





# مؤشرات الأداء الرئيسة

بناء وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح

تأليف

ديفيد بارمنتر

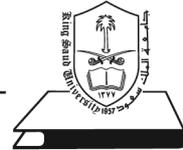
ترجمة

أ. د. أحمد عكاوي عبدالعزيز أحمد

عمادة الجودة - جامعة الملك سعود

دار جامعة الملك سعود للنشر

ص ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ - المملكة العربية السعودية



ح) دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٣٥هـ (٢٠١٤م)

هذه الترجمة العربية مُصَرَّح بها من قِبَل مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs

By: David Parmenter

© John Wiley & Sons, Inc, 2010

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بارمنتر، ديفيد.

مؤشرات الأداء الرئيسة: بناء وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح / ديفيد

بارمنتر؛ أحمد عكاوي عبدالعزيز أحمد - الرياض، ١٤٣٥هـ.

٢٦٢ ص؛ ٢١ سم × ٢٨ سم

ردمك: ١ - ٣٠١ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١ - تقييم الأداء ٢ - إدارة الأفراد أ. أحمد، أحمد عكاوي عبدالعزيز (مترجم) ب. العنوان

١٤٣٥/٦٨٩٥

ديوي ٣١، ٦٥٨

رقم الإيداع: ١٤٣٥/٦٨٩٥

ردمك: ١ - ٣٠١ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

حكمت هذا الكتاب لجنة متخصصة، وقد وافق المجلس العلمي على نشره في اجتماعه الخامس عشر

للعام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، المعقود بتاريخ ٢٤/٤/١٤٣٥هـ، الموافق ٢٤/٢/٢٠١٤م.

جميع حقوق الطبع محفوظة. لا يسمح بإعادة طبع أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت

إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون

الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

دار جامعة الملك سعود للنشر ١٤٣٦هـ



## مقدمة المترجم

أصبحت مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs أداة هامة لإنشاء نظم الجودة في جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، سواء أكانت حكومية أم خاصة؛ ذلك لأن هذه المؤشرات تعكس الوضع الراهن لهذه المؤسسات دون أدنى شك. وهذا الأمر هو الأساس في التغيير والتحسين والنهوض إلى واقع أفضل أو المحافظة على وضع متميز قائم. إن المعرفة والافتناع بهذه المؤشرات من قبل منسوبي المؤسسة هي النواة الأساسية للتطوير وإرساء مبادئ الجودة، حيث بدون هذه المعرفة سوف يكون الأمس مثل اليوم واليوم مثل الغد وبالتالي سنظل واقفين في أماكننا وستخلف في عالم متغير وسريع الحركة يصنع له تاريخاً متجدداً ويجد له مكاناً تحت الشمس.

لذا فقد حرص المترجم أن يهدي هذا الكتاب المتميز إلى القراء الأعزاء أملاً منه أن ينال هذا العمل إعجابهم ويستفيدوا منه لنفع مؤسساتهم وأوطانهم.

هذا الكتاب يتميز بالأسلوب البسيط الشيق والذي يبدأ بأبسط المعلومات ثم يستمر في تطويرها وتعميقها حتى يصل بالقارئ إلى أن يكون متخصصاً بل وخبيراً في مجال مؤشرات الأداء الرئيسة. والمترجم يشكر المؤلف وكل من ساعد في إكمال ونشر هذا العمل الشيق، الذي نحن جميعاً في حاجة إلى المزيد من أمثاله من الكتابات والإبداعات.

المترجم



## التمهيد

### PREFACE

إن قياس الأداء قد أفضل المؤسسات في جميع أنحاء في العالم، سواء أكانت من الشركات المتعددة الجنسيات أم من الدوائر الحكومية أو الجمعيات الخيرية المحلية الصغيرة. وهذه المقاييس التي تم تبنيها كانت عبارة عن حلم في الماضي ولم يتم ربطها بعوامل النجاح المهمة لهذه المؤسسات، وفي معظم الأحيان كانت المقاييس شهرية أو فصلية. وتقوم الإدارة باستعراض هذه المقاييس وتقول "إنه كان فصلاً جيداً" أو "إنه كان شهراً سيئاً".

