

حُكُومَةُ دُبَايَ

GOVERNMENT OF DUBAI

# النَّجَاحُ الْأِسْتِرَاطِيّ لِفِرْعَوِ الْقِيَادَةِ

دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية



حُكُومَةُ دُبَايَ

GOVERNMENT OF DUBAI

# النَّجَاحُ الْإِسْتِرَاطِيّ لِتَفْوِيقِ الْقِيَادَةِ

دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية

**النجاح الاستراتيجي لفريق القيادة**  
دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية

إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي - حكومة دبي  
ص.ب: 72233  
دبي  
الإمارات العربية المتحدة

الإصدار الأول 2010

الترقيم الدولي للكتاب ISBN 978-9948-15-935-3

جميع الحقوق محفوظة للأمانة العامة للمجلس التنفيذي © 2010



## محتويات الدليل

iii	تقديم
v	شكر وتقدير
vii	فريق العمل
ix	قائمة الأشكال
xi	قائمة الجداول
xiii	قائمة الأطر التوضيحية
xv	مفاهيم ودلالات
1	مدخل إلى الدليل
31	المرحلة التمهيدية
65	المرحلة الأولى: إعداد الخريطة الاستراتيجية
103	المرحلة الثانية: قياس الاستراتيجية
137	المرحلة الثالثة: إدارة المبادرات الاستراتيجية
169	المرحلة الرابعة: المراجعات الاستراتيجية للأداء
215	المرحلة الخامسة: الموازنة الاستراتيجية



## تقديم



يحرص المجلس التنفيذي، بصفته المنتدى الذي تلتقي فيه قيادات حكومة دبي لصنع القرار الاستراتيجي، على مأسسة دوره كجهة مسؤولة عن قيادة أجندة التنمية في دبي، من خلال تبني آليات مؤسسية تعمل على استدامة عملية صنع القرار الاستراتيجي، وجعلها منهجاً مستداماً. وانطلاقاً من إدراكنا بأن صنع القرار الاستراتيجي هو سلسلة متصلة لا تنفصم عراها، فقد جاء هذا الدليل ليخاطب فريق القيادة أينما كان، ابتداءً بالمجلس التنفيذي الذي رأسه، وانتهاءً بأصغر بنية مؤسسية في حكومة دبي.

يأتي إطلاق هذا الدليل في وقت حيوي من شأنه أن يعظم الفوائد المرجوة منه؛ إذ يأتي في الوقت الذي تم فيه اعتماد نظام إدارة تنفيذ خطة دبي الاستراتيجية من قبل المجلس التنفيذي، كألية أساسية في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، وفي تعزيز الأجندة الاستراتيجية لصانعي القرار سواءً على مستوى المجلس التنفيذي واللجان القطاعية أو على مستوى الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية. كما أن الدليل يأتي متزامناً مع قرار إعادة تفعيل اللجان القطاعية لممارسة دورها الهام والحيوي في تنسيق أجندة التنمية ما بين الجهات الحكومية المختلفة، وإضافة لبنة أخرى في تعزيز العمل التشاركي والتكاملي في حكومة دبي.

إن الدليل هو دعوة للمؤسسات الحكومية على اختلافها إلى إثراء مسيرتها في التميز الإداري، بمزيد من التأكيد على دور إدارة تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق رسالتها ورؤاها التي تتفاعل جميعها في سبيل رفق مسيرة التنمية في إمارة دبي، وتعزيز أواصر اتحاد دولة الإمارات العربية المتحدة. إن تعزيز مفاهيم إدارة تنفيذ الاستراتيجية يكتسي أهمية كبيرة في هذا الوقت الدقيق بالذات؛ إذ يعني أن تبقى رؤية دبي كمركز للمال والأعمال والسياحة، ماثلة وموجهة لكل ما تقوم به في هذا الشأن، برغم التحديات التي يمكن أن تواجه مسيرتنا. إن قيادات دوائر وهيئات ومؤسسات حكومة دبي مدعوة، أكثر من أي وقت مضى، إلى تعزيز دورها في إدارة تنفيذ الاستراتيجية ومأسسة مفاهيمها في المؤسسات التي يقودون.

ختاماً، أود أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى فريق العمل في الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، على الجهد الذي بذله في إخراج هذا الدليل إلى حيز الوجود، ليكون مادة مرجعية لكافة القيادات والأفراد في حكومة دبي، في سعيهم لجعل استراتيجيات مؤسساتهم واقعا ملموسا.

حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم  
ولي عهد دبي، رئيس المجلس التنفيذي



## شكر وتقدير

تقدم الأمانة العامة للمجلس التنفيذي هذا الدليل إلى دوائر وهيئات ومؤسسات حكومة دبي سعياً منها لنشر وتطوير الممارسات الفضلى في مجال الإدارة الحكومية. والدليل هو إحدى المحطات الهامة في سياق ممارسة الأمانة العامة دورها في دعم حكومة دبي بعامة، والمجلس التنفيذي واللجان القطاعية بخاصة، في دفع مسيرة التطور والتنمية في الإمارة.

لقد جاء هذا الدليل كمحصلة طيبة لتضافر جهود وخبرات مجموعة من الأفراد الذين عملوا كفريق واحد لغرض إنجازه وجعله حقيقة ماثلة. إنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة الأداء الحكومي، وفريق العمل فيها على الجهد الذي بذل في إخراج هذا الدليل إلى حيز الوجود. كما أتقدم بالشكر لكافة الزملاء في الأمانة العامة للمجلس التنفيذي الذين ساهموا في مراجعة الدليل ورفده بالملاحظات القيمة. ولا يفوتني أن أشكر كافة الزملاء من الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية الذين زودوا إدارة الأداء الحكومي بملاحظاتهم التي ساهمت في إثراء الدليل وجعله وثيقة متميزة.

إن دليل "النجاح الاستراتيجي لفريق القيادة" هو وثيقة حية، من شأنها أن تنمو وتتطور مع مرور الوقت ونضج التجربة. وهو في هذا الشأن يتغذى بالتجربة العملية لكافة المؤسسات المعنية بتطبيقه. إن دوائر وهيئات ومؤسسات حكومة دبي مدعوة إلى المساهمة في إنضاج تجربة هذا الدليل من خلال تبني مبادئ إدارة تنفيذ الاستراتيجية وممارستها في مناطق حضورها، وتوثيقها لتكون رافداً للدليل في إصدارات قادمة بإذن الله.

عبد الله عبد الرحمن الشيباني  
الأمين العام للمجلس التنفيذي





### فريق العمل

رئيس الفريق:

عائشة عبد الله ميران

معدّ الدليل:

محمد عدنان الجلجولي

الترجمة للغة الإنجليزية:

منذر المحيسن

عيسى البنعلي

الدعم والمراجعة والتدقيق:

علياء المطوع

سميرة الريس

خالد الرميثي

ليلى البادي





## قائمة الأشكال

- الشكل أ: التحديات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية ..... 6
- الشكل ب: المبادئ التي تحكم عملية إدارة تنفيذ الاستراتيجية ..... 8
- الشكل ج: ارتباط إدارة الاستراتيجية بالإدارة التشغيلية في دورة متكاملة ..... 11
- الشكل د: الإطار العام لنظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية الخاص بحكومة دبي ..... 13
- الشكل هـ: المحاور الرئيسية في خريطة دبي الاستراتيجية ..... 15
- الشكل و: العلاقة ما بين فروع خطة دبي الاستراتيجية والمحاور الرئيسية في الخريطة الاستراتيجية ... 17
- الشكل ز: مراحل تطوير وتفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية ..... 19
- الشكل ح: إطار زمني تقديري لتطوير وتفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية ..... 22
- الشكل 0:1: مراجعة البنى والممارسات القائمة في ضوء المبادئ التي تحكم عملية إدارة تنفيذ الاستراتيجية 46
- الشكل 1:1: تصميم الخريطة الاستراتيجية في مؤسسة عاملة في القطاع الخاص ..... 73
- الشكل 1:2: تصميم الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة عاملة في القطاع العام ..... 75
- الشكل 1:3: أمثلة على محاور استراتيجية في خريطة استراتيجية لإحدى مؤسسات القطاع العام ..... 81
- الشكل 2:1: عملية تطوير مؤشر الأداء ..... 115
- الشكل 3:1: الخطوات العملية لتحديد المبادرات الاستراتيجية ..... 147
- الشكل 3:2: مصفوفة ربط المبادرات بالأهداف الاستراتيجية ..... 148
- الشكل 4:1: الخطوط العامة للمراجعات الاستراتيجية للأداء ..... 180

- الشكل 4.2: بعض الرموز اللونية المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي كما تقيسه المؤشرات،  
 وأداء المبادرات الاستراتيجية ..... 185
- الشكل 4.3: مثال على تقرير المؤشر ..... 188
- الشكل 4.4: نموذج تقرير إنجاز المبادرة الاستراتيجية ..... 189
- الشكل 4.5: نموذج تقرير الهدف الاستراتيجي ..... 191
- الشكل 4.6: نموذج تقرير المحور ..... 193
- الشكل 4.7: المراجعة الاستراتيجية واللقاءات التي تسبقها ..... 194
- الشكل 5.1: الفروق الرئيسية بين الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي  
 في مؤسسات القطاع العام ..... 224
- الشكل 5.2: مواءمة المؤسسة من خلال المحاور الاستراتيجية ..... 225
- الشكل 5.3: مناهج ترجمة الاستراتيجية إلى كافة المستويات الإدارية ..... 228
- الشكل 5.4: الخطوات العامة لعملية ترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات الرئيسة ..... 230
- الشكل 5.5: مصفوفة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة ..... 231
- الشكل 5.6: مصفوفة ترجمة مؤشرات الأداء الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة ..... 232
- الشكل 5.7: الخطوات العامة لعملية ترجمة الاستراتيجية إلى وحدات الدعم المؤسسي ..... 233
- الشكل 5.8: بعض المحاور التي يمكن أن تحويها الخريطة الاستراتيجية الخاصة بوحدات الدعم المؤسسي ..... 234

## قائمة الجداول

الجدول أ:	موجز لأهداف ومخرجات الدليل .....	20
الجدول 0.1:	ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة التمهيدية .....	48
	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة التمهيدية .....	49
الجدول 1.1:	المسئوليات المتعلقة بتفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية .....	87
الجدول 1.2:	ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الأولى .....	89
	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الأولى .....	90
الجدول 2.1:	أنواع المؤشرات حسب وحدة القياس والصياغة .....	112
الجدول 2.2:	ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الثانية .....	122
	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الثانية .....	123
الجدول 3.1:	ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الثالثة .....	154
	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الثالثة .....	155
الجدول 4.1:	ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الرابعة .....	200
	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الرابعة .....	201
الجدول 5.1:	ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الخامسة .....	236
	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الخامسة .....	237



## قائمة الأطر التوضيحية

7	صيغة معادلة النجاح الاستراتيجي .....	الإطار أ:
16	التفاعل الأفقي ما بين المحاور .....	الإطار ب:
44	علاقة الفريق الرئيس بإدارة الاستراتيجية/ الأداء والإدارات الرئيسة الأخرى في المؤسسة	الإطار 0.1:
	مثال على الرسالة والرؤية في إحدى مؤسسات القطاع العام المعنية بإدارة المدينة	الإطار 1.1:
76	وتقديم الخدمات البلدية .....	
	أمثلة على أسئلة المقابلات التي تعقد مع أعضاء فريق القيادة لتأكيد التوجهات	الإطار 1.2:
78	الاستراتيجية وتوثيقها .....	
82	مثال على صوت المتعامل .....	الإطار 1.3:
84	علاقة الأهداف في الخريطة الاستراتيجية بالأهداف في الوثيقة الاستراتيجية .....	الإطار 1.4:
88	صياغة الأهداف في الخريطة الاستراتيجية .....	الإطار 1.5:
110	ما هو المؤشر؟ .....	الإطار 2.1:
117	ما هو عدد المؤشرات الملائم لكل هدف استراتيجي؟ .....	الإطار 2.2:
121	تحديات تحديد المستهدفات وقياسها .....	الإطار 2.3:
145	" الوظائف المعتادة" للمؤسسة مقارنة بمبادراتها الاستراتيجية .....	الإطار 3.1:
146	نقاش المبادرات الاستراتيجية والبرامج الاستراتيجية .....	الإطار 3.2:
150	المبادرات الاستراتيجية ونقاش الأولويات .....	الإطار 3.3:
151	كيف يتم رصد الموازنات الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية؟ .....	الإطار 3.4:

الإطار 3.5:	ما هو الدور المفترض لمكتب إدارة المشاريع في إدارة المبادرات الاستراتيجية؟	153
الإطار 4.1:	من يدير عملية المراجعات الاستراتيجية؟	177
الإطار 4.2:	ما هي تقارير الأداء الشاملة؟	183
الإطار 4.3:	دلالة الترميز بالألوان	184
الإطار 5.1:	الترجمة وأزمة المصطلح المعرب	223
الإطار 5.2:	ما هو الوقت الأمثل للبدء بترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية؟	229
الإطار 5.3:	إلى أي مدى يمكن السير في عملية المواءمة؟	235

# مفاهيم ودلالات





## مفاهيم ودلالات

يقدم الجدول التالي سرداً لأهم المصطلحات والمفاهيم التي يحويها هذا الدليل، ومقابلها باللغة الإنجليزية، إضافة إلى وصف للدلالات التي تعبر عنها هذه المصطلحات والمفاهيم في إطار تنفيذ الاستراتيجية. تجدر الإشارة إلى أن الجدول أدناه لا يهدف إلى تقديم تعريفات جامعة مانعة للمصطلحات بغض النظر عن سياقها الذي ترد فيه. وإنما هو معني بالدلالات التي تقدمها هذه المصطلحات والمفاهيم في إطار تنفيذ الاستراتيجية، والتي قد تتفق أو تختلف مع تعريفاتها في سياقات مختلفة.

المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
إدارة الاستراتيجية	Strategy Management	إطار عمل منهجي وتكاملي، يشمل كافة العمليات المتعلقة بتطوير الاستراتيجية وإدارة تنفيذها.
إدارة المبادرات الاستراتيجية	Managing Strategic Initiatives	عملية منهجية تدار من قبل فريق القيادة، ويتم بموجبها تطوير مجموعة من المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بمسؤوليات محددة، وتنفيذها، ومراجعة إنجازها بشكل دوري في إطار المراجعة الاستراتيجية للأداء.
إدارة تنفيذ الاستراتيجية	Strategy Execution	النهج الإداري المؤسسي الذي يطره فريق قيادة المؤسسة لإدارة عملية التغيير المشار إليها في الاستراتيجية، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة.
الاستراتيجية	Strategy	توثيق لإطار عمل يصف الطريقة التي تتوي من خلالها المؤسسة تحقيق قيمتها المضافة، من خلال تحديد الاتجاهات والأولويات والأهداف متوسطة وبعيدة المدى. وتستخدم الاستراتيجية في هذا الدليل للدلالة على نهج التغيير الذي يتبعه فريق قيادة المؤسسة للانتقال بالمؤسسة من حالة إلى أخرى.
الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	The Secretariat of the Executive Council	الجهاز الفني الذي يتبع المجلس التنفيذي، بإدارة أمين عام المجلس التنفيذي، ويقوم بمهام تقديم الدعم الفني واللوجستي للمجلس التنفيذي واللجان القطاعية، في أدائهم لمهامهم.
البرنامج	Program	إطار عام ذو غاية وهدف محدد، يضم مجموعة من المشاريع المترابطة والعمليات التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف أو الغاية نفسها.

المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
البيانات المرجعية للقياس (بيانات خط الأساس)	Baseline Data	وهو مصطلح يشير إلى البيانات الخاصة بالمؤشرات، والتي تكون متوفرة قبل عملية القياس وقبل البدء بتنفيذ الاستراتيجية وإحداث التغيير الاستراتيجي. ويشار إليها في بعض الأدبيات ببيانات خط الأساس.
التخطيط الاستراتيجي	Strategic Planning	عملية تحديد الغايات والأهداف والبرامج الاستراتيجية، ضمن مدى ثلاث إلى خمس سنوات قادمة، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها. وذلك بالاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.
ترجمة الاستراتيجية إلى كافة المستويات*	Cascading	عملية منهجية تهدف إلى تحقيق المواءمة الاستراتيجية، يتم بموجبها ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي، بدءاً بالمحاور الاستراتيجية، ومروراً بالأهداف الاستراتيجية وانتهاءً بالمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية.
التعلم والنمو	Learning and Growth	أحد مستويات الخريطة الاستراتيجية الذي يحوي أهدافاً استراتيجية تشترك فيها المؤسسة برمتها، بغض النظر عن المحاور المعنية. ويشمل هذا المستوى أهدافاً استراتيجية معنية بتطوير البيئة الداخلية للمؤسسة، وبشكل خاص ما يتعلق برأس المال البشري (الموارد البشرية)، ورأس المال المعرفي (عناصر إدارة المعرفة بما فيها الأنظمة الحاسوبية)، ورأس المال التنظيمي (الأنظمة المؤسسية التي تحكم عمل المؤسسة وهيكلها التنظيمي).
تقارير الأداء الشاملة	Performance Reports	وثائق يتم إعدادها ورفعها لفريق القيادة بشكل دوري من قبل مسؤولي المحاور والأهداف والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية، وفق عملية منهجية وحاضرة كممارسة ثابتة في البنية الإدارية الخاصة بالمؤسسة، وتدار من قبل جهة مركزية تضمن فاعليتها وكفاءتها.

المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
التواصل الاستراتيجي	Strategic Communication	عملية منهجية تقع ضمن مسؤولية فريق القيادة، وتنفذ في كافة مراحل عملية تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية وتفعيله، بهدف ضمان إيصال الرسائل الاستراتيجية إلى مختلف المعنيين داخل المؤسسة وخارجها.
الخريطة الاستراتيجية	Strategy Map	ترجمة بصرية لاستراتيجية المؤسسة تظهر فيها الأهداف الاستراتيجية موزعة على محاور رئيسية. حيث تعبر هذه المحاور عن القيم المضافة التي تقدمها المؤسسة لمتعاملاتها والمعنيين بنتائج أعمالها.
خطة دبي الاستراتيجية	Dubai Strategic Plan	وثيقة تحوي الأهداف الاستراتيجية التي تنوي إمارة دبي تحقيقها بحلول العام 2015. وهي موزعة على خمسة فروع رئيسية، هي: التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والأمن والعدل، والبنية التحتية والبيئة، والصحة والسلامة. علاوة على فرع سادس معني بتعزيز التميز الحكومي.
الرسالة	Mission	صفة تصف مبرر وجود المؤسسة والهدف الرئيس لوجودها. وتحوي في الغالب وصفاً موجزاً لطبيعة عمل المؤسسة.
الرؤية	Vision	صفة تصف الوضع المستقبلي بعيد المدى المرغوب به للمؤسسة.
السياسة	Policy	مجموعة متناسقة من الأنشطة والمشاريع والبرامج، تعكس أولويات الحكومة ومبادئها السياسية، لإحداث التغيير المطلوب.
صوت المتعامل	Customer Voice	الهدف الاستراتيجي الذي يعبر عن الحاجة النهائية للمتعامل، مصاغاً على شكل خطاب من قبل المتعامل للمؤسسة. ويعتبر صوت المتعامل البوصلة التي توجه المحور الاستراتيجي، والمرجعية الرئيسة لقياس مدى تحقق أهداف المحور الاستراتيجي.

المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
العمليات الداخلية (عمليات التطوير)	Internal Processes	عنوان لأحد مستويات الخريطة الاستراتيجية الذي يحوي أهدافاً استراتيجية تصف النتائج المترتبة على العمليات التي ينبغي أن تتميز فيها المؤسسة لتقديم القيمة المضافة لمتعاملها والمعنيين بها في إطار كل محور استراتيجي.
الغايات الاستراتيجية	Strategic Aims	مصطلح يرد في سياق تطوير الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ويشير إلى النتائج بعيدة المدى المراد تحقيقها في المستقبل وفق الرؤية المحددة للجهة الحكومية.
الفريق الرئيس	Core Team	فريق يجري تشكيله في المؤسسة لغاية محددة هي تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية ودعم تشغيله لاحقاً. ويتكون من عدد محدود، 3 إلى 5 أعضاء من الإدارة الوسطى والمختصين في المؤسسة، ممن يملكون معرفة بطبيعة أعمال المؤسسة واطلاعا واسعا على مهامها والعمليات الرئيسة فيها.
فريق القيادة	Leadership Team	الفريق المشكل في كافة المؤسسات والدوائر والهيئات الحكومية، والذي يتكون من رئيس المؤسسة (المدير العام في دوائر وهيئات ومؤسسات حكومة دبي) ونوابه ومدراء الإدارات المختلفة.
القياس الاستراتيجي	Strategic Measurement	عملية منهجية يتم بمقتضاها الاستدلال على مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مراقبة التغير الحاصل في مؤشرات متفق عليها من قبل أعضاء فريق القيادة.
اللجان القطاعية	Sector Committees	اللجان المشكلة في إطار المجلس التنفيذي بهدف تنسيق الجهود لتحقيق أهداف خطة دبي الاستراتيجية في قطاعاتها المختلفة. وتضم اللجان في عضويتها أعضاء المجلس التنفيذي وعدداً من ممثلي الجهات الحكومية ذات الصلة، موزعين على خمسة لجان على النحو التالي: لجنة التنمية الاقتصادية، ولجنة التنمية الاجتماعية، ولجنة الأمن والعدل، ولجنة البنية التحتية والبيئة، ولجنة الصحة والسلامة.

المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
المبادرة الاستراتيجية	Strategic Initiative	مشروع، يمكن أن يتعلق بسياسات أو خدمات أو عمليات، تقرره المؤسسة بهدف تقليل، أو ردم، الفارق ما بين المستوى الحالي للأداء المتحقق في إطار أهداف أو محاور استراتيجية، والمستوى المطلوب للأداء.
المتعاملون	Customers	الأفراد والمجموعات الذين يتعاملون مع المؤسسة بصورة مباشرة، ويحصلون منها على قيمة مضافة محددة.
المجلس التنفيذي	The Executive Council	المجلس المشكل في حكومة دبي برئاسة سمو ولي عهد إمارة دبي، ويضم في عضويته المدراء العاميين لدوائر وهيئات حكومة دبي.
المحور الاستراتيجي	Strategic Theme	مجموعة من الأهداف المترابطة بعلاقات سببية، تؤدي من خلال تفاعلها إلى تحقيق قيمة مضافة لفضة من المتعاملين، وتروي بدورها جزءاً من قصة الاستراتيجية التي تتشكل من خلال مجموعة من المحاور المتكاملة.
المخرجات	Outputs	مصطلح يرد في سياق تطوير الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ويشير إلى النتائج المباشرة المتحققة نتيجة لنشاط المؤسسة، والتي تأتي على شكل سلع أو خدمات. وفي إطار مؤسسات القطاع العام، يمكن أن تتضمن المخرجات سياسات حكومية وتشريعات.
المراجعة الاستراتيجية للأداء	Strategic Performance Review	فعل مؤسسي منهجي يقوم على عقد ورش عمل دورية يلتقي فيها أعضاء فريق القيادة الخاص بالمؤسسة بصفتهم مسئولين محاور وأهداف استراتيجية لمناقشة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، واتخاذ القرار المستند إلى المعلومات الصحيحة والتحليلات الموثقة في تقارير أداء شاملة وموضوعية.

المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
مراحل تشكل القيمة (سلسلة القيمة)	Value Chain	وهو اصطلاح يشير إلى مجموعة من العمليات المترابطة التي تجري على سلعة أو خدمة ما بغية تشكيلها. وتبدأ منذ مرحلة البحث والتطوير، وصولاً إلى خدمة ما بعد البيع/ ما بعد تقديم الخدمة. ويشار إليها في العديد من الأدبيات بسلسلة القيمة.
المستهدفات	Targets	قيم كمية ترتبط بمؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف الاستراتيجية، وتمثل مستوى الأداء الاستراتيجي المرغوب تحقيقه كما تعبر عنه المؤشرات، في إطار السعي لتحقيق الهدف الاستراتيجي.
مسئول المبادرة الاستراتيجية	Initiative Owner	أحد أفراد المؤسسة، ممن لديه القدرة على إدارة المشاريع، يتولى بدوره عملية تخطيط وإدارة المبادرة الاستراتيجية، ورفع تقارير الإنجاز بشأنها إلى مسئول الهدف الاستراتيجي.
مسئول المحور الاستراتيجي	Theme Owner	أحد أفراد فريق القيادة الخاص بالمؤسسة، يتولى إدارة المحور الاستراتيجي وضمان صحة الفرضيات التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة في المحور ذي الصلة، من خلال تنسيق كافة الجهود بين مسئول الأهداف الاستراتيجية ومدراء الإدارات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في إطار المحور، ورفع تقارير الأداء المتعلقة بمدى النجاح في هذا الشأن.
مسئول الهدف الاستراتيجي	Objective Owner	أحد أفراد فريق القيادة الخاص بالمؤسسة، يتولى إدارة الهدف الاستراتيجي من خلال تنسيق كافة الجهود بين مدراء الإدارات لضمان تحقيق الهدف الاستراتيجي، ورفع تقارير الأداء لفريق القيادة حول مدى النجاح في هذا الشأن.
مسئول المؤشر	Measure Owner	أحد أفراد المؤسسة الذي يتولى عملية جمع البيانات الخاصة بمؤشر الأداء الرئيس ورفع التقارير الخاصة بها لمسئول الهدف الاستراتيجي.

المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
المشروع	Project	مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لتحقيق منفعة ما أو هدف في إطار زمني محدد ببداية ونهاية.
المصروفات الاستراتيجية	StratEX	أحد البنود المقترحة على الموازنة، في إطار تنفيذ الاستراتيجية، يحوي المخصصات المالية للمبادرات الاستراتيجية.
المعنيون	Stakeholders	الأفراد والمجموعات الذين يتأثرون بنتائج أعمال المؤسسة، ويحققون بالتالي قيمة مضافة بصورة غير مباشرة.
المقارنة المعيارية	Benchmarking	عملية منهجية يتم بمقتضاها مقارنة مستويات الأداء الاستراتيجي الخاصة بالمؤسسة مع مثيلاتها بغرض الاستفادة في وضع المستهدفات لتعزيز الأداء.
مكتب إدارة الاستراتيجية	Office of Strategy Management	الوحدة التنظيمية التي تتولى عملية إدارة الاستراتيجية بشقيها، إدارة تطوير الاستراتيجية وإدارة تنفيذ الاستراتيجية، كعملية واحدة متكاملة. ويتولى المكتب لعب أدوار ثلاثة داخل المؤسسة هي: المصمم The Architect، الذي يقوم بتصميم العملية من ألفها إلى يائها؛ القيم على العملية The Process Custodian، الذي يقوم بضمان سير العملية وفقاً لما هو مخطط له؛ ومحرك التكامل داخل المؤسسة The Integrator، الذي يضمن ربط كافة وظائف المؤسسة باستراتيجيتها.
المواءمة الاستراتيجية	Strategic Alignment	ضمان تنفيذ الاستراتيجية بالشكل الأكثر كفاءة وفاعلية من خلال توجيه كافة العناصر المكونة للبناء المؤسسي تجاه الاستراتيجية التي جرى التوافق عليها من قبل فريق القيادة، بما في ذلك محاورها الاستراتيجية الموجهة بحاجات المتعاملين والمعنيين، وأهدافها الاستراتيجية التي تعبر عن نظرية التغيير.

المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
الموازنة	Budget	وثيقة مالية، تطور من خلال عملية منهجية مخصصات الصرف لسنة مالية، موزعة على مصروفات رأسمالية وأخرى تشغيلية. وفي سياق نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، فإن الموازنة تحوي كذلك بنداً خاصاً بالمصروفات الاستراتيجية.
المؤسسة	Government Entity	مصطلح استخدم في هذا الدليل للإشارة إلى أي جهة حكومية سواءً أكانت دائرة أو هيئة أو مؤسسة.
مؤشر الأداء الرئيس	Strategic Measure	عامل أو متغير كمي أو نوعي، يوفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز، أو مدى تحقق قيمة أو نتيجة أو هدف معين في سياق تنفيذ الاستراتيجية.
المؤشرات البعيدة	Lag Measures	مؤشرات الأداء التي تعنى بتقييم النتائج النهائية المترتبة على السعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتركز بالمجمل في المستويات الخاصة بالمتعاملين/المعنيين والرسالة/النتائج في الخريطة الاستراتيجية.
المؤشرات القبلية	Lead Measures	المؤشرات التي تركز على النتائج المباشرة للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل مرحلي لتحقيق هدف ما. وتتركز بشكل أكبر في مجال العمليات الداخلية، والتعلم والنمو والموارد المالية.
النتائج	Outcomes	مصطلح يرد في سياق تطوير الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ويشير إلى ما يتحقق كتبعات نهائية على المخرجات التي نشأت نتيجة لفعل مؤسسي في إطار هدف استراتيجي.
الهدف الاستراتيجي	Strategic Objective	النتيجة المرحلية أو النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سعيها لتحقيق رسالتها ورؤيتها، على أن تكون في سياق استراتيجي شامل، ومرتبطة بمسئولية تنفيذ محددة.



المصطلح/المفهوم	المقابل بالإنجليزية	الدلالة
هوامش الانحراف	Tolerance Margins	هي هوامش انحراف نتائج القياس عن المستهدفات، والتي تحدد بدورها نسبة الانحراف المقبولة عن المستهدف في حدود كل لون من الألوان المعتمدة للتقييم.
هيكل الحوكمة والمسئولية	Governance System	نظام إداري يحدد المسؤوليات والصلاحيات ومستويات المساءلة داخل المؤسسة. ولغايات هذا الدليل، فإن هيكل الحوكمة يتعلق بإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي.
الوحدات التنظيمية الرئيسية	Core Units	الوحدات المعنية بتوليد القيمة المضافة لتقديم الخدمة للمتعاملين الخارجيين والمعنيين بعمليات المؤسسة.
وحدات الدعم المؤسسي	Support units	الوحدات التي تتولى تقديم الخدمة للوحدات الرئيسية بغية إيجاد بيئة تنظيمية تساعد الوحدات الرئيسية على تقديم القيمة المضافة للمتعاملين الخارجيين والمعنيين بعمليات المؤسسة.
الوظائف المعتادة	Day-to-Day Business	تعبير استخدم في هذا الدليل للدلالة على كل ما تقوم به المؤسسة من نشاطات وفقاً لمهامها التي نصت عليها التشريعات المنظمة لعملها ورسالتها. وهو بذلك يختلف عن المبادرات الاستراتيجية كما ورد في وصفها أعلاه.









A series of 30 horizontal dotted lines for writing.







مدخل إلى الدليل



## المحتويات

5	على أجندة فريق القيادة .....
5	ما بين تطوير الاستراتيجية وتنفيذها: تحدياتٌ ماثلة .....
8	ما هو نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية؟ .....
13	نظام إدارة تنفيذ خطة دبي الاستراتيجية .....
19	بين دفتي الدليل .....
19	فصول دليل إدارة تنفيذ الاستراتيجية .....
22	الإطار الزمني لتطوير النظام، كما يطرحه الدليل .....
23	كيف تستخدم هذا الدليل؟ .....
24	المرجعية النظرية للدليل .....
24	لمزيد من المعلومات .....



## على أجندة فريق القيادة

ينطلق هذا الدليل من حقيقة أن الاستراتيجية هي خطة فريق القيادة للتغيير. والدليل إذ يعالج موضوع إدارة تنفيذ الاستراتيجية، فإنما هو يصف الفعل المؤسسي الموكل به فريق القيادة لإحداث التغيير.

في جانب منه، يعني هذا الدليل بمنهجيات إدارة تنفيذ الاستراتيجية؛ فهو عبارة عن توثيق لأفضل الممارسات التي تعتمد أدوات إدارية مختلفة في مجال إدارة تنفيذ الاستراتيجية، كما عبرت عنها الأدبيات في هذا الشأن. إلا أن الدليل ذاته في الجانب الأهم منه هو رسالة في القيادة؛ إنه محاكاة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك القيادة في المؤسسات، لحظة انشغالها بما ينبغي أن يكون الأكثر أولوية على أجندتها، وهو قيادة التغيير.

يمكن أن تقوم مجموعة من الفنيين والمستشارين والخبراء في مجال الاستراتيجية وتنفيذها بالقيام بأعباء الكثير من التفاصيل الواردة في هذا الدليل، باستخدام الأدوات التي جرى إيضاحها باستفاضة بين دفتيه. إلا أن مهمة واحدة على الأقل، لا يمكن أن تنفذ إلا من خلال فريق القيادة ورئيسه، ولا يمكن لهم إيكالها إلى طرف آخر، وهي جعل الاستراتيجية تنجح بالفعل. ويتطلب هذا الأمر، ببساطة، أن تكون الاستراتيجية الحاضر الأكبر، إن لم يكن الوحيد، على أجندة فريق القيادة. قد يبدو هذا الأمر من البديهيات، إلا أن التجربة العملية تشير إلى غير ذلك؛ حيث تمضي معظم فرق القيادة أقل من ساعة واحدة في الشهر لمناقشة استراتيجيتها، وفقاً للمسح الشهير الذي نفذته رائدا إدارة الاستراتيجية، كابلان ونورتون Kaplan and Norton في العام 1996، على مجموعة من كبريات شركات القطاع الخاص في العالم<sup>1</sup>.

