

مجموعة

أدلة في التخطيط

إصدار

(مؤسسة محمد وعبدالله السبيعي الخيرية)

- (١) دليل التخطيط الاستراتيجي
- (٢) دليل التخطيط التنفيذي
- (٣) دليل التخطيط التشغيلي
- (٤) الدليل التوضيحي لتحليل المشكلات
- (٥) دليل الممارسة الاحترافية لترتيب الأولويات وصناعة القرار
- (٦) التكامل بين الخارطة الاستراتيجية والأهداف التنفيذية ومعايير الأداء ومستهدفاتها



دليل التخطيط الاستراتيجي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف: +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس: +96612810599 البريد الإلكتروني: ir@sf.org.sa

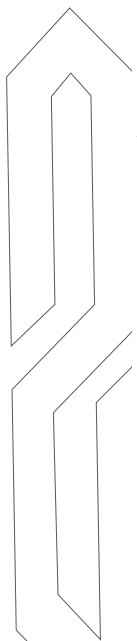


دليل التخطيط الاستراتيجي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة



ح / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
دليل التخطيط الإستراتيجي / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم
السبيعي - الرياض، ١٤٣٧هـ
.. ص: .. سم
ردمك: ٦-٧-٤٦٧-٩٠٤٦٣-٦٠٣-٩٧٨
١-التخطيط - المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة أ. العنوان
ديوي ٦٥٨،٤٠١ ٧١٨٩/٧١٨٩
رقم الإيداع: ٧١٨٩/٧١٨٩
ردمك: ٦-٧-٤٦٧-٩٠٤٦٣-٦٠٣-٩٧٨



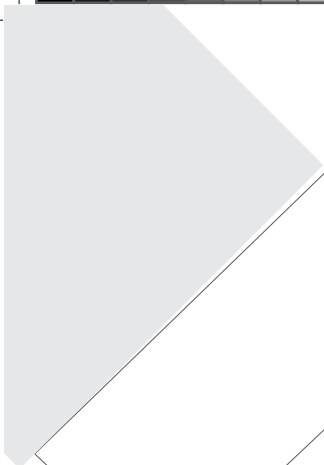


المحتويات الرئيسية

لدليل التخطيط الاستراتيجي

- مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي
- المراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي
- السياسات المنظمة لأعمال التخطيط الاستراتيجي تبعا لمراحل التخطيط الاستراتيجي
- هيكلية المتابعة لأداء الخطط الاستراتيجية
- الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية
- النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية







1

الفصل الأول

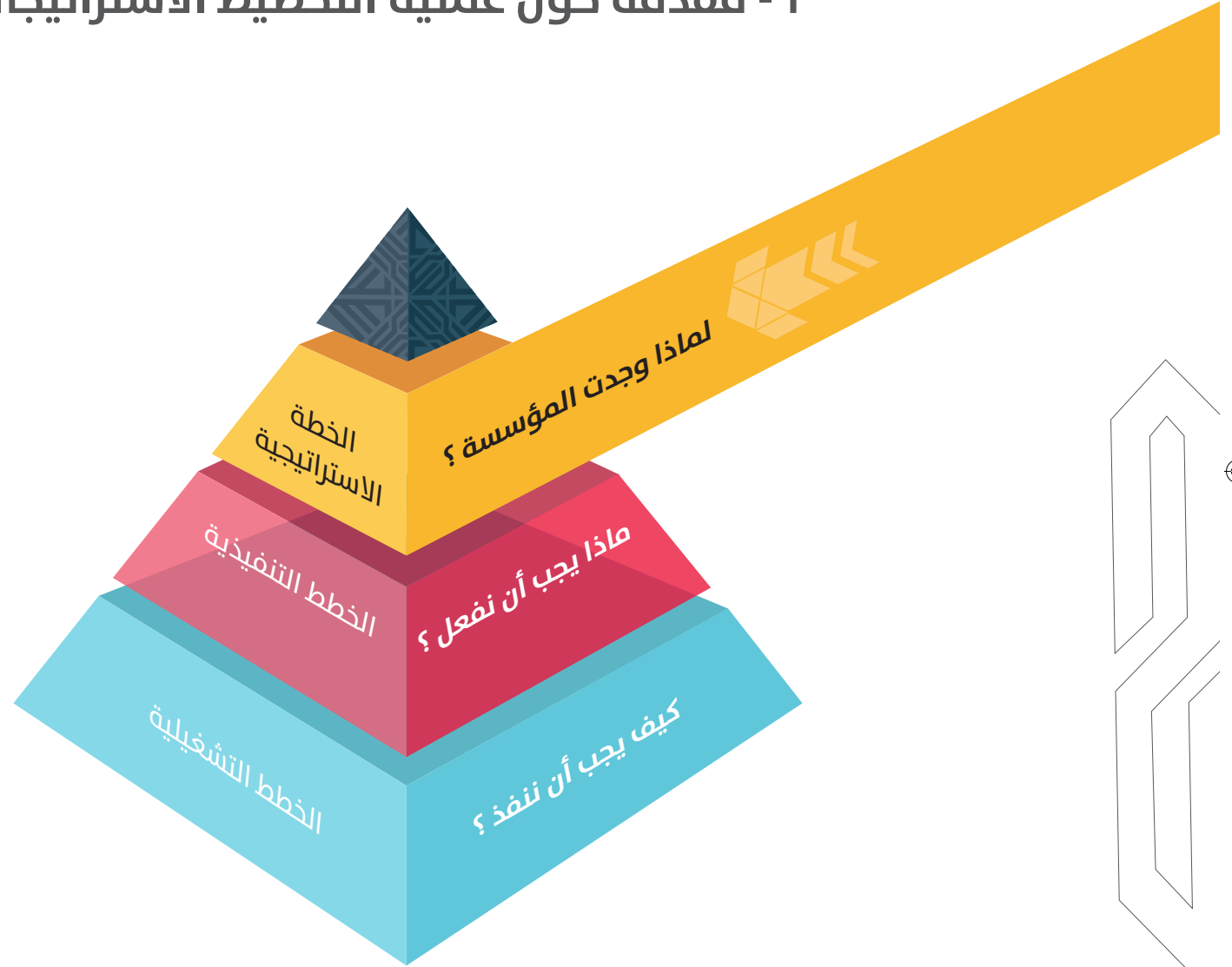
مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي



5

مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية

1 - مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الإطار الكلي الجامع لعمل المؤسسة وتشمل ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:



خارطة الطريق التي توضح كيفية انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي من خلال منظومة أهدافها الاستراتيجية



إستشراق مستقبل عمل المؤسسة من حيث رؤيتها الاستراتيجية وغايات عملها وتوجهاتها وقيمتها المؤسسية

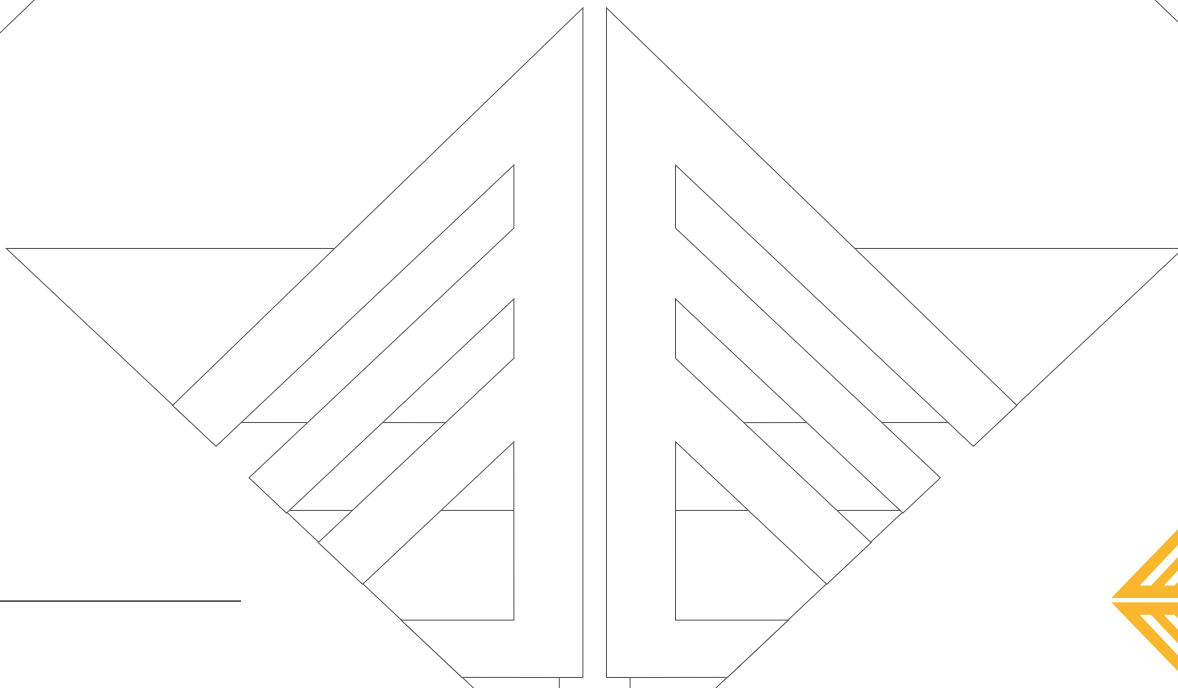
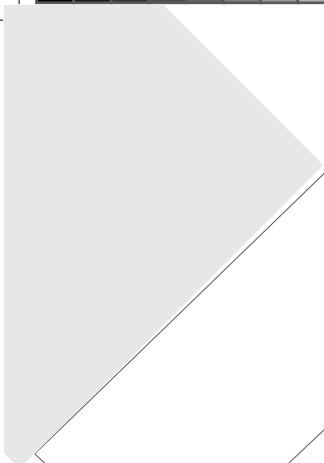


تحليل وتقييم الوضع الحالي لعمل المؤسسة بالنظر إلى البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء المؤسسة ويتطلب مشاركة صانعو القرار الفعليين في المؤسسة وكافة الأطراف الرئيسية المؤثرة في تطوير أداء المؤسسة مع ضرورة الانتباه إلى ضرورة التركيز في الأبعاد الكلية للمؤسسة وعدم التأثير بالمشاكل والأعمال الفرعية التي قد تحرف النظرة الكلية للإرتقاء بالموقع والدور الاستراتيجي المستقبلي لعمل المؤسسة

يعتبر هذا الدليل المرجع الرئيسي لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجية وتقاطعها مع الجهات الخارجية والمكونات الداخلية المختلفة، كما يقدم هذا الدليل شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد التحليلات والخطة الاستراتيجية بشكل منهجي منظم وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على إعداد ومراجعة وتوثيق تلك المخرجات







2

الفصل الثاني

المراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي

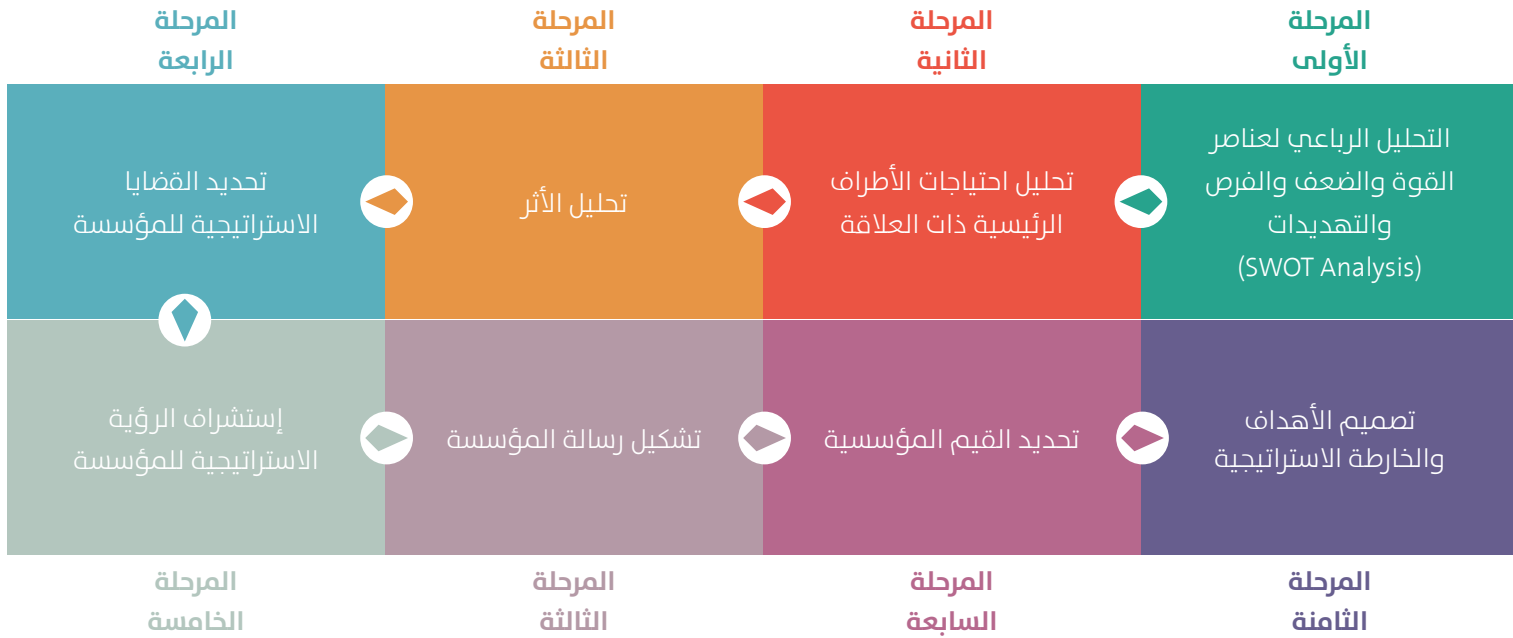


9

مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية



مراحل التخطيط الاستراتيجي



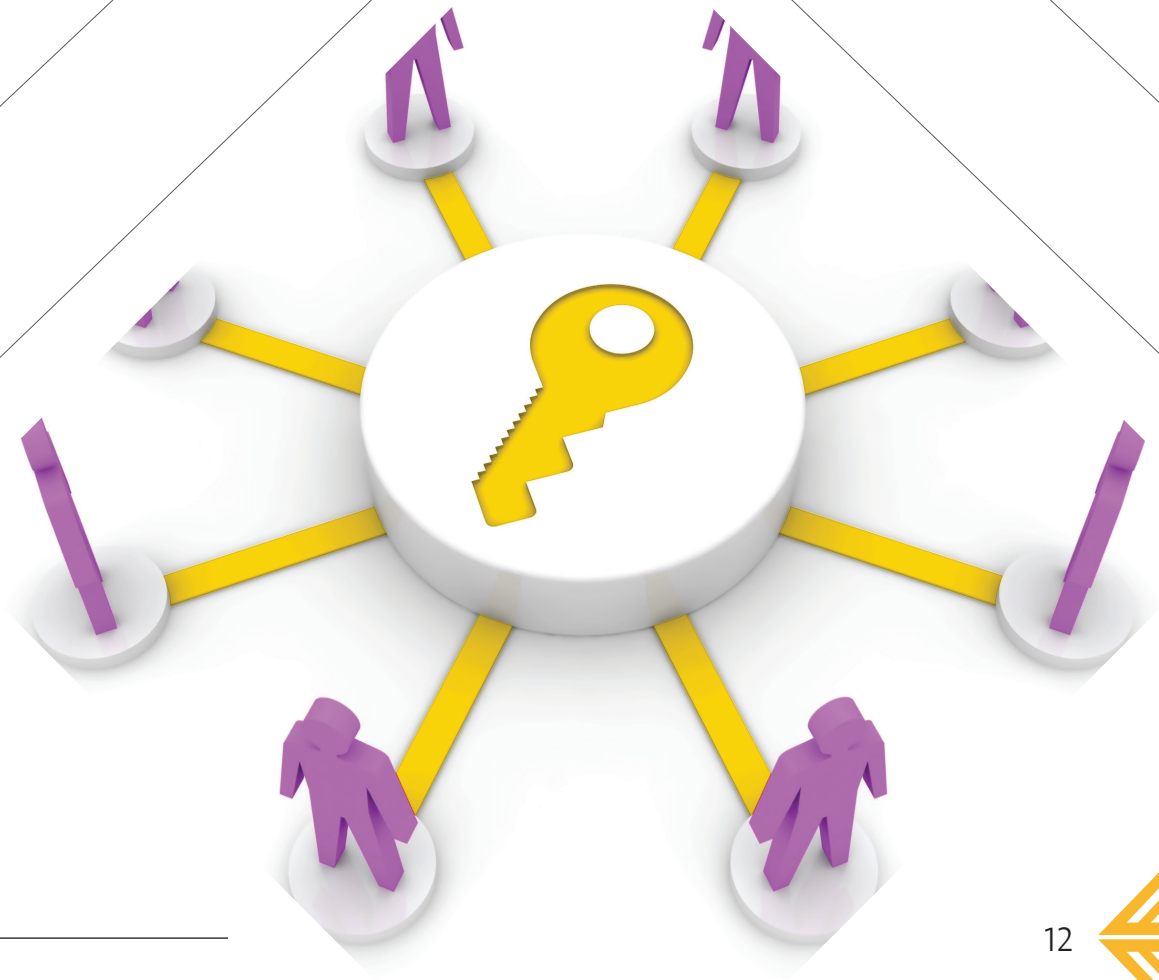


3

الفصل الثالث

السياسات المنظمة لأعمال التخطيط الاستراتيجي
تبعاً لمرحل التنفيذ







الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

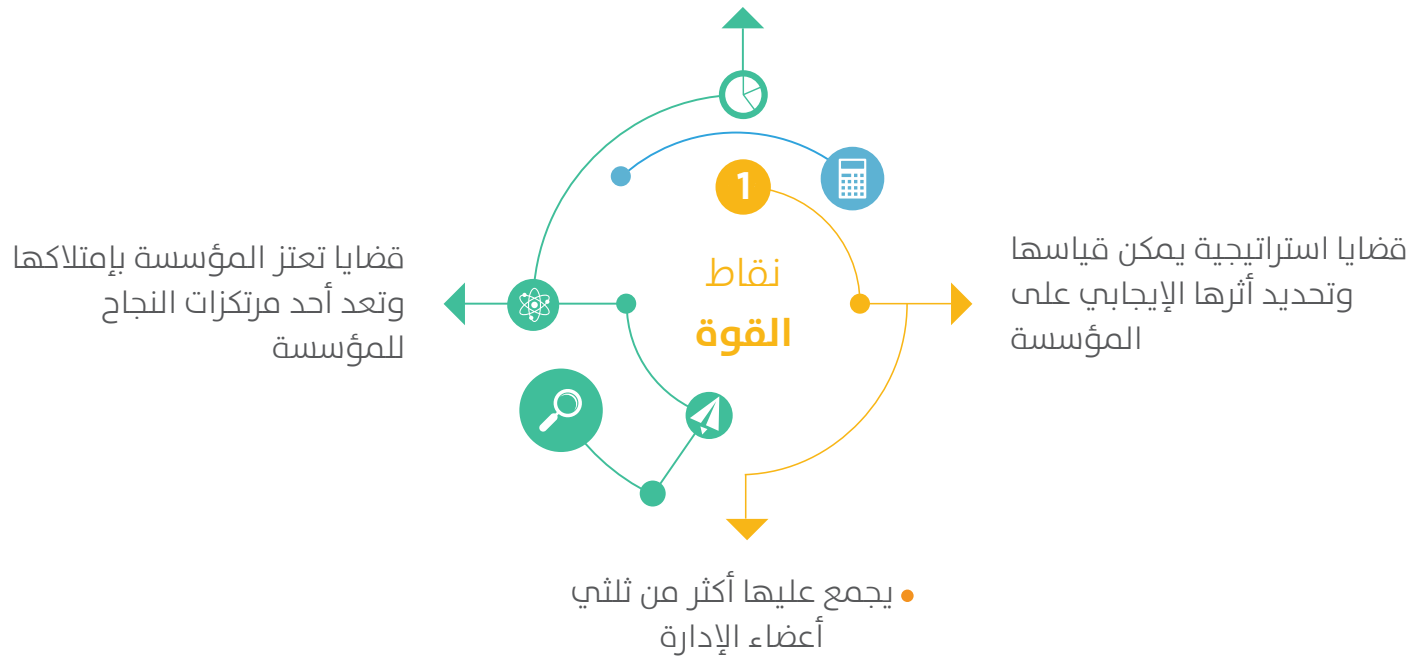
1 المرحلة الأولى

التحليل الرباعي لعناصر القوة والضعف
والفرص والتحديات





هي قضايا داخلية و حالية تتمتع بها المؤسسة
وتتميز بها عن المؤسسات الشبيهة ولا بد
من المحافظة عليها عند التخطيط لإحراز نقلة
نوعية في أداء المؤسسة



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

هي قضايا داخلية و حالية تعاني المؤسسة من وجودها وتؤثر بشكل سلبي مباشر في إحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة

قضايا استراتيجية يمكن قياسها وتحديد أثرها السلبي على المؤسسة



يجمع عليها أكثر من ثلثي أعضاء الإدارة

قضايا يتأثر بضعفها غالبية الإدارات والأقسام وتعد أسباب رئيسية تعيق تقدم المؤسسة



هي قضايا خارجية و مستقبلية تحتاج
المؤسسة إلى البحث عنها وإستثمارها بكفاءة
لإحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

هي قضايا خارجية و مستقبلية لابد أن
تستدركها المؤسسة لتجنب المخاطر التي قد
تعيق إجرار نقلة نوعية في أداء المؤسسة

إستشراف لتحولات رئيسية قد تحدث
في البيئة السياسية أو الإقتصادية
أو الإجتماعية ولها إنعكاسات سلبية
محتملة على أداء المؤسسة

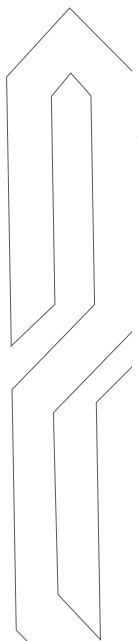


رصد مباشر لقوانين وسياسات
عامة تم إتخاذها من قبل جهات
حكومية أو خاصة أو خيرية تتأثر بها
المؤسسة ولها انعكاسات سلبية
مباشرة على أداء المؤسسة



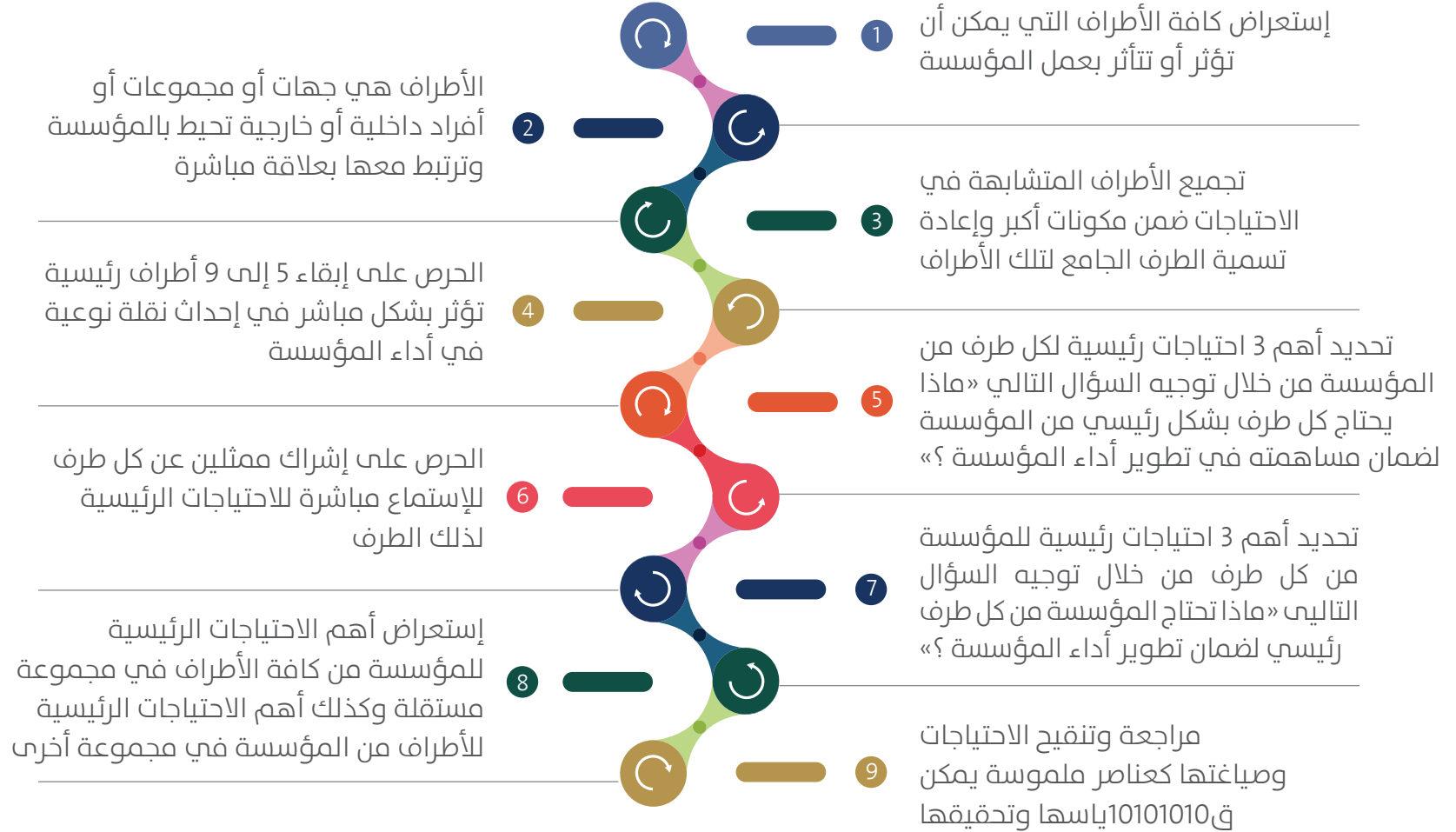
2 المرحلة الثانية

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات
العلاقة



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

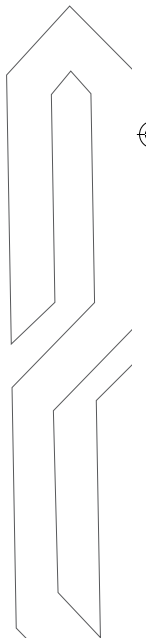




3

المرحلة الثالثة

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

يتكون تحليل الأثر من العناصر الرئيسية التالية:

يمثل القيمة المضافة الفعلية
المراد تحقيقها من قبل
المؤسسة للمجتمع



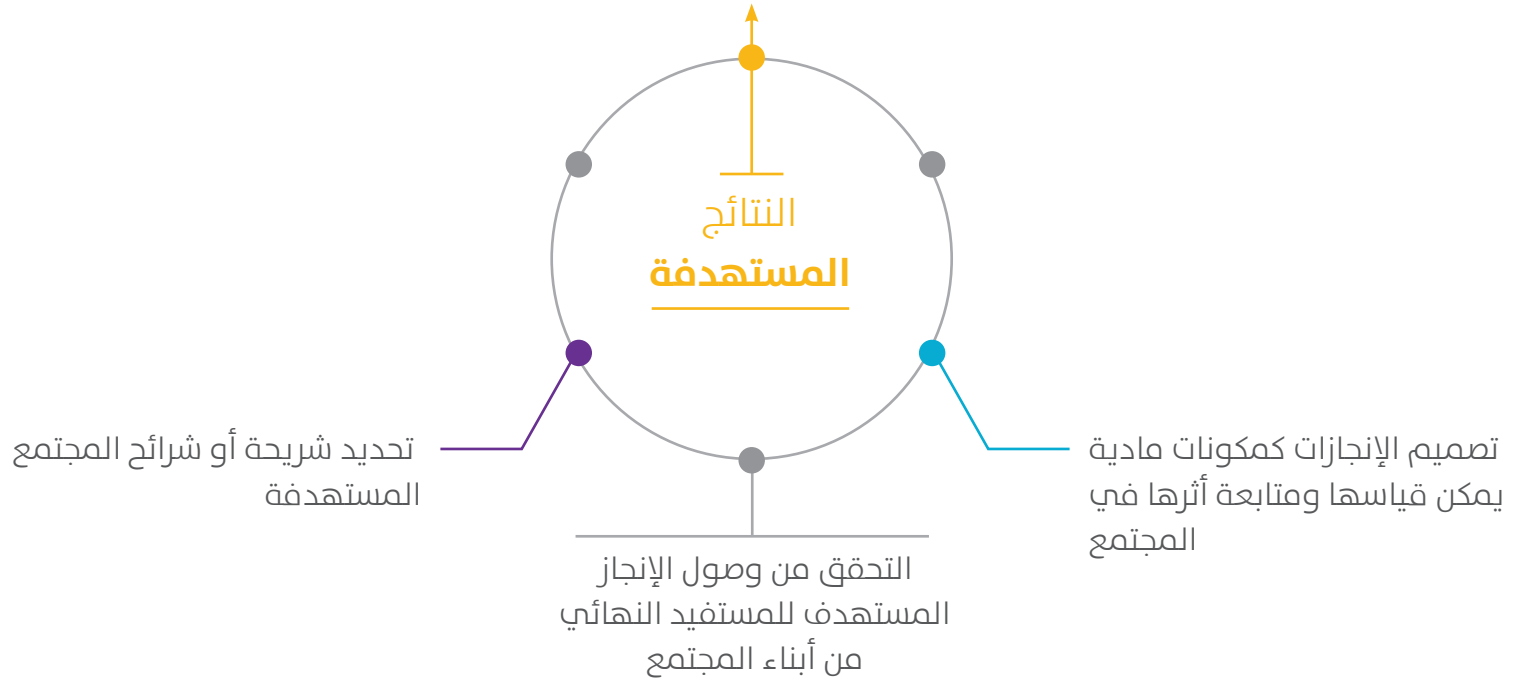
نجاحات استراتيجية ملموسة
للمؤسسة تسهم بشكل مباشر
في تعزيز و تطوير القدرات
والممارسات لأحد مكونات
المجتمع في جوانب محددة

نجاحات استراتيجية ملموسة
للمؤسسة تسهم بشكل مباشر
في تخفيف المعاناة الحالية
أو المستقبلية لأحد مكونات
المجتمع

نجاحات استراتيجية ملموسة
للمؤسسة تسهم بشكل مباشر
في إبراز محاسن وتميز أحد
مكونات المجتمع كقدوة يحتذى
بها



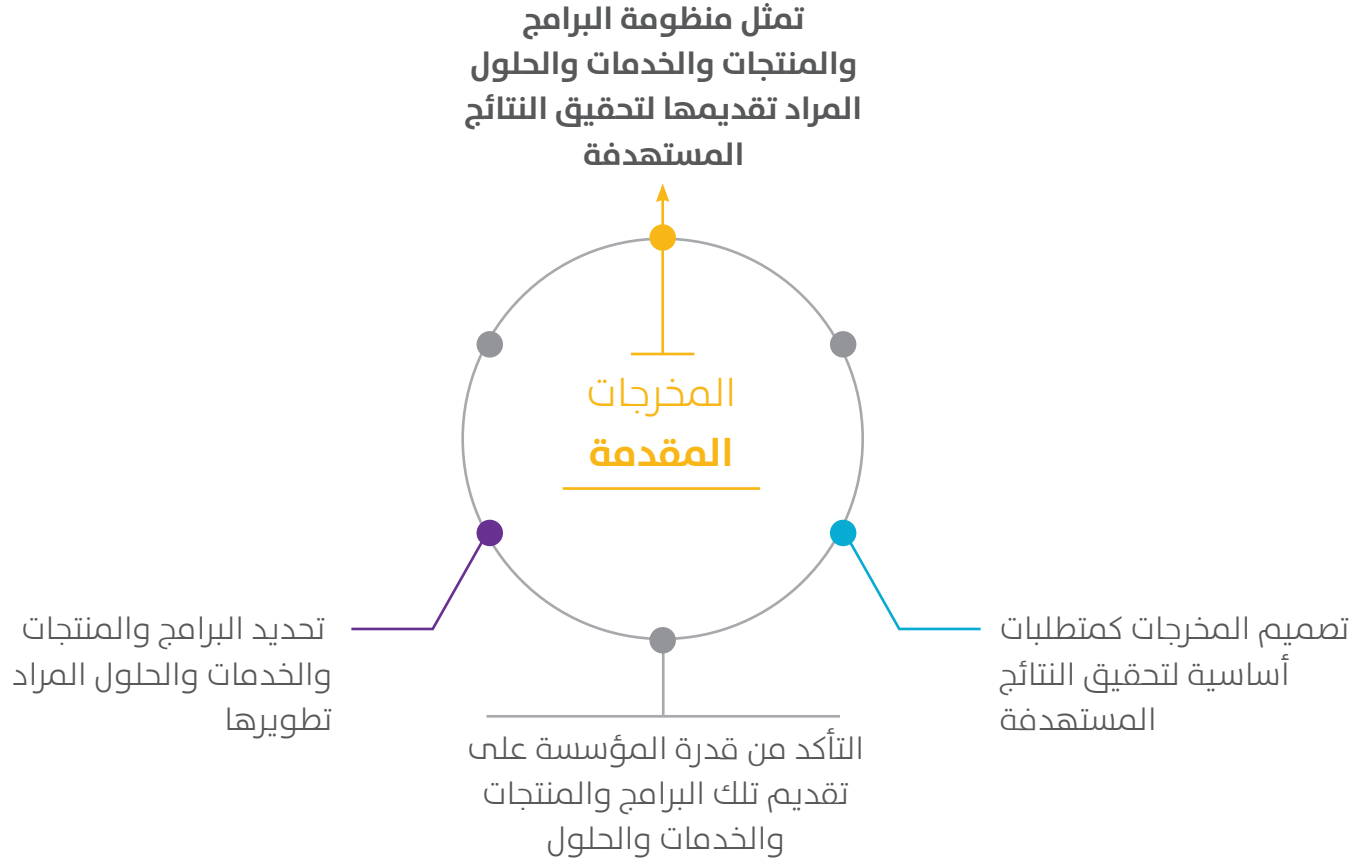
تمثل الإنجازات المباشرة المراد
تحقيقها لشريحة محددة في
المجتمع وبما يحقق الوصول
للأثر الاستراتيجي المنشود



الفصل الأول

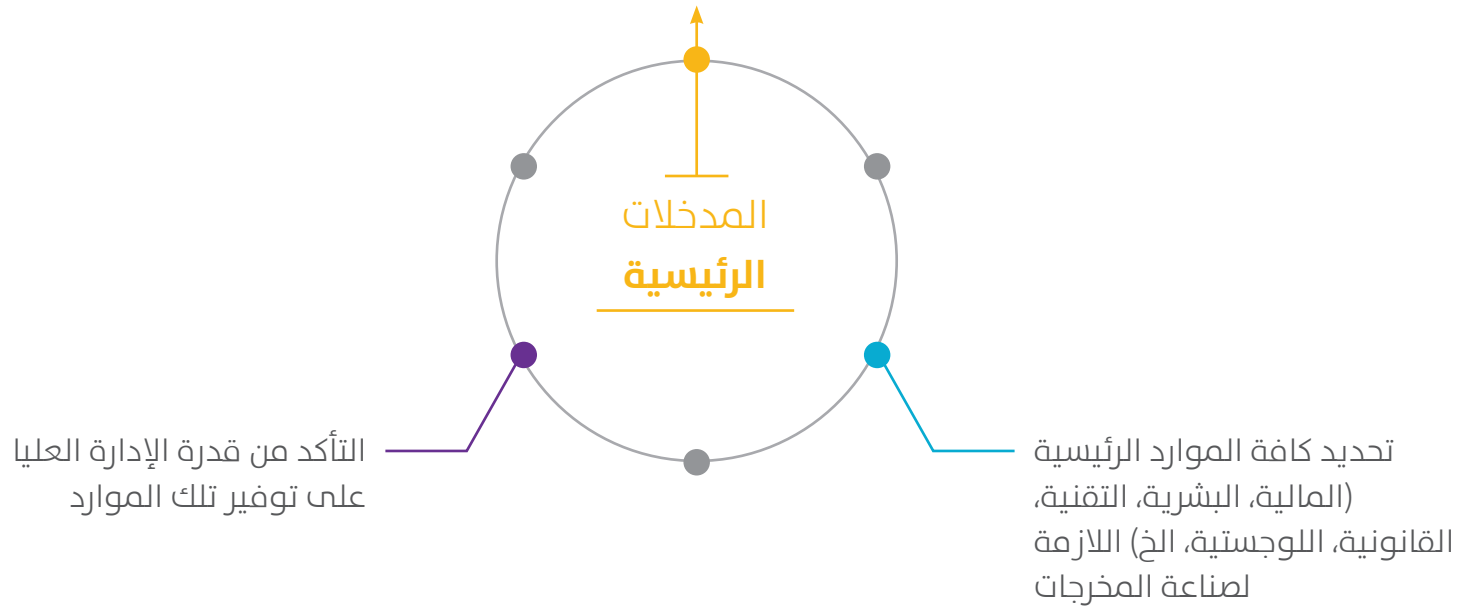
مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

يتكون تحليل الأثر من العناصر الرئيسية التالية:





تمثل الموارد المطلوب توفيرها
من قبل المؤسسة للعاملين
لصناعة وتطوير المخرجات
المستهدفة





الفصل الأول

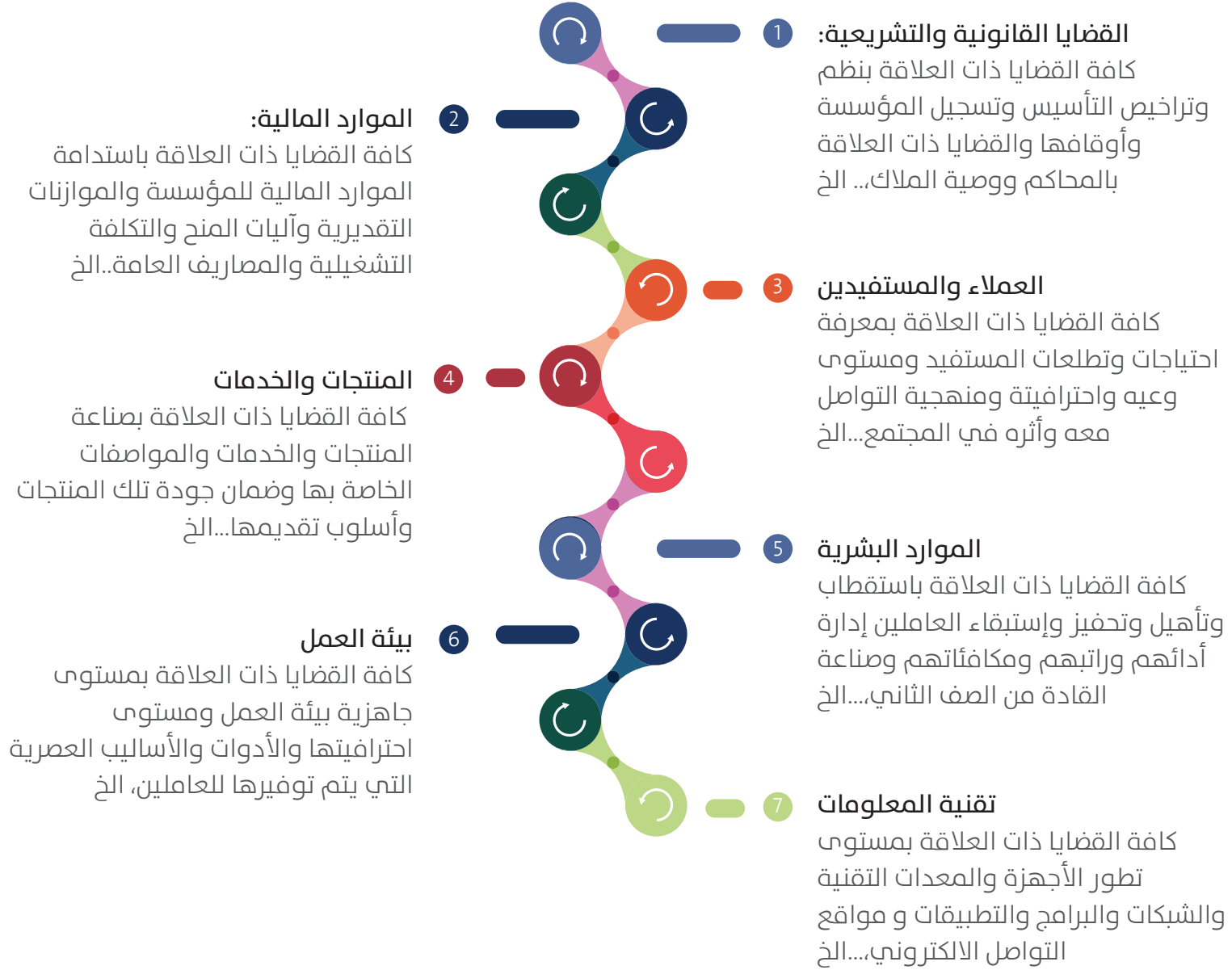
مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

4 المرحلة الرابعة

تحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة



تلخيص نتائج التحليلات للمراحل السابقة وتصنيفها تبعاً للعناصر الرئيسية التالية:



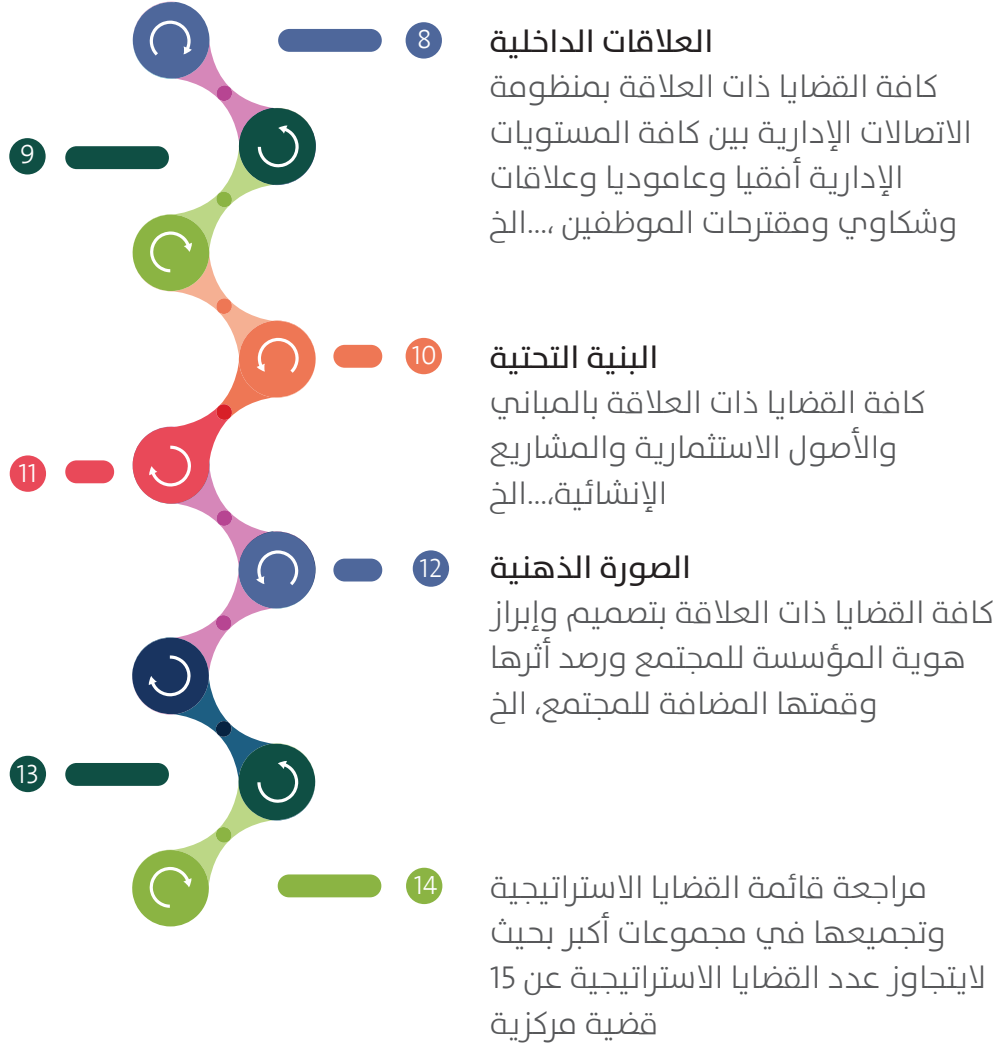
الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي

العلاقات الخارجية
كافة القضايا ذات العلاقة بتواصل المؤسسة مع الملاك والداعمين المحتملين والطفاء الاستراتيجيين والشركاء والزوار والجهات الحكومية... الخ

النظام الإداري المؤسسي
كافة القضايا ذات العلاقة بنظم العمل المؤسسي بما في ذلك الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية وورسم العمليات ومنح الصلاحيات... الخ

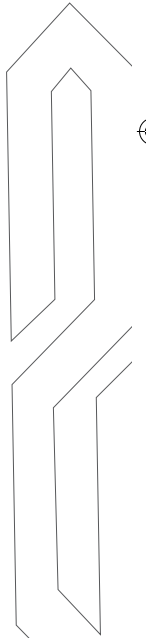
تقييم مستوى أهمية تلك العناصر في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة وإختيار العناصر ذات الأهمية المرتفعة كقضايا استراتيجية لا بد من إستدراكها في الخطة الاستراتيجية





5 المرحلة الخامسة

استشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

1

تمثل رؤية المؤسسة الإطار الاستراتيجي لهوية المؤسسة في المستقبل والتي ترغب في تحقيقها خلال الخمس سنوات القادمة بإذن الله .

2

تتشكل الرؤية الاستراتيجية من العناصر الرئيسية التالية:

• 2-1 الموقع الاستراتيجي:

هو المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول اليها بعد خمس سنوات
- تشكيل صورة مستقبلية طموحة للمكانة التي نرغب أن نرى المؤسسة عليها بعد خمس سنوات من الآن
- إستدراك القدرات والإمكانات الحالية للمؤسسة (من خلال الإطلاع على التحليلات السابقة) لتجنب رسم موقع استراتيجي لايمكن الوصول اليه بعد خمس سنوات
- الحصول على توافق أكثر من ثلثي المشاركين (من مجلس الإدارة والإدارة العليا وأعضاء الإدارة) على الموقع المقترح

• 2-2 الدور الاستراتيجي:

هو المحور الرئيسي لعمل المؤسسة والذي سيساعدها في تحقيق الموقع الاستراتيجي المنشود
- تصميم الدور الاستراتيجي بمثابة الإطار الجامع لطبيعة عمل المؤسسة في المستقبل
- تجنب طرح الدور الاستراتيجي كمجموعة من المحاور أو أعمال فرعية ستقوم المؤسسة بتنفيذها في المستقبل
- التأكد من شمول الدور الاستراتيجي للأعمال الرئيسية التي ستقوم المؤسسة بتنفيذها

• 2-3 الميزة الاستراتيجية:

هي جوانب التميز التي ستعمل المؤسسة على بناءها لتنفيذ الدور الاستراتيجي بكفاءة وإقتدار
- التركيز على الجوانب النوعية التي ستعمل المؤسسة على إكتسابها بصورة تجعلها مرجع رئيسي مرموق في تلك الجوانب لدى كافة الأطراف الرئيسية
- تصميم الميزة الاستراتيجية كعنصر ملموس يمكن قياسه والعمل على تطويره
- تجنب الإكثار من المزايا الاستراتيجية والإكتفاء بأهم 1 إلى 3 مزايا استراتيجية بحد أقصى ليتسنى صناعة تلك المزايا الاستراتيجية بصورة متألقة



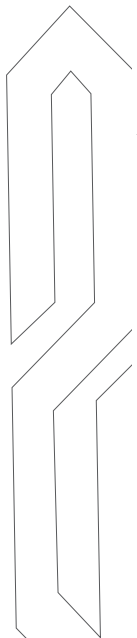


3

تعتبر الرؤية الاستراتيجية مصدر الالهام الرئيسي لكافة العاملين والداعمين والشركاء لتحقيق نقلة نوعية في مستوى أداء وإنجازات المؤسسة.

4

تتشكل الرؤية الاستراتيجية كجملة مصاغة بشكل احترافي تحتوي على العناصر الرئيسية السابقة وبما لا يتعدى العشر كلمات ليتسنى حفظها من قبل الجميع .





الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

6 المرحلة السادسة

تشكيل رسالة المؤسسة





1

1 - تمثل رسالة المؤسسة الغاية السامية من وجود المؤسسة والتي ستعمل على تحقيقها بمشاركة كافة المخلصين من الأطراف الرئيسية المحيطة بها

2

تتشكل رسالة المؤسسة من العناصر الرئيسية التالية:

2.1 - الغاية السامية:

- هي بمثابة الطموح الكلي الذي تتمنى المؤسسة تحقيقه من خدماتها للمجتمع
- تشكيل الغاية السامية من خلال إستعراض الآثار الاستراتيجية (في تحليل الأثر) وتحديد المآلات والأبعاد الاستراتيجية لتحقيق تلك الآثار في المجتمع
 - توجيه السؤال التالي « ما الذي تتطلع إليه المؤسسة من تحقيق الآثار الاستراتيجية الواردة في تحليل الأثر؟ »
 - تجنب وضع بعض الآثار الاستراتيجية كغاية سامية
 - تجنب وضع أحد مرتكزات العمل كغاية سامية
 - الحرص أن تشمل الغاية السامية بعد قيمي واضح
 - تصميم الغاية السامية بصورة محفزة لكافة الأطراف الرئيسية المشاركة في تحقيق تلك الغاية



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

2.2 - تحفيز الأطراف:

تلبية الاحتياجات والتطلعات الرئيسية للأطراف لتعزيز مشاركتهم في تحقيق الغاية السامية للمؤسسة
إستعراض الاحتياجات الرئيسية لكل طرف رئيسي (والتي تم تحديدها في تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة)
العمل على إعادة تشكيل تلك الاحتياجات الرئيسية من خلال:
استبعاد بعض الاحتياجات ذات الأثر المحدود في تحفيز تلك الأطراف
النظر بعمق للدافع الرئيسي لبعض تلك الاحتياجات
ضم بعض الاحتياجات الفرعية في إحتياج رئيسي أكبر
إستدراك التشابه في بعض الاحتياجات من قبل أكثر من طرف رئيسي

تشكيل رسالة المؤسسة كجملة مصاغة بشكل احترافي من 25 كلمة بحد أقصى تحتوي على العناصر الرئيسية السابقة مع التأكيد من تكاملها مع الرؤية الاستراتيجية

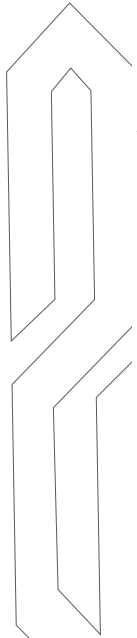




7

المرحلة السابعة

تحديد القيم المؤسسية



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

1

تمثل القيم المؤسسية المواصفات الرئيسية الخاصة بشخصية المؤسسة وهويتها ولذا فلا بد من إرتباطها بشكل مباشر بالرؤية الاستراتيجية وتجنب إستخدام القيم العامة

2

القيم المؤسسية هي مظلة جامعة لمنظومة المبادئ والسلوكيات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيها من قبل المؤسسة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وتتشكل في ثلاث مستويات رئيسية :

2.1 - مستوى الفرد:

ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي نحتاج أن يتمتع بها كل فرد في المؤسسة

2.2 - مستوى المجموعة:

ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي يجب أن تتمتع بها كافة التشكيلات الإدارية في المؤسسة (إدارة، قسم، لجنة، الخ)

2.3 - مستوى المؤسسة:

ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها لدى الأطراف الخارجية (المستفيد، الداعم، الجهات الحكومية، الخ)





3

يبدأ تشكيل القيم من خلال إستعراض الرؤية الاستراتيجية بعناصرها الرئيسية الثلاثة (الموقع الاستراتيجي، الدور الاستراتيجي والميزة الاستراتيجية) ومن ثم توجيه السؤال الاستراتيجي التالي: « ماهي أهم مبادئ ومواصفات العمل الرئيسية اللازمة لتحقيق الموقع والدور والميزة الاستراتيجية والتي يجب أن يتمتع بها:

- كل فرد في المؤسسة

- كل مجموعة عمل

- المؤسسة في علاقتها مع العالم الخارجي (التركيز على المستفيد والداعم والجهات الرسمية)

4

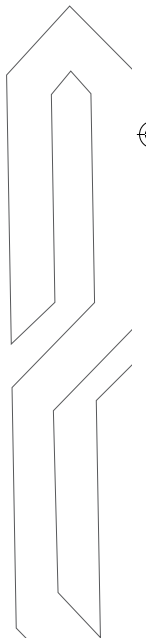
يتم إستعراض كافة المبادئ والقواعد المنظمة للعمل في كل مستوى ومن ثم تجميع المبادئ المتشابهة في منظومات مشتركة ومنحها تسمية لقيم جامعة

5

التصويت على أهم قيمتين في كل مستوى من المستويات الرئيسية الثلاث وبحيث لايتجاوز عدد القيم الإجمالية عن سبعة قيم

6

يقوم فريق الإدارة بتحديد أهم أربعة ممارسات سلوكية تعبر عن تطبيق كل قيمة على أرض الواقع



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

7 يقوم فريق الإدارة بإعداد تعريف دقيق لايتجاوز ال 15 كلمة لكل قيمة من القيم المعتمدة إستنادا إلى الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة

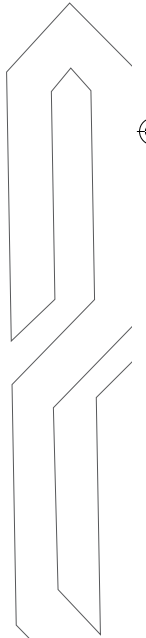
8 يمكن أن تستخدم الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة كمعايير لتقييم مستوى التزام المؤسسة بالقيم المؤسسية ومن ثم تحديد مناطق الضعف في تلك الممارسات السلوكية وتحليل أسبابها الكامنة ومن ثم العمل على معالجتها





8 المرحلة الثامنة

تصميم الأهداف والخارطة الاستراتيجية



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

تمثل الأهداف الاستراتيجية منظومة الأعمال الرئيسية الكبرى التي ستقوم المؤسسة بتنفيذها خلال فترة الخطة الاستراتيجية

1 يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال الإجابة على السؤال الاستراتيجي التالي « ماهي محاور العمل الرئيسية التي يمكن أن تحقق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؟ »

2 تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن إستخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيما بينها كما يلي:





3

تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن إستخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيما بينها كما يلي:

3.1 - النطاق المالي:

هو النطاق الخاص بتعظيم الملاءة المالية للمؤسسة من خلال زيادة الموارد المالية الثابتة و المتغيرة بالإضافة إلى تقليل التكلفة وتحقيق الإستثمار الأمثل لموارد المؤسسة

3.2 - نطاق التعلم والنمو:

هو النطاق الخاص ببناء قدرات المؤسسة المختلفة (البشرية، المعرفية، التقنية، الخ) وبنيتها التحتية

3.3 - نطاق العمليات الداخلية:

هو النطاق الخاص بتنفيذ العمليات الرئيسية التي تمثل تخصص المؤسسة وتشمل صناعة برامجها ومنتجاتها وخدماتها والتأكد من جودتها

3.4 - نطاق المستفيدين:

هو النطاق الخاص بالتواصل مع المستفيد النهائي للمؤسسة للتحقق من تلبية احتياجاته وتطلعاته

4

الإستفادة من القضايا الاستراتيجية التي تم التوافق عليها من قبل فريق الإدارة في تصميم الأهداف الاستراتيجية

5

الحرص على تصميم 1 إلى 4 أهداف استراتيجية في كل نطاق من النطاقات السابقة من خلال الإجابة على السؤال التالي «ماهي أهم الإنجازات الرئيسية المراد تحقيقها في كل نطاق؟»



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

6

تجنب طرح المشاريع كأهداف استراتيجية حيث أن كل هدف استراتيجي يشمل مجموعة من المشاريع التي تحقق في مجملها إنجاز استراتيجي يتم تنفيذه خلال فترة الخطة الاستراتيجية

7

تصميم الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة لتشمل من أسفل إلى أعلى عناصر الخطة الاستراتيجية التالية:

7.1 - القيم المؤسسية الدافعة نحو إنجاز العمل في مستوياتها الثلاثة الموضحة في مرحلة بناء القيم المؤسسية

7.2 - الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في نطاقاتها الأربعة الرئيسية كما تم توضيحها في البنود رقم (1,2,3,4,5) السابقة

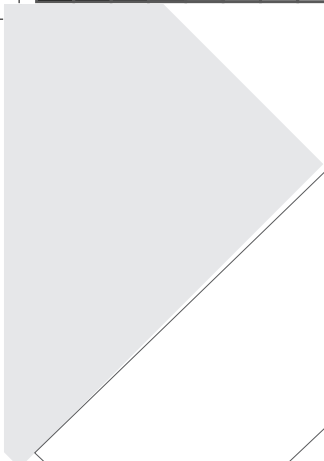
7.3 - رسالة المؤسسة موضحة الغاية السامية لها ومنهجية المؤسسة في تلبية احتياجات وتطلعات الأطراف الرئيسية المحيطة والمذكورة في مرحلة بناء رسالة المؤسسة

7.4 - الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بمكوناتها الخاصة بالموقع الاستراتيجي والدور الاستراتيجي والميزة الاستراتيجية والمذكورة في مرحلة إستشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

8

مراجعة الخارطة الاستراتيجية والتأكد من التكامل بين جميع عناصرها والتحقق من السرد الموضوعي لتلك العناصر على إعتبار أن كل عنصر سيقود لتحقيق الذي يليه



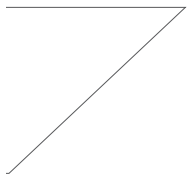




4

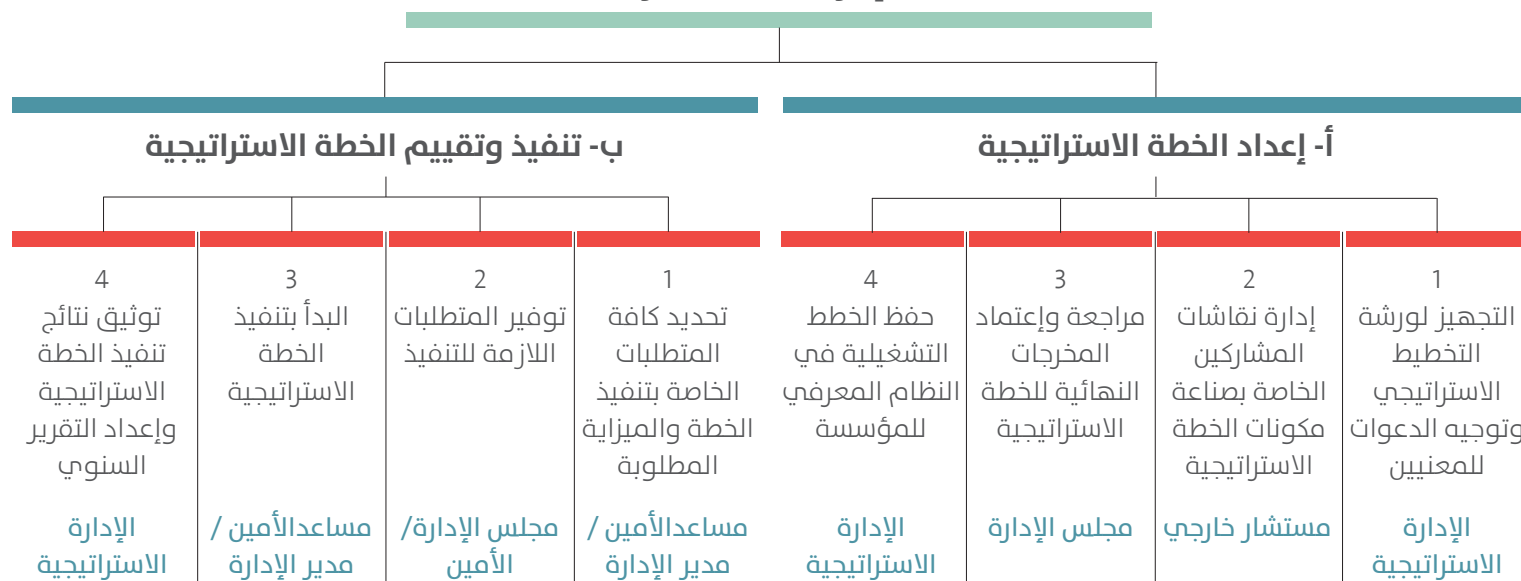
الفصل الرابع

هيكلية المتابعة لأداء الخطة الاستراتيجية





منهجية إدارة الخطة الاستراتيجية



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي

- تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتجهيز لعقد ورش التخطيط الاستراتيجي وإعداد جداول العمل الخاصة بذلك والتنسيق لدعوة المعنيين للمشاركة في ورش التخطيط الاستراتيجي
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بتأمين مستشار متخصص في التخطيط الاستراتيجي لإدارة ورش العمل
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بإدارة ورش العمل الخاصة بالتحليل الاستراتيجي والعمل مع المشاركين على إتمام:
 - التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات باستخدام النموذج المرفق رقم (1)
 - تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة باستخدام النموذج المرفق رقم (2)
 - تحليل الأثر بمكوناته الخاصة بالمدخلات والمخرجات والنتائج والأثر باستخدام النموذج المرفق رقم (3)
 - تحديد القضايا الاستراتيجية المراد التركيز عليها في المستقبل باستخدام النموذج المرفق رقم (4)
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بتجهيز و طباعة مخرجات التحليل الاستراتيجي وتوزيعها على المشاركين للإطلاع والمراجعة
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بإدارة ورش العمل الخاصة بالعصف الذهني لبناء مكونات الخطة الاستراتيجية والعمل مع المشاركين على صناعة:
 - الرؤية الاستراتيجية باستخدام النموذج المرفق رقم (5)
 - رسالة المؤسسة باستخدام النموذج المرفق رقم (6)
 - القيم المؤسسية باستخدام النموذج المرفق رقم (7)
 - الأهداف الاستراتيجية باستخدام النموذج المرفق رقم (8)
 - الخارطة الاستراتيجية باستخدام النموذج المرفق رقم (9)



- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بتجهيز و طباعة مكونات الخطة الاستراتيجية وتوزيعها على المشاركين للإطلاع والمراجعة
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بالترتيب لعرض المخرجات النهائية للتحليلات والخطة الاستراتيجية على مجلس الإدارة للمراجعة والإعتماد النهائي
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بإعداد نسخ عن المخرجات النهائية المعتمدة للخطة الاستراتيجية وتوزيعها على مساعدي الأمين ومدراء الإدارات





5

الفصل الخامس

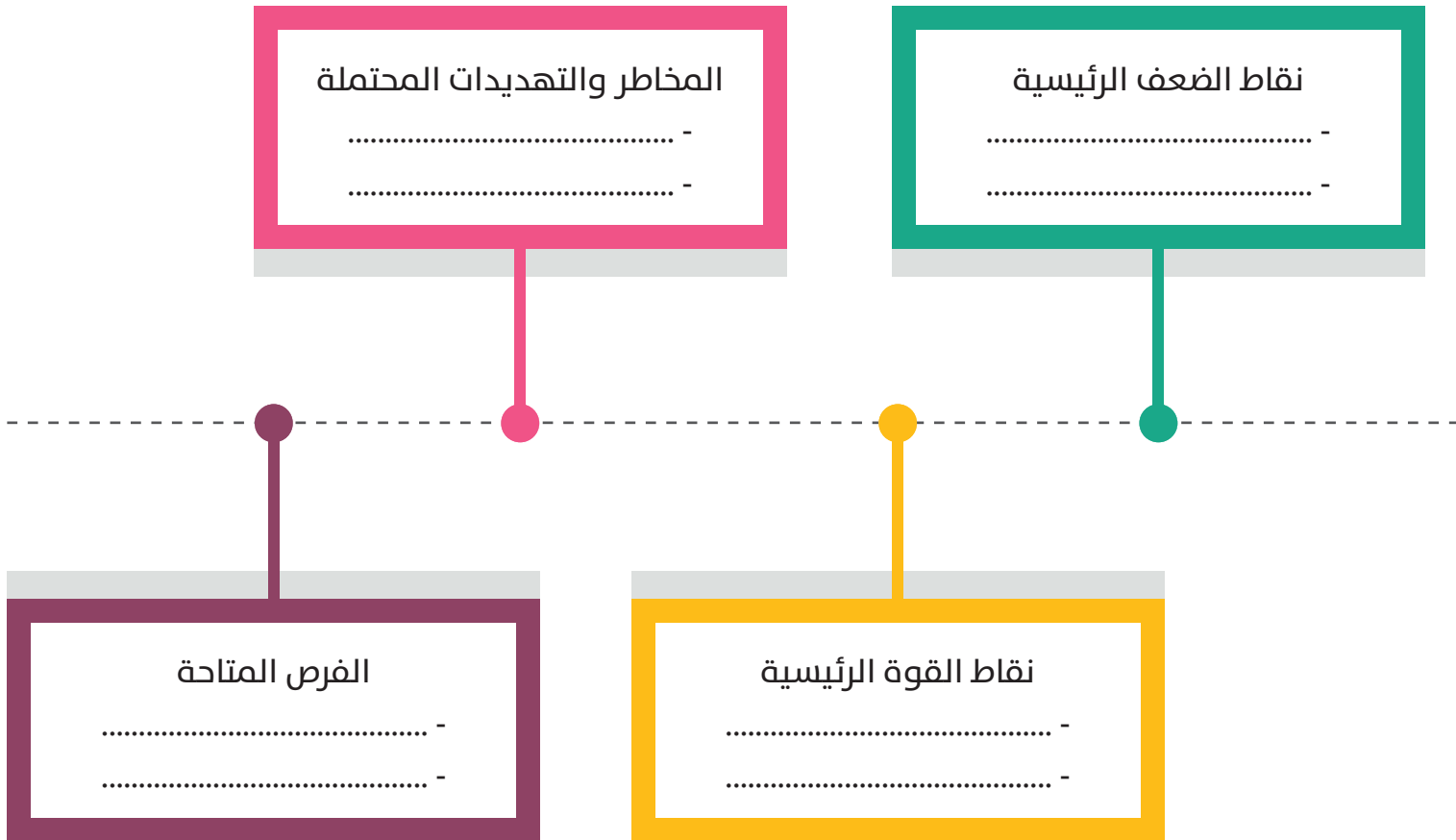
النماذج المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية





نموذج (1)

التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

نموذج (أ/2)

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة



نموذج (ب/2)

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة

الطرف الأول

ماذا يريد الطرف الأول من المؤسسة	ماذا تريد المؤسسة من الطرف الأول



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

نموذج (3)

تحليل الأثر

النتائج

..... -
..... -

1

الأثر

..... -
..... -

1

المدخلات

..... -
..... -

4

المخرجات

..... -
..... -

3



نموذج (4):

تحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة

منخفض	متوسط الأهمية	هام	هام جدا	القضايا ذات العلاقة	المحاور الرئيسية
					القضايا القانونية والتشريعية
					الموارد المالية
					العملاء والمستفيدين
					المنتجات والخدمات
					الموارد البشرية
					بيئة العمل
					تقنية المعلومات
					العلاقات الداخلية
					العلاقات الخارجية
					البنية التحتية
					النظام الإداري المؤسسي
					الصورة الذهنية



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

نموذج (5)

استشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

العناصر
الرئيسية للرؤية
الاستراتيجية

الميزة الاستراتيجية

الدور الاستراتيجي

الموقع الاستراتيجي

.....
.....
.....