وينبغي أن تساعد مقاييس الأداء مؤسستك على ربط الأنشطة اليومية بالأهداف الإستراتيجية. لقد أُلّف هذا الكتاب لمساعدتك في بناء وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح والتي من شأنها أن تؤثر تأثيراً عظيماً في الأداء، كما يهدف هذا الكتاب إلى تقديم الرابط المفقود بين بطاقة الأداء المتوازن (من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن) وبين واقع تنفيذ قياس الأداء في المؤسسة. وقد تم تغطية صعوبات التنفيذ في كتيب مؤشرات الأداء الذي أعده القسم الحكومي الأسترالي "AusIndustries" كجزء من مصادر المعلومات للمؤسسات التي تسعى إلى أفضل الممارسات العالمية. وقد تبني هذا الكتاب العديد من المنهجيات الخاصة بكتيب مؤشرات الأداء الرئيسة والذي نشر لأول مرة في عام ١٩٩٦م، وقد اشتمل على أدوات تنفيذ أكثر، وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن، والعمل الخاص بالمؤلف تجاه مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح، وقوائم عديدة للمساعدة في التنفيذ.

البدء في مشروع مؤشرات الأداء الرئيسة/ بطاقة الأداء المتوازن

**Embarking on a KPI/Balanced Scorecard Project**

إن الهدف من هذا الكتاب هو المساعدة في تقليل المخاطر التي تنشأ في مشروع مؤشرات الأداء الرئيسة/ بطاقة الأداء المتوازن. وقد تم تصميمه لفريق المشروع، والإدارة العليا، والميسرين الخارجيين للمشروع، ومنسقي

الفريق، والذين دورهم هو تسيير المشروع لإنجاحه. إن الأدوار التي يلعبها هؤلاء المنخرطون في المشروع يمكن أن تترك تراثاً عظيماً في المؤسسة لسنوات قادمة، أو قد لا تؤدي إلى شيء من خلال جلب العديد من مبادرات قياس الأداء الفاشلة. وأتمنى أن تزيد المادة الموجودة في هذا الكتاب، جنباً إلى جنب مع ورش العمل التي نفذتها في جميع أنحاء العالم، من احتمال النجاح.

ومن أجل أن تنجح أنت ومشروعك، فإني أقترح عليك القيام بما يلي:

- قراءة الفصلين الأول والثاني بعناية، بضع مرات.
- زيارة موقع الإنترنت الخاص بي [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com) لمزيد من المعلومات المفيدة.
- تفحص المواد في الفصول اللاحقة حتى تعرف ما هناك.
- الابتداء بالخطوة 1 في الفصل الثالث من خلال إقامة ورشة عمل لمجموعة تركيز ليوم واحد.
- الاستماع إلى البث الشبكي على [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com) وهو متاح لمعظم فصول هذا الكتاب.
- البحث عن ميسر خارجي لكي يساعدك ويرشدك في الأسابيع الأولى من المشروع.
- البدء في تشكيل فريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسة، والقيام بأي تدريب من أجل ردم الفجوة في المهارات التي تم تحديدها لفريق المشروع.

#### رسالة إلى المدير التنفيذي Letter to the chief Executive officer

نظراً لحجم العمل الخاص بالمديرين التنفيذيين، فإن قليلاً منهم لديه وقت لقراءة هذا الكتاب، لذا عليك بكتابة هذه الرسالة إلى المدير التنفيذي لمؤسستك للمساعدة في شرح كيفية مشاركته، حيث من المهم أن يعرف ما يلي:

- محتوى الفصلين الأول والثاني.
- الخصائص السبع لمؤشرات الأداء الرئيسة.
- الفرق بين عوامل النجاح وعوامل النجاح المهمة.
- مدى مشاركته، والمخاطر التي تواجه المشروع إذا كان المدير التنفيذي لا يدعم بحماس فريق مؤشرات الأداء الرئيسة.

