



# ورشة عمل مؤشرات الأداء







المقدمة	
الوحدة الأولى: الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية:	
الوحدة الثانية: مؤشرات الاداء الرئيسية:	
الوحدة الثالثة: المقارنة المرجعية:	
الوحدة الرابعة: التعرف على خطوات إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية:	
الوحدة الخامسة: تطبيقات عملية لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية:	

## الفهرس

### مخرجات التعلم :

- معرفة مؤشرات الأداء الرئيسية وأهميتها في تحقيق أهداف الوزارة.
- فهم آلية تصميم بطاقة مؤشرات الأداء الرئيسية.
- معرفة وتنمية مهارة الاختيار من مؤشرات الأداء الرئيسية.
- زيادة المعرفة بعوامل النجاح الرئيسية.
- التعرف على آلية اختيار أفضل نموذج للقياسات المرجعية.
- مهارة تفعيل العمل بمؤشرات الأداء الرئيسية.
- مهارة التعامل مع نظام قياس الأداء باستخدام المعارف المكتسبة في مؤشرات الأداء الرئيسية.
- التعرف على طرق تحليل وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بأصحاب المصلحة والعملاء.
- التعرف على إدارة عملية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية في جميع المراحل.
- الأدوات التكنولوجية والمعلوماتية التي تدعم نظام إدارة الأداء.
- كيفية متابعة الأداء الوظيفي باستخدام KPIs.



## مقدمة:

تعد مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة بـ (KPI's) أو مؤشرات النجاح الأساسية (KSIs)، من المتطلبات التي تساعد المنظمات في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها. وحينما تحدد وتحلل المنظمة أهدافها فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف.

تهدف ورشة العمل إلى اكساب المتدربين المعرفة والمهارات والخبرات العملية في موضوع مؤشرات الأداء والتعرف على أهمية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية وأنواع هذه المؤشرات وكيفية استخدامها وكيف يمكن فهم وتطبيق قياس مؤشرات الأداء. وما هي أهم الأخطاء أثناء قياس مؤشرات الأداء. إلى جانب سمات بيئة العمل التي تدعم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وما العوائد من استخدامها.

وتحتوي المادة التدريبية على الوحدات التدريبية التالية :

• الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية .	الوحدة الأولى:
• مؤشرات الاداء الرئيسية .	الوحدة الثانية:
• المقارنة المرجعية .	الوحدة الثالثة:
• التعرف على خطوات إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية .	الوحدة الرابعة:
• تطبيقات عملية لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية .	الوحدة الخامسة:

وتحتوي هذه الوحدات التدريبية على العديد من المحاور الرئيسية والفرعية نأمل من المشاركين في البرنامج التفاعل والمشاركة في معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لكي يتحقق العائد على الاستثمار في البرنامج التدريبي بما ينعكس على المؤشرات الرئيسية لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان متمنياً لكم دوام التوفيق والنجاح .







## الوحدة الأولى

الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية





أصبح عالم الأعمال متطوراً ويهتم في رسم استراتيجيات مبتكرة وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تفوقها . تنفيذ الاستراتيجية عبارة عن دائرة متكاملة من الأسباب والنتائج، ولضمان نجاح الخطة الاستراتيجية بطريقة إيجابية، يمكنك مراقبة التأثيرات من خلال مراجعة بعض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على أساس منتظم. وبمجرد تحديد مؤشرات الأداء التي تريدها، تبدأ في تطوير استراتيجياتك / تكتيكاتك المختلفة التي تأمل أن تحدث التأثير المطلوب.

التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

ترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ إن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لعدم التأكد خصوصاً في البيئة الخارجية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة .

ويؤثر التخطيط الإستراتيجي في المنظمة من خلال ثلاث أبعاد أساسية، البعد الهيكلي المتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والبعد البشري المتعلق بالعاملين، والبعد التقني المتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل ، وانطلاقاً من ذلك بات من الضروري على المنظمات العامة والخاصة، الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، وذلك من أجل زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة .

كما يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أو الرفع من أداء المنظمات سواء كانت حكومية او قطاع خاص خلال :

- تمكين قطاعات الأعمال من الوفاء بمتطلباتها
- تقليل التكاليف التشغيلية من تقليل الهدر في التكاليف الغير مدروسة وليس لها أثر على أداء المنظمة
- تطوير خدمات المنظمات بالمقارنة مع أداء المنظمات المنافسة او المشابهة .

#### خلاصة :

منهجيات قياس الأداء هي أدوات قياس تعتمد على مجموعة من العمليات والطرق والأساليب العلمية التي تمت تجربتها وثبتت فاعليتها، وينبغي أن تشمل التركيز على المحور الإستراتيجي في أداء الأجهزة والمنظمات في القطاع الحكومي من خلال التركيز على أهدافه الإستراتيجية، فضلاً عن التمكين من إنتاج مؤشرات الأداء العامة التي تنطبق على القطاع الحكومي ككل ومؤشرات الأداء الفنية الخاصة والتي تختلف من منظمة إلى أخرى .

## ماهو مؤشر الأداء الرئيسي؟

مؤشر الأداء الرئيسي (KPI) هو قيمة قابلة للقياس توضح بشكل فعال مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهداف أعمالها الرئيسية.

مؤشر الأداء الرئيسي الجيد عملي وموجز وسهل المراقبة ويتضمن مؤشرات رائدة ومتأخرة. المؤشرات الرائدة هي مقاييس الأعمال التي يستخدمها المسؤولون التنفيذيون في الشركات وغيرهم من المديرين لتتبع وتحليل العوامل التي تعتبر حاسمة لنجاح المؤسسة.

تختلف مؤشرات الأداء الرئيسية من مؤسسة إلى أخرى وتستند في الغالب إلى أولويات العمل. على سبيل المثال، من المرجح أن يكون سعر سهمها أحد مؤشرات الأداء الرئيسية أو الشركة العامة، في حين أن مؤشر الأداء الرئيسي لشركة مملوكة للقطاع الخاص أو شركة ناشئة يمكن أن يكون هو مؤشر الأداء الرئيسي الجديد. العملاء المكتسبة.

حتى المنافسين التجاريين المباشرين من المرجح أن يراقبوا مجموعة مختلفة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتم تخصيصها بناء على استراتيجيات الأعمال الفردية وتوقعات الإدارة. قد يختلف مؤشر الأداء الرئيسي داخل نفس المنظمة اعتماداً على الأشخاص العاملين والأدوار أو المناصب المرتبطة بهم.

على سبيل المثال ، قد يعتبر الرئيس التنفيذي لمنظمة ما الربحية أهم مقياس لنجاح المنظمة. ومع ذلك ، قد ينظر رئيس مبيعات المؤسسة إلى نسبة عروض المبيعات الناجحة مقابل العملاء المفقودين على أنها مؤشر الأداء الرئيسي ذي الأولوية القصوى.

عادة ما يتم قياس الشركات المختلفة ووحداتها والإدارات المتوافقة مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها ، مما ينتج عنه مزيج من مؤشرات الأداء الرئيسية في جميع أنحاء المنظمة – بعضها على مستوى الشركة والبعض الآخر على مستوى الإدارات المحددة.

## مثال على مؤشر الأداء الرئيسي (KPI):

لنفترض أنك تعمل في قسم إنفاذ القانون وتراقب سرعة السائقين على الطريق السريع. لقد تم تكليفك بمهمة لحساب متوسط سرعة السائقين من يوليو 2018 إلى نوفمبر 2018 ، حيث وقعت العديد من الحوادث خلال هذا الوقت من العام السابق.

في هذه الحالة ، سيكون من المفيد لك معرفة متوسط سرعة السائقين من الأشهر باستثناء يوليو إلى نوفمبر. لنفترض أنه إذا كان متوسط سرعة السائقين للأشهر الأخرى هو 50 ميلا في الساعة ، فأنت بحاجة الآن إلى حساب متوسط السرعة للأشهر المذكورة في هذا المثال.

بافتراض أن متوسط سرعة السائقين من يوليو إلى نوفمبر هو 60 ميلا في الساعة ، فمن الواضح أن السائقين يركبون بسرعة 10 أميال في الساعة أعلى من أي من الأشهر. هنا يتم تعريف KPI الخاص بك بوضوح:

- لحساب متوسط سرعة السائقين من يوليو 2018 إلى نوفمبر 2018.
- لمعرفة متوسط سرعة السائقين لجميع الأشهر الأخرى من عام 2018.
- لمعرفة متوسط سرعة السائقين من يوليو 2018 إلى نوفمبر 2017.
- لمعرفة متوسط سرعة السائقين لجميع الأشهر الأخرى لعام 2018.

## مقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI):

أولا وقبل كل شيء ، قد يسألك أي صاحب عمل أو رئيس تنفيذي مباشرة ،  
"كيف تعتقد أنك ستقيس أداء مؤسستي"؟

حسنًا ، الطريقة الوحيدة لعدم القيام بذلك هي اتباع حدسك. ومع ذلك ، فإن إدارة الأعمال الناجحة تتطلب فهما شاملا  
للتحليلات ومجموعة منظمة من الأدوار والمسؤوليات لجميع الإدارات ذات الصلة المرتبطة. ولا يمكن القيام بكل هذا دون  
تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة ومقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية.

مقاييس الأعمال ، وتسمى أيضا مؤشرات الأداء الرئيسية تعرض مؤشرات الأداء الرئيسية قيمة قابلة للقياس تحدد نجاح  
المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تساعد مقاييس KPI في تحديد ما إذا كانت المؤسسة أو الشركة قد حققت هدفها  
في الإطار الزمني المحدد.

هناك المئات من مقاييس KPI ، ولكن لا فائدة من قياسها جميعا. اعتمادا على أهداف عملك ، يجب عليك تتبع مقاييس أداء  
عملك لفهم كيفية أداء عملك في الوقت الفعلي.

سيؤدي تتبع المقاييس غير ذات الصلة إلى تشتيت انتباهك عن التركيز على الأشياء الصحيحة التي تهتم المؤشرات حقًا.  
فيما يلي مقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر صلة التي يجب أن تهدف أي شركة أو مؤسسة إلى قياسها:



### ١. صافي نقاط المروج (NPS):

صافي نقاط الترويج هو مقياس قوي ليس فقط لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية و عمك ورضا العملاء ولكن أيضا لقياس أداء رضا موظفيك المستويات. في الحالة الأخيرة، يكون الموظف هو صافي نقاط الترويج.

## كيفية القياس:

يتم قياس هذا المقياس على مقياس مكون من 10 نقاط يتم تحديده من خلال طرح سؤال قوي واحد: "بالنظر إلى تجربتك الكاملة مع منظمتنا ، على مقياس من 0 إلى 10 ، ما مدى احتمالية أن توصي بهذه المنظمة لعائلتك وأصدقائك " .