.....
.....
.....

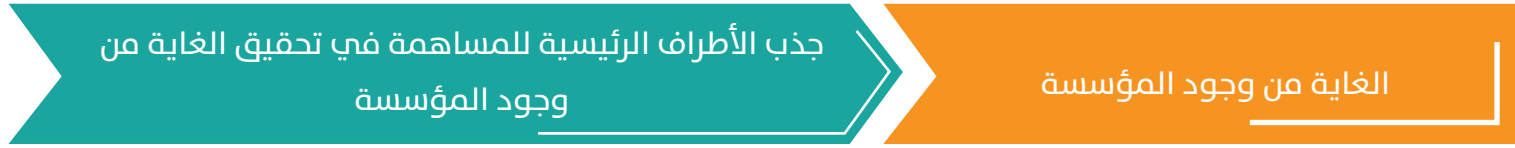
.....
.....
.....





نموذج (6)

تشكيل رسالة المؤسسة



-: (1) الطرف
-: (2) الطرف
-: (3) الطرف
-: (4) الطرف

-
-
-



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

نموذج (7) تحديد القيم المؤسسية

المحاور
الرئيسية للقيم
المؤسسية

صورة المؤسسة للعالم الخارجي

فريق العمل

الفرد

..... -
..... -
..... -

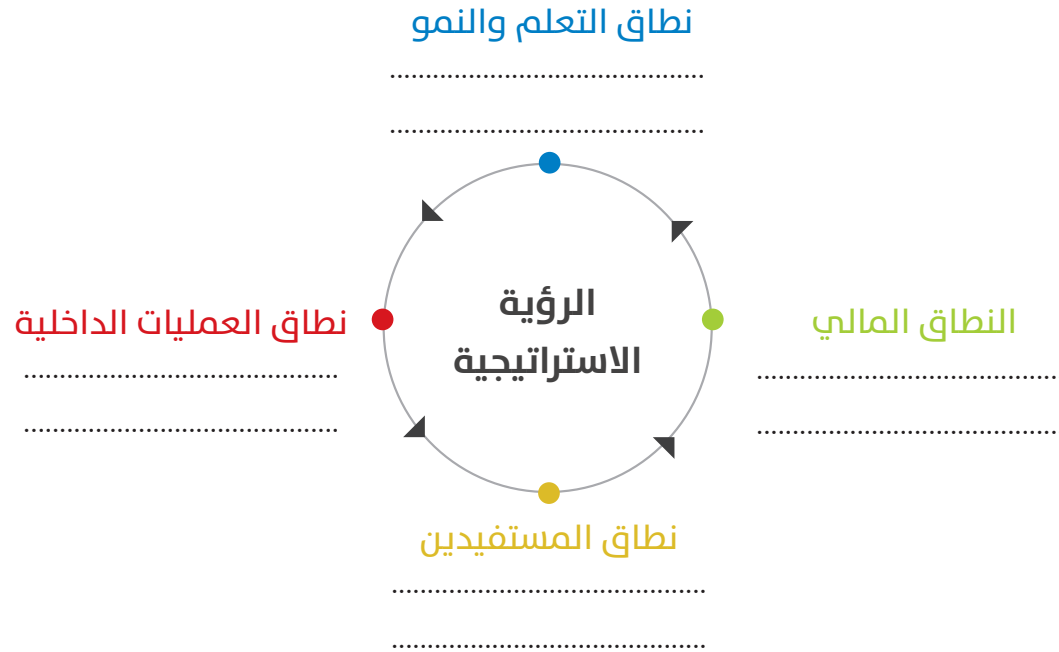
..... -
..... -
..... -

..... -
..... -
..... -



نموذج (8)

تصميم الأهداف الاستراتيجية تبعا لمنهجية بطاقات الأداء المتوازن



الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط الإستراتيجي

الخارطة الاستراتيجية





التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع

Wajooh Publishing & Distribution House

www.wojoooh.com

المملكة العربية السعودية - الرياض

الهاتف: 4562410 - الفاكس: 4561675

للتواصل والنشر:

info@wojoooh.com

www.facebook.com /wojoooh

@wojoooh1



شكرا للشريك الفني



مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482

العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422

شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل - مكتب رقم (702)





دليل التخطيط الاستراتيجي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف: +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس: +96612810599 البريد الإلكتروني: ir@sf.org.sa



دليل التخطيط التنفيذي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تنفيذية فاعلة



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس : +96612810599 البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa

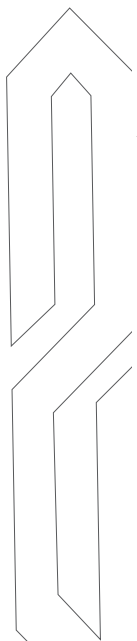


دليل التخطيط التنفيذي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تنفيذية فاعلة



ح / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
دليل التخطيط التنفيذي / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
- الرياض، ١٤٣٧هـ
.. ص؛ .. سم
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٦٧-٦-٩
١-التخطيط - المنظمات والهيئات - تنظيم وادارة أ. العنوان
ديوي ٤٠١، ٦٥٨ ٧١٨٨ / ١٤٣٧
رقم الإيداع: ٧١٨٨ / ١٤٣٧
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٦٧-٦-٩



المحتويات الرئيسية لدليل التخطيط التنفيذي

- مقدمة حول عملية التخطيط التنفيذي
- المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التنفيذي
- السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التنفيذي تبعا لمراحل التنفيذ
- هيكلية المتابعة لأداء الخطط التنفيذية
- الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية
- النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية







1

الفصل الأول

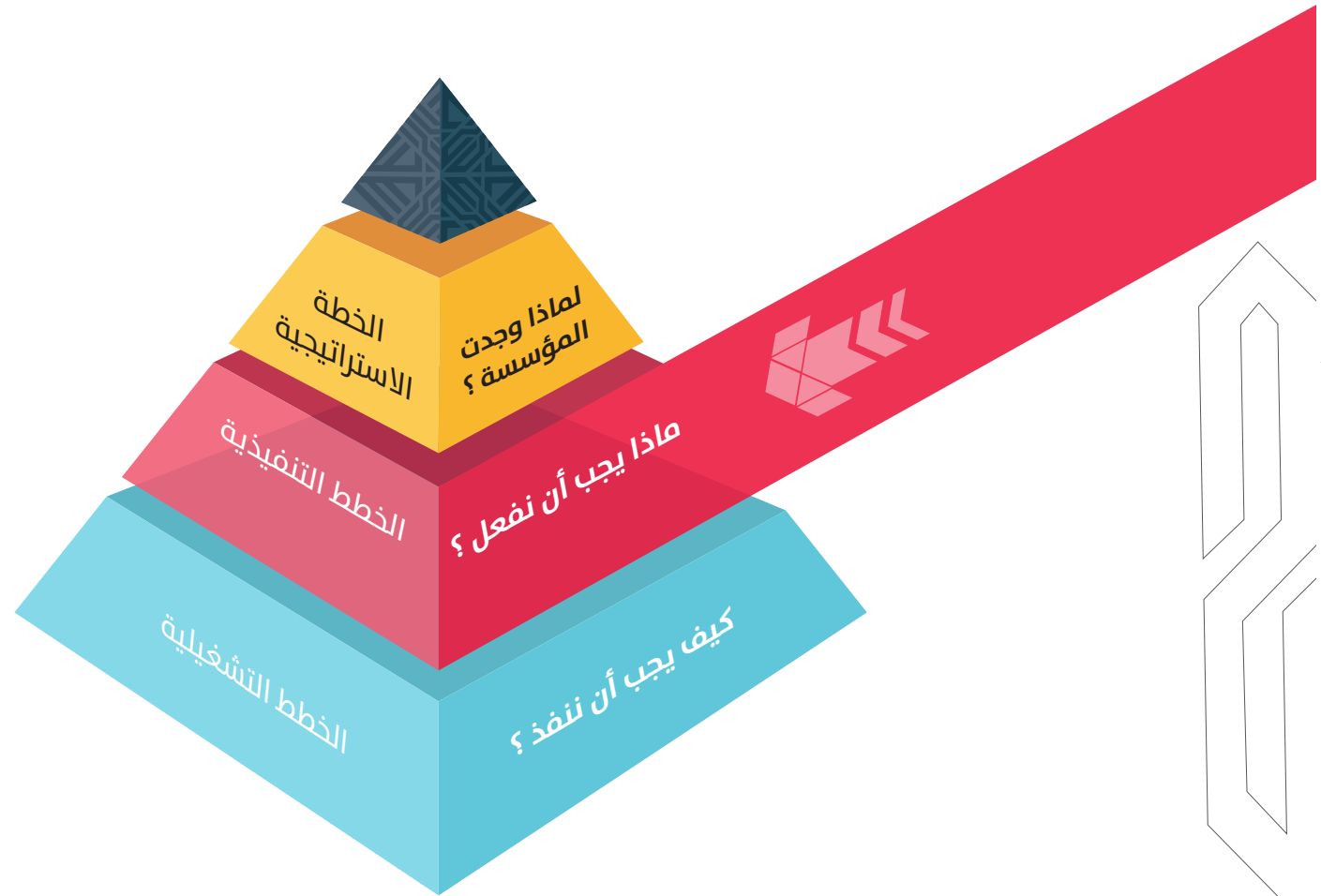
مقدمة حول عملية التخطيط التنفيذي



5

مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية







تعتبر عملية التخطيط التنفيذي بمثابة جسر الانتقال نحو تطبيق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمؤسسة من خلال التدرج في تحويل كل هدف استراتيجي إلى مجموعة من المبادرات التنفيذية والنتائج التي توضح «ماذا» يجب أن تقدم كل إدارة من أعمال رئيسية ومشاريع وإنجازات لتحقيق كل هدف استراتيجي على أرض الواقع، دون الخوض في الإجراءات التفصيلية «لكيفية» تنفيذها بشكل يومي، حيث أن تلك التفاصيل سيتم تغطيتها بإذن الله في مرحلة التخطيط التشغيلي



يعتبر هذا الدليل المرجع الرئيسي لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التنفيذي وتقاطعها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، كما يقدم هذا الدليل شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط التنفيذي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل منهجي منظم، وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على توثيق الخطط ونتائج إنجازها







2

الفصل الثاني

المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التنفيذي





التقييم تبعاً لحورية التقييم المعتمدة



المساهمة في تحليل مشاكل الضعف وتقديم الحلول تبعاً لاحتياجات الإدارات

تغذية عكسية راجعة حول ما تم من تصحيح لانحرافات الأداء وتطوير في كفاءة وفعالية العمل لكل من الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وفريق المؤسسة





3

الفصل الثالث

السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التنفيذي
تبعاً لمراحل التنفيذ

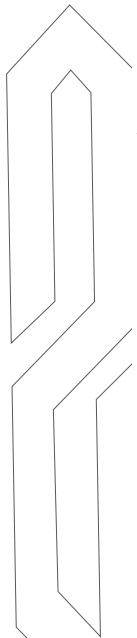




1

المرحلة الأولى

تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية
التخطيط التنفيذي





تشكيل فريق متخصص للتخطيط يقوم بمناقشة الخطط التنفيذية للإدارات ومراجعتها تمهيدا لعرضها على فريق المؤسسة واللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي

1

يتم إعداد واعتماد كافة الخطط التنفيذية لكافة الإدارات قبل شهران من بدء العمل على تطبيقها

2

اعتماد إطار زمني مرن في تنفيذ الخطط قد يمتد إلى ثلاث سنوات تبعا للحاجة في تنفيذ الأهداف مع تحديد الأعمال المستهدف تنفيذها خلال كل عام عند المراجعة والتقييم

3

تأمين ميزانية لتحقيق الهدف الاستراتيجي بامتداداته الزمنية مع مطابقة الإدارات بالتالي:
- تحديد الميزانية المراد تأمينها لتنفيذ الأعمال المستهدفة في كل عام
- تحديد التدفقات النقدية الخاصة بتطبيق كل مبادرة تنفيذية خلال العام

4

التأكد من قدرة كافة المدراء والمشرفين على إعداد خطط تنفيذية فاعلة من خلال تقديم تدريب احترافي

5

إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وأعداد الموظفين في كل إدارة تبعا لاحتياجات تطبيق الخطط التنفيذية

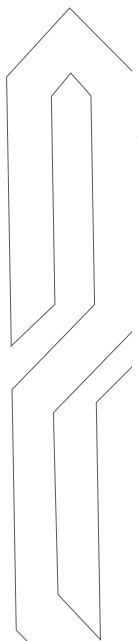
6





2 المرحلة الثانية

إعداد الإدارات لخططها التنفيذية ومراجعتها من قبل
الأمين ومساعديه



الإدارات الخيرية

1 تخصيص مالا يقل عن 70% من الميزانية المخصصة لدعم المبادرات ذات العلاقة بالأثر الاستراتيجي والباقي لمشاريع الدعم المباشر

2 في كل إدارة خيرية يراعى عدم تنفيذ أكثر من أثر استراتيجي في منطقة جغرافية واحدة خلال فترة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مبدأ الانتشار الجغرافي، ويستثنى من ذلك الهدف الخاص بتقديم خدمات البر ذات الأجر الأعظم في إدارة البر

3 تخصيص مالا يقل عن 50% من ميزانية مشاريع الدعم المباشر في كل إدارة خيرية لتغطية منح المناطق منخفضة الدعم

4 تمنح الإدارة الخيرية وبعد موافقة الأمين المساعد للشؤون الخيرية الصلاحية في توزيع ميزانيتها الخاصة بالمبادرات ذات الأثر الاستراتيجي أو مشاريع الدعم المباشر تبعاً لمتطلبات العمل

5 لا تتجاوز الميزانية الممنوحة لمشاريع وأعمال أي أثر استراتيجي 50% من إجمالي ميزانية الإدارة المخصصة لدعم مشاريع الأثر الاستراتيجي

6 تمنح الإدارات الخيرية وبعد موافقة الأمين المساعد للشؤون الخيرية الصلاحية في اختيار أفضل الشركاء المنفذين للمشاريع ذات الأثر الاستراتيجي وذلك تبعاً للمعايير المعتمدة من قبل إدارة الشراكات لاختيار الشركاء المنفذين





تخصيص ما لا يقل عن 75% من إجمالي الميزانية السنوية لدعم مبادرات الإدارات الخيرية وذلك بعد حسم المصاريف السنوية الثابتة

< 7

لا تتجاوز حصة أي شريك منفذ على أكثر من 25% من إجمالي الميزانية المخصصة لتنفيذ مبادرات أي إدارة خيرية مع السماح للشريك المنفذ بتقديم خدماته لأكثر من إدارة وذلك تبعاً لمميزته التنافسية

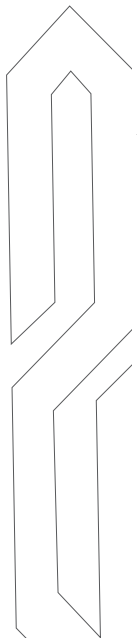
< 8

لا يلجأ إلى شراكة المنظمات الوسيطة التجارية إلا عند انعدام القدرة لدى الجهات الخيرية أو غير الربحية

< 9

لا تدعم المشاريع المقدمة من شركاء أفراد

< 10



الإدارات المساندة

1 يتم توزيع الميزانية المخصصة لدعم مبادرات الإدارات المساندة تبعاً لأولويات احتياج الإدارات الخيرية وذلك تبعاً لما يقره فريق التخطيط

2 تمنح الإدارات المساندة الصلاحية في اختيار أفضل الموردين وبعد موافقة الأمين المساعد الذي تتبع له أو موافقة الأمين العام للإدارات التابعة له مباشرة وذلك تبعاً للمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة لاختيار الموردين المنفذين

3 لا تتجاوز حصة أي مورد منفذ أكثر من 50% من الميزانية المخصصة لدعم المبادرات التنفيذية لأي إدارة مساندة مع السماح للمورد المنفذ بتقديم خدماته لأكثر من إدارة مساندة وذلك تبعاً لميزته التنافسية

4 تمنح الأولوية للتعاقد مع الموردين من الجهات الخيرية أو غير الربحية في حال قدرتهم على تنفيذ الأعمال بالكفاءة المطلوبة

5 لا يتم التعامل مع الموردين الأفراد وإنما يتم التعاقد مع مؤسسات وشركات رسمية

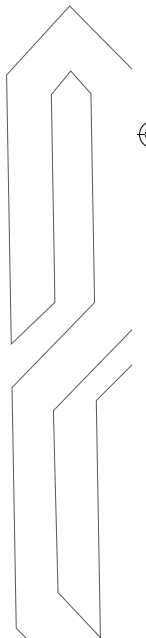




3

المرحلة الثالثة

مراجعة الخطط التنفيذية من قبل فريق التخطيط
واعتمادها من قبل فريق المؤسسة





يقوم فريق التخطيط بمراجعة ومناقشة الخطط التنفيذية للتأكد من تكاملها مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق غايات وتوجهات المؤسسة مع مراعاة مايلي:

- النظر لكل هدف استراتيجي على أنه منظومة عمل متكاملة وليس مشروع أو مجموعة مشاريع
- التأكد من تركيز الإدارات الخيرية على بناء خطط تنفيذية تخدم محاور ذات أثر استراتيجي
- التأكد من تركيز الإدارات المساندة على دعم الإدارات الخيرية عند بناء خططها التنفيذية
- مراجعة المبادرات التنفيذية المقترحة من قبل الإدارات والتأكد من تحقيقها لكافة جوانب الهدف
- مراجعة النتائج المرتبطة بكل مبادرة للتحقق من طبيعة القيمة المضافة لكل مبادرة تنفيذية
- التحقق من منطقية وواقعية المدة الزمنية والتسلسل المقترح لتنفيذ كل مبادرة مقترحة
- التحقق من حجم وطبيعة المتطلبات (المالية، الإدارية، الخ) المقترحة لتنفيذ كل مبادرة
- التأكد من عبء العمل الواقع على المسؤولين عن تنفيذ كل مبادرة وقدرة المسؤول على تنفيذها
- تحقيق التوازن ومبدأ روح الفريق في إسناد تطبيق المبادرات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وشركاء التنفيذ
- توثيق الدروس والعبر المستفادة من مراجعة الخطط التنفيذية في النظام المعرفي للمؤسسة



يقوم فريق التخطيط بإعداد الصيغة النهائية للخطط التنفيذية ورفعها لفريق المؤسسة للمراجعة خلال شهر من استلامها ومن ثم رفعها للجنة التنفيذية للاعتماد



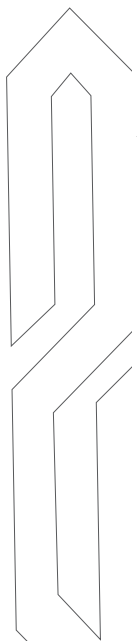
تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتواصل مع كافة الإدارات لإطلاعها على النسخة النهائية المعتمدة للخطط التنفيذية بعد الإخراج والطباعة من قبل إدارة العلاقات والإعلام





4 المرحلة الرابعة

تنفيذ الإدارات لخططها التنفيذية وإعداد تقارير دورية
حول ماتم إنجازه للرئيس المباشر للمناقشة





مراجعة مدير الإدارة لإنجاز المشرفين والموظفين للخطة التشغيلية المرتبطة بكل مبادرة تنفيذية تبعا لأوقاتها المعتمدة

1

يقوم مدير الإدارة بعقد جلسة توجيه واحدة مع كل فرد كل شهر على الأكثر للاطلاع على ما قام بتنفيذه من أعمال

2

يقوم مدير الإدارة بتقديم الدعم الفني والمعرفي المتخصص للعاملين ومساندتهم في تطبيق المبادرات التنفيذية

3

توثيق مدير الإدارة للدروس والعبر المستفادة من تطبيق المبادرات بالتنسيق مع المنفذين في النظام المعرفي الخاص بالمؤسسة كل شهر

4

يقوم مدير الإدارة بإعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر حول ماتم إنجازه من مبادرات مع إرفاق الوثائق الخاصة بذلك للرئيس المباشر

5

يقوم الأمين وكل مساعد أمين بعقد جلسة توجيه قيادي مع كل مدير إدارة تابع له لمناقشة ما تم إنجازه من مبادرات ومناقشتها والبحث في سبل الارتقاء بالعمل وتصحيح الانحرافات في حال وجودها كل ثلاثة أشهر على الأكثر

6

يحق لمدير الإدارة وبعد موافقة الرئيس المباشر له من تعديل المبادرات التنفيذية تبعا لما تقتضيه ظروف العمل وفق النموذج الخاص بتعديل الخطط التنفيذية (مرفق نموذج 3 في ملحق الدليل)

7

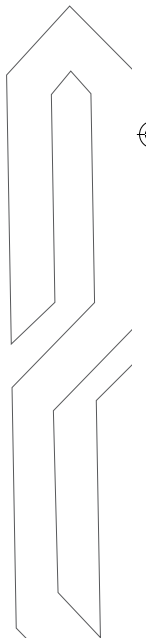




يقوم مدير الإدارة إذا رغب بتطوير جانب من جوانب العمل بتوجيه خطاب رسمي:

- لمدير الإدارة الاستراتيجية للحصول على دعم متخصص في هذا المجال ومن ثم تأمين الخبرات اللازمة له
- لمدير الموارد البشرية لتأهيل العاملين في الإدارة ومن ثم تقديم التدريب والتأهيل المطلوب ضمن الميزانية المعتمدة
- لمدير الشراكات لتقديم المعلومات الخاصة بشريك محدد ومن ثم تقديم المعلومات المطلوبة
- لمدير العلاقات العامة لتقديم الخدمة المطلوبة ضمن الميزانية المعتمدة
- لخدمات الموظف لتقديم الخدمة المطلوبة ضمن الميزانية المعتمدة
- لمدير إدارة التقنية لتقديم الدعم التقني والفني المطلوب ومن ثم تقديم الدعم التقني والفني المطلوب

يقوم مدير الإدارة المعنية بالتعاون مع إدارة الجودة لإجراء تقييم حول نسب الأداء الخاصة بالمعايير المرتبطة بكل هدف استراتيجي





5 المرحلة الخامسة

مناقشة فريق المؤسسة لأداء الإدارات وتقديم
التوجيه القيادي للارتقاء بجمل الأداء





يقوم الأمين المساعد والمدير التابع مباشرة للأمين بإعداد تقرير دوري كل أربعة أشهر حول ماتم تحقيقه من إنجازات لفريق المؤسسة وبالتنسيق مع مدير الإدارة الاستراتيجية

يقوم فريق المؤسسة بعقد لقاء دوري كل أربعة أشهر لمناقشة ماتم تحقيقه من إنجازات في الخطط التنفيذية ومن تقديم التوجيه المناسب بما يحقق تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة

يحق لفريق المؤسسة استدعاء من يراه مناسباً من المدراء لشرح وتوضيح جانب من جوانب العمل

يقوم فريق المؤسسة وبالتعاون مع إدارة الدراسات والرصد بتوثيق الدروس والعبر المستفادة من تطبيق الخطط التنفيذية

يحق لفريق المؤسسة إجراء أي تعديلات يراها مناسبة على الآثار الاستراتيجية أو المعايير المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية أو أي من مستهدفاتها وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل مع ضرورة إخطار مدير الإدارة الاستراتيجية ومدير الجودة رسمياً بتلك التعديلات

يقوم فريق المؤسسة بإعداد تقرير شامل كل ستة أشهر على الأكثر حول ماتم من تحقيقه من إنجازات للجنة التنفيذية

1

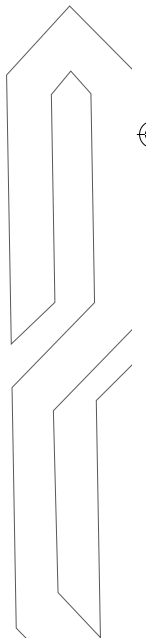
2

3

4

5

6





6 المرحلة السادسة

تقييم إدارة الجودة لمستوى تحقيق المستهدفات
وإعداد تقارير التقييم الدورية





تقوم إدارة الجودة وبالتعاون والتنسيق مع مدراء الإدارات بإجراء تدقيق دوري لتقييم مستوى تحقيق المستهدفات الخاصة بكل معيار أداء وذلك تبعا لدورية القياس المعتمدة لكل معيار

تقوم ادارة الجودة بتقديم خطة سنوية لكافة المدراء بمواعيد إجراء التدقيق في بداية العام

يحق لمدير الإدارة المطالبة بتغيير الموعد المقترح للتدقيق على إدارته وذلك من خلال خطاب رسمي موجه مباشرة لمدير إدارة الجودة قبل شهر على الأقل من الموعد المعتمد لإجراء التدقيق والتنسيق مباشرة مع مدير إدارة الجودة لتحديد موعد آخر مناسب وعلى ألا يتأخر موعد التدقيق الجديد عن 30 يوم من الموعد المعتمد للتدقيق

يحق لإدارة الجودة طلب الاثباتات الخاصة بتحقيق المستهدفات وإجراء الزيارات الميدانية إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك

يقوم مدير إدارة الجودة بإعداد التقرير الأولي الخاص بتقييم المستهدفات الخاصة بالمعايير الخاصة بالإدارات ورفعها للأمين ومساعديه الذين تتبع لهم تلك الإدارات للاطلاع والمراجعة

يقوم مدير إدارة الجودة بعقد جلسة مع الأمين وكل مساعد أمين على حدة لمناقشة نتائج أداء المعايير التابعة له والتوافق حول نسب الإنجاز واعتمائها بشكل نهائي وفي حال عدم التوافق فيحق لمدير إدارة الجودة الاحتفاظ برأيه فيما يتعلق بنسب الإنجاز

يقوم مدير إدارة الجودة بتقديم تقرير نهائي لفريق المؤسسة حول نسب تحقيق المستهدفات لكافة الإدارات مع تقديم نسخة من التقرير لمدير الإدارة الاستراتيجية

1

2

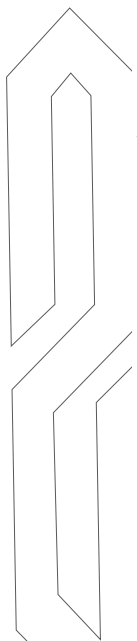
3

4

5

6

7





7

المرحلة السابعة

دراسة الإدارة الاستراتيجية لمناطق الضعف وتحليل
أسبابها وتصميم الحلول التطويرية





يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بالاطلاع على تقرير تقييم الأداء وتحديد مناطق الضعف الحالية

1

تقوم الإدارة الاستراتيجية وبالتعاون والتنسيق مع مدراء الإدارات بتحديد مواعيد عقد الجلسات المحتملة لتحليل مناطق الضعف الحالية

2

يحق لمدير الإدارة طلب مساعدة ودعم الإدارة الاستراتيجية في أي قضية تحتاج لتطوير في أي وقت من العام

3

تقوم الإدارة الاستراتيجية بعقد جلسات تحليل الأداء والتعرف على الأسباب الكامنة وراء ضعف الأداء في مواعيدها المحددة

4

يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بتأمين الخبرات اللازمة للمساهمة في تطوير أداء الإدارات المستهدفة من خلال جلسات محددة للعصف الذهني والمناقشة والوصول إلى حلول تطويرية متميزة

5

تعتبر الحلول التطويرية المقدمة من قبل الإدارة الاستراتيجية رأي استشاري للإدارات ولها أن تأخذ ماتراه مناسباً من تلك الحلول

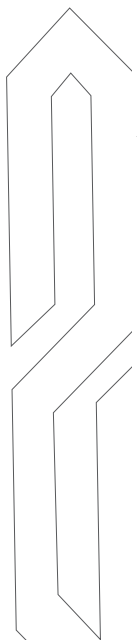
6

للإدارة الاستراتيجية وفي حال رغبت تطبيق الحل المقترح بصورة مباشرة رفعه لفريق المؤسسة واعتماد تطبيقه من قبل فريق المؤسسة

7

يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بتوثيق الحلول والدروس والعبر المستفادة من التحليلات والحلول التطويرية في النظام المعرفي الخاص بالمؤسسة

8





8 المرحلة الثامنة

تصحيح الإدارات لانحرافات الأداء والارتقاء بمستوى التنفيذ





يقوم مدراء الإدارات بدراسة والاطلاع على:

الملاحظات والمقترحات المقدمة من قبل الرئيس المباشر
التوجيهات المقدمة من قبل فريق المؤسسة
نتائج تقييم الأداء المقدمة من قبل إدارة الجودة
التحليلات الخاصة بضعف الأداء والحلول التطويرية المقترحة من قبل الإدارة الاستراتيجية
الدروس والعبر المستفادة والموثقة في النظام المعرفي للمؤسسة

يقوم كل مدير إدارة بالبحث عن أفضل الممارسات العالمية والمحلية الخاصة بتطبيق المبادرات التنفيذية

تحديد كل مدير لمنهجية التطوير المراد اتباعها للارتقاء بأداء الإدارة بشكل عام وتطبيق المبادرات التنفيذية بشكل خاص

التشاور والتنسيق مع العاملين في الإدارة لتحديد الخطوات التطويرية المراد تطبيقها وتواريخ التنفيذ المحتملة

متابعة ماتم تنفيذه من إجراءات تطويرية وتقديم الدعم والتوجيه المتخصص المطلوب لضمان الارتقاء بمستوى التنفيذ

إعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر لما تم تنفيذه من تلك الإجراءات التطويرية للرئيس المباشر للمناقشة ومن ثم تقديم نسخة من التقرير بعد المناقشة لكل من:
- مدير الإدارة الاستراتيجية
- مدير إدارة الجودة

تنظيم عقد جلسات تشاورية مع الجهات المذكورة أعلاه لمناقشة ماتم إجرازه من تطوير

1

2

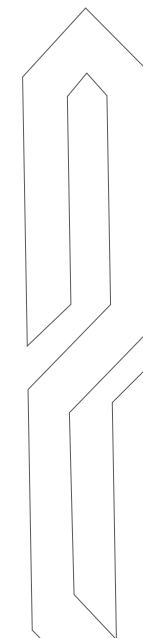
3

4

5

6

7





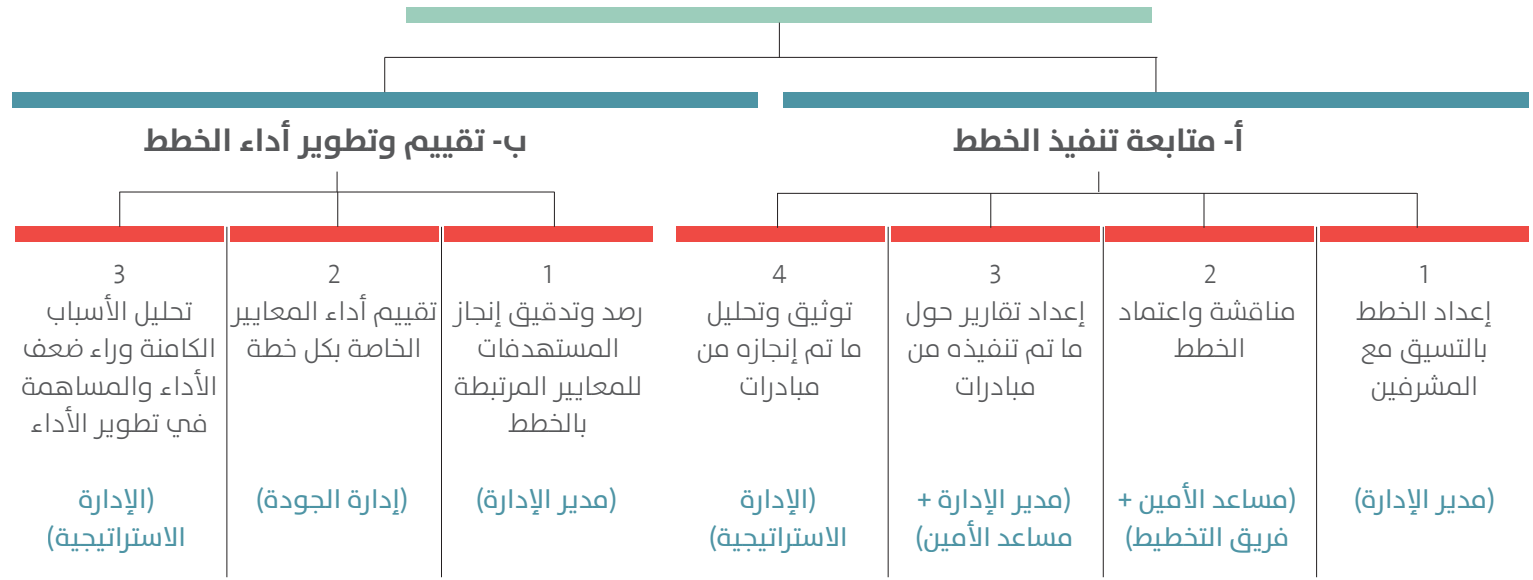
4

الفصل الرابع

هيكلية المتابعة لأداء الخطط التنفيذية



منهجية متابعة أداء الخطط التنفيذية

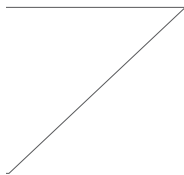




5

الفصل الخامس

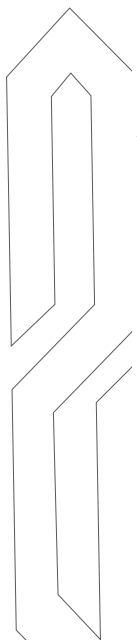
الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية





1 أولاً

الإجراءات الخاصة بإعداد الخطط التنفيذية





مراجعة الهدف الاستراتيجي والمعايير والمستهدفات الخاصة بتحقيق الهدف الاستراتيجي باستخدام النموذج (1) المرفق في دليل التخطيط التنفيذي

< 1

يقوم مدير الإدارة وبالتعاون مع فريق الإدارة بتصميم مبادرات تنفيذية توضح "ماذا" يجب أن نفعل لتحقيق الهدف الاستراتيجي ومستهدفاته

< 2

يتم توثيق المبادرات التنفيذية بحيث لا تزيد عن سبعة مبادرات ولا تقل عن ثلاثة

< 3

تحديد نوع المبادرة ضمن الأنواع الرئيسية التالية:

- عمل تنفيذي : تنفيذ المبادرة بالكامل من قبل الإدارة
- مشروع : تنفيذ المبادرة أو جزء منها من قبل شريك منفذ/مورد وتحت إشراف الإدارة
- آلية عمل : اقتباس الإدارة لمنهجية أو آلية عمل متميزة ومتوفرة وإجراء التعديلات اللازمة لتناسب عمل الإدارة

< 4

تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مبادرة من خلال طرف واضح يمكن الرجوع اليه في أي لحظة ويتحمل مسؤولية التنفيذ

< 5

تشكيل نتيجة واضحة لكل مبادرة يمكن تحقيقها من قبل المنفذ وقياسها من قبل المشرف المباشر

< 6

تحديد موعد مناسب للبدء بتنفيذ المبادرة تبعا لإمكانيات وجاهزية الإدارة ومعطيات العمل

< 7

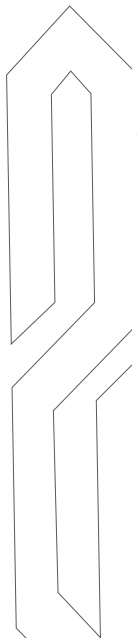




تحديد المدة اللازمة لتنفيذ المبادرة تبعا للظروف والإمكانات المتاحة ومن ثم تحديد موعد
للانتهاء من التنفيذ

تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ وتشمل المتطلبات المالية والبشرية والإدارية، الخ

التأكد من تحقيق التكامل بين عناصر الخطة التنفيذية المختلفة





2 ثانياً

الإجراءات الخاصة بمتابعة أداء الخطط التنفيذية



يقوم مدير الإدارة وبالتعاون والتنسيق مع المسؤولين عن المبادرات التنفيذية بتقديم تقرير دوري كل ثلاثة أشهر حول ماتم تطبيقه من خطط تنفيذية للمشرف المباشر له باستخدام النموذج (2) المرفق في دليل التخطيط التنفيذي من خلال:

تحديد مدير الإدارة لمقدار الإنجاز الذي تم إحرازه في كل مبادرة تنفيذية بالنظر إلى النتيجة المستهدفة

تحديد مدير الإدارة لمناطق الضعف في تنفيذ كل مبادرة ومن ثم توثيق النسبة الخاصة بجودة التنفيذ

تحليل مدير الإدارة للأسباب الكامنة وراء ضعف مقدار وجودة الانجاز المستهدف بالتعاون مع المنفذين المباشرين من خلال:

- تقديم توصيف دقيق للمشكلة المرتبطة بضعف الأداء
- استعراض كافة الأسباب المحتملة لتلك المشكلة من خلال إشراك أكبر قدر ممكن من الأطراف المرتبطة بتلك المشكلة
- تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء تلك الأسباب المحتملة من خلال توجيه سؤال "لماذا" حدثت تلك الأسباب عدة مرات على شكل حلقات تتسع في مستوى تأثيرها
- الوصول الى سبب محدد ودقيق لا يوجد إجابة فيه لسؤال "لماذا" حدث ذلك السبب
- فحص علاقة ذلك السبب بالمشكلة الحقيقية والتأكد من أن معالجة السبب ستعمل على التخلص من تلك المشكلة
- في حال كان السبب عام جدا خارج نطاق المشكلة فيتم العودة الى الحلقة التي تسبقه
- الاستعانة بالإدارة الاستراتيجية لتحليل الأسباب الكامنة إذا لزم الأمر

1

2

3



تحديد مدير الإدارة لشكل وطبيعة الحلول المقترحة لإزالة السبب الكامن بالتعاون مع المنفذين المباشرين

تحديد مدير الإدارة للتاريخ المتوقع لتنفيذ الحلول المقترحة







6

الفصل السادس

النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية

نموذج 1

الخطة التنفيذية

الهدف:

الإدارة:

الأداء الأدنى (50 %)

الأداء الجيد (75 %)

الأداء المتميز (100 %)

معييار الأداء

المبادرة التنفيذية	نوعها	المسؤول عن التنفيذ	النتيجة المتوقعة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	متطلبات التنفيذ



نموذج 2

التقرير الدوري لمتابعة تطبيق الخطط التنفيذية

الإدارة: الهدف: الفترة:
معيار الأداء الأداء المتميز (100%) الأداء الجيد (75%) الأداء الأدنى (50%)

المبادرات التنفيذية	نسبة إكمال التنفيذ	نسبة جودة التنفيذ	أهم المشاكل والصعوبات المصاحبة للتنفيذ	الأسباب الرئيسية الكامنة وراء المشاكل والصعوبات	الحلول المقترحة	الدروس والعبر المستفادة

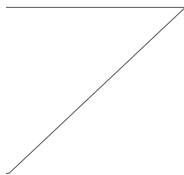
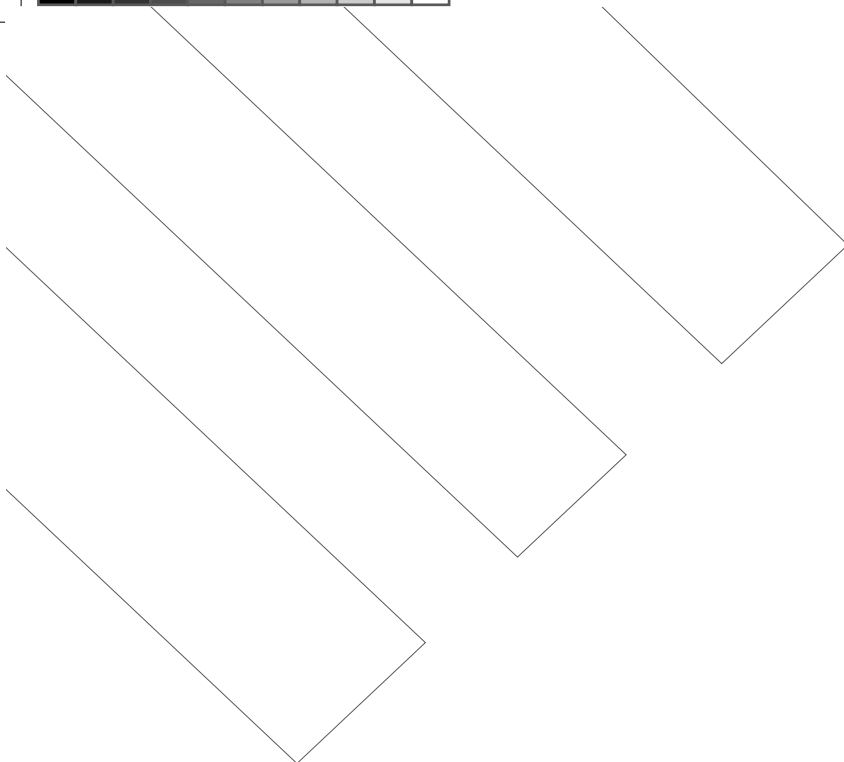


نموذج 3

نموذج التعديل على الخطط التنفيذية

نموذج تعديل على الخطة التنفيذية 1437هـ									
تاريخ التعديل		التوقيع	الاسم	المجال			الإدارة		
هل هناك مرفقات؟		التعديل			رقم المبادرة	المبادرة التنفيذية	المعيار	الهدف	
لا	نعم	مبررات التغيير	التعديل المرغوب	نوع التعديل	المعتمد في الخطة	المبادرة	المعيار		
		يتم إرفاقها							
مدير إدارة الاستراتيجية و تطوير الأعمال				مساعد الأمين العام			مدير إدارة:		







التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع

Wajooh Publishing & Distribution House

www.wojoooh.com

المملكة العربية السعودية - الرياض

الهاتف: 4562410 - الفاكس: 4561675

للتواصل والنشر:

info@wojoooh.com

www.facebook.com/wojoooh

@wojoooh1



شكرا للشريك الفني



مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482

العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422

شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل - مكتب رقم (702)





دليل التخطيط التنفيذي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تنفيذية فاعلة



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس : +96612810599 البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa



دليل التخطيط التشغيلي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خط تشغيلية فاعلة



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس : +96612810599 البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa

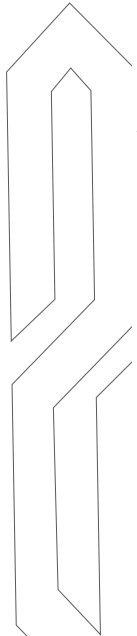


دليل التخطيط التشغيلي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تشغيلية فاعلة



ح / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
دليل التخطيط التشغيلي / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
- الرياض، ١٤٣٧هـ
.. ص.؛ .. سم
ردمك: ٥-٢-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨
١-التخطيط - المنظمات والهيئات - تنظيم وادارة أ. العنوان
ديوي ٤٠١، ٦٥٨ ٧١٨٧ / ١٤٣٧
رقم الإيداع: ٧١٨٧ / ١٤٣٧
ردمك: ٥-٢-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨



المحتويات الرئيسية

لدليل التخطيط التشغيلي

- مقدمة حول عملية التخطيط التشغيلي
- المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التشغيلي
- السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التشغيلي تبعا لمراحل التخطيط التشغيلي
- هيكلية المتابعة لأداء الخطط التشغيلية
- الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية
- النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية



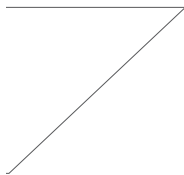


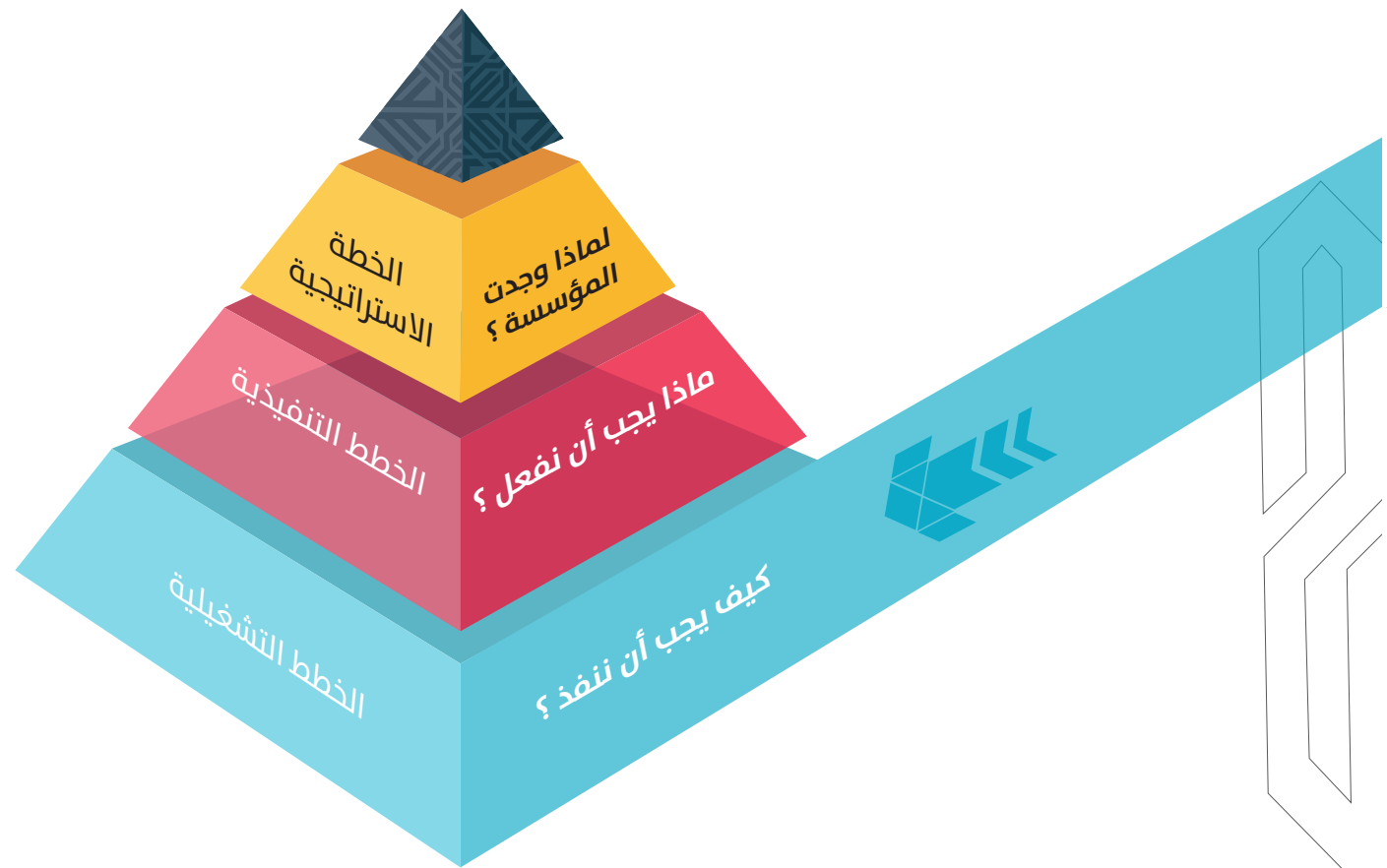


1

الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط التشغيلي







تمثل عملية التخطيط التشغيلي الأساس العملي في ضمان تطبيق التنفيذية من خلال تحويل كل مبادرة تنفيذية إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي توضح «كيف» ستم عملية التطبيق الفعلي لكل مبادرة تنفيذية على أرض الواقع

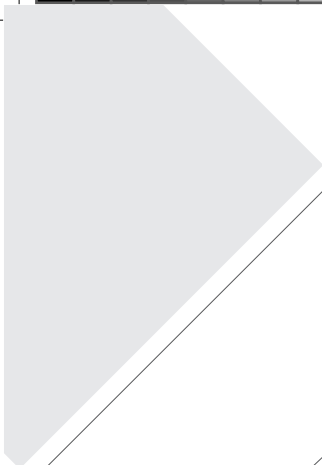


تعتبر عملية التخطيط التشغيلي عمل إداري يتم تطبيقه ومتابعته داخليا من قبل كل إدارة لضمان تحقيق الأعمال والمستهدفات الواردة في الخطط التنفيذية وهي بذلك تعد أحد أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن العاملين في الإدارة على إنجاز ماتم اعتماده من مبادرات تنفيذية



يعتبر هذا الدليل المرجع الرئيسي لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التشغيلية وتقاطعتها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، كما يقدم هذا الدليل شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط التشغيلي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل منهجي منظم وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على توثيق الخطط ونتائج إنجازها







2

الفصل الثاني

المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التشغيلي





01

المرحلة
الأولى

تحديد القواعد الرئيسية المنظمة
لعملية التخطيط التشغيلي

02

المرحلة
الثانية

إعداد المسؤولين عن تطبيق
المبادرات التنفيذية لخطط تشغيلية
عملية وقابلة للتحقيق

03

المرحلة
الثالثة

عرض ومناقشة الخطط التشغيلية
مع مدراء الإدارات للمراجعة
والمناقشة

06

المرحلة
السادسة

مراجعة المدراء لنتائج تطبيق الخطط
التشغيلية وتصحيح الانحرافات في
حال وجودها وتقديم التوجيه
الخاص بتطوير الأداء

05

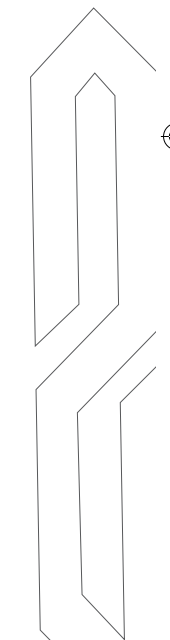
المرحلة
الخامسة

تطبيق المسؤولين عن الخطط
التشغيلية للخطوات والإجراءات
اليومية ورفع تقارير شهرية بما تم
إنجازه

04

المرحلة
الرابعة

إرسال نسخة من الخطط التشغيلية
للإدارة الاستراتيجية للتحقق من
تطبيق المواصفات الاحترافية
المعتمدة



دليل التخطيط التشغيلي - القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تشغيلية فاعلة

10





3

الفصل الثالث

السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التشغيلي تبعا
لمراحل التنفيذ

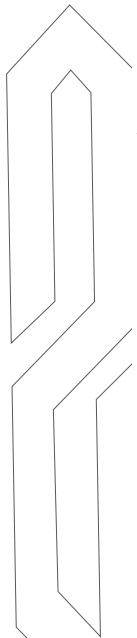




1

المرحلة الأولى

تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية
التخطيط التشغيلي





التأكد من اعتماد كافة الخطط التنفيذية المراد إعداد خطط تشغيلية لها

1

يتم إعداد واعتماد كافة الخطط التشغيلية لكافة الإدارات قبل شهر من بدء العمل على تطبيقها على أرض الواقع

2

تقديم مدير الإدارة لشرح مفصل لنظم وقواعد إعداد الخطط التشغيلية لكافة العاملين في الإدارة مع توضيح مثال عملي بهذا الخصوص

3

تقديم مدير الإدارة للصورة الكلية لعمل الإدارة واستعراض كافة الخطط التنفيذية وطبيعة العلاقة والتكامل بين تلك الخطط

4

تحديد مدير الإدارة للميزانية التي تم اعتمادها لكل خطة تنفيذية والمبادرات التنفيذية التابعة لها

5

تحفيز مدير الإدارة لكافة العاملين للتفكير خارج الصندوق وتصميم إجراءات وخطوات عملية مبتكرة تسهم في تحقيق المبادرات التنفيذية من الأبعاد الرئيسية التالية:

6

- تحقيق الجودة المستهدفة للمخرجات الخاصة بكل مبادرة تنفيذية
- الالتزام بالوقت المحدد لتطبيق كل مبادرة تنفيذية
- تطبيق المبادرة التنفيذية ضمن الميزانية المحددة لها

تأكد مدير الإدارة من التطابق بين الخطط التنفيذية والتشغيلية وإجراء التعديلات اللازمة في الخطط التنفيذية والتشغيلية

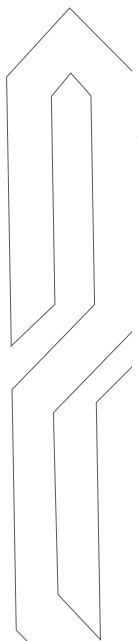
7





2 المرحلة الثانية

إعداد المسؤولين عن تطبيق المبادرات التنفيذية
لخطط تشغيلية عملية وقابلة للتحقيق





إعداد مدير الإدارة لقائمة خاصة بالمبادرات التنفيذية المكلف بتطبيقها كل مشرف/موظف قبل نهاية العام السابق بثلاثة أشهر على الأقل

1

يقوم المشرف/الموظف المسؤول بمراجعة المبادرات التنفيذية الخاصة به والتأكد من استيعاب أبعادها وترابطها مع المبادرات التنفيذية الأخرى

2

يقوم مدير الإدارة بعقد لجلسة توجيه مع كل مشرف/موظف على حدة للتأكد من قدرته على إعداد خطط تشغيلية سنوية فاعلة وقابلة للتحقيق على أرض الواقع

3

يقوم مدير الإدارة بتكليف كل مشرف/موظف بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة به خلال شهر على الأكثر

4

يقوم كل مشرف/موظف مسؤول بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة به ضمن الإجراءات والنماذج الواردة في الدليل

5

يقوم المشرف/الموظف بالتنسيق مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالخطط التشغيلية (الشركاء المنفذين، الإدارات الأخرى، الموردين، الخ) لضمان إعداد خطط تشغيلية واقعية

6

يراعي المشرف/الموظف مواصفات الجودة والإطار الزمني والتكلفة الواردة في الخطط التنفيذية عند إعداد الخطط التشغيلية

7

للموظف الحق في الاستعانة بأي جهات داخلية وخارجية ذات خبرة لإعداد خطط تشغيلية واقعية وقابلة للتنفيذ

8

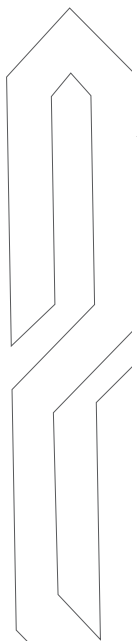




3

المرحلة الثالثة

عرض ومناقشة الخطط التشغيلية مع مدراء الإدارات
للمراجعة والمناقشة





يقوم كل مشرف/موظف بإعداد عرض مرئي خاص بالخطط التشغيلية المكلف بتنفيذها خلال العام التالي وتسليمها لمدير الإدارة



يقوم مدير الإدارة بالاطلاع على الخطط التشغيلية المقدمة من قبل كل مشرف/موظف معني وتسجيل الملاحظات الخاصة به والتحقق من القضايا الرئيسية التالية:

- التأكد من قدرة الخطوات والإجراءات العملية الواردة في الخطط التشغيلية من تحقيق النتائج الخاصة بكل مبادرة معتمدة في الخطة التنفيذية
- التأكد من جودة الترابط بين الخطوات والإجراءات العملية الواردة في الخطط التشغيلية
- التأكد من واقعية ومنطقية عناصر الخطة التشغيلية
- التأكد من عدم التداخل والازدواجية بين الخطوات والإجراءات التشغيلية المرتبطة بالمبادرات التنفيذية
- التأكد من التزام عناصر الخطة التشغيلية بمواصفات الجودة والزمن والتكلفة المعتمدة في الخطط التنفيذية
- التأكد من عبء العمل الواقع على المسؤولين عن تنفيذ كل خطوة وإجراء تشغيلي وقدرة المسؤول على تنفيذها
- تحقيق التوازن ومبدأ روح الفريق في إسناد تطبيق الخطوات والإجراءات التشغيلية بين العاملين في المؤسسة وشركاء التنفيذ
- توثيق الدروس والعبر المستفادة من مراجعة الخطط التشغيلية في النظام المعرفي للمؤسسة





يقوم مدير الإدارة بعقد ورشة عمل لكافة المشرفين/الموظفين لإبداء ملاحظاته والمناقشة مع الحضور لضمان جودة بناء الخطط التشغيلية وتكاملها مع الخطط التنفيذية خلال فترة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ تسليم المشرفين/الموظفين لخطتهم التشغيلية

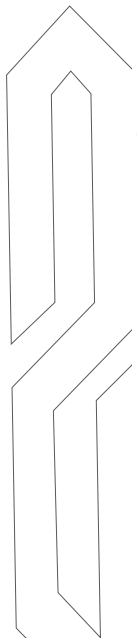
3

يقوم المشرفون/الموظفون بإجراء التعديلات اللازمة وتقديم النسخة النهائية لمدير الإدارة خلال فترة لا تتجاوز أسبوعين

4

يقوم مدير الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية الخاصة بالمبادرات التنفيذية المكلف هو شخصياً بتنفيذها

5





4 المرحلة الرابعة

إرسال نسخة من الخطط التشغيلية لإدارة الاستراتيجية
للتأكد من تحقيق المواصفات المعتمدة





يقوم كل مدير إدارة بإرسال نسخة من كافة الخطط التشغيلية التي تمت مراجعتها لمدير الإدارة الاستراتيجية

1

يقوم مدير الادارة الاستراتيجية والفريق المساند له بالاطلاع على كافة الخطط التشغيلية وتسجيل ملاحظاتهم حول كفاءة الالتزام بالموصفات الاحترافية الخاصة بالتخطيط التشغيلي

2

يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بعقد لقاء مع كل إدارة على حدة لتقديم ملاحظاته والتباحث حول مواصفات الخطط التشغيلية التي تم إعدادها من قبل الإدارة خلال شهر على الأكثر من تاريخ تسليم الإدارة لخطتها التشغيلية

3

للإدارة الاستراتيجية الحق في طلب إجراء تعديل في مواصفات الخطط التشغيلية لتتلائم مع المواصفات الاحترافية المعتمدة

4

تقوم الإدارة الاستراتيجية بتقديم الدعم والمساندة للإدارات في توضيح المفاهيم الخاصة بالتخطيط التشغيلي والمساعدة في حل المشاكل التي قد تطرأ عند استخدام منهجية التخطيط التشغيلي والرد على كافة الاستفسارات بهذا الخصوص

5

تقوم الإدارة الاستراتيجية بإعداد تقرير حول مستوى جودة وكفاءة الخطط التشغيلية التي تم إعدادها بعد أسبوعين على الأكثر من تاريخ عقد اللقاءات مع الإدارات وتقديمه لمساعد الأمين للشؤون الاستراتيجية

6

تقوم الإدارة الاستراتيجية بتوثيق الدروس والعبر المستفادة في النظام المعرفي للمؤسسة

7





5 المرحلة الخامسة

تطبيق المسؤولين عن الخط التشغيلية للخطوات
والإجراءات اليومية ورفع تقارير شهرية بما تم إنجازه





يقوم مدير الإدارة بعقد لقاء مع كل مشرف وموظف للتحضير للبدأ بتطبيق الخطط التشغيلية المكلف بها والاتفاق حول المتطلبات والموارد الرئيسية اللازمة لنجاح تطبيق الخطط التشغيلية

1

يقوم مدير الإدارة بالتواصل مع الإدارة العليا لتأمين المتطلبات اللازمة لتطبيق الخطوات التشغيلية

2

يقوم مدير الإدارة والمنفذون للخطوات والإجراءات التشغيلية بتوثيق الدروس والعبر المستفادة في النظام المعرفي الخاص بالمؤسسة كل شهر

3

يحق لمدير الإدارة وبعد موافقة المشرف المباشر له من تعديل المبادرات التنفيذية تبعاً لما تقتضيه ظروف العمل في الخطط التشغيلية مع إخطار مدير الإدارة الاستراتيجية بذلك

4

يقوم المشرف/الموظف إذا رغب بتطوير جانب من جوانب العمل الخاصة بالخطط التشغيلية وبعد موافقة مدير الإدارة بتوجيه خطاب رسمي:

- لمدير الإدارة الاستراتيجية للحصول على دعم متخصص في هذا المجال ومن ثم تأمين الخبرات اللازمة له
- لمدير الشراكات لتقديم المعلومات الخاصة بشريك محدد ومن ثم تقديم المعلومات المطلوبة
- لمدير العلاقات العامة ومدير خدمات الموظف لتقديم الخدمة المطلوبة ومن ثم تقديم الخدمة المطلوبة ضمن الميزانية المعتمدة
- لمدير إدارة التقنية لتقديم الدعم التقني والفني المطلوب ومن ثم تقديم الدعم التقني والفني المطلوب

5





6 المرحلة السادسة

مراجعة المدراء لنتائج تطبيق الخط التشغيلية
وتصحيح الانحرافات في حال وجودها وتقديم التوجيه
لتطوير الأداء





يقوم مدير الإدارة بالاطلاع على التقرير الشهري الذي أعده المشرفين والموظفين حول ماتم إنجازه من خطط تشغيلية ومقارنتها بالمواسفات والأوقات المعتمدة

1

يقوم مدير الإدارة بعقد جلسة توجيه واحدة على الأقل كل شهر مع كل مرؤوس لمناقشة ما قام بتنفيذه من خطوات وإجراءات تشغيلية وما قدمه من معلومات في التقرير الشهري حول كفاءة وفعالية التنفيذ والمشاكل المصاحبة وأسبابها الكامنة والحلول المقترحة لمعالجتها

2

يقوم مدير الإدارة بتقديم الدعم الفني والمعرفي المتخصص للعاملين ومساندتهم في تطبيق الخطوات والإجراءات التشغيلية بأفضل صورة احترافية ممكنة

3

يقوم المشرف/الموظف باتباع ماتم الاتفاق عليه من حلول وإجراءات تطويرية للارتقاء بمستوى تطبيق الخطط التشغيلية

4

يقوم مدير الإدارة بتأمين كافة المتطلبات الضرورية واللازمة لضمان أداء الموظف للخطوات والإجراءات التشغيلية بكفاءة واقتدار

5

يقوم مدير الإدارة بالتحقق من حجم وطبيعة التكامل بين ماتم إنجازه من خطوات وإجراءات في الخطط التشغيلية وجودة ماتحقق من نتائج في المبادرات التنفيذية المرتبطة بها

6

يقوم مدراء الإدارات بتقييم أداء المشرفين/ الموظفين وتحديد مناطق الضعف في مهاراتهم وقدراتهم والتواصل مع إدارة الموارد البشرية لتأمين التدريب المطلوب

7

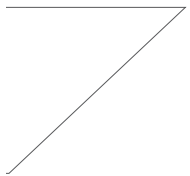




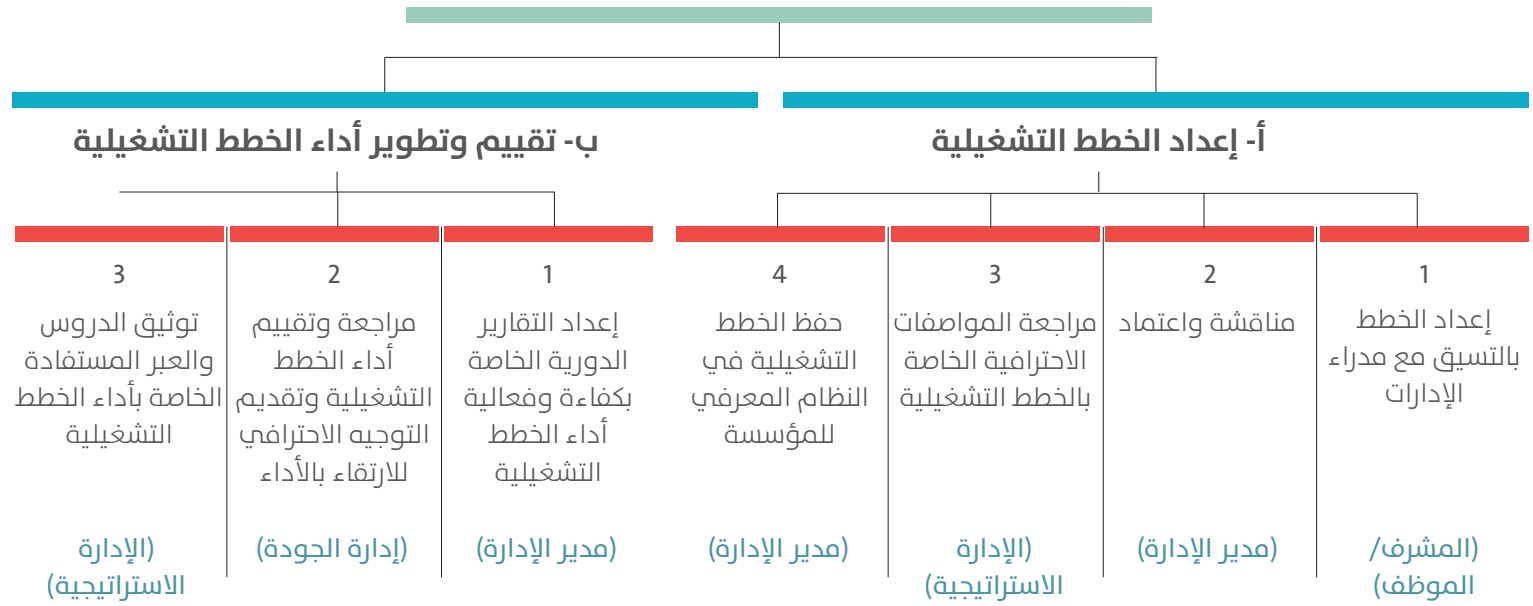
4

الفصل الرابع

هيكلية المتابعة لأداء الخطط التشغيلية



منهجية إدارة أداء الخطط التشغيلية

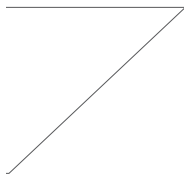




5

الفصل الخامس

الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية





1 أولاً

الإجراءات الخاصة بإعداد الخط التشغيلية





مراجعة الهدف الاستراتيجي والمبادرات التنفيذية التابعة له باستخدام النموذج (1) المرفق في
الفصل السادس

1

يقوم المشرفون/الموظفون وبالتعاون مع مدير الإدارة المباشر بتصميم خطوات وإجراءات
تشغيلية توضح "كيف" يجب أن نحقق كل مبادرة تنفيذية من خلال:
- تطبيق المبادرة التنفيذية على أرض الواقع على شكل خطوات وإجراءات تفصيلية يومية متسلسلة
- مراعاة أن لاتقل عدد الخطوات التشغيلية عن 3 خطوات أو أن لا تزيد عن 9 خطوات
- تحقيق النتيجة النهائية المرتبطة بالمبادرة التنفيذية
- مراعاة منع تداخل الخطوات التشغيلية للمبادرة المستهدفة مع مبادرة تنفيذية تتبعها أو
تسبقها

2

تحديد المسؤول الرئيسي عن تنفيذ كل خطوة تشغيلية (تحديد اسم الشريك للمشاريع والمسمى
الوظيفي للأعمال الداخلية)

3

تحديد الوزن النسبي للخطوة (%) تبعاً لأهميتها وتأثيرها في إنجاز المبادرة التنفيذية

4

تحديد تاريخ البدء والانتهاء من تطبيق كل خطوة تشغيلية مع مراعاة مايلي:
- جاهزية المنفذ لتطبيق الخطوة التشغيلية تبعاً للموارد المتوفرة
- حجم وضغط العمل الذي يقوم به المنفذ في مختلف المبادرات التنفيذية
- التسلسل الزمني المطلوب بين الخطوات التشغيلية لتحقيق المبادرة التنفيذية ضمن المدة
الزمنية المعتمدة للمبادرة

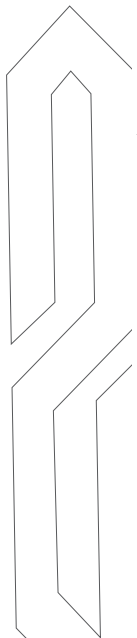
5





تحديد كافة المتطلبات اللازمة لتنفيذ كل خطوة تشغيلية (الإدارية، أدوات، ممارسات احترافية، الخ)

التأكد من تحقيق التكامل بين عناصر الخطة التشغيلية المختلفة





2 ثانياً

الإجراءات الخاصة بمتابعة أداء الخط التشغيلية





يقوم مدير المشرف/الموظف بتقديم تقرير دوري شهري حول ماتم تطبيقه من خطط تشغيلية لمدير الإدارة التابع له باستخدام النموذج (2) المرفق في الفصل السادس

تحديد المشرف/الموظف لمقدار الإنجاز الذي تم إجراره في كل خطوة وإجراء تشغيلي

تحديد المشرف/الموظف لنسبة جودة تنفيذ كل خطوة وإجراء تشغيلي

تحديد مدير الإدارة لمناطق الضعف في تنفيذ كل مبادرة ومن ثم توثيق النسبة الخاصة بجودة التنفيذ

تحليل المشرف/الموظف للأسباب الكامنة وراء ضعف مقدار وجودة الإنجاز المستهدف من خلال:
- تقديم توصيف دقيق للمشكلة المرتبطة بضعف الأداء
- استعراض كافة الأسباب المحتملة لتلك المشكلة من خلال إشراك أكبر قدر ممكن من الأطراف المرتبطة بتلك المشكلة
- تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء تلك الأسباب المحتملة من خلال توجيه سؤال "لماذا" حدثت تلك الأسباب عدة مرات على شكل حلقات تتسع في مستوى تأثيرها
- الوصول إلى سبب محدد ودقيق لا يوجد إجابة فيه لسؤال "لماذا" حدث ذلك السبب
- فحص علاقة ذلك السبب بالمشكلة الحقيقية والتأكد من أن معالجة السبب ستعمل على التخلص من تلك المشكلة
- في حال كان السبب عام جدا خارج نطاق المشكلة فيتم العودة إلى الحلقة التي تسبقه
- الاستعانة بالإدارة الاستراتيجية لتحليل الأسباب الكامنة إذا لزم الأمر

تحديد المشرف/الموظف لشكل وطبيعة الحلول المقترحة لإزالة السبب الكامن بالتعاون مع مدير الإدارة

1

2

3

4

5

6

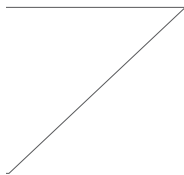




6

الفصل السادس

النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية





نموذج 1 خطة تشغيلية

السنة:

الإدارة:

الهدف	المبادرة	المسؤول عن التنفيذ	الفترة
الخطوات التشغيلية	منفذ الخطوة	وزن الخطوة (إجمالي 100%)	تاريخ البدء
المتطلبات التشغيلية	تاريخ الانتهاء		



نموذج 2

إعداد تقرير شهري حول تنفيذ خطة تشغيلية

السنة:

الشهر:

الإدارة:

الهدف	المبادرة	المسؤول عن التنفيذ	الفترة
إجراءات / خطوات العمل	نسبة إكمال التنفيذ	نسبة جودة التنفيذ	أهم المشاكل والصعوبات المصاحبة للتنفيذ
			الأسباب الرئيسية الكامنة وراء تلك المشاكل والصعوبات
			الحلول المقترحة





التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع

Wajooh Publishing & Distribution House

www.wojoooh.com

المملكة العربية السعودية - الرياض

الهاتف: 4562410 - الفاكس: 4561675

للتواصل والنشر:

info@wojoooh.com

www.facebook.com/wojoooh

@wojoooh1



شكرا للشريك الفني



مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482

العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422

شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل - مكتب رقم (702)





دليل التخطيط التشغيلي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خط تشغيلية فاعلة



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس : +96612810599 البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa



الدليل التوضيحي لتحليل المشكلات وتحديد الأسباب الكامنة وراءها ومناعة حلول إبتكارية لمعالجة تلك المشكلات



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس : +96612810599 البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa



الدليل التوضيحي لتحليل المشكلات وتحديد الأسباب الكامنة وراءها ومناعة حلول إبتكارية لمعالجة تلك المشكلات



ح/ مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
الدليل التوضيحي لتحليل المشكلات وتحديد الأسباب الكامنة وراءها
وصناعة حلول ابتكارية لمعالجة تلك المشكلات / مؤسسة محمد
وعبدالله ابراهيم السبيعي - الرياض، ١٤٣٧هـ
.. ص.؛ .. سم
ردمك: ٥-٤-٩٠٤٦٧-٩٠٣-٦٠٣-٩٧٨
١-تقييم الاداء ٢- الرقابة الإدارية ٣- حل المشاكل أ. العنوان
ديوي ٤٠١٣، ٦٥٨، ١٤٣٧/٧١٨٦
رقم الإيداع: ١٤٣٧/٧١٨٦
ردمك: ٥-٤-٩٠٤٦٧-٩٠٣-٦٠٣-٩٧٨





المقدمة

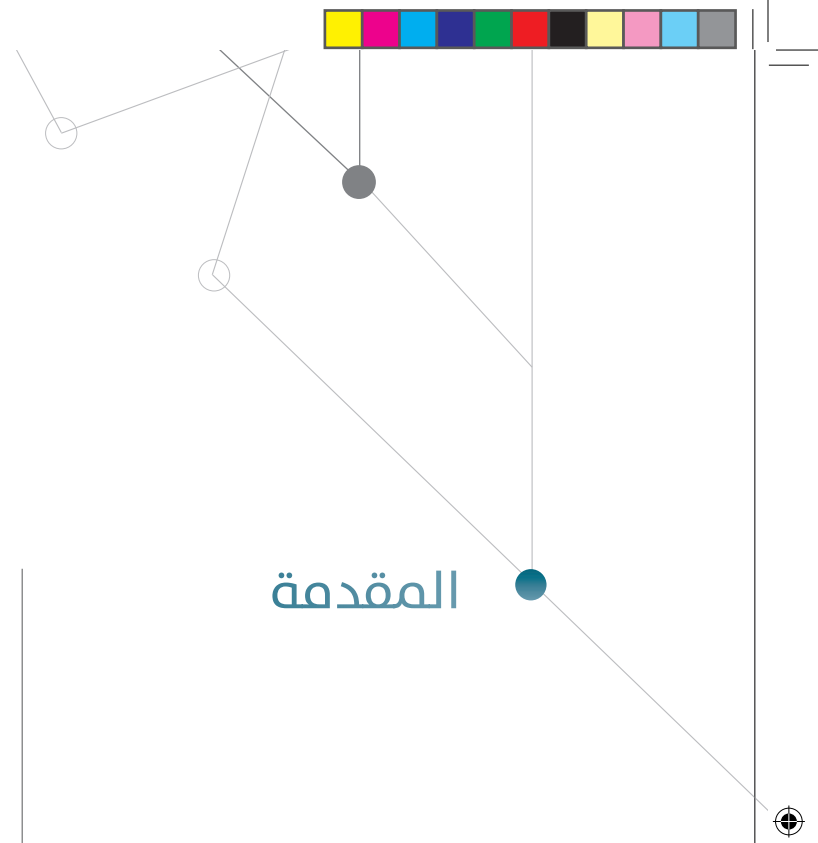


تعتبر مهارة حل المشكلات وصناعة الحلول الابتكارية إحدى أهم مناطق التميز لأي مؤسسة ناجحة ومتطلب رئيسي لتحقيق نقلة نوعية في مستوى أدائها. ولذا وحرصاً من مؤسسة السبيعي على نشر ثقافة التميز في حل المشكلات وصناعة الحلول الابتكارية فقد حرصت على تقديم الدليل التوضيحي لمنهجية علمية معتمدة عالمياً تسمى (Keppner & Fourie) في هذا المجال.