إن هذا الدليل هو دعوة لقيادات المؤسسات، على اختلاف مناطق فعلها، إلى إعادة تعريف أولوياتها في ممارساتها الإدارية، وتركيز الجهد والانتباه لما هو أهم: تحقيق استراتيجية المؤسسة في إطار رسالتها التي أنشئت من أجلها، وصولاً إلى تحقيق رؤيتها في خدمة متعامليها وكل من هو معني بنتائج أعمالها.

## ما بين تطوير الاستراتيجية وتنفيذها: تحديات ماثلة

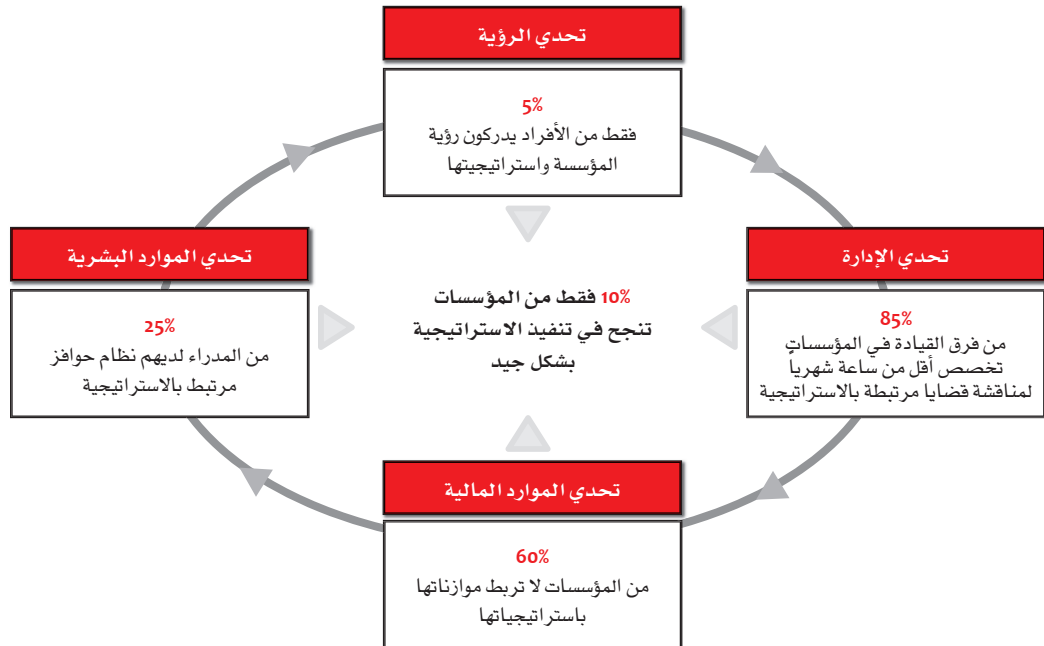
تعتمد معظم المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات خاصة بها، تصوغ فيها الطريقة التي تسعى من خلالها إلى تطوير قيمة مضافة خاصة بالمتعاملين والمعنيين. بيد أن هذه الاستراتيجيات لا تنتقل بشكل تلقائي إلى منطقة الفعل، وإنما تتحقق نتائجها تبعاً لفعل مؤسسي يحتاج، كغيره من الأفعال المؤسسية، إلى إدارة مرتبطة بمسؤوليات واضحة ترتب التزامات على أصحابها.

في دراستهما المشهورة، توصل كابلان ونورتون إلى أن تحقيق النجاح الاستراتيجي يجابهه مجموعة من العوائق التي تعكس قدرة فريق القيادة على إحداث الحراك داخل المؤسسات. وقد بنيا نظريتهما على نتائج المسح الذي قاما به في العام 1996، والتي جاءت كما يظهرها الشكل (أ)، علماً بأن كلا من التحديات الواردة في الشكل هو نتيجة للآخر، وسبب له في الآن ذاته. وهي كلها في محصلتها نتاج غياب الإدارة الفاعلة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل منهجي من قبل فريق القيادة.

<sup>1</sup> Kaplan, R and D. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business school Press

يُعنى الشكل أدناه بإيصال رسالة مفادها أن المؤسسات في سعيها لتحقيق استراتيجياتها تجابه بأربعة تحديات رئيسة هي: تحدي الرؤية، حيث تغيب رؤية المؤسسة واستراتيجيتها عن أفرادها. وتحدي الإدارة، حيث تغيب الأولويات الاستراتيجية عن عملية إعداد الموازنات وتنفيذها. وأخيرا تحدي الموارد البشرية، حيث تغيب الصلة ما بين السعي لتحقيق الاستراتيجية وحوافز الأداء المقدمة للأفراد. إن تضافر التحديات المذكورة جميعها يقود إلى فشل العديد من المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الشكل أ: التحديات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية



\* بتصرف، عن المصدر التالي:

Kaplan, R. and D. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press

لا يقتصر تحدي الرؤية الموضح أعلاه على غياب الإدراك الواعي من قبل أفراد المؤسسة للأولويات الاستراتيجية، وإنما هو كذلك انعكاس لغياب المفاهيم الأساسية التي ينبغي أن يتبنوها كأفراد ومجموعات عمل لتحقيق الاستراتيجية. ويعد غياب الرؤية الاستراتيجية نتيجة تلقائية لغياب الحوافز المرتبطة بتحقيق الاستراتيجية؛ إذ تنقر العديد من المؤسسات لمنهجيات تقوم على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مستوى الأفراد، وبشكل خاص

إلى طبقة المديرين، وبالتالي، فإن الحوافز التي تدفعهم للعمل، لن تقوِّدهم بشكل تلقائي تجاه تحقيق الاستراتيجية. وهو ما يترجم على شكل التحدي الخاص بالموارد البشرية كما يظهره الشكل. إن صياغة الأهداف الفردية والحوافز المرتبطة بها بعيداً عن الاستراتيجية، سيُقود في الغالب إلى إنشاء نمط إدارة وعمل بعيدين عن التكامل وغارقين في السلوك الانفرادي Silo Mentality، عوضاً عن مواءمة كافة الجهود في إطار نمط عمل تكاملي تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إن غياب المواءمة ينطبق كذلك على إدارة الموارد المالية، حيث تغيب الروابط ما بين عملية تطوير وتنفيذ الموازنات عن عمليات تطوير وتنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي ترصد الموارد المالية لتمويل حلول قصيرة الأجل عوضاً عن الاستثمار طويل الأجل الذي يقود إلى دعم تنفيذ الاستراتيجية.

في المحصلة، تعود التحديات بمجملها إلى اختلال الأولويات في الممارسة الإدارية المتبعة من قبل فريق القيادة الخاص بالمؤسسة؛ فعندما تشير دراسة كابلان ونورتون إلى أن 85% من فرق القيادة تمضي أقل من ساعة واحدة شهرياً لمناقشة قضايا ترتبط باستراتيجياتها، فإن هذا يعني أنها تلجأ إلى شغل اجتماعاتها الدورية ووقتها بقضايا تفصيلية وتشغيلية، ومواجهة التحديات الطارئة التي تنشأ من آن لآخر دون رؤية بعيدة المدى لتجاوزها.

إن ما يقترحه نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية هو عملية منهجية، ومؤسسة كممارسة إدارية من قبل فريق القيادة، وكافة أفراد المؤسسة، لضمان إبقاء البوصلة الاستراتيجية ماثلة أمام الجميع. والدليل الذي بين أيدينا يعكس حرص حكومة دبي على نشر هذه الممارسة في كافة مؤسساتها، سعياً منها لتحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال اقتران جودة تنفيذ الاستراتيجية بجودة الاستراتيجية ذاتها.

#### الإطار أ: صيغة معادلة النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي = دالة (جودة تطوير الاستراتيجية، جودة تنفيذ الاستراتيجية)

## ما هو نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية؟

إن نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية هو في المقام الأول ممارسة إدارية مؤسسة ومستمرة، تقاد من قبل فريق قيادة المؤسسة، وتقوم على ترجمة الاستراتيجية إلى صيغ عملية قابلة للتحقق الفعلي. بحيث توجه كافة العناصر المؤسسية تجاه رفع وتيرة الأداء الاستراتيجي، وتوفر لصانعي القرار المعلومات والآليات التي تدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي. وبهذا الوصف، فإن نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية هو آلية تضمن تحقيق ما تم التوافق عليه من أفكار استراتيجية على أرض الواقع. ويقوم النظام على خمسة عناصر رئيسية، تشكل في مجملها ما اصطلح على تسميته بالمبادئ المؤسسية لإدارة تنفيذ الاستراتيجية، والموضحة في الشكل أدناه:

الشكل ب: المبادئ التي تحكم عملية إدارة تنفيذ الاستراتيجية



\* بتصرف، عن المصدر التالي:

Kaplan, R. and D. Norton. 2001, *Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press



وفيما يلي، وصف موجز لدلالات كل من المبادئ أعلاه في إطار تنفيذ الاستراتيجية:

1. **إحداث التغيير من خلال القيادة التنفيذية:** إن أساس نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية يقوم على إدراك القيادة التنفيذية للحاجة للتغيير، وقدرتها، تبعاً لذلك، على تفعيل الحراك داخل المؤسسة تجاه التغيير المنشود. وفي هذا الشأن تبرز القيادة التزامها بالتغيير من خلال توضيح أجندة خاصة بالتغيير المطلوب ذات رؤية واستراتيجية واضحة، وممارستها من خلال تقديم نهج إداري جديد يتمثل بالرغبة في التغيير.
2. **ترجمة الاستراتيجية إلى صيغ عملية:** إن من التحديات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية هو قدرة المؤسسة على تحويل الاستراتيجية من أهداف عامة على المستوى الكلي إلى صيغ عملية قابلة للتطبيق. إن نموذج إدارة تنفيذ الاستراتيجية يقترح الخريطة الاستراتيجية كوسيلة فاعلة قادرة على توفير ترجمة بصرية لاستراتيجية المؤسسة. بالتزامن مع هذا الوصف، تأتي مؤشرات الأداء الموزعة بشكل متوازن في بطاقة الأداء لتقدم صورة متوازنة عن الأداء المؤسسي، لا كما تظهره النتائج والقيم المتولدة لدى المتعاملين فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تقييم مدى فاعلية العمليات المؤسسية الداخلية، علاوة على الممكّنات غير الملموسة المحتواة في أنظمة المؤسسة، والتي تكتنز بدورها قدرة المؤسسة على التعلم المستمر والنمو. بالإضافة إلى تقديم آلية لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال المبادرات الاستراتيجية، والتي ترمي إلى التدخل المركّز في مفاصل استراتيجية محددة، قادرة على إحداث أثر ملموس على الأداء الاستراتيجي بشكل عام. يضاف إلى ما سبق أن إحدى سمات النظام، تكمن في تأكيده على تحديد المسؤوليات بشكل واضح، لا في إطار التقسيمات الإدارية الوظيفية التقليدية فحسب، بل الأهم من ذلك، في الإطار الكلي للاستراتيجية.
3. **مواومة المؤسسة مع الاستراتيجية:** بحسب نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، فإن المؤسسة لن تتمكن من تحقيق استراتيجيتها بفاعلية إذا بقي الحوار الاستراتيجي في إطار فريق القيادة، والمستويات الإدارية العليا. إن إحدى مناطق الفعل المؤسسي في هذا الشأن هي في العمل بصورة منهجية على مواومة كافة العناصر المؤسسية مع الاستراتيجية، وبشكل خاص على صعيد الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي. ومن مهام فريق القيادة في هذا السياق، بالإضافة إلى قيادة عملية المواومة، أن يقدم القدوة الحسنة في مواومة فعله المؤسسي مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
4. **حفز الأفراد لتنفيذ الاستراتيجية:** إن الأفراد في نهاية المطاف هم المنفذون الحقيقيون للاستراتيجية، وهم وجهة الاهتمام التي ينبغي أن تحظى بالقدر الأكبر من وعي القيادة التنفيذية. وما لم يتمثل الأفراد الاستراتيجية، فإن تحقيق نتائجها تبقى محل شك كبير. إن ما ينبغي أن يتحقق في هذا المجال يبدأ بنشر الوعي بكافة الوسائل بين الأفراد بشأن طبيعة التوجه الاستراتيجي والأولويات الاستراتيجية التي ستقل المؤسسة إلى وجهتها المرغوبة. يصاحب هذا الوعي عملية منهجية لمواومة الأهداف الفردية في مناطق الفعل المؤسسي المتعددة مع الأهداف الاستراتيجية التي جرى التوافق بشأنها على المستوى المؤسسي. كما أن من الأهمية أن تلعب الحوافز الفردية الدور ذاته في توجيه الأفراد تجاه أولويات المؤسسة في الاستراتيجية من خلال ربط هذه الحوافز بتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يبقى أن على المؤسسة أن لا تغفل أن الأداء الفردي هو كذلك دالة للقدرة والمهارات؛ إذ ينبغي أن توجه عملية بناء القدرات الفردية تجاه ما هو مطلوب في تحقيق المؤسسة لاستراتيجيتها بفاعلية وكفاءة.

5. جعل إدارة الاستراتيجية عملية مستمرة: إن تنفيذ الاستراتيجية ليس حدثاً مؤقتاً؛ هو في النهاية ممارسة مكثّرة في الأنظمة المؤسسية تضمن استمرار عملية التعلم والنمو. وعلى رأس هذه الأنظمة تأتي تلك الخاصة بالإدارة المالية، وبشكل خاص ما يتعلق بإعداد وتنفيذ الموازنة، إضافة إلى الأنظمة الخاصة بإدارة الموارد البشرية. لا يستقيم نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية إلا من خلال نظام منهجي للتعلم المؤسسي، قائم على تفعيل المراجعات الاستراتيجية للأداء المستندة إلى نظام قياس أداء مؤسسي. على أن ترتبط به مجموعة من الأنظمة الأخرى، على رأسها إدارة الممارسات الفضلى التي تتيح للمؤسسة توثيق أفضل الممارسات الداخلية والخارجية والاستفادة منها. كما ينبغي أن تحرص المؤسسة على توحيد قناة القياس المؤسسي، سواءً تعلق الأمر بمؤشرات الأداء الرئيسة من جهة، أو بإدارة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية من جهة أخرى.

إن مما تأمله المؤسسة في بنائها لنظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية المستند إلى المبادئ الخمسة أعلاه، أن تحقق فاعلية كبيرة تجاه تحقيق استراتيجيتها من خلال مجموعة من الظواهر المميزة، والتي يمكن استخدامها في تقييم مدى استفادة المؤسسة من النظام. منها ما يلي:

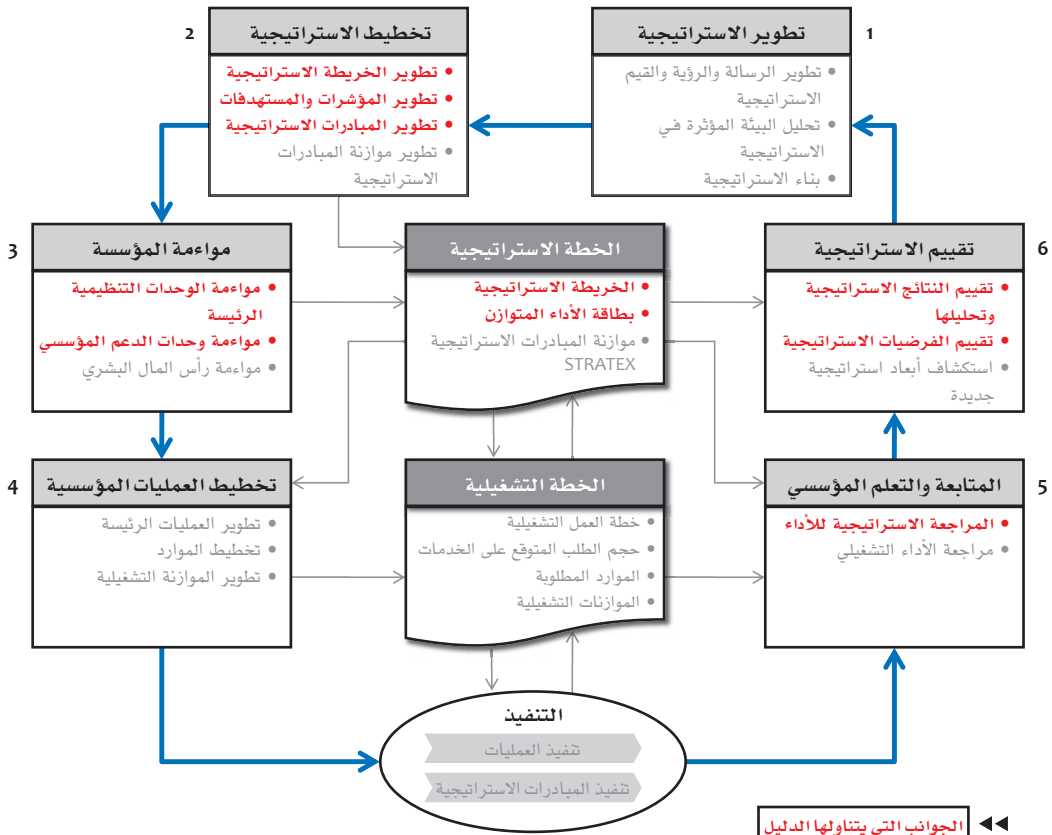
- ◀ تركيز استراتيجي: من التحديات التي تواجه المؤسسات بعد تطوير استراتيجيتها، فقدانها التركيز على تحقيق رؤيتها. إن إحدى مهام نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية هو إبقاء البوصلة الاستراتيجية حاضرة ومائلة للعيان، وتمكين المؤسسة من قياس اتجاه أدائها ومقارنته للاتجاه الاستراتيجي المفترض.
- ◀ فاعلية عالية من خلال المواءمة: يعمل النظام على مواءمة كافة العناصر المؤسسية، مما يحقق الفاعلية القصوى في توظيف كافة الموارد تجاه تحقيق الاستراتيجية. ذلك أن المواءمة تعني أن الأداء الخاص بكافة العناصر المؤسسية يسير في الاتجاه ذاته، وبالوتيرة نفسها تجاه تحقيق الاستراتيجية.
- ◀ تعلم مستمر، ونمو مضطرد في الأداء: التعلم المؤسسي سمة تكتسبها المؤسسات من خلال وسائل عدة، تقوم كلها على المتابعة والتقييم وتوثيق الممارسات الفضلى. إن نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية يوفر فرصة فريدة للمؤسسة وفريق قيادتها في جمع كافة وسائل التعلم المؤسسي في إطار واحد يتخذ من الاستراتيجية مرجعيته الأساس. وهو ما يدفع باتجاه نمو مضطرد في الأداء.
- ◀ مساءلة مرتبطة بالمسئوليات: والمساءلة هنا تتعلق بالمساءلة على مستوى الأطر الوظيفية التقليدية داخل المؤسسة، جنباً إلى جنب مع المساءلة على مستوى المحاور والأهداف الاستراتيجية على المستوى الكلي، والتي تشترك في تحقيقها كافة العناصر المؤسسية.

#### الدورة المتكاملة لإدارة الاستراتيجية

إن إدارة تنفيذ الاستراتيجية هي جزء من عملية أشمل تدعى إدارة الاستراتيجية، والتي تشمل بدورها العمليات الخاصة بكل من تطوير الاستراتيجية، وتنفيذها. يشير الشكل في الصفحة المقابلة، والذي يحوي نموذج إدارة الاستراتيجية كما طوره كابلان ونورتون، إلى مراحل الدورة الشاملة لعملية إدارة الاستراتيجية، ويربطها بإدارة العمليات التشغيلية، ساعياً بذلك إلى عملية متكاملة تقود إلى إعطاء صورة شاملة للأداء الاستراتيجي من خلال

المراجعة الاستراتيجية للأداء ومراجعة الأداء التشغيلي على حد سواء. تجدر الإشارة إلى أن الدليل يعالج الأجزاء الرئيسية من عملية إدارة تنفيذ الاستراتيجية، والموضحة باللون الأحمر في الشكل، دون التطرق إلى الأجزاء الخاصة بإدارة تطوير الاستراتيجية أو إدارة العمليات التشغيلية. وفي هذا الشأن، يمكن للقارئ مراجعة دليل التخطيط الاستراتيجي الصادر عن الأمانة العامة للمجلس التنفيذي. كما يمكن له مراجعة مجموعة المصادر التي يستند إليها هذا الدليل، والمذكورة في نهاية هذا الفصل.

الشكل ج: ارتباط إدارة الاستراتيجية بالإدارة التشغيلية في دورة متكاملة



\* ينصرف، عن المصدر التالي:

Kaplan, R. and D. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press

وبحسب الشكل (ج)، تبدأ عملية إدارة الاستراتيجية بتحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة المعنية، من خلال العملية الرئيسة الخاصة بتطوير الاستراتيجية، والتي تحوي عمليات من قبيل تطوير الرسالة والرؤية والقيم الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصولاً إلى صياغة البناء المنطقي للاستراتيجية وبناء التوافق بشأنها، والذي يحوي الفرضيات الرئيسة التي تعتمد عليها الأهداف الاستراتيجية. في المرحلة الثانية، يبدأ التداخل الطبيعي ما بين إدارة التخطيط والتنفيذ، بحيث لا يكتمل بناء الاستراتيجية إلا من خلال التأسيس للنظام الذي يدار من خلاله تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح. تتناول المرحلة الثانية عملية تخطيط الاستراتيجية من خلال تطوير الخريطة الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسة المرتبطة بها. كما أنها تتناول تطوير المبادرات الاستراتيجية باعتبار أنها أداة التغيير الاستراتيجي على أرض الواقع، بما في ذلك عملية تطوير موازنتها في إطار النهج الجديد المقترح في هذا الشأن كما سيرد في الفصل الثالث من هذا الدليل. ومع نهاية المرحلة الثانية، تولد وثيقة الخطة الاستراتيجية، كما يقترحها نموذج كابلان ونورتون، والتي تحوي إلى جانب الرؤية والرسالة والقيم الاستراتيجية، الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن وموازنة المبادرات الاستراتيجية المعرفة تحت بند "المصروفات الاستراتيجية STRATEX" في موازنة المؤسسة.

بالانتقال إلى المرحلة الثالثة، تبدأ عملية الموازنة الاستراتيجية التي تهدف إلى ضمان تنفيذ الاستراتيجية من خلال موازنة كافة العناصر المؤسسية، وبشكل رئيس كل من الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي. ومن خلال عملية الموازنة تلتزم كافة العناصر المؤسسية بالاستراتيجية التي تم تبنيها من قبل المؤسسة، بما يضمن أن كافة الموارد والطاقات محتشدة في اتجاه واحد، مما يعني فاعلية عالية تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

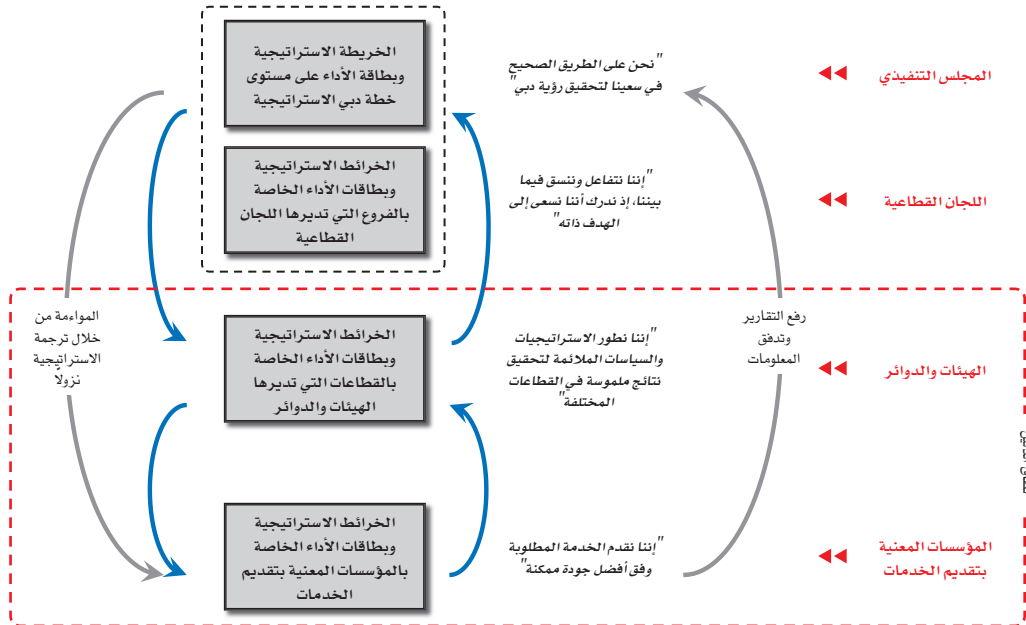
في المرحلة الرابعة من عمليات إدارة الاستراتيجية، تقوم كل من الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي بترجمة الموازنة بشكل فعلي من خلال تخطيط عملياتها التشغيلية، ومواردها تجاه الأهداف الاستراتيجية التي جرى التوافق بشأنها على مستوى هذه الوحدات. كما تبدأ عملية موازنة دورة العمليات التشغيلية مع الاستراتيجية، تمهيداً لتنفيذها بالشكل الذي جرى تخطيطها فيه، على أن يتم في مرحلة لاحقة تنفيذ العمليات والمبادرات الاستراتيجية. في المرحلة الخامسة يتم تطوير وتنفيذ عمليات التغذية الراجعة والتعلم المؤسسي المستمر، وذلك من خلال عمليات المتابعة والتقييم التي تشمل المراجعات الاستراتيجية للأداء، بما في ذلك مراجعة أداء العمليات التشغيلية. في المرحلة السادسة والأخيرة يتم تقييم النتائج الاستراتيجية وتحليلها، ومن ثم تحديث الاستراتيجية من خلال ردها بأبعاد استراتيجية جديدة إن لزم الأمر.

## نظام إدارة تنفيذ خطة دبي الاستراتيجية

أطلقت دبي خطتها الاستراتيجية في العام 2007، بمجموعة من المحاور والأهداف الاستراتيجية التي تسعى الإمارة إلى تحقيقها بحلول العام 2015. وتشمل خطة دبي الاستراتيجية أهدافاً في القطاعات المختلفة على مستوى الإمارة، تم توزيعها على أربعة فروع\* هي: التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والأمن والعدل والسلامة، والبنية التحتية والبيئة. كما اشتملت الخطة على فرع خامس معني بتعزيز التميز الحكومي، والذي يهدف بدوره إلى جعل الجهاز الحكومي مركزاً للتميز بما يدفع قدماً في سعي الإمارة إلى تحقيق أهدافها في الفروع الاستراتيجية الأربعة أعلاه.

في بداية العام 2008، بدأت حكومة دبي بتطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، بهدف تعزيز المواءمة ما بين دوائر وهيئات حكومة دبي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي اشتملت عليها الخطة، وتعزيز عملية التعلم المؤسسي على كافة المستويات في حكومة دبي، ودعم عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال رفق القيادة في كل مستوى بالمعلومة الصحيحة المتعلقة بالأداء الاستراتيجي، وصولاً إلى اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب في كل قطاع، وتعزيز المساءلة. ونشير في هذا السياق إلى أن دليل حكومة دبي لإدارة تنفيذ الاستراتيجية يعالج بناء وتفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية المعنية بتطوير السياسات في القطاعات المختلفة وتقديم الخدمات للمتعاملين والمعنيين بها.

الشكل د: الإطار العام لنظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية الخاص بحكومة دبي



\* مع نهاية العام 2009، جرى إعادة توزيع القطاعات على خمسة فروع بدلاً من أربعة، هي: التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والأمن والعدل، والبنية التحتية والبيئة، والصحة والسلامة. حيث توكل بإدارة كل فرع لجنة قطاعية تضمن التنسيق فيما بين الجهات ذات الصلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في كل فرع. بالإضافة إلى الفرع السادس المعني بالتميز الحكومي.

إن نظام إدارة تنفيذ خطة دبي الاستراتيجية هو منظومة عمل تتحرك باتجاهين متقابلين؛ الأول هو حراك منهجي من الأعلى إلى الأسفل، ويهدف إلى ترجمة خطة دبي الاستراتيجية إلى كافة المستويات التنظيمية في حكومة دبي، وضمان مواءمة عمل هذه الجهات مع الأولويات التي حددتها هذه الخطة. أما الاتجاه الثاني، فهو عبارة عن عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى ضمان تدفق المعلومات التي تدعم صنع القرار، وذلك من خلال رفع تقارير الأداء وعقد المراجعات الاستراتيجية للأداء على كافة المستويات. ويشمل النظام كلاً من المجلس التنفيذي، باعتباره الجهة المساءلة عن تنفيذ خطة دبي الاستراتيجية، وإدارة الأجندة التنموية المتضمنة فيها. كما يشمل النظام اللجان القطاعية المنبثقة عن المجلس، والتي تدير عملية التنسيق ما بين الجهات الحكومية المختلفة باتجاه تحقيق القيم المضافة والأهداف المشتركة التي تضمنتها الخطة. إضافة إلى أن النظام يشمل الدوائر والهيئات الحكومية، وهي الجهات الحكومية المعنية بإدارة القطاعات الاستراتيجية من خلال عمليات تطوير السياسات وتقديم الخدمات. وأخيراً، فإن النظام يتدرج نزولاً ليشمل المؤسسات الحكومية المعنية بتقديم الخدمات حيثما وجدت. وبالتالي فإن النظام، من خلال عملياته المعنية بترجمة الاستراتيجية نزولاً، والعمليات الصاعدة المعنية بتدفق المعلومات صعوداً، يقدم رسائل ذات وظائف مختلفة بحسب المستوى التنظيمي الذي يطبق فيه، كما يوضحها الشكل (د).

وتدار الخريطة الاستراتيجية الخاصة بدبي وبطاقة أدائها من قبل المجلس التنفيذي وتقع في صلب أجندته، ذلك أن المجلس هو الجهة المسؤولة عن إدارة الأجندة التنموية لدبي، كما عبرت عنها خطة دبي الاستراتيجية والخريطة الاستراتيجية المنبثقة عنها. في المقابل، فإن اللجان القطاعية، وفي سياق سعيها لإدارة التنسيق ما بين الجهات الحكومية المختلفة، تدير الخرائط الاستراتيجية الخاصة بالفروع الاستراتيجية وبطاقات أدائها، وفق المحاور الرئيسية التي جرى تبنيها من قبل المجلس التنفيذي، والموضحة في الشكل (هـ) في الصفحة المقابلة، على النحو التالي:

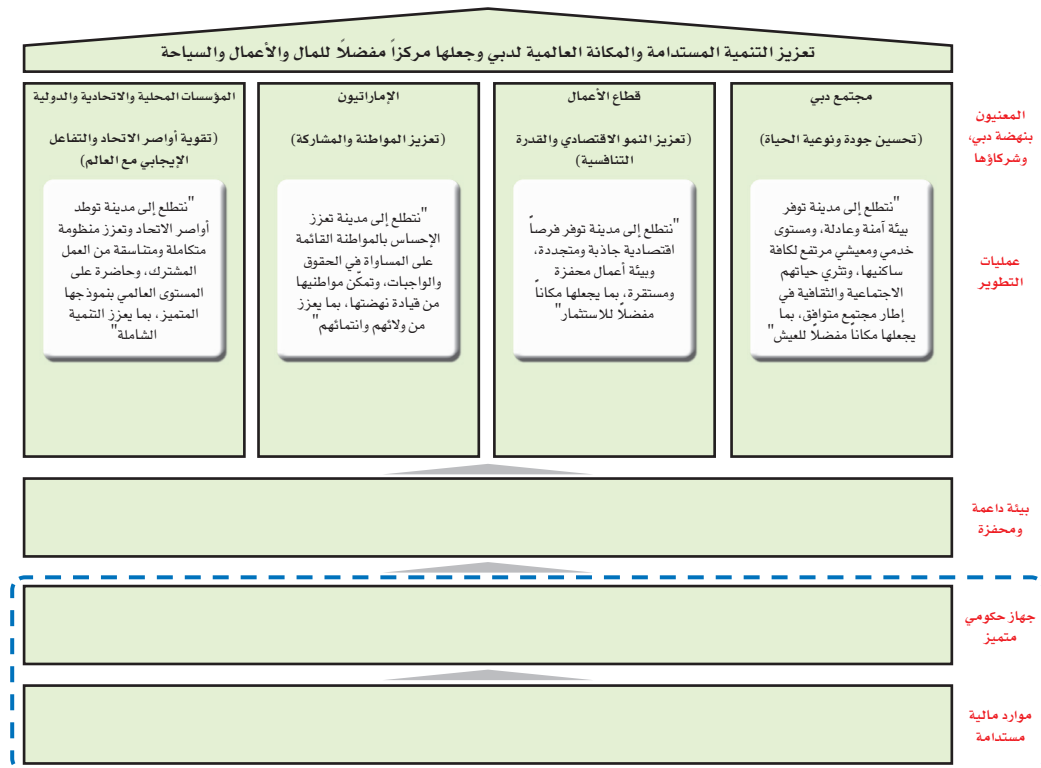
◀ تحسين جودة ونوعية الحياة: حيث يعبر هذا المحور عن صوت مجتمع دبي الذي يتطلع إلى مدينة توفر بيئة آمنة وعادلة، ومستوى خدمي ومعيشي مرتفع لكافة ساكنيها، وتثري حياتهم الاجتماعية والثقافية في إطار مجتمع متوافق، بما يجعلها مكاناً مفضلاً للعيش. ويختزل هذا الصوت كل ما من شأنه أن يقود إلى حياة كريمة ومستوى معيشي متقدم على قدر تطلع الطيف الواسع لمجتمع المدينة. ويشمل ذلك الخدمات العامة المقدمة من قبل الجهاز الحكومي، علاوة على الخدمات المقدمة من قبل القطاع الخاص، والتي تتحدد بفعل السياسات الحكومية المنظمة لها. كما يتجاوز هذا المحور السياسات الحكومية والخدمات العامة إلى ضمان حياة اجتماعية وثقافية غنية، في إطار بيئة مجتمعية موسومة بالتوافق والقبول ما بين مكونات الطيف المجتمعي المتعددة.

◀ تعزيز النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية: ويعبر هذا المحور عن البعد الاقتصادي في الخريطة الاستراتيجية، والذي يمكن عنونته بصوت قطاع الأعمال المتطلع إلى مدينة توفر فرصاً اقتصادية جاذبة ومتجددة، وبيئة أعمال محفزة ومستقرة، بما يجعلها مكاناً مفضلاً للاستثمار.

◀ تعزيز المواطنة والمشاركة: وهو انعكاس لصوت الإماراتيين، على وجه الخصوص، في مجتمع دبي الذين يتطلعون إلى مدينة تعزز الإحساس بالمواطنة القائمة على المساواة في الحقوق والواجبات، وتمكن مواطنيها من قيادة نهضتها، بما يعزز من ولائهم وانتماؤهم، بحسب صوت المتعامل الذي يُعنون المحور.

◀ **تقوية أواصر الاتحاد والتفاعل الإيجابي مع العالم:** وهو إدراك لأهمية التفاعل مع الفضاء الداخلي المتمثل بالمؤسسات المحلية والاتحادية، والفضاء الخارجي المتمثل بالمؤسسات الدولية. ويترجم هذا الإدراك من خلال صوت المعنيين بهذا المحور المتطلعين إلى مدينة توطد أواصر الاتحاد وتمتد منظومة متكاملة ومتناسقة من العمل المشترك، وحاضرة على المستوى العالمي بنموذجها المتميز، بما يعزز التنمية الشاملة.

الشكل هـ: المحاور الرئيسية في خريطة دبي الاستراتيجية



المعنيون  
بنهضة دبي،  
وشركاؤها

عمليات  
التطوير

بيئة داعمة  
ومحفزة

جهاز حكومي  
متميز

موارد مالية  
مستدامة

### الإطار ب: التفاعل الأفقي ما بين المحاور

إن إحدى مميزات هيكل الخريطة الاستراتيجية هو أن التفاعل في إطار الخريطة لا يكون بشكل رأسي فقط، من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس. وإنما تعد المحاور الاستراتيجية مؤهلة للتفاعل فيما بينها، بحيث تقع القيمة المضافة المتولدة في محور ما، والتي تتبع صوت فئة محددة من المتعاملين والمعنيين، في نطاق اهتمام الفئات الأخرى من المتعاملين ذوي الصلة بالمحاور الأخرى.

فعلى سبيل المثال، فإن القيمة المضافة الخاصة بتحسين جودة ونوعية الحياة، والمعرفة بصفتها في نطاق تطلع مجتمع دبي، هي كذلك في صلب اهتمام مجتمع الأعمال وتعزز من القيمة المضافة الخاصة به، وهي في الوقت ذاته واحدة من أهم متطلبات الإماراتيين المتطلعين إلى تعزيز المواطنة والمشاركة. كما أن صوت المؤسسات المحلية والاتحادية والدولية لا يكتمل إلا بتحسين جودة ونوعية الحياة التي تصح عن تجربة خاصة بدبي يمكن أن تثري التجربة التنموية العالمية. وقد جاء توجيه المحاور المختلفة بحاجات فئات المتعاملين المتعددة لسبب رئيس هو أن حاجات فئة المتعاملين التي توجه المحور هي الأكثر تعبيراً عن القيمة المضافة للمحور، وبالتالي، هي الأكثر حضوراً عند تنفيذ عمليات القياس. فعند الحديث عن جودة ونوعية الحياة، فإن كافة مكونات طيف مجتمع دبي تشترك في التعبير عن هذه القيم، وبالتالي، فإن قياس جودة الحياة ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار ما تدرکه هذه الشرائح كافة دون إغفال أي منها.

إن إدارة المحاور الاستراتيجية المعرفة على هيكل الخريطة الاستراتيجية الخاصة بدبي تتطلب توفر مجموعة من المبادئ التي يستند إليها نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية الخاص بحكومة دبي، والتي لا تكتمل فاعلية النظام دون توفرها:

◀ **الانتقال من إدارة القطاعات إلى إدارة المحاور والأهداف العابرة القطاعات:** على الرغم من أن خطة دبي الاستراتيجية قد طورت على شكل فروع يجمع كل منها مجموعة من القطاعات الاستراتيجية، إلا أن هذه القطاعات تنتج أهدافاً استراتيجية عامة، تشترك في تحقيقها القطاعات المختلفة. إذ من المستبعد أن تحوي الخطط الاستراتيجية القومية، على اختلافها، أهدافاً يعزى تحقيقها إلى قطاع بمفرده أو جهة أو مؤسسة بمفردها، دون أن يكون لغيرها من القطاعات والجهات مساهمة فاعلة، لا يتحقق الهدف دونها. وكذلك الحال على مستوى تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة؛ فإن تحقق أي من الأهداف الاستراتيجية المعرفة على مستوى المؤسسة الواحدة، هو حصيلة جهد مشترك من كافة الإدارات الداخلية، سواء أكانت وحدات تنظيمية رئيسة أم وحدات إدارية مساندة، بعيداً عن الأطر الوظيفية والمهام والمسؤوليات التي تتبعها.

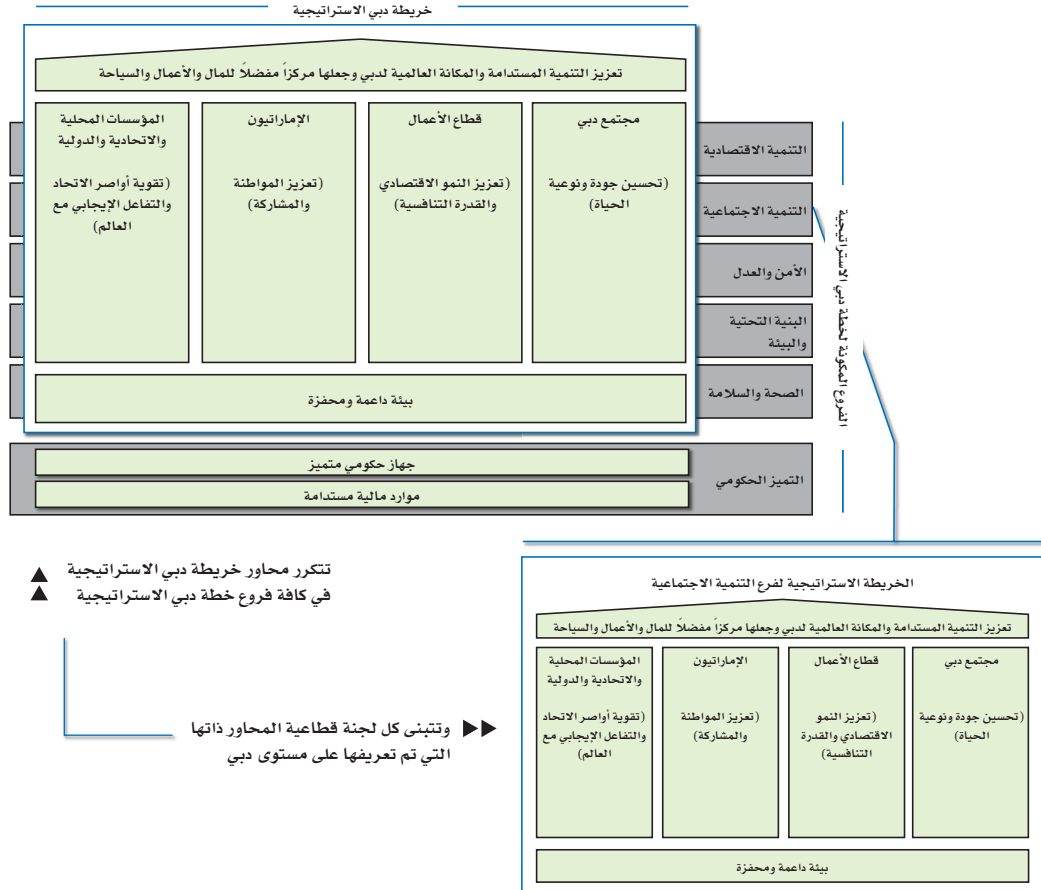
◀ **المشاركة في المسؤولية المستندة إلى الأهداف، العابرة للأطر الوظيفية:** حيث أن تنفيذ الاستراتيجية يتم من خلال تحقق الأهداف المشتركة على أرض الواقع، فقد جاء نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية ليستند إلى الأهداف والمحاور العابرة للقطاعات، وليستند مسؤولية التنفيذ آخذاً بعين الاعتبار القيمة المضافة المتحققة من الأهداف عوضاً عن مناطق العمل الوظيفية. وبهذا، فإن تنفيذ الاستراتيجية لا يمكن أن يتم بشكل ناجز إلا من خلال تقديم نموذج قيادة يقوم على المشاركة والمسؤولية على مستوى الأهداف والمحاور



الاستراتيجية، بما يضمن توظيف كافة الموارد، على اختلاف مصادرها، في تحقيق الأهداف من خلال عملية منهجية في إدارة الفعل المشترك لتحقيق الهدف. إن نموذج القيادة المقترح، وبحسب العديد من الممارسات الفضلى حول العالم، هو أمر ممكن الحدوث من خلال إسناد مسؤوليات قيادة على مستوى المحاور والأهداف والمبادرات الاستراتيجية، تتقاطع مع تلك المسؤوليات المسندة بشكل تخصصي ووظيفي، كما سيرد لاحقاً في الفصول القادمة من هذا الدليل.

◀ **المواءمة الاستراتيجية:** وذلك من خلال التزام كافة البنى الهيكلية في حكومة دبي، من لجان قطاعية وهيئات ودوائر ومؤسسات، بالمحاور المعرفة أعلاه. ويكون ذلك من خلال عملية منهجية تترجم الخريطة الاستراتيجية الخاصة بدبي على كافة المستويات.

الشكل و: العلاقة ما بين فروع خطة دبي الاستراتيجية والمحاور الرئيسية في الخريطة الاستراتيجية



يوضح الشكل (و) العلاقة ما بين الفروع المكونة لخطة دبي الاستراتيجية والمحاور الرئيسية المكونة لخريطة دبي الاستراتيجية. وتقوم هذه العلاقة على فكرة مفادها أن الفروع جميعها، بالقطاعات المكونة لها، تشترك في تحقيق قيم مضافة رئيسة لكل من مجتمع دبي وقطاع الأعمال والإماراتيين والمؤسسات المحلية والاتحادية والدولية كما جرى تعريفها في الخريطة الاستراتيجية. وبالتالي، فإن كل لجنة قطاعية تدير الفرع الخاص بها من خلال خريطة استراتيجية ذات هيكل مشابه تماما لهيكل خريطة دبي الاستراتيجية، بمحاوره وقيمه المضافة الموجهة بحاجات المتعاملين والمعنيين أنفسهم، الذين التزمت حكومة دبي بخدمتهم.

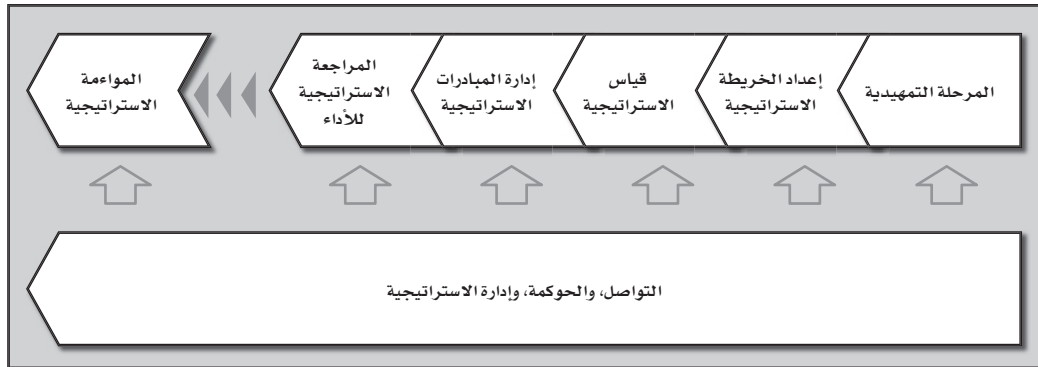
## بين دفتي الدليل

لقد تم تصميم الدليل ليلائم الممارسة العامة لإدارة تنفيذ الاستراتيجية في إطار مؤسسة حكومية (دائرة أو هيئة أو مؤسسة) معنية بتقديم الخدمات و/أو تطوير السياسات في أي من القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات الحكومية. وبالتالي، فإن الدليل لا يتطرق إلى وصف عملية تطوير وتفعيل النظام على مستوى اللجان القطاعية، والتي سيصار إلى تطوير دليل خاص بها في المستقبل.

### فصول دليل إدارة تنفيذ الاستراتيجية

يحوي الدليل، بالإضافة إلى المدخل، ستة فصول يعالج كل منها مرحلة من مراحل بناء وتفعيل النظام على نطاق مؤسسة ما. حيث يغطي الدليل خمس مراحل رئيسية متتابعة، تسبقها مرحلة تمهيدية، وتتم فيها عملية تطوير وتفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، كما يظهرها الشكل أدناه. إن مسؤولية إنجاز المراحل أدناه تقع على عاتق فريق القيادة ورئيسه، إضافة إلى مسؤوليات محددة داخل المؤسسة خاصة بأفراد وجهات، يتم تكليفهم من قبل فريق القيادة كما سيتم توضيحه في الفصل المتعلق بالمرحلة التمهيدية على وجه الخصوص.

الشكل ز: مراحل تطوير وتفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية



وفيما يلي، وصف موجز لأهداف ومخرجات كل مرحلة على حدة:

الجدول أ: موجز لأهداف ومخرجات الدليل

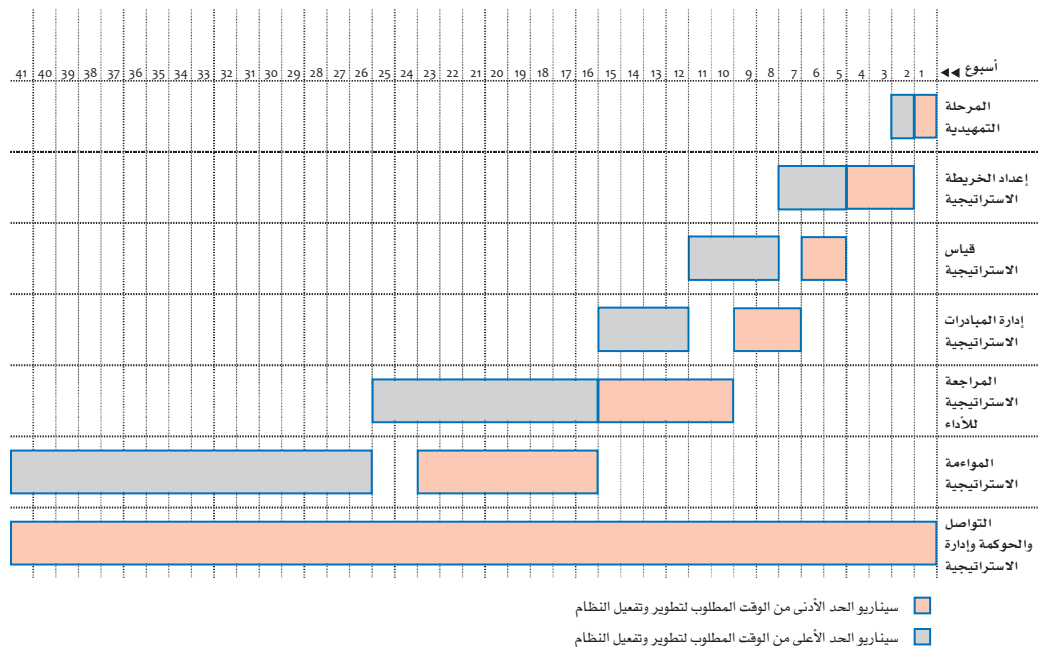
مخرجات المرحلة	أهداف المرحلة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>توافق ما بين أعضاء فريق القيادة بشأن الحاجة للنظام</li> <li>مسئوليات واضحة وفرق عمل مشكلة</li> <li>دراسة تقييمية للبنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية</li> <li>خطة عمل شاملة لتطوير النظام</li> <li>اجتماع لإطلاق النظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تهدف هذه المرحلة إلى إعطاء الزخم داخل المؤسسة للبدء بتطوير ومن ثم تفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية. حيث يتم في هذه المرحلة إبراز الدعم والالتزام من قبل فريق القيادة لتبني مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية وحشد كافة الطاقات والموارد المطلوبة لضمان نجاحه</li> </ul>	<p>◀◀ المرحلة التمهيدية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>رسالة ورؤية مؤكدتان ومتفق بشأنهما من قبل فريق القيادة</li> <li>الخريطة الاستراتيجية بمحاورها وأهدافها</li> <li>توصيف شامل وموجز للأهداف الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إن الهدف العام لهذه المرحلة هو تحقيق إجماع بين أعضاء فريق القيادة حول استراتيجية المؤسسة وتوجهاتها، وترجمة هذه الاستراتيجية إلى صيغ عملية قابلة للتنفيذ</li> </ul>	<p>المرحلة الأولى: ◀◀ إعداد الخريطة الاستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤشرات معتمدة لكل هدف استراتيجي</li> <li>مستهدف معتمد لكل مؤشر</li> <li>بطاقات تعريفية خاصة بالمؤشرات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق توافق ما بين أعضاء فريق القيادة بشأن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه في المؤسسة، من خلال مستهدفات كمية ترتبط بمؤشرات من شأنها قياس مدى تحقيق الأهداف</li> </ul>	<p>المرحلة الثانية: ◀◀ قياس الاستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مبادرات استراتيجية تقود إلى جسر فجوة الأداء</li> <li>توصيف شامل للمبادرات الاستراتيجية</li> <li>خطة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وفقا للأولويات المحددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تهدف هذه المرحلة إلى تطوير مبادرات استراتيجية قادرة على ردم الفجوة في الأداء ما بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المستهدف، كما يعبر عنها قياس المؤشر المعتمد</li> </ul>	<p>المرحلة الثالثة: ◀◀ إدارة المبادرات الاستراتيجية</p>

مخرجات المرحلة	أهداف المرحلة	
<p>توثيق لكافة المراحل المسبقة من نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، والفجوات في كل مرحلة تصور شامل لعملية متكاملة من إدارة المراجعات الاستراتيجية للأداء وفق مسؤوليات محددة، تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نتائج عملية قياس أداء المؤشرات ومستوى إنجاز المبادرات</li> <li>▪ تقارير أداء استراتيجي شاملة على مستوى المحاور والأهداف، تشمل تحليلاً للنتائج وتوصيات لتعزيز مستوى الأداء</li> <li>▪ مراجعات استراتيجية للأداء، تفرز قرارات استراتيجية ملزمة</li> <li>▪ عملية تواصل مع كافة المكونات المؤسسية بشأن رسالة الأداء</li> </ul>	<p>تهدف هذه المرحلة إلى ضمان أن تكون القرارات الاستراتيجية الصادرة عن فريق القيادة نتاج عملية منهجية لتوليد معلومات مركزة وذات صلة بالتوجه الاستراتيجي والأداء المرتبط به</p>	<p>المرحلة الرابعة: ◀◀ المراجعة الاستراتيجية للأداء</p>
<p>نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية مترجم على مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي، بما في ذلك تطوير الخرائط الاستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن الخاصة بكل منها</p>	<p>تهدف هذه المرحلة إلى ضمان تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها إلى كافة المستويات الإدارية، بما يؤدي إلى مواءمة الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، سواء الرئيسة منها أو الداعمة</p>	<p>المرحلة الخامسة: ◀◀ المواءمة الاستراتيجية</p>

## الإطار الزمني لتطوير النظام، كما يطرحه الدليل

من حيث المبدأ قد تستغرق عملية تطوير البنى الأساسية للنظام، وبشكل خاص الخرائط الاستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن، من ثلاثة إلى أربعة شهور، وذلك اعتماداً على حجم المؤسسة، وبيئة العمل الداخلية فيها. إضافة إلى أن بعض الممارسات تشير إلى أن تطوير النظام وتفعيله بشكل كامل، مع مواءمة الوحدات التنظيمية الرئيسية ووحدات الدعم المؤسسي قد يستغرق ما بين ستة إلى عشرة شهور، كما يشير الشكل أدناه. تجدر الإشارة إلى أن الزمن المستغرق في تطوير النظام وتفعيله يعد استثماراً مبرراً في ضوء أنه يؤسس لعملية دائمة وغير محصورة بفترة زمنية محددة. علاوة على أن المحتوى الاستراتيجي (الخطة الاستراتيجية بتفاصيلها) الذي تتم إدارته من خلال هذا النظام يغطي نطاقاً زمنياً مدته من ثلاث إلى خمس سنوات قبل أن تتم مراجعته بشكل جذري.

الشكل ح: إطار زمني تقديري لتطوير وتفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية



وفي كل الحالات، ينبغي أن تسبق عملية تطوير النظام خطة عمل واضحة، ومنتق عليها من قبل كافة الأطراف، ومدعومة بالموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذها. وفي هذا الشأن فإن من الأهمية أن يبذل القائمون والمعنيون بالعملية كافة السبل تجنباً لأن تنزلق الخطة إلى فترات متباعدة، تفقد فيها المؤسسة والفاعلين فيها الحماس تجاه السير في تفعيل النظام. وفي الوقت ذاته، من الأهمية كذلك منح المعنيين بتفعيل النظام، وبشكل خاص فريق القيادة، قدراً من المرونة وزمناً كافياً لاستيعاب المفاهيم الحديثة الخاصة بإدارة تنفيذ الاستراتيجية.

## كيف تستخدم هذا الدليل؟

طور هذا الدليل ليساعد الممارسين في مجال إدارة تنفيذ الاستراتيجية على تطوير وتفعيل أنظمة خاصة بإدارة تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات التي يعملون بها. وقد تم تصميم الدليل مقسماً على سبعة فصول مترابطة ومتتابعة، بحيث يغطي كل فصل مرحلة من مراحل بناء النظام التي تأتي تباعاً.

في كل فصل من فصول الدليل، تم إعطاء لمحة نظرية عن المفهوم الخاص بالمرحلة التي يعالجها الفصل، يليه توضيح للمراحل التفصيلية التي ينبغي أن تتجزأ لتحقيق المخرجات من المرحلة. كما يحتوي كل فصل على جدول يلخص هيكل الحوكمة والمسؤوليات الخاصة بالأطراف ذوي الصلة، والمهام المناطة بكل منهم. علاوة على مرفقات تحوي التقارير والنماذج التي يقترح الفصل المعني استخدامها لمساعدة الممارسين المعنيين على إنجاز المرحلة.

وفي هذا السياق يوصى بأن يقوم الراغبون بالاستفادة من هذا الدليل بما يلي:

1. قراءة الدليل بشكل كامل قراءة متأنية؛ وذلك بغرض التعرف بشكل مبدئي على المفاهيم الخاصة بإدارة تنفيذ الاستراتيجية، واستشرف متطلبات تطوير النظام في مؤسساتهم. وفي هذا الإطار يوصى بأن يقوم فريق من المؤسسة بقراءة الدليل وفتح نقاش موضوعي بشأن المفاهيم التي يطرحها، وكيفية تطبيقها في المؤسسة المعنية. كما يوصى بأن يتم عقد ندوة تعريفية لفريق القيادة، ومن ثم لجمهور أوسع من المؤسسة، بالمفاهيم التي يطرحها الدليل.
2. قراءة كل فصل على حدة عند البدء بتنفيذ الاستراتيجية؛ عند الرغبة بتطوير نظام لإدارة تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة المعنية، يوصى بأن يتم قراءة كل فصل على حدة، وبالترتيب. إذ أن كل مرحلة من مراحل تطوير النظام تعتمد على المرحلة التي تسبقها.

## المرجعية النظرية للدليل

يستند الدليل إلى النظرية الإدارية الخاصة بإدارة الاستراتيجية، التي طورها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون، والمستندة إلى عملهما الرائد المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، التي طورها في أواسط التسعينيات من القرن الماضي. وبشكل خاص، فإن الممارسة الموصوفة في هذا الدليل يمكن إرجاعها إلى مجموعة المؤلفات الخاصة بكابلان ونورتون أدناه:

Kaplan, R. and D. Norton. 2001, *Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. and D. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. and D. Norton. 2006. *Alignment*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. and D. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press

بيد أن الدليل في نهاية المطاف هو انعكاس لتطبيق النظرية في سياق حكومة دبي؛ حيث وفرت التجربة المتواضعة التي طبقت في أماكن ومستويات مختلفة من حكومة دبي، على مستوى اللجان القطاعية، ومجموعة من الدوائر والهيئات، مجموعة من الدروس المستفادة التي وظفت في تطوير نموذج محلي من نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية ملائم للسياق الخاص بالجهاز الحكومي في إمارة دبي.

## لمزيد من المعلومات

طور هذا الدليل من قبل إدارة الأداء الحكومي في الأمانة العامة للمجلس التنفيذي في حكومة دبي. ولمزيد من المعلومات والاستشارة، يرجى مخاطبة إدارة الأداء الحكومي على العنوان التالي:

إدارة الأداء الحكومي  
الأمانة العامة للمجلس التنفيذي - حكومة دبي  
صندوق بريد 72233  
دبي - الإمارات العربية المتحدة  
هاتف: +971 4 330 2111  
فاكس: +971 4 439 9666  
بريد إلكتروني: pmd@tec.gov.ae



## ملاحظات

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



A series of horizontal dotted lines for writing.







# المرحلة التمهيدية

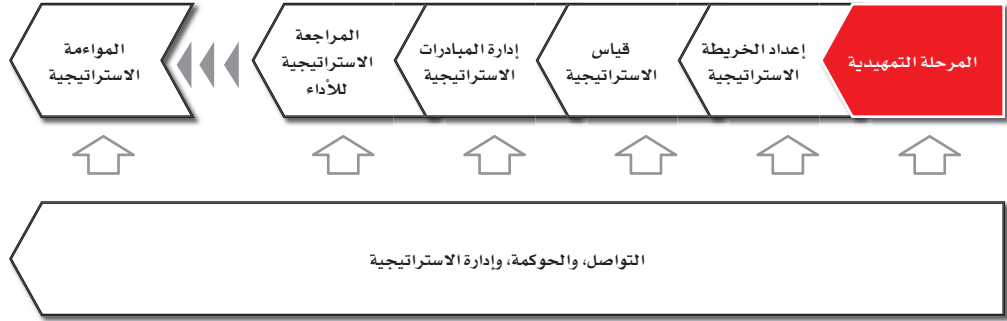




## المحتويات

0.1	المقدمة	37
0.2	نظرة شاملة على هذه المرحلة	37
0.3	التمهيد لتطوير النظام: تأكيد مفاهيم التواصل والحوكمة وإدارة الاستراتيجية	39
0.3.1	التواصل في نطاق إدارة تنفيذ الاستراتيجية	39
0.3.2	هيكل الحوكمة والمسئولية في نطاق إدارة تنفيذ الاستراتيجية	40
0.3.3	مأسسة إدارة تنفيذ الاستراتيجية	40
0.4	المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة	41
0.4.1	تحقيق التوافق ما بين أعضاء فريق القيادة بخصوص حاجة المؤسسة للنظام	41
0.4.2	تحديد المسؤوليات المتعلقة بتطوير النظام	41
0.4.3	مراجعة البنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية	45
0.4.4	التخطيط لعملية تطوير النظام	47
0.4.5	إطلاق عملية تطوير النظام من قبل القيادة العليا	47
0.5	التواصل الاستراتيجي في المرحلة التمهيدية	48
49	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة التمهيدية	49
50	قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة التمهيدية	50
51	المرفقات	51





◀ توافق ما بين أعضاء فريق القيادة بشأن الحاجة للنظام

◀ مسئوليات واضحة وفرق عمل مشكلة

◀ دراسة تقييمية للبنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية

◀ خطة عمل شاملة لتطوير النظام

◀ اجتماع لإطلاق النظام

**المخرجات المتوقعة  
من المرحلة**



## 0.1 المقدمة

### الأهداف

تهدف هذه المرحلة إلى بناء الزخم داخل المؤسسة للبدء بتطوير ومن ثم تفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية. حيث يتم في هذه المرحلة إبراز الدعم والالتزام من قبل فريق القيادة لتبني مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية وحشد كافة الطاقات والموارد المطلوبة لضمان نجاحه. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تهيئ الأرضية المشتركة لفريق القيادة من خلال:

- ◀ إتاحة المجال لأعضاء فريق القيادة لتدارس حاجة المؤسسة للنظام وتبعاته عليها
- ◀ توحيد الفهم ما بين أعضاء الفريق بخصوص المرجعيات الاستراتيجية المتمثلة بالرؤية والرسالة والأولويات الاستراتيجية
- ◀ إدراك فريق القيادة للمفهوم الجديد الخاص بالمسؤوليات على صعيد استراتيجية المؤسسة
- ◀ إبراز جدية فريق القيادة ورئيسه، كوحدة واحدة، في تبني مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية، وتفعيله في المؤسسة

### المدة الزمنية

يتوقع أن تستغرق هذه المرحلة من أسبوع إلى أسبوعين.

## 0.2 نظرة شاملة على هذه المرحلة

تسعى هذه المرحلة إلى تهيئة المؤسسة للبدء في تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، مستخدمة في ذلك مجموعة من المفاهيم والممارسات القائمة في التواصل والحوكمة وتأسيس منهج لإدارة الاستراتيجية. ولهذا الغرض، يشتمل الفصل على مقدمة نظرية في التواصل والحوكمة وإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى شرح للمهام التي ينبغي القيام بها على النحو التالي:

- ◀ تحقيق التوافق ما بين أعضاء فريق القيادة بخصوص حاجة المؤسسة لنظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، والقيمة المضافة التي ستجنيها المؤسسة وفريق القيادة من هذا النظام
- ◀ تحديد المسؤوليات المتعلقة بتطوير النظام
- ◀ مراجعة الممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية، وتحديد البنى القائمة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وتفعيل النظام

- ◀ التخطيط لعملية تطوير النظام، وتحديد الموارد المالية والبشرية والوقت المطلوب لتطوير النظام
- ◀ إطلاق النظام من قبل القيادة العليا في اجتماع يضم كافة المعنيين

### 0.3 التمهيد لتطوير النظام: تأكيد مفاهيم التواصل والحوكمة وإدارة الاستراتيجية

إن تهيئة المؤسسة للبدء في تطوير وتفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية تنطلق من التأكيد على مفاهيم أساسية لا غنى عنها في البيئة المصاحبة لعملية تطوير النظام وتفعيله. تلك هي المفاهيم الخاصة بالتواصل الاستراتيجي، وتقديم هيكل الحوكمة المرتبط بتنفيذ الاستراتيجية، وتأسيس ممارسة منهجية تضمن استمرار تنفيذ النظام. على أن هذه المفاهيم جميعها هي عناصر أساسية في كل مرحلة من مراحل بناء النظام وتفعيله، وليست أجزاء منفصلة. وفي هذا السياق، تجدر ملاحظة ما يلي:

- ◀ أن التواصل الاستراتيجي معني في المقام الأول بتعزيز المواطنة الاستراتيجية من خلال تعزيز إدراك جميع المكونات المؤسسية للمفاهيم الاستراتيجية التي التزمت بها المؤسسة.
- ◀ أن هيكل الحوكمة هو الضمانة الأساسية لتحقيق الإنجاز من خلال دفع أطراف العملية، وفريق القيادة على وجه الخصوص، إلى النهوض بالتزاماتهم على مستوى محاور وأهداف الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة، في إطار نهج إداري قائم على عمل الفريق الواحد.
- ◀ أن من عوامل مأسسة النظام وجعله ممارسة إدارية مستمرة، وضع أسس الإطار التنظيمي المسئول عن إدارته وتعزيزها، وذلك من خلال تأسيس الوحدة التنظيمية الخاصة بإدارة الاستراتيجية وتفعيلها.

#### 0.3.1 التواصل في نطاق إدارة تنفيذ الاستراتيجية

إن التواصل الاستراتيجي هو ذلك الفعل المؤسسي والمنهجي الذي يقوم به رئيس فريق القيادة وأعضائه لإيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها إلى كافة أفراد المؤسسة، باختلاف مواقعهم ووظائفهم، بهدف تنمية الوعي العام والإدراك داخل المؤسسة بالاتجاه العام للمؤسسة، وأولوياتها الاستراتيجية. وهو في الآن ذاته ذلك الفعل المؤسسي الذي يضمن إيجاد واستمرار قناة تواصل شفافة ومنفتحة ومتاحة للجميع، تنقل وجهة نظر أفراد المؤسسة بشأن الاستراتيجية وتوجهاتها، علاوة على فاعلية وكفاءة تنفيذها، إلى فريق القيادة ورئيسه. بهذا الوصف، فإن التواصل الاستراتيجي هو عملية باتجاهين متقابلين. وبالتالي لا يتوقع للمواطنة الاستراتيجية أن تؤتي أكلها إلا إذا اكتسبت اتجاهها مقابلاً يقوم على تغذية القرار الاستراتيجي بالمعلومة الملائمة من قبل أفراد المؤسسة، علاوة على إتاحة المجال لإبداء أفكارهم وآرائهم من منظورهم الوظيفي.

إن التواصل هو عملية أساسية ينبغي أن تكتسي بها كافة الممارسات الإدارية. إذ أن الإدارة في نهاية المطاف معنية في المقام الأول برأس المال البشري. وأدواتها في ذلك مهما تعددت تدرج في إطار التواصل. ويكتسب التواصل الاستراتيجي أهميته من حقيقة أن عملية تفعيل نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية تتفاعل من خلال نهوض المعنيين به في مختلف المواقع المؤسسية، بالتزاماتهم الموكلة إليهم. وبالتالي، يصبح التواصل الاستراتيجي أداة فريق القيادة في تحقيق المواطنة الاستراتيجية تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية. ويتخذ التواصل الاستراتيجي في إطار نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية أشكالاً مختلفة بحسب المرحلة التي ينفذ من خلالها. إلا أن الرسالة، بالمجمل، واحدة، وهي معنية بأن كل فرد في هذه المؤسسة يمتلك نصيباً من القدرة في دفع الاستراتيجية تجاه النجاح. ولهذا، كان لا بد من الحرص على أن لا ينظر إلى التواصل بصفته مرحلة قائمة بذاتها، وإنما يعرف

شكل التواصل وآلياته في كل مرحلة على حدة، كما سيرد لاحقاً في كل فصل من فصول هذا الدليل.

تقع المسؤولية الأولى في عملية التواصل على فريق القيادة ورئيسه. وعلى الرغم من إمكانية وجود بنى مؤسسية معنية بإدارة العملية ومتابعتها، إلا أن فريق القيادة يبقى هو المسأل عن مدى فاعلية التواصل في إيصال الرسائل ما بين فريق القيادة وأفراد المؤسسة بشكل متوازن.

### 0.3.2 هيكل الحوكمة والمسئولية في نطاق إدارة تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بهيكل الحوكمة والمسئولية في نطاق إدارة تنفيذ الاستراتيجية، مجموع المسئوليات المسندة إلى أفراد من المؤسسة في مستويات مختلفة، وبشكل خاص في مستوى الإدارة العليا، والعلاقات المؤسسية القائمة فيما بينها، بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعل التكامل المؤسسي.

إن ما يميز هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بإدارة تنفيذ الاستراتيجية هو أنه يستند إلى العناصر الاستراتيجية المختلفة في تحديد عوامل المساءلة، عوضاً عن الأطر الوظيفية التقليدية. فالمسئوليات في إطار تنفيذ الاستراتيجية تستند إلى المحاور والأهداف والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية عوضاً عن تعريفها بحسب الهياكل التنظيمية القائمة. وهيكل الحوكمة بهذا الشكل لا يسعى إلى نقض الأطر التنظيمية القائمة في المؤسسة، إلا أنه، ولغايات تنفيذ الاستراتيجية، يعتمد إلى توسيع نطاق المسئولية ليشمل العناصر الاستراتيجية، وبالتالي يعمل على إحقاق المساءلة على النتائج التي تفضي إليها الاستراتيجية. إن لهيكل الحوكمة حضوراً مهماً في كافة مراحل تطوير وتفعيل النظام، وهو ما ستم مناقشته والتأكيد عليه في كل فصل من فصول الدليل.

### 0.3.3 مأسسة إدارة تنفيذ الاستراتيجية

إن إدارة تنفيذ الاستراتيجية هي فعل خاص بفريق القيادة ورئيسه. بيد أنها، وكغيرها من مهام فريق القيادة، يمكن أن توكل إلى وحدة تنظيمية تنشأ لهذا الغرض تدعى مكتب إدارة الاستراتيجية، ويكون مديرها أحد أعضاء فريق القيادة. إن إنشاء هذه الوحدة التنظيمية، شأنها شأن أية وحدة أخرى، لا ترفع العبء عن كاهل فريق القيادة ومسئولته عن تحقيق نتائج الاستراتيجية. وإنما هي خطوة باتجاه مأسسة العملية وإعطائها الاعتبار اللازم بوصفها في صلب المهام الرئيسة لفريق القيادة. يذكر أن تأسيس هذه الوحدة التنظيمية يعد حالة متقدمة ومرهونة بالنضج المؤسسي لاستيعاب النظام وأدواته والمفاهيم التي تقوده. وإلى أن يتحقق النضج المرجو في الهيكل المؤسسي لاستيعاب مثل هذه الوحدة، فإن الوحدات التنظيمية القائمة في المؤسسات، والمختصة بالتخطيط الاستراتيجي و/أو إدارة الأداء يمكن أن تقوم على المدى القريب بمهام مكتب إدارة الاستراتيجية المقترح. يتناول الدليل في كافة فصوله دور الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة تنفيذ الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل تطوير وتفعيل النظام، ويناقش في إطار المرحلة الأولى منه الأشكال التنظيمية السائدة حالياً في دوائر وهيئات ومؤسسات حكومة دبي، ذات العلاقة بالاستراتيجية وتنفيذها، وصولاً إلى الشكل المعتمد في الممارسات الفضلى في هذا الشأن المتمثل بمكتب إدارة الاستراتيجية.



## 0.4 المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة

### 0.4.1 تحقيق التوافق ما بين أعضاء فريق القيادة بخصوص حاجة المؤسسة للنظام

إن اللبنة الأولى في بناء نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية هي إدراك فريق القيادة لحاجة المؤسسة للنظام. وتتمثل هذه الحاجة المدركة في ضرورة وجود أجندة استراتيجية تقود أعمال الفريق، وتكون بدورها مرجعية لمواءمة كافة العناصر المؤسسية وتحقيق التكامل تجاه تحقيق استراتيجية واحدة ملتزم بها، مشفوعة بمسؤوليات واضحة بأعضاء فريق القيادة، تتعدى مسؤولياتهم في إدارة وحداتهم التنظيمية إلى إدارة أهداف عليا مشتركة على صعيد المؤسسة ككل. إن تطوير نظام لإدارة تنفيذ الاستراتيجية هو عملية تغيير كبيرة تتطلب استثماراً في الوقت والجهد والموارد؛ وما لم يدرك فريق القيادة الحاجة للتغيير، فإنه لن يكون بمقدوره تقديم الدعم اللازم للنظام مما قد يحد من إمكانيات نجاحه في تحقيق قيمته المضافة في إدارة الاستراتيجية، وبالتالي في إحداث التغيير المنشود.

إن تطوير هذا الإدراك يتطلب تطوير فهم مشترك لطبيعة النظام وما يمكن أن يقدمه للمؤسسة، مقابل التحديات التي تواجهها في تنفيذ استراتيجيتها وفي تحقيق التكامل والتناغم ما بين أذرعها التنظيمية والتشغيلية المختلفة. إن من الأهمية بمكان أن يلجأ فريق القيادة في المقام الأول إلى عقد لقاءات لمناقشة هذه المفاهيم بشكل مشترك، وطرح كافة التخوفات والتحديات ومناقشتها بشفافية بغية الوصول إلى إدراك أفضل من قبل أعضاء الفريق لطبيعة النظام ودوره في مجابهة تحديات إدارة تنفيذ الاستراتيجية. وفي هذا الصدد، يمكن لفريق القيادة أن يخصص واحداً أو أكثر من اجتماعاته الدورية لهذا الغرض. وفي هذا الاجتماع يمكن أن يقوم مدير إدارة الاستراتيجية/ الأداء بعرض نبذة عن مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية، والقيمة المضافة التي تجنيها المؤسسة من تبنيها، يليه نقاش شفاف من قبل فريق القيادة لكافة القضايا المرتبطة بتبني المفهوم وتطوير النظام.

### 0.4.2 تحديد المسؤوليات المتعلقة بتطوير النظام

ما أن يتوافق فريق القيادة على تبني مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية، وتطوير نظام لهذا الغرض، فإن الخطوة الأولى تتمثل في تحديد المسؤوليات الخاصة بتطوير النظام. إن القضية الأكثر أهمية في هذا الصدد، هي التأكيد على المسؤولية الكاملة لفريق القيادة، ورئيسه، عن مخرجات عملية تطوير النظام في المؤسسة، إذ أن الاستراتيجية ذاتها هي خريطة الطريق الخاصة بهذا الفريق لقيادة المؤسسة وحفز أدائها، وبالتالي، فإن نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية هو الأداة التي يمتلكها هذا الفريق لتنفيذ استراتيجية المؤسسة بشكل فاعل وكفؤ. وعليه، فإنه مهما بلغ انشغال وقت أعضاء فريق القيادة، إلا أن إدارة الاستراتيجية ينبغي أن تظل في مقدمة أولوياتهم.

في المقابل، وحيث أن عملية تطوير النظام تتطلب جهداً ووقتاً في إدارة وتنفيذ مسائل فنية، من قبيل مراجعة الوثائق الاستراتيجية، وعقد المقابلات المطولة مع كافة المعنيين بالنظام، وتطوير النسخ الأولوية من النظام، وهو ما يتطلب تفرغاً من قبل فنيين مختصين، فإن عملية تطوير النظام تتطلب إسناد هذه المهمة لفريق يجري تشكيله من قبل أفراد من المستويات الإدارية المختلفة، وبخاصة من مستوى الإدارة الوسطى (مدراء الوحدات ورؤساء الأقسام) بحيث يقع على عاتقهم مساندة فريق القيادة في إدارة عملية تطوير النظام. ويشار إلى هذا الفريق بالفريق الرئيس. وفيما يلي، وصف لمهام كل من فريق القيادة والفريق الرئيس في عملية تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية:

## فريق القيادة

إن فريق القيادة هو الفريق المشكل في كافة المؤسسات والدوائر والهيئات الحكومية، والذي يتكون من رئيس المؤسسة (المدير العام في دوائر وهيئات حكومة دبي) ونوابه ومدراء الإدارات المختلفة. إن فريق القيادة هو البنية الأساسية التي تبني عليها عملية بناء النظام، وهو المرجعية النهائية لإدارة استراتيجية المؤسسة. ويقوم فريق القيادة بتقديم رؤيته للتوجه الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة، كما أنه هو الجهة المساءلة عن فاعلية نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، والمحتوى الخاص به، إضافة إلى مساءلته عن النتائج المتحققة بخصوص قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها. فيما يلي أهم المهام التي تقع على عاتق فريق القيادة خلال عملية تطوير النظام:

1. ممارسة المسؤولية الكاملة عن عملية تطوير النظام والمخرجات المترتبة عليه
  2. دعم عملية تطوير وتفعيل النظام بكافة مراحلها. والانخراط الفعلي في العملية من خلال المشاركة الكاملة والفاعلة في ورش العمل والنقاشات المتعلقة بتطوير النظام
  3. إبداء الدعم الكامل للفريق الرئيس، المشار إليه أدناه، وأية فرق أخرى مشكلة في إطار تطوير النظام وترجمته إلى كافة المستويات الإدارية
  4. اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتطوير النظام، وتلك الخاصة بتحديد الأولويات الاستراتيجية
  5. توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير النظام، وتوظيفها لدعم الفريق الرئيس والفرق الأخرى إن وجدت
  6. ممارسة الاتصال الاستراتيجي من خلال كافة الوسائل، بغية إيصال الرسائل الاستراتيجية المهمة عبر كافة المستويات المؤسسية
- وفي هذا الشأن، سترد مهام فريق القيادة بشكل تفصيلي في كل مرحلة من مراحل تطوير وتفعيل النظام.

## الفريق الرئيس

الفريق الرئيس هو فريق يجري تشكيله في المؤسسة لغاية محددة هي تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية ودعم تفعيله لاحقاً. ويتكون الفريق الرئيس من عدد محدود، 3 إلى 5 أعضاء من الإدارة الوسطى والمختصين في المؤسسة، ممن يملكون معرفة بطبيعة أعمال المؤسسة واطلاعاً واسعاً على مهامها والعمليات الرئيسية فيها. إضافة إلى أفراد إدارة الاستراتيجية/الأداء الذين يعتبرون، بشكل تلقائي، أعضاء في الفريق الرئيس. ويترأس الفريق الرئيس أحد أعضاء فريق القيادة في المؤسسة القادرين على إدارة العملية بنجاح، وتوفير الدعم اللازم لها، علماً بأن الممارسات الفضلى تقتضي أن يرأس الفريق مدير الاستراتيجية/الأداء في المؤسسة. ويمكن تلخيص مسؤوليات الفريق الرئيس كالتالي:

1. دعم فريق القيادة في اتخاذ القرار الملائم المتعلق بتبني النظام من خلال استعراضه لمميزات النظام،

وعرضه على فريق القيادة. إضافة إلى قيامه بتنفيذ دراسة لمراجعة البنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية، وتقديم التوصيات إلى فريق القيادة بهذا الشأن. كما يقوم الفريق بإعداد خطة العمل لتطوير النظام في المؤسسة.

2. دعم فريق القيادة في تطوير الخريطة الاستراتيجية من خلال توثيق الرسالة والرؤية والتوجهات الاستراتيجية من الوثائق الاستراتيجية المتوفرة، إضافة إلى توثيق نتائج المقابلات التي يجريها مع أعضاء فريق القيادة لهذا الغرض. كما يقوم الفريق باقتراح المحاور الاستراتيجية الرئيسة والأهداف الاستراتيجية استناداً إلى مرجعية فريق القيادة والتوجهات الاستراتيجية التي جرى توثيقها، وصولاً إلى تطوير نموذج أولي للخريطة الاستراتيجية. وبعد التوافق ما بين أعضاء فريق القيادة على الخريطة الاستراتيجية، يقدم الفريق الرئيس الدعم لمسؤولي الأهداف الاستراتيجية في توصيفها.

3. دعم أعضاء فريق القيادة، بمن فيهم مسئولو المحاور والأهداف الاستراتيجية، في عملية تحديد مؤشرات الأداء من خلال مراجعة المؤشرات المتوفرة، واقتراح توزيع معين للمؤشرات على الأهداف الاستراتيجية، علاوة على دعمهم في اقتراح مؤشرات جديدة. كما أن من شأن الفريق الرئيس أن يقوم بإجراء تمرين لتقييم المؤشرات استناداً إلى أهليتها لقياس الاستراتيجية، وإلى معايير نضجها. لاحقاً يقوم الفريق بتقديم الدعم لمسؤولي الأهداف الاستراتيجية في اختبار أفضل المؤشرات، وتوصيفها وتحديد المستهدفات المتعلقة بها.

4. دعم فريق القيادة في إدارة المبادرات الاستراتيجية من خلال مراجعة كافة الوثائق ووضع قائمة بالمبادرات القائمة، واقتراح قائمة أولية بالمبادرات المحتملة، بالتنسيق مع مسؤولي الأهداف.

5. تقديم الدعم الفني في عملية القياس الاستراتيجي ورفع تقارير الأداء، وإدارة المراجعات الاستراتيجية للأداء متى لزم ذلك.

6. دعم عملية المواءمة الاستراتيجية من خلال عمل أعضائه كمحركين للتغيير في نطاق الوحدات التنظيمية التي ينتمون إليها، وتقديم الاستشارة الفنية في هذا الشأن إن لزم الأمر.

وفي هذا الشأن، سترد مهام الفريق الرئيس بشكل تفصيلي في كل مرحلة من مراحل تطوير وتفعيل النظام.

### الإطار 0.1: علاقة الفريق الرئيس بإدارة الاستراتيجية/ الأداء والإدارات الرئيسة الأخرى في المؤسسة

تعد إدارة الاستراتيجية/الأداء الجهة المسؤولة عن ملف إدارة تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسة، وهي المسألة أمام فريق القيادة عن فاعلية وكفاءة النظام المطور لهذا الغرض. وقد جاء تشكيل الفريق الرئيس ليعمل جنباً إلى جنب مع إدارة الاستراتيجية/الأداء في تطوير النظام وتنفيذه لاحقاً، وعليه كانت التوصية بأن يكون مدير إدارة الاستراتيجية/الأداء رئيساً للفريق الرئيس.

ويلعب الفريق الرئيس دوراً رئيساً في دعم فريق القيادة وإدارة الاستراتيجية/الأداء خلال مراحل تطوير النظام وتنفيذه لاحقاً، نابع من كونه يمثل طيفاً واسعاً من الإدارات الرئيسة في المؤسسة، إضافة إلى امتلاك أعضائه خبرة تقنية واطلاعاً على مهام المؤسسة وعملياتها الرئيسة؛ وهو ما يؤهل الفريق ليكون صلة الوصل ما بين إدارة الاستراتيجية/الأداء وباقي إدارات المؤسسة. وذلك عبر توظيف الخبرة التقنية المتوفرة لدى أعضاء الفريق في رفد إدارة الاستراتيجية/الأداء بالخبرة التخصصية التي قد لا تتوفر عليها بالضرورة، مقابل توظيف خبرة أفراد الفريق الخاصة بإدارة الاستراتيجية في دعم الإدارات الأخرى، سواءً في تفعيل النظام الذي يشمل عمليات القياس وإدارة المبادرات وإعداد التقارير ورفعها ومناقشتها، أو في تصميم الأنظمة الخاصة بهم من خلال عملية ترجمة الاستراتيجية إلى كافة المستويات الإدارية.

وهنا يجدر التنويه إلى أن من عوامل النجاح الرئيسة للنظام أن يقوم على مشاركة جميع المعنيين، وبأدوار معرّفة، في عملية تطويره وتنفيذه، مؤكدين على ضرورة تجنب أن تقوم جهة واحدة، وإن كانت ذات الاختصاص، بتطويره بمعزل عن باقي مكونات المؤسسة.

#### إدارة الاستراتيجية أم إدارة الأداء؟

وفقاً للممارسات الفضلى، فإن عملية إدارة الاستراتيجية هي عملية واحدة متكاملة تشمل كلاً من تطوير الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) وإدارة تنفيذ الاستراتيجية (إدارة الأداء)، وعليه، فإن الجهة المسؤولة عن هذه العملية داخل المؤسسة هي ما اصطلح على تسميته "مكتب إدارة الاستراتيجية" Office of Strategy Management الذي يلعب أدواراً ثلاثة أساسية في هذا المضمار، وهي: المصمّم The Architect، الذي يقوم بتصميم العملية من أنفها إلى يائها؛ القمّم على العملية The Process Custodian، الذي يقوم بضمان سير العملية وفقاً لما هو مخطط له؛ ومحرك التكامل داخل المؤسسة The Integrator، الذي يضمن ربط كافة وظائف المؤسسة باستراتيجيتها\*.

إلا أن الممارسة في العديد من مؤسسات القطاع العام، ومنها جُلُّ هيئات ودوائر حكومة دبي، تقتضي فصل إدارة الاستراتيجية إلى وظيفتين منفصلتين، وبالتالي تقعان تحت مسئولية وحدتين تنظيميتين منفصلتين هما: إدارة الاستراتيجية (المعنية بالتخطيط الاستراتيجي) وإدارة الأداء (المعنية بتقييم الأداء)، الأمر الذي استدعى أن يتعامل الدليل مع الوحدتين سوياً، تأكيداً على تكامل العملية، وأهمية الترابط والاعتمادية ما بين عمليتهما. وفي ما يتعلق بإدارة عملية تطوير نظام إدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، فإنه يوصى في المرحلة الحالية بأن تتولى إدارة الأداء عملية تطوير النظام وتنفيذه لاحقاً، مع التأكيد مجدداً على أن أيّاً من الإدارتين لن تكون قادرة على إدارة العملية دون تكامل عملياتها المؤسسية مع الإدارة الأخرى على أقل تقدير.

\* للاستزادة يمكن العودة إلى المرجع التالي:

### 0.4.3 مراجعة البنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بمراجعة البنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية، قيام المؤسسة بإجراء دراسة تقييمية للأنظمة المؤسسية المعتمدة، والوحدات التنظيمية القائمة والممارسات الإدارية المتبعة في متابعة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة وضمان تدفق المعلومات التي تدعم صنع القرار الاستراتيجي. ولهذا الغرض، فإن من شأن مراجعة الممارسات القائمة أن تتناول مدى وضوح التوجه الاستراتيجي المعبر عنه من خلال رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى مراجعة المقاييس المعتمدة لقياس النجاح الاستراتيجي، والمبادرات الاستراتيجية المطورة لغرض رفع مستوى الأداء، والمسئوليات الخاصة بتحقيق الأهداف وقياسها وإدارة المبادرات الاستراتيجية.

كما أن من شأن المراجعة أن تعطى صورة تقييمية للبنى المؤسسية على النحو التالي:

- ◀ الوحدات التنظيمية والإدارية القائمة؛ مثل إدارة الاستراتيجية، أو إدارة الأداء، أو الفرق واللجان التي تتشكل من مختصين لغايات محددة، مثل دعم تطوير الاستراتيجية أو تقييم الأداء العام أو مراجعة الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.
- ◀ الأنظمة المؤسسية التي أصبحت مراساً مع مرور الزمن؛ من قبيل الاجتماعات الدورية لفريق القيادة، أو الاجتماعات الدورية للإدارات المختلفة، أو نظم رفع التقارير الخاصة بالأداء أو حتى تلك الخاصة بالإنجاز.

### الشكل 0.1: مراجعة البنى والممارسات القائمة في ضوء المبادئ التي تحكم عملية إدارة تنفيذ الاستراتيجية



\* بتصرف، عن المصدر التالي:

Kaplan, R. and D. Norton. 2001, *Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press

وعليه، فإن من شأن مراجعة الممارسات القائمة أن تعطى صورة واضحة عن مدى تطور المؤسسة في إدارة تنفيذ استراتيجيتها، وحجم الثغرات الموجودة في النظم القائمة، والتي لا بد من تجاوزها لرفع فاعلية وكفاءة إدارة تنفيذ الاستراتيجية. ولهذا الغرض، لابد من عقد مقارنة منهجية مع الممارسات المثلى لنظم إدارة تنفيذ الاستراتيجية استناداً إلى المبادئ الخمسة التي تحكم الممارسات الفضلى في إدارة تنفيذ الاستراتيجية. وفي هذا الخصوص، يوصى أن يقوم الفريق الرئيس باستخدام نموذج التقييم (مرفق 0.1) كأداة لتنفيذ الدراسة التقييمية المزمعة، والذي بدوره يستند إلى المبادئ المؤسسية لإدارة تنفيذ الاستراتيجية الموضحة في الشكل 0.1 أعلاه.

يذكر أن إحدى القواعد التي يوصى باتباعها خلال عملية تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية (أو أي نظام إداري) هي الارتكاز، ما أمكن، إلى البنى القائمة أصلاً في المؤسسات والتي تكون قد اكتسبت زخماً مع مرور الوقت، وقبولاً من قبل كافة المعنيين داخل المؤسسة سواءً على مستوى القيادة العليا أو التنفيذية أو حتى على المستوى التشغيلي. وبالتالي، علاوة على تحديد الفجوات في الممارسات الإدارية المتبعة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية، فإن إحدى غايات مراجعة الممارسات القائمة هي التعرف على أشكال البنى الإدارية القائمة بغية توظيفها في عملية تطوير النظام

وتفعله. فعلى سبيل المثال، يمكن توظيف الاجتماعات الدورية لفريق القيادة في مناقشة محتوى نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية ابتداءً، ومن ثم مراجعة الأداء الاستراتيجي تالياً.

#### 0.4.4 التخطيط لعملية تطوير النظام

بعد تحقيق التوافق ما بين أعضاء فريق القيادة على الحاجة إلى تبني مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية، وأهمية تطوير نظام لهذا الغرض، ولاحقاً لتسمية الفريق الرئيس وتحديد مسؤوليات أعضائه بوضوح وتنفيذ الدراسة التقييمية لمراجعة الممارسات القائمة، يقوم الفريق الرئيس بالتخطيط الشامل للعملية، بما في ذلك تحديد الموارد المطلوبة، والوقت اللازم لعملية التنفيذ ومعالم الإنجاز، وعرضها على فريق القيادة للموافقة والاعتماد. من الأهمية بمكان أن تشمل الخطة الوقت المطلوب توفيره من قبل أعضاء فريق القيادة، سعياً وراء التزامهم الكامل بتوظيف الوقت الكافي والدعم الكامل. ويمكن في هذا الشأن الاستعانة بالمرفق 0.2 الموضح في نهاية الفصل، والاسترشاد بالشكل رقم (ح) الوارد في المدخل إلى الدليل.

#### 0.4.5 إطلاق عملية تطوير النظام من قبل القيادة العليا

إن إطلاق المشروع هو العلامة الأبرز لإظهار التزام رئيس المؤسسة وفريق القيادة في بداية المشروع. ويكون إطلاق عملية تطوير النظام من خلال اجتماع يضم كافة المعنيين به، وبشكل خاص فريق القيادة والفريق الرئيس وأعضاء الإدارة الوسطى، وفيه يحرص رئيس المؤسسة على إعلان الرسائل التالية:

◀ التغيير الجوهري المرجو والمتوقع إحداثه من خلال هذا النظام، والذي سيشمل تغير أسلوب الإدارة تجاه مزيد من العمل المشترك ما بين الوظائف المؤسسية المختلفة لتقديم قيمة مضافة مشتركة لمتعاملي المؤسسة والمعنيين بخدماتها

◀ أن التغيير المتوقع هو عملية مستمرة، وليست حدثاً مؤقتاً

◀ أن النظام هو مسؤولية الجميع بدءاً برأس المؤسسة وفريق القيادة، وانتهاءً بأدنى المراتب الإدارية

◀ الدور المتوقع من كافة المعنيين بتطوير النظام، وتفعله لاحقاً، والالتزام المطلوب من كل منهم

◀ وختاماً، الالتزام والدعم الكامل الذي يبديه رئيس المؤسسة وفريق القيادة لعملية تطوير النظام وتفعله. يذكر أنه خلال الاجتماع، يقوم رئيس الفريق الرئيس بعرض نبذة عن المشروع وأهدافه والمخرجات والنتائج المتوقعة منه، إضافة إلى عرض خطة العمل والمسؤوليات المترتبة على كل من المعنيين والالتزام المتوقع من كل منهم.

## 0.5 التواصل الاستراتيجي في المرحلة التمهيديّة

تعنى المرحلة التمهيديّة بإيجاد البيئّة الداخلية التي تساهم في بناء الوعي والإدراك للحاجة لنظام لإدارة تنفيذ الاستراتيجية، علاوة على تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل المعنيين في هذه العملية. وجمهور التواصل المعني في هذه المرحلة يتكون ابتداءً من أعضاء فريق القيادة ورئيسه. علاوة على أعضاء الفريق الرئيس الذي يقع على عاتقه تقديم الدعم والمساندة للمعنيين بالنظام. كما تتناول عملية التواصل بشكل أولي كافة أفراد المؤسسة، وخاصة أعضاء الإدارة الوسطى والخبراء الذين يتم اختيار الفريق الرئيس من بينهم.

في هذه المرحلة، يأخذ التواصل الاستراتيجي شكله المباشر، من خلال الاجتماعات واللقاءات التي تجمع المعنيين لمناقشة مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية وحاجة المؤسسة للنظام، إضافة إلى الأثر الذي يتوقع أن يحدثه النظام على المؤسسة، وعلى طبيعة توزيع الأدوار فيها على المدى القريب والبعيد في آن واحد. ما إن يتوافق فريق القيادة على البدء بتطوير النظام، فإن من الأهمية بمكان توسيع نطاق التواصل ليشمل كافة أفراد المؤسسة، من خلال إعلامهم بالبدء بتطوير النظام وعرض عام لأهم مراحل خطة تطوير النظام، بالإضافة إلى الأثر الذي يتوقع أن يتركه النظام حال تفعيله على المؤسسة، وطريقة أداء الأعمال فيها. إن مثل هذا الإعلان يجعل من تحقيق مخرجات النظام التزاماً على أعضاء فريق القيادة أمام المؤسسة برمتها. وفيما يلي ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في هذه المرحلة:

الجدول 0.1: ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة التمهيديّة

جمهور التواصل	هدف التواصل	رسالة التواصل	وسيلة التواصل	المستول عن التواصل
أعضاء فريق القيادة	تطوير إدراك الأعضاء تجاه النظام والالتزام	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبيعة النظام، وأهميته للمؤسسة</li> <li>الأثر الذي سيجدته النظام على طريقة العمل داخل المؤسسة</li> <li>توزيع الأدوار والالتزامات المطلوبة</li> <li>جدية فريق القيادة في تبنيه للنظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاجتماعات واللقاءات</li> <li>المراسلات الداخلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس فريق القيادة، بدعم من مسئول تطوير النظام (مدير إدارة الاستراتيجية/ الأداء)</li> </ul>
أعضاء الفريق الرئيس	تحديد مسؤوليات عملية تطوير النظام	<ul style="list-style-type: none"> <li>جدية فريق القيادة في تبنيه للنظام</li> <li>جدية فريق القيادة في دعمه للفريق الرئيس من خلال الدعم اللامحدود</li> <li>من قبل رئيس فريق القيادة وأعضائه للفريق الرئيس في مهمتهم لتطوير النظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاجتماعات واللقاءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس فريق القيادة، بدعم من مسئول تطوير النظام (مدير إدارة الاستراتيجية/ الأداء)</li> </ul>
كافة أفراد المؤسسة	توعية الأفراد بالنظام وأهميته	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبيعة النظام، وأهميته للمؤسسة</li> <li>الأثر الذي سيجدته النظام على طريقة العمل داخل المؤسسة</li> <li>جدية فريق القيادة في تبنيه للنظام</li> <li>معالم الإنجاز المتوقعة مشفوعة بالأطر الزمنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعميم من خلال الشبكة الداخلية</li> <li>ورش عمل عامة تعريفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس فريق القيادة، بدعم من مسئول تطوير النظام (مدير إدارة الاستراتيجية/ الأداء)</li> </ul>



### ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة التمهيدية

المهمة	فريق القيادة	الفريق الرئيس (شاملاً أفراد إدارة الاستراتيجية/الأداء)
0.4.1 تحقيق التوافق ما بين أعضاء فريق القيادة بخصوص حاجة المؤسسة للنظام	يدير رئيس فريق القيادة نقاشاً يضم أعضاء فريق القيادة بشأن مدى حاجة المؤسسة للنظام، استناداً إلى معرفتهم بالمؤسسة وطبيعة عملها، إضافة إلى تعرفهم إلى ميزات النظام وما يمكن أن يقدمه.	يعد رئيس الفريق عرضاً بمميزات النظام، ويعرضه على فريق القيادة في اجتماع مخصص لهذا الغرض.
0.4.2 تحديد المسؤوليات المتعلقة بتطوير النظام	يقوم رئيس فريق القيادة بتحديد المسؤوليات المتعلقة بتطوير النظام، من خلال التشاور مع أعضاء الفريق بهذا الشأن.	
0.4.3 مراجعة البنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية	يناقش فريق القيادة التوصيات المقدمة من قبل الفريق الرئيس ويتخذ قراراته بشأنها.	يقوم الفريق الرئيس بتنفيذ دراسة لمراجعة البنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية، وتقديم التوصيات إلى فريق القيادة بهذا الشأن.
0.4.4 التخطيط لعملية تطوير النظام	يناقش فريق القيادة خطة العمل المعدة من قبل الفريق الرئيس ويخصص الموارد المطلوبة لتنفيذها.	يقوم الفريق الرئيس بإعداد خطة العمل لتطوير النظام في المؤسسة.
0.4.5 إطلاق عملية تطوير النظام من قبل القيادة العليا	يقوم رئيس فريق القيادة وأعضاء الفريق بإطلاق النظام رسمياً في اجتماع يخصص لهذا الغرض، ويضم إلى جانب أعضاء فريق القيادة، أعضاء الفريق الرئيس، وأعضاء الإدارة الوسطى.	يعرض رئيس فريق القيادة ملخصاً عن النظام ويوضح خطة العمل والمسئوليات المتعلقة بها.

## قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة التمهيدية

مع انتهاء المرحلة التمهيدية، يتوقع منك امتلاك المعلومة والمهارة لإنجاز ما يلي:

- ◀ استعراض أهمية النظام وحفز فريق القيادة على مناقشة الحاجة لتبني مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية
- ◀ تحديد المسؤوليات الخاصة بتطوير النظام
- ◀ تنفيذ دراسة تقييمية للبنى والممارسات القائمة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية
- ◀ التخطيط لعملية تطوير النظام
- ◀ التحضير لإطلاق النظام

### المرفقات

المرفق 0.1: استبانة مراجعة الممارسات الحالية في إدارة تنفيذ الاستراتيجية

المرفق 0.2: خطة عمل تطبيق نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية

## المرفقات



### المرفق 0.1: استبانة مراجعة الممارسات الحالية في إدارة تنفيذ الاستراتيجية

مستوى الأهمية	مستوى التميز	المبادئ
		<b>المبدأ 1: إحداث التغيير من خلال القيادة التنفيذية:</b>
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	1. هل تلعب القيادة التنفيذية دوراً فاعلاً في تنفيذ الاستراتيجية؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	2. هل هناك رؤية ورسالة واستراتيجية واضحة تتبعها المؤسسة؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	3. هل تتصرف القيادة التنفيذية بطريقة تعزز أولويات المؤسسة؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	4. هل تم تأسيس مكتب لإدارة الاستراتيجية؟
		المجموع
		<b>المبدأ 2: ترجمة الاستراتيجية إلى صيغ عملية:</b>
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	5. هل الخطة الاستراتيجية مترجمة إلى خريطة استراتيجية؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	6. هل الخريطة الاستراتيجية مدعومة ببطاقة الأداء المتوازن؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	7. هل تم وضع مستهدف لكل مؤشر؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	8. هل تعكس المبادرات الاستراتيجية مستوى الأداء المنشود؟ وهل هي محددة ومنسقة ومرتبطة حسب الأولويات؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	9. هل تم تحديد المسؤوليات المتعلقة بالمحاور والأهداف والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية؟
		المجموع

مستوى الأهمية	مستوى التميز	المبادئ
		<b>المبدأ 3: مواءمة المؤسسة مع الاستراتيجية:</b>
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	10. هل دور المؤسسة معرف بشكل واضح من حيث مساهمتها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	11. هل تم استخدام الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء لتوجيه استراتيجية الوحدات الأساسية في المؤسسة؟ وهل تأكدت الوحدات الأساسية من مواءمة استراتيجيتها مع استراتيجية المؤسسة؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	12. هل تم استخدام الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء لتوجيه استراتيجية الوحدات الداعمة مثل (الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والإدارة المالية... الخ)؟ وهل تأكدت الوحدات الداعمة من مواءمة استراتيجيتها مع استراتيجية الوحدات الأساسية والمؤسسة؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	13. هل تم استخدام الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء لمواءمة أداء الموردين والمتعاملين مع استراتيجية المؤسسة وإداراتها؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	14. هل تم استخدام الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء لرفع تقارير الأداء لفريق القيادة أو المعنيين؟
		المجموع
		<b>المبدأ 4: حفز الأفراد لتنفيذ الاستراتيجية:</b>
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	15. هل تم توضيح الأولويات الاستراتيجية بشكل واضح وبصورة دورية لجميع مكونات المؤسسة عبر مختلف الوسائط؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	16. هل تتواءم الأهداف العامة والأهداف الفردية مع استراتيجية المؤسسة وفق عملية منهجية معتمدة؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	17. هل يرتبط نظام الحوافز والتعويضات الفردي بالأداء الاستراتيجي في المؤسسة؟

مستوى الأهمية	مستوى التميز	المبادئ
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	18. هل تتواءم خطط التطوير الخاصة بالأفراد مع نتائج أعمال المؤسسة؟
		المجموع
		المبدأ 5: جعل إدارة الاستراتيجية عملية مستمرة:
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	19. هل يتم وضع وتحديد الميزانية بناءً على الاستراتيجية، بما في ذلك المبادرات الاستراتيجية؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	20. هل يتم ربط تخطيط الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات بالاستراتيجية بصورة منهجية معتمدة؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	21. هل تدار المبادرات الاستراتيجية بالتوافق مع المحاور الاستراتيجية؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	22. هل ترتبط برامج التطوير المؤسسي (مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات.. الخ) بالاستراتيجية؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	23. هل يدعم الهيكل الإداري وآليات الاتصال عملية التعلم ومشاركة الممارسات الفضلى؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	24. هل يدعم نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة؟ وهل ساهم النظام حقيقة في اختبار الفرضيات التي بنيت عليها استراتيجية المؤسسة؟
⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①	25. هل تتم مراجعة الاستراتيجية وبطاقة الأداء من خلال نظام اجتماعات رسمية ودورية؟
		المجموع
		المجموع الكلي

## دليل استبانة مراجعة الممارسات الحالية في إدارة تنفيذ الاستراتيجية

مستوى الأهمية		مستوى التميز	
أساسي لنجاحنا	⑤	الممارسة هي الأفضل في هذا المجال: متقنة، ومنهجية المؤسسة تعد من أفضل الممارسات	⑤
مهم جداً	④	الممارسة جيدة في هذا المجال: هناك تقدم ملحوظ، والمؤسسة راضية عن هذا التقدم	④
مهم	③	الممارسة في طور النضج: بدأت عملية التطبيق، ويعتقد بقدرة المؤسسة على السير في هذا الطريق	③
مهم نوعاً ما	②	الممارسة غير ناضجة: الممارسة في بداية التطبيق، ولكنها لا زالت تفتقد إلى الإلتقان	②
ليس ذا أهمية	①	الممارسة مفقودة: لا يوجد دليل على أن المؤسسة بدأت بتطبيق النظام، وإن كانت قد بدأت فإنها لم تحرز أي تقدم ملحوظ	①









A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 25 rows.











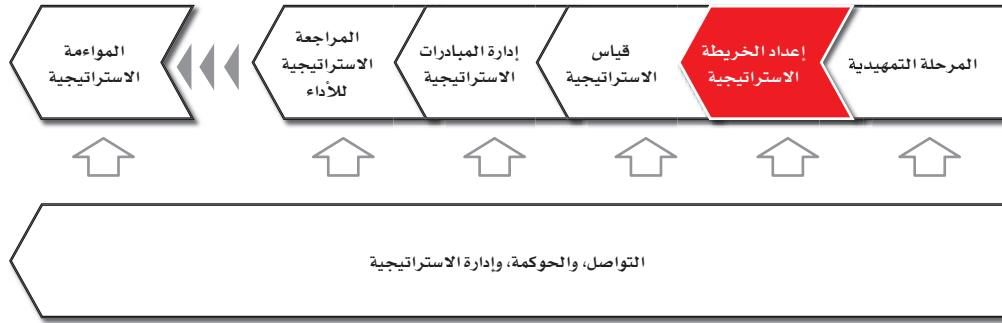
المرحلة الأولى  
إعداد الخريطة الاستراتيجية



## المحتويات

1.1	المقدمة	71
1.2	نظرة شاملة على هذه المرحلة	71
1.3	مدخل لفهم الخريطة الاستراتيجية	73
1.4	المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة	76
1.4.1	تأكيد الرسالة والرؤية والتوجهات الاستراتيجية	76
1.4.2	تحديد المحاور الاستراتيجية	79
1.4.3	تطوير الأهداف الاستراتيجية	82
1.4.4	اعتماد الخريطة الاستراتيجية	84
1.4.5	توصيف الأهداف الاستراتيجية	88
1.5	التواصل الاستراتيجي في مرحلة إعداد الخريطة الاستراتيجية	89
90	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الأولى	90
91	قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الأولى	91
93	المرفقات	93





- ◀ رسالة ورؤية مؤكدتان ومتفق بشأنهما من قبل فريق القيادة
- ◀ الخريطة الاستراتيجية بمحاورها وأهدافها
- ◀ توصيف شامل وموجز للأهداف الاستراتيجية

### المخرجات المتوقعة من المرحلة



## 1.1 المقدمة

### الأهداف

إن الهدف العام لهذه المرحلة هو تحقيق إجماع ما بين أعضاء فريق القيادة حول استراتيجية المؤسسة وتوجهاتها، وترجمة هذه الاستراتيجية إلى صيغ عملية قابلة للتنفيذ. وعلى نحو تفصيلي، تهدف هذه المرحلة إلى:

- ◀ ضمان فهم واضح وشامل للرؤية والرسالة بين جميع أفراد فريق القيادة
- ◀ تأكيد الاتفاق على المحاور الاستراتيجية للجهة الحكومية
- ◀ التأكيد على مجموعة محددة من الأهداف الاستراتيجية، والتوافق بشأنها، سعياً إلى حفز المؤسسة على النجاح في تنفيذ مهامها
- ◀ تعريف العلاقات السببية بين الأهداف الاستراتيجية المختلفة، سواءً على صعيد النتائج المرجوة، أو على صعيد الممكنات الاستراتيجية المرتبطة بها

### المدة الزمنية

يتوقع أن تستغرق مرحلة "إعداد الخريطة الاستراتيجية" ما بين ثلاثة إلى خمسة أسابيع.

## 1.2 نظرة شاملة على هذه المرحلة

كما هو موضح أعلاه، تهدف هذه المرحلة إلى تطوير فهم استراتيجي متبادل بين أعضاء فريق القيادة، وهذا الفهم يتضمن ست خطوات رئيسية، هي:

- ◀ تصميم الخريطة الاستراتيجية بشكل يناسب طبيعة المؤسسة ودورها في البيئة التي تحكم عملها
- ◀ تأكيد الرسالة والرؤية والتوجهات الاستراتيجية لتكون بمثابة بوصلة تحدد الاتجاهات العامة للمؤسسة
- ◀ تطوير المحاور الاستراتيجية التي تعبر عن الاتجاهات العامة لاستراتيجية المؤسسة وفقاً لاحتياجات المتعاملين والمعنيين
- ◀ تطوير الأهداف الاستراتيجية بما يتضمن تعريف العلاقات السببية فيما بينها اعتماداً على فرضيات ذات مصداقية ومتفق بشأنها
- ◀ اعتماد الخريطة الاستراتيجية لتكون بمثابة أجندة عمل لفريق القيادة الخاص بالمؤسسة

◀ توصيف الأهداف الاستراتيجية بشكل يوثق الفهم المشترك لأعضاء فريق القيادة للأهداف الاستراتيجية ودلالاتها

في هذه المرحلة يمارس فريق القيادة الدور الأساس في التوافق بشأن التوجهات الاستراتيجية وألويات المؤسسة في شأنها، فيما يتولى الفريق الرئيس مسؤولية إعداد وثائق النظام، سعياً إلى مناقشتها ومن ثم إقرارها في ورشة عمل خاصة بفريق القيادة (ورشة اعتماد الخريطة الاستراتيجية).



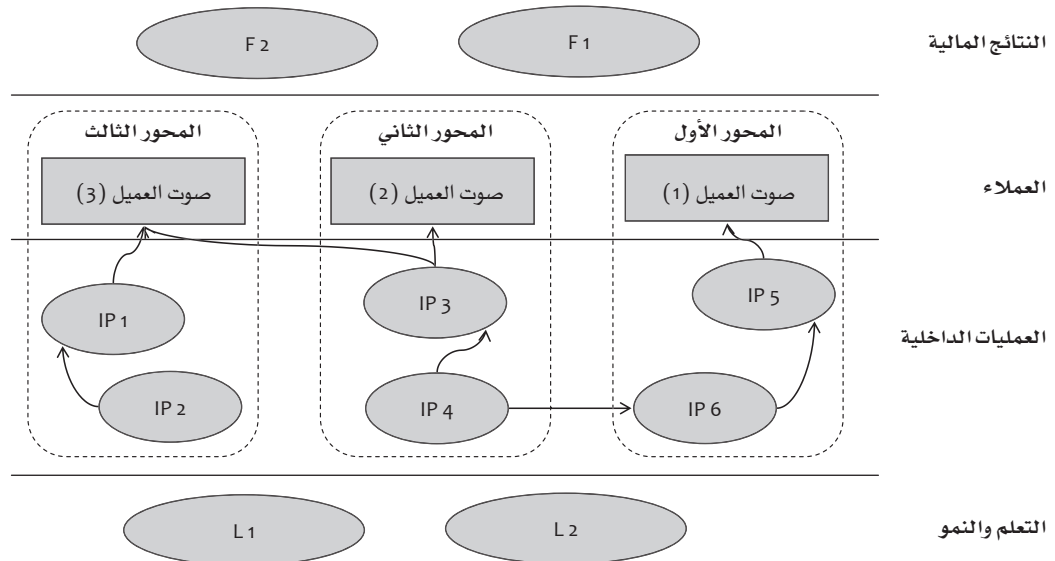
### 1.3 مدخل لفهم الخريطة الاستراتيجية

الخريطة الاستراتيجية هي ترجمة بصرية لاستراتيجية المؤسسة تظهر فيها الأهداف الاستراتيجية موزعة على محاور رئيسة. حيث تعبر هذه المحاور عن القيم المضافة التي تقدمها المؤسسة لمتعاملها والمعنيين بنتائج أعمالها. وتكمن أهمية الخريطة الاستراتيجية في أنها تشكل أجندة عمل متفق عليها من قبل فريق القيادة في المؤسسة، تدعم إدارة تنفيذ الاستراتيجية من خلال تقديمها لصورة متكاملة للاستراتيجية على نحو يصف تحقيق القيمة المضافة للمعنيين.

يرتبط تطوير الخريطة الاستراتيجية بهدفين أساسيين وهما: خلق إجماع حول الأولويات الاستراتيجية من جانب، والتحكم في العلاقات السببية بين الأهداف الاستراتيجية المختلفة في الجانب الآخر. وقد تم تصميم الخريطة الاستراتيجية لتظهر بوضوح العلاقات السببية للمفاهيم المختلفة. يتكون تصميم الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة عاملة في القطاع الخاص من أربع مستويات، ينشأ كل منها من منظور مختلف، على النحو التالي:

1. النتائج المالية (من منظور المالكين وحملة الأسهم)
2. حاجات العملاء (من منظور العملاء والزبائن)
3. العمليات الداخلية (من منظور العمليات التشغيلية في المؤسسة)
4. التعلم والنمو (من منظور الموارد البشرية والأنظمة المؤسسية والمعلوماتية الخاصة بالمؤسسة)

الشكل 1.1: تصميم الخريطة الاستراتيجية في مؤسسة عاملة في القطاع الخاص



بالإشارة إلى الشكل 1.1، فإن الخريطة الاستراتيجية تمثل قصة الاستراتيجية، والطريقة التي تنوي فيها المؤسسة تحقيق النتائج المالية لحملة الأسهم، من خلال تفاعل الأهداف الاستراتيجية في المستويات الأربع الظاهرة في الشكل أعلاه. بالنظر إلى المستوى الأعلى في الخريطة الاستراتيجية، والذي يمثل الوجهة النهائية للاستراتيجية، فإن تحقيق النتائج المالية، المتمثلة في الغالب بتعظيم الأرباح وترشيد التكاليف، يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على تلبية رغبة العملاء المعبر عنها في المستوى الثاني (العملاء). وفي الوقت ذاته، حتى تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها، على اختلاف فئاتهم المعبر عنها بشكل متباين في المحاور الثلاثة، ينبغي على المؤسسة أن تسعى إلى التميز في عملياتها الداخلية، المعبر عنها بالأهداف الاستراتيجية في المستوى الثالث (العمليات الداخلية). وذلك لغرض تقديم القيمة المضافة الأنسب لعملائها، بالشكل الذي يرغبون. وختاماً، فإنه حتى تتمكن المؤسسة من التميز في عملياتها الداخلية، فإن عليها أن تكتنز عوامل من شأنها أن تضمن التعلم المؤسسي المستمر والنمو في الأداء، وهو ما يعبر عنه في الأهداف الاستراتيجية في المستوى الرابع (التعلم والنمو). يحوي مستوى التعلم والنمو العناصر غير الملموسة، ولكنها في الوقت ذاته مكتنزة في الأنظمة الداخلية للمؤسسة، بما يجعل هذا المستوى أساساً تقوم عليه الخريطة الاستراتيجية برمتها.

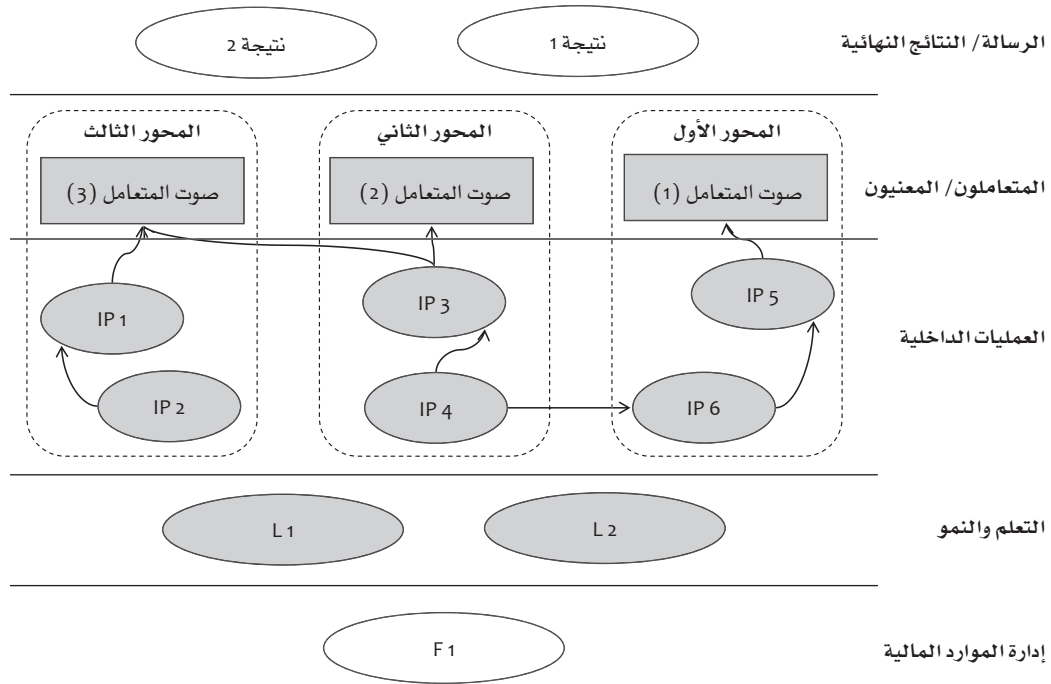
وفيما يتوافق هذا الهيكل مع هيكل الخريطة الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات القطاع العام في بعض المستويات، إلا أن تلك الأخيرة تختلف بشكل جوهري من ناحية الهدف النهائي المتمثل بتحقيق المنفعة العامة عوضاً عن النتائج المالية المتمثلة بتعظيم العائد على السهم. في الوقت الذي يمكن فيه النظر إلى المستوى المالي في الخريطة الاستراتيجية لمؤسسات القطاع العام بمثابة أحد العوامل الممكنة لدعم تنفيذ الاستراتيجية.

الاختلاف الآخر ما بين مؤسسات القطاع العام ومنشآت القطاع الخاص يكمن في أن على مؤسسات القطاع العام، علاوة على خدمة المتلقين المباشرين لخدماتها، التفاعل مع حاجات المعنيين غير المباشرين، وبخاصة فيما يتعلق بالقيم العامة التي تخص المجتمع بأكمله. وعليه، فإن تصميم الخريطة الاستراتيجية للقطاع العام يمكن أن يشمل خمس مستويات على النحو التالي:

1. الرسالة (من منظور مبرر وجود المؤسسة في خدمة المجتمع)
2. حاجات المتعاملين والمعنيين (من منظور متلقي الخدمات والمعنيين غير المباشرين)
3. العمليات الداخلية (من منظور العمليات التشغيلية في المؤسسة)
4. التعلم والنمو (من منظور الموارد البشرية والأنظمة المؤسسية والمعلوماتية الخاصة بالمؤسسة)
5. إدارة الموارد المالية (من منظور الموارد المالية المتاحة)

ومع أن الهدف النهائي لمؤسسات القطاع العام هو خدمة المتعاملين، إلا أنه يمكن تصنيف هذه المؤسسات إلى صنفين رئيسيين. أما الصنف الأول فيأخذ شكله في المؤسسات التي يفترض أن تحقق عائداً مادياً، تمهيداً لاستقلالها المالي، فيما تعتمد على إيراداتها في تمويل عملياتها واستثماراتها (مع بقائها كجهات غير ربحية). وبهذا الشكل، يكون المستوى المالي هو أحد المخرجات المتحققة من كفاءة العمليات الداخلية. أما الصنف الثاني فيأخذ شكله في المؤسسات التي لا ينتظر منها تحقيق إيرادات مالية يمكن استخدامها في تمويل عملياتها واستثماراتها، وتعتمد في هذا الشأن على الموازنة العامة للحكومة. في هذه الحالة، ينظر للمستوى المالي على أنه أحد العوامل الممكنة لتنفيذ الاستراتيجية لا غير.

الشكل 1.2: تصميم الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة عاملة في القطاع العام



المستوى / المنظور	تصنيفه	تعريفه ونطاقه
الرسالة / النتائج النهائية	نتيجة	ما هو الهدف من وجود المؤسسة، وما هي النتائج بعيدة المدى التي نريد إحداثها؟
المتعاملون / المعنيون	مُخْرَج	ما هي القيمة المضافة للمتعاملين والمعنيين التي يجب توفيرها لتحقيق الغايات الاستراتيجية؟
العمليات الداخلية	عامل ممكن	حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق القيم المضافة للمتعاملين والمعنيين، ما هي العمليات المؤسسية التي يجب أن نبدع فيها؟
التعلم والنمو	عامل ممكّن	حتى نبدع في العمليات الرئيسة، ما هو شكل البنى المؤسسية والبشرية والمعرفية الواجب توفرها؟
إدارة الموارد المالية	مُخْرَج	ما هي النتائج المالية المتوقعة؟ كيف سنستخدم العوائد في تحقيق الاستراتيجية؟
	عامل ممكّن	كيف يمكن إدارة مواردنا بفاعلية وكفاءة لرفد الاستراتيجية وتحقيق أهدافها؟

## 1.4 المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة

### 1.4.1 تأكيد الرسالة والرؤية والتوجهات الاستراتيجية

للعديد من المؤسسات رسالة ورؤية واضحتان جرى تطويرهما من قبل فريق القيادة في فترة زمنية ما. وفي سعيها لتطوير نظام لإدارة تنفيذ الاستراتيجية، فإن على هذه المؤسسات أن تعيد التأكيد على توجهاتها الاستراتيجية، كخطوة أولى قبل الشروع في استثمار الوقت والجهد في عملية بناء النظام. إن اللبنة الأولى التي يعتمد عليها نجاح النظام تكمن في قدرة فريق القيادة على بناء التوافق، والتأكد من أن كافة أعضائه على نفس القدر من الإدراك لرسالة المؤسسة ورؤيتها. ذلك أن نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية المزمع تطويره يعتمد إلى حد بعيد على انطباعات أعضاء فريق القيادة، والتي تحكم بدورها سلوكهم المؤسسي وأدائهم تجاه تنفيذ الاستراتيجية.

علاوة على ما سبق، قد تطرأ تغيرات في البيئة المحيطة بعمل المؤسسة مع مرور الوقت، تدفعها لإعادة النظر في بعض عناصر الرسالة والرؤية. ومن الأمثلة على ما هو عرضة للتغير مع مرور الوقت التشريعات الناظمة لعمل المؤسسة أو المنظمة للقطاع الذي تعمل فيه، أو التغير في حاجات المتعاملين والمعنيين، أو حدوث اندماج مع مؤسسة أخرى أو انفصال لأحد أذرع المؤسسة. إن كافة الأمثلة التي سيقت أعلاه تحتم على فريق القيادة إعادة بناء التوافق فيما بينهم بشأن رسالة المؤسسة ورؤيتها، لضمان توافق الإدراك والفهم المشترك.

الإطار 1.1: مثال على الرسالة والرؤية في إحدى مؤسسات القطاع العام المعنية بإدارة المدينة وتقديم الخدمات البلدية

#### الرسالة

ضمان توفير خدمات عامة ذات جودة عالية ترفع من مستوى أمن وصحة وحياة المواطنين. وتركز على تلبية احتياجاتهم من خلال:

1. إنشاء شراكة فاعلة مع المواطنين والحفاظ عليها
2. استقطاب الكفاءات من الموظفين والحفاظ عليهم
3. استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل

#### الرؤية

أن تغدو المدينة نموذجاً لمدينة متميزة تضع المواطن أولاً، يعرف فيها الموظفون الأکفاء بتقديمهم خدمات ذات جودة وقيمة عالية في مختلف مجالات الخدمة. وأن تكون ساحة لنشاط اقتصادي حيوي يمنحها ميزة تنافسية في السوق، وأن تحرص على شراكتها مع مواطنيها وقطاع الأعمال فيها لجعلها موضع اختيار الجميع للعيش والعمل وممارسة الأنشطة الترفيهية.

هنالك مجموعة من الأبعاد التي يمكن أن تُختبر عند قيام فريق القيادة بنقاش الرؤية والرسالة سعيًا إلى تأكيد التوافق بشأنهما، منها ما يلي:

◀ مدى المواءمة مع الاستراتيجية الحكومية الشاملة: حيث تجري دراسة الاستراتيجية الحكومية الشاملة، إن وجدت، وتحليل الأهداف الاستراتيجية التي تسهم المؤسسة في تحقيقها. إن مثل هذا التحليل يقدم بوضوح مهمة تساعد في تحديد اتجاه المؤسسة وآليات عملها.

◀ مدى التوافق مع التشريع الذي أنشئت بموجبه المؤسسة: حيث تجري إعادة استنباط رسالة المؤسسة ومهامها من التشريع الذي أنشئت بموجبه، سواءً أكان قانوناً أم قراراً، والذي يحوي في ثناياه هدف إنشاء الجهة ورسالتها، وإن كانت بمسميات وتعابير مختلفة.

◀ مدى انعكاس نتائج الأداء المؤسسي لفترات سابقة: حيث يقدم تحليل الأداء السابق للمؤسسة فرصة للتعرف عن كثب على مدى رضا المتعاملين عن أداء المؤسسة والقيمة المضافة المقدمة لهم، علاوة على حاجاتهم وتوقعاتهم بشأن الأداء المرغوب.

◀ مدى وضوح الاتجاهات المستقبلية: وفي هذا السياق تجري دراسة الاتجاهات المستقبلية المعبر عنها بالتغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة بعمل المؤسسة.

◀ مدى الاستفادة من المقارنة المعيارية التنافسية: ومن خلالها تسعى المؤسسة إلى التعرف إلى الممارسات الفضلى في مؤسسات مشابهة، والتي يمكن الاستفادة منها وتبنيها في تطوير التوجه الاستراتيجي.

ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن تطوير التوجهات الاستراتيجية هو عملية منهجية تتطلب تضافر مجموعة من العوامل من بينها ما يلي:

◀ اختيار الفريق المناسب للعمل مع فريق القيادة في عملية تطوير التوجهات الاستراتيجية وتوثيقها، بحيث يتكون هذا الفريق، والذي يشار إليه بالفريق الرئيس، من أفراد مطلعين على عمل المؤسسة، وملمين بالتوجهات الاستراتيجية المتبعة

◀ أن يعتمد هذا الفريق على تحليل كافة الوثائق الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وبخاصة وثيقة الاستراتيجية التي توضح المعالم الرئيسة للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

◀ أن يعتمد الفريق على عقد مقابلات مع فريق القيادة في المؤسسة لتوثيق رؤاهم بشأن التوجه الاستراتيجي، وخاصة في ضوء المستويات/ المنظورات التي تتكون منها الخريطة الاستراتيجية: الرسالة، والمتعاملون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والإدارة المالية

الإطار 1.2: أمثلة على أسئلة المقابلات التي تعقد مع أعضاء فريق القيادة لتأكيد التوجهات الاستراتيجية وتوثيقها

#### الرسالة

- ◀ ما هي القيمة المضافة التي توفرها المؤسسة للإمارة؟ للدولة؟
- ◀ كيف ترى مستقبل المؤسسة خلال ثلاث سنوات؟
- ◀ ما هي الأهداف الحالية للمؤسسة؟
- ◀ ما هي المخرجات المتوقعة من المؤسسة؟
- ◀ هل تعتقد أن رسالة المؤسسة ملائمة لتحقيق القيم المضافة التي تطمح المؤسسة لتحقيقها؟
- ◀ هل يمكن القول أن جميع المعنيين يشاركونك في هذا المفهوم حيال رسالة المؤسسة؟

#### المتعاملون/المعنيون

- ◀ من هم المتعاملون المعنيون بالمؤسسة؟
- ◀ كيف تقوم المؤسسة بتصنيف هؤلاء المتعاملين حسب فئاتهم؟
- ◀ هل هنالك متعاملون قد يساهمون أكثر من غيرهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها؟
- ◀ ما هي احتياجات متعاملي المؤسسة والمعنيين بخدماتها؟ وكيف ينظرون إلى القيم التي تحققها المؤسسة لهم؟
- ◀ هل تتوقع أن يكون هنالك تغيير في احتياجات متعاملي المؤسسة خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة؟

#### العمليات الداخلية

- ◀ ما هي العمليات الداخلية التي ترى أن على المؤسسة أن تتميز في أدائها لتحقيق احتياجات المتعاملين؟
- ◀ ما هي العمليات الداخلية التي تميز المؤسسة عن غيرها؟
- ◀ ما هي العمليات الداخلية التي يمكن أن تحظى بالأولوية على غيرها خاصة في حال قلة الموارد المالية؟
- ◀ هل تعتقد أن العمليات الداخلية واضحة، ومنظمة، ومتكاملة؟

#### التعلم والنمو

- ◀ ما هي المهارات والقدرات والخبرات التي يلزم المؤسسة توفيرها خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة؟
- ◀ ما هي الثقافة المؤسسية التي يتوجب على المؤسسة توفيرها على مدى السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة؟
- ◀ ما هي التقنيات والمعلومات والمعارف التي يلزم المؤسسة توفيرها في المرحلة القادمة؟
- ◀ كيف ترى أفضل السبل للتعريف باستراتيجية المؤسسة لجميع المعنيين؟

#### الإدارة المالية

- ◀ ما هي تصوراتك لتوفير الموارد المالية اللازمة لقيام المؤسسة بعملها خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة؟
- ◀ ما هي في رأيك أولويات الإنفاق على البرامج والنشاطات المختلفة للمؤسسة خاصة ضمن محدودية الموارد؟

#### 1.4.2 تحديد المحاور الاستراتيجية

تتصف الاستراتيجية بطبيعتها الشمولية، وتحتوي مجموعة من المحاور التي تساعد في إدارة الاستراتيجية بشكل يتجاوز الأطر الضيقة للوحدات التنظيمية والوظائف المحددة. فالمحور الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الأهداف المترابطة بعلاقات سببية، تؤدي من خلال تفاعلها إلى تحقيق قيمة مضافة لفئة من المتعاملين، وتروي بدورها جزءاً من قصة الاستراتيجية التي تتشكل من خلال مجموعة من المحاور المتكاملة.

وتقوم المحاور بدورها في دعم القيادة التنفيذية في إدارة الاستراتيجية من خلال ما توفره من قيم على النحو التالي:

1. **الوضوح:** من خلال تمثيلها لاتجاهات استراتيجية واضحة، يعنى كل منها بتقديم قيمة مضافة لفئة محددة من المعنيين والمتعاملين
2. **التركيز:** من خلال تركيز الأهداف الاستراتيجية ضمن مجالات محددة، وفي إطار من العلاقات السببية الواضحة
3. **تعزيز المواءمة:** من خلال تقديمها لهيكل استراتيجي، يتم استخدامه لترجمة الاستراتيجية إلى كافة المستويات الإدارية، وتلتزم به كافة الوحدات الإدارية الفرعية
4. **تعزيز القدرة على التنفيذ:** من خلال تطوير أجناس استراتيجية لفرق عمل مكونة من أعضاء فريق القيادة. بحيث يتم تعزيز العمل المشترك وتجنب الأفعال المنفردة
5. **تعزيز الحوكمة والمسئولية المشتركة:** من خلال تقديم إطار مسئولية واضح لإدارة الأهداف الاستراتيجية المشتركة والمبادرات الاستراتيجية المرتبطة بها

وبما أن المحاور الاستراتيجية تتشكل بناءً على حاجات فئات المتعاملين المختلفة، فإن النظرية التي طُورت في إطار القطاع الخاص قد خلصت إلى مجموعة من المحاور التي تتشكل نتيجة لاستجابة الاستراتيجية لهذه الحاجات والتفضيلات، على النحو التالي\*:

◀ **التميز في الإدارة التشغيلية:** ويهدف هذا المحور إلى الاستجابة لتفضيلات العملاء الذين يفضلون السلع والخدمات ذات الجودة الجيدة والكلفة المتدنية، مما يدعو المؤسسة إلى الاستثمار في العمليات التشغيلية بغية تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والفاعلية التي تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة متسقة وكلفة متدنية نسبياً

◀ **التميز في خدمة المتعاملين:** ويهدف هذا المحور إلى تلبية حاجات العملاء الذين يفضلون الخدمة المصاحبة للمنتج في المقام الأول، والتي تمنح لهم خصوصية باعتبارهم عملاء مفضلين، وبالتالي، فإن من شأن هذا المحور التركيز على العمليات التي تقود إلى بناء علاقة متينة مع العملاء، من قبيل عمليات انتقاء واستهداف العملاء المتوقعين، والحفاظ عليهم، وتمييزهم وتعزيز الخدمات المقدمة لهم

\* للاستزادة يمكن العودة إلى المرجع التالي:

◀ **التميز في الابتكار والتطوير:** حيث يركز هذا المحور على العمليات التي تضع المؤسسة في مصاف المنشآت المطورة للمنتجات والخدمات التي يتوفر عليها السوق، وبالتالي تهدف إلى تلبية رغبات العملاء الذين يحرصون على مواكبة كل ما يطرح حديثاً. وهنا تركز المنشآت على عمليات استكشاف الفرص، والبحث والتطوير، والتصميم، وطرح المنتجات أو الخدمات الجديدة

◀ **التميز في المسؤولية الاجتماعية:** حيث يهدف هذا المحور إلى التركيز على العمليات التي من شأنها إعطاء شرعية اجتماعية لمنشآت القطاع الخاص من خلال التركيز على حماية البيئة، وتعزيز السلامة والصحة العامة، ومبادرات الخدمة المجتمعية

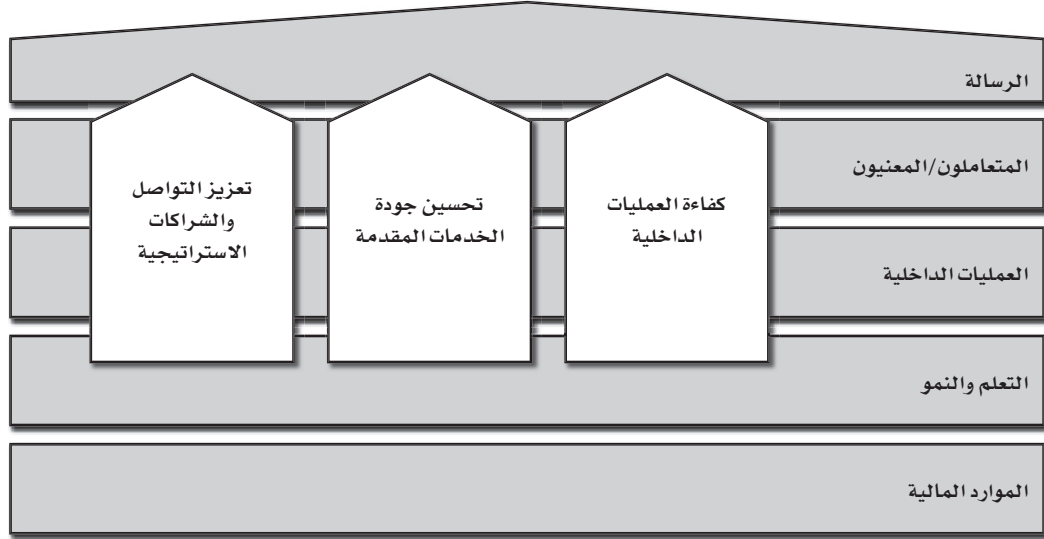
يذكر بأن على المنشآت تحديد المحاور الخاصة بها استناداً إلى نوعية العملاء الذين تستهدفهم في خدماتها؛ إذ لا يتوقع من مؤسسة واحدة تبني كافة المحاور أعلاه؛ حيث أن الاستراتيجية التي تقوم على التركيز على التميز في العمليات التشغيلية بغية تقليل الكلفة، والتي تقود بدورها إلى التتميط (إنتاج سلع ذات نمط متسق من حيث التنوع والجودة والكلفة) تختلف عن تلك التي تقوم على تبني عمليات الابتكار والتطوير والتي تقود بدورها إلى التغيير المستمر بغية قيادة التحديث في السوق.

المنطق ذاته يمكن تطبيقه على مؤسسات القطاع العام، من حيث الحاجة إلى تبني محاور تخدم فئات المتعاملين المختلفة وتحقق قيم مضافة قائمة بذاتها. بيد أن المحاور التي يمكن أن تطبق في الخرائط الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات القطاع العام قد تختلف عنها في تلك المتبناة من قبل منشآت القطاع الخاص، نتيجة لاختلاف بيئة العمل من ناحية، واختلاف طبيعة المتعاملين من ناحية أخرى. فالمؤسسات الحكومية بالمجمل تعمل في بيئة خالية من المنافسة، ومتعاملوها لا يملكون خيار عدم التعامل معها. في المقابل، فإن جهات عديدة، من غير متعاملها المباشرين، معنية بشكل كبير بنتائج أعمالها، علاوة على حاجتها إلى تكامل نشاطاتها مع شركاء في كل من القطاعين العام والخاص لتحقيق رسالتها ورؤيتها.

وعلى الرغم من غياب المنافسة في العمل الحكومي بالمجمل، إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية باتت تولي أهمية كبيرة لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبلها، إضافة إلى إيلائها أهمية لمفاهيم الكفاءة والشراكة. واستناداً إلى فئات المتعاملين والمعنيين المختلفة، يمكن لمؤسسات القطاع العام أن تتبنى بعض المحاور المعتمدة في الخرائط الاستراتيجية لمنشآت القطاع الخاص، أو أي من المحاور الأخرى بحسب الشكل في الصفحة المقابلة.



الشكل 1.3: أمثلة على محاور استراتيجية في خريطة استراتيجية لإحدى مؤسسات القطاع العام



إن عملية تطوير المحاور الاستراتيجية ينبغي أن تتبع تعريف القيم الرئيسة التي تعبر عن حاجات المتعاملين وتوقعاتهم، ولهذا فإن الخطوة الأولى في تطوير المحاور الاستراتيجية هي في صياغة القيم الخاصة بالمتعاملين. يذكر بأن العديد من فئات المتعاملين يشتركون في عدد محدود من القيم التي يمكن تجميعها في ثلاث أو أربع مجموعات رئيسة. فعلى سبيل المثال، يهتم القطاع الأوسع من متلقي الخدمات الحكومية بجودة الخدمة المقدمة، وتيسرها في الوقت ذاته، وبهذا يتوقع من الجهات الحكومية أن تتبنى محوراً خاصاً بتوفير الخدمات الحكومية ذات الجودة العالية، والكلفة المتيسرة، وبالتالي التركيز في عملياتها الداخلية على تعزيز أنظمة التميز والكفاءة.

في الجانب المقابل، وفي ضوء الواقع الذي يفرض على الجهات الحكومية التنسيق فيما بينها لتقديم الخدمة الفضلى للمتعامل، فإنه يتوقع كذلك منها أن تتبنى محوراً معنياً بتعزيز آليات الشراكة مع الأطراف الأخرى، وبالتالي التركيز على العمليات الداخلية المعنية بالمواءمة مع الاستراتيجية الحكومية الشاملة والتناغم مع الاستراتيجيات الخاصة بالجهات الحكومية الأخرى، وبخاصة تلك التي تعمل في القطاع ذاته.

من الجدير بالذكر أنه في الوقت الذي يتم فيه تعريف القيم المضافة الخاصة بالمتعاملين والمحاور الاستراتيجية المختلفة، فإنه لا يتوقع أن يتم تمثيل حاجات مجموعات المتعاملين حصراً في محاور دون سواها؛ إذ يعد من الطبيعي أن يكون لمجموعة من المتعاملين حاجة معرفة ومعبّر عنها في محور معين، وفي الوقت ذاته يكون للمجموعة نفسها حاجة أخرى يعبر عنها في محور آخر. فالمحاور، وعلى الرغم من أنها موجهة بحاجات فئات المتعاملين المختلفة، إلا أنها تبقى تجميعاً لقيم مضافة تشترك فيها مجموعات مختلفة من المتعاملين.

### الإطار 1.3: مثال على صوت المتعامل

بالإشارة إلى المحاور الاستراتيجية التي تم تطويرها على مستوى دبي، والقطاعات المختلفة لخريطة دبي الاستراتيجية، تمت صياغة صوت المتعامل الخاص بمجتمع دبي على النحو التالي:

"نتطلع إلى مدينة توفر بيئة آمنة وعادلة، ومستوى خدمي ومعيشي مرتفع لكافة ساكنيها، وتثري حياتهم الاجتماعية والثقافية في إطار مجتمع متوافق، بما يجعلها مكاناً مفضلاً للعيش"

### 1.4.3 تطوير الأهداف الاستراتيجية

تستقى الأهداف الاستراتيجية من الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إضافة إلى نتائج المقابلات التي تم عقدها مع أعضاء فريق القيادة والتي تعبر عن رؤيتهم للأولويات الاستراتيجية التي يجب أن تتبع. إضافة إلى ما سبق، فإن الأهداف الاستراتيجية ينبغي أن تحقق الشروط التالية:

1. أن ترتبط بالقيم المعبرة عن حاجات وتطلعات المتعاملين كما جرى تعريفها في المحاور الاستراتيجية
2. أن تكون مترابطة ومتكاملة فيما بينها لرسم خريطة الطريق التي تنوي الجهة من خلالها تحقيق القيم المضافة أعلاه
3. أن تتم صياغتها بطريقة عملية تمكن المؤسسة من قياسها بشكل منهجي ووضع المبادرات الاستراتيجية التي تساعد على تجسير فجوة الأداء إن وجدت
4. أن ترتبط بهيكل حوكمة ومسئولية، يرتب على كل عضو من أعضاء فريق القيادة تولى مسؤولية على مستوى الاستراتيجية العامة للجهة الحكومية، إضافة إلى مسؤوليته الخاصة في إدارة أهداف الوحدة التنظيمية التي يديرها

مع الحفاظ على بساطة تعريف وصياغة الأهداف الاستراتيجية، إلا أنه ينبغي مراعاة أن الهدف الاستراتيجي يختلف عن المشروع، من حيث أن المشروع هو فعل محدد ذو بداية ونهاية، فيما أن الهدف هو نتيجة نهائية ترغب الجهة بتحقيقها. كما يوصى بأن تتجنب المؤسسات، عند تحديد أو تعديل الأهداف الاستراتيجية، الأمور التالية:

كثرة الأهداف: والتي يمكن أن تؤدي إلى فقدان التركيز، وزيادة التعقيدات. يذكر أنه ليس من عدد مثالي للأهداف التي يجب أن تحويها الخرائط الاستراتيجية، والأمر في هذا الصدد متروك لتقدير فريق القيادة وقدرته على إدارته، خاصة وأن الأهداف مربوطة بهيكل للحوكمة يحدد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل عضو من أعضاء فريق القيادة. إلا أن التجربة العملية للعديد من مؤسسات القطاع العام والخاص، تقدر عدد الأهداف الذي يمكن إدارته بشكل سلس ما بين خمسة عشر إلى عشرين هدف.

◀ التركيز على محاور ومنظورات أكثر من غيرها: وفي هذا الإطار يوصى بأن يكون توزيع الأهداف متوازناً، يتجنب التركيز على منظورات دون غيرها (كالتركيز على الجوانب المالية أو العمليات الداخلية دون غيرها) أو على محاور دون غيرها (كالتركيز على محور خدمة المتعاملين دون غيره). إن نظرة متفحصة للخريطة الاستراتيجية، تمكن فريق القيادة من تقدير مدى التوازن ما بين المحاور المختلفة، أو ما بين المنظورات المختلفة.

◀ الأهداف غير المنسجمة أو تلك التي لا يمكن تحقيقها: إن الهدف من رسم الخريطة الاستراتيجية هو تقديم أجنحة عملية لفريق القيادة لتنفيذ الاستراتيجية. وبالتالي، فإن فريق القيادة لا بد أن يكون على قناعة بأن أية أهداف على الخريطة هي أهداف ممكنة التنفيذ، وأن يتم تأكيد هذه القناعة من خلال قدرة الفريق على توفير وصف دقيق ومحدد للهدف، وتطوير مؤشرات لقياسه.

◀ تطوير أهداف غير مرتبطة بواقع عمل المؤسسات: وفي هذا الإطار، من الأهمية بمكان أن تدرج الأهداف التي تحويها الخريطة الاستراتيجية في إطار رسالة المؤسسة ومبرر وجودها. إن وجود أهداف استراتيجية خارج إطار رسالة المؤسسة، أو أخرى لا تملك صلة واضحة بالنتائج التي تنوي المؤسسة تحقيقها، يمكن أن يؤدي إلى تشتت الاستراتيجية وانحراف الجهة عن قصدها النهائي.

◀ عدم اتفاق فريق القيادة على الأهداف: إن قوة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على تجميع أعضاء فريق القيادة والمؤسسة بكاملها خلف أولويات واضحة، وبالتالي حصر الطاقات المختلفة لتتفاعل بشكل متكامل لتنفيذ الاستراتيجية وإحراز النتائج. إن عدم توافق أعضاء فريق القيادة على الاستراتيجية قد يؤدي بها إلى أن تؤول إلى وثيقة محفوظة لا غير، دون إحراز تقدم حقيقي في تنفيذها. بيد أنه ينبغي التنبيه إلى أن هذا التوافق ينبغي أن يتجنب الحلول الوسط التي تهدف إلى إرضاء مجموعة من أعضاء فريق القيادة. إن التوافق المنشود ينبغي أن يتحقق بعد نقاشات عميقة وجوهرية بشأن كل هدف، وبشأن علاقة الأهداف ببعضها البعض الآخر من جهة، وعلاقتها بالقيم النهائية التي ستحرزها الاستراتيجية من جهة أخرى.

من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن دور رئيس فريق القيادة (المدير العام في دوائر وهيئات حكومة دبي) أساسي ومهم في هذه النقاشات؛ إذ ينبغي أن يكون حاضراً ومديراً لكافة النقاشات التي تدور في فضاء الاستراتيجية، حيث أنه تقع على عاتقه مرجعية تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وهو في الوقت ذاته مساءل وفريق القيادة عن مدى قدرة المؤسسة على إدارة استراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

#### الإطار 1.4: علاقة الأهداف في الخريطة الاستراتيجية بالأهداف في الوثيقة الاستراتيجية

تعتبر الخريطة الاستراتيجية ترجمة عملية للوثيقة الاستراتيجية للجهة الحكومية، ومن الأهمية بمكان وجود تناغم تام ما بين الوثيقتين. في الحالة المثالية، فإن الأهداف في الوثيقة الاستراتيجية هي ذاتها في الخريطة الاستراتيجية، إذ أن إدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة ومتصلة، ولا يكون فيها التطوير منفصلاً عن التنفيذ.

بيد أنه في الواقع المعاش، قد تطرأ اختلافات بين ما تم تطويره كاستراتيجية معتمدة للمؤسسة، وبين ما تضعه المؤسسة نصب عينيه للتنفيذ. ومن هذه الاختلافات المحتملة، أن تكون الأهداف المطورة في إطار الوثائق الاستراتيجية عمومية ويلزمها تحديد أكثر من حيث نطاق تأثيرها، والمؤشرات ووسائل القياس، والمستهدفات الواقعية والطموحة في الآن ذاته، ومسئوليات التنفيذ الواضحة والمعروفة. في المقابل، يمكن أن تحوي الوثائق الاستراتيجية عدداً كبيراً من الأهداف لا تسهل إدارته من خلال الخريطة الاستراتيجية، فضلاً عن احتمال كون بعضها أهدافاً تشغيلية.

وفي هذا الإطار، يمكن النظر لعملية تطوير الخريطة الاستراتيجية على أنها عملية لإعادة التركيز على الأولويات التي جرى تعريفها في الوثيقة الاستراتيجية، وشحن طاقات كل المكونات الإدارية للمؤسسة، بدءاً برأس القيادة وانتهاءً بأدنى مستويات السلم الوظيفي، لتنفيذ الاستراتيجية. وبالتالي، فإن الأهداف التي تقع على الخريطة الاستراتيجية ما هي إلا صياغة عملية ومركزة للأهداف التي نُصَّ عليها في الوثيقة الاستراتيجية، وهي في الوقت ذاته مجمعة في محاور يروي كل منها فضلاً من الكيفية التي ستقوم بها الاستراتيجية بتحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال نظرية التغيير التي تقدمها.

#### 1.4.4 اعتماد الخريطة الاستراتيجية

تعتبر الخريطة الاستراتيجية بمثابة الأجنحة التي توجه عمل أعضاء فريق القيادة وتقود اجتماعاتهم، وتحدد مسؤولياتهم الاستراتيجية، وبالتالي فإن فريق القيادة هو الجهة التي تملك محتويات الخريطة وهو الجهة المساءلة عن نتائجها. وفي مقابل فريق القيادة، هنالك الفريق الرئيس الذي يتولى دعم فريق القيادة من خلال الإعداد الجيد للخريطة ومناقشتها. إن عملية بناء الخريطة الاستراتيجية توازي في أهميتها جودة الخريطة الاستراتيجية نفسها. ذلك أن التعلم الذي تجنيه المؤسسة من خلال تفاعل فريق القيادة في نقاشه للاستراتيجية، هو الذي يقود في نهاية المطاف إلى توحيد الرؤية خلف الأولويات المحددة. ولضمان تطوير الخريطة الاستراتيجية بطريقة منهجية، فإن من الأهمية بمكان تفاعل كل من فريق القيادة والفريق الرئيس سواءً في كافة مراحل إعداد مسودة الخريطة الاستراتيجية، أو في ورشة العمل الخاصة باعتمادها.

## عملية الإعداد

بالإشارة إلى المراحل السابقة، يقوم الفريق الرئيس بتوثيق عملية تحليل الوثائق الاستراتيجية ونتائج مقابلات فريق القيادة والنقاشات التي جرت ما بين أعضائه، على شكل نموذج أولي للخريطة الاستراتيجية، أخذاً بعين الاعتبار الخطوات التي جرى توضيحها مسبقاً على النحو التالي:

1. تصميم الخريطة الاستراتيجية: من خلال تحديد المستويات المختلفة للخريطة بحسب المنظورات التي تعتمد على طبيعة المؤسسة.
2. تأكيد الرسالة والرؤية: من خلال تحليل كافة الوثائق الاستراتيجية للمؤسسة، بما في ذلك التشريع الذي أنشئت بموجبه والوثيقة الاستراتيجية، إضافة إلى تحليل نتائج مقابلات أعضاء فريق القيادة، كل على حدة.
3. تطوير المحاور الاستراتيجية: تحديد طبيعة المتعاملين والمعنيين، والقيم المضافة التي يبغونها من المؤسسة، ومن ثم القيام بعمليات تحليل ونقاش بغية التوصل إلى توليفات مجمعة للقيم المضافة، والتي تحدد بدورها المحاور الاستراتيجية.
4. تطوير الأهداف الاستراتيجية: الاعتماد على كل ما سبق لصياغة عدد مقبول من الأهداف الاستراتيجية في كل محور استراتيجي، ومحاولة تعريف العلاقات السببية فيما بينها.

ما إن ينتهي الفريق الرئيس من إعداد مسودة الخريطة الاستراتيجية، فإنه يوصى، اعتماداً على طبيعة الثقافة المؤسسية الخاصة بالمؤسسة، أن يقوم الفريق الرئيس بعرض الخريطة الاستراتيجية على أعضاء فريق القيادة قبل عقد ورشة العمل، بدءاً برأس المؤسسة. وبشكل عام، ينبغي التنويه إلى أن عملية تطوير الخريطة الاستراتيجية تقتضي التفاعل المتكرر، جيئةً وذهاباً، ما بين أعضاء الفريق الرئيس وأعضاء فريق القيادة، وصولاً إلى صيغة مقبولة للنقاش في ورشة العمل المعدة لنقاشها واعتمادها. ومع انتهاء الفريق الرئيس من التجهيزات لورشة عمل اعتماد الخريطة الاستراتيجية، فإن من الضروري أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

◀ إبراز المسائل التي لم يتم الاتفاق حولها من قبل فريق القيادة

◀ تحديد معوقات التطبيق

◀ إعداد العرض

◀ إجراء اختبار العرض مع القيادة

◀ تحديد عمليات صنع القرار مع القيادة

◀ دعوة القيادة لحضور ورشة العمل الأولى

### عقد ورشة اعتماد الخريطة الاستراتيجية

من المهم أن يتم عرض الخريطة الاستراتيجية وما تم الاتفاق عليه بكل وضوح في ورشة عمل خاصة تنظم لهذه الغاية. وبما أن ورشة العمل هذه مرتبطة بالاستراتيجية، فإن هذا يقتضي أن تدار كلياً من قبل فريق القيادة. ويمكن دور الفريق الرئيس في تقديم الدعم التقني (التحليلي) واللوجستي لفريق القيادة لضمان نجاح ورشة العمل وانتهائها بالتوافق على الخريطة الاستراتيجية.

ليس من وقت محدد لورشة العمل المزمعة، حيث أن النقاشات الجوهرية قد تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين، إلا أن على فريق القيادة الاستعداد للتفرغ التام لورشة العمل التي قد تستمر ليومين كاملين، بحسب التجارب المختلفة. وقد تشمل أجندة ورشة العمل الخاصة باعتماد الخريطة الاستراتيجية ما يلي:

1. مراجعة مفاهيم نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية
2. تأكيد رؤية المؤسسة ورسالتها، واعتمادهما
3. مناقشة الخريطة الاستراتيجية بما في ذلك التوجهات الاستراتيجية، والمحاور الاستراتيجية، والقضايا والمناقشات بشأنها
4. معالجة القضايا الاستراتيجية وعوائق التنفيذ
5. مناقشة الأهداف الاستراتيجية من حيث وصفها، وصياغتها، وعلاقاتها السببية، بعضها ببعض الآخر. علاوة على مناقشة أية قضايا عالقة بشأنها
6. تحديد مسؤوليات تنفيذ الاستراتيجية (نشير إلى الجدول 1.1 في الصفحة المقابلة). وبشكل خاص، لا ينبغي أن تختتم ورشة العمل قبل تحديد المسؤولين من أعضاء فريق القيادة عن إدارة المحاور والأهداف الاستراتيجية
7. تحديد الخطوات التالية

## الجدول 1.1: المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية

الدور في سياق إدارة تنفيذ الاستراتيجية	الوصف	المسئول
مرجعية النظام	مراجعة الأداء الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة، واتخاذ القرارات اللازمة لحفز الأداء الاستراتيجي	فريق القيادة
إدارة عمليات النظام	إدارة منظومة العمليات المتعلقة بتطوير وتنفيذ النظام وضمان استمراره بفاعلية وكفاءة	مدير إدارة الاستراتيجية / الأداء
مسئول المحور الاستراتيجي	إدارة المحور الاستراتيجي وضمان صحة الفرضيات التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة في المحور ذي الصلة. من خلال تنسيق كافة الجهود بين مستولي الأهداف الاستراتيجية ومدراء الإدارات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في إطار المحور، ورفع تقارير الأداء المتعلقة بمدى النجاح في هذا الشأن	عضو فريق القيادة
مسئول الهدف الاستراتيجي	إدارة الهدف الاستراتيجي من خلال تنسيق كافة الجهود بين مدراء الإدارات لضمان تحقيق الهدف الاستراتيجي، ورفع تقارير الأداء بمدى النجاح في هذا الشأن لفريق القيادة	عضو فريق القيادة
مسئول المؤشر	جمع البيانات ورفع التقارير المتعلقة بالمؤشر (المقياس) متضمنة تحليل البيانات للوقوف على أسباب مستوى الأداء المتحقق	أحد أفراد الإدارة الوسطى أو المسئول عن البيانات
مسئول المبادرة (مدير المشروع)	إدارة المبادرة الاستراتيجية وإعداد تقارير الإنجاز حول مدى تقدمها	أحد أفراد الإدارة الوسطى أو مدير المشروع المعين

#### 1.4.5 توصيف الأهداف الاستراتيجية

بعد اعتماد الخريطة الاستراتيجية من قبل فريق القيادة، من الأهمية بمكان توثيق كافة المخرجات، بما في ذلك توصيف الأهداف الاستراتيجية وما تنطوي عليه من تفاصيل يمكن أن تشكل في المستقبل، إذا ما أهمل توثيقها، مناطق خلافية نتيجة لاختلاف الفهم من فرد لآخر. ولهذا الغرض يقوم الفريق الرئيس باستخدام نموذج البطاقة التعريفية للهدف (مرفق 1.1) والذي يحوي، بالإضافة إلى الوصف الدقيق للهدف، قائمة أولية بالمقاييس والمؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الهدف، إضافة إلى قائمة أولية بالمبادرات الاستراتيجية المقترحة لتجسير فجوة الأداء التي يمكن أن تنجم عن عدم تحقيق المستهدفات\*.

##### الإطار 1.5: صياغة الأهداف في الخريطة الاستراتيجية

من أجل تحقيق فهم أفضل للأهداف، يوصى أن تتم صياغتها على النحو التالي:

- ◀ اسم الهدف: وعادة ما يكون مختصراً (ربما أربع إلى ست كلمات)، بشكل يعطي تصوراً عاماً عن الهدف
- ◀ تعريف الهدف: وهي مجموعة من الجمل التي تحدد الهدف بدقة ليتم الرجوع إليها فيما بعد. وفي هذا الإطار، فإن التعريف يشمل وصفاً عاماً للهدف، وإيضاحاً لأهمية الهدف، وتفصيلاً لنطاق الهدف (ماذا يندرج في إطاره؟)

\* ستجد نقاشاً تفصيلياً حول المقاييس/ المؤشرات والمبادرات الاستراتيجية في الفصول المخصصة لقياس الاستراتيجية (المرحلة الثانية) وإدارة المبادرات الاستراتيجية (المرحلة الثالثة) من هذا الدليل.



## 1.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة إعداد الخريطة الاستراتيجية

يتخذ التواصل في هذه المرحلة أهمية خاصة باعتباره المرحلة التي يبدأ فيها التعامل مع المحتوى الاستراتيجي الخاص بتوجهات المؤسسة. إذ يتطلب إعداد الخريطة الاستراتيجية معرفة باتجاهات المؤسسة وأولوياتها. ومن ثم تتولى الخريطة الاستراتيجية مهمة التعبير عن هذه الاتجاهات والأولويات بصورة بصرية، تساعد المعنيين في إدارتها وقياسها لاحقاً. إن الخريطة الاستراتيجية هي بحد ذاتها وسيلة تواصل مهمة، وعلى وجه الخصوص للذين اشتركوا في تطويرها. علماً بأن استخدامها كوسيلة تواصل لأفراد المؤسسة يتطلب مصاحبتها بعملية توعية تشرح مفاهيمها والآليات التي تعمل من خلالها. وفيما يلي ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في هذه المرحلة:

الجدول 1.2: ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الأولى

المسؤول عن التواصل	وسيلة التواصل	رسالة التواصل	هدف التواصل	جمهور التواصل
رئيس فريق القيادة	الاجتماعات واللقاءات	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة الاتجاهات الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها</li> <li>اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الاستراتيجية</li> <li>متابعة معالم الإنجاز، والخطوات القادمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إشراك أعضاء فريق القيادة في النقاش بشأن المرجعية الاستراتيجية للمؤسسة واتجاهاتها وأولوياتها</li> </ul>	أعضاء فريق القيادة
رئيس فريق القيادة، بدعم من قبل فريق الاتصال إن وجد	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعميم الخريطة الاستراتيجية من خلال كافة الوسائل، مع شروح وافية لها</li> <li>الالتقاء بالأفراد في أماكن عملهم كلما كان ذلك ممكناً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعميم الاتجاهات الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها</li> <li>متابعة معالم الإنجاز، والخطوات القادمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توعية الأفراد بالاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة وأولوياتها في هذا المجال</li> </ul>	كافة أفراد المؤسسة

## ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الأولى

المهمة	فريق القيادة (شاملاً مسئولتي المحاور والأهداف الاستراتيجية)	الفريق الرئيس (شاملاً أعضاء إدارة الاستراتيجية/الأداء)
1.4.1 تأكيد الرسالة والرؤية والتوجهات الاستراتيجية	يقوم فريق القيادة بنقاش الرسالة والرؤية والتوجهات الاستراتيجية في سبيل إعادة التأكيد بشأنها، أو إعادة النظر في بعض من عناصرها	يقوم الفريق الرئيس بتوثيق الرسالة والرؤية والتوجهات الاستراتيجية من الوثائق الاستراتيجية المتوفرة، إضافة إلى مقابلات لهذا الغرض مع أعضاء فريق القيادة
1.4.2 تحديد المحاور الاستراتيجية	يقوم فريق القيادة بنقاش المحاور الاستراتيجية، وإقرارها	يقوم الفريق الرئيس باقتراح المحاور الاستراتيجية الرئيسية استناداً إلى مرجعية فريق القيادة والتوجهات الاستراتيجية التي جرى توثيقها
1.4.3 تطوير الأهداف الاستراتيجية	يقوم فريق القيادة بنقاش الأهداف الاستراتيجية، وإقرارها	يقوم الفريق الرئيس باقتراح الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى مرجعية فريق القيادة والتوجهات الاستراتيجية التي جرى توثيقها
1.4.4 اعتماد الخريطة الاستراتيجية	يقوم فريق القيادة بنقاش مستفيض للخريطة الاستراتيجية واعتمادها	يقوم الفريق الرئيس بتطوير نموذج أولي للخريطة الاستراتيجية استناداً إلى المراحل السابقة
1.4.5 توصيف الأهداف الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يقوم مسئولو الأهداف الاستراتيجية بتوصيفها، وعرضها على مسئولتي المحاور وفريق القيادة لإقرارها</li> <li>▪ يقوم فريق القيادة بنقاش توصيف الأهداف الاستراتيجية وإقرارها</li> </ul>	يقوم الفريق الرئيس بتقديم الدعم لمسئولي الأهداف الاستراتيجية في توصيفها

## قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الأولى

مع انتهاء مرحلة إعداد الخريطة الاستراتيجية، يتوقع منك امتلاك المعلومة والمهارة لإنجاز ما يلي:

- ◀ التأكيد على الرسالة والرؤية، وتحقيق التوافق بشأنها ما بين أعضاء فريق القيادة
- ◀ توضيح التوجهات الاستراتيجية
- ◀ تحديد المحاور الاستراتيجية
- ◀ تحديد الأهداف الاستراتيجية الأساسية وتصنيفها ضمن المحاور الاستراتيجية ووفق المنظور المناسب
- ◀ تحديد المسؤوليات الخاصة بالمحاور والأهداف الاستراتيجية (مسئولو المحاور الاستراتيجية ومسئولو الأهداف الاستراتيجية)



## المرفقات



## المرفق 1.1: نموذج البطاقة التعريفية للهدف

البطاقة التعريفية الخاصة بالأهداف الاستراتيجية		
المحور الاستراتيجي	مسئول المحور	
الهدف الاستراتيجي	مسئول الهدف	
وصف الهدف	<p>وصف عام: اذكر وصفاً تفصيلياً للهدف الاستراتيجي</p> <p>أهمية الهدف: ما هي القيمة المضافة التي يساهم في تحقيقها هذا الهدف ويخدم من خلالها المحور الاستراتيجي</p> <p>ماذا يشمل: ما هو نطاق الهدف</p>	
المقاييس / المؤشرات المقترحة	<p>ما هي المقاييس أو المؤشرات التي سيتم الاعتماد عليها في قياس تحقيق الهدف</p>	
المبادرات الاستراتيجية	<p>ما هي المبادرات الاستراتيجية التي سيتم تطبيقها لتحقيق الهدف</p>	





### ملاحظات

A series of horizontal dotted lines intended for taking notes.





A series of horizontal dotted lines intended for writing or drawing.





المرحلة الثانية

# قياس الاستراتيجية





## المحتويات

109	المقدمة .....	2.1
109	نظرة عامة على هذه المرحلة .....	2.2
110	مقدمة نظرية لعملية القياس الاستراتيجي .....	2.3
115	المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة .....	2.4
115	2.4.1 تحديد المؤشرات للأهداف الاستراتيجية .....	
117	2.4.2 اعتماد المؤشرات من قبل فريق القيادة .....	
118	2.4.3 توصيف المؤشرات .....	
118	2.4.4 تحديد المستهدفات .....	
122	2.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة قياس الاستراتيجية .....	
123	ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الثانية .....	
125	قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الثانية .....	
127	المرفقات .....	





- ◀ مؤشرات معتمدة لكل هدف استراتيجي
- ◀ مستهدف معتمد لكل مؤشر
- ◀ بطاقات تعريفية خاصة بالمؤشرات

**المخرجات المتوقعة  
من المرحلة**



## 2.1 المقدمة

### الأهداف

تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق توافق ما بين أعضاء فريق القيادة بشأن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه في المؤسسة، من خلال مستهدفات كمية ترتبط بمؤشرات من شأنها قياس مدى تحقيق الأهداف. ولهذا الغرض، فإن من شأن فريق القيادة ضمان ما يلي:

- ◀ التوافق على المؤشرات الملائمة لقياس الأهداف الاستراتيجية، مع الموازنة ما بين المؤشرات التي تقيس الجهود لتحقيق الأهداف (المؤشرات القبلية) وتلك التي تهدف إلى قياس النتائج بعيدة المدى للأهداف الاستراتيجية (المؤشرات البعيدة)
- ◀ الاتفاق على مستوى الأداء المطلوب من خلال المستهدفات الملائمة، مع الأخذ بعين الاعتبار توازن المستهدفات التي تدرج في إطار المحور الواحد
- ◀ بناء ثقافة قياس الأداء وتحليله داخل المؤسسة، وربطها بالبعد الاستراتيجي

### المدة الزمنية

يتوقع أن تستغرق مرحلة "قياس الاستراتيجية" ما بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع.

## 2.2 نظرة عامة على هذه المرحلة

يعد قياس الأداء، في إطار نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، أداة رئيسة في تعزيز التعلم المؤسسي، وحفز الأداء الاستراتيجي، وتعزيز المساءلة. ويتناول هذا الفصل مقدمة نظرية عن عملية القياس الاستراتيجي، موضحاً أهمية مؤشرات الأداء وأنواعها ومنهجيات تطويرها. إضافة إلى المراحل التي يجب أن ينجزها الفريق الرئيس وفريق القيادة، على النحو التالي:

- ◀ تحديد المؤشرات للأهداف الاستراتيجية
- ◀ اعتماد المؤشرات من قبل فريق القيادة
- ◀ توصيف المؤشرات وفق النماذج المعدة لذلك
- ◀ تحديد المستهدفات الكمية الخاصة بالمؤشرات

### 2.3 مقدمة نظرية لعملية القياس الاستراتيجي

القول الشائع في مجال الإدارة هو "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته". والقياس الاستراتيجي هو عملية منهجية يتم بمقتضاها الاستدلال على مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مراقبة التغير الحاصل في مؤشرات متفق عليها من قبل أعضاء فريق القيادة. وتستخدم المؤشرات الاستراتيجية، بوصفها أداة قياس كنتيجة طبيعية لتعذر القياس المباشر للأهداف الاستراتيجية، وبالتالي، تغدو الحاجة ماسة لآليات تعكس التغير الحاصل في النتائج من وقت لآخر، والمبني على فرضية مفادها أن التغير الحاصل في المؤشر هو نتيجة مرتبطة إلى حد كبير بالتغير الحاصل في النتائج.

