



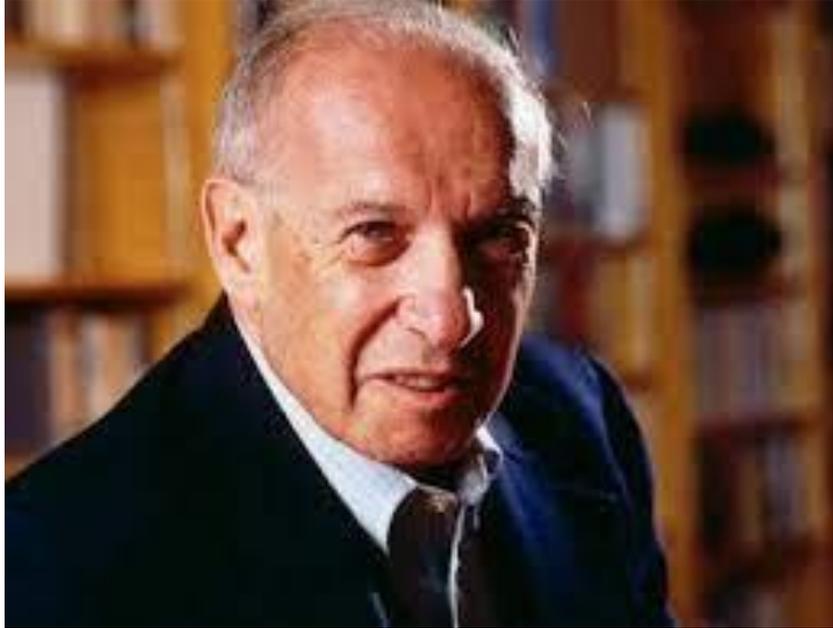
# مؤشرات الأداء في منظومة التميز الحكومي

د. محمد محمدي  
مدير التقييم والجودة

# الموضوعات

- أهمية متابعة مؤشرات الأداء داخل النظم الادارية
- مفهوم مؤشر الأداء
- أنواع مؤشرات الأداء
- الفرق بين الأهداف والمستهدفات والمؤشرات
- اهداف الجودة ومؤشرات الأداء
- مؤشرات قياس العمليات والمخرجات والأثر
- كيفية وضع مستهدفات لمؤشرات الأداء





بيتر دراكر – أحد أشهر الكتاب والمستشارين في علوم  
الإدارة والتسويق

"لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه"

## المقصود بمؤشرات الأداء

- هي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه/تتابعه سواء كانت مرتبطة بأمور مالية أو إدارية أو فنية .. الخ وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وتحقيق مستوى الإنجاز اللازم أم لا.
- باختصار المقصود هنا هو المعنى الحرفي لكلمة "مؤشر" نقدر "نشوف" من خلال متابعته مدى تحقيق المطلوب من عدمه.



لمؤشرات الأداء أنواع وتصنيفات عديدة ، الأشهر والأكثر استخداماً هي:

## المؤشرات الكيفية Qualitative

وهي المؤشرات الـ "وصفية" والتي تعكس رأي أو سمات أو صفات. والمثل الأوضح والأكثر شيوعاً هو مؤشرات قياس رضا العملاء أو الموظفين من خلال الاستطلاعات. وعلى الرغم من ان بيانات الاستبيان نفسها هي طبعاً كمية ولكن المؤشرات تعبر عن "آراء" شخصية. وبعض النماذج الخاصة بالتميز المؤسسي - وعلى رأسها نموذج جائزة مصر للتميز الحكومي - تعبر عن المؤشرات الكيفية بمصطلح "مقاييس الرأي".



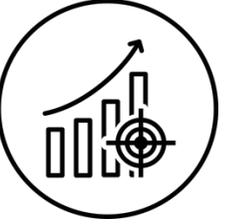
## المؤشرات الكمية Quantitative

وهي المؤشرات التي ترتبط بقياس أي شيء يتعلق بالأرقام وهو النوع الأكثر شيوعاً ومنها على سبيل المثال: عدد المبيعات، عدد المستفيدين من حضور الدورات التدريبية، عدد الأيام بدون حوادث، عدد المكالمات الواردة لمركز الاتصال وكمية النفايات وعدد المخزون من الأصناف وغيرها



غالباً ما يحدث لبس بين عدد من المفاهيم ومنها:

objectives الأهداف



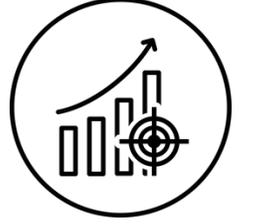
Targets المستهدفات



indicators المؤشرات



## الأهداف



- هي جملة تحدد توجهات معينة في سبيل تحقيق التحسين.
- لا يجب ان تتضمن كيفية تنفيذ التحسين المطلوب.
- يجب ان تكون محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها ومرتبطة بطبيعة العمل ولها اطار زمني محدد.
- هي أحد المتطلبات الإلزامية لمعظم المواصفات الدولية

"تقليل نسبة شكاوى العملاء بنسبة 30%  
عن العام السابق بنهاية عام 2022"

## المستهدفات



- تعبر عن القيمة المطلوب تحقيقها للوصول للهدف أو المستوى المطلوب من الأداء لمؤشر أداء معين.
- يجب أن تكون المستهدفات قابلة للقياس وواقعية ، ولكنها تتضمن تحدي كذلك وهو ما سوف ينعكس ايجاباً على عمليات التحسين.
- إذا كانت المستهدفات غير واقعية وصعبة التحقيق "فمثلاً ان تصل نسبة رضا العملاء 100% على الرغم من ان متوسط الثلاث سنوات السابقة لم يتخطى 65%" ، فقد تثبط عزيمة الناس بدلاً من تحفيزهم.
- من ناحية أخرى ، يمكن أن تؤدي المستهدفات التي يسهل تحقيقها إلى الشعور بالرضا عن النفس وبالتالي عدم تحقيق أي تحسين او تطوير فعلي.

## مؤشرات الأداء



• هي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه/تتابعه

الزمن اللازم للحصول على الخدمة

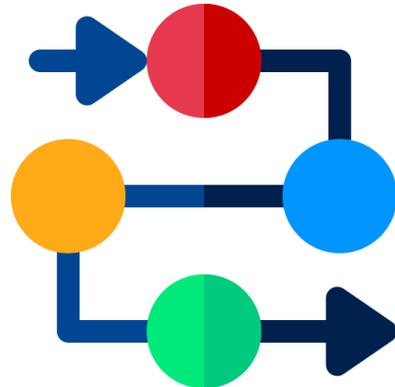
متوسط عدد سنوات الخدمة للعاملين

عدد العقود الجديدة التي تم ابرامها خلال عام

نسبة رضا الموظفين عن بيئة العمل

# مؤشرات قياس العمليات والمخرجات والأثر

Process, outputs and outcomes indicators



# تعريف " العملية – Process "

سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي اتخذت من أجل تحقيق هدف معين. او مجموعة الأنشطة التي تحول مجموعة المدخلات إلى مخرجات مع قيمة مضافة. وبالتالي مكوناتها الأساسية هي:

- مدخلات
- أنشطة
- مخرجات
- أثر

يجب وجود مؤشرات لمتابعة كل جزء من أجزائها واتخاذ اللازم في حالة اكتشاف أي انحراف او حيود او حتى توقع الانحراف من خلال متابعة نمطية معينة

- تكلفة استهلاك الطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيل المصنع
- معدل الزيادة في تكلفة المواد الخام عن العام السابق
- نسبة رضا العاملين عن بيئة العمل
- متوسط زمن اعداد العروض الفنية والمالية
- عدد حالات عدم المطابقة/الادارة
- عدد العقود الجديدة التي تم ابرامها
- نسبة الزيادة في اجمالي صافي الأرباح السنوية
- عدد المتدربين الجدد على نظم إدارة الجودة
- نسبة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة
- نسبة الزيادة في قيمة العلامة التجارية

