



الأسسية في مؤشرات الأداء الرئيسية



دفتر التطبيقات

(V2 - June, 2018)

الأهداف التعليمية

إلي أين نتجه

4#
فهم

منهجية إدارة الأداء في
سياق عمل الجهات
الحكومية وبالتالي
مع رؤية المملكة 2030

3#
النجاح

مع استخدام مؤشرات
الأداء الرئيسية وإدارتها

2#
تعلم

كيفية تطوير مؤشرات
أداء عملية وهادفة

1#
معرفة

مؤشرات الأداء
الرئيسية وكيفية عملها

اليوم الثالث

المواهدة

نمودج مسبيات القيمة

رفع تقارير الأداء

اليوم الثاني

تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

كيفية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

تحديد المستهدفات

اليوم الأول

المقدمة والترحيب

أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية

فهم السياق الاستراتيجي

بداية الدورة التدريبية 8:30 صباحاً | وقت الاستراحة 10:00 صباحاً و 12:00 ظهراً | نهاية الدورة التدريبية 2:30 عصراً

سنقيم بـاستمرار أثر وقيمة إدارة الأداء تماشياً مع رؤية المملكة 2030

عملي | تفاعلي | تعاوني

ملخص الدورة التدريبية

الوحدة السابعة

تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقات قياس الأداء على مستوى الإدارات والأقسام

- تطابق عملية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الإدارات والمؤسسة على حد سواء.
- سوف تقوم باستكشاف الأهداف المتباينة والمساهمة وال المجالات التي تتطلب تطوير أهداف جديدة، تماشياً مع نموذج تعميم الأهداف الخاص بكلابان ونورتن.

- كيفية موازنة أهداف أداء الموظفين مع أهداف الإدارة والمؤسسة
- لمحنة عامة ومحنة موجهة عن الموازنة بين الأداء الفردي والأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية للإدارات والممؤسسات

- كيفية اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية استناداً إلى نتائج حركات العلويات
- اختبار هدف رئيسى من حركات أداء العمليات واستخدامها لاختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر تأثيراً

الوحدة الثامنة

انعكاسات على ثقافة الأداء

- ثقافة الأداء، "القيم" و"تأثير القائد" والوصايا العشر لإنشاء ثقافة موافقة للاستراتيجية

- كيف يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية أن تؤدي إلى سلوكيات غير ملائمة وعواقب غير مقصودة
- كيفية تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لمؤشرات الأداء الرئيسية والحد من الآثار السلبية

العناصر الرئيسية لقراءة مؤشرات الأداء الرئيسية

الوحدة التاسعة

رفع تقارير الأداء

- تطوير تقرير خاص بالمؤسسة لدعم عملية اتخاذ القرارات
- فهم متطلبات المستفيدين من تقارير الأداء (ما يعرفونه، وما يحتاجون إلى معرفته، وكيفية معالجة المعلومات)
- تصميم تقرير موجز وقابل للتتنفيذ
- استخدام الرسوم البيانية المناسبة لنقل الرسالة المطلوبة

تعيين المسؤوليات ورصد التقدم

الوحدة العاشرة

الختام وأبرز الدروس المكتسبة

- ملخص المعارف المكتسبة
- عوامل النجاح الرئيسية
- الخطوات التالية

الوحدة الرابعة

تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

- الفرق بين مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية والتشغيلية
- ترصد مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية أداءً الأهداف ذات الوقع الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، بينما ترصد مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية أو التحسن المستمر أو التدريجي للعمليات

- مؤشرات أداء، المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج
- وصف مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة، على النحو المحدد في النموذج المنظمي، ومتى يمكن استخدامها هنا

وصف مؤشرات الأداء الرئيسية الموجهة والتابعة وكيفية ترتيبها

- المؤشرات التابعة: تشير إلى الأداء السابق
- المؤشرات الموجهة: تشير إلى الأداء المستقبلي

مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة برأس المال البشري

استخدام بطاقة مؤشرات الأداء الرئيسية

- تضمن تصميم واستخدام أهم المراحل: اسم مؤشر الأداء الرئيسي، والوصف، وطريقة الاحتساب، وأسلوب جمع البيانات، والتوزير، والمساءلة، والمالك، والقطبية، ومتابعة الإجراءات الازمة

الوحدة الخامسة

كيفية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على الأهداف الاستراتيجية

- كيفية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على الأهداف الاستراتيجية للهدف وكيفية تحقيقه (ما ينبع عنه)
- تطوير نموذج قائم على الحركات لبيانات الأهداف الاستراتيجية - تحديد أهم دافعين أو ثلاثة دوافع للهدف
- اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر تأثيراً استناداً إلى الحركات الرئيسية المحددة

معايير تقييم مدى أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وتغيرها

الوحدة السادسة

تحديد المستهدفات

تعريف المستهدفات

- طرق تحديد المستهدفات
- استكشاف البيانات الشائعة مثل المقارنة المرجعية، وخط الأساس، والمستهدفات الوطنية المفروضة، والمماطلات التشريعية
- وضع خطوط أساس وغيابات

الحلول للتحديات الأكثر شيوعاً عند وضع المستهدفات:

- وضع المستهدفات التي يصعب تحقيقها، وإلزامها في الاعتماد على المقارنة المرجعية، وعدم توفر البيانات السارية

الوحدة الأولى

الترحيب بالمشاركين وإعطائهم لمحنة عامة عن الدورة التدريبية وأهدافها

- مناقشة توقعات المشاركين من الدورة، والتعريف بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (آداء).
- شرح سبب وجود المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (آداء).
- تأسس لدعم رؤية المملكة 2030 وتماشياً معها، من خلال ضمان تحسين أداء، فرض التقارير.
- قياس أداء الأجهزة الحكومية من خلال تطبيق كفالتها وفعاليتها وإعداد تقارير دورية عن نتائج أدائها وتحسين عملية صنع القرار المستندة إلى البيانات

لمحنة عامة عن محتوى الدورة التدريبية

الوحدة الثانية

أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وإدارة الأداء

- تطور إدارة الأداء في المؤسسات
- لمحنة موجزة عن تاريخ إدارة الأداء: المالية وغير المالية

لم تقم المؤسسات بقياس الأداء

- لمحنة عن الأهداف الأساسية لاستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء

الوحدة الثالثة

فهم السياق الاستراتيجي للمؤسسة

- الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها
- أهمية الموضوع فيما يتعلق بالاتجاه المتبني من "الرؤية الوطنية 2030" وعمقه لها

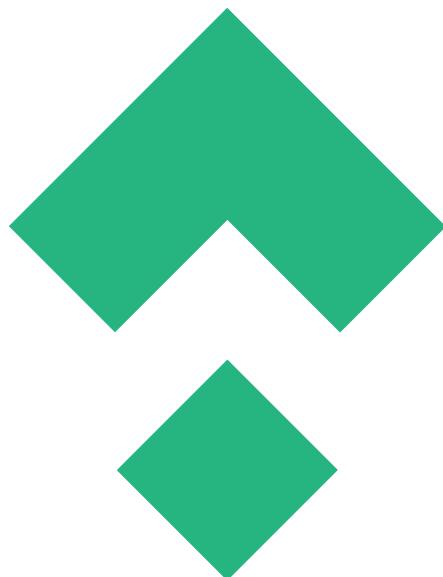
الأدوات الرئيسية لصياغة الإستراتيجية:

- أداة بستيل وأداة التحليل الرباعي SWOT ونوع القرارات المبنية عليها
- الرؤية والرسالة والقيم - التعريفات الأساسية
- وكيفية تطويرها

تطوير برنامج التغيير الاستراتيجي لتحديد أهم مجالات التحسين

أهمية هنا، الدلائل الاستراتيجية قبل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

- تطوير الخريطة الاستراتيجية المبنية على تشمل المحاور والأهداف الاستراتيجية المبنية على برنامج التغيير الاستراتيجي
- مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن: مؤشرات الأداء الرئيسية، والمستهدفات، والمبادرات



اليوم الأول

أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية | 1#

فهم السياق الاستراتيجي | 2#

ما نقيسه
هو ما نطوره

سام دايفس

ملاحظات

ما هي توقعاتكم من هذه الدورة؟



النقطة 1



التوقعات

<



الدور

<



الاسم

ملاحظات

- زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من ٨ ملايين إلى ٣٠ مليون معتمر
- رفع عدد المواقع الأثرية المسجلة في اليونسكو إلىضعف على الأقل
- تصنيف ٣ مدن سعودية بين أفضل ١٠ مدينة في العالم
- ارتفاع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة من ٢٩٪ إلى ٤٦٪
- ارتفاع نسبة ممارسي الرياضة مرة على الأقل أسبوعياً من ١٣٪ إلى ٤٠٪
- الارتفاع بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة ٣٦ إلى المرتبة ١٠
- زيادة متوسط العمر المتوقع من ٧٤ إلى ٨٠ عاماً
- انخفاض معدل البطالة من ١١.٧٪ إلى ٧٪
- ارتفاع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪
- رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪
- تحسين تصنيف دعم إقتصادنا من المرتبة ١٩ إلى المرتبة ١٥ عالمياً
- رفع مساهمة الموارد المحلية في قطاع النفط والغاز من ٤٠٪ إلى ٧٥٪
- الانتقال من المركز ٤٥ في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز الـ ١٠ الأولى
- رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من ٨٪ إلى المعدل العالمي ٧٪
- زيادة مساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من ٤٠٪ إلى ٦٧٪
- تقديم ترتيب المملكة في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من المرتبة ٤٩ إلى ٢٥ عالمياً وإقليمياً
- رفع نسبة الصادرات غير النفطية من ١٦٪ إلى ٥٠٪ على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي
- زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من ١٦٣ ملياراً إلى ٣٦٠ ملياراً سنوياً
- الوصول من المركز ٨ إلى المركز ٢٠ في مؤشر فاعلية الحكومة
- الوصول من المركز ٣٦ إلى المراكز الـ ٥ الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية
- رفع نسبة مدخلات الأسر من إجمالي دخلها من ٦٪ إلى ١٠٪
- رفع مساهمة القطاع غير الهادف للربح من إجمالي الناتج المحلي من أقل من ١٪ إلى ٥٪
- الوصول إلى مليون متطلع في القطاع غير الهادف للربح سنوياً مقابل ١١ ألف الآن

هدفى الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك.

رؤية ٢٠٣٠

خادم الحرمين الشريفين



رؤية ٢٠٣٠



وطن طموح



اقتصاد مزدھر



مجمعی حیوانی

السعودية العمق العربي والإسلامي، قوة استثمارية رائدة، ومحور ربط القارات الثلاث

قيمة راسخة | بيئته عامرة | بنيانه متين | فرصة مثمرة | تنافسيته جاذبة | مواطنه مسؤول



يەمکنەك چیاسەم مۆقۇت يەمکنەك إدارە

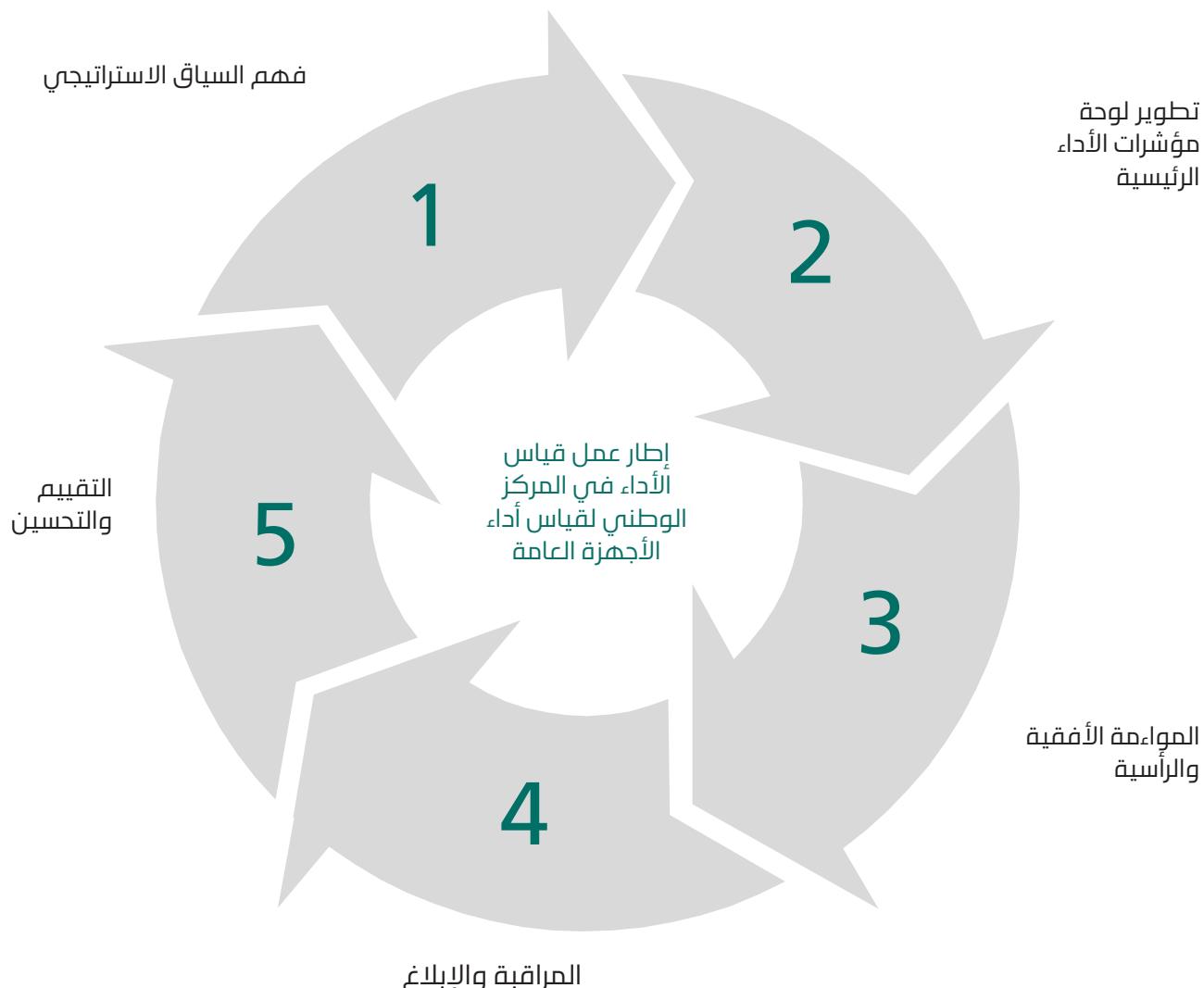
د. کابلان و د. نورتن

إطار عمل قياس الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

انشئ لدعم رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية

رسالة المركز

«قياس أداء الجهات العامة من خلال تطبيق نماذج، منهجيات وأدوات موحدة لدعم كفاءتها وإعداد تقارير دورية عن نتائج أداء تلك الجهات»



تسهيل اتخاذ القرارات من خلال رفع تقارير أداء دورية

أداة للمراجعة والتدقيق وضمان التنساق والدقة في البيانات

توحيد تقارير الأداء ضمن رؤية ٢٠٣٠



مؤشرات الأداء الرئيسية

=



مرتبطة مباشرة
بهدف استراتيجي

+



كثيبة

+



قابلة للقياس

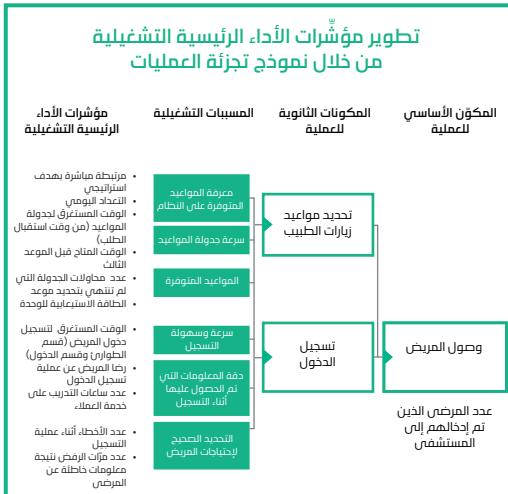
إطار عمل تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

يمكنك إدارة ما يمكنك قياسه فقط

البدء بالاستراتيجية!



**تحديد
المستهدفات
والعبرايات لكل
مؤشر من
مؤشرات الأداء
الرئيسية**



**توضيح
النتيجة
المرجوة من
المدف من
خلال بيانات
الهدف**



المحاسبة في الحضارات القديمة

تعود أقدم سجلات المحاسبة إلى ما قبل ١٠٠٠٠ سنة، كتب فرانسيسكان فراير لوكا باشولي أول بحث علمي في مجال المحاسبة عام ١٤٩٤.

المبادئ العلمية للادارة

تستخدم المؤشرات عادة للمتابعة والمراقبة بحيث تعكس ما حدث.

