



المادة العلمية - مؤشرات قياس الاداء



البرنامج التدريبي - مؤشرات قياس الاداء



KPIs

Introduction

Instructor:

Yassin Al-Amir



والآن
تكرما 000

ابتسم 00000 انصت 0000 شاركنا.... واضف خبراتك

كن أنت
المدرّب



تعارف المشاركين الأفاضل





لماذا ندرس هذا
الموضوع الهام ؟



توقعاتك من الدورة **Expectations**

اكتب ثلاثة أهداف تود أن تحصل عليها بنهاية البرنامج :

الهدف العام

يهدف البرنامج إلى استمتاع المشاركين
بتنمية مهاراتهم الخاصة بوضع
وتطبيق مؤشرات الأداء بما يضمن
تحقيق الأهداف والأداء العالي



الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

بنهاية هذا البرنامج التدريبي نتوقع تحقق النتائج الآتية (بمشيئة الله)

- ✓ التعرف على مؤشرات الأداء وأنواعها ومفهومها .
- ✓ التعرف علي بطاقة الأداء المتوازن BSC وتطبيقاتها في تكوين مؤشرات الأداء
- ✓ القدرة على توليد وتطوير مؤشرات الأداء
- ✓ اكتساب مهارة تصميم مؤشرات الأداء لمؤسستك

محاورة الدورة



استبيان

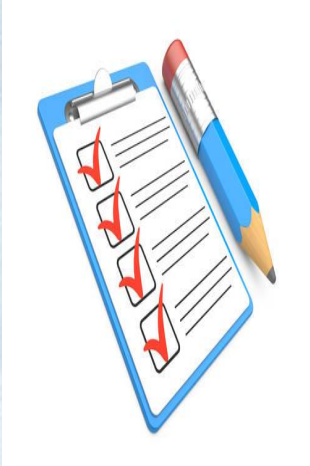


استبيان
معرفي
قبلي



استبيان

1. كل ما يمكن قياسه يمكن إدارته وتطويره ؟
2. تصميم قياس الأداء في BSC يراعي ثلاث مناظير رئيسة (العملاء ، المال ، العمليات) ؟
3. يختل قياس الأداء بتجاهل عنصر الزمن ؟
4. من أنواع مؤشرات قياس الأداء مؤشرات أداء تتعلق بالأسباب وأخرى تتعلق بالنتائج ؟
5. نموذج CREAM لمؤشرات الأداء يوضح خطوات تنفيذها ؟
6. ثلاث شروط لمؤشر الأداء الذكي (كمي ، قابل للقياس ، مرتبط بهدف) ؟
7. لا قياس للأداء بدون نظام معلومات واضح ودقيق ؟
8. مؤشرات الأداء توضح أسباب حدوث خلل الأداء ؟
9. مؤشرات الأداء تحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن الهدف ؟
10. الغاية النهائية من تصميم مؤشرات الأداء هو تعزيز الأداء وتعزيز المركز التنافسي ؟



