

Broaden Your Success

IVORY

TRAINING & CONSULTING

الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

إعداد وتقديم : أ. معترز سوبجاكي

متخصص في إدارة الموارد البشرية - ممارس محترف في مؤشرات الأداء الرئيسية - مدير تدريب وتطوير في مجموعة شركات في المملكة العربية السعودية - مدرب محترف معتمد من المركز الكندي العالمي - سنة ثانية دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية - ماجستير تخصص موارد بشرية - بكوريوس علوم مالية ومصرفية



“Change is the law of life. Those who look only to the past or present are certain to miss the future.”

–John F. Kennedy



- الإسم
- المسمى الوظيفي
- التحصيل العلمي
- هل تعمل بمؤشرات الأداء الرئيسية؟

1 التعرف على الإدارة الإستراتيجية وأهميتها للشركات

2 التمکن من كتابة الأهداف الإستراتيجية بطريقة ذكية وعلمية

3 معرفة منهجية إدارة الأداء وكيف تساعد في نجاح وتطوير الأعمال بشكل مختصر

4 تطوير معرفة عملية بكيفية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة ممنهجة

5 إنشاء ثقافة قياس الأداء في المنظمة

لا يكون التخطيط الإستراتيجي فعالا بدون نظام إدارة وقياس الأداء على صعيد الشركات والأقسام والأفراد وذلك بسبب ان قياس الأداء ومتابعة التطورات هي في صلب الإدارة الإستراتيجية المبنية على إتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات الحرجة وهذه القرارات بحاجة إلى نتائج على ضوءها يمكن إتخاذ الإجراء المناسب. ونظام قياس الأداء المتمثل في مؤشرات الأداء الرئيسية يساعد المتخصصين الأكاديميين والمدراء الممارسين على تطوير ثقافة قياس الأداء واعتماد مؤشرات قابلة للقياس والتحليل واتخاذ القرار المناسب.

إدارة الأداء هي نظام متكامل ومستمر من تحديد وقياس وتطوير الاداء داخل المنظمة عبر ربط أداء الأفراد وأهداف المنظمة إلى الرؤية والمهمة والأهداف. مؤشرات قياس الأداء هي الأداء الأكثر إستخداما والأقل اتقاناً في عالم تطوير الأعمال والإدارة.



الاستراتيجية هي كلمة استخدمت أصلا في الحياة العسكرية وتطورت دلالاتها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة وحساب الاحتمالات المختلفة فيها واختيار الوسائل الرئيسة المناسبة لها.

