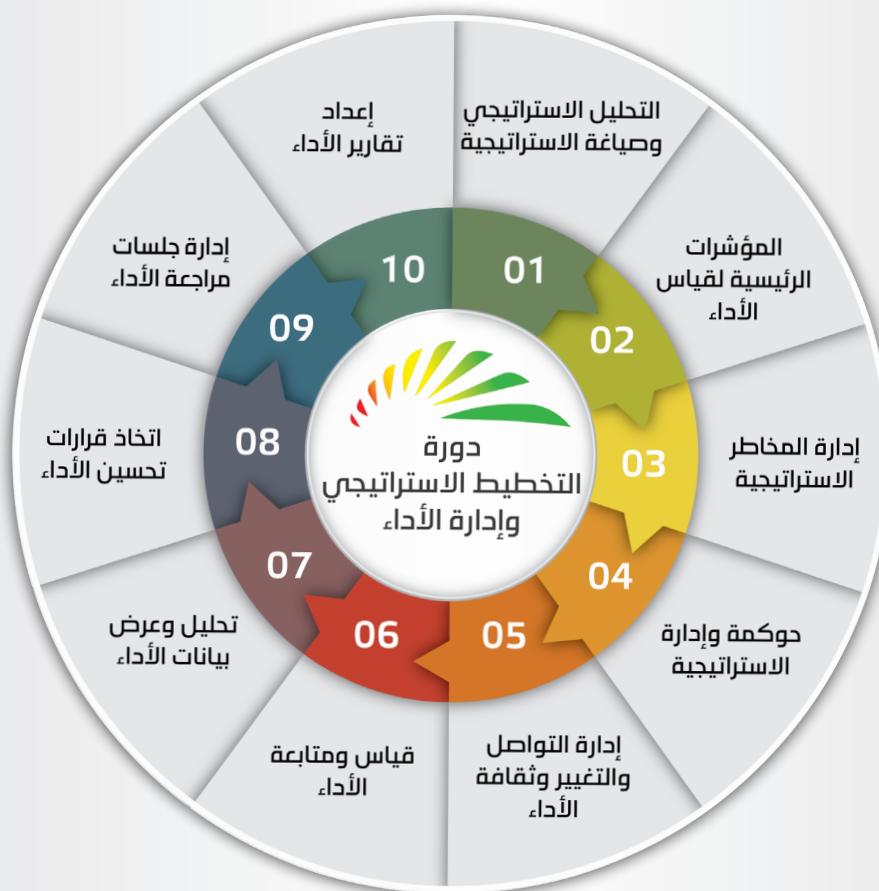


# الشهادات المهنية الدولية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء



الشهادة الدولية لمستشاري  
التخطيط الاستراتيجي وإدارة  
الأداء



الشهادة الدولية  
لأخصائي إدارة الأداء المحترف



الشهادة الدولية  
لأخصائي التخطيط  
الاستراتيجي المحترف



الشهادة الدولية لأخصائي  
مؤشرات قياس الأداء  
المحترف



التسجيل

<https://mile.org/rpw>



**mile**  
madinah institute  
for leadership & entrepreneurship  
مادن معرفة القيادة والابتكار

مدينة المعرفة الاقتصادية  
Knowledge Economic City



# البرامج الأساسية لكل الشهادات

التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية  
Strategic Analysis and Strategy Formulation  
(٢ Days)

المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء  
Key Performance Indicators (KPIs)  
(٣ Days)

## المسار الثاني

تجميع بيانات قياس مؤشرات الأداء  
Data Collection for KPI Measurement  
(١ Day)

تحليل وعرض بيانات الأداء  
Performance Data Analytics and Visualization (٢ Days)

اتخاذ قرارات تحسين الأداء  
Performance Improvement Decisions Tools (١ Day)

إدارة جلسات مراجعة الأداء المستندة على البيانات  
Data-Driven Performance Review (DDR) (١ Day)

اختبار



الشهادة الدولية  
لأخصائي إدارة الأداء المحترف



## المسار الأول

إدارة المخاطر الاستراتيجية  
Strategic Risk Management (١ day)

دوكعمة وإدارة الاستراتيجية  
Strategy Governance and Management (١ Day)

إدارة التغيير والثقافة والتواصل الاستراتيجي  
Managing Strategic Communication, Change and Culture (٢ Days)

إعداد تقارير الأداء  
Performance Reporting (١ Day)

اختبار



الشهادة الدولية  
لأخصائي التخطيط الاستراتيجي المحترف





## الشهادة الدولية لمستشاري التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

يشترط للحصول على الشهادة:

- الحصول على الشهادة الدولية لمستشاري التخطيط الاستراتيجي المحترف
- الحصول على الشهادة الدولية لمستشاري إدارة الأداء المحترف
- استكمال مشروع تطبيقي

### الفئة المستهدفة

- القيادات الإدارية
- أعضاء مكاتب تحقيق الرؤية
- أعضاء إدارات التخطيط الاستراتيجي
- سفراء الأداء
- أعضاء إدارات إدارات الأداء
- مدير المشاريع
- العاملين في إدارات المراجعة الداخلية
- المهتمين بتحرير تقارير الأداء
- أعضاء إدارات التطوير التنظيمي والجودة



### أختار الوحدة التدريبية التي تنسابك

- البرامج التدريبية العشرة متاحة للاشتراك في أي منها بصورة منفردة دون الحاجة لاستكمال أحد مسارات الشهادات.
- يتم اصدار شهادة معتمدة مستقلة لكل برنامج من معهد إدارة الأداء الامريكي.
- تحتسب شهادات حضور البرامج المنفردة لمن يرغب في استكمال أي من الشهادات المهنية.
- يفضل ولا يشترط استكمال البرامج التدريبية بالترتيب المبين في دورة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

### وصف البرنامج

مع التغييرات المتتسارعة في البيئة المحيطة والتصاعد المستمر لتوقعات العملاء والمستفيدين، أصبح من الضروري تطوير رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية التي تعين المنظمات على تحديد أولويات واضحة وتساعدها في تركيز كافة مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويقدم هذا البرنامج المعرف والمهارات الأساسية اللازمة لاستخدام مجموعة من الأدوات الفعالة التي تمكن المنظمات من إجراء التحليل الاستراتيجي والصياغة الفعالة للاستراتيجية وترجمتها إلى خطط تشغيلية قابلة للتنفيذ.

### محاور البرنامج

#### 6. المبادرات والميزانيات الاستراتيجية and Budgeting

- تحديد المبادرات الاستراتيجية
- موائمة المبادرات: مصفوفة الأهداف - المبادرات
- تحديد أولويات المبادرات Prioritization
- تحليل التكلفة والعائد للمبادرات الاستراتيجية Cost-Benefit Analysis

#### 7. المشاركة والتواصل مع أصحاب المصلحة Communication

- تحديد أصحاب المصلحة
- أساليب تفعيل المشاركة
- استراتيجية التواصل

#### 8. إدارة المخاطر الاستراتيجية Strategic Risk Management

- تحديد المخاطر
- تحديد أولويات المخاطر
- سياسات التعامل مع المخاطر
- مراقبة المخاطر

#### 9. استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

#### 10. موائمة المنظمة مع الاستراتيجية Alignment

- موائمة الهيكل التنظيمي
- موائمة الخدمات المساندة
- موائمة الموارد البشرية
- موائمة ثقافة المنظمة

### أهداف البرنامج

مع استكمال البرنامج، سيصبح المشارك قادر على:

- إدراك معنى التخطيط الاستراتيجي
- التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي
- التعرف على المكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية
- تطبيق وسائل وأدوات التحليل الاستراتيجي
- تطوير الرؤية والرسالة والقيم
- تطوير الأهداف الاستراتيجية والخريطة الاستراتيجية
- تطوير مؤشرات قياس الأداء الرئيسية وبطاقات الأداء
- تحديد وتصنيف وإدارة المخاطر الاستراتيجية
- تحديد الطرق الفعالة للمشاركة والتواصل مع الأطراف
- أصحاب المصلحة في تطوير الخطط الاستراتيجية
- تطوير وتحديد أولويات المبادرات الاستراتيجية
- موائمة المنظمة مع الاستراتيجية

1. ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ وما هي أهميته؟
  - دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة
  - نماذج من خطط استراتيجية ناجحة
  - المكونات الرئيسية لل استراتيجية
  - مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

#### 2. التحليل الاستراتيجي

- تحليل مجالات القوة - الضعف - الفرص - المخاطر SWOT Analysis

- تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis
- تحليل عناصر البيئة: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية PESTEL Analysis

- تحليل فجوة الأداء Performance Gap Analysis
- بما نعد أصحاب المصلحة Stakeholders Value Proposition
- أجندة التغيير الاستراتيجي Strategic Change Agenda

#### 3. تطوير الرؤية - الرسالة - القيم

- تحليل الرؤية والرسالة
- أسلوب تطوير الرؤية والرسالة والقيم
- المعايير
- نماذج محلية وعالمية

#### 4. الخريطة الاستراتيجية Strategy Map

- صياغة الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives
- علاقات السبب والنتيجة Cause-Effect Relationships
- المنظير والمحاور الاستراتيجية Strategic Perspectives and Stakeholders
- Themes

#### 5. بطاقة قياس الأداء

- مؤشرات قياس الأداء الرئيسية Key Performance Indicators
- تحديد المستهدفات (KPTs)
- المقارنات المرجعية Benchmarking

# المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء

Key Performance Indicators (KPIs)

02

مدة البرنامج: 3 أيام



إن تأسيس نظام فعال لإدارة الأداء يعد أمراً جوهرياً لتمكين المنظمة من متابعة مدى تقدمها في تحقيق رؤيتها وأهدافها الدوستراتية. ويعُد تطوير مجموعة متوازنة من المؤشرات الموضوعية متطلباً أساسياً لتأسيس مبدأ المُسألةة وتأسيس ثقافة ترتكز على الأداء. وبهدف هذا البرنامج إلى صقل معارف ومهارات المشاركون ليتمكنوا من بناء لوحات مؤشرات قياس أداء Dashboards تدعم تنفيذ الدوستراتية بصورة فعالة. كما يولي البرنامج أهمية لتخفيي الحرص في التبؤ بالأنماط السلوكية السلبية غير المتوقعة المترتبة على اختيار مؤشرات قياس الأداء. ويستند البرنامج على العشرات من النماذج الواقعية لمؤشرات قياس أداء العديد من المنظمات المحلية والدولية.

## وصف البرنامج

## محاور البرنامج

### 5. تقارير مؤشرات قياس الأداء

National Economic Indicators

- تقارير الأداء الدولية International Performance Reports
- المصادر المحلية لمؤشرات قياس الأداء Local KPIs Sources
- أهداف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية المستدامة UNDP Sustainable Development Goals
- المراسيد الحضرية Urban Observatories
- منصة الأداء الدولية International Performance Hub

### 6. تحديد المستهدفات لمؤشرات قياس الأداء الرئيسية

Target Setting

- ست منهجيات لتحديد المستهدفات
- تحديد السماحية

### 7. توثيق مؤشرات قياس الأداء

- الجوانب السلوكية لاختيار مؤشرات الأداء الرئيسية
- ورشة عمل دراسة حالة عملية لتطوير مؤشرات قياس الأداء

## أهداف البرنامج

مع استكمال البرنامج، سيصبح المشارك قادر على:

- إدراك أهمية تطوير مؤشرات أداء موضوعية للمنظمات.
- تثمين ضرورة تأسيس نظم إدارة أداء فعالة تساند التفتيذ الفعلي للدستراتية.
- التمييز بين أربعة مقاييس البيانات.
- تطوير علاقات السبب والنتيجة بين المؤشرات.
- استخدام النموذج المنطقي (منهج تحليل النظم) لتطوير المؤشرات.
- تحديد خصائص الأهداف لتطوير مؤشرات لكل منها.
- التعرف على الأساليب الخمسة لتصنيف مؤشرات الأداء.
- اختيار القطبية ودورية القياس ووحدة القياس والتراكمية المناسبة لكل مؤشر.
- التمكّن من تطوير مؤشرات أداء متخصصة مثل الدمتثال - الاستكمال - التوافر - الاستغلال - الكفاءة - الموسمية - العدالة.
- التعرف على العديد من مصادر المؤشرات الأداء المحلية والدولية.
- استخدام ستة أساليب لوضع مستهدفات المؤشرات.
- إدراك الجوانب السلوكية لاختيار المؤشرات.

### 1. مقدمة عن مؤشرات قياس الأداء

- لماذا نحتاج إلى قياس الأداء في حياتنا؟
- المقاييس الموضوعية والشخصية Objective and Subjective Measures
- عشرة أساسيات لقياس الأداء المؤسسي
- الفرق بين الإحصاءات Statistics ومؤشرات قياس الأداء KPIs
- أنواع مقاييس البيانات Data Measurement Types

### 2. منهجيات تحديد مؤشرات قياس الأداء

- علاقات السبب والنتيجة Cause-Effect Relationships
- تطوير المؤشرات بتحليل النظام Logic Model
- منهج ديناميكيات النظم System Dynamics
- تطوير مؤشرات الأداء بتحديد خصائص الأهداف Objectives Attributes
- تصنيفات المؤشرات KPIs Classifications
- ④ مدخلات - عمليات - مخرجات - أثر (Input - Process - Impact)
- ④ الفاعلية - الكفاءة - الاقتصاد (Effectiveness - Efficiency - Economy)
- ④ استراتيجية - تشغيلية (Strategic - Operational)
- ④ كيفية - كمية (Quantitative - Qualitative)
- ④ سابقة - لاحقة (Leading - Lagging)
- مصادر مؤشرات قياس الأداء: الأدلة - المصادر - القواميس

### 3. تطوير مؤشرات قياس الأداء

- صياغة مؤشرات الأداء
- وحدات قياس المؤشرات Units of Measurement
- تراكمية حساب المؤشرات داخل وبين فترات القياس Accumulation
- قطبية المؤشرات Polarity
- تحديد دورية قياس المؤشرات Frequency
- اختيار القيم المرجعية Benchmarks
- تحقيق التوازن بين مؤشرات قياس الأداء Balancing KPIs
- تقييم جودة مؤشرات قياس الأداء باستخدام إطار CARE

### 4. الحالات الخاصة لمؤشرات قياس الأداء

- حساب نسب الاستكمال Completion
- حساب نسب التوافر Availability
- حساب نسب الاستغلال Utilization
- حساب الكفاءة Efficiency
- حساب الموسمية Seasonality
- حساب المساواة Equality

## وصف البرنامج

مع التسارع المتزايد في تقييمات نظم المعلومات والاتصالات والتغيرات المتتالية في بيئه المنظمات السياسية والتشريعية والمناخية، أصبح من الضروري أن تنبأ بأنواع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن الأخطاء الشائعة اعتبار أن المخاطر الاستراتيجية تقتصر فقط على أو تعنى المخاطر المالية. فالمخاطر المالية هي أحد أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمات. وهناك أنواع أخرى من المخاطر مثل مخاطر نموذج الأعمال والمخاطر التشغيلية والتنظيمية ومخاطر الحكومة. من هنا كان من الضروري أن يحصل المدراء مهاراتهم في تحديد المخاطر وإعداد خطط للتعامل معها. ويهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركيين بالمعارف والمهارات الالزمة لإدارة المخاطر لتقليل آثارها المحتملة على خططها الاستراتيجية.

## محاور البرنامج

### 6. نموذج II Coso لإدارة المخاطر

Control Environment

• بيئة التحكم

• تقييم المخاطر

### 7. نموذج RIMs للنضج في إدارة المخاطر

Control Activities

• نشطة التحكم

• المعلومات والتواصل والمتابعة

### 8. دور مجلس الإدارة والإدارة العليا في إدارة المخاطر

Resilience and Sustainability

• استدامة ومرنة الأعمال

9. اقتصادييات إدارة المخاطر

### 1. مفهوم إدارة المخاطر

• تعريف المخاطر

• نظرة عامة على إدارة المخاطر

• لماذا نحتاج إلى إدارة المخاطر الاستراتيجية

• أساسيات إدارة المخاطر

### 2. المخاطر الاستراتيجية

• مخاطر تغيرات الأعمال

• المخاطر التشغيلية

• مخاطر الحكومة والتنظيم

### 3. ثقافة إدارة المخاطر

• ميل التعامل مع المخاطر

• أهمية التواصل في إدارة المخاطر

### 4. الرؤية الطرفية Peripheral Vision

• التقاط الإشارات الضعيفة التي تحدد مصير المنظمة

### 5. نموذج إدارة المخاطر

## أهداف البرنامج

مع استكمال البرنامج، سيصبح المشاركون قادر على:

• تحديد الأنواع المختلفة من المخاطر الاستراتيجية.

• تحديد عناصر عملية إدارة المخاطر.

• التمييز بين الميل المخاطر في التعامل مع المخاطر.

• إدراك مفهوم الرؤية الطرفية وكيفية تأسيس نظم للتقاط

الإشارات الضعيفة التي قد تحدد مصير المنظمة.

• التعرف على المكونات الرئيسية لنموذج II Coso لإدارة

المخاطر المؤسسية.

• تحديد المكونات الرئيسية لنموذج RIMs لقياس مستوى

النضج في إدارة المخاطر

#### وصف البرنامج

أشارت العديد من الدراسات أن 95% من الاستراتيجيات الجيدة تفشل المنظمات في تنفيذها. كما أشارت هذه الدراسات إلى العديد من العوائق التي تحول دون التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجيات. وفي نهاية الأمر، فإن الاستراتيجيات الجيدة التي يُبذل في تطويرها الكثير من الجهد والوقت لا فائدة حقيقة منها مالم يتم الاعتناء بآليات التنفيذ والمتابعة وخلق الثقافة والمناخ اللازم لضمان نجاح التنفيذ. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تقوم بالمتابعة المستمرة لبيئة العمل الخارجية التي تتسم بدرجات عالية من التغير وعدم التأكيد لضمان إدخال التعديلات اللازمة على الاستراتيجية لنحافظ على ملائمتها واستجابتها للمستجدات.

من هنا تأتي أهمية تأسيس وحدة تنظيمية تتولى مسؤولية إدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها: التحليل الاستراتيجي - صياغة الاستراتيجية - ترجمة الاستراتيجية لخطط تنفيذية - تنفيذ الاستراتيجية - التواصل وإدارة التغيير ومتابعة الأداء - مراجعة الاستراتيجية. ويهدف هذا البرنامج إلى تزويذ المشاركين بالمعارف والمهارات اللازمة لتأسيس وإدارة استراتيجية.

#### محاور البرنامج

5. الهيكل الداخلي والموارد البشرية لمكتب إدارة الاستراتيجية
6. أدلة إجراءات العمل والنماذج المستخدمة في إدارة الاستراتيجية

1. لماذا وكيف تتم إدارة الاستراتيجية؟
2. موقع مكتب إدارة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي
3. حكمة إدارة الاستراتيجية Strategy Governance
4. المهام الرئيسية لمكتب إدارة الاستراتيجية
  - تطوير الاستراتيجية Strategy Development
  - موائمة المنظمة Alignment
  - مراجعة الاستراتيجية Strategy Review
  - التواصل (إيصال الاستراتيجية) Strategy Communication
  - إدارة المبادرات الاستراتيجية Managing Strategic Initiatives
  - تنزيل الاستراتيجية ليaci المنشآت التنظيمية Cascading
  - إعداد الخطط والموازنات Planning and Budgeting
  - موائمة إدارات الدعم Support Functions Alignment
  - مراجعة الأداء Performance Review
  - إدارة المعرفة والتعلم المنظمي Knowledge Management and Learning Organization
  - إعداد التقرير السنوي لأنشطة إدارة الاستراتيجية Strategy Reporting

#### أهداف البرنامج

مع استكمال البرنامج، سيصبح المشارك قادر على:

- إدراك أهمية تأسيس وحدة تنظيمية مستقلة لإدارة الاستراتيجية.
- فهم المكونات الرئيسية لحكمة الاستراتيجية.
- تحديد الموقع المناسب لإدارة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي.
- تحديد المهام الأساسية لمكتب إدارة الاستراتيجية.
- تحديد الهيكل الداخلي المناسب لمكتب إدارة الاستراتيجية.
- تحديد الكوادر البشرية اللازمة والجذارات المطلوبة في العاملين بمكتب إدارة الاستراتيجية.

### وصف البرنامج

إن أفضل استراتيجية تم صياغتها لن يكتب لها النجاح ما لم يتم شرحها لكافة العاملين في المنظمة ويتم فهمها وخلق شعور بالولاء لها والحرص على تنفيذها لدى جميع العاملين.

من هنا كان من الضروري تطوير خطط فعالة لشرح الاستراتيجية لكافة فئات أصحاب المصلحة وذلك بتحديد الرسالة المطلوب إيصالها لكل فئة وتحديد أفضل قناة لإيصال هذه الرسالة وفتح قنوات للتواصل في الاتجاهين لضمان تدفق المعلومات والإجابة عن التساؤلات والاستجابة للمداخلات والملحوظات. كما يتطلب الأمر ربط كافة فئات العاملين باستراتيجية المنظمة على نحو يُمكن كل فريق من تحديد نطاق مساهمنته في تحقيقها بوضوح Line-of-Sight وتحديد مؤشرات أهداف المنظمة ككل. كما أنه من الضروري خلق ثقافة عمل ترتكز على الأداء والإنجاز High Performance Culture وترتبط منظومة المكافآت بالأداء الاستراتيجي. وأخيراً يجب إدارة عمليات التغيير التي يتطلبها تطبيق الاستراتيجية بمنهجية علمية تضمن خلق وتهيئة المناخ اللازم لشحذ كل طاقات وموارد المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### محاور البرنامج

#### • المنافسات الاستراتيجية Strategic Competitions

#### Empowering for Decision Making

#### Transparency and Information Sharing

#### 3. إدارة التغيير Managing Change

#### Creating Sense of Urgency

#### Building Guiding Coalition

#### Form Strategic Vision and Initiatives

#### Enlist Volunteer Army

#### Enable Action by Removing Barriers

#### Generate Short-Term Wins

#### Sustain Acceleration

#### Institute Change

### أهداف البرنامج

#### مع استكمال البرنامج، سيصبح المشارك قادر على:

- إدراك أهمية التواصل الفعال وإدارة التغيير لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
- تطوير خطة تواصل تتناسب كل فئة من فئات أصحاب المصلحة.
- اختيار قنوات وأدوات التواصل المناسبة والأسلوب الأمثل لاستخدامهم.
- تحديد عناصر ثقافة الأداء المرتفع.
- فهم الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها الارقاء بمستوى تفاعل العاملين والشعور بالمسؤولية.
- تحديد وسائل متعددة لخلق بيئة تحدث على الابتكار.
- تحديد المراحل المختلفة لإدارة التغيير.
- التمييز بين إدارة التغيير وقيادة التحول.

#### 1. توصيل وشرح الاستراتيجية Communicating Strategy

#### • أهداف توصيل ونشر الاستراتيجية

#### • تحديد الفئات المستهدفة Stakeholders

#### • قنوات التواصل Communication Channels

#### • محتوى وسائل التواصل Communication Content

#### • إعداد الوثيقة الاستراتيجية Strategy Document

#### • تطوير خطة التواصل Communication Plans

#### • قياس فعالية التواصل Measuring Communication Effectiveness

#### • إعادة تأكيد التواصل Reinforcement

#### • فعالية تدشين الاستراتيجية Strategy Launching Event

#### • التواصل الخارجي External Communication

#### • نماذج لتجارب تواصل ناجحة وفاشلة Examples of successful and unsuccessful communication experiences

#### 2. بناء ثقافة الأداء Building High Performance Culture

#### • عناصر ثقافة الأداء المرتفع Elements of High Performance Culture

#### • قياس الثقافة السائدة Assessing Current Culture

#### • اندماج العاملين Employee Engagement

#### • الإرشاد الإداري لرفع مستويات الأداء Performance Coaching

#### • بناء ثقافة المساءلة وتحمل المسؤولية Building Culture of Accountability

#### • ثقافة الإبداع Innovation Culture

#### • ربط الجوائز بالأداء Linking Rewards to Performance

#### • الاحتفاء بالنجاحات السريعة Celebrating Short Term Wins

## وصف البرنامج

تستند تقارير الأداء وما يتبعها من قرارات يتم اتخاذها في جلسات مراجعة الأداء بصورة أساسية على جودة بيانات مؤشرات الأداء الفعلية التي يتم قياسها حسب الدورية المقررة لكل مؤشر. وتعاني معظم نظم إدارة الأداء من مشكلة رئيسية تمثل في عدم القدرة على جمع قيم دقيقة لمؤشرات الأداء في الوقت المناسب لإصدارها.

ويهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بالمعرفات والمهارات الأساسية عن الأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها لقياس قيمة مؤشرات الأداء، وإكسابهم القدرة على اختيار أسلوب القياس المناسب والتأكد من جودة البيانات التي يتم جمعها.

محاور البرنامج

1. **مصادر جمع قياسات المؤشرات**

  - مصادر أولية Primary Sources
  - مصادر ثانوية Secondary Sources

2. **نطاق جمع قياسات المؤشرات**

  - الحصر الشامل Complete Census
  - المعاينة Sampling

3. **أساليب المعاينة**

  - المعاينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample
  - المعاينة العشوائية المنتظمة Systematic Random Sample
  - العينة المتناسبة مع الحجم Sampling Proportional to the Size
  - العينة المتطابقة Matched Sample

4. **وحدة المعاينة Sampling Unit**

5. **وحدة التحليل Analyzing Unit**

6. **أخطاء المعاينة Sampling Errors**

7. **طرق جمع البيانات**

  - جمع البيانات عن طريق الهاتف
  - الاستقصاءات Surveys

8. **قياس مؤشرات الرضا Measuring Satisfaction**

9. **قياس مؤشر توافر الأدوية الأساسية حسب آلية منظمة الصحة العالمية WHO Medicine Availability**

10. **نظم إدارة بيانات الأداء Data Quality Audit**

  - التأكيد من جودة البيانات Data Maturity
  - نموذج قياس النضج في إدارة البيانات (Model) DMM
  - قياس وتأكيد جودة البيانات Data Quality Assurance and Audit

أهداف البرنامج

مع استكمال البرنامج، سيصبح المشارك قادر على:

- إدراك أهمية وتحديات جمع بيانات قياس مؤشرات الأداء.
  - بدقة عالية في الوقت المناسب.
  - تحديد خصائص جودة البيانات.
  - التمييز بين مصادر البيانات الأولية والثانوية.
  - تحديد الحالات التي يتطلب الأمر فيها سحب عينات لقياس المؤشرات.
  - التمييز بين الأساليب المختلفة لاختيار العينات.
  - تحديد الوسائل المختلفة لجميع بيانات الأداء.
  - معرفة كيفية قياس مؤشرات الرضى.
  - اعتماد تدقية، على جودة البيانات.

مدة البرنامج: 2 يوم

### وصف البرنامج

إن تحسين الأداء ليس مجرد مشروع يتم القيام به مرة واحدة، ولكنه رحلة مستمرة وجزء من ثقافة المنظمة تهدف إلى التحسين المستمر للأداء. وتسعى المنظمات إلى الارتقاء بمستوى مؤشرات أدائها ليس فقط لتحقيق المستويات المستهدفة أو اللحاق بالجهات المقارنة Benchmarking، ولكن على المنظمة أن تسعى لتحقيق المراتب الأولى والريادية في مجال تخصصها وتجاوز توقعات المستفيدين. ويطلب الوصول إلى قرارات رشيدة بالإجراءات الواجب القيام بها لتحسين مستويات الأداء التمكّن من استخدام مهارات وأدوات لكل من التفكير الإبداعي Creative Thinking (الذي يولد أكبر عدد ممكّن من الأفكار) والتفكير التحليلي Analytic Thinking الذي يضمن لنا إيجاد أكثر الحلول فعالية (في تحقيق الأهداف) وأثراًها كفاءة (في ترشيد استخدام الموارد المطلوبة).

### محاور البرنامج

12. البرمجة الخطية Linear Programming
13. خرائط التحكم Control Charts
14. الانحرافات المعيارية الست Six Sigma
15. تقليل العوادم Lean
16. تكوين الفرق متعددة التخصصات Multi-disciplinary Team
17. تجربة مسرعات الأعمال في حكومة دبي Government Accelerator
18. استخدام تقنيات المعلومات والاتصال ICT Solutions
19. تحليل السياسات المستند على الدلائل Evidence Based Policy Analysis
20. خرائط تدفق القيمة (VSM) Value Stream Mapping
21. البرمجة الخطية Linear Programming

1. دورة تطوير الأداء PDSA: خطط Plan – نفذ Do – حلل Study – اتخذ إجراءات Act
2. خرائط التدفق Flow Charts
3. جلسات العصف الذهني Brain Storming
4. خرائط العصف الذهني Mind Maps
5. قبعات التفكير الست لدبونو de Bono Six Thinking Hats
6. خرائط السبب والنتيجة Cause and Effect Diagram Fishbone
7. أسأل “لماذا؟” خمس مرات Five Whys
8. خرائط بارينتو Pareto Charts
9. تحليل النظم Systems Analysis
10. ديناميكيات النظم Systems Dynamics
11. بناء نظم المحاكاة Micro World Simulation

### أهداف البرنامج

مع استكمال البرنامج، سيصبح المشارك قادر على:

- إدراك أهمية خلق مناخ في عمل بحث على التحسين المستمر للأداء.
- فهم المكونات الأربع لدورة تطوير الأداء.
- اختيار الندّاء المناسبة لاتخاذ قرارات تحسين الأداء.
- استخدام أدوات التحليل واتخاذ قرارات تحسين الأداء.
- فهم كيف تمكّنت مسرعات الأعمال في دبي من تحقيق قفزات كبيرة في الأداء.

مدة البرنامج: يوم واحد

### وصف البرنامج

إن تحسين الأداء ليس مجرد مشروع يتم القيام به مرة واحدة، ولكنه رحلة مستمرة وجزء من ثقافة المنظمة تهدف إلى التحسين المستمر للأداء. وتسعى المنظمات إلى الارتقاء بمستوى مؤشرات أدائها ليس فقط لتحقيق المستويات المستهدفة أو اللحاق بالجهات المقارنة benchmarks، ولكنها تسعى لتحقيق مراتب ريادية في مجال تخصصها وتجاوز توقعات المستفيدين. ويطلب الوصول إلى قرارات رشيدة بالإجراءات الواجب القيام بها لتحسين مستويات الأداء التمكّن من استخدام مهارات وأدوات لكل من التفكير الإبداعي Creative Thinking (الذي يولد أكبر عدد ممكّن من الأفكار) والتفكير التحليلي Analytic Thinking الذي يضمن لنا إيجاد أكثر الحلول فعالية (في تحقيق الأهداف) وأكثرها كفاءة (في ترشيد استخدام الموارد المطلوبة).

وتهدّف هذه الورشة إلى تزويد المشاركين بمزيج متنوع من أدوات تحليل الأداء وابتكار طرق لتطويره واكتساب مهارة استخدامها في المجال العملي.

### محاور البرنامج

1. دورة تطوير الأداء PDSA: خطط Plan – نفذ Do – حلّ حلول Study – اتخاذ إجراءات Act
  2. خرائط التدفق Flow Charts
  3. جلسات العصف الذهني Brain Storming
  4. خرائط العصف الذهني Mind Maps
  5. قبّعات التفكير الست لدبونو de Bono Six Thinking Hats
  6. خرائط السبب والنتيجة Cause and Effect Diagram
  7. اسأل "لماذا؟" خمس مرات Five Whys
  8. خرائط باربتو Pareto Charts
  9. تحليل النظم Systems Analysis
  10. ديناميكيات النظم Systems Dynamics
  11. بناء نظم المحاكاة Micro World Simulation
12. البرمجة الخطية Linear Programming
13. خرائط التحكم Control Charts
14. الانحرافات المعيارية الست Six Sigma
15. تقليل العوادم Lean
16. تكوين الفرق متعددة التخصصات Multi-disciplinary Team
17. تجربة مسرعات الأعمال في حكومة دبي Government Accelerator
18. استخدام تقنيات المعلومات والاتصال ICT Solutions
19. تحليل السياسات المستند على الدلائل Evidence Based Policy Analysis
20. خرائط تدفق القيمة (VSM)
21. البرمجة الخطية Linear Programming

### أهداف البرنامج

مع استكمال البرنامج، سيصبح المشارك قادر على:

- إدراك أهمية خلق مناخ في عمل بحث على التحسين المستمر للأداء.
- فهم المكونات الأربع لدورة تطوير الأداء.
- اختيار الأداة المناسبة لاتخاذ قرارات تحسين الأداء.
- استخدام أدوات التحليل واتخاذ قرارات تحسين الأداء.
- فهم كيف تمكّنت مسرعات الأعمال في دبي من تحقيق قفزات كبيرة في الأداء.

## وصف البرنامج

يمكن اعتبار مرحلة مراجعة الأداء من أهم مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء حيث تُعد هي المحك الأساسي الذي يعكس مدى جدية المنظمة وقيادتها على اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء والتأكيد من الالتزام بتنفيذها. من هنا كان من الضروري تبني الإدارة العليا المسؤولية الرئيسية عن إدارة جلسات مراجعة أداء تعتمد على بيانات دقيقة يتم تحليلها بعناية، ويتم فيها مناقشة فجوات الأداء ومحركاته لاتخاذ قرارات بما يجب فعله لتحسين الأداء. ولعل أهم مرحلة في عملية مراجعة الأداء هي المتابعة الدؤوبة التي يجب أن يقوم بها فريق دعم جلسات المراجعة للتأكد من تنفيذ ما صدر عن الجلسة من قرارات. ويتضمن هذا البرنامج الإيجابية على (40) سؤال هام يتعلق بـ بماهية وكيفية ادارة جلسات مراجعة الأداء المستندة على البيانات.

محاور البرنامج

- من الذي يجب دعوته من داخل الجهاز لحضور جلسات تقييم الأداء؟
  - ما هي المحتويات الأساسية لجدول أعمال جلسات مراجعة الأداء؟
  - ما هو الجو العام الذي يجب أن يسود جلسات مراجعة الأداء؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك؟
  - ما هو تسلسل حوار مناقشة مؤشرات الأداء؟
  - كيف يمكن التأكيد من التناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمبادرات والموارد المخصصة لها أثناء مراجعة الأداء؟
  - ماذا يجب أن نفعل بعد انتهاء جلسة مراجعة الأداء؟
  - ما هي آليات المتابعة الحثيثة الازمة للتأكد من تنفيذ قرارات فريق مراجعة الأداء؟
  - ما هي مقومات الحفاظ على استدامة جلسات مراجعة الأداء؟
  - ما هي الأخطاء السبعة القاتلة لجلسات مراجعة الأداء؟

يتناول البرنامج الإجابة على أكثر من 40 سؤال يتعلق بإدارة جلسات مراجعة الأداء المستندة على البيانات في الأجهزة العامة، فيما يلي نماذج لأهم الأسئلة:

- ما هي مراجعة الأداء المستندة على البيانات؟
- ما هي الفوائد المرجوة من عقد جلسات مراجعة الأداء المستندة على البيانات؟
- ما أهمية التحديد الواضح للهدف من عملية مراجعة الأداء؟
- ما هو دور فريق الإدارة العليا في عملية مراجعة الأداء المستندة على البيانات؟
- ما هي أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها فريق دعم جلسات مراجعة الأداء؟
- هل تتمحور جلسات مراجعة الأداء حول الإدارات أم الأهداف أم المحاور الاستراتيجية؟
- ما هي الدورية المناسبة لعقد جلسات مراجعة الأداء؟
- ما هي مؤشرات الأداء التي يجب التركيز على مراجعتها؟
- كيف يمكن جدولة اجتماعات مراجعة الأداء داخل الجهاز بالمستويات التنظيمية المختلفة؟

أهداف البرنامج

- إدراك أهمية الدور الذي تلعبه جلسات مراجعة الأداء لضمان النجاح
- في تنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد المهام الذي يقوم بها فريق دعم جلسات مراجعة الأداء.
- تحديد الجدولة والدورية المناسبة لعقد جلسات مراجعة الأداء على مختلف مستويات المنظمة.
- التحضير الجيد لجلسات مراجعة الأداء.
- تحديد الدور الذي يجب أن يقوم به الإدارة العليا لضمان جلسات مراجعة أداء فعالة.
- تحديد أساليب متعددة لمتابعة الحيثية التابعة للجلسات.
- تحديد المقومات الرئيسية الالزامية لضمان استدامة جلسات مراجعة الأداء.



نسخة مجانية للمشاركين من

- أول دليل باللغة العربية في مجال إدارة اجتماعات مراجعة الأداء المستندة على البيانات في الأجهزة العامة
  - انفوجرافيك ملون لنماذج تحليل وعرض البيانات

### وصف البرنامج

يعتبر إعداد ونشر تقارير الأداء متطلباً تفرضه العديد من التشريعات على الأجهزة الحكومية والشركات الخاصة والأوقاف والجمعيات غير الهدافة للربح. ويعتبر تقرير الأداء السنوي وسيلة فعالة لتوثيق ونشر إنجازات المنظمة ومدى تقدمها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحتفل تقارير الأداء عن التقارير المالية حيث أنها تركز على رصد التقدم المتتحقق في تحقيق مستهدفات مؤشرات الأداء واستكمال المبادرات الاستراتيجية. وتحدد الأنظمة والجمعيات المهنية المحاسبية عادةً عدد من معايير إعداد هذه التقارير. ويهدف هذا البرنامج إلى صقل مهارات المشاركين في إعداد تقارير أداء متوازنة وموضوعية تعكس التقدم الفعلي نحو تحقيق رؤية المنظمة والوفاء بمسؤولياتها تجاه مختلف الأطراف المعنية ويتضمن البرنامج استعراض أفضل الممارسات العالمية المستقة من 15 نموذج عالمي متميز لتقارير الأداء السنوية.

### محاور البرنامج

- ما هي القنوات التي يجب استخدامها لنشر تقارير الأداء؟
- كيف يستفيد المواطن من المعلومات المتاحة بتقارير الأداء؟
- ماذا تتوقع الفئات المستهدفة المختلفة من تقارير الأداء؟
- استخدام التصميمات الفنية والجداول والأشكال البيانية لبرزز محتويات التقرير.
- الخصائص النوعية لتقرير الأداء.
- نصائح تتعلق بالصياغة اللغوية عند إعداد تقارير الأداء.
- معايير إعداد تقارير الأداء.

- ما هي الأهداف المرجوة من إصدار تقارير الأداء؟
- ما هي علاقة إصدار تقارير الأداء بدورة التخطيط الاستراتيجي؟
- ماذا يتوقع أصحاب المصلحة من تقارير الأداء؟
- من هي الجهة التي يُسند إليها مهمة التدقيق الخارجي على تقارير الأداء؟
- ما هي أهم أسس وقواعد إعداد تقارير الأداء؟
- ما هي مكونات تقارير الأداء؟
- ما الذي يجب أن تتضمنه تقارير تقييم البرامج والمبادرات؟
- ما هي معلومات الأداء التي يجب أن تضمنها التقارير؟

### نسخة مجانية للمشاركين من



أول دليل باللغة العربية في مجال إعداد تقارير أداء الأجهزة العامة

### أهداف البرنامج

مع استكمال البرنامج، سيصبح المشارك قادر على:

- إدراك أهمية تقارير الأداء كأداة رسمية لتوثيق ونشر مستويات الأداء الفعلية المدققة.
- تحديد التشريعات والقواعد المنظمة لإعداد ونشر تقارير الأداء.
- ضمان جودة محتويات تقارير الأداء من بيانات وتحليلات وتوصيات.
- تحديد أكثر القنوات فعالية لنشر تقارير الأداء.
- تحديد العناصر الفنية الواجب مراعاتها لإخراج التقارير في شكل جذاب يسهل فهمه.
- إدراك العديد من الأخطاء اللغوية الشائعة في إعداد التقارير.

## د. محمد مصطفى محمد

الرئيس التنفيذي  
معهد مدينة المعرفة للقيادة والريادة  
شركة مدينة المعرفة الاقتصادية



استكمل الشهادات العالمية في التخطيط الاستراتيجي من- Palla- dium ومعهد مؤشرات قياس الأداء KPI Institute ، وهو أول غير أمريكي يمنح شهادة «أخصائي إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية» من معهد إدارة الأداء The Performance Institute في واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية.

شارك في ورش عمل التحول الوطني وبرامج رؤية المملكة 2030 كمستشار في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء.

أشرف وشارك في تطوير أكثر من 70 مشروع تخطيط استراتيجي وتطوير بطاقات متوازنة لقياس الأداء في منظمات حكومية وشركات قطاع خاص ومنظمات غير هادفة للربح.

أسس وتولى إدارة معهد مدينة المعرفة لقيادة والريادة التابع لشركة مدينة المعرفة منذ عام 2010 والذي قام بتصميم وتقديم برامج تربوية متقدمة للمئات من كبار المدراء التنفيذيين في العالم العربي والإسلامي.

قام بتصميم أول حاكمة أعمال الكترونية باللغة العربية، أول نموذج محاكاة لجامعة باستخدام منهجية ديناميكيات النظم Systems Dynamics له العديد من المؤلفات المنشورة في مجال التفكير الابتكاري، بحوث العمليات، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، وإدارة المخزون، والاحصاء.

- حصل على الدكتوراه في علوم اتخاذ القرارات من جامعة بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية (مدرسة وارتون Wharton School) بالإضافة إلى ثلاثة درجات ماجستير في الإدارة والهندسة المدنية والتخطيط الإقليمي. عمل كعضو هيئة تدريس في (إدارة الأعمال بحوث العمليات - إدارة العمليات - نظم المعلومات الإدارية) في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا ومصر والكويت ومالزيا لمدة 20 عام (1976 - 1997 م).
- عمل في القطاع الخاص لمدة عشر سنوات كنائب رئيس مجلس إدارة مجموعة صافولا. أسس خالها كلٌّ من أكاديمية صافولا وأكاديمية ينده وأشرف على تطوير الخطة الاستراتيجية ومرافق تقييم القيادات (1997 - 2006 م).
- عمل في القطاع الحكومي لمدة عشر سنوات كمدير مكتب التخطيط الاستراتيجي لأمانة محافظة جدة والتي تعد الجهة الحكومية الوحيدة بالمملكة الحائزة على جائزة BCS Palladium Holly Fame Award.
- عمل كمستشار لكثير من وزير العمل ووزير الصحة ووزير الاقتصاد والتخطيط وكبير مستشاري المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (2007 - 2018 م).

## الجهات التي قام المشرف على برامج الشهادات بتقديم برامج تدريبية و خدمات استشارية لها في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء



د. هشام دنانه

نائب الرئيس - المدير العام - EFESO

أكثر من ثلاثة عقود في مجال التسويق وإدارة المنتجات وإدارة تكنولوجيا المعلومات والخدمات والصناعة والهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا وألمانيا ومصر ومنطقة الخليج. حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال - التسويق، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بكالوريوس و ماجستير الهندسة الطبية. حاصل على شهادة في الاستشارات الإدارية - معهد الاستشارات الإدارية - المملكة المتحدة. حاصل على شهادة في QPR - Balance Score Card ( FNLLN).



ב. רשות**ראובן**

مستشار التدريب

مستشار دولي رئيسي ذو خبرات متخصصة في مجالات تصوير البيانات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وذلك في كل من الولايات المتحدة (8 سنوات)، كندا (8 سنوات)، ومنطقة الخليج العربي (4 سنوات). حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال «التخطيط الاستراتيجي». وعلى شهادة الماجستير بمرتبة شرف في مجال إدارة الأعمال من جامعة توليدو، أوهايو، الولايات المتحدة الأمريكية. في الولايات المتحدة، بدأ العمل مع القطاع الخاص كمستشار للشركات الصغيرة ومعهد بريادة الأعمال وكرئيس المدققين في شركة Holiday Inn، تiliha في صناعة الطيران، حيث عمل لأهم شركات العالم في هذا المجال، شركة Array Systems و Aeroquip في كندا، Honda Canada Mfg. لتصنيع السيارات لمدة ثمانين سنوات في مجال التخطيط وتحسين الأداء أيضا. ساعد في وضع خطط استراتيجية قصيرة و طويلة الأجل لهوندا في أمريكا الشمالية وفي منطقة الشرق الأوسط، شغل منصب المدير التنفيذي للمستشارات الاستراتيجية للشرق الأوسط في، شركة Ernst & Young.



صالح مرتضى أدبى

## مستشار التدريب



م. شمس مسلم

مکتبہ اسلام

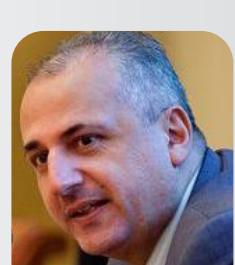
شرين مسلم ، التميز التشغيلي ، SCOR ، الرقمنة ، التحليلات ، الصناعة 4.0 ، السمعة والمدرب. مُعتمد من كلية كولومبيا للأعمال ، استراتيجيات رقمية للأعمال التجارية: قيادة استشاري رقمنة الصناعة والرقمة 4.0 في الصناعة. من ذوي الخبرة سلسلة التوريد وحزام العجاف الأسود ستة سيفاها مع تاريخ حافل من العمل في صناعة الاستشارات الإدارية. المهرة في التحليلات ، DMAIC ، التميز التشغيلي ، SCOR ، الصناعة 4.0 ، التحليلات ، استراتيجية الرقمنة ، تعزيز تدفق القيمة ، توزيع العجاف ، الدزايم الأسود ، نشر الإستراتيجية ، وعمليات التصنيع. تطوير قوي للأعمال ، مهترف مع ماجستير في إدارة الأعمال - ماجستير في إدارة الأعمال يركز على إدارة الأعمال



الدُّخُولُ مِنْهُمْ

جعفر بن أبي شيبة

- خبير دولي معتمد في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء.
  - مستشار التطوير المؤسسي وإعادة هيكلة المؤسسة.
  - مدرب معتمد في التطوير القيادي وتنمية القدرات الإبداعية.
  - مستشار في مجالات التميز المؤسسي والتغيير المؤسسي.
  - خبير في تطوير رأس المال البشري وبناء القدرات والتجارب.
  - نبا، المعهد العالمي، البريطانية، (لندن) للموارد البشرية والتدريب.



וְאֶל-עַמּוֹד

- ممارس معتمد في الابتكار في التعليم من منظمة العمل الد
  - مدرب معتمد في ريادة الأعمال من منظمة العمل الدولية.
  - كوتش معتمد من الاتحاد الدولي للتدريب (ICF))
  - مدير للعلاقات الخارجية للاتحاد الدولي للكوتشينج المسئول ع
  - شهادة تدبي القيادة من وايلي.
  - مدرب معتمد في إدارة التغيير باستخدام منهجية PROSCI
  - ممارس معتمد لإدارة التغيير من PROSCI
  - ممارس معتمد في مؤشرات قياس الأداء من KPI Institute
  - مدرب متخصص معتمد من الجامعة الأمريكية بالقاهرة.
  - مدرب معتمد من المجلس العربي للسمعة للغة العربية.



”لقد شاركت في العديد من أبرز برامج تطوير القيادات في العالم مثل جامعة هارفارد وإنسياد، ولكن لم أكن أتوقع أبداً أن أجد مثل هذا المعهد بالمدينة المنورة الذي قدم مزيجاً مميزاً من المحتوى الراقي والأداء رفيع المستوى والقيم السمحاء التي صاحبها كذلك تمارين رياضية. وبصراحة فقد مراليوم وكأنه ساعة وهذا يعزني بدرجة كبيرة للمهارات المتميزة للمدرب والجو الخاص الذي أقيم فيه البرنامج“

معالي الوزير  
**خالد بن عبد العزيز الفالح**

وزير الطاقة والصناعة والثروة المعدنية سابقاً  
المملكة العربية السعودية



## برامج الشهادات \*

يمكن عقد برامج الشهادات داخل المنظمات التي ترغب في تقديم البرنامج لمجموعة من مسؤوليها وتطبيق المحتوى التدريسي على مجال العمل.