بدأت تلك المنهجية من خلال بحث بحث دكتوراة قام به مبتكر تلك المنهجية وهو (Chuck Keppner) قبل أكثر من خمسين عاماً ومن ثم قام بتسجيلها كحقوق فكرية وهو يعتبر أحد الأعضاء المعتمدين في مجلس الحكماء في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن ثم قام مبتكر المنهجية بعقد شراكة تعاون مع أحد المطورين لتلك المنهجية وهو (Matheus Fourie) وعملوا على تأسيس شركة مقرها المملكة المتحدة لتطوير الأدوات المستخدمة وإكسابها الجانب العملي والتطبيقي قبل أكثر من عشرين عاماً.

● تمتلك المنهجية العديد من المزايا والخصائص أهمها:

تقدم المنهجية نظم اعترافية متطورة قائمة على أبحاث علمية





وتطبيقات عملية خلال أكثر من أربعين سنة في كبرى المؤسسات العالمية الرائدة تتمتع المنهجية بخطوات سهلة وميسرة يمكن تطبيقها في مجالات مختلفة تشمل المجالات أكاديمية والتجارية والحكومية وعلى نطاقات متعددة تبدأ بالنطاق الشخصي وتمتد حتى أكبر المستويات المؤسسية تقدم المنهجية خطوات سهلة وميسرة تبدأ برسم مسار الخطوات المصاحبة للتنفيذ مع توضيح الهدف من كل خطوة وآليات العمل المستخدمة وقواعد العمل المنظمة والنماذج التطبيقية الموضحة لعملية التطبيق تتيح المنهجية للممارسين إمكانية تحقيق التكامل بين الخطوات حيث تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات للخطوة التي تليها

تتيح المنهجية إمكانية التحقق من النتائج وإثبات ما تم التوصل من استنتاجات توفر المنهجية في المتوسط أكثر من 80% من الوقت المستغرق في تحليل المشكلات وابتكار الحلول الإبداعية نظراً لما تتمتع به من أدوات منهجية محكمة

تم تطبيق تلك المنهجية على نطاق واسع في العديد من المؤسسات العالمية الرائدة مثل IBM, Unilever, Gil-School) وقد تم تطبيقها في المملكة في العديد من المؤسسات المحلية المتميزة مثل (أرامكو ومصنع السكر في جدة وشركة سليب هابي للمراتب).

توصل القائمون على المنهجية على ضرورة توحيد لغة مشتركة بين أعضاء الفريق حول كيفية تحليل المشكلات وصناعة الحلول الابتكارية بأسلوب علمي ومنطقي يتسم بالموضوعية والدقة وتحليل شامل ومتكامل لطبيعة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالقضايا المراد معالجتها وتطويرها وبما يحقق التكامل والتوافق حول النتائج التي يتم التوصل لها ومن ثم تعزيز التطبيق المشترك بين كافة أعضاء الفريق لما تم التوصل إليه من استنتاجات. وما نقدمه للقارئ هو إطار علمي وعملي للتفكير المنطقي في أسلوب حل المشكلات وصناعة الحلول المبتكرة من خلال عمليتين رئيسيتين تتكامل فيما بينها للارتقاء بأداء المؤسسات.





● عملية حل المشكلات وتشمل نوعين رئيسيين من المشاكل:

المشاكل ذات البعد المحدد في مجال محدد وواضح (مثال ذلك حدوث خلل في برنامج أو منتج محدد) ويكمن التحدي في تحديد السبب الكامن الذي أدى لحدوث تلك المشكلة من مجموعة من الأعراض المحتملة ويكون عادة سبب وحيد يحتاج الى قدر عالي من الدقة والموضوعية في البحث والتقييم للعثور عليه.

المشاكل العامة ذات الأبعاد الواسعة في مجالات متعددة (مثال ذلك انخفاض كلي في مستوى أداء المؤسسة أو تناقص ملحوظ في مستوى حافزية الموظفين) وتكمن الصعوبة في تحديد الأسباب الكامنة الأكثر تأثيرا في حدوث تلك المشكلة وعادة ما يكون هناك أكثر من سبب كامن.

عملية صناعة الحلول الابتكارية وتشمل مجموعة من الخطوات والأدوات المنهجية ابتداءا بالتحديات المصاحبة لتشكيل الفكرة الإبداعية والأدوات الخاصة بذلك ومرورا بتصميم المواصفات الخاصة بكافة الحلول المبتكرة وانتهاءا بتقييم الجدوى الإقتصادية لتلك الحلول وإختيار أفضلها.

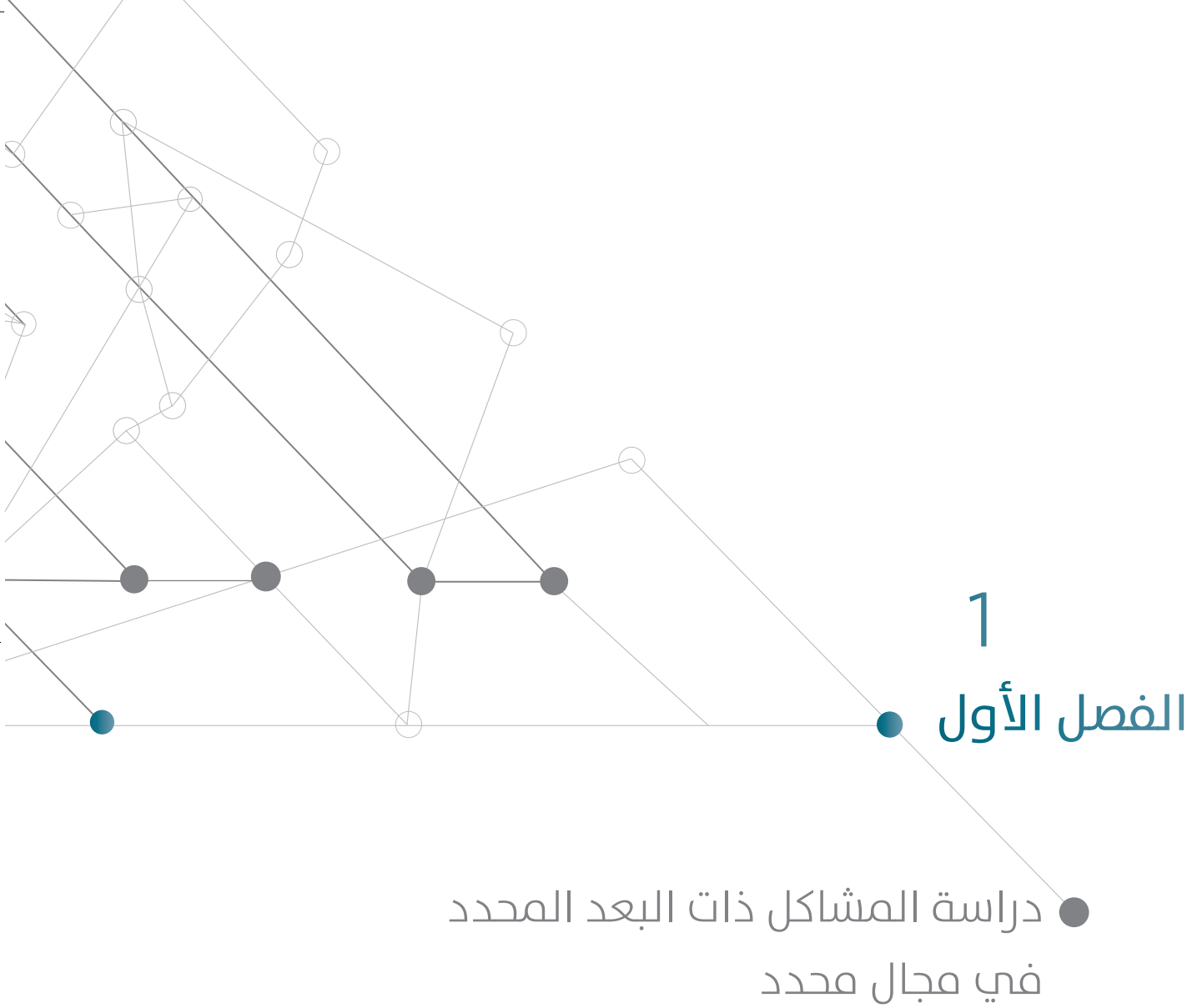
نسأل الله أن يقدم الدليل التوضيحي مادة علمية متكاملة تسهم في تعزيز ثقافة حل المشكلات وصناعة الحلول الابتكارية لدعم تحقيق المؤسسة لتوجهاتها وإنجاز خططها الاستراتيجية والتنفيذية بكفاءة واقتدار.



المحتويات الرئيسية لتحليل المشكلات وصناعة الحلول الإبتكارية

- دراسة المشاكل ذات البعد المحدد في مجال محدد
- دراسة المشاكل العامة ذات الأبعاد الواسعة الممتدة في مختلف مجالات عمل المؤسسة
- تصميم الحلول الإبتكارية لمعالجة تلك المشكلات





1

الفصل الأول

دراسة المشاكل ذات البعد المحدد
في مجال محدد



1

منهجية العمل الخاصة بالمشاكل ذات البعد المحدد في مجال محدد



1 - صياغة المشكلة بدقة

● الهدف الرئيسي:

التركيز على المشكلة المراد معالجتها بدقة

● آلية العمل - قم بتوجيه الأسئلة الرئيسية التالية:

ماهي القضية المحددة التي تواجه فيها مشكلة ؟

ماهو المجال المحدد لتلك القضية والذي تواجه فيه المشكلة (إطار العمل الذي تعمل فيه تلك القضية) ؟

ماهو الخلل المحدد الذي تواجه فيه مشكلة في تلك القضية ؟

صف المشكلة بدقة من خلال تعريف الخلل الحادث في القضية داخل ذلك المجال ؟

● القواعد الرئيسية:

كن محددًا في إختيار القضية

كن محددًا في إختيار المجال الذي تعمل فيه تلك القضية

كن واضحًا في توصيف الخلل الحادث

قم بتوافق المشاركين على العناصر السابقة

تجنب تحليل المشاكل ذات السبب الواضح والمعروف



المكونات الرئيسية للمشكلة	الأسئلة المراد توجيهها للحصول على معلومات دقيقة حول المشكلة
1 - القضية	ماهي القضية المحددة التي تواجه فيها مشكلة ؟
2 - المجال	ماهو المجال المحدد لتلك القضية والذي تواجه فيه المشكلة (إطار العمل الذي تعمل فيه تلك القضية) ؟
3 - الخلل الحادث	ماهو الخلل المحدد الذي تواجه فيه مشكلة في تلك القضية ؟



2 - تحليل معطيات المشكلة بدقة

● الهدف الرئيسي:

تقديم توصيف دقيق لكافة العناصر المحيطة بالخلل الحادث في القضية كأساس علمي لبدأ التحليل

● آلية العمل - قم بتوجيه الأسئلة الرئيسية التالية:

أين وقع ذلك الخلل جغرافيا ؟

متى ظهر ذلك الخلل أول مرة زمنيا ؟

من المسؤول عن وقوع ذلك الخلل ؟

ماهو النمط لحدوث ذلك الخلل (مستمر ، متقطع بنمط ظهور منهجي ، متقطع بنمط ظهور غير منهجي) ؟

ماهي الخطوة/المرحلة التي وقع فيها الخلل في ظل الخطوات والمراحل المتسلسلة التي تشمل تلك القضية ؟

● القواعد الرئيسية:

كن علميا ولا تقبل إلا معلومات مؤكدة/موثقة

كن موضوعيا ومحايدا في الإجابة على الأسئلة السابقة

قم بفحص المعلومات ومقارنتها بمصادر أخرى ما أمكن



المكونات الرئيسية للمشكلة	الأسئلة المراد توجيهها للحصول على معلومات دقيقة حول المشكلة
1 - القضية	ماهي القضية المحددة التي تواجه فيها مشكلة ؟
2 - المجال	ماهو المجال المحدد لتلك القضية والذي تواجه فيه المشكلة (إطار العمل الذي تعمل فيه تلك القضية) ؟
3 - الخلل الحادث	ماهو الخلل المحدد الذي تواجه فيه مشكلة في تلك القضية ؟
4 - مكان وقوع الخلل	أين وقع ذلك الخلل جغرافيا ؟
5 - وقت ظهور الخلل	متى ظهر ذلك الخلل أول مرة زمنيا ؟
6 - المسؤول عن وقوع الخلل	من المسؤول عن وقوع ذلك الخلل ؟
7 - نمط حدوث الخلل	ماهو النمط لحدوث ذلك الخلل (مستمر ، متقطع بنمط ظهور منهجي ، متقطع بنمط ظهور غير منهجي) ؟
8 - الخطوة/المرحلة	ماهي الخطوة/المرحلة التي وقع فيها الخلل في ظل الخطوات والمراحل المتسلسلة التي تشمل تلك القضية ؟



الفصل الأول

● ● ● دراسة المشاكل ذات البعد المحدد في مجال محدد

3 - تشكيل الأسباب المحتملة لتلك المشكلة

● الهدف الرئيسي: إستعراض كافة الأسباب المحتملة لحدوث المشكلة

المكونات الرئيسية للمشكلة	هي..	وليست..	لم لا..؟
1 - القضية	ماهي القضية المحددة التي تواجه فيها مشكلة؟	ماهي كافة القضايا الأخرى المشابهة التي كان من الممكن وقوع المشكلة فيها ولكنها لم تواجه ذلك الخلل؟	ماهي الأسباب المحتملة لوقوع تلك المشكلة في تلك القضية بالذات وليس القضايا الأخرى المشابهة؟
2 - المجال	ماهو المجال المحدد لتلك القضية والذي تواجه فيه المشكلة (إطار العمل الذي تعمل فيه تلك القضية)؟	ماهي كافة المجالات الأخرى المشابهة التي تحمل نفس القضية والتي لم تقع فيها تلك المشكلة؟	ماهي الأسباب المحتملة لوقوع تلك المشكلة في ذلك المجال تحديدا وليس المجالات الأخرى المشابهة؟
3 - الخلل الحادث	ماهو الخلل المحدد الذي تواجه فيه مشكلة في تلك القضية؟	ماهي أنواع الخلل الأخرى التي كان من الممكن أن تقع في تلك القضية ولكنها لم تقع؟	ماهي الأسباب المحتملة لوقوع ذلك الخلل بالتحديد وليس أنواع الخلل الأخرى التي لم تقع؟
4 - مكان وقوع الخلل	أين وقع ذلك الخلل جغرافيا؟	ماهي كافة الأماكن الجغرافية الأخرى التي كان من الممكن أن يقع فيها ذلك الخلل ولكنه لم يقع؟	ماهي الأسباب المحتملة لوقوع ذلك الخلل في ذلك الموقع الجغرافي تحديدا وليس المواقع الجغرافية الأخرى؟



المكونات الرئيسية للمشكلة	هي..	وليست..	لم لا.. ؟
5 - وقت ظهور الخلل	متى ظهر ذلك الخلل أول مرة زمنيا ؟	ما هي الأوقات الزمنية الأخرى التي كان من الممكن أن يظهر فيها ذلك الخلل ولكنه لم يظهر ؟	ماهي الأسباب المحتملة لظهور ذلك الخلل أول مرة في ذلك الوقت تحديدا وليس الأوقات الأخرى ؟
6 - المسؤول عن وقوع الخلل	من المسؤول عن وقوع ذلك الخلل ؟	من هم الأشخاص الآخريين الذين كان من الممكن أن يتسببوا في ذلك الخلل ولكن لم يصدر منهم ذلك الخلل ؟	ماهي الأسباب المحتملة لوقوع ذلك الخلل من ذلك الشخص تحديدا وليس من الأشخاص الآخريين ؟
7 - نمط حدوث الخلل	ماهو النمط لحدوث ذلك الخلل (مستمر ، متقطع بنمط ظهور منهجي ، متقطع بنمط ظهور غير منهجي) ؟	ما هي الأنماط الأخرى المحتملة لظهور ذلك الخلل ؟	ماهي الأسباب المحتملة لنمط حدوث ذلك الخلل تحديدا وليس الأنماط الأخرى ؟
8 - الخطوة/المرحلة	ماهي الخطوة/المرحلة التي وقع فيها الخلل في ظل الخطوات والمراحل المتسلسلة التي تشمل تلك القضية ؟	ما هي الخطوات/المراحل الأخرى التي كان من الممكن أن يظهر فيها ذلك الخلل ولكنه لم يحدث ؟	ماهي الأسباب المحتملة لحدوث ذلك الخلل في تلك الخطوة/المرحلة بالذات وليس الخطوات/المراحل الأخرى ؟



4 - تحديد السبب الرئيسي الكامن وراء تلك المشكلة

● الهدف الرئيسي:

إثبات أن السبب الرئيسي الكامن وراء تلك المشكلة هو سبب فعلي أدى لظهور تلك المشكلة

● آلية العمل:

إستعرض كافة الأسباب المحتملة

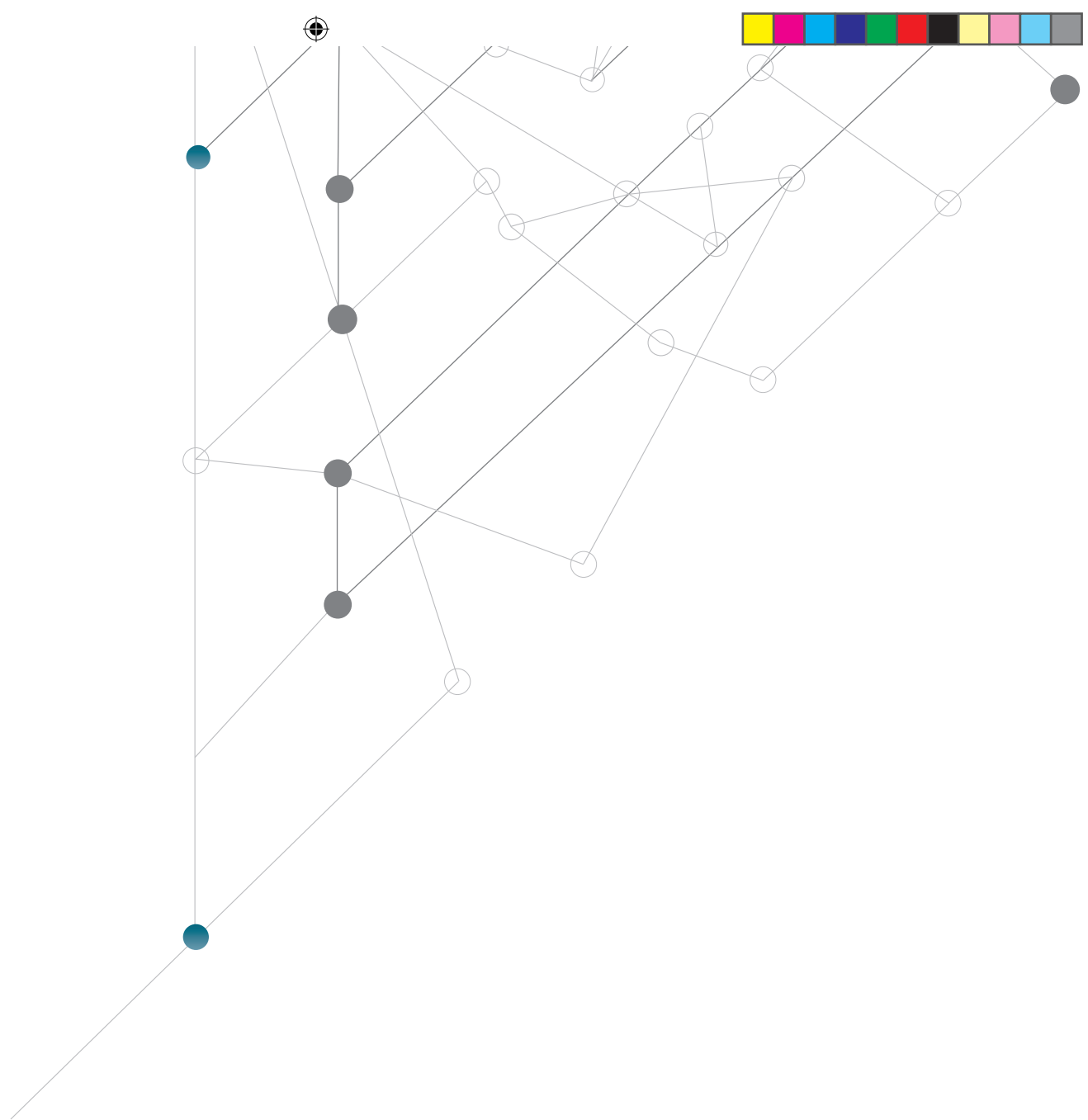
قم بتوجيه السؤال التالي:

كيف يمكن أن يفسر ذلك السبب المحتمل بشكل علمي ومنطقي حدوث المشكلة في كل مكون من مكونات المشكلة الرئيسية وينفي عدم حدوثها في المكونات الأخرى ؟

قم بإستعراض كافة الأسباب المحتملة على كافة المكونات وستجد أن السبب الرئيسي الكامن هو القادر على تقديم تفسير علمي ومنطقي لكافة مكونات حدوث المشكلة وينفي عناصر عدم الحدوث

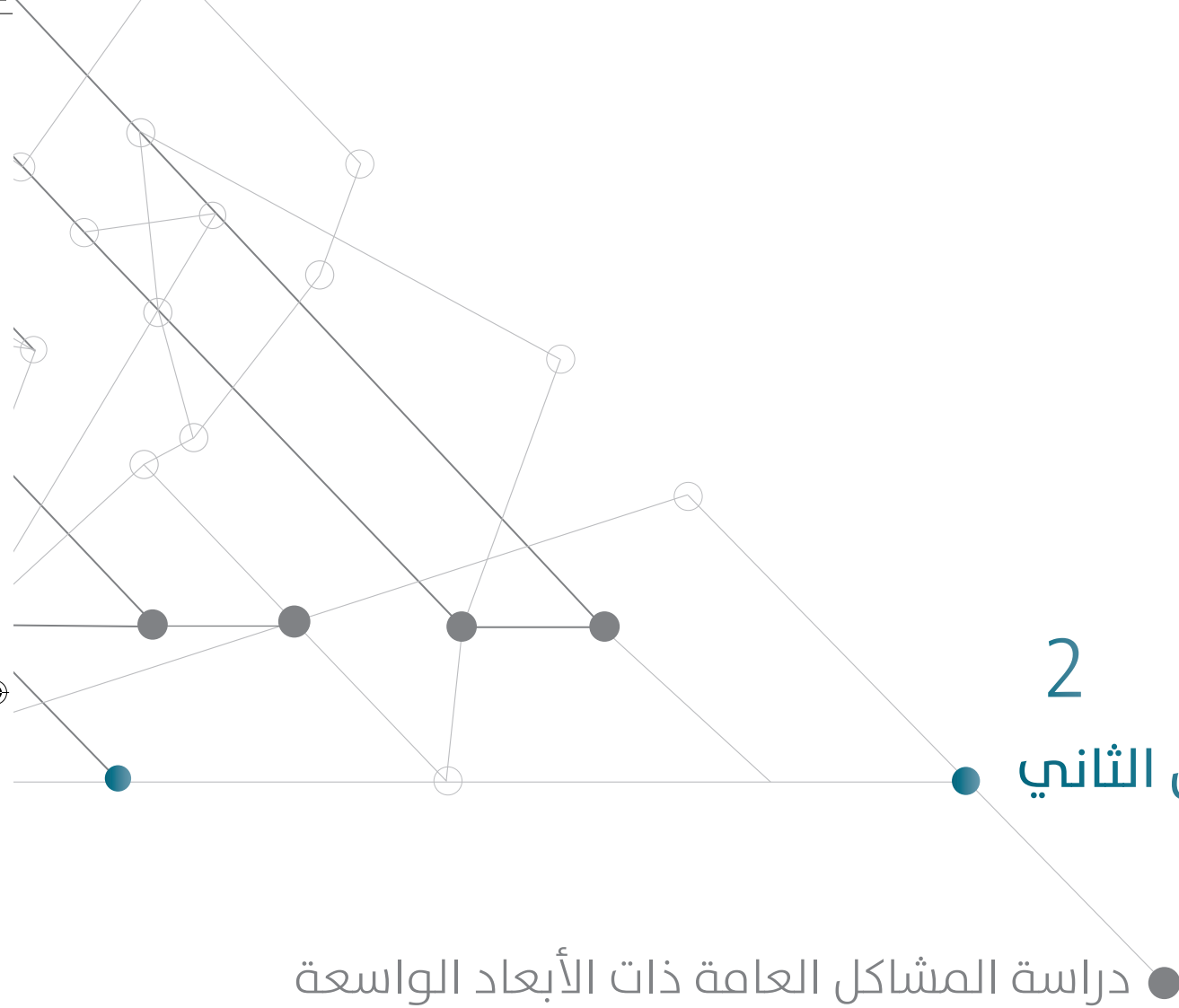
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8

قم بالتحقق من السبب الرئيسي الكامن على أرض الواقع من خلال تصحيح ذلك الخلل ومتابعة إختفاء تلك المشكلة



الدليل التوضيحي - تحليل المشكلات وتحديد الأسباب الكامنة وراءها وصناعة حلول إبتكارية لمعالجة تلك المشكلات



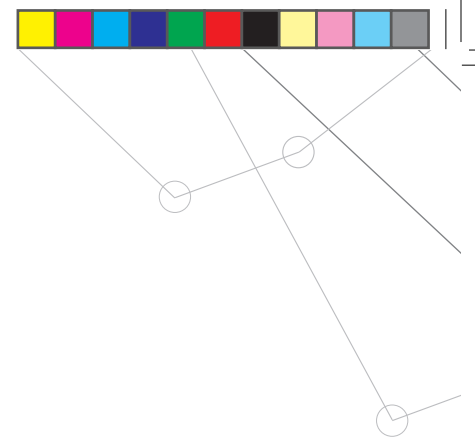


2

الفصل الثاني

دراسة المشاكل العامة ذات الأبعاد الواسعة
الممتدة في مختلف مجالات عمل المؤسسة





1

منهجية العمل الخاصة بالمشاكل ذات الأبعاد الواسعة والممتدة لمختلف مجالات عمل المؤسسة





الفصل الثاني

● ● ● دراسة المشاكل العامة ذات الأبعاد الواسعة الممتدة في مختلف مجالات عمل المؤسسة

1 - صياغة المشكلة بدقة

● الهدف الرئيسي:

ادراك عمق المشكلة بالنظر الى الصورة الكاملة واستنباط كل المعلومات ذات الصلة بالمشكلة

● آلية العمل - قم بتوجيه الأسئلة الرئيسية التالية:

ماهي القضية المحددة التي تواجه فيها مشكلة ؟
ماهو الخلل المحدد الذي تواجه فيه مشكلة في تلك القضية ؟
صف المشكلة بدقة من خلال تعريف الخلل الحادث في القضية ؟

● القواعد الرئيسية:

كن محددًا في اختيار القضية
كن واضحًا في توصيف الخلل الحادث
تجنب تحليل المشاكل ذات السبب الواضح والمعروف



2 - توضيح كافة المعلومات المحيطة بالمشكلة

● الهدف الرئيسي:

توضيح التفاصيل الواقعية للمشكلة والاتفاق على فهم مشترك للمشكلة

● آلية العمل :

استخدم أي من مهارات التفكير المفتوح التالية لتنفيذ هذه المرحلة :
تحليل العناصر المحيطة / المتأثرين بالمشكلة
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT)
تحليل السبب والأثر (تقنية عظم السمكة).

● القواعد الرئيسية:

يفضل استخدام تحليل العناصر المحيطة / المتأثرين بالمشكلة لدراسة المشاكل ذات العلاقة بإدارة الموارد وبيئة العمل
يفضل استخدام تحليل (SWOT) لدراسة المشاكل الإستراتيجية الكبرى
يفضل استخدام تحليل السبب والأثر لدراسة المشاكل المتعلقة بالعمليات الفنية

تحليل العناصر المحيطة/المتأثرين بالمشكلة

● الهدف الرئيسي:

إستعراض كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشكلة ودراسة عناصر وطبيعة ذلك التأثير

● آلية العمل :

حدد العناصر المتأثرين بالمشكلة.

سجل الموقفين الإيجابي أوالسليبي لكل جهة متأثرة.

اسأل :

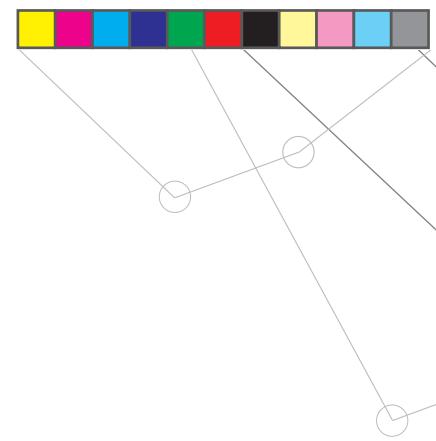
كيف تؤثر المشكلة على الجهة المتأثرة؟

كيف تؤثر الجهة المتأثرة على المشكلة؟

● القواعد الرئيسية:

لا تستعجل في الحكم على الأسباب المحتملة مبكرا

كن علميا وموضوعيا قدر الأماكن في دراسة طبيعة التأثير والتأثر بالمشكلة



كيف يمكن أن تؤثر تلك المشكلة على كل طرف

كيف يمكن أن يؤثر كل طرف على المشكلة





الفصل الثاني

● ● ● دراسة المشاكل العامة ذات الأبعاد الواسعة الممتدة في مختلف مجالات عمل المؤسسة

تحليل (SWOT)

● الهدف الرئيسي:

دراسة البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في المشكلة وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لكل منها

● آلية العمل:

حدد عناصر القوة المتواجدة حالياً والتي كان من الممكن الاستفادة منها في حل المشكلة

حدد عناصر الضعف الحالية التي أدت لظهور المشكلة

حدد الفرص المحتملة التي كان من الممكن استثمارها لحل المشكلة

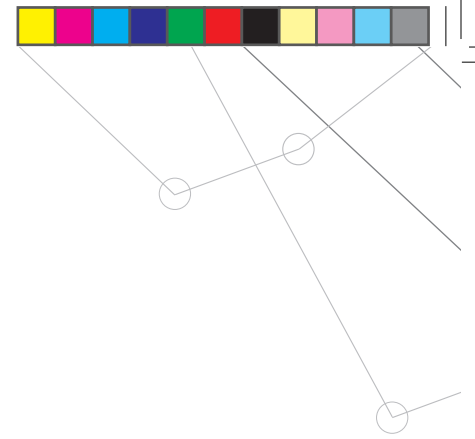
حدد التهديدات المحتملة التي يمكن أن تسببها المشكلة

● القواعد الرئيسية:

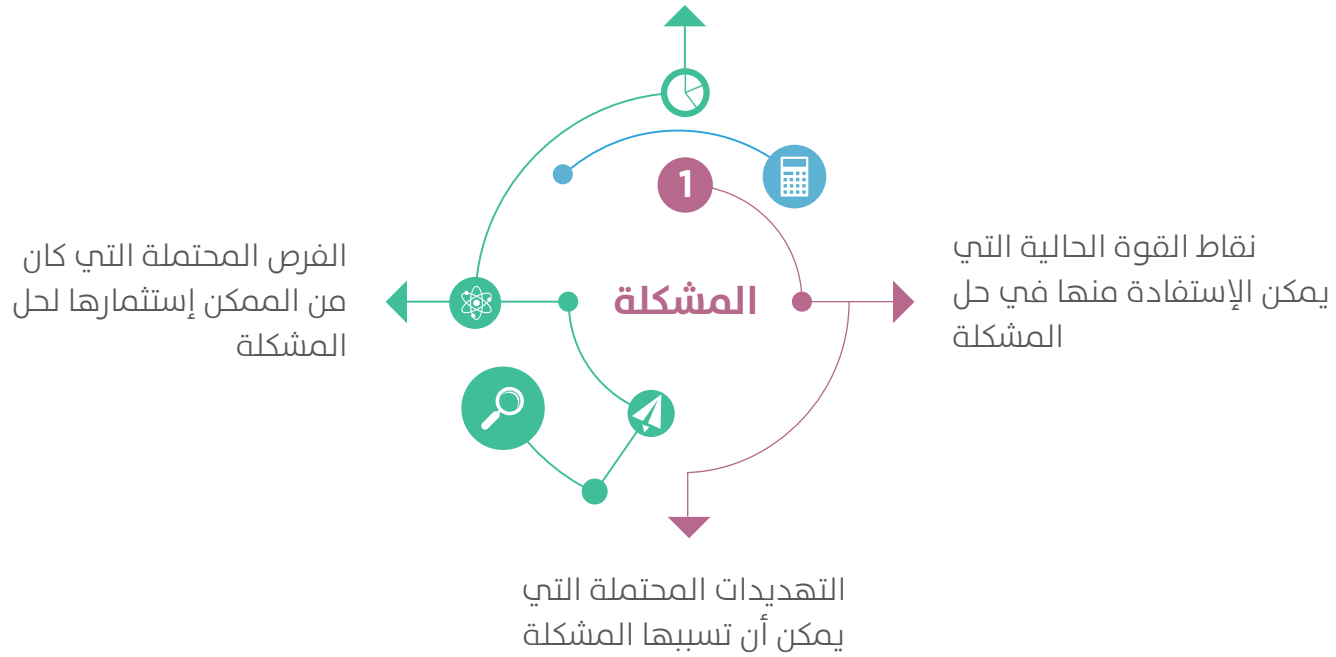
لا تستعجل في الحكم على الأسباب المحتملة مبكراً

قم بإشراك أكبر عدد من الممثلين من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمشكلة





عناصر الضعف الحالية التي أدت لظهور
المشكلة





الفصل الثاني

● ● ● دراسة المشاكل العامة ذات الأبعاد الواسعة الممتدة في مختلف مجالات عمل المؤسسة

تحليل السبب والأثر (تقنية عظمة السمكة)

● الهدف الرئيسي:

ربط كافة اوجه المشكلة بصورة واقعية مع وضع أسباب محددة حول السبب الأكثر احتمالاً لحدوث المشكلة

● آلية العمل :

ارسم نموذجاً لعظم السمكة

ضع المشكلة عند الرأس

دون كل الأوجه التي يحتمل أن تكون سبباً من أسباب المشكلة.

- اطرح الأسئلة التالية ومن ثم سجل كل الإجابات المحتملة:

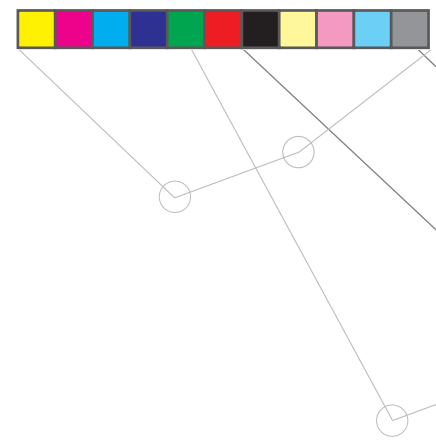
كيف يمكن أن يكون الموظفين (Manpower) قد ساهموا في تلك المشكلة ؟

كيف يمكن أن تكون المكينات/الأدوات (Machinery) قد تسببت في تلك المشكلة ؟

كيف يمكن أن تكون الأساليب أو الطرق أو المنهجيات (Method) المستخدمة قد تسببت في تلك المشكلة ؟

كيف يمكن أن تكون المواد المستعملة (Material) قد تسببت في حدوث المشكلة ؟





المشكلة



3 - بلورة الأسباب الرئيسية للمشكلة

● الهدف الرئيسي:

العثور على الأفكار التي يمكن تلخيصها ببعض المفاهيم ومن ثم البحث عن الخيط الذهبي الرابط لتلك المفاهيم

● آلية العمل :

ابحث عن المفاهيم أو المواضيع أو الكلمات المشتركة ثم لخصها في تصنيف منفرد

اعد هذه الخطوة إلى ان تربط أو تصنف اغلب العناصر

سجل التصنيفات المختلفة

قم بتقييم مستوى تغطية كل تصنيف للأسباب المحتملة (1 - 5)

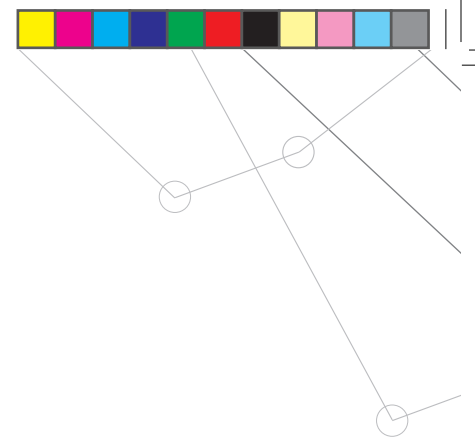
إبحث عن المفهوم أو الموقف الذي سيفسر معظم العناصر المدونة

إبحث عن المسبب الرئيسي لكافة العناصر المدونة

● القواعد الرئيسية:

تحقق أن الخيط الذهبي يربط غالبية المفاهيم المشتركة

تحقق أن الخيط الذهبي هو سبب رئيسي لـ (80%) من الأسباب المحتملة السابقة



مستوى إرتباطها بالأسباب المحتملة (1 - 5)

- -
- -
- -
- -

التصنيفات الرئيسية

- -
- -
- -
- -



الخط الذهبي:

.....

.....





الفصل الثاني

● ● ● دراسة المشاكل العامة ذات الأبعاد الواسعة الممتدة في مختلف مجالات عمل المؤسسة

4 - إعادة التركيز على المشكلة وصياغة الأسباب بصورة إحترافية

● الهدف الرئيسي:

التركيز بشكل أفضل على صياغة الأسباب الرئيسية للمشكلة والحصول على التزام الادارة العليا على معالجة تلك الأسباب

● آلية العمل - قم بتوجيه الأسئلة الرئيسية التالية:

ما هو الفهم المشترك لأعضاء الفريق حول تلك المشكلة؟

كيف يمكن أن تكون قد حدثت تلك المشكلة؟

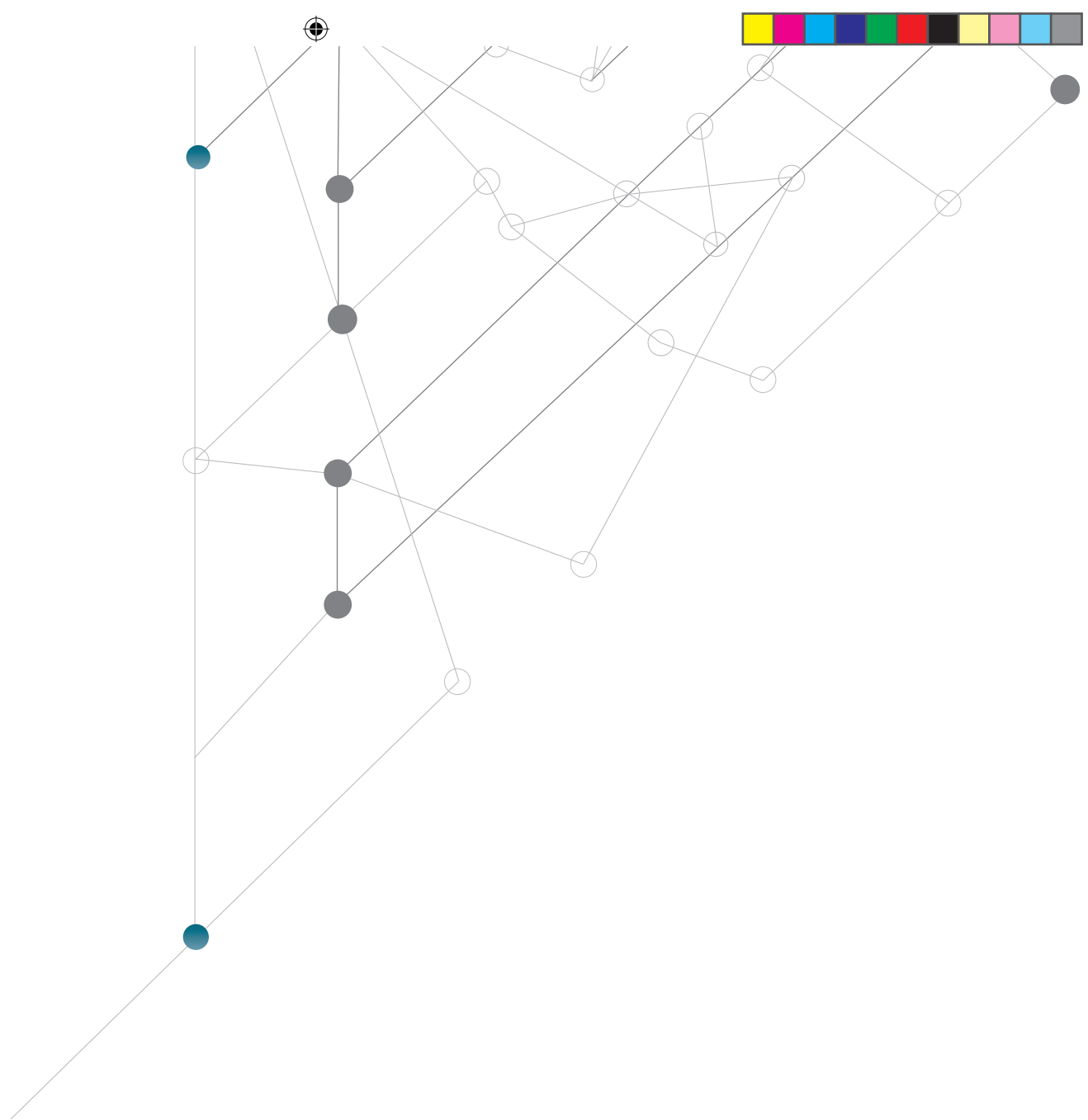
لماذا وجدت المشكلة على شكلها الحالي؟

● القواعد الرئيسية:

تجنب صياغة الأسباب بصورة تحرج شخص محدد

قم بصياغة الأسباب بصورة إيجابية ستؤدي الى إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة







3

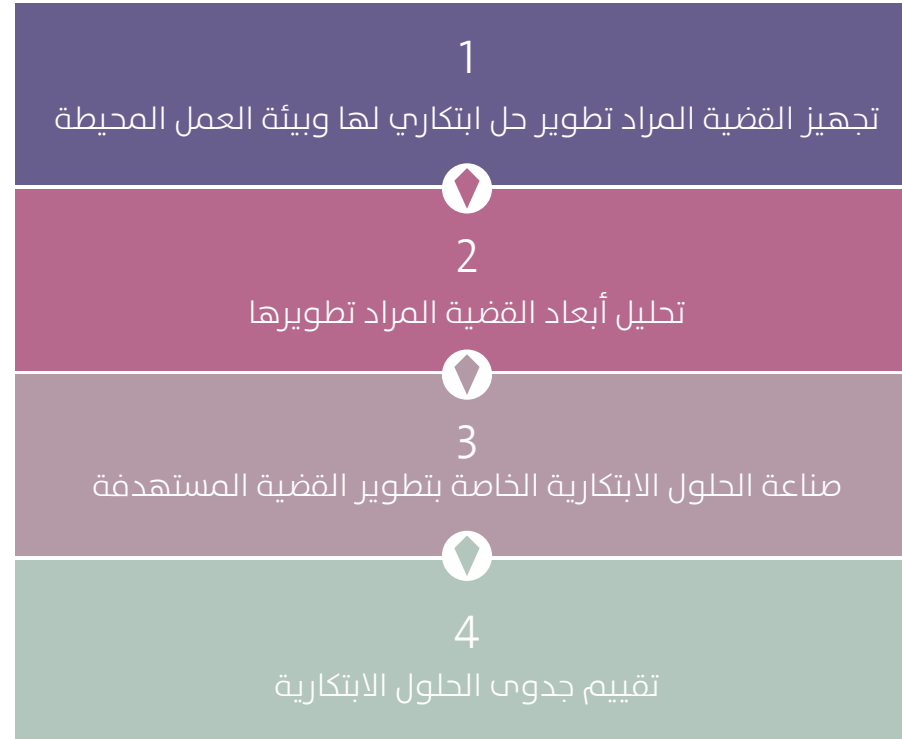
الفصل الثالث

تطوير حلول إبتكارية لمعالجة المشكلات الحالية



1

منهجية العمل الخاصة بتطوير حلول إبتكارية فاعلة وذات جدوى



1 - تجهيز القضية المراد تطوير حل ابتكاري لها وبيئة العمل المحيطة

● الهدف الرئيسي:

التركيز على القضية المراد إحداث تطوير نوعي فيها وإعداد بيئة عمل إحترافية تساعد على ذلك

آلية العمل - قم بتوجيه الأسئلة الرئيسية التالية:

ماهو الشيء المستهدف الوصول اليه أو ماهو الشيء المطلوب عمله تحديدا ؟
من هم أعضاء الفريق المراد إشراكهم في تطوير الحلول الإبتكارية ؟ لابد أ يتمتعوا المواصفات الرئيسية التالية:
القدرة على التفكير خارج إطار العمل الحالي
الرغبة في إحداث تطوير نوعي لتلك القضية
الإستعداد للتعاون مع الآخرين والاستفادة من خبراتهم وإبداعاتهم
إمتلاك قدر كافي من المعلومات المحيطة بالقضية
إختيار مكان ملائم يتمتع بالهدوء والإضاءة والأدوات والاتساع المناسب

● القواعد الرئيسية:

التركيز على قضية واحدة محددة وصياغتها كفعل ينتهي بنتيجة واضحة
اطلب من أعضاء الفريق كتابة تصور الأولي حول التطوير المنشود لتلك القضية وقارن بين تلك التصورات واختر الأعضاء المناسبين
قم بإيجاد فهم مشترك بين كافة المشاركين الذين تم إختيارهم لتوحيد الغاية النهائية فيما بينهم

2 - تحليل أبعاد القضية المراد تطويرها

● الهدف الرئيسي:

معرفة كافة الجوانب الخاصة بالقضية والمراد دراستها لتطوير خصائصها

● آلية العمل:

قم بتوجيه الأسئلة الرئيسية التالية:

ماهي كافة المواصفات التفصيلية لتلك القضية ؟

ماهي كافة التطبيقات التي يمكن أن تستخدم فيها تلك القضية ؟

ماهي كافة العناصر الخارجية ذات الارتباط بتلك القضية وما هو طبيعة الارتباط بين كل عنصر وتلك القضية؟

ماهي كافة الأطراف المرتبطة مباشرة بتلك القضية وماهو طبيعة الارتباط بين كل طرف وتلك القضية ؟

حدد مستوى أهمية وتأثير طرق الارتباط مع العناصر والأطراف سابقا (1 - 5) على القضية وتخلص من العناصر ذات القيمة أقل من 3

● القواعد الرئيسية:

قم بتفكيك القضية الى عناصر تفصيلية صغيرة قدر الإمكان

قم بتحديد العناصر والأطراف الأخرى ذات الارتباط المباشر وتجنب ذكر العناصر والأطراف غير المباشرة

كن موضوعيا ودقيقا في سرد وتقييم المعلومات

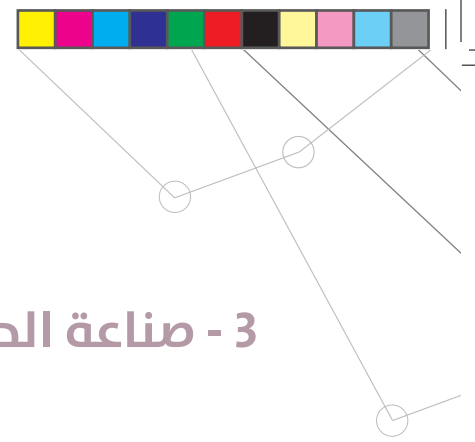
الفصل الثالث

تطوير حلول إبتكارية لمعالجة المشكلات الحالية



مستوى التأثير على القضية	كافة طرق الارتباط المحتملة مع الأطراف	الأطراف المرتبطة	مستوى التأثير على القضية	كافة طرق الارتباط المحتملة مع العناصر الخارجية	العناصر الخارجية المرتبطة بالقضية	كافة التطبيقات التي يمكن أن تستخدم فيها تلك القضية	كافة المواصفات التفصيلية لتلك القضية





3 - صناعة الحلول الابتكارية الخاصة بتطوير القضية المستهدفة

● الهدف الرئيسي:

التفكير بشكل إبداعي لتطوير خصائص تلك القضية

● آلية العمل - نظرية (SCAMPER):

قم بإختيار أهم عشر مكونات رئيسية للقضية من الموصفات والتطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف
قم بتوجيه الأسئلة الرئيسية التالية:

التعويض:

ماهي كافة المعلومات التي يمكن إستكمالها بمعلومات جديدة في إطار الموصفات والتطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف ؟

الجمع:

ماهي كافة المعلومات التي يمكن ضمها مع بعضها بأسلوب جديد في إطار الموصفات والتطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف ؟

الإحلال:

ماهي كافة المعلومات التي يمكن إيجاد معلومات جديدة تحل محلها في إطار الموصفات والتطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف ؟





الفصل الثالث

● ● ● تطوير حلول إبتكارية لمعالجة المشكلات الحالية

التعديل:

ماهي كافة المعلومات التي يمكن تعديل خصائصها الحالية في إطار المواصفات وطرق ارتباط العناصر والأطراف ؟

إعادة التوظيف:

ماهي كافة المعلومات التي يمكن إستخدامها بشكل مختلف في إطار التطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف ؟

العكس: ماهي كافة المعلومات التي يمكن عكس طريقة إستخدامها وإرتباطها الحالية في إطار التطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف ؟

قم بتوليد سبعة أفكار مبتكرة على الأقل تحدث تطوير نوعي في مواصفات أو إستخدامات القضية أو طبيعة إرتباطها بالعناصر والأطراف المحيطة

● القواعد الرئيسية:

تجنب الحكم على أفكار الآخرين

قم بتكسير قيود التفكير التقليدي وابتح عن الشيء المختلف والجديد



القضية:

العكس	إعادة التوظيف	التعديل	الإحلال	الجمع	التعويض	المكونات الرئيسية للقضية



4 - تقييم جدوى الحلول الإبتكارية

● الهدف الرئيسي:

تحديد الحلول الابتكارية والمجدية التي تحقق حجم من المنافع والفرص المباشرة تزيد عن التكلفة والمخاطر المباشرة

● آلية العمل:

قم بتحديد كافة المنافع المباشرة التي يتم تحصيلها مباشرة كنتيجة لتطبيق كل حل مبتكر وإعطاءها قيمة (+1 - +5) تبعا لدورها في إحداث نقلة نوعية في المستهدف الرئيسي الذي تم تحديده في الخطوة الأولى

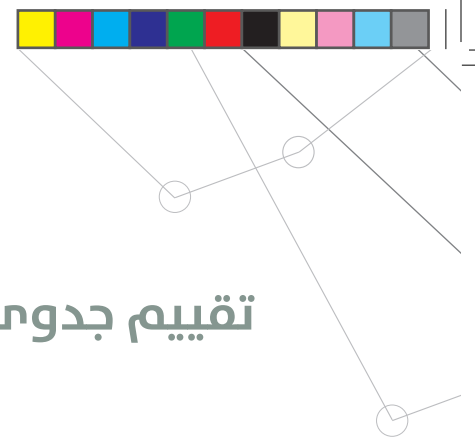
قم بتحديد كافة الفرص المستقبلية التي يمكن تحصيلها فعليا كنتيجة لتطبيق كل حل مبتكر وإعطاءها قيمة (+1 - +5) تبعا لدورها في إحداث نقلة نوعية في المستهدف الرئيسي الذي تم تحديده في الخطوة الأولى

قم بتحديد كافة المتطلبات التي ستحملها المؤسسة كنتيجة لتطبيق كل حل مبتكر وإعطاءها قيمة (-1 - -5) تبعا لحجم تكلفتها

قم بتحديد كافة المخاطر المباشرة التي ستعرض لها المؤسسة كنتيجة لتطبيق كل حل مبتكر وإعطاءها قيمة (-1 - -5) تبعا لمستوى خطورتها

قم بإختيار أعلى ثلاثة حلول ابتكارية والعمل على توليف حل ابتكاري جديد يجمع أكثر قدر ممكن من المنافع ويتخلص من من أكبر قدر من المتطلبات والمخاطر

قم بإعادة تقييم جدوى الحل المبتكر الجديد والتأكد من حصوله على القيمة

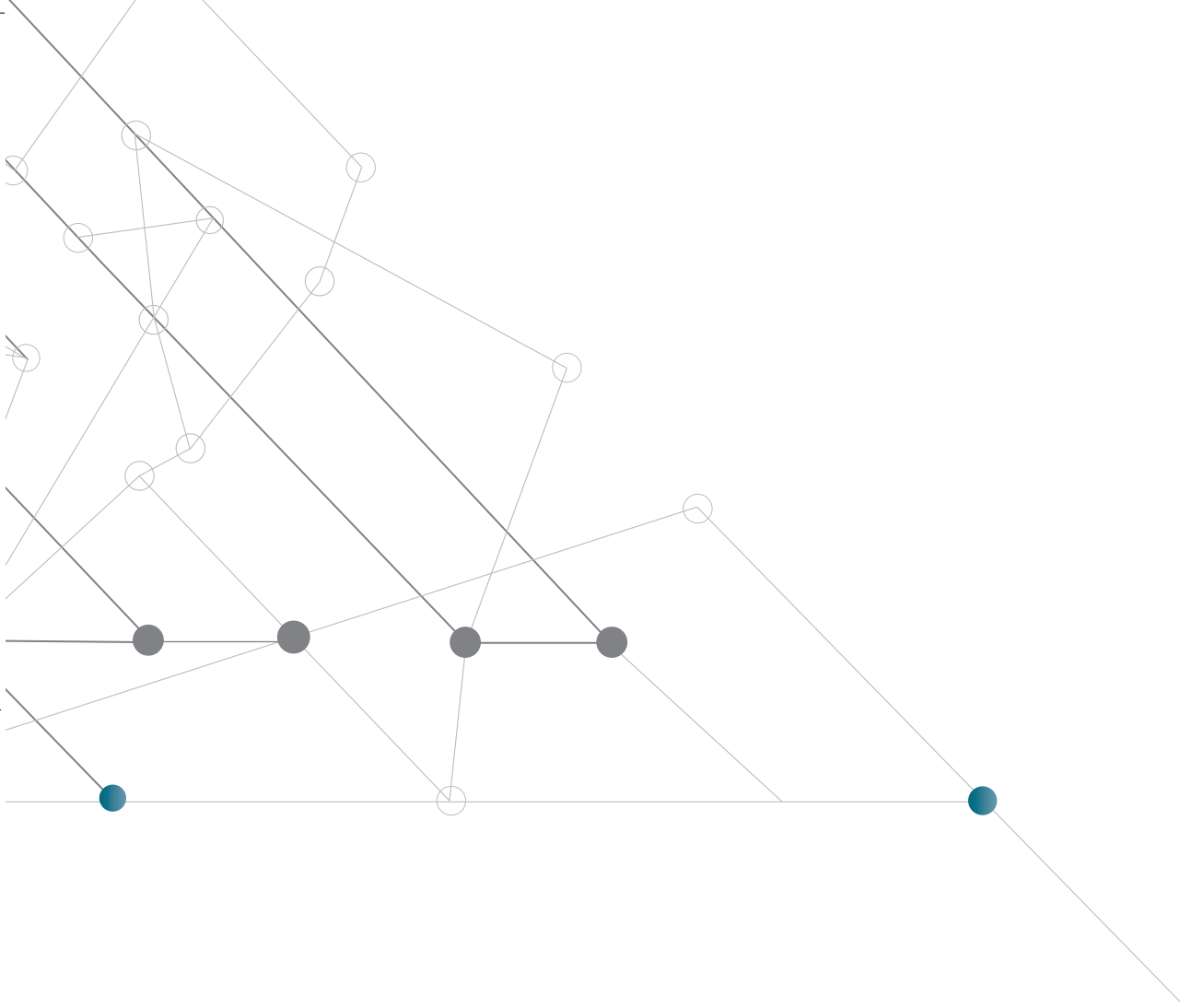


تقييم جدوى كل حل إبتكاري

التقييم تبعا لفعالية تأثيرها على الأداء (+5 - +1)	الفرص المباشرة	التقييم تبعا لفعالية تأثيرها على الأداء (+5 - +1)	المنافع المباشرة
()		()	المجموع

التقييم تبعا لخطورة تأثيرها (-5 - -1)	المخاطر المباشرة	التقييم تبعا لحجم تكلفتها (-5 - -1)	متطلبات التنفيذ ذات التكلفة
()		()	المجموع







التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع

Wajooh Publishing & Distribution House

www.wojoooh.com

المملكة العربية السعودية - الرياض

الهاتف: 4562410 - الفاكس: 4561675

للتواصل والنشر:

info@wojoooh.com

www.facebook.com /wojoooh

@wojoooh1



شكرا للشريك الفني

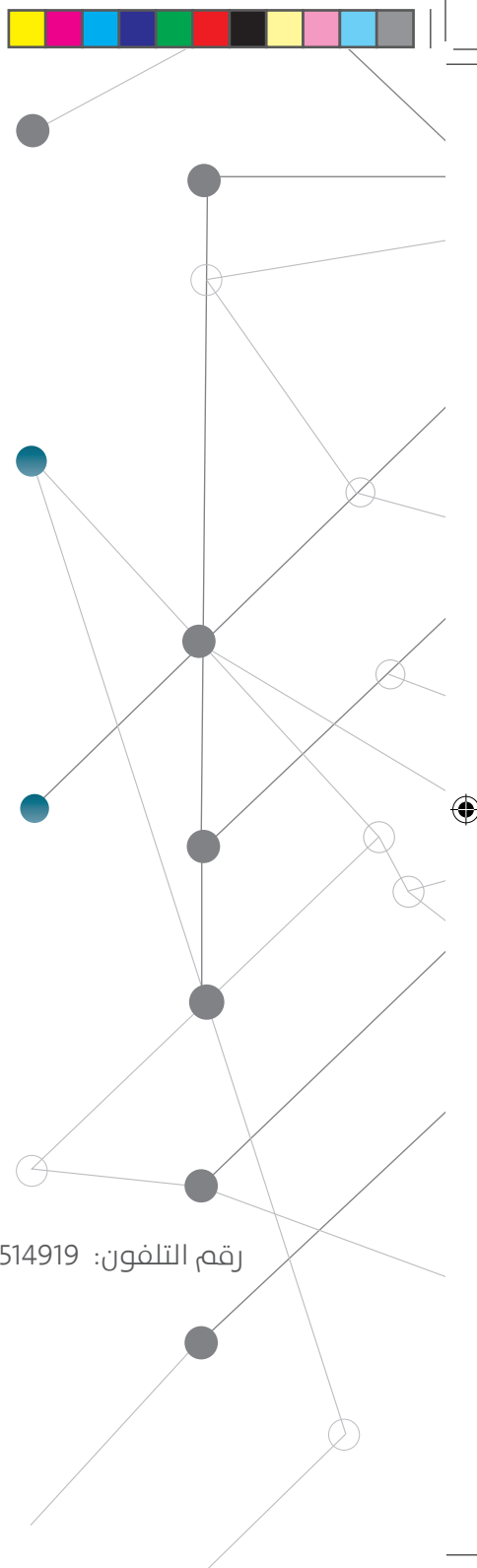


مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482

العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422

شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل - مكتب رقم (702)





الدليل التوضيحي لتحليل المشكلات وتحديد الأسباب الكامنة وراءها ومناعة حلول إبتكارية لمعالجة تلك المشكلات



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس : +96612810599 البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa

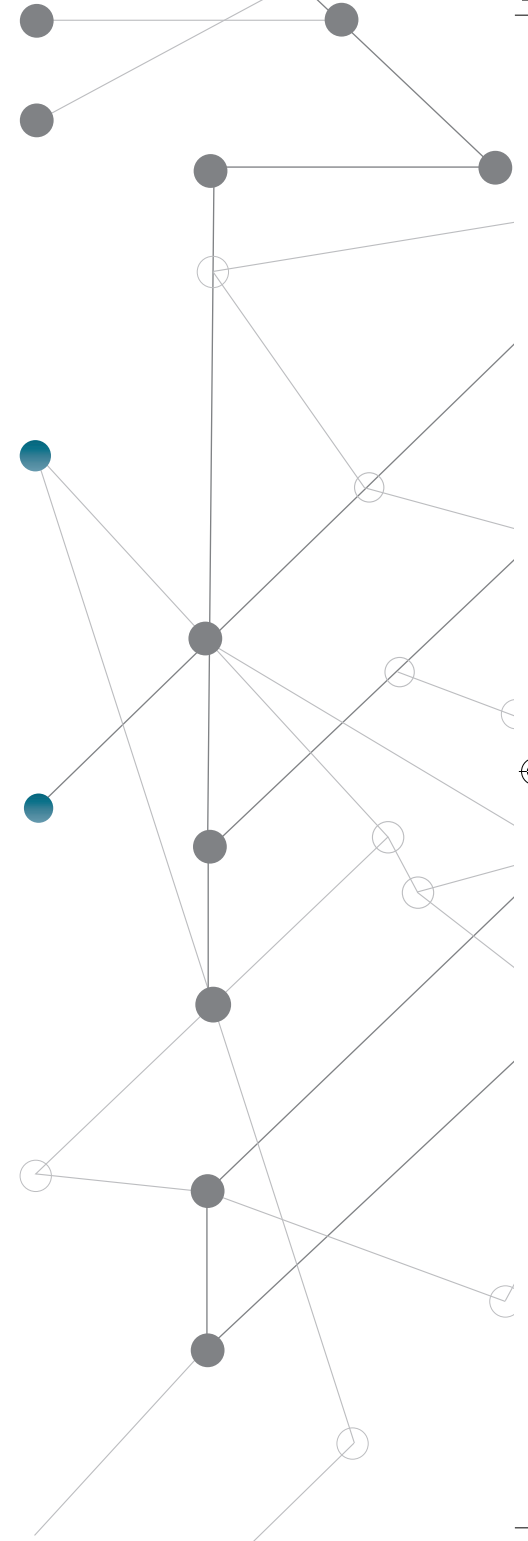
الممارسة الاحترافية لترتيب الأولويات وصناعة القرار



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف: +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس: +96612810599 البريد الإلكتروني: ir@sf.org.sa



الممارسة الاحترافية لترتيب الأولويات وصناعة القرار





تحديد المسائل الفرعية داخل تلك القضية الرئيسية
تصميم المعايير الخاصة بفرز أولويات المسائل الفرعية وتحديد نسبها المعيارية
ترتيب المسائل الفرعية بأسلوب رياضي وعملي

● صناعة القرار

- تحديد الغاية من القرار
- تصميم شبكة هندسة القرار من خلال دراسة وتحليل:
 - أهداف نرغب في تحقيقها
 - مشاكل حالية نود تجاوزها
 - مخاطر مستقبلية نود تجنبها
 - كافة محددات القرار (المالية ، القانونية ، الإدارية ، الخ)

التفكير بشكل إبداعي في كافة البدائل المحتملة
تقييم البدائل بشكل علمي ورياضي
تصميم البديل الابتكاري الذي يلبي كافة المتطلبات بشكل متميز
دراسة وتقييم كافة المخاطر المحتملة لأفضل تلك البدائل
تصميم خطة متكاملة لإدارة المخاطر





أنماط التفكير الفعال والداعمة لجودة ترتيب الأولويات وصناعة القرار



● ● ● أنماط التفكير

● أنماط التفكير الرئيسية

● التفكير المفتوح:

يميل صاحب هذا الفكر إلى مناقشة كافة أبعاد القضية من خلال جمع كافة المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة/ القرار وتفكيك القضية المعقدة ومتعددة الأبعاد إلى جزئيات صغيرة ومكونات يمكن معالجتها.

● التفكير الاستنتاجي:

يعكس ميل الشخص إلى تحليل العلاقات بين الأجزاء المتعددة للمشكلة وإيجاد علاقات مفيدة أو نمط يربط بينها ومن ثم الوصول إلى نتائج واضحة ومحددة.

● التفكير الإبداعي:

يتمتع صاحب هذا التفكير بالقدرة على النظر لأي قضية بمنظور مختلف وجديد ويعكس ميل الشخص إلى استخدام أسلوب فريد ومبتكر لحل المشكلات واتخاذ القرارات

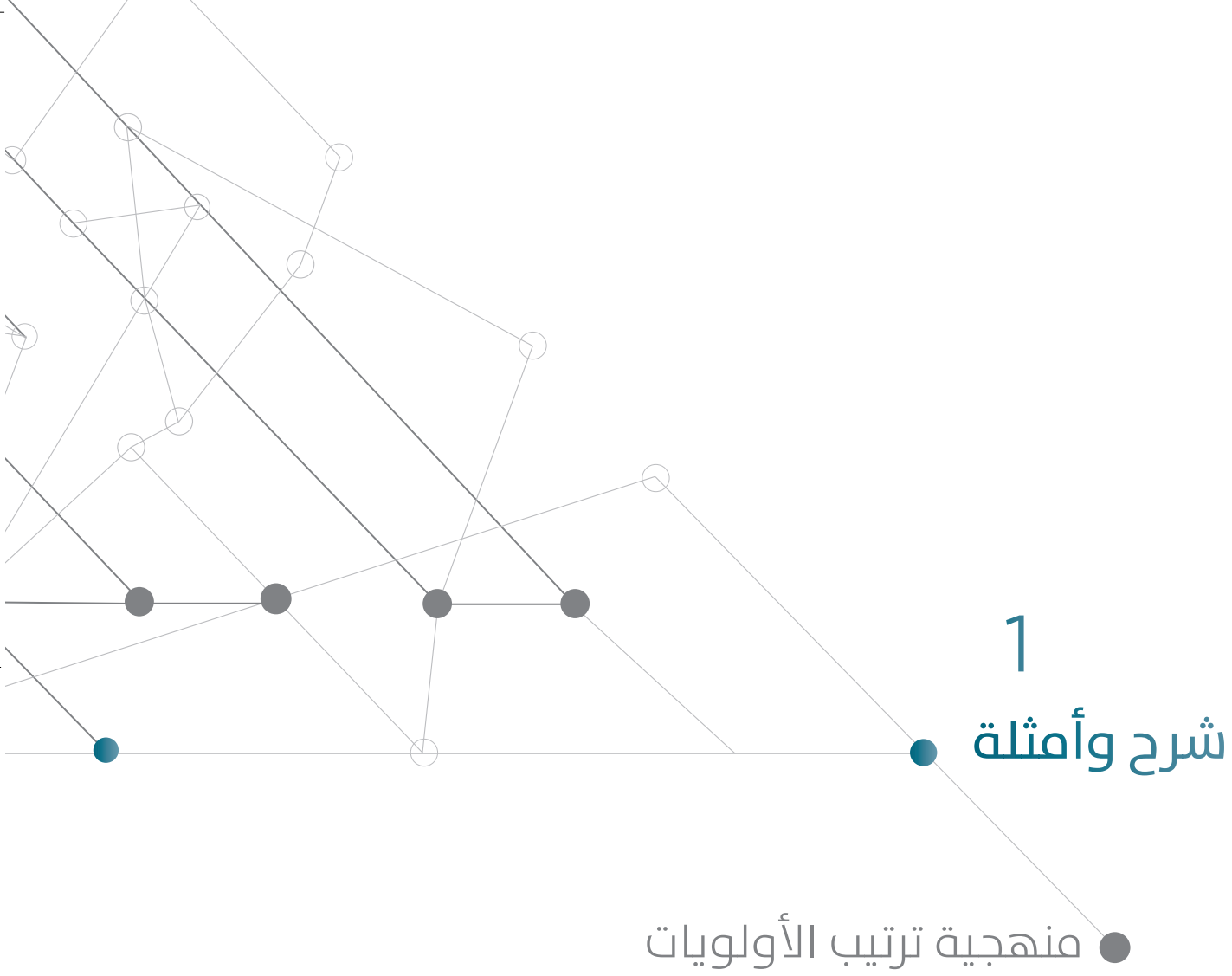
● التفكير الشمولي:

تفكير تصوري وشمولي يعكس ميل الشخص للنظر إلى « الصورة الكلية » وإلى القضايا بكافة أبعادها.

● التفكير الجماعي:

يعكس ميل الشخص لطلب المشورة وأخذ آراء الآخرين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات







شرح وأمثلة

● ● ● منهجية ترتيب الأولويات

1 - حدد القضية المراد مناقشتها

● الهدف:

التوصل لنقطة البداية والتركيز على التحليل

● الأسلوب: اسأل

ما هي القضية الاستراتيجية المراد مناقشتها ؟ أو
ما هو الموقف الذي تواجه مشاكل من خلاله ؟ أو
ما هي القضية الضاغطة عليك ؟



2 - ضع قائمة بالمسائل المتعلقة بتلك القضية

● الهدف:

التعرف على كافة المشكلات والمسائل المتعلقة بالوضع القائم

● الأسلوب:

1. ضع قائمه بالمتأثرين (الأطراف ذات الصلة) بالمشكلة ووجه لكل منهم الأسئلة التي تتعلق به .

2. اسأل:

ما هي المشكلات التي تعاني منها في الوقت الحالي ؟

هل هناك شيئاً آخر ؟

ما هي كافة المسائل التي تستدعي انتباهك ؟

هل هناك شيء آخر ؟

3. تأكد من أن كافة الأمور قد تمت صياغتها بوضوح

اسأل : هل في إمكانك أن تكون أكثر دقة؟

شرح وأمثلة

● ● ● منهجية ترتيب الأولويات

3 - حدد الأولويات

● دراسة حجم ومستوى التأثير:

قرر مدى التأثير الآن أو في المستقبل
قدر مستوى التأثير

اسأل : بتفحص كافة المسائل أيها منها أو كم منها تتوفر فيه
أقصى حد من التأثير على معيار الآن / في المستقبل؟
أقل أثر على معيار الآن / في المستقبل؟
اختبر المسائل المتبقية من حيث تأثيرها على المدى المتوسط

● موعد إنجاز التقدير:

اسأل: بتفحص كافة المسائل أيها منها -
يجب مجابتهها أولاً؟ مرتفع
يمكن وضعها في المؤخرة؟ منخفض
جدول ما تبقى في مواعيد إنجاز متوسطة



4 - صمم خطة العمل

● الهدف:

ضمان معالجة القضية

● الأسلوب:

1. كلف فرداً مسؤولاً أو أعضاء فريق عمل بالمسائل ذات الأولوية.
2. حدد موعد للانتهاء من إتمام كل مهمة
3. حدد النهج المراد اتباعه لتحليل كل مسألة من خلال الأسئلة التالية:
 - هل تحتاج المسألة إلى الإيضاح وإعادة التركيز ؟
 - قم باستخدام: نهج تحليل المشكلات الإدارية
 - هل تحتاج المسألة لإيجاد السبب أو أسباب الانحراف ؟
 - قم باستخدام: نهج تحليل المشكلات الفنية
 - هل تحتاج المسألة إلى اتخاذ إجراء ؟
 - قم باستخدام: نهج هندسة القرار
 - هل تتطلب المسألة تجنب مخاطر محتملة ؟
 - قم باستخدام: نهج دراسة مخاطر القرار





شرح وأمثلة

● ● ● منهجية ترتيب الأولويات

القضية ●

معايير النجاح الرئيسية وأوزانها

- -
- -
- -
- -

المسائل المرتبطة بالقضية

- -
- -
- -
- -





آلية فرز وترتيب أولويات المسائل

الإجمالي	المعيار: ()	المعيار: ()	المعيار: ()	المعيار: ()	
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8



شرح وأمثلة

● ● ● منهجية صناعة القرار

خطوات نهج هندسة القرارات





1 - حدد الغرض من القرار بدقة

● الهدف:

توضيح الهدف الرئيسي من وراء القرار.

● الأسلوب: اسأل

ما هو الغرض الأساسي من هذا القرار؟ أو

لماذا تريد اتخاذ هذا القرار؟ أو

ما هي النتائج التي تسعى إلى تحقيقها؟



2 - حدد المتطلبات الرئيسية للقرار

● الهدف:

تصميم المتطلبات كقواعد للتقييم الدقيق وصولاً نحو أفضل الحلول.

● الأسلوب:

1. قم برسم خارطة تحليل متطلبات القرار وتتكون من العناصر

الرئيسية التالية:

احتياجات ومتطلبات لابد من تليتها

مشاكل قائمة لابد من التخلص منها

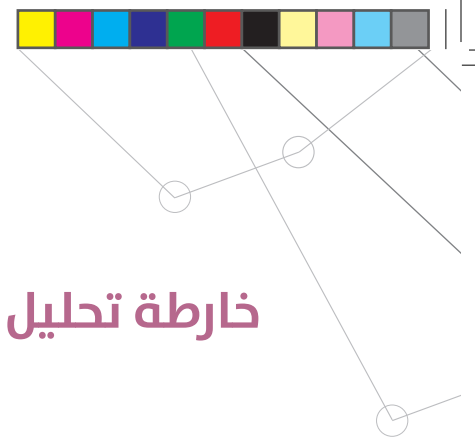
مخاطر/تحديات لابد من تجاوزها

محدودية المصادر المتاحة

2. قم باستعراض كافة المتأثرين بالقرار ثم استخدم مهارات التفكير المفتوح لتدوين كافة متطلبات القرار كما هو موضح

في خارطة صنع القرار

3. قم بمناقشة أعضاء الفريق لبلورة أهم المتطلبات الرئيسية من خلال حذف التكرار والتركيز على القضايا الجوهرية.



خارطة تحليل متطلبات القرار

مشاكل قائمة لابد من التخلص منها	أهداف نرغب في تحقيقها
محدودية المصادر المتاحة	مخاطر/تحديات لابد من تجاوزها





الغرض من القرار:

بدائل المتاحة:

-
-
-
-

المتطلبات الرئيسية للقرار وأوزانها:

-
-
-
-





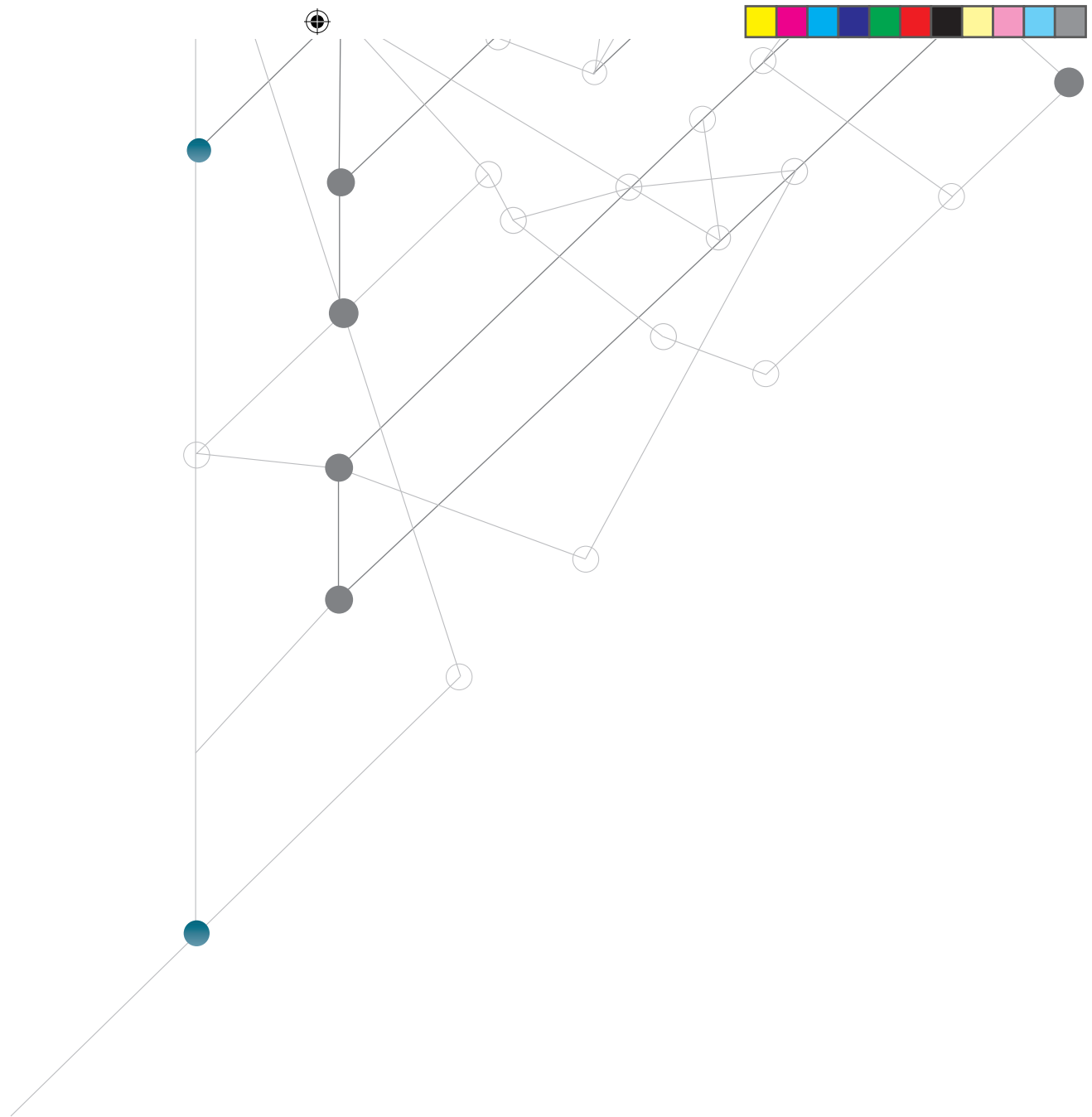
شرح وأمثلة

● ● ● منهجية صناعة القرار

آلية صناعة القرار

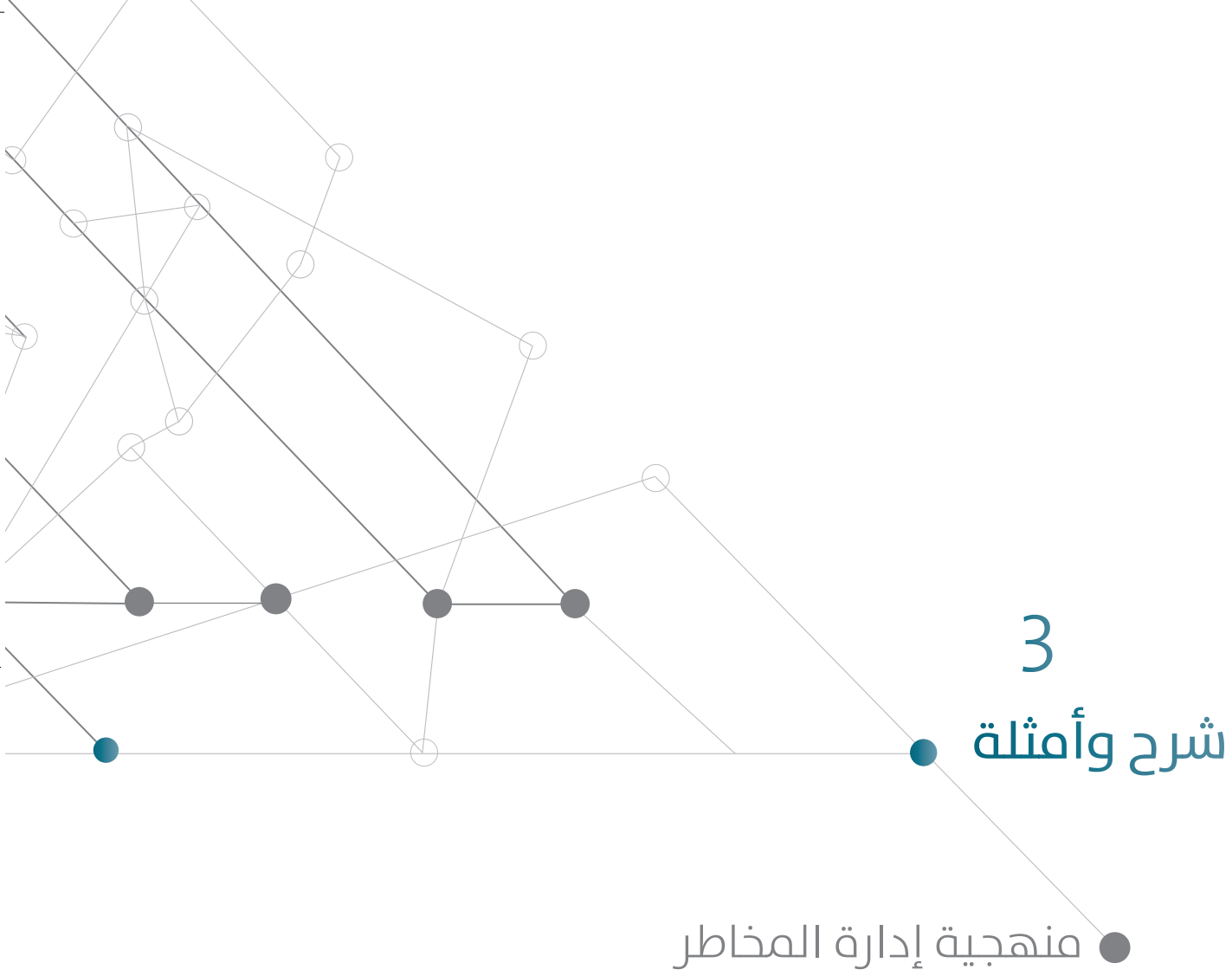
الإجمالي	البديل (4):	البديل (3):	البديل (2)	البديل (1):	وزن المتطلب	المتطلبات الرئيسية للقرار
						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8





الدليل التوضيحي - تحليل المشكلات وتحديد الأسباب الكامنة وراءها وصناعة حلول إبتكارية لمعالجة تلك المشكلات





خطوات نهج إدارة المخاطر





شرح وأمثلة

● ● ● منهجية صناعة القرار

1 - حدد المخاطر (حدد القضية المراد مناقشتها)

● الهدف:

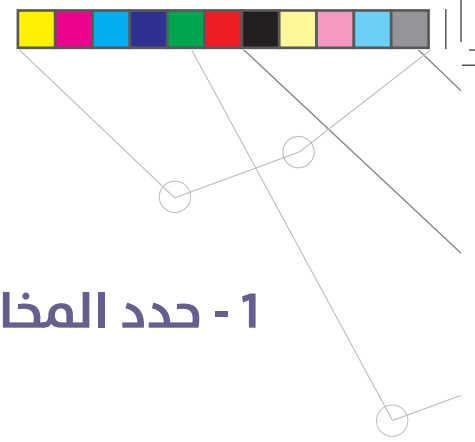
تحديد القضية المراد دراسة مخاطرها.

● الأسلوب: اسأل:

ما هي القضية المراد دراسة مخاطرها؟

هل القضية محددة ومختصرة؟





1 - حدد المخاطر (حدد مناطق الخطر)

● الهدف:

التعرف على منطقة أو مناطق الخطر أو المواطن الحرجة التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على القضية.

● الأسلوب: اسأل:

ما هي أهم مناطق الخطر المحتملة (اختر من القائمة التالية) ؟

- | | | |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1 - التقنية القديمة والحديثة | 2 - إدارة العمليات | 3 - الأثر على البحث والتطوير |
| 4 - الأثر على العملاء | 5 - الأثر على الموردين | 6 - التوقيت |
| 7 - المعرفة والمهارة | 8 - قضايا العمالة | 9 - متطلبات الجودة |
| 10 - الأثر على البيئة | 11 - التوجه الاستراتيجي | 12 - السياسات والإجراءات |





شرح وأمثلة

● ● ● منهجية صناعة القرار

2 - حدد المشاكل المحتملة (حدد الأطراف المحيطة)

● الهدف:

التعرف على كافة الأطراف المتأثرة بالمخاطر المحتملة.

● الأسلوب: اسأل:

ماهي كافة الأطراف المتأثرة؟

ما الخطأ الذي قد يحدث في كل منطقة من مناطق الخطر المحتملة لكل متأثر؟

ما هو الأثر الأكبر الذي يقلقك؟



حدد المشاكل المحتملة (قيم مستوى الأخطار)

● الهدف:

تحديد أهمية معالجة الأخطار المحتملة.

● الأسلوب: تقييم:

ما هو احتمال حدوث كل خطر محتمل (1 - 10 درجات)؟

ما هي حدة الموقف في حال حدوث الخطر (1 - 10 درجات)؟

ما هي صعوبة التحكم في الخطر (1 - 10 درجات)؟

● كافة المخاطر التي تحصل على قيمة أعلى من 15 درجة هي مخاطر هامة يجب معالجتها

3 - صمم إجراءات مواجهة الخطر (الإجراءات الوقائية)

● الهدف:

إيجاد أكثر الطرق فعالية للتقليل أو التخلص من احتمال ظهور تلك المخاطر

● الأسلوب: قويم:

تفحص المخاطر ذات احتمال الوقوع والتأثير وصعوبة المعالجة العالية
ما هو الإجراء الذي يمكنك اتخاذه من أجل التقليل من احتمال حدوث السبب الكامن وراء حدوث ذلك الخطر المتوقع؟
ما هو الإجراء الذي يمكنك اتخاذه من أجل التعامل بفعالية مع كل تلك الأسباب المتوقعة؟
كيف يمكنك التخلص من ذلك السبب المتوقع نهائياً؟
ما مدى قابلية تطبيق هذا الإجراء في التقليل أو التخلص من السبب المؤدي لذلك الخطر؟

شرح وأمثلة

● ● ● منهجية صناعة القرار

3 - صمم إجراءات مواجهة الخطر (الإجراءات التصحيحية)

● الهدف:

تخفيض تأثير المشكلة المحتملة والآثار المترتبة عليها إلى أدنى درجة في حال حدوثها لا سمح الله

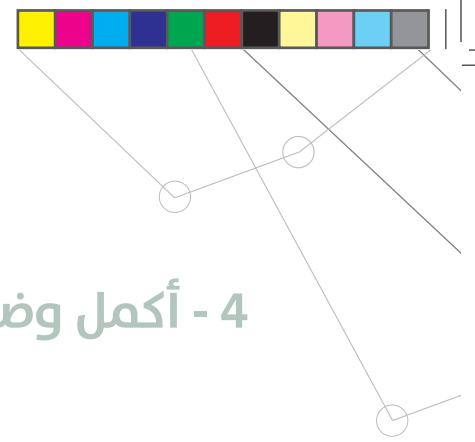
● الأسلوب: قويم:

افحص كل سبب محتمل

ما هي الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للتعامل مع آثار المخاطر في حال حدوثها؟

ما هي الإجراءات التي يمكنها التقليل من خطورة الأسباب المحتملة للخطر؟

ما مدى قابلية تطبيق هذا الإجراء في التقليل من السبب المؤدي لذلك الخطر؟



4 - أكمل وضع الخطة النهائية

● الهدف:

استكمال العناصر الخاصة بخطة إدارة المخاطر

● الأسلوب: قويم:

استعرض كافة الإجراءات الوقائية والتصحيحية

✓ قم بوضع

الخطوات التفصيلية الخاصة بكل إجراء

المدة الزمنية اللازمة لتطبيق كل خطوة

مسؤوليات تنفيذ كل خطوة

متطلبات تنفيذ كل إجراء





شرح وأمثلة

● ○ ● منهجية صناعة القرار

● القضية:

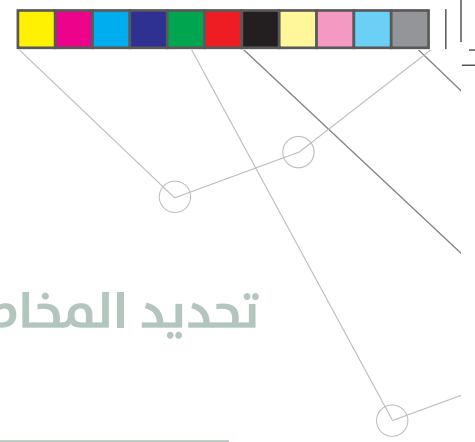
الأطراف الرئيسية المحيطة بالقضية:

- -
- -
- -
- -

المناطق المحتملة لتلك المخاطر:

- -
- -
- -
- -





تحديد المخاطر المحتملة للقرار الذي تم إتخاذه

المناطق الرئيسية للمخاطر المحتملة	الطرف:	الطرف:	الطرف:	الطرف:	الطرف:
1					
2					
3					
4					
5					



شرح وأمثلة

● ● ● منهجية صناعة القرار

تقييم المخاطر المحتملة

المخاطر المحتملة	احتمالية الحدوث	الأثر السلبي	صعوبة التحكم في الخطر	الإجمالي
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				



خطة إدارة المخاطر

الخطر مرتفع الأهمية رقم () :

الإجراءات الوقائية

-
-
-
-

الإجراءات التصحيحية

-
-
-
-

الخطر مرتفع الأهمية رقم () :

الإجراءات الوقائية

-
-
-
-

الإجراءات التصحيحية

-
-
-
-



شرح وأمثلة

● ● ● منهجية صناعة القرار

خطة إدارة الخطر رقم () :

الإجراء الوقائي رقم () :

الخطوات التفصيلية	مدة التنفيذ المتوقعة	مسؤوليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ
- 1			
- 2			
- 3			
- 4			

الإجراء التصحيحي رقم () :

الخطوات التفصيلية	مدة التنفيذ المتوقعة	مسؤوليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ
- 1			
- 2			
- 3			
- 4			

شكرا للشريك الفني



مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482

العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422

شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل - مكتب رقم (702)

التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع

Wajooh Publishing & Distribution House

www.wojoooh.com

المملكة العربية السعودية - الرياض

الهاتف: 4562410 - الفاكس: 4561675

للتواصل والنشر:

info@wojoooh.com

www.facebook.com /wojoooh

@wojoooh1

الممارسة الاحترافية لترتيب الأولويات وصناعة القرار



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف: +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس: +96612810599 البريد الإلكتروني: ir@sf.org.sa



التكامل بين الخارطة الاستراتيجية

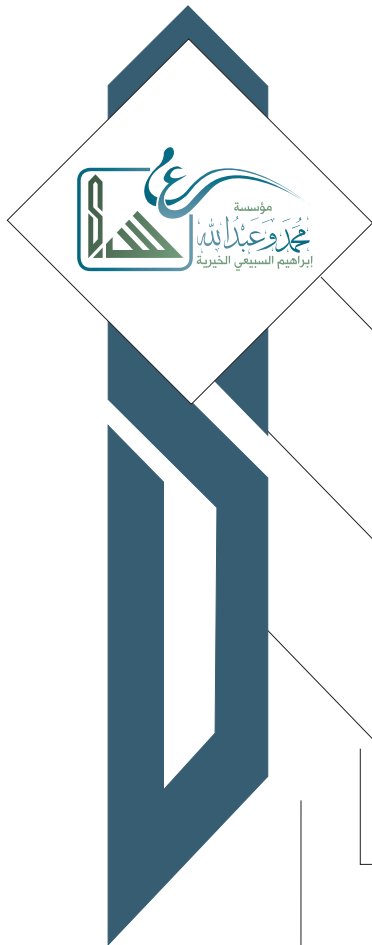
والأهداف التنفيذية
ومعايير الأداء ومستهدفاتها



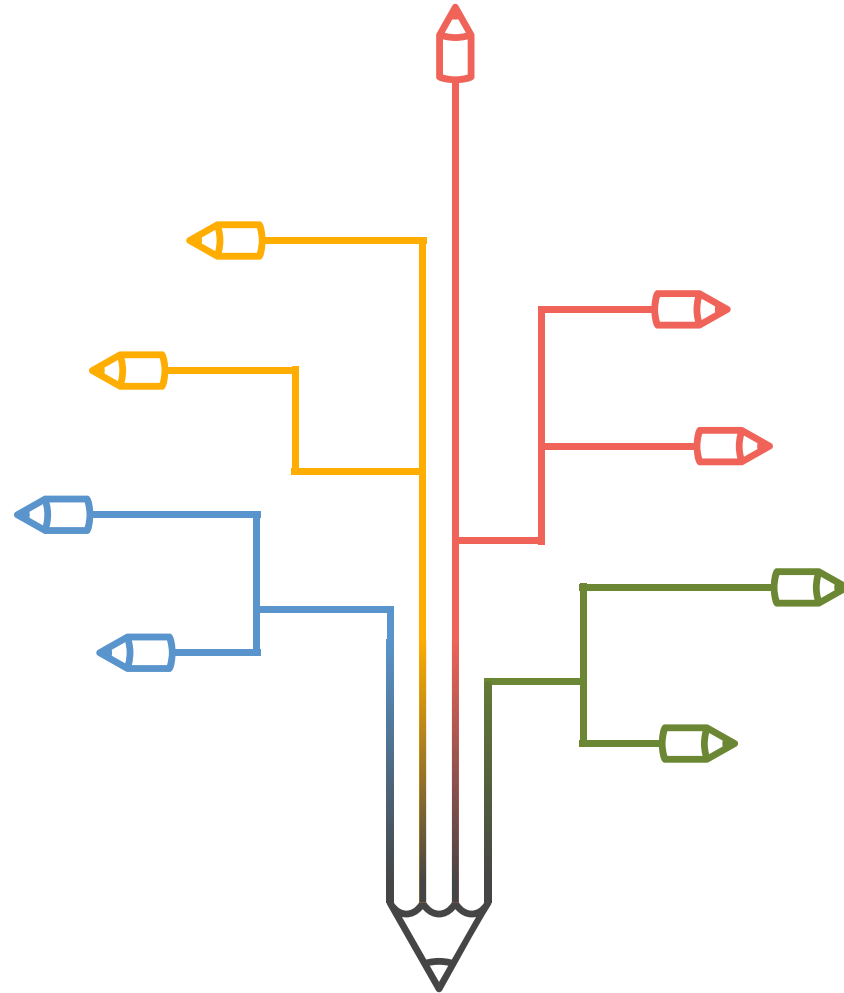


التكامل بين خارطة الاستراتيجية والأهداف التنفيذية ومعايير الأداء ومستهدفاتها

ح/ مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
التكامل بين الخارطة الاستراتيجية والأهداف التنفيذية ومعايير
الأداء ومستهدفاتها / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي -
الرياض، ١٤٣٧هـ
.. ص.؛ .. سم
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٦٧-٨-٣
١- القيادة الادارية ٢- ادارة الاعمال - تخطيط ٣- الجمعيات الخيرية
- السعودية أ. العنوان
ديوي ٦٥٨،٤٠١٢ ١٤٣٧/٧١٩٠
رقم الإيداع: ١٤٣٧/٧١٩٠
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٦٧-٨-٣



الخارطة الاستراتيجية لمؤسسة السبيعي الخيرية



كلمة المؤسسة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله.. وبعد:

بفضل من الله تعالى، يسر الله للشيخين محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي إنشاء مؤسسة تُعنى بمَنح العمل الخيري، وكان ذلك في عام 1423هـ حيث حصلت المؤسسة على الترخيص رقم (22) من وزارة الشؤون الاجتماعية في 19/5/1423هـ؛ رغبةً في الأجر، وخدمةً للمجتمع، ومساهمةً في التأثير في إنسان هذا الوطن.

وأنشئ لها مجلس أمناء يعتني بقيادة المؤسسة نحو أهدافها، ولجنة تنفيذية منبثقة منه تُعنى بالإشراف على المؤسسة، وفريق عمل تنفيذي مباشر للعمل الخيري.

وسارت المؤسسة متشرفة بدعمها للعمل الخيري؛ استثمارًا في الأجر للشيخين، متخذة من قاعدة ”نحن ندعم العمل الأكثر أجرًا والأعظم نفعًا“ موجّهًا لدعمها، مدركةً في الوقت نفسه أن العمل الناضج يحتاج إلى مزيد من التجويد والتحسين، فكانت الخطة الاستراتيجية الأولى للمؤسسة في عام 1427هـ؛ حيث قسّم دعم المؤسسة إلى نوعين: دعم نوعي يستهدف رفع سقف المشاريع القائمة في العمل الخيري فكرةً وتنفيذًا، ودعم استراتيجي يستهدف نماء العمل الخيري في مؤسساته وكيانه، وأفراده، وصناعة مشاريعه؛ مشاركةً مع الجهات الخيرية. وكان لهذا التوجه زيادة في الارتقاء بالعمل الخيري في جانبه؛ التخطيطي والتنفيذي.

وفي عام 1429هـ بدأ العمل على الخطة الاستراتيجية الثانية؛ حيث اتجهت إلى الاعتناء بقدرات المؤسسة استقطابًا وتنميةً، ورفع سقف نماء العمل الخيري؛ حيث أنشئت إدارتان إضافيتان تعملان على زيادة العمل الخيري؛ هما إدارة التقويم والجودة، والتي تُعنى برفع كفاءة وفاعلية برامج ومشاريع المؤسسة تقويًا وتجويدًا وتحسينًا، وإدارة تطوير العمل الخيري، والتي تُعنى بتطوير مؤسسات العمل الخيري في جوانبها: الإدارية، والفنية، والمهنية، والتقنية، وتطوير كوادر العمل الخيري من قيادات ومتخصصين وموظفين.

إضافة إلى تركيز هذه الخطة على صناعة نموذج مهني للعمل الخيري؛ من خلال بناء خطوط إنتاج دائمة، وتقسيم الدعم حسب الموازنة إلى: برامج، ومشاريع، وإسهامات، ودعم عام، مع التركيز على الدعم النوعي والاستراتيجي الذي يصنع الفرق، ويحقق القيمة المضافة، مع مراعاة التدرج في الارتقاء بثقافة المهنية في العمل الخيري وفق نسب الخطة الاستراتيجية ومعطياتها، مع تبني أن المؤسسة شريكة في العمل الخيري، وليست داعمة فقط؛ مما حقّق نجاحًا ملموسًا في العمل الخيري شراكةً مع المؤسسات المانحة الأخرى، والجمعيات الخيرية الفاعلة.

وفي عام 1433هـ انطلق الإعداد لبناء الخطة الاستراتيجية الثالثة للمؤسسة، والتي هي بين يديك الآن، ولخمس سنوات

قادمة (1438-1434)، رغبتنا فيها أن نبحث عن أحدث النماذج في التخطيط الاستراتيجي، شريطة أن تكون متوافقة مع أهداف وغايات العمل الخيري، وأن تحقق قيمة مضافة جديدة إلى قطاع العمل الخيري، فكان الاتجاه إلى الشراكة مع العمل الخيري كقطاع، وإلى تطوير الأداء الداخلي كمدخل نجاح، وإلى أدوات العمل الخيري في جوانبه المهنية، والفنية، والإدارية، والتقنية كمدخل ريادة، وإلى أسلوب العطاء بإحسانٍ كرؤية ورسالة، فكان من نتائجنا الاتجاه إلى الشريك كهدف رئيس للخطة نسعى لنمائه وإبرازه، وإلى المعلومة وتعزيزها؛ استثماراً للموارد في الأولويات والاحتياجات، وإلى البناء الاستراتيجي وتطوير الأعمال كريادة دور.

كل ذلك في اتجاه لجعل المؤسسة ككيان، والعمل الخيري كقطاع، أصلاً في مربع الريادة المبني على الأثر وفق مؤشرات الريادة، وبناء التكامل والتنسيق بين جهود الجهات المانحة، وتفعيل التواصل مع الجهات الحكومية ذات العلاقة. هذه الوثيقة هي نتاج سنة كاملة من الجهد؛ بدأت بالبحث عن رؤية مشتركة للمؤسسة ترغب في الوصول إليها، من خلال الاطلاع على تقارير الأداء للسنوات الماضية، ومحاضر اجتماعات مجلس الأمناء، واللجنة التنفيذية، وفريق المؤسسة، ومن خلال عقد ورش عمل مع قياداتها.

فكانت هذه الخارطة المبنية على نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي تقرأها الآن، والتي تضم أعمال المؤسسة بتفاصيله وهيكلته وام يؤثر فيها وما يتأثر بها، وحسبنا فيها أننا اجتهدنا وبحثنا عن احتياجات وأولويات العمل الخيري بأفضل أسلوب ممكن، وأفضل أداة فاعلة، رغبةً منا في المساهمة في نقل العمل الخيري إلى مدارج الريادة ومدارات الكمال المستطاع، متكاملين مع القطاعين: العام والخاص لخدمة هذا المجتمع، مدركين أننا لا يمكن أن ننجح -بعد توفيق الله- إلا بتكاتف الجهات المانحة وتكاملها مع بعضها.

وأثقدم في النهاية بجزيل الشكر والتقدير لإخواني في المؤسسة على الجهود الكبيرة التي قدموها لصناعة هذه الخطة وإخراجها بهذه الصورة المتميزة. والله نسأل أن يكلل المساعي بالنجاح، ويبارك في الجهود المبذولة. وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الأمين العام
د. عادل بن محمد السليم

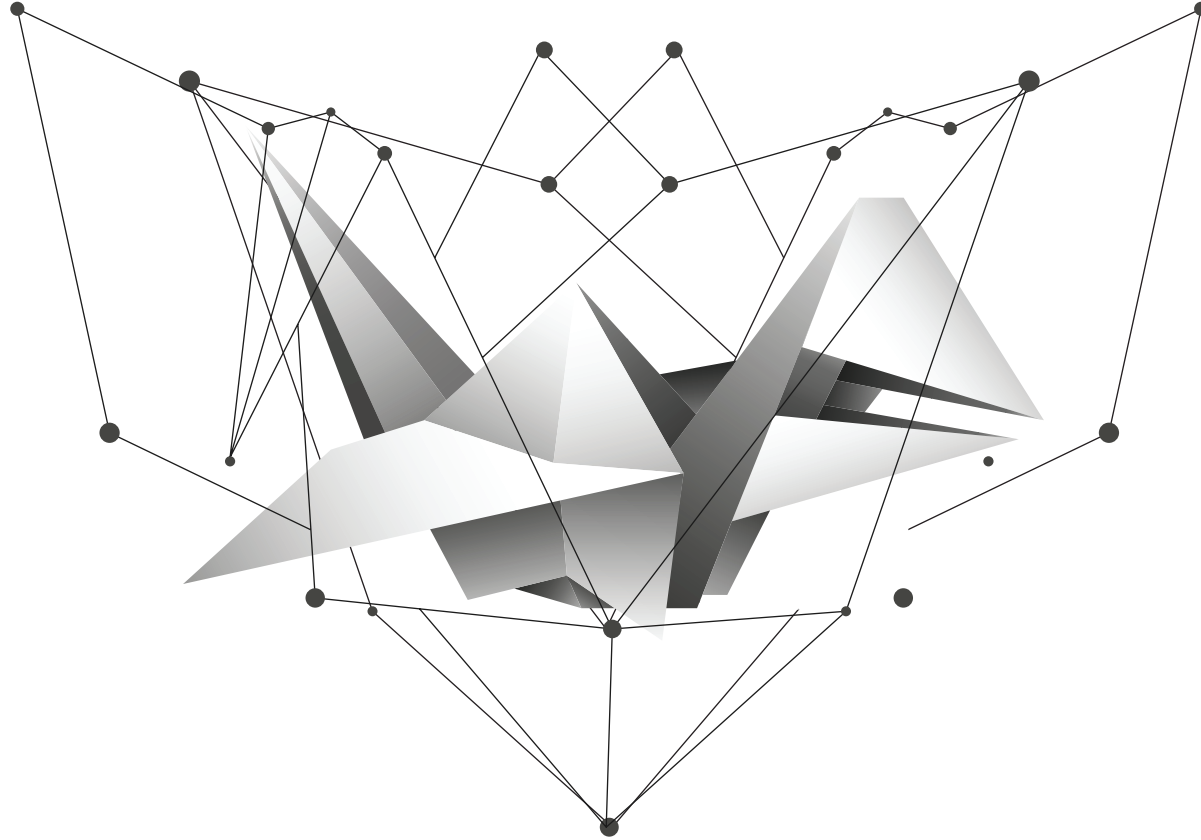




الغاية من الوثيقة

إن الغاية الرئيسية من تلك الوثيقة هي التعريف بالمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية والآثار والنتائج الاستراتيجية المراد تحقيقها في المجتمع وذلك بغرض تحقيق التكامل والشراكة مع كافة مكونات المجتمع من مؤسسات خيرية وجهات حكومية ومراكز متخصصة لخدمة تلك التوجهات والآثار المستهدفة. كما تسعى المؤسسة من خلال تلك الوثيقة العمل على تحقيق مجموعة من الأهداف العملية والمتمثلة في:

توثيق منظومة التوجيه الإستراتيجي الخاصة بعمل المؤسسة
توضيح مرتكزات العمل المستقبلية التي ستمحور حولها أعمال كافة إدارات المؤسسة
تقديم المرجع الرئيسي لكافة مبادرات التعاون والشراكة مع كافة المؤسسات المعنية بتطوير وخدمة العمل الخيري
نشر ثقافة الأداء الاستراتيجي المؤسسي ودوره في تنظيم العمل وصناعة نتائج متميزة



هيكلية عمل الوثيقة

تشمل الوثيقة ثلاثة مستويات رئيسية للأداء الاستراتيجي للمؤسسة وقد تم بناء الوثيقة لتشمل تلك المستويات، حيث يشمل المستوى الأول الخارطة الاستراتيجية لتوجهات العمل، أما المستوى الثاني فيشمل مجموعة من الأهداف التنفيذية التي تسعى المؤسسة لتنفيذها خلال الفترة الزمنية المقررة لتنفيذ الخارطة الاستراتيجية، أخيراً فإن المستوى الثالث يمثل منظومة المعايير والمستهدفات الخاصة بقياس مستوى أداء كل هدف تنفيذي.

المستوى الأول:

الخارطة الاستراتيجية بما تحمله من تسلسل منطقي لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية القائمة في أربعة نطاقات رئيسية استناداً لمنهجية بطاقات الأداء المتوازن وتشمل الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتأمين الموارد المالية للمؤسسة والتي ستساعد على تأسيس بنيتها التحتية في المجالات الإدارية والتقنية والبشرية والمعرفية وبما يحقق تنفيذ الأعمال والبرامج الخيرية لخدمة المستفيدين والعمل على بناء الشراكات المجتمعية الفاعلة وصولاً نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة

المستوى الثاني:

الأهداف التنفيذية الموضحة لطبيعة الأعمال والمبادرات الرئيسية المراد تنفيذها في كل هدف استراتيجي مع الأخذ بالاعتبار طبيعة الجوانب الفنية والتخصصية المرتبطة بكل هدف استراتيجي

المستوى الثالث:

منظومة المعايير والمستهدفات الخاصة بكل هدف تنفيذي وذلك بغرض ضمان كفاءة وجودة التنفيذ، وقد تم تصميم لوحة أداء تفصيلية لكل معيار تشمل ثلاثة مستويات أداء رئيسية :

- مستوى الأداء المتميز والذي يتحقق من خلاله 100% من الأداء المستهدف (ويشار إليه باللون الأخضر)
- مستوى الأداء الجيد والذي يتحقق من خلاله 75% من الأداء المستهدف (ويشار إليه باللون الأصفر)
- مستوى الأداء الضعيف والذي يتحقق من خلاله 50% من الأداء المستهدف (ويشار إليه باللون الأحمر)



النطاق المالي متطلبات التطوير

1

رفع مستوى دعم الملاك للمؤسسة

تصميم نظام احترافي لإدارة التكلفة
التشغيلية

2

3

إعداد تقارير متابعة مالية احترافية

إعداد قوائم مالية مطابقة للمواصفات
المعتمدة وتقديمها في الوقت المحدد

4

الهدف الأول

رفع مستوى الملاءة المالية للمؤسسة

1

نطاق التعلم والنمو متطلبات التنفيذ

1

إعداد دراسات احترافية ومتخصصة تلبى احتياجات وأولويات العمل الخيري

2

بناء منظومة متكاملة لرصد وتطبيق كافة الفرص المتاحة لتطوير العمل الخيري

3

بناء منظومة متكاملة لرصد المخاطر التي قد يتعرض لها العمل الخيري

4

رصد وتوثيق أثر المؤسسة على القطاع الخيري

الهدف الثاني

إعداد دراسات متخصصة لرصد وتطوير العمل الخيري

2

1

بناء قاعدة معلومات احترافية وشاملة
ومحدثة ومصنفة موضوعيا لكافة الشركاء

2

بناء نظم تقنية احترافية لإدارة المعرفة

3

أتمتة العمليات الإدارية والمالية للمؤسسة

4

بناء بوابة الكترونية فاعلة لإدارة المشاريع
الخيرية

5

بناء نظام الكتروني للدعم الفني

6

توفير بنية تحتية تقنية تلبي الاحتياجات
الوظيفية للموظفين

7

بناء منظومة معرفية متكاملة لخدمة
أهداف وتوجهات المؤسسة

الهدف الثالث

بناء نظم احترافية لإدارة المعرفة

3

1

دعم وتحفيز إدارات المؤسسة لتحقيق إنجازات متميزة

2

تحسين جودة خدمات الضيافة المقدمة للموظفين

3

توفير بيئة عمل مهیأة ونظيفة

4

رعاية البرامج الاجتماعية والمناسبات الخاصة بالموظفين

5

توفير خدمات متميزة للتعقيب والأعمال والمتطلبات الحكومية

6

توفير احتياجات الموظف من المواد المطلوبة

7

تأمين امتيازات تجارية وخدمية للموظف

الهدف الرابع

صناعة بيئة عمل محفزة

4

- 1 الوضوح التام في المهام والمسؤوليات الخاصة بشاغلي الوظائف
- 2 إعداد وتطبيق دليل احترافي للسياسات والإجراءات والنماذج الخاصة بكافة عمليات المؤسسة
- 3 تحسين أداء العمليات الرئيسية للمؤسسة
- 4 تحقيق المتطلبات القانونية الخاصة بالعمل
- 5 تطبيق نظم الحوكمة الحديثة في المؤسسة
- 6 بناء نظم فاعلة للاتصالات الإدارية الأفقية والرأسية
- 7 بناء ثقافة مؤسسية احترافية تسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- 8 إدارة تغيير مؤسسي شامل وفاعل لإنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- 9 ضمان جودة السياسات والإجراءات المالية
- 10 بناء تعاملات بنكية فاعلة
- 11 تسديد مستحقات الشركاء والموردين في أوقاتها المحددة
- 12 بناء نظام احترافي للأرشفة وحفظ المعلومات
- 13 بناء وتطبيق نظام احترافي لسياسات وإجراءات الموارد البشرية
- 14 ضمان تلبية المؤسسة لمتطلبات شهادة الأيزو العالمية

الهدف الخامس

تطوير عمل مؤسسي متميز

5

الهدف السادس

بناء فريق مؤهل وفعال

6

1 استقطاب وتوظيف كوادر متميزة

2 تقديم برنامج تعريفي متميز للموظفين الجدد

3 تقديم تأهيل وتدريب احترافي للموظفين

4 منح رواتب ومزايا منافسة للموظفين

5 بناء نظم متميزة لتحفيز العاملين

6 جاهزية الصف الثاني لقيادة العمل

7 بناء علاقات فاعلة بين الموظفين وتعزيز روح الفريق

نطاق العمليات الداخلية متطلبات التميز

1 تقديم خدمات البر ذات الأجر الأعظم

2 توعية الفقير وتأهيله [توظيف الباحثين عن عمل]

3 سد حاجات الفقير [الأسر المنتجة]

الهدف السابع

المساهمة في سد الاحتياجات الضرورية
لأبناء المجتمع

7

1 رعاية الموهوبين في معهدي الحرمين

2 نشر العلم الشرعي (بيئات ومحاضن شرعية- تطوير ونشر أفكار وأدوات العلم الشرعي- دعم المبادرات النوعية)

3 المساهمة بتفعيل دور المساجد تعليمياً ودعواً واجتماعياً

4 دعم المبادرات والبرامج النوعية للدعوة

5 صناعة رؤية وبرامج ومبادرات لحفظ القرآن الكريم وتعليمه وتدبره

الهدف الثامن

تعزيز القيم الإسلامية في المجتمع

8

الهدف التاسع

بناء قدرات الفرد لتعزيز أثره الإيجابي
في المجتمع

9

1

صناعة توجهات لرعاية الطفل [صناعة نماذج
مجتمعية متميزة من الأطفال]

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الطفولة

أ- رعاية الأيتام
ب- البناء القيمي لأطفال المجتمع باستخدام
التطبيقات التقنية المتطورة

2

3

صناعة توجهات لرعاية الشباب [صناعة
نماذج مجتمعية متميزة من الشباب]

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الشباب

أ- صناعة بيئات شبابية متميزة وفاعلة
ب- البناء القيمي لشباب المجتمع

4

5

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة

أ- صناعة الأم المربية
ب- صناعة المعلمة المربية
ج- إيجاد بيئة محصنة وآمنة لعمل المرأة

1

تحفيز تبني القطاع الخيري لأفضل الممارسات

2

بناء واستقطاب الكوادر المتميزة في العمل الخيري

3

تحسين البيئة النظامية في القطاع الخيري

4

تعزيز الإستدامة المالية

5

دعم مبادرات التكامل والشراكة

6

الأداء المؤسسي المتميز

الهدف العاشر

تطوير كفاءة وفاعلية العمل الخيري

10

10

1

دعم الارتقاء بالإعلام الهادف

الهدف الحادي عشر

دعم الارتقاء بالإعلام الهادف

11

1

تنفيذ المشاريع الهندسية بالجودة
والتكلفة المعتمدة وفي الوقت المحدد

2

تقديم تصاميم متميزة للمشاريع الهندسية تلبية
احتياجات الجهات المستفيدة بالتعاون مع الاستشاريين

3

إصدار كافة التراخيص والتصاريح اللازمة
 لتنفيذ المشاريع الهندسية

4

تنفيذ خطط ومبادرات الصيانة الدورية
المعتمدة

الهدف الثاني عشر

إدارة مشاريع هندسية نوعية تلبية
احتياجات المستفيدين

12

12

نطاق المستفيدين تحقيق الرسالة

1

عقد شراكات استراتيجية تحقق أهداف وتطلعات المؤسسة

2

تحقيق رضا المؤسسات الخيرية المستفيدة

3

إعداد ومراجعة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة وتوثيق النتائج

4

تقييم مستوى تحقيق الإدارات لمستهدفاتها

5

تقديم تحليلات علمية دقيقة حول أسباب ضعف تحقيق مستهدفات الأداء المعتمدة

6

تقديم حلول فاعلة للارتقاء بقدرة الإدارات في تحقيق مستهدفاتها

الهدف الثالث عشر

تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة في خدمة المجتمع

13

1

رفع مستوى التكامل والشراكة مع المؤسسات
المانحة والقطاع الخاص لدعم العمل الخيري

2

إدارة علاقات متميزة وفاعلة تحقق التكامل
مع الشركاء

3

المشاركة الفاعلة في الأنشطة والفعاليات
العامة الرئيسية

4

الترتيب لعقد اللقاءات والمنتديات الخاصة
بالمؤسسة

5

النشر والرمذ والمتابعة الإعلامية (الملف
الإعلامي)

6

إدارة محتوى وأعمال الموقع الإلكتروني

7

بناء صورة ذهنية مؤسسية متميزة

8

إعداد كافة المطبوعات والتقارير الخاصة
بالمؤسسة

9

تعريف الشركاء المتعاونين بأهداف
وأسلوب عمل ومنتجات وبرامج المؤسسة

10

استقطاب حلفاء استراتيجيين لدعم أهداف
وتوجهات المؤسسة

11

إقامة تحالفات/شراكات استراتيجية مع
الجهات الحكومية

الهدف الرابع عشر

تعزير الشراكة في الخارطة

14

النطاق المالي متطلبات التطوير

الهدف الأول

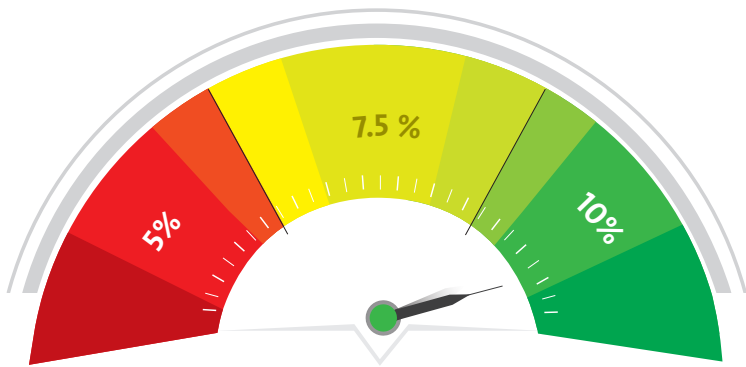
رفع مستوى الملاءة المالية للمؤسسة

1

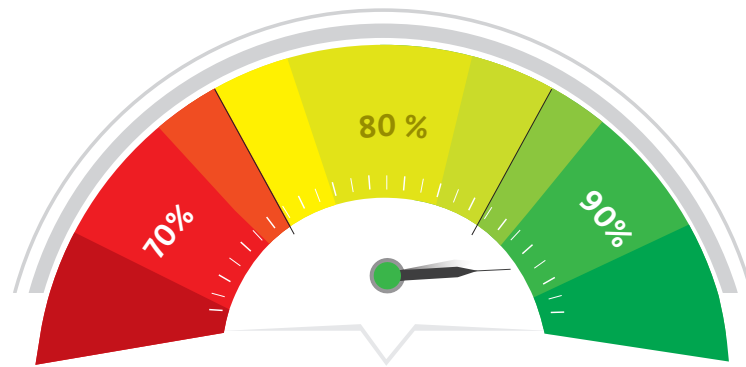
الهدف 1/1

رفع مستوى الملاءة المالية للمؤسسة

الإدارة المالية



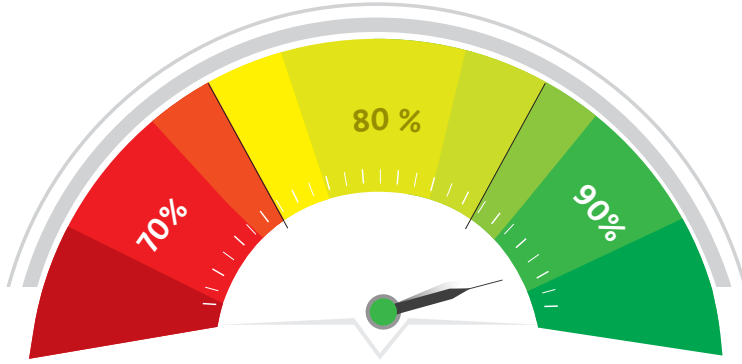
نسبة الزيادة السنوية من الأوقاف



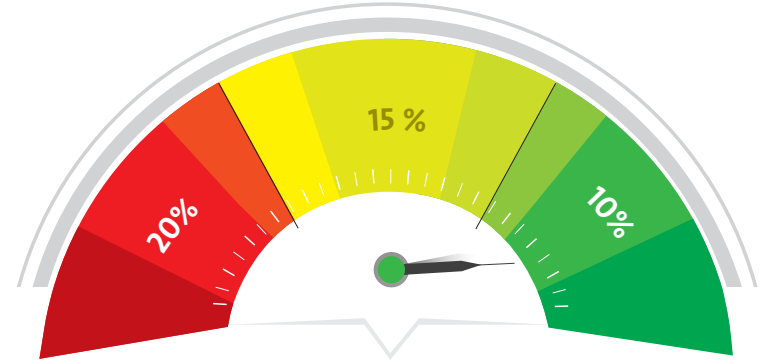
متوسط نسبة رضا الملاك عن مجمل أداء وبرامج المؤسسة

الهدف 2/1 تصميم نظام احترافي لإدارة التكلفة التشغيلية

الإدارة المالية



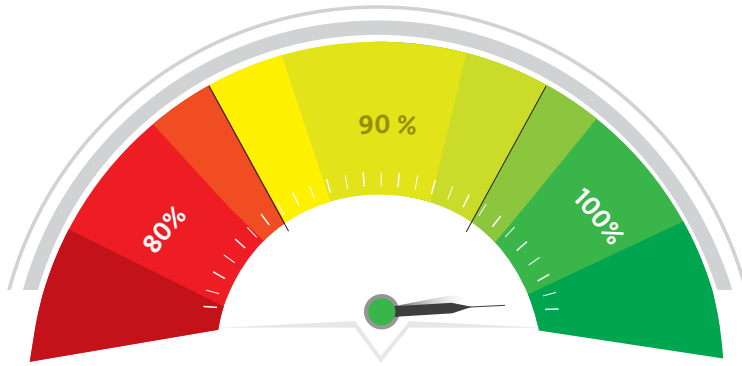
نسبة توزيع بنود التكلفة التشغيلية على مراكز التكلفة طبقا للاستهلاك الفعلي لتلك البنود في كل مركز تكلفة



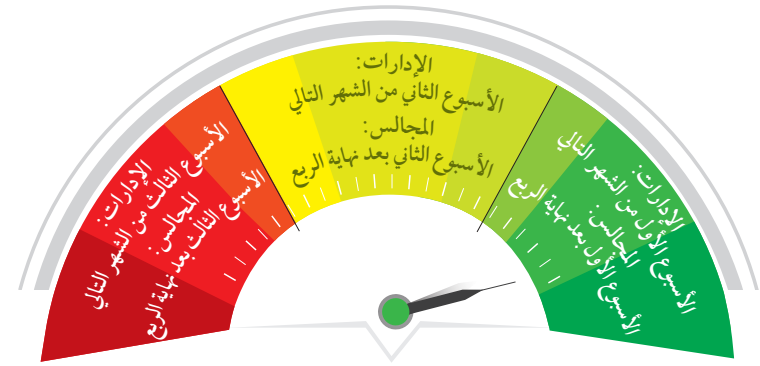
متوسط نسبة الزيادة عن أقل تكلفة متاحة في تنفيذ الوحدة الخيرية ضمن المواصفات المعيارية المعتمدة لها

إعداد تقارير متابعة مالية احترافية | الهدف 3/1

الإدارة المالية



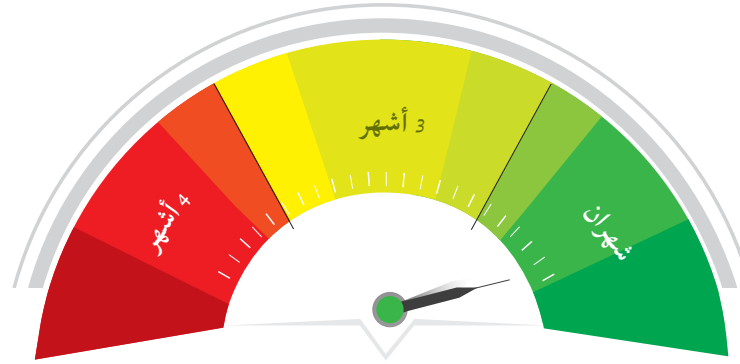
نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لتقارير المتابعة الدورية المالية والمواصفات الفعلية لتقارير المتابعة الدورية المقدمة



متوسط الوقت المستغرق لإصدار تقارير المتابعة الدورية للجهات الطالبة

الهدف
4/1
إعداد قوائم مالية مطابقة للمواصفات المعتمدة وتقديمها في
الوقت المحدد

الإدارة المالية



الوقت اللازم لإصدار ومراجعة القوائم المالية من
قبل المدقق الخارجي

نطاق التعلم والنمو متطلبات التنفيذ

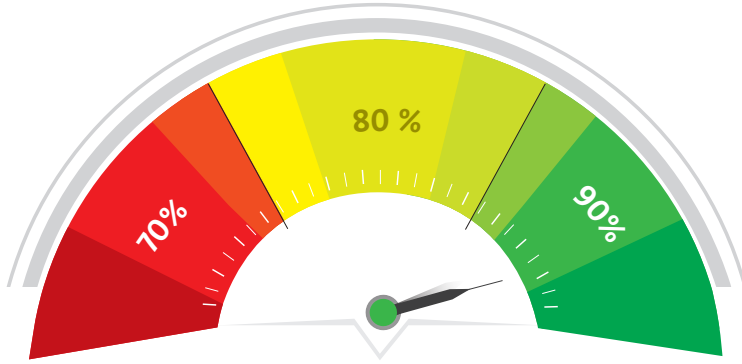
الهدف الثاني

إعداد دراسات متخصصة لرصد وتطوير
العمل الخيري

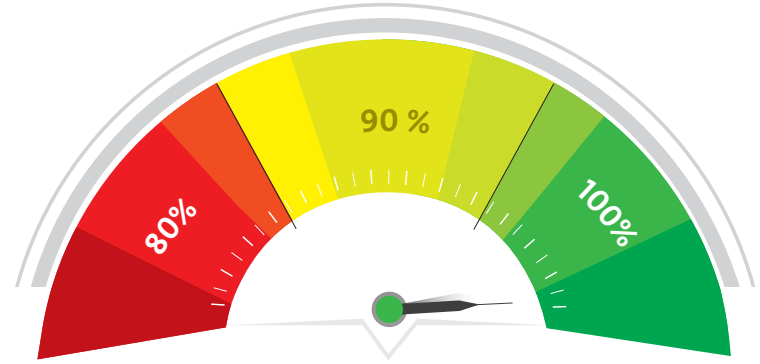
2

إعداد دراسات احترافية، متخصصة تلبي احتياجات وأولويات العمل الخيري | الهدف 1/2

إدارة الدراسات



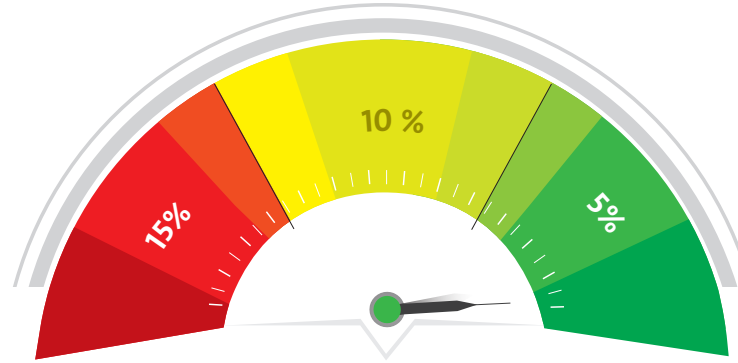
متوسط نسبة التطبيق الفعلي للأهداف
والمواصفات المعتمدة للدراسات



