



قياس مؤشرات الأداء (KPIS)

إعداد

د. حاسر حسن شويهي

دليل المتدرب

مقدمة



لم تعد الغاية من بناء ووضع مؤشرات للأداء هي إعطاء نظرة عامة للإداريين عن مسار العملية الإدارية بشكل عام، وإنما تطور مفهومها وبنات تستخدم لغاية قياس نتائج تحقيق الأهداف، وقد جاء هذا تطور نتيجة زيادة الاعتماد على مؤشرات الأداء بشكل ملحوظ بعد أن بات جزءاً محورياً من التخطيط الاستراتيجي، باعتبار أن هذه المؤشرات هي الموازين والمقاييس التي يفترض أن تستقي من الأهداف الإستراتيجية من خلال ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وإجراءات وسياسات وأنشطة يقوم جوهر قياس مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعة لأجلها.

وفي هذه الدورة، سيكتشف المشاركون عالم مؤشرات الأداء الرئيسية وأنواعها واستخداماتها وكيفية ارتباطها بكل جانب من جوانب الأعمال الخاصة بهم وسوف يتقن المشاركون أسلوب الخطوة بخطوة لضمان تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات أو بطاقات الأداء بشكل صحيح واللازمة لمراقبة ورفع مؤشرات الأداء الرئيسية لمدراءهم المباشرين.



دليل البرنامج التدريبي



اسم البرنامج

قياس مؤشرات الأداء (KPIS).

المستهدفون من البرنامج

جميع المدراء وكبار المهنيين الذين لهم دور في التأثير وصياغة أو دعم التخطيط على المدى الطويل ولهم دور في إستراتيجية الإدارة أو منظماتهم، وكذلك الذين يتحملون مسؤولية ربط وقياس وتحسين أداء المنظمة، بما في ذلك إستراتيجية أو إدارة أداء المهنيين وإدارة بطاقة الأداء المتوازن ووحدة الأعمال ومدراء ومحلي الأعمال.

الهدف العام من البرنامج

تمكن هذه الدورة المشاركين من ممارسة التحليل والتطوير لجميع أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال سلسلة ورش عمل. وتعتمد ورش العمل على روح الفريق ودراسة حالات مما يثير عملية التفكير لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.

وبالإضافة إلى ذلك، سيتم مناقشة وتحليل عدد من دراسات الحالة من العالم الحقيقي التي يستخدم فيها مؤشرات الأداء الرئيسية.



الأهداف التفصيلية للبرنامج

- تصميم نظام لقياس الأداء باستخدام المعرفة المكتسبة لمؤشرات الأداء الرئيسة ودورها وأنواعها واستخداماتها.
- تحليل وتطوير أهم مؤشرات الأداء الرئيسة ذات الصلة بأصحاب المصلحة والعملاء.
- تحليل وتطوير أهم مؤشرات الأداء الرئيسة التي تعزز مستوى الجودة الداخلية وتزيد من الإنتاجية.
- الإدارة الفعالة لعملية قياس مؤشرات الأداء الرئيسة في جميع مراحلها.
- توظيف الأدوات اللازمة لضمان نجاح مشروع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسة.



محتوي البرنامج



يقسم هذا البرنامج إلى عدة وحدات رئيسية هي :

الوحدة الأولى: عملية التخطيط وعلاقتها بمؤشرات الأداء (KPIs)

- مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي.
- كيف تصيغ الرؤية والرسالة لعملك؟
- صياغة الأهداف العامة للمؤسسة.
- مهارات إعداد خطة العمل.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- أدوات التخطيط الاستراتيجي.
- البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
- تقييم الأداء.

الوحدة الثانية: المدخل إلى بناء مؤشرات الأداء (KPIs)

- مفهوم مؤشرات الأداء.
- أهمية وفوائد مؤشرات الأداء.
- أنواع ومؤشرات قياس الأداء.



