

وارف  
Warif



مؤسسة الأميرة العنود  
Princess Alanood Foundation



# برنامج تقييم أداء المنظمات

# برنامج تقييم أداء المنظمات

تقديم / عبد الله المزين

٧-٤ / سبتمبر / ٢٠٢٣ م

اليوم الرابع	اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الأول
تطبيق عملي		كراسة تقييم منظمة	مهارات التقييم

## ارشادات

- التدريب الفعال هو أن يشارك فيه جميع المتدربين بطرح الآراء والافكار والمناقشة الهادفة.
- من حق أي متدرب أن يساهم بطرح فكرته أو رأيه.
- لا تقاطع أحد عند عرض فكرته أو رأيه.
- لا تنتقد أحداً أو تخطئ أحداً عندما يطرح فكرة معينة وانما النقاش يكون للأفكار.
- الحضور في الوقت المحدد للبرنامج من عوامل نجاح البرنامج.
- التركيز على التدريب وتجنب معوقات التركيز كالجوال وغيره.
- إذا أردت الرد على مكالمة ضرورية أو اتصال نأمل منك القيام به خارج القاعة.
- تسجيلك للملاحظات والمعلومات الهامة بالنسبة لك تسهل عملية حفظها وسهولة استرجاعها لاحقاً.



Terms and  
Conditions

## بطاقة تعريف البرنامج

:: محتويات البرنامج ::

- تعريف بالبرنامج
- ماذا نقيم
- نماذج ومنهجيات تقييم أداء المنظمات
- منطلقات التقييم





## تعريف بالبرنامج

## بطاقة تعريف البرنامج

الاسم	برنامج تقييم أداء المنظمات
أهمية البرنامج	منهجية عملية لقياس وتحليل أداء المنظمات وتعد عنصراً هاماً لضمان النجاح والتطور المستمر. وتساعد في تحديد القدرات المتميزة في المنظمات وفرص التحسين والتطوير، كما تعزز الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق الكفاءة والفاعلية باقل الجهد والتكاليف، ويمنح البرنامج المشاركين للمهارات اللازمة لتطبيق التقييم بشكل فعال في جميع بيئات العمل.
الهدف العام	يهدف هذا البرنامج التدريبي لى تزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتقييم المشايخ والشركات بشكل شامل وفعال في سياق عملهم. سيتم توفير إطار عمل منهجي وأدوات تقييم فعالة لتحليل الأداء وتحديد الفرص والتحسينات.
الأهداف التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>فهم وتأسيس تقييم المشايخ والشركات وأهميتها في سياق الإدارة الاستراتيجية.</li> <li>تعلم وسائل جمع وتحليل البيانات لتحديد الأداء المطلوب.</li> <li>تطوير المهارات اللازمة لتقييم فعالية العمليات والإجراءات.</li> <li>تحسين القدرة على تحليل النتائج واتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.</li> <li>تطبيق المفاهيم المعقدة من خلال تمارين عملية ودراسات حالة.</li> </ul>
الفئة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرؤساء والمدراء التنفيذيين في الشركات.</li> <li>موظفو عمليات التقييم.</li> <li>المهتمون بتطوير وتحسين أداء الشركات والمنظمات.</li> </ul>

## ما هو التقييم

التقييم هو إجراء عملية تقدير، منهجية وغير متحيزة قدر الإمكان، لنشاط، أو مشروع، أو برنامج، أو استراتيجية، أو سياسة، أو موضوع، أو قطاع، أو مجال تنفيذي، أو أداء مؤسسي، وما إلى ذلك.

التقييم هو إجراء عملية تقدير، منهجية وغير متحيزة قدر الإمكان، لنشاط، أو مشروع، أو برنامج، أو استراتيجية، أو سياسة، أو موضوع، أو قطاع، أو مجال تنفيذي، أو أداء مؤسسي، وما إلى ذلك. كما وأن التقييم يحلل مستوى الإنجاز لكل من النتائج المتوقعة وغير المتوقعة من خلال دراسة سلسلة النتائج والعمليات والعوامل الظرفية والسببية باستخدام المعايير الملائمة مثل الأهمية والفعالية والكفاءة والأثر والاستدامة. وينبغي أن يقدم التقييم معلومات قائمة على الأدلة، وذات مصداقية، وموثوقة ومفيدة، ما يتيح إدماج النتائج والتوصيات والدروس المستفادة في الوقت المناسب في عمليات صنع القرار لتطوير عمل المنظمات وأصحاب المصلحة

## ما هو التقييم

تنقسم العملية إلى مهمتين رئيسيتين هما الرصد والتقييم. والتقييم هو فحص منهجي وموضوعي يتعلق بأهمية الأنشطة وفعاليتها وكفاءتها وتأثيرها في ضوء الأهداف المحددة. الفكرة في تقييم المشاريع هي عزل الأخطاء وعدم تكرارها والتأكيد على الآليات الناجحة للمشاريع الحالية والمستقبلية وتعزيزها

تعد عملية التقييم أحد العناصر الأساسية في إدارة المنظمات، حيث يساهم في فهم وتقييم أداء المنظمة وتحقيق الأهداف المحددة. ويعتبر التقييم عملية تجميع المعلومات وتحويلها إلى بيانات قابلة للتحليل، ومن ثم استخدام نتائج التحليل للحكم على مناسبة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لتحقيق الاستراتيجية بأعلى أثر.

ويتعلق مفهوم التقييم في المنظمات بتحديد وتقييم الأبعاد المختلفة لأداء المنظمة. يتم استخدام التقييم لقياس النجاح والفشل، وتقييم الكفاءة والفعالية، وتحديد النقاط القوية والضعف. يعتمد القياس على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تساعد في تحقيق الأهداف المحددة وتقييم أداء المنظمة في مجالات مثل المبيعات والتسويق والمالية والجودة وخدمة العملاء والاستثمار.

## فوائد التقييم

### 1 توفير رؤية واضحة

يساعد القياس في توفير رؤية شاملة لأداء المنظمة وفهم الأداء الحالي مقارنة بالأهداف المحددة.

### 2 اتخاذ قرارات صحيحة

يعزز القياس قدرة صانعي القرار على اتخاذ قرارات صحيحة ومبنية على البيانات، حيث يوفر معلومات دقيقة وموثوقة لتقييم الاحتمالات وتقدير تأثير القرارات المختلفة.

### 3 تحسين الأداء والكفاءة

يمكن لممارسة القياس أن تساعد في تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها، وذلك من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير الإجراءات والعمليات لتحقيق النتائج المرجوة.

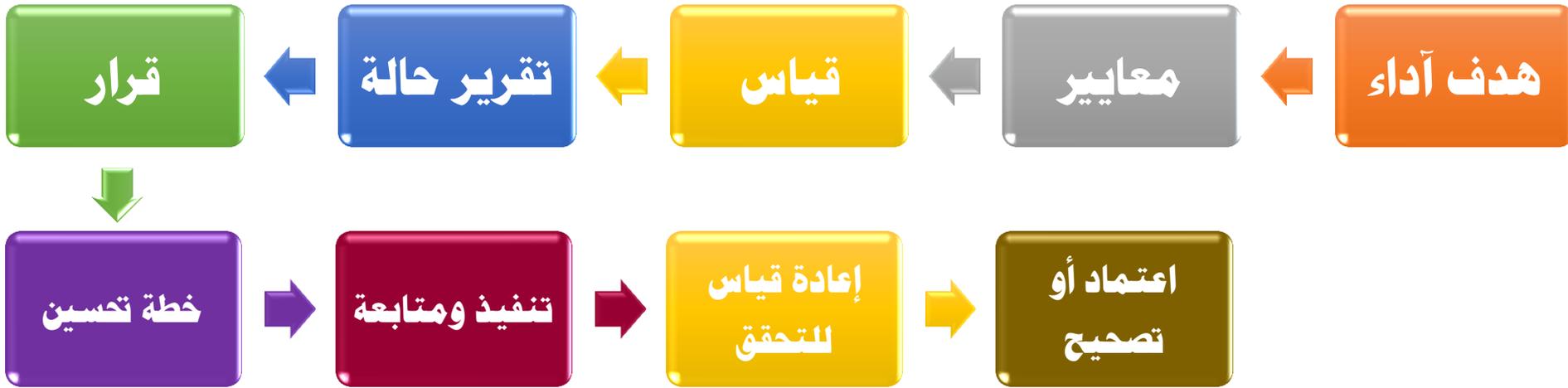
### 4 الرصد المستمر

يتيح القياس رصد أداء المنظمة على مدار الزمن لمعرفة تطورها، مما يسمح بتحديد الاتجاهات والتغيرات واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

### 5 تعزيز الشفافية والمساءلة

يعمل القياس كأداة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، حيث يوفر بيانات قابلة للمرجعة والمقارنة والتحقق.

## اطار العمل العام لعمليات التقييم



## :: ماذا نقيم ::



- منتج

- خدمة

- بشر

- تقويم مالي

- أداء منظمة



## - معايير لتقييم المنتج

- **الأداء:** الكيفية التي يتم بها أداء وظيفة المنتج.
- **المظهر:** الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها بها ورونقها.
- **التحمل:** أداء الوظيفة المطلوبة تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- **التوافق:** التوافق مع المواصفات المحددة للمنتج من قبل المستهلك.
- **المتانة:** الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
- **إمكانية تعديلها أو تصليحها:** نتيجة مشكلة في الاستخدام أو التصنيع.

## - معايير لتقييم المنتج

- **الأداء:** الكيفية التي يتم بها أداء وظيفة المنتج.

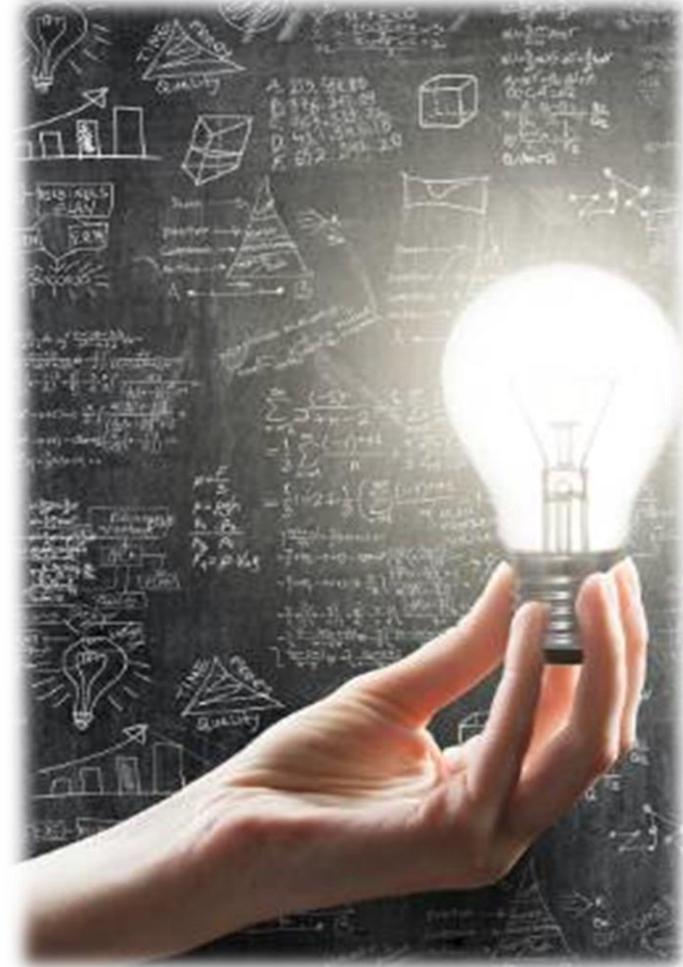
- **المظهر:** الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها بها ورونقها.

- **التحمل:** أداء الوظيفة المطلوبة تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.

- **التوافق:** التوافق مع المواصفات المحددة للمنتج من قبل المستهلك.

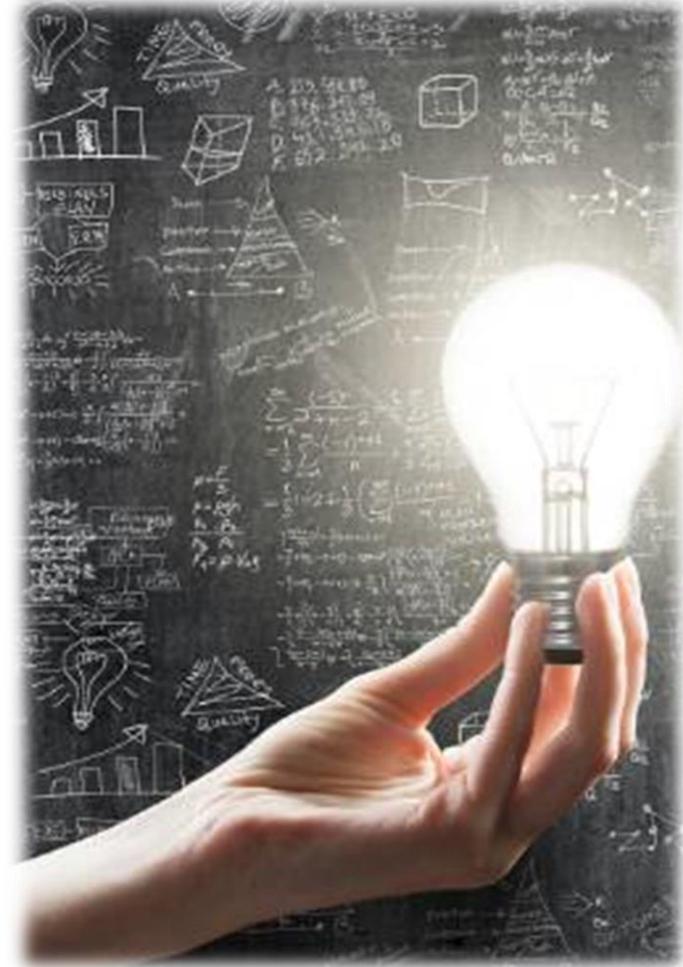
- **المتانة:** الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

- **إمكانية تعديلها أو تصليحها:** نتيجة مشكلة في الاستخدام أو التصنيع.



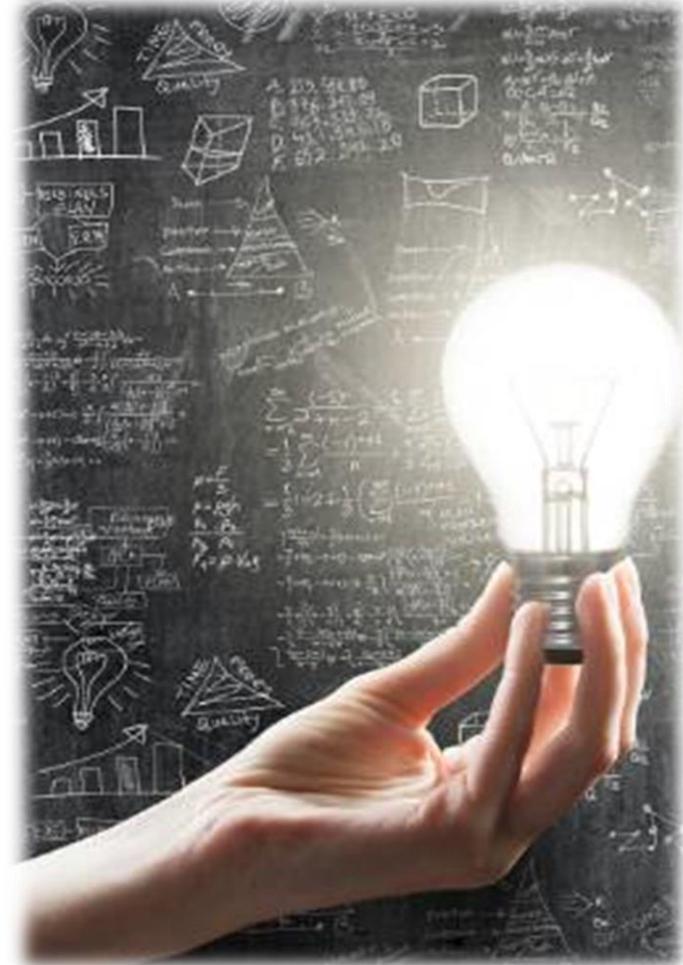
## - معايير لتقييم الخدمة

- **التوقيت:** تحديد زمن الانتظار للحصول على الخدمة
- **دقة الموعد:** تقديم الخدمة في الموعد المحدد
- **الإتمام:** انجاز جميع جوانبها بشكل كامل
- **حسن التعامل:** ترحيب العاملين بكل المستفيدين
- **التناسق:** تقديم كافة الخدمات بنفس النمط للمستفيد
- **البساطة:** إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة
- **الدقة:** انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة
- **الاستجابة:** حل المشكلات المتوقعة



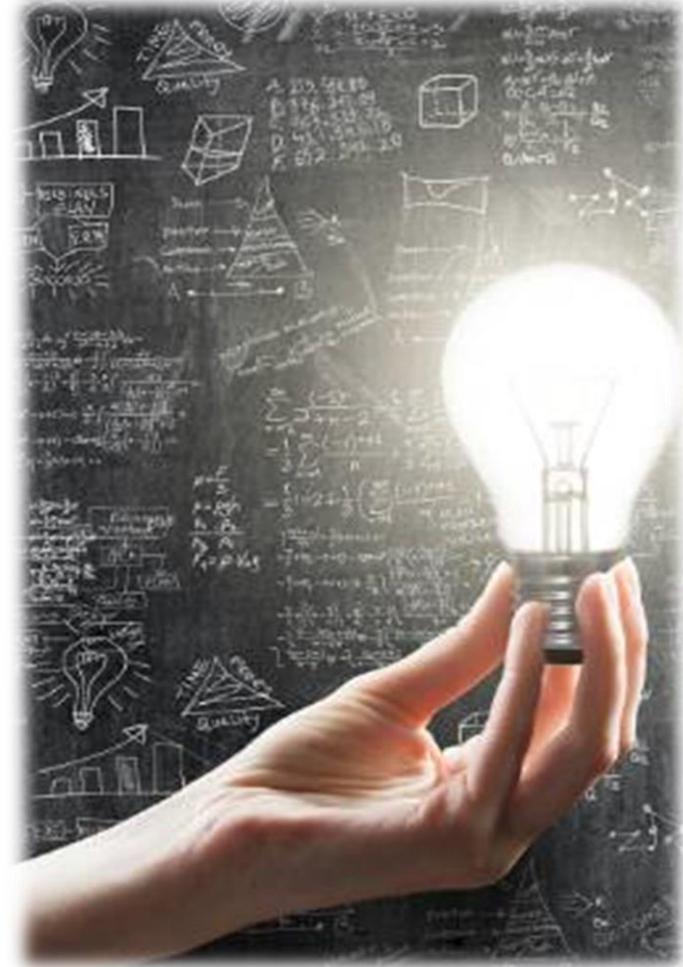
## - معايير لتقييم البشر

- **اختبارات القيادة : بروفائل - MLQ - ديسك - بيركمان - غالوب ...**
- **اختبارات مهنية : CFA - PMP - الزمالة السعودية للمحاسبين ...**
- **اختبارات الأداء الوظيفي : الجدارات - ١٨٠ - ٣٦٠ - مقابلات موجهة ....**
- **القدرات و المهارات : اختبارات التحصيل - اختبار الذكاء - توفل ....**
- **الإنجازات الفنية والعلمية : أوسمة - مناسبات - جوائز - نوبل .....**
- **الإنجازات المهنية : مناصب وترقيات - شهادات وأوسمة ....**



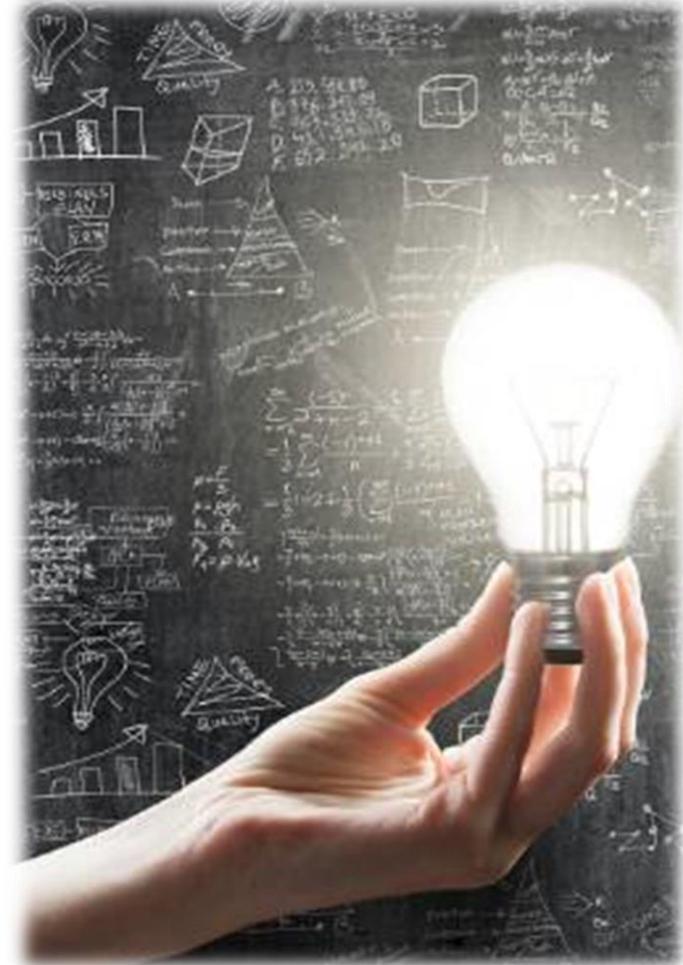
## - معايير للتقييم المالي

- **حجم الإيرادات: المبالغ المالية المودعة في الحساب**
- **قيمة الأصول: المادية والمعنوية والتجهيزات والموقع الجغرافي**
- **تحليل القوائم المالية: معرفة النمو والاستدامة المالية والمخاطر**
- **عدد ومهارات الفريق: حجم واحترافية الفريق واستبقاءه وقيمه المضافة**
- **حجم الحصة السوقية: عدد ونسبة عملائها بالنسبة لكامل السوق واستدامتهم**
- **الميزات التنافسية: جاذبية الشركة للعملاء والمستثمرين وسمعتها وتنافسياتها**



## - معايير أداء المنظمات

- البناء المؤسسي
- الأداء التشغيلي
- الحوكمة والالتزام والرقابة
- مؤشر الصحة التنظيمية Organizational Health Index
- معايير الاستدامة العالمية Global Reporting Initiative
- المسؤولية الاجتماعية
- الحفاظ على البيئة
- إدارة وتنمية الموارد
- الإدارة المالية والتقارير
- الاستثمار
- الاتصال المؤسسي
- بيئة تقنية المعلومات
- إدارة المعرفة
- التحول الرقمي
- التطوير والتحسين المستمر
- المشاريع (PMP – P3.express – PMD)