● مضمون "مقدمة إلى مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح" الخاص بـ، "تنفيذ عوامل النجاح

المهمة" البث على شبكة الإنترنت تحت العنوان: [bettermanagement.com](http://bettermanagement.com).

ديفيد بارمنتر

الكاتب، والمتحدث، والميسر

مساعدة المؤسسات في قياس الأداء وإعداد تقاريره وكذلك تحسينه

PO Box 10686, Wellington, New Zealand (+ 64 4) 499 0007  
parmenter@waymark.co.nz www.davidparmenter.com

٣١ يناير ٢٠١٠

عزيزي المدير التنفيذي،

دعوة لإدخال مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح في مؤسستك

أود أن أعرض لكم عملية من شأنها أن يكون لها أثر عميق على مؤسستك، وهذه العملية سوف تربطكم بالأنشطة الرئيسة في المؤسسة التي لها أكبر الأثر على خط القاع. وإذا ما تم التنفيذ بنجاح، فإن ذلك سيكون له أثر عميق ويتيح لك ترك تراث كبير.

وأود الرهان على أنك لم تقم بإجراء تمرين لتمييز عوامل النجاح المهمة تلك من العديد من عوامل النجاح الأخرى التي تتحدث عنها أنت وفريق الإدارة العليا بصفة منتظمة. وأود أيضاً أن أشير إلى أن الكثير من التقارير التي تتلقاها، سواء أكانت مالية أم كانت على مقاييس الأداء، لا تساعدك على عملية اتخاذ القرار يومياً. أعرف هذا لأن العديد من المعلومات التي تتلقاها هي بيانات شهرية تم استقبالها بعد فوات الأوان.

نظراً لأن هذا الكتاب هو في الأساس دليل للتنفيذ، بالتالي فهو مناسب للمستشارين، والميسرين، وموظفي التنفيذ، وأوصي أن تقرأ هذه المقاطع:

- الفصل الأول، وهو يشرح الخلفية لهذه القفزة النوعية.
  - الفصل الثاني، والذي يؤكد على الأسس الأربعة التي تحتاج لوضعها في أماكنها وتتأكد من عدم المساس بها في أي وقت.
  - الفصل السابع، يخص البحث عن عوامل النجاح المهمة الخاصة بمؤسستك.
- وبالتسلح بهذه المعلومات، فإنني على ثقة بأنك سوف تدعم مشروع مؤشرات الأداء التي تؤدي للنجاح بالالتزام والحماس.

وبحلول الوقت الذي تقرأ فيه، فإن هذا العمل سيلقى قبولاً دولياً. إن الطبعة الأولى من هذا الكتاب كانت من أكثر مبيعات الكتب في قياس الأداء.

أطلب منك أن تخصص ٤٥ دقيقة من وقتك للاستماع إلى بث شبكي بعنوان "مقدمة لمؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح" على الرابط [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com).

ويحدوني الأمل في أن هذا الكتاب، مدعوماً بالمواد المتوفرة على الإنترنت [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com)، سيساعدك أنت ومؤسستك في تحقيق تحسن كبير في الأداء. وأتطلع إلى السماع عن التقدم الذي تحرزه.

مع أطيب التحيات،

ديفيد بارمنتر

parmenter@waymark.co.nz

## استخدام الفصل الأول: المقدمة

لعدة سنوات مضت، نجد أن المؤسسات التي تعتقد أن لديها مؤشرات أداء رئيسية لم تحقق التركيز والقدرة على التكيف والابتكار والربحية التي كانت تبحث عنها، ونجد أن مؤشرات الأداء الرئيسة قد أسئمتسميتها واستخدامها. قم بفحص شركة لديها أكثر من ٢٠ مؤشر أداء رئيس وستجد غياب التركيز والترابط وتدني الإنجاز. وهناك بعض المؤسسات التي حاولت أن تتعامل مع أكثر من ٤٠ مؤشر أداء رئيس، وفي الواقع فإن كثير منها ليست مؤشرات أداء رئيسية. ويشرح هذا الفصل طريقة جديدة لتجزئة مقاييس الأداء إلى مؤشرات نتائج رئيسية (Key Result Indicators – KRIs)، ومؤشرات نتائج (Result Indicator- RIs)، ومؤشرات أداء (Performance Indicators – PIs)، ومؤشرات أداء رئيسية (Key Performance Indicators – KPIs). ويوضح أيضاً تحولاً كبيراً في الطريقة التي تستخدم بها مؤشرات الأداء الرئيسة للتأكد من أننا لانخلق سلوكاً مختلفاً.

## استخدام الفصل الثاني: أسس تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسة

يعتمد التغيير المؤسسي الفعّال بشكل كبير على خلق ممارسات بشرية مناسبة كأسس جديدة في ثقافة بيئة العمل. وفي هذا السياق، فإن استحداث مؤشرات الأداء الرئيسة يجب أن يتم بطريقة تدعم وتنشر فكرة الشراكة التعاونية في بيئة العمل، حيث تكون هذه الشراكة بين الموظفين، وإدارة الموردين والعملاء، والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها المؤسسة. وهذا الفصل يقدم أربعة مبادئ عامة تسمى الأسس الأربعة وهي:

١- شراكة مع الموظفين، والنقابات، والموردين الرئيسين، وكبار العملاء.

٢- تفويض السلطة إلى خط الجبهة.

٣- قياس وإعداد تقارير عن الأمور التي تحدث فقط.

٤- ربط مقاييس الأداء بالإستراتيجية من خلال عوامل النجاح المهمة.

## استخدام الفصل الثالث: بناء واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة : نموذج الاثنتي عشرة خطوة

عندما تكون مستعداً لاستحداث مقاييس الأداء (والتي تشمل مؤشرات النتائج، ومؤشرات الأداء، ومؤشرات الأداء الرئيسة) في المؤسسة الخاصة بك، فإننا نتوقع أنك بحاجة أن تتبّع، وتوسّع، منهجية الاثنتي عشرة خطوة المبينة في هذا الفصل. هذا الفصل يجلل كل خطوة بالتفصيل، والغرض منها، والمهام الرئيسة التي يتعين القيام بها، وإرشادات التنفيذ، وقائمة مراجعة للتأكد من اتخاذ الخطوات الرئيسة.

## استخدام الفصل الرابع: حقيبة أدوات فريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسة

يمد هذا الفصل فريق مؤشرات الأداء الرئيسة بأدوات مفيدة لجمع المعلومات. بالنسبة لكثير من الخطوات، نجد أن هناك استبياناً تم تضمينه، وفي بعض الحالات، هناك ورقة عمل يجب أن تستكمل من قِبَل فريق المشروع أو من قِبَل الفرق التي تقوم بإعداد مقاييس الأداء الخاصة بها. وبالنسبة لجميع جلسات ورش العمل، فقد تم

تصميم برنامج بناءً على جلسات ناجحة قد تم تنفيذها مسبقاً بواسطة المؤلف. ويمكن الحصول على نماذج إلكترونية من جميع القوائم من الموقع التالي (نظير رسوم رمزية): [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com).

### استخدام الفصل الخامس: نماذج لإعداد تقارير عن مقاييس الأداء

يوضح هذا الفصل كيفية تمثيل مؤشرات النتائج الرئيسة، ومؤشرات النتائج، ومؤشرات الأداء، ومؤشرات الأداء الرئيسة.

