

أداء
Adaa



منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

”

تعتبر منهجية إدارة الأداء الموضّحة في هذا العرض بمثابة حجر الزاوية للجهود التي يبذلها المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة وذلك في سعيه ليصبح مركزاً عالمياً رائداً في قياس الأداء الحكومي والذي بدوره سيسهم في الوصول للتميز الحكومي وبالتالي تحقيق رؤية المملكة 2030.

تم تصميم هذه المنهجية استناداً إلى أفضل الممارسات الرائدة في مجال إدارة الأداء والفعالية الحكومي التي تمت على مدى عقدين من البحوث العالمية والخبرات العملية المكتسبة من خلال تنفيذ منهجيات مماثلة.

تم تطوير هذه المنهجية بالاستفادة من الخبرة والجهود التعاونية والمعرفة المكتسبة من أصحاب المصلحة المتعددين على مدى العام الماضي لتتواءم مع الظروف الخاصة بالمملكة، مما يجعلها منهجية عملية وقابلة للتطبيق بشكل فعال ومرجعية صلبة لبناء قدرات المركز في توسيع نطاق عمله ليشمل جميع الهيئات الحكومية.

بصفتنا مسئولين قياديين في شركة بلاديوم، فإننا نعتمد ونؤيد تماماً هذه المنهجية المُقدمة ونؤمن بأنها ستكون أحد العناصر الأساسية التي ستدعم المركز لتنفيذ المهام والمسؤوليات المناطة به.

”

د. روبرت كابلان

بروفيسور في بيكر فاوندیشن، في كلية هارفرد للأعمال ورئيس الممارسة المهنية في بلاديوم



Robert S. Kaplan

خوزي ماريا اورتيز

المدير الإقليمي لوحدة تنفيذ الاستراتيجية، في أوروبا، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



Xosé María Ortiz

إدواردو تاجنتها

مدير الفكر القيادي في الاستراتيجية وتطوير الشركات



Eduardo Tagliente

د. خالد اليحيى

المدير التنفيذي للعمليات في المملكة العربية السعودية



Khalid Al-Yahya

الغرض من هذه الوثيقة

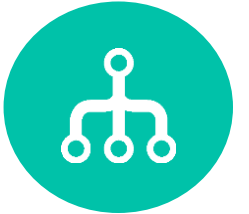
تُلخص هذه الوثيقة الهيكل العام للمنهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة حسب ما تقتضيه عملية التنفيذ الأمثل (XPP) TM. تهدف الوثيقة إلى أن تكون أداة لنقل المعرفة التي يستخدمها الفريق الداخلي في المركز. ومن ثم، يتم مشاركتها مع المجموعات المعنية من أصحاب المصلحة.



هيكلية الوثيقة

تم تصميم هذه الوثيقة لتتناول كل مرحلة من مراحل منهجية إدارة الأداء، وتم تقسيم المنهجية إلى قسمين أساسيين: الأول: **طرح منهجي** و الآخر: **خارطة عامة للعمليات**.

تقدم الوثيقة في الجزء الأول منها وصفًا للنظرة العامة على المنهجية وأدواتها ونماذجها والمخرجات التفصيلية لكل مرحلة من المراحل الخمس في المنهجية المكيفة خصيصًا لمركز "أداء"، بينما يقدم الجزء الثاني وصفًا تفصيليًا لخرائط العمليات لكل خطوة من الخطوات.



كيف تم تطوير الوثيقة

تم تطوير هذه الوثيقة بناءً على الخبرة الواسعة والريادة الفكرية في إدارة الاستراتيجيات وتنفيذها، والمستمدة من السجل الحافل والمُثبت في دعم المؤسسات الرائدة في جميع أنحاء العالم لتحقيق *استراتيجية الأداء الأمثل*: الأداء الرائد المبني على قدرات التنفيذ المتميزة. وبالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الوثيقة على المدخلات الواردة من: المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، والإجراءات التي تم تنفيذها من قبل الفريق أثناء تطوير لوحات مؤشرات الأداء، والمناقشات التي جرت خلال ورش العمل الخاصة ببرنامج التحول الوطني، والوثائق التي تم تطويرها في المركز لإجراءات العمل ذات العلاقة.



المصطلح	الوصف
أنشطة المشروع	مجموعة مفصلة وشاملة لكافة الأعمال التي يجب تنفيذها لتحقيق نطاق العمل المتفق عليه ولا بد ان يكون العمل الذي يجب تنفيذه من قبل أعضاء فريق العمل مُحددا بإطار زمني (له تاريخ بداية ونهاية)
خط الأساس	القيمة الفعلية الأولية للمؤشر والمتاحة في الفترة السابقة للتقرير الحالي لقياس الأداء، وتكمن أهمية خط الأساس في كونه أحد أهم المدخلات لتحديد المستهدفات
المقارنة المرجعية	عملية مقارنة مستوى أداء جهة ما إلى جهات مماثلة في دول أخرى عالمية أو إقليمية مما يساعد في اكتساب رؤى جديدة لتحديد مستهدفات مؤشرات الأداء. وتشير القيمة المرجعية الإقليمية إلى البلدان في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، في حين تشير القيمة المرجعية الدولية إلى البلدان الأخرى (غير الإقليمية) مثل أوروبا وأمريكا الشمالية وشرق آسيا وغيرها
تدرج الاستراتيجية	هي عملية يتم فيها النزول باهداف الرؤية 2030 الاستراتيجية أو أهداف جهة ما إلى جهات شقيقة أو تابعة من خلال ترجمتها أو نقلها لتحقيق التناسق في المحاور الإستراتيجية ، والأهداف، والمؤشرات، والمستهدفات
أجندة التغيير	أداة فعّالة لتحديد وتلخيص الوضع الحالي والوضع المطلوب للتغيير حيث تقوم بعرض مواطن التغيير المطلوبة الأكثر أهمية وتقوم أيضاً بتقييم ومقارنة وضع الأداء المطلوب بالفعلي
CREAM	منهجية تستخدم للمساعدة في تقييم جودة المؤشرات وفقا لسته معايير رئيسية هي: الوضوح، الأهمية، الاقتصاد، الكفاية، وقابلية الرصد

المصطلح	الوصف
لوحة المؤشرات	تتكون من الأهداف الاستراتيجية للجهاز العام، ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والمبادرات، ويكون الغرض منها هو معرفة مستوى الأداء للجهاز ودعم عملية صنع القرار
تقرير مُركّز وموجز لأداء كل جهة بشكل ربع سنوي ويهدف لكشف التحديات والعوائق التي تواجه الجهات، وإيجاد الحلول لتحسين أدائها	
التكرار	التكرار يحدد دورياً عملية قياس المؤشر وجمع البيانات وحسابها. وتختلف مدة التكرار من يومي الى سنوي اعتماداً على القرارات التي يجب اتخاذها حول مخرجات المؤشر و درجة المراقبة اللازمة لتغيرات المؤشر
نموذج حوكمة	نموذج تحديد كيفية إدارة استراتيجية الجهة. يتكون النموذج من العمليات الرئيسية، والأدوار والمسؤوليات، وأدوات التقرير والإدارة، والجدول الزمني للحكومة (نظام التقويم السنوي) لإدارة نظام الأداء
المواءمة الأفقية	عملية تضمن التجانس بين الوزارات والجهات التابعة وتوضح مساهماتهم لتجنب التكرار
المبادرات	هي مجموعة مشاريع داخل الأجهزة العامة، تهدف إلى تعزيز فرص الوصول إلى المستهدفات المتعلقة بالمؤشرات وتساهم في إغلاق فجوة الأداء الحالية وتحسين الأداء

المصطلح	الوصف
مؤشر الأداء الرئيسي	معيّار له معادلة وقابل للقياس بالأرقام، ويرتبط ارتباط وثيق بأهداف الجهاز، ويقيس حالة التقدم نحو تحقيق المستهدفات الخاصة بالجهاز
رمز المؤشر	هو الرقم التسلسلي المحدّد لكل مؤشر أداء لتمييزه
وصف المؤشر	هو تعبير شامل ومفصل يوضح ويحصر المراد قياسه من قبل الجهة ودور هذا المؤشر في تحقيق الهدف المرتبط به. يجب أن يتسم الوصف بالوضوح لتقليل وجهات النظر المختلفة
معادلة المؤشر	هي معادلة رياضية توضح طريقة حساب مؤشر الأداء
مالك مؤشر الأداء الرئيسي	الشخص المسؤول في الجهة عن إدارة النشاطات والعمليات الخاصة بمؤشر أداء رئيسي معين، ولديه إمكانية الحصول على البيانات ومعرفة كيفية العمل في هذا المجال، كما أنه مخوّل ولديه الصلاحية في اتخاذ قرارات حول كيفية تحسين أداء المؤشر
مؤشرات النتيجة	هي نوع من أنواع مؤشرات الأداء والتي تهدف إلى قياس نتائج الأداء في نهاية الفترة أو النشاط وتقييمها وتقويمها

المصطلح	الوصف
المؤشرات المسببة	هي نوع من أنواع مؤشرات الأداء وهي تقيس المدخلات وتركز بشكل مباشر على نتائج الإجراءات الاستباقية التي تقوم بها الجهة لتحقيق هدف معين
وثيقة اختصاص الجهة	الوثيقة التي تحدد المهام والصلاحيات التي تختص بها جهة حكومية وتبين الغرض الأساسي من أجل وجودها، وتقدم الوثيقة وصفا موجزا لصلاحيات الجهة ومسؤولياتها
حدث محوري	مرحلة جوهرية في حياة المشروع الواحد، وتمثل نقطة أساسية يتوجب الوصول اليها لمتابعة العمل على باقي أنشطة المشروع ضمن مراحل حياة المشروع والتي تعمل مجتمعة في حال تحقيقها على الانتهاء من المشروع وتنفيذ كافة المتطلبات / المخرجات الخاصة به
برنامج التحول الوطني	برنامج التحول الوطني هو برنامج مرحلي لرؤية المملكة 2030 وخارطة الطريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة المرحلية، وسيتم تقييم أداء الجهات الحكومية بناء على مؤشرات ومستهدفات الأداء في برنامج التحول الوطني
رمز الهدف	هو الرقم التسلسلي المحدد لكل هدف لتمييزه
وصف الهدف	بيان تفصيلي يبين المقصود من الهدف الاستراتيجي بشكل واضح وشامل لجميع الجوانب التي يغطيها وكيف ستقوم الجهة بتحقيق هذا الهدف

المصطلح	الوصف
مالك الهدف	عضو من الجهة يتولى مسؤولية إدارة الهدف الاستراتيجي من خلال تنسيق الجهود بين كل الفرق الوظيفية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم تقارير الأداء عند كل دورة لإعداد التقارير
مكتب إدارة الاستراتيجية	مكتب إدارة الاستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية هو المسؤول عن مراقبة التقدم في تنفيذ برامج الرؤية 2030 والإشراف عليها باستمرار
نظام إدارة الأداء	أداة تستخدم لإدخال ومتابعة وعرض أداء الجهات الحكومية
تقارير الاداء	تقارير ربع سنوية تعرض أداء الجهة بشكل عام ويتم نشر نسخ مختلفة منها على حسب الجمهور المستهدف (المواطنين، مكاتب تحقيق الرؤية، وللوزراء). تجمع بيانات هذه التقارير من لوحات المؤشرات للجهات مع تسليط الضوء على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وحالة مؤشرات الأداء الرئيسية والتقدم المحقق في المبادرات
مراجعة الأداء	ورش عمل دورية يجتمع فيها فريق القيادة لمراجعة الأداء الاستراتيجي في الجهات ذات العلاقة
PESTEL	أداة تستخدم لتساعد على تحليل البيئة الخارجية في ستة محاور : السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الاقتصادية والقانونية

المصطلح	الوصف
القطبية	إتجاه تأثير المؤشر والذي يمثل نوع التأثير الذي يُحدثه المؤشر على الهدف. ويمكن لقطبية المؤشر أن تكون إيجابية (تصاعدي) أو سلبية (تنازلي) لتوضيح ما إذا كانت الزيادة أو النقصان في قيمة المؤشر أفضل أم لا
المحافظ	مجموعة من البرامج والمشاريع والمحافظ الفرعية (المبادرات الفرعية) والمهام التشغيلية التي تعمل معاً لتحقيق أهداف استراتيجية محددة. قد لا يوجد اعتمادية أو علاقة مباشرة بين مجموعة المشاريع والبرامج ضمن المحفظة الواحدة، ولكنها تعمل جميعاً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً ويتم التأكد من تحقيق تلك الأهداف من خلال قياس نتائجها بشكل دوري. تمثل المحفظة بالنسبة «لأداء» مجموعة من البرامج (المبادرات) والمشاريع المعتمدة ضمن جهة حكومية واحدة
البرنامج	مجموعة من المشاريع، والبرامج الفرعية والأنشطة ذات العلاقة المباشرة فيما بينها والتي تعمل على تحقيق هدف استراتيجي واحد أو أكثر، ويتم إدارتها من خلال جهود موحدة ومتوافقة مع بعضها البعض. تتم عملية إدارة البرامج من خلال الاستغلال الأمثل للأدوات والمهارات والمعرفة لدى فريق العمل لتحقيق أهداف البرامج المحددة مسبقاً
المشروع	يُعرّف المشروع بأنه "عمل له خصوصية لإنتاج مجموعة من المخرجات ضمن مبادرة محددة وذات قيود واضحة على المدة الزمنية والتكلفة". خصائص المشروع: 1) ذو طبيعة فريدة، ولا يمثل عمليات متكررة 2) له مواعيد زمنية محددة؛ مدة زمنية 3) يتبع المشروع لمبادرة محددة 4) يعمل المشروع لتحقيق أهداف المبادرات التي وجدت لأجلها
معايير ضمان الجودة	وهي تتألف من توجيهات وإرشادات مطورة تتمحور حول مجموعة من 9 معايير رئيسية، وعلى كل جهة الالتزام بهذه المعايير من أجل ضمان أن مؤشرات الأداء الرئيسية قابلة للتقرير وممتثلة (يستجيب بسهولة)
المخاطر	تمثل المخاطر مجموعة الاحداث الغير أكيدة والتي قد تؤثر على أي من محددات المشروع (نطاق العمل، المدة الزمنية، جودة المخرجات، والتكاليف)، وويتم تحديد المخاطر عن طريق مجموعة معينة من الفرضيات والأسباب ذات العلاقة، ويكون لها -في حال حدوثها- تأثير إيجابي أو سلبي

المصطلح	الوصف
مصدر البيانات	يحدد مصدر البيانات التقرير أو النظام أو مصدر المدخلات لجمع البيانات المستخدمة في القياس
المؤشر الإحصائي	أحد أنواع المقاييس الذي يحدد البيانات الإحصائية لخصائص محددة (الزمان، المكان، النشاط، إلخ.) ويركز على بعد واحد على الأقل (مثل الحجم) للسماح بإجراء مقارنات فعالة والمساعدة في صنع القرار. وهو مؤشر يتعلق بمسألة رئيسية مستمدة من سلسلة من الوقائع الملحوظة
الهدف الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي هو هدف طويل المدى (3 - 5 سنوات) يتم تحديده من قبل الجهاز العام، ويرتبط هذا الهدف بإطار زمني وعناصر محددة وقابلة للقياس مستوحاة من مهام وإختصاص الجهة، بحيث تساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و المخاطر SWOT	تحليل لتحديد المجالات الرئيسية لنقاط القوة والضعف في الجهة (العوامل الداخلية) وفرص الجهة والمخاطر التي سوف تواجهها عند التقدم (العوامل الخارجية) والتحليل الجماعي من هذه العوامل الداخلية والخارجية، وتعتبر أداة بسيطة لكنها قوية في تحديد التوجه الاستراتيجي للجهة، وتستخدم على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الاستراتيجي (SWOT)
المستهدفات	هي قيمة كمية مرتبطة بمؤشر الأداء تمثل النتيجة المراد الوصول اليها في وقت محدد لتحقيق الهدف الاستراتيجي
مستوى الانجاز المعتبر	المدى المحدد لأقل أو أعلى قيمة مقبولة للأداء في مؤشر الأداء. ويستخدم احيانا للإشارة الى التغييرات في بيانات الأداء من أحمر الى أصفر الى أخضر(او اللون اخرى)

المصطلح	الوصف
تحديد الفئات	آلية لتحديد الأولويات، وتستخدم لوزن العناصر المختلفة في لوحة المؤشرات. وتؤثر هذه الآلية على الأهداف، مؤشرات الأداء، والمبادرات الاستراتيجية
الجدول الزمني	يوضح الجدول الزمني تسلسل الأحداث واعتماد بعضها على الآخر. ويتضمن الجدول عادة على ما يلي: (1) تاريخ البداية المخطط له، (2) تاريخ نهاية المخطط له ، (3) الأنشطة الرئيسية والفرعية ، (4) المعالم الرئيسية ، (5) المخرجات ، (6) الموارد (البشرية، التكاليف المرتبطة، وغيرها) ، (7) المسار الحرج
التصنيف	آلية تحدد العناصر ذات الأولوية ليتم ذكرها مفصلة في تقرير الأداء النهائي. ولا يؤثر التصنيف على قياس أو تقييم العناصر، إنما هو آلية لتحديد الأولويات لغرض العرض والمناقشة فقط
وحدة القياس	هي الوحدة التي يتم بها تمييز المستهدف لقياس مؤشر الأداء (كالنسبة المئوية والأعداد والمبالغ والترتيب أو غير ذلك من وحدات القياس
الموائمة العمودية	تضمن النزول الاستراتيجي لأهداف رؤية 2030 أو أهداف جهة معينة على مستوى الجهات الأدنى منها في التنظيم الإداري حتى تتسق مع أهدافها ، سواء كانت وزارات أو جهات شقيقة أو تابعة
رؤية 2030	رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتشمل الأهداف الرئيسية والخطوط العريضة والمستهدفات والمؤشرات الموجهة لتحقيق النتائج والالتزامات التي يتعين تحقيقها من قبل القطاعين العام والخاص، والقطاعات الغير ربحية

نسبة مشاركة (تأثير) كل من مؤشرات الأداء في الهدف المعني، ويجب أن لا يتعدى الوزن الكلي للمؤشرات تحت هدف واحد 100 %

الوزن

عملية التنفيذ الأمثل هو منهجية شاملة وضعت من قبل الدكتور كابلان والدكتور نورتن لتنفيذ الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة محورية لوضع إطار عمل لتطوير الاستراتيجية والتنفيذ

عملية التنفيذ
الأمثل

أصحاب المصلحة الخارجيين

المواطنون والجمهور العام في المملكة الذي يمكنهم الوصول إلى نظام المركز للحصول على معلومات مفصلة عن لوحة مؤشرات أداء الجهة



مكتب تحقيق الرؤية أو مكتب إدارة الاستراتيجية داخل الجهة هو المسؤول عن متابعة الأهداف والمؤشرات والمبادرات الخاصة بالجهة ورفع التقارير الخاصة بذلك بشكل دوري بمعية مراكز الحكومة ذات العلاقة وهو المسؤول عن عملية التصديق مع صاحب الصلاحية المختص



أصحاب المبادرات هم بمثابة نقطة الاتصال داخل الجهات المعنية بتنفيذ تلك المبادرات ويمكن الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بأداء الجهة عن طريقهم فيما يخص المبادرات وذلك خلال فترة إعداد تقارير الأداء.



مكتب إدارة الاستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية هو المسؤول عن مراقبة التقدم في تنفيذ برامج الرؤية 2030 والإشراف عليها باستمرار



الأشخاص الذين يمثلون نقاط التواصل في الجهة المسؤولة عن مؤشرات الأداء الرئيسية وتوفير المرئيات / المعلومات المفصلة عن أداء الجهة بالنسبة للأهداف المحددة مسبقاً



فريق جودة البيانات هو الفريق المسؤول عن التأكد من صحة جميع البيانات المتلقاه من الجهات وضمان التزامها بمعايير الجودة


فريق
جودة البيانات

يقوم فريق تقنية المعلومات بتطوير وإدارة قاعدة بيانات النظام الإلكتروني منهجية إدارة الأداء. ويضمن فريق العمل تحديث منصات تقنية المعلومات ذات العلاقة بشكل مستمر


تقنية
المعلومات

فريق إعداد تقارير الأداء يصدر تقارير الكمية والنوعية الربع سنوية/السنوية لجميع الجهات المكلف بها، حيث يحصلون على البيانات من فريق جودة البيانات ولوحة المؤشرات مؤشرات الجهات


فريق
إعداد تقارير الأداء

يعمل مستشارو الجهة كواجهة بين المركز والجهات لعقد لقاءات بين الطرفين فيما يخص مهام إدارة الأداء ذات العلاقة بالمركز، كما يتولون المسؤولية فيما يتعلق بمحتوى لوحات المؤشرات الخاصة بالجهات الموكلة إليهم


مستشارو
الجهات

فريق إعداد تقارير المبادرات هو المسؤول عن مراقبة مبادرات الجهات ورفع التقارير عنها والإشراف على أدائها طوال الوقت


فريق
إعداد تقارير المبادرات

فريق القيادة هو الذي يوفر لمستشاري الجهة التوجيهات اللازمة ويعطي الموافقة النهائية على الإصدارات باستخدام المدخلات من المجلس الاستشاري عند الحاجة


المدرء
التنفيذيون

يتكون المجلس الاستشاري من مستشارين فنيين يتولون مسؤولية تقديم المشورة بشأن طلبات التغيير التي تتلقاها الجهات والتعقيب على جودة لوحات المؤشرات التي يتم تطويرها

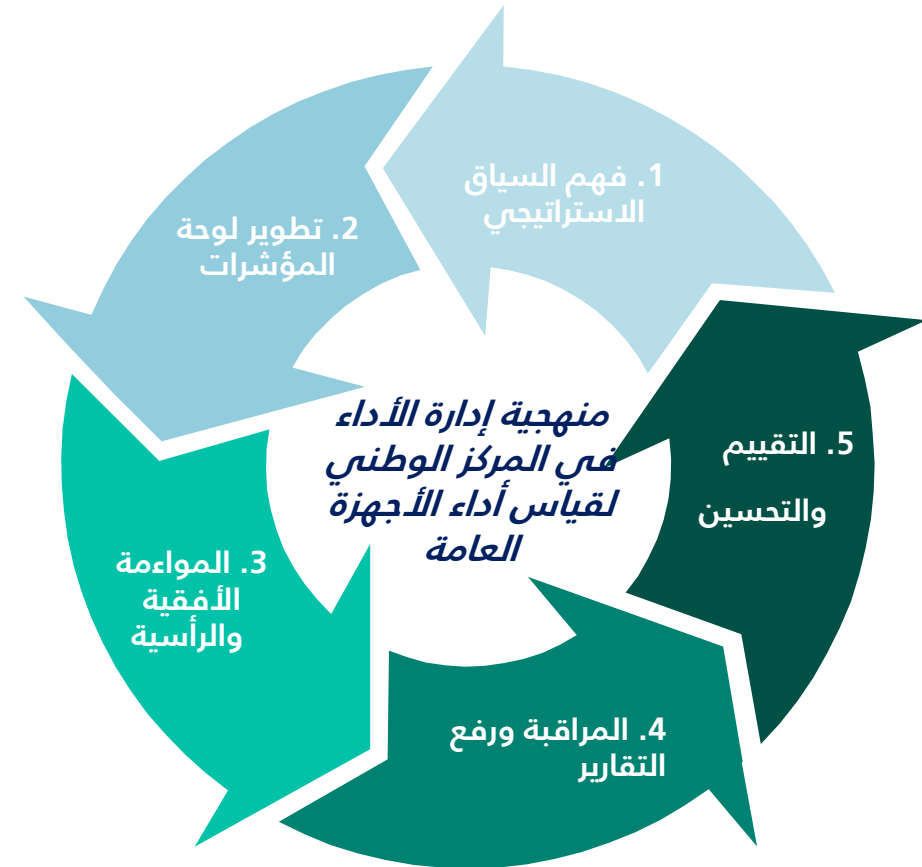

المجلس
الاستشاري

منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس الأداء الأجهزة العامة

هذه المنهجية متوائمة مع عملية التنفيذ الأمثل.

ما هي عملية التنفيذ الأمثل (XPP)™؟

- عملية التنفيذ الأمثل هي نهج شامل طوره د. كابلان و د. نورتون لتنفيذ الاستراتيجيات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة محورية لوضع إطار العمل لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات.



منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس الأداء الأجهزة العامة

فهم السياق الاستراتيجي



- 1 فهم البيئة الخارجية
- 2 التحليل الداخلي وإجراء
- 3 وضع أجندة التغيير
- 4 اقتراح الأهداف الاستراتيجية
- 5 الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

تطوير لوحة المؤشرات



- 1 تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية
- 2 اقتراح المستهدفات
- 3 لوحة المؤشرات تفصيل
- 4 تقييم جودة لوحة المؤشرات
- 5 التصديق والإطلاق
- 6 التحسين والتحديث

المواءمة الأفقية والرأسية



- 1 تحديد المساهمة الاستراتيجية للجهة
- 2 تحديث لوحة مؤشرات الجهة
- 3 تصديق لوحة مؤشرات الجهة

المراقبة ورفع التقارير



- 1 جمع البيانات والمعلومات
- 2 إعداد تقارير الأداء
- 3 إجراء التحليل الكمي
- 4 إجراء التحليل النوعي
- 5 إعداد التقرير القائم على البيانات
- 6 التصديق

التقييم والتحسين



- 1 تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية (ربع سنوي)
- 2 مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)
- 3 تحديث لوحة المؤشرات

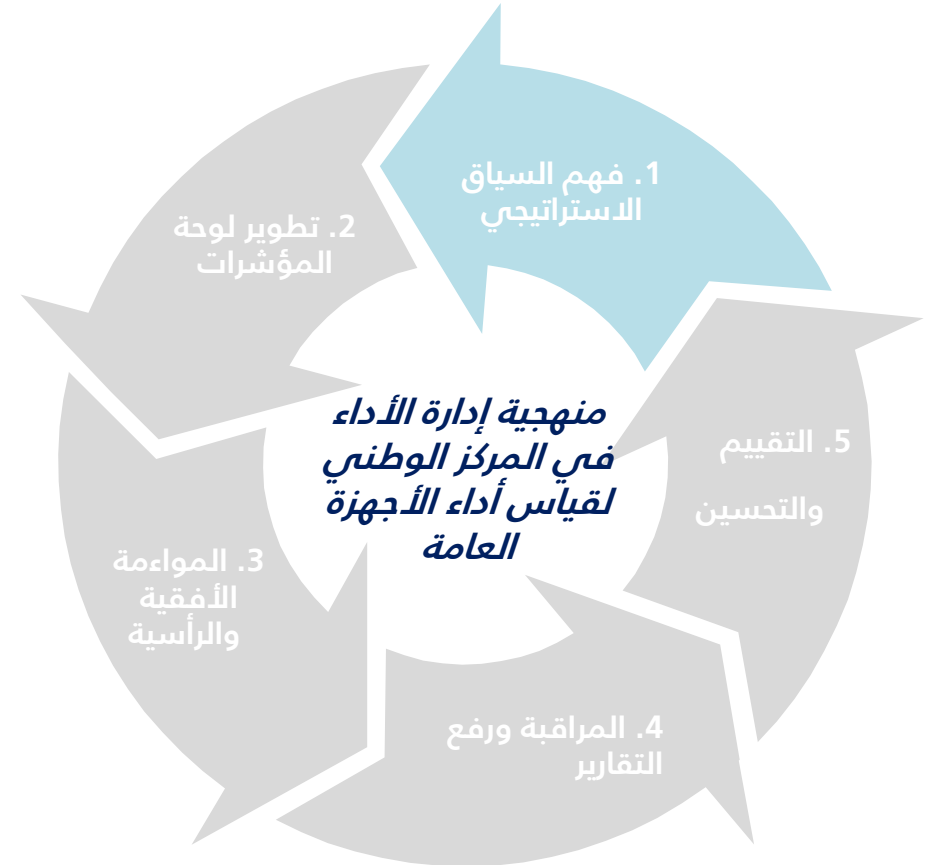
1. فهم السياق الاستراتيجي

تساعد المرحلة الأولى من منهجية إدارة الأداء وهي مرحلة فهم السياق الاستراتيجي على تحديد الأولويات الاستراتيجية للجهة، حيث تعتمد على نتائج تحليلات البيئة الداخلية والخارجية لضمان توفر المعلومات اللازمة لاستيعاب الوضع الحالي ودعم الحاجة للتغيير.

