



شركة تنمية المعرفة
KD Company

استشارات تطوير الاعمال والجودة

مؤشرات الأداء الرئيسية

KPIS

نشرة تعريفية



+966 14 390 8662

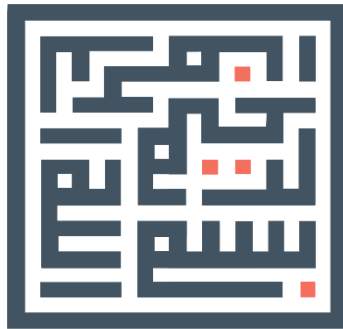
+966 56 320 8662

@kldevcom

info@kd-company.com

www.kd-company.com

YANBU, Saudi Arabia



النشرة من اعداد د. مها محمد خلف الزايدي

حاصلة على الدكتوراه في فلسفة التربية وماجستير مناهج وطرق تدريس وبكالوريوس لغة إنجليزية مع إعداد تربوي، تعمل في جهاز وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مشاركة كمستشار اجتماعي في تأليف سلسلة كتب لغة إنجليزية مع جامعة أكسفورد ونيويورك / مدقق داخلي وخارجي معتمد / محترف إدارة مشاريع وقياس الأداء / استشاري جودة معتمد / مدرب محترف.



@mahamohamad2013



linkedin.com/in/maha-mohamad-al-zaidi-63648451

مقدمة :

تدرك شركة تنمية المعرفة ان المستشارين لا يديرون المؤسسات ، او يتخذون قرارات بالنيابة عن المديرين . وليس لديهم أي صلاحية لاتخاذ قرار او تطبيق التغييرات . وتصب مسؤوليتهم في جودة وتكامل المشورة المقدمة ، مع الدعم الكامل للعملاء عند الاخذ بالمشورة

استقلالية الاستشارات المقدمة من الشركة

ما يحتاجه العميل من خدمات استشارية تقوم به الشركة بموضوعية ووضوح تام لأن الاعمال المقدمة تكون باستقلالية تشمل :

١) الاستقلال الفني او التقني : ويعني ان المستشار يكوّن فكرة فنية لتقديم نصيحة مستقلة عما يعتقد العميل او يرغب في سماعه .

٢) الاستقلال المالي ، ويعني ان المستشار ليس له مصلحة مالية بالقرار الذي يتخذه العميل .

٣) الاستقلال الإداري ،

بمعنى ان المستشار ليس موظفا او مرؤوسا من قبل العميل ولا يتبعه إداريا ولا يتأثر بقراراته الإدارية .

٤) الاستقلال العاطفي

، ويعني ان المستشار يبقى منفصلا وموضوعيا وبغض النظر عن العاطفة والصدقة والثقة المتبادلة وصلات

القربى واي ضغوطات شخصية أخرى قد تكون موجودة في بداية العلاقة او طورت خلال المهمة

الطرق المستخدمة لتقديم الخدمات الاستشارية :

- تقديم المعلومات .
- تقديم موارد متخصصة .
- إنشاء اتصالات عمل وتواصل .
- تقديم فكرة خبير .
- عمل تشخيص .
- تطوير عروض عمل .
- تطوير نظم وأساليب عمل .
- تخطيط وإدارة تغييرات المنظمة .
- تدريب وتطوير الإدارة والكادر .
- تقديم الاستشارة والتوجيه .

تأسست شركة تنمية المعرفة في المملكة العربية السعودية كمكتب استشاري متخصص في الإدارة بموجب ترخيص وزارة التجارة والصناعة بتاريخ ٢٦/٦/٢٠٠٦م ، ثم تحول المكتب الى شركة ذات مسؤولية محدودة عام ٢٠٠٨ م .

