



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي

رشا العقاد

أهداف الورشة وماذا سنتعلم

- معرفة منهجية إدارة الأداء وكيف تساعد في نجاح وتطوير الأهداف والاستراتيجيات بشكل مختصر
- تطوير معرفة عملية بكيفية تطوير واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة منهجية

SMART GOALS

الأهداف الذكية

في الحقيقة والتنفيذ



في العقل والتخطيط

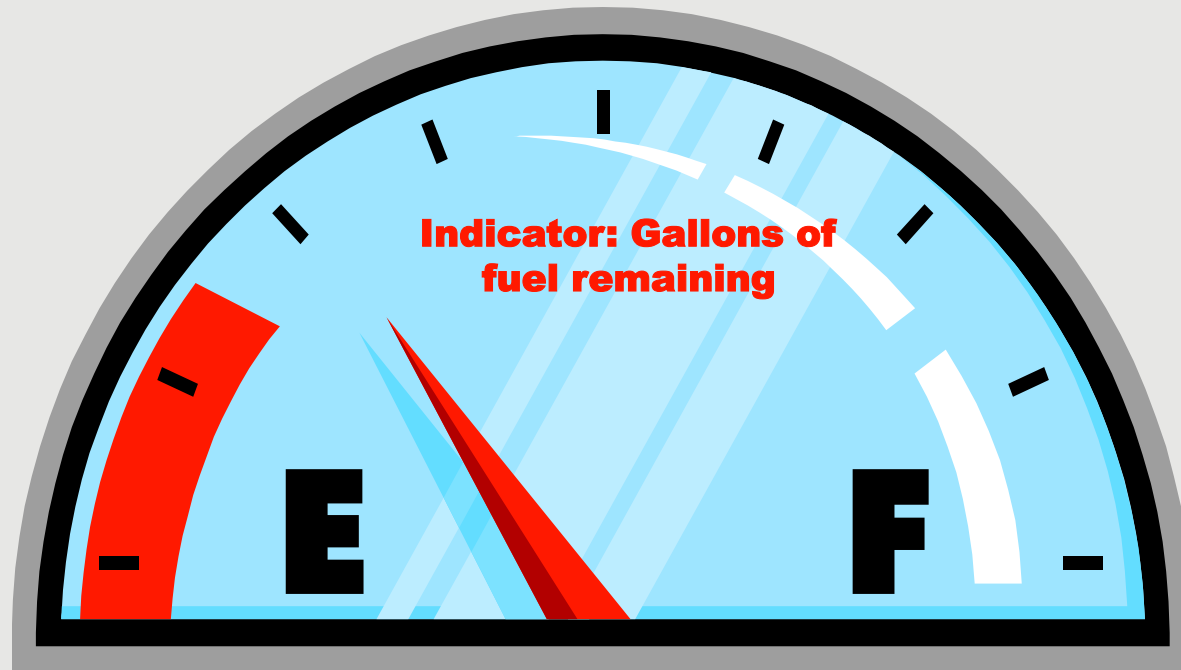


SMART GOALS

الأهداف الذكية

Specific	مكتوبة بطريقة واضحة من حيث ما يجب تحقيقه	محددة
Measurable	مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف	قابلة للقياس
Achievable	يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وقابلاً للتفعيل والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الشركة لتحسين معايير الإنتاج أو الخدمات كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز	قابلة للتحقيق
Relevant	أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الشركة لتحقيقها	ذات صلة
Time - Bound	يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة للإنجاز	لها وقت

ما هو مؤشر الأداء؟



ما هو مؤشر الأداء؟

- مجموعة من القيم التي تقيس مدى نجاح نشاط ما بالوصول إلى الأهداف ،قابلة للمشاهدة والقياس، تظهر أو«تشير» الى مدى تحقيق النتيجة المرتقبة
- نقطة تقول لنا إذا كان هناك مشاكل وفيما إذا كان يجري حلها
- يجيب مؤشر الأداء على سؤال « كيف سنعرف الإنجاز عندما نراه؟ »

ضمن مشاريع مؤسستك، كيف يتم التعرف الى «الإنجاز» عادة؟ شارك جوابك مع مجموعتك.

مؤشرات الأداء

متغيّر “ **variable** ” يستعمل كوحدة قياس للعناصر الأساسية في المشروع. توفر المؤشرات بيانات ومعلومات أساسيّة على كل المستويات وفي كافة مراحل تنفيذ المشاريع.

مستويات مؤشرات الاداء

• مستوى المدخلات “Input”

- هل نفذ المشروع كما كان مخطط له؟
- هل كان التنفيذ جيدا؟

• مستوى المخرجات “Output”

- هل تم تحقيق التغيير المنشود؟
- ما هي نسبة التغيير المحققة؟

• مستوى النتائج “Outcome”

- هل يؤشر التغيير الحاصل الى نجاح المشروع؟
- هل تم التغيير في الاتجاه المطلوب؟

مؤشرات الأداء في إطار النتائج

- تطبق مؤشرات الأداء على كل مستويات تصميم المشروع وإطار المتابعة
- تستخدم مؤشرات الأداء لقياس التغيير عبر الوقت ووصف النتيجة يظهر وجهة التغيير المطلوب (نقص أو زيادة) وليس الوجهة نفسها.
- مثال: النسبة المئوية للأطفال بين 12 و 24 شهراً الذين حصلوا على كامل التلقيحات ضد الأمراض الخمسة التي يمكن الوقاية منها باللقاحات

يدلنا هذا المؤشر على : من، ماذا وأين يجب أن نراقب، وليس في أي اتجاه قد يسير التغيير

قياس الأداء - إدارة الأداء

Performance Management System

نظام إدارة الأداء

هي عملية تعاونية مستمرة يتم من خلالها تحديد وقياس وتطوير أداء الأعمال من خلال ربط أداء وأهداف كل فرد من أفراد طاقم العمل بالمهمة الشاملة وبالأهداف الاستراتيجية

إدارة الأداء

هي عملية الوصول لأفضل النتائج وتحقيق الأهداف باستخدام نتائج قياس الأداء

قياس الأداء

هي عملية دراسة وتقدير النتائج الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)



اهداف فردية



اهداف استراتيجية

أدوات قياس الأداء

- مؤشرات الأداء الرئيسية
- الميزانية
- التواصل
- اللوحات والرسوم البيانية
- النقاشات
- الأهداف
- المنتديات
- اللقاءات والاجتماعات
- تقارير الأداء
- الخطط
- التدريب
- المشاريع
- التقارير
- المكافآت
- بطاقة الأداء المتوازن
- التكنولوجيا

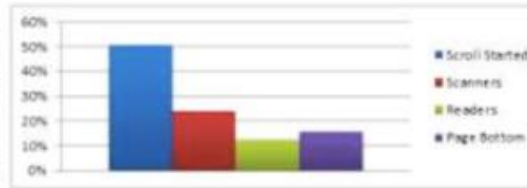
دمج أدوات القياس ضمن نظام إدارة الأداء



ANALYTICS التحليلات

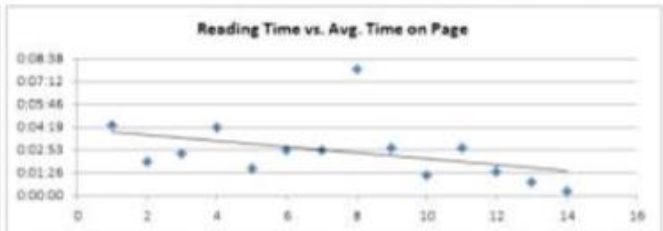
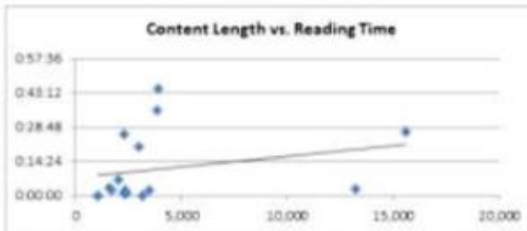
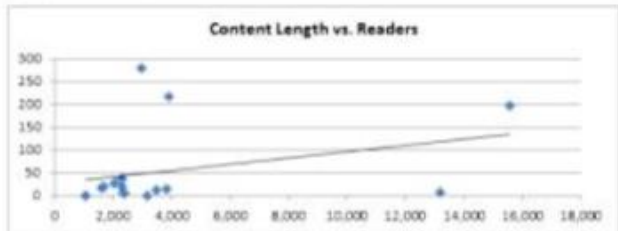
Scrollers, Scanners & Readers: Analytics Ninja Blog

Scrollers, Scanners & Readers	Total	Percent	Unique	Percent
Allowed Scrolling	8,136		7,047	
Scroll Started	3,859	47%	3,577	51%
Scanners	1,766	22%	1,690	24%
Readers	914	11%	896	13%
Content Bottom (Scanners + Readers)	2,680	33%	2,586	37%
Page Bottom	1,123	14%	1,102	16%
Page Bottom vs. Content Bottom		42%		43%



Correlation	Coefficient
Content Length vs. Scanners	-0.262
Content Length vs. Readers	0.346
Content Length vs. Reading Time	0.212
Content Length vs. Scanner Time	0.479
Content Length vs. Page Bottom T	0.017
Reading Time vs. Avg. Time on Page	0.514
Page Bottom Time vs. Avg. Time on Page	0.394

Averages	Time
Average Time before Scroll	0:27:55
Average Scanner Time	0:00:08
Average Reading Time	#DIV/0!
Average Page Bottom Time	0:14:04
Average Time on Page	0:02:38
Scroll Allowed vs. Pageviews	96.88%
Average Content Length	2595.62



Page	Unique vs. Allowed																			Unique Allowed vs.			
	Unique					Time				Readers				Percent		Page		Page Bottom vs.		Avg. PW		Unique	
	Scroll Allowed	Scroll Allowed	Content Length	Scroll Started	Percent Scrolled	Before Scroll	Scanners	Percent Scanners	Scanner Time	Readers	Percent Readers	Reading Time	vs. Bottom	Page Bottom	Page Bottom	Bottom Time	Content Bottom	Avg. PW	PW	PW	Unique PW	Bounce Rate	Avg. Time on Page
/blog/2011/08/how-google-analytics-calculates-visits.htm	948	860	25,527	726	84%	0:05:25	31	4%	0:00:13	197	23%	0:26:43	86%	142	17%	0:21:17	62%	1.38	1,156	867	99%	72%	0:04:26
/blog/2011/12/how-unique-are-unique-visitors-in-google	924	861	2,990	781	88%	0:08:22	218	25%	0:00:13	280	33%	0:20:29	56%	215	25%	0:22:25	43%	1.36	1,147	862	100%	70%	0:01:10
/blog/2011/02/multi-touch-attribution-with-google-analy	887	743	3,912	560	73%	0:10:02	168	25%	0:00:12	216	29%	0:45:07	56%	150	20%	0:41:19	39%	1.60	1,132	745	100%	60%	0:02:39
/blog.html	689	587	13,205	196	55%	0:14:48	5	1%	0:00:10	8	1%	0:02:59	6%	6	1%	0:01:27	46%	1.70	805	609	96%	67%	0:04:20
/blog/2009/10/conversion-funnel-analysis-abandonment	141	120	2,304	113	94%	0:03:55	54	45%	0:00:08	37	31%	0:28:04	41%	31	26%	0:12:33	94%	1.33	154	121	99%	84%	0:01:43
/blog/2009/08/advanced-segments-to-track-conversion-f	134	98	1,591	50	51%	0:41:52	44	45%	0:00:07	17	17%	0:03:14	28%	24	24%	0:02:39	39%	1.54	182	126	78%	64%	0:02:52
/blog/2009/09/google-analytics-goals-bounce-rate.html	122	113	2,028	97	86%	0:02:56	31	27%	0:00:11	26	23%	0:06:40	46%	16	14%	1:32:43	28%	1.38	134	113	100%	78%	0:02:52
/blog/category/conversion-attribution	70	62	3,822	53	85%	0:03:15	14	23%	0:00:12	15	24%	0:36:05	52%	11	18%	0:00:20	38%	1.77	76	62	100%	65%	0:07:58
/blog/2011/02/google-product-search-for-a-free.html	52	45	2,298	40	89%	0:02:23	19	42%	0:00:13	20	44%	0:00:53	51%	14	31%	0:01:18	36%	1.18	52	43	100%	88%	0:03:01
/blog/2010/08/the-analytics-slice-and-dice-the-importan	46	39	3,496	29	74%	0:01:12	6	15%	0:00:10	12	31%	0:02:13	67%	7	18%	0:01:03	39%	1.83	95	40	98%	67%	0:01:16
/blog/2009/07/segment-by-match-type-in-google-analytic	43	37	1,697	34	92%	0:00:23	12	32%	0:00:12	19	51%	0:02:29	62%	7	19%	0:10:31	23%	1.19	43	37	100%	75%	0:05:02

البيانات الجيدة

- التأكد من أن جميع البيانات في النماذج مكتملة
- تسجيل البيانات بنفس الطريقة دائما
- تسجيل البيانات في كل مرة يجب فيها ذلك
- استخدام نفس التعريف للمصطلحات والمؤشرات
- الخضوع لنفس القواعد والشروط مع مرور الوقت
- التأكد من ان المسؤول عن جمع البيانات يفهم بوضوح ما هو المطلوب منها

أنواع مؤشرات الأداء

• كمية

– عدد، قيمة، نسبة، نسبة مئوية، متوسط الدرجات، تصنيف، مؤشر مرجح أو غير مرجح ... الخ

• نوعية

– وصف وضعية الإنجاز المقصود، مشاهدات موثقة، وصف حالات تمثيلية، التصورات، صور، آراء ذات قيمة... الخ

دمج المؤشرات الكمية والنوعية

- After attending course A and course B, please rate your learning experience on a scale from 1 to 10.