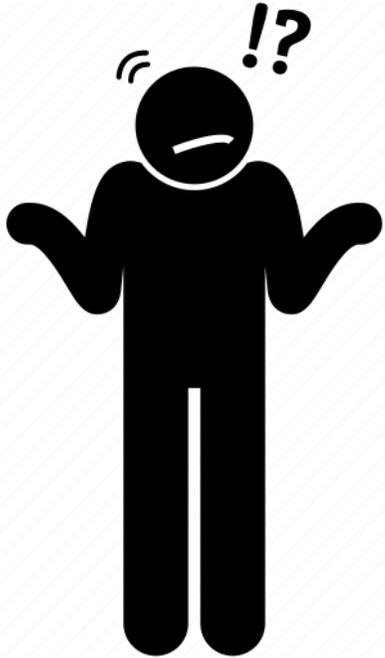
المدخلات

الأنشطة

المخرجات

الأثر

كيف يمكن تحديد المستهدف  
الخاص بكل مؤشر؟



لو كان المؤشر على سبيل المثال هو:

**"نسبة رضا الطلاب عن العملية التعليمية داخل الكلية"**

فما هو المستهدف المنطقي والتي تتوافر فيه كل الشروط التي تم ذكرها سابقاً؟

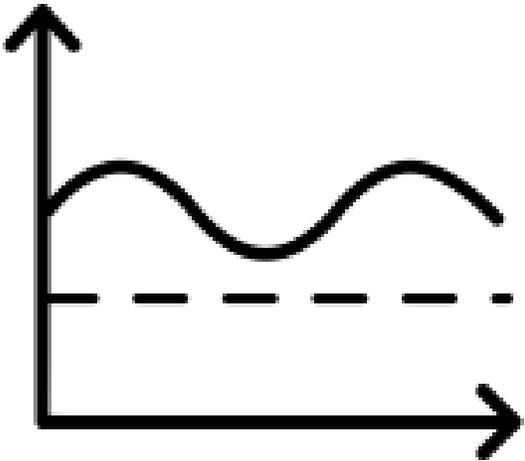
هل يكون 70% أم 95% أم 100%؟



## "خط الأساس" للمؤشر

• وهو الحد الأدنى أو نقطة البداية التي من الممكن استخدامها للمقارنات

• أو هو متوسط مستوى الأداء الحالي ، والذي ستقارن مستويات الأداء المستقبلية به لاختبار ما إذا كان الأداء يتغير فعلاً للأحسن أم لا.



# "خط الأساس" للمؤشر

3

لا توجد أي بيانات  
سابقة داخل نفس  
المؤسسة يمكن  
الاعتماد عليها

2

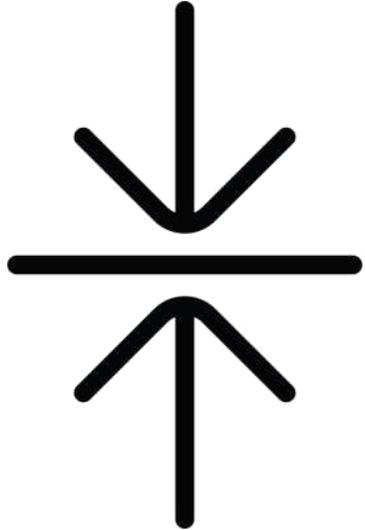
لا يوجد خط أساس  
ولكن توجد قياسات  
من السنوات السابقة  
لهذا المؤشر

