

# الدليل الإرشادي

لوحة قياس وتقويم الأداء في المنظمات غير الربحية  
أولاً: دليل قياس وتقويم الأداء  
2023م

إعداد:

أ.د / ياسر بن محمد هوساوي د. محمد بن علي الحربي  
أ. يوسف بن الحسن التمبكتي



ح ياسر محمد صالح هوساوي ، ١٤٤٥ هـ

هوساوي، ياسر بن محمد صالح

الدليل الإرشادي لوحدة القياس والتقييم في المنظمات غير الربحية (دليل قياس  
وتقويم الأداء).

ياسر بن محمد صالح هوساوي ؛ محمد بن علي حسين الحربي ؛ يوسف بن الحسن

موقى التمبكتي - ط١ .. مكة المكرمة ، ١٤٤٥ هـ

ص٤٣

رقم الإيداع: ١٤٤٥/١٤١٢

ردمك: ٨-٨٩٩٧-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى



سورة التوبة



## إعداد:

أ.د / ياسر بن محمد هوساوي

د. محمد بن علي الحربي

أ. يوسف بن الحسن التمبكتي



## شكر وتقدير

### يتوجه الفريق العلمي

بممداد من ذهب بجزيل والشكر والامتنان لمؤسسة عبدالله السبيعي الخيرية لتفضلها مشكورة برعاية هذا الدليل والسعي لإخراجه بالشكل الذي يرتقي بالمنظمات العاملة في القطاع غير الربحي، والشكر موصول لإدارة الدراسات والقياس. كما نود تسطير شكرنا للمدكمين والمشاركين في ورش العمل وإضافاتهم القيمة في تحسين هذا الدليل والمقترحات التي سوف تتبلور في منتجات تطويرية مكملة قادمة بإذن الله.



## مقدمة

وبعد:

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

يعد القياس والتقييم حجر زاوية في عملية التطوير والتحسين وركيزة من ركائز الثقافة التنظيمية، وهو ليس فكرة محدثة بل قد تكون قديمة قدم البشرية وتنبع أهمية عملية القياس لحاجة الإنسان الى المعرفة والحكم على الأمور واتخاذ القرارات، والمقارنة بين الفاضل والأفضل وقد مر القياس والتقييم بمراحل حتى تعددت طرقه وميادينه في العصر الحديث في إدارة الأعمال والاقتصاد والاجتماع والسياسة والإعلام ....

ولا غرو أن ينص الدين الإسلامي على كل ما يرقى الانسان وبيئته ومجتمعه فكربا واجتماعيا واقتصاديا من خلال السعي الجاد وحسن التدبير لتحقيق الأهداف والنتائج كمحصلة لممارسة فاعلة في شتى مجالات الحياة ليصل إلى الريادة في كافة المجالات ومنها المسؤولية المجتمعية والقطاع غير الربحي الذي يسهم في المجتمع بأعمال تلبى المصالح الدنيوية والأخروية.

والعالم المتسارع اليوم وتقلباته وتحولاته في الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية ...

يلقي بظلاله على القطاع غير الربحي بما يؤثر فيه إيجابا وسلبا مما يوجب العناية بالتفكير الاستراتيجي وبالتخطيط الاستراتيجي ومرتكزاته وتفعيل عملية قياس وتقييم الأداء في القطاع غير الربحي.



ومع إتمام القطاع غير الربحي بالتخطيط بشكل عام نجد قصوراً في جوانب عدة ومنها عملية قياس وتقويم الأداء وأثره في تحسين أداء المنظمات، وبناء القرارات على حقائق ملموسة تمثل الواقع.

ومن هنا يسعى الفريق العلمي ليسهم في زيادة الوعي وتأسيس وتمكين القطاع غير الربحي من خلال تقديم هذا الدليل الإرشادي لتقريب مفهوم قياس وتقويم الأداء ونشر ثقافته معرفة وممارسة وتطبيقاً ولتحقق الطموح المنشود في ممارسة العمل المؤسسي في القطاع غير الربحي- وتحقيق الأثر المرجو في المجتمع ويسند هذا التوجه العام والتحول لرؤية

رؤية 2030  
VISION  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

لنشر ثقافة القياس وتقويم الأداء منطلقاً من التخطيط السليم لعملية قياس وتقويم الأداء وتحديد معايير ونظم القياس الملائمة للواقع.

ويسر الفريق العلمي من خلال دراسة و تشخيص أداء واقع تم قياسه وتقويمه وتطبيقه على أكثر من خمسين جمعية في القطاع غير الربحي، وتم فيها رصد وملاحظة جوانب التميز ومجالات التحسين، وتقديم التقارير وأولويات التطوير لكل منظمة بما يلائم إمكاناتها – تقديم هذا الدليل ليتسنى قياس أداء المنظمات وفق منهجية ملائمة للواقع المقاس.



وتم تصميم رؤية ومنهجية للنهوض بمجال قياس وتقويم الأداء في المنظمات تركز على جوانب رئيسة وهي: /

الدليل الإرشادي  
لوحدة قياس  
وتقويم الأداء.

التأهيل التخصصي  
في مجال القياس  
والتقويم وإدارة  
الأداء.



وحدة قياس  
وتقويم الأداء.

نشر ثقافة  
قياس وتقويم الأداء.

لكي يتم التكامل بين هذا الدليل وبقية الجوانب لتكون نواة تأسيس وحدة قياس وتقويم الأداء الفاعلة في تحقيق النتائج في المنظمات.

وتم تصميم وإعداد الدليل على المنهجيات العلمية المتعارف عليها في قياس وتقويم وإدارة الأداء كبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) - والنموذج المنطقي (The logic model) - ومثلث الأثر - ونموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (The EFQM Model) - ونموذج مالكوم بالدرج الأمريكية (Malcolm Baldrige Quality Award) مع مراعاة واقع المنظمات غير الربحية التي تسعى لتقوية بنيتها الاستراتيجية والتنظيمية؛



ويشمل (المفاهيم والمصطلحات والأهداف والمنهجية والمراحل والمجالات ودورية القياس والإجراءات).

## ٢- دليل الوصف الوظيفي لوحدة قياس وتقويم الأداء :

ويشمل (مهام وحدة القياس والأوصاف الوظيفية للعاملين فيها - مدير وحدة قياس وتقويم الأداء - مستشار قياس وتقويم الأداء - أخصائي قياس وتقويم الأداء - أخصائي تحليل البيانات وتصميم التقارير).

## ٣- دليل أدوات قياس وتقويم الأداء ونماذج العمل :

ويشمل مجموعة من المصفوفات التي تقيس أداء (المنظمة - الإدارة - العاملين - المشاريع - قياسات الرضا ...) والنماذج الإدارية الخاصة بوحدة قياس وتقويم الأداء. وإننا نلتمنى أن يكون الدليل إثراء معرفياً وأثراً مستداماً فاعلاً ومنطلقاً للتغيير وولعة تواصل للتحسين والتطوير والابتكار في العمل المؤسسي وأن يتبنى هذا المنتج الابتكاري من قبل المنظمات غير الربحية التي تسعى للريادة والتميز حتى تسد فجوة الأداء التي تقف في سبيلها وتمنعها من الوصول إلى مبتغاه من التفرد والعمل المؤسسي. ولكي تكون ممارسات قياس وتقويم الأداء وإدارة الأداء من العمليات الدورية التي لا تستغني عنها المنظمة لتعمل وفق العمل المؤسسي ولتحقق ما تصبو إليه من التميز.

المؤلفون



## دليل قياس وتقويم الأداء





## القياس والتقويم في المنظمات غير الربحية





## أولاً: المفاهيم والمصطلحات:

### المصطلح

### القياس:

#### التعريف

هو ما يشير الى تلك الإجراءات التي يتم بواسطتها تعيين أو تخصيص قيم عددية لشيء ما؛ وفقاً لمجموعة من القواعد المحددة تحديداً دقيقاً، بحيث تشمل هذه القواعد على طرق وشروط وتطبيق أدوات القياس المستخدمة.<sup>(1)</sup>

### المصطلح

### التقييم:

#### التعريف

هو إصدار الأحكام القيمية، واتخاذ القرارات والإجراءات العملية بشأن موضوع أو برنامج أو ظاهرة أو حتى فرد ما.<sup>(2)</sup>

### المصطلح

### التقويم:

#### التعريف

هو نشاط مخطط وموثق، يجري طبقاً لمعايير وآليات معتمدة؛ بهدف التحقق والتقويم لإثبات أن المعايير والمواصفات قد طبقت في المنظمة أو جار تطبيقها ولها تأثير فعال في الرقي بمستوى الأداء العام للمنظمة.<sup>(3)</sup>

[https://www.researchgate.net/publication/337495966\\_allaqt\\_byn\\_altqwym\\_walqyas](https://www.researchgate.net/publication/337495966_allaqt_byn_altqwym_walqyas) (1)

(2) المرجع السابق.

(3) المرجع السابق.





## التقويم:

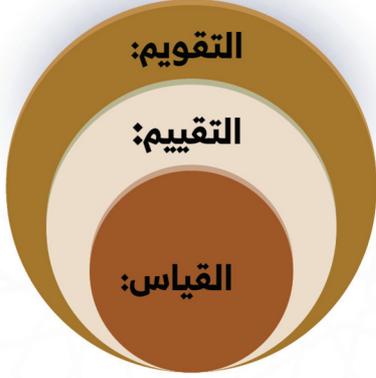
اتخاذ قرارات  
(التحسين والعلاج)  
مثال: تطبيق إجراءات التحسين

## التقييم:

تقدير قيمة الأشياء (تشخيص)  
مثال: الإنجاز غير متحقق

## القياس:

إعطاء قيمة كمية أو نوعية  
مثال: الإنجاز الكلي في  
المشروع 50%



التقييم = القياس + حكم

التقويم = التقييم + إصلاح

### الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية<sup>(1)</sup>

### تقويم الأداء المؤسسي:

عملية مستمرة تقوم على استخدام مجموعة من المعايير لقياس الأداء في منظومة المنظمة لإصدار الحكم وفق المستهدفات<sup>(2)</sup>

### تقرير القياس والتقويم:

تقرير دوري يُعده فريق التقويم بعد عملية التقويم، ويشمل: (عرض، وتحليل، ورؤية شاملة للأداء تتضمن نتائج الأداء وفق المعايير ومستهدفاتها، مع بيان نقاط القوة وفرص التطوير والتحسين)، ويحكمه فريق من الخبراء ومن ثم يعتمده مدير الإدارة. ويعرض للجهة المستفيدة من الخدمة ويشتمل على تقرير للنتائج العامة موجه للإدارة العليا وتقارير تفصيلية تسلّم للأقسام والوحدات<sup>(3)</sup>

### ملف المشروع:

وثائق وسجلات تتضمن بيانات ومعلومات منظمة مرتبطة بعلاقة ما ويتضمن خطط وشواهد التنفيذ ونتائج قياس المشروع<sup>(4)</sup>

(1) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي إيباد على الدجني ص (10)  
(2) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ص (28-29) الطبعة 2009 الأستاذين وائل محمد وطاهر محسن  
(3) أنظر كتاب دليل كتابة التقارير بشير عباس العلق ص(14) الدار العربية للموسوعات العربية بيروت الطبعة الأولى 1986م  
(4) موقع معاجم ملف <https://www.maajim.com/dictionary>



## قيادة الأداء:

ضمان الوصول للهدف وفق معايير ومؤشرات محددة من خلال منظومة متكاملة تشمل: التخطيط (استراتيجي، تنفيذي، تشغيلي)، أداء الوحدات التنظيمية، مراقبة الأداء، قياس وتقويم الأداء<sup>(1)</sup>.

## الأداء الفعلي:

القيمة الحالية للمؤشر وقت القياس، أو العمل المنجز على أرض الواقع<sup>(2)</sup>.

## الأداء المعياري:

مستوى أداء مؤشر كمي أو نوعي مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي نشاط يراد قياسه.

**الظاهرة المقيسة:** أي حدث محسوس أو غير محسوس في إدارة أعمال المنظمة (عملية – مجال – إجراء- ولاء العاملين...الخ) يمكن ملاحظته ومراقبته ورصده.

**نظام قياس وتقويم الأداء:** بشكل عام يعرف القياس بأنه تمثيل للخصائص أو السمات المقيسة بأرقام أو وصف للبيانات بالأرقام أو هو مجموعة إجراءات يتم بواسطتها التعبير بلغة الكم وفق معايير محددة<sup>(3)</sup>. فنظام قياس وتقويم الأداء (آلية -متبناة من قبل المنظمة مناسبة لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية).

### ● مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators والتي تخبرك بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير<sup>(4)</sup>.

### ● مؤشرات الأداء الفرعية

مؤشرات الأداء (PIs) Performance Indicators والتي تخبرك بالذي يجب القيام به<sup>(5)</sup>.

(1) دور القيادة الإبداعية في فاعلية أداء المنظمات ص(5) رسالة ماجستير آلاء عبد المنعم إبراهيم إسماعيل السنة 2016هـ.

(2) موقع هارفرد العربية <https://hbrarabic.com>

(3) [http://www.tdwl.net/vb/showthread.php?t168076=](http://www.tdwl.net/vb/showthread.php?t168076)

(4) وللمؤشرات أنواع وتقسيمات اخرى - <https://edara.com/Consultation/Details>

(5) المرجع السابق



## • مؤشرات النتائج الرئيسية

مؤشرات النتائج الرئيسية (KRIS) Key Result Indicators والتي تخبرك كم انجزت في منظور ما أو عامل نجاح مهم<sup>(1)</sup>

## • مؤشرات النتائج الفرعية

مؤشرات النتائج (RIs) Result Indicators والتي تخبرك بما تم إنجازه<sup>(2)</sup>.

## الديكام DACUM هي تجميع لمكونات العبارة:

Developing A Curriculum أو Design A Curriculum

وتعني : تصميم أو تطوير المنهج. آلية لتحليل الوظائف للتعرف على الوظيفة ورسم المنهج المطلوب<sup>(3)</sup>.

## • الكفاءة:

الكفاءة (Efficiency) فعل الاشياء بطريقة صحيحة (doing things right).<sup>(4)</sup>

## • الفاعلية:

الفاعلية (Effectiveness) فعل الأشياء الصحيحة (doing the right things) وتحقق الغايات والاهداف.<sup>(5)</sup>



(1) - وللمؤشرات أنواع وتقسيمات اخرى - <https://edara.com/Consultation/Details>

(2) المرجع السابق

(3) <https://sst5.com/prgdetail/312/62/>

(4) التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفاعلية و تحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطور الفكر الاداري إعداد الباحثة دعاء رضا رياض محمد ص (6)

(5) المرجع السابق



## ثانياً: أهمية قياس وتقويم الأداء :

- (1) ضمان الجودة: فقياس وتقويم الأداء شرط رئيس لتحقيق الجودة من خلال وجود معايير ومستهدفات مرتبطة بأهداف المنظمة، يتم تقويمها وقياسها دورياً.
- (2) ترشيد اتخاذ القرار: فالقيادة الفعالة تعتمد على قدرتها في مراقبة أداء المنظمة، وذلك للتعرف على فاعلية المشروعات والمبادرات، مما يسهم في اتخاذ القرار المبني على الحقائق والمعلومات والبيانات المستقاة من نتائج القياس التقويم.
- (3) تحسين مستوى الأداء من خلال الاستناد إلى المعلومات التي يوفرها قياس وتقويم الأداء الذي يكشف العوامل ذات العلاقة بفاعلية الأداء والمؤثرة فيه، والكشف كذلك عن المشكلات ومواطن الضعف للتعامل معها بفاعلية.
- (4) التحقق من استيفاء متطلبات واحتياجات الجهات المستفيدة.
- (5) جمع المؤشرات عن مجالات العمل الخيري بشكل شامل للمساعدة في التخطيط ووضع برامج التحسين المستمر.
- (6) تحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الجودة لمجالات العمل غير الربحي في مخرجاتها ونتائجها وآثارها.





## ثالثاً: فوائد قياس وتقييم الأداء المؤسسي:

1

تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد  
إلى أدلة موضوعية.



2

قياس مدى تقدم المنظمة نحو  
تحقيق أهدافها.



3

إبراز المنجزات الأولوية ومعالجة أوجه  
القصور والخلل في عمل المنظمة.



4

تبرير الحاجة للموارد بناء على  
أسس علمية وموضوعية.





## رابعاً: أهداف قياس وتقييم الأداء المؤسسي :



### معرفة

مدى تحقيق المنظمة  
لرؤيتها وأهدافها.

### تحديد

الاستراتيجيات  
الناجحة وتعديل  
غير الناجحة.

### التحقق

من جودة البرامج  
وإدارتها.

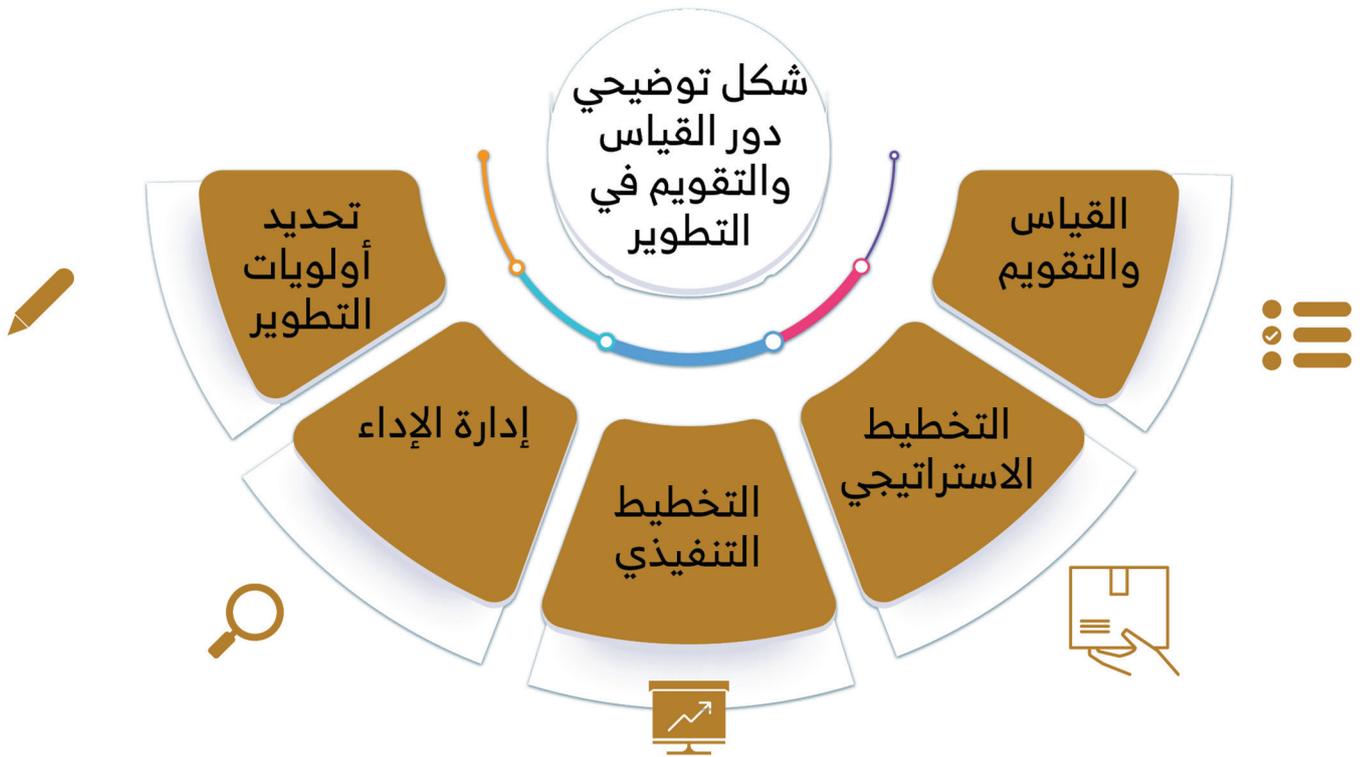
### توفير

ما يلزم من معلومات  
لاتخاذ قرارات.

## خامساً : دور قياس وتطوير الأداء في التطوير :

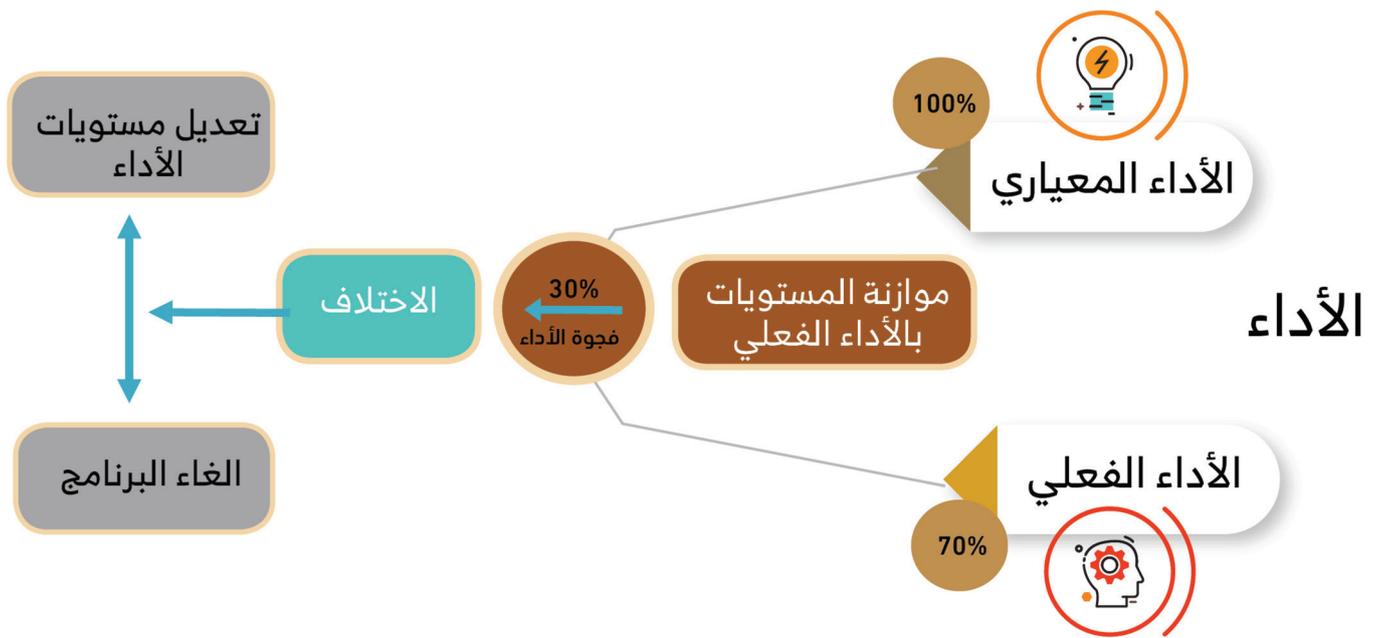
### • قياس وتطوير الأداء في منظومة العمليات الإدارية:

قياس وتطوير الأداء يعتبر جزءاً رئيساً ومكوناً أساساً في منظومة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، وهذا يبين أن عملية التطوير للأداء منظومة متكاملة تبدأ وتنتهي بقياس وتطوير الأداء المبني على معايير الأداء، ونتائجه تؤثر على جميع العمليات الإدارية في المنظمة بحيث يقيس كفاءة التنفيذ؛ وفعالية النتائج لتحديد أولويات التطوير وتبني الخطط.





- دور قياس وتقييم الأداء في مقارنة الأداء بالمستويات المعيارية والمستهدفات: قياس وتقييم الأداء يتضمن مقارنة مستويات الأداء بالمعايير، فإذا كان الأداء أقل من المطلوب يتم التطوير والتحسين عن طريق إعادة تصميم المستويات غير الواقعية للأداء، وزيادة كفاءة المنظمة للتحكم في مستوى أداء عمليات المشاريع لتطويرها أو إلغائها إذا كان الاختلاف كبيراً.

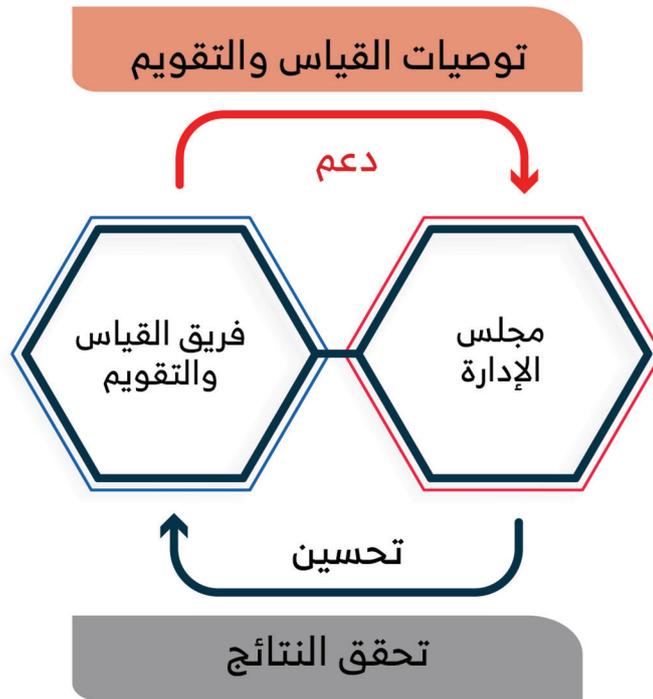


التفسير	فجوة الأداء	الفعلي	المستهدف	مؤشرات الأداء	الهدف الاستراتيجي
	30%	70%	100%	نسبة رضا الشركاء	بناء شراكات فاعلة



## • دور قياس وتقييم الأداء في تعزيز التعاون المؤسسي في التطوير والتحسين المبني على نتائج التقييم:

يتحول الاهتمام إلى عمليات الدعم، ولا تقتصر وظيفة التقييم في تقديم المعلومات عن الأداء، ففي الوقت الذي تقوم المنظمة بنفسها بعملية التطوير والتحسين تحتاج إلى الدعم والتوجيه حول الكيفية، ولذلك سيلعب فريق القياس دور (الشريك الداعم في التحسين)، وتلعب المنظمات دور (الاستجابة المتناسبة) للتعامل مع نتائج التقييم، ويلعب (مجلس الشراكة) الإشراف على التحسين.



(شكل توضيحي للتعاون والدعم بين الأطراف الداخلية للمنظمة)



## • دور قياس وتقييم الأداء في تغيير الأدوار:

قياس وتقييم الأداء والعمل على التطوير في ضوء نتائجه يتطلب تغيير الأدوار والممارسات القيادية والإدارية من الأدوار التقليدية إلى الأدوار المحسنة، ويبرز ذلك من خلال المقارنة الآتية:

التقييم لتجويد الأداء	التقييم التقليدي
الأخطاء سببها النظام الإداري	الأخطاء سببها العاملين (مثل: المشرفين ومدراء المشاريع)
المدير يدير النظام ويعمل على تحسينه بالتعاون مع العاملين معه	المدير يدير العاملين معه
المدير والعاملين معه يطبقون التقييم كأساس لتخطيط التطوير والتحسين	تقييم الأداء يستخدم للحكم على العاملين
البحث عن الأفضل دائماً (التطوير والتحسين المستمر)	الوضع الراهن أفضل
بيئة عمل وتعلم تعاونية	بيئة عمل وتعلم تنافسية
يهتم بالعمليات والنتائج	يهتم بالنتائج
الفريق والعمل الجماعي	الفردية

(شكل مقارنة توضيحي لدور القياس والتقييم في التغيير والممارسات)





## سادساً: منهجية قياس وتقويم الأداء:<sup>(1)</sup>

تم تصميم منهجية لقياس وتقويم أداء المنظمة في ركائزها الأساسية في (المدخلات والعمليات والمخرجات)؛ لرفع كفاءتها وفعاليتها وتحسين وتطوير عملياتها وخدماتها لتحقيق اهداف الوحدة من خلال الخطوات التالية:

م	الخطوات	الاجراء العام
١.	مساهمة الوحدة في تحليل الأهداف وتطوير نتائجها.	التخطيط للقياس
٢.	تحديد مجالات قياس وتقويم الأداء والظواهر في المنظمة.	
٣.	بناء المؤشرات الرئيسية والفرعية لقياس أداء المنظمة.	
٤.	تأسيس مكونات نظام قياس أداء وتقويم المنظمة وتطويره.	
٥.	تفعيل نظام قياس الأداء والتقويم في المنظمة.	تطبيق وتحليل القياس.
٦.	جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وإعداد التقارير.	
٧.	عقد المقارنات المرجعية بين نتائج تقارير قياس وتقويم الأداء.	إصدار التقارير الختامية والتوثيق والحفظ.
٨.	توثيق جميع عمليات قياس وتقويم الأداء وحفظها وأرشفتها.	

(1) منهجية القياس والتقويم المذكورة هنا هي إطار عام، وسيكون هناك توضيح لمنهجية كل أداة عند ذكرها.



(شكل توضيحي لمنهجية القياس والتقييم)

1

## سابعاً : إجراءات القياس :

الإجراءات هي خطوات تحدد سير العمل في جميع عمليات المنظمة بما يضمن ضبطها وجودة أدائها وعدم تأثرها بالتغيرات التي تحصل بسبب تغيير الموظفين وتدويرهم وكما أنها تشكل المرجع الأساسي للموظفين الجدد عند التعامل مع عمليات المنظمة. ولكل عمل مؤسسي إجراءات وخطوات واضحة وفق توقيت زمني محدد حتى تنفذ العملية المطلوبة بكفاءة وفعالية. وفي هذا الدليل تم تحديد الإجراءات الرئيسية بعمليات القياس في المنظمات، ولوحدة القياس إضافة ما تراه مناسباً من إجراءات فرعية عند الحاجة.

### • الإجراءات الرئيسية لوحدة القياس :

- (أ) إجراءات التخطيط للقياس.
- (ب) إجراءات تطبيق وتحليل القياس.
- (ج) إجراءات إصدار تقارير المنظمة الختامية والتوثيق والحفظ.



م	الاجراء	المسئول	الزمن	المنتج	ملاحظات
١	تحديد الظاهرة المقيسة	فريق القياس والإدارة التنفيذية	يومان	قائمة بالظواهر المراد قياسها	
٢	تحديد هدف القياس والتقييم	فريق القياس	يوم	أهداف محددة	
٣	اعداد خطة القياس والتقييم	فريق القياس	ثلاثة أيام	خطة القياس والتقييم	
٤	اعتماد خطة القياس والتقييم	الإدارة التنفيذية	يوم	خطة معتمدة	
٥	بناء منهجية القياس والتقييم	فريق القياس	خمسة أيام	مسودة منهجية القياس والتقييم	
٦	تحكيم منهجية القياس والتقييم	مستشار الوحدة	ثلاثة أيام	منهجية قياس وتقييم معتمدة	
٧	تحديد أدوات القياس والتقييم المناسبة للظاهرة المقاسة	إحصائي تحليل البيانات وتصميم الأدوات	ثلاثة أيام	أدوات قياس غير محكمة	
٨	تصميم أدوات القياس والتقييم المناسبة	إحصائي تحليل البيانات وتصميم الأدوات	يومان		
٩	تحكيم أدوات القياس والتقييم	مستشار الوحدة	ثلاثة أيام	أدوات قياس محكمة	في الظواهر التي ليس لها أدوات محكمة



## ب) إجراءات تطبيق وتحليل القياس.



م	الاجراء	المسؤول	الزمن	المنتج	ملاحظات
١	جمع بيانات ومتطلبات القياس والتقييم المطلوبة	فريق القياس	يومان	بيانات ومتطلبات	
٢	التقييم المكتبي (١)	أخصائي قياس	يومان	رصد نقاط القوة وفرص التحسين	قبل عملية القياس
٣	تطبيق القياس والتقييم	فريق القياس	يومان	التأكد من نقاط القوة وفرص التحسين	بعد عملية القياس
٤	التقييم المكتبي (٢) (تحليل النتائج وتفسيرها)	أخصائي تحليل البيانات	ثلاثة أيام	مسودة التقرير	
٥	مراجعة مسودة التقرير وتحكيمها	استشاري القياس	يومان	تقرير محكم	
٦	التصميم الفني للتقرير	أخصائي تحليل البيانات	ثلاثة أيام	تقرير جاهز للعرض	
٧	عرض التقرير	اثنان من الوحدة	يوم	توصيات وقرارات	
٨	متابعة التوصيات	الإدارة الاستراتيجية ووحدة القياس	مستمر		

## ج) إجراءات إصدار التقارير الختامية للمنظمة.



م	الاجراء	المستول	الزمن	المنتج	ملاحظات
١	جمع التقارير الدورية	وحدة القياس والتقييم	خمسة أيام	مقارنات مرجعية	في نهاية العام
٢	التقييم المكتبي (دراسة وتحليل التقارير الدورية وعقد مقارنات بينها).	أخصائي تحليل البيانات	ثلاثة أيام	مسودة التقرير الجمعي	
٣	تفسير نتائج قياسات الأداء والمقارنات المرجعية		يومان		
٤	مراجعة مسودة التقرير وتحكيمها	استشاري القياس	يومان	تقرير محكم	
٥	التصميم والخراج الفني للتقرير	أخصائي تحليل البيانات	ثلاثة أيام	تقرير جاهز للعرض	
٦	عرض نتائج التقرير الجمعي	اشنان من الوحدة	يوم	توصيات وقرارات	
٧	متابعة التوصيات	الإدارة الاستراتيجية ووحدة القياس	مستمر		
٨	الحفظ والتوثيق	وحدة القياس والتقييم	مستمر		



## ثامنا : خطوات تحليل نتائج قياس وتقويم الأداء وفق المنهجية السابقة:

### ١) بناء مرجعية التقويم لكل ظاهرة / مؤشر:

- تحديد النتيجة الفعلية المراد قياسها في كل مؤشر (الأداء المرغوب).
- تحديد مصدر المعلومات التي يتم من خلالها الحصول على النتيجة.
- تحديد المسؤول عن تأمين مصدر المعلومات.
- تحديد دورية القياس. (تأتي لاحقاً مفصلاً بعد بنود المنهجية).

### ٢) تقويم الأداء الفعلي لكل معيار:

- تحديد آلية التقويم وآلية إصدار النتائج.
- تحديد المسؤول عن تنفيذ خطوات التقييم.
- تحديد التاريخ المتوقع للتنفيذ.

### ٣) توثيق نتيجة التقويم لكل مؤشر:

- تحديد القيمة الكلية لإنجاز كل مؤشر.
- تحديد مستوى إنجاز كل مؤشر:
- (متحقق) تحقيق إنجاز مساوي للمستوى المطلوب، ويرمز له باللون الأخضر.
- (متحقق جزئياً) تحقيق إنجاز أقل من المستوى المطلوب، ويرمز له باللون الأصفر.
- (غير متحقق) تحقيق إنجاز أقل من الحد الأدنى، ويرمز له باللون الأحمر.
- (مؤجل) تأجيل قراءة مستوى المعيار لفترة زمنية أخرى، ويرمز له باللون الرمادي.



## ع) تقييم الأداء الكلي للوحدة/الإدارة/ المنظمة :

- أ) تحديد القيمة الكلية لأداء الوحدة/الإدارة بكافة مؤشراتها
- تحديد الوزن النسبي لكل مؤشر (إجمالي المؤشرات 100%)
- احتساب مجمل أداء الوحدة/الإدارة الإجمالي الكلي (أداء المؤشرات x أوزانها النسبية).
- ب) تحديد الملاحظات الرئيسية الخاصة بكفاءة وفعالية قياس وتقييم الأداء.

### تقييم أداء المؤشر





## تاسعاً : مراحل تحليل نتائج قياس وتقويم الأداء:

يتم تحليل نتائج قياس وتقويم الأداء على مرحلتين:

### المرحلة الأولى : تشمل على ست خطوات

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من تحليل المعلومات.

الخطوة الثانية : جمع المعلومات من المصادر.

الخطوة الثالثة: تنقية وتنظيم النتائج وفق المنهجية المتبعة بشكل احترافي يسهم بشكل فعال في استخلاص نتائج ذات جودة عالية.

الخطوة الرابعة : تحليل النتائج بشكل احترافي، عن طريق استخدام أدوات وبرامج تحليل البيانات التي ستساعدك على فهم الاستنتاجات وتفسيرها واستخلاصها بناءً على الأهداف التي تم وضعها مسبقاً.

الخطوة الخامسة : تفسير النتائج المستخلصة من عملية تحليل البيانات وذلك من خلال تقرير مفصل أو جدول أو مخطط واستخدام هذه التفسيرات في تحديد أفضل مسار للعمل.

الخطوة السادسة: تصوير النتائج عن طريق المخططات والرسوم البيانية بحيث يسهل فهمها ومعالجتها واكتشاف معلومات جديدة تسهم في إنجاح الأعمال.

### المرحلة الثانية : مقارنة مستوى تحليل كفاءة وفاعلية الأداء من خلال النقاط التالية :

1- أداء المؤشرات بالفترات السابقة.

2- تفسير العلاقة بين النتائج المختلفة للمؤشرات.

3- تقديم اقتراحات حول أفضل مستويات الأداء المعيارية المشابهة محلياً وعالمياً.

4- استعراض تأثير الأداء الحالي على الأطراف الرئيسية ذات العلاقة.

5- استشراف الفرص والمخاطر المحتملة.

6- إبراز التصور الكلي لمجمل أداء الوحدة/الإدارة/ المنظمة.

## خارطة مراحل تطبيق القياس والتقييم في المنظمة

### توثيق نتيجة التقييم لكل مؤشر

1- تحديد القيمة الكلية لإنجاز

كل معيار مثال (القيمة الكلية 100%)

2- تحديد مستوى إنجاز

كل معيار مثال (مستوى الإنجاز 70%)

### تقييم الأداء الكلي للوحدة/ الإدارة

مثال توضيحي (يسير) دون الدخول في

معادلات معقدة

لإدارة التطوع (4) معايير وزن كل

معياري (25) مجموع المعايير (100)

لأنجزت الإدارة جميع المعايير بكفاءة

وفاعلية فتكون المحصلة أداء كلي

للوحدة

### مقارنة مستوى تحليل كفاءة وفاعلية الأداء بين الوحدات



### تقييم الأداء الفعلي لكل معيار

1- تحديد المسؤول عن خطوات التقييم

2- تحديد آلية التقييم وصدار النتائج

3- تحديد التاريخ المتوقع للتنفيذ

### بناء مرجعية التقييم لكل معيار

من خلال تحديد:

1- النتيجة المستهدفة مثال (عدد المتطوعين 100)

2- مصدر المعلومات (إدارة التطوع)

3- المسؤول

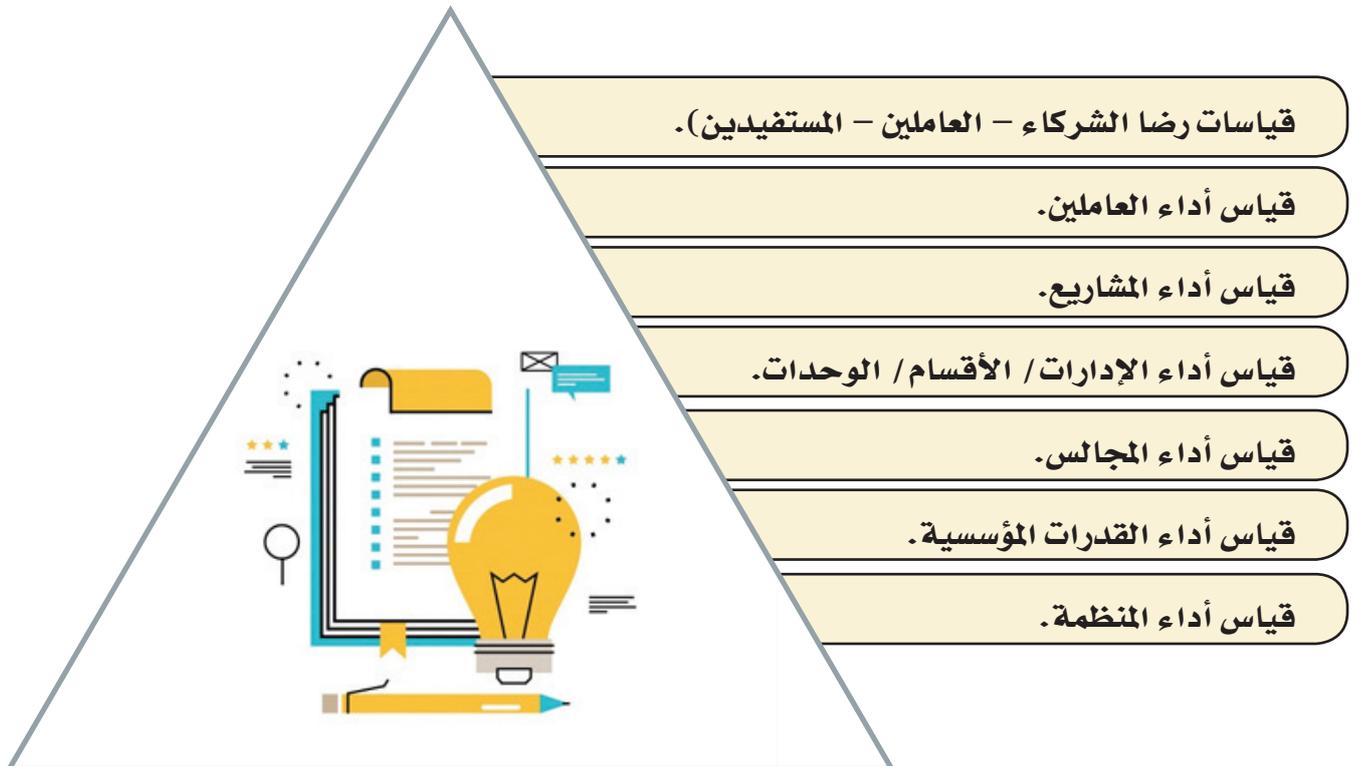
4- دورية القياس شهري





## عاشراً: مجالات قياس وتقويم الأداء:

1. قياس أداء المنظمة (قياس أبرز جوانب ومجالات العمل المؤسسي في المنظمة كالإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية والمالية - السياسات - الإجراءات - اللوائح ...).
2. قياس أداء القدرات المؤسسية (قياس جوانب ومجالات العمل المؤسسي وفق منهجية بالدرج).
3. قياس أداء المجالس (قياس كفاءة وفاعلية المجالس العمومية والإدارية والتنفيذية والاستشارية).
4. قياس أداء المشاريع (قياس أداء المنظمة في مشاريعها وفق الخطط المرسومة والتي تحقق اهداف المنظمة كقياس رضا المستفيدين - خطط المشاريع - كفاءة وفاعلية فرق العمل - النتائج ...).
5. قياس أداء الإدارات/ الأقسام/ الوحدات.
6. قياس أداء العاملين.
7. قياسات الرضا (الشركاء - العاملين - المستفيدين).





## حادي عشر : مصفوفة دورية قياس وتقييم الأداء :

تحديد دورية قياس وتقييم الأداء من أهم الخطوات التي يجب العناية بها لإنجاح عملية قياس وتقييم الأداء حتى يؤدي ثماره. وتختلف دورية القياس حسب المجال الذي يراد قياسه. وأبرز المجالات التي لا بد من تحديد دورية قياسها وفق أهميتها والتغيرات الحادثة في المنظمة ما يلي:

م	مجالات قياس وتقييم الأداء	تفصيل مجالات قياس وتقييم الأداء	دورية قياس وتقييم الأداء
١	قياس المجالس	مجلس العموم	سنوي
		مجلس الإدارة	نصف سنوي
		المجلس التنفيذي	شهري
٢	قياس القدرات المؤسسية	-----	سنوي
٣	قياس الأقسام والوحدات	-----	ربع سنوي
٤	قياس الخطط	الخطة الاستراتيجية	ربع سنوي
		الخطة التشغيلية	شهري
٥	قياس المشاريع	مشاريع نوعية (كبيرة - مستمرة - استراتيجية - مستدامة...)	ربع سنوي
		مشاريع عادية	ختامي
٦	قياس أداء العاملين	-----	نصف سنوي
٧	قياسات الرضا	قياس رضا المستفيدين	سنوي
		قياس رضا الشركاء	سنوي
		قياس رضا العاملين	سنوي

## ثاني عشر : خطوات بناء وتحديث أدوات قياس وتقييم الأداء :

- 1) يصمم فريق القياس الأدوات المناسبة لكل ظاهرة يراد قياسها.
- 2) يحكم فريق القياس الأدوات المصممة.
- 3) يطبق فريق القياس الأدوات المحكمة.
- 4) يعتمد فريق القياس الأدوات المطبقة.
- 5) يحدّث فريق القياس الأدوات المعتمدة.



## ثالث عشر : مراحل بناء تقارير قياس وتقييم الأداء :

- 1) مرحلة الإعداد والتجهيز.
- 2) مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي.
- 3) مرحلة الكتابة.
- 4) مرحلة المراجعة.
- 5) العرض.

## رابع عشر : مصفوفة مخرجات القياس:

- 1) يُعد فريق القياس مصفوفة بالظواهر المقيسة (المستهدفة) في الوحدات أو المنظمة أو المشاريع.
- 2) يعقد فريق القياس مقارنات داخلية بين الظواهر المقاسة في الوحدات أو المنظمة أو المشاريع.
- 3) يستخلص فريق القياس نقاط القوة والحفاظ عليها.
- 4) يستخلص فريق القياس فرص التحسين ومعالجتها.
- 5) يستخلص فريق القياس الدروس المستفادة.
- 6) يحفظ فريق القياس نتائج المخرجات ويوثقها.



## خامس عشر: أسلوب العمل

أولاً: فريق القياس والتقييم

- 1- يقوم فريق قياس وتقييم الأداء بإعداد ملف (وثائق وسجلات) التقييم لكل وحدة/إدارة/مشروع، بحيث يتضمن رصدها ومتابعتها وقياس أدائها.
- 2- يقوم فريق قياس وتقييم الأداء بتنفيذ إجراءات القياس وفق الخطوات المنصوص عليها في الدليل وحسب الدورية المحددة.
- 3- يقوم فريق قياس وتقييم الأداء باعتماد النتائج الدورية لأداء الوحدات والإدارات والمشاريع.
- 4- ربط النتائج الدورية بالمعايير والمستهدفات حسب منهجية قياس وتقييم الأداء.
- 5- يعد فريق قياس وتقييم الأداء تقريراً نهائياً لمستوى أداء المنظمة بوحداتها وإداراتها ومشاريعها.
- 6- تسليم النتائج لإدارة وحدة قياس وتقييم الأداء في الموعد المحدد.

## ثانياً: إدارة وحدة قياس وتقييم الأداء.

- 1- تقوم إدارة وحدة قياس وتقييم الأداء بإعداد ملف يتضمن مصادر المعلومات لكل ظاهرة يراد قياسها.
- 2- تُعد إدارة وحدة قياس وتقييم الأداء أي نماذج وأدوات إدارية يتطلبها قياس وتقييم الأداء، واعتمادها من فريق القياس قبل تطبيقها.
- 3- تُجهز إدارة وحدة قياس وتقييم الأداء ملف المعلومات وتحديثه حسب دورية القياس، ويتم تسليمه لفريق القياس حسب الموعد المحدد.



### ثالثاً: الإدارة التنفيذية او الاستراتيجية.

- 1- تقوم الإدارة التنفيذية او الاستراتيجية باعتماد نتائج قياس وتقييم الأداء.
- 2- تقوم الإدارة التنفيذية او الاستراتيجية بإصدار القرارات والتعاميم والإجراءات التصينية المبنية على توصيات تقارير قياس وتقييم الأداء.
- 3- تقوم الإدارة التنفيذية او الاستراتيجية بنشر النجاحات وأفضل الممارسات.





## المراجع

1. التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية / عبد السلام أبو سرعة .
2. المراجعة معايير وإجراءات /إدريس عبد السلام .
3. المدخل الحديث لتدقيق الحسابات / أحمد جمعة.
4. أساسيات المراجعة / حاتم محمد .
5. أساسيات في القياس والتقويم ، أ.د/ صباح حسين العجيلي.
6. مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمات الحكومية وغير الربحية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة ، ، تأليف ديفيد بارمينتر ، ترجمة د. مشبب بن عايض القحطاني .
7. تخطيط وإدارة المشاريع التربوية ، تأليف / د. نبيل زهير البابلي .
8. إدارة المشاريع حلول من الخبراء لتحديات يومية مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال ، نقله إلى العربية وليد شحادة .
9. الكايزن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر ، تأليف ماجد بن سعود العوشن .
10. الكوتشنج (التدريب بالمعايشة) تأليف/ مدحت أبو النصر وأحمد النجار .
11. إدارة الأداء الوظيفي (مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية) تأليف أ.د/ عبدالمحسن نعساني .
12. بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمنظمات الحكومية وغير الربحية ، تأليف / بول ستيفين
13. التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة) د. عدنان تايه النعيمي ، د. أرشد فؤاد التميمي.
14. التحليل المالي ، تأليف أ. فهمي مصطفى الشيخ .
15. التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN ، تأليف أ.د/ إسماعيل الفقي ، د. محمد قايد عبدالجواد ، د. مرفت مهدي .



16. التأثير علم نفس الاقناع ، تأليف د. سامر الأيوبي.
17. فن الإقناع (كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم) هاري ميلز .
18. إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، الدكتور/ محفوظ أحمد جودة .
19. تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة ، روبرت ج غراهام ، راندل انجلاند
20. التخطيط التشغيلي (خطوات عملية لكتابة الخطة التشغيلية) إعداد/ ماجد بن سعود آلعوشن .
21. الدليل العملي للتخطيط الفعال باستخدام مفهوم الأداء المتوازن ، تأليف/ د. محمد مرزوق كرسوم.
22. القياس والتقييم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة الدكتور صلاح الدين علام دار الفكر العربي الطبعة الأولى عام 2000.
23. تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي Efqm الدكتورة حنان العامودي.
24. دليل كتابة التقارير بشير عباس العلق ص(14) الدار العربية للموسوعات العربية بيروت الطبعة الأولى 1986م.
25. موقع بوابة البحوث: (<https://www.researchgate.net>).
26. موقع معاجم: (<https://www.maajim.com>).
27. موقع هارفرد بزنس ريفيو: (<https://hbrarabic.com>).
28. موقع إدارة: (<https://edara.com>).
29. موقع مؤسسة مهارات النجاح: (<https://sst5.com>).



## (قائمة المحتويات)

الصفحة	المحتوى	م
6	المقدمة	1
11	القياس والتقييم في المنظمات غير الربحية	2
12	المفاهيم والمصطلحات	3
17	أهمية قياس وتقييم الأداء	4
18	فوائد قياس وتقييم الأداء	5
19	أهداف قياس وتقييم الأداء	6
20	دور قياس وتقييم الأداء في التطوير	7
24	منهجية قياس وتقييم الأداء	8
25	إجراءات القياس	9



29	خطوات تحليل نتائج قياس وتقويم الأداء	10
31	مراحل تحليل نتائج قياس وتقويم الأداء	11
33	مجالات قياس وتقويم الأداء	12
34	مصفوفة دورية قياس وتقويم الأداء	13
34	خطوات بناء وتحديث أدوات قياس وتقويم الأداء	14
35	مراحل بناء تقارير قياس وتقويم الأداء	15
35	مصفوفة مخرجات القياس	16
36	أسلوب العمل	17
38	المراجع	18
40	قائمة المحتويات	19



# الدليل الإرشادي

لوحة قياس وتقويم الأداء في المنظمات غير الربحية  
أولاً: دليل قياس وتقويم الأداء

“

## إعداد:

أ.د/ ياسر بن محمد هوساوي د. محمد بن علي العربي

أ. يوسف بن الحسن التمبكتي

## التدقيق اللغوي

أ.د/ عبدالله بن محمد المسماوي

## التنسيق

أ. عبدالعزيز بن عبد الغني التاج

## الإخراج

أ. عز الدين بن موسى خليل

”



ردمك: ٨-٨٩٩٧-٤-٠٣-٦٠٣-٩٧٨