



IMPACTS KEY  
CONSULTING & ERP SYSTEM

# مؤشرات الأداء من الفميتة إلي الحريف

إعداد وتقديم  
دكتور أشرف الملاي  
استشاري في بطاقة الأداء المتوازن



+966545022224



dr.alhilaly@gmail.com



تعرف علينا  
من فضلك

التعرف علي الحلول التي نقدمها من خلال الموقع

[www.impactkey.com](http://www.impactkey.com)

الملفات التوضيحية حول خدمات البرنامج علي هذا الرابط في الجول درايف

<https://drive.google.com/drive/1QjCDJHQryd2bPFjFo/folders/LIWEapoP9f5zp-?usp=sharing>

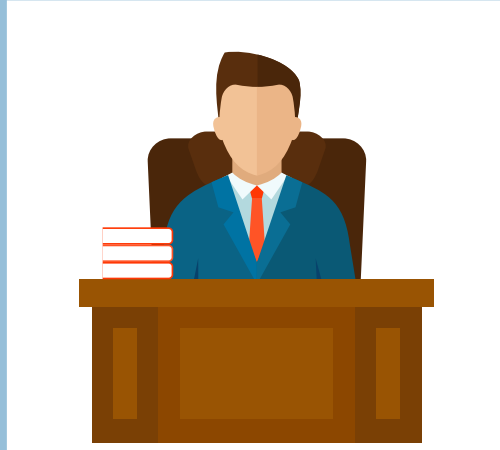
يوجد فيديو تعريفى

<https://www.youtube.com/watch?v=MIOjIwGFjrg>

# د. أشرف العلاللي

03

الرئيس التنفيذي  
لشركة  
للاستشارات  
impacts key  
الاستراتيجية  
والبرمجيات  
ERP



01

مدير التمكين  
الاستراتيجي  
للعدد من الهيئات  
والشركات القابضة  
المحلية والعالمية

02

متحدث مشارك في مؤتمر التخطيط الدولي  
مدرب و كوتش في التخطيط الاستراتيجي  
وبطاقة الأداء المتوازن



01

المخطط الذي لا يدرك مؤشرات الأداء الخاصة  
كمخطط استراتيجي



لمن

هذا الكتاب



03

المخطط الذي لديه معارف و لكن لا يستطيع  
الإجابة علي كيف صناعة المؤشرات و الخطة  
الاستراتيجية والتي تعتبر عصب نجاح الخطط  
الاستراتيجية و التنفيذية والتشغيلية



02

المخطط الذي لا يعرف صناعة المؤشرات والتي  
تعتبر عصب نجاح الخطط



# لماذا هذا الكتاب

لكي تتمكن الشركات من طريقها للعالمية من المنافسة

01

حتى تقدر الشركات علي تهكين وتفعيلها خططها الاستراتيجية

02

حتى تحقق الربحية والاستدامة المالية

03

تحدد البوصلة في الاتجاه الصحيح وأليات صنع القرار و القدرة علي  
مواجهة الأزمات

04

# الهدف العام للكتاب

تزويد المشاركين بأاساسيات ومراحل عملية كتابة مؤشرات الأداء الاستراتيجية للمؤسسة.  
وقد اعتمدنا على نموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث وجدناه أسهل في الفهم وأكثر فاعلية في عملية التطبيق





# محاوَر الكتَاب

بنهاية هذا الكتاب نتوقع أنكم وصلتُم الي النتائج التالية بإذن الله

الجدارات السلوكية  
للمخطط الاستراتيجي  
لمساعدتك في تحديد  
من يعمل معك

صناعة مؤشرات  
الأداء لمساعدة  
مؤسستك على توكين  
الخطة الاستراتيجية

بطاقة الأداء  
المتوازن و ترابطها  
مع مؤشرات الأداء بشكل  
تطبيقي

تحليل نماذج تطبيقية  
للخطط الاستراتيجية  
محلية و عالمية

تأسيس  
منهجي  
لقسم التخطيط  
الاستراتيجي لبناء  
مؤشرات الاداء

زيادة مهارات  
الفاعلين في  
بناء مؤشرات الأداء

ماكينزي  
التحديات  
الاستراتيجية

كيف تؤسس  
لهبادرتك

وصف وظيفي  
لقسم التخطيط  
الاستراتيجي





## نظرة عامة علي نهوذج خطة استراتيجية وارتباطها بمؤشرات الأداء



“

مثال عملي لخطة استراتيجية بمكوناتها من  
الواقع المحلي  
مبنية علي بطاقة الأداء المتوازن

”

## المثال الأول



## المثال الثاني



# بطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الأداء





## أهمية Balance scorecard (BSC) ؟

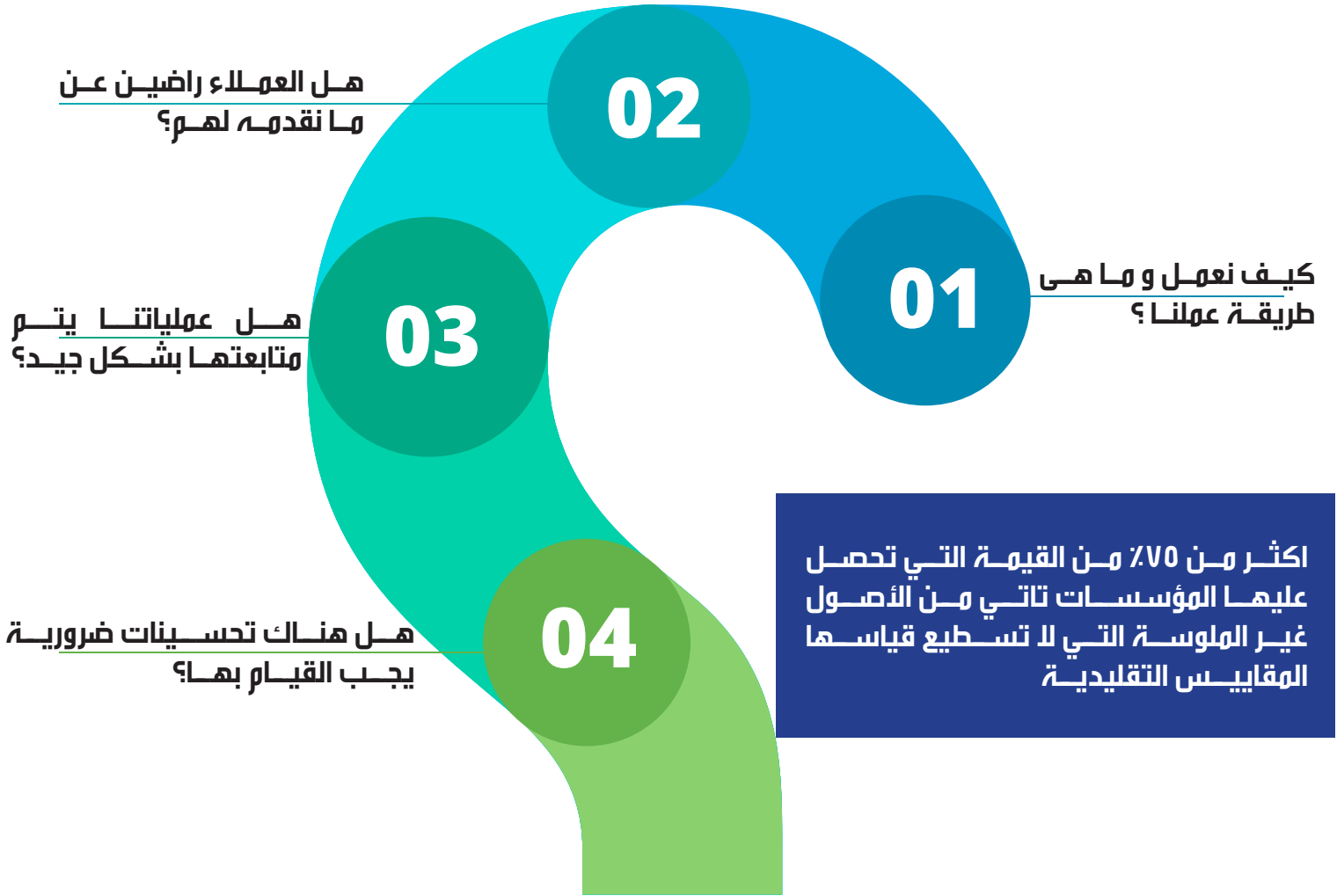
01 تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى

02 المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون

03 تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتهيز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة

04 توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء

# لماذا قياس الأداء؟



هل نعمل نعمل طبقا للخطة الموضوعة؟



## لماذا BSC

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية السابقة، غير أن هذه الوظيفة لم تلبث أن تتطور و تصبح جزءا فقط من المهام التي يمكن أن تؤديها بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المنظمات، فظهرت مزايا أكبر لهذه الأداة و من أهمها ارتباطها بشكل مباشر بكل مراحل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

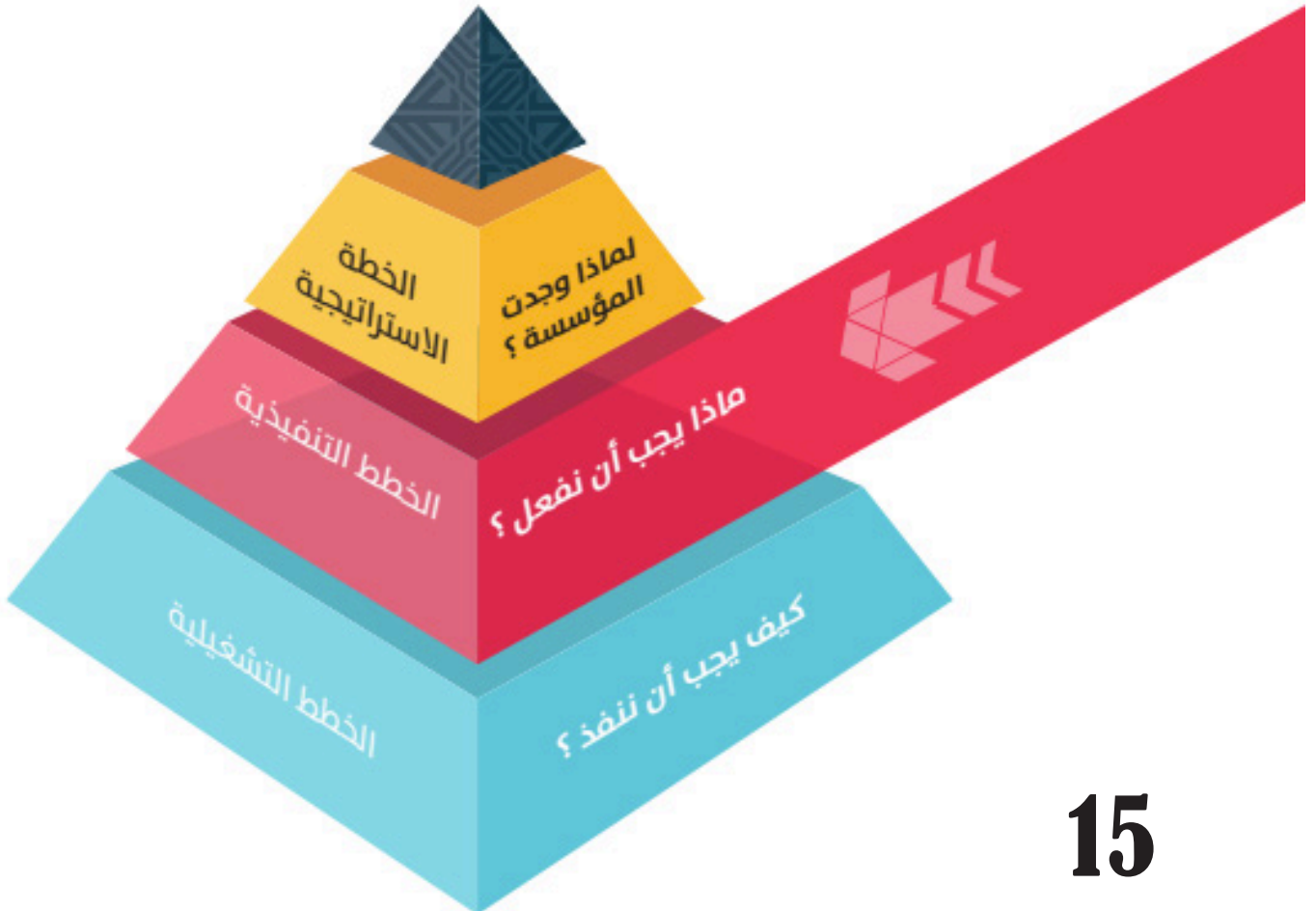
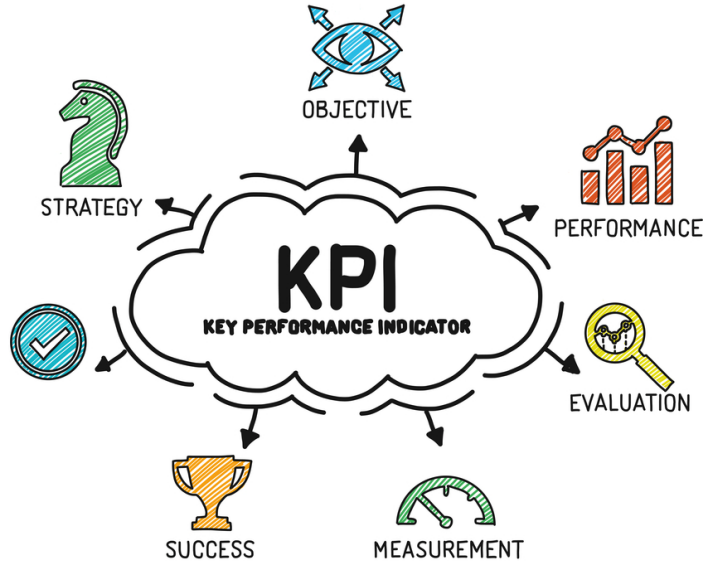


