

# دليل المتابعة والتقييم وقياس الأداء

الجمعية الخيرية للخدمات الإجتماعية



إعداد مركز نماء التميز للاستشارات الإدارية @ 2018

المستند: دليل المتابعة والتقييم وقياس الأداء			
رقم الإصدار : 1		تاريخ الإصدار : 2018	
الإعداد	المراجعة	الإعتماد	
الإسم:	الإسم:	الإسم:	
الوظيفة:	الوظيفة:	الوظيفة:	
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:	
التاريخ	التاريخ	التاريخ	

## جدول المحتويات

3	.....	1. مقدمة
4	.....	2. الهدف من الدليل
5	.....	3. التعريفات
6	.....	4. منهجية المتابعة والتقييم للنظام وقياس الأداء المؤسسي
11	.....	5. قياس أداء الجمعية من خلال بطاقة الأداء المتوازن
15	.....	6. قياس أداء نظام إدارة الجودة من خلال تطبيقات آيزو 9001-2015
17	.....	7. قياس أداء المسؤولية المجتمعية من خلال تطبيق مبادرات وفق آيزو 26000...
18	.....	8. قياس أداء المخاطر الداخليه والخارجية

## مقدمة

أصبحت العديد من المنظمات غير الربحية تشعر بضرورة وأهمية المتابعة والتقييم لبرامجها ومشاريعها لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها على الفئات المستهدفة، بالإضافة إلى تطوير أدائها للارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية. ويساعد هذا الدليل المنظمات غير الربحية في التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم مما يساهم في دعم صناعة القرار الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المشاريع والبرامج التي تنفذها تلك المنظمات، ويغطي هذا الدليل المواضيع التالية:

1. التعريف بالمتابعة والتقييم.
2. منهجية المتابعة والتقييم.
3. قياس الأداء المؤسسي ونظام الجودة.
4. نتائج المسؤولية المجتمعية.
5. التعامل مع المخاطر الداخلية والخارجية وتتبعها.

## الهدف من الدليل

1. التعرف على مفهوم المتابعة والتقييم وأهميتها.
2. يصبح أفراد الجمعية قادرين على تعريف وقياس مؤشرات المتابعة والتقييم.
3. التعرف على منهجيات جمع البيانات (الإستبانة، مجموعة النقاش المركزة، والمقابلة الفردية).
4. يمتلك افراد المنظمات الأدوات للتخطيط لعمليات المتابعة والتقييم.
5. زيادة فاعلية المشاريع والبرامج التنموية في المنظمات غير الربحية من خلال مأسسة آليات وأدوات عمليات المتابعة والتقييم.
6. إمداد إدارات الجمعية بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع.
7. مقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه، وللمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة التي تتعلق بـ (الموارد البشرية، الجدول الزمني، الموارد والمصادر، مستوى الجودة وكفاءة الأداء والإدارة المالية) وقياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططا لها.

## التعريفات

1. **المتابعة Monitoring**: تعتبر المتابعة عملية منظمة لجمع البيانات لجميع أنشطة المشروع وتحليلها للحصول على معلومات تؤدي إلى مؤشرات لرصد التقدم في الإنجازات طبقاً للخطة الموضوعية.
2. **التقييم Evaluation**: هي العملية التي يلجأ إليها المقيم لمعرفة مدى النجاح في تحقيق أهداف المشروع.
3. **المؤشرات Indicators**: هي احصائيات دالة على تحقق الاهداف او الانشطة والتعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.
4. **خطة المتابعة Monitoring Plan**: هي إطار مرجعي يتم إعداده بمعرفة المستويات الوظيفية المختلفة في الجهة المنفذة للخطة، ويتم الاعتماد على ه في متابعة أنشطة المشروع للتأكد من أنها تسير وفقاً لما هو مخطط لها، وتحتوي خطة المتابعة على: الأنشطة، مؤشرات المتابعة، مصادر المعلومات لكل مؤشر، أداة المتابعة المستخدمة، توقيت المتابعة.
5. **الأثر Impact**: هو التغير الذي أحدثته نشاطات المشروع في سلوك وممارسات الفئات المستهدفة.
6. **الأنشطة Activities**: هي مجموعة من الاعمال التي تستخدم فيها موارد معينة وتنفق من أجلها الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة.

