

الدُّلِيلُ الْإِمْرَاشِي

لوحة قياس وتقويم الأداء في المنظمات غير الربحية
ثالثاً: دليل أدوات القياس ونماذج العمل
2023م

إعداد:

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

أ.د./عبدالله بن ضيف الله آل حوفان



ح ياسر بن محمد صالح هوساوي ومحمد بن علي حسين الحربي
وعبدالله بن ضيف الله أحمد آل حوفان العرياني ، ١٤٤٥ هـ

هوساوي ، ياسر بن محمد صالح

الدليل الإرشادي لوحدة القياس والتقييم في المنظمات غير الربحية (دليل أدوات
القياس ونماذج العمل).

ياسر بن محمد صالح هوساوي ؛ محمد بن علي حسين الحربي ؛ عبدالله بن ضيف

الله آل حوفان العرياني - ط ١ .. - مكة المكرمة ، ١٤٤٥ هـ

ص ٧٥

رقم الإيداع: ١٤٤٥/٨١١٢

ردمك: ٧-٧٦٢٣-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

القياس

إعداد:

أ.د/ ياسر بن محمد هوساوي

د.محمد بن علي الحربي

أ.د/ عبدالله بن ضيف الله آل حوفان

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 مكتملة قادمة بإذن الله.

مقدمة

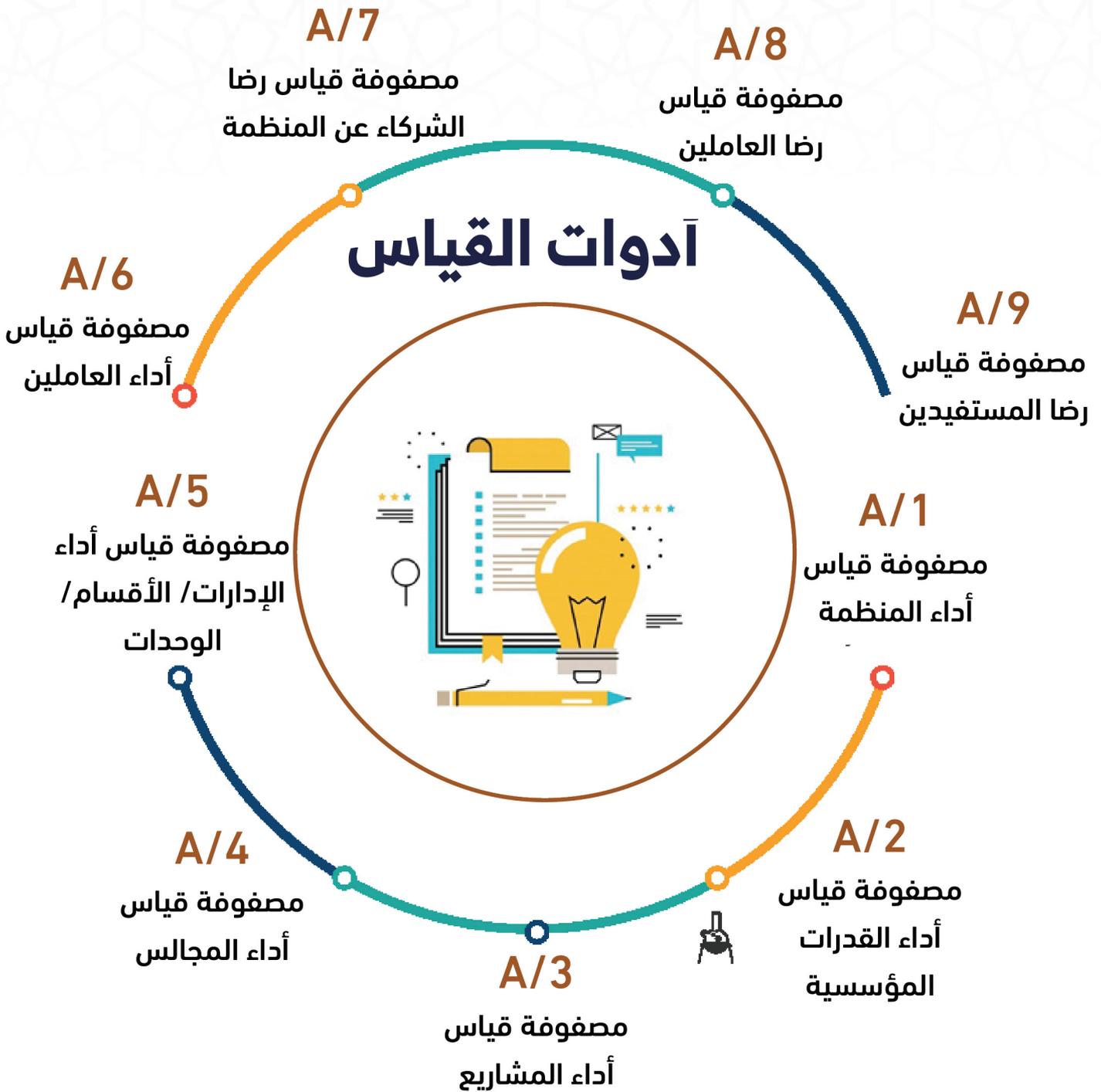
يشتمل هذا الدليل على الأدوات الخاصة بالوحدة في عمليات القياس التي سيعمل عليها فريق القياس، كما يشتمل الدليل على النماذج الإدارية التي توثق عمليات القياس في المنظمة وهي مصممة بعناية ودقة حتى تتناسب مع المنظمات غير الربحية، وتشكل النواة الأساسية لقياس الأداء في المنظمة ولا يمنع هذا من إضافة بعض الظواهر التي تحتاج المنظمة إلى قياسها، وقد جاء هذا الدليل ليكون ضمن دليل قياس وتقييم الأداء في المنظمات، فهو جزء لا يتجزأ من عمليات الجودة وقياس الأداء.

المؤلفون



أولاً: أدوات القياس :





منهجية قياس وتقويم أداء المنظمة



منهجية قياس وتقييم أداء المنظمة :

تم تبني منهجية علمية في قياس وتقييم أداء المنظمة اعتمدت على مصفوفة خاصة صُممت وفق منهجيات علمية متخصصة وذلك على النحو التالي:

أولاً/ تم إعداد مصفوفة قياس وتقييم الأداء وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن (العلاء - العمليات - التعلم والنمو- المالي) وقد تم التفضيل بينها بناء على اختلاف أهداف القياس ومخرجات دراسات ميدانية لواقع عينة ممثلة للمنظمات وبناء على اختلاف بعض المتغيرات والتي منها:
أ) الظواهر المقيسة تحت كل محور.
ب) المؤشرات المرتبطة بكل ظاهرة وبكل محور.

ثانياً/ النسبة المئوية لتغطية المحاور في المصفوفة على النحو التالي :

1-المحور الأول (العلاء)

ونقيس فيه ظاهرة واحدة تمثل 15% من إجمالي قيمة المصفوفة.

2- المحور الثاني (العمليات)

ونقيس فيه 6 ظواهر تمثل 65% من إجمالي قيمة المصفوفة.

3- المحور الثالث (التعلم والنمو)

ونقيس فيه ظاهرة واحدة تمثل 10% من إجمالي قيمة المصفوفة.

4- المحور الرابع (المالي)

ونقيس فيه ظاهرة واحدة تمثل 10% من إجمالي قيمة المصفوفة.

والجدول التالي يوضح المحاور والظواهر المقيسة والمؤشرات التابعة لكل ظاهرة.

نوع المؤشر	المؤشرات الرئيسية مؤشرات النتائج (KRIs) - مؤشرات الأداء (KPIs)	الظاهرة المقاسة	المحور
KPI	نسبة جودة خدمات ومنتجات المنظمة	خدمات العملاء ومنتجات المنظمة	العملاء
KRI	نسبة فاعلية خدمات المنظمة		
KPI	كفاءة الشراكات المبرمة	العلاقات و الشراكات	العمليات
KRI	فاعلية الشراكات المبرمة		
KPI	نسبة كفاءة الإدارة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية والتخطيط	
KRI	نسبة فاعلية إجراءات التحسين	التحسين والتطوير المستمر	
KPI	كفاءة تصميم المشاريع في المنظمة	المشاريع والمبادرات	
KPI	كفاءة تنفيذ المشاريع في المنظمة		
KPI	جودة التحكم والمراقبة في مشاريع المنظمة		
KRI	جودة نتائج مشاريع المنظمة		

نوع المؤشر	المؤشرات الرئيسية مؤشرات النتائج (KRIs) - مؤشرات الأداء (KPIs)	الظاهرة المقاسة	المحور
KPI	نسبة كفاءة استخدام التقنية في المنظمة	تقنية المعلومات	تابع العمليات
KPI	نسبة تطبيق معايير الشفافية والإفصاح	الحوكمة	
KPI	نسبة الالتزام والامتثال في حوكمة أعمال المنظمة		
KPI	مستوى كفاءة الموارد البشرية في المنظمة	الموارد البشرية	التعلم والنمو
KRI	مستوى فاعلية الموارد البشرية في المنظمة		
KPI	مستوى استقرار المنظمة مالياً	الإدارة المالية	المالي

A/1 مصفوفة قياس أداء المنظمة

معلومات القياس

نوع القياس	تاريخ القياس
عدد الإدارات المقيسة	عدد الأقسام المقيسة
عدد الوحدات المقيسة	عدد الظواهر المقيسة
عدد المشاريع المقيسة	عدد مجالات القياس

فريق القياس

م	الاسم	الصفة	التوقيع
1		رئيس	
2		عضو	
3		عضو	



المصفوفة

درجة المؤشر		نوع المؤشر	شرح المؤشر	المؤشرات	الظاهرة	البعد
مستحقة	أساسية					
	45	KPIs	مؤشر رئيسي	نسبة جودة خدمات ومنتجات المنظمة	خدمات العملاء ومنتجات المنظمة	العملاء
	5	pi	الواقع / المستهدف	نسبة تغطية الخدمة للناطق الجغرافي		
	5	pi	الواقع / المستهدف	نسبة تغطية الخدمة للفئات المستهدفة		
	6	pi	المتخرجين / المتقدمين	نسبة تسرب المستفيدين من مشاريع المنظمة		
	8	pi	الواقع / المستهدف	متوسط سرعة استجابة المنظمة لطلبات المستفيدين		
	11	pi	الجهد (الوقت، التكلفة) = الخدمة	متوسط جودة خدمات المنظمة		
	10	pi	تحقيق رغبة العميل، متوسط عمر الأداء / مطابق للمعايير المحلية	متوسط جودة منتجات المنظمة		
	30	KRIS	مؤشر رئيسي	نسبة فاعلية خدمات المنظمة		
	6	RI	عدد وسائل التواصل - ردة فعل العميل	نسبة فاعلية التواصل مع المستفيدين		
	5	RI	المتقن / المستهدف	متوسط اتقان المستفيدين للمهارات المخطط لها في البرامج والمشاريع		
	4	RI	المشارك / العدد الكلي	متوسط تفعيل مستفيدي مشاريع وأنشطة المنظمة في المجتمع		
	15	RI	أداة قياس (استبيان-مقابلة-ملاحظة...)	نسبة رضا المستفيدين عن جودة خدمات ومنتجات المنظمة		
	30	KPIs	مؤشر رئيسي	كفاءة الشراكات المبرمة	العلاقات والشراكات	العمليات الداخلية
	5	PI	وجود معايير -الواقع / المستهدف	نسبة تطبيق معايير اختيار الشركاء		
	4	PI	وجود آلية -الواقع / المستهدف	نسبة تطبيق آليات التواصل مع الشركاء		
	4	PI	وجود -اكتمال -تحديث	نسبة تحديث قواعد بيانات الشركاء		
	4	PI	وجود -استكمال المعايير	كفاءة تقارير الشراكات		
	4	PI	وجود دليل للنمذجة -اكتمال الدليل	مستوى النمذجة في المشاريع والأفكار النوعية الناتجة عن الشراكات		
	4	PI	وجود آلية -تطبيق الآلية	مستوى تبادل الخبرات والمعرفة بين المنظمة وشركاءها		
	5	PI	رعاية -تشارك (تنفيذ)	مستوى علاقات المنظمة مع القطاعات الثلاثة		
	20	KRIS	مؤشر رئيسي	فاعلية الشراكات المبرمة		
	7	RI	أداة قياس (استبيان- مقابلة- ملاحظة...)	نسبة رضا الشركاء عن الشراكة		
	4	RI	جزئي -كلي	مستوى نتائج التنسيق والتكامل بين المنظمة والقطاعات الأخرى		
	9	RI	المتحقق / المستهدف	نسبة تحقق أهداف الشراكات		

درجة المؤشر	نوع المؤشر	شرح المؤشر	المؤشرات	الظاهرة	البعد
60	KPIs	مؤشر رئيسي	نسبة كفاءة الإدارة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية والتخطيط	العمليات الداخلية
6	PI	معرفة - ممارسة	نسبة وضوح رؤية المنظمة ورسالتها لدى القيادات والعمالين		
11	PI	وجود - المنجز - المستهدف	نسبة الإنجاز في الخطة التشغيلية		
10	PI	وجود - المنجز - المستهدف	نسبة إنجاز الخطة الاستراتيجية		
6	PI	وجود - المنجز - المستهدف	نسبة تطبيق آليات التعامل مع المخاطر		
10	PI	وجود - المنجز - المستهدف	نسبة تحقق الأهداف الاستراتيجية		
7	PI	تفويض الصلاحيات - توفير الاحتياجات	نسبة تمكين القيادة للعمالين		
10	PI	ركائز الخطة (الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الاستراتيجية - المؤشرات)	نسبة تكامل الخطة الاستراتيجية		
35	KRIS	مؤشر رئيسي	نسبة فاعلية إجراءات التحسين		
3	RI	المنجز / المستهدف	نسبة الاجراءات المحسنة		
5	PI	وجود - نسبة التطبيق	عدد مبادرات تحسين الصورة الذهنية للمنظمة		
6	RI	وجود مواصفات مستهدفة - نسبة تحققها	نسبة تحقق مواصفات المنتج		
6	RI	وجود تدقيق - نسبة التغيير جراء التدقيق	نسبة فاعلية تدقيق الإجراءات		
6	RI	وجود فريق مؤهل - دورية التحسين	نسبة فاعلية فرق التحسين		
9	RI	وجود مؤشرات قياس وتقييم - متابعة داخلية - تقرير قياس-تحسين	نسبة تطبيق آليات القياس والتقييم داخلياً		
16	KPIs	مؤشر رئيسي	كفاءة تصميم المشاريع في المنظمة	المشاريع والمبادرات	
4	PI	الأهداف - المستلمات - ميزانية - تفتيت الأنشطة - تقارير المشروع - خطة مزممة	مستوى مهنية خطط مشاريع المنظمة		
3	PI	تناسبها مع مدة المشروع وتكلفته ومخرجاته	مستوى جودة تصميم مشاريع المنظمة		
3	PI	وجود آليات - المنفذ - المستهدف	مستوى بناء آليات العدالة في مشاريع المنظمة		
3	PI	الجهد (الوقت، التكلفة) = النشاط	كفاية الجهد المبذول في مشاريع المنظمة		
3	PI	وجود آليات - المنفذ - المستهدف	كفاءة بناء آليات تسويق المشاريع		
30	KPIs	مؤشر رئيسي	كفاءة تنفيذ المشاريع في المنظمة		
5	PI	وجود خطة (مانحين - مستفيدين) تنفيذ (منفذ/مستهدف)	كفاءة تسويق مشاريع المنظمة		
5	PI	وجود معايير اختيار - تطبيق (منفذ/مستهدف)	مستوى مهنية فريق العمل		
4	PI	وجود آلية - تطبيقها (منفذ/مستهدف)	كفاءة التعامل مع التغييرات الحاصلة في مشاريع المنظمة		

درجة المؤشر	نوع المؤشر	شرح المؤشر	المؤشرات	الظاهرة	البعد
4	PI	سير المشروع وفق (البداية - التنفيذ - التحكم والمراقبة - إغلاق)	كفاءة سير عمليات التنفيذ	المشاريع والمبادرات	العمليات الداخلية
4	PI	وجود تقارير - تقويم - المخالصات (إنهاء العقود، إخلاء طرف، الاستحقاقات المالية)	كفاءة إغلاق المشاريع في المنظمة		
4	PI	تحديد المشكلة - تحليلها - اتخاذ القرار - عدم تكرار المشكلة الإغلاق	جودة وكفاءة التعامل مع مشكلات المشاريع في المنظمة		
4	PI	ركائز (أهداف - تحليل - توصيات) - انتظام دوريتها	جودة التقارير الدورية لمشاريع المنظمة		
9	KPIs	مؤشر رئيسي	جودة التحكم والمراقبة في مشاريع المنظمة		
3	PI	وجود نظام لمراقبة التنفيذ وفق المخطط التشغيلي - تطبيق - تحسين - متابعة التحسين	جودة مراقبة وضبط تنفيذ المشاريع		
3	PI	وجود اليات للتعامل مع مخاطر المشاريع - تطبيق - تحسين ...	جودة التحكم في مخاطر مشاريع المنظمة		
3	PI	وجود اليات للتعامل مع مشكلات المشاريع - تطبيق - تحسين ...	جودة التحكم في مشكلات المشاريع		
20	KRIS	مؤشر رئيسي	جودة نتائج مشاريع المنظمة		
4	RI	المنفذ/ المخطط	متوسط نسبة الأنشطة المنفذة إلى المخططة في مشاريع المنظمة		
5	RI	المتحقق (مخرجات - عوائد- آثار)/ المستهدف	متوسط نسبة تحقق المخرجات المستهدفة		
5	RI	استبيان	نسبة رضا المستفيدين عن المبادرات والمشاريع		
6	RI	متحقق / مستهدف	نسبة تحقيق أهداف المشاريع		
35	KPIs	مؤشر رئيسي	نسبة كفاءة استخدام التقنية في المنظمة		
7	PI	وجود تحديث - تفعيل - سهولة وصول - قواعد بيانات	مستوى خدمة التقنية لإدارة المعرفة في المنظمة		
6	PI	وجود نظام أمن معلومات - نسبة التطبيق	مستوى أمن المعلومات في المنظمة		
7	PI	وجود الموقع- شمول (بيانات وأخبار)- التحديث- ركائز (سهولة التعامل- نافذة مقترحات- تقديم للخدمات)	فاعلية الموقع الإلكتروني للمنظمة وتطبيقات الخدمات فيه		
7	PI	المنفذ/ المخطط	نسبة تفعيل التقنية في المنظمة		
8	PI	الأقسام- الوحدات- البرامج- ... إلخ	نسبة شمول التقنية لأعمال المنظمة		

درجة المؤشر	نوع المؤشر	شرح المؤشر	المؤشرات	الظاهرة	البعد
45	KPIs	مؤشر رئيسي	نسبة تطبيق معايير الشفافية والإفصاح	الحوكمة	العمليات الداخلية
5	PI	وجود محتوى متكامل للأنظمة واللوائح والسياسات ... في الموقع (نشر - اكتمال - تطبيق - تحديث - اعتماد)	نسبة تفعيل نشر السياسات والأنظمة واللوائح والآليات في الموقع الإلكتروني		
4	PI	وجود مجالس دائمة أو مؤقتة - وجود آليات - النشر- التحديث في الموقع	نسبة نشر مسميات المجالس واللجان وأعضائها وآليات اختيارها في المنظمة		
4	PI	وجود - مطبق / مستهدف (منصات- موقع إلكتروني- بريد إلكتروني- جوال- فاكس)	نسبة نشر وسائل التواصل مع مديري الإدارات والمكاتب والفروع		
4	PI	وجود - مطبق / مستهدف	نسبة تفعيل نافذة الاستفسارات والمقترحات والشكاوى في الموقع		
4	PI	وجود - مطبق / مستهدف	نسبة تفعيل عرض نتائج القياسات والتقييم على مجلس الإدارة واتخاذ القرارات والتوصيات حيالها		
4	PI	وجود - مطبق / مستهدف	نسبة نشر الأهداف والرؤية والرسالة والتوجهات الاستراتيجية		
5	PI	وجود - مطبق / مستهدف	نسبة نشر تقارير الأنشطة والبرامج والفعاليات والمشاريع على الموقع الإلكتروني		
5	PI	وجود - مطبق / مستهدف	نسبة نشر التقارير المالية المعتمدة الربعية والختامية		
4	PI	وجود (مستفيدين - شركاء - عاملين) -مطبق/ مستهدف	نسبة نشر التغذية الراجعة عن نتائج رضا أصحاب العلاقة على منصات المنظمة		
6	PI	وجود تقارير الربعية والسنوية والالتزام بآليات الوزارة المالية	نسبة الإفصاح المالي وتعارض المصالح في المنظمة		
25	KPIs	مؤشر رئيسي	نسبة الالتزام والامتثال في حوكمة أعمال المنظمة		
7	PI	وجود - اكتمال - تطبيق- معتمدة	نسبة كفاءة الالتزام وتكامله في لوائح وأنظمة وأدلة وإجراءات المنظمة		
6	PI	وجود - اكتمال - تطبيق- معتمدة	نسبة كفاءة الالتزام وتكامله في اتخاذ القرارات في المنظمة العمومية ومجالس الإدارة والمجالس التنفيذية		
6	PI	وجود نظام رقابي معتمد - مكتمل - مطبق	نسبة كفاءة الالتزام وتكامله في النظام الرقابي في المنظمة		
6	PI	وجود دليل صلاحيات - مفعّل	نسبة الالتزام بدليل الصلاحيات		

درجة المؤشر		نوع المؤشر	شرح المؤشر	المؤشرات	الظاهرة	البعد
مستحقة	أساسية					
	41	KPIs	مؤشر رئيسي	مستوى كفاءة الموارد البشرية في المنظمة	الموارد البشرية	التعلم والنمو
	3	pi	وجود مناخ تنظيمي (مناخ بشري - مادي- علاقات- تواصل- تحفيز- تقدير -) تحسين	جودة المناخ التنظيمي		
	4	pi	وجود آليات ومعايير - المطبق إلى المستهدف	نسبة تطبيق آليات التوظيف في المنظمة		
	4	pi	وجود خطة تطوير	كفاءة البرامج التطويرية لموظفي المنظمة		
	3	pi	ميزانية التدريب / الميزانية التشغيلية	نسبة الميزانية المخصصة لتدريب العاملين		
	5	pi	سد الفجوة بين واقع الموظف واحتياج الوظيفة	كفاءة أدلة الاحتياج التدريبي للموظفين ودراساتها		
	5	pi	وجود - مهنية الإعداد - مطبق / مستهدف	كفاءة دليل موارد بشرية		
	5	pi	مطبق / مستهدف	نسبة تطبيق الخطة التطويرية للعاملين		
	3	pi	عدد المتسربين / العدد الكلي للموظفين (العام المنصرم)	نسبة تسرب الموظفين في المنظمة		
	3	pi	وجود - تفعيل المستفيدين - مطبق / مستهدف	نسبة تطبيق خطة التطوع في المنظمة		
	3	pi	مقابلة + استبانة	نسبة تحقق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة		
	3	pi	اشتمالها على (ساعات العمل اليومية - أيام العمل- المستهدفات- التزمين- الإنتاجية)	نسبة تطبيق خطة الموظف		
	9	KRIS	مؤشر رئيسي	مستوى فاعلية الموارد البشرية في المنظمة		
	3	ri	تحقق أهداف البرامج التطويرية	فاعلية البرامج التطويرية في المنظمة		
	3	ri	تحقق أهداف وحدة التطوع	فاعلية وحدة التطوع في المنظمة		
	3	ri	وجود خطة - مطبق / مستهدف	فاعلية آليات التحفيز في المنظمة		

درجة المؤشر	مستحقة	أساسية	نوع المؤشر	شرح المؤشر	المؤشرات	الظاهرة	النوع
50			KPIS	مؤشر رئيسي	مستوى استقرار المنظمة مالياً	الإدارة المالية	المالي
5			pi	تنوع المصادر (الثابتة، الذاتية، المتبرعين الثابتين الاستقطاعات الثابتة، الأوقاف والعقارات)	نسبة تنوع مصادر دخل المنظمة		
7			pi	الإيرادات الثابتة / المصروفات	نسبة تغطية مصادر الدخل الثابتة لميزانية المنظمة		
7			pi	مدخل بيانات- محاسب- مراجع داخلي- الإدارة المالية	نسبة كفاءة النظام المالي		
6			pi	دخل التسويق (الإيرادات غير الثابتة)/ المصروفات	نسبة دخل تسويق المشاريع السنوي إلى الموازنة العامة		
5			pi	مقارنة بالأعوام السابقة	نسبة النمو المالي السنوي		
7			pi	وجود آليات - المنفذ/المستهدف	نسبة كفاءة نظام خفض الهدر المالي		
6			pi	وجود آليات - المنفذ/المستهدف - المانحين الحاليين/السابقين	نسبة المحافظة على المانحين و المتبرعين في المنظمة		
7			pi	المصاريف التشغيلية/ الدخل الكلي	نسبة تغطية المنظمة لمصاريفها التشغيلية		

مثال توضيحي لمصفوفة قياس وتقييم منظمة بالبيانات والمعادلات

درجة وزن المؤشر الفرعي من 500	درجة وزن المؤشر الرئيسي من 500	الوزن النسبي المكتسب	مؤشر فرعي pis	مؤشر رئيسي kpis	العملية المقاسة داخل المحور	معايير بطاقة الأداء المتوازن	الظاهرة	المحور
14	45	31%			نسبة جودة خدمات ومنتجات الجمعية		مؤشرات العملاء	العملاء
2	5	40%			نسبة تغطية الخدمة للنطاق الجغرافي			
2	5	40%			نسبة تغطية الخدمة للفئات المستهدفة			
1	6	17%			نسبة تسرب المستفيدين من مشاريع المنظمة			
4	8	50%			متوسط سرعة استجابة المنظمة لطلبات المستفيدين			
3	11	27%			متوسط جودة خدمات الجمعية			
2	10	20%			متوسط جودة منتجات الجمعية			
14	30	47%			نسبة فاعلية خدمات الجمعية			
5	6	83%			نسبة فاعلية التواصل مع المستفيدين			
5	5	100%			متوسط اتقان المستفيدين للمهارات المخطط لها في البرامج والمشاريع			
2	4	50%			متوسط تفعيل مستفيدي مشاريع وأنشطة المنظمة في المجتمع			
2	15	13%			نسبة رضا المستفيدين عن جودة خدمات ومنتجات الجمعية			

منهجية قياس وتقويم القدرات المؤسسية (Baldrige model)

A/2

أولاً: تم استخدام مقياس (بالدرج Baldrige) لقياس وتقويم أداء القدرات المؤسسية:

وفق المجالات المنصوص عليها في المنهجية وتوزيع الدرجات وهي:

70 درجة	1. الإدارة
75 درجة	2. ثقافة المنشأة
20 درجة	3. الريادة والتنافسية
70 درجة	4. المالية
75 درجة	5. تقنية المعلومات
70 درجة	6. ملف الخدمات والمنتجات
115 درجة	7. اجراءات العمل
100 درجة	8. النمو والتعلم

ولكل مجال مؤشرات تتيح معرفة قوة أداء القدرة المؤسسية فيه وفرص التحسين.

وبلغ مجموع المؤشرات **اجمالا 119 مؤشر** ولكل مؤشر مقياس متدرج من (1 إلى 5) يشير إلى مستوى جودة الأداء المختلفة في المجال، وبلغ مجموع درجات المجالات 600 درجة والأداء الكلي لقدرات المنظمة بمجموع الدرجات المكتسبة من قياس وتقويم الأداء من 600 درجة.

ثانياً: يرمز لكل مؤشر بدرجة متدرجة (1-5) حسب التقسيم التالي :

أ- الدرجة (4-5) متحقق ويسمى نقطة قوة ويرمز له باللون الأخضر.

ب- الدرجة (1-3) متحقق جزئياً ويرمز له في فرص التحسين باللون الأصفر.

ج- الدرجة (صفر) غير متحقق ويرمز له في فرص التحسين باللون الأحمر.

ثالثاً: آلية احتساب الدرجة:

تم اعتماد متوسط تقييم القائسين.

مصفوفة قياس وتقويم القدرات المؤسسية

A/2

فريق القياس

م	الاسم	الصفة	التوقيع
1		رئيس	
2		عضو	
3		عضو	



المصفوفة

التقييم					التفسير	المصطلح	المجال
5	4	3	2	1			
					الهيكل يحوي 3 مستويات فأكثر	الهيكل	الإدارة
					الهيكل محدد التعاريف والصلاحيات والمرجعية		
					المسؤوليات والصلاحيات محددة ومعرفة لكل إدارة وقسم	المنظمة	
					الوصاف الوظيفية والمهام معرفة لجميع العاملين (الشاغرة والمشغولة)		
					الإدارة تشجع المستويات الإدارية الدنيا على صنع والمشاركة في القرار	اتخاذ القرارات	
					القرارات تتم بطريقة استباقية وليس كردود افعال		
					يوجد تواصل فعال مع الإدارة	الاتصال والتواصل	
					التواصل يتم في الاتجاهين		
					هيكلية المنظمة تساعد على التجاوب مع المشكلات ذات التأثير الكبير	التعامل مع المشكلات	
					يوجد إدارة تغيير فاعلة	ادارة التغيير	
					تبدى الادارة العليا (فريق المنظمة) المهارة القيادية بفعل القرارات الصائبة	القيادة	
					دائما ما يتم تبنى القرارات الصائبة من قبل الادارة		
					يتم تمييز وتمكين الموظفين بناء على أداءهم الوظيفي	الصلاحيات	
					يتم إدارة العلاقات الاستراتيجية بكفاءة مع الجهات الخارجية (الملاك - الجهات الرسمية - العملاء - الشركاء - الموردون)	العلاقات الاستراتيجية	

التقييم					التفسير	المصطلح	المجال
5	4	3	2	1			
					تم تعريف وصياغة رسالة المنظمة	الرسالة	ثقافة المنشأة
					الرسالة تعكس ما وجدت من أجله المنظمة		
					الادارة تدعم الابداع والابتكار	ثقافة الابداع	
					تم الاعتراف بالمتميزين وتم تكريمهم		
					تعزز المنظمة مبدأ حل المشكلات بصراحة وشفافية	النزاهة	
					المنظمة تعزز مفهوم الريادة لدى العاملين والشركاء	الريادة	
					لدى الادارة تصور واضح ومحدد عن الجودة ومتطلباتها	الجودة	
					الجودة تمثل أولوية قصوى لدى المنظمة		
					يوجد نظرة عملية وعلمية لمفهوم تحسين الانتاجية في المنظمة	الانتاجية	
					تم وضع أهداف لتحسين الانتاجية ويتم مراقبتها		
					تم تحويل الافكار والعبارات الى إجراءات مقاسة	القول مقابل الفعل	
					الاداء مطلب حقيقي وليس مجرد عبارات تتداول في المنظمة		
					يوجد مستوى من المرونة لدى ادارة المنظمة	المرونة	
					يتم التعامل مع الخيارات والبدائل بذهنية منفتحة		
					الادارة والعاملين في المنظمة منفتحين على تعلم أفكار ورؤى وتقنيات جديدة	الانفتاح على التعلم	

التقييم					التفسير	المصطلح	المجال
5	4	3	2	1			
					مركز المنظمة في المجتمع متقدم مقارنة بمثيلاتها	مركز المنظمة	الريادة والتنافسية
					تم تحديد الوجهة التي تقود الى الريادة في مجال العمل الخيري	ريادة التوجه	
					تقديم مستوى عال من الخدمات ذات الجودة تجعل الريادة دائماً للمنظمة	جودة الخدمة	
					سهولة تقديم الخدمة للمستخدمين مقارنة بالنظراء	الاستجابة	
					تساهم المنظمة في تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة	القيمة لأصحاب المصلحة	
					يتم استغلال ممتلكات المنظمة بطريقة مثالية	إدارة الممتلكات	المالية
					يتم استغلال رأس المال بكفاءة		
					لدى المنظمة إجراءات كفؤة وفعالة لإدارة الميزانية والتدفقات النقدية	الميزانية	
					المستخدمون راضون عن نظام الصرف والدفعات	آلية الصرف	
					آلية الصرف لدى المنظمة تأخذ في الاعتبار نمو استراتيجية المنظمة		
					تم عمل دراسة لمرونة آلية الصرف		
					نظام الصرف دقيق ويتم بطريقة آلية	إدارة التكلفة	
					يوجد آليات لإدارة التكلفة		
					تقليل التكاليف أولوية قصوى	الضبط المالي	
					آلية الضبط المالي مناسبة وتقدم بيانات متسقة وذات مغزى للإدارة العليا		
					يوجد قياس لمؤشرات الاداء مرتبط برسالة المنظمة	قياس الاداء	
					يوجد أهداف مقاسة لكل عوامل النجاح الحاسمة		
					يتم استخدام أدوات فعالة لمراقبة وإدارة المشاريع	إدارة المشاريع	

التقييم					التفسير	المصطلح	المجال
5	4	3	2	1			
					تستثمر المنظمة التقنية في أتمتة الإجراءات والنظم بمنهجية فعالة	الأتمتة	تقنية المعلومات
					إدارة التقنية شريكة داعمة للإدارات		
					تم انشاء قاعدة بيانات فعالة لإدارة عمليات المنظمة	إدارة قواعد البيانات	
					تم تقييم وضع المنظمة من ناحية قدرتها على تقديم خدماتها على الويب	التعامل الالكتروني	
					لدى تقنية المعلومات القدرة على تحليل ودعم القرارات الإدارية	أنظمة دعم القرارات	
					لدى المنظمة حاجة لأنظمة دعم القرارات		
					تبادر إدارة التقنية في تقديم البدائل والخيارات التقنية لرفع كفاءة المنظمة	توجهات التقنية	
					لدى إدارة التقنية توجه لتطوير أنظمة دعم المنظمة فيما يتعلق بالعمل الخيري		
					تم تطوير خدمات مكتملة مبنية على أساس الشبكة الداخلية	الشبكة الداخلية	
					يوجد معيارية لأنظمة وخدمات وأمن المعلومات		
					تعمل إدارة التقنية على حفظ وارشفة واسترجاع بيانات المنظمة بفاعلية		
					شبكة وأنظمة تقنية المعلومات كفؤة وفعالة		
					مشاريع التقنية تستجيب للحاجة الآنية للمنظمة	مشاريع التقنية	
					يوجد آلية لتطوير الحاجة المستقبلية من التقنية		
					يوجد أدوات مهنية لإدارة مشاريع التقنية		

التقييم					التفسير	المصطلح	المجال
5	4	3	2	1			
					يوجد مدى لاستراتيجية خدمات ومنتجات المنظمة	تنوع الخدمات والمنتجات	ملف الخدمات والمنتجات
					ما تقدمه المنظمة حالياً من خدمات ومنتجات يساعد على نمو المنظمة استراتيجياً		
					تنوع المنتجات والخدمات مبني على أساس احتياجات العملاء		
					لدى المنظمة معرفة تامة باحتياجات العملاء	المعرفة بحاجة العميل	
					هناك جهود لتطوير نظام تحليل قطاعات العملاء		
					يتم الوفاء بحاجة العميل الى حد الرضى	الاستجابة لحاجة العميل	
					يوجد آلية لاستقبال ردة فعل العميل ورأيه تجاه الخدمات المقدمة		
					لدى المنظمة نظام فعال للتغذية الراجعة		
					يتم استخدام آخر ما توصلت له (التقنية /الاساليب) لخدمة العميل	أساليب خدمة العميل	
					لدى المنظمة استراتيجية تركز كعامل جودة	جودة الخدمة	
					يوجد آلية استقبال بلاغات العميل		
					يوجد تحسين مستمر من ناحية تقليل زمن الاستجابة لطلبات العميل	زمن الخدمة	
					الاجراءات المتبعة تحسن مؤشر الاستجابة وإرضاء العميل		
					يوجد تعارض/تضاد بين بعض المنتجات المقدمة من قبل المنظمة	التضاد	

التقييم					التفسير	المصطلح	المجال
5	4	3	2	1			
					إجراءات العمل مصممة لتقديم خدمة ذات جودة عالية	خدمات العملاء	إجراءات العمل
					الاجراءات تركز الاهتمام على العميل		
					الاجراءات مصممة بطريقة تتفادى شكاوى المستخدمين	الشكاوى	
					يوجد اجراءات محددة للحد من شكاوى المستخدمين		
					الاجراء المطبقة قليلة التكاليف	التكلفة	
					الاجراءات المطبقة تزيد من قيمة العائد على أصحاب المصلحة		
					يتم مقارنة النتائج مقابل التكلفة		
					يوجد نظام كفو لإدارة خدمات الصرف	الصرف	
					يوجد نظام ضبط لتدقيق الوثائق قبل الصرف		
					يتم تحسين الاجراءات بمنهجية	تحسين الاجراءات	
					يوجد إجراءات لتحسين وضع الصرفيات المتأخرة		
					يوجد آليات مناسبة لضبط ومراقبة المخزون	نظام المستودعات	
					يوجد استراتيجية للتعامل مع الرجيع		
					لدى المنظمة إدارة للمشروعات التشغيلية	المشاريع	
					يوجد نظام تقارير آلي لمتابعة المشاريع التشغيلية		
					سلسلة القيمة تنظم جميع الاجراءات	سلسلة القيمة	
					جميع الاجراءات تضيف قيمة للمنظمة		
					منظومة تقديم الخدمة(الشركاء) -منظومة فاعلة		
					يوجد استراتيجية تضمن فعالية اجراءات العمل	كفاءة الاجراءات	
					يوجد آلية استجابة سريعة للتعامل مع شكاوى العملاء/الشركاء		
					يوجد قنوات فاعلة لنشر خدمات المنظمة	قنوات نشر الخدمات	
					هناك رغبة في ابتكار قنوات جديدة لنشر خدمات المنظمة		
					لدى المنظمة كفاءات لضبط إدارة اجراءات العمل على مستوى التخطيط ومراقبة الأداء	تخطيط العمل	

التقييم					التفسير	المصطلح	المجال
5	4	3	2	1			
					لدى المنظمة كفاءات على مستوى التعليم والخبرات	الخبرة /التعليم	النمو والتعلم
					جميع الاحتياجات التدريبية محددة ومجدولة للعاملين في المنظمة		
					تعمل المنظمة باستمرار على الرقي بمعلومات و معارف العاملين		
					يتم تقديم المعلومات فيما يخص الخدمات والسياسات والاجراءات للموظف الجديد		
					يوجد برنامج زمني لتدريب/تطوير كل موظف	بناء الكفاءات	
					يوجد في المنظمة برنامج لترقية الموظفين		
					أداء الموظفين في المنظمة عالي	تحسين الاداء	
					يوجد برنامج لتحسين أداء الموظفين		
					يوجد نظام لتقييم أداء الموظفين	تقييم الاداء	
					الموظفين راضون عن نظام واجراءات تقييم الاداء		
					يوجد نظام تدوير الموظفين	الحفاظ على الموظفين	
					يوجد برنامج للحفاظ على الموظفين		
					يتم تعزيز العمل بروح الفريق بالمنظمة	العمل كفريق	
					يتم تنفيذ المشاريع بالمشاركة بين ادارات المنظمة		
					معدل الرواتب والبدلات متوافق مع المعدل العام في البلد	المزايا والبدلات	
					المزايا والبدلات مرتبطة بأداء الموظف		
					بيئة العمل مثالية في المنظمة	بيئة العمل	
					يوجد جهود دائبة لتحسين بيئة العمل في المنظمة		
					يتم دعم الموظف الجديد من قبل الإدارة والزملاء لإتمام مهامه	دعم الموظف الجديد	
					يوجد برنامج لتعريف الموظف الجديد بثقافة وقيم المنظمة		

A/3 منهجية قياس وتقييم المشاريع:

تم تبني منهجية علمية في قياس وتقييم أداء المشاريع في المنظمة، والتي تعتمد على ...
أولاً : مصفوفة تقيس مجالات المشروع (المدخلات والعمليات والمخرجات).
وذلك ببناء وتصميم مؤشرات في كل مجال وتقييم أداء المشروع من خلالها
وهي مقسمة على المجالات و تحديد وزن لكل مجال وفق الجدول التالي:

المجالات	الوزن في البطاقة	عدد المؤشرات في المجال
المدخلات	16.67%	14
العمليات	54.76%	43
المخرجات	28.57%	24

ثانياً : يرمز لكل مؤشر بدرجة متدرجة من (0-3) حسب التقسيم التالي :
أ- الدرجة 2-3 متحقق ويسمى نقطة قوة ويرمز له باللون الأخضر.
ب- الدرجة (1) متحقق جزئياً ويرمز له في فرص التحسين باللون الأصفر.
ج- الدرجة (صفر) غير متحقق ويرمز له في فرص التحسين باللون الأحمر.
ثالثاً : آلية احتساب الدرجة:
تم اعتماد متوسط تقييم القائسين.

مصفوفة قياس وتقييم أداء المشاريع A/3

اسم الإدارة / القسم / الوحدة:	
اسم المشروع:	
تاريخ الزيارة:	
-1	فريق الزيارة:
-2	
-3	
-4	
-5	



المصفوفة

الدرجة المستحقة	الدرجة الأساسية	المؤشرات	المعايير
	1	نسبة توفر قواعد البيانات اللازمة للمشروع	الجهود
	1	نسبة تغطية مصادر الدخل لميزانية المشروع	
	1	نسبة كفاية عدد المنفذين لأنشطة المشروع	
	1	عدد الأنشطة	
	1	عدد فرق العمل	
	1	عدد الأيام في التنفيذ	
	1	عدد ساعات العمل	
	1	عدد المستفيدين	
	2	وجود معايير اختيار المشروع	العدالة
	2	وجود آليات اختيار المستفيدين	
	2	وجود آليات اختيار منفيدي الأنشطة	
	2	وجود آليات اختيار فريق العمل	
	1	نسبة تغطية المشروع للفئات المستهدفة	
	1	نسبة العدالة في توزيع الأعمال على فريق العمل	

الدرجة المستحقة	الدرجة الأساسية	المؤشرات	المعايير
	1	وجود إجراءات عمل للمشروع	الكفاءة المخرجات
	1	نسبة الشكاوى والاقتراحات المغلقة	
	2	نسبة تطبيق آليات المفاضلة بين المستفيدين	
	1	نسبة تطبيق معايير المفاضلة لاختيار فريق العمل	
	1	نسبة تطبيق معايير المفاضلة لمنفذي الأنشطة	
	2	نسبة إنجاز خطة المشروع	
	1	مستوي المناخ التنظيمي في المشروع	
	1	نسبة تفويض الإدارة العليا لإدارة المشروع	
	1	نسبة تمكين إدارة المشروع لفريق عمل المشروع	
	1	نسبة تفعيل التقنية في المشروع	
	2	نسبة تطبيق معايير الصرف المالي في المشروع	
	1	عدد آليات التواصل مع المستفيدين في المشروع	
	1	وجود آليات لنمذجة المشروع	
	1	نسبة تسرب المستفيدين من المشروع	
	1	نسبة التزام فريق العمل بتنفيذ مهام وأنشطة المشروع	
	1	نسبة تطبيق آليات التحفيز للعاملين في المشروع	
	1	وجود آلية لإغلاق العقود المغلقة	
	1	نسبة الأنشطة غير المنجزة في المشروع	
	1	عدد الأنشطة المتأخرة في المشروع	
	1	نسبة جودة تسليمات المشروع	
	1	عدد العقود غير المغلقة	
	1	نسبة الإنجاز في الخطة التشغيلية	
	1	نسبة الإنجاز في الخطة المالية	
	1	نسبة انتظام تقارير المشروع	
	1	نسبة التغييرات في المشروع	
	1	جودة التعامل مع المشكلات التي طرأت في المشروع	

الدرجة المستحقة	الدرجة الأساسية	المؤشرات	المعايير
	1	وجود آلية لرصد المشكلات	الكفاءة العمليات
	1	نسبة رصد انحرافات المشروع المالية	
	1	وجود نماذج عمل المشروع مناسبة	
	1	وجود آلية لمتابعة المشروع	
	1	تطبيق آلية لحفظ الأصول في المشروع	
	1	تطبيق آلية لاستخلاص دروس مستفادة من المشروع	
	1	وجود تقارير فاعلة في المشروع	
	1	نسبة التباين بين الموازنة والميزانية	
	1	مستوى مهنية فريق المشروع	
	1	وجود دراسة لاحتياج المستفيدين	
	2	وجود مؤشرات لقياس المشروع	
	2	مدى تحقيق تغطية الأنشطة لأهداف المشروع أو أهدافه	
	1	نسبة وضوح مهام فريق العمل	
	1	عدد آليات التعامل مع المخاطر	
	2	نسبة الميزانية التشغيلية إلى ميزانية المشروع	
	1	عدد آليات تسويق المشروع على المستفيدين	
	1	نسبة وضوح أهداف المشروع لدى فريق العمل	
	2	نسبة جودة التقارير المقدمة	
	1	نسبة التزام فريق العمل بنظام التغييرات في المشروع	
	1	نسبة الانحرافات المرصودة في المشروع	



الدرجة المستحقة	الدرجة الأساسية	المؤشرات	المعايير	
	2	نسبة تحقق الأهداف	المخرجات الفاعلية	
	2	نسبة تحقيق الأنشطة لأهداف الخطة		
	1	عدد المتخرجين		
	1	عدد المكملين لنشاطات المشروع		
	1	عدد اللوائح والوثائق المعدة داخل المشروع		
	1	عدد المنتجات المادية التي أنتجها المشروع		
	1	عدد المناهج المعدة داخل المشروع		
	1	عدد الحقائق المعدة داخل المشروع		
	1	عدد المواقع الإلكترونية المعدة أثناء المشروع		
	1	عدد التطبيقات الإلكترونية المعدة داخل المشروع		
	1	مشاريع التخرج (التي أعدها المستفيدين)		
	1	وجود رؤية مستقبلية للمشروع		
	2	نسبة إتقان المستفيدين للمهارات		
	1	نسبة تحقق مواصفات المنتج		
	1	نسبة اكتساب المستفيدين للمعارف	العوائد	
	1	نسبة السلوكيات التي اكتسبها المستفيدون من المشروع		
	1	نسبة العوائد التي عادت على المنظمات مالكة المشروع		
	1	متوسط نسبة رضا المجتمع عن المشروع		
	2	نسبة رضا المستفيدين		
	2	نسبة رضا الشركاء عن الشراكة		
	1	اكتمال ملف نمذجة المشروع		
	1	نسبة ارتفاع الظواهر الايجابية التي يعززها المشروع		الأثر
	1	نسبة اختفاء الظواهر السلبية التي يعالجها المشروع		
	1	تبني المشروع من قبل منظمات أخرى		

مصفوفة قياس أداء المجالس

A/4

		اسم المجلس:
		تاريخ القياس
	-1	فريق القياس
	-2	
	-3	
	-4	
	-5	
		نوع القياس:



المصفوفة

درجة المؤشر		نوع المؤشر	شرح المؤشر	المؤشرات	المجال
مستحقة	أساسية				
	50	KRIS	مؤشر رئيسي	كفاءة المجالس الإدارية	المجالس الإدارية والاستشارية
	10	Pi	(مجلس العموم - مجلس إدارة - المجلس الاستشاري) دورية لانعقاد المجالس - جدولة اعمال المجالس	نسبة انتظام المجالس	
	10	pi	وجود مهام لكل مجلس - تطبيق مهام المجلس	نسبة وضوح مهام المجالس	
	7	pi	وجود - تطبيق	نسبة تطبيق الخطط التنفيذية للمجالس	
	8	pi	التطبيقات خارج الخطة - المهام غير مطبقة من الخطة	نسبة انحراف المجالس عن خططها	
	7	pi	التكامل (الإداري - المهام - تبادل الأدوار) التنوع (التخصصات العلمية او المهنية او الخبرات....)	نسبة تطبيق معايير اختيار أعضاء المجالس	
	8	pi	وجود - المنجز / المستهدف	وجود تقارير فاعلة للمجالس	
	50	KRIS	مؤشر رئيسي	فاعلية المجالس الإدارية	
	10	ri	المستهدف والمتحقق	نسبة تحقيق المجالس لمهامها	
	10	ri	وجود الية للمتابعة - دورية المتابعة	نسبة متابعة المجالس لتنفيذ سياسات الجهة	
	10	ri	وجود قيم للجهة - وجود مظاهر لتحقيق قيم الجهة - وجود الية للإشراف	نسبة إشراف المجالس على تحقيق قيم الجهة	
	10	ri	وجود - تفعيل	عدد قرارات وتوصيات المجالس المفعلة	
	10	ri	وجود هيكل - تناسب الإدارات مع استراتيجية الجهة - اشتمال الهيكل (مجالس - إدارات او وحدات للأنشطة الرئيسية و المساندة)	مدى تناسب الهيكل الإداري مع استراتيجية الجهة	
	100		المجموع		

منهجية قياس الإدارات/ الأقسام/ الوحدات

A/5

تم تبني منهجية علمية في قياس وتقويم أداء الإدارات في المنظمة، والتي اعتمدت على ما يلي:

أولاً: إعداد مصفوفة لقياس الإدارات مقسمة تقسيماً منطقياً على ثلاثة محاور: [مدخلات - عمليات - مخرجات] .

ثانياً: مجموع درجات كل المحاور (300) درجة.

ثالثاً: يختلف وزن كل محور عن الآخر، بحيث كانت أوزانها كالتالي: المدخلات: 105 درجات / العمليات: 115 درجة / المخرجات: 80 درجة.

رابعاً: التركيز في كل محور على ظواهر معينة يتم استهدافها بالقياس.

خامساً: إعداد مؤشرات تفصيلية لكل الظواهر المستهدفة، بحيث تكون درجة كل مؤشر: من 100 .

سادساً: تم حساب درجات كل إدارة على النحو التالي :

(أ) حساب مجموع درجات كل محور من المحاور الثلاثة .

(ب) حساب مجموع المحاور لكل إدارة .

(ج) حساب النسبة العامة لقياس أداء إدارات المنظمة .

نموذج إدارات/ أقسام/ وحدات مقاسة



مصفوفة قياس أداء الإدارات/الأقسام/الوحدات A/5

		اسم الإدارة / القسم / الوحدة:
		تاريخ الزيارة:
	-1	فريق الزيارة:
	-2	
	-3	
	-4	
	-5	



مصفوفة القياس

الدرجة المستحقة	الدرجة الأساسية	مجموع الدرجات	شرح المؤشر	المؤشر	الظاهرة	البعد
	13	105	معرفة - ممارسة	نسبة وضوح رؤية وأهداف المنظمة للعاملين	وضوح استراتيجية المنظمة ومهام الإدارة	مكاتب
	13		وجود - وضوح	نسبة وضوح المهام الإدارية		
	13		وجود شهادات أو تدريب أو خبرة في تخصص الإدارة المعنية	تناسب الوظائف مع قدرات العاملين	تناسب قدرات العاملين مع مهام الإدارة	
	13		(وجود خطة للإدارة - الأدوات، والنماذج المستخدمة في التخطيط، تكامل عمليات التخطيط - توافق خطة الإدارة مع رؤية وخطة المنظمة- مهنية الخطط - جودة التصميم - كفاية الجهد المبذول...).	نسبة كفاءة خطة الإدارة	كفاءة التخطيط	
	13		(وجود نماذج تنظيم عمل، تنظيم المهام، تنظيم مكاتب الإدارة، تنظيم عمليات الإدارة، تنظيم علاقة الإدارة بالإدارات الأخرى - تنظيم العمل داخل الإدارة - تنظيم الإجراءات الداخلية - وجود عدالة في تقسيم المهام على العاملين ...).	نسبة كفاءة التنظيم	كفاءة التنظيم	

الدرجة المستحقة	الدرجة الأساسية	مجموع الدرجات	شرح المؤشر	المؤشر	الظاهرة	البعد
	13	105	(وجود تنسيق - وجود آليات للتنسيق - تطبيق الآليات ومعايير التنسيق - عدم وجود تعارضات في الأنشطة والمهام، وضوح المهام المعتمدة على غيرها - التنسيق مع الإدارات الأخرى)	نسبة كفاءة التنسيق داخل الإدارة وخارجها	كفاءة التنسيق	إمكانات
	13		(وجود نماذج عمل - وجود آليات للمتابعة - الالتزام بتنفيذ مهام وأنشطة الإدارة - رصد: متغيرات البرامج، المشكلات، نقاط القوة والضعف).	وجود نظام رقابي في الإدارة	كفاءة التحكم والمراقبة	
	13		(وجود آلية لرصد المؤشرات، وجود قياس للإنجاز).	وجود قياس داخلي للإدارة	القياس والتقييم	

الدرجة المستحقة	الدرجة الأساسية	مجموع الدرجات	شرح المؤشر	المؤشر	الظاهرة	البعد
	9	115	تفويض الصلاحيات - توفير الاحتياجات	نسبة تمكين الإدارة للعاملين	تمكين الإدارة للعاملين.	مماريات
	9		سير الإدارة وفق (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التنفيذ - المراقبة والتحكم)	نسبة كفاءة تنفيذ عمليات الإدارة	كفاءة التنفيذ: (سير عمليات التنفيذ)	
	9		تقارير- تقويم - إغلاق المهام	كفاءة إغلاق عمليات الإدارة	الإغلاق: (آلية إغلاق العقود - المالي - التقارير...).	
	9		تحديد وقت لإنجاز المهام، الالتزام بالوقت المحدد.	نسبة سرعة إنجاز أعمال الإدارة	سرعة إنجاز الأعمال	
	9		(وجود - ركائز أهداف / تحليل / توصيات) - [انتظامها)	جودة التقارير المقدمة	جودة التقارير المقدمة	
	9		(آليات لرصدها - آليات التعامل معها - جودة التعامل معها)	جودة التعامل مع المشكلات في الإدارة	المشكلات	
	9		(آليات لرصدها - آليات التعامل معها - جودة التعامل معها)	كفاءة التعامل مع التغيرات الحاصلة في الإدارة	التغيرات والانحرافات	
	9		إنشاء - اكتمال - تحديث - إتاحة - أرشفة)	نسبة اكتمال قواعد البيانات (وجود ، اكتمال تحديث)	قواعد البيانات	
	9		المنجز - المستهدف	نسبة الإجراءات المحسنة	الاجراءات المحسنة	

الدرجة المستحقة	الدرجة الأساسية	مجموع الدرجات	شرح المؤشر	المؤشر	الظاهرة	البعد
	9		الواقع - المستهدف - المنجز	نسبة سرعة الاستجابة للمستفيدين والإدارات	سرعة الاستجابة	الإنجاز
	9		سياسات - آليات	جودة التواصل مع العاملين والإدارات الأخرى	التواصل مع العاملين والإدارات الأخرى	
	9		مناخ بشري - مادي - علاقات - تواصل	جودة المناخ التنظيمي	مستوى المناخ التنظيمي	
	9		وجود تحفيز - تطبيق - تنوع - تغذية راجعة للمدير	مستوى التحفيز في الإدارة	تطبيق آليات التحفيز للعاملين.	
	13	80	وجود مهام لكل عامل - تمليك المهام والمؤشرات للعاملين - توافق مهام كل عامل مع المؤشرات المملكة له .	نسبة توافق مهام العاملين مع مؤشرات الإدارة	التوافق بين مهام العاملين ومؤشرات الإدارة	مخرجات
	13		المنفذ / المخطط (مؤشرات الاستراتيجية + مؤشرات الإدارة الخاصة)	نسبة تحقق مؤشرات الإدارة	تحقق المؤشرات	
	13		المنفذ / المخطط (مؤشرات الاستراتيجية فقط)	نسبة تحقيق الإدارة لمؤشرات الخطة الاستراتيجية المملكة لها	تحقق المؤشرات	
	13		المتقن / المستهدف	نسبة إتقان العاملين للمهارات المتوافقة مع مهامهم	إتقان المهارات	
	13		المنجز / المستهدف	نسبة الانجاز في خطة الإدارة	الإنجاز في الخطة	
	13		وجود - المنجز / المستهدف	نسبة تحقيق مواصفات الجودة في عمليات الإدارة	مواصفات الجودة	

منهجية قياس وتقويم أداء العاملين:

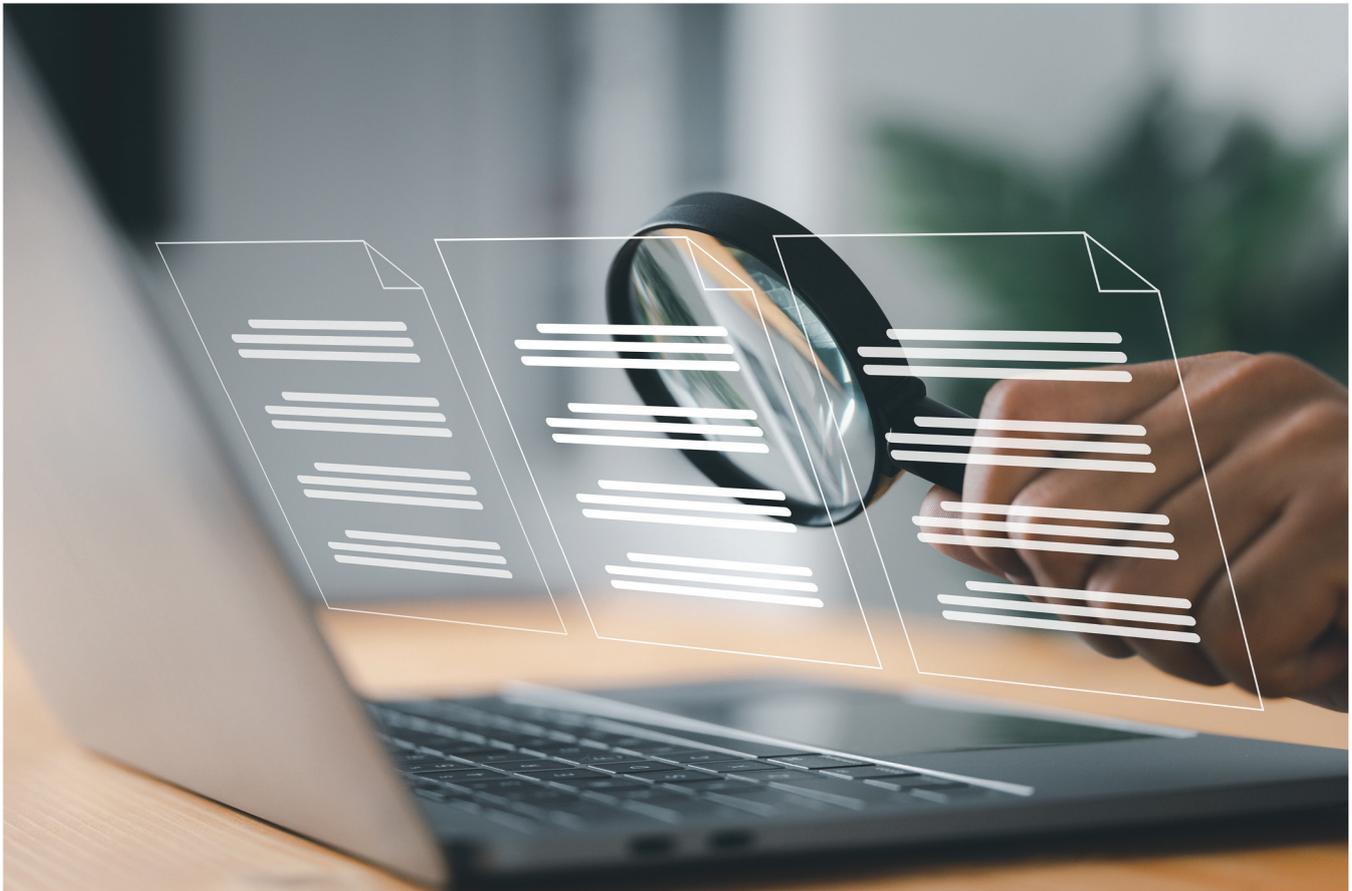
A/6

اعتمدت منهجية قياس وتقويم أداء العاملين على مصفوفة خاصة صُممت على قياس أداء العامل من الأطراف ذات العلاقة (المدير المباشر – المدير التنفيذي – فريق القياس) والعامل، ويكون قياس العامل لنفسه استرشادي لا يدخل ضمن درجات التقويم. وقد تم تصميم المصفوفة وفق ما يلي:

- أولاً/** إعداد مصفوفة القياس الخاصة بأداء العاملين وفق الظواهر التالية:
[الثقافة التنظيمية – المهارات المهنية – الإنتاجية – القدرات الشخصية – العلاقات والتواصل – قياس الرضا – التدريب- العمل الجماعي].
- ثانياً/** إعداد مؤشرات تفصيلية لكل ظاهرة من الظواهر المقاسة.
- ثالثاً/** يختلف وزن الظاهرة بناء على اختلاف المؤشرات التي تحتويها كل ظاهرة.
- رابعاً/** نسبة تغطية المؤشرات لكل ظاهرة مقاسة:
- 1- الظاهرة الأولى (الثقافة التنظيمية) وتمثل 7.14% من إجمالي قيمة المصفوفة.
 - 2- الظاهرة الثانية (المهارات المهنية) وتمثل 21.43% من إجمالي قيمة المصفوفة.
 - 3- الظاهرة الثالثة (الإنتاجية) وتمثل 9.52% من إجمالي قيمة المصفوفة.
 - 4- الظاهرة الرابعة (القدرات الشخصية) وتمثل 23.81% من إجمالي قيمة المصفوفة.
 - 5- الظاهرة الخامسة (العلاقات والتواصل) وتمثل 9.52% من إجمالي قيمة المصفوفة.
 - 6- الظاهرة السادسة (قياس الرضا) وتمثل 2.38% من إجمالي قيمة المصفوفة.
 - 7- الظاهرة السابعة (التدريب) وتمثل 14.29% من إجمالي قيمة المصفوفة.
 - 8- الظاهرة الثامنة (العمل الجماعي) وتمثل 11.9% من إجمالي قيمة المصفوفة.

رابعاً/ آلية احتساب درجات تقييم المؤشرات وتفسيرها :

- 1- صُممت المصفوفة من (500) درجة وتم توزيعها بناء على أوزان المحاور الأربعة.
- 2- الدرجة المعتمدة هي متوسط درجات تقييم أعضاء فريق القياس بعد مناقشة الدرجات في التقويم المكتبي.
- 3- ترميز كل مؤشر حسب النسبة المئوية التالية :
 - أ- من 85% إلى 100% متحقق ويسمى نقاط القوة ويرمز له باللون الأخضر.
 - ب- من 70% إلى 84% متحقق جزئياً ويرمز له في فرص التحسين باللون الأصفر.
 - ج- من 0 إلى 69% غير متحقق ويرمز له في فرص التحسين باللون الأحمر.
- 4- يُظهر تدرج فرص التحسين بالألوان : أولويات التطوير من خلال معيار شدة الضعف حيث تعتبر فرص التحسين ذات اللون الأحمر أولى بالتطوير من ذات اللون الأصفر ، و لا يعني أنها أولى من غيرها باعتبار كافة معايير أولويات التطوير.