التقارير المالية

أصبح مجال المحاسبة أكثر ترتكيزاً على التقارير الإدارية والمعلومات الخارجية مما أثر على توفر المعلومات الداخلية.

ادارة الجودة الشاملة

أدت فترة ما بعد الحرب إلى تطوير مفهوم إدارة الجودة ومنهجية جديدة لقياس.

المحاسبة في بداية الحقبة الصناعية

مهّدت الثورة الصناعية لنشأة المؤسسة الحديثة، وقد تم تحديد السعر استناداً إلى تكاليف الإنتاج.

المحاسبة في أواخر الحقبة الصناعية

أصبحت المؤسسات أكبر وأكثر تعقيداً. بحيث تستلزم نظم المحاسبة جمع المعلومات حول المخزون، التصنيع والخدمات اللوجستية/ التوزيع.

الانتقال من المحاسبة الإدارية إلى محاسبة التكاليف

أصبحت نظم محاسبة التكاليف، على أساس طرق تقييم المخزون، واسعة الانتشار عملياً.

بطاقة قياس الأداء المتوازن

تطورت بطاقة قياس الأداء المتوازن لتصبح المدحور الأساسي في إدارة الاستراتيجية. أصبحت مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الذكية أساساً في تطبيق منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن.



ما الذي يميز بطاقة
قياس الأداء المتوازن؟

ما الذي يدفع
هذا التطور في
الأفكار؟



الجزء الأول

قم بقراءة الأسئلة أدناه، وتقدير الجهة أو القسم الخاص بك على مقياس من 0 إلى 10

مدى ارتباط أهداف المؤسسة ومؤشرات الأداء الرئيسية بالرؤية والإستراتيجية

مدى قدرة الجهة/القسم على القيام بالتحليل والتعلم من البيانات التي يتم جمعها

مدى قدرة الجهة/القسم على جمع البيانات لدعم عملية مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية

مدى التمكّن الحالي للجهة/القسم من اختيار واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

الجزء الثاني

ما هي الأمور التي تسير على نحو جيد في الجهة/القسم الذي تعمل فيه؟

الجزء الثالث

ما الأثر المتوقع من استخدام أفضل الممارسات الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة/القسم الذي تعمل فيه؟

الجزء الرابع

ما الأثر المتوقع من استخدام أفضل الممارسات في جمع البيانات في الجهة/القسم الذي تعمل فيه؟

أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية

الأسباب الخمسة

3#

اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة على جميع المستويات بشكل استباقي وليس كردة فعل

2#

الاستغلال الأمثل للوقت والطاقة والموارد

1#

إدراك الاتجاه والهدف المشترك

5#

تعزيز السمعة والثقة بين أصحاب العلاقة

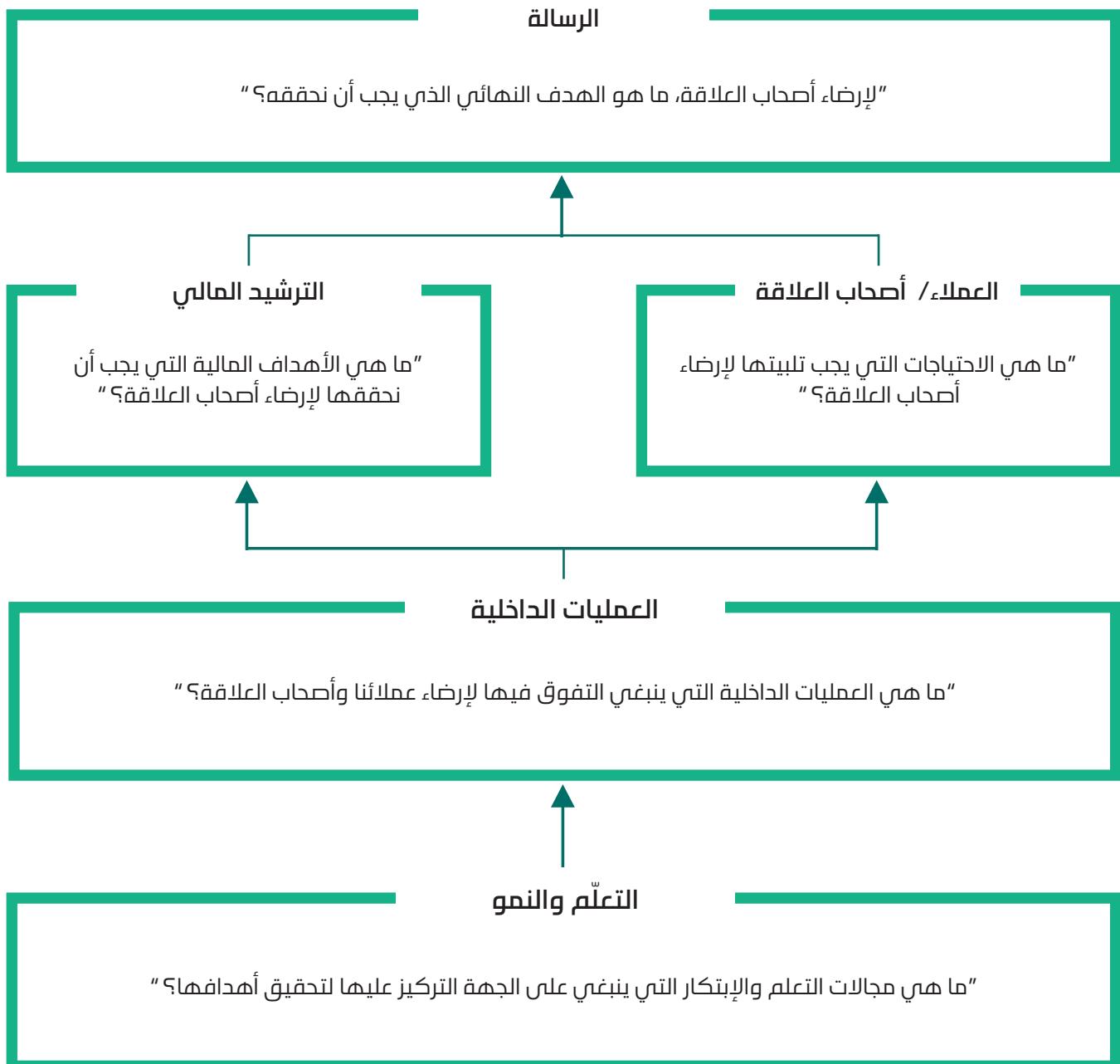
4#

تقليل التباين في النظام

ليست مؤشرات الأداء الرئيسية وسيلة ضغط بل تستخدم للتعلم والتطور والنمو.

ترتبط الخريطة الاستراتيجية المناطير بعضها البعض، حيث توضح أولويات الجهة

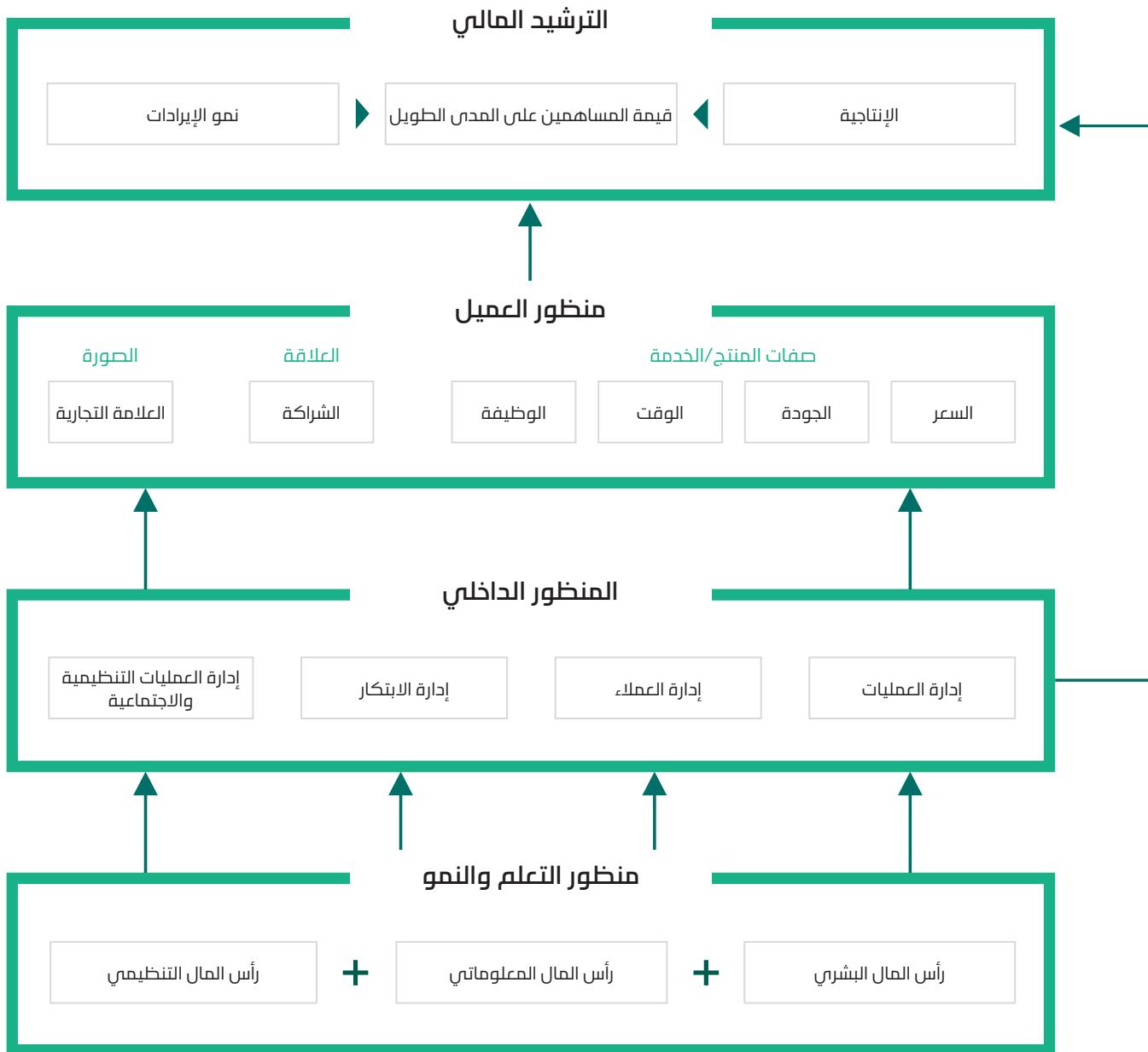
الوحدة 3



هناك علاقة سببية بين المناطير الأربع من منظور التعلم والنمو إلى منظور أصحاب العلاقة.



الخريطة الاستراتيجية



عمليات تطوير القيمة

تحدد العملية التي تحول الأصول غير الملموسة إلى نتائج مالية وقيمة للمستفيدين

علاقة سبيّة

تحدد منطق تحويل الأصول غير الملموسة إلى قيمة ملموسة

الأصول والأنشطة

تحدد الأصول غير الملموسة التي ينبغي استخدامها لتطوير القيمة

اقتراح القيمة للعملاء

توضح الشروط التي سيتم من خلالها إنشاء القيمة للعملاء

مثال عن خريطة استراتيجية

مؤسسة للخدمات اللوجستية

الوحدة 3

أمثلة على خرائط

الاستراتيجية

المؤسسات

المؤسسات

نمو الهاشم التشاركي

إدارة التكاليف

الائد على رأس المال المستثمر

نمو الإيرادات

تحسين التموضع التنافسي

التعامل بسلامة
مع القضايا

استيفاء الطلبات
المستحقة

سهولة الوصول
إلى خدمات التجارة
على شبكة الإنترنت

سهولة التعامل من خلال

"التعامل"
"الشفاف"

"التسليم"
"الموثوق به"

"الحلول"
"الفعالة"

المحور الثالث: تعزيز موقعنا

ضمان التوسيع الجغرافي

تعزيز محفظتنا العالمية

المحور الثاني: تحسين الخدمة

ضمان التسليم في الوقت المحدد

ضمان حل القضايا الفورية

إدارة الأضرار والخسائر بكفاءة

ضمان الاستلام في الوقت المحدد

المحور الأول: تحقيق النمو العربي

ضمان استمرار التخلص الجمركي العالمي

زيادة المنصات العالمية المشتركة

تعزيز إدارة الإيرادات

ضمان الاتصال بالشبكة العالمية

تطوير رأس المال المعلوماتي

تطوير رأس المال التنظيمي

تطوير رأس المال البشري

دور الخريطة الاستراتيجية في تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

الخريطة الاستراتيجية

الترشيد المالي

توقعات العملاء

إدارة التكاليف بكفاءة

"توفير المياه الصالحة بشكل مستمر وبسعر معقول"

العمليات الداخلية

إدارة الأصول بأقل تكلفة خلال فترة عمرها الافتراضي

تمكين اتخاذ القرارات استناداً إلى التحليل المنطقي

الموظفين

ضمان قوّة عاملة ماهرة وأكثر مرونة

بطاقة قياس الأداء المتوازن

برامـج العمل الرئـيسـية
المطلـوبة لـتحـقيق الأـهدـاف

مـسـتوـعـون الأـدـاء أو مـعـدلـ التـحسـينـ المـطلـوبـ

كـيفـيـة قـيـاس وـرـصـد نـجـاحـ تـحـقـيقـ إـسـتـرـاتـيـجـيـة

بيانـ حـولـ ماـ يـجـبـ أـنـ تـحقـقـهـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـمـاـ هـوـ الـمـهـمـ لـنـجـاحـهـ



المبادرات

المستهدفات

مؤشرات الأداء الرئيسية

الهدف الاستراتيجي

- برنامج إدارة الصيانة الاستراتيجية
- برنامج إدارة الأصول
- حسب فئات SAMPS للأصول الرئيسية
- اختبار أجهزة قياس ذات علامات تجارية جديدة
- فريق Spoil
- توسيع عملية إدارة بيانات المياه

- نسبة فئات الأصول ذات العمر الافتراضي المحدد
- نسبة فئات الأصول تستخدمنموذج اقتصادي متقدم

إدارة الأصول بأقل تكلفة خلال فترة عمرها الافتراضي

بيان الهدف

تضمن مؤسسة (Tacoma Water) تضمن مؤسسة (Tacoma Water) استهمار عمل أنظمتها بجودة عالية، بغض النظر عن عمر البنية التحتية أو توفر الدعم المالي الإضافي. ولتحقيق ذلك تستخدم المؤسسة منهجيات إدارة الأصول، التي تشكل وسيلة لحفظ على الأصول الأساسية بأقل تكلفة إمكان وتكلفة تشغيلية. والإستهمار في تقديم مستويات الخدمة المطلوبة.

ترتبط الخريطة الإستراتيجية مرحلتيًّا تطوير الاستراتيجية وتنفيذها

المرصد ٣

تخطيط الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية



تعريف أساسيات الاستراتيجية

أمثلة

عالم خال من الفقر

الخصائص

الرسالة

السبب الأساسي لوجود الجهة

رسملة الإبلاغ

بشكل عام لا تغير مع مرور الوقت

الرؤية

تصوّر للوضع المراد الوصول إليه

تشكل تحديا يحفز على تنفيذها

ملموسة وقابلة للتحقيق في إطار زمني محدد

تعكس التميّز

ملهمة

بحلول عام 2025، ستنخفض معدلات الفقر العالمية بنسبة 20% وفقاً لمؤشر الأمم المتحدة للإستدامة؛ وذلك من خلال التدخلات الأقليمية الهدافـة

المرونة - الصدق -
العمل الجماعي - سرعة
الاستجابة - الدمامـس

القيم

تحدد السلوكـيات المتوقـعة من الموظـفين

تشـكل مـبادئـ الجـهـة



حدد الرسالة، والرؤية، والقيم لدراسة الحالة

الرسالة

الرؤية

القيم

تحليل البيئة

الداخلية والخارجية

خلال مرحلة التخطيط لكييفية تحقيق رؤية 2030 وتنفيذ الاستراتيجية، ينبغي دراسة العوامل الداخلية والخارجية للجهة، لمعرفة كيفية الاستفادة من العوامل الممكنة والحد من التحديات التي تظهر خلال التحليل.

