

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 15، الفصل 2

مؤشرات الأداء الرئيسية

رقم الوثيقة: EOM-ZF0-PR-000001-AR

رقم الإصدار: 000



مؤشرات الأداء الرئيسية

جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ	سبب الإصدار
000	2020/04/12	للاستخدام



مؤشرات الأداء الرئيسية

يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصريّة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

يعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من هذا المستند. ويجوز للجهات الحكومية الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزء منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار.

أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزء منه، من قبل أي طرف، بما في ذلك الجهات الحكومية و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف ويتحمل المخاطر المرتبطة به. وتخلي الهيئة مسؤوليتها للحد المسموح به نظاماً عن أي تبعيات (بما في ذلك الخسائر والأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو خلافه) تجاه أي طرف ثالث تكون ناتجة عن أو ذات علاقة باستخدام هذا المستند بما في ذلك الإهمال أو التقصير.

تسري صلاحية هذا المستند وما تضمنه من محتويات استناداً على الشروط الواردة به واعتباراً من تاريخ إصداره.



مؤشرات الأداء الرئيسية

جدول المحتويات

1.0	الغرض من الوثيقة	5
2.0	النطاق	5
2.1	تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية	5
2.1.1	ما أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية؟	5
2.1.2	سياق مؤشرات الأداء الرئيسية ضمن الفكرة الأساسية للتشغيل والصيانة	5
2.1.3	مؤشر الأداء الرئيسي الذكي ومؤشر الأداء الرئيسي الأذكى	6
2.1.4	عوامل النجاح الأساسية	7
2.1.5	بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	8
3.0	مصطلحات وتعريفات	9
4.0	المراجع	10
5.0	المسؤوليات	10
5.1	جدول وصف الأدوار	10
6.0	العملية	10
6.1	إطار عمل مؤشر الأداء الرئيسي	11
6.2	دور وأنشطة مجلس التنسيق المشترك الرئيسية	11
6.3	وجهات النظر الهامة التي يجب على مجلس التنسيق المشترك مراعاتها في أثناء تقييم الأداء	14
6.3.1	الوصف العام للإطار	14
6.3.2	وصف مرحلة وضع مؤشر الأداء الرئيسي (المرحلة الأولى)	14
6.3.3	وصف مرحلة تحليل مؤشر الأداء الرئيسي (المرحلة الثانية)	16
6.3.4	وصف مرحلة إعداد تقارير مؤشر الأداء الرئيسي (المرحلة الثالثة)	19
6.4	توحيد مؤشر الأداء الرئيسي	21
6.5	أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية	24
7.0	المرفقات	24
المرفق 1	- مثال على إجراءات مؤشرات الأداء الرئيسية - دليل "مشروعات" الوطني	25
المرفق 2	- مثال ملموس لجدول وضع مؤشرات الأداء الرئيسية بعد «البحث عن KPI.ORG»، مع التعديلات	26
المرفق 3	- مثال على إنتاجية الصيانة ومكونات التسلسل الهرمي للفعالية	27
المرفق 4	- أمثلة على المؤشرات الشائعة لإدارة الأصول والمرافق في القطاع الحالي	28



مؤشرات الأداء الرئيسية

1.0 الغرض من الوثيقة

تحدد هذه الوثيقة المعايير التي يتم من خلالها وضع مؤشرات الأداء الرئيسية. يتضمن الدليل الإجرائي أفضل الممارسات الدولية طوال الوقت. الهدف من هذا الإجراء هو تشجيع الجهات العامة على اتباع الإرشادات الخاصة بأفضل الممارسات أثناء عملية وضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم لضمان وضع الجهات العامة مؤشرات أداء رئيسية فعالة وعملية تقود إلى النجاح والتحسين المستمر. لذلك، توفر هذه الوثيقة إرشادات للجهات العامة فيما يتعلق بالفكرة الأساسية والأهمية وإطار العمل والعملية بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية، ويمكن للجهات العامة أيضًا أن تستخدم هذه الوثيقة لمساعدتها على قياس ومراقبة أدائها، مما يؤدي إلى تحسين النتيجة الإجمالية، استنادًا إلى أهدافها.

2.0 النطاق

هذه الوثيقة مكتوبة خصيصًا لإدارة التشغيل والصيانة (في نطاق إدارة الأصول والمرافق) داخل الجهات العامة الحكومية كدليل إرشادي يصف الجوانب الأساسية لإجراءات مراقبة أداء التشغيل والصيانة. على الرغم من عرض مراجع على مؤشرات الأداء الرئيسية للتشغيل والصيانة أمر شائع الاستخدام، يجب على كل جهة عامة إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاص بها وفقًا للمعايير ذات الصلة مثل استراتيجية إدارة الأصول، وأدلة الأصول، ومتطلبات المستخدم النهائي، ومستويات التشغيل، والالتزامات التعاقدية.

تمت كتابة هذه الوثيقة لتوضيح الجوانب الأساسية لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية بما في ذلك فكرتها الأساسية وقيمتها للجهة العامة والأنواع وإطار العمل وعملية التطوير وأساليب إعداد التقارير بناءً على أفضل المعايير / الممارسات. يجب أن تتحقق مراحل وضع مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الجهات العامة وفقًا لمعايير وإرشادات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

2.1 تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية

يُعرّف الاتحاد الدولي لإدارة المرافق (IFMA) مؤشرات الأداء بأنها «قياسات قابلة للتحديد الكمي تتفق عليها الجهات المعنية، وتعكس عوامل النجاح الأساسية للأصول أو العمليات أو الخدمات التي سيتم تقديمها».

بوضع ذلك في الاعتبار، قد ينصب تركيز مؤشرات الأداء الرئيسية عالية المستوى على الأداء العام للأعمال، في حين ينصب تركيز مؤشر الأداء الرئيسي منخفض المستوى على مستويات الإدارة المنخفضة مثل الإدارات والأقسام.

مؤشرات الأداء (Pis) هي قياسات قابلة للتحديد الكمي تساعد المؤسسات على قياس مستوى إنجازاتها، وإخبارها بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ولكن هناك فارق بين مؤشر الأداء ومؤشر الأداء الرئيسي، والذي يكمن في أهميته وقيمه وعلاقته بأهداف الجهة العامة/ المؤسسة وعوامل النجاح الأساسية (CSFs) المحددة مسبقًا.

2.1.1 ما أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية؟

تتيح مؤشرات الأداء الرئيسية للجهات الحكومية قياس قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها، وكذلك لمساعدتها على تحديد الفجوات والمشكلات وفرص التحسين الخاصة بالتشغيل والصيانة، مما يؤدي إلى أفضل النتائج.

وعلى هذا، فقد أصبحت مؤشرات الأداء الرئيسية أكثر أهمية في الوقت الحالي لقادة الجهات العامة وكبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين، وذلك لأنها تساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أفضل وتحسين أداء مؤسساتهم.

سنشرح الأقسام الفرعية التالية بإيجاز العلاقات بين مؤشرات الأداء الرئيسية والمكونات الأخرى على مستوى عالٍ من الموضوعية، ثم نصف ثلاثة مصطلحات مختلفة مرتبطة بتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.

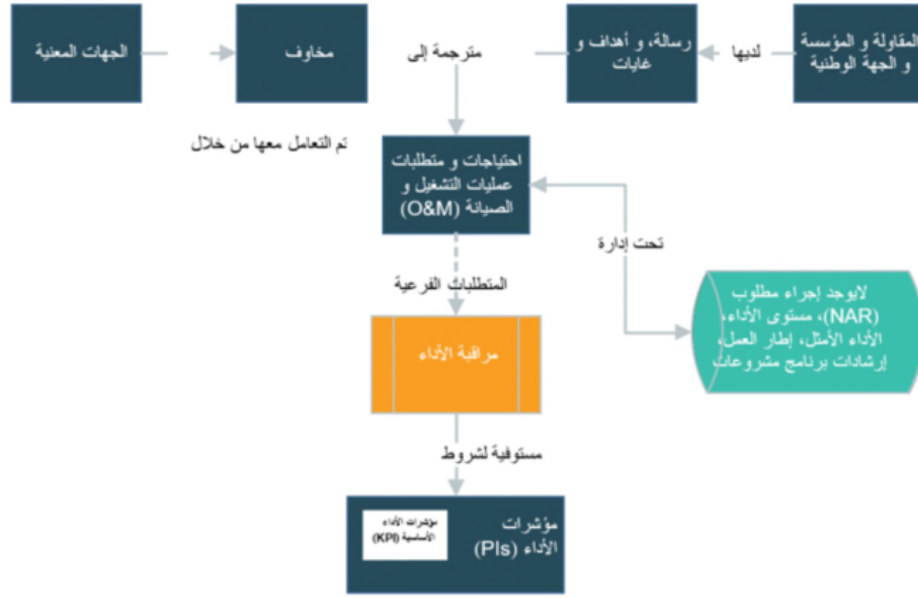
2.1.2 سياق مؤشرات الأداء الرئيسية ضمن الفكرة الأساسية للتشغيل والصيانة

إن وضع مؤشرات الأداء الرئيسية من الجوانب الهامة التي تقود المؤسسة أو «الجهة الحكومية» إلى النجاح والتحسين المستمر. يشكل استخلاص متطلبات التشغيل والصيانة من أهداف المؤسسة أحد الخطوات الهامة نحو تحقيق متطلبات الأداء، والتي ينبغي أن تؤدي إلى عملية صحيحة لوضع مؤشرات أداء رئيسية تحقق الهدف العام.

تم توضيح مخطط العلاقات الموضوعية عالية المستوى بين مؤشرات الأداء الرئيسية والمكونات الرئيسية داخل المؤسسة في الشكل 1، من أجل تصور الفكرة الأساسية للارتباطات التبعية لمؤشرات الأداء الرئيسية في سياق التشغيل والصيانة.



مؤشرات الأداء الرئيسية



2.1.3 مؤشر الأداء الرئيسي الذكي ومؤشر الأداء الرئيسي الأذكي

تم إدخال مصطلحين لهذا القطاع خلال العقدتين الماضيتين، وهما مؤشر الأداء الرئيسي «الذكي والأذكي». يقترح كلا المفهومين سمات/ مكونات يجب إدراجها أثناء عملية تحديد مؤشر الأداء الرئيسي. تعني كلمة ذكي «محدد، وقابل للقياس، ويمكن تحقيقه، وملائم، ومقيد بإطار زمني»، أما بالنسبة لكلمة الأذكي، فهي تعني، بالإضافة إلى ما سبق، «قابل للتفسير» و«نسبي». ومع ذلك، فإن التعريف المناسب لكلمة «ذكي» هو «محدد وقابل للقياس وقابل للتحقيق وواقعي ومحدد المدة»، وهو معيار للدليل الإرشادي في تحديد الأهداف المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية التي تُستخدم عادةً في إدارة المشروع وإدارة أداء الموظفين.

يبين الشكل 2 بإيجاز سمات مصطلح الذكي والأذكي ومعانيهما.



مؤشرات الأداء الرئيسية



الشكل 2: خصائص مفاهيم مصطلح النكي والأذكي

2.1.4 عوامل النجاح الأساسية

يُقاس النجاح بشكل صحيح من خلال تحقيق الهدف والغايات. ومع ذلك، لا يوجد تعريف دقيق للنجاح، لأن النجاح يختلف من وجهة نظر إلى أخرى. من أجل تحقيق النجاح، تحتاج أي مؤسسة إلى معرفة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الإنجاز. وقد أدخل المفهوم عوامل النجاح الأساسية موظفون من كلا القطاعين - الأوساط الأكاديمية والصناعية.