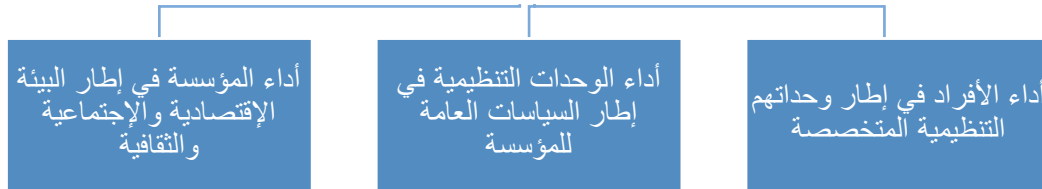
## منهجية المتابعة والتقييم للنظام وقياس الأداء المؤسسي

### 1- يتكون مفهوم تقييم الأداء المؤسسي من 3 مكونات:

#### المكون الأول: الأداء المؤسسي

يمكن تعريفه بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي:

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.



#### المكون الثاني: المتابعة

هي عملية روتينية لجمع البيانات تساعد على قياس مدى تقدم البرامج نحو تحقيق أهدافها، وحصراً كل ما يقوم البرنامج بعمله وملاحظة مستمرة لجودة الخدمات المقدمة. وتعتبر المتابعة من إحدى الأنشطة المستمرة داخل البرنامج وتكون جزءاً أساسياً من إدارته اليومية، وهي تتضمن:

- 1- التجميع المنتظم للمعلومات لإستخدامها في مراجعة تقدم وتنفيذ المراحل المختلفة للبرنامج واتخاذ القرارات المناسبة لضمان إستمرار العمل وفق الجدول الزمني الموضوع.
- 2- كذلك تتضمن التحقق من توفر الموارد المختلفة ومن حسن استخدامها للوصول للنتائج المرجوة.
- 3- تشمل عملية المتابعة التحقق من نوعية وكمية الأعمال المنجزة ومقارنتها مع المصروفات.

## المكون الثالث : التقييم

وهو قياس مدى كفاءة وجودة الجمعية في مجال تحقيق أهدافها العامة، ويعكس مفهوم تقييم الأداء المؤسسي مجموعة من الجوانب الرئيسية التالية:

1. أنها عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.
2. أنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الإنحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية.
3. أن هذه العملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن.

## 2- أدوات التحليل المؤسسي:

### 1. منهجيات جمع البيانات الكمية (الإستبيان)

مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط في بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه المقيم من خلال المشكلة التي يطرحها في منهجية التقييم، ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الإستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف التقييم بصرف النظر عن عددها.

### 2. المقابلة الشخصية المعمقة

تعتبر المقابلة الشخصية المعمقة إحدى وسائل جمع المعلومات تنفذ باستخدام صحيفة المقابلات المقننة أو غير المقننة.

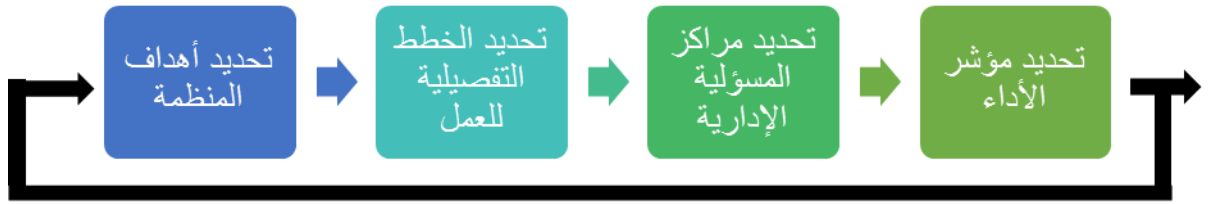
### 3. مجموعات التركيز

وتعتبر واحدة من الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم من مجموعة من الأفراد، أو المجموعات المتشابهة في الظروف والأوضاع مثل: مجموعة من الموظفين، أو مثلاً مجموعة النساء الأرامل وهكذا، وعادة ما يكون لكل مجموعة تركيز أهداف معينة يتم ترجمتها من خلال عدة محاور، ويكون هناك ميسر لكل مجموعة يقوم بترتيب الحديث والنقاش بين المشاركين وتوجيهه ما أمكن لتحقيق أهداف هذه المجموعة.



