

مؤشرات الأداء الرئيسية

حصرياً

على منصة
عالم الموارد البشرية



<https://www.hrworld-sa.com>



إعداد وتقديم: م. أحمد الزهراني

حقوق الملكية

تنبيه: تعود حقوق ملكية الحقيبة للمدرب م. أحمد الزهراني ولا يجوز نسخها أو نشرها أو نشر أي جزء منها أو استخدامها في أغراض أخرى كالتدريب والمؤتمرات وأعمال التأليف ونحوها إلا بالإستئذان من المدرب. للأهمية جرى التنبيه.

➤ المءور الأول: نموءج الإءارة الاءراةاءة :Strategic Management Model

- المسء البيئي (ءااءلي, ءارءي)
- صباءة الاءراةاءة (الرسالة, الرؤفة, القفم, الأءاف والءرفطة الاءراةاءة, مسءوفاء الاءراةاءة, السفاءاء)
- ءنففء الاءراةاءة (البراءء, المفراففة, الإءراءاء)
- ءءقفم والمءابعة (مؤشراء الأداء الرئفسفة)

➤ المءور ءااى: مؤشراء الأداء الرئفسفة (KPIs)

- بعض الأدوات المءعلقة بفءارة الأداء
- الأركان الأساسية لأنظمة قفاس الأداء
- ءعرفف مؤشراء الأداء الرئفسفة والقفم المضافاء من اسءءءامها
- ءصائص مؤشراء الأداء الرئفسفة
- معاففر المصءلءاء المءعلقة بمؤشراء الأداء الرئفسفة
- منهءفة ءءفء المسءءءاءاء **Targets**



➤ المءور الءالء: ءصنيفاء مؤشرات الأداء الرئسية

- مؤشرات الأداء الرئسية - السابقة واللاحقة.
- مؤشرات الأداء الرئسية - الكفاءة والفعالية.
- مؤشرات الأداء الرئسية - الكمية والنوعية.
- مؤشرات الأداء الرئسية - الاسءراءية والءشغيلية.
- مؤشرات الأداء الرئسية - مناظير بطاقة الأداء المءوازن.

➤ المءور الرابع: مراءل ءفعيل مؤشرات الأداء الرئسية

- مراءل ءفعيل مؤشرات الأداء الرئسية.
- ءءديد الأهداف وءءرجها إلى مسءوى الفرد.
- ءطوير وءءديد مؤشرات الأداء الرئسية.
- نموءج المنءق (نموءج ءءليل ءءفق القيمة).
- جمع بباءاء مؤشرات الأداء الرئسية.



➤ المحور الخامس: توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية

- مكونات بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي.
- بناء بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي.

➤ المحور السادس: تمثيل مؤشرات الأداء الرئيسية بيانياً

- بناء بطاقة النتائج Scorecard.
- بناء لوحة متابعة الأداء Dashboard.
- بعض الأشكال البيانية المستخدمة في تمثيل مؤشرات الأداء الرئيسية.



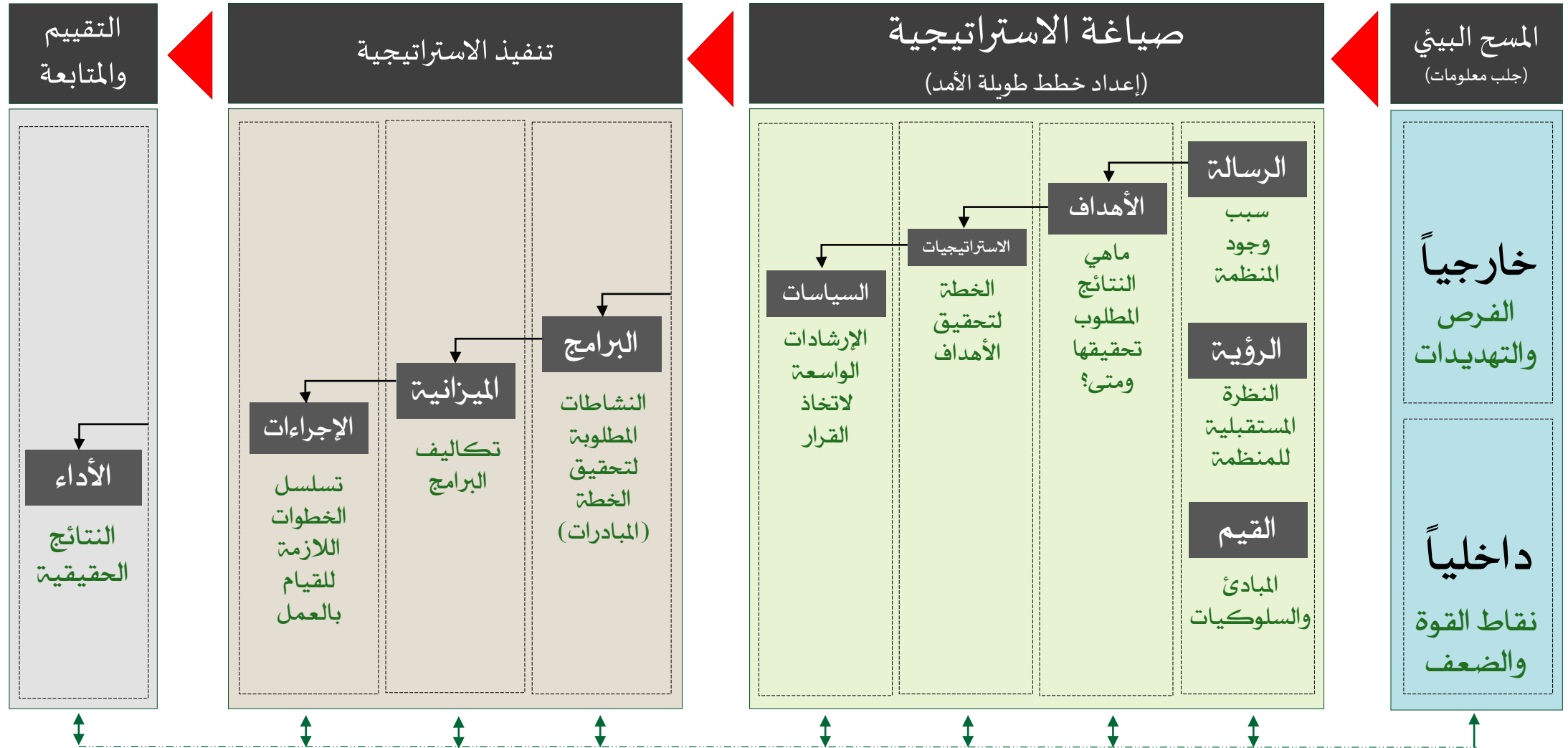


المحور الأول: نموذج الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Model

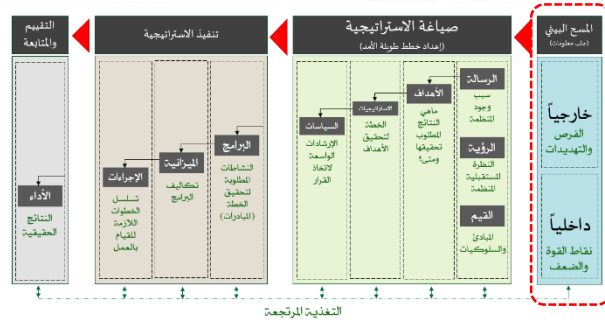


نموذج الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Model

نموذج الإدارة الاستراتيجية Strategic Management Model



Strategic Management Model نموذج الإدارة الإستراتيجية



المسح البيئي Environmental Scanning

عوامل داخلية
Internal Factors

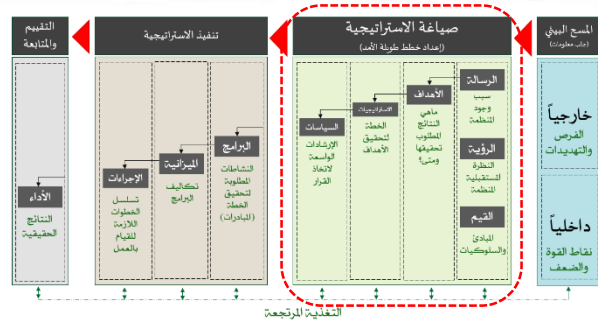
تحليل SWOT



عوامل خارجية
External Factors



Strategic Management Model نموذج الإدارة الإستراتيجية



Strategy Formulation صياغة الاستراتيجية



الأهداف الاستراتيجية



مناظير الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن)

Learning and Growth
التعلم والنمو

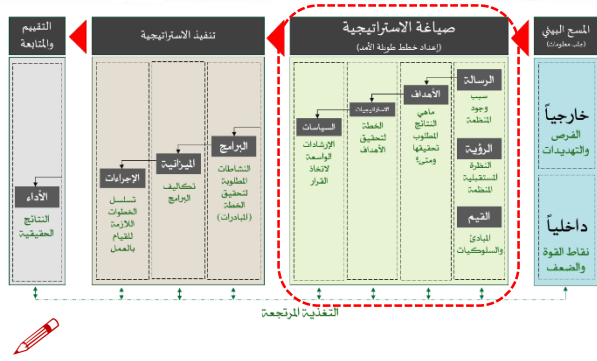
Internal Business Process
العمليات الداخلية