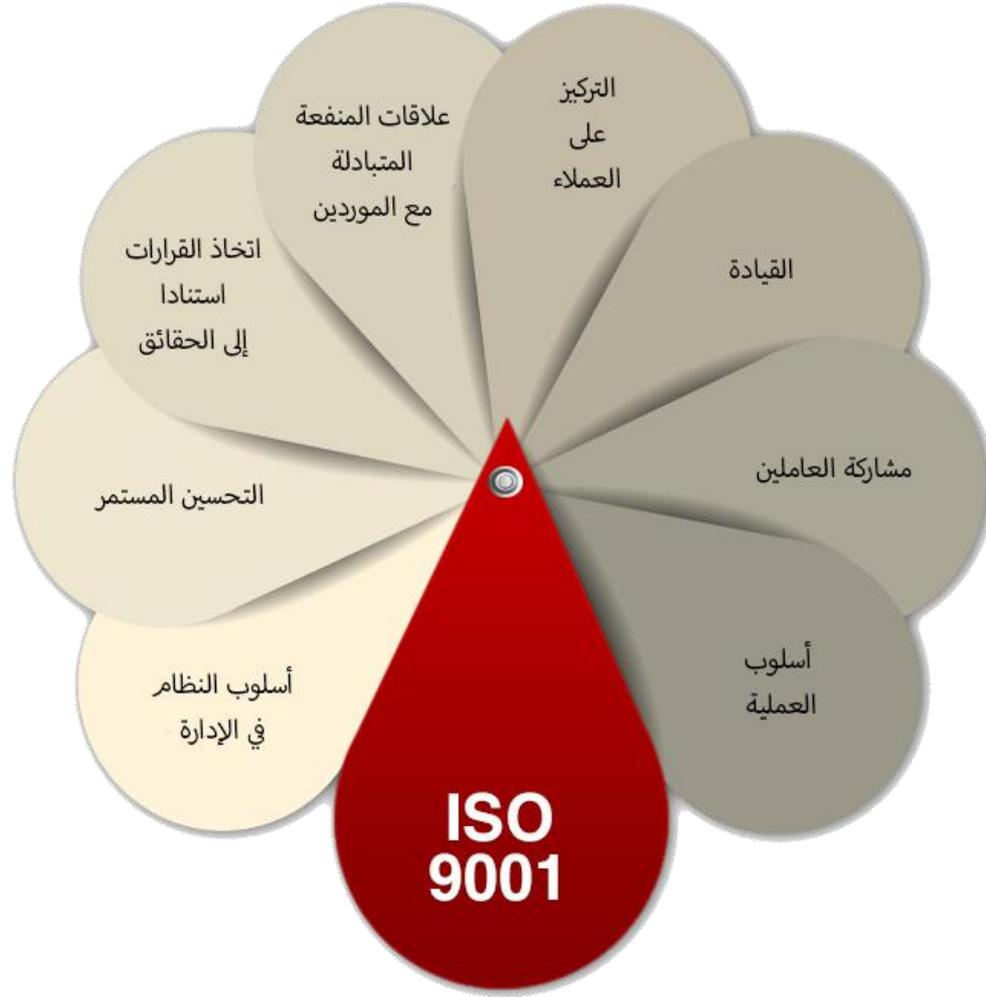
## - التقييم الاستراتيجي

- التموّض الاستراتيجي السليم
- الرؤية والرسالة والأهداف المتكاملة والفاعلة
- التركيز في توجيه الجهود والأعمال
- أنظمة متابعة الأداء والرقابة
- التحسين والتطوير والاستجابات السليمة
- الشراكات الاستراتيجية
- التنافسية
- الأثر
- إدارة المخاطر



# نماذج ومنهجيات تقييم أداء المنظمات









## ٥- أسلوب النظم في الإدارة

تحديد وفهم إدارة العمليات المرتبطة كنظام واحد يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها. ويتم تحقيق ذلك عن طريق تعريف النظام من خلال تحديد أو تطوير العمليات التي تؤثر على هدف معين، وتركيب النظام بحيث تحقق هدف المنشأة بكفاءة الطرق وأكثرها فعالية، وفهم الارتباطات بين العمليات والنظام، والتحسين المستمر للنظام بواسطة القياس والتقييم، وفهم قدرات المنشأة وتحديد معوقات الموارد قبل البدء، وفهم الأدوار والمسئوليات اللازمة للوصول إلى أهداف مشتركة وتقليل الحواجز بين الأنشطة، وتكامل وانتظام العمليات مما يؤدي إلى أفضل نتيجة، والقدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية، ودعم ثقة الأطراف ذات العلاقة في كفاءة وفعالية المنشأة.

## ٦- التحسين المستمر

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفاً دائماً للمنشأة. ويتحقق ذلك عن طريق جعل التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والأنظمة هدفاً لكل فرد في المنشأة، وتطبيق مفاهيم التحسين الأساسية كالتحسين التزايدى والتحسين الاختراقي، واستخدام التقويم الدوري للمقارنة مع معايير التميز المعروفة لتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها، والتحسين المستمر لكفاءة وفعالية جميع العمليات، ودعم أنشطة الوقائية، وضع معايير وأهداف لإرشاد وضبط التحسينات، التقدير والاعتراف بالتحسينات، وتعليم وتدريب كل فرد في المنشأة على أساليب وأدوات التحسين المستمر مثل: منهج دورة PDCA ومنهج حل المشكلات وإعادة هندسة العمليات وإدارة العمليات.



## ٧- أسلوب الحقائق في اتخاذ القرارات

وذلك بنائها على تحليل البيانات والمعلومات ويتحقق ذلك عن طريق أخذ القياسات وتجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالهدف، والتأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها، وتحليل البيانات والمعلومات بالأساليب والطرق الصحيحة، وإدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، واتخاذ القرارات يبني على نتائج التحليل المنطقي إضافة إلى الخبرة والحدس، والقدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة من خلال الرجوع إلى سجلات الحقائق، وزيادة القدرة على مراجعة وإثبات وتغيير المرئيات والقرارات.

## ٨- علاقات المصلحة المتبادلة مع الموردين

المنشأة والمورد يعتمد كل منهما على الآخر، وعلاقة المصلحة المتبادلة بينهما تزيد من قدرتهما على إيجاد الفائدة لكل منهما وللمجتمع ويتحقق ذلك عن طريق تحديد واختيار الموردين الرئيسيين، وإنشاء العلاقات مع المورد بحيث توازن بين المكاسب العاجلة والاعتبارات بعيدة المدى للمنشأة والمجتمع بوجه عام، وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصالات، والتطوير والتحسين المشترك للمنتجات والعمليات، والمشاركة معاً في إنشاء وإيجاد فهم واضح لاحتياجات العملاء، والمعلومات والخبرات والخطط المستقبلية، وتقدير التحسينات والإنجازات التي يقوم بها الموردون.





## منهجية جودة الخدمات (SERVEQUAL)

إن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ذو الأهمية كخروج بنتائج إيجابية من حيث مستوى الجودة، ومنهجية السير في العمل هي أداة ووسيلة لقياس الفرق بين توقعات العملاء عن الخدمة والخدمة الفعلية وبنيت المنهجية على خمسة أبعاد تمثل معايير تقييم العميل على أساسها جودة الخدمة، وهذه الأبعاد هي:

**١- الموثوقية:** تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة بشكل موثوق ودقيق وفي الوقت المناسب. وتشمل العناصر المقيّمة (تنفيذ الوعود بشكل موثوق، وتوفير الخدمة في الوقت المحدد، والقدرة على حل المشكلات والاستجابة للطلبات).

**٢- الاستجابة:** تتعلق باستعداد واستجابة مقدم الخدمة لطلبات العملاء واحتياجاتهم. وتشمل العناصر المقيّمة (التجاوب السريع للمشكلات والاستفسارات، وروح المبادرة في تلبية احتياجات العملاء، والرغبة في مساعدة العملاء).

**٣- الملموسة:** تتعلق بالعوامل البصرية والملموسة للخدمة، مثل المظهر العام للمكان والمعدات والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة. وتشمل العناصر المقيّمة (المظهر الجسدي للموظفين، ونظافة وتنظيم المكان، وجودة المواد والمعدات المستخدمة في الخدمة).

**٤- الأمان:** تتعلق بمستوى الثقة والاطمئنان الذي يوفره مقدم الخدمة للعملاء. وتشمل العناصر المقيّمة (كفاءة الموظفين والمعرفة المهنية، والاحترام واللباقة في التعامل، والقدرة على توضيح الخدمات المقدمة وشروطها).

**٥- الاهتمام:** تتعلق بالاهتمام والاستماع وفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وتشمل العناصر المقيّمة (التعامل بلطف واحترام، والقدرة على فهم وتلبية احتياجات العملاء، والتعاطف والتفهم مع تجاربهم ومشاكلهم).



# ١- المراجعة الخارجية External Audit

تعد المراجعة الخارجية وتسمى أحياناً المراجعة العامة، عملية تقوم بها شركة مرابحة خارجية مستقلة، لتقييم المعلومات المالية والأداء و النظم التحكمية في المشروع أو الشركة. يتم تقييم الامتثال للمعايير المحاسبية والقوانين واللوائح المعمول بها. يتم فحص القوائم المالية والتقارير المالية الأخرى للتحقق من صحتها وملائمتها. وتشمل وظيفة المراجعة العام الكفاح والمسؤوليات الرئيسية التالية:

١. تقييم وثائق المحاسبة: يقوم المراجعة العام بمراجعة وتقييم سجلات المحاسبة والمستندات المالية للتأكد من صحتها وفعاليتها. يتم التحقق من تطابق هذه الوثائق مع المعايير المحاسبية السعودية واللوائح المالية السارية.
٢. التحقق من الامتثال للقوانين واللوائح: يتأكد المراجعة العام من أن الشركة تلتزم بالقوانين واللوائح المرتبطة بالمحاسبة والتقارير المالية في المملكة العربية السعودية، مثل نظام الزكاة والضريبة على القيمة المضافة VAT وغيرها.
٣. الكشف عن الاختلالات والتلاعب: يتحقق المراجعة العام من وجود أي اختلالات أو تلاعب في السجلات المالية، ويعمل على تحديد أي أخطاء أو مخاطر محتملة وتوجيه الإدارة بشأنها.
٤. إعداد التقارير المالية: يساعد المراجعة العام في إعداد تقارير مالية دقيقة وشفافة توضح وضع الشركة المالي وأداءها. وتكون هذه التقارير ضرورية لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة وللبنية متطلبات الإفصاح المالي للشركة.
٥. توصيات وتحسينات: يقدم المراجعة العام توصيات وتحسينات لتعزيز نظام المراجعة الداخلي وتعزيز الرقابة المالية والإجراءات المحاسبية في الشركة.
٦. متابعة عمليات فحص التقارير والمستندات والسجلات المالية والحسابات الختامية والعقود والاتفاقيات البرمة من قبل الجهات الأخرى من حيث صحتها ونظاميتها وتحديد مواطن القبل وسوء الاستقدام وضمان فعالية ودقة أنشطة تنظيم وحفظ السجلات والمستندات والتقارير المالية.

- يجب أن يكون لدى المراجعة العام في المملكة العربية السعودية المعرفة الواسعة بالمعايير المحاسبية السعودية ولوائح السوق المالية. كما يجب أن يتمتع بمهارات تحليلية قوية وقدرة على التعامل مع البيانات المالية بشكل دقيق وسرعة. قد يعمل المراجعة العام في شركة مرابحة خارجية أو يمكن أن يكون جزءاً من فريق المراجعة الداخلية في الشركة.

- يتطلب العمل كمراجعة عام في المملكة العربية السعودية الامتثال للمعايير واللوائح المحاسبية السعودية. تلتزم المملكة بنظام المعايير المحاسبية الدولية (IFRS) وتوجد هيئة السوق المالية (CMA) في المملكة التي تنظم وتراقب قطاع الأعمال وتضمن الامتثال للمعايير المالية والتقارير.

- من أهم أن يكون لدى المراجعة العام مهارات تحليلية قوية، والقدرة على تحليل البيانات المالية واكتشاف الأخطاء والتلاعبات المحتملة. يجب أن يكون لديهم أيضاً مهارات التواصل الجيدة لتوضيح الاستنتاجات والتوصيات للإدارة والاطراف المعنية الأخرى.

## ٢- المراجعة الداخلية Internal Audit

تعد المراجعة الداخلية عملية تقوم بها وحدة داخلية مستقلة في الشركة، لتقييم النظم والعمليات والمخاطر والالتزام بمبادئ الحوكمة ويتم تحديد الضعف في العمليات وتقديم توصيات لتحسينها. وتعمل وحدة المراجعة الداخلية كجهاز مستقل وموثوق للتحقق من الامتثال والتأمين المستمر.

- وفقاً لهيئة الإحصاء السعودية، فإن وظيفة المراجع الداخلي تشمل المهام والمسؤوليات الرئيسية التالية:
- المشاركة في تطوير الأهداف الرئيسية للمراجعة الداخلية في الجهة، وإجراء خطط التدقيق الهادفة إلى التأكد من التزام موظفي الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، والتحقق من كفاءتها وملءها بما يكفل حماية أموال ووصول الجهة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب، والعمل على تطوير أدلة الإجراءات والعمليات بما يضمن حسن سيرها وكفاءة نتائجها.
  - المشاركة في تطوير الأهداف الرئيسية للمراجعة الداخلية وتطوير وتنفيذ خطط المراجع التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف، والتأكد من وجود الأنظمة والمقاييس الدقيقة لمعرفة مستوى تحقيق هيئتهم لخطط والأهداف.
  - تطوير خطط المراجعة الداخلية وتحديد أهداف الموظفين التابعين في ضوء ذلك وما يتكسب مع الأهداف الإستراتيجية للجهة ومناخها أو أهدافهم وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لهم والتأكد من تحقيق أهداف الوحدة المحددة.
  - التوصية للرئيس المباشر فيما يتعلق بنتائج عمليات المراجعة الدورية وتحديد مدى التزام موظفي الجهة بالأنظمة واللوائح والعمل، وتدقيق أنشطة العمل بهدف التحقق من سلامتها، وتحديد أوجه القصور واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أصول وممتلكات الجهة من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب.
  - متابعة عمليات فحص التقارير والمستندات والسجلات المالية والحسابات البنائية والعمولة والاتفاقيات الكبرمة من حيث صحتها ونظاميتها وتحديد مواطن الخلل وسوء الاستخدام وضمان فعالية وثقة أنشطة تنظيم وحفظ الوثائق الخاصة بعمليات المراجعة الداخلية بما يضمن سهولة استرجاعها والاستفادة منها.
  - بناء علاقات عمل فعالة مع المراجعين الخارجيين وضمان تقديم الدعم اللازم لهم لتيسير عمليات المراجعة الخارجية وتقديم كافة التقارير والمعلومات التي قد يطلبونها ومراجعة نتائج المراجعة الخارجية ونفها وعرضها على الإدارة العليا في الجهة.
- تعمل المراجعة الخارجية على ضمان صحة المعلومات المالية والامتثال للمعايير واللوائح، بينما تركز المراجعة الداخلية على تحسين النظم والعمليات وإدارة المخاطر. ويتكاملون في تحقيق الحوكمة للشركة، وضمان أعضاء مجلس الإدارة ومجلس المسنمين والشركاة المساهمين ومجالس العموم في العمل غير الربحي، بالسلامة القانونية والتنظيمية الأساسية للمنظمة سواء أكانت شركة أو عمل غير ربحي.

## نماذج ومنهجيات تقييم أداء المنظمات



جائزة الملك عبد العزيز للجودة  
KING ABDULAZIZ QUALITY AWARD  
سعيًا نحو التميز



INTERNATIONAL  
VALUATION  
STANDARDS  
COUNCIL

TRUSTED  
CHARITY MARK  
SAUDI ARABIA

جائزة التميز  
في العمل الخيري



USAID  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



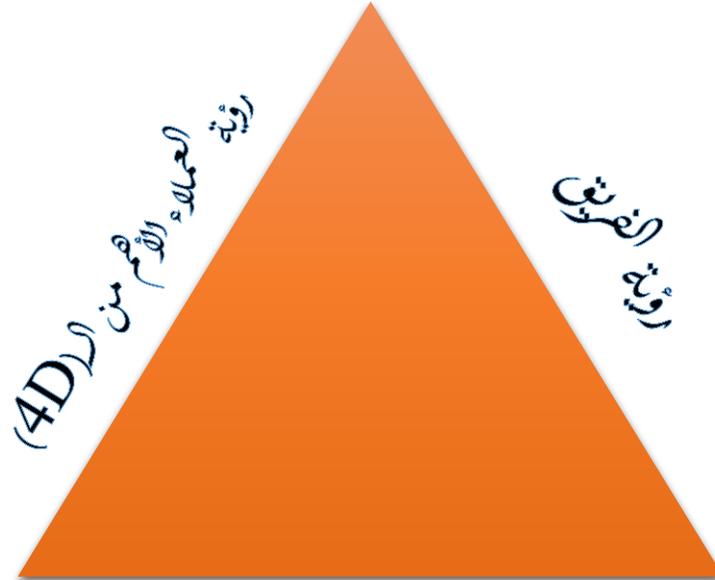
GRI  
Empowering  
Sustainable  
Decisions

EFQM



# منطلقات التقييم

# منطلقات التقييم



مثلث الحقيقة

مقاييس

# منطلقات التقييم

## التدقيق التقليدي

- ١- تحقق من انطباق المعيار من خلال توحيد المؤشرات في بيئة العمل (وجود لائحة - وجود نظام ...)
- ٢- تحقق من وجود المعرفة لدى الاطراف المعنية من موظفين ومتعاملين والاتاحة للمعنيين بالاستخدام
- ٣- تحقق من وجود تفعيل حقيقي تنفيذياً للمؤشر
- ٤- اجمع الشواهد للتحقق والتوثيق لوجود واتاحة وتفعيل المؤشر في بيئة العمل مع صلاحية السريان للشاهد

كتابة تقرير

زيارة تقييم

تحليل مكثبي من  
المقيم

ارسال الشواهد  
من الجهة

تقييم ذاتي من الجهة

## منطلقات التقييم



### المقارنة المرجعية

#### مصدر المقارنة:

- ماضي الجمعية
- منافس الجمعية بعينه
- متوسط الجمعيات المشابهة
- تجارب رائدة / أفضل السوق

#### نوع الجهة:

- مشاهجة
- مماثلة

#### مجال المقارنة: منجزات عمل وأنظمة

- موارد
- أساليب عمل وتكنولوجيا وأدوات
- نتائج

# منطلقات التقييم

## المقارنة المرجعية

### ١. تحديد مجال التحسين أو التطوير

تحديد مجال أداء أو نتائج أو مكون اداري او منهجية عمل نريد تطويرها من خلال المقارنة المرجعية، ويتم تحديده وفق أولويات التطوير واستراتيجية المنظمة

### ٢. تحديد المؤشرات:

قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية، يجب تحديد المؤشرات المرجعية المناسبة التي ستستخدم لقياس وتقييم الأداء. يجب أن تكون هذه المؤشرات ذات صلة بمجال محدد محل اجراء المقارنة وتعكس المؤشرات الواقع الحالي للمؤسسة في تلك المؤشرات وبعد اجراء المقارنة تتضح الفجوة بالنسبة للنموذج

### ٣. اختيار النموذج المرجعي:

يجب اختيار النموذج المرجعي الذي سيستخدم للمقارنة وتنفيذ المقاييس عليه، ويجب اختيار نموذج بالإمكان جمع المعلومات عنه وفق المؤشرات التي تم تصميمها

# منطلقات التقييم

## المقارنة المرجعية

### ٤. جمع البيانات:

يتطلب تنفيذ المقارنة المرجعية جمع البيانات المتعلقة بأداء المؤسسة وأداء النموذج المرجعي. يجب جمع البيانات المتنوعة والشاملة التي تغطي المؤشرات المرجعية المحددة. يمكن الحصول على البيانات من مصادر داخلية مثل نظم المعلومات الإدارية والتقارير الداخلية، ومن مصادر خارجية مثل التقارير الصناعية والمؤشرات الاقتصادية

### ٥. تحليل البيانات وتحديد الفجوات:

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها ومقارنتها بين أداء المؤسسة وأداء النموذج المرجعي. أخذين بالاعتبار الفروق الهامة من بيئة ونحوه، والهدف هنا هو معرفة فجوة الأداء بالمؤشرات المحددة ويتم استخدام أدوات التحليل المنطقي والاحصائي المناسبة لقراءة علمية للبيانات واستنباط النتائج الرئيسية. بشكل موضوعي ودقيق

### ٦. تصميم ودراسة التحسينات:

يتم تصميم تحسينات مقترحة لسد الفجوات وفق ممارسة النموذج بما يتناسب مع بيئة وثقافة المنظمة وقدراتها وعليه يتم تحديد مصفوفة الأولوية والموازنة اللازمة لمجالات التحسين والتطوير وتصمي الخطط التنفيذية التفصيلية للتحسينات ذات الأولوية لزيادة الأداء وتعزيز التفوق وفق المؤشرات المحددة

# منطلقات التقييم

## المقارنة المرجعية

### ٧. التنفيذ والمراقبة:

بعد اعتماد خطط التحسين، من صاحب الصلاحية يجب تنفيذها بشكل منهجي ومتابعتها بعناية. يجب تخصيص الموارد اللازمة وتفعيل الإجراءات المحددة لتحقيق التحسينات المطلوبة. ويتم مراقبة أداء المؤسسة بانتظام ومقارنته بأداء النموذج المرجعي لضمان تحقيق الأداء العالي المنشود وفق المؤشرات متناغمين ومستفيدين من نجاح وأداء النموذج

### ٨. التقييم والتعلم:

بعد فترة من التنفيذ، يجب تقييم النتائج وتحديد مدى تحقيق المؤشرات المحددة. يمكن إجراء تحليل مقارنة آخر لقياس التقدم المحرز وتحديد المزيد من الفرص للتحسين. يتم استخلاص الدروس المستفادة وتوظيفها في تحسينات مستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة أخذين بالاعتبار موائمة الثقافة والموارد المحلية للمنظمة.

# منطلقات التقييم

معايير التميز وفق منهجية الرادار

تخطيط وتطوير المناهج



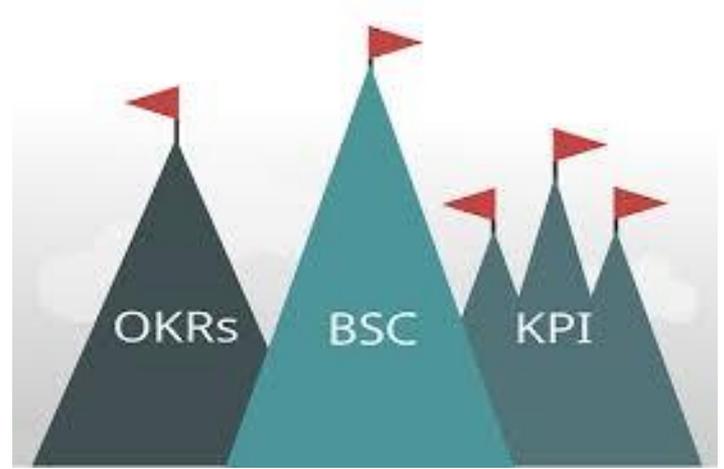
تقييم وتحسين المناهج  
والتطبيق

تطبيق المناهج

النتائج المنشورة

# منطلقات التقييم

منهجيات الأداء الاستراتيجي



## منطلقات التقييم



الإطار المنطقي للنتائج الرئيسية والأثر للعمل للتنموي

وارف  
Warif



مؤسسة الأميرة العنود  
Princess Alanoood Foundation



شكرًا لكم...



وارف  
Warif



مؤسسة الأميرة العنود  
Princess Alanood Foundation