أداة تحليل بستيل PESTEL

القانونية	البيئية	التقنية	الاجتماعية	الاقتصادية	السياسية
<ul style="list-style-type: none"> التشريعات قوانين التدّخل من المخلفات وإعادة التدوير قوانين العمل قوانين الحماية الفكرية قوانين المنافسة قوانين الصحة والسلامة 	<ul style="list-style-type: none"> العوامل الموسمية الاجتناب الحراري تغير المناخ قوانين حماية البيئة قوانين التخلص من المخلفات تشريعات استهلاك الطاقة 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام أصحاب العلاقة للبنية التحتية تقنيات المعلومات سرعة موافقة الابتكار والتطور الخدمات الأبحاث العلمية المتعلقة بالتقنية الخاصة ب مجال عملنا 	<ul style="list-style-type: none"> أخلاقيات العمل / السلوكيات المهنية الثقافة والسعادة التجزّق القائم على نوع الجنس توزيع الثروات المستويات التعليمية الندراد السكاني 	<ul style="list-style-type: none"> النمو / التراجع الاقتصادي المنافسة العجز التجاري معدلات البطالة تكلفة المعيشة التضخم 	<ul style="list-style-type: none"> السياسات والتوجّهات الحكومية السياسات الخارجية القوانين التجارية / الجمركية البيئة المؤثرة على مجال العمل التشريعات السياسية السياسات الاجتماعية

أداة التحليل الرباعي SWOT





يقارن بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية للجهة
ينظم نتائج تحليل بستيل PESTEL على أساس المناظير المحددة
في بطاقة الأداء المتوازن
يحدد وزن وأولويات المعوقات بتسلسل إيجابي أو سلبي
ينبغي تحقيق التوازن بين نتائج التحليل الرباعي على صعيد الممكنا
والتحديات

- التطبيقات
- الرئيسية للأداء
- التحليل الرباعي
- SWOT

مثال - التحليل الرباعي SWOT

لجهة تعنى بالرعاية الصحية

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> دعم الوزارة القدرة على الاقتراض وجود برامج وقاية متميزة التركيز على صحة الأطفال خبرة في مجال صحة الطفل والأمور الصحية نظام متكامل لصحة الأطفال بيئة الكترونية متقدمة في مجال الرعاية الطبية الأولوية لسلامة المريض وجودة الخدمة البرامج الخاصة: صحة الأطفال والحملات الخاصة لمكافحة التدخين ومرض السكري متخصصين في تقديم خدمات الرعاية الصحية معدل منخفض للوظائف الشاغرة 	<ul style="list-style-type: none"> البطء في زيادة معدل إدارة الرعاية الصحية انخفاض الإيرادات العامة تراجع مصادر الدخل من المنظمات الاجتماعية تطوير مكتب الرعاية الصحية للأطفال تراجع في قبول المرضى الداخليين عدم رضا المريض وعائلته عن عملية حدولة المواعيد عبر المكالمات الهاتفية، أو عبر الموقع الإلكتروني احتياجات البنية التحتية في المدن الرئيسية توفير مزايا ورواتب تنافسية للأطباء إدارة الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> التمويل الخارجي لأبحاث الطب الحيوي القدرة على تدريب المرشحين تغيرات مناسبة في السياسات، والبرامج والمعارض المتعلقة بدعم رعاية صحة الأطفال التميز في جودة الرعاية الصحية، سلامة المريض وطب الأطفال تحسين تميز الخدمة تحسين معالجة قضايا الوصول إلى الخدمة (من خلال المكالمات الهاتفية، وجدولة المواعيد) مبادرات التغيير الثقافي 	<ul style="list-style-type: none"> ضغط التكلفة (الالتزامات العمالية والمتخصصين) ارتفاع الديون الناتجة عن مشاكل خدمات التأمين الصحي احتياجات رأس المال المرتفعة التغيرات في الحكم الخدمات الوقائية التي لم يتم التعويض عنها انخفاض معدلات الولادة ورکود التركيبة السكانية البيئة التشريعية الخطط الصحية الخاصة بالمستهلك شفافية الأسعار تضخم المشاريع الرأسمالية تقادم/زوال التقنيات النقص في أخصائيي الأطفال والتمريض القوى العاملة المتقدمة في السن قطاع عمل متقلب/متغير



1. كفريق، يرجى العودة الى دراسة الحالة السابقة
2. يعمل الفريق كمستشارين، تمت دعوتهم لإجراء التحليل ومشاركة النتائج مع العميل خلال عرض لا تتجاوز مدته **الدقيقتين**
3. يجمع الفريق الأفكار المتشابهة على السبورة الورقية ويفكر بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على قدرة الجهة على إستكمال وعرض التحليل الرباعي، يمكن الاستعانة بالعوامل المختلفة لتحليل بستيل PESTEL
4. إستكمال نموذج التحليل الرباعي بالعوامل الأكثر تأثيراً

التحديات

الممكنا

نقاط الضعف

نقاط القوة

التهديدات

الفرص

الداخلية

الخارجية

مثال

برنامج التغيير لمؤسسة تعنى بایجاد فرص عمل للشباب

وحتى العام 2030 ...

من اليوم

المواهدة بين أصحاب العلاقة وتوافقهم المستمر، بحثاً عن فرص التعاون
تحديد مهام الجهات بوضوح، وبروح تعاونية ثقافة الريادة بين الشباب السعودي

ضعف التنسيق/ التواصل المترافق بين أصحاب العلاقة تداخل المسؤوليات وتكرارها في الجهات الموقف السلبي تجاه فرص العمل وسوق العمل

 التنسيق بين أصحاب العلاقة

الاستجابة لمتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية الإرشاد المهني متاح في نظام التعليم التعليم المنتج والفعال على المدى الطويل التفكير النقدي والتعليم القائم على الدوار الاستيعاب المتوازن بين الجامعة من جهة والتعليم والتدريب التقني والمهني من جهة ثانية

عدم استجابة التعليم والتدريب لاحتياجات سوق العمل الافتقار لاستشارات التعليمية والمهنية عدم فعالية التعلم على المدى الطويل وتطوير المهارات المهنية التعليم الروتيني نسبة التعليم الجامعي إلى التعليم والتدريب التقني والمهني 5:95

 إصلاح التعليم

مراكز أعمال تجارية في بيئه صديقة سياسات تهدف إلى تحسين بيئه الأعمال بيانات موثوقة تستخدم لصنع القرارات تصنيف المملكة العربية السعودية بدرجة عالية ضمن الدول التي تتميز "بشهادة ممارسة الأعمال"

بيئة أعمال صارمة سياسات ولوائح تنفيذية تفاعلية قلة البيانات الموثوقة ارتفاع التكاليف والبروغرافية لمهارات الأعمال التجارية

 إصلاح القوانين

مزيج فعال من الملكية العامة والخاصة ارتفاع الاستثمار الأجنبي المباشر ارتفاع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي

مستوى مرتفع من تمثل القطاع العام لمؤسسات القطاع الخاص تناقص الاستثمار الأجنبي المباشر انخفاض مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي

 نمو القطاع الخاص

يمكّنا استخدام برنامج التغيير الاستراتيجي من أجل اكتساب فهم أعمق لــ*لها ينبغي للجهة أن تقوم به من أجل تحقيق رؤيتها الاستراتيجية*. تحدد هذه الوثيقة المؤلفة من صفة واحدة أهم مجالات الأداء المعروفة أيضًا بأبعاد الأداء التي ينبغي على الجهة أن تتميّز بها من أجل تحقيق رؤيتها.

الاتفاق على الوضع الاستراتيجي النهائي

بكل شفافية، قيّم الوضع الحالي لأبعاد الأداء التي تم اختيارها

تحديد أبعاد الأداء الرئيسية التي تحتاج الجهة إلى تغييرها حتى تتمكن من تحقيق رؤيتها

جدولة النتائج

الوضع المرجو	أبعاد الأداء	الوضع الحالي

لا يمثل برنامج التغيير الإنتحال من الوضع الحالي السعي إلى وضع مستقبلٍ جيد، بل يتلخص بالأمور التي ينبغي القيام بها بشكل مختلف.

حين يكون برنامج التغيير متكاملاً، تتداول أبعاد الأداء إلى مدخلات رئيسية لأهدافك الاستراتيجية.



(الرؤية + الرسالة) + (تحليل الرباعي + تحليل بستيل) = برنامج التغيير > المحاور الاستراتيجية

المحاور الاستراتيجية هي وسيلة فعالة للتعبير عن التوجّه الاستراتيجي. حيث أنها تساعد على موافقة وتركيز الجهد في مختلف الإدارات والأقسام.

المحاور الاستراتيجية يجب أن:

تساعد في تجزيء
الرؤية إلى مكوناتها
الرئيسية

تساهم في تركيز
الادارة والموظفين
بشكل أكبر على
الأهمية الاستراتيجية
عوضاً عن الأعمال
اليومية والتكتيكات

تصاغ بلغة مهائلة
لتلك المستخدمة في
الاستراتيجية

- يتم تحديد المسألة عن المحاور الاستراتيجية على مستوى القيادة، بحيث قد تصبح المحاور الاستراتيجية المحرك للهيكل التنظيمي.
- تعقد الجهة بشكل عام اجتماعات للمدراء تدور حول المحاور الاستراتيجية، لحفظها على التركيز والدافع الاستراتيجي.





وطن مطموح



اقتصاد مزدهر



مجتمع حيوي



بالعودة إلى دراسة الحالة السابقة، قم بتحديد 2 إلى 3 محاور استراتيجية محتملة.

عملية تحديد المحاور الاستراتيجية

تحديد موظف مسؤول عن كل محور، يقوم بتعيين فريق عمل المحور (مالكي الهدف)

ترتيب الأهداف للمحاور ذات الصلة لإظهار العلاقة السببية ضمن كل محور

استخلاص ثلاثة أو أربعة مكونات فرعية من رؤية الجهة ومن المكونات الرئيسية للتقدير

مراجعة أهداف 2030 ومراجعة رؤية الجهة المعنية

- يمكن للمحاور أن تتقاطع مع بعض المناطير، أو أن تقتصر على منظور واحد.

تعمل المحاور معا لتشكيل الاستراتيجية، لذا ينبغي مراجعة الخريطة الاستراتيجية وبطاقة قياس الأداء المتوازن سوية.



اسم



النتيجة

صفة



الوصف

فعل

العمل

تألف البيانات من جملتين إلى ثلاثة جمل، وهي تشرح كل ما هو ضروري لتحقيق الهدف والحد من الغموض

بيانات الأهداف هي تعريفات تتضمن ترجمة متسلقة للهدف



ما هي العلاقة السببية التي تربط الأهداف بعضها البعض؟

قم بصياغة عدة أهداف للمناظير الأربع

قم باختيار احد المحاور الاستراتيجية التي تم تدبيدها في النشاط السابق

الهدف

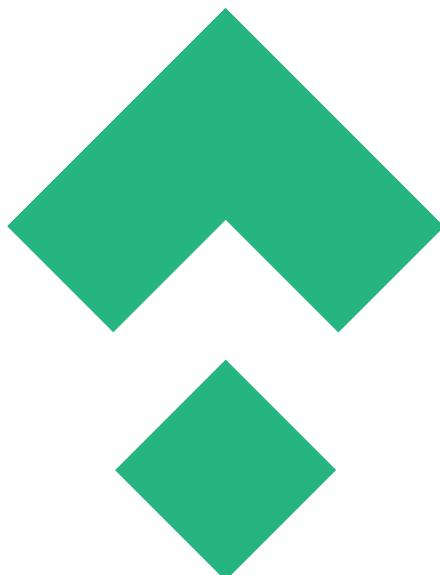
المنظور

أصحاب العلاقة
ما هي الاحتياجات التي يجب تلبيتها لارضاء أصحاب العلاقة؟

الترشيد العالمي
ما هي الأهداف المالية التي يجب أن نحققها لارضاء أصحاب العلاقة؟

العمليات الداخلية
ما هي العمليات الداخلية التي ينبغي التفوق فيها لارضاء عملائنا وأصحاب العلاقة؟

التعلم والنمو
ما هي مجالات التعلم والإبتكار التي ينبغي على الجهة التركيز عليها لتحقيق أهدافها؟



اليوم الثاني

تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية | 1#

كيفية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية | 2#

تحديد المستهدفات | 3#

يتم تعميم الاستراتيجية من الأعلى إلى الأسفل، ويتم تنفيذها من الأسفل إلى الأعلى



إملأ الفراغ بالكلمات المناسبة – استخدم ملاحظات اليوم الأول

مؤشرات
الأداء
الرئيسية

= _____ + _____ { _____ + _____ قابلة للقياس]

المحاور
الاستراتيجية

$$= \left(\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} \right) \text{تحليل} + \left(\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} \right)$$

؟ = حملة + اسم + فعل



مؤشرات الأداء الرئيسية بصياغات مختلفة

مثال	السلبيات	الإيجابيات	صيغة القياس
الترتيب وفقاً لترتيب الأهم المتمدة العالمي للبلدان	غالباً ما تتعارض تعريفات أساس الترتيب	يسهل الترتيب، إدتساب الهدف، وفهمه	الترتيب 
النسبة المئوية للتكلفة المتزايدة مقابل الإيرادات	قد يصعب فهم طريقة إدارة العلاقة وتأثيرها يسهل التلاعب بها	يحدد العلاقات التي ينبغي إدارتها	النسبة المئوية 
مؤشر مركب لإشراك الموظفين إشراك الموظفين	يخفي المتغيرات الفردية	يسمح بتحليل مؤشرات متعددة معاً	المؤشر المركب 
الموازنة التي تم إنفاقها حتى الآن	أحادية الأبعاد ولا تراعي السياق	واضحة وبسيطة وخالية من الغموض	الأعداد 
تصنيف رضا العملاء عن منتج (5-1)	لا توفر عادةً رقمًا مطلقاً وقد تكون متغيرة	تشير إلى التغيير	التصنيف/ الدرجات 



فكر في أحد الأهداف التي قمت بتدبيدها مسبقاً.

ما هي صيغة المؤشر المناسبة لقياس هدفك الاستراتيجي؟

الفرق بين مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية والتشغيلية



مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية



مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي

الفرص

أمثلة

رصد الحالة التشغيلية أو التغيير التدريجي في العملية

ينبغي مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية مع استراتيجية المؤسسة

تحتاج إلى قياس منتظم؛ لذلك، فمن المستحسن قياسها بوتيرة عالية

النسبة المئوية لأخطاء التسجيل في العيادة الصحية

متوسط الدورة الزمنية لانضمام الموظفين الجدد

رصد أداء الأهداف ذات التأثير الكبير على أداء المؤسسة

تتمحور حول مراقبة التقدم بهدف تحقيق وجهة محددة مسبقاً و جديدة، بدلاً من مجرد تحسين الأداء، وعادةً لا تغير هذه المؤشرات كثيراً

النسبة المئوية للشراكات طويلة الأجل من مجموع الشراكات

مستويات إشراك الموظفين



قم بتحديد مؤشر أداء رئيسي استراتيجي لهدفك الاستراتيجي.

مؤشرات الأداء الموجّهة (LAG KPIs) والتابعة (LEAD KPIs)

مؤشرات الأداء الرئيسية الموجّحة	مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة	الاتجاه
توضّح الأداء الذي من المحتل أن يؤثّر على المؤشرات التابعه	• هي النتائج المحدّدة	
• تنبئ بالنجاح المستقبلي • تبيّن الوقت لتصحيح المسار • مؤشر واضح عن نجاح الهدف • يمكن رصدها بسهولة • لا تؤثّر على النتيجة		
• النسبة المئوية لشكاوى المواطنين • النسبة المئوية لعدد العرات التي يتم فيها ذكر المؤسسة إيجابياً مقابل ذكرها سلبياً في وسائل الإعلام	• نتيجة رضا المواطنين • نتيجة سمعة المؤسسة	نفاذ التفاصيل والتغطية

مثال عن مؤشرات الأداء الرئيسية الموجّحة والتابعة

المؤشرات الموجّحة	المؤشرات التابعة	الخريطة الاستراتيجية	الاتجاه
• نسبة مؤشر رضا العملاء • عدد اتفاقيات الشراكة	• نسبة شكاوى المواطنين • مجموع عمليات الشراكة	زيادة رضا العملاء	أهدافاً
• الوقت الازم لاستكمال وضع الموازنة • التكلفة الرأسمالية مقابل الموازنة	• عدد مرات تعديل الموازنة • النسبة المئوية للمشاريع غير المنجزة في الوقت المحدد	استخدام أكثر كفاءة للموارد المالية تحسين التخطيط العالمي تطوير شراكات بين المؤسسات	أهدافاً
• مؤشر كفاءة العمليات	• معدلات الخطا	تقديم عمليات متخصصة للعملاء	أهدافاً
• معدل الموظفين الذين يتعلّقون بالمهارات الاستراتيجية • مؤشر رضى الموظفين	• عدد الموظفين ذوي المهارات الاستراتيجية المستقلين وعدد الموظفين في فترة الإختصار • عدد تقارير تظلمات الموظفين	تحسين رضا الموظفين توظيف الأفراد المناسبين	أهدافاً



قم بتحديد مؤشر أداء موجّه وآخر تابع لهدفك الاستراتيجي.

