

منهجية قياس أداء الأجهزة العامة  
المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

منهجية قياس أداء الأجهزة العامة  
المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة  
أداء



## 1. المقدمة

1.1 الهدف العام من هذه الوثيقة ..... 10

2. المصطلحات الرئيسية ..... 11

## 3. محاور قياس الأداء للأجهزة العامة

3.1 مؤشرات الأداء الرئيسية ..... 12

3.2 المبادرات ..... 12

3.3 قياس رضا المستفيد ..... 12

## 4. مراحل قياس الأداء للأجهزة العامة

4.1 اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية ..... 13

4.2 تطوير لوحة المؤشرات ..... 13

4.3 جمع البيانات والتحقق منها ..... 13

4.4 تحليل البيانات ..... 14

4.5 إصدار التقارير ..... 15

## 5. هيكلية تقارير الأداء والجدول الزمني

5.1 هيكلية تقارير الأداء ..... 16

5.2 الجدول الزمني لإصدار التقارير ..... 17

# 1

## المقدمة

إن الهدف العام من قياس أداء الأجهزة العامة هو إعطاء أصحاب المصلحة صورة واضحة عن مستوى أداء هذه الأجهزة ومدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها، كما تساهم تقارير قياس الأداء في تمكين القائمين على هذه الأجهزة من تحديد المعوقات التي تواجهها في تحقيق أهدافها و فرص التحسين و دعم اتخاذ القرارات اللازمة لضمان التطوير المستمر للأداء؛ بالإضافة إلى المساهمة في تعزيز الشفافية من خلال مشاركة نتائج تقارير الأداء مع أصحاب المصلحة.

وإستناداً إلى تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (323) وتاريخ 1437/8/2 هـ والذي ينص في مادته الثالثة على أن: "يهدف المركز إلى قياس أداء الأجهزة من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات موحدة وملزمة لها لدعم كفاءتها وفعاليتها، وإعداد تقارير دورية حول نتائج أدائها"، وعليه فقد تم إعداد هذه المنهجية ليتبعها المركز في قياس أداء الأجهزة العامة وإصدار تقارير الأداء الربع سنوية.

وتقدم منهجية قياس أداء الأجهزة العامة نظرة عامة توضح مراحل عملية قياس الأداء منذ بدايتها وحتى إصدار تقارير الأداء الربع سنوية. وقد تم تطوير هذه المنهجية استناداً إلى أفضل الممارسات الرائدة عالمياً في هذا المجال.

### 1.1 الهدف العام من هذه الوثيقة

تستعرض هذه الوثيقة الأطار العام لمنهجية قياس أداء الأجهزة العامة التي يتبعها المركز في تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وفي إعداد التقارير الربع سنوية، وسيقوم المركز بإعداد الدليل الفني التنفيذي الذي يتضمن الآليات والنماذج المستخدمة في تطبيق المنهجية واعتماده من مدير عام المركز للعمل بموجبه، ويعد الدليل الفني جزءاً لا يتجزأ من هذه المنهجية ومتمماً لها.

# 2

## المصطلحات الرئيسية

- المركز: المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.
- المجلس: مجلس إدارة المركز.
- الرئيس: رئيس المجلس.
- المدير: مدير عام المركز.
- الأجهزة: الأجهزة الحكومية، والوزارات، والهيئات العامة، والصناديق، والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة المستقلة.
- الأهداف الاستراتيجية: هي الأهداف الرئيسية للأجهزة العامة التي يتم اعتمادها إما بواسطة مجلس الوزراء (أو من يفوضه) ويلتزم الجهاز بتحقيقها، ويتم قياس مدى تقدم الأجهزة في تحقيقها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية: مقاييس كمية تعكس مدى تقدم الجهاز نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية.
- القيمة الفعلية: مستوى الأداء الفعلي الذي تم تحقيقه وقياسه لمؤشر الأداء الرئيسي بنهاية فترة القياس.
- القيمة المستهدفة: المستوى الذي تستهدفه الجهة تحقيقه في مؤشر الأداء الرئيسي بنهاية كل فترة قياس في المستقبل.
- فترة القياس: توضح آخر فترة تم فيها قياس القيمة الفعلية لمؤشر الأداء.
- المبادرات: هي برامج تدرج تحتها عدد من المشاريع ويكون لها خطة تنفيذ مفصلة تحدد تواريخ البداية والنهاية وتوضح الأهداف الاستراتيجية التي تسعى هذه المبادرات لتحقيقها لسد الفجوة بين الوضع القائم والمستهدف لمؤشرات الأداء الرئيسية.
- الاعتماد الفني: اعتماد قائمة المؤشرات التي تتطابق مع المعايير الفنية المعرّفة من قبل المركز.

## 3

## محاور قياس الأداء للأجهزة العامة

## 3.1 قياس تحقيق الأهداف والمستهدفات

تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم مدى التقدم الذي يحققه الجهاز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعتمدة له. وقبل البدء في تطوير واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية للأجهزة وحتى يتم وضع مؤشرات أداء دقيقة ومناسبة، يتعين على الأجهزة أن تقدم للمركز أهدافها الاستراتيجية المعتمدة بواسطة مجلس الوزراء (أو من يفوضه)، بالإضافة إلى إرفاق الوصف الفني لهذه الأهداف. يقوم - بعد ذلك - فريق العمل المختص في المركز بالمراجعة الفنية لهذه الأهداف بغرض التحقق من سلامة صياغتها وقابليتها للقياس وتقديم الملاحظات للجهاز إن وجدت، ومن ثم تتم عملية تطوير واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف استراتيجي بالتعاون والتنسيق مع الجهاز وذلك بالاستناد على هذه المنهجية والدليل الفني المتبع بالمركز.

بعد إنتهاء الفريق المختص في المركز من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، تقوم الإدارة التنفيذية للمركز بالاعتماد الفني لقائمة المؤشرات وإرسالها إلى الجهاز وأصحاب المصلحة. يقوم الجهاز بعد ذلك بتحديد القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء الرئيسية واعتمادها من مجلس الوزراء (أو من يفوضه) وتزويد المركز بها ليستند عليها عند إصدار تقارير الأداء ومتابعة مدى التقدم في تحقيق القيم المستهدفة.

## 3.2 قياس تحقيق المبادرات

تقوم الأجهزة بتزويد المركز بقائمة مبادراتها المتوائمة مع رؤية المملكة، وعلى الأجهزة إرفاق الخطط التنفيذية للمبادرات والتي يجب أن تحتوي على المخرجات الرئيسية (Outputs) المرجوة من كل مبادرة وهي المخرجات التي لها تأثير مباشر على المستهدفات أو التي لها أهمية عالية لدى أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى تحديد أهم المعالم الرئيسية (Milestones) للمبادرة، ليتمكن المركز من متابعة سير تقدم تنفيذ المبادرات منذ بدايتها وحتى الإنتهاء من تنفيذها، ويجب أن تتسم المعالم الرئيسية للمبادرة بالوضوح والتركيب على النتائج التي لها أهمية لدى متخذي القرار.

## 3.3 قياس رضا المستفيد

ويقصد به قياس رضا المستفيد عن جودة الخدمات المقدمة له من قبل الأجهزة العامة، ويقصد بالمستفيد كلاً من: (المواطن، المقيم، الزائر، القطاع الخاص، والقطاع غير الربحي). ويهدف قياس رضا المستفيد إلى تحديد المجالات التي يجب تطويرها للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة. ويقوم المركز بإستخدام عدة أدوات قياس مثل الاستبيانات والزيارات الميدانية والتطبيقات الإلكترونية، بالإضافة إلى الأدوات المعتمدة في المركز. ويتم قياس رضا المستفيد على 4 مستويات كالتالي:

- رحلة المستفيد: تقييم كافة الخدمات التي يتعامل معها المستفيد مع جهات مختلفة خلال تجربة معينة بعض النظر عن الجهة الحكومية المقدمة لها.
- الجهة الحكومية: تقييم مستويات رضى المستفيدين عن الجهة الحكومية ككل.
- مركز الخدمة: تقييم مستويات رضى المستفيدين عن مركز تقديم الخدمة سواء الحصول على الخدمة إلكترونياً أو زيارة المركز.
- الخدمات المقدمة: تقييم مستويات رضى المستفيدين على مستوى الخدمة نفسها.

## 4

## مراحل قياس الأداء للأجهزة العامة

## 4.1 اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

خلال عملية اختيار مؤشرات الأداء تتم الإستعانة بخبراء مختصين في مجال مؤشرات الأداء بالإضافة إلى الاسترشاد بالتجارب الإقليمية والدولية الناجحة. ومن ثم يتم اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية المعتمدة للجهاز مع التركيز بصورة رئيسية على مؤشرات قياس النتائج (Outcome KPIs) والتي تهدف إلى قياس الأثر النهائي وليس المرحلي للأهداف الاستراتيجية. ولا يقوم المركز بمتابعة أو إصدار تقارير تتعلق بالمؤشرات التشغيلية، مؤشرات المدخلات أو مؤشرات الإجراءات للأجهزة حيث يترك هذا الأمر لإدارته داخل كل جهاز. ويقوم المركز لدى اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بالتأكد من أنها تستوفي الاشتراطات التالية:

1. الوضوح: أن يقدم اسم المؤشر وصفاً واضحاً لما يتم قياسه.
2. الأهمية: وضوح العلاقة بين المؤشر والهدف الذي يتم قياسه، وحجم تأثير التغيير في نتيجة المؤشر على تحقيق الهدف الإستراتيجي.
3. القيمة المضافة: أن تكون القيمة المضافة والعائد من قياس المؤشر تبرر الجهد والتكلفة المطلوبين للقياس.
4. الكفاية: أن يكفي هذا المؤشر (أو مجموعة المؤشرات) لقياس مدى النجاح في تحقيق الهدف الإستراتيجي.
5. القابلية للقياس: أن يكون المؤشر قابل للقياس بطريقة اقتصادية.
6. القابلية للمتابعة: أن يكون المؤشر قابل للمتبع في كل دورة قياس.

## 4.2 تطوير لوحة المؤشرات

تتضمن لوحة المؤشرات للجهاز الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف استراتيجي والمبادرات المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف.

بعد اعتماد المركز لمؤشرات الأداء الرئيسية للجهاز العام، يقوم الجهاز بتطوير بطاقة وصف لكل مؤشر حسب النموذج الموحد الذي أعده المركز لهذا الغرض. ويتعين على كل جهاز الالتزام باستكمال البيانات التعريفية بالبطاقة حتى يتمكن المركز من رفع تقارير دقيقة عن أداء الجهاز. ومن أهم البيانات الواجب توفرها في بطاقة وصف المؤشر مايلي:

1. التعريف الدقيق للمؤشر والمفردات الأساسية به
  2. معادلة حساب المؤشر صحيحة ودقيقة تعكس خصائص الأداء المستهدف قياسها
  3. مصدر البيانات المستخدمة في قياس مفردات معادلة حساب المؤشر
  4. قيمة خط الأساس للمؤشر موثقة طبقاً لمعادلة حساب المؤشر ومصادر البيانات
  5. القيم المستهدفة للمؤشر تشمل الفترة المطلوب التقرير عنها
- كما يقوم الجهاز بإستكمال بطاقة وصف لكل مبادرة تتضمن البيانات التعريفية التي تمكن المركز من متابعة التقدم في تنفيذها ورفع التقارير. يقوم المركز بعد ذلك بإستكمال تطوير لوحة المؤشرات الخاصة بالجهاز العام تتضمن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف استراتيجي والمبادرات المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف.

### 4.3 جمع البيانات والتحقق منها

يتم جمع بيانات قياس الأداء للمؤشرات والمبادرات (بشكل ربع سنوي) عن طريق الأجهزة العامة التي تقوم بتقديم القيم الفعلية والوثائق الداعمة للمؤشرات والمبادرات الخاصة بها بحسب دورية / تكرارية القياس لكل منها، ويقوم المركز بمراجعة والتحقق من دقة وموثوقية تلك البيانات ومطابقتها لمعايير الجودة المتبعة في المركز والتحقق من مصادر القيم الفعلية للتأكد من موثوقية واستمرارية وصول تلك البيانات حتى يمكن الاعتماد عليها في قراءة وتحليل نتائج الأداء.

### 4.4 تحليل البيانات

تهدف مرحلة تحليل البيانات إلى التعرف على مستوى الأداء الفعلي بالمقارنة بالمستويات المستهدفة وتحديد أسباب انخفاض الأداء (إن وجد) وتحديد المعوقات والمخاطر ويتضمن تحليل الأداء نوعين من التحليل على النحو التالي:

#### 4.4.1 التحليل الكمي

##### 4.4.1.1 نتيجة الأداء

تبدأ عملية التحليل الكمي للبيانات بحساب نتيجة الأداء لمعرفة مدى تحقيق المؤشر لقيمه المستهدفة في فترة القياس ومدى تحقيق المبادرة للمخرجات التي تم الاتفاق عليها. تتم مقارنة القيم الفعلية للأداء والخاصة بالمؤشرات مع المستهدفات الموضوعية مسبقاً وحساب النتيجة باستخدام معادلات ثابتة بناءً على قطبية المؤشر ينتج عنها قيمة النتيجة كنسبة مئوية. ويمكن الرجوع إلى الدليل الفني لمعرفة المعادلات المشار إليها. أما فيما يخص المبادرات فتتم مقارنة القيم الفعلية لمخرجات المعالم الرئيسية مع ما تم جدولته في خطة المبادرة.

##### 4.4.1.2 حالة الأداء

بعد حساب النتيجة، يتم تصنيف و ترميز حالة أداء المؤشر بناء على قيمة النتيجة إلى:

- أ. تم تحقيق المستهدف: ويرمز له باللون الأخضر.
- ب. تم تحقيق المستهدف جزئياً: ويرمز له باللون الأصفر.
- ج. لم يتم تحقيق المستهدف: ويرمز له باللون الأحمر.
- د. لم تتوافر بيانات فعلية أو مستهدفات: لا يمكن حساب نتيجة الأداء لعدم توافر عناصر المعادلة اللازمة لحسابه ويرمز له باللون الرمادي. ويتم تحديد الحدود الدنيا والعليا لكل من التصنيفات أعلاه بحسب معادلات فنية يتم تفصيلها في الدليل الفني للمنهجية.

##### 4.4.1.2 اتجاه الأداء

بعد حساب نتيجة الأداء، تتم مقارنته مع النتيجة السابقة - إن توفرت - وذلك لتحديد اتجاه الأداء:

- أ. اتجاه متصاعد: إذا كانت قيمة نتيجة الأداء الحالية أكبر من القيمة السابقة.
- ب. اتجاه ثابت: إذا كانت قيمة نتيجة الأداء الحالية مساوية للقيمة السابقة.
- ج. اتجاه متنازل: إذا كانت قيمة نتيجة الأداء الحالية أصغر من القيمة السابقة وإن كانت كلتا القيمتين أكبر من 100%.

### 4.4.2 التحليل النوعي

بناء على البيانات الكمية المتوافرة للمؤشرات والمبادرات و بعد مقارنتها مع البيانات السابقة، تبدأ عملية التحليل النوعي للبيانات. بداية يتم شرح النتائج التي تم ملاحظتها من البيانات الكمية. و يشمل هذا التحليل عدة محاور منها:

- مكان القوة أو التحسن في الأداء
  - مكان الضعف أو التراجع في الأداء
  - نتائج خارجة عن المتوقع: على سبيل المثال: إذا كانت قيمة نتيجة الأداء أكبر بكثير من 100% أو أن القيمة الفعلية المتحققة تحقق المستهدفات طويلة المدى بشكل مبكر جداً مما قد يشير إلى أن المستهدفات الموضوعية غير طموحة بما يكفي، أما إذا كانت قيمة النتيجة منخفضة جداً وبشكل متكرر مما قد يوحي أن المستهدفات الموضوعية طموحة جداً ولا يمكن تحقيقها.
  - ملاحظات عن توافر البيانات وجودة الوثائق الداعمة
- بعد تحديد الملاحظات، يتم مشاركتها مع الجهاز المسؤول عن المؤشر لأخذ مرئياته عن الملاحظات وتحديد أي معوقات أو مخاطر يستلزم معالجتها.