هناك ثلاثة مستويات من رضا الموظفين أو العملاء: (وفقاً لحساب صافي نقاط الترويج)

## ١. المروحيون (الدرجات ٩-١)

:هؤلاء هم عملاء أو موظفون مخلصون للغاية سينشرون بلا شك كلمة شفوية إيجابية وسيدخلون عائلاتهم وأصدقائهم إلى عمالك أو مؤسستك

## ٢. السليون (النتيجة ٧-٨) :

هؤلاء عملاء أو موظفون راضون ولكنهم ليسوا متحمسين للغاية وسيتحركون بسرعة إذا وجدوا خياراً أفضل.

### ٣. المنتقدون (النتيجة ٦-):

هؤلاء هم العملاء أو الموظفون المحبطون الذين لا بد أن ينشروا كلمة شفوية سلبية أو معلومات عن شركتك أو مؤسستك يمكن أن تلحق الضرر بسمعة علامتك التجارية بسهولة.

بمجرد جمع بيانات KPI ذات الصلة وتقييم النتائج ، فإنها تمنحك نظرة ثاقبة حول كيفية تحسين منتجاتك أو مشاركة الموظفين أو رضا الموظفين.

## ٢. تطوير المنتجات وإيرادات المبيعات:

إنه مقياس مهم آخر لأنه يخبر الكثير من الأشياء عن مؤسستك أو عملك تظهر المبيعات الشهرية وتطوير المنتجات ما إذا كان الموظفون على الهدف في تطوير المنتج ، وما إذا كان العملاء مهتمين بشراء منتجاتك ، وما إذا كانت جميع جهودك التسويقية يتم توجيهها في الاتجاه الصحيح إذا كنت لا تزال في المنافسة وأكثر من ذلك بكثير.

عند تقييم هذا المقياس وتحديد الأهداف ، من المهم أن نفهم أن هذا المقياس يتأثر بعوامل متعددة ، مثل التغييرات في السوق ، والحملات التسويقية السابقة ، ومشاركة الموظفين ، والإجراءات التنافسية ، وما إلى ذلك.

## ٣. استنزاف الموظفين:

إنه أحد مقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية لأي مؤسسة أو عمل تجاري وأرباب العمل عموماً ينظرون للاستنزاف ك فقدان قوة عاملة قيمة. عندما يغادر الموظفون المنظمة ، فإنهم يأخذون مجموعة مهارات مصقولة طوروها خلال فترة عملهم في المنظمة.

ناهيك عن أن تكلفة الاستنزاف مرتفعة بشكل استثنائي ويمكن أن تؤثر على الأوراق المالية للمنظمة. عندما تقوم المنظمة بتعيين موظف ، يتم أيضاً حساب التكلفة ذات الصلة للإعداد والتدريب والمعدات والمزايا والحوافز ، تشمل التكلفة الإضافية وقت الموظفين لمسؤولي التوظيف ومديري التوظيف المشاركين وما إلى ذلك ، لذلك ، يصبح أحد المقاييس الرئيسية.

## ٤. سعادة الموظف:

وفقاً لبحث جديد ، يكون الموظفون أكثر فعالية بنسبة 12٪ في العمل إذا كانوا سعداء. إنها عملية حسابية بسيطة. الموظفون الراضون = الموظفون المنتجون. يؤدي الحفاظ على مستوى عالٍ من رضا الموظفين أو العملاء إلى التزام طويل الأجل تجاه الفريق والمنظمة.

هذا هو السبب في أنه من المهم التحقق بانتظام مما إذا كان موظفوك سعداء ومتحمسين ليكونوا جزءاً من المنظمة.

## ٥. تحقيق الأهداف والمعالم:

لكل عمل أهداف ومعالم استراتيجية لإعطائك نظرة عامة سريعة على أنشطة شركتك ، وتحديد الأهداف ، والوقت المخصص لتحقيق هذا الهدف ، وما إلى ذلك سيساعدك التحقق في الوقت المناسب من عدد الأهداف المعينة وتحديد الأهداف لموظفيك أنت ومؤسستك على تحقيق المعالم.

---

---

---

---

---

---



تقرير KPI هو طريقة استراتيجية لمعالجة الأشياء ستساعد مؤسستك على تحديد وتتبع العدد الدقيق الذي تريد تحقيقه ، سواء من حيث الاحتفاظ بالموظفين ، أو صافي نقاط الترويج ، أو مشاركة الموظفين ورضاهم ، أو إيرادات الأعمال ، أو النمو المالي ، وما إلى ذلك.

على سبيل المثال ، إذا كنت ترغب في تتبع معدل تناقص الموظفين حسب المنطقة (المواقع التي توجد بها مكاتبك) ، فستحتاج إلى معرفة معدلات الاستنزاف للسنوات السابقة ، والتكلفة الفعلية للتوظيف والإعداد ، وما إلى ذلك.

جمع كل المعلومات اللازمة المتعلقة بالأنشطة ثم استخدام هذه البيانات لتحليل ومقارنة معدل الاستنزاف من السنوات السابقة.

إنه مجرد مثال واحد. يمكن أن تحتوي لوحة المعلومات على أي عدد من السمات التي تقرر أنها يجب أن تكون جزءا من مقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية.

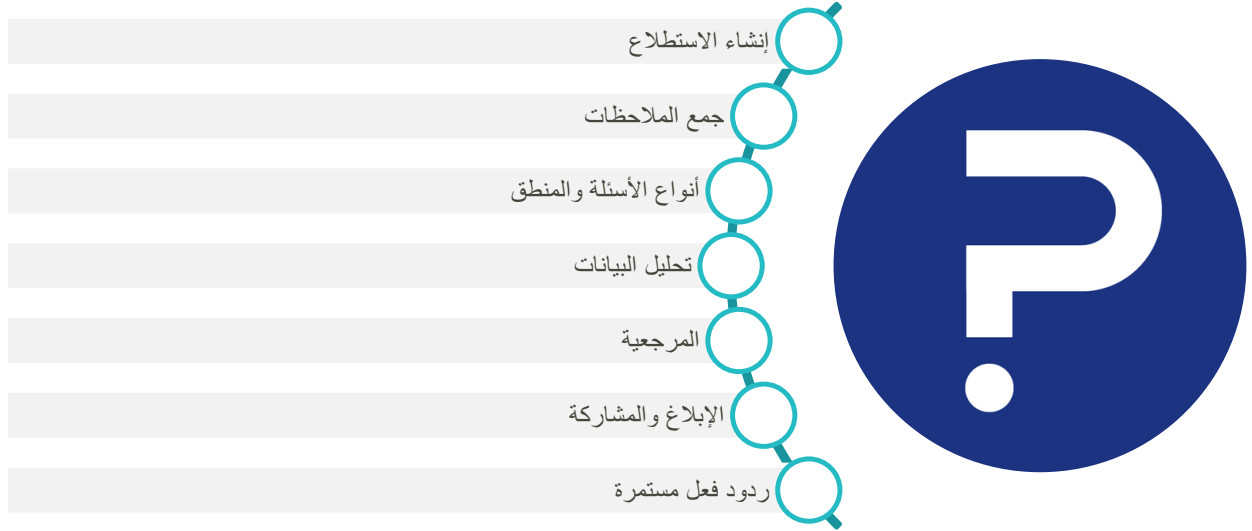
الإيرادات هي سمة أساسية وعادة ما تكون مؤشر أداء رئيسي لفريق التسويق والمبيعات. يتم تحديد الأهداف في بداية السنة المالية أو حتى قبل ذلك. تخيل مدى سهولة تتبع التقدم خلال العام!

### فيما يلي مثال على كيفية ظهور تقرير KPI:



في هذا التقرير، يمكنك الاطلاع على مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة ومقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية. يمكن للمؤسسات أن تحافظ على تنظيمها في أي وقت من الأوقات وأن تتواصل مع رؤساء الأقسام لمتابعة التقدم الذي يحرزه موظفوها.

يمكن أن يساعد QuestionPro في قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الميزات والأدوات التي تسهل جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير. إليك كيف يمكن أن يساعدك QuestionPro في قياس مؤشرات الأداء الرئيسية:



### ١. إنشاء الاستطلاع:

QuestionPro هي واجهة سهلة الاستخدام لإنشاء استطلاعات مخصصة موجهة إلى مؤشرات أداء رئيسية محددة ، لجمع البيانات المرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بك، يمكنك إنشاء استطلاعات تحتوي على أسئلة وخيارات استجابة مناسبة.

### ٢. جمع الملاحظات:

يقدم Question Pro أدوات متعددة لجمع التعليقات ، بما في ذلك الاستطلاعات عبر الإنترنت واستطلاعات البريد الإلكتروني واستطلاعات الهاتف المحمول والاستطلاعات الورقية. يمكنك توزيع الاستطلاعات على جمهورك المستهدف ، مثل العملاء أو الموظفين أو أصحاب المصلحة ، وجمع البيانات المطلوبة لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بك.

### ٣. أنواع الأسئلة والمنطق:

يقدم QuestionPro أسئلة متعددة الخيارات ومفتوحة ومقياس ليكرت ومقياس التصنيف. تلتقط أنواع الأسئلة هذه بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية والنوعية. تتيح لك ميزات منطق QuestionPro تطبيق أنماط التخطي والتفرع بناء على إجابات المستجيبين لجمع البيانات ذات الصلة بمؤشرات الأداء الرئيسية.

## ٤. تحليل البيانات:

يقدم QuestionPro أدوات قوية لتحليل التعليقات بمجرد جمع التعليقات. تتوفر التقارير في الوقت الفعلي وعوامل تصفية البيانات والجداول المتقاطعة والتحليل الإحصائي لتحليل ردود الاستطلاع. تساعدك هذه الأدوات في تفسير وفهم البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

## ٥. المرجعية:

تتيح لك أدوات قياس الأداء في QuestionPro مقارنة قياسات KPI الخاصة بك بمعايير الصناعة أو معايير المنافسين. يتيح لك ذلك الحصول على رؤى حول أدائك النسبي والعثور على مجالات للتحسين.

## ٦. الإبلاغ والمشاركة:

يتيح لك QuestionPro إنشاء تقارير مفصلة ومشاركتها مع أصحاب المصلحة. يمكنك تصدير التقارير بتنسيق PDF أو Excel وإرسالها إلى المساهمين في قياس مؤشرات الأداء الرئيسية.

## ٧. ردود فعل مستمرة:

يتيح لك QuestionPro جمع ملاحظات منتظمة وتتبع تحسينات KPI من خلال استطلاعات النبض والتوزيع التلقائي للاستطلاعات. يتيح لك ذلك تتبع الأداء وتحسين مؤشرات الأداء الرئيسية بالبيانات.

يمكنك قياس مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بك بشكل فعال من خلال جمع البيانات ذات الصلة وتقييمها والإبلاغ عنها. يتيح لك QuestionPro تتبع الأداء والعثور على مجالات التطوير واتخاذ قرارات مستنيرة تتوافق مع أهداف مؤسستك.

لا تنس فحص كل من هامش الربح الإجمالي والصافي لفهم مدى جودة شركتك في تحقيق عائد مرتفع بشكل أفضل مشترك وشاهد كيف يمكنك الاستفادة من الأداة لتحسين عمليات الأشخاص لديك.