نسبة تنفيذ الدراسات تبعا للخطة المعتمدة
للدراسات

الهدف
1/2

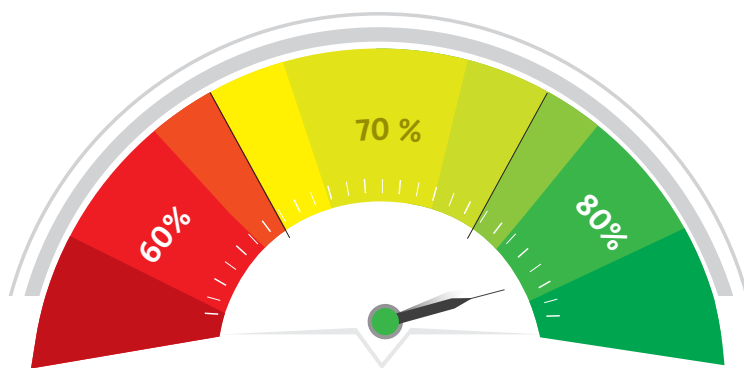
إعداد دراسات احترافية، متخصصة تلبي احتياجات وأولويات العمل
الخيرى



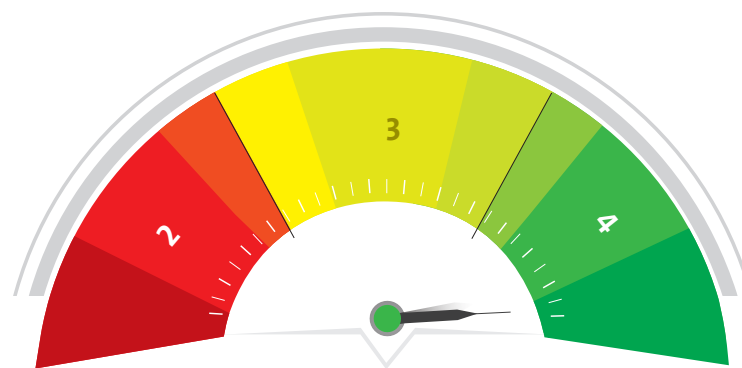
متوسط نسبة التأخير في تنفيذ الدراسات عن
المواعيد المقررة لتسليمها

بناء منظومة متكاملة لرصد وتطبيق كافة الفرص المتاحة لتطوير العمل الخيري

إدارة الدراسات



متوسط نسبة تطبيق الفرص الإبداعية المعتمدة لتطوير العمل الخيري

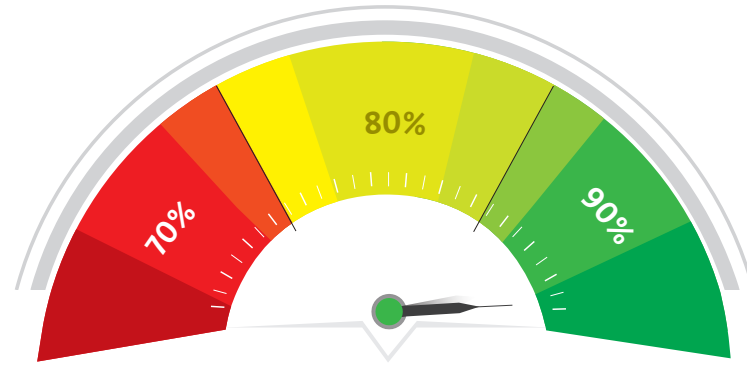


إجمالي عدد الأفكار الإبداعية والعملية التي يتم صناعتها سنويا لتطوير القطاع الخيري

الهدف
3/2

بناء منظومة متكاملة لرصد المخاطر التي قد يتعرض لها العمل
الخيرى

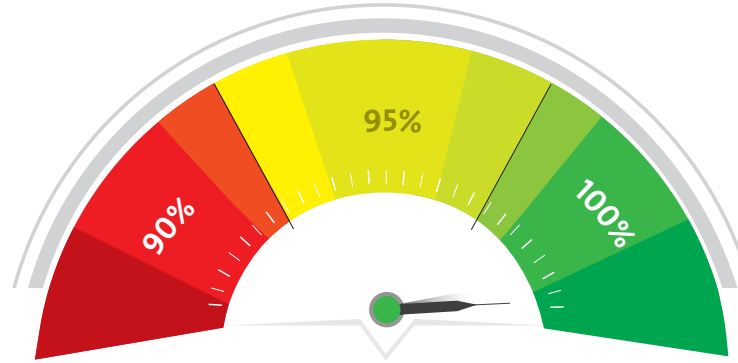
إدارة الدراسات



متوسط نسبة تطبيق خطة إدارة المخاطر التي قد
يتعرض لها القطاع الخيرى

رصد وتوثيق أثر المؤسسة على القطاع الخيري

إدارة الدراسات



متوسط نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة
لقياس ورصد الأثر الكلي للمؤسسة على القطاع
الخيري مع ما تم اتباعه من ممارسات فعلية للرصد
والتقييم

الهدف الثالث

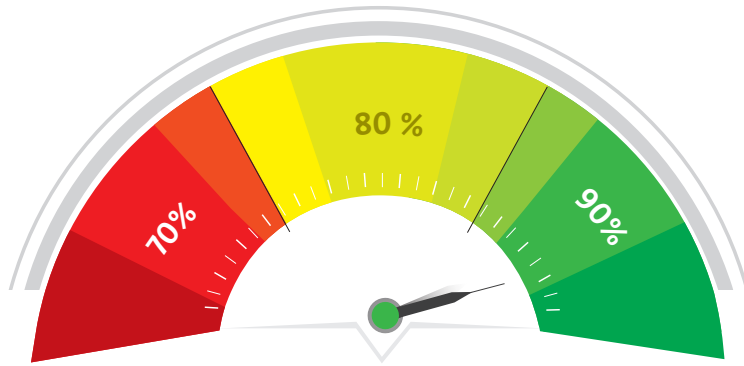
بناء نظم احترافية لإدارة المعرفة

3

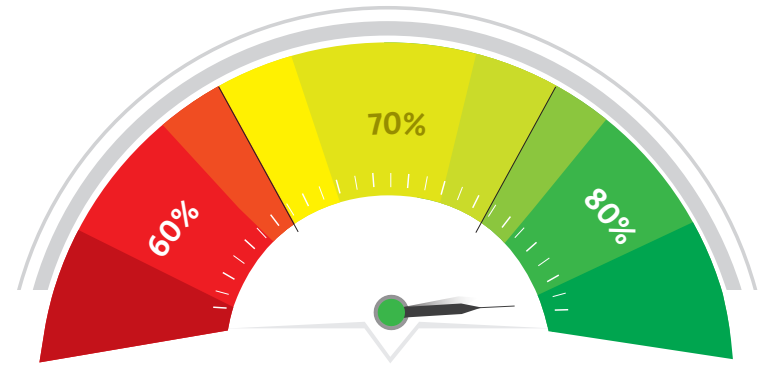
بناء قاعدة معلومات احترافية وشاملة ومحدثة ومصنفة موضوعيا لكافة الشركاء

الهدف
1/3

إدارة الشركات



نسبة الشركاء الذين يتم تقييمهم وفرزهم من إجمالي عدد الشركاء الفعليين للمؤسسة سنويا

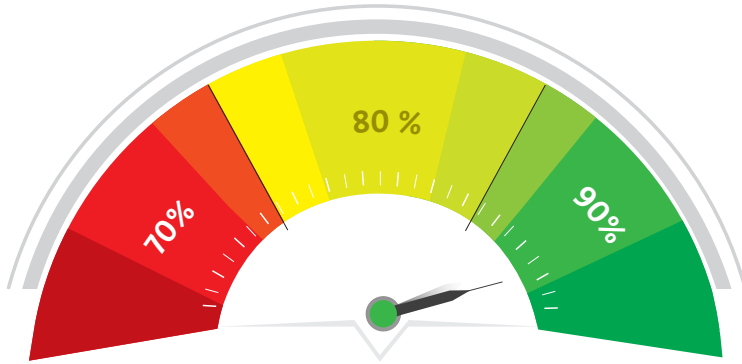


نسبة التطابق بين المعلومات التفصيلية والمحدثة الخاصة بالمؤسسات الحكومية والمؤسسات التابعة للشؤون الاجتماعية والشؤون الإسلامية والشركات الوقفية والشركات الوسيطة والمعلومات المتوفرة في قواعد بيانات المؤسسة

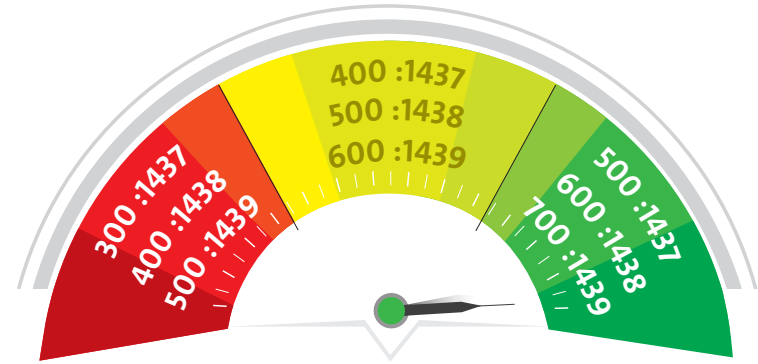
الهدف
1/3

بناء قاعدة معلومات احترافية وشاملة ومحدثة ومصنفة موضوعيا لكافة الشركاء

إدارة الشركات



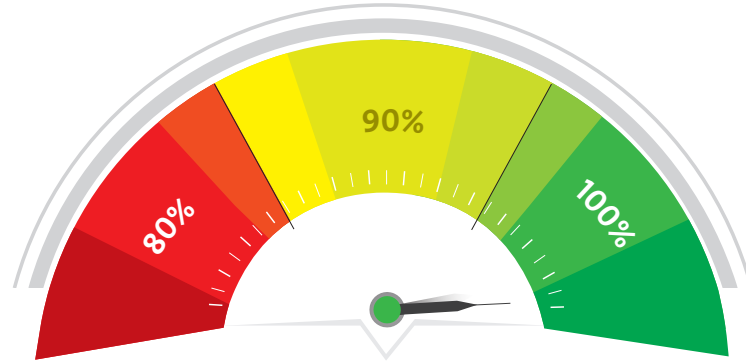
نسبة التطابق بين مستوى تصنيف الشركاء قبل التعامل معهم وبعد التعامل معهم فعليا استنادا إلى معايير التصنيف المعتمدة من قبل المؤسسة



عدد الشركاء المصنفين من إجمالي الشركاء الواردين في قاعدة البيانات

الهدف 2/3 بناء نظم تقنية احترافية لإدارة المعرفة

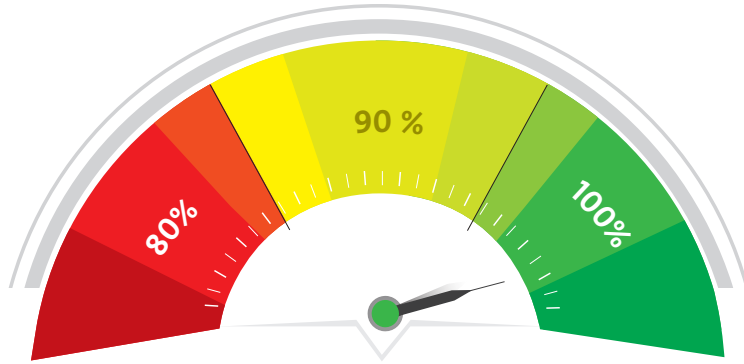
إدارة التقنية



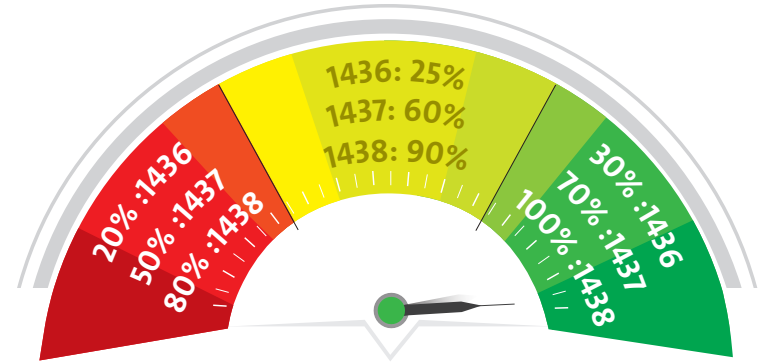
نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لنظام
إدارة المعرفة التقني والمواصفات التي تم
توفيرها فعليا في نظام المعرفة التقني

أتمتة العمليات الإدارية والمالية للمؤسسة

إدارة التقنية

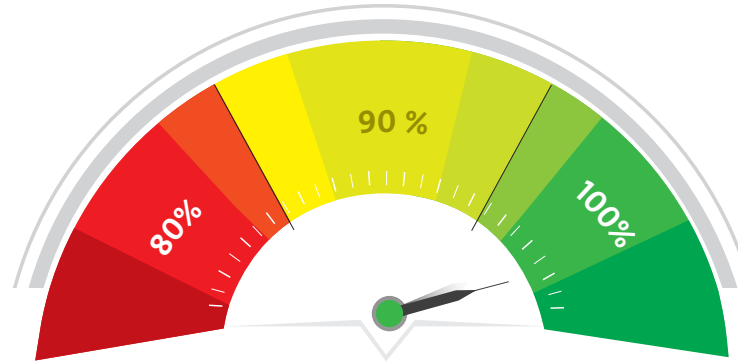


نسبة تلبية الأنظمة التقنية التي تم تنفيذها للمتطلبات التقنية المعتمدة لأتمتة العمليات الإدارية والمالية



نسبة العمليات الإدارية والمالية التي تم أتمتها خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

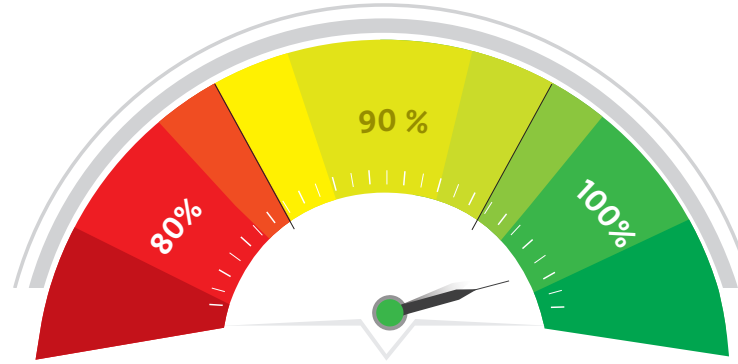
إدارة التقنية



نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لنظام إدارة الأداء المؤسسي التقني والمواصفات التي تم توفيرها فعليا في نظام إدارة الأداء التقني

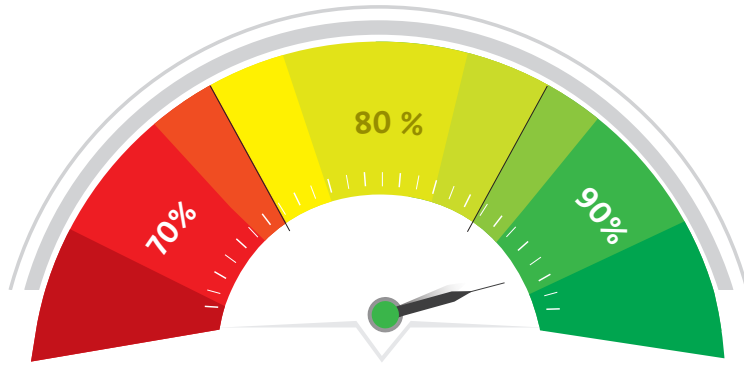
بناء بوابة الكترونية فاعلة لإدارة المشاريع الخيرية (مانح)

إدارة التقنية

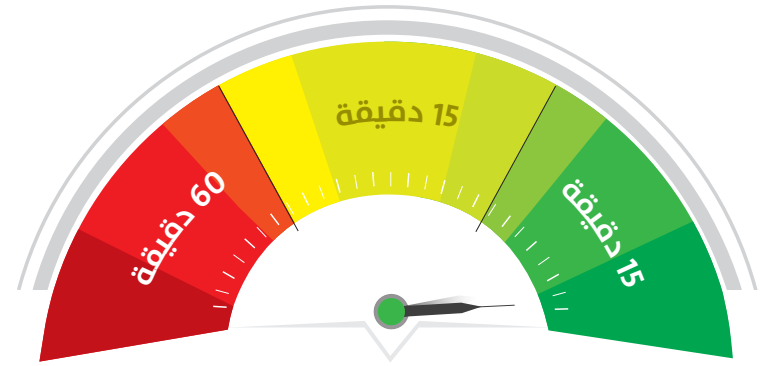


نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة
لإدارة المشاريع الخيرية عبر البوابة الالكترونية
والمواصفات الالكترونية المتوفرة فعليا في ما
يخص إدارة المشاريع الخيرية الكترونيا

إدارة التقنية



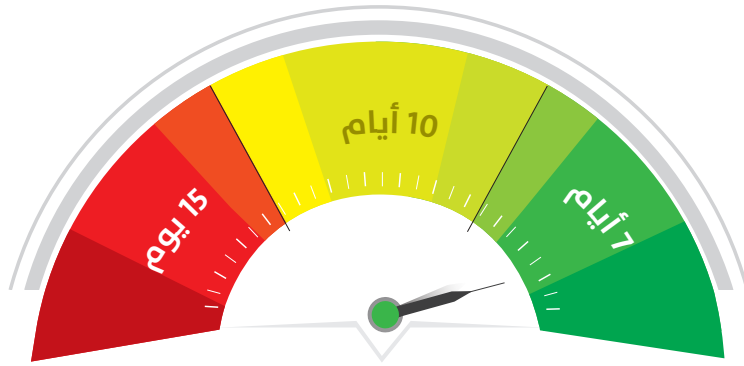
متوسط نسبة رضا الموظفين عن جودة وكفاءة
وفعالية الدعم الفني



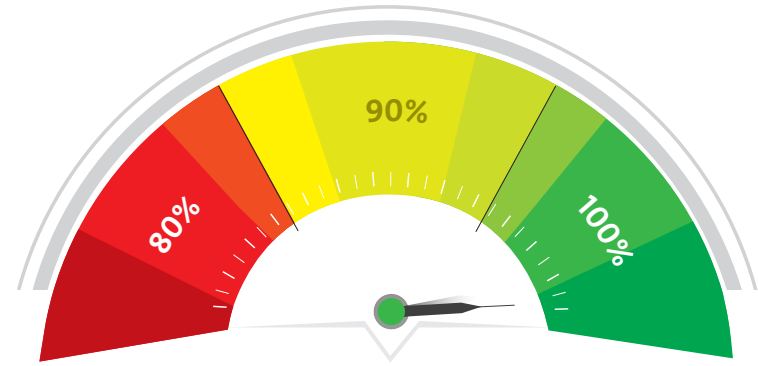
متوسط الوقت المستغرق للاستجابة لطلب
الدعم الفني

توفير بنية تحتية تقنية تلبي الاحتياجات الوظيفية للموظفين

إدارة التقنية

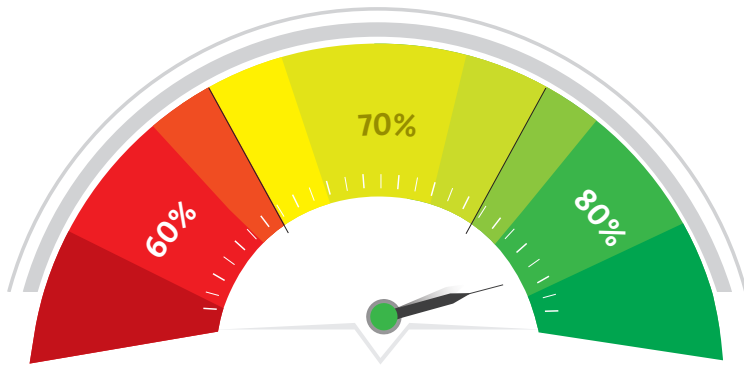


الوقت اللازم لتوفير كافة الاحتياجات التقنية للموظف من تاريخ اعتمادها من الإدارة المالية

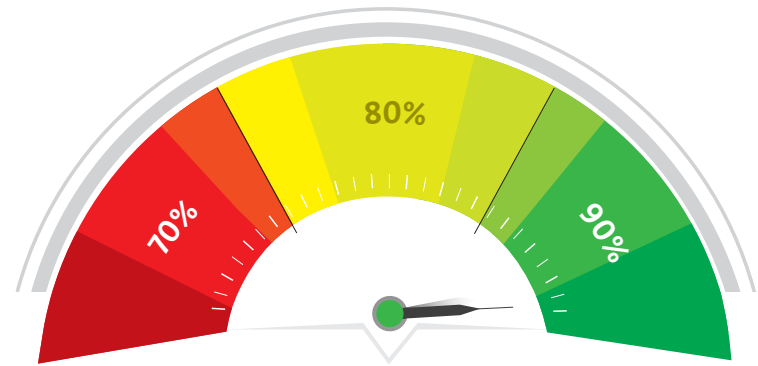


نسبة التطابق بين الاحتياجات الوظيفية من التقنية وما تم تأمينه للموظفين فعليا من مستلزمات تقنية

إدارة الدراسات

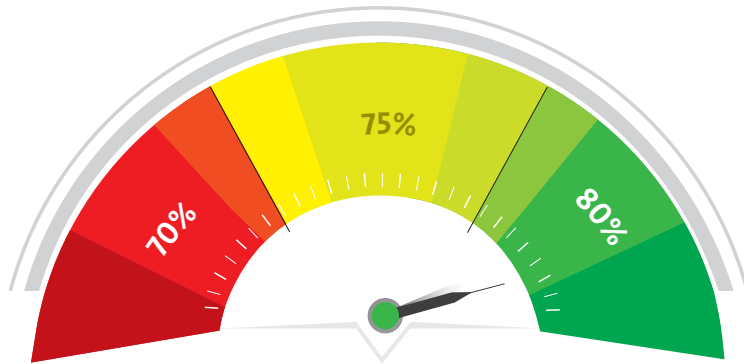


متوسط نسبة اكتمال توثيق الدروس والعبر
المستفادة من اجتماعات ولقاءات المؤسسة الداخلية

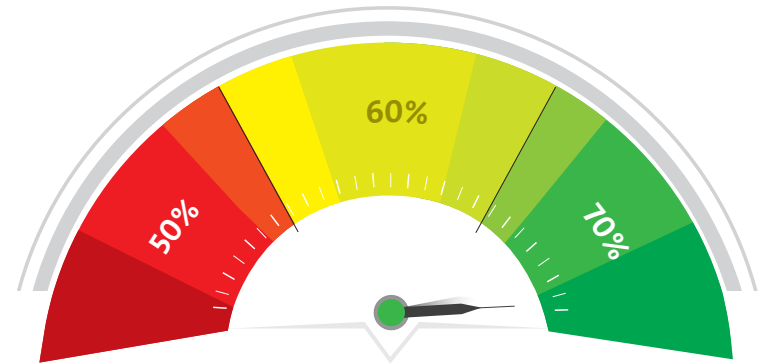


متوسط نسبة اكتمال توثيق الدروس والعبر
المستفادة من إنجاز المشاريع الخيري

بناء منظومة معرفية متكاملة لخدمة أهداف وتوجهات المؤسسة



متوسط نسبة رضا المستفيدين (من القاعدة
المعرفية) عن جودة ودقة توثيق المعلومات
الواردة في القاعدة المعرفية



متوسط نسبة اكتمال توثيق الدروس والعبر
المستفادة من الندوات والأنشطة الخارجية التي
شارك فيها أعضاء المؤسسة

الهدف الرابع

صناعة بيئة عمل محفزة

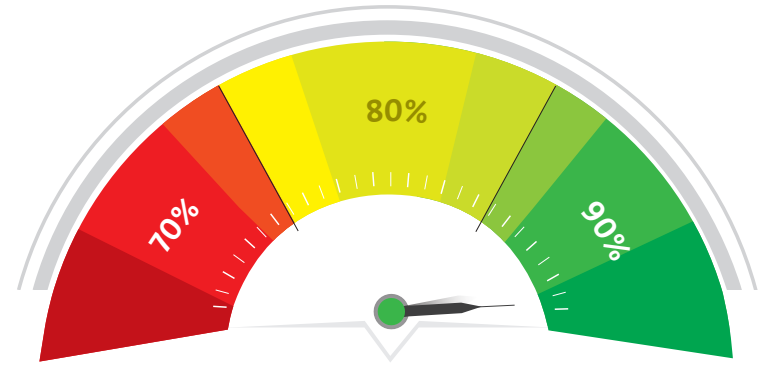
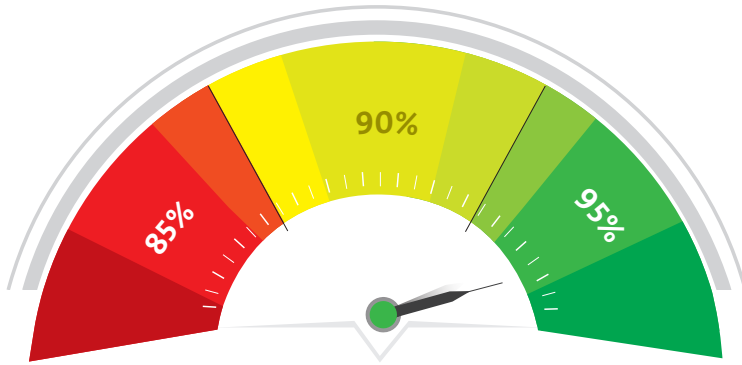
4

الهدف
1/4

دعم وتحفيز إدارات المؤسسة لتحقيق إنجازات متميزة

4

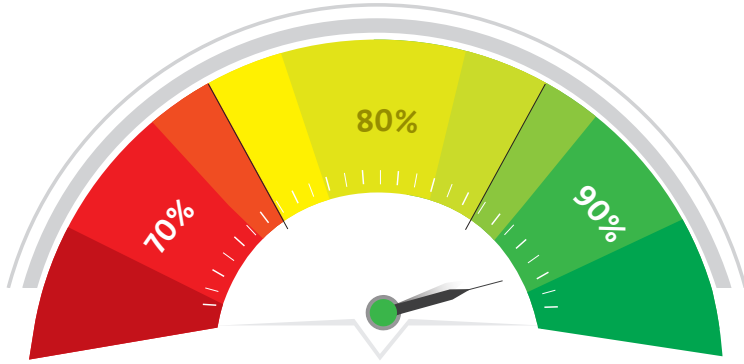
الأمانة العامة



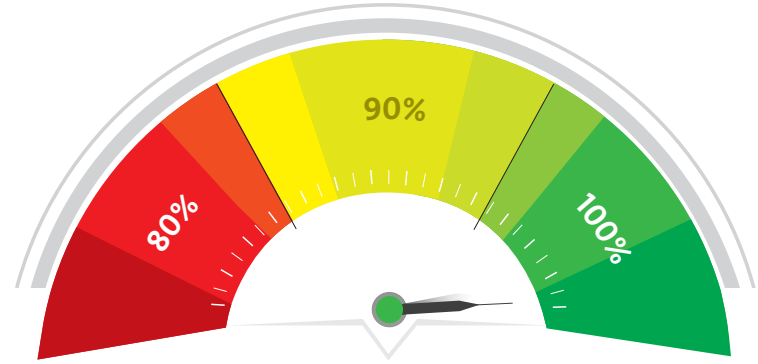
الهدف
1/4

دعم وتحفيز إدارات المؤسسة لتحقيق إنجازات متميزة

4



متوسط نسبة رضا إدارات المؤسسة عن مستوى
الدعم والتحفيز المقدم من قبل الأمانة



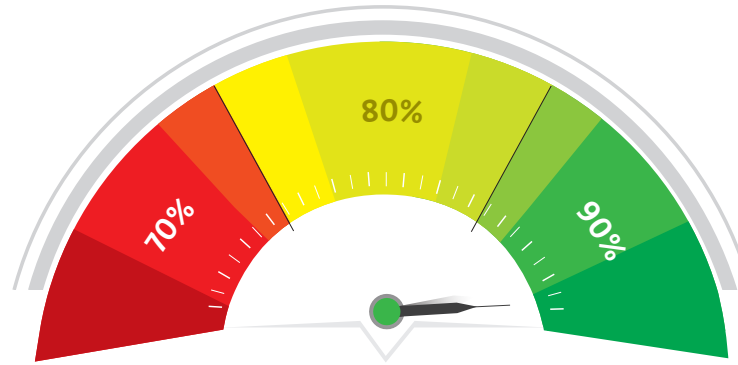
متوسط نسبة تحقيق المستهدفات السنوية الخاصة
بإدارات المؤسسة

الهدف
2/4

تحسين جودة خدمات الضيافة المقدمة للموظفين

4

إدارة خدمات الموظف



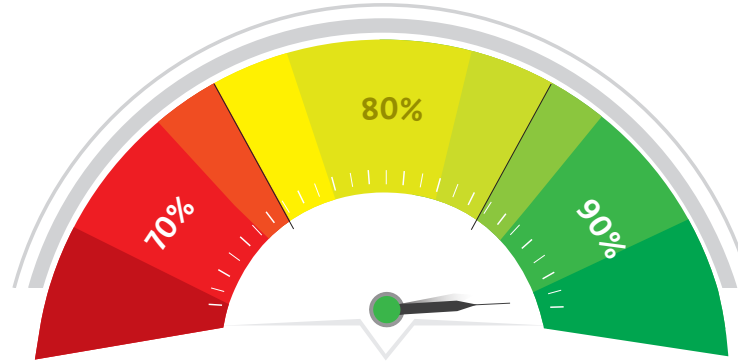
متوسط نسبة رضا الموظفين عن جودة خدمات
الضيافة الداخلية المقدمة لهم

الهدف
3/4

توفير بيئة عمل مهیأة ونظيفة

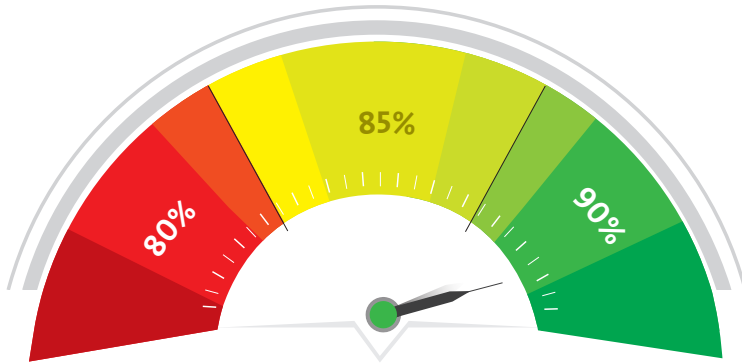
4

إدارة خدمات الموظف

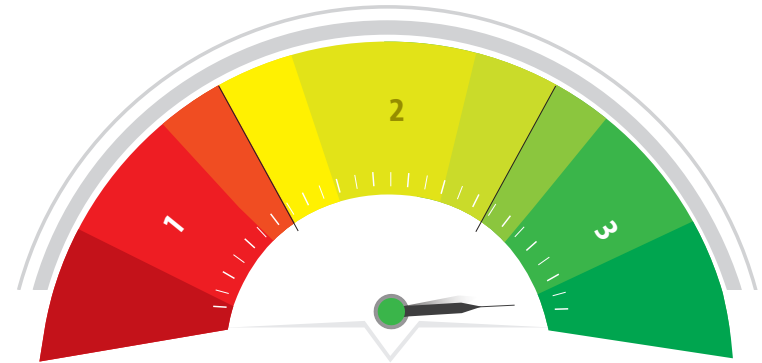


متوسط نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة
لبیئة العمل والمواصفات الفعلية على أرض الواقع

إدارة خدمات الموظف



متوسط رضا المشاركين في الأنشطة الاجتماعية
لجودة وفعالية تلك الأنشطة

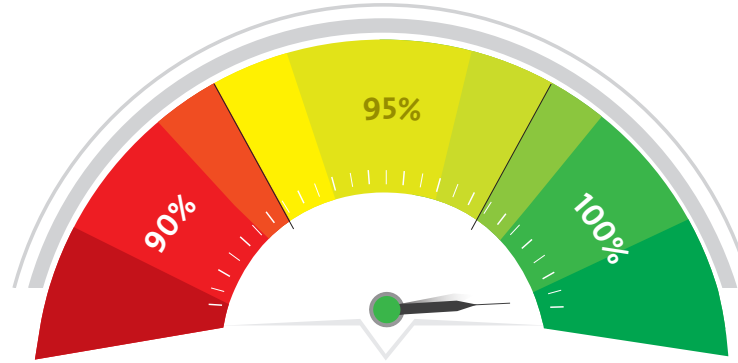


عدد الرحلات الاجتماعية المقامة سنويا

الهدف
4/4

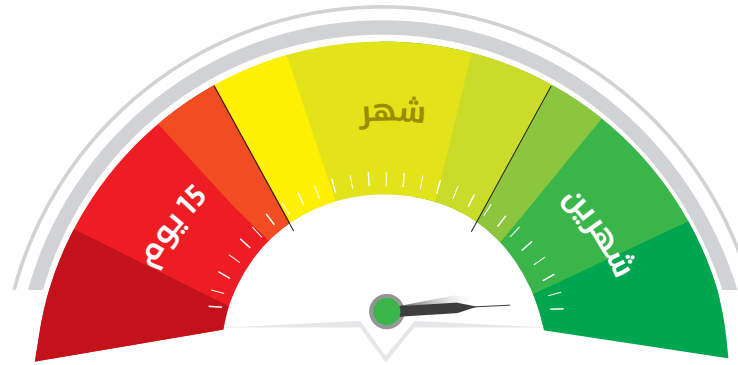
رعاية البرامج الاجتماعية والمناسبات الخاصة بالموظفين

4



نسبة المناسبات الخاصة بالموظفين والتي تم
إقامة احتفالية لهم في المؤسسة

إدارة الموارد البشرية



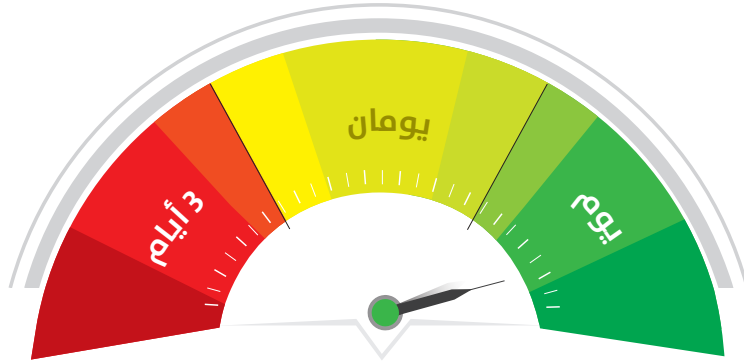
متوسط الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تجديد
المعاملات الحكومية قبل انتهائها

الهدف
6/4

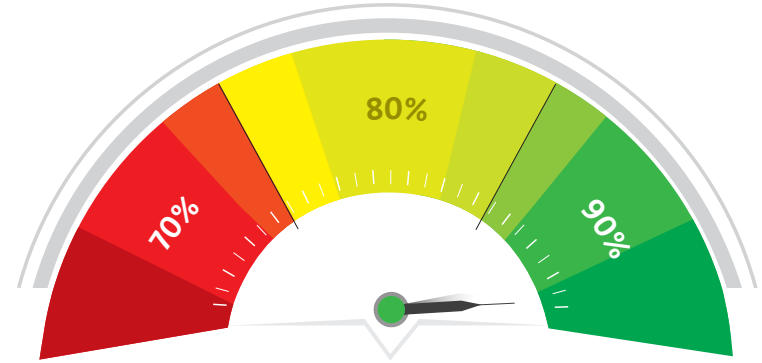
توفير احتياجات الموظف من المواد المطلوبة

4

إدارة خدمات الموظف



عدد أيام التأخير في تأمين المواد مقارنة بالأوقات المعيارية المعتمدة بعد التعميد



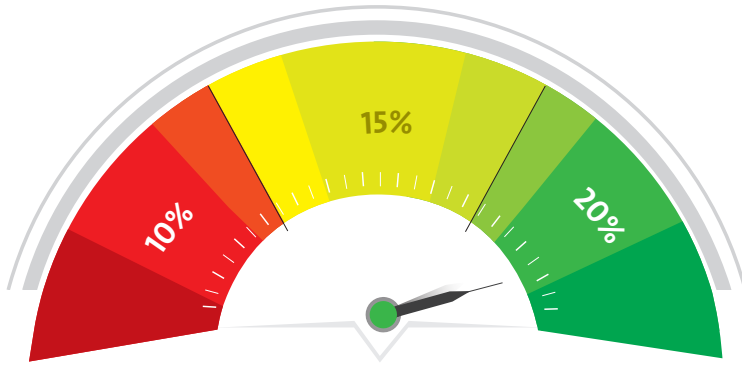
نسبة رضا الموظف عن جودة المواد التي تم تأمينها

الهدف
7/4

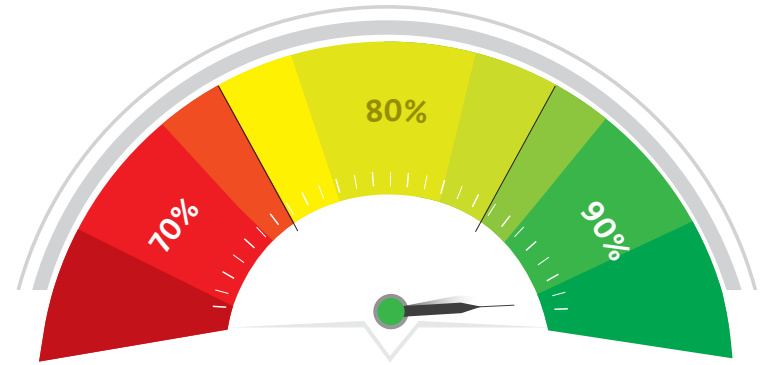
تأمين امتيازات تجارية وخدمية للموظف

4

إدارة خدمات الموظف



متوسط نسبة الخصومات التي تم تأمينها



نسبة الخدمات والمنتجات التي تم تأمين خصومات لها من قائمة الأولويات المعتمدة

الهدف الخامس

تطوير عمل مؤسسي متميز

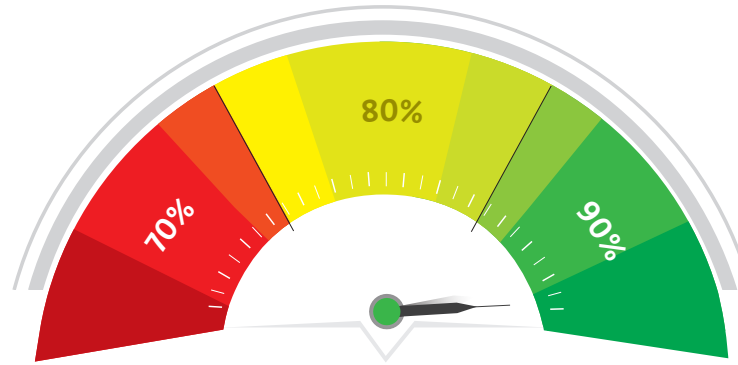
5

الهدف
1/5

الوضوح التام في المهام والمسؤوليات الخاصة بشاغلي الوظائف

إدارة الموارد البشرية

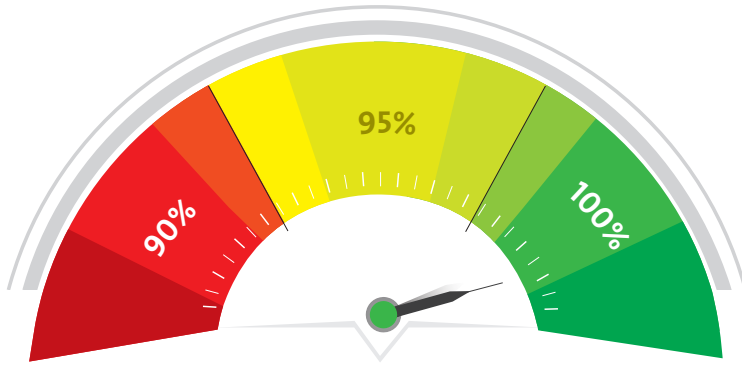
5



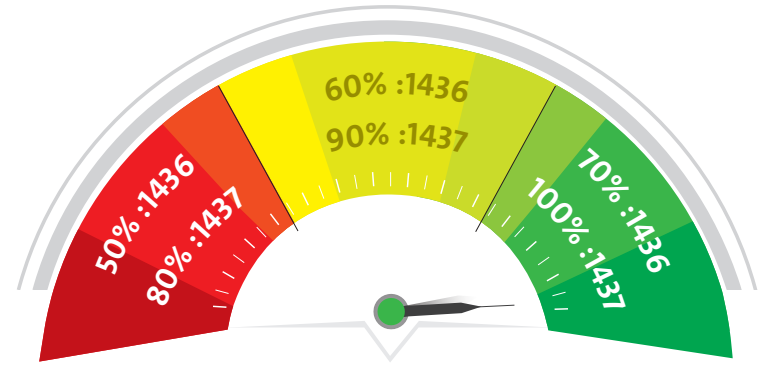
متوسط نسبة ما يتم تطبيقه من المهام الواردة
في الوصف الوظيفي على أرض الواقع

إعداد وتطبيق دليل احترافي للسياسات والإجراءات والنماذج الخاصة بكافة عمليات المؤسسة

إدارة الجودة



نسبة التطبيق الفعلي لدليل العمليات (السياسات والإجراءات والنماذج) المعتمد من قبل الإدارات المعنية

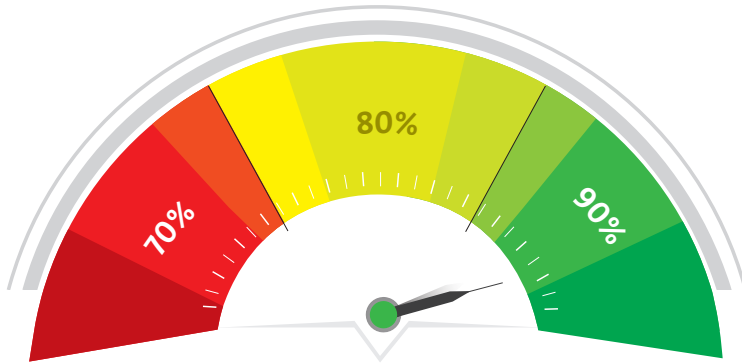


نسبة العمليات التي تم توثيق دليل متكامل لكافة سياساتها وإجراءاتها ونماذجها

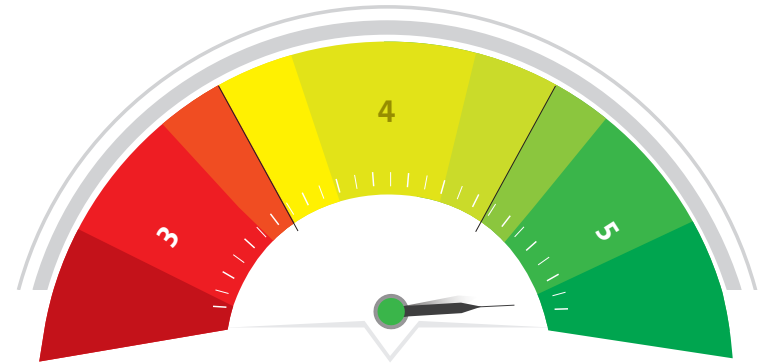
الهدف
3/5

تحسين أداء العمليات الرئيسية للمؤسسة

إدارة الجودة

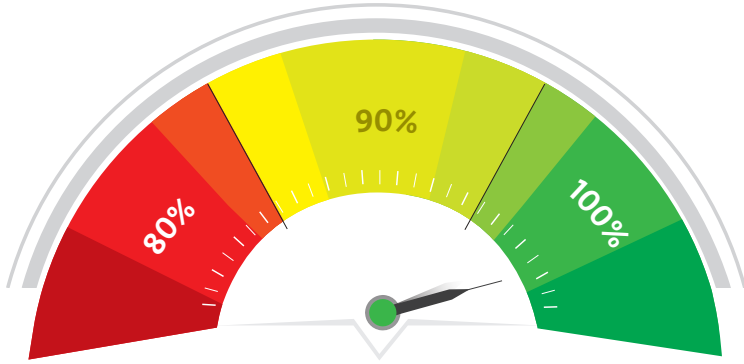


نسبة تحقيق المستهدفات الواردة والمعتمدة في خطة تحسين العمليات

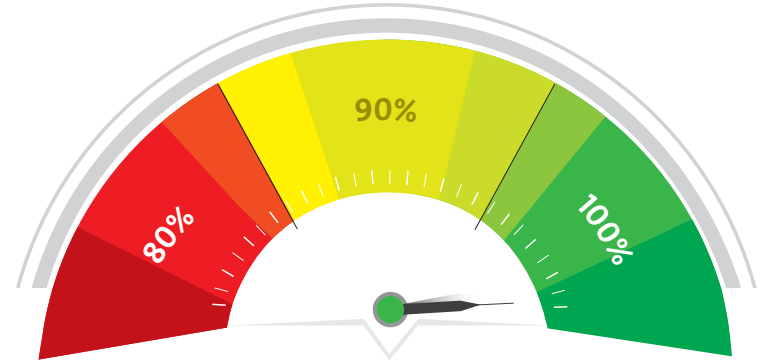


عدد العمليات الرئيسية التي تم إجراء تحسين لأدائها سنويا

الأمانة العامة

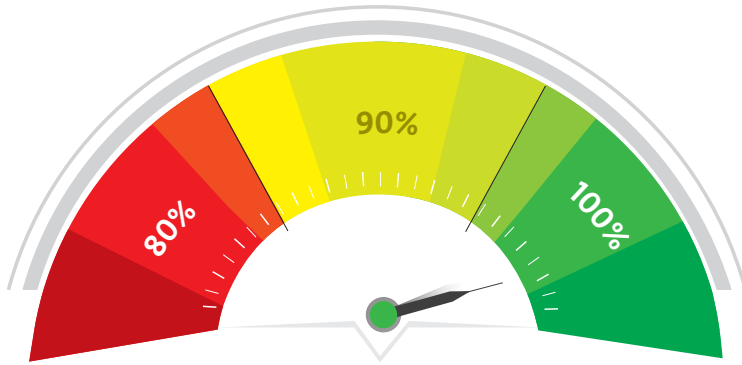


متوسط نسبة التزام المؤسسة بالشروط
والمواصفات الواردة في تعاقدها القانونية

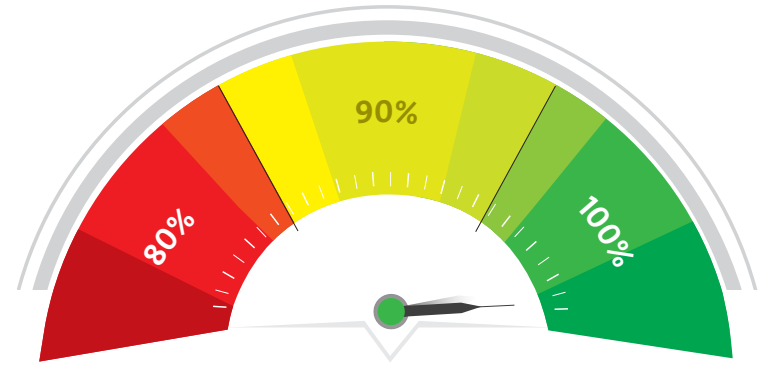


متوسط نسبة التزام المؤسسة بدليل الممارسات
القانونية الاحترافية الخاص بالمؤسسة

الأمانة العامة



متوسط نسبة الالتزام بخطة الحوكمة المعتمدة

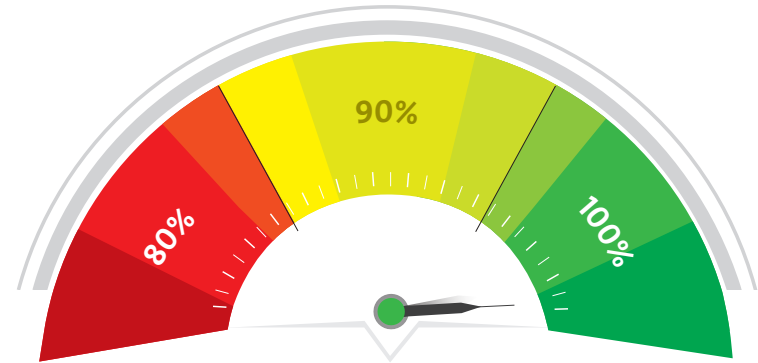
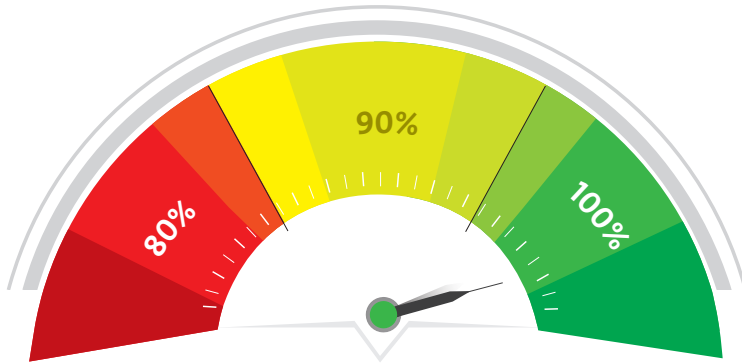


متوسط نسبة الالتزام بدليل الممارسات الاحترافية
الخاص بحوكمة المؤسسة

الهدف
6/5

بناء نظم فاعلة للاتصالات الإدارية الأفقية والرأسية

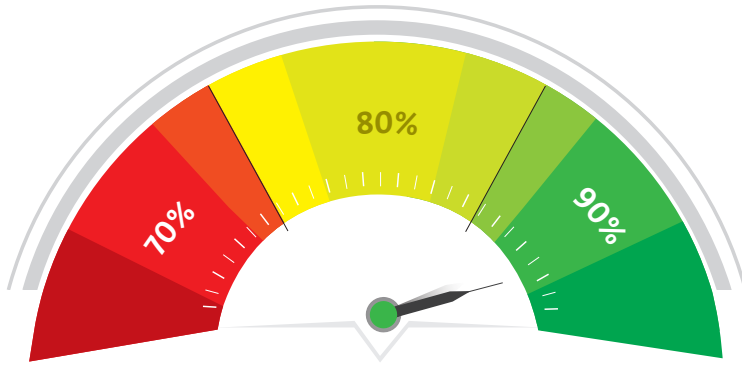
الإدارة المالية



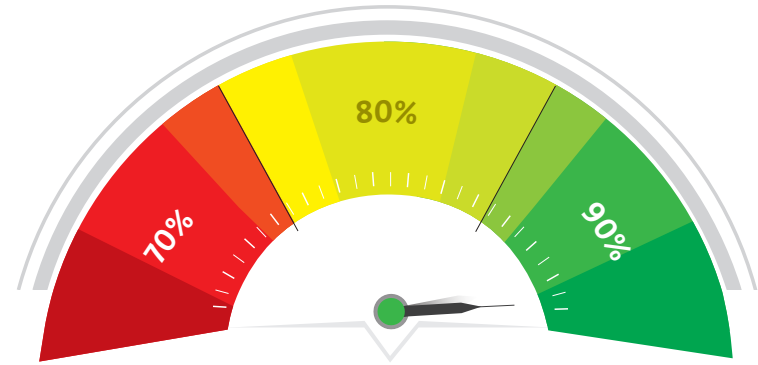
الهدف
7/5

بناء ثقافة مؤسسية احترافية تسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية



نسبة تطبيق الإدارات الخيرية لمنهجية ترتيب الأولويات المعتمدة من قبل المؤسسة في ترتيب أولويات اعتماد برامجهم ومشاريعهم السنوية

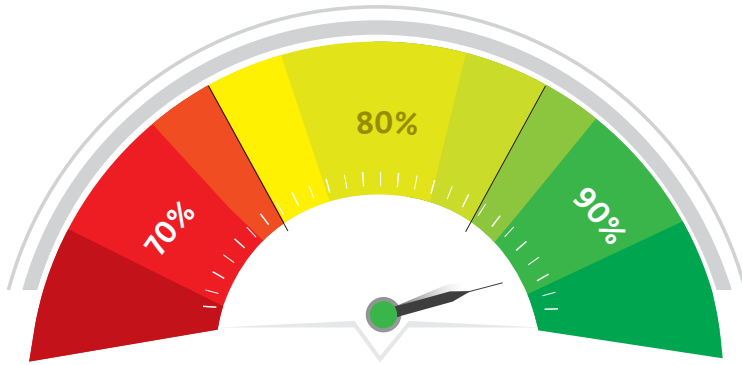


نسبة التطبيق إدارات المؤسسة وأمانتها وفريق خطتها لمنهجية صناعة القرار المعتمدة من قبل المؤسسة في صناعة قراراتهم

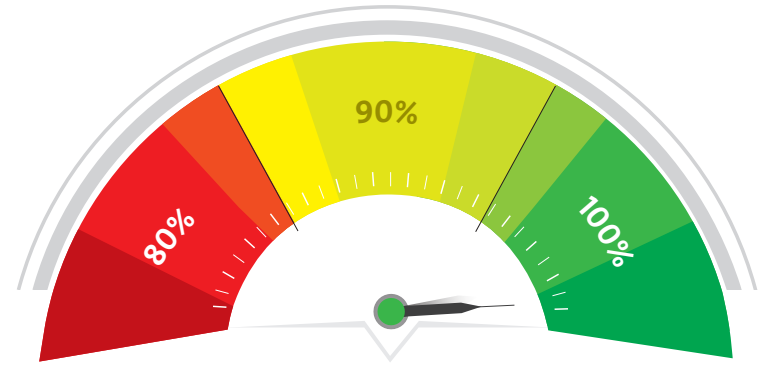
إدارة تغيير مؤسسي شامل وفاعل لإنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية

5

الأمانة العامة



نسبة تحقيق المستهدفات الواردة في خطة إدارة التغيير

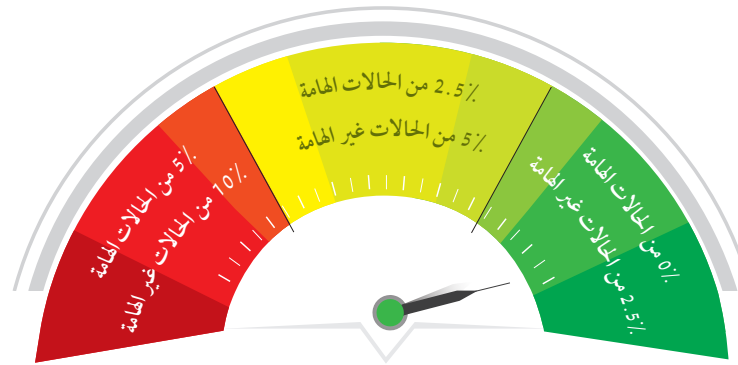


نسبة ما تم تنفيذه من البنود الواردة في خطة التغيير المعتمدة

الهدف
9/5

ضمان جودة السياسات والإجراءات المالية

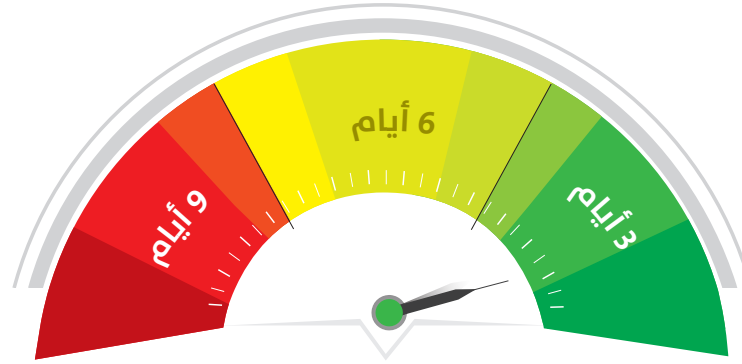
الإدارة المالية



نسبة حالات عدم التطابق بين ما هو معتمد من سياسات وإجراءات مالية وبين ما يتم تنفيذه على أرض الواقع

الهدف
بناء تعاملات بنكية فاعلة | 10/5

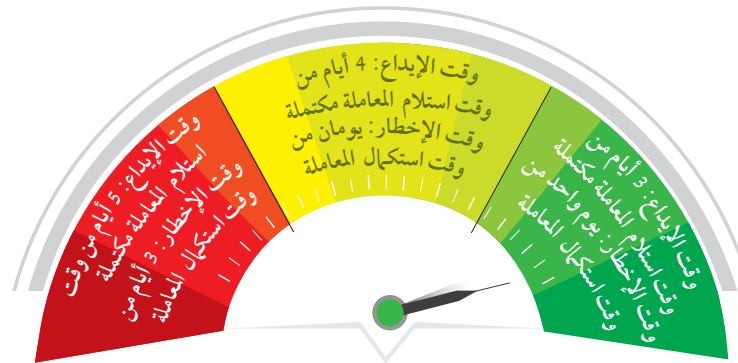
الإدارة المالية



الفترة الزمنية اللازمة لضمان المطابقة بين السجلات
المالية في المؤسسة وكشوف الحسابات البنكية

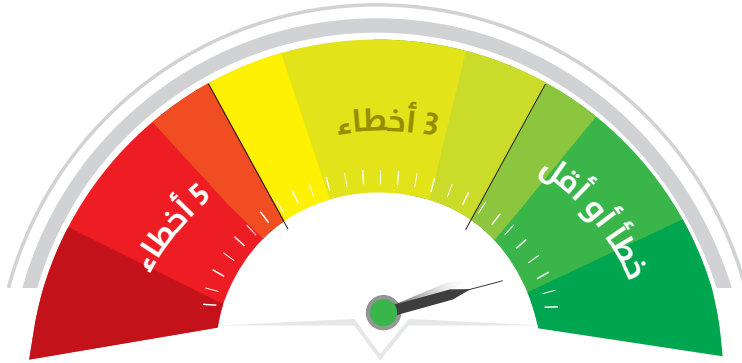
تسديد مستحقات الشركاء والموردين في أوقاتها المحددة

الإدارة المالية

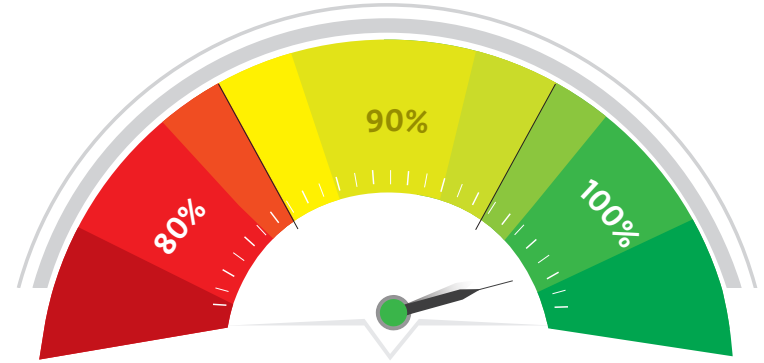


الوقت المستغرق من قبل الإدارة المالية في إيداع
مستحقات الشركاء والموردين وإخطار الإدارات
المعنية بذلك

الإدارة المالية



عدد الأخطاء التي تم توثيقها في أرشفة وحفظ المعلومات خلال العام



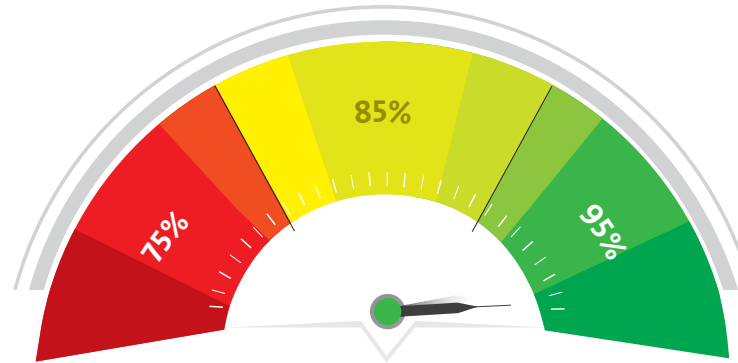
متوسط نسبة الالتزام بدليل الممارسات الاحترافية الخاص بالأرشفة وحفظ الملفات

الهدف
13/5

بناء وتطبيق نظام اعترافي لسياسات وإجراءات الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

5

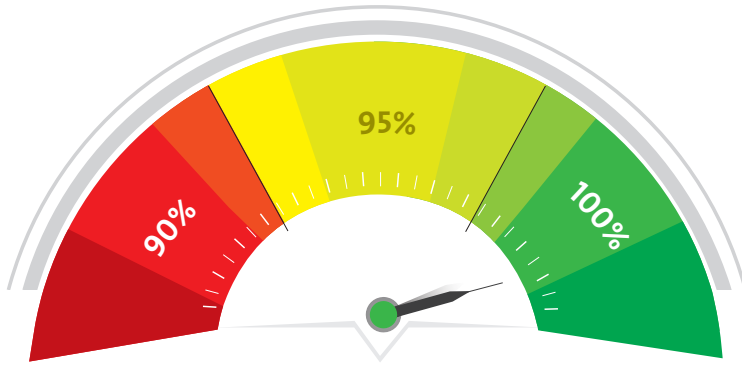


نسبة تطبيق سياسات وإجراءات الموارد البشرية

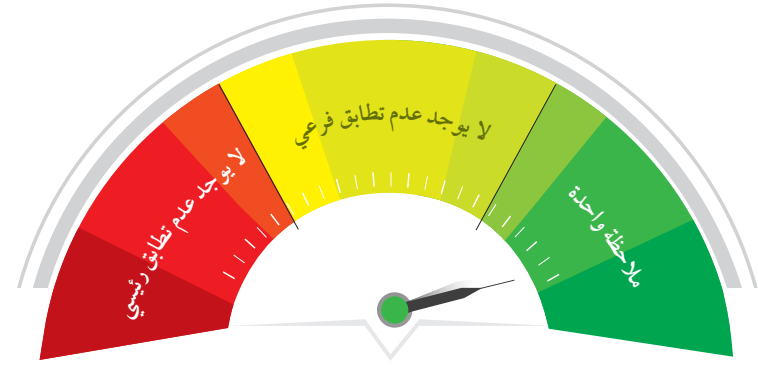
الهدف
14/5

ضمان تلبية المؤسسة لمتطلبات شهادة الأيزو العالمية

إدارة الجودة



نسبة تنفيذ خطة التدقيق الداخلي السنوية



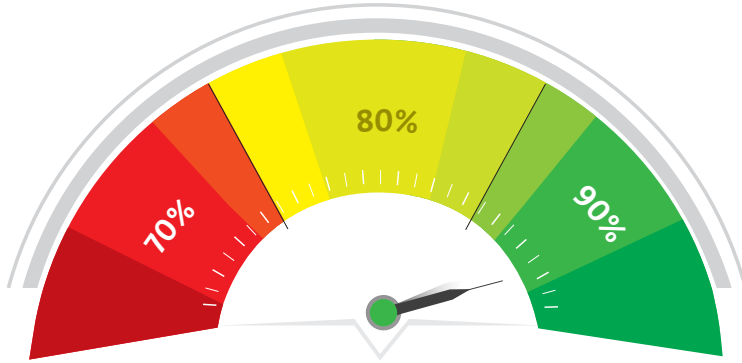
الوقت المستغرق من قبل الإدارة المالية في إيداع
مستحقات الشركاء والموردين وإخطار الإدارات
المعنية بذلك

الهدف السادس

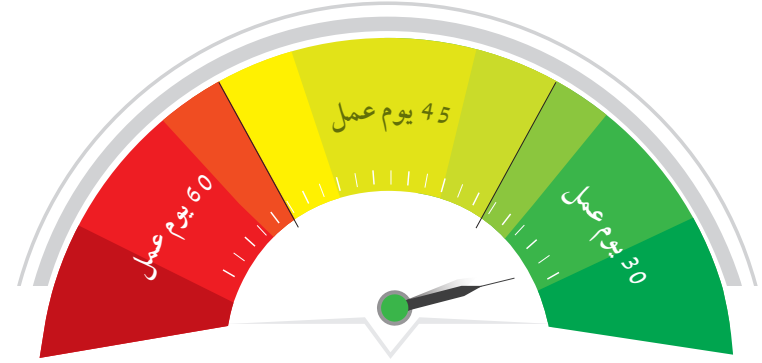
بناء فريق مؤهل وفعال

6

إدارة الموارد البشرية



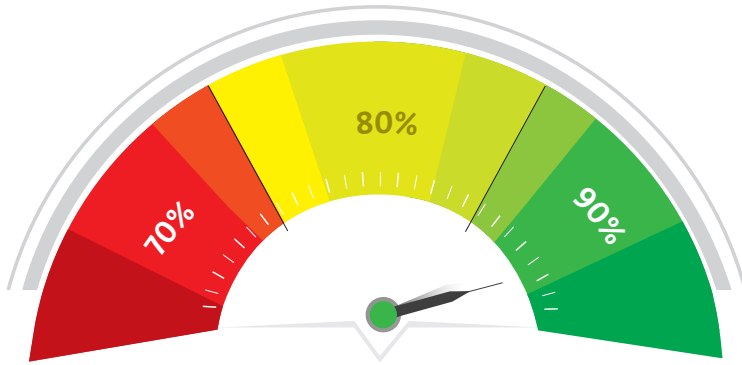
متوسط نسبة رضا الرئيس المباشر عن المرشحين
لوظيفة محددة



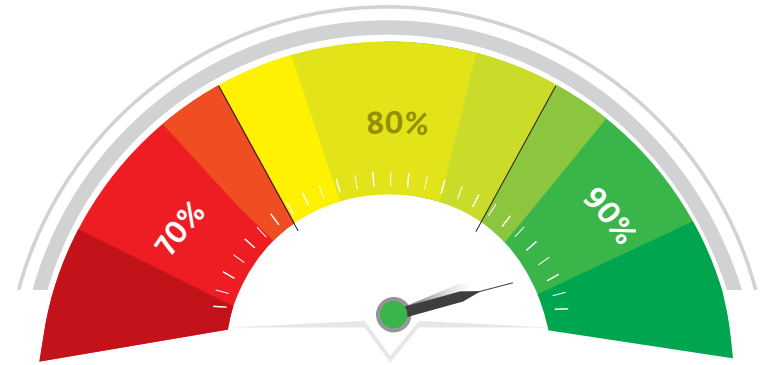
متوسط المدة الزمنية اللازمة لتأمين الموظفين
المطلوبين من قبل الإدارات الأخرى

