

# إدارة الأداء المؤسسي

محمد الجفيري

خبير الابتكار في القيادة



مترو القادة الخط الأخضر شمال

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

دار صناع الابداع للانتاج والتوزيع



مركز صناع الابداع  
Create Creativity Center



# إدارة الأداء المؤسسي

# فريق عمل الكتاب

فكرة وتأليف

محمد الجفيري



كل الشكر الى فريق العمل الذي شارك بمجهوداته الكبيرة فى إخراج هذا الكتاب الى النور



فريق البحث  
والإعداد الكتابي

أ/ سامح زكريا

أ/ حسام علام

أ/ أيمن مصباح



تدقيق لغوي

أ/ حسام علام



فريق التصميم  
والجرافيكس

أ/ صالح چاهين

كريم علام

أ/ شيماء سيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

[طه: ١١٤]

## المحتويات

- ١٦ ..... الفصل الأول: مقدمة عن إدارة الأداء المؤسسي
- ١٧ ..... تمهيد (رؤية قطر ٢٠٣٠) .....
- ١٩ ..... أولاً: مفهوم الأداء الجيد .....
- ٢١ ..... هل الأداء أمر مطلق أم نسبي؟ .....
- ٢٣ ..... ثانياً: مفهوم إدارة الأداء المؤسسي .....
- ٢٣ ..... ما هي إدارة الأداء المؤسسي؟ .....
- ٢٤ ..... ما هي المعلومات اللازمة لإدارة الأداء؟ .....
- ٢٥ ..... ما هي أدوار ووظائف إدارة الأداء المؤسسي؟ .....
- ٢٨ ..... ثالثاً: مراحل عملية إدارة الأداء .....
- ٢٨ ..... ١- التخطيط .....
- ٢٩ ..... ٢- التنفيذ .....
- ٢٩ ..... ٣- المراقبة .....
- ٣٠ ..... ٤- المراجعة .....

٣١	..... رابعاً: القيادة والمساءلة والتواصل
٣١	..... ١- القيادة والمساءلة
٣٢	..... ٢- الاتصالات
٣٣	..... خامساً: معايير التميز في الأداء المؤسسي
٣٣	..... ١- الإبداع والابتكار
٣٤	..... ٢- إدارة الموارد والمواهب
٣٥	..... ٣- القيمة المضافة
٣٦	..... ٤- العمليات والتشغيل
٣٦	..... سلسلة التشغيل Supply Chain Management
٣٨	..... ٥- الاستدامة
٣٨	..... ٦- القيادة الالهامية
٣٩	..... الفرق الجوهرية بين القيادي والإداري
٣٩	..... ٧- القدرة التنظيمية
٤٠	..... ٨- الإدارة الرشيقة Lean Management

- ٤١ ..... الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للأداء
- ٤٢ ..... تمهيد
- ٤٤ ..... أولاً: الرؤية والاهداف الاستراتيجية
- ٤٤ ..... ١- أهمية الرؤية في التخطيط الاستراتيجي:
- ٤٥ ..... الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية
- ٤٥ ..... ٢- الأهداف الاستراتيجية
- ٤٦ ..... أهمية الأهداف الاستراتيجية
- ٤٦ ..... خصائص الأهداف الجيدة (الأهداف الذكية)
- ٤٨ ..... ثانيًا: العوامل التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية
- ٤٨ ..... العوامل الداخلية (قوى بورتر الخمسة)
- ٤٨ ..... الموردّين:
- ٥٣ ..... -فهم سلوك العملاء:
- ٥٤ ..... -خصائص سلوك المستهلكين:
- ٥٥ ..... -العناصر التي تؤثر على قرارات العملاء والمستهلكين الشرائية: ....

- ٥٧ عوامل البيئة الخارجية وفق نظرية بيستل (PESTLE): .....
- ٥٧ العوامل السياسية .....
- ٥٨ العوامل الاقتصادية: .....
- ٥٨ العوامل الاجتماعية والدينية: .....
- ٥٨ العوامل التكنولوجية: .....
- ٥٩ العوامل القانونية: .....
- ٥٩ العوامل البيئية: .....
- ٦٠ الفصل الثالث: قياس ومراجعة الأداء .....
- ٦١ تمهيد .....
- ٦١ ١- عناصر نظام قياس الأداء .....
- ٦٦ أولاً: بطاقات الأداء المتوازن .....
- ٦٦ ١- ما هي بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard ؟ ...
- ٦٨ ٢- أساسيات استخدام بطاقة الأداء المتوازن .....
- ٦٩ ٣- الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن .....

٧١	..... البعد المالي
٧١	..... بُعد العملاء
٧١	..... بُعد العمليات الداخلية
٧٢	..... بُعد الابتكار والتعلم
	٤- تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء باستخدام بطاقة
٧٣	..... الأداء المتوازن
٧٥	..... ٥- مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs
٨١	..... ٦- استخدام بطاقة الأداء المتوازن
٨٤	..... ٧- الفوائد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن
٨٤	..... تحسين المواءمة والتواصل المؤسسي
٨٤	..... تخطيط استراتيجي أفضل
٨٤	..... تحسين إعداد تقارير الأداء بشكل عام
٨٦	..... ثانيًا: أدوات أخرى لقياس الأداء
٨٦	..... ١- منشور الأداء

٨٩	..... ٢- خريطة النجاح
٨٩	..... عملية إنشاء خريطة نجاح
٩٢	..... أمثلة على خريطة النجاح
٩٦	..... الممارسة العملية خريطة النجاح
٩٩	..... ٣- مخطط غانت
١٠٠	..... محتويات الجدول الزمني:
١٠٢	..... كيفية إعداد الجدول الزمني غانت؟
١٠٣	..... أفضل وقت لإعداد الجدول الزمني لغانت:
١٠٣	..... كيف تستخدم الجدول الزمني بصورة فعالة ومثمرة؟
	الفصل الرابع: مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية في مختلف
١٠٧	..... القطاعات
١٠٨	..... ١- الزراعة
١١١	..... ٢- الخدمات البنكية والاستثمارية
١١٦	..... ٣- الاتصالات والعلاقات العامة

- ٤- الامتثال ..... ١١٨
- ٥- البناء والإنشاءات ..... ١٢١
- ٦- الخدمات الاستشارية ..... ١٢٤
- ٧- التعاقدات ..... ١٢٦
- ٨- خدمة العملاء ..... ١٢٩
- ٩- التعليم ..... ١٣٣
- ١٠- امدادات الطاقة ..... ١٣٩
- ١١- الهندسة ..... ١٤١
- ١٢- المجال المالي ..... ١٤٣
- ١٣- الصحة والسلامة ..... ١٤٩
- ١٤- الرعاية الصحية ..... ١٥٢
- ١٥- الضيافة Hospitality ..... ١٥٦
- ١٦- الموارد البشرية ..... ١٥٨
- ١٧- تكنولوجيا المعلومات ..... ١٧٠

١٧٩	.....	١٨ - التأمين
١٨١	.....	١٩ - الإجراءات والعمليات الداخلية
١٨٣	.....	٢٠ - الترفيه والاستجمام
١٨٤	.....	٢١ - الماشية ومنتجات الألبان
١٨٥	.....	٢٢ - المجال الإداري
١٨٧	.....	٢٣ - التصنيع
١٩١	.....	٢٤ - التوريد والمشتريات
١٩٦	.....	٢٥ - إدارة المشاريع
١٩٩	.....	٢٦ - تحسين الجودة
٢٢٠	.....	٢٧ - العقارات





# مقدمة

## مقدمة

الحمد لله، الذي نورّ بجميل هدايته قلوب أهل السعادة، وطهر بكريم ولايته أفئدة الصادقين فأسكن فيها وداده، ودعاها إلى ما سبق لها من عنايته فأقبلت منقاداً، الحميد المجيد الموصوف بالحياة والعلم والقدرة والإرادة، نحمده على ما أولى من فضل ونعمة، وأشهد أن لا إله إلا الله، وحده لا شريك له، له الملك، وله الحمد وهو على كل شيء قدير، شهادة أَعَدَّهَا من أكبر نعمه وعطائه، وأَعَدَّهَا وسيلة إلى يوم لقاءه.

أما بعد..

نشرح في هذا الكتاب أهم عناصر عملية إدارة الأداء المؤسسي بدءاً من التخطيط وحتى قياس الأداء، حيث نشرح في الفصل الأول مفهوم الأداء الجيد ومفهوم إدارة الأداء، ومراحل عملية إدارة الأداء، ومعايير التميز في الأداء المؤسسي، ثم نتطرق في الفصل الثاني إلى عملية تخطيط إدارة الأداء والعوامل التي تؤثر على

القرارات الاستراتيجية، ثم نشرح في الفصل الثالث أدوات قياس الأداء المؤسسي مثل بطاقات الأداء المتوازن ومنشور الأداء وخريطة النجاح وغير ذلك، ثم نختم الكتاب بمجموعة كبيرة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تستخدم في المؤسسات في كافة القطاعات والمجالات.



# الفصل 01

## مقدمة عن إدارة الأداء المؤسسي



## تمهيد (رؤية قطر ٢٠٣٠)

عندما أرادت قطر تطوير رؤية عام ٢٠٣٠ قامت بالاستعانة بما يسمى بالنموذج ، حيث تم الاقتضاء بالدول المتفوقة بناء على ثمان معايير (Benchmarking) المثالي رئيسية للاختيار وهي:

- **المعيار الأول:** التخطيط ووضع السياسات: وقد تم اختيار سنغافورة كنموذج مثالي لهذا المعيار، وذلك لتقارب عدد السكان بينها وبين قطر، ولأنها تعرضت لحصار اقتصادي من قبل ماليزيا، وليس لديهم موارد مثل البترول والغاز ورغم ذلك حققوا نتائج عالمية.

- **المعيار الثاني:** إدارة الموازنة: تم اختيار كندا كنموذج، وذلك لأن مصروفات حكومتها بسيطة، ورغم ذلك فالمخروجات فلكية، فهي ممتازة في وضع وتقنين الموازنة



وتصريفها في المخارج الصحيحة كخدمات وامتيازات المواطنين ورفع الجودة وخلافه.

- **المعيار الثالث:** التنظيم: وتم اختيار النرويج، وذلك لتميزها في التنظيم واحترام الوقت والعقود والانضباط، وكل ما يتعلق بالتنظيم
- **المعيار الرابع:** إدارة الموارد البشرية: وهنا تم اختيار استراليا.
- **المعيار الخامس:** العمليات المؤسسية: وقد تم اختيار سنغافورة مرة أخرى.
- **المعيار السادس:** المشتريات: وهو قسم أساسي في كافة المؤسسات، وهنا تم اختيار النرويج كنموذج مثالي.
- **المعيار السابع:** التكنولوجيا: تم اختيار كندا، لأنها استطاعت توظيف التكنولوجيا بكفاءة واستطاعت تقليل مواردها البشرية، فكلما تم توظيف التكنولوجيا كما زادت الخدمات التي تقدم للناس والبلد قلت التكلفة مما ينعكس بالإيجاب على الموازنة.
- **المعيار الثامن:** إدارة الأداء المؤسسي (الجودة) والذي هو محور هذا الكتاب، وهنا تم اختيار سنغافورة.

## أولاً: مفهوم الأداء الجيد

### ما هو الأداء الجيد؟



الأداء الجيد هو الأداء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتكمن صعوبة الأمر في تغير الرؤى والأهداف، فالأهداف لا تبقى ثابتة، فهي تتغير عادة مع مرور الوقت، فالعالم يتغير،

وهناك متغيرات دائمة وعوامل يجب وضعها في الاعتبار، وإن لم تستمر في مراجعة ما تقوم به، فستواجه مشكلة، وهو ما سنناقشه في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

وقد يختلف تعريف النجاح والأداء الجيد من مؤسسة إلى مؤسسة، وذلك اعتماداً على حجم المؤسسة ورؤيتها وأهدافها ومفهوم النجاح المتداول داخلها، ومنظور الأطراف المعنية المختلفة، دعونا نضرب مثال حتى نوضح الأمر، في مجال الطيران، عندما يجلس المسافرون في طائرة بها مقاعد خالية وغير مكتملة الحجز، فهم يشعرون بالسعادة والراحة، حيث لا تكون الطائرة مكتظة، ويكون هناك متسع

كبير بجانب الراكب لأن المقعد المجاور فارغ، ويتم تقديم حصة أخرى من طعام الغذاء نظرًا لوجود طعام إضافي على متن الطائرة، ويكون اهتمام طاقم الطائرة بكل راكب أكبر نظرًا لقلّة عدد الركاب، لذا سيكون مدير خدمة العملاء في شركة الطيران سعيدًا بالأداء نظرًا لوجود العديد من رسائل البريد الإلكتروني التي تمدح الخدمة، بينما سيكون الرئيس التنفيذي للشركة غير راضٍ عن الأداء بسبب وجود عدد كبير من المقاعد الفارغة، مما يتسبب في إهدار الموارد وزيادة التكاليف وقلّة الإيرادات، فالتكلفة يتم تحميلها على عدد قليل من الركاب، لذا تزيد تكلفة الراكب الواحد مما يتسبب في خسائر، وكل ذلك يساهم في الأداء المالي غير المرضي، وبطبيعة الحال سيكون المساهمون غير راضين لأنهم يرون عائداً ضعيفاً على استثماراتهم.



لذلك يعتمد تعريف النجاح والأداء الجيد على المنظور، وهذا يختلف باختلاف أقسام المؤسسة، ووفقاً لمجموعة الأطراف المعنية، ومن الضروري أن يكون لدى جميع الموظفين فهم واضح والتزام تام بالرؤية والأهداف الاستراتيجية

العامة للمؤسسة، فعندما يكون هناك رؤية وأهداف واضحة في قمة المؤسسة يسهل وضع الأهداف والمقاييس الفردية والخاصة بالقطاعات والأقسام بغرض تحقيق الأهداف المنظمة الكلية.

بالطبع سيكون هناك دائماً متطلبات متعارضة ومعايير متباينة كما ذكرنا في مثال شركة الطيران، ولكن يجب الوصول إلى حالة من التوازن في جميع القطاعات مما يساهم في تحقيق كافة الأهداف المؤسسية، وهذا هو ما تهدف إليه أنظمة إدارة الأداء المؤسسي، وهو ما سيتم تناوله في هذا الكتاب.

### هل الأداء أمر مطلق أم نسبي؟

الأداء ليس شيء مطلق بل نسبي، والحكم على نجاح وربحية أي مؤسسة يجب أن يكون في ضوء نتائج المنافسين، وهو الأمر الذي سنتناوله لاحقاً، وأيضاً في ضوء نتائج المؤسسة في السنوات السابقة، وأيضاً في ضوء المعايير الداخلية، فمن منظور داخلي يحتاج الموظفون إلى معرفة ما هو متوقع منهم، لنضرب بعض الأمثلة:

- موظفي المبيعات: يتوقع منهم معالجة (١٥) طلب في الساعة كحد أدنى وأقل من ذلك يعتبر أداء منخفض، وأعلى من (٣٠) يعتبر أداء مرتفع، وأعلى من (٤٠) يعتبر أداء متفوق

- إذا كانت الشركة تتلقى (١٠٠) شكاوى من العملاء في السنة، هل هذا جيد أم سيء؟

من المهم أيضاً معرفة ما إذا كان يتم إحراز تقدم في اتجاه تحقيق الأهداف، وهذا ينطبق على الأداء الفردي وعلى الأداء العام للشركة (نركز في هذا الكتاب على الأداء المؤسسي ككل وليس على الأداء الفردي)، فمن المستحيل تحقيق ذلك إن لم يكن هناك عملية قياس أداء دقيقة ومنتسقة، يسهل من خلالها الأجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك تقدم محرز تجاه تحقيق الأهداف؟
- في حالة عدم إحراز التقدم المتوقع، ما هي الأسباب التي وراء ذلك؟



- هل هي أسباب داخلية، أم عوامل خارجية؟ (لأن ذلك قد يكون نتيجة عوامل خارجية مثل المنافسة وغير ذلك).

## ثانيًا: مفهوم إدارة الأداء المؤسسي

### ما هي إدارة الأداء المؤسسي؟



إدارة الأداء المؤسسي هي العملية التي تتضمن تخطيط، وقياس، ومراقبة أداء المؤسسة، وذلك يتم عن طريق قياس وتقييم النتائج في ضوء الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، بهدف الوصول إلى أعلى معايير الأداء والحفاظ على ذلك.

ويهدف إطار عمل إدارة الأداء إلى تعريف وتحديد مقاييس الأداء، وضمان قياس ومراقبة ومراجعة الأداء على مستوى المؤسسة بالشكل اللائق، والتأكد من إتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة تدهور مستوى الأداء.

استراتيجية الشركة هي أحد المدخلات الأساسية في عملية إدارة الأداء، حيث يتم قياس الأداء المؤسسي عن طريق مقارنة النتائج التي تم تحقيقها بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً، لذا تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تطوير الاستراتيجية الشاملة وعن إدارة الأداء المؤسسي.

### ما هي المعلومات اللازمة لإدارة الأداء؟

يتطلب قياس أداء المؤسسات توافر البيانات المتعلقة بالأداء في نظم معلومات خاصة بالشركة (**IT Systems**)، ويجب أن تحتوي نظم المعلومات على كافة البيانات المالية وغير المالية المتعلقة بمختلف الأقسام والقطاعات كالتسويق، والمبيعات، والعمليات وسلسلة التشغيل، والمالية، والموارد



البشرية، والجودة، والمشروعات، والامتثال، وغير ذلك، كما يجب أن تكون معلومات الأداء متاحة، ودقيقة، وشاملة، ومناسبة، ومحدثة باستمرار.

## ما هي المعلومات اللازمة لإدارة الأداء؟

يوجد خمسة أدوار رئيسية لنظام إدارة الأداء وهي:

- **معرفة مكاتك ووضعك الحالي في السوق:** وجود بعض البيانات والمؤشرات الخاصة بالأداء تساعد على توضيح موقع الشركة الحالي في السوق، ومدى التقدم المحرز تجاه تحقيق الأهداف.
- **إيصال الرؤية والتوجه العام للمؤسسة إلى كافة أفرادها:** قياس نشاط معين هو دليل في حد ذاته على أهمية هذا النشاط، لذا فإن تصميم نظام لقياس الأداء المؤسسي في المؤسسة ككل ينقل التوجه الحالي للمؤسسة إلى جميع أفرادها، شركة تيسكو على سبيل المثال، والتي تعتبر أكبر سلسلة متاجر تجزئة بريطانية من حيث المبيعات العالمية، سياستها داخل أركان المؤسسة هي جعل الأمور بسيطة، وهي تستخدم عملية لقياس الأداء تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن (سيتم تناولها في الفصل الثالث بالتفصيل)، ومن خلال هذه العملية تستطيع الشركة إيصال رؤيتها وأهدافها إلى جميع العاملين وتؤكد أنهم يدركون تمامًا الأمور الهامة للشركة.

في عام ٢٠٠٦ تعرضت الشركة لضغط إعلامي وحكومي قوي بخصوص البيئة، واستجابة لذلك قامت الشركة بإضافة تصنيف جديد في نظام قياس الأداء الخاص بها يعكس اهتمام الشركة بالأمر وتطبيق الشركة لمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تقليل عمليات التعبئة الضارة بالبيئة وتقليل انبعاثات الكربون من خلال استخدام الوقود الحيوي، وكانت عملية قياس الأداء المتعلق بالحفاظ على البيئة دليلاً لجميع أفراد الشركة على أهمية هذا الأمر.

- **التأثير على سلوك العاملين:** مجرد معرفة الموظفين بوجود نظام لإدارة وقياس الأداء في المنظمة يساهم في رفع أدائهم، وذلك لأنه هذا الأمر يجعلهم يدركون أن هناك رقابة على أدائهم وإنجازهم، وأن هناك نظام يكافئ المجتهد ويعاقب المقصر، وهو الأمر الذي يحسن من أدائهم بشكل ربما يكون غير واعي في بعض الأحيان.
- **الاستغلال الأمثل للموارد:** الشركات الناجحة هي التي تستطيع توظيف مواردها بالشكل الأمثل، فإهدار الموارد هو من أكبر أسباب الفشل، ولقياس الأداء دوراً عظيماً في معرفة مواطن الخلل فيما يخص التوظيف

السيء للموارد، فقياس الأداء يؤدي إلى تحديد الأسباب الرئيسية لانحراف الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.

- **التعلم من الأخطاء وتصحيح المسار:** أحد أهم فوائد استخدام مجموعة من مقاييس الأداء هو معرفة مدى كفاءة وفعالية استراتيجية الشركة، كما أنها تزودنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، وهناك سؤالين ينبغي الإجابة عليهما:

■ هل يتم فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة؟

■ هل يتم فعل الأشياء الصحيحة؟

## ثالثاً: مراحل عملية إدارة الأداء

يتم تنفيذ عملية إدارة الأداء من خلال أربع خطوات مختلفة: هي التخطيط والتنفيذ والمراقبة والمراجعة.

### 1- التخطيط

يتم في هذه الخطوة تحديد مقاييس الأداء بالتوافق مع استراتيجية الشركة، ثم إرسالها للإدارة للموافقة عليها وعلى الأهداف التي يتم تحديدها لكل مقياس من مقاييس الأداء. ويجب أن يكون هناك مالك مسؤول عن كل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية.

مؤشرات الأداء في العادة هي مجموعة من البيانات (قد تكون أرقام أو نسب أو معلومات) تعطي دلائل واضحة على أداء المؤسسة في قطاع أو جانب معين، فهي تستخدم لقياس الأداء



مؤشرات ومعايير ومقاييس الأداء لا تعني شيء بمفردها، إنما يجب مقارنتها بمعايير ومؤشرات مشابهة لكي

تكون لها معنى، إذا أخبرت شخص ما أن مؤشر معين خاص بمبيعات الشهر الحالي هو ٧، هل سيفهم شيء؟ لا لن يفهم إلا إذا أخبرته بالمؤشرات المشابهة الخاصة بالمنافسين ومؤشرات الشهور السابقة، كأن أخبره بأن مؤشر الشهر السابق كان ٩ والذي قبله كان ١٠ والذي قبله كان ٩,٥ ، هذه المقارنة ستجعله يدرك الاتجاه ويعرف إن ما كان مؤشر هذا الشهر جيد أم سيئ، نفس الشيء إذا اكتشفت أيضاً أن أكبر منافس لك يقيس نفس النشاط وأرقامه هي ٢٠ و ٢٣ و ٢٤ و ٢٥ و ٢٦، فقد تتمكن من استنتاج شيء ما عن عمالك و/ أو السوق الخاص بك.

## 2- التنفيذ

وهنا يبدأ العمل بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية، وتقع على عاتق كل قطاع أو قسم في المؤسسة مسؤولية اتخاذ الإجراءات والتدابير الصحيحة بغرض تحقيق أهداف القسم.

## 3- المراقبة

يتعين في هذه الخطوة مراقبة نتائج الأداء بصفة شهرية والتأكد من صحة التقارير وعمل التعديلات والتصحيحات اللازمة عليها، كما يتعين مشاركة التقارير الدورية مع الإدارة.

فمن منظور خارجي، يحتاج المستثمرون إلى معرفة جودة أداء الشركة وما هي التوقعات بالنسبة للمستقبل، فالطريقة التي تنظر بها مؤسسة ما إلى العالم الخارجي مهمة لنجاحها، حيث تحتاج كافة الأطراف المعنية (المستثمرون، الموظفون، العملاء) إلى الثقة في المؤسسة التي يتعاملون معها، والتقارير الخارجية للأداء هي الآلية للقيام بذلك.

يجب أن يركز قياس الأداء على التفكير في النتائج المراد تحقيقها بدلاً من التركيز فقط على الأرقام، كما يجب تشجيع الأفراد على البحث عن طرق بديلة للقيام بهذه المهام بشكل أفضل.

#### 4- المراجعة

في هذه الخطوة يتعين تحليل نتائج الأداء، حيث يجب استقصاء وتحديد الأسباب الرئيسية لضعف الأداء، ثم تحديد القرارات والإجراءات التصحيحية التي يجب على كافة القطاعات والأقسام داخل الشركة تنفيذها.

ويجب إرسال نتائج ومخرجات عملية إدارة الأداء إلى قسم الموارد البشرية، والذي يعتمد عليها بدوره كأحد المدخلات الهامة في عملية إدارة أداء الموظفين.

## رابعًا: القيادة والمساءلة والتواصل

### 1- القيادة والمساءلة

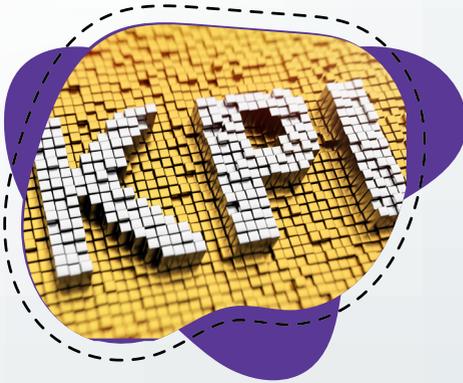
جميع أعضاء الإدارة هو قادة لعملية الأداء المؤسسي، لذا يجب أن يخضعوا للمساءلة فيما يتعلق بفهم الأهداف وتحقيق النتائج، ويجب أن تكون هناك آلية واضحة للمساءلة فيما يتعلق بالأداء على مستوى كافة قطاعات المؤسسة، ويتضمن ذلك حل مشاكل الأداء وتصعيدها إلى الإدارة إن اقتضى الأمر ذلك.

يجب أن يتلقى مجلس الإدارة تقارير دورية بشأن الأداء على مستوى كافة قطاعات المؤسسة، وأن يوفر القيادة التنظيمية الفعالة بهدف تحقيق أهداف الأداء، ويتعين على مجلس الإدارة عند القيام بعمليات التخطيط وإتخاذ القرارات أن يراعي جميع الاعتبارات المتعلقة بالأداء على مستوى كافة أقسام وقطاعات المؤسسة، ويجب توفير الدعم اللازم لجميع رؤساء القطاعات والأقسام فيما يتعلق بعملية الإدارة الفعالة للأداء على مستوى الشركة.

## 2- الاتصالات

معرفة الأهداف وفهمها هي الخطوة الأولى في طريق تحقيقها، وتحتاج كافة الأقسام والقطاعات في المؤسسة إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء حتي يمكنها إدارة الأداء بكفاءة أثناء عملها اليومي.

لذا يجب بتزويد جميع الأقسام والقطاعات بكافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء كمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والأهداف، وذلك بغرض تعزيز مشاركتهم وإلتزامهم تجاه تحقيق تلك الأهداف.



## خامساً: معايير التميز في الأداء المؤسسي

### 1- الإبداع والابتكار

الإبداع هو عملية الإتيان بجديد على غير مثال سابق، أو إعادة تقديم القديم بصورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير الأفكار بغرض إشباع الحاجات بطريقة جديدة، وهو القدرة على تحويل الأفكار الجديدة والمبتكرة إلى حقيقة، وابتكار طرق ووسائل جديدة لعمل الأشياء.

الإبداع والابتكار في المؤسسات هو أمر ضروري للاستمرار والمنافسة المدى الطويل، فالمؤسسات في حاجة إلى الابتكار حتى تستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة المختلفة وبهدف الاستفادة من الفرص التي تفتحتها التكنولوجيا وتغيرها الأسواق.

الإبداع هو أيضاً أمر بالغ الأهمية للشركات الناشئة، فهناك العديد من الشركات الناجحة التي بدأت ونجحت بفضل فكرة مبتكرة لم يسبقها إليها أحد.

## 2- إدارة الموارد والمواهب

ما هي أهم الأشياء الأساسية المطلوبة لبناء أي مؤسسة؟ الإجابة هي الموارد، فلا يمكن بناء أي مؤسسة بدون توافر الموارد اللازمة لذلك، وعندما تقدم دراسة جدوى لمشروع أول ما تكتبه هو ما هي الموارد التي تحتاجها، وهناك خمسة أنواع رئيسية للموارد هي:

- **الموارد البشرية:** وهي القوة العاملة بالمؤسسة
- **الموارد المالية:** رأس المال والاستثمارات المالية
- **الموارد اللوجيستية:** أصول وممتلكات المؤسسة مثل المباني والقاعات والسيارات ومختلف الأجهزة وغير ذلك.
- **الموارد المعلوماتية:** كافة البيانات والمعلومات المخزنة في أنظمة المؤسسة
- **المواد الخام:** وهو مورد خاص بالمؤسسات الصناعية والتجارية فقط التي تحتاج مواد خام لإنتاج السلع والمنتجات، ويندر استخدامها في المؤسسات الخدمية والحكومية.

لنصرب مثال بهدف توضيح الأمر، لنفترض أنني أردت إنشاء مصنع لصناعة البسكويت والحلويات، ما هي الموارد التي سأحتاجها حسب التصنيفات الخمسة؟

- **الموارد البشرية:** مثلاً نحتاج طاقم من الخبراء في مجال تكنولوجيا البسكويت، وعمال المصنع، والطاقم الإداري، إلخ.
- **الموارد اللوجيستية:** مباني المصنع والمباني الإدارية والآلات، والأدوات، إلخ
- **المواد الخام:** سكر، دقيق، إلخ.
- **الموارد المعلوماتية:** نظم المعلومات والبيانات اللازمة لقيام المؤسسة
- **الموارد المالية:** بناء على كل ما سبق يتم حساب رأس المال المطلوب، فال مورد المالي يكون آخر الموارد التي نحددها لأنه يعتمد على حساب الموارد الأخرى

### 3- القيمة المضافة

القيمة المضافة هو التطوير الذي تدخله الشركة منتجاتها أو خدماتها، وذلك بغرض التفوق على المنافسين وخلق ميزة تنافسية عن طريق تقديم خصائص وإضافات تضمن لها التفوق على المنافسين.

## 4- العمليات والتشغيل

التشغيل هو العمليات اليومية اللازمة لضمان قيام المؤسسة بما صممت لعمله، والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة التشغيلية هو من أهم الأهداف الذي يضمن تحقيقها تفوق المؤسسة واستمرارها على المدى الطويل، ويمكن تعريف الكفاءة التشغيلية بأنها الاستغلال الأمثل للموارد والحد من إهدارها بدون جدوى.

لنضرب مثال للتوضيح: قمت بإنشاء مخبز ينتج ثلاثة آلاف رغيف خبز في الوردية الواحدة ( ٨ ساعات)، ويوجد ٣ ورديات عمل في اليوم، لو نفترض أننا يمكننا زيادة الطاقة الإنتاجية في كل وردية فقط عن طريق عدد الموظفين، ولكن وبنفس المواد الخام ونفس الموارد اللوجيستية، في هذا الحالة سيزيد الانتاج وستقل تكلفة الوحدة وستزيد الحصة السوقية، هذا ما يسمى بكفاءة العمليات أو الكفاءة التشغيلية.

## • سلسلة التشغيل Supply Chain Management

سلسلة التشغيل هي الشبكة التي تربط بين كافة الأطراف التي تتعامل معها شركة ما لإيصال منتجها إلى المستهلك النهائي، بدءاً من الموردين لكافة

المكونات التي تحتاجها الشركة ومرورًا بالمسوقين والموزعين حتى الوصول إلى المستهلك النهائي.

دعونا تضرب مثال للتوضيح: لنفترض أننا نريد إنشاء مصنع لإنتاج زجاجات المياه، بكل تأكيد سنحتاج مواد خام مثل المياه، والزجاجات البلاستيكية، وأغطية الزجاجات، والملصقات التي تلتصق على الزجاجات، وبالطبع هناك مورد معين يقوم بتوريد كل عنصر من هذه العناصر إلى الشركة، فهناك مورد خاص بالزجاجات البلاستيكية، وهذا المورد يقوم بتصنيع هذه الزجاجات، حيث يعتمد على شركات البترول التي تورد له البلاستيك، وشركة البترول بدورها تقوم بالتنقيب عن البترول من خلال شركة أخرى متخصصة في الحفر والتنقيب عن البترول، وهكذا، هذا ما يطلق عليه سلسلة التشغيل، بخلاف المواد الخام، هناك موارد بشرية، وموارد تكنولوجيا ومعلوماتية، وكل هذه الأشياء لها سلسلة تشغيل أيضاً.

بعد توفير كافة الموارد، يتم التخطيط لاستخدامها، وعند بيع المنتج النهائي (زجاجات المياه) لا يتم بيعه للمستهلك مباشرة، بل هناك موزعين وتجار الجملة والتجزئة إلى أن تصل إلى المستفيد الأخير (المستهلك)، وكل هذا جزء من سلسلة التشغيل.

ودائمًا ما تجدد الشركات الناجحة راغبة في الوصول إلى أكثر حلقات السلسلة جذبًا للأرباح، فهناك من يعمل في التوزيع، لأنه يظن أن العمل كموزع يجلب له أرباحًا أكثر من العمل في التجزئة، وهناك من يعتقد أن العمل مع المستهلك النهائي أكثر جذبًا للأرباح، فالأمر يختلف من مجال إلى آخر، ومن سوق إلى آخر.

مثلًا، لنفترض أنك قررت العمل في مجال بيع البن، سيكون عليك إتخاذ قرار محوري في البداية، في أي جزء من سلسلة التشغيل تريد أن تكون؟ هل ستقوم بإنشاء متجر ومقهى لبيع البن ومشروبات القهوة للمستهلك النهائي؟ أم ستعمل في توزيع البن إلى المقاهي والمتاجر؟ أم ستقوم بالتوزيع إلى تجار الجملة والتجزئة؟ ولتقوم بإتخاذ القرار الصائب، يجب أن تعرف إجابة هذا السؤال، ما هي الحلقة في سلسلة التشغيل التي تدر أكبر الأرباح؟

## 5- الاستفادة

النجاح ليس سهلًا، ولكن الأصعب هو الحفاظ على النجاح على المدى الطويل، فالتواجد على المدى الطويل والحفاظ على مستوى الكفاءة مع مرور الوقت أمر يتطلب الكثير من الجهد والعمل المتواصل، وتطبيق إجراءات ومعايير الجودة، ومراقبة الجودة والأداء بشكل مستمر ودائم.



## 6- القيادة الالهامية

القيادة هي المسؤولة عن تسيير العمل داخل أي مؤسسة عن طريق دفع الأفراد وتحفيزهم وبث روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية، فالتطور والتقدم والنجاح الذي تحققه المنظمات والمؤسسات إنما يقاس بمقدار فعالية القيادة.

### • الفرق الجوهرية بين القيادي والإداري

هناك عدة اختلافات بين سمات القائد وسمات المدير أو القيادي والإداري، ولكن لو أردنا تحديد الفارق الجوهرية بينهما فهو أن الإداري يتخذ القرارات التشغيلية (التي يمكن التراجع عنها بسهولة)، أما القيادي يتخذ القرارات الاستراتيجية (التي لا يمكن التراجع عنها).

## 7- القدرة التنظيمية

تلعب الكفاءة التنظيمية والإدارية للمنظمة في كافة القطاعات والأصعدة دورًا كبيرًا في تحقيق التميز المؤسسي على صعيد الأداء والإنجازات.

## 8- الإدارة الرشيقة Lean Management

الإدارة الرشيقة هو أسلوب إداري منهجي يتم تطبيقه في العديد من أكبر شركات العالم، ويمكن تعريفه بأنها قدرة المؤسسة على الأداء الإداري الذي يتصف بالمرونة، وسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بشكل يتماشى مع متطلبات التغيير.

# الفصل 02



## التخطيط الاستراتيجي للأداء

## تمهيد

يتم قياس الأداء على مستوى كافة قطاعات وأقسام المؤسسة بواسطة الخطوات التالية:

- **تحديد الرؤية:** هي رسم صورة للمستقبل الذي ترغب الشركة أو المؤسسة في تحقيقه
- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يتم تحديد الأهداف المنظمة طويلة المدى بناء على الرؤية والتي تساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية العامة للشركة إلى خطط ونتائج محددة.
- **استخدام بطاقات الأداء المتوازن أو غيرها من أساليب وأدوات قياس الأداء:** يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتي هي عبارة عن تقرير للأداء يختص بقياس الأداء المؤسسي المالي وغير المالي في ضوء الأهداف الموضوعية مسبقاً، لتحويل الرؤية والأهداف إلى مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء، ومن العناصر الهامة التي تعتمد عليها البطاقة الآتي:

❖ الخريطة الاستراتيجية: وهي عبارة عن رسم تخطيطي يوضح ويقسم الأهداف الاستراتيجية للشركة بناء على أربعة مجالات رئيسية وهي المجال المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

❖ مؤشرات الأداء الرئيسية على المستوى الاستراتيجي: وهي المؤشرات التي تختص بقياس الأداء فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فعملية قياس الاداء المؤسسة تتم عن طريق تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف ذكية والتي يتم تحويلها لمؤشرات ومقاييس للأداء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، بصياغة أخرى يتم قياس الأداء من خلال المؤشرات ويتم وضع المؤشرات بناء على الأهداف، ويتم وضع الأهداف وفقاً لطريقة سمات، بناء على الرؤية، وسيتم مناقشة بطاقات الأداء المتوازن وأدوات قياس الأداء المؤسسي الأخرى بالتفصيل في الفصل الثالث.

## أولاً: الرؤية والاهداف الاستراتيجية

### 1- أهمية الرؤية في التخطيط الاستراتيجي:

- الرؤية هي رسم صورة للمستقبل الذي ترغب الشركة أو المؤسسة في تحقيقه، وهناك بعض المعايير التي يجب أن تتحقق في هذه الرؤية ألا وهي:
- ما الذي تريد المؤسسة أن تصبح عليه في الأعوام القادمة، أي بعد ١٠ سنوات أو ٢٠ سنة، ما الشكل الذي ستكون عليه المؤسسة؟
  - ما هي الصفات التي يجب أن تتوفر في مديرين تلك المؤسسة لتحقيق أهدافها؟
  - ما هي الموارد التي ستحتاج إليها تلك المؤسسة لتحقيق رؤيتها؟
  - ما هي العوائق التي تقف أمام المؤسسة حتى تحقق رؤيتها ورسالتها؟
  - من هم العملاء المهتمين بما يُستجد في منتجاتك والتطور الذي سيحدث بها في المستقبل؟

## • الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية

هناك فرق جوهري بين القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في مصير الشركة وبين القرارات التنفيذية التي يتم إتخاذها لتنفيذ العمليات المتعلقة بالتشغيل، وهو أن القرارات التشغيلية يمكن التراجع عنها، بينما لا يمكن التراجع عن القرارات الاستراتيجية بسهولة.

## 2- الأهداف الاستراتيجية

يتم تحويل رؤية المؤسسة إلى غايات وأهداف ذكية والتي يتم تطوير مقاييس الأداء بناء عليها، وتحدد الأهداف الاستراتيجية الإطار العام للمؤسسة والأنشطة التي تقوم بها، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات يتم تحقيقها، وتساهم أيضاً في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد الأولويات وأهميتها، وتشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة رؤية إلى واقع عملي.



### • أهمية الأهداف الاستراتيجية

- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع المواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
- تساعد عملية وضع الأهداف الاستراتيجية على تحديد الإدارة العليا السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تضيف الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب مع إمكانية تحقيق هدف المؤسسة.

### • خصائص الأهداف الجيدة (الأهداف الذكية)

هناك خمسة معايير لوضع الأهداف الجيدة، وهو ما يسمى بطريقة سمات لوضع الأهداف (SMART Goals)، أو الأهداف الذكية وهم:

- أن يكون الهدف دقيقاً ومحددًا (Specific)

وضوح الهدف وخلوه من الضبابية يعد من السمات الهامة للأهداف، كما أنه لا يكفي أن يكون واضحًا فقط، بل يجب تحديده ووصفه، فهناك نوعان من الأهداف:

- أن يكون الهدف قابلاً للقياس (Measurable)

الأهداف القابلة للقياس هي الأهداف التي يمكن قياس وتقييم مدى إنجازها بشكل عملي، بحيث يمكن وضع خطة تنفيذه لها على مراحل محسوبة بدقة ومراقبة مدى التقدم في إنجازها.

- أن يكون قابلاً للإنجاز والتحقيق (Attainabel)

عند وضع الأهداف، يجب تحديد الطرق والأساليب لتحقيقها في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة، مع التخطيط الحكيم لتنفيذها.

- أن يكون واقعيًا وملائمًا

(Relevant)

يجب أن تكون الأهداف ملائمة وواقعية ومن الممكن تحقيقها في ضوء ما



تسمح به القدراتنا والمهارات المتوفرة حتى نتمكن من بلوغها. إن تحديد أهداف غير واقعية تجعل من الصعوبة تحقيقها.

- أن يكون له إطار زمني (Time Bound)

لا يكفي أن يكون الهدف واضحًا ومحددًا، بل يجب أن يكون له حدود زمنية مناسبة حتى نتمكن من إنجازه، وتحقيقه، وتعتبر الأهداف غير المحددة بفترات زمنية هي مجرد أحلام وورقات وليست أهدافًا.

## ثانيًا: العوامل التي تؤثر علي القرارات الاستراتيجية

هناك الكثير من الأمور والعوامل التي قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية وتؤدي إلى تغييرها أو تعديلها، كما أن هناك وسائل وأدوات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة في الوقت المناسب

### العوامل الداخلية (قوى بورتر الخمسة)

#### الموردين:

يجب تقييم قوة الموردين مثل قوتهم التفاوضية ومدى قدرتهم على رفع الأسعار، وهذا يرتبط بعدة عوامل هي عدد الموردين، درجة قوتهم وتحكمهم،

ودرجة تميز منتجاتهم وخدماتهم، بالإضافة إلى تكلفة الانتقال إلى مورد آخر، وجودة البدائل المتاحة.

ووجود موردين هو عنصر أساسي من عناصر عملية التشغيل، حيث تحتاج الشركات إلى التوريدات التي تمكنها من تنفيذ رؤيتها والخروج بمنتجها إلى النور. ويختلف نوع التوريدات باختلاف نوع الشركة، فهناك الشركات الصناعية وهناك الشركات التجارية وهناك الشركات الخدمية، لذا تختلف التوريدات بطبيعة نشاط الشركة.

فعلى سبيل المثال تحتاج الشركات الصناعية التي تقوم بصناعة مُنتج أو سلعة معينة إلى المواد الخام التي يتكون منها المنتج، وتحتاج الشركات التجارية إلى البضائع التي تقوم بالتجارة فيها، وتحتاج الشركات الخدمية إلى مُقدمي الخدمة والموظفين.

### المنافسين:

عندما تُقرر شركة جديدة فتح أبوابها فإنها تدخل معترك مع منافسين موجودين بالفعل، فهم بالفعل قد أثبتوا وجودهم وقد



استطاعوا تكوين قاعدة وافية من العملاء، لذا يجب دراسة المنافسين بشكل وافي، وهو الأمر الذي يبدأ بطرح هذه الأسئلة:

- ما هي أهم الشركات المنافسة؟
- ما هو النموذج المثالي في السوق (Benchmark)؟
- كيف أستطيع المنافسة في هذا السوق؟
- ما هي الاستراتيجية التي ستتبعها الشركة للتعامل مع المنافسين؟

في عالم الأعمال يوجد مصطلح هام يسمى حواجز الدخول (**Barriers to entry**) ويقصد به العوامل التي تعوق الشركات الناشئة من دخول سوق بعينه، وأحد أهم هذه العوامل هو المنافسة، فعندما يكون لدى المستهلكين ولاء للشركات التي يتعاملون معها، فإنه من الصعب على الشركات الجديدة أن تُغير مسار المستهلكين والعملاء.

فإن كانت الشركات المنافسة تقدم للعملاء كل ما يحتاجونه فلا يوجد دافع قوي لدى المستهلكين لتغيير هذه الشركات والتعامل مع شركة جديدة؛ إلا إذا قدمت

تلك الشركة الجديدة للعملاء ما يدفعهم لشراء منتجاتها، وهذا هو ما يسمى الميزة التنافسية (Competitive advantage)، ولكي تستطيع المنافسة يجب أن يكون لديك ميزة تنافسية، بمعنى أن يكون لديك ما يميزك عن الشركات المنافسة، وأن تُقدم شيء مختلف، وأن يكون لديك استراتيجية تنافسية واضحة.

### معايير اختيار الميزة التنافسية:

ويتم بناء الاستراتيجية بناءً على عدة معايير وهي المعايير التي يتم اختيار الميزة التنافسية بناءً عليها، وقد تستخدم الشركة أحد هذه العوامل مزيج وقد تستخدم منها، وهي:

#### - السعر:

حيث أن السعر هو أحد أهم العوامل التي توجه سلوك المستهلكين الشرائي، قد تختار الشركة المنافسة بناءً الميزة التنافسية خاصتها على سعر المنتج أو الخدمة، وذلك عن طريق طرح المنتج بسعر أقل من السعر الذي يقدمه المنافسون، مما قد يمثل دافع كبير للعملاء لتجربة منتجات الشركة ومقارنة الجودة مقابل السعر، فقرار خفض السعر يتعلق بقدرة الشركة على خفض تكلفة المنتج الكلية دون التأثير على الجودة أو التأثير على الربح الصافي للشركة.

### - الجودة:

قد تقرر الشركة أن تدخل السوق من باب الجودة بمعنى أن تقرر الشركة أن يمتاز إنتاجها من السلع والخدمات بجودة أعلى مما يقدمه المنافسين، وما قد يعطى دافع للمستهلكين باختيار منتجات شركتك وترك المنافسين.

### - مستوى الخدمة:

قد تقرر شركة دخول السوق عبر بوابة الخدمات المتعلقة بالمنتجات التي تقدمها للعميل مثل خدمات ما بعد البيع والصيانة المجانية، وانتشار مراكز خدمة العملاء، وقت تسليم الخدمة أو المنتج وغير ذلك من الخدمات الغير موجودة بالسوق.

### - مستوى الابتكار:

تستطيع بعض الشركات الإتيان بأفكار جديدة أو تقديم مفهوم جديد للمنتج مما يُنتج طفرة في المبيعات، وخير مثال على ذلك ما قامت به شركة آبل حينما قدمت الهواتف الذكية «أيفون»، فقد كانت بمثابة طفرة إبداعية كبيرة في عالم الهواتف المحمولة.

### - العلامة التجارية:

تُعدّ العلامة التجارية هي واجهة الشركة وابقونتها الخاصة، فهي التي تميز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات الشركات المنافسة أو خدماتها، ويتوقف نجاحها

من فشلها على مدى قدرتها في استقطاب الجمهور المستهدف، وما يميز العلامة التجارية عن الأخرى هو مقدار الثقة والجودة التي تقدمه للعميل التي لا يجدها في منتجات مماثلة لعلامات تجارية منافسة.

### العملاء:

- من هم العملاء التي تستهدفهم الشركة؟
- وما هي الأسواق المستهدفة؟
- وما هي حصة السوق التي تستهدفها الشركة؟

هذه الأسئلة يجب أن يتم اجابتها بوضوح من خلال وضع استراتيجية مفصلة

### - فهم سلوك العملاء:

من الصعوبة بمكان فهم تفكير عملاء هذا العصر، فعملاء اليوم تتغير رغباتهم واحتياجاتهم بوتيرة متسارعة، فعلى سبيل المثال الذي حدث في أواخر التسعينات، بشركة

سكاي مول، المتخصصة في تقديم خدمات التسوق للمسافرين، قامت بتقديم



خدمة جديدة ظناً منها احتياج العملاء لهذه الخدمة، وكانت الخدمة هي توصيل مشتريات المسافرين التي يقومون بشراءها أثناء السفر إلى المطار، ليجدها المسافرين بانتظارهم في المطار حين الوصول، ولكن الحقيقة أن المسافرين والذين عادة يرجعون لبلادهم محملين بالحقائب لا يرغبون بأى حال من الأحوال استلام المشتريات في صالة وصول المطار لأن ذلك سيمثل عبء إضافي عليهم، وإنما يريدونها أن تصل إلى منازلهم.

ما حدث هو أن الشركة أخطأت في فهم سلوك العملاء وحاجاتهم ورغباتهم وهو ما أدى إلى تقديم شيء لا يرغبه العملاء، مما كلف الشركة تكاليف باهظة.

### - خصائص سلوك المستهلكين:

يختلف سلوك المستهلكين باختلاف العصر والمكان وطبيعة وجنس المستهلك، حيث يتسم سلوك المستهلكين هذه الأيام بالتعقيد، فهم حساسون تجاه تغيير الأسعار، ولهم متطلبات عالية وتعددت الخيارات، لذا لا يوجد ما يجبر المستهلكين على الولاء لشركة لا تتفهم رغباتهم، فقد أصبحنا نتوقع أن تصل المنتجات إلينا

بسرعة وبمستوى عالي من الخدمة، ولن نتردد في ترك شركة بعينها والذهاب إلى المنافسين إن لم تلبي احتياجاتنا.

### - العناصر التي تؤثر على قرارات العملاء والمستهلكين الشرائية:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في قرارات المستهلك الشرائية، ففهم واستيعاب هذه العوامل يسمح للشركات استهداف المجموعات التي قد تستجيب لمنتجات الشركة أو خدماتها، وهذه العوامل هي:

**أ- الثقافة:** تشكل الثقافة التي تنتمي إليها قيمنا ومعتقداتنا وسلوكياتنا، لذا فإن فهم ثقافات الناس وخلفياتهم الحضارية والثقافية يُساعد الشركات بشكل كبير على تقديم ما يناسبهم من السلع والخدمات.

**ب- الطبقة الاجتماعية:** بالإضافة إلى الانتماء إلى ثقافة معينة، فإن الانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة يؤثر في قرارات شراء المستهلكين.

**ج- المجموعات المشتركة:** يُشير مصطلح المجموعات المشتركة إلى مجموعات الأشخاص ذوي الإهتمامات المشتركة كأعضاء النوادي الرياضية، ومحبي التكنولوجيا، وهكذا.

**د- الصورة الذاتية:** معظم الناس يؤمنون بمقولة «أنت ما تشتري»، بمعنى أن مكانتك وقيمتك بين الناس مرتبطة بما تشتريه وما تقتنيه من ممتلكات، وهذا الأمر بالطبع يؤثر على السلوك الشرائي للبشر، فالناس تُعبر عن شخصياتها وهوياتهم من خلال المقتنيات والمشتريات.

**ه- عوامل ظرفية:** يشير هذا المصطلح إلى الأحداث والظروف التي تقع في حياة البشر وتتسبب في نمط شرائي محدد، كالعطلة الأسبوعية والاحتفال بالأعياد.

### البدائل:

ما هو الفرق بين المنافسين والبدائل؟ الشركة المنافسة هي الشركة التي تقوم ببيع منتجات مماثلة للخصائص لما تبيعه، أما الشركات التي تبيع منتجات بديلة، فتقوم ببيع منتجات ذات سمات وخصائص مختلفة بعض الشيء عما تُقدمه شركتك، ولكنها قد تكون بمثابة بديل لمنتجات شركتك عند المستهلكين، وهو الأمر الذي قد يجعل المؤسسة تتخذ تغير في استراتيجيتها لمواجهة هذه التغيرات السوقية.

نضرب مثال على ذلك من الواقع، من هو المنافس الأول لشركة كوكاكولا؟ شركة بيبسي بالطبع، فالشركتين يُنتجان منتجاتاً متماثلة السمات والخصائص،

ويستهدفان نفس الأسواق ونفس شرائح المستهلكين، ولكن قد تأتي شركة وتقوم بإنتاج مشروب مختلف نوعاً ما ولكنه قد ينجح في جذب المستهلكين كبديل عن كوكاكولا وبيسي، كريد بول مثلاً أو راني.

### الدخائل الجديدة:

قد تحدث مستجدات جديدة في السوق تؤثر على حصة الشركة السوقية وذلك نتيجة تكنولوجيا جديدة أو خلافه، وهو ما يطلق عليه بالدخائل الجديدة.

### عوامل البيئة الخارجية وفق نظرية بيستل (PESTLE):

وهي العوامل الخارجية التي قد تؤثر على مدى تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث قد تحدث متغيرات خارجية تؤثر على الرؤية وعلى تحقيق الأهداف، وتضطر المؤسسة إلى تغيير استراتيجيتها.

### العوامل السياسية

وهي القرارات السياسية بين الدول وبعضها البعض وينضم إلى تلك القرارات المناخ وظروف الدولة السياسية هل هي مستقرة أم متوترة؟ وكذلك السماح بتواجد هيئات أجنبية أم لا؟ أيضاً العائق السياسي من الممكن أن يساهم في نهضة

وتطوير وابتكار مشاريع جديدة، وقد تتخذ بعض الدول قرارات سياسية تؤثر على صناعات بأكملها سواء بالسلب أو بالإيجاب، وقد تحدث ظروف سياسية في دولة ما تنعكس بالسلب على التجارة والصناعة بها وتحد من الفرص.

### العوامل الاقتصادية:

وهي الإمكانيات المادية المتاحة للمؤسسات والدولة وللمجتمع، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة الواقع الاقتصادي للمجتمع حتى يمكنها تحديد هل دخولها في السوق سيكون مربحاً أم أن السوق سيؤدي إلى خسارتها.

### العوامل الاجتماعية والدينية:

ويعبر عن ذلك العنصر بالعادات والتقاليد والقيم والمفاهيم المتعارفة في المجتمع والتي تؤثر عليه، ولهذا على المؤسسة قبل أن تضع خطتها يجب أن تقوم بدراسة خصائص ذلك المجتمع ومعرفة أساليب التعامل معه، وكيفية استغلال تلك الأمور في الدعاية التسويقية لمنتجات المؤسسة.

### العوامل التكنولوجية:

أدى التطور التقني الهائل على مر العصور إلى نشأة صناعات وأسواق جديدة، واندحار صناعات ومؤسسات أخرى عفا عليها الزمن، فهناك مؤسسات تم

إغلاقها نتيجة لظهور تكنولوجيا جديدة قضت على أسواق قديمة وفتحت أخرى جديدة، وأكبر مثال على ذلك شرائط الكاسيت وشرائط الفيديو VHS التي كانت رائجة حتى أواخر القرن الماضي، إلى أن انتشرت أجهزة الحاسب والوسائط التخزينية الحديثة وشبكة الانترنت، فلم يعد هناك استخدام لهذه الشرائط وانحدرت أسواق وصناعة كاملة، وهناك أمثلة أخرى كثيرة على هذا الأمر.

### العوامل القانونية:

وهي عبارة عن القوانين والتشريعات والإجراءات الحكومية التي تنظم أعمال المؤسسات في المجتمع، ومثال على ذلك القوانين الخاصة بالعمل وتشغيل النساء وغيرها والتي يجب أن تُوضع في الحسبان عند كتابة السياسة الإدارية للمؤسسة.

### العوامل البيئية:

وللبيئة دور هام في تحليل العناصر الخارجية فخصائص البلاد الجغرافية تختلف من بلد لأخرى، وهي ليست من صنع البشر حتى يستطيع أن يتحكم فيها، فمثلاً المناخ والجغرافيا وحدوث الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل والبراكين، كل تلك الأمور تؤثر على هيكله الخطة الاستراتيجية.

# الفصل 03

## قياس ومراجعة الأداء



## تمهيد

## 1- عناصر نظام قياس الأداء

عادة ما يتضمن نظام قياس الأداء عدة عناصر وهي:

- **الإطار:** هو الأداة التي يتم من خلالها قياس الأداء، مثل بطاقات الأداء المتوازن، ومنشور الأداء، وغير ذلك من الأطر التي ستقوم بتناولها في هذا الفصل، وهي تخدم عدة أغراض منها المساعدة على قياس مستوى الأداء المحقق وتقديم التقارير حول ذلك من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء ونتائج مستهدفة، وتعد وسيلة لإطلاع جميع الموظفين على المتطلبات المهمة لسير العمل والأسباب وراء ذلك، وأطر العمل مفيدة للغاية حيث أنها تبسط طريقة عرض أهداف المؤسسة وتساعد على تركيز انتباهها على أهم عوامل نجاح أعمالها.

أطر العمل هي هياكل تنظيمية تستخدم في أنظمة قياس الأداء، ولكن قد يكون لكل منها له بؤرة اهتمام مختلفة عن الآخر، فبطاقة الأداء المتوازن على سبيل المثال

تبدي اهتماماً أكبر بالعناصر غير المالية للأداء، بينما يركز منظور الأداء على متطلبات أصحاب المصلحة المختلفين.

• **الأهداف:** تتمثل الأهداف في وصف ما يتعين تحقيقه من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة، وهي عادة ما تتدرج من المستويات العليا إلى الأفراد عبر الإدارات المختلفة، كما أنها قد تكون محددة للغاية كما في حالة شركة بيسي المتمثل في رغبتها في تجاوز حصة كوكاكولا السوقية في الولايات المتحدة، لكنها على الأغلب توصف بعبارات أكثر شمولية مثل تحسين مستويات خدمة العملاء أو تقليل الفاقد (الخسائر).

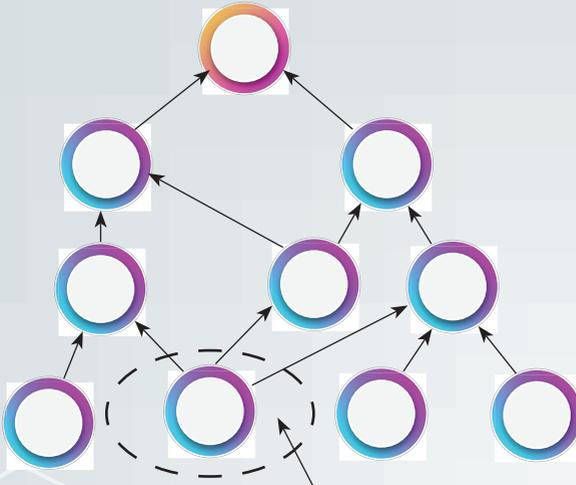
• ويعد اختيار الأهداف الاستراتيجية التي تحتاج المؤسسة لتحقيقها الخطوة الأكثر أهمية أثناء إنشاء نظام القياس الخاص بها، ثم يتم بعد ذلك استخدام إطار معين كبطاقات الأداء المتوازن لتحويل هذه الأهداف إلى مقاييس ومؤشرات أداء ثم إلى نتائج مستهدفة، وسوف نعرض لاحقاً مفهوم خطة النجاح والتي تعد أداة ممتازة لتحديد الأهداف البالغة الأهمية لعمل وأيها ليس هاماً.

- **المقاييس (مؤشرات الأداء الرئيسية):** يتم وضع مقاييس الأداء بناء على الأهداف الاستراتيجية المحددة، حيث تقوم مقاييس الأداء (أو مؤشرات الأداء) بقياس الأداء والمساعدة في تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف، ويجب التنبه إلى وجوب وضع مقاييس أداء دقيقة في حالة الأهداف التي يتم وصفها بعبارات عامة حيث أنها تصبح ذات أهمية فقط عندما تُصاغ بشكل يوضح كيفية حسابها، وأن تكون مرتبطة ومشتقة من الهدف المراد تحقيقه.
- **النتائج المستهدفة:** يتم اشتقاق وتحديد النتائج المستهدفة من مؤشرات الأداء الموضوعية، حيث تستخدم النتائج المستهدفة لتحديد مستوى الأداء المطلوب لتحقيقها كما أنه يتم استخدامها لأغراض عديدة من بينها جعل الأهداف والمقاييس ذات معنى وملموسة لكل العاملين في المؤسسة.
- **مبادرات التحسين:** تعرف مبادرات التحسين على أنها تغييرات أُدخلت على عمل المؤسسة من أجل تحسين الأداء، تذكر أن عملية القياس ذاتها لا تقوم بتحسين الأداء، ولكنها ببساطة تلفت الانتباه لما هو مهم وتقدم ملاحظات حول التوجهات والتغييرات في الأداء.

ويتحقق التحسين المستدام كنتيجة لتحسين العمليات أو الموارد المستخدمة، ولهذا فمن المهم ليس فقط قياس الأهداف وتحديدّها، بل أيضاً وضع خطة عمل لتنفيذ التغييرات والتحسينات عندما تكون ضرورية، وهو ما سنناقشه لاحقاً في هذا الفصل.

ولكي يكون نظام قياس الأداء فعالاً، يجب أن يكون هناك اتساق بين عناصرها المختلفة، كما ينبغي استخلاص غاية الشركة واستراتيجيتها وتمثيلها في إطار عمل قياس الأداء من خلال بعض الأهداف الرئيسية، ويجب أيضاً أن يكون لكل هدف مقياس أداء يحدد كيفية قياس التقدم المحرز، وأن يكون لكل مقياس نتيجة مستهدفة تشرح ما ينبغي تحقيقه وتوقيته.

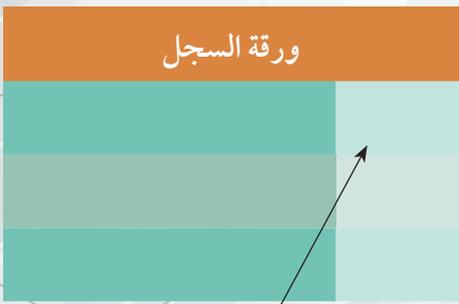
وينقل هذا الاتساق بوضوح ما تحاول المؤسسة تحقيقه، كما يجب أن يتم دعم هذه الأهداف والمقاييس والنتائج المستهدفة ببعض المبادرات المختارة بعناية لتحسين الأداء، بعض هذه المبادرات سيدعم تحقيق أكثر من هدف، بينما جميعها سيدعم تحقيق هدف واحد على الأقل.



إطار  
العمل



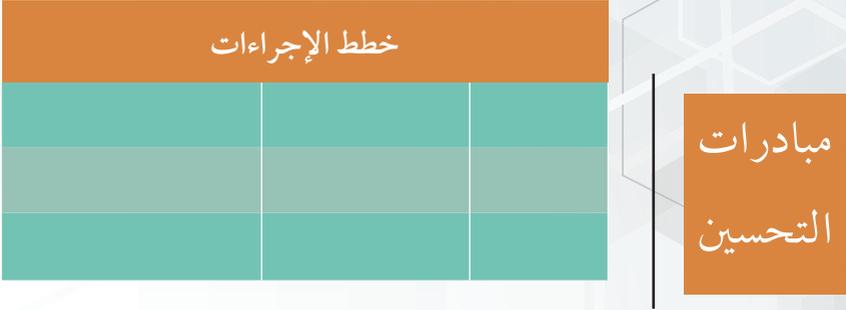
الأهداف



المقاييس



الأهداف



شكل (١-٣)

وسيتّم عرض أمثلة عملية توضيحية على كيفية استخدام نظام إدارة الأداء في الأقسام التالية من هذا الفصل.

## أولاً: بطاقات الأداء المتوازن

### 1- ما هي بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard؟

تعد بطاقة الأداء المتوازن والتي يشار إليها بـ BSC إحدى الطرق الحديثة لقياس الأداء حيث تُعرف على إنها أداة (إطار عمل) الهدف منها هو مساعدة المؤسسات على إدارة وتنفيذ استراتيجيتها من خلال الربط بين رؤيتها وأهدافها ومبادراتها

الاستراتيجية، وهي بذلك تتيح تحقيق التوازن بين المعايير المالية وباقي معايير الأداء والأهداف المتعلقة بجميع الأقسام الأخرى بالمؤسسة.

وتضمن بطاقة الأداء المتوازن تجنب بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها لبعض المديرين حيث تشكل المعايير المالية ضغطاً على المديرين في الموازنة بين الأداء قصير المدى (الربحية) والأداء طويل المدى (تعظيم ثروة الملاك) كقيامهم بتأجيل بعض النفقات الرأسمالية الهامة في سبيل تحقيق أهداف مالية قصيرة الأجل، ورغم أن ذلك يساهم في خفض التكاليف على المدى القريب لكنه سيؤدي لتأخر تحسن الأعمال على المدى البعيدة إضافة لفقدان بعض الميزات التنافسية.

ومن أمثلة ذلك نظر بعض المديرين لتكاليف عمليات التدريب أو تعيين كوادر جديدة على أنها أمر يمكن تأجيله للفترات المالية المقبلة على اعتبار أن المردود الناجم

عنها سيتحقق على المدى البعيد، وبالتالي

فإن خفض تكاليف التدريب أو

التعيين قد يُنظر له على أنه وسيلة

لتوفير الأموال وتحسين الأداء المالي

في حين أن ذلك من شأنه الإضرار



بقدرات المؤسسة وانخفاض مستوى الخدمة المقدمة لعملائها وربما فقدانهم في نهاية المطاف.

وترتكز فكرة بطاقة الأداء المتوازن في الأساس على التوازن بين أبعاد وعوامل القياس، وعدم التركيز على البعد المالي على حساب الأبعاد الأخرى، على اعتبار أنه ليس بإمكان عامل واحد توفير مؤشر واضح للأداء وهو ما يدعم استبعاد فكرة ربط قياس الأداء بالنتائج المالية وحدها والتي دائماً ما تركز على الأداء المالي للمؤسسة في الماضي وهو لا يعد مؤشراً على الأداء في المستقبل، كما أنها تؤكد على فكرة أن مجالات الأنشطة داخل أي مؤسسة ليست منفصلة بذاتها، وإنما هي مترابطة، وأنها تؤثر على بعضها بعضاً حتى في أبسط مجالات الأعمال، والدليل على ذلك أن النجاح في زيادة معدلات الإنتاج لا يعد كافيًا ما لم يكن مصحوبًا بمقدار مناسب من المبيعات وإلا أدى ذلك لتراكم المخزون.

## 2- أساسيات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يعد التوازن بين جميع الوظائف التنظيمية هو أحد أهم نقاط قوة هذه الأداة، حيث كانت المشكلة ولا زالت إلى الآن، أن أغلب الشركات تركز على المعايير المالية مثل

نمو الإيرادات والربحية، بينما النظر للمؤسسة عبر أربعة أبعاد يساعد على إيجاد علاقة سببية بين الاستثمار والنتائج المالية، وقياسها وإدارتها.

ولا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مجرد بطاقة ولكنها إطار عمل ومنهجية تبدأ بتحديد عدد صغير من الأهداف المالية وغير المالية المرتبطة بالأولويات الاستراتيجية، ثم وضع المعايير والنتائج المستهدفة وأخيراً مبادرات التحسين (يطلق عليها اسم المشاريع الاستراتيجية)، وتمثل هذه المرحلة الأخيرة الاختلاف الرئيسي بينها وبين باقي المنهجيات الاستراتيجية، حيث أنها تدفع المؤسسة للتفكير حول كيفية قياس الأهداف ومن ثم تحديد المشروعات التي تقود لتحقيق الأهداف.

ويتم تحقيق التوازن من خلال التركيز على الأهداف المالية وغير المالية المنسوبة لأربعة أبعاد وهي الأمور المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والقدرة التنظيمية للمؤسسة

### 3- الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

كثيراً ما تُثار أسئلة بشأن الأبعاد الأربعة المرتبطة بهذه المنهجية؛ لماذا يجب علينا النظر فقط لهذه الأبعاد؟ لماذا لا يشمل الأمر الصحة والسلامة؟ والإجابة هي أنه

لا يوجد ما يمنعنا من فعل ذلك، فهذه الأبعاد الأربعة هي ببساطة إطار عمل، ولكن على مدار عقود ثبت بوضوح نجاح الاعتماد عليها.

والأهم من ذلك، هو وجود علاقة سببية بين هذه الأبعاد الأربعة من أسفلها إلى أعلاها، فالتغيرات في التعلم والابتكار ستؤدي لتغيرات على العمليات الداخلية والتي ستؤثر بدورها على العملاء وتحسّن النتائج المالية، وقد يتسبب إضافة بعد جديد في عدم ضمان تلك العلاقة السببية، وقد يسفر ذلك عن بطاقة أداء مفيدة لكنها قد تصبح غير متوازنة.

وباختصار، فإن نموذج الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يتضمن ما يلي:

- **البعد المالي:** كيف نبدو لمساهميننا؟
- **بُعد العملاء:** كيف نبدو لعملائنا؟
- **بُعد العمليات الداخلية:** ما الذي يجب أن نبرع فيه؟
- **بُعد الابتكار والتعلم:** كيف يمكننا إيجاد القيمة والعمل على تحسينها؟

### ■ البعد المالي

ويقصد بها الأهداف المالية الرفيعة المستوى والمعايير المالية التي يمكنها المساعدة في الإجابة على السؤال: كيف نبدو لمساهميننا؟ وتتميز الأهداف المالية بسهولة تحديدها وقياسها ومع ذلك، فإن وضع هدف مالي مثل تحسين الربحية نادرًا ما يقدم أدنى فكرة عن كيفية تحقيقه، فيما يتيح ربط الأهداف من المستوى الأدنى من نموذج الأبعاد الأربعة إمكانية البدء بتحديد المشروعات وأوجه الاستثمار

### ■ بُعد العملاء

ويقصد به الأهداف والمعايير المرتبطة بشكل مباشر بعملاء المؤسسة والتي تركز على رضا العملاء والتي من شأنها الإجابة على السؤال الخاص بكيفية نبدو لعملائنا؟ إذ أنه من المهم دائمًا النظر للمؤسسة من نفس منظور عملائها، وتفهم ماذا يريدون منها، وليس بالضرورة ما يمكنها تقديمه لهم

### ■ بُعد العمليات الداخلية

وهي تختص بالأهداف والمعايير التي تحدد مدى حسن سير العمل وما إذا كانت المنتجات والخدمات المقدمة تتوافق مع متطلبات العملاء، وبعبارة أخرى، الإجابة على السؤال الخاص بما الذي يجب أن نكون أفضل بشأنه؟ حيث يساعد تبسيط

العمليات الداخلية على خفض بعض أكثر العناصر تكلفة، كما يتيح التركيز على الأفكار الجديدة والإبداعية.

### ■ بُعد الابتكار والتعلم

يختص هذا البعد بالأهداف والمعايير المرتبطة بمدى جودة أداء موظفي المؤسسة ومستواهم المهاري والتدريبي، ثقافة المؤسسة، وأسس القيادة والمعرفة إضافة للبنية التحتية والتقنية، وهو البعد الذي يحدث فيه معظم الاستثمار، كما يجيب عن السؤال المتعلق بالكيفية التي تُمكن المؤسسة من استحداث قيمتها وتحسينها.

وترجع القيمة الحقيقية لمنهج الأبعاد الأربعة في أنه يوفر إطار عمل لوصف استراتيجية الأعمال، ولكونه يركز على الأهداف والمعايير التي تطلعنا على التقدم المحقق، ويتيح لنا التأثير في الأنشطة من أجل تحقيق الاستراتيجية.

وتتسم الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بترتيب محدد وباحتوائها على أهدافاً استراتيجية تسهم في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وترتبط تلك الأهداف مع بعضها بطريقة سببية من الأسفل للأعلى بمعنى أن البعد الأسفل

بتسبب فيما يعلوه

وتعد الخريطة الاستراتيجية وسيلة قوية للغاية تسمح لمستخدمها بالتحدث عن التأثير الذي يسببه الاستثمار في الأسفل في النتائج المالية بالأعلى.

#### 4- تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر الأهداف الاستراتيجية هي الأساس الذي تبنى عليه نظام بطاقة الأداء المتوازن، وفي أي عملية تخطيط استراتيجي لابد من استحداث أهداف استراتيجية ذات مغذى من أجل إحياء أي استراتيجية، وقد يظن البعض أن الأهداف الاستراتيجية ليست سوى جزء من الشرائح التنفيذية للمؤسسات، لكن هذا ليس صحيحًا لأنها تناسب جميع مستويات المؤسسة، وقد تختلف المسميات في طبيعتها لكنها تحتفظ بنفس تأثيرها، فعلى سبيل المثال فإن الهدف الاستراتيجي للمؤسسة

قد يكون أكثر شمولية، مثل «تحسين رضا

العملاء» لكنه سيصبح أكثر تحديداً على مستوى وحدات الأعمال؛ «تحسين رضا العملاء عبر تواصل

أفضل معهم»، وتزداد درجة التحديد



بشكل أكبر على المستوى الشخصي ليصبح الهدف «تحسين رضا العملاء عن طريق إنفاق ما لا يقل عن ٤٠٪ من الوقت في خدمتهم».

لكن هناك ملاحظة مثيرة للاهتمام تتعلق بالأهداف الاستراتيجية وهي صعوبة تحديد مؤشرات الأداء وبصفة خاصة عندما تكون هناك علاقة سببية معقدة بين السبب ونتيجته، على الرغم أنه في المثال الأخير بدا الأمر يسيرًا حيث تم افتراض أن قضاء ٤٠٪ من الوقت في خدمة العملاء سيساهم في تحسين مستوى رضاهم وهو ما يمكن تحقيقه في هذه الحالة.

واحد من أكثر المآزق شيوعًا التي تظهر عند تحديد الأهداف الاستراتيجية هو وصف المشروعات عوضًا عن الأهداف، وعلى سبيل المثال قد يكون «إنشاء نظام إدارة علاقات عملاء جديدة وبدء تشغيلها» حتمية استراتيجية لكنه لا يعد هدفًا استراتيجيًا، فيما يمكن أن يكون الهدف الاستراتيجي لهذا الأمر هو «تحسين خدمة العملاء باستخدام الأدوات والتقنيات» وليس لذلك دلالات لأن «إنشاء إدارة علاقات عملاء جديدة» هو مشروع وسينتهي، إذن هو ليس هدفًا للتحسين المستمر، والوسيلة الوحيدة لقياسه هي التأكد من الإنجازات التي تحققت ومن اكتمال المشروع، لا يوجد شيء عن المشروع يدل على تحسن الأداء.

ومن الأمور التي ينبغي إدراكها أن نتيجة النشاط هي ما تدل على تحسن الأداء، وأن المشاريع والمبادرات تلعب دورًا في تحسن الأداء بما أنها تؤدي لتغيير استراتيجي، ومع ذلك، فمن الضروري التأكيد على أننا لا نقوم بالمشروعات من أجل المشروعات ذاتها وإنما للحصول على نتائج معينة، ولهذا السبب يجب أن يكون سبب إقامة المشروع واضحًا وأن تكون نتائجه قابلة للقياس بوضوح حيث يتيح ذلك ربطها بالأهداف الاستراتيجية

وتعد الأهداف الاستراتيجية الركائز الأساسية لاستراتيجية جيدة، فهي تعطي توجيهات واضحة للمؤسسة بشأن ما هو مهم، كما أنها تعد وسيلة لضمان توافق الجميع ومشاركتهم من خلال وصفها وتسلسلها

## 5- مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

بمجرد إنشاء بطاقة الأداء المتوازن، يتم البدء في إضافة معايير الأداء إليها والتي غالبًا ما يشار إليها باسم مؤشرات الأداء الرئيسية والتي من شأنها تقديم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لتحديد ما إذا كان أداءها جيدًا أم لا؟ وإذا أردنا تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية يمكن القول أنها مؤشرات تساعد المؤسسة على

تحديد مدى تقدمها في إتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة، فهي مرتبطة بالأهداف في المقام الأول، فعلى سبيل المثال، إن كان أحد أهداف المؤسسة هو زيادة الربحية فإن مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن استخدامها لقياس مدى تحقيق هذا الهدف قد تكون صافي الربح، وتكاليف التشغيل مثلاً.

ولسوء الحظ، فإن بعض المؤسسات لم تعد قادرة على التمييز بين مؤشرات الأداء الرئيسية والمعايير التشغيلية، بل إنها باتت ترى أنه ينبغي قياس كل شيء والإبلاغ عنه، لكن الأمر لا ينبغي له أن يكون كذلك، فمؤشر الأداء الرئيسي هو واحد من عدد صغير من التدابير التي تم تصميمها للحد من الطابع المعقد للأداء المؤسسي وتحويله إلى شيء يسهل فهمه والتعامل معه بسرعة.

وعلى نفس النحو الذي يراقب به الطبيب أو الممرضة معدل النبض ودرجة الحرارة لتحديد الصحة العامة لشخص ما، يستطيع المديرون مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية لتحديد صحة المؤسسة، فمن أين تكون البداية؟ والإجابة هي أن الأمر يعتمد كلية على الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في ذلك الوقت، حيث ينبغي أن تكون هناك علاقة مباشرة بين ما تحاول المؤسسة تحقيقه (الأهداف الاستراتيجية) وبين ما يتم قياسه لتحديد التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف.

كما أنه من الواضح أنه سيكون هناك العديد من المعايير التشغيلية والتي ربما سيساهم بعضها في بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية، لذا ينبغي التنبه لعدم الخلط بينهما، ويوفر هذا الأسلوب إطار عمل لإلقاء نظرة متوازنة على المؤسسة وتحديد أهدافها الاستراتيجية على مستوى الأبعاد الأربعة إلى جانب مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بها مع ضرورة الحرص على عدم تحديد العديد من الأهداف الاستراتيجية.

ومن الأفضل عند إنشاء إطار عمل، التركيز على عدد صغير من الأشياء من أجل ضمان التأثير على السلوكيات والنتائج بدلاً من نشر عبء العمل بشكل واسع لا يضمن تحقيق أي شيء على الإطلاق، وهذا ما أشار إليه بصورة جيدة مستشار

استراتيجية الأعمال (فرانكلين كوفي)،

حيث أوضح أنه في حال احتوت

استراتيجيتك على ثلاثة أهداف،

فإنك سوف تنجح بتحقيقها جميعاً،

في حين أن استراتيجيتك إن احتوت

على ما بين أربعة لعشرة أهداف، فإنك



ستنجح في تحقيق من واحد إلى اثنين منها، بينما يؤدي احتوائها على أكثر من عشرة أهداف إلى عدم تحقيق أي منها، تمامًا مثلما يشير «قانون تناقص الغلة»

أخيرًا لا بد أن تحتوي مؤشرات الأداء الرئيسية على مؤشرات رائدة وأخرى متأخرة، وتركز معظم الخطط الاستراتيجية على المؤشرات المتأخرة نظرًا لدقتها وسهولة قياسها، فأنت إن رغبت بإنقاص وزنك، فإنه يتوجب عليك الصعود إلى الميزان حيث سيعطيك هذا دليلًا قاطعًا على نجاحك من عدمه، لكن ذلك لن يعطيني أي مساعدة لإدراك النجاح، وما يعطيني حقًا المساعدة على النجاح هو أن أقوم بقياس عدد مرات ذهابي للركض، كم تناولت من الطعام، وأن أقوم بالتخطيط لذلك، وأن أقوم بتحديد مؤشرين رائدين يمكنهما مساعدتي على النجاح.

عليك أن تعلم أن المؤشرات الرائدة من الصعب تحديدها لكنها الوحيدة التي يمكن التأثير فيها وبالتالي تُحدث الفارق، ولهذا لا يجب التقليل من أهمية المؤشرات الرائدة عند إنشاء بطاقة الأداء المتوازن وتحديد أهدافنا الاستراتيجية، واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

## مثال على بطاقة الأداء المتوازن

الرؤية			المهوض بالمجتمع من خلال خدمات المعلومات فائقة السرعة لتحقيق سهولة الوصول للخدمات والمعلومات
الهدف			تقديم خدمات جوال مفيدة للمجتمع بشكل قانوني، أخلاقي ونزيه أينما تواجدنا
الأولويات الاستراتيجية	شراكات المحتوى	خدمة العملاء	التوعية بالعلامة التجارية
النتائج الاستراتيجية	سلسلة تشغيل قوية للمحتوى، خدمات المعلومات والاتفاقات الحصرية	وضوح العروض المقدمة بشكل يفوق ما هو متوفر بالأسواق حاليًا، أفضل واجهة مستخدم	إعادة تنشيط العلامة التجارية استنادًا للنجاحات المحققة، جذب شريحة أكبر من العملاء صغار السن

المشروعات	النتائج المستهدفة	مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف الاستراتيجية
تطبيق نظام محاسبي مالي جديد تبسيط عمليات الفوترة	٥٪ سنويًا ٣٪ سنويًا ١٢٪ سنويًا	صافي الربح تكاليف التشغيل إيرادات الأسواق المستهدفة	البعد المالي زيادة الإيرادات زيادة الربحية خفض تكاليف التشغيل

<p>دراسات سوقية حول متطلبات المستخدم النهائي التنافسية لمناطق جديدة بالمملكة المتحدة "تحسين العروض" برنامج لمدة عامين استحداث عملية اختيار عروض مُحسنة</p>	<p>٣٪ سنويا ٨٥٪ هذا العام ٩٠٪ في كل دورة (جلسة)</p>	<p>نسبة الحصة السوقية على مؤشرها نسبة رضا العملاء على مؤشرها نسبة مجموعة التركيز من المستخدمين على مؤشرها</p>	<p>بعد العملاء</p> <table border="1"> <tr> <td>تحسين رضا العملاء</td> <td>تحسين الانطباق السوقي</td> <td>تحسين وضوح العروض</td> </tr> </table>	تحسين رضا العملاء	تحسين الانطباق السوقي	تحسين وضوح العروض
تحسين رضا العملاء	تحسين الانطباق السوقي	تحسين وضوح العروض				
<p>ربط برنامج "تحسين العروض" برنامج تدريبي للعروض الجديدة وواجهة المستخدم برنامج تدريبي للتسويق والمنتجات</p>	<p>١٢٪ هذا العام ٥٪ سنويا ٩٠٪ كل فترة مشمولة بالتقرير</p>	<p>نسبة مبيعات المنتجات الجديدة من إجمالي المبيعات درجة التوعية بالعلامة التجارية المحرزة مؤشر كفاءة التكلفة</p>	<p>بعد العمليات الداخلية</p> <table border="1"> <tr> <td>تحسين الرقابة على التكاليف</td> <td>تحسين الخدمات المعلوماتية</td> <td>تحسين اختيار العروض</td> </tr> </table>	تحسين الرقابة على التكاليف	تحسين الخدمات المعلوماتية	تحسين اختيار العروض
تحسين الرقابة على التكاليف	تحسين الخدمات المعلوماتية	تحسين اختيار العروض				

اتفاقات توريد محتوى لمدة عامين برنامج تطوير للتقنيات شاملاً ترقية مركز البيانات	٣٪ سنويا ٨٥٪ هذا العام ٩٠٪ في كل دورة (جلسة)	خطط تطوير الموظفين مؤشر التدريب التقني مؤشر كفاءة سلسلة الإمداد	بعد الابتكار والتعلم		
			تحسين سلسلة التشغيل	تحسين التقنية	تحسين المعرفة والمهارات
خدمة العملاء - النزاهة - الجودة - النفع (الفائدة) (الرغبة في المساعدة) - المجتمع - الفعالية					

## 6- استخدام بطاقة الأداء المتوازن

تستخدم العديد من الشركات والمؤسسات والحكومات حول العالم بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، فهي تعد نظاماً لإدارة أداء الأعمال وقياس الأداء مجتمعين، وعلى الرغم من أن أكثر من ٥٠٪ من المؤسسات الكبيرة حول العالم تستخدمها، فإن عددًا لا يحصى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي الأخرى تعتمد عليها، فحجم المؤسسة لا يعد عائقاً لاستخدامها، فيما يعتبر تواجد المؤسسة لعدة سنوات شرطاً أساسياً لإمكانية استخدامها والاعتماد عليها، فهي لا تعمل جيداً مع المؤسسات الناشئة.

تبدأ المؤسسات في الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن على الأغلب من خلال قراءة أحد الكتب العديدة حولها، أو حضور ندوة عنها، أو البحث عنها عبر الإنترنت حيث أن هناك العديد من المصادر التي تمهد لها وتدرّب عليها، وبمجرد أن تعتزم أي مؤسسة الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن، يمكنها إسناد المهمة لطرف خارجي لإدارة ورشة عمل استراتيجية بهدف ضمان عرض وجهة نظر محايدة حول عملية استحداثها والتي يمكن أن تكون سريعة جداً (بضعة أسابيع)، أو بطيئة (سنة) استناداً لنطاق ودرجة تعقيد بطاقة الأداء والمؤسسة.

وتختار معظم المؤسسات الاعتماد على الاستحداث السريع أو المتوسط لبطاقة الأداء المتوازن لأنه سيكفل زخم المشروع والإقرار بأن عملية جدولة النتائج هي عملية متكررة إذ أنه من الأفضل في كثير من الأحيان أن يتم ارتكاب الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر بينما لا تزال المؤسسة متحمسة للمنهجية الجديدة

ويتم عادة تنفيذ المرحلة الأولية لنظام بطاقة الأداء المتوازن باستخدام برامج ميكروسوفت وورد، إكسيل، وباوربوينت، ومع بلوغها مرحلة النضج، يتم تعميم

المنهجية على باقي المؤسسة بهدف ربط جميع موظفيها بأهدافها الاستراتيجية عبر استخدام معايير فردية أو جماعية مما سيستدعي الحاجة لبرنامج للقيام بهذا بكفاءة.

### استمرارية بطاقة الأداء

وتتمثل الفكرة الرئيسية لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن في توفير إطار عمل مستمر ومتجدد في جميع أنحاء المؤسسة، كما تحتاج البطاقة لأن تتميز بالاستمرارية وسهولة النشر وأن تستفيد من التقنية لدعم آلية العملية قدر الإمكان، وفي النهاية يجب أن تصبح بطاقة الأداء المتوازن جزءاً من ثقافة المؤسسة والخبرة المهنية لموظفيها، حيث يتيح سهولة انتشار نظامها على شبكة الإنترنت إمكانية استمراريتها وانتشارها بشكل سريع

### الثقافة والاتصال

بمجرد تكوين بطاقة الأداء، فإنه من المهم أن تتدفق سريعاً في أرجاء المؤسسة حيث سيساعد هذا في ربط المجموعات والأفراد بالاستراتيجية، سيكون الجميع بحاجة لفهم العلاقة بين الأسباب والنتائج وكيفية ارتباطها بالأداء العام للمؤسسة،

ويكمن الهدف وراء ذلك في تحويل الاستراتيجية إلى لغة يومية للموظفين وتحديد معايير النجاح التي ترتبط بالاتجاه الاستراتيجي العام

### 7- الفوائد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

وبعد مرور عقود من الأخذ بهذه المنهجية، نجدها قد أصبحت مقبولة من قبل مؤسسات كثيرة بوصفها الطريقة الفعلية لجمع المعلومات واتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات حيث يُقدَّر أن أكثر من ٥٠٪ من المؤسسات الكبيرة تستخدم إدارة أداء الأعمال كمنهج لها نظرًا لفوائدها التي تتضمن ما يلي:

#### • تحسين المواءمة والتواصل المؤسسي

يحتاج هذا النهج أن يتم اعتماد الأسلوب من قبل المؤسسة بأكملها؛ من أقسام ووحدات أعمال والشركة بحيث يصبح معياراً واحداً للجميع الذين سيتشاركون مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وتصبح الفائدة المباشرة لغتهم المشتركة، ولا يعني ذلك أنه يتوجب بدء استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فوري في جميع أنحاء المؤسسة، إذ أنه من الأفضل في الواقع أن تبدأ بشكل مبدئي على المستوى التنفيذي ومن ثم نشرها على باقي المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

### • تخطيط استراتيجي أفضل

يفرض وضع خطة استراتيجية على الفريق التنفيذي التفكير بجدية في العلاقة بين الهدف الاستراتيجي، المبادرات، والمعايير المطلوبة للمساعدة في تحقيق النجاح (المعايير الرائدة)، وتحديد النجاح الحقيقي (المعايير المتأخرة)، ولهذا، فإن الخطة الاستراتيجية ستصبح حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي، إضافة لتمتعها بميزة إضافية تتمثل في كونها وسيط للاتصالات للاستراتيجية بالنسبة لباقي المؤسسة

### • تحسين إعداد تقارير الأداء بشكل عام

ومن الملاحظ دائماً أن الذهن دائماً ما يركز على الأشياء التي يجب إبلاغ الإدارة والفرق التنفيذية بها، ورغم أن هناك أموراً أخرى تحتاج لقياسها والإبلاغ بها، إلا أن الحقيقة البسيطة المتمثلة في أن الإدارة والفرق التنفيذية واضحة بشأن ما يحتاجونه، ستجعل المؤسسة بأكملها تفكر فيما هو مطلوب والأهم من ذلك وسبب طلبه

وواحدة من الفوائد الواضحة لبطاقة الأداء هو التخلص من التقارير الغير ضرورية، إضافة لضمان تحقيقها المواءمة المؤسسية، وتحسين التواصل، وتحقيق

تخطيط استراتيجي أقوى بكثير، وفي نهاية الأمر تؤدي إلى مؤسسة ذات أداء أفضل ومتوافقة مع استراتيجية العمل الخاص بها

## ثانيًا: أدوات أخرى لقياس الأداء

### 1- منشور الأداء

لقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن إطار العمل المفضل للعديد من المؤسسات، ومع ذلك، فإن هناك احتياج متزايد لإبداء مزيد من الاهتمام لاحتياجات مختلف مجموعات أصحاب المصلحة بشأن عملية قياس الأداء، حيث يتطلب تفهم احتياجات أصحاب المصلحة ونسجها في مشهد متكامل حول ما تحاول المؤسسة تقديمه إلى تصور مختلف.

لقد تمت مراعاة هذا الأمر عند تصميم منشور الأداء، فهو إطار متطور لقياس الأداء متعدد المستويات يراعي وجهة نظر العديد من أصحاب المصلحة، وهو يمتلك خمسة أوجه هي: متطلبات أصحاب المصلحة، الاستراتيجية، العمليات، القدرة والموارد

وتشكل الاستراتيجية نقطة البداية في حالة بطاقة الأداء المتوازن على الرغم من أنه أيضًا يتم حينئذ اتخاذ احتياجات أصحاب المصلحة في الاعتبار، أما في منشور الأداء، فإن البداية تكون من عند أصحاب المصلحة ولهذا السبب فإنه مناسب بصورة خاصة لمؤسسات القطاع العام، فهو يدمج احتياجات أصحاب المصلحة (ما يحتاجونه من المؤسسة) مع متطلبات المؤسسة (ما تحتاجه المؤسسة من أصحاب المصلحة) على مستوى الشركة، وحدة الأعمال، وعلى المستوى الوظيفي.

### الأسئلة التي ينبغي سؤالها عند إنشاء منشور الأداء:

من هم أصحاب المصلحة لدينا؟ ما الذي يحتاجه أصحاب المصلحة لدينا؟	أصحاب المصالح (المستثمرين، العملاء، الوسطاء، الموظفين، الموردين، الجهات التنظيمية والمجتمعات)
أي من احتياجات أصحاب المصلحة بإمكاننا تلبيته؟	الاستراتيجية (على كافة المستويات، كالمستوى المؤسسي، ووحدات الأعمال، والمنتجات والخدمات، والمستوى التشغيلي)
أي الاستراتيجيات سنتابعها لإرضاء أصحاب المصلحة لدينا؟	

<p>أي العمليات نحتاجها لتنفيذ الاستراتيجية؟</p>	<p>العمليات (التخطيط، تطوير المنتجات والخدمات، التسويق، البيع)</p>
<p>ما هي القدرات والموارد التي نحتاجها لأداء العمليات بفاعلية؟</p>	<p>القدرة والموارد (الأشخاص، الممارسات، التقنيات، البنية التحتية)</p>
<p>ما الذي نحتاجه من أصحاب المصلحة لدينا؟</p>	<p>أصحاب المصالح</p>

يقدم منظور الأداء أيضًا سلسلة من الأسئلة التي ينبغي عليك سؤالها لإدراك كل ما هو جوهري لتحقيق النجاح لمؤسستك، وبمجرد إجابتك على هذه الأسئلة يمكنك البدء بوضع الأهداف، ومنها يمكن استحداث مؤشرات الأداء والأهداف بنفس الطريقة المتبعة في حالة بطاقة الأداء المتوازن.

## 2- خريطة النجاح

فيما سبق، ناقشنا سويًا اثنتين من أطر العمل الرائدة في قياس الأداء، وسوف نناقش الآن إطارًا آخرًا وهو ما يعرف باسم خريطة النجاح والذي يهتم تحديد ما الذي ينبغي عليك قياسه، وسوف نبدأ بوصف عملية إنشاء خريطة النجاح قبل توضيح مفهومها بمثال

## • عملية إنشاء خريطة نجاح

يعد السؤال البسيط «ما الذي نحتاج للقيام به؟» هو بداية تلك العملية، ففي حالة المؤسسات التجارية ربما يكون السؤال «ما الذي نحتاج للقيام به لزيادة العائد المالي؟» وعلى المستوى الإنساني قد يكون السؤال «ما الذي نحتاجه لخفض نسب الإصابة بالمalaria في إفريقيا»، فبمجرد توصلك للسؤال ينبغي عليك أن تسأل نفسك «كيف يمكنني تحقيق ذلك؟»، والإجابة على هذا السؤال هي ما سوف تساعدك على تحديد غاياتك في الخطوة التالية، وبمجرد قيامك بتحديد تلك الغايات، سيكون لزامًا عليك معرفة ما الذي تحتاج لفعله؟ ومن ثم، كيف يمكنك فعله؟

في الشكل (٣-٢) تُعرّف المرحلة الأولى «ما» على أنها «زيادة عائداتنا المالية»، و«كيف» على أنها «زيادة مبيعاتنا» و «خفض تكاليفنا»، وفي المرحلة الثانية ستقوم بالتعامل مع «ما» على أنها «زيادة المبيعات» و «خفض التكلفة» وقم بسؤال نفسك مرة أخرى «كيف يمكنني فعل ذلك»، سيستمر الأمر على هذا النحو لمرحل أخرى إلى أن تتكون لديك خريطة نجاح أولية.

### المرحلة الأولى



### المرحلة الثانية



## المرحلة الثالثة



شكل (٢-٣)

وتتدرج بك عملية «ما/ كيف» من أعلى إلى أسفل في خريطة النجاح، ومع ذلك، هناك سؤال آخر ينبغي عليك سؤاله لتختبر صحة المنطق الذي تتبعه، ألا وهو «لماذا؟»، هذا السؤال يرتفع بك في خريطة النجاح الخاصة بك، وفي المثال الموضح في الشكل (٢-٣)، يكون السؤال «لماذا ترغب الشركة في زيادة مبيعاتها؟» والإجابة هي «لتزويد عائلاتها»، وعلى نحو مماثل «لماذا ترغب الشركة في خفض تكاليفها»، والإجابة مرة أخرى «لتزويد عائلاتها»

وعندما تنتهي من إعداد المسودة الأولية لخريطة نجاحك باستخدام عملية «ما/ كيف»، فإن أول اختبار يمكنك إجراؤه للتحقق من منطقك من أسفل لأعلى هو السؤال ب «لماذا»، ف «لماذا» هو السؤال الذي سيطرحه عليك موظفوك، ولهذا، فإنه على الرغم من أنك قد تتحصل على خطة نجاح تتيح تحقيق ما ترغب به

مؤسستك، فإن أول ما سيسألك عنه الموظفون هو «لماذا»، حيث تمنحهم الإجابة عليه تفسيراً لكيفية ارتباط ما يفعلونه بما تسعى المؤسسة لتحقيقه، وعندما يدرك الموظفون كيفية تأثير ما يقومون به على أداء المؤسسة، سيتفهمون ويقدرّون دورهم، وسيكون هناك ما يدفعهم لتحسين أدائهم كنتيجة مباشرة لذلك.

أما إذا كان الرابط غير مقنع، فإنه ينبغي عليك التفكير ملياً حول مدى صحة خريطة نجاحك، إذ أن خريطة النجاح التي يتم إنشاؤها بهذه الكيفية هي عبارة عن مجموعة منطقية من الأهداف المرتبطة بالغرض الرئيسي للمؤسسة.

### • أمثلة على خريطة النجاح

ولنأخذ مثلاً على خريطة نجاح لشركة تدريب ترغب في تحسين ربحها، حيث كانوا يعقدون بنجاح دورات قصيرة على مدار سنوات في مركزهم التدريبي، لكنهم اصطدموا برغبة أصحاب المصلحة في تحقيق عائدات أفضل على استثماراتهم مما دفع الفريق الإداري للنظر في الطرق المختلفة لتحقيق ذلك.

وكانت أحد الاحتمالات المطروحة تتمثل في زيادة حجم أعمال الشركة، لكن مركزهم التدريبي كان يعمل بكامل طاقته، ورغم أنه كان متاحاً لهم استئجار

منشآت تساعد على زيادة حجم العمل، إلا أنهم لم يكونوا واثقين من وجود حجم طلب كافٍ لتبرير تلك الخطوة، فقادهم بحثهم للاعتقاد بأن أفضل طريقة لزيادة الربح هي زيادة رسوم الدورات، لقد كانوا يعتقدون أن هذا الإجراء سيمكنهم من الاحتفاظ بالعديد من عملائهم الحاليين والاستفادة من سوق جديدة لكن ينبغي عليهم إدارة تلك الخطوة بحرص، ويظهر الشكل (٣-٣) خريطة النجاح التي تعكس تفكيرهم

زيادة الربحية

التحكم في التكلفة

زيادة الأسعار

## زيادة القيمة المتصورة لدى العميل

بناء سمعة  
سوقية

- زيادة الأنشطة الدعائية.

- زيادة التغطية الدعائية

زيادة النشر

عقد مؤتمرات فخمة

- ترقية المواقع

زيادة رضا  
المشترى- تحسين إدارة  
علاقات العملاء- تطوير علاقة العملاء  
بالفريق الإداري

تطوير القدرات

زيادة رضا  
المندوبين- تحسين جودة العروض  
التقديمية.

- تحسين الدعم الإداري.

- تحسين القاعات والأطعمة

فإن أرادوا الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد لديهم الاستعداد لدفع المزيد من الأموال، لتوجب عليهم السعي نحو زيادة إدراك عملائهم حول قيمة التدريب المقدم لهم لأنهم يعلمون أنه في حال زيادة الأسعار سيفقدون بعضاً من عملائهم وأنه يتعين عليهم تعويضهم بآخرين من أجل زيادة الربحية إضافة لاضطرارهم لإعادة وضعهم بهدف جذب شريحة سوقية جديدة

لقد قاموا بتقسيم إدراك القيمة إلى جزئين هما: إدراك من يحضرون الدورات وإدراك من يقومون بشرائها وهم على الأغلب مدير و التدريب بالشركات الكبرى.

وتساءلوا كيف يمكنهم زيادة رضا الحاضرين للدورات؟ قد يكون ذلك عن طريق تحسين المنشآت في مركزهم التدريبي وخدمات الأطفمة، يمكنهم أيضاً تطوير مهارات المدربين للتأكد من أن العروض ستصبح أكثر حيوية وإثارة للاهتمام

وماذا عن كيفية تحسين رضا المشترين؟، إحدى الطرق قد تكون التأكيد على أعمالهم متعة ويسهل التعامل معها، إذن كيف يمكنهم القيام بذلك؟ وتتمثل إحدى الطرق لتحقيق ذلك في تكوين فريق إدارة عملاء

وعقب ذلك، يتعين عليهم التفكير في كيفية جذب عملاء جدد حيث توصلوا لأن العامل الأساسي هنا هو بناء سمعة جيدة في السوق، لأن ذلك لن يجتذب عملاء

جديد فحسب، لكنه سيعزز أيضاً موقفهم مع العملاء الذين يريدون الاحتفاظ بهم، والسؤال إذن هو كيف سيتمكنون من بناء سمعة جيدة؟، سيولون اهتماماً ببعض العلاقات العامة وسيقومون برفع مستوى النشاط الترويجي، ومرة أخرى يكون السؤال وكيف سيفعلون هذا؟، سيعقدون بعض الفعاليات الفخمة، ويقومون بإعداد مقالات للمجلات والصحف المهنية... إلخ

عند التأكد من منطقية خريطة النجاح، لابد من استخدام السؤال «لماذا؟»، على سبيل المثال، لماذا يقومون بتطوير المديرين؟ فتكون الإجابة، من أجل زيادة النشر (الترويج) وتحسين جودة العروض التقديمية، ولماذا يرغبون بتحسين جودة العروض التقديمية؟ والإجابة هي من أجل تحسين رضا العملاء، ولماذا يريدون تحسين رضا العملاء؟ من أجل زيادة القيمة في نظر العميل، وهكذا، ففي هذه الحالة في كل مرة تمثل الإجابة على السؤال «لماذا» الغاية التي تلوها

### • الممارسة العملية خريطة النجاح

يتعين على الفريق المثالي والمشكّل من كبار الموظفين وضع خريطة النجاح الخاصة بالمؤسسة حيث أنهم الأكثر دراية بما تحاول المؤسسة تحقيقه وكيفية تحويل

الاستراتيجية إلى خطوات عملية، وهو ما لا يقل أهمية عن خريطة النجاح النهائية ذاتها لأنه الوقت الذي يتناقش ويتجادل فيه أعضاء الفريق حول الغايات الرئيسية للمؤسسة ومن ثم يتفقون عليها، ولناخذ مثالاً على ذلك

توصل فريق إحدى الشركات أن غاية الإدارة العليا هو زيادة أرباحهم، فتساءلوا عن كيفية تحقيق ذلك؟ يمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة المبيعات والتحكم في التكاليف، ثم كان السؤال، كيف يمكنهم زيادة المبيعات؟ وكان قرارهم بزيادة المبيعات للعملاء الحاليين وإيجاد عملاء جدد، ليتبادر لذهنهم سؤال حول كيفية قيامهم بذلك؟ فكانت هناك سلسلة كاملة من الإجراءات المقترحة

ومع ذلك، عند مراجعة خريطة النجاح من أسفل لأعلى، قاموا بسؤال أنفسهم؛ لماذا نحن بحاجة لعملاء جدد؟ لقد لفت العضو المنتدب الانتباه لأن الشركة بالفعل تتعامل مع جميع شركات البناء الكبرى في المملكة المتحدة ومع كل الجهات الرئيسية المحلية، «فمن أين لنا العثور على عملاء جدد؟» تساؤل طرحه العضو المنتدب، هل هم أناس بدأوا للتو أعمالهم؟ أم هم أشخاص تجاوزوا حدودهم الائتمانية مع منافسينا؟ فليس هناك أي عملاء جدد لديهم حجم معاملات كبير لا نعرفهم بالفعل

وأضاف، إذا أتى عميل لأحد فروعنا طالبًا فتح حساب لدينا، فمن المؤكد أننا سنقوم بذلك لأننا نريد أعمالهم لكنني لا أستهدف عملاء جدد أو أقوم بمكافأة فريقنا للمبيعات على البحث عنهم لأن دفاتر مبيعاتنا ستمتلى بهم في حين أنهم سيكونون مساهمين هامشين في أرباحنا بينما نحن بحاجة لمضاعفة نسبة أعمالنا الحالية مع عملائنا الحاليين لا أن نبحث عن عملاء جدد.

وعندئذ تم استبعاد كافة جهود وأنشطة الفرع لجذب عملاء جدد من خريطة النجاح حيث أدرك جميع المديرين في الاجتماع فوائد الاعتناء بالأعمال مع العملاء الحاليين والسعي نحو زيادتها حيث لم يتم التعبير عن هذا بقوة أو بشكل واضح من قبل.

ويظهر هذا المثال، أنه في كل عملية خريطة نجاح هناك لحظات مثل هذه هي ما تصنع الفارق، هذه هي اللحظات التي تصبح فيها عناصر الاستراتيجية شديدة الوضوح أو يتم فيها حسم الجدل الدائر منذ فترة طويلة حول أحد الأمور بشكل نهائي، ولسوف يتذكر المشاركون هذه الحالات بعد سنوات حيث أنها ستصبح تراثًا.

## 3- مخطط غانت

مخطط غانت هو في الأساس أداة لإدارة المشاريع وليس لإدارة الأداء المؤسسي، ولكنه مفيد جداً في قياس الأداء، فهو يعطي صورة واضحة للإدارة عن كيفية سير الأنشطة والمشروعات، وهو عبارة عن جدول زمني أو رسم بياني أفقي رأسي، يهدف إلى تنظيم وتخطيط المعدل الزمني لإدارة المشاريع من خلال متابعة الخطوط الزمنية ومقابلها الأهداف والمهام المطلوب إنجازها في ذلك الوقت.

يساعد مخطط غانت على معرفة متى تبدأ المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها لإنهاء المشروع ومتى تنتهي، فهو أفضل وسيلة لمتابعة تطور الأعمال في مقابل عامل الزمن وذلك من خلال تحديثها من حين لآخر حتى يعطي الوقت الفعلي للإنتهاء من تنفيذ الأعمال المطلوبة في المشاريع، فهو يبين للمديرين كيفية سير المشروع وهل الأنشطة القائمة داخل المشروع متوافقة مع المعدل الزمني لإنهاءه.

أيضاً يظهر هذا الجدول مدى تقدم الأعمال الفعلية في المشروع وهل هي متأخرة عن المعدل الزمني المعد لتنفيذها أم لا، وبالتالي يحدد بداية ونهاية المشروع، وهذا يساعد على تقييم عملية التخطيط وتوزيع المهام بطريقة

صحيحة على كافة الإدارات المتنوعة وذلك من خلال إعداد التقارير المفصلة عن كل مرحلة تم الإنتهاء منها.

ويساعد الجدول الزمني فريق العمل من خلال معرفة الأوقات التي قد يتعرض فيها أحد أعضاء فريق العمل لأمر ما فيقوم بالتفويض والإحلال وذلك لتخفيف وإدارة أعباء فريق العمل أثناء تنفيذ المشروع، أيضاً القدرة على مواجهة المخاطر والتحكم بها والعمل على حلها عن طريق تحديد أقصر الطرق التي يمكن اتخاذها منذ بداية التنفيذ إلى إنهاء المشروع؛ كي يتم إعلام الجهات الراعية للمشروع بميعاد خطوات تنفيذ المشروع وموعد إنهاءه، وهل ستحتاج الإدارة إلى وقت إضافي لتنفيذ المشروع أم ستقوم بالتسليم في الموعد المحدد في الجدول الزمني المتفق عليه.

#### • محتويات الجدول الزمني:

يحتوي الجدول الزمني على كثير من الخانات الفرعية والتي تعمل على تفصيل وإيضاح الأعمال المطلوبة خلال المعدل الزمني للإنتهاء من المشروع، ومن تلك الخانات الواجب توافرها في الجدول الزمني:

- المهام الرئيسية والأنشطة الأساسية في المشروع.

- جميع مراحل المشروع من البداية إلى إغلاق وإنهاء المشروع.
- مخطط زمني (يومي / أسبوعي / شهري).
- بيان مفصل لكل نشاط والمطلوب تنفيذه.
- إيضاح العلاقة بين المهام والمراحل المختلفة مقابل الوقت.

اليوم	بيانات الأعمال المطلوبة
٣١ ٣٠ ٢٩ ٢٨ ٢٧ ٢٦ ٢٥ ٢٤ ٢٣ ٢٢ ٢١ ٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦ ١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	أعمال استخراج الأوراق والمستندات المطلوبة والتعينات:
	إثبات التاريخ على عقد الإيجار
	إصدار السجل التجاري وعمل ٢ مستخرج رسمي منه
	إصدار حساب في البنك
	إصدار البطاقة الضريبية
	التقديم لعداد الكهرباء وتركيبه
	عمل التأمينات لصاحب العمل
	التقديم لاستخراج رخصة الإعلان
	التقديم لإستخراج رخصة مزاولة العمل
	تعين العاملين بالمحل

مثال لمخطط غانت

### • كيفية إعداد الجدول الزمني غانت؟

١- معلومات عامة عن المشروع: بداية يجب أن تتوفر كافة المعلومات عن المشروع الذي تود تخطيط الجدول الزمني له، وحتى تقوم بذلك عليك الإجابة على تلك الأسئلة: ما هي أهم النتائج المرجوه والهدف من المشروع؟

- ما هو السبيل لتحقيق هذه الأهداف والنتائج؟
- تحديد أوقات التسليم المتنوعة للأهداف والنتائج؟
- ما هو المنتج النهائي أو الهدف الذي تود تحقيقه؟
- ما هي المهام الأساسية التي لا يمكن تأخير العمل عند تسليمها، وهل لو تم تأخير تسليم تلك المهام هل سيؤدي إلى تأخير تسليم المشروع وإنهاءه؟
- هل تم تعيين واختيار أعضاء فريق العمل بصورة جيدة؟ وما هو دور كل واحد منهم؟

٢- خطة عمل شاملة ومفصلة ومتكاملة لسير العمل ومراحل تنفيذ المشروع.

٣- إرشادات وتوصيات المديرين والخبراء لتجنب المخاطر التي تعرقل سير عمل وانتهاء المشروع في الوقت المحدد.

### • أفضل وقت لإعداد الجدول الزمني لغانت:

يتم إعداد الجدول الزمني (غانت) في قبل بداية البدء في المشروع، ويتم تحديث الجدول بصورة دورية لإعادة هيكلة سير خطوط العمل للتأكد من أن سير العمل يتم بصورة منجزة متوافقة مع وقت إنهاء المشروع.

### • كيف تستخدم الجدول الزمني بصورة فعالة ومثمرة؟

يتم استخدام الجدول عن طريق وضع المهام والأهداف بصورة أفقية ويتم وضع الخطة الزمنية بصورة رأسية، ويتم ذلك إما عن طريق برامج مخصصة لإعداد ذلك الجدول أو تصميمه بأدوات وتطبيقات الحاسوب الشخصي.

#### ١. قائمة الأنشطة ومهام المشروع:



تقوم بوضع كافة الأنشطة والمهام المطلوب تنفيذها بصورة مفصلة منفصلة كل على حدا ووضعها في جدول بصورة أفقية، وقد يحتوي كل نشاط على عدد من المهام المصغرة المنفصلة أكثر لذلك النشاط وهكذا،

ويكمن نجاح الجدول الزمني غانت في وضع تلك المهام المفصلة المنفردة، لأنك كلما تشعبت في تلك المهام ووضعت لها خطة زمنية صحيحة، فستضمن نجاح المشروع وتنفيذه في الوقت المطلوب بصورة مدروسة.

### ٢. حصر الموارد:

بجانب الأنشطة التي تقوم بوضعها في الجدول الزمني، فهناك أيضاً عملية حصر الموارد التي تتمكنك من تنفيذ كل نشاط وكل مهمة بصورة صحيحة وفق الخطة الزمنية التي وضعتها.

### ٣. حساب المعدل الزمني للمشروع:

بعد وضع الأنشطة والمهام وحصر الموارد المستخدمة لإنهاء المشروع، يجب وضع المعدل الزمني مقسم بالوحدة الزمنية (ساعات / أيام / أسابيع / أشهر / سنين) وهكذا، وكلما انتهت بمعدلها الزمني بدأت المهمة التي تليها بمعدلها الزمني وهكذا؛ بحيث يكون هناك وقت للبدء ووقت لإنهاء لكل مهمة تستطيع بعدها حساب وقت بدء المشروع ومدته الزمنية ووقت الإنهاء وتسليمه.

### ٤. تحديد نقاط توقف مميزة:

تعد نقاط التوقف المميزة هي علامة على أن المشروع يتقدم من مرحلة لأخرى، وفي أغلب الوقت تكون تلك النقاط مرتبطة بإنهاء المشروع وحض الممولين لاستكمال الدفعات المالية لأنها تبين متى ينتهي تسليم المشروع، وإذا حدث أي تقصير أو إهمال أو عارض في المعدل الزمني في إحدى مراحل التنفيذ يؤثر ذلك على نقاط التوقف المميزة مما يؤدي إلى تعديل الجدول الزمني وتأخير تسليم وإنهاء المشروع.

### ٥. أنواع المهام:

ينقسم أي مشروع أي العديد من المهام، ولهذه المهام أنواع من حيث الاعتمادية على بعضها، فهناك مهام مستقلة لا يعتمد موعد بدايتها على أية مهام أخرى، وهناك مهام لا يمكن البدء بها إلى بعد الإنتهاء من مهام معينة.

لذا فعند إعداد الجدول الزمني يتم تقسيم المهام إلى ثلاثة أنواع مختلفة، وهي

كما يلي:

- **Start to start**: وهي المهمة أو النشاط الذي لا يمكن أن يبدأ حتى يتم البدء في مهمة أخرى مرتبطة بها.

- **Start to finish** وهي المهمة التي لا يمكن أن تبدأ حتى يتم الإنتهاء من مهمة أخرى.
- **Finish to start**: وهي المهمة التي لا يمكن أن ينتهي إلا عند بدء مهمة أخرى مرتبطة بها.
- **finish to finish**: وهي المهمة التي لا يمكن أن ينتهي إلا عند الإنتهاء من مهمة أخرى.

#### ٦. أهمية تحليل المسار الحرج:

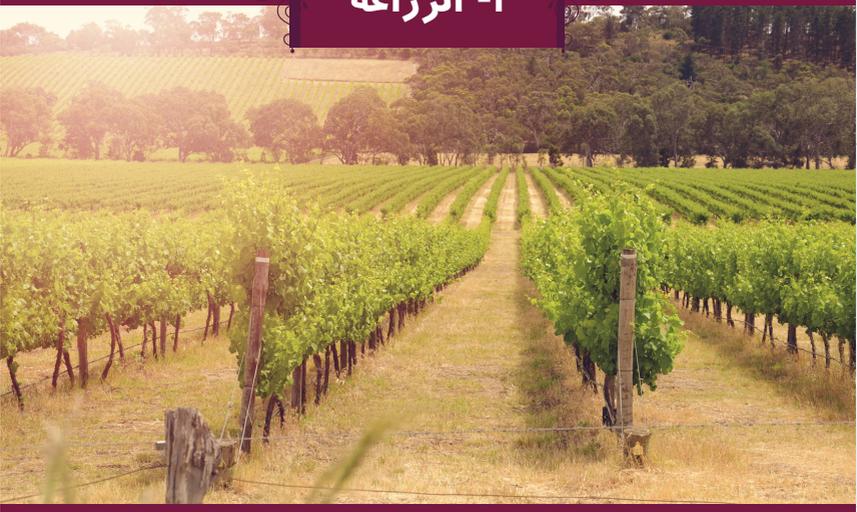
يعد المسار الحرج هو عبارة عن سلسلة من المهام التي تربط بين بداية ونهاية المشروع، وفي حالة التأخير فيه يؤدي إلى التأخير في إنهاء المشروع، فالمسار الحرج هو أقصر طريق منذ بداية أول مهمة في ذلك المشروع إلى آخر مهمة تنفذ في ذلك المشروع، ولهذا تكمن أهميته في معرفته أي السبل أقصر لإنهاء المشروع في أسرع وقت ممكن؛ وأيضاً في معرفة أي المهام له أولوية قصى في تنفيذها عن غيرها وذلك للحفاظ على سير المشروع وظهور نتائجه بصورة صحيحة.

# الفصل 04



مجموعة من مؤشرات  
الأداء الرئيسية في  
مختلف القطاعات

## - ا- الزراعة



- عدد المصارف التي شيدت
- عدد المصارف التي تم تفرغها
- عدد الطرق المزروعة بالحصى
- نسبة توافر الموارد
- نسبة استخدام الأراضي
- النسبة المئوية لأعمال الصرف المنجزة

- النسبة المئوية للطرق الزراعية التي تمت ترقيتها
- معدل كفاءة الطحن
- النسبة المئوية لكفاءة استخدام المياه
- النسبة المئوية لرطوبة التربة
- نسبة رسوم المياه المحصلة / مصاريف التشغيل والصيانة
- نسبة رسوم المياه المحصلة / رسوم المياه المستحقة
- نسبة رسوم المياه المستحقة / مصاريف التشغيل والصيانة
- عدد برامج تنمية المحاصيل
- عدد الأصناف الهجينة المزروعة
- عدد التصاريح / التراخيص المتاحة
- عدد مساحات الأراضي المزروعة
- إجمالي عدد الأراضي المروية
- الكمية الإجمالية للأسمدة والمواد الكيميائية والمدخلات الزراعية الأخرى
- نسبة تأثير الطقس على الإنتاج
- إجمالي حجم إبتاع براءات الاختراع

- نسبة الامتثال لانبعاثات الهواء
- نسبة الامتثال لنظام النقل والخدمات اللوجستية
- نسبة الامتثال لتصريف النفايات



## ٢- الخدمات البنكية والاستثمارية

E-COMMERCE  
SOLUTION

- عدد التغييرات في تصنيفات القروض
- عدد قروض الدفع المبكر
- عدد التغييرات الكبيرة في حسابات الودائع ذات الرصيد الكبير
- عدد الأوراق المالية الأخرى
- عدد القروض المستحقة الماضية
- العائد على الأصول

- النسبة المئوية لنسبة كفاية رأس المال
- النسبة المئوية للاكتفاء الذاتي المالي
- نسبة القروض العقارية عالية المخاطر
- النسبة المئوية للقيمة الإجمالية للرهن العقاري عالية المخاطر
- دخل التشغيل المعدل
- السلفيات إلى نسبة الودائع (ADR)
- القروض الزراعية
- عائد القروض الزراعية
- ضرائب الدخل المطبقة
- معدل نمو الأصول
- الأوراق المالية المتاحة للبيع
- متوسط الأصول لكل موظف
- متوسط دخل الأصول / متوسط الأصول
- متوسط الأموال التي تحمل فوائد / متوسط الأصول
- متوسط المبلغ المودع في حسابات الودائع الجديدة

- متوسط قيمة القروض المستحقة الماضية
- نسبة كفاية رأس المال
- عائد القروض التجارية والصناعية
- القروض التجارية
- نسبة رأس المال الأساسية
- الودائع الأساسية
- عائد بطاقة الائتمان
- الودائع تحت الطلب
- رسوم خدمة الايداع
- الودائع في المكاتب الأجنبية
- المكاتب المصرفية المحلية (العدد)
- نسبة الكفاءة
- المزايا الضريبية المقدرة
- الأنشطة الائتمانية
- إجمالي القروض {متوسط الرصيد}

- هامش الربح الإجمالي على الأصول المدارة
- الأوراق المالية المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق
- الدخل على القروض والإيجارات
- القروض الفردية
- عائد القروض الفردية
- عمولات التأمين والرسوم
- الفائدة على الودائع في المكاتب الأجنبية
- الفائدة المستحقة من البنوك
- الفائدة على القروض العقارية وعقود الإيجار
- عدد صفقات رأس المال الاستثماري
- النسبة المئوية لمقترحات الاستثمار التي تستحق عقد اجتماع لها
- المعدل السنوي المكافئ
- متوسط حجم صفقة رأس المال الاستثماري
- متوسط العائد الإجمالي للمستثمرين
- معدل العائد الداخلي

- دخل الفوائد الاستثمارية
- الرسوم الإدارية كنسبة مئوية من حجم الصندوق
- القيمة السوقية للصندوق
- صافي القيمة الحالية (NPV)
- معدل تطوير منتجات جديدة
- الربح / (الخسارة) المحتجزة
- نسبة الأعضاء والمتقاعدين
- العائد على الاستثمار في رأس المال الاستثماري
- نسبة الأصول قصيرة الأجل إلى الالتزامات قصيرة الأجل
- معدل نمو الاستثمارات قصيرة الأجل
- إجمالي رأس المال المستثمر
- إجمالي نسبة الأوراق المالية الاستثمارية
- إجمالي نسبة الأوراق المالية الاستثمارية

## ٣- الاتصالات والعلاقات العامة



- عدد رعايات المؤتمرات
- عدد الدورات المكتملة
- عدد الدورات التي تم تطويرها
- عدد الاجتماعات التي حضرها الموظف
- عدد ورش العمل
- عدد الموظفين المتطوعين
- عدد المساهمات الاجتماعية الإلزامية

- إجمالي المساهمات الاجتماعية
- عدد المبادرات التجارية
- عدد الميزات / الخدمات الجديدة
- النسبة المئوية للميزات / الخدمات الجديدة
- مجموع تكاليف الإدارة
- عدد الهدايا الخيرية
- النسبة المئوية للمانحين
- النسبة المئوية للمتطوعين الذين يعملون لأكثر من (س) ساعات
- متوسط التكلفة لكل هدية
- عدد مشتركى البريد الإلكتروني
- عدد النشرات الإخبارية الصادرة



- عدد عناصر البيانات
- نسبة التفاعل بين أصحاب العملية ومسؤولي الامتثال
- عدد المهام المحددة للمراجعة
- نسبة التدفق الصحيح للأنشطة / المعاملات
- نسبة المرونة التي تحققت
- مؤشر الموضوعية

- مؤشر جودة المشورة
- إجمالي تكلفة التدقيق / السنة
- عدد الاتفاقات على الشروط والاستخدام
- عدد من اكتشاف التبعيات الخفية
- نسبة الالتزام بسياسة الشركة
- نسبة التباين وهامش التكرار
- النسبة المئوية للأدوار الواضحة والأداء
- نسبة ملكية العملية
- متوسط الوقت للقيام بمراجعة واحدة
- عدد أنشطة تحسين العمليات
- نسبة الاستعانة بمصادر خارجية
- النسبة المئوية لجودة مبادرات الخدمة
- متوسط الوقت لعلاج و / أو تخفيف أوجه القصور السيطرة
- متوسط وقت التشغيل
- عدد الالتزامات

- عدد المحظورات
- عدد الانتهاكات
- نسبة تدفق الأنشطة في القنوات العادية
- نسبة الامتثال للسياسة
- النسبة المئوية لعملية معالجة بيانات التطبيق ذات الصلة
- النسبة المئوية لإدارة الموارد وفقا للسياسات

## 0- البناء والإنشاءات



- النسبة المئوية لإنجاز الأعمال
- نسبة رضا العملاء عن المنتج
- نسبة رضا العملاء عن الخدمة
- النسبة المئوية لمعايير الجودة غير المستوفاة
- متوسط وقت العملية
- عدد ساعات عمل العامل المكتسبة

- الوقت المستغرق لتصحيح العيوب
- نسبة تعقيد العملية الأساسية (التي تؤثر على عملية التسليم)
- نسبة القدرة على التنبؤ بالتكلفة
- نسبة الكفاءة الاقتصادية
- النسبة المئوية للتسليم في الوقت المناسب
- بدء تشغيل سريع للموظف لضمان جودة بنسبة ١٠٠٪
- عدد وحجم المساحات المبنية
- عدد الأجهزة
- عدد ملحقات الحمام
- عدد الخزانات / العدادات
- عدد خطط الطوارئ
- عدد الأبواب الخارجية وأبواب المرآب
- عدد أغطية الأرضيات
- عدد البالوعات / مجاري المياه
- عدد أجهزة التدفئة / التهوية / تكييف الهواء

- ساعات البناء الفعلية مقابل ساعات البناء المخططة
- متوسط تكلفة العمالة
- إجمالي الربح
- تكاليف الصرف الصحي
- سعر المتر المربع
- التكلفة الإجمالية للتصاريح والرسوم الخاصة من قسم البناء
- عدد مرات مراجعة رسومات البناء والموصفات
- عدد عمليات التفتيش في الموقع
- عدد توصيات الإصلاح
- عدد مرات علاج العيوب بعد التسليم
- متوسط الوقت لتصحيح العيوب في فترة الصيانة

## ٦- الخدمات الاستشارية



- النسبة المئوية للاستشاريين الذين يحققون إيرادات
- النسبة المئوية للاستشاريين الذين يحققون إيرادات
- نسبة المشروعات المربحة
- متوسط الرسوم بالساعة
- معدل الفاتورة
- صافي الربح لكل مشروع
- العائد على الاستثمار الخاص بالتدريب

- عدد الموظفين القانونيين لكل مليار إيرادات
- النسبة المئوية لمستوى خدمة المراسلات
- النسبة المئوية للحالات المفقودة
- النسبة المئوية من مجموع الإنفاق القانوني كنسبة مئوية من الإيرادات
- متوسط التكلفة لكل ساعة عمل محامي
- متوسط الوقت اللازم لإعداد مطالبات براءات الاختراع
- نسبة الاحتفاظ بالمستشار بواسطة العميل
- نسبة استخدام الخبير الاستشاري

## ٧- التعاقدات



- عدد أوراق الاثتھان في الشهر
- النسبة المئوية للفواتير المقدمة في الوقت المناسب للسماح بالدفع في الوقت المحدد
- نسبة التقارير المتعلقة بالمنتج / الخدمة
- النسبة المئوية لتحقيق أهداف خفض التكاليف
- النسبة المئوية لمعدل النجاح في جلب أفكار ذات قيمة مضافة
- نسبة السيولة

- نسبة دقة الجدولة والكفاءة
- نسبة الإشراف على إجمالي القوى العاملة
- كفاءة المشرف على الإشراف
- كفاءة المشرف لتوفير التوجيه
- النسبة المئوية لتفاصيل التكلفة المقدمة عند الطلب
- نسبة التسليم التي يتم إجراؤها خلال الوقت المتفق عليه
- عدد أنشطة خفض التكاليف المستهدفة المحددة مسبقاً (سنوياً)
- عدد «فترات التوقف» غير المخططة للنظام المطلوب
- النسبة المئوية للجودة المقبولة للمعلومات / الدعم الفني المقدم من المقاول للبيضاء الموردة
- النسبة المئوية للامتثال للمهلة المتفق عليها لإصلاح المنتج أو استعادة الخدمة
- النسبة المئوية للمنتج / الخدمة تفي بالمعايير الموثقة المتفق عليها
- نسبة الموارد المخصصة لرصد أداء المقاول
- عدد التعديلات التي أجريت

- عدد الأعمال الكهربائية المنفذة
- عدد الأعمال الميكانيكية المنفذة
- عدد عمليات الإصلاح والترتيب في الموقع
- عدد عمليات هدم الموقع
- النسبة المئوية لأعمال السباكة المنجزة

## 1- خدمة العملاء



- متوسط وقت معالجة المكالمات
- متوسط سرعة الرد
- عدد المكالمات التي لم يتم الرد عليها
- عدد المكالمات التي تم الرد عليها في غضون عشر ثوانٍ
- عدد الشكاوى التي تمت معالجتها بما يرضي العميل خلال ٣ أيام.
- عدد الشكاوى المستلمة
- عدد الاستعلامات التي تم التعامل معها خلال يوم واحد

- النسبة المئوية للرد على المكالمات داخل نظام توزيع المكالمات التلقائي
- مجموع وقت الاتصال
- إجمالي المكالمات المستلمة
- عدد الشكاوى لكل ١٠٠ فاتورة في الشهر
- عدد مطالبات العملاء
- عدد شكاوى العملاء
- عدد شكاوى العملاء بعد أسبوع واحد من الخدمة
- عدد التقييمات السلبية من العملاء
- عدد آراء المستخدمين لتحسين الخدمة
- نسبة استجابة العملاء
- النسبة المئوية للاحتفاظ العملاء
- نسبة رضا العملاء
- نسبة تلف المنتج
- النسبة المئوية لعائدات المنتج
- نسبة الخبراء التقنيين المدربين والمعتمدين

- نسبة الزوار الذين يشعرون بالأمان
- متوسط عدد المنتجات في سلات المشتريات الخاصة بالعملاء
- متوسط المهلة لجميع الطلبات
- متوسط زمن الاستجابة
- تقييم رضا العملاء
- مؤشر ولاء العملاء:
- معدل الاستجابة
- عدد الطلبات المكتملة والمرسلة
- عدد الطلبات المستلمة
- عدد شكاوى الخدمة
- النسبة المئوية لأخطاء التطبيق / المعاملة
- النسبة المئوية لمستوى رضا عميل البريد
- نسبة دقة الاستجابة
- عدد شكاوى المبيعات
- عدد جوائز الخدمة

- متوسط عدد مرات رنين الهاتف
- نسبة رضا الموزعين
- نسبة رضا عملاء التصدير
- مؤشر رضا العملاء
- مؤشر رضا أصحاب المصلحة
- مؤشر رضا الموردين
- عدد الزائرين الذين يدخلون المكتب
- نسبة دقة الإجابة

## ٩- التعليم



- عدد المعلمين ومديري المدارس الذين يحضرون التقييم المهني
- عدد المعلمين المشاركين في تقييم أداء الجبر
- عدد المعلمين المشاركين في تقييم أداء الرياضيات
- عدد المعلمين الذين يستخدمون مصادر متعددة لتقييم تحصيل الطلاب
- عدد أصحاب العمل الذين شملهم الاستطلاع
- نسبة الطلاب الأكاديميين الذين استطاعوا إيجاد فرص عمل في غضون ستة أشهر من التخرج

- نسبة الخريجين العاملين في مجال دراستهم
- نسبة الطلاب التقنيين الذين استطاعو إيجاد فرص عمل في غضون ستة أشهر من التخرج
- معدل توظيف الخريجين
- عدد عمليات نقل الطلاب
- عدد الطلاب المعينين
- عدد الطلاب المعينين من المدارس الثانوية المحلية
- عدد الطلاب المعينين من خارج البلاد
- النسبة المئوية لتقديم معلومات القبول للطلاب المحتملين
- نسبة الطلاب غير المتفرغين
- النسبة المئوية للطلاب المعوقين
- النسبة المئوية للطلاب من الأقليات العرقية
- النسبة المئوية للطلاب المعينين من المدارس الثانوية المحلية
- النسبة المئوية لإضافة المعدات والخدمات الجديدة
- نسبة الإنفاق على تكاليف المرافق

- نسبة المباني التي في حالة سيئة
- النسبة المئوية لموظفي ومستخدمي منشآت الحرم الجامعي.
- الرضاء عن النظافة والراحة
- المبلغ المنفق على استثمار المرافق
- الإنفاق السنوي على تكنولوجيا المعلومات كنسبة مئوية من عدد الطلاب
- إجمالي الإنفاق على الإصلاح والصيانة
- عدد المؤتمرات / العروض المقدمة
- عدد أعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلفيات متنوعة
- عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادات الدبلومة
- عدد الأساتذة المتفرغين
- عدد الأقليات أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين
- عدد براءات الاختراع المستلمة
- عدد المشاريع البحثية
- متوسط عدد الأوراق المنشورة
- متوسط سنوات الخبرة الدولية للموظفين

- أستاذ إلى نسبة الطلاب
- نسبة الطالب / أساتذة الدوام الكامل
- معدل الرضا للموظفين
- معدل تصور الموظفين
- نسبة أعضاء هيئة التدريس
- نسبة الميزانية المخصصة لتطوير ودعم أعضاء هيئة التدريس والموظفين
- نسبة الميزانية المخصصة للتعليم والخدمات التعليمية
- نسبة الميزانية المخصصة للتعليم وخدمات الدعم التعليمي
- نسبة إيرادات الجامعة المتاحة للمبادرات الاستراتيجية
- مجموع المساهمات الخاصة بالجامعة
- عدد المنح الدراسية لطلاب المدارس الإقليمية
- عدد الطلاب الدوليين
- عدد الطلاب الذين يدرسون في الخارج
- عدد الأطفال الذين يحضرون الدورات التعليمية
- عدد زوار موقع «التعلم» بالمكتبة

- عدد زوار المكتبة
- عدد زيارات غرف القراءة
- نسبة الشباب الذين يتقدمون إلى التعليم العالي في سن ١٩
- نسبة الشباب الذين يتقدمون إلى التعليم العالي في سن ٢٠
- النسبة المئوية لاستبقاء الطالب
- عدد أعضاء هيئة التدريس النشطين
- عدد المنح البحثية التنافسية
- عدد الأنشطة الإضافية في الفصل الدراسي
- النسبة المئوية للطلاب الذين يستوفون شروط القبول كاملة
- النسبة المئوية للطلاب الذين يسجلون في الرحلات
- النسبة المئوية لساعات التدريس المستهدفة في السنة
- متوسط المعدل التراكمي
- متوسط درجات الطلاب
- متوسط وقت الطالب للتخرج
- متوسط الوقت للتخرج

- معدل الرضا عن مهارات التدريس
- النسبة المئوية لتقديم خدمات الويب المحسّنة
- نسبة ارتباط الطالب بالحرم الجامعي
- نسبة الطلاب لكل كمبيوتر
- نسبة الطلاب المدعومين بخطط المنح الدراسية
- متوسط معدل الرسوم المهنية للموظفين
- معدل إنتاجية الخدمات

## ١٠- امدادات الطاقة



- كمية المياه الموردة
- مبيعات الطاقة التجارية كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات
- نسبة طاقة الفحم الناتجة
- نسبة طاقة الغاز الطبيعي المولدة
- نسبة الطاقة النووية المولدة
- إجمالي الطاقة المولدة

- استهلاك الوقود مقارنة بالانتاج
- انبعاثات الغازات الدفيئة مقارنة بالانتاج
- تركيز الزيت في المياه المصرفة
- انبعاثات ثاني أكسيد الكربون
- استهلاك الطاقة / توزيع الطاقة
- مؤشر أداء الطاقة
- انبعاثات الغاز الطبيعي / أنشطة نقل الغاز المنقولة
- صافي الاستهلاك المحدد

## II- الهندسة



- عدد المدينين
- النسبة المئوية للانحراف عن الميزانية
- نسبة المخزون (المواد الخام + العمل الجاري)
- نسبة العائد على رأس المال العامل
- عدد المكاتب الجديدة
- عدد ملاحظات المديرين
- نسبة العيوب خلال فترة الضمان

- النسبة المئوية للأخطاء في تقديرات التكلفة
- النسبة المئوية لأخطاء تسجيل البيانات شهريا
- النسبة المئوية لأخطاء الصياغة لكل مطبوعة
- نسبة التصميمات الخالية من الأخطاء
- عدد الرافعات اللازمة
- تكلفة الرافعات في السنة
- عدد الساعات المفقودة بسبب تعطل المعدات
- متوسط تكلفة الصيانة / تكلفة المعدات
- النسبة المئوية لطلبات الإجراءات الهندسية المقبولة
- نسبة الخطأ في طلبات الشراء
- نسبة الخطأ في تقديرات الوقت
- النسبة المئوية لتسليم البضائع في الوقت المحدد
- نسبة الطاقة الإنتاجية
- نسبة المشروعات المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة
- النسبة المئوية للمشروعات التي تم تنفيذها في الوقت المحدد
- نسبة المساحة الكلية المخصصة للتخزين
- عدد المحركات المصنعة

## ١٣- المجال المالي



- متوسط عمر الأصول
- التدفق النقدي العائد على الاستثمارات
- تكلفة البضاعة المباعة
- معدل تحول الائتمان التراكمي السنوي
- التكاليف المباشرة
- الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك
- إجمالي الربح

- هامش الربح الإجمالي
- التكاليف الغير مباشرة
- صافي التغير في النقد
- صافي الأصول الثابتة
- هامش صافي الربح
- إجمالي الديون طويلة الأجل
- صافي التدفق النقدي
- صافي الدين
- عدد الفواتير المتنازع عليها
- عدد الفواتير المستحقة
- عدد الفواتير المتأخرة
- النسبة المئوية للديون المعدومة مقابل الإيرادات المفوترة
- النسبة المئوية لرضا شركاء العمل
- نسبة الفواتير الإلكترونية
- النسبة المئوية للفواتير المتنازع عليها

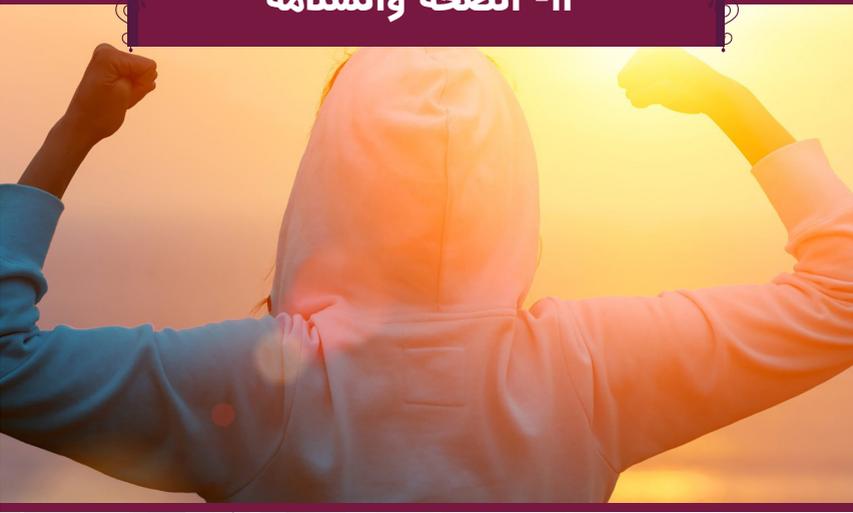
- النسبة المئوية للفواتير قيد الاستعلام
- عدد الدائنين
- عدد المشاريع المنجزة في الوقت المحدد وفي نطاق الميزانية المحددة
- متوسط التكلفة لكل متاجر
- اختلاف الميزانية
- تكلفة التشغيل المباشرة
- الفائدة على السحب على المكشوف
- معدل دوران المخزون
- قيمة المخزون
- تكاليف المواد
- تكلفة التشغيل
- تكاليف العمليات
- مجموع ساعات العمل الإضافي
- مجموع الضرائب المدفوعة
- متطلبات رأس المال العامل

- المبيعات لكل عميل
- تكلفة المساحات المكتبية لكل موظف
- نسب حقوق الملكية
- الرواتب إلى صافي المبيعات
- نسبة السعر / المبيعات
- نسبة السعر إلى الأرباح
- الربح لكل عميل
- الربح لكل موظف (FTE)
- الربح لكل منتج
- النسبة المئوية للأخطاء في التقارير
- متوسط تكاليف إنتاج البيانات المالية
- التأخير (بالأيام) في إنتاج التقارير المالية
- عدد أخطاء الرواتب في الشهر
- نسبة الأخطاء في الشيكات
- نسبة الأخطاء في حسابات المصروفات التي اكتشفها المراجعون

- تكلفة الموارد البشرية التي يمكن التحكم فيها
- إجمالي عدد الموظفين
- مجموع المعاشات التقاعدية واستحقاقات التقاعد
- عدد الموظفين القانونيين لكل مليار من إيرادات الشركة
- نسبة الميزانية القانونية المنفقة خارجيا
- التكلفة القانونية للساعة الواحدة لكل محام
- النسبة المئوية للأخطاء في كشوف المرتبات
- تكاليف إدارة المشتريات كنسبة مئوية من المبيعات
- قيمة المواد المستهلكة
- قيمة اللوازم المستهلكة
- النسبة المئوية للعائد على حقوق الملكية (ROE)
- النسبة المئوية للعائد على صافي الأصول (RONA)
- الأرباح قبل الفوائد والضرائب
- صافي الأرباح
- ربحية المنتج

- الربح بعد الضريبة
- العائد على الأصول أو الاستثمار
- العائد على رأس المال العامل (ROCE)
- الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة
- إجمالي الإيرادات قبل الضرائب
- تكلفة الغرامات الضريبية

## ١٣- الصحة والسلامة

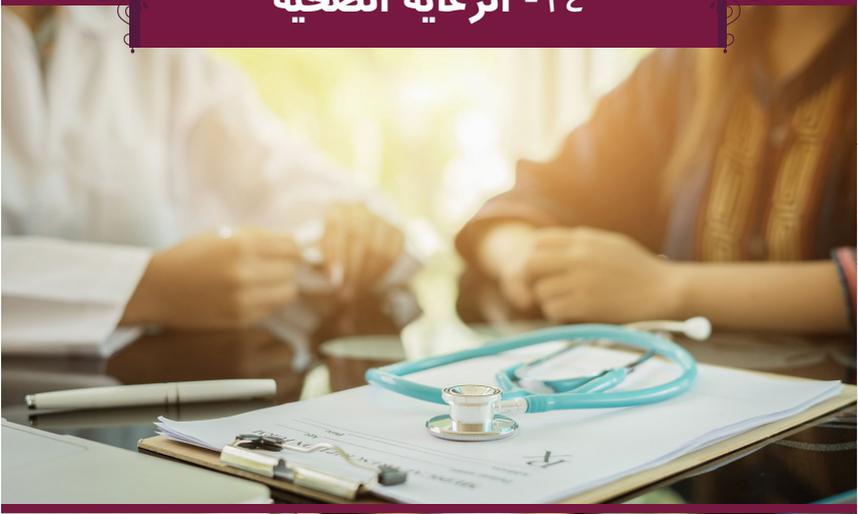


- عدد حالات انتهاك ساعات العمل
- النسبة المئوية لحوادث أول أكسيد الكربون
- النسبة المئوية للموظفين المؤهلين الذين وقعوا على سياسة الأخلاقيات
- النسبة المئوية للموظفين الذين يتلقون مراجعات منتظمة لأداء السلامة
- مجموع الحوادث / ١٠٠,٠٠٠ ساعة عمل
- النسبة المئوية للموردين والمقاولين المهمين الذين خضعوا للفحص
- نسبة الإنفاق على الموردين الأصدقاء للبيئة

- النسبة المئوية لرضا الموظفين عن بيئة العمل
- الوقت الضائع (بالساعات) بسبب الحوادث (بها في ذلك الوفيات) لكل ١٠٠,٠٠٠ ساعة عمل
- الوقت الضائع (بالساعات) بسبب الحوادث (بها في ذلك الوفيات في السنة)
- الوقت الضائع (بالساعات) بسبب الحوادث لكل ١٠٠٠ ساعة عمل
- نسبة الحضور في اجتماعات لجنة الصحة والسلامة المهنية
- مجموع الساعات في التدريب على السلامة والصحة في الشهر
- مجموع ساعات العمل في السلامة
- عدد حضور دورات / موظف الصحة والسلامة والبيئة
- عدد تقارير الصحة والسلامة المنتجة
- النسبة المئوية لفعالية طرق الاتصال
- النسبة المئوية لفعالية خطة التدريب على السلامة
- إجمالي التدريب على الصحة والسلامة
- عدد الحوادث
- عدد عمليات تفتيش الدفاع المدني

- عدد الإجراءات التصحيحية داخل مجموعة العمل
- عدد الوفيات في كل موقع
- عدد الحرائق
- عدد الأمراض المهنية
- نسبة إصابات الموظف التي عولجت في المنزل
- نسبة الحوادث القاتلة
- إجمالي قيمة المساهمات المالية للمؤسسات الاجتماعية.

## ١٤ - الرعاية الصحية



- توظيف واستخدام الأسرة (جمع سرير)
- عدد الأسرة في القطاع الخاص
- دقة النسبة المئوية للتنبؤات للتفريغ
- نسبة شغل السرير
- النسبة المئوية للأسرة المتاحة في المستشفيات
- نسبة أسرة المستشفيات المتاحة
- النسبة المئوية لشغل السرير

- متوسط طول الإقامة لكل جناح
- عدد زيارات العيادة
- عدد الإحالات
- النسبة المئوية لعدم الحضور في مواعيد المتابعة
- النسبة المئوية لعدم الحضور في المواعيد المحددة
- نسبة الاستخدام الكلي للعيادة
- نسبة الإحالات من المستشفيات الأخرى
- متوسط مدة زيارة العيادة
- معدل حضور المريض
- عدد مرضى الملاحظة
- عدد المرضى المشاركين بنشاط في التجارب السريرية
- عدد برامج الصحة المجتمعية
- نسبة الأطفال الذين يكملون التطعيم حسب الأعمار الموصى بها
- نسبة الرضع الذين يرضعون رضاعة طبيعية في الأسبوع ٦-٨
- معدل السمّنة لدى الأطفال
- عدد المشاركين في فصول التدريب الصحي

- معدل التخرج في التدريب الصحي
- النسبة المئوية لخطة التأمين الصحي للأطفال
- نسبة المعلومات الديموغرافية غير الصحيحة للمريض
- معدل الوفيات بالنوبات القلبية
- عدد الإصابات المكتسبة بالمستشفى
- النسبة المئوية للإشغال - حسب الجناح
- النسبة المئوية لجودة البيانات في قاعدة البيانات
- متوسط الوقت اللازم لإعادة ضخ الدم إلى المرضى الذين أصيبوا بأزمة قلبية
- تكلفة صيانة المتطلبات التنظيمية القانونية للصيانة الوقائية
- عدد التطعيمات الحديثة
- عدد خريجي صف الأبوة والأمومة
- عدد الأطفال والكبار الذين يتلقون خدمة الصحة العقلية
- معدل الانتحار بين مرضى الصحة العقلية
- نسبة توفر الممرضات
- عدد الزيارات المنزلية

- عدد الالتهابات
- نسبة ثقة الجمهور
- معدل وفيات الالتهاب الرئوي
- عدد المرضى المشاركين في مجموعة الدعم
- عدد المرضى الذين يتلقون علاجات بديلة و / أو تكميلية أثناء العلاج
- عدد المرضى الذين يتلقون المساعدة في دفع تكاليف التأمين الطبي
- عدد المرضى الذين يتلقون المساعدة في دفع تكاليف الخدمات الطبية
- عدد المرضى الذين يتلقون المساعدة من خلال دفع مشترك
- عدد المرضى الذين يتلقون خدمات الاستشارة
- عدد المرضى الذين يتلقون المساعدة المالية المتعلقة بنفقات الأسرة
- عدد المرضى الذين يتلقون المساعدة المالية المتعلقة بتكاليف السكن
- عدد المرضى الذين يتلقون استشارات التغذية
- متوسط مبلغ المساعدة المالية المقدمة لكل مريض
- النسبة المئوية للمرضى الداخليين الذين ينتظرون مدة أطول من ٢٦ أسبوعًا
- النسبة المئوية للمرضى الخارجيين الذين ينتظرون فترة أطول من ١٣ أسبوعًا

## ١٥ - الضيافة Hospitality



- نسبة حجوزات الإنترنت
- نسبة طلبات الحجز الملغاة
- النسبة المثوية للغرف الملغاة المشغولة
- النسبة المثوية لأسرة الفندق المشغولة
- النسبة المثوية للإيرادات من غير الغرف
- النسبة المثوية لشغل الغرف
- نسبة طلبات الحجز الملغاة بغرامة

- نسبة طلبات الحجز الملغاة دون غرامة
- النسبة المئوية للغرف التي تعاني من مشكلات في الصيانة
- نسبة شغل الغرفة
- النسبة المئوية للغرف التي تعاني من مشاكل في الصيانة ربح التشغيل السنوي لكل غرفة متوسط عدد الضيوف في الغرفة متوسط تكاليف التنظيف في الغرفة متوسط السعر اليومي (الفندق)
- متوسط مدة إقامة الضيوف
- متوسط الإيرادات لكل غرفة متاحة
- النسبة المئوية للحجز الملغى

## ١٦- الموارد البشرية



- نسبة التغيب
- نسبة الأيام التي يغيب فيها الموظفون عن العمل
- النسبة المئوية للموظفين في إجازة مرضية طويلة الأجل (أكثر من  $\times$  أيام عمل)
- النسبة المئوية للموظفين المتأخرين في العمل
- معدل التغيب عن العمل بسبب مشاكل صحية
- متوسط عدد أيام المرض (بالساعات) لكل موظف

- عدد الموظفين المعارين للشركة
- عدد التعديلات على كشوف المرتبات
- النسبة المئوية لمستوى الدخول إلى الحد الأدنى للأجور المحلية
- نسبة الشكاوى المتعلقة بالراتب
- متوسط عدد أيام العطلة لكل موظف
- متوسط راتب الموظف
- متوسط الدخل لكل موظف بالساعة
- متوسط الدخل لكل موظف بالشهر
- تكلفة التعويض كنسبة مئوية من الإيرادات
- معدل تكلفة الفوائد
- معدل تكلفة التأمين الطبي
- معدل تكلفة التأمين الاجتماعي
- النسبة بين مستوى الأجر القياسي مقارنة بالحد الأدنى للأجور المحلي
- عدد شكاوى المضايقات والتمييز التي تم تلقيها
- عدد شكاوى المضايقات الجسدية الواردة

- عدد شكاوى التحرش الجنسي الواردة
- عدد النساء في المناصب الإدارية
- عدد القوى العاملة من ذوي الإعاقات الجسدية
- عدد القوى العاملة من الأقليات المرئية
- النسبة المئوية بين الجنسين
- نسبة الإناث بدوام جزئي
- نسبة الذكور بدوام جزئي
- النسبة المئوية للموظفين المعوقين
- النسبة المئوية للموظفين من الأقليات العرقية
- نسبة النساء في المناصب الإدارية
- نسبة النساء في إجمالي القوى العاملة
- النسبة المئوية للنساء العائدات إلى العمل بعد إجازة الأمومة
- متوسط الفئة العمرية للموظفين
- متوسط درجة مشاركة الموظف
- نسبة جنس الموظف (إناث / ذكور)

- الموظفين ذوي الإعاقة
- نسبة التنوع العرقي
- نسبة تعيينات الإناث مقابل الذكور
- عدد الموظفين بدوام كامل
- عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ و ٣٥ عامًا
- عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٥-٤٥
- عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٥ - 5٥
- عدد الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٥ عامًا
- عدد الموظفين الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة
- عدد الموظفين بدوام جزئي
- عدد الموظفين حسب الفرع
- عدد الموظفين حسب المنطقة
- معدل الاستعانة بمصادر خارجية
- متوسط طول الخدمة (الموظفون الحاليون)
- متوسط طول الخدمة (إنهاء الخدمة)

- عدد اتفاقيات المشاركة الوظيفية النشطة
- عدد النشرات الصادرة
- عدد الاجتماعات على مستوى الشركة
- عدد رسائل البريد الإلكتروني الصادرة
- عدد المظالم النقابية الرسمية
- عدد المظالم الرسمية
- عدد حملات الاتصالات الداخلية
- عدد جلسات إحاطة الموظفين التي أجريت
- عدد الموظفين المشاركين في الأنشطة التي ترعاها الشركة
- عدد مطالبات الفصل التعسفي
- النسبة المئوية للموظفين المشاركين
- متوسط تكلفة التوظيف لكل موظف
- متوسط تكلفة التوظيف في السنة
- متوسط تكلفة التدريب في السنة
- متوسط تكلفة العمل الإضافي لكل فرد

- متوسط ساعات العمل الإضافي لكل موظف
- متوسط تكلفة التدريب لكل موظف
- تكلفة المساحات المكتبية لكل موظف
- التكلفة لكل قدم
- التكلفة لكل موظف جديد
- معدلات الخطأ
- تكلفة الوظيفة / التكلفة الإجمالية
- تكلفة السلامة الصحية في السنة
- إجمالي أجور الموظفين
- نسبة ساعات التدريب
- وقت الانتظار في القسم الطبي
- النسبة المئوية لموظفي الدرجة العليا
- النسبة المئوية للموظفين بدوام جزئي
- قيمة المضافة للموارد البشرية
- عدد أبطال / قادة التميز في العمل

