

# مؤشرات الاداء

د مجيد الكرخي  
الخبير في التخطيط الاستراتيجي  
مايو ٢٠١٣

ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله ..  
وتطويره والتحكم فيه



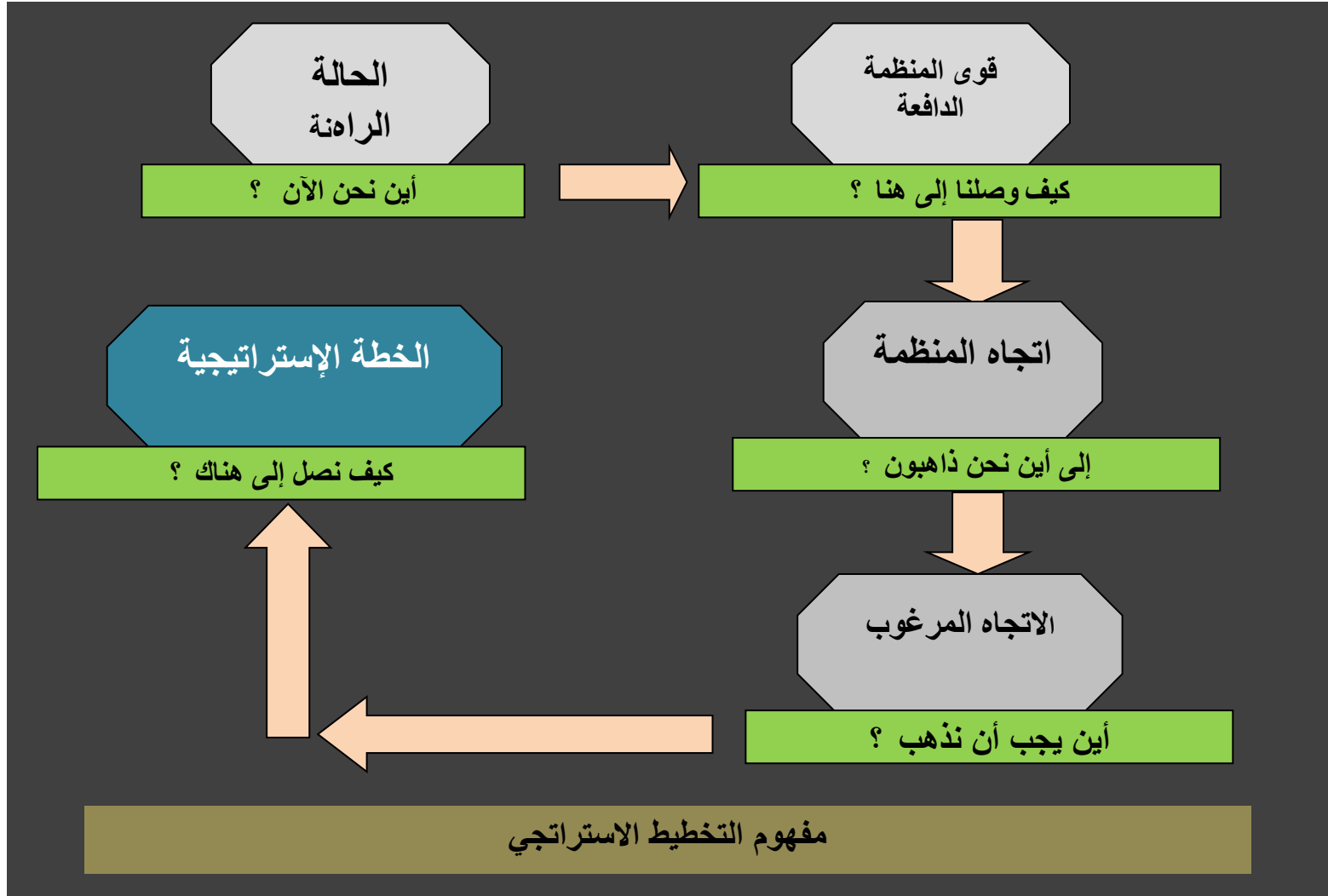
## مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودورة التخطيط الاستراتيجي

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

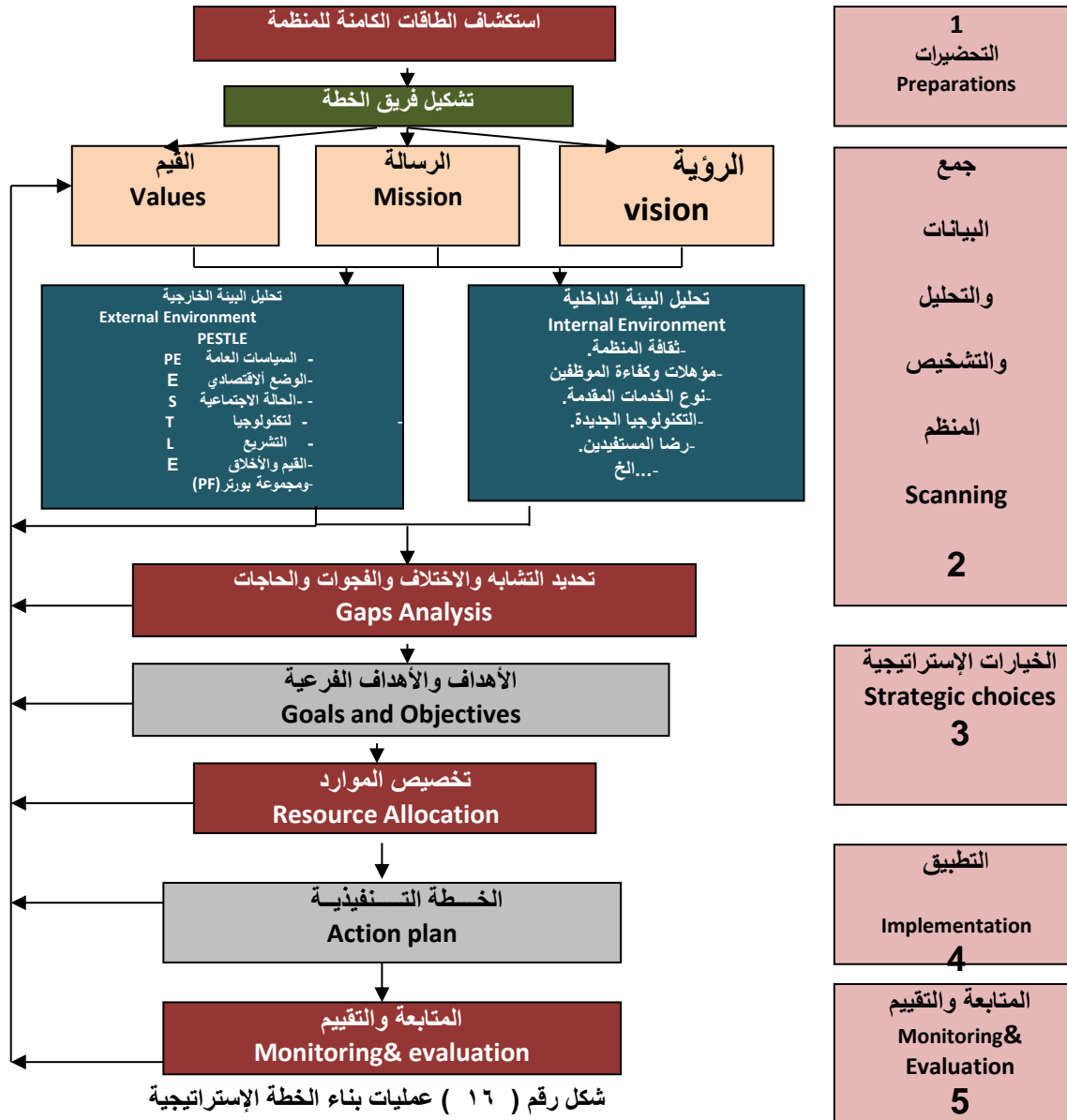
التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية.

وبمعنى آخر هو

مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.



# دورة التخطيط الاستراتيجي



## (١) تعريف مؤشر الاداء

**مؤشر الأداء (Key Performance indicator):**

مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المنظمة مقارنة بما هو مخطط له فيها.

## (٢) تعريف مؤشر الاداء

- مقياس للتعرف على ما يحدث من تغيير في اي نشاط من أنشطة برنامج معين ، ويحدد حجم ذلك التغير واتجاهاته ، ويعطي إنذارا مبكرا بما سيحصل .
- كما يورد تفاصيل عن الاجراءات الواجب القيام بها من اجل تحقيق اهداف البرامج كليا أو جزئيا ويوضح التقدم المحرز بصفة عامة نحو تحقيق تلك الاهداف .

## خصائص مؤشرات الأداء الفعالة

- يتعين على المؤسسة اختيار مؤشرات أداء فعالة تتصف بالخصائص التالية:
- حاسمة في تحديد نجاح المؤسسة.
- تدفع باتجاه اتخاذ إجراءات تصحيحية بالوقت المناسب.
- محددة: أي أنها تعكس الهدف بصورة مباشرة.
- قابلة للقياس والمقارنة: وذلك من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي تحتاجها.
- قابلة للتحقيق: أي أنها تحدد القيمة المستهدفة ضمن إطار إمكانيات و قدرات المنظمة.
- مرتبطة بزمن: وذلك باستخدامها في فترة محددة يتم قياس المؤشر خلالها.
- تتحدى قدرات و إمكانيات المؤسسة.
- قابليتها للتوثيق من خلال الوسائل التقنية المتاحة .