Customers
العملاء

Finance
المالية

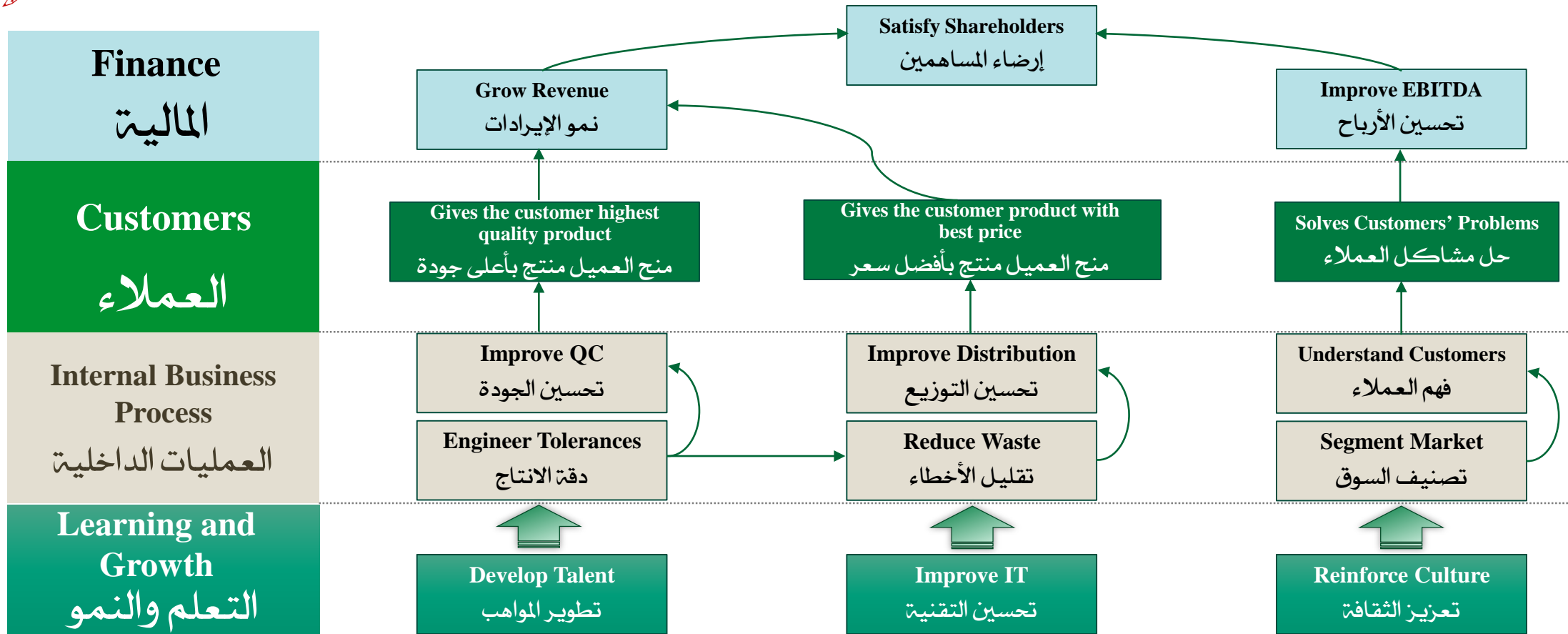


Strategic Management Model نموذج الإدارة الإستراتيجية



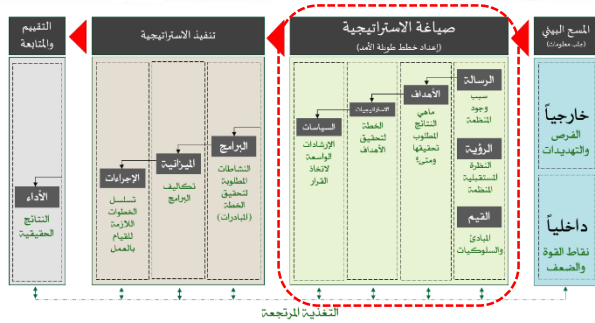
Strategy Formulation صياغة الاستراتيجية

Strategy Map الخريطة الاستراتيجية

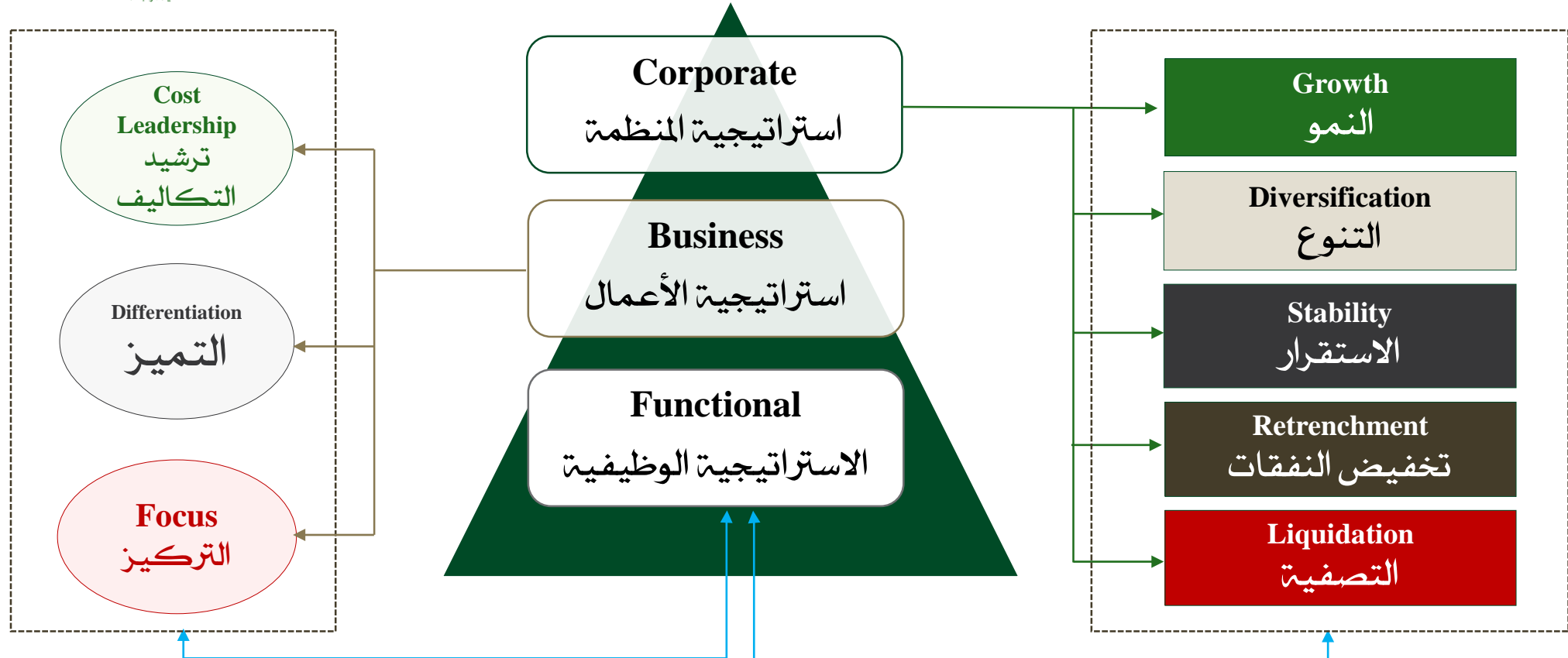


Strategic Management Model نموذج الإدارة الإستراتيجية

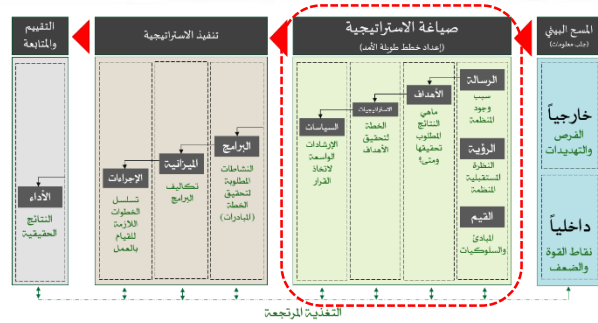
صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation



مستويات الإستراتيجية



نموذج الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Model



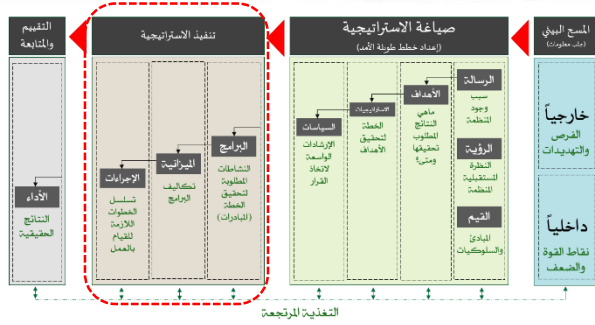
صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

السياسات (Policies): هي مجموعة من المبادئ أو القواعد التي يجب على العاملين اتباعها لتحقيق أهداف المنظمة.

مثال:

- مع مراعاة الأنظمة الدولية المطبقة في نقل المواد الخطرة, لا يجوز أن ينقل بالطائرة أي مواد خطرة إلا بتصريح من هيئة الطيران المدني.
- لا يجوز الطيران في إقليم المملكة بطائرات مجهزة بآلات التصوير أو المسح الجوي أو استعمال هذه الآلات إلا بتصريح من هيئة الطيران المدني.





Strategy Implementation تنفيذ الاستراتيجية

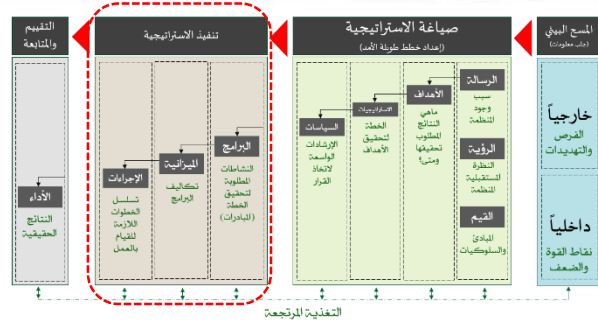
البرامج (Programs): النشاطات المطلوبة لتحقيق الخطة.

مثال:

- برنامج التحول الوطني.
- برنامج جودة الحياة.
- برنامج خدمة ضيوف الرحمن.
- برنامج الإسكان.



نموذج الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Model

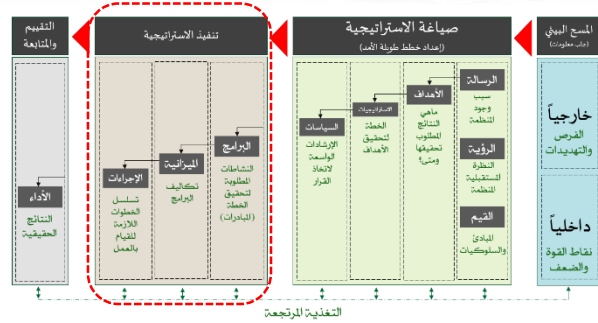


تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

الميزانية (Budgets): تكاليف البرامج المطلوبة لتحقيق الخطة.



نموذج الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Model

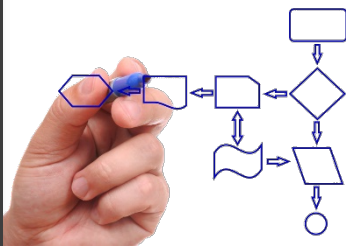


تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

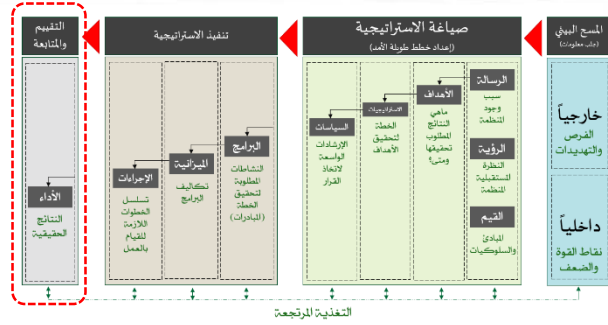
الإجراءات (Procedures): هي الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ مهام محددة.

مثال:

- للتقديم في برنامج مساعدة الموظف يتم الدخول على نظام مساعدة الموظف ومن ثم تعبئة نموذج الطلب وتوقيعه وإرفاق المستندات المطلوبة ثم الضغط على أيقونة الإرسال.
- لاستخراج تصريح دخول يجب تعبئة النموذج PF01 ومن ثم اعتماده من مدير الإدارة المعنية وإرفاق صورة الهوية ومن ثم إرسال الطلب من خلال نظام الأمن المركزي.



Strategic Management Model نموذج الإدارة الإستراتيجية



التقييم والمتابعة Evaluation & Control

التقييم والمتابعة (Evaluation & Control): هي عملية مراقبة برامج المنظمة وأنشطتها ونتائج الأداء بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب أو المستهدف.



مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs





المحور الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs



بعض الأدوات المتعلقة بإدارة الأداء

الريادة في عالم الاتصالات	الرؤية Vision Statement
تحقيق أفضل قيمة للشركاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية	الرسالة Mission Statement
الشفافية	القيم Value Statement
الجودة	محركات القيمة Value Drivers
زيادة الحصة السوقية	الأهداف Objective
# عدد العاملين	مقاييس Metrics
% المواهب المجتازين لفترة التجربة	مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs
80%	المستهدفات Targets
برنامج تطوير القيادات	البرامج Programs
التطبيق النهائي لنظام ERP	المبادرات Initiatives
إنهاء 50% من البرامج التدريبية بتاريخ 30 مايو	الأحداث الهامة Milestones
تحديد الجدارات المطلوبة لإنجاز العمل	المهام Tasks



مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

➤ الأركان الرئيسية لأنظمة قياس الأداء:

أهداف واضحة لتحقيقها

مؤشرات أداء رئيسية

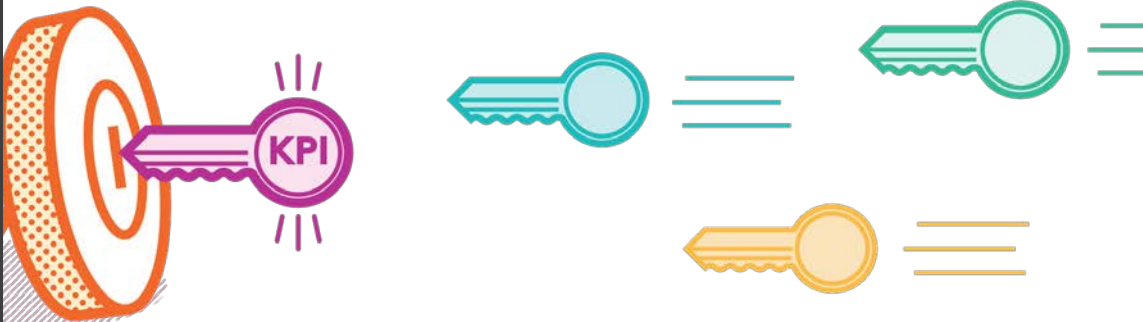
بيانات لقياس الأداء

اتخاذ القرارات

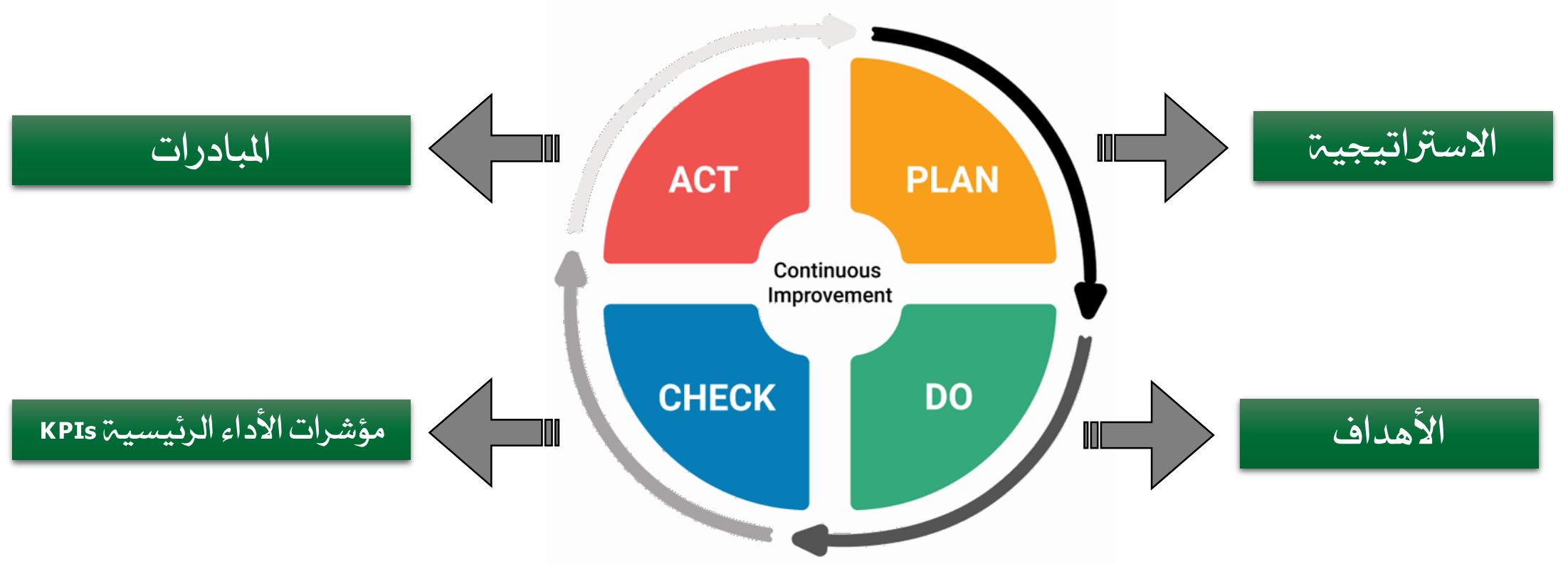
الموارد والمبادرات

التحسين المستمر

إشراك أصحاب المصلحة



كل ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه وتطويره
ولا ضبط جودته ولا التحكم في إدارته



ماهي مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators؟

هي أدوات قياس تساعد في تقييم مدى نجاحنا في السير نحو تحقيق أهدافنا.

تحويل الأهداف والإجراءات

صيغة يمكن قياسها رقمياً



مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators ؟

جميع مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs هي مؤشرات كمية

All KPIs are Quantitative



ماهي القيمة المضافة من استخدام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)؟

✓ تقديم عرض رقمي تفصيلي للنتائج التي ترغب بتحقيقها. ✓ تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب أو المستهدف.	الوضوح Clarity
✓ التعرف على أماكن الخلل والمشكلات وتحديد الأولويات. ✓ التعرف على المخاطر.	التركيز Focus
✓ توفير مدخلات تساعد في عملية التخطيط واتخاذ القرار لتعزيز عملية التحسين المستمر داخل المنظمة. ✓ توفير بيانات تساعد في سرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية أو الوقائية.	التحسين Improvement
✓ تمنح الشعور بالملكية من خلال مبدأ المسؤولية والمسائلة. ✓ أداة تحفيز عند تحقيق نتائج جيدة. ✓ المشاركة في نظام العمل عالي الأداء HPWS.	الارتباط Engagement
✓ تعزيز التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة. ✓ تعزيز التواصل الفعال بين الوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	التواصل Communication
✓ التمكين من مقارنة النتائج بالمعايير العالمية أو بالمنافسين وتحديد الفرص المستقبلية. ✓ تصور الأعمال وتفهمها بشكل أكبر.	التعلم Learning



مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

➤ خصائص مؤشر الأداء الرئيسي : (CREAM)

اقتصادياً Economic

متوفر بتكلفة معقولة



ذو صلة Relevant

ملائم للأهداف والتقييم



واضحاً Clear

دقيق



سهل المراقبة

Monitorable

قابلاً للمتابعة
(للقياس والرصد)

تقديم معلومات كافية

كافياً Adequate



معايير المصطلحات Terminology Standards

الأهداف Objectives

تبدأ بـ

فعل
Verb

زيادة الرضا الوظيفي

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

تبدأ بـ

قيمة مالية: \$

عدد: #

نسبة مئوية: %

\$ العائد من الاستثمار

الشكاوى التي تم استقبالها

% الرضا الوظيفي للمواهب

المبادرات Initiatives

تبدأ بـ

اسم
Noun

التدريب العملي للفنيين



معايير المصطلحات Terminology Standards: ▶

مؤشر أداء رئيسي KPI

هدف Objective

مؤشر أداء رئيسي KPI

مبادرة Initiative

مؤشر أداء رئيسي KPI

هدف Objective

مبادرة Initiative

مؤشر أداء رئيسي KPI

\$ صافي الربح

زيادة الحصة السوقية

العاملين المجتازين لاختبار الجدارات

التعاقد مع جهة خارجية لتطبيق نظام ERP

% رضا العملاء

تحسين عملية صيانة الطائرات

البرنامج التدريبي للمواهب

\$ تكلفة الخدمة/العميل



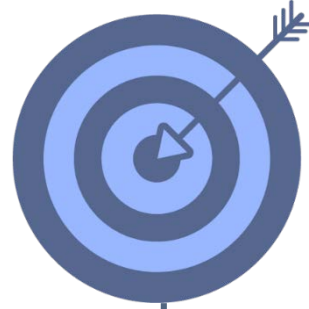
معايير المصطلحات Terminology Standards

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)