## التعريف

بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة

# فوائد مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء تجعل الأهداف العامة للمبادرة واضحة للجميع وبالتالي يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد





## ما هو دورنا الآن كمخطط استراتيجي تنفيذي

تعتبر عملية التخطيط بمثابة جسر الانتقال نحو تطبيق الخطة الاستراتيجية المتعمدة للمؤسسة من خلال التدرج في تحويل كل هدف استراتيجي إلى مجموعة من المبادرات التنفيذية و النتائج التي توضح « ماذا » يجب أن تقدم كل إدارة من أعمال رئيسية و مشاريع و إنجازات لتحقيق كل هدف استراتيجي على أرض الواقع دون الخوض في الإجراءات التفصيلية « كيفية » تنفيذها بشكل يومي , حيث أن تلك التفاصيل سيتم تغطيتها بإذن الله في مرحلة التخطيط التشغيلي

## مقدمة سريعة عن بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة و التي يمكن إستخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيها بينها كما يلي :

١. النطاق المالي :

هو النطاق الخاص بتعزيز الملاءة المالية للمؤسسة من خلال زيادة الموارد المالية الثابتة و المتغيرة بالإضافة إلى تقليل التكلفة و تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد المؤسسة

٢. نطاق التعلم و النمو :

هو النطاق الخاص ببناء قدرات المؤسسة المختلفة (البشرية, المعرفية, التقنية, إلخ) و بنيتها التحتية

٣. نطاق العمليات الداخلية :

هو النطاق الخاص بتنفيذ العمليات الرئيسية التي تمثل تخصص المؤسسة و تشمل برامجها و منتجاتها و خدماتها و التأكد من وجودها

٤. نطاق المستفيدين :

هو المنطاق الخاص بالتواصل مع المستفيد النهائي للمؤسسة للتحقق من تلبية احتياجاته و تطلعاته .



## أسئلة تساعدك للوصول للهدف

لماذا لا تريدون استخدام لا تمكن التخطيط الاستراتيجي و مؤشرات الأداء؟



1. لديك نظام إدارة أداء/ استراتيجي الذي يعمل من أجلك.

1

2

2. أنت في منظمة لا تقبل التغيير.

3. أنت في منظمة التي تتغير بشكل سريع (مثل بدء تشغيل العالي).  
ولذلك فمن الصعب وضع أهداف محددة على المدى الطويل.

3

4

4. الكيان الخاص بك يشعر بأنه لا يمكن أن تُقاس بالمقاييس.

5. المؤسسة الخاصة بك ما زالت في مرحلة نمو مبكر حيث يجب على  
الرؤساء التنفيذيين أن يركزوا على المسائل التشغيلية.

5

## تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

إن مؤشرات الأداء :

تقيس مدى تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وهي تُصاغ عادة في هيئة أرقام أو نسب مئوية. فعلى سبيل المثال، فإن الهدف الاستراتيجي للهيئة الطبية يمكن أن يكون «تقديم العلاج للمريض في المستشفى الذي يختاره». ويمكن صياغة مؤشر الأداء الرئيس على الشكل التالي:  
« % المرضى الذين يتلقون العلاج في المستشفى الذي يطلبونه كخيار أول»..

من الضروري تطوير مؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي للشركة . وينبغي أن تكون مؤشرات الأداء الاستراتيجية محددة وقابلة للقياس وتتم عملية وضع هذه المؤشرات والموافقة عليها بالتشاور مع فريق الإدارة العليا في الشركة . وغالباً ما تقوم المؤسسات والشركات بمحاولة تحديد المؤشرات قيد الاستخدام أصلاً، أو المؤشرات السهلة . وعلى أي حال، فإن الاختبار الجوهري لمعرفة ما إذا كان مؤشر الأداء ملائماً هو معرفة إمكانية قياس انجاز الشركة لاستراتيجيتها ورؤيتها

### منهجية تحديد الأهداف الكمية

إن وضع الأهداف الكمية ومراقبة تحقيقها جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء. ويجب ألا ينظر لعملية تحديد الأهداف الكمية كعملية إحصائية أو إدارية يتم تنفيذها من قبل بضعة أشخاص معينين، بل ينبغي النظر إليها كعملية أساسية يتم تنفيذها من قبل مجموعة من كبار الموظفين والأهداف الكمية تساعد على تحسين الأداء بعدة طرق منها:

1. ترتيب أولويات الأعمال الأكثر أهمية في الشركة
2. تحديد توجه متفق عليه في الشركة
3. تركيز الاهتمام إدارة الموارد بشكل صحيح
4. تحفيز الموظفين (بحيث تكون الأهداف الكمية تمثل تحدياً إلا أنها يجب أن تكون واقعية)



## أسباب فشل مشروعات مؤشرات الأداء

- 1 لا يوجد التزام رفيع المستوى لقيادة المشروع
- 2 ليس هناك وعي كافي عن سبب اتخاذ المنظمة لهذا المشروع
- 3 عدم كفاية المؤسسة (أي أن الاستراتيجية ليس متطوراً مسبقاً)
- 4 المشروع لم يشكل أولوية  
الجهل بكيفية صناعة مؤشرات الأداء
- 5 ليس هناك وعي كافي عن سبب اتخاذ المنظمة لهذا المشروع
- 6 عدم تركيز المشروع  
القياس المبالغ فيه، أو القليل جداً، أو بعض الأشياء الخاطئة
- 7 الاختيار غير المناسب للفريق
- 8 عدم تخصيص بطاقة الأداء والأدوات المتصلة بشكل صحيح
- 9 لم يتم تطبيق بطاقة الأداء من خلال المنظمة
- 10 الجهل بإدارة التغيير في كيفية صناعة التبنى لمشروع مؤشرات الأداء



## أعلى عشرة مخاطر لبطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الأداء



1 لا يوجد التزام رفيع المستوى  
لقيادة المشروع

نعلم بالفعل أن الأداء المتوازن هو عملية مكثفة تنطوي على الجوانب الأكثر تصميومية للمنظمة. كما أنها عملية طويلة تستهلك موارد مالية وبشرية كبيرة. ولذلك، فأنت في حاجة إلى شخص من الفريق التنفيذي قيادة الحافلة، وبحاجة أيضا إلى دعم الفريق التنفيذي بأكمله (لا سيما المدير التنفيذي) بشكل منظم لإنجاح المشروع.



2 ليس هناك وعي كافي عن سبب اتخاذ  
المنظمة لهذا المشروع

بغية الحصول على دعم الموظفين لهذه الطريقة الجديدة لقياس النتائج وتحقيق النجاح، فهم بحاجة إلى معرفة لماذا اختارت المنظمة هذه الأداة. كيف سيساعدكم ذلك في أعمالهم اليومية؟ ما هي الفوائد التي ستعود عليهم؟ كيف ستغير مسؤوليات وظيفتهم؟



3 قلة ذوي الخبرة في المشروع

ترى معظم المؤسسات أن وجود مستشار متفرغ من ذوي الخبرة في الأداء المتوازن يجعل العملية أسهل كثيرا ويقلل من إعادة العمل والإجباط. عندها يتم اختياره بشكل صحيح، يمكن أن يوفر الخبراء والاستشاريين ثروة من المعرفة ويخلصك من الوقوع في أخطاء الآخرين. كذلك، يمكنهم تدريب الموظفين على مختلف جوانب الأداء المتوازن والأدوات المتصلة به.

## أعلى عشرة مخاطر لبطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الأداء



### عدم تركيز المشروع

4

تحتاج عملية الأداء المتوازن المعالجة مثل أي مشروع رئيسي آخر. وسيكون على مدير المشروع بناء على خطة وتعيين المهام ومراقبة العمل، وتحفيز الفريق. وهذا ينطبق بشكل خاص في المؤسسات الكبيرة، ولكن الشركات الصغيرة حتى يمكن أن تستفيد أيضا من الخطة الموضوعية جيدا. يمكن أن يساعد استشاري الأداء المتوازن في هذه المهمة، لا سيما وأنها أصبحت مألوفة جداً مع مختلف المهام التي يتطلبها المشروع.

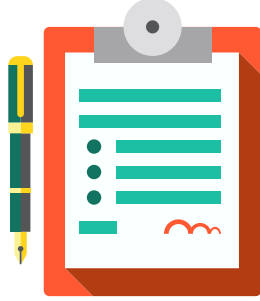
### عدم كفاية المؤسسة

5

هناك عدد قليل من الأشياء التي تحتاج إلى الإنشاء قبل إنشاء الأداء المتوازن، بما في ذلك إجراء تقييم قيم وبيان رؤية وبيان مهمة ومخطط استراتيجي. ستكون بحاجة الي الأشخاص المناسبة والموارد المناسبة في المكان الصحيح، وكذلك الأفكار الجيدة لماذا اخترت هذا المشروع في المقام الأول وجدارات كفايه للقيام بهذه المهمة ( من ثم ماذا )



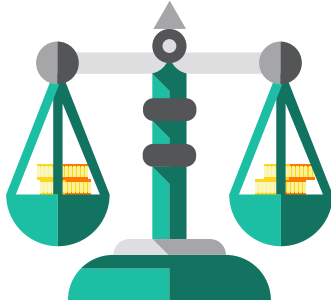
## أعلى عشرة مخاطر لبطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الأداء



لم يتم جعل المشروع أولوية

6

تحتاج بطاقة النتائج المتوازنة أن تُعطى أولوية قصوى في جميع أنحاء المؤسسة. وهذا يعني أنه إذا كان أعضاء إدارة معينة جزءاً من ورشة عمل إستراتيجية، على سبيل المثال، فإن ورشة العمل تلك يجب أن تكون إلزامية ويجب أن يكون لها الأسبقية على كافة الاجتماعات والمهام الأخرى. وإذا فهم كل أعضاء المؤسسة أهمية بطاقة النتائج المتوازنة وفهموا لماذا تعتبر مبادرة رئيسية، فإن هذا سوف يكون أسهل بكثير.



يتم اختيار الفرق بشكل سيء

7

تذكر كلمة التوازن في المصطلح «بطاقة النتائج المتوازنة». سوف تتطلب عملية بطاقة النتائج مساهمات من العديد من الإدارات المختلفة في العديد من المستويات المختلفة و جدارات القائمين علي إدارة المهمة.

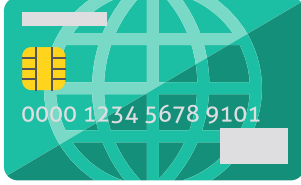


لم يتم تخصيص بطاقة النتائج و المؤشرات ذات الصلة بشكل صحيح

8

لا توجد أداة لبطاقة النتائج المتوازنة يمكن إخراجها من الصندوق واستخدامها على الفور. أنت بحاجة إلى تخصيصها من أجل مؤسستك، ورؤيتها ورسالتها، وأيضاً من أجل موظفيك. وحتى وجهات النظر الأربع التي تمت مناقشتها في وقت سابق

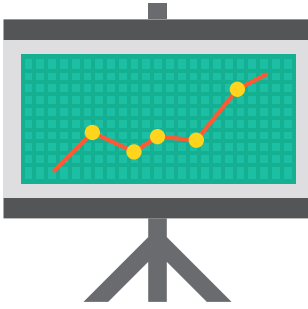
## أعلى عشرة مخاطر لبطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الأداء



لم يتم تطبيق بطاقة النتائج في جميع أنحاء المؤسسة

9

لا يجب استخدام بطاقة النتائج المتوازنة باعتبارها مجرد لوحة قيادة تنفيذية أو باعتبارها أداة لقياس أهداف التصنيع. فهي تحتاج إلى أن تنطبق على كل فرد في المؤسسة من أجل أن تعكس التقدم والمجالات المثيرة للقلق بشكل حقيقي.



قياس أشياء كثيرة جدا، أو قليلة جدا، أو قياس الأشياء الخطأ

10

قال بيتر دراكر ذات مرة، «ما يتم قياسه تتم إدارته». ونحن أيضا بإمكاننا أن نفسر ذلك على أنه ما نقوم بقياسه هو ما نحصل عليه. فإذا قمنا بقياس الأشياء الصحيحة، فإن بطاقة النتائج المتوازنة الخاصة بنا سوف تبين لنا المقاييس التي نحتاجها لتحقيق النجاح. وإذا قمنا بقياس الأشياء الخطأ، فإن بطاقة النتائج المتوازنة الخاصة بنا سوف تكون تقريبا مفيدة مثل مخزون كبير من ورق التواليت.





## المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن



## لماذا نقوم بما نقوم به؟

1 بناء جدارات العاملين واستغلالها بشكل مناسب حسب المواقع المناسبه

1

2 استحواذ مؤسستك على شركة أصغر وهناك حاجة إلى دمج الثقافتين

2

3 المؤسسة الخاصة بك تشمل مواقع عديدة تتطلب إستراتيجية موحدة.