سعت شركة تنمية المعرفة (KDC) منذ اكثر من عشر سنوات مضت على تأسيسها إلى تطوير فهم أعمق للخدمات الاستشارية الآخذ في التطور من خلال حقول المعرفة المتعلقة ببعدين بالنسبة لمؤسسة العميل :

- البعد الفني ، والذي يخص طبيعة الإدارة او العمليات والمشكلات التي يواجهها العميل وطرق تحليل المشكلات وحلها .
 - البعد البشري ، ويقصد به العلاقات الشخصية داخل مؤسسة العميل واحساس الناس بمشكلة قائمة ورغبتهم في تحسين الوضع الحالي والعلاقة الشخصية بين المستشار والعميل .
- فهناك دائما مشكلة بشرية خلف أي مشكلة مؤسسية سواء فنية او مالية ، فإذا كانت المشكلة بشرية قابلة للفهم والحل بطرق محفزة وممكنة للناس وتجعل الأفراد او فرق العمل اكثر فعالية في استخدام المعرفة والخبرة ، فإنها تحل كل المشاكل الأخرى او على الأقل فإن حلها ستكون اكثر يسرا

وتقوم شركة تنمية المعرفة (KDC) بتزويد القادة في القطاعات التجارية والعامه بالحقائق والأفكار التي يمكن الاعتماد عليها في الإدارة و عند اتخاذ القرارات ، وتجمع أنشطة شركة تنمية المعرفة ما بين تخصصات الاقتصاد والإدارة وتوظيف الأدوات التحليلية للإدارة وترتكز الشركة على خمسة غايات رئيسية وهي : تحقيق غايات واهداف المنظمات ، حل المشكلات الإدارية والمشكلات المتعلقة بالأعمال ، تحديد الفرص الجديدة واستغلالها ، تعزيز التعلم ، تنفيذ التغيير .



شركة تنمية المعرفة
Knowledge Development Co.



المحتويات

7	ماذا يقصد بالأداء ؟
8	ما هو المؤشر
8	ماهي مؤشرات الأداء:
8	أهمية مؤشرات الأداء:
9	نماذج مؤشرات الأداء:
9	أنواع مؤشرات الأداء:
10	أركان قياس الأداء:
11	مواصفات مؤشرات الأداء الرئيسية:
12	كيف يتم تحديد مؤشرات الأداء
12	كيف نضع مؤشرات أداء فاعلة
14	كيف يمكن إدارة مؤشرات الأداء:
16	كيف أضع مؤشرات أداء للعمل خطوة بخطوة
16	تحليل المؤشرات:
17	نحدد الخيارات المناسبة وغير المناسبة
17	تقويم المؤشرات:
17	وزن مؤشرات الأداء:
18	المراجع

ماذا يقصد بالأداء ؟

[☰] أداء الفرد:

هي كفاية الفرد أو جدارته (خبراته ومعلوماته ومعرفته) للقيام بعمل ما، مع التزامه بالقيام بهذا العمل.

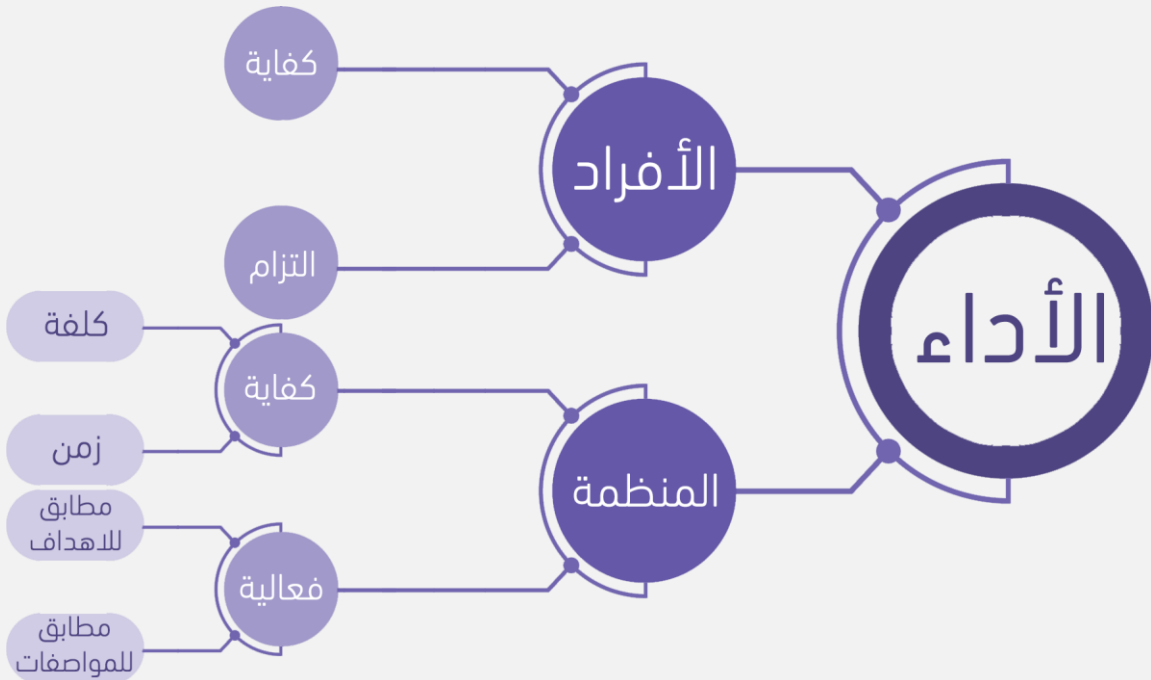
[☰] أداء المنظمة:

الكفاية:

هي قيام المنظمة بواجباتها المنوطة بها في توفير المتطلبات المادية (الكلفة المادية) لقيام الأفراد بأداء أعمالهم مع التزامها بتقليل زمن أداء العمل المخصص لكل هدف يراد تحقيقه، بشرط عدم الإخلال بجودة المُخرج.

الفعالية:

أن ما تقوم به المنظمة مطابق للأهداف وليس متجها لاتجاه آخر، وأنه مطابق للمواصفات أي القوانين والقيم.



ما هو المؤشر:

هو مقياس مرئي يقوم بإبلاغ مقدار التقدم المتحقق نحو هدف محدد، ويقدم للمهتمين إجابة عن الأسئلة التالية:

- هل أنا متقدم نحو أداء المهمة أو متخلف عنها؟
 - ما مدى تقدمي نحو أداء المهمة أو تخلفي عنها؟
 - ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟
- ويعتبر المؤشر معلومة معالجة وليس معلومة أولية.

ماهي مؤشرات الأداء:

هي مقاييس توضع في مكانها الصحيح لتعقب الأداء المحدد لتطور المنظمة بناء على خطتها الاستراتيجية وبمعنى آخر: إذا أردنا أن نعرف أننا في الاتجاه الصحيح فيجب أن نقيس أداء العمل خطوة بخطوة.

أهمية مؤشرات الأداء:

- تحقيق متطلبات العملاء.
- فهم العمليات التي نقوم بها والتي لا نقوم بها.
- التأكد من أن القرارات مبنية على الحقائق والمعلومات والأرقام، وليس على العواطف والمشاعر والانفعالات.
- تحديد أساليب التحسين المطلوبة لتجويد العمل.
- تحديد السلبات ومواطن القصور.
- معرفة ما إذا كان القائمون بالعمليات يحققون المتطلبات أم لا.
- مراقبة الأداء أولاً بأول.

أهمية المؤشرات التربوية

- ☑ وضع صورة كاملة للنظام التربوي من خلال وصفه وتحديد عناصره ومكوناته.
- ☑ توفير البيئة المناسبة والأرض الخصبة لاتخاذ القرار السليم.
- ☑ إبراز جوانب القوة ومواطن القصور في النظام التربوي.
- ☑ عقد مقارنة للأوضاع التعليمية في المناطق المختلفة.
- ☑ العمل على تحسين جوانب القصور.
- ☑ تحدد المؤشرات التربوية لقطات عن الأوضاع الراهنة فقط في الإدارات، مما يمكن من عقد المقارنات الجيدة التي تساهم في التحسين وبذل المزيد من الجهد.