### استخدام الفصل السادس: حقيقة أدوات الميسر

إن إشراك ميسر ذي مهارة في مشروع مؤشرات الأداء الرئيسة من خارج الشركة سيساعد في عملية بناء واستخدام مقاييس الأداء (شاملة مؤشرات النتائج الرئيسة، ومؤشرات النتائج، ومؤشرات الأداء، ومؤشرات الأداء الرئيسة). إن الأدوار الرئيسة للميسر هي المساعدة في تثقيف فريق الإدارة العليا، ثم تشكيل وتوجيه فريق المشروع. والفصل الثالث يبين اقتراحات بخصوص الأنشطة الرئيسة في الخطوات الاثني عشرة التي ينبغي على الميسر الخارجي القيام بها.

### استخدام الفصل السابع: أدوات عوامل النجاح المهمة

تعتبر هذه الأدوات هي عوامل النجاح المهمة ومقاييس الأداء المتضمنة فيها، والتي تربط الأنشطة اليومية للمؤسسة بإستراتيجياتها.

وفي هذه الأوقات العصيبة، ربما تكون معرفة عوامل النجاح المهمة بمثابة عامل البقاء، وإذا كانت المؤسسة لم تستكمل عملية تحديد عوامل النجاح المهمة، فإن إدارة الأداء لا يمكن أن تقوم بعملها، وبالتالي سنجد أن قياس ورصد وإعداد تقارير عن الأداء سيصبح عملية عشوائية وتخلق جيشاً من المقاييس والتي بدورها ينشأ عنها عدة تقارير مذهلة، وجملة مقاييس ترصد التقدم في اتجاه بعيد جداً عن إستراتيجية المؤسسة.

وعلى الرغم من أن معظم المؤسسات تعرف عوامل نجاحها، إلا أن هناك عدداً قليلاً من المؤسسات لديها:

- صياغة مناسبة لعوامل النجاح الخاصة بها.
- تمييز بين عوامل النجاح وأهدافها الإستراتيجية.
- غرابة عوامل النجاح لتحديد المهمة من بينها.
- إبلاغ عوامل النجاح المهمة للموظفين.

ستعمل العملية المذكورة في هذا الفصل على بلورة وإبلاغ عوامل النجاح المهمة الخاصة بالمؤسسة، وجمال هذه الطريقة في أنها عملية منهجية بسيطة ويمكن تنفيذها بالموظفين الداخليين.

إن اختيار عامل النجاح المهم هو عملية تقديرية، حيث نجد أن فعالية وفائدة عامل النجاح المهم الذي تم اختياره تعتمد بدرجة عالية على مهارة التحليل للمشاركين في هذه العملية، ولذا فإن اشتراك القيادة النشطة من قبل الإدارة العليا في هذه العملية أمر حتمي.

## استخدام الفصل الثامن: العصف الذهني حول مقاييس الأداء

وبمجرد تحديد عوامل النجاح المهمة، سيكون من المهم تحديد مقاييس الأداء، ويفضل إجراء ذلك عن طريق العصف الذهني. وعند قراءة هذا الفصل، يرجى الاستماع إلى "فرز الغث من السمين" تحت الرابط: [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com).

## استخدام الفصل التاسع: التباين في تنفيذ المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات غير الربحية

عندما كتبت لأول مرة عن عملية الاثني عشرة خطوة، قمت بإعداد مخطط جانث Gantt chart ليوضح هذه الخطوات. والحضور من المشروعات الصغيرة والمتوسطة يطلبون النصيحة بشأن عملية أبسط من ذلك. وهذا الفصل يقدم فكري الجديدة التي استخدمتها عندما أقوم بمساعدة مؤسسات صغيرة. وقد قمت كذلك بإعداد نصائح نافعة للمؤسسات غير الربحية والتي تعتقد أن قياس الأداء لا بد أن يكون مختلفاً.

## استخدام الفصل العاشر: دروس التنفيذ

لقد أشار كابلان ونورتون Kaplan and Norton، في كتابها الرائد "بطاقة الأداء المتوازن - ترجمة الإستراتيجية إلى فعل" إلى أن ١٦ أسبوعاً تعتبر وقتاً كافياً لإعداد بطاقة أداء متوازن عاملة مع مؤشرات الأداء الرئيسة، ومع ذلك فإن المؤسسات، من جميع الأحجام ودرجات التعقيد، تتعثر في هذه العملية، وأن ١٦ أسبوعاً قد تتحول بسهولة إلى ١٦ شهراً. ومفتاح النجاح هو أن نتعلم الدروس الرئيسة الخاصة بالتنفيذ والتي يغطيها هذا الفصل.

## استخدام الخاتمة: وسائل الإعلام الإلكترونية المتاحة لك

هذه خاتمة تعرض وسائل الإعلام الإلكترونية المتاحة، حيث البعض منها بلا مقابل والبعض الآخر برسوم.

## استخدام الملحق: قاعدة بيانات مقاييس الأداء

يتيح هذا الملحق قائمة لمقاييس الأداء (شاملة مؤشرات النتائج الرئيسة، ومؤشرات النتائج، ومؤشرات الأداء، ومؤشرات الأداء الرئيسة)، وبعضها تكون ذات صلة بمؤسستك. ويتم تنظيمها وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن ويتم تحديثها باستمرار. ويمكن الحصول على إصدار إلكتروني محدّث من قاعدة البيانات هذه تحت الرابط: [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com) (مقابل رسوم).

## من ينبغي أن يقرأ ماذا؟

هذا الكتاب هو مصدر لأي شخص في المؤسسة المعنية ببناء واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة، ومن المستحسن أن يكون لدى جميع أعضاء فريق المشروع، والميسر الخارجي للمشروع، ومنسقي الفريق، والميسرين المحليين (إذا لزم الأمر) دليل لضمان أتباع الجميع لنفس الخطة. ويَتَوَقَّع من أعضاء الفريق أن يأخذوا الدليل معهم أثناء لقاءهم مع الموظفين والإدارة لكي يكونوا قادرين على إيضاح القضايا باستخدام أمثلة من هذا الدليل. (يرجى ملاحظة أن حقوق الطبع والنشر محفوظة لهذا الكتاب، لذلك، فإن تصوير أجزاء للتوزيع يعتبر خرقاً لهذه الحقوق).

منسقو الفريق	فريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسة والميسر الخارجي	المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا	مجلس الإدارة	نظرة عامة	
√	√	√	√	المقدمة	الفصل الأول
√	√	√		أسس إعداد مؤشرات الأداء الرئيسة	الفصل الثاني
√	√			بناء واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة: نموذج الاثنتي عشرة خطوة	الفصل الثالث
	√			دليل فريق مؤشرات الأداء الرئيسة	الفصل الرابع
√	√			نماذج لتقديم تقارير مقياس الأداء	الفصل الخامس
	√			حقيقية أدوات الميسر	الفصل السادس
	√	√		حقيقية أدوات عوامل النجاح المهمة	الفصل السابع
	√			العصف الذهني حول مقياس الأداء	الفصل الثامن
	√	√		التباين في تنفيذ المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات غير الهادفة للربح	الفصل التاسع
	√	√		دروس التنفيذ	الفصل العاشر
√	√			قائمة لمقاييس الأداء (شاملة مؤشرات النتائج الرئيسة، ومؤشرات النتائج، ومؤشرات الأداء، ومؤشرات الأداء الرئيسة) للمساعدة في إعداد قائمة مختصرة من مقاييس الأداء المحتملة	الملحق



## الشكر والعرفان

### ACKNOWLEDGMENTS

أود أن أعبر عن تقديري لالتزام وإخلاص موظفي واي مارك سوليوشن Waymark Solutions خلال السنوات التي استغرقها هذا المشروع (سيان وديان وجاكلين ورويدون ومات)، وكذلك زوجتي جينفر جيل كريست التي قرأت مسودة هذا الكتاب، كما أشكر أبنائي الكسندرا وجلودن والذي شأنهم شأن جينفر صبروا أثناء بقائي لساعات متأخرة بالليل في المكتب. كما أنني ممتنٌ لكل هؤلاء الذين حضروا ورش عمل مؤشرات الأداء الرئيسة التي نفذتها وشاركوا بأفكارهم حول مؤشرات الأداء التي تؤدي للنجاح.

وأشكر هاري ملز ومات كليتون وجيرمي هوب على نصائحهم الحكيمة عبر السنين، وكذلك الشكر موصول لشيك شو لتسهيله نشر هذا الكتاب.

وشكري الخاص إلى والديّ اللذين منحاني - من خلال نموذجها الفريد للأبوة والدعم المستمر - الثقة والأساس الذي بنيت عليه رسالتي التي أقوم بها حالياً.



## المحتويات

هـ.....	مقدمة المترجم
ز.....	التمهيد
س.....	الشكر والعرفان
١.....	الفصل الأول: المقدمة
٢.....	مؤشرات النتائج الرئيسة
٣.....	مؤشرات الأداء والنتائج
٤.....	مؤشرات الأداء الرئيسة
١٣.....	نماذج إدارية لها تأثير عميق على مؤشرات الأداء
١٩.....	تعريف
٢٢.....	المراجع
٢٣.....	الفصل الثاني: أسس إعداد مؤشرات الأداء الرئيسة
٢٣.....	أربعة أسس توجه تطوير واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة
٢٩.....	تعريف الرؤية والرسالة والإستراتيجية
٣٠.....	الملاحظة
٣١.....	الفصل الثالث: بناء واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة: نموذج الاثنتي عشرة خطوة
٣١.....	الخطوة ١: التزام فريق الإدارة العليا

الخطوة ٢: تكوين فريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح .....	٣٩
الخطوة ٣: إنشاء ثقافة وعملية "اعمل ولا تتردد" .....	٤٣
الخطوة ٤: إعداد إستراتيجية شاملة لبناء مؤشرات الأداء الرئيسة .....	٤٧
الخطوة ٥: تسويق نظام مؤشرات الأداء الرئيسة لجميع الموظفين .....	٥١
الخطوة ٦: تحديد عوامل النجاح المهمة للمؤسسة .....	٥٥
الخطوة ٧: تسجيل مقاييس الأداء في قاعدة بيانات .....	٥٥
الخطوة ٨: اختيار مقاييس أداء على مستوى الفريق .....	٥٩
الخطوة ٩: اختيار مؤشرات الأداء التي تؤدي للنجاح للمؤسسة .....	٦٥
الخطوة ١٠: إنشاء إطار إعداد التقارير على جميع المستويات .....	٦٨
الخطوة ١١: تيسير استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح .....	٧٣
الخطوة ١٢: صقل مؤشرات الأداء الرئيسة للحفاظ على سرانها .....	٧٧
الملاحظات .....	٨٠
<b>الفصل الرابع: حقيقة أدوات فريق مؤشرات الأداء الرئيسة .....</b>	<b>٨١</b>
استخدام حقيقة الأدوات .....	٨١
ورقة عمل الخطوة ١: التزام فريق الإدارة العليا .....	٨١
ورقة عمل الخطوة ٢: تشكيل فريق مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح .....	٨٧
ورقة عمل الخطوة ٣: إنشاء ثقافة وعملية "اعمل ولا تتردد" لهذا المشروع .....	٩٠
ورقة عمل الخطوة ٤: إعداد إستراتيجية شاملة لإعداد مؤشرات الأداء .....	٩٣
ورقة عمل الخطوة ٥: تسويق نظام مؤشرات الأداء الرئيسة لجميع الموظفين .....	٩٦
ورقة عمل الخطوة ٦: تحديد عوامل النجاح المهمة على مستوى المؤسسة كلها .....	١٠١
ورقة عمل الخطوة ٧: التسجيل الشامل للمقاييس في قاعدة البيانات .....	١٠١
ورقة عمل الخطوة ٨: اختيار مقاييس أداء الفريق .....	١٠٢
ورقة عمل الخطوة ٩: اختيار مؤشرات الأداء التي تؤدي للنجاح على مستوى المؤسسة .....	١٠٩
ورقة عمل الخطوة ١٠: إعداد العروض والتقارير وأطر المراجعة على جميع المستويات .....	١١٠

ورقة عمل الخطوة ١١: تسهيل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة.....	١١٣
ورقة عمل الخطوة ١٢: تنقيح مؤشرات الأداء الرئيسة للتأكد من ملاءمتها.....	١١٧
<b>الفصل الخامس: نماذج لإعداد تقارير مقاييس الأداء.....</b>	١٢١
تقديم تقارير عن مؤشرات النتائج الرئيسة في "لوحة عدادات القياس" بمجلس الإدارة.....	١٢١
إعداد تقارير عن مقاييس الأداء للعرض على الإدارة.....	١٣٤
إعداد تقارير عن مقاييس الأداء لعرضها على الموظفين.....	١٣٩
أمثلة على شكل الرسومات البيانية.....	١٤٣
الملاحظات.....	١٥٧
<b>الفصل السادس: حقيبة أدوات الميسر.....</b>	١٥٩
تذكر الأساسيات التالية.....	١٥٩
أسئلة وأجوبة نموذجية حول مؤشرات الأداء الرئيسة.....	١٦٢
<b>الفصل السابع: حقيبة أدوات عوامل النجاح المهمة.....</b>	١٧١
فوائد فهم عوامل النجاح المهمة الخاصة بمؤسستك.....	١٧٢
العوامل المساعدة لتحقيق النجاح.....	١٧٥
الخطوة ٦: تحديد عوامل النجاح المهمة على مستوى المؤسسة.....	١٧٧
تحديد عوامل النجاح المهمة من خلال عملية رسم خرائط العلاقات.....	١٨٣
كيف أنظّم ورشة عمل عوامل النجاح المهمة.....	١٨٨
الملاحظة.....	١٩٢
الملحق رقم ١٧: أين تبحث عن عوامل النجاح الخاصة بمؤسستك.....	١٩٣
الملحق رقم ٧: خطاب دعوة من رئيس مجلس الإدارة.....	١٩٤
الملحق رقم ٧ج: قائمة لمراجعة خطة ورشة عمل عوامل النجاح.....	١٩٥
الملحق رقم ٥٧: تعليقات ورشة العمل.....	١٩٦
الملحق رقم ٧هـ: مصفوفة عوامل النجاح.....	٢٠٠

٢٠٧	الفصل الثامن: العصف الذهني حول مقاييس الأداء .....
٢٠٩	الفصل التاسع: التباين في تنفيذ المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات غير الربحية .....
٢٠٩	المشروعات الصغيرة والمتوسطة .....
٢١٠	المؤسسات غير الربحية .....
٢١٧	الفصل العاشر: دروس التنفيذ .....
٢١٧	كيفية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي للنجاح في ١٦ أسبوعاً .....
٢٢٧	الملاحظات .....
٢٢٩	الخاتمة .....
٢٢٩	وسائل الإعلام الإلكترونية المتوفرة لديك .....
٢٣١	الملحق .....
٢٣١	قاعدة بيانات مقاييس الأداء .....
٢٥١	ثبت المصطلحات .....
٢٥١	أولاً: عربي - إنجليزي .....
٢٥٥	ثانياً: إنجليزي - عربي .....
٢٥٩	كشاف الموضوعات .....