#### الإطار 2.1: ما هو المؤشر؟

عامل أو متغير كمي أو نوعي، يوفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز، أو مدى تحقق قيمة أو نتيجة أو هدف معين في سياق تنفيذ الاستراتيجية

والقياس في إدارة تنفيذ الاستراتيجية يخدم في المقام الأول أهدافاً ثلاثة:

1. تعزيز التعلم المؤسسي المستمر: كما ورد في الفصل السابق، فإن الخريطة الاستراتيجية قد بنيت على مجموعة من الفرضيات التي تحكم علاقة الأهداف، بعضها بالبعض الآخر، بغية تحقيق قيم مضافة ونتائج نهائية للمتفاعلين والمعنيين بالاستراتيجية، وصولاً إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها. وفي هذا السياق فإن وظيفة القياس تكمن في اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الاستراتيجية من خلال إبرازه للنتائج ومدى مطابقتها لتلك التي قصدت الاستراتيجية تحقيقها.
2. تعزيز الدافع نحو الإنجاز: لعل من أهم الوظائف الخاصة بالقياس كونه أداة تحفيز للمؤسسة والأفراد العاملين بها بكافة مستوياتهم الإدارية، من خلال توجيه الجهود تجاه السلوك المرغوب، وربطه بمستهدفات طموحة، وواقعية في الآن ذاته. وحتى يتمكن القياس من لعب الدور المحفز، فإن على المؤشرات أن تعكس هذا الهدف من خلال تصميمها كأداة لحفز السلوكيات المرغوبة، وكوسيلة تجاه الأداء المطلوب لتحقيق استراتيجية المؤسسة.
3. تعزيز المساءلة: حيث أن من شأن القياس أن يقدم الدليل المطلوب على مدى تحقق الاستراتيجية وأهدافها، علاوة على بيان العوامل التي تقف خلف المستوى المتحقق للأداء، إيجاباً كان أم سلباً، وبالتالي أساساً لإحقاق المساءلة والمحاسبة، وتحمل المعنيين لمسئولياتهم التي أنيطت بهم والتزموا بها.

## معايير اختيار المؤشرات

لضمان تحقق الأهداف الثلاثة أعلاه، يجب على المؤسسة أن تحرص على اختيار مؤشرات الأداء بعناية، بحيث تتصف بمجموعة من الصفات على النحو التالي:

« قدرة على ترجمة الهدف الاستراتيجي: ينبغي أن ترتبط المؤشرات بشكل مباشر مع الأهداف الاستراتيجية، وأن تعكس من خلال صياغتها الاتجاه المرغوب في الأداء. يذكر أن الدروس المستفادة في إدارة الاستراتيجية تشير إلى أن سلوك الأفراد والمؤسسات يتأثر بالمؤشر أكثر من تأثره بالهدف، نتيجة الانطباع بأن المؤشر هو العامل الملموس الذي سيتم تقييم الأداء بناءً عليه. وبالتالي، إذا قاس المؤشر قيمة غير تلك التي يقصدها الهدف الاستراتيجي، فإن الأداء سينحرف باتجاه المؤشر بعيداً عن الهدف.

« قابلة للتكرار، ويمكن استخدامها طوال مدة تنفيذ الاستراتيجية: بحيث تتم متابعة المؤشر ذاته طوال فترة تنفيذ الاستراتيجية، مما يمكن المعنيين في المؤسسة من رسم اتجاه للتغير الحاصل في الأداء، وبالتالي زيادة قدرتهم في تحليل الأسباب الكامنة وراء المستويات المتحققة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بصددها.

« تعكس التغير في الأداء بشكل ملحوظ: مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الهدف الاستراتيجي ونطاقه الزمني، يجب على المؤشر أن يعكس التغيرات في مستوى الأداء خلال فترات زمنية قصيرة نسبياً (شهري، ربع سنوي، سنوي) بما يمكن فريق القيادة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وتختلف المؤشرات في أنواعها بحسب وحدة القياس، الأمر الذي يجعلها ملائمة لقياس أنواع من الأهداف دون أخرى، وهو ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المؤشرات، علماً بأنه ليست هنالك أنواع جيدة وأخرى سيئة من المؤشرات، وإنما هنالك مزايا وسلبيات تجعل منها جميعاً اختيارات متاحة للاستخدام بحسب ما يراد قياسه. والجدول التالي يعرض للأنواع المختلفة من المؤشرات بحسب وحدات القياس:

الجدول 2.1: أنواع المؤشرات حسب وحدة القياس والصياغة

أنواع المؤشرات حسب وحدة القياس	الوصف	المزايا	السلبيات
الأرقام المطلقة (Absolute Numbers)	ويقصد بها التعبير عن النتيجة من خلال رقم مطلق. وتستخدم للتعبير عن نتائج مباشرة مثال: عدد المشاركين في الدورات التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>واضحة وبسيطة ومباشرة</li> <li>يمكن متابعتها مع مرور الوقت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكون غير ذات مغزى إذا لم تتم مقارنتها بالقراءات السابقة مع مرور الوقت</li> </ul>
المؤشرات المركبة (Indices)	ويقصد بها قياس نتيجة ما من خلال مزج عدة مؤشرات، وتستخدم في الغالب في التعبير عن النتائج الكلية بعيدة المدى مثال: مؤشر جودة الحياة (يحيوي عناصر متعددة مثل، النظام الصحي، النظام التعليمي، البيئة، البنية التحتية، السلامة العامة، التوافق المجتمعي... إلخ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعطي صورة شاملة وأكثر واقعية للنتيجة المراد قياسها</li> <li>تسمح بتحليل الأسباب الكامنة وراء مستوى الأداء المتحقق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معقدة</li> <li>عالية الكلفة في أغلب الأحيان</li> <li>تتطلب وضع أوزان مختلفة للعناصر الداخلة فيها</li> <li>مبنية على فرضيات متعددة ومركبة قد لا يسهل إثباتها</li> </ul>
النسب المئوية (Percentages)	ويقصد بها التغيير الحاصل في نتيجة معينة (أو مستهدف) مع مرور الوقت. ويمكن استخدامها للتعبير عن نسب الإنجاز مثال: نسبة الإنفاق من موازنة المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسمح بمتابعة الإنجاز مع مرور الوقت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد لا تقدم معلومات كبيرة للتحليل العميق</li> <li>قد تكون مضللة إذا ما استخدمت للتعبير عن مدى تحقق أهداف نوعية، كأن يقال: "حققت المؤسسة ما نسبته 40% من الهدف"</li> </ul>
التراتب (Rankings)	ويقصد بها مفاضلة نتيجة معينة بين مثيلاتها في مؤسسات أخرى (أو دول أخرى). ويفضل استخدامها في عقد المقارنات المعيارية، كترتيب المؤسسة ضمن مثيلاتها في الدول المختلفة مثال: المرتبة التي تحتلها دولة الإمارات في تقرير التنافسية العالمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهولة الحساب وموضوعية</li> <li>تشجيع جوا من التنافس</li> <li>تتوفر بشأنها مرجعيات عالمية عديدة في الكثير من القطاعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد تعتمد على بيانات معدة من قبل أطراف أخرى</li> <li>لا تأخذ بالضرورة الظروف المختلفة التي تحكم كل مؤسسة (أو حالة) على حدة</li> <li>قد تحول الانتباه عن الهدف الحقيقي للمؤسسة مقابل تحسين مرتبتها</li> </ul>



أنواع المؤشرات حسب وحدة القياس	الوصف	المزايا	السلبيات
التصنيفات (Ratings)	ويقصد بها إعطاء قيمة معينة لنتيجة ما على مقياس يحوي قيماً مرتبة من أدنى إلى أعلى. ويفضل استخدامها في استبانات مسوح الرأي مثال: مدى رضا المتعامل عن الخدمة: سيء ① ② ③ ④ ⑤ ممتاز	تحتوي بيانات نوعية	تعكس انطباعات، وتتأثر بالعوامل الشخصية وتختلف باختلاف الفهم من شخص لآخر
النسب (Ratios)	قد تكون الأكثر شيوعاً، ويقصد بها مقارنة متغير ما بمتغير آخر. مناسبة للاستخدام بشكل خاص في التطبيقات المتعلقة بإدارة الموارد المالية والبشرية في المؤسسة. كما أنها مناسبة للتعبير عن النتائج الكلية على مستوى القطاع مثال (1): عدد موظفي الوحدات الداعمة (المالية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات) في المؤسسة إلى عدد موظفي الوحدات الرئيسية (المعنية بتقديم الخدمات) مثال (2): عدد الأطباء لكل 1000 من السكان [عدد الأطباء / عدد السكان] × 1000 =	توضح العلاقات الهامة المطلوب إدارتها والتي يعبر عنها في البسط والمقام منتشرة وتوفر مقارنات بشأنها في العديد من المواقع المتخصصة بالإدارة	قد تكون غير ذات معنى إذا لم تتم مقارنتها بمثيلاتها في مؤسسات أخرى أو ممارسات فضلى

## المؤشرات القبلية والبعديّة

يساهم نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية في تيسير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. ولكي يتحقق ذلك، يفضل أن يحوي هذا النظام مجموعة متوازنة من المؤشرات القبلية Lead Indicators والبعديّة Lag Indicators. والمؤشرات القبلية هي تلك المؤشرات التي تركز على النتائج المباشرة للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل مرحلي لتحقيق هدف ما. فيما أن المؤشرات البعديّة هي تلك التي تعنى بتقييم النتائج النهائية المترتبة على السعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولهدف معني بتطوير جودة النظام التعليمي على سبيل المثال، فإن المؤشرات القبلية يمكن أن تشمل "معدل الالتحاق بالمدارس في المرحلة الأساسية" أو "عدد المعلمين لكل 1000 طالب" أو "معدل التسرب من الدراسة في المرحلة الثانوية" والتي تقيس بدورها نتائج مباشرة لأنشطة أو مبادرات يمكن أن تقوم بها المؤسسة المعنية لتطوير جودة النظام التعليمي. في المقابل، فإن قياس مدى تحقق الهدف أعلاه يمكن أن يقاس بمجموعة من المؤشرات البعديّة منها على سبيل المثال "نتائج طلبة الصفوف العليا في مادتي الرياضيات والعلوم مقارنة بالمعدلات الدولية" أو "مدى رضا الطلبة عن المحتوى التعليمي في منهاج ما" أو "نسبة خريجي المدارس الملتحقين بكليات العلوم التطبيقية" والتي تعبر بدورها عن مدى جودة النظام التعليمي في دولة ما واتجاهاته الأكاديمية، مع الأخذ بعين الاعتبار تفاصيل الهدف محل القياس ونطاقه\*.

وبالإشارة إلى مستويات الخريطة الاستراتيجية، فإن المؤشرات القبلية تتركز بشكل أكبر في مجال العمليات الداخلية، والتعلم والنمو والموارد المالية، مع أهمية احتواء هذه المستويات على مؤشرات بعديّة في الآن ذاته. بينما يتم قياس الأهداف الخاصة بالمعاملين/ المعنيين والرسالة/ النتائج، بالمجمل، من خلال مؤشرات بعديّة.

\* المؤشرات المذكورة في هذا المثال هي لأغراض التوضيح فقط، وليست بالضرورة الأفضل لقياس جودة التعليم. وفي هذا المجال ينبغي أن تتم استشارة خبراء التعليم.

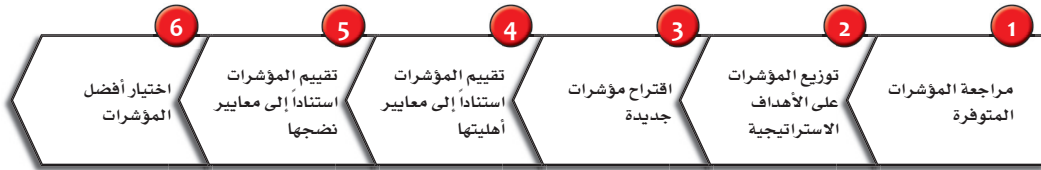
## 2.4 المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة

### 2.4.1 تحديد المؤشرات للأهداف الاستراتيجية

بعد اعتماد الخريطة الاستراتيجية خلال ورشة العمل مع فريق القيادة، سيكون لدى الفريق الرئيس مجموعة شاملة من الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تحققها المؤسسة. إن عملية تعريف المؤشرات لقياس الأهداف الاستراتيجية هي عملية منهجية ومنظمة، تدار من قبل الفريق الرئيس ومن يساعده من ذوي الخبرة المتخصصة في المجال الذي تقع فيه عملية القياس؛ ففي قطاع التعليم على سبيل المثال، فإن للمتخصصين في القطاع دوراً أساسياً في تعريف المؤشرات، وكذلك الحال في القطاعات الأخرى مثل الصحة والطاقة والبنية التحتية... إلخ. ومن الأهمية التأكيد على أن هذه العملية تهدف لإعداد المسودة الأولية التي لا بد لاعتمادها من موافقة فريق القيادة، ومسئولي المؤشرات، ومدراء الإدارات المعنية.

وتشمل العملية ست خطوات رئيسة مبينة في الشكل التالي:

الشكل 2.1: عملية تطوير مؤشر الأداء



1. **مراجعة المؤشرات المتوفرة:** استناداً إلى التوصية المسبقة بخصوص الارتكاز ما أمكن إلى ما هو متوفر في المؤسسة من بنى مؤسسية وأنظمة وممارسات إدارية، فإن من البديهي أن تتجه المؤسسة في البداية إلى خلق قاعدة بيانات من المؤشرات المتوفرة أصلاً في أنظمتها المختلفة، تمهيداً لمراجعتها. ويشمل ذلك أنظمة الأداء القائمة، أنظمة الجودة، أنظمة العمليات، أنظمة الموارد البشرية والمالية. حيث من المتوقع أن تتضمن هذه الأنظمة تقارير دورية ترفع لجهات عدة، مثل فريق القيادة، أو مجلس الإدارة، أو إدارات المتابعة.

2. **توزيع المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية:** إن عملية خلق قاعدة البيانات لا بد أن يصاحبها تصنيف واضح منذ البداية لما هو ملائم من الأهداف الاستراتيجية المختلفة. وفي هذه المرحلة يتم اختيار مدى قابلية المؤشرات التي تم جمعها في قياس الأهداف المعتمدة في الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة، واستبعاد ما هو غير ذي صلة بالأهداف الاستراتيجية. إن استبعاد بعض المؤشرات لا يعني بالضرورة التخلي عنها، وإنما قد يعني التعامل معها في إطار نظام قياس بعيد عن إدارة تنفيذ الاستراتيجية، كذلك الخاص بالعمليات التشغيلية على سبيل المثال. كما يتم خلال هذه العملية تعريف الفجوات الناشئة عن غياب المؤشرات الملائمة لقياس بعض الأهداف الاستراتيجية، تمهيداً لاقتراح مؤشرات جديدة بشأنها.

3. اقتراح مؤشرات جديدة: لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية، يقوم مسئولو الأهداف الاستراتيجية، وبدعم من قبل الفريق الرئيس والخبراء المتخصصين في العمليات الرئيسة للمؤسسة، باقتراح مؤشرات جديدة من خلال عملية عصف ذهني، تهدف بشكل أساس إلى ضمان توفر المؤشرات الكافية لقياس الهدف الاستراتيجي.

4. تقييم المؤشرات استناداً إلى معايير أهليتها لقياس الاستراتيجية: في هذه المرحلة، يقوم الفريق الرئيس بتقييم مجمل المؤشرات التي حوتها قاعدة البيانات، بشقيها المتوفر أصلاً داخل المؤسسة والذي تم اقتراحه لاحقاً. ويتم هذا التقييم وفق معايير واضحة تراعي المواصفات الأساسية الواجب توفرها في المؤشرات من حيث قدرتها على ترجمة الهدف الاستراتيجي، وقابليتها للتكرار، وقدرتها على إبراز التغير في الأداء. ويوصى في هذا الشأن الاستعانة بالمرفق 2.1 في نهاية الفصل. وهنا من المهم التأكيد على أن المؤشرات غير مقصودة لذاتها، وإنما توضع بقصد قياس الهدف الاستراتيجي، وعليه فإن على كل من فريق القيادة والفريق الرئيس امتلاك القدرة على محاجة أي مؤشر يتم اقتراحه استناداً إلى المعايير التي تم إيضاحها مسبقاً، والقدرة على التخلي عن أي مؤشر إذا لم يلبّ الهدف ولم تنطبق عليه المعايير أعلاه، حتى ولو كان مؤسساً لفترة طويلة كممارسة إدارية.

5. تقييم المؤشرات استناداً إلى معايير نضجها: بعد التوافق على مجموعة من المؤشرات التي تلبّي الحاجة الاستراتيجية، فإن من الأهمية إخضاع المؤشرات لمجموعة من المعايير التي تعكس القدرة الفعلية للمؤسسة على قياسها من خلال توفر مجموعة من المواصفات على النحو التالي (نشير إلى المرفق 2.1):

← توفر البيانات، ومدى نضجها

← توفر البنية التحتية للقياس، من أنظمة مؤسسية وتكنولوجية

← ملاءمة كلفة القياس وجمع البيانات

← توفر هيكل المسؤوليات الخاص بالقياس

← توفر البيئة التنظيمية داخل المؤسسة، من قرارات وتعميمات إدارية، للقياس وجمع البيانات

وهنا يوصى باستخدام نموذج البطاقة التعريفية للمؤشر (المرفق 2.2) لاستعراض الجوانب أعلاه، ومناقشتها في إطار فريق العمل للتثبت من نضجها. كما يوصى كذلك باستخدام نموذج كتابة تقرير المؤشر (المرفق 4.1 في الفصل الرابع من الدليل) والذي يعطي الفريق القدرة على استعراض كيفية ظهور البيانات على التقرير وملاءمتها للتحليل والمناقشة من قبل فريق القيادة.

يذكر أن عدم توفر أي من المعايير أعلاه، لا يعني بالضرورة استبعاد المؤشر المعني، وإنما قد يتطلب الأمر خطوات عملية وتوظيفاً للموارد بغرض توفير البنية التحتية الملائمة للقياس. وفي هذا الصدد، يقوم الفريق الرئيس باقتراح المؤشر، واستعراض العقبات التي تواجهه، واقتراح الخطوات العملية التي لا بد من اتخاذها للبدء بعملية القياس في إطار خطة عمل محكمة، ومشفوعة بأطر زمنية.

6. اختيار أفضل المؤشرات: في النهاية يختار مسؤولو الأهداف الاستراتيجية، بدعم من قبل الفريق الرئيس، أفضل المؤشرات التي تساعد فريق القيادة على إدراجه في الاستراتيجية، مع ضرورة ذكر وتوثيق أسباب الاختيار، تمهيداً لمناقشتها في إطار فريق القيادة واعتمادها.

#### الإطار 2.2: ما هو عدد المؤشرات الملائم لكل هدف استراتيجي؟

غالباً ما يطرح سؤال متعلق بعدد المؤشرات المثالي لكل هدف استراتيجي، أو عدد المؤشرات الكلي الملائم الذي يجب أن تحويه بطاقة الأداء. ليس هنالك جواب أمثل للسؤال أعلاه، إذ أن الهدف في النهاية هو تحقيق القدرة على قياس الأداء الاستراتيجي بغية تعزيز التعلم المؤسسي وصنع القرار، وحفز الأداء، وإحقاق المساءلة. وبما أن إدارة عملية القياس تستهلك قسماً من وقت المؤسسة ومواردها المالية والبشرية، فإن القاعدة الذهبية في هذا الخصوص هو الإقلال من عدد المؤشرات ما أمكن دون الإخلال بأهداف عملية القياس الاستراتيجي أعلاه.

وعليه، فإن إنجاز المرحلة المتعلقة بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة يتطلب نقاشاً عميقاً وشفافاً من قبل فريق القيادة للوصول إلى الشكل والعدد النهائي للمؤشرات المعتمدة في قياس الاستراتيجية.

#### 2.4.2 اعتماد المؤشرات من قبل فريق القيادة

يقدم مسؤولو الأهداف قائمة المؤشرات المقترحة الخاصة بكل هدف استراتيجي، والتي تم تطويرها بدعم الفريق الرئيس استناداً إلى العملية المنهجية أعلاه، إلى فريق القيادة، ليقوم بمناقشة مستفيضة لها، واعتماد ما يتم التوافق عليه بصورة أولية. علماً بأن عملية الاعتماد النهائي تتطلب التثبيت بشكل كامل من أهمية المؤشر وقدرة المؤسسة على قياسه، وهو ما يتوقع تحقيقه بشكل كامل مع الانتهاء من توصيف المؤشر وفق النموذج المعد لذلك.

وتجري عملية المناقشة والاعتماد في ورشة عمل مخصصة لهذه الغاية، ومعد لها بصورة جيدة. وتضم ورشة العمل إلى جانب أعضاء فريق القيادة، بمن فيهم مسؤولو المحاور والأهداف الاستراتيجية، أعضاء الفريق الرئيس الذين يتولون تقديم التوضيحات والدعم الفني واللوجستي لهذه العملية. ويتم خلال ورشة العمل المذكورة تحديد مسؤولي المؤشرات، من أعضاء الإدارة الوسطى في المؤسسة، أو من يراهم فريق القيادة مؤهلين لشغل هذه المهمة. وفي كلا الحالتين يتم ذلك بناءً على توصية بهذا الخصوص من قبل مسؤولي الأهداف.

### 2.4.3 توصيف المؤشرات

كما هو موضح في نموذج البطاقة التعريفية للمؤشر (المرفق 2.2)، فإنه لا بد من توثيق كافة التفاصيل المتعلقة بالمؤشر، بشكل يضمن ما يلي:

1. إدراك المؤسسة للحاجة للقياس ومتطلباته قبل الشروع في استثمار مواردها لهذا الغرض
  2. توثيق كافة المعلومات بحيث تشكل مرجعاً وميثاقاً متفقاً عليه بين كافة المعنيين بعملية القياس في المؤسسة، بما في ذلك المسؤوليات المترتبة على القياس والمستهدفات المحددة
  3. أن تكون أساساً لتعديل عملية القياس أو أي من تفاصيلها إذا اقتضت الحاجة ذلك
- بعد إنجاز توصيف المؤشرات بشكل كامل، واعتماد المسؤوليات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها ورفعها في التقرير، يتم اعتماد المؤشرات بشكل نهائي من قبل فريق القيادة. ويتوقع في هذه المرحلة استثناء بعض المؤشرات من القائمة التي تم اعتمادها سابقاً، كما أنه يمكن إضافة بعض المؤشرات التي لم تؤخذ في الحسبان، وذلك كنتيجة طبيعية للنقاش الدائم والمنهجي ما بين فريق القيادة، شاملاً مسؤولي المحاور والأهداف، ومسؤولي المؤشرات إضافة إلى الفريق الرئيس.

### 2.4.4 تحديد المستهدفات

تعد المستهدفات بمثابة صلة كميّة ما بين استراتيجية المؤسسة، وتنفيذها على أرض الواقع، وتكتسب أهمية خاصة في نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية من خلال مساهمتها في تحديد المستوى المتوقع للأداء سواءً من قبل الأفراد أو من قبل الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة. بالرغم من أن المؤسسة تبذل طاقة كبيرة في بناء استراتيجيتها وتطوير أهدافها، إلا أن طبيعة الأفراد تقتضي التركيز على ما يتم قياسه، وعلى الأداء المتوقع الذي تعبر عنه المستهدفات. ولهذا فإن على المؤسسات أن تولي أهمية كبيرة عند تحديد مؤشرات الأداء وأهمية أكبر في تحديد مستهدفاتها.

ويقوم الأساس في تحديد المستهدف على تحليل الهدف الاستراتيجي وربطه بالقيمة الزمنية لتحقيقه، والإطار الزمني الذي يحكم الاستراتيجية؛ بمعنى إذا قضت استراتيجية المؤسسة تحقق نتيجة الهدف الاستراتيجي بعد مدة زمنية محددة، فإنه ينبغي أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أن تحقق المستهدف بعد نهاية المدة الزمنية المحددة سيعبر عن (أو يقود إلى) تحقق الهدف الاستراتيجي خلال هذه المدة.

وكمثال على الحالة أعلاه، إذا كان أحد الأهداف الاستراتيجية يقضي بتحسين جودة الهواء في المدينة بشكل ملموس خلال خمس سنوات، مقاساً بمؤشرين على النحو التالي:

1. "نسبة الانخفاض في الإصابة بأمراض الحساسية" (مؤشر بعدي) مستهدفاً تخفيض النسبة بمقدار 10% في نهاية السنة الخامسة، فإن على المؤسسة أن تحدد مستهدفاً سنوياً لتقليل النسبة بمقدار 2%، أو مجموعة مستهدفات سنوية متفاوتة، وصولاً إلى 10% في نهاية السنة الخامسة، اعتماداً على طبيعة المستهدف كما يقدرها خبراء الصحة.

2. "نسبة الانبعاثات من غاز ثاني أكسيد الكربون" (مؤشر قبلي) مستهدفاً خفض الانبعاثات في نهاية السنوات الخمس بمقدار 5%، فإن على المؤسسة أن تحدد مستهدفاً سنوياً للانخفاض في الانبعاثات مقداره 1%، أو مجموعة مستهدفات سنوية متفاوتة، وصولاً إلى 5% في نهاية السنة الخامسة، اعتماداً على طبيعة المستهدف كما يقدرها خبراء البيئة\*.

وباختلاف طبيعة الأهداف الاستراتيجية، فإن تحديد المستهدفات يمكن أن يتم باستخدام واحدة من الطرق أدناه، علماً بأن تحديد المستهدفات ينبغي أن يستند إلى البيانات المرجعية للقياس (ويشار إليها في بعض الأدبيات بمصطلح بيانات خط الأساس Baseline Data)؛ وهي البيانات المتوفرة قبل عملية القياس. وفي حال المؤشرات الجديدة التي لا تتوفر فيها بيانات، فإن عملية القياس الأولى تكون بهدف تحديد خط الأساس، ويجري لاحقاً تحديد المستهدفات استناداً إليه:

1. الاشتقاق من مستهدف أعلى: تعمل المؤسسات بشكل عام، والحكومية منها بشكل خاص، في إطار منظومة متكاملة تفرض عليها المساهمة في أهداف عليا على صعيد الإمارة أو الدولة. وفي هذه الحالة فإن من البديهي أن يتم تحديد مجموعة من الأهداف العليا على مستوى الحكومة ككل، وبالتالي تحديد مستهدفات عليا ينبغي تحقيقها على مستوى الحكومة وفق أطر زمنية محددة. وفي هذه الحالة، تقوم كل مؤسسة معينة بترجمة المستهدف الأعلى على نطاق نشاطاتها وأهدافها المؤسسية والقطاعية. ففي المثال السابق، يتوقع من المؤسسة المعنية بالتريخيص الصناعي والرقابة على المصانع أن تضع نصب عينها هدفاً مشتقاً من الهدف الأعلى ومستهدفاً يتواءم مع انخفاض نسبة انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون بنسبة 5% بعد خمس سنوات. وكذلك يتوقع المثل بالنسبة للمؤسسة المعنية بتريخيص المركبات وتنظيم المواصلات العامة بغية خفض الانبعاثات المترتبة على زيادة أعداد المركبات والاختناقات المرورية. وكذلك الأمر فيما يتعلق بالمؤسسة المعنية بالتخطيط الحضري، بغية زيادة المساحات الخضراء في المدن. وغيرها من المؤسسات المعنية. كلٌّ ينبغي أن يترجم المستهدف الأعلى في نطاق اختصاصه، وصولاً إلى تحسين جودة الهواء في المدينة.

2. المقارنة المعيارية: ويقصد بها تحديد المستهدفات من خلال المقارنة مع أداء مؤسسات مثيلة أو منافسة في العالم أو في المنطقة. وتستخدم هذه الطريقة في الغالب من قبل المؤسسات التي تستهدف موقفاً متقدماً بين المنافسين في المجال الذي تختص به، أو من قبل المؤسسات التي تبحث عن ممارسات فضلى كمرجعية للأداء المتقدم. وكمثال على الأولى، قد تستهدف مؤسسة معينة بإنتاج وتوزيع الكهرباء نسبة الفاقد في الكهرباء بنسبة معينة، استناداً إلى المتوسط في المؤسسات العاملة في هذا المجال في العالم. وكذلك الأمر فيما يتعلق بمؤسسة تعمل في مجال إدارة الموانئ، بحيث يمكن أن يتحدد المستوى المستهدف لتقليل زمن المناولة من خلال مقارنته بالأفضل عالمياً، وذلك حسب استراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها. وكمثال على الثانية قيام المؤسسة بتحديد المستهدف في معدل دوران العمالة على سبيل المثال بمتوسط المعدل في المؤسسات المماثلة في العالم.

\* المؤشرات والمستهدفات المذكورة في هذا المثال هي لأغراض التوضيح فقط، وليست بالضرورة الأنسب لقياس جودة الهواء. وفي هذا المجال ينبغي أن تتم استشارة خبراء البيئة والصحة.

3. التحسن النسبي استناداً إلى نتائج سابقة: ويقصد به تحديد المستهدف من خلال زيادة معدلات ثابتة أو متغيرة إلى خط الأساس، دونما تصور واضح للمستوى المستهدف المطلوب لتحقيق الهدف. وتستخدم العديد من المؤسسات هذه الطريقة في وضع موازاناتها، خاصة في غياب رؤية استراتيجية واضحة للنمو، بما يجعل هذه الطريقة آخر الحلول التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات في تحديد مستهدفاتها.

إن تحديد المستهدفات هو في نهاية الأمر عملية تعاقدية ما بين المؤسسة، ممثلة بفريق القيادة، ومسئول الهدف أو مدير الدائرة المعنية. وبالتالي فإن المستهدفات يتم التوافق بشأنها ما بين كافة الأطراف المعنية، لأنها تمثل التزاماً على كافة الأطراف. والطريقة المثلثة لتحديد المستهدفات تبدأ بفهم طبيعة الهدف وفهم طبيعة المؤشر وعلاقتها، بعضهما البعض الآخر. ويمكن أن يقوم الفريق الرئيس في بداية الأمر بالعمل مع مسؤولي الأهداف والمعنيين لاقتراح مستهدفات، يليها نقاش منهجي وشفاف مع فريق القيادة للتوافق على المستهدفات التي تتصف بأنها طموحة وواقعية في الآن ذاته، وتخدم تحقيق الهدف. مع الإشارة إلى أهمية ما يلي:

- ◀ تحديد مستهدف واحد فقط لكل مؤشر؛ إذ أن من شأن وجود أكثر من مستهدف أن يسبب الإرباك وعدم التركيز في المؤسسة.
- ◀ تحديد مستهدفات واقعية تعكس الهدف بشكل موضوعي، بحيث يتم تجنب المستهدفات دون المستوى المطلوب، وبالتالي غير المحفزة للأداء. كما ينبغي تجنب المستهدفات غير ممكنة التحقيق، والتي يمكن أن تقود بدورها إلى إحباط الأفراد نتيجة عدم القدرة على تحقيقها.
- ◀ التأكد من أن المستهدفات سواءً تعلقَت بمؤشرات كمية أم نوعية، يمكن التعبير عنها بصورة كمية؛ فالمستهدفات التي لا يمكن قياسها كمياً تؤدي إلى تقييم غير موضوعي في مرحلة لاحقة.
- ◀ التأكد من أن المستهدفات مرتبطة بزمن محدد.



## الإطار 2.3: تحديات تحديد المستهدفات وقياسها

تعتبر المستهدفات أداة لحفز الأداء الاستراتيجي، وأساساً لتقييم الأداء المؤسسي والفرد في آن واحد، وهي بهذا الشكل عملية مركبة، وتواجه مجموعة من التحديات على رأسها:

- ◀ عدم توفر بيانات سابقة عن المؤشر: ويكون ذلك نتيجة غياب القياس لمؤشرات قائمة، أو تطوير مؤشرات جديدة لم تكن معتمدة سابقاً. وفي هذه الحالة، على المؤسسة أن تسعى إلى تحديد خط الأساس قبل تحديد المستهدف.
- ◀ الفجوة الكبيرة بين المستهدف وواقع الأداء الحالي: إن هذه الفجوة ستطلب من المؤسسة وضع "مبادرة استراتيجية" لتجسير فجوة الأداء ما بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المستهدف. وهو ما سيتم مناقشته في المرحلة الثالثة من هذا الدليل.
- ◀ الهيكل الإداري والحوكمة: قد يشكل الهيكل الإداري ونظام الحوكمة في المؤسسة تحدياً أمام عملية تحديد المستهدفات والقياس الاستراتيجي؛ إذ قد يتطلب قياس أحد الأهداف الاستراتيجية تحديد مستهدفات تقع خارج نطاق مسئولية مسئول الهدف أو مدير الإدارة المعني. وفي هذه الحالة، يجب أن تضمن قيادة المؤسسة أن تنفيذ عملية تحديد المستهدفات وقياس الأداء يتم من قبل فريق القيادة بشكل جماعي وتشاركي وشفاف بما يضمن إدارة المسئوليات المشتركة بفاعلية.
- ◀ القلق من المساءلة: وهنا يجب على فريق القيادة أن يسعى إلى خلق ثقافة المساءلة المستندة إلى القياس بشكل تدريجي، بدءاً بمفاهيم تعزيز اتخاذ القرار والتعلم المؤسسي، وانتهاءً بتعزيز المساءلة بعد أن يكون النظام قد ترسّخ وبات ممارسة مؤسسية.
- ◀ نظام المكافآت والرواتب والمستحقات: قد تتعامل بعض أنظمة المكافآت المتعلقة بالأداء مع تحقيق المستهدف على أنه مرحلة متوسطة أو متدنية مقارنة بالأداء المطلوب، مما يدفع الأفراد ومستولي الأهداف إلى تخفيض المستهدف بغية تجاوزه والحصول على مراتب أعلى. إن على المؤسسات أن تعزز قيمة المستهدف عند تصميم أنظمة المكافآت الخاصة بها إذا ما أرادت تعزيز الأداء المرتبط بالاستراتيجية.