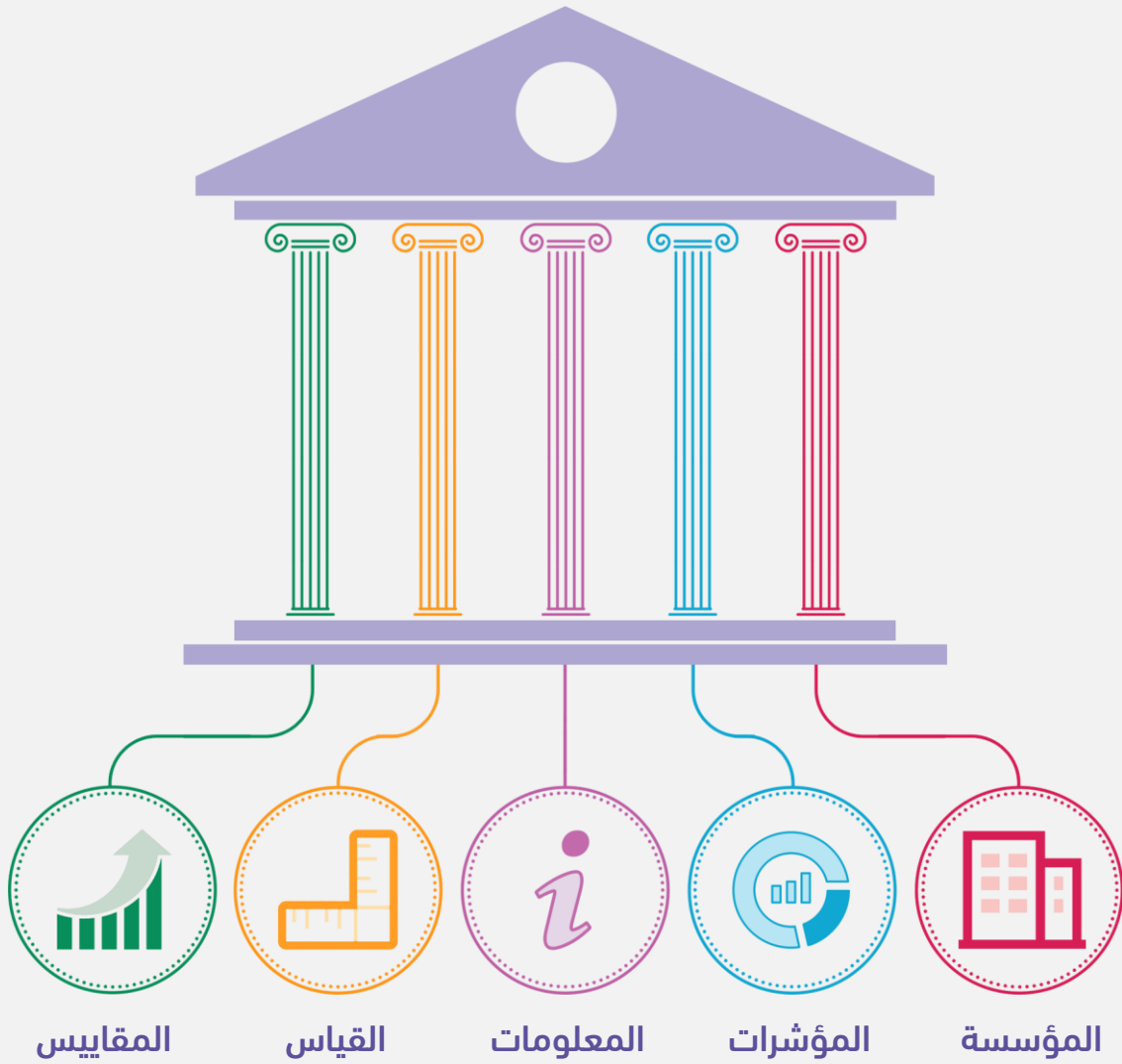
نماذج مؤشرات الأداء:

نماذج لمؤشرات أداء تربوية	نماذج لمؤشرات الأداء
مؤشر متوسط درجات الطلاب في مادة ما	مؤشر حرارة الجو
مؤشر نسبة غياب موظف/طالب	مؤشر رضا العملاء
مؤشر رضا المستفيدين	مؤشر كمية وقود
مؤشر نسبة التسرب من المدرسة	مؤشر سوق مالي
مؤشر نجاح الطلاب	مؤشر أرباح شركة أو مصرف أو...
مؤشر القراءة	مؤشر الدخل للأسر السعودية
مؤشر الكتابة وغيرها	مؤشر السرعة وغيرها