# ان وضع مؤشرات الأداء الرئيسية يحتاج إلى الإجابة على الأسئلة التالية

- التكلفة. وتمثل مقدار الإنفاق على البرامج وفقا لتكلفة خط الأساس؟
- الجدول الزمني. فيما اذا كان البرنامج على الطريق الصحيح للجدول الزمني لخط الأساس؟
- الموارد. فيما اذا كانت الموارد المتاحة للمنظمة من مختلف المصادر كما هو مبين في خطة البرنامج؟
- دراسة الجدوى: فيما اذا كان هذا البرنامج لا يزال على الطريق الصحيح لتقديم المخرجات المطلوبة؟
- الجودة. فيما اذا كانت منتجات هذا البرنامج تلبي معايير الجودة؟
- السلامة. فيما اذا كان هذا البرنامج يأخذ بخطة السلامة وغيرها من متطلبات الامتثال التنظيمية للسلامة؟
- المخاطر. فيما اذا كانت ادارة المخاطر نافذة ، ويتم التعامل مع المخاطر بعناية؟

## تساؤلات تجيب عليها مؤشرات الاداء

- مدى تحقيق أهداف المشروع.
- مدى ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدى ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدى مشاركة المجتمع المحلي في المشروع.
- مدى مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدى استمرارية المشروع.
- مدى فعالية إدارة المشروع.
- مدى كفاءة إدارة موارد المشروع

## فوائد مؤشرات الاداء

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار انسب الوسائل .
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها.
- تقييم و تحفيز العاملين علي العمل من خلال نتائج التقييم

## انواع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

كما ذكرنا بان مؤشر الاداء هو مقياس إحصائي لمدى نجاح مؤسسة بما تقوم به في مجال معين ، أي لتقييم مدى نجاحها أو نجاح نشاط معين فيها ، وتشمل مؤشرات الأداء ما يلي :

- المؤشرات الكمية Quantitative indicators التي يمكن عرضها كرقم.
- مؤشرات نوعية Qualitative indicators التي تتعرض وصفيا لعمليات المنظمة.
- مؤشرات توجيهية Directional Indicators تشير الى وضع المنظمة اكان يتحسن ويتقدم.
- المؤشرات المالية Financial Indicators التي تستخدم للمراقبة المالية .
- مؤشرات عملية Actionable indicators تبين مدى رضا الادارة المنظمة عن اساليب التغير الفعال لديها.
- مؤشرات المدخلات Inputs indicators وتبين كمية الموارد المستخدمة في الانتاج.
- مؤشرات المخرجات Outputs indicators التي توضح نتائج نشاط عملية من العمليات .
- المؤشرات التي يمكن ان تقود الى التنبؤ Expectation بنتائج عملية من العمليات

## يتضمن مؤشر الأداء الأساسي ما يلي:

### • القيمة الأساس Base Value

أي له قيمة معينة محددة ومعروفة ، على سبيل المثال، قياساً تم إنشاؤه لمعرفة حجم المبيعات أو تحديد الأرباح لفترة زمنية معينة

### • القيمة المستهدفة Target value

على سبيل المثال، وهب القيمة المقدرة والمتوقعة مبنية على فرضيات ومعطيات ومعروفة، القيمة المستهدفة للمبيعات. او تقييم عدد أيام الإجازات المرضية لكل موظف مقارنة بمتوسط عدد هذه الأيام، حيث يمثل متوسط عدد أيام الإجازات المرضية القيمة المطلقة

### • مقدار الفجوة Gap Size

تحدد الفجوة بالفرق بين القيمة الدنيا والقيمة العليا. اي من خلال تحديد الفرق بين القيمة "الأساس" والقيمة "المستهدفة"

## كيف نستتبط المؤشرات الاستراتيجية

- ١- هل هذا الاجراء يعكس أهمية على نطاق المنظمة؟
٢. هي ان البيانات التي توفرت للمعيار من المرجح أن تؤدي إلى التحسين المطلوب؟
٣. هل يعكس هذا المعيار احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة ؟
٤. هل تتطابق وجهة نظر اصحاب المصلحة الرئيسيين مع مصداقية المعيار ؟
- ٥ هل ان المعيار مفهوم من قبل جمهور واسع؟
٦. هل الاتجاه اي التغير واضح ومرغوب فيه ام لا؟
٧. هل ان التكلفة / المنفعة مجدية اي ان حساب المعيار من حيث توفر البيانات أو الموارد اللازمة لجمع البيانات مقابل المنفعة نافع؟
٨. هل تم تحديد الادارات المسؤولة عن توفير البيانات؟
٩. هل المقياس مستمر على مدى فترة من السنوات؟

# أهمية مؤشرات الأداء

تكمن أهمية مؤشرات الأداء في إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا عما يجري بالمنظمة لكي تستطيع تصحيح الانحرافات . إضافة الى ان هذه المؤشرات تعطي المنظمة دفعا في قدراتها و كفاءتها وأفضلية تنافسية في القطاع الذي تعمل به .

## ان من أهم فوائد مؤشرات الأداء ما يأتي :-

- تحديد وقياس تقدم المنظمة نحو أهدافها.
- إدارة وتحسين أداء الموظفين من خلال التركيز على تحقيق المنظمة للأهداف.
- تصحيح نقاط الضعف لدى المنظمة وتقوية وتعزيز نقاط القوة .
- تاشير التحديات التي تواجه المنظمة وكيفية مواجهتها.
- تحديد الفرص المتاحة امام المنظمة وكيفية اقتناصها.
- رصد الأداء ، التعرف على المشاكل التي تواجهه.

## لماذا نستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الحكومي

نحن نسعى جميعا لتبني مؤشرات الاداء في المؤسسات الحكومية بدوافع

- عمليات التطوير التي تتطلبها مؤسسات القطاع الحكومي .
- المساءلة التي تفرضها وتقتضيها العمليات الرقابية والحسابية.
- تزايد الاهتمام من قِبل الشعب ومنظماته المهنية.
- متطلبات مجالس البرلمان التي يفرضها اشراف ومتابعة ممثلي الشعب
- تدني اداء بعض المؤسسات الحكومية.
- الاتجاهات التي تدفع نحو ترشيد الانفاق الحكومي وزيادة فاعليته .



## مواصفات مؤشرات الأداء الأساسية

- مبنية على فهم عميق للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- تنسجم مع متطلبات العمل في المنظمة وتتناغم معها.
- بسيطة قدر المستطاع وواضحة
- قابلة للقياس.
- موزعة على مستويات متعددة وتكون متسلسلة **Cascading**
- محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.
- عملية وقابلة للتطبيق وتتوفر لها البيانات.
- فترة نفاذها 5 - 3 سنوات .
- الاستنتاجات المستخرجة من المؤشرات هي الاله من المؤشرات ذاتها.

## عملية تطوير مؤشرات الأداء الأساسية

- تحديد رؤية ورسالة وهدف وإستراتيجية المنظمة.
- تحديد جوانب النشاط الذي يتعين التركيز عليه.
- تطوير المؤشرات التي تتلاءم مع تلك الجوانب.
- ترتيب المؤشرات حسب أولويات تطبيقها.
- تحديد طرق ووسائل جمع البيانات.
- تحديد طرق القياس و تكرارية القياس.
- استعراض قائمة المؤشرات للوقوف على قوتها الادائية.
-

## ١- منهجية توليد مقاييس الأداء

- وصف رسالة المنظمة Mission
- وصف رؤية المنظمة Vision
- وضع قائمة بالأهداف الاستراتيجية Goals
- إعداد قائمة بالأهداف الفرعية Objectives
- تحديد الأهداف الفرعية المنشودة Objectives والتي ترقى لتكون مستقبلا اهدافا استراتيجية Goals .
- القيام بعصف ذهني لاستنباط مؤشرات الأداء .
- وضع طريقة قياس واحدة على الأقل لكل هدف .

## ٢- منهجية توليد مقاييس الأداء

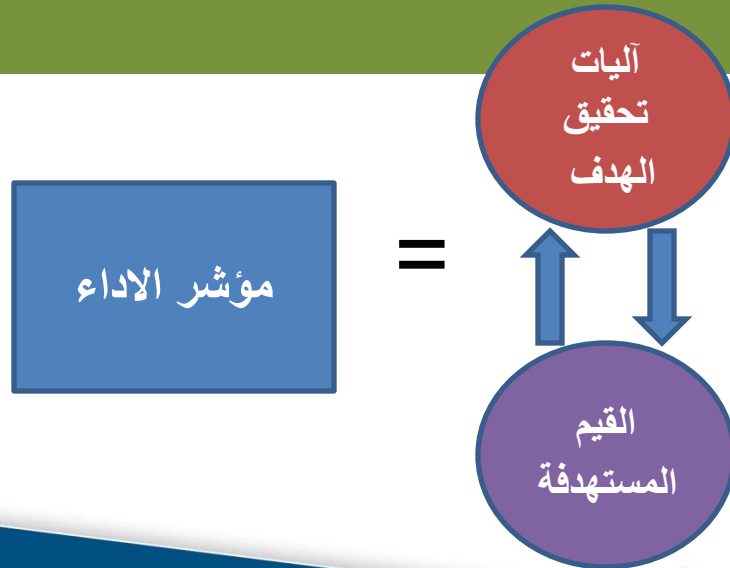
- تحديد مفهوم واضح لكل مؤشر بدقة والهدف من وضعه واختياره لأجل تجنب ادراج بعض المؤشرات غير الفعالة في قائمة المؤشرات.
- وضع قيمة مستهدفة لكل مؤشر وذلك بدراسة الوضع القائم والمعلومات التاريخية ومؤشر العلامة المرجعية (Benchmark) بالاستناد الى امكانيات المنظمة الانتاجية وقدرتها على توظيف تقنية جديدة في الانتاج .
- ايجاد علاقة وثيفة بين المؤشرات المختارة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

## ٣- منهجية وضع مقاييس الأداء

- تحديد إطار المسؤولية والعملية لكل مؤشر من المؤشرات.
- بناء نموذج شامل لكافة العناصر السابقة ووضعه موضع التنفيذ.
- تحديد فترة مراجعة دورية للمؤشرات لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف أو الانحرافات من اجل تصحيح الأخطاء أولاً بأول.

## ٤ - منهجية وضع مقاييس الأداء

ان تحديد القيم المستهدفة للمنظمة يعتبر من المسائل التي تحتاج الى التمحيص عند بناء مؤشرات الأداء فاحيانا البعض منها يتداخل مع البعض الاخر ويصعب التمييز بين أيهما يعتمد على الآخر فهل توضع آليات تحقيق الهدف اولاً ومن ثم من خلالها يتم استخراج القيم المستهدفة او يتم العكس.



## ٥- وضع مقاييس الأداء

- يستعان بالتنبؤ في وضع القيم المستهدفة ان ذلك من شأنه تعزيز وتمتين وضع الأهداف الاستراتيجية و مراجعتها.
- مثال : إن حدوث انخفاض اقل من المتوقع في إيرادات المنظمة في احدى فصول السنة يتطلب معرفة الاسباب واتخاذ الاجراءات التصحيحية



## ٦- منهجية وضع مقاييس الأداء

### مثال توضيحي

المستهدف	مؤشر القطاع	الحالي	وصف المؤشر	مؤشر الاداء	الهدف الاستراتيجي
%٢	%٤	%٣	يبين هذا المؤشر عدد إصابات العمل الناتجة من تدني مستوى السلامة العامة في بيئة العمل وعدم الالتزام بمتطلبات السلامة العامة إلى مجموع عدد الموظفين الاجمالي في المنظمة.	عدد إصابات العمل / عدد العاملين في المنظمة	تحقيق متطلبات السلامة العامة للعاملين والمجتمع



## ٧- منهجية وضع مقاييس الأداء

### مثال توضيحي

السنة	عدد إصابات العمل	عدد الموظفين	نسبة المؤشر
٢٠٠٧	٤٠	١٢٠٠	%٣.٣
٢٠٠٨	٣٦	١٢٢٠	%٢.٩
٢٠٠٩	٣٢	١٢٥٠	%٢,٦
٢٠١٠	٣٠	١٢٨٠	%٢.٣
٢٠١١	٢٥	١٣١٠	%١.٩

## مثال توضيحي

• يمكننا أن نتوقع نسبة إصابات العمل لسنة ٢٠١١ من خلال الأساليب الإحصائية المعروفة ومنها معادلة الانحدار البسيط حيث نجد أن النسبة تساوي (١,٦٧%).  
ان هذا الانخفاض امر متوقع في ظل زيادة المعرفة والخبرة لدى العاملين وتقديم دورات تدريبية للموظفين في السلامة والصحة المهنية تزويدهم بملابس وتجهيزات بالسلامة العامة اثناء العمل  
ربما تقوم المنظمة بوضع نسبة متحديّة تقل عن مستوى الاصابات المتوقعة وهو ما يحتاج لحشد مجهوداتها من اجل بلوغ هذا الهدف

## (١) فوائد مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الحكومي

- اإنارة الطررق امام الاءارة وءبسوط طرق الءللل امامها.
- ءسهل عمللء قلس الءءاء وءءلء مسءوى الءءءم المءرز نءو ءءقلق الاءءاف.
- شرح اءءاف البرامء وأنشءءها والفاء ءنفلءها.
- المساعءة على اءءاء القراءاء وءاصة ءلك المءعلقة بءصءلء مساءاء البرامء .