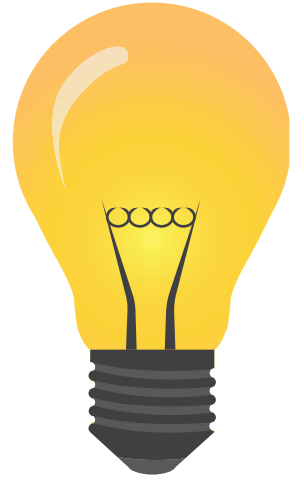
3

4 أصحاب المصالح يطالبون بالهزيم من الشفافية والمساءلة

4

5 القيادة الجديدة لديها رؤية جديد وترغب في توصيلها وتنفيذها

5



## لماذا نقوم بما نقوم به؟

3

سلسلة التوريد فيها  
مشاكل في الإجراءات

4

ساحة السوق تتغير، وبالتالي فإن  
الشركة عليها أن تتطور بشكل سريع

5

قواعد حوكمة الشركة أخذة في التغيير  
ويجب على شركتك أن تلتزم بها

1

العملاء يريدون شيئا  
جديدا/ مختلفا

2

المنافسة أخذة  
في التزايد



## تصميم الأهداف الاستراتيجية تبعاً لمنهجية بطاقات الأداء المتوازن



# أهتلة على الأهداف الاستراتيجية

## المثال الأول

	الريادة في العطاء بإحسان لتحقيق الأعمم أجزا والأكثر نفعا	الرؤية
	مؤسسة خيرية مانحة تتكامل مع غيرها في دعم أعمال البر، وبناء الفرد والمجتمع، وتطوير العمل الخيري، وتحقيق التنمية المستدامة؛ من خلال فريق مؤهل وبيئة مؤسسية محفزة	الرسالة
14	تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة في خدمة المجتمع	نطاق المستفيدين تحقيق الرسالة
13	تعزيز الشراكة والتواصل الفعال مع المجتمع ومؤسساته	
12	دعم الارتقاء بالإعلام الهادف	
11	إدارة مشاريع هندسية نوعية تلبية احتياجات المستفيدين	
10	بناء قدرات الفرد لتعزيز أثره الإيجابي في المجتمع	نطاق العمليات الداخلية متطلبات التميز
9	تطوير كفاءة وفاعلية العمل الخيري	
8	المساهمة في سد الاحتياجات الضرورية لأبناء المجتمع	
7	تعزيز القيم الإسلامية في المجتمع	
6	بناء فريق مؤهل وفاعل	
5	صناعة بيئة عمل محفزة	نطاق التعلم والنمو متطلبات التنفيذ
4	تطوير عمل مؤسسي متميز	
3	إعداد دراسات متخصصة لرصد وتطوير العمل الخيري	
2	بناء نظم احترافية لإدارة المعرفة	
1	رفع مستوى الملاءة المالية للمؤسسة	النطاق المالي متطلبات التطوير

## أمثلة على الأهداف الاستراتيجية

### المثال الثاني



## فوائد مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء تجعل الأهداف العامة للمبادرة واضحة للجميع وبالتالي يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد

المنهجية	عدد	الإنجاز %	نسبة التغيير	المالك للمؤشر
المستهدفات	١٠٠٠ (عدد الزبائن)	٩٥% الرضا الوظيفي	٢٢% زيادة في المبيعات	عبدالله
مصادر جمع البيانات	برنامج CRM	الخطة التنفيذية	نسبة التغيير في (المكاسب والخسائر) برنامج المحاسبه	
دورية القياس	شهري	ربع سنوي	شهري	
تحقيق التارجت				

## أساسيات المؤشرات The Indicator Basics

- 1 تحديد هوية المؤشر KPI ID  
عبارة عن رقم أو رمز رقمي لتمييز كل مؤشر عن الآخر
- 2 اسم المؤشر Indicator Name  
يحتاج اي مؤشر أداء إلى اسم يوضح ما هو هذا المؤشر
- 3 صاحب المؤشر KPI Owner  
عادة نفس الشخص المسئول عن الهدف

## المؤشرات ثلاثة اقسام:

الأرقام  
Numbers

مؤشرات الأداء أبعد من الأرقام  
KPIs go beyond counting

نسب التقدم  
Progressing

التغير  
Change

## أساليب وضع المستهدفات



- 1 البحث الداخلي
- 2 المقارنة في الاداء
- 3 تحليل النتائج السابقة
- 4 تحليل التوجهات الاستراتيجية العالمية



## أساليب وضع المستهدفات



## أنواع مؤشرات الأداء

مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل  
Timelines

4

مؤشرات تتعلق بالأمان  
Safet

5

مؤشرات تتعلق بمستوى جودة  
Quality

6

مؤشرات تتعلق بفعالية  
Effectiveness

1

مؤشرات تتعلق بكفاءة  
Efficiency

2

مؤشرات تتعلق بإنتاجية  
. Productivity

3

## أسئلة مؤشرات الأداء Key Performance Questions

ما هي أفضل البيانات والمعلومات الإدارية التي نحتاج لجمعها وتساعدنا في الإجابة عن الأسئلة المهمة والتي تحتاج إلى إجابة؟



ما هي النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في المؤسسة؟



ما هي النقاط التي تتميز بها في المؤسسة ويمكن أن تحقق النجاح للمؤسسة؟



## أمثلة علي مؤشرات الأداء

مثال على مؤشر:  
معدل دوران العمالة:

يكون المؤشر:  
ألا تزيد عدد استقالات الموظفين بنسبة ٣٪ سنويا.  
يتم حسابه كالتالي:  
إجمالي عدد الموظفين الذين استقالوا لئى سبب + عدد الموظفين الذين تمت إقالتهم إلى إجمالي عدد الموظفين في بداية العام .  
مع مراعاة عدم احتساب العمالة التي تم تسريحها بغرض تخفيض عدد العمالة.

## أسئلة للحصول علي مؤشرات أداء نوعية key performance questions - KPQs


قبل اتخاذ قرار بشأن مؤشرات الاداء الرئيسية KPIs يتعين لولا ان تنظر بعناية في المسائل الاساسية المتعلقة بالأداء

### KPQs -key performance questions



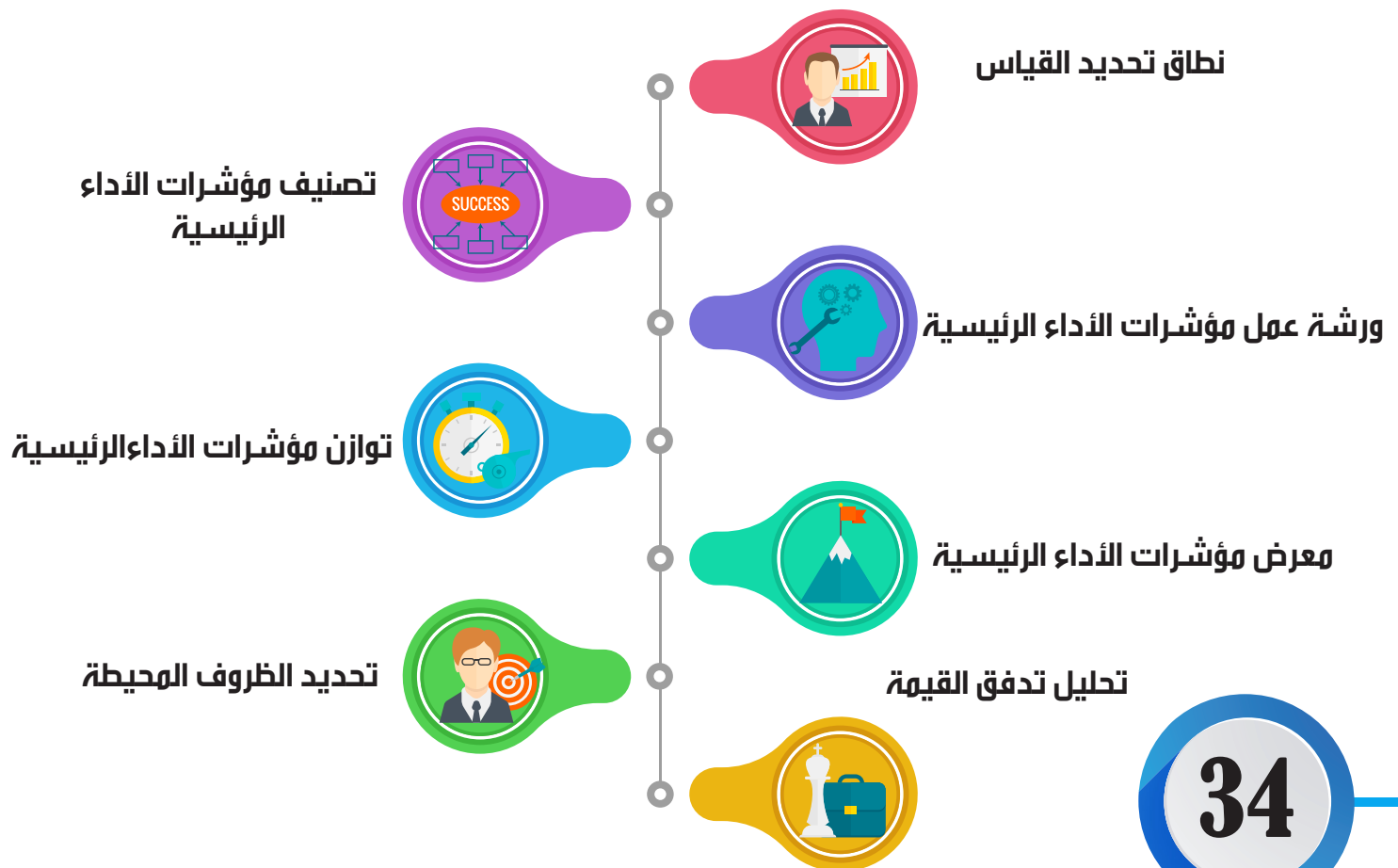
- ◀◀◀ اسئلة تلتقط بالضبط ما تحتاج الى معرفته، لتتبع ورصد استراتيجية التنفيذ و الوصول الي مؤشرات أداء نوعية ؟
- ◀◀◀ KPQs تركيز الاهتمام للاهم - ما هو الشئ الاهم ؟
- ◀◀◀ الفرق بين الأرباح و صافي الأرباح .....
- ◀◀◀ عدد طلبات العملاء كلا حسب مجاله ؟
- ◀◀◀ سرعة الاستجابة للعملاء ( السرعة ) ؟
- ◀◀◀ تكرار تصليح نفس المشكلة مرتين في الصيانة ( بناء علي العميل او سوء الخدمة ) ؟
- ◀◀◀ تكرار إعادة كتابة الطلب لعدم استيفاء المتطلبات من الموارد البشرية و الخدمات المساندة ؟
- ◀◀◀ عدد المعالجات التي يتم إعادة الشغل فيها في المشاريع (تحسب من خلال عدد الزيارات غير محققه الهدف علي عدد اجمالي الزيارات \* ١٠٠) ؟
- ◀◀◀ العلاقة المستدامة مع العميل كم تتوقعها في عدد العملاء ؟
- ◀◀◀ تكلفة الشراء و مقارنتها بأسعار المنافسين ؟
- ◀◀◀ رضا العملاء و قياسه ؟
- ◀◀◀ عدد العملاء الذين يستثمرون معنا في إعادة التعاقد ؟
- ◀◀◀ عدد الدراسات المسحية التي تم قياسها لدي العملاء و خاصة رضا العملاء ؟
- ◀◀◀ شراء المنتجات أو خدماتنا للعميل في حالات الأعطال في الوقت المناسب وبسرعه
- ◀◀◀ تقديم منتجات وخدمات متنوعة وممتازة للعملاء
- ◀◀◀ تسويق الخدمات الجديدة في الشركة للمعنيين ( الموظفين )
- ◀◀◀ صورة ذهنية للشركة عند العملاء ( وصفها الان ) كم في المائة ضع فيها ( الإنجاز الجودة و أسعار الخدمات و السرعة في تلبية الاحتياج )
- ◀◀◀ صورة العلامة التجارية الخاصة بنا تخلق عند العملاء على اننا دائماً الأفضل له دائما
- ◀◀◀ اعطيت إدارة الصورة الذهنية ( انت مدير التسويق ) للشركة علي ماذا ستركز و ماذا ستتخلص منه من سلوكيات مدمرة للصورة الذهنية؟
- ◀◀◀ ما هي عروض الحالية للعميل التي نركز عليها؟
- ◀◀◀ لماذا يدافع العملاء عن المنتج او الخدمة التي نقدمها ؟
- ◀◀◀ ما الذي يجعلك مميذا افضل من منافسيك؟
- ◀◀◀ كيف يتم جعل منتجاتنا او الخدمة التي نقدمها فريدة من نوعها؟

## أسئلة للحصول علي مؤشرات أداء نوعية key performance questions - KPQs



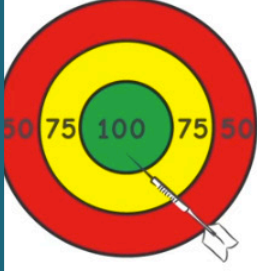
هل يوجد سوقاً متخصص وممتاز ولا نقدم فيه خدماتنا ؟  
 كيف يكون منتجاتنا فريدة من نوعها؟  
 كيف تكون شركتنا فريدة من نوعها؟  
 كيف يكون خدماتنا متخصصة نوعية ؟  
 ماذا عن منافسينا في منتجاتهم النوعيه ؟  
 العبارات التي يمكن استخدامها لوصف عملائك شركتك بعد انتهاء التعاقد في غالبية المواقع التي قم بادارتها؟  
 لماذا اتعامل مع تماكوا و ليس ( الشركة الأكثر منافسه لكم ..... ) ؟  
 كيف أقوم بجذب قدر اكبر من العملاء؟  
 ما هو المصدر الحقيقي الألم؟  
 وما هي تكاليف او الاثار اذا استمرت المشكلة؟  
 وما هي الإجراءات المقترحة التي تم اتخاذها لحل المشكلة؟  
 ما هو التدريب المقترح لحل المشكلة؟