• بعد حضورك التدريب A والتدريب B، الرجاء قم بتقييم الدورة من 1-10

	Course A n=95	Course B n=78	Overall
Average	7.8	6.1	7.0
Percentage	60% >= 5	63% >= 5	61% >= 5
Number	9 selected = 10	12 selected = 10	21 selected = 10

أنواع المؤشرات التي تراعي النوع الاجتماعي

أ- مؤشرات محددة بنوع الجنس

وهو عبارة عن المؤشر الموجه تحديداً إلى النساء أو الرجال ومن الناحية العملية، يستخدم هذا النوع من المؤشرات لقياس النواتج أو النتائج الرامية إلى زيادة تمكين المرأة

مثال:

- نسبة المقاعد (نسبة مئوية) في البرلمان المخصص للمرأة
- نسبة المناصب العليا، داخل قطاع معين، التي تشغلها المرأة؟ (على مدى فترة زمنية معينة)
- معدلات تسرب الفتيات من مراحل التعليم المختلفة مقارنة بالذكور

أنواع المؤشرات التي تراعي النوع الاجتماعي

مؤشرات ضمنية بين الجنسين

لا يشير هذا المؤشر إشارة صريحة إلى الفوارق بين الجنسين بين المرأة والرجل، غير أنه إذا تم تفسيره في سياق أوسع، يكون لهذا المؤشر صلة خاصة بالمرأة أو الرجل.

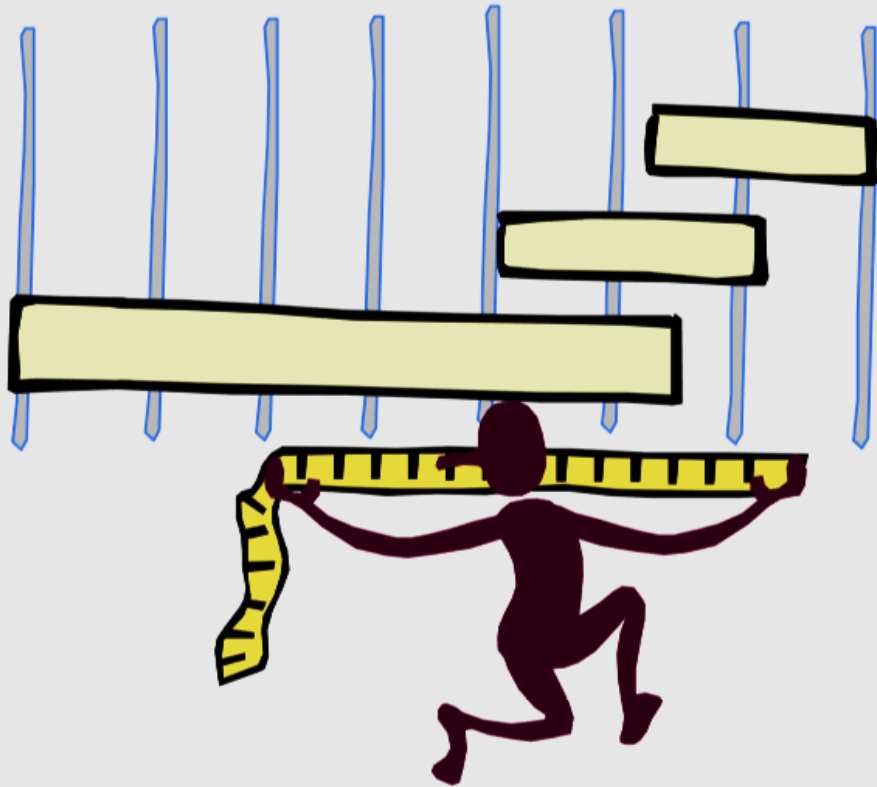
مثال

- مدى توفير الوقت في جمع وحمل المياه نتيجة لتدخل نشاط ما
- عدد المتدربين في دورة تدريبية

نشاط جماعي



مؤشرات الأداء الجيدة



- مباشرة
- موضوعية
- ملائمة
- عملية
- تنطبق عليها معايير الجودة
- قابلة للعزو (يمكن نسبتها)
- مناسبة من حيث الوقت

المؤشرات المباشرة

- قياس مباشر واضح ومناسب للهدف
– مثلاً: نسبة المزارعين في المناطق المستهدفة الذين يستطيعون تسمية وسيلتين لزيادة الإنتاج
يقيس المعرفة وليس الممارسة