## (٢) فوائد مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الحكومي

- المساعدة في تقديم الدعم الإداري والفني لإدارة الموارد البشرية كإدارة عبء العمل والوصف الوظيفي والتوظيف والاستقطاب والتدريب وغيرها.
- التغذية الراجعة للخطة الحالية والقادمة.
- احكام السيطرة على المنتج من خلال متابعة كل جوانب العمل اولا بأول؟
- تحقيق التوازن بين المتناسق والمتعارض في أنشطة المنظمة.

### (٣) فائدة الفحص القياس باستخدام المؤشرات

تكمّن فائدة القياس بما يأتي كونه الأسلوب الذي يكشف نجاح أداء المنظمة سواء كانت حكومية أو خاصة هو بمثابة الفحص الطبي لصحة هذه المنظمة، ومن خلال الفحص والتشخيص يتم تحديد العلل ويوصف علاج المشكلات والأمراض التي قد تتعرض لها المنظمات على مختلف أحجامها وأشكالها وأنواعها.

## (٤) فوائد مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الحكومي

- اعطاء انذار مبكر عن تلك العمليات التي قد تظهر لدى المنظمة مستقبلا
- تحديد مستوى خدمة العميل أو المؤشرات الانتاجية.
- اعطاء موقفا عن سعر الخدمة فيما اذا كان مرتفعا أو مناسبا لمتطلبات الزبون
- اعتباره اطارا للقضايا السياسية كمؤثر رئيسي على عمليات اتخاذ القرار.

### (٣) فوائد مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الحكومي

- تعزيز أو تغيير اتخاذ القرار من خلال تأشيرها لإنجازات و إخفاقات البرامج.
- اعتباره دليلا للتغير في الاحتياجات والطلبات والتوجهات.
- تشكل محركات التكلفة في المنظمة.
- تحديد المسؤولية في حالة وقوعها ضمن سيطرة الإدارة.
- بناء تقارير لمراقبة بيئة العمل وأخرى للحكومة والبرلمان والصحافة

## (١) مبادئ مؤشرات الأداء الرئيسية

- بعض مؤشرات الأداء الرئيسية، لا تُعتبر مفيدة لتحقيق أفضل النتائج.
- استخدام مؤشرات الاداء كأدوات للقياس وليس كغاية بحد ذاتها.
- ان بعض المعلومات مهمة ومفيدة وهناك اخرى ليست مفيدة.
- تشكل المعلومات اساسا مهما للمؤشرات في مختلف مستويات المنظمة.
- تختلف حاجة اقسام المنظمة
- للبيانات فموظفو السياسات يحتاجون الى معلومات تتعلق بتغيير التوجهات المختلفة وتلك المتعلقة بالخطة الإستراتيجية خلال فترات معينة . بينما يحتاج الفنيون للمعلومات بشكل مستمر.



## (١) مبادئ مؤشرات الأداء الرئيسية

- بعض مؤشرات الأداء الرئيسية، لا تُعتبر مفيدة لتحقيق أفضل النتائج.
- استخدام مؤشرات الاداء كأدوات للقياس وليس كغاية بحد ذاتها.
- ان بعض المعلومات مهمة ومفيدة وهناك اخرى ليست مفيدة.
- تشكل المعلومات اساسا مهما للمؤشرات في مختلف مستويات المنظمة.
- تختلف حاجة اقسام المنظمة
- للبيانات فموظفو السياسات يحتاجون الى معلومات تتعلق بتغيير التوجهات المختلفة وتلك المتعلقة بالخطة الإستراتيجية خلال فترات معينة . بينما يحتاج الفنيون للمعلومات بشكل مستمر.

## (٢) مبادئ مؤشرات الأداء الرئيسية

- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية مع بيانات ومعلومات اخرى في المجالات التالية :
- بناء وتابعة التخطيط الاستراتيجي
  - وضع الأولويات
  - انشاء تشريعات وأنظمة
  - إعداد الموازنات وتنفيذها
  - تدقيق التقارير الحكومية
  - تدقيق تقارير تقييم الاداء الوظيفي.
  - أحد الأساسات لاتخاذ القرارات

## (٣) مبادئ مؤشرات الأداء الرئيسية

- تخصيص الموارد (الأموال والموظفين والمعدات وغيرها).
- التوقيت إعداد الجداول الزمنية
- التنسيق مع مؤسسات وأنشطة أخرى في القطاع العام أو القطاع الخاص
- إعداد التقارير
- للمراقبة والتقييم المالي والمحاسبي
- استخدام نتائج أحد البرامج كمدخلات لبرامج أخرى .

## الآثار الناتجة عن غياب استخدام مؤشرات الاداء

- وجود برنامج لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- تبديد في استخدام الموارد بسبب اختيار برنامج لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين .
- تلكوء او توقف البرنامج.
- عدم الوصول لأهداف البرنامج في الوقت المحدد وفق الخطة المرسومة .

## (١) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### ١- محللو البرامج : وتشمل ما يأتي :

- المعلومات التفصيلية ذات العلاقة بالبرامج والانشطة .
- المعلومات ذات العلاقة بالعمليات .
- المعلومات ذات العلاقة بمراقبة وتقييم وإعداد التقارير بمختلف الاغراض .
- المعلومات المتعلقة بالموازنات .
- المسائل المتعلقة بالتخطيط ووضع الاستراتيجيات .

## (٢) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### ٢- منسقو ومديرو البرنامج: وتشمل ما يلي :

- المعلومات التفصيلية حول البرامج العاملة في الوزارة والبرامج في الوزارات الأخرى.
- المعلومات المطلوبة في المراقبة والتقييم والتخطيط والموازنات وإعداد التقارير الدورية.
- المشاركة بالمعلومات مع الموظفين في الإدارات الأخرى الذي يديرون برامج ذات علاقة.

### (٣) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

#### رئيس الدائرة وتشمل ما يلي :

- المعلومات الرئيسية للبرامج ذات التكلفة المرتفعة وغير المستقرة.
- المعلومات المتعلقة باستخدام الموارد.
- المعلومات المطلوبة عن الإشراف والمراقبة وإعداد التقارير.
- المعلومات المطلوبة لإعداد التقارير الفنية الدورية ذات العلاقة بأنشطة البرامج.
- المعلومات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- معلومات عن الإشراف والإدارة وتقييم الأداء الوظيفي.
- المشاركة بالمعلومات مع مختلف الأقسام في المنظمة والمعلومات ذات العلاقة بالمخرجات من خارج المنظمة.

## (٤) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### ٤- المدققون

- استلام البيانات وتدقيقها.
- الفحص والتدقيق من كون مؤشرات الأداء مرتبطة صميما بأهداف البرامج .
- الفحص والتدقيق من كون المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية صحيحة ونافذة .
- الفحص والتدقيق من طرق ووسائل جمع البيانات وحفظها ووضعها في نظام المعلومات.





## (٥) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### المدير العام

- المعلومات الرئيسية للبرامج ذات التكلفة المرتفعة وغير المستقرة
- المشاركة بالمعلومات مع مختلف الاقسام في المنظمة والمعلومات ذات العلاقة بالمخرجات من خارج المنظمة
- استخدام المعلومات للتخطيط الاستراتيجي ووضع الأولويات .
- استخدام المعلومات في إدارة الوزارة أو الإدارة
- اقتراح الادوات التشريعية وتعديلها
- اقتراح أنظمة العمل وتسهيل تنفيذها ووضع اجراءات واساليب العمل والسياسات في داخل الوزارة او الإدارة.
- المعلومات التي يستعين بها للمساءلة عن تنفيذ ومتابعة البرامج.

## (٦) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### الوزير

- المعلومات ذات العلاقة بالتقدم المحرز في البرامج الرئيسية ضمن الوزارة .
- المعلومات ذات العلاقة باستخدام الموارد والمصروفات.
- المعلومات الرئيسية المتبادلة بشأن البرامج المشتركة مع الوزارات الأخرى.
- المعلومات التي تتطلبها اعمال البرلمان .
- المعلومات التي يطلبها رئيس الوزراء ومجلس الوزراء
- المعلومات التي تتطلبها العلاقات مع الدول الأخرى والمنظمات الخارجية ..
- المعلومات ذات العلاقة بالجوانب التشريعية ورسم السياسات المتعلقة بالبرامج.
- اقتراح التشريعات والانظمة
- المعلومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ووضع الأولويات وإدارة الوزارة.

## (٧) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### مجلس الوزراء

- مؤشرات الجوانب السياسية والقضايا الرئيسية على مستوى الحكومة والقضايا الدولية الرئيسية.
- مؤشرات ومعلومات حول إشراف البرلمان على السلطة التنفيذية
- مؤشرات المعلومات الرئيسية من جميع الوزارات والادارات.
- مؤشرات حول المعلومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ووضع الأولويات وتخصيص الموارد على المستوى الوطني

## (٨) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### البرلمان

- مؤشرات الجوانب السياسية والقضايا الرئيسية المتعلقة بالبرامج.
- المعلومات الرئيسية المتبادلة مع جميع الوزارات والادارات.
- المعلومات ذات العلاقة بالإشراف على السلطة التنفيذية.
- المعلومات التي تستخدم في اقرار التشريعات ومناقشتها.
- المعلومات التي تستخدم في وضع الأولويات وتخصيص الموارد.
- المعلومات المتعلقة بموازنة الدولة ومناقشتها وتعديلها واقرارها.

## (٩) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### الجمهور

- المؤشرات الواردة في التقارير الحكومية التي توزعها الوزارات والإدارات رسمياً،
- المؤشرات الواردة في التقارير المجهزة بناء على طلب الافراد والباحثين.
- الآراء والمقترحات التي يبديها الجمهور في ضوء التقارير الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص.
- ما تتناوله الصحافة فيما يتعلق بالسياسات الحكومية .
- المعلومات المستخدمة لابقاء الجمهور على اطلاع بسياسة الدولة وتشكيل الرأي العام.

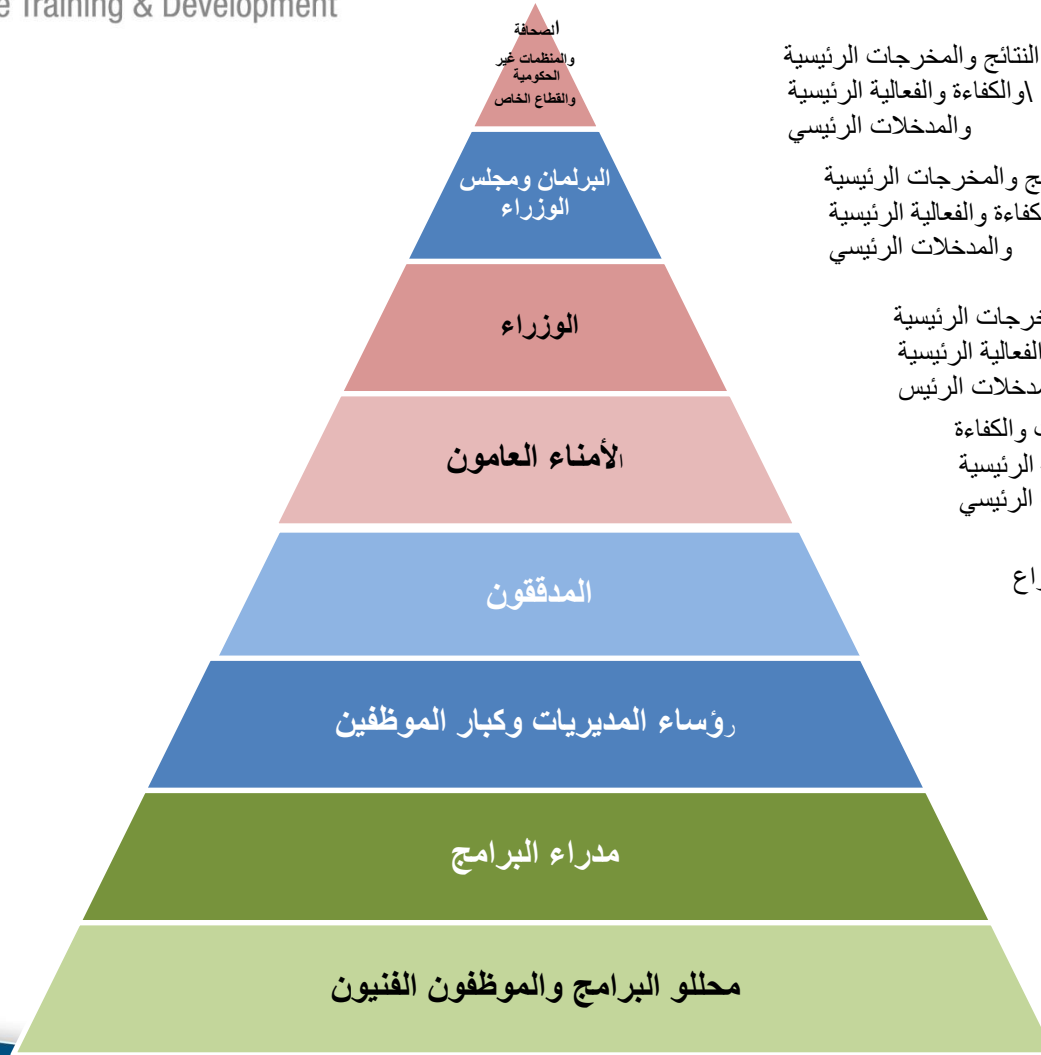
## (٩) مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم

### المنظمات غير الحكومية والجامعات وغيرها

- المؤشرات الواردة وفق المعلومات والتقارير الحكومية التي توزعها الوزارات دورياً.
- المؤشرات الواردة ضمن المعلومات والتقارير التي يطلبها الافراد .
- المؤشرات الواردة ضمن المعلومات المطلوبة لاجراء البحوث الدراسات.
- المؤشرات الواردة ضمن المعلومات التي تجهز للجهات المختلفة بناء على طلبها بهدف طرح وجهات نظر بسان فضية معينة

## الفرق بين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية

الخطة التنفيذية	الخطة الإستراتيجية
١. تحتوي على الكيفية والآليات لتحقيق تلك الأمانى والأهداف.	١. تتحدث عن الأمانى والأهداف وما تريد المنظمة تحقيقه.
١. تتحدث عن أفعال واقعية يجب أن تنجز	١. تتحدث عن تنبؤات مستقبلية.
١. مسؤولية تنفيذها تقع على جميع أطراف العملية التشغيلية ومكوناتها وعناصرها تختلف من منظمة إلى أخرى.	١. مسؤوليتها تقع على عاتق مجموعة من الخبراء.
٤. ادوار ومسؤوليات وسبل تنفيذ الخطة التنفيذية تختلف من مؤسسة لأخرى ومن ادارة لأخرى	١. منهجية صياغة الإستراتيجية في الغالب متشابهة.
١. مهارات منفذي الخطة التنفيذية مختلفة وعديدة تتطلب كفاءة في العمل وحماس للتنفيذ واصرار على تنفيذ المهام.	٤. مهارات معدي صياغة الإستراتيجية تضم القدرة على التحليل والتنبوء.
١. تستغرق عمليات التنفيذ فترة طويلة تغطي فترة الخطة التي تصل إلى (٥) سنوات أو أكثر.	٤. يستغرق إعداد الصياغة فترة لا تزيد عن سنة في المعتاد.



النتائج والمخرجات الرئيسية  
او الكفاءة والفعالية الرئيسية  
والمدخلات الرئيسي

النتائج والمخرجات الرئيسية  
والكفاءة والفعالية الرئيسية  
والمدخلات الرئيسي

النتائج والمخرجات الرئيسية  
والكفاءة والفعالية الرئيسية  
والمدخلات الرئيس

النتائج والمخرجات والكفاءة  
والفعالية الرئيسية  
والمدخلات الرئيسي

جميع التفاصيل والأنواع

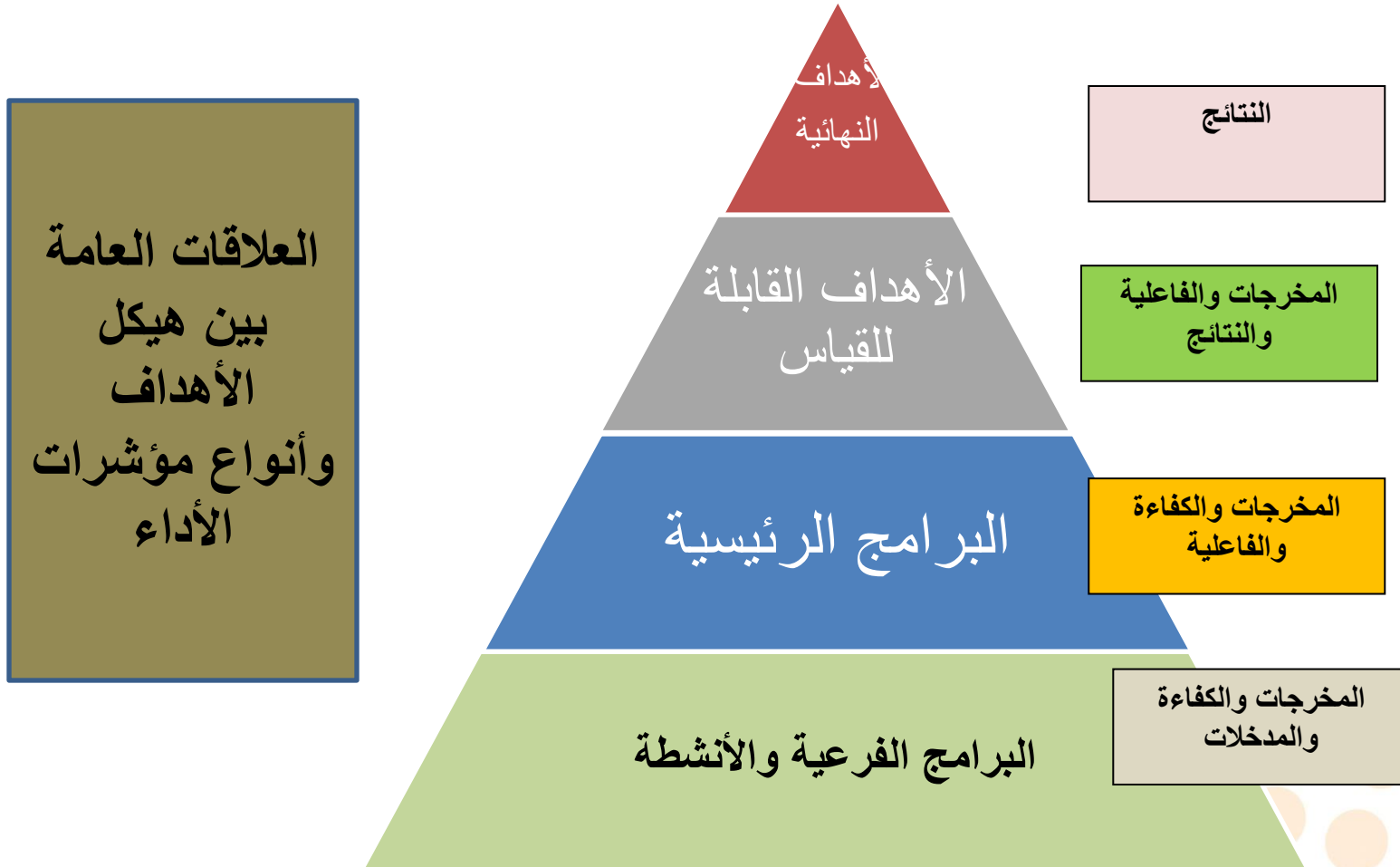
النتائج والمخرجات والكفاءة  
والفعالية الرئيسية  
والمدخلات

جميع التفاصيل والأنواع

جميع التفاصيل والأنواع

## مستخدمو مؤشرات الأداء الرئيسية ووظائفهم





## ابعاد مؤشرات الاداء

- ان مؤشرات الأداء الرئيسية تستخدم في التخطيط الاستراتيجي ومتابعة وتقييم البرامج والمشاريع وغايات اخرى، ولها ابعاد ودلالات يمكن توضيحها بالاتي :
- بعض المؤشرات بسيطة ويمكن صياغته وفهمه بينما البعض الاخر معقدا ويتطلب جهدا لصياغته
- بعض المؤشرات ذو معنى واسع أو ضيق يمكن استخدامها في العديد أو القليل من المواقع.
- البعض منها ذو أهمية على المدى الطويل أو المدى القصير
- بعضها كمي بطبيعته ويُقدّم معلومات واضحة وبعضها يمكن وصفه نوعياً أو وصفاً

## (١) صعوبات ومخاوف من استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

- البعض منها غير متكامل أو يُعالج جزئية محددة فقط من المسألة إلي نحتاج إلي فهمها. مثل تغطيته جزءاً فقط من أنشطة البرامج او تغطيته جزءاً من السنة.
- يمكن تفسير بعضها بأكثر من طريقة من خلال الالتاف في البيانات التي تستقى لشرح المؤشر.

## (٢) صعوبات ومخاوف من استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

- استخدام بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية لدعم اتخاذ القرار وتأتي مكملة لذلك ولا تُستخدم لوحدها ما لم يكن هناك مصادر أخرى للمعلومات حول تنفيذ وتقييم البرامج.
- التأكد من صلاحية المؤشرات للغرض المعني قبل الشروع باستخدامها

## نماذج مؤشرات الأداء في بعض المنظمات

تختلف مؤشرات قياس الأداء من نشاط إلى آخر، حسب نوعية الأنشطة والأشغال إن كانت خدمية أم سلعية أو كانت حكومية أم خاصة، ولهذا تصنف مؤشرات الأداء حسب طبيعة الأنشطة ونوعية المؤسسات والشركات والمنظمات وكما مبين في الآتي:

نماذج من مؤشرات الأداء المستخدمة في الموارد البشرية :

- ١- عدد العاملين في كل إدارة .
- ٢- عدد العاملين حسب الفئة الوظيفية والدرجة.
- ٣- عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال الشهر .
- ٤- عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال شهر حسب كل إدارة.
- ٥- نسبة الإجازات المرضية لكل موظف مفصل لكل إدارة.
- ٦- نسبة دوران عمل الموظفين مفصل لكل إدارة.
- ٧- عدد الموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً.

## نماذج مؤشرات الأداء في بعض المنظمات

- وتشمل على سبيل المثال ما يأتي :
١. عدد الموظفين العاملين نسبة لكل ١٠٠٠ مشترك.
  ٢. المبالغ النقدية المستحصلة نسبة الى مجموع الفواتير.
  ٣. نسبة الفاقد من المياه الى الماء المجهز .
  ٤. نسبة التكاليف التشغيلية الى عدد العاملين.
  ٥. نسبة التكاليف التشغيلية الى العائدات
  ٦. نوعية المياه المجهزة مقارنة الى المواصفة المعتمدة.

## نماذج مؤشرات الأداء في بعض المنظمات

### مؤشرات أداء مصرف

- الأرباح المتحققة.
- عدد عملاء المصرف
- معدل دوران العمل
- جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- الإيرادات الاجمالية / المصروفات التشغيلية
- القروض المقدمة / راس المال
- سمعة المصرف لدى المجتمع
- رضا العملاء

## نماذج مؤشرات الأداء في بعض المنظمات

### مؤشرات قياس أداء صحيفة يومية:

- الأرباح المتحققة.
- عدد القراء / عدد الصحف الموزعة.
- اجمالي عدد القراء
- اجمالي عدد الاشتراكات.
- نسبة المسترجع من الصحيفة.
- مستوى جودة الصحيفة.
- مستوى الرضا المتحقق من قبل القراء.
- السمعة العامة للصحيفة لدى المجتمع.

-



## نماذج مؤشرات الأداء في بعض المنظمات

المؤشر	الهدف	ت
درجة انتشار الظاهرة معدل حدوث الظاهرة	القضاء على ظاهرة العنف ضد النساء	١
معرفة النساء بحقوقهم ثقة النساء بأنفسهم عدد النساء التي نظمن أنفسهن مقارنة بعدد النساء التي كانوا منظمين قبل المشروع....	تمكين/تقوية النساء ودعم قدراتهم على الاستقلال والمواجهة....	٢
نسبة الحالات التي استجابت الشرطة والنيابة لها نسبة القضايا التي أخذت النساء فيها أحكام منصفة معرفة رجال الشرطة بالقوانين الحمائية مواقف رجال الشرطة، النيابة، القضاء... الخ	تطوير التشريعات والبيئة القانونية	٣
التغير في مواقف صناع القرار والتشريعيين معدل الجلسات البرلمانية التي ناقشت الموضوع نسبة المتحدثين في البرلمان المؤيدين للقانون معدل التغطية الإعلامية	اصدار قانون لحماية الاسرة من العنف	٤
عدد المراكز التي تقدم الخدمة ( قبل وبعد) معدل استخدام الخدمة من النساء المعنفات رضا النساء المعنفات عن الخدمة	توفير وتوسيع منافذ تقديم الخدمات الحمائية	٥
للنساء المعنفات ذات جودة عالية معدل مشاركة الناس في المؤتمرات والندوات معدل التغطية الإعلامية التغير في مواقف الإعلام... الخ	رفع وعي المجتمع بقضية العنف النساء وتغير التوجهات السلبية	٦



## (١) التطبيقات الرئيسية لمؤشرات الأداء الرئيسية

### اولا- الإدارة واتخاذ القرارات وتحديد الأسبقيات:

- المساعد في اتخاذ القرارات الإدارية والوفاء بالمتطلبات القانونية.
- عدم الاستغناء عن العامل البشري في حالة عدم استجابة مؤشرات الأداء الرئيسية للحالة المقصودة.
- تستخدم للتحقق من أهداف المؤسسة والبرامج والقضايا المتعلقة بالتطبيق على المدى القصير والبعيد.
- تُستخدم في تطوير الإجراءات داخل المنظمة.
- المراجعة الدائمة وخاصة تلك التي تتطلب تفسيرات متعددة .

## (٢) التطبيقات الرئيسية لمؤشرات الأداء الرئيسية

### ثانيا- التقييم والمتابعة.

ت	التقييم	المتابعة
١	عملية مرحلية	عملية مستمرة
٢	تقدم تحليل معمق وموسع لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق وقد تشمل فحص الملائمة للاحتياجات.	تتعقب وتحلل سير البرنامج /المشروع وتوثق العملية.
٣	تركز أكثر على النتائج وتتضمن قياس الأثر والاستمرارية	تركز أكثر على الأداء و متابعة مؤشرات الانجاز وتؤشر تقدم النشاط
٤	تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج وتساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير	تجيب على أى من الأنشطة تم تنفيذها واى من النتائج يتم تحقيقها
٥	مؤشراتها الكفاءة والفعالية والأثر والاستمرارية والملائمة للنتائج المتحققة	مؤشراتها مخرجات النشاط والعناصر المساهمة في تحقق النتائج.
٦	تقدم للمؤسسة خيارات استراتيجية وسياسية.	تنبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات آنية للحلول.
٧	توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية	توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية
٨	هدفها قياس مستوى المتحقق من الأهداف وتحديد درجة الأداء	هدفها مراقبة عمليات التنفيذ لتحسين الأداء وتعديل الانحرافات باتجاه تحقيق الأهداف
٩	تستخدم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بالإضافة إلى المقارنة مع أداء المنظمات الشبيهة	تستخدم المقارنة بين المنفذ الفعلي والمخطط المبين في الجدول الزمني لتنفيذ النشاط لحظة إجراء المقارنة.
١٠	قد يستعان بمقيّم خارجي	مهمة المؤسسة ومتخصصيها

### (٣) التطبيقات الرئيسية لمؤشرات الأداء الرئيسية

#### ثالثا - تحليل السياسات

ا تستخدم مؤشرات الاداء في فحص صحة مفاهيم البحث او اخفاقها في تأكيد الفرضيات وعدم الاخذ بها ، مما يستدعي اتخاذ الكثير من الإجراءات بخصوص برامج محددة. يمكن الشروع ببرامج جديدة أو إجراء تغييرات على البرامج الحالية ولكن بناء على اسس ثابتة وواضحة ومبرهنة

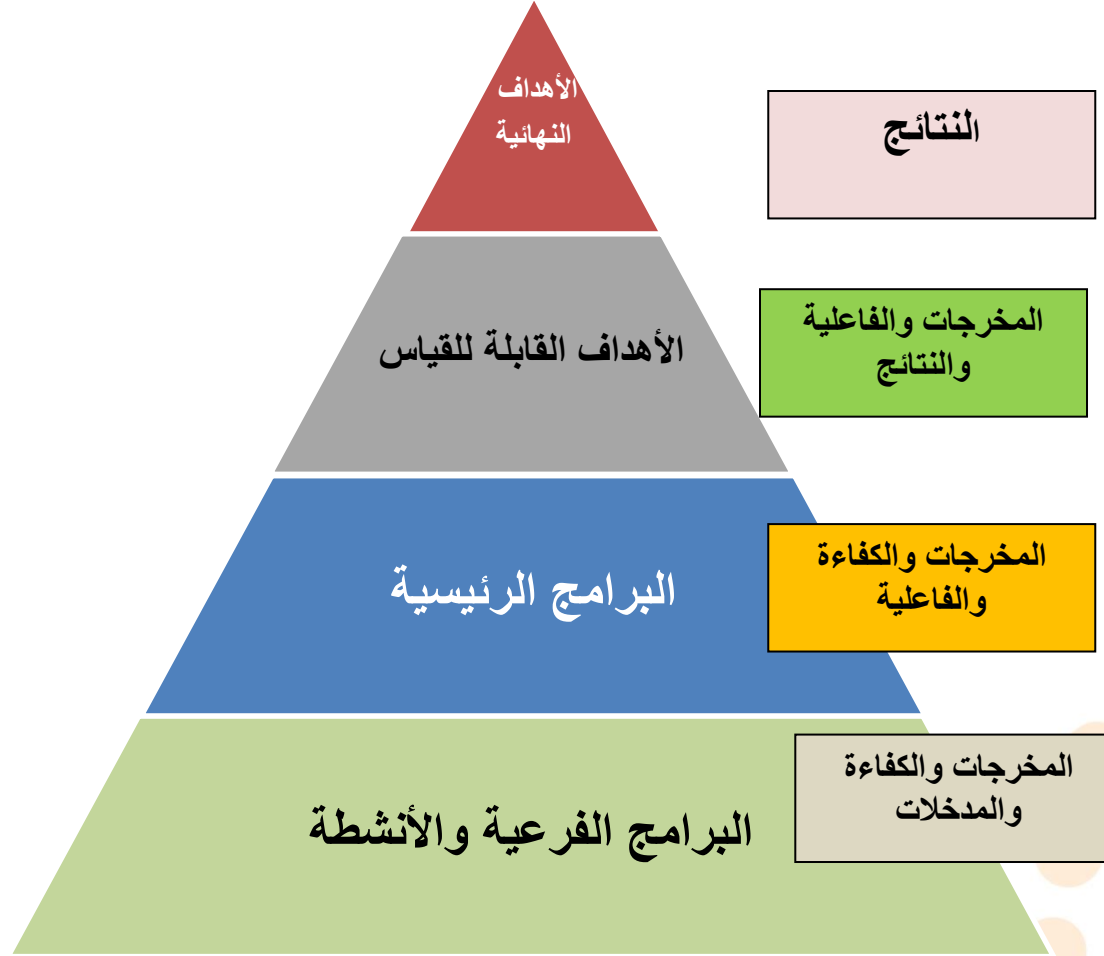
## (٤) التطبيقات الرئيسية لمؤشرات الأداء الرئيسية

### المرونة الإدارية

تكسب مؤشرات الاداء ميزة لمدراء البرامج وصناع السياسات من خلال منحها رؤية أفضل في مجال التخطيط ووضع البرامج وتشغيل الأنشطة. كما تكسبهم الفرصة للمقارنة وربط مدخلات البرامج مع نتائجها. اضافة الى انها تعطي المدراء مجالا لاستخدامها في تعزيز البرامج من خلال المتابعة ورصد أفضل النتائج المتحققة

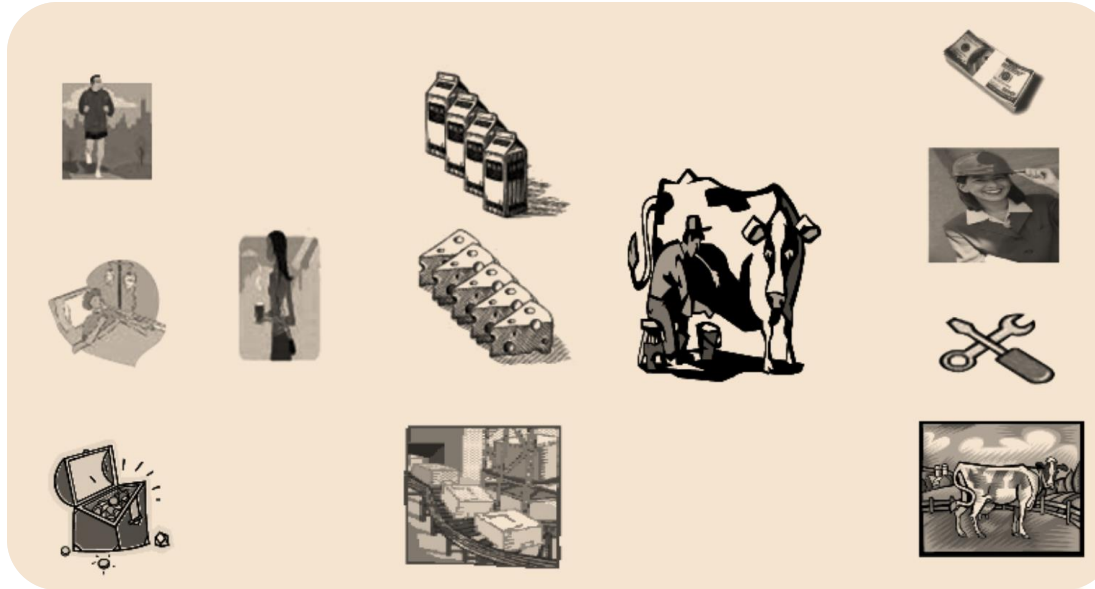


## العلاقات العامة بين هيكل الأهداف وأنواع مؤشرات الأداء



## تقييم الإنجاز

المدخلات      الأنشطة      المخرجات      النتائج      الأثر





## (١) مشاكل الحصول على المعلومات وتوفرها

### اولاً - صعوبات في جمع واستخدام المعلومات:

تواجه عمليات جمع البيانات والمعلومات الصعوبات التالية:

- التغيرات في الاساليب الموضوعية لجمع المعلومات.

- جمع معلومات تزيد عن الحاجة

- جمع معلومات مختلفة المصادر

- جمع معلومات في مواعيد مختلفة.

- جمع معلومات متناقضة ومتضادة

- ضيق الوقت رغم توفر البيانات

- وجود أسباب مادية وامنية او سياسية

- وجود أسباب جغرافية أو قانونية.

- وجود البيانات في مواقع بعيدة. يصعب الوصول إليها

- الحاجة لمتطلبات فنية او سماح قانوني

- وجود اجراءات بيروقراطية



## (٢) مشاكل الحصول على المعلومات وتوفرها

### التشارك بين اكثر من جهة

- ربما تخلق هذه المشاركة صراع في الصلاحيات وتضاد في اصدار الاوامر وخلاف في ترأس وقيادة العمليات .
- حدوث خلاف في منهجية جمع المعلومات بين اطراف العلاقة مما يؤدي الى عدم استخدام المعلومات بنفس المستوى للتعبير عن المؤشر



### (٣) مشاكل الحصول على المعومات وتوفرها

## ارتفاع كلفة جمع بعض البيانات

- عدم وجود أنظمة الكترونية لمعالجة وتحليل المبانات والمعلومات
- عدم رصد موازنة لجمع أو تحليل المستوى الضروري من المعلومات
- عدم توفر البيانات بشكل مستمر او في الوقت المناسب
- عدم كفاية عرض البيانات بطرق تتناسب والاحتياجات التحليلية.
- غياب الخبرة الفنية لتحليل وتفسير المعلومات



## (٤) مشاكل الحصول على المعومات وتوفّرها

### الرابط ضعيف بين الاستراتيجية والواقع

- ضعف العلاقة بين اهداف الاستراتيجية والعمليات الفعلية للبرامج.
- وجود علاقة وهمية بين اهداف الاستراتيجية وبرامج الخطة التنفيذية
- عدم اثبات بعض البرامج لجدواها وأولوياتها مما يحرّمها من تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.
- عدم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمؤشر اداء معين
- عدم استخدام البيانات المجموعة لمؤشر معين
- وضع السياسات بشكل منعزل عن الواقع العملي والتشغيلي.



(٥) مشاكل الحصول على المعلومات وتوفرها

## صعوبة في ربط البرامج في علاقة سببية مباشرة

- صعوبة تحليل البرامج بشكل واضح أو مباشر.
- تقسيم البرامج إلى عناصر منفصلة وتحليلها بشكل منعزل بعضها عن البعض.
- تحقيق النتائج ولكن من الصعب اسنادها إلى أشخاص أو جهات بعينها .
- الحاجة لجمع معلومات إضافية مما يربك التحليل .



## (٦) مشاكل الحصول على المعومات وتوفرها

### صعوبات في تفسير المعلومات

- تعدد أسباب التغييرات في مستويات الأداء أو النتائج من تقرير لآخر.
- التأثيرات الخارجية التي قد تؤدي الى زيادة بسيطة أو انخفاض بسيط في مستوى المؤشر .
- الظروف المحيطة بالبرنامج قد تؤدي الى تفسيرات متباينة .
- تفسير الزيادة في التكاليف قد يفسر بانه هدر للاموال في حين لا ينصرف التقييم الى كونه ايجابيا.
- تفسير الخفض في التكاليف قد يفسر بانه ترشيد للاموال ولكنه قد يسبب اضرارا بالغة في نتائج البرنامج

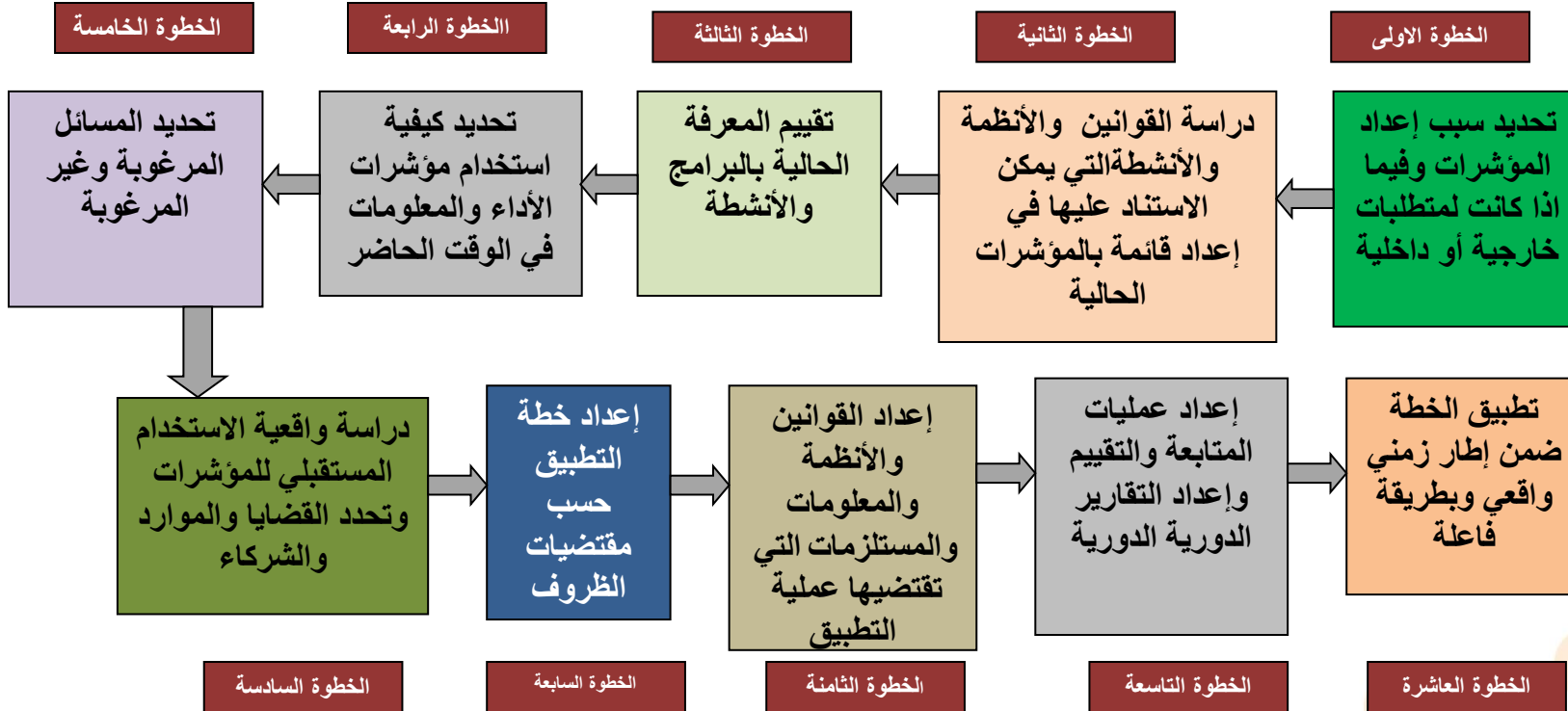


## (٧) مشاكل الحصول على المعومات وتوفرها

### التوسع في المعلومات المطلوبة والإفراط في التفاصيل

- المبالغة من قبل أنظمة مؤشرات الأداء الرئيسية الحديثة في إنتاج كمية كبيرة من المعلومات
- إنتاج معلومات مفصلة بشكل تفيض عن الحاجة وربما تشكل عبء على المطلعين والمحللين
- عدم اطلاع المسؤولين عن جمع البيانات بشكل دقيق على استراتيجيات المنظمة.
- عدم اطلاع المسؤولين عن جمع البيانات على ما يطلبه المسؤولون والتنفيذيون
- عدم اطلاع المسؤولين التنفيذيين الجدد على أي من مؤشرات الأداء الرئيسية يتعين ان يستخدموا وأي لا يستخدمون.
- قيام المسؤولين التنفيذيين بطلب أو استحصال كمية كبيرة من المعلومات تحت فرضية بان كل شيء هام ومطلوب.
- عدم الركون الى المقارنات بالمؤشرات المشابهة لدى الغير.

## خطوات ومراحل تطبيق مؤشرات الاداء



## يلاحظ ما يلي عند تطبيق مؤشرات الاداء

- تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية قد يعتبر أمراً معقداً وله ابعاد سياسية تتطلب الوقت والموارد لوضعها وتنفيذها.
- اختلاف اهتمام القيادات في مختلف الجهات في تطبيق واستخدام ودعم اعداد المؤشرات
- اختلاف مستويات الأنشطة المنفذة ومدى نجاحها والرضا عنها.
- يمكن تطبيق مؤشرات الاداء على المنظمات الكبيرة والصغيرة معا مع الاخذ بعين الاعتبار حجم النشاط.



## (١) مسائل تتعلق بتطبيق مؤشرات الاداء

- الاستفادة من تجارب الدول الاخرى: حيث ان إعداد المعايير والمقارنات لمؤشرات الأداء الرئيسية يتطلب مواكبة المستجدات في العالم لخارجي .
- جمع معلومات وإجراء بحوث حول نتائج البرامج لسنوات عدة وتحليل النتائج لفترة ماضية مناسبة.
- تتطلب عملية اعداد مؤشرات الاداء حشد منظومة عمل وموظفين واليات لفترة قد تستغرق سنوات.

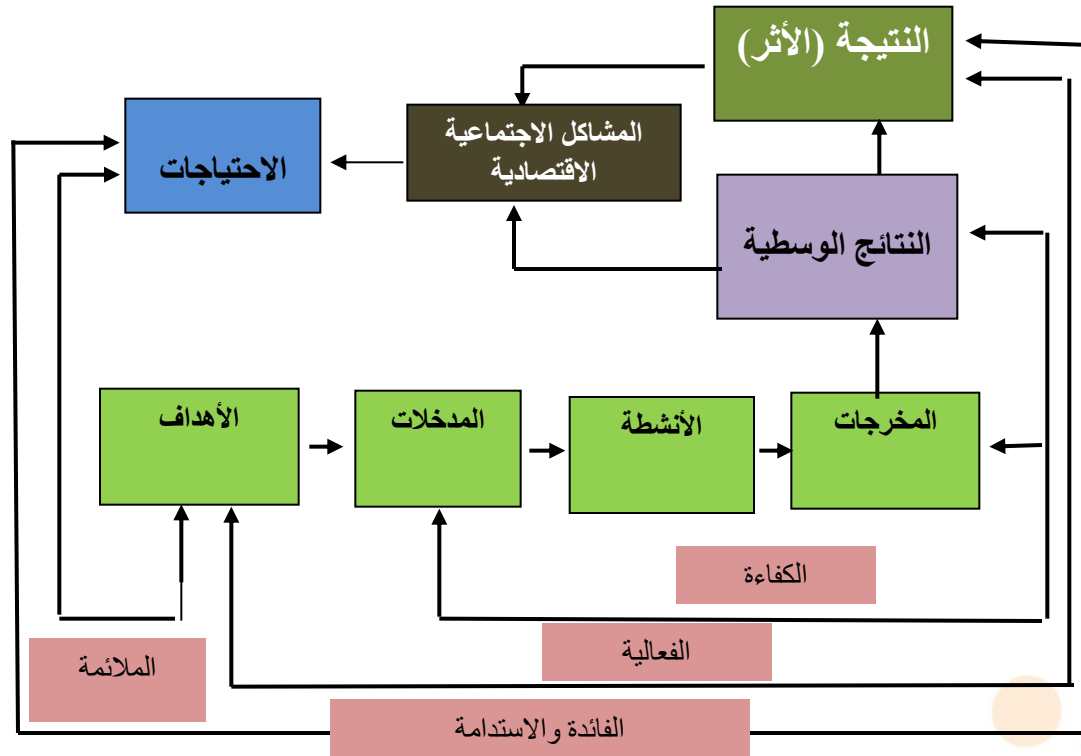
## (٢) مسائل تتعلق بتطبيق مؤشرات الاداء

- تحديد الوسائل الملائمة لجمع وتخزين المعلومات لأغراض الاستفادة منها في إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية.
- الحاجة لبعض الانظمة ذات السرعة الفائقة والقدرات التي يمكن ان تقدم نتائج سريعة في حالات معينة تتطلبها ظروف محددة.
- قد لا تحتاج مؤشرات الأداء الرئيسية ذات النتائج البسيطة الى معلومات مستفيضة...

## التوقيتات الزمنية وكيفية جمع المعلومات المتعلقة بالأداء

- المبادأة في جمع البيانات على الأساس المتوفر وعدم الانتظار .
- جمع بعض المعلومات عن البرنامج كحد ادنى كأساسا للجهد والذي يمكن تنقيحه في وقت لاحق.
- الاخذ بعين الاعتبار النقص في المعلومات المتعلقة بالنتائج النهائية .
- الاخذ بعين الاعتبار ضعف العلاقات بين الخطط الاستراتيجية وأهدافها وأنشطة البرامج.
- تعديل وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية مع مرور الوقت حسب التغيرات في طبيعة الأنشطة والاهداف الاستراتيجية.
- التركيز على عدد محدود من المؤشرات الأكثر أهمية للمستخدمين حسب مستوى مسؤولياتهم .
- تحديد مبررات استخدام مؤشرات الاداء وفيما اذا كانت الدواعي قانونية أو تنظيمية أو إدارية أو سياسية وغيرها وذلك لتحديد استراتيجية وضع واعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية.
- التزام الإدارة العليا في المنظمة باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

## العلاقة بين المدخلات والمخرجات والنتائج



## خصائص أنظمة المعلومات المستخدمة في بناء مؤشرات الاداء

- انها ترتبط بعلاقة وثيقة بالمؤشر ويمكن الوثوق والاعتماد عليها
- سهولة الوصول إليها اي انها في المتناول
- قابليتها للتدقيق والتفحص والمراجعة
- ذات فعالية وكفاءة وتلبي الغرض المطلوب بمستوى مثالي
- تكاليفها مناسبة و جمعها مجدي عند مقارنة التكاليف بالمنافع.
- مناسبة لقدرات المنظمة عند جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقارير

## خصائص أنظمة المعلومات المستخدمة في بناء مؤشرات الاداء

- بناء قواعد المعلومات تراكميا فلا يمكن وضع قاعدة بيانات في يوم وليلة عند الشروع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية بطرق فعالة ومفيدة.
- الاستفادة من خلال العلاقات التشاركية من التسهيلات التي توفرها أنظمة المعلومات لدى الجهات الأخرى.
- يتعين على المنظمة العمل على تحسين امكاناتها التحليلية من اجل توفير البيئة العلمية التي تمكنها من استخدام قاعدة البيانات بكفاءة

## فوائد مكنة مؤشرات الأداء الأساسية

- تسهل الاتصال بين ادارات المنظمة وبينها وبين الجهات الاخرى
- تسهل عملية تنسيق المؤشرات المختلفة للادارات مع الاستراتيجية المنظمة.
- تحديد المؤشرات القائدة في عملية صنع القرار .
- تسهيل عرض المؤشرات على أشكال البيانية.
- الاقتصاد بالتكاليف والاستفادة من الموارد المتاحة.
- اختصار الاجراءات داخل المنظمة .
- اصدار تقارير تفصيلية دقيقة وتحليلية بسرعة تلبي المتطلبات في مختلف المستويات .

## ملاحظات عامة مفيدة عند اعداد تقرير الأداء

- عدم اصدار حكم متسرع بل سجل ماذا رأيت وكيف شعرت .
- التركيز على السلوك الذى يمكن تغييره بدلا من ذكر السلبيات فقط
- التركيز على مؤشرات الأداء الأكثر تأثيرا ووضع الملاحظات عليها.
- الابتعاد عن الانطباعات العامة والتركيز على مسائل معينة فى السلوك.
- الاستعانة بالاسئلة كبديل للتعليقات التي تبين وجهة النظر.
- التفريق بين الامور التي قامت جهة بأدائها بصورة كفاءة وبين التي تتطلب التطوير.
- عدم الافراط بالملاحظات السلبية دفعة واحدة لان ذلك من شأنه خلق ردود فعلا قاسية من الغير
- التفكير جليا قبل مواجهة الاخرين بتقصيرهم.



## خلاصة عمليات إعداد مؤشرات الأداء

- لغرض وضع مؤشرات اداء ناجحة ومفيدة نلخص ما قيل في هذه الورشة :
- المرحلة الاولى : دراسة :
  - ✓ التشريعات الأساسية التي قامت عليها هذه الوزارة أو المنظمة
  - ✓ التشريعات والأنظمة التي استندت عليها برامج الوزارة أو المنظمة.
  - ✓ الاتفاقيات الدولية التي تلتزم بها البلاد.

## خلاصة عمليات إعداد مؤشرات الأداء

- المرحلة الثانية :مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية والتأكد من صلاحيتها من خلال :
  - ✓مراجعة جميع الوثائق والمستندات بهدف تحديد المتطلبات التي يتعين قياسها.
  - ✓التأكد من ارتباط مؤشرات الأداء الرئيسية بأهداف المنظمة.

