



مصطلحات التخطيط الاستراتيجي: و مؤشرات قياس الأداء





وزارة التعليم، مكتب تحقيق الرؤية، 1439هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مكتب تحقيق الرؤية، وزارة التعليم

مصطلحات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات قياس الأداء. الرياض 1439هـ.
ص 32 ; 21x21 سم
ردمك 978-603-508-638-7

1 - التخطيط الاستراتيجي 2 - قياس الأداء أ.العنوان
ديوان 401، 658
رقم الإيداع: 1439/2400
ردمك 978-603-508-638-7

**مصطلحات التخطيط الاستراتيجي
و مؤشرات قياس الأداء**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

16	الهدف المحدد Target Specified
16	رمز الهدف Target Code
16	وصف الهدف Description of the target
17	مالك الهدف Goal Owner
17	نظام إدارة الأداء Performance Management System
17	الأداء Performance
17	الكفاءة Efficiency
17	الكفاءة التعليمية Educational efficiency
18	الفعالية Effectiveness
18	الدافعية Motivation
18	مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators
18	لوحة المؤشرات لوزارة التعليم Indicators for the Ministry of Education
18	تقارير الأداء للجهات العامة Performance reports for public entities
18	مراجعة الأداء للجهات العامة Performance Review for Public Entities
18	معايير ضمان الجودة Quality Assurance Standards
20	أنواع المؤشرات:
20	المؤشرات الممثلة Indicators represented
20	المؤشرات المجزئة Segmental indicators
20	المؤشرات المركبة Composite indicators
20	المؤشرات التخطيطية Schematic indicators
21	تصنيف مؤشرات الأداء:
21	مؤشرات تتعلق بالفعالية Effectiveness
21	مؤشرات تتعلق بالكفاءة Efficiency
21	مؤشرات تتعلق بالإنتاجية Productivity
21	مؤشرات تتعلق بالوقت Time
21	مؤشرات تتعلق بالأمان Safety
21	مؤشرات تتعلق بالجودة Quality
21	مؤشرات النتائج الرئيسية
21	KRIs Key Result Indicators
21	RIs Result Indicators
21	PIs Performance Indicators

10	الرؤية Vision 2030
10	برنامج تعزيز الشخصية الوطنية
10	برنامج تحسين نمط الحياة
10	برنامج الشراكات الاستراتيجية
11	برنامج ريادة الشركات الوطنية
11	برنامج التخصيص
11	برنامج خدمة ضيوف الرحمن
12	برنامج تحقيق التوازن المالي
12	برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية
12	برنامج الإسكان
12	برنامج صندوق الاستثمارات العامة
12	برنامج تطوير القطاع المالي
12	برنامج التحول الوطني
14	الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision
14	الخارطة الاستراتيجية Strategic Map
14	الاستراتيجية Strategy
14	الغايات Goals
14	الرسالة Mission
14	بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard
14	التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning
15	الإدارة الاستراتيجية Strategic management
15	الأهداف الاستراتيجية Strategic goals
15	البيئة الداخلية Internal Environment
15	البيئة الخارجية External Environment
15	تدرج الاستراتيجية Progress Strategy 2030
15	التخطيط Planning
15	الخطة Plan
15	الخطة التشغيلية Operational Plan
16	مؤشر قياس الأداء Performance measurement index
16	السياسة التعليمية Educational Policy
16	الرقابة Censorship

24	Level of achievement considered	مستوى الإنجاز المعتبر
24	Data Source	مصدر البيانات
24		القطبية Polar
25	Owner of the main performance indicator	مالك مؤشر الأداء الرئيسي
25	Result indicators	مؤشرات النتيجة
25	Causing indicators	المؤشرات المسببة
25	Statistical Indicator	المؤشر الإحصائي
25	Competence document	وثيقة اختصاص الجهة
26		المحافظ Portfolio
26		المبادرات Initiatives
26		البرنامج Program
26		المشروع Project
27	Characteristics of the project	خصائص المشروع
27	Project activities	أنشطة المشروع
27	Project Evaluation	تقييم المشروع
27	Pivotal event	حدث محوري
27	Change Agenda	أجندة التغيير
27	Governance Standard	نموذج الحوكمة
27		المخاطر Risk:
27	SWOT	تحليل النقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
28	Select Categories	تحديد الفئات
28	Timetable	الجدول الزمني
28		التصنيف Category
28	Vertical alignment	المواءمة العمودية
28		الوزن Weight
28	Financial Budget	الموازنة المالية
28	Optimal implementation process	عملية التنفيذ الأمثل
29		المراجع References

21	KPIs Key Performance Indicators
22	صفات مؤشرات الأداء:
22	متراصة Interrelated
22	مملوكة Owned
22	توقعيه Predictable
22	مواكبة الحدث Keep up with the event
22	قليلة العدد للمهام Low number of tasks
22	سهلة الفهم Easy to understand
22	متوازنة ومتراصة Balanced and interrelated
22	دافعة للتغيير Drive for change
22	قياسية Standard
22	سهلة القياس Easy to measure
22	مدعومة الحافز Backed by motivation
22	متواصلة Continuous
22	الإجراءات Measures
22	سنة الأساس Base year
22	سنة الهدف Year Target
23	قياسية Standard
23	سهلة القياس Easy to measure
23	مدعومة الحافز Backed by motivation
23	متواصلة Continuous
23	الإجراءات Measures
23	سنة الأساس Base year
23	سنة الهدف Year Target
24	المقارنة المرجعية Bookmark
24	التكرار Repetition
24	رمز المؤشر indicator Code
24	وصف المؤشر Description of the indicator
24	معادلة المؤشر Equation of the indicator
24	المستهدفات Targets
24	وحدة القياس Measuring Unit

اتخذت المملكة العربية السعودية التخطيط الاستراتيجي منطلق البناء في رؤيتها المستقبلية 2030، وقد بادرت وزارة التعليم في العمل والمشاركة في تحقيق أهداف ومحاور تلك الرؤية، وبناء مبادرات البرامج المحققة لها، وكان من أولويات مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم العمل مع جميع قطاعات التعليم والتدريب على رفع مستوى النضج في مجالات : التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها من بناء وتطوير الخطة الاستراتيجية، ومواءمتها، ومراجعة وحوكمة الاستراتيجية والتواصل، وإدارة وقياس وتحليل الأداء بجميع محاوره من اختيار وتوثيق المؤشرات، ومستهدفاتها، وجمع الوثائق و البيانات، وتحليلها، ومعالجتها، وإعداد التقارير، و حوكمة نظام إدارة الأداء، وبناء وتطوير لوحة القيادة، واستمرار التدريب والتعلم وذلك بما يساهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

ويأتي هذا الكتاب بعنوان: (مصطلحات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات قياس الأداء) كأحد إصدارات مكتب إدارة الاستراتيجية في مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم بهدف التعريف بالمفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة برؤية المملكة العربية السعودية 2030.

والله نسأل العون والتوفيق.

المشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية

د. محمد بن محسن الحارثي



الرؤية Vision 2030

هذه رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تشمل الأهداف الرئيسية، والخطوط العريضة والمستهدفات والمؤشرات الموجهة، لتحقيق النتائج والالتزامات التي يتعين تحقيقها من قبل القطاعين العام والخاص، والقطاعات غير ربحية. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 11) [8].

برنامج تعزيز الشخصية السعودية

برنامج يعنى بتنمية وتعزيز الهوية الوطنية للأفراد، وإرسائها على القيم الإسلامية، والوطنية وتعزيز الصفات الشخصية والنفسية، التي من شأنها قيادة وتحفيز الأفراد، نحو النجاح والتفوق، وتكوين جيل متسق وفاعل مع توجه المملكة سياسياً واقتصادياً وقيماً، ووقايتها من المهددات الدينية، والأمنية، والاجتماعية، والثقافية، والإعلامية، و تصحيح الصورة الذهنية للمملكة خارجياً. (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 7)

برنامج تحسين نمط الحياة

برنامج يستهدف تحسين نمط حياة الفرد، من خلال تهيئة البيئة اللازمة لدعم واستحداث خيارات جديدة، تعزيز مشاركة المواطن والمقيم في الأنشطة الثقافية، والترفيهية، والرياضية، والأنماط الأخرى الملائمة التي تساهم في تعزيز جودة حياة الفرد، والأسرة، وتوليد الوظائف، وتنويع النشاط الاقتصادي، وتعزيز مكانة المدن السعودية في ترتيب أفضل المدن العالمية. (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 5)

برنامج الشراكات الاستراتيجية

برنامج يعنى ببناء وتعميق الشراكات الاقتصادية الاستراتيجية مع دول الشراكة الاستراتيجية التي تمتلك المكونات الأساسية، ولقدرتها على المساهمة في تحقيق رؤية 2030، إضافة إلى العلاقات الاستراتيجية في دول مجلس التعاون الخليجي، وفي المنطقة من خلال تسهيل تنقل الناس، والبضائع، والأموال بشكل أكثر سلاسة، بهدف تقوية وتوسيع القطاعات الاقتصادية المختلفة، واستحداث قطاعات جديدة، وتوطين المعرفة، وتنويع مصادر الدخل وزيادة تأثير المملكة إقليمياً وعالمياً عبر عقد صفقات كبرى ونوعية للاقتصاد. (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 19)

برنامج ريادة الشركات الوطنية

برنامج يستهدف تحفيز أكثر من 100 شركة وطنية، لديها فرص واعدة في الريادة الإقليمية والعالمية، والعمل على تعزيز وترسيخ مكانتها، مما ينعكس إيجاباً على صورة المملكة ومكانتها الاقتصادية، كذلك، سيساهم هذا البرنامج في رفع المحتوى المحلي، وتنويع الاقتصاد، وإنماء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخلق المزيد من فرص العمل.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 11)

برنامج التخصيص

برنامج لتعزيز دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات، وإتاحة الأصول الحكومية أمامه، مما يحسّن جودة الخدمات بشكل عام على سبيل المثال: الصحة، والتعليم، والبلدية (وتقليل تكاليفها، وإعادة تركيز الحكومة على الدور التشريعي، والتنظيمي المنوط بها، والمتوافق مع توجه (رؤية 2030) كذلك سيساهم هذا البرنامج في تعزيز جذب المستثمر الأجنبي المباشر، وتحسين ميزان المدفوعات.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 23)

برنامج خدمة ضيوف الرحمن

برنامج يعني بإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المسلمين من أداء فريضة الحج والعمرة، والزيارة على أكمل وجه، والعمل على إثراء وتعميق تجربتهم، من خلال تهيئة الحرمين الشريفين، وتحقيق رسالة الإسلام العالمية، وتهيئة المواقع السياحية والثقافية، وإتاحة أفضل الخدمات قبل وأثناء وبعد زيارتهم مكة المكرمة، والمدينة المنورة، والمشاعر المقدسة، وعكس الصورة المشرفة والحضارية للمملكة في خدمة الحرمين الشريفين. كذلك، سيمثل هذا البرنامج -بالإضافة لما سبق- لبنة لتأكيد علاقة القطاع الخاص ودوره الفاعل في تحسين اقتصاديات القطاع.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 3)

برنامج تحقيق التوازن المالي

برنامج يستهدف تعزيز الإدارة المالية، وإعادة هيكلة الوضع المالي للمملكة، واستحداث آليات مختلفة، ومراجعة الإيرادات، والنفقات، والمشاريع المختلفة، وآلية اعتمادها، من أجل تحسين الأداء الحكومي، وضمان الاستدامة المالية. يساهم هذا البرنامج في تحسين الآثار الاجتماعية والاقتصادية الأساسية التي تسعى رؤية 2030 إلى تحقيقها.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 9)

برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية

تنمية الصناعة والمحتوى المحلي (مثل الطاقة المتجددة، والصناعات العسكرية) والصادرات والتعدين والطاقة وميزان المدفوعات والتقنية والقوى العاملة الروبوتية، و يتضمن ذلك تحسين البنية التحتية ودعم الصادرات وتطوير الخدمات اللوجستية اللازمة لتصبح المملكة منصة صناعية و لوجستية مميزة بين القارات الثلاث. سيمكّن هذا البرنامج أيضا من خلق فرص عمل واعدة للشباب.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 13)

برنامج الإسكان

توفير حياة كريمة للأسر السعودية من خلال تمكينهم من تملك منازل تتماشى مع احتياجاتهم وقدراتهم المالية، ويتضمن ذلك تطوير القطاع السكني والإنشائي بأحدث تقنيات البناء (مثلا: تقنيات بناء الثلاثية الأبعاد)، وتعظيم الأثر الاقتصادي منه، وتعزيز جاذبيته للقطاع الخاص، مما يؤدي إلى خلق مزيد من فرص العمل، وتمتين القاعدة الاقتصادية للمملكة.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 15)

برنامج صندوق الاستثمارات العامة

تعزيز دور صندوق الاستثمارات العامة في كونه المحرك الفاعل

خلف تنوع الاقتصاد في المملكة وتطوير قطاعات استراتيجية محددة من خلال تنمية وتعظيم أثر استثمارات الصندوق وجعله أكبر صندوق ثروة سيادية في العالم، وتأسيس شركات اقتصادية وطيّدة تساهم في تعميق أثر ودور المملكة في المشهد الإقليمي والعالمي.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 17)

برنامج تطوير القطاع المالي

رفع حجم وعمق وتطور أسواق رأس المال السعودية، السعودية، وتحسين تجربة المشغلين والمستخدمين ومكانة أسواق رأس المال السعودية على الصعيد الإقليمي (بأن يصبح سوق المال السعودي السوق الرئيسية في الشرق الأوسط) والعالمي (بأن يصبح السوق السعودية من أهم عشرة أسواق عالمية) ، وأن تكون سوقا متقدمة وجاذبة للاستثمار المحلي والأجنبي بما يمكنها من القيام بدور محوري في تنمية الاقتصاد الوطني وتوزيع مصادر دخله. ويشمل كذلك تطوير المؤسسات المالية (صناديق التمويل العامة والخاصة والبنوك وشركات التأمين) لتعزيز دورها في دعم نمو القطاع الخاص.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 21)

برنامج التحول الوطني

يهدف البرنامج إلى تطوير العمل الحكومي وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق رؤية 2030 واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها، من خلال دعم المرونة في العمل الحكومي، ورفع وتيرة التنسيق والعمل والتخطيط المشترك، عبر تحديد بعض الأهداف المشتركة لجهات العامة بناء على الأولويات الوطنية، والدفع نحو نقل الخبرات بين الجهات العامة، وإشراك القطاعين الخاص وغير الربحي في عملية تحديد التحديات وإبتكار الحلول وأساليب التمويل والتنفيذ، والمساهمة في المتابعة وتقييم الأداء.

(مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ص 25)

مكتب تحقيق الرؤية
وزارة التعليم





الرسالة Mission

الغرض الذي يبرر سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.

(اللمعي، علي، 2016، ص33)

بطاقة قياس الأداء المتوازن - Balanced Scorecard

نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، فهو ليس نظام قياس فقط بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة.

(يوسف، مصطفى، 2016، ص191) [3]

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص20) [2]

أو هو عملية تصور المنظمة مستقبلها، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وتوفر هذه الرؤية المستقبلية لحالة الأنظمة معرفة الاتجاه الذي يجب أن توجه إليه الجمهور لتحقيق الأهداف.

(اللمعي، علي، 2016، ص33)

الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز الذي تنوّه تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص36) [2]

الخارطة الاستراتيجية Strategic Map

تمثيل بياني لما يجب القيام به على أكمل وجه في كل من المناظير الأربعة، لتطبيق الاستراتيجية بنجاح.

(نيفين، ر، 2011، ص130).

الاستراتيجية Strategy

الأفكار والمبادئ الرئيسية التي تستخلص من النظر في المسائل الخاصة بمجال واسع نسبياً من مجالات الحياة وتقدير أحوالها وخصائصها واحتمالاتها والتي تحدد مسارات العمل واتجاهاته في معالجة تلك المسائل من جميع جوانبها وهي مسارات يتم اختيارها من بين عدد أكبر من المسارات.

(السعيد، سعد، 2008، ص19) [4]

الغايات Goals

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً، وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الزمني الطويل، ويهتم بوضعها وتحديد أعلى المستويات الإدارية بالتنظيم، لأنها تحتاج إلى تفكير إستراتيجي، ومهارات ذهنية عالية.

(اللمعي، علي، 2016، ص33)

تدرج الاستراتيجية 2030 Progress Strategy

هـى عملية يتم فيها النزول بأهداف الرؤية الاستراتيجية 2030 أو أهداف جهة ما إلى جهات شقيقة أو تابعة من خلال ترجمتها أو نقلها لتحقيق التناسق فى المحاور الاستراتيجية، والأهداف، والمؤشرات، والمستهدفات.
(منهجية إدارة الأداء فى المركز الوطنى لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 4) [8].

التخطيط Planning

مجموعة العمليات الذهنية التمهيديّة القائمة على اتباع المنهج العلمى والبحث الاجتماعى وأدواته التى تستهدف تحقيق أهداف مهنية محددة وموضوعة بقصد رفع المستويات الاقتصادية أو الاجتماعى أو الثقافى.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص 18) [2]

الخطة Plan

مجموعة من التدابير المحددة والوسائل المنتقاة التى تتبع من أجل بلوغ هدف معين، وذلك من خلال برنامج موقوت بمراحل، وخطوات، وتحديد زمنى ومكانى.

(اللمعنى، على، 2016، ص 34)

الخطة التشغيلية Operational Plan

هـى إطار عمل يتضمن مجموعة من الإجراءات المطلوب تنفيذها من قبل كل وزارة أو جهة حكومية فى نطاق الأهداف العامة والأسس الاستراتيجية خلال فترة زمنية محددة.

(السعيد، سعد، 2008، ص 48) [4]

الإدارة الاستراتيجية Strategic management

الميدان التطبيقى للتفكير الاستراتيجى فهى تتخذ القرارات الرئيسية على مستقبل المنظمة وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد فى ظل بيئتها المتغيرة، كما تركز على تحليل المشكلات وتحديد الفرص التى تواجهها.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص 21) [2]

الأهداف الاستراتيجية Strategic goals

النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملى وتتم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص 20) [2]

أو هـى المتطلبات التنموية المراد تحقيقها فى قطاع معين من خلال اتباع طريقة أو طرق مختارة للعمل خلال مدى زمنى محدد (طويل-متوسط-قصير).

(السعيد، سعد، 2008، ص 49) [4]

البيئة الداخلية Internal Environment

مجموعة العوامل والمتغيرات التى يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها مايتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية، وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتى يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة و أعمال إنتاجية وتسويقيه ومالية.

(اللمعنى، على، 2016، ص 33)

البيئة الخارجية External Environment

هـى مجموعة القوى و المتغيرات التى تحيط بمجال أعمال و أنشطة المنظمة و لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها.

(اللمعنى، على، 2016، ص 38)



الرقابة Censorship

الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية ، وكل ذلك وفق مبادئ الشريعة الإسلامية .

(مصطفى ، طلام، عمر، فدوى، 2007، ص 97)

الهدف المحدد Target Specified

يمثل النتائج الكمية المحددة المراد تحقيقها خلال وقت معين بواسطة سياسة أو برنامج أو مشروع.

(السعيد، سعد، 2008، ص 49) [4].

رمز الهدف Target Code

هو الرقم التسلسلي المحدد لكل هدف لتمييزه.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 7) [8].

وصف الهدف Description of the target

بيان تفصيلي يبين المقصود من الهدف الاستراتيجي بشكل

مؤشر قياس الأداء Performance measurement : index

مقياس رقمي يدل على مستوى أداء مؤسسة ما في لحظة تاريخية محددة. يتم بموجب هذا المؤشر قياس لمخرجات العمليات قياسياً كمياً وقياس النتائج المحققة كمياً ونوعياً. ويدل القياس بالمقارن بين المخرجات والنتائج المحققة ، مرحلة بعد مرحلة ، على مدى التقدم الحاصل على الطريق لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية .

(اللمعي، علي، 2016، ص 33)

السياسة التعليمية Educational Policy

مجموعة من الأهداف والاتجاهات والمبادئ التي يقوم عليها التعليم في أي مجتمع من المجتمعات وتحديد إطاره العام ونظمه المختلفة ، أنها التنظيم العام الذي تضعه الدولة لقيام أوضاع التعليم فيها بأجهزته الفنية و الإدارية وفق ما تراه من أسس وقواعد ولوائح منظمة لإتمامه.

(اللمعي، علي، 2009، ص 39)

Key Performance Indicator

الكفاءة Efficiency

صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها.

(يوسف، مصطفى، 2016، ص 26) [3].

الكفاءة التعليمية Educational efficiency

فكرة نسبية أو علاقة بين متغيرين أو أكثر من عناصر الإنتاج أو بينهما وبين الناتج النهائي المحصل، وتكون الكفاءة الإنتاجية التعليمية ناتج النسبة بين مدخلات العملية التربوية إلى المخرجات.

(السعيد، سعد، 2008، ص 28) [4].

ولإنتاجية في المنظمة التعليمية ثلاث أشكال:

1. لها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات أي يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية: المخرجات / المدخلات
2. أنها قياس لمدى النجاح في إنجاز مهام معينة.
3. أنها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفعالية.

واضح وشامل لجميع الجوانب التي يغطيها وكيف ستقوم الجهة بتحقيق هذا الهدف.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 7) [8].

مالك الهدف Goal Owner

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.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 8) [8].

نظام إدارة الأداء Performance Management System

أداة تستخدم لإدخال ومتابعة وعرض أداء الجهات الحكومية .

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 8) [8].

الأداء Performance

انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

(يوسف، مصطفى، 2016، ص 16) [3].

تقارير الأداء للجهات العامة Performance reports for public entities

تقارير ربع سنوية تعرض أداء الجهة بشكل عام، ويتم نشر نسخ مختلفة منها على حسب الجمهور المستهدف (المواطنين، مكاتب تحقيق الرؤية، وللوزراء). (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 8) [8]. ويتم تجميع بيانات هذه التقارير من لوحات المؤشرات للجهات مع تسليط الضوء على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وحالة مؤشرات الأداء الرئيسية والتقدم المحقق في المبادرات. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 8) [8].

مراجعة الأداء للجهات العامة Performance Review for Public Entities

ورش عمل دورية يجتمع فيها فريق القيادة لمراجعة الأداء الاستراتيجي في الجهات ذات العلاقة. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 8) [8].

معايير ضمان الجودة Quality Assurance Standards

تتألف من توجيهات وإرشادات مطورة تتمحور حول مجموعة من المعايير الرئيسية، وعلى كل جهة الالتزام بهذه المعايير من أجل ضمان أن مؤشرات الأداء الرئيسية قابلة للتقرير وممتثلة. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 10) [8].

الفعالية Effectiveness

قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فكلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس بالعكس. (يوسف، مصطفى، 2016، ص 24) [3]

الدافعية Motivation

القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل أي الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل. (يوسف، مصطفى، 2016، ص 31) [3]

مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators

تمثل مؤشرات الأداء الرئيسة مجموعة من المقاييس التي تركز على جوانب الأداء المؤسسي المهمة جدا للنجاح الحالي والمستقبلي. (بارمنتر، ديفيد، 2014، ص 4) [1]

لوحدة القيادة في المؤسسة Dashboard in the Enterprise : مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة للمساعدة على اتخاذ القرار. (يوسف، مصطفى، 2016، ص 143) [3]

لوحدة المؤشرات لوزارة التعليم Indicators for the Ministry of Education

تتكون من الأهداف الاستراتيجية للتعليم والتدريب، ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والمبادرات ويكون الغرض منها هو معرفة مستوى الأداء للتعليم ودعم عملية صنع القرار. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 8) [8].



أنواع المؤشرات:

المؤشرات الممثلة Indicators represented

أكثرها انتشاراً لأغراض البحث والإدارة والتخطيط ويتضمن اختيار متغير واحد لتصوير بعض مظاهر النظام التعليمي.

المؤشرات المجزئة Segmental indicators

ويسمى بالدليل المجزأ فبدلاً من استخدام متغير واحد لتمثيل فكرة معينة، يتطلب هذا النوع تحديد المتغيرات لكل عنصر أو مكون للنظام التعليمي وفي الحالة المثلى يجب أن يكون في كل متغير مستقل عن جميع المتغيرات الأخرى بحيث لا تتكرر المعلومات من خلال مجموعة المؤشرات.

المؤشرات المركبة Composite indicators

وتضم هذه المؤشرات عدداً من المتغيرات التعليمية بحيث يفسر هذا المركب النهائي في ضوء متوسطات المتغيرات الداخلية فيه.

المؤشرات التخطيطية Schematic indicators

صيغ لفظية أو كمية متفق عليها للدلالة على حالة المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السكانية على كافة المستويات التخطيطية.

(وزارة التعليم، 1433، ص 14) [6]



تصنيف مؤشرات الأداء:

مؤشرات تتعلق بالفعالية Effectiveness

تدل على توجه نتائج العمليات للنتائج المراد تحقيقها

مؤشرات تتعلق بالكفاءة Efficiency

تدل على مستوى نتائج العمليات للنتائج المراد تحقيقها

مؤشرات تتعلق بالإنتاجية Productivity

تدل على المنفعة الراجعة التي تضيفها العمليات بالمقارنة مع الموارد المستهلكة

مؤشرات تتعلق بالوقت Time

هل تم إنجاز الخدمة أو المنتج بصورة صحيحة في الوقت المطلوب

مؤشرات تتعلق بالأمان Safety

السلامة العامة للمؤسسة وبيئة العمل

مؤشرات تتعلق بالجودة Quality

مدى مطابقة المنتج أو الخدمة لاحتياج المستفيد ووفق توقعاته.
(بارمنتر، ديفيد، 2014، ص 9) [1]

مؤشرات النتائج الرئيسية:

KRIs | Key Result Indicators

كم أنجزت في منظور ما او عامل نجاح مهم .

RIs | Result Indicators

بما تم إنجازه.

PIs | Performance Indicators

بما يجب القيام به .

KPIs | Key Performance Indicators

بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير.

(بارمنتر، ديفيد، 2014، ص 9) [1]

صفات مؤشرات الأداء:

مترابطة Interrelated

يجب أن تكون مترابطة مع الأهداف والخطة الاستراتيجية للمنظمة.

مملوكة Owned

يجب أن تكون مملوكة لمجموعة أو لفرد هو المسؤول عن المدخلات والمخرجات والقيم الخاصة بها.

توقعيه Predictable

تعطي القيم الفعلية للعمل والتي تمكن المنظمة من اتخاذ القرار السليم.

مواكبة الحدث Keep up with the event

تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

قليلة العدد للمهام Low number of tasks

تجعل كل فرد يركز على المهام المطلوبة منه فقط وبالتالي تجعله ينجح بشكل أفضل.

سهلة الفهم Easy to understand

يجب أن تكون سهلة الفهم لمستخدمها.

متوازنة ومترابطة Balanced and interrelated

تدعم بعضها بعضا، وليست منفصلة عن بعضها.

دافعة للتغيير Drive for change

عندما تطلع عليها الإدارة العليا تساعد على عمل التغييرات لتكون هي بداية هذا التغيير.

قياسية Standard

تقوم على تعاريف وقواعد وحسابات قياسية.

سهلة القياس Easy to measure

تسهل تطبيق وقياس الأهداف.

مدعومة الحافز Backed by motivation

يجب على المنظمة وضع نظام حوافز لتشجع العاملين عليه.

متواصلة Continuous

متواصلة مع الوقت قد تفقد المؤشرات أثرها لذا يجب عمل مراجعة لها بشكل دوري.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص 26) [2].

الإجراءات Measures

الخط التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص 56) [2].

سنة الأساس Base year

القيمة الفعلية الأولية للمؤشر والمتاحة في الفترة السابقة للتقرير الحالي لقياس الأداء وتكمن أهمية خط الأساس في كونه أحد أهم المدخلات لتحديد المستهدفات.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 4) [8].

سنة الهدف Year Target

السنة النهائية لفترة الخطة، والتي يُؤمل تحقيق الأهداف المحددة للخطة في نهايتها.

(السعيد، سعد، 2008، ص 49) [4].



قياسية Standard

تقوم على تعاريف وقواعد وحسابات قياسية.

سهلة القياس Easy to measure

تسهل تطبيق وقياس الأهداف.

مدعومة الحافز Backed by motivation

يجب على المنظمة وضع نظام حوافز لتشجيع العاملين عليه.

متواصلة Continuous

متواصلة مع الوقت قد تفقد المؤشرات أثرها لذا يجب عمل

مراجعة لها بشكل دوري.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص 26) [2]

الإجراءات Measures

الخط التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين.

(محمد عون، وفاء، 1434، ص 56) [2]

سنة الأساس Base year

القيمة الفعلية الأولية للمؤشر والمتاحة في الفترة السابقة

للتقرير الحالي لقياس الأداء وتكمن أهمية خط الأساس في

كونه أحد أهم المدخلات لتحديد المستهدفات.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 4) [8]

سنة الهدف Year Target

السنة النهائية لفترة الخطة، والتي يؤمل تحقيق الأهداف

المحددة للخطة في نهايتها.

(السعيد، سعد، 2008، ص 49) [4]

المقارنة المرجعية Bookmark

عملية مقارنة مستوي أداء جهة ما إلى جهات مماثلة في دول أخرى عالمية أو إقليمية مما يساعد في اكتساب رؤية 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).

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 4) [8].

التكرار Repetition

التكرار يحدد دوريا عملية قياس المؤشر وجمع البيانات وحسابها. وتختلف مدة التكرار من يومي إلى سنوي اعتمادا على القرارات التي يجب اتخاذها حول مخرجات المؤشر ودرجة المراقبة اللازمة لتغييرات المؤشر.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 5) [8].

رمز المؤشر indicator Code

هو الرقم التسلسلي المحدد لكل مؤشر أداء لتمييزه .

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 6) [8].

وصف المؤشر Description of the indicator

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.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 6) [8].

معادلة المؤشر Equation of the indicator

هي معادلة رياضية توضح طريقة حساب مؤشر الأداء.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 6) [8].

المستهدفات Targets

هي قيمة كمية مرتبطة بمؤشر الأداء تمثل النتيجة المراد الوصول إليها في وقت محدد لتحقيق الهدف الاستراتيجي. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 10) [8].

وحدة القياس Measuring Unit

هي الوحدة التي يتم بها تمييز المستهدف لقياس مؤشر الأداء) كالنسبة المئوية والأعداد والمبالغ والترتيب و غير ذلك من وحدات القياس).

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 11) [8].

مستوى الإنجاز المعتبر Level of achievement considered

المدى المحدد لأقل أو أعلى قيمة مقبولة للأداء في مؤشر الأداء، ويستخدم أحيانا للإشارة إلى التغييرات في بيانات الأداء من أحمر إلى أصفر إلى أخضر (أو ألوان أخرى).

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 10) [8].

مصدر البيانات Data Source

يحدد مصدر البيانات التقرير أو النظام أو مصدر المدخلات لجمع البيانات المستخدمة في القياس.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 10) [8].

القطبية Polar

اتجاه تأثير المؤشر والذي يمثل نوع التأثير الذي يحدثه المؤشر على الهدف، ويمكن لقطبية المؤشر أن تكون إيجابية) تعاضد (أو سلبية) تنازل (لتوضيح ما إذا كانت الزيادة أو النقصان في قيمة المؤشر أفضل أم لا.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 9) [8].

وثيقة اختصاص الجهة Competence document

الوثيقة التي تحدد المهام والصلاحيات التي تختص بها جهة حكومية وتبين الغرض الأساسي من أجل وجودها، وتقديم الوثيقة وصفا موجزا لصلاحية الجهة ومسؤولياتها. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 7) [8].

مالك مؤشر الأداء الرئيسي Owner of the main performance indicator

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 مخول ولديه الصلاحية في اتخاذ قرارات حول كيفية تحسين أداء المؤشر. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 8) [8].

مؤشرات النتيجة Result indicators

هي نوع من أنواع مؤشرات الأداء والتي تهدف إلى قياس نتائج الأداء في نهاية الفترة أو النشاط وتقييمها وتقويمها. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 6) [8].

المؤشرات المسببة Causing indicators

هي نوع من أنواع مؤشرات الأداء وهي تقيس المدخلات وتركز بشكل مباشر على نتائج الإجراءات الاستباقية التي تقوم بها الجهة لتحقيق هدف معين. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 6) [8].

المؤشر الاحصائي Statistical Indicator

أحد أنواع المقاييس الذي يحدد البيانات الاحصائية 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. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 10) [8].



المحافظ Portfolio :

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 والمشاريع.

[منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 9] [8]

المبادرات Initiatives

هي مجموعة مشاريع داخل الأجهزة العامة، تهدف إلى تعزيز فرص الوصول إلى المستهدفات المتعلقة بالمؤشرات وتساهم في إغلاق فجوة الأداء الحالية وتحسين الأداء.

[منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 5] [8]

البرنامج Program

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.

[منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 9] [8]

المشروع Project

عمل له خصوصية لإنتاج مجموعة من المخرجات ضمن برنامج أو مبادرة محددة وذات قيود واضحة على المدة الزمنية والتكلفة. [منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص 9] [8]

أجندة التغيير Change Agenda

أداة فعّالة لتحديد وتلخيص الوضع الحالي والوضع المطلوب للتغيير حيث تقوم بعرض مواطن التغيير المطلوبة الأكثر أهمية وتقوم أيضاً بتقييم ومقارنة وضع الأداء المطلوب بالفعل. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص4) [8].

نموذج الحوكمة Governance Standard

نموذج تحديد كيفية إدارة استراتيجية الجهة: (يتكون النموذج من العمليات الرئيسية، والأدوار والمسؤوليات، وأدوات التقرير والإدارة، والجدول الزمني للحوكمة و نظام التقويم السنوي (لإدارة نظام الأداء. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص5) [8].

المخاطر Risk:

تمثل المخاطر مجموعة الأحداث الغير الأكيدة والتي قد تؤثر على أي من محددات المشروع) نطاق العمل، المدة الزمنية، جودة المخرجات، والتكاليف (، ويتم تحديد المخاطر عن طريق مجموعة معينة من الفرضيات والأسباب ذات العلاقة، ويكون لها -في حال حدوثها -تأثير إيجابي أو سلبي. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص9) [8].

تحليل النقاط القوة والضعف والفرص والتحديات SWOT

تحليل لتحديد المجالات الرئيسية لنقاط القوة والضعف في (الجهة) العوامل الداخلية (وفرص الجهة والتحديات 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. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص10) [8].

خصائص المشروع Characteristics of the project

ذو طبيعة فريدة، ولا يمثل عمليات متكررة له مواعيد زمنية محددة؛ مدة زمنية يتبع المشروع لمبادرة محددة يعمل المشروع لتحقيق أهداف المبادرات التي وجدت لأجلها. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص9) [8].

أنشطة المشروع Project activities

مجموعة مفصلة وشاملة لكافة الأعمال التي يجب تنفيذها لتحقيق نطاق العمل المتفق عليه، ولا بد أن يكون العمل الذي يجب تنفيذه من قبل أعضاء فريق العمل مُحددا بإطار زمني له تاريخ بداية ونهاية. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص7) [8].

تقييم المشروع Project Evaluation

دراسة الجدوى التسويقية والمالية والاقتصادية والفنية، ودراسة العائد المتوقع منه سواء كانت صورة هذا العائد ربحية تجارية أو اجتماعية أو كلاهما معاً. (السعيد، سعد، 2008، ص 52) [4]

حدث محوري Pivotal event

مرحلة جوهرية في حياة المشروع الواحد، وتمثل نقطة أساسية يتوجب الوصول إليها 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. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص7) [8].

تحديد الفئات Select Categories

آلية لتحديد الأولويات، وتستخدم لوزن العناصر المختلفة في لوحة المؤشرات. وتؤثر هذه الآلية على الأهداف، ومؤشرات الأداء، والمبادرات الاستراتيجية (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص10) [8]

الجدول الزمني Timetable

يوضح الجدول الزمني تسلسل الأحداث واعتماد بعضها على الأخر. ويتضمن الجدول عادة ما يلي:

- تاريخ البداية المخطط له
- تاريخ النهاية المخطط له
- الأنشطة الرئيسية والفرعية
- المعالم الرئيسية
- المخرجات
- المسار الحرج.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص11) [8].

التصنيف Category

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. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص11) [8].

المواءمة العمودية Vertical alignment

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.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص11) [8]

الوزن Weight

نسبة مشاركة (تأثير) كل من مؤشرات الأداء في الهدف المعني، ويجب ألا يتعدى الوزن الكلي للمؤشرات تحت هدف واحد %100. (منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص12) [8].

الموازنة المالية Financial Budget

خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة وهي توضح كيفية التنبؤ يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة. (محمد عون، وفاء، 1434، ص 55) [2].

عملية التنفيذ الأمثل Optimal implementation process

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.

(منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ص12) [8].



المراجع References

- [9] بول نيفين، (2016)، بطاقة الأداء المتوازن: خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- [8] أداء، منهجية إدارة الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.
- [7] الإدارة العامة للتخطيط والسياسات (1432-1433)، المؤشرات التربوية، الطبعة الأولى.
- [6] وزارة التعليم، (1433)، دليل قياس مؤشرات الأداء في إدارات التربية والتعليم.
- [5] سعد الغامدي، (2016)، بناء وتحليل المؤشرات التعليمية.
- [4] سعد السعيد، (2008-2012)، مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي: إصدارات الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض الطبعة الأولى والثانية.
- [3] د. مصطفى يوسف (2016)، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- [2] وفاء محمد عون (1434)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: برنامج تدريبي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- [12] الألمعي، علي، التعليم 2030، دليل التخطيط نحو المستقبل، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ط1، 1438هـ .
- [11] مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، بوثيقة برنامج تحقيق الرؤية، 1438هـ .
- [10] بول نيفين، (2011)، بطاقة الأداء المتوازن: خطوة بخطوة شركة الديمة كونسلتينغ.
- [1] ديفيد بارمنتر (1435-2014)، مؤشرات الأداء الرئيسية: بناء وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤدي للنجاح، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

