



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



الدورة المتقدمة في مؤشرات الأداء الرئيسية

تمكين الجهات العامة من قياس الأداء
وتحفيز التميز فيه

كلمة افتتاحية من الدكتور روبرت كابلان

عزيزي المشارك،

مرحبًا بك في دورات أداء التدريبية. لقد شرعت المملكة العربية السعودية في تنفيذ أحد أكثر البرامج طموحًا تسعى إلى تحقيقه بلد بأهمية المملكة، إذ يمثل هذا البرنامج تغييرًا هائلًا في الطريقة التي ستعمل بها الحكومة، وكيفية إدارة الأعمال. لدى العديد من الحكومات والبلدان رؤى، ولكن القليل منها لديها خطط عمل محددة لتحقيق هذه الرؤى. تميزت بيانات الرؤية بالطموح والإلهام، ولكن لم تُطبق أبدًا، بيد أن هذه المرة ستكون مختلفة حيث نتوقع أن يحدث التغيير التحويلي في المملكة العربية السعودية، بعد تبني أداة إدارة مجربة وقوية لوضع البيانات الملموسة والطموحة في رؤية 2030 موضع التنفيذ.

ستتعلم خلال هذه الدورات التدريبية عن بطاقة الأداء المتوازن – وهي أداة قياس ساعدت في إعدادها مع الدكتور ديفيد نورتون حيث تُمكن أي مؤسسة من ترجمة استراتيجيتها إلى مقاييس أداء محددة لتوجيه فريق الإدارة في كيفية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وقياس التقدم نحو تحقيقها. وتُعد بطاقة الأداء المتوازن أيضًا الأساس لاستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في نظام إدارة الاستراتيجية. ستتعلم أيضًا في الدورات التدريبية كيف استخدمت الآلاف من المؤسسات في القطاعين الخاص والعام حول العالم بطاقة الأداء المتوازن ونظام تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق نتائج تحويلية. بعد اجتياز الدورات التدريبية، ستكون رائدًا في المؤسسة في تدريب المديرين على كيفية تطبيق أداة قياس بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الاستراتيجية استنادًا إليها. علاوة على ذلك، ستساعد الموظفين في مؤسستك على تحديد ما يجب أن يقيسوه وكيفية قياسه، ومن ثم، كيفية استخدام تلك الإجراءات لإحداث تغيير في أداء الوزارة أو المؤسسة التي تعمل بها. وسيجري ذلك من خلال جهودك وكونك عاملًا من أجل التغيير لتحقيق رؤية 2030 الطموحة.

وفكم الله في هذه الرحلة لأنها مهمة للغاية، وأشعر بالثقة أنك ستكون مساهمًا رئيسيًا في التحول الهائل الذي يحدث في المملكة العربية السعودية، من خلال المحتوى الذي ستتعلمه في هذه الدورات التدريبية.



روبرت كابلان

أستاذ في كلية هارفارد للأعمال

قائد الفكر المتميز – بشركة بلاديوم



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



التعارف ولمحة عامة
عن الدورة وأهدافها



ما هي توقعاتكم من هذه الدورة؟



التوقعات



الدور



الاسم



1#

فهم

منهجيات متقدمة لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

كيفية عمل مؤشرات الأداء الرئيسية مع مؤشرات المخاطر الرئيسية لتمكين الأداء

الدور والمسؤوليات في عملية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

2#

تطبيق

منهجيات متقدمة لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

منهجيات متقدمة لتحديد المستهدفات

3#

التمكن من المعلومات المكتسبة

تطبيق الأساليب الصحيحة لجمع البيانات

تحويل البيانات إلى معلومات هادفة لإدارة الأداء من خلال اتخاذ القرارات القائمة على البيانات



اليوم الثالث

الوحدة الخامسة

العلاقات بين مؤشرات الأداء الرئيسية والمخاطر

الوحدة السادسة

الأساليب المتقدمة لجمع البيانات

الوحدة السابعة

تحليلات الأداء

الوحدة الثامنة

الأدوار والمسؤوليات في عملية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

اليوم الثاني

الوحدة الثالثة

منهجيات متقدمة لتحديد المستهدفات

الوحدة الرابعة

العلاقة السببية وعلاقة الترابط:
العلاقات بين مؤشرات الأداء الرئيسية

اليوم الأول

الوحدة الأولى

مراجعة:

عملية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

الوحدة الثانية

منهجيات متقدمة لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية



المراجعة



الممارسة



المعرفة



منهجية
العمل

استخدم دفتر التطبيقات الخاص بك



ملاحظات



مناقشة



تمرين تطبيقي



Adaa

The National Center for
Performance Measurement

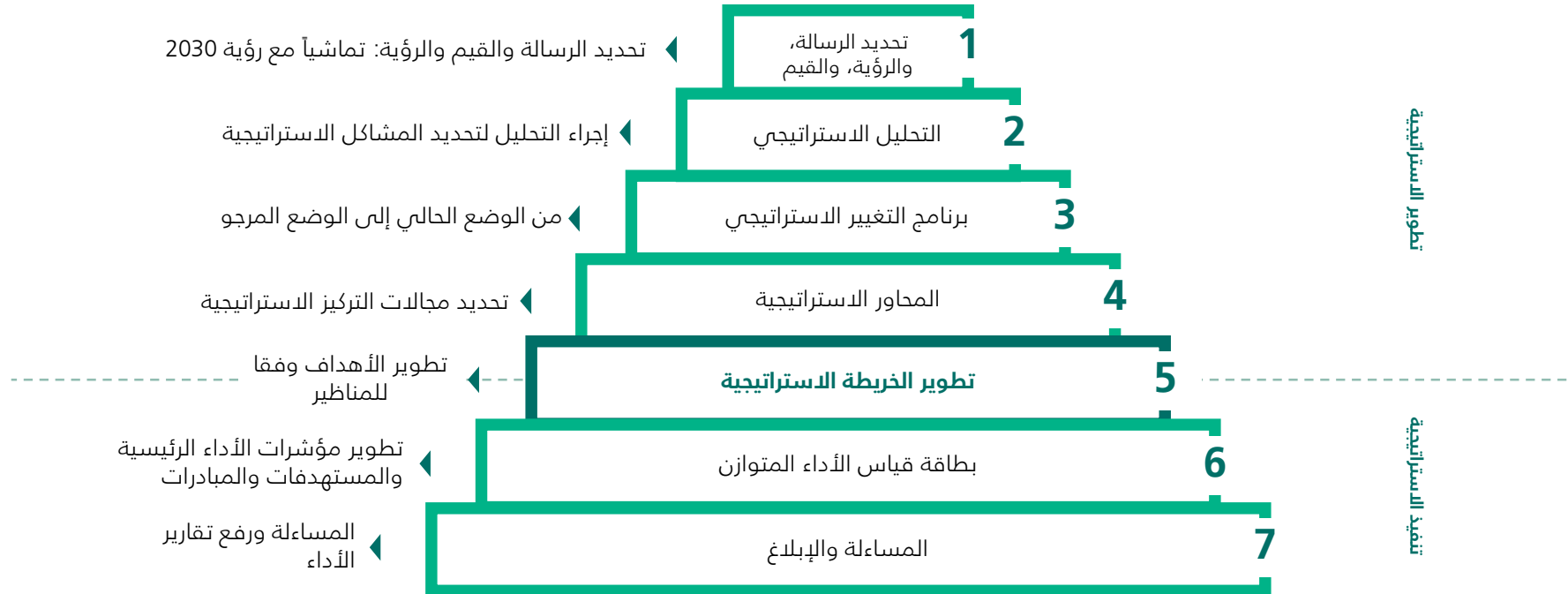


الوحدة الأولى

مراجعة: عملية تطوير مؤشرات
الأداء الرئيسية



مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات في سياق عملية إدارة الاستراتيجية





مسابقة

1#

اقرأ الأسئلة بصوت مرتفع على الفريق الآخر.

يفوز بالنقاط الفريق الذي يقدم إجابات صحيحة أولاً. الإجابات الصحيحة موجودة على البطاقات التعليمية.



مراجعة: أسباب قياس الأداء



تمرين

2#

وبعد انتهاء الوقت المحدد، دع الفريق الثاني يستكمل أفكار
الفريق الأول
على السبورة الورقية نفسها

1#

العمل كفريق على كتابة عدّة أسباب قياس الأداء على
السبورة الورقية
وينبغي على المشاركين تذكرها في 3 دقائق

ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية



مرتبطة مباشرة بهدف
استراتيجي

+



كمّية

+



قابلة للقياس

مؤشرات الأداء الرئيسية =

هو المعيار الذي سيتم من خلاله رصد النجاح ومتابعته

مؤشرات الأداء الرئيسية بصيغات مختلفة



التصنيف



الأعداد



المؤشر المركب



النسبة مئوية



الترتيب

لكلّ منها إيجابيات وسلبيات خاصة بها

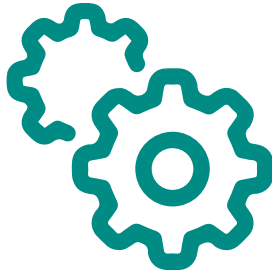


أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية: الأسباب الخمسة

لقياس الأداء



أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية



مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية
أثرها محدود



مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية
أثرها كبير

يحتاج كل هدف استراتيجي إلى مؤشر أداء رئيسي تابع. ينبغي أن يكون هناك توازن بين مؤشرات الأداء الرئيسية الموجهة ومؤشرات الأداء الرئيسية التابعة، أي منهم نجده غالباً في منظوري العمليات الداخلية والتعلم والنمو؟



مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة

تبليغ بما حدث

تشير الى ما حدث



مؤشرات الأداء الرئيسية الموجهة

تقيس المدخلات

تشير الى ما يمكن أن يحدث

لكل منهما نقاط قوة ونقاط ضعف.

إطار عمل لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

البدا بالاستراتيجية!

الرسالة، والرؤية، والقيم

التقييم الداخلي والخارجي

المحاور الاستراتيجية

تطوير أهداف استراتيجية وخريطة استراتيجية قائمة على أربعة مناهج:

- أصحاب العلاقة/العملاء
- الترشيح المالي
- العمليات الداخلية
- التعلم والنمو

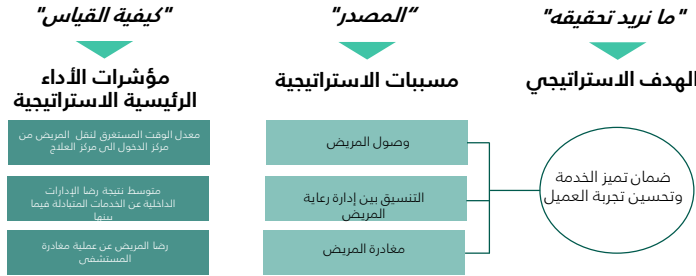
تطوير بطاقة قياس الأداء (مؤشرات الأداء الرئيسية، والمستهدفات، والمبادرات

توضيح النتيجة المرجوة من الهدف من خلال بيانات الهدف

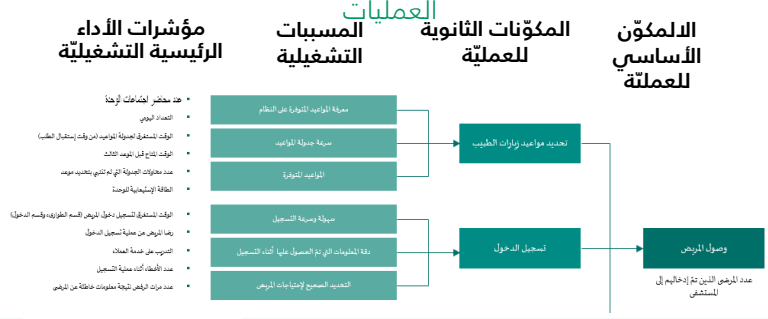
صفحة 14

يمكنك إدارة ما يمكنك قياسه فقط!

تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية مع نموذج مسببات القيمة



تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية من خلال نموذج تجزئة العمليات



مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمشروع

مؤشرات المخاطر الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية لقياس الكفاءة والأداء والسلوك



تحديد المستهدفات والعتبات لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية

مثال على نموذج تحليل مسببات القيمة



كيفية القياس

مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية

المصدر

مسببات الاستراتيجية

ما نريد تحقيقه

أهداف استراتيجية

معدل الوقت المستغرق لنقل
المريض من مركز الدخول الى
مركز العلاج

متوسطة نتيجة رضا الإدارات الداخلية عن
الخدمات المتبادلة فيما بينها

رضا المريض عن عملية مغادرة
المستشفى

وصول المريض

التنسيق بين إدارات رعاية المريض

مغادرة المريض

ضمان تميز الخدمة و تحسين تجربة
العميل

بيان الهدف

يتكون بيان الهدف من قسمين رئيسيين :
يصف الأول الأهمية الاستراتيجية للهدف،
بينما يصف الثاني كيفية تحقيقه.

تقييم جودة مؤشرات الأداء الرئيسية (نموذج CREAM)



واضح، مرتبط، اقتصادي، مناسب، قابل للمراقبة

طبقاً لمتطلبات المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)

مؤشر الجودة					الهدف الاستراتيجي	مؤشرات الأداء الرئيسية	جهوزية القياس	قابلية القياس
C	R	E	A	M				



15 دقيقة





Adaa

The National Center for
Performance Measurement



الوحدة الثانية

منهجيات متقدمة لتطوير
مؤشرات الأداء الرئيسية

ما هي عوامل النجاح الأساسية



تُعتبر **عوامل النجاح الأساسية** عناصر رئيسية مطلوبة **لتنفيذ** استراتيجية المؤسسة بنجاح



مستقلة

لا تؤثر على نفس العوامل التي تؤدي الى النتائج

متكاملة

تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الأساسية التي تؤثر على النتائج

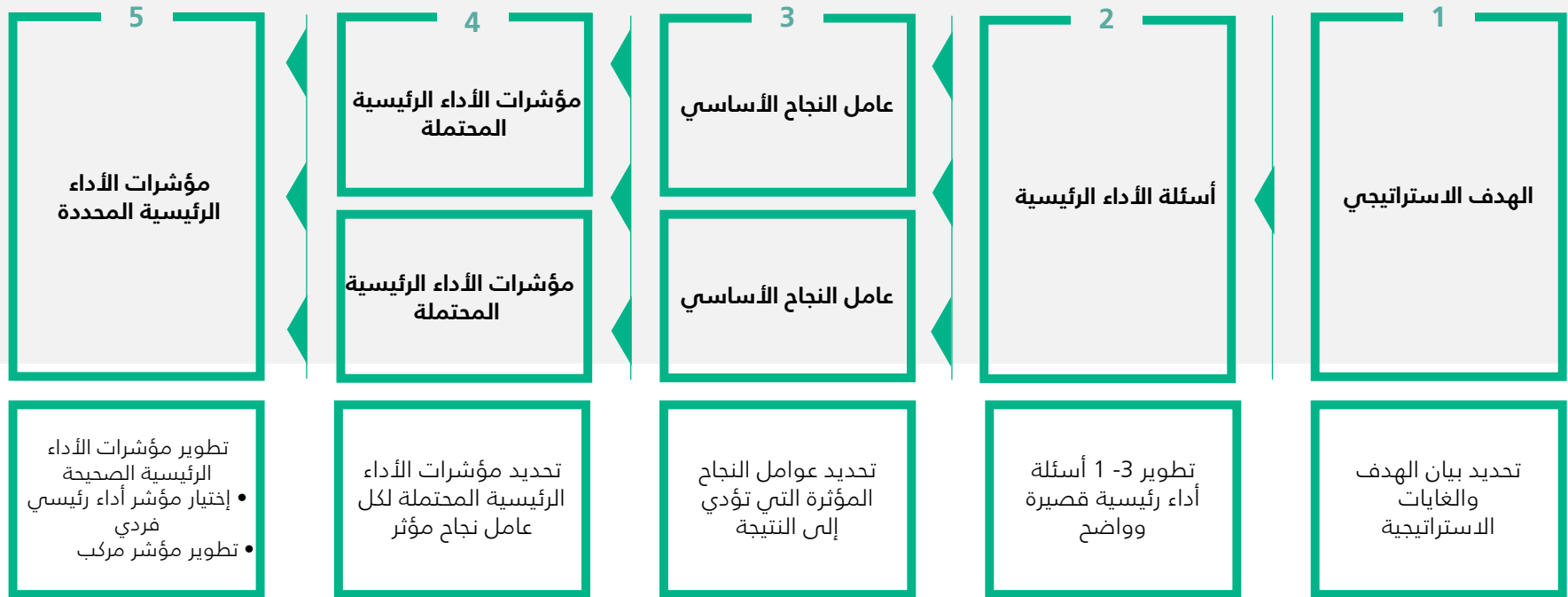
ينبغي تحليل الأداء الضعيف وتصحيح أسبابه الجذرية

