

الممارسات القياسية في التخطيط الاستراتيجي

*“If you can’t measure it you
can’t manage it”*

ملا پمکن قیاسه لا پمکن ادارته

المقياس (المؤشر)

١٠

ماذا نريد أن
نحقق ؟

كيف سنقيس
ما نريد
تحقيقه ؟

ماذا ستخبرنا
المقاييس ؟

كيف سنستخدم
المعلومات
المستقاة من
المقاييس من أجل
التحسين أو
التطوير ؟

المتحصلات

أداة القياس

النتائج المتحققة

الأثر على الأداء

مستويات القياس بالوزارة

مؤشرات النجاح الرئيسية

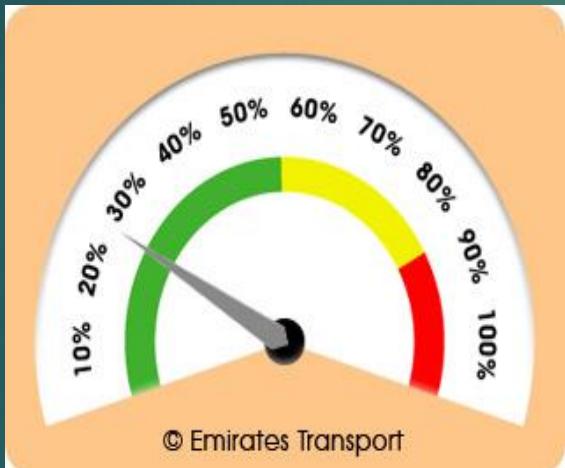
"الخمسية"

مؤشرات النجاح "السنوية"

مقاييس النجاح "الفترية"

الغايات

مؤشرات نجاح
خمسية



الغاية الأولى ، الثانية ، الثالثةالخ

يجب أن يكون هناك مقياس واحد أو أكثر للغاية الإستراتيجية ليحدد مقياس النجاح الأعلى ولن يقوم بتحديد الدوافع الرئيسية لتحقيق الرؤية .

مؤشرات نجاح
سنوية

الأهداف السنوية
”المبادرات“



المبادرة الأولى



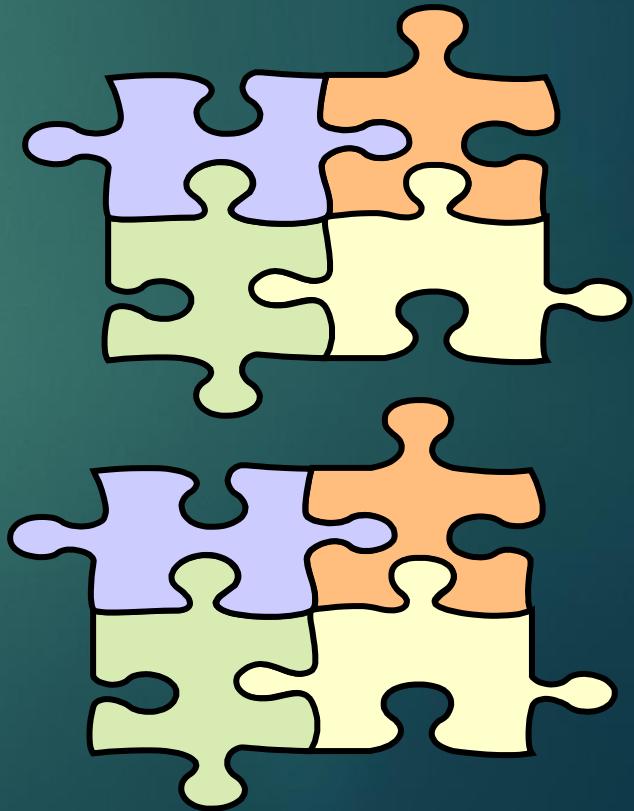
المبادرة الثانية



المبادرة الثالثة

مؤشرات نجاح فترية

الأعمال



البداية ... منهجية تقييم الأداء الإستراتيجي (على مستوى الخطط التشغيلية - المبادرات) بالوزارة في الخطة الإستراتيجية