### 4.5 إصدار التقارير

تشكل عملية إعداد تقارير الأداء عملية تعاونية منذ بدايتها إلى نهايتها بين المركز والجهاز، حيث يتم إعداد التقارير بواسطة المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالتعاون مع الأجهزة العامة بهدف توفير معلومات عن أداء الجهاز متمثلة في قيم مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات لقياس الأداء وبيانات رضا المستفيد -في حال توفرها - والتي تعكس مدى نجاحها في تحقيق مستهدفات المعتمدة وكذلك مدى تقدم الجهاز في تنفيذ مبادراته الاستراتيجية والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهاز. ويتم إعداد هذه التقارير بشكل ربع سنوي ورفعها إلى مجلس الإدارة لإعتمادها ومن ثم رفعها إلى رئيس مجلس الوزراء.



## 5

## هيكلية تقارير الأداء والجدول الزمني

يتكون تقرير الأداء من القيم الفعلية التي يتم جمعها من لوحات مؤشرات الأداء ذات الصلة ومصادر البيانات الخاصة بكل مؤشر، مع توضيح مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وحالة مؤشرات الأداء الرئيسية وتقديم سير المبادرات.

## 5.1 هيكلية تقارير الأداء

يشتمل تقرير الأداء على المكونات التالية:

## 5.1.1 مقدمة

نظرة عامة على هدف التقرير مع إبراز أهم العناصر التي يشملها التقرير

## 5.1.2 معجم المصطلحات

تعريف المصطلحات المهمة المستخدمة في التقرير

## 5.1.3 توضيح اتجاهات مؤشرات الأداء الرئيسية

جدول يوضح الحالات المختلفة للمقاييس بناءً على اتجاهها

## 5.1.4 الملخص التنفيذي

نظرة عامة على عدد مؤشرات الأداء والمبادرات وحالتها وحالة جودة البيانات، بالإضافة إلى نظرة عامة عن أداء الجهاز وأهم التوصيات

## 5.1.5 ملاحظات الأداء

يحتوي هذا القسم على التحليل النوعي لمجموعة محددة من مؤشرات الأداء والمبادرات، والتي يتم إختيارها بناءً على معايير يتم تحديدها في الدليل الفني للمنهجية، منها على سبيل المثال - لا - الحصر (مؤشرات قياس الأداء ذات الأداء المنخفض، المبادرات المتأخرة). يتم في هذا القسم توضيح أهم الملاحظات، التحديات وأهم التوصيات اللازم إتخاذها.

## 5.1.6 تقرير الأداء

يحتوي هذا القسم على البيانات الكمية الفعلية لمؤشرات الأداء والمبادرات، بحيث يتم استعراض كل هدف استراتيجي وأداء المؤشرات والمبادرات المرتبطة به والنتائج التي تم تحقيقها في فترة القياس مقارنة بالمستهدفات التي تم إتمامها.

## 5.1.7 معلومات الاتصال

رقم الاتصال والموقع الإلكتروني للاستفسار.

## 5.1.8 ملحق

لوحة المؤشرات التفصيلية للجهاز.

## 5.2 الجدول الزمني لإصدار التقارير

يتم إصدار تقارير الأداء للأجهزة العامة بشكل ربع سنوي، على أن تبدأ دورة إصدار التقارير في أول يوم بعد نهاية الشهر الثالث للربع الذي يصدر فيه التقرير، وتستمر عملية إصدار التقارير بجميع مراحلها وحتى إصدار النسخة النهائية 25 يوم عمل. ويقوم المركز بإعداد الجدول الزمني لكل ربع سنة وإرساله إلى الأجهزة العامة في منتصف الشهر الثالث من الربع الذي يصدر فيه التقرير وذلك بعد إتمامه من قبل المدير العام للمركز.



