزارة في مناطق المملكة لأهدافها التشغيلية والمتوائمة مع أهداف الوكالة وبالتالي أهداف الوزارة
مؤشر أداء مشترك	هي مؤشرات لقياس الأداء تشترك فيه جميع/بعض الوكالات والقطاعات، والإدارات العامة لتحقيقها. مثل: "نسبة الخدمات والعمليات المؤتمتة"، "متوسط رضا الموظفين"
مؤشر (قياس) مركب	قياس يتكون من مجموعة من مؤشرات الأداء لكل مؤشر من هذه المؤشرات لها وزن نسبي (مثل مؤشر قياس رضا العملاء يعتمد على الوزن النسبي لمجموعة من العوامل الأخرى التي تندرج تحت تجربة العميل)



المصطلح	شرح المصطلح
بطاقة الأداء المتوازن للوزارة	تمثل بطاقات الأداء المتوازن على أعلى مستوى في وزارة التعليم والذي يعكس الإطار العام لخارطة الاستراتيجية الخاصة بالوزارة ومؤشرات الأداء الرئيسية المنتبقة عنها. تخدم بطاقات الأداء المتوازن باعتبارها مقياساً للأداء، نظاماً للإدارة الاستراتيجية وأداة اتصال.
الخارطة الاستراتيجية	رسم تخطيطي يستخدم لوصف الاستراتيجية في صفحة واحدة ولتوثيق الأهداف التي تتبعها الوزارة. مهندسي بطاقة الأداء المتوازن «كابلان ونورتون» صاغوا هذا المصطلح لوصف العلاقات المتبادلة بين المقاييس التي تتسج معا لوصف استراتيجية المؤسسة.
المواءمة (Cascading)	عملية تطوير بطاقات أداء متوائمة عبر الوزارة. المواءمة الرأسية (Cascading) يسمح لكل وكالة، إدارة عامة و/أو موظف تحديد مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للوزارة. المواءمة تنبغي أن تتبع المنهجية تنازلية (من أعلى إلى أسفل) في الممارسة العملية.
الأبعاد	البعد هو قالب رئيسي يحتوي على الأهداف الاستراتيجية ضمن مناظير. استراتيجية الوزارة تحتوي على بعدين إثنين: بعد المخرجات الرئيسية، وبعد الممكنات الداخلية.
بعد المخرجات	بعد المخرجات الرئيسية هو مجموعة الأهداف الاستراتيجية والتي تستهدف العملاء الاساسيين للوزارة.
بعد الممكنات	بعد الممكنات الداخلية وهي الأهداف الاستراتيجية الداخلية التي تمكن الوزارة من تحقيق أهدافها الخارجية
المناظير	يشير إلى فئة من مقاييس الأداء. بطاقات الأداء المتوازن هي إطار ديناميكي يحتوي على مجموعة مناظير مختلفة ويمكن إضافة مناظير إضافية حسب الضرورة للحصول على ترجمة ووصف واضح لاستراتيجية الوزارة.
منظور العملاء	واحد من المناظير القياسية المستخدمة في بطاقات الأداء المتوازن في الوزارة. وهو منظور يحتوي على الأهداف المؤسسية التي تمثل مخرجات الوزارة إلى العملاء الخارجيين والتي تحقق وعود الوزارة لهم. أحد الأسئلة الاستراتيجية النموذجية للإجابة عليها هنا: من هم أهم العملاء لدينا وما هي متطلباتهم الأكثر أهمية من الناحية الاستراتيجية؟
منظور العمليات الداخلية	هو أحد المناظير القياسية المستخدمة مع بطاقات الأداء المتوازن في الوزارة. وهو منظور يحتوي على الأهداف ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية (الرئيسية والمساندة) التي تقوم بها وزارة التعليم وهو ما يمثل صميم عملها والأولويات التي يجب التركيز عليها داخلياً لتحسين مخرجات العمليات الداخلية وتستخدم المقاييس في هذا المنظور لرصد فعالية العمليات الرئيسية المنفذة من قبل المؤسسة.
منظور الموظفين	هو أحد المناظير القياسية المستخدمة مع بطاقات الأداء المتوازن في الوزارة. وهو منظور يعني بالأهداف الخاصة بالموارد البشرية للوزارة من تطوير وتدريب الموظفين والعمل على توفير الممكنات التي تؤهلهم من تأدية واجباتهم بكفاءة وفاعلية. يوفر هذا المنظور الإجابة على السؤال التالي: ما هي القدرات التي ينبغي على الوزارة تحسينها لتحقيق استراتيجية؟