### 3- مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي:

تستهدف الفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة ، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل ، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه ، والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفاديا للأخطاء مستقبلا وتسلسل مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي من حيث التطبيق على النحو التالي :



#### المرحلة الأولى: تحديد أهداف الجمعية

لكل منظمة عددا من الأهداف تسعى لتحقيقها، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف عن طريق صياغة الأهداف الإستراتيجية الرئيسية والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية في المنظمة.

#### المرحلة الثانية: تحديد الخطط التفصيلية لعمل المنظمة

تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة ، وتقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية على الموارد والإعتمادات الحكومية المخصصة لها في الموازنة، كما أنها تراعي كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة. وسيقوم مدراء الإدارات بوضع خطتهم الشهرية وفقا للخطة السنوية ومستهدفاتها في بداية كل شهر ميلادي.

### المرحلة الثالثة: تحديد مراكز المسؤولية الإدارية

وتختص مراكز المسؤولية بالقيام بنشاط معين ومحدد تماما وفقا للخطة الشهرية الموضوعة ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والإعتمادات الموضوعة تحت تصرفها ، وتتدرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية.

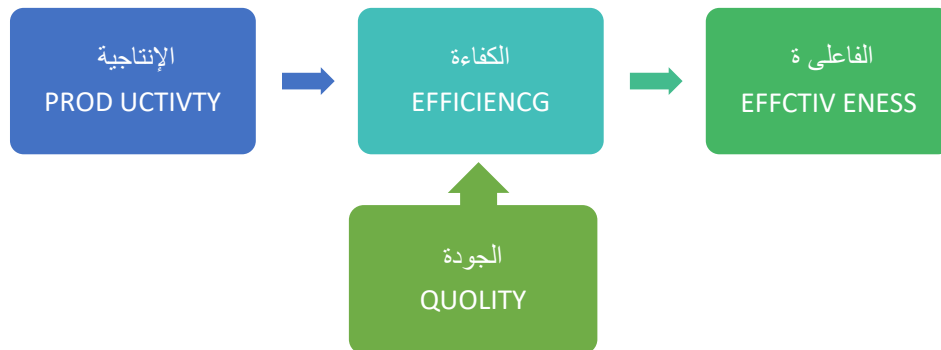
### المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات قياس الأداء

بشكل عام يوجد مؤشرات تم عملها من اجل متابعة تحقيقها على المدى التشغيلي ونتائجها على المدى الاستراتيجي وتتمثل فيما يلي:

1. مؤشرات الأداء (متعلقة بالخطة التشغيلية) نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة وبرامج السنة.
2. مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر والنتائج (متعلقة بالخطة الاستراتيجية) وهي التي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج المبنية على حاجة المستفيدين بالدرجة الأولى وكافة المعنيين.

كما يمكن تقسيمها أكثر تفصيلا وقياسها وكتابة التقارير عنها بشكل شهري إلى أربع مجموعات أساسية هي:

1. مؤشرات تتعلق بفاعلية **Effectiveness** تحقيق الأهداف التي تعمل الإدارات على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.
2. مؤشرات تتعلق بكفاءة **Efficiency** إستخدام الموارد المستخدمة في كل إدارة، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها الجمعية، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي تقدمها الجمعية .
3. مؤشرات تتعلق بالإنتاجية **Productivity** في إدارات عمل الجمعية، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين ومدخلات تلك الإدارات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
4. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة **Quality** الخدمات المؤداه في الجمعية، يتضمن ذلك تحليلا للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات بشكل خاص.



## قياس أداء الجمعية من خلال بطاقة الأداء المتوازن

1. يعتبر نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن هي الأداة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي وتم تصميم جميع الأهداف بناء عليه.

### 2. مفهوم قياس الأداء المتوازن

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها " نظام إداري " يهدف إلى تصميم نظام لتقييم الأداء المؤسسي يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر وتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها.

عرف " Kipling son don 1992 " بطاقة الأداء المتوازن على ها أنها مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تم تطويرها حول أربعة منظورات أساسية هي : المنظور المالي ، منظور العملاء / منظور العمليات ، منظور التعلم والنمو والابتكار.

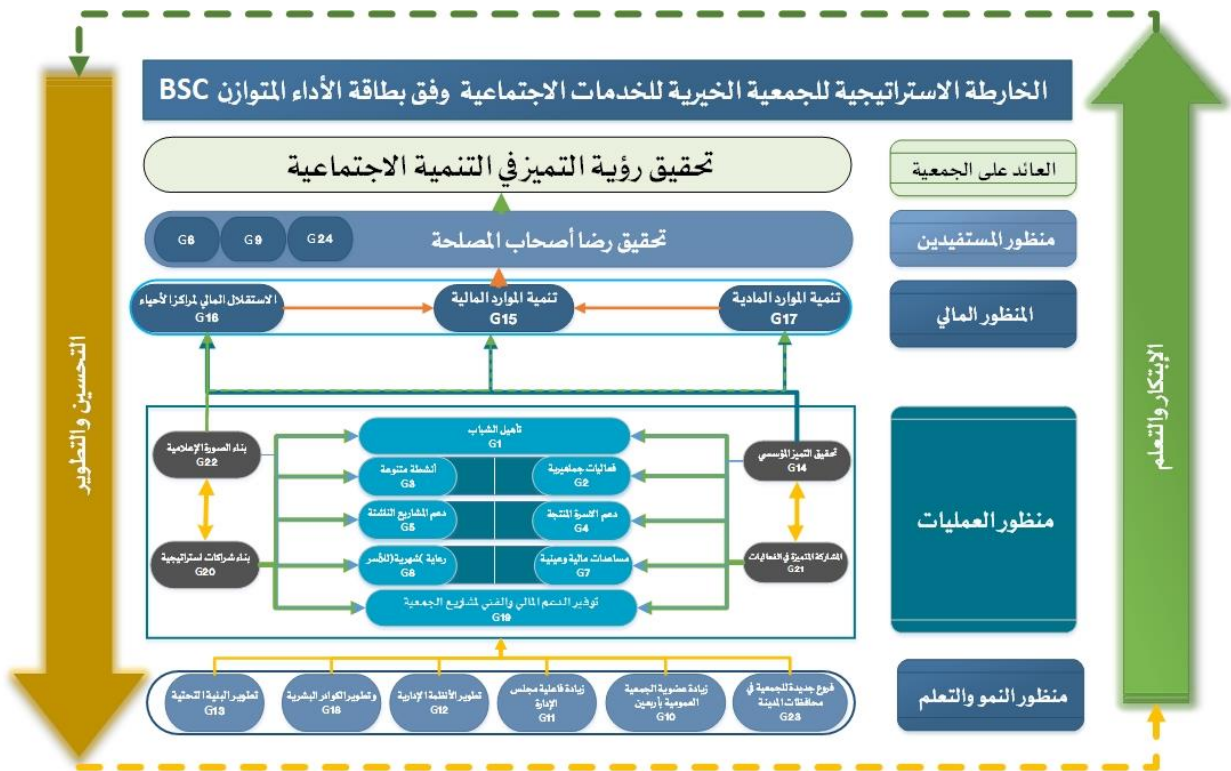
## 1. الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية:

### الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

1. **الجانب المالي:** يتضمن قياسات تقيس ربحية المنظمة.
2. **جانب العملاء:** يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي ستستخدمها المنطقة ثم يتم تحديد قياسات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن : خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد.
3. **جانب العمليات الداخلية:** يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة. إن القياسات التقليدية تراقب وتساعد على تطوير العمليات الحالية ولكن القياس المتوازن للأداء يحدد عمليات جديدة ويتم ابتكارها لخدمة وارضاء العملاء.
4. **جانب النمو والتعلم:** إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصفة دائمة ويأتي النمو والتطوير في (الأفراد، التنظيم، الإجراءات) وبذلك يجب الاستثمار في "إعادة تطوير الأفراد، تطوير النظم ، تطوير الإجراءات".

شكل: توزيع اهداف الجمعية الاستراتيجية على نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفق المناظير الأربعة وأولوياتها.



المستهدف			المؤشر	الأهداف الاستراتيجية	المنظور
2020	2019	2018			
80%	65%	50%	نسبة اكتمال ومطابقة البنية التحتية التقنية والمكتبية للمواصفات القياسية	تطوير البنية التحتية التقنية والمكتبية	النمو والتعلم
100%	90%	80%	انتاجية الموظفين (الالتزام بمواعيد الخطه)	تطوير الكوادر البشرية	
26000 ايزو	9001 ايزو	ريز	الحصول على شهادات الجودة	استكمال الأنظمة الإدارية وحوكمة الجمعية	
7مليون	4مليون	2مليون	المساهمة في دعم المشاريع والموارد	زيادة فاعلية مجلس الإدارة	
500	300	160	عدد الأعضاء الجدد	زيادة عضوية الجمعية العمومية	
1	1	-	عدد الفروع الجديدة	إنشاء فروع للجمعية في محافظات المدينة	
الحصول على مركز متقدم	مشاركة واحدة فقط	-	المشاركة في مسابقات التميز المؤسسي	تحقيق التميز المؤسسي	
زيادة 50% على الفعلى	زيادة 25% على الفعلى	100 شاب وشابة على الأقل	عدد الأشخاص المؤهلين	تأهيل الشباب في مجال التنمية الاجتماعية في ( التطوع ، المشاريع الاجتماعية )	العمليات
20 فعالية	15 فعالية	11 فعاليات	عدد الفعاليات	تنفيذ فعاليات جماهيرية	
12 شهر	12 شهر	12 شهر	استدامة النشاط	تنفيذ أنشطة متنوعة لكافة فئات الحي	
150	125	110	عدد الأسر	تأهيل و دعم الأسرة المنتجة	
80	70	60	عدد المشاريع	دعم المشاريع الناشئة (متناهية الصغر)	
2000 أسرة	1500 أسرة	1000 أسرة	عدد الأسر	تقديم مساعدات مالية وعينية (سنوية)	
200 أسرة	150 أسرة	100 أسرة	عدد الاسر	رعاية (شهرية) للأسر غير قابلة للتنمية	
100%	90%	80%	نسبة دعم المشاريع	توفير الدعم المالي والعيني لمشاريع الجمعية	
25	20	15	عدد الاتفاقيات	بناء شراكات استراتيجية	
100	75	50	عدد المشاركات	المشاركة المتميزة في الفعاليات العامة المحلية	
85%	75%	65%	نسبة رضا أصحاب المصلحة عن الجودة الإعلامية	بناء الصورة الإعلامية الجاذبة لكافة أصحاب المصلحة	
12مليون	10مليون	8مليون	نسبة الزيادة في الموارد المالية	تنمية الموارد المالية	
40%	25%	الترميم والتجهيز	نسبة الموارد الذاتية للمركز من الموازنة التقديرية للمركز	الاستقلال المالي لمراكز الأحياء	
15%	15%	10%	زيادة الأصول	تنمية الموارد المادية (الأصول) – قيمة الأصول الحالية 65 مليون	
90%	85%	80%	نسبة رضى المشاركين	تحقيق رضى أصحاب المصلحة ( المشاركين )	المستفيدين
90%	85%	80%	نسبة رضى الأسر المستفيدة	تحقيق رضى أصحاب المصلحة (الأسر المستفيدة )	
90%	85%	80%	نسبة رضى أصحاب المصلحة	تحقيق رضى أصحاب المصلحة (اعضاء المجلس –العاملين – الشركاء)	

## قياس أداء نظام إدارة الجودة من خلال تطبيقات ايزو 9001-

1. يعتمد قياس أداء نظام الجودة على عمليات التحسين داخل الجمعية حيث تعتمد على منهجية عجلة ديمنق PDCA التالية:

خطط - نفذ - قيس - صحح

شكل: منهجية حلقة ديمنق PDCA





2. يتم تنفيذ تطبيق عمليات التحسين وفقا لمنهج ديمتق وينعكس ذلك بشكل أساسي من خلال إجراءات الجودة المعتمدة في الجمعية وفقا للنظام الذي تم تأهيل الجمعية عليه في الإجراءات التالية:

م	اسم الوثيقة	كود الوثيقة
1	إجراء سياق الجمعية والأطراف المهتمة	CSSSP-01
2	إجراء خدمة العملاء	CSSSP-02
3	إجراء تحديد أهداف الجودة	CSSSP-03
4	إجراء إدارة معارف الجمعية	CSSSP-04
5	إجراء خطة الجودة	CSSSP-05
6	إجراء ضبط المعلومات الموثقة	CSSSP-06
7	إجراء المراجعة الداخلية	CSSSP-07
8	إجراء مراجعة الإدارة	CSSSP-08
9	إجراء ضبط حالات عدم المطابقة	CSSSP-09
10	إجراء الإجراءات التصحيحية	CSSSP-10
11	إجراء قياس أداء العمليات	CSSSP-11
12	إجراء تحليل البيانات والتحسين المستمر	CSSSP-12

3. يتم التدقيق والمراجعة والتحسين على كافة العمليات الأخرى في الجمعية وتطويرها من خلال الخطط والمتابعة الدورية وتوثيق ذلك في التقارير.

## قياس أداء المسؤولية المجتمعية من خلال تطبيق مبادرات وفق ايزو 26000

1. تقوم الجمعية بعمل خطة للقضايا المجتمعية التي تتعلق بنشاطها وتراجع الخطة بشكل دوري.
2. تتبنى الجمعية مجموعة من القضايا وتعمل على توظيفها بما يخدم المجتمع وتتابعها متابعة كبيرة حسب الخطة لذلك.
3. تقوم الجمعية بتقييم آثار تلك القضايا على المجتمع بشكل دوري ومنتظم.
4. تنشر الجمعية تلك الآثار من خلال قنواتها الرسمية ومشاركاتها المجتمعية.

خطة - تنفيذ - تقييم - نتائج - أثر



## قياس أداء المخاطر الداخلية والخارجية

1. تهتم الجمعية بقياس اثار المخاطر المحتملة التي تواجهها سواء داخليا أو خارجيا من خلال إجراء تحليل المخاطر الخارجية وهو أحد إجراءات الجودة الأساسية.

13	إجراء تحليل وتقييم المخاطر	CSSSP-13
----	----------------------------	----------

2. تقوم الجمعية بقياس المخاطر على كافة العمليات الرئيسية والفرعية في الجمعية.
3. تقوم الجمعية بقياس المخاطر المحتملة داخل الجمعية المتعلقة بالبيئة ومرافق الجمعية ومراكز الأحياء وسلامة العاملين بالدرجة الأولى لبيئة عمل آمنة ومحفزة وذلك من خلال إتباع دليل سياسة البيئة والسلامة المهنية المعتمد.
4. يقوم قسم المرافق بإدارة الخدمات المشتركة بوضع الخطط الوقائية للسلامة ومتابعتها ورفع التقارير اللازمة بشكل دوري ومنتظم وتطوير المرافق بما يحقق أهداف الجمعية في ذلك.



نماء التميز للاستشارات الإدارية

0563820040  0544682739

 [www.namatmc.sa](http://www.namatmc.sa)  @namaaltamayoz  namaaltamayoz



نماء التميز للاستشارات الإدارية