تقديم برنامج تعريفي متميز للموظفين الجدد

إدارة الموارد البشرية



متوسط نسبة رضا الرؤساء المباشرين عن مدى استفادة الموظفين الجدد من البرنامج

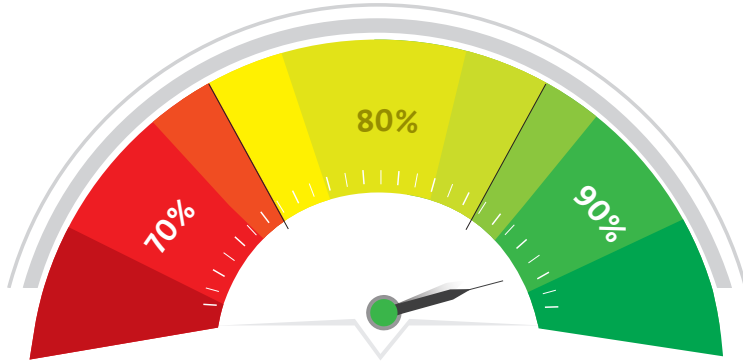


متوسط نسبة رضا الموظفين الجدد عن البرنامج التعريفي وعن معرفتهم لكافة جوانب العمل

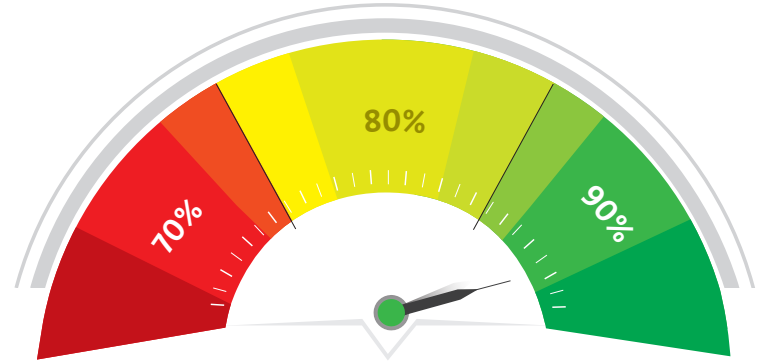
الهدف
3/6

تقديم تأهيل وتدريب احترافي للموظفين

إدارة الموارد البشرية



متوسط نسبة رضا الرئيس المباشر على العائد على الاستثمار من تأهيل وتدريب الكوادر

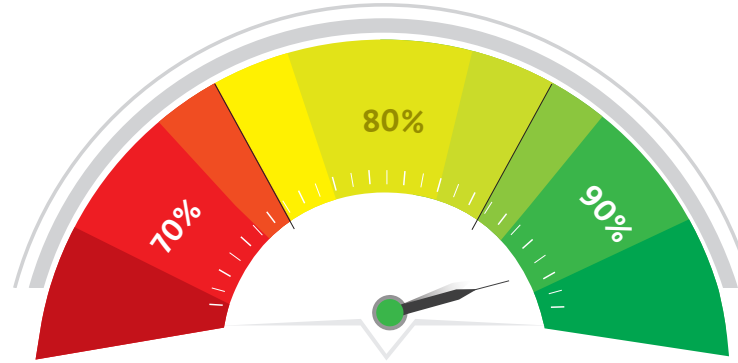


نسبة تنفيذ الخطة التدريبية والتأهيلية السنوية المعتمدة

الهدف
4/6

منح رواتب ومزايا منافسة للموظفين

إدارة الموارد البشرية

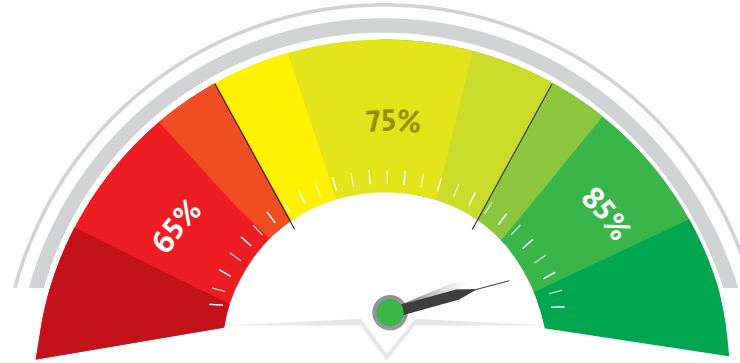


متوسط نسبة رضا الموظفين عن الرواتب والمزايا
المقدمة لهم

الهدف
5/6

بناء نظم متميزة لتحفيز العاملين

إدارة الموارد البشرية

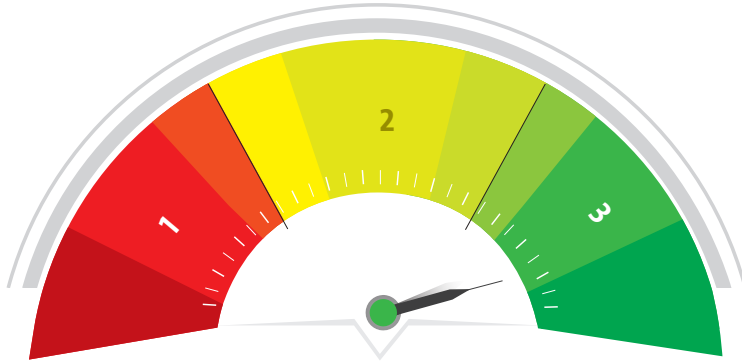


متوسط نسبة رضا الموظفين عن الحوافز المقدمة لهم

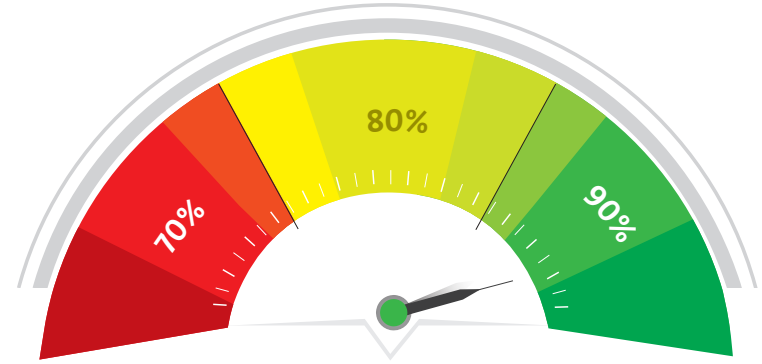
الهدف
6/6

جاهزية الصف الثاني لقيادة العمل

إدارة الموارد البشرية



عدد الجاهزين لشغل أي منصب قيادي في الصف الثاني والثالث



نسبة جاهزية الصف الثاني والثالث لشغل المناصب القيادية

نطاق العمليات الداخلية
متطلبات التميز

الهدف السابع

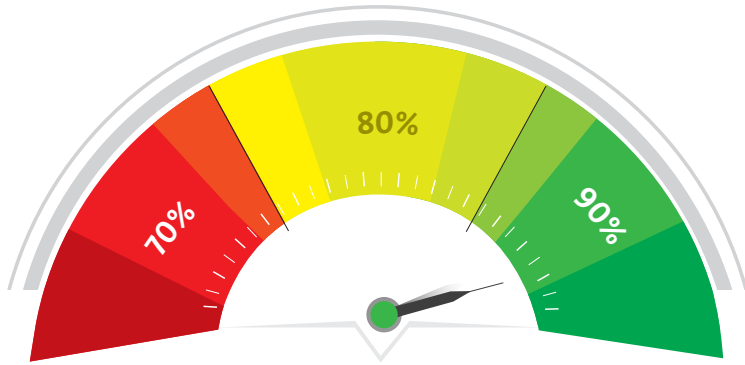
المساهمة في سد الاحتياجات الضرورية
لأبناء المجتمع

7

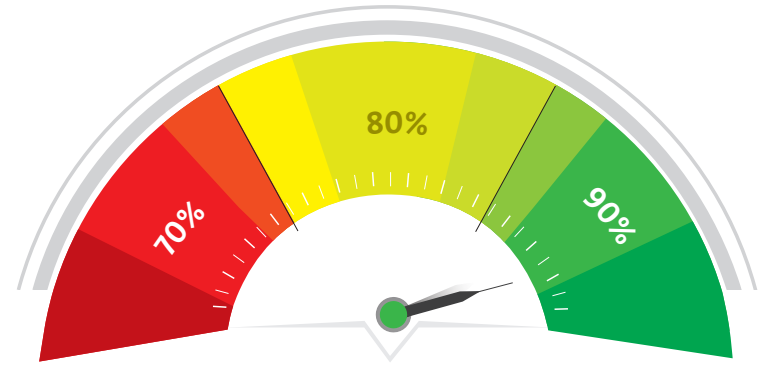
الهدف
1/7

سد حاجات الفقير
[الأسر المنتجة]

معايير المخرجات
(بناء البرامج)



متوسط نسبة إتقان المستفيد للمهارات اللازمة
لتأسيس وإدارة الأعمال التجارية الناجحة



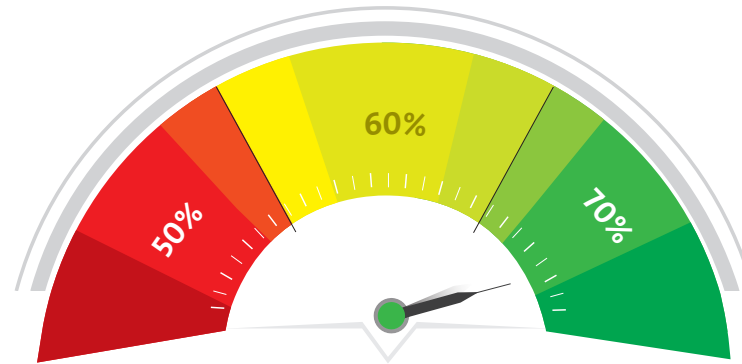
نسبة تحقيق مشاريع الأسر المنتجة للمستهدفات
التي تم اعتمادها من قبل المؤسسة

7

الهدف
1/7

سد حاجات الفقير
[الأسر المنتجة]

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

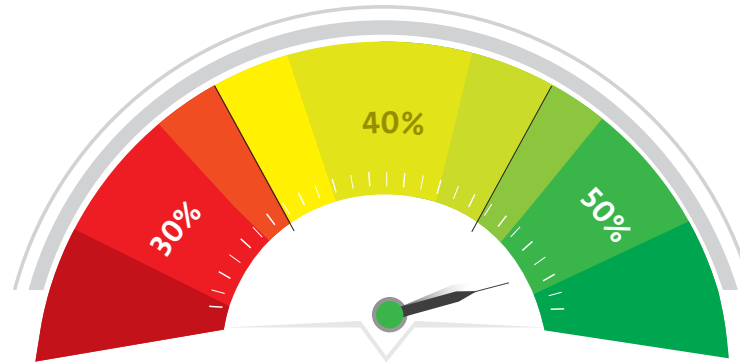


نسبة الأسر المنتجة التي أصبح لها دخل مستمر
وفق الحد المعتمد من إجمالي الشريحة
المستهدفة

الهدف
1/7

سد حاجات الفقير
[الأسر المنتجة]

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

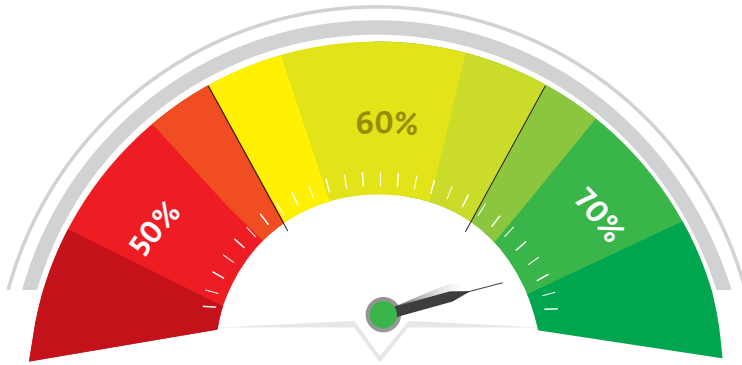


نسبة الفقراء من شريحة الأسر المنتجة الذين
تجاوزوا حد الفقر في المناطق المستهدفة

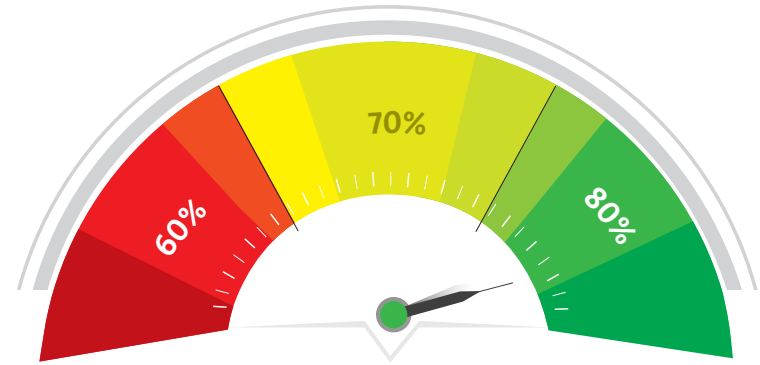
الهدف
2/7

توعية الفقير وتأهيله
[توظيف الباحثين عن عمل]

معايير المخرجات
(بناء البرامج)



متوسط نسبة إتقان المستفيد للسلوكيات والمعرفة
الخاصة بممارسات التوفير وقيمة العمل

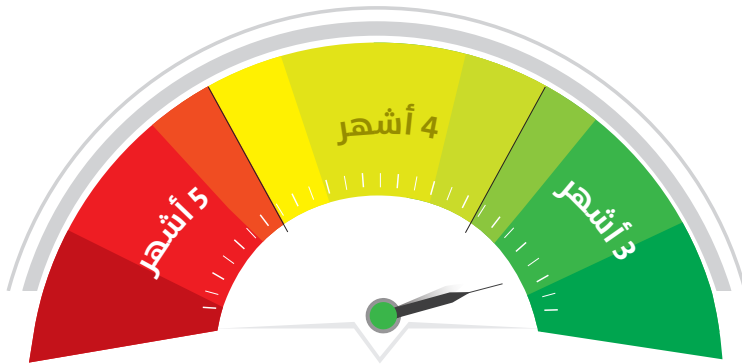


متوسط نسبة رضا المستفيد عن الوظيفة التي تم
تأمينها له تبعاً لميوله وقدراته

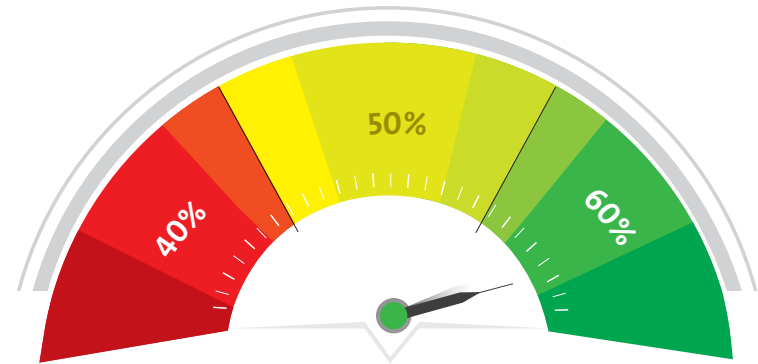
الهدف
2/7

توعية الفقير وتأهيله
[توظيف الباحثين عن عمل]

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



متوسط الوقت المستغرق في حصول المستفيد على عمل من مرحلة تقدمه لطلب الحصول على الوظيفة إلى أن يتم تسكينه على تلك الوظيفة



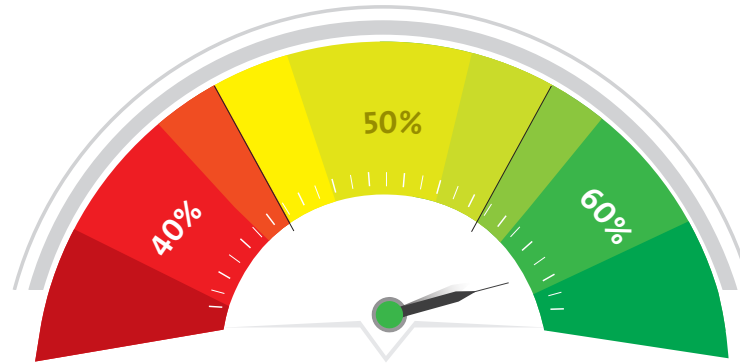
نسبة حصول الشباب في الشريحة المستهدفة على عمل محدد وتجاوزوا فترة التجربة

7

الهدف
2/7

توعية الفقير وتأهيله
[توظيف الباحثين عن عمل]

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

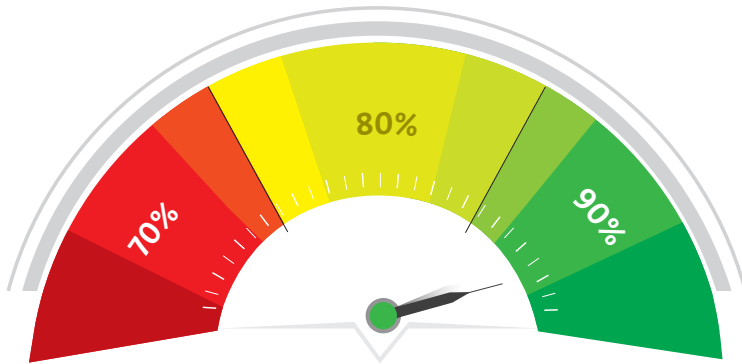


متوسط نسبة الفقراء من شريحة الباحثين عن عمل
في المشاريع المستهدفة الذين تجاوزوا حد الفقر
في المناطق المستهدفة

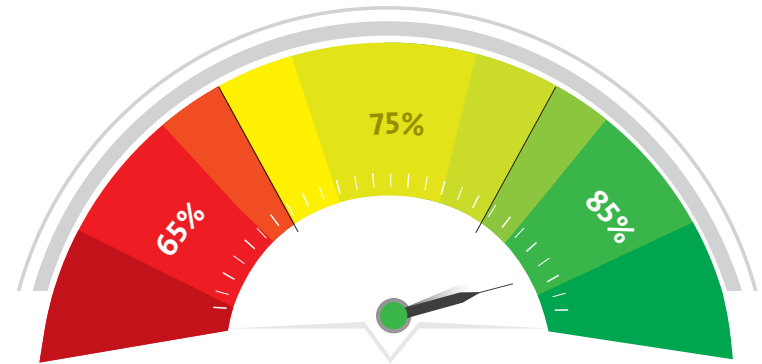
الهدف
3/7

تقديم خدمات البر ذات الأجر الأعظم

معايير المخرجات
(بناء البرامج)



نسبة التطابق بين المواصفات الفعلية لخدمات البر ومواصفات التميز والجودة المعتمدة لتقديم تلك الخدمات

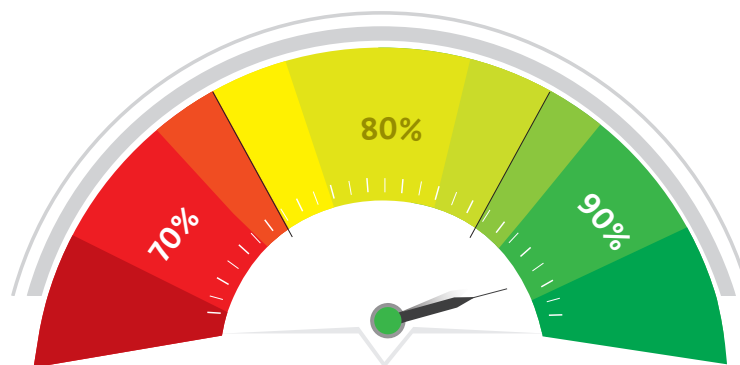


نسبة رضا المستفيد عن خدمات وبرامج المؤسسة

الهدف
3/7

تقديم خدمات البر ذات الأجر الأعظم

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

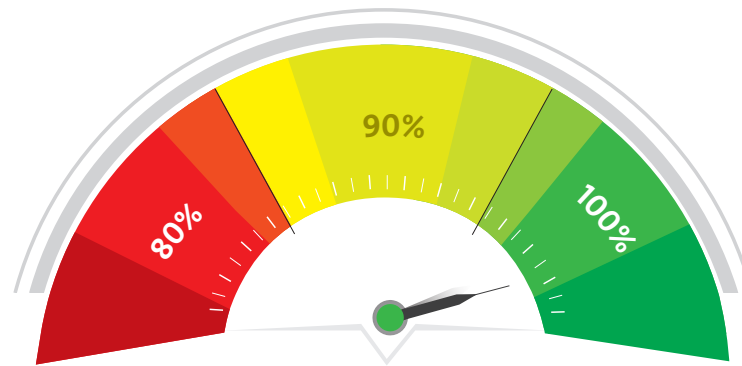


نسبة تلبية احتياجات الشريحة المستهدفة من
المستفيدين مقارنة بحجم احتياجاتهم الفعلية

الهدف
3/7

تقديم خدمات البر ذات الأجر الأعظم

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



نسبة تقديم خدمات البر في المجتمع تبعا لأولويات
التميز المعتمدة

الهدف الثامن

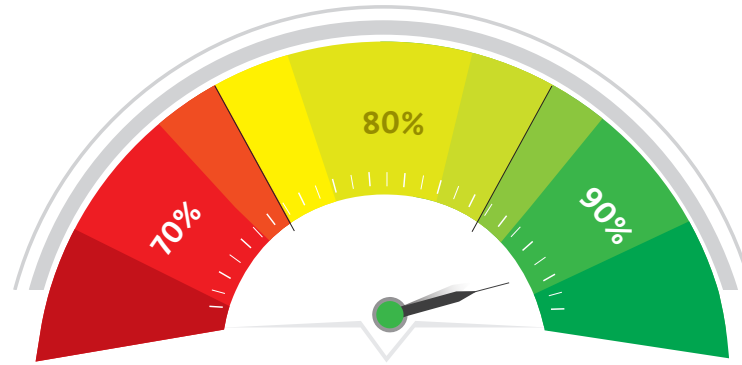
تعزیز القيم الإسلامية في المجتمع

8

الهدف
1/8

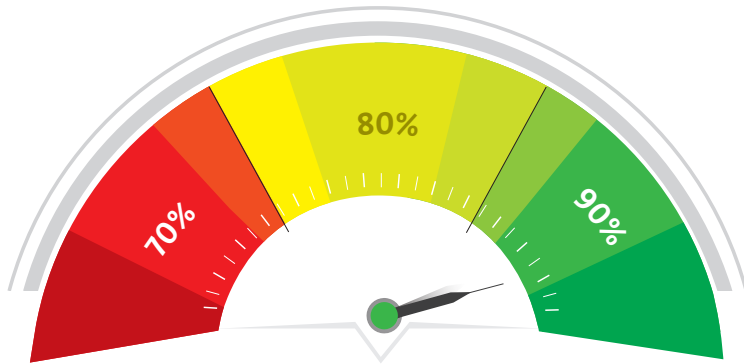
رعاية الموهوبين في معهدي الحرمين

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

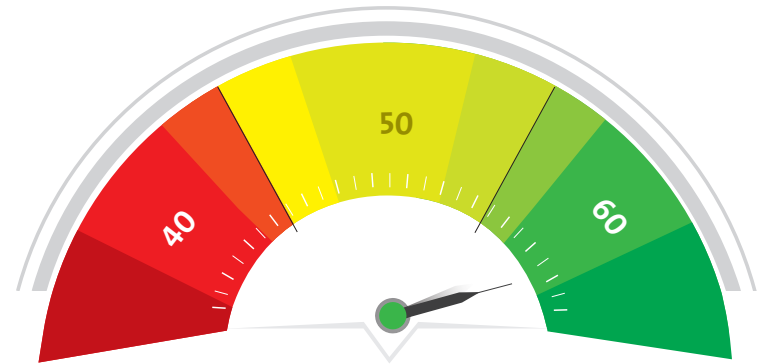


نسبة رضا المحكمين عن مواصفات برنامج رعاية
الموهوبين

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



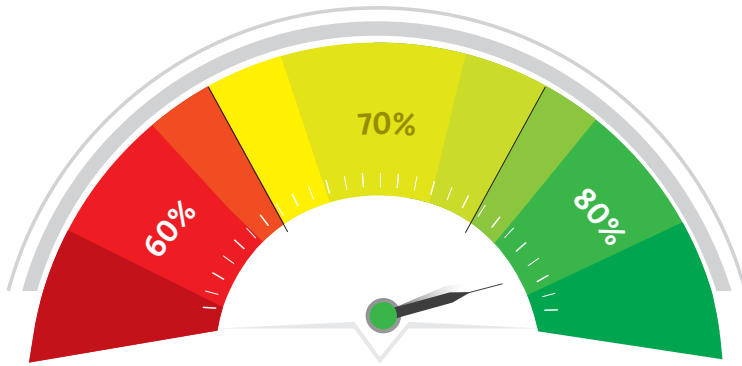
نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج
رعاية الموهوبين وما تم تطبيقه على أرض الواقع



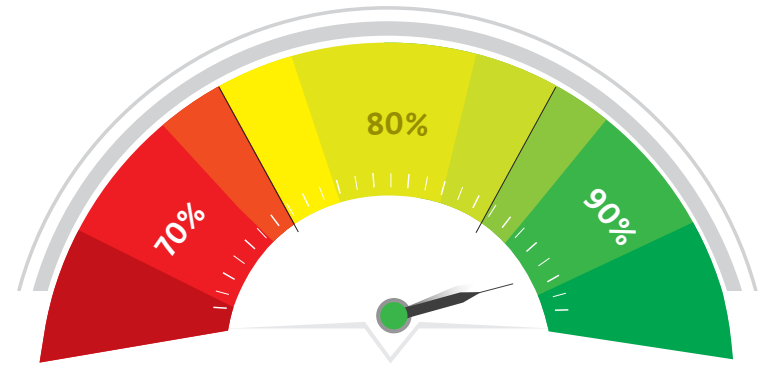
عدد الطلاب الموهوبين الذين يتم رعايتهم في
معاهد الحرمين

رعاية الموهوبين في معهدي الحرمين

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

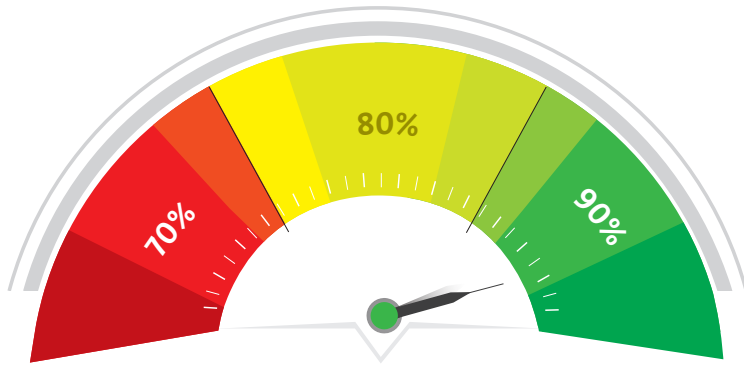


متوسط نسبة تحقق المواصفات المستهدفة لدى
الطلاب الموهوبين

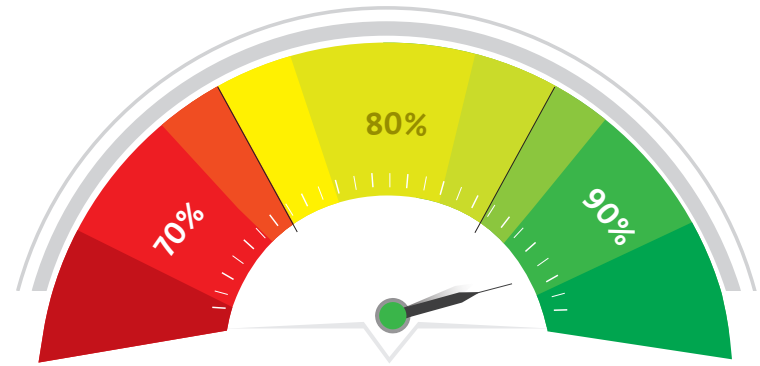


نسبة الطلاب المستمرين في برنامج رعاية
الموهوبين

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

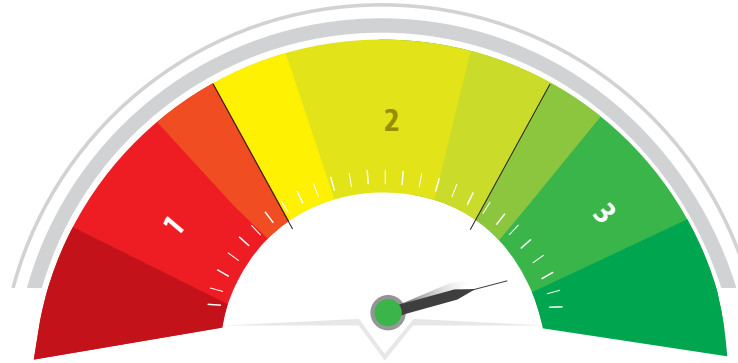


نسبة تطبيق المفرجين من طلاب العلم لخطة التفريغ



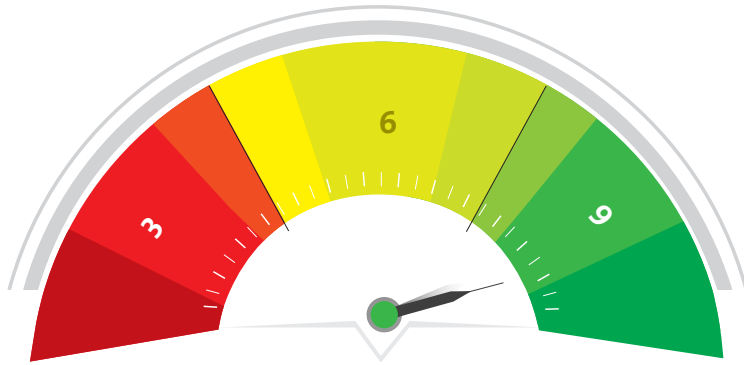
نسبة تحقق الأهداف والمواصفات الفنية المعتمدة للبرامج الشرعية الأساسية وما تم تنفيذه على أرض الواقع من برامج فعلية

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

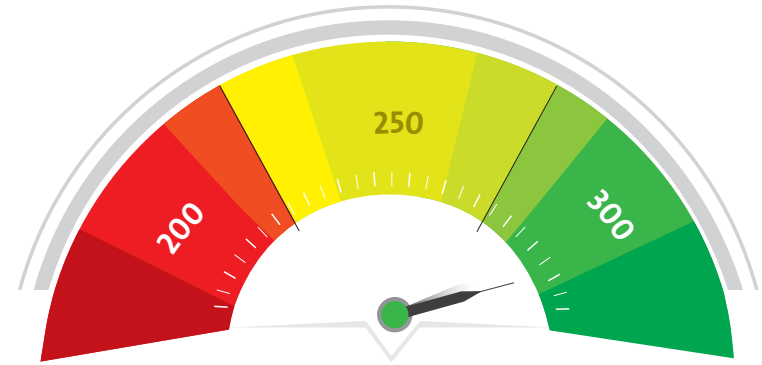


عدد المفرغين من طلاب العلم

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

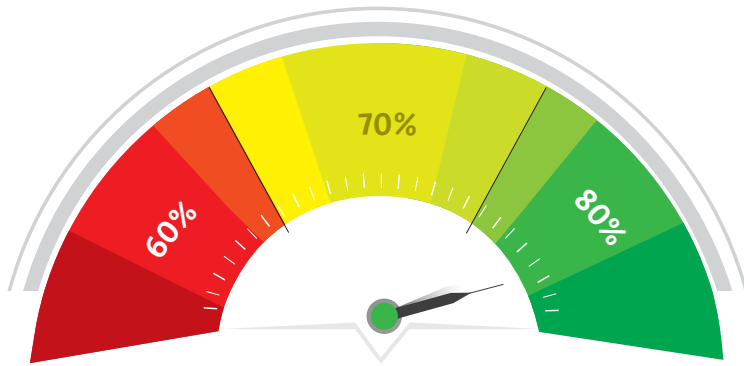


عدد المنتجات والأنشطة العلمية المنفذة من
المفرغين سنويا

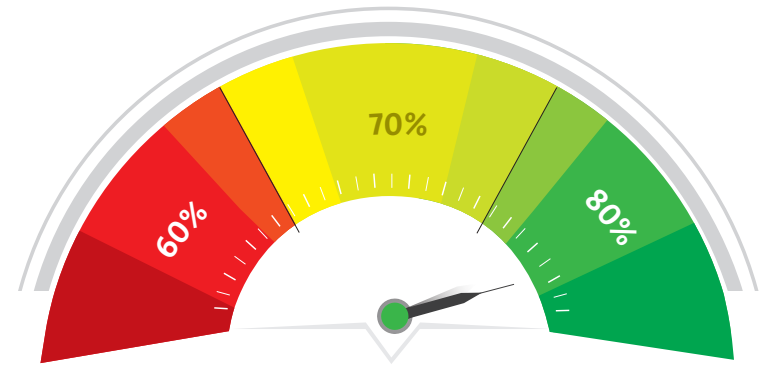


عدد المستفيدين من الدورات الشرعية الأساسية
سنويا

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



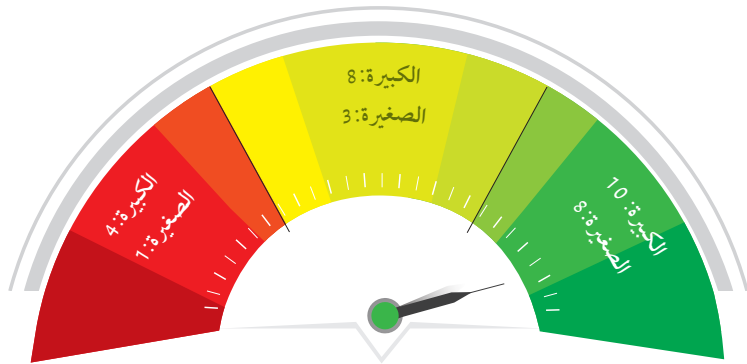
متوسط نسبة تحقق الأثر المعتمد لكل مفرغ



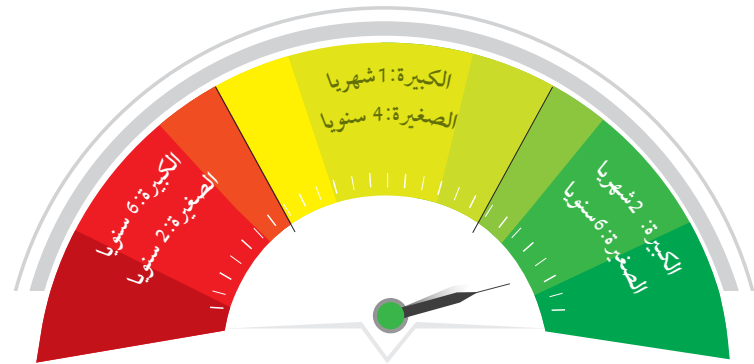
نسبة تناقص الجاهلين بالعلم الشرعي الأساسي
في الشريعة المستهدفة سنويا

المساهمة بتفعيل دور المساجد تعليمياً ودعواً واجتماعياً

معايير المخرجات (بناء البرامج)



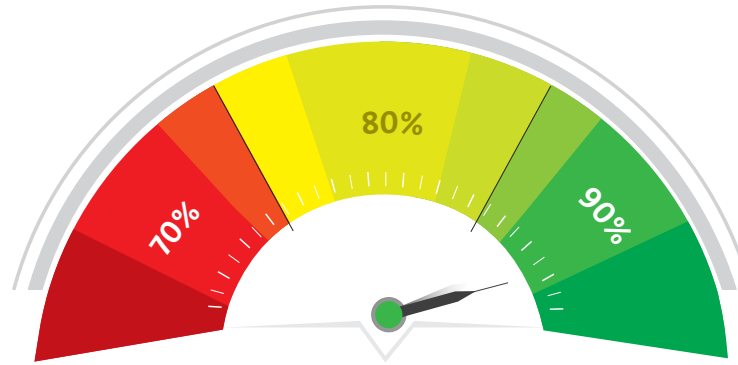
متوسط عدد الفعاليات الاجتماعية التي يتم إقامتها
في مساجد الشيوخ شهريا



متوسط عدد الفعاليات الدعوية التي يتم إقامتها
في مساجد الشيوخ شهريا

المساهمة بتفعيل دور المساجد تعليمياً ودعواً واجتماعياً

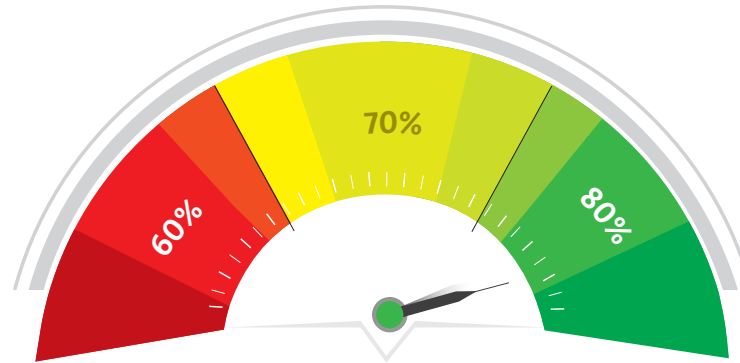
معايير المخرجات
(بناء البرامج)



نسبة تطبيق البنود والمعايير الواردة في أدلة عمل
المساجد على أرض الواقع

المساهمة بتفعيل دور المساجد تعليمياً ودعواً واجتماعياً

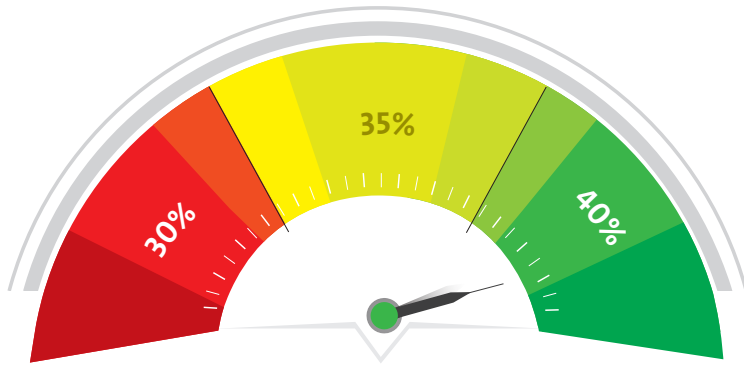
معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



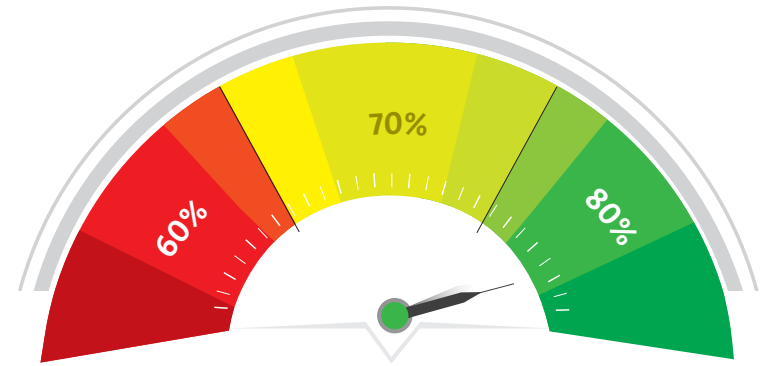
متوسط نسبة رضا المستفيدين عن الأنشطة
الدعوية والاجتماعية

المساهمة بتفعيل دور المساجد تعليمياً ودعواً واجتماعياً

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



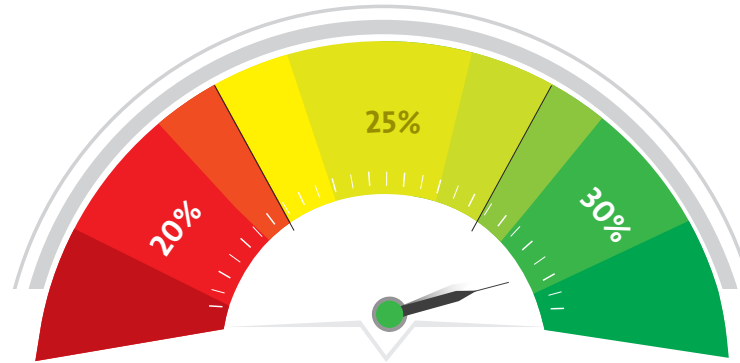
متوسط نسبة حضور الفعاليات الدعوية من إجمالي المصلين



نسبة الوعي الديني لرواد المسجد من المشاركين في الفعاليات الدعوية

المساهمة بتفعيل دور المساجد تعليمياً ودعواً واجتماعياً

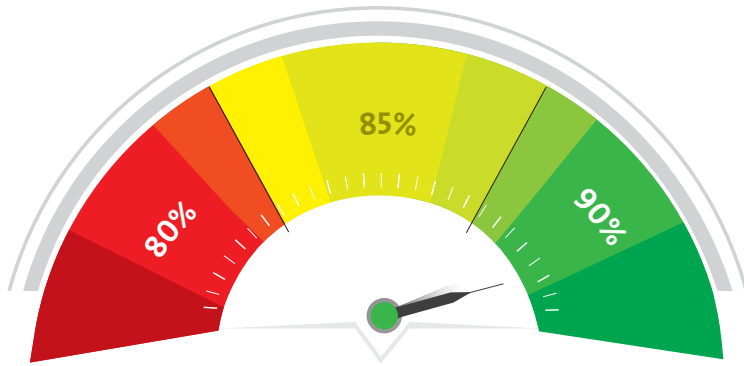
معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



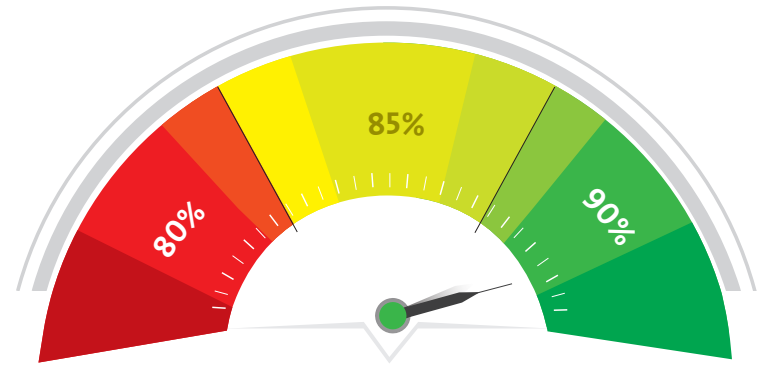
متوسط نسبة حضور الفعاليات الاجتماعية من إجمالي المصلين

دعم المبادرات والبرامج النوعية للدعوة

معايير المخرجات (بناء البرامج)

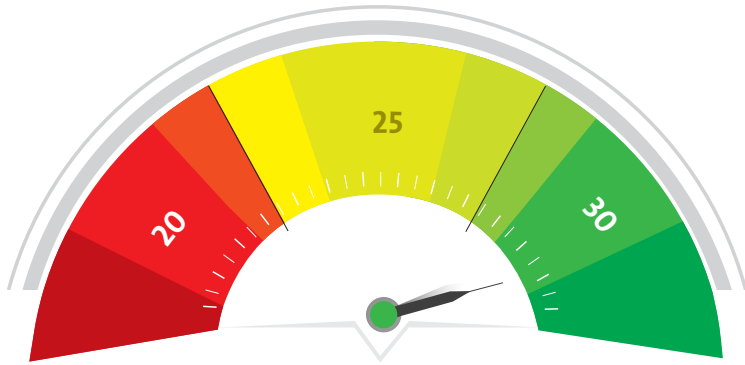


نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج
تأهيل الداعيات والمواصفات الفعلية التي تم
تصميمها فعلياً في البرنامج

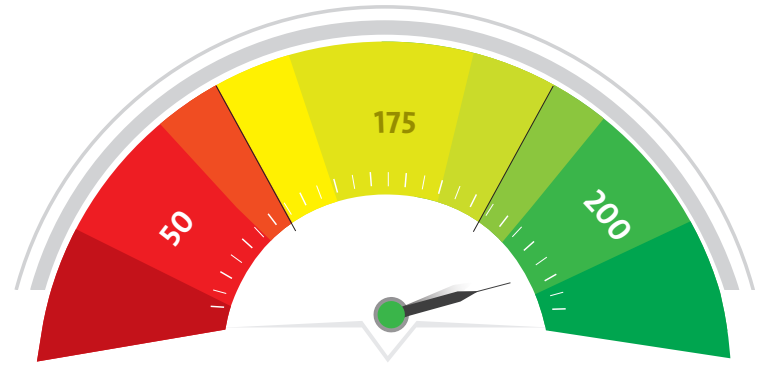


نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج
التأهيل المتقدم للدعاة والمواصفات الفعلية التي
تم تصميمها فعلياً في البرنامج

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

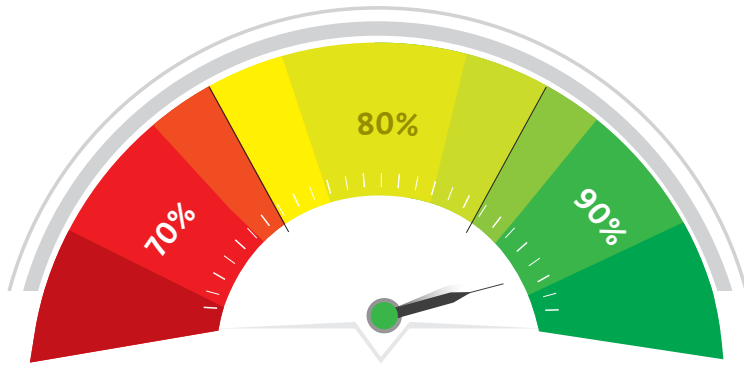


عدد الداعيات المؤهلات اللاتي يتم تخريجهن سنويا

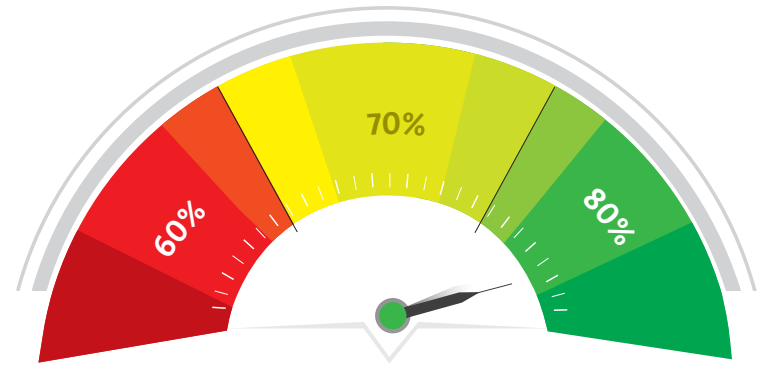


عدد المستفيدين من برنامج التأهيل المتقدم للدعاة الذين يتم بناؤهم خلال فترة الخطة

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

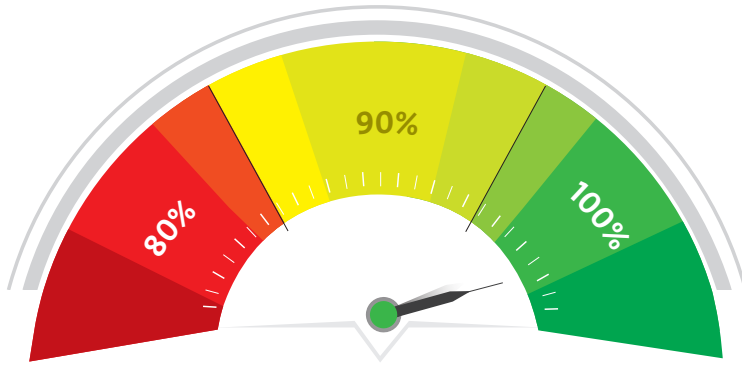


نسبة الداعيات الممارسات للعمل الدعوي من إجمالي عدد الداعيات الخريجات

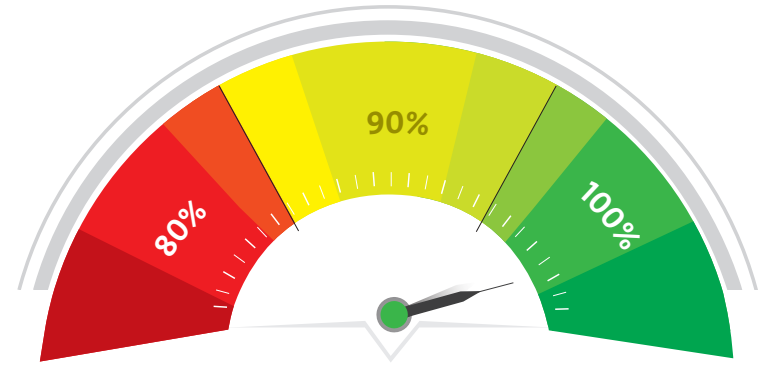


نسبة من عملوا في مواقع قيادية دعوية من إجمالي الخريجين من برنامج التأهيل المتقدم للدعاة التابع لكرسي السبيعي

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

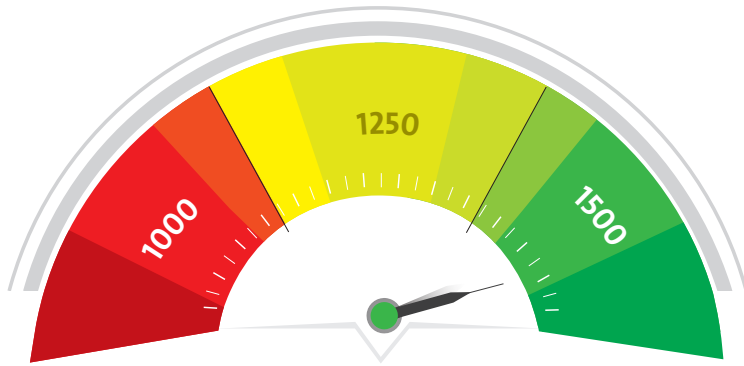


نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج تعليم الأطفال والمواصفات الفعلية التي تم تصميمها فعليا في برنامج تعليم الأطفال

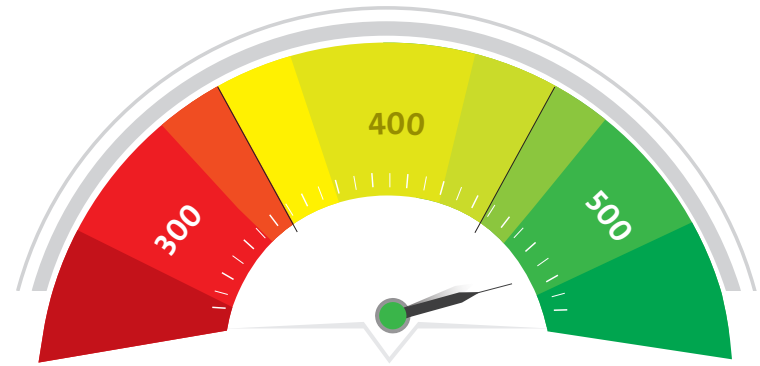


نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج التدبر والمواصفات الفعلية التي تم تصميمها فعليا في برنامج التدبر

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

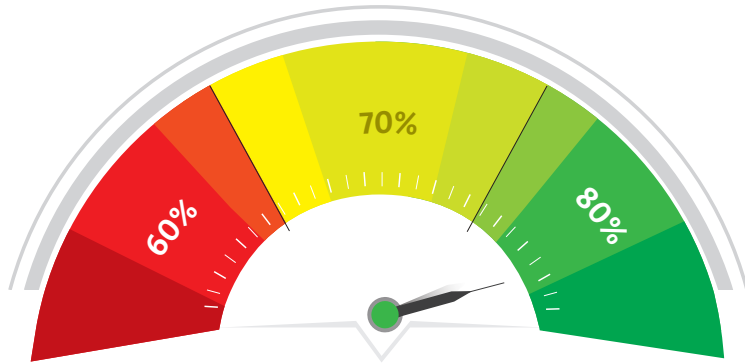


عدد الطلبة المشاركون في برنامج تدبر سنوياً

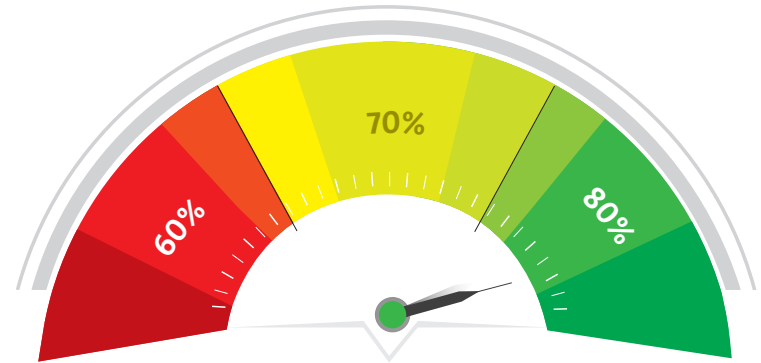


عدد الأطفال المشاركين في برنامج تعليم الأطفال سنوياً

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



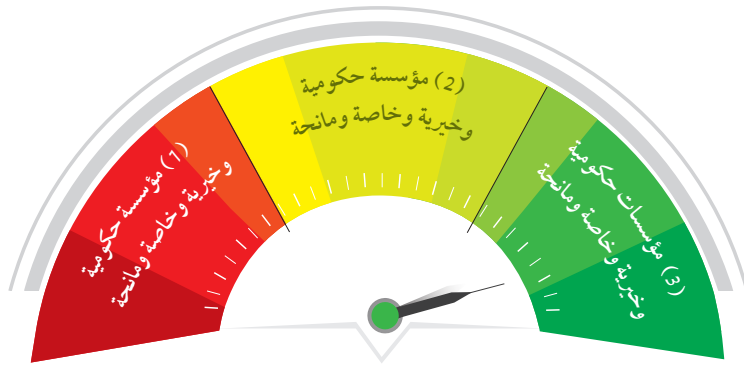
نسبة استمرار الأطفال في برنامج تعليم الأطفال
لأكثر من سنة



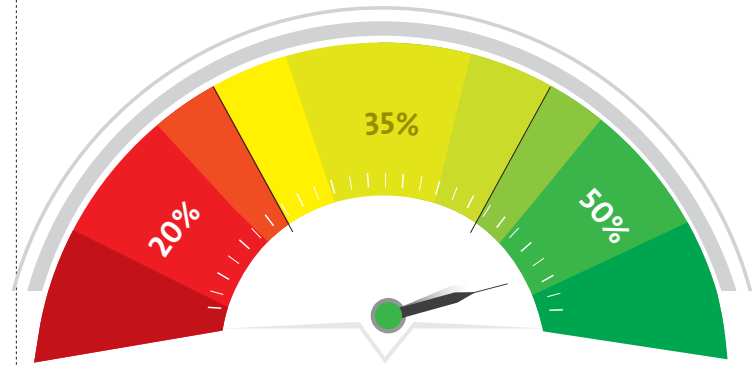
نسبة استمرار طلبة الحلقات في برنامج التدبر لأكثر
من سنة

صناعة رؤية وبرامج ومبادرات لحفظ القرآن الكريم وتعليمه وتدبره

معايير الأثر (القيم المضافة للمجتمع)



عدد الشراكات التي تم تشكيلها لرعاية القرآن سنويا



نسبة الزيادة السنوية في عدد المستفيدين من
مشاريع القرآن

الهدف التاسع

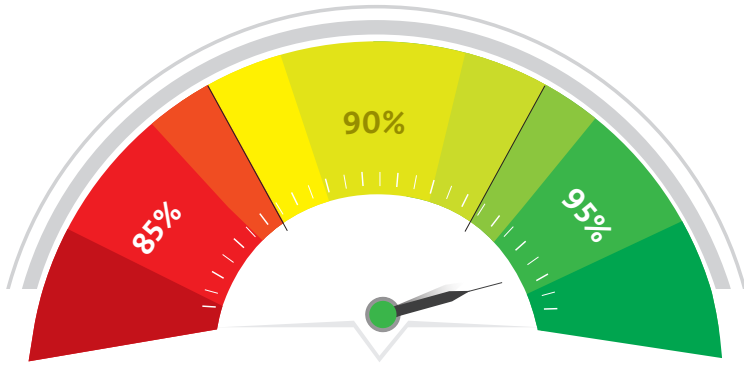
بناء قدرات الفرد لتعزيز أثره الإيجابي
في المجتمع

9

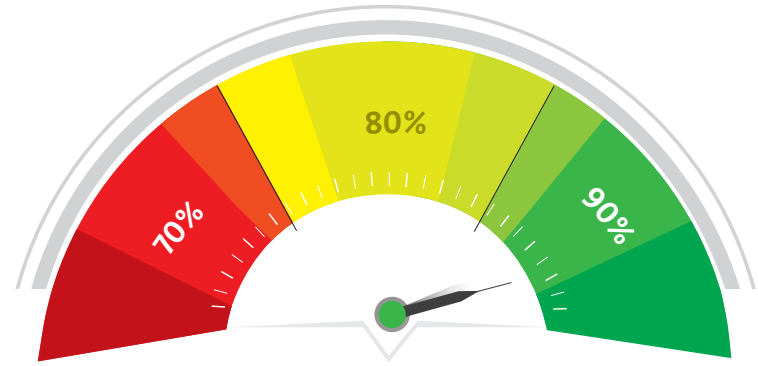
الهدف
1/9

صناعة توجهات لرعاية الطفل [صناعة نماذج مجتمعية متميزة من الأطفال]

معايير المخرجات (بناء البرامج)



نسبة التطبيق الفعلي للأهداف والمعايير الواردة
في خطة عمل البرنامج

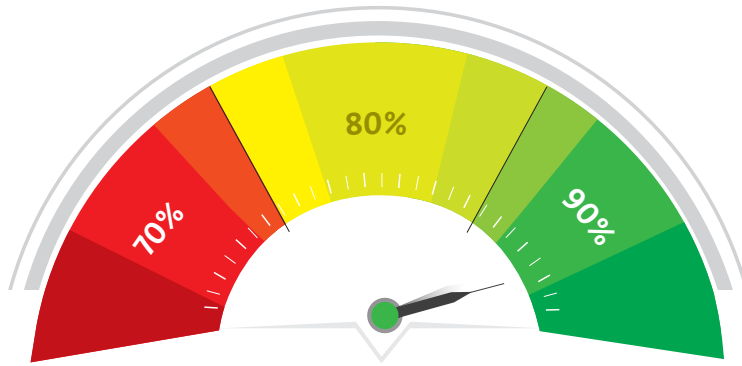


متوسط نسبة رضا أعضاء لجنة تحكيم برنامج صناعة
نماذج متميزة من الأطفال عن مواصفات وخصائص
البرنامج

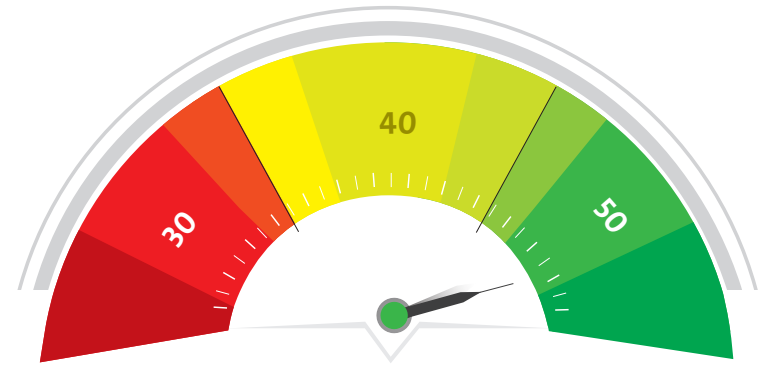
الهدف
1/9

صناعة توجهات لرعاية الطفل [صناعة نماذج مجتمعية متميزة من الأطفال]

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



متوسط نسبة امتلاك الأطفال المشاركين للكفايات
المستهدفة

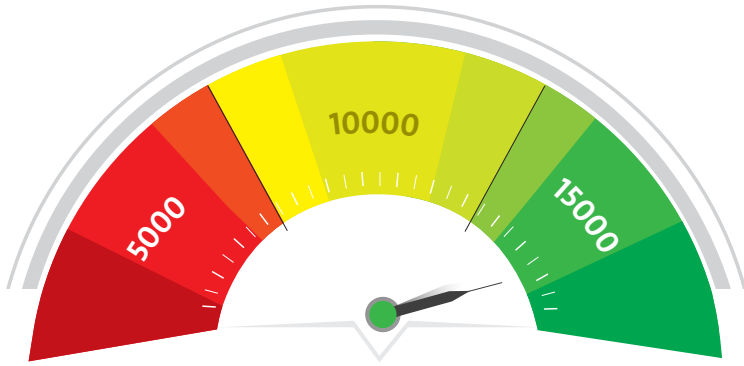


عدد الأطفال المشاركين في برنامج صناعة أطفال
متميزين سنويا

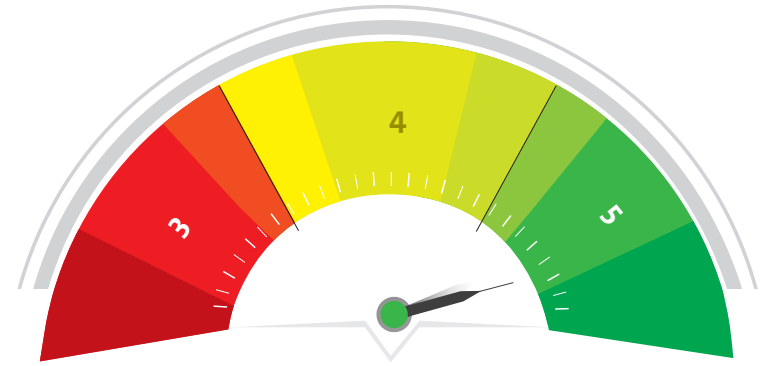
الهدف
1/9

صناعة توجهات لرعاية الطفل [صناعة نماذج مجتمعية متميزة من الأطفال]

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



متوسط عدد الأطفال المرتبطين بكل طفل نموذجي
تم إبرازه للمجتمع

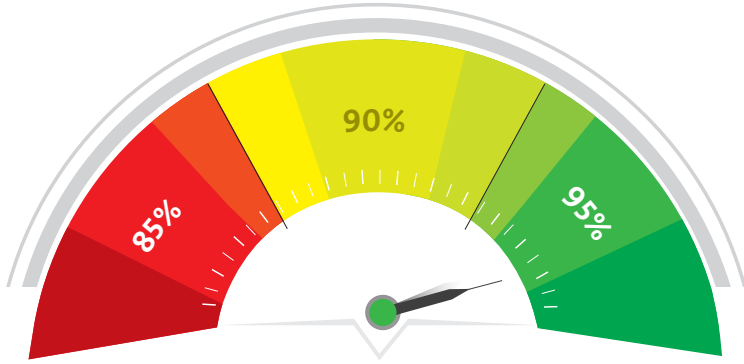


عدد النماذج المتميزة من الأطفال والتي تم إبرازها
للمجتمع سنويا

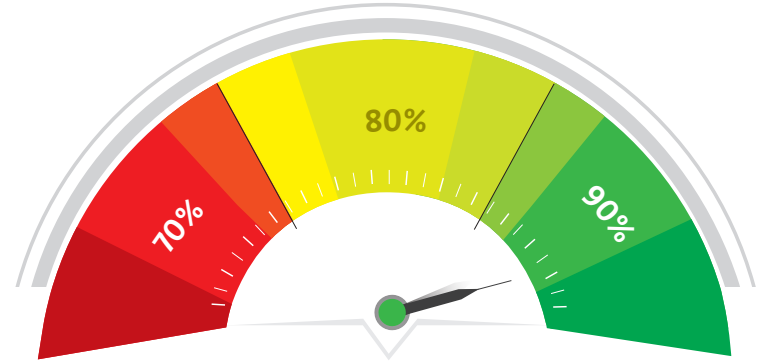
الهدف
2/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الطفولة [أ-رعاية الأيتام]

معايير المخرجات (بناء البرامج)



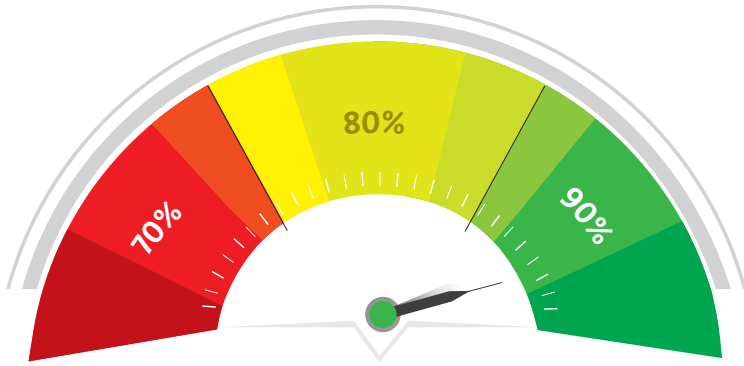
نسبة التطبيق الفعلي للأهداف والمعايير الواردة
في خطة عمل البرنامج



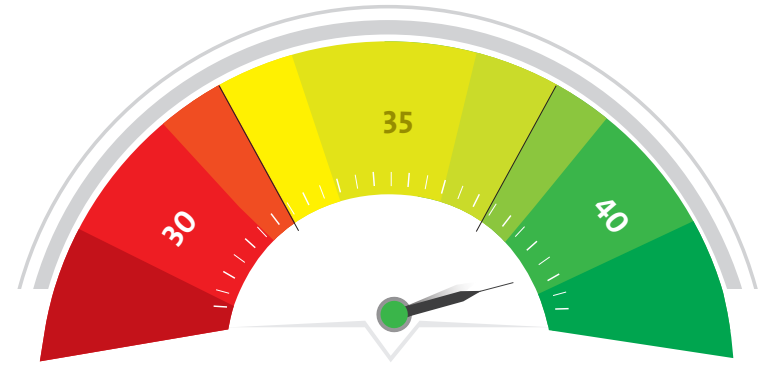
متوسط نسبة رضا أعضاء لجنة تحكيم برنامج رعاية
الأيتام عن مواصفات وخصائص البرنامج

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الطفولة
[أ-رعاية الأيتام]

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



متوسط نسبة امتلاك الأيتام المشاركين في البرنامج
للكفايات التربوية والمهنية المستهدفة

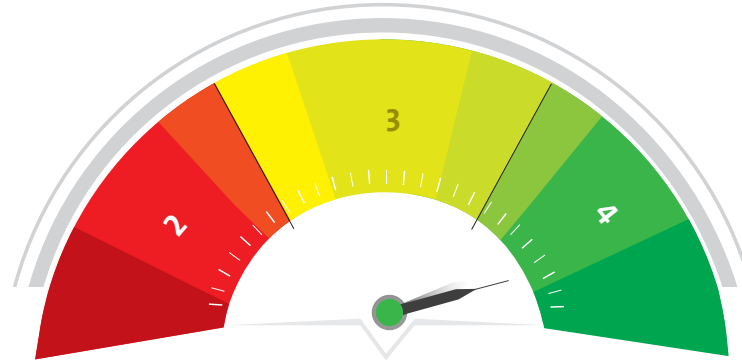


عدد الأيتام المشاركين في برنامج رعاية الأيتام

الهدف
2/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الطفولة [أ-رعاية الأيتام]

