

## تمهيد،،،

في ضوء سعي ديوان المحاسبة لتعزيز المفاهيم المرتبطة بترشيد الإنفاق الحكومي ومنها أسلوب الموازنة الموجهة بالنتائج (Result Oriented Budget)، وتحديد فرص التحسين الممكنة لتطبيق نظام لإدارة الأداء في الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية، فقد تم إعداد دليلاً متخصصاً يتضمن إجراءات تدقيق مؤشرات قياس الأداء (Auditing Performance Indicators).

إن الموازنة الموجهة بالنتائج (ROB) تتطلب وجود مؤشرات أداء على المستوى الاستراتيجي والبرامج والمشاريع لكل وزارة ودائرة ومؤسسة حكومية تساعد في صنع قرارات الموازنة بما في ذلك توفير الأموال والتخطيط وإعداد السياسات لترشيد القرارات الإدارية واستخدامها كأداة تخطيط ورقابة، ولهذا فإن تدقيق مؤشرات الأداء المرتبطة بها يهدف للتعرف على مجالات التحسين والتطوير فيها وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الإنفاق الحكومي والتأكد من مردود هذا الإنفاق للصالح العام.

لقد انبثق إعداد هذا الدليل من رؤية الديوان المتمثلة في التميز الرقابي المهني المستدام لتعزيز مفاهيم الإفصاح والشفافية والمساءلة، ومساعدة القطاع العام بأجهزته المختلفة للعمل بكفاءة، ومزيد من الفعالية في ترشيد الإنفاق الحكومي، وكفاءة التخصيص إيماناً من ديوان المحاسبة أنه شريك في نجاح مؤسسات الدولة.

وفي هذا الصدد فإنه يسعدني أن أقدم الدليل الإرشادي لتدقيق مؤشرات الأداء الذي تم إعداده من قبل كوادر الديوان وبالاشتراك مع خبراء متخصصين بمساعدة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).

**رئيس ديوان المحاسبة**



**الاستاذ الدكتور عبد خرابشه**

فهرس المحتويات		
رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
1	تمهيد.	.1
2	فهرس المحتويات.	.2
3	قائمة المصطلحات .	.3
4	الغاية من الدليل الإرشادي.	.4
4	خلفية ومفاهيم ووصف إطار العمل .	-
5	التخطيط لبرنامج التدقيق على مؤشرات الأداء .	-
6	خطوات التدقيق على مؤشرات الأداء .	-
8	معايير التدقيق: ( الملاءمة ، الاكتمال ، مع الدقة )	-
14	تنظيم تقرير التدقيق وطريقة عرضه .	.9
16	المتابعة اللاحقة لعمليات تدقيق مؤشرات الأداء .	.10
	الملاحق .	.11
17	ملحق رقم (1): مثال .	
19	ملحق رقم (2): أسئلة افتتاحية في عملية تدقيق مؤشرات الأداء .	
21	ملحق رقم (3): ورقة عمل عن أهداف البرامج والأهداف الإستراتيجية .	
23	ملحق رقم (4): ورقة عمل عن مؤشرات الأداء الرئيسية	

{ قائمة المصطلحات }

المدخلات:	مجموع الموارد المخصصة للتوصل إلى مخرجات ونتائج. وغالبا ما يتم النظر إلى المدخلات باعتبارها موارد في الموازنة وتشتمل أيضا على الموظفين والموجودات الرأسمالية.
الهدف:	النتائج المستهدفة النوعية (مثل الأمن والسلامة) ومن الممكن أن تقيس المخرجات (مثل عدد المنتفعين من برنامج معين) أو النتائج (مثل عدد الوفيات الناجمة عن الحوادث). وهناك مصطلحات أخرى مرادفة لمصطلح الهدف لكنه أقل دقة مثل الغاية أو الغرض.
مؤشر الأداء الرئيسي:	مقياس نتائج متفق عليه لتحقيق هدف محدد. تعتبر معظم مؤشرات الأداء مؤشرات مخرجات أو نتائج.
النتائج:	أحد أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية القوية التي يتم قياسها من خلال انخفاض حاجة معينة أو مشكلة معينة يعالجها الهدف بواسطة المخرجات. هناك مصطلحات مرادفة لمصطلح النتائج لكنها أقل دقة مثل الهدف.
المخرجات:	نوع مؤشر أداء يتم قياسه من خلال الوحدات الملموسة التي يتم إنتاجها أو مستوى الخدمة أو مستوى النشاط. وتعتبر المخرجات بأنها تؤدي إلى نتائج.
الملاءمة:	تصف المعايير الستة الضرورية لاعتبار أن مؤشر الأداء الرئيسي يؤدي دوره المحدد أو المعايير الأربعة الضرورية لاعتبار أن الهدف يتماشى مع تعريفه.
الدقة والاكتمال:	تصفان المعياران الضروريان لاعتبار أن البيانات تدعم مؤشر أداء رئيسي وأن البيانات موثقة بشكل مناسب من خلال الافصاحات (مثل ملاحظات العاشية).
المؤسسة:	أي جهة خاضعة لرقابة ديوان المحاسبة (وزارة، دائرة، هيئة، مؤسسة، بلدية، مشروع، برنامج... الخ)

## { الغاية من الدليل الإرشادي }

الغرض من هذا الدليل الإرشادي هو تقديم معلومات مفيدة لتوجيه وتنفيذ إجراءات وعملية تدقيق مؤشرات الأداء في الأردن. ومن المتوقع أن يخضع هذا الدليل الإرشادي إلى التعديل والتنقيح مع اكتساب ديوان المحاسبة خبرة أكثر في هذا المجال.

تم إعداد هذا الدليل الإرشادي بهدف استخدامه من قبل المدققين الذين يخططون وينفذون ويكتبون تقارير التدقيق على مؤشرات الأداء، كما أنه مفيد في الدورات التدريبية المخصصة للمدققين الذين يجرون عمليات التدقيق على مؤشرات الأداء، ومن الممكن أيضاً اعتباره مرجع للمؤسسات الحكومية على الصعيد الوطني في سعيها لتعزيز أنظمة مؤشرات الأداء لديها.

نشأ نظام مؤشرات الأداء الأردني بشكله الحالي عندما تم اعتماد نظام الموازنة الموجهة بالنتائج، والذي تم فيه نشر الأهداف ومؤشرات الأداء في موازنة 2008 لكل المؤسسات. والهدف من هذا النظام هو تطوير عملية صنع القرارات المتعلقة بالموازنة في الأردن بشكل عام وعلى مستوى المؤسسات الحكومية. يشتمل قانون الموازنة العامة السنوي الآن على أهداف ومؤشرات أداء لبرامج المؤسسات في موازنتها، ويتم تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات وفق إرشادات وزارة تطوير القطاع العام.