المستهدفات
(Targets)

الأهداف الاستراتيجية



المبادرات

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

المستهدفات
(Targets)



معايير المصطلحات Terminology Standards: >

(مثال)

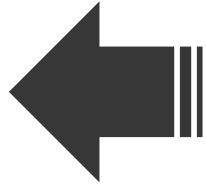
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

معدل فقدان الوزن



المستهدفات (Targets)

8 كجم



الأهداف

تخفيف وزن الجسم



المبادرات

الاشتراك في نادي صحي



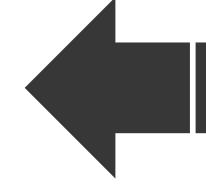
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

عدد السعرات المحروقة/اليوم



المستهدفات (Targets)

200 سعرة حرارية/اليوم



الرؤية

المحافظة على حياة

صحية سليمة



معايير المصطلحات Terminology Standards: >

(مثال)



الأهداف Objectives: ▶

الأهداف الذكية



(مثال)

تحسين نسبة رضا العملاء لتصل إلى 85% بنهاية عام 2021





منهجية تحديد المستهدفات Targets:

1 وضع مستهدف طموح وصعب

2 إجراء تحسين تدريجي على أساس الأداء الفعلي السابق

3 إجراء المقارنة المرجعية (Benchmarking) مع أفضل الجهات في القطاع

4 إجراء المقارنة المرجعية (Benchmarking) مع معيار عالمي



مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

تحديد المبادرات Initiatives:

بيانات المبادرة			
اسم المبادرة	أولوية التطبيق <input type="radio"/> عالية <input type="radio"/> متوسطة <input type="radio"/> منخفضة <input type="radio"/>	فئة المبادرة <input type="checkbox"/> تنظيمية <input type="checkbox"/> قانونية <input type="checkbox"/>	
وصف المبادرة	مؤعد البداية <input type="text"/>	مؤعد النهاية <input type="text"/>	
المسؤول عن المبادرة	حالة الإنجاز <input type="radio"/> جاري وفق المخطط <input type="radio"/> متأخر عن المخطط <input type="radio"/> متوقف <input type="radio"/>		
الهدف			
الهدف الاستراتيجي	الهدف التشغيلي		
إجراءات العمل			
خطوات العمل			
مؤشرات الأداء الرئيسية			
المخاطر			
المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية		
مطلوبات التشغيل			
الموارد المالية	الموارد البشرية		
الموارد الأخرى			
ملاحظات			





المحور الثالث: تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

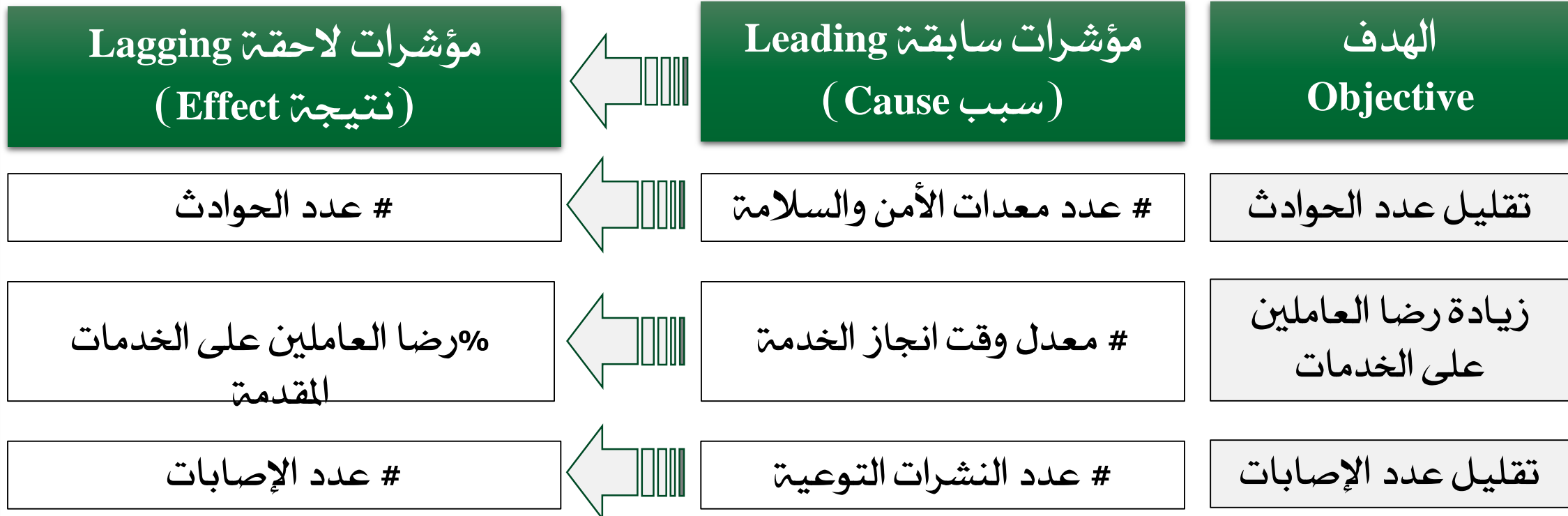


تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:

التصنيف الأول

مؤشرات سابقة ولاحقة (سبب ونتيجة) - (تعتمد على السياق)



تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:

مؤشرات كفاءة وفعالية (Efficiency & Effectiveness)

التصنيف الثاني

الكفاءة Efficiency

فعل الشيء بالطريقة الصحيحة
Doing Things Right

القدرة على إنجاز المهام المطلوبة بأفضل طريقة
ممكنة دون هدر في الوقت والتكلفة والجهد

المخرجات / المدخلات

المستوى التشغيلي

الفعالية Effectiveness

فعل الشيء الصحيح
Doing the Right Things

القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج
المطلوبة

الأهداف المحققة / الأهداف المطلوب تحقيقها

المستوى الاستراتيجي



تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:

التصنيف الثاني

مؤشرات كفاءة وفعالية (Efficiency & Effectiveness) (مثال)

الكفاءة Efficiency

معدل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملة

\$ معدل تكلفة التعيين

% معدل استخدام المعدات

معدل الوقت المستغرق لإصلاح الجهاز

الفعالية Effectiveness

% المعاملات التي تم إنجازها

المواهب الذين اجتازوا فترة التجربة

% البضائع التي تم شحنها

% الأجهزة التي تم إصلاحها

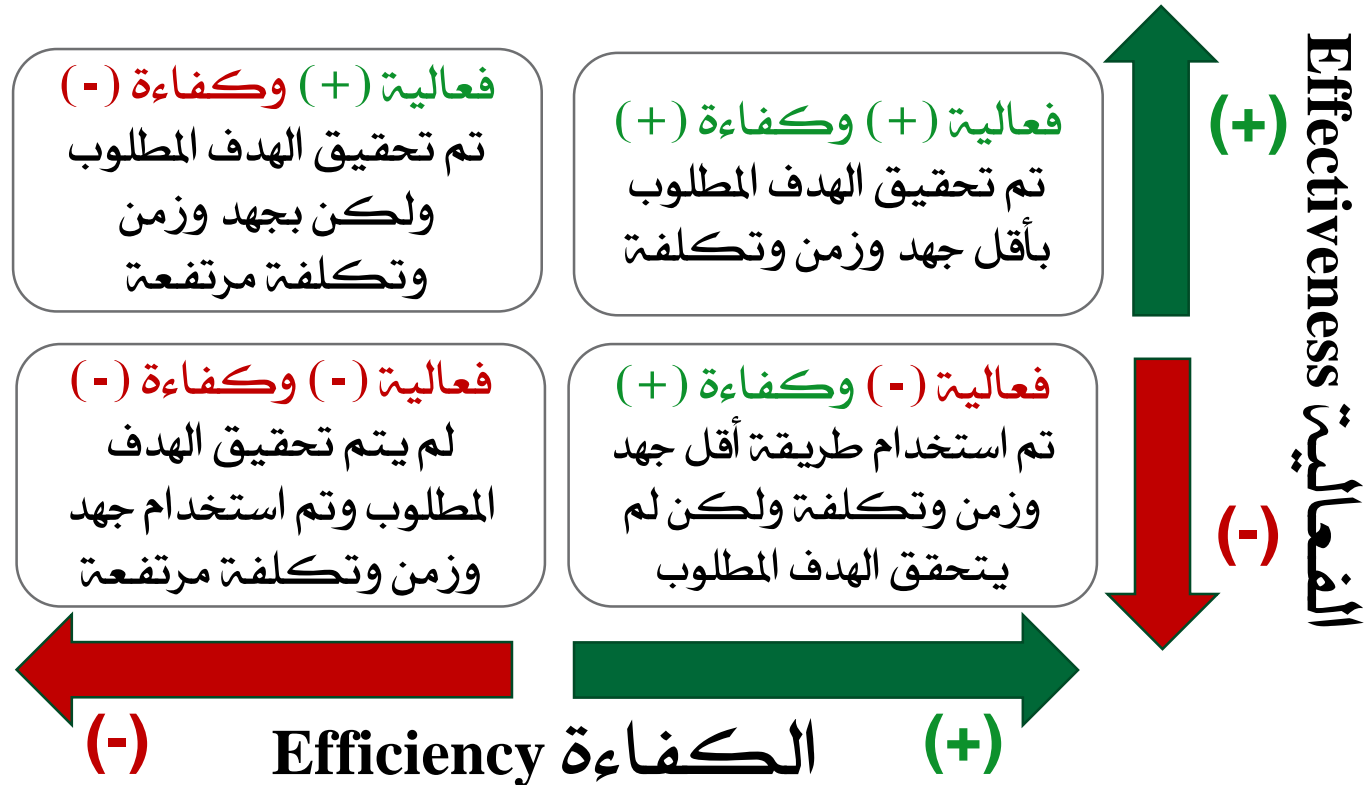


تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:

مؤشرات كفاءة وفعالية (Efficiency & Effectiveness)

التصنيف الثاني



تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:

مؤشرات كمية ونوعية

التصنيف الثالث

مؤشرات وصفية Qualitative

شخصية Subjective

تستند على التقدير الشخصي للمقيّم

يمكن أن تختلف نتائج القياس باختلاف الأشخاص الذين يقومون بإجراء القياس

- معدل رضا العاملين.
- معدل اندماج العاملين.
- نسبة الوعي بإجراءات السلامة.