## 2.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة قياس الاستراتيجية

إن مؤشرات الأداء هي الواجهة التي تتوجه إليها أنظار الأفراد والقيادات المؤسسية عند تنفيذ الاستراتيجية. وهي بشكل من الأشكال أداة تواصل، من شأنها إيصال رسالة المؤسسة بخصوص شكل وحجم الأداء المرغوب تحقيقه. فهي تعمل على توجيه الأداء الاستراتيجي تجاه ما يتم قياسه من خلالها، بغض النظر عن الهدف المصاغ في الخريطة الاستراتيجية، كما تم إيضاحه سابقاً في هذا الفصل. قد تكون نتائج قياس المؤشرات الحافز الرئيس تجاه رفع معدلات الأداء أكثر من أي شيء آخر، لأنها تعد مدخلاً لتشكيل صورة الأداء، ومصدراً مهماً لإحقاق المساءلة. وحيث أن أياً من الأفراد أو من أعضاء فريق القيادة لا يرغب أن يوسم الأداء الاستراتيجي الواقع في إطار مسؤوليته بالمتدني، فإن المؤشر يصبح هو المحرك الرئيس للإنجاز. إن هذه الصفة للمؤشر، تضع عبئاً كبيراً على عملية تطوير المؤشرات، وعلى إيجاد قناة التواصل الصحيحة بشأن الدلالات التي ترتبط بها. حيث ينبغي أن تراعي عملية تطوير المؤشرات اختيار المؤشرات وفق معايير صلاحيتها لقياس الأداء الاستراتيجي كما يعبر عنه الهدف الاستراتيجي، كما جرى التنويه إليه سابقاً. وفيما يلي ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في هذه المرحلة:

الجدول 2.2: ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الثانية

المستول عن التواصل	وسيلة التواصل	رسالة التواصل	هدف التواصل	جمهور التواصل
رئيس فريق القيادة	الاجتماعات واللقاءات وورش العمل	الاداء الاستراتيجي على مستوى المؤسسة هو مسئولية مشتركة لكافة أعضاء فريق القيادة الاداء المرغوب، والمعبر عنه من خلال مؤشرات الاداء، هو الذي يقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما جرى التوافق بشأنها في الخريطة الاستراتيجية	تأكيد شكل ومستوى الاداء المرغوب	أعضاء فريق القيادة (شاملاً مسئولو المحاور والأهداف الاستراتيجية)
رئيس فريق القيادة	الاجتماعات واللقاءات نشر بطاقة الاداء، وإتاحة المجال للتعليق عليها من خلال قنوات شفافة	الاداء الاستراتيجي على مستوى المؤسسة هو مسئولية مشتركة لكافة أفرادها الاداء المرغوب، والمعبر عنه من خلال مؤشرات الاداء، هو الذي يقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما جرى التوافق بشأنها في الخريطة الاستراتيجية	تأكيد شكل ومستوى الاداء المرغوب	كافة أفراد المؤسسة

## ملخص هيكل الحوكمة والمسئولية الخاص بالمرحلة الثانية

المهمة	فريق القيادة (شاملاً مسئولى المحاور والأهداف الاستراتيجية)	الفريق الرئيس (شاملاً أفراد إدارة الاستراتيجية/الأداء)	جهات أخرى
2.4.1	تحديد المؤشرات للأهداف الاستراتيجية		
1. مراجعة المؤشرات المتوفرة	يشرف فريق القيادة على عملية المراجعة ويناقش مخرجاتها حال الانتهاء منها	يقوم الفريق الرئيس بتقديم الدعم لمسئولي الأهداف الاستراتيجية في مراجعة المؤشرات المتوفرة	
2. توزيع المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية	يقوم مسئولو الأهداف الاستراتيجية بمراجعة المقترح المقدم من قبل الفريق الرئيس وإقراره	يقوم الفريق الرئيس باقتراح توزيع معين للمؤشرات على الأهداف الاستراتيجية	
3. اقتراح مؤشرات جديدة	يقوم مسئولو الأهداف الاستراتيجية باقتراح مؤشرات جديدة تخص الأهداف التي تدرج ضمن مسئولياتهم	يقدم الفريق الرئيس الدعم لمسئولي الأهداف الاستراتيجية في اقتراح المؤشرات الجديدة	
4. تقييم المؤشرات استناداً إلى معايير أهليتها لقياس الاستراتيجية	يشرف فريق القيادة على عملية التقييم، ويناقش مخرجاته حال الانتهاء منه	يقوم الفريق الرئيس بإجراء تمرين لتقييم المؤشرات استناداً إلى أهليتها لقياس الاستراتيجية	
5. تقييم المؤشرات استناداً إلى معايير نضجها	يشرف فريق القيادة على عملية التقييم، ويناقش مخرجاته حال الانتهاء منه	يقوم الفريق الرئيس بإجراء تمرين لتقييم المؤشرات استناداً إلى معايير نضجها	
6. اختيار أفضل المؤشرات	يقوم مسئولو الأهداف الاستراتيجية باختيار أفضل المؤشرات لقياس الأهداف الاستراتيجية التي تدرج في إطار مسئولياتهم	يقدم الفريق الرئيس الدعم لمسئولي الأهداف الاستراتيجية في اختيار أفضل المؤشرات	
2.4.2	اعتماد المؤشرات من قبل فريق القيادة		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يقوم فريق القيادة بمناقشة مستفيضة للمؤشرات المقترحة ويعتمدها اعتماداً أولياً</li> <li>■ يقوم فريق القيادة بتحديد مسئولى المؤشرات بناءً على توصية من قبل مسئولى الأهداف</li> </ul>	يقدم الفريق الرئيس الدعم لرئيس فريق القيادة من خلال تيسير النقاش بشأن المؤشرات	

المهمة	فريق القيادة (شاملاً مسؤولي المحاور والأهداف الاستراتيجية)	الفريق الرئيس (شاملاً أفراد إدارة الاستراتيجية/الأداء)	جهات أخرى
2.4.3 توصيف المؤشرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يقوم مسئولو الأهداف الاستراتيجية باعتماد توصيف المؤشرات</li> <li>▪ يقوم فريق القيادة باعتماد المؤشرات بشكل نهائي</li> </ul>	يقوم الفريق الرئيس بتقديم الدعم لمسؤولي المؤشرات في عملية توصيف المؤشرات	<u>مسئولو المؤشرات:</u> يقوم مسئولو المؤشرات بتوصيف المؤشرات حسب النموذج المعد لذلك
2.4.4 تحديد المستهدفات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يقوم مسئولو الأهداف بتحديد المستهدفات، من خلال العمل مع مسؤولي المحاور الاستراتيجية، ومسؤولي المؤشرات، علاوة على الفريق الرئيس</li> <li>▪ يقوم فريق القيادة بمناقشة المستهدفات واعتمادها</li> </ul>	يقوم الفريق الرئيس بدعم مسؤولي الأهداف والمؤشرات في تحديد المستهدفات	<u>مسئولو المؤشرات:</u> يقوم مسئولو المؤشرات بمساندة مسؤولي الأهداف في تحديد المستهدفات

## قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الثانية

مع انتهاء مرحلة قياس الاستراتيجية، يتوقع منك امتلاك المعلومة والمهارة لإنجاز ما يلي:

- ◀ تحديد المؤشرات الخاصة بقياس الأهداف الاستراتيجية، واعتمادها من قبل فريق القيادة
- ◀ توصيف المؤشرات وفق النماذج المعدة لذلك
- ◀ تحديد المستهدفات الخاصة بمؤشرات الأداء

---

### المرفقات

المرفق 2.1: نموذج تقييم المؤشرات

المرفق 2.2: نموذج البطاقة التعريفية للمؤشر



## المرفقات





## المرفق 2.1: نموذج تقييم المؤشرات

التقييم	معايير أهلية المؤشرات للقياس الاستراتيجي
⑤ ④ ③ ② ①	1. قدرة على ترجمة الهدف الاستراتيجي
⑤ ④ ③ ② ①	2. قابلة للتكرار، ويمكن استخدامها طوال مدة تنفيذ الاستراتيجية
⑤ ④ ③ ② ①	3. تعكس التغيير في الأداء بشكل ملحوظ
	المجموع
التقييم	معايير نضج المؤشرات
⑤ ④ ③ ② ①	1. مدى توفر البيانات ونضجها (①: غير متوفرة، ②: متوفرة بشكل خام، ③: مجمعة، ④: ترفع بتقارير، ⑤: محوسبة)
⑤ ④ ③ ② ①	2. مدى توفر البنية التحتية للقياس، من أنظمة مؤسسية وتكنولوجية
⑤ ④ ③ ② ①	3. مدى ملاءمة كلفة القياس وجمع البيانات
⑤ ④ ③ ② ①	4. مدى توفر هيكل المسؤوليات الخاص بالقياس
⑤ ④ ③ ② ①	5. مدى توفر القرارات والتعميمات الإدارية المطلوبة
	المجموع

## دليل التقييم

التقييم	
ممتاز	⑤
جيد جداً	④
جيد	③
غير جيد	②
ليس ذا صلة	①

## المرفق 2.2: نموذج البطاقة التعريفية للمؤشر

	اسم المحور		
	اسم الهدف		
	اسم المؤشر		
	وصف المقياس / غاية القياس		
	صيغة المؤشر (المعادلة)		
	وحدة القياس	دورية القياس	
	مصدر البيانات	المستول عن البيانات	
	تاريخ البدء بالقياس		
	ملاحظات / افتراضات		
المعلومات الخاصة بالمستهدف			
	خط الأساس		
	المستوى المستهدف بعيد المدى (حسب خطة دبي)		
	المستهدف السنوي (إن وجد)		
	المستهدف الفصلي (إن وجد)		
	المستهدف الشهري (إن وجد)		
	هوامش الانحراف		
	الانحراف عن المستهدف		















المرحلة الثالثة

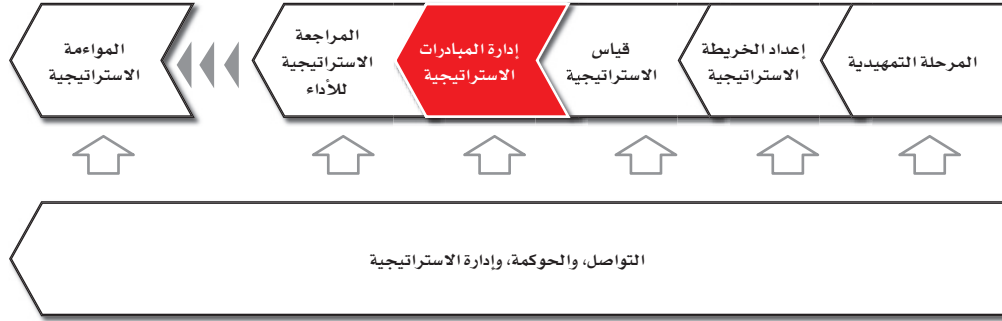
# إدارة المبادرات الاستراتيجية



## المحتويات

143	المقدمة .....	3.1
143	نظرة شاملة على هذه المرحلة .....	3.2
144	باتجاه فهم أفضل للمبادرات الاستراتيجية .....	3.3
147	المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة .....	3.4
147	3.4.1 تحديد المبادرات الاستراتيجية .....	
152	3.4.2 اعتماد المبادرات من قبل فريق القيادة .....	
152	3.4.3 توصيف المبادرات الاستراتيجية .....	
154	3.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة إدارة المبادرات الاستراتيجية .....	
155	ملخص هيكل المسؤولية والحوكمة الخاص بالمرحلة الثالثة .....	
156	قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الثالثة .....	
157	المرفقات .....	





- ◀ مبادرات استراتيجية تقود إلى جسر فجوة الأداء
- ◀ توصيف شامل للمبادرات الاستراتيجية
- ◀ خطة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وفقاً للأولويات المحددة

**المخرجات المتوقعة  
من المرحلة**



### 3.1 المقدمة

#### الأهداف

تهدف المرحلة الحالية إلى تطوير مبادرات استراتيجية قادرة على ردم الفجوة في الأداء ما بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المستهدف، كما يعبر عنها قياس المؤشر المعتمد. وفي هذا الشأن فإن المبادرات الاستراتيجية هي واحدة من الأدوات التي تعكس إدراك المؤسسة لأهدافها وللتغيير المطلوب. وتقتضي هذه المرحلة ما يلي:

- ◀ إدراك المؤسسة، ممثلة بفريق قيادتها، واقع الأداء الحالي، ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه
- ◀ إدراك المؤسسة لما ينبغي أن تفعله بغية ردم فجوة الأداء، وإدراك فريق القيادة في الآن ذاته أن هذا التغيير لا يتأتى إلا من خلال العمل المشترك في صيغة عابرة للأطر التنظيمية
- ◀ قدرة المؤسسة على تعريف مجموعة من المبادرات ذات الأولوية في حيز الأداء، وتسخيرها الموارد اللازمة لإدارتها وتنفيذها

#### المدة الزمنية

يتوقع أن تستغرق مرحلة "إدارة المبادرات الاستراتيجية" ما بين ثلاثة إلى أربعة أسابيع.

### 3.2 نظرة شاملة على هذه المرحلة

صممت هذه المرحلة لتساعد المؤسسة في إعداد برنامج عمل يمكنها من سد الثغرة ما بين مستوى الأداء القائم، والمستوى المستهدف مستقبلاً بحسب الهدف الاستراتيجي ذي الصلة، وتشمل هذه المرحلة المواضيع التالية:

- ◀ مقدمة نظرية تقود لفهم أفضل للمبادرات الاستراتيجية
- ◀ الخطوات العملية لتحديد المبادرات الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد أولوياتها بحسب أهميتها الاستراتيجية والمعايير الخاصة بإمكانية تنفيذها
- ◀ اعتماد المبادرات الاستراتيجية من قبل فريق القيادة، وإسناد مهمة إدارة المبادرات للأفراد المؤهلين
- ◀ توصيف المبادرات الاستراتيجية وفق النماذج المعدة لذلك

من المهم في هذه المرحلة أن يتم التنسيق بين الفريق الرئيس وفريق القيادة للتخطيط وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية بالتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

### 3.3 باتجاه فهم أفضل للمبادرات الاستراتيجية

المبادرات الاستراتيجية هي مشاريع، يمكن أن تتعلق بسياسات أو خدمات أو عمليات، تقررها المؤسسة بهدف تقليل، أو ردم، الفارق ما بين المستوى الحالي للأداء المتحقق في إطار أهداف أو محاور استراتيجية، والمستوى المطلوب للأداء. حيث يتم تطوير المبادرات استناداً إلى إدراك فريق القيادة الخاص بالمؤسسة للحاجة لفعل مؤسسي عابر للأطر الوظيفية والتنظيمية يهدف إلى رفع مستوى الأداء. إن تحديد وإدارة المبادرات الاستراتيجية هي عملية متكاملة في إطار نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية؛ فالأهداف الاستراتيجية توضح كيفية تحقيق القيمة المضافة من الاستراتيجية، وترصد المؤشرات والمستهدفات التقدم نحو تحقيق الأهداف وترسخ مفهوم المساءلة تجاه تحقيق النتائج، فيما تساعد المبادرات في إحداث التغيير المؤسسي الملموس تجاه النتائج المرغوبة.

ويمكن التدليل على طبيعة المبادرة وأهميتها من خلال المثال التالي: إذا احتوت الخريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة هدفاً بخصوص "رفع كفاءة العمليات"، وكان أحد المؤشرات البعدية المستخدمة لقياس الهدف هو "المدة الزمنية التي يستغرقها تقديم الخدمة المقدمة" مستهدفاً الوصول إلى زمن 15 دقيقة، بدلا من 60 دقيقة بحسب الممارسة الحالية. فإن تحقيق الهدف أعلاه، وفق المؤشر المستخدم ومستهدفه يتطلب مبادرة لإعادة هندسة العمليات، بما في ذلك استخدام الأنظمة الحاسوبية، لتمكين المؤسسة من تقليل الزمن الذي يستغرقه تقديم الخدمة. إن "إعادة هندسة العمليات" مبادرة استراتيجية لها أهداف محددة، ومخرجات يمكن قياسها، علاوة على أنها مشروع مرتبط بفترة زمنية محددة ذات بداية ونهاية. كما أن مبادرة بمثل هذا الشمول تعني أنها لا يمكن أن تنحصر في إطار عمل إدارة واحدة، وإنما تمس عمل معظم الإدارات داخل المؤسسة، وبالتالي تتطلب عمل الإدارات المعنية جميعها لإنجاحها، علما بأنها تقع خارج إطار العمل اليومي لأي منها. فهي مبادرة تهدف إلى التغيير، الجذري في الغالب، وبالتالي تتطلب حضوراً على أجندة فريق القيادة. واستناداً إلى المثال أعلاه، يمكن الإشارة إلى مجموعة من الصفات التي تتصف بها المبادرة الاستراتيجية على النحو التالي:

◀ المبادرة الاستراتيجية هي مشروع وليست عملية مستمرة: وهي بهذا الوصف ذات بداية ونهاية وغاية محددة ونتائج ومخرجات قابلة للقياس. وتخضع المبادرات الاستراتيجية للاعتبارات ذاتها التي تخضع لها المشاريع، ومنها حاجتها إلى خطط تفصيلية بمعالم إنجاز واضحة وقابلة للمتابعة، مشفوعة بأطر زمنية محددة، وموارد بشرية ومالية يتم الالتزام بها من قبل المؤسسة. وفي هذا السياق، فإن المبادرات الاستراتيجية هي خارج إطار الوظائف المعتادة للمؤسسة، وإنما هي مبادرات مرتبطة بإحداث تغيير، وبالتالي فإن التعامل معها ينبغي أن يكون في هذا الإطار. فلا يتوقع أن تقوم المؤسسة بتقديم عملياتها التشغيلية على أنها مبادرات استراتيجية.



### الإطار 3.1: "الوظائف المعتادة" للمؤسسة مقارنة بمبادراتها الاستراتيجية

إن مفهوم "الوظائف المعتادة" يشمل كل ما تقوم به المؤسسة من نشاطات وفقاً لمهامها التي نصت عليها التشريعات المنظمة لعملها ورسالتها. وبهذا التعريف، فإن الوظائف المعتادة لمؤسسة تعمل في المجال الحكومي تشمل عمليات تقديم الخدمات وتطوير السياسات في إطار رسالة المؤسسة، إضافة إلى العمليات والنشاطات المؤسسية الداعمة التي تقع في نطاق التنظيم الداخلي للجهاز المؤسسي. وبشكل عام فإن مسؤولية إدارة وتنفيذ الوظائف المعتادة تقع على عاتق مدراء الإدارات والأقسام والوحدات، كلٌ بحسب مجال تكليفه والمستوى الإداري الذي يعمل من خلاله.

أما المبادرات الاستراتيجية فهي تلك النشاطات المؤسسية التي تعتبر مفاصل مهمة في عملية التغيير الاستراتيجي الذي من المفترض أن تحدته المؤسسة، من قبيل المبادرات الهادفة إلى رفع مستوى الأداء في محورٍ ما، أو إلى تطوير مفاهيم لخدمات جديدة بغية تقديمها، أو إلى استكشاف آفاق جديدة للشراكة والتكامل مع المتعاملين أو المؤسسات ذات الصلة بالمجال ذاته. كما يمكن أن تشمل المبادرات الاستراتيجية كذلك تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة بهدف إيجاد بيئة داخلية محفزة للأداء. وفي هذا الخصوص، فإن مسؤولية تحقيق النتائج المترتبة على إدارة وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية تقع على عاتق مدراء الإدارات بصفتهم أعضاء في فريق القيادة ومسؤولي الأهداف والمحاور الاستراتيجية.

المبادرة الاستراتيجية ذات طبيعة عابرة للأطر الوظيفية: المبادرات الاستراتيجية بطبيعتها مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية، وفي بعض الأحيان، بالمحاور الاستراتيجية. ووفق مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية فإن كلا من المحاور والأهداف الاستراتيجية يستند إلى فعل مشترك من قبل كافة الإدارات في المؤسسة. وبالتالي، فإن المبادرة الاستراتيجية في غالب الأحوال هي مشروع ذو طبيعة عابرة للإدارات. وعلى الرغم من طبيعتها المشتركة، إلا أن مسؤولية إدارة وتنفيذ المبادرة الاستراتيجية ينبغي أن تكون محددة بدقة في النظام.

المبادرة الاستراتيجية مرتبطة بهيكل المساءلة على مستوى فريق القيادة: عطفاً على ما سبق، فإن المسؤولية المتعلقة بإدارة المبادرة الاستراتيجية تكون معرفة على مستوى فريق القيادة. بمعنى أن مسئول الهدف المعني، وهو من أعضاء فريق القيادة، مساءل أمام الفريق عن مدى نجاح تنفيذ المبادرة، وعن ما إذا جاءت نتائجها في صالح تقليص فجوة الأداء. كما أن مسئول المبادرة الاستراتيجية مساءل أمام مسئول الهدف وفريق القيادة عن مدى فاعلية وكفاءة تنفيذ المبادرة. وعليه، فإن من مقتضيات النظام أن يصار إلى رفع تقارير خاصة بتنفيذ المبادرة، كجزءٍ مكملٍ للتقارير التي تصف مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.

يذكر بأن نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية لا يقضي بضرورة تعريف مبادرة استراتيجية لكل هدف، وإنما يتم تعريف المبادرات بما تقتضيه الحاجة، إذا تبين أن تحقيق مستوى الأداء المستهدف لن يكون إلا من خلال مشروع تشترك في تنفيذه الإدارات المختلفة في المؤسسة أو بعضها، ويأشرف من قبل مسئول الهدف. إن مسئول الهدف هو الشخص الذي ينبغي أن يقود النقاش داخل فريق القيادة بشأن مدى الحاجة لمبادرة استراتيجية، مستنداً إلى دليل قائم على قياس الأداء الاستراتيجي، علاوة على تحليله للبيئة الخارجية التي تكتنف عمل المؤسسة، وتحليل للبيئة الداخلية

وصولاً إلى تحليل لمدى قدرة المؤسسة على تجسير فجوة الأداء، ومدى حاجتها في هذا السياق إلى مبادرة خاصة، وضمن أي نطاق. ويشار إلى أن على مسئول الهدف في نقاشه أن يظهر الكيفية التي ستؤثر فيها المبادرة، إن كانت لها حاجة، على الهدف الاستراتيجي وعلى نتائج القياس المتوقعة في المستقبل.

### الإطار 3.2: نقاش المبادرات الاستراتيجية والبرامج الاستراتيجية

تقتضي عملية التخطيط الاستراتيجي، وفق بعض المناهج المتبعة في هذا الشأن، تطوير برامج استراتيجية يشتمل كل منها على مزيج من العمليات والمشاريع والسياسات التي تتفاعل في سياق محدد، لإنتاج مجموعة من المخرجات، تقود إلى تحقيق النتائج التي ترنو إليها الأهداف المعرفّة في الاستراتيجية. في المقابل، فإن تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية يتطلب تعريف مجموعة من المبادرات الاستراتيجية، والتي هي مشاريع ترمي إلى تجسير فجوة الأداء في الأهداف الاستراتيجية، كما يعبر عنها في عملية القياس الاستراتيجي. وبهذا، فإن مفهومي "البرنامج الاستراتيجي" و"المبادرة الاستراتيجية" قد يتباينان أو يتوافقان، اعتماداً على الزاوية التي ينظر من خلالها، الأمر الذي يدعو للتأني قبل المسارعة لاعتبار كافة البرامج الاستراتيجية بمثابة مبادرات استراتيجية.

تتعلق بعض الممارسات القائمة في تطوير الاستراتيجية من مفهوم يقوم على اعتبار الاستراتيجية ترجمة لكل المهام المناطة بالمؤسسة، وبالتالي تعمد إلى إدراج كافة النشاطات المعتادة للمؤسسة في إطار البرامج الاستراتيجية، بما يقود إلى أن يكون كل ما تقوم به المؤسسة جزءاً من البرامج الاستراتيجية. في المقابل، تتطرق إدارة تنفيذ الاستراتيجية من مفهوم يقوم على اعتبار الاستراتيجية مساحة لإيضاح خريطة الطريق باتجاه التغيير المطلوب لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها، من خلال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بهذا التغيير. وبالتالي، تصبح المبادرات الاستراتيجية بمثابة المفاصل الرئيسية على أرض الواقع في عملية التغيير الاستراتيجي، كما ورد في الإطار 3.1 سالفاً.

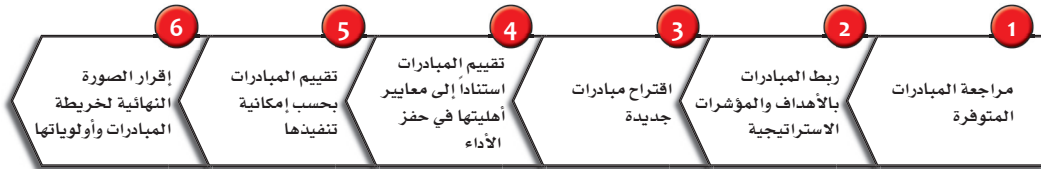
وفي ضوء الممارسة القائمة، فإنه لا يمكن النظر إلى كافة البرامج الاستراتيجية، التي تخضع لاعتبارات المسؤولية والمساءلة على مستوى الإدارات المتخصصة داخل المؤسسة، بشكل تلقائي على أنها مبادرات استراتيجية. حيث تخضع هذه الأخيرة لاعتبارات المسؤولية والمساءلة على مستوى فريق القيادة. وذلك ما لم يتم إخضاعها للمعايير والشروط التي تحكم تصنيف المبادرات الاستراتيجية، وعلى رأسها صلتها بالتغيير الاستراتيجي المطلوب، وقدرتها على تجسير فجوة الأداء الاستراتيجي كما تعبر عنها المؤشرات ذات الصلة. إضافة إلى ربطها بهيكل المسؤولية والمساءلة على مستوى فريق القيادة، مع التأكيد على وصفها كمشروع ذي بداية ونهاية وفق إطار زمني محدد ومخرجات قابلة للقياس.

### 3.4 المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة

#### 3.4.1 تحديد المبادرات الاستراتيجية

استناداً إلى المقدمة النظرية التي جرى استعراضها سابقاً، فإن مجموعة من الخطوات العملية يمكن اتباعها للوصول إلى المبادرات الاستراتيجية الفضلى التي تساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل فجوة الأداء كما يقيسها المؤشر الاستراتيجي. ويقع على عاتق الفريق الرئيس تنفيذ العملية الموضحة أدناه، بالتنسيق مع فريق القيادة ومدراء الإدارات المختلفة، تمهيداً لاعتمادها لاحقاً من قبل فريق القيادة، ورصد الموارد اللازمة لتنفيذها:

الشكل 3.1: الخطوات العملية لتحديد المبادرات الاستراتيجية



1. **مراجعة المبادرات المتوفرة:** باتباع المنهج ذاته الذي استخدم في تحديد المؤشرات الاستراتيجية، فإن الخطوة الأولى تقوم على حصر المبادرات المتوفرة داخل المؤسسة قبل الشروع في اقتراح مبادرات جديدة؛ إذ قد تتوفر بعض المبادرات في المؤسسة، بخطط عمل محددة وموازنات مرصودة يمكن الوصول من خلالها إلى الهدف المنشود بتعزيز الأداء في نطاق أحد الأهداف في الخريطة الاستراتيجية. وفي هذا السياق، يقوم الفريق الرئيس، بالتنسيق مع مسؤولي المحاور والأهداف، بوضع قوائم بكل المبادرات الاستراتيجية المتوفرة في المؤسسة، مشفوعة بوصف لهدف كل مبادرة ونطاقها والسياق الاستراتيجي الذي تأتي فيه. إضافة إلى فهم أفضل لخطط التنفيذ والميزانيات المخصصة لكل منها.

2. **ربط المبادرات بالأهداف والمؤشرات الاستراتيجية:** تهدف الخطوة الثانية إلى وضع كل مبادرة متوفرة في سياقها الاستراتيجي الصحيح، من خلال ربطها بالهدف (أو الأهداف) على الخريطة الاستراتيجية، علاوة على ربطها بالمؤشر الاستراتيجي، الذي ينبغي أن يعبر في نهاية المطاف عن قدرة المبادرة على تقليص فجوة الأداء تجاه المستهدف. وفي هذه المرحلة، يقوم الفريق الرئيس بتمرين بسيط، وجوهري في الآن ذاته، من خلال تشكيل مصفوفة تتقابل فيها الأهداف الاستراتيجية على أحد المحاور، مع المبادرات الاستراتيجية على المحور المقابل. ويوصى في هذا الشأن الاستعانة بالمرفق 3.1. وتتيح هذه المصفوفة عرضاً بصرياً لواقع المبادرات في المؤسسة وخدمتها للأهداف المختلفة، كما يظهر في المثال المعبر عنه في الشكل 3.2 في الصفحة التالية.

الشكل 3.2: مصفوفة ربط المبادرات بالأهداف الاستراتيجية

الهدف	المستوى / المنظور
قيمة مضافة اقتصادية	الرسالة
تعزيز نوعية الحياة	
جذب الاستثمار الأجنبي	
تعزيز ثقة المتعامل بجودة الخدمة	المتعاملون/ المعنيون
تقديم خدمات متيسرة التكلفة	
تعزيز كفاءة العمليات	العمليات الداخلية
خلق شراكات منتجة	
البحث والتطوير لتقديم خدمات متجددة	
كفاءات التعامل المباشر مع متلقي الخدمة	التعلم والنمو
أنظمة المعلومات الداعمة لصنع القرار	
أنظمة إدارة مالية كفؤة	المالي
تعزيز مصادر الدخل	

مبادرات لا تحقق أهدافا استراتيجية

ثلاثة مبادرات تخدم الأهداف ذاتها

هدف استراتيجي هدف استراتيجي

هدف استراتيجي هدف استراتيجي

كما يلاحظ من المصفوفة أعلاه، فإن المستوى الاستراتيجي المتعلق بالرسالة، خال من المبادرات الاستراتيجية، حيث يعبر هذا المستوى عن منظور النتائج النهائية التي يرجى تحقيقها كـمحصلة لأعمال المؤسسة. كما أن المصفوفة السابقة تشي بمجموعة من الملاحظات التي يجدر التنويه لها، والتي تشير إلى احتمال وجود خلل في توزيع المبادرات الاستراتيجية بحسب الممارسة القائمة في المؤسسة، والتي يتوجب مناقشتها وتعديلها إذا اقتضى الأمر:

◀ بعض المبادرات لا ترتبط بأي من الأهداف الاستراتيجية: وهي سمة تتصف بها العديد من المبادرات في المؤسسات العامة، والتي تعود إلى أسباب عديدة، منها ارتباط بعض المبادرات بأهداف سابقة لم

تعد في المرحلة الحالية ضمن أولويات المؤسسة، أو بروز بعض المبادرات لمجرد توفر تمويل. وفي هذا السياق، ينبغي أن تناقش هذه المبادرات من قبل الفريق الرئيس وفريق القيادة بشفافية وموضوعية، مع استعداد الأخير إلى إلغائها في حال لم تتوفر لها الشروط الموضوعية التي تؤهلها لأن تكون مبادرة استراتيجية.

◀ بعض الأهداف الاستراتيجية يخدمها عدد كبير من المبادرات: حيث تعود هذه الظاهرة في الغالب إلى غياب المرجعية الاستراتيجية والتنسيق الذي يجب أن يحكم تطوير المبادرات الاستراتيجية. وفي هذا الشأن ينبغي على فريق القيادة كذلك أن يضمن مناقشة المبادرات بشفافية وموضوعية، وصولاً إلى إقصاء بعضها أو دمج البعض الآخر، أو اعتمادها كما هي إذا تبين من خلال النقاش أن وجودها مهم لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

◀ بعض الأهداف الاستراتيجية لا تدعمها أية مبادرة: وهو ما يعد ملاحظة جديرة بالانتباه من قبل أعضاء فريق القيادة، علماً بأن خلو الهدف الاستراتيجي من مبادرة تدعمه لا يعد بالضرورة خللاً، إذ قد يحدث أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق مستهدفاتها من خلال زيادة فاعلية العمليات المرتبطة بها. بيد أنه في الوقت ذاته، فإن على فريق القيادة مناقشة ما إذا كان الهدف محل النقاش بحاجة إلى مبادرة أم لا.

3. اقتراح مبادرات جديدة: في هذه المرحلة على الفريق الرئيس أن يعمد، بالتنسيق مع مسؤولي الأهداف، إلى اقتراح مبادرات جديدة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية إذا لزم الأمر، مع إدراك أن المبادرات الاستراتيجية هي في محصلة الأمر استثمار يتطلب تخصيص الموارد المالية والبشرية، الأمر الذي قد يشكل عبئاً على كاهل المؤسسة إذا لم يحسن تقديره، أو إذا لم تتم إدارته بشكل جيد، بما ينعكس سلباً على الأداء.

4. تقييم المبادرات استناداً إلى معايير أهليتها لحفز الأداء الاستراتيجي: إن المرجعية الأساسية لأية مبادرة استراتيجية هي مدى قدرتها على حفز الأداء الاستراتيجي في نطاق الأهداف المكونة للخريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة. وبالتالي، فإن نقاش المصفوفة أعلاه يجب أن يركز في بداية الأمر إلى مدى قدرة المبادرات الاستراتيجية على حفز الأداء الاستراتيجي. وهو النقاش ذاته الذي يجب أن يعتمد عليه في الأساس ترتيب المبادرات الاستراتيجية من حيث الأولوية.

5. تقييم المبادرات بحسب إمكانية تنفيذها: الأساس الثاني الذي يقوم عليه تقييم المبادرات الاستراتيجية، ومن ثم ترتيبها لاحقاً بحسب الأولوية، هو مدى تبسّر تنفيذها من حيث توفر الموارد المالية والموارد البشرية، إضافة إلى عامل الوقت المرتبط بالاعتمادية، والذي يقضي بتعجيل أو تأخير تنفيذ مبادرة استناداً إلى موقعها النسبي مقارنة بالمبادرات الأخرى التي تشكل أساساً لها، أو تلك التي تعتمد عليها. وفي هذه المرحلة، يقوم الفريق الرئيس باