

Distr.  
LIMITED

E/ESCWA/ECRI/2010/Technical Paper 3/Add.2  
01 September 2010  
ORIGINAL: ARABIC

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة

ملف المشارك



الأمم المتحدة  
نيويورك، 2010

ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به وبدون تحرير رسمي.

10-0311

**الورشة التدريبية  
التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة**

**ملف المشارك**

## اليوم الأول

### الجلسة الأولى

- عملية الإدارة الاستراتيجية
- التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة

### الجلسة الثانية

- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
- تقييم البيئة الخارجية

### الجلسة الثالثة

- تقييم القدرات الداخلية

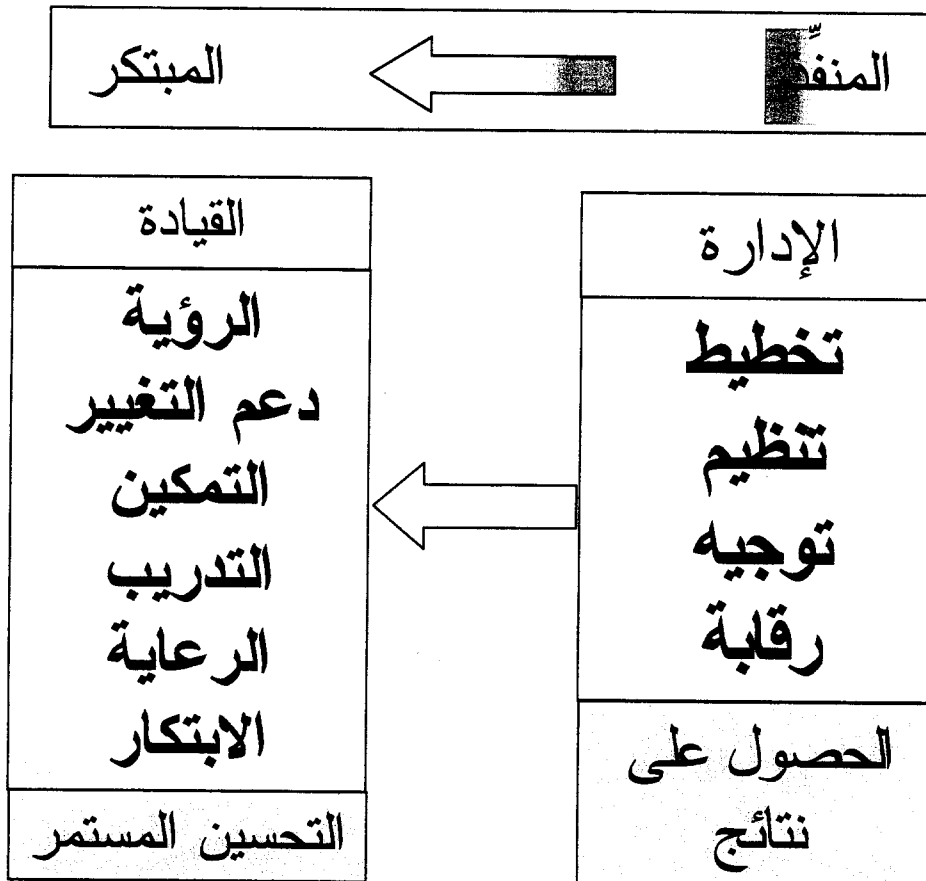
# عملية الإدارة الاستراتيجية

## عملية الإدارة الاستراتيجية

### مشكلات الإدارة التقليدية

- تراكم العمل وكثرة الأخطاء
- زيادة الوقت المقرر للعمليات
- زيادة عمليات المراقبة
- تقييم أداء لا يعتمد على الوقائع
- زيادة عدد الاجتماعات بدون نتائج فعالة
- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين
- زيادة شكاوى العاملين، موارد غير كافية...

### التحول من الإدارة التقليدية إلى القيادة



## تغيير المنهج الإداري (رؤية، رسالة، غايات، إدارة الأداء، الجودة...)

- التركيز على الرؤية الطويلة المدى.
- اعتماد الشمولية لاتخاذ القرارات.
- متابعة المتغيرات الداخلية ومتغيرات المحيط وتحليل رباعي دوري (SWOT): نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتحديات (المخاطر).
- الأخذ بمبادرات التحسين والتطوير.
- اعتماد توثيق المهام وتأمين الموارد.
- تأمين آلية تحديد الغايات والأهداف ونشرها.
- نشر ثقافة مؤسسية مبنية على التقييم والتطوير المستمرين ودعم الكفاءات والتحفيز على الإبداع.

## متابعة التطوير المستمر (اتباع آلية عمل دقيقة وفعالة)

- عمليات إدارية مبسطة لتدوين وتحليل المعلومات
- وضع أهداف يمكن تحقيقها
- مؤشرات قياس دقيقة
- الأخذ بعين الاعتبار مبادرات التحسين المقترحة
- تمكين المسؤولين من القيام بتحسين الأداء الإداري
- مشاركة وتبادل معلوماتي متطور بين الإدارات

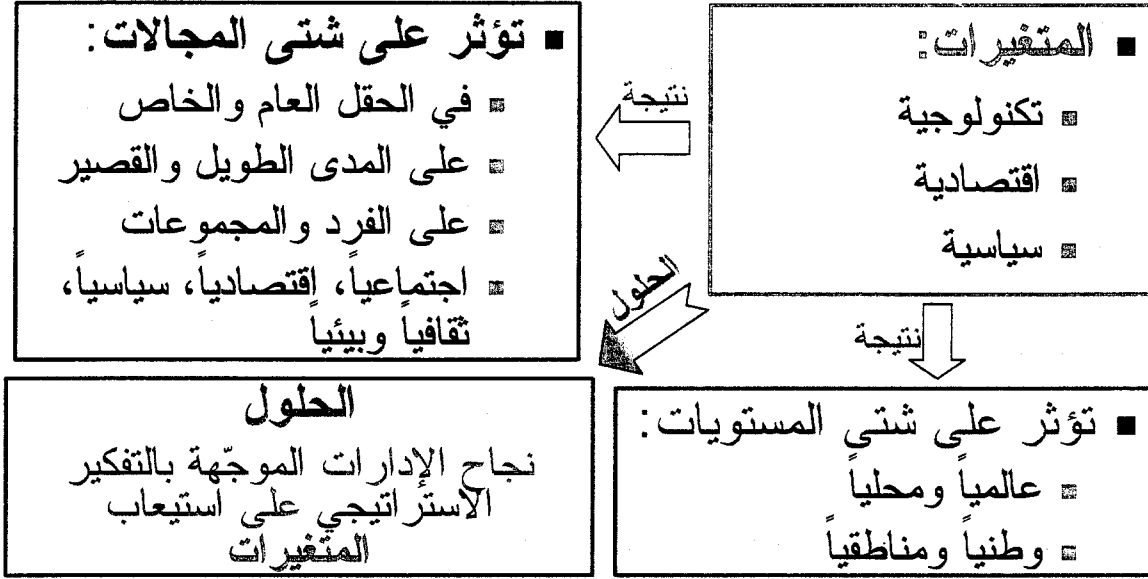
## منهجية وأدوات (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء)

اعتماد منهجية وأدوات حديثة برهنت قدرتها على تطوير إدارات القطاع العام.

وتتضمن آلية التطبيق:

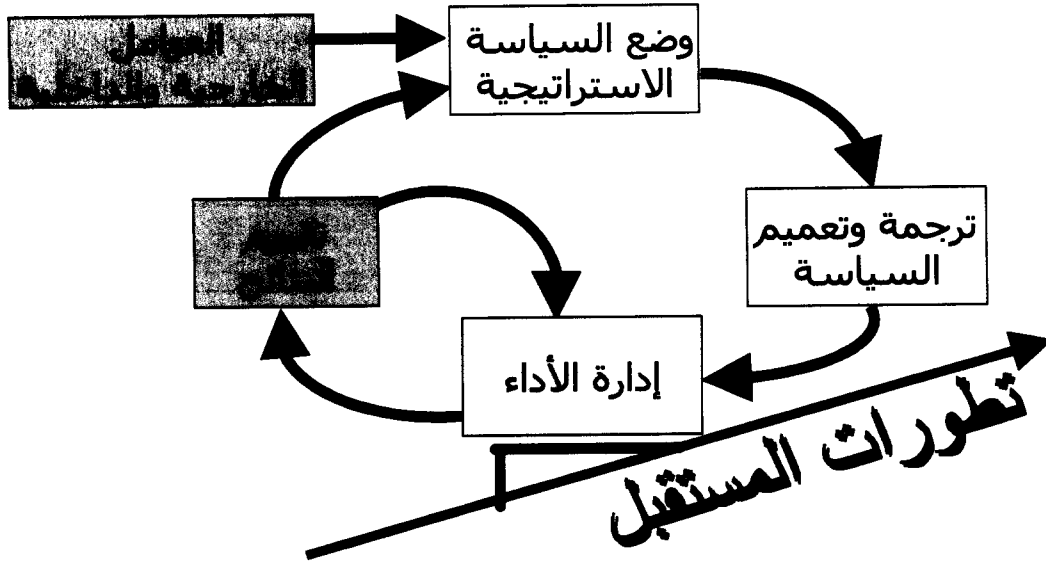
- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الأداء
- أساليب الجودة الشاملة

## الإدارة الاستراتيجية المبادئ والعمليات

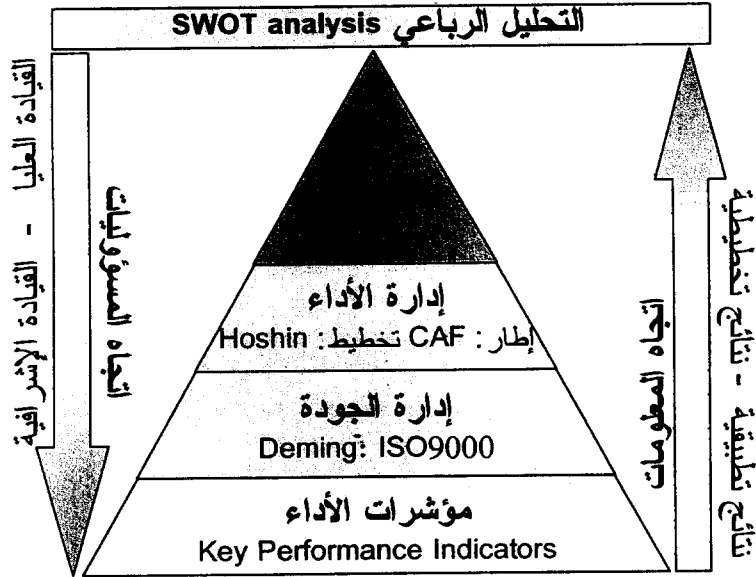


|   |                          |   |  |
|---|--------------------------|---|--|
| ◆ | SWOT Analysis            | ◆ | نقّم الوضع للتطوير،                          |
| ◆ | Strategic Planning       | ◆ | نواجه احتياجات التطوير بالتخطيط الاستراتيجي، |
| ◆ | Performance Management   | ◆ | نُفَعّل التخطيط بإدارة الأداء،               |
| ◆ | Hoshin Planning          | ◆ | نطوّر الأداء باستعمال أدوات القياس،          |
| ◆ | Total Quality Management | ◆ | نتحسّن باستمرار بإدارة الجودة الشاملة،       |
| ◆ | Performance Indicators   | ◆ | ندعم التطوير بمتابعة مؤشرات الأداء.          |