إذا كانت النتيجة تتعلق بتحسين الممارسات، عندها:
نسبة المزارعين في المناطق المستهدفة الذين شوهدوا وهم يزرعون في صفوف
- إذا كانت صياغة مؤشرات مباشرة غير ممكنة، يمكن استبدالها بمؤشرات غير مباشرة

المؤشرات المباشرة



لنقترح مؤشراً مناسباً :

“زيادة استهلاك الخضار والفواكة”

المؤشرات غير المباشرة

- القياسات غير المباشرة للنتيجة المتوقعة
- في حال كانت المعطيات للمؤشر المباشر غير متوفرة او غير قابلة للجمع

مثلاً:

- النتيجة:
 - ارتفاع مدخول المزارعين
- المؤشر المباشر:
 - مبيعات المحاصيل
- المؤشر غير المباشر:
 - اسقف القصدير فوق المنازل
 - الصحون اللاقطة على اسقف المنازل

بعض المؤشرات غير المباشرة تهدف عالياً

الهدف: زيادة استخدام وسائل التعليم الحديثة

المؤشر: معدل معرفة القراءة والكتابة لطلاب المدارس
الابتدائية

عالية جداً

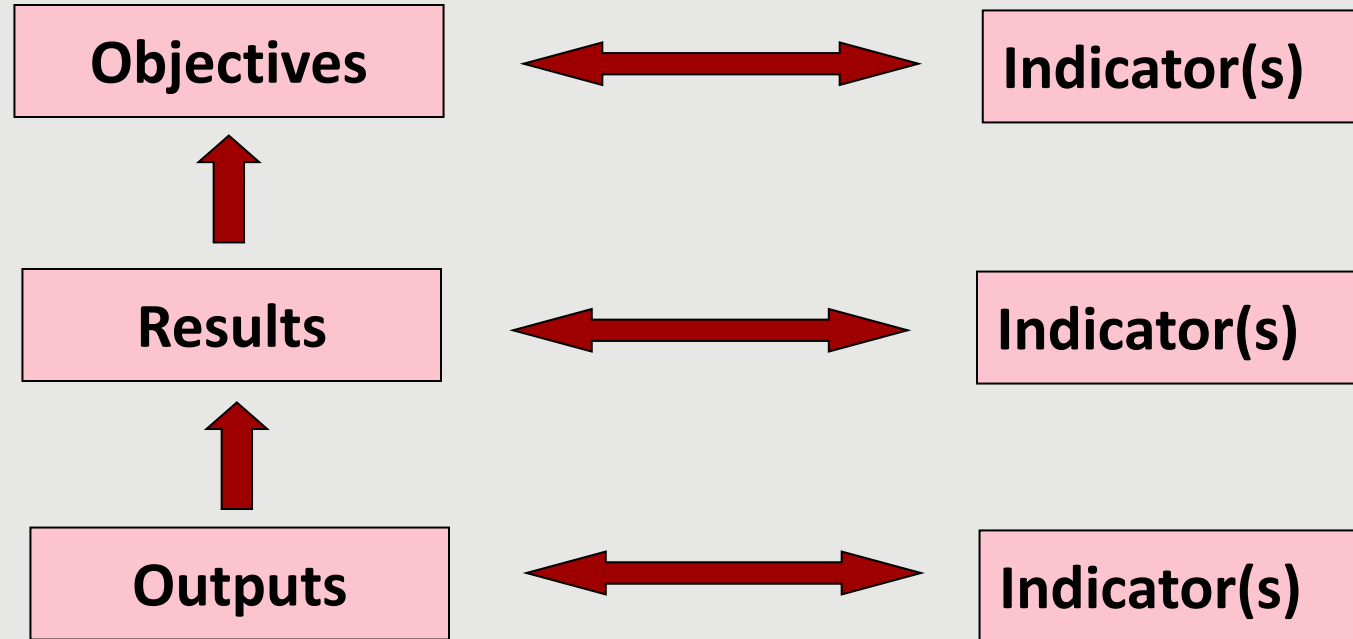
بعض المؤشرات غير المباشرة منخفضة جداً

الهدف: زيادة استخدام وسائل التعليم الحديثة

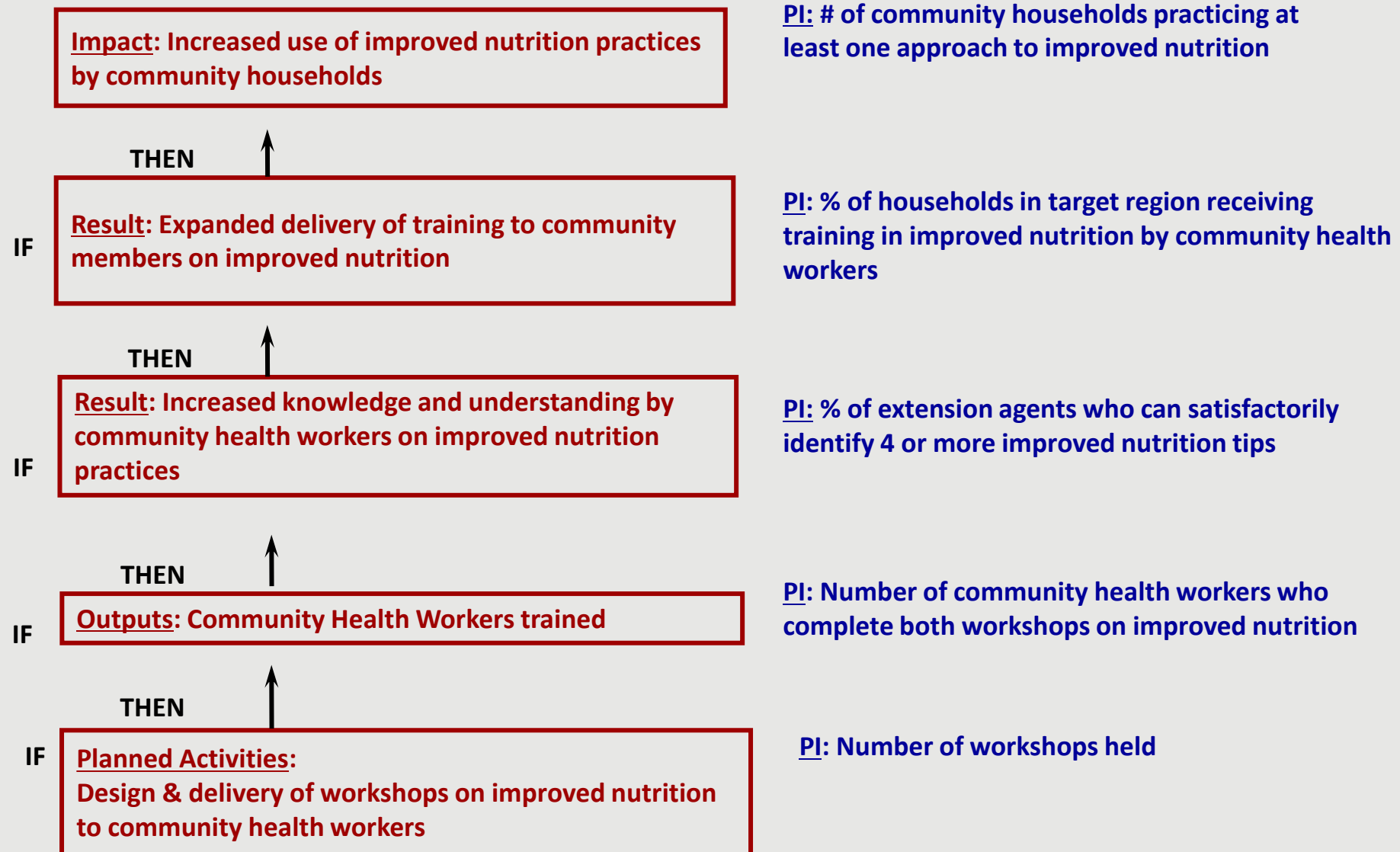
المؤشر: عدد المعلمين الذين تدربوا

منخفضة جداً

كل مؤشريقيس هدف واحد فقط



Example



ايهما يعتبر مؤشراً مباشراً؟

المؤشر: مدى المسؤولية في سلوكيات الصحة الإنجابية لدى الشباب من الفئة العمرية من 15 – 24 تحسنت

Result: Responsibility of reproductive behaviors of young people aged 15 to 24 years improved

Indicators

a) نسبة الشباب في المناطق المستهدفة القادر على الوصول لمراكز الصحة الانجابية

Percent of young people in target areas with access to family planning services

b) نسبة الشباب في المناطق المستهدفة الذي يستخدم وسائل تنظيم الحمل الحديثة

Percent of young people in target areas who regularly use a modern method of contraception

ايهما يعتبر مؤشراً مباشراً؟

المؤشر:

- | | | |
|-----|--|--|
| (a) | # الشباب المشاركون في ورشة المهارات الحياتية الخاصة في الشؤون المجتمعية | وعي الشباب في الشؤون المجتمعية والمدنية توسع |
| (b) | نسبة الشباب القادر على تحديد 3 او اكثر من المسائل المجتمعية الحساسة في منطقتهم | |
| (c) | # الشباب المتطوع في نشاطات مجتمعية في مناطقهم | |

موضوعية

- دقيقة بالنسبة الى ما يتم قياسه
 - أحادية الأبعاد: تقيس موضوع واحد فقط
 - متماسكة عبر الوقت
 - كمية / عددية (إذا أمكن)
 - مثلاً: نسبة الأمهات اللواتي يصرحن بانهن يتخذن تدابير وقائية صحيحة ضد الملاريا لهن ولأطفالهن في المنزل
- أقل دقة من**
- نسبة الأمهات اللواتي يصرحن انهن واطفالهن دون الخامسة ينامون تحت شبكات واقية

خذ بالاعتبار عوامل قد تؤثر على الموضوعية!

■ النتيجة

- تحسن معرفة المواطنين
بآليات الاقتراع



■ المؤشر

- نسبة أوراق الاقتراع
المتلفة

خذ بالاعتبار عوامل قد تؤثر على الموضوعية!

■ النتيجة

- تحسن معرفة المواطنين
بآليات الاقتراع

- لا يفقه الناس كيف يتم تعبئة بطاقة الاقتراع
- يخطئ الناس في تعبئة بطاقات الاقتراع عن قصد.
- التزوير من قبل السلطات المعنية بمتابعة الانتخابات

■ المؤشر

- نسبة أوراق الاقتراع
المتلفة



ايها يعتبر اكثر موضوعية؟

- (a) # الطلاب الذين حضروا التدريب وحصلوا على معدل 90% في الامتحان النهائي
- (b) # الطلاب الناجحين
- (c) # المتدربين الذين اظهروا تحسنا في المعارف والمهارات

ملائمة

- يجب ان تكون المؤشرات في الحد الأدنى اللازم لإبراز التقدم المحرز نحو تحقيق النتيجة المرجوة
- مصنفة عند الاقتضاء (الجنس، المنطقة والعمر...الخ)

• كم مؤشر نحتاج؟

- بقدر ما يلزم على ان تكون فعالة من حيث الكلفة والموارد لأسباب إدارية
- كثرة المؤشرات قد يصبح عبئاً
- قلة المؤشرات قد يؤدي للتضليل
- استخدم قاعدة الضروري والكافي لاختيار الحد الأدنى منها لكل نتيجة

ملائمة

- مثلاً: نسبة الامهات اللواتي يصرحن بتحسين ممارستهن في اطعام الاطفال
- غير ملائمة لقياس التحسن في الممارسة

1. الاقتصار على الرضاعة الطبيعية حتى 6 اشهر

2. إدخال اغذية الفطام المناسبة بعد 6 اشهر

- لا حاجة لمؤشرات إضافية، بعد أن يتم تحديد المؤشرات الضرورية والكافية لقياس النتيجة

عملية

- أسئلة؟

- هل البيانات متوفرة عند اللزوم؟ هذا أمر مهم في المناطق التي تفتقر الى المعلومات
- هل يمكن جمع البيانات بشكل منتظم وفي وقت مناسب؟
- هل يمكن الحصول على البيانات بكلفة معقولة؟

- مثال: جميع الأطعمة المقدمة للأطفال بعمر 12-23 شهراً خلال الأسبوع المنصرم

يستغرق جمع هذه المعلومات وقتاً طويلاً، كما أن هناك خطر الافتقار الى الدقة

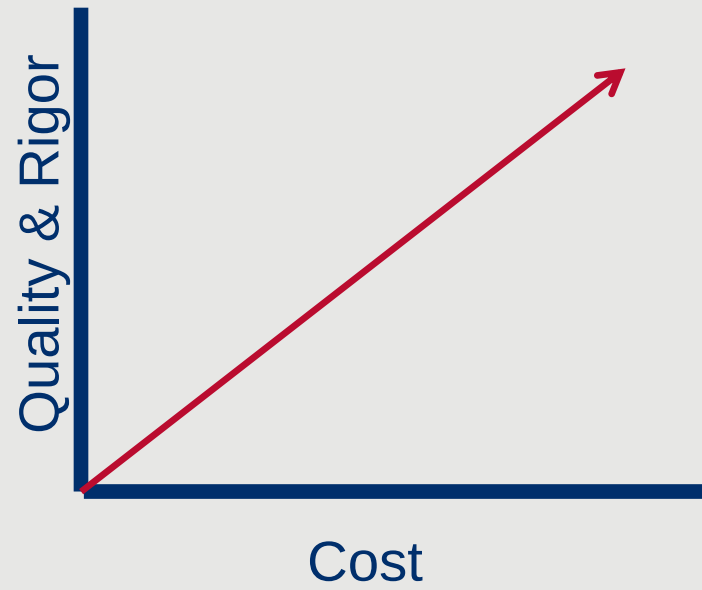
- عدد المرات التي تناول فيها الأطفال الخضار الورقية الخضراء خلال الأسبوع المنصرم

عملية: هل المعلومة متوفرة وقابلة للجمع

قاعدة أساسية:

لا تقبل مؤشراً ما لم
تتأكد من وجود خطة
واضحة لجمع البيانات.

عملية



تتطبق عليها معايير الجودة

مرتبطة بنشاط المشروع (يمكن نسبها للمشروع)

- يجب أن تقيس المؤشرات التغيرات التي يمكن ربطها او نسبتها بوضوح و بموضوعية الى المشروع، على الأقل جزئياً
- يتحقق هذا المؤشر عندما تكون الروابط بين المخرجات والنتائج المقاسة واضحة وجلية (علاقة سببية)
- طريقة سهلة لتقييم إمكانية ربط النتائج ونسبتها للمشروع

لو لم يتم تنفيذ أنشطة المشروع، هل كان التغيير المقاس سيكون مختلفاً؟

مناسبة من حيث الوقت

- يجب أن تكون المؤشرات متوفرة عندما نحتاج إليها من أجل اتخاذ قرار
- هل البيانات متوفرة بشكل منتظم بما فيه الكفاية؟
- هل البيانات حديثة؟

• مثال:

• النتيجة:

– ارتفاع دخل المزارعين

• المؤشر المباشر:

– مبيعات المحاصيل

في بعض البلدان، تتوفر البيانات في ايلول – تشرين الاول

Discussion

We are interested in the following result:

Improved municipal responsiveness to citizen demands for better roads. Let's say that our intervention targets road improvement projects.

Trained Observer Rating Scale: Street Conditions

Rating	Condition	Description
I	Good	No faults in the road, smooth
0	Needs repair	Any damage: cracks, bumps, or worse

Photographic Rating Scale: Street Conditions



Photographic Rating Scale: Street Conditions



Trained Observer Rating Scale: Street Conditions

Rating	Condition	Description
1	Excellent	Recently completed work, no faults, smooth
2	Good	Recently completed work, normal wear, small cracks
3	Fair (upper)	Slight damage, minor cracks need filling or some leveling would help
4	Fair (lower)	Bumpy. Numerous minor cracks, easily visible bumps.
5	Poor	Considerably bumpy. At least one section of the street is broken. Potholes present. Needs repair.
6	Very Poor	Multiple potholes and breaks. Needs reconstruction.
7	Dangerous	Potential safety hazard or cause of severe jolt. One or more <i>large</i> potholes, or other major defects three and a half inches high or deep.

نشاط جماعي



تقييم المؤشرات بالنسبة الى المعايير المعتمدة

المؤشر	مناسب لناحية الوقت	يمكن ربطها ونسبها للمشروع	عملي	ملائم	موضوعي	مباشر
عدد الاستثمارات المصادق عليها	نعم	نعم	نعم	؟	نعم	نعم
عدد النزاعات المتعلقة بإدارة الموارد المائية (مؤشر سياق)	نعم	كلا	نعم	؟	نعم	نعم
عدد مجموعات العمل المشكله	نعم	كلا	نعم	؟	نعم	كلا
القيمه بالدينار للمشاريع المؤهله	كلا	كلا	كلا	؟	نعم	نعم
نسبة التغيير في معرفة الجهات المعنيه	نعم	نعم	نعم	؟	نعم	كلا

تتبع الاهداف الاجرائية لمشروع

الهدف:					
الهدف الإجرائي #:					
مؤشرات النجاح #:					
التعريف الدقيق:					
المسؤول:		مصدر البيانات:		التكرار/ توقيت الحصول على البيانات:	
أهداف مؤشرات الأداء					
الأهداف				خط الأساس	
2012	2011	2010	2009	الحقيقي	السنة

أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عن اختيار المؤشرات

- استفد من الممارسات الفضلى
- اختيار/ تبني مؤشراً متوفراً، أفضل من استحداثه (لماذا؟)
- لكل هدف مؤشر واحد على الأقل
- التأكد من اتباع معايير الجودة، الموازنة بين الجودة والتكلفة
- التخطيط للاستفادة من المؤشر
- لا تختَر المؤشر المعقد والذي يصعب تجميعه وقياسه
- فكر بخطة جمع المعلومة وقياس المؤشر قبل اعتماده

أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عن اختيار المؤشرات

- قيم المؤشر وفقاً للمعايير المعتمدة
- وازن بين ما تحتاج وما يمكن تطبيقه
- شارك مدراءك، زملائك، وشركائك في قرار الاختيار للمؤشر المناسب
- يمكنك وضع أكثر من خيار للمؤشر وتجربتها ثم اعتماد أفضلها

أية أسئلة؟

شكراً لكم!