

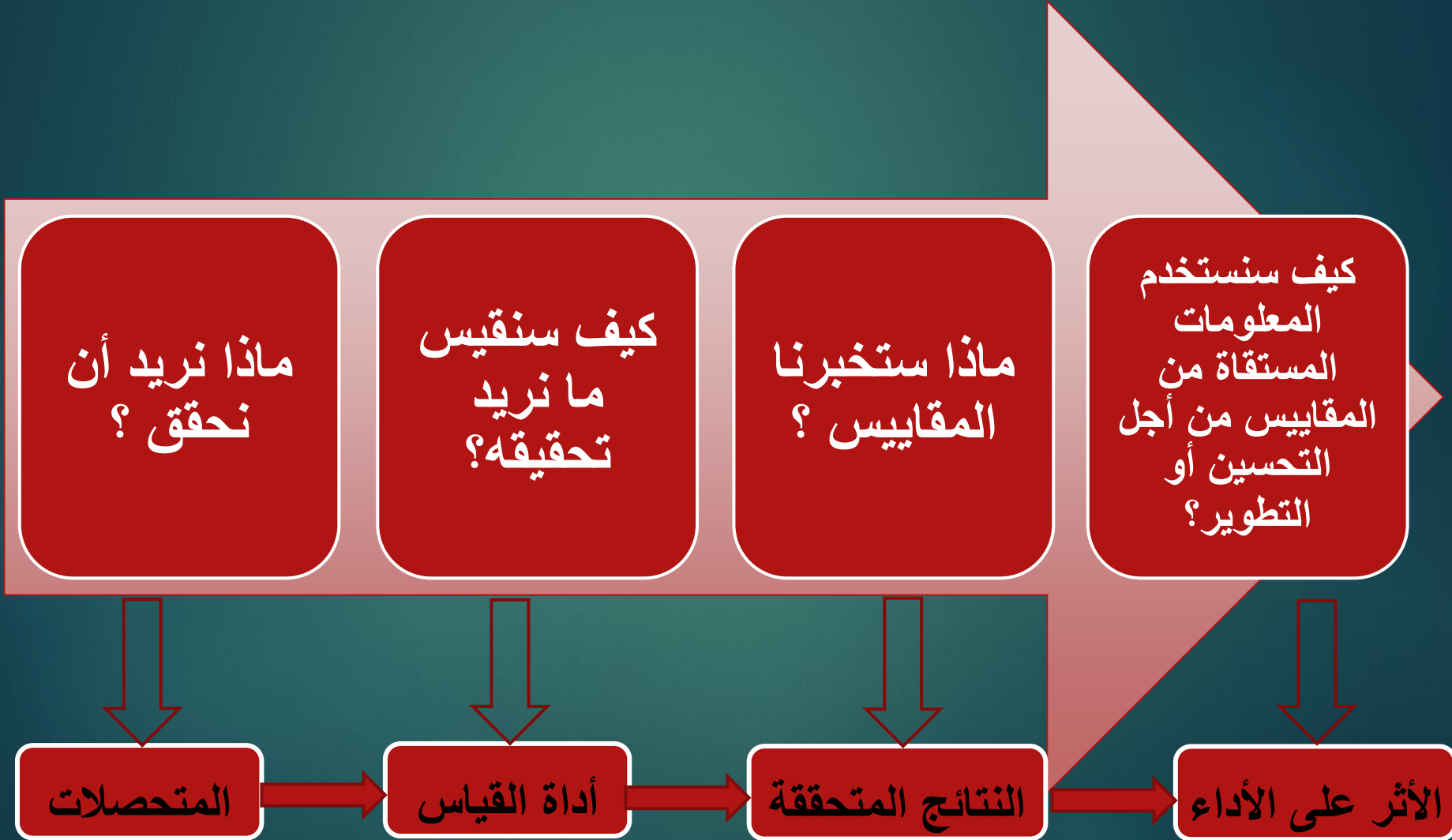
الممارسات القياسية في التخطيط الاستراتيجي

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

مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته

المقياس (المؤشر)

□
□



مستويات القياس بالوزارة

مؤشرات النجاح الرئيسية

"الخمسية"

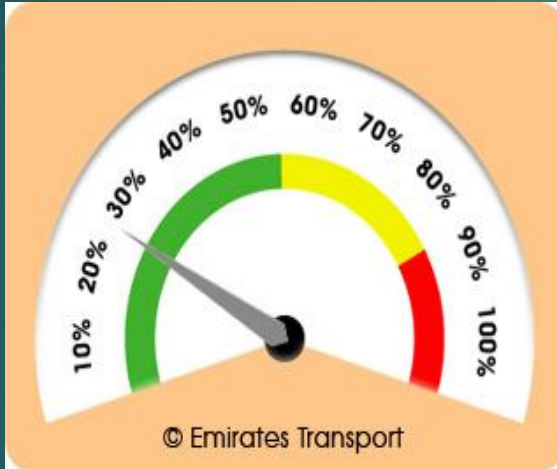
مؤشرات النجاح "السنوية"