## الإدارة الاستراتيجية المبادئ والعمليات

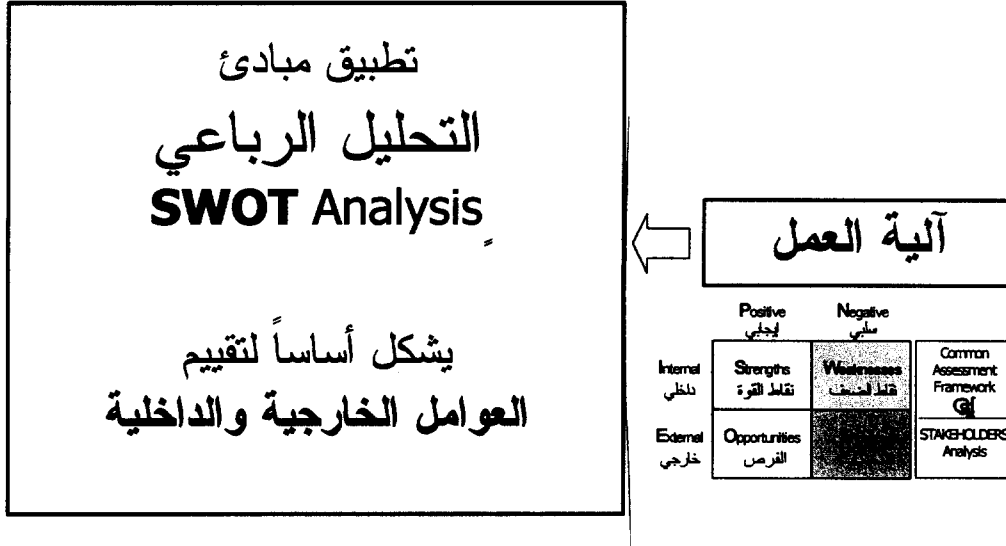


## الإدارة الاستراتيجية المبادئ والعمليات





## الإدارة الاستراتيجية التحليل الرباعي للعوامل



## الإدارة الاستراتيجية التحليل الرباعي للعوامل

### تعريف : التحليل الرباعي للعوامل المؤثرة

طريقة منظمة تعتمد آلية تقييم تشاركية  
لكل من العوامل الخارجية والداخلية  
الفرص - التحديات / نقاط القوة - نقاط الضعف


- تقييم ومتابعة البيئة الخارجية (STAKEHOLDERS Analysis)
- تقييم ومتابعة أداء المؤسسة عبر أداة التقييم المشترك (أ.ت.م.) (Common Assessment Framework – CAF)



## الإدارة الاستراتيجية التحليل الرباعي للعوامل



أدوات : التحليل الرباعي للعوامل المؤثرة

|                   | Positive<br>إيجابي             | Negative<br>سلبي                |  |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|--|
| Internal<br>داخلي | <b>Strengths</b><br>نقاط القوة | <b>Weaknesses</b><br>نقاط الضعف | Common<br>Assessment<br>Framework<br> |
| External<br>خارجي | <b>Opportunities</b><br>الفرص  |                                 |  |

## الإدارة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي

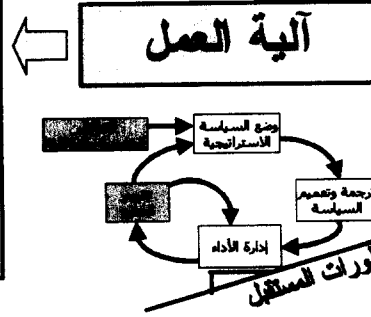
|                            |  |
|----------------------------|--|
| ◆ SWOT Analysis            | ◆ نقيّم الوضع للتطوير،                         |
| ◆ Strategic Planning       | ◆ نواجه احتياجات التطوير بالتخطيط الاستراتيجي، |
| ◆ Performance Management   | ◆ نُفَعِّلُ التخطيط بإدارة الأداء،             |
| ◆ Hoshin Planning          | ◆ نطوّر الأداء باستعمال أدوات القياس،          |
| ◆ Total Quality Management | ◆ نتحسّن باستمرار بإدارة الجودة الشاملة،       |
| ◆ Performance Indicators   | ◆ ندعم التطوير بمتابعة مؤشرات الأداء.          |



## الإدارة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي



تطبيق مبادئ  
التخطيط الاستراتيجي  
Strategic Planning  
يشكل :  
أساساً لهيكله كافة الأعمال حول  
الرؤية المستقبلية والأهداف المعلنة  
والحافزة لجميع المعنيين.



## الإدارة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي



### تعريف : التخطيط الاستراتيجي

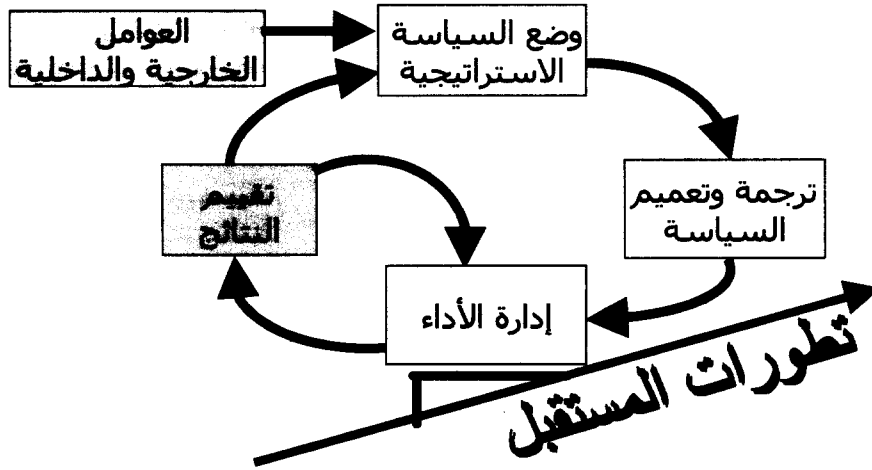
طريقة منظمة تستخدمها المؤسسات لتستبق وتتكيف مع  
التغيرات المتوقعة

strategic planning is a systematic method used by  
an organization to anticipate and adapt to  
expected changes

(the general Accounting office-USA )



## الإدارة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي



## الإدارة الاستراتيجية إدارة الأداء

|                            |  |
|----------------------------|--|
| ◆ SWOT Analysis            | ◆ نقيّم الوضع للتطوير،                         |
| ◆ Strategic Planning       | ◆ نواجه احتياجات التطوير بالتخطيط الاستراتيجي، |
| ◆ Performance Management   | ◆ نُفَعِّلُ التخطيط بإدارة الأداء،             |
| ◆ Hoshin Planning          | ◆ نطوّر الأداء باستعمال أدوات القياس،          |
| ◆ Total Quality Management | ◆ نتحسّن باستمرار بإدارة الجودة الشاملة،       |
| ◆ Performance Indicators   | ◆ ندعم التطوير بمتابعة مؤشرات الأداء.          |



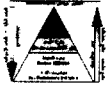
## الإدارة الاستراتيجية إدارة الأداء

تطبيق مبادئ  
إدارة الأداء  
Performance Management

يشكل :  
ثقافة مؤسسية عصرية مبنية على  
القيمة المضافة والتحسين المستمر



آلية العمل



## الإدارة الاستراتيجية إدارة الأداء



### تعريف : إدارة الأداء

- عملية منظمة لمراقبة نتائج النشاطات تعتمد على :
  - جمع وتحليل معلومات الأداء لملاحقة التطورات وفقاً للأهداف المقررة لتحقيق التخطيط الإستراتيجي
  - استعمال هذه المعلومات لاتخاذ القرارات وتأمين الموارد اللازمة
  - إعلان النتائج المحققة أو غير المحققة بهدف زيادة المعرفة في المؤسسة والمحافظة على ذاكرتها.

(Automated Directive System (ADS) – Glossary 10/10/2002 – USAID)



## الإدارة الاستراتيجية إدارة الأداء



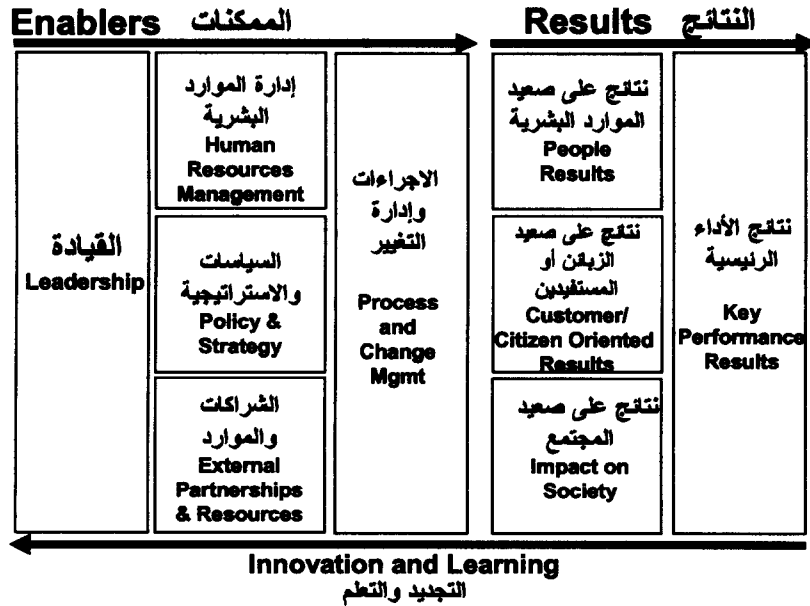
### من أدوات إدارة الأداء: إطار التقييم المشترك (ات م) CAF

■ أداة تقييم مبني على معايير إدارية متفق عليها.  
من ميزات:

- تقييم الأداء المبني على الوقائع
- وسيلة للتوافق على الأولويات لتحقيق أهداف المؤسسة
- التقييم باعتماد مجموعة من المعايير التي تم الإجماع على استعمالها
- وسيلة لقياس التطور عبر الزمن بمقارنة النتائج داخل وخارج المؤسسة
- وسيلة لتحفيز الموظفين بخلق جو حماسي يحثهم على التطور المستمر.



## الإدارة الاستراتيجية إدارة الأداء



## الإدارة الاستراتيجية أدوات القياس

|                            |  |
|----------------------------|--|
| ◆ SWOT Analysis            | ◆ نقيّم الوضع للتطوير،                         |
| ◆ Strategic Planning       | ◆ نواجه احتياجات التطوير بالتخطيط الاستراتيجي، |
| ◆ Performance Management   | ◆ نُفَعِّلُ التخطيط بإدارة الأداء،             |
| ◆ Hoshin Planning          | ◆ نطوّر الأداء باستعمال أدوات القياس،          |
| ◆ Total Quality Management | ◆ نتحسّن باستمرار بإدارة الجودة الشاملة،       |
| ◆ Performance Indicators   | ◆ ندعم التطوير بمتابعة مؤشرات الأداء.          |



## الإدارة الاستراتيجية أدوات القياس



”من المهم تطوير مجموعة صغيرة وكاملة  
من المؤشرات الأساسية لمساعدة  
الإداريين على إنجاز مهماتهم الإدارية“.  
(تقرير لمراقب عم الدولة الكندية)

“Il est important d'élaborer un  
ensemble d'indicateurs clés,  
restreints mais complets,  
susceptibles d'aider les gestionnaires  
à exercer leurs fonctions de gestion”.

هل من إدارة  
أداء من دون  
قياس ؟



## الإدارة الاستراتيجية أدوات القياس



تطبيق مبادئ  
إدارة السياسة المؤسساتية  
Hoshin Kanri  
يشكل :  
تقنية قياس مدى تحقيق الأهداف  
الإستراتيجية لمتابعة الأداء  
ومراقبته.

آلية العمل

## الإدارة الاستراتيجية أدوات القياس



### تعريف : إدارة السياسة المؤسساتية Hoshin Kanri

- أداة تخطيط، تطبيق ومتابعة تم تطويرها في اليابان وانتشرت مع تطور أنظمة إدارة الأداء وتوكيد الجودة.  
من خصائصها:
- تساعد لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى برنامج عمل
- نظام إداري إستراتيجي مبني على قياس الأداء
- تسمح بتحديد الأهداف، والمسؤوليات وتخطيط العمليات وتقييمها بإتباع مبادئ نمينغ للجودة: خطط Plan، نفذ Do، راجع Check، إفعال Act
- تستعمل آلية تطبيق هرمية، فعالة وسهلة الاستعمال.



## الإدارة الاستراتيجية إدارة الجودة

|   |                          |   |  |
|---|--------------------------|---|--|
| ◆ | SWOT Analysis            | ◆ | نقيّم الوضع للتطوير،                         |
| ◆ | Strategic Planning       | ◆ | نواجه احتياجات التطوير بالتخطيط الاستراتيجي، |
| ◆ | Performance Management   | ◆ | نُفَعِّلُ التخطيط بإدارة الأداء،             |
| ◆ | Hoshin Planning          | ◆ | نطوّر الأداء باستعمال أدوات القياس،          |
| ◆ | Total Quality Management | ◆ | نتحسّن باستمرار بإدارة الجودة الشاملة،       |
| ◆ | Performance Indicators   | ◆ | ندعم التطوير بمتابعة مؤشرات الأداء.          |



## الإدارة الاستراتيجية إدارة الجودة



- ضمان ثبات جودة الخدمة المقدمة.
- تفعيل العمليات وتسهيل الإجراءات
- ضمان التطوير المستمر للخدمة، والنظام نفسه.
- ضمان رضى المتعاملين مع المؤسسة.
- رفع مستوى كفاءة الأشخاص الذين يقومون بأعمال تؤثر على الجودة.
- توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ما المطلوب  
من  
جودة الأداء؟

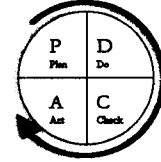


# الإدارة الاستراتيجية إدارة الجودة



تطبيق مبادئ من  
أنظمة إدارة الجودة  
ISO 9000  
يشكل :  
مرجعاً معترف به عالمياً يكمل  
ويتماشى مع منهجيات إدارة الأداء.

آلية العمل



## الإدارة الاستراتيجية استعمال المؤشرات

|                            |  |
|----------------------------|--|
| ◆ SWOT Analysis            | ◆ نقيّم الوضع للتطوير،                         |
| ◆ Strategic Planning       | ◆ نواجه احتياجات التطوير بالتخطيط الاستراتيجي، |
| ◆ Performance Management   | ◆ نفعل التخطيط بإدارة الأداء،                  |
| ◆ Hoshin Planning          | ◆ نطور الأداء باستعمال أدوات القياس،           |
| ◆ Total Quality Management | ◆ نتحسن باستمرار بإدارة الجودة الشاملة،        |
| ◆ Performance Indicators   | ◆ ندعم للتطوير بمتابعة مؤشرات الأداء.          |



## الإدارة الاستراتيجية استعمال مؤشرات الأداء



تعريف مؤشر الأداء:

”معلومة مستقرة أو غيرها، تعكس بشكل مباشر أو غير مباشر مدى تحقيق النتائج المخطط لها أو جودة الإجراءات التي تؤدي إلى هذه النتائج.“

Performance Indicator definition:

“A static or other unit of information which reflects, directly or indirectly, the extent to which an anticipated outcome is achieved or the quality of the processes leading to that outcome”



ما هو  
مؤشر الأداء؟

Performance Management is a way to gauge the direction and speed of change.



## الإدارة الاستراتيجية استعمال مؤشرات الأداء

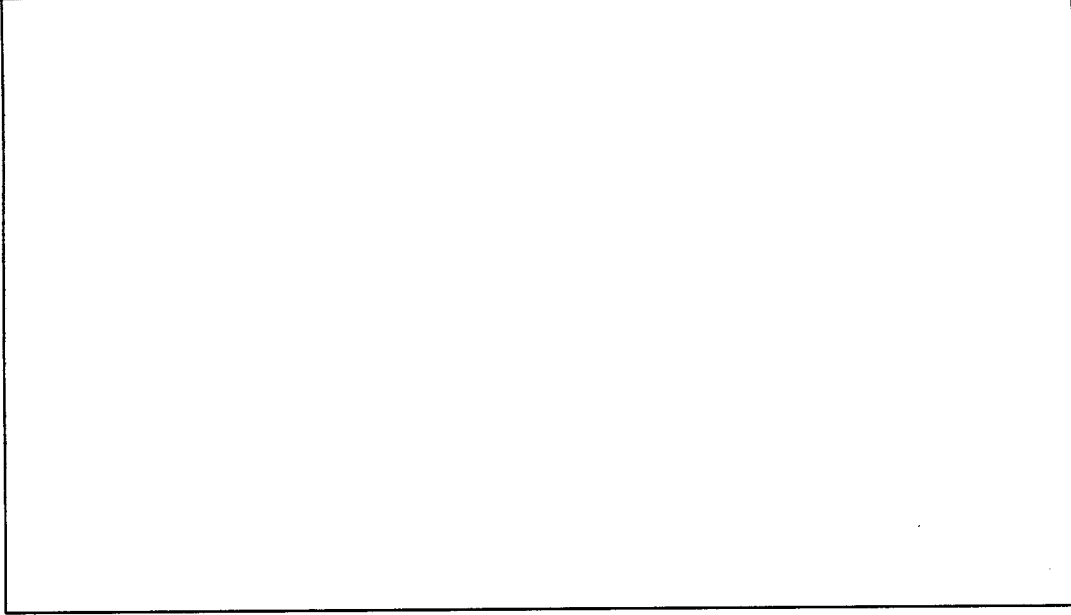


من خصائص مؤشر الأداء أن يكون ذكياً: **S.M.A.R.T.**

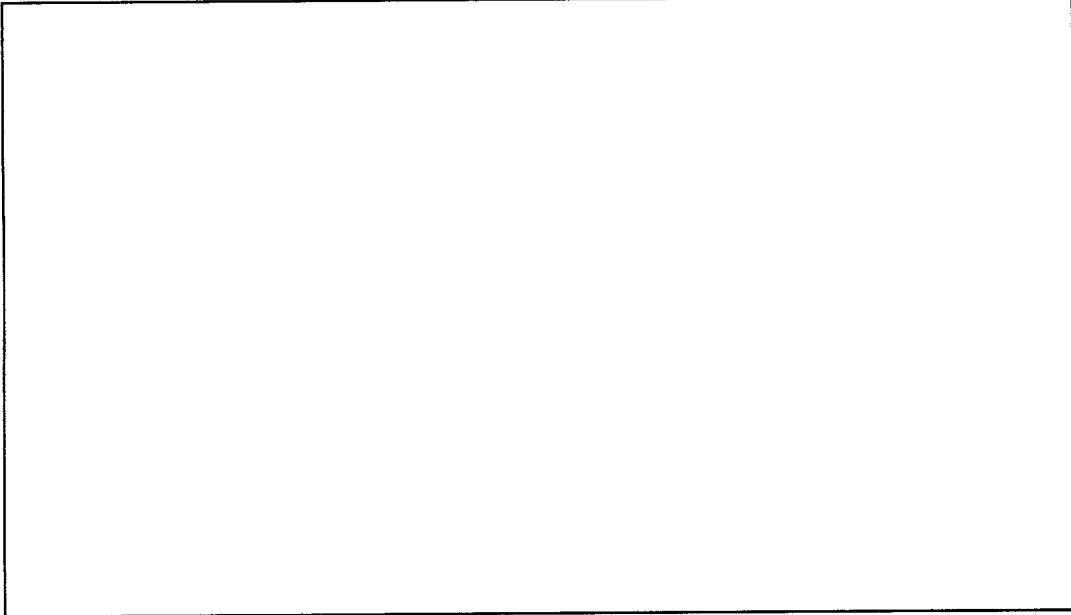
- محدد (Specific): عليه أن يدل بالتحديد على مدى تحقيق الهدف.
- يمكن قياسه (Measurable): على أن تكون كلفة القياس أقل من العائد منه.
- ملائم (Appropriate): يعبر عن الهدف بشكل مناسب.
- موجّه بالنتائج (Result Oriented).
- محدد زمنياً (Time Bound).

## ورقة عمل معوقات الإدارة الاستراتيجية

- ما هي أهم المعوقات التي تعترض تبني الإدارة العليا لمفاهيم وأدوات الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في المؤسسات العامة التي تعمل في ظروف عدم الاستقرار.



- ما هي مقترحاتك للتغلب على هذه المعوقات.



**التخطيط الاستراتيجي  
في المؤسسات العامة**

# التخطيط الاستراتيجي

## STRATEGIC PLANNING

«إذا فشلنا في أن نخطّط فإننا نخطط للفشل»

### 1- تعريف

التخطيط الاستراتيجي هو توظيف واستخدام الموارد بمجملها لتحقيق غاية ما.

المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي في الإدارة: الإدارة الاستراتيجية هو الاختيار الواعي للسياسات وتطوير القدرات وتحليل البيئة الخارجية من قبل المديرين لتركيز الجهود التنظيمية على تحقيق الغايات المؤسسية.

### 2- خصائص الإدارة الاستراتيجية

- تحديد الغايات (Goals) التي يُراد تحقيقها في المستقبل (Vision & Mission).
- تحديد الإطار الزمني (أفق تخطيطي) لتحقيق هذه الغايات.
- تحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة.
- تحليل الأوضاع الحالية للمؤسسة وخاصة قدراتها.
- تحديد المبادرات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الغايات - تحليل البدائل والخروج بخطة استراتيجية.
- تكامل الجهود التنظيمية حول هذه المبادرات.

فالإدارة الاستراتيجية هي عملية تلاؤم matching بين عناصر الاستراتيجية والقدرات والبيئة الخارجية. وهي تطبق ضمن جهود إدارة التغيير التي تتطلبها هذه الاستراتيجية.

### 3- التخطيط الاستراتيجي والإدارة العامة

المفهوم التقليدي للإدارة العامة يكتفي بالتركيز على الوظائف والمسؤوليات: الواجبات المطلوبة حسب القانون.

## المفهوم الحديث للإدارة العامة

يتعدى ذلك إلى التركيز على الأهداف (MBO – Peter Drucker – The Practice of Management, 1954) وقد تطوّر هذا المفهوم إلى نمط إدارة الأداء Performance Management وقياس الأداء Performance Measurement.

### الفرق بين الوظيفة (function) والهدف (objective)

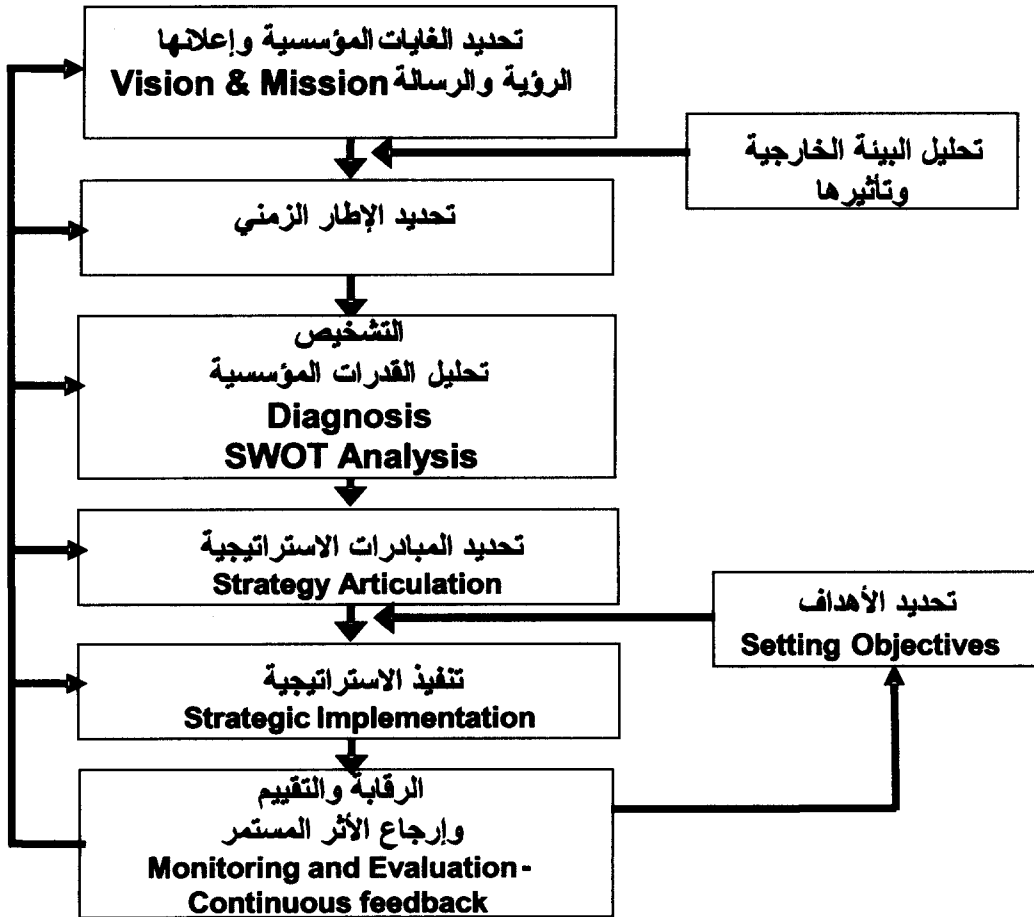
تقوم الوظيفة على المسؤوليات والواجبات التي ينبغي القيام بها في العمل، وهي أساس الإدارة التقليدية في القطاع العام. أما الإدارة الحديثة فهي تتمحور حول الأهداف والأداء. فوظيفة إدارة ما للتخطيط مثلا هي «مسؤولية التخطيط الاقتصادي العام». أما هدف الإدارة فقد يكون «العمل على تحقيق نمو اقتصادي مقداره خمسة بالمائة بحلول عام 2014».