- عدد ورش العمل لتطوير القيادة
- عدد التقييمات الإدارية لدورات التعليم الإداري
- الغياب بسبب الإجازة المرضية
- متوسط فترة المرض للعاملين
- تكلفة تعويض العمال
- إجمالي الوقت الضائع بسبب الحوادث غير المميتة أو الحوادث في السنة
- عدد مظالم الموظفين الرسمية التي أثرت
- عدد تقييمات الموظفين التي عقدت
- النسبة المئوية للموظفين ذوي الأداء العالي
- النسبة المئوية للموظفين ذوي الأداء المنخفض
- النسبة المئوية للتقييمات المنجزة في الوقت المحدد
- النسبة المئوية للتقييمات التي أجريت في الموعد المحدد
- نسبة التقييمات ذات الجودة العالية
- النسبة المئوية لخطط التدريب الفردية المنجزة
- النسبة المئوية للمديرين والمدربين على العمليات الرئيسية

- نسبة تحقيق الهدف الشخصي
- النسبة المئوية للموظفين الذين تلقوا تعليقات على الأداء في الوقت المحدد
- النسبة المئوية للموظفين الذين لديهم تقييم في آخر ١٢ شهرًا
- مؤشر رضا الموظفين
- مؤشر تمكين الموظف
- عدد شكاوى العملاء (المتعلقة بالموظفين)
- نسبة إنتاجية الموظف
- النسبة المئوية للموظفين الذين يمكنهم اكتشاف وإصلاح أخطائهم
- نسبة الوقت المخصص للأولويات
- متوسط العمر (بالسنوات) للقوى العاملة
- عائد رأس المال البشري على الاستثمار
- تكلفة العمالة كنسبة مئوية من المبيعات
- تكلفة العمالة كنسبة مئوية من إجمالي الإيرادات
- معدل استخدام العمالة
- مستوى التدريب الذي أنجزه جميع المتخصصين

- الموظفين الجدد مقابل نسبة الموظفين ذوي الخبرة
- الربح لكل موظف
- معدل رفض الجودة (خطأ الموظف)
- الأجور / العائدات
- المبيعات لكل موظف
- مبيعات دوران لكل موظف
- عدد الأيام ملء طلب التوظيف
- عدد الأيام للرد على مقدم الطلب
- عدد المقابلات من الطلبات / السيرة الذاتية المقدمة
- عدد الوظائف الشاغرة
- عدد الطلبات المفتوحة
- النسبة المئوية للتعينات من المدارس «المحلية»
- عدد جلسات التعلم التي عقدت للإدارة العليا
- عدد الدورات المقدمة
- عدد جلسات التدريب المشترك

- عدد أيام التدريب
- عدد الموظفين الذين يكملون برامج ماجستير إدارة الأعمال المدعمة
- عدد الموظفين الذين أكملوا دراسات التعليم العالي المدعمة
- عدد ساعات تنمية الموظفين
- عدد ساعات الإنترنت المستخدمة
- عدد المديرين الحاصلين على شهادات جامعية
- عدد المشاركين الجدد في البرنامج التدريبي
- عدد المشاركين في برنامج التطوير
- عدد المشاركين المحالين إلى البرنامج من قبل المشاركين السابقين
- عدد المشاركين الذين أكملوا البرنامج
- عدد المشاركين الذين انسحبوا من البرنامج
- النسبة المئوية لدورات التعلم الإلكتروني المستخدمة
- النسبة المئوية لحضور الموظف في الدورات التدريبية
- النسبة المئوية لتقييم فعالية التدريب
- النسبة المئوية لميزانية الموارد البشرية التي تنفق على التدريب

- النسبة المئوية للمقاولين المستقلين
- نسبة الموظفين الإداريين والمصنفين المدربين على تحسين العمليات
- نسبة استمرارية العمل
- النسبة المئوية لبيئة العمل المواتية
- نسبة المشاركة في الدورة
- نسبة دورات التعلم الإلكتروني المستخدمة
- نسبة رضا الموظفين عن التدريب
- نسبة الموظفين الذين أكملوا دورة تدريبية مقارنة بعدد العاملين
- النسبة المئوية للموظفين الذين وجدوا أن مستويات إجهادهم انخفضت (يشعرون بمزيد من الثقة)
- النسبة المئوية للموظفين الذين تم تدريبهم خلال فترة زمنية معينة
- نسبة الموظفين المشاركين في التدريب المهني
- نسبة الموظفين الذين تم تقييمهم في مركز التقييم
- نسبة الموظفين الذين يشاركون في برنامج التدريب المهني.
- نسبة الموظفين الذين لديهم خطط تطوير

- نسبة الموظفين الحاصلين على تعليم عالي
- النسبة المئوية لميزانية الموارد البشرية التي تنفق على التدريب
- نسبة الموظفين ذوي المهارات الإدارية
- نسبة المهارات التكنولوجية للمديرين
- نسبة رضا المشاركين في الدورة التدريبية
- نسبة النساء في التدريب
- النسبة المئوية للتدريب على الصيانة والدعم
- النسبة المئوية لأهداف التدريب
- نسبة العائد على الاستثمار الخاصة بالتدريب

## ١٧ - تكنولوجيا المعلومات



- عدد الاضطرابات التجارية الناجمة عن المشاكل (التشغيلية)
- عدد حالات فشل خدمات تكنولوجيا المعلومات خلال الأوقات الحرجة المزعومة
- نسبة تطبيق تطوير البرمجيات / الاستعانة بمصادر خارجية
- النسبة المئوية لطلبات التغيير المتراكمة / المهمة
- النسبة المئوية لدعم العمليات التجارية للتطبيقات
- النسبة المئوية للتغيرات التي تم تنفيذها ضمن الميزانية / التكاليف

- نسبة الحوادث التي تم حلها خلال الموعد النهائي
- النسبة المئوية للحوادث التي يمكن تصنيفها على أنها حادث متكرر، بالنسبة لجميع الحوادث المبلغ عنها
- نسبة خدمات تكنولوجيا المعلومات غير المشمولة بخطة الاستمرارية
- النسبة المئوية للحوادث المتأخرة
- النسبة المئوية لطلبات الخدمة المتأخرة
- النسبة المئوية للمشاكل التي أجري تحليل السبب الجذري لها
- النسبة المئوية للمشاكل التي تم حلها خلال الفترة الزمنية المطلوبة
- النسبة المئوية للمشاكل مع الحل البديل المتاح
- النسبة المئوية لاتفاقية مستوى الخدمة دون خرق مستوى الخدمة
- نسبة التغييرات المنفذة غير المصرح بها
- المشتريات غير المخطط لها بسبب ضعف الأداء
- نسبة التغييرات العاجلة
- متوسط التأخير في مراجعة اتفاقيات مستوى الخدمة
- متوسط مدة إغلاق المشكلة
- متوسط الوقت (بالأيام) بين تحديثات خطة الاستمرارية

- عدد مشكلات إنتاج التطبيق (لكل تطبيق) التي تسبب تعطلاً مرئياً
- عدد الأخطاء أو عيوب البرامج للتطبيقات (الإصدارات) الموجودة في الإنتاج
- نسبة أصحاب المصلحة الراضين عن جودة تكنولوجيا المعلومات
- نسبة أصحاب المصلحة الذين يفهمون سياسة تكنولوجيا المعلومات
- نسبة تباين خطة تكنولوجيا المعلومات السنوية
- عدد عقود الصيانة
- متوسط عمر أصول الأجهزة
- متوسط التكلفة لحل مشكلة
- متوسط التكلفة لحل حادث
- تكلفة المواد الاستهلاكية مثل الحبر والخراطيش والأقراص المدججة وغيرها
- تكلفة وسائط التخزين الرقمية
- تكلفة البنية التحتية
- تكلفة المعدات المؤجرة
- تكلفة الصيانة لكل ١٠٠٠ سطر من الشفرة
- تكلفة إنتاج وتحديث خطط السعة

- تكلفة إنتاج وحفظ خطط الاستراتيجية
- تكلفة الشراء
- تكلفة الحوادث الأمنية
- تكلفة حوادث الأمن بسبب الوصول غير المصرح به إلى النظم
- تكلفة قطع الغيار
- التكلفة لكل جهاز
- التكلفة لكل جهاز كمبيوتر
- التكلفة لكل تيرابايت مخزنة
- التكلفة لكل تيرابايت منقولة
- التكاليف المرتبطة بالمشتريات غير المخطط لها لحل الأداء الضعيف
- تكاليف تشغيل مركز اتصال / مكتب خدمة (عادةً لفترة محددة)
- تكاليف تشغيل مركز الاتصال / مكتب الخدمة
- وفورات في التكاليف من إعادة استخدام الخدمة
- تكاليف التمويل
- صافي القيمة الحالية (NPV) للاستثمار

- تكاليف الشبكة المحددة حسب الطلب على الشبكة واستخدام النطاق الترددي
- التكلفة الإجمالية لتنفيذ التغيير
- التكلفة الإجمالية للملكية
- التكلفة الإجمالية لحل جميع الحوادث
- تكلفة وحدة خدمات تكنولوجيا المعلومات
- تكاليف وحدة خدمة (خدمات) تكنولوجيا المعلومات
- متوسط أيام تحديث الإيجار / الترقية
- متوسط زمن الاستجابة للحوادث
- متوسط الوقت المستحق لطلبات الخدمة المتأخرة
- الوقت قبل الرد على مكالمات المساعدة
- النسبة المئوية لميزانية أمن تكنولوجيا المعلومات
- تكلفة إزالة حوادث الفيروسات / برامج التجسس
- تكلفة إيجاد وتوظيف أحد الموظفين
- تكلفة إدارة العمليات
- تكلفة إنتاج خطط الاستمرارية

- تكلفة الشهادات المهنية اللازمة
- تكلفة تقديم الخدمات
- تكلفة الدعم للمستخدمين النهائيين لأصول تكنولوجيا المعلومات
- وقت الصيانة المجدولة وغير المجدولة
- استخدام الأصول لأنظمة تشغيل غير تجارية
- النسبة المئوية لعمليات النسخ الاحتياطي الناجحة
- متوسط الوقت لاستعادة النسخ الاحتياطية
- متوسط الوقت لاستعادة النسخ الاحتياطية خارج الموقع
- عدد الأشخاص الذين يعملون في مشروع مقابل العدد المطلوب
- عدد الخدمات المقدمة في الوقت المحدد
- النسبة المئوية لكفاءة المنشأة (FE)
- نسبة النمو في أرباح الأعمال
- نسبة النمو في حصة السوق
- نسبة النمو في المبيعات
- النسبة المئوية لاتفاقية مستوى الخدمة دون خرق مستوى الخدمة

- النسبة المئوية لميزانية تكنولوجيا المعلومات من إجمالي الإيرادات
- النسبة المئوية للإنفاق الرأسمالي لتكنولوجيا المعلومات من إجمالي الاستثمار
- النسبة المئوية لتكاليف تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستثمار تكنولوجيا المعلومات
- النسبة المئوية لتكاليف تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بصيانة تكنولوجيا المعلومات
- متوسط التكاليف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات لكل عميل
- نسبة نمو النسبة المئوية لميزانية تكنولوجيا المعلومات مقابل نسبة نمو الإيرادات
- عدد الحوادث الناجمة عن التغييرات مقابل إجمالي عدد الحوادث
- عدد الحوادث الناجمة عن عدم كفاية القدرات
- عدد حوادث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المفتوحة التي يزيد عمرها عن ٢٨ يوماً بالنسبة لجميع الحوادث المفتوحة
- عدد طلبات الخدمة المفتوحة التي يزيد عمرها عن ٢٨ يوماً
- النسبة المئوية لطلبات الخدمة المفتوحة غير المعدلة / المهمة
- النسبة المئوية للتغييرات المتأخرة

- التأخير في إنتاج التقارير المالية
- وقت العطل بين طلب الشراء وتوقيع العقد أو الشراء
- عدد الأوامر المرسلة
- عدد محاولات الاتصال التي تمت منذ بدء تشغيل النظام
- عدد الرسائل التي تلقاها النظام
- متوسط وقت الاتصال
- عدد طلبات الخدمة المعاد فتحها
- عدد الحوادث المتكررة
- عدد طلبات الخدمة المنشورة عبر الويب [المساعدة الذاتية]
- عدد تراخيص البرامج المستخدمة
- النسبة المئوية للحوادث التي تتجاوز مكتب الدعم
- عدد هجمات الشبكة المكتشفة
- عدد حالات فقدان البيانات الاستراتيجية
- عدد الفيروسات / برامج التجسس التي تم اكتشافها:
- عدد المرات التي تم فيها انتهاك سياسة كلمة المرور

- عدد الفيروسات المكتشفة في ملفات المستخدم
- نسبة الامتثال لسياسة كلمة المرور
- نسبة التوقف عن العمل بسبب الحوادث الأمنية
- النسبة المئوية للموظفين الذين لديهم اسم مستخدم وكلمة مرور للأنظمة الداخلية
- النسبة المئوية الامتثال لسياسة أمن تكنولوجيا المعلومات
- النسبة المئوية لموظفي أمن تكنولوجيا المعلومات
- نسبة الفيروسات وبرامج التجسس المكتشفة في البريد الإلكتروني
- النسبة المئوية للكشف عن الاختراقات الأمنية
- عدد العيوب في سطر التعليمات البرمجية
- متوسط عدد الساعات المطلوبة لإصلاح الخلل
- عدد الملفات المنقولة لكل مستخدم
- عدد الصفحات المنقولة لكل مستخدم

## ١٨ - التأمين



- عدد الأيام المفتوحة لمطالبات التأمين
- النسبة المئوية للمطالبات التي لم يتم فيها اتخاذ قرار المسؤولية الأولية ضمن الإطار الزمني القانوني
- النسبة المئوية لإشعارات استحقاق النفقات الطبية في الوقت المناسب
- النسبة المئوية للمطالبات المتأخرة
- متوسط وقت معالجة المطالبة
- عدد بوالص التأمين الجديدة الصادرة

- متوسط حجم بوليصة التأمين
- متوسط سرعة الاكتتاب
- متوسط حجم بوليصة التأمين
- صافي القسط المكتوب



## ١٩- الإجراءات والعمليات الداخلية



- عدد متطلبات التدقيق
- عدد المنتجات الجديدة المقدمة
- نسبة استخدام المعدات
- النسبة المئوية لتقليل وقت التوقف عن العمل
- النسبة المئوية لحدوث أخطاء الرواتب في الشهر
- مصاريف إدارية لكل عميل
- متوسط الوقت اللازم لاتخاذ القرارات

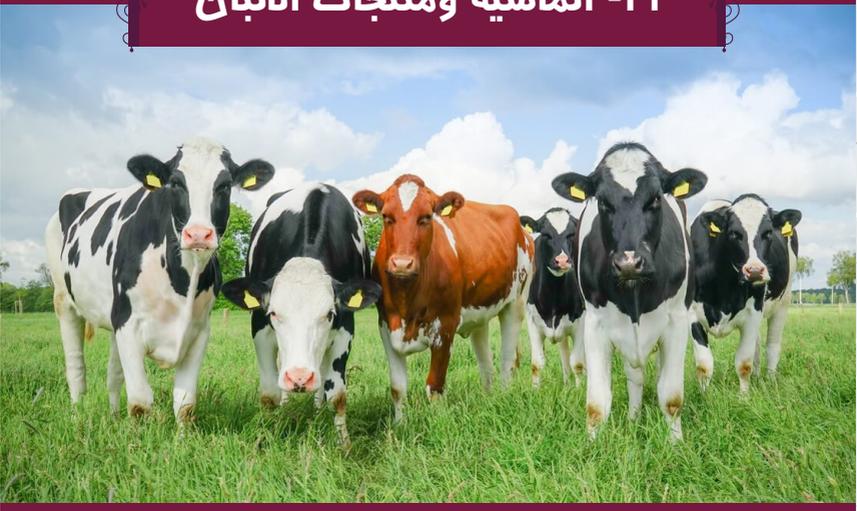
- معدل الإنتاجية
- وقت الاستجابة للعملاء
- عدد شهادات أيزو ٩٠٠١
- عدد مراجعي الأيزو
- عدد السياسات والإجراءات الجديدة
- عدد المنتجات / الخدمات الجديدة المطورة
- عدد العمليات المحسنة
- عدد ترقية الأنظمة
- النسبة المئوية للأهداف المحققة:
- معدل إعادة العمل

## ٢٠- الترفيه والاستجمام



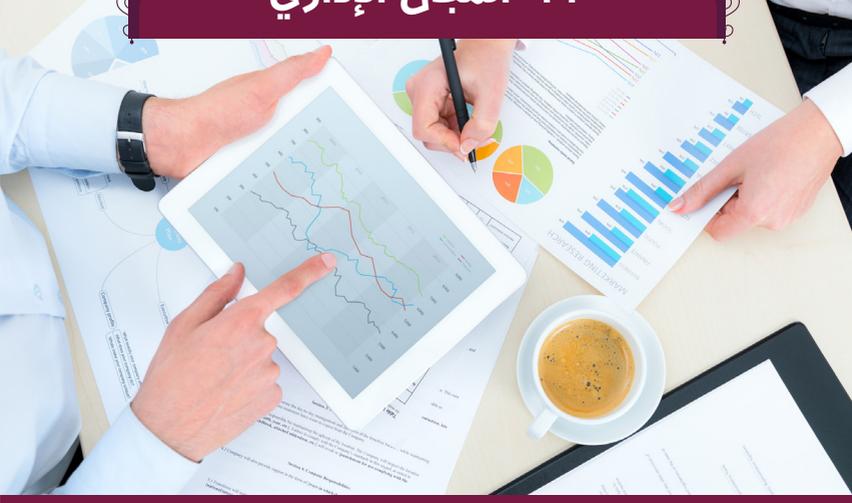
- نسبة الأعمال الفنية المستعارة من مؤسسات أخرى
- نسبة الأعمال الفنية المعارة إلى مؤسسات أخرى
- النسبة المئوية للأطفال الحاضرين
- نسبة الأعمال الفنية الجديدة المعروضة
- النسبة المئوية لغير الأعضاء الذين زاروا المتحف مرة أو أكثر
- النسبة المئوية لساعات مشاهدة التلفزيون
- عدد وكلاء السفر

## ٢١- الماشية ومنتجات الألبان



- تكلفة العلف / ١٠٠ رطل من الحليب
- معدل إعدام الماشية نسبة وفيات الماشية
- نسبة استجابة المجتمع للحملة الترويجية
- نسبة النمو في مبيعات الحليب الأبيض والمنخفض الدهون
- متوسط إنتاج الحليب لكل بقرة
- تكلفة حملة التسويق لكل لتر من اللبن المباع
- نصيب الفرد من الاستهلاك
- نسبة الماء إلى الحليب

## ٢٢- المجال الإداري



- عدد مرات مراجعة الخطة الاستراتيجية
- عدد الاجتماعات التي تبدأ في الموعد المحدد
- عدد المهام التي تتجاوز فيها الوقت الفعلي الوقت المقدر
- زيادة النسبة المئوية في الإنتاج لكل موظف
- متوسط الوقت اللازم لحل مشكلة
- عدد تقارير الفترة غير المكتملة في الموعد المحدد
- النسبة المئوية لسلامة البيانات

- نسبة الاختلاف عن الميزانية
- العائد على الاستثمار
- الإيرادات الفعلية مقابل الخطة
- الإيرادات المتولدة خلال الفترة الاستراتيجية
- عدد الانتهاكات الأمنية في السنة
- عدد شكاوى المستخدمين شهرياً
- نسبة الخطأ في سجلات الموظفين
- نسبة تغطية الاختبار الوظيفي للمنتجات
- النسبة المثوية للتحسن في استطلاع رضا العملاء
- النسبة المثوية للتحسن في استطلاعات الرأي
- مؤشر استخدام العمالة
- عدد انتهاكات الإجراءات شهرياً
- عدد التنازلات عن إجراءات التصنيع
- نسبة التغييرات في مواصفات العملية أثناء مراجعة تصميم العملية
- الحجم الفعلي مقابل المخطط

## ٢٣- التصنيع



- عدد المعدات التالفة وتقارير الممتلكات
- عدد المشكلات التي يتعذر على معدات الاختبار اكتشافها أثناء دورة التصنيع
- نسبة استخدام الأصول
- نسبة استخدام المعدات
- النسبة المئوية للتغيرات في معدات المشروع المطلوبة
- النسبة المئوية للمعدات الجاهزة للإنتاج في الموعد المحدد

- النسبة المئوية للفعالية الكلية للمعدات (OEE)
- متوسط العمر الإنتاجي للمعدات
- إتاحة المعدات كنسبة مئوية من وقت التشغيل الكلي
- عدد تقييمات البرنامج عن طريق إجراء اختبار قابلية الاستخدام
- عدد التقييمات على التصميمات البديلة من خلال استخدام نماذج بالحجم الطبيعي ونماذج البرامج
- عدد مرات التصميم والاختبار والتقييم
- عدد ساعات التدريب المقدمة للنظم
- عدد أدوات النمذجة لتقييم تصميم المحطة وإجراءات المشغل
- النسبة المئوية للعمليات
- النسبة المئوية لتخصيص الوظائف
- النسبة المئوية لأداء النظام والموثوقية
- عدد الأعطال
- عدد الأعطال في السنة أو لكل قسم
- عدد حالات الفشل التي تسبب التوقف

- عدد العيوب الموجودة
- عدد موظفي الصيانة المباشرة الداخلية
- عدد موظفي الصيانة الداخلية
- عدد ساعات عمل موظفي الصيانة الداخلية للتدريب
- عدد أوامر أعمال الصيانة التي تسبب التوقف
- عدد الأصول / النظم الرئيسية
- عدد الأصول / الأنظمة الرئيسية ذات إجراءات الصيانة الوقائية
- تكلفة الصيانة لكل وحدة
- تكلفة اغلاق الصيانة
- متوسط تكاليف الإنتاج للسلع
- تكلفة استبدال العناصر القديمة
- متوسط عدد اختبارات الجودة مقابل العدد المستهدف
- نسبة الحفاظ على السعر مع القيمة للعملاء
- متوسط قيمة الطلب
- معدل الربح / كل طلب

- معدل الربح من كل عميل
- قيمة الحد الأدنى للطلب
- عدد خطوات التصنيع
- نسبة الالتزام بالعمليات
- نسبة التوقف
- النسبة المئوية للمنتجات التي تلبية طلبات العملاء
- النسبة المئوية لأخطاء المخزون
- عدد الطلبات التي ينتجها الأفراد
- عدد الطلبات التي ينتجها القسم
- عدد الموظفين خارج العمل
- إجمالي مبيعات المبيعات / إجمالي الموظفين

## ٢٤- التوريد والمشتريات



- النسبة المئوية للموظفين المدربين على القيام بالعمل الذي يعملون عليه
- نسبة الخدمات اللوجستية الخارجية
- النسبة المئوية لمعدل عائد المنتج
- متوسط الإطار الزمني للمشروع
- هامش الربح الإجمالي
- لوازم الصيانة والإصلاح والتشغيل (MRO)
- مصاريف تشغيل المشتريات كنسبة مئوية من المبيعات

- مصاريف تشغيل المشتريات كنسبة مئوية من إجمالي الإنفاق
- مصاريف تشغيل المشتريات لكل موظف مشتريات
- إنفاق المشتريات لكل موظف مشتريات
- النسبة المئوية للعقود الملغاة والمعلقة
- النسبة المئوية للعقود التي يتم تسليمها ضمن الميزانية الأصلية
- النسبة المئوية للعقود التي تمت مراجعتها
- نسبة الاحتفاظ بالعقود الفعلية
- إجمالي قيمة العقد
- قيمة تجديد العقود المنشطة
- نسبة تكلفة الخدمات اللوجستية الداخلية
- نسبة الاستعانة بمصادر خارجية للتكاليف اللوجستية
- تكلفة شراء الوحدات
- التكلفة لكل وحدة
- تكلفة العمالة المباشرة
- تكلفة المواد المباشرة

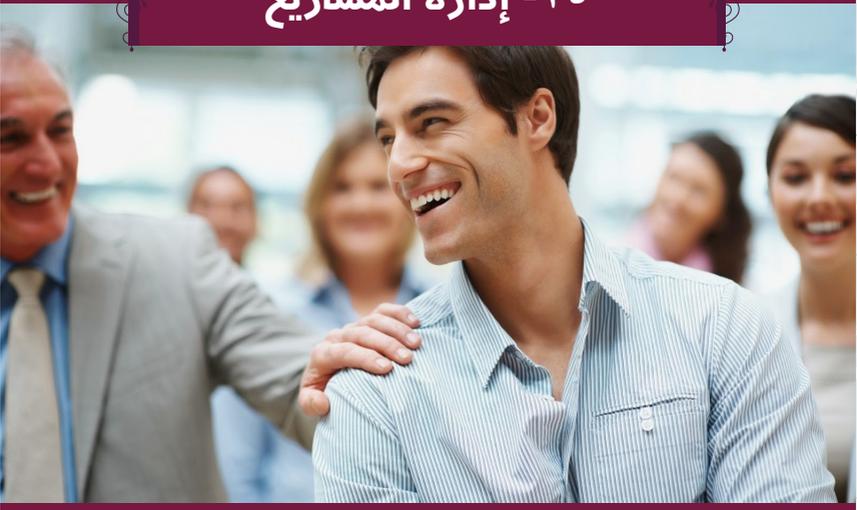
- تكلفة المنتج مباشرة
- تكاليف التوزيع [التخزين]
- تكلفة التأمين والضرائب
- تكلفة الخدمات اللوجستية الداخلية
- قيمة السهم
- وقت دورة الإنتاج
- مدة دورة أمر الشراء
- الجدول الزمني لتسليم المنتج
- الجدول الزمني لأنشطة دورة الإنتاج
- وقت دورة سلسلة التشغيل
- متوسط عمر المخزون
- اختيارات متوسط لكل طلب
- نسبة اللوازم المسلمة في الموعد المحدد
- النسبة المئوية للكمية المشتراة
- تكلفة المواد المشتراة الفعلية لكل تكلفة مدرجة في الميزانية

- مؤشرا رضا العملاء - OEM
- فرق سعر الشراء
- تكلفة الشراء
- نسبة المواد المسموح بها
- نسبة الفواتير المستحقة الدفع بدون أمر شراء
- النسبة المئوية لإجراءات المناقصة / العطاء القياسية
- متوسط وقت الشراء
- متوسط قيمة الطلبات
- تسليم الجدول الزمني الالتزام (DSA) معدل ملء
- إنفاق المشتريات المدارة من مصادر خارجية كنسبة مئوية من إجمالي وقت إنفاق المنتج
- الإنتاج يساوي الطلب (منحنى العرض والطلب)
- النسبة المئوية لقيمة الخردة
- إجمالي قيمة الطلبات
- مرونة سلسلة التوريد

- متوسط عدد الردود الواردة على طلبات العروض
- متوسط تكلفة إجراء المناقصة / العطاء
- متوسط الوقت لاستكمال المناقصة / العطاءات



## ٢٥ - إدارة المشاريع



- عدد حالات عدم المطابقة أثناء فحص البائع
- عدد ساعات المخططة لكل مهمة
- النسبة المئوية للرفض المبكر على مقترحات المشاريع
- النسبة المئوية لتخطيط الموارد
- متوسط مرات الترابط بين مهام المشروع
- متوسط عدد المشروعات التي يديرها المديرون المحترفون
- وقت التعادل

- انحراف وقت التعادل المخطط
- انحراف ساعات العمل المخطط لها:
- انحراف الجدول الزمني المخطط للمشروع
- معدل العائد الداخلي (IRR)
- معدل العائد الداخلي المعدل (MIRR)
- صافي القيمة الحالية (NPV)
- عدد ساعات العمل
- النسبة المئوية لتقارير حالة المشروع المتأخرة
- النسبة المئوية لمهام المشروع المتأخرة
- نسبة المشروعات «تحت السيطرة»
- نسبة المشروعات التي تتبع المعايير
- النسبة المئوية للمشاريع المنتهية في الوقت المحدد
- النسبة المئوية للمشاريع التي تتلقى مراجعة ضمان الجودة
- النسبة المئوية للمشاريع التي يتم تحديد أولوياتها وفقاً لاحتياجات العمل
- النسبة المئوية للمشاريع التي لديها خطة اختبار

- نسبة المشروعات ذات المخاطر العالية
- النسبة المئوية للمشاريع ذات التغييرات في النطاق
- نسبة المشروعات / البرامج التي ترعاها الشركة
- النسبة المئوية للمشاريع التي تفتقر إلى الموظفين
- متوسط عدد الأشخاص المعيّنين لكل مشروع / برنامج
- متوسط عمر تقارير حالة المشروع
- متوسط مقدار الإنفاق الزائد في وقت المشروع
- متوسط حجم ميزانية المشاريع
- التأخير الكلي للمشروع / البرنامج
- نسبة الميزانية المخصصة لنسبة الإنفاق في الميزانية
- متوسط العائد على المشروع / البرنامج
- العائد على الاستثمار (ROI)
- مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI)

## ٢٦ - تحسين الجودة



- متوسط تكلفة دراسة القياس
- متوسط الوقت لاستكمال دراسة القياس
- عدد الوثائق التي لم تتم إزالتها بعد انتهاء الصلاحية
- النسبة المئوية للوثائق في مستودعات غير تابعة للمؤسسة
- نسبة الوثائق التي لم يتم الوصول إليها بانتظام
- النسبة المئوية للوثائق غير المخزنة في نظام إدارة الوثائق

- النسبة المئوية لوثائق المؤسسة التي يمكن الوصول إليها عبر محرك البحث
- نسبة المستندات الورقية إلى المستندات الإلكترونية
- عدد مبادرات تحسين الرقابة الداخلية
- نسبة وقت الموظفين المتاح لأنشطة التحسين
- متوسط عمر الأصول المعلوماتية
- متوسط المهلة اللازمة للرد على الأفكار / الاقتراحات
- متوسط قيمة الأفكار / الاقتراحات المنفذة
- إجمالي وقت التحويل (لكل عملية تجارية)
- نسبة الأهداف المنجزة من أحدث خطة إستراتيجية
- النسبة المئوية لمؤشرات الأداء الرئيسية خارج الأهداف المحددة
- النسبة المئوية لمؤشرات الأداء الرئيسية التي يتم قياسها تلقائيًا
- النسبة المئوية لمؤشرات الأداء الرئيسية التي تم تحسينها
- النسبة المئوية لمؤشرات الأداء الرئيسية التي تزداد سوءًا
- النسبة المئوية لمؤشرات الأداء الرئيسية التي لا تعكس أهداف العمل
- النسبة المئوية لمؤشرات الأداء الرئيسية المقاسة

- عدد مكالمات العملاء للإبلاغ عن الأخطاء
- عدد شكاوى العملاء بسبب جودة الخدمات
- عدد شكاوى العملاء
- عدد استطلاعات العملاء
- عدد التغييرات الهندسية بعد مراجعة التصميم
- عدد الأخطاء التي تم اكتشافها خلال عمليات التصميم والمراجعات
- عدد الأخطاء في التقارير
- عدد المشاكل المحددة في العملية
- عدد طلبات الإجراء التصحيحي الجاري معالجتها
- عدد شكاوى العملاء
- عدد استطلاعات العملاء

## ٢٧- العقارات



- عدد المساكن الأزمة
- عدد المساكن طويلة الأجل
- عدد العقارات الجديدة
- عدد المستأجرين الذين يطلبون الصيانة
- عدد المساكن الانتقالية
- نسبة المنازل غير اللائقة
- النسبة المئوية للإصلاحات المنجزة في الإطار الزمني

- نسبة القدرة المكتنبة
- النسبة المئوية لرأس المال العقاري
- نسبة السعر إلى الدخل
- متوسط رسوم إدارة الممتلكات لكل مدير عقارات
- عدد العقارات المستأجرة
- عدد وحدات الأيجار
- عدد المستأجرين غير الراضين عن الصيانة
- عدد المستأجرين الذين يقدمون ملاحظات
- نسبة السعر إلى الأيجار
- نسبة العقارات المستأجرة الفارغة
- النسبة المئوية للإيرادات من العملاء إلى النسبة المئوية لإنجاز المشروع.



مترو والقادة

## نبذة عن مترو القادة

- دائماً ما يتبادر إلى الذهن لماذا يسبقنا العالم في النهضة ونبقى نحن في معظم الأحيان في دور المتفرجين وربما كنا في الصفوف الخلفية منها؟! هل المشكلة في عدم وجود قادة أو علماء، أم ماذا؟! وللإجابة على سؤال كهذا نرجع إلى النظريات العلمية العالمية التي حصرت أهم أسباب النهضة في:

### 3. العمل

### 2. الأخلاق

### 1. العلم

- إذن فأي تلك العوامل الذي ينقصنا؟! الشروط الثلاثة العلم والأخلاق والعمل موجودة بنسبٍ ومستوياتٍ متفاوتة بين المجتمعات وكذلك بالمجتمع الواحد بين الأفراد وبعضهم البعض، ولكن أيضاً ليست هذه هي الأسباب الوحيدة لتأخرنا عن الركب فلربما كان الجانب المالي هو أول تلك الأسباب، وبمعنى أكثر دقة فإن هذه المعادلة ينقصها الثراء لتتكمّل على أكمل وجه.

- من هنا جاءت فكرة برنامج مترو القادة لتُعالج أسباب تأخر النهضة الأربع ولتسد هذا الثغر عن الأمة المباركة فتحاول خلق حالة ومناخ حقيقي قادر على خلق قادة وعلماء ينافسون العالم في شتى المجالات، فهذا البرنامج عالِج العيوب التي قد تُخالط مثل هذه البرامج فهو لم يعتمد على الخطابة بل عمَد إلى خلطه بالعديد من الأنشطة العملية والتحدي والألعاب في بعض الأحيان مع الحفاظ على الجانب التعليمي بالإضافة إلى الجانب الربحي. فهذا البرنامج جاء متكاملًا يُراعي كافة الجوانب.

#### • إذن ما هو مترو القادة؟

هو برنامج مددته خمس سنوات، وخلالها سيمر المشارك بالبرنامج بأربعة خطوط رئيسة يتكون كل خط منها من عدة مراحل يمر بها المشارك ليطور من مهارات ذاته ونفسه ويكتشف عالم القيادة ومستوياتها، بالإضافة إلى أنه سيطور كذلك من مهاراته في التعامل مع الآخرين وسيتعلم كيف يكون خبيراً في تخصصه المناسب له ومتخصصاً فيه كذلك وسيعرف كيفية الوصول للعالمية بقدراته الشخصية وإمكانياته و تفعيل قدراته في كيفية التعامل مع المجتمع الذي سيتفاعل معه مستقبلاً لتحقيق إنجازاته سواءً على مستواه

الشخصي أو على مستوى المجتمع أو حتى على مستوى العالم أجمع وهذا هو ما نُسميه بالوصول للعالمية.

**ويتكون من أربع محطات أساسية هي:**

1. خط الإرشاد: هو من أهم الخطوات الرئيسية فهو يبدأ بالتعريف عن مترو القادة وأهمية التغيير، كما يبدأ بمعرفة الذات والتعرف على الأنماط الشخصية وكيفية التعامل معها «مرفقة بسلسلة كاملة من الكتب تشرح كل نمط من أنماط الشخصية بالتفصيل».

2. خط العلماء: هو عبارة عن مجموعة محطات لصناعة عالم ناجح على المستوى العلمي وأيضاً على الصعيد الاجتماعي والتسويق له عالمياً، فهي تبدأ معه رحلته من كونه فني حتى تصل به إلى مستوى استشاري عالمي.

3. خط القيادة: هو عبارة عن خمس محطات رئيسية تبدأ بتعليم المتدرب على كيفية قيادة ذاته وتطوير مهاراته حتى تصل به إلى مرحلة قيادة القادة.

4. خط ريادة الأعمال: هو الذي يتعلم فيه المتدرب بشكل عملي كيف يحقق لنفسه الثراء، وكيف يكون مشروع خاص به وسبل تطويره.

## البرنامج العملي لمشروع (مترو القادة)

## Play

## (العب وتحدي)

يعنى باكتساب  
الناس للمهارات  
اللازمة للتعامل مع  
الآخرين من خلال  
اللعاب والتحدى  
فيما بينهم وكذلك  
يكتشف المشاركون  
ذاته ومهاراته  
من خلال مشاركة  
الآخرين

## Learning

## (تعلم بالعمل)

الطريقة التي  
تعتمد على نظرية  
70% -  
20% - 10%  
1- التعلم بالممارسة  
الحياتية يعلم الناس  
بنسبة 70% .  
2- التعلم من تجارب  
الناس مع بعضهم  
وتجارب الغير يعلم  
الناس بنسبة 20% .  
3- التعلم من  
المناهج الدراسية  
المكتوبة والكتب  
والمحاضرات والحوارات  
تعلم الناس بنسبة  
10% .

## Earn

كسب المال من  
مشروعك الخاص

يعنى بكسب  
المشارك للمال  
من خلال مشروعك  
الخاص به وذلك  
بتحويل أعماله  
وانجازاته الى  
مشاريع تربه  
ونكسبه المال من  
خلالها  
كمثال : اذا كان  
للمشارك كتاب عمله  
وانجزه ونشره فانه  
فيما بعد ومن اجل  
ان يكسب من هذا  
الكتاب مالاً فانه  
يحول له قصة مصورة  
او فيديو مرئي او  
دورة تدريبية او اي  
عمل يكسب من  
وراءه مال .

ما أريده من خلال مشروعى هو تحويل المناهج المكتوبة إلى مناهج عملية تُمارس عملياً للتطوير والإنتاج من خلال الأشخاص أنفسهم لأجلهم ولأجل مجتمعاتهم وللمساعد في تطوير وتقدم وازدهار الأمة ونهضتها كما يجب.

- الهدف الأساسي والمهم من هذا المشروع:

المشروع هو برنامج عملي وعبرة عن لعبة يلعبها الكبار والصغار، والكبار يمكنهم خلال مدة خمس سنوات من الإنجاز والإنتاج والابداع فيما يتميزون به من قدرات، وسيرون ثمار ونتائج أعمالهم في كافة المجالات المتاحة لهم وسيرون تفاعل ومشاركة المجتمع معهم ومع انجازاتهم في جميع النواحي وتشجيعهم وهكذا للوصول إلى العالمية بإذن الله.

وهذه هي شبكة المشروع مفصلة أكثر بكافة الخطوط الأربعة  
الرئيسية ومراحلها:

يتناول هذا الكتاب محطة التخطيط الاستراتيجي التي هي جزء  
من الخط الأخضر (القيادية) من مترو القادة (نحن الآن في محطة  
التخطيط الاستراتيجي)



## شبكة مترو القادة

### اهداف البرنامج

- تغيير الذات والتخصص
- المهارات القيادية
- محو الأمية المالية - زيادة الأعمال
- مهارات لاتصح خبير

### البرنامج العام

- اعداد قادة - عملاء - اغنياء
- شرح البرنامج العام

## الخط الأضفر (القيادية)

- "اكتشاف عالم القيادة - التعرف على درجات ومستويات القادة - العادات السبع للناس الأكثر فاعلية".
- "التفكير الاستراتيجي - التحليل الداخلي " الموارد - المنافسين - العملاء - البدائل - المنافسين الجدد " التحليل الخارجي " السياسية - المجتمع والدين - البيئة - التكنولوجيا - الاقتصاد - القانون " التمركز " نظرية المحيط الأرق - التسعير - زيادة الأعمال " ."
- "مراحل التغيير السة - أعراف المؤسسات - ادارة التوقعات - ادارة الأحزاب والفرق والمجموعات - لماذا تفشل الخطط الاستراتيجية ؟".
- "تسهيل الاجراءات - مهارة التوظيف - خطط تطوير الموارد البشرية - مهارات التوجيه - بناء الفرق - توزيع المهام - اعداد الخطط التفصيلية / التنفيذية - اعداد وكتابة التقارير - التقييم".
- "الأدوات القيادية ( التوجيه - التدريب - التحفيز - التفويض - الإشاد ) الأساليب القيادية السة ( التحكم - الدبلوماسية - الشورى - الاهتمام - القيادة بالمثال - التفويض )".
- "ادارة خدمات العملاء - ادارة الموارد البشرية - ادارة التسويق - المحاسبة للقياديين - الهياكل التنظيمية للمؤسسات - اعداد الواجبات والاجرائات - ادارة المناقصات - اعداد الموازنات المالية".
- "مهارات توزيع المهام - اليات التنفيذ - مهارات تقييم وتوقيع الخطط الاستراتيجية)".
- "المشكلات الادارية الكبرى - التعامل مع الشخصيات الصعبة - المعضلات الادارية الكبرى في المؤسسات والهيئات "
- "التفاوض - مجالس ادارات - اعداد الرؤية والأهداف - اعتماد الخطط التنفيذية - اعتماد الموازنات المالية - اعتماد الخطط والصورة الذهنية للمؤسسات - التواصل والتعليم".

### المهارات القيادية

(1) العليا

### الرفاع

### التحديات القيادية(8)

### المدنية التعليمية

### التنفيذ ومتابعة

(7) الخطط والتقييم

مكتبة قطر الوطنية

### قيادة الإدارات

(6) القيادية

الشعب

### القيادة الموقفية و

(5) الأساليب القيادية

الريان القديم

### المهارات الاشرافية

(4)

المسلية

### محطة ادارة التغيير

(3)

مستشفى حمد

### محطة التخطيط

(2) الاستراتيجي

المصر الأبيض

### محطة القيادة

(1)

البعج

### قيادة القادة

المصورة

برنامج مترو القادة ومعرفة أهمية التغيير <sup>(1)</sup>	إكتشاف الذات وتحليل الشخصية (اختبار علمي (MBTI) (2)	قيادة الذات في محور الشكل والصحة <sup>(3)</sup>
لوسيل	جامعة قطر	لقطيفية

قيادة الذات في المحور الأكاديمي والتخصص <sup>(4)</sup>
كتارا

قيادة الذات في المحور الاجتماعي <sup>(5)</sup>
القطار

قيادة الذات في محور المهارات وتطوير الذات <sup>(6)</sup>
مركز الدوحة للمعارض والمؤتمرات

قيادة الذات في المحور المالي <sup>(7)</sup>
الخليج الغربي

قيادة الذات في المحور الروحاني <sup>(8)</sup>
الكورنيش

الابداع والتفكير الابداعي <sup>(10)</sup>
البدع

## الخط الأحمر : المهارات (فهم الذات - التخصص - التعريف والانتشار)

- (1) "مهارات التواصل مع الآخرين - كسر الجليد - الانمات - التعرف".
- (4) "مهارات التسويق - التعامل مع العملاء - فن الاقناع".
- (5) "تحليل المواقف - اتخاذ القرار- حل المشكلات".
- (6) "الشجاعة - الثقة في النفس - اعداد المدربين - التحدث امام الجمهور - فن الالتقاء".
- (7) "تحفيز الذات - المناعة من الفشل - المبادرة".
- (8) "كتابة السيرة الذاتية- التعريف عن الذات في 30 ثانية - الكتابة عن الذات كطرف ثالث".

نقطة

بناء العلاقات وفهم  
الآخرين والتعامل مع  
الآخرين<sup>(1)</sup>

الدوحة الجديدة

التخطيط الاستراتيجي  
للذات<sup>(2)</sup>

أم غويلينة

ادارة الأولويات وترتيب  
الأوقات<sup>(3)</sup>

عقبة بن نافع

مهارات الاقناع<sup>(4)</sup>

المطار

مهارات التعامل مع  
المواقف<sup>(5)</sup>

المنطقة الاقتصادية

مهارات شحن الطاقة  
الداخلية والعتاء<sup>(7)</sup>

رأس بوفنتاس

مهارات التعريف عن  
الذات<sup>(8)</sup>

الوكرة

مهارات التحدث امام  
الجمهور<sup>(6)</sup>

مطار حمد الدولي

## الخط الذهبي (الخبير)

### شرق

- (1) "كيف أقدم برنامج تلفزيوني - كيف أعد برنامج تلفزيوني - مدخل في الاعلام المرئي".
- (2) "كيف أقدم برنامج اذاعي - اعداد البرامج الاذاعية - مدخل في تقديم البرامج الاذاعية".
- (3) "فن كتابة مقال - فن كتابة تقرير - فن التأليف - كيف تؤلف كتاب - كيف أقوم بعمل الأبحاث".

### غرب

- (1) "تعديل السيرة الذاتية للشخص حسب المجال - معرفة الكلمات المفتاحية للمتخصصين في المجال - تعلم لغة التخصص في المجال المختار - معرفة الشهادات الدولية التخصصية في المجال".
- (3) "الانضمام الى مجموعات في نفس التخصص - الاشتراك في جمعيات دولية في التخصص - الاشتراك في مجلات ونشرات في التخصص - التعرف على مهارات البحث في المجال - القراءة في فهارس كتاب المجال - البدء في دراسة الشهادات الدولية في المجال - متابعة العلماء في المجال".
- (4) " تعديل السيرة الذاتية للشخص حسب المجال - معرفة الكلمات المفتاحية للمتخصصين في المجال - تعلم لغة التخصص في المجال المختار - معرفة الشهادات الدولية التخصصية في المجال".
- (5) "تعلم الية النقد - التدريب - اعداد الحقايب التدريبية - مناعة الألعاب التدريبية - كيف تنشر بحث - كيف تروج عن نفسك كخبير".
- (6) "كيف تقدم جلسة ارشادية - كيف تكون مستشار - قيادة التخصص - قيادة المبادرات الشبابية والعمل التطوعي في المجال - كيف تخطط لمشروع تجاري".
- (7) " قائد التخصص - كيف تنشئ مشروع عالمي في مجالك - كيف تقدم دراسة جدوى لمشروع عملاق - كيف تحصل على التمويل - كيف تدبر الاخرين".

الاستشاري <sup>(6)</sup>	محطة الخبير <sup>(5)</sup>	محطة المتخصص <sup>(4)</sup>	محطة الباحث <sup>(3)</sup>	الفتني <sup>(2)</sup>	إختيار التخصص <sup>(1)</sup>
المدينة الرياضية	الوعب	السودان	جوعان	السد	بن محمود
الاستشاري العالمي <sup>(7)</sup>					الاعلام الكتابي <sup>(3)</sup>
العريزية					رأس بوعبود
				الاعلام المرئي <sup>(1)</sup>	الاعلام المسموع <sup>(2)</sup>
				سوق واقف	متحف قطر الوطني

## قطار المسافات الطويلة (ريادة الأعمال)

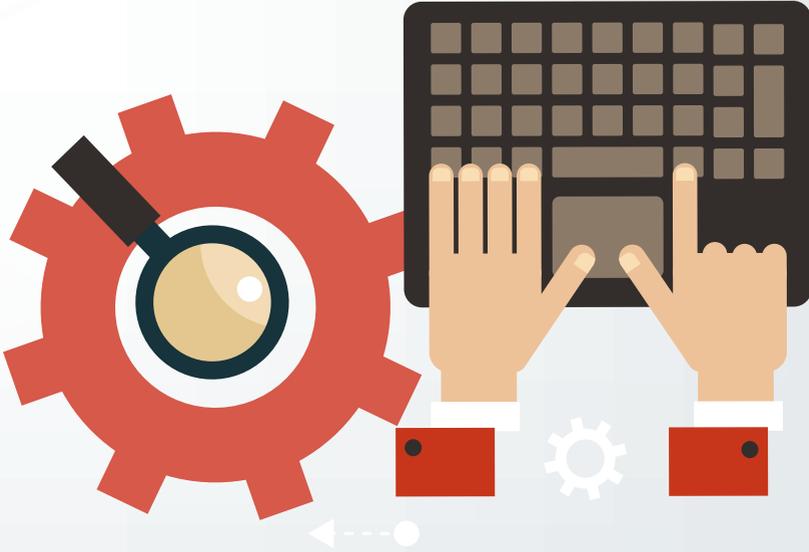
الانتشار - التواصل	المنتجات والخدمات	الإدارة القانونية بناء الأنظمة	ريادة الأعمال	برنامج التسويق الشبكي
التدفق المالي الأصول				تحصيل الموارد (المالية + البشرية)

# الارشاد

مشيرب

للحصول على شهادة اتمام دورة قم  
بالدخول الى موقع صناع الابداع واتبع  
الخطوات المطلوبة منك بعد قراءة  
الكتاب او مشاهدة الدورة التدريبية

[www.sona3.net](http://www.sona3.net)



"من منا لا يخطئ. ساعروني في تصحيح  
لي خطأ أو لیس في اجتهاد  
و اجتهاد فمن الله و لا أسأئ  
و اجتهاد فمن نفسي ومن الشيطان  
نعم بحمد الله"

للتواصل:

Whatsapp: 0097455221828

email: mohammedaljefairi@gmail.com

Instagram: maljefairi

twitter: maljefairi

Snaphat: Nethlper

## ◀ نبذة عن الكاتب "محمد حسن الجفيري" :

- ◆ هو باحث وكاتب قطري الجنسية حاصل على الماجستير من جامعة (HEC) ، ويُحَضِّر الدكتوراة في جامعة (North Hampton).
- ◆ مُدرِّب دَرَج في كثير من الدورات المحلية والدولية
- ◆ نشر العديد من الكتب في مجالي القيادة والتكنولوجيا بعدة لغات
- ◆ لديه الكثير من الشركات والمتابعين حول العالم

## ◀ رسالته :

يحمل الأستاذ محمد الجفيري رسالة واضحة وهي المساهمة في إعداد جيل جديد من القادة متسلح بالعلم والمهارة والحكمة، ومؤهّل لقيادة العالم العربي للالتحاق بمصاف الأمم العظمى، فهو يُؤمن تمام الإيمان بقدرات الشباب القطري والعربي، لذا فهو يبذل كل طاقته في تدريب وتأهيل وتحفيز ودعم الشباب القطري والعربي لتحويل أفكارهم وأهدافهم إلى حقيقة واقعة تُساهم في رسم مستقبل أكثر إشراقًا لقطر ولأمتنا العربية والإسلامية.



رقم الإبداع بدار الكتب القطرية

م ٢٠١٥/ ٣٦٦

الرقم الدولي (ردمك): 1-314-000-9927/978