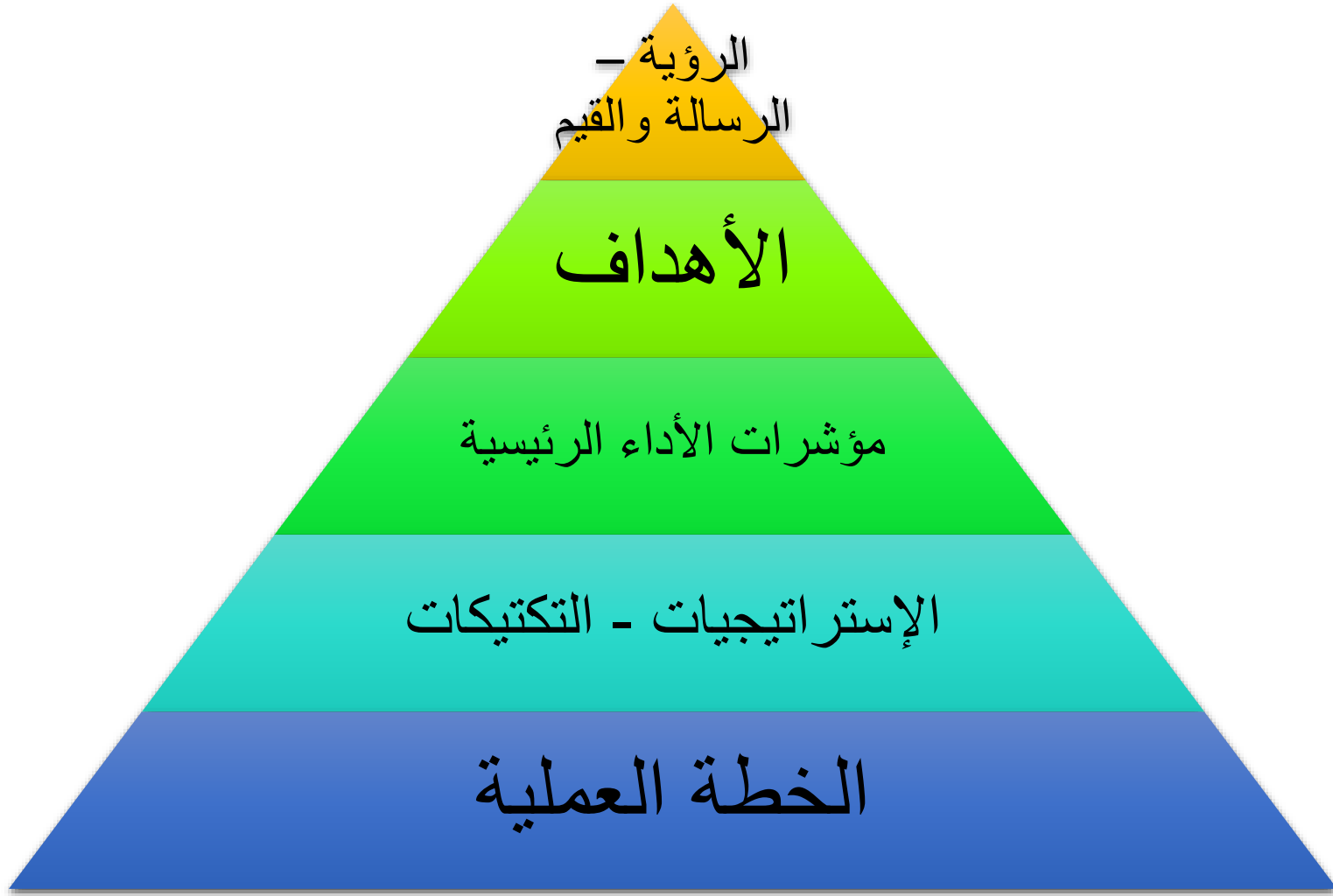


الاستراتيجية هي طريقة أو خطة للوصول للنتائج المرغوب بها في المستقبل بأفضل التكتيكات.



هو أسلوب رؤية المستقبل المرغوب به وتحويل هذه الرؤية إلى أهداف محددة وخطوات مدروسة قابلة للتحقيق.