مؤشرات كمية Quantitative

موضوعية Objective

تستخدم أدوات قياس معيارية

الحصول على نفس النتيجة إذا اختلف الأشخاص الذين يقومون بإجراء القياس

- نسبة تسرب الموظفين.
- نسبة الاحتفاظ بالموظفين.
- معدل الزمن المستغرق لإنهاء المعاملة.



تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:

مؤشرات استراتيجية وتشغيلية

التصنيف الرابع

مؤشرات تشغيلية Operational

تستخدم على المستوى التشغيلي لقياس مدى تحقق الأهداف التشغيلية

ترتكز على مدى انحراف القيم الفعلية عن المعيارية أو المستهدفة في العمليات التشغيلية

تقاس بشكل مستمر
(ساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر)

مؤشرات استراتيجية Strategic

تستخدم على المستوى الاستراتيجي لقياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية

ترتكز على الأثر النهائي للمنظمة ومدى تحقيق الرؤية

تقاس على فترات طويلة
(ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوياً.....)



تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:



تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:



تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية:

التصنيف الخامس	مؤشرات وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن	
منظور الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	مؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs
المالية Finance	تقليل التكاليف	\$ إجمالي التكاليف % المصروفات مقابل الإيرادات
العملاء Customers	زيادة قيمة العلامة التجارية	# عدد العملاء الجدد % نسبة الحصة السوقية
العمليات الداخلية Internal Processes	تحسين عملية التوظيف	# الوقت المستغرق للتوظيف \$ معدل تكلفة التعيين
التعلم والنمو Learning & Grow	رفع كفاءة الموظفين	# معدل الساعات التدريبية/الموظف # الوقت المستغرق لإنجاز المهام بكفاءة





المحور الرابع: مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية



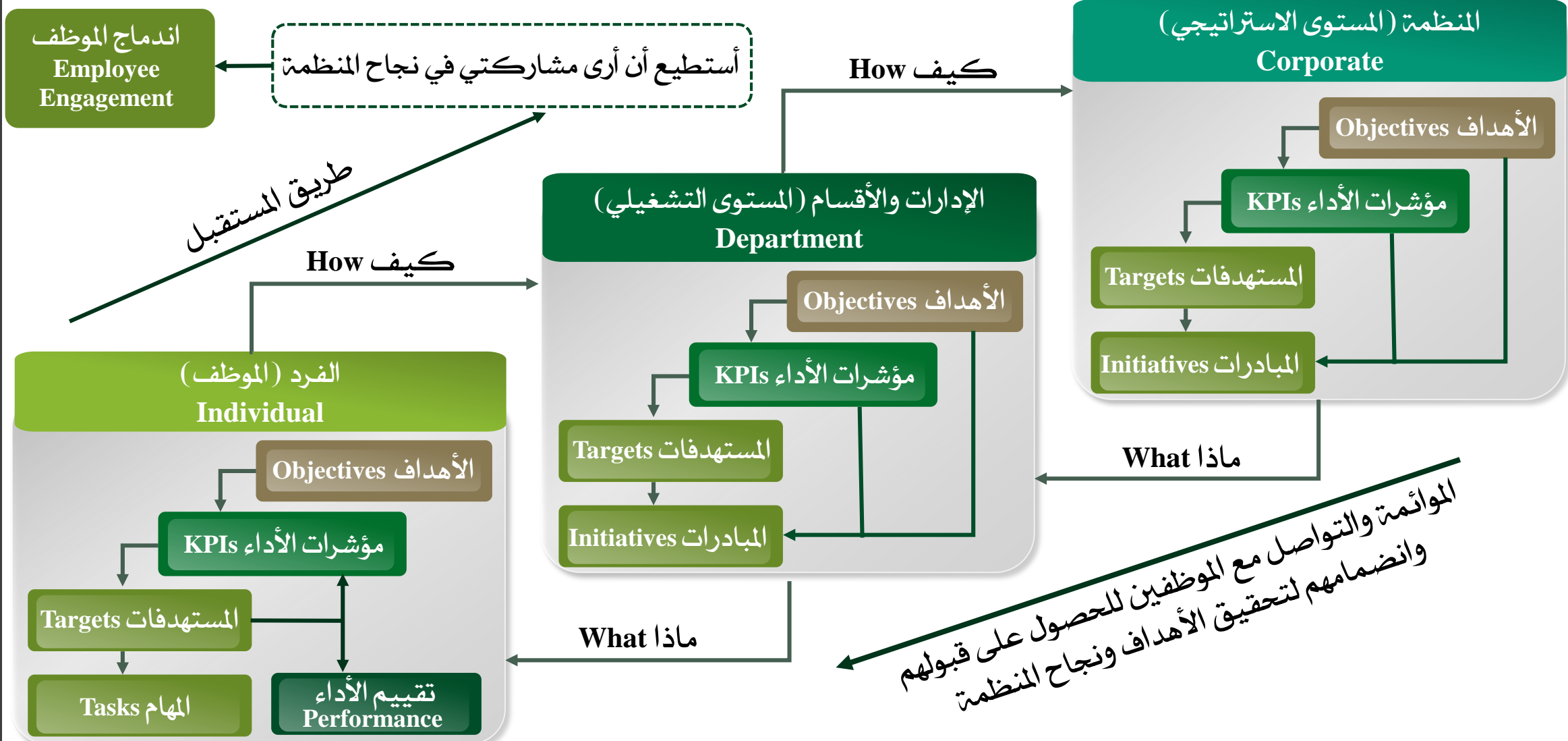
مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية:



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

تحديد الأهداف (تدرج الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مستوى الفرد):



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

تحديد الأهداف (تدرج الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مستوى الفرد): (مثال)



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

➤ تكوين فريق عمل مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية :

إشراك المعنيين Stakeholders



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية: ▶

معرض مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs Expo

معدل الوقت المستغرق لحل المشكلة

% التباين في الميزانية

% نسبة استخدام المعدات

عدد العملاء الجدد

% الحصة السوقية

\$ تكاليف التدريب / الفرد

% نسبة الجدارات الوظيفية التي تم تغطيتها

% نسبة رضا العملاء

% العائد من الاستثمار

% نسبة العمليات التي تم اتمتها

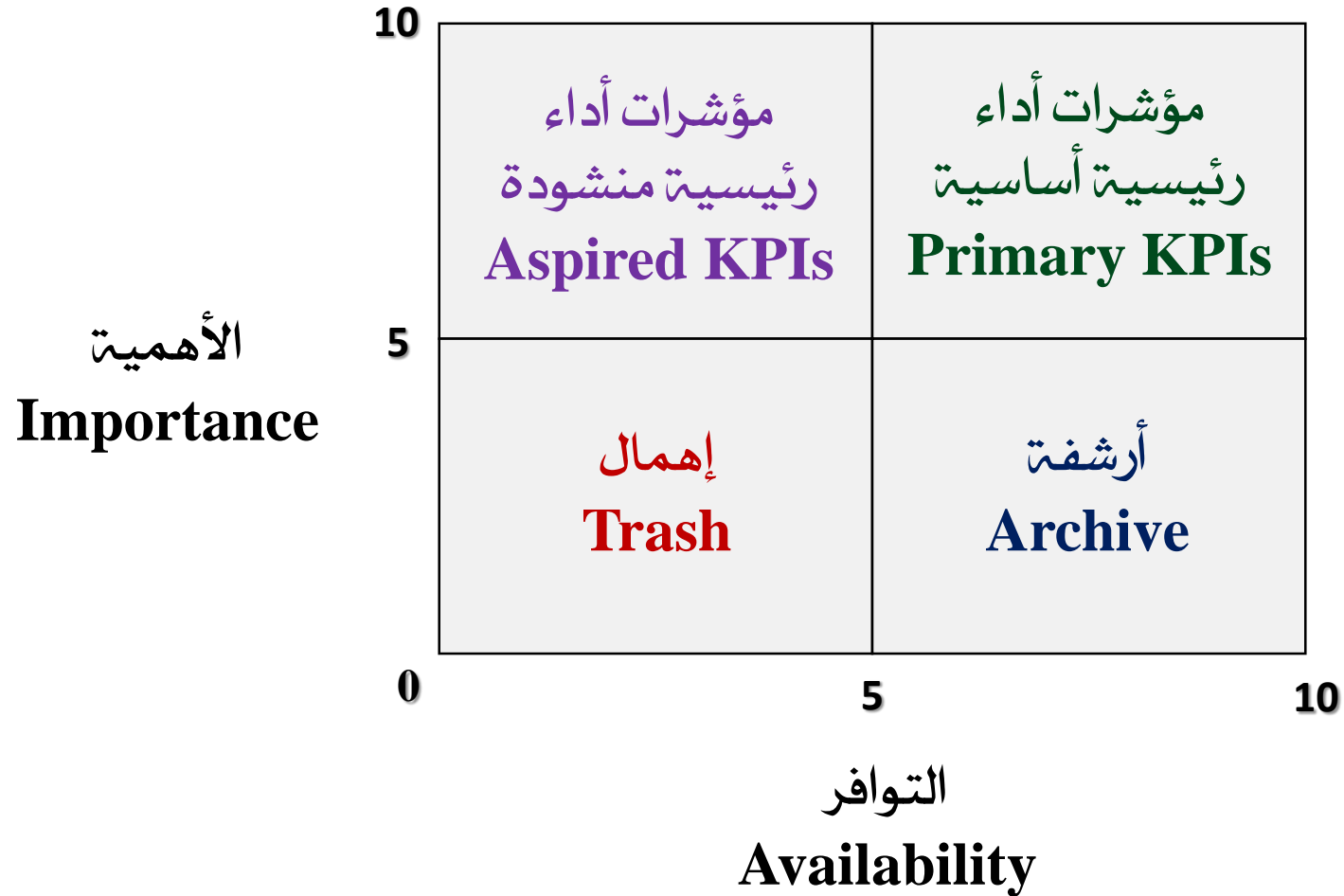
\$ تكاليف القوى العاملة / الفرد

% نسبة تأييد العملاء للمنتج/للخدمة NPS



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية: (مثال)