## لماذا نحتاج إلى القياس في منظماتنا :

في حقيقة الامر نحن نستخدم القياس في منظماتنا في كل العمليات وفي كل يوم، وتكمن الحاجة الى القياس في المنظمات الى القاعدة الإدارية الثابتة "مالا نستطيع قياسه لا نستطيع ادارته" ويمكن ان نجلل الاحتياج في الأسباب الآتية:

- إمكانية قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمستهدف.
- تمكين مقارنة الأداء داخليا وخارجيا.
- التحديد الواضح للمسؤوليات حيث ان المؤشر يوضح الشخص المسؤول عن الأداء.
- مجرد قياس الأداء ونشر النتائج يحسن من مستويات الأداء.
- يساعد على تحديد مواطن الخلل والتطوير المستمر.
- قياس الأداء يمكننا من التميز بين النجاح والفشل وعليه يمكن تحفيز ومكافأة المتميزين.
- تمكين التعلم المؤسسي والتطور المستمر.
- تبرير الحاجة الى احداث تغيير.
- بناء ثقافة وتطوير الأداء.
- تلبية طلبات الجهات السيادية.

## مكونات مؤشرات الأداء بشكل مبسط :

أحكي لكم قصة سمعتها من استاذي الدكتور محمد مصطفى محمود 3M توضح لنا المكونات الأساسية بشكل مبسط عن شخص بدين جداً يدعي أنه رشيق وكان غاضب من وزنه فسألناه ما تريد أنت الآن يا رشيق؟ قال انا هدفي أن يكون وزني مثالي ومناسب فقلنا له لماذا تريد أن يكون وزنك مناسب ومثالي؟ قال أنا غاييتي أعلى وأثمن من ذلك وهو أن أعيش حياة سليمة بشكل صحيح فسألناه سؤال آخر ماذا ستفعل لكي تصل الي هذا الوزن؟ فرد قائل سأسترك في نادي رياضي واتبع حمية في الطعام وبالتالي اخفض كمية السعرات الداخلة لجسمي وازيد حرق السعرات من خلال الرياضة فسألناه كيف ستعرف كمية السعرات المحروقة او الوزن الذي خسرتة هل كل يوم ام كل أسبوع ام كل شهر وكيف هذا؟ فأجاب قائلًا سأوزن نفسي بالكيلو جرام كل شهر.

تلاحظ هنا ان رشيق قال اريد ان يكون وزني مناسب ولم يقل ان هدفه ان يخفض وزنه لان من الممكن يكون تخفيض الوزن الي الحد الذي يجعله نحيف ومريض فهناك من الأشخاص النحاف من يريد ان يزيد وزنه لكي يكون وزنه مثالي.

### لاحظ معي:

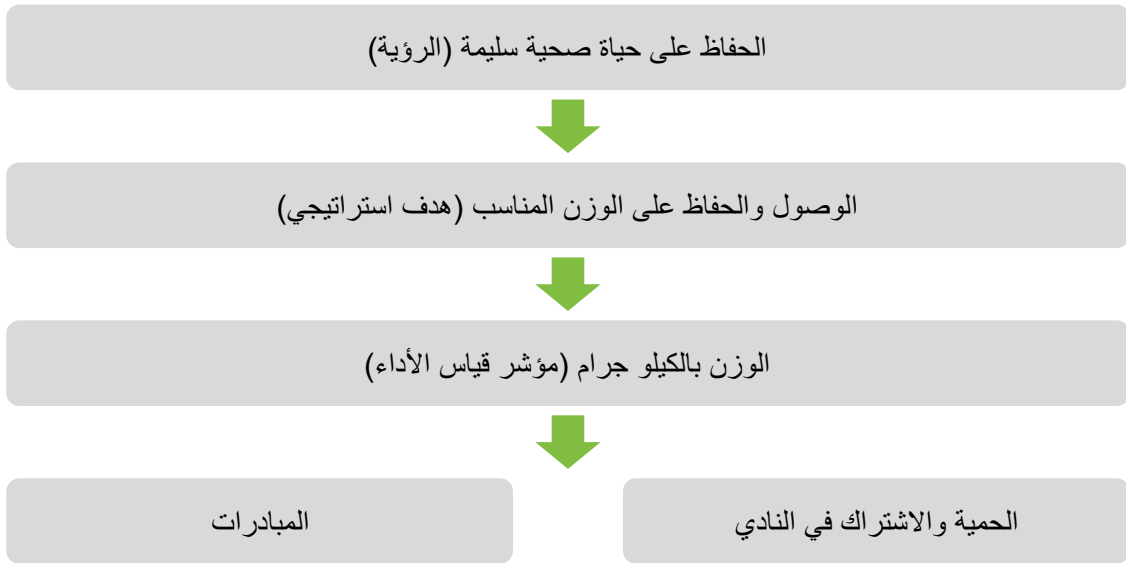
- ان ما قاله رشيق انه يريد ان يعيش حياة صحية سليمة هذا ما نطلق عليه الرؤية .
- وان ما قاله انه يريد ان يجعل وزنه مناسب فهذا ما نطلق عليه هدف استراتيجي .
- وان ما قاله من الإجراءات مثل الاشتراك في نادي او الحمية هذا ما تسميه المبادرات .
- واما الأشياء التي يقيسها بشكل دوري وهي الوزن فهذا ما يعرف بمؤشر قياس الأداء .

### فسألناه مرة اخري:

- كم هو وزنك الان ؟ فقال 100 كيلو جرام .
- كم تستهدف ان تكون ؟ فقال أريد ان أكون 77 كيلو .
- بمن تحب ان تقارن نفسك ؟ فقال ما أحب ان اقرن نفسي بأحد وانما اريد ان احقق هدفي بالمقاييس الطبية العالمية فانا غير الآخرين وكل فرد ظروفه مختلفة عن الآخر .
- متي توزن نفسك بشكل دوري؟ فقال سأوزن نفسي كل شهر .

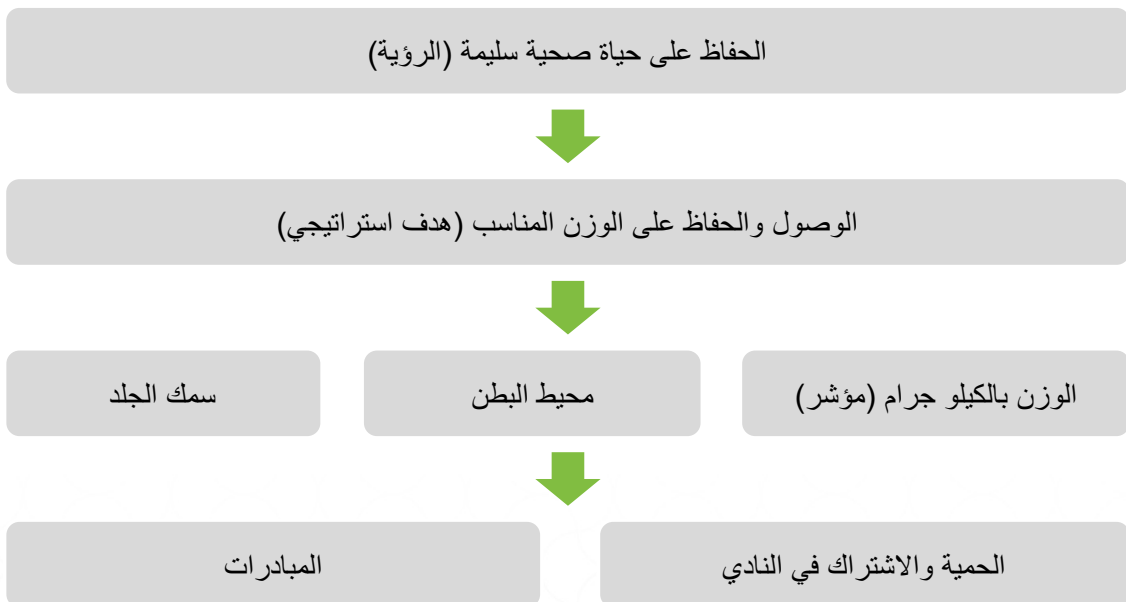
### وهنا نرى معلومات أخرى تخص موضوعنا وهي:

- الوزن الان 100 كيلوجرام ويسمي خط الأساس .
- الوزن المراد الوصول إليه 77 يسمي المستهدف .
- المقارنة بالمعيار الدولي تسمي المقارنة المرجعية .
- القياس كل شهر يسمي دورية القياس .
- الفرق بين 100 الواقع و 77 المستهدف هي فجوة الأداء .



لم تنتهي القصة بعد عندما عرض رشيق على أحد أصدقاءه هذا الحوار وحكى له عن هدفه فقال له صديقه أنك ممكن أن تنقص وزنك لكن يبقى شكلك سيء ولك بطن كبير فقال له يجب أن يكون عندك أمرين آخرين وهما أن تخفض الوزن وتخفض محيط البطن وتخفض سمك الجلد .

وبذلك أصبح عند رشيق ثلاث مؤشرات أداء وهما الوزن ، محيط البطن وسمك الجلد ، ووضح أن كل المؤشرات يجب أن تقل وهذا يسمى القطبية السلبية للمؤشر وبالتالي يصبح شكل نموذج رشيق كالاتي:





## لوحة مؤشرات الأداء "رشيق":

المستهدف	خط الأساس	وحدة القياس	مؤشرات قياس الأداء	هدف استراتيجي
77	100	الكيلو جرام	الوزن	الحفاظ على جسم رشيق ومتناسق
105	120	سم	محيط البطن	
2.5	3	سم	سمك الجلد	

## المكونات الرئيسية لوحدة إدارة الأداء:

المبادرات

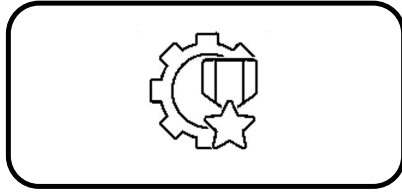
المؤشرات

\$ قيمة % نسبة # عدد

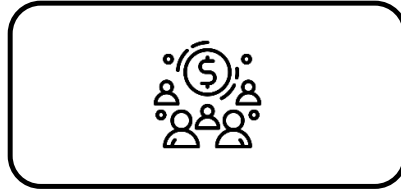
## الأهداف (الفعل)

بذلك ومن خلال قصة رشيق نكون قد تعرفنا على مكونات مؤشر الأداء

وتقوم المنظمات المختلفة باستخدام العديد من أنظمة القياس من أجل تحسين مستوى أدائها، وبناء على ذلك تتعدد نماذج قياس الأداء بتعدد النتائج المرغوب قياسها ومنها:



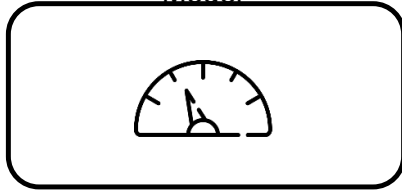
نموذج الأعمال المتميزة  
Business Excellence Model



الاستثمار في الأفراد  
Investment in Peoples



نموذج  
Charter Mark



نموذج المقارنة المرجعية  
Benchmarking



نموذج جودة الخدمة  
Servqual



بطاقة الأداء المتوازن  
Balanced Scorecard (BSC)

### ١. نموذج الأعمال المتميزة (Business Excellence Model):

والذي يتضمن تسعة عناصر، خمسة تغطي عمل المنظمة (القيادة، العاملين، السياسة والإستراتيجية، الشراكات والموارد، والعمليات)، وأربعة تركز على النتائج (رضا العاملين، رضا المستفيدين، الأثر في المجتمع، ونتائج مؤشرات الأداء).

### ٢. الاستثمار في الأفراد (Investment in Peoples):

والذي يتمثل في التطور بالعنصر البشري من جميع الجوانب، مما ينعكس إيجابيا على أداء الجهاز الحكومي.

### ٣. نموذج (Charter Mark):

ويعبر عنه بالأيزو (ISO) إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ويعتمد هذا النموذج على أن فاعلية وكفاءة الجهاز الحكومي في تقديم خدمات ذات جودة عالية تكمن في درجة التكامل بين أنشطة الجهاز الحكومي ورسالته وأهدافه الإستراتيجية.



#### ملاحظات

ga GLOBAL INTELLIGENCE ASSOCIATION



## الوحدة الثانية

مؤشرات الاداء الرئيسية





يعتبر مؤشر قياس الأداء Key Performance Indicators أو KPI عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه (مالية، إدارية، فنية، .....الخ) وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.

### ويمكن عرض النقاط الآتية لتوضيح مفهوم مؤشرات الأداء الأساسية:-

- مؤشرات الأداء الأساسية هي بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المنظمة، والتي تقف كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة.
- مؤشرات الأداء هي تركيب من التقارير والجدول الحسابية والرسوم البيانية ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات أو عمليات إنتاجية أو معلومات عن طواقم العمل وعاداتهم وميولهم، أو معلومات أنية عن مستوى الإنجاز.
- مؤشرات الأداء: هي نسب مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج في المنظمة، فالتقارير المالية تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع، بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات والأداء بالإضافة إلى بيانات مالية وأخرى حول حالة السوق، كلها منتظمة معاً في ارتباطات وعلاقات محددة، الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويشير إلى المتغيرات ويساعد على التحكم بتأثيراتها.

## أهمية مؤشرات الأداء:

- تعد مؤشرات الأداء أداة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف ، وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات التعرف على قدرة الإدارة المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة، ومن خلال على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات الإدارات المتعددة ( تجهيزات، تقنية، مباني، إدارية، إشرافية، ....الخ)، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الإدارات.
- كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في الإدارات الحديثة اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والمسؤولين القياديين لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في SharePoint.
- وهناك الكثير من الجدل حالياً حول القيمة الفعلية لمؤشرات الأداء، حيث تشكو الشركات من الهدر بسبب حجم الأوراق والوثائق التي تكس في كل شهر بهدف إعداد التقارير، لكن المدراء التنفيذيون يدافعون عن هذا الوضع لأن هذه التقارير تسهم في عملية صنعهم للقرار، وتساعد على مناقشة آرائهم كما تساعد على تحديد موارد المنظمة، والأهم من ذلك كله فهي تعطيهم الثقة في نوعية ومستوى القرارات التي يتخذونها.

## إن مؤشرات الأداء:

- جزء لا غنى عنه من القياس المعياري.
- وسيلة لمساعدة رجال الأعمال على تعريف واقعهم المهني
- وسيلة مثلي لتقدير مدى فعالية العمل والقدرات الكافية عن المنظمة.
- وسيلة لتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة.
- "إن كل ما يتم قياسه فعلاً، يتم بالتالي تطويره"، بدون قياس لن يكون هناك من قرار أو تنفيذ صحيحين.
- وكذلك تلعب مؤشرات الأداء أدوراً أخرى فمن الممكن أن نعتبرها وسيلة مباشرة لمقارنة الأداء (المقارنة المرجعية Benchmarking) أو كما يسميه معجم المصطلحات الإدارية القياس المقارن المرجعي)، سواء كان ذلك للمقارنة بين منظمات متشابهة أو لمقارنة الأداء الحالي بالسابق في المنظمة نفسها.

## القاعدة الذهبية في علم الإدارة:

تعتبر عملية التقييم إحدى العمليات الخمسة الأساسية من العمليات الإدارية والتي تعرف بوظائف الإدارة، وهذا يبرز أهمية عملية التقييم والتقييم فهي تمنحنا وسائل تنبؤ وقياس لمدى فاعلية العملية الإدارية ومدى تحقيق الأهداف المنشودة للمشروع أو المنظمة.

وهناك قاعدة مهمة في قياس الأداء تقول:

" ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله. وتطويره والتحكم فيه"

### ونحن نقول:

(كل ما ليس له مقياس لا يمكن أن يقاس، ولا يمكن التحكم في إدارته، ولا ضبط جودته، ولا التنبؤ بمخاطره، ولا القدرة على تحسينه وتطويرها) .

وهنا تكمن فائدة القياس، حيث توضح هذه القاعدة الذهبية بجلاء أهمية عملية القياس والتقييم في العملية الإدارية.

## فوائد مؤشرات الأداء الأساسية:

### أ- السرعة:

تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمتد المنظمة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في المنتجات في فترة زمنية محدودة.

### ب- سهولة الاستخدام:

بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كمّاً محدداً من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

### ج- التركيز على الإجراءات الأساسية:

مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس لها.

### د- أداء متعدد الأبعاد:

تغطي مؤشرات الأداء أبعاداً متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقارنات بين مستوى الإنجاز لدينا ولدى المنظمات المختلفة.

### هـ- سد الفراغ في الأداء:

مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة المنظمة على المنافسة.

### و- السرية والقابلية للمقارنة:

تعبّر عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللمحافظة على الخصوصية.

وتتمثل مؤشرات الأداء بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

- هل الإدارة تقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟
- ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟
- ما هو الحد الأدنى الذي قامت بالإنهاء منه؟

وتستعين مؤشرات قياس الأداء KPI's عادة بعدد من الأدوات والأساليب المستخدمة في تطبيقات وأدوات الجودة -Q Tools والتخطيط في تحديد عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ومقارنة الأداء في شتى المجالات ومعرفة الوضع الحالي والتخطيط لوضع مستقبلي أفضل. إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد ساهمت التقنية في تطوير قياس مؤشرات أداء الإدارات وخصص لها برامج تقيس هذه المؤشرات كمؤشرات قياس أداء لكل مجال من مجال العمل والأنشطة والمنتجات في المنظمة.

## خصائص مؤشرات قياس الأداء:

من بين أهم الخصائص التي على المنظمة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي:

### معنوية المؤشر:

ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.

### الوضوح:

وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه.

### سرعة الحصول عليه:

وهذا ليضمن للمنظمة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.

### الشمولية:

- تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المنظمة.
- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار.
- إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.
- يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.
- كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.

1	مؤشر الفاعلية	2	مؤشر الكفاءة	3	مؤشر الإنتاجية
4	مؤشرات الجودة	5	مؤشرات التنافسية للمؤسسات	6	مؤشرات الإنجاز
7	مؤشرات النتائج	8	مؤشرات الوسائل	9	مؤشرات البيئة

### مؤشر الفاعلية:

تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الى الوصول اليها ولقد عرفت فاعلية المنظمة بانها قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك تحدد الفاعلية بانها قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة. وانطلاقا من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، ويمكن الإشارة الي مجموعة من النسب التي تقدم لنا صور الفاعلية التنظيمية.

### مؤشر الكفاءة:

هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية أو الأهداف ، حيث تبين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول علي أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.

### مؤشر الإنتاجية:

تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويرى (حمود وفاخوري، 2001) ان معيار الإنتاجية يمثل النسبة او العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان لطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها او نوعية انتاجها سلع ام خدمات وتعني الكفاءة الإنتاجية

- انتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد او نوعية معينة من المدخلات .
- انتاج قدر محدد من المخرجات باستخدام اقل كمية ممكنة من المدخلات.



## مؤشرات الجودة:

وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة او النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء العملاء وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية iso 9001 كما يلي:

"مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات والتوقعات، نصفة منتجا جيدا أو عالي الجودة أو ردينا.

## مؤشرات التنافسية للمؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الي الأسواق الدولية. فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص انها "القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى وهناك تعريف آخر "يعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على كافة الأصعدة .

## مؤشرات الإنجاز:

- وتعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك:
- نسبة العمال المستفيدين من منهجية العمل في شكل فرق .
  - عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين لمقدمة .

## مؤشرات النتائج:

- تقيس درجة الاشباع والتي تأخذ عدة اشكال كقيمة منتظرة او قيمة محققة وتقيس درجة تحقق او عدم تحقق الهدف في شكل مستوي النشاط او تكاليف او هامش محقق وما الي ذلك ومن امثلة مؤشرات النتائج:
- كمية المنتجات المباعة .
  - الحصة السوقية .
  - عدد الطلبات المتحصل عليها .
  - عدد العملاء المعالجين .
  - عدد القطع التي تشوبها عيوب الي عدد القطع المنتجة .
- وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والاهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

## مؤشرات الوسائل:

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن أمثلتها:

- ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة .
- حجم الموارد الأولية المستهلكة/ وحدات منتجة .

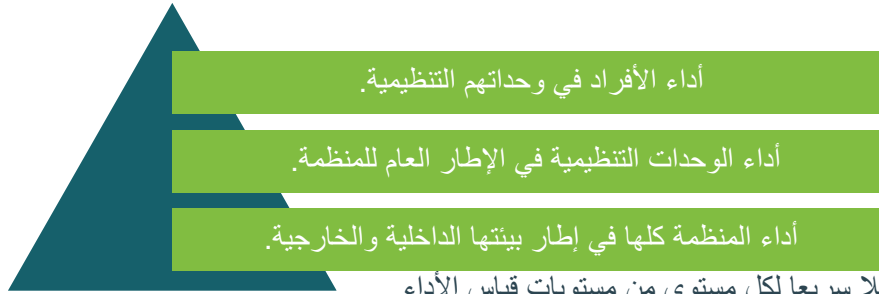
## مؤشرات البيئة:

تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن ان تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار الموارد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

ويمكن نخلص من عرض ما سبق بان المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المنظمة والبعض الآخر يتطلب من المنظمة توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري. كذلك يجب ان نتفادى المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس .

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المنظمة. والأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ويضم كل من المستويات الآتية:



وسنتناول باختصار فيما يلي تحليلاً سريعاً لكل مستوى من مستويات قياس الأداء.

### قياس الأداء الفردي :

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة.

وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة ، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري ، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية ، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزلاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين ، ومدى الانتظام والانضباط في العمل - ، وإطاعة الأوامر الرئاسية والجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها .

### ب- قياس أداء الوحدات التنظيمية:

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المنظمة؛ لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة ، وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المنظمة تقويم أداء الوحدات التنظيمية ، ويغلب في هذا التقويم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل : مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وتربطها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية ، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب ، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وفي العمل بصفة عامة ، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض ، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة الخاصة ، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

### ج- قياس الأداء المؤسسي للمنظمة كاملة:

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (المستفيدون) فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف. ومن أهم الأدوات لتقويم أداء المنظمات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة معايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا الاجمال.

وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية بمهام الرقابة على أداء المنظمات والبرامج في المنظمات اعتماداً على مقاييس تعكس درجة جودة أداء هذه المنظمات بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لخططها الاستراتيجية. إن مؤشرات تقويم الأداء الفردي لا تكفي لكي تعكس مستوى الأداء المؤسسي للمنظمة وذلك لأن الأنشطة كثيرة ومتعددة. ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدة كمية أو يصعب قياسه، ولذلك تعتمد مؤشرات خاصة للأداء المؤسسي .

## تصنيف مؤشرات قياس الأداء يمكن تصنيف أهداف المنظمة إلى:

- أهداف مالية.
- أهداف إنتاجية.
- أهداف تسويقية.

الأداء في المنظمة يكون هدف تحقيق هذه الأهداف ولذا يمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء في المنظمة إلى مؤشرا قياس أداء مالية، مؤشرات قياس أداء الإنتاجي، مؤشرات قياس أداء تسويقية .

مؤشرات الأداء KPI تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

1	مؤشرات كمية	كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.
2	مؤشرات تطبيقية	تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.
3	مؤشرات توجيهية	توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس.
4	مؤشرات عملية	توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال .

## مواصفات مؤشرات الأداء الأساسية:

- تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها.
- يجب أن تكون بسيطة قدر المستطاع + واضحة تماما + قابلة للقياس.
- يجب أن تقاس على مستويات متعددة وتكون متسلسلة.
- يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.
- يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات.
- أن يحتفظ بها لمدة معقولة - (3-5 سنوات) قبل استبدالها لتعظيم الاستفادة من النظام.
- المؤشرات ليست الهدف، بل التعليق عليها هو الأهم.
- المؤشرات اما ان تكون قيمة او عدد أو نسبة .

## ملاحظات

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. At the bottom of the page, there is a decorative border consisting of a repeating pattern of small, stylized floral or geometric shapes. The overall appearance is that of a clean, unused piece of stationery or a template for a document.





## الوحدة الثالثة

### المقارنة المرجعية



المقارنة المرجعية لها جذور تاريخية تعود إلى عام 1810م عندما قام الصناعي الإنجليزي فرانسيس لويل بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي. وترجع أولى الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام 1938م ، عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية وفي منتصف السبعينيات أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) مجلدين : الأول في عام 1974م ، والثاني في عام 1977م . وفي الثمانينيات اتسع مفهوم مقاييس الأداء، ليشمل أفكار ومبادئ الجودة ورضى العميل والإدارة بالأهداف وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي تجد الاهتمام بتقويم أداء الحكومة الذي تضمن الاستفادة في مجال القطاع العام من تطبيق المقارنة المرجعية في مجال القطاع الخاص.

المقارنة المرجعية: هي عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج، سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل. كما يمكن تعريف المقارنة المرجعية «بأنها أحد أدوات التقويم والتطوير لتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء بني الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها؛ وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء» (إسماعيل، 2006) .

تعلم ممارسات المنظمات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المنظمة المعنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطور المنظمات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية، وبذا تستمر الفجوة برغم التحسين لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الأفضل. ووفقاً لهذه الرؤية، يعنى بالمقارنة المرجعية «بحث وتطبيق مستمران للجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة» (Hradesky 645 (1995)، وللقادة في صناعات أخرى غير منافسة أيضاً؛ إذ قد تكون الممارسات الأفضل لوظيفة التوزيع أو الموارد البشرية في صناعات غير منافسة. وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود النشاط الواحد، وتغدو معبرة عن «مقارنة مستمرة للمنظمة وأجزائها مع أفضل المنظمات بصرف النظر عن النشاء أو البلد» (Harrington 15 (1996 & Harrington) أي «مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها»، 59 (1999) Druker وباختصار فإنها وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤاليين أساسيين:

- الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟
- والثاني: كيف نكون أفضل؟

## سمات المقارنة المرجعية:

- هي عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا تتوقف عند حد معين.
- أن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء في داخل المنظمة أو خارجها.

## أنواع المقارنة المرجعية:

د- المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking	ج- المقارنة المرجعية التشغيلية Operational Benchmarking	ب- المقارنة التنافسية Benchmarking Competitive	أ. المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية Benchmarking External and Internal
ح- المقارنة المرجعية للأداء الأمثل	ز- المقارنة المرجعية المالية	و- المقارنة المرجعية التعاونية Collaborative Benchmarking	هـ- المقارنة الوظيفية Functional Benchmarking

### أ. المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية Benchmarking External and Internal

- المقارنة المرجعية الداخلية: وفيها تقوم المنظمة التعليمية مقارنة كل قسم أو إدارة فيها بالأقسام والإدارات الأخرى المماثلة في ضوء معايير معينة ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة ويعد هذا النوع من أسهل المقارنات المرجعية.
- المقارنة الذاتية: وهي أن تقارن المنظمة (البرنامج) نفسها مع أدائها في الأعوام السابقة، وتفيد هذه النوعية من المقارنات في معرفة حالة الأداء إذا كان في تحسن وتطور أو أنه يسوء أو في حالة ثبات.
- المقارنة المرجعية الخارجية: وفيها تقوم المنظمة مقارنة أدائها بوصفها منظمة (أو برنامج) مع منظمة أخرى (أو برنامج مماثل في منظمة أخرى) في ضوء معايير معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة.

### ب- المقارنة التنافسية Benchmarking Competitive

وتكون المقارنة هنا بين المنظمة وغيرها من المنظمات المناظرة والمنافسة لها محلياً أو عالمياً ويتم جمع البيانات والمعلومات بطرق مباشرة عن طريق عقد الاتفاقيات مع المنظمات المناظرة أو بطرق غير مباشرة، عن طريق المواقع الإلكترونية أو وسائل العالم وغيرها.

### ج- المقارنة المرجعية التشغيلية Operational Benchmarking:

هي التي يتم المقارنة فيها بين جهتين لهما النشاط نفسه، كأن يتم مقارنة جامعة مع جامعة، أو مستشفى مع مستشفى، أو فندق مع فندق، أو مدرسة ابتدائية مع مدرسة ابتدائية أخرى بين دولتين .

#### د- المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking:

وهي تتفحص الاستراتيجيات الناجحة التي قادت إلى ميزة تنافسية مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف جهة المقارنة أو من يعمل في النشاط نفسه كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة (الفيحان، 2005) .

#### هـ- المقارنة الوظيفية Functional Benchmarking:

وهي أن تقوم المنظمة بمقارنة وظائف تقوم بها مع نفس الوظائف في المنظمات المناظرة والتميزة إقليمياً أو دولياً بهدف الارتقاء بهذه الوظائف وتحسينها. ويدخل ضمن هذا النوع مقارنة الإجراءات المشتركة بين جميع أنواع المنظمات مثل الالتزام بالحضور والانصراف ونظام العمل والأجور واستخدام التقنيات الحديثة وغيرها من الجوانب الأخرى .

#### و- المقارنة المرجعية التعاونية Collaborative Benchmarking:

وهي التي تجريها مجموعة من المنظمات بالتعاون فيما بينها، ويتم من خلالها تبادل المعلومات ومؤشرات الأداء وتقديم الدعم والمساندة بينهم.

#### ز- المقارنة المرجعية المالية:

يتم المقارنة فيها في الجوانب المالية، مثل: مقارنة الميزانية وأوجه طرفها بكفاية، وفعالية وطرق الاستفادة من مصادر الدخل المختلفة، وطرق تفادي الهدر المالي.

#### ح- المقارنة المرجعية للأداء الأمثل:

وفيها تتم دراسة الجوانب الأفضل في منظمة أخرى اشتهرت ميزة محددة، وتريد المنظمة أو البرنامج الاستفادة من تميزهم في هذا المجال ومحاكاتهم .

### ضوابط اختيار المنظمات المرجعية:

تقوم المنظمة بتحديد عدد من الضوابط لاختيار المنظمات المرجعية من أهمها:

- أن تقوم المنظمات المناظرة بنفس وظائف المنظمة.
- أن يكون العملاء والمستهلكين هم نفس الشريحة المستهدفة.
- أن تكون المنتجات او الخدمات متشابهة.
- أن تكون في نفس القوة المالية وحجم السوق .
- أن يكون عدد العاملين او الموظفين متقارب.

## قياس أداء الحكومات المحلية- الولايات المتحدة الأمريكية

أسم الجهة : هيئة معايير المحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية

المشروع : الجهود الخدمية وتقارير أدائها حان وقتها الآن .

أهم النتائج : تشكيل اتحاد قياس الأداء المقارن يضم الجمعية الدولية لإدارة المقاطعات والمدن وجمعية مديري المدن يضم 44 منطقة ( مدينة ومقاطعة ) .

### نطاق المقارنة :

- مراقبة الأعمال للجان المحلية .
- الخدمات الشرطية ( الدوريات – البحث الجنائي – المرور).
- خدمات الدفاع المدني ( الوقاية من الحرائق – الإطفاء – خدمة الإسعاف الطبي ) .
- خدمات المرافق العامة ( صيانة الطرق – جمع القمامة – إضاءة الطرق - الحدائق والمتنزهات ) .
- الخدمات المساندة ( التكنولوجيا المستخدمة – شبكات الاتصالات – مستوى الترفيه ).
- إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المحلي .
- إطلاق مبادرة Com NET.

الدول المرشحة: اليابان – الصين - المملكة المتحدة " بريطانيا

### اسس الاختيار:

- تقارب في تقسيم و هيكل المدن والمقاطعات .
- مستوى الخدمات المقدمة من إدارة المقاطعات والمدن في الدول المرشحة
- الكثافة السكانية في كل مدينة أو مقاطعة (200.000) نسمة .
- وجود جمعيات واتحادات داخل المدن والمقاطعات تعمل لخدمة المواطن .

## المقارنة المرجعية المواصلات العامة – هونكونك

أسم الجهة : شركة المواصلات العامة

المشروع : قياس الأداء لخدمات الشركة : مشروع (MRTC) .

أهم النتائج : نقل 2.4 راكب يومياً عبر المواصلات العامة .

### نطاق المقارنة :

(4) منافسين (الولايات المتحدة الأمريكية – اليابان – كندا – فرنسا)

- الاستخدام الأمثل للموارد المالية في الشركة .
- خدمات الركاب في المترو .
- كفاءة موظفي الشركة . .
- إدارة الطوارئ . .