مصفوفة قياس أداء العاملين

A/6

	اسم الموظف:
	اسم الإدارة/القسم / الوحدة



مصفوفة القياس

التقييم			أصل الدرجة	محتويات المؤشر	المؤشر	الظواهر	المجال
فريق القياس	الرئيس المباشر	المدير التنفيذي					
			5	معرفته بها، ارتباط أهدافها بالرؤية	نسبة وضوح رؤية ورسالة المنظمة	الثقافة التنظيمية	الأداء المهني
			5	معرفته بها، بمؤشراتها، أنواعها	نسبة الإلمام بأهداف المنظمة		
			5	معرفته بها، المبادرات التي تخدمها، المملكة له، المساند فيها	نسبة وضوح المؤشرات المملكة له		
			5	وجود خطة شخصية، مشاركته في خطة الإدارة، الأدوات والنماذج المستخدمة في التخطيط، تكامل عمليات التخطيط	كفاءة التخطيط	المهارات المهنية	
			5	وجود نماذج تنظيم عمل، تنظيم المهام، تنظيم المكتب، تنظيم عمليات الإدارة، تنظيم علاقته مع الإدارات الأخرى	كفاءة التنظيم		
			5	عدم وجود تعارضات في الأنشطة والمهام، وضوح المهام المعتمدة على غيرها	كفاءة التنسيق		
			5	رصده لأدائه، لمتغيرات البرامج، المشكلات، نقاط القوة والضعف لمشاريعه	كفاءة التحكم والمراقبة		
			5	وجود آلية لرصد المؤشرات، وجود قياس للإنجاز	كفاءة القياس والتقييم		
			5	وجود التقارير، مناسبتها، مهنيتها، شموليتها، إخراجها	كفاءة التقارير المعدّة		
			5	تحديد وقت لإنجاز المهام، الالتزام بالوقت المحدد	سرعة إنجاز الأعمال		
			5	كتابة المشكلة وتحليلها وضع البدائل - اتخاذ القرار	القدرة على حل مشكلات العمل		
			5	اتخاذ القرار بناء على معلومات صحيحة (تقارير - دراسات...)	اتخاذ القرارات الصحيحة		

التقييم			أصل الدرجة	محتويات المؤشر	المؤشر	الظواهر	المجال
فريق القياس	الرئيس المباشر	المدير التنفيذي					
			5	رصد الاعمال المنجزة في الوقت والاعمال المنجزة خارج الوقت لتحديد الوقت بينهما	نسبة انجاز العمل في الوقت المحدد	الإنجازية	الأداء المهني
			5	وجود معايير - وجود مواصفات	جودة المهام المنجزة		
			5	وجود مؤشرات ورصد الإنجاز في كل مؤشر	نسبة الانجاز في المؤشرات المملكة له		
			5	رصد المهام المنجزة وتحقيقها للأهداف	فاعلية المهام المنجزة		
			5	نسبة العمليات التي خالف فيها سياسات وأنظمة المنظمة	مدى الامام بنظم وسياسات المنظمة	القدرات الشخصية	
			5	نسبة العمليات التي خالف فيها قيم المنظمة	مدى الالتزام بقيم المنظمة		
			5	نسبة المهام المنجزة حسب الوصف الوظيفي	مدى معرفته بمهامه المنوطة به		
			5	انجاز المهام في الوقت المحدد - جودة الإنجاز - المبادرة - الابتكار والابداع.	مدى الجدية والحماس تجاه المهام الموكلة اليه		
			5	عدد ساعات الدوام الفعلية ÷ عدد ساعات الدوام الرسمية	مدى الانضباط بالحضور والانصراف		
			5	عدد العمليات والمهام المبتكرة والمحسنة والابداعية	جودة الإبداع والابتكار والتحسين		
			5	عدد المبادرات الذاتية	جودة المبادرات الذاتية		
			5	جودة التواصل مع المستفيدين والعاملين والقدرة على الاقناع	القدرة على الحوار		
			5	عدد المعاملات او العمليات التي شارك في إنجازها مع العاملين	مساعدة الاخرين على الإنجاز		
			5	تحديد عدد التصرفات الجيدة وعدد التصرفات التي تحتاج الى تحسين	حسن التصرف في المواقف المختلفة		

التقييم			أصل الدرجة	محتويات المؤشر	المؤشر	الظواهر	الجمال
فريق القياس	الرئيس المباشر	المدير التنفيذي					
			5	نسبة انجاز عمليات الموظف داخل فرق العمل	فاعلية الموظف في فرق العمل	العلاقات والتواصل	
			5	حسن علاقة الموظف مع رؤوسيه	علاقة الموظف مع رؤوسيه		
			5	حسن علاقة الموظف مع زملائه	علاقة الموظف مع زملائه		
			5	حسن علاقة الموظف مع العملاء	علاقة الموظف مع العملاء		
			5	شواهد	نسبة رضا الرئيس المباشر	قياس الرضا	
			5	الحضور والمشاركة	تفاعله مع البرامج التدريبية المقدمة من المنظمة	التدريب	النمو المهني
			5	الواقع - المستهدف	نسبة اتقان المهارات التي تدرب عليها		
			5	وجود شواهد تدل على تطبيقه للمهارات المكتسبة	تفعيل المهارات المكتسبة من الدورات		
			5	مشاركته في الملتقيات والندوات	تنوع مصادر النمو المهني له		
			5	القراءات - المشاهدات - الملتقيات	تنوع مصادر النمو الذاتي		
			5	وجود - تطبيق	مدى الالتزام بالخطة الشخصية		
			5	لقاءات - نشرات - دورات -	نسبة الوعي بأهمية العمل الجماعي		
			5	وجود - تطبيق - تحسين	جودة اليات العمل الجماعي	العمل الجماعي	
			5	وجود - توثيق	عدد الممارسات الجماعية الناجحة		
			5	رصد - تحليل - معالجة	عدد العمليات المتأثرة بنقص العمل الجماعي		
			5	وجود - تطبيق	نسبة الالتزام بإجراءات العمل الجماعي		

الاعتماد

فريق القياس	الرئيس المباشر	المدير التنفيذي	
			الاسم
			التوقيع



مصفوفة قياس رضا الشركاء عن المنظمة

A/7

			اسم الجهة الشريكة
			الأهداف المشتركة
	تاريخ البدء		اسم المشروع المشترك
	تاريخ الانتهاء		
	القطاع المستهدف		نوع الشراكة
			تاريخ تعبئة الاستمارة



مصفوفة القياس

م	البند	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
أداء الجهة						
1	البعد الاستراتيجي لخدمات الجهة واضح بالنسبة لنا					
2	وضوح البعد الاستراتيجي لمشاريع الجهة بالنسبة للعاملين في منظمنا					
3	الخدمات المقدمة تشكّل إضافة مميزة في العمل					
4	الخدمات المقدمة حققت أهدافها من وجهة نظرنا					
5	نشعر بالرضا عن تواصل مشرفي الجهة معنا					
6	التزمت الجهة ببنود مذكرة الاتفاق التي تم توقيعها معنا					
7	نشعر بالرضا عن شفافية الجهة في تعاملاتها					
8	تواصل الجهة كان مميزاً					
9	تلتزم الجهة الجودة في بناء الشراكة					
10	لن نتردد مستقبلاً في الدخول مع الجهة في شراكة					
11	نشعر بتطور مستوى فريق العمل لدينا نتيجة شراكتنا مع الجهة					
أثر المشروع						
12	نشعر أن نتائج المشروع متطابقة مع واقع منظمنا					
13	نلمس الأثر الإيجابي للمشروع على منظمنا					
14	نلمس أثراً إيجابياً واضحاً للمشروع على فريق العمل في منظمنا					
15	المشروع الذي نفذته الجهة سد حاجة فعلية في المجتمع					
16	نلمس أثراً إيجابياً واضحاً للمشروع على المستفيدين لدينا					
17	استطعنا أن نلمس الأثر الإيجابي للمشروع على المجتمع					
		أبرز إيجابية للجهة:				
		أبرز فرصة تحسين للجهة:				
		أبرز توصية للجهة:				

مصفوفة قياس رضا العاملين

A/8

	اسم الإدارة / القسم / الوحدة
	تاريخ تعبئة الاستمارة

م	البند	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	العمل في المنظمة حقق رغبة وأمنية كانت تراودني					
2	أشعر بالسرور والغبطة وأنا أشترك في العمل في المنظمة					
3	أشعر أن العمل يسير بصورة مخطط لها					
4	أشعر بالرضا عن تفاعل العاملين في المنظمة					
5	هناك تناسب بين طبيعة عمل المنظمة وعدد العاملين الفعليين فيها					
6	أرى مناسبة تكرار فكرة المنظمة في مناطق أخرى					
7	المنظمة تعرّف بأعمالها وتبرز جهودها					
8	الجوانب التطويرية المقدمة لي من المنظمة تلي احتياجاتي الوظيفية					
9	أشعر بالرضا عن تعامل العاملين مع المستفيدين من برامج المنظمة					
10	أشعر بالحماس لأنني أشترك في منظمة تخدم منطقتي					
11	أساليب التشجيع والتحفيز مفعلة في المنظمة					
12	أنصح غيري بالانضمام في هذه المنظمة					
13	أرى أن للمنظمة آليات مفاضلة واضحة لتوظيف العاملين					
14	أرى أن هناك عدالة في توزيع الأعمال على الموظفين					
15	أرى أن هناك تكافؤ في فرص التأهيل والتطوير للعاملين					

م	البند	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
16	أفكر في ترك المنظمة متى سنحت الفرصة					
17	أمتلك المعارف اللازمة لإتمام عملي بالصورة المطلوبة					
18	أمتلك المهارات اللازمة لإتمام عملي بالصورة المطلوبة					
19	أشعر أن عمل المنظمة يتفق مع أهدافها المرسومة لها					
20	أعرف تماماً رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية					
21	أحتاج لوقت أكثر لإنجاز الأعمال المناطة بي على الوجه المطلوب					
22	أشعر بضغط العمل وكثرة الأعباء					
23	أشعر بأن متطلبات واحتياجات العمل المحترف موفرة لي في المنظمة					
24	أشعر بالرضا عن انتاجتي في المهام الموكلة إليّ					
25	لا يوجد أعمال أقوم بها في المنظمة خارجة عن الوصف الوظيفي					
29	العمل الذي أقوم به يسهم في تحقيق أحد أهداف المنظمة					
27	إجراءات العمل المتعلقة بي واضحة لدي					
28	أشارك في صناعة القرار في الأمور المتعلقة بعملي في المنظمة					

أبرز ميزة في هذه المنظمة هي:

.....

.....

.....

توصيات أرغب في ذكرها:

.....

.....

.....