ينبغي مراقبة عوامل النجاح الأساسية باستمرار
عبر مؤشرات الأداء الرئيسية



منهجية منظمة لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وعوامل النجاح الأساسية

راقب مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان السلوكيات المرجوة





تحويل الطموحات إلى أهداف استراتيجية

اسم

النتيجة

+

صفة

الوصف

+

فعل

الإجراء

تتألف البيانات من جملتين إلى ثلاثة جمل، وهي تشرح كل ما هو ضروري لتحقيق الهدف والحد من الغموض

بيانات الهدف هي تعريفات تضمن ترجمة متسقة للهدف

تطوير أسئلة الأداء الرئيسية



ينبغي أن تكون أسئلة الأداء الرئيسية أسئلة مفتوحة



ينبغي أن تركز أسئلة الأداء الرئيسية على الوضع الحالي والمستقبلي



استمر بتحديث وتحسين أسئلة الأداء الرئيسية طوال فترة استخدامها



قم بصياغة سؤال إلى ثلاثة أسئلة أداء رئيسية قصيرة وواضحة لكل هدف استراتيجي على الخريطة الاستراتيجية



تأكد من ارتباط أسئلة الأداء الرئيسية بالأداء والاستراتيجية



شارك الأفراد بصياغة أسئلة الأداء الرئيسية



استخدم أسئلة الأداء الرئيسية للإبلاغ عن الأداء والتواصل بشأنه ومراجعته.

مثال - توفر عوامل النجاح الأساسية (CSFs) منهجية منظمة لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية



الهدف: تجنب الأخطاء في تسليم الطرود

مؤشر الأداء الرئيسي	مؤشرات الأداء الرئيسية المحتملة	عوامل النجاح الأساسية	أسئلة الأداء الرئيسية
نسبة إنجاز الطلبات الصحيحة	نسبة الطرود التي جرى تسليمها في الوقت المحدد... إلخ	التسليم في الوقت المحدد	ما الذي يُشكّل خطأً في التسليم؟
نسبة إنجاز الطلبات الصحيحة = [(نسبة الطرود التي تم تسليمها في الوقت المحدد) + (نسبة الطلبات التي تم تسليمها دون فقدانها أو التسبب بضرر لأي منها) + (نسبة الفواتير الخالية من الأخطاء)] / 3		استكمال الطلب - الطلبات التي تم تسليمها دون فقدانها أو التسبب بضرر لأي منها	ما هي الأمور المهمة بالنسبة للعملاء؟
		الفاتورة صحيحة	ما هي توقعات العملاء؟
			ما هي الأخطاء التي سبق أن وقعنا فيها؟

قد يجيب عامل النجاح الأساسي على أكثر من سؤال من أسئلة الأداء الرئيسية.



تمرين جماعي: إملأ

3#

يفوز الفريق الذي ينهي التمرين أولاً.

2#

يتوجه شخص واحد من كل فريق الى
السبورة الورقية.

1#

املأ الفراغات بالكلمات المناسبة
في ورقة العمل. سجّل الإجابات
على السبورة الورقية.

ورقة عمل: أسئلة الأداء الرئيسية



تلخيص التمرين

هل لديكم أي أسئلة تتعلق بهذا الموضوع ترغبون في توضيحها؟



تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية من خلال عوامل النجاح الأساسية



تمرين

3#

طوّر مؤشرات الأداء الرئيسية
المحتملة لكل عامل من عوامل
النجاح الأساسية

2#

حدد عوامل النجاح الأساسية عن
طريق طرح أسئلة الأداء الرئيسية

1#

اقرأ الجدول في دفتر التطبيقات وحدد
الهدفين



وضع مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية بعوامل نجاح رئيسية



تلخيص التمرين

3#

هل ترغبون في مشاركة ومناقشة
عملكم مع زملائكم؟

2#

ما الذي جعلها سهلة؟ أو ما الذي
جعلها صعبة؟

1#

كيف كانت العملية سهلة؟ أم صعبة؟

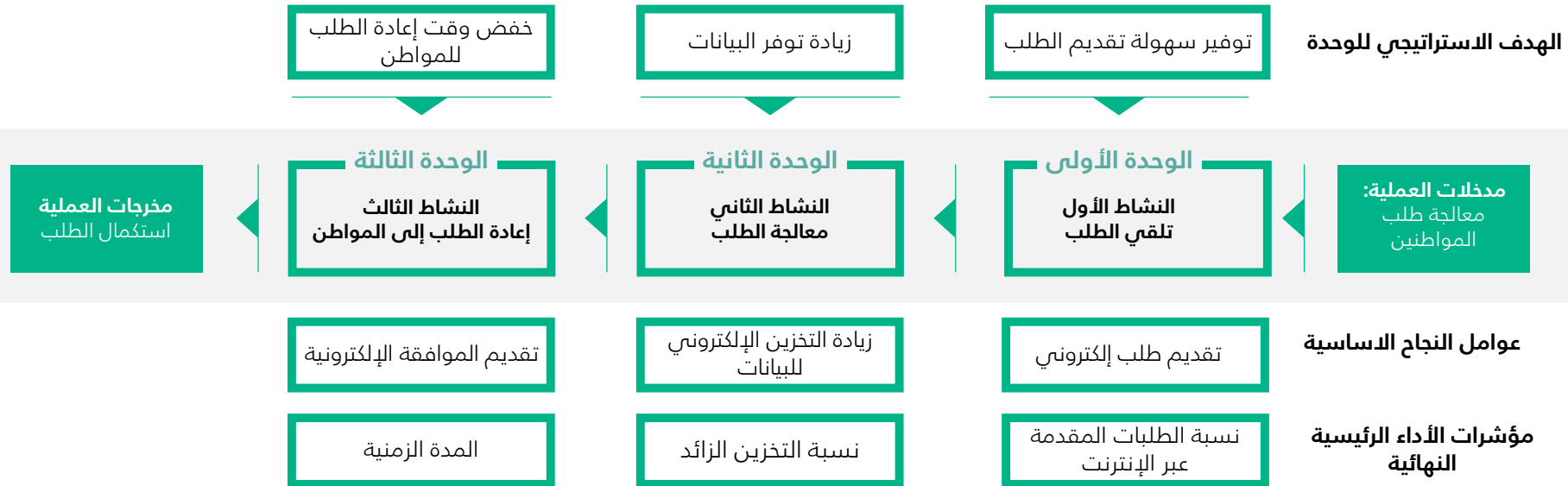


45 دقيقة



مثال عن الترابط بين عوامل النجاح الأساسية

عملية تقديم الطلب من قبل المواطنين



يمكن تطبيق عوامل النجاح الأساسية على الأنشطة. تُعد عوامل النجاح الأساسية مستقلة عن بعضها البعض، إلا أنها يمكن أن تعمل **سوية** لتحقيق النتائج.



يُمكن أيضًا استخدام عوامل النجاح الأساسية في سياق العملية

تمرين

بناءً على معلومات دراسة الحالة الموجودة في دفتر التطبيقات الخاص بك في صفحة 29، املأ النموذج الموجود في دفتر التطبيقات بالعلاقات بين عوامل النجاح الأساسية في سياق العملية، حيث ينتج عن كل نشاط **مخرجات** تعتبر **مدخلات** للنشاط التالي.



يُمكن أيضًا استخدام عوامل النجاح الأساسية في سياق العملية

تمرين



ينتج عن كل نشاط/ عملية مخرجات تعتبر مدخلات للنشاط التالي.



يُمكن أيضًا استخدام عوامل النجاح الأساسية في سياق العملية



تلخيص التمرين الجماعي

تلخيص العملية

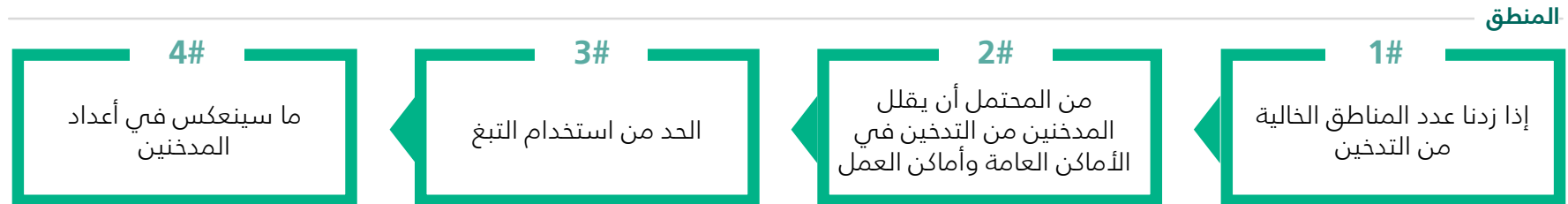
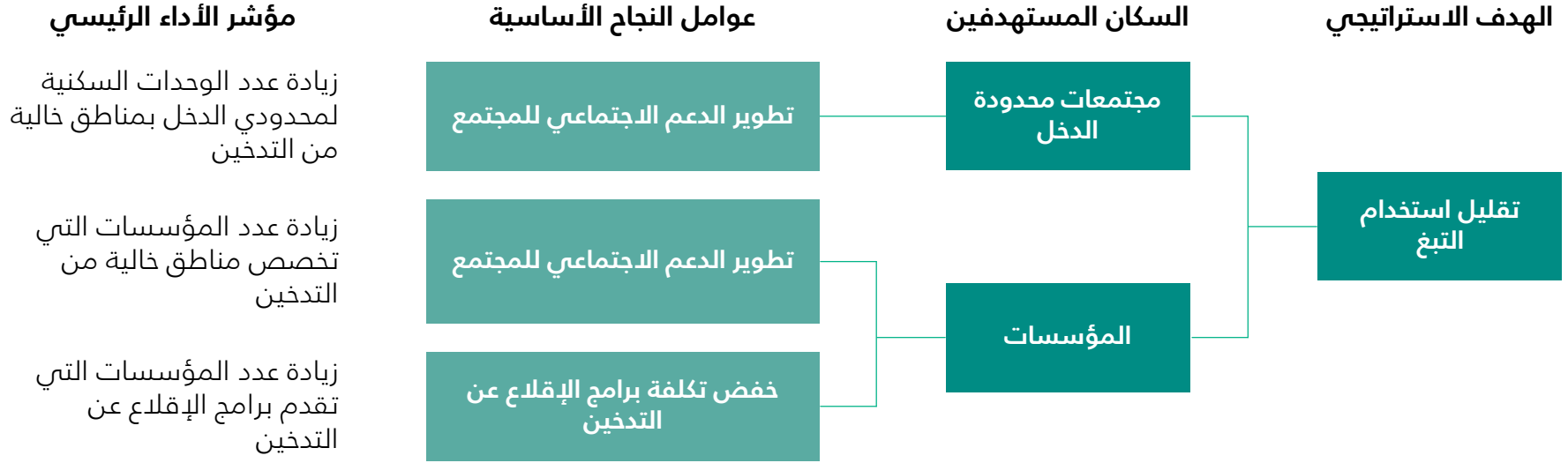
كيف وجدت العملية؟ سهلة؟ أم صعبة؟ ما الذي جعلها صعبة؟ أو ما الذي جعلها سهلة؟



مناقشة

هل يُمكنكم التفكير في مثال من واقع عملك؟

مثال عن العلاقة غير المباشرة بين مؤشرات الأداء الرئيسية





تتضمن المقارنة المرجعية مقارنة أداء المؤسسة وفقاً للمعيار المحددة

البحث المنتظم عن عمليات وأساليب أكثر كفاءة لتحسين الأداء التنظيمي

تُستخدم المقارنات بين النتائج لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة ومستهدفاتها



المقارنة المرجعية التشغيلية

تهدف المقارنة المرجعية التشغيلية إلى تحسين بعض العمليات ضمن نطاق محدد



المقارنة المرجعية الاستراتيجية

تركز المقارنة المرجعية الاستراتيجية على التغيير الشامل للمؤسسة وتحويل تركيزها الاستراتيجي (أهدافها وهيكلتها ... إلخ).

أنواع المقارنة المرجعية



المقارنة المرجعية الخارجية

تقوم المقارنة المرجعية الخارجية بمقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات المشابهة لها



المقارنة المرجعية الداخلية

تقوم المقارنة المرجعية الداخلية بمقارنة الأداء داخل المؤسسة لتحديد أفضل الممارسات



المقارنة المرجعية الابتكارية

تقوم المقارنة المرجعية الابتكارية بمقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات تعمل في مجالات مختلفة



المقارنة المرجعية الوظيفية

تقوم المقارنة المرجعية الوظيفية بمقارنة أداء الوظائف المتشابهة في قطاعات مختلفة



تمرين

2#

ناقشها مع زملائكم

1#

استكمل ورقة العمل بتحديد الفوائد المباشرة
وغير المباشرة للمقارنة المرجعية



تلخيص التمرين

هل توجد أي جوانب تحتاج إلى توضيح؟



الفوائد المباشرة



فهم أفضل الممارسات



تيسير تبادل المعرفة



مقارنات قابلة للقياس



مجموعة موحدة من
المقاييس



الفوائد غير المباشرة



تحفيز الموظفين



توسيع أفق الأداء



تحديد مجالات إضافية
للمراجعة



تمرين

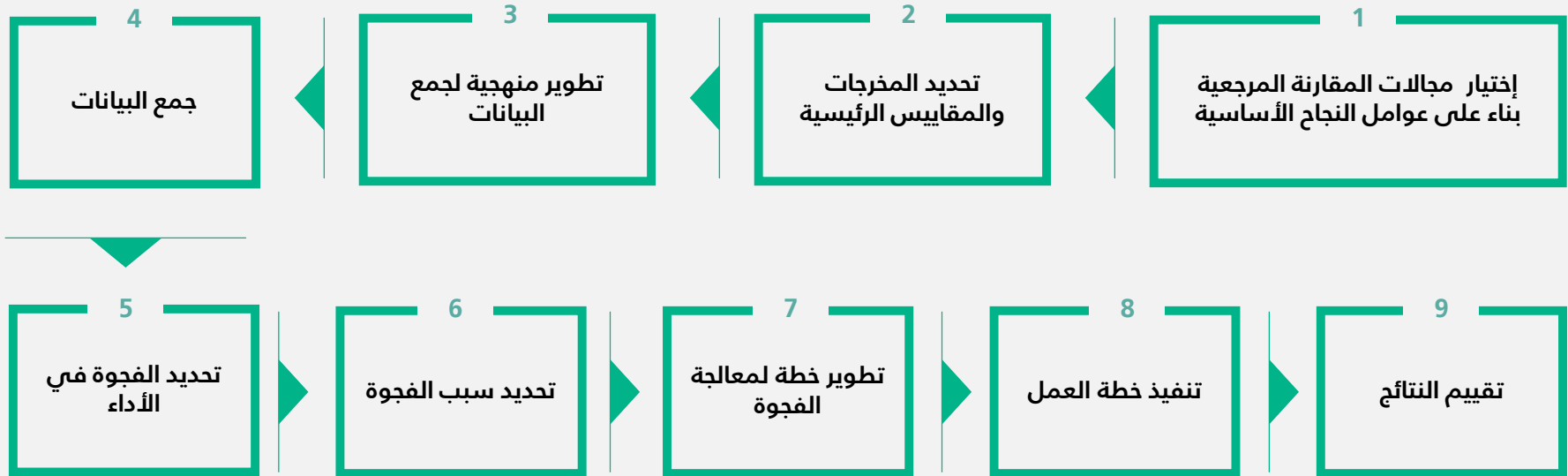
رتب خطوات عملية إجراء المقارنة المرجعية المذكورة في الصفحة 36 من دفتر التطبيقات.



تلخيص التمرين

هل يمكنكم مشاركة النتيجة مع زملائكم؟

خطوات عملية المقارنة المرجعية





تمتلك الجهات الحكومية مؤشرات أداء رئيسية خاصة بالقطاع



مناقشة

2#

ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية النموذجية
الخاصة بالقطاع المناسب لجهتك؟

1#

ما هي فوائد معايير قطاع العمل والمقارنة
المرجعية؟



تمرين الجزء الأول

2#

استخدم المعلومات في دفتر
التطبيقات وحدد معايير المقارنة

1#

راجع الهدف ومؤشر الأداء الرئيسي
في الجدول على صفحة 40



تمرين الجزء الثاني

4#

إختار البلدان لإجراء المقارنة المرجعية

3#

حدّد بعض البلدان لإجراء المقارنة
المرجعية



تلخيص التمرين

3#

ما هي المعارف المكتسبة؟

2#

ما الذي جعلها سهلة؟ أو ما الذي جعلها صعبة؟

1#

كيف وجدت العملية؟ سهلة؟ أم صعبة؟



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



شكرًا لكم

نراكم غدًا



تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية البديلة عند عدم توافر و/أو عدم رصد مؤشرات الأداء الرئيسية المباشرة الخاصة بالنتائج

كيف تقوم بقياس...



السلامة العامة



صحة الأمهات والأطفال



نوعية الحياة/ مستوى
المعيشة



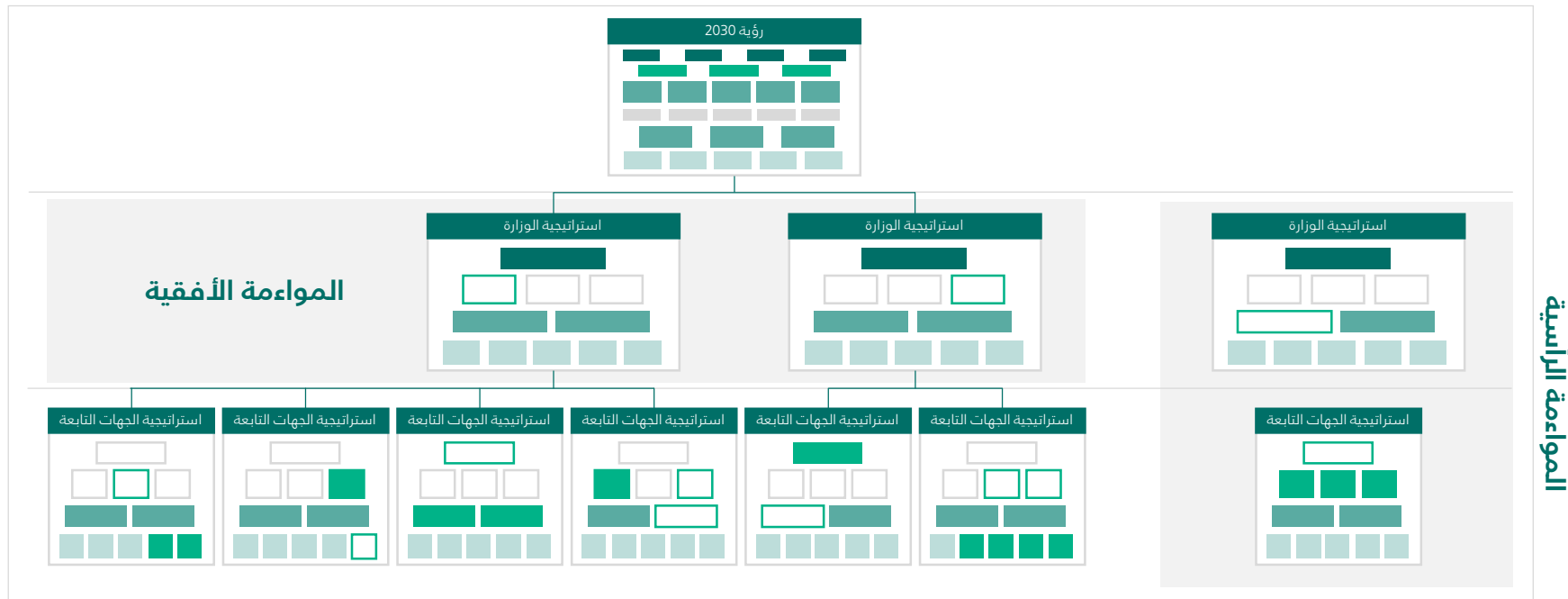
مناقشة

عدد فوائد وتحديات عوامل النجاح الأساسية والمقارنة
المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسية البديلة؟



المكونات	الفوائد	التحديات
عوامل النجاح المؤثرة	ترتبط بالاستراتيجية تحدد مجال تركيز الجهود	يصعب إثبات علاقة الترابط بالنتائج يمكن أن تستهلك العديد من الموارد
المقارنة المرجعية	تحدد الأداء المتفوق تقود تحسين الأداء المستمر تحت المؤسسة على التغيير	عدم توفر البيانات دائمًا لا تضمن تمثيل الأداء لأفضل النتائج يمكن أن تستهلك العديد من الموارد
مؤشرات الأداء الرئيسية البديلة	تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية البديلة عند عدم توافر و/أو عدم رصد مؤشرات الأداء الرئيسية المباشرة الخاصة بالنتائج	قد يصعب إثبات علاقة الترابط بالنتائج

المواءمة أساس النجاح



ماهي الفوائد المحتملة من المواءمة؟



جديد	مساهم	متطابق	
• غير قابل للتطبيق على مستوى الجهة	الهدف الاستراتيجي • تحسين الدورة الزمنية لخدمة العملاء	الهدف الاستراتيجي • تحسين رضا العملاء	الجهة
• غير قابل للتطبيق على مستوى الجهة	مؤشرات الأداء الرئيسية • الوقت اللازم من طلب الخدمة حتى إنجازها	مؤشرات الأداء الرئيسية • النسبة المئوية للعملاء الراضين	
الهدف الاستراتيجي • الامتثال للقوانين الخاصة بإدارة المياه	الهدف الاستراتيجي • خفض وقت الانتظار في قسم خدمة العملاء	الهدف الاستراتيجي • تحسين رضا العملاء	الإدارة
مؤشرات الأداء الرئيسية • عدد حالات عدم الامتثال للقوانين الخاصة بإدارة المياه	مؤشرات الأداء الرئيسية • النسبة المئوية للمكالمات التي تمت الإجابة عليها في الوقت المناسب	مؤشرات الأداء الرئيسية • النسبة المئوية للعملاء الراضين	



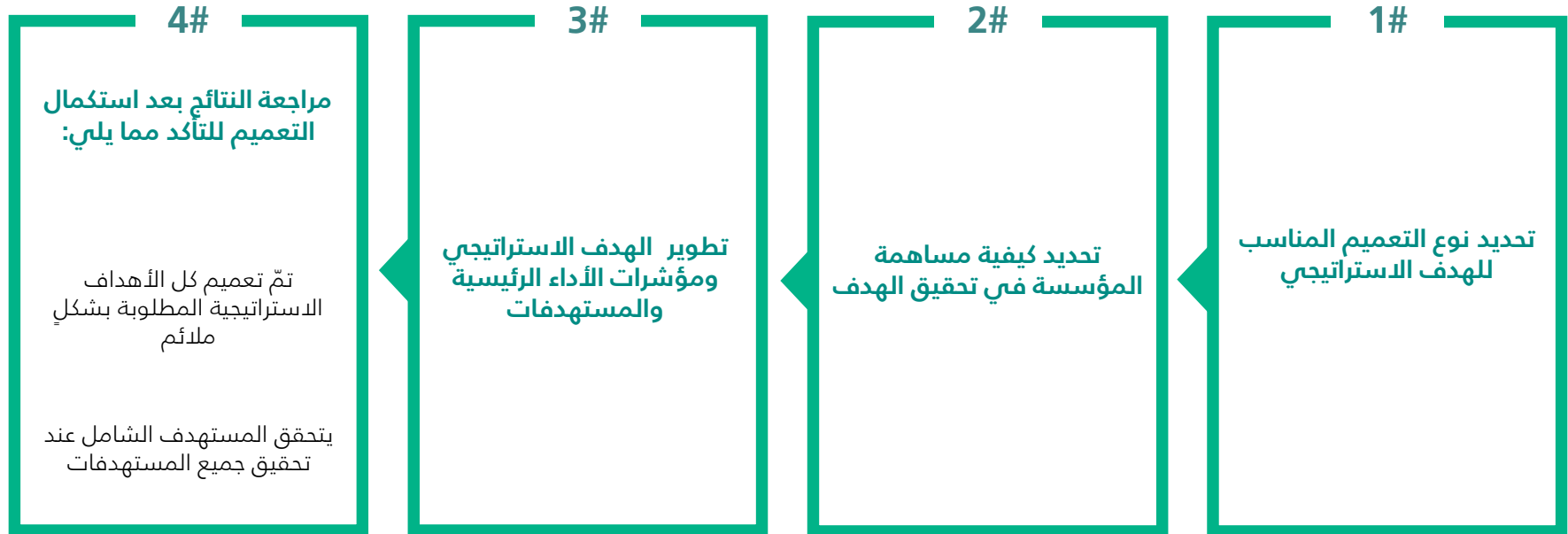
تُساعد مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية على ضمان المواءمة بين كافة مستويات المؤسسة والاستراتيجية. يتم تعميم الأهداف الاستراتيجية، وليس مؤشرات الأداء الرئيسية، على الرغم من أن مؤشرات الأداء الرئيسية قد تكون متوائمة.

المواءمة الأفقية

تُحدد كيفية مساهمة الوحدات على المستوى ذاته
في تحقيق
أداء المؤسسة الشامل

المواءمة الرأسية

تدعم أهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية على
مستوى الوحدات أهداف المستوى الأعلى للجهة





مؤشرات الأداء الرئيسية

الأهداف الاستراتيجية

المستوى الأول
(الجهاز)

تحسين قدرة الاستجابة

نسبة تطوير المهارات المطلوبة
السنوية

المستوى الثاني
(القسم / الوحدة)

تطوير قدرة الاستجابة للتهديدات
الناشئة

نسبة التسرب التي يمكن تجنبها

نسبة تطوير المهارات الأساسية

المستوى الثالث
(الفريق / الفرد)

تطوير القدرة التحليلية

نسبة التسرب التي يمكن تجنبها

نسبة الموظفين حاملين الشهادات

مثال عن المواءمة الأفقية



تدعم المواءمة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.



تشمل رؤية 2030 عددًا من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية
لتوجيه عملية مواءمة **مؤشرات الأداء الرئيسية** على مستوى الجهات





تهدف رؤية 2030 إلى تحسين ترتيب المملكة وفقاً لمؤشر تصنيف الحكومة الإلكترونية التابع للأمم المتحدة

ترصد مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة للوزارة والجهات الفرعية المكونات الفرعية لمؤشر الأمم المتحدة

مؤشر البنية التحتية للاتصالات

عدد مستخدمي الهواتف النقالة لكل 100 شخص	عدد خطوط الهواتف الثابتة لكل 100 شخص	عدد مستخدمي الإنترنت لكل 100 شخص
---	---	--

يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للوزارات المسؤولة عن كل جزء من المؤشر التابع للأمم المتحدة

مؤشر الأداء الرئيسي: مؤشر تصنيف الحكومة الإلكترونية التابع للأمم المتحدة

تقوم الأمم المتحدة باحتسابها وفقاً لمعايير محددة



كيف يتمّ تعميم الهدف التالي على الأجهزة: زيادة كفاءة الإنفاق

تتألف من العناصر التالية:

تدريب متخصص للموظفين
وأصحاب العلاقة الرئيسيين

أهداف مالية محددة وقابلة للقياس



يُساعد التوازن بين مؤشرات الأداء الرئيسية على تحقيق النتائج المرجوة

ضمان عدم تحفيز السلوكيات للأداء على أحد أبعاد الأداء فقط

يؤثر تحقيق مؤشر أداء واحد على القدرة لتحقيق المؤشرات الأخرى



مناقشة

هل تود تقديم مثال عن حالة تتطلب التوازن بين مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة الخاصة بك؟



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



الوحدة الثالثة

منهجيات متقدمة لتحديد
المستهدفات



تحديد مستوى الأداء المطلوب لتحقيق النتائج المرجوة خلال فترة محددة

لا تُستخدم المستهدفات للمعاقبة

يجب مراقبة/قياس السلوكيات لضمان تحقيق النتيجة المطلوبة

مستويات الأداء الثلاثة

المقبول "أخضر" 

أقل من المستهدف "أصفر" 

غير مقبول "أحمر" 



تمّ تصميم نوعين من المستهدفات لتحسين الأداء:

2#

التحسين المستمر/التدريجي – يُستخدم عند تحسين الأداء تدريجياً ولكن أثره محدود.

1#

المستهدفات النهائية – الأداء المطلوب استناداً الى رؤية 2030.

تحسّن ملحوظ في الأداء

المستهدفات المرحلية –
التحسن المرحلي
لمستويات الأداء التي
تدفع التحسين وترصد
التقدم المحرز نحو تحقيق
المستهدف النهائي

فئات المستهدفات المشتركة



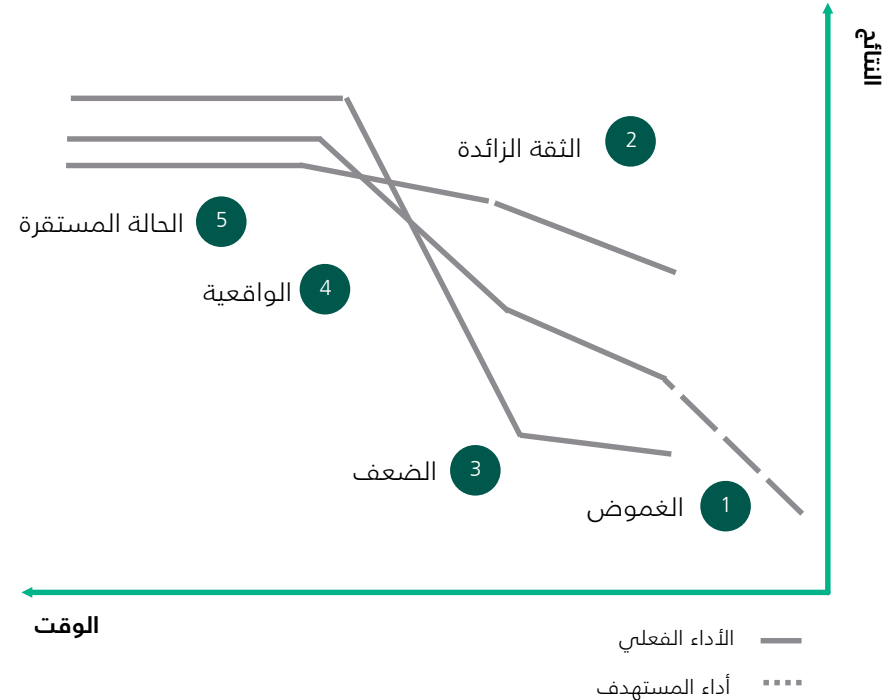
الغموض: لا يوجد خط أساس لتحديد المستهدفات المناسبة.

الثقة الزائدة: المستهدفات المحددة غير واقعية وغير قابلة للتحقيق مقارنة بخط الأساس.

الضعف: المستهدفات المحددة بعيدة جدًا عن مستوى الأداء المطلوب، بحيث تبدو تقارير الأداء "ممتازة".

الواقعية: تحدد المستهدفات بعناية لتحقيق إنجازات دقيقة.

الحالة المستقرة: الحفاظ على مستويات مقبولة للأداء.





تمرين

2#

- تعيّن ناطق باسم الفريق:
- الى أي مستهدفات تشير الفئة؟
 - ما هي التحديات ذات الصلة؟
 - ما هي الحلول الموصى بها؟

1#

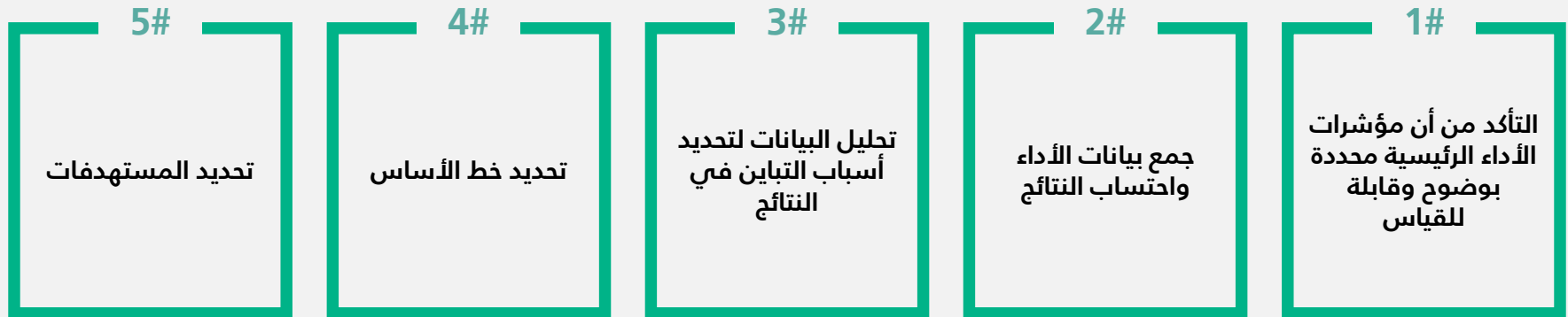
توزيع المشاركين إلى 5 فرق.
يقرأ كل فريق فئة واحدة من
فئات المستهدفات.



15 دقيقة



عملية تحديد مستهدفات الأداء باستخدام خط الأساس



وضع خط الأساس لتحديد المستهدفات: الايجابيات والسلبيات



السلبيات

غالبًا ما لا يتمّ تحديد مستويات مريحة للمستهدفات وقد لا تمثل مستويات الأداء المطلوبة في المؤسسة

افتراض استمرار المنحى السابق

مكافأة الأجهزة ذات الأداء والمستهدفات الضعيفة ومعاقبة الأجهزة ذات الأداء الجيد

يمكن الشك بالمستهدفات النهائية واعتبارها غير قابلة للتحقق

الاييجابيات

المؤسسة على دراية بمؤشرات الأداء الرئيسية والنتائج

البيانات متوفرة نسبيًا

إمكانية تحليل المنحى

إمكانية تبرير المستهدفات



مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى

التحديات

يصعب إيجاد مقارنة مرجعية مناسبة

غياب التطابقات المثالية

اعتبار المؤسسة فريدة من نوعها

اعتبار أوجه الشبه بمثابة متطابقات

تستخدم الأجهزة الحكومية
أداء المؤسسات المماثلة
الأخرى القابلة للمقارنة
لتوفير التوجيه



يمكن البدء بالمقارنة المرجعية الخارجية عند تحديد المؤسسات المشابهة



منهجيات تحديد المستهدفات: المقارنة المرجعية الداخلية

اختيار أفضل الممارسات في المؤسسة لتحديد المستهدفات

التحديات

قد تفتقر إلى نقاط بيانات كافية في حال لم تكن المؤسسة كبيرة بما يكفي

يمكن أن يسبب مشاكل للموظفين

عدم التأكد من مستوى كفاءة الممارسات المختارة

مثال عن المقارنة المرجعية الخارجية: إيجاد مدن قابلة للمقارنة



السياسة والحوكمة

النموذج السياسي

أساليب تقديم الخدمات -
العامة أو الخاصة أو كلاهما

البنية التحتية

عمر البنية التحتية وحالتها

قوانين البناء ونسبة التقيد بها

نماذج تقديم الخدمات -
العامة مقابل الخاصة

حركة النقل

استخدام وسائل النقل العامة
مقابل الطرقات السريعة

حجم السكان

حجم السكان هو عدد السكان
الذين يعيشون في منطقة ما

الكثافة السكانية هو مؤشر
حجم السكان في كل منطقة

التقلبات السكانية هي
التغيرات في عدد السكان مع
مرور الوقت

ما هي المدن التي يمكن اختيارها لمقارنتها بالمملكة العربية السعودية؟



تمرين

2#

ما هي المدن التي يمكن اختيارها
لمقارنتها بمدينة الرياض استنادا الى
مؤشر حركة النقل؟

1#

مراجعة بيانات مؤشر حركة النقل
الموجودة في دفتر التطبيقات



تلخيص التمرين

3#

ما هي المعارف
المكتسبة؟

2#

هل كانت سهلة؟ أم
صعبة؟

1#

كيف كانت
إجاباتك؟



تحديد المستهدفات استنادًا الى المقارنة المرجعية



تمرين

2#

قم بتحديد المستهدفات استنادًا الى المقارنة
المرجعية

1#

قم بمراجعة بيانات المقارنة المرجعية الموجودة في
دفتر التطبيقات



تلخيص التمرين

3#

ما هي المعارف المكتسبة؟

2#

ما الذي جعلها سهلة؟ أو ما الذي جعلها صعبة؟

1#

كيف كانت هذه العملية؟ هل كانت سهلة؟ أم صعبة؟



45 دقيقة



تساعد معايير قطاع العمل بتوفير المقارنة المرجعية لتحديد المستهدفات



غالبًا ما تحددها المجموعات الخارجية



الاتحادات



الوزارات الحكومية



المجموعات التجارية

ينبغي مراجعتها بضوء الظروف
المحلية

يمكن أن تكون المستهدفات عالمية أو
محلية



1#

لا تعرض الأداء المطلوب اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

2#

مقارنات غير صالحة

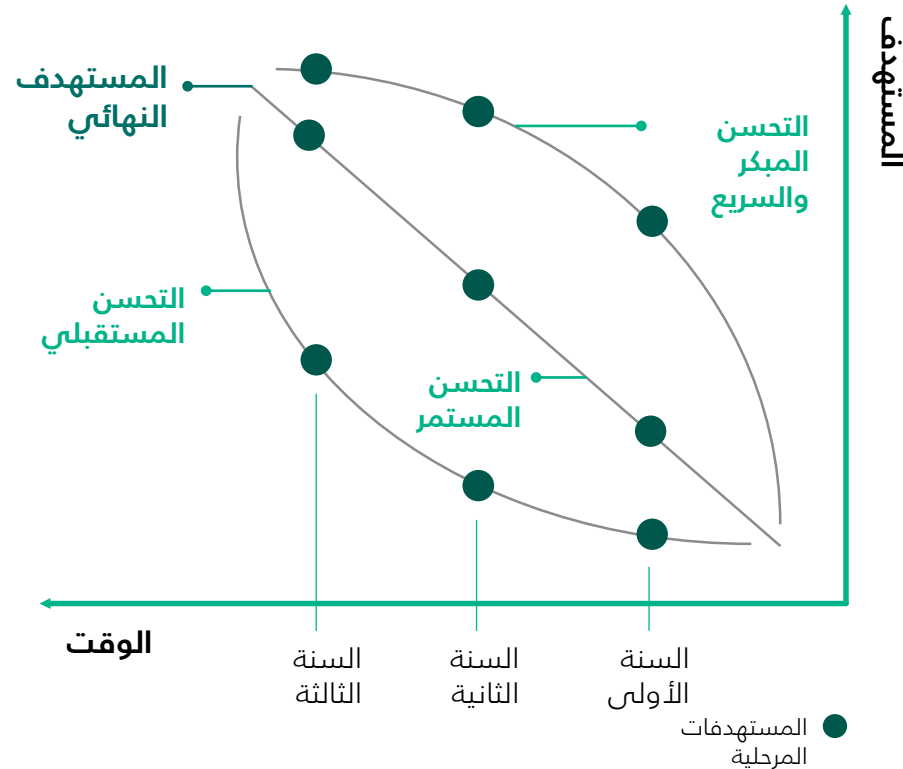
3#

تركز الجهود في المجالات الخاطئة وتؤدي الى مستويات أداء مضللة

مثال: حددت مدينة تتصف بمحدودية الوصول الى المترو وتسعى الى زيادة عدد مستخدميها مستهدفاتها على أساس مدينتين فيهما أعلى نسبة من مستخدمي المترو. قد تمّ تحديد المستهدف لتلك بنسبة 80% من متوسط عدد المستخدمين بالمدينتين. لِمَ يمكن اعتبار هذه المقارنة غير صالحة؟

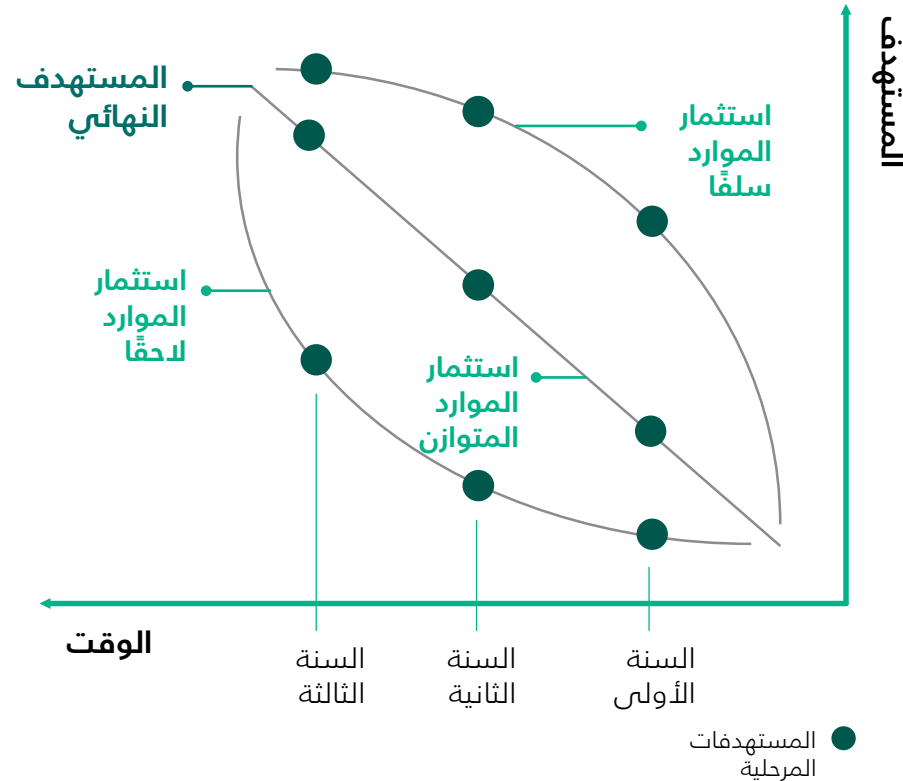


هناك ثلاث طرق لتحقيق المستهدفات النهائية مع مرور الوقت





الآثار المترتبة على الموارد لتحقيق المستهدفات المرحلية





تمرين على تحديد المستهدفات المرحلية

تمرين

3

كن مستعدًا للمشاركة مع
الفريق

2

قم بتحديد المستهدفات
المرحلية من خلال تحديد ما
يلي:

1

قم بمراجعة الهدف ومؤشر
الأداء الرئيسي والمستهدف
النهائي الموضح أدناه

تحسين الأداء المطلوب

زيادة معدل التحسين واستثمار
الموارد

المستقبلي

المستقر

المبكر



تلخيص التمرين

رقم 3

هل تود مشاركة نتائجكم النهائية؟

رقم 2

ما الذي جعلها سهلة؟ أو ما الذي جعلها صعبة؟

رقم 1

كيف كانت هذه العملية؟ سهلة؟ أم صعبة؟



نتائج التباين القائمة على البيانات المتغيرة بحسب الفترات الزمنية المختلفة



التباين المتوقع

يتكرر بانتظام

مثال: تباين موسمي لمعدلات إشغال الفنادق

التباين العشوائي

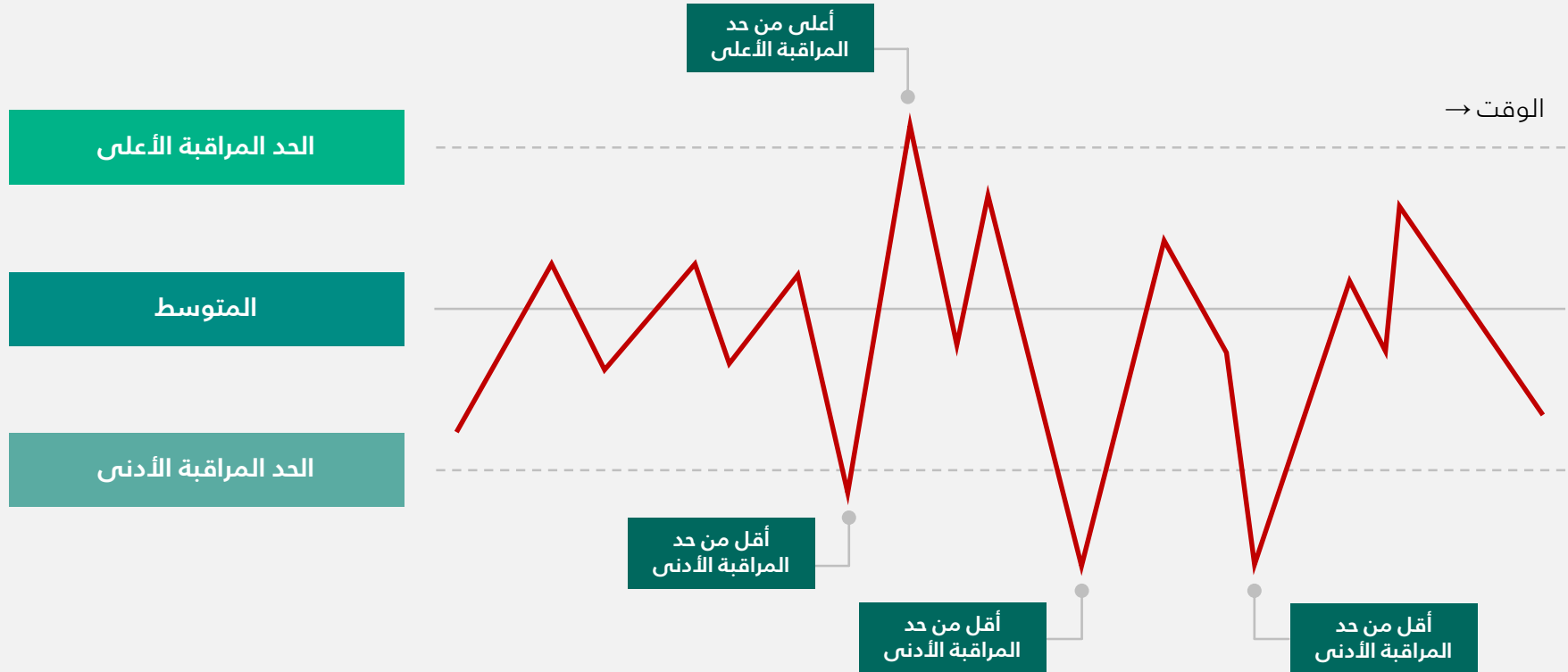
ليس لديه نمط واضح

لا يُمكن توقع نتائج الفترات الزمنية

مثال: الطلب اليومي على المنتج

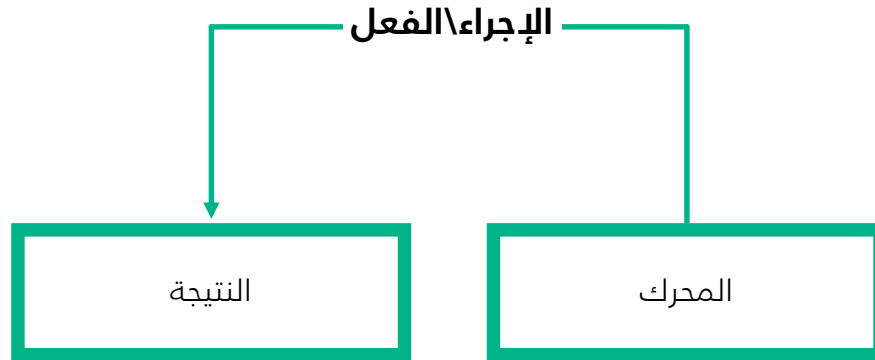


الرسم البياني لمراقبة التباين بين الحد المقبول مقابل الحد غير المقبول





لكل نتيجة سلوكية محرك



مراقبة السلوكيات دوريًا للتأكد من أنها السلوكيات المتوقعة



مناقشة

ما هي السلوكيات التي تقودها المستهدفات في الجهة الخاصة بك؟
ما هي الإجراءات التي يمكن أن تتخذها لتفادي السلوكيات السلبية؟



Adaa

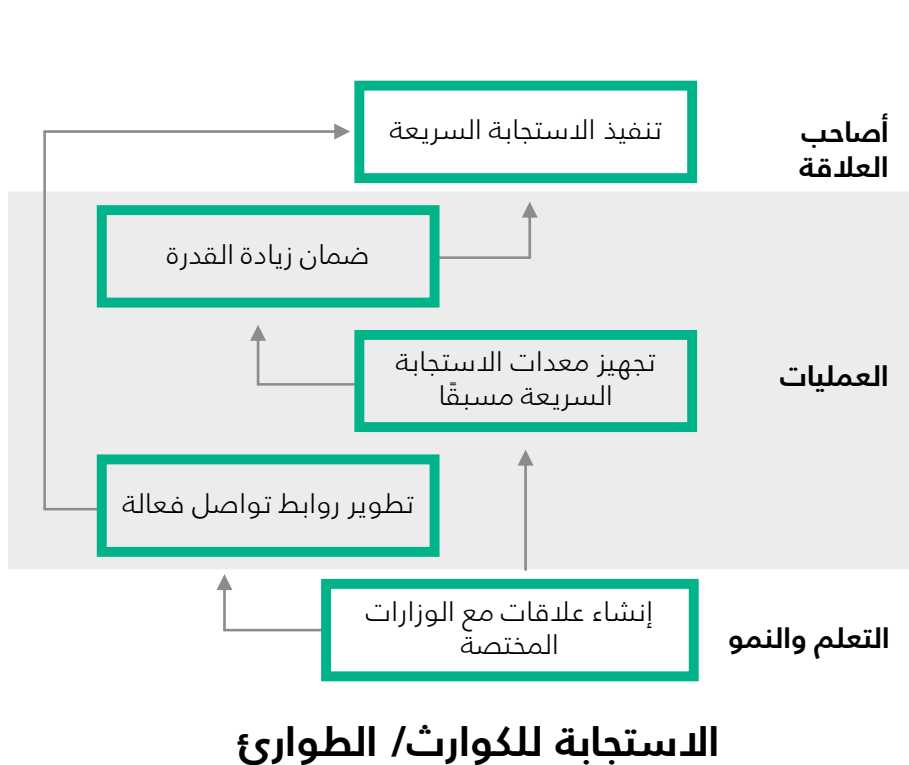
The National Center for
Performance Measurement



الوحدة الرابعة

العلاقة السببية وعلاقة الترابط:
العلاقات بين مؤشرات الأداء
الرئيسية

العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية



تبين **الأهداف المرتبطة** العلاقات السببية بين أجزاء الاستراتيجية المختلفة. تقدم مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات وسيلة لاختبار مدى صلاحية افتراضات السبب والنتيجة.

تعرض المستهدفات العلاقة السببية

مثال: خدمة بريدية حكومية

النتائج

تعزيز رضا أصحاب
العلاقة

معدل رضا أصحاب العلاقة

أصحاب العلاقة
تسليم خدمة موثوق بها

يؤدي إلى خفض
التكاليف

تكاليف إعادة التسليم
تكلفة إعادة جدولة موعد التسليم

المالي
خفض التكاليف

المسببات

التقليل من التأخير
في التسليم

نسبة تأخير التسليم في اليوم ذاته
نسبة تأخير التسليم أكثر من 24 ساعة
نسبة تأخير التسليم في اليوم ذاته
نسبة تأخير التسليم أكثر من 24 ساعة

العمليات الداخلية
التسليم في الوقت المحدد
الاستلام في الوقت المحدد

تحسين رصد الطرود

زيادة نسبة دقة رصد الطرود

التعلم والنمو
تطوير رأس المال
المعلوماتي



ترتبط نتائج الأداء بتحقيق
المستهدفات عبر المناظير.

أنواع التبعيات الأفقية بين المستهدفات



تحدث التبعيات الأفقية عندما تعتمد نتيجة الهدف الاستراتيجي، في منظور ما، على نتائج هدف آخر ضمن المنظور نفسه.

جمع المستهدفات

المنطقة أ

زيادة استخدام بطاقات الهوية الإلكترونية

إجمالي تسجيلات بطاقة الهوية الجديدة للمنطقة أ المستهدف: 6 آلاف

+

المنطقة ب

زيادة استخدام بطاقات الهوية الإلكترونية

إجمالي تسجيلات بطاقة الهوية الجديدة للمنطقة ب المستهدف: ألفان

+

المنطقة ج

زيادة استخدام بطاقات الهوية الإلكترونية

إجمالي تسجيلات بطاقة الهوية الجديدة للمنطقة ج المستهدف: ألفان

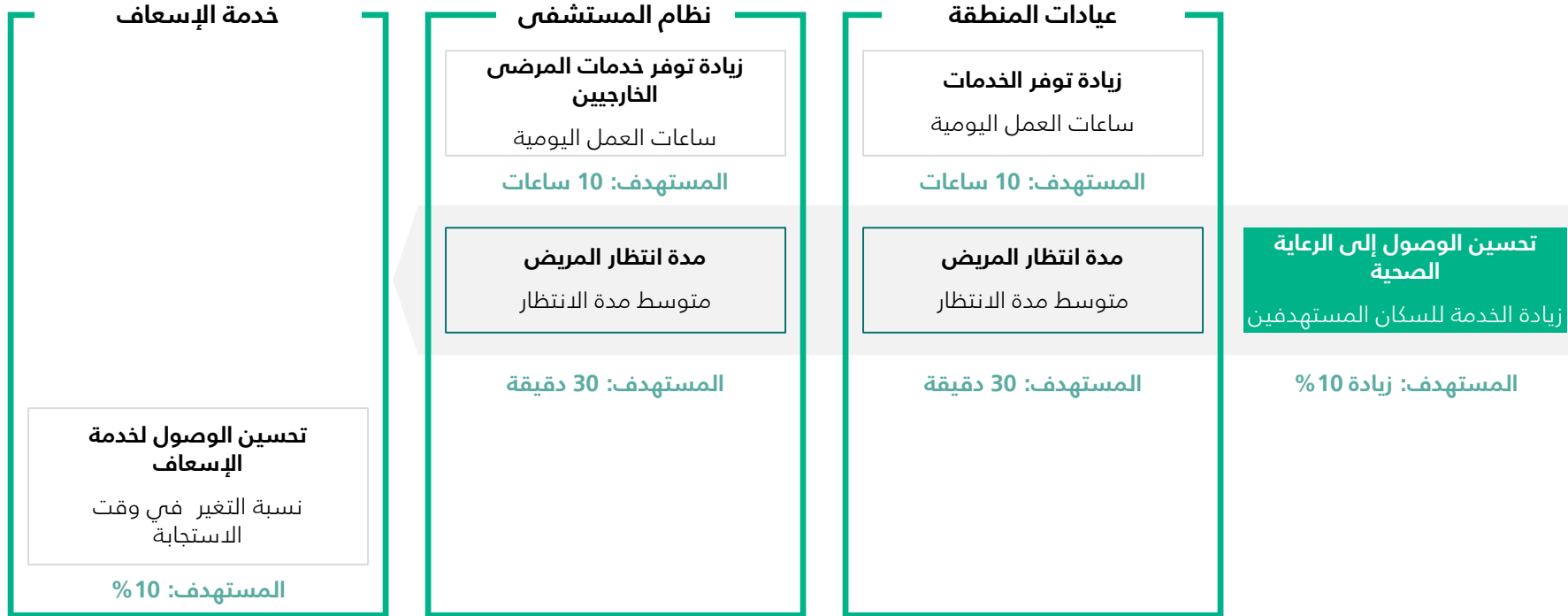
=

بطاقة قياس أداء الوزارة

زيادة استخدام بطاقات الهوية الإلكترونية

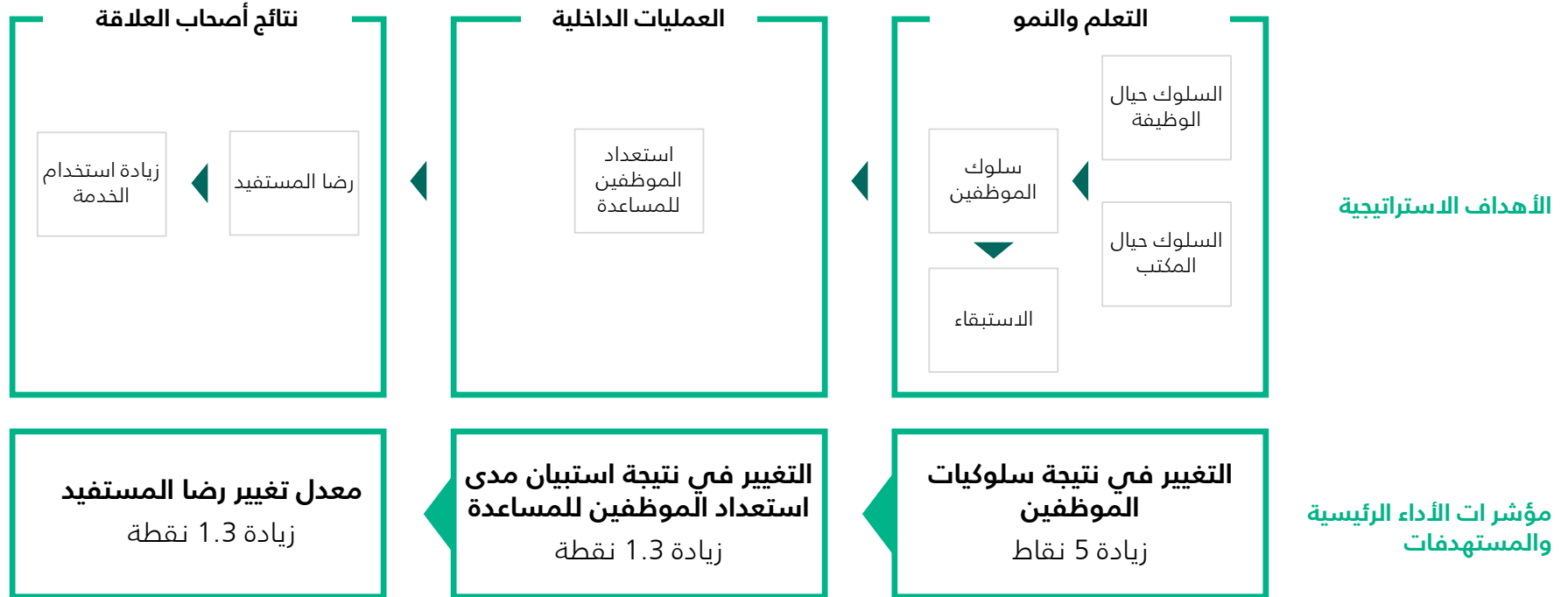
إجمالي تسجيلات بطاقة الهوية الجديدة المستهدف: 10 آلاف

مثال: التبعيات الأفقية عبر المؤسسات



مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات التي توفر المدخلات

مثال: التبعيات بين المناظير

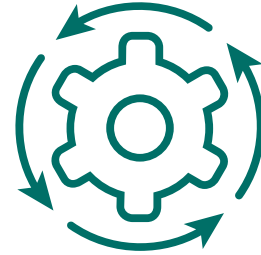


مؤسسة تقديم الخدمات

العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية والتشغيلية



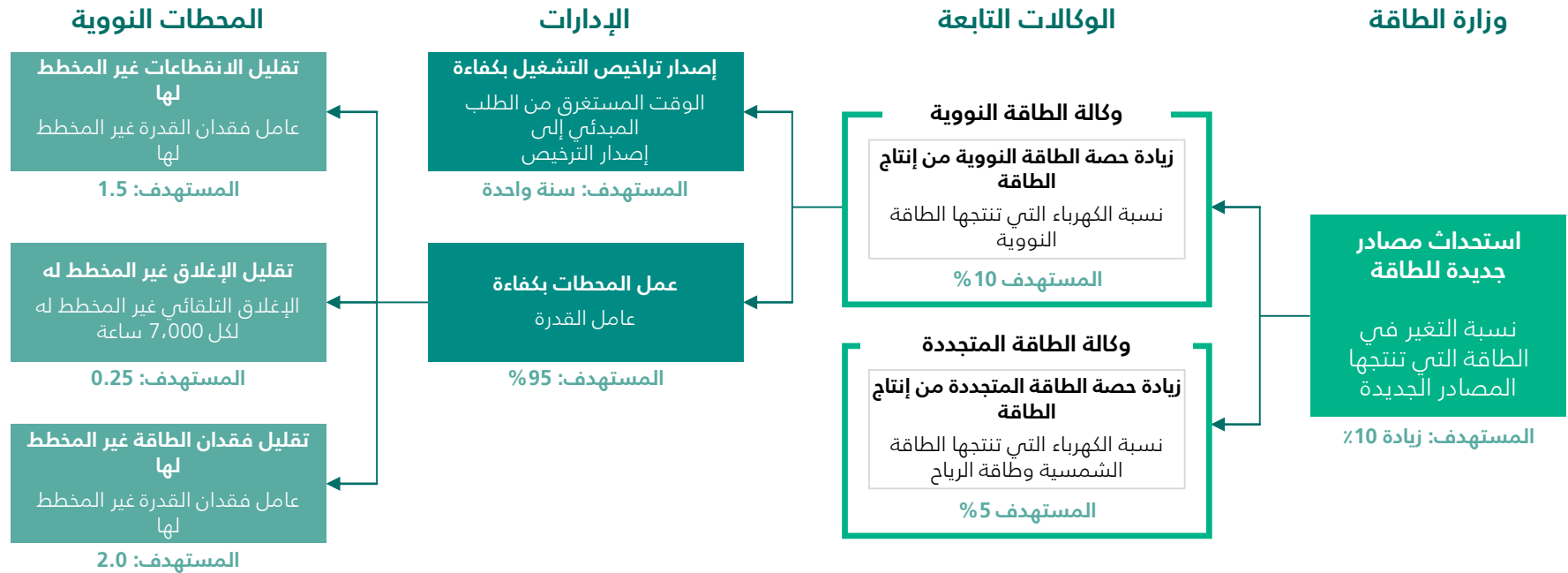
ينبغي وضوح الروابط والتحقق من صحتها



تدعم مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية
الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية



العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية والتشغيلية والمستهدفات



التشغيلي

الاستراتيجي



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



الوحدة الخامسة

العلاقات بين مؤشرات الأداء
الرئيسية والمخاطر



لإدارة الاستراتيجية بفعالية يحتاج المرء لفهم



قصة «المخاطر» (مؤشرات المخاطر
الرئيسية)



قصة «الأداء» (مؤشرات الأداء الرئيسية)



تتمثل **المخاطر الاستراتيجية الرئيسية** في إمكانية وقوع حدث أو سيناريو (سواء داخلي أو خارجي) يمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يُعد **حدث المخاطر الاستراتيجي** حدث ملموس.





تُعد مؤشرات المخاطر الرئيسية مقاييس تستخدم **لتحديد ورصد** مستويات المخاطر الحالية.



مؤشرات المخاطر الرئيسية المصممة جيدًا



تسمح بالمقارنات القابلة
للقياس مع مرور الوقت



توفر رؤية واضحة للمخاطر
البارزة



يتم تطويرها باتساق في
كافة ادارات المؤسسة



تستند إلى أفضل
الممارسات والمقارنات
المرجعية

يتم تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية تمامًا كما يتم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية، إلا أنها تكون فقط موجّهة.



تدعم المعلومات التي تقدمها
مؤشرات الأداء الرئيسية



تستخدم الموارد بكفاءة



توفر الفرص لتقييم أداء مالكي
المخاطر في الوقت المناسب



الأهمية

تركز مؤشرات المخاطر الرئيسية على أسباب الحدث وليس على نتائجه.

مؤشرات المخاطر الرئيسية

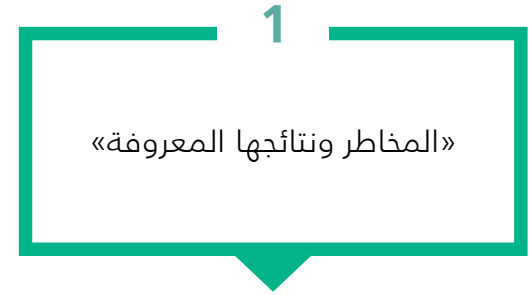
النسبة المئوية للوظائف الشاغرة
الرئيسية

النسبة المئوية لدقة توقعات زيارات
المرضى

حدث المخاطر الرئيسي

خطر تجاوز مدّة انتظار المرضى، الناتجة
عن الطلب المتزايد والوظائف الشاغرة،
الأمر الذي يؤدي إلى عدم تلبية
توقعات المجتمع ويؤثر سلبًا على
المرضى.

أنواع المخاطر الثلاثة



المخاطر الخارجية

المخاطر الناتجة عن أحداث خارجية غير مؤكدة ولا يمكن التحكم بها

التشغيلية والاستراتيجية

المخاطر الناتجة عن عدم تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية

الحكومة والإمتثال

المخاطر الناتجة عن أعمال الموظفين غير المرغوب فيها وغير المسموح بها



الفئة الأولى: مخاطر الحوكمة والإمتثال ("المخاطر ونتائجها المعروفة")

الحلول المحتملة

تُحدّ العمليات الموحدة وتوزيع المهام من التعرض للمخاطر

إنشاء الرقابة الداخلية التي يتم مراقبتها من قبل إدارة التدقيق الداخلي
(على سبيل المثال، قواعد الامتثال)

المخاطر

المخاطر الناتجة عن أعمال الموظفين غير المرغوب فيها وغير المسموح بها

المخاطر التي تريد المؤسسات تجنبها بالكامل - سرقة النقود والمعلومات، المخالفات المحاسبية، الاحتيال، خرق الخصوصية والأمن، فقدان أو تلف المعلومات

الفئة الأولى: مخاطر الحوكمة والإمتثال ("المخاطر ونتائجها المعروفة") - مستشفى ستافورد، المملكة المتحدة



تُوفي حوالي **800 شخص** كانوا يتلقون الرعاية الصحية في مستشفى حكومي بين عامي 2005 و 2009



كان من الممكن تجنب تلك الوفيات لو قام فريق الإدارة باعتبار تلك المخاطر في عملية صنع القرار.



لم يتمّ النظر الى المخاطر المرتبطة بتغيير الإجراءات والعمليات الخاصة برعاية المرضى ("المخاطر ونتائجها المعروفة")، الامر الذي أدى إلى عواقب وخيمة



أظهر تقرير حكومي أن فريق الإدارة حوّل تركيزه بالكامل إلى خفض التكاليف وتحقيق مستهدفات الأداء المفروضة من الحكومة

الفئة الثانية: المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية ("المخاطر المعروفة ونتائجها المجهولة")



المخاطر

مخاطر عدم تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية

المخاطر التي يمكن أن تحددها المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل

الحلول المحتملة

ينبغي أن تحدد المؤسسات المخاطر الرئيسية المرتبطة باستراتيجيتها وأن تتوقع احتمال حدوثها وأثرها

يمكن أن تحدّ بطاقات قياس أداء مؤشرات المخاطر الرئيسية والمبادرات الفعالة من حيث التكلفة من احتمال حدوث هذه المخاطر وأثرها

الفئة الثانية: المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية ("المخاطر المعروفة ونتائجها المجهولة") - مثال: طائرة ركاب بوينغ الجديدة "دريم لاينر"



قدّر المحللون الإقتصاديون أن "الشركة خطت في البداية لاستثمار 8 مليار دولار إلى 10 مليار دولار لتطوير المشروع ولكن انتهى بها الأمر إلى تحمل تكلفة بقيمة 32 مليار دولار (حتى نهاية عام 2011).



تم إطلاق تلك الطائرة بعد الموعد المحدد بعدة سنوات - وتعترف بوينغ بأن المشاكل التي نتجت عن ذلك اختبرت صبر الموردين والعملاء، وأثرت على مصداقيتها.



أول طائرة ركاب يتم تصنيعها من مواد بلاستيكية خفيفة. حددت بوينغ المخاطر المرتبطة بإدخال هذا المنتج الجديد إلى السوق، لكنها لم تقيم بشكل دقيق حجم تلك المخاطر.

كان من الممكن أن يؤدي استخدام **إدارة المخاطر الاستراتيجية** المناسبة إلى الحد من العديد من تلك المشاكل



الحلول المحتملة

تطوير نظام إتصالات بديل الذي يتيح لموظفي مركز الاتصالات الإجابة على إتصالات العملاء ومعالجتها عن بعد - سواء من مكتب آخر أو من المنزل.

تجهيز المستشفيات بمولدات الطاقة الجاهزة للاستخدام الفوري

المخاطر

تؤدي حوادث السير الكبيرة الى عدم إمكانية وصول الموظفين إلى مركز اتصالات خدمة الزبائن لمدة ثلاث أيام

عاصفة شديدة تمنع تزويد المستشفيات بالطاقة

الفئة الثالثة: المخاطر المجهولة - مثال: فوكوشيما



ذكرت تقارير لاحقة أن الأجهزة الحكومية كانت غير مستعدة للكارثة. كان بالإمكان توقع حدوث تسونامي لكن ثقة المسؤولين العمياء "بالنجاح المؤكد لتقنياتهم" أدت إلى الكارثة.



مباشرة بعد الزلزال، المفاعلات النووية مبرمجة أن تتوقف عن العمل تلقائيًا وبسبب الزلزال انقطع التيار الكهربائي عن المفاعل النووي. ومع ذلك، عطل تسونامي مولدات الطوارئ التي من شأنها توفير الطاقة المسؤولة عن مراقبة وتشغيل المضخات اللازمة لتبريد المفاعلات.



شكل تسونامي السبب الرئيسي لكارثة فوكوشيما دايتشي النووية بعد زلزال توهوكو في 11 مارس 2011.

أدى سوء التخطيط للطوارئ إلى كارثة وطنية كبرى.





تمرين

1#

قم بتحديد اثنين من المخاطر لكل فئة من الفئات الثلاث التي تواجهها الجهة الخاصة بك



تلخيص التمرين

3#

ما هي المعارف المكتسبة؟

2#

ما الذي جعلها سهلة؟ أو ما الذي جعلها صعبة؟

1#

كيف كانت هذه العملية؟
هل كانت سهلة؟ أم صعبة؟



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



شكرًا لكم

نراكم غدًا



تقبل المخاطر هو "كمية المخاطر ونوعها التي تظهر المؤسسة استعدادًا لمواجهةها وينبغي عليها تحملها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطوير القيمة للمساهمين وأصحاب العلاقة".





يمكن تصنيف مستوى تقبل المخاطر بصفر، منخفض، متوسط أو مرتفع

يمكن لمستوى تقبل المخاطر أن يختلف

التقبل المرتفع

مثال:

خسائر مالية قصيرة الأجل الناتجة عن استثمارات جديدة حين تكون المكافآت المحتملة كبيرة

التقبل المتوسط

مثال:

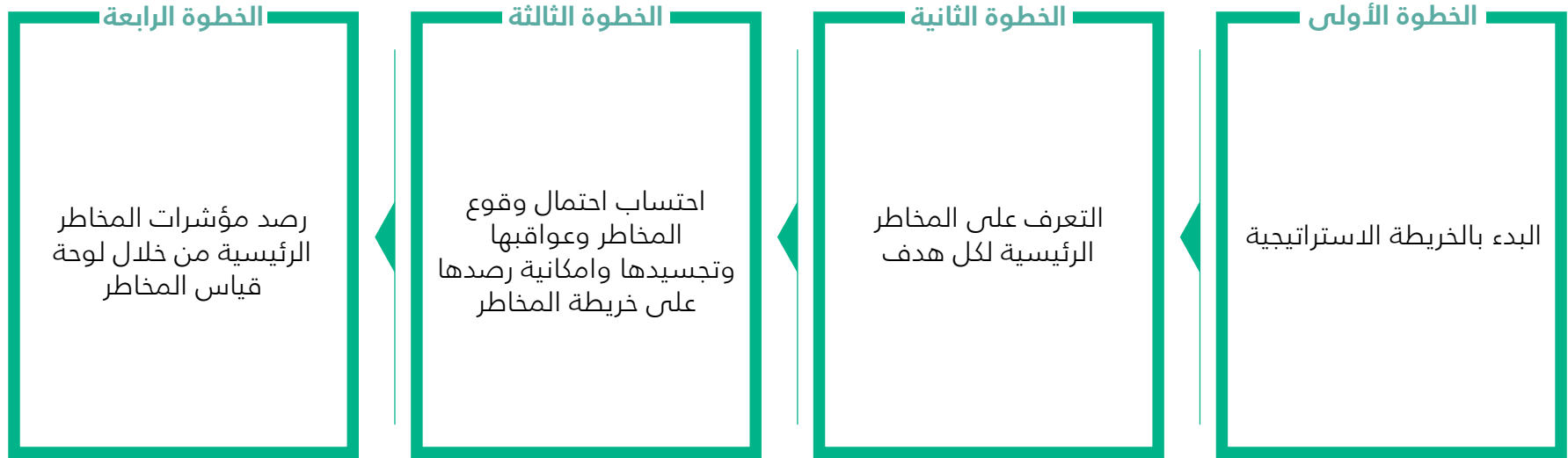
الضرر بالعلامة التجارية

التقبل المنخفض

مثال:

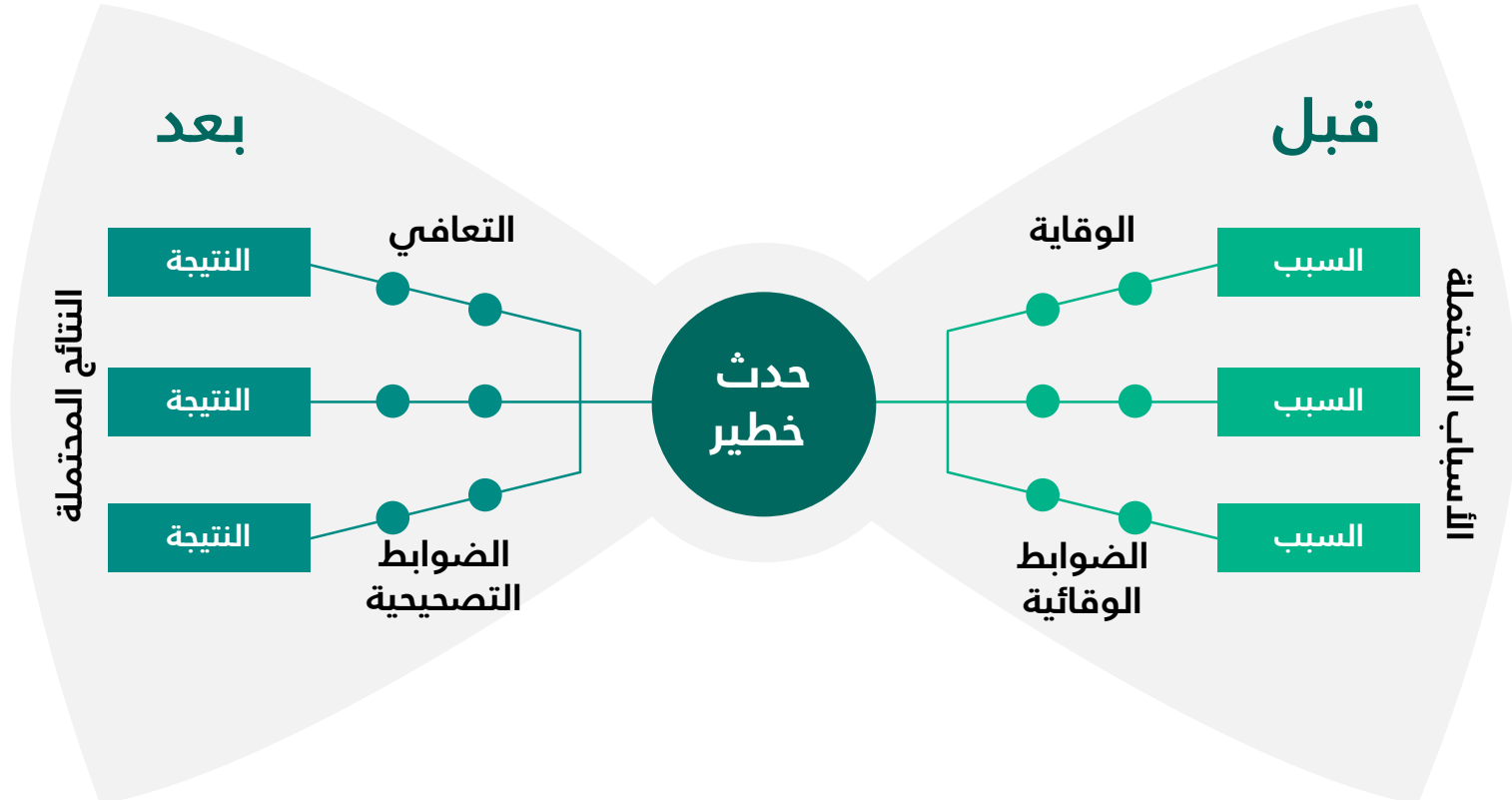
أي نشاط تُمثل فيه السلامة العامة أمر بالغ الأهمية

تحديد المخاطر الرئيسية لكل هدف استراتيجي



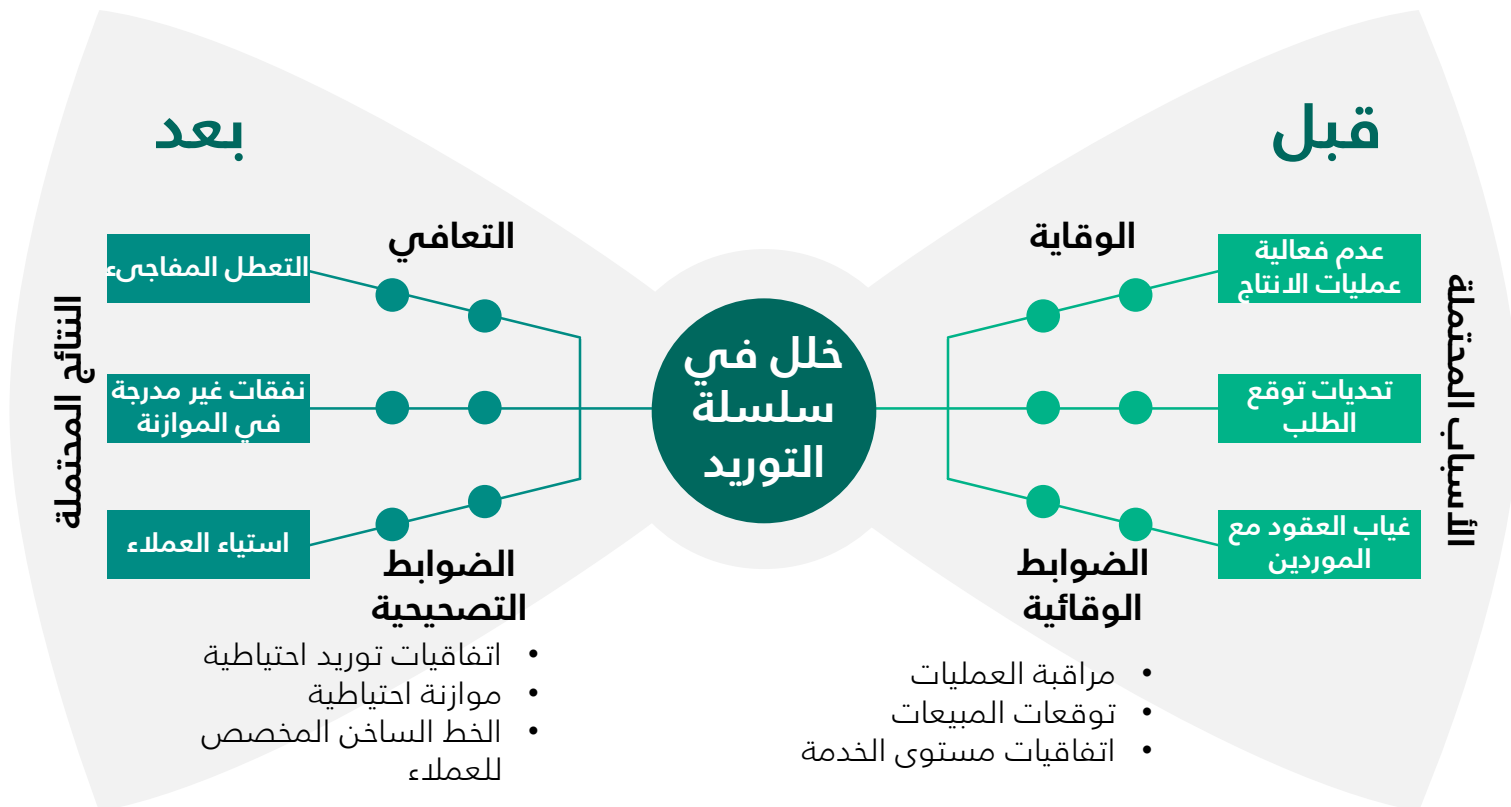
يجب عدم اختيار أحداث المخاطر الرئيسية إلا إذا كان لها تأثير على الأهداف (المخاطر المعروفة ونتائجها المجهولة).

رسم بياني للمخاطر على شكل "ربطة العنق"





مثال





رسم بياني للمخاطر على شكل "ربطة العنق"

أحداث المخاطر الرئيسية: مخاطر عدم استيفاء المعايير المطلوبة للتزويد بالمياه النظيفة، الناجمة عن سوء صيانة البنية التحتية، مما يؤدي إلى إصابة المواطنين بالأمراض

1

دَوْن في الجهة اليمنى ثلاثة
أسباب قد تؤدي إلى وقوع
حدث المخاطر الرئيسي

2

دَوْن في الجهة اليسرى -
لكل سبب - نتيجة وقوع حدث
المخاطر الرئيسي

3

يشارك كل فريق النتائج مع
المجموعة



رسم بياني للمخاطر على شكل "ربطة العنق"



تلخيص التمرين

3#

هل ترغب في مشاركة النتائج
النهائية؟

2#

ما الذي جعلها سهلة؟ وما الذي
جعلها صعبة؟

1#

كيف كانت العملية؟
هل كانت سهلة؟ أم صعبة؟

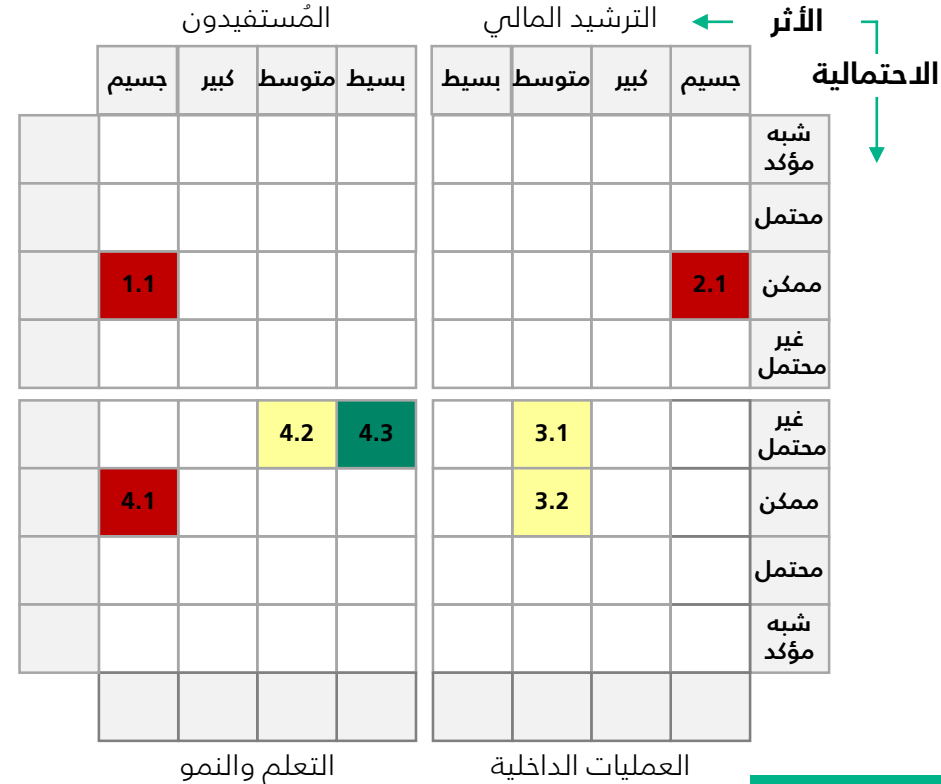
معادلة احتمالية وقوع المخاطر x الأثر مثال عن خريطة المخاطر - الجهاز المسؤول عن خدمات بنك الدم

الجهاز المسؤول عن خدمات بنك الدم، مصفوفة المخاطر					الاحتمالية
					شبه مؤكد (وقوع المخاطر مرة سنويا، أو أكثر)
					محتمل (يرجح وقوع المخاطر مرة واحدة كل 3 سنوات)
					نسبة وقوع المخاطر 33٪ خلال العام المقبل.
					ممكّن (يمكن وقوع المخاطر مرة كل 10 سنوات)
					نسبة وقوع المخاطر 10٪ خلال العام المقبل.
					غير محتمل (وقوع المخاطر مرة كل 30 سنة)
					نسبة وقوع المخاطر 3٪ خلال العام المقبل.
					نادراً (وقوع المخاطر مرة كل 100 عام)
					نسبة وقوع المخاطر 1٪ خلال العام المقبل.
الأثر	ضئيل	بسيط	متوسط	مرتفع	جسيم
التعريف	يُمكن استيعابه في العمليات اليومية	خسارة يصعب ملاحظتها خلال العمليات	خسارة ملحوظة خلال العمليات على المدى القصير	خسارة كبيرة تؤثر بعمل نظام بنك الدم على المدى المتوسط	يتجاوز القدرة على إدارة نظام بنك الدم ويهدد وجوده



مثال: خريطة المخاطر الخاصة بالمناظير الأربعة

المنظور	الهدف	الأثر	الاحتمالية
المستفيدون	1.1 دعم صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة	جسيم	ممكن
	2.1 خفض رسوم الخدمة	جسيم	ممكن
الترشيد المالي	3.1 تطوير أدوات التحليل السكاني	متوسط	غير محتمل
	3.2 السماح بالدخول الإلكتروني للاستعلامات	متوسط	ممكن
العمليات الداخلية	4.1 تعزيز مهارات الموظفين المتخصصين	جسيم	ممكن
	4.2 تثبيت أنظمة حاسوب حديثة	متوسط	غير محتمل
	4.3 تعزيز السعودة	بسيط	غير محتمل





مناقشة

ما الذي توضحه خريطة المخاطر؟
هل من علاقة بين المخاطر؟



تتألف من المخاطر الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة (لكل هدف) وأحداث المخاطر الرئيسية ومؤشرات المخاطر الرئيسية ونطاق التحمل.

ما هي استثناءات إدارة
المخاطر التي نحتاج
لمراجعتها والتحقق منها؟

هل يسير المنحنى المتعلق بإدارة
المخاطر في الاتجاه الصحيح مع
مرور الوقت؟

هل ندير المخاطر الخاصة بنا
لتمكين المؤسسة من تحقيق
أهدافها؟



مثال عن أهداف لوحة قياس مؤشرات المخاطر الرئيسية الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي	أحداث المخاطر الاستراتيجية	مؤشر المخاطر الرئيسي	نطاق تحمل مؤشر المخاطر الرئيسي
تحسين دقة تحديد موعد المريض باستمرار	مخاطر عدم استيفاء معايير دقة تحديد الموعد الناجمة عن غياب الموظفين الرئيسيين مما يؤدي إلى تعيين موظفين غير متمرسين	عدد أخطاء عملية تسجيل دخول المرضى بسبب عدم كفاءة الموظفين	الحد الأقصى للأخطاء: 5 أخطاء شهرياً

عتبات تحمل المخاطر الخاصة بمؤشرات المخاطر الرئيسية



تشير عتبات تحمل المخاطر إلى النتائج المقبولة وغير المقبولة.

مثال: أخطاء عملية تسجيل دخول المرضى - عتبة تحمل المخاطر 10-0 شهريًا

عدد الأخطاء	الاسم	اللون
5-0	ضمن نطاق التحمل- لا يتطلب اتخاذ الإجراءات	
8-6	خارج نطاق التحمل – مراقبة المنحى، قد يتطلب اتخاذ الإجراءات	
أكثر من 8	المؤشر خارج نطاق السيطرة – يجب اتخاذ الإجراءات	



1#

مراجعة لوحة قياس مؤشرات
المخاطر الرئيسية في
اجتماعات المراجعة
الاستراتيجية

2#

تحديث خريطة المخاطر

3#

هل يتعين على الجهاز خفض (أو
زيادة) نسبة التعرض للمخاطر؟



قد يتمثل الحد من المخاطر الاستراتيجية بما يلي:

مبادرة استراتيجية للمخاطر

تغيير مطلوب لعملية ما يؤثر على مؤشر المخاطر الرئيسي

نموذج تحديد المخاطر وتقييمها

تحديد المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية - من خلال ربطها بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية:

تفاصيل المخاطر

تاريخ الإبلاغ عن المخاطر	الشخص المسؤول عن الإبلاغ عن المخاطر	رمز مؤشر المخاطر الرئيسي
تاريخ إستكمال هذا النموذج	اسم الشخص المسؤول عن الإبلاغ عن المخاطر	الرمز المعتمد لتحديد المخاطر ولربطها ببطاقة قياس الأداء المتوازن/ الخريطة الاستراتيجية
وصف المخاطر		
وصف موجز للمخاطر المحددة وتأثيرها المحتمل على الاستراتيجية		
أثر المخاطر	احتمالية المخاطر	
وصف أثر المخاطر على الاستراتيجية وتقييمها ووزنها في حال وقوعها (على سبيل المثال منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة)	وصف احتمالية حدوث المخاطر أو تقييمها أو وزنها (على سبيل المثال ، منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة)	

تفاصيل الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي
اسم الهدف الاستراتيجي الذي ترتبط به المخاطر

مالك الهدف الاستراتيجي
اسم المدير المسؤول عن الحد من المخاطر

تفاصيل الموافقة

الوثائق الداعمة
الإشارة إلى أي وثائق داعمة تُستخدم لإثبات هذه المخاطر

الحد من المخاطر

الإجراءات التصحيحية الموصى بها
وصف موجز لأي إجراءات ينبغي اتخاذها، في حالة وقوع المخاطر، للحد من أثرها على الهدف الاستراتيجي والنتائج الاستراتيجية المرجوة

الإجراءات الوقائية الموصى بها
وصف موجز لأي إجراءات يجب اتخاذها لمنع وقوع المخاطر



15 دقيقة





الهدف الاستراتيجي: "تحسين صورة الجهة بصفقتها سلطة مستقلة تعزز تنمية القطاع الخاص بك"

3

حدد مبادرة أو إجراء للحد من المخاطر الذي قد يتم إطلاقه إذا كانت مؤشرات الخطر الرئيسية خارج نطاق التحمل

2

اختيار مؤشرين من مؤشرات المخاطر الرئيسية له

1

تحديد حدث واحد من أحداث المخاطر الرئيسية وكتابة وصف له



تلخيص التمرين

3#

هل ترغب في مشاركة النتائج
النهائية؟

2#

ما الذي جعلها سهلة؟ وما الذي
جعلها صعبة؟

1#

كيف كانت العملية؟
هل كانت سهلة؟ أم صعبة؟



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



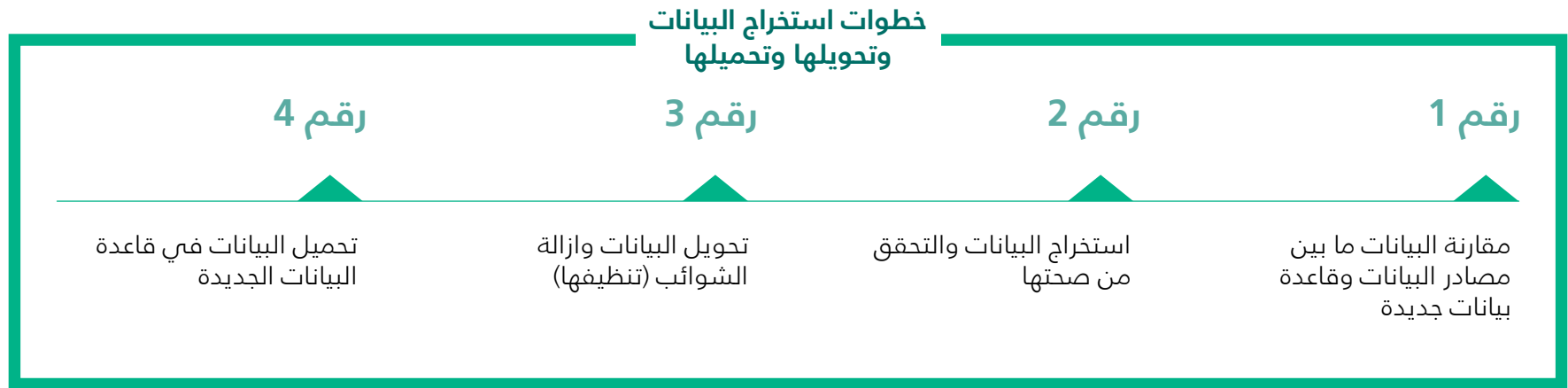
الوحدة السادسة

الأساليب المتقدمة لجمع البيانات

نموذج استخراج البيانات وتحويلها وتحميلها (ETL)



يشكل نموذج استخراج البيانات وتحويلها وتحميلها طريقة للوصول إلى مصدر البيانات والتحكم بها وتحميلها في قاعدة البيانات المستهدفة



البيانات المنظمة مقابل البيانات غير المنظمة



البيانات غير المنظمة

منشورات مواقع
التواصل الاجتماعي

رسائل البريد
الإلكتروني

الصور والتسجيلات
الصوتية ومقاطع
الفيديو

لا تندرج ضمن
نموذج بيانات محدد

البيانات المنظمة

منظمة بطريقة محددة

موجودة في قاعدة بيانات أو جداول

90% من البيانات غير منظمة



تتطور التقنية لفهم البيانات غير المنظمة فهمًا أفضل

الذكاء الاصطناعي

التعلم الآلي

معالجة اللغة

التعرف على الصور

التعرف على الأنماط



غالبًا ما يتم تجاهل البيانات غير المنظمة بسبب الصعوبة في ترجمتها إلى معلومات مفيدة



مناقشة

ضع قائمة الإيجابيات والسلبيات لجمع البيانات بطريقة تقليدية

إيجابيات وسلبيات جمع البيانات بطريقة تقليدية



السلبيات

موارد كثيرة

معرضة للخطىء

تسمح بالتلاعب بالبيانات للحصول على النتائج المرجوة

تستغرق وقتًا طويلًا

الإيجابيات

التحقق من مصادر البيانات

التحقق من دقة البيانات

التحقق من صحة احتساب مؤشرات الأداء الرئيسية

سرعة التنفيذ



مصادر البيانات

شبكات مواقع التواصل الاجتماعي

رسائل البريد الإلكتروني/النصوص

قواعد بيانات المؤسسة

بيانات تحديد الهوية بموجات الراديو

المواقع / المدونات

يدعم جمع البيانات الآنية

التحديد المبكر للمشاكل المهمة

زيادة المعلومات عن المصادر التي يصعب الوصول إليها
بطرق تقليدية

تحديد الأمور المهمة بالنسبة للمواطنين



المتطلبات

تحليلات البيانات المتطورة

معالجة كميات كبيرة من البيانات غير المنظمة

التحقق من صحة البيانات والنماذج التحليلية

دعم إعادة استخدام البيانات لأغراض أخرى

عمليات إدارة البيانات المتطورة

تخزين كميات كبيرة من البيانات الأولية

القدرة على توسيع قواعد البيانات مع زيادة حجم البيانات ونوعها

عمليات جمع البيانات الجديدة



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



الوحدة السابعة

تحليلات الأداء



مناقشة

الكفاءات التي تعتقد أنها مفيدة لإجراء تحليل جيد



1#

تطبيق علم القياس على
مؤشرات الأداء الرئيسية
الاستراتيجية

2#

استخدام البيانات الضخمة

3#

أهمية التحليلات الوصفية
والتشخيصية والتنبؤية
والتوجيهية

4#

أدوات بسيطة لتوضيح معنى
مؤشرات الأداء الرئيسية



45 دقيقة





نطاق الثقة

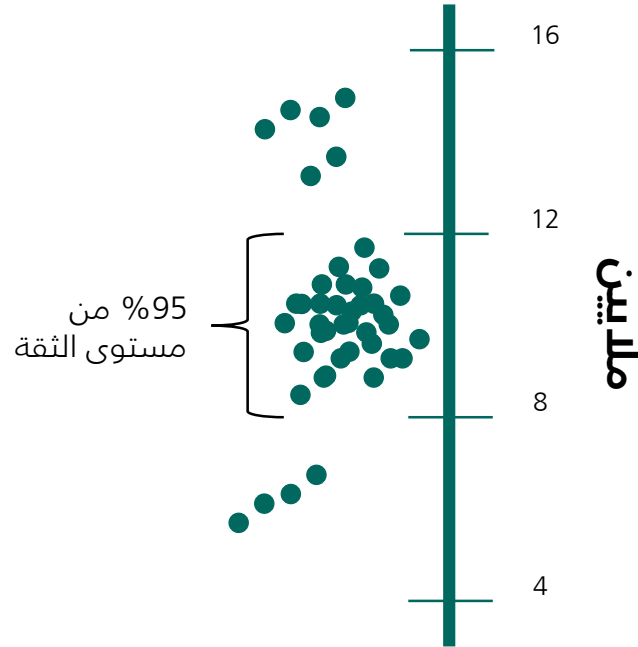
حدود عدم الدقة

مستوى الثقة

نسبة تقدير النطاق

عدم اليقين في القياس

مجموعة من القيم المحتملة حيث تكمن قيمة القياس الحقيقية



ستتراوح تكاليف التطوير بين 8 و 12 مليون بمستوى الثقة يساوي 95%

يمثل مستوى الثقة 95 من أصل 100 من إجمالي جهود التطوير التي ستكلف ما بين 8 و 12 مليون

هذا لا يعني أن هناك احتمال بنسبة 95% أن تكون التكلفة الحقيقية ما بين 8 و 12 مليون

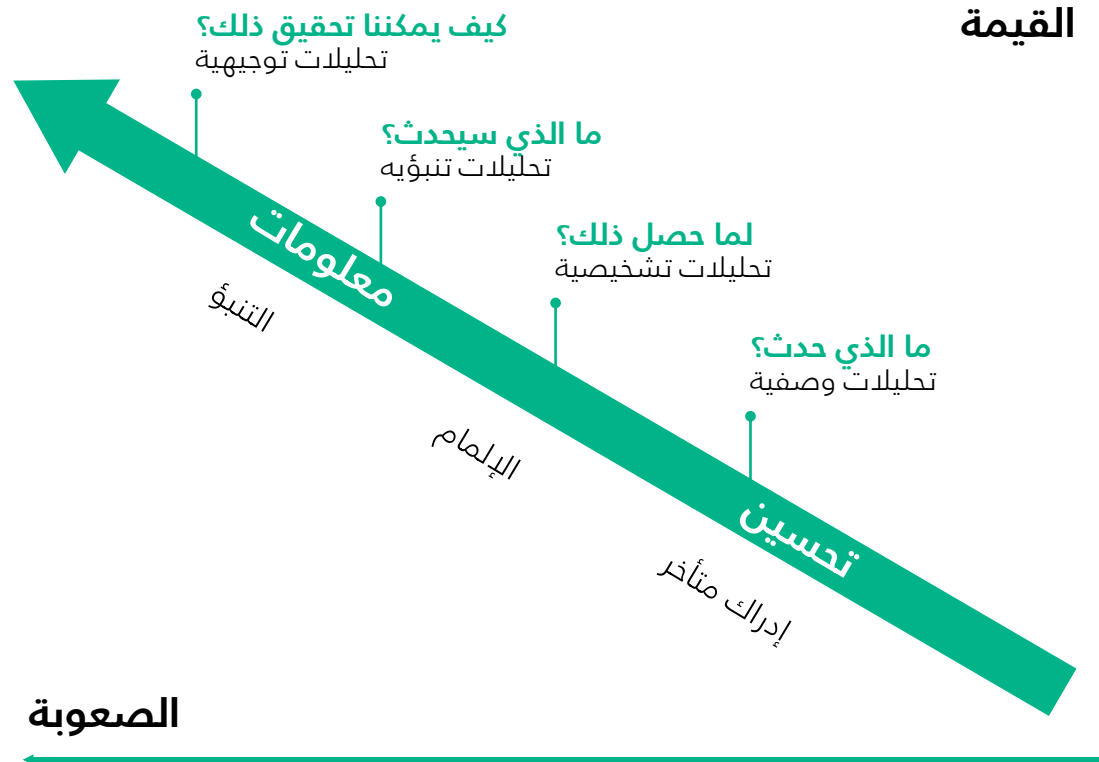


تجيب التنبؤات عن أسئلة التحليل المطروحة.





التحليلات المتقدمة: نموذج تحليل جارتنر





تحليلات تشخيصية

"لما حصل ذلك؟"

تتميز بتقنيات مثل البحث عن البيانات واكتشافها واستخراجها والترابط فيما بينها



تحليلات وصفية

"ما الذي حدث؟"

لاستخراج التحليلات، تستخدم المؤسسات عادةً معلومات آنية



تحليلات توجيهية

"كيف يمكننا تحقيق ذلك؟"

تقترح خيارات اتخاذ القرار حول كيفية الاستفادة من فرصة مستقبلية أو الحد من مخاطر مستقبلية وتظهر أثر كل قرار محتمل



تحليلات تنبؤية

"ما الذي سيحدث في المستقبل؟"

تشمل قياس الأداء المستقبلي (بما في ذلك المخاطر)، استنادًا إلى البيانات الحالية والسابقة ونماذج السبب والنتيجة المحددة في التحليلات الوصفية المتقدمة



التحليلات المتقدمة: تحليلات وصفية وتشخيصية وتنبؤية وتوجيهية

مثال عن جهاز حكومي

وصفي

تستخدم فرقة الإطفاء في لندن تحليلات البيانات المتقدمة، بدءاً من التحليلات الوصفية ووصولاً إلى التحليلات التوجيهية بغرض دمج السجلات الداخلية للمواقع التي حدثت فيها الحرائق في الماضي مع مجموعة البيانات الخارجية - بما في ذلك معلومات التعداد واستخدام الأراضي وأنماط الحياة - لإنتاج خرائط متعلقة بمخاطر الحرائق المستقبلية في لندن ووضع خطط للحد منها.

تنبؤي

تمكنت هيئة الصحة في جولد كوست في أستراليا باستخدام سجلات المرضى وأدوات التنبؤ لتحليل سجلات دخول المرضى والتنبؤ بحالات الطوارئ في مستشفى جولد كوست في أي يوم من أيام السنة وبدقة قد تصل إلى 93٪



تسمح البيانات الضخمة بدمج **المعلومات التنبؤية** التي تركز على **المستقبل** مع معلومات الأداء السابق

تدعم البيانات الضخمة كيفية مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية للأداء الاستراتيجي.

تشير تحليلات البيانات الضخمة إلى عملية **تحليل كميات كبيرة من البيانات** لاتخاذ قرارات أفضل



البيانات الضخمة مقابل الحجم والسرعة والتنوع والدقة (الأبعاد الأربعة)

عالم البيانات الضخمة يشمل الحجم والسرعة والتنوع والدقة



الدقة

فوضى البيانات - على
سبيل المثال منشورات تويتر
ذات الوسم والاختصارات
والأخطاء المطبعية والكلام
بالعامية



التنوع

الأنواع المختلفة والمتزايدة
للبيانات بدءًا من البيانات
المالية إلى أحدث
المستجدات التي تتناقلها
شبكات التواصل الاجتماعي
ومن الصور إلى بيانات
الاستشعار ومن النقاط
الفديو إلى التسجيلات
الصوتية



السرعة

السرعة التي يتم فيها اصدار
البيانات الجديدة وتناقلها -
يعد اكتشاف الاحتيال
باستخدام بطاقات الائتمان -
مثالًا جيدًا حيث يتم التحقق
من ملايين العمليات لرصد
الأنماط غير الاعتيادية انيًا



الحجم

كميات هائلة من البيانات
تصدر في كل ثانية

أمثلة عن البيانات الضخمة (BIG DATA) الحكومية



تشخيصي

تستخدم مدينة بوسطن أجهزة الاستشعار الموجودة في الهواتف الذكية للمواطنين

للكشف عن الحفر وغيرها من المشاكل في شبكة الطرق التي يسIRON عليها.



تشخيصي

يستخدم مجلس غلاسكو الخوارزميات التي تمر عبر جميع بيانات كاميرات الدوائر التلفزيونية المغلقة

لتحديد ما إذا كانت مصابيح الشوارع تعمل واكتشاف المناطق التي لا تعمل فيها نظم الإضاءة.



تنبؤي



تعرض وحدة العناية بالأطفال الخدج والمرضى نبضات قلب الأطفال.

ثم يتم تحليل البيانات لتحديد الأنماط.

استنادًا إلى التحليل، يمكن للنظام الآن اكتشاف العدوى قبل 24 ساعة من ظهور أية أعراض واضحة على الطفل مما يسمح بالتدخل الطبي المبكر والعلاج.



مناقشة

كيف يمكن أن تستخدم البيانات الضخمة في الجهة الخاصة بك؟



عملية إحصائية لتقدير العلاقات بين المتغيرات.





علاقة سلبية



لا توجد علاقة



علاقة إيجابية



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



الوحدة الثامنة

الأدوار والمسؤوليات في عملية
تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية



الخبراء المتخصصين



مالك مؤشرات الأداء الرئيسية



القيادة



مناقشة

قم بتحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بفرق الإبلاغ عن الأداء من خلال الاستعانة بالخصائص المذكورة في البطاقات التعليمية



تعديل مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات
بحسب الحاجة لتحقيق الأداء المطلوب

التركيز على المشاكل الاستراتيجية



تشجيع الإبلاغ الدقيق عن الأداء

يُحدّ معاقبة الأداء الضعيف من الإبلاغ عن الأخبار السيئة

استخدام النتائج لتخصيص الموارد اللازمة لتحسين الأداء



قيادة الإبلاغ عن الأداء

مناقشة: ما الذي حدث ولماذا؟

صنع القرار: ما الذي ينبغي علينا القيام به لتحسين الأداء؟



Adaa

The National Center for
Performance Measurement



شكرًا لكم

الاستنتاجات والأفكار الرئيسية