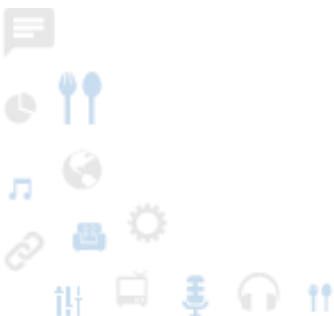
- أهمية تحديد مؤشرات الأداء.
- مداخل مقاييس الأداء في المنظمات.
- تحديد مؤشرات الجودة.
- دور الجودة في قياس مؤشرات الأداء.
- الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء.

الوحدة الثالثة: أسس تصميم وبناء مؤشرات الأداء (KPIS)

- جوانب قياس الأداء.
- الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء.
- من أجل عملية جمع بيانات فعالة.
- خطوات عملية قياس الأداء.
- خطوات لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.

الوحدة الرابعة: أسلوب المقارنة المرجعية

- نشأة أسلوب المقارنة المرجعية.
- أهمية أسلوب المقارنة المرجعية.
- مقارنة أسلوب المقارنة المرجعية مع أساليب أخرى.
- أساسيات المقارنة المرجعية.
- تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.



- أسلوب المقارنة المرجعية والتميز الإداري.
- المقارنة المرجعية وتحقيق مستويات الجودة.
- مخاطر وانتقادات أسلوب المقارنة المرجعية.

الوحدة الخامسة: بطاقة الأداء المتوازن

- تاريخ بطاقات قياس الأداء ونبذة عن نشأتها.
- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
- أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
- عناصر قياس بطاقة الأداء المتوازن.
- مكونات بطاقة الأداء المتوازن.
- صفات بطاقة الأداء المتوازن.
- المبادئ الحاكمة لعمليات قياس الأداء المؤسسي.
- مرتكزات قياس الأداء المؤسسي.
- الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن.
- المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.
- الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- معوقات ومخاطر بطاقة الأداء المتوازن.



الوحدة السادسة: قياس مؤشرات الأداء التنظيمي

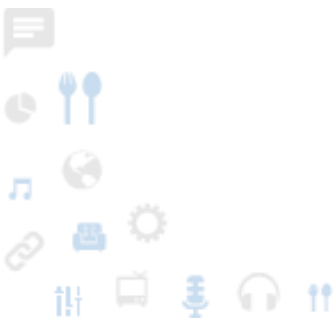
- التقييم التنظيمي.
- الرواتب التنافسية.
- القيمة المضافة.
- التطوير الوظيفي.
- معدلات الغياب وتكلفة الغياب ومعنويات الموظفين.

الوحدة السابعة: قياس مؤشرات الأداء المالية

- العائد من الاستثمار البشري.
- تكلفة العمل.
- تكلفة الفرصة البديلة.
- تكلفة التعويضات والحوافز.

الوحدة الثامنة: مشكلات تطبيق نظام قياس مؤشرات الأداء

- التحديات والصعوبات في استخدام مؤشرات الأداء KPI's
- مشكلات ومعوقات تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.
- التعامل مع الصراعات التي تنشأ خلال تنفيذ مؤشرات الأداء.
- ضعف الأداء الداخلي وكيفية التعامل معه.
- تجارب وحالات النجاح في تنفيذ نظام إدارة الأداء.



بطاقة التعارف

الاسم :

المؤهل :

الحالة الاجتماعية :

الخبرات العلمية :

العمل الحالي :

طبيعة العمل الحالي :

الهوايات :

أهدافك عند الالتحاق بالدورة :

.....

.....

.....

نظام البرنامج التدريبي



عدد الساعات : ١٢ ساعة تقريباً.

عدد الأيام : ٣ أيام.

نظام العمل في الدورة التدريبية :

- شرح
- مناقشات
- اختبارات

المجموعات: يقسم المشاركون إلى (..... مجموعة).

التسجيل: سجل ملاحظتك بالدورة في نهاية الصفحة.

التغذية المرجعية:

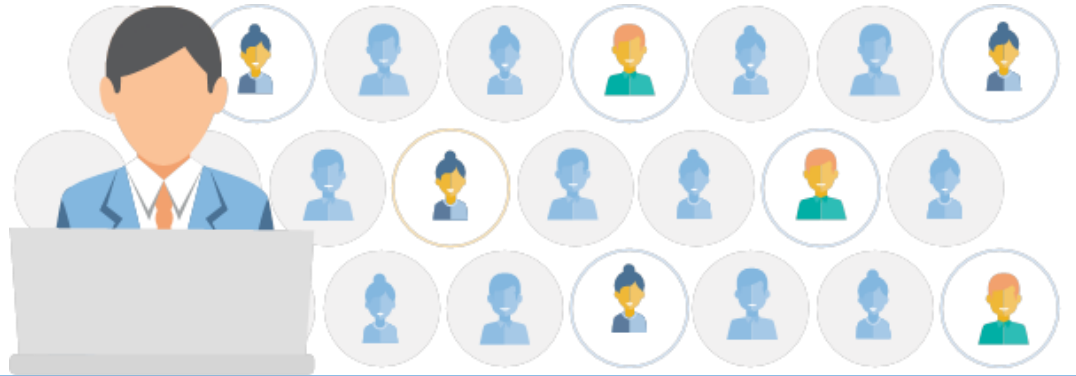
يقوم المدرب بشرح النقاط الحاكمة في نهاية المحاضرة "اليوم التدريبي"

فشارك بجدية للتأكد من اكتسابك للمعارف والمهارات المرتبطة.



الإرشادات

- الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال البرنامج التدريبي .
- الإطلاع على الحقيبة التدريبية والإعداد الجيد للجلسات.
- التحضير يبدأ بعد خمس دقائق من بداية الجلسة التدريبية .
- المشاركة الفعالة وتبادل الخبرات هدف أساسي للبرنامج التدريبي.
- الحضور لجميع الجلسات شرط للحصول على درجة الامتياز.
- الإغلاق التام لأجهزة الجوال والنداء داخل القاعة التدريبية .
- الملاحظات والاقتراحات يمكن تقديمها إلى المدرب أو لمشرف التدريب بمركز التدريب وخدمة المجتمع.
- الممارسة العملية المستمرة للمهارات المكتسبة في البرنامج التدريبي يضمن عدم فقدانه.



نأمل مراعاة هذه الإرشادات لأهميتها في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي



دليل الوحدات

اليوم: الأول / الزمن: ٤ ساعات تدريبية

الهدف السلوكي:

- تعريف المشاركين بمفهوم وأساسيات مؤشرات الأداء وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.

م	الجلسة الأولى	راحة م	الجلسة الثانية	م
١.	الوحدة الأولى: عملية التخطيط وعلاقتها بمؤشرات الأداء (KPIS) ■ مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي. ■ كيف تصيغ الرؤية والرسالة لعملك؟ ■ صياغة الأهداف العامة للمؤسسة. ■ مهارات إعداد خطة العمل. ■ مراحل التخطيط الاستراتيجي. ■ أدوات التخطيط الاستراتيجي. ■ البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة. ■ تقييم الأداء.	٢٠ دقيقة	٢.	الوحدة الثانية: المدخل إلى بناء مؤشرات الأداء (KPIS) ■ مفهوم مؤشرات الأداء. ■ أهمية وفوائد مؤشرات الأداء. ■ أنواع ومؤشرات قياس الأداء. ■ أهمية تحديد مؤشرات الأداء. ■ مداخل مقاييس الأداء في المنظمات. ■ تحديد مؤشرات الجودة. ■ دور الجودة في قياس مؤشرات الأداء. ■ الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء.
الزمن	١٢٠ دقيقة	الزمن	٩٠ دقيقة	الزمن



نشاط رقم ١/١/١

اسم النشاط: فعالية التعارف.

الهدف من النشاط :

■ التعرف على المتدربين وكسر الحواجز النفسية.