وتتضمن المرحلة الأولى إجراءات العمل التالية:

1. فهم البيئة الخارجية
2. إجراء التحليل الداخلي
3. وضع أجندة التغيير
4. اقتراح الأهداف الاستراتيجية
5. الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

سيتولى مركز "أداء" مسؤولية التنسيق لإتمام المرحلة الأولى من منهجية إدارة الأداء. في حين سيكون مكتب تحقيق الرؤية في كل جهة مسؤولاً عن تنفيذ إجراءات العمل المبينة أعلاه.



إجراءات فهم السياق الاستراتيجي

توضيحات

- تساعد هذه المرحلة من مراحل منهجية إدارة الأداء على خلق البيئة المناسبة لتحديد أهداف الجهة.
- هناك أدوات مختلفة يمكن للجهة استخدامها لتحليل البيئة الخارجية والداخلية
- ينصح بالخطوات الثلاث الأولى من هذه المرحلة بهدف تحقيق فهم أفضل لكيفية وضع الأهداف الاستراتيجية، **هذه الخطوات الثلاث الأولى ليست إلزامية**



* ينصح بالخطوات الثلاث الأولى ولكنها ليست إلزامية

فهم البيئة الخارجية

5 4 3 2 1

1. فهم البيئة الخارجية

نظرة عامة

تتكون البيئة الخارجية من جميع المؤثرات الخارجية التي قد تؤثر على الجهة. هذه العملية تساعد على فهم كيفية تأثير العوامل الخارجية على المستوى الكلي ومستوى القطاعات على الاستراتيجيات والعمليات. يقيم التحليل الخارجي بيئة النمو الاقتصادي والسياسات القطاعية واللوائح والتوقعات العامة التي وضعتها المملكة. ويمكن أيضا إجراء تحليل إضافي هو تحليل بيستل PESTEL الذي يتضمن تحليل: العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية، والتي تعكس تأثير الاتجاهات في كل من هذه العوامل في صياغة التوجه الاستراتيجي للجهة.

المنهجية

- يساعد تحليل بيستل على تحليل البيئة الخارجية بناءً على ستة معايير: سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية واقتصادية وقانونية
- المعيار السياسي:** يحدد مدى تأثير المؤسسات المحلية والدولية على الاقتصاد أو صناعات معينة. ويشمل هذا القضايا التنظيمية وأشكال التشريع (المقررة أو المنظور فيها)، والسياسات الخارجية والسياسات الضريبية والسياسات الاجتماعية وما إلى ذلك.
- المعيار الاقتصادي:** يحدد أداء الاقتصاد الجزئي والكلي والتي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على الجهات وينتج عنها آثار على المدى الطويل. يشمل هذا النمو/التدهور الاقتصادي والتنافسية والعجز التجاري ومعدلات البطالة... الخ
- المعيار الاجتماعي:** البيئة الاجتماعية للدولة التي تشمل الاتجاهات الثقافية والديموغرافية وتحليلات السكان ومستويات التعليم والتحيز القائم على الجنس والسعودة، ... الخ
- المعيار التقني:** الابتكارات التقنية التي قد تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على مختلف القطاعات في الدولة. يشمل هذا الإنجازات التقنية الفارقة والبحوث ووتيرة الابتكارات التقنية والتقدم
- المعيار البيئي:** هذا المعيار ضروري لبعض القطاعات الاقتصادية ولا سيما السياحة والزراعة على سبيل المثال. ويشمل الاستدامة وقوانين حماية البيئة، ... الخ
- المعيار القانوني:** الشروط القانونية السائدة التي تؤثر على بيئة الأعمال. يشمل هذا التشريعات واللوائح التنافسية وأنظمة الصحة والسلامة، ... الخ

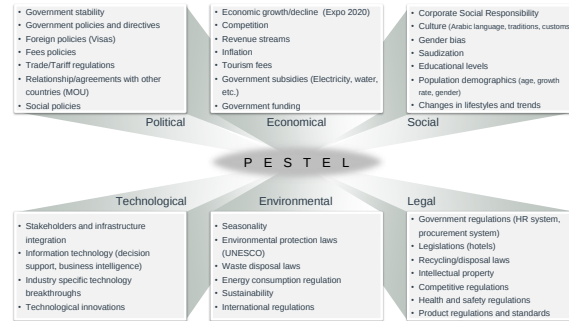
المخرجات المقترحة

تحليل PESTEL

تحليل يدمج مدخلات البيئة الخارجية

الأدوات والنماذج

نموذج تحليل PESTEL لتجميع نتائج تحليل البيئة الخارجية



أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مركز "أداء"
- مكتب تحقيق الرؤية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية

فهم البيئة الخارجية

5 4 3 2 1

1. فهم البيئة الخارجية

1.1 جمع المدخلات واستنتاج المعلومات

- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية
- التركيز على جمع المدخلات لمعايير تحليل PESTEL

1.2 تجميع وتقييم المعوقات

- تحديد المعوقات الرئيسية
- تصنيف المعلومات ذات الصلة وفقًا لمعايير تحليل PESTEL

1.3 تعبئة نموذج تحليل PESTEL

- استخلاص وتلخيص المعلومات ورفع التقارير بها وفقًا لمعايير تحليل PESTEL
- ربط الاستنتاجات بالتوجه الاستراتيجي للجهة ورؤية المملكة 2030

1.4 التحقق من صحة الاستنتاجات

- التحقق من صحة الاستنتاجات مع أصحاب المصلحة الداخليين

إجراء التحليل الداخلي

2. إجراء التحليل الداخلي

5 4 3 2 1

نظرة عامة

يدرس تحليل البيئة الداخلية أداء وقدرات الجهة بناء على مدخلات متعددة. يتم إجراء التحليل من خلال دراسة المقاييس الرئيسية، تقارير الأداء السابقة، تقييم الاختصاص، تحليل سلسلة القيمة المضافة وغيرها من إحصاءات التشغيل الرئيسية. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT هو تحليل يهدف لتحديد مجالات القوة والضعف الرئيسية في الجهة (العوامل الداخلية) والفرص والمخاطر التي ستواجهها الجهة (العوامل الخارجية). يعتبر التحليل الشامل لهذه العوامل الداخلية والخارجية أداة بسيطة لكن مؤثرة في تحديد التوجه الاستراتيجي للجهة، ويستخدم على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

المنهجية

يساعد تحليل SWOT على الاستفادة من نقاط القوة واغتنام الفرص وتفادي المخاطر وتقليل نقاط الضعف وذلك بالموائمة مع اختصاصات الجهة، وتساعد الأسئلة الإرشادية أدناه في تعبئة نموذج هذا التحليل

- **نقاط القوة:** مالذي تتقنون فعله بشكل خاص؟ ما هو الشيء الفريد الذي يمكنكم القيام به في "العمليات الحكومية"؟ ما هو الشيء الذي يطلب المواطنين منكم فعله بشكل متكرر؟
- **نقاط الضعف:** ما هو الشيء الذي لا تشعرون بالارتياح حيال القيام به؟ ما هي المعوقات الرئيسية التي تواجهكم فيما يتعلق بالعمليات الداخلية؟ ما هي الشكاوى الرئيسية التي يرفعها المواطنون؟ ما هي الموارد أو الموظفين أو المهارات المطلوبة التي تفتقرون إليها؟
- **الفرص:** هل هناك ظروف جديدة تلوح في الأفق ويمكنكم الاستفادة منها على الصعيد الدولي أو المحلي (الصفقات التجارية والاستثمار الأجنبي المباشر وما إلى ذلك)؟ هل توجد فجوات في "الحكومة" يمكنكم ملؤها؟ هل هناك شراكات قد تكون مثمرة؟
- **المخاطر:** هل توجد تغيرات "بيئية" أو ظروف قد تسبب معوقات (سياسية، اجتماعية، اقتصادية)؟

المخرجات المقترحة

تقييم الاختصاص وتحليل SWOT

تقييم الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الجهة والسياق الاستراتيجي الذي يوضح وضعها الحالي

الأدوات والنماذج

تحليل الاختصاص ونماذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT لفهم البيئة الداخلية بشكل أفضل

البيانات	في البيئة الخارجية	في البيئة الداخلية	في البيئة الخارجية	في البيئة الداخلية
1. المزايا	2. المزايا	3. المزايا	4. المزايا	5. المزايا
6. المزايا	7. المزايا	8. المزايا	9. المزايا	10. المزايا
11. المزايا	12. المزايا	13. المزايا	14. المزايا	15. المزايا
16. المزايا	17. المزايا	18. المزايا	19. المزايا	20. المزايا
21. المزايا	22. المزايا	23. المزايا	24. المزايا	25. المزايا
26. المزايا	27. المزايا	28. المزايا	29. المزايا	30. المزايا
31. المزايا	32. المزايا	33. المزايا	34. المزايا	35. المزايا
36. المزايا	37. المزايا	38. المزايا	39. المزايا	40. المزايا
41. المزايا	42. المزايا	43. المزايا	44. المزايا	45. المزايا
46. المزايا	47. المزايا	48. المزايا	49. المزايا	50. المزايا

INTERNAL	EXTERNAL
STRENGTHS 1. المزايا 2. المزايا 3. المزايا 4. المزايا 5. المزايا 6. المزايا 7. المزايا 8. المزايا 9. المزايا 10. المزايا 11. المزايا 12. المزايا 13. المزايا 14. المزايا 15. المزايا 16. المزايا 17. المزايا 18. المزايا 19. المزايا 20. المزايا 21. المزايا 22. المزايا 23. المزايا 24. المزايا 25. المزايا 26. المزايا 27. المزايا 28. المزايا 29. المزايا 30. المزايا 31. المزايا 32. المزايا 33. المزايا 34. المزايا 35. المزايا 36. المزايا 37. المزايا 38. المزايا 39. المزايا 40. المزايا 41. المزايا 42. المزايا 43. المزايا 44. المزايا 45. المزايا 46. المزايا 47. المزايا 48. المزايا 49. المزايا 50. المزايا	WEAKNESSES 1. المزايا 2. المزايا 3. المزايا 4. المزايا 5. المزايا 6. المزايا 7. المزايا 8. المزايا 9. المزايا 10. المزايا 11. المزايا 12. المزايا 13. المزايا 14. المزايا 15. المزايا 16. المزايا 17. المزايا 18. المزايا 19. المزايا 20. المزايا 21. المزايا 22. المزايا 23. المزايا 24. المزايا 25. المزايا 26. المزايا 27. المزايا 28. المزايا 29. المزايا 30. المزايا 31. المزايا 32. المزايا 33. المزايا 34. المزايا 35. المزايا 36. المزايا 37. المزايا 38. المزايا 39. المزايا 40. المزايا 41. المزايا 42. المزايا 43. المزايا 44. المزايا 45. المزايا 46. المزايا 47. المزايا 48. المزايا 49. المزايا 50. المزايا
OPPORTUNITIES 1. المزايا 2. المزايا 3. المزايا 4. المزايا 5. المزايا 6. المزايا 7. المزايا 8. المزايا 9. المزايا 10. المزايا 11. المزايا 12. المزايا 13. المزايا 14. المزايا 15. المزايا 16. المزايا 17. المزايا 18. المزايا 19. المزايا 20. المزايا 21. المزايا 22. المزايا 23. المزايا 24. المزايا 25. المزايا 26. المزايا 27. المزايا 28. المزايا 29. المزايا 30. المزايا 31. المزايا 32. المزايا 33. المزايا 34. المزايا 35. المزايا 36. المزايا 37. المزايا 38. المزايا 39. المزايا 40. المزايا 41. المزايا 42. المزايا 43. المزايا 44. المزايا 45. المزايا 46. المزايا 47. المزايا 48. المزايا 49. المزايا 50. المزايا	THREATS 1. المزايا 2. المزايا 3. المزايا 4. المزايا 5. المزايا 6. المزايا 7. المزايا 8. المزايا 9. المزايا 10. المزايا 11. المزايا 12. المزايا 13. المزايا 14. المزايا 15. المزايا 16. المزايا 17. المزايا 18. المزايا 19. المزايا 20. المزايا 21. المزايا 22. المزايا 23. المزايا 24. المزايا 25. المزايا 26. المزايا 27. المزايا 28. المزايا 29. المزايا 30. المزايا 31. المزايا 32. المزايا 33. المزايا 34. المزايا 35. المزايا 36. المزايا 37. المزايا 38. المزايا 39. المزايا 40. المزايا 41. المزايا 42. المزايا 43. المزايا 44. المزايا 45. المزايا 46. المزايا 47. المزايا 48. المزايا 49. المزايا 50. المزايا

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مركز "أداء"
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية

إجراء التحليل الداخلي

2. إجراء التحليل الداخلي

5 4 3 2 1



وضع أجندة التغيير

3. وضع أجندة التغيير

5 4 3 2 1

نظرة عامة

تعتبر أجندة التغيير وسيلة فعالة لتحديد وتلخيص والترويج للحاجة للتغيير داخل الجهة. تعكس هذه الأجندة التغيير في أبعاد الأداء المهمة وتجري تقييمًا للأداء الفعلي مقابل الأداء القابل للتحقيق والمطلوب لكل بعد من الأبعاد. إضافة إلى ذلك، فإنها تستخدم نتائج تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) لتوفير البيانات وتوظيفها كأداة لترويج الحاجة الملحة إلى التغيير، على سبيل المثال: التوجه الحالي والتحديات التشريعية والتحديات المتعلقة بالموارد البشرية والتحديات المالية والتقنية.

المنهجية

أجندة التغيير هي عبارة عن قائمة من التغييرات الرئيسية التي يتعين على أي جهة تطبيقها لتحقيق رؤيتها. تضم أجندة التغيير عددًا من أبعاد الأداء بحيث يتم تحديد الوضع الحالي ("من") والوضع المستهدف المرغوب فيه ("إلى") لكل بعد من الأبعاد. وفي بعض الحالات، قد يرتبط الوضع المرغوب فيه بأهداف كمية. ستساعد أجندة التغيير على:

1. إيجاد حجة للتغيير

تقديم مبرر مقنع بأن التغيير مهم ومطلوب

2. توضيح الاتجاه المستقبلي

تقييم الأداء الفعلي مقابل الأداء القابل للتحقيق / المطلوب لكل بعد من أبعاد الأداء (تشمل هذه الأبعاد عادة المواطن والعمليات والموارد ووظائف العمل، ... الخ)

3. الإقناع بفكرة التغيير

رفع وعي جميع أصحاب المصلحة بالحاجة إلى التغيير والتأكد من تقبلهم لذلك مع استيعابهم لمختلف التحديات الموجودة.

المخرجات المقترحة

أجندة التغيير والتحديات

وضوح التغيير المطلوب لتحقيق الرؤية في المستقبل والتغلب على التحديات

الأدوات والنماذج

نموذج أجندة التغيير للمساعدة في تحديد التغييرات المطلوبة

Current / "as is" State	Performance Dimension	Desired / "to be" State

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية

تعريف التغيير الاستراتيجي

3.1

- استخدام نتائج تحليلات البيئة الداخلية والخارجية لتوفير البيانات ودعم الوضع المطلوب تغييره (ما هي التوجهات الاستراتيجية الجديدة)

3.2

تحديد التحديات

3.3

- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجهها الجهة
- تقييم الأداء الفعلي الحالي مقابل الأداء المطلوب لكل تحدٍ من التحديات التي تم تعريفها

المواءمة مع رؤية 2030

3.4

التعريف بأجندة التغيير

- ضمان أن جميع أصحاب المصلحة يتفهمون أجندة التغيير ويوافقون عليها

- ضمان مواءمة الوضع المطلوب مع رؤية المملكة 2030 وفقاً لأجندة التغيير التي يتم وضعها

اقتراح الأهداف الاستراتيجية

5 4 3 2 1

4. اقتراح الأهداف الاستراتيجية

نظرة عامة

الأهداف الاستراتيجية هي بيانات العمل التي تبين كيف سيتم تطبيق الاستراتيجية. وهي مجموعة مترابطة من الأولويات التي تعمل معا على تحقيق الاستراتيجية. لابد أن تركز الأهداف المقترحة على الجهة على النتائج (أهداف تستشرف المستقبل وتسعى جاهدة لدعم رؤية 2030) وليست أهداف تشغيلية. تؤخذ استراتيجية الجهة واختصاصها والمقارنات المرجعية ورأي الخبراء المتخصصين بعين الاعتبار أثناء اقتراح الأهداف الاستراتيجية المختلفة.

المنهجية

توضع قائمة التحقق التالية بعين الاعتبار دوماً عند وضع الأهداف:

- ❑ تستند إلى أفق زمني يمتد إلى خمس سنوات، وتعمل على أثر واسع النطاق.
- ❑ متكاملة ومرتبطة ببعضها البعض
- ❑ تحتوي على فعل (عمل) وصفة (وصف) واسم (النتيجة)
- ❑ يمكن إدارتها وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها ليتسنى تتبع الأداء وملأ أي فجوات في المبادرات الاستراتيجية

يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع معايير (SMART):

- **محددة:** يجب أن تكون الأهداف طويلة المدى وواضحة وترتبط بالرؤية
- **قابلة للرصد:** يجب أن تكون الأهداف قابلة للرصد ويسهل تتبعها، ويجب أن تقيس التقدم أثناء تنفيذ الاستراتيجية
- **يمكن تحقيقها:** يمكن تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد الداخلية والخارجية المتاحة (الموارد المالية، القوة البشرية، البيئة، ... الخ)
- **واقعية:** يجب أن تعكس قدرة الجهة واستعدادها لتحقيق أهدافها
- **محددة بوقت:** يجب تحديد الأهداف وتحقيقها في إطار زمني معقول

تعتبر الأهداف الاستراتيجية أهداف محتملة عند تلبية جميع المعايير الخمسة مع ضرورة الحفاظ على البساطة في التعريف والوصف، وينبغي التمييز بوضوح بين الأهداف الاستراتيجية والمبادرات والبرامج و/أو المشاريع.

الأدوات والنماذج

قائمة التحقق الخاصة بالأهداف

Objectives	SMART				
	Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Timely

مخرجات تفصيلية

الأهداف الاستراتيجية المقترحة

الأهداف الاستراتيجية المقترحة القائمة على النتائج لاعتمادها من الجهة المعنية

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية

اقتراح الأهداف الاستراتيجية

4. اقتراح الأهداف الاستراتيجية

5 4 3 2 1

وضع قائمة بالأهداف المقترحة	تحليل الوثائق	مراجعة تحليل السياق الاستراتيجي	جمع الوثائق
4.4	4.3	4.2	4.1
- استخراج الأهداف المحتملة من رؤية 2030 (مطابقة أو إسهامية) - اقتراح قائمة بالأهداف المحتملة تعتمد على استراتيجية الجهة واختصاصها	- إجراء تحليل المقارنة المرجعية لجهات مشابهة - فهم التحديات الوطنية - تحليل اختصاص الجهة وفهم استراتيجيتها - حصر التحديات تحت محاور استراتيجية مختلفة متوائمة مع رؤية 2030 (محاور الرؤية على سبيل المثال)	مراجعة النتائج التحليل الداخلي والخارجي ذات الصلة التي يمكن أن تدعم اقتراح الأهداف (تقييم الاختصاص والتحديات وما إلى ذلك)	- جمع وثائق اختصاص الجهة واستراتيجيتها - اختيار البلدان ذات الصلة (الإقليمية والدولية) لغرض إجراء المقارنة المرجعية

الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

5. الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

1 2 3 4 5

نظرة عامة

الأهداف هي بيانات شاملة لما يجب أن تحققه الاستراتيجية وعوامل نجاحها. إن أهداف الجهات المختلفة تنبع من اختصاصها واستراتيجيتها وتضمن في الوقت نفسه مواءمتها مع رؤية 2030. تؤخذ استراتيجية الجهة واختصاصها والمقارنات المرجعية ورأي الخبراء المتخصصين بعين الاعتبار أثناء اقتراح الأهداف الاستراتيجية المختلفة

المنهجية

- يجب أخذ ما يلي في الاعتبار حينما تقوم الجهة بتحديد (أو الانتهاء من وضع) أهدافها الاستراتيجية:
 - نوع الأهداف:** الأهداف المختارة يجب أن تكون أهدافاً موجهة نحو تحقيق نتائج فعلية ويجب تجنب الأعمال التشغيلية المعتادة.
 - عدد الأهداف:** تشير أفضل الممارسات إلى إمكانية إدارة ما لا يتجاوز من 5 إلى 7 أهداف بكفاءة.
 - مستوى طموح الهدف:** الغرض من لوحة المؤشرات هو أن تكون بمثابة جدول الأعمال الذي تتبناه القيادة لتنفيذ الاستراتيجية. ومن الضروري أن تشعر القيادة بأن جميع الأهداف والمستهدفات التي تحتويها لوحة المؤشرات قابلة للتحقيق ويمكن قياسها.
 - المواءمة مع الاختصاص:** من الضروري أن تتم مواءمة جميع الأهداف مع رسالة الجهة. تؤدي الأهداف غير المتوائمة مع الرسالة أو التي تخرج عن اختصاصات الجهة إلى اخراج استراتيجية مجزأة تفتقر إلى الفعالية.
 - إجماع القيادة:** تكمن قوة الاستراتيجية في قدرتها على توحيد القيادة والجهة بأكملها خلف أهداف وأولويات مرتبة. لا شك أن غياب الإجماع القيادي سيتسبب في عرقلة تنفيذ الاستراتيجية. ويجب التوصل إلى توافق عبر سلسلة من النقاشات الهادفة التي تتناول أهداف الجهة والعلاقة التي تربط هذه الأهداف بعضها بعضاً.

الأدوات والنماذج

نموذج تحليل الاختصاص لاختيار الأهداف

6	5	4	3	2	1
الهدف	مصدر الهدف	استراتيجي	تتعلق في	ملاحظات	استقل
تطوير وإنشاء مدينة متكاملة تضم مقر المدينة الدائم وتشمل جميع الخدمات، المدارس، الخدمات، ساحة	الهدف	استراتيجي	تتعلق في	ملاحظات	استقل
6	7	8	9	10	11
رفع كفاءة أعمال المدينة، وتجهيزها، وتكاملها من مرافقها	1	2	3	4	5
استكمال إصدار وتنفيذ الإطار التنظيمي والاداري والتشريعي للسلطة الثرية والمتجدد	2	3	4	5	6
بناء منظومة اقتصادية مستدامة وقادرة إنتاج الكهرباء من مصادر الطاقة الثرية والمتجدد	3	4	5	6	7
تطوير وتوطين سلاسل القيمة الصناعية والخدمية في قطاعات الطاقة الثرية والمتجدد وتكملة الخدمات والكفاءات المطلوبة في هذا المجال	4	5	6	7	8
تعزيز وتوطين البحث والتطوير العلمي والتوطين في مجال الطاقة الثرية والمتجدد	5	6	7	8	9

المخرجات التفصيلية

الأهداف الاستراتيجية النهائية
قائمة الأهداف المنقحة
مصحوبة بوصف لهذه الأهداف

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق الرؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

5. الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

5 4 3 2 1

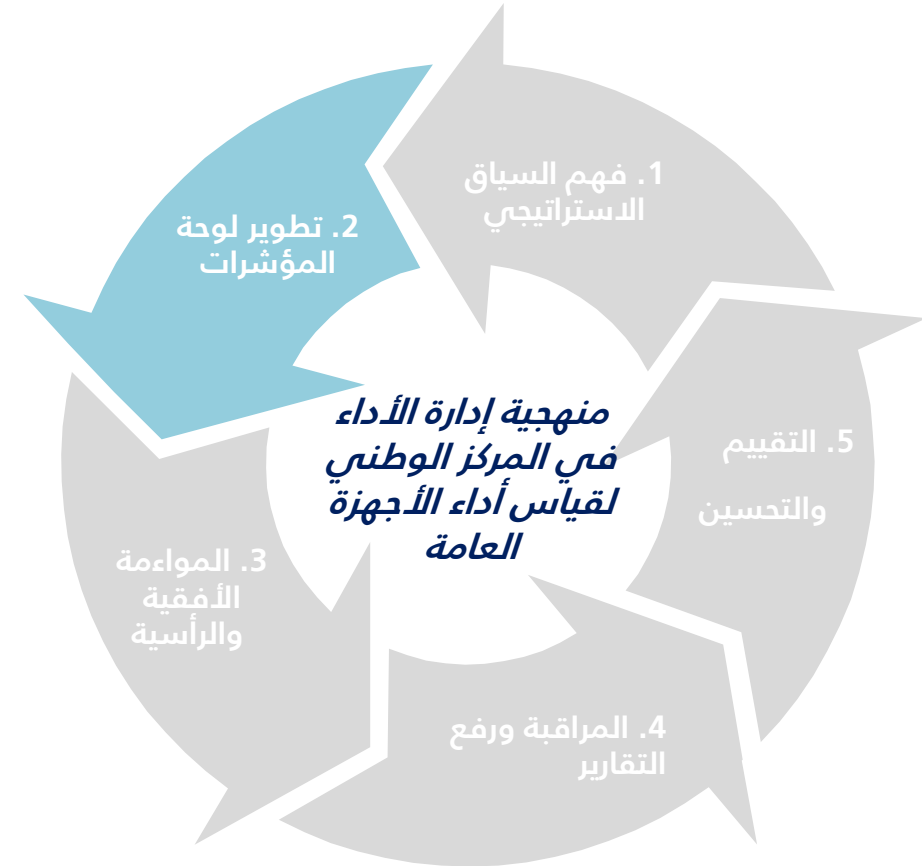
اختيار الأهداف	تفصيل الأهداف	مراجعة قائمة التحقق الخاصة بالأهداف	التعريف بالأهداف والتصديق عليها
5.1 • دعم الجهة في اختيار الأهداف ذات الصلة بناءً على الاختصاص (5 إلى 7 أهداف في المتوسط لكل لوحة مؤشرات) • دعم الجهة في وصف الأهداف بالتفصيل لتسهيل مناقشات مؤشرات الأداء الرئيسية.	5.2 • دعم الجهة في وصف الأهداف بالتفصيل لتسهيل مناقشات مؤشرات الأداء الرئيسية.	5.3 • التأكد من أن الأهداف تركز على النتائج، وأن تلبي متطلبات قائمة التحقق • التأكد من أن الأهداف تحقق معايير (SMART)	5.4 • عقد اجتماع المراجعة النهائية مع رئيس الجهة • التأكد من الحصول على التصديق النهائي على الأهداف المختارة (5 إلى 7 أهداف لكل لوحة مؤشرات) إخطار أصحاب المصلحة المعنيين بالأهداف التي تم وضعها

2. تطوير لوحة المؤشرات

يعتمد نجاح تنفيذ رؤية 2030 على استخدام أدوات فعالة لإدارة ومراقبة الأداء. ومن ثم فإن تقارير الأداء الحكومية ستعتمد على لوحات مؤشرات أداء للوزارات والجهات التنفيذية الأخرى. وتشمل لوحات مؤشرات الأداء على الأهداف الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق نتائج فعلية ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تم وضعها بما يتلاءم مع اختصاص الجهة واستراتيجيتها ورؤية 2030.

تلتزم المرحلة الثانية من منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، والمتعلقة بتطوير لوحة المؤشرات، بإجراءات العمل التالية:

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية
2. اقتراح المستهدفات
3. تفصيل لوحة المؤشرات
4. تقييم جودة لوحة المؤشرات
5. التصديق والإطلاق
6. التحسين والتحديث



إجراءات تطوير لوحة المؤشرات



* CREAM هي معايير تستخدم للمساعدة في تقييم الجودة وفقاً لستة معايير رئيسية سيتم تفصيلها في الخطوة الأولى من هذه العملية
 ** يمكن إجراء التحسين والتحديث (الخطوة السادسة) بالتوازي مع تقييم جودة البيانات (الخطوة الرابعة) أو بعد التصديق والإعتماد، وقبل إصدار تقارير الأداء

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

6 5 4 3 2 1

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

نظرة عامة

تعمل مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تلبية معايير الأداء ويتم رفع تقارير داخلية عن هذه المعايير للجهة وخارجيًا للهيئات الحكومية المعنية. وفي العديد من الحالات تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية - متى أمكن - لتقييم مدى التقدم الذي تحققه الجهة في المجالات الرئيسية في استراتيجيتها بما يتماشى مع الأهداف طويلة المدى المحددة للجهة ومدى مساهمتها في تحقيق رؤية 2030.

المنهجية

توضع مؤشرات الأداء الرئيسية بالتعاون مع الجهات المختلفة من خلال اللجوء إلى الخبراء المختصين والمقارنات المرجعية. ومن ثم يتم اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر ملاءمة استنادًا إلى اختصاص الجهة ولوحة مؤشرات موجودة مسبقًا (إن وجدت).

لتقييم جودة مؤشرات الأداء، يتم استخدام أسلوب CREAM للمساعدة في تقييم الجودة بموجب المعايير الرئيسية الستة التالية والتي يجب استيفائهم جميعًا قبل الاعتماد النهائي:

- الوضوح:** هل يقدم اسم المؤشر وصفًا واضحًا لما يحاول قياسه؟ هل يمكن لأي شخص لا يعرف الجهة أن يفهم ما يقوم هذا المؤشر بقياسه؟
- الأهمية:** هل العلاقة بين المؤشر والهدف الذي نحاول قياسه واضحة؟ ما هو حجم تأثير التغيير في نتيجة المؤشر على تحقيق الهدف الإستراتيجي؟
- الاقتصاد:** هل يمثل الجهد والتكلفة المطلوبين لقياس المؤشر بشكل دوري عبئًا على الجهة؟
- الكفاية:** هل يكفي هذا المؤشر (أو مجموعة المؤشرات) لقياس نجاح تحقيق الهدف الإستراتيجي؟ بناءً على عوامل النجاح الحاسمة، هل تتوفر لدينا مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة لقياس الهدف؟
- القابلية للقياس:** هل المؤشر قابل للقياس؟
- القابلية للرصد:** هل من السهل التأكد من إمكانية تتبع هذا المؤشر في كل دورة قياس؟

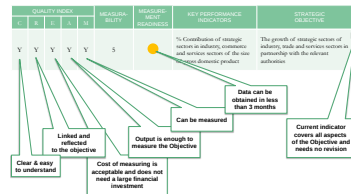
مخرجات تفصيلية

مؤشرات الأداء المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية

قائمة من مؤشرات الأداء الرئيسية (2 إلى 3 مؤشرات في المتوسط) التي تعكس القصد من الهدف الرئيسي وتلبي معايير الاختيار

الأدوات والنماذج

نموذج أسلوب CREAM لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية ونموذج منطقي



Logic Model Framework				
Inputs	Activities	Outputs	Outcomes	Impacts
Resources (capital, human) invested in the activity	Concrete actions of the investor	Tangible products from the activity	Changes resulting from the activity	Broader change occurring in communities or systems resulting from the activity

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية / مكتب الاستراتيجيات في الجهة
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

6 5 4 3 2 1

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

1.1 تحليل/إجراء المقارنة المرجعية لمؤشرات الأداء الرئيسية	1.2 تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	1.3 مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة بناءً على معايير CREAM	1.4 الانتهاء من وضع قائمة مؤشرات الأداء الرئيسية
• استخدام الأهداف المحددة وإجراءات العمل لتحديد قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية المحتملة • إجراء المقارنة المرجعية للقطاعات المهمة لتحديد أفضل الممارسات فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية • تحليل مساهمات الجهات الشقيقة في الاستراتيجية الشاملة، إذا كانت ذات صلة	• استخراج مؤشرات أداء رئيسية إضافية ذات صلة من رؤية 2030 • اقتراح مؤشرات الأداء الرئيسية الموجهة نحو تحقيق النتائج لكل هدف • العمل مع الجهات لاختيار وتحسين مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالهدف • استخدام النموذج المنطقي (شرح النموذج في الملحقات) تحديد المسؤولية لكل مؤشر	• استخدام أسلوب CREAM للمساعدة في تقييم جودة مؤشرات الأداء الرئيسية بموجب المعايير الرئيسية الستة	• اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر ملاءمة للأهداف على أساس التقييم (الارتباط والشمولية) • دعم الجهات في تعبئة مواصفات مؤشرات الأداء الرئيسية (بما في ذلك الوصف وطريقة الحساب)

نظرة عامة

تعد المستهدفات أحد المكونات الضرورية التي يعتمد نجاح الاستراتيجيات عليها، فهي تقدم أساس يمكن تقييم الأداء المستقبلي عليه. وتشكل مستهدفات الأداء أداة إدارة قوية يمكن أن تساعد في إحداث التغييرات الاستراتيجية التي تحتاجها الجهة إلى تحقيقها. ويشمل الغرض من وضع المستهدفات المستقبلية ما يلي:

- تحديد والتعريف بمستوى الأداء المتوقع للمؤسسة
- العمل بمثابة حلقات وصل بين استراتيجية وأهداف الجهة وإدارتها وأفرادها
- وضع الجهة على الطريق نحو التقدم
- التركيز على كيفية سد الفجوة في فجوة الأداء بين "الوضع الحالي" و "الوضع المستهدف"

المنهجية

توجد عدة طرق لتحديد الأهداف، منها ما يلي:

- اشتقاق الغاية من تحقيق الهدف
- وضع هدف طموح وصعب
- إجراء تحسين تدريجي على أساس الأداء الفعلي السابق
- إجراء المقارنة المرجعية مع أفضل الجهات في القطاع
- تحديد خط الأساس وتحديد المستهدفات بشكل تراكمي بمرور الوقت

يجب أن تتطابق المستهدفات مع مؤشر الأداء (مؤشر أداء رئيسي لكل مستهدف)، وأن تكون قابلة للقياس الكمي ويتعين كذلك أن تعرف الأداء المتوقع بوضوح. يمثل تحديد المستهدفات تحديًا وتشمل الصعوبات المحتملة ما يلي:

- غياب البيانات التي تدعم المستهدف المحدد
- مؤشر الأداء الرئيسي المراد تحديد مستهدف له جديد تمامًا حيث لا توجد بشأنه بيانات سابقة
- وجود معوقات تنظيمية تتعلق باستقلالية الجهة
- الخوف والقلق من عدم تحقيق المستهدفات / الأهداف / المؤشرات
- تأثير المكافآت السنوية أو التعويضات المستقبلية المحتملة بهذه المستهدفات

مخرجات تفصيلية

مستهدفات سليمة لكافة مؤشرات الأداء

يوجد لكل مؤشر أداء رئيسي مستهدف محدد مناسب لسد فجوة الأداء للمؤشر

الأدوات والنماذج

مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني، متى أمكن



أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

2.1	تحديد مصادر المستهدفات	2.2	تحديد خط الأساس	2.3	تحديد الفجوة في الأداء	2.4	اقتراح قيمة المستهدفات
• تحديد المصادر الممكن استخدامها للمساعدة في تحديد المستهدفات مثل خطط التنمية، البيانات التاريخية، وثائق الاستراتيجية الداخلية، المقارنات المرجعية أو الخبرة المتخصصة • اختيار المصادر ذات الصلة بمؤشرات الأداء الرئيسية	• تحديد خط الأساس لمؤشر الأداء أو حسابه على أساس معادلة المؤشر، حيثما كان ذلك متاحًا	• مساعدة الجهة في تحديد الفجوة بين الأداء الحالي (خط الأساس) والأداء المطلوب لكل مؤشر أداء رئيسي • ضمان أن تكون المستهدفات طموحة ولكن يمكن تحقيقها وقادرة على سد فجوة الأداء المحددة بشكل معقول	• اقتراح قيم المستهدفات بما يتوافق مع معدل قياس مؤشر الأداء الرئيسي (سنويًا، بشكل نصف سنوي أو ربع سنوي) الذي حددته الجهة • ضمان مصادقة الوزير أو قائد الجهة الحكومية المعنية				

3. تفصيل لوحة المؤشرات

6 5 4 **3** 2 1

تتكون لوحة المؤشرات من مجموعة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات لكل جهة. الهدف - بيان ما يجب أن تحققه الاستراتيجية وما هو الضروري لنجاحها مؤشرات الأداء الرئيسية- كيفية قياس ومتابعة النجاح في تحقيق الاستراتيجية المستهدفات - مستوى الأداء أو معدل التحسن المطلوب المبادرات - برامج العمل الرئيسية المطلوبة لتحقيق الأهداف إضافة إلى ما سبق ذكره فإن لوحة المؤشرات تعرض العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف

تنقسم لوحة المؤشرات إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

يعرض هذا القسم العلاقة بين بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي (الأهداف ومؤشرات أدائها الرئيسية) والأهداف العامة لرؤية 2030.

يشمل هذا القسم معلومات عامة عن مؤشر الأداء الرئيسي بما في ذلك اسم ورمز الهدف واسم ورمز مؤشر الأداء الرئيسي ووصف تفصيلي لكل من الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية.

يمكن للقارئ أن يجد في هذا القسم من بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي المعلومات اللازمة المتعلقة بمؤشر الأداء الرئيسي مثل سنة القياس والقطبية والتكرار والوحدات والمعادلة ومصدر البيانات واسم المسؤول وخط الأساس مع سنة خط الأساس والمستهدفات ووزن ومستوى مؤشر الأداء الرئيسى والمقارنة المرجعية الإقليمية / الدولية.

يستحسن مناقشة جميع المعلومات الواردة في لوحات المؤشرات من خلال عملية تعاونية مع الجهة المعنية.

لوحة المؤشرات لكل جهة التي تتكون من معلومات مفصلة عن مجموعة الأهداف ومؤشرات الأداء والمستهدفات والعلاقة برؤية 2030.

- مكاتب تحقيق الرؤية / مكاتب الاستراتيجية للجهة

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

نموذج لوحة المؤشرات (تستخدم كمستند لجمع المعلومات في هذه المرحلة، النظام الإلكتروني هو المرجع الرئيسي)

Non-R&D objective strategy									
Priority	Non-R&D objective strategy								
Secondary 1	Primary								
Secondary 1	Non-R&D objective strategy								
CQ code	Secondary 1	Primary							
		Secondary 1							
CQ Description	CQ code	Secondary 1							
General information about the R&D									
CQ Description	CQ code	Objective							
Efforts									
R&D Description	R&D code	CQ Description							
R&D Description	R&D code	R&D Name							
Measurement year	R&D Description								
Measurement year									
Priority	Detailed information about the R&D								
Frequency	Priority	Measurement year	Deadline	Quarter / Year	Deadline year				
	Frequency	Priority		2018	2019	2020	2021	2022	
Units		Frequency		First					
	Units			Second					
Equation				Third					
			Fourth						
Data source	Equation	Units	Year						
Contact point / position	Data source	Equation							
Contact point / position	Data source								
Regional background	Contact point / position		R&D weight	Breakdown					
International background	Regional background	Value	Country	Measurement year	Units	The reason for choosing the country is granting benefits.			
	International background								

تفصيل لوحة المؤشرات

3. تفصيل لوحة المؤشرات

6 5 4 3 2 1

مراجعة الارتباط برؤية 2030

3.1

- مراجعة أهداف الرؤية التي سترتبط ببطاقة مؤشر الأداء الرئيسي الخاصة بالجهة (الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاص بها) وضع الصيغة النهائية للعلاقات الأساسية (حيث يرتبط هدف رؤية 2030 ارتباطًا وثيقًا بهدف ومؤشرات الأداء الرئيسية للجهة) والعلاقات الثانوية 1 والثانوية 2 (درجة أقل من الارتباط)

3.2

مراجعة المعلومات العامة المتوفرة عن مؤشرات الأداء

- مراجعة المعلومات العامة عن بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي التي تتضمن اسم الهدف ووصفه ورمزه إلى جانب اسم مؤشر الأداء الرئيسي ووصفه ورمزه (رقم متسلسل خاص)

3.3

تعبئة المعلومات التفصيلية الخاصة بالمؤشرات

- دعم الجهات في تعبئة ومراجعة المعلومات التفصيلية عن مؤشر الأداء الرئيسي والتي تشمل سنة القياس والقطبية والتكرار والوحدات والمعادلة ومصدر البيانات واسم المسؤول وسنة خط الأساس والمستهدفات ووزن ومستوى مؤشر الأداء الرئيسي والمقارنة المرجعية الإقليمية / الدولية.

3.4

ربط المبادرات

- دعم الجهات في تحديد المبادرات المهمة التي تتصل بالأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية، والتأكد من وجود علاقة السبب والنتيجة بينها

تقييم جودة لوحة المؤشرات

4. تقييم جودة لوحة المؤشرات

نظرة عامة

عمل مركز "أداء" على إعداد نموذج تأكيد جودة يتكون من إرشادات تتناول تسعة معايير رئيسية. ويتعين على كل جهة الالتزام بهذه المعايير حتى تضمن أن مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها يمكن رفع تقارير عنها ومتوافقة مع المعايير. ويشير مؤشر الأداء الرئيسي الذي يمكن رفع التقارير عنه إلى مقياس له خط أساس إضافة إلى ما يلي (1) قيمة خط الأساس موثقة وفقاً للمعايير، (2) استخدام معادلة صحيحة لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (3) مصدر البيانات مكتوب بصيغة صحيحة متوافقة مع المعايير (4) وجود مستهدفات تشمل الفترة المطلوب التقرير عنها. تهدف مقاييس تأكيد الجودة إلى ضمان قدرة مركز "أداء" على إصدار تقارير بشكل متكرر بمقاييس متوافقة مع المعايير عندما يبدأ المركز بجمع البيانات لغرض إعداد التقارير. يتعين على الجهات الامتثال للمعايير المبينة في قائمة التحقق الخاصة بتأكيد الجودة ويتعين عليها في النهاية تقديم البيانات ذات الصلة باستمرار لأغراض إعداد التقارير.

المنهجية

الإرشادات التفصيلية لكل من مكونات الإطار المستخدم لتقييم جودة البيانات.

- اختيار مؤشر الأداء الرئيسي:** العلاقة بالهدف والأساس المنطقي لاختيار مؤشر الأداء الرئيسي، بما في ذلك وحدة قياسه
- وصف الهدف/مؤشر الأداء الرئيسي:** لتفادي اختلاف التفسيرات الفردية، يتم فحص كل من الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية (الاسم / والمعادلة) للتأكد من امتثالها للمعايير
- مستهدفات مؤشر الأداء الرئيسي:** يجب أن يكون للمستهدفات نفس وحدة قياس خط الأساس، ويجب أن تكون متنسقة على مر السنين. يتم وضع المستهدفات وفقاً لمعدل تكرار المؤشر
- معدل تكرار مؤشر الأداء الرئيسي:** يمكن تحديد التكرار من خلال الإجابة على سؤالين: هل تتغير قيمة خط الأساس خلال الفترة المراد قياسها؟ وهل يمكن قياسها خلال هذه الفترة؟
- وحدة مؤشر الأداء الرئيسي:** تحديد وحدة مؤشر الأداء الرئيسي بشكل أدق إذا اقتضى الأمر مع شرح وحدة القياس
- المقارنة المرجعية لمؤشر الأداء الرئيسي:** إجراء المقارنة المرجعية لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية. إذا كانت القيم غير متوفرة، فيجب تقديم تفسير لذلك. يجب ضمان توافق عملية التوثيق والمنطق والمعادلة
- معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:** متوافقة مع وحدة القياس وصحيحة رياضياً
- خط أساس مؤشر الأداء الرئيسي:** يجب تقديم الوثائق الرسمية والموثوق بها لدعم قيمة خط الأساس وتوضيح طريقة حسابها
- مصدر بيانات مؤشر الأداء الرئيسي:** يجب أن تكون مصادر البيانات في شكل وثائق رسمية ومتوافقة مع متطلبات قائمة التحقق والمعايير التي تم وضعها من قبل مركز "أداء"

مخرجات تفصيلية

لوحات مؤشرات تم تقييمها مع
مؤشرات يمكن رفع التقارير عنها
لوحة المؤشرات لكل جهة كاملة
ومتوافقة مع المعايير المحددة

الأدوات والنماذج

قائمة التحقق التفصيلية الخاصة بمعايير
تقييم تأكيد الجودة

Formula	Consistency	Example
Mathematical operations	1. The formula must be consistent with the unit of measurement. 2. The formula elements have to be correct mathematically (brackets, subtraction, addition, multiplying by 100)	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Documentation	1. Official and reliable documents should be provided to support the baseline value and to clarify the method of calculating the baseline. 2. The data provided in the data source has to be according to the KPI description and formula. If there is any inconsistency in the data source, the baseline will be considered as non-compliant.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Baseline	1. The data source provided should be the same as the source used to calculate the baseline. 2. If the entity does not specify the measurement unit, the unit of the data, the data source will be disregarded. 3. If the data source will be measured in the baseline to not clearly mentioned or if the entity does not specify the elements used in the baseline formula. 4. The numbers provided should be whole numbers, the fractions and without units. Example: (50%) has to be entered only as (50). The (50) will be stated in the unit of measurement field.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Calculation elements	1. The numbers provided should be whole numbers, the fractions and without units. Example: (50%) has to be entered only as (50). The (50) will be stated in the unit of measurement field.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Formatting	1. The numbers provided should be whole numbers, the fractions and without units. Example: (50%) has to be entered only as (50). The (50) will be stated in the unit of measurement field.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.

KPIs choice	Link to objective	1. Must explicitly clarify the relationship between the KPI and the entity's strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
Rationale	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
KPI name and Formula	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
Targets	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
Frequency	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
Units	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
Details	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
Rules	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
Documentation	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.
Availability	1. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	3. Must explicitly clarify the strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة

تقييم جودة لوحة المؤشرات

6 5 4 3 2 1

4. تقييم جودة لوحة المؤشرات

تعزيز معايير تأكيد الجودة

4.1

- تعزيز وإعادة تأكيد نموذج مراجعة الجودة للجهات (الذي يشمل المعايير الخاصة بمستوى الامتثال وقابلية رفع التقارير)
- عقد ورش عمل مع الجهات لتقديم الدعم اللازم من أجل تلبية جميع معايير الجودة

جمع الوثائق الداعمة

4.3

- جمع كل الوثائق المتعلقة بخطط الأساس
- جمع الوثائق المتعلقة بالمقارنات المرجعية

تحليل جودة لوحة المؤشرات

4.4

- تحليل الوثائق التي تم جمعها ومراجعة امثالها للمعايير وإمكانية رفع التقارير لها
- إعداد قائمة الإجراءات التصحيحية
- إرسال تقرير مراجعة الجودة لمكتب تحقيق الرؤية في الجهة المعنية

تقديم المشورة بشأن الإجراءات التصحيحية

- الاجتماع بالجهة لمناقشة تقرير تأكيد الجودة الذي يضم قائمة الإجراءات التصحيحية لكل بطاقة من بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية
- إنشاء سجل عمل بناء على ما تم مناقشته في الاجتماع

نظرة عامة

تضمن أهمية نشر نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في أنها تدل على مستوى الشفافية والإفصاح لدى الجهة، حيث يمكن للقارئ ان يتعرف ويقيم الاستراتيجيات التي تتبناها الجهة وأهمية المؤشرات والغرض منها وكيف تساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030. ومن ثم يجب عند نشر نتائج المؤشرات والتعريف بها إبراز علاقتها بأهداف رؤية 2030. كما يساعد نشر ورفع تقارير نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في تحديد أداء الجهة الحالي مقارنة بالمستهدفات، ومن ثم، فإنه يشير إلى التقدم الكبير في تحقيق أهداف رؤية 2030 على مستوى المملكة.

المنهجية

سيعمل مركز "أداء" على الانتهاء من لوحات المؤشرات ومن ثم مشاركتها مع المسؤولين في الجهات المعنية للتصديق عليها بشكل نهائي. ويصبح حينئذ قادة هذه الجهات مسؤولين بشكل كامل عن لوحات المؤشرات. وبعد الموافقة النهائية، ستكون جميع لوحات المؤشرات متاحة عبر بوابة أداء الإلكترونية. فضلا عن تقارير منفصلة يتم رفعها إلى الوزراء/ قادة الجهات الحكومية.

يؤدي نشر ورفع تقارير لوحات المؤشرات إلى:

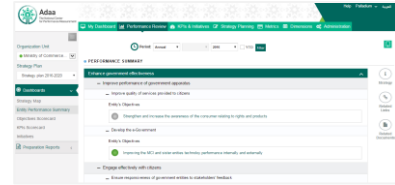
- ✓ زيادة فهم مؤشرات الأداء الرئيسية بين جميع أصحاب المصلحة
- ✓ زيادة مواءمة الاستراتيجيات بين الجهات الرئيسية والشقيقة
- ✓ الحد من إهدار الوقت والجهد في الأنشطة التي تقع خارج الأهداف والخطط الاستراتيجية
- ✓ التنفيذ الفعّال للمبادرات لتحقيق الاستراتيجية

مخرجات تفصيلية

نظام يحتوي على بيانات محدثة
يمكن لكل جهة رفع البيانات
عليه
نظام محدث ببيانات كل جهة

الأدوات والنماذج

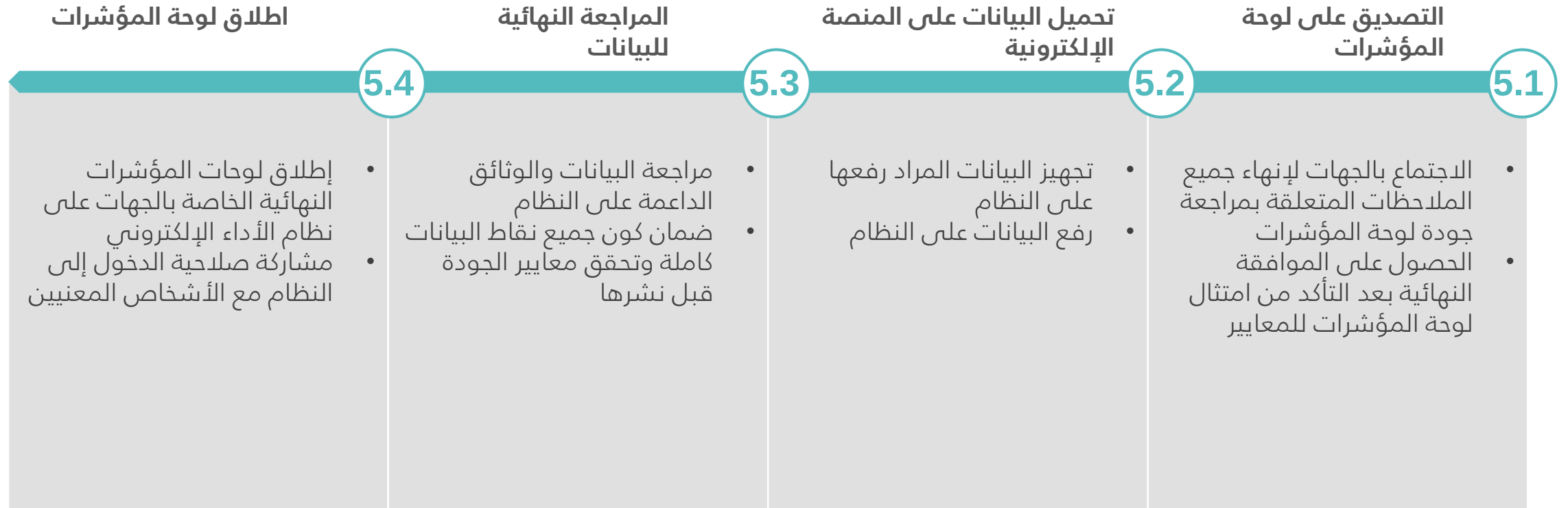
نظام إدارة الأداء الوطني من خلال
مؤشرات قياس الأداء الرئيسية



OBJECTIVES	KPIs	INITIATIVES
1. Increase the Culture of Entrepreneurship	1. Number of established entities (Limited Liability Companies)	1. تطوير ثقافة ريادة الأعمال (محددة المسؤولية المحدودة) 2. إنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة 3. تعزيز ثقافة ريادة الأعمال
2. Increase in the creation of job opportunities in Small and Medium Enterprises	2. Percentage of employees in the Small and Medium Enterprises to the total number of employees in the public and private sectors	1. تطوير ثقافة ريادة الأعمال (محددة المسؤولية المحدودة) 2. إنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة 3. تعزيز ثقافة ريادة الأعمال
3. Increase the contribution of Small and Medium Enterprises to the gross domestic product	3. Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the gross domestic product (GDP) 4. Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the non-gross domestic product (GDP) 5. Survival rate of startups (three years)	1. تطوير ثقافة ريادة الأعمال (محددة المسؤولية المحدودة) 2. إنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة 3. تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 4. تطوير ثقافة ريادة الأعمال (محددة المسؤولية المحدودة) 5. إنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة 6. تعزيز ثقافة ريادة الأعمال

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية للجهة
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة



6 5 4 3 2 1

نظرة عامة

يرجى ملاحظة أن هذه الخطوة تعتبر خدمة ظرفية يمكن طلبها في أي وقت حتى بعد التصديق على لوحة المؤشرات من الجهة

إعادة تطبيق أسلوب CREAM وإطار امتثال تأكيد الجودة.
يعمل أسلوب CREAM على تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لستة معايير رئيسية:

1. الوضوح
2. الأهمية
3. الاقتصاد
4. الكفاية
5. قابلية الرصد
6. قابلية القياس

تشمل الارشادات لكل مكون من مكونات الإطار المستخدم لتقييم جودة البيانات الآتي:

1. اختيار مؤشر الأداء الرئيسي، 2. وصف مؤشر الأداء الرئيسي/الهدف 3. المستهدفات 4. التكرار 5. الوحدة 6. المقارنة المرجعية 7. المعادلة 8. خط الأساس، 9. مصدر البيانات

نموذج طلب تغيير لإجراء التغييرات على
الهدف ومؤشر الأداء الرئيسى

 دولت Ministry of Education Islamic Republic of Iran		جمهوری اسلامی ایران وزارت آموزش و پرورش				
ردیف	نام دانش آموز	نام خانوادگی	تاریخ تولد	محل تولد	محل سکونت	تاریخ ثبت نام
1	محمد علی	محمد علی	1385/05/10	تهران	تهران	1398/09/01
2	فاطمه	فاطمه	1388/03/20	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
3	علیرضا	علیرضا	1390/01/15	مشهد	مشهد	1398/09/01
4	سپهر	سپهر	1387/07/05	تهران	تهران	1398/09/01
5	پناه	پناه	1389/11/25	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
6	مهدی	مهدی	1386/04/10	تهران	تهران	1398/09/01
7	زینب	زینب	1391/02/01	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
8	امیر	امیر	1388/06/18	تهران	تهران	1398/09/01
9	پریسا	پریسا	1390/08/05	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
10	فرهاد	فرهاد	1387/12/12	تهران	تهران	1398/09/01
11	سپهر	سپهر	1389/09/22	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
12	پناه	پناه	1391/03/08	تهران	تهران	1398/09/01
13	مهدی	مهدی	1386/10/14	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
14	زینب	زینب	1391/07/27	تهران	تهران	1398/09/01
15	امیر	امیر	1388/02/03	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
16	پریسا	پریسا	1390/11/19	تهران	تهران	1398/09/01
17	فرهاد	فرهاد	1387/04/26	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
18	سپهر	سپهر	1389/08/11	تهران	تهران	1398/09/01
19	پناه	پناه	1391/05/24	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
20	مهدی	مهدی	1386/01/07	تهران	تهران	1398/09/01
21	زینب	زینب	1391/09/16	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
22	امیر	امیر	1388/03/29	تهران	تهران	1398/09/01
23	پریسا	پریسا	1390/12/10	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
24	فرهاد	فرهاد	1387/06/21	تهران	تهران	1398/09/01
25	سپهر	سپهر	1389/10/04	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
26	پناه	پناه	1391/04/17	تهران	تهران	1398/09/01
27	مهدی	مهدی	1386/07/28	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
28	زینب	زینب	1391/01/11	تهران	تهران	1398/09/01
29	امیر	امیر	1388/05/23	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
30	پریسا	پریسا	1390/06/03	تهران	تهران	1398/09/01
31	فرهاد	فرهاد	1387/09/15	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
32	سپهر	سپهر	1389/02/27	تهران	تهران	1398/09/01
33	پناه	پناه	1391/06/09	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
34	مهدی	مهدی	1386/10/21	تهران	تهران	1398/09/01
35	زینب	زینب	1391/03/04	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
36	امیر	امیر	1388/07/16	تهران	تهران	1398/09/01
37	پریسا	پریسا	1390/11/28	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
38	فرهاد	فرهاد	1387/05/10	تهران	تهران	1398/09/01
39	سپهر	سپهر	1389/09/22	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
40	پناه	پناه	1391/01/05	تهران	تهران	1398/09/01
41	مهدی	مهدی	1386/05/17	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
42	زینب	زینب	1391/08/08	تهران	تهران	1398/09/01
43	امیر	امیر	1388/12/20	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
44	پریسا	پریسا	1390/06/03	تهران	تهران	1398/09/01
45	فرهاد	فرهاد	1387/09/15	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
46	سپهر	سپهر	1389/02/27	تهران	تهران	1398/09/01
47	پناه	پناه	1391/06/09	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
48	مهدی	مهدی	1386/10/21	تهران	تهران	1398/09/01
49	زینب	زینب	1391/03/04	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
50	امیر	امیر	1388/07/16	تهران	تهران	1398/09/01
51	پریسا	پریسا	1390/11/28	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
52	فرهاد	فرهاد	1387/05/10	تهران	تهران	1398/09/01
53	سپهر	سپهر	1389/09/22	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
54	پناه	پناه	1391/01/05	تهران	تهران	1398/09/01
55	مهدی	مهدی	1386/05/17	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
56	زینب	زینب	1391/08/08	تهران	تهران	1398/09/01
57	امیر	امیر	1388/12/20	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
58	پریسا	پریسا	1390/06/03	تهران	تهران	1398/09/01
59	فرهاد	فرهاد	1387/09/15	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
60	سپهر	سپهر	1389/02/27	تهران	تهران	1398/09/01
61	پناه	پناه	1391/06/09	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
62	مهدی	مهدی	1386/10/21	تهران	تهران	1398/09/01
63	زینب	زینب	1391/03/04	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
64	امیر	امیر	1388/07/16	تهران	تهران	1398/09/01
65	پریسا	پریسا	1390/11/28	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
66	فرهاد	فرهاد	1387/05/10	تهران	تهران	1398/09/01
67	سپهر	سپهر	1389/09/22	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
68	پناه	پناه	1391/01/05	تهران	تهران	1398/09/01
69	مهدی	مهدی	1386/05/17	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
70	زینب	زینب	1391/08/08	تهران	تهران	1398/09/01
71	امیر	امیر	1388/12/20	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
72	پریسا	پریسا	1390/06/03	تهران	تهران	1398/09/01
73	فرهاد	فرهاد	1387/09/15	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
74	سپهر	سپهر	1389/02/27	تهران	تهران	1398/09/01
75	پناه	پناه	1391/06/09	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
76	مهدی	مهدی	1386/10/21	تهران	تهران	1398/09/01
77	زینب	زینب	1391/03/04	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
78	امیر	امیر	1388/07/16	تهران	تهران	1398/09/01
79	پریسا	پریسا	1390/11/28	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
80	فرهاد	فرهاد	1387/05/10	تهران	تهران	1398/09/01
81	سپهر	سپهر	1389/09/22	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
82	پناه	پناه	1391/01/05	تهران	تهران	1398/09/01
83	مهدی	مهدی	1386/05/17	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
84	زینب	زینب	1391/08/08	تهران	تهران	1398/09/01
85	امیر	امیر	1388/12/20	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
86	پریسا	پریسا	1390/06/03	تهران	تهران	1398/09/01
87	فرهاد	فرهاد	1387/09/15	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
88	سپهر	سپهر	1389/02/27	تهران	تهران	1398/09/01
89	پناه	پناه	1391/06/09	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
90	مهدی	مهدی	1386/10/21	تهران	تهران	1398/09/01
91	زینب	زینب	1391/03/04	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
92	امیر	امیر	1388/07/16	تهران	تهران	1398/09/01
93	پریسا	پریسا	1390/11/28	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
94	فرهاد	فرهاد	1387/05/10	تهران	تهران	1398/09/01
95	سپهر	سپهر	1389/09/22	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
96	پناه	پناه	1391/01/05	تهران	تهران	1398/09/01
97	مهدی	مهدی	1386/05/17	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
98	زینب	زینب	1391/08/08	تهران	تهران	1398/09/01
99	امیر	امیر	1388/12/20	اصفهان	اصفهان	1398/09/01
100	پریسا	پریسا	1390/06/03	تهران	تهران	1398/09/01

لوحات مؤشرات محدثة ومحسنة

لوحات المؤشرات المحدثة التي
تعكس طلبات التغيير المعتمدة
من الجهات

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق الرؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية
- (الطلبات إجراء التغييرات على الهدف والمستهدفات)
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

تحليل طلب التغيير

6.1

- فهم الأساس المنطقي من وراء طلب التغيير
- تقييم نوع التغيير (تعديل، إضافة أو حذف)
- تحديد أثر التغيير على ثلاثة مستويات رئيسية (رؤية 2030، الجهة نفسها، الجهات الشقيقة)

التواصل والتفاعل مع الجهة

6.3

- الاجتماع بالجهة لفهم طلبات التغيير
- مناقشة تحليل طلب التغيير
- دعم الجهة في تعبئة نموذج طلب التغيير وبطاقات مؤشر الأداء الرئيسي المعنية (في حالة الإضافة) للتغييرات المعتمدة مبدئيًا للأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية

اعتماد طلب التغيير

6.4

- إجراء أول جولة من عملية الاعتماد الداخلية مع مستشاري الجهة
- التصديق على طلبات التغيير من قبل فريق إدارة مركز "أداء"

الإخطار وتطبيق التغييرات

3. المواءمة الأفقية والرأسية

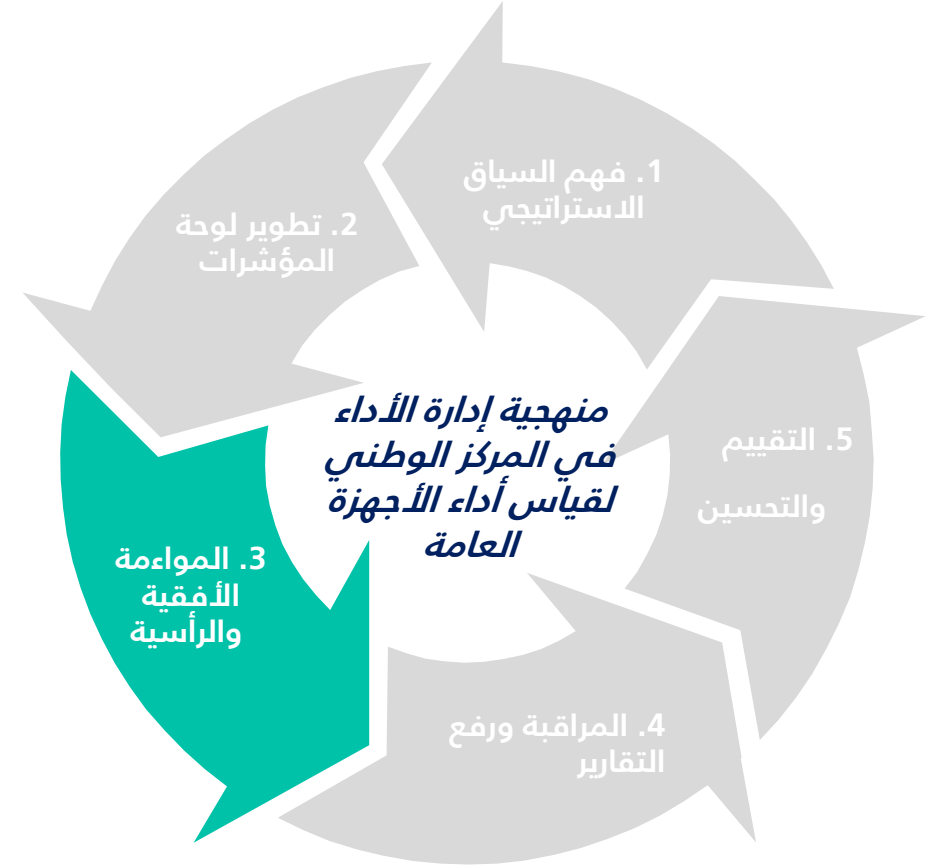
تهدف المرحلة الثالثة من منهجية إدارة الأداء - المواءمة الأفقية والرأسية - إلى نقل إستراتيجية الوزارة وتدرجها إلى الجهات الشقيقة وذلك من أجل تحقيق المواءمة على مستوى الأهداف والمؤشرات وحتى المستهدفات.

تتكون المرحلة الثالثة من إجراءات العمل التالية:

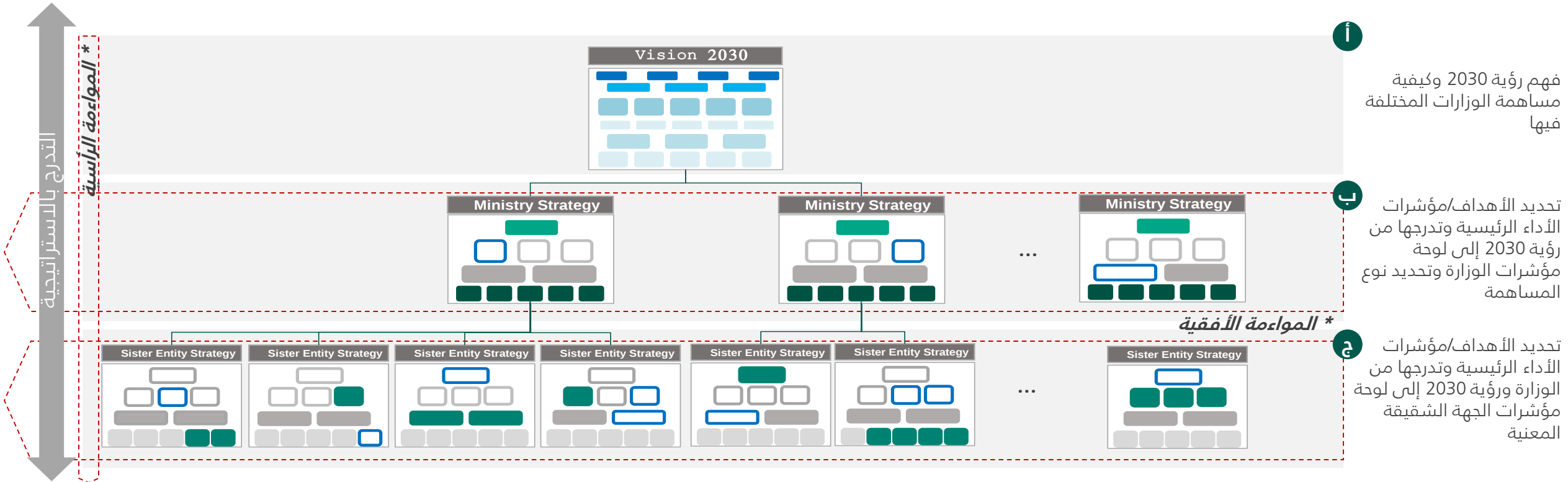
1. تحديد المساهمة الاستراتيجية للجهة
2. تحديث لوحة مؤشرات الجهة
3. تصديق لوحة مؤشرات الجهة

يحتوي هذا القسم تصميم للهيكل المقترح لعملية التدرج بالاستراتيجية بما يؤسس لعملية المواءمة الأفقية والرأسية. تتضمن عملية تدرج الاستراتيجية أنواع مختلفة من المساهمات كما يلي:

- تدرج متطابق - حيث يتم نقل الأهداف ومؤشرات الأداء ذات الصلة كما هي
- تدرج إسهامي - حيث يتم تدرج بعض الأهداف والمؤشرات بصيغة جديدة تساهم في تحقيق الأهداف والمؤشرات
- وضع أهداف استراتيجية جديدة - حيث تقوم الجهة الشقيقة بوضع أهداف/مؤشرات أداء جديدة



الهيكل المقترح لعملية التدرج بالاستراتيجية



التدرج المتطابق من وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية إلى مدينة الملك عبد الله للطاقة الذرية والطاقة المتجددة:
تمكين الطاقة المتجددة من المساهمة الفاعلة في مزيج الطاقة الوطني.

التدرج الإسهامي من رؤية 2030 إلى وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية:
زيادة مساهمة الطاقة المتجددة في مزيج الطاقة الوطني

أمثلة

الأهداف المنقولة من الوزارة

الأهداف المنقولة من الرؤية 2030

*** المواءمة الرأسية:** تضمن تدرج أهداف رؤية 2030 إلى مستوى الجهات، سواء الوزارات أو الجهات الشقيقة
*** المواءمة الأفقية:** تضمن تظافر الجهود بين الوزارات وتوضع مساهماتها لتجنب التكرار

إجراءات المواءمة الأفقية والرأسية

توضيحات

- تعتبر هذه المرحلة في منهجية إدارة الأداء خطوة أساسية للتأكد من أن جميع الأهداف والمؤشرات التي تم وضعها متوائمة رأسياً (من رؤية 2030 إلى الجهات) وأفقياً (بين الجهات لتوضيح مساهماتهم لبعضهم البعض وتجنب التكرار)

	3	2	1
	تصديق على لوحة مؤشرات الجهة	تحديث لوحة مؤشرات الجهة	تحديد المساهمة الاستراتيجية للجهة
الأنشطة الرئيسية	- التصديق على التغييرات وفقاً لعملية طلب التغييرات* - رفع لوحات المؤشرات على المنصة الإلكترونية	تحديث وتحسين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية	تحديد وتفصيل الأهداف/مؤشرات الأداء الرئيسية المشتركة المأخوذة من رؤية 2030 أو الوزارة
المخرجات	معلومات محدثة على المنصة الإلكترونية ويمكن إصدار تقارير من خلالها	لوحة مؤشرات أداء محدثة	العلاقة بين أهداف الجهة الشقيقة والوزارة ورؤية 2030

* يرجى الرجوع إلى الخطوة الثانية - تطوير لوحة المؤشرات (الخطوة السادسة) للمزيد من التفاصيل بخصوص هذا الإجراء

تحديد المساهمة الاستراتيجية

1. تحديد المساهمة الاستراتيجية

نظرة عامة

لتحديد مساهمة استراتيجية الجهة في رؤية 2030 أو الوزارة المعنية، فإنه يتعين إجراء تحليل عميق لفهم العلاقة بين هذه الاستراتيجية وبين الجهة الشقيقة. تؤدي الاستراتيجية التي يتم تدريجها بشكل جيد إلى المواءمة، حيث تفهم - بل وقد تشترك في كثير من الحالات - الجهات في عدد من المكونات المحورية في الاستراتيجية.

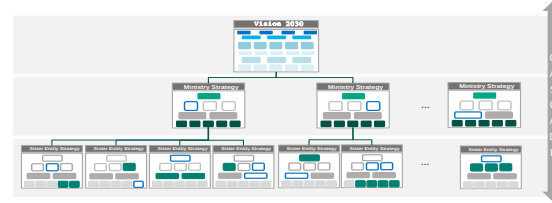
المنهجية

تعتمد أساليب تدرج الاستراتيجية على نوع الوزارة وتُعرّف كما يلي:

- **التدرج المتطابق**
في الأسلوب المتطابق، تكون الأهداف ومؤشرات الأداء ذات الصلة متطابقة مع مثيلتها في الوزارة ومن ثم يتم نقلها بشكل مباشر
- **التدرج الإسهامي**
يتم تدرج بعض الأهداف ومؤشرات الأداء حتى تتمكن الجهة الشقيقة من وضع أهداف تساهم في تحقيق استراتيجية الوزارة ولكنها لا تكون بالضرورة متطابقة مع مثيلتها في الوزارة
- **وضع الأهداف الاستراتيجية الجديدة**
قد تقوم الجهة الشقيقة بوضع أهداف استراتيجية جديدة لا تكون بالضرورة مرتبطة بالوزارة ولكنها تكون متوائمة مع اختصاصها
تشمل الاعتبارات الرئيسية عند التدرج إلى جهات شقيقة ما يلي:
✓ يجب أن تكون الجهة الشقيقة قادرة على تحديد مساهمتها الاستراتيجية في كل من الرؤية ووزارتها المعنية
✓ موافقة واعتماد الوزارة ضروري لا سيما في حال وجود أهداف/مؤشرات أداء مشتركة
✓ يجب على الجهات الشقيقة إخطار أصحاب المصلحة المعنيين بمساهمتها بأعلى فاعلية ممكنة

الأدوات والنماذج

هيكلية التدرج بالاستراتيجية



المخرجات التفصيلية

العلاقة بين أهداف الجهة الشقيقة والوزارة ورؤية 2030
بيان واضح بمساهمة الجهة الشقيقة في رؤية 2030 والوزارة المعنية

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية للجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية

تحديد المساهمة الاستراتيجية

1. تحديد المساهمة الاستراتيجية

3 2 1

1.1	استعراض رؤية 2030	1.2	استعراض استراتيجية الوزارة	1.3	تحديد المساهمة	1.4	التحقق من صحة النتائج
• استعراض أهداف الرؤية وتحديد الأهداف التي سترتبط بالجهة الشقيقة • وضع الصيغة النهائية للارتباط الأساسي بحيث يرتبط هدف رؤية 2030 ارتباطًا وثيقًا بهدف ومؤشرات القياس الرئيسية للجهة الشقيقة	• استعراض وثائق اختصاص الوزارة واستراتيجيتها • تحديد أي الأهداف وأي مؤشرات الأداء سيجري تدريجها إلى الجهة الشقيقة	• مراجعة هيكلية التدرج بالاستراتيجية • تحديد قائمة نهائية بالأهداف ومؤشرات الأداء التي سيجري تدريجها إلى الجهة وذلك بناءً على التحليل الذي تم اجراؤه	• التحقق من صحة النتائج مع أصحاب المصلحة				

تحديث لوحة مؤشرات الجهة

3 2 1

2. تحديث لوحة مؤشرات الجهة

نظرة عامة

من الضروري أثناء تحديث لوحة مؤشرات الجهة الشفافة أن نضع في عين الاعتبار أثر المواءمة الأفقية والرأسية على لوحات مؤشرات الجهة والجهة الشفافة.

* المواءمة الرأسية: تضمن نقل أهداف رؤية 2030 إلى مستوى الجهات، سواء كانت وزارات أو جهات الشفافة

* المواءمة الأفقية: تضمن تظافر الجهود بين الوزارات وتوضيح مساهماتها لتجنب التكرار

المواءمة هي المحصلة الناتجة عن عمل جميع الأجزاء المترابطة معاً داخل أي حكومة لتحقيق الأداء الأمثل. ولا يجب أن تقتصر المواءمة على الأهداف الاستراتيجية ولكنها تشمل أيضاً المستهدفات ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات وإجراءات العمل وما إلى ذلك.

المنهجية

من الضروري أخذ ما يلي بعين الاعتبار أثناء تحديث لوحة المؤشرات الخاص بالجهة:

تحديد الأهداف أو مؤشرات الأداء المرشحة للمواءمة الرأسية أو الأفقية

- ❑ يجب أن تكون الأهداف المختارة قائمة على النتائج وأن تكون متوائمة رأسياً أو أفقياً مع رؤية 2030 أو جهة أخرى
- ❑ مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة متوافقة مع أسلوب CREAM
- ❑ الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات وصف واضح مع توفر نطاق محدد للمراد تحقيقه أثناء تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف تقليل اختلاف التفسيرات التي قد تنشأ من جهة لآخرى
- ❑ يجب أن تتقابل المستهدفات مع مؤشرات الأداء (مستهدف لكل مؤشر أداء)، وأن تكون قابلة للقياس الكمي وتوضح الأداء الأمثل المتوقع
- ❑ يجب مناقشة جميع المعلومات المقدمة من خلال عملية تعاونية مع صاحب الصلاحية المعني
- ❑ **تبني مؤشر الأداء المرشح من خلال عملية طلب التغيير**
- ❑ التأكد من تحديد نوع التغيير بشكل واضح كما يلي: تعديل أو إضافة أو حذف
- ❑ التعاون مع الجهة لتسوية سبب التغيير
- ❑ تسجيل طلبات التغيير التي سيتم تطبيقها في نهاية كل دورة من دورات إعداد التقارير

المخرجات التفصيلية

لوحة المؤشرات المحدثة للجهة

لوحة المؤشرات المحدثة لكل جهة التي تتكون من معلومات مفصلة عن الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والعلاقة برؤية 2030.

الأدوات والنماذج

نظام إدارة الأداء

OBJECTIVES	KPI	ACTUAL	TARGET	SCORE
❑ Increase the Culture of Entrepreneurship	Number of established entities (Limited Liability Companies)	-	50,000 Entity	-
❑ Increase in the creation of job opportunities in Small and Medium Enterprises	Percentage of employees in the Small and Medium Enterprises to the total number of employees in the public and private sectors	-	51.78 %	-
❑ Increase the contribution of Small and Medium Enterprises to the gross domestic product	Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the gross domestic product (GDP)	-	28.5 %	-
	Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the non-oil gross domestic product (GDP)	-	33.68 %	-
	Survival rate of startups (New Venture Survival Rate) (3 years)	-	-	-
❑ Strengthen and increase the awareness of the consumer relating to rights and products	Consumer Satisfaction Index	-	-	-
	Consumer Confidence Index	-	-	-

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية

تحديث لوحة مؤشرات الجهة

3 2 1

2. تحديث لوحة مؤشرات الجهة

تحسين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية	التحقق من صحة المستهدفات	توفير معلومات تفصيلية عن مؤشرات الأداء	ربط المبادرات
2.1 • تحديد أهداف ومؤشرات أداء رئيسية جديدة لتعكس المواءمة الرأسية والأفقية بناء على هيكلية التدرج بالاستراتيجية • كتابة وصف تفصيلي واضح للأهداف ولمؤشرات الأداء الرئيسية بهدف تفادي اختلاف التفسيرات التي قد تنشأ بين جهة وأخرى	2.2 • اقتراح المستهدفات والتحقق من صحتها بناءً على المصادر ذات العلاقة • التأكد من موافقة الوزارة أو الجهة الحكومية المعنية	2.3 • دعم الجهات لتعبئة ومراجعة المعلومات التفصيلية المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية • التواصل بين الجهات ومصدر المعلومات والتأكد من وجود اتفاق بين الجهة والجهة الشقيقة	2.4 • دعم كلا من الجهتين في تحديد المبادرات المهمة التي تتصل بالأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية، والتأكد من وجود علاقة سبب ونتيجة بينها

تصديق لوحة مؤشرات الجهة

3 2 1

3. تصديق لوحة المؤشرات

نظرة عامة

تضمن أهمية تصديق مؤشرات الأداء الرئيسية في أنها تدل على دقة المعلومات لدى الجهة، وحصول التوافق والفهم المشترك سواءً بين الوزارة ومؤسساتها الشقيقة أو بين الجهات التي تتقاطع معها العمل بينهم. بالإضافة إلى التأكد من مطابقة لوحة المؤشرات لمعايير الجودة والإمتثال لدى مركز "أداء".

المنهجية

سيعمل مركز "أداء" على الانتهاء من لوحات المؤشرات ومن ثم مشاركتها مع المسؤولين في الجهات المعنية للتصديق عليها بشكل نهائي. ويصبح حينئذ قادة هذه الجهات مسؤولين بشكل كامل عن لوحات المؤشرات. وبعد الموافقة النهائية، ستكون جميع لوحات المؤشرات متاحة على النظام فضلا عن تقارير منفصلة يتم رفعها إلى الوزراء.

يؤدي نشر ورفع تقارير لوحات المؤشرات إلى:

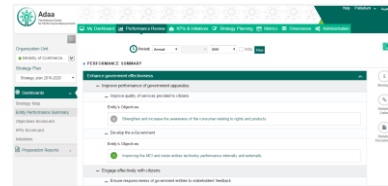
- ✓ زيادة فهم مؤشرات الأداء الرئيسية بين جميع أصحاب المصلحة
- ✓ زيادة مواءمة الاستراتيجيات بين الجهات الرئيسية والشقيقة
- ✓ الحد من إهدار الوقت والجهد في الأنشطة التي تقع خارج الأهداف والخطط الاستراتيجية
- ✓ التنفيذ الفعّال للمبادرات لتحقيق الاستراتيجية

المخرجات التفصيلية

نظام مع بيانات محدثة يمكن لكل جهة رفع تقارير عنها
نظام محدث ببيانات يمكن رفع التقارير عنها من كل جهة

الأدوات والنماذج

نظام إدارة الأداء الوطني من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية



أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية

OBJECTIVES	KPIs	INITIATIVES
● Increase the Culture of Entrepreneurship	● Number of established entities (Limited Liability Companies)	● تطوير وتنشيط روح المبادرة لدى العاملين ● 581 - دعم ريادة الأعمال ● 585 - تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال ● 586 - دعم ريادة الأعمال ● 571 - تعزيز روح المبادرة لدى رواد الأعمال
● Increase in the creation of job opportunities in Small and Medium Enterprises	● Percentage of employees in the Small and Medium Enterprises to the total number of employees in the public and private sectors	● 584 - تعزيز وتنشيط روح المبادرة لدى رواد الأعمال ● 585 - تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال ● 586 - دعم ريادة الأعمال ● 571 - تعزيز روح المبادرة لدى رواد الأعمال
● Increase the contribution of Small and Medium Enterprises to the gross domestic product	● Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the gross domestic product (GDP) ● Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the national gross domestic product (GDP) ● Survival rate of startups (New Venture Survival Rate) (2 years)	● 580 - تطوير وتنشيط روح المبادرة لدى رواد الأعمال ● 581 - دعم ريادة الأعمال ● 582 - تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال ● 583 - دعم ريادة الأعمال ● 584 - تعزيز وتنشيط روح المبادرة لدى رواد الأعمال ● 585 - تنمية المهارات القيادية لدى رواد الأعمال ● 586 - دعم ريادة الأعمال ● 571 - تعزيز روح المبادرة لدى رواد الأعمال

تصديق لوحة مؤشرات الجهة

3 2 1

3. تصديق لوحة المؤشرات



4. المراقبة ورفع التقارير

تساعد المرحلة الرابعة من منهجية إدارة الأداء في المركز - المراقبة ورفع التقارير - في معرفة متى تكون الاستراتيجية أو أحد عناصرها لا تعمل بالشكل المطلوب أو في حال تغير الظروف في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويوفر رفع التقارير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بشأن التغييرات وتحديد المعوقات وأسبابها ويختبر التوجهات والأهداف الاستراتيجية.

وتشتمل المرحلة الرابعة على إجراءات العمل التالية:

1. جمع البيانات والمعلومات
2. إعداد تقرير الأداء
3. إجراء التحليل الكمي
4. إجراء التحليل النوعي
5. إعداد التقرير القائم على البيانات
6. التصديق



إجراءات المراقبة ورفع التقارير



1. جمع البيانات والمعلومات

54

جمع البيانات والمعلومات

6 5 4 3 2 1

1. جمع البيانات والمعلومات

فهم لوحة المؤشرات للجهة

1.1

1.2

الحصول على البيانات وإدخالها

1.3

إنشاء المستويات ومعايير التصنيف

1.4

التحقق من صحة البيانات

- الوصول لفهم عميق لجودة كل عنصر من العناصر التالية في لوحة المؤشرات: الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

- الحصول على بيانات الأداء الفعلي وإدخالها فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

- تخصيص مستويات وأوزان للأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية بما يساعد في تقييم الأداء
- تصنيف الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

- الاجتماع بالجهة لتحديد البيانات المطلوبة لفترة القياس الحالية وللتحقق من صحتها

نظرة عامة

سيتم إصدار تقارير أداء ربع سنوية لكافة الجهات التي لديها لوحة مؤشرات معتمدة في مركز "أداء" بغرض عرض الأداء الكلي للجهة. ويتكون تقرير الأداء من البيانات التي يتم جمعها من لوحات مؤشرات الأداء ذات الصلة ومصادر البيانات، مع توضيح مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وحالة مؤشرات الأداء الرئيسية وتقديم سير المبادرات. وتتمثل أهم عناصر هذا التقرير فيما يلي: (1) الأهداف الاستراتيجية، (2) وحالة مؤشرات الأداء الرئيسية، و (3) وحالة سير المبادرات.

المنهجية

يشتمل تقرير الأداء على المكونات التالية:

- مقدمة
- نظرة عامة على هدف التقرير مع إبراز أهم العناصر
- معجم المصطلحات
- تعريف المصطلحات المهمة المستخدمة في التقرير
- توضيح اتجاهات مؤشرات الأداء الرئيسية
- جدول يوضح الحالات المختلفة للمقاييس بناءً على اتجاهها
- ملخص أداء الجهة
- نظرة عامة على عدد الأهداف وكذلك مؤشرات الأداء والمبادرات وحالتها
- ملخص مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية
- قائمة بجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة وعلاقتها برؤية 2030
- نظرة عامة على الأهداف الاستراتيجية
- صفحة لكل هدف استراتيجي مع العلاقة برؤية 2030 وأداء المؤشرات والمبادرات المرتبطة به
- معلومات الاتصال - رقم الاتصال والموقع الإلكتروني للاستفسار
- ملحق - لوحة المؤشرات التفصيلية للجهة

الأدوات والنماذج

نموذج تقرير الأداء



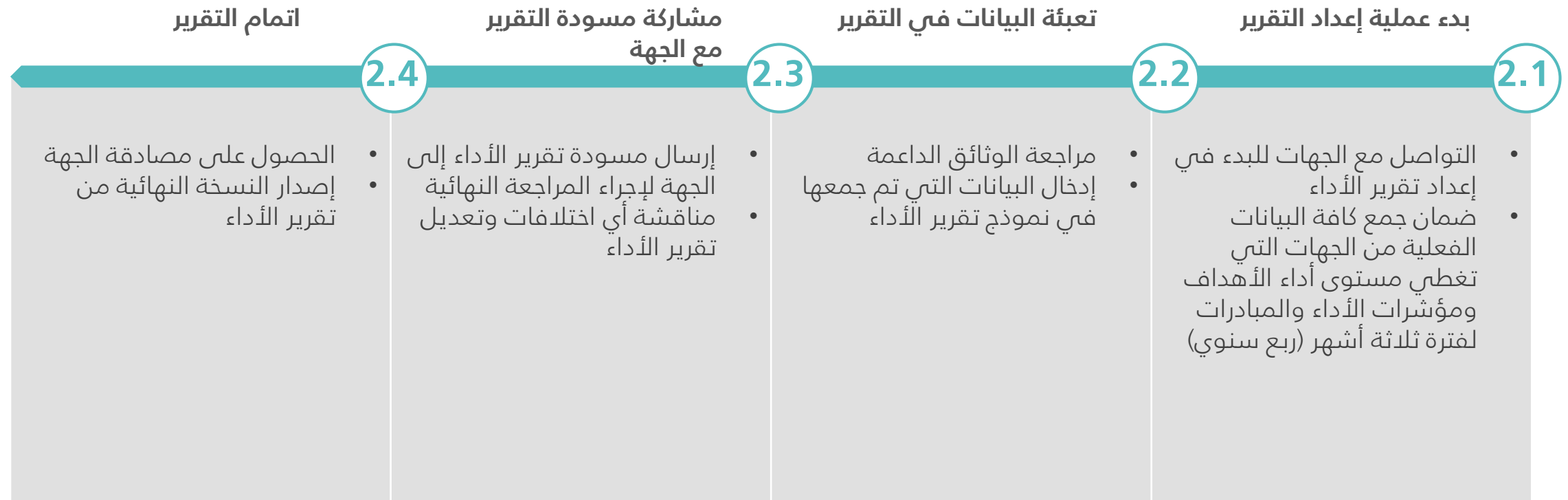
المخرجات التفصيلية

تقرير الأداء

تقرير ربع سنوي يبين أداء الجهة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية في الجهة



نظرة عامة

بعد جمع كافة البيانات من الجهات والتحقق من صحتها مع المسؤولين المعنيين، يمكن بعدها تعبئة هذه البيانات في الأقسام ذات الصلة في التقرير. سيقوم المركز بإجراء عمليات تأكيد جودة البيانات بشكل منتظم للتحقق من تحقيقها للمعايير وإمكانية رفع التقارير عن بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية التي سيتم استخدامها لغرض هذا التقرير.

المنهجية

سيتم تخصيص مستويات (أوزان) لمؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على معايير محددة، وسيؤثر المستوى على تقييم الهدف ومن ثم التصنيف العام للجهة. سيتم إجراء فحص الجودة لمؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة وفقاً للمستويات التالية:

أ. المستوى الأول

أثبتت عملية تأكيد الجودة أن مؤشر الأداء الرئيسي قابل للقياس خلال فترة إصدار التقارير، وأنه يستحق تصنيف مرتفع أو متوسط. ويتطلب هذا المستوى أن تكون البيانات المطلوبة لمؤشر الأداء الرئيسي: (1) متاحة (2) يسهل جمعها (3) تم التحقق من صحتها ويمكن الوثوق بها

أ. المستوى الثاني

أثبتت عملية تأكيد الجودة أن مؤشر الأداء الرئيسي قابل للقياس خلال فترة إصدار التقارير، وأنه يستحق تصنيف منخفض. ويتطلب هذا المستوى أن تكون البيانات المطلوبة لمؤشر الأداء الرئيسي: (1) متاحة (2) جمعها ممكن ولكنه يتطلب بعض الجهد (3) تتطلب تحقق من صحتها بشكل موسع

أ. المستوى الثالث

أثبتت عملية تأكيد الجودة أن مؤشر الأداء الرئيسي غير قابل للقياس خلال فترة إصدار التقارير ويتطلب هذا المستوى أن تكون البيانات المطلوبة لمؤشر الأداء الرئيسي (1) كانت البيانات غير متاحة (2) يتعذر جمعها (3) كانت جودة البيانات سيئة ولا يمكن الوثوق بها

الأدوات والنماذج

تقرير قائم على البيانات - الصفحات ذات الصلة

المخرجات التفصيلية

البيانات الكمية التي تم التحقق من صحتها مع الجهات
البيانات الكمية التي تمت تعبئتها في الأقسام ذات الصلة في التقرير القائم على البيانات

أصحاب المصلحة الرئيسيين

• مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية بالجهة

• المركز الوطني لقياس الأداء الأجهزة العامة

مراجعة التصنيف

3.1

- مراجعة تصنيف الأهداف الاستراتيجية لتحديد الصيغة التي سيتم استخدامها لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية في التقرير

3.2

ضمان تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية للمعايير

3.3

- التأكد من تقييم البيانات المستلمة ليتم استخدامها في هذا التقرير وفقاً لمعايير تأكيد الجودة

تعبئة البيانات

3.4

- تعبئة البيانات المتوفرة في نموذج تقرير الأداء الخاص بالجهة، ويشمل هذا بيانات سير المبادرات التي سيتم الحصول عليها من نظام الأداء الإلكتروني

مراجعة المسودة

- مراجعة المسودة في اجتماع مشترك مع الجهة لضمان المواءمة والتوافق على ما تم التوصل له حتى فترة القياس الحالية

نظرة عامة

عند جمع الوثائق النوعية، فإنه ينبغي عقد جلسات عمل مع مكتب تحقيق رؤية الجهة والموظفين المعنيين لمناقشة دوافع ومحركات الأداء مع قادة الجهات. يتمثل الغرض من هذه الاجتماعات في إجراء مراجعة لمستوى الأداء الحالي في الجهة ومستوى وعيها بالقضايا التي تدفع بأدائها قدما، وتكوين فهم مشترك حول ذلك. كما تهدف هذه الاجتماعات إلى تقديم فهم للقضايا والتحديات والخطط المستقبلية، وفهم أين تكمن الاحتياجات والتحديات التي تواجه الجهة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها لتحديد كيف يمكن للمركز وغيره من الجهات الحكومية المركزية تقديم الدعم للجهة لتحقيق هذه الأهداف..

المنهجية

يتضمن إجراء التحليل النوعي عقد الاجتماعات لمناقشة مدى تقدم الجهة وفهم المزيد عن أدائها. ويجب أن تشمل هذه الاجتماعات على:

- ❑ تلخيص اجتماعات مراجعة الأداء السابقة ومتابعة الإجراءات المتفق عليها
- ❑ مناقشة أداء مؤشرات الأداء الرئيسية وفهم عوامل الأداء والمعوقات والتحديات والعقبات والخطط المستقبلية وتحديد المستهدفات والإجراءات التصحيحية الممكنة. وأيضا مراجعة مدى كفاية مؤشرات الأداء الرئيسية لتغطية الأهداف الاستراتيجية
- ❑ مناقشة التقدم المحرز في المبادرات وتحديد مناطق القوة والتحديات والخطط المستقبلية والإجراءات التصحيحية الممكنة. وأيضا مراجعة مدى كفاية المبادرات لتلبية النتائج المرجوة للأهداف الاستراتيجية
- ❑ مناقشة وتقييم مدى كفاية وملاءمة مجمل المبادرات وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة في إطار زمني معين
- ❑ مراجعة ومناقشة الاسئلة المتعلقة بالقدرة على التأثير لفهم أداء الجهة في الفئات الثلاث الخاصة بالقدرة على التأثير، وكذلك مشاركة بيانات استطلاعات الراي حول تجربة المواطن ومناقشة النتائج مع الجهة لتكوين فهم أفضل لأسباب النتائج الإيجابية أو السلبية
- ❑ تحديد الدعم المطلوب من الجهة وكيف يمكن للمركز والحكومة معالجة المعوقات التي تواجهها الجهة وإزالة أي عوائق

المخرجات التفصيلية

يتحدث تقرير الأداء المحدث على تعليقات نوعية

البيانات النوعية المقدمة التي تمت تعبئتها في الأقسام ذات الصلة في التقرير القائم على البيانات

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية الجهة/مكتب الاستراتيجية للجهة
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

الأدوات والنماذج

تقرير قائم على البيانات - الصفحات ذات الصلة

The screenshot shows a digital form for the 'Aada' (أداء) performance report. It includes sections for:

- SO# - Summarized SO name:** A field for summarizing Aada's recommendations to the entity to further progress on the strategic objective.
- Status:** A dropdown menu with options like 'Agreed on', 'In progress', and 'Not started'.
- Ability to Drive Impact:** A section with multiple choice questions about the entity's ability to drive impact, with options like 'Yes', 'No', and 'Not sure'.
- Entity Data:** A section for providing additional information about the entity, including its name, address, and contact details.

جمع جميع الوثائق المطلوبة

4.1

4.2

عقد مناقشات مع الجهة

4.3

تحديث التقرير

4.4

ضمان المواءمة

- جمع كافة الوثائق والمعلومات المطلوبة لفهم التقدم الذي تحرزه الجهة ودوافع الأداء. يشمل ذلك المعلومات المتعلقة بالقضايا المعلقة والمعوقات وبنود العمل المطلوب متابعتها والواردة في تقارير الأداء السابقة

- الاجتماع بالجهات وعقد مناقشات لتحديث الفهم النوعي لأدائها وكشف أسباب إلتزام الأداء بالمسار المرسوم له أو خروجه عن هذا المسار

- تحديث تقرير الأداء ليشمل التعليق النوعي حول الأداء لينقل صور أكثر دقة للأداء

- مناقشة التقرير والتحليل مع الجهة لضمان مواءمة كلا الطرفين، وعقد أي اجتماعات أخرى لتقديم التوضيحات المطلوبة واعتماد التحليل

إعداد التقرير القائم على البيانات

6 5 4 3 2 1

5. إعداد التقرير

نظرة عامة

يشكل إعداد تقرير الأداء عملية تعاونية منذ بدايتها إلى نهايتها بين المركز والجهة. سيتم تقديم التقييمات ومبرراتها إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للمصادقة عليها. بعد الحصول على مصادقة المركز، سيتم عقد اجتماع/عدد من الاجتماعات من أجل إجراء مراجعة مع مكتب تحقيق رؤية الجهة (أو ما يعادله) للحصول على التعليقات والملاحظات. سيتم بعد ذلك تقديم النسخة الأخيرة من التقرير القائم على البيانات إلى صاحب الصلاحية في الجهة للمصادقة عليه بشكل نهائي. في حال وجود اختلاف في الرأي بشأن النسخة النهائية من التقرير القائم على البيانات، فسوف يسمح للجهة بتسجيل ملاحظتها في القسم المناسب في تقرير الأداء.

المنهجية

كيفية تقييم الجهة بشكل عام

الخطوة الأولى - وضع درجات لكل مكون من المكونات الأربعة على مستوى الجهة كما يلي:

أخضر = 3 نقاط

أصفر/أخضر = نقطتين

أصفر/أحمر = نقطة

أحمر = بدون نقاط

الخطوة الثانية - جمع كل الدرجات وقسمتها على أربع للحصول على المتوسط

الخطوة الثالثة - وضع التقييم النهائي كما يلي:

أخضر = 2.26 فأكثر

أصفر/أخضر = 2.25 - 1.5

أصفر/أحمر = 1.50 - 0.76

أحمر = 0.76

المخرجات التفصيلية

تقرير قائم على البيانات

تقرير موحد يصنف أداء الجهة في العناصر المحددة

الأدوات والنماذج

نماذج التقييم المستخدمة لتقييم قدرات الجهة

●	At or above expected performance	Tier 1	N/A	
●●	Small deficiencies in performance with low risk profile* of staying off track	Tier 2	Initiative #1	●
●●●	Small deficiencies in performance with high risk profile of staying off track		Initiative #2	●●
●●●●	Significant deficiencies in performance	Tier 3	Initiative #3	●●●
			Initiative #4	●●●●
			Initiative #5	●●●●●

	●	●●	●●●	●●●●
Understanding of Issues and Context	- Entity can articulate and understand progress (e.g., on the Strategic Objective) - Entity can articulate and provide evidence of what is being done to drive progress in the Strategic Objective	- Entity can articulate most of what drives progress on the Strategic Objective - Entity can articulate and provide some evidence of what is being done to drive progress in the Strategic Objective	- Entity can articulate some of what drives progress on the Strategic Objective - Entity does not have a clear understanding of what is being done to drive progress in the Strategic Objective	- Entity cannot articulate what drives progress in the Strategic Objective - Entity cannot articulate and provide evidence of what is being done to drive progress in the Strategic Objective
Governance: Policy Management Capabilities	- Entity focuses its effort on what it does best - Performance data is regularly used to evaluate progress - There are clear sources of evidence to confirm that the entity has the resources and skills to drive performance	- Entity focuses its effort on what it does best - Performance data is often used to evaluate progress - There are clear sources of evidence to confirm that the entity has the resources and skills to drive performance	- Entity focuses its effort on what it does best - Performance data is seldom used to evaluate progress - There are clear sources of evidence to confirm that the entity has the resources and skills to drive performance	- Entity does not explicitly focus its effort on what it does best - Performance data is rarely used to evaluate progress - There are clear sources of evidence to confirm that the entity has the resources and skills to drive performance
Strategic Alignment: Initiatives	- Entity clearly understands the role that drives its success - Entity clearly understands the role that drives its success - Entity clearly understands the role that drives its success	- Entity clearly understands the role that drives its success - Entity clearly understands the role that drives its success - Entity clearly understands the role that drives its success	- Entity clearly understands the role that drives its success - Entity clearly understands the role that drives its success - Entity clearly understands the role that drives its success	- Entity does not clearly understand the role that drives its success - Entity does not clearly understand the role that drives its success - Entity does not clearly understand the role that drives its success

أصحاب المصلحة الرئيسيين

• مكاتب تحقيق الرؤية/مكتب الاستراتيجية بالجهة

• المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

إعداد التقرير القائم على البيانات

6 5 4 3 2 1

5. إعداد التقرير

حساب التقييمات

5.1

- حساب التقييمات لجميع الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات وتجربة المواطنين والقدرة على التأثير في تقرير الأداء

5.2

تحديث المسودة

5.3

- إدخال التقييمات في الأقسام المناسبة في التقرير القائم على البيانات
- إعداد مسودة محدثة من التقرير مع البيانات والتحليل والتقييمات الأولية

مراجعة التقييمات

5.4

- مشاركة التقييمات مع فريق الإشراف المكون من مستشاري الجهة في المركز
- لمراجعة تقييمات الجهة في التقرير

دمج التعليقات

- تلقي أي تعليقات من فريق مستشاري الجهات
- تحديث التقرير القائم على البيانات

نظرة عامة

ستقام اجتماعات مع الجهات لمناقشة التقييمات التي تم تقديمها من قبل مستشار الجهة في المركز بشأن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات وتجربة المواطنين والقدرة على التأثير. وتهدف هذه الاجتماعات إلى التصديق على التقييمات المقدمة من المركز واستعراض المبررات وتعليق الجهة بشأن الأقسام المختلفة في تقرير الأداء. يمكن أن يغير الجمهور في كل اجتماع من الاجتماعات بناءً على العناصر المحددة التي تجري مناقشتها، وعلى مكتب تحقيق رؤية داخل الجهة تنسيق حضور الأشخاص المعنيين من داخل الجهة لتوفير الآراء والمعلومات اللازمة حول العناصر التي تجري مناقشتها في كل اجتماع. ستكون هذه الاجتماعات تعاونية في المناقشات حول التقييمات والمبررات، ولكن القرار النهائي بشأن درجة التقييم هو لمركز "أداء".

المنهجية

- تقدم التقارير القائمة على البيانات رؤية موجزة ومركزة عن أداء كل جهة على أساس ربع سنوي، وتهدف إلى كشف التحديات والمعوقات وتحديد الحلول لتحسين أداء الجهات. إن تقرير الأداء هو:
- ✓ وثيقة تمثل صورة موحدة ودقيقة لأداء الجهة، تستفيد من البيانات الكمية والنوعية على حد سواء
 - ✓ أداة استشرافية لتحديد احتمال تحقيق الأهداف، ومتى تكون التغييرات في خطط العمل أو المستهدفات مطلوبة
 - ✓ منصة لتوضيح الإنجازات
 - ✓ مجال لتحديد ما تحتاجه الجهة من دعم
- ما هي عوامل نجاح التقرير القائم على الأداء المعد بشكل جيد:
1. **نسخة موحدة للحقيقة** - يتم إعداده لجميع الجهات بناءً على نفس المعايير، ويتم إعداده بشكل مشترك بين المركز والجهات لضمان أن تكون جميع الأطراف على نفس الدرجة من الوعي ولديها فهم مشترك للأداء
 2. **جهة مستقلة** - تم تكليف المركز بتسهيل إعداد تقارير أداء ربع سنوية غير متحيزة وموضوعية ودقيقة للجهات الحكومية
 3. **يشجع المناقشة** - تقرير الأداء الناجح يجب إعداده بطريقة موجزة ذو أولويات واضحة لضمان أن تكون المناقشات حوله مثمرة، هادفة وذات مستوى عالٍ.

الأدوات والنماذج

تقرير قائم على البيانات



المخرجات التفصيلية

اعتماد التقييم المقدمة من
المركز والتصديق على التقرير
القائم على البيانات
تقرير قائم على البيانات معتمد
من المركز والجهة

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة

مراجعة التقييمات مع الجهات

6.1

- مراجعة التقييمات مع مكتب تحقيق رؤية داخل الجهة وتقديم الشروحات والتبريرات حول تقييم جميع العناصر
- الحصول على أي تعليقات بخصوص التقييم ومعالجة أي اعتراضات قد تكون لدى الجهة

تحديث تقرير الأداء

6.3

- تحديث الأقسام ذات الصلة في تقرير الأداء استنادًا إلى المناقشات مع مكتب تحقيق رؤية الجهة، إن دعت الحاجة. وهذا يشمل إضافة أي شرح وتبرير بشأن التقييمات

حساب التقييم الكلي*

6.4

- توحيد وصياغة نسخة كاملة من تقرير الأداء بناءً على الاتفاق المتبادل، بما في ذلك القسم الخاص بالتقييم العام للجهة
- مشاركة المسودة للحصول على التعليقات من الجهة

تقديم التقرير النهائي

- تقديم التقرير النهائي لصاحب الصلاحية في الجهة للمصادقة عليه بشكل نهائي

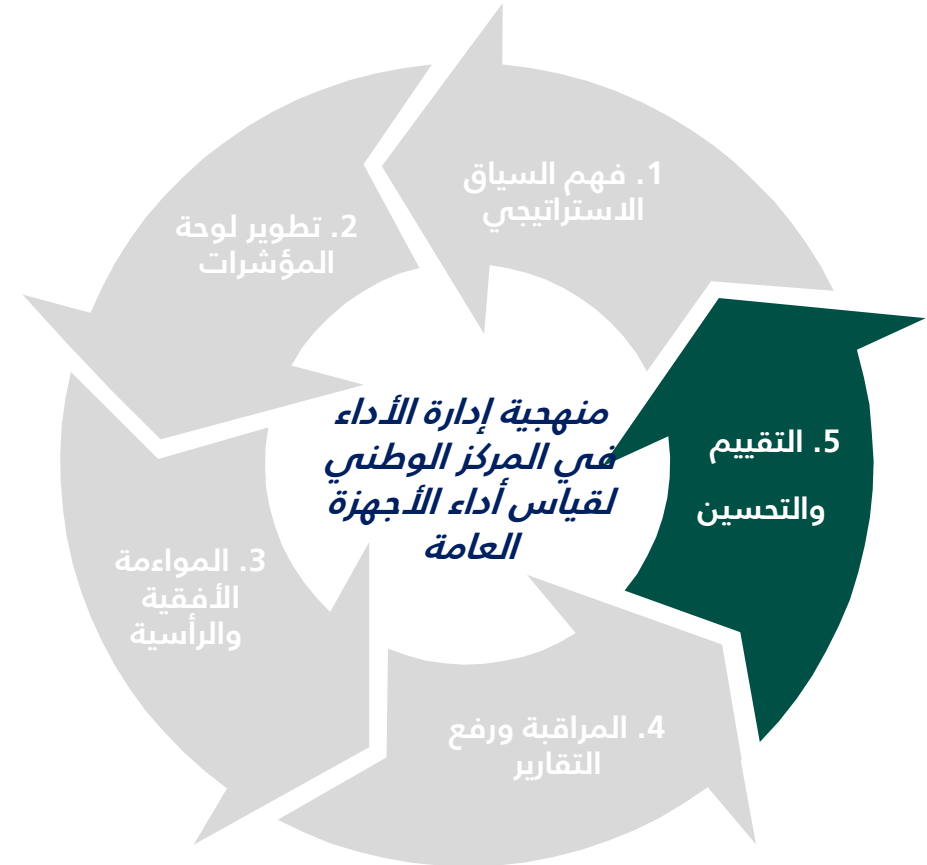
*إذا كان هناك خلاف حول أي من التقييمات أو التصنيفات أو التعليقات المقدمة من المركز، فسيسمح للمكتب تحقيق رؤية داخل الجهة لتسجيل ملاحظاته في القسم ذي الصلة في تقرير الأداء.

5. الاختبار والمواءمة

تعتبر المرحلة الأخيرة في منهجية إدارة الأداء محورية لضمان نجاح استراتيجيات الجهات على المدى الطويل. يجب اختبار الاستراتيجية المعدة إعداداً جيداً بصفة دورية حتى لو نفذت بإتقان وذلك للتأكد أنها الاستراتيجية المناسبة للجهة.

تلتزم هذه المرحلة بإجراءات العمل الرئيسية التالية:

1. تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية (على أساس ربع سنوي)
2. مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)
3. تحديث لوحة المؤشرات





إجراءات التقييم والتحسين

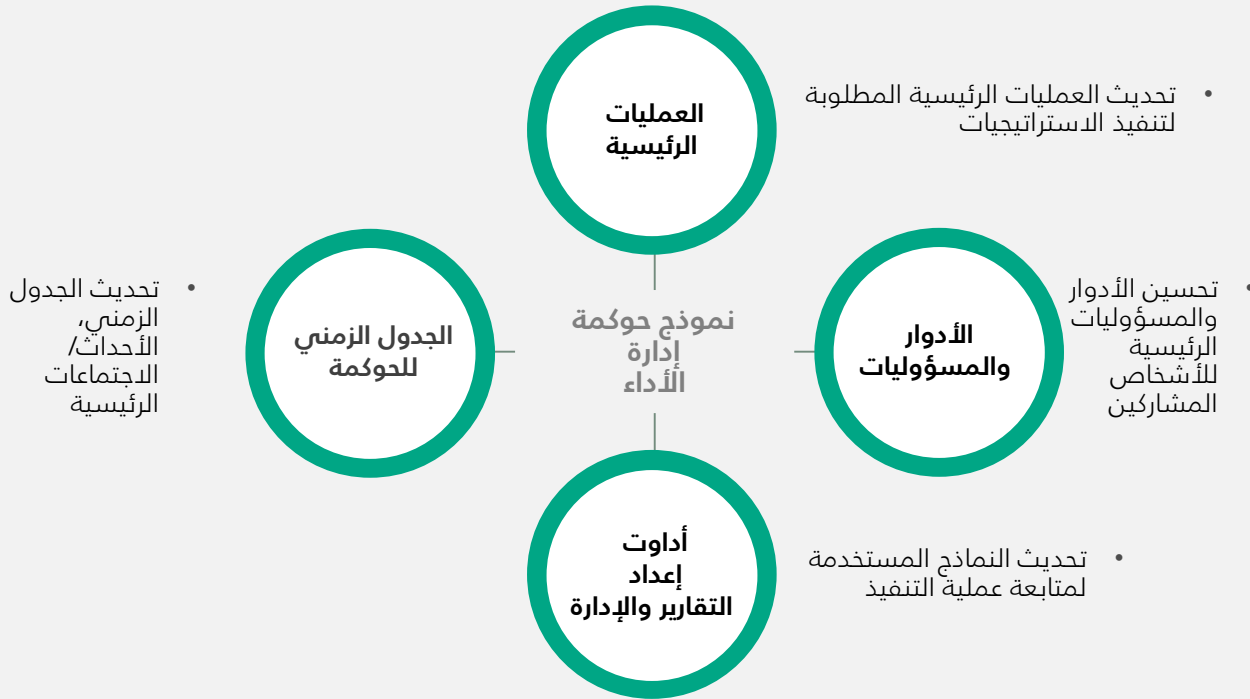
3

2

1

مرحلة ما بعد التقييم والتحسين

بعد المرور علي دورة إدارة الأداء، سيتم استخدام الدروس المستفادة لتحسين نموذج الحوكمة. يتكون نموذج الحوكمة على المكونات التالية:



تحديث لوحة المؤشرات

مراجعة الاستراتيجيات (سنويًا)

تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية* (على أساس ربع سنوي)

تحديث لوحات مؤشرات أداء الجهة بناءً على مخرجات مراجعة الاستراتيجية

تنفيذ عملية مراجعة الاستراتيجية بشكل رسمي في نهاية كل عام
تعديل استراتيجيات الجهة، حسب الحاجة

تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالجهة على أساس ربع سنوي
تعزيز وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لطلبات التغيير والتعليقات الواردة من دورة رفع التقارير

الأنشطة الرئيسية

لوحات مؤشرات الأداء محدثة ومحسنة

تعديل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة

تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة

المخرجات

* سيتم إجراء هذه الخطوة كل ثلاثة شهور فقط في العام الأول، ومع نضج دورة إدارة الأداء، سيتم دمجها في الخطوة الثانية وسيتم إجراؤها سنويًا

تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية (على أساس ربع سنوي)

3 2 1

1. تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية
(على أساس ربع سنوي)

نظرة عامة

من المهم في بداية دورة إدارة الأداء أن يقوم المركز بمراقبة أداء الجهات باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها على أساس ربع سنوي حتى يتسنى للجهات إجراء التعديلات اللازمة حسب الحاجة. عندما تصبح المنهجية أكثر نضجاً، لن تكون هناك حاجة لإجراء هذه الخطوة بكثرة، حيث يمكن دمجها في الخطوة الثانية، ويكون تقييم استراتيجيات الجهات على أساس سنوي.

المنهجية

توفر مؤشرات الأداء الرئيسية المقاييس التي تساعد الجهات في فهم أدائها مقارنة بأهدافها. هناك مصدران مختلفان للمدخلات اللازمة لتحديث مؤشرات الأداء الرئيسية وهما (1) طلبات التغيير المقدمة في وقت سابق خلال دورة تأكيد الجودة*، و (2) التغذية الراجعة من الجهات خلال دورة رفع التقارير. بينما تتم مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية المحدثة، يكون من المهم أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- هل مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة هي المؤشرات الصحيحة لتمكين عملية صنع القرار وتحسين الأداء؟

- هل مؤشرات الأداء الرئيسية شاملة (مفهوم التنافي والشمولية MECE)؟
 - هل دوافع تحديد أداء مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة؟ (هل تم تدريج الاستراتيجية داخلياً؟)
 - ما هي الأسباب وراء مستويات أداء مؤشرات الأداء الرئيسية (مثل الموسمية)؟
 - هل تتأثر مؤشرات الأداء الرئيسية بمبادرات برنامج التحول الوطني؟ وهل تقود إلى النتائج المرجوة الموضحة في برنامج التحول الوطني؟
- المراجع التي سيتم استخدامها في هذه المراجعة هي لوحة مؤشرات الجهة، والتي تضم تفاصيل عن تشكيل مؤشرات الأداء الرئيسية

المخرجات التفصيلية

تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة

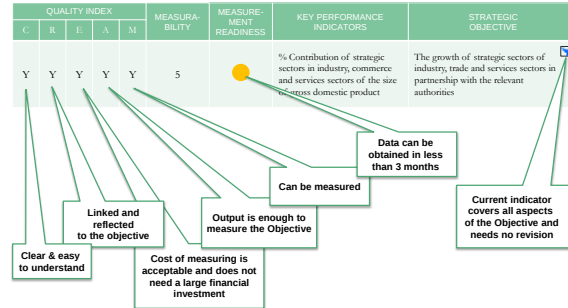
مؤشرات أداء رئيسية محدثة
تعكس التغيرات على استراتيجية الجهة، وتلبي الغرض من الهدف الاستراتيجي ومعايير الاختيار

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية

الأدوات والنماذج

نموذج أسلوب CREAM لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية



* نظراً لأنه تم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية في برنامج التحول الوطني ولأنه لا يسمح بتنفيذ التغييرات حسب نموذج الحوكمة، فقد تمت إضافة خطوة جديدة للعملية وهي طلبات التغيير (تسمح للجهة بتعديل المقاييس أو حذفها أو إضافتها)، تقود نتائج الطلبات إلى قبول بعض مؤشرات الأداء الرئيسية بينما تترك المؤشرات الأخرى ليتم تناولها في الدورة الأولى من دورات رفع التقارير.

تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية (على أساس ربع سنوي)

3 2 1

1. تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية
(على أساس ربع سنوي)

1.1	1.2	1.3	1.4
جدولة اجتماع ربع سنوي بعد رفع التقارير	تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية الحالية	عقد اجتماع لمناقشة التغيرات	اعتماد التغيرات وما يترتب عليها
تنظيم اجتماعات ربع سنوية مع الجهات بعد دورة إعداد ورفع التقارير لمناقشة نتائج العملية (اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية)	- مراجعة أداء مؤشرات الأداء مقابل الأهداف الاستراتيجية - مراجعة تحليل الارتباط - تلخيص تأثير المشروع - الاستراتيجي على مؤشر الأداء الرئيسي الذي ترتبط به المبادرات	- مناقشة الحاجة إلى التغيير في مؤشرات الاداء الرئيسية بهدف تحسين لوحات المؤشرات - مراجعة طلبات التغيير المقدمة	- التصديق على طلبات التغيير وفقاً لنموذج الحوكمة - دعم الجهات في تعبئة المواصفات المطلوبة بناء على التغيرات المقبولة - تطبيق تحديثات مؤشرات الأداء الرئيسية على منصات تقنية المعلومات - التحقق من صحة الملاحظات مع أصحاب المصلحة

مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)

2. مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)

3 2 1

نظرة عامة

عقد اجتماع سنوي بهدف مراجعة صلاحية التوجه الاستراتيجي الحالي. ويعتمد نجاح اجتماع المراجعة الإستراتيجية السنوي على الاستعداد المسبق مع أعضاء اللجنة في المركز. ويتميز هذا الاجتماع بأنه ليس اجتماعاً تقليدياً لمدة قصيرة بل ورشة عمل تفاعلية تستمر لمدة يوم أو يومين.

ملاحظة: تستند هذه الخطوة إلى افتراضات الفريق في ظل عدم وجود نظام حوكمة. في هذه المرحلة ، فإننا نفهم أن مركز الإنجاز والتدخل السريع هو المسؤول عن إقامة الورش لدعم تطوير وتعزيز الاستراتيجيات مع مكاتب تحقيق الرؤية. قد يصبح المركز أو مكتب إدارة الاستراتيجية هو الجهة المسؤولة عن هذه المهمة عند تغير نظام الحوكمة

المنهجية

تتضمن خطوات الإعداد للاجتماع السنوي خارج الموقع ما يلي:

❑ إعداد جدول أعمال المراجعة الاستراتيجية

يعتبر جدول أعمال الاجتماع هو العنصر الأهم لمراجعة الأداء الاستراتيجي ويجب إدارته بعناية فائقة. يتم الإعداد للاجتماع وفقاً للأولويات الاستراتيجية للفترة الحالية

❑ إعداد مواد المراجعة الاستراتيجية

تتكون المادة من أحدث لوحة مؤشرات في الجهة إلى جانب تقارير الأداء للفترات السابقة والنسخة المحدثة من الرؤية 2030

❑ المشاركون في المراجعة الاستراتيجية

هناك مسألتان يتعين أخذهما في الاعتبار في هذا الصدد: أولاً: دعوة عدد كبير من الأشخاص يمكن أن يؤثر سلباً على إدارة ورشة العمل، ثانياً: ضمان أن تقتصر عملية اتخاذ القرارات والتصويت على القيادة. قد يراقب و/أو يشارك حضور آخرون في المناقشات إذا لزم الأمر

❑ إدارة اجتماع المراجعة الاستراتيجية

من المهم تحديد كيف سيجري الاجتماع بين مركز الإنجاز التدخل السريع والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة وغيرهما من أصحاب المصلحة الرئيسيين الضروريين

الأدوات والنماذج

لوحة مؤشرات الجهة وتقرير الأداء والرؤية 2030



المخرجات التفصيلية

تحديث الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة

قائمة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحسنة مع وصف الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحدثة

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية بالجهة

- مكتب إدارة الاستراتيجية

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

مراجعة الاستراتيجيات (سنويًا)

2. مراجعة الاستراتيجيات
(سنويًا)

3 2 1

2.1	وضع الجدول الزمني لمراجعة الاستراتيجيات	2.2	تقييم الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية	2.3	تقديم المشورة بشأن التغييرات	2.4	عقد الاجتماع السنوي
• تحديد الجدول الزمني لمناقشة استراتيجية كل جهة من الجهات • إخطار الجهات بالجدول الزمني النهائي وطلب ترشيح مشاركين من جهتهم لحضور الاجتماع	• مراجعة تقرير أداء الجهة مع التركيز على الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية خلال العام • تحديد التغييرات في البيئة الخارجية • مراجعة "عملية ترتيب البيانات في مستويات" التي تتم على أساس سنوي لتحديث مستويات الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات	• تحديد الدوافع المحتملة لنتائج الاستراتيجية الرئيسية والأنشطة التي تدعم الاستراتيجية • تقديم المشورة بشأن التحسينات المقترحة على لوحة مؤشرات الجهة (التعديلات أو الإضافات أو الحذف) بناءً على التقييم الذي يتم إجراؤه	• الاجتماع بالجهة لمناقشة وتحليل طلب التغيير وفهم مرئياتهم • دمج التعليقات التي تم تلقيها من جميع أصحاب المصلحة المشاركين				

تحديث لوحة المؤشرات

3 2 1

3. تحديث لوحة المؤشرات

نظرة عامة

تعد عملية مراجعة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة في مرحلة مواءمة الاستراتيجية، حيث تنتهي عملية فحص المواءمة بمجرد مراجعة جميع المعلومات الخاصة بلوحات المؤشرات لضمان تحديثها، وبضمان ذلك، تتم معالجة جميع المعوقات المتعلقة بالمواءمة. بعد تحديث لوحات المؤشرات، يكون من الضروري إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بالتغييرات والتحديثات.

المنهجية

يقع على عاتق الفريق الإداري بعد عملية تحديث الاستراتيجية عدة نقاط رئيسية تتعلق بإعلان النتائج بشكل عام، وتتضمن:

- ❑ إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة والجهات الحكومية
- ❑ نشر نتائج المراجعة للمستخدمين النهائيين الذين تم تحديدهم
- ❑ فتح قنوات الإبلاغ المختلفة (الداخلية والخارجية) بخصوص الأداء الاستراتيجي
- ❑ إطلاع جميع أصحاب المصلحة على القرارات المتعلقة بالأداء والمتابعة ووضع لوحات المؤشرات
- ❑ الحوكمة السلسلة تعني:

- ✓ نشر لوحات المؤشرات المحدثة في نهاية كل عام
- ✓ عقد اجتماع المراجعة بخصوص استراتيجيات الجهات كل عام
- ✓ إرسال تقارير الأداء على أساس ربع سنوي/سنوي لمتابعة كل ما يخص الأداء بصفة دورية والتقدم في استراتيجية الجهة نحو تحقيق الرؤية 2030

المخرجات التفصيلية

لوحات مؤشرات محدثة ومحسنة

تتكون لوحة المؤشرات لكل جهة من معلومات محدثة حول مجموعة الأهداف والمقاييس والمستهدفات والعلاقة بالرؤية 2030.

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق رؤية/ مكتب الاستراتيجية بالجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية

الأدوات والنماذج

نموذج لوحة المؤشرات

Main KPIs Dashboard									
Main KPIs Dashboard									
Primary	Secondary 1	Secondary 2	Secondary 3	Secondary 4	Secondary 5	Secondary 6	Secondary 7	Secondary 8	Secondary 9
KPI code	KPI code	KPI code	KPI code	KPI code	KPI code	KPI code	KPI code	KPI code	KPI code
Detailed information about the KPI									
KPI Description	KPI code	Objective	KPI Name	KPI Description	KPI code	KPI Name	KPI Description	KPI code	KPI Name
Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit
Detailed information about the KPI									
Frequency	Priority	Measurement unit	Baseline	Quarter / Year	2019	2020	2021	2022	2023
Frequency	Priority	Frequency	Target	Target	Target	Target	Target	Target	Target
Units	Units	Units	Target	Target	Target	Target	Target	Target	Target
Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation
External	Internal	Internal	Internal	Internal	Internal	Internal	Internal	Internal	Internal
Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position
Regional Benchmark	Regional Benchmark	Regional Benchmark	Regional Benchmark	Regional Benchmark	Regional Benchmark	Regional Benchmark	Regional Benchmark	Regional Benchmark	Regional Benchmark
International Benchmark	International Benchmark	International Benchmark	International Benchmark	International Benchmark	International Benchmark	International Benchmark	International Benchmark	International Benchmark	International Benchmark
Value	Country	Measurement unit	Source	Source	Source	Source	Source	Source	Source
Value	Country	Measurement unit	Source	Source	Source	Source	Source	Source	Source

تحديث لوحة المؤشرات

3 2 1

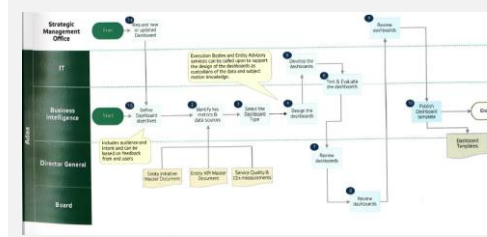
3. تحديث لوحة المؤشرات

إطلاق لوحة المؤشرات المحدثه	تقييم جودة البيانات	إدراج التحديثات في لوحة المؤشرات	تحسين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية
3.4 • إخطار أصحاب المصلحة الرئيسيين بالإجراءات التصحيحية والتغييرات إطلاق لوحات المؤشرات النهائية الخاصة بالجهات على منصات تقنية المعلومات	3.3 • تعزيز معايير تأكيد الجودة من خلال تحليل جودة لوحة المؤشرات • جمع الوثائق الداعمة المطلوبة • تقديم المشورة بشأن الإجراءات التصحيحية	3.2 • دعم الجهات لتحديث لوحات المؤشرات بناءً على التغييرات • مراجعة العلاقة برؤية 2030 • دعم الجهات لتعين المبادرات الجديدة، إن وجدت، التي تتصل بكل بطاقة من بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية في لوحة المؤشرات	3.1 • تحديد التغييرات التي سيتم إجراؤها على لوحة المؤشرات بناءً على نتائج الاجتماعات السنوية. • تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الجديدة • توضيح وصف الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية حسب التغييرات

نموذج الحوكمة الخاص بإدارة المشاريع

العمليات الرئيسية

تحديث العمليات الرئيسية
اللازمة لإدارة العمليات في
جميع مراحل منهجية إدارة الأداء



(1) الأسئلة الشائعة

(2) النماذج



1 ما الذي يحصل عندما يطرأ أي تغيير على اختصاص جهة ما؟

التغيير في الاختصاص يعني التغيير في الاستراتيجية، ولذلك ستكون الخطوة الأولى تحديد و فهم التغيير الذي طرأ على الاختصاص ومن ثم تقييم الوضع الحالي لفهم التغيير وكيفية تأثيره على استراتيجية الجهة ولوحة المؤشرات الخاصة بها. وبناء على التغيير الحاصل في الاختصاص، سيتم توجيه الجهة لاتباع منهجية إدارة الأداء والمرور بالمراحل الخاصة به

2 متى يجب إشراك رئيس الجهة في عملية التصديق؟

من الضروري إشراك رئيس الجهة قبل البدء في عملية مصادقة لوحة مؤشرات الجهة للتأكد من سير فريق العمل حسب توجهات القيادة. ويساعد إشراك القيادة منذ البدء في العملية على معالجة أي تحدي يواجهه فريق العمل وفهم وجهات نظرهم ومرئياتهم من البداية ولا يُنصح بالتحقق من صحة معلومات كل مرحلة من القيادة خصوصاً أثناء مرحلة تطوير لوحة المؤشرات

3 ماذا لو كان هناك مؤشر أداء رئيسي لا يمكن احتسابه حالياً أو مرتبط بمبادرة لم يتم البدء فيها بعد؟

ستكون الخطوة الأولى تحديد خطة العمل أو عناصر العمل المطلوبة لبناء هذا المؤشر وتحديد تاريخ بداية قياسه. وبعد تحديد البيانات المطلوبة، يمكن للمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة أن يراقب عملية بناء المؤشر حسب الخطة الموضوعية



4 ما هي الخارطة الاستراتيجية وكيف يمكن للجهات أن تستخدمها أثناء عملية إدارة الأداء؟

الخارطة الاستراتيجية هي نموذج للسبب والنتيجة لتعطي تصور عن تسلسل الأهداف الاستراتيجية. وتقوم الخارطة بتحديد الأولويات الحرجة وربط محركات العمل وممكنات الأداء بالمخرجات الاستراتيجية. ولا تعتبر الخارطة الاستراتيجية متطلباً إلزامياً للجهات ولكن من المستحسن العمل بها كما أنه يعني أن الجهة ناضجة لاستخدام مثل هذه الاداة كتمثيل مرئي لاستراتيجيتها

5 ما هو الفرق بين الخارطة الاستراتيجية ولوحة المؤشرات؟

لوحة مؤشرات الجهة تتكون من المعلومات التفصيلية والبيانات الخاصة بالأهداف المبنية على المخرجات ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والارتباط بالرؤية 2030 بينما الخارطة الاستراتيجية توفر نظرة شمولية عن الاستراتيجية تضم الأهداف المرتبطة بالمخرجات وأصحاب المصلحة والعمليات الداخلية و الممكنات

6 متى هو الموعد النهائي للجهة لتقديم التغيرات على لوحة مؤشراتها الحالية؟

يعتمد الموعد النهائي لتقديم التغييرات على نوعية طلب التغيير. ويقيم مستشار الجهة حجم التغيير وطريقة التعامل معه بطريقة من اثنتين. السيناريو الأول هو أن يعد طلب التغيير تغييراً أساسياً في الأهداف الاستراتيجية أو مؤشرات الأداء الرئيسية، ففي هذه الحالة سيتم إبقاء الطلب إلى حين اجتماع مراجعة الاستراتيجية للحصول على قرار بشأن طلب التغيير. السيناريو الثاني هو أن طلب التغيير يشمل تعديلات غير أساسية للأهداف أو مؤشرات الأداء الرئيسية، ففي هذه الحالة سيُقبل التغيير في جميع الأوقات باستثناء فترات اعداد تقارير قياس الأداء.

7 بناءً على المنهجية، ما هو العدد الأمثل من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية على لوحة مؤشرات جهة ما؟

بناءً على المنهجية، يعتبر العدد المثالي في لوحة مؤشرات جهة ما هو من 5 إلى 7 أهداف مبنية على المخرجات بالإضافة إلى 2 إلى 3 مؤشرات أداء رئيسية لكل هدف، لكن في بعض الأحيان سيزيد العدد عن المذكور لأنه يعتمد على اختصاص الجهة وخطتها الاستراتيجية حيث يجب أن تكون مغطاة بالكامل في الأهداف المبنية على المخرجات

8 ما هي التقارير المبنية على البيانات الصادرة بشكل ربع سنوي وماهي الغاية منها؟

التقارير المبنية على البيانات تهدف إلى عكس صورة واقعية عن الأداء وتقصي التحديات بهدف توفير الدعم المطلوب للجهات. هذه التقارير عبارة عن وثائق تعرض صورة دقيقة عن أداء الجهة والبيانات الكمية والنوعية بالإضافة إلى توصيات تهدف إلى تحسين الأداء. تعتبر التقارير أداة تعطي صورة مستقبلية عن إمكانية تحقيق الأهداف أو الحاجة إلى تغيير خطط العمل أو المستهدفات.

(1) الأسئلة الشائعة

(2) النماذج



ملحق - النماذج

1. فهم السياق الاستراتيجي

- ☐ نموذج تحليل بيستل (PESTEL)
- ☐ تحليل اختصاص الجهة ومهامها
- ☐ نموذج تحليل لنقاط القوة، الضعف، الفرص والمخاطر
- ☐ نموذج أجندة التغيير
- ☐ قائمة تدقيق
- ☐ نموذج تحليل الاختصاص لاختيار الأهداف

2. تطوير لوحة المؤشرات

- ☐ "Logic Model Framework" النموذج المنطقي
- ☐ نموذج أسلوب CREAM لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية
- ☐ مستهدفات الرؤية 2030 والبرنامج الوطني
- ☐ نموذج لوحة المؤشرات
- ☐ قائمة التحقق التفصيلية الخاصة بمعايير الامتثال المستخدمة لتقييم ضمان الجودة
- ☐ الموقع الإلكتروني الوطني الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية
- ☐ نموذج طلب تغيير لإجراء التغييرات على الهدف ومؤشر الأداء الرئيسي

3. المواءمة الأفقية والرأسية

- ☐ هيكلية التدرج بالاستراتيجية
- ☐ نموذج لوحة المؤشرات
- ☐ قائمة التحقق التفصيلية الخاصة بمعايير الامتثال المستخدمة لتقييم ضمان الجودة
- ☐ النظام الإلكتروني الوطني الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية

4. المتابعة ورفع التقارير

- ☐ نماذج تقييم معايير التصنيف - الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات
- ☐ نموذج تقرير الأداء
- ☐ نموذج التقرير القائم على البيانات
- ☐ نماذج التقييم المستخدمة لتقييم قدرات الجهة

5. التقييم والتحسين

- ☐ نموذج أسلوب CREAM لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية
- ☐ نموذج لوحة المؤشرات
- ☐ سجل الإجراءات لاستخلاص النتائج من اجتماع المراجعة السنوية

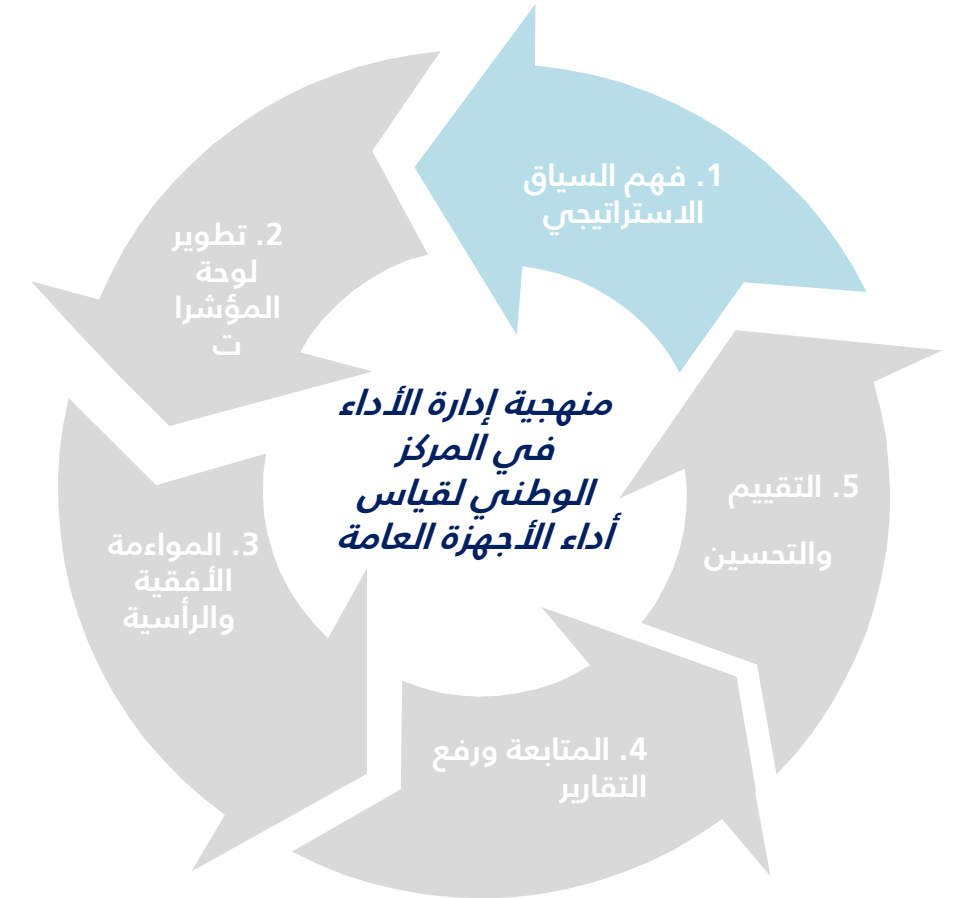
الملحق – نماذج وقوالب المرحلة الأولى

تتضمن النماذج والقوالب في المرحلة الأولى ما يلي:

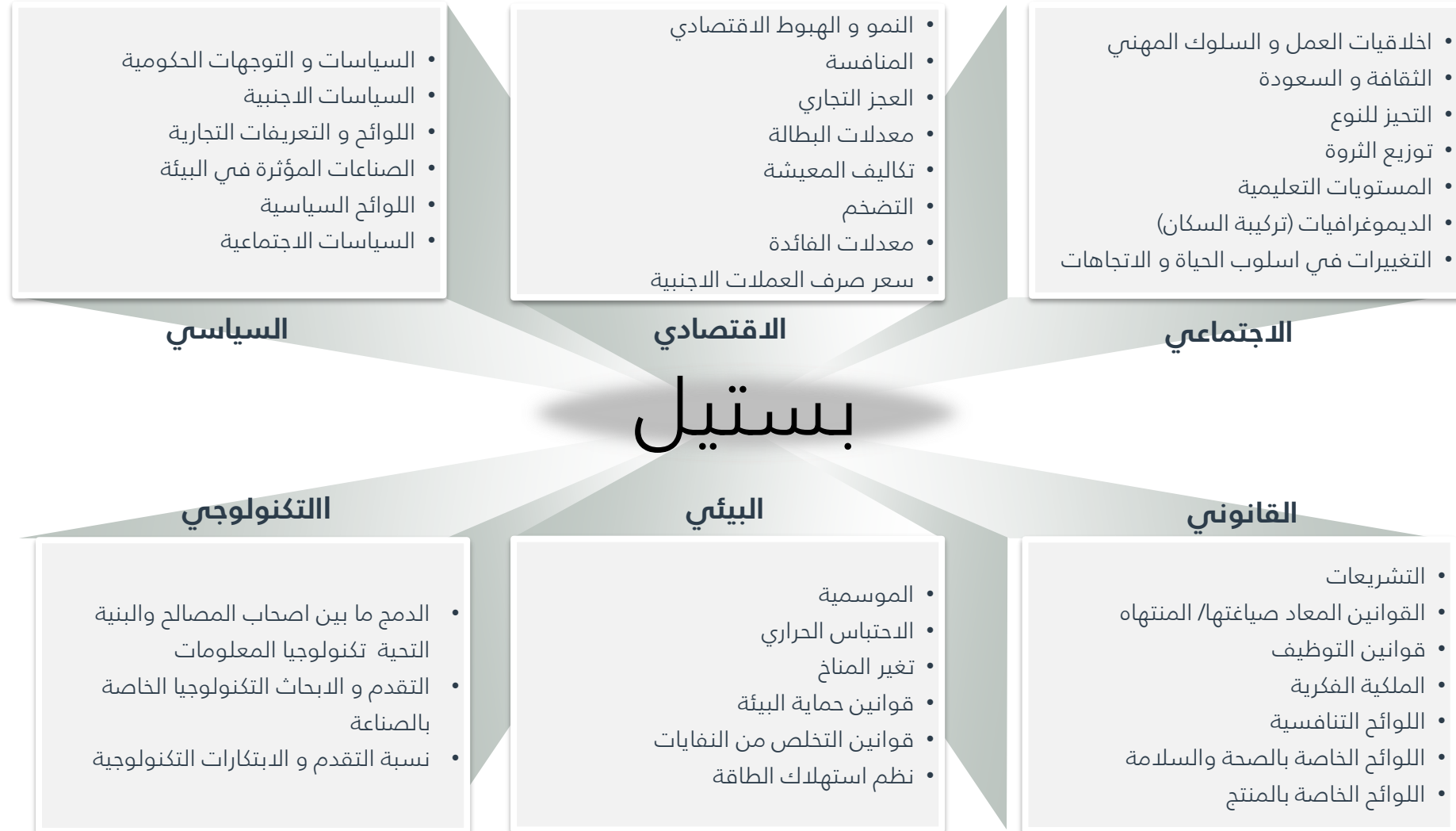
- ☐ نموذج تحليل بيستل (PESTEL)
- ☐ تحليل اختصاص الجهة ومهامها
- ☐ نموذج تحليل لنقاط القوة، الضعف، الفرص والمخاطر
- ☐ نموذج أجندة التغيير
- ☐ قائمة تدقيق الأهداف
- ☐ نموذج تحليل الاختصاص لاختيار الأهداف

يرجى التأكد من إجراء ما يلي:

- ☐ تحديد مساهمة رؤية 2030
- ☐ إجراء تحليل بيستل (PESTEL)
- ☐ إجراء تحليل اختصاص الجهة ومهامها
- ☐ إجراء تحليل SWOT
- ☐ إجراء جدول أعمال التغيير
- ☐ إجراء تحليل للولاية
- ☐ مراجعة قائمة تدقيق الأهداف



نموذج تحليل بيستيل PESTEL



تحليل اختصاص الجهة ومهامها



وثائق	#	المهام	في لوحة القياس؟	#	أهداف لوحة القياس	في المهام؟
تقرير التوجهات والرؤى وعرض للرؤى والتوجهات الاستراتيجية	1	تعزيز سلامة المستهلك	1	1	تعزيز سلامة المستهلك	1
	2	رفع مستوى رضا المستفيدين	2	2	رفع مستوى رضا المستفيدين	2
	3	ترسيخ الثقة بالمواسفات السعودية	3	3	ترسيخ الثقة بالمواسفات السعودية	3
	4	تعزيز ثقافة الجودة بالمملكة	4	4	تعزيز ثقافة الجودة بالمملكة	4
	5	تعزيز الدور الرقابي للهيئة وتأكيد مرجعيتها العلمية في مجالات التقييس والجودة	5	5	تعزيز الدور الرقابي للهيئة وتأكيد مرجعيتها العلمية في مجالات التقييس والجودة	5
	6	تحسين الاجراءات التشغيلية	operational			
	7	تعزيز القدرات الفنية	operational			
	8	الاستثمار في الكوادر البشرية	operational (enabler)			
	9	تطوير بيئة العمل بالهيئة لتكون جاذبة ومنافسة وطنيا	operational (enabler)			
	10	تطوير الاسلوب الاداري والمالي وتنمية الموارد المالية	operational			

نظام الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس	1	وضع واعتماد نُصوص المواصفات القياسية الوطنية المتعلقة بالقياس والمعايرة والرموز وتعريف المنتجات والسلع وأساليب أخذ العينات وغير ذلك مما يصدر به قِزار مجلس إدارة الهيئة	5	1	تعزيز سلامة المستهلك	4
	2	نشر هذه المواصفات بالطرق التي تراها، ولا تُعتبر نافذة المفعول إلا بعد نشرها بالجريدة الرسمية	4	2	رفع مستوى رضا المستفيدين	10
	3	نشر التوعية اللازمة بشأن التوصيف والتوحيد القياسي وتنسيق الأعمال المتعلقة بالمقاييس والمواصفات بالمملكة.	4	3	ترسيخ الثقة بالمواسفات السعودية	-
	4	المحافظة على السلامة والصحة العامة	1	4	تعزيز ثقافة الجودة بالمملكة	2, 3, 6
	5	حماية المستهلك.	5	5	تعزيز الدور الرقابي للهيئة وتأكيد مرجعيتها العلمية في مجالات التقييس والجودة	1, 5
	6	ضمان المصلحة العامة	4			
	7	وضع السياسة والقواعد التي تسير عليها فيما يتعلق بالنواحي الفنية والمالية والإدارية وإصدار اللوائح والقرارات المنفذة لذلك وتصدر اللوائح المالية بالاتفاق مع وزارة المالية والاقتصاد الوطني	operational			
	8	وضع اللوائح الخاصة بموظفي الهيئة بالاتفاق مع ديوان الموظفين العام	operational			
	9	تحديد واعتماد مشاريع المواصفات القياسية الوطنية	operational			
	10	نشر مشاريع المواصفات القياسية الوطنية لاختيار ملاءمتها والحصول على آراء المعنيين بشأنها قبل اعتمادها	2			
	11	وضع مشروع الميزانية العامة	operational			
	12	الإشراف على أعمال الهيئة الفنية والإدارية والمالية ومراقبتها	operational			
	13	وضع اللائحة الداخلية لسيير أعمال مجلس الإدارة	operational			
	14	تعيين المدير العام للهيئة وإنهاء خدماته وتحديد مسؤولياته مع عدم الإخلال بحكم المادة (14) من هذا النظام	operational			
	15	ممارسة المهام والاختصاصات المنصوص عليها في هذا النظام	operational			

نموذج تحليل لنقاط القوة، الضعف، الفرص والمخاطر

نقاط الضعف	نقاط القوة	داخليا
التحديات	الفرص	خارجيا



نموذج أجندة التغيير

الوضع الحالي / ما هو عليه	فجوة الأداء	الوضع المطلوب / ما نطمح اليه



مميزات الاهداف الذكية					الاهداف
محددة الوقت	واقعية	ممكنة التحقيق	قابلة للمراقبة	محددة	

نموذج تحليل الاختصاص لاختيار الأهداف



م	اسم المؤشر	مصدر المؤشر	مدخل/مخرج	المعيار	القيمة الإبتدائية	القيمة المستهدفة	تاريخ البداية	التاريخ المستهدف	تدخل في لوح المؤشر	ملاحظات	هدف الجهة الأصلي المشتق منه	هدف الجهة المرتبط به	أهداف الخطة التنموية المرتبط بالمؤشر	ملاحظات
									نعم/لا					
1	نسبة تملك تقنيات للمفاعلات و دورة الوقود النووي و انتاج اليورانيوم، و الطاقة المتجددة المستهدفة للمملكة	ميثاق	مخرج	نسبة	3%	43%	2015	2020	نعم	نسبة التملك غير واضحة وخط الأساس غير واضح	تملك التقنيات : - المفاعلات الصغيرة المدمجة للطاقة النووية، دورة الوقود النووي و انتاج اليورانيوم، الطاقة المتجددة المستهدفة للمملكة	تطوير وانشاء مدينة متكاملة تضم مقر المدينة الدائم وتشمل جميع المرافق والمباني والخدمات من بنية تحتية ومنشآت حيوية ومرافق بحثية وخدمية متطورة.	رفع القيمة المضافة للموارد الطبيعية في الاقتصاد الوطني، وتنوع مصادرها، وضمان استدامتها، وحماية البيئة، والمحافظة على الحياة الفطرية	
2	عدد مفاعلات الصغيرة المدمجة للطاقة النووية	ميثاق	مخرج	عدد	0	2	2015	2020	نعم	تعديل تعليق "على الأقل"	تملك التقنيات : - المفاعلات الصغيرة المدمجة للطاقة النووية، دورة الوقود النووي و انتاج اليورانيوم، الطاقة المتجددة المستهدفة للمملكة	الشروع ببناء أربع مفاعلات في موقع واحد	رفع مستوى إنتاجية الاقتصاد الوطني	
3	تطوير وخلق فرص وظيفية بشرية الموهلة في مرحلة البناء و التشغيل و التصميم	ميثاق	مدخل	عدد	4	196	2015	2020	لا		تملك التقنيات : - المفاعلات الصغيرة المدمجة للطاقة النووية، دورة الوقود النووي و انتاج اليورانيوم، الطاقة المتجددة المستهدفة للمملكة			ليس مربوط بهدف إستراتيجي
4	نسبة تملك حقوق التقنية	ميثاق	مدخل	نسبة	0%	100%	2015	2020	لا		تملك التقنيات : - المفاعلات الصغيرة المدمجة للطاقة النووية، دورة الوقود النووي و انتاج اليورانيوم، الطاقة المتجددة المستهدفة للمملكة			مكرر / غير مربوط
5	عدد الفرص الوظيفية المولدة ذات القيمة العالية	ميثاق	مدخل	عدد	110	55,000	2015	2020	لا	مراجعة أهداف ومعيير	توليد وابداع فرص وظيفية ذات قيمة عالية			
6	نسبة توظيف الاستثمارات بقطاع الطاقة المتجددة في سلاسل القيمة محلياً (تصنيع و خدمات)	ميثاق	مخرج	نسبة	20%	35%	2015	2020	نعم		توظيف سلاسل القيمة محلياً (تصنيع و خدمات) للقطاع	دعم ورعاية البحث والتطوير العلمي وتوظيف التقنية في مجال الطاقة الذرية والمتجددة.	رفع القيمة المضافة للموارد الطبيعية في الاقتصاد الوطني، وتنوع مصادرها، وضمان استدامتها، وحماية البيئة، والمحافظة على الحياة الفطرية	
7	نسبة توظيف الاستثمارات بقطاع الطاقة النووية في سلاسل القيمة محلياً (تصنيع و خدمات)	ميثاق	مخرج	نسبة	30%	35%	2015	2020	نعم		توظيف سلاسل القيمة محلياً (تصنيع و خدمات) للقطاع	دعم ورعاية البحث والتطوير العلمي وتوظيف التقنية في مجال الطاقة الذرية والمتجددة.	رفع القيمة المضافة للموارد الطبيعية في الاقتصاد الوطني، وتنوع مصادرها، وضمان استدامتها، وحماية البيئة، والمحافظة على الحياة الفطرية	
8	تأهيل وتوظيف كوادر الهيئة من السعوديين (200)	ميثاق	مدخل	نسبة	5%	100%	2015	2020	لا	يفضل أن تتمج بالثالية وترافع من العمل كسببة	الاطار التنظيمي للطاقة الذرية في المملكة (إنشاء هيئة السلامة النووية والاشعاعية (الهيئة التنظيمية))			
9	استقطاب عدد كاف من الخبراء العالميين في مجال عمل الهيئة (20)	ميثاق	مدخل	نسبة	15%	100%	2015	2020	لا	انظر الملاحظة السابقة	الاطار التنظيمي للطاقة الذرية في المملكة (إنشاء هيئة السلامة النووية والاشعاعية (الهيئة التنظيمية))			
10	تأهيل وتوظيف عدد (50) متخصص من مختلف الفئات لإدارة وتشغيل الشركة	ميثاق	مدخل	نسبة	0%	100%	2015	2020	لا		تأسيس شركة وطنية لإدارة التفات			



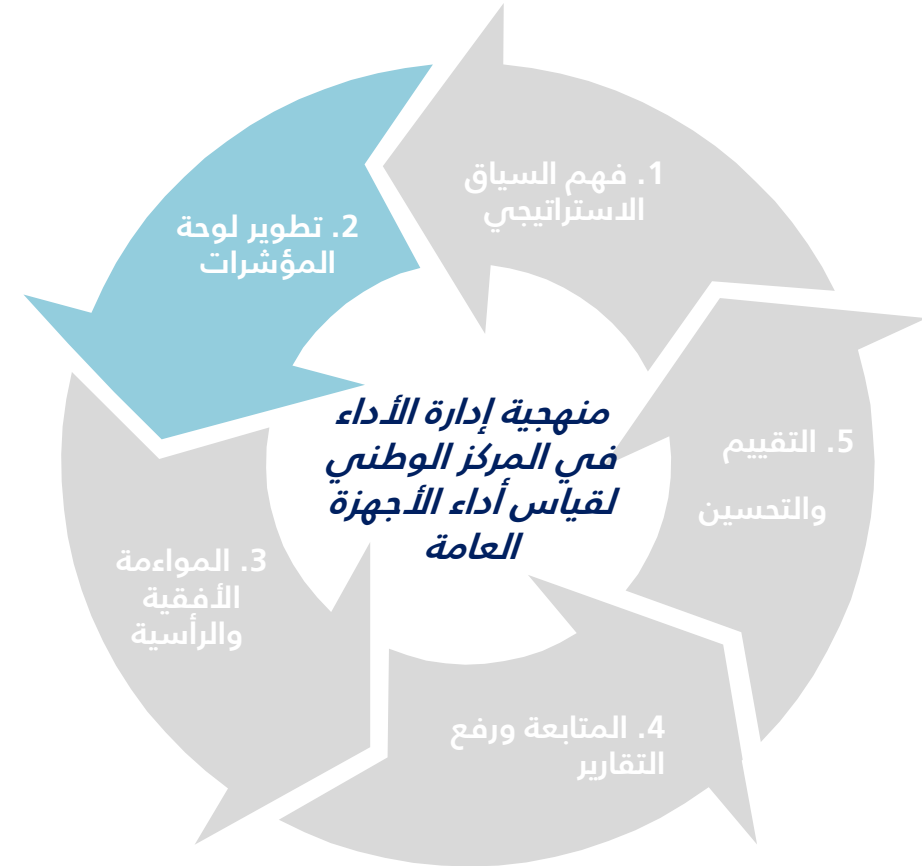
الملحق – نماذج وقوالب المرحلة الثانية

تتضمن النماذج والقوالب في المرحلة الأولى ما يلي:

- ☐ نموذج أسلوب CREAM لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية
- ☐ "إطار النموذج العملي"
- ☐ مستهدفات الرؤية 2030 والبرنامج الوطني
- ☐ نموذج لوحة المؤشرات
- ☐ قائمة التحقق التفصيلية الخاصة بمعايير الامتثال المستخدمة لتقييم ضمان الجودة
- ☐ النظام الإلكتروني الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية
- ☐ نموذج طلب تغيير لإجراء التغييرات على الهدف ومؤشر الأداء الرئيسي

يرجى التأكد من إجراء ما يلي:

- ☐ اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالهدف باستخدام "إطار النموذج العملي"
- ☐ تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة باستخدام قالب CREAM
- ☐ التأكد من توافق لوحات المؤشرات مع معايير الجودة
- ☐ تحميل لوحات المؤشرات في PMS
- ☐ جمع طلبات التغيير لتغييرات الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية



- **الوضوح**
Clarity
هل يدل اسم المؤشر بشكل واضح - على معناه وما يحاول قياسه؟
لو عرض المؤشر على شخص غير مطلع بعمل الجية هل يمكنه فهمه؟
- **مرتبط بهدف**
Relevance
هل العلاقة بين المؤشر والهدف الذي يحاول قياسه واضحة؟
ما هو أثر التغيير في المؤشر على تحقق الهدف؟
- **اقتصادي**
Economic
هل الجهد والتكلفة المطلوبة لقياس المؤشر بصورة دورية يمثل عبأ على المنظمة من حيث التكلفة و الجهد المطلوب لقياسه؟
- **مخرج**
Adequate
هل هذا المؤشر أو مجموعة المؤشرات كافية لقياس مدى النجاح في تحقيق الهدف؟
- **قابل للتتبع**
Monitorable
هل المؤشر قابل للقياس؟
هل من السهل التتبع على دقة القياس؟
- **القياسية**
Measurability
يتم قياس المؤشر
يمكن الحصول على البيانات في فترة أقل من 3 أشهر
لا يمكن الحصول على البيانات في فترة أقل من 3

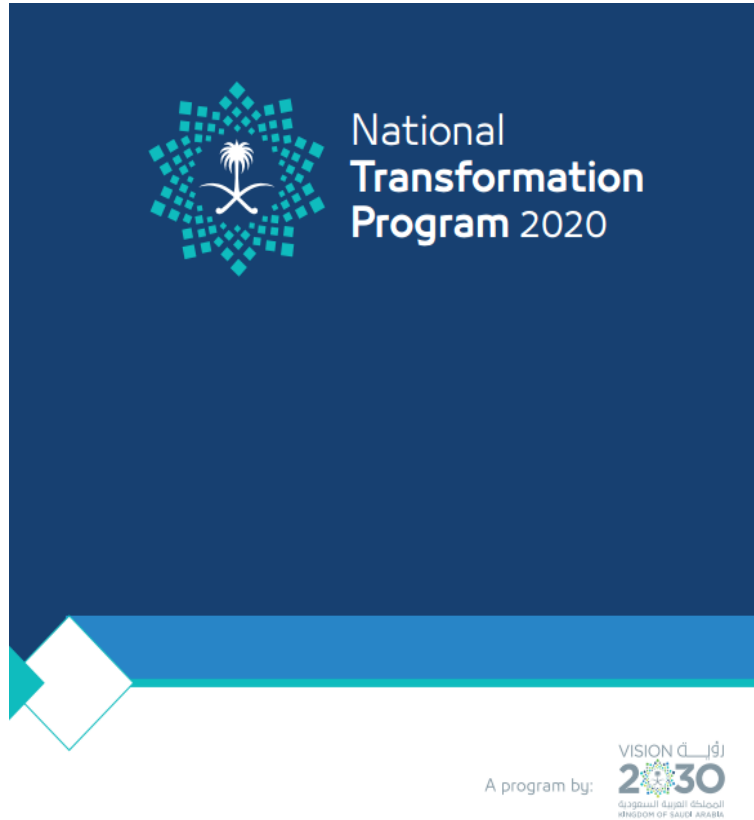
معلومات عامة عن المؤشر									
رسم الهدف	الهدف								
	مؤشر الأداء								
وصف المؤشر									
قياس المؤشر ومصدر البيانات وألية القياس									
معدلة المؤشر	المستهدف	فترة خط الأساس		سنة القياس					
		الربع السنة الأول	2020	2019	2018	2017	2016	الربع السنة الثاني	
									الثالث
									الرابع
									السوي
وحدة القياس									
تكرار القياس									
مصدر البيانات وألية القياس									
القيمة	الدولة	سنة القياس	فترة القياس		جودة المؤشرات				
قيمة مرجعية إقليمية			قيمة القياس		M	A	E	R	C
قيمة مرجعية دولية			Q1 2016						
تم اعتماد المؤشر	لغمت مراجعة خض	N	تتفق مستوى المعتمدة	داخلي / خارجي	التقييمية				

إطار / شكل النموذج العملي

إطار / شكل النموذج العملي				
المدخلات	الانشطة	المخرجات	النتائج	الاثار
الموارد (رأس المال-العنصر البشري) المستثمر في النشاط	تدابير محددة لتحقيق مهمة ما	نتائج ملموسة من النشاط	تغيرات ناتجة من النشاط	تغيير اوسع يحدث في المجتمعات او النظم ناتج من النشاط

اثناء اختيار المخرجات من مؤشرات الاداء الرئيسية سيكون التركيز علي
ذلك الجزء من اطار النموذج العملي

مستهدفات الرؤية 2030 والبرنامج الوطني





ملخص المراجعة				
خط الأساس	المعادلة	المصدر	مستهدفات 2016	
القيمة المرجعية الإقليمية	القيمة المرجعية العالمية	المستهدفات	وصف المؤشر	وحدة القياس
م الملاحظات:				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
م المهام المطلوبة:				
تاريخ التوصية	المسؤول من الجهة	تاريخ إغلاق التوصية	المتابع	
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7
م الوثائق الداعمة المستلمة:				
تاريخ الاستلام	المسؤول من الجهة	تاريخ اعتماد المستندات	المتابع	
				1
				2
				3
				4
				5
م رد الجهة:				
تاريخ الرد	المسؤول من الجهة	تاريخ استلام الرد	المتابع	
				1
				2
				3

أهداف الرؤية 2030 المرتبطة (مقترح من أداء)										التراديسي
										التشوي 1
										التشوي 2
معلومات عامة عن المؤشر										
					الهدف		رمز الهدف / Obj code		وصف الهدف	
					Objective					
							Obj Description		وصف المؤشر	
					مؤشر الأداء		رمز المؤشر / KPI code			
					KPI Name				KPI Description	
قياس المؤشر ومصدر البيانات										
				سنة قياس خط الأساس		قيمة خط الأساس		فترة قياس المؤشر		
2020	2019	2018	2017	2016	الربع/السنة	المستهدف	قطبية المؤشر			
							الأول	تكرار القياس		
							الثاني	Frequency		
							الثالث	وحدة القياس		
							الرابع	Units		
						السنوي				
معادلة المؤشر										
Equation										
مصدر البيانات										
Data source										
85%		مستوى الإنجاز / المعيار / Threshold		وزن المؤشر		اسم المسؤول / المنصب				
عدم		أسباب اختيار الدولة أو عدم		مصدر البيانات		سنة القياس	Country	الدولة	القيمة	قيمة مرجعية إقليمية دولية
		Data Source								قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية
										قيمة مرجعية إقليمية دولية

قائمة التحقق التفصيلية الخاصة بمعايير الامتثال المستخدمة لتقييم ضمان الجودة



ADAA QA Track – KPIs Assessment Compliance Details

المستهدف	وحدة القياس	1. يجب أن تكون المستهدفات بنفس وحدة القياس لخط الأساس ومتسقة في جميع سنوات المؤشر
	دورية القياس	2. يجب أن يتم استكمال المستهدفات حسب دورية قياس المؤشر من خلال وضع القيم المستهدفة إما ربع سنوية أو نصف سنوية حسب دورية المؤشر
	القطبية	3. يجب أن تكون المستهدفات تتناسب مع قطبية المؤشر و مع خط الأساس
معادلة المؤشر	الاتساق	1. يجب ان تتوافق معادلة المؤشر مع وحدة القياس ومع صياغة اسم المؤشر. فإذا كانت صياغة المؤشر تدل على عدد يجب أن تكون معادلة المؤشر تنتج عدد وهكذا
	الصحة الرياضية	2. التأكد من سلامة المعادلة من حيث الأقواس والطرح والإضافة والضرب في مائة
قيمة خط الأساس	التوثيق	1. يجب تزويد وثائق رسمية ك(تقارير ونسخ من معلومات مصدرة من أنظمة حاسوبية رسمية للجهة) تثبت قيمة خط الأساس وتفاصيل احتساب خط الأساس
	تطابق المسميات	2. يجب مراجعة مستند توثيق خط الأساس بشكل دقيق والتحقق أن جميع البيانات المقدمة هي وفق اسم ووصف ومعادلة المؤشر. إذا كان هناك أية معلومة في المستند توضح أن أي عنصر من هذه العناصر غير صحيح فلن يتم اعتبار قيمة خط الأساس المرفقة.
	تطابق المصدر	3. يجب أن يكون مصدر الوثائق المستلمة مطابق لمصدر البيانات عند احتساب خط الأساس
	موقع البيانات	4. إذا قامت الجهة بتزويد مستند لقياس خط الأساس ولم يتضح أين تتواجد المعلومة ك(رقم الصفحة – عنوان واضح) في المستند فلن يتم اعتبار المستند في تقييم خط الأساس
	عناصر الحساب	5. إذا تم تسليم مستند اشتمل على النقاط السابقة ولكن لم تذكر فيه قيمة خط الأساس حسب بطاقة الأداء، ولم تزود الجهة بتعليمات أين تتواجد مكونات المعادلة لكي يتم الوصول إلى خط الأساس في المستند المرفق فلن يتم اعتبار هذا المستند في تقييم خط الأساس
	التنسيق	6. يجب أن تكون الأرقام المقدمة بالإعداد وليس بالكسور. على سبيل المثال (50%) يتم إدخالها ك(50) بينما التوضيح في وحدة القياس ما إذا كانت الوحدة نسبة مئوية أو عدد .. إلخ
مصدر البيانات	مصادر معتمدة	1. يجب أن تكون مصادر البيانات ووثائق رسمية ويشمل ذلك: o تقارير ونسخ من معلومات مصدرة من أنظمة حاسوبية رسمية للجهة أو نسخ للشاشة الرئيسية للنظام الإلكتروني ونسخة توضح بيانات خط الأساس o تقارير إحصائية مقدمة من جهات رسمية كهيئة الإحصاءات العامة ومؤسسة النقد ومركز ماس الإحصائي والتقارير الدورية للتأمينات الاجتماعية o تقارير إحصائية مقدمة من جهات رسمية دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي
	تطابق المصدر	2. يجب أن يكون مصدر الوثائق المستلمة مطابق لمصدر البيانات عند احتساب خط الأساس
	التفصيل	3. في حال إرفاق بيانات مصدرة من تقارير داخلية للجهة، الرجاء إرفاق التفصيل في كيفية جمع البيانات وماهي الإجراءات التي يأخذها فريق العمل في مكتب تحقيق الرؤية للتأكد من صحة البيانات
	المسؤولية	4. يجب أن يتم تقديم معلومات عن من هو المسؤول عن جمع البيانات؟ ما هو منصبه؟ وماهي الإدارة التي يتبع لها؟

الموقع الإلكتروني الوطني الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية



My Dashboard Performance Review KPIs & Initiatives

Help Portal

Organization Unit

Kingdom - Vision 2030

Strategy Plan

Strategy plan 2016-2020

Dashboards

Strategy Map

Kingdom Performance Summary

Preparation Reports

Period: Annual 2017 YTD Filter

PERFORMANCE SUMMARY

Strengthen Islamic Values & national identity

KPIs	Actual	Target	Trend
National Identity Index	-	-	
Islamic Values Index	-	-	

- + Foster Islamic values
- + Serve more Umrah visitors better
- + Strengthen the national identity

[illegible]



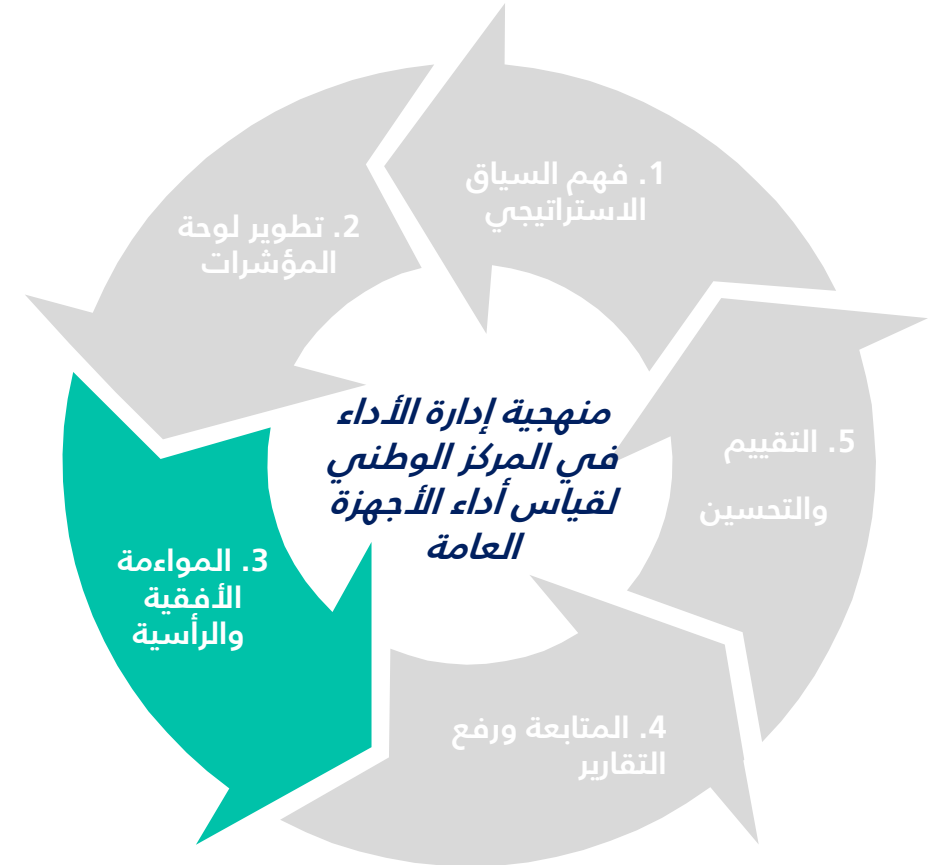
الملحق – نماذج وقوالب المرحلة الثالثة

تتضمن النماذج والقوالب في المرحلة الأولى ما يلي:

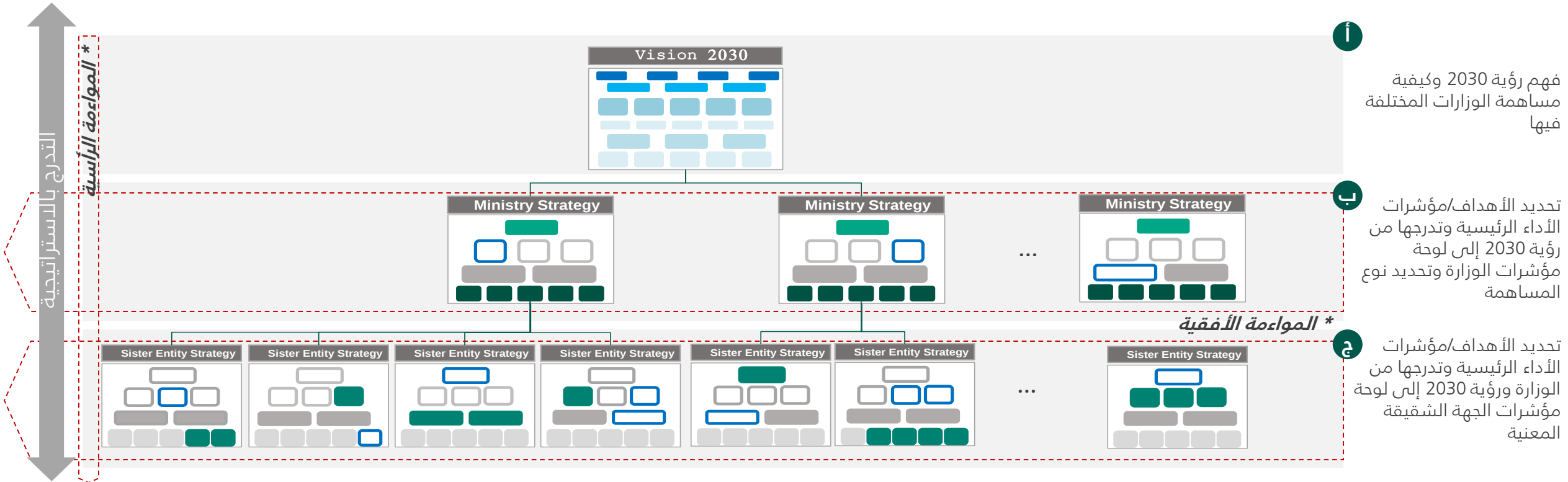
- ☐ هيكلية التدرج بالاستراتيجية
- ☐ نموذج لوحة المؤشرات
- ☐ قائمة التحقق التفصيلية الخاصة بمعايير الامتثال المستخدمة لتقييم ضمان الجودة
- ☐ الموقع الإلكتروني الوطني الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية

يرجى التأكد من إجراء ما يلي:

- ☐ أن جميع الأهداف والمؤشرات متوائمة رأسياً وأفقياً
- ☐ مراجعة لوحات الأداء للتأكد من أنها متوافقة مع معايير الجودة
- ☐ تصديق التغييرات لطلبات التغيير



الهيكل المقترح لعملية التدرج بالاستراتيجية



التدرج المتطابق من وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية إلى مدينة الملك عبد الله للطاقة الذرية والطاقة المتجددة:
تمكين الطاقة المتجددة من المساهمة الفاعلة في مزيج الطاقة الوطني.

التدرج الإسهامي من رؤية 2030 إلى وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية:
زيادة مساهمة الطاقة المتجددة في مزيج الطاقة الوطني

أمثلة

الأهداف المنقولة من الوزارة

الأهداف المنقولة من الرؤية 2030

*** المواءمة الرأسية:** تضمن تدرج أهداف رؤية 2030 إلى مستوى الجهات، سواء الوزارات أو الجهات الشقيقة
*** المواءمة الأفقية:** تضمن تظافر الجهود بين الوزارات وتوضع مساهماتها لتجنب التكرار

ملخص المراجعة				
خط الأساس	المعدلة	المصدر	مستهدفات 2016	
القيمة المرجعية الإقليمية	القيمة المرجعية العالمية	المستهدفات	وصف المؤشر	وحدة القياس
الملاحظات:				
البيانات المطلوبة:				
		تاريخ التوصية	المسؤول من الجهة	تاريخ إغلاق التوصية
الوثائق الداعمة:				
		تاريخ الاستلام	المسؤول من الجهة	تاريخ اعتماد المستندات
رد الجهة:				
		تاريخ الرد	المسؤول من الجهة	تاريخ استلام الرد

قائمة التحقق التفصيلية الخاصة بمعايير الامتثال المستخدمة لتقييم ضمان الجودة

ADAA QA Track – KPIs Assessment Compliance Details

المستهدف	وحدة القياس	1. يجب أن تكون المستهدفات بنفس وحدة القياس لخط الأساس ومتسقة في جميع سنوات المؤشر
	دورية القياس	2. يجب أن يتم استكمال المستهدفات حسب دورية قياس المؤشر من خلال وضع القيم المستهدفة إما ربع سنوية أو نصف سنوية حسب دورية المؤشر
	القطبية	3. يجب أن تكون المستهدفات تتناسب مع قطبية المؤشر و مع خط الأساس
معادلة المؤشر	الاتساق	1. يجب ان تتوافق معادلة المؤشر مع وحدة القياس ومع صياغة اسم المؤشر. فإذا كانت صياغة المؤشر تدل على عدد يجب أن تكون معادلة المؤشر تنتج عدد وهكذا
	الصحة الرياضية	2. التأكد من سلامة المعادلة من حيث الأقواس والطرح والإضافة والضرب في مائة
قيمة خط الأساس	التوثيق	1. يجب تزويد وثائق رسمية ك(تقارير ونسخ من معلومات مصدرة من أنظمة حاسوبية رسمية للجهة) تثبت قيمة خط الأساس وتفاصيل احتساب خط الأساس
	تطابق المسميات	2. يجب مراجعة مستند توثيق خط الأساس بشكل دقيق والتحقق أن جميع البيانات المقدمة هي وفق اسم ووصف ومعادلة المؤشر. إذا كان هناك أية معلومة في المستند توضح أن أي عنصر من هذه العناصر غير صحيح فلن يتم اعتبار قيمة خط الأساس المرفقة.
	تطابق المصدر	3. يجب أن يكون مصدر الوثائق المستلمة مطابق لمصدر البيانات عند احتساب خط الأساس
	موقع البيانات	4. إذا قامت الجهة بتزويد مستند لقياس خط الأساس ولم يتضح أين تتواجد المعلومة ك(رقم الصفحة – عنوان واضح) في المستند فلن يتم اعتبار المستند في تقييم خط الأساس
	عناصر الحساب	5. إذا تم تسليم مستند اشتمل على النقاط السابقة ولكن لم تذكر فيه قيمة خط الأساس حسب بطاقة الأداء، ولم تزود الجهة بتعليمات أين تتواجد مكونات المعادلة لكي يتم الوصول إلى خط الأساس في المستند المرفق فلن يتم اعتبار هذا المستند في تقييم خط الأساس
	التنسيق	6. يجب أن تكون الأرقام المقدمة بالإعداد وليس بالكسور. على سبيل المثال (50%) يتم إدخالها ك(50) بينما التوضيح في وحدة القياس ما إذا كانت الوحدة نسبية مئوية أو عدد .. إلخ
مصدر البيانات	مصادر معتمدة	1. يجب أن تكون مصادر البيانات ووثائق رسمية ويشمل ذلك: o تقارير ونسخ من معلومات مصدرة من أنظمة حاسوبية رسمية للجهة أو نسخ للشاشة الرئيسية للنظام الإلكتروني ونسخة توضح بيانات خط الأساس o تقارير إحصائية مقدمة من جهات رسمية كهيئة الإحصاءات العامة ومؤسسة النقد ومركز ماس الإحصائي والتقارير الدورية للتأمينات الاجتماعية o تقارير إحصائية مقدمة من جهات رسمية دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي
	تطابق المصدر	2. يجب أن يكون مصدر الوثائق المستلمة مطابق لمصدر البيانات عند احتساب خط الأساس
	التفصيل	3. في حال إرفاق بيانات مصدرة من تقارير داخلية للجهة، الرجاء إرفاق التفصيل في كيفية جمع البيانات وماهي الإجراءات التي يأخذها فريق العمل في مكتب تحقيق الرؤية للتأكد من صحة البيانات
	المسؤولية	4. يجب أن يتم تقديم معلومات عن من هو المسؤول عن جمع البيانات؟ ما هو منصبه؟ وماهي الإدارة التي يتبع لها؟

الموقع الإلكتروني الوطني الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية



My Dashboard Performance Review KPIs & Initiatives

Organization Unit

Kingdom - Vision 203...

Strategy Plan

Strategy plan 2016-2020

Dashboards

Strategy Map

Kingdom Performance Summary

Preparation Reports

Period: Annual 2017 ☐ YTD

PERFORMANCE SUMMARY

Strengthen Islamic Values & national identity			
KPIs	Actual	Target	Trend
National Identity Index	-	-	
Islamic Values Index	-	-	
+ Foster Islamic values			
+ Serve more Umrah visitors better			
+ Strengthen the national identity			

الملحق – نماذج وقوالب المرحلة الرابعة

- تتضمن النماذج والقوالب في المرحلة الأولى ما يلي:
- ☐ نماذج تقييم معايير التصنيف - الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات
 - ☐ نموذج تقرير الأداء
 - ☐ نموذج التقرير القائم على البيانات
 - ☐ نماذج التقييم المستخدمة لتقييم قدرات الجهة

- يرجى التأكد من إجراء ما يلي:
- ☐ ترتيب الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية
 - ☐ تصنيف الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات
 - ☐ تطوير تقرير الأداء
 - ☐ عقد اجتماع نقاش مستشاري الجهات
 - ☐ تطوير التقارير المبنية على البيانات



نماذج تقييم معايير التصنيف - الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات (3-1)



المعايير التي
ستستخدم
لتصنيف الأهداف
الاستراتيجية

الاعتبارات	اولوية قصوي	اولوية متوسطة	اولوية منخفضة
1 الاهمية	اهداف استراتيجي من المرتبة الاولى	• هدف استراتيجي من المرتبة الثانية	• هدف استراتيجي من المرتبة الثالثة
2 مؤشرات الاداء الرئيسة للهدف الاستراتيجي موضع النقاش	• مؤشرات الاداء الرئيسية للهدف الاستراتيجي يمكن تمدنا بما نحتاج معرفته عن هذا الهدف في ذلك الربع او الجزء على سبيل المثال : • هناك حاجة لفرز الهدف لان هناك تأخر كبير في أحد مكونات الهدف في هذا الربع وهناك مؤشرات أداء رئيسية ومبادرات يمكن أن توضح سبب التأخير ملحوظة: • ما يمكن قوله في ذلك الربع أنه لا يوجد مؤشر أداء رئيسي أو مبادرات يمكنها أن توفر رؤية حول الوضع أو تقدم الحالة.	• مؤشرات الاداء الرئيسة للهدف الاستراتيجي يمكن أن توفر بعض الرؤية حول الهدف في ذلك الربع/الجزء على سبيل المثال الهدف يحتاج الى الفرز لان هناك تأخير كبير في أحد مكونات الهدف في ذلك الربع و ان هناك مؤشر اداء رئيسي المتصل بهذا التأخير ولكن البيانات غير محدثة في ذلك الربع	• مؤشرات الاداء الرئيسة و المبادرات الخاصة بالهدف لا تؤثر اي رؤيه حوله في هذا الربع او الجزء • على سبيل المثال الهدف يحتاج للفرز / او للتصنيف لان هناك تأخير كبير في أحد مكونات الهدف في هذا الربع او الجزء ولكن لا توجد اي مبادرات او مؤشرات اداء رئيسيه متصله بعنصر التأخير
3 الوضع الحالي	• التقدير والمناقشات الاولى تظهر أن الهدف حاليا بعيدا عن مساره. • التقدير والمناقشات الاولى تظهر أن الهدف لا يتوقع له أن يصل للهدف المستقبلي. • هناك العديد من المخاطر الواضحة المتوقعة.	• التقييم الاول و المناقشات تشير الي ان الهدف تسير في مساره الصحيح ولكن ربما لا يؤدي الغرض المستقبلي منه • هناك بعض التحديات مرتبطة بذلك • هناك ايضا بعض المخاطر المتوقعة	• التقدير الاول و المناقشات تظهر ان الهدف حاليا يسير في الطريق الصحيح • التقدير الاول و المناقشات تظهر ان الهدف متوقع له ان يصل لغرضه المستقبلي • هناك تحديات محدوده او منعدمه لذلك الهدف • هناك خطر محدوده او منعدمه لهذا الهدف
4 الاعتمادية	الهدف يعتمد بشكل كبير على العديد من المؤسسات الاخرى مما يجعله معقدا.	• الهدف يعتمد على اثنين او ثلاثة مؤسسات لكي يوفي الغرض منه ولكنه ليس معقدا للغاية	الهدف الاستراتيجي لا يعتمد علي اي مؤسسه ليتحقق
5 دعم اضافي	• الهدف يحتاج الى ميزانية اضافية واضحة. • الهدف يحتاج الى تنسيق واضح اضافي مع المؤسسات الاخرى.	• الهدف يحتاج الي مزاياه اضافيه محدوده • الهدف يحتاج الي تنسيق اضافي مع مؤسسه او اثنتين او ائنتين	• الهدف الاستراتيجي يتطلب ميزانية ضئيله او لا ميزانية مطلقا او يتحقق • يتطلب تعاون ضئيل / او لا تعاون مطلقا

نماذج تقييم معايير الفرز - الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات (2)-



معايير تصنيف مؤشرات الأداء الرئيسية

الاعتبارات	اولوية قصوي	اولوية متوسطة	اولوية ضعيفة
1 الاهمية	مؤشر الاداء الرئيسي التصنيف الاول	مؤشر الاداء الرئيسي التصنيف الثاني	مؤشر الاداء الرئيسي التصنيف الثالث
2 التوقيت	- القيادات او العامة مهتمين بهذا المعدل بشكل خاص و هو موضع طلب و بشكل منتظم. - و بيانات هذا المؤشر في هذا الربع قد تم تحديثها و/او هناك معلومات جديدة حول اداء هذا المؤشر وهذه المعلومات ستكون ذات معني واهمية للقيادات	- هناك اعتقاد ان القيادات او العامة ممكن ان يكونو مهتمين بهذا المعدل خاصه في هذا الربع لانه متصل بالموضوعات الحاليه المثيره بالاهتمام ولمنه لا يطلب مؤخر - هناك معلومات جديده محدوده حول اداء ذلك المؤشر في ذلك الربع او لا يوجد من الاساس من المعلومات وليس من الواضح ما اذا كانت القيادات ستجد تلك المعلومات مهمه او ذات معني	- يعتقد ان معدل الاداء الرئيسي هذا بالتحديد سيكون موضع اهتمام من قبل القيادات او العامة في هذا الربع عكس الجزئين الاخرين - لا توجد معلومات جديده حول اداء هذا المعدل في هذا الربع او هناك معلومات جديده ولكنها لن تكون مهمه او ذات معني للقيادات
3 الحالة	- مؤشر الاداء هذا بعيدا عن هدفه بشكل واضح - بيانات هذا المؤشر المسارية تظهر انه لا يتوقع ان يصل لهدفه المستقبلي	- معدل الاداء الرئيسي حاليا بعيدا عن هدفه - معدل الاداء الرئيسي ربما لا يصل الي هدفه المستقبلي	- معدل الاداء الرئيسي اما يكون في طريقه هاو فوق - معدل الاداء الرئيسي ان يبقي في طريقه او فوقه

ملحوظة : هذه المعايير يجب ان تستخدم كا خطوط ارشاديه مع تطبيق راي الجهة و مركز " اداء " و يجب علي كل من مركز " اداء " النظر فيما يحققه الهدف علي مستوى المعايير المختلفه بشكل كلي ولا ينظر معيار فردي واحد مثال يمكن تصنيف الهدف ولا يمكن فرزه



معايير تصنيف المبادرات

الاعتبارات	الدولوية القصوى	اولويه متوسطه	اولويه ضعيفه
1. الاسهامات	تصنيف هذه المبادره رقم واحد	تصنيف هذه الدولويه رقم 2	تصنف هذه المبادره رقم 3
2. درجه التعقيد	- المبادره كبيره و تحتاج مصادر ضخمة لتمامها - المبادره تحتاج لمزانيه ضخمة - تقع الميزانيه في اعلي 33 مرتبه - تتطلب المبادره العديد من اصحاب المصالح	- حجم هذه المبادره متوسط - حجم ميزانيه معتدل /او متوسط - ميزانيه المبادره تقع في المرتبه ما بين 33 و 66	- المبادره ضئيله مقارنة بالميزانيه - المبادره لا تتطلب العديد من اصحاب المصالح او الطاقه البشريه - ميزانيه المبادره تقع في اخر 33 مرتبه
3. الوضع والمخاطره	- المبادره بعيده عن هدفها بشكل واضح - المبادره لا يتوقع لها ان تضر لاهداف ناجحه او تاتم في الميعاد - هناك العديد من التحديات و المخاطر الجسيمة المرتبطه بتلك المخاطره	- المبادره بعيده عن الهدف المطلوب - المبادره لا يتوقع لها ان تحقق اهداف ناجحه او تتم في الميعاد - هناك تحديات و مخاطر ضئيله مرتبطه بتلك المبادره	- المبادره تسير في الطريق الصحيح - المبادره لا تؤدي الي اي تحديات او مخاطر
4. التبعيه	- تعتمد المبادره بشكل كبير علي اصحاب مصالح الاخرين لتنجح - تتطلب المبادره دعم و تنسيق عالي مع مؤسسات اخرى	- المبادره تعتمد على اصحاب المصالح لتنجح - المبادره تحتاج الي دعم و تنسيق مع المؤسسات الاخرى	- نجاح المبادره مستقل عن اصحاب المصالح - المبادره لا تتطلب اي دعم او تنسيق من المؤسسات الاخرى
5. قوة التأثير	المبادره ذات تأثير عالي	المبادره ليست ذات تأثير كبير	المبادره ليست ذات تأثير كبير

ملحوظه : هذه المعايير يجب ان تستخدم كإرشادات مع تطبيق رأي المؤسسة ومركز "أداء" و يجب علي كل من "أداء" والجهة النظر فيما يحققه الهدف علي مستوى المعايير المختلفه بشكل كلي ولا ينظر لأي معيار على أنه متطلب منفصل مثال قد يكون الهدف من المستوى الأول مع ذلك لا يتم فرزه.



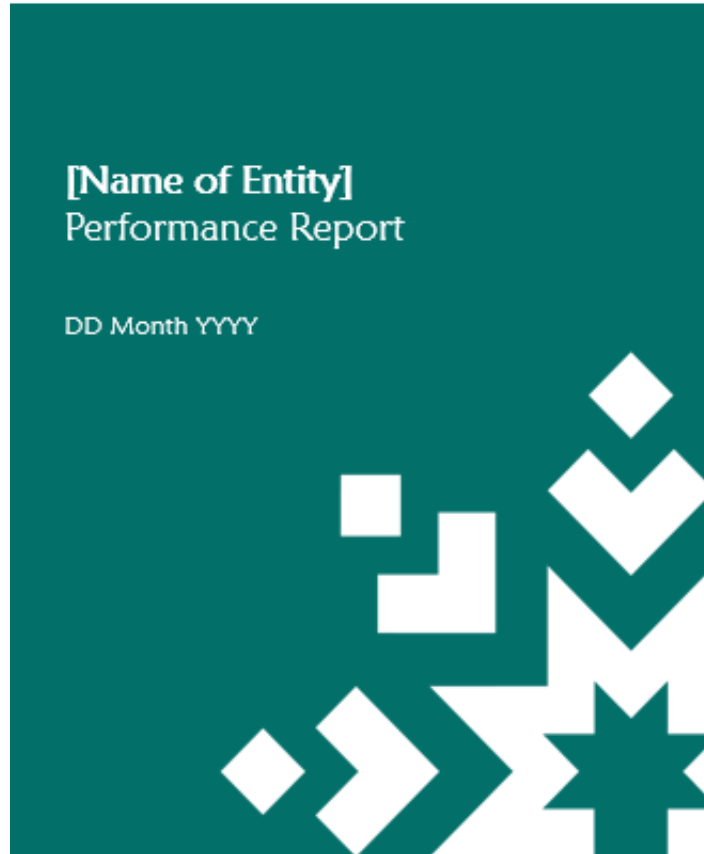
محتوى التقرير

الصفحة	الموضوع
3	مقدمة
3	أهم عناصر التقرير
4	مصطلحات هامة لقراءة التقرير
5	شرح اتجاه المؤشر
7	ملخص أداء مدينة الملك عبد الله للطاقة الذرية والمتجددة
6	ملخص الأهداف الاستراتيجية ومنها برقية 2030
8	الهدف الأول: تمكين الطاقة المتجددة من المساهمة الفاعلة في مزيج الطاقة الوطني * مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة للهدف * المبادرات التابعة للهدف
9	الهدف الثاني: تمكين الطاقة الذرية من المساهمة في مزيج الطاقة الوطني وفقاً للمتطلبات المحلية والالتزامات الدولية * مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة للهدف * المبادرات التابعة للهدف
10	الهدف الثالث: زيادة المحتوى المحلي في سلاسل القيمة الصناعية والخدمية وتوطين الدعاية الفنية في قطاعات الطاقة الذرية والمتجددة واستثمارها تجارياً * مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة للهدف * المبادرات التابعة للهدف
11	الهدف الرابع: تأهيل رأس المال البشري اللازم لقطاعي الطاقة المتجددة ومدينة الملك عبد الله للطاقة الذرية والمتجددة * مؤشرات الأداء الرئيسية التابعة للهدف * المبادرات التابعة للهدف
12	معلومات التواصل
13	الملحق

تقرير أداء مدينة الملك عبد الله للطاقة الذرية والمتجددة



نموذج التقرير القائم على البيانات



نماذج التقييم المستخدمة لتقييم قدرات الجهة

النسبة المئوية التقييم

+90.0%	
75.0-89.0%	
40.0-74.9%	
أقل من 40%	



النسبة المئوية التقييم

+90.0%	
75.0-89.0%	
40.0-74.9%	
أقل من 40%	

عند أو اعلي من الاداء المتوقع	
خلل صغير في الاداء مع وجود مخاطر قليلة تبقى بعيدا عن المسار	
خلل في الاداء مع وجود مخاطر عالية في ان يظل بعيدا عن المسار	
عيوب خطيرة في الاداء	

نظام التقييم
لمعدلات الاداء
الرئيسية

النسبة المئوية التقييم

+90.0%	
75.0-89.0%	
40.0-74.9%	
أقل من 40%	

التصنيف	نكيفية تحقيق ذلك التصنيف
تصنيف المبادرة رقم (1)	وجود نموذج راسخ الاساس يظهر هذه المبادرة سيقود للتغيير يساهم بشكل قوي الي الاهداف ذات الصلة
تصنيف المبادرة رقم (2)	يساهم بطريقة ما الي الاهداف ذات الصلة
تصنيف المبادرة رقم (3)	عدم وجود نموذج راسخ الاساس/ قوي لعرض المبادرة سيقود للتغيير

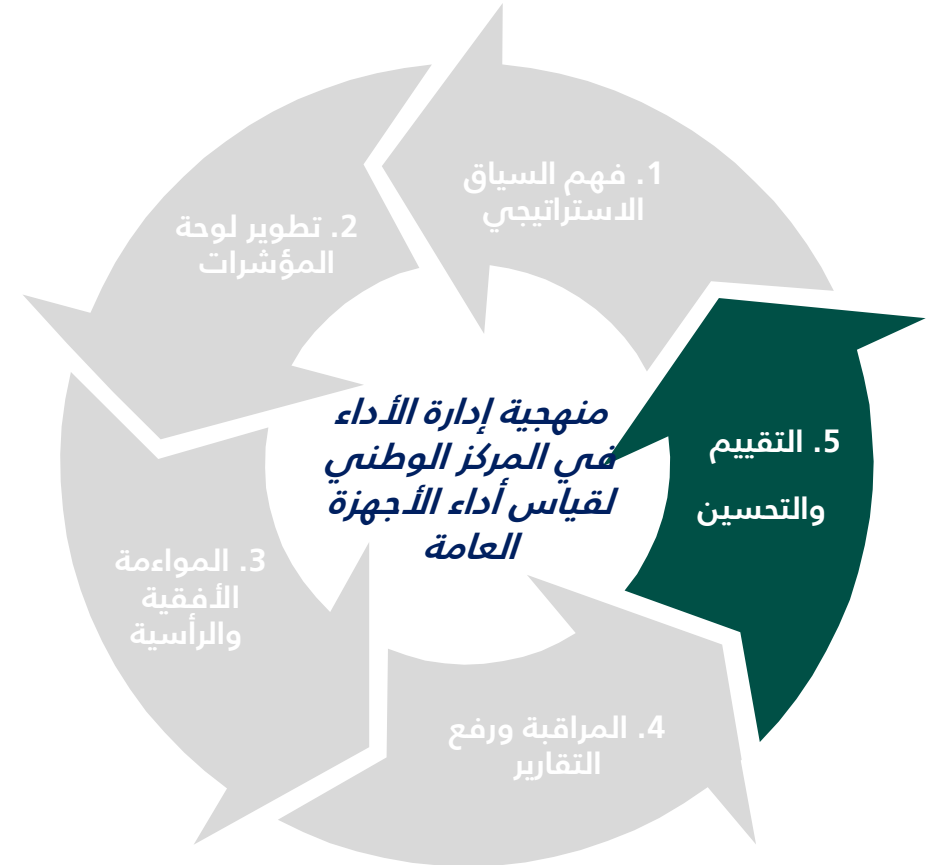
نظام التقييم
للمبادرات



I				
- يمكن للمؤسسة ان توضح ما الذي يحرك / يدفع التقدم في الهدف الاستراتيجي - المؤسسة لا تستطيع ان توضح او دليل علي ما ثبت انه يحرك / يدفع التقدم في الهدف الاستراتيجي	- يمكن للمؤسسة ان توضح بعض ما يحرك التقدم في الهدف الاستراتيجي - المؤسسة لا تملك خطة لاجاد الادلة علي ما ثبت انه يدفع التقدم في الهدف الاستراتيجي	- يمكن للمؤسسة ان توضح معظم ما يحرك التقدم في الهدف الاستراتيجي - يمكن للمؤسسة ان توضح و توفر بعض الادلة علي ما ثبت انه يدفع التقدم في الهدف الاستراتيجي	- المؤسسة يمكن ان توضح بشكل جيد ما يدفع لتحقيق التقدم - المؤسسة يمكن ان تحدد وتوفر الدليل علي ما ثبت انه يدفع التقدم في الهدف الاستراتيجي	تفهم المشكلات و المحركات
- المؤسسة لا تركز جهودها علي ما تعرف انه يدفع / يحرك التأثير - بيانات الاداء الاحدث تستخدم لتقييم التقدم - اصحاب المبادرات غير محددين بشكل كبير - تملك المؤسسة اطقم العمل و مهارات اساسية ضئيلة لتحريك / دفع الأداء	- المؤسسة تركز جهودها علي توزيع العديد من الانشطة والتي لا تدفع الي تحرك / دفع التأثير - بيانات الاداء نادرا ما تستخدم لتقييم التقدم - اصحاب المبادرات غير معروفين و غالبا ما يكتنفهم عدم الوضوح - تملك المؤسسة بعضا من اطقم العمل و المهارات - الاساسية لتحريك / لدفع الاداء و لكنها بشكل كبير ذات موارد ضعيفة	- المؤسسة تركز جهودها بشكل كبير علي ما تعرف انه يحرك / يدفع التأثير - بيانات الاداء تستخدم عادة لتقييم التقدم - هناك اصحاب مبادرات واضحة و لكن يوجد واحد او اثنين غير واضحين - تملك المؤسسة طاقم عمل و مهارات اساسية لتحريك / لدفع الاداء	- المؤسسة تركز جهودها علي ما تعرف انه يحرك التأثير - بيانات الاداء تستخدم بشكل منظم لتقييم التقدم - هناك اصحاب مبادرات واضحين - تملك المؤسسة طاقم عمل و مهارات اساسية لتحريك / لدفع الاداء	الحوكمة / التركيز علي القدرات الادارية
- المؤسسة تملك فهم ضئيل للدور التي يؤديها الآخرون للتنفيذ الناجح - المؤسسة لا تدير الاعتمادات الخارجية التي تحرك التأثير - اصحاب المصالح الخارجيين لا يفهمون و لا يدعمون الهدف الاستراتيجي	- المؤسسة تملك فهم ضئيل للدور التي يؤديها الآخرون للتنفيذ الناجح - المؤسسة تدير بشكل ضعيف الاعتمادات الخارجية التي تحرك التأثير - اصحاب المصالح الخارجيين لا يفهمون و لا يدعمون بشكل كبير الهدف الاستراتيجي	- المؤسسة تستوعب خاصة الدور التي يؤديها الآخرون للتنفيذ الناجح - المؤسسة تدير الي حد كبير الاعتمادات الخارجية التي تحرك التأثير - اصحاب المصالح الخارجيين يفهمون و يدعمون الهدف الاستراتيجي	- المؤسسة تستوعب بشكل واضح الادوار التي يؤديها الآخرون للتنفيذ الناجح - المؤسسة تدير بشكل جيد الاعتمادات الخارجية التي تحرك التأثير - اصحاب المصالح الخارجيين يفهمون و يدعمون الهدف الاستراتيجي	اصحاب التنسيق / الحوافز

الملحق – نماذج وقوالب المرحلة الخامسة

- تتضمن النماذج والقوالب في المرحلة الأولى ما يلي:
- ❑ نموذج أسلوب CREAM لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية
 - ❑ نموذج لوحة المؤشرات
 - ❑ سجل الإجراءات لاستخلاص النتائج من اجتماع المراجعة السنوية
- يرجى التأكد من إجراء ما يلي:
- ❑ تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية للوزارة بشكل ربع سنوي
 - ❑ مراجعة الاستراتيجيات بشكل سنوي
 - ❑ تحديث لوحات المؤشرات استناداً إلى نتائج مراجعة الاستراتيجية



- **الوضوح**
Clarity
هل ليدل اسم المؤشر -جشكك- واضح- على معناه وما يحاول قياسه؟
لو عرض المؤشر على شخص غير مطلع بعمل الجهة هل يمكنه فهمه؟
- **مرتبط بهدف**
Relevance
هل العلاقة بين المؤشر والهدف الذي يحاول قياسه واضحة؟
ما هو أثر التغيير في المؤشر على تحقق الهدف؟
- **اقتصادي**
Economic
هل الجهد والتكلفة المطلوبة لقياس المؤشر بصورة دورية يمثل عبأ على المنظمة من حيث التكلفة والجهد المطلوب لقياسه؟
- **مخرج**
Adequate
هل هذا المؤشر أو مجموعة المؤشرات كافية لقياس مدى النجاح في تحقيق الهدف؟
- **قابل للتدقيق**
Monitorable
هل المؤشر قابل للقياس؟
هل من السهل التدقيق على دقة القياس؟
- **القياسية**
Measurability
يتم قياس المؤشر
يمكن الحصول على البيانات في فترة أقل من 3 أشهر
يمكن الحصول على البيانات في فترة أقل من 3

معلومات عامة عن المؤشر										
					الهدف		رمز الهدف			
					مؤشر الأداء		رمز المؤشر			
							وصف المؤشر			
قياس المؤشر ومصدر البيانات وألية القياس										
					قياسة خط الأساس		معدلة المؤشر			
					الربع السنّة					
2020	2019	2018	2017	2016	الأول					
					الثاني					
					الثالث					
					الرابع					
					السنوي		مصدر البيانات وألية القياس			
جودة المؤشرات					سنة القياس		الدولة	القيمة		
C	R	E	A	M	كيفية القياس				قيمة مرجعية إقليمية	
					Q1 2016				قيمة مرجعية دولية	
					هدف مستوى المعتمدة	N	تمت مراجعة خط		تم اعتماد المؤشر	
					داخلي / خارجي				التقييمية	

مراجعة الاستراتيجيات بشكل سنوي



ملخص المراجعة				
خط الأساس	المعادلة	المصدر	مستهدفات 2016	
القيمة المرجعية الإقليمية	القيمة المرجعية العالمية	المستهدفات	وصف المؤشر	وحدة القياس
ملاحظات:				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
مهام المطلوبة:				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
الوثائق الداعمة (المستلمة):				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
رد الجهة:				
1				
2				
3				
4				
5				

أهداف الرؤية 2030 المرتبطة (مقترح من أداء)									
									الرئيسي
									الثقوي 1
									الثقوي 2
معلومات عامة عن المؤشر									
						الهدف		رمز الهدف / Obj code	
						Objective			
وصف الهدف									
Obj Description									
						مؤشر الأداء		رمز المؤشر / KPI code	
						KPI Name			
وصف المؤشر									
KPI Description									
قياس المؤشر ومصدر البيانات									
فترة قياس المؤشر		قيمة خط الأساس		سنة قياس خط الأساس				الربع/السنة	
				2020	2019	2018	2017		
								الأول	
								الثاني	
								الثالث	
								الرابع	
								السنوي	
معدلة المؤشر									
Equation									
مصدر البيانات									
Data source									
اسم المسؤول / المنصب		وزن المؤشر		مستوى الإنجاز / المعيار / Threshold		85%			
القيمة		الدولة		Country		سنة القياس		مصدر البيانات	
رقمها								Data Source	
المبادرات المرتبطة									
وزنها									