### جدول أسس المقارنة في مشروع (MRTC):

التصنيف	مؤشر الأداء الرئيسي	أفضل الممارسات	درجات شركة MRTC	ترتيب شركة MRTC
الأداء المالي	التكلفة الكلية للراكب الواحد	0.16	0.42	2
	التكلفة التشغيلية للراكب الواحد	0.9	0.24	2
	تكلفة الصيانة الإيراد ، إيراد تشغيل العربة الواحدة	0.59	0.59	1.30
	العائد على رسوم تذاكر المسافر الواحد	1.15	0.61	4
	إجمالي العائد التجاري / تكلفة العمليات (متضمنة رسوم الصيانة)	6.19	6.19	1
	تكلفة العمليات / الإيراد ، لكل كيلو متر تقطعه العربة .	0.20	1.05	3
الكفاءة	رحلة الراكب / العدد الكلي للموظفين بالإضافة إلى عدد الساعات المستغرقة	64	62	2
	العائد من كل كيلو متر / مجموع الموظفين بالإضافة عدد الساعات الموظفين	2.25	1.960	2
استخدام الأصول	المسافة بالكيلو لكل راكب م عدد الكيلو مترات الكلي .	34.1 %	23.7 %	3
جودة الخدمة	إجمالي ساعات التأخير للراكب الواحد في كل 100 رحلة	دقيقة 2.38	دقيقة 2.38	1
	عدد الرحلات التي وصلت في موعدها / إجمالي عدد الرحلات .	99.8 %	99.8 %	1

تلجأ المنظمات والوحدات الإدارية إلى تطبيق المقارنة المرجعية لتحقيق مجموعة من الاهداف التالية:

- ترشيد النفقات: تطبيق المقارنة المرجعية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة ، حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل .
- إتاحة فرص التعلم المستمر ,ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية .
- إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه – داخليا وخارجيا- نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء . وينعكس ذلك التوجه على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا لهم فرص المشاركة وتمكينهم من إتخاذ القرارات.
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم ,لتنشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية .
- توفير فرص التعاون بين المنظمات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال أليات السوق ضمن إستراتيجيات العمل .
- تمكين الإدارة العليا من الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد ان نكون؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقي حيث نريد؟
- تغيير ثقافة المنظمة بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء والتركيز على تحقيق الأهداف والتركيز على الاولويات وتتفق المقارنة المرجعية مع الجودة الشاملة في انهما يهدفان إلى التحسين المستمر كما أن القارنة المرجعية من خلال تحديدنا لنواحي القصور وسبل تحسينها تفيد إدارة الجودة الشاملة .

- يمكن استخلاص فكرة أسلوب المقارنة المرجعية وتحديدتها بمنتهى البساطة . فقط على المنظمة تحديد جهة ما تنفذ العمليات افضل منها ثم تنتقل إلى دراسة ما الذي تفعله أو تمارسه .
- إن الانتقادات الموجهة لأسلوب المقارنة المرجعية تأتي من كونها فكرة تعتمد على ما يفعله الآخرون, فكيف تتمكن منظمة ما من تقليد المنظمة المتفوقة واللاحق بها إذا لم تتوافر إمكانيات وإبداعات معينة تستطيع من خلالها مجاراة المنافس.
- إن أسلوب المقارنة المرجعية ليس الدواء السحري والشفاء النافع لجميع الأمراض panic فهو ليس إستراتيجية , ولا يمكن اعتباره فلسفة لإدارة الأعمال , إنه أداة للتحسين والتطوير . ولكي يصبح فعالا يجب الاعتماد عليه بدقة وحسب ما يعنى فقط.
- إن أسلوب المقارنة المرجعية لن يكون مفيدا إذا تم استخدامه لعمليات تقدم فرص حقيقية للتنمية وتطوير وتحسين الأداء.
- كذلك لن يكون لهذا الاسلوب دوره الفعال إذا لم يؤيده المسؤولين عن العمليات , أو تسانده الإدارة العليا أو إذا كانت تشعر تجاهه بعدم الرضا أو لا تقبله وتترجم استنتاجاته واقتراحاته إلى واقع .
- أضف إلى ذلك أن نتائج الامس ليست هي بالضرورة النتائج المتوقعة للغد فهناك متغيرات وعوامل يمكنها تغيير المعايير ودقة او سرعة الاداء .
- إن أسلوب المقارنة المرجعية ليس بديلا للإبداع والابتكار ، إنه فقط مصدر للأفكار من خارج المنظمة فالنجاح فى إدارة اعمال المنظمة يعتمد على صياغة وتحقيق مجموعة من الغايات والأهداف التنظيمية .
- إن قوة أسلوب القياس المقارن وفائدته للمنظمة تكمن فى وضع الغايات و الأهداف اعتمادا على الظروف و الواقع الخارجي .



## ومن الانتقادات الموجهة أيضا لأسلوب المقارنة المرجعية:

يؤخذ على مبدأ الاسترشاد بالممارسات الأفضل في الصناعة الجوانب السلبية التالية:

- يترتب على تطبيق هذا المبدأ إعاقة الابتكارية والتفكير الخلاق لدى الأفراد نظرا لأنه يعتبر أداء الشركات الأخرى نقطة البداية , وقد يؤدي ذلك إلى إنتاج منتج أفضل قليلا من منتجات الآخرين أو إلى تحسين أداء الخدمات بصورة طفيفة بينما تتجح الشركات الأخرى في القفز لمسافات أطول في سباق التفوق .
- وغالبا ما تحتاج الدراسات التي تجرى على الممارسات الأفضل في الصناعة إلى وقت طويل , وحينما تبدأ المنشأة في تطبيق تلك الممارسات ربما تكون ممارسات أخرى أفضل قد ظهرت لدى بعض المنشأة الأخرى .
- ويؤدي الأخذ بهذا المبدأ إلى التركيز على المنافسين بصفة أساسية بينما تفقد الشركة صلتها بالمستهلكين وبحاجاتهم المتغيرة وقد يؤدي الأمر بالنهاية إلى إهمال الشركة للمزايا التنافسية التي تتمتع بها بالمقارنة بالمنافسين ومن ثم تهمل إجراء التحسينات اللازمة في تلك المزايا بغرض الحفاظ عليها .
- على أن هذا لا يعنى أن الشركة يجب أن تتغلق على نفسها وتهمل ما يجري في الخارج فالإدارة الفعالة لنشاط الاعمال يجب أن تستفيد من تجاربها وتجارب الآخرين على حد سواء ولذلك من المتوقع أن يظل أسلوب الاسترشاد بالممارسات الأفضل للآخرين من أحسن المصادر المتعلقة بتحسين الجودة ورفع الاداء .

## الأخطاء الشائعة عند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية :

- المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا.
- الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق.
- التقنية والدعم غير الكافي للتنفيذ.
- الأهداف غير السليمة وخاصة علي المدى الطويل
- عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ.
- الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق.
- غياب المتابعة أو عدم كفايتها .

عندما تشير دراسات القياس المقارن إلى وجود فجوة سلبية في الأداء، فإن الأهداف تصاغ بغية تغيير العمليات نحو سد هذه الفجوة وتحسين الأداء، فإذا لم يتحقق التغيير وتحسن النتائج تصبح العمليات مضيعة للوقت والجهد.

ولتحقيق تغيير فعال ومؤثر يجب أن تصل المقترحات والنتائج للأفراد والمسؤولين في التنظيم والذين يمكنهم إجراء عملية التحسين ويجب أن تترجم النتائج والمقترحات إلى غايات وأهداف محددة، وخطط عمل تنمى عمليات جديدة تعالج الفجوة السلبية.

وهناك فئتين يجب التركيز عليهما حتى يؤمنوا بعملية التغيير ويندمجوا معها، تتكون المجموعة الأولى من الأفراد الذين سيؤدون العمليات ويقومون على شئونها في حين تتكون المجموعة الثانية من الإدارة العليا التي يمكنها دعم ومساندة العمليات من خلال تحويل التغيير إلى خطط عملية وتوفير الإمكانيات والموارد الضرورية المطلوبة لتحقيقه.

أما أصحاب المجموعة الأولى وهم أصحاب العمليات **process owner** فعادة يميلون إلى تخفيض وتقليل حجم التغييرات، وعمليات الانتقال من وضع إلى آخر خاصة إذا كانت الفجوة كبيرة، ومن ثم يصبح من الضروري الوقوف على كيفية وصول المنظمات الأخرى إلى ما وصلت إليه من نتائج بشكل تفصيلي ومتكامل فالممارسات الحالية بطبيعة الحال لا يمكن أن تقود المنظمة لتحقيق نتائج تماثل نتائج المنظمات الأفضل، ولكن التغيير سيتمكن من تحقيق ذلك.

إن تغيير العمليات سيؤدى للتأثير في مجالات التشغيل إلى أعلى أو على أسفل بالإضافة إلى ما يتعلق بالموردين والعملاء...، ومن ثم فإن الإدارة العليا يجب أن تحدد الغايات والأهداف الجديدة التي تمكن من إحداث التغيير، هذا بالإضافة إلى مراعاتها لأثار ذلك على عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل.

إذا حظيت عمليات التغيير بالقبول توضع الغايات والأهداف الجديدة اعتمادا على استنتاجات واقتراحات أسلوب المقارنة المرجعية , موضحة كيفية إنجاز هذه التغييرات وما هي عمليات التخطيط , ودور الأفراد في ذلك وتتمثل الخطوات العامة لتنفيذ ذلك وطرحه على أرض الواقع في النقاط التالية :

• specify tasks.

تخصيص وتحديد المهام والأنشطة

• sequence tasks.

تدرج وتسلسل المهام والأنشطة

• determine resource needs.

تحديد الموارد المطلوبة

• Establish task schedule.

وضع جدولة لكل مهمة

• Assign Responsibility for each task.

تحديد المسؤولية عن كل مهمة

• Describe expected results.

وصف النتائج المتوقعة

• Specify methods of monitoring results .

تحديد طرق الرقابة على النتائج

يجب ان تؤدي الخطة العملية إلى تحقيق الغايات و الأهداف بما يخدم في النهاية تحقيق النتائج المنشودة التي تماثل الافضل في الصناعة , وهكذا يلتزم المسؤولون عن العمليات بتنفيذ الخطط , ويتم الحصول على النتائج المحددة ما داموا قد اشتركوا في تصميم وصياغة هذه الأهداف والغايات وتلك الخطط .