الدرجة المرجحة بالأوزان	الوزن النسبة	الدرجة من (10)	المعايير	رقم المعيار
			القيادة أسلوب القيادة قيادة الأداء التعاون مع الآخرين	الأول
			الخطيط الإستراتيجي القيم والغايات الارتباط بالأهداف والمؤشرات الارتباط بالأداء العام	الثاني
			القيمة المضافة العائد الاجتماعي العائد الاقتصادي	الثالث
			تنمية الموارد البشرية التدريب تقييم وإدارة الأداء	الرابع
			إدارة العمليات تصميم وإدارة العمليات تحسين العمليات استخدام التقنية وما يتعلق بالتجهيزات	الخامس
1 إلى أقل من 10	%100		المجموع	

وفقاً لمستويات التقييم التالية

▶ المستوى الأول : من 9 إلى 10 ممتاز (لاتيني)

▶ جيد جداً (ذهبي) < المستوى الثاني : من 8

▶ جيد (فضي) < المستوى الثالث : من 7

▶ مقبول (برونزي) < المستوى الرابع : من 6

نتائج الأداء الرئيسية، مؤشرات النجاح الرئيسية

، ونتائج الأداء الرئيسية KPIs يجب التفرقة بين مؤشرات النجاح الرئيسية (Key Result Indicators (KRIs)

فالأولى يتم صياغتها باستخدام مؤشر كمي مثل النسب المئوية ، المعدلات ، التصنيف ، الترتيب...الخ

أما الثانية فتعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها .

(KPIs تعریف مؤشرات النجاح الرئيسية :)

تحديد المتطلبات من خلال الجهد المنظمة للتشخيص بالأرقام (كلما أمكن) أو بالكيف لتحديد مدى نجاح الوزارة / القطاع / الإدارية في تحقيق الغايات ، الإدارية (المبادرات) وحسن استخدام الموارد لتقديم ما هو مطلوب بالمواصفات التي يتوقعها المستفيدين .

لكل مؤشر بطاقة تعريف تحتوي على :

- ▶ الهدف من المؤشر
- ▶ المعادلات الرياضية
- ▶ مصدر البيانات

عملية إسقاط مؤشرات النجاح Cascading

وظيفي

الوکیل

الوکلاء
المساعدون

المدراء

تنظيمي

على مستوى
الوزارة

القطاعات

الإدارات

زمني

خمس
سنوات

سنوي

سنوي

جغرافي

محافظة
العاصمة

محافظة حولي

محافظة الجهراء

.....

الغاية

عدد مرات التقييم	طريقة حساب المؤشر	مصدر البيانات	مؤشرات الأداء الرئيسية
سنوي			
نصف سنوي			

مثال

مؤشرات النجاح الرئيسية KRs	الغاية
عدد الحفظة والدارسين والناشئة 43827 شؤون القرآن (مراكز وحلقات) 456 الدراسات الإسلامية 3084 السراج المنير	زيادة الإقبال على حفظ القرآن ومدارسة علومه لدى كافة الفئات
عدد الأنشطة الثقافية 4285 الثقافة الإسلامية 25 الوعي الإسلامي	تعزيز التوجيه الثقافي المرتبط بالقيم الإسلامية والسنّة النبوية في المجتمع

خصائص مؤشرات النجاح

أن ترتبط بالغايات الإستراتيجية الوزارة ومبادراتها

أن تكون واضحة وسهلة الفهم والاستخدام

دقيقة بما فيه الكفاية لكي تسهل عملية المقارنة بالوزارة أو مع المنظمات
بمرور الوقت

قابلة للإثبات من قبل الإدارة العليا والمرجعين والتحقق المستقل للأداء

أن تكون صحيحة إحصائياً ، حتى لا يكون هناك أى فرصة للاستنتاجات
الخاطئة

أن يكون هناك جدوى من التكلفة ، بمعنى أن تتواءن تكلفة جمع البيانات مع الفوائد التي
ستتخرج منها

أن تكون منسوبةً المسؤولية ، حتى تكون مسؤولية إنجاز الأداء الجيد واضحة

أن تجاوب مع التغيرات وتعكسها على الأداء بشكل واضح

أن تنجح كل المؤشرات في تحقيق جميع متطلبات الأداء

أن يتم ربطها بعملية التحفيز ، لكي تمثل الدافع الرئيسي للإنجاز والتطور المنشود

أن تكون قابلة لقياس باستخدام مؤشر كمي مثل النسب المئوية ، المعدلات ، التصنيف ، الترتيب... الخ



ملائمة الغابات الإستراتيجية وفقاً لمحاور بطاقة الأداء المتوازن

من المتعارف عليه ان بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC)

تعد أحد الأدوات الحديثة لقياس الأداء الإستراتيجي وفقا لمجموعة من المحاور تحدد مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والموجّهة من خلال إستراتيجية الوزارة

و تمثل بطاقة الأداء المترافق :

(1) ... أداة لتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية

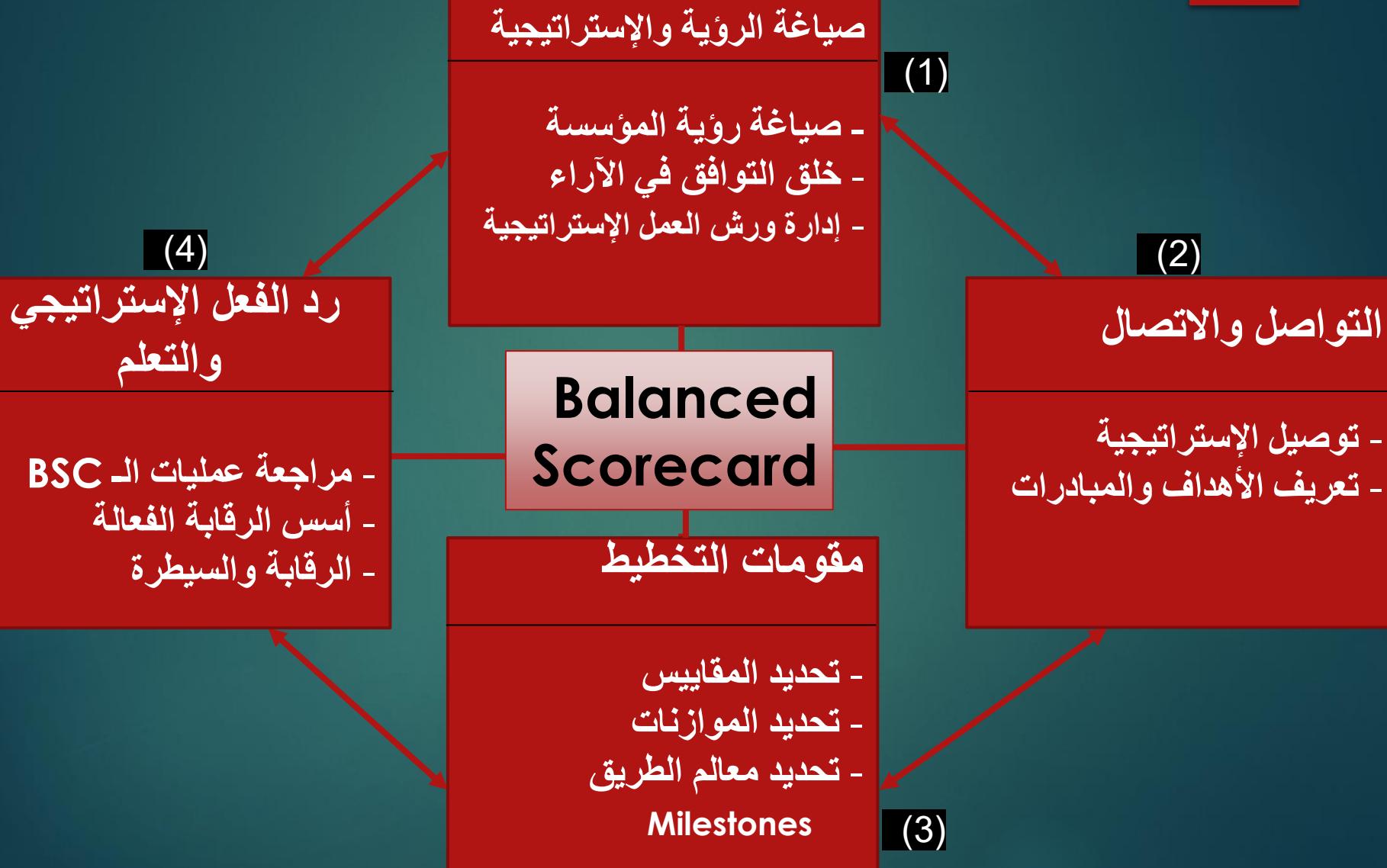
(2) ... أداة إدارية

(3) ... تبني على رؤية المؤسسة

(4) ... تبني على توصيل وفهم الإستراتيجية في المستويات الإدارية

(5) ... تحتوي على محاور للأداء : (المحور المالي ، العملاء ، العمليات ، التعلم والنمو)