أنواع مؤشرات الأداء:

مؤشرات كمية	Quantitative Indicators	كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة
مؤشرات تطبيقية	Practical Indicators	تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.
مؤشرات توجيهية	Directional Indicators	توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس
مؤشرات كفاءة	Efficiency Indicators	الكلفة والزمن في ما يتعلق بالموارد المالية والطبيعية والبشرية والزمنية.
مؤشرات الفعالية	Effectiveness Indicators	أي تحقيق المتطلبات وفق المواصفات.
مؤشرات إنجاز العمل	Workload Indicators	أي حجم العمل الذي تم إنجازه.
مؤشرات تشغيلية (عملية)	Actionable Indicators	توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال

أركان قياس الأداء:



- 1 المؤسسة : تحديد المؤسسة أو المنظمة أو الكيان (أفراد أو نظام) المراد قياسه
- 2 المؤشرات : (مدخلات - مخرجات - العلاقة بين المدخلات والمخرجات)
- 3 المعلومات : البيانات / السجلات / الوثائق...
- 4 عملية القياس : أي كيف، وذلك من خلال العمليات والإجراءات وتشمل:
 - أداء الفرد (كفاءة / زمن)
 - أداء العملية (الخطوات / الكلفة / الزمن / التحسين)
 - أداء المنظمة ككل
- 5 المقاييس : نحدد ما نريد قياسه (زمن / ساعات) (إنتاج / عدد وحدات) (كمية / كيلو)

مواصفات مؤشرات الأداء الرئيسية:



كيف يتم تحديد مؤشرات الأداء



عندما تتبنى المنظمة الرؤية الخاص بها وتسعى الى تحقيقها ، سيكون لزاما عليها ان تبني خطة استراتيجية و أهدافا تفصيلية، و خطة تنفيذية (تحديد الغايات والمهام والإجراءات) وتحرص على أن تكون كلها تسير بهدف تحقيق الرؤية ومن خلال مؤشرات الأداء يتم قياس العمليات والمهام والإجراءات، وفعاليتها في تحقيق الأهداف الخاصة بالخطة الاستراتيجية تحت مظلة الرؤية.

كيف نضم

مؤشرات أداء فاعلة



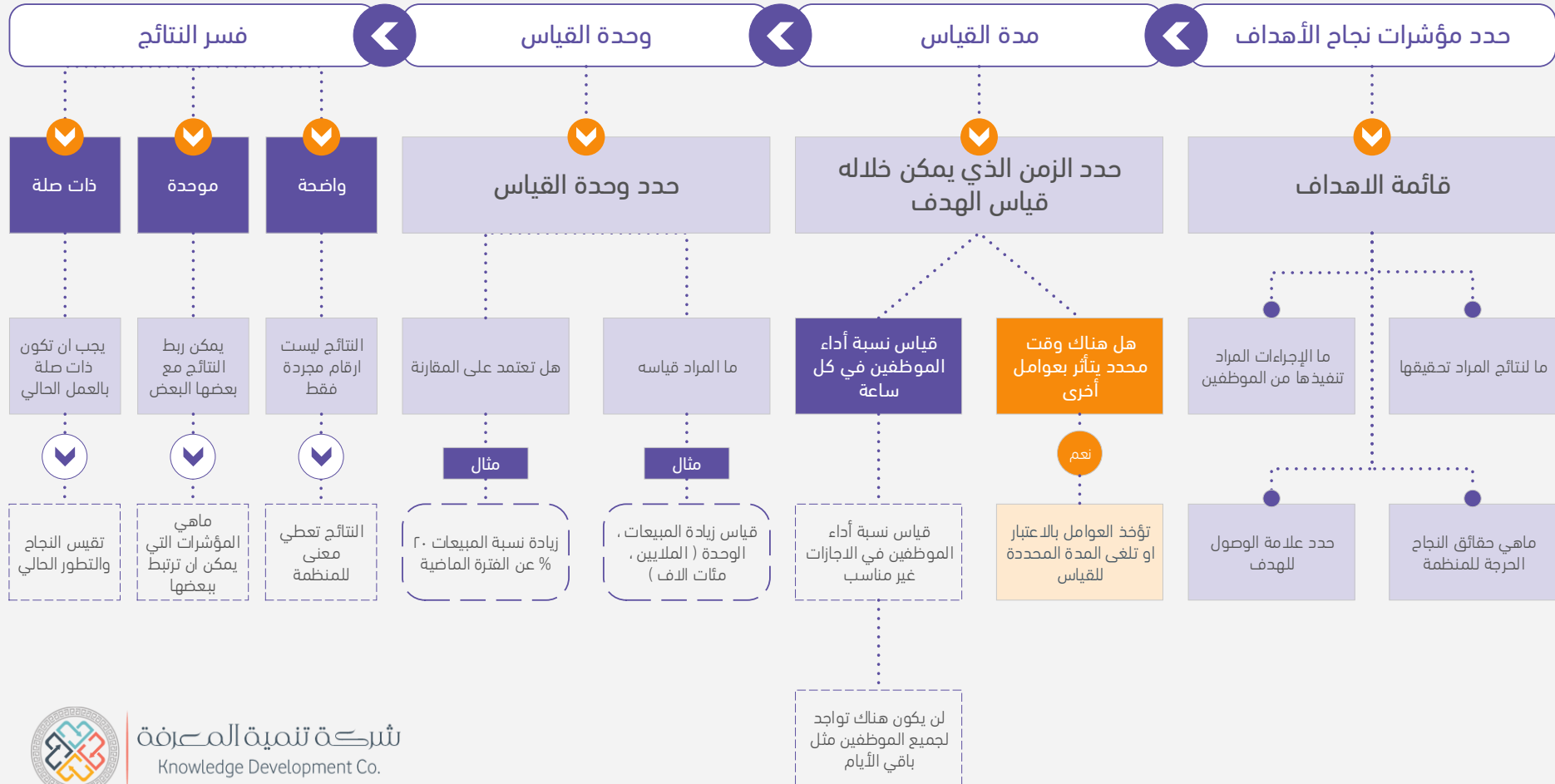


Key

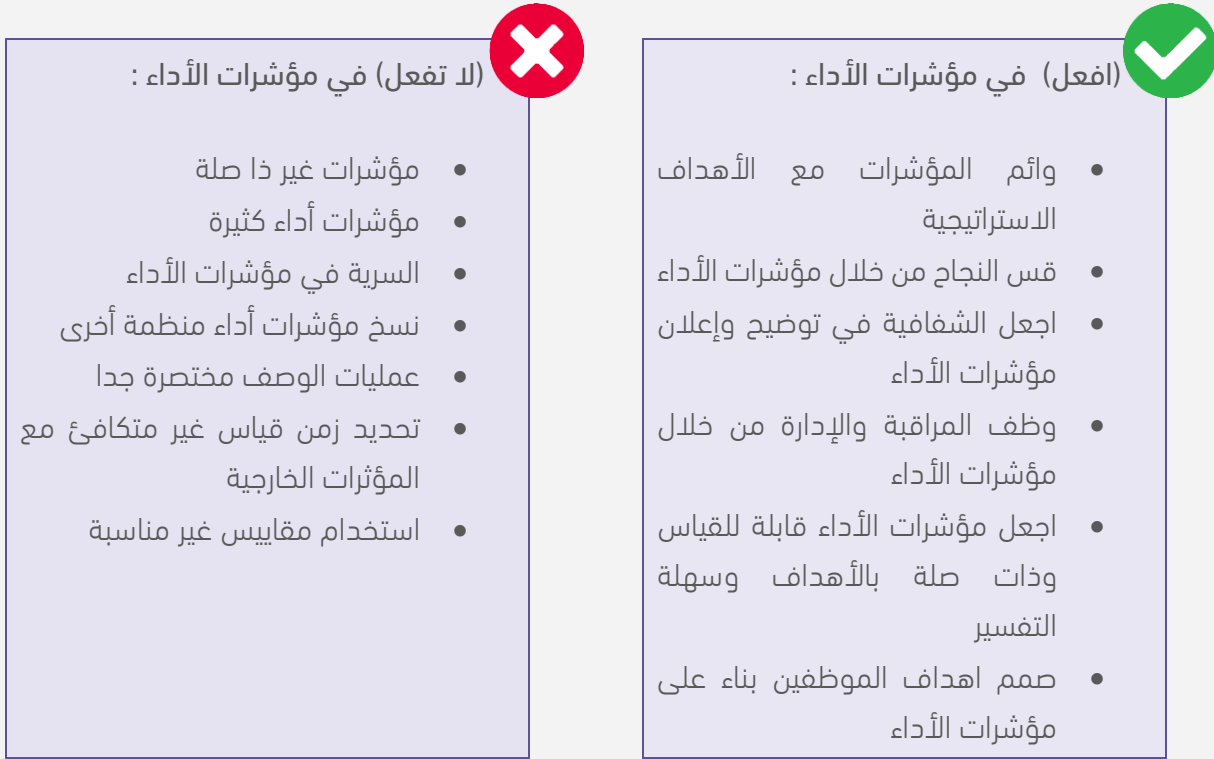
Performance

Indicator

عند إعداد مؤشرات الأداء:



في مؤشرات الأداء:



كيف يمكن إدارة مؤشرات الأداء:



كيف أضع مؤشرات أداء للعمل خطوة بخطوة



تحليل المؤشرات:

نحدد الخيارات المناسبة وغير المناسبة مثال : لو أردنا تحليل خدمة المراجعين أو المستفيدين فيجب ان نحدد جودة استماعنا لما يقوله المستفيدون فنحسب عدد مكالمات مركز الاتصال بالمستفيدين للتغذية الراجعة ولكننا لا نحسب ما قام به المركز ولكن عدد التغذية الراجعة التي استلمناها من العملاء.

تقويم المؤشرات:

كل مؤشر يجب أن يجتاز هذه الاختبارات عبر منهجية قياس تسمى CREAM وهي اختصار للمحددات التالية:

CLEAR	: indicators should be precise
RELEVANT	: appropriate to the subject and evaluation
ECONOMIC	: can be obtained at a reasonable cost
ADEQUATE	: the ability to provide sufficient information on performance
MONITORABLE	: easily monitored, and amenable to independent validation

- ① أن يكون محددًا وواضحًا وغير مكرر
- ② أن يكون مناسبًا للموضوع وللتقويم
- ③ أن لا يكون مكلفًا
- ④ أن يصف جميع مفردات العمل أي ما يقارب - ٩٠ % من أهم الأعمال البارزة
- ⑤ أن يتسم بالبساطة وسهولة الرصد وفق شواهد مستقلة

وزن مؤشرات الأداء:

يحدد وزن لكل مؤشر حتى يتم إختيار الأهم فيقترح وزن من (٠ - ١٠) حتى نحدد الأهم فالأهم.

◀ كم عدد المؤشرات التي يجب أن نحددها ؟

◀ الأفضل من ٣ - ٤ مؤشرات في كل محور

◀ إن أردت المزيد من المؤشرات فيتم تجميعهم وتحديد تصنيف فرعي تابع للتصنيف الرئيسي.

كل مؤشر يجب أن يرتبط بموظف محدد مهمته تحديد المؤشر ويفضل أن يكون من الأشخاص الذين صمموا المؤشر فالمبادرات تتعلق بالمقترحات التي يحددها الشخص المسئول عن المؤشر لكي يحقق أعلى المخرجات



المراجع

- <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>
- <https://kpi.org/KPI-Basics>
- <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=762>
- <https://www.thebalancesmb.com/what-are-key-performance-indicators-2296142>
- https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_87.htm



شركة تنمية المعرفة
Knowledge Development Co.

Phone +966 14 3908662 Fax +966 14 3914041
E-Mail: info@kd-company.com , www.kd-company.com