أذكر نقطتين اكتشفت من خلال الاستبيان أنك بحاجة لتحسينهما؟

TUV
— TI —

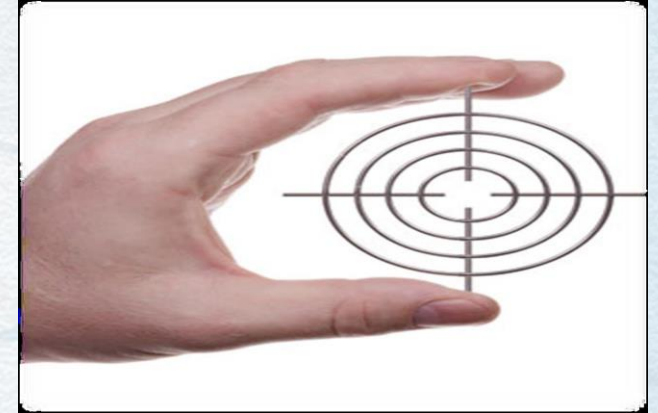
Let's start with the program



بِسْمِ اللَّهِ

فلنبداً
بِسْمِ اللَّهِ

ما يمكن قياسه , يمكن إنجازه ..
تطويره .. تعديله



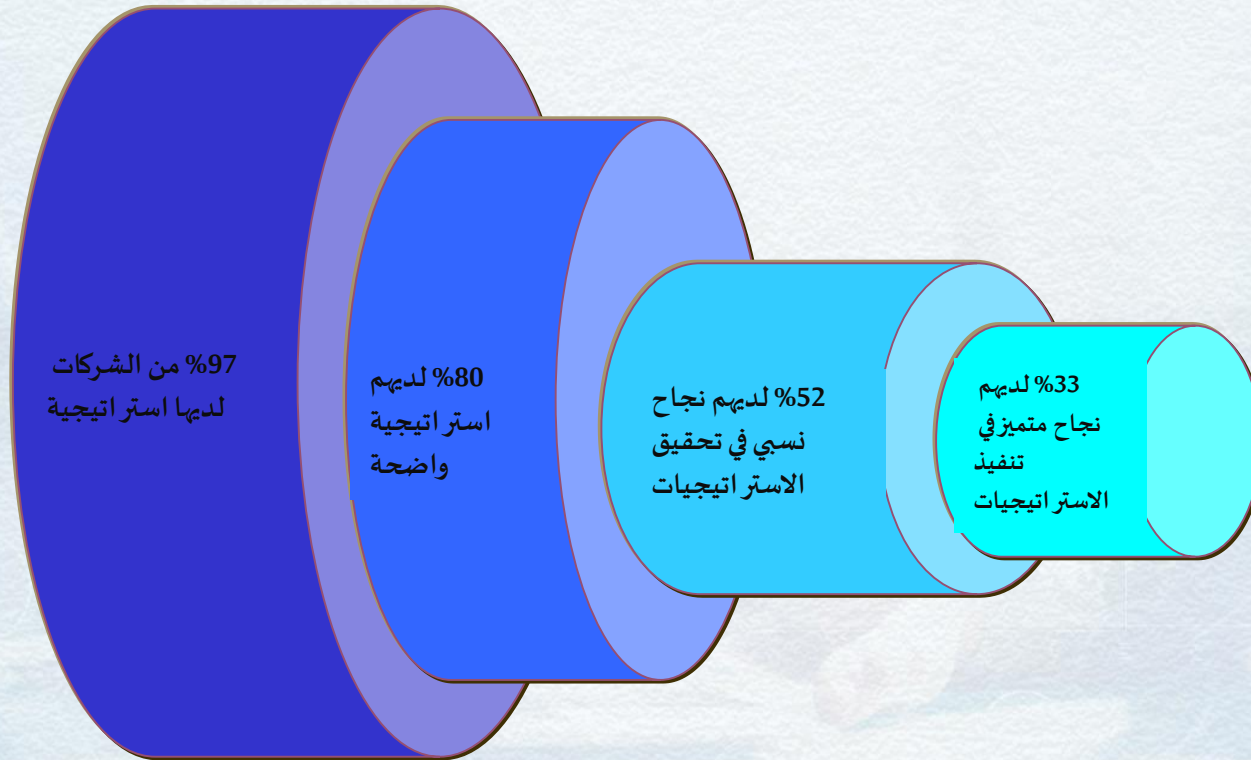
شعار دورتنا

ما يمكن قياسه 00 يمكن إدارته

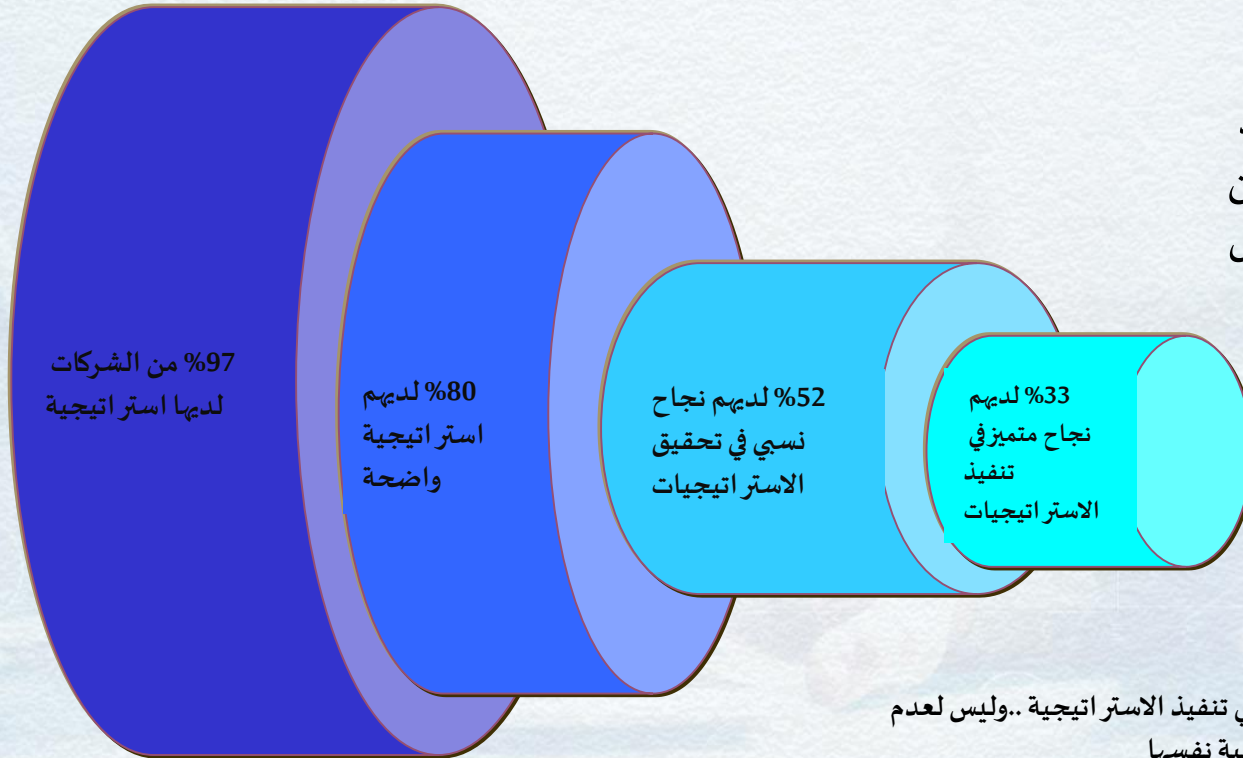


ناقش الشعار وما الذي
يترتب عليه؟

لماذا تفشل المؤسسات؟ ناقش؟



لماذا تفشل المؤسسات؟ ناقش؟



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

70% من فشل العمل يعود لأسباب في تنفيذ الاستراتيجية.. وليس لعدم الاستراتيجية نفسها

الأسباب



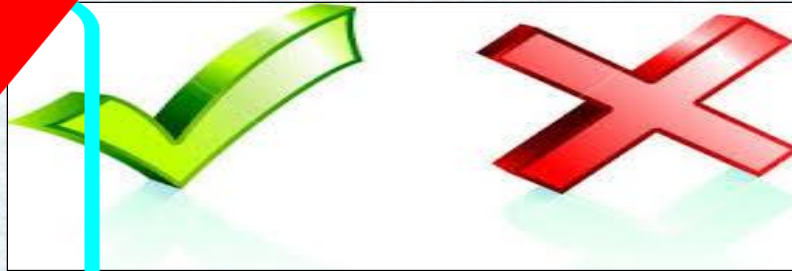
كثيرا من النظم الإدارية التي طورت في الماضي كانت تتعامل مع بيئة مستقرة إلى حد كبير...

بعكس الحاضر الصعب الذي احتدمت فيه شدة المنافسة

9 من 10 شركات فشلت في تحقيق الاستراتيجية



هل الإدارة هي السبب الرئيس لنجاح أو
فشل أي مؤسسة سواءً حكومية أو خاصة؟



قانون الإدارة

- القانون رقم واحد: إذا وجدت مؤسسة فاشلة فانظر إلى الإدارة فهي السبب لهذا الفشل
- قانون رقم اثنان: إذا لم تجد الإدارة هي السبب فانظر إلى القانون رقم واحد!!



90% من الأخطاء في العمل هي مسؤولية القيادة وليس العاملين
Deming

لحظة تفكير
ووقفه مع النفس
قبل أن نبدأ!

لماذا نحتاج إلى
التخطيط
الاستراتيجي؟



صورة ذهنية لمستقبل المنظمة وإجراءات تحقيقها

التخطيط الاستراتيجي
Strategic planning

أين نريد أن نكون؟

كيف نصل إلى هناك؟

أين نحن الآن؟

مراحل إعداد الخطة من الاستراتيجية الى التشغيلية



الرؤية
Vision

الذهاب للمستقبل

الرسالة Mission

السبب في وجود
المؤسسة

لا تحاولوا أن تكونوا
أصحاب نجاحات ولكن
حاولوا أن تكونوا
أصحاب قيم

القيم
Values

المبادئ الأخلاقية والمعتقدات التي توجه السلوك لدعم الرؤية
والرسالة.

Objectives الأهداف

النتائج النهائية للأنشطة ... ما يجب إنجازه
... ماذا؟

(SMART GOOLS) خصائص الأهداف الذكية

SPECIFIC محدد

MEASURABLE مقاس

Agreed متفق عليه

REALISTIC ممكن / واقعي

TIMED مزمّن

أذكر أنواع الأهداف ؟



التكامل المطلوب ← ربط أهداف الأفراد بالأهداف الإستراتيجية العامة



صمم نماذج لرؤية وأهداف استراتيجية ومرحلية وإجرائية



Strategic Goals الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف بعيدة المدى وهي وصفية.

ويتم تحديد بعد التحليل البيئي ومن القضايا الاستراتيجية

أمثلة على الأهداف الاستراتيجية

التحول إلى مؤسسة لا ورقية

1

زيادة العائد ونسبة الربحية 100% بنهاية المرحلة الأولى

2

تخفيض معدلات الحوادث طبقا للمعايير العالمية

3

رفع كفاءة الأداء المؤسسي

4

تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري

5

Operational Objectives الأهداف التشغيلية

النتائج النهائية للأنشطة
The end results for activities

أمثلة على الأهداف التشغيلية

- 1 رفع مستوى الرضا الوظيفي 10% مقارنة بالعام السابق
- 2 زيادة العائد 20% عن العام السابق
- 3 الرد على 90% من شكاوى الجمهور خلال ثلاثة أيام من تقديمها
- 4 زيادة رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة إلى 80%

محاو الأءاء بالمنظمة

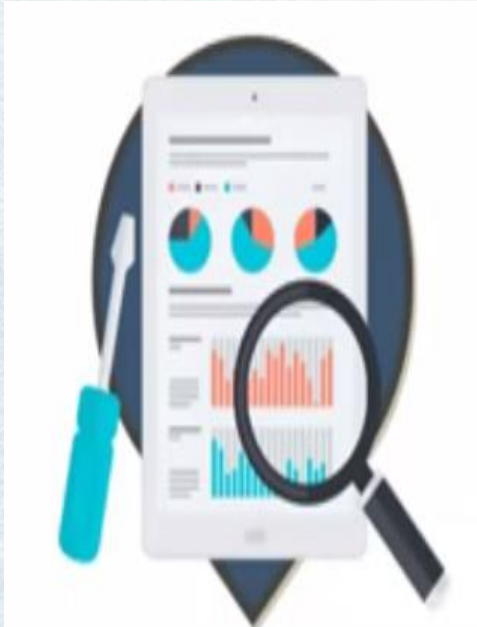
- المالى
- العمليات
- التطوير
- العملاء والمستخدمون

محاو الأءاء بطاقة الأءاء المتوازن

Balanced Scorecard (BSC)



تشخيص الأداء



رصد فجوة الأداء:

وهو رصد الفرق بين مستوى الأداء الفعلي والمستوى المستهدف المرغوب في تحقيقه.

تحسين وتطوير الأداء:

وتقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تحصل في أي مرحلة من مراحل منظومة الأداء.



المؤشر
علامة أو أداة
تستخدم لرصد
شيء ما

أهمية قياس الأداء

(السيارة كنموذج)

شركات تصنيع السيارات بالعالم قامت بتصميم عدد من مؤشرات القياس لتمكن قائد السيارة من الوصول لمحطة الوصول بأمان واطمئنان، منها على سبيل المثال:

مؤشر السرعة

مؤشر الكفريات

مؤشر درجة الحرارة

مؤشر عدد حركات الماكينة

وكل مؤشر له مستهدف محدد

دوماً ينظر قائد السيارة للمؤشرات فإن كانت وفق المعدلات المتعارف عليها اطمأن وإن كانت غير ذلك بحث عن سبب مشكلة الأداء وقام بالتحسين على الفور وهكذا المديرين والمختصين المؤشرات أدوات تتبع أداء ووسيلة تحسين وتطوير



المفهوم العلمي لمؤشرات قياس الأداء



KPI KEY
PERFORMANCE
INDICATOR

مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators. KPI



1- **مؤشرات** نوعية وكمية قابلة للقياس تستخدم كأدوات لقياس الأداء

2- أدوات **قياس** مدى تحقيق النتائج المستهدفة داخل المنظمة لأنشطة محددة

3- قيمة تستخدم **لتقييم** أداء المنظمات بشكل عام أو **لقياس** مدى التقدم الذي تم إحرازه في نشاط أو عملية محددة .

4- أداة **تقدير** نتائج الأعمال من أجل تحديد فاعلية استراتيجية إدارة الشركة وإجراء التغييرات ومعالجة النواقص وحل المشكلات والتحسين المستمر .

5- علامات تظهر وتبين مدى **كفاءة** الشركة في تحقيق الأهداف المحددة .

6- **مقياس** يبين عمل الشركة في جانب محدد من جوانب أدائها

7- أداة تركز على **قياس** عامل النجاح الحرج

أهمية ومنافع تصميم مؤشرات قياس الأداء







مجالات الأنواع لمؤشرات قياس الأداء



أنواع مؤشرات الأداء

مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness

1

مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency

2

مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity.