### نماذج تطبيقية لمؤشرات أداء أساليب اختيار مؤشرات الأداء

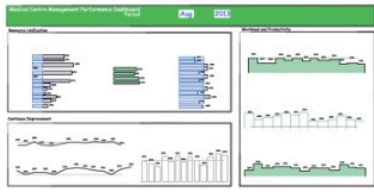



## تحديد نطاق القياس

### تحديد نطاق القياس




نطاق محدد  
و مخرجات معينة


Perspective/Goal	ID	Standard reporting frequency	Previous Period Results	Current Period Results	Trend	Target	Status	Date owner	Comments
<b>Strategic Objectives / KPIs</b>									
<b>Customer - 2 Strategic Objectives / 4 KPIs</b>									
Maintain high levels of internal customer satisfaction									
% HR customer satisfaction with service levels									
# Satisfaction of employees with HR services									
Ensure high services delivery standards									
# Employee complaints resolution timeliness									
% On-time Delivery of HR service requests									
<b>Financial - 3 Strategic Objectives / 5 KPIs</b>									
Provide good value for money to the organisation									
% HR operating expense rate									
# FTEs per HR department FTE									
Seek efficiencies to rationalise cost base									
\$ Cost per hire									
\$ Cost Avoidance savings									
<b>Internal Processes - 2 Strategic Objectives / 5 KPIs</b>									
Optimize recruitment and retention									
# Open Requisitions									
# Time to fill a vacant position									
% HR performance appraisals completed on time									

## ورشة عمل مؤشرات الأداء


### ورشة عمل مؤشرات الأداء الرئيسية



دعم الموظفين



تمكين التعلم



الرؤية الذكية الشاملة

## أمثلة علي مؤشرات الأداء

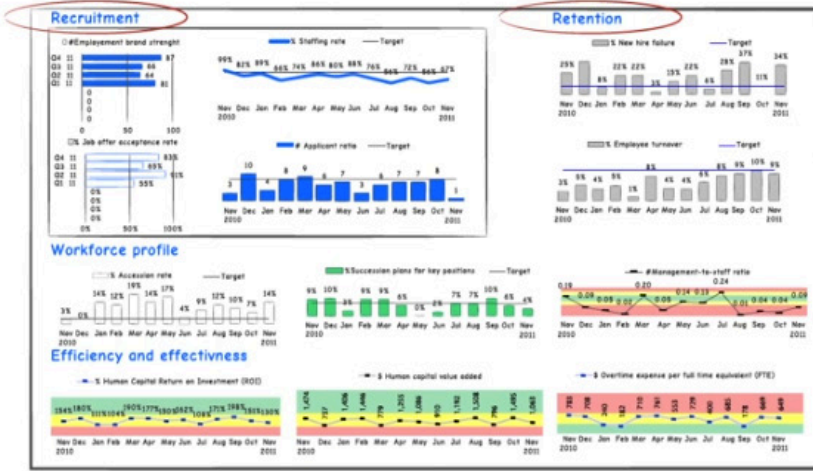


## تحديد الظروف المحيطة ؟



- \* تحديد الظروف المحيطة ؟
- \* ما هي الأرقام التي ستعبر عن تحقيق الأهداف ؟
- \* مدى الأهمية ؟
- \* ماذا لو ؟

## تمكين المواطنة والتوازن لمؤشرات الأداء



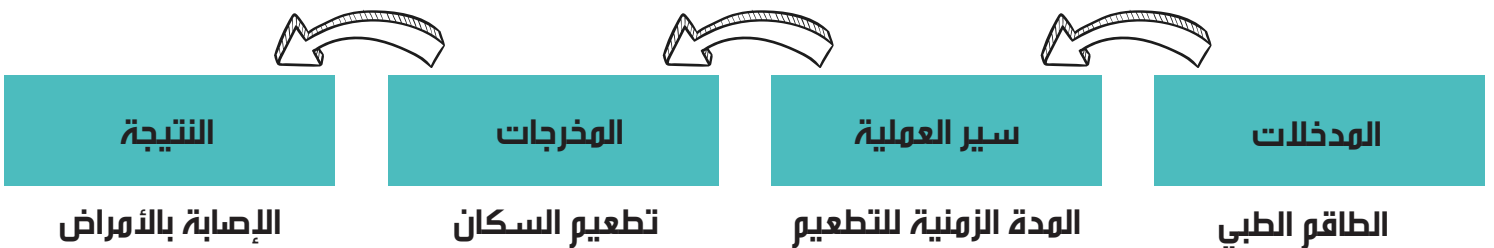
Perspective/Goal Strategic Objectives / KPIs
Customer -2 Strategic Objectives / 4 KPIs
Maintain high levels of internal customer satisfaction
% HR customer satisfaction with service levels
# Satisfaction of employees with HR services
Ensure high services delivery standards
# Employee complaints resolution timeliness
% On-time Delivery of HR service requests
Financial - 3 Strategic Objectives / 5 KPIs
Provide good value for money to the organisation
% HR operating expense rate
# FTEs per HR department FTE
Seek efficiencies to minimise cost base
S Cost per hire
S Cost Avoidance savings
Internal Processes - 2 Strategic Objectives / 5 KPIs
Optimize recruitment and retention
# Open Requisitions
# Time to fill a vacant position
% HR performance appraisals completed on time