المصطلح	شرح المصطلح
المنظور المالي	واحدة من المنظورات القياسية المستخدمة مع بطاقات الأداء المتوازن في الوزارة. وهو منظور خاص بالأهداف المالية للوزارة ويركز على كفاءة إدارة الموارد المالية والاستفادة المثلى منها. يوفر هذا المنظور الإجابة على السؤال التالي: أي نوع من الموارد المالية والأداء المالي الضروري لتنفيذ استراتيجيتنا وبلوغ أهدافنا؟
بطاقة المؤشرات	عبارة عن رسم توضيحي لمكونات وخصائص المؤشرات الاستراتيجية على مستوى الوزارة.
وصف المؤشر	هو تعريف للمؤشر والغرض منه وما هي الجوانب التي يقيسها.
معادلة قياس المؤشر	هي المعادلة الحسابية المستخدمة في قياس المؤشر وتوضح كيفية قياس المؤشر وما هي البيانات الواجب توفرها لعملية القياس.
جهة التقارير (مسؤول المؤشر)	تحدد جهة الملكية والمسئولية لمؤشر محدد. وعليه تعتبر هذه الجهة مسؤولة عن توفير البيانات والتأكد من دقتها قبل الإبلاغ عن التقارير وإعلام الجهات المعنية في الوزارة
البيانات	حقائق نوعية أو كمية معينة.
مصدر البيانات	هو المصدر الذي يتم استخراج البيانات المستخدمة منه لقياس المؤشر ويمكن أن يكون المصدر هو تقرير أو قاعدة بيانات (داخليا أو خارجيا)
وحدة القياس	هي الوحدة التي يتم قياس المؤشر بناءً عليها (مثل: عدد زيارة، نسبة مئوية، مليون ريال)
دورية القياس	هي الدورية الزمنية لقياس المؤشر (أسبوعي، شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي)
القطبية (+/-)	قطبية المؤشر تعني ما إذا كان المؤشر لديه قطبية ذات اتجاه موجب (+) وتعني الزيادة في النتائج الفعلية هو أفضل، أو قطبية ذات اتجاه سالب (-) وتعني الانخفاض في النتائج الفعلية هو أفضل
وزن المؤشر	وهو الوزن النسبي للمؤشر في تحقيق الهدف ذو العلاقة. يجب الا يتجاوز الوزن الاجمالي لكافة المؤشرات المرتبطة بهدف واحد (1 صحيح أو 100%)
قيمة خط الأساس	قيمة المؤشر والتي تعكس نتيجة قياس المؤشر الفعلية.
المستهدف	هي القيمة المستهدفة للمؤشر والتي يجب الوصول إليها -

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



امتحان وشهادة
إضافية



شهادة أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد (اختياري)

خطوات الحصول على الشهادة

1. حضور دورة أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد
2. خذ الاختبار عبر الإنترنت

تم تصميم هذا الامتحان لاختبار معرفة المشارك في مؤشرات الأداء وإدارة الأداء



الاختبار عبر الإنترنت

1. مدة الاختبار 60 دقيقة لـ 34 سؤالاً (4 إستراتيجية ، 18 مؤشر أداء رئيسي ، 6 أهداف ، 6 إدارة أداء).
2. تحتاج إلى إجابة 24 سؤالاً على الأقل بشكل صحيح لاجتياز هذا الاختبار (او 70%).
3. إذا اجتزت الاختبار، يرجى النقر على الزر بعد الاختبار لتنزيل شهادتك المخصصة لك أولاً بتنسيق PDF وحفظها على جهاز الكمبيوتر الخاص بك وطباعتها بالألوان لاحقاً. (سوف نرسلها لك ايضاً)
4. إذا كانت درجاتك أقل من علامة النجاح، من الممكن أداء الاختبار مرة أخرى (يُسمح بمحاولتين إضافيتين) خلال 7 ايام فقط

أخصائي مؤشرات الأداء المعتمد



شكراً لحسن
استماعكم