3

مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines

4

مؤشرات تتعلق بالأمان Safety

5

مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality

6

أنواع مؤشرات قياس الأداء من حيث السبب والنتيجة

تنقسم إلى مؤشرات أداء تتعلق بالسببية مثل عدد شكاوي العملاء ، معدل رضا العملاء ويوجد مؤشرات أداء تتعلق بالنتيجة النهائية مثل عدد العملاء الذين تم جذبهم أو عدد العملاء الذين تم الإحتفاظ بهم

النتيجة (lagging)

- تظهر الحالة النهائية للعمل ولا تسمح بوصف التعديلات والتحسينات



السبب (leading)

قادرة على التنبؤ بشكل أكبر عن الاداء المستقبلي وتسمح بوصف التعديلات



أنواع مؤشرات قياس الأداء : وفق بطاقة الأداء المتوازن BSc

تنقسم لمؤشرات قياس أداء تتعلق بمحور الزبائن ومؤشرات قياس أداء تتعلق بالمحور المالي ومؤشرات تتعلق بمحور التعلم والنمو والإبداع ومؤشرات قياس أداء تتعلق بمحور الأنظمة والعمليات الداخلية

المحور	مؤشر القياس
المالية	• الربحية من كل قسم
	• متوسط الإيرادات لكل قسم
	• نسبة التكاليف التشغيلية الى الإيرادات
العميل	• نسبة العملاء المتكررين
	• معدل رضا العملاء / متوسط الوقت اللازم للاستجابة الى شكاوي (طلبات العملاء)
العمليات الداخلية	• عدد العمليات التي تتم بصورة آلية
	• نسبة الأخطاء في العمليات
	• الإيرادات لكل موظف
التطور والتعليم	• معدل رضا الموظفين /
	• عدد الموظفين المتميزين معدل اقتراحات التطوير لكل موظف



أنواع مؤشرات قياس الأداء: كمية وغير كمية

نوعية (Qualitative)

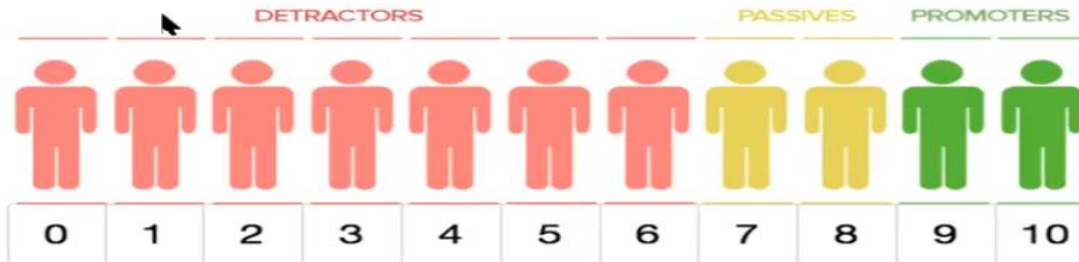
- هي مؤشرات تحتوي على وصف أو رأي
- مقابلات شخصية
- استمارات التقييم
- مجموعات عمل

كمية (Quantitative)

- هي مؤشرات تحتوي على ارقام واحصائيات
- حسابات
- استبيانات

أنواع مؤشرات قياس الأداء كمية وغير كمية

- لمعرفة نسبة المروجين للمنتج % تحويله الى كمي
- من صفر الى 6 معناه ان العملاء متذمرون
- من 7 الى 8 معناه العملاء راضيين عن الخدمة لكن سلبيين
- اما 9 الى 10 معناه العملاء مروجين للمنتج



أنواع مؤشرات قياس الأداء كفاءة وفاعلية

الفعالية (Effectiveness)

- هي مؤشرات تقيس العائد أو المخرجات المطلوبة
- (ماذا فعلنا؟)
- في مجال البيزنس وخدمة العملاء تكون أكثر ظهوراً



الكفاءة (Efficiency)

- هي مؤشرات للوقت والتكلفة للوصول للنتائج المطلوبة
- (كيف فعلنا)
- في العمليات الداخلية تظهر بقوة



أنواع مؤشرات قياس الأداء كفاءة وفاعلية

الفعالية

الايراد \$

مؤشر رضا العملاء #

الامتثال لمعايير الجودة %

الكفاءة

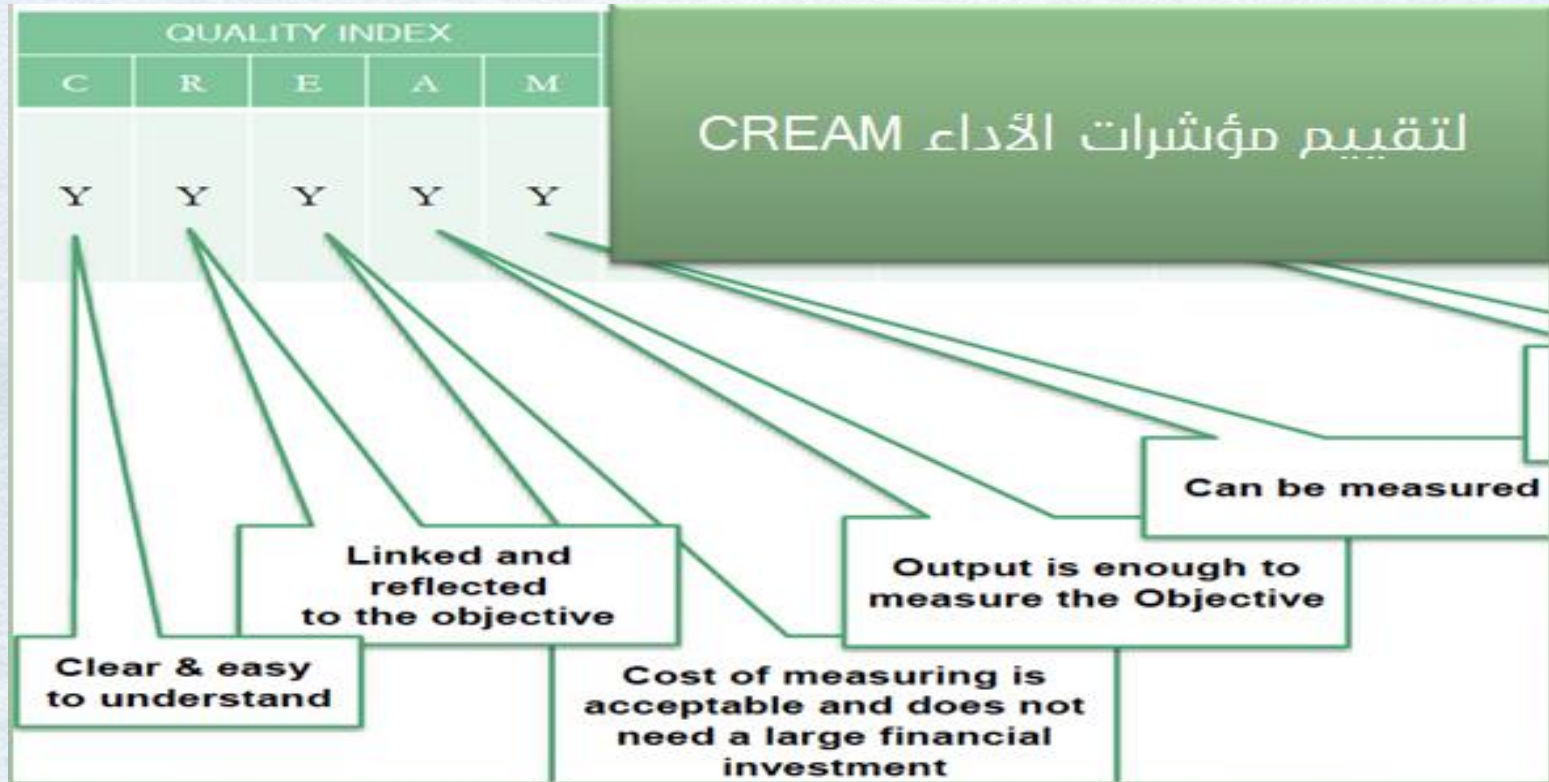
تكلفة المكالمة الواحدة \$

زمن انتهاء الطلب #

معدل استخدام الاجهزة %

نموذج CREAM لتقييم جودة المؤشر





القوانين المهنية لمؤشرات قياس الأداء (التصميم والقياس)



لا قياس بدون نظام معلومات
ذكي وفعال

أي قياس يجب أن يتبعه
تحسين للأداء

مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته
أو تحسينه أو التعديل عليه
ولا يمكن عمل أي شئ تجاه ذلك

منهجية التفعيل لمؤشرات قياس الأداء (دراسة علمية)



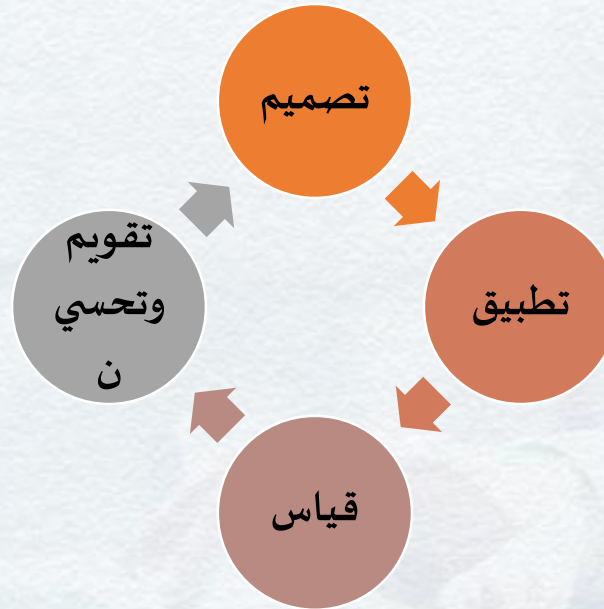


Note: Survey results – smartKPIs.com LinkedIn group

دورة حياة نظام مؤشرات قياس الأداء



دورة حياة نظام مؤشرات قياس الأداء

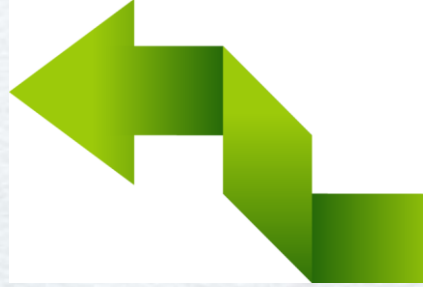


دورة حياة نظام مؤشرات قياس الأداء

تحليل الأداء الحالي: ويتم من خلالها تحليل
مستوى الأداء الحالي في المنظمة

تحليل النماذج المرجعية وإستخلاص مؤشرات
مفيدة بالتخطيط

تصميم المؤشرات



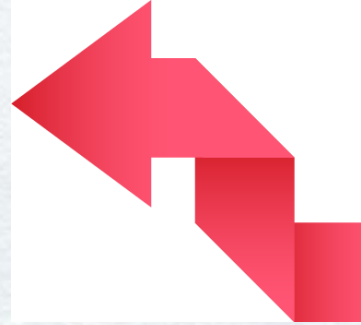
(1)

تصميم
المؤشرات



تابع دورة حياة نظام مؤشرات قياس الأداء

عن طريق توزيع المهام والمسؤوليات لتفعيل
مؤشرات قياس الأداء على الأطراف المختصة وفق
زمن محدد .



(2)
التفعيل

تابع دورة حياة نظام مؤشرات قياس الأداء



عن طريق جمع البيانات الرئيسة عن الأداء الفعلي
المحقق ومقارنته بالأداء المخطط له .



(3)
قياس الأداء

تابع دورة حياة نظام مؤشرات قياس الأداء



نخاذا عدد من القرارات التحسينية والتطويرية
لتحسين مستوى الأداء

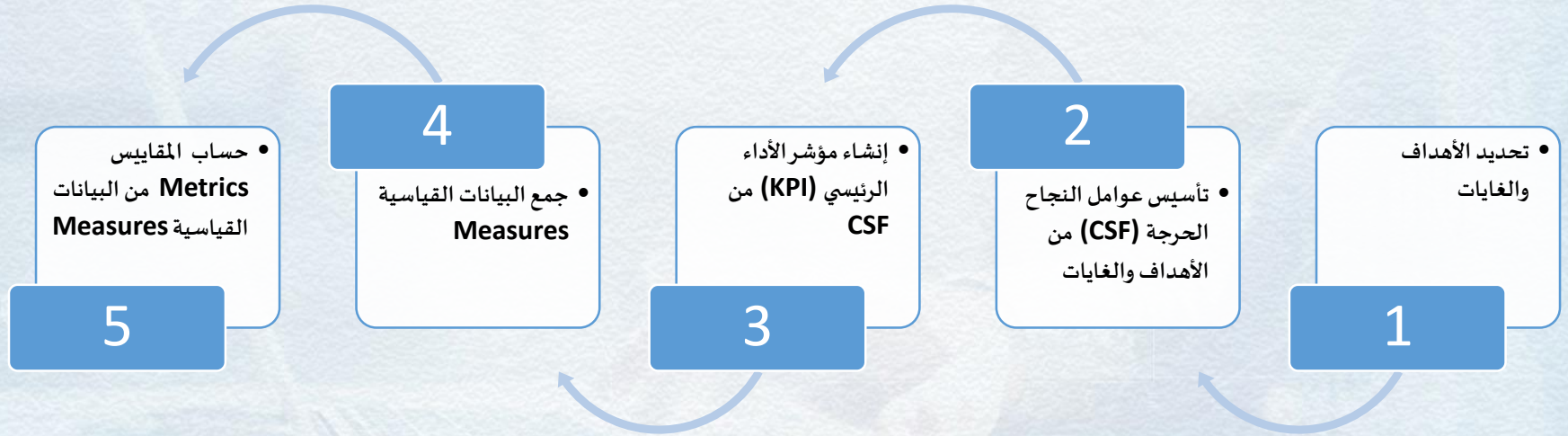


(4)
التحسين
والتطوير
المستمر

الخطوات العملية لتصميم مؤشرات قياس الأداء



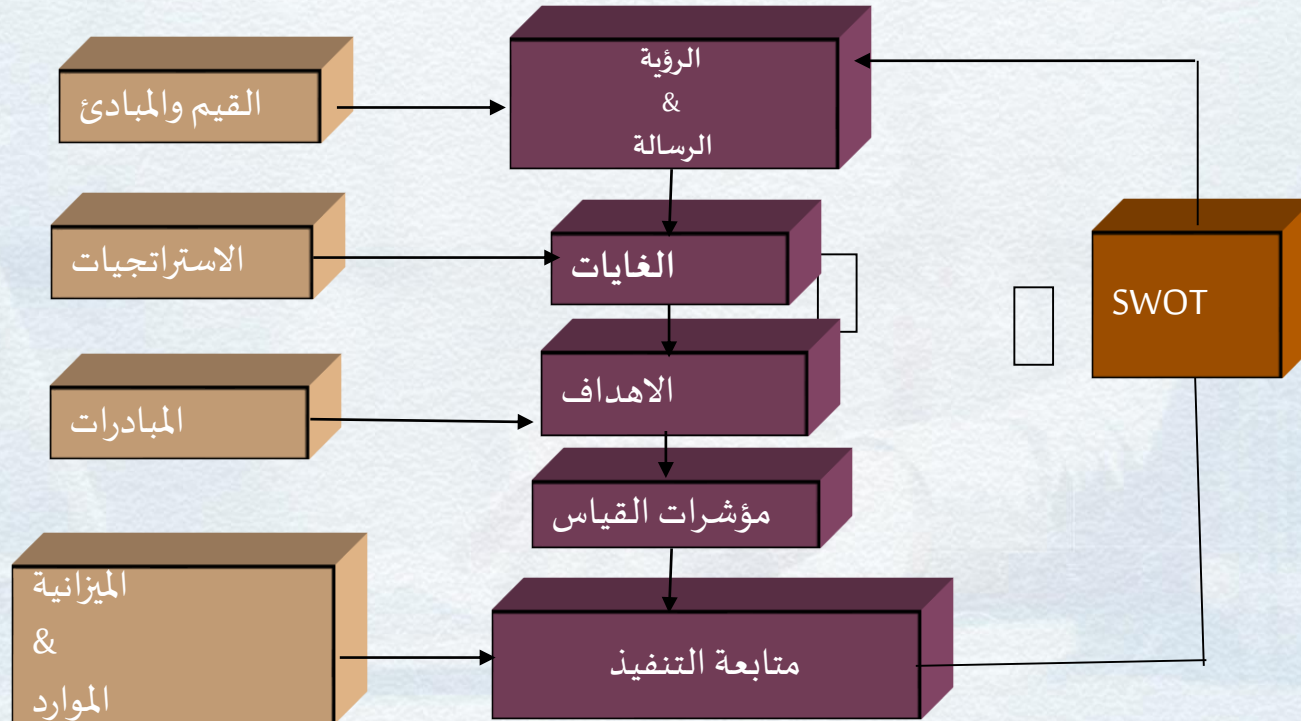
خطوات كارتا Karta® Methodology لإنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's



مراحل بناء مؤشر



العمليات لبناء بطاقة الاداء المتوازن



التسلسل الفكري لبطاقة قياس الأداء المتوازن



أخطاء يتم الوقوع بها عند
تصميم مؤشرات الأداء





ورشة عمل
مع فريق عملك
أذكر 3 أخطاء يتم الوقوع بها عند تصميم
مؤشرات قياس الأداء

المدة الزمنية : 12 دقيقة

من الذي يستخدم مؤشرات قياس
الأداء ؟





ورشة عمل
مع فريق عملك
أذكر 5 ممن يستخدمون مؤشرات قياس
الأداء

المدة الزمنية : 15 دقيقة

المدراء والمختصون :

لمراجعة مدى تحسن استراتيجية المنظمة وتحديد الإجراءات التصحيحية للأداء الضعيف

الموارد البشرية :

تقييم أداء الموظفين ومستوى إنتاجيتهم وأداة هامة للتحفيز الإيجابي والسلبي للموظفين .

المساهمون والمستثمرون :

تمكنهم من تحليل أداء المنظمة لإتخاذ قرار الاستثمار من عدمه .

العملاء :

تمكنهم هذه البيانات من إتخاذ قرارات الشراء من عدمه .

الموظفين :

توضح لهم نتائج قياس المؤشرات مدى مساهمة جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة أم لا .



أهم مقومات نجاح تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسة





ورشة عمل
مع فريق عملك
أذكر أهم ثلاث مقومات نجاح
تفعيل مؤشرات قياس الأداء

المدة الزمنية : 15 دقيقة

دقة تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة

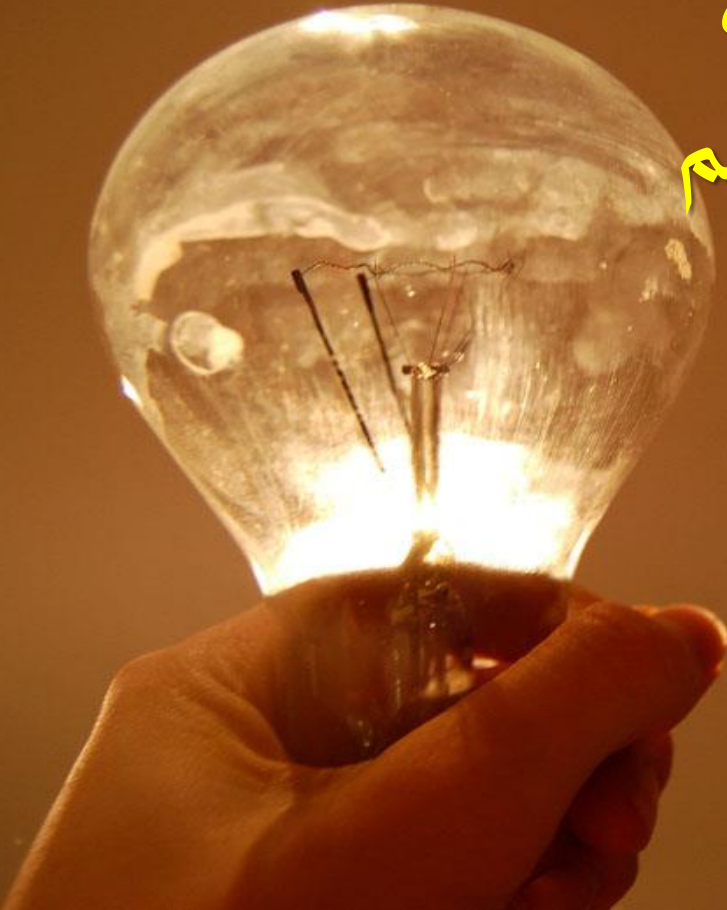
دقة جمع البيانات عن مؤشرات قياس الأداء
الصحيحة

التحليل الدوري الدقيق للأسباب الجذرية لتدني
الأداء والحلول التحسينية العاجلة لتطوير ذلك .

دقة قياس الأداء

اتخاذ القرارات السليمة بناءً على نتائج القياس

مهارة صياغة الأهداف كمرحلة أولى قبل تصميم المؤشرات



الجوانب والمجالات الرئيسة الأربعة لتصميم مؤشرات قياس الأداء





بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات قياس الأداء



بطاقة الأداء المتوازن: أداة من أدوات التخطيط وتساهم في تقييم أداء المنظمات بشكل متوازن .



نشأة بطاقات الأداء المتوازن



بطاقات الأداء المتوازن تم ابتكارها من قبل (البروفسور روبرت كابيلن والمستشار ديفيد نورثن) في عام 1990 قادتهم بحوثهم العديدة إلى الوصول لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن وكانت الفكرة التي قامت عليها بحوثهم أن أداء المنظمة المالي ليس كافي لفهم وضع المنظمة

سقوط المؤشر الواحد

محاورة بطاقة الأداء المتوازن

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسة يقوم كل منها بقياس الأداء الكلي للمنظمة، وهي كما يلي

الأبعاد الأربعة



Management Systems

Business Results



INNOVATION

الابداع وتطوير الموظفين

Business Idea

INTERNAL

العمليات الداخلية

Business Process

CUSTOMER

العملاء

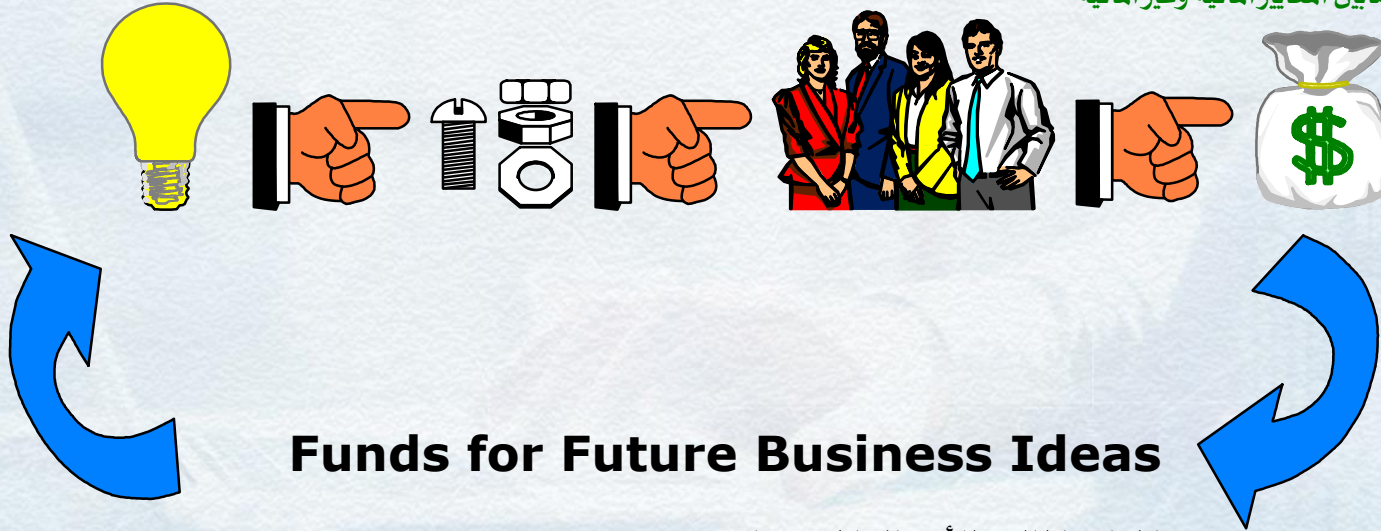
Market Value

FINANCIAL

المالية

Profit

الموازنة مابين المعايير المالية وغير المالية



هناك علاقة وثيقة بين (بطاقات الأداء المتوازن) ومؤشرات قياس الأداء، حيث في تصميم نظام بطاقات الأداء المتوازن يتم وضع (مؤشرات قياس الأداء)، تحديد (الأداء الفعلي والأداء المتوقع)، وتحديد (الانحراف) ثم اجراءات التصحيح

مؤشرات قياس أداء رؤية المملكة 2030



نموذج مرجعي كود 01 مؤشرات قياس أداء رؤية المملكة 2030

من إنجازات الرؤية نحو "مجتمع حيوي"

ما قبل الرؤية



15 عامًا



37

2020م



الاستحقاق
شوري



21

نسبة تملك السعوديين
للمساكن

مدة التظلم للحصول
على الدعم السكني

توفير الاستشارات
الصحية التخصصية
خلال 4 أسابيع

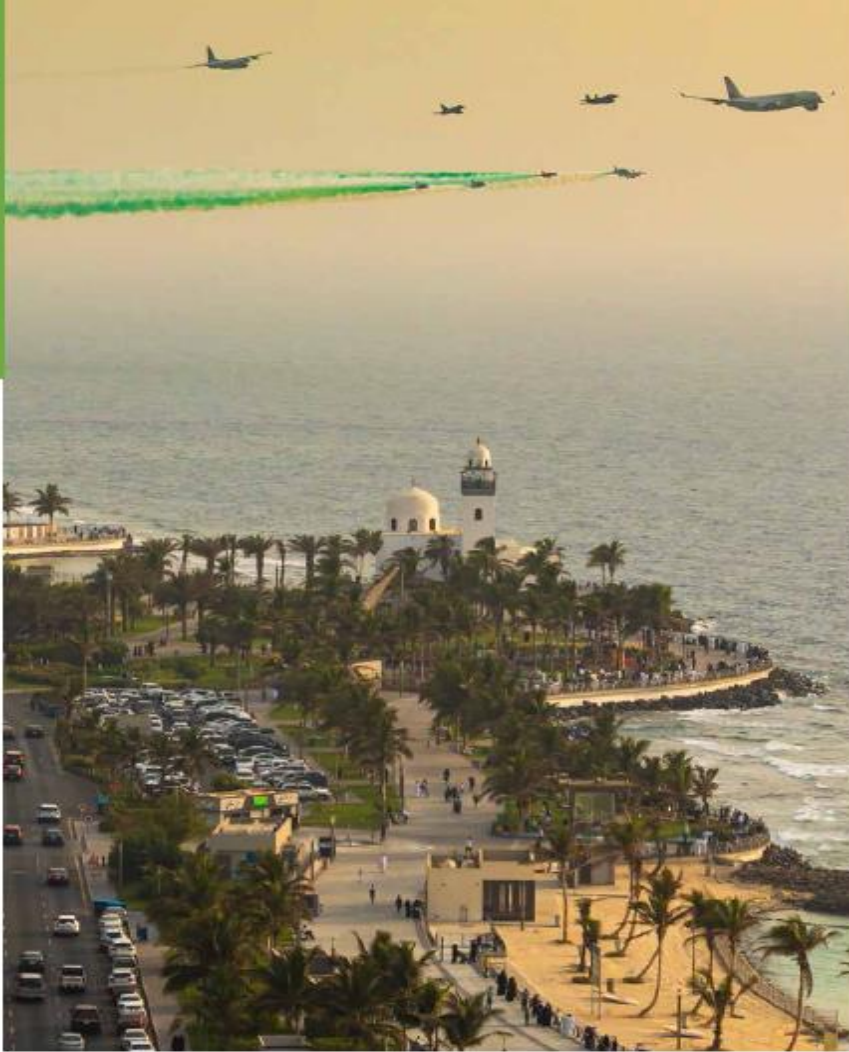
نسبة تسهيل الحصول
على الخدمات الصحية
الطارئة خلال 4 ساعات
منذ دخول المريض بوابة
الطوارئ إلى خروجه

ترتيب المملكة في
تقرير السعادة العالمي

مجتمع حيوي

تهدف رؤية المملكة 2030 إلى تمتع المجتمع بحياة صحية عالية الجودة، ضمن بيئة مميزة خادبة، لئلا يفتح باب جديد على مستقبل واعد، عنوانه وطن شامخ، يتصل بلات المملكة العريق ويمتد إلى آفاق لا حدود لها، ويقدم للبشرية نموذجاً متقدماً في بناء الأوطان ورفعها وتطورها، لتكون المملكة العربية السعودية وجهة عالمية رائدة.





ما قبل الرؤية

2020م

28.8
وفاة لكل 100 ألف
نسمة

13.5
وفاة لكل 100 ألف
نسمة


معدل وفيات حوادث
الطريق لكل 100 ألف
نسمة

%13

%19


نسبة ممارسة الرياضة
الأسبوعية للمواطنين
السعوديين

154
مكاناً ترفيهياً

277
مكاناً ترفيهياً


عدد الأماكن الترفيهية

241

354


عدد مواقع التراث
الوطني القابلة
للزيارة

14
يوماً

5
دقائق (إلكترونياً)


مدة الحصول على
تأشيرة الحج والعمرة

6.53
مليون معتمر

8.2
مليون معتمر


سعة استضافة
المعتمرين الأجانب

من منجزات الرؤية نحو "اقتصاد مزدهر"

ما قبل الرؤية

2020م

166
مليار ريال

369
مليار ريال



الإيرادات
غير النفطية

55%

59%



نسبة الناتج المحلي
غير النفطي من الناتج
المحلي الإجمالي

5.321
مليارات ريال

17.625
مليار ريال



قيمة الاستثمار الأجنبي
المباشر في السعودية

7,206
مصانع

9,984
مصنفاً



عدد المصانع

2%

8%



نسبة التوظيف في
الصناعات العسكرية

15

يوليا بمراجعة
8 جهات حكومية

30

دقيقة فقط
وبخطوة واحدة إلكترونياً



تأسيس الشركات
وإجراءات استخراج
السجل التجاري

اقتصاد مزدهر

من الركائز الرئيسة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 توفير بيئة تطلق إمكانات الأعمال وتوسع القاعدة الاقتصادية وتوفر فرص عمل لجميع السعوديين. وتسعى برامج تحقيق الرؤية لضمان ذلك بالاستفادة من الموقع الفريد لهذا الوطن وإمكاناته، التي تشجع على جذب مزيد من الاستثمارات العالمية. وعملت برامج الرؤية على توظيف القدرات واستثمار مكامن القوة لتنمو بها المملكة، وقد تحقق خلال الأعوام الخمسة الماضية طموحات كبرى وأرقام قياسية في عمليات التوظيف، وفتح الفرص الاستثمارية، وتحسين بيئة الأعمال، واستحداث قطاعات جديدة واعدة، وتقليص نسبة الاعتماد على النفط.





ما قبل الرؤية

2020م

1.2

مليون منزل

3.5

ملايين منزل



تغطية شبكات
الألياف الضوئية

%19.4

%33.2



مشاركة المرأة
في القوة العاملة

%13

%23



نسبة الالتحاق
برياض الأطفال

15,056 بحثاً

33,588 بحثاً



عدد الأبحاث
العلمية المنشورة

%7.7

%12



نسبة العاملين من
الأشخاص ذوي الإعاقة
القادرين على العمل

الصناعة والتعدين

تطوير البنية التحتية للمدن والوحدات الصناعية

انطلقت أعمال الإنشاءات لتطوير واستكمال البنية التحتية في

بمساحات إجمالية تزيد على

34 مليون م²

14

مبينة وواحة صناعية

وذلك لتوفير بيئة صناعية لخدمة شركاء مدن، مما يساهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة للصناعيين ورواد الأعمال.

رفع مشاركة المرأة في الصناعة

عبر خلق فرص عمل جديدة للمرأة ورفع مستوى مشاركتها في القطاع الصناعي.

زيادة الاستثمار في القطاع الصناعي

أدت إعادة هيكلة القطاع الصناعي وتوجيه المستثمرين إلى الاستثمار فيه، وتقديم جميع التسهيلات اللازمة لزيادة الاستثمار في القطاع الصناعي:

إلى

1.11

تريليون ريال
2020م

من

955.4

مليار ريال
ما قبل الرؤية

وذلك بزيادة بنسبة 16% وقيمة نحو 156 مليار ريال، مما ساهم في رفع عدد موظفي القطاع الصناعي من 472,602 موظف في نهاية عام 2016م إلى 537,261 موظفاً بنهاية 2020م، وذلك بزيادة بنسبة 14% أي نحو 64,659 موظفاً.

من منجزات الرؤية نحو "وطن طموح"

ما قبل الرؤية

2020م



83

75



32

64



0.6
ريال للساعة

21.27
ريال للساعة



3000
أسرة

62,865
أسرة



23
ألف متطوع

409
ألف متطوع



وطن طموح

يتميز أبناك هذا الوطن الغالي بالطموح العالي، والهمة التي تبارى الجبال، لذلك قدمت برامج رؤية المملكة 2030 عديداً من المبادرات للارتقاء بالأنظمة والخدمات، وتوسيع قنوات الاتصال بين الهيئات الحكومية والمواطنين والقطاع الخاص، وتحديث ممارسات الحكومة والإدارة لضمان مستويات عالية من الشفافية والمساءلة، وبناء قطاع أعمال فاعل، وتعظيم الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي والخيري، إلى جانب التركيز على الاستثمار في مكامن قوتنا، وحماية مواردنا الحيوية.



نماذج مرجعية لمؤشرات أداء



نموذج مرجعي

مؤشرات أداء شركة قطاع خاص رائدة بمجالها

1- مؤشرات الجانب المالي

م	مجال الهدف والمؤشر	بيان بالمؤشر	زمن القياس	مصادر تجميع بيانات المؤشر
1	إيرادات الفرع	معدل نمو إيرادات الفرع	ربع سنوي	الأهداف المعتمدة التقارير الدورية المعتمدة
2	صافي الربحية	معدل تحسين ربحية الفرع	شهري	
3	مصروفات الصيانة	معدل ترشيد التكاليف في مصروفات الصيانة	شهري	
4	سداد الإلتزامات الأساسية	نسبة التزام الفرع بسداد الإلتزامات	شهري	
5	الحصة السوقية	نسبة نمو الحصة السوقية	ربع سنوي	
6	العائد على الإستثمار	نسبة العائد على الإستثمار	سنوي	
7	معدلات تشغيل السيارات	نسبة الزيادة في نسب تشغيل سيارات الفرع	شهري	

2- مؤشرات أداء رضا العملاء

م	مجال الهدف والمؤشر	بيان بالمؤشر	زمن القياس	مصادر تجميع بيانات المؤشر
1	شكاوي العملاء	عدد شكاوي العملاء	شهري	■ الأهداف المعتمدة .
		نسبة كفاءة التعامل مع شكاوي العملاء	شهري	■ استبانات العملاء .
		مدة سرعة تصحيح الأخطاء	شهري	■ التقارير الدورية الرئيسية.
		نسبة رضا العملاء عن معالجة الشكاوي	شهري	■ الأنظمة الداخلية .
2	الحفاظ على العملاء الحاليين	معدلات الحفاظ على العملاء الحاليين	شهري	■ التقارير المتخصصة .
3	المزايا التنافسية	عدد المزايا التنافسية	ربع سنوي	■ تقارير الموظفين الداخلية .
4	التطوير والتحسين بالخدمة	معدلات التحسين والتطوير بالخدمة	ربع سنوي	
		نسبة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة	ربع سنوي	
5	الوصول للعملاء	عدد العملاء الذين تم الوصول إليهم بالإعلان	شهري	
		عدد العملاء الجدد	شهري	
6	التواصل مع العملاء	كفاءة التواصل مع العملاء	شهري	
		معدلات إقناع عملاء الكاونتر	شهري	

3- مؤشرات أداء العمليات الداخلية

م	مجال الهدف والمؤشر	بيان بالمؤشر	زمن القياس	مصادر تجميع بيانات المؤشرات
1	إجراءات الحجز	نسب التقدم في سرعة إنهاء الحجز	شهري	- التقارير الداخلية لموظفي الفرع - الوصف الوظيفي المعتمد - التقارير الدورية الرئيسية - آراء وشكاوي العملاء - الملاحظة المباشرة - دليل الإجراءات المعتمد
		معدلات جودة أساليب الحجز.	شهري	
2	وضوح مهام الموظفين	معدلات دقة تنفيذ المهام والمسؤوليات لموظفي الفرع	شهري	
3	السيارات	معدل كفاية عدد السيارات	شهري	
		معدلات تنوع فئات السيارات بما يستجيب للعملاء	شهري	
		نسبة حادثة موديلات السيارات	ربع سنوي	
		نسبة السيارات النظيفة	يومي	
		عدد ومدة الأعطال المتكررة بالسيارة	أسبوعي	
4	الأجهزة والأدوات المستخدمة في الحجز	معدلات كفاءة الأجهزة والأدوات المستخدمة في الحجز	شهري	
5	الإجهزة والأدوات في تسلم السيارة	معدلات كفاءة الأجهزة والأدوات المستخدمة في تسلم السيارة	شهري	

4- مؤشرات أداء التعلم والنمو

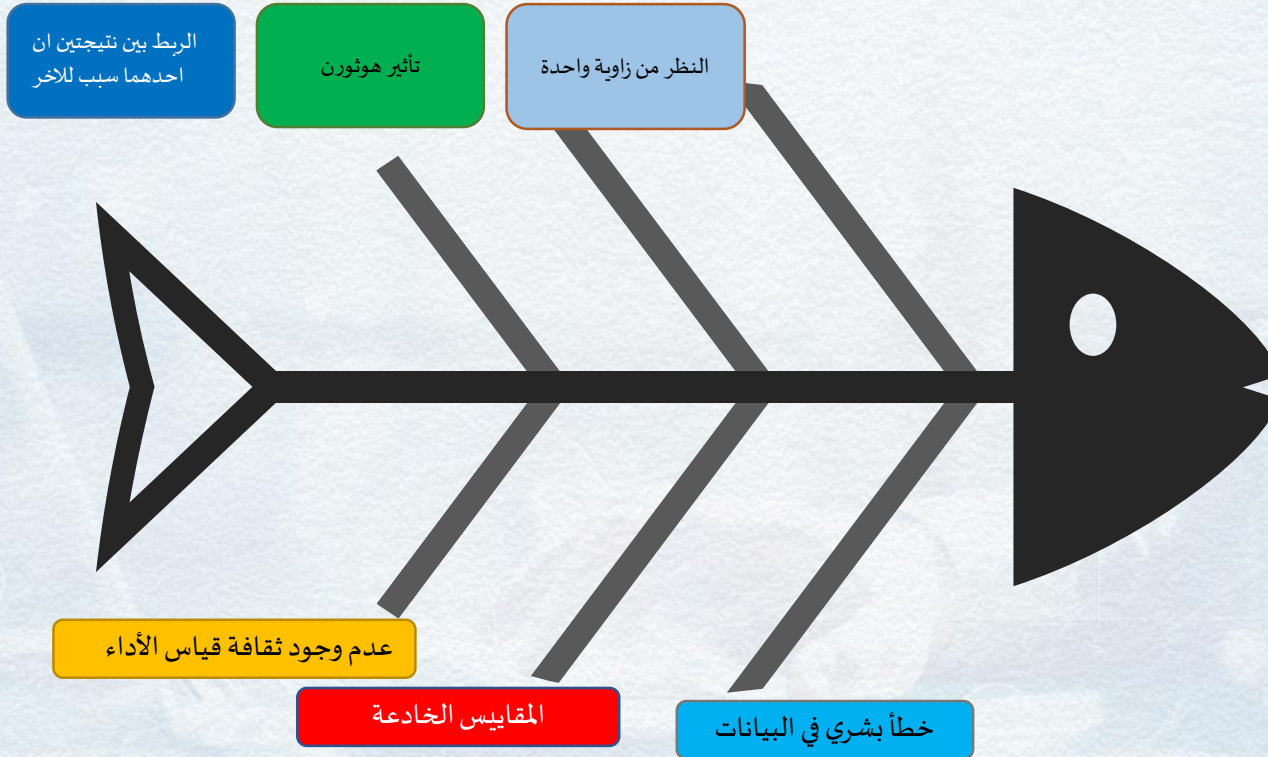
م	مجال الهدف والمؤشر	بيان بالمؤشر	زمن القياس	مصادر تجميع بيانات المؤشر
1	التدريب	عدد المهارات التي تم تنميتها لمدير الفرع والمشرفين	ربع سنوي	
		عدد المهارات التي تم تنميتها للموظف التنفيذي	ربع سنوي	
2	الأهداف	مدى دقة صياغة أهداف الفرع	ربع سنوي	
		مدى وضوح أهداف الفرع لكافة الموظفين	شهري	
		مدى إلتزام الموظفين بتحقيق أهداف الفرع	شهري	
3	الإبداع والإبتكار	عدد الأفكار الإبتكارية المؤثرة في زيادة الإيرادات وتحسين الربحية وزيادة الحصة السوقية من مدير الفرع وفريق العمل	ربع سنوي	
		جودة الأفكار الإبتكارية المؤثرة في زيادة الإيرادات وتحسين الربحية	ربع سنوي	



ورشة عمل
مع فريق عملك
عن تصميم مؤشرات قياس الأداء للإدارات
الرئيسية الخاصة بكم

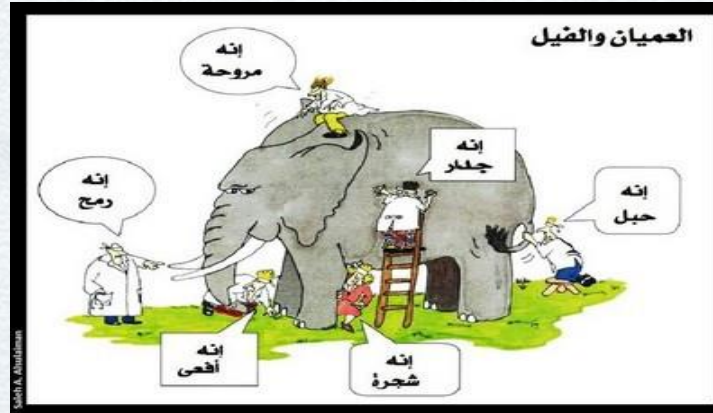
المدة الزمنية : 15 دقيقة

مشاكل قياس الأداء



مشكلات قياس الأداء

• 1- النظر لزاوية واحدة



مثال : مدير لاحد فروع المركز التدريبي يفتخر انه الاقل انفاقا بين الفروع دون النظر لعدد المتدربين ومستوى التطور الخ

مشكلات قياس الأداء

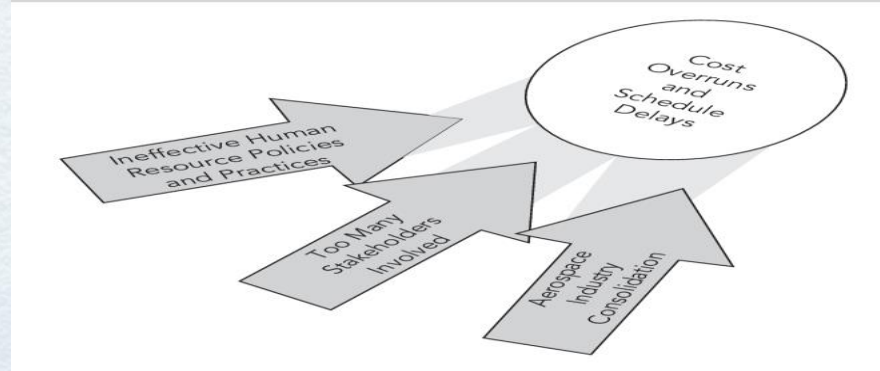


2- تأثير هوثورن

اهتمام الإدارة البالغ بمؤشرات الإنتاجية أكثر من مؤشرات الجودة سوف يؤثر على سلوك الفريق وانخفاض دقة عمله

مشكلات قياس الأداء

3- الربط بين نتيجتين إن أحدهما سبب للآخر



بعض إدارات المشاريع ترى إن التأخر في الجدول الزمني هو السبب في ارتفاع التكلفة وهذا يصرفهم عن السبب الحقيقي

مشكلات قياس الأداء

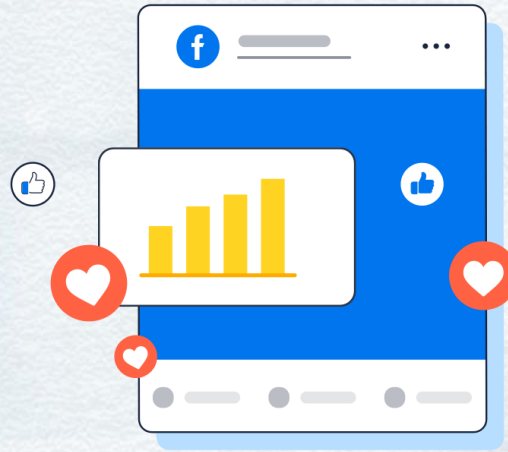


• 4- خطأ بشري في البيانات

خطأ قراءة عداد الكهرباء أو تأخر في زمن أخذ القراءة وأي خطأ بشري في تجميع البيانات

مشكلات قياس الأداء

- 5- المقاييس الخادعة



عدد متابعي الصفحة على تطبيق الفيس بوك

مشكلات قياس الأداء

- 6- عدم وجود ثقافة قياس الأداء



علامات عدم وجود ثقافة قياس الأداء

- 1- عدم وجود علاقة بين مؤشرات الأداء والأجور



حواجز مميزة أو جهود خارقة (دون توصيف محدد)

علامات عدم وجود ثقافة قياس الاداء

2- عدم دعم مؤشرات الأداء للقرار



مجلس الإدارة يجتمع ويناقش التقرير بلا إجراء

علامات عدم وجود ثقافة قياس الاداء

- 3- عدم معرفة الموظفين بمؤشرات الأداء



كثير من التنفيذيين لا يعرف معنى المؤشر

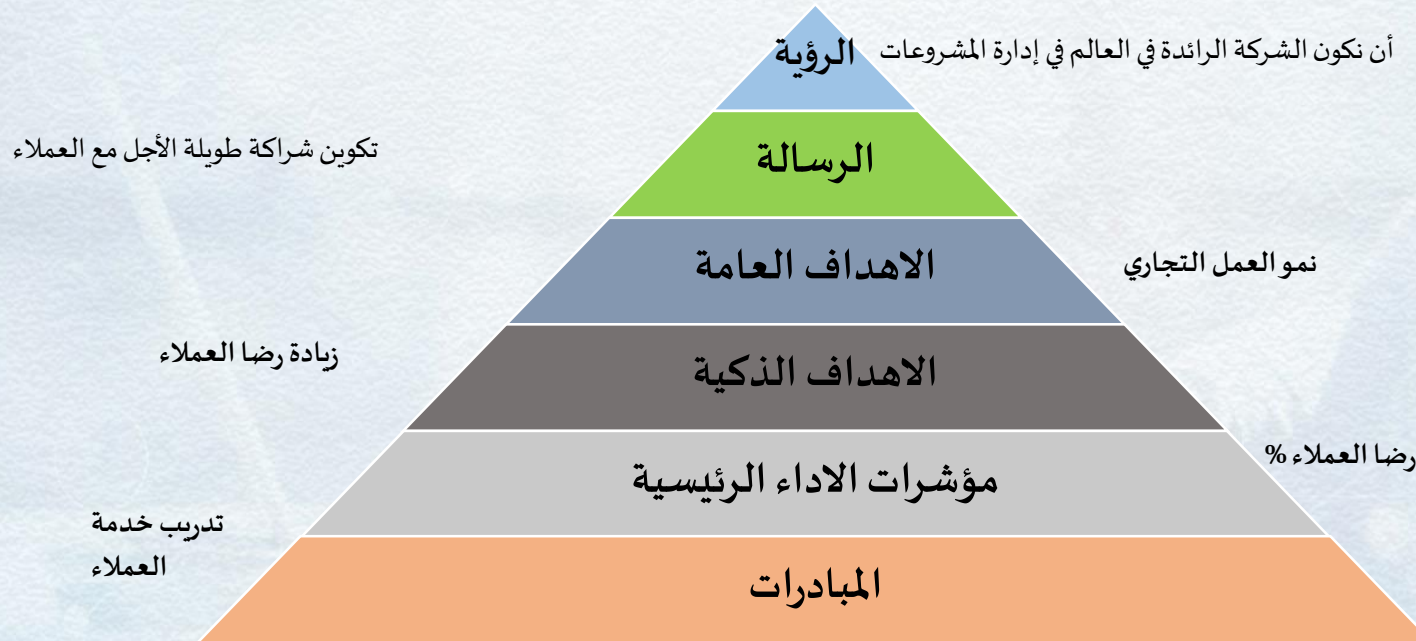
علامات عدم وجود ثقافة قياس الاداء

- 4- عدم الإقتناع بأهميتها



كثير من الموظفين يرى إنها إضاعة للوقت

التوافق مع الإتجاه الإستراتيجي Alignment with Strategic Direction



الرؤية vision

الرسالة

- ما تقوم به المنظمة من أنشطة وأعمال للوصول للرؤية



الرؤية

- وصف لما تود المنظمة الوصول إليه في المستقبل



رؤية ورسالة وأهداف وزارة الصحة

• الرؤية

مجتمع صحي معافى من خلال نظام صحي متكامل يعمل بعدالة وكفاءة وجودة عالية وريادية على مستوى المنطقة .

• الرسالة

تقديم الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية والقيام بالدور التنظيمي والرقابي على الخدمات المرتبطة بصحة وسلامة المواطن بعدالة وجودة عالية وبالأستخدام الأمثل للموارد وبالشراكة الفعالة مع الجهات ذات العلاقة ضمن سياسة صحية شاملة .

الغايات Goals



- تكون على المدى الطويل
- من الأفكار لا من الواقع
- صعب مقارنتها
- غير محدده
- أمثلة
- النمو
- الربح المالي
- خدمة المجتمع

الأهداف الذكية



أمثلة للأهداف الذكية

- ❑ 1- رفع كفاءة العمالة في التخصص بنسبة 10% خلال 6 شهور
- ❑ 2- تقليل متوسط تكلفة العامل بقسم التصميم خلال الربع المالي الأول بنسبة 25 %
- ❑ 3- زيادة المبيعات بفرع القاهرة ب100 ألف جنيه خلال الشهر
- ❑ 4- رفع كفاءة محطة التوليد الكهربائية بنسبة 0.01 % خلال الربع الثالث من العام
- ❑ 5- انخفاض الحوادث في المشروع بنسبة 15 % خلال عام
- ❑ 6 - تقليل معدلات دوران العمالة بنسبة 20 % خلال 6 شهور

مواصفات مؤشرات الأداء الرئيسية



ذو صلة (Relevant)

متناسب مع توجه المنظمة ويغطي مساحة هامة في الاداء

محددة بدقة (Clearly defined)

تعريف الهدف جيدا والمؤشر يقيس الهدف بوضوح

متوازنة (Balanced)

ان يكون هناك توازن بين الانواع المختلفة للمؤشرات

مؤشر الأداء الرئيسي



- ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية؟
- هي أدوات تساعد في قياس مدى تحقيق النتائج داخل المنظمة لأنشطة محددة ذات صلة
- مؤشرات الأداء تحول الأهداف، الإجراءات (إلى صيغة يمكن قياسها رقمياً)

صور مؤشرات الأداء الرئيسية

1- نسبة مئوية

- استغلال موارد المشروع %
- رضا العملاء %
- الأعمال المنتهية %
- الأشغال للفندق او المستشفى %
- الأعطال المتكررة %
- التسليم في الوقت %
- المنتجات المرتجعة %

صور مؤشرات الأداء الرئيسية

2- عدد

- متوسط الوقت لكل نشاط #
- قطع الغيار المنصرفة من المخزن #
- أوامر التغيير في العقد #
- ورش العمل المنعقدة #
- متوسط زمن فض النزاعات في المشروع #
- المشكلات في المشروع #
- المتطوعين #

صور مؤشرات الأداء الرئيسية

3- نقود \$

\$ - المبيعات

- تكلفة الوقود \$

- العائد لكل متطوع \$

- تكلفة جذب العميل \$

- الأرباح لكل عامل \$

- اختلاف التكلفة عن الخطة \$

الفوائد العائدة من مؤشرات الأداء الرئيسية

- يوضح ما مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (تحديد الفجوة)
- تحديد الأولويات داخل المنظمة
- تعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة
- توضيح توجه الأداء في المنظمة
- كشف مناطق الخلل و المشاكل
- السيطرة على المخاطر
- تعزيز عملية التحسين المستمر داخل المنظمة
- مساعدة المنظمات محاذاة الأنشطة اليومية مع الأهداف الاستراتيجية و توجه المنظمة
- تحويل عملية إعداد التقارير من عرض للمعلومات الى تقارير لصنع القرار

القيمة المضافة من وجود مؤشرات الأداء الرئيسية

التحسين

Improvement

التركيز

Focus

الرؤية

Insight

التعلم

Learning.

الإتصال

Communication

المشاركة

Engagement.

الرؤية

تعطي بيانات تفصيلية عن النتائج المطلوب تحقيقها

تكلفة المكالمات 1 دولار



الانتاج اليومي 1000 وحدة



زمن الانتظار 15 دقيقة



الرؤية

ربط العناصر التي تساهم في النجاح



التحسين

مثال

التسليم في الوقت المحدد % للمورد (أقل من المستهدف)

اتخاذ الإجراءات الآتية:-

- التواصل مع المورد لمعرفة سبب التأخير
- مراعاة وقت التوريد المناسب فيتم اصدار أمر التوريد مبكرا
- التعاون مع المورد لتجاوز العقبات
- عمل نظام تقييم محفز للمورد للتسليم في الوقت المحدد

الإتصال

تظهر مفهوم مشترك للمؤشرات والأرقام والمستهدفات



TUV

— T i —