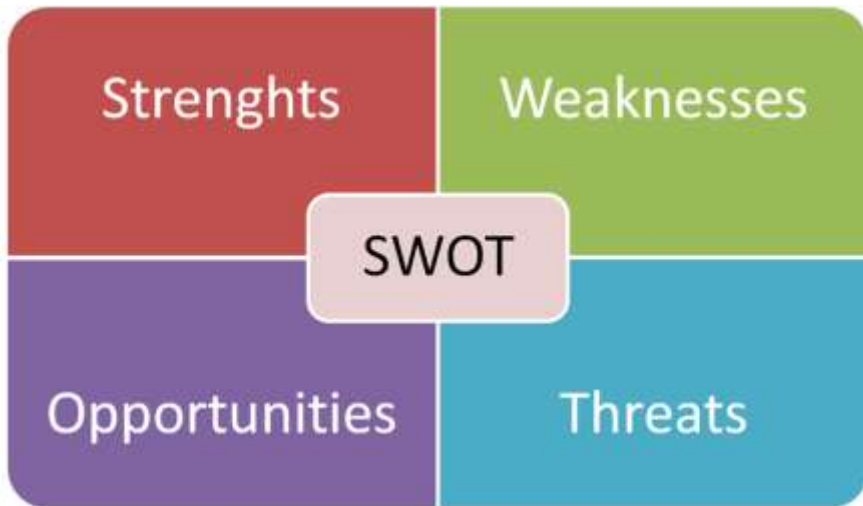




SWOT – PESTEL



SWOT – PESTEL



SWOT – PESTEL

<p>Political factors</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Government organization/attitude ➤ Political stability/instability 	<p>Economic factors</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Economic growth ➤ Unemployment policy ➤ Inflation, interest rates & other monetary policies ➤ Consumer confidence
<p>Social factors</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Income distribution ➤ Demographic changes ➤ Labour/social mobility ➤ Lifestyle changes ➤ Fashion changes 	<p>Technological factors</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ New inventions & development ➤ Rate of technology transfer ➤ Life cycle & speed of technological obsolescence ➤ Changes in information technology ➤ Changes in mobile technology
<p>Legal factors</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tax policies ➤ Employment laws ➤ Safety regulations ➤ Competition regulations 	<p>Environmental factors</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Environmental regulations & protection



الأهداف تتحقق مرتين:

في الحقيقة والتنفيذ

في العقل والتخطيط



الأهداف الذكية SMART GOALS

Specific	مكتوبة بطريقة واضحة من حيث ما يجب تحقيقه	محددة
Measurable	مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف	قابلة للقياس
Achievable	يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وقابلا للتفعيل والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الشركة لتحسين معايير الإنتاج أو الخدمات كما يجب أن يكون قابلا للإنجاز	قابلة للتحقق
Relevant	أي ان تعكس الأهداف العامة التي تسعى الشركة لتحقيقها	ذات صلة
Time - Bound	يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة للإنجاز	لها وقت



إدارة الأداء

هي عملية الوصول لأفضل النتائج وتحقيق الأهداف باستخدام نتائج قياس الأداء

قياس الأداء

هي عملية دراسة وتقدير النتائج الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

نظام إدارة الأداء Performance Management System

هي عملية تعاونية مستمرة يتم من خلالها تحديد وقياس وتطوير أداء الأعمال من خلال ربط أداء وأهداف كل فرد من أفراد طاقم العمل بالمهمة الشاملة وبالأهداف الإستراتيجية.

- ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
- ❖ الأهداف
- ❖ الميزانية
- ❖ المنتديات
- ❖ التواصل
- ❖ اللقاءات والاجتماعات
- ❖ بطاقة الأداء المتوازن
- ❖ تقارير الأداء
- ❖ النقاشات
- ❖ الخطط
- ❖ التدريب
- ❖ المشاريع
- ❖ التقارير
- ❖ المكافآت
- ❖ التكنولوجيا



إستراتيجية المنظمة

دمج أدوات قياس نظام إدارة الأداء



مجموعة من أدوات الضبط للقياس الكمي التي تستخدمها شركة لتطوير أدائها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية عبر (الملاحظة ، المقارنة والتحليل)

تختلف هذه المؤشرات في الشركات بحسب الأولويات.

Key Result Areas (KRAs)

Key Performance Indicators (KPIs)

Performance Indicators (PIs)

Measures

Metrics

Key Result Indicators (KRIs)