## ملاحظات

[illegible]



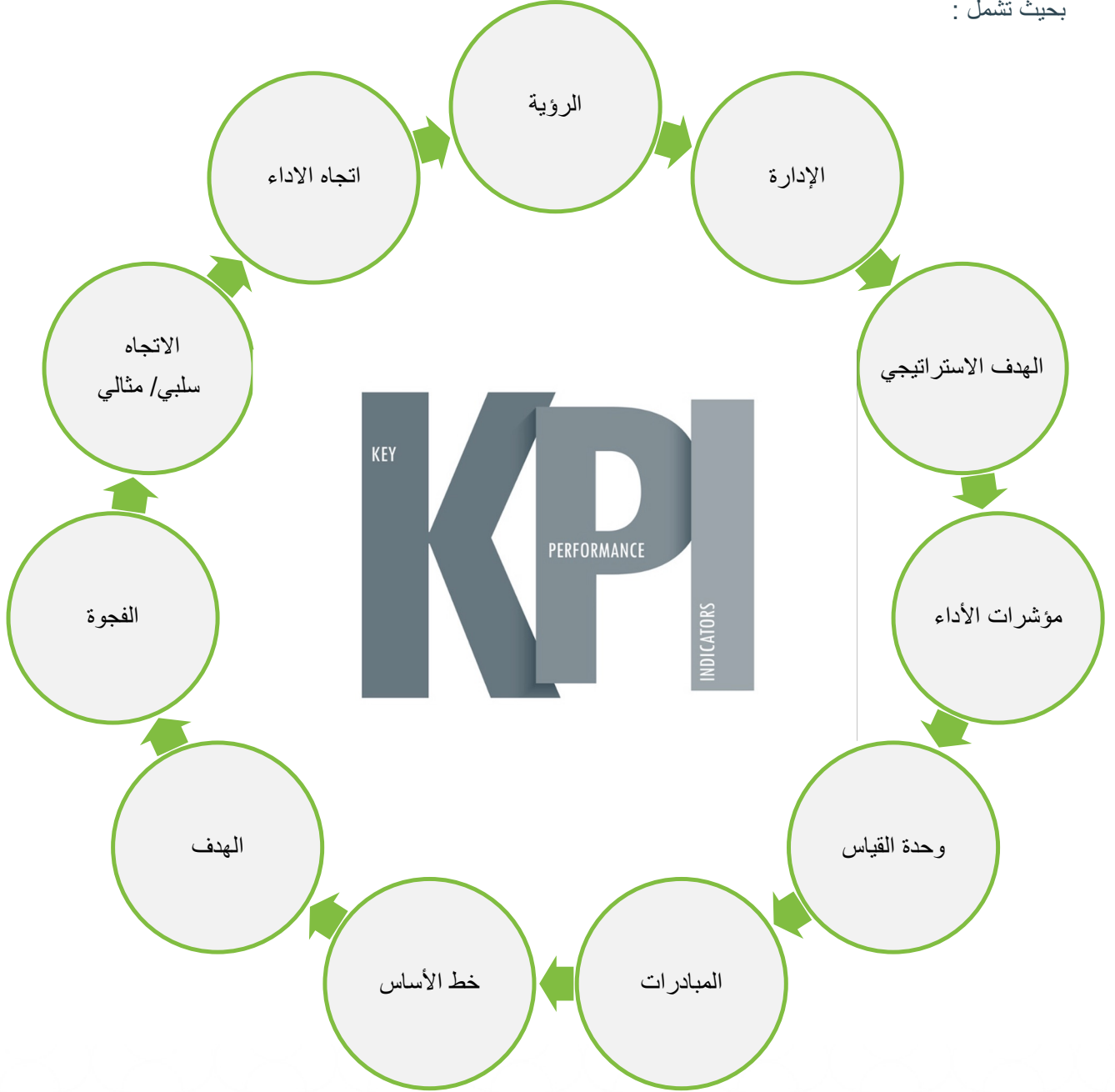
## الوحدة الرابعة

التعرف على خطوات إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية

لا تغفل أهمية مؤشرات KPI لموظفيك وقادة الأعمال. أثناء ما يبحث فريقك في تحقيق أهداف محددة مع اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأولويات، يمكنهم استخدام مؤشرات KPI للمساعدة في قياس كيفية وصول عملهم إلى الاستراتيجيات الرئيسية. يمكن أن يساعد ذلك الأفراد على إدراك أهمية دورهم في الشركة، مما قد يؤثر بشكل إيجابي على انخراط الموظفين.

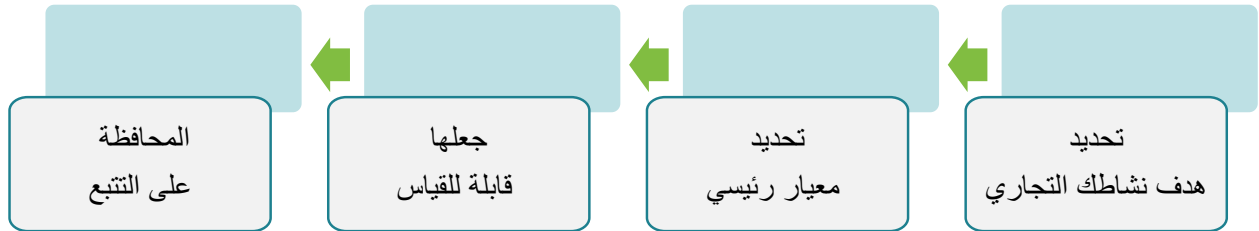


من الضروري تحديد المناطق الرئيسية التي تعمل عليها مؤشرات الاداء وهذا يتطلب توحيد بطاقة الاداء بحيث تشمل :





يتطلب إنشاء KPI ذي قيمة بضع خطوات. فيما يلي بعض الإرشادات حول كيفية بدء هذه العملية لأهداف نشاطك التجاري :



### ١. تحديد هدف نشاطك التجاري:

يمكن أن يساعدك فهم العلاقة بين مؤشرات KPI و OKR في إنشاء وتحديد مؤشرات KPI الخاصة بك. سترشدك أهداف نشاطك طويلة المدى في إنشاء KPI، لذا حدد أحد أهدافك الشاملة.

### ٢. تحديد معيار رئيسي:

يمكنك الآن تحديد مؤشر الأداء الذي تحتاج إلى قياسه من أجل إحراز تقدم نحو تلك الأهداف. تذكر أن تنتظر إلى كل من الأداء الخارجي (مثل المبيعات) والأداء الداخلي (مثل انخراط الموظفين).

### ٣. جعلها قابلة للقياس:

تعرف على كيفية تحديد النجاح أو الفشل بناءً على KPI ما التحسين الذي تريد تحقيقه في هذا المعيار؟ ما الإطار الزمني لإنجاز هذا التحسين؟ هل يمكن لموظفيك فهم كيفية مساهمة عملهم في ذلك؟

### ٤. المحافظة على التتبع:

قم بإرساء وتيرة منتظمة لتتقيد KPI إذا كان إطارك الزمني هو عام واحد، يمكنك اختيار تحديثات شهرية أو كل شهرين. بالنسبة لمؤشرات KPI للتسويق، يمكنك استخدام حلول إعداد التقارير أو التحليلات مثل رؤية Amazon للانتساب لمساعدتك في قياس التقدم.

بمجرد الخوض في هذه العملية وإنشاء مؤشرات أداء KPI متعددة، ضع في اعتبارك إنشاء لوحة معلومات KPI تتوفر رؤية للتقدم الذي أحرزته من خلال عرض مجمع.

مبني على لوحة المؤشرات والتي تتكون من القيم بهدف معرفة مدى تحقيق المؤشرات .

### قاعدة نطاق التقييم الحد أيقونة الحالة:

تشير إلى تحذير من أداء سيئ 80 مربع أحمر	القيم التي تتراوح بين 50 و 80
تشير إلى أداء مقبول 100 مربع أصفر	القيم التي تتراوح بين 80 و 100
تشير إلى أداء جيد 125 مربع أخضر	القيم التي تتراوح بين 100 و 125

### تفسير النتائج:

تبحث تفسير مؤشرات النتائج في تأثير الإجراءات التي اتخذتها المنظمة .  
والغاية من تفسير النتائج العمل على تحسين وتطوير مؤشرات الأداء للمخرجات المستهدفة مؤشرات KPI للمخرجات:  
انخفاض وقت انتظار العملاء (المخرجات) الناتج عن تعيين موظفين إضافيين في مركز الاتصال (المدخلات). أحد  
مؤشرات النتائج المحتملة هو زيادة رضا المستفيدين .

#### ملاحظات

ga GLOBAL INTELLIGENCE ASSOCIATION



## الوحدة الخامسة

تطبيقات عملية لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية

- مؤشرات الأداء الرئيسية للتوظيف Recruitment KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية للتدريب Training KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية للصحة والسلامة Safety KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية للأداء Performance KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية لولاء الموظف Staff loyalty KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة لوقت العمل Work Time KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية لكفاءة الموارد البشرية HR Efficiency KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة للتعويضات Compensation KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة لعلاقات العمل Labor relations KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة للإذعان للوائح التنظيمية Legal KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة لرضا الموظف Employee satisfaction KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية لميزانية الموارد البشرية HR Budget KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية بالنسبة لبيانات القوة العاملة Work Force KPI's
- مؤشرات الأداء الرئيسية لترك الوظيفة Job Leaving KPI's

## مؤشرات الأداء

الإدارة	المؤشرات
المبيعات	نمو المبيعات / أهداف المبيعات / الفرص البيعية
التسويق	حركة الموقع / معدل المشاركة / عدد العملاء المحتملين
الموارد البشرية	ساعات العمل الإضافي / تكاليف التدريب / إنتاجية الموظف
خدمة العملاء	رضا العملاء/ ولاء العملاء / مستوى العلاقات مع العملاء بناء العلاقة مع العميل / المحافظة على العميل / مستوى الخدمة
المالية	نسبة الانفاق والتشغيل / نسبة هامش الربح التشغيلي النسبة المئوية لهامش الربح الإجمالي
تكنولوجيا	تعطل النظام / دقة التقديرات
الهندسة	مقدار الإنجاز / جودة التسليم للمشاريع / تطبيق المعايير / تطبيق المواصفات

## لوحة قياس مؤشر الأداء:

الرؤية : تحقيق إنتاجية أكبر في شركة الاتصالات		
الهدف : زيادة عدد الوظائف لسنة 2024 بعدد 100 موظف	مؤشرات الأداء: زيادة عدد الموظفين	وحدة القياس : عدد الوظائف المغلقة
مبادرات : 1. زيادة مقاعد التوظيف 2. برامج التقاعد المبكر	خط الأساس : 100 موظف	الهدف : 200 موظف
	الفجوة: 100 موظف	
	اتجاه سلبي: عدد الوظائف < 100	اتجاه مثالي: عدد الوظائف > 100

مثالي جيد مقبول تحذيري حرج

## لوحة قياس مؤشّر الأداء:

الرؤية	تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
الهدف	زيادة عدد البرامج التدريبية لسنة 2023 بعدد 150 دورة تدريبية
المؤشرات	زيادة عدد البرامج التدريبية المتخصصة
وحدة القياس	عدد البرامج التدريبية المقامة
خط الأساس	50
المستهدف	150
فجوة الأداء	100
المبادرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة التثقيف عن أهمية البرنامج .</li> <li>افراغ الموظفين سنوياً لحضور البرامج .</li> </ul>
اتجاه المؤشر	<p>اتجاه إيجابي:</p> <p>عدد البرامج التدريبية &lt; 150</p> <p>اتجاه سلبي:</p> <p>عدد البرامج التدريبية &gt; 150</p>

## بطاقة قياس مؤشّر الأداء

الرؤية	تحقيق إنتاجية أكبر في المسار الوظيفي
الهدف	زيادة الخبرة والحصول على شهادات مهنية في نهاية سنة 2023
مؤشرات الأداء	<ol style="list-style-type: none"> <li>نسبة تحسن الأداء .</li> <li>معدل زيادة الخبرة .</li> <li>إنجاز العمل بوقت أقصر وكفاءة عالية .</li> </ol>
وحدة القياس	<ol style="list-style-type: none"> <li>عدد الشهادات المهنية .</li> <li>نسبة زيادة الخبرة وتحسن الأداء .</li> </ol>
المبادرات	<ol style="list-style-type: none"> <li>جهد إضافي في العمل لاكتساب أكثر قدر من المعرفة والخبرة .</li> <li>تحديد الشهادات المطلوبة والاستعداد لها والتسجيل .</li> </ol>
خط الأساس	شهادتين .
المستهدف	3 شهادات .
اتجاه الأداء	<p>الأداء المثالي : &lt; 3 شهادات .</p> <p>الأداء الجيد = شهادتين .</p> <p>الأداء المقبول &lt; شهادتين .</p> <p>الأداء التحذيري : = شهادة .</p> <p>الأداء الحرج : = صفر .</p>
الفجوة	3 شهادات - شهادتين = شهادة



## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	نجاح حملات تسويقية أكثر بصورة مبتكرة
الهدف	زيادة عدد الحملات التسويقية المبتكرة التي تساعد على جذب العملاء
مؤشرات الأداء	معدل المشاركة
المبادرات	- زيادة الحملات التسويقية . - ابتكار أفكار مبتكرة لجذب العملاء .
وحدة القياس	عدد الحملات الناجحة .
المستهدف	20 حملات
خط الأساس	10 حملات
الفجوة	10 حملات
اتجاه مثالي	عدد الحملات < 10
اتجاه سلبي	عدد الحملات > 10

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	تحقيق عدد استقلالات أقل .
الهدف	تقليل عدد الاستقلالات بعدد 20 استقالة لسنة 2023.
مؤشرات الأداء	تقليل عدد الاستقلالات .
المبادرات	وضع جلسة سماعية للموظفين لتحسين بيئة العمل .
وحدة القياس	عدد استقلالات .
المستهدف	20 استقالة .
خط الأساس	10 استقلالات .
الفجوة	10 استقلالات .
اتجاه المؤشر	خط الأساس : 10 استقلالات . خط الأساس > 11 "مثالي" خط الأساس = 10 "جيد" خط الأساس < 9 "مقبول" خط الأساس < 8 "تحذيري" خط الأساس < 6 "حرج"

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	زيادة فرص التطوير الوظيفي للموظفين .
الهدف	زيادة فرص التطوير الوظيفي لموظفين STC بنسبة 20 % في نهاية عام 2023
مؤشرات الأداء	البرامج التطويرية المقدمة للموظفين – الموظفين المستهدفين للتطوير
وحدة القياس	عدد البرامج المقدمة – عدد المستهدفين للتطوير .
فجوة الأداء	5 %
المبادرات	توفير برامج تطويرية تتناسب مع استراتيجية STC – زيادة فرص تطويرية لشريحة أكبر من الموظفين .
اتجاه المؤشر	- اتجاه إيجابي > 20 % (نسبة التطوير الوظيفي) . - اتجاه سلبي < 20 % (نسبة التطوير الوظيفي) .

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	زيادة الادخار الشهري لثلاثة أشهر .
الهدف	ادخار مبلغ 30 ألف في نهاية الشهر الثالث .
المؤشر	مستوى الصرف ومستوى التوفير .
وحدة القياس	المبلغ .
خط الأساس	15,000
المستهدف	15,000
فجوة الأداء	15,000
المبادرات	رفع مستوى التوفير وزيادة الوعي في الإدارة المالية .
اتجاه المؤشر	مثالي > 25 ألف . جيد > 20 ألف . مقبول = 15 ألف . تحذيري < 15 ألف . حرج < 10 ألف .

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	تحقيق ثقافة التمكين التقني في شركة .
الهدف	زيادة البرامج التدريبية المتخصصة لسنة 2023 بعدد 100 برنامج تدريبي .
المبادرات	1. توعية المدراء بالبرامج التدريبية . 2. زيادة المقاعد التدريبية .
وحدة القياس	عدد البرامج التدريبية المكتملة .
مؤشرات الأداء	زيادة البرامج التدريبية .
خط الأساس	80 برنامج تدريبي .
المستهدف	100 برنامج تدريبي .
الفجوة	20 برنامج تدريبي .
اتجاه المؤشر	مثالي > 100 . جيد > 90 . مقبول = 80 . تحذيري < 70 . حرج < 60 .

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	تحقيق نسبة استثنائية لتدريب وتطوير الموظفين
الهدف	زيادة عدد الفرص التدريبية للموظفين لسنة 2023 بعدد 300
المؤشر	زيادة الفرص التدريبية
وحدة القياس	عدد الموظفين المكملين لدورات التدريبية
خط الأساس	300
المستهدف	200
فجوة الأداء	200
المبادرات	1. توفير فرص تدريبية بتكاليف مناسبة . 2. تجهيز كتيبات تساعد الموظفين على اجتياز البرامج التدريبية .
اتجاه المؤشر	إيجابي < 200 سلبي > 200

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	تحقيق الإنتاجية في قسم الموارد البشرية من خلال تحديث وتفعيل الإجراءات الداخلية للشركة .
الهدف	تحديث 25 إجراء بحلول 2024
المؤشرات	عدد الإجراءات .
وحدة القياس	عدد الإجراءات .
خط الأساس	20
المستهدف	25
فجوة الأداء	5
المبادرات	تطوير الإجراءات الداخلية من خلال التغذية الراجعة .
اتجاه المؤشر	اتجاه مثالي < 20 اتجاه مقبول > 20

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	تحقيق الوعي الوظيفي للموظفين في ما يخص تقييم الأداء السنوي .
الهدف	زيادة عدد الجلسات التوعوية لسنة 2023 بعدد 60 جلسة .
مؤشرات الأداء	زيادة عدد الجلسات التوعوية للموظفين والمدراء عن كيفية تقييم الأداء السنوي
وحدة القياس	عدد الجلسات المقامة .
خط الأساس	30
المستهدف	60
فجوة الأداء	30
المبادرات	1. وضع منشورات عن تقييم الأداء في صرح الشركة . 2. ارسال اعلان عن طريق الايميل عن أفضل طرق وأساليب تقييم الأداء . 3. تشجيع الموظفين لحضور الجلسات .
اتجاه المؤشر	اتجاه سلبي : عدد الجلسات > 60 اتجاه إيجابي : عدد الجلسات < 60

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	رفع كفاءة موظفي STC في مجال تطوير قدرات القياس .
الهدف	تكوين فريق داخلي مكون من 100 موظف من المقيمين المعتمدين داخل الشركة بحلول 2027
المؤشرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة المشاركة في عمليات التقييم .</li> <li>- عدد المشاركات في التقييم .</li> <li>- عدد الشهادات المعتمدة .</li> <li>- معدل التطوير الوظيفي .</li> </ul>
المبادرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم تدريب حول عمليات وإجراءات وأدوات القياس .</li> <li>- توفير ورشات تعليمية لرفع التطور الوظيفي .</li> <li>- توفير شهادات معتمدة .</li> </ul>
وحدات القياس	% - #
خط الأساس	90
المستهدف	100
الفجوة	10
اتجاه المؤشر	إذا كان المؤشر < من الأساس (اتجاه مثالي) . إذا كان المؤشر > من الأساس (اتجاه مقبول) .

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	زيادة فرص التطوير الوظيفي للموظفين .
الهدف	زيادة فرص التطوير الوظيفي لموظفي STC ل 500 فرصة في نهاية عام 2023
مؤشرات الأداء	البرامج التطويرية المقدمة للموظفين – الموظفين المستهدفين للتطوير .
وحدة القياس	عدد البرامج المقدمة – عدد الموظفين المستهدفين للتطوير .
خط الأساس	300
فجوة الأداء	200
مبادرات	توفير برامج تطويرية تتناسب مع استراتيجية STC – زيادة فرص تطويرية لشريحة أكبر من الموظفين .
اتجاه المؤشر	اتجاه إيجابي > 20 % (نسبة التطوير الوظيفي) اتجاه سلبي < 20 % (نسبة التطوير الوظيفي) .

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	تحقيق أقصى استغلال للموارد البشرية بالشركة .
الهدف	تقليل عدد الموظفين الغير مستفاد منهم .
المبادرات	1. برنامج التقاعد المبكر ERP . 2. تدوير الموظفين في الشركات التابعة .
وحدة القياس	عدد الموظفين .
مؤشرات الأداء	تقليل الموظفين .
خط الأساس	13000 موظف .
المستهدف	12000 موظف .
الفجوة	1000 موظف .
اتجاه المؤشر	مثالي > 12000 . جيد > 12500 . مقبول = 13000 . تحذيري < 13500 . حرج < 14000 .

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الرؤية	تحقيق أقصى كفاءة لمكتب إدارة المشاريع .
الهدف	مكتب إدارة المشاريع فعال .
المبادرات	1. توظيف مدراس مشروع . 2. مشاريع معتمدة من الإدارة العليا .
وحدة القياس	1. عدد الموظفين في مكتب إدارة المشاريع . 2. نسبة موافقة الإدارة العليا على المشاريع المطروحة .
خط الأساس	4 ( 50 % )
المستهدف	10 ( 80 % ) .
الفجوة	6 ( 30 % ) .
اتجاه المؤشر	< 6 مثالي ( 75 % مثالي ) . = 5 مقبول ( 60 % مقبول ) . / = 6 جيد ( 70 % جيد ) . / = 4 تحذيري ( 50 % تحذيري ) . > 4 حرج ( 50 % حرج ) .

## بطاقة قياس مؤشر الأداء

الوحدة التنظيمية	الموارد البشرية	الإدارة	تجارب الموظفين
الهدف	تحسين تجربة الموظفين بالمنظمة .		
وصف الهدف	خلق تجربة مميزة للموظفين من خلال مبادرات مختلفة تؤدي إلى زيادة نسبة رضا الموظفين .		
اسم المؤشر	الرضا الوظيفي	رمز المؤشر	ES2
مالك المؤشر	مدير الإدارة	الغرض من القياس	قياس نسبة رضا الموظفين
المستوى المستهدف	90 %	المرجعية	تحسين تدريجي للنتائج السابقة
العتبات	أكبر من 80 %	80 %	70 %
وحدة القياس	نسبة	خط الأساس	80 %
تكرار القياس	سنوي	القطبية	موجبة
مصدر البيانات	استبيان	المسؤول عن جمع البيانات	أخصائي تجارب الموظفين
تكرار جميع البيانات	إلكتروني .		
اعتماد صلاحية المؤشر	رئيس القسم	اعتماد صحة المؤشر	أخصائي تجارب الموظفين



#### ملاحظات





## قائمة المراجع

#	اسم المرجع	المؤلف
1	كتاب مؤشرات الأداء الرئيسية	ديفيد بارمينتر
2	كتاب كيف تطبق مؤشرات الأداء الرئيسية	ديفيد بارمينتر
3	كتاب يتضمن 17000 لمؤشرات الأداء الرئيسية مرتبة وفق الترتيب الأبجدي .	د. رشاد بارودي
4	كتاب مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)	د. عماد كساب
5	كتاب الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي في المنظمات .	منى الغامدي
6	كتاب قياس وتقييم الأداء للعاملين .	حازم الصيرفي
7	كتاب التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي .	محمد قريشي





وزارة الشؤون البلدية  
والقروية والإسكان  
Ministry of Municipal Rural Affairs & Housing