يجب أن تراعي صياغة الأهداف الشروط التالية:

- 1- الدقة والتقيّد بحدود تأثير المؤسسة.
- 2- الحالة المستقبلية المنوي تحقيقها بتاريخ محدد.
- 3- أن تكون قابلة للقياس للتمكن من تقييم تقدم العمل.

### عملية الإدارة الاستراتيجية

#### Strategic Management Process



## التخطيط الاستراتيجي أصبح من ضرورات الإدارة العامة

على كل إدارة عامة أن تسأل نفسها:

- ما هي رسالتنا (mission)?

- ما هي غاياتنا (goals)?

- كيف نحققها (strategy)?

وأن تحتوي خطتها الاستراتيجية على المكونات التالية:

- 1- مذكرة شاملة عن رسالة المؤسسة (mission statement).
- 2- غايات بعيدة المدى (goals) للمؤسسة وأهداف تفصيلية (objectives) لجميع المهام والعمليات الرئيسية.
- 3- المنهجيات (أو الاستراتيجيات) التي ستعتمد للوصول إلى هذه الغايات وهذه الأهداف.
- 4- العلاقة بين الغايات بعيدة المدى وأهداف الأداء السنوية.
- 5- العوامل الرئيسية للبيئة الخارجية المؤثرة في تحقيق الأهداف.
- 6- برنامج التقييم المستخدم في إعداد أو مراجعة الأهداف الاستراتيجية.

The US Government Performance and Results Act (GPRA), 1993.

على كل إدارة أن ترفع خطتها إلى الكونغرس مع رسالة تشرح فيها كيف استشارت الجهات ذات العلاقة، بما في ذلك الاستشاريين، الزبائن، المقاولين والإدارات الحكومية.

## دوافع إعادة البناء الاستراتيجي Drivers of Strategic Restructuring -4

كيف يُمكن الاستجابة لمتطلبات العولمة؟ ما هو دور الإدارة العامة في النمو الاقتصادي؟ ما هو إطار السياسات الذي ينبغي تطويره لترشيد توفير الخدمات؟ ما هو أسلوب الإدارة والتكنولوجيا اللذين نحتاجهما لبناء القدرات؟ كيف يجب أن ندير العنصر البشري لإطلاق الطاقات؟ ما هي أفضل السبل لخدمة المواطن؟

هذه الأسئلة هي وراء الدوافع التالية لإعادة البناء الاستراتيجي:

## الدور المُمكن للإدارة العامة The Enabling Role of Public Administration 1-4

وهو يتمثل بالدور الرئيسي للإدارة core function، وذلك بوضع الإطار الإداري والقانوني لتمكين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع الأهلي من العمل بفعالية.



ويشمل ذلك إعادة هيكلة دور الإدارة وترشيده لإعداد السياسات والتخطيط وتخصيص الموارد وتقييم إنجازات وتكاليف نشاطات الحكومة للتأكد من تحسين قيمتها مقابل التكلفة. وهذا ضروري لتأمين توفير الخدمات بفعالية عالية بناء على الفهم الجيد للنتائج ومستوى الخدمة والتكاليف.

#### 2-4 تحسين نوعية الحكم Good Governance

الحكم الصالح يولد ثقة المواطنين في الحكومة من خلال تقوية آليات الرقابة والمحاسبة لتأمين الشفافية في الإدارة وتحسين توافر المعلومات وتشجيع المساءلة حول أداء القطاع العام وتشجيع آليات مشاركة المجتمع المدني. ويتطلب ذلك تطبيق مبدأ المصلحة العامة لتوجيه قرارات إدارة الموارد على كافة المستويات: من إعداد السياسات إلى التخطيط وحتى التطبيق والتقييم.

#### 3-4 ترشيد هيكلية الإدارة العامة Streamling Structure

تحتاج الإدارة العامة إلى ترشيد عملها من خلال هيكلية متناسقة مع الأهداف المنوي تحقيقها. وينبغي أن تراعي هذه الهيكلية الفرق بين إدارة السياسات وتنفيذ السياسات (حيث يتم تقديم الخدمات من قبل هيئات تنفيذية). وينبغي أن تراعي الهيكلية أيضاً توزيع المسؤوليات من خلال التفويض والمحاسبة وباستخدام آليات اللامركزية لتفعيل نشاطات وحدات الحكم المحلي.

#### 4-4 إعادة هيكلة تقديم الخدمات Restructuring Service Delivery

تشمل مهام الحكومة أنواعاً متعدّدة من الخدمات (إدارية، بنية أساسية، مرافق، خدمات اجتماعية...) وينبغي توفير هذه الخدمات من خلال إطار إداري وتنظيمي متلائم مع طبيعة كلّ من هذه الخدمات. ويجب أن يأخذ هذا الإطار في الاعتبار النواقص الحالية وأن يؤمّن تحسين هذه الخدمات من حيث الكفاية والنوعية والاستدامة.

#### 5-4 تحديث أساليب الإدارة Modernization of Management Practices

التركيز على إدارة الأداء، متطلبات «الزبون» (الجهات المستفيدة)، ترشيد نوعية الخدمات المتلائمة مع حاجات المستفيدين والمواطنين، إدخال نظم تكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية، تبسيط الإجراءات والتركيز على النتائج.

#### 6-4 إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية Restructuring HRM

ينبغي اعتماد الأسلوب الحديث الفعال في إدارة الموارد البشرية مع تبني ثقافة أنظمة إدارة الجودة وخدمة «الزبون»، التمكين، المساءلة وإدارة الأداء. وينبغي أن يتمّ بناء هذا الأسلوب على أساس تلاؤم الأهلية والقدرة (Competence) مع متطلبات الوظيفة، واعتماد أنظمة تقييم الأداء والتدريب والتنمية والحوافز والمشاركة.

## المهام الاستراتيجية للإدارة العامة Mandate of Government

| ملاحظات  | المسؤوليات  | المستوى  | الوظائف   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التأكد من التوازن بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية.</li> <li>- التأكد من استقلالية أجهزة التدقيق والرقابية.</li> <li>- اعتماد الموازنات المبنية على أساس النشاطات أو الأداء.</li> </ul> <p>Activity / Performance based budgeting</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط العام للموارد</li> <li>- الرقابة على تخصيص الموارد</li> <li>- مراجعة وإقرار السياسات</li> </ul>  | مجلس الوزراء   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد السياسات الوطنية</li> <li>- تخطيط الموارد وإعداد الموازنات</li> </ul> <p>Resource Planning</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحتاج الوزارات إلى تعزيز قدراتها في مجال إعداد السياسات.</li> <li>- تحتاج الوزارات إلى تطوير الأطر الإدارية والمالية لعمل الآليات لتقديم الخدمات.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد السياسات المتعلقة بالخدمات الحكومية.</li> <li>- إعداد أهداف السياسات.</li> <li>- اختيار الآلية المناسبة لتقديم الخدمات.</li> <li>- متابعة وتقييم النتائج.</li> </ul>   | الوزارات القطاعية  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة السياسات على المستوى القطاعي لتوفير الخدمات الحكومية</li> </ul> <p>Policy Management</p>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ينبغي توفير المعلومات للوزارة لتتمكن من تقييم تقدم العمل والإنجاز. وهذا يمكن الحكومة من القيام دورياً بالمراجعة الشاملة للاتفاق العام.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط العمليات</li> <li>- إعداد الموازنات التشغيلية السنوية.</li> <li>- تنفيذ الخطط.</li> <li>- إدارة الموارد.</li> <li>- متابعة الموازنات.</li> <li>- التحسين المستمر.</li> <li>- تقييم ورفع التقارير عن الأداء.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مديريات الوزارات</li> <li>- هيئات تنفيذية تتبع الوزارات.</li> <li>- عقود، امتيازات، BOT.</li> <li>- البلديات أو وحدات الحكم المحلي.</li> <li>- مشغلين من القطاع الخاص.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم الخدمات</li> </ul> <p>Service delivery (policy execution)</p>                                  |

تتضمن الدراسة التشخيصية مراجعة الوضع الحالي للمؤسسة لتقييم أدائها العام أو تحديد أسباب مشاكل معينة، وهي تتم عادة بالتعاون بين الاستشاري وإدارة المؤسسة.

تشمل الدراسة التشخيصية غالباً ما يلي:

- السياق الاستراتيجي Strategic Context

وهو مراجعة رسالة المؤسسة والقيام بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لفهم أعمق لوضع المؤسسة السياسي والاجتماعي والاقتصادي في بيئتها الخارجية.

- نوع المخرجات Type of Outputs

وهي تتعلق بالمهام المنوطة بالمؤسسة وفعالية تنفيذ السياسات والبرامج التي هي مسؤولة عنها، وبالتالي عن كفاءة إنجازها وجودتها. وهي بذلك ترتبط بأسلوب إدارة الأداء وأنظمة إدارة الجودة.

- ثقافة المؤسسة Organizational Culture

وهي تتعلق بالقيم والمفاهيم والمقاييس وأنماط السلوك الإداري التي تشكل خلفية العمل الإداري والأداء (شخصية المؤسسة وسلوكها).

- متطلبات المهام Task Requirements

وهي تتعلق بالطريقة التي يتم تنفيذ الأعمال من خلالها في المؤسسة. والقضايا الأساسية هنا تتعلق بالتوافق (match) بين مهارات الموظفين والمهام المطلوب تنفيذها، وبالروابط التي تجمع المهام بعضها مع بعض في برنامج متناسق.

- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

الهيكل التنظيمي هو جزء من عملية التطوير المطلوبة، وينبغي أن يُصمم بشكل متناسق مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها، وأن يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

- الأنظمة Systems

وهي مدى توافر وفعالية الأنظمة الملائمة لتنفيذ المهام الموكولة للمؤسسة. ويشمل ذلك نظم المعلومات بما فيها نظم إدارة المشاريع، نظم الموارد البشرية، والأنظمة

المالية والمحاسبية واستخدامات الأنترنت والانترنت ضمن أنظمة الحكومة  
الإلكترونية (e-government).  
**Human Resources** الموارد البشرية -

وهي تتطلب إعادة النظر بطريقة إدارة الأفراد من حيث تخطيط الموارد البشرية  
والتوظيف والتحفيز، واعتماد الجدارة ومبدأ الاستحقاق، وتقييم الأداء وأنظمة  
الرواتب والمنافع والتدريب والتنمية، وكذلك توافر النوعيات المطلوبة.

**Financial & Technological Situation** الوضع المادي والتكنولوجي للمؤسسة -

وهو يتعلق بتوفير المساحات الملائمة للعمل في المؤسسة والمجهزة بشبكات  
الكمبيوتر والمعدات الأخرى المطلوبة.

## مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

## تعريف التخطيط الاستراتيجي

- هو التخطيط الشامل الذي يسهل عمليات الإدارة.
- هو التخطيط الذي يخرج من إطار العمل اليومي وتنفيذ الأنشطة والمهام لكي يؤمن إعطاء الصورة الكبرى لما تقوم به الوزارة/ الجهة المعنية (المؤسسة) وإلى أين تسير؟
- يوضح التخطيط الإستراتيجي ماذا ترغب الوزارة أن تحقق وكيف سيتم ذلك على المدى المتوسط والبعيد.