مقاييس النجاح "الفترية"

المستوى الأول

الغايات

مؤشرات نجاح
خمسية



الغاية الأولى ، الثانية ، الثالثة الخ

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

المستوى الثاني

مؤشرات نجاح سنوية

الأهداف السنوية
"المبادرات"



المبادرة الأولى

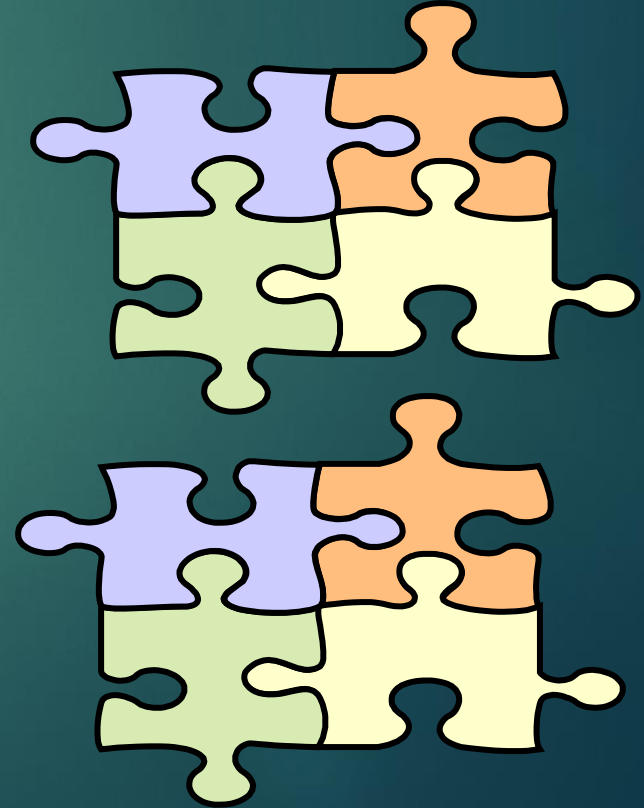
المبادرة الثانية

المبادرة الثالثة

المستوى الثالث

الأعمال

مؤشرات نجاح
فترية



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

الدرجة المرجحة بالأوزان	الوزن النسبي	الدرجة من (10)	المعايير	رقم المعيار
			القيادة - أسلوب القيادة - قيادة الأداء - التعاون مع الآخرين	الأول
			التخطيط 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	

وفقا لمستويات التقييم التالية

- ▶ المستوى الأول : من 9 إلى 10 ممتاز (بلاتيني)
- ▶ 9 جيد جدا (ذهبي) >المستوى الثاني : من 8
- ▶ 8 جيد (فضي) >المستوى الثالث : من 7
- ▶ 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 تعريف مؤشرات النجاح الرئيسية :)

تحديد المتحصلات من خلال الجهود المنظمة للتشخيص بالأرقام (كلما أمكن) أو
بالكيف لتحديد مدى نجاح الوزارة / القطاع / الإدارة في تحقيق الغايات ، الإدارة
(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

جغرافي

محافظة
العاصمة

محافظة حولي

محافظة الجھراء

.....

زمني

خمس
سنوات

سنوي

سنوي

تنظيمي

على مستوى
الوزارة

القطاعات

الإدارات

وظيفي

الوكيل

الوكلاء
المساعدون

المدراء

الغاية

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

مثال

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

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 والمراجعين والتحقق المستقل للأداء

أن تكون صحيحة إحصائياً ، حتى لا يكون هناك أي فرصة للإستنتاجات
الخاطئة

أن يكون هناك جدوى من التكلفة ، بمعنى أن تتوازن تكلفة جمع البيانات مع الفوائد التي
ستنتج منها

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

أن تتجاوب مع التغيرات وتعكسها على الأداء بشكل واضح

أن تتجح كل المؤشرات في تحقيق جميع متطلبات الأداء

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

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



ملائمة الغايات الإستراتيجية وفقا

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 والموجهة من خلال إستراتيجية الوزارة

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن :....

- (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

صياغة الرؤية والإستراتيجية

(1)

- صياغة رؤية المؤسسة
- خلق التوافق في الآراء
- إدارة ورش العمل الإستراتيجية

(2)

التواصل والاتصال

- توصيل الإستراتيجية
- تعريف الأهداف والمبادرات

Balanced Scorecard

مقومات التخطيط

(3)

- تحديد المقاييس
- تحديد الموازنات
- تحديد معالم الطريق

Milestones

(4)

رد الفعل الإستراتيجي والتعلم

- مراجعة عمليات ال-BSC
- أسس الرقابة الفعالة
- الرقابة والسيطرة

أهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

(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 الأربعة

Perspectives

لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس الإستراتيجي

المحور المالي

الغايات المؤشرات المبادرات المقاييس

حتى تنجح
الوزارة ماليا

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
وإحداثها؟

رؤية

وإستراتيجية

محور التعلم والنمو

الغايات المؤشرات المبادرات المقاييس

كيف تتحقق
الوزارة
التطوير
والابتكار؟

علماً بأنه لكل محور من المحاور تم تحديد :

