



# مؤشرات قياس الأداء..



أمانة العاصمة المقدسة  
الإدارة العامة للإستراتيجية والتميز المؤسسي

إعداد وتقديم :  
م. أحمد محمد حسين بشاوري

١٦ ربيع الآخر ١٤٣٦هـ

# المحاور

تعريف بمفاهيم مؤشرات الأداء وأهميتها واستخداماتها



الأهداف الذكية S.M.A.R.T

كيفية تحديد مؤشرات الأداء

عرض فيديو (قصة قصيرة)

مؤشرات قياس الأداء في أمانة العاصمة المقدسة

الخاتمة



# الأهداف التدريبية

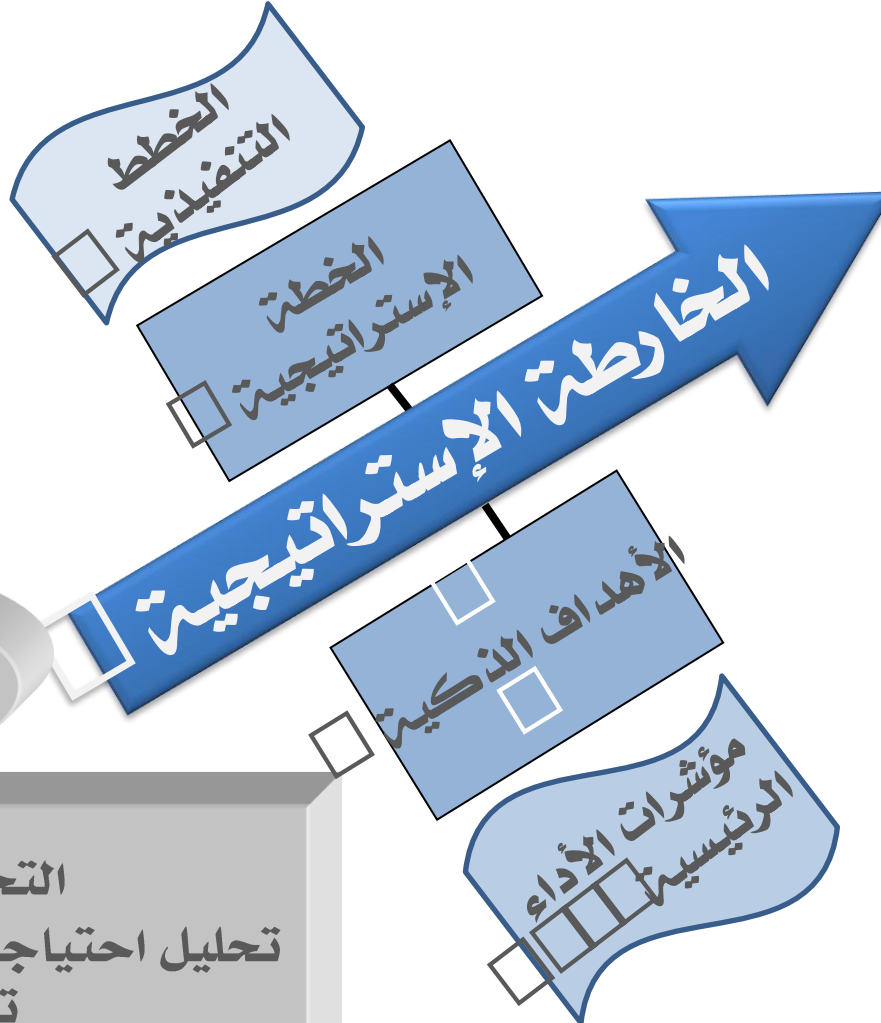
- إدراك ما هي مؤشرات الأداء وأهميتها واستخداماتها.
- التعريف بالأهداف الذكية S.M.A.R.T
- تطوير وتنمية مهارات الأداء.
- التعرف على كيفية تحديد مؤشرات الأداء.
- الإلمام ببعض أنواع مؤشرات الأداء الشائعة.
- معرفة بعض تطبيقات مؤشرات الأداء في أمانة العاصمة المقدسة.



# إطار العمل الإستراتيجي

الوضع المستقبلي

الرؤية  
الرسالة  
القيم



الوضع الراهن

التحليل الرباعي  
تحليل احتياجات الأطراف ذات العلاقة  
تحليل الأثر

## ما المقصود بالأداء



- أداء الأفراد.
- أداء الوحدات
- التنظيمية.
- الأداء الشامل
- للمنظمة.



# ما هي مؤشرات الأداء



قياسات توفر معلومات وبيانات إحصائية تسمح بالمقارنة وتحديد التقدم نحو الهدف المطلوب.

عبارة عن أدوات ووسائل متفق عليها مسبقاً تعكس عوامل النجاح الأساسية (CSF) في المنظمات.  
Critical Success Factors

هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

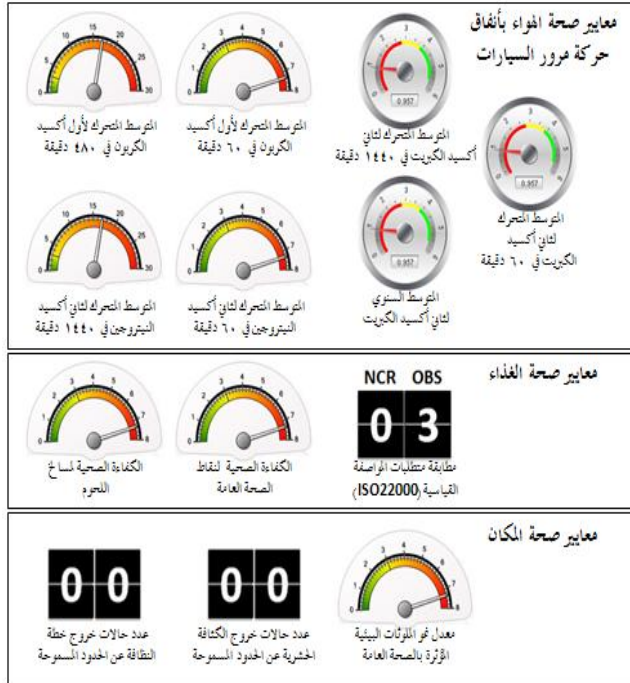


# الأهداف الذكية S.M.A.R.T

الأهداف: هي النتائج النهائية للأنشطة



## أهمية مؤشرات الأداء



- مراقبة الأداء بغرض المقارنة.
- تسهيل عمليات التقويم.
- ضمان الشفافية.
- مراقبة جودة.
- إثارة المنافسة.





# كيفية تحديد المؤشرات

## تطوير مؤشرات الأداء

استخلاص مؤشرات الأداء الرئيسية (نتائج الأعمال) وتطوير لوحة القياسات

تطوير قواعد رصد كل مؤشر ووضع نظم ودورة أخذ القياسات

القيام بالقياس وتدريب الموظفين على القيام بالقياسات الدورية وتأكيد جاهزيتهم

## جمع وتحليل البيانات

تحديد مصادر متعددة للمعلومات والبيانات

تحليل إجراءات الأمانة في أنشطة حماية الصحة العامة

عقد لقاءات مع الإدارات المعنية لتحديد مصادر المعلومات المطلوب متابعتها، وإجراء التعديلات.

## تحديد النطاق

تحديد الإدارات والأعمال المعنية

من يجب أن يشارك؟  
مدراء الإدارات  
فرق العمل  
خبرات السابقة

تحديد الموعد وعقد اللقاء  
خلق تفاهم مشترك  
تحديد الأهمية وترتيب الأولويات



## خصائص مؤشرات الأداء الجيدة



- أن تكون ذات قيمة واقعية وموضوعية تعكس الأداء الفعلي.
- تكون واقعية وقابلة للتطبيق.
- تكون بسيطة ومفهومة وقابلة للقياس.
- أن تكون ذات معنى.
- أن تكون مرتبطة بالوحدة المسؤولة عن تحقيق المؤشر أو الهدف.
- أن تكون عملية.
- أن تكون قابلة للمقارنة؛ يقيس المؤشر مقدار التغيير.
- أن تكون ذات مصداقية.



## استخدامات مؤشرات الأداء

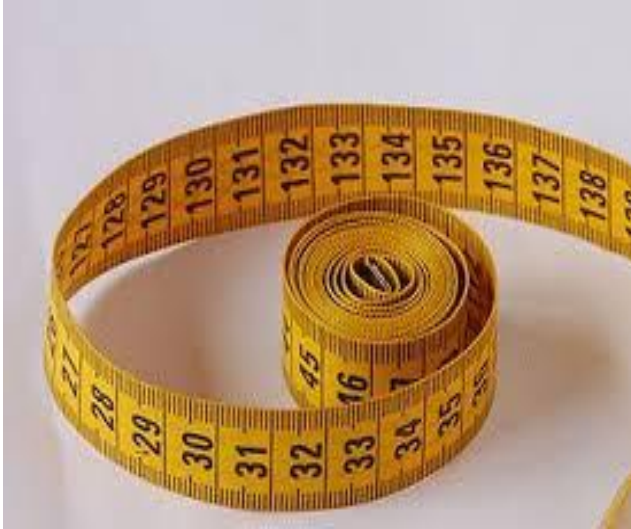


**تستخدم في :**

- الخطة الإستراتيجية.
- التقارير السنوية.
- خطط العمل التنفيذية للتطوير والتحسين.



# لماذا مؤشرات قياس الأداء KPI's



القاعدة الإدارية تقول:  
"ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته".

ولا يمكن أن نقيس شيئاً إلا من خلال تحويله  
إلى مؤشرات ومستهدفات محددة.



## لماذا مؤشرات قياس الأداء



- ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.
- توفير المعلومات الضرورية لدعم عملية اتخاذ القرارات.
- قياس مستوى الكفاءة لدى العاملين.
- تساعد في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل.
- التعرف على المشاكل المتوقعة ووضع حلول استباقية لتقليلها.
- تساعد المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها وتطويرها.



# أنواع مؤشرات الأداء

عند تحديد مؤشرات الأداء يجب تقسيمها كالآتي:

• مؤشرات تتعلق بالفعالية في تحقيق الأهداف :

(تجديد رخصة المحل في زيارة واحدة - تسجيل الصكوك في نفس الـ

• مؤشرات تتعلق بالكفاءة في استخدام الموارد:

(التجهيزات الفنية - السيارات - القوى البشرية - التقنية..).

• مؤشرات تتعلق بالإنتاجية :

(عدد البلاغات التي تم تسديدها من إجمالي عدد البلاغات الواردة، عدد التراخيص الممنوحة من إجمالي عدد المعاملات المقدمة، عدد المحلات التي تم زيارتها من إجمالي عدد المحلات في البلدية وغيرها).

• مؤشرات تتعلق بالجودة في الخدمات:

(جودة تنفيذ المشاريع المختلفة - جودة أعمال المختبرات - المراقبة - النظافة..)



# مشاهدة فيديو

# مؤشرات قياس الأداء في أمانة العاصمة المقدسة

## مؤشرات قياس الأداء بالبلديات الفرعية

### ملخص المشروع:

تم إعداد تقرير تفصيلي لبلدية الغزة الفرعية للمساهمة في وضع مؤشرات لقياس الأداء، ويشتمل التقرير على أبرز مراحل الإعداد، والخارطة الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي للبلدية وتوصيف للأقسام ومهامها، واقتراح بعض مؤشرات الأداء الضرورية، ومجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها.

#### أهداف هذا العمل:

- إعداد المقالات الخاصة بالأسواق الخدمية والخدمية والتشغيلية.
- إعداد القوائم ركائز المؤشرات التي يركز عليها العمل على الحد من الإجراءات الزمنية.
- إعداد بؤرة العمل ومساهمة وزارة على شؤونهم وإعطاء توجيهات العمل.
- الإشراف في عملية توعية السكان في نطاق البلدية بأهداف وحدود الأداء على وجه الخصوص والبلدية.
- إعداد المقالات من حيث لينة الفرعية بالبلديات الخدمية من الخدمات العامة والفرع الثالث في منطقة الغزة.