## مفهوم عملية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة العامة

- استعراض غايات وأهداف الإدارة (ما هي رسالتها؟ ماذا تحاول تحقيقه؟)
- تحليل الموقف الحالي للإدارة (ما هي مصادر قوتها ومواطن ضعفها؟)
- تحليل الاتجاهات خارج الإدارة فيما يتعلق برسالتها ورؤيتها (ما هي القضايا القائمة؟ والفرص المتاحة؟ ما هو نشاط الإدارات والمؤسسات الأخرى؟).
- بلورة تصور (رؤية) لمستقبل الإدارة.
- وضع عدد من الأولويات على أساس أهداف محددة واضحة.

## من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي؟

- التخطيط الإستراتيجي هو من أهم مسؤوليات صانعي القرار في الوزارات والمؤسسات (الوزير، المدير العام، المستشارون، مساعدو المدير العام، خبراء) ويتراوح مداه من 3-5 أعوام.

## أهداف عملية التخطيط الإستراتيجية

- بلورة رؤية واضحة للإدارة ورسالتها وغاياتها وأهدافها وكيفية تحقيقها.
- التواصل مع الفرقاء المعنيين حول الأهداف وتشجيعهم على المساهمة في تحقيقها.
- تأمين الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والمادية المتوفرة، أو تلك التي من الممكن توفرها، من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- وضع المؤشرات والمعايير التي يمكن أن يتم عبرها قياس مدى تقدم الإدارة في تحقيق الأهداف الموضوعية.

## مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

### 1- التحضير

- تحديد الصعوبات والمشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة.
- وضع الإطار الزمني لإنجاز الخطة الإستراتيجية.
- تأمين الموارد المطلوبة لإنجاز هذه الخطة (بشرية ومادية) ووضع الترتيبات اللوجستية.
- اتخاذ القرار باستخدام المساعدة من خارج الإدارة أو من داخلها.
- تحديد الفرقاء المعنيين بعملية التخطيط وأدوار كل منهم.

### 2- التحليل

#### أ- بلورة وتوضيح رسالة (بيان المهمة) وهوية ورؤية الإدارة

- قراءة الرسالة والهوية والقيم على ضوء الواقع.
- إعادة النظر في الرؤية والرسالة إذا تطلب الأمر ذلك.

#### ب- تقييم البيئة الخارجية للإدارة

- تقييم أنشطة ومشاريع وبرامج الإدارة.
- جمع المعلومات حول صورة الإدارة لدى الفرقاء المعنيين.
- دراسة وتحليل ما تقوم به الإدارات الأخرى وتأثير ذلك على عمل الإدارة.
- دراسة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية وتأثيراتها على المجتمع وعلى الإدارة.

#### ج- تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة

- تحديد نقاط القوة
- تحديد نقاط الضعف

#### د- تحديد الأولويات

- دراسة المشكلات والتحديات المطروحة وأسبابها ونتائجها.
- دراسة الفرص المتاحة والمخاطر.
- وضع جدول بالأولويات التي ترغب الإدارة بالعمل على معالجتها.

### 3- بلورة وتطوير الاستراتيجية

- تحديد التوجهات الاستراتيجية
- وضع الغايات والأهداف وتحديد القطاعات والمواضيع التي ستشملها السياسات
- تحديد المعايير والمؤشرات التي ستستخدم للتقييم وإدارة الأداء
- إعداد خطة العمل التنفيذية السنوية الشاملة
- إعداد الموازنة السنوية
- إعداد الخطط الفرعية

### 4- تنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية هما مرحلتان مرتبطتان بالإدارة الاستراتيجية

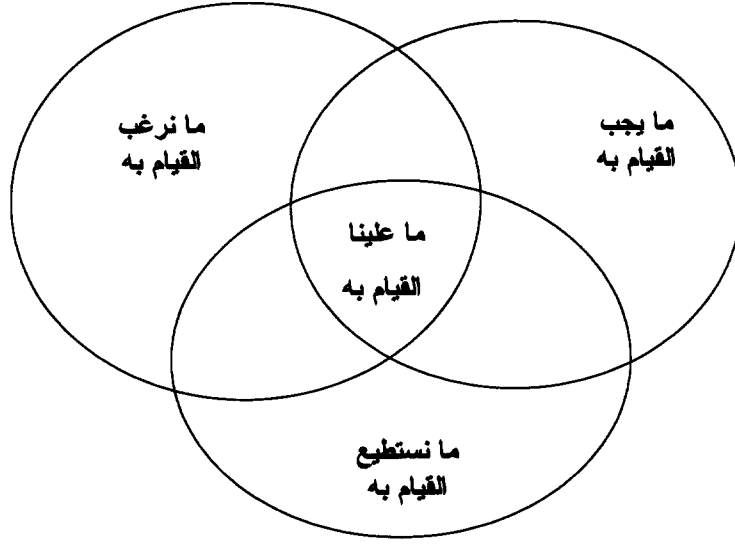
- رصد المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتأثيرها على الخطة (انطلاقاً من الفرضيات والمخاطر التي وضعت في المرحلة الثانية).
- مراقبة تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة.
- تقييم النتائج المحققة انطلاقاً من المعايير والمؤشرات الموضوعية.

### العناصر الأساسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

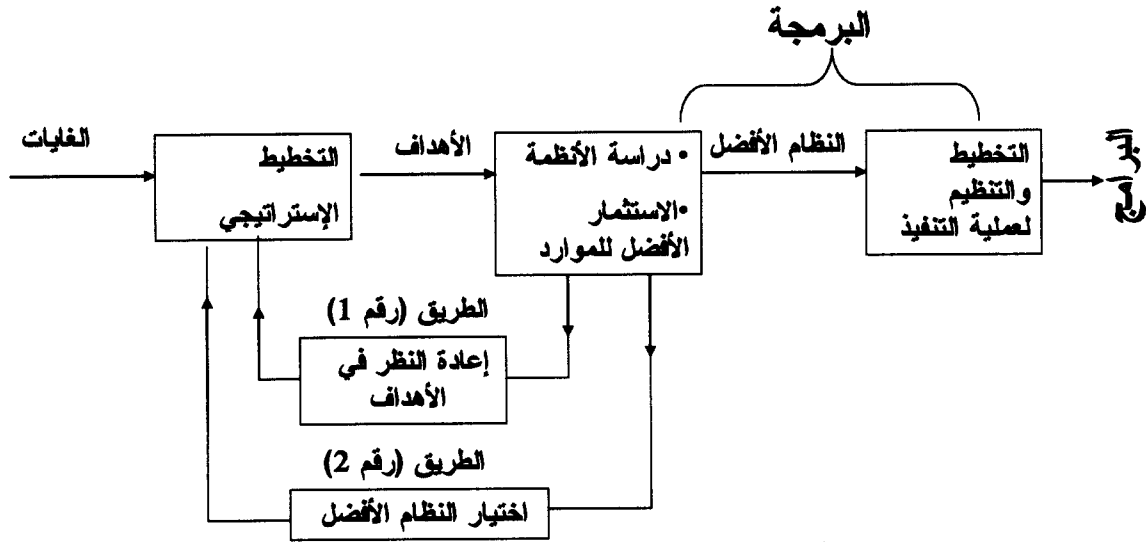
- |                         |                               |
|-------------------------|-------------------------------|
| Target Groups           | المجموعات المستفيدة           |
| Environmental Factors   | العوامل البيئية               |
| Resources               | الموارد المتاحة               |
| Organizational Capacity | القدرة التنظيمية والمؤسسية    |
| Compatibility           | التوافق مع الأهداف العامة     |
| Potential               | إمكانية توظيف الطاقات الكامنة |



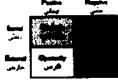
# الخيارات الاستراتيجية



من الأهداف إلى  
البرامج = التخطيط



**تقييم البيئة الخارجية  
تحليل الجهات المعنية ودورها**




## تقييم البيئة الخارجية والقدرات الداخلية التحليل الرباعي SWOT Analysis

تعريف : التحليل الرباعي للعوامل المؤثرة

- طريقة منظمة تعتمد آلية تقييم تشاركية  
لكل من العوامل الخارجية والداخلية  
الفرص – التحديات (تهديدات) / نقاط القوة – نقاط الضعف
- تقييم البيئة الخارجية (STAKEHOLDERS Analysis)
  - تقييم أداء المؤسسة عبر أداة التقييم المشترك (أ.ت.م.)  
(Common Assessment Framework – CAF)

أدوات : التحليل الرباعي للعوامل المؤثرة

|                   | Positive<br>إيجابي             | Negative<br>سلبي                |  |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|--|
| Internal<br>داخلي | <b>Strengths</b><br>نقاط القوة | <b>Weaknesses</b><br>نقاط الضعف | Common<br>Assessment<br>Framework<br> |
| External<br>خارجي | <b>Opportunities</b><br>الفرص  | <b>Threats</b><br>التحديات      | STAKEHOLDERS<br>Analysis   |

## تعريف : الجهات المعنية Stakeholders

"الجهات المعنية" أو "الجهات ذات العلاقة"

هي أي مجموعة أو أفراد أو منظمات:

- تتأثر من أي عمل تقوم به المؤسسة،
  - يمكنها التأثير على الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.
- Stakeholder - An individual or group who can influence, or is influenced by, the operations (or activities) of an organization

## تحليل الجهات المعنية Stakeholders

يشكل تحليل تأثير الجهات المعنية الخارجية حاجة لتحديد كيفية التعامل مع العوامل المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تنتج عن البيئة الخارجية.

يبدأ تحليل هذا التأثير بالإجابة على الأسئلة التالية:

- من هي الجهات المعنية الخارجية ؟
- مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟
- ما هي الفرص والتحديات/المخاطر التي تواجه المؤسسة ؟
- كيفية التعامل معها ؟

## من هي الجهات المعنية الخارجية؟

|                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| ■ مؤسسات دولية مانحة      | ■ مؤسسات اقتصادية       |
| ■ مؤسسات دولية غير مانحة  | ■ جمعيات غير حكومية     |
| ■ سلطة تشريعية            | ■ جمعيات المجتمع المدني |
| ■ سلطة تنفيذية            | ■ المستفيدون من الخدمة  |
| ■ نقابات وجمعيات اقتصادية |                         |

## عمل تطبيقي

من هي الجهات المعنية الخارجية المتعاملة مع المؤسسة؟

الهدف: تفصيل لائحة جهات معنية خارجية لكل من المجموعات المذكورة في ورقة العمل.

## ورقة عمل تحديد الجهات المعنية الخارجية

حدّد هوية أهم الجهات المعنية الخارجية المتعاملة مع المؤسسة لكل من المجموعات التالية:

مؤسسات دولية مانحة:

---

---

---

مؤسسات دولية غير مانحة:

---

---

---

سلطة تشريعية:

---

---

---

سلطة تنفيذية:

---

---

---

نقابات وجمعيات اقتصادية:

---

---

---

مؤسسات اقتصادية:

---

---

---

جمعيات من المجتمع المدني وجمعيات غير حكومية:

---

---

---

المستفيدون من الخدمة (المواطنون):

---

---

---

## مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟ (التصنيف)

يتم تصنيف فئات الجهات المعنية على أساس توفر واحدة، اثنتان أو ثلاث من الصفات التالية:

### القوة، الشرعية، الاضطرارية (حاجة ملحة).

- **القوة:** هي قدرة الجهة المعنية على إرغام المؤسسة على اتخاذ قرار ما أو تنفيذ إجراء تريده الجهة المعنية عبر أساليب الفرض أو الحوافز أو التأثير المعنوي.
- **الشرعية:** هي امتلاك الجهة المعنية حق قانوني أو عرفي لإلزام المؤسسة لاتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي إجراء.
- **الحاجة الملحة:** درجة الإلحاح للحصول على قرار أو تنفيذ إجراء معين.

بهذا، يمكن تصنيف أهمية كل جهة معنية عبر تقييم مستوى كل من الصفات الثلاث ضمن الفئات الأربعة: كامن، نافذ، حاسم، غير معني.

■ **الفئة الأولى – كامن Latent** – هذه الصفة لا تؤثر بشكل بارز على المؤسسة. تحمل واحدة من الصفات المذكورة (قوة، شرعية، حاجة ملحة):

- **راقد (Dormant Stakeholder):** تملك صفة القوة لفرض إرادتها ولكن تفتقر للشرعية والحاجة الملحة.
- **قادر (Discretionary Stakeholder):** تملك الشرعية ولكن تفتقر إلى القوة والحاجة الملحة.
- **متطلب (Demanding Stakeholder):** تملك صفة الحاجة الملحة وتفتقر للشرعية والقوة، مثل: المواطن، المريض، العامل... الخ

■ **الفئة الثانية – نافذ Expectant** – هذه الصفة بارزة باعتدال وتتطلب تفاعل أكثر من قبل الإدارة. تحمل اثنتين من الصفات المذكورة (قوة، شرعية، حاجة ملحة):

■ **مسيطر (Dominant Stakeholder)**: لدى هذه الفئة شرعية وقوة للتصرف.

تفتقر إلى الحاجة الملحة. تمتلكها السلطة التشريعية ورئاسة الوزارة مثلاً.

■ **متكل (Dependent Stakeholder)**: لدى هذه الفئة حاجة ملحة وشرعية. تفتقر

إلى القوة. تملكها الوزارات فيما بينها ومؤسسات السلطة التنفيذية.

■ **خطر (Dangerous Stakeholder)**: لدى هذه الفئة القوة والحاجة الملحة. تفتقر

إلى الشرعية. تملكها نقابات عمالية، مجموعات احتيالية، إرهابية أو أفراد.

### ■ **الفئة الثالثة – حاسم Definitive**

هذه الصفة أكثر الفئات بروزاً. تتطلب أعلى درجة تفاعل من قبل الإدارة عند بروز أي حاجة ملحة. تحمل الصفات الثلاث المذكورة (قوة، شرعية، حاجة ملحة)

### ■ **الفئة الرابعة – غير معني Non Stakeholders**

هذه الفئة ليس لديها أي نوع من البروز. لا تملك أي من الصفات المذكورة (قوة، شرعية، حاجة ملحة) ولكنها قابلة للانتقال إلى فئة من الفئات الثلاث السابقة ولكن على الإدارة توقع احتمال بروز أي منها.

### عمل تطبيقي

حدد أهم ثلاث جهات معنية خارجية وشرح ما هي أهمية كل منها على أساس توفر واحدة أو أكثر من الصفات التالية:

القوة (ق)، الشرعية (ش)، الحاجة الملحة (ح).

الهدف: تصنيف الجهات المعنية الخارجية حسب درجة أهميتها.



حدّد أهم ثلاث جهات معنية وانكر أسباب أهميتها وكيفية التعامل معها

المجموعة: \_\_\_\_\_ الجهة: \_\_\_\_\_

| لماذا هذه الجهة مهمة: | كيفية التعامل معها: |
|-----------------------|---------------------|
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |

المجموعة: \_\_\_\_\_ الجهة: \_\_\_\_\_

| لماذا هذه الجهة مهمة: | كيفية التعامل معها: |
|-----------------------|---------------------|
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |

المجموعة: \_\_\_\_\_ الجهة: \_\_\_\_\_

| لماذا هذه الجهة مهمة: | كيفية التعامل معها: |
|-----------------------|---------------------|
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |
| _____                 | _____               |

ما هي الفرص والتحديات/المخاطر التي تواجه المؤسسة ؟

- الفرص: تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطوير أعمالها بشكل مستمر.
  - التحديات: تحث المؤسسة على التفاعل معها وتجنبها مخاطر تعرضها للتراجع مما يستلزم جهودية دائمة.
- تتم دراسة الفرص والتحديات / المخاطر لكل من الجهات المعنية الخارجية تبعاً لأهمية كل منها.

|                   | Positive<br>إيجابي     | Negative<br>سلبي    |                          |
|-------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|
| External<br>خارجي | Opportunities<br>الفرص | Threats<br>التحديات | STAKEHOLDERS<br>Analysis |

## عمل تطبيقي

ما هي الفرص والتحديات للجهات المعنية؟

الهدف: تقييم الفرص والتحديات التي تمثلها الجهات المعنية الخارجية للمؤسسة.

كيفية التعامل معها؟ استراتيجيات التعامل مع الجهات المعنية الخارجية.

خصائص المنهجيات التقليدية والجديدة في العلاقات مع الجهات المعنية

التعاون مع الجهات ذات العلاقة

(المنهجية الجديدة)

- منهجية إدارة موحدة
- التركيز على بناء العلاقات
- التركيز على خلق فرص وفوائد مشتركة
- متعلقة بأهداف طويلة المدى
- منهجية مترابطة تقودها أهداف ورسالة وقيم واستراتيجية المؤسسة

إدارة شؤون الجهات ذات العلاقة

(المنهجية التقليدية)

- منهجية إدارة مجزأة بين مختلف الأقسام
- التركيز على إدارة العلاقات
- التركيز فقط على مصلحة المؤسسة وحماتها
- متعلقة بأهداف قصيرة المدى
- منهجية خاصة تقودها المصالح الفردية وأسلوب المدير الشخصي في الإدارة

## عمل تطبيقي

كيف ستتعامل مع الجهات المعنية الخارجية المهمة؟

الهدف: تحديد كيفية التعامل مع الجهات المعنية الخارجية ذات النفوذ على المؤسسة.


ورقة عمل  
الفرص والتحديات  
واستراتيجية التعامل مع الجهات المعنية الخارجية

| استراتيجية التعامل<br>كيف علينا التعامل معها | التحديات / الفرص |  | الأهمية |   |   | اسم الجهة | المجموعة |
|--|------------------|--|---------|---|---|-----------|----------|
|  |                  |  | ح       | ش | ق |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |
|  |                  |  |         |   |   |           |          |

## تقييم القدرات الداخلية

## تقييم القدرات الداخلية

أدوات : التحليل الرباعي للعوامل المؤثرة

|                   | Positive<br>إيجابي             | Negative<br>سلبي                |  |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|--|
| Internal<br>داخلي | <b>Strengths</b><br>نقاط القوة | <b>Weaknesses</b><br>نقاط الضعف | Common<br>Assessment<br>Framework<br> |
| External<br>خارجي | <b>Opportunities</b><br>الفرص  | <b>Threats</b><br>التحديات      | STAKEHOLDERS<br>Analysis   |

## تقييم القدرات الداخلية

الأداة: إطار التقييم المشترك (أ ت م)



تعريف : إطار التقييم المشترك (أ ت م) CAF

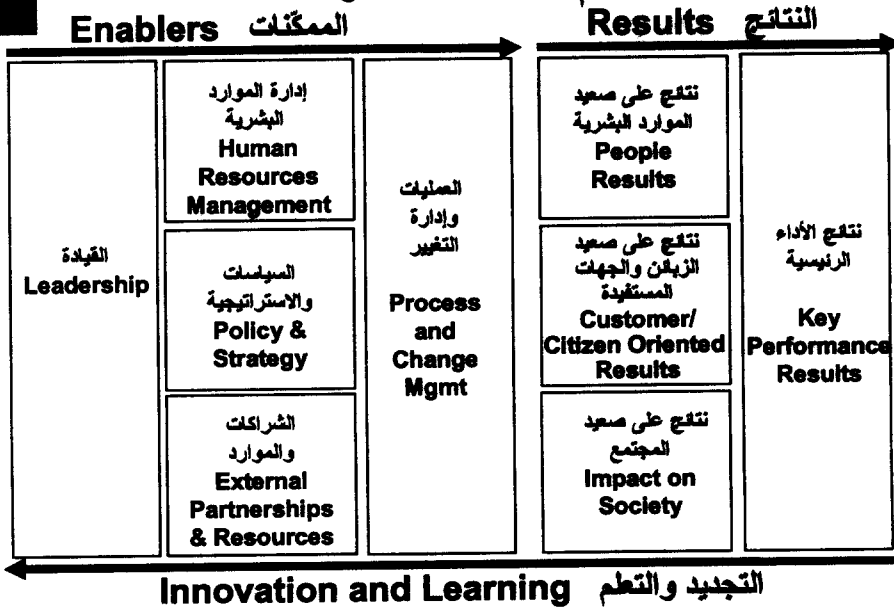
آلية تقييم أداء الإدارات العامة  
بهدف تطويره بشكل توافقي  
ومقارنة النتائج مع الزمن و/أو الإدارات الأخرى

- تُستعمل لتقييم وإدارة أداء المؤسسة (القدرات الداخلية)
- تعتمد على محاور الجودة الشاملة

## أ ت م CAF - الهدف منه

- الهدف :**
- يسمح بالتركيز على الخصائص الأساسية للقطاع العام.
  - يستعمل من قبل مدراء هذا القطاع كأداة لتطوير أداء المؤسسة
  - يكون "جسر" بين مختلف نماذج "إدارة الجودة" المستعملة
  - يسهل المقارنة Benchmarking بين مختلف إدارات القطاع العام
- من مميزاتة :**
- تقييم الأداء المبني على الوقائع
  - وسيلة للتوافق على الأولويات لتحقيق أهداف المؤسسة
  - التقييم باعتماد مجموعة من الخصائص التي تم الإجماع على استعمالها
  - وسيلة لقياس التطور عبر الزمن بمقارنة النتائج داخل وخارج المؤسسة
  - وسيلة لتحفيز الموظفين بخلق جو حماسي يحثهم على التطور المستمر.

## أ ت م CAF - مكوناته



## أ ت م CAF - مكوناته

- القيادة : يتم تقييم هذا المعيار بإبداء الرأي علي كيفية مساهمة القيادات العليا والتنفيذية بتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وتطوير القيم اللازمة للنجاح علي المدى الطويل، وتطبيقها من خلال الأعمال والسلوكيات الإدارية المناسبة، بحيث تكون هذه القيادات معنية بشكل مباشر بتأكيد تطوير النظام الإداري وتطبيقه.
- إدارة الموارد البشرية: يتم تقييم هذا المعيار بإبداء الرأي علي كيفية إدارة المؤسسة للمعرفة وتعميمها وتطويرها وتفعيل كامل طاقات الموظفين علي مستوى الفرد والفريق، وتخطيط هذه النشاطات بما يدعم سياسة واستراتيجية المؤسسة وفعالية عملها.
- الاستراتيجية والتخطيط: التقييم يتعلق بكيفية تحقيق الرؤية والرسالة والقيم عبر السياسات والأهداف والإجراءات بشكل يحقق توقعات الجهات المستفيدة.
- الشراكات والموارد: التقييم يتعلق بكيفية تخطيط وإدارة الشراكات والموارد الداخلية للمؤسسة لدعم استراتيجيتها وسياساتها وفعالية عملياتها.
- العمليات وإدارة التغيير: يتم تقييم هذا المعيار بإبداء الرأي بكيفية إدارة العمليات في المؤسسة وتحسينها وتطويرها لدعم استراتيجياتها وسياساتها وتحقيق الرضا الكامل للجهات المستفيدة وباقي الجهات المعنية وخلق قيمة مضافة لهم، واستراتيجية المؤسسة وفعالية عملها.
- النتائج على صعيد المجتمع: يتم تقييم النتائج على أساس مؤشرات موضوعة بهدف تحقيق تطوير وتحسين مستمرين على صعيد المجتمع.
- النتائج على صعيد الزبائن والجهات المستفيدة
- النتائج على صعيد الموارد البشرية
- نتائج الأداء الرئيسية



## عمل تطبيقي

• ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف لكل من المحاور الأساسية في المؤسسة (القدرات الداخلية)؟

الهدف: تفصيل نقاط القوة ونقاط الضعف باستخدام أدوات إطار التقييم المشترك (أ ت م) .CAF.

# ورقة عمل

## نقاط القوة ونقاط الضعف

حدّد نقاط القوة والضعف لكل من محاور المؤسسة التالية:

### القيادة

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |

### إدارة الموارد البشرية

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |

### السياسات والاستراتيجية

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |

### الشراكات والموارد

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |

### العمليات وإدارة التغيير

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |

## اليوم الثاني

### الجلسة الأولى

- عملية التخطيط الاستراتيجي:  
بلورة رسالة وقيم ورؤية المؤسسة

### الجلسة الثانية

- بلورة رسالة وقيم ورؤية المؤسسة (تابع)
- صياغة الخطة الاستراتيجية

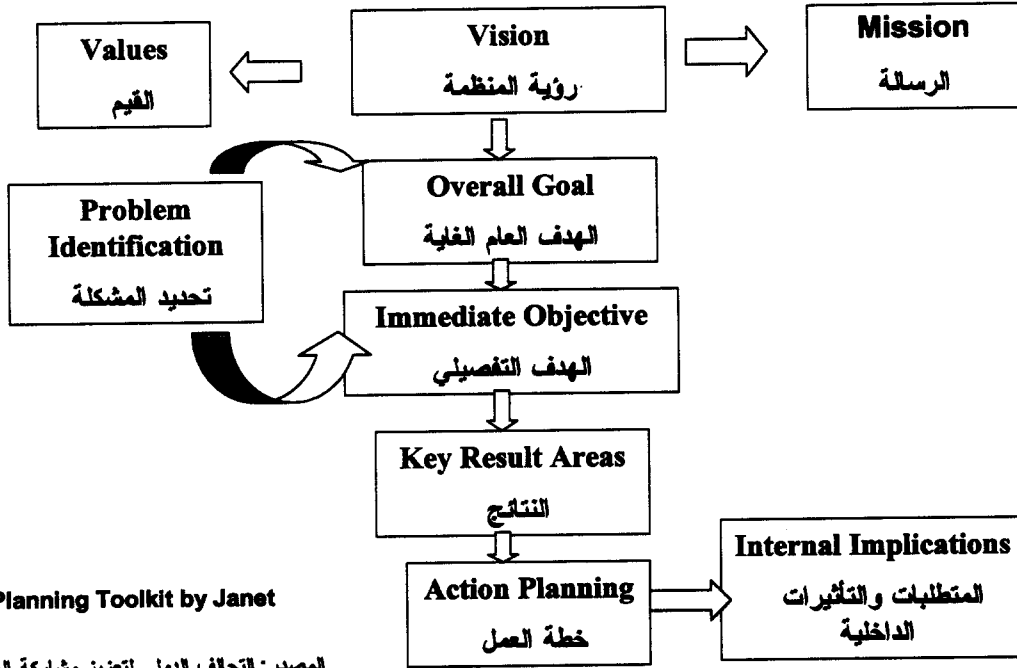
### الجلسة الثالثة

- التدرج من الغايات إلى الأهداف  
ومن الأهداف إلى مؤشرات الأداء

**عملية التخطيط الاستراتيجي  
بلورة رسالة وقيم ورؤية المؤسسة**

# Strategic Planning

## الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي



Strategic Planning Toolkit by Janet Shapiro

المصدر: ائتلاف الدولي لتعزيز مشاركة المواطنين -  
ادوات التخطيط الاستراتيجي، جانيت شاپيرو

### رسالة المؤسسة

- هي مبرر وجود المؤسسة. هي تصف ماذا تعمل المؤسسة؟ مع من تعمل؟ وممن تتوجه؟ وبشكل عام كيف ستقوم بعملها؟
- الرسالة تعتمد لفترات زمنية طويلة ويعاد النظر فيها بعد كل فترة (5-10 سنوات).
- الرسالة يجب أن تكون مختصرة وواضحة ومفهومة من قبل جميع الفرقاء المعنيين.

## رسالة وزارة البلديات والأشغال العامة

- توفير الخدمات البلدية الأساسية بفعالية وكفاءة وشفافية ومصداقية وبأقل كلفة ممكنة وبتكامل ونزاهة.
- تحسين أداء الخدمات عبر تحقيق اللامركزية لتطبيق سياسة وطنية رصينة وبإصلاح وإعادة تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين من خلال تطوير الحكم المحلي على مستوى المحافظات والبلديات.

## رسالة وزارة العمل الكندية

- تطوير بيئة عمل تؤمن وظائف ديناميكية مستجيبة لحاجات الموظفين، أرباب العمل والنقابات العمالية.
- سوف تقوم بحماية العمال المعرضين.
- ستؤمن الوزارة للمواطنين الأدوات اللازمة لدعم علاقات العمل في بيئة عمل صحية ومحمية.
- سوف تطور برامج وسياسات التي تساهم في تعزيز قدرة المناطق على المنافسة والازدهار.

The mission of the Ministry of Skills Development and Labour is to create an employment environment with dynamic workplaces that meet the needs of workers, employers and unions. Vulnerable workers will be protected. The ministry will ensure that British Columbians have the tools they need to foster working relationships in safe and healthy workplaces. It will develop programs and legislation that contribute to provincial competitiveness and prosperity.

## قيم المؤسسة

- ما هي القيم التي نؤمن بها والتي تشكل هوية هذه المؤسسة والأسس التي يجب أن تقوم عليها أنشطتها وعلاقتها مع جميع الفرقاء المعنيين؟
- إنها ما تؤمن المؤسسة بأنه الصواب أو الطريق الأمثل للتعامل مع الآخرين.

## أمثلة عن القيم Values

- الاحترام والاهتمام بالبيئة
- تنمية المعرفة والكفاءات الشخصية والجماعية
- الاستقامة وإتباع أعلى القيم المعترف بها
- التعاطي بمسؤولية وحرص في استعمال الموارد لتحقيق ما يتوقعه المجتمع

## قيم وزارة العمل الكندية

- The following **values** underlie the goals established by the Ministry of Skills Development and Labour:
- 1. **Fairness** — We seek fair and balanced workplaces in all sectors and will ensure that all related ministry decisions are made in a consistent, professional, fair and balanced manner.
- 2. **Competitiveness** — We support a competitive business environment that attracts investment to British Columbia and retains our skilled employees.
- 3. **Respect** — We will protect the most vulnerable employees in the province and ensure they are treated equitably, compassionately and respectfully.
- 4. **Simplicity** — We will encourage small businesses to prosper through simple and streamlined processes.
- 5. **Responsiveness and Flexibility** — We strive to be relevant and responsive to constantly changing workplaces.
- 6. **Accountability** — We promote responsible fiscal management and the implementation of affordable public policies.
- 7. **Teamwork** — We value the hard work and expertise of all ministry employees.

## رؤية المؤسسة

المؤسسات (وخاصة الإدارات العامة) موجودة لخلق تغيير في المجتمع. لذلك لكل من هذه الإدارات رؤيتها حول كيف يجب أن يكون المستقبل.

تسعى كل إدارة مع إدارات أخرى مشابهة إلى تحقيق هذه الرؤية وتكون هذه الرؤية هي المنارة التي تحدّد المسار الذي تعتقد الإدارة أن عليها أن تسلكه.

- الرؤية عادة ما تكون لمدة تتراوح بين 2-5 سنوات
- يعبر عنها في جملة أو جملتين
- يجب أن تصف الحالة المستقبلية
- يجب أن تكون بسيطة وسهلة لكي تكون مفهومة من قبل جميع الفرقاء المعنيين.



## رؤية وزارة البلديات والأشغال العامة

“أن تكون الوزارة مركزاً متميزاً للتخطيط الاستراتيجي الوطني ووضع المعايير للتخطيط والتنمية وإيصال الخدمات على مستوى البلديات...”

## رؤية وزارة العمل الكندية

A modern work environment for British Columbians that encourages innovation, rewards creative thinking and increases productivity. Employees and employers are treated fairly and equitably. A prosperous British Columbia where employers and employees have confidence in the future.

## غايات المؤسسة

- الغايات هي الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل التي تترجم رؤية المؤسسة، ويؤدي بلوغها إلى تحقيق هذه الرؤية.
- تحديد الغايات تبعاً للمهام الرسمية للمؤسسة وبعد تقييم البيئة الخارجية والقدرات الداخلية ومراجعة رسالة المؤسسة ورؤيتها.
- يعدّ تحديد الغايات الاستراتيجية من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي. فهي تشكل أساساً لوضع الأهداف المرحلية المتوسطة والقصيرة الأجل والتي ستكون بدورها مدخلاً لتعميم الخطة الاستراتيجية وتدرجها على كامل أقسام المؤسسة.

## غايات وزارة البلديات والأشغال العامة

- إعادة تشغيل الخدمات الأساسية والضرورية
- الإشراف على إعادة تأهيل منشآت معالجة المياه والصرف الصحي والخدمات البلدية باستخدام القدرات الذاتية للوزارة.
- تحسين وتوفير الخدمات الأساسية من مياه الشرب وبيئة صحية واستخدام الأرض والتخطيط الحضري والإدارة المحلية.
- إصلاح وإعادة بناء وتنشيط هياكل الخدمات.

## عمل تطبيقي: تحديد الرسالة Mission

لماذا تقوم المؤسسة بأعمالها؟  
(مبررات وجود المؤسسة)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## عمل تطبيقي: تحديد المبادئ والقيم Values

ما هي المبادئ والقيم التي نؤمن بها والتي يجب أن تحكم  
أنشطة المؤسسة وعلاقاتها؟

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## عمل تطبيقي: تحديد الرؤية Vision

كيف يجب أن يكون مستقبل المؤسسة بالالتزام برسالة المؤسسة

واحترام قيمها؟

(الصورة المطلوبة لمستقبل المؤسسة)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**عمل تطبيقي: تحديد الغايات الاستراتيجية (Goals)**

**ما هي الغايات التي تترجم رؤية المؤسسة؟**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

عملية التخطيط الاستراتيجي  
صياغة الخطة الاستراتيجية

## الخطة الاستراتيجية هي من أهم نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي..

- التخطيط الاستراتيجي هو ليس غاية بحد ذاته، لذلك يجب أن تتحول هذه العملية إلى منتجات محددة.
- ما هي النتائج الأخرى؟
- إطلاق عملية تعلم جماعة تساهم في خلق أرضية ولغة مشتركة.
- تعزيز أطر المشاركة الفاعلة في صناعة القرار من قبل الفرقاء المعنيين (... والعاملين والداعمين والمستفيدين من الخدمات).

## ماذا تتضمن الخطة الاستراتيجية

- خطة البرامج والمشاريع والأنشطة.
- خطة التمويل.
- خطة استقطاب وتنمية الموارد البشرية.
- خطة اكتساب وإدارة الأصول الثابتة.
- خطة المشاريع الاستثمارية (بما في ذلك المشاريع المدرة للدخل).



## خطة البرامج والأنشطة

- ما هي البرامج والمشاريع والأنشطة التي سوف نقوم بتنفيذها؟
- ما هي الحقوق التي سنعمل بها؟
- ما هي التغطية الجغرافية؟
- ما هي الوسائل والمقاربات التي ستستخدمها في تنفيذ هذه البرامج والأنشطة؟

## خطة التمويل

- ما هي مصادر التمويل التي ستعتمدها؟
- ما هي الوسائل التي ستستخدم؟

## خطة استقطاب وتنمية الموارد البشرية

- ما هو حجم القوى البشرية الحالية (عاملون ومتطوعون)؟ وما هي قدراتهم ومهاراتهم؟
- كيف سيتم تأمين ضخ دم جديد وإعداد قيادات الصف الثاني؟
- كيف سيتم تأمين شغل الوظائف الأساسية في الإدارة؟
- كيف سنقوم باستقطاب الموارد البشرية؟

## خطة اكتساب وإدارة الأصول الثابتة

- ما هي الأصول الثابتة للإدارة؟
- كيف سنقوم بصيانتها؟ وكيف سنستبدلها عند استهلاكها؟
- كيف سنقوم باكتساب الأصول الثابتة الجديدة المطلوبة لتنفيذ البرامج والأنشطة المطلوب تنفيذها؟

## خطة المشاريع الاستثمارية (بما في ذلك المشاريع المدرة للدخل)

- ما هي الاستثمارات التي سنقوم بها؟
- ما هو شكل وحجم ونوع المشاريع المدرة للدخل؟

التدرّج  
من الغايات إلى الأهداف  
ومن الأهداف إلى مؤشرات الأداء

- تتصف الغايات (أو التوجهات الاستراتيجية) بأنها عامة من ناحية وطويلة الأجل من ناحية ثانية.
- تعكس الغايات التوجهات الاستراتيجية التي يختارها قادة المؤسسة بناء على التحليل الرباعي (الفرص والتحديات، نقاط القوة ونقاط الضعف) ووفق معايير لتقييم الاستراتيجيات البديلة.

## عمل تطبيقي

ناقش في مجموعة حالة في اختيار الاستراتيجية في قطاع النقل وأجب على السؤالين التاليين:

- ما هي الخيارات الاستراتيجية البديلة لتوفير خدمات النقل العام؟
- وما هي المعايير لتقييم البدائل؟

# حالة في اختيار الاستراتيجية في قطاع النقل

## الوضع الحالي

يعاني قطاع النقل من النقص في هيكليات إدارته وتشرذم وظائفه ومسؤولياته وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وانعدام المساءلة والالتباس في فهم دور الدولة.

تعمل المؤسسات العامة بموجب قوانين ومراسيم تحدد دورها والمهام المنوطة بها. إلا أن هذه النصوص ذات طبيعة عامة ولا تتطرق إلى الأهداف والنتائج. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النصوص تعبر عن ردات فعل هامشية تتطرق إلى حاجات تطرأ من حين إلى آخر وينقصها الرؤية المتجانسة والشاملة لوظائف الدولة وأدائها.

وبالتحديد لا يوجد أي تركيز على الأداء من الناحية النوعية والكمية والنتائج والفعالية والقيمة مقابل التكلفة والاستجابة للجهات المستفيدة.

## أداء قطاع النقل

- يُعاني القطاع حالياً من المشاكل التالية المتعلقة بالأداء:
- ترهل شبكة الطرق وارتفاع تكاليف الصيانة.
  - ضعف في السيطرة على الدخول والخروج من الطرق السريعة.
  - عدم التوازن في نظام النقل البري بسبب النقص في النقل العام.
  - قدم المركبات والنقص في الرقابة عليها وتأثيرها على تلوث الهواء والبيئة.
  - عدم وجود نظام لتوزيع البضائع ومنشآت وسائط النقل المتعددة facilities multimodal مما يُسبب ازدحام حركة المرور ويؤثر سلباً على فعالية نقل البضائع وإنتاجيتها.
  - مشاكل في وقوف المركبات في المناطق التجارية.
  - عدم وجود نظام حديث للرقابة على المرور.
  - مشاكل في السلامة على الطرق.

ما هي الخيارات الاستراتيجية البديلة لتوفير خدمات النقل العام؟ ما هي المعايير لتقييم البدائل؟

- كي يمكن قياس الهدف، لا بدّ من مؤشر لقياس الأداء الفعلي أو لرصد التقدم المحرز.
- مؤشر الأداء هو معلومة مستقرة تعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة مدى تحقيق النتائج المخطط لها أو المتوقعة.
- يشكل هيكل الأهداف ومؤشرات أدائها وتدرّجها على كافة مستويات المصالح والدوائر وأقسامها وسيلة تسمح بمتابعة تحقيق كل منها وصولاً إلى بلوغ الغايات (التوجهات الاستراتيجية).
- ما هي غاياتنا؟ ما هي الأهداف التي تترجم هذه الغايات؟ ما هي مؤشرات قياس الأداء؟ من هو المسؤول عن كل هدف؟ وفي أي وقت يتم إنجاز الهدف؟ الإجابة على هذه الأسئلة يشكل خطة استراتيجية تتضمن برامج عمل ومشاريع وأنشطة.

بعد الاطلاع على المثال المرفق لتدرّج الخطة الاستراتيجية (الغايات، الأهداف، مؤشرات الأداء) اختر غاية أو غايتين وتدرّج بها (أو بهما) إلى الأهداف ومؤشرات الأداء.

- من الهام لتحويل الغايات (Goals) (التوجهات الاستراتيجية) إلى برامج عمل أن يكون لكل غاية أهداف تفصيلية.
- يتصف الهدف (objective) بأنه بيان بالنتيجة المطلوب إنجازها في تاريخ معين.
- من صفات الهدف الجيد أن يكون نكياً S.M.A.R.T
  - محدد (Specific) يدل بالتحديد على مدى تحقيق الغاية
  - يمكن قياسه (Measurable) على أن تكون كلفة القياس أقل من العائد
  - ملائم (Appropriate) بكونه يعبر عن الغاية بشكل مناسب
  - موجه بالنتيجة (Result Oriented).
  - محدّد زمنياً (Time Bound).

## تدرّج الخطة الاستراتيجية

من: 2009/03/01 إلى: 2010/02/28

المسئول: مدير عام الموارد البشرية التاريخ: 2009/03/01 القطاع: إدارة الشؤون الإدارية المديرية العامة: الموارد البشرية المديرية:

الهدف المرجعي و الأسباب الموجبة: ضمان حصول موظفي الخدمة المدنية على فرص التدريب و التأهيل المناسبة بما يمكنهم من تجويد عملهم و يتواءم مع مسار اتهم الوظيفية. هدف استراتيجي (عالية) رقم 6.

الرقم: (هـ6)

| الرقم | الاهداف  | المسؤول           | مؤشرات الأداء (تاريخ الاستحقاق)  |
|-------|--|-------------------|--|
| 1     | تقديم الاحتياجات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية | مدير التدريب      | لائحة المرشحين للتدريب جاهزة و موافق عليها من قبل المسؤول المباشر و المدير قبل 2009/04/01  |
| 2     | تجهيز المواد التدريبية و آلية الامتحان           | مدير التدريب      | كتب و برامج التدريب جاهزة قبل 2009/06/01<br>كتيب و آلية الامتحانات جاهزة قبل 2009/08/01  |
| 3     | تجهيز قاعة التدريب وقاعة الامتحانات              | مسؤول المعلوماتية | شبكة من 20 حاسوب مربوطة بجهاز مركزي (server) يعمل عليها برنامج التدريب و تكون جاهزة قبل 2009/06/01<br>حاسوبان في غرفة الفحص مربوطان عبر الانترنت بمركز الفحص و تذاكر استعمال جاهزة لاكمال المشتركين قبل 2009/08/01 |
| 4     | التعاقد مع مدرب خلال فترة المشروع                | مسؤول التوظيف     | مدرب حاصل على اجازة بالمعلوماتية و شهادة صلاحية للتدريب على المادة بتصرف المصاحبة طوال سنة 2009 ابتداء من 2009/05/01   |
| 5     | تقديم التدريب                                    | مدير التدريب      | توزيع استمارات التقييم و تحليلها لكل المتدربين قبل 2010/01/01  |
| 6     | تقديم الناجحين في موقع عملهم من قبل الرؤساء      | مدير التدريب      | توزيع ابتداء من 2010/02/01 و متابعة و تحليل استمارات تقييم العاملين و وضع التقرير النهائي قبل 2010/03/01 لتقييم النتائج.   |

الهدف الاستراتيجي (العالية)  
حصول موظفي الخدمة المدنية على رخصة قيادة كمبيوتر سنة 2009 بما يمكنهم من تجويد عملهم و يتواءم مع مسار اتهم الوظيفية في مكان عملهم.

الرقم: (هـ6)

مؤشرات الأداء  
حصول 75% من موظفي الخدمة المدنية على الشهادة.  
تحسين نتائج تقييم أداء الناجحين من قبل الرؤساء درجة واحدة على 5 على الأقل

## تدريج الخطة الاستراتيجية

2009/07/31 إلى:

2009/03/01 من:

المديرة: التدريب

المديرة البشرية

المديرة العامة: الموارد البشرية

إدارة الشؤون الإدارية

التاريخ: 2009/03/01

المسؤول: مدير التدريب

الهدف المرجعي والأسباب الموجبة: ضمان حصول موظفي الخدمة المدنية على فرص التدريب والتأهيل المناسبة بما يمكنهم من تحويد عملهم وبتوكلهم مع مسلائهم الوظيفية.

| الرقم | الأهداف التفصيلية   | المسؤول           | مؤشرات الأداء (تاريخ الاستحقاق)   | الهدف   |
|-------|---|-------------------|---|---|
| 1     | التفاوض والحصول على مشروع العقد مع مندوب المؤسسة المحلي                 | مدير التدريب      | مشروع العقد يتضمن المادة التدريبية، مادة كتب الامتحانات مع صلاحية نسخهم، البرامج التدريبية لـ 20 حاسوب والجهاز المركزي وتذاكر إجراء فحص واحد لكل مشترك، جاهز قبل 2009/04/01 | تجهيز المواد التدريبية وآلية الامتحان: تأمين كتب وبرامج التدريب. تأمين كتب وآلية الامتحانات.                              |
| 2     | تنفيذ العقد (الاستلام) والدفع   | المسؤول المالي    | استلام المواد التدريبية وصلاحية الاستعمال والنسخ قبل 2009/05/01<br>استلام تذاكر الفحص بصلاحية استعمال 2009 قبل 2009/07/01   |   |
| 3     | تركيز البرامج على الجهاز المركزي وتشغيلها على حواسيب قاعة التدريب       | مسؤول المعلوماتية | تعمل على 20 حاسوب وعلى الجهاز المركزي ابتداء من 2009/05/15  |   |
| 4     | تركيز برامج الفحص، وتشغيلها على الانترنت والتحقق من إجراء الفحص         | مسؤول المعلوماتية | تعمل على حاسوبين وعلى طباعة الشهادات ابتداء من 2009/07/15   |   |
| 5     | تدريب المحرب ومدير التدريب على استعمال برامج التدريب وبرامج الفحص       | مسؤول المعلوماتية | 2009/06/01 من 2009/08/01 من<br>جهوزية الفحص ابتداء من 2009/08/01  |   |
| 6     | طباعة كتب التدريب: عدد المشتركين + 5 طباعة كتب الفحص: عدد المشتركين + 5 | مدير التدريب      | 2009/06/01 من 2009/06/01 من<br>كتب التدريب جاهزة قبل 2009/06/01<br>كتيبات الفحص جاهزة قبل 2009/06/01  |   |
|       |   |                   |   | الرقم: (هـ) - 2<br>مؤشرات الأداء<br>كتب وبرامج التدريب جاهزة قبل 2009/06/01.<br>كتب وآلية الامتحانات جاهزة قبل 2009/08/01 |



## نماذج تدرّج الخطوة الاستراتيجية

|  |  |  |  |  |                                 |         |         |       |                               |  |          |          |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|---------|---------|-------|-------------------------------|--|----------|----------|
|  |  |  |  |  | من:                             | إلى:    |         |       |                               |  |          |          |
|  |  |  |  |  | القسم:                          | المصحة: |         |       |                               |  |          | المسؤول: |
|  |  |  |  |  | الرقم:                          |         |         |       |                               |  | التاريخ: |          |
|  |  |  |  |  | الهدف المرجعي والأسباب الموجبة: |         |         |       |                               |  |          |          |
|  |  |  |  |  | مؤشرات الأداء (تاريخ الاستحقاق) | المسؤول | الأهداف | الرقم | الهدف الاستراتيجي<br>(الغاية) |  |          |          |
|  |  |  |  |  |                                 |         |         |       | مؤشرات الأداء<br><br>الرقم:   |  |          |          |
|  |  |  |  |  |                                 |         |         |       |                               |  |          |          |
|  |  |  |  |  |                                 |         |         |       |                               |  |          |          |
|  |  |  |  |  |                                 |         |         |       |                               |  |          |          |
|  |  |  |  |  |                                 |         |         |       |                               |  |          |          |
|  |  |  |  |  |                                 |         |         |       |                               |  |          |          |

## متطلبات التنفيذ ومتابعتها

الرقم:

إلى:

من:

الجهة:

المسؤول:

الهدف:

### موارد بشرية

طبيعة العمل:

العدد:

المدة:

إلى:

من:

الخبرة المطلوبة/المسمى الوظيفي:

### تجهيزات/آليات

وجهة الاستعمال:

المصدر:

العدد:

المدة:

إلى:

من:

المواصفات/النوع:

### المخرجات

مؤشر التطوير:

الواقع الحالي:

التطوير المتوقع:

إلى:

من:

النتيجة المستهدفة:

### وسائل المتابعة

الرسالة (تقارير، محاضر اجتماعات...الخ):

الزمن (شهري/أسبوعي...الخ):

المحتويون:

### مؤشرات التنفيذ

المؤشرات:

أثرها على النتائج:

الطرق:

