

برعاية صاحب السمو الملكي  
الأمير عبدالعزيز بن فهد بن تركي بن عبدالعزيز  
نائب أمير منطقة الجوف

برنامج  
مؤشرات الأداء الأساسية  
Key Performance Indicators (KPIs)

إعداد وتقديم: د. عبدالله موسى الشاعل  
مكتب تحقيق الرؤية / إمارة منطقة الجوف

# لماذا مؤشرات الأداء؟ لماذا القياس؟



# لماذا مؤشرات الأداء؟: التكامل والتناغم



# لماذا مؤشرات الأداء؟: التركيز على أهداف ومهام محددة

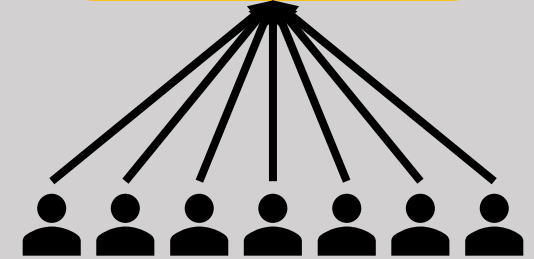
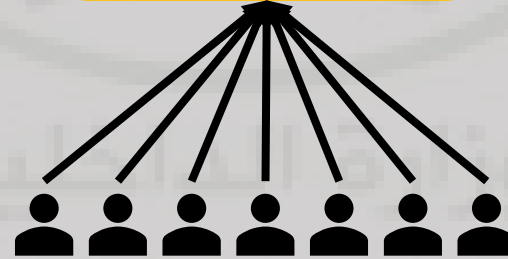
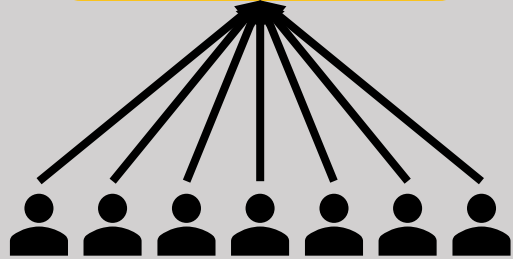


هدف / أهداف  
إمارة منطقة الجوف

هدف / أهداف  
الوحدة تنظيمية

هدف / أهداف  
الوحدة تنظيمية

هدف / أهداف  
الوحدة تنظيمية



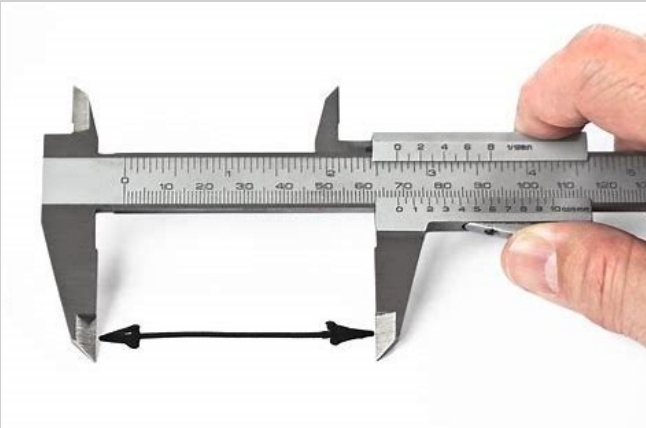
أهداف / مهام الموظفين

أهداف / مهام الموظفين

أهداف / مهام الموظفين

# لماذا مؤشرات الأداء؟: القياس أساس التحسين

"إذا لا يمكنك قياسه، لا يمكنك ضبطه.  
وإذا لا يمكنك ضبطه، لا يمكنك إدارته.  
وإذا لا يمكنك إدارته، لا يمكنك تحسينه."



# لماذا مؤشرات الأداء؟: أساس عادل وموضوعي للمحاسبة والمكافأة

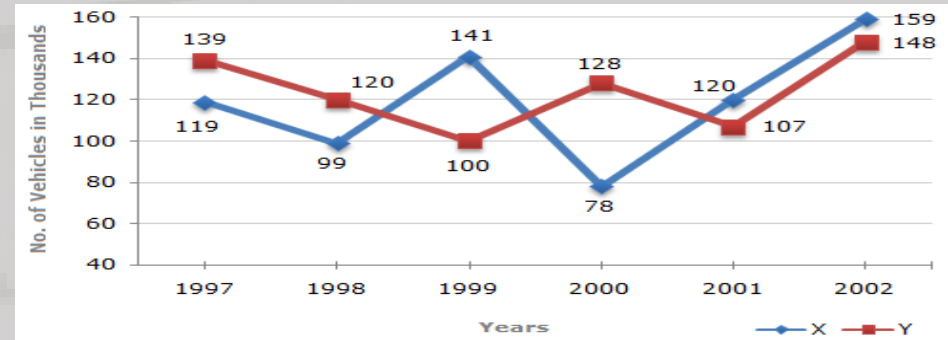
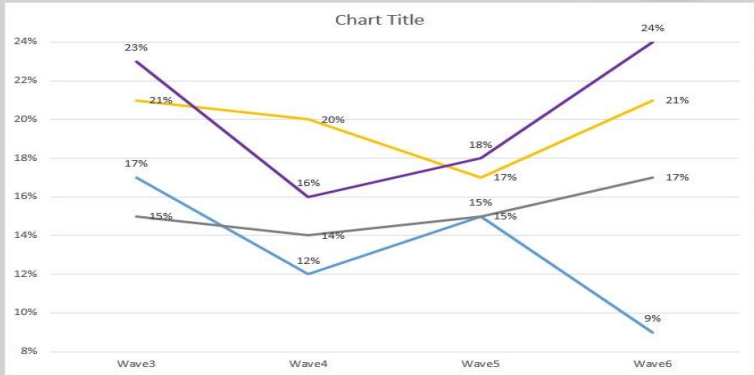
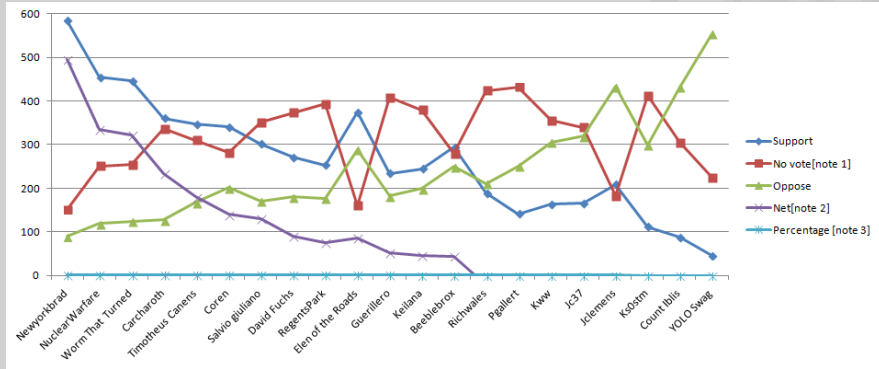