وفقاً للمحاضر روكارت، فإن «عوامل النجاح الأساسية هي العدد المحدود من المجالات التي يمكن أن يتحقق من خلالها النتائج، وإذا كانت مرضية، ستضمن الأداء التنافسي الناجح للمؤسسة».

من ناحية أخرى، عرّف بارمنتر عوامل النجاح الأساسية على أنها «قضايا أو جوانب الأداء التنظيمي التي تحدد الصحة والحيوية والمنفعة المستمرة»، والتي تسمى أحياناً عوامل النجاح الرئيسية (KSF) أو مجالات النتائج الرئيسية (عادة ما بين 3 و 8 خصائص).

«تتمثل عوامل النجاح (SF) في ما يقرب من 30 قضية أو جانب للأداء التنظيمي المهم من أجل الأداء المناسب في أي قطاع/ صناعة معينة، مع العلم أن عوامل النجاح الحرجة هي أهمها».

هناك العديد من المصطلحات والتعريفات المتعلقة ببعض جوانب مراقبة الأداء مثل عوامل النجاح الأساسية، وعامل النجاح الرئيسي، ومجال النتائج الرئيسية، ومعايير النجاح. يمكن لكل هذه المصطلحات أن تضيف مزيد من الارتباك فيما يتعلق بقابليتها للاستخدام. أما الشكل 3 يلخص مفهوم كل مصطلح المذكور أعلاه. بينما يوضح الشكل 4 مثالاً على عامل النجاح الحساس الشائع داخل نطاق إدارة الأصول والمرافق. ومع ذلك، يمكن تغيير و/ أو تعديل عوامل النجاح الأساسية هذه من جهة عامة إلى أخرى، بناءً على مهمتها ورؤيتها وأهدافها وغاياتها ومتطلباتها وطبيعتها الأصول.

هناك تصنيفات مختلفة لعوامل النجاح الأساسية بناءً على أهداف المؤسسة ونوع العمل وجهات النظر. غير أنه يمكن تلخيص التصنيف العام إلى أربعة أبعاد على النحو التالي:

- الأبعاد العملية
- الأبعاد التكنولوجية
- الأبعاد البيئية



مؤشرات الأداء الرئيسية

• الأبعاد المؤسسية



الشكل 3: مفاهيم «عوامل النجاح، وعوامل النجاح الأساسية، وعامل النجاح الرئيسي، ومجال النتائج الرئيسية، ومعايير النجاح».

تحسين التوافر / تقليل أوقات التوقف عن العمل	تطبيق إدارة الطلب	تميز القدرة على الوصول الثروة والإنتاجية الفعالة	1.1 مضاعفة الاستفادة من الأصول	مضاعفة استخدام الأصول داخل المؤسسة
الاستفادة من التقنيات الذكية لتحسين أداء المستخدم	تميز تجربة المستخدم المتواصلة	اعتماد نموذج تشغيل يرتكز حول العميل	1.2 تعزيز الجودة لصالح المستخدمين	
إعادة هيكلة وترتيب القوى العاملة في وظائف الإدارة والدعم	ترشيد تكاليف المشتريات و التكاليف الخارجية	تعزيز عمليات تشغيلية بسيطة وآلية	1.3 خفض تكاليف A&FM	الخفض من إجمالي تكاليف A&FM
التعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين	تضمن مبدأ الاستدامة / الصحة والسلامة والبيئة HSE في العمليات التشغيلية، لا، فقط	تعزيز خطط الاستدامة الشاملة / الصحة والسلامة والبيئة	1.4 التخفيف من مخاطر المؤثرات الخارجية	
تميز القدرة على مواجهة الكوارث	ضبط الاستهلاك المعطى للأصول والاضغوطات	الاستثمار في الصيانة الوقائية والاستباقية	1.5 تمديد عمر الأصول	مضاعفة القيمة الدائمة للأصول
الاستعداد لتسليم المشاريع بكفاءة و فعالية	إعتماد نماذج المقاولات على أساس مبدأ أفضل قيمة مقابل المال	تحديد أولويات قرارات المشروع مع تحليل التكلفة والفائدة (CBA) لدورة الحياة الكاملة	1.6 إعادة الاستثمار من منظور دورة الحياة	
الاستفادة من فرص المشاريع التجارية	تطبيق رسوم الاستخدام الشاملة	تحسين ضرائب المستخدم عبر صندوق الصيانة	2.1 ضمان التمويل	تفعيل الأداء الأمثل ل A&FM
تنظيم دورات تدريبية و تطوير الموهبت	تطبيق البيانات والمعايير والأدوات	وضع خطط لإدارة الأصول	2.2 بناء القدرات	
الاهتمام بمشاركة القطاع الخاص و ملاحظته	تميز التعاون بين الهيئات	خصصية الهيئات العمومية مع إضفاء الطابع الرسمي عليها	2.3 إصلاح الحوكمة	

تطبيق التكلفة والفائدة CBA = Cost-Benefit Analysis ; الصحة والسلامة والبيئة HSE = Health Safety Environment ; بيان مصطلحات Key

الشكل 4: عوامل النجاح الأساسية الشائعة ضمن نطاق إدارة الأصول والمرافق

2.1.5 بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مقياس أو تقنية (أداة) طرحها لأول مرة كابلان ونورتون في تسعينيات القرن الماضي، ويمكن استخدامها لتلبية متطلبات معيار إدارة الجودة أيزو 9001. كما تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لمراقبة وإدارة استراتيجية المؤسسة، التي تدعم التحسين المستمر لأدائها.

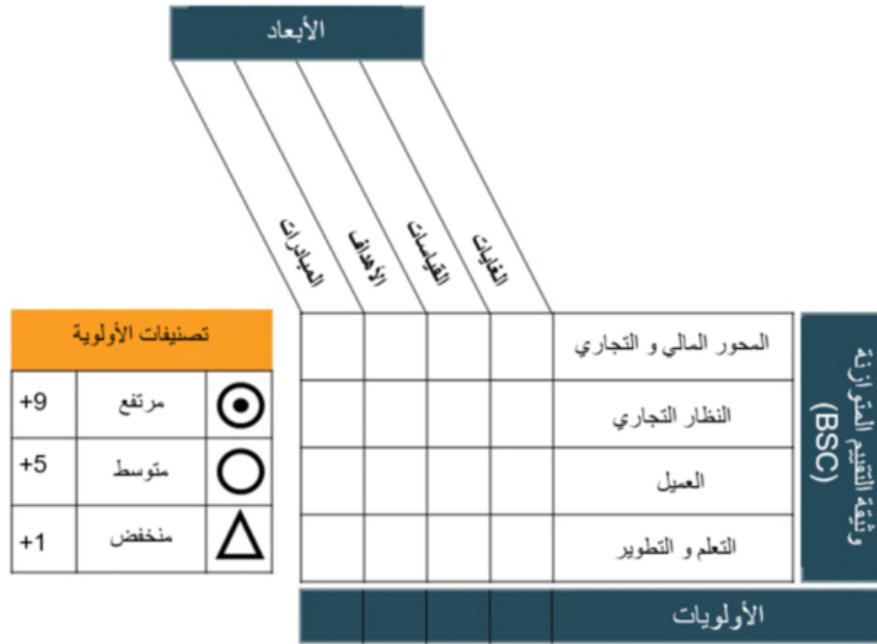
بتمثل الهدف الرئيسي من هذه الأداة في مواءمة القياسات مع الأهداف الاستراتيجية، وإدراج معايير الأداء غير المالي الاستراتيجية للمقاييس المالية النموذجية، لتقديم رؤية أكثر «توازناً» فيما يتعلق بأداء المنظمة للإدارة العليا. تنقسم هذه الطريقة إلى أربعة وجهات نظر على النحو التالي:



مؤشرات الأداء الرئيسية

- الإدارة المالية: تتبع الأداء المالي
- العميل: تتبع الأداء من وجهة نظر العميل - «كيف يبدو لعملاءنا؟»
- عملية الأعمال: تقييم العمليات الأساسية المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها ونيل رضا المساهمين والعملاء
- التعلم والنمو: الرؤية حول كيفية الاستدامة والقدرة على التغيير والتحسين

لذا، فإن الهدف من هذا القسم هو إبراز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واستخدامه من خلال إدارة الأعمال الاستراتيجية لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية. يبين الشكل 5 نموذج من مصفوفة بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل 5: جدول مصفوفة بطاقة الأداء المتوازن (مثال)

3.0 مصطلحات وتعريفات

المصطلح	التعريف
المقارنة المعيارية	تقييم يحدد مستويات الأداء الكمي من مستويات الأداء السابقة والملائمة من خلال رؤى كمية محددة وأفضل الممارسات لمشروع و/أو منتج و/أو خدمة.
BIFM	المعهد البريطاني لإدارة المرافق
عوامل النجاح الأساسية	عوامل النجاح الأساسية هي «العدد المحدود من المجالات التي يمكن أن يتحقق من خلالها النتائج، وإذا كانت مرضية، ستضمن الأداء التنافسي الناجح للمؤسسة»، وفقاً إلى «المحاضر روكارت من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو»
لوحة المعلومات	أداة تصور البيانات لمراقبة الأداء وتقييمه
ECMS	نظام إدارة المحتوى المؤسسي
الجهة العامة	أي ممثل حكومي (أي وزارة)، أو أي جهة أخرى مخولة من جانب الوزارة الحكومية للعمل نيابة عنها
HSSE	الصحة والسلامة والأمن والبيئة
IAM	معهد إدارة الأصول
IFMA	المؤسسة الدولية لإدارة المرافق
ISO	المنظمة الدولية للتقييس
ISMS	نظام إدارة أمن المعلومات
IWFM	معهد إدارة أماكن العمل والمرافق
مجلس التنسيق المشترك (JCB)	مجلس التنسيق المشترك هو فريق عمل يتم تشكيله/ تعيينه، يتولى مسؤولية وضع مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة وفقاً لأفضل الممارسات الحالية



مؤشرات الأداء الرئيسية

KPI	«مؤشرات الأداء الرئيسية عبارة عن قياسات قابلة للتحديد الكمي تتفق عليها الجهات المعنية، وتعكس عوامل النجاح الأساسية للأصول، أو العمليات أو الخدمات التي سيتم تقديمها» (تعريف الاتحاد الدولي لإدارة المرافق).
KRA	مجال النتائج الرئيسية
KSF	عوامل النجاح الرئيسية
اكسبرو	هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
MTTF	متوسط الوقت قبل حدوث تعطل
NCLM	اللجنة الوطنية لتقنين أعمال التشغيل والصيانة وتقييمها
O&M	التشغيل والصيانة للمرافق والأصول. جميع الأنشطة المتعلقة بتشغيل أصل و/ أو مرافق وصيانتها.
تقييم الأداء	النموذج الداخلي المستخدم لتقييم وتسجيل أداء الطرف الثاني ومدى ملاءمته للعمل مستقبلاً مع الجهة الحكومية
الذكي والأدنى	محدد وقابل للقياس وقابل للتحقيق وواقعي ومحدد المدة، وقابل للتفسير، ونسبي - هو معيار للدليل الإرشادي في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تُستخدم عادةً في إدارة المشروع وإدارة أداء الموظفين وتنمية القدرات الشخصية.
معايير النجاح	معايير النجاح هي نتيجة إنجازات المؤسسة التي يتم اعتبارها ناجحة ومحقة لأهدافها.
بطاقة الأداء المتوازن	بطاقة الأداء المتوازن هو نموذج استراتيجي للتخطيط والإدارة، تستخدمه المؤسسات لقياس أدائهم ومراقبته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

الجدول: 1 التعريف

4.0 المراجع

- مشروع مسح ودراسة لوائح أعمال التشغيل والصيانة الحالية بالمرافق الحكومية - التقرير التنفيذي UNCLM (31 يناير 2016)
- المعهد البريطاني لإدارة المرافق (BIFM) - إستراتيجيات المصادر
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 14
- فئة ISO 55000 - 2017
- ISO 22400 تحت العنوان العام «أنظمة الأتمتة والتكامل - مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة عمليات التصنيع»
- ISO/IEC 27001:2005، وهي مواصفات لنظام إدارة أمن المعلومات (ISMS)
- فئة ISO 9000 التي تتناول جوانب مختلفة من إدارة الجودة بما في ذلك مؤشرات الأداء. ISO 9001 تتناول تقييم الأداء
- ISO/IEC 19770:2012، تكنولوجيا المعلومات - إدارة أصول تكنولوجيا المعلومات - الجزء الأول: أنظمة إدارة أصول تكنولوجيا المعلومات - المتطلبات

5.0 المسؤوليات

5.1 جدول وصف الأدوار

الوصف	الدور
تحدد الجهة العامة المهمة والأهداف والغايات والمتطلبات المتعلقة بجوانب التشغيل والصيانة. كما يجب على الجهة العامة تشكيل مجلس التنسيق المشترك لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالجهة العامة بناءً على أهداف محددة مسبقاً، من أجل تحقيق هدف العمل النهائي بنجاح. يجب على أي جهة عامة تطوير أدائه وإعداد تقارير له بناءً على إرشادات البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات)	الجهة العامة الحكومية
يجب على مجلس التنسيق المشترك اتباع الإرشادات لأحدث المعايير ومنهجيات أفضل الممارسات، فيما يتعلق بوضع «مؤشر الأداء الرئيسي للتشغيل والصيانة». يمكن أن تكون هذه المعايير متوافقة مع سجل الأصول الوطني، وإرشادات البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات)، ومعايير فئة ISO 55000. كما يجب على مجلس التنسيق المشترك إشراك أي من الجهات المعنية الضرورية في عملية وضع مؤشر الأداء الرئيسي، وبالتالي إعداد تقارير عن النتائج المطلوبة إلى الأطراف ذات الصلة. يتولى هذا المجلس المسؤولية عن مراجعة مؤشر الأداء الرئيسي وتحسينه على النحو المطلوب وفقاً لأية تغييرات في أهداف الجهة العامة. يجب أن تشارك جميع الجهات المعنية المتأثرة في أي تغييرات على مؤشر الأداء الرئيسي	مجلس التنسيق المشترك لمؤشر الأداء الرئيسي

الجدول 2 المسؤوليات

6.0 العملية



مؤشرات الأداء الرئيسية

تبدأ عملية إنشاء مجموعة أداء مؤشر رئيسي مناسب لإحدى المؤسسات من مرحلة أهداف المؤسسة ومتطلبات العمل كما هو موضح في القسم 2.1.2. ولكن يجب أن يستخدم إطار عمل مؤشر الأداء الرئيسي أحدث المعايير وأفضل الممارسات والإرشادات عند الاقتضاء. سيشرح القسم التالي إطار عمل مؤشر الأداء الرئيسي المستند إلى المعايير والدراسات والأبحاث الحالية في المجالات الأكاديمية والصناعية.

6.1 إطار عمل مؤشر الأداء الرئيسي

قبل البدء في شرح إطار عمل مؤشرات الأداء الرئيسية، سيتم توضيح مكونات مؤشرات الأداء الرئيسية بإيجاز ضمن النهج العام لإدارة المشاريع داخل الجهة العامة، وتحديد الأنشطة الأساسية لفريق مؤشرات الأداء الرئيسية، والجوانب المهمة التي يجب مراعاتها أثناء وضع مؤشرات الأداء الرئيسية. وبالتالي، فإن مؤشرات الأداء الرئيسية هي أحد المكونات الأساسية ضمن الأنشطة العامة لإدارة المشاريع، والتي تتضمن إطار عمل محدد لمؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن يستوفي متطلبات إدارة المشاريع وأهداف الأداء الاستراتيجي للجهة العامة كما هو موضح في الشكل 6.



الشكل 6: مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات المعلومات ضمن المفهوم العام لإدارة المشاريع

6.2 دور وأنشطة مجلس التنسيق المشترك الرئيسية

فريق عمل مؤشرات الأداء الرئيسية أو «مجلس التنسيق المشترك (JCB) لمؤشرات الأداء الرئيسية» هو فريق تم تشكيله/ تعيينه (تم جمعه) بناءً على خبرته واحتياجات المؤسسة. يتمثل هدفه الأساسي في تحديد محفظة مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة، وتطويره، وتحليله، وإعداد تقارير له، ومراجعتها، وتحسينه كما هو موضح في الشكل 7.



مؤشرات الأداء الرئيسية



الشكل 7: أنشطة مجلس التنسيق المشترك الأساسية

هناك بعض الجوانب التي يجب على مجلس التنسيق المشترك مراعاتها أثناء عملية تخطيط ووضع تقييم أداء الجهة العامة، والتي تم توضيحها في الشكل 8. يتم تجاهل «وجهة النظر الخاصة بالصيانة» في معظم نماذج المؤسسة الحالية. نظرًا لأهميته لهذا الدليل، في سياق يثير القلق حول «التشغيل والصيانة»، تتم إضافة وجهة النظر هذه ك رأي منفصل يجب مراعاته في أثناء وضع مؤشرات الأداء الرئيسية.



مؤشرات الأداء الرئيسية



الشكل 8: الجوانب الهامة المتعلقة بتقييم الأداء



مؤشرات الأداء الرئيسية

6.3 وجهات النظر الهامة التي يجب على مجلس التنسيق المشترك مراعاتها في أثناء تقييم الأداء

وهكذا، فإطار العمل هو هيكل تصوري تم إنشاؤه لتوجيه المستخدمين لإنشاء شيء مفيد. ومع ذلك، فقد تم وضع إطار العمل الأساسي لمؤشر الأداء الرئيسي (الشكل 9) لتوجيه «الجهات العامة» الحكومية خلال عملية وضع مؤشر الأداء الرئيسي من أجل ضمان الاتساق بين الجهات العامة في جميع أنحاء البلاد، والاستفادة من أفضل مناهج مراقبة الأداء الحالية، وتبسيط عملياتها بطريقة علمية دون تجاهل أي ركيزة مهمة.

6.3.1 الوصف العام للإطار

يتكون إطار عمل مؤشر الأداء الرئيسي من ثلاثة مكونات أساسية، وإدخال خارجي واحد، وإخراج خارجي واحد، ومكونين من القيود على النحو التالي:

- المكونات الأساسية هي:
 - 0 التطوير
 - 0 التحليل
 - 0 التقرير
- الإدخال الخارجي هو متطلبات مراقبة الأداء
- الإخراج الخارجي هو النتائج التي تقدم بيانات إلى خطة العمل
- مكونات القيود هي:
 - 0 المهمة والغاية والأهداف
 - 0 تنسيق/هيكل بيانات سجل الأصول الوطني، والمعايير، وأفضل الممارسات وأطر العمل، وإرشادات البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات)

توضح المكونات الأساسية ثلاث مراحل أساسية لدورة حياة مؤشر الأداء الرئيسي. تحتوي كل مرحلة على بعض المكونات التي يجب إدخالها في مكون مؤشر الأداء الرئيسي ضمن تلك المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الثانية.

من ناحية أخرى، فإن الإدخال الخارجي هو المتطلبات الفرعية (البيانات) التي تم وضعها من متطلبات التشغيل والصيانة كما هو موضح في الشكل 1 (القسم 2.1.2)، والتي يجب وضعها بناءً على أهداف المؤسسات.

أما الإخراج الخارجي هو النتيجة النهائية للمرحلة الأخيرة من إطار العمل، والتي يجب أن تقدم البيانات إلى خطة العمل من أجل التحسين المستمر.

بالنسبة إلى مكونات القيود الأخيرة، فهي عجالات التوجيه لمرحلة الهيكل التي يجب اتباعها بأكملها.

يجب على فريق عمل مؤشر الأداء الرئيسي/ مجلس التنسيق المشترك مراجعة مؤشر الأداء الرئيسي وتحسينه بناءً على التغييرات الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك نتائج مؤشر الأداء الرئيسي.

6.3.2 وصف مرحلة وضع مؤشر الأداء الرئيسي (المرحلة الأولى)

هذه هي المرحلة الأولى من إطار العمل، والتي تحتوي على أربعة مكونات يجب تحديدها بوضوح من أجل وضع مؤشر الأداء الرئيسي قبل الانتقال إلى مرحلة التحليل. توضح الأقسام التالية هذه المكونات.

6.3.2.1 إدخال الجهات المعنية

يجب اختيار مجلس التنسيق المشترك وتشكيله، من أجل وضع مؤشر الأداء الرئيسي. يجب على الإدارة العليا تحديد مسؤولياته وتكليفها بوضوح. تم شرح أنشطة مجلس التنسيق المشترك في القسم 5.2. تتمثل إحدى المهام الرئيسية لمجلس التنسيق المشترك في التأكد من إشراك الجهات المعنية في عملية مؤشر الأداء الرئيسي عند الاقتضاء. يختلف إشراك الجهات المعنية بناءً على عوامل متباينة مثل التوقعات ومستوى مؤشر الأداء الرئيسي والاحترافية. سيقرر مجلس التنسيق المشترك بعد ذلك من ستكون «الجهات المعنية»، ومتى ستشارك في أثناء عملية وضع مؤشر الأداء الرئيسي. يمكن أن تكون الجهات المعنية أفراداً أو شعباً أو إدارات أو أقساماً أو مصادر خارجية.



مؤشرات الأداء الرئيسية

6.3.2.2 عملية مؤشر الأداء الرئيسي

يبين الشكل 9 عملية عامة وشائعة تستخدمها الصناعة. إلا أنه يمكن توسيع عملية مؤشر الأداء الرئيسي لتشمل المزيد من العمليات أو تقسيمها إلى أجزاء حتى يمكن إدارتها بسهولة. كما يمكن أن يكون لعملية واحدة من الشكل 10 عملية دورة حياة داخلية، تعتمد على نهج مجلس التنسيق المشترك وحجم العمل.



الشكل 10: سير عمل عملية تطوير مؤشر الأداء الرئيسي

6.3.2.3 أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية

يمكن تصنيف أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على جوانب مختلفة مثل الإطار الزمني والمجال ومستوى الإدارة. يوضح الشكل 10 تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة. على سبيل المثال، يتم تعريف أحد أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية التي تستند إلى الإطار الزمني على النحو التالي:

مؤشرات الأداء الرئيسية المتقدمة هي مؤشرات للأداء تُستخدم للتنبؤ بالنجاح أو التوجهات المستقبلية («بشكل تطلعي»، أي معدل مشاركة الموظف). من ناحية أخرى، تعد مؤشرات الأداء الرئيسية المتأخرة مؤشرات للأداء بعد النشاط التجاري أو العملية («بشكل رجعي»، أي رضا العملاء).

قد أدرج كلا المجالين الصناعي والأكاديمي العديد من التصنيفات والمصفوفات التي تغطي مجال مراقبة الأداء. تعتمد تصنيفات الجهات العامة على نموذج أعمالها وأهدافها. يتولى مجلس التنسيق المشترك المسؤولية عن تحديد الفئات المناسبة لمؤسسته.

فيما يتعلق بعوامل النجاح الأساسية، فإن الفائدة الرئيسية لها هي أنها تقدم الأهداف والمعايير، وتربط الأنشطة التشغيلية باستراتيجيات المؤسسة. تم شرح مفهوم عوامل النجاح الأساسية في القسم 2.1.4.

ترتبط مفاهيم مؤشر الأداء الرئيسي وعوامل النجاح الأساسية ارتباطاً قوياً ويتم استخدامها كمترادفين، ولكن لا ينبغي الخلط بين المصطلحين. الفرق الرئيسي بين مؤشر الأداء الرئيسي وعامل النجاح الأساسي هو أن الأول يعكس مستوى النجاح، بينما يشير الأخير إلى سبب النجاح.

لنفترض أن هدف المؤسسة هو زيادة الأرباح بنسبة 2% في غضون 12 شهراً. في هذه الحالة، يمكن أن يكون مؤشر الأداء الرئيسي المراد مراقبته «النسبة المئوية من صافي الأرباح في عام واحد»، في حين أن عامل النجاح الأساسي الذي يجب مراعاته قد يكون «الحصول على (بالتوقيع) عقدي مشروع جديدين على الأقل في غضون 6 أشهر». يمكن أن يكون للهدف الواحد أكثر من مؤشر أداء رئيسي وعامل نجاح حساس واحد.

6.3.3 وصف مرحلة تحليل مؤشر الأداء الرئيسي (المرحلة الثانية)

مرحلة التحليل هي عملية دراسة مؤشر الأداء الرئيسي بعناية واستخدام الطرق الإحصائية من أجل فهم أداء المؤسسة أو شرحه. ستصف الأقسام التالية المكونات الثلاثة الرئيسية التي تشارك في هذه المرحلة.

6.3.3.1 البيانات التي تم جمعها

يجب جمع البيانات المناسبة وتنظيمها، من أجل وضع مؤشر أداء رئيسي صحيح. ينبغي أن يحدد مجلس التنسيق المشترك المعلومات اللازمة لتطوير عملية مؤشر الأداء الرئيسي. يلخص مخطط سياق التشغيل والصيانة لمؤشر الأداء الرئيسي سير عمل البيانات المطلوب في الشكل 1، والذي يوضح أن أي مؤسسة لديها رؤية وهدف وغايات محددة مسبقاً تشكل المتطلبات العامة للمؤسسة. كما أن لكل مؤسسة جهات معنية، ولكل منها مخاوفها الخاصة. يجب نقل «المتطلبات العامة ومخاوفها الجهات المعنية» إلى متطلبات محددة تتعلق بمجال التشغيل والصيانة. وبناءً على ذلك، ستجري عملية أخرى لاستخلاص الاحتياجات من عمليات التشغيل والصيانة في إطار المتطلبات المحددة لمراقبة الأداء. كما أن سجل أصول المؤسسة، والتقارير الإرشادية القديمة، والموارد،

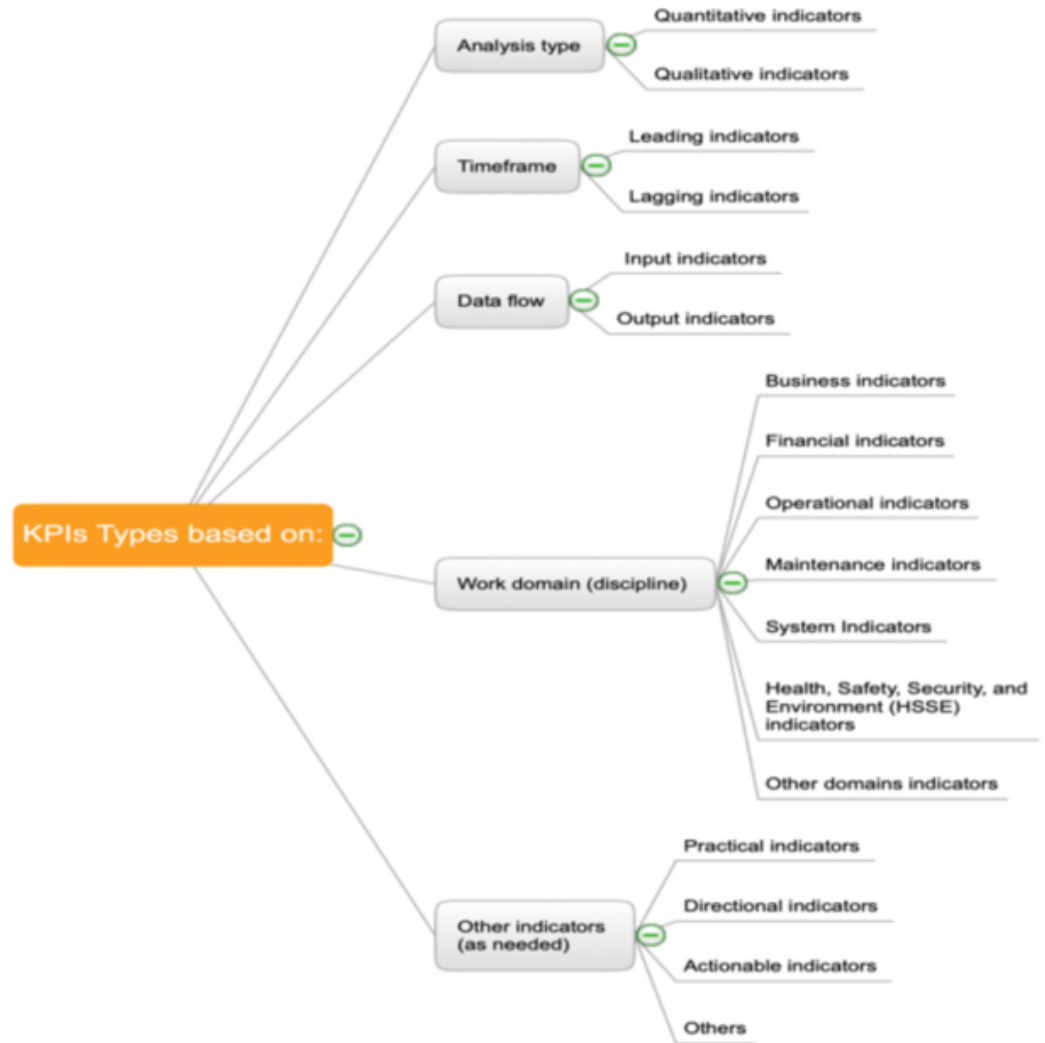


مؤشرات الأداء الرئيسية

وغير ذلك من المعلومات المطلوبة، هي أمثلة على المعلومات المفيدة في أثناء استخلاص وتحليل متطلبات مؤشر الأداء الرئيسي. يمكن أن تشكل قوائم التدقيق والدراسات المسحبة وإجراء المقابلات والاستبيانات والدراسات الميدانية والبيانات القديمة بعض الأساليب لجمع المعلومات.

6.3.3.2 نموذج التحليل

يمكن أن يستعين نموذج التحليل بالعديد من الأساليب والوسائل الحالية، مثل المقاييس والخوارزميات والمعادلات ولغات النمذجة. كما يجب تحديد أنواع نتائج مؤشر الأداء الرئيسي في هذه الخطوة، والتي يمكن أن تكون نتائج نوعية أو كمية أو مختلطة (نوعية وكمية). لتوضيح مفهوم التحليل، يوضح الشكل 11 مثالاً لهدف تم نقله إلى مخططين لمؤشر الأداء الرئيسي (النوعية والكمية)، إلى جانب الأوضاع الأساسية والقيم المستهدفة. يمكن أن تكون مناهج وأدوات النمذجة الهندسية مفيدة إذا تم استخدامها في هذه الخطوة، مثل المتطلبات والتسلسل ودراسة الحالة والمخططات البارامترية.





مؤشرات الأداء الرئيسية



الشكل 9: أنواع مخطط تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسية

6.3.3.3 القيمة المستهدفة

القيمة المستهدفة هي المستوى المطلوب للأداء بناءً على الخطط والأهداف الاستراتيجية للجهة العامة.

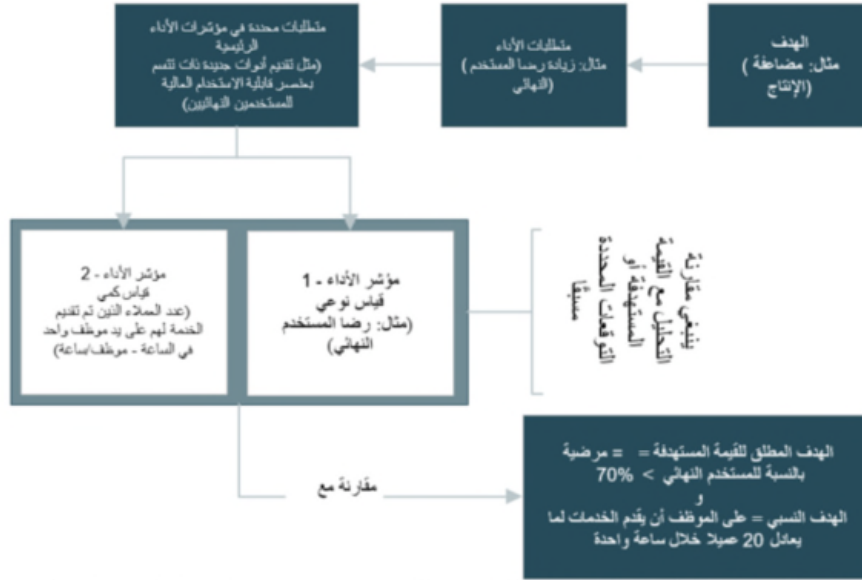
يجب على الإدارة العليا تعريف الحدود أو القيم المستهدفة بدقة، ثم تسليمها إلى مجلس التنسيق المشترك، من أجل تصميم مؤشر الأداء الرئيسي المطلوبة وفقاً لها. يجب أن تكون القيم المستهدفة محددة، ويمكن أن تكون مطلقة أو متناسبة. يبين الشكل 12 مثالاً على القيم المستهدفة.

هناك بعض السمات التي يجب أن تحتوي عليها القيم المستهدفة، مثل،

- يجب تحديد الأهداف بالنسبة للمعايير الداخلية أو الخارجية، أو أفضل الممارسات العالمية
- يجب تحديد القيمة المستهدفة بإطار زمني واضح



مؤشرات الأداء الرئيسية



الشكل 12: كيفية دفع القيمة المستهدفة لمؤشر الأداء الرئيسي من الهدف العام (مثل الإنتاجية)

6.3.4 وصف مرحلة إعداد تقارير مؤشر الأداء الرئيسي (المرحلة الثالثة)

تشكل آلية إعداد التقارير مرحلة مهمة في إطار عمل مؤشر الأداء الرئيسي. قد يكون إعداد التقارير عن نتائج تحليل مؤشر الأداء الرئيسي أمراً صعباً فيما يتعلق باختيار المعلومات (ما تحتاج إلى عرضه؟)، وطريقة العرض (كيف نعرض النتائج؟)، والجمهور الذي سيعرض عليه التقرير (لمن سنعرض التقرير؟).

إن تقرير مؤشر الأداء الرئيسي هو نوع من العرض الذي يستهدف جمهوراً معيناً من أجل تيسير نتائج التحليل له، ما يساعد على توضيح أداء المؤسسة الذي يتعلق بأهم أهداف العمل خلال إطار زمني محدد.

ستشرح الأقسام التالية المكونات الرئيسية المدرجة في مرحلة إعداد تقارير مؤشر الأداء الرئيسي:

6.3.4.1 نوع التقارير بناءً على نطاق محتمل أو أي نطاق آخر

هناك العديد من التصنيفات لتقرير مؤشر الأداء الرئيسي. يمكن تقسيم أنواع تقرير مؤشر الأداء الرئيسي بعوامل مختلفة مثل:

- النطاق (أي نطاق مالي أو تشغيلي)
 - نوع البيانات (أي بيانات عديدة أو تصنيفية)
- تجدر الإشارة إلى أن التقرير الواحد يمكن أن يكون مختلطاً، أي يشمل على أنواع مختلفة بناءً على احتياجات المؤسسة.

6.3.4.2 مستوى التقرير

لضمان الأداء المستدام، يجب على كل جهة عامة تعيين فريق إدارة الأداء (EPMT) تخول إليه السلطة المناسبة من الإدارة العليا لكي يؤدي مهامه على النحو المتوقع. تتضمن المسؤوليات الأساسية لفريق إدارة الأداء ما يلي:

- وضع نظام إدارة أداء الجهات العامة (بدءاً من الأهداف وحتى التسلسل الإداري، وأنواع التقارير، ومعايير التصعيد)
- ضمان التوافق مع الجهات العامة المختلفة والجهات العامة الفرعية والمشروعات
- إعداد تقرير إلى هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية من خلال التقارير المتكررة، وبيانات لوحة المعلومات، وبوابة التشغيل والصيانة للبرنامج

من المهم معرفة جمهورك (أي الوزراء والمسؤولين التنفيذيين والمديرين) قبل وضع تقرير مؤشر الأداء الرئيسي من أجل تحديد نتائج التحليل الصحيحة التي يجب إدراجها في التقرير. كما أن عرض تقرير المؤسسة على جمهور محدد مهمة بالغة الأهمية، لأن بعض المعلومات قد تكون حساسة وسرية بالنسبة لمستوى معين من الإدارة. قد يكون لتعريض مثل هذه المعلومات السرية إلى مستوى غير مرغوب فيه للإدارة آثار سلبية داخل المؤسسة. تتمثل مهمة مجلس التنسيق المشترك في تحديد تقارير مؤشر الأداء الرئيسي وتصنيفها وفقاً لأهداف المؤسسة واحتياجاتها، لذا من الضروري التنسيق مع مسؤولي الإدارة العليا والأطراف الأخرى ذات الصلة أثناء إعداد تقارير المؤسسة.



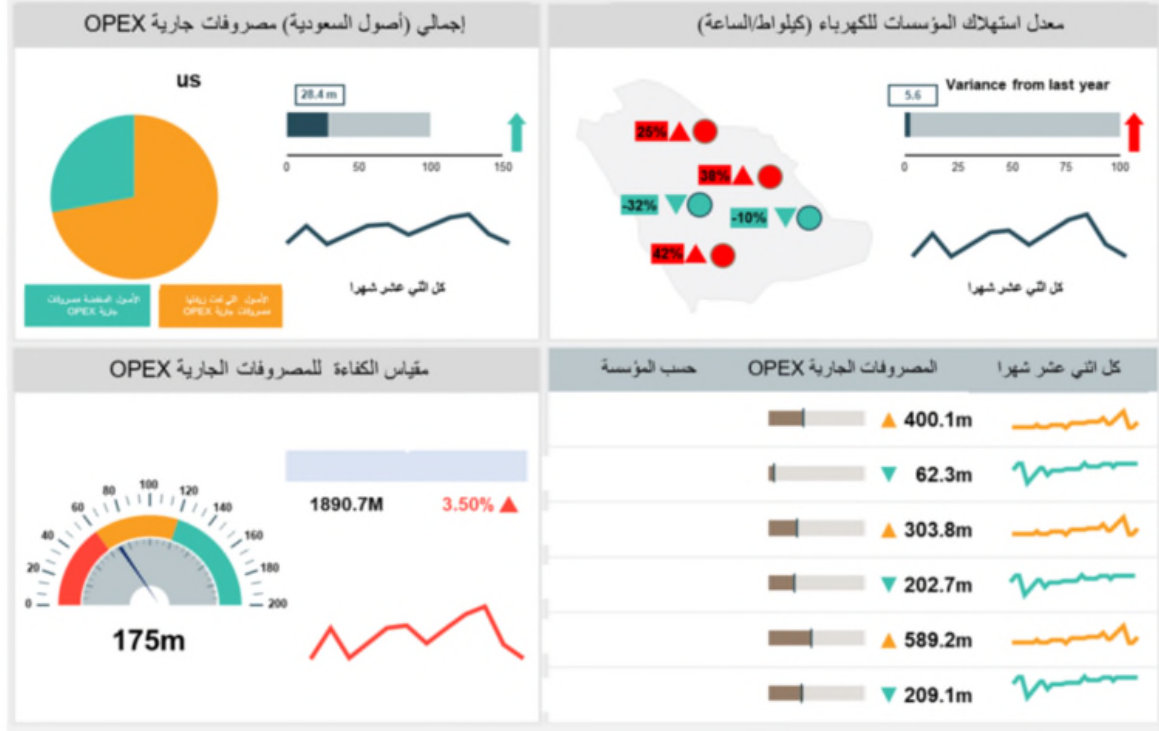
مؤشرات الأداء الرئيسية

6.3.4.3 أساليب وأدوات إعداد التقارير

طريقة إعداد التقارير هي طريقة محددة لعرض نتائج مؤشر الأداء الرئيسي ومشاركتها لأي مؤسسة. أما أداة إعداد التقارير فهي الوسيلة المستخدمة لإعداد التقارير، وتكون إما بصيغة ورقية أو إلكترونية. يجب تحديد طرق إعداد التقارير واختيار الأدوات اللازمة لإعداد تقارير مؤشر الأداء الرئيسي بناءً على:

- أفضل الممارسات
- أهداف المؤسسة
- القدرة على تحمل التكاليف

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لعرض نتائج تحليل مؤشر الأداء الرئيسي مثل المصفوفات والمقارنات وجدول المعايير ولوحات المعلومات. تتضمن أدوات إعداد التقارير أنواعاً مختلفة من البرامج مثل excel، word، data pine و Scorog. يوضح الشكل 13 أمثلة على لوحات المعلومات.



الشكل 13 (أ): أمثلة على لوحة المعلومات

6.3.4.4 معايير النجاح

تم تحديد معايير النجاح (SC) في الشكل 3 (القسم 2.1.5)، ويجب الإجابة على السؤال - كيف يمكننا تحقيق النجاح؟

تحتاج المؤسسة إلى معايير النجاح لضمان سلامة مؤشر الأداء الرئيسي المحدد ودعم الخطة الإستراتيجية العامة. يجب ربط معايير النجاح بالأهداف، والغايات، والمقاييس يعتبر السؤال التالي: «هل تم إنجاز المشروع في الوقت المحدد؟» أحد الأمثلة على معايير النجاح

إن معايير القياس أمراً مهماً، ولكن يجب ألا تهمل معايير النجاح ومؤشر الأداء الرئيسي الجوانب غير الملموسة التي تشكل أهمية بالغة لأداء المؤسسة مثل:

- سلوك وموقف الأفراد والمديرين ومستوى رضا الفرق
- جودة العمل
- التواصل الإيجابي بين أعضاء الفريق

معايير النجاح هي العوامل التي تحدد مستوى النجاح الذي تحقق، ويجب:

- أن تكون محدداً منذ المرحلة الأولى، مع الخطة الإستراتيجية
- استخدامها كمداخل في إطار مؤشر الأداء الرئيسي (مرحلة إعداد التقارير)، للتحقق من مؤشرات الأداء مقارنةً بها.
- تعديلها في أي مرحلة من خلال عملية مراقبة التغيير، حسب الحاجة
- توثيقها من أجل إخضاعها للمزيد من التحليلات أو للاستفادة منها في خطط التحسين المستقبلية



مؤشرات الأداء الرئيسية

6.4 توحيد مؤشر الأداء الرئيسي

من المهم استخدام المعايير والإرشادات وأفضل الممارسات الحالية في أثناء وضع مؤشر الأداء الرئيسي على مستوى الجهة العامة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، المصطلحات والعملية ووحدات القياس.

تساعد عملية موحدة على ضمان الاتساق من خلال عملية وضع مؤشر الأداء الرئيسي التي تساعد الجهات العامة على التعبير عن مؤشرات أدائها استناداً إلى أسس واضحة المعالم، والتي تظل عملية لفترة طويلة، بغض النظر عن الأفراد أو الإدارات المسؤولة عن إنشائها.

بالتالي، يوضح الجدول 3 قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية الإلزامية التي يجب على جميع الجهات العامة مراقبتها وإعداد تقارير عنها بانتظام كجزء من مراقبة الأداء.

مؤشر أداء رئيسي	الوحدة	الوصف	المعادلة	التكرار
التكلفة لكل متر مربع من مساحة البناء	ريال سعودي/متر مربع	يوفر المؤشر إشارة على التكلفة لكل حجم للأصل الذي تمت صيانته، والتي يمكن الرجوع إليها وقياس أدائها بين المواقع والمرافق المختلفة	التكلفة الإجمالية للصيانة/مساحة بالمتر المربع	شهري
أداة مقارنة العمالة	الساعة/متر مربع	يوفر المؤشر إشارة على استخدام العمالة في أنشطة التشغيل والصيانة في إحدى المرافق	إجمالي ساعات العمل لجميع العمالة/المساحة بالمتر المربع	شهري
النسبة المئوية لطلبات العمل في الصيانة المخططة.	النسبة	تقدم هذه المؤشرات نظرة عامة على النسبة المئوية لأنشطة الصيانة المخططة مقابل أنشطة الصيانة غير المخططة والتي تساعد في الوصول إلى النسبة المئوية المثالية للصيانة المخططة	عدد طلبات العمل في الصيانة المخططة/إجمالي طلبات العمل لجميع أنشطة الصيانة	شهري
النسبة المئوية لطلبات العمل في الصيانة غير المخططة.	النسبة		عدد طلبات العمل في الصيانة غير المخططة/إجمالي طلبات العمل لجميع أنشطة الصيانة	شهري
النسبة المئوية لساعات عمل الصيانة فيما يتعلق بالصيانة المخططة	النسبة		عدد ساعات العمل المستهلكة في الصيانة المخططة/إجمالي عدد ساعات العمل المستهلكة في جميع أنشطة الصيانة	شهري
النسبة المئوية لساعات عمل الصيانة فيما يتعلق بالصيانة غير المخططة	النسبة		عدد ساعات العمل المستهلكة في الصيانة غير المخططة/إجمالي عدد ساعات العمل المستهلكة في جميع أنشطة الصيانة	شهري
النسبة المئوية لمستوى رضا العملاء	النسبة	يوفر هذا المؤشر مقياساً متناسباً للعملاء الراضين	عدد العملاء الراضين/إجمالي عدد العملاء	شهري
كمية الطاقة المستهلكة لكل متر مربع	كيلووات ساعة/متر مربع	يقدم هذا المؤشر كمية الطاقة المستهلكة في المرفق لكل منطقة بناء	إجمالي استهلاك الطاقة للمرفق/المساحة (متر مربع)	شهري
كمية الماء المستهلكة لكل متر مربع	متر مكعب/متر مربع	يقدم هذا المؤشر كمية الماء المستهلكة في المرفق لكل منطقة بناء	إجمالي استهلاك الماء للمرفق/المساحة (متر مربع)	شهري
الامتثال للميزانية	النسبة	يوضح هذا المؤشر الفرق بين الأرقام المدرجة في الميزانية والأرقام الفعلية لفئة محاسبية محددة.	الميزانية الفعلية (لكل عقد أو لكل خدمة)/الميزانية المخططة	شهري أو ربع سنوي أو كل سنة مالية
العقود على أساس الأداء	النسبة	يوضح هذا المؤشر متوسط أوقات الاستجابة وإتمام الخدمة	الوقت الفعلي المستنفذ/الوقت المخصص	شهري
الامتثال لدليل إدارة الأصول للبرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات)	النسبة	يحدد هذا المؤشر مدى الملاءمة والتقدم المحرز في تنفيذ دليل إدارة الأصول والمرافق	تم تطوير إجراءات الأعمال وفقاً لدليل إدارة الأصول والمرافق/متطلبات عملية دليل إدارة الأصول والمرافق	شهري
الامتثال لإجراءات السلامة	النسبة	يوفر هذا المؤشر مقياساً متناسباً للامتثال لإجراءات السلامة	عدد عمليات السلامة التي تم وضعها ونشرها/عدد عمليات السلامة المطلوبة للوفاء بالامتثال الكامل لمعايير الحوكمة	شهري



مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشر أداء رئيسي	الوحدة	الوصف	المعادلة	التكرار
معدل الحوادث	النسبة	يقدم هذا المؤشر مقياساً للمشكلات والحوادث المبلغ عنها	عدد المشكلات والحوادث المبلغ عنها/المدة الزمنية للخدمة أو العقد	شهري
نسبة العامل إلى المشرف	النسبة	يقدم هذا المؤشر إشارة إشرافية	عدد العاملين لكل خدمة أو عقد/عدد المشرفين	شهري
ساعات التدريب السنوية لكل موظف	الرقم	يقدم هذا المؤشر نظرة عامة على التقدم المحرز في التدريب	عدد الدورات التدريبية والشهادات لكل موظف/التدريب المخطط والشهادات لكل موظف لتلبية متطلبات الوظيفة	شهري
مناصب وظيفية مع ملف مواصفات مهارات موثق	النسبة	يقدم هذا المؤشر نظرة عامة على امتثال مجموعة مهارات الموظفين للوظائف	عدد الموظفين الحاصلين على المؤهل الموثق المطلوب في المنصب المناسب/مجموع المناصب	شهري

الجدول 3: مؤشرات الأداء الرئيسية الإلزامية للجهات العامة



مؤشرات الأداء الرئيسية

استنادًا أيضًا إلى مشروع مسح ودراسة لوائح أعمال التشغيل والصيانة الحالية بالمرافق الحكومية، اقترحت اللجنة الوطنية لتقنين أعمال التشغيل والصيانة إنشاء قائمة تضم 52 مؤشر أداء رئيسي في 12 مجالاً قد تساعد على تقييم الجهات العامة الحكومية مقابلها، ما يعزز مفهوم التوحيد القياسي ويساعد الإدارة الرفيعة المستوى على مقارنة أداء الجهات العامة. يوضح الشكل 14 مؤشرات الأداء الرئيسية الشائعة البالغ عددها 52 المرتبطة بمجالاتها.



الشكل 14: 52 مؤشر أداء رئيسي شائع للجنة الوطنية لتقنين أعمال التشغيل والصيانة



مؤشرات الأداء الرئيسية

6.5 أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية

وتوضح الدراسات الحالية في القطاعات الصناعية والحكومية والأكاديمية منات الأمثلة على مؤشر الأداء الرئيسي، والتي تصنف في مجالات مختلفة. مؤشرات الاداء الرئيسية الأكثر شيوعًا هي:

- المخاطر المرتبطة بالوقت
- مخاطر التكلفة
- الإنتاجية، قياس كفاءة العملية (أي توافر الوقت)
- الجودة وقياس فعالية العملية (أي عدد العملاء الراضين)

يوضح الجدول 4 بإيجاز أمثلة مؤشر الأداء الرئيسية من وجهات نظر مختلفة. تعد مؤشرات الأداء الرئيسية هذه ذات قيمة لإجراء القياس عليها، ولكنها عادةً ما تكون مجرد جزء من مؤشر أداء رئيسي أوسع. قد يشمل مؤشر الأداء الرئيسي الأوسع ما يلي:

- تقليل معدل الحوادث داخل مرافق الجهة العامة بنسبة X بالمئة

مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالصيانة	مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالعمليات التشغيلية	مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالأنظمة	مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالصحة والسلامة	مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالخدمات	مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالأعمال
تكلفة الصيانة (للوحة) لكل سنة يمكن قياس متوسط العمر الافتراضي للأصل غير القابلة للإصلاح بمتوسط الوقت قبل حدوث تعطل مقياس متوسط الوقت قبل حدوث عطل	التكلفة التشغيلية (للوحة) لكل سنة خفض معدلات التغييب عن العمل بنسبة 20% خلال ثلاثة أشهر	إدارة الموارد من خلال طرح تزامن التنفيذ التحكم في الطلب على الموارد من خلال الحد من الاستجابة للأحداث	معدل تكرار السلوك غير الأمن المبلغ عنه في الموقع/شهر متوسط ساعات العمل الإضافي لكل فرد	عدد شكاوى العملاء/ لكل 100 عميل تمت خدمته	زيادة الإيرادات بنسبة 5% خلال عام تقليل تكلفة التشغيل والصيانة بنسبة 2% خلال ستة أشهر

الجدول 4: أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية من وجهات نظر مختلفة

- تحسين استغلال المساحة بنسبة X بالمئة
- تقليل استهلاك الطاقة بنسبة X بالمئة
- تقليل تكلفة صيانة الأصول بنسبة X بالمئة والتكلفة التشغيلية بنسبة X بالمئة

7.0 المرفقات

- أمثلة على إجراءات مؤشرات الأداء الرئيسية
- مثال ملموس لجدول وضع مؤشرات الأداء الرئيسية بعد البحث عن «KPI.org» مع التعديلات
- مثال على إنتاجية الصيانة ومكونات التسلسل الهرمي للفعالية
- أمثلة على المؤشرات الشائعة لإدارة الأصول والمرافق في القطاع الحالي



مؤشرات الأداء الرئيسية

المرفق 1 - مثال على إجراءات مؤشرات الأداء الرئيسية - الدليل الوطني لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

الرقم	KPI	القياس	التكرار
1	تنظيم دورات رائدة في مجال التغيير والتدريب التقني	إجمالي عدد الدورات المقدمة/ 14 دورة إجمالاً (%)	شهري
2	ترسية شركة إدارة المشاريع	عدد الجهات العامة التي تقدم الترسية لشركة إدارة المشاريع/ إجمالي الجهات العامة المخططة (%)	شهري
3	نظام إدارة المحتوى المؤسسي	عدد الجهات العامة التي تقدم الترسية لنظام إدارة المحتوى المؤسسي/ إجمالي الجهات العامة المخططة (%)	شهري
4	التخطيط الأولي - بطاقة الأداء	الدرجة التي حققها الموضوع/الإجمالي الأقصى للدرجة التي حققها الموضوع (%)	مرة كل ثلاثة أشهر

الجدول 5: أمثلة على دليل «مشروعات» الوطني لمؤشرات الأداء الرئيسية



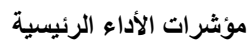
مؤشرات الأداء الرئيسية

المرفق 2 - مثال ملموس لجدول وضع مؤشرات الأداء الرئيسية بعد «البحث عن KPI.org»، مع التعديلات

يوضح الجدول 6 الخصائص التي يجب معالجتها أثناء وضع أي مؤشر أداء رئيسي.

النشاط	الوصف
الهدف (المستوى الاستراتيجي)	أحد العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية التي تدعم المهمة العامة
المالك المحدد للهدف	من يحدد الأهداف
النتيجة المطلوبة	النتيجة المرجوة من «القيمة المستهدفة» للهدف
القياس	وصف نصي موجز لوسيلة قياس معينة يجب أن تكون واضحة للمستخدمين
وصف وسيلة القياس	الغرض من القياس. ما هو؟ وما هي أهميته؟ ما هي الوسائل المدرجة والوسائل المستبعدة؟ متى وأين يجب تطبيقه؟
إدخال القياس وإخراجه ونوعه	بشرح إدخال القياس وعلينه وإخراجه
المعادلة	المعادلة الرياضية أو طرق النمذجة المستخدمة لحساب القياس، مثل النسب المئوية وجزء بسيط من الأرقام الإجمالية وسعدل الأخطاء
وحدة القياس	ما الذي يتم حسابه؟ مثل الثواني والدرجات والدولار
موقع القياس	أين حدث القياس وأين سيتم حفظ البيانات؟
مالك القياس	من يطور البيانات التي تم قياسها وجميع البيانات المرتبطة، ويطبقها، ويعد التقارير عن نتائجها
مصدر المعلومات المجمعة	ما هي الطريقة الصحيحة لجمع المعلومات الصحيحة للإجراء المقصود؟ هل هو من خلال الاستبيان، أو الدراسة الميدانية، أو قائمة التتقيق، أو إجراء مقابلة شخصية، أو معلومات النظام القديم؟ ما هو مصدر بيانات الإدخال؟
أساليب وأدوات إعداد التقارير	اختيار نوع العرض لتحليل البيانات ولوحة المعلومات وجدول excel
تكرار جمع البيانات وإعداد تقاريرها	كم مرة سيتم جمع البيانات وتحليلها؟ شهرياً أو سنوياً
التحقق من الصلاحية	هو معرفة مدى واقعية القياس وارتباطه ونقته والتأكد من ذلك. يجب أن ينفذ بهذا الدور شخص مختلف عن الشخص الذي وضع وسيلة القياس
التحقيق	يعرف مدى دقة البيانات ونزاهتها وإثبات ذلك بذاة على التقييم المستقل لمعايير البيانات وأساليبها
العرض التقديمي	تصور النتائج والتقارير من خلال بعض الطرق المناسبة مثل الجداول والمخططات

الجدول 6: سمات جدول وضع مؤشرات الأداء الرئيسية

[illegible]



المرفق 4 - أمثلة على المؤشرات الشائعة لإدارة الأصول والمرافق في القطاع الحالي

تعتبر عملية مراقبة الأداء نهجاً يتيح للجهة الحكومية تطبيق العديد من أدوات المراقبة والقياس، مما يضمن تقديم عمليات التشغيل والصيانة والمشاريع والإدارات والأنظمة والموظفين نحو الأهداف والغايات المحددة مسبقاً على النحو الذي حددته الإدارة العليا والجهات المعنية المشاركة في صنع القرار. يجب أن تتماشى أدوات مراقبة الأداء مع رسالة الجهة الحكومية وأهدافها واستراتيجياتها، مع تحديد تقدم سير العمل الجيد والسيئ، وذلك لتحسين أداء الجهة الحكومية.

يوضح هذا المرفق بعض الأمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية الشائعة الجيدة والمستخدمة في القطاع الحالي، يوضح الوصف أدناه الركائز الستة الواردة في تقييم مستوى النضج المعياري والذي تم إعداده لتقييم كفاءة الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية في تشغيل وصيانة مرافقها، تتوافق أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية الواردة في الجدول أدناه مع هذه الركائز الست.

الركيزة الأولى – مؤشرات أداء استراتيجية إدارة الأصول

تتوقع الجهات المعنية في الجهة الحكومية أن يتم تلبية احتياجاتها من خلال إدارة الأصول بحد ذاتها ونظام إدارة والأصول، حيث تقوم الجهات المعنية بتوجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة إدارة الأصول، و تتم ترجمة الأهداف المستمدة من الأهداف التنظيمية إلى أهداف إدارة الأصول الاستراتيجية إلى تسلسل هرمي لمؤشرات الأداء الرئيسية.

يمكن قياس العمليات والقدرات الحالية للجهة الحكومية وفقاً لمتطلبات المنظمة الدولية للمعايير ISO 55000، مع تحديد الجوانب التي يجب تطويرها لدعم عمل نظام امتثال إدارة الأصول وأي تحسينات مرتبطة بالقدرات المطلوبة.

يجب توسيع نظام وأنشطة إدارة الأصول ليعكس حجم الجهة ومدى تعقيد أصولها الحرجة، على سبيل المثال لا الحصر:

- التقدم المحرز في تكامل النظام
- سجل الأصول والتقدم المحرز في تقييم الحالة.
- الامتثال لقيود التوثيق في أنظمة نظام إدارة الأصول.
- أوقات الاستجابة واتخاذ القرارات من مكاتب المساعدة.

الركيزة الثانية – عمليات مؤشرات الأداء الرئيسية

تعمل إدارة الأداء التشغيلي على مواءمة جميع وحدات الأعمال في المؤسسة لضمان عملها معاً لتحقيق أهداف العمل الأساسية. ستراقب مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية العمليات والسياسات اليومية التي تحددها الجهة لإدارة المؤسسة بفعالية وكفاءة، وتتبع المهام التشغيلية التقدم المحرز من الأفراد أو الأصول وفقاً لجدول زمني مخطط له حيث يتضمن الهدف التشغيلي عمليات لمراقبة البيانات، على سبيل المثال لا الحصر:

- توافر الأصول واستخدامها وقياسها وظروف تشغيلها (درجة الحرارة، اختبار مقاومة الاهتزاز).
- البيانات وتشمل بيانات كفاءة الطاقة والاستدامة
- تسجيل ومراقبة بيانات إدارة المخاطر.
- متطلبات واحتياجات التدريب للموظفين في الجهة/ المرفق.
- يمكن أن تكون بيانات الامتثال لمتطلبات الصحة والسلامة والبيئة جزءاً من مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية.

الركيزة الثالثة – مؤشرات الأداء الرئيسية للصيانة

في معظم الحالات، يتم تصنيف مؤشرات الأداء الرئيسية في الصيانة إلى 5 فئات، حيث تلعب كفاءة وفعالية نظام الصيانة دوراً رئيسياً في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار، لذلك، يجب قياس أداء النظام باستخدام تقنية قياس الأداء حيث يمكن أن تتناسب المؤشرات التي نعمل معها مع العديد من هذه الفئات في وقت واحد: بما يتماشى مع المجلد 6 من الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق أدناه بعض مؤشرات الأداء الرئيسية، على سبيل المثال لا الحصر:

- المؤشرات المتعلقة برضا العملاء.
- المؤشرات المتعلقة بالتكلفة.
- مؤشرات الموثوقية (المتعلقة بالمعدات).
- مؤشرات إدارة المواد.
- مؤشرات إدارة أوامر العمل.

الركيزة الرابعة - مؤشرات الأداء الرئيسية والبيانات

إذا كانت البيانات دقيقة ومدخلة بشكل كافٍ في نظام إدارة المرافق بمساعدة الكمبيوتر، يمكن ترجمة المعلومات إلى قياس الأداء مما يتيح للمدراء في هذه المرحلة تحديد الإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر لتحقيق الأهداف، وتشمل أهداف البيانات والأداء على سبيل المثال لا الحصر:

- إدارة الصيانة في موقع مركزي واحد
- أتمتة طلبات أوامر العمل بالكامل وتبسيط عمليات الإنجاز
- الالتزام بمعايير الامتثال والسلامة وزيادة إنتاجية جداول الصيانة.



مؤشرات الأداء الرئيسية

- إنشاء سجل دقيق وديناميكي لجرد قطع الغيار.
- إطالة عمر المعدات والأصول.

الركيزة الخامسة – مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة العقود

يجب أن توضح مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة العقود الخصائص التي تضمن أداء العقد بكفاءة مع تحقيق النتائج المرجوة، و تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية معايير الأداء ومراقبة النتائج الرئيسية التي تم تصميم نهج التعاقد لتحقيقها حيث تعمل الجهة الحكومية والمقاول معاً، طوال مدة العقد، لتحقيق الأداء المطلوب للعقد وتقديم خدمات التشغيل والصيانة، بالإضافة إلى تعريف واضح لسلسلة من الأهداف والمؤشرات التي يتم من خلالها قياس أداء المقاول وتشمل بعض مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة المقاولين التي من المتوقع إدراجها في نظام إدارة الأداء في الجهة الحكومية، على سبيل المثال لا الحصر:

- تحقيق نسبة أقل من نسبة الاختلاف عن التكلفة الأساسية للعقد لأوامر التغيير.
- تحقيق اسعار أقل من خط الأساس للتكلفة حسب ما تقررته الجهة.
- تحديد المخاطر والمسائل المعلقة التي قد تؤدي إلى نشوء نزاعات والتخفيف من حدتها في الوقت المناسب.
- إصدار شهادات الدفع للمقاول في الوقت المناسب
- تقييم قياس أداء المقاول من قبل الأخصائي الفني وأخصائي العقود بالجهة الحكومية واستشارة ممثل المقاول.
- بدء أنشطة العقد ضمن أطر زمنية قابلة للتحقيق، مثل تجديد العقود، التمديد، إلخ.

الركيزة السادسة – مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة سلاسل الإمداد

هناك العديد من العوامل المؤثرة في نجاح إدارة سلسلة الإمداد ، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر : إدارة المشتريات ، إدارة مراقبة المخزون ، إدارة علاقات الموردين ، هناك العديد من مؤشرات الأداء التي سيتم تحديدها من خلال استراتيجية الجهات المعنية وأهدافها و تتضمن بعض مؤشرات الأداء الرئيسية الواردة في إدارة سلاسل الإمداد ما يلي:

- تقديم السلع والخدمات بكميات جيدة.
- قبول جميع عمليات التسليم في حالة جيدة.
- تعبئة الطلبات وتسليمها في الوقت المحدد وفقاً لاتفاقية مستوى الخدمة.

ملاحظة: تعتبر النقاط التالية أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية فقط ، و يجب أن تضمن الجهة المختصة وجود استراتيجية وأهداف محددة بوضوح من أجل وضع المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية المطلوبة.

الرموز التوضيحية للركائز - بالتوافق مع الركائز الست لتقييم مستوى النضج المعياري

1 2 3 4 5 6

- 1 استراتيجية إدارة الأصول
- 2 الصيانة
- 3 العمليات التشغيلية
- 4 البيانات والأداء
- 5 المؤسسة
- 6 إدارة سلاسل الإمداد



مؤشرات الأداء الرئيسية

أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة الأصول والمرافق

s	مؤشر الأداء الرئيسى	الوحدة	الوصف	المعادلة	التكرار	مستوى الجهة / المستوى الوطنى	مجلد الدليل الوطنى لإدارة الأصول والمرافق
1	نسبة الأصول ذات الاستراتيجيات المنظمة	%	يوضح هذا المقياس النسبة المئوية للأصول التي تحتوي على معلومات استراتيجيات مُنظمة مقابل الأصول التي لا تحتوي على مثل هذه المعلومات. الوثائق واستراتيجيات الأصول الخاصة بأصول الجهات الحكومية الضرورية لنجاح المرفق والجهات. وكلما زاد عدد المعلومات التي تم الحصول عليها وتسجيلها في شكل من أشكال مراقبة الوثائق، كان ذلك أفضل. معلومات الأصول، والسياسات، والعمليات، والقيود، والإجراءات، والأدلة، وقوائم قطع الغيار، ومعلومات دورة الحياة. يساعد فهم كل أصل من الأصول المهمة للمؤسسة في فهم ما يجب القيام به ولماذا وكيف. ستخفض التكاليف مع وضوح هيكل الأصول.	$(\text{المجموع} * 100) / \text{\# الاستراتيجيات المنظمة}$	شهري	الجهة	المجلد 2
2	نسبة المواقع التي تستخدم بيانات نظام إدارة الصيانة المحوسب لاستراتيجيات الأصول	%	يوضح هذا المقياس نسبة استخدام البيانات والأنشطة لكل مرفق، وذلك لغرض تحقيق المستهدف المتمثل في إدراج كافة الأصول، ولا سيما الأصول الحرجة، ومراقبتها وتتبعها في نظام إدارة الصيانة المحوسب والذي يمكن من خلاله مراقبة تشغيل وصيانة هذه الأصول لضمان تحقيق دورات حياة الأصل. يوصى بأن تقوم الجهات الحكومية بالعمل على زيادة النسبة الشهرية أو ربع السنوية لإدخال البيانات المتعلقة بقاعدة أصولها بما يتماشى مع سجلات الأصول. بما أن الموقع أو المرفق يقوم بتنفيذ شكل من أشكال سجل البيانات من شأنه تحسين الأداء.	$\% = \frac{\% \text{استخدام بيانات النظام}}{\text{لكل موقع}}$	شهري	الجهة	المجلد 2
3	ساعات العمل المسجلة في نظام إدارة المرافق بمساعدة الكمبيوتر / نظام إدارة الصيانة المحوسب مقابل المجموع	%	يوضح هذا المؤشر عدد ساعات العمل الفعلية/المسجلة (العمل الفعلي المنجز) مقابل إجمالي الأنشطة (إجمالي كافة الأنشطة)، ولا يمكن عكس هذه العملية إلا عند متابعة أنظمة الحضور على نظام محوسب.	$\% = \frac{\text{ساعات العمل المسجلة}}{\text{إجمالي ساعات العمل}} * 100$	يومي	الجهة	المجلد 2
4	الأصول المسجلة % من مجموع الأصول	%	سيتابع مؤشر الأداء الرئيسى هذا التقدم المحرز في ضمان تسجيل الأصول في الجهة الحكومية و في نظام إدارة الأصول أو نظام إدارة الصيانة المحوسب أو نظام إدارة المرافق بمساعدة الكمبيوتر، كما يضمن المؤشر شمولية تسجيل البيانات ومراقبتها وتاريخها، حيث كلما زاد عدد الأصول المسجلة سهلت عملية مراقبتها في شتى عمليات الصيانة.	$\% \text{الأصول المسجلة} = \frac{\text{الأصول المسجلة}}{\text{إجمالي الأصول}} * 100$	شهري	الجهة	المجلد 2
5	عدد تقييمات حالة الأصول % من مجموع الأصول	%	يوضح هذا المؤشر مدى الامتثال أداء عمليات تقييم حالة الأصول في جدول يضم كافة تقييمات حالة الأصول مقارنة بإجمالي عدد تقييم الحالة الذي يجب استكماله على الأصول.	$\% = \frac{\text{تقييم حالة الأصول}}{\text{تقييم حالة الأصول}} * 100$	شهري	المقاول	المجلد 3/2
6	الامتثال للميزانية	%	يستعرض هذا المؤشر الفرق بين الأرقام المدرجة في الميزانية والأرقام الفعلية للفئات المحاسبية المحددة بناءً على حجم الجهة الحكومية، كما يمكن أن تقع مسؤولية إدارة ميزانيات إدارة المرافق على العديد من الجهات لذلك البيانات الدقيقة مهمة جداً.	$\% = \frac{\text{الميزانية الفعلية (لكل عقد أو لكل خدمة)}}{\text{الميزانية المخطط لها}}$	شهري / ربع سنوي	الجهة / المقاول	المجلد 2
7	متوسط وقت الاستجابة	H:M	يتمثل متوسط وقت الاستجابة في الوقت الذي يستغرقه موظفي الصيانة للاستجابة لشكوى صيانة الأصل من وقت إجراء المكالمة إلى ممثل مكتب المساعدة أو مركز الاتصال مع تقديم الشكوى.	متوسط الوقت (على سبيل المثال، في دقائق) بين وقوع الحادثة والإجراء المتبع في حل إصلاح الحادثة	اسبوعي	المقاول	المجلد 2
8	متوسط وقت إصلاح وحل أوامر العمل	H:M	متوسط الوقت المحدد لإغلاق وإتمام العملية بأكملها من المكالمة الأولية حتى وقت إغلاق أمر العمل للشكوى المُقدمة.	متوسط الوقت في الدقائق	اسبوعي	المقاول	المجلد 2



مؤشرات الأداء الرئيسية

9	التكلفة السنوية لصيانة المبنى لكل متر مربع	ريال سعودي / متر مربع	التكلفة السنوية الكلية" مقسمة حسب المنطقة الداخلية. يجدر التنويه بأن تكلفة الصيانة السنوية للمبنى ستعتمد على الأصول الحرجة في ذلك المبنى.	المجلد 5	الجهة	مخصص	التكلفة السنوية الكلية "لصيانة المبنى" مقسومة على المساحة الداخلية
10	يتم استكمال أنشطة الفحص الإلزامية وفقاً للجدول الشهري.	%	يوضح مؤشر الأداء الرئيسي أن إدارة الجهة الحكومية تركز على ضمان سير عمليات التشغيل والصيانة من خلال ضمان وضبط الجودة ، و تظهر أنشطة الفحص المكتملة وفقاً للجدول الزمني التزاماً بالامتثال.	المجلد 5	الجهة / المقابل	شهري	% أنشطة الفحص المكتملة = أنشطة الفحص المخطط لها - أنشطة الفحص المكتملة / أنشطة الفحص المخطط لها * 100%
11	الصيانة التفاعلية بالنسبة المتوية	%	يوضح هذا المؤشر مقدار الصيانة التفاعلية مقابل جميع تكاليف الصيانة ، و مع انخفاض القيمة، يعكس المقياس أفضل الممارسات في قطاع إدارة المرافق ، حيث تنص القاعدة العامة للقطاع على ضرورة تخصيص 20% فقط من وقت الصيانة للصيانة التفاعلية.	المجلد 6	المقابل	شهري	%الصيانة التفاعلية = تكاليف الصيانة التفاعلية / إجمالي تكلفة الصيانة. العمل التفاعلي (WBS/TML) = (100%) * 100
12	متوسط مدة أوامر العمل	ايام	يتمثل هذا المؤشر في الوقت المطلوب من إنشاء أمر العمل وحتى إغلاقه في نظام إدارة الصيانة المحوسب ، و يوضح هذا المؤشر كفاءة الموارد المسؤولة عن إغلاق أوامر العمل ويعد حساب وقت دورة أوامر العمل مهما في الإرشاد والتوجيه حول كيفية تعديل الإجراءات وسياسات العمل لتكون أكثر كفاءة بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر.	المجلد 7	الجهة	شهرية، سنوية، سنوية	وقت دورة أمر العمل = تاريخ إنجاز أمر العمل - تاريخ إنشاء أمر العمل (بالأيام)
13	تكاليف الصيانة كنسبة مئوية من إجمالي تكاليف التشغيل في الفترة	%	تكلفة الصيانة مقارنة بإجمالي تكلفة التشغيل مع فترة زمنية محددة ، مع استمرار صيانة الأصول بناء على حالة الأصل يمكن للمؤشر الأداء الرئيسي هذا أن يسلط الضوء على مجالات الاهتمام مع تقدم دورة حياة الأصل. كما يمكن أن تحدد الحاجة إلى النظر عن كثب في تلك الأصول التي تزيد عن تكاليف الصيانة العادية للنظر في مزيد من المراقبة والتفاصيل للفريق من أجل تحسين أو تقليل تكاليف الصيانة من الأفراد والأدوات والعمليات المحتملة وتحديد فعالية أو كفاءة الأصول مع مرور الوقت حيث يمكن استخدامها للأصول الحرجة ذات القيمة العالية بالإضافة إلى إمكانية التخطيط المستقبلي والإصلاح مقابل الاستبدال.	المجلد 6	الجهة	شهري / ربع سنوي	%تكلفة الصيانة / إجمالي التكاليف التشغيلية.
14	الامتثال للصيانة المخططة	%	في حال كان المؤشر مرتفع ، فإنه يشير إلى انخفاض الصيانة التفاعلية وعدم استيفاء الأصول للمواصفات المطلوبة ، ويعد هذا مؤشراً رائداً في صحة الأصول وأدائها في إنجاز أنشطة الصيانة المخطط لها وفقاً للجدول الشهري.	المجلد 6	الجهة	اسبوعي / شهري	أنشطة الصيانة المخطط لها # = % لها المنجزة / الصيانة الوقائية المجدولة
15	تكاليف الصيانة كنسبة مئوية من قيمة استبدال الأصل	%	سيساهم هذا المؤشر في دعم الجهة الحكومية في اتخاذ قرارات استراتيجية بناء على تكاليف الصيانة الحالية التراكمية خلال فترة زمنية معينة مقابل تكلفة استبدال الأصل.	المجلد 6	الجهة	حسب الطلب	% = تكاليف الصيانة / قيمة استبدال الأصل
16	الصيانة التفاعلية مقابل الصيانة الوقائية	المعدل النسبي	عتبر مؤشر الأداء هذا مؤشر فني يقيس الصيانة التفاعلية للأصول مقارنة بالصيانة الوقائية للأصول ، ويتتبع أوامر العمل الصادرة خلال فترة زمنية معينة.	المجلد 6	المقابل	شهري	الصيانة التفاعلية : الصيانة الوقائية المخططة
17	أعمال الصيانة المخططة مقابل أعمال الصيانة المنجزة	%	يوضح هذا الجزء عدد أوامر الصيانة الوقائية المخططة على مدى فترة زمنية معينة مقابل عدد أوامر العمل المخطط لها التي تم تنفيذها فعلياً في الإطار الزمني المحدد ، و سيعكس المؤشر مدى الامتثال لجدول الصيانة الوقائية المخطط لها لأصول الجهة الحكومية.	المجلد 6	المقابل	شهري	%الصيانة الوقائية المخططة = الصيانة الوقائية المخططة / الصيانة الوقائية المنجزة * 100%



مؤشرات الأداء الرئيسية

19	الاستفادة من ساعات العمل	%	يستخدم هذا العنصر لمتابعة الاستخدام الصحيح والاستفادة من الموارد المتاحة ، و يمكن استخراج المؤشر من خلال مجموع ساعات العمل المنقضية (الساعات الفعلية) مقسوما على السعة المتاحة ، و يمكن أن يساهم هذا المؤشر في الإشراف الجيد وتخطيط الموارد في إدارة القوى العاملة.	معدل الاستفادة من ساعات العمل (ساعات العمل الفعلية/ساعات العمل المتاحة) × 100 =	شهري	الجهة	المجلد 7
20	الساعات الفعلية في تقدير عملية التخطيط	% +/-	يمثل هذا المؤشر نسبة العدد الفعلي لساعات العمل المسجلة في أمر العمل إلى العدد التقديري لساعات العمل المخطط لها لأمر العمل.	الساعات الفعلية للتخطيط المقدر (ساعات أمر العمل الفعلي / الساعات المخطط لها) × 100 =	أسبوعي، شهري، ربع سنوي، سنوي	الجهة	المجلد 7
21	مؤشر تباين التخطيط	% +/-	يقيس هذا المؤشر نسبة أوامر العمل المخطط لها والمغلقة والتي تتراوح فيها التكلفة الفعلية ضمن +20% من التكلفة المخطط لها.	مؤشر تباين التخطيط = (عدد أوامر العمل المخطط لها والمغلقة والتي تكون فيها التكاليف الفعلية ضمن حدود 20% من التكلفة المخطط لها / إجمالي عدد أوامر العمل المخطط إغلاقها) × 100	أسبوعي، شهري، ربع سنوي، سنوي	الجهة	المجلد 7
22	متوسط الوقت بين الفشل	#	متوسط مدة التشغيل بين الأعطال في محطة أو قطعة واحدة من المعدات.	متوسط الوقت بين الفشل = وقت التشغيل (الساعات) / عدد الأعطال	شهريا (لحدث باستمرار)	الجهة	المجلد 2
23	مؤشر حالة المرفق (FCI)		مؤشر حالة المرفق هو مؤشر أداء رئيسي يستخدم لقياس الحالة الحالية وتقييمها بشكل موضوعي كالصحة الفعلية للمرفق وإجراء نوعين من المقارنات المعيارية فيما يتعلق بالوضع النسبي لذلك المرفق بقيمة الاستبدال الحالية للأصل، كما يمكن تحديد قيمة الصيانة المؤجلة بعدة طرق وفقا لتقدير الجهة المعنية ، ويشمل ذلك توقعات تكلفة دورة الحياة أو التحليل التفصيلي لحالة المرافق أو التقييم الداخلي أو التوقعات التعليمية. ، وتشير CRV الى القيمة الاستبدالية الحالية للأصل.	مؤشر حالة المرفق = الصيانة المؤجلة / القيمة الاستبدالية الحالية للأصل	حسب الطلب	الجهة	المجلد 7
24	# ساعات العمل المنقضية بدون حوادث	#	يساعد مؤشر عدد ساعات العمل المنقضية بدون حوادث الجهة الحكومية على فهم الامتثال لسياسات وتشريعات الصحة والسلامة والبيئة .	مؤشر الصحة والسلامة والبيئة # ساعات العمل	شهري	الجهة / المقاول	المجلد 5
25	#حوادث هدر الوقت / 200,000 ساعة	#	يقيس هذا المؤشر عدد حوادث هدر الوقت لكل 200 ألف ساعة عمل ، ويوضح سجل السلامة الخاص بالمقاول.	#حوادث هدر الوقت/200,000 - ساعة عمل	بالساعات	المقاول	المجلد 5
26	رضا العملاء	#	يستخدم هذا المؤشر لمتابعة عدد الشكاوى داخل الجهة الحكومية و لفهم ملاحظات العملاء. وتشير الأرقام المنخفضة إلى تحقيق مستوى من الرضا ، وذلك لأن إدارة المرافق بشكل عام تستفيد من الشكاوى الصادرة من العملاء المستخدمين للمرفق، ويعكس المؤشر أيضا فعالية مستوى إدارة التشغيل والصيانة.	يمكن تتبع عدد الشكاوى المتعلقة بالخدمات بحسب الأسبوع أو الشهر.	اسبوعي / شهري	الجهة	المجلد 2
27	رفع تقارير التقدم المحرز في التدريب	#	يوضح مؤشر الأداء الرئيسي هذا التقدم المحرز في خطة التدريب المرتبطة بالمهارات والقدرات والمؤهلات والخبرات لكل منصب مقترح ، كما يسجلد الفجوات وكيفية سدها لتتبع التقدم المحرز في التدريب.	#الموظفين - % التدريب المنجز كنوع من التقدم المحرز	ربع سنوي	المقاول	المجلد 5
28	إجمالي الوقت اللازم لشبكة الإمداد	%	تسليم الطلب في الوقت المحدد على النحو المنصوص عليه في الاتفاقية / العقد / طلب الشراء / العرض فهم مساهمة كل مجال وظيفي في الوقت المحدد مما يتيح مجالات للتحسين	تسليم الطلب في الوقت المحدد على النحو المنصوص عليه في الاتفاقية / العقد / طلب الشراء / العرض	شهري	الجهة	المجلد 8
29	المعدل النسبي للمخزون إلى الاستهلاك	المعدل النسبي	مؤشر الأداء الرئيسي لنسبة المخزون إلى الاستهلاك هو أحد المقاييس التي تساعد في تقييم المخزون الزائد الذي سيخبرنا أيضا ما إذا كنا قادرين على مواجهة حالات الطلب غير المتوقعة	تقسيم المخزون المتوفر للاستهلاك على المتوسط اليومي أو الشهري للكثافة الفعلية المستهلكة	يومي أو شهري	الجهة	المجلد 8
30	تكلفة تمديد العقد	قيمة \$	التكلفة المرتبطة بتمديد العقود، والتي يمكن تجنبها في حال وجدت خطة تواصل بين الجهات المعنية لمراجعة وتحسين العقود باستمرار.	تكلفة تمديد العقود	شهري	الجهة	المجلد 9
31	نفاذ المخزون	%	يمثل هذا المؤشر مقياسا لمعدل تكرار انتقال العميل إلى نظام جرد المخزن ولا يمكنه الحصول على القطع المطلوبة على الفور.	نفاذ المخزون (عدد طلبات المخزون مع نفاذ المخزون / إجمالي عدد طلبات المخزون) × 100 =	شهري	الجهة	المجلد 8



مؤشرات الأداء الرئيسية