## تمكين المواطنة والتوازن



## تحليل تدفق القيمة

الهدف توفير الرعاية الصحية الفعالة



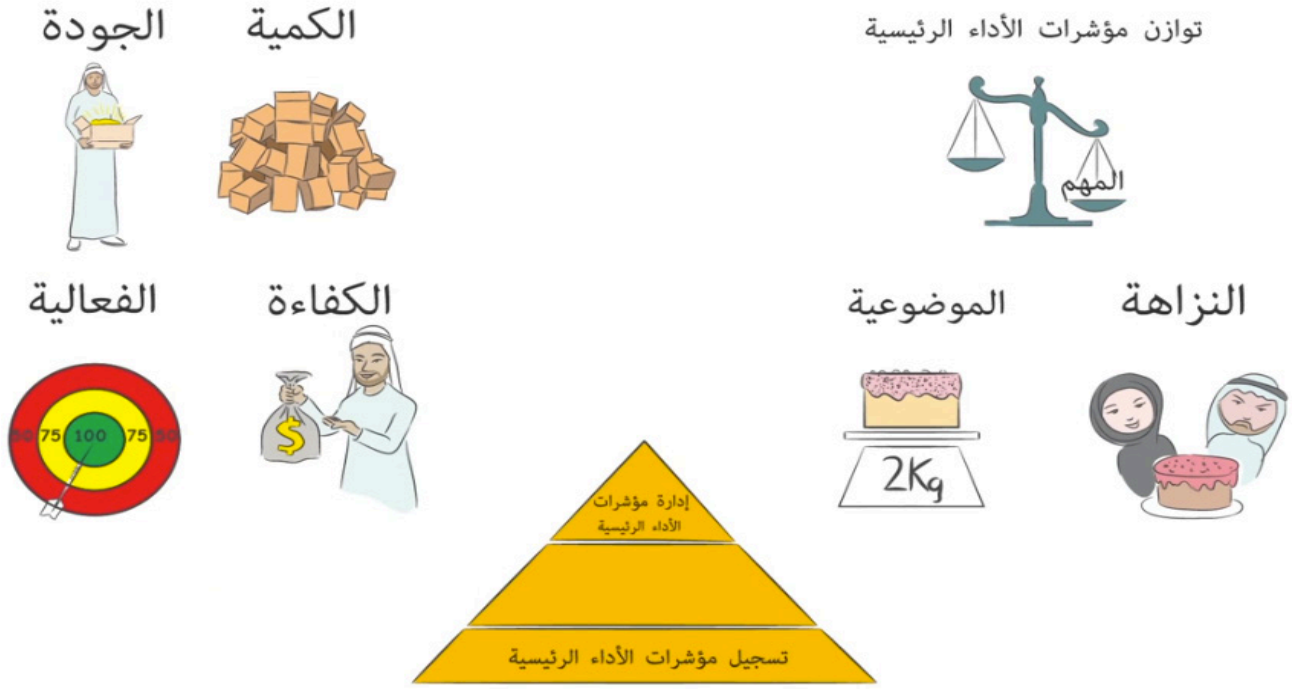
الإصابة بالأمراض

تطعيم السكان

المدة الزمنية للتطعيم

الطاقم الطبي

## توازن مؤشرات الأداء

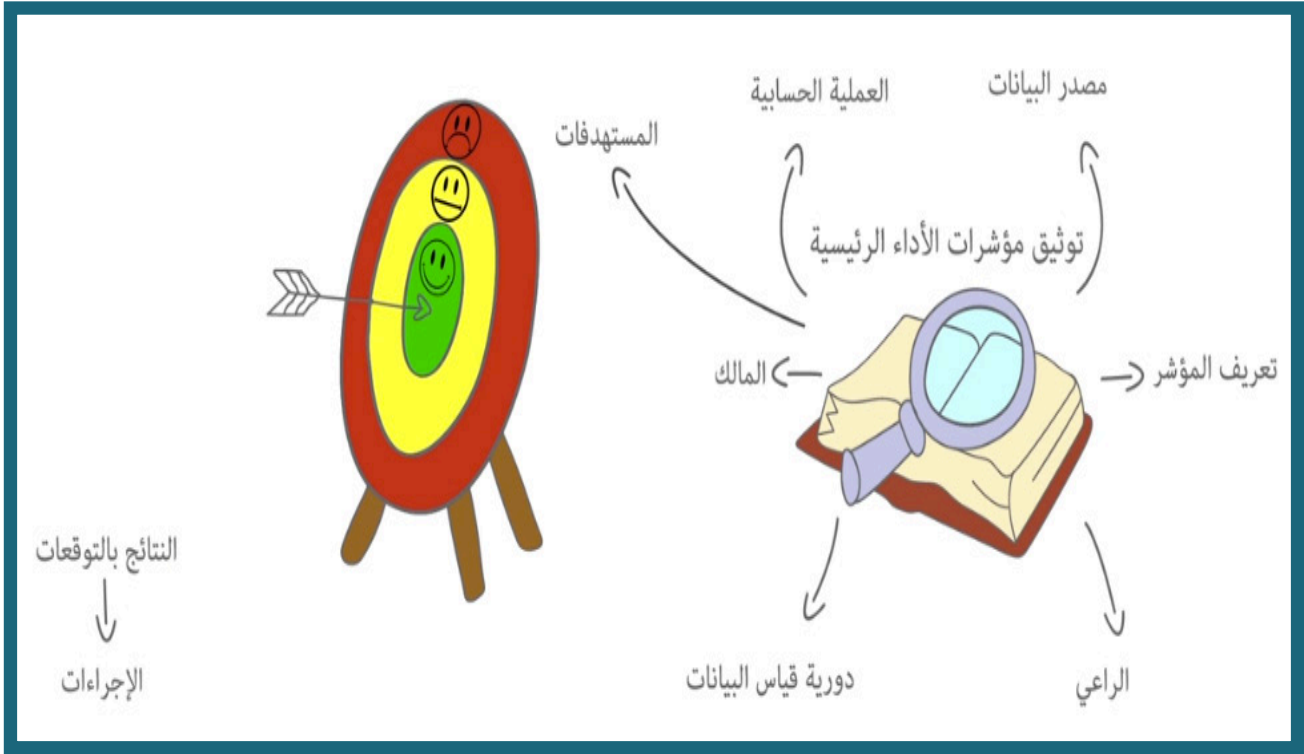


## قاعدة ٢٠ - ٨٠ - باريتوا



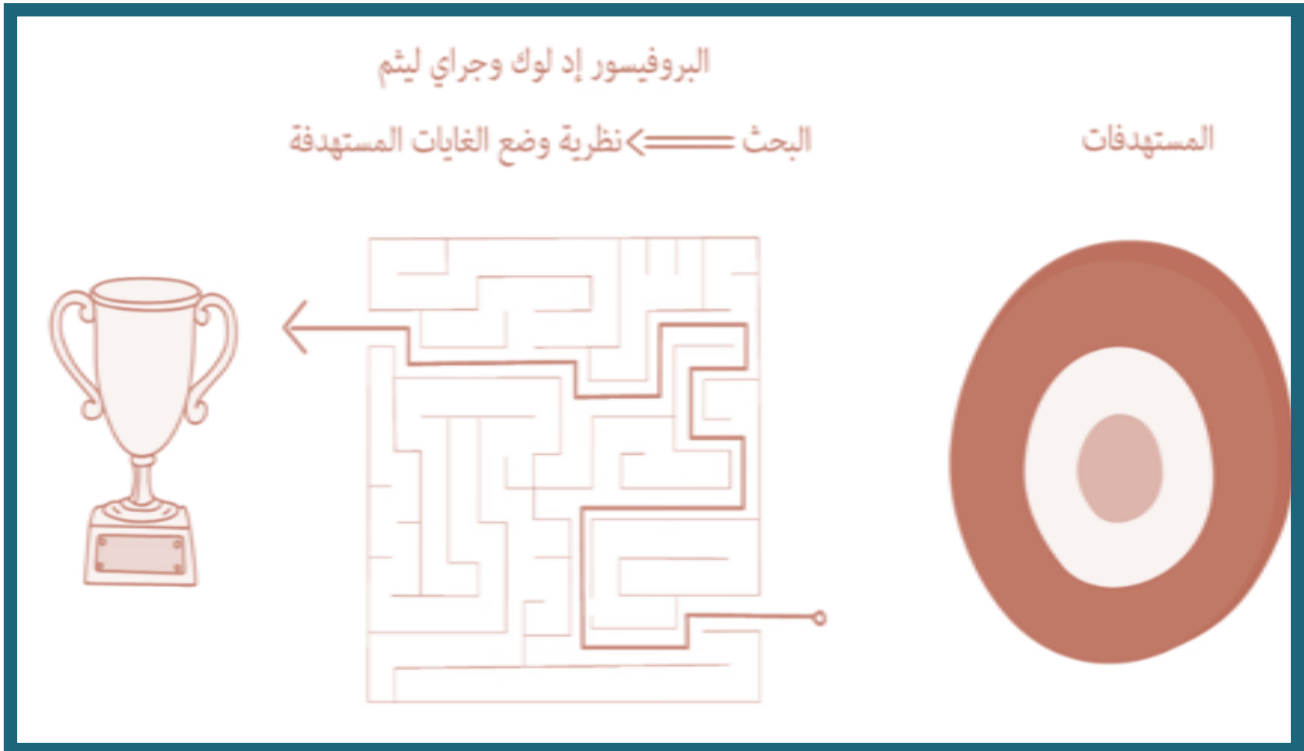


## تفاصيل صناعة المؤشر



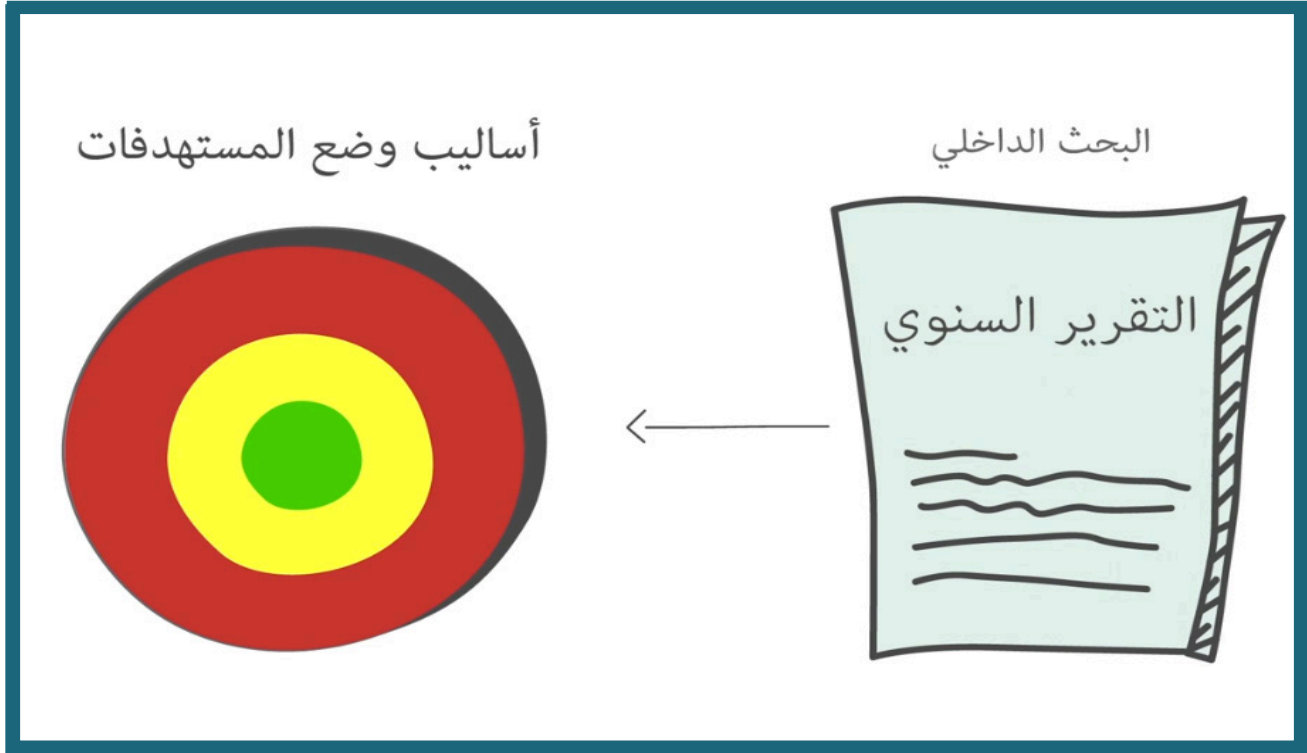
## نظرية وضع الغايات المستهدفة

حتى الغايات يجب أن تكون محددة مثل معايير صناعة المؤشر



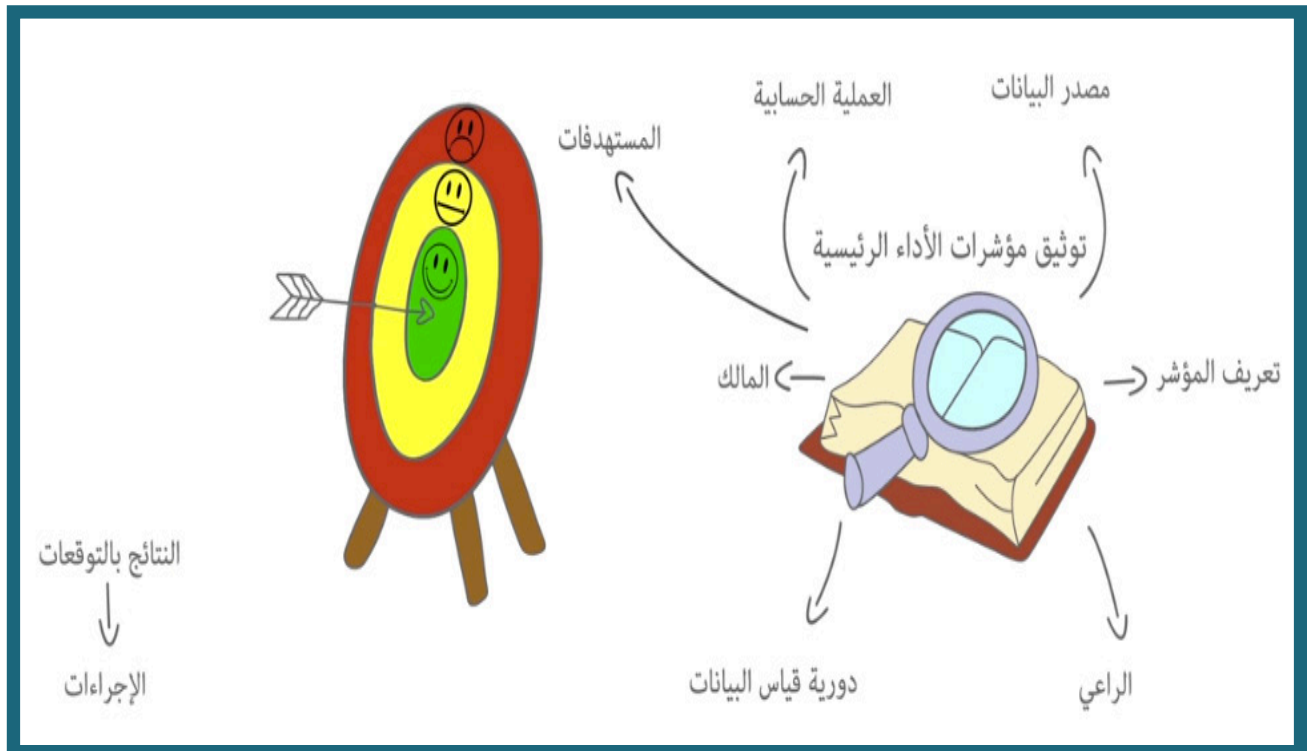
## أساليب وضع المستهدفات

البحث الداخلي - والتقارير



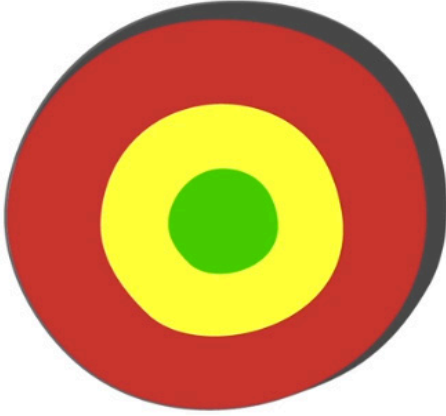
## أساليب وضع المستهدفات

المقارنة المعيارية



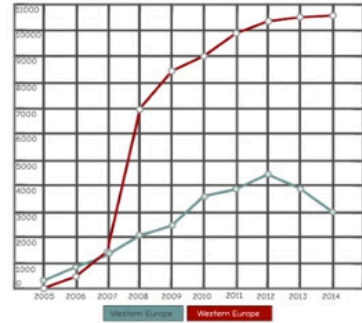
## أساليب وضع المستهدفات تحليل التوجهات

أساليب وضع المستهدفات



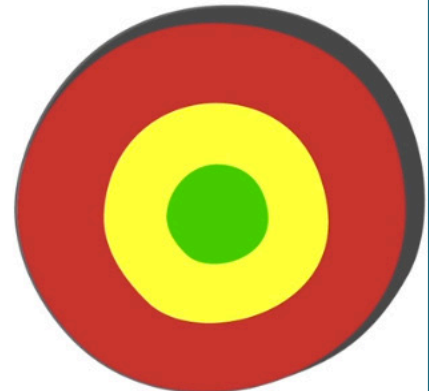
تحليل التوجهات السائدة

تحليل اتجاهات الصناعة

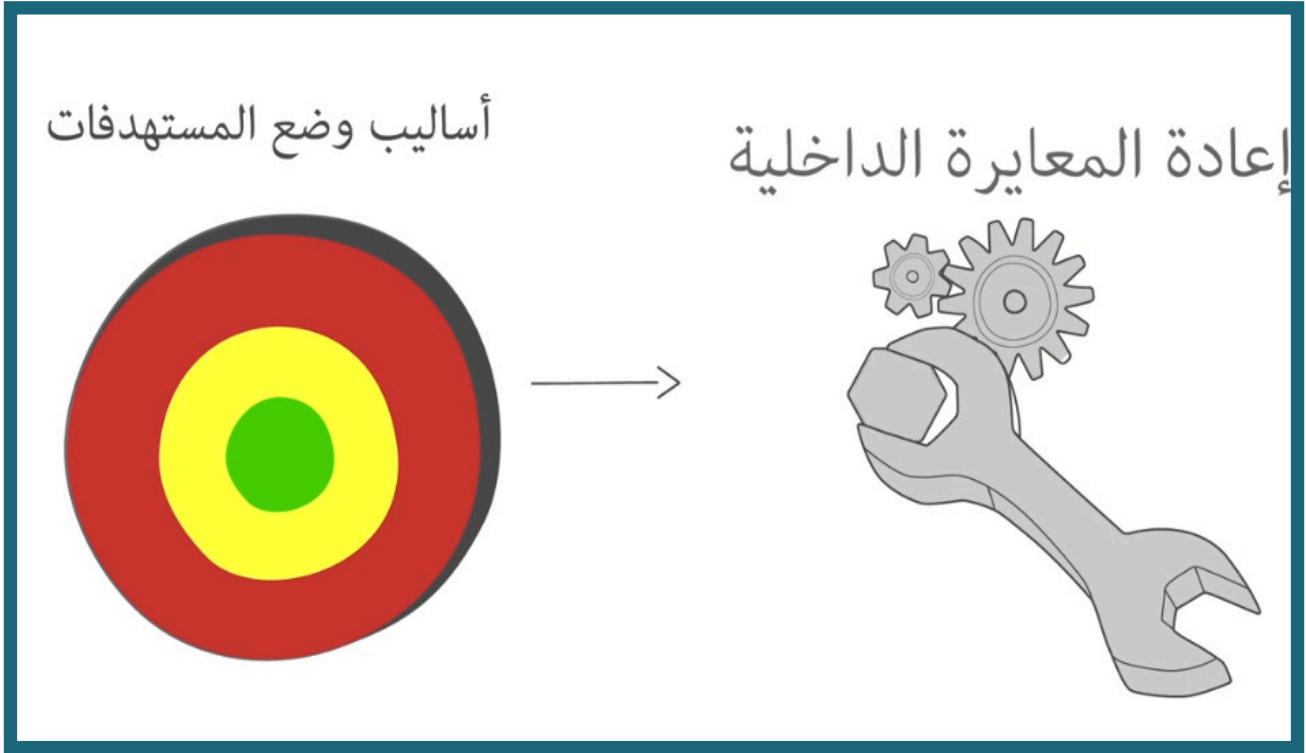


## أساليب وضع المستهدفات ورش العمل

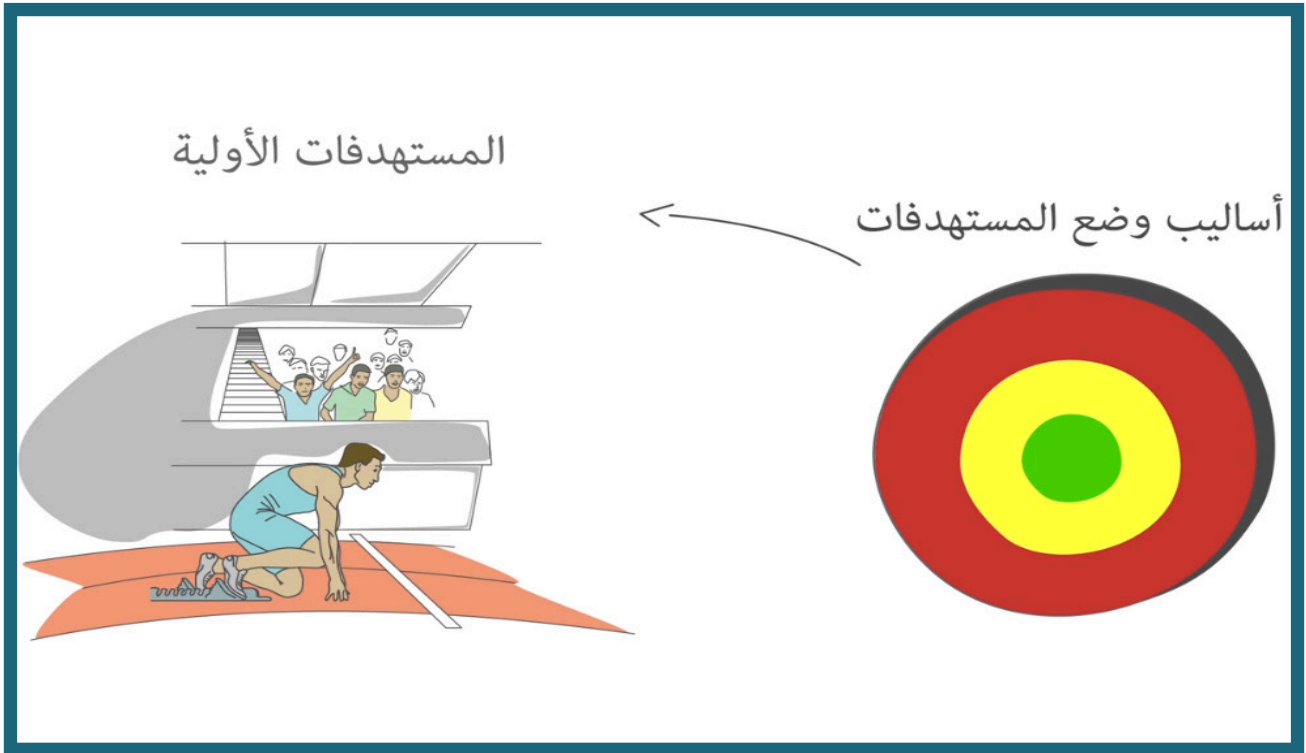
أساليب وضع المستهدفات



## أساليب وضع المستهدفات المعايرة الاخلية

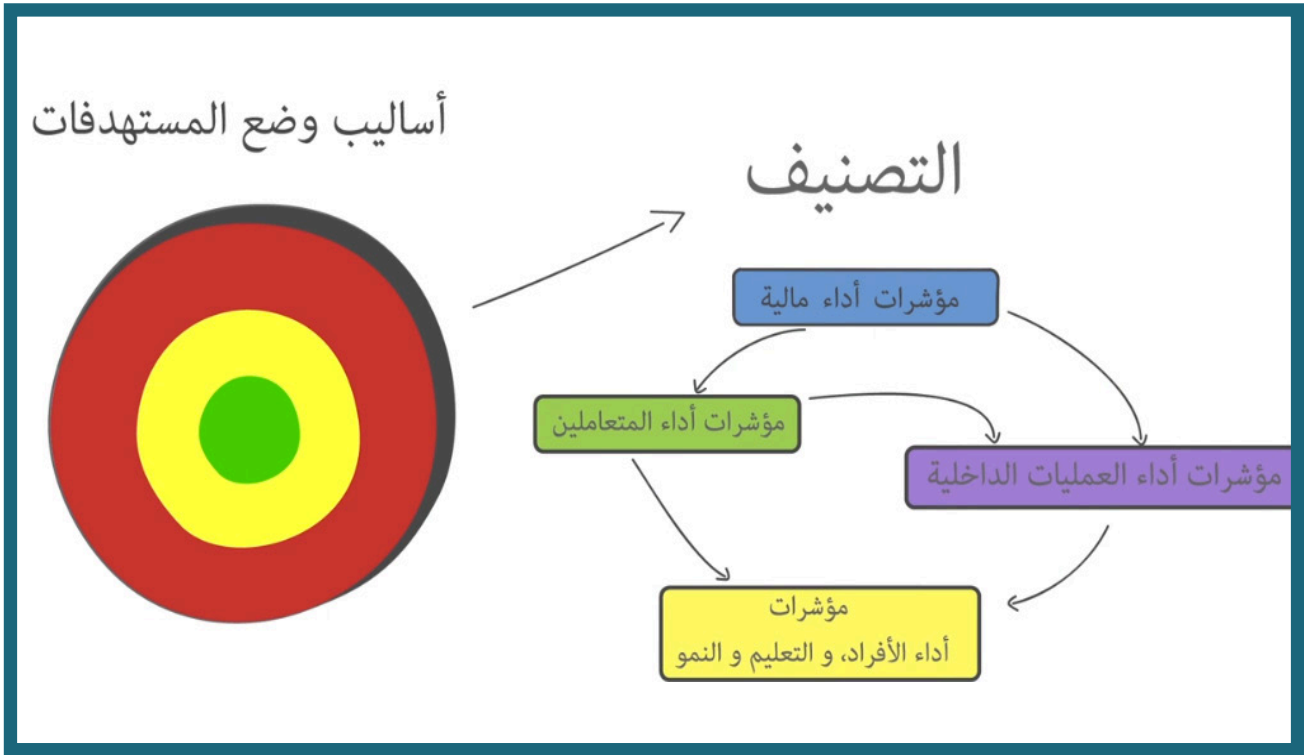


## أساليب وضع المستهدفات المستهدفات الأولية



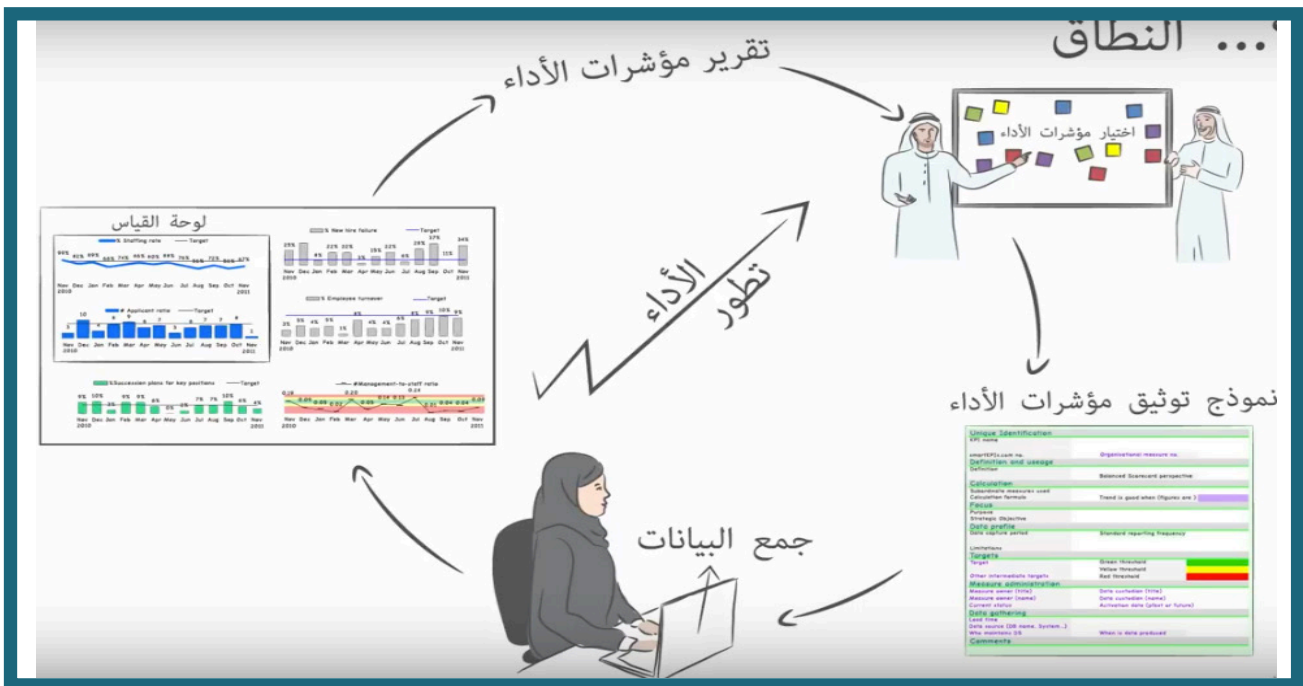
# أساليب وضع المستهدفات

## صنف و كسر المستهدفات



حتى تصل للمؤشرات الأسهل حتي تشجع الجميع في تبني المؤشرات

## جمع البيانات و إعداد تقارير مؤشرات الأداء



## أدوات جمع البيانات وإعداد تقارير مؤشرات الأداء

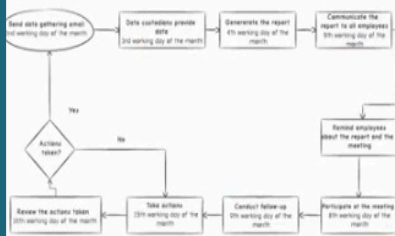
كيف... الأدوات والتقنيات

الأدوات الرئيسية

نموذج توثيق مؤشرات الأداء

نموذج إعداد التقارير

خريطة العمليات



Unique Identification	
KPI name	
amortKPI.com no	Organizational measure no.
Definition and usage	
Definition	
Balanced Scorecard perspective	
Calculation	
Subordinate measures used	
Calculation formula	Trend is good when (figures are)
Focus	
Purpose	
Strategic Objective	
Data profile	
Data capture period	Standard reporting frequency
Limitations	
Targets	
Target	Green threshold
	Yellow threshold
	Red threshold
Other intermediate targets	
Measure administration	
Measure owner (title)	Date custodian (title)
Measure owner (name)	Date custodian (name)
Current status	Activation date (past or future)
Data gathering	
Lead time	
Data source (DB name, System...)	When is data produced
Who maintains DS	
Comments	

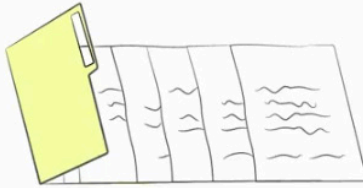


## كيف نجمع البيانات لإعداد تقارير مؤشرات الأداء؟

كيف... الأدوات والتقنيات

التقنيات

الشفافية



إقناع حافطي البيانات

Custodian name	Status
Ann Smith	Submitted
Emory Lafayette	Submitted
Carlos Mendoza	Submitted
Ahmed Alsaoudi	Submitted
Luis Ramirez	Submitted
Anthony Gleason	Not submitted yet
Mike Myers	Not submitted yet



الرسائل التذكيرية

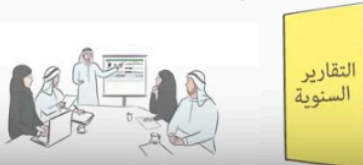


الاتصال عن بعد

إنشاء مجتمع للممارسة

الاجتماع بحافطي البيانات

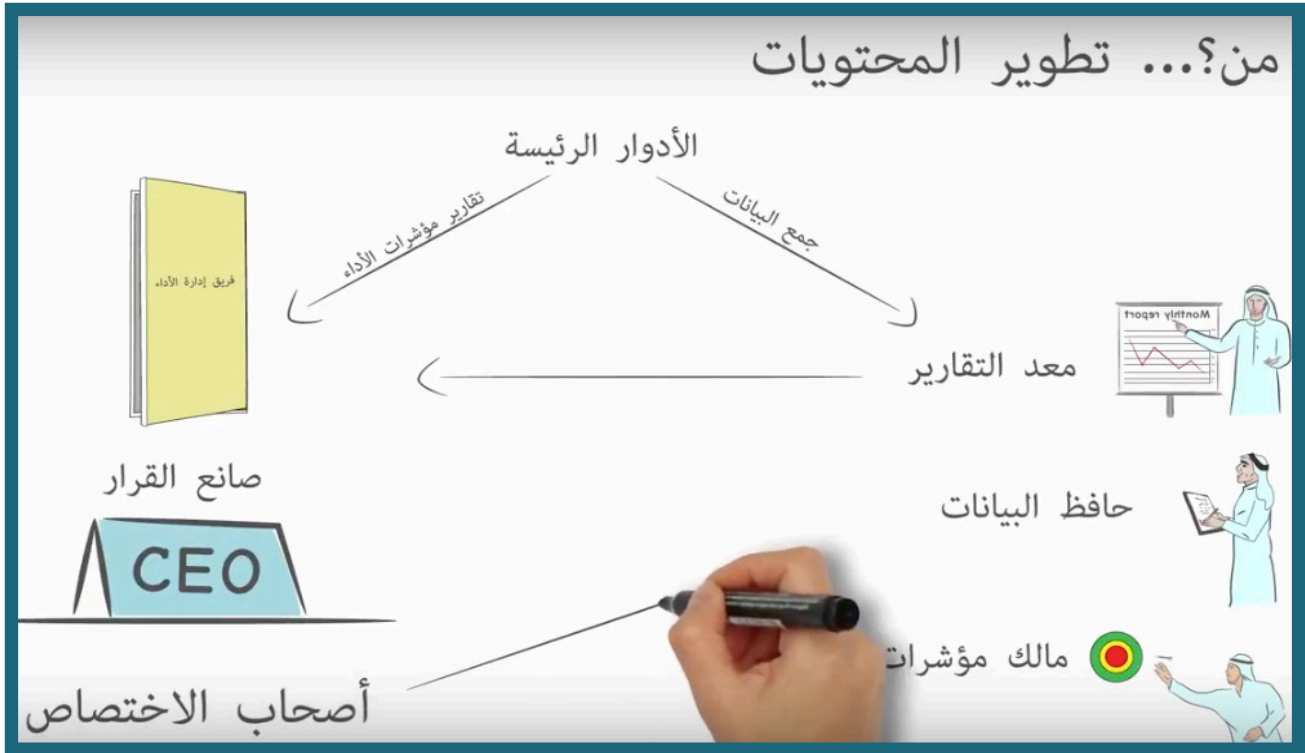
قنوات متعددة



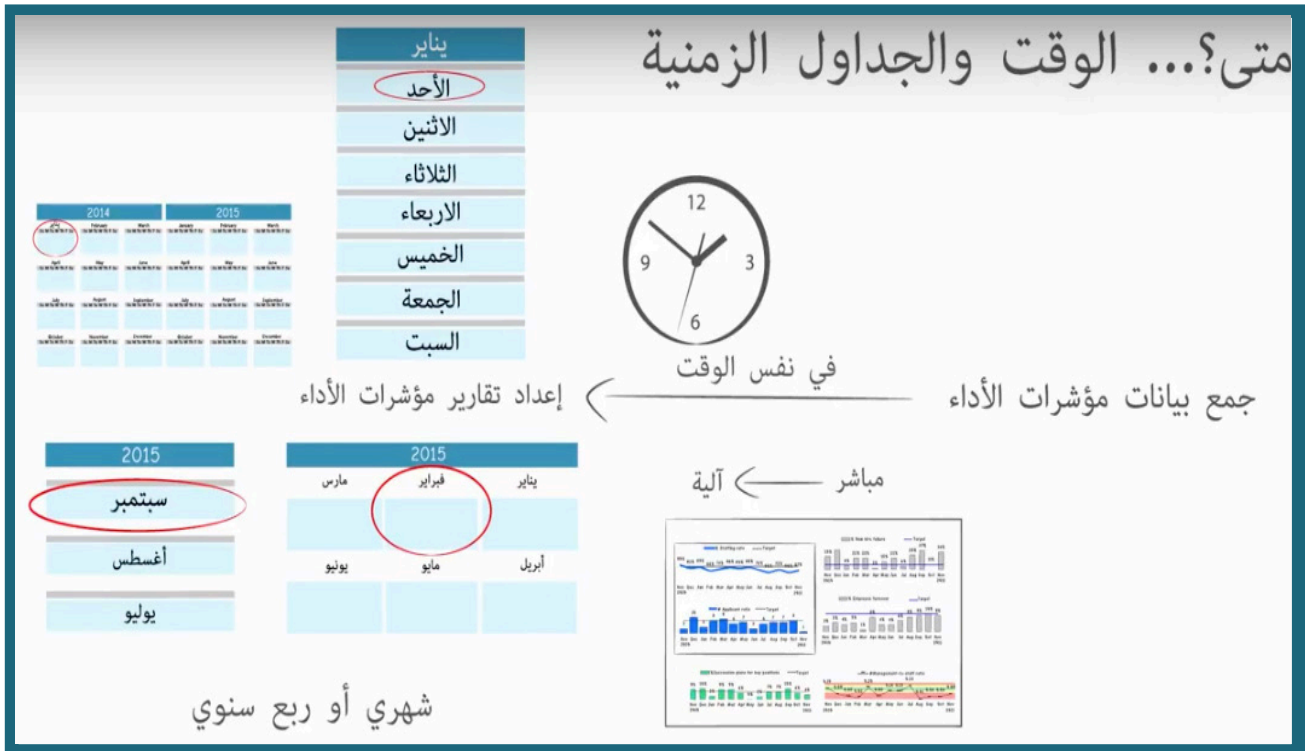
التقارير السنوية



## من أين أحصل علي البيانات و أصل الي معلومات



## متي يمكن جمع البيانات لإعداد تقارير مؤشرات الأداء؟



## توثيق مؤشرات الأداء

ما هو نموذج توثيق مؤشر الأداء الرئيسي؟

وصف مؤشر الأداء الرئيسي							
اسم مؤشر الأداء الرئيسي							
التعريف							
المعايير الثانوية							
الغاية	<table border="1"> <tr> <td>العتبة الخضراء</td> <td></td> </tr> <tr> <td>العتبة الصفراء</td> <td></td> </tr> <tr> <td>العتبة الحمراء</td> <td></td> </tr> </table>	العتبة الخضراء		العتبة الصفراء		العتبة الحمراء	
العتبة الخضراء							
العتبة الصفراء							
العتبة الحمراء							
مصادر البيانات							
معدل تكرار التقارير							
قياس المسؤول (المسمى الوظيفي)							
قياس المسؤول (الاسم)							

## لماذا نوثق مؤشرات الأداء

وصف مؤشر الأداء الرئيسي							
اسم مؤشر الأداء الرئيسي							
سجل الرمز التعريفي لمؤشر الأداء الرئيسي							
التعريف							
الغرض المنشود							
قياس مؤشر الأداء الرئيسي							
المعايير الثانوية							
المعادلة الحسابية							
الغاية	<table border="1"> <tr> <td>العتبة الخضراء</td> <td></td> </tr> <tr> <td>العتبة الصفراء</td> <td></td> </tr> <tr> <td>العتبة الحمراء</td> <td></td> </tr> </table>	العتبة الخضراء		العتبة الصفراء		العتبة الحمراء	
العتبة الخضراء							
العتبة الصفراء							
العتبة الحمراء							
محفظة البيانات							
مصادر البيانات	معدل تكرار التقارير						
القيود							
المسائلة							
قياس المسؤول (المسمى الوظيفي)	مسؤول البيانات (المسمى الوظيفي)						
قياس المسؤول (الاسم)	مسؤول البيانات (الاسم)						



مفهوم مشترك و محدد  
حفظ المعارف والخبرات

لتكوين مفهوم مشترك ومحدد  
حفظ الخبرات التي تساهم فيها بعد في بناء المؤشرات



## عناصر التوثيق لمؤشرات الأداء

كيف يتم توثيق مؤشرات الأداء؟

وصف مؤشر الأداء

- الرمز التعريفي
- الاسم
- الوصف
- الغاية

معهد مؤشرات الأداء الرئيسية

التصنيف	العدد
المسمى	21
التعريف	19
المعادلة الحسابية	18
مصدر البيانات	13
الرمز التعريفي لمؤشر الأداء	12
الغاية	11
الأهداف الناتجة	8
المعيار التقني المشتمل في الحساب	7
التوثيق	7
محل تكرار التقارير	6

مسؤولي مؤشرات الأداء

محفظة البيانات

- معدل تكرار تقارير مؤشرات الأداء الرئيسية
- قيود البيانات
- مصادر البيانات

قياس مؤشر الأداء

- النتيجة
- الهدف
- المعايير الثانوية
- المعادلة الحسابية

## دائرة عمل التوثيق لمؤشرات الأداء

من المسؤول عن تطوير محتويات نموذج توثيق مؤشرات الأداء؟

مشروع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية

مكتب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء



مسؤولي مؤشرات الأداء الرئيسية

مسؤولي البيانات

حتى تصل للمؤشرات الأسهل حتي تشجع الجميع في تبني المؤشرات

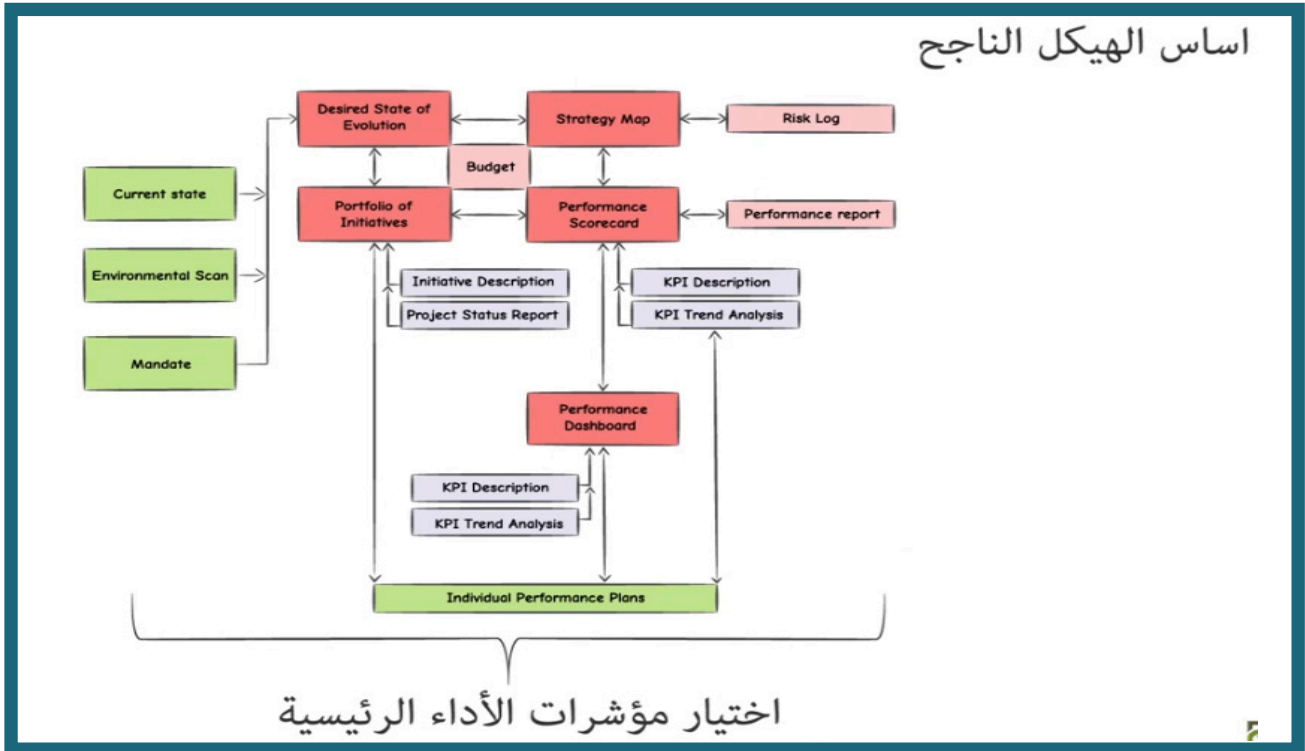
## برمجيات بطاقة الأداء المتوازن impactskey.com

لتسهيل عرض البيانات وسرعة اتخاذ القرار

وصف مؤشر الأداء الرئيسي	
اسم مؤشر الأداء الرئيسي	
مخاريم العرض لمؤشر الأداء الرئيسي	
التعريف	
الفرض المنشود	
قياس مؤشر الأداء الرئيسي	
المعايير الثانوية	
المعادلة الحسابية	
الغاية	العتمة الخضراء العتمة الصفراء العتمة الحمراء
مخطط البيانات	
مصادر البيانات	معدل تكرار التقارير
القيود	
المسئلة	مسؤول البيانات (المسمى الوظيفي)
قياس المسؤولة (المسمى الوظيفي)	مسؤول البيانات (الاسم)

النظام يوفر نماذج توثيق نماذج بطاقات الأداء و مؤشرات الأداء بشكل سهل وقوي



اعمل نموذج لشركتك علي نفس الهدف و نفس المؤشرات؟

Present	Future

Present	Future	Objective

Present	Future	Objective	Measure
<i>Inconsistent Cash Flow</i>	<i>Consistently making money</i>	<i>Increase revenue</i>	<input type="checkbox"/> Total Revenue <input type="checkbox"/> The % of revenue from top 10 products

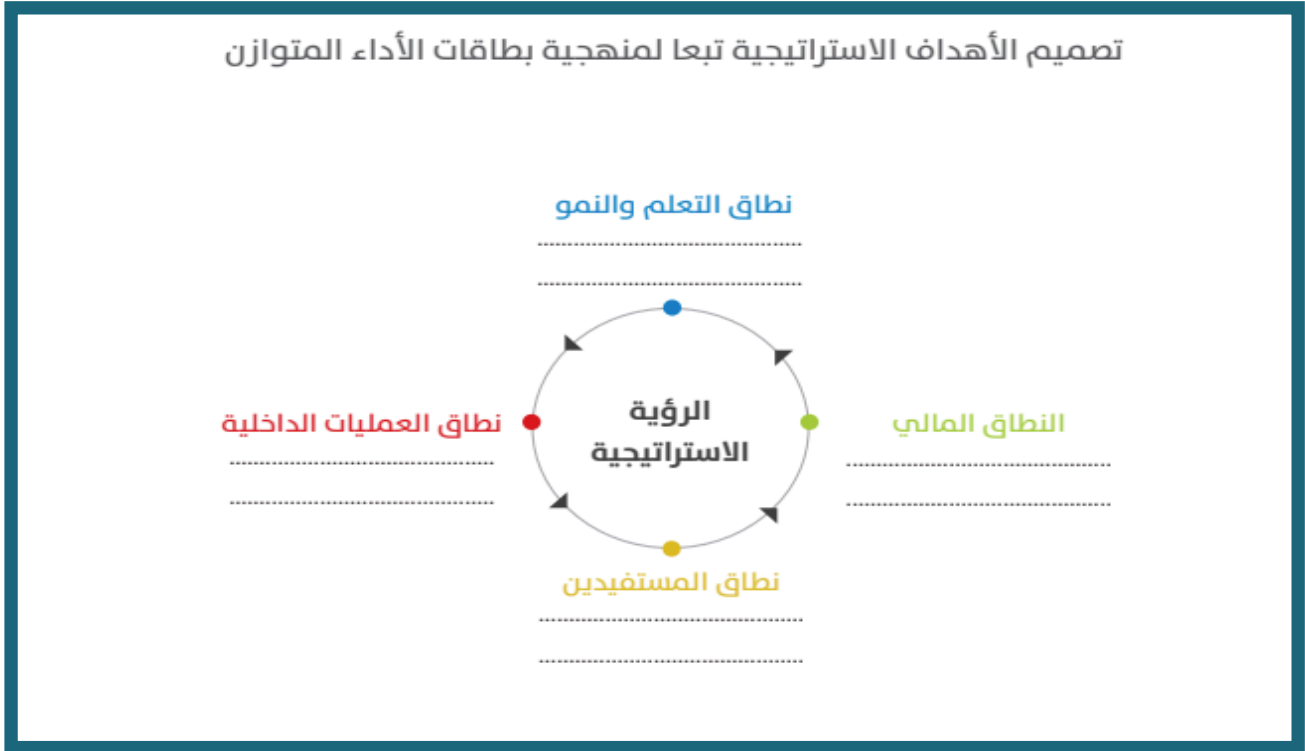
## تكنيكيات صناعة المؤشر باحتراف

مستوى التأثير على القضية	كافة الارتباط المحتملة مع الأطراف	الأطراف المرتبطة	مستوى التأثير على القضية	كافة الارتباط المحتملة مع العناصر الخارجية	العناصر الخارجية المرتبطة بالقضية	كافة التطبيقات التي يمكن استخدامها فيها تلك القضية	كافة المواصفات التفصيلية لتلك القضية

التقييم تبعاً لفعالية تأثيرها على الأداء (+1 - +5)	الفرص المباشرة	التقييم تبعاً لفعالية تأثيرها على الأداء (+1 - +5)	المنافع المباشرة
( )		( )	المجموع



## تصميم الأهداف الإستراتيجية تبعاً لمنهجية بطاقات الأداء المتوازن



## أمثلة على الأهداف الاستراتيجية



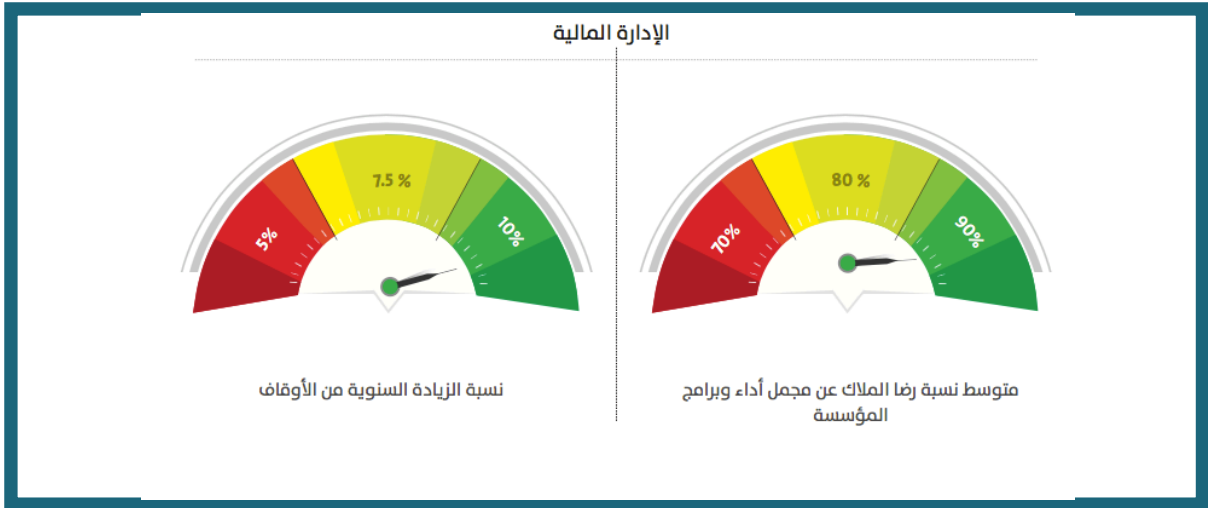


## النطاق المالي (متطلبات التطوير)



## رفع مستوى الملائمة المالية للمؤسسة

الهدف  
1/1



اعمل نموذج لشركتك علي نفس الهدف و نفس المؤشرات؟

Present	Future

Present	Future	Objective

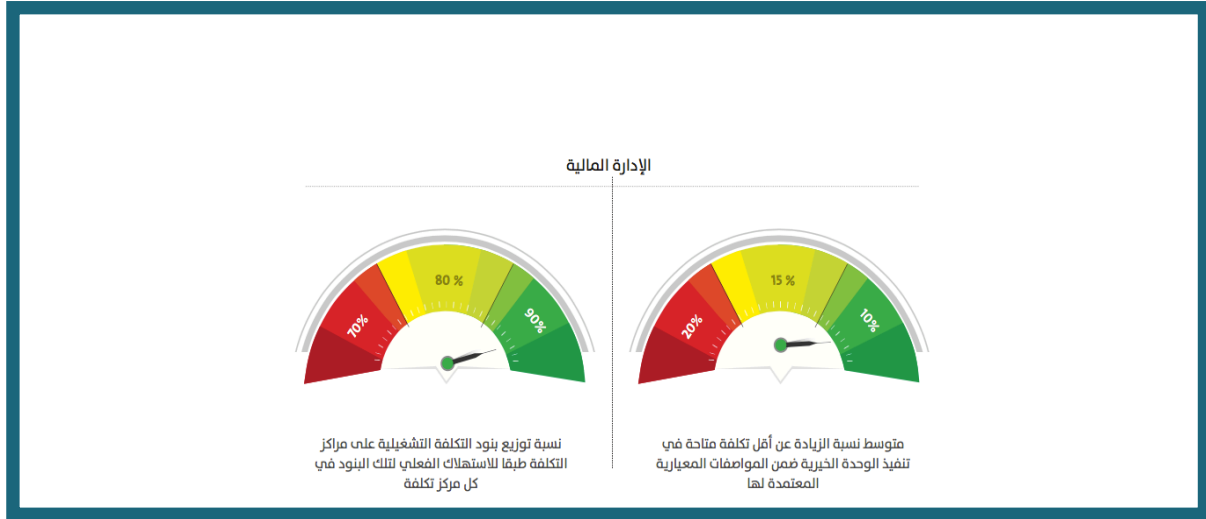
Present	Future	Objective	Measure
<i>Inconsistent Cash Flow</i>	<i>Consistently making money</i>	<i>Increase revenue</i>	<input type="checkbox"/> Total Revenue <input type="checkbox"/> The % of revenue from top 10 products





## تصميم نظام احترافي لإدارة التكلفة التشغيلية

الهدف  
٢/١



اعمل نموذج لشركتك علي نفس الهدف و نفس المؤشرات؟

Present	Future

Present	Future	Objective

Present	Future	Objective	Measure
<i>Inconsistent Cash Flow</i>	<i>Consistently making money</i>	<i>Increase revenue</i>	<input type="checkbox"/> Total Revenue <input type="checkbox"/> The % of revenue from top 10 products

## اعمل نموذج لشركتك علي نفس الهدف و نفس المؤشرات؟

Present	Future	Objective	Measure

### بناء نظم احترافية لإدارة المعرفة

أتمتة العمليات الإدارية و المالية للمؤسسة

الهدف  
٣/١

#### إدارة التقنية

نسبة تلبية الأنظمة التقنية التي تم تنفيذها للمتطلبات التقنية المعتمدة لأتمتة العمليات الإدارية والمالية

نسبة العمليات الإدارية والمالية التي تم أتمتها خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

## اعمل نموذج لشركتك علي نفس الهدف و نفس المؤشرات؟

Present	Future

Present	Future	Objective

Present	Future	Objective	Measure
<i>Inconsistent Cash Flow</i>	<i>Consistently making money</i>	<i>Increase revenue</i>	<input type="checkbox"/> Total Revenue <input type="checkbox"/> The % of revenue from top 10 products

## مفهوم الإجراءات

يقصد بالإجراءات خطط تشتمل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات فالسياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله، أما الإجراءات فتتضمن وصفاً دقيقاً للإجابة على ما يلي: كيف؟ متى؟ ومن؟

- كيف؟ أي كيفية تنفيذ العمليات.
- متى؟ أي زمن التنفيذ.
- من؟ أي من المسئول عن التنفيذ.



## زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية



أما دمج بعض  
الخطوات في  
خطوة واحدة .

أما إعادة ترتيب بعض  
الخطوات لضمان التسلسل  
المنطقي للخطوات السابقة

إما حذف بعض  
الخطوات غير  
الضرورية .



أي ان تبسيط الإجراءات عبارة عن  
سلسلة من الخطوات

١. أسهل الطرق و أدقها
٢. أقلها في الوقت و الجهد
٣. اقتصادية من حيث التكلفة



## Balance Scorecard

[Clip slide](#)

### Internal Process Perspective

Perspectives	Objectives	Measurements	Targets			Programs	Budget (€)	Champion
			2012	2013	2014			
Internal Process Perspective	Reduce product and supply chain cost	% change in cost of sales	11.30%	-7.00%	-10%	Manufacturing process/ Supply chain and inventory management	7,118M	Production manager, plant manager, Logistics coordinator
	Reduce standard lead times for footwear and apparel	Standard lead times	60 days	< 60 days	< 60 days	Manufacturing flow management process/ Customer service management/ Warehousing management/ Physical distribution/Increase proximity to sourcing countries	2,000M	Production manager, logistics coordinator, customer service, regional manager
	Product development, creation & innovation							Research & Develop
	1. Increased	No. of				Production automation (Quality)		

## ما هي فوائد إجراءات العمل

1 معرفة الخطوات القادمة

1

2 سرعة الإنجاز

2

3 جمع الأعمال المتشابهة

3

4 استخدام النماذج

4

5 إجراءات محددة و متسلسلة

5

6 النمطية للأعمال المتشابهة

6

7 مقارنة الموجود بما ينفذ

7

8 عند معرفتها و فهمها و تخفيفها

8

9 التنفيذ بأسرع وقت و بأقل جهد و تكلفة

9

1

الإسراع في الإنجاز

2

تحسين الخدمة

3

توحيد الأداء

4

قلة الخدمات

5

تقليل المجهود الفكري للموظفين

6

تجنب الفوضى في الأعمال

7

إحكام الرقابة على التنفيذ

8

رفع الروح المعنوية للموظفين

9

رضا الجمهور

من خلال

60

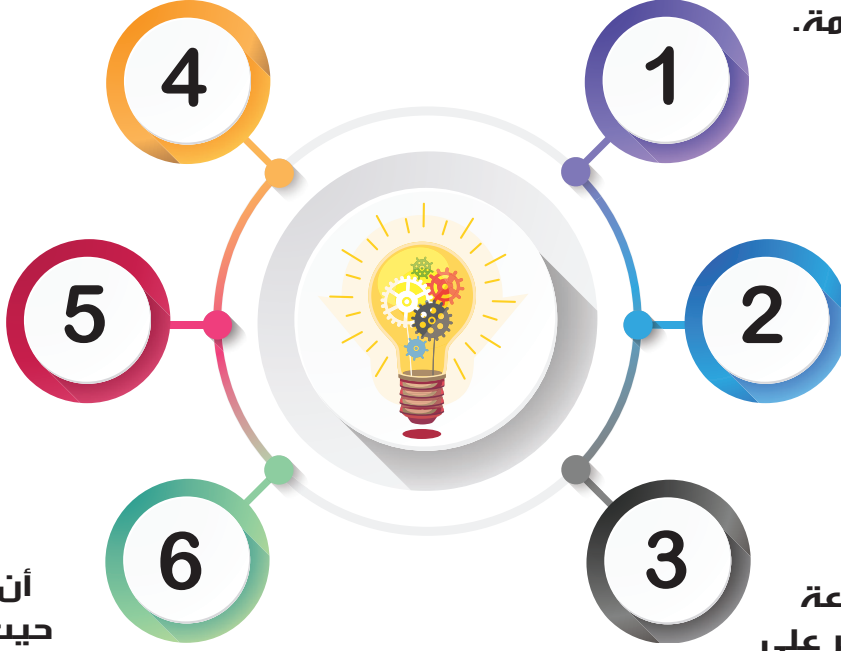


## ما هي الشروط الواجب توافرها في الإجراءات الجيدة

أن تضمن التدفق المنطقي لتنفيذ الأعمال .

أن تكون واضحة مفهومة وممكنة التطبيق للأفراد.

أن تكون فعالة من حيث التكاليف مقابل المردود .



أن تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة.

أن لا تتعارض مع السياسات

أن تضمن سرعة الأداء دون التأثير على جودته .

حالة تبسيط الإجراءات الواردة في لائحة الإجراءات بالإدارة الهندسية والأشغال:

بصفتك خبير في وظيفتك لجأت إليك الإدارة التي تعمل بها لتبسيط الإجراءات بها المطلوب منك :

\* تحديد ماذا ستفعل قبل القيام بذلك ؟

\* ما هي الخطوات التي ستقوم بها لتبسيط تلك الإجراءات ؟

\* ما هي أشكال التبسيط التي يمكنك ان تتبعها ؟

## ما هي مساوئ الإجراءات غير الجيدة













**IMPACTS KEY**  
CONSULTING & ERP SYSTEM

 **+966545022224**

 **INFO@IMPACTSKEY.COM**

 **Riyadh - Kingdom Saudi Arabia**

 **www.impactscopy.com**