- ربط العلاوات بمؤشرات الأداء.
- ربط الترقيات بمؤشرات الأداء.
- ربط الحوافز والمكافآت بمؤشر الأداء.
- المفاضلة بين الموظفين وفق مؤشر الأداء.
- المفاضلة بين الإدارات وفق مؤشر الأداء.
- المحاسبة بناءً على نتائج القياس.

# لماذا مؤشرات الأداء؟: المقارنة الموضوعية

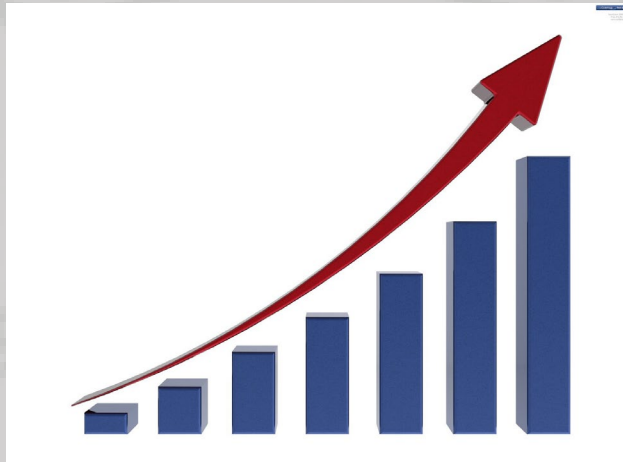


- مقارنة الإمارة بأي جهاز حكومي آخر وإن اختلف النشاط.
- موظف بموظف وفق مؤشر أو مجموعة من المؤشرات.
- مجموعة موظفين وفق مؤشر أو مجموعة مؤشرات.
- إدارة بإدارة وفق مؤشر أو مجموعة مؤشرات.
- مجموعة إدارات وفق مؤشر أو مجموعة مؤشرات.



# لماذا مؤشرات الأداء؟: أداة فاعلة وموضوعية للتحسين والتطوير

- تطوير الأداء العام للإمارة.
- تخفيض التكاليف.
- زيادة الإنتاجية.
- تحسين الجودة.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- تطوير أداء العاملين.



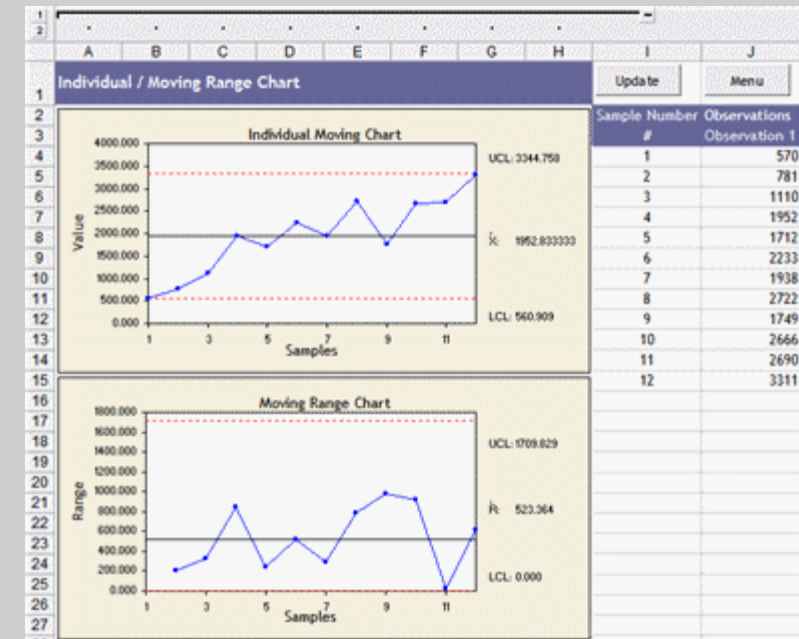
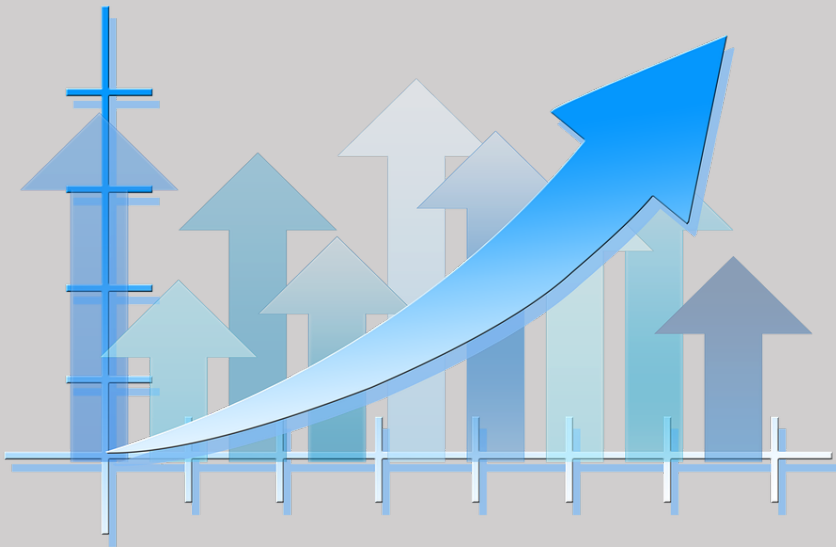


# ماهي مؤشرات الأداء؟



# ماهي مؤشرات الأداء

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية المحددة والموثقة تختص  
بهدف أو نشاط محدد لتوفير آلية سهلة لقياس وتتبع الأداء خلال فترة  
زمنية محددة لتحديد مدى تحقيق الهدف ومستوى أداء النشاط خلال  
الفترة الزمنية المحددة.



# المعايير والمؤشرات

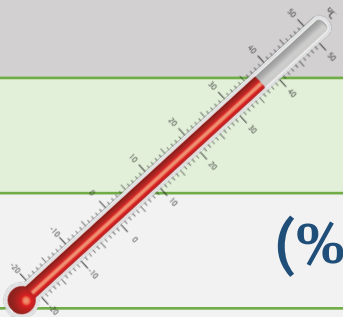
يوجد فرق بين المعيار Criterion والمؤشر Indicator

المؤشر	المعيار
يجب أن يكون دائماً رقمي وقابل للقياس	نادراً ما يكون رقمي وغالباً يكون نوعي غير قابل للقياس
يستخدم لقياس المعيار	يتم قياسه من خلال مؤشر واحد أو أكثر
لا قيمة له إذا لم يرتبط بمعيار	يصعب قياسه بدون مؤشر أو أكثر



## أمثلة

المؤشر	المعيار
مستوى رضا المستفيد (%)	الجودة
عدد المعاملات في اليوم / الشهر (عدد)	السرعة
نسبة الأخطاء إلى الإنجاز (%)	الدقة



## أولاً: المؤشرات الكمية (موضوعية – Objective Measures).

لأهداف ومعايير سهل قياسها بشكل مباشر بمؤشرات كمية / رقمية. ويكون القياس مباشر وموضوعي / رقمي.

المؤشر	الهدف / المعيار / النشاط
عدد المشاريع الاستثمارية / حجم الاستثمار / مقارنة بسنة الأساس (Targets)	هدف: تنمية الاستثمار في منطقة الجوف / زيادة الاستثمارات في منطقة الجوف
نسبة (عدد الأخطاء أو العيوب / إجمالي الأعمال المنجزة)	معيار: الدقة في الإنجاز
عدد المبادرات المعتمدة والمنفذة	نشاط: تطوير مبادرات نوعية لخدمة المنطقة والمواطنين



## ثانياً: المؤشرات النوعية (غير موضوعية – Subjective Measures).



لأهداف ومعايير صعب قياسها بشكل مباشر بمؤشرات كمية / أرقام.  
ويكون القياس غير مباشر:

1. من خلال التعريف التشغيلي للمعيار (Operational Definition).
2. من خلال مؤشرات تطبيقية / إجرائية للعمليات والأداء.

قياس المؤشرات التطبيقية / الإجرائية	قياس التعريف التشغيلي
هدف: تحسين مستوى النظافة. (النظافة لا يمكن قياسها بشكل مباشر)	هدف: تحسين الجودة في الإمارة.
يتم قياس النظافة من خلال الإجراءات والعمليات المؤدية إلى تحقيق النظافة.	الجودة هي: رضا المستفيدين، رضا الموظفين، خلو الخدمة من العيوب ... وهكذا
التأكد من القيام بالأعمال المؤدية لتحقيق النظافة في الوقت المناسب.	قياس رضا المستفيدين، قياس رضا الموظفين، قياس نسبة العيوب في الخدمة
تستخدم بطاقة الفحص والمراجعة.	مستوى رضا المستفيدين (%)، ومستوى رضا الموظفين (% ونسبة العيوب في الخدمة (% مؤشرات لمستوى الجودة.

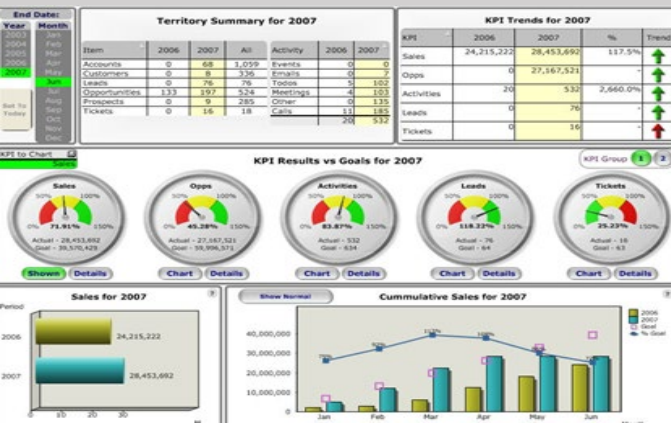
# قاعدة التحقق من دقة وفاعلية المؤشر



- التركيز على الأهداف.
- المؤشرات للأهداف وليست للعمليات أو الإجراءات أو النشاطات أو المهام.
- لا تقبل المؤشرات للعمليات أو الإجراءات أو النشاطات أو المهام إلا بعدم إمكانية قياس الأهداف.
- الهدف الأساسي للمؤشرات قياس مدى تحقيق الأهداف وليس قياس تنفيذ العمليات والإجراءات.
- أداء العمل بشكل صحيح قد لا يضمن تحقيق الأهداف.

# خصائص المؤشرات

- غير مالية (لا يُعبر عنها بالريال).
- تكرار ودورية القياس (يوميًا، أو أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً).
- الوضوح (يجب أن يفهمها كل من له علاقة)
- التأثير (يجب أن تؤثر على واحد أو أكثر من عوامل النجاح المهمة (Critical Success Factors)).
- محفزة للعاملين ودافعة لتحقيق الأهداف.
- سهلة التطبيق.
- قابلة للقياس (المؤشرات الكمية أفضل أنواع المؤشرات).
- غير مبالغ بعدد المؤشرات (الأكثر ليس الأفضل) لتسهيل إدارتها ومتابعتها.
- المؤشرات ليست هدف بحد ذاتها، والهدف هو الاستفادة من نتائجها والتفاعل معها.
- الموضوعية وعدم التحيز في بناء المؤشرات.
- الدقة (محددة بشكل دقيق وملائم).
- الواقعية (قابلة للتحقيق).



# مخاطر المؤشرات



قياس المؤشرات  
لضمان تحقيق  
الهدف ...  
وليس هدف

المؤشرات وسيلة  
وليست غاية



# مستويات مؤشرات الأداء

- أهداف الوظيفة التي يقوم بها.
- مهام الوظيفة التي يقوم بها.
- إجراءات العمل المسؤول عنها.
- مؤشرات سلوكية.

الفرد

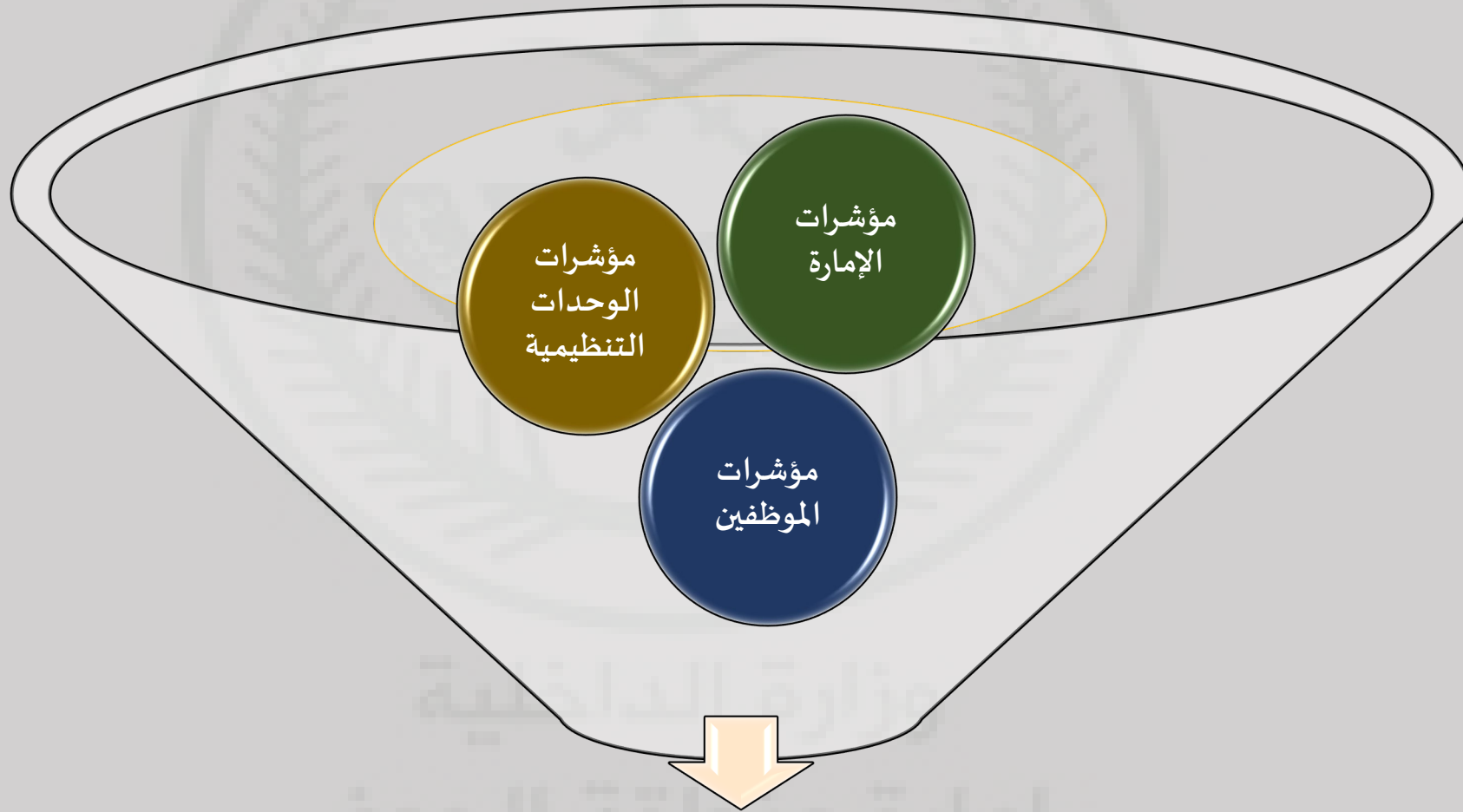
- أهداف الإمارة الاستراتيجية.
- أهداف الإمارة العامة.
- مشاريع الإمارة.
- الجودة.
- نتائج أعمال الإمارة / أثر الإمارة في المجتمع.

الوحدة  
التنظيمية

- أهداف الوحدة التنظيمية.
- مهام الوحدة التنظيمية.
- إجراءات الوحدة التنظيمية.

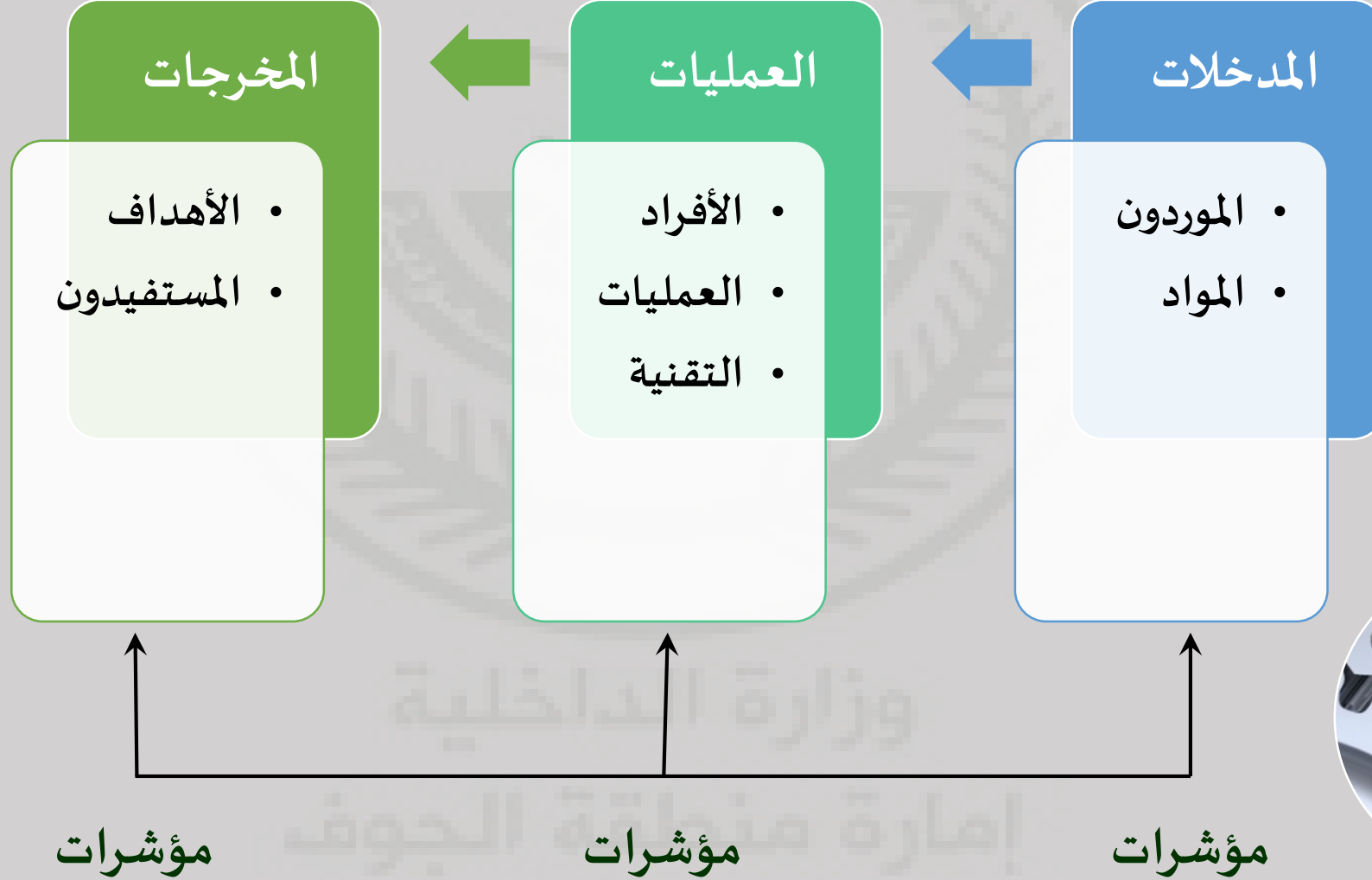
الإمارة

# توحيد المؤشرات



مؤشرات الأداء الرئيسية

# علاقة مؤشرات الأداء بالعملية الإدارية



# كيف يتم بناء مؤثرات الأداء؟ كيف يتم تطبيقها؟



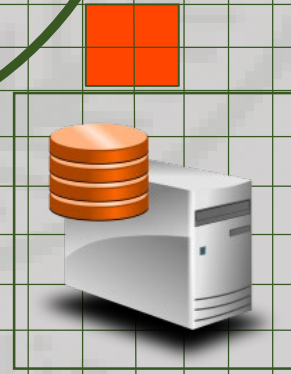
# مقومات نجاح تطبيق المؤشرات: (1) تهيئة بيئة العمل



البنية البشرية

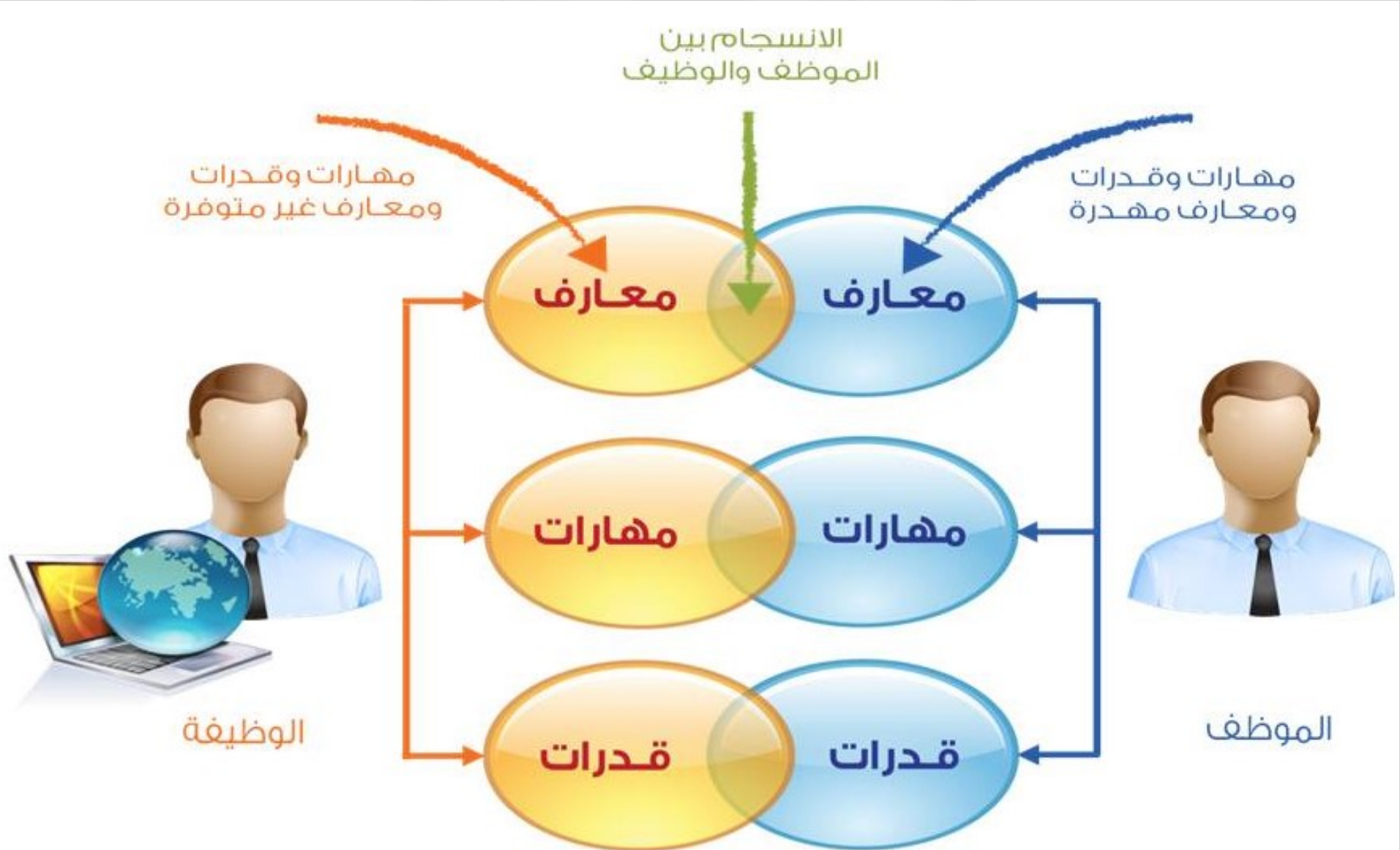


البنية التنظيمية



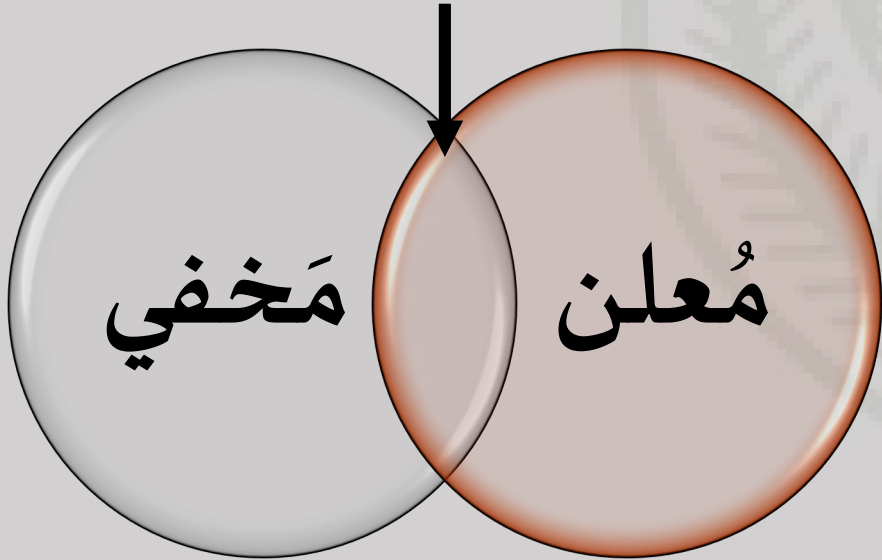
البنية المادية

# مقومات نجاح تطبيق المؤشرات: (2) تهيئة الموظف



# مقومات نجاح تطبيق المؤشرات: (3) الثقافة التنظيمية (القيم)

حجم التطابق  
بين الادعاء والفعل



Theory  
In-Use

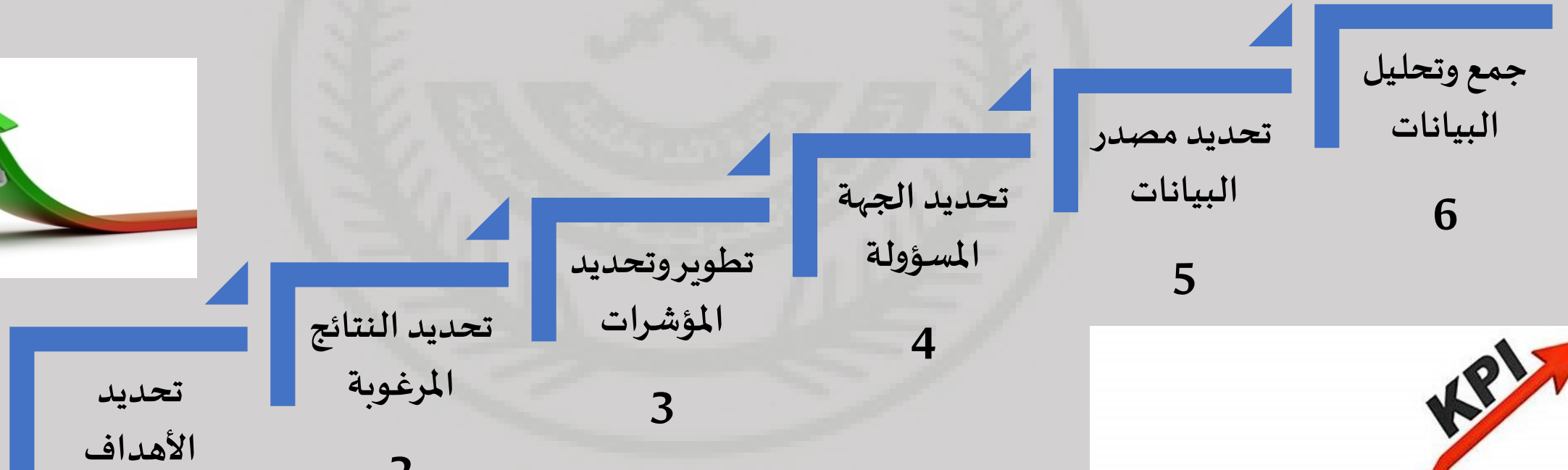
Espoused  
Theory

ممكناً  
تعديلها أو تحسينها



صعب  
تعديلها أو تحسينها

# بناء المؤشرات: مراحل بناء المؤشرات





# بناء المؤشرات: تحديد الأهداف

## أنواع أهداف إمارة منطقة الجوف

أهداف الإمارة الاستراتيجية



الأهداف العامة للإمارة



أهداف الوحدات التنظيمية



أهداف المهام



أهداف إجراءات العمل



أهداف الوظائف



# بناء المؤشرات: تحديد الأهداف

## خصائص الأهداف

### SMART GOALS:

**S** Specific  
**M** Measurable  
**A** Achievable  
**R** Relevant  
**T** Time-based

Specific

Measurable

Attainable

Realistic

Timely

- محددة / دقيقة.
- قابلة للقياس.
- قابلة للتحقيق.
- منطقية.
- محددة بوقت / مجدولة.



# بناء المؤشرات: تحديد الأهداف

## أنواع الأهداف وعلاقتها ببعض

### الأهداف الاستراتيجية

1

- دائماً كمي.
- دائماً مجدول زمنياً بمستهدفات (Targets).
- منتهي (قد يتحقق قبل انتهاء الخطة الاستراتيجية).
- يجب أن يدعم الأهداف العامة للإمارة ويتناسب معها.



المستهدفات			السنة	المستهدف	الوضع الراهن	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
2022	2021	2020					
			2022	%	%	% (مستوى الجودة)	5.2.5 تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين والمقيمين
			2022	%	%	% (مستوى الإنتاجية)	5.2.3 تحسين إنتاجية الموظفين في الإمارة
%12	%18	%22	2022	%12	%26	% (مستوى البطالة)	4.2 تخفيض نسبة البطالة في منطقة الجوف



# بناء المؤشرات: تحديد الأهداف

## علاقة الأهداف برؤية المملكة 2030

وطن  
طموح



تعزيز فاعلية الحكومة

5

تحسين أداء الجهاز الحكومي

5.2

تصميم هيكل حكومي أكثر مرونة وفعالية

5.2.1

تحسين أداء الجهات الحكومية

5.2.2

تحسين إنتاجية موظفي الحكومة

5.2.3

تطوير الحكومة الإلكترونية

5.2.4

الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين

5.2.5



حكومة فاعلة

زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من 163 ملياراً إلى 1 تريليون ريال سنوياً



حكومة فاعلة

الوصول من المركز 80 إلى المركز 20 في مؤشر فاعلية الحكومة



حكومة فاعلة

الوصول من المركز 36 إلى المركز الـ 5 الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية

# بناء المؤشرات: تحديد الأهداف



## أنواع الأهداف وعلاقتها ببعض

الأهداف العامة

2

أهداف الوحدات التنظيمية

3

- دائماً كمية.
- دائماً مجدولة زمنياً بمستهدفات (Targets).
- غير منتهية (تتحقق وتكرر / مستمرة).
- الهدف العام يتحقق بتحقيق هدف أو مجموعة من أهداف الوحدات التنظيمية.

المستهدفات			السنة	المستهدف	الوضع الراهن	المؤشر	الوحدة التنظيمية	الهدف العام
2022	2021	2020						
			2022	--	--	عدد المشاريع / حجم المشاريع	التنموية	تحقيق تنمية اقتصادية في منطقة الجوف
			2022	--	--	% (انخفاض الجريمة)	الأمنية	ضمان الاستقرار الأمني في منطقة الجوف

# بناء المؤشرات: تحديد الأهداف

## أنواع الأهداف وعلاقتها ببعض

أهداف المهام

4

أهداف إجراءات العمل

5

أهداف الوظائف

6

- نادراً ما تكون كمية.
- غير منتهية (تتحقق وتكرر / مستمرة).
- هدف المهمة يتحقق بتحقيق هدف أو مجموعة من أهداف إجراءات العمل.
- أحياناً المهمة تحمل مسمى الإجراء (المهمة: متابعة المشاريع، الإجراء: إجراء المتابعة).
- هدف الإجراء يتحقق من خلال وظيفة بعدد من الموظفين أو مجموعة وظائف (إجراء التدقيق قد يتحقق بوظيفة مدقق واحدة وقد تحتاج لعدد من المدققين، وإجراء التخطيط يتحقق بعدد من الموظفين كجامع للبيانات، ومدخل للبيانات، ومحلل للبيانات، وخبير تخطيط).

# بناء المؤشرات: تحديد الأهداف

## العلاقة بين الأهداف والمهام والإجراءات والوظائف مثال: الإدارة العامة للتخطيط والتطوير

### مثال: هدف التخطيط

الهدف للوحدة التنظيمية يتمثل في تحقيق شيء ما، أو الوصول إلى شيء ما، أو إنجاز شيء ما، أو ضمان شيء ما، أو تقديم شيء ما، أو توفير شيء ما ....  
إذاً الهدف: ضمان تحقيق أهداف الإمارة الإستراتيجية والتشغيلية ....

الهدف

### مثال: مهام إدارة التخطيط

المهام هي الوسيلة لتحقيق هدف / أهداف الوحدة التنظيمية من خلال القيام بها بشكل فعال، وتكون عادة إعداد، إشراف، متابعة، مراقبة، تحليل، تقييم ....  
مثال: إعداد الخطة التشغيلية لإمارة منطقة الجوف

المهام

### مثال: إجراءات إدارة التخطيط

الإجراءات هي الوسيلة لتنفيذ مهمة من مهام الوحدة التنظيمية، وتكون عادة مراحل تفصيلية للمهمة عبارة عن حركات وعمليات متتالية ....  
مثال: إجراء جمع البيانات كل إجراء منها يتكون من مجموعة حركات (تصميم نموذج جمع البيانات فمراجعة النموذج فاعتماد النموذج فتوزيع النموذج وهكذا).

الإجراءات

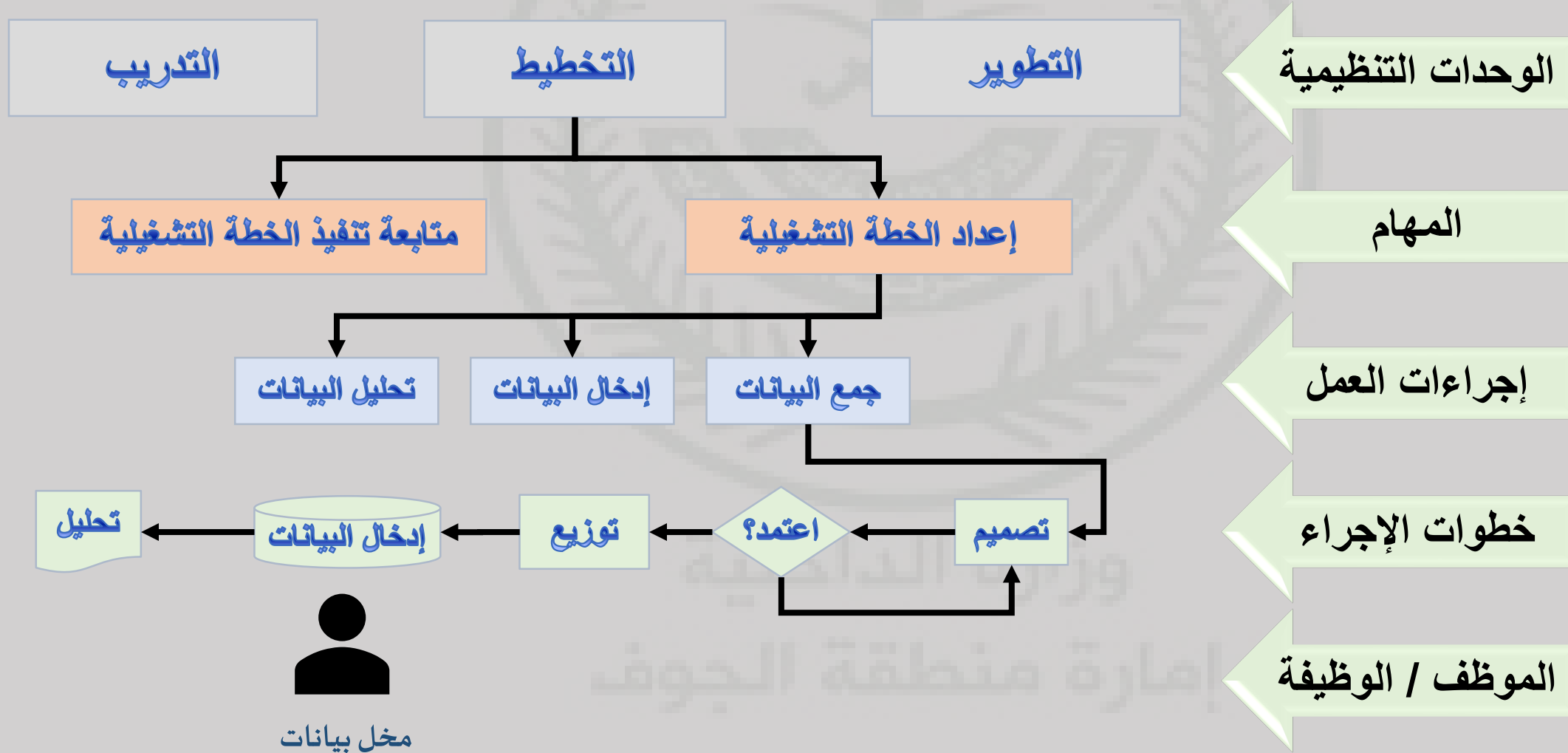
### مثال: مدخل بيانات ومحلل

الوظيفة هي الوسيلة للقيام بتنفيذ الحركات الإجرائية من خلال موظف وتكون عادة وظيفة لكل حركة أو لعدد من الحركات، ولا يكون عدد من الوظائف لحركة واحدة (كوظيفة مدخل بيانات ومخطط لوظيفة حركة إدخال البيانات)، والموظف هو الشخص المسؤول عن الحركات الإجرائية ....  
مثال: الموظف عبدالله، وظيفته جامع بيانات، ومسؤول عن حركة جمع البيانات في إجراء جمع البيانات لإعداد الخطة التشغيلية لإمارة منطقة الجوف، لضمان تحقيق أهداف الإمارة الاستراتيجية ويمكن أن يعمل معه موظف آخر على نفس الوظيفة إذا حجم البيانات المطلوبة كبير.

الوظائف / الموظفين

# بناء المؤشرات: تحديد الأهداف

العلاقة بين الأهداف والمهام والإجراءات والوظائف مثال: الإدارة العامة للتخطيط والتطوير





# بناء المؤشرات: تحديد المؤشرات ومصادر المعلومات

العلاقة بين الأهداف والمهام والإجراءات والوظائف مثال: الإدارة العامة للتخطيط والتطوير

مصدر المعلومات

المؤشرات

تقرير نتائج الخطة

% نسبة التحقيق

ضمان تحقيق أهداف الإمارة الإستراتيجية والتشغيلية ....

الهدف

تقرير المتابعة

التأكد / الوقت

إعداد الخطة التشغيلية لإمارة منطقة الجوف

المهام

تقرير المتابعة

التأكد / الوقت / **الدقة؟**

إجراء جمع البيانات

الإجراءات

تقرير المتابعة

التأكد / الوقت / **الدقة؟**

جامع بيانات

الوظيفة

تقرير المتابعة

الانضباط / سلوكية

عبدالله

الموظف

# بناء المؤشرات: التطبيق (نموذج مؤشرات الأداء الأساسية)

## نموذج مؤشرات الأداء الأساسية

الهدف / المبادرة / المهمة / الإجراء / الوظيفة (وصف دقيق ومحدد)				
النتائج المرغوبة				
الرمز	الجهة المسؤولة (وكالة / إدارة / قسم)	الجهة المسؤولة (موظف)	الارتباط برؤية المملكة 2030	
المؤشرات				
المؤشر	1	2	3	4
مصدر البيانات				
الوضع الراهن الأساس	المستهدفات			
	1 (السنة ---)	2 (السنة ---)	3 (السنة ---)	4 (السنة ---)
				5 (السنة ---)
	اعداد		اعتماد	
الاسم:				
التوقيع:				
التاريخ:				

رؤية VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية



وزارة الداخلية  
إمارة منطقة الجوف

شكراً لسموكم الكريم