Targets

(KSIIs)

Initiatives

Measures

■ الغايات

■ مؤشرات النجاح الرئيسية

■ المبادرات

■ المقاييس

مراجعة الأداء الإستراتيجي

- ▶ يجب تقييم الأداء بحيث يكون مبنياً على الحقائق ، حيث تُجمع 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 :

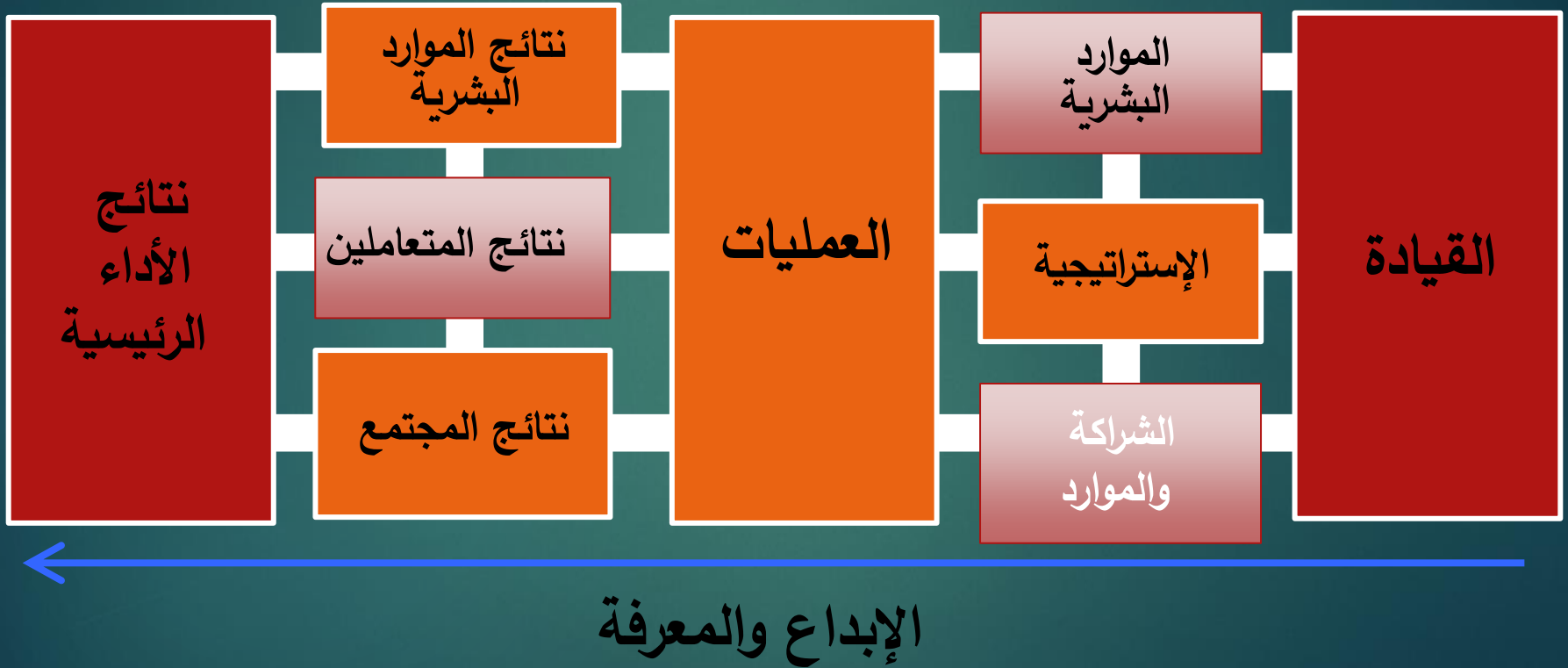
- ▶ الوضع الحالي بحسب تدرج الألوان في مشاريع المبادرة .
- ▶ التعليقات الموجزة المتعلقة بالتقرير
- ▶ التقدم (أو التأخير) مقابل المؤشرات المحددة لهذه الفترة والفترات المقبلة ، بما فيها حالة تدرج الألوان لكل عمل من الأعمال والمقاييس المرتبطة بها .
- ▶ المخاطر أو الأحداث التي تتطلب الانتباه والتي تترك لمسؤول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

نموذج الحوكمة الإستراتيجية لمتابعة قياس الاداء الاستراتيجي والذي يحدد مسؤولية تنفيذ المبادرات الإستراتيجية والنتائج على الإدارات والمجالس التنفيذية للقطاعات المعنية

المعايير التسعة للنموذج

عناصر النتائج

عناصر التمكين



وسوف يتم تطبيق هذا النموذج كأداة عملية يمكن استخدامها كآلاتي :

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