مصفوفة قياس رضا المستفيدين

A/9

المعلومات الأساسية

				اسم المشروع:
				الاسم (اختياري):
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> أقل من متوسط	المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/> أكثر من 40	<input type="checkbox"/> من 25 إلى 40	<input type="checkbox"/> من 15 إلى 25	<input type="checkbox"/> أقل من 15	الفئة العمرية
				تاريخ تعبئة الاستبيان

مصفوفة القياس

التقييم					البند	الظواهر المقاسة	م
ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز			
					تعامل العاملين في المشروع كان جيداً	التواصل	1
					علمت بالمشروع قبل بدئه بوقت كاف		
					كان تعامل العاملين معي مميزاً		
					شعرت بالسعادة من تعامل العاملين معي		
					المشروع المقدمة ذات جودة	جودة المشروع	2
					رسالة المشروع وأهدافه واضحة بالنسبة لي		
					أشعر بأن خدمات المشروع متكاملة		
					تناسب المشروع مع المستفيدين فيه		
					حقق المشروع توقعاتي منها		

التقييم					البند	الظواهر المقاسة	م
ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز			
					حقق المشروع احتياجاتي كمستفيد	جودة المشروع	2
					تم تقديم المشروع في الوقت المحدد		
					خلو الخدمة من الأخطاء والعيوب		
					أرى ان المواصفات المعلنة في البرنامج متحققة		
					أتيح لي المشاركة في بناء المشروع		
					تم تقديم المشروع لي بأسلوب مميز	أسلوب تقديم المشروع	3
					مكان تقديم المشروع مناسب		
					مناسبة وسائل تقديم أنشطة المشروع		
					أتيح لي إبداء مرئياتي حول المشروع	التعامل مع المقترحات والشكاوى	4
					تم التعامل مع الشكاوى والمقترحات بشكل مميز		
					سرعة رد استجابة المنظمة على الشكاوى والمقترحات		
					أشعر بتحقيق أهداف المشروع المعلنة	فاعلية المشروع	5
					المشروع المقدم حقق احتياجي		
					أنصح بإعادة تقديم المشروع مرة أخرى	أثر المشروع	6
					المشروع له أثر ملموس عليّ وعلى المشاركين أمثالي		

كيف تعرفت على المنظمة؟

.....

.....

.....

ماهي مقترحاتك لتطوير المشروع وخدمات المنظمة؟

.....

.....

.....

ثانياً: نماذج العمل



ثانياً: نماذج العمل

النموذج	الرمز
تشكيل فريق القياس.	B/1
وثيقة القياس الداخلي للإدارات والأقسام.	B/2
الخطة السنوية لقياس الإدارات والأقسام والوحدات.	B/3
تقرير إنجاز قياس الإدارات / الأقسام / الوحدات.	B/4
إشعار موعد القياس.	B/5
التقرير الشهري لخلاصة نتائج قياس الإدارات / الأقسام / الوحدات.	B/6
خطة التحسين.	B/7
تقرير نتائج فرصة تحسينية	B/8
تقرير جمعي عن الفرص التحسينية في المنظمة لعام	B/9
تقرير عن الفرص التحسينية المنفذة في المنظمة لعام	B/10
متابعة تنفيذ أنشطة وحدة قياس الأداء.	B/11
متابعة توصيات القياس.	B/12

تشكيل فريق القياس

B/1

أعضاء الفريق

م	اسم العضو	العمل الحالي	العمليات التي سيدققها	عمله في الفريق	التوقيع	ملحوظات
1						
2						
3						

مهام الفريق

	مهام رئيس الفريق
	مهام أعضاء الفريق

	ولمدة	يعمل بهذا القرار بدءاً من
		يبلغ القرار لجميع منسوبي المنظمة

وثيقة القياس الداخلي على الإدارات / الأقسام / الوحدات

B/2

نوع القياس	الظواهر التي سيتم قياسها	الهدف من القياس

م	مجال القياس	رمزه	الإيضاح	التاريخ المقترح للقياس	فريق القياس	ملحوظات
1						
2						
3						
4						
7						
8						

الاسم	التوقيع	التاريخ	مدير وحدة القياس
الاسم	التوقيع	التاريخ	مدير الإدارة المقيسة

الخطة السنوية لقياس الإدارات/ الأقسام / الوحدات B/3

مجالات القياس	فريق القياس	موعد القياس		الإدارة/ القسم/ الوحدة	م
	الاسم	التاريخ	اليوم		
					1
					2
					3
					4
					5
					6

التاريخ	التوقيع	الاسم	مدير وحدة القياس

تقرير إنجاز قياس الإدارات/ الأقسام/ الوحدات

B/4

م	الإدارة/ القسم / الوحدة	موعد القياس		فريق القياس	رقم دورية القياس	تاريخ القياس المخطط	تاريخ القياس المنفذ	نسبة الإنجاز
		اليوم	التاريخ	الاسم				
1								
2								
3								
4								
5								
6								

التاريخ	التوقيع	الاسم	مدير وحدة القياس

إشعار بموعد القياس

B/5

سعادة رئيس إدارة / قسم / وحدة: سلمه الله ..

وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

فيما يلي نحيطكم علماً بمواعيد القياس في إدارتكم / قسمكم / وحدتكم..

رقم القياس	تاريخ القياس	مجالات القياس

فريق القياس	١ -	٢ -
مكان القياس:		
الوئاق والأدوات المطلوبة للتدقيق:		

التاريخ	التوقيع	الاسم	مدير وحدة القياس

التقرير الشهري لخلاصة نتائج قياس الإدارات / الأقسام / الوحدات

B/6

اليوم	التاريخ	رقم دورية القياس	نوعه		التاريخ الفعلي للقياس	فريق القياس
			مجدول	غير مجدول		

نتائج القياس		مجالات القياس
فرص تحسين	إيجابيات	

خطة التحسين

B/7

	اسم الفرصة
	تحديد الفرصة
	آليات رصد الفرصة
	خطوات التحسين
	خطوات ثبات الفرصة التحسينية
	مدة ثبات الفرصة
	اختبار النجاح

فريق التحسين		
التاريخ	التوقيع	الاسم

اعتماد مجلس الإدارة		
التاريخ	التوقيع	الاسم

تقرير نتائج فرصة تحسينية

B/8

	اسم الفرصة المحسنة
	آليات رصد الفرص التحسينية المنفذة
	خطوات التحسين المنفذة
	خطوات ثبات الفرصة التحسينية المنفذة
	مدة ثبات الفرصة المنفذة
	آليات اختبار نجاح الفرص التحسينية المنفذة
	أبرز نتائج تحسين الفرصة
	توصيات فريق التحسين

فريق التحسين		
التاريخ	التوقيع	الاسم

اعتماد مجلس الإدارة		
التاريخ	التوقيع	الاسم

تقرير جمعي عن الفرص التحسينية في المنظمة لعام

B/9

	اسم الفرصة المحسنة
	آليات رصد الفرص التحسينية المنفذة
	خطوات التحسين المنفذة
	خطوات ثبات الفرصة التحسينية المنفذة
	مدة ثبات الفرصة المنفذة
	آليات اختبار نجاح الفرص التحسينية المنفذة
	أبرز نتائج تحسين الفرصة
	توصيات فريق التحسين

فريق التحسين		
التاريخ	التوقيع	الاسم

اعتماد مجلس الإدارة		
التاريخ	التوقيع	الاسم

تقرير الفرص التحسينية المنفذة في المنظمة لعام

B/10

م	اسم الفرصة التحسينية المنفذة	خطوات التحسين المنفذة	مدة تحسين الفرصة	مدة ثبات الفرصة	أبرز النتائج	التوصيات	ملاحظات
1							
2							
3							
4							
5							

عوائد ممارسة التحسين

فريق التحسين		
التاريخ	التوقيع	الاسم
اعتماد مجلس الإدارة		
التاريخ	التوقيع	الاسم

متابعة تنفيذ أنشطة وحدة قياس الأداء

B/11

الشهر												النشاط
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

مدير الوحدة		
التاريخ	التوقيع	الاسم

متابعة توصيات القياس

B/12

ملحوظات	مبررات عدم التنفيذ	ما تم بشأنها	المسؤول	التوصيات	تاريخ التقرير	نوع القياس	الإدارة / القسم / الوحدة

مدير الوحدة

التاريخ	التوقيع	الاسم

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 والتقييم ، 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 الإقناع ، 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 آل عوشن .
- (21) الدليل العملي للتخطيط الفعال باستخدام مفهوم الأداء المتوازن ، تأليف/ د. محمد مرزوق كرسوم.
- (22) القياس والتقييم التربوي والنفسي أساسيته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة الدكتور صلاح الدين علام دار الفكر العربي الطبعة الأولى عام 2000 .
- (23) تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوربي Efqm الدكتورة حنان العامودي ص(20).
- (24) أنظر كتاب دليل كتابة التقارير بشير عباس العلق ص(14) الدار العربية للموسوعات العربية بيروت الطبعة الأولى 1986م.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى	م
6	المقدمة	1
7	أولاً: أدوات القياس	2
13	مصفوفة قياس أداء المنظمة	3
20	مصفوفة قياس أداء القدرات المؤسسية	4
29	مصفوفة قياس أداء المشاريع	5
35	مصفوفة قياس أداء المجالس	6
37	مصفوفة قياس أداء الإدارات / الأقسام / الوحدات	7
43	مصفوفة قياس أداء العاملين	8
50	مصفوفة قياس رضا الشركاء عن المنظمة	9
52	مصفوفة قياس رضا العاملين	10
54	مصفوفة قياس رضا المستفيدين	11
56	ثانياً: نماذج العمل	12
58	تشكيل فريق القياس	13
59	وثيقة القياس الداخلي للإدارات والأقسام	14
60	الخطة السنوية لقياس الإدارات والأقسام والوحدات	15

الصفحة	المحتوى	م
61	تقرير إنجاز قياس الإدارات / الأقسام / الوحدات	16
62	إشعار موعد القياس	17
63	التقرير الشهري لخلاصة نتائج قياس الإدارات / الأقسام / الوحدات	18
64	خطة التحسين	19
65	تقرير نتائج فرصة تحسينية	20
66	تقرير جمعي عن الفرص التحسينية في المنظمة لعام	21
67	تقرير الفرص التحسينية المنفذة في المنظمة لعام	22
68	متابعة تنفيذ أنشطة وحدة قياس الأداء	23
69	متابعة توصيات القياس	24
70	المراجع	25

الدليل الإرشادي

لوحدة قياس وتقييم الأداء في المنظمات غير الربحية
ثالثاً: دليل أدوات القياس ونماذج العمل
2023م

إعداد:

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

أ.د/ عبدالله بن ضيف الله آل حوفان

التدقيق اللغوي

أ.د/ عبدالله بن محمد المسلمي

التنسيق

أ. عبدالعزیز بن عبد الغني التاج

الإخراج

أ. عزالدين بن موسى خليل

”



ردمك: ٧-٧٦٢٣-٤-٠٣-٦٠٣-٩٧٨