1

يوجد خط أساس  
محدد بالفعل

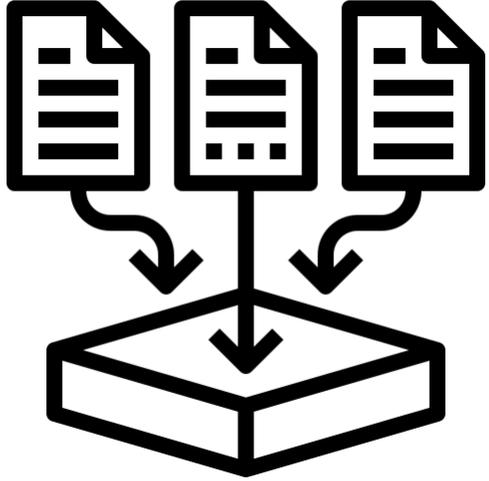
## 1- يوجد خط أساس محدد بالفعل

- مثلاً في بعض الجهات الحكومية قد يتم تحديد حد أدنى لنسبة رضا المتعاملين يجب تحقيقه وفي هذه الحالة لا يجب ان يكون المستهدف الخاص بهذا المؤشر للجهة الحكومية أقل من خط الأساس حيث انه يمثل الحد الأدنى.



## 2- لا يوجد خط أساس ولكن توجد قياسات من السنوات السابقة لهذا المؤشر

- وفي هذه الحالة يمكن حساب متوسط نتائج السنوات السابقة وحساب خط الأساس بناءً عليها وبعدها تحديد المستهدف المنطقي والطموح.



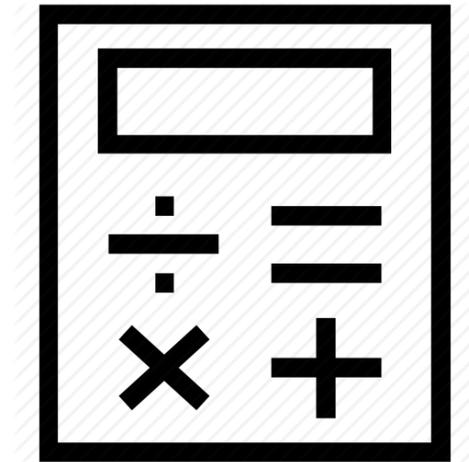
- فمثلاً اذا كان متوسط عدد حالات عدم المطابقة لكل إدارة خلال السنوات الثلاثة السابقة هو 5 حالات/الإدارة، فمن الممكن ان يكون المستهدف تقليل المتوسط ليصل إلى 2 أو 3.

## 3- لا توجد أي بيانات سابقة داخل نفس المؤسسة يمكن الاعتماد عليها

- في هذه الحالة من الممكن التوصية بالبحث عن مؤشرات مشابهة في مؤسسات أخرى تتشابه في نفس النشاط (او مختلفة حتى اذا تطلب الأمر) وعقد مقارنة بسيطة وتحديد قيمة لخط الأساس وتجربتها خلال فترة محددة على ان يتم مراجعة تلك القيمة بعد فترة من استخدام المؤشر وتحليل نتائجه وفقاً للمستهدفات التي تم تحديدها.
- فمثلاً المؤشر الخاص بمتوسط زمن تقديم الخدمة في احد شركات الاتصالات، يمكن تحديدها بناءً على دراسة معيارية Benchmark مع الشركات المنافسة.



# معادلة/كيفية حساب المؤشرات



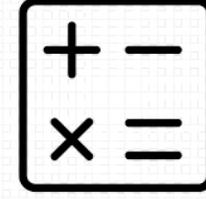
لضمان متابعة المؤشر بشكل فعال بعد اختياره وتحديد المستهدف الخاص به، يجب تحديد:

كيفية حسابه من خلال وضع  
معادلة لحساب المؤشر

دورية متابعته

مصدر المعلومات التي ستعتمد  
عليها لجمع القياسات

# وضع معادلة لحساب المؤشر



بسط ومقام ولحساب النسبة في المؤشرات التي ترتبط بنسبة مئوية يتم قسمة البسط على المقام وضربهم بـ 100.

• مثال 1:

متوسط العدد الشهري للعملاء = إجمالي عدد العملاء / عدد الشهور

• مثال 2:

نسبة حالات عدم المطابقة التي تم اغلاقها ضمن الوقت المحدد = عدد حالات عدم المطابقة التي تم اغلاقها ضمن الوقت / إجمالي حالات عدم المطابقة X 100

## دورية متابعة المؤشر



شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية او غيرها

بناءً على طبيعة المؤشر ودورية جمع المعلومات التي سيعتمد عليها من مصادرها.

## مصادر المعلومات لجمع القياسات



من الممكن ان تشمل الاستبيانات او الأنظمة الالكترونية المستخدمة داخل الشركة او حتى النماذج الورقية التي تستخدم لتسجيل قراءات العمليات مثل درجات الحرارة او سجلات قبول او رفض المواد الخام.



لا يجب ان تنسى تحديد "**المسئول عن المؤشر**" والذي يكون بالإضافة لمسئوليائه اليومية في المؤسسة مسئولاً عن ضمان ومتابعة قياس المؤشر في الوقت المحدد وجمع كافة المعلومات من المصادر المحددة بشكل يضمن نتائج صحيحة للمؤشر.

# الروتين



# الروتين

من ضمن الوسائل الأكثر فعالية التي تضمن الاستدامة  
والاستمرارية.

# دمج مؤشرات الأداء داخل إجراءات العمل

- يعتبر دمج مؤشرات الأداء داخل إجراءات نظم إدارة الجودة وربط دورية قياسها بأحد الأنشطة الأساسية التي تتم بشكل إلزامي داخل المؤسسة وبهذه الطريقة تقل احتمالات الإخفاق في متابعة وقياس مؤشرات الأداء او حتى تنعدم.
- على سبيل المثال، يمكن ربط دورية متابعة مؤشرات الأداء باجتماع مراجعة الإدارة او حتى بالمراجعة الداخلية حيث ان كلاهما يجب ان يتم مرة واحدة سنوياً على الأقل وبالتالي ستتضمن المؤسسة انها لن تفوت متابعة المؤشرات وسيكون لدى مسئول المؤشر على جدول أعماله مهام دورية يجب إنجازها قبل موعد الاجتماع او المراجعة القادمة.
- مثال آخر مرتبط بأحد المؤشرات النوعية (الكيفية) وهو نسبة رضا الطلاب عن الخدمات المقدم لهم، حيث يمكن ربط قياس هذا المؤشر بموعد اعلان نتائج نهاية العام الدراسي او بموعد أحد اجتماعات مجلس الكلية (مثلاً اول اجتماع للمجلس بعد نهاية اختبارات نهاية الفصل الدراسي)

## الاختيار ...

يظل الاختيار متاح لكل القائمين على تطبيق أنظمة إدارة الجودة والتميز المؤسسي على وجه الخصوص والأنظمة الإدارية بوجه عام:

- اما يبذل بعض الجهد الإضافي أثناء تصميم إجراءاتها الإدارية لدمج مؤشرات الأداء بها وجعلها جزء لا يتجزأ منها وجني ثمار هذا الجهد من خلال وجود ثقافة المراقبة والقياس تساهم في اتخاذ القرارات وتدعم تنافسيته
- أو الاستمرار في تنفيذ الاعمال بشكل ميكانيكي دون الالتفات لأهمية الأرقام وتقديم نموذج آخر متكرر للشركات والمؤسسات التي لا يرى العاملون بها في أنظمة الجودة إلا المزيد من الأوراق والأعمال الإضافية لا طائل منها وبالتالي سيبدلون كل نفيس وغالي في سبيل التهرب من الالتزام بها ليضيعوا مئات ساعات العمل على القائمين على المؤسسة لمحاولة تصحيح ما قام بهم موظفيهم من تجاوزات في رحلة الكر والفر من المراجعين والمفتشين والمقيمين.



إن الحياة لا تنمو ولا تزدهر، والحضارات لا تبنى ولا تتقدم إلا بالإحسان ..  
إحسان التخطيط وإحسان التنفيذ

﴿ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