## خلاصة عمليات إعداد مؤشرات الأداء

- المرحلة الثالثة : وتتطلب من الوزارة القيام بما يلي
  - ✓ تقييم الإجراءات الحالية ذات الصلة بالمعلومات المتعلقة بالأداء.
  - ✓ إجراء تقييم لتطبيقات تجربة البرامج في المنظمة.
  - ✓ إجراء تقييم لاستخدامات النظام النافذ للمعلومات ذات العلاقة بالأداء.
  - ✓ تقرير بشأن المسائل التي نريد ابقائها وتلك التي نحتاج لتغييرها.
  - ✓ تحديد التوقعات المستقبلية التي نحتاجها من مؤشرات الأداء الرئيسية.
  - ✓ إجراء تطبيقات عملية عن مؤشرات الأداء الرئيسية وتطبيقها ومقارنتها لدى الغير

## خلاصة عمليات إعداد مؤشرات الأداء

### المرحلة الرابعة

- ✓ وضع قائمة بالمستخدمين لمؤشرات الاداء كل حسب مستواه
- ✓ اجراء ربط محكم بين تلك المستويات وعمليات تنفيذ الاستراتيجية
- ✓ اجراء تقديم للخطة الاستراتيجية لاكتشاف الحاجات الضرورية من مؤشرات الاداء
- ✓ تالحرص الكامل على ان تكون نتائج أحد الخطوات نقطة انطلاق لخطوة أخرى.
- ✓ عدم انتظار إكمال خطوة ما بالكامل للبدء بالخطوة التالية لان ذلك من شأنه تعطيل عمليات بناء نظام مؤشرات الاداء.

# ورشة عمل



## قائمة بمؤشرات الاداء

### الجزء الاول

- اجراءات توسيع شبكة الانترنت
- ازدياد الوعي بخدمات المنظمة
- استخدام مصادر المعرفة الالكترونية والورقية.
- استخدام مهارات الكمبيوتر والاتصالات.
- اعتماد و تطوير آلية مناسبة للعمل
- إنشاء قاعدة بيانات جديدة
- تعقب عدد من الدورات زيادة الرقمية والمعلومات القائمة على شبكة الإنترنت توفيرها
- تعميم نشر الإحصائيات
- توسيع خدمات المنظمة
- توسيع خدمات المنظمة



## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء الثاني

- التوصيات التي خرج بها البرنامج
- توفير إرشادات تحريرية للفئات المستفيدة
- توفير الكتب المدرسية، والمعدات التكميلية، والمواد في الوقت المناسب
- جمع البيانات بشأن كفاءة استخدام الطاقة
- الجهات المشاركة في الأنشطة المختلفة للمنظمة
- الجهات المشاركة في الأنشطة المختلفة للمنظمة
- خطة لبرنامج توعية
- -خطة لبرنامج توعية
- الدراسات والبحوث
- ردود الفعل من الآباء والأمهات والأطفال والمناطق حول نوعية البرامج التي تنفذها المنظمة.

## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء الثالث

- زيادة الشراكات مع المعهد والمشاركة مع المنظمات والوكالات الأخرى.
- زيادة المعلومات التي تتدفق إلى المناطق بنسبة ٥٪.
- زيادة الوعي مع المعهد في جميع أنحاء الدولة
- زيادة في أعداد المرشدين المدربين
- زيادة في أعداد المرشدين المدربين
- صياغة مذكرات التفاهم .
- عدد الإجراءات المتخذة
- عدد الأخصائيين الاجتماعيين المعيّنين
- عدد الأخطاء المطبعية والهيكلية لكل خمس صفحات
- عدد البحوث، التقارير والدراسات





## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء الرابع

- عدد البرامج الاعلامية المنتجة
- عدد البرامج المنفذة في مجال .....
- عدد التقارير
- عدد الحالات التطوع المسجلة
- عدد الحالات التي الإصلاح بينها
- عدد الحالات التي الإصلاح بينها
- عدد الدورات التدريبية .
- عدد الزائرين لموقع الانترنت
- عدد الطلاب الذين يدرسون في برامج الصيف
- عدد الطلاب الناجحين والذين تم تأهيلهم للتعيين

## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء الخامس

- عدد اللجان الفنية الدائمة المشكلة
- عدد المتدربين المشاركين
- عدد المحاضرات، ، الورش ...إلخ
- عدد المختبرات المستخدمة في العمليات
- عدد المستفيدين
- عدد المسجلين
- عدد المسجلين في قوائم التطوع
- عدد المسجلين في قوائم التطوع
- عدد المشاركين
- عدد المعلمين / شبه المهنيين الذين حضروا ورش العمل
- عدد المقالات

## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء السادس

- عدد المقيمين الذين تم رفضهم في ضوء الخطة
- عدد اوراق العمل.
- عدد برامج التوعية
- عدد قادة فرق التقييم المكلفين
- عدد مرات الاستجابة للشكاوي العملاء
- عدد من طلاب المسار باستخدام خيارات التعلم الرقمية ونجاح التدبير
- فاعلية المشاركة الداخلية في عملية مراجعة الخطة الإستراتيجية
- فاعلية عملية تفويض الصلاحيات
- فاعلية مشاركة الجهات الخارجية في عملية مراجعة الخطة الإستراتيجية



## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء السابع

- الفترة الزمنية اللازمة للتحقق من انجاز عملية معينة
- فعالية تطبيق (تنفيذ) القرارات المنبثقة عن لقاءات المدير التنفيذي مع الجهات الخارجية.
- فعالية تطبيق (تنفيذ) القرارات المنبثقة عن لقاءات المدير التنفيذي مع الجهات الداخلية.
- فعالية تطبيق إجراءات زيادة معدل رضا متلقي الخدمة
- فعالية تطبيق الإجراءات
- فعالية تلبية الاحتياجات التي تم تحديدها من قبل متلقي الخدمة.
- فعالية عملية التفتيش والرقابة على مهمة محددة
- قاعدة بيانات متطورة عن حالات الزواج والطلاق
- قانون لتنظيم عمل معين



## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء الثامن

- القدرة على ايجاد الحلول الحقيقية والمفترضة.
- قياس عدد الأطفال الذين اكتسبوا مهارات سفر مستقل بينما في المعهد
- قياس معدل نجاح الطلبة الذين يتخرجون من المنظمة
- كفاءة استكمال عملية التدقيق
- كفاءة خطة عمل مراجعة الخطة الإستراتيجية
- كفاءة عملية خطة التطوير الإداري
- كلفة التدريب للفرد الواحد
- المبالغ المالية الموزعة
- محاضر الاجتماعات.
- محاضر من جلسات المراجعة

## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء التاسع

- مدى استغلال الموارد البشرية في انجاز قضية محددة
- مراجعة البيانات وتدقيقها
- المسار التوسع في الشراكات بين القطاعين العام والخاص
- المسار إلى الوصول إلى شبكة الإنترنت والبرمجيات ويجري استخدام الموارد على شبكة الإنترنت
- مستوى الرضا المتحقق للفئة المستفيدة
- مستوى الرضا المتحقق للفئة المستفيدة
- مستوى جودة علمية تقييم أداء الموظفين
- مستوى جودة عملية منح شهادة علامة الجودة
- المسح العملاء على رضا على التسليم وجودة المواد.
- مسودة لوائح لتنظيم العمل



## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء العاشر

- مسودة منقحة لقانون او وثيقة
- معدل التدريب والتطوير الوظيفي
- معدل التزام الموظفين بالدوام
- معدل التوظيف
- معدل الحوافز لكل موظف
- معدل الدوران الوظيفي
- معدل الوقت اللازم لملء الشاغر الوظيفي
- معدل وقت عملية التوظيف
- معدلات التوظيف للخريجين
- نتائج استبيانات قياس الوعي العام
- نتائج مسح الاتجاهات السائدة

## قائمة بمؤشرات الأداء

### الجزء الحادي عشر

- نسبة الترقيات
- نسبة التغطية في التحقق من عملية معينة
- نسبة المتدربين
- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل علمي جديد
- نسبة الموظفين الفنيين إلى الإداريين
- نسبة الوظائف الحرجة
- نسبة تنفيذ برنامج التدريب حسب الخطة السنوية
- نظام لتقوية رابطة او علاقة
- الوقت اللازم للكشف على مخرج معين
- الوقت المستغرق للرد على الاستفسارات
- الوقت الموفر في التسليم في الوقت المناسب من الكتب المدرسية والمواد للمناطق





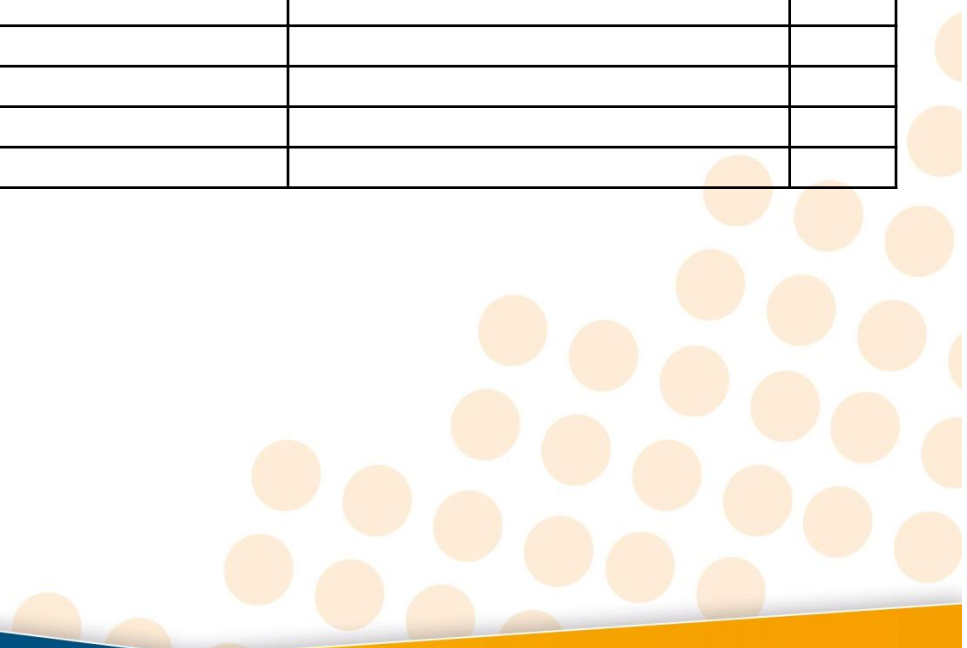
## قائمة بمؤشرات الأداء

البيان	الفقرة	ت
	الادارة	1
	رمز مؤشر الاداء	2
	اسم مؤشر الاداء	3
	تاريخ القياس	4
	النتيجة المستهدفة	5
	النتيجة المتحققة	6
	نسبة الانحراف	7
	المبررات	8
	الاجراءات المتخذة لتصحيح الانحرافات	9
	ملاحظات	10



مؤشرات الاداء الاستراتيجية والتشغيلية

وصف المؤشر	مؤشر اداء الهدف التشغيلي	مؤشر اداء الهدف الاستراتيجي	الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي	ت



شكرا لحضوركم وإصغائكم

Thank you