التخطيط الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن



أهداف تطبيق بطاقة الأداء المترافق

(1) : توضيح / تحديث الإستراتيجية

(2) : توصيل استراتيجية الوزارة لأصحاب المصالح

(3) : مواءمة الأهداف التنظيمية والفردية مع الأهداف الإستراتيجية

(4) : ربط الأهداف قصيرة الأجل بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل
والموازنات السنوية

(5) : صياغة وتحديد المبادرات الإستراتيجية للإدارات

(6) : إجراء مراجعات الأداء الدورية لتطوير وتحسين الإستراتيجية

ويوضح الشكل التالي المحاور الأربع

Perspectives

لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الإستراتيجي

المحور المالي

الغايات المؤشرات المبادرات المقاييس

حتى تنجح
الوزارة مالياً

محور العملاء

الغايات المؤشرات المبادرات المقاييس

كيف يجب
أن تظهر
الوزارة
 أمام عملائها؟

محور العمليات الداخلية

الغايات المؤشرات المبادرات المقاييس

ما هي العمليات
 الداخلية التي
 يجب تحسينها
 وإجادتها؟

رؤية
 وإستراتيجية

محور التعلم والنمو

الغايات المؤشرات المبادرات المقاييس

كيف تتحقق
الوزارة
 التطوير
 والابتكار؟

علمًاً بأنه لكل محور من المحاور تم تحديد :

Targets

(KSIs)

Initiatives

Measures

■ الغايات

■ مؤشرات النجاح الرئيسية

■ المبادرات

■ المقاييس

مراجعة الأداء الإستراتيجي

- ▶ يجب تقييم الأداء بحيث يكون مبنياً على الحقائق ، حيث تجمع البيانات من مختلف المصادر لفهم وتقييم الأداء تجاه الغايات والمبادرات وذلك كجزء من مرحلة التقييم ، وتكون عناصر البيانات محددة مسبقاً أثناء وضع مؤشرات النجاح .
- ▶ حيث يتم القيام بترجمة البيانات التي تم تجميعها للتوصل إلى المعلومات المطلوبة ، حيث يمكن لبعض المؤشرات أن تتشكل من مجموعة من عناصر البيانات ، ويتم تجميع معظم المؤشرات وعناصر البيانات من الإدارات التي تقوم بدورها بإعداد تقارير عن تقدّم العمل حول مبادراتها الحالية وذلك من أجل تحقيق مؤشرات النجاح الرئيسية

ويجب أن يتضمن تقرير الإنجاز :

- ▶ الوضع الحالي بحسب تدرج الألوان في مشاريع المبادرة .
- ▶ التعليقات الموجزة المتعلقة بالتقرير
- ▶ التقدم (أو التأخير) مقابل المؤشرات المحددة لهذه الفترة والفترات المقبلة ، بما فيها حالة تدرج الألوان لكل عمل من الأعمال والمقاييس المرتبطة بها .
- ▶ المخاطر أو الأحداث التي تتطلب الانتباه والتي تترك لمسؤول المبادرة الخيار لاتخاذ اللازم .
- ▶ أي تبعيات متصاعدة تتطلب اهتمام مدير الإداره أو مدير المبادرة .

