



# الأساسيات في مؤشرات الأداء الرئيسية

دفتر التطبيقات

(V2 - June, 2018)

4# فهم	3# النجاح	2# تعلم	1# معرفة
منهجية إدارة الأداء في سياق عمل الجهات الحكومية وبالتماشي مع رؤية المملكة 2030	مع استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وإدارتها	كيفية تطوير مؤشرات أداء عملية وهادفة	مؤشرات الأداء الرئيسية وكيفية عملها

اليوم الأول	اليوم الثاني	اليوم الثالث
المقدمة والترحيب	تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية	المواءمة
أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية	كيفية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية	نموذج مسببات القيمة
فهم السياق الاستراتيجي	تحديد المستهدفات	رفع تقارير الأداء

بداية الدورة التدريبية 8:30 صباحاً | وقت الاستراحة 10:00 صباحاً و12:00 ظهراً | نهاية الدورة التدريبية 2:30 عصرًا

## سنقيّم باستمرار أثر وقيمة إدارة الأداء تماشيًا مع رؤية المملكة 2030

عملي | تفاعلي | تعاوني

## الوحدة الأولى

### الترحيب بالمشاركين وإعطاء لمحة عامة عن الدورة التدريبية وأهدافها

- مناقشة توقعات المشاركين من الدورة، والتعريف بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء).
- شرح سبب وجود المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)
  - تأسيس لدعم رؤية المملكة 2030 وتماشياً معها، من خلال ضمان تحسين أداء رفع التقارير
  - قياس أداء الأجهزة الحكومية من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات موحدة لدعم كفاءتها وفعاليتها وإعداد تقارير دورية عن نتائج أداؤها وتحسين عملية صنع القرار المستندة إلى البيانات

لمحة عامة عن محتوى الدورة التدريبية

## الوحدة الثانية

### أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وإدارة الأداء

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

- لِمَ تقوم المؤسسات بقياس الأداء؟
- لمحة عن الأهداف الأساسية لاستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء

## الوحدة الثالثة

### فهم السياق الاستراتيجي للمؤسسة

- الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها
- أهمية الوضوح فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وكيفية استخلاصه من "الرؤية الوطنية 2030" ودعمه لها

- الأدوات الرئيسية لصياغة الإستراتيجية:
- أداة بيستل وأداة التحليل الرباعي SWOT ونوع القرارات المبنية عليها
  - الرؤية والرسالة والقيم - التعريفات الأساسية وكيفية تطويرها

تطوير برنامج التغيير الإستراتيجي لتحديد أهم مجالات التحسين

أهمية بناء الخرائط الاستراتيجية قبل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

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

## الوحدة الرابعة

### تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

- الفرق بين مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية والتشغيلية
- ترصد مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية أداء الأهداف ذات الوقع الإستراتيجي 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 المنطقي، ومتى يكون استخدامها مناسباً

- وصف مؤشرات الأداء الرئيسية الموجهة والتابعة وكيفية ترابطها
- 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 الإحتساب، وأسلوب جمع البيانات، والوتيرة، والمساءلة، والمالك، والقطعية، ومتابعة الإجراءات اللازمة

## الوحدة الخامسة

### كيفية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على الأهداف الاستراتيجية

- كيفية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على الأهداف الإستراتيجية
- تطوير بيان الهدف الذي يصف سبب الأهمية الإستراتيجية للهدف وكيفية تحقيقه (ما ينبغي إنجازه)
  - تطوير نموذج قائم على المحركات لبيانات الأهداف الاستراتيجية - تحديد أهم دافعين أو ثلاثة دوافع للهدف
  - اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر تأثيراً استناداً إلى المحركات الرئيسية المحددة

معايير تقييم مدى أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وتأثيرها

## الوحدة السادسة

### تحديد المستهدفات

تعريف المستهدفات

- طرق تحديد المستهدفات
- استكشاف التقنيات الشائعة مثل المقارنة المرجعية، وخط الأساس، والمستهدفات الوطنية المفروضة، والمعايير والمتطلبات التشريعية وضع خطوط الأساس والاعتبات

الحلول للتحديات الأكثر شيوعاً عند وضع المستهدفات:

- وضع المستهدفات التي يصعب تحقيقها، والإفراط في الإعتماد على المقارنة المرجعية، وعدم توفر البيانات السابقة

## الوحدة السابعة

### تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقات قياس الأداء على مستوى الإدارات والأقسام

- كيفية الموازنة بين الإدارات والمؤسسة
- تتطابق عملية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الإدارات والمؤسسة على حدٍ سواء. سوف نقوم باستكشاف الأهداف المتطابقة و المساهمة والمجالات التي تتطلب تطوير أهداف جديدة، تماشياً مع نموذج تعميم الأهداف الخاص بكابلان ونورتن.

- كيفية موازنة أهداف أداء الموظفين مع أهداف الإدارة والمؤسسة؟
- لمحة عامة وموجزة عن الموازنة بين الأداء الفردي والأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية للإدارات والمؤسسات

- كيفية اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية استناداً إلى نماذج محركات العمليات
- اختيار هدف رئيسي من محركات 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 مؤانمة 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

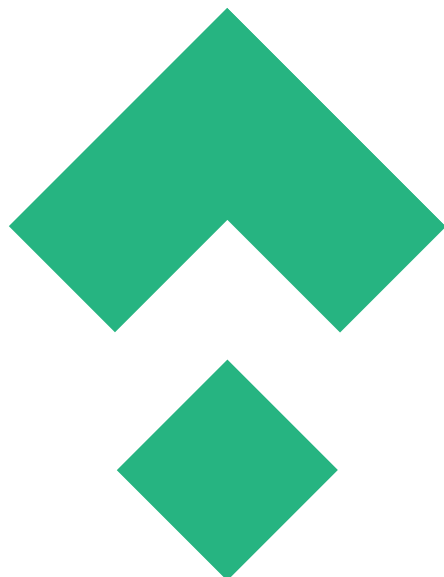
- تطوير تقرير خاص بالمؤسسة لدعم عملية اتخاذ القرارات
- فهم متطلبات المستفيدين من تقارير الأداء، (ما يعرفونه، وما يحتاجون إلى معرفته، وكيفية معالجة المعلومات)
  - تصميم تقرير موجز وقابل للتنفيذ
  - استخدام الرسوم البيانية المناسبة لنقل الرسالة المطلوبة

تعيين المسؤوليات ورصد التقدم

## الوحدة العاشرة

### الختام وأبرز الدروس المكتسبة

- ملخص المعارف المكتسبة
- عوامل النجاح الرئيسية
  - الخطوات التالية



# اليوم الأول

1# | أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية

2# | فهم السياق الاستراتيجي

“

ما نقيسه  
هو ما نطوره

سام دايفس



## ملاحظات

ما هي توقعاتكم من هذه الدورة؟



## التوقعات



## الدور



الاسم



- زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من ٨ ملايين إلى ٣٠ مليون معتمر
- رفع عدد المواقع الأثرية المسجلة في اليونسكو إلى الضعف على الأقل
- تصنيف ٣ مدن سعودية بين أفضل ١٠٠ مدينة في العالم
- ارتفاع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة من ٢,٩٪ إلى ٦٪
- ارتفاع نسبة ممارسي الرياضة مرّة على الأقل أسبوعياً من ١٣٪ إلى ٤٠٪
- الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة ٢٦ إلى المرتبة ١٠
- زيادة متوسط العمر المتوقع من ٧٤ إلى ٨٠ عاماً
- تخفيض معدل البطالة من ١١,٦٪ 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 حجم إقتصادنا من المرتبة ١٩ إلى المرتبة ١٥ عالمياً
- رفع مساهمة الموارد المحلية في قطاع النفط والغاز من ٤٠٪ إلى ٧٥٪
- الانتقال من المركز ٢٥ في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز الـ ١٠ الأولى
- رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من ٣,٨٪ إلى المعدل العالمي ٥,٧٪
- زيادة مساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من ٤٠٪ إلى ٦٥٪
- تقدم 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 تريليون ريال سنوياً
- الوصول من المركز ٨٠ إلى المركز ٢٠ في مؤشر فاعلية الحكومة
- الوصول من المركز ٣٦ إلى المراكز الـ ٥ الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية
- رفع نسبة مخدرات الأسر من إجمالي دخلها من ٦٪ إلى ١٠٪
- رفع مساهمة القطاع غير الهادف للربح من إجمالي الناتج المحلي من ١٪ إلى ٥٪
- الوصول إلى مليون متطوع في القطاع غير الهادف للربح سنوياً مقابل ١١ ألف الآن

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



خادم الحرمين الشريفين



# رؤية VISION 2030



وطن طموح



اقتصاد مزدهر



مجتمع حيوي

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

قيمه راسخة | بيئته عامرة | بنيانه متين | فرصه مثمرة  
| تنافسيته جاذبة | مواطنه مسؤول

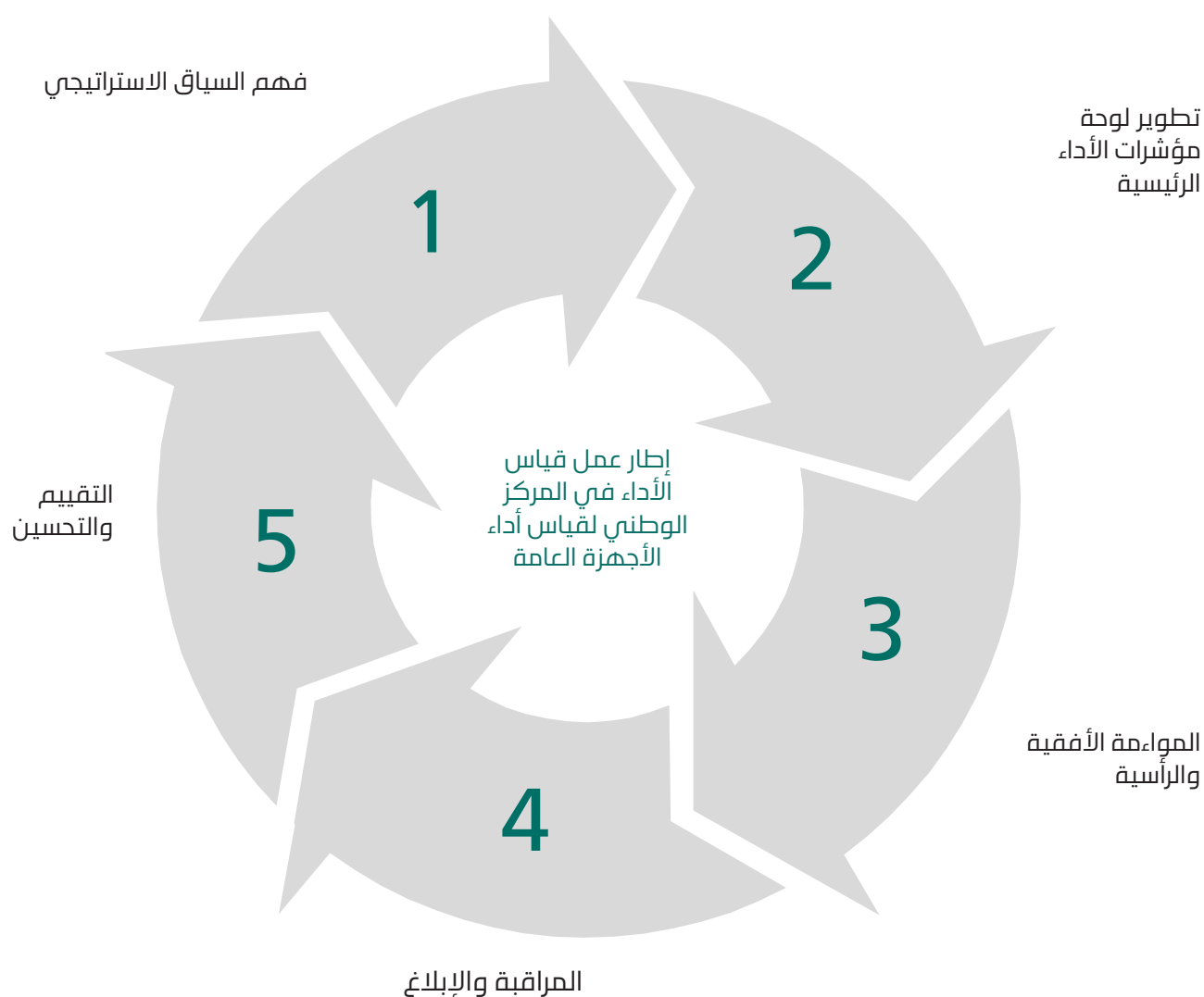
د. کابلان و د. نورتن

# إطار عمل قياس الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

## أنشئ لدعم رؤية 2030 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 التناسق والدقة في البيانات

توحيد تقارير الأداء ضمن رؤية ٢٠٣٠



مؤشرات  
الأداء  
الرئيسية

=



مرتبطة مباشرة  
بهدف استراتيجي

+



كمية

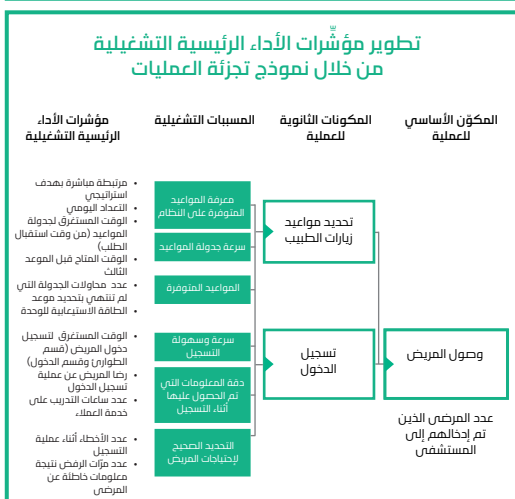
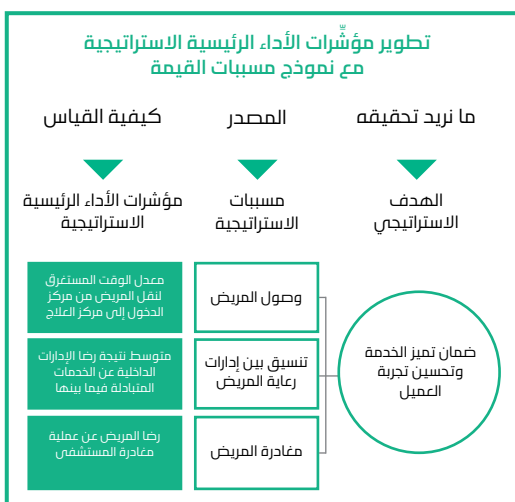
+



قابلة للقياس

البدء بالإستراتيجية!

يمكنك إدارة ما يمكنك قياسه فقط



مؤشرات الأداء  
الرئيسية الخاصة  
بالمشاريع

مؤشرات  
المخاطر  
الرئيسية

مؤشرات الأداء  
الرئيسية الخاصة  
بالموارد البشرية  
لقياس الكفاءة  
والأداء والسلوك



توضيح  
النتيجة  
المرجوة من  
الهدف من  
خلال بيانات  
الهدف

الرسالة، والرؤية، والقيم

التقييم الداخلي  
والخارجي

## المحاور الاستراتيجية

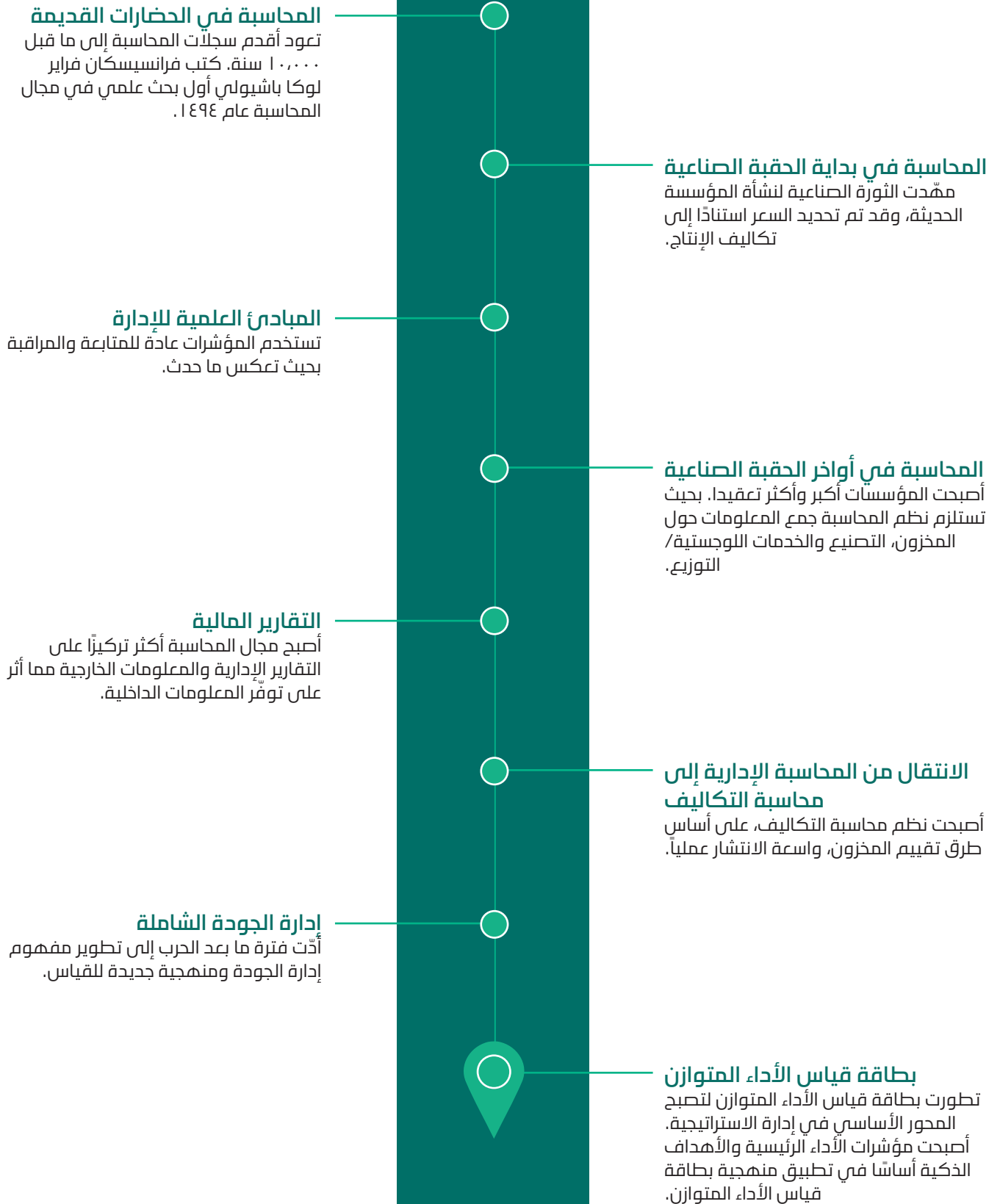
تطوير أهداف استراتيجية  
وخريطة استراتيجية قائمة  
على أربعة مناظير:

- أصحاب العلاقة/ العملاء
- الترشيد المالي
- العمليات الداخلية
- التعلم والنمو

تطوير بطاقات قياس الأداء  
المتوازن (مؤشرات الأداء الرئيسية،  
والمستهدفات، والمبادرات)



تحديد  
المستهدفات  
والعتبات لكل  
مؤشر من  
مؤشرات الأداء  
الرئيسية





ما الذي يميّز بطاقة  
قياس الأداء المتوازن؟

ما الذي يدفع  
هذا التطور في  
الأفكار؟



### الجزء الأول

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

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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 التمكن 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؟

---

---

---

---

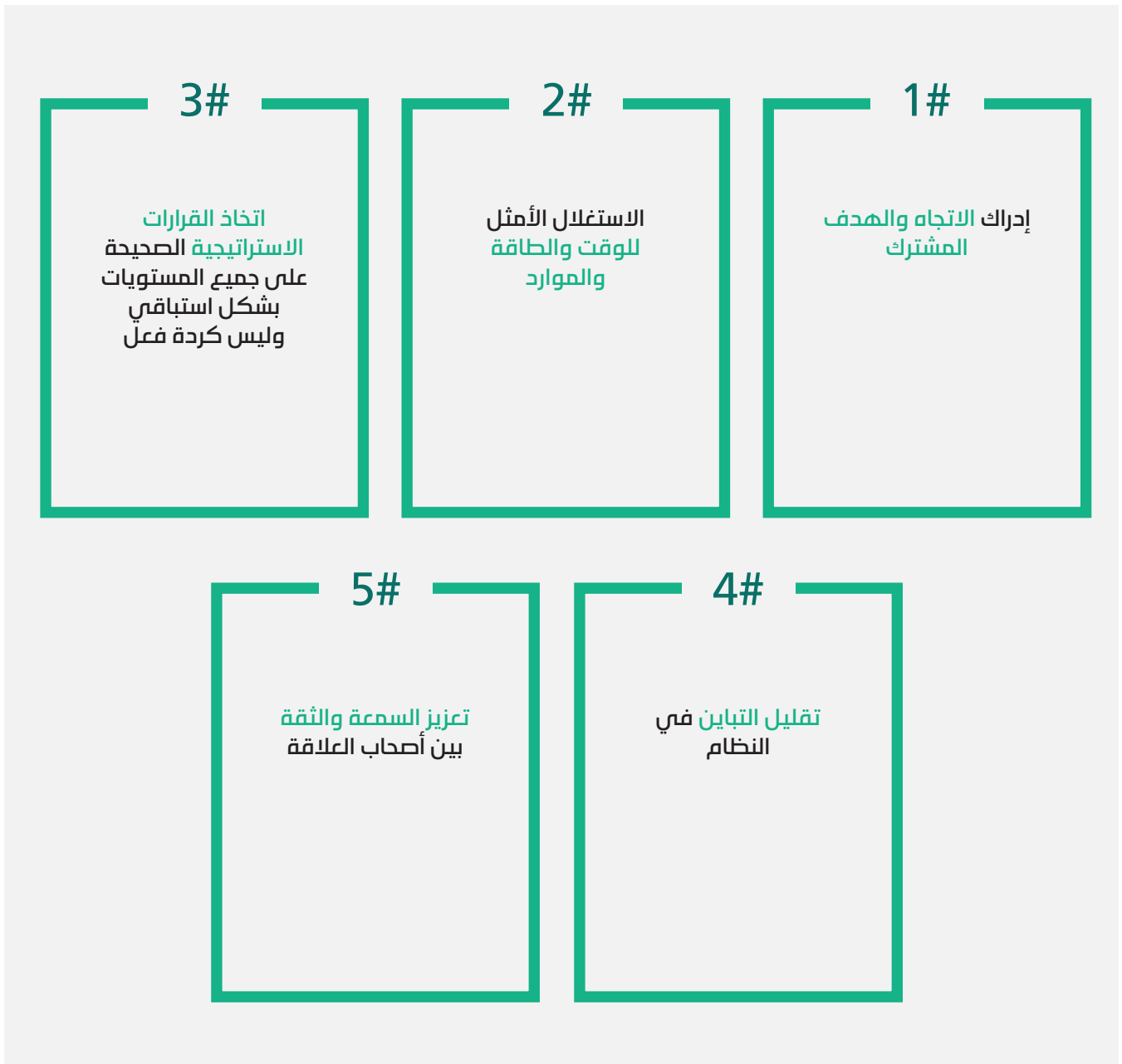
---

---

---

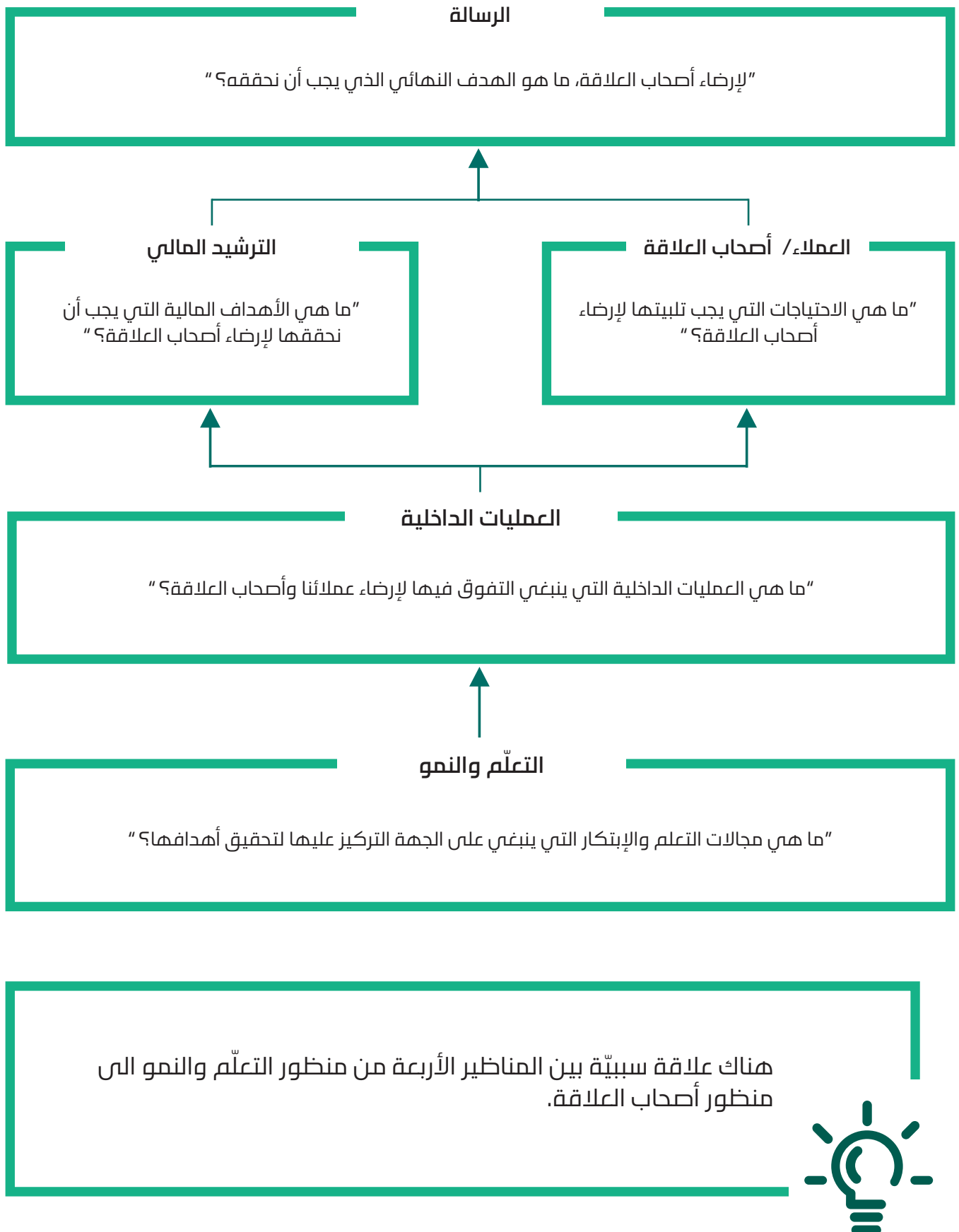
---

# أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية الأسباب الخمسة

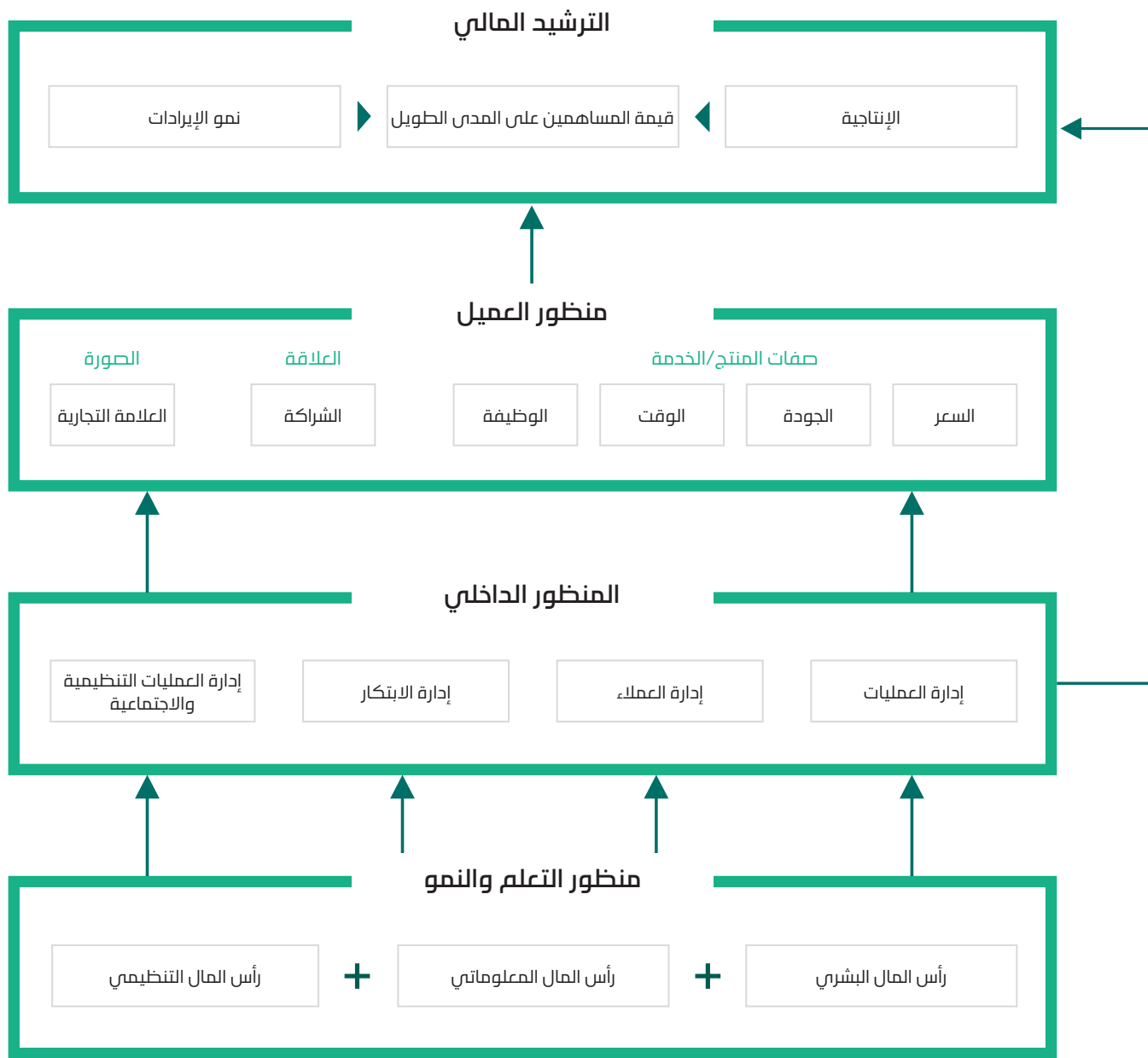


ليست مؤشرات الأداء الرئيسية وسيلة ضغط بل تستخدم للتعلم والتطور والنمو.

# تربط الخريطة الاستراتيجية المناظير ببعضها البعض، بحيث توضح أولويات الجهة



# الخريطة الاستراتيجية

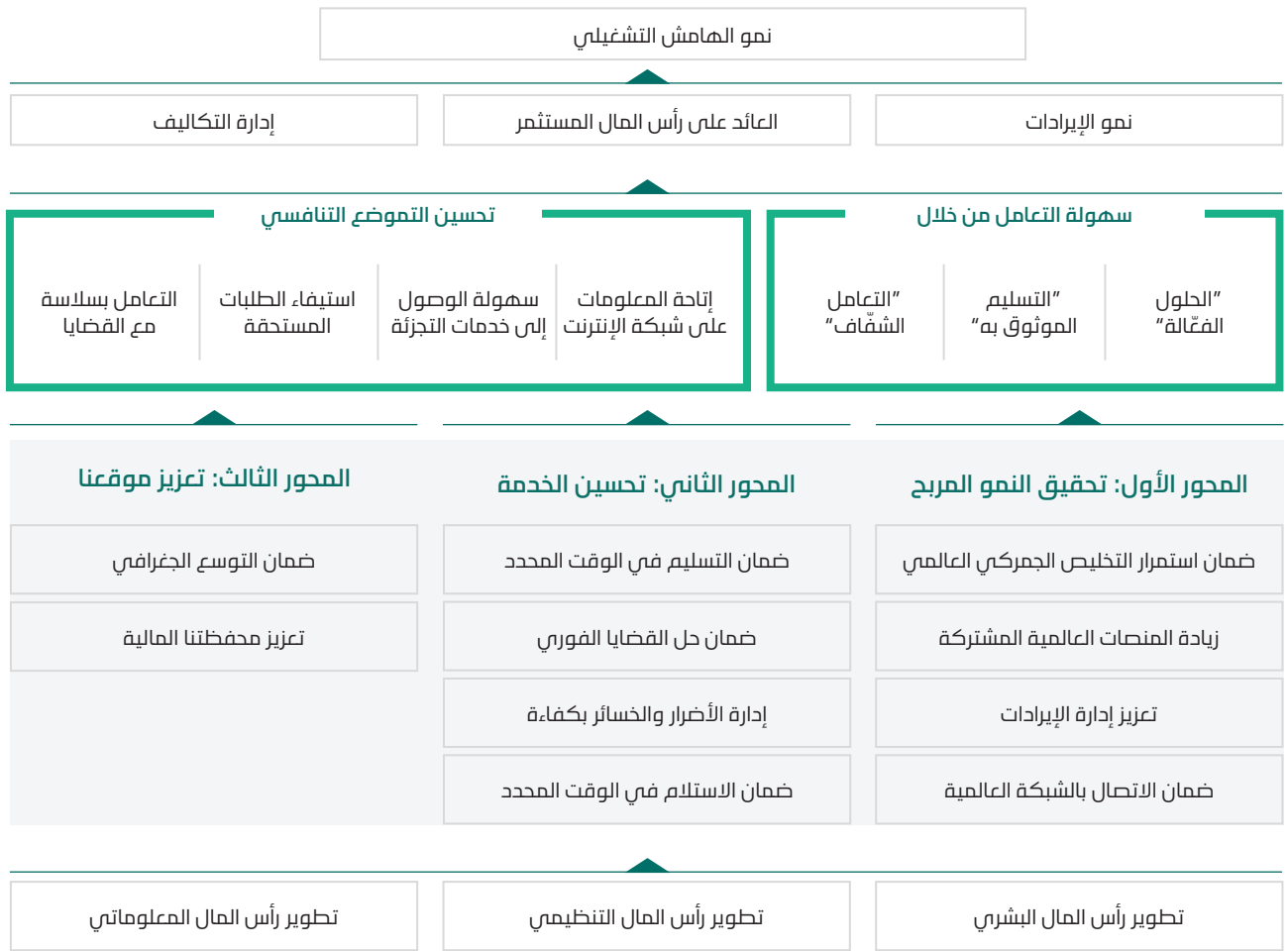


**عمليات تطوير القيمة**  
تحدد العملية التي تحول الأصول غير الملموسة إلى نتائج مالية وقيمة للمستفيدين

**علاقة سببية**  
تحدد منطق تحويل الأصول غير الملموسة إلى قيمة ملموسة

**الأصول والأنشطة**  
تحدد الأصول غير الملموسة التي ينبغي استخدامها لتطوير القيمة

**إقتراح القيمة للعملاء**  
توضح الشروط التي سيتم من خلالها إنشاء القيمة للعملاء

[illegible]

# دور الخريطة الاستراتيجية في تطوير مؤشرات الاداء الرئيسية

## الخريطة الإستراتيجية

### الترشيد المالي

إدارة التكاليف بكفاءة

### توقعات العملاء

”توفير المياه الصالحة بشكل مستمر وبسعر معقول“

### العمليات الداخلية

إدارة الأصول بأقل تكلفة خلال فترة عمرها الافتراضي

تمكين اتخاذ القرارات استنادا إلى التحليل المنطقي

### الموظفين

ضمان قوة عاملة ماهرة وأكثر مرونة

## بطاقة قياس الاداء المتوازن

بيان حول ما يجب أن تحققه  
الاستراتيجية وما هو المهم  
لنجاحها

كيفية قياس ورصد نجاح  
تحقيق الإستراتيجية

مستوى الأداء أو معدل  
التحسين المطلوب

برامج العمل الرئيسية  
المطلوبة لتحقيق الأهداف



### المبادرات

### المستهدفات

### مؤشرات الأداء الرئيسية

### الهدف الاستراتيجي

إدارة الأصول بأقل تكلفة خلال فترة عمرها الافتراضي

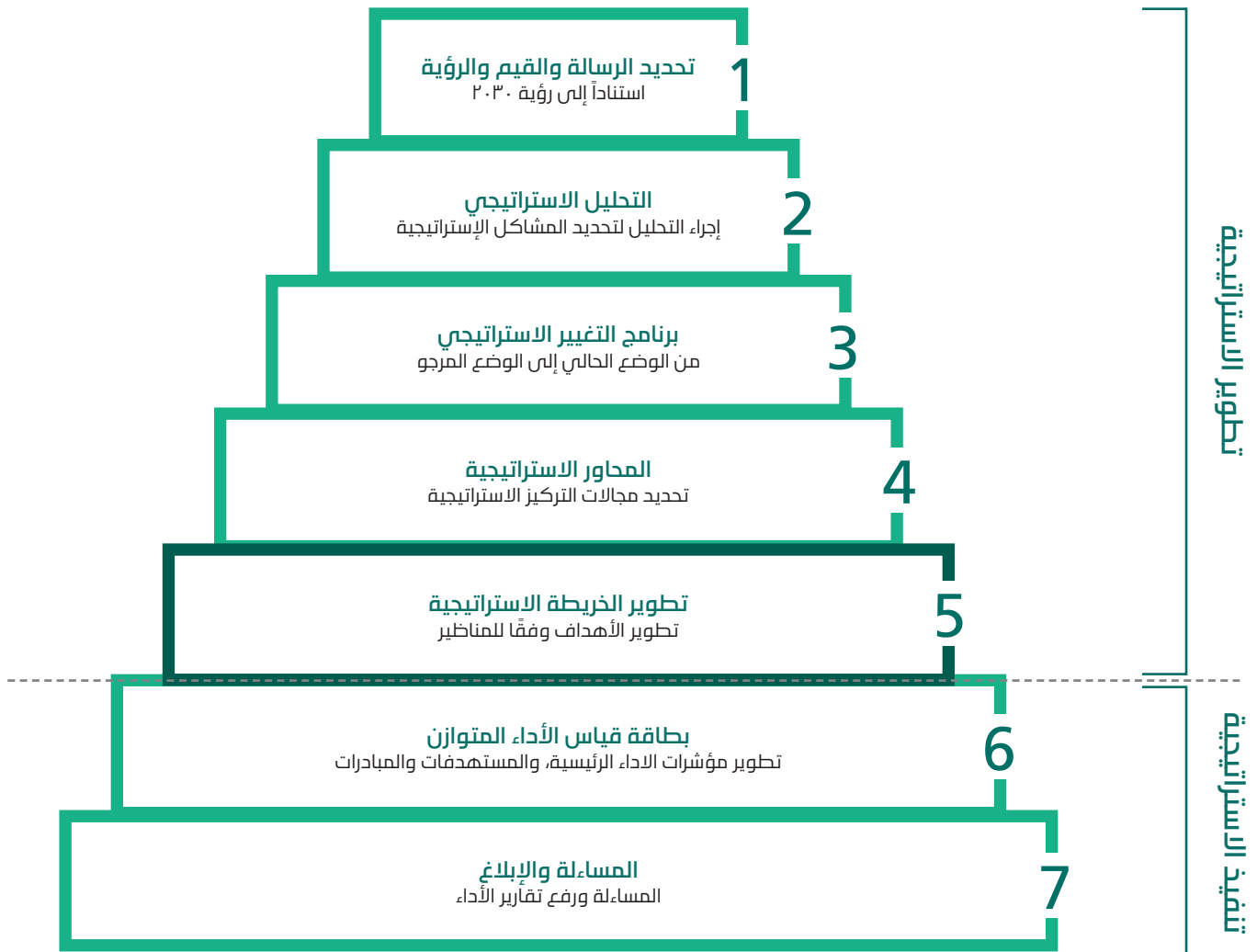
### بيان الهدف

تضمن مؤسسة (تاكوما واتر) (Tacoma Water) استمرار 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 للحفاظ على الأصول الرأسمالية بأقل تكلفة إمتلاك وتكلفة تشغيلية. للإستمرار في تقديم مستويات الخدمة المطلوبة.

- نسبة فئات الأصول ذات العمر الافتراضي المحدد
- نسبة فئات الأصول تستخدم نموذج اقتصادي متقدم

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

# تربط الخريطة الإستراتيجية مرحلتَي تطوير الاستراتيجية وتنفيذها




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# تعريف أساسيات الاستراتيجية

## أمثلة

عالم خال من الفقر

بحلول عام 2025، ستخفض معدلات الفقر العالمية بنسبة 20% وفقا لمؤشر الأمم المتحدة للإستدامة؛ وذلك من خلال التدخلات الاقليمية الهادفة

المرونة - الصدق -  
العمل الجماعي - سرعة  
الاستجابة - الحماس

## الخصائص

### الرسالة

السبب الأساسي لوجود الجهة

سهولة الإبلاغ

بشكل عام لا تتغير مع مرور الوقت

### الرؤية

تصوّر للوضع المراد الوصول إليه

تشكل تحديا يحفز على تنفيذها

لملموسة وقابلة للتحقيق في إطار زمني محدد

تعكس التميز

ملهمة

### القيم

تحدّد السلوكيات المتوقعة من الموظفين

تشكل مبادئ الجهة



## حدد الرسالة، والرؤية، والقيم لدراسة الحالة

### الرسالة


### الرؤية


### القيم


# تحليل البيئة الداخلية والخارجية

خلال مرحلة التخطيط لكيفية 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 بستييل PESTEL

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

## أداة التحليل الرباعي SWOT

التحديات	الممكنات	
<b>نقاط الضعف</b> المعوقات الداخلية التي قد تؤثر على قدرة الجهة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية	<b>نقاط القوة</b> القدرات الداخلية التي قد تساعد الجهة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية	الداخلية
<b>التهديدات</b> العوامل الخارجية الحالية والناشئة التي قد تؤثر على أداء الجهة	<b>الفرص</b> العوامل الخارجية التي قد تستغلها الجهة لتحقيق أهدافها	الخارجية

التطبيقات  
الرئيسية لأداة  
التحليل الرباعي  
SWOT

- يقارن بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية للجهة
- ينظم نتائج تحليل بستييل 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 الممكّنات والتحديات

## مثال - التحليل الرباعي SWOT لجهة تعنى بالرعاية الصحية

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



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 الإستعانة بالعوامل المختلفة لتحليل بستييل PESTEL
4. إستكمال نموذج التحليل الرباعي بالعوامل الأكثر تأثيرًا

التحديات	الممكّنات	
نقاط الضعف	نقاط القوة	الداخلية
التحديات	الفرص	الخارجية

وحتى العام 2030...

من اليوم

### التنسيق بين أصحاب العلاقة



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

المواءمة بين أصحاب العلاقة وتواصلهم المستمر، بحثاً عن فرص للتعاون  
تحديد مهام الجهات بوضوح، و بروح تعاونية  
ثقافة الريادة بين الشباب السعودي

### إصلاح التعليم



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

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

### إصلاح القوانين



بيئة أعمال صارمة  
سياسات ولوائح تنفيذية تفاعلية  
قلة البيانات الموثوقة  
ارتفاع التكاليف والبيروقراطية لممارسة الأعمال التجارية

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

### نمو القطاع الخاص



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

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

## برنامج التغيير

### عملية تطوير برنامج التغيير

يمكننا استخدام برنامج التغيير الاستراتيجي من أجل اكتساب فهم أعمق لما ينبغي للجهة أن تقوم به من أجل تحقيق رؤيتها الاستراتيجية. تحدد هذه الوثيقة المؤلفة من صفحة 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 الانتقال من الوضع الحالي السيء إلى وضع مستقبلي جيد، بل يتلخص بالأمور التي ينبغي القيام بها بشكل مختلف.

حين يكون برنامج التغيير متكاملًا، تتحول أبعاد الأداء إلى مدخلات رئيسية لأهدافك الاستراتيجية.



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

المحاور الاستراتيجية هي وسيلة فعالة للتعبير عن التوجّه الاستراتيجي، حيث أنها تساعد على مواءمة وتركيز الجهود في مختلف الإدارات والأقسام.

## المحاور الاستراتيجية يجب أن:

تساعد في تجزيء  
الرؤية إلى مكوناتها  
الرئيسية

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

تصاغ بلغة مماثلة  
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، للحفاظ على التركيز والدافع الاستراتيجي.



# رؤية 2030

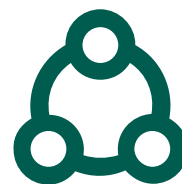
## VISION



وطن طموح



اقتصاد مزدهر



مجتمع حيوي



# 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

إستخلاص ثلاثة أو  
أربعة مكونات فرعية  
من رؤية الجهة ومن  
المكونات الرئيسية  
للتقييم

مراجعة أهداف  
رؤية 2030  
ومراجعة رؤية  
الجهة المعنية

- يمكن للمحاور أن تتقاطع مع بعض المناظير، أو أن تقتصر على منظور واحد.
- تعمل المحاور معاً لتشكيل الاستراتيجية، لذا ينبغي مراجعة الخريطة الاستراتيجية وبطاقة قياس الأداء المتوازن سوياً.



اسم

النتيجة

+

صفة

الوصف

+

فعل

العمل

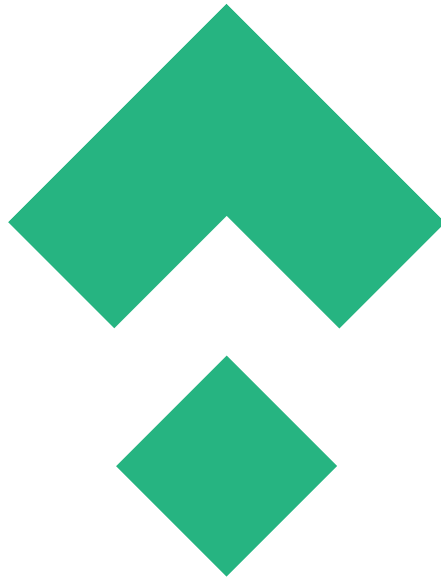
تتألف البيانات من جملتين إلى ثلاثة جمل،  
وهي تشرح كل ما هو ضروري لتحقيق  
الهدف والحد من الغموض

بيانات الأهداف هي تعريفات تضمن ترجمة  
متسقة للهدف



ما هي العلاقة السببية التي تربط الأهداف ببعضها البعض؟	قم بصياغة عدة أهداف للمناظير الأربعة	قم باختيار احد المحاور الاستراتيجية التي تم تحديدها في النشاط السابق
---	--------------------------------------	--

الهدف	المنظور
	أصحاب العلاقة ما هي الاحتياجات التي يجب تلبيتها لإرضاء أصحاب العلاقة؟
	الترشيد المالي ما هي الأهداف المالية التي يجب أن نحققها لإرضاء أصحاب العلاقة؟
	العمليات الداخلية ما هي العمليات الداخلية التي ينبغي التفوق فيها لإرضاء عملائنا وأصحاب العلاقة؟
	التعلم والنمو ما هي مجالات التعلم والابتكار التي ينبغي على الجهة التركيز عليها لتحقيق أهدافها؟



## اليوم الثاني

1# | تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

2# | كيفية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

3# | تحديد المستهدفات

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

د. كابلان و د. نورتن



# رؤية VISION 2030

إملاء الفراغ بالكلمات المناسبة – استخدم ملاحظات اليوم الأول

مؤشرات الأداء الرئيسية

= ( \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ )

المحاور الاستراتيجية

= ( \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ ) تحليل ( \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ )

؟

=

صفة

+






اسم

+

فعل



# مؤشرات الأداء الرئيسية بصيغات مختلفة

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



فكر في أحد الأهداف التي قمت بتحديدتها مسبقاً.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ما هي صيغة المؤشر المناسبة لقياس هدفك الاستراتيجي ؟

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# الفرق بين مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية والتشغيلية



مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية	مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية	
<p>رصد الحالة التشغيلية أو التغيير التدريجي في العملية</p> <hr/> <p>ينبغي موازنة مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية مع استراتيجية المؤسسة</p>	<p>رصد أداء الأهداف ذات التأثير الكبير على أداء المؤسسة</p>	المهدف الاستراتيجي
<p>تحتاج إلى قياس منتظم؛ لذلك، فمن المستحسن قياسها بوتيرة عالية</p>	<p>تتمحور حول مراقبة التقدم بهدف تحقيق وجهة محددة مسبقًا و جديدة، بدلًا من مجرد تحسين الأداء، وعادةً لا تتغير هذه المؤشرات كثيرًا</p>	الفروقات
<p>النسبة المئوية لأخطاء التسجيل في العيادة الصحية</p> <hr/> <p>متوسط الدورة الزمنية لانضمام الموظفين الجدد</p>	<p>النسبة المئوية للشراكات طويلة الأجل من مجموع الشراكات</p> <hr/> <p>مستويات إشراك الموظفين</p>	أمثلة

## قم بتحديد مؤشر أداء رئيسي استراتيجي لهدفك الاستراتيجي.

# مؤشرات الأداء الموجهة (LEAD KPIs) والتابعة (LAG KPIs)

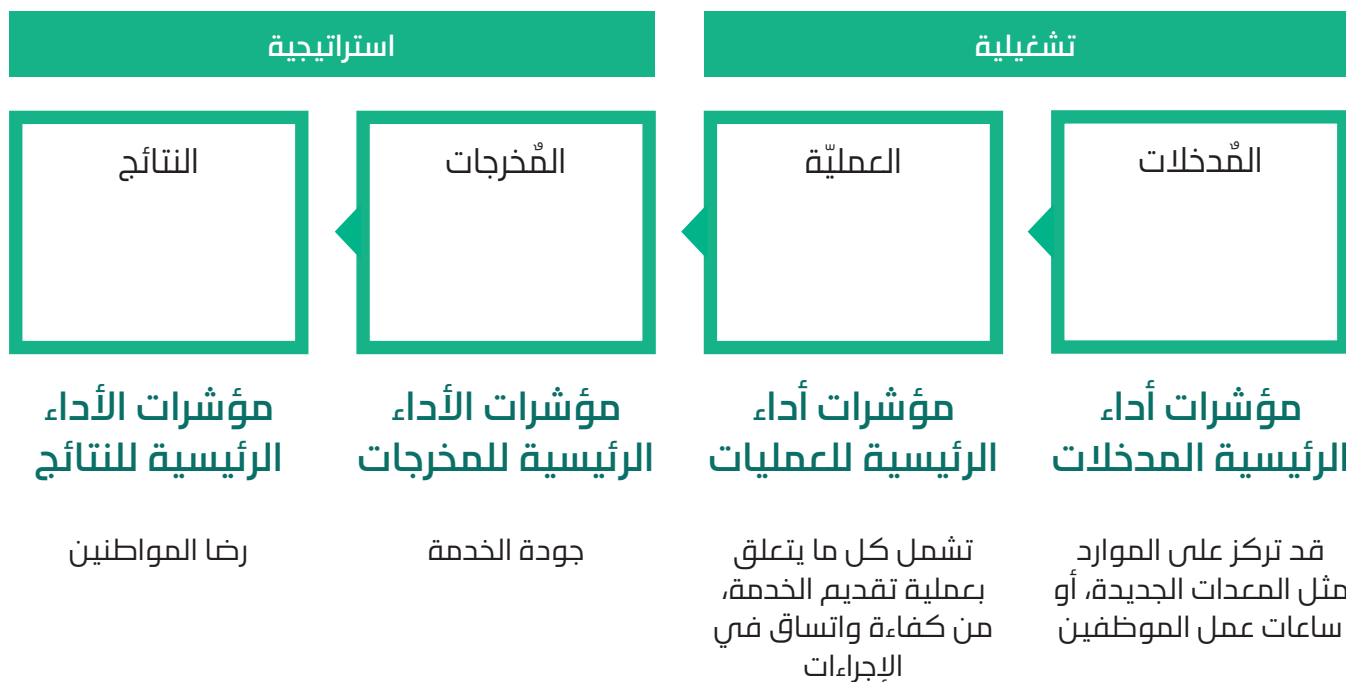
مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة	مؤشرات الأداء الرئيسية الموجهة	
• هي النتائج المحققة	توضّح الأداء الذي من المحتمل أن يؤثر على المؤشرات التابعة	التعريف
• مؤشر واضح عن نجاح الهدف • يمكن رصدها بسهولة • لا تؤثر على النتيجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنبئ بالنجاح المستقبلي</li> <li>• تتيح الوقت لتصحيح المسار</li> <li>• مؤشر واضح عن نجاح الهدف</li> <li>• يمكن رصدها بسهولة</li> <li>• مبنية على فرضيات الدوافع الاستراتيجية</li> <li>• قد يصعب فهم ارتباطها بالنتيجة</li> </ul>	نقاط القوة والضعف
• نتيجة رضا المواطنين • نتيجة سمعة المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• النسبة المتوقعة لشكاوى المواطنين</li> <li>• النسبة المتوقعة لعدد المرات التي يتم فيها ذكر المؤسسة إيجابيًا مقابل ذكرها سلبًا في وسائل الإعلام</li> </ul>	أمثلة

## مثال عن مؤشرات الأداء الرئيسية الموجهة والتابعة

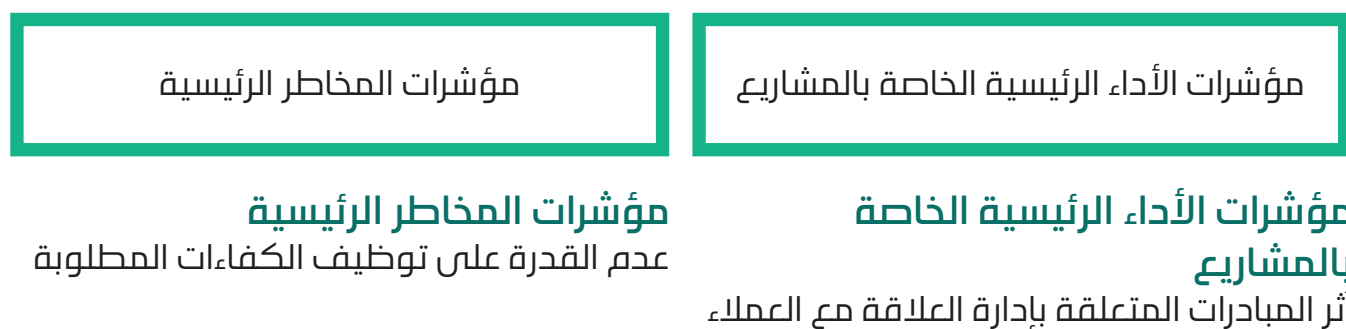
المؤشرات التابعة	المؤشرات الموجهة	الخريطة الاستراتيجية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة مؤشر رضا العملاء</li> <li>• عدد اتفاقيات الشراكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة شكاوى المواطنين</li> <li>• مجموع عمليات الشراكة</li> </ul>		أصحاب العلاقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوقت اللازم لاستكمال وضع الموازنة</li> <li>• التكلفة الرأسمالية مقابل الموازنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مرات تعديل الموازنة</li> <li>• النسبة المئوية للمشاريع غير المنجزة في الوقت المحدد</li> </ul>		التشيد المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مؤشر كفاءة العمليات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدلات الخطأ</li> </ul>		العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات الاستراتيجية</li> <li>• مؤشر رضئ الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الموظفين ذوي المهارات الاستراتيجية وعدد الموظفين في فترة الإخطار</li> <li>• عدد تقارير تظلمات الموظفين</li> </ul>		التعلم والنمو

**قم بتحديد مؤشر أداء موجّه وآخر تابع لهدفك الاستراتيجي.**

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



## أنواع أخرى من مؤشرات الأداء الرئيسية



على الرغم من أن قياس أثر العملية أهم من قياس قيمة العملية بحد ذاتها، إلا أننا نحتاج إلى الجمع بين القيمتين لفهم الأداء بشكل أفضل.







## الجزء الأول

1. قم باختيار أحد الأهداف الاستراتيجية من الخريطة الاستراتيجية
2. قم بكتابة 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	المُخرجات	العملية	المُدخلات
التغييرات الناتجة عن العملية	مخرجات العملية	الأنشطة الرئيسية لتنفيذ العملية	الموارد المستثمرة في العملية (مالية، بشرية)



# مؤشرات المخاطر الرئيسية



ما هو التغيير الحاصل على المخاطر؟ وهل ما زالت المخاطر ضمن حدود مستوى تحمل المؤسسة لها؟ (الاعتبات 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>النفقات التشغيلية التي يتم إنفاقها شهريا (القدرة على التحمل <math>\pm 5\%</math>)</li> <li>دقة توقعات الانفاق التشغيلي فصليا (القدرة على التحمل <math>\pm 10\%</math>)</li> </ul>	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 الإستراتيجي	المؤشر الموجه	المبادرات الاستراتيجية	المستهدفات (عينات)	مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالجهوزية الإستراتيجية	الصفات
\$XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة المئوية للتوظيفات الداخلية مقابل التوظيفات الخارجية</li> <li>نسبة المشاركة في دورات القيادة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ خطط تطوير القيادة</li> <li>تنفيذ التعاقب الوظيفي</li> <li>تنفيذ عملية الحوكمة</li> </ul>	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة المئوية للفجوة في القيادة (صفة رئيسية)</li> </ul>	القيادة
\$XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة المئوية للموظفين الذين يخضعون للإستبيان بانتظام</li> <li>نتيجة تقييم الثقافة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم وتنفيذ خطة التواصل</li> <li>تنفيذ خطة إدارة التغيير</li> <li>تنفيذ خطة تطوير القيادة</li> </ul>	80% 80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتيجة رضا العملاء</li> <li>النسبة المئوية للإلتزام بالقيم الأساسية</li> </ul>	الثقافة
\$XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأهداف الشخصية المرتبطة بطاقة قياس الأداء المتوازن</li> <li>النسبة المئوية من الموظفين الذين نالوا المكافآت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ إدارة الأداء</li> <li>تصميم نظام التعويضات والمكافآت</li> <li>توفير بيئة عمل إيجابية</li> </ul>	80% 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة المئوية لنتائج الوعي الاستراتيجي</li> <li>النسبة المئوية للموظفين الذين لديهم بطاقة قياس أداء شخصية</li> </ul>	المواءمة
\$XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة المئوية لاستخدام قنوات مشاركة المعرفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ إدارة المعرفة</li> <li>تعزيز فعالية المؤسسات</li> <li>تخفيض تناوب الموظفين</li> </ul>	100% وفقاً للخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد أفضل الممارسات التي تمت مشاركتها مع الفريق</li> </ul>	العمل الجماعي



# نموذج مسببات القيمة

## إطار عمل فعال لتطوير مؤشرات الاداء الرئيسية



**إختيار مؤشرات الأداء الرئيسية -**

- قابلة للتكرار
- كمية
- موثوق بها
- هادفة

**تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية -**

تعكس المشكلة الاستراتيجية التي نحاول تحسين أدائها

**تعريف المسببات -**

هي العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق نجاح الهدف

**صياغة بيان الهدف -**

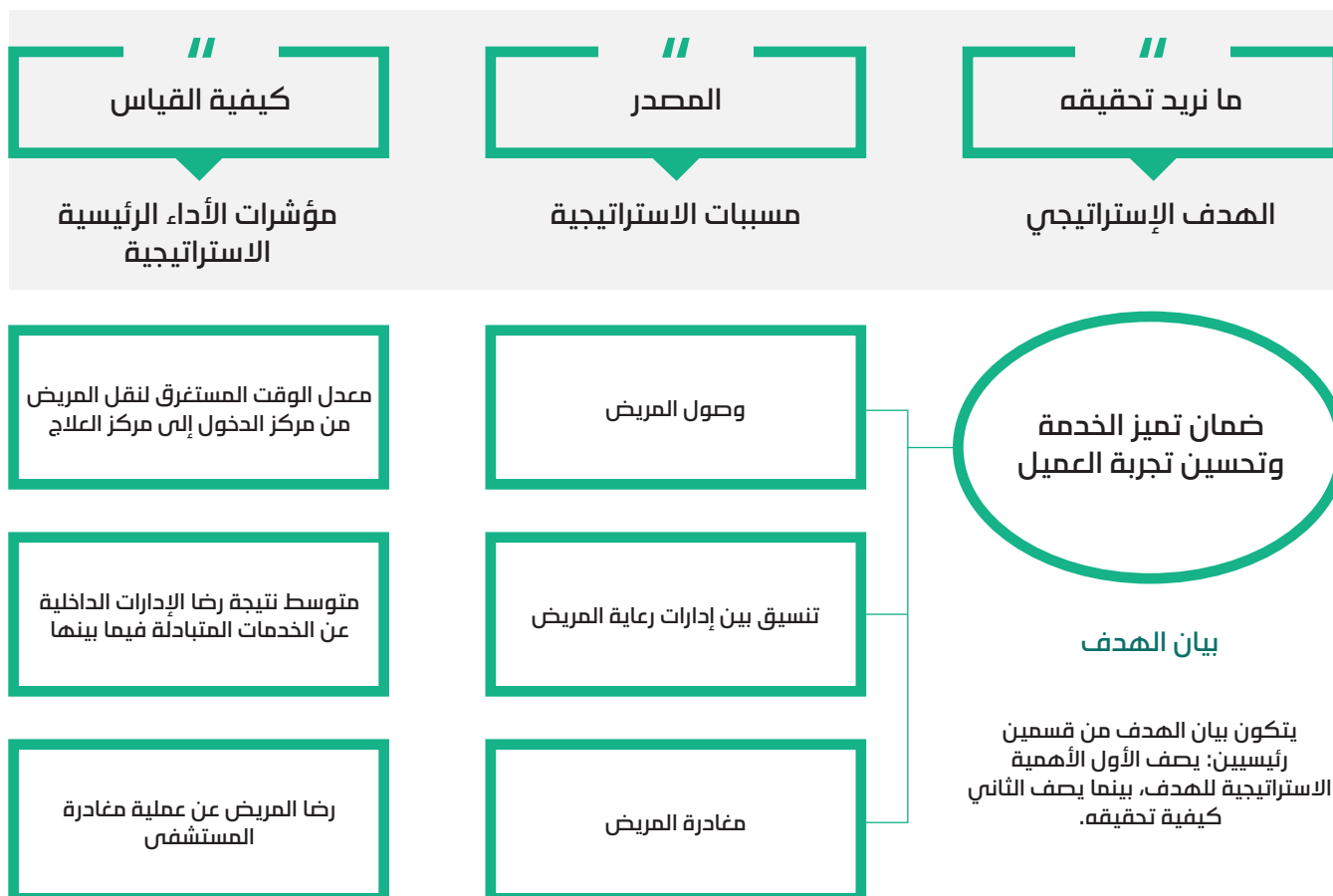
- لماذا يعتبر الهدف مهم استراتيجيا
- نطاق عمل الهدف - ما يشمله وما لا يشمله

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 ومباشرة

## مثال عن الخطوات الأربعة





## الجزء الأول

1#

قم بصياغة بيان الهدف لإحدى الأهداف الاستراتيجية المحددة في دراسة الحالة

ما الذي تتضمنه

+

ما هي أهميتها

2#

اكتب بيان الهدف على دفتر التطبيقات

بيان الهدف

ما نريد تحقيقه

▼

الهدف الاستراتيجي

## الجزء الثاني

1#

حدد مسببات الهدف إستنادًا إلى بيان الهدف

2#

حدد الطرق الممكنة لقياس تلك المسببات

3#

اختر مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة

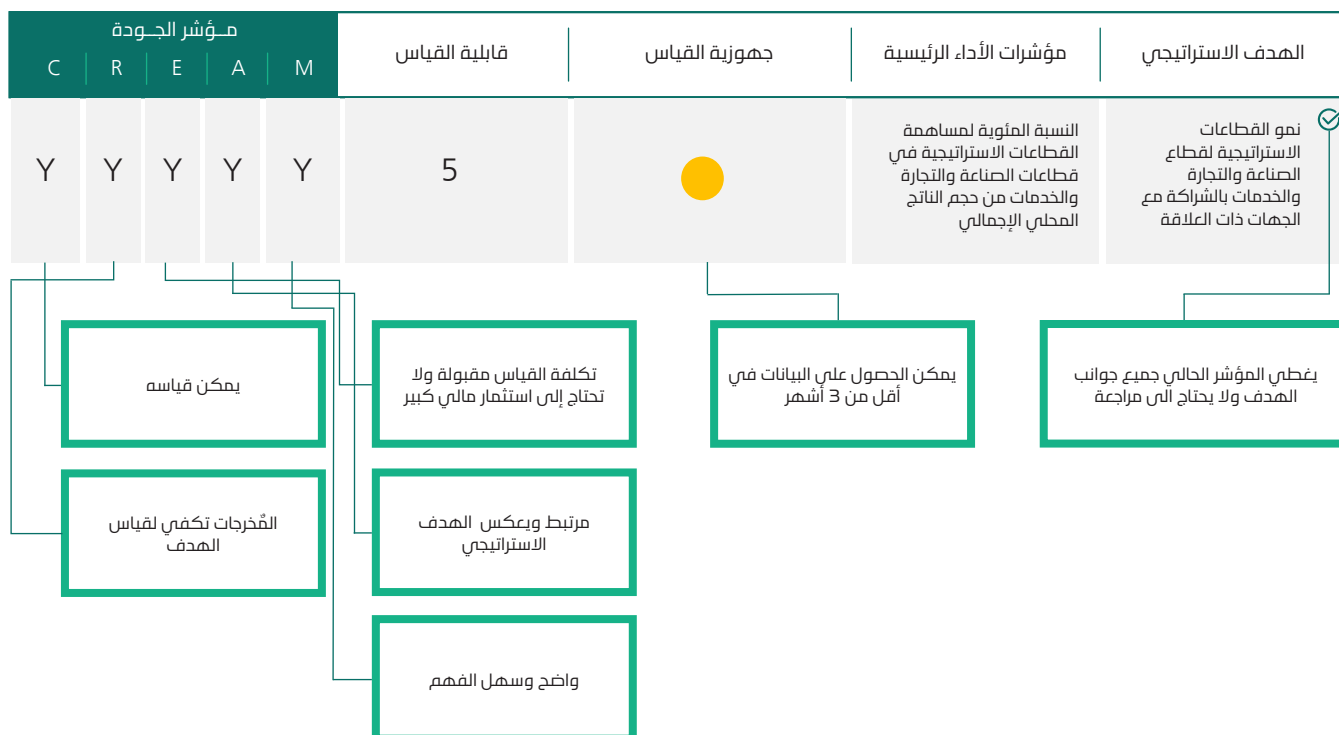
4#

دوّن مؤشرات الأداء الرئيسية النهائية في دفتر التطبيقات

كيفية القياس ▼ مؤشرات الاداء الرئيسية الاستراتيجية		المصدر ▼ مسببات الاستراتيجية
	—	
	—	
	—	

# نموذج CREAM

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



**واضح**

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

C

---

**مرتبط**

هل العلاقة بين مؤشّر الأداء الرئيسي والهدف الذي نحاول قياسه واضح؟ ما هو أثر التغيير في نتائجه الخاصة بتحقيق الهدف الاستراتيجي؟

R

---

**اقتصادي**

هل يمثل الجهد والتكلفة اللازمين لقياس مؤشّر الأداء الرئيسي دورياً عبئاً على الجهة؟

E

---

**مناسب**

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

A

---

**قابل للمراقبة**

هل من السهل رصد مؤشرات الأداء الرئيسية دورياً؟

M



## الجزء الثاني (تتمة)

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 الموجهة إلى مؤشر تابع؟ والعكس؟
3. كيف يمكنك التعمق بالأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الموجّه 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 تبالغ بوضوح عن الأداء المتوقع	المستهدفات تسد فجوة الأداء	المستهدفات محددة زمنياً	المستهدفات يعبر عنها كمياً	تطابق المستهدفات مع مؤشرات الأداء الرئيسية

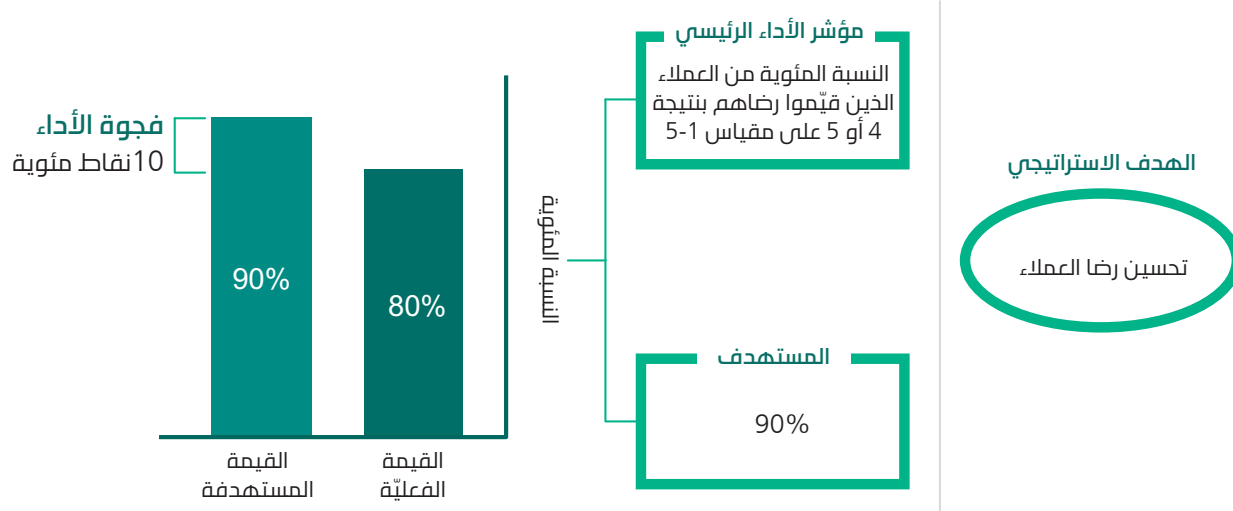
يجب استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية كآلية للتعلم وتحسين الأداء.



### تسدّ المستهدفات فجوة الأداء

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

### مثال

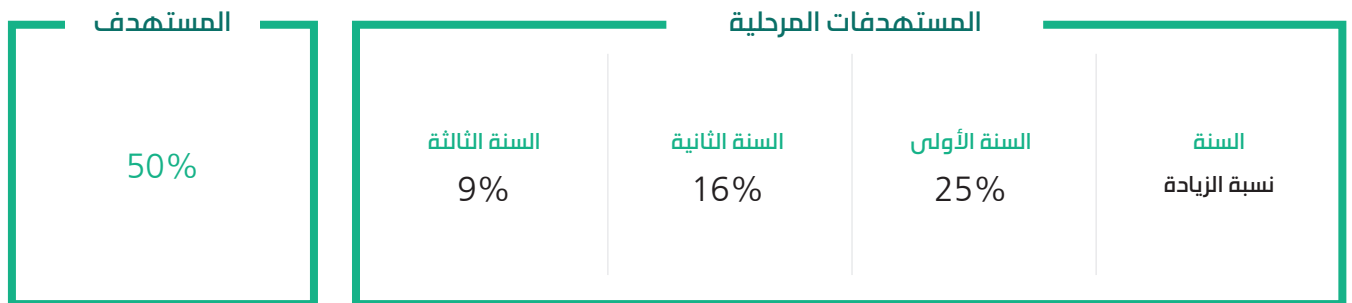


ملاحظة: تختلف النسبة المئوية عن النقاط المئوية.

## مستهدفات مرحلية<sup>٣</sup>

مثال:

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



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

## طرق تحديد المستهدفات

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


### 1. قم بالاطلاع على دراسة الحالة لمعرفة المعلومات اللازمة لتحديد المستهدفات.

[illegible][illegible]

## عتبات مؤشرات الأداء الرئيسية

لكي يكون مؤشر الأداء الرئيسي مفيداً ، علينا أن  
نحدد بوضوح النتائج المقبولة **و**غير المقبولة

مثال: متوسط وقت استجابة مركز الاتصالات

اللون	الوصف	وقت الإستجابة في نهاية الفترة	وقت الإستجابة في بداية الفترة
	ممتاز	29 ثانية	0 ثانية
	مقبول	59 ثانية	30 ثانية
	ضعيف	أكثر من دقيقة	1 دقيقة

تشير النتائج التي تخطت المستهدف بكثير أو تلك التي كان  
أدائها مقبول أو ضعيف الى 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 تحسّن الأداء.

جمع

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

إحساب

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

النتيجة

يصبح المعدل هو خط الأساس.

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



## ما هي برأيك التحديات الأكثر شيوعاً عند تحديد المستهدفات؟

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

## كيف يمكننا التغلب على تلك التحديات؟

[illegible]





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 المواءمة الخارجية التنسيق مع الجهات الخارجية لإنشاء منهجية تعريف العلاقة القائمة بينها وتحدد الهدف منها.

تحديد مصادر التآزر



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

مواءمة العمليات



تطوير منهجية التعميم للمواءمة بين المؤسسة والإستراتيجية.

تطوير بنية التعميم



ينبغي تقييم مستوى المواءمة، كميًا أو نوعيًا، 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







## أنواع المواءمة الرأسية

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

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

تنسيق التعميم  
الخارجي للأنشطة  
الاستراتيجية

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

## 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 و/أو التقنيات التي نحتاج إلى تطويرها؟
- كيف يمكن المساهمة في الأهداف الاستراتيجية للجهة بما يتعلق بثقافة وبيئة العمل؟

سوف يحصل الفريق  
الفائز على جائزة



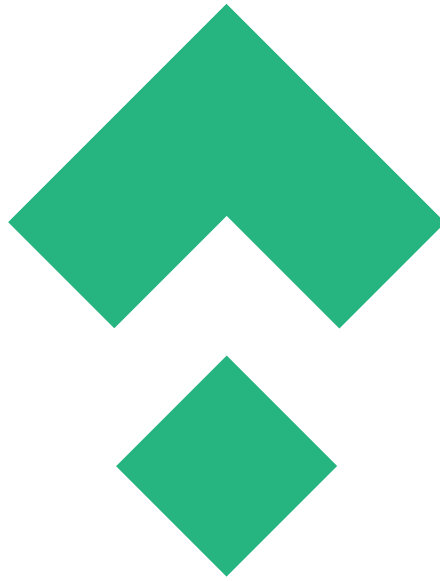


## بالعودة إلى الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تم تحديدها مسبقا

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

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





## اليوم الثالث

1# | المواءمة

2# | نموذج مسببات القيمة

3# | رفع تقارير الأداء

تشكل الثقافة المؤسسية الصحيحة القائمة  
على القبول أهم أساسيات الاستراتيجية



اختبار صباحي - املأ الفراغ بالكلمات المناسبة -  
استخدم ملاحظات اليوم الثاني

\_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_ R \_\_\_\_\_ E \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

نموذج مسببات القيمة =

كيفية القياس

المصدر

ما نريد تحقيقه

(\_\_\_\_\_)

(\_\_\_\_\_)

(\_\_\_\_\_)

# مصفوفة مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية

الوحدة 7

الأهداف الاستراتيجية للجهة	مؤشرات الأداء الرئيسية للجهة	متطابقة	مساهمة	جديدة	لا ينطبق	الأهداف الاستراتيجية للوحدة	مؤشرات الأداء الرئيسية للوحدة
تحسين رضا العملاء	% للعملاء الراضين	✓				تحسين رضا العملاء	% للعملاء الراضين

## عملية مواءمة مؤشرات الاداء الرئيسية



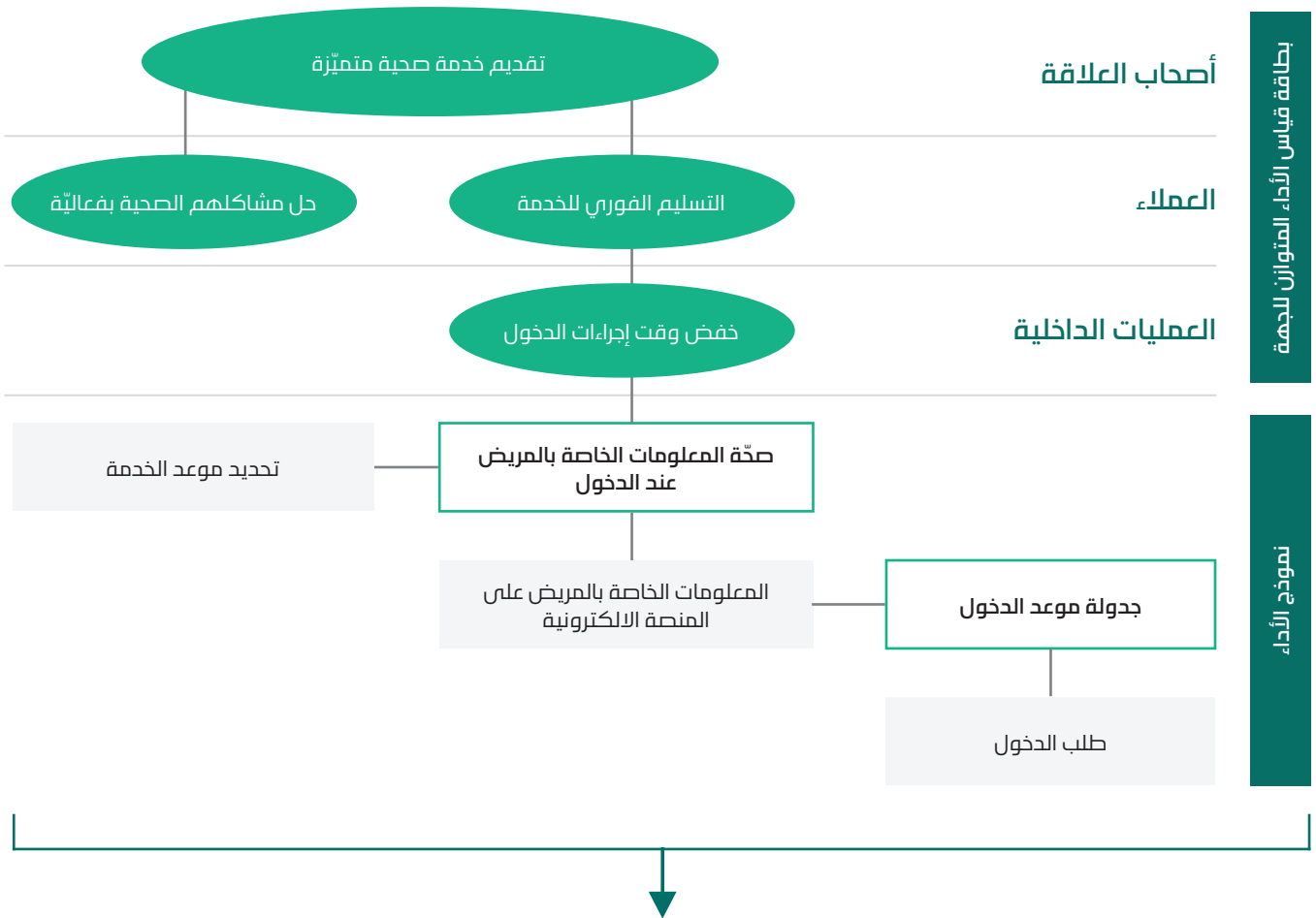
الدعم من مكتب الادارة الاستراتيجية خلال جميع الخطوات



# مثال 1 - مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف الإدارات والجهة

## «كيف يمكنني دعم الاستراتيجية؟»

تساعد بطاقات قياس الأداء الشخصية على الربط بين المهام اليومية والاستراتيجية

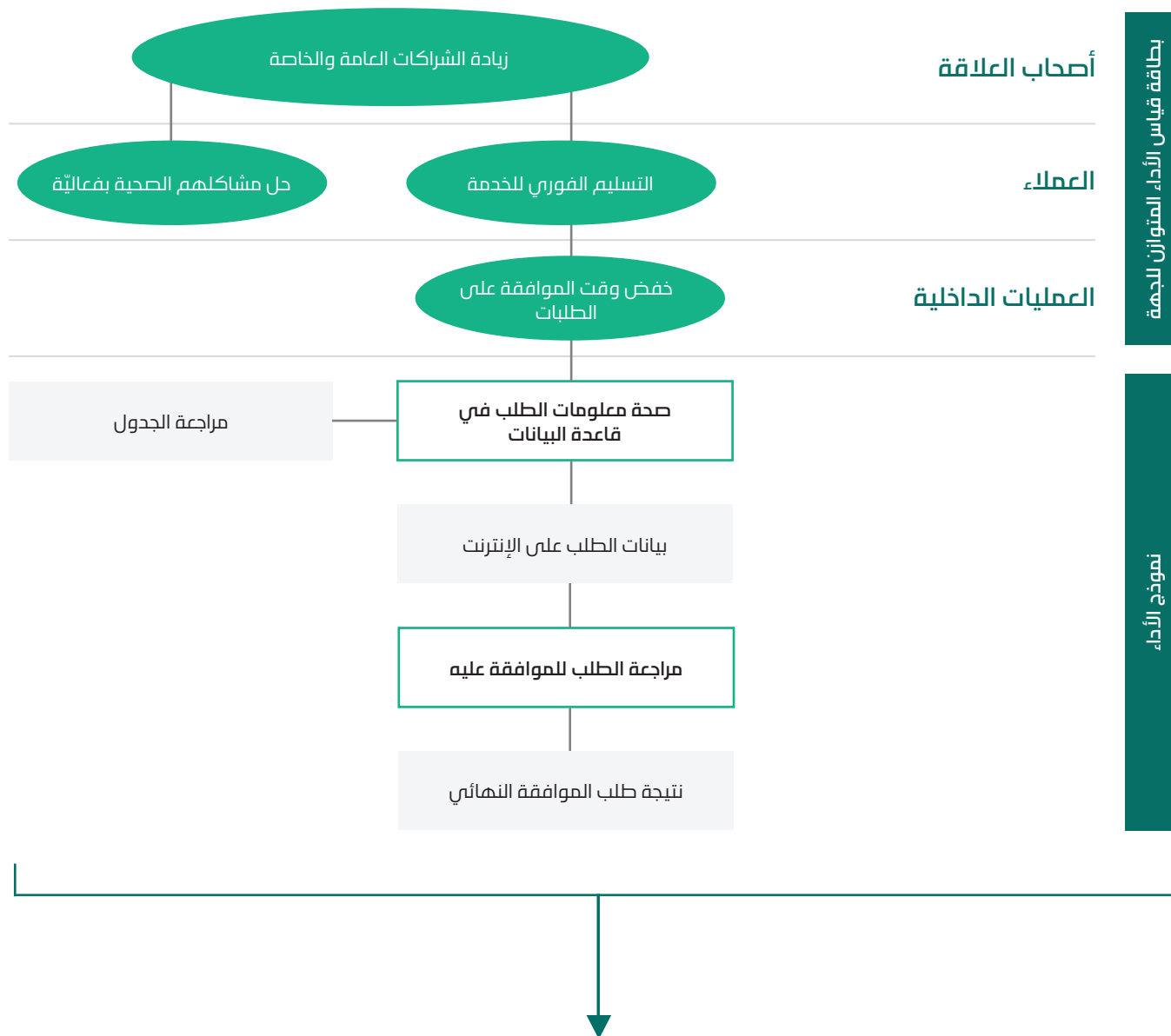


## بطاقة قياس الأداء الشخصية لموظف خدمة العملاء # 452

### المنظور الداخلي

الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية
تحسين استكمال سجلات مقدمي الطلب	النسبة المئوية للسجلات المدققة والتي تحتوي على معلومات غير صحيحة أو غير مكتملة
خفض الوقت اللازم من بداية تسجيل الطلب الى جدولة الموعد الطبي	الدورة الزمنية لطلب موعد طبي

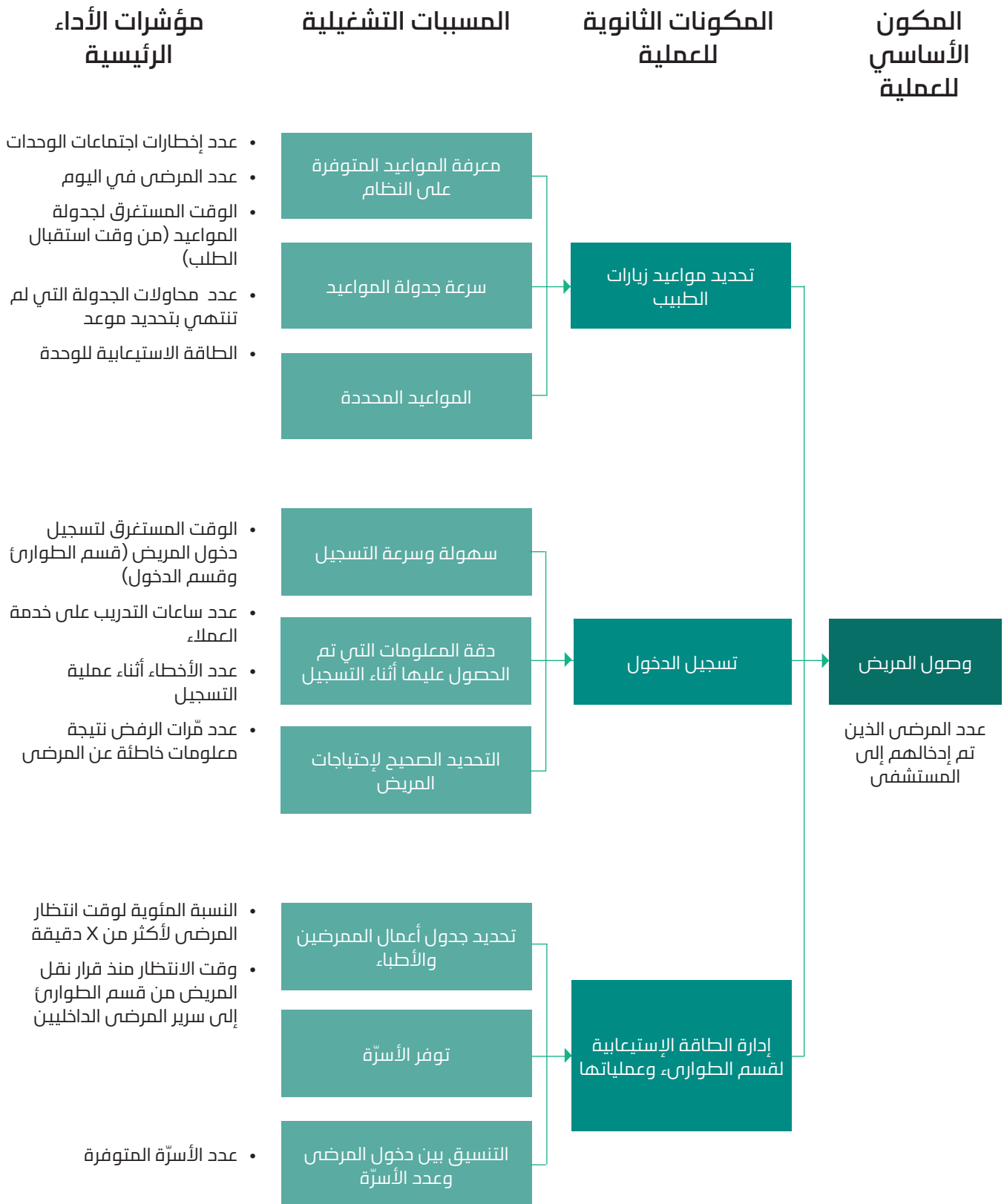
## مثال 2 - عملية تعميم الأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية على مستوى الأفراد من خلال نموذج مسببات القيمة



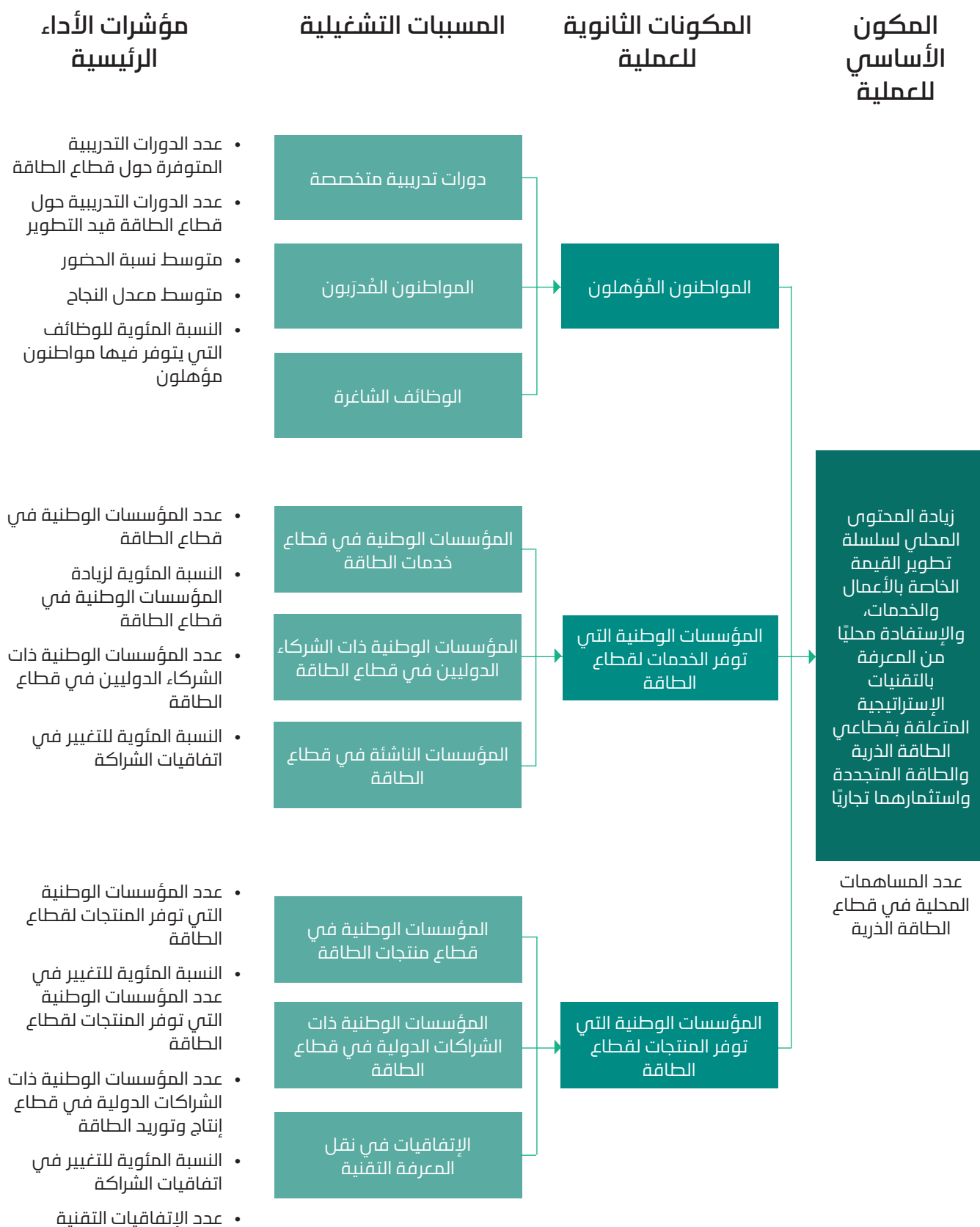
### بطاقة قياس الأداء الشخصية لموظف خدمة العملاء # 452

#### المنظور الداخلي

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



## 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)
المستهدف	الأسبوع 5	الأسبوع 4	الأسبوع 3	الأسبوع 2	الأسبوع 1	جدولة مواعيد المريض
65	55	63	62	62	63	الوقت المستغرق لجدولة الموعد منذ تقديم الطلب (دقائق)
1	4	3	2	3	4	الوقت المتاح قبل الموعد الثالث (أيام)
2	9	8	8	6	3	عدد محاولات الجدولة التي لم تنتهي بتحديد موعد
المستهدف	الأسبوع 5	الأسبوع 4	الأسبوع 3	الأسبوع 2	الأسبوع 1	تسجيل المريض
60	55	55	50	48	45	الوقت المستغرق لتسجيل المريض. قسم الطوارئ والدخول المباشر (دقائق)
6.3	6	6.5	7	7.5	8	تقييم رضا المريض عن إجراءات التسجيل
10	3	4	5	6	7	عدد الأخطاء أثناء عملية التسجيل
12	15	16	17	18	20	عدد حالات رفض المرضى بسبب عدم دقة المعلومات
المستهدف	الأسبوع 5	الأسبوع 4	الأسبوع 3	الأسبوع 2	الأسبوع 1	إدارة الطاقة الاستيعابية لقسم الطوارئ وعملياته
30	51	51	50	46	44	النسبة المئوية لوقت انتظار المرضى لأكثر من 45 دقيقة
240	270	263	260	255	230	وقت الانتظار منذ قرار قبول نقل المريض من قسم الطوارئ إلى سرير المرضى الداخليين (دقائق)
4	6	6	5.5	5	4.5	عدد تحديثات توفر الأسرة يوميا

### 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 متوفر
- تنفيذ تغيير مناوبات العمل الساعة 4 مساء
- عدد الحالات الطارئة

### مفتاح الجدول

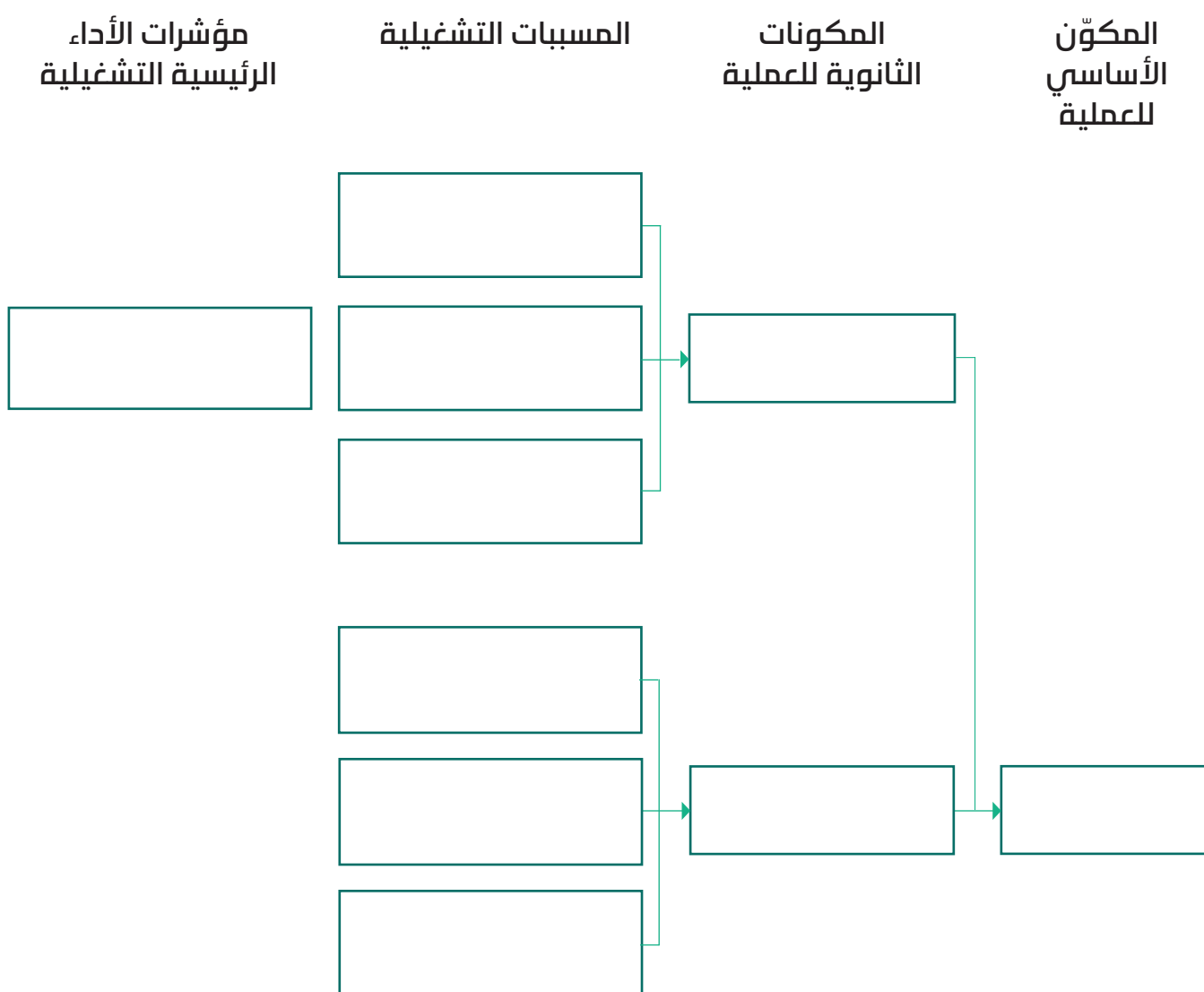
- # تم تحقيق / تجاوز المستهدف    المنحى يتجه إلى التزايد    — المنحى مستقر
- # لم يتم تحقيق المستهدف    المنحى يتجه إلى التناقص



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

2# | قم بتجزئة الهدف إلى مكوّن أساسي للعليّة، ومكوّنات ثانوية للعليّة، ومسببات تشغيلية

3# | قم بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية للعمليات الثانوية





## تأثير القائد

السلوكيات والقيم المطلوبة وتعميمها  
على الموظفين

[illegible]



## 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 تطوّر الاستراتيجيات.
- 3 استخدام أدوات التقييم الثقافي لفهم الفجوة بين الثقافات الحالية والمطلوبة.
- 4 صياغة قيم هادفة تقود التغيير التنظيمي والسلوكي.
- 5 التأكد من أن السياسات والإجراءات وحقوق اتخاذ القرارات تدعم قيم المؤسسة.
- 6 يستحيل تغيير الثقافة من دون الالتزام الواضح للقادة 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

## مستويات الثقة

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

## تحليل المنحنى

ينبغي رصد المنحنى على مدى 3 أو 4 فترات زمنية لفهم سياق الأداء.

## مخاطر جمع البيانات

ينبغي توخي الحذر 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 سيتم اتخاذه؟



ما هي المعلومات المتوفرة لديهم؟



ما الذي يتوقعونه؟



ماذا سيفعلون بالمعلومات؟

### إرشادات إعداد تقارير الأداء



استخدام الصور ذات الصلة و المؤثرات للإيضاح



استخدام العروض الحيّة على الشاشة لتبسيط 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 أطر العمل والرسوم البيانية للإيضاح مفاهيمك

يتم مراجعة التقدم المحرز أثناء اجتماع مراجعة الاستراتيجية، كما يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها والاتفاق على التحديثات المطلوبة. ينبغي أن تتم هذه الاجتماعات شهرياً أو كل ربع سنة.

## قبل الاجتماع

- يتم توزيع تقرير القضايا الرئيسية للمراجعة المسبقة قبل ٢٤ ساعة على الأقل من الاجتماع
- يستعد القادة لمناقشة الأهداف المحددة ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات
- يتم إعداد جدول أعمال منظم؛ (يركز على المسائل الحاسمة ونقاط العمل المحددة التي تم تحديدها في الاجتماعات السابقة)

## أثناء الاجتماع

- يقوم ميسر الاجتماع بالإشراف على المناقشة
- تتم مناقشة الأداء خلال الاجتماعات بحسب الأولويات
- قادة أهدافهم المحددة، يناقش القادة أهدافهم المحددة، ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات؛ (يمكن الاستعانة بمواد إضافية بحسب الحاجة) يتم توثيق الإجراءات المطلوب اتخاذها وبحسب الأولوية ويتم تحديد المسألة
- يحدد الفريق بأكمله الرسائل الرئيسية التي ينبغي على المدراء الإبلاغ عنها

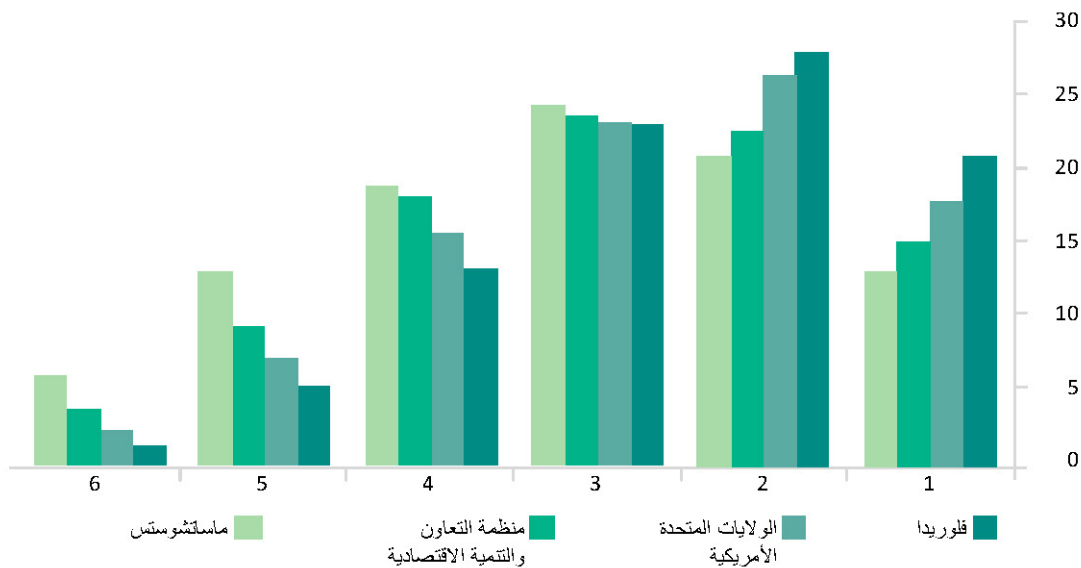
## بعد الاجتماع

- يتم توزيع التقرير المحدّث، وقائمة نقاط العمل المتفق عليها
- يقوم القادة بالإبلاغ عن توقعات الأداء خطياً

# استخدام الرسوم البيانية (المخططات) لإيصال المعلومات المطلوبة

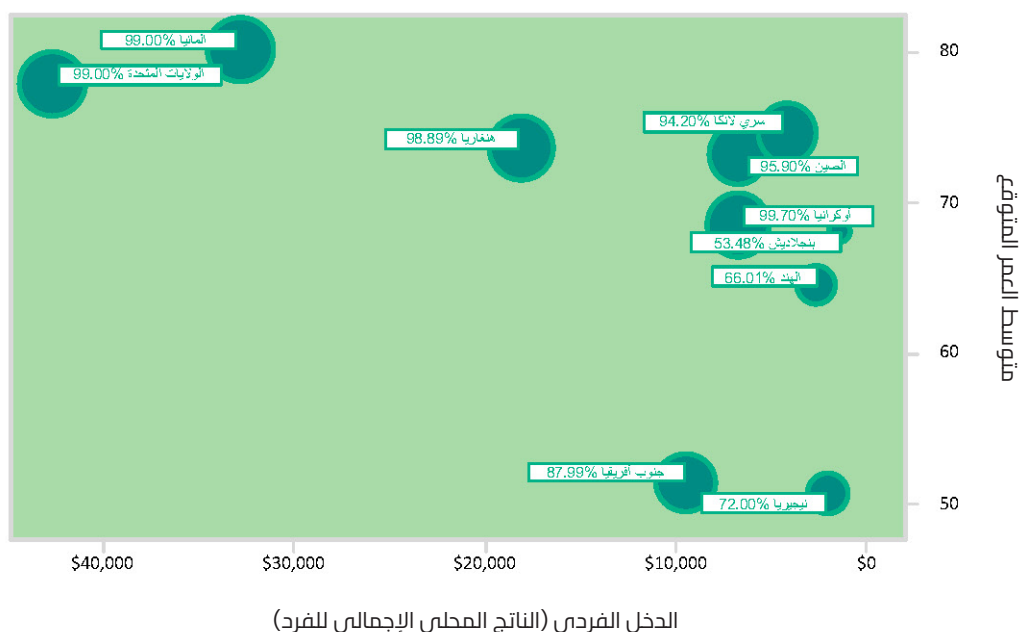
يشير الرسم البياني العامودي إلى مقارنة الأداء وترتيبه.

شريحة الأطفال الذين يبلغون ١٥ عاماً، ويكتسبون المعرفة في الرياضيات بين المستويين ١-٦



تعتبر المخططات الفقاعية أداة فعّالة لمقارنة الحجم

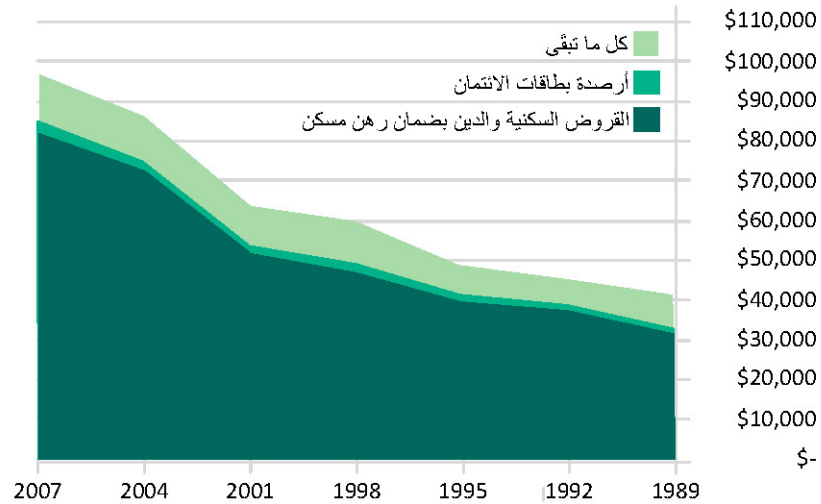
بيان نسبة الأمية في العام ٢٠٠٨



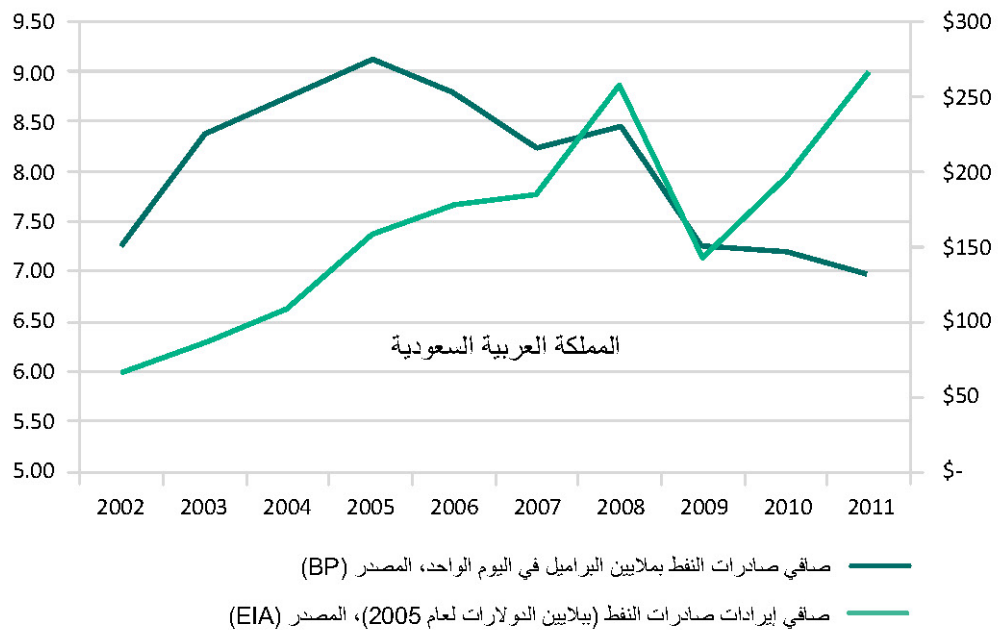
# استخدام الرسوم البيانية (المخططات) لإيصال المعلومات المطلوبة

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

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

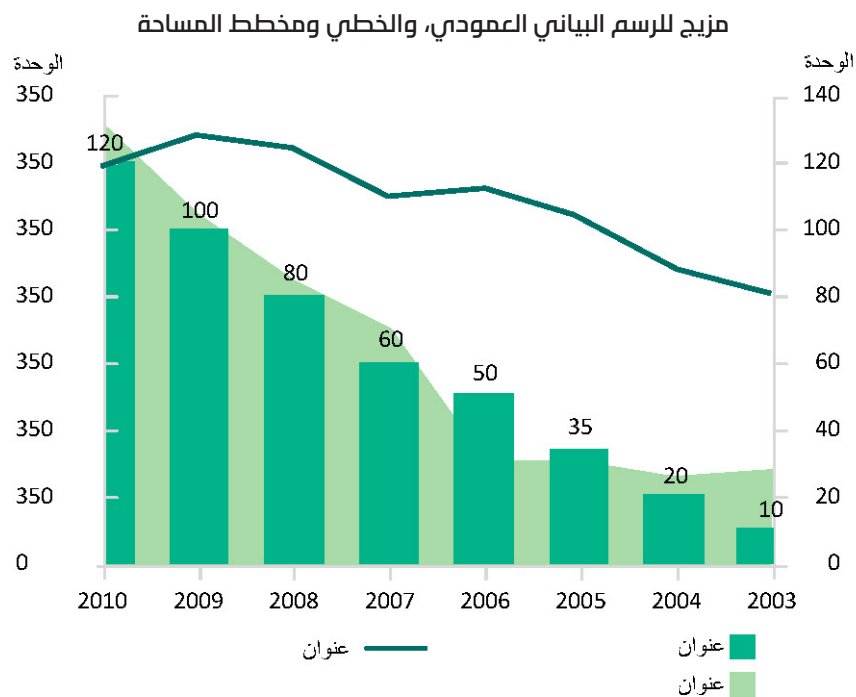


يعرض **المخطط الخطي** بيانات المنحنى مع مرور الوقت لمتغير واحد أو أكثر.



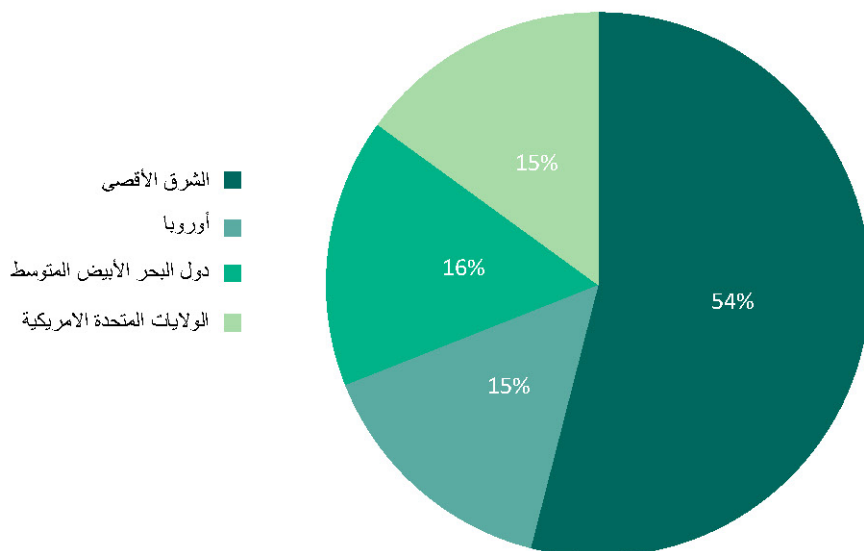
## استخدام الرسوم البيانية (المخططات) لإيصال المعلومات المطلوبة

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



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

صادرات النفط الخام السعودي حسب الوجهة (٢٠١٢)

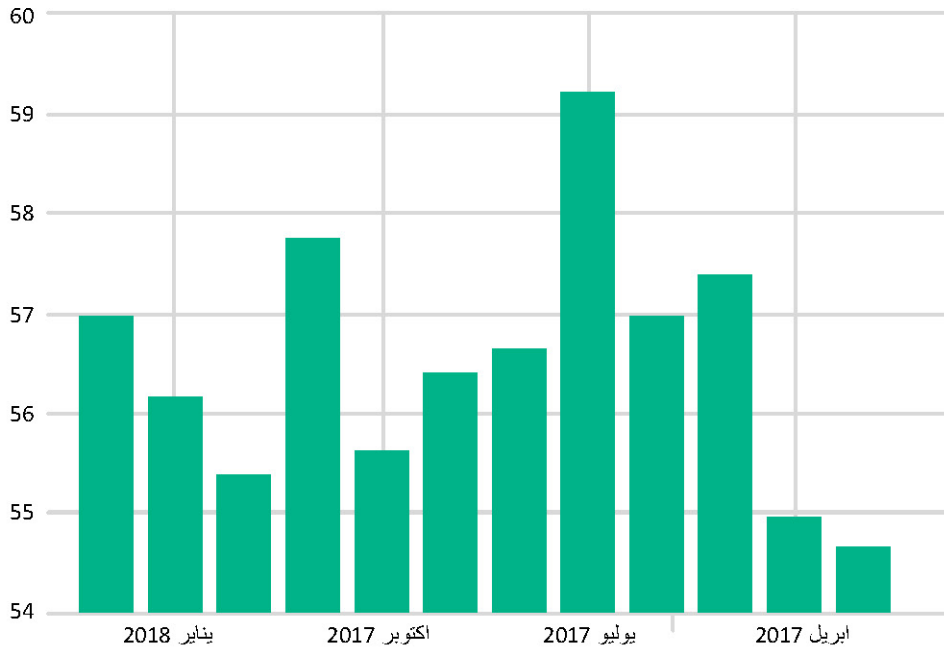


# استخدام الرسوم البيانية (المخططات) لإيصال المعلومات المطلوبة

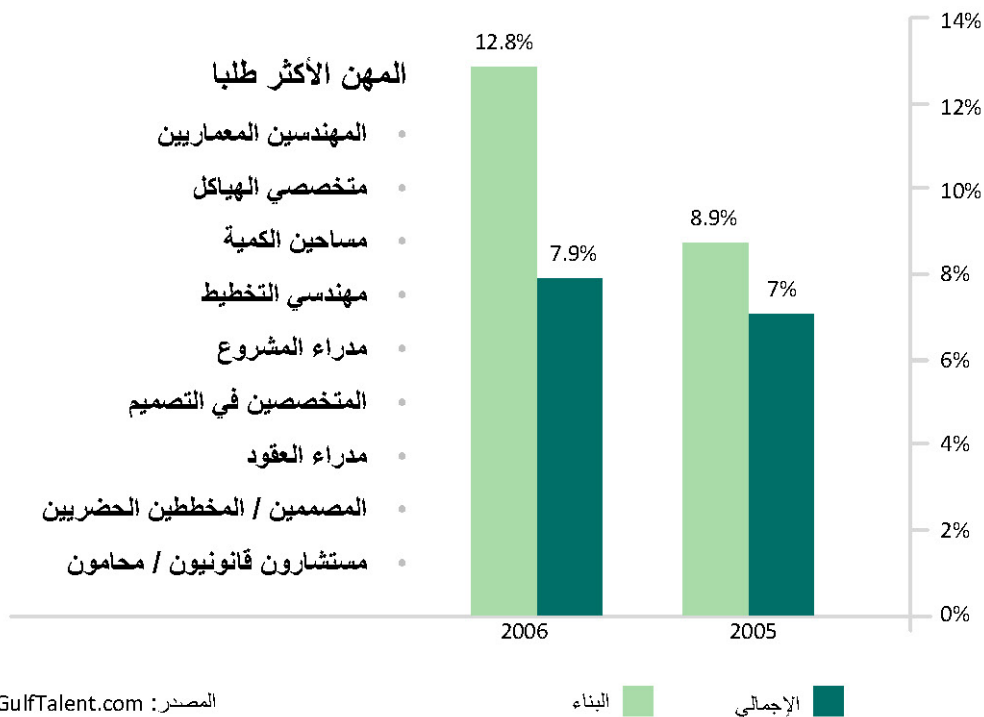
يوضح المخطط المبعثر توزيع مجموعة من المعلومات



## ما الاختلافات الملحوظة بين هذين المخططين؟



## متوسط زيادة الراتب في دول مجلس التعاون الخليجي





## الأساسيات في مؤشرات الأداء الرئيسية

سجل الأنشطة

الأنشطة الموصى بها	المالك	تاريخ الانتهاء	التكلفة	الفائدة	الإجراء المتخذ

المصطلح	التعريف
برنامج التغيير	يمكّن 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 ومواءمة مهام الموظفين في مختلف الإدارات والأقسام، وتشمل المحاور من 3 إلى 4 مجالات تركيز، وتستمد من الرؤية.
الخرائط الاستراتيجية	يتم بناؤها وفقا للمناظير 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 الموجهة	توضّح 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#