■ أن يكتسب المتدرب مهارتي المشاركة الجماعية والعرض.



تنفيذ النشاط

■ يطلب المدرب من كل مشارك أن يذكر اسمه ومهنته، ويجيب على التساؤل الآتي:

■ "ماذا لو لم أكن في قاعة التدريب الآن!!... ما الأعمال التي كان من المفترض

أن أقوم بها في هذه اللحظة عملياً أو اجتماعياً؟"

الوقت : ١٠ دقائق

نشاط: فردي

أولاً: مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي

مفهوم إدارة التحسين المستمر:

التحسين المستمر يمثل العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يعمل على ضمان البقاء للمؤسسة، فالمنظمة تميل لإجراء تحسينات تدريجية وإبداعية في المؤسسة من أجل الوصول إلى درجة التميز.



مفهوم التخطيط:

يُعرّف التخطيط بأنه صياغة فرضيات حول وضع مُعيّن، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوكٍ ما في المستقبل.

أولاً: مفاهيم أساسية في
التخطيط الاستراتيجي

مفهوم الإستراتيجية:

هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة.



أولاً: مفاهيم أساسية في
التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي:

هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

الأهداف والمهام

ويعتبر هذا العنصر في غاية الأهمية بالنسبة لأي منشأة، إذ يعتبر بمثابة خارطة الطريق باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة من المنشأة.

الرؤية والرسالة

حيث أن التخطيط الاستراتيجي يسعى جاهداً إلى تسخير طاقات الأفراد بالاتجاه الذي يتماشى مع أهداف المنشأة.

التنفيذ والتقييم

ويعتبر هذا العنصر بمثابة خطوة ديناميكية تقود الشركة صوب دمج الأعمال من مختلف الزوايا مع بعضها البعض

الإستراتيجية

ويشمل هذا العنصر شرح كيفية تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إلى الأفراد، وكيفية استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف

أولاً: مفاهيم أساسية في
التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: كيف تصيغ الرؤية والرسالة لعملك؟

مفهوم الرؤية:

هي طموحات المؤسسة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

لصيغة الرؤية لابد من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المؤسسة؟
- ما هي الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي لم تأخذ بها بعد؟
- ما الذي يمكن أن تفعله المؤسسة إذا توافرت لها موارد اكبر؟
- ما الذي تريد المؤسسة أن تُعرف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟
- ما هي ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها؟

ثانياً: كيف تصيغ الرؤية
والرسالة لعملك؟

مفهوم الرسالة (المهمة):

توضيح الغرض الأساسي للمؤسسة وسبب وجودها.

عندما تريد المؤسسة تشكيل رسالتها عليها تحديد عدد من الأمور أهمها:

- تحديد المنتج الرئيسي (أو الخدمة الرئيسية) للمؤسسة، أي ما العمل الذي تؤديه المؤسسة؟.
- تحديد الجمهور (أو المكان أو السوق)، أي لمن تؤدي هذا العمل؟
- تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج (أو الخدمة) للجمهور المستفيد. أي كيف يؤدي هذا العمل؟
- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، أي لماذا وجدت المنظمة؟

ثانياً: كيف تصيغ الرؤية
والرسالة لعملك؟

ثالثاً: صياغة الأهداف العامة للمؤسسة

يتكون الهدف الاستراتيجي من ثلاثة إبعاد:

أهداف قصيرة المدى يتوقع انجازها خلال عام واحد، وأهداف متوسطة المدى يتوقع انجازها خلال فتره زمنية من عامين إلى خمسة أعوام، وأهداف بعيدة المدى يتوقع انجازها خلال فترة زمنية تزيد على خمس سنوات وقد تصل إلى عشرين سنة أو أكثر حسب الفترة الزمنية المحددة لانجاز الخطة الإستراتيجية.



ثالثاً: صياغة الأهداف العامة
للمؤسسة



وانطلاقاً مما تقدم فإن الاحتمالات التي يجب تحديد الأهداف فيها تشمل:



ثالثاً: صياغة الأهداف العامة للمؤسسة

مستويات الأهداف:

١- أهداف عامة: اقرب ما تكون إلى الرغبة أو الأمنية.

- مثال "تنفيذ مشروع مقاولات في وقت معين"
- مثال آخر "تحقيق حجم إنتاج في فترة محددة"

٢- أهداف مرحلية: تجزئة للهدف العام.

- مثال "استثمار الوقت في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة"
- مثال آخر "فتح أسواق جديدة"

٣- أهداف سلوكية وإجرائية: خطوات علمية محددة لترجمة الأهداف.

- مثال "الإعداد المسبق للمشروع وتنظيم دراسة الجدوى على أرض الواقع التي تم التسعير على أساسها"

ثالثاً: صياغة الأهداف العامة
للمؤسسة

رابعاً: مهارات إعداد خطة العمل

خطة العمل:

هي الخطوط العريضة لمجموعة من الأهداف والعمليات التي سيقوم بها شخص أو فريق لإنجاز مشروع أو تحقيق هدف، وهي من الوسائل الهامة جداً في تنظيم وترتيب المشاريع وتقسيم الأهداف وتساعدنا في تسريع الإنجاز وتحقيق الأهداف على أفضل وجه.



رابعاً: مهارات إعداد خطة العمل



والآن إليك بعض الملامح الرئيسية لكيفية إعداد خطة عمل:

١. تحديد الغرض:

في الغالب نحن نضع خطة العمل لأسباب مختلفة ومتنوعة. فتحديد الغرض من خطة العمل سيساعدك على الاستعداد بشكل صحيح لتنفيذ الخطة.

٢. اكتب مقدمة:

حتى تقوم بإنجاز خطة عمل احترافية فيجب القيام بكتابة مقدمة تتضمن خلفية عامة حول موضوع خطة العمل أو إدراج بعض المعلومات التي من الممكن احتياجها أثناء إعداد خطة العمل.

٣. حدّد الهدف:

الغايات والأهداف مرتبطة بشكل مباشر مع الإنجاز الذي نأمل بتحقيقه في النهاية، لذا تذكر دائماً أن تضع أهداف عامة وأهداف محددة بشكل تفصيلي وقم بوضع أهداف قصيرة وطويلة الأجل.



رابعاً: مهارات إعداد خطة العمل

٤. مقياس SMART:

يجب وضع أهداف خطة العمل بناء على مقياس SMART أي أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن الوصول إليها ومحددة بزمان.

٥. حدّد الموارد:

تختلف الموارد اللازمة لخطة العمل باختلاف الغرض من ورائها، فمثلاً الموارد اللازمة لخطة عمل خاصة بشركة تشمل الموازنة المالية والموظفين والمباني والخبراء الاستشاريين، أو مثلاً خطة العمل الأكاديمية تشمل المكتبات والموارد البحثية كالمكتبات والمجلات العلمية والأساتذة وهكذا.

٦. الإستراتيجية العامة:

قم بإلقاء نظرة عامة حول خطة العمل التي تم إعدادها وقرّر كيف سيتم الاستفادة من الموارد والتغلب على المشاكل أو المصاعب من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات.



رابعاً: مهارات إعداد خطة العمل

نشاط رقم ١/١

اسم النشاط: حلقة نقاش.

الهدف من النشاط :

- التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهمية تطبيقه.
- أن يكتسب المتدرب مهارتي المشاركة الجماعية والعرض.



تنفيذ النشاط

- عزيزي المتدرب... قم بالتعاون مع أفراد مجموعتك لمناقشة النقاط التالية:
 ١. من خلال مفهومك للتخطيط الإستراتيجي، هل يوجد فرق بينه وبين التخطيط طويل الأجل، ناقش الفرق بينهم مدعماً إجابتك بالأمثلة.
 ٢. أصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين العام والأعمال في المنظمة أمراً ضرورياً، ناقش السبب.

الوقت : ٢٠ دقيقة