النموذج المنطقي - مؤشرات الأداء الرئيسية لمركز خدمة العملاء في جهة حكومية

استراتيجية

تشغيلية

النتائج

المخرجات

العملية

المدخلات

مؤشرات الأداء الرئيسية للنتائج

رضا المواطنين

مؤشرات الأداء الرئيسية للمخرجات

جودة الخدمة

مؤشرات أداء الرئيسية للعمليات

تشتمل كل ما يتعلق
بعملية تقديم الخدمة،
من كفاءة واتساق في
الإجراءات

مؤشرات أداء الرئيسية للمدخلات

قد تركز على الموارد
مثل المعدات الجديدة، أو
ساعات عمل الموظفين

أنواع أخرى من مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات المخاطر الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمشاريع

مؤشرات المخاطر الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة

عدم القدرة على توظيف الكفاءات المطلوبة

بالمشاريع

أثر العيادات المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء

على الرغم من أن قياس أثر العملية أهم من قياس قيمة العملية بذاتها، إلا أنها تحتاج إلى الجمع بين القيمتين لفهم الأداء بشكل أفضل.







الجزء الأول

1. قم باختيار أحد الأهداف الاستراتيجية من الخريطة الاستراتيجية
2. قم بكتابه الهدف الاستراتيجي في المكان المخصص أدناه
3. قم بتحديد النتائج المرجوة
4. قم بالتحقق من النتائج مع الفريق

الجزء الثاني

1. قم باستكمال النموذج المنطقي

النموذج المنطقي

استراتيجية	تشغيلية		
النتائج	المخرجات	العملية	المدخلات
التغيرات الناتجة عن العملية	مخرجات العملية	الأنشطة الرئيسية لتنفيذ العملية	الموارد المستنمرة في العملية (مالية، بشرية)



مؤشرات المخاطر الرئيسية

3#
اختر مؤشرات المخاطر
الرئيسية والقدرة على
تحمل المخاطر

2#
صف المخاطر
المتوقعة
(ما هي المخاطر؟ سببها؟
أثرها؟)

1#
اختر هدف
استراتيجي

ما هو التغيير الحاصل على المخاطر؟ وهل ما زالت المخاطر ضمن حدود مستوى تحمل
المؤسسة لها؟ (العيوب الخاصة بالمؤشرات)

نموذج المستشفى

الالتزام بالموازنة السنوية

الهدف الاستراتيجي

خطر عدم الالتزام بموازنة الجهة في نهاية العام بسبب سوء إدارة
النفقات التشغيلية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من عروض الخدمات

المخاطر الرئيسية

- النفقات التشغيلية التي يتم إنفاقها شهرياً (القدرة على التحمل $\pm 5\%$)
- دقة توقعات الإنفاق التشغيلي فعلياً (القدرة على التحمل $\pm 10\%$)

مؤشر المخاطر الرئيسي
والقدرة على تحمل المخاطر

مؤشرات الأداء الرئيسية لرأس المال البشري

برنامج تطوير رأس مال المؤسسة				التقرير الخاص بجهوزية رأس المال البشري
موازنة البرنامج الاستراتيجي	المؤشر الموجه	المبادرات الاستراتيجية	المستهدفات (عينة)	الصفات
\$XXX	<ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية للتوظيفات الداخلية مقابل التوظيفات الخارجية نسبة المشاركة في دورات القيادة 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ خطط تطوير القيادة تنفيذ العاقب الوظيفي تنفيذ عملية الحكومة 	90%	<p>القيادة</p> <ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية للفجوة في القيادة (صفة رئيسية)
\$XXX	<ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية للموظفين الذين يخضعون لـ استبيان بانتظام نتيجة تقييم الثقافة 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم وتنفيذ خطة التواصل تنفيذ خطة إدارة التغيير تنفيذ خطة تطوير القيادة 	80% 80%	<p>الثقافة</p> <ul style="list-style-type: none"> نتيجة رضا العملاء النسبة المئوية للالتزام بالقيم الأساسية
\$XXX	<ul style="list-style-type: none"> الأهداف الشخصية المرتبطة بطاقة قياس الأداء المتوازن النسبة المئوية من الموظفين الذين نالوا المكافآت 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ إدارة الأداء تصميم نظام التعويضات والمكافآت توفير بيئة عمل إيجابية 	80% 100%	<p>المواهبة</p> <ul style="list-style-type: none"> لنتائج الوعي الاستراتيجي النسبة المئوية للموظفين الذين لديهم بطاقة قياس أداء شخصية
\$XXX	<ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية لاستخدام قنوات مشاركة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ إدارة المعرفة تعزيز فعالية المؤسسات تخفيض تناوب الموظفين 	100% وفقاً للخطة	<p>العمل الجماعي</p> <ul style="list-style-type: none"> عدد أفضل الممارسات التي تمت مشاركتها مع الفريق



نموذج مسبيات القيمة

إطار عمل فعال لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الهدافة

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية للمسبيات

تعريف 3-4 مسبيات رئيسية

تطوير بيان الهدف

اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية -

- قابلة للتكرار
- كمية
- موثوق بها
- هادفة

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية -

تعكس المشكلة الاستراتيجية التي تناول تحسين أدائها

تعريف المسبيات -

هي العوامل الرئيسية التي تساهمن في تحقيق نجاح الهدف

صياغة بيان الهدف -

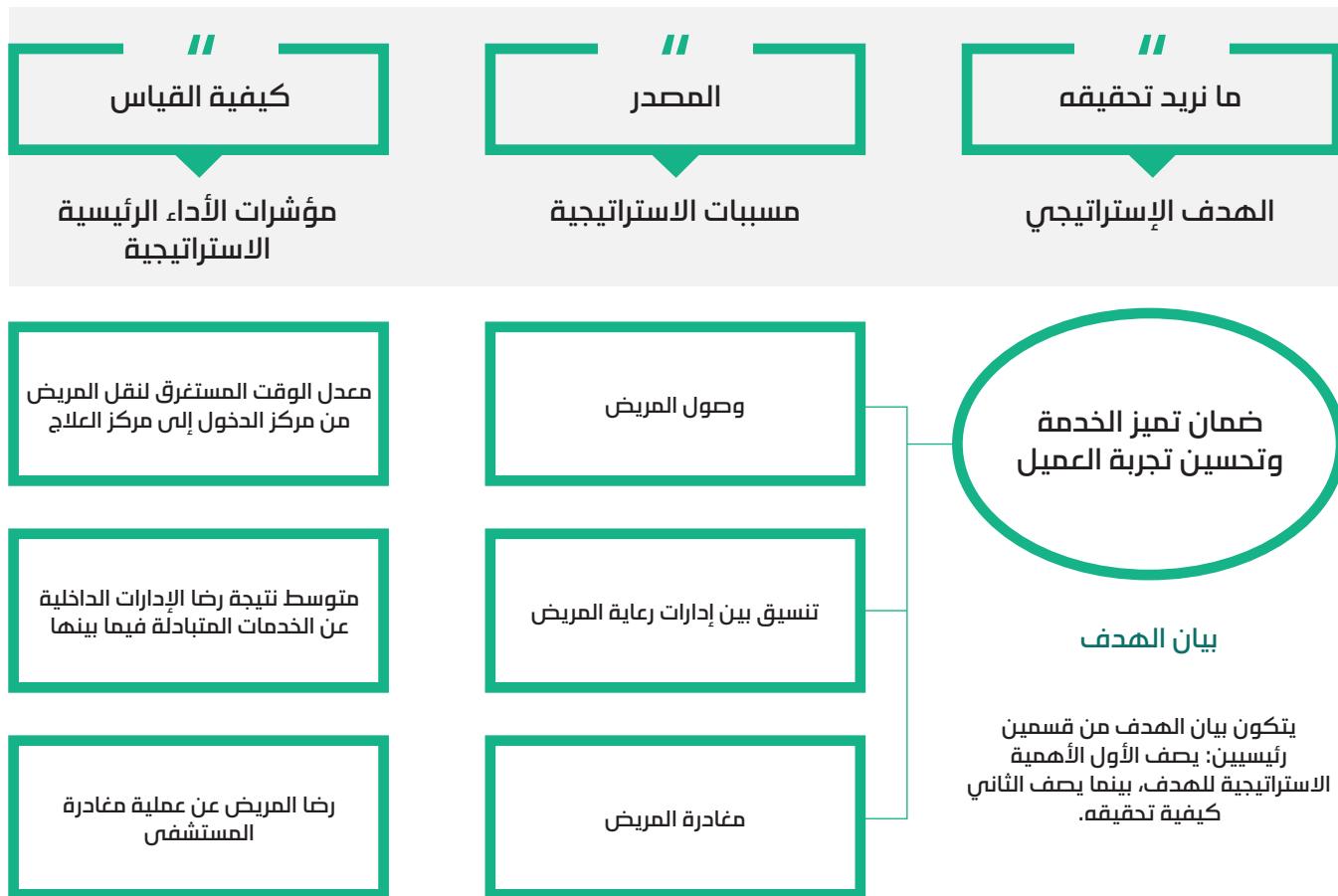
- لماذا يعتبر الهدف مهم استراتيجيا
- نطاق عمل الهدف - ما يشمله وما لا يشمله

يمكن أن يشير إلى الأمور غير الهامة والفجوات في تدفق المعلومات

يمكن تطويره من خلال وجهات نظر مختلفة للتوافق على ما هو مهم

يستخدم عند وجود علاقات واضحة ومتقدمة

مثال عن الخطوات الأربع



يتكون بيان الهدف من قسمين رئيسيين: يصف الأول الأهمية الاستراتيجية للهدف، بينما يصف الثاني كيفية تحقيقه.



الجزء الأول

قم بصياغة بيان الهدف لتحديد الأهداف الاستراتيجية المحددة في دراسة الحاله

1#

ما الذي تنتظره



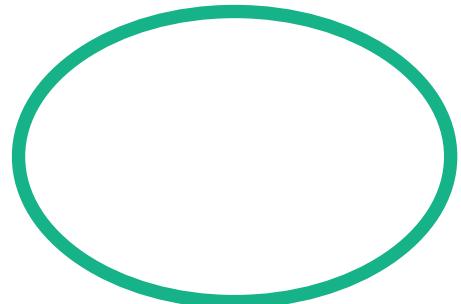
ما هي أهميتها

2#

بيان الهدف

ما نريد تحقيقه

الهدف الاستراتيجي



الجزء الثاني

حدد مسبيات الهدف استناداً إلى بيان الهدف

1#

حدد الطرق الممكنة لقياس تلك المسبيات

2#

اختر مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة

3#

دّون مؤشرات الأداء الرئيسية النهاية في دفتر التطبيقات

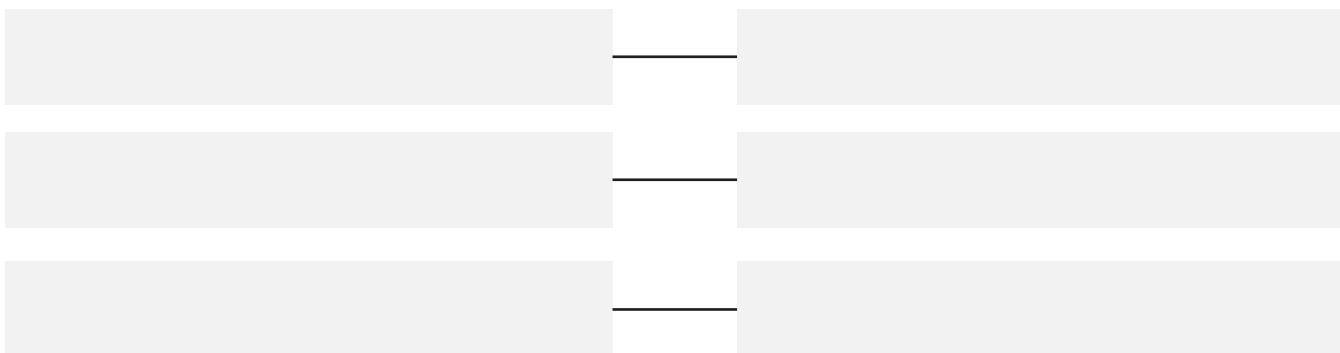
4#

كيفية القياس

المصدر

مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية

مسبيات الاستراتيجية



نحوذج CREAM

تقييم جودة مؤشرات الأداء الرئيسية طبقاً
لحتياجات المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)

مؤشر الجودة					قابلية القياس	جهوزية القياس	مؤشرات الأداء الرئيسية	المدف الاستراتيجي
C	R	E	A	M				
Y	Y	Y	Y	Y	5	●	النسبة المئوية لمساهمة القطاعات الاستراتيجية في قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات من حجم الناتج المحلي الإجمالي	نمو القطاعات الاستراتيجية لقطاع الصناعة والتجارة والخدمات بالشراكة مع الجهات ذات العلاقة

يمكن قياسه

تكلفة القياس مقبولة ولا تحتاج إلى استثمار مالي كبير

يمكن الحصول على البيانات في أقل من 3 أشهر

يعطي المؤشر الحالي جميع جوانب المدف ولا يحتاج إلى مراجعة

المخرجات تكفي لقياس المدف

مرتبط وبعكس المدف الاستراتيجي

واضح وسهل الفهم

واضح C

هل يصف اسم مؤشر الأداء الرئيسي بوضوح ما يحاول قياسه؟ وهل يمكن لأي شخص من خارج الجهة أن يفهم موضوع القياس؟

مرتبط R

هل العلاقة بين مؤشر الأداء الرئيسي والمدف الذي نحاول قياسه واضح؟ ما هو أثر التغيير في نتائجه الخاصة بتحقيق المدف الاستراتيجي؟

اقتصادي E

هل يمثل الجهد والتكلفة اللازمين لقياس مؤشر الأداء الرئيسي دورياً عبأً على الجهة؟

مناسب A

هل مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم اختيارها كافية لقياس النجاح في تحقيق المدف الاستراتيجي؟ استناداً إلى عوامل النجاح الرئيسية، هل لدينا مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لقياس المدف؟

قابل للمراقبة M

هل من السهل رصد مؤشرات الأداء الرئيسية دورياً؟



الجزء الثاني (تنمية)

بالعودة إلى مؤشر الأداء الرئيسي الذي قمت باختياره، قم بتقييم المؤشر باستخدام إطار عمل نموذج CREAM

الجزء الثالث

1. حدد ما إذا كان مؤشر الأداء الرئيسي موجّه أو تابع.
2. هل يحتاج المؤشر الموجّهة إلى مؤشر تابع؟ والعكس؟
3. كيف يمكنك التحقق بالأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الموجّة والتابعة؟

ما هي المستهدفات

توضح المستهدفات مستوى الأداء المطلوب لمؤشرات الأداء الرئيسية سواءً كانت على مستوى الجهة أو الإدارة أو على مستوى الأفراد

المعايير

6#	5#	4#	3#	2#	1#
المستهدفات يتم تطويرها بالتعاون مع الموظفين المسؤولين عن تحقيق الأداء	المستهدفات تبلغ بوضوح عن الأداء المنوع	المستهدفات محددة زمنياً	المستهدفات تسد فجوة كفياً	المستهدفات يعبر عنها	تطابق المستهدفات مع مؤشرات الأداء الرئيسية

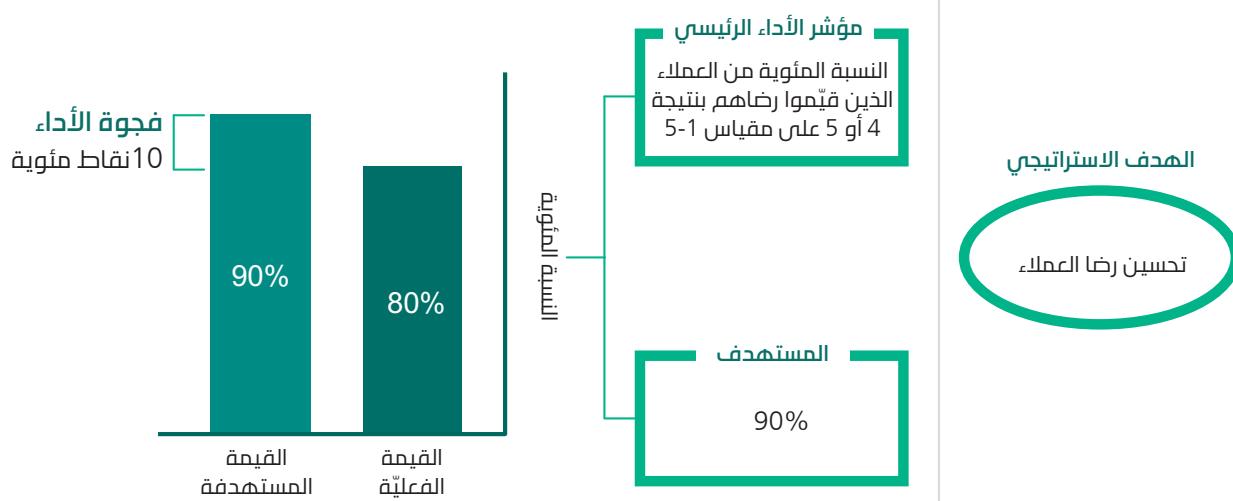
يجب استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية كآلية للتعلم وتحسين الأداء.



تسدّ المستهدفات فجوة الأداء

تشكل فجوة الأداء الفرق بين خط الأساس (الأداء الحالي) والأداء المستقبلي (في التوجه الاستراتيجي النهائي وخلال إطار زمني محدد).