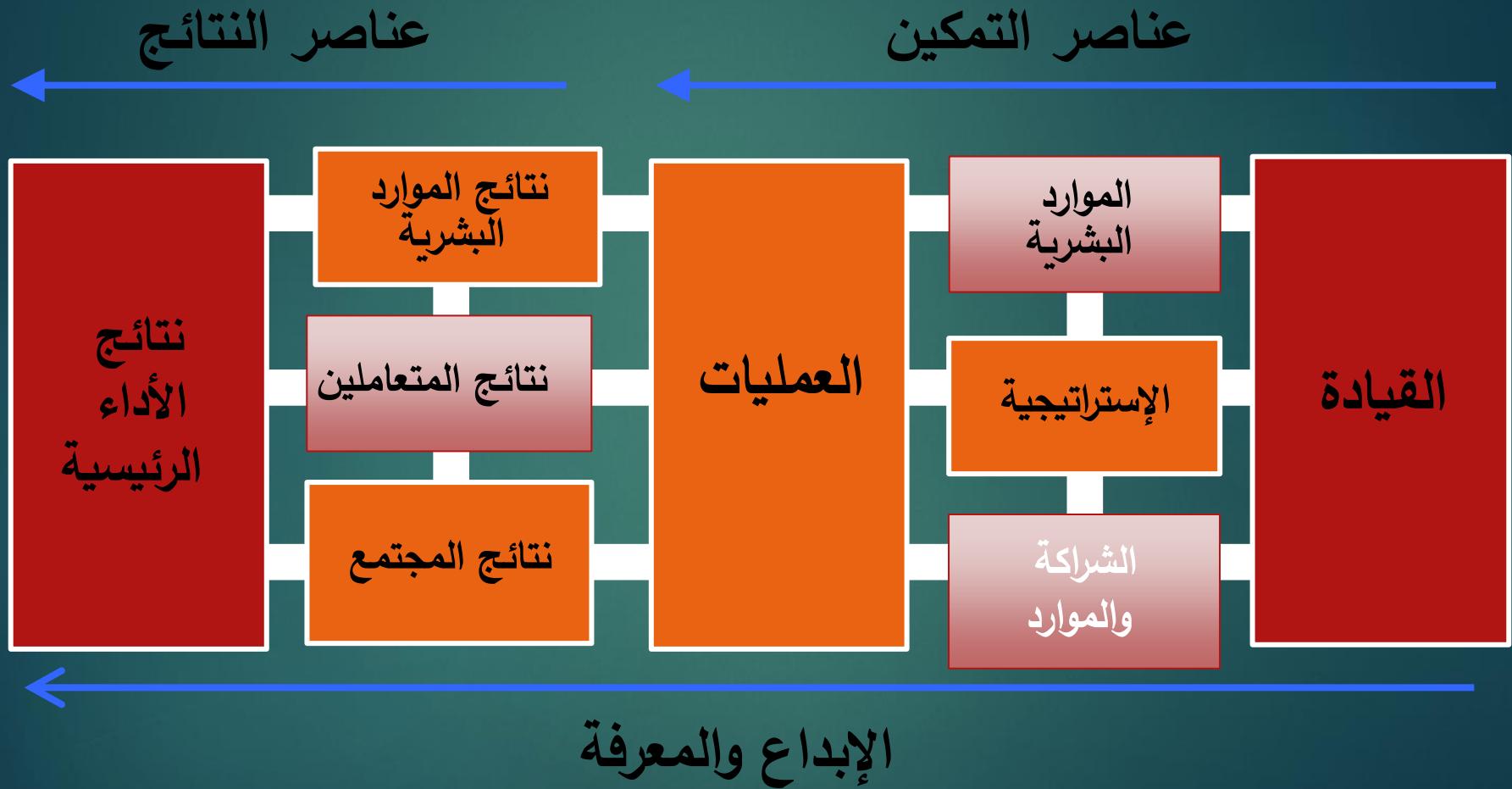
نموذج الحوكمة الإستراتيجية لمتابعة قياس الاداء

الاستراتيجي والذى يحدد مسئولية تنفيذ المبادرات

الاستراتيجية والنتائج على الإدارات والمجالس

التنفيذية للفطاعات المعنية

المعايير التسعة للنموذج



وسوف يتم تطبيق هذا النموذج كأداة عملية يمكن استخدامها كالتالي :

- ▶ كأداة للتقويم الذاتي .
- ▶ كوسيلة للمقارنة المرجعية مع المنظمات الأخرى.
- ▶ كمرشد لتحديد مجالات التحسين.
- ▶ كأساس لطريقة تفكير .
- ▶ كهيكل لنظام إدارة الوزارة .