#### مؤشرات الأداء الرئيسية:

الرقم	مؤشر القياس	البلدية	المستوى من القياس
1	مؤشر أداء المقالات	سنة	أ
2	المقالات الفرعية	سنة	أ
3	مؤشر أداء الزمينة (إدارة مملكة)	موسم	أ
4	سنة أداء المقالات في وقت المحدد	سنة	أ
5	القدرة في أداء المقالات	موسم	أ
6	الوقت من التكاليف بشكل مرجح	سنة	أ
7	المقالات الفرعية	سنة	أ
8	وقت المقالات	سنة	أ

- مؤشرات الأداء الزمينة (إدارة مملكة) = مجموعة الحد الأدنى الزمينة (إدارة مملكة) = عدد المقالات.
- مؤشرات المقالات = المقالات المقروءة = المقالات المقاسة = 100.
- المقالات في وقت المحدد = المقالات التي تم تسليمها = إجمالي المقالات = 100.
- المقالات من التكاليف بشكل مرجح = التكاليف التي تم تخفيضها = عدد التكاليف = 100.
- سنة المقالات الفرعية = عدد المقالات الفرعية = المقالات المقاسة = 100.
- سنة المقالات في وقت المحدد = المقالات في وقت المحدد = المقالات المقروءة = 100.

مؤشر أداء المقالات (مؤشر أداء المقالات)



الجمهورية العربية السعودية  
وزارة البلدية والتخطيط  
الأمانة العامة  
الإدارة العامة بالبلديات الفرعية

#### مؤشرات قياس الأداء بالبلديات الفرعية (نموذج بلدية الغزة)

إشراف  
مساعد الأمين للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة  
د. عادل بن صالح فهد

#### التقرير النهائي

د. أحمد بشاوري  
د. وحيد حريزي

١٤٤٦هـ الأول ١٤٣٥هـ

W Weaknesses الضعف	S Strengths القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإقبال على التدريب الفرعي.</li> <li>- ضعف الحوافز.</li> <li>- قلة برامج التنمية الإدارية.</li> <li>- عدم وضوح التوصيف الوظيفي.</li> <li>- قلة التفكير الإيجابي المؤثر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية مزاولة مؤهلات.</li> <li>- وجود مهارات بشرية جيدة.</li> <li>- وجود نظام جودة عالمي ISO.</li> <li>- قيادة داعمة للتطوير.</li> </ul>
T Threats التهديدات	O Opportunities الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كثرة الدوران الوظيفي.</li> <li>- الإحباط والتعب.</li> <li>- ضعف أداء المشرفين مع الأمانة.</li> <li>- كثرة الشكاوى.</li> <li>- الزيادة عدد الزوار والمواطنين في اليوم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمكن الجهات الخارجية.</li> <li>- الدعم الحكومي.</li> <li>- تعدد وسائل تقديم الخدمات.</li> </ul>





# تطوير لوحة القياسات الرئيسية لأعمال الصحة العامة



التقرير النهائي لمشروع  
تطوير لوحة القياسات الرئيسية لأعمال حماية  
الصحة العامة

ذوالقعدة ١٤٣٤هـ

أمانة العاصمة المقدسة



مؤشر تقييم مخاطر التورط في حركة المرور داخل الحرم في ١٠ دقائق لمدة ١٤٣٤هـ

## ملخص المشروع:

تطمح أمانة العاصمة المقدسة لتطوير أعمالها المعنية بإدارة جهودها في حماية الصحة العامة بمكثمة المكرمة. وتم اتخاذ الخطوة الأولى باتجاه عمل لوحة قياسات «Dashboard» معنية باستعراض دوري لنتائج أعمال الأمانة في هذا المجال.

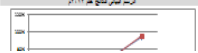
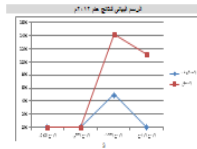
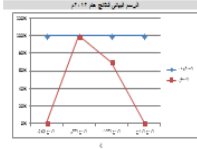
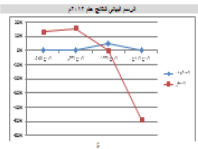
إن من شأن لوحة القياسات هذه:

- ✓ تأكيد تقدم جهود الأمانة بالاتجاه والمسار والمقدار الصحيح.
- ✓ الكشف المبكر عن أية انحرافات حالية واحتمالية (فرصة) لاتخاذ خطوات تصحيحية أو وقائية مبكرة).
- ✓ توجيه وترشيد مبادرات وإجراءات التطوير.
- ✓ توضيح مناطق العجز وترشيد إنفاق الموارد بالاتجاه الصحيح.

# تقرير نتائج المؤشرات المشتركة لأمانة العاصمة المقدسة

## ملخص المشروع:

بقرار من صاحب السمو الملكي وزير الشؤون البلدية والقروية الأمير منصور بن متعب تم تكليف فريق عمل من الوزارة لتحديد مؤشرات الأداء المشتركة بين الأمانات، وتم تحديد ٢٩ مؤشر وذلك بالتعاون مع فريق مناظر من أمانة العاصمة المقدسة.



## مؤشرات الأداء التفصيلية لأمانة العاصمة المقدسة

مؤشرات الأداء التفصيلية للإدارات

الرقم	الإدارة المسؤولة	مؤشر الأداء	معادلة الحساب	نوع المؤشر	دورية القياس		
					شهرية	ربع سنوية	سنوية
40	الإدارة العامة للخدمات	نسبة الصرف على المشاريع	إجمالي المبالغ التي صرفت على المشاريع إجمالي قيمة العقود	نسبة مئوية			
41		نسبة المشاريع المتأخرة	عدد المشاريع المتأخرة إجمالي المشاريع المصدقة	نسبة مئوية			
42		نسبة المعاملات المسددة بالطرق التقليدية	عدد المعاملات المسددة بالطرق التقليدية إجمالي عدد المعاملات الواردة	نسبة مئوية			
43		نسبة البلاغات المسددة هاتفياً	عدد البلاغات المسددة عن طريق الهاتف إجمالي عدد البلاغات الواردة	نسبة مئوية			
44		نسبة البلاغات المسددة إلكترونياً	عدد البلاغات المسددة بالوسائل الإلكترونية إجمالي عدد البلاغات الواردة	نسبة مئوية			
45		نسبة المواقع المعطلة أمنياً	عدد المواقع المعطلة أمنياً إجمالي عدد المواقع المستهدفة	نسبة مئوية			
46		نسبة التحديث المزالة	عدد التحديث المزالة إجمالي عدد التحديث المرصودة	نسبة مئوية			
47		نسبة إنجاز طلبات الصيانة	عدد طلبات الصيانة المنقذة إجمالي عدد الطلبات الواردة	نسبة مئوية			
48		نسبة تنفيذ طلبات تأمين صيحات خرسانية	عدد طلبات الصيحات الخرسانية التي تم تنفيذها إجمالي عدد طلبات الصيحات الخرسانية المخطط لها	نسبة مئوية			
49	نسبة الشركات المؤهلة لتنفيذ الأعمال المنية	عدد الشركات المؤهلة للتنفيذ إجمالي عدد الشركات المتقدمة للتنفيذ	نسبة مئوية				

**ملخص المشروع:**  
تم التعاقد مع فريق استشاري متخصص للمساهمة في تحديد مؤشرات الأداء لإدارات أمانة العاصمة المقدسة وتطويرها، ليتم قياسها ومتابعتها وتم بفضل الله في هذا المشروع تحديد ١٧٩ مؤشر أداء.



# الخاتمة



اعمل بذكاء.. ووفر جهدك



# التمارين والأنشطة

# نشاط (١)

## ناقش مع مجموعتك



هل تستخدم مؤشرات الأداء، وعلى أي مستوى، وما هي تلك المؤشرات؟



## نشاط (٢)

# أسئلة مؤشرات الأداء



١ ما هي افضل البيانات والمعلومات الإدارية التي تحتاجون لجمعها وتساعدكم في الإجابة عن الأسئلة المهمة؟

٢ ما هي النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في بيئة العمل لديكم؟

٣ ما هي النقاط التي تتميزون بها ويمكن أن تحقق النجاح لمنظومة عملكم؟



م. أحمد محمد حسين بشاوري

+٩٦٦٥٦٧٨٠٠٠٠٩

abashawri@holymakkah.gov.sa