مثال



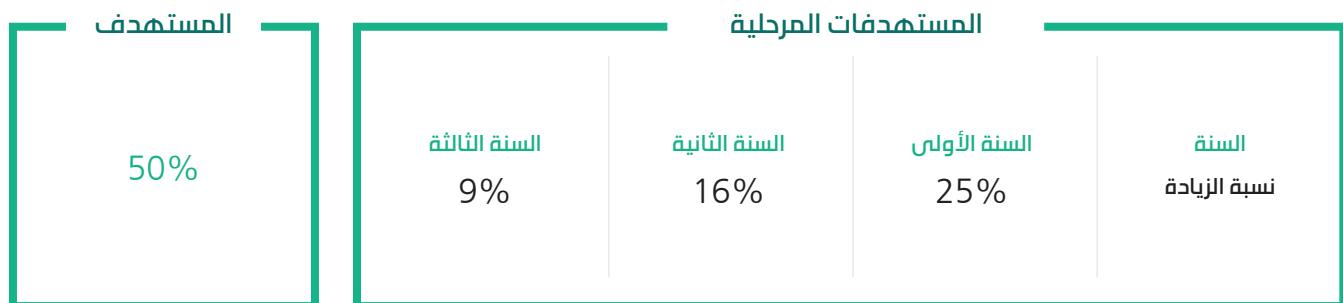
ملاحظة: تختلف النسبة المئوية عن النقطة المئوية.

المستهدفات مرحلية

المقدمة

مثال:

زيادة رضا العملاء بنسبة 50% خلال السنة الأولى من خط الأساس



تحفيز المؤسسة للتركيز على استراتيجية طويلة الأجل، بينما يتم العمل على المستهدفات المرحلية

طرق تحديد المستهدفات

التدعي	السنة	مؤشرات الأداء الرئيسية	طرق تحديد المستهدفات
65%	50%	نتيجة رضا العملاء	مستمدّة من طموحات الجهة
90% في 60 ثانية	90% في 90 ثانية	وقت استجابة مركز الاتصالات	المقارنة المرجعية: على سبيل المثال: (قادة الأعمال وجدواول المجموعات الحكومية العالمية)
90%	85%	معدل إستبقاء الموظفين	التحسن المتزايد استناداً إلى الأداء السابق (خط الأساس)
تعيين ثلاث دورات لإعداد التقارير لمرة واحدة		معدلات الرضا	في حال عدم وجود بيانات تاريخية، قم بتحديد خط الأساس والمستهدفات مع مرور الوقت
7%	4%	النسبة المئوية لمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناتج المحلي الإجمالي	المعايير المفروضة خارجياً: على سبيل المثال، من رؤية 2030



الجزء الأول

1. قم بالاطلاع على دراسة الحالة لمعرفة المعلومات الازمة لتحديد المستهدفات.

2. قم بتحديد الحالات التي تم فيها وضع مستهدفات طموحة.

عتبات مؤشرات الأداء الرئيسية

لكي يكون مؤشر الأداء الرئيسي مفيداً ، علينا أن نحدد بوضوح النتائج المقبولة وغير المقبولة

مثال: متوسط وقت استجابة مركز الاتصالات

اللون



الوصف

ممتاز

مقبول

ضعيف

وقت الإستجابة
في نهاية الفترة

29 ثانية

59 ثانية

أكثر من دقيقة

وقت الإستجابة
في بداية الفترة

0 ثانية

30 ثانية

دقيقة 1

تشير النتائج التي تدخلت المستهدفة بكثير أو تلك التي كان أدائها مقبول أو ضعيف إلى الحاجة للمزيد من التحليل.



خط الأساس لمؤشر الأداء الرئيسي هو متوسط مستوى الأداء الحالي للجهة أو الإدارة الذي سيتم استخدامه لمقارنة مستويات الأداء في المستقبل واختبار درجة تحسن الأداء.

بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية من نقاط البيانات السابقة: (من ثلاثة إلى ست نقاط).

جمع

المعدل: (مع الأخذ بعين الاعتبار أي أحداث غير اعتيادية قد يكون لها تأثير غير ملائم على الأداء - يمكن التخلص منها).

إحتساب

يصبح المعدل هو خط الأساس.

النتيجة

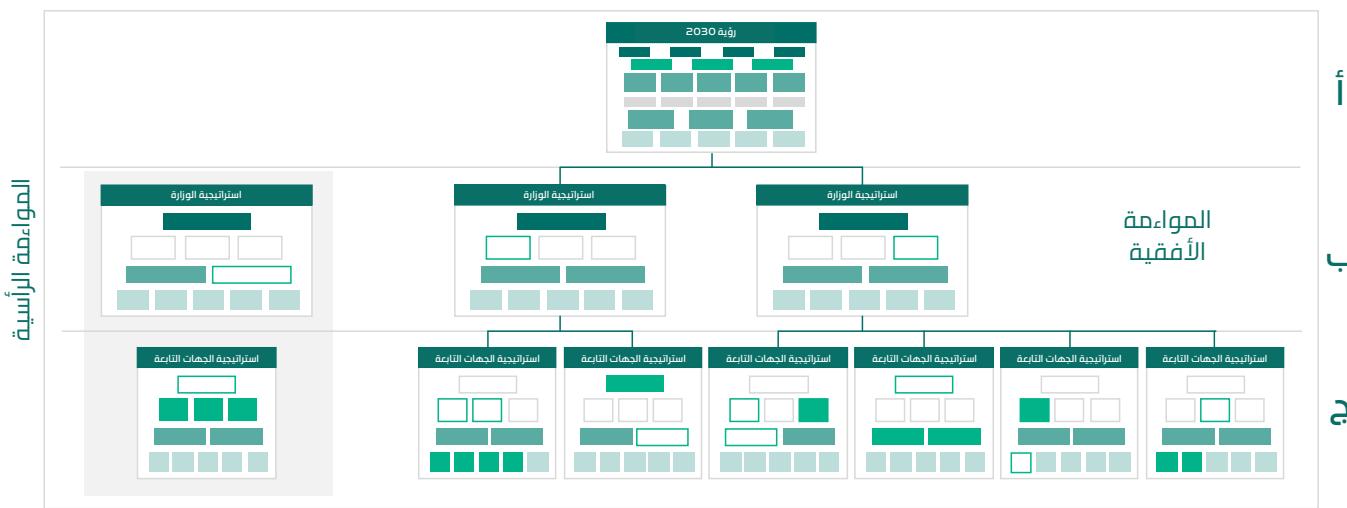
ملاحظة: في حال عدم توفر بيانات سابقة، ينبغي البدء بالقياس من ثلاثة إلى ست مرات على الأقل، فيصبح بذلك المعدل هو خط الأساس.



ما هي برأيك التحديات الأكثـر شيوعاً
عند تحديد المستهدفـات؟

كيف يمكننا التغلـب على تلك التحديات؟





- بـ ٢
- تحديد وتعزيز أهداف رؤية 2030 وأهداف الوزارات وممؤشرات أدائها الرئيسية على الجهات التابعة
- بـ ٣
- تحديد أهداف رؤية 2030 وممؤشرات الأداء الرئيسية في بطاقة قياس أداء الوزارة وتحديد نوع المساهمة
- أـ ٤
- فهم رؤية 2030 وكيف تساهم فيها الوزارات المختلفة

أفضل الممارسات في المواءمة التنظيمية

المحاور هي عنصر التصميم الأول المطلوب لبدء تأسيس المواءمة التنظيمية.

تحديد البنية الاستراتيجية



يتطلب إنشاء التعاون داخل المؤسسة أو تحسين المواءمة بين المحاور، والأهداف، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والمستهدفات. تتطلب الموائمة الخارجية التنسيق مع الجهات الخارجية لإنشاء منهجية تعريف العلاقة القائمة بينها وتحدد الهدف منها.

تحديد مصادر التأثر



لضمان مواءمة مستمرة، ينبغي على فرق الإدارة أن تتحقق المواءمة في كل عملية من عمليات الإدارة الاستراتيجية. ويطلب ذلك تحديد كيفية تقييم المواءمة ومعالجتها في كل عملية.

مواءمة العمليات



تطوير منهجية التعميم للمواءمة بين المؤسسة والاستراتيجية.

تطوير بنية التعميم



ينبغي تقييم مستوى المواءمة، كمياً أو نوعياً، لتحديد حالات نقص المواءمة ومعالجتها.

تقييم حالة المواءمة



يساعد فريق المواءمة (عادة جزء من فريق الاستراتيجية) الإدارة في تحديد حالات نقص المواءمة، ويتحمل المدراء مسؤولية معالجتها.

معالجة حالات نقص المواءمة



للحصول على المشاركة الكاملة في المؤسسة وتحقيق الهدف من المواءمة، ينبغي على المؤسسات تضمين المواءمة في خطط إدارة التواصل والتغيير.

إنشاء القبول





المواءمة الرأسية

أعضاء مجلس الإدارة

يضم مجلس الإدارة العمل على الاستراتيجية وعملياتها، بدلًا من العمل على التكتيكات فقط

بطاقة قياس أداء الجهة

مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف الاستراتيجية
XXX	1. ضمان رضا العملاء
XXX	2. زيادة السرعة والعرونة
XXX	3. تعزيز العلاقات مع العملاء
XXX	4. تحقيق التميّز التشغيلي
XXX	5. ضمان توفر المهارات المناسبة في الفريق
XXX	6. تطبيق ثقافة المحاسبة

تحدد بطاقة قياس الأداء الخاصة بالمؤسسة الأولويات الاستراتيجية الشاملة التي ينبغي تعميمها على الإدارات

الإدارات

أنواع المواءمة الرأسية

يسمح **التعيم الرأسي** للجهات من الأسفل نحو الأعلى، باتخاذ قرارات فعالة من خلال استخدام البيانات المستهدفة.

يسمح **التعيم الرأسي** للإدارات من الأعلى نحو الأسفل، بتقديم القيمة للمواطنين من خلال دمج المنتجات، والخدمات، والعمليات، والقدرات.

تنسيق التعميم
الخارجي لأنشطة
الاستراتيجية

خارجي	وحدات الدعم	بطاقة قياس أداء الجهة		
		الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية
XXX	XXX	XXX		1. ضمان رضا العملاء
XXX	XXX	XXX		2. زيادة السرعة والمرنة
XXX	XXX	XXX		3. تعزيز العلاقات مع العملاء
XXX	XXX	XXX		4. تحقيق التمييز التشغيلي
XXX	XXX	XXX		5. ضمان توفر المهارات المناسبة في الفريق
XXX	XXX	XXX		6. تطبيق ثقافة المحاسبة

المواءمة الأفقية

تنتج عن تعميم الأهداف الاستراتيجية من مستوى الجهة إلى مستوى وحدات الدعم (الموارد البشرية، والتواصل، والشؤون القانونية، وما إلى ذلك) ومستوى الشركاء الخارجيين.

الأسئلة الرئيسية التي يتعين على وحدة الدعم الإجابة عنها:

- كيف تساهم وحدة الدعم في تكلفة الأصول أو استخدامها؟
- من هم العملاء وما هي احتياجاتهم وتوقعاتهم؟
- ما هي الأهداف الداخلية لدعم احتياجات العملاء وتوقعاتهم؟
- ما هي المهارات وأو التقنيات التي تحتاج إلى تطويرها؟
- كيف يمكن المساهمة في الأهداف الاستراتيجية للجهة بما يتعلق بثقافة وبيئة العمل؟



قسم بتحديد فوائد المعايدة للجنة

سوف يحصل الفريق
الفائز على جائزة

جديد	مساهم	متطابق	
<ul style="list-style-type: none"> غير قابل للتطبيق على مستوى الجهة 	الهدف الاستراتيجي <ul style="list-style-type: none"> تحسين الدورة الزمنية لخدمة العملاء مؤشرات الأداء الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> الوقت اللازم من طلب الخدمة حتى إنجازها 	الهدف الاستراتيجي <ul style="list-style-type: none"> تحسين رضا العملاء مؤشرات الأداء الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية للعملاء الراضين 	الجهة
الهدف الاستراتيجي <ul style="list-style-type: none"> الامتناع للقوانين الخاصة بإدارة المياه مؤشرات الأداء الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> عدد حالات عدم الامتثال للقوانين الخاصة بإدارة المياه 	الهدف الاستراتيجي <ul style="list-style-type: none"> خفض وقت الانتظار في قسم خدمة العملاء مؤشرات الأداء الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية لمكالمات التي تمت الإجابة عليها في الوقت المناسب 	الهدف الاستراتيجي <ul style="list-style-type: none"> تحسين رضا العملاء مؤشرات الأداء الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> النسبة المئوية للعملاء الراضين 	الادارة

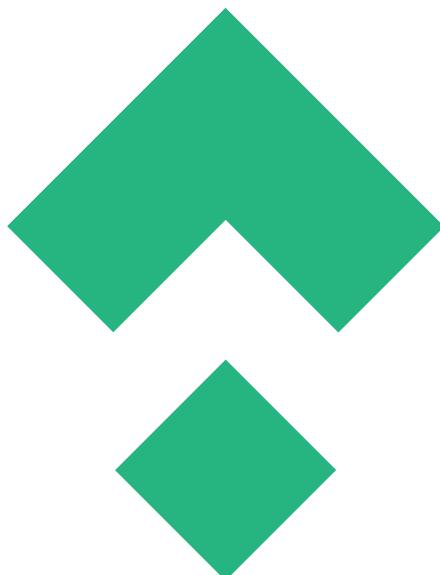


بالعودة إلى الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تم تدريجها مسبقاً

1. كيف يمكنك تعزيزها على إدارة الموارد البشرية، وعلى مستوى إدارة أدنى؟
2. هل بإمكانك صياغة أهداف استراتيجية مطابقة، ومساهمة، و جديدة؟

المطلب المعمم	المطلب الرئيسي	المنظور
		أصحاب العلاقة
		الترشيد المالي
		العمليات الداخلية
		التعلم والنمو





اليوم الثالث

المواهدة | 1#

نموذج مسبيات القيمة | 2#

رفع تقارير الأداء | 3#

تشكل الثقافة المؤسسية الصديقة القائمة
على القبول أهم أساسيات الاستراتيجية



**اختبار صبادي – املاء الفراغ بالكلمات المناسبة –
استخدم ملاحظات اليوم الثاني**

_____ _____ _____

C _____ R _____ E _____ A _____ M _____

نموذج مسبيات القيمة =

كيفية القياس

المصدر

ما نريد تحقيقه

(_____)

(_____)

(_____)

مصفوفة مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية

الأهداف الاستراتيجية للوحدة	مؤشرات الأداء الرئيسية للوحدة	الآهداف الاستراتيجية للوحدة	لا ينطبق	جديدة	مساهمة	متطابقة	مؤشرات الأداء الرئيسية للجهة	الأهداف الاستراتيجية للجهة
% للعملاء الراضين	تحسين رضا العملاء					✓	% للعملاء الراضين	تحسين رضا العملاء
								أصحاب المصلحة
								الى جانب المالي
								الإسهامات الباطلية
								الاتّمام والتنمية

عملية مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية

1#

فريق كبار الموظفين الإبلاغ عن بطاقة قياس أداء الجهة الإداريين

6#

مواءمة المعابر الاستراتيجية والبدء في التنفيذ

5#

مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات

4#

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات

3#

مواءمة أهداف الوحدة مع بطاقة قياس أداء الجهة

2#

تطوير المحاور والأهداف الاستراتيجية المرتبطة (الذرطنة الاستراتيجية)

رؤساء الإدارات

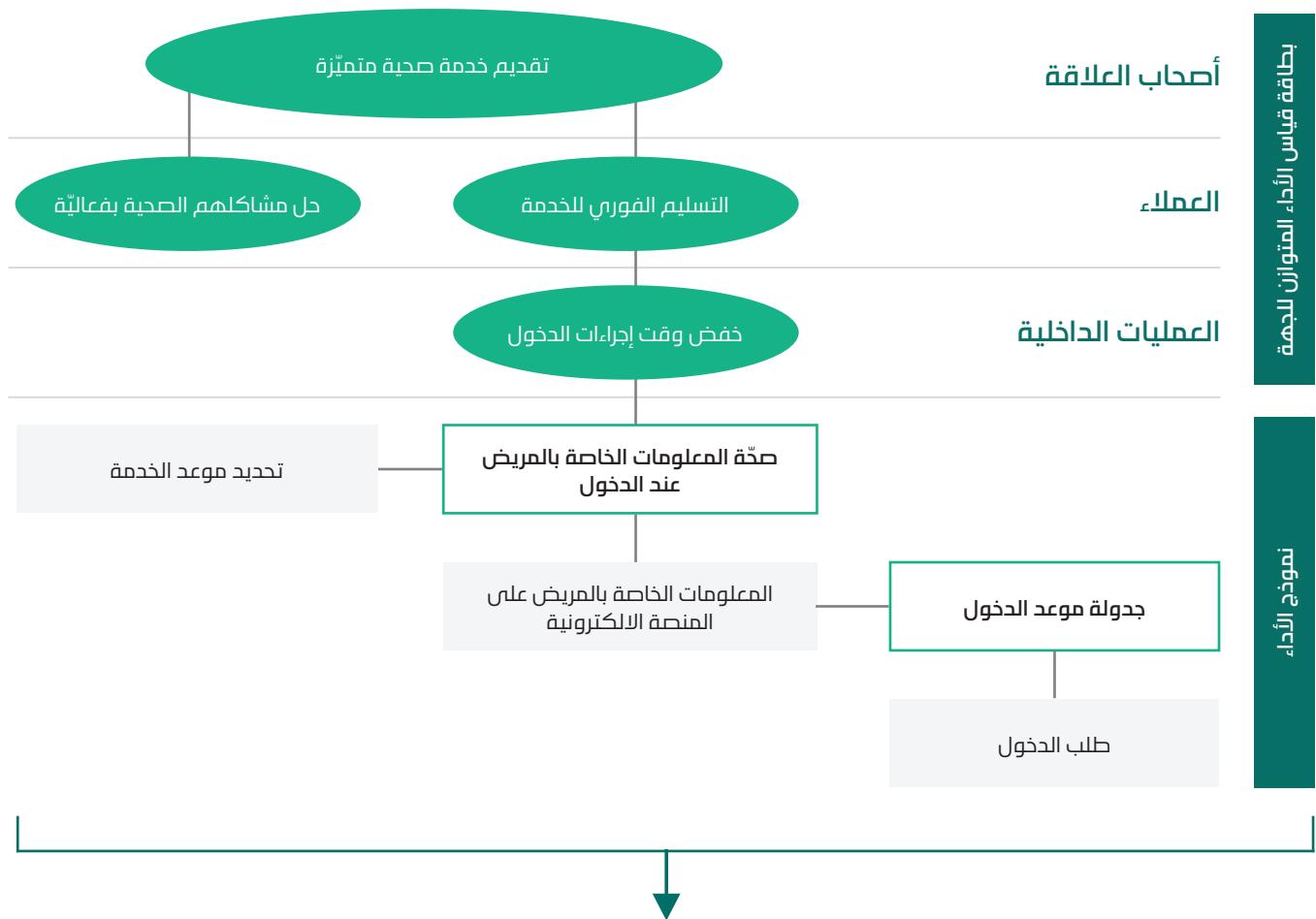
الدعم من مكتب الادارة الاستراتيجية خلال جميع الخطوات



مثال 1 - مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف الإدارات والجهة

«كيف يمكنني دعم الاستراتيجية؟»

تساعد بطاقة قياس الأداء الشخصية على الربط بين المهام اليومية والاستراتيجية



بطاقة قياس الأداء الشخصية لموظــف خــدمة العــملاء # 452

المنظور الداخلي

مؤشرات الأداء الرئيسية

الأهداف الاستراتيجية

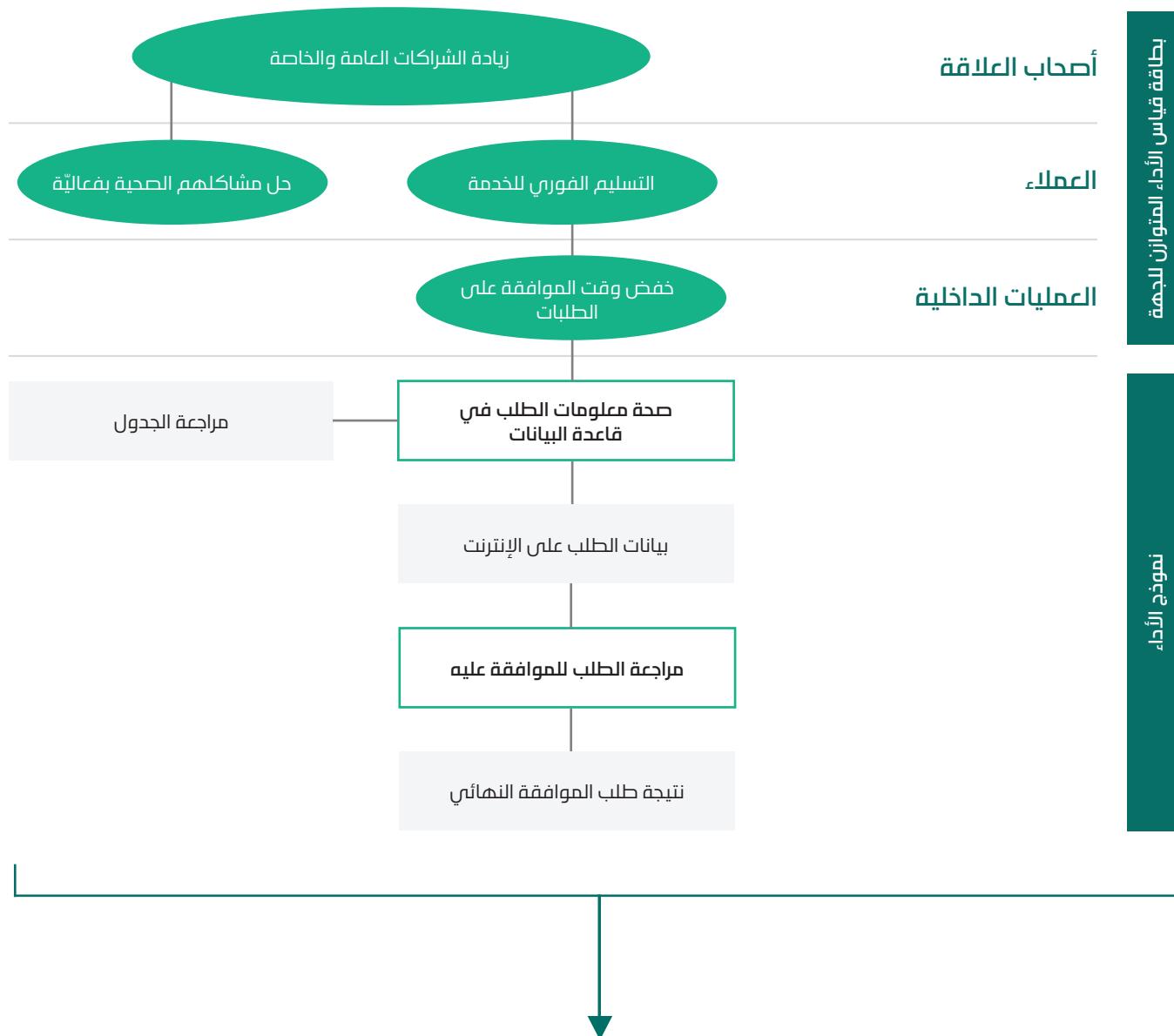
النسبة المئوية للسجلات المدقــقة والتي تحتوي على معلومات غير صحــيدة أو غير مكــتملة

تحسين استكمــال سجلات مقدمــي الطلب

الدورة الزمنــية لطلب موعد طــبي

خفض الوقت اللازم من بداية تسجيل الطلب إلى جدولــة الموعد الطــبي

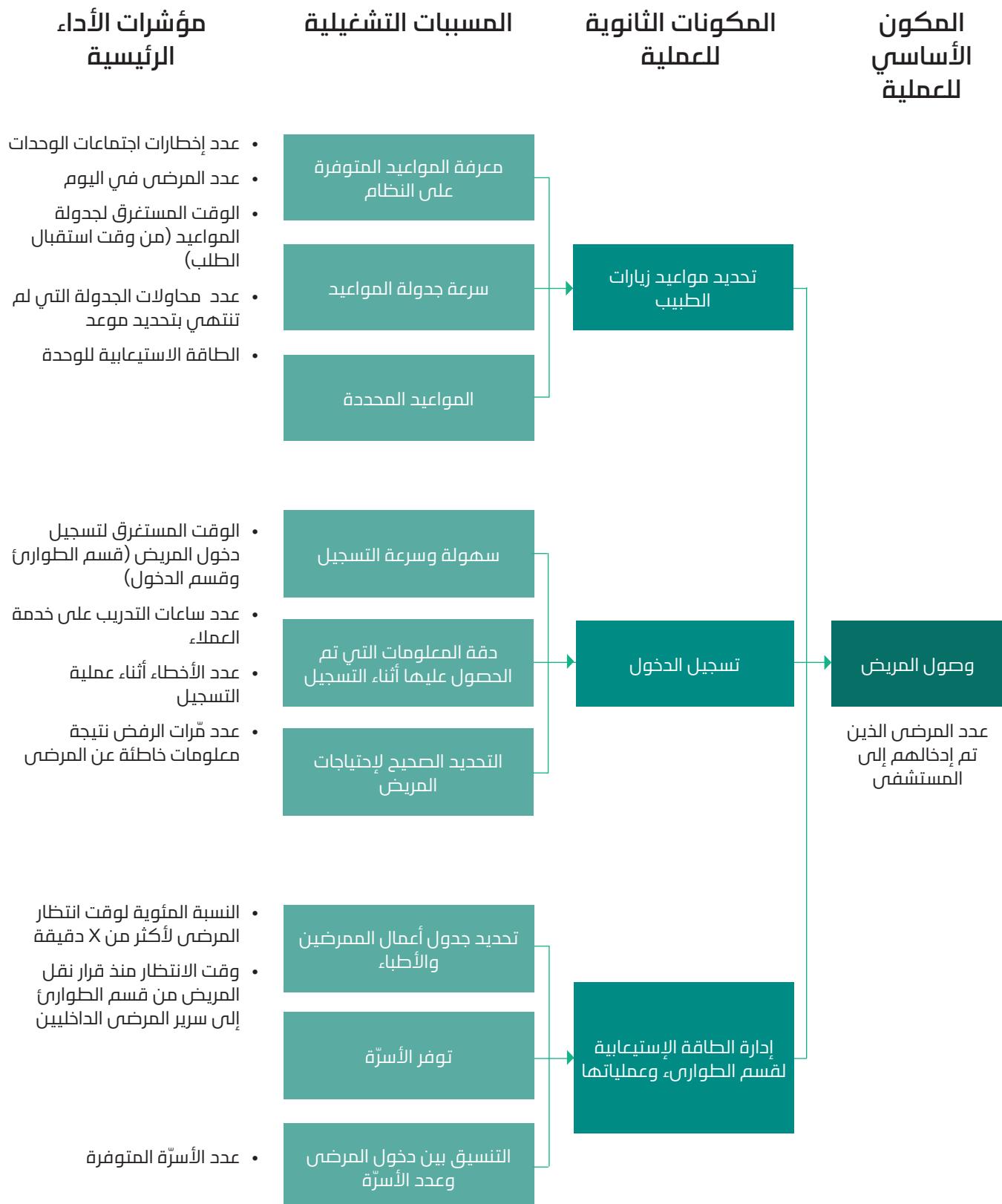
مثال 2 - عملية تعميم الأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية على مستوى الأفراد من خلال نموذج مسبيات القيمة



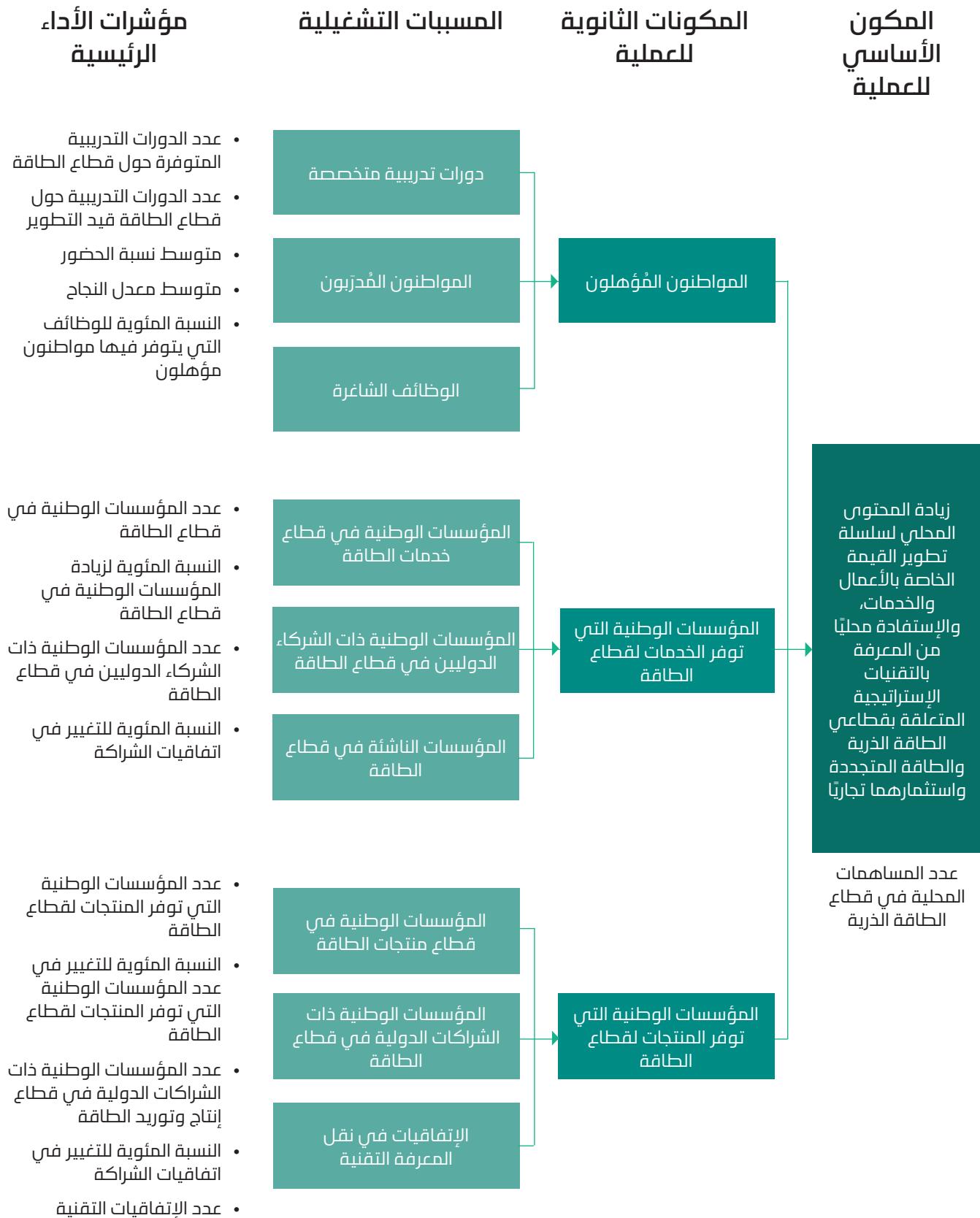
المنظور الداخلي

مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف الاستراتيجية
النسبة المئوية للسجلات المدققة والتي تحتوي على معلومات غير صديقة أو غير مكتوبة	تحسين استكمال سجلات مقدمي الطلب
الدورة الزمنية لمراجعة الطلب	خفض الوقت اللازم من وقت استلام الطلب وحتى مراجعته

مثال 1 - نموذج تجزئة العمليات



مثال 2 - نموذج تجزئة العمليات





مثال عن لوحة مؤشرات الأداء التشغيلية

لوحة مؤشرات الأداء التشغيلية لعمليات دخول المريض

دخول المرضى: كيف يدخل المرضى المستشفى (قسم الطوارئ أو الدخول المباشر) وكيف يتم تنسيق رعايتهم بين إدارة الدخول والوحدة حيث سيحصلون على الرعاية.

مؤشرات الأداء الرئيسية						
المستهدف	الأسبوع 5	الأسبوع 4	الأسبوع 3	الأسبوع 2	الأسبوع 1	دخول المريض
140	▼ 110	115	115	▼ 120	145	متوسط التعداد اليومي (عدد المرضى)
جدولة مواعيد المريض						
المستهدف	الأسبوع 5	الأسبوع 4	الأسبوع 3	الأسبوع 2	الأسبوع 1	الوقت المستغرق لجدولة الموعد منذ تقديم الطلب (دقائق)
65	▼ 55	63	62	62	63	(أيام)
1	▲ 4	▲ 3	▲ 2	▼ 3	▼ 4	عد محاولات الجدولة التي لم تنتهي بتحديد موعد
2	9	8	▼ 8	▼ 6	▼ 3	تسجيل المريض
المستهدف	الأسبوع 5	الأسبوع 4	الأسبوع 3	الأسبوع 2	الأسبوع 1	الوقت المستغرق لتسجيل المريض، قسم الطوارئ والدخول المباشر (دقائق)
60	55	▲ 55	▲ 50	▲ 48	45	تقييم رضا المريض عن إجراءات التسجيل
6.3	6	▼ 6.5	▼ 7	▼ 7.5	▼ 8	عدد الأخطاء أثناء عملية التسجيل
10	▼ 3	▼ 4	▼ 5	▼ 6	▼ 7	عدد حالات رفض المرضى بسبب عدم دقة المعلومات
12	▼ 15	▼ 16	▼ 17	▼ 18	20	إدارة الطاقة الاستيعابية لقسم الطوارئ و العمليات
المستهدف	الأسبوع 5	الأسبوع 4	الأسبوع 3	الأسبوع 2	الأسبوع 1	النسبة المئوية لوقت انتظار المرضى لأكثر من 45 دقيقة
30	51	51	▲ 50	▲ 46	▲ 44	وقت الانتظار منذ قرار قبول نقل المريض من قسم الطوارئ إلى سرير المرضى الداخلين (دقائق)
240	▲ 270	▲ 263	▲ 260	▲ 255	230	عدد تحديثات توفر الأسرة يومياً
4	6	6	▲ 5.5	▲ 5	▲ 4.5	

الموارد

- تدريب خدمة العملاء
- إخطارات اجتماعات الوحدة
- الخريطة الاستراتيجية
- بطاقة قياس الأداء المتوازن

التنبيهات

- 4 من 6 وحدات وصلت لطاقتها الاستيعابية
- 40 من 150 سرير متوفّر
- تنفيذ تغيير مناورات العمل المساعة 4 مساءً
- عدد الحالات الطارئة

مفتاح الجدول

— المنحس مستقر

المنحس يتوجه إلى التزايد



تم تحقيق / تجاوز المستهدف

المنحس يتوجه إلى التناقض



لم يتم تحقيق المستهدف



قم باختيار أحد الأهداف من منظور العمليات الداخلية في الخريطة الاستراتيجية | 1#

قم بتجزئه المدف إلى مكون الأساسية للعملية، ومكونات ثانوية للعملية، ومسبيات تشغيلية | 2#

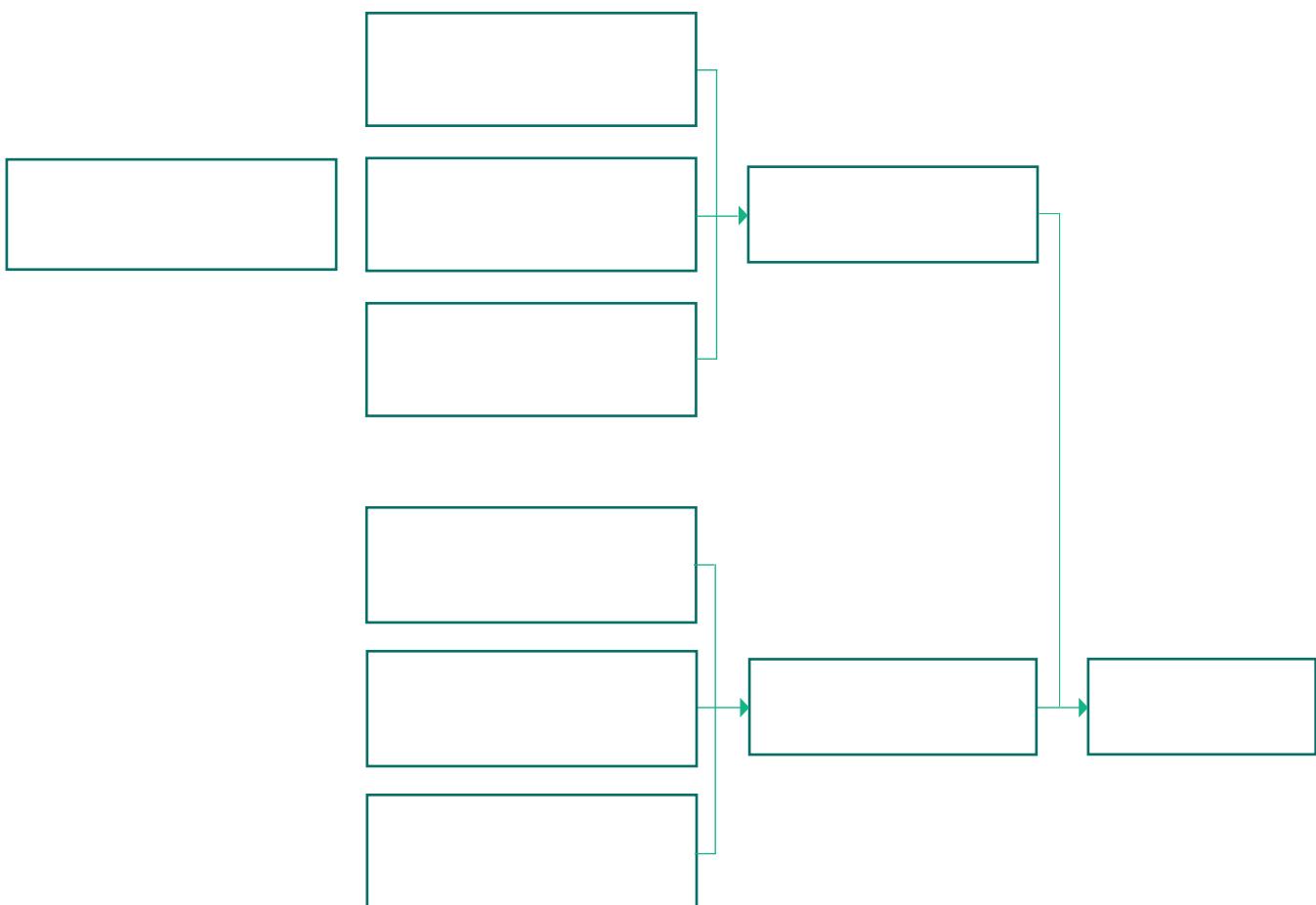
قم بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية للعمليات الثانوية | 3#

**مؤشرات الأداء
الرئيسية التشغيلية**

المسبيات التشغيلية

**المكونات
الثانوية للعملية**

**المكون
الأساسي
للعملية**



الثقافة التنظيمية

تعتبر **الثقافة التنظيمية** مجموعة من السلوكيات المكتسبة التي تتوقعها من الموظفين ويتم مكافأتهم عليها. وتقوم هذه السلوكيات على القيم.



تعتبر **القيم والسلوكيات** بمثابة "قواعد اللعبة" التي يركز عليها الموظفون ويتعلّمها الموظفون الجدد.

تأثير القائد

من أجل الامتثال لآراء وسلوكيات القادة يتم تحديد:

السلوكيات والقيم غير المرغوب بها
واستبعادها

السلوكيات والقيم المطلوبة وتع咪تها
على الموظفين



عشرة قواعد لإنشاء ثقافة متوائمة مع الاستراتيجية

- 1 ضرورة مواءمة التغيير الثقافي مع الأهداف الاستراتيجية للجهة.
- 2 إنشاء ثقافة التكيف بدلاً من ثقافة القوة. ينبغي أن تتطور الثقافات مع تطور الاستراتيجيات.
- 3 استخدام أدوات التقييم الثقافي لفهم الفجوة بين الثقافات الحالية والمطلوبة.
- 4 صياغة قيم هادفة تقود التغيير التنظيمي والسلوكي.
- 5 التأكيد من أن السياسات والإجراءات وحقوق اتخاذ القرارات تدعم قيم المؤسسة.
- 6 يستحيل تغيير الثقافة من دون الالتزام الواضح للقيادة ومواءمة سلوكياتهم مع قيم الجهة: عليهم التأثير إيجابياً.
- 7 الإشادة بالموظفين الذين يظهرون القيم والسلوكيات الجديدة.
- 8 ضمان مراعاة القيم في جميع عمليات صنع القرار والإجراءات العامة.
- 9 استخدام الخريطة الاستراتيجية وبطاقة قياس الأداء المتوازن لتحفيز استراتيجية متوائمة مع الثقافة.
- 10 استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتحفيز ثقافة الأداء.



1. قم بقراءة المثال التالي: النسبة المئوية للموازنة والوقت
2. قم بمناقشة السلوكيات الإيجابية التي قد يحفّزها مؤشر الأداء الرئيسي
3. قم بمناقشة السلوكيات السلبية التي قد يحفّزها مؤشر الأداء الرئيسي

قراءة مؤشرات الأداء الرئيسية

مستويات الثقة

تأكد من اختيار حجم العينة الصحيح للبيانات التي يتم قياسها من أجل تحقيق نتائج موثوقة.

تحليل المندس

ينبغي رصد المندس على مدار 3 أو 4 فترات زمنية لفهم سياق الأداء.

مخاطر جمع البيانات

ينبغي توكيد الدذر عند جمع البيانات ذات وحدات قياس مختلفة أو استخدام منهجية قياس مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج مضللة.



الأسئلة الرئيسية لإعداد تقارير الأداء

من هو **الجمهور المستهدف**؟



ما هو **القرار الذي سيتتم اتخاذه**؟



ما هي **المعلومات المتوفرة لديهم**؟



ما الذي **يتوقعونه**؟



ماذا **سيفعلون بالمعلومات**؟



إرشادات إعداد تقارير الأداء

استخدام الصور ذات الصلة و المؤشرات لليوضح



استخدام العروض الجيّدة على الشاشة لتسليط الضوء على النقاط الرئيسية



تحويل الجداول والنصوص الى رسوم بيانية تعكس البيانات



إعادة هيكلة النص في جداول أو رسوم بيانية



الحد من عدد المفاهيم على كل شريحة بحيث لا تتجاوز أكثر من مفهوم



استخدام إطار العمل والرسوم البيانية لبيان مفاهيمك



يتم مراجعة التقدم المحرز أثناـء اجتمـاع مراجـعة الاستراتـيجـية، كما يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها والاتفاق على التحديـات المطلـوبة. ينبغي أن تتم هذه الاجتماعـات شهـرياً أو كل ربع سـنة.

بعد الاجتمـاع

- يتم توزيع التقرير المحدث، وقائمه نقاط العمل المتفق عليها
- يقوم القادة بالإبلاغ عن توقعات الأداء، خطـينا

أثـنـاء الاجـتمـاع

- يقوم مـيسـر الاجـتمـاع بالإشراف على المناقشـة
- تـم مناقشـة الأداء، خـلال الاجـتمـاعـات بحسب الأولـويـات
- قـادة أهدافـهم العـددـدة، يـناقـشـ القـادـاء أـهدـافـهم العـددـدة، وـمـؤـشـراتـ الأداء، وـمـبـادرـاتـ الرـئـيسـيةـ والمـبـادرـاتـ: (يمـكـنـ الاستـعـانـةـ بـمـوـادـ إـضافـيةـ بـحـسـبـ الـحـاجـةـ) يـتمـ توـثـيقـ الـأـجـراءـاتـ المـطلـوبـ اـتـخـاذـهـاـ وـبـحـسـبـ الأولـويـةـ وـيـتمـ تحـدـيدـ المسـائلـ
- يـحدـدـ الفـريقـ بـأـكـملـهـ الرـسـائلـ الرـئـيسـيةـ التـيـ يـنـبغـيـ عـلـىـ المـدرـاءـ الإـبـلـاغـ عـنـهـاـ

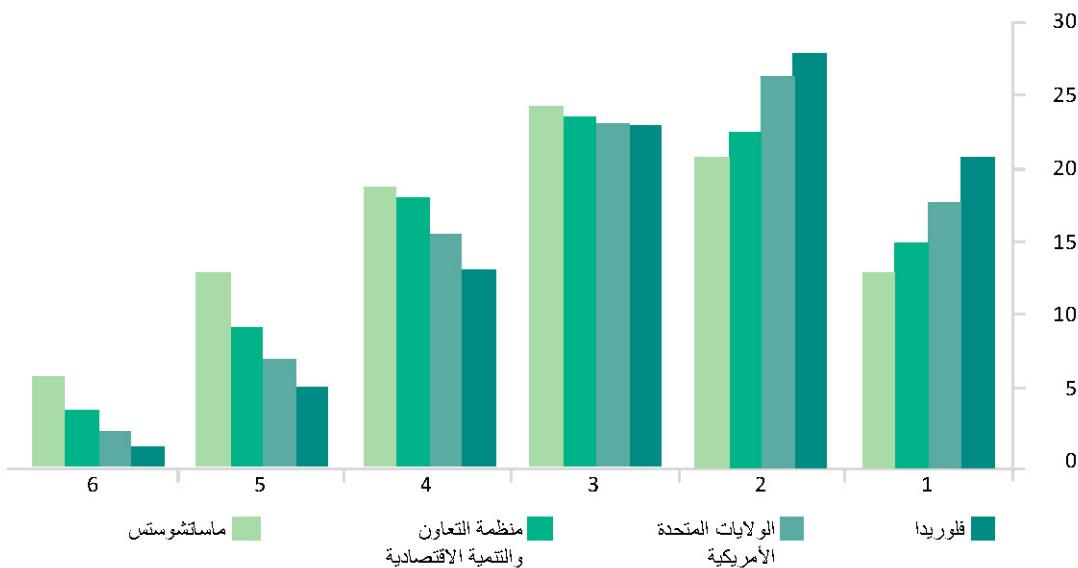
قبل الاجـتمـاع

- يتم توزيع تـقرـيرـ القـضاـياـ الرـئـيسـيةـ لـمـراجـعةـ المـسـبـقةـ قبلـ 24ـ ساعـةـ عـلـىـ الـأـقـلـ مـنـ الـاجـتمـاعـ يـسـتـعدـ الـقـادـاءـ لـمـنـاقـشـةـ
- الـأـهـدـافـ المـحدـدةـ وـمـؤـشـراتـ الـأـداءـ الرـئـيسـيةـ وـالـمـبـادرـاتـ
- يـتمـ إـعـدـادـ جـدـولـ أـعـهـالـ مـنـظـمـ: (يـرـكـزـ عـلـىـ الـمـسـائلـ الـحـاسـمةـ وـنـقـاطـ الـعـملـ الـمـحدـدةـ التـيـ تـمـ تـحـدـيدـهـاـ فـيـ الـاجـتمـاعـاتـ السـابـقةـ)

استخدام الرسوم البيانية (المخططات) لإيصال المعلومات المطلوبة

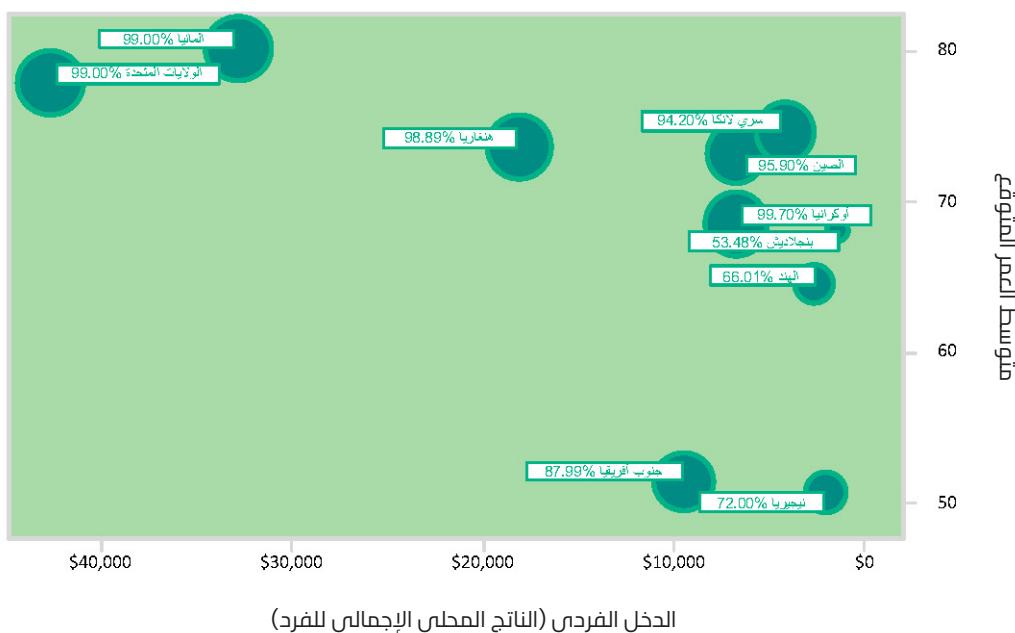
يشير **الرسم البياني العامودي** إلى مقارنة الأداء وترتيبه.