### 1. خلفية ومفاهيم ووصف إطار العمل:

إن الغاية الرئيسية لمؤشرات الأداء هي المساعدة في إعداد السياسات. وفي الواقع فإنه بإمكان مؤشرات الأداء أن تلبى خمس غايات مختلفة، ويتطلب تعاون الجهات المعنية المختلفة في إعداد نظام مؤشرات الأداء لأخذ وجهات نظر الجهات المعنية بعين الاعتبار ومن بينها:

- صنع قرارات الموازنة بما في ذلك توفير الأموال.
- التخطيط وإعداد السياسات.
- صنع القرارات الإدارية.
- الرقابة البرلمانية.
- الشفافية للمواطنين.

تأتي صلاحيات ومسؤولية ديوان المحاسبة في إجراء تدقيق على مؤشرات الأداء وفقاً لما نص عليه الدستور الأردني وقانون ديوان المحاسبة رقم (28) لسنة 1952 وتعديلاته الذي يوجب على ديوان المحاسبة التأكد من أن إنفاق الأموال العامة يتم بشكل قانوني وفعال.

## المفهوم:

يشتمل مفهوم مؤشرات الأداء على تطبيق الدمج بين نموذج تحليل وصنع قرارات مبني على (تحقيق الأهداف) ومبادئ علاقات السبب والأثر (السببية).

وقد يكون هناك لبس في مفهوم مؤشرات الأداء وتطبيقاته بسبب استخدام المصطلحات غير الدقيقة، وعلى الرغم من أن هذا المفهوم بسيط نسبياً ويمكن شرحه باستخدام أربع كلمات رئيسية فقط.

وفيما يلي قائمة بهذه الكلمات الرئيسية بالإضافة إلى كلمات أخرى (مرادفات) التي قد تؤدي إلى لبس وكما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)	
قائمة بهذه الكلمات الرئيسية بالإضافة إلى كلمات أخرى (مرادفات) التي قد تؤدي إلى لبس	
الكلمات الرئيسية الأربعة	المرادفات التي قد تسبب لبس
الهدف	الغاية، الغرض
المدخلات	الموارد، الإنفاق، الموازنة
المخرجات (مؤشرات الأداء الرئيسية)	الأنشطة، مستوى العمل، النتائج
النتائج (مؤشرات الأداء الرئيسية)	الأثر

إن الاستخدام المناسب للمصطلحات الرئيسية الأربعة يمكن صياغته على شكل عبارة كالتالي: (المواطنون، والمسؤولون الذين يتم تعيينهم وانتخابهم مهتمون جميعاً بمعرفة مدى تحقيق الحكومة للأهداف التي تضعها. ويتطلب تحقيق الأهداف استعمال المدخلات للوصول إلى مخرجات تؤدي إلى تحقيق نتائج من الممكن تقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف).

## 2. التخطيط لبرنامج تدقيق على مؤشرات الأداء:

إن المنهجية الشائعة للتخطيط لعمليات تدقيق مؤشرات الأداء في الدول الرائدة في هذا المجال تدمج بين التدقيق على مؤشرات الأداء وبرنامج التدقيق المالي الذي تجريه الأجهزة العليا للرقابة. وعلى الرغم من أن هذه هي حتماً المنهجية التي يُوصى بتطبيقها مستقبلاً، إلا أن مدققي ديوان المحاسبة بحاجة إلى مزيد من الوقت لاكتساب الخبرة وتلقي التدريب اللازم قبل تطبيق المنهجية. ولكن على النطاق متوسط المدى بإمكان ديوان المحاسبة إقرار خطة متوسطة المدى لمدة (3) سنوات للتدقيق على مؤشرات الأداء. هناك عدة خيارات للتخطيط لبرنامج التدقيق على مؤشرات الأداء.

أ. إعطاء الأولوية للمؤسسات التي لها أضخم موازنات على افتراض أن منافع البرامج ذات النفقات الأكبر ستكون أكثر.

ب. التخطيط لعمليات التدقيق على مؤشرات الأداء على أساس وظيفي وعملي، أي على سبيل المثال تحديد مواعيد تدقيق لمؤسسات التربية والتعليم في السنة الأولى ومؤسسات الصحة في السنة الثانية ومؤسسات النقل في السنة الثالثة، الخ.

ج. استدراج طلبات من السلطة التنفيذية و/ أو قيادات اللجان النيابية لتقديم طلبات بإجراء عمليات تدقيق على مؤشرات الأداء ومنح المؤسسات الحكومية فرصة بتقديم طلب إجراء تدقيق على مؤشرات الأداء، ومن الممكن أيضا دعوة الجهات المانحة الدولية لتقديم اقتراحات حول عمليات التدقيق على مؤشرات الأداء.

د. اختيار المؤسسات التي ستخضع لتدقيق مؤشرات أدائها بناء على القضايا الحالية والمستجدة أو المشاكل المستجدة والبارزة.

### 3. خطوات التدقيق على مؤشرات الأداء:

تتماشى خطوات التدقيق على مؤشرات الأداء بشكل عام مع خطوات التدقيق المالي وهي:

#### أ. الموافقة على البدء بعملية التدقيق على مؤشرات الأداء:

يوافق رئيس ديوان المحاسبة على إجراء تدقيق لمؤشرات أداء مؤسسة معينة.

#### ب. كتاب تنويه لرئيس المؤسسة المعنية:

يرسل رئيس ديوان المحاسبة كتابا إلى الإدارة العليا في المؤسسة المعنية لإبلاغها بالتدقيق على مؤشرات الأداء، على أن يشتمل الكتاب على ما يلي:

- الموعد المتوقع لإجراء التدقيق.
- اسم مدقق / مدققي ديوان المحاسبة الذين سينفذون عملية التدقيق.
- الطلب إلى المؤسسة بتسمية شخص لديها ليكون ضابط الاتصال خلال فترة التدقيق على مؤشرات الأداء، على أن يكون مدير التخطيط الاستراتيجي أو بدرجة مدير مختص.
- إبلاغ المؤسسة بأنه سيتم الطلب من ضابط الاتصال تسمية خبير بكل برنامج يرد ضمن الموازنة خاضع للتدقيق للاتصال المباشر معه بخصوص البرنامج.

#### ج. جمع المعلومات والبيانات الأساسية:

يتم تكليف موظفي ديوان المحاسبة المكلفون بعملية التدقيق بجمع المعلومات والبيانات اللازمة قبل البدء بالتدقيق.

#### د. القائمة المرجعية للأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية:

يقوم موظفو ديوان المحاسبة بدراسة البيانات الواردة في أحدث موازنة سنوية وأحدث خطة إستراتيجية لها وإعداد قائمة مرجعية بجميع أهداف البرامج والأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية التي ستخضع للتدقيق. (راجع المثال في الملحق رقم 1).