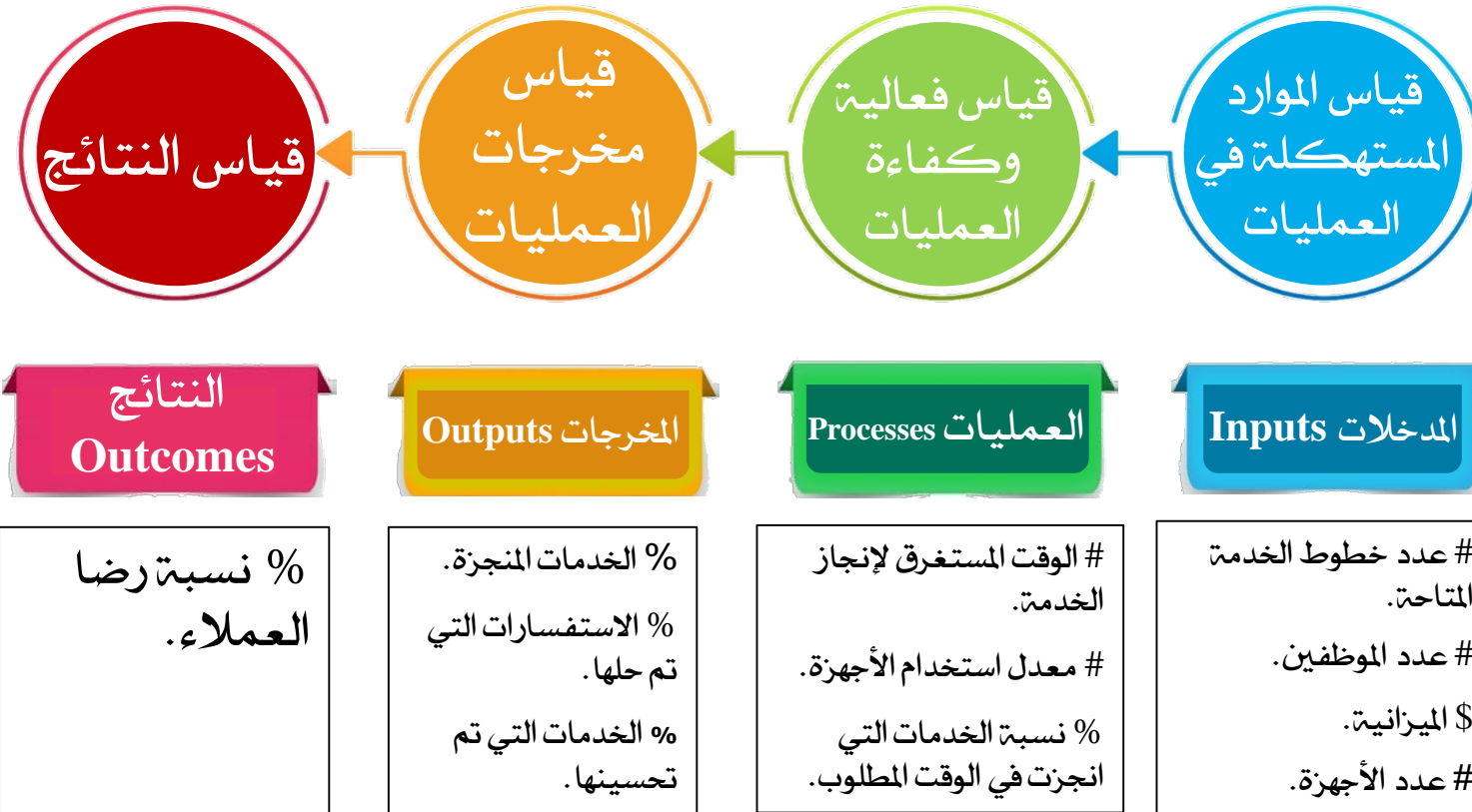


مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:

مؤشرات مدخلات, عمليات, مخرجات, نتائج

نموذج المنطق أو نموذج تحليل تدفق القيمة



الهدف الاستراتيجي



الحفاظ على
مستوى عال من
رضا العملاء



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

جمع بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية:

مصادر البيانات

بيانات خارجية	بيانات داخلية
<ul style="list-style-type: none">- استشارات خبراء.- الاستبانات الخارجية (العملاء, الموردين, ...).	<ul style="list-style-type: none">- بيانات الأنظمة الداخلية للعمليات (مالية, عملاء, موارد بشرية, صيانة, ...).- البيانات المقدمة من الموظفين.- الاستبانات الداخلية.
<ul style="list-style-type: none">- التقارير المتعلقة بسوق العمل.- التقارير السنوية لمنظمات أخرى.- تقارير الاحصاءات العامة.	<ul style="list-style-type: none">- التقارير السنوية.- تقارير التشغيل.- الخطط الاستراتيجية للمنظمة.- الخطط التشغيلية.

بيانات أولية

بيانات ثانوية



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

➤ جمع بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية:

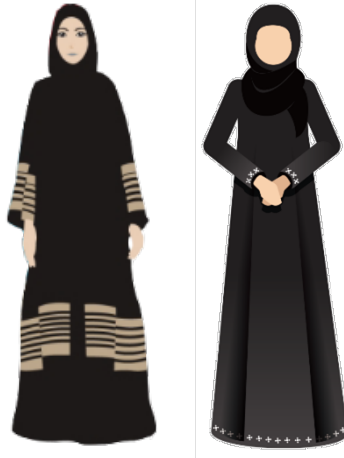
مؤشر الأداء الرئيسي 2



حافظ
البيانات

مالك
المؤشر

مؤشر الأداء الرئيسي 1



حافظ
البيانات

مالك
المؤشر



معد
التقارير



مراحل تفعيل مؤشرات الأداء الرئيسية

(مثال لنموذج جمع بيانات المؤشر)

جمع بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية:

مؤشر الأداء الرئيسي KPI			% العمليات التي تم تحسينها			
تكرار القياس			ربع سنوي			
العام	الشهر	النتيجة	المستهدف	الأخضر	الأصفر	الأحمر
2019	يناير					
	فبراير					
	مارس	13%	15%	15% فأكثر	11% - 14%	أقل من 11%
	أبريل					
	مايو					
	يونيو	18%	20%	20% فأكثر	15% - 19%	أقل من 15%
	يوليو					
	أغسطس					
	سبتمبر	23%	25%	25% فأكثر	20% - 24%	أقل من 20%
	أكتوبر					
	نوفمبر					
	ديسمبر	24%	25%	25% فأكثر	20% - 24%	أقل من 20%
2020	يناير					
	فبراير					
	مارس	29%	30%	30% فأكثر	25% - 29%	أقل من 25%
	أبريل					
	مايو					
	يونيو	33%	35%	35% فأكثر	30% - 34%	أقل من 30%
	يوليو					
	أغسطس					
	سبتمبر	38%	40%	40% فأكثر	36% - 39%	أقل من 36%
	أكتوبر					
	نوفمبر					
	ديسمبر	45%	40%	40% فأكثر	36% - 39%	أقل من 36%

مؤشر الأداء الرئيسي KPI			# معدل الساعات التدريبية / للموظف			
تكرار القياس			شهري			
العام	الشهر	النتيجة	المستهدف	الأخضر	الأصفر	الأحمر
2019	يناير	20	20	20 فأكثر	17 - 19	أقل من 17
	فبراير	18	20	20 فأكثر	17 - 19	أقل من 17
	مارس	22	20	20 فأكثر	17 - 19	أقل من 17
	أبريل	23	20	20 فأكثر	17 - 19	أقل من 17
	مايو	19	24	24 فأكثر	21 - 23	أقل من 21
	يونيو	20	24	24 فأكثر	21 - 23	أقل من 21
	يوليو	21	24	24 فأكثر	21 - 23	أقل من 21
	أغسطس	24	24	24 فأكثر	21 - 23	أقل من 21
	سبتمبر	28	24	24 فأكثر	21 - 23	أقل من 21
	أكتوبر	22	26	26 فأكثر	23 - 25	أقل من 23
	نوفمبر	20	26	26 فأكثر	23 - 25	أقل من 23
	ديسمبر	23	26	26 فأكثر	23 - 25	أقل من 23
2020	يناير	24	26	26 فأكثر	23 - 25	أقل من 23
	فبراير	26	26	26 فأكثر	23 - 25	أقل من 23
	مارس	26	27	27 فأكثر	24 - 26	أقل من 24
	أبريل	27	27	27 فأكثر	24 - 26	أقل من 24
	مايو	27	27	27 فأكثر	24 - 26	أقل من 24
	يونيو	23	27	27 فأكثر	24 - 26	أقل من 24
	يوليو	20	28	28 فأكثر	25 - 27	أقل من 25
	أغسطس	22	28	28 فأكثر	25 - 27	أقل من 25
	سبتمبر	26	28	28 فأكثر	25 - 27	أقل من 25
	أكتوبر	28	28	28 فأكثر	25 - 27	أقل من 25
	نوفمبر	29	28	28 فأكثر	25 - 27	أقل من 25
	ديسمبر	30	28	28 فأكثر	25 - 27	أقل من 25





المحور الخامس: توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية



توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية

بطاقة مؤشر أداء رئيسي:

معدل الزمن المستغرق لإنجاز الخدمة

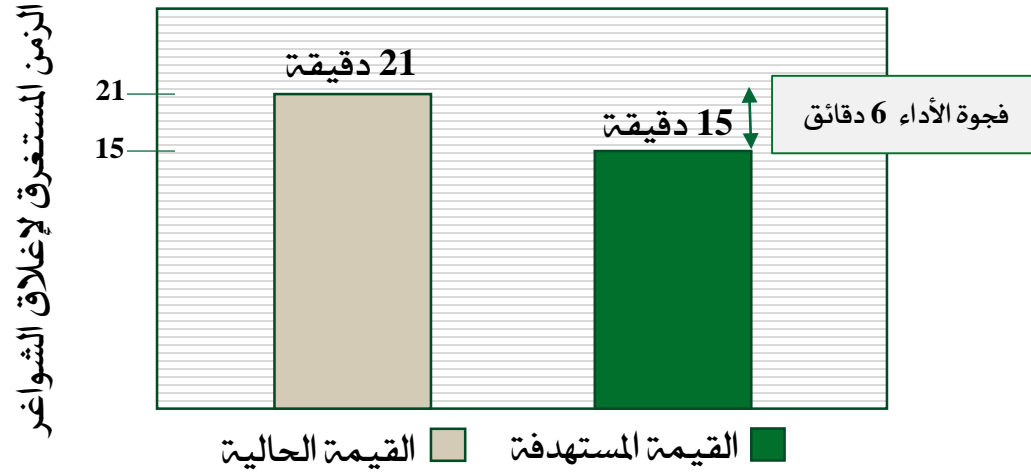
مثال

تحسين الخدمات المقدمة للعملاء

الهدف

معدل الزمن المستغرق لإنجاز الخدمة

مؤشر قياس الأداء



وحدة القياس **Measurement Unit**: دقيقة
دورية القياس **Frequency**: شهري
خط الأساس **Baseline**: 21 دقيقة
المستهدف **Target**: 15 دقيقة
المرجعية **Benchmarking**: تحسين لأداء سابق
القطبية **Polarity**: سالبة

التطبيق الفعلي لنظام إدارة الخدمات

المبادرات



توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية

بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي (KPI):

الإدارة التي تتبع لها الوحدة التنظيمية	الإدارة Management	القسم/الوحدة المسؤولة عن مؤشر قياس الأداء	الوحدة التنظيمية Dept./Unit
هو نشاطات التحسين المستمر التي تعتبر اللبنة الأساسية للاستراتيجية أو الطريق لتحقيق الاستراتيجية (استراتيجي, تشغيلي)			الهدف Objective
الشخص المسؤول عن تحقيق الهدف			مسؤول الهدف Objective Owner
وصف تفصيلي للهدف			وصف الهدف Objective Desc.
رمز المؤشر	رمز المؤشر Indicator Code	اسم مؤشر قياس الأداء	اسم المؤشر Indicator Name
استراتيجي, تشغيلي	مستوى المؤشر Indicator Level	سابق, لاحق, الفعالية, الكفاءة, كمي, نوعي	نوع المؤشر Indicator Type
وزن المؤشر مقارنة بالهدف	وزن المؤشر Indicator Weight	الشخص المسؤول عن المؤشر	مالك المؤشر KPI Owner
سبب قياس الأداء			الغرض من القياس Measurement Desc.
المرجعية للمستهدف	المرجعية Benchmarking	المستوى المطلوب تحقيقه للوصول للهدف	المستوى المستهدف Target
			العتبات Thresholds
المعادلة الرياضية للقياس			صيغة القياس Formula
مستوى الأداء عند بداية القياس	خط الأساس Baseline	عدد, نسبة مئوية, قيمة مالية	وحدة القياس Measurement Unit
موجبة, سالبة	القطبية Polarity	يومي, أسبوعي, شهري, سنوي	تكرار القياس Reporting Frequency



توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية

بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي (KPI):

المصدر الذي سيتم جمع البيانات منه	مصدر البيانات Data Source
الشخص المسؤول عن جمع البيانات وتصنيفها في جداول البيانات والتأكد من صحتها	المسؤول عن جمع البيانات وحفظها Data Custodian
يومي، أسبوعي، شهري، سنوي، إلكتروني	تكرار جمع البيانات Data Collection Frequency
طريقة عرض التقارير	عرض البيانات Presentation
ملاحظات	ملاحظات Remarks
اعتماد الشخص المسؤول عن صلاحية المؤشر من حيث الوضوح والدقة والواقعية وملائمته للهدف المطلوب	اعتماد صلاحية المؤشر Validation
اعتماد الشخص المسؤول عن صحة البيانات ودقتها ونزاهتها وتصنيفها وفقاً للمعايير المطلوبة	اعتماد صحة المؤشر Verification



توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية

بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي (KPI):

مثال

الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة

إدارة الخدمات	الإدارة Management	قسم الخدمات الأراضية	الوحدة التنظيمية Dept./Unit
تقديم خدمات متميزة بأعلى معايير الجودة			الهدف Objective
أ. محمد خالد			مسؤول الهدف Objective Owner
تحسين الخدمات المتميزة وفق الأوقات المناسبة والتكاليف المناسبة وبمعايير الجودة المطلوبة			وصف الهدف Objective Desc.
T01	رمز المؤشر Indicator Code	الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة	اسم المؤشر Indicator Name
تشغيلي	مستوى المؤشر Indicator Level	سابق Leading	نوع المؤشر Indicator Type
%40	وزن المؤشر Indicator Weight	أ. ليلى محمد	مالك المؤشر KPI Owner
قياس معدل الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة المقدمة للمسافرين وذلك من أجل تقديم خدمات أرضية متميزة بأعلى معايير الجودة			الغرض من القياس Measurement Desc.
تحسين تدريجي للأداء السابق	المرجعية Benchmarking	15 دقيقة	المستوى المستهدف Target
20 دقيقة فأكثر	أكثر من 15 دقيقة وأقل من 20 دقيقة	15 دقيقة فأقل	العتبات Thresholds
إجمالي الزمن المستغرق لإنجاز الخدمات إجمالي الخدمات المقدمة			صيغة القياس Formula
21 دقيقة	خط الأساس Baseline	عدد (دقيقة)	وحدة القياس Measurement Unit
سالبة	القطبية Polarity	شهري	تكرار القياس Reporting Frequency

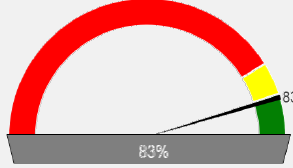


توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية

مثال

الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة

بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي (KPI):

قاعدة بيانات نظام الخدمات الإلكتروني	مصدر البيانات Data Source
أ. فهد سالم	المسؤول عن جمع البيانات Data Custodian
إلكتروني	تكرار جمع البيانات Data Collection Frequency
Dial Chart 	عرض البيانات Presentation
يتم الأخذ بالاعتبار حساب الوقت منذ البدء بخدمة العميل حتى الانتهاء منها مع استثناء الفترة الزمنية التي يكون فيها النظام متعطل لسبب ما.	ملاحظات Remarks
أ. ليلى محمد	اعتماد صلاحية المؤشر Validation
أ. فهد سالم	اعتماد صحة المؤشر Verification



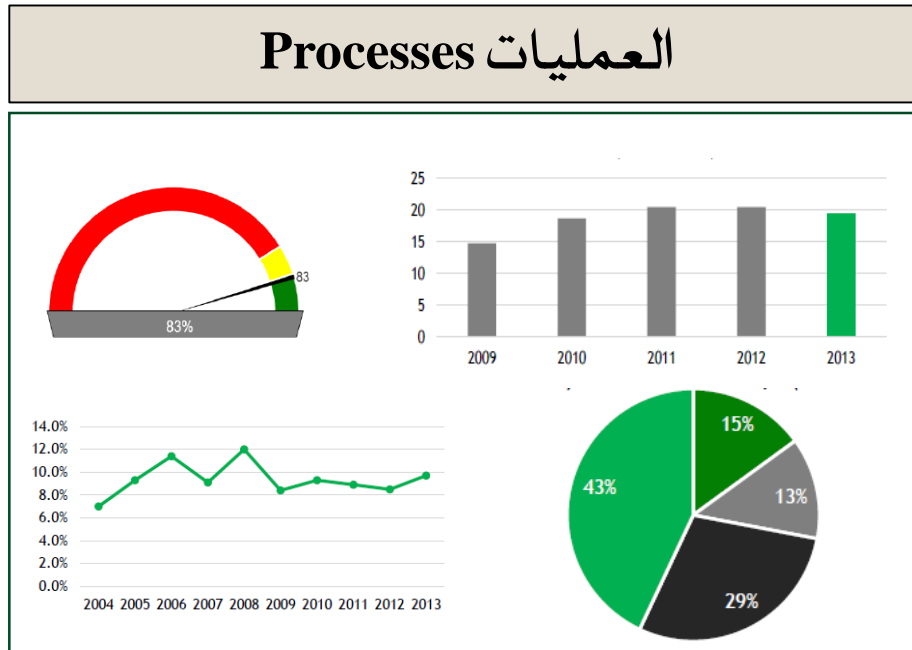


المحور السادس: تمثيل مؤشرات الأداء الرئيسية بيانياً



تمثيل مؤشرات الأداء الرئيسية بيانياً

تمثيل مؤشرات قياس الأداء بيانياً: ➤



DASHBOARD لوحة مؤشرات

Objectives الأهداف

النسبة المنجز	الاتجاه	النتيجة الحالية	النتيجة السابقة	الوحدة	المنظور/الهدف/المؤشر
المنظور المالي					
زيادة الأرباح					
83%	↗	1.2 M	1 M	#	#معدل صافي الأرباح
المنظور العملاء					
زيادة الحصة السوقية					
76%	↘	41%	45%	%	% الحصة السوقية

SCORECARD بطاقة أداء



تمثيل مؤشرات الأداء الرئيسية بيانياً

بطاقة النتائج SCORECARD

تمثيل مؤشرات قياس الأداء بيانياً: >

النتيجة Result	% استكمال المستهدف % Target Complete	المستهدف Target	الاتجاه Trend	النتيجة السابقة Previous Result	النتيجة الحالية Current Result	معدل دورية القياس SRF	وحدة القياس Measurement Unit	المنظور / الهدف / مؤشر الأداء Perspective / Objective / KPI
المنظور المالي Financial Perspective								
نمو الإيرادات								
	91%	5500 SAR	↗	4000 SAR	5000 SAR	شهري	#	# معدل الإيرادات مقابل المنتج
	56%	1.8 M SAR	↘	1.2 M SAR	1 M SAR	ربع سنوي	\$	\$ صافي الأرباح
منظور العملاء Customers Perspective								
زيادة الحصة السوقية								
	125%	38%	↗	32%	40%	نصف سنوي	%	% الحصة السوقية
	100%	3000	↗	2700	3000	ربع سنوي	#	# عدد العملاء الجدد
منظور العمليات الداخلية Internal Processes Perspective								
تحسين الخدمات المقدمة								
	50%	1 Hour	↘	2.5 Hours	2 Hours	شهري	#	# الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة
منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective								
تنمية مهارات العاملين								
	82%	17	↘	16	14	شهري	#	# عدد البرامج التدريبية المنجزة
	101%	75%	↗	51%	76%	ربع سنوي	%	% البرامج التخصصية المنجزة