شريحة الأطفال الذين يبلغون 10 عاماً، ويكتسبون المعرفة في الرياضيات بين المستويين 1-6



تعتبر **المخططات الفقاعية** أداة فعالة لمقارنة الحجم

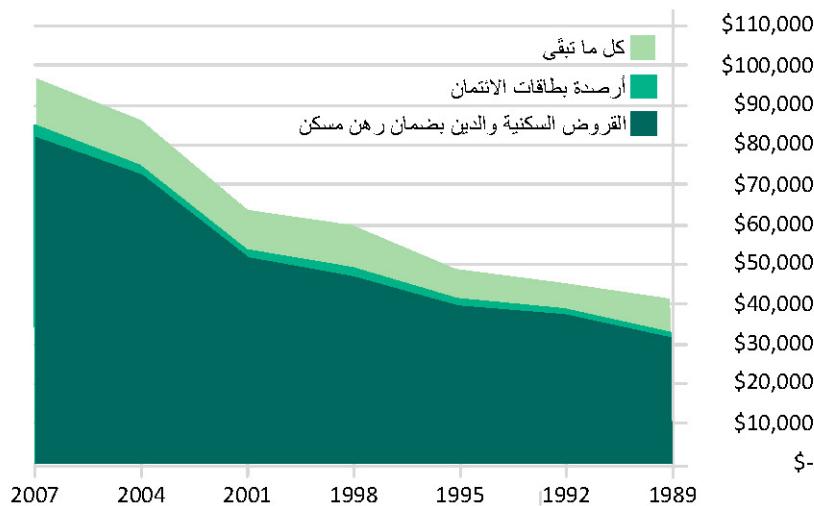
بيان نسبة محو الأمية في العام ٢٠٠٨



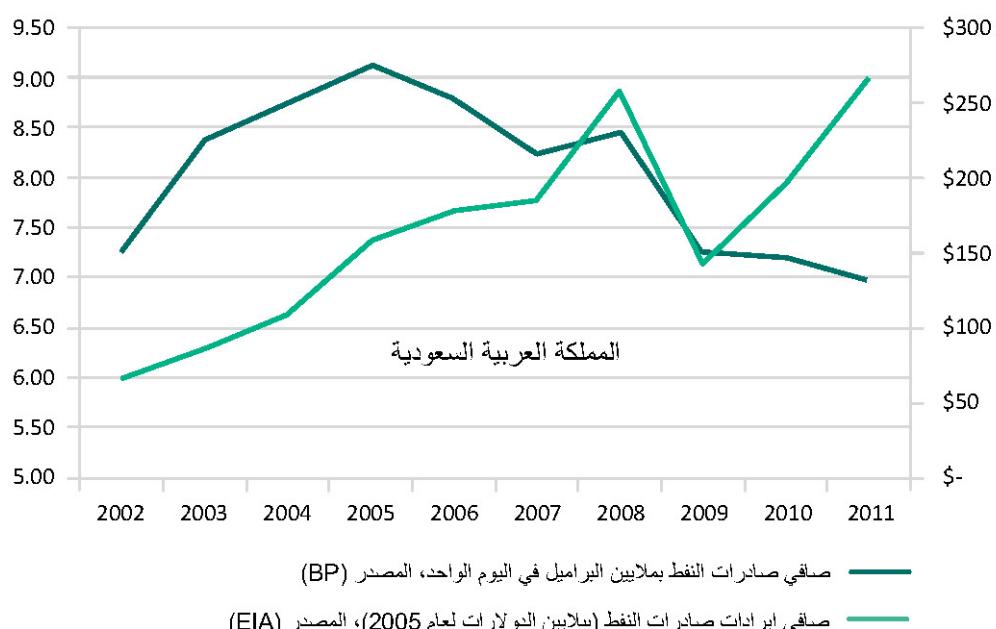
استخدام الرسوم البيانية (المخططات) لإيصال المعلومات المطلوبة

يوضح مخطط المساحة - والذي يعتبر **مخطط دجم** - التغيير في الوحدات مع مرور الزمن.

الديون لكل عائلة في الولايات المتحدة، في عام ٢٠٠٧ (دولار)

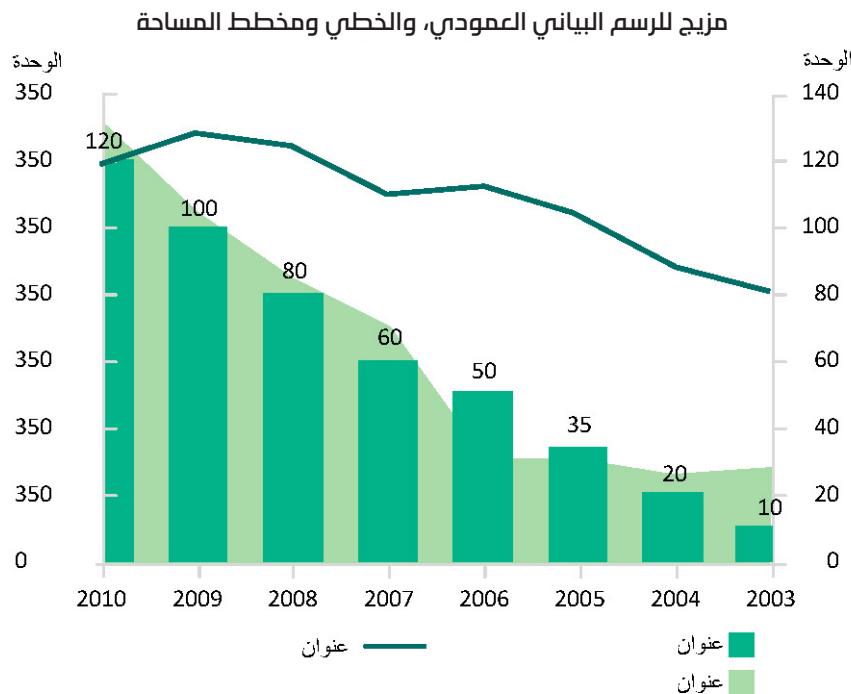


يعرض **المخطط الخططي** بيانات المنحنى مع مرور الوقت لمتغير واحد أو أكثر.

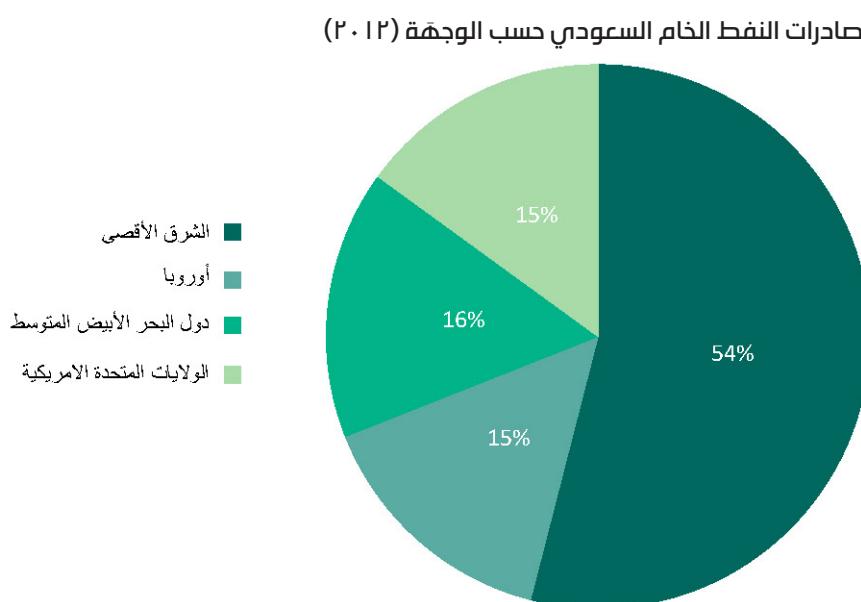


استخدام الرسوم البيانية (المخططات) لإيصال المعلومات المطلوبة

يعرض **المخطط المركب** معلومات متنوعة المتغيرات في رسم بياني واحد

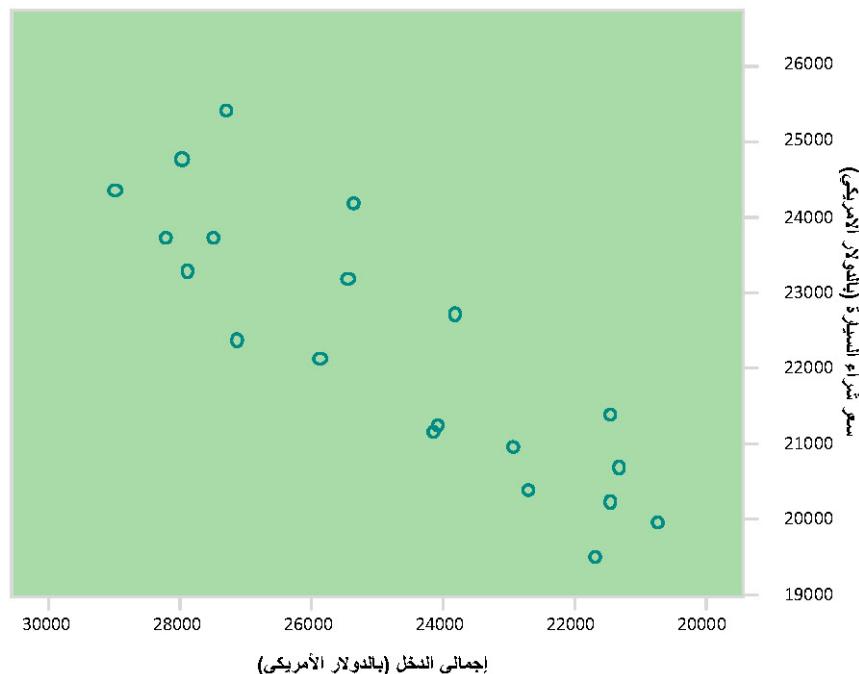


تظهر **المخططات الدائرية** كيفية جمع النسبة المئوية للعناصر الفردية كي تساوي المجموع الإجمالي

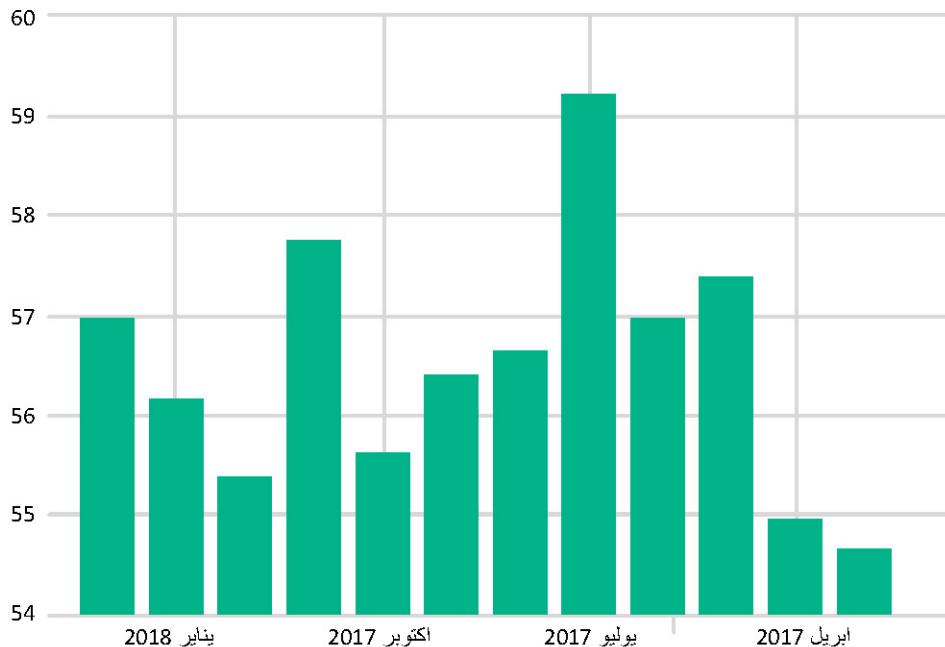


استخدام الرسوم البيانية (المخططات) لإيصال المعلومات المطلوبة

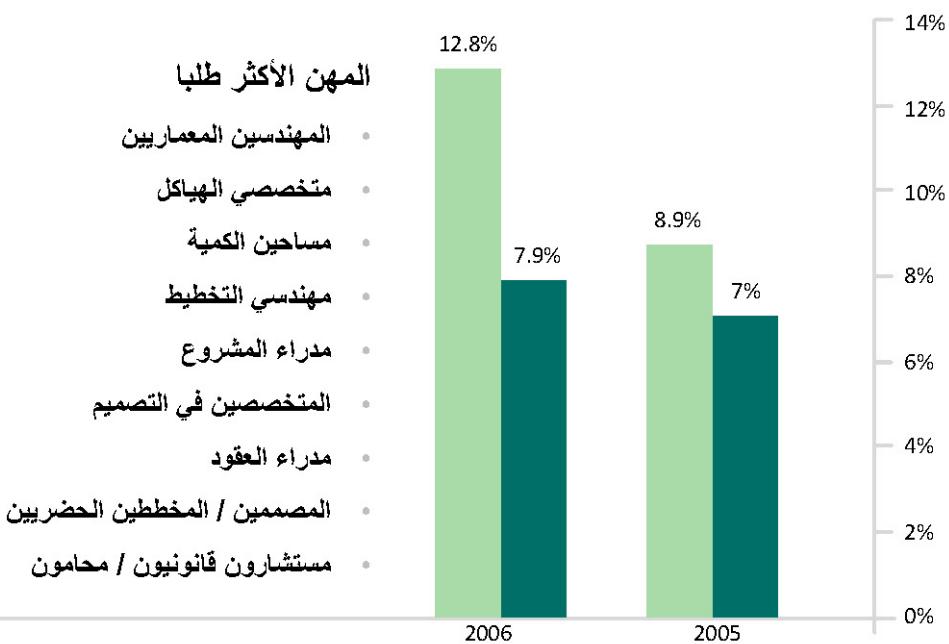
يوضح **المخطط المبعثر** توزيع مجموعة من المعلومات



ما الاختلافات الملحوظة بين هذين المخططتين؟



متوسط زيادة الراتب في دول مجلس التعاون الخليجي



المصدر: GulfTalent.com

البناء

الإجمالي



نموذج بطاقة مؤشرات الأداء الرئيسية في مركز أداء

A. أهداف الرؤية 2030 المرتبطة

يعرض هذا القسم العلاقة بين بطاقة مؤشرات الأداء الرئيسية (الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة) والأهداف العامة لرؤية 2030.

B. معلومات عامة عن المؤشر

يشتمل هذا القسم معلومات عامة عن مؤشر الأداء الرئيسي بما في ذلك اسم ورمز الهدف واسم ورمز مؤشر الأداء الرئيسي ووصف تفصيلي لكل من الأهداف وممؤشرات الأداء الرئيسية.

C. معلومات تفصيلية تتعلق بمؤشر الأداء الرئيسي

يمكن للقارئ أن يجد في هذا القسم من بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي المعلومات الالزمه المتعلقة بعمليات التدقيق مثل الملاحظات والإجراءات واسم المسؤول، الخ.

أهمية تحديد المسائلة في جميع المراحل

سجل الأنشطة

الأنشطة الموصى بها	المالك	تاريخ الانتهاء	التكلفة	الفائدة	الإجراء المستخدم

المصطلحات الرئيسية

المصطلح	التعريف
برنامج التغيير	يمكن من تحديد الحالة الراهنة (كما هي) والحالة المراد الوصول إليها (الاتفاق على الوضع الاستراتيجي النهائي لأبعاد الأداء الرئيسية).
المحاور الاستراتيجية	وسيلة قوية للتعبير عن التوجه الاستراتيجي، وتساعد على تركيز ومواصلة مهام الموظفين في مختلف الإدارات والأقسام، وتشمل المحاور من 3 إلى 4 مجالات تركيز، وتستمد من الرؤية.
الذرائط الاستراتيجية	يتم بناؤها وفقاً لمناظير الأربعة وتتألف من عدد من الأهداف الاستراتيجية المحددة، التي تعمل على تحقيق رؤية الجهة.
مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية	ترصد أداء الأهداف التي تؤثر على أداء المؤسسة.
مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية	ترصد الأنشطة اليومية، والعمليات، والأداء.
النموذج المنطقي	يساعد على التمييز بين ما يمكننا التحكم به وما يمكننا التأثير به فقط، بالإضافة إلى التمييز بين العناصر التشغيلية والعناصر الاستراتيجية.
المؤشرات الموجعة	توضح الأداء الذي من المحتمل أن يؤثر على المؤشرات التابعة.
المؤشرات التابعة	هي النتائج المسجلة.
المستهدفات	توضح المستهدفات مستوى الأداء المطلوب على مستوى الجهة أو الإدارة أو على مستوى الأفراد، بالأرقام.
المقارنة المرجعية الخارجية	مقارنة مؤشر الأداء الرئيسي للجهة مع المعايير القياسية، أو مع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمؤسسات أو الإدارات المشابهة أو ذات العمليات المشابهة.
المقارنة المرجعية الداخلية	رصد مؤشر الأداء الرئيسي للأداء الداخلي.
فجوة الأداء	الفرق بين خط الأساس (الأداء الحالي) والأداء المستقبلي المرغوب فيه (أي المستهدفات)، ولكن مع ملاحظة أن المستهدفات تتغير استناداً إلى أهم مراحل التطور والتغييرات.
خط الأساس لمؤشر الأداء الرئيسي	متوسط مستوى الأداء الحالي للجهة أو الإدارة الذي سيتم استخدامه لمقارنة مستويات الأداء في المستقبل مع اختبار ما إذا كان الأداء يتحسن فعلاً.

ما هي الأمور التي ستنجزها بشكل أفضل عند عودتك
إلى العمل؟

ملاحظات

1#

2#

3#