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

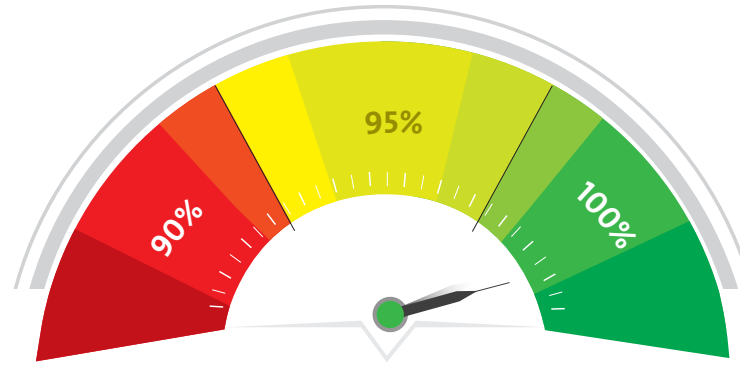


عدد الجهات المتخصصة برعاية الأيتام والتي تم
عمل شراكة معها لتطبيق نموذج السبيعي لتأهيل
الأيتام سنويا تحت إشراف المؤسسة

الهدف
2/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الطفولة ب- البناء القيمي للأطفال

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

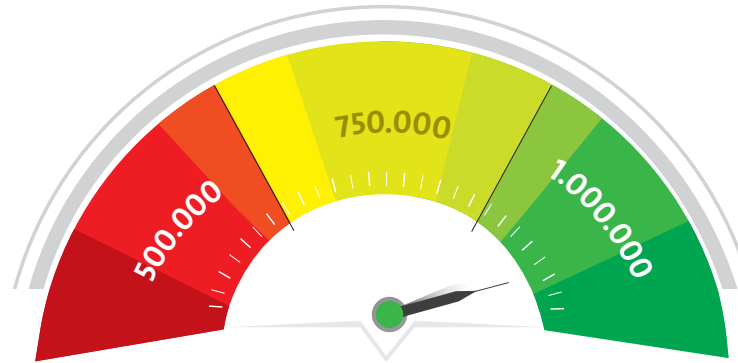


نسبة تطبيق مركز التطبيقات التفاعلية للمواصفات
والمعايير المعتمدة

الهدف
2/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الطفولة ب- البناء القيمي للأطفال

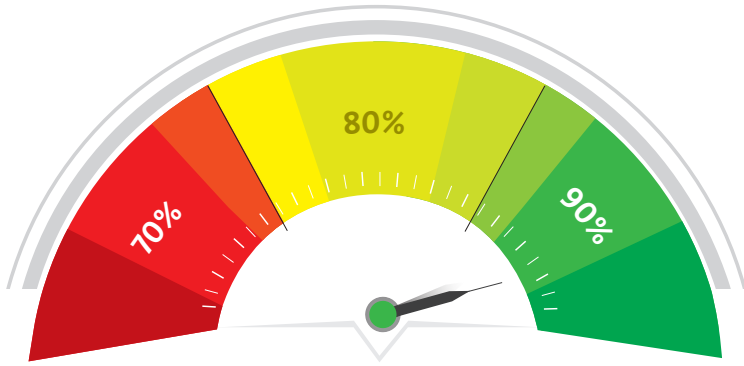
معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



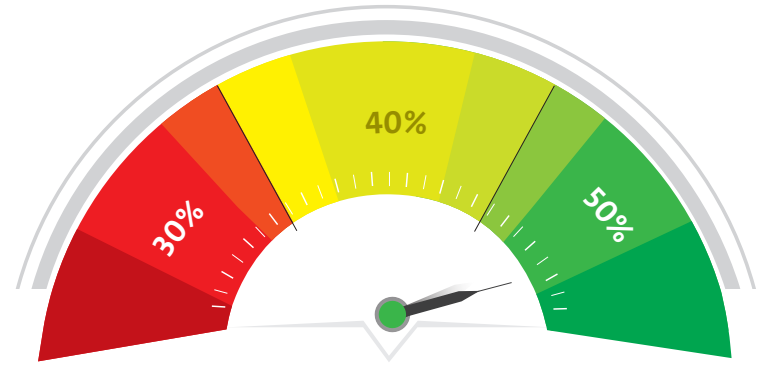
عدد الأطفال المستهدفين ببناء منظومة القيم
سنويا

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الطفولة
ب- البناء القيمي للأطفال

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



متوسط نسبة رضا الأبوين عن الممارسات القيمية
المستهدفة من قبل شريحة الأطفال المطبقين
لتلك الممارسات

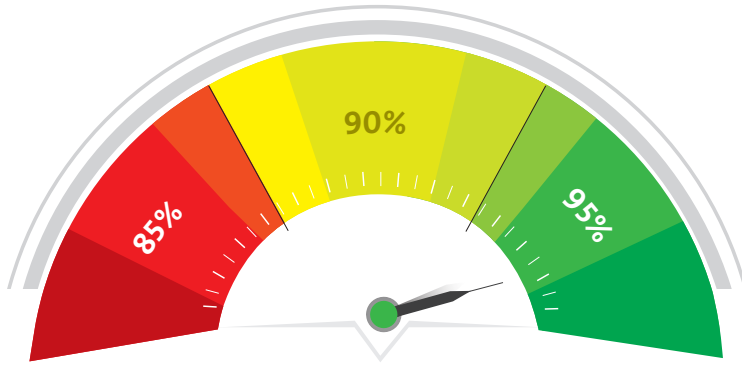


نسبة الأطفال الذين قاموا بتطبيق الممارسات
القيمية المستهدفة من إجمالي شريحة الأطفال
المستهدفة

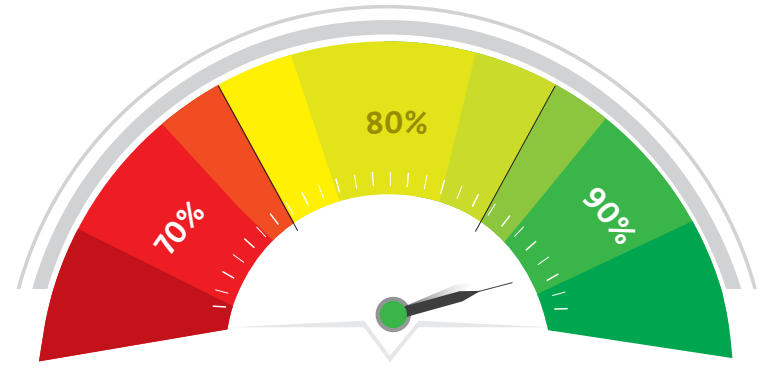
الهدف
3/9

صناعة توجهات لرعاية الشباب [صناعة نماذج مجتمعية متميزة من الشباب]

معايير المخرجات (بناء البرامج)



نسبة التطبيق الفعلي للأهداف والمعايير الواردة
في خطة عمل البرنامج

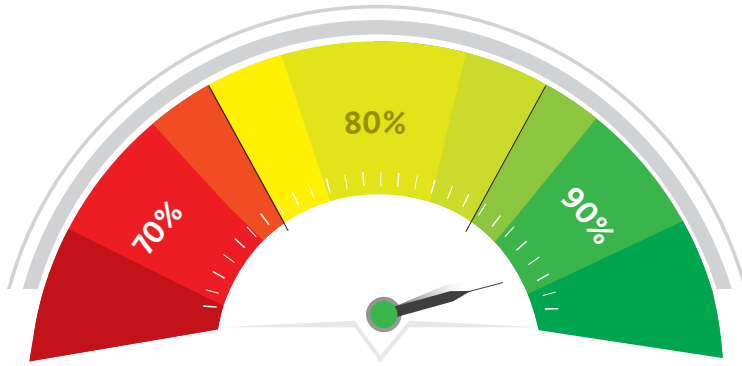


متوسط نسبة رضا أعضاء لجنة تحكيم برنامج صناعة
نماذج متميزة من الشباب عن مواصفات وخصائص
البرنامج

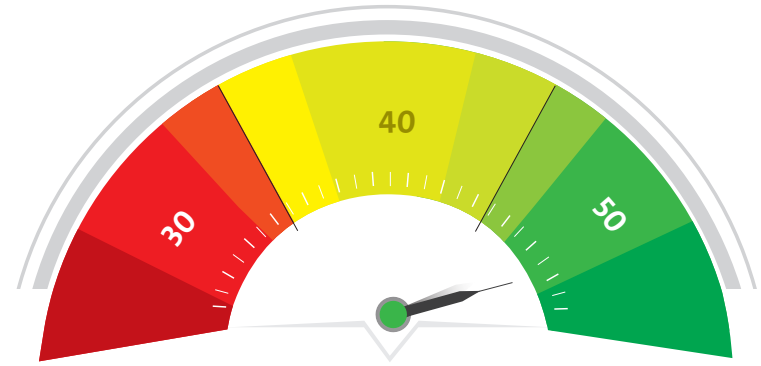
الهدف
3/9

صناعة توجهات لرعاية الشباب [صناعة نماذج مجتمعية متميزة من الشباب]

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



متوسط نسبة امتلاك الشباب المشاركين للكفايات
المستهدفة

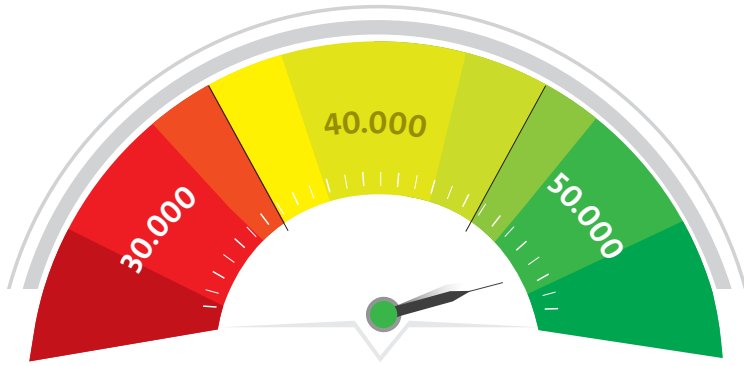


عدد الشباب المشاركين في برنامج صناعة شباب
متميزين سنويا

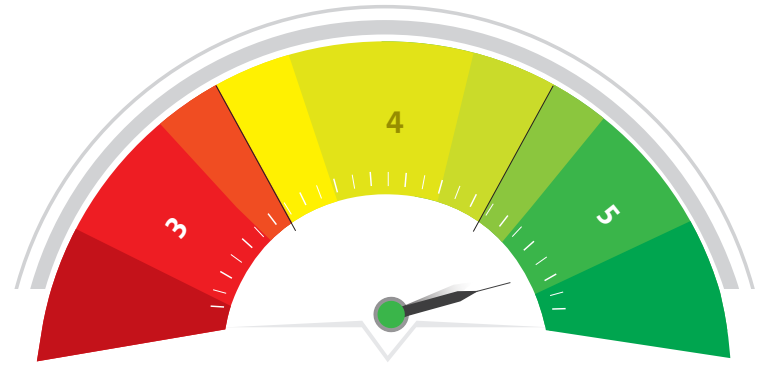
الهدف
3/9

صناعة توجهات لرعاية الشباب [صناعة نماذج مجتمعية متميزة من الشباب]

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



متوسط عدد الشباب المرتبطين بكل شاب نموذجي
تم إبرازه للمجتمع

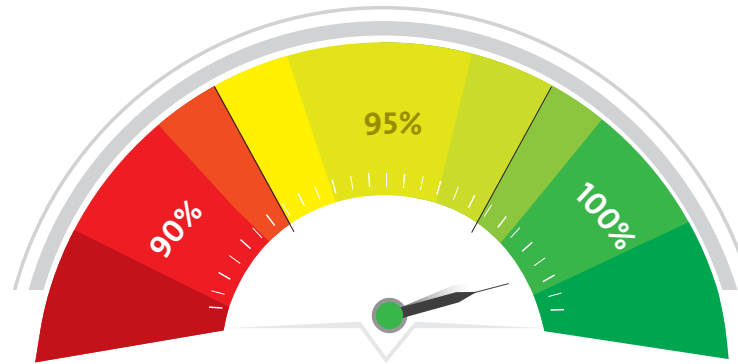


عدد النماذج المتميزة من الشباب والتي تم إبرازها
للمجتمع سنويا

الهدف
4/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الشباب [أ-صناعة بيئات شبابية متميزة]

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

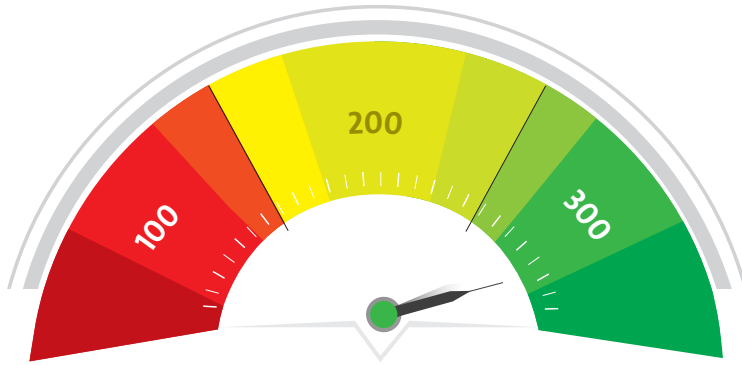


نسبة التطبيق الفعلي للمواصفات والمعايير
الخاصة بالبيئات الشبابية

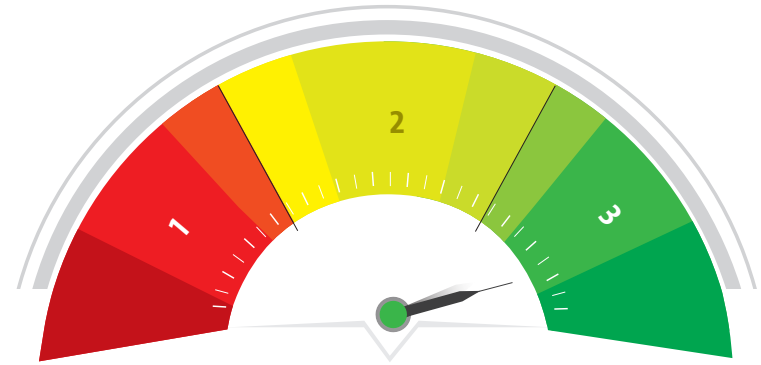
الهدف
4/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الشباب [أ-صناعة بيئات شبابية متميزة]

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



إجمالي عدد الشباب المشاركين في كل بيئة شبابية

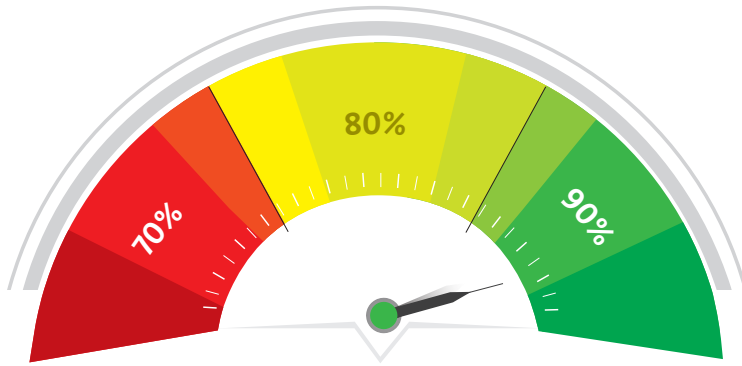


عدد البيئات الشبابية التي سيتم صناعتها سنويا

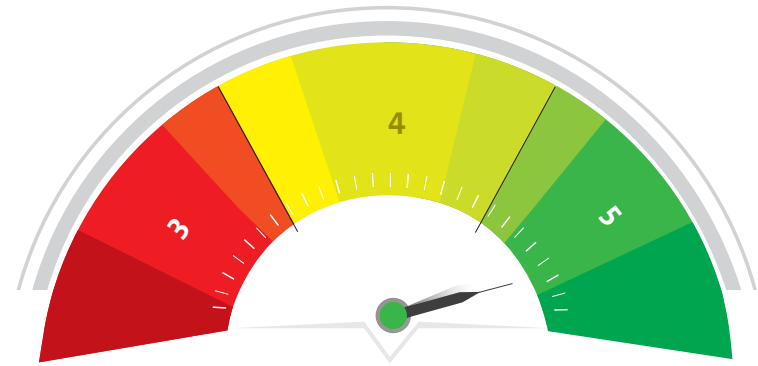
الهدف
4/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الشباب [أ-صناعة بيئات شبابية متميزة]

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



نسبة تطبيق الخطة الخاصة بمبادرات الشباب لخدمة المجتمع

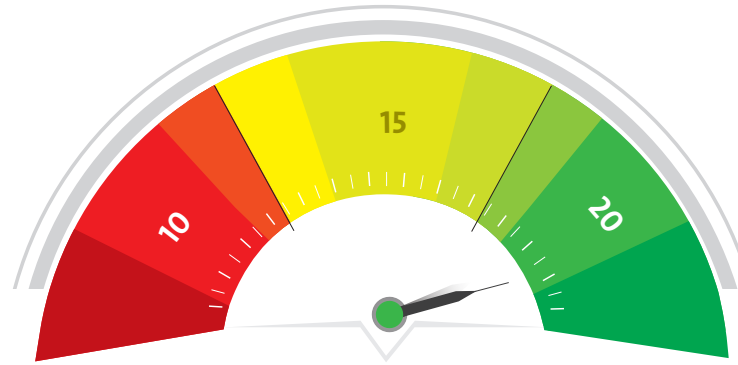


عدد المبادرات الشبابية المتميزة التي تم رعايتها وتقديمها لخدمة المجتمع من قبل البيئات الشبابية المختلفة سنويا

الهدف
4/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الشباب ب- البناء القيمي للشباب

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

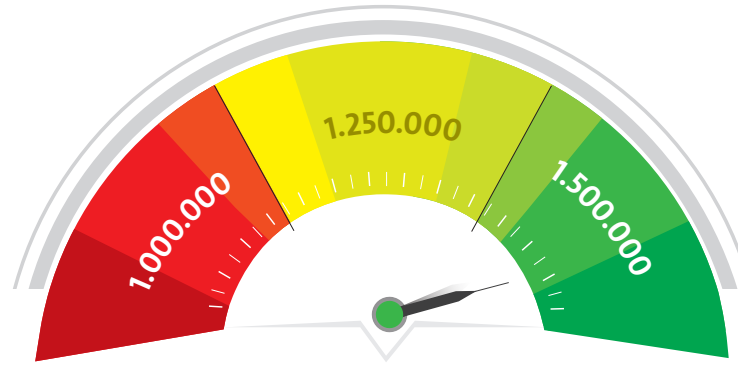


عدد البرامج الإعلامية المدققة لمنظومة القيم
وفق المواصفات والمعايير المعتمدة

الهدف
4/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الشباب
ب- البناء القيمي للشباب

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

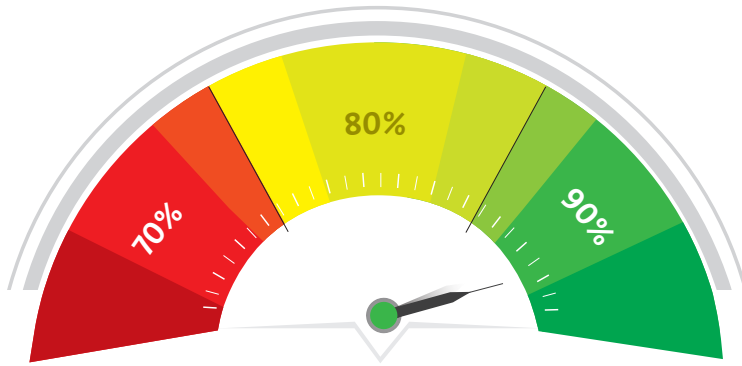


عدد الشباب المستهدفين ببناء منظومة القيم
سنويا

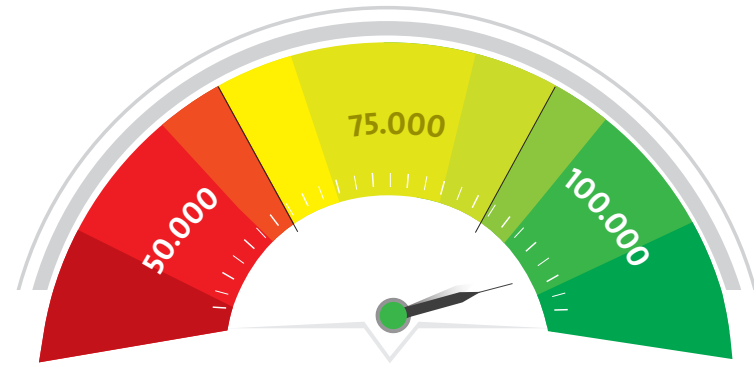
الهدف
4/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال الشباب ب- البناء القيمي للشباب

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



متوسط نسبة الرضا عن الممارسات القيمية
المستهدفة من قبل شريحة الشباب المطبقين لتلك
الممارسات

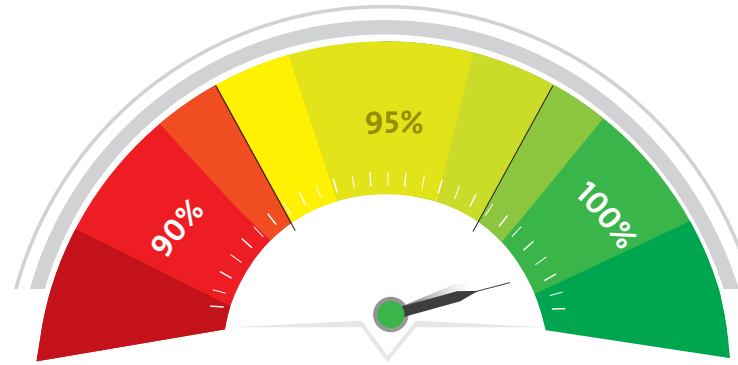


عدد الشباب المعجبين بالمنتجات القيمية المقدمة
لهم

الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة أ- صناعة الأم المربية

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

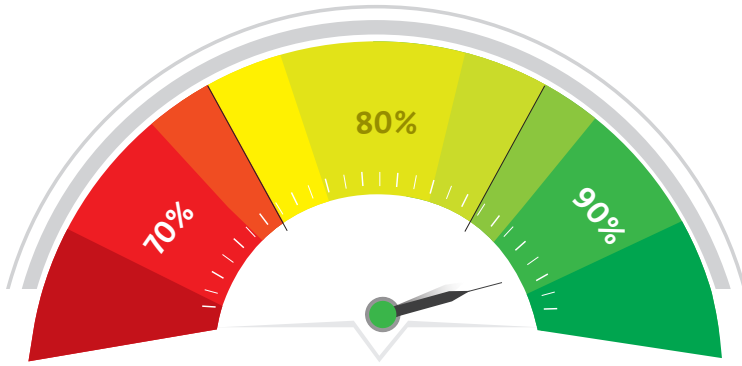


نسبة التطبيق الفعلي للمواصفات والمعايير
الخاصة بصناعة الأم المربية

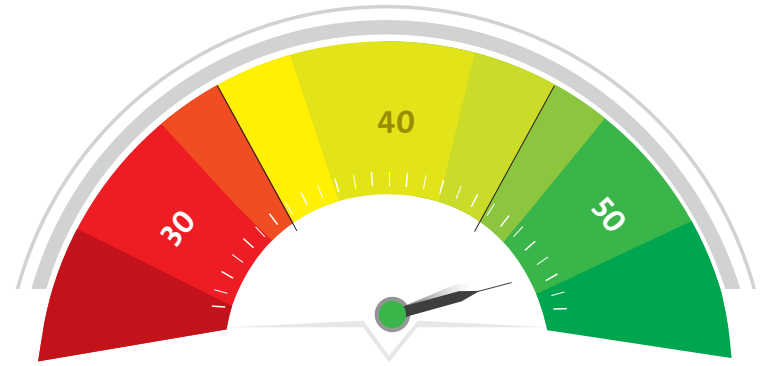
الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة أ- صناعة الأم المربية

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



متوسط نسبة امتلاك الأمهات المشاركات للكفايات
المستهدفة

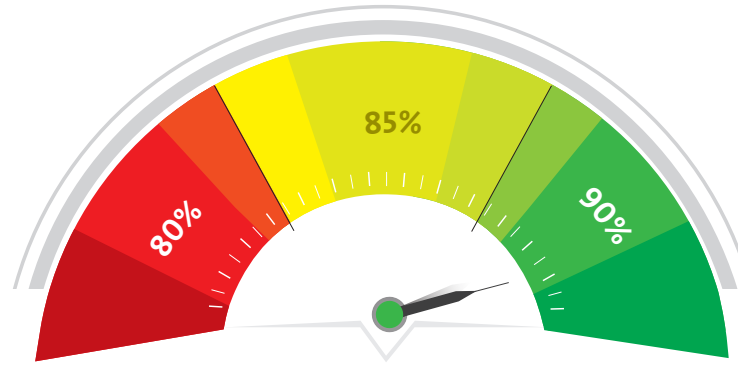


عدد الأمهات المشاركات في برنامج صناعة الأم
المربية سنويا

الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة أ- صناعة الأم المربية

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

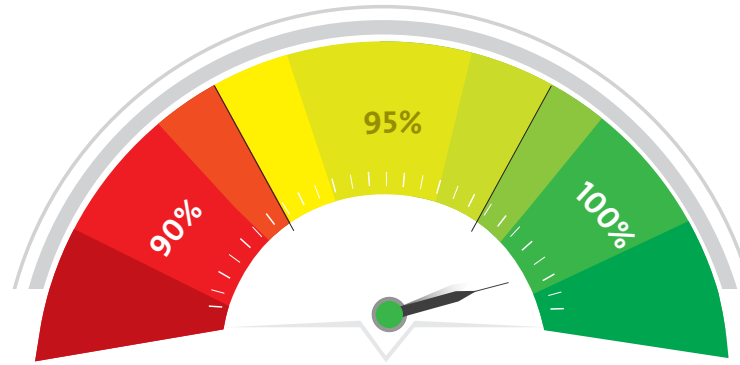


متوسط نسبة رضا أفراد الأسرة عن سلوك الأمهات
المشاركات في البرنامج

الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة ب-صناعة المعلمة المربية

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

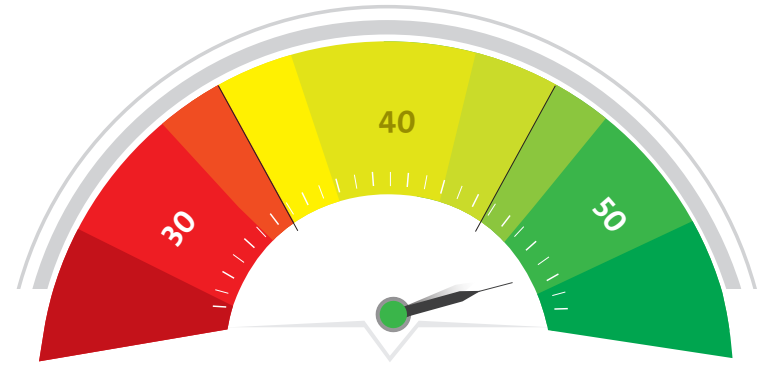
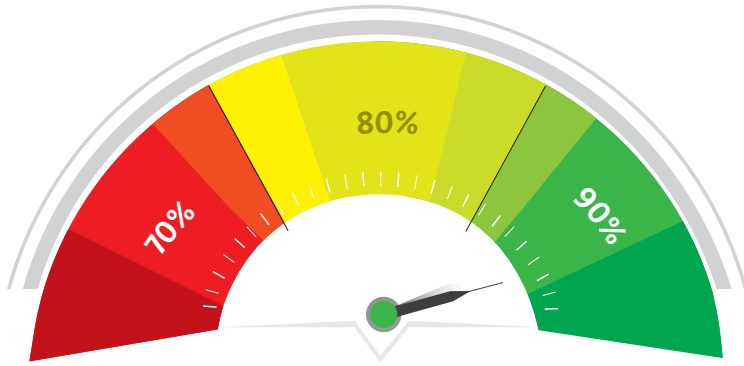


نسبة التطبيق الفعلي للمواصفات والمعايير
الخاصة بصناعة المعلمة المربية

الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة ب-صناعة المعلمة المربية

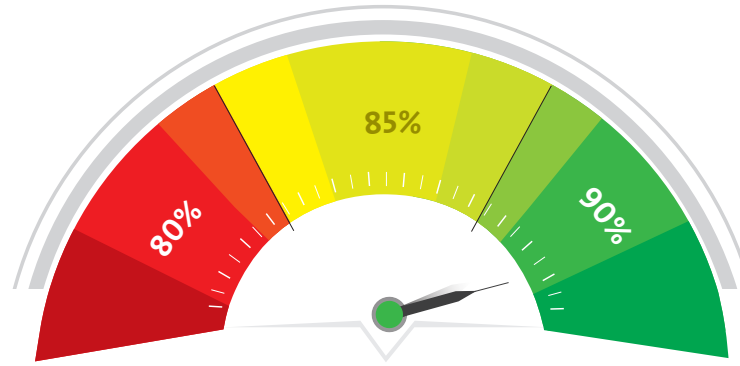
معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة ب-صناعة المعلمة المربية

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

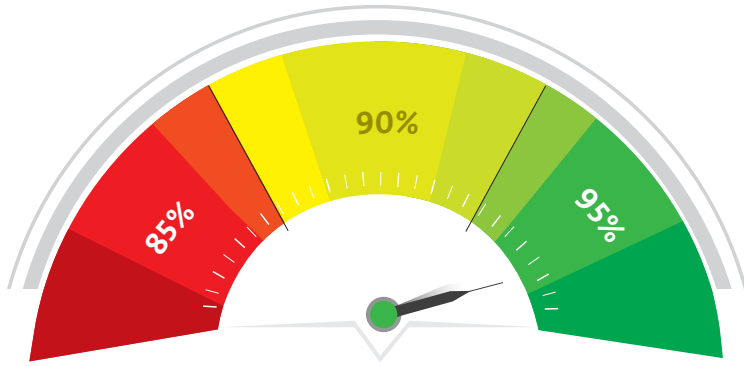


متوسط نسبة رضا الأطراف الرئيسية المحيطة
بالمعلمات المشاركات في البرنامج عن أداء
المعلمات المربيات

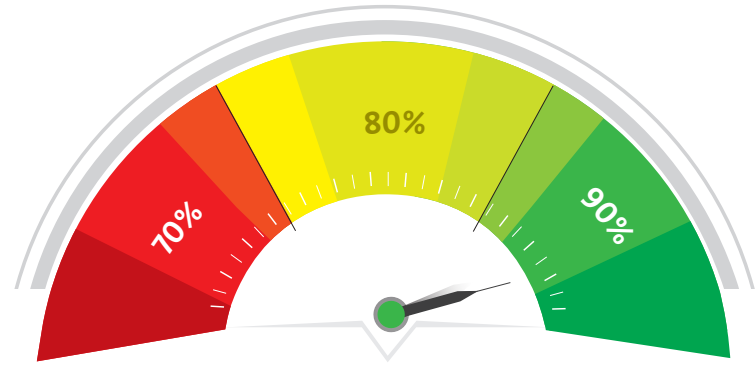
الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة ج- إيجاد بيئة محصنة وآمنة لعمل المرأة

معايير المخرجات (بناء البرامج)



نسبة التطبيق الفعلي للأهداف والمعايير الخاصة
ببرنامج بناء بيئات نسائية آمنة ومحصنة على أرض
الواقع

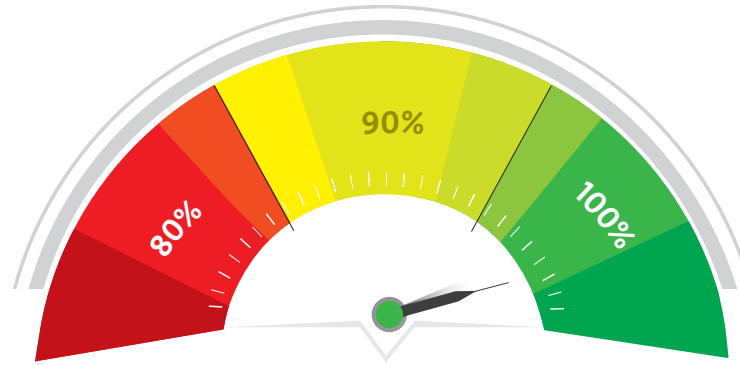


متوسط نسبة رضا أعضاء لجنة التحكيم عن صناعة
برنامج بناء بيئات نسائية آمنة ومحصنة

الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة ج-إيجاد بيئة محصنة وآمنة لعمل المرأة

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

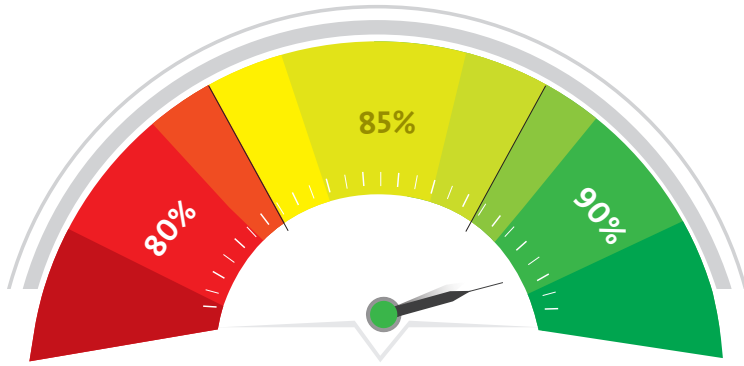


مستوى امتلاك بيئات العمل النسائية المستهدفة
لمعايير الأمان والضوابط الشرعية

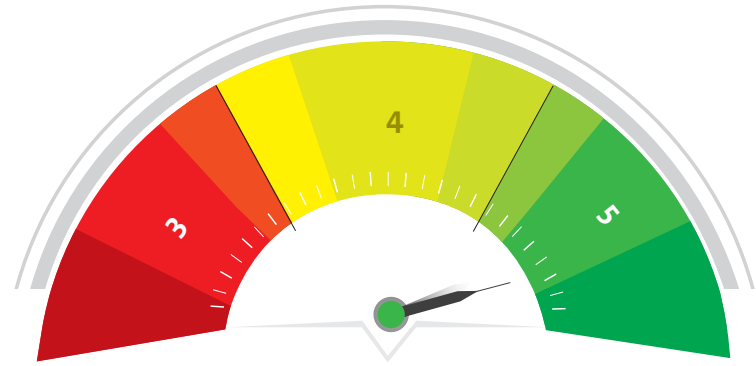
الهدف
5/9

دعم برامج وكيانات نوعية في مجال المرأة ج- إيجاد بيئة محصنة وآمنة لعمل المرأة

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



متوسط نسبة رضا العاملات في البيئات المستهدفة
عن توفر الأمان والضوابط الشرعية لأداء العمل



عدد بيئات العمل النسائية التي سيتم تطبيق نموذج
السبيعي فيها للارتقاء بمستوى أمانها والتزامها
بالضوابط الشرعية

الهدف العاشر

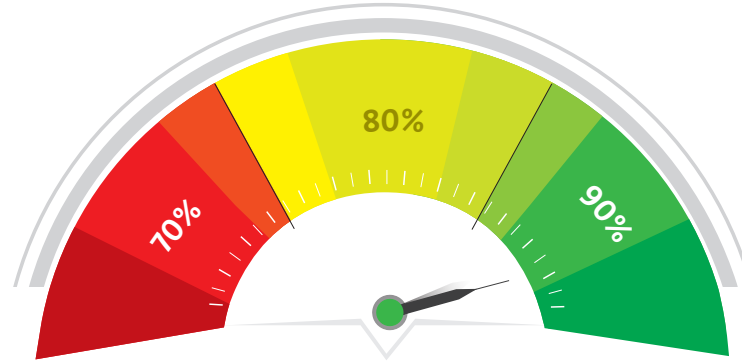
تطوير كفاءة وفاعلية العمل الخيري

10

الهدف
1/10

تحفيز تبني القطاع الخيري لأفضل الممارسات

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

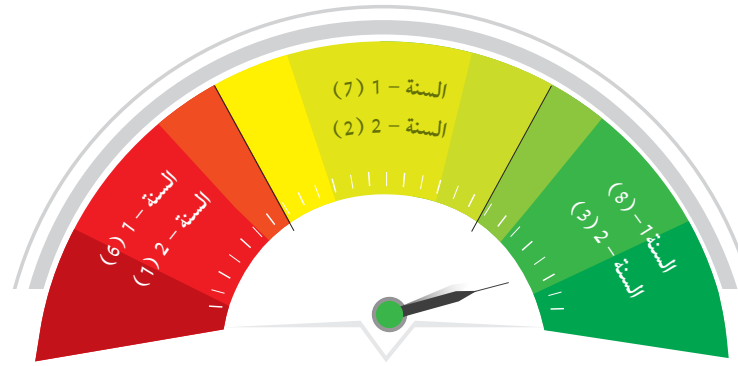


نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لدليل إدارة المتطوعين وما تم تصميمه من مواصفات على أرض الواقع

الهدف
1/10

تحفيز تبني القطاع الخيري لأفضل الممارسات

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

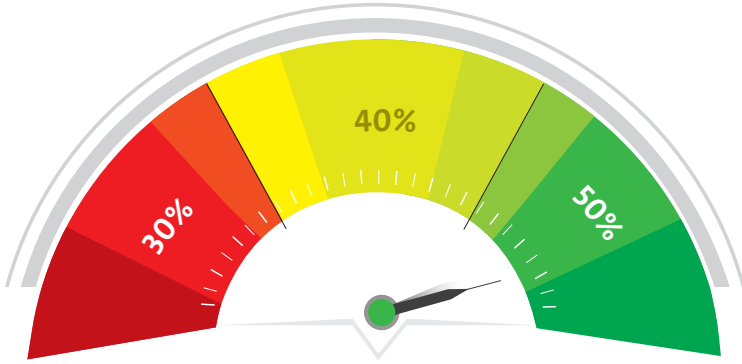


عدد المؤسسات الخيرية التي يتم إنشاء وحدات
تطوع فيها سنويا

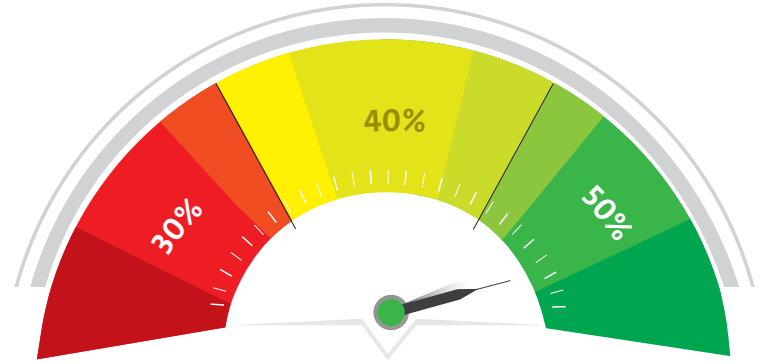
الهدف
1/10

تحفيز تبني القطاع الخيري لأفضل الممارسات

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

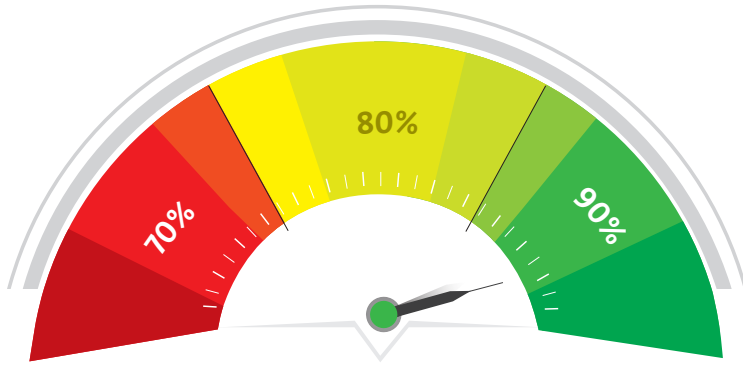


متوسط نسبة استبقاء المتطوعين لدى المؤسسات
الخيرية

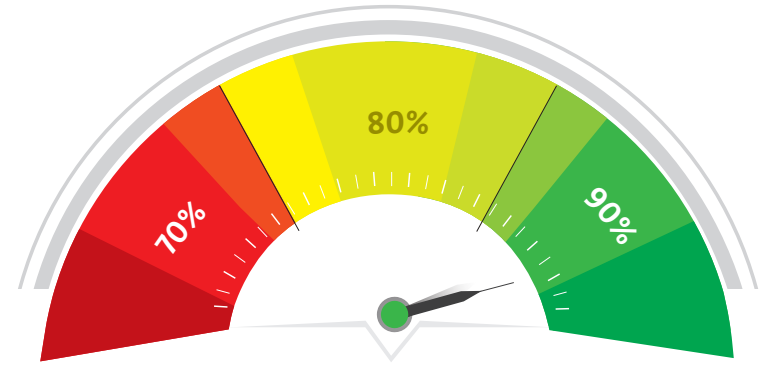


متوسط نسبة الزيادة السنوية
إعداد المتطوعين التابعين للمؤسسة الخيرية
المستهدفة

معايير المخرجات
(بناء البرامج)



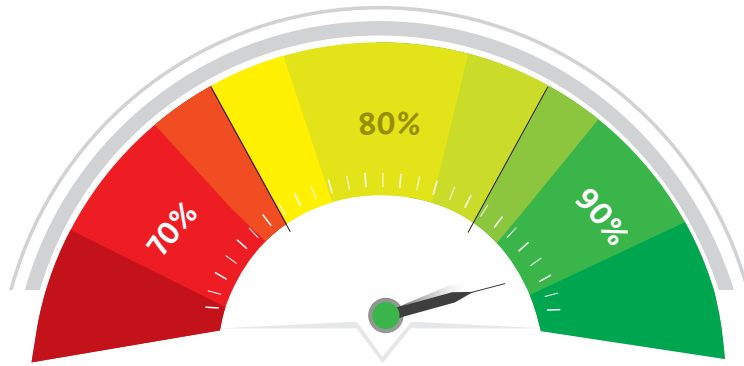
نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج إعداد القيادات العاملة في الحرمين وما تم تصميمه من مواصفات على أرض الواقع



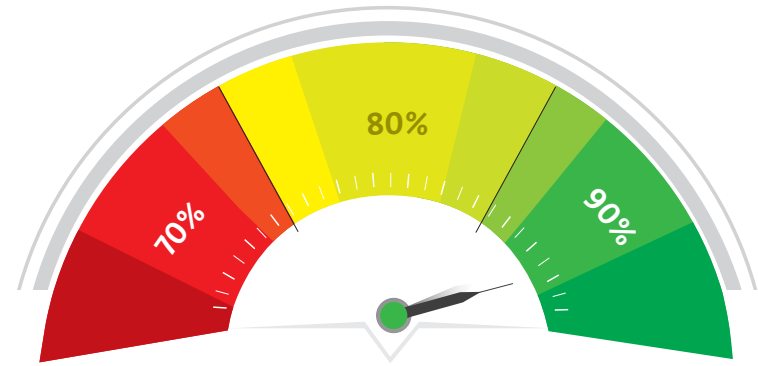
نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج إعداد القيادات المتميزة وما تم تصميمه من مواصفات على أرض الواقع

بناء واستقطاب الكوادر المتميزة في العمل الخيري

معايير المخرجات
(بناء البرامج)



نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج إعداد الكوادر الممارسة في تنمية الموارد المالية وما تم تصميمه من مواصفات على أرض الواقع

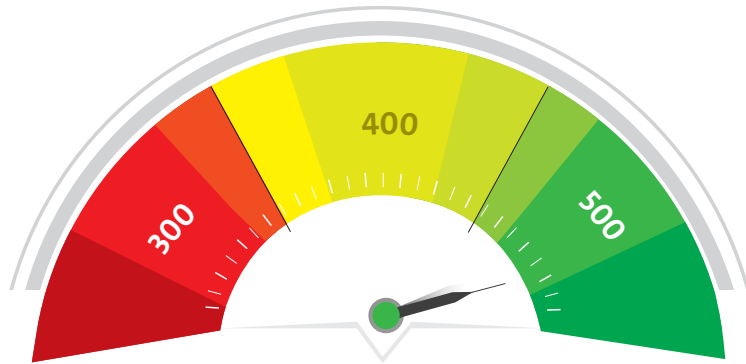


نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لبرنامج إعداد الكوادر الممارسة في الجودة وما تم تصميمه من مواصفات على أرض الواقع

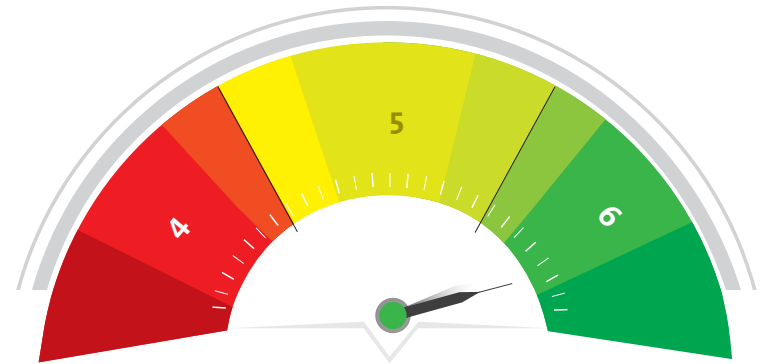
الهدف
2/10

بناء واستقطاب الكوادر المتميزة في العمل الخيري

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



عدد المستفيدين الذين قدموا مبادرات مجتمعية
لمؤسساتهم

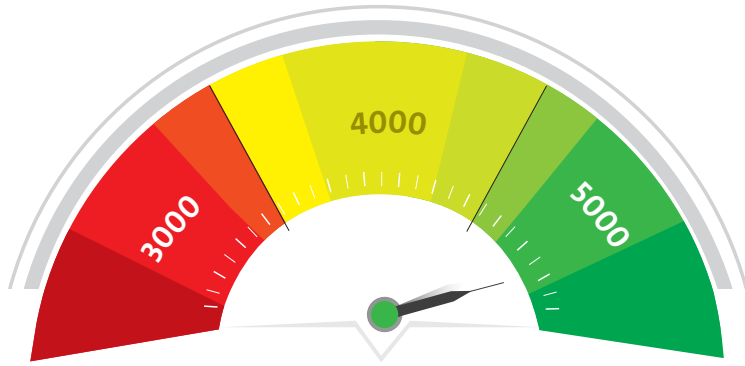


عدد القيادات المتميزة التي يتم توفيرها
للمؤسسات الخيرية سنويا

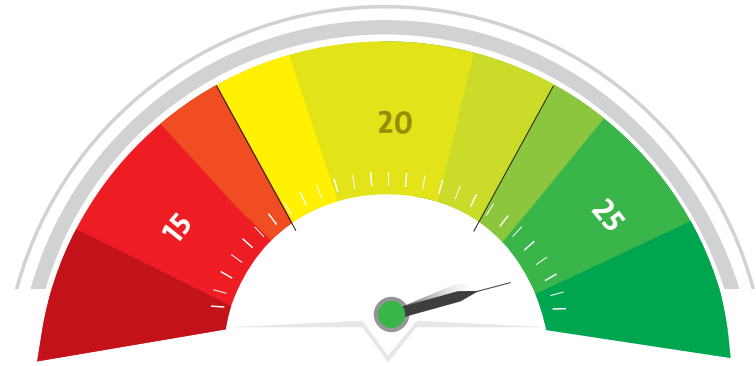
الهدف
2/10

بناء واستقطاب الكوادر المتميزة في العمل الخيري

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



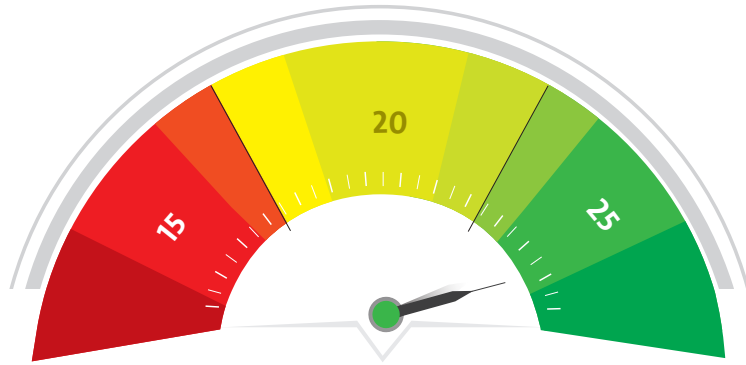
عدد من سيتم تأهيلهم على قيادة العمل الخيري
سنويا



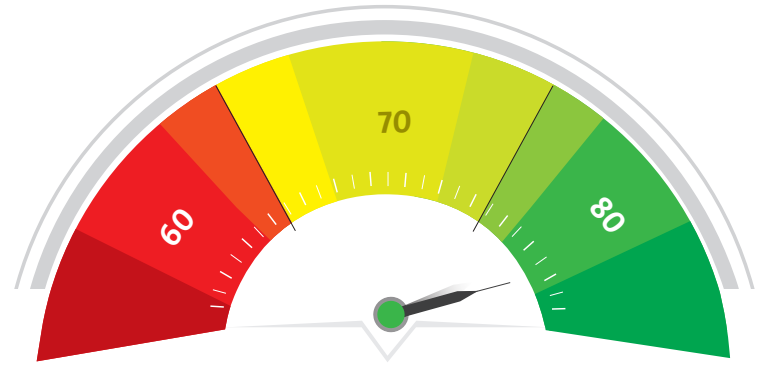
عدد من سيتم تأهيلهم كممارسين في الجودة
في العمل الخيري سنويا

10

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



عدد من سيتم تأهيلهم ك ممارسين في تنمية الموارد المالية في العمل الخيري سنويا

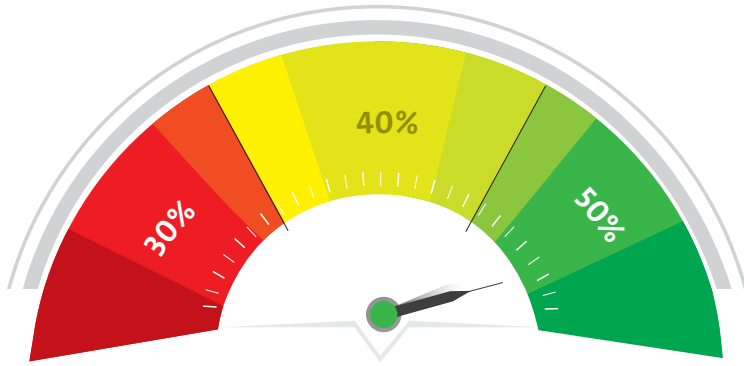


عدد من سيتم تأهيلهم قياديا في الحرمين سنويا

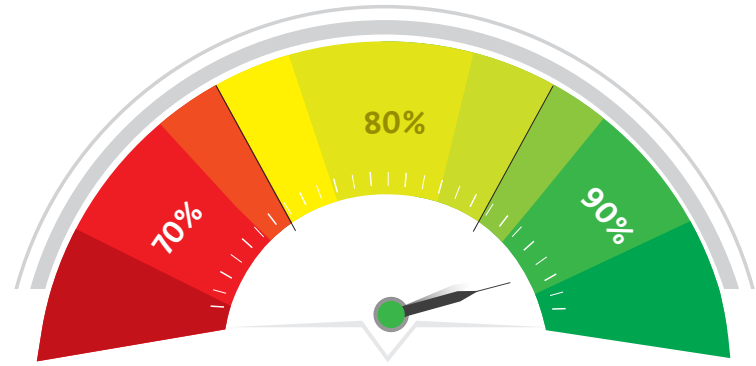
الهدف
2/10

بناء واستقطاب الكوادر المتميزة في العمل الخيري

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



متوسط تحسن أداء الإدارات للحرمين كنتيجة لوجود القيادات المؤهلة



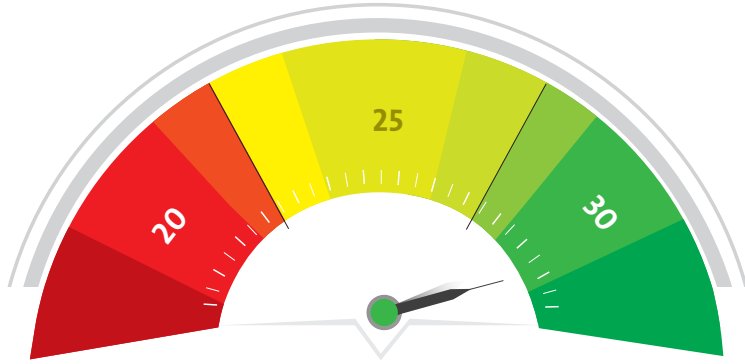
متوسط نسبة تحقيق المؤسسة لمستهدفاتها السنوية كنتيجة لوجود القيادات المتميزة والكوادر المتخصصة

الهدف

3/10

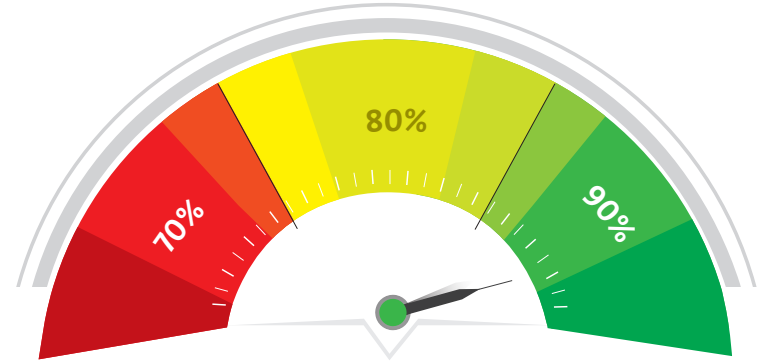
تحسين البيئة النظامية في القطاع الخيري

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



عدد الجهات التي سيتم تشقيفها قانونيا سنويا

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

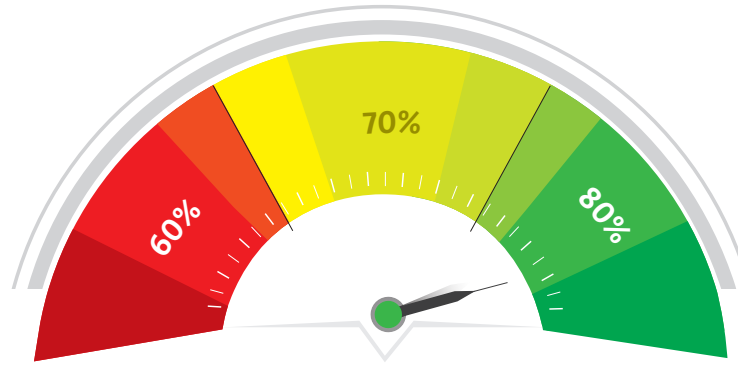


نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة للتثقيف القانوني وما تم تصميمه من مواصفات على أرض الواقع

الهدف
3/10

تحسين البيئة النظامية في القطاع الخيري

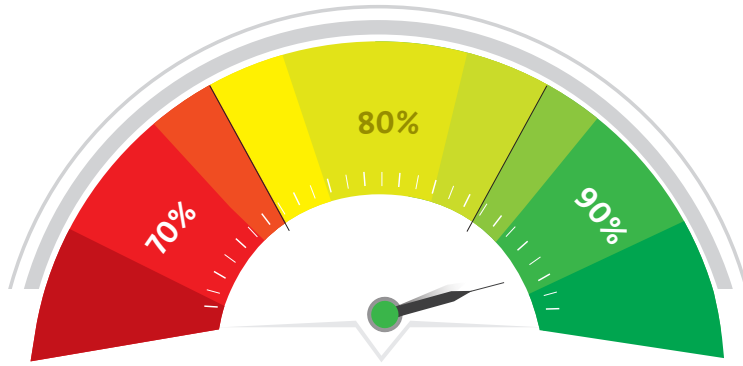
معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



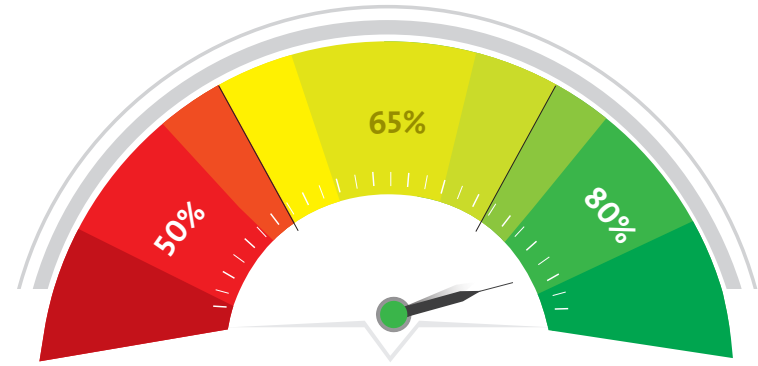
متوسط نسبة التزام المؤسسات الخيرية
المستهدفة بدليل الممارسات القانونية الاحترافية

الهدف
4/10
تعزير الاستدامة المالية

معايير المخرجات
(بناء البرامج)



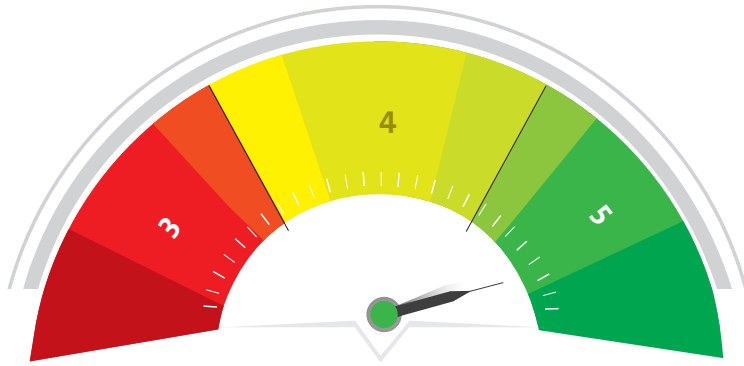
متوسط نسبة تحقيق المستهدفات الخاصة
بخطط الاستثمار الاجتماعي للمؤسسات الخيرية
المستهدفة



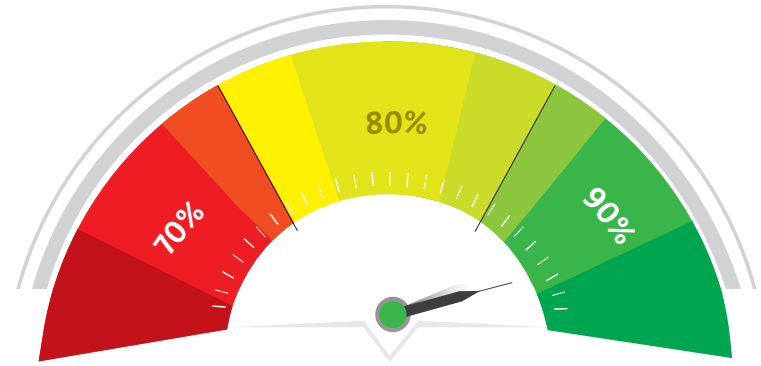
متوسط نسبة تحقيق المستهدفات الخاصة بخطط
تسويق أوقاف المؤسسات الخيرية المستهدفة

الهدف
تعزيز الاستدامة المالية | 4/10

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

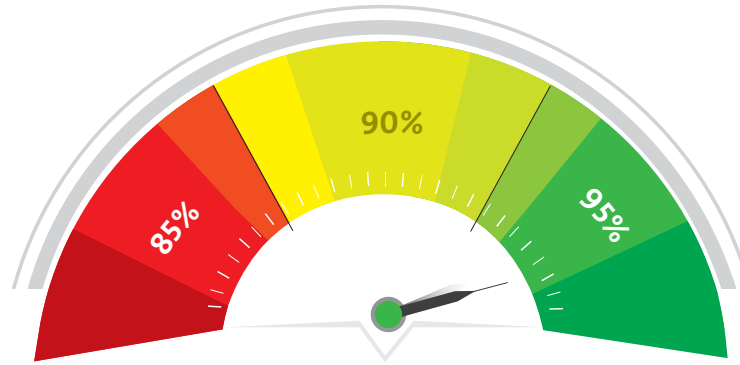


عدد الجهات المستهدفة سنويا بالتطوير والتدريب
على إدارة الموارد المالية



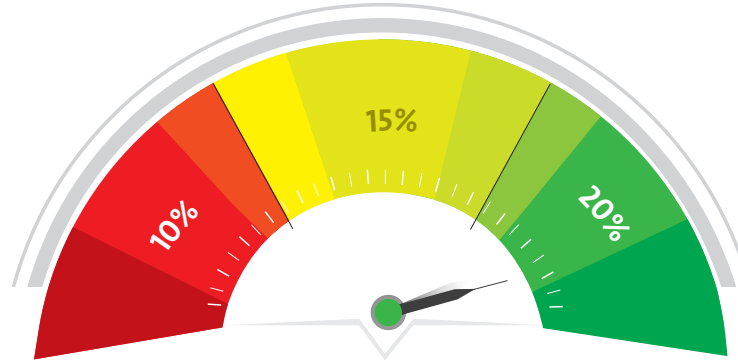
متوسط نسبة تطبيق نظام إدارة الموارد المالية
في المؤسسات الخيرية المستهدفة

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



نسبة تحقيق المؤسسات الخيرية لمستهدفاتها
المالية السنوية

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)

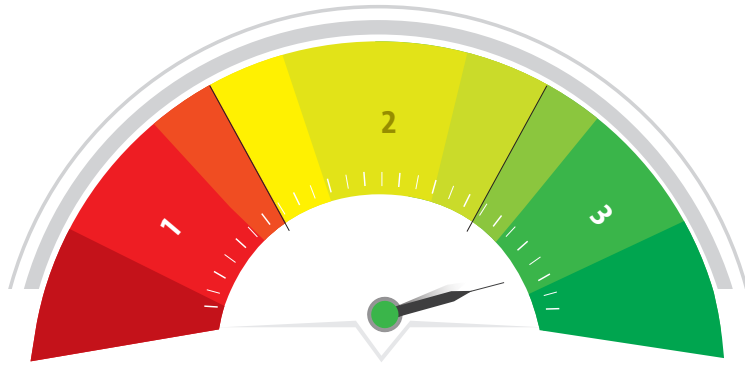


نسبة الزيادة السنوية في القدرة المالية
للمؤسسات الخيرية على تمويل برامج وخدمات
للمجتمع

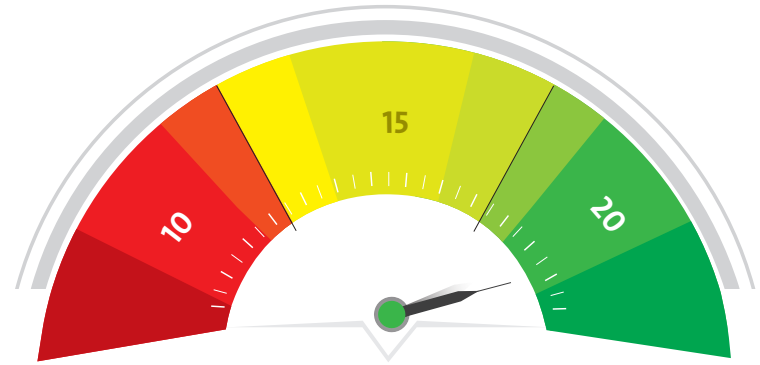
الهدف
5/10

دعم مبادرات التكامل والشراكة

معايير المخرجات
(بناء البرامج)



عدد التجارب الناجحة التي يتم دراستها وتوثيقها والاستفادة منها من قبل مؤسسات القطاع سنويا

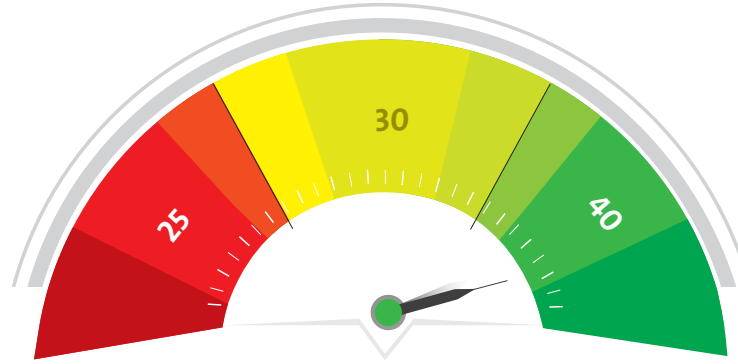


عدد الشراكات الموقعة بين المؤسسات المستهدفة

10

الهدف
5/10 | دعم مبادرات التكامل والشراكة

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

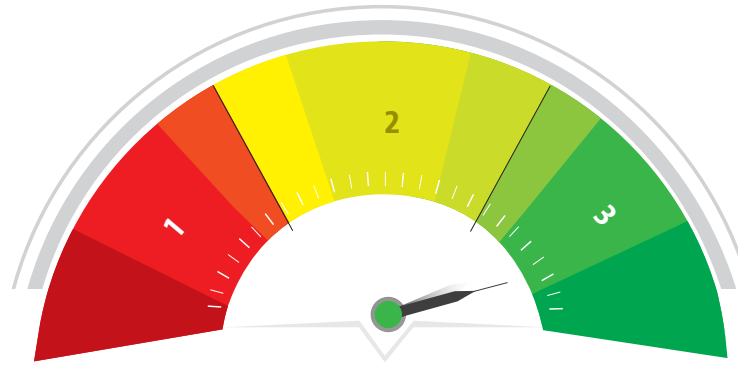


عدد الجهات الخيرية التي تم تدريبها على دليل
الشراكات والتكامل

الهدف
5/10

دعم مبادرات التكامل والشراكة

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

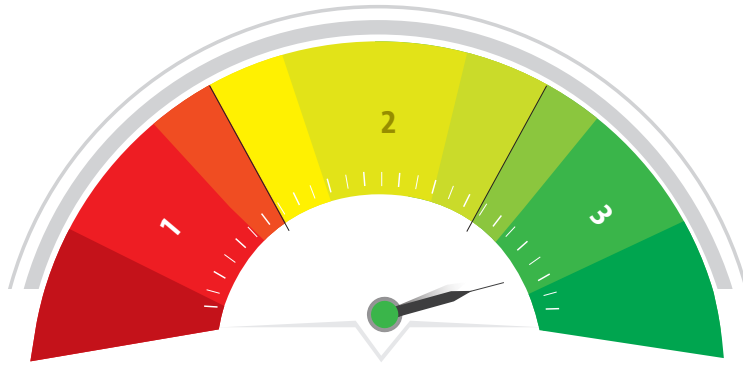


عدد الخدمات والمرافق المشتركة التي تم التشارك
في الاستفادة منها من قبل كل قطاع خيري في
المدن المستهدفة سنويا

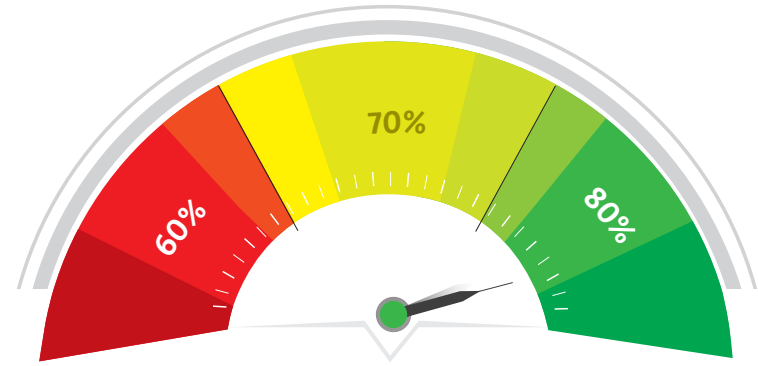
الهدف
5/10

دعم مبادرات التكامل والشراكة

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



عدد المشاريع المشتركة التي يتم تنفيذها بين
مؤسسات القطاع سنويا



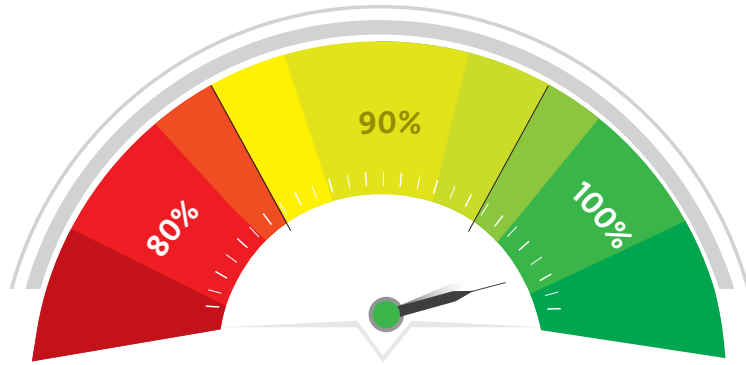
نسبة تحقيق الأهداف المشتركة بين مؤسسات
القطاع في المدن المستهدفة

10

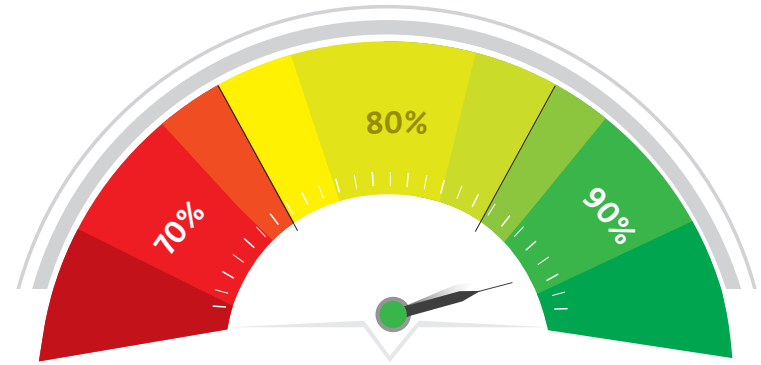
الهدف
6/10

الأداء المؤسسي المتميز

معايير المخرجات (بناء البرامج)



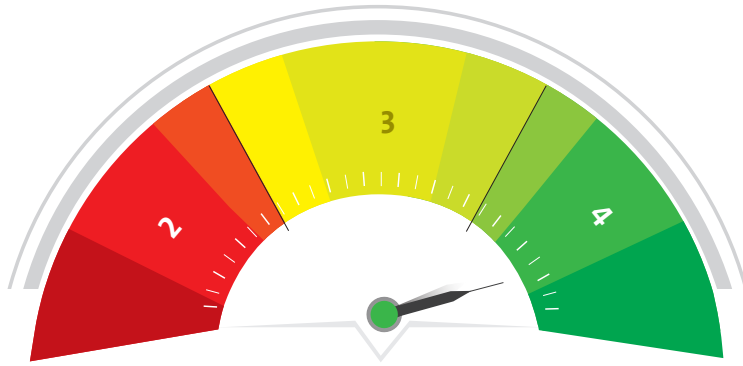
نسبة تحقيق مواصفات البرامج التي تم تصميمها
للأهداف والمعايير المعتمدة



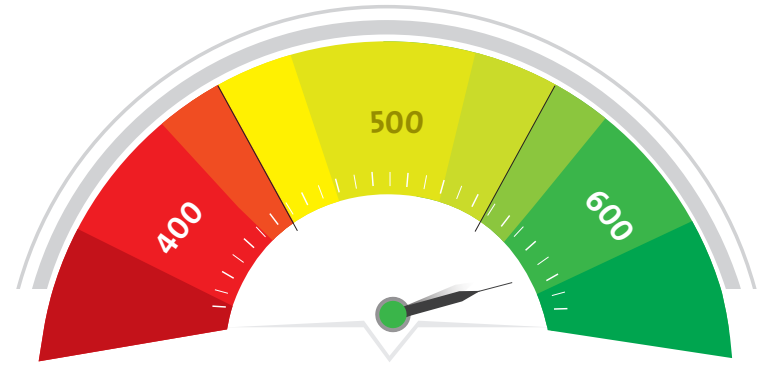
متوسط نسبة رضا أعضاء لجنة التحكيم عن مواصفات
البرنامج

الهدف
الأداء المؤسسي المتميز | 6/10

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

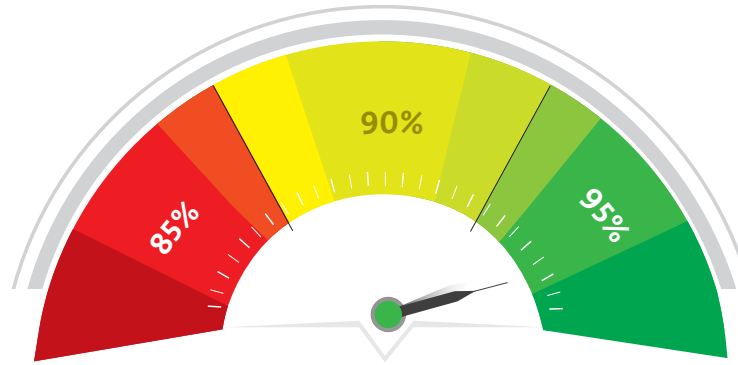


عدد المؤسسات التي سيتم تطبيق برنامج التميز
المؤسسي عليها



مستوى تحقيق معايير الأداء المتميز الواردة في
جائزة التميز

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



نسبة تحقيق المؤسسات المستهدفة للنتائج التي
تم اعتمادها

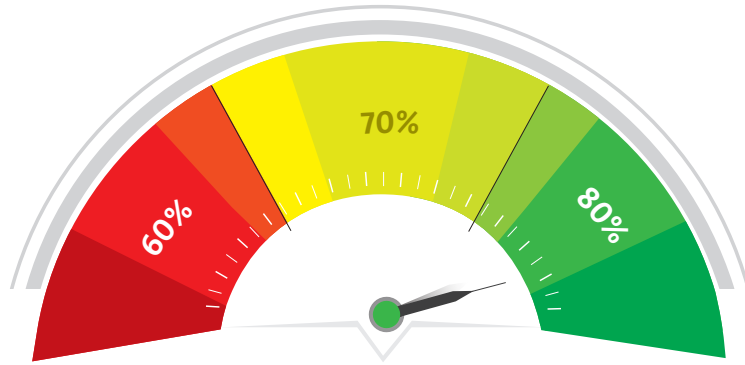
الهدف الحادي عشر

دعم الارتقاء بالإعلام الهادف

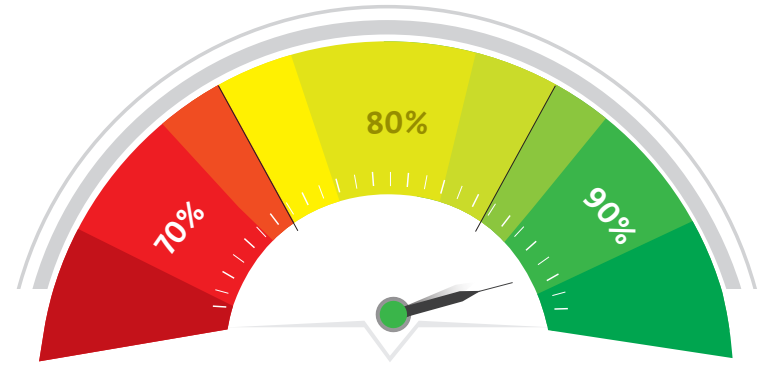
11

11

معايير المخرجات
(بناء البرامج)

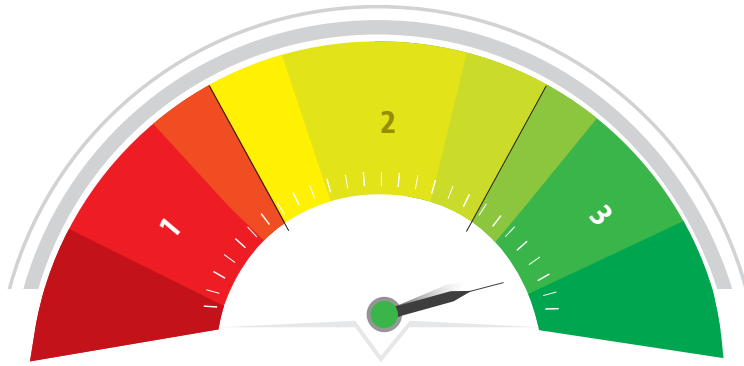


متوسط نسبة التزام المؤسسات الإعلامية
المستهدفة بدليل الممارسات الإعلامية الاحترافية

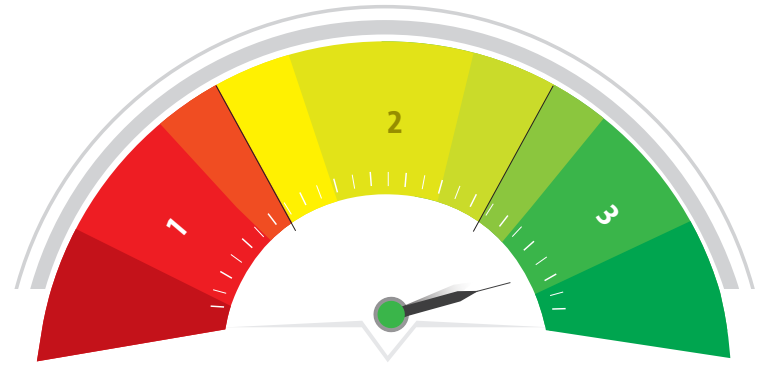


نسبة تنفيذ الخطة التدريبية والتطويرية الإعلامية
السنوية والتي تم تقديمها للقائمين على كل قناة
وبرنامج مستهدف

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)



عدد الأفكار والإضافات النوعية المقدمة سنويا
لتطوير كل برنامج إعلامي مستهدف

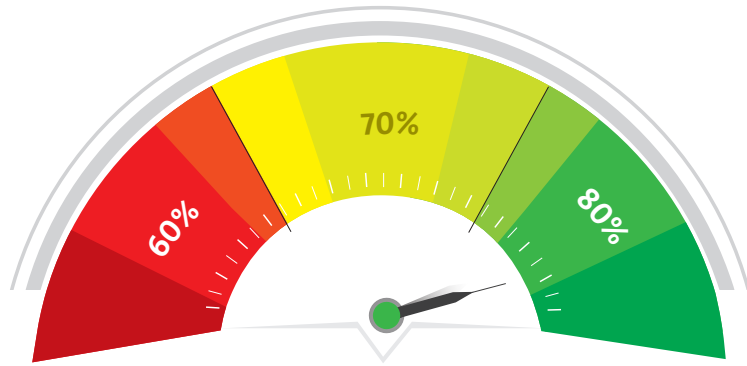


عدد الدراسات النقدية المقدمة سنويا لتطوير كل
قناة إعلامية مستهدفة

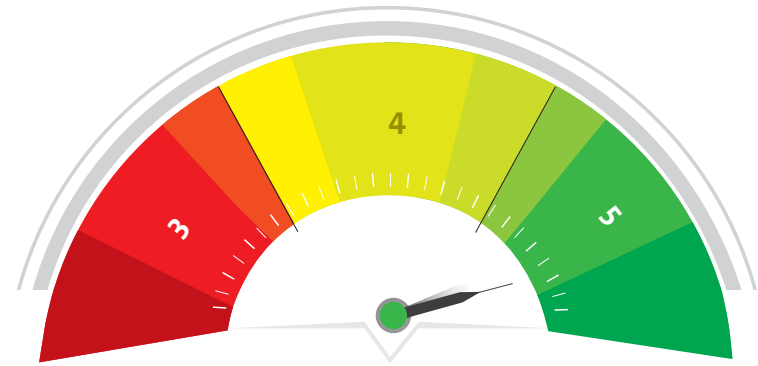
الهدف
1/11

دعم الارتقاء بالاعلام الهادف

معايير النتائج
(خدمة المستفيدين)

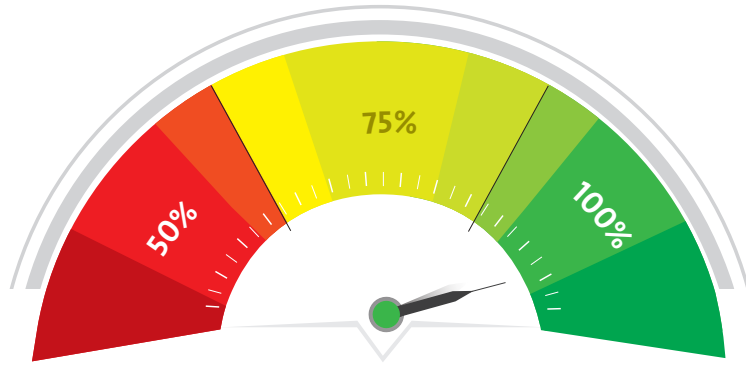


متوسط نسبة تطبيق القنوات والبرامج المستهدفة
للدراستات والأفكار والتجارب

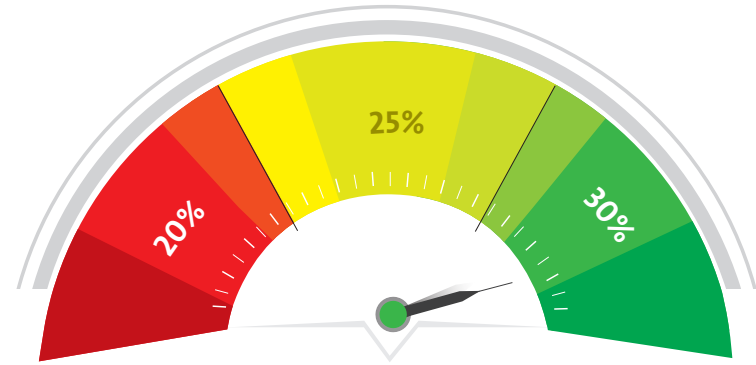


عدد التجارب العالمية الناجحة التي تم اقتباسها
سنويا لتطوير البرامج والقنوات

معايير الأثر
(القيم المضافة للمجتمع)



متوسط نسبة الزيادة السنوية في حجم الاشتراكات
في البرامج والقنوات المستهدفة



متوسط نسبة الزيادة السنوية لمشاهدة البرامج
والقنوات المستهدفة

الهدف الثاني عشر

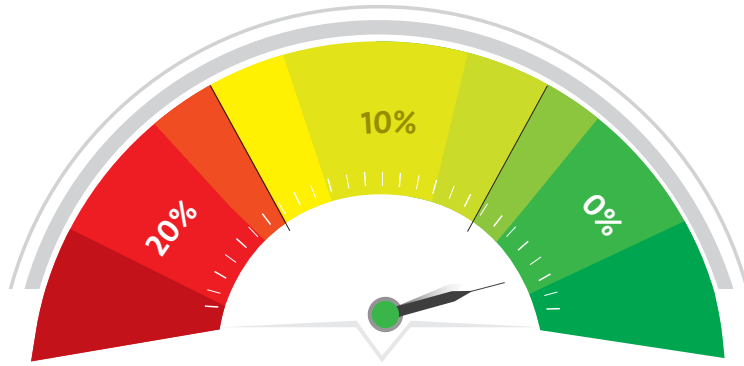
إدارة مشاريع هندسية نوعية تلبية
احتياجات المستفيدين

12

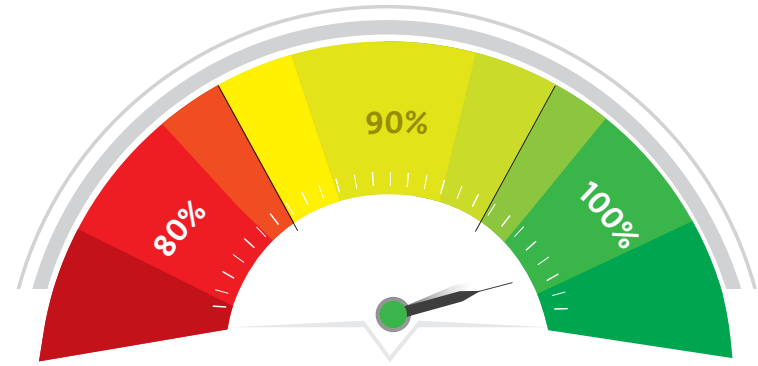
الهدف
1/12

تنفيذ المشاريع الهندسية بالجودة والتكلفة المعتمدة وفي الوقت المحدد

القسم الهندسي



نسبة الزيادة عن التكلفة المعتمدة للمشاريع الهندسية



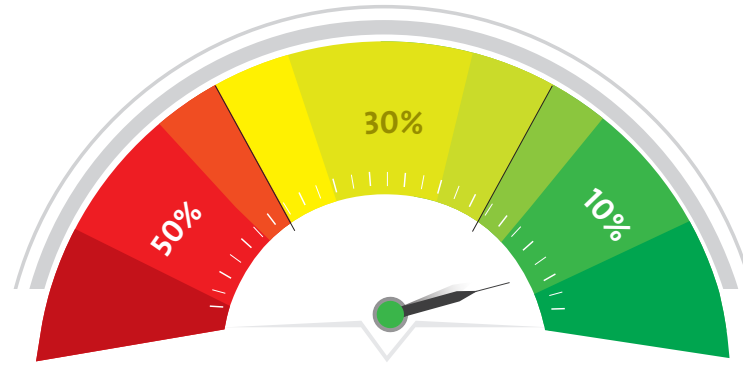
نسبة ما تم تحقيقه من المواصفات المعتمدة للمشاريع الهندسية على أرض الواقع

الهدف

1/12

تنفيذ المشاريع الهندسية بالجودة والتكلفة المعتمدة وفي الوقت المحدد

القسم الهندسي

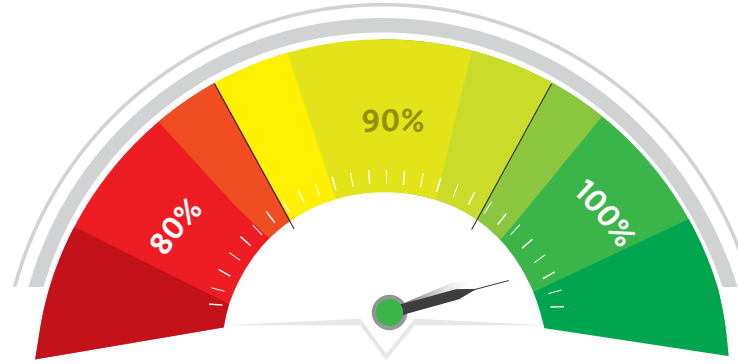


نسبة التأخير في تنفيذ المشاريع مقارنة بالوقت المعتمد

الهدف
2/12

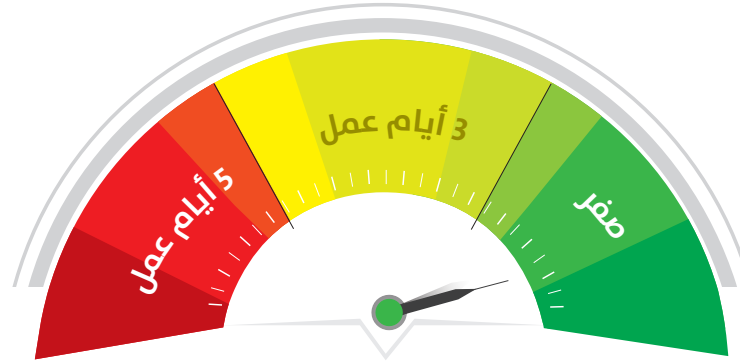
تقديم تصاميم متميزة للمشاريع الهندسية تلبى احتياجات الجهات
المستفيدة بالتعاون مع الاستشاريين

القسم الهندسي



متوسط نسبة رضا الجهات المستفيدة عن جودة
تصاميم المشاريع الهندسية

القسم الهندسي

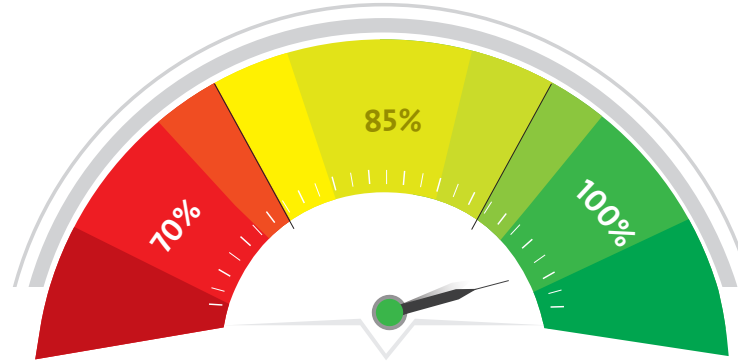


متوسط مدة التأخير في تقديم واستخراج التراخيص
اللازمة لتنفيذ المشاريع الهندسية تبعا للخطوة
المعتمدة

الهدف
4/12

تنفيذ خطط ومبادرات الصيانة الدورية المعتمدة

القسم الهندسي



نسبة تنفيذ خطط الصيانة الدورية والسنوية
المعتمدة

نطاق المستفيدين
تحقيق الرسالة

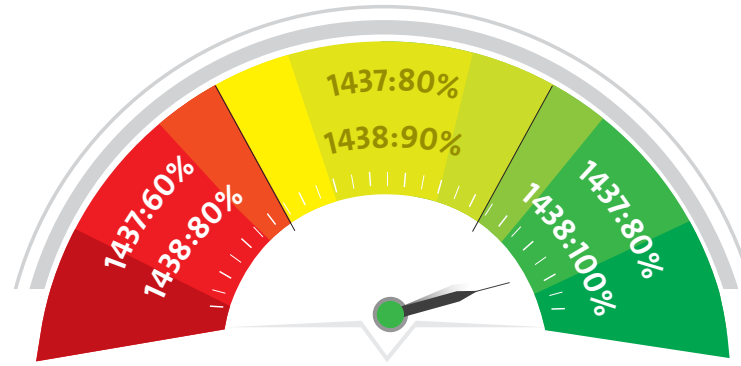
الهدف الثالث عشر

تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة في
خدمة المجتمع

13

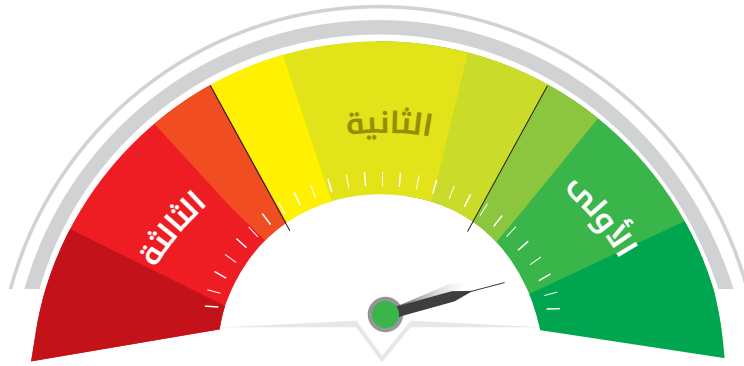
عقد شراكات استراتيجية تحقق أهداف وتطلعات المؤسسة

إدارة الشراكات

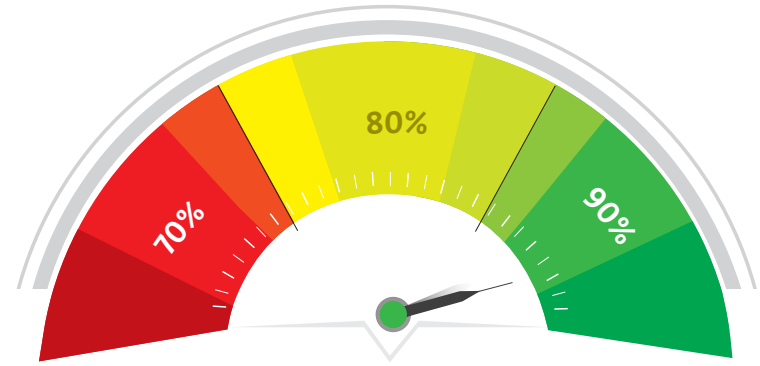


نسبة من تم التعامل معهم من الشركاء المصنفين

الأمانة العامة



الموقع التصنيفي للمؤسسة من قبل المؤسسة
الخيرية مقارنة بالمؤسسات المانحة الأخرى

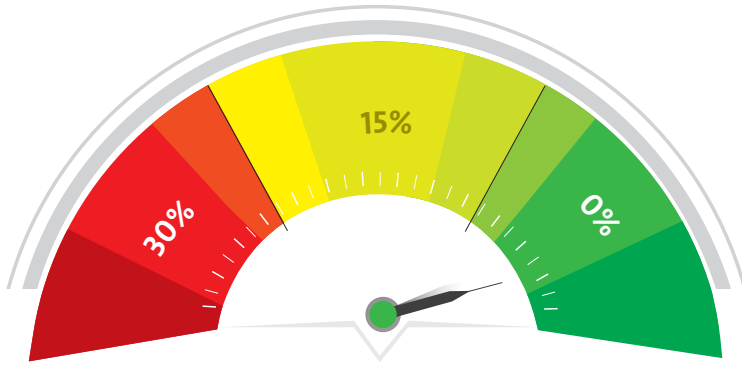


متوسط نسبة رضا المؤسسات الخيرية المستفيدة
عن نظم وسياسات المؤسسة

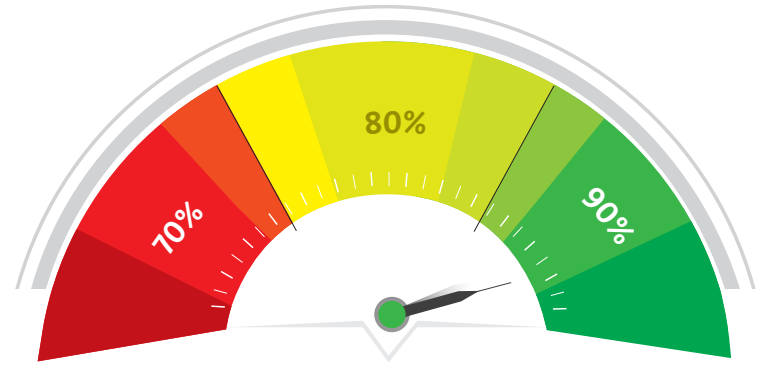
الهدف
3/13

إعداد ومراجعة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة وتوثيق النتائج

الإدارة الاستراتيجية



متوسط نسبة التأخير في إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية تبعا للجدول المعتمدة للإعداد والمراجعة



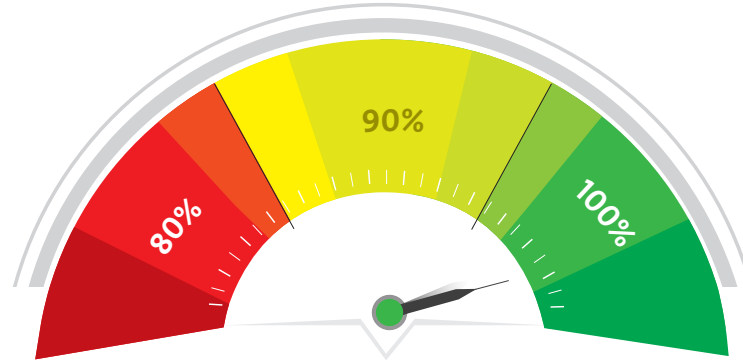
متوسط نسبة رضا المعنيين والمشاركين في ورش التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي عن جودة وكفاءة إدارة ورش العمل

الهدف

3/13

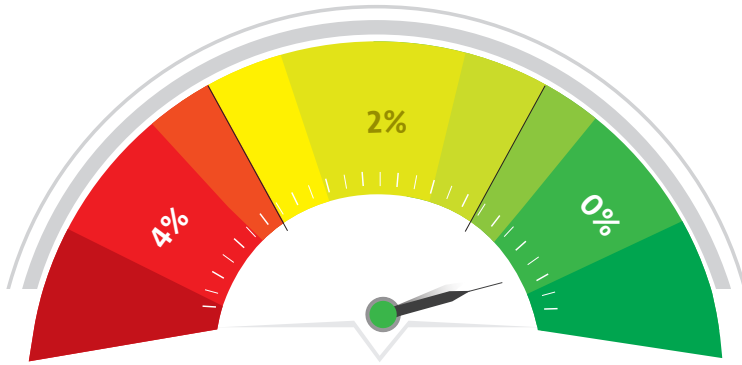
إعداد ومراجعة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة وتوثيق النتائج

الإدارة الاستراتيجية

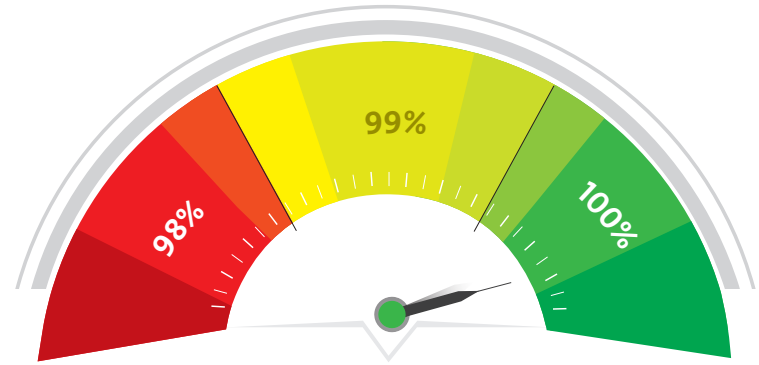


متوسط نسبة شمولية المراجعة السنوية للخطط الاستراتيجية و التنفيذية بكافة بنودها والمتمثل بأهم بنقاط القوة والضعف في كل بند

إدارة الجودة



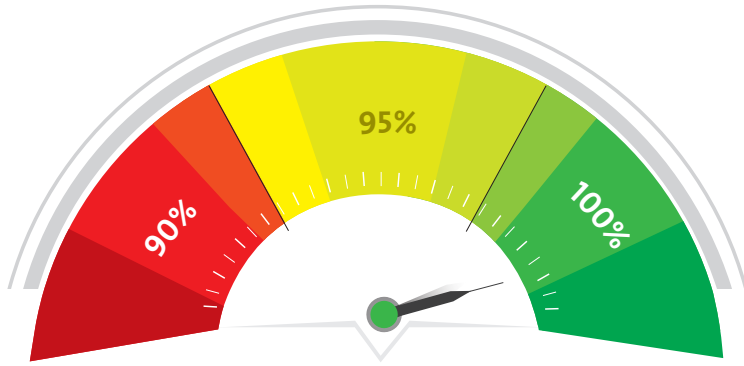
نسبة المؤشرات التي تم توثيق اعتراضات مقبولة من قبل فريق المؤسسة ومدعمة بالوثائق والإثباتات حول أخطاء تمت عند قياسها



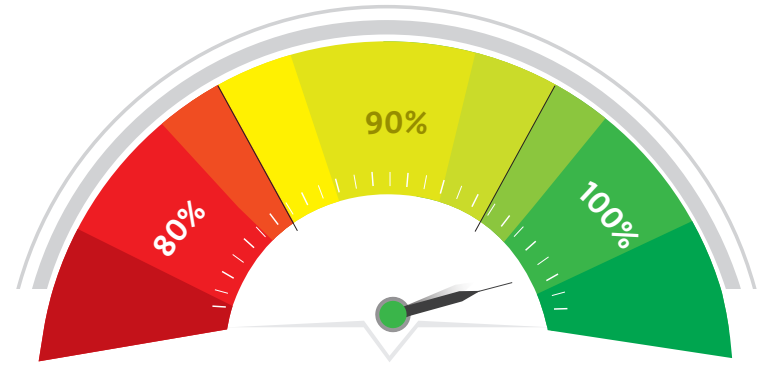
نسبة المؤشرات التي تم قياسها وإعطاء تقارير دورية حولها

تقديم تحليلات علمية دقيقة حول أسباب ضعف تحقيق مستهدفات
الأداء المعتمدة

الإدارة الاستراتيجية



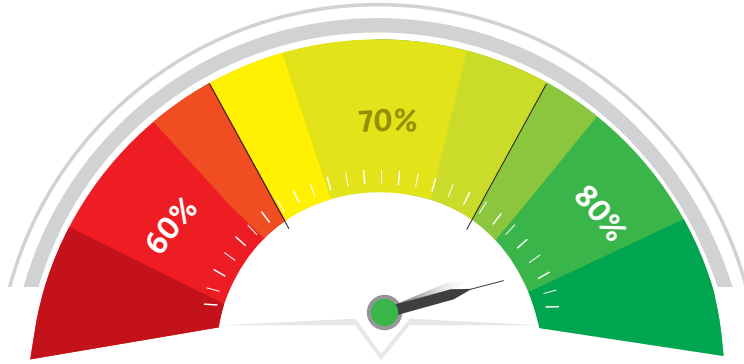
نسبة المعايير التي تعاني من ضعف في الأداء
والتي تم تحليل مناطق الضعف لها



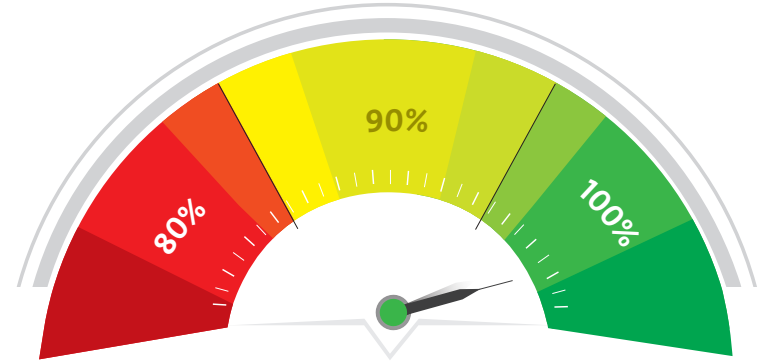
نسبة التطابق بين المواصفات المعتمدة لإجراء
تحليل علمي للمعايير التي تعاني من ضعف الأداء
وما تم إجراؤه من ممارسات تحليلية لمناطق الضعف

تقديم حلول فاعلة للارتقاء بقدرة الإدارات في تحقيق مستهدفاتها

الإدارة الاستراتيجية



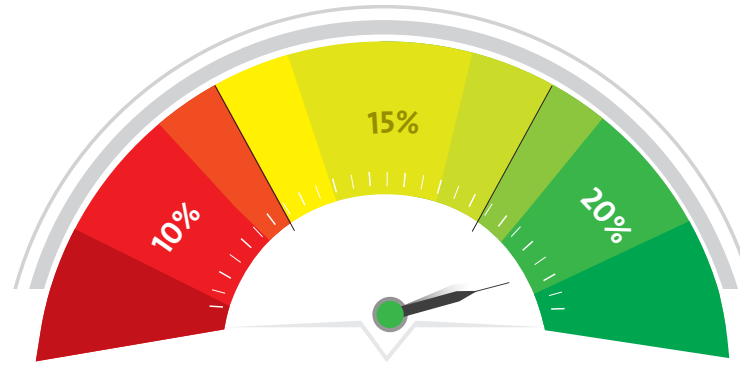
نسبة ما تم قبوله من الحلول المقدمة من قبل
الجهات المعنية



نسبة معايير الأداء التي تم وضع حلول لمعالجة
ضعف أدائها

تقديم حلول فاعلة للارتقاء بقدرة الإدارات في تحقيق مستهدفاتها

الإدارة الاستراتيجية



متوسط نسبة الارتقاء الذي أحدثته الحلول الفاعلة
للإدارة الاستراتيجية في المعايير التي تعاني من
ضعف الأداء

الهدف الرابع عشر

تعزيز الشراكة والتواصل الفعّال مع
المجتمع ومؤسساته

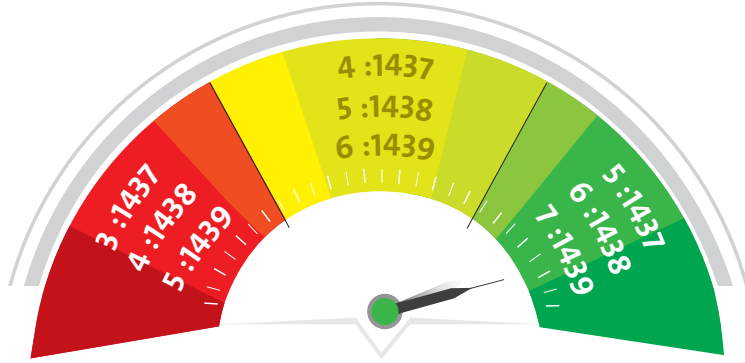
14

الهدف

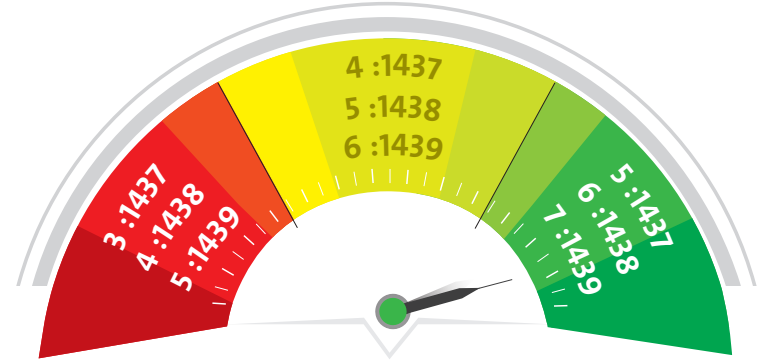
1/14

رفع مستوى التكامل والشراكة مع المؤسسات المانحة والقطاع
الخاص لدعم العمل الخيري

الأمانة العامة



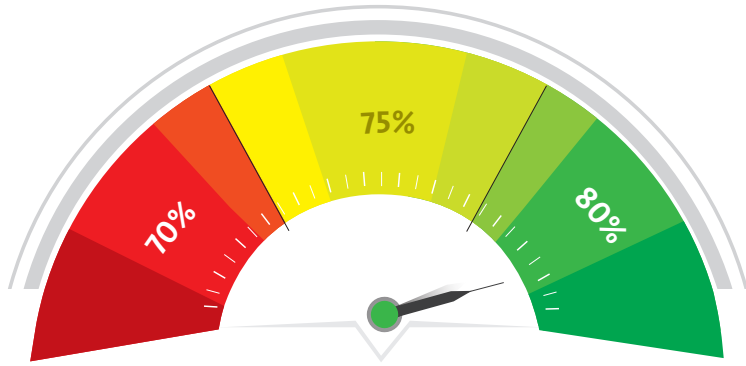
عدد المشاريع المشتركة التي يتم تنفيذها سنويا
مع القطاع الخاص



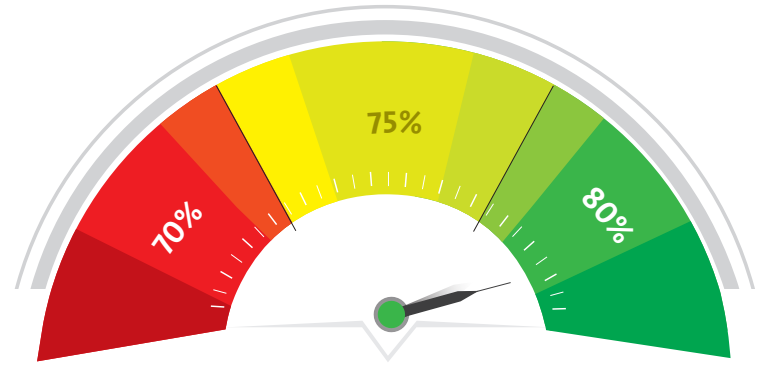
عدد المشاريع المشتركة التي يتم تنفيذها سنويا
مع المانحين الآخرين

إدارة علاقات متميزة وفاعلة تحقق التكامل مع الشركاء

إدارة الشراكات



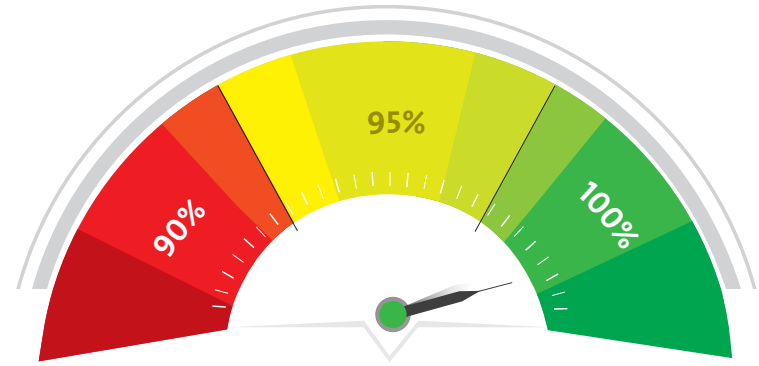
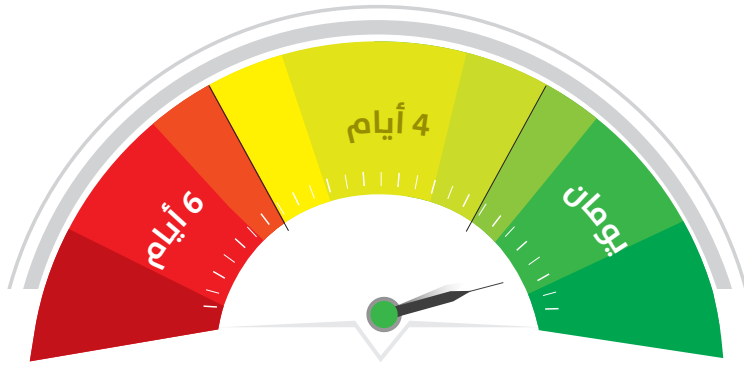
متوسط نسبة رضا الإدارات الخيرية عن الشراكات الحالية



متوسط نسبة رضا الشركاء عن الشراكات الحالية

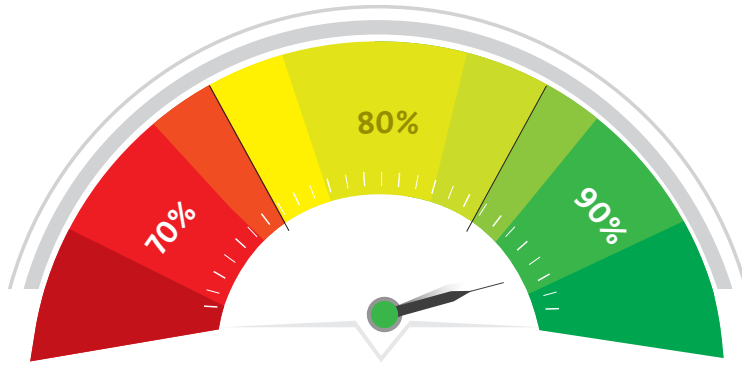
إدارة علاقات متميزة وفاعلة تحقق التكامل مع الشركاء

إدارة الشراكات

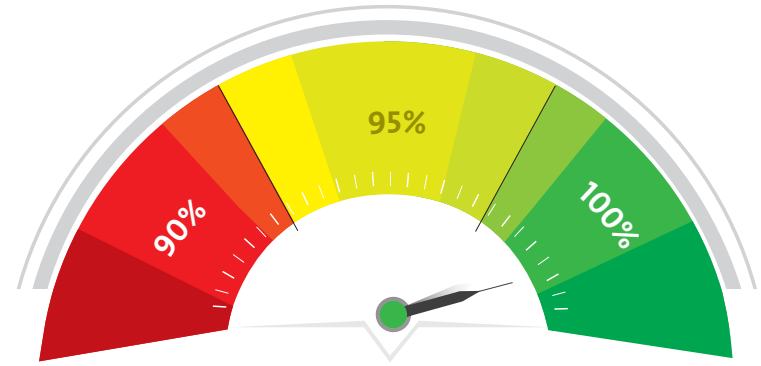


المشاركة الفاعلة في الأنشطة والفعاليات العامة الرئيسية

إدارة العلاقات العامة



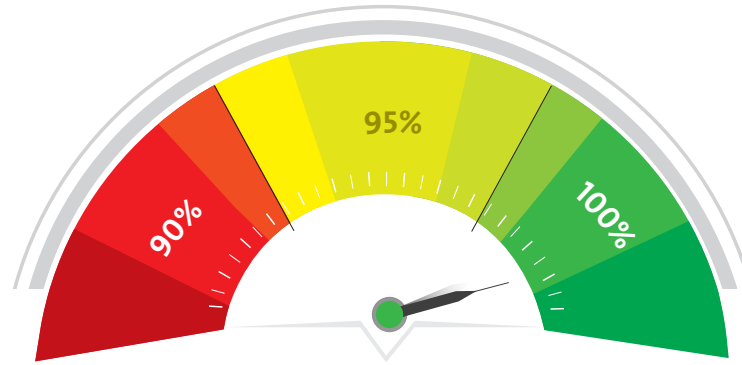
نسبة تنفيذ الخطة السنوية المعتمدة للمشاركة
بالفعاليات العامة الرئيسية



نسبة الالتزام بدليل الممارسات الاحترافية الخاص
بالمشاركة في الفعاليات العامة

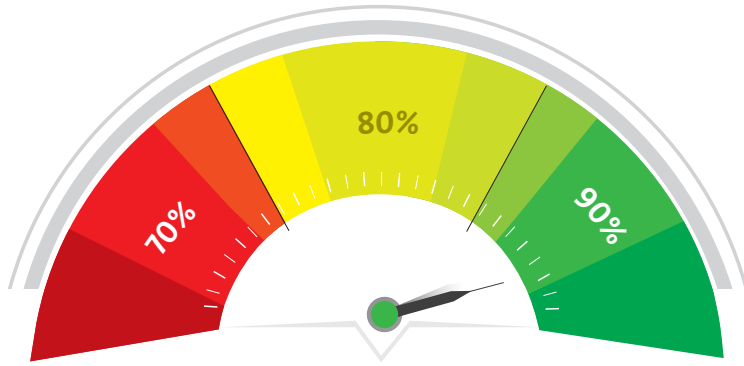
الترتيب لعقد اللقاءات والمنتديات الخاصة بالمؤسسة

إدارة العلاقات العامة

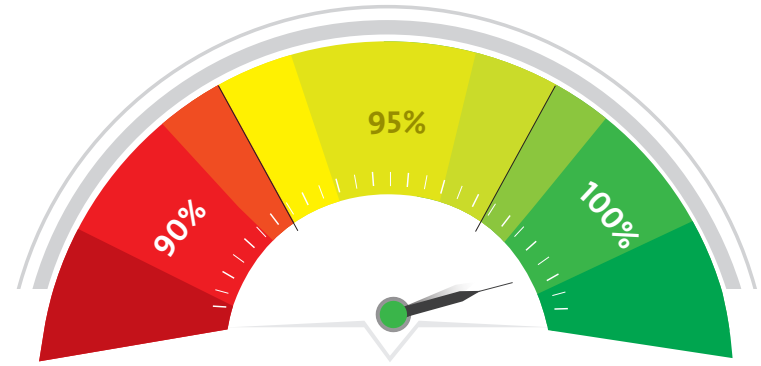


نسبة الالتزام بدليل الممارسات الاحترافية الخاص
بعقد اللقاءات والمنتديات الخاصة بالمؤسسة

إدارة العلاقات العامة

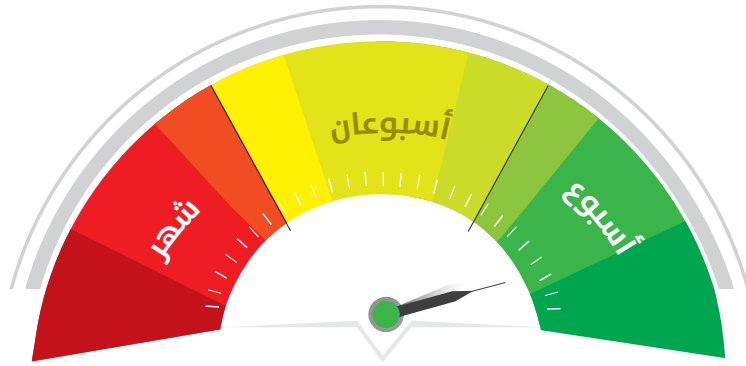


متوسط نسبة رضا الإدارة العليا عن محتويات الملف الصحفي والإعلامي

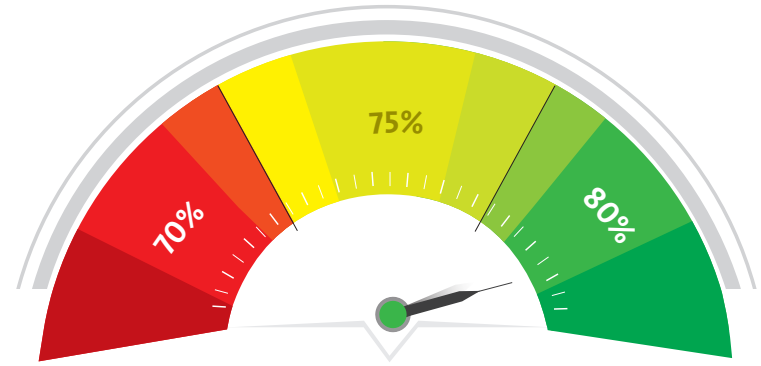


نسبة الالتزام بدليل الممارسات الاحترافية الخاص بالرصد والمتابعة الإعلامية

إدارة العلاقات العامة

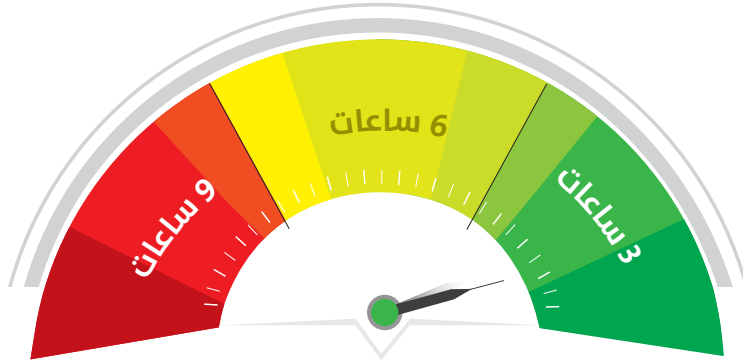


المدة الزمنية الخاصة بتحديث المعلومات الخاصة
بالمشاريع الخيرية

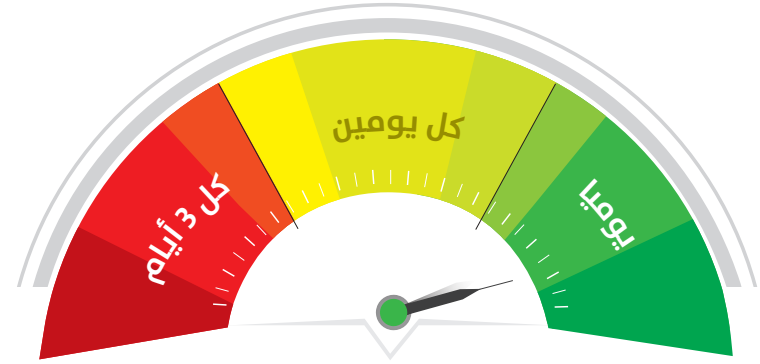


نسبة الالتزام بدليل الممارسات الاحترافية الخاص
بإدارة محتوى وأعمال الموقع

إدارة العلاقات العامة



المدة الزمنية اللازمة للرد على استفسارات زوار الموقع

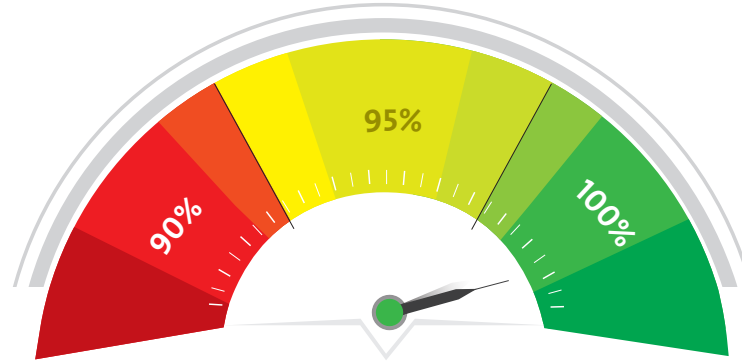


المدة الزمنية الخاصة بتحديث المعلومات الخاصة بالأعمال الإجرائية التفصيلية

الهدف
7/14

بناء صورة ذهنية مؤسسية متميزة

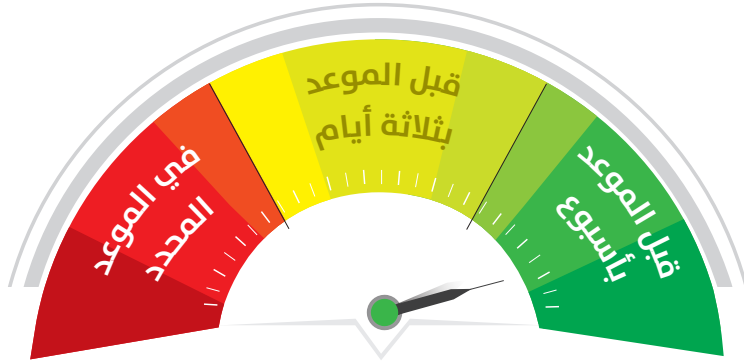
إدارة العلاقات العامة



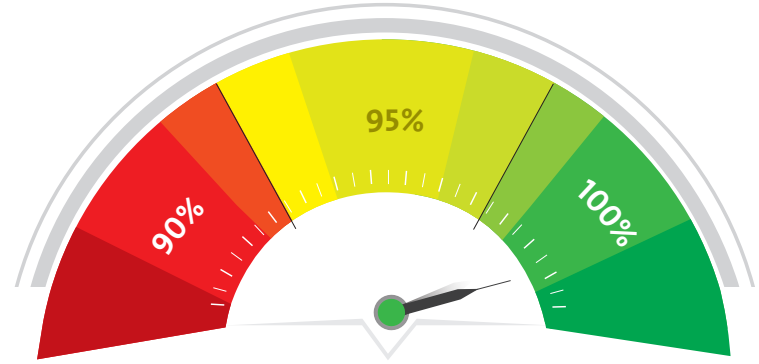
نسبة الالتزام بدليل الممارسات الاحترافية الخاص
بصناعة الهوية المؤسسية

إعداد كافة المطبوعات والتقارير الخاصة بالمؤسسة

إدارة العلاقات العامة



المدة الزمنية الخاصة بتقديم التقارير والمطبوعات للجهات المعنية



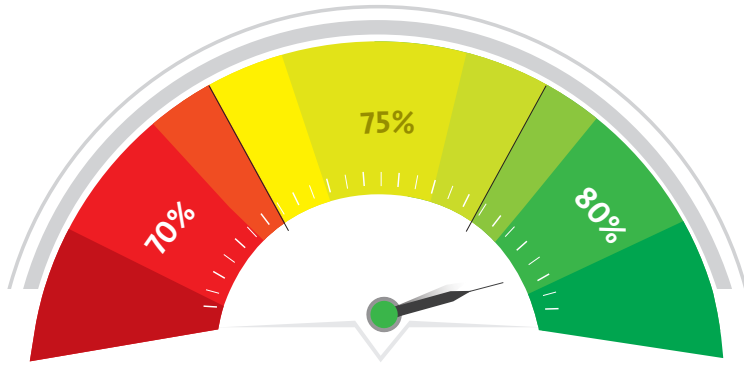
نسبة الالتزام بدليل الممارسات الاحترافية الخاص بإعداد التقارير والمطبوعات

الهدف

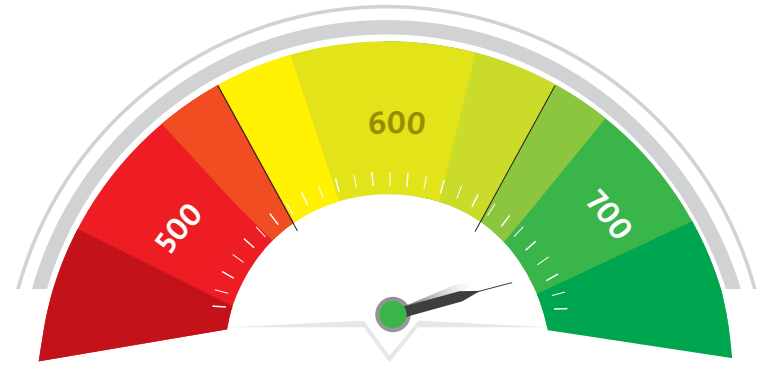
9/14

تعريف الشركاء المتعاونين بأهداف وأسلوب عمل ومنتجات وبرامج المؤسسة

إدارة الشراكات



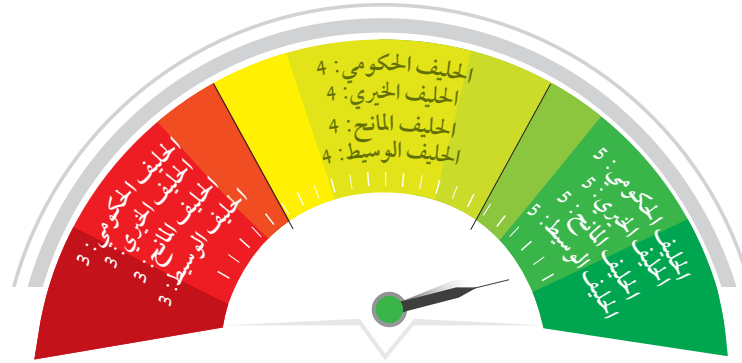
نسبة رضا الشركاء عن معرفتهم بتفاصيل العمل الخاصة بالمؤسسة



عدد الشركاء الذين سيتم تعريفهم بأهداف المؤسسة وأسلوب عملها ومنتجاتها سنويا

استقطاب حلفاء استراتيجية لدعم أهداف وتوجهات المؤسسة

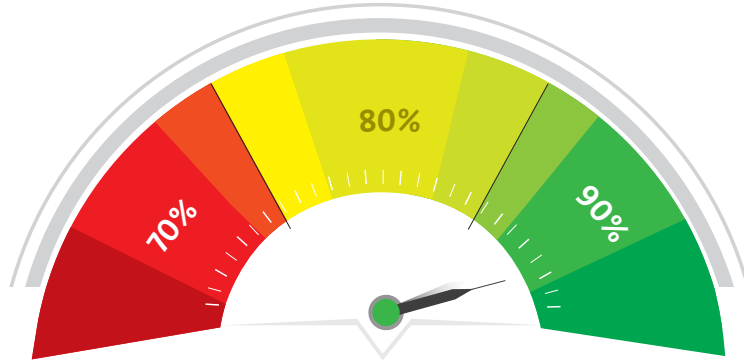
إدارة الشراكات



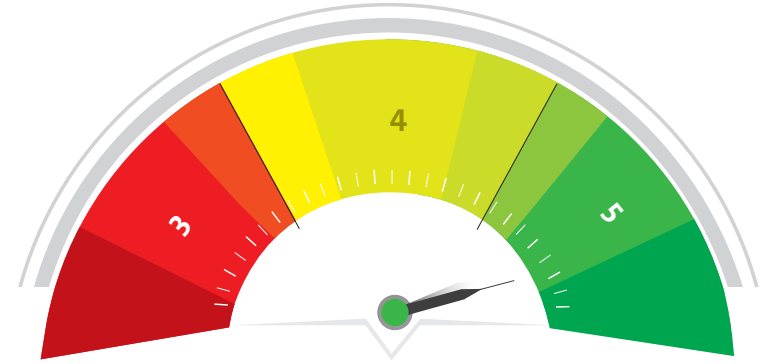
عدد الحلفاء الاستراتيجيين الذين سيتم إقامة تحالف معهم خلال السنوات الثلاث القادمة

إقامة تحالفات/شراكات استراتيجية مع الجهات الحكومية

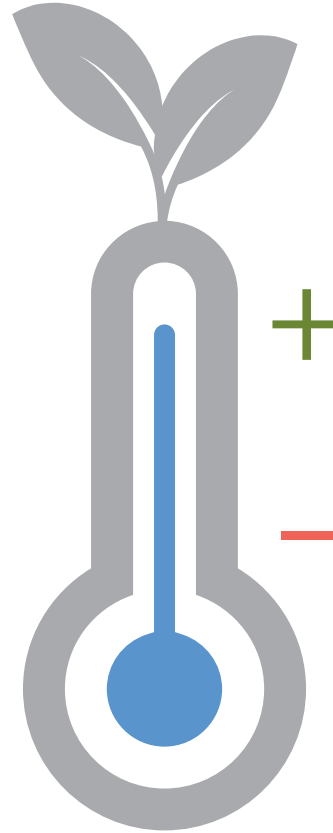
الأمانة العامة



متوسط نسبة رضا وزارة الشؤون الإجتماعية عن أداء المؤسسة



عدد التحالفات/الشراكات الاستراتيجية التي تم إقامتها مع الجهات الحكومية المؤثرة في العمل الخيري خلال السنوات الثلاث القادمة



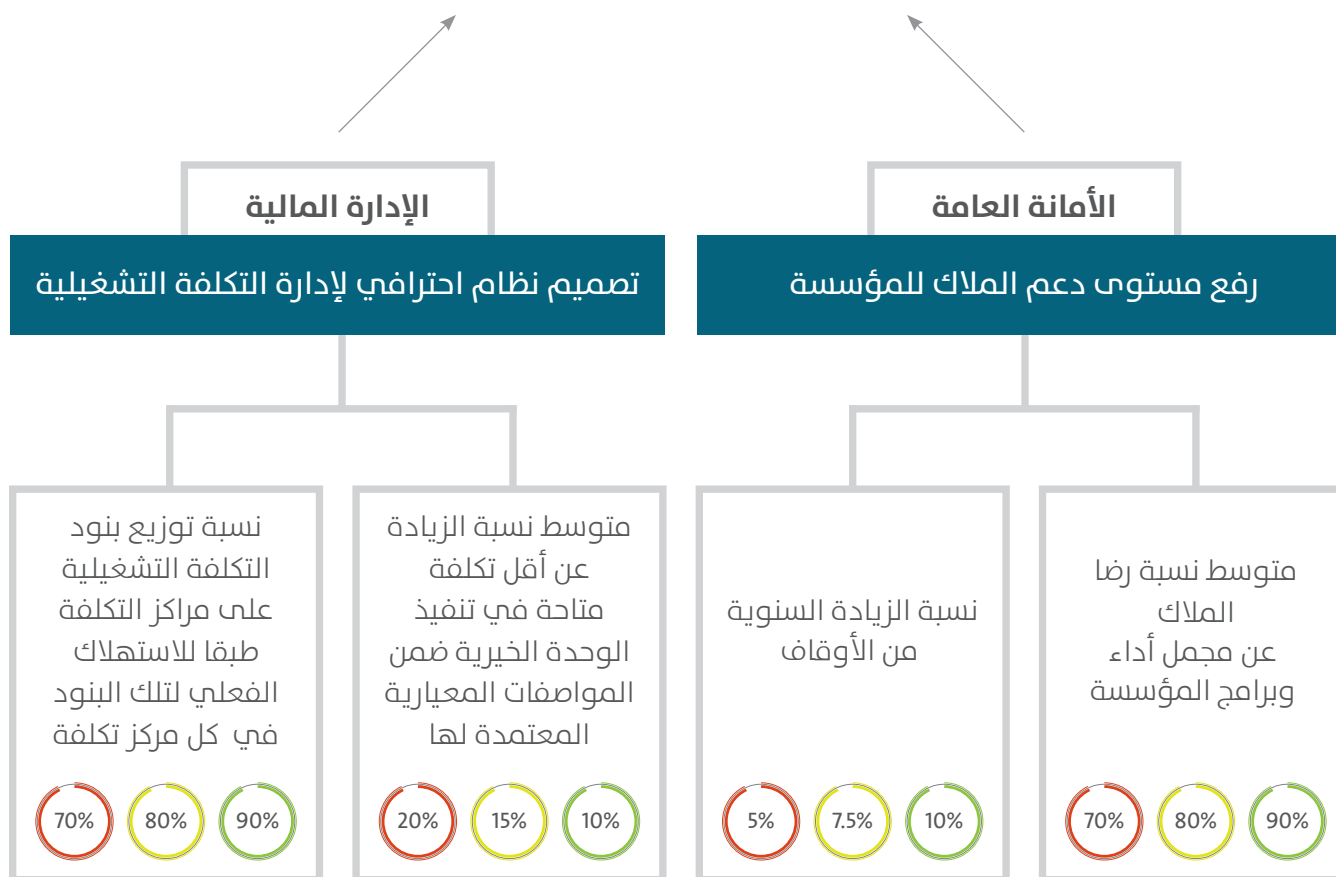
منهجية القياس الخاصة بالمؤسسة

تعتمد منهجية قياس الأداء في مؤسسة السبيعي على أساس الرصد الدقيق لمستوى تحقيق المستهدفات الخاصة بكل هدف تنفيذي ومن ثم تجميع نواتج تلك المستهدفات لتشكيل صورة مكتملة حول مجمل الإنجاز الذي تم تحقيقه في كل هدف استراتيجي. لذا فإن قياس الأداء في المستوى الاستراتيجي يعتبر بمثابة المحصلة الحسابية لمعدلات إنجاز المعايير في المستوى التنفيذي.

تشكل منظومة القياس في المؤسسة من مجموعة من قواعد رصد الأداء الخاصة بكل هدف تنفيذي وتتكون قواعد الرصد من:

- معايير مصممة لقياس الأداء الخاص بكل هدف تنفيذي وتستدرك في قياسها الأبعاد الكمية والنوعية والزمينية والمالية،
- لكل معيار تم اعتماد ثلاث مستويات أداء معيارية تشمل:
 - الأداء المتميز
 - الأداء الجيد
 - الحد الأدنى من الأداء
- يتم تبعا لذلك قياس ما تم تحقيقه من أداء فعلي في كل معيار ومقارنته بمستويات الأداء المعيارية لتحديد مستوى الأداء لذلك المعيار
- يتم احتساب النتيجة الخاصة بأداء الهدف التنفيذي من خلال تجميع مستويات أداء المعايير التابعة له
- أخيرا، يتم احتساب المتوسط الحسابي لنواتج أداء الأهداف التنفيذية التابعة لكل هدف استراتيجي وترصد النتيجة النهائية الخاصة بمعدل إنجاز الهدف الإستراتيجي.

رفع مستوى الملاءة المالية للمؤسسة



التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع
Wojoo Publishing & Distribution House
www.wojoooh.com



المملكة العربية السعودية - الرياض
الهاتف: 4562410 الفاكس: 4561675
للتواصل والنشر:
info@wojoooh.com
www.facebook.com /wojoooh
@wojoooh1

شكرا للشريك الفني



مكتب جاهزية الأعمال

رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482

العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422

شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل - مكتب رقم (702)



مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية

الرياض - المملكة العربية السعودية

هاتف : +96612810057 - +96612810809 - +96612810403

فاكس : +96612810599 البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa