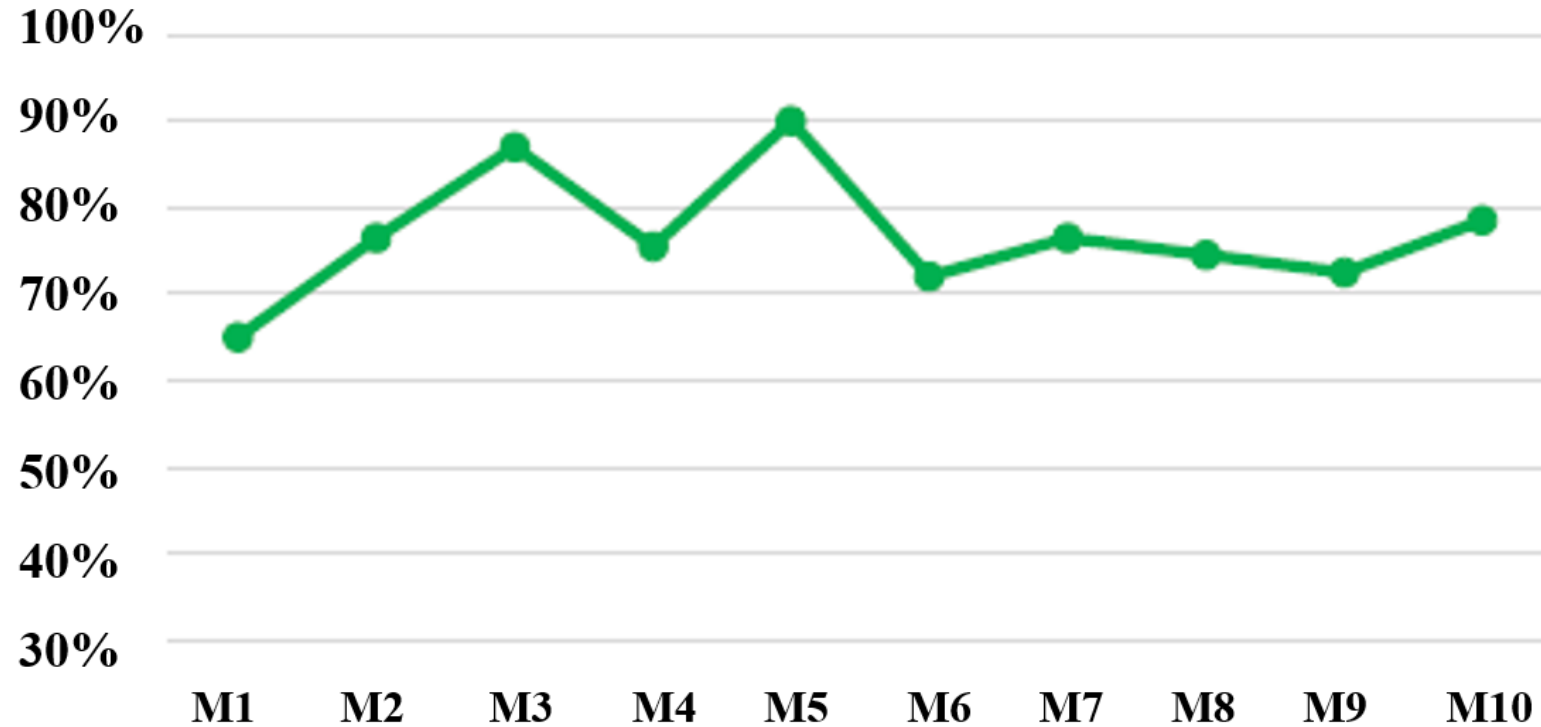


تمثيل مؤشرات الأداء الرئيسية بيانياً

بطاقة النتائج SCORECARD

تمثيل مؤشرات قياس الأداء بيانياً: ▶

% البرامج التخصصية المنجزة



تمثيل مؤشرات الأداء الرئيسية بيانياً

DASHBOARD لوحدة مؤشرات

تمثيل مؤشرات قياس الأداء بيانياً: ➤

20-04-2020 إلى 01-04-2020

الفترة

إدارة الموارد البشرية

الإدارة / القسم

عدد القوى العاملة الحالي

1400

عدد المغادرين

20

نسبة التسرب

1.5%

نسبة التوطين

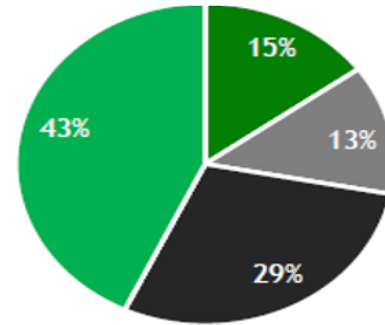
13.7%

معدل الغياب

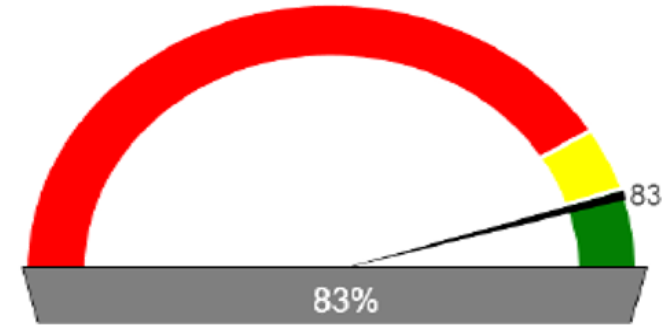
10.2%

معدل وقت انجاز المعاملة

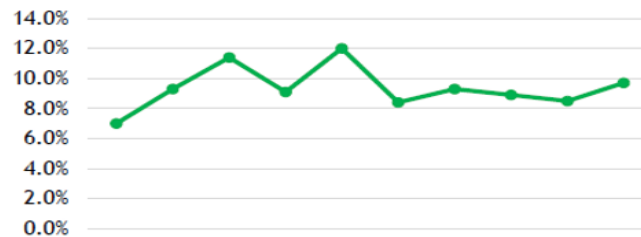
20.5 Minutes



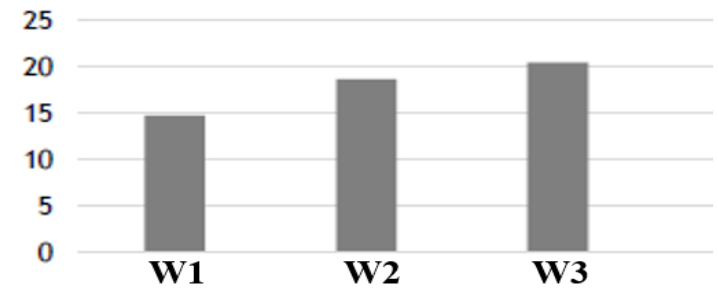
توزيع الجنسيات



نسبة انجاز المعاملات



نسب تسرب العاملين



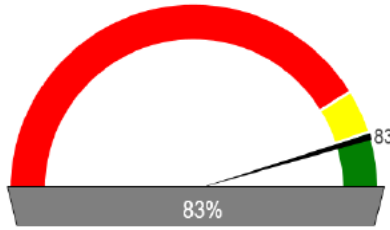
عدد الإجازات المرضية



تمثيل مؤشرات الأداء الرئيسية بيانياً

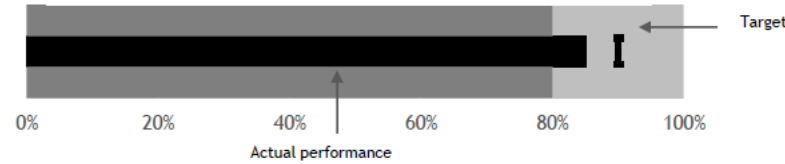
تمثيل مؤشرات قياس الأداء بيانياً: ➤

③ Dial Chart



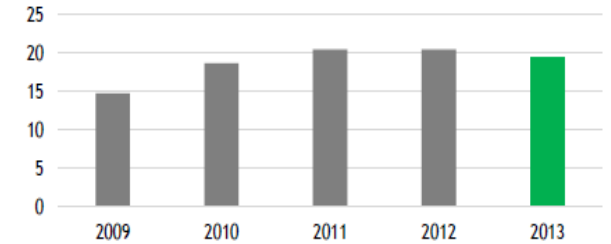
مفيد للإشارة إلى قيم التغير

② Bullet Graph



مقارنة النتائج الحالية مع المستهدفة

① BAR Chart



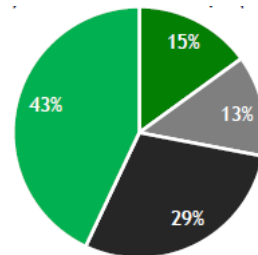
مقارنة قيم فردية

⑥ Sparkline

KPI	2007	2008	2009	2010	2011	Trend
# Customer satisfaction with HR solutions, products and services	84	84	84	80	100	

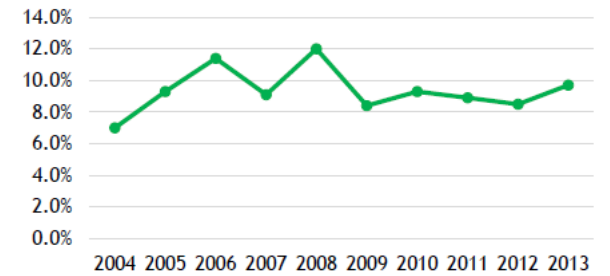
مفيد لإظهار اتجاهات البيانات بطريقة مختصرة

⑤ Pie Chart



مفيد لمقارنة أجزاء مختلفة من الكل

④ Line Chart



مفيد لتتبع الاتجاهات



شكراً لكم



@engaalzahrani