#### هـ. الاجتماع التمهيدي:

يتم تحديد موعد هذا الاجتماع وعقدته في المؤسسة المعنية بحضور رئيس الفريق / المدققين المكلفين من قبل ديوان المحاسبة وضابط الاتصال في المؤسسة المعنية ومن الممكن دعوة آخرين للحضور، وخبراء البرامج في المؤسسة. ويشتمل جدول أعمال الاجتماع على ما يلي:

- الاتفاق على أعمال التدقيق.
- الاتفاق على القائمة المرجعية لجميع أهداف ومؤشرات المؤسسة كما ذكرت في أحدث موازنة وأي تعديلات جديدة على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- الاتفاق على أسماء ضباط الاتصال والخبير المعني بكل برنامج سيخضع للتدقيق في المؤسسة.
- التأكد من إبلاغ ضابط الاتصال في المؤسسة الخاضعة للتدقيق بكل الاجتماعات التي سيجريها ديوان المحاسبة مع خبراء البرامج فيما لو رغب بحضور الاجتماعات.
- التأكد من أنه سيتم إجراء اجتماع ختامي مع ضابط الاتصال بعد الانتهاء من عملية التدقيق في المؤسسة الخاضعة للتدقيق.
- أعلام المؤسسة الخاضعة للتدقيق بأن فريق التدقيق سيقوم بتزويدها بمسودة التقرير على مرحلتين:
- مسودة غير رسمية إلى ضابط الاتصال لأخذ ملاحظات المؤسسة عليها وتحديد موعد نهائي للرد.
- مسودة نهائية رسمية إلى الإدارة العليا ومن الممكن أن تقوم المؤسسة بالرد على التقرير وسوف يتم إرفاق الرد كملحق في التقرير النهائي للتدقيق على مؤشرات الأداء.

#### و. الاجتماعات مع خبراء البرامج:

- تتم في هذه الاجتماعات مراجعة كل الأهداف والمؤشرات لكل برنامج في المؤسسة وارتباطها بالهدف الاستراتيجي؛ وتتم مناقشة جميع القضايا والأسئلة المتعلقة بالتدقيق، ويتم التحقق من الوثائق مع الموظف المعني في المؤسسة أو يوافق خبير البرنامج على عمل الترتيبات اللازمة وإرسال المعلومات والوثائق المطلوبة إلى المدقق خلال فترة محددة. ويحتوي الملحق (2) على ثلاث أوراق عمل ليتم استخدامها من قبل المدقق لغايات مراجعة المعلومات وتنفيذ التدقيق وإجراء اجتماعات مع موظفي المؤسسة، وتتألف من:
- أسئلة أساسية عامة.
  - ورقة عمل حول أهداف البرنامج والأهداف الإستراتيجية.
  - ورقة عمل حول مؤشرات الأداء الرئيسية.
- بعد الانتهاء من تعبئة أوراق العمل الثلاث بالتعاون مع ضابط الاتصال و خبراء البرامج في المؤسسة يتم الوصول إلى مؤشرات (درجات) هامة لنتائج التدقيق وتشتمل على:
- مدى ملاءمة كل هدف استراتيجي أو برنامج.
  - مدى اكتمال ودقة كل مؤشر أداء رئيسي.
  - تصنيف كل مؤشر أداء رئيسي إلى مؤشر مخرجات أو نتائج أو غير ذلك.

## ز. الاجتماع الختامي:

يعقد رئيس فريق التدقيق من ديوان المحاسبة اجتماعاً مع ضابط الاتصال في المؤسسة المعنية ليقدم له ملخصاً عاماً عن نتائج تدقيق مؤشرات الأداء.

## ح. كتابة التقرير:

يقوم رئيس فريق التدقيق بتلخيص النتائج والاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بكل برنامج وهدف استراتيجي في المؤسسة ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها وفقاً لما سيرد لاحقاً في البند (7) الخاص بتنظيم تقرير تدقيق مؤشرات الأداء ويكلف رئيس فريق التدقيق مدققاً آخر واحداً بكتابة الملخص للمؤسسة ككل.

## ط. المسودة الأولية:

يقوم رئيس فريق التدقيق بإعداد مسودة أولية لتقرير تدقيق مؤشرات الأداء وتقديم نسخة منها إلى ضابط الاتصال في المؤسسة لمراجعتها وإعطاء ملاحظات عليها خلال فترة محددة.

## ي. التقرير النهائي:

بعد استلام الملاحظات من ضابط الاتصال في المؤسسة على المسودة الأولية يقوم رئيس فريق التدقيق بتنقيح التقرير لتتم مراجعته والموافقة عليه من قبل ديوان المحاسبة ويقوم رئيس ديوان المحاسبة بإرسال التقرير النهائي إلى رئيس المؤسسة المعنية لتلقي ملاحظاته عليه بكتاب خطي خلال فترة زمنية محددة.

## 4. معايير التدقيق: (الملاءمة، والاكتمال، والدقة):

تنقسم معايير تدقيق مؤشرات الأداء إلى فئتين:

- مدى ملاءمة أهداف المؤسسة ومؤشرات أدائها الرئيسية.
- اكتمال ودقة مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة.



## أولاً: الفئة (1): مدى ملاءمة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية:

تعطي الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية معلومات عن النتائج التي تحققها البرامج والاستراتيجيات. ولتحديد ما إذا كان كل مؤشر أداء رئيسي ملائم، يجب تقييمه إلى جانب الهدف المرتبط به. يتم أولاً تقييم ما إذا كان مؤشر الأداء الرئيسي يلبي المعايير باعتباره (1) مؤشر مخرجات أو (2) مؤشر نتائج، أو (3) نوع مؤشر آخر. ثم يتم تقييمه بموجب المعايير المذكورة أدناه، ويتم إعطاء درجة لكل هدف ومؤشر أداء رئيسي بناء على مقياس من (3) درجات يحدد ما إذا كانت تلبى المعايير أو تحتاج إلى تحسين أو لا تلبى المعايير. تنقسم معايير تقييم مدى الملاءمة إلى فئتين، الأولى (لتقييم كل مؤشر أداء رئيسي بشكل مستقل) والثانية (للتقييم الكلي).

### أ. معايير مؤشرات الأداء الرئيسية:

يقوم المدققون بمراجعة كل مؤشر أداء رئيسي وتقييمه وفقاً للمعايير التسعة التالية ووضع درجة له على مقياس من (3) درجات:

- **ملائمة:** هل مؤشر الأداء الرئيسي المعني يساهم في النتائج التي يستعين بها المستخدمون لصنع القرارات؟
- **مركزة:** هل يعالج مؤشر الأداء الرئيسي جانب هام / جوانب هامة في هدف البرنامج؟ يجب أن يساعد مؤشر الأداء بشكل كبير في معرفة مدى تحقيق هدف البرنامج.
- **مفهومة:** هل يوفر مؤشر الأداء الرئيسي معلومات كافية بشكل واضح ومختصر؟ يجب أن يكون مؤشر الأداء الرئيسي مذكور ببلغة واضحة ويشير إلى نتائج البرنامج لتوفير معلومات للمستخدمين.
- **قابلة للقياس:** هل يمكن قياس مؤشرات الأداء الرئيسية كما (بما يتيح قياس النتائج لتوضيح التوجهات العامة مع مرور الزمن)؟
- **غير متحيزة (موضوعية):** هل مؤشرات الأداء الرئيسية حيادية وهدفها قياس التقدم وليس الوصول لنتيجة تحسن صورة الإدارة؟
- **الكفاية:** يجب تحديد مؤشر أو أكثر لكل هدف أو برنامج لتقييم مجموعها وبأوزان متفاوتة مدى التقدم نحو تحقيق الهدف.

## • **المستهدفات قابلة للتحقيق:**

يمكن الوصول للرقم المستهدف من خلال تنفيذ البرامج والمشاريع والأهداف والأنشطة المقررة.

## • **إطار زمني محدد:**

يوجد موعد زمني محدد لتحقيق المستهدفات.

## • **موثوقة:**

يجب أن يكون المؤشر متسق وثابت للبرنامج خلال تنفيذ الخطة وبناء على قيم مرجعية (سنة أساس) مع إمكانية إجراء مقارنات مرجعية.

## ب. **معايير الأهداف:**

يقوم المدققون بمراجعة أهداف البرنامج والأهداف الإستراتيجية المرتبطة به وجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات العلاقة بحيث يتم تقييمها وفقاً للمعايير الأربعة التالية المتعلقة بالملاءمة:

## • **الصلة بالبرامج والأهداف والخطط على المستوى الوطني:**

هل الهدف وكل مؤشرات الأداء الرئيسية متفقة مع الأهداف والغايات على المستوى الكلي الوطني؟ في أي جزء؟

## • **الأهمية:**

هل يتناول الهدف وكل مؤشرات الأداء الرئيسية الاحتياجات والمشاكل الهامة في السياق المعني؟

## • **التوازن:**

هل يتيح الهدف وكل مؤشرات الأداء الرئيسية إجراء مراجعة متوازنة للأداء الكلي كماً ونوعاً؟ يجب على مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية أن تعطي صورة شاملة عن نتائج البرنامج، إما المخرجات أو النتائج للفئة/ الفئات المستهدفة.

## • **الشمولية:**

هل كل مؤشرات الأداء الرئيسية تمثل البرنامج أو الهدف الاستراتيجي، يجب على مؤشرات الأداء الرئيسية أن تبين نسبة الإنجاز للبرنامج أو الهدف الاستراتيجي.

**ثانياً: الفئة (2): اكتمال ودقة مؤشرات الأداء الرئيسية؛**

الهدف من إعداد وتقديم تقارير الأداء هو توفير معلومات تعطي صورة دقيقة عن أداء المؤسسة في تحقيق الأهداف المعلنة. وإذا كانت البيانات التي تستند عليها التقارير غير مكتملة أو غير دقيقة أو كانت الإفصاحات لا تستوفي متطلبات عرض وتقديم التقارير فإن قيمة البيانات تتدنى.

التدقيق على مدى اكتمال ودقة البيانات التي تدعم مؤشرات الأداء الرئيسية والإفصاح عنها هام جداً، وتُعنى معايير التقييم بأمور تتعلق بـ (أ) البيانات و(ب) الإفصاحات المرفقة (على سبيل المثال الملاحظات التي تكون محددة في الحاشية أسفل الصفحة).

**أ. اكتمال ودقة البيانات؛**

السؤال الأساسي الذي يجب الإجابة عليه عن كل مؤشر أداء رئيسي هو هل يتم الإبلاغ عن مؤشر الأداء بشكل دوري بناءً على البيانات والمعلومات التي تعكس بدقة وبشكل كامل كل الأحداث التي يجب توثيقها. وعلى المدقق أن يفحص البيئة التي يتم من خلالها قياس مؤشرات الأداء بشكل تفصيلي أكثر للتأكد على دقة ونزاهة مؤشرات الأداء الرئيسية. وتشتمل الأسئلة التي يجب الإجابة عليها على ما يلي:

- ما الذي تهدف مؤشرات الأداء الرئيسية إلى توضيحه بالتحديد وما سبب أهميته؟
- هل سيتم الحصول على البيانات من مصدر رسمي موجود أساساً أم سيتعين جمع معلومات جديدة؟
- من المسؤول عن موثوقية وصحة البيانات؟
- متى تكون هذه المعلومات متوفرة؟ (مقياس درجة تكرار القياس).
- ما هي ترتيبات جمع المعلومات؟
- ما هي الطرق الإحصائية المستخدمة لحساب الأداء؟
- ما هي محددات البيانات (بما في ذلك العوامل الخارجة عن سيطرة الحكومة)؟

**ب. اكتمال ودقة الإفصاحات؛**

هل جميع الإفصاحات (مثل الملاحظات الواردة في الحاشية أسفل الصفحة) المذكورة بما في ذلك التي تم ذكرها أو كان يجب ذكرها في التقرير السنوي أو الموازنة المقترحة؟ هل جميع مؤشرات الأداء الرئيسية والمعلومات المرتبطة بها المذكورة بشكل عادل وبقدر ملائم؟

**ج. اعتبارات أخرى عند التدقيق على مؤشرات الأداء الرئيسية؛**

يتم الأخذ بعين الاعتبار أيضاً ما إذا كان لها مستهدفات محددة بإطار زمني لتحقيقها ولها مقارنات مرجعية أو معايير أخرى لغايات المقارنة.

## • تدقيق المستهدفات:

تعتبر المستهدفات أدوات مفيدة للإشارة إلى مدى التقدم الذي تنوي المؤسسة تحقيقه لتلبية هدف معين. وتحدد هدف واضح على المؤسسة العمل على تحقيقه ونقطة مرجعية لتقييم مدى الإنجاز.

## • تدقيق الأطر الزمنية المتوقعة:

إن استخدام أطر زمنية لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية يتيح للمؤسسات تكوين صورة واضحة مستنيرة عن الأداء بشكل دوري ويتيح للمستخدمين إمكانية إجراء مقارنات بين الإنجاز المخطط له والإنجاز الفعلي. ومن الملائم استخدام نماذج مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعطي معلومات زمنية عن السنة المالية السابقة والحالية والثلاث سنوات المالية القادمة.

## • تقييم المقارنات المرجعية:

يجب على مؤشرات الأداء الرئيسية حيث أمكن ذكر المعايير الملائمة أو الأنشطة المشابهة وذلك لغايات المقارنة، وهذه المقارنات المرجعية تتيح إمكانية تقييم نسبة الإنجاز مع مرور الزمن بين مختلف الفئات المستهدفة أو البرامج أو المناطق المتشابهة في المؤسسة الخاضعة للتدقيق نفسه أو مؤسسات مشابهة. وإن عدم وجود مقارنات مرجعية يعني أن القارئ العادي غير المختص لن تكون لديه نقطة مرجعية لمقارنة أداء المؤسسة مع غيرها.

## د. تدقيق الأهداف والمخرجات والنتائج واعتبارات أخرى:

يركز هذا الجزء على متغيرات ثلاث وهي الأهداف والمخرجات والنتائج. ويقوم المدقق بدراسة العلاقة بين أهداف البرامج والأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية المساندة لها ومراجعتها بشكل مفصل للتأكد من تلبيتها للمعايير المذكورة في البند (5) أعلاه. ويقدم هذا الجزء تركيزاً أكثر على خصائص المتغيرات الثلاثة ومبادئ تقييمها. كما يغطي هذا الفصل المتغيرات المتعلقة بالنظام الكلي لأهداف الموازنة والأهداف الإستراتيجية وكيفية إدارتها من قبل المؤسسة الخاضعة للتدقيق.

## أ. أهداف التدقيق:

يجب أن تكون الأهداف واضحة وأن تُستخدم فيها مصطلحات قابلة للقياس لتمكين المؤسسة من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس مدى إنجاز الأهداف وتحقيقها.

- تحديد الموضوع، أو الاحتياجات، والمجموعة المستهدفة المخصصة التي تستهدفها الاستراتيجية أو البرنامج.
- يجب على المؤسسات أن توضح ما هو الموضوع أو ما هي الاحتياجات التي سيتطرق إليها البرنامج.
- لا يلزم تحديد مجموعة مستهدفة معينة على وجه الخصوص إذا كان الموضوع يفيد المواطنين على وجه العموم.

- تقدم وصفاً واضحاً للبيئة الحالية فيما يتعلق بالموضوع، أو الحاجة المعنية، وتوفر مرجع لفهم البرنامج أو الاستراتيجية.
- تحدد مدى معالجة البرنامج أو الاستراتيجية للموضوع من خلال مؤشرات المخرجات والنتائج (تطرق البرنامج أو الاستراتيجية للموضوع أو الاحتياجات).

#### ب. مؤشرات المخرجات:

تتضمن مخرجات البرنامج السلع والخدمات التي قام بإنتاجها وتسليمها والغاية من المخرجات هي تحقيق النتائج المذكورة في الأهداف وأن يكون بالإمكان تحديدها وقياسها. إن المبادئ الرئيسية لمخرجات البرنامج هي:

#### • المنتجات الملموسة:

- يجب أن تكون المخرجات قابلة للقياس وقابلة للتعداد (وحدات أو أنشطة) التي ينتجها البرنامج لتحقيق أهدافه.
- تشمل أنشطة البرنامج المباشرة والأنشطة المساندة التي تنفذ البرنامج وتديره. ففي حين أنها تشمل الأنشطة المباشرة وأنشطة الدعم، إلا أن التركيز يجب أن يبقى على النتائج التي سيحققها البرنامج.
- تغطي جميع أنشطة البرنامج الرئيسية. وهذا يضمن قياس الكفاءات، كجزء من عملية إعداد الموازنة اللازمة لإنتاج البضائع والخدمات.
- يجب أن تكون المخرجات قابلة للقياس والتعداد لإتاحة المجال لإجراء تقييم مستمر للسنوات الحالية والمستقبلية.

#### ج. مؤشرات نتائج ومؤشرات الأثر:

تعتبر مؤشرات النتائج مقاييس قوية للنتائج. وضرورية لتحديد الآثار المستهدفة للإجراءات التي تنفذها الحكومة في الدولة. ففي الوضع المثالي، على المؤسسات تقديم مؤشرات نتائج ولكنها تميل إلى الاعتماد بشكل رئيسي على مقاييس المخرجات أو حتى على مقاييس المدخلات. وتسعى بعض البلدان جاهدة لتكون كل مقاييسها مقاييس نتائج لأهميتها في عرض نتائج تلك الدول. وتشمل المبادئ الرئيسية لتقييم النتائج ما يلي:

- تحديد النتيجة المستهدفة من البرنامج أو الاستراتيجية، مع مستوى الإنجاز القابل للقياس. يمكن استخلاص النتائج المستهدفة ليس من أهداف المؤسسة المذكورة فقط، بل أيضاً من الأهداف والبرامج على المستوى الوطني الكلي كالأجندة الوطنية وبيانات التوقعات الحكومية الأخرى حول ما ستحققه المؤسسة.

- تحديد المجموعة المستهدفة إذا كانت هذه المجموعة أضيق نطاقاً من الدولة ككل. ليس من الضروري تحديد المجموعة المستهدفة إذا كانت النتيجة تفيد جميع المواطنين بشكل عام. وفيما عدا ذلك، فإنه يجب تحديد المجموعة المستهدفة أمثلة ( النساء، الفقراء، العاطلين عن العمل). أيضاً، يجب على المؤسسات أن تحدد مجموعة مستهدفة إذا كان من الواضح أن هذه النتائج لا تتعلق إلا بتلك المجموعة فقط.
- فهم المخرجات (الأنشطة) التي تنفذها المؤسسة، التي تساهم في تحقيق النتائج. يجب أن تكون المؤسسات قادرة على وصف الإجراءات الرئيسية، أو السياسات، أو الأنشطة، أو عمليات تحقيق النتائج المرجوة للمجموعة المستهدفة.

#### د. تنظيم تقرير التدقيق وطريقة عرضه:

تلخص قائمة المحتويات التالية هيكلية تقارير تدقيق مؤشرات الأداء.

#### • الاختصارات:

التعريف بأي مختصرات تم استخدامها.

#### • قائمة المصطلحات.

#### • مقدمة:

تتضمن معلومات عن أهمية التدقيق وأهدافه.

#### • ملخص تنفيذي:

وهي تمثل الانطباع العام للمدقق عن آلية الجهة الخاضعة للتدقيق في كيفية وضع وإدارة أنظمة مؤشرات الأداء لديها.

#### • النتائج والتوصيات:

تتضمن تحليلاً لأهداف الجهة الاستراتيجية والبرامج والمؤشرات وفقاً لمدى تلبيتها لمعايير تقييم مؤشرات الأداء. ويجب تحديد أوجه عدم المطابقة لتتمكن الجهة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين النظام المطبق لديها.

#### • الملاحق:

يمثل الجدولان التاليان طرق جيدة لتلخيص المعلومات المتعلقة بتدقيق مؤشرات أداء أي مؤسسة.

يحدد الجدول رقم (2) إجمالي عدد الأهداف ومؤشرات الأداء الخاضعة للتدقيق والنسب من نظام الموازنة ونظام التخطيط.

جدول رقم (2)	
إجمالي عدد الأهداف ومؤشرات الأداء الخاضعة للتدقيق والنسب من نظام الموازنة ونظام التخطيط	
عدد أهداف البرامج والأهداف الإستراتيجية، مؤشرات الأداء الرئيسية	
المجموع	1. الموازنة.
	البرامج.
	أهداف البرامج.
	مؤشرات الأداء الرئيسية.
	2. الخطة الإستراتيجية.
	الأهداف الإستراتيجية.
	مؤشرات الأداء الرئيسية.
	3. الإجمالي للمؤسسة (2+1).
	الأهداف.
	مؤشرات الأداء الرئيسية.

ويحدد الجدول رقم (3) نتائج تدقيق مؤشرات الأداء، ويبين كيفية تقييم العديد من أهداف المؤسسة ومؤشرات أدائها الرئيسية في فئات التقييم الثلاثة، ويفصل الجدول أيضا بين تقييم مدى ملاءمة الأهداف ومدى ملاءمة مؤشرات الأداء الرئيسية ومدى اكتمال ودقة مؤشرات الأداء الرئيسية.

جدول رقم (3)							
نتائج تدقيق مؤشرات الأداء							
نوع مؤشر الأداء الرئيسي: نتائج مخرجات غير ذلك	اكتمال ودقة مؤشر الأداء الرئيسي			مدى ملاءمة الهدف / مؤشر الأداء الرئيسي			الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لوزارة...
	لا يلي المعايير	بحاجة إلى تحسين	يلبي المعايير	لا يلي المعايير	بحاجة إلى تحسين	يلبي المعايير	
							1- 3
							1
							2
							2- 3
							1
							أهداف البرامج ومؤشرات الأداء الرئيسية
							3- 3
							1
							2
							3

## هـ. المتابعة اللاحقة لعمليات تدقيق مؤشرات الأداء:

يعتبر توفير نظام متابعة توصيات التدقيق من مسؤوليات السلطة التنفيذية، لكن بإمكان مدققي مؤشرات الأداء تيسير إجراء متابعة للتوصيات عن طريق إرفاق كل توصية مذكورة في تقرير التدقيق بتوصية أخرى تحدد الجهة التي يجب أن تتولى مسؤولية تطبيق التوصية ووقت تطبيقها. كما يجب أن يشتمل كل تقرير تدقيق ضمن بند الخلفية العامة مراجعة لأي تقارير تدقيق مؤشرات أداء سابقة خاصة بالمؤسسة وتقييم مدى تطبيق التوصيات السابقة، وهذا بالطبع لا ينطبق على المؤسسة التي تخضع لتدقيق مؤشرات أداء للمرة الأولى.

هناك أيضاً جانب آخر غير مباشر يتعلق بالمتابعات اللاحقة لتدقيق مؤشرات الأداء، وهو أن على رئيس فريق التدقيق إعلام الإدارة العليا في ديوان المحاسبة بأي مشاكل أو مواقف يوجهونها وتتطلب الالتفات إليها مستقبلاً في عمليات التدقيق المالي أو أي مسألة من الممكن تناولها في عمليات الرقابة على الأداء مستقبلاً.



## { الملاحق }

**ملحق رقم (1): مثال القائمة المرجعية للأهداف الإستراتيجية وأهداف البرامج ومؤشرات الأداء:**  
**اسم الوزارة: وزارة الأشغال العامة والإسكان.**

الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرامج ومؤشرات الأداء وقيم المؤشرات المدرجة أدناه هي نقطة الانطلاق لعملية تدقيق مؤشرات أداء المؤسسة، وهي منشورة في وثيقتين رسميتين هما: أحدث خطة إستراتيجية للوزارة تم إقرارها في نيسان 2012 وموازنتها المعتمدة لسنة 2013. يشار إلى أنه تمت الإشارة إلى أي تغييرات تشغيلية أجرتها الوزارة أو تقوم حالياً بإجرائها في ملاحظات الحاشية.

**الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء:**

**الهدف الاستراتيجي (1 من 3):**

تعزيز الأداء المؤسسي حسب الاستبيان السنوي للمواطنين والجهات المعنية.

**مؤشر الأداء رقم (1):**

درجة رضا المواطن عن البنية التحتية للطرق حسب الاستبيان السنوي للمواطنين.

الاستهدف 2015	الاستهدف 2014	الاستهدف 2013	التقييم الذاتي الأول 2012	الاستهدف 2012	الفعلي 2011	الاساس 2009
%59	%58	%57	%55	%56	%55	%53

**مؤشر الأداء رقم (2):**

معدل درجة رضا شركاء الوزارة حسب الاستبيان السنوي.

الاستهدف 2015	الاستهدف 2014	الاستهدف 2013	التقييم الذاتي الأول 2012	الاستهدف 2012	الفعلي 2011	الاساس 2009
2014 +%2	2013 +%2	مسح تشرين أول 2013	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	مسح تشرين أول 2009

**ملاحظة:**

تجري وزارة الأشغال العامة والإسكان أبحاث ومسوحات ميدانية لإعداد البيانات الخاصة بمؤشرين اثنين (الهدف الاستراتيجي 1/ مؤشر الأداء 2 وهدف البرنامج 1/ مؤشر الأداء 3) وستوفر الأساس والقيم التقديرية لهذه المؤشرات حتى تاريخ 31 تشرين الأول 2013 لإيرادها في الموازنة السنوية لعام 2014.

## أهداف البرنامج ومؤشرات الأداء الرئيسية:

### البرنامج (1 من 3) (3705) صيانة الطرق:

هدف البرنامج: إجراء صيانة دورية ووقائية للطرق وترميمها بهدف تحسين شبكة الطرق القائمة في المملكة.

#### مؤشر الأداء رقم (1):

زيادة أطوال الطرق (كم) المرممة سنوياً.

الاستهداف	الاستهداف	الاستهداف	التقييم الذاتي الأول	الاستهداف	الفعلي	الاساس
2015	2014	2013	2012	2012	2011	2009
850 km	800 km	750 km	690 km	700 km	650 km	600 km

#### مؤشر الأداء رقم (2):

تقليل نسبة الطرق التي لا تتفق مع المعايير الفنية الجديدة (مؤشر وعورة الطرق) التي سيتم اعتمادها لسنة 2012.

الاستهداف	الاستهداف	الاستهداف	التقييم الذاتي الأول	الاستهداف	الفعلي	الاساس
2015	2014	2013	2012	2012	2011	2009
%34	%36	%38	%40	%42	غير معروف	غير معروف

## ملحق رقم (2): أسئلة افتتاحية في عملية تدقيق مؤشرات الأداء:

### البدء:

التعريف بكل المشاركين.

### الهدف العام:

الهدف من التدقيق على مؤشرات الأداء: مفهوم مؤشرات الأداء مطبق على مستوى العالم ولكن النتائج غير المرضية دفعت أجهزة المحاسبة والرقابة والتدقيق العليا لإجراء تدقيق على مؤشرات الأداء الرئيسية لإحداث تحسينات مع مرور الزمن.

تم الاطلاع على الممارسات الدولية الفضلى في مجال تدقيق مؤشرات الأداء وتم إجراء عمليات تدقيق ريادية لتحديد أفضل طريقة لتطبيق التدقيق على مؤشرات الأداء. يتمثل أسلوبنا في العمل في تدقيق الأهداف ومؤشرات الأداء وتقديم معلومات تساعد المؤسسات الخاضعة للتدقيق في تعزيز الأهداف والمؤشرات مما يساعد دائرة الموازنة العامة ووزارة تطوير القطاع العام في تطبيق النظام ككل.

### أسئلة عامة حول الإدارة المركزية:

1. هل تقدم وزارة تطوير القطاع العام إرشادات واضحة وتعليمات حول إدارة الأداء لتوجيه المؤسسة في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية ؟
2. هل تقدم وزارة تطوير القطاع العام للمؤسسة تدريب أو مساعدة تتعلق بعملية إعداد الخطة الاستراتيجية ؟ (متى ؟ كم مرة ؟ لأية غايات ؟).
3. هل تتصل بكم وزارة تطوير القطاع العام للحصول على معلومات أو تقارير تتعلق بأهداف مؤسستكم ومؤشرات أدائها الرئيسية ؟ (متى ؟ كم مرة ؟ لأية غايات ؟).
4. الموازنة: هل تقدم دائرة الموازنة العامة إرشادات وتعليمات واضحة للمساعدة في وضع أهداف البرامج ومؤشرات الأداء الرئيسية عند إعداد الموازنة ؟
5. هل تتصل بكم دائرة الموازنة العامة للحصول على معلومات أو تقارير تتعلق بأهداف مؤسستكم ومؤشرات أدائها الرئيسية ؟ (متى ؟ كم مرة ؟).
6. هل تقدم دائرة الموازنة العامة للمؤسسة تدريب أو مساعدة تتعلق بأهداف البرامج ومؤشرات الأداء الرئيسية في الموازنة ؟ (متى ؟ كم مرة ؟).

### الوضع الداخلي في المؤسسة ( الحصول على مخطط الهيكل التنظيمي إذا أمكن ):

1. هل يمكنكم توضيح كيف تقوم المؤسسة باستخدام الأهداف ومؤشرات الأداء لغايات الإدارة ؟
2. أو لغايات إعداد السياسات والتخطيط ؟
3. أو لغايات صنع القرارات المتعلقة بالموازنة ؟

4. هل تعتقدون أن هناك ازدواجية بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات لوزارة تطوير القطاع العام وأهداف البرامج ومؤشرات الأداء لدائرة الموازنة العامة ؟ هل من الممكن التنسيق بينها بشكل أفضل ؟ كيف ؟
5. كيف يلبي الهيكل التنظيمي للمؤسسة متطلبات وزارة تطوير القطاع العام ودائرة الموازنة العامة المتعلقة بإعداد الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرامج ومؤشرات الأداء الرئيسية. ما هي الوحدات التنظيمية التي تتولى هذه المسؤوليات في المؤسسة ؟ هل يمكنكم تزويدنا بنسخة من مخطط الهيكل التنظيمي ؟
6. هل لديكم أية توصيات حول كيفية تطوير وتحسين نظام الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية في الأردن ؟
7. بعد الإجابة على الأسئلة المذكورة أعلاه يتم الحصول على الصورة الكاملة وثم التركيز على الأهداف ومؤشرات الأداء. علينا مراجعة كل برنامج على حدا والاجتماع مع مختصين مضطلعين بأهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف البرامج ومؤشرات الأداء الرئيسية ومختصين أيضاً بإدارة البرامج وتقديم الخدمات، ويجب أثناء المراجعة استخدام النموذجين المخصصين للأسئلة والأجوبة.

#### الاجتماع مع مسؤولي البرامج:

1. يجب في بداية الاجتماع توضيح الهدف من عملية التدقيق مجدداً كما هو مبين سابقاً.  
ما الصلة بين الأهداف الإستراتيجية ( وزارة تطوير القطاع العام ) وأهداف البرامج (دائرة الموازنة العامة) ومؤشرات الأداء من جهة وعملية التخطيط وإدارة البرامج وإعداد الموازنة ؟
2. ما رأيكم بكيفية استفادة وزارة تطوير القطاع العام ودائرة الموازنة العامة للأهداف الإستراتيجية وأهداف البرامج ومؤشرات الأداء الرئيسية التي قمتم بإعدادها وتقديم تقارير عنها ؟
3. بعد ذلك ننتقل إلى طرح أسئلة عن أهداف البرامج ومؤشرات الأداء الرئيسية ( يجب استخدام نموذج الأهداف ونموذج مؤشرات الأداء الرئيسية وتدوين الإجابات ).

ملحق رقم (3): ورقة عمل عن أهداف البرنامج والأهداف الإستراتيجية:

اسم المؤسسة: .....

هدف البرنامج	ن. _____ كما ورد في موازنة 2013.
رقم البرنامج	
اسم البرنامج وهدفه	
الهدف الاستراتيجي	ن. _____ كما ورد في موازنة 2013 او احدث خطة إستراتيجية

## • مدى ملائمة الأهداف:

على المدقق تقييم مدى جودة ونزاهة الهدف بالمقارنة مع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة به. و المعايير الأربعة التالية هي المستخدمة:

## • الصلة بالأهداف الوطنية الكلية كالأجندة الوطنية:

هل الهدف وكل مؤشرات الأداء الرئيسية متفقة مع الأهداف والبرامج والغايات الأجندة الوطنية؟ في أي جزء؟

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## ملاحظات:

## • الأهمية:

هل يتناول الهدف وكل مؤشرات الأداء الرئيسية الاحتياجات والمشاكل والفرص الهامة في السياق المعني؟

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## ملاحظات:

## • التوازن:

هل يتيح الهدف وكل مؤشرات الأداء الرئيسية إجراء مراجعة متوازنة للأداء الكلي كما ونوعاً؟ يجب على مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية أن تعطي صورة شاملة عن نتائج البرنامج، إما المخرجات أو النتائج للفتة/ الفئات المستهدفة.

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## ملاحظات:

### • الشمولية:

هل كل مؤشرات الأداء الرئيسية تمثل البرنامج أو الهدف الاستراتيجي ؟ يجب على مؤشرات الأداء الرئيسية أن تبيّن نسبة الإنجاز للبرنامج أو الهدف الاستراتيجي.

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## ملاحظات:

مدى ملاءمة الأهداف: التقييم بناء على المعايير الأربعة أعلاه.	
يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	
ملاحظات:	

## ملاحظة:

ورقة عمل مؤشرات الأداء الرئيسية مرفقة لكل مؤشر أداء رئيسي خاص بهذا الهدف.

ملحق رقم (4): ورقة عمل عن مؤشرات الأداء الرئيسية:

اسم المؤسسة: .....

مؤشر الأداء الرئيسي هذا يدعم هدف البرنامج	التابع لـ
أو	
مؤشر الأداء الرئيسي هذا يدعم الهدف الاستراتيجي	التابع لـ
مؤشر الأداء الرئيسي	التابع لـ لهذا الهدف:

## • نوع مؤشر الأداء الرئيسي:

هل يتماشى هذا المؤشر مع تعريف مؤشر المخرجات أو مؤشر النتائج أم هو نوع بيانات آخر (على سبيل

المثال: مؤشر مدخلات أو بيانات غير متصلة)؟

مؤشر مخرجات.	
مؤشر نتائج.	
نوع بيانات آخر.	

## • ملاحظات:

### • مدى ملاءمة مؤشر الأداء الرئيسي:

تعطي مؤشرات الأداء الرئيسية معلومات عن النتائج التي تحققها البرامج والاستراتيجيات في تحقيق أهدافها. ولتحديد ما إذا كان كل مؤشر أداء رئيسي ملائم، يجب تقييمه إلى جانب الهدف المرتبط به

### • ملائمة:

هل مؤشر الأداء الرئيسي المعني يساهم في النتائج التي يستعين بها المستخدمون لصنع القرارات؟

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

### • مركزة:

هل يعالج مؤشر الأداء الرئيسي جانب هام / جوانب هامة في هدف البرنامج؟ يجب أن يساعد مؤشر

الأداء بشكل كبير في معرفة مدى تحقيق هدف البرنامج.

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## • مفهومة:

هل يوفر مؤشر الأداء الرئيسي معلومات كافية بشكل واضح ومختصر؟ يجب أن يكون مؤشر الأداء الرئيسي مذكور بلغة واضحة ويشير إلى نتائج البرنامج لتوفير معلومات للمستخدمين.

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات..	

## • قابلة للقياس:

هل يمكن قياس مؤشرات الأداء الرئيسية كما (بما يتيح قياس النتائج لتوضيح التوجهات العامة مع مرور الزمن)؟

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## • غير متحيزة ( موضوعية ):

هل مؤشرات الأداء الرئيسية حيادية وهدفها قياس التقدم وليس الوصول لنتيجة تحسن صورة الإدارة ؟

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## • الكفاية:

يجب تحديد مؤشر أو أكثر لكل هدف أو برنامج لتقيس مجموعها وبأوزان متفاوتة مدى التقدم نحو تقديم الهدف.

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## • المستهدفات قابلة للتحقيق:

يمكن الوصول للرقم المستهدف من خلال تنفيذ البرامج والمشاريع والأهداف والأنشطة المقررة.

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## • إطار زمني محدد:

يوجد موعد زمني محدد لتحقيق المستهدفات.

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	



**موثوقة:**

يجب أن يكون المؤشر متسق وثابت للبرنامج خلال تنفيذ الخطة وبناء على قيم مرجعية (سنة أساس) مع إمكانية إجراء مقارنات مرجعية.

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

مدى ملاءمة مؤشرات الأداء الرئيسية: التقييم بناء على المعايير التسعة المذكورة أعلاه.	
يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

**مدى اكتمال ودقة مؤشرات الأداء الرئيسية:**

تُعنى معايير تقييم اكتمال ودقة مؤشرات الأداء الرئيسية بمسائل تتعلق بالبيانات وبالإفصاحات المرفقة (على سبيل المثال ملاحظات الحاشية أسفل الصفحة)

**اكتمال ودقة البيانات:**

السؤال الأساسي الذي يجب الإجابة عليه عن كل مؤشر أداء رئيسي هو هل يتم الإبلاغ عن مؤشر الأداء بشكل دوري بناء على البيانات والمعلومات التي تعكس بدقة وبشكل كامل كل الأحداث التي يجب توثيقها، وتشتمل الأسئلة التي يجب الإجابة عليها على ما يلي:

1. ما الذي تهدف مؤشرات الأداء الرئيسية إلى توضيحه بالتحديد وما سبب أهميته؟
2. هل سيتم الحصول على البيانات من مصدر رسمي موجود أساساً أم سيكون هناك حاجة لجمع معلومات جديدة؟
3. من المسؤول عن موثوقية وصحة البيانات؟
4. متى تكون هذه المعلومات متوفرة؟ (مقياس درجة التكرار)
5. ما هي ترتيبات جمع المعلومات؟
6. ما هي الطرق الإحصائية المستخدمة لحساب الأداء؟
7. ما هي محددات البيانات (بما في ذلك العوامل الخارجة عن سيطرة الحكومة)؟

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## ملاحظات:

### • اكتمال ودقة الإفصاحات:

هل كل الإفصاحات (مثل ملاحظات الحاشية أسفل الصفحة) مذكورة بما في ذلك التي تم ذكرها أو كان يجب ذكرها في التقرير السنوي أو الموازنة المقترحة؟ هل جميع مؤشرات الأداء الرئيسية والمعلومات المرتبطة بها مذكورة بشكل عادل وبقدر ملائم؟

يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

## ملاحظات:

اكتمال ودقة مؤشرات الأداء الرئيسية / التقييم بناء على المعياران أعلاه.	
يلبي التوقعات.	
يلبي بعض التوقعات لكنه بحاجة إلى تحسين.	
لا يلبي التوقعات.	

### الأعضاء المشاركون في إعداد الدليل

- السيد أسامة العزام / خبير في مشروع الإصلاح المالي الثاني.
- الخبير الأمريكي ريجيس تشابمان / مشروع الإصلاح المالي الثاني.
- السيد بلال جمال عكاشة.
- السيد هادي الطوالة.
- السيدة سهى النجار.
- السيد منذر النبر.