Analytics

Evaluation criteria

OPTION 1

KPIs – to evaluate performance
Metrics – to inform decisions

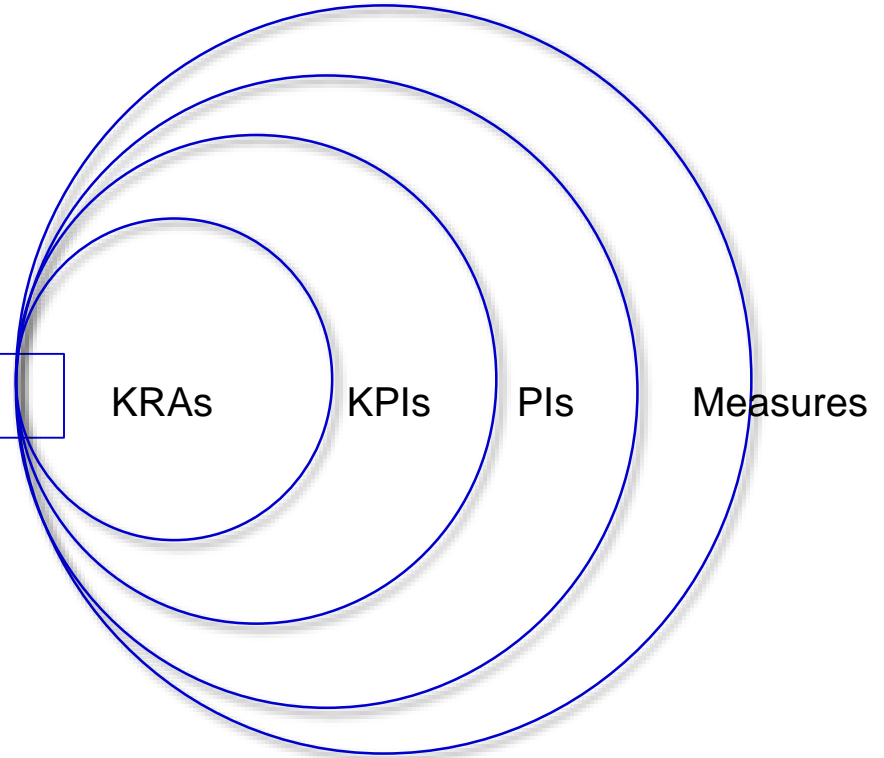
OPTION 2

KRAs

KPIs

PIs

Measures



\$ Sales revenue

▼ Performance Measure Info

Description: **Measures the value of the gross revenue from sales.**

Type: **Performance Measure**

Calendar: **Monthly**

Performance Measure ID: **7**

Weight: **50%**

Owners: **Admin**

[Modify Owners](#) [Modify Updaters](#)



% تغييرات الميزانية

% دوران الموظفين

% حجوزات الفنادق

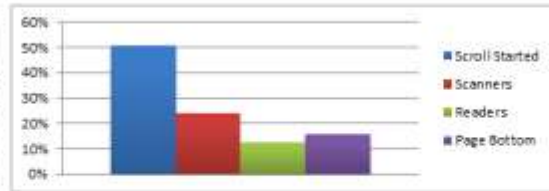
\$ إيرادات

وقت لإتمام الطلب



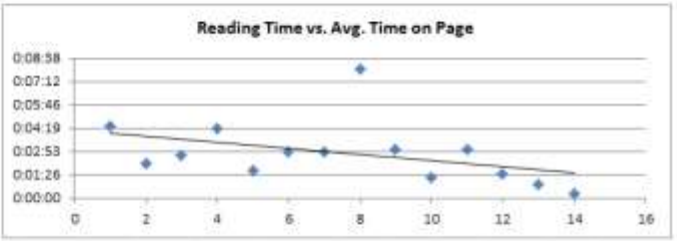
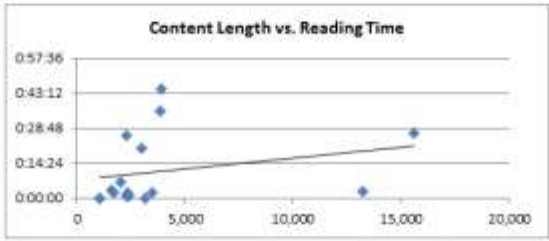
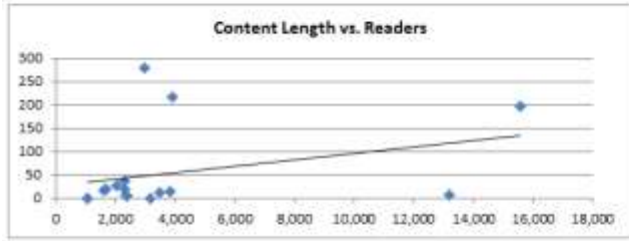
Scrollers, Scanners & Readers: Analytics Ninja Blog

Scrollers, Scanners & Readers	Total	Percent	Unique	Percent
Allowed Scrolling	8,136		7,047	
Scroll Started	3,859	47%	3,577	51%
Scanners	1,766	22%	1,690	24%
Readers	914	11%	896	13%
Content Bottom (Scanners + Readers)	2,680	33%	2,586	37%
Page Bottom	1,123	14%	1,102	16%
Page Bottom vs. Content Bottom		42%		43%



Correlation	Coefficient
Content Length vs. Scanners	-0.262
Content Length vs. Readers	0.346
Content Length vs. Reading Time	0.212
Content Length vs. Scanner Time	0.479
Content Length vs. Page Bottom T	0.017
Reading Time vs. Avg. Time on Page	0.514
Page Bottom Time vs. Avg. Time on Page	0.394

Averages	Time
Average Time before Scroll	0:27:55
Average Scanner Time	0:00:08
Average Reading Time	#DIV/0!
Average Page Bottom Time	0:14:04
Average Time on Page	0:02:38
Scroll Allowed vs. Pageviews	96.88%
Average Content Length	2595.62



Page	Scroll Allowed	Unique Scroll Allowed	Content Length	Scroll Started	Percent Scrolled	Time before Scroll	Scanners	Percent Scanners	Scanner Time	Readers	Percent Readers	Reading Time	Readers vs. Page Bottom	Percent Page Bottom	Page Bottom vs. Content Bottom	Avg. PW	Unique PW	Unique vs. Bounce Rate	Avg. Time on Page			
/blog/2011/08/how-google-analytics-calculates-visits.htm	948	860	15,577	726	84%	0:05:25	31	4%	0:00:13	197	23%	0:26:43	86%	17%	0:21:17	1.38	1,156	867	99%	72%	0:04:26	
/blog/2011/12/how-unique-are-unique-visitors-in-google	924	861	2,990	761	88%	0:08:22	216	25%	0:00:13	280	33%	0:20:29	56%	25%	0:22:25	43%	1.36	1,147	862	100%	70%	0:02:10
/blog/2011/02/multi-touch-attribution-with-google-analy	867	743	3,912	560	75%	0:10:02	168	25%	0:00:12	216	29%	0:45:07	56%	20%	0:41:19	39%	1.60	1,152	745	100%	63%	0:02:39
/blog.html	689	587	15,209	196	53%	0:14:48	5	1%	0:00:10	8	1%	0:02:59	63%	6	0:01:27	46%	1.70	805	609	96%	67%	0:04:20
/blog/2009/10/conversion-funnel-analysis-abandonment	141	120	2,304	113	94%	0:03:55	54	45%	0:00:08	37	31%	0:26:04	41%	31	0:12:33	34%	1.33	154	121	99%	66%	0:01:43
/blog/2009/08/advanced-segments-to-track-conversion-f	134	98	1,591	50	51%	5:41:52	44	45%	0:00:07	17	17%	0:03:14	28%	24	0:02:39	39%	1.54	182	126	78%	64%	0:02:52
/blog/2009/09/google-analytics-goals-bounce-rate.html	122	115	2,028	97	86%	0:02:56	31	27%	0:00:11	26	23%	0:06:40	46%	16	1:32:43	28%	1.38	134	113	100%	78%	0:02:52
/blog/category/conversion-attribution	70	62	3,822	53	85%	0:03:15	14	23%	0:00:12	15	24%	0:36:05	52%	11	0:00:20	38%	1.77	76	62	100%	65%	0:07:58
/blog/2011/02/google-product-search-for-a-fee.html	52	45	2,298	40	89%	0:02:23	19	42%	0:00:13	20	44%	0:00:55	51%	14	0:01:18	36%	1.18	52	45	100%	86%	0:03:01
/blog/2010/08/the-analytics-slice-and-dice-the-importan	46	39	3,496	29	74%	0:01:12	6	15%	0:00:10	12	31%	0:02:13	67%	7	0:01:03	39%	1.83	55	40	98%	67%	0:01:16
/blog/2009/07/segment-by-match-type-in-google-analyt	43	37	1,697	34	92%	0:00:23	12	32%	0:00:12	19	51%	0:02:29	61%	7	0:10:31	23%	1.19	43	37	100%	73%	0:03:02



هدف ذكي

زيادة قاعدة العملاء بنسبة ٢٠% من حصة السوق مع
نهاية السنة المالية وتحت قيادة مدير عام المبيعات

=

Objective هدف صغير

زيادة قاعدة العملاء

+

KPI مؤشر الأداء الرئيسي

% حصة السوق

+

Target هدف للوصول إليه

20%

+

Timeframe الوقت المحتمل

نهاية السنة المالية

+

Responsible مسؤولة

مدير عام المبيعات

زيادة رضا العملاء

الأهداف تبدأ بأفعال

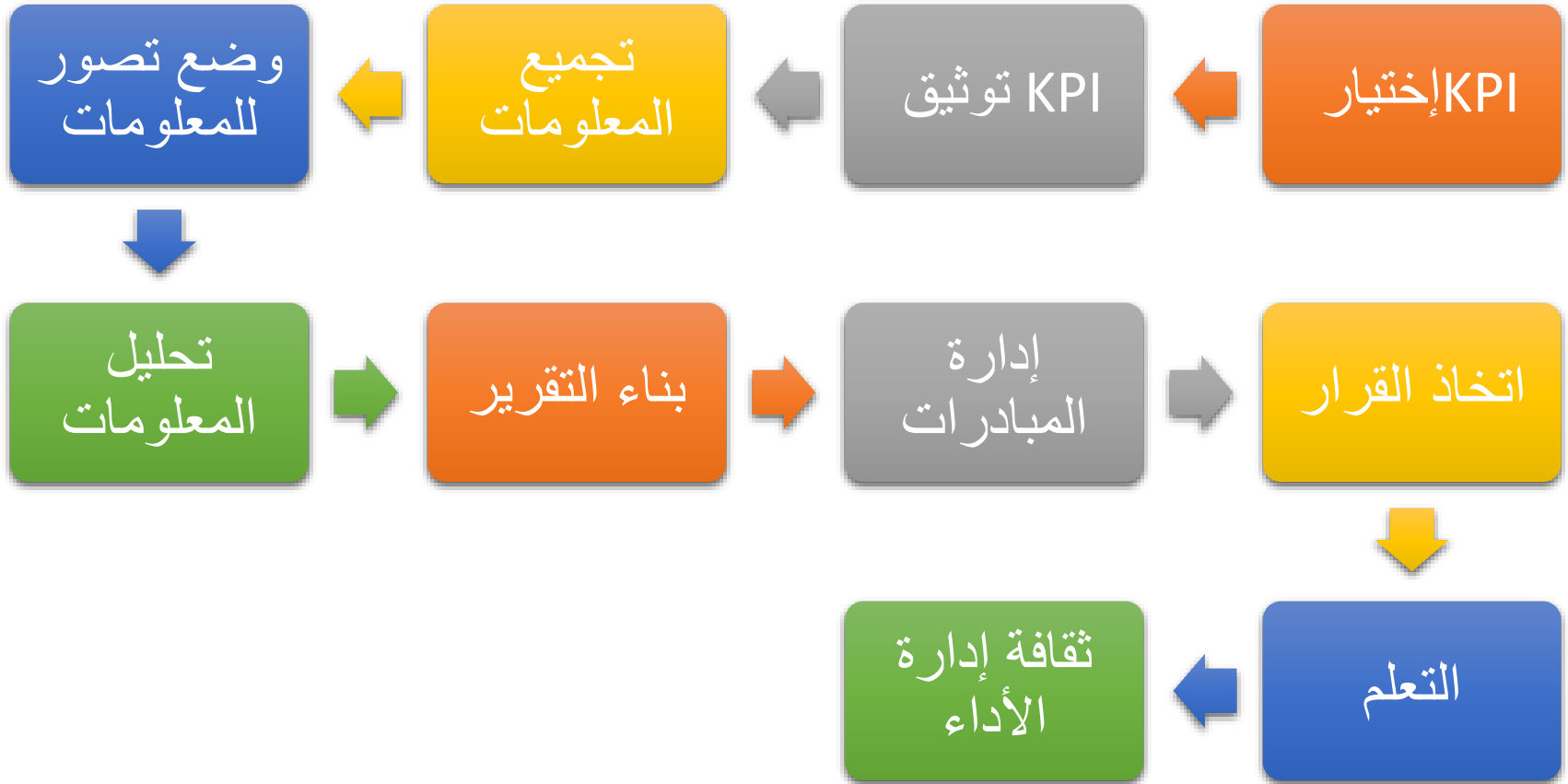
KPIs تبدأ برموز

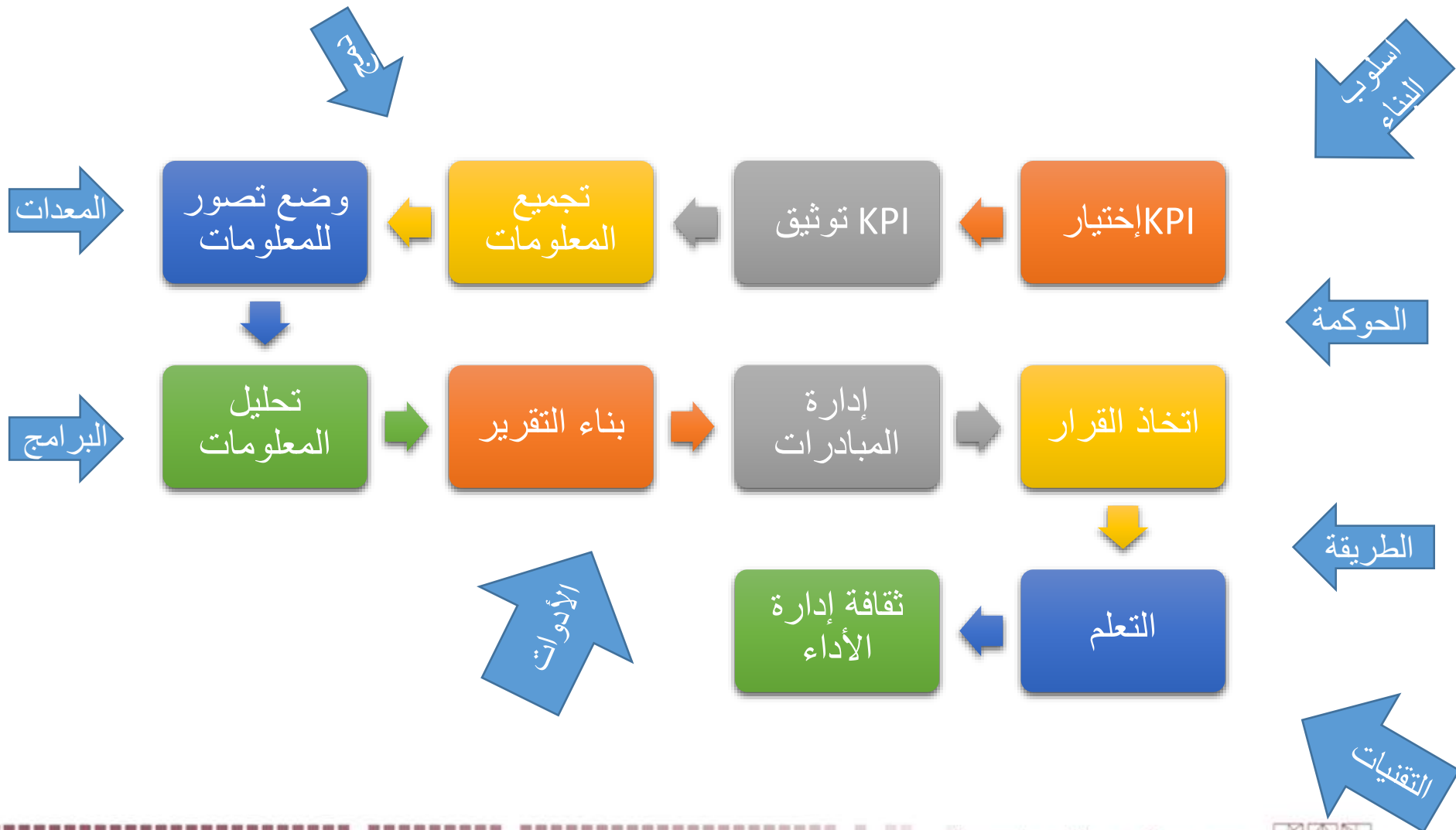
- \$ إيرادات من كل عميل
- # إحتجاجات
- % رضا العملاء

- \$ = قيمة
- # = عدد
- % = نسبة

• برنامج علاقات العملاء

• المبادرات تبدأ بإسم أو صفة





Increasing

تصاعدي

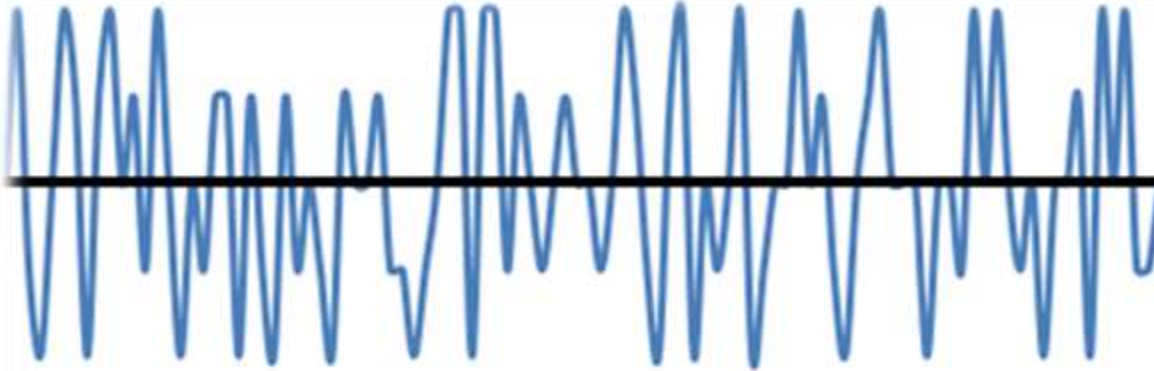


تنازلي

Decreasing



Within Range



ضمن النطاق

تقنيات اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

Needs identification

تحديد الإحتياج

1

KPI expo

الأمثلة المتوفرة عن KPI

2

KPI clustering

فرز مؤشرات الأداء الرئيسية إلى مجموعات

3

Relevant performance questions

الأسئلة المتعلقة بقياس الأداء

4

Value flow analysis

Value flow analysis

5

KPI balancing

موازنة مؤشرات الأداء الرئيسية

6

KPI selection criteria

معايير اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

7



جدول قياس مؤشرات الأداء الرئيسية

Training, Development & Performance Department
Performance Scorecard

Trend:

Increasing

Constant

Decreasing



Results:

On or Above Target



Within Tolerance Limits



Under Target



Perspectives/Goals	Frequency	Previous result	Current result	Trend	Target	% Target achieved	Traffic light Results	Graphic	Comments
Strategic Objectives/KPIs Measures									
Employee									
Objective									
Reach High Level employees' skills & Competencies and engagement									
KPIs									
% Employees with increased performance rating									
% Skill attainment rate									
Objective									
Optimize Quality of Service Delivered									
KPIs									
% Training Projects on time									
% Employee satisfaction with training									
Objective									
Develop Career Development plan									
KPIs									
# Active Development programs									
% employees promoted during the last 2 years									
% Salaries increased during the year									
Financial									
Objective									
Prepare Training Plan Budget and maintain Variance in the range									
KPIs									
% R&D budget from total budget									
% Budget variance									
Objective									
Give Value for money to the organization									
KPIs									
% Training return on investment									
% Human Capital Return on Investment (ROI)									
% Operating budget spent									
Objective									
Seek efficiency in cost control									
KPIs									
\$ Cost of training per year									
% Training cost to sales turnover									



شكرا لجميع الحضور

الأستاذ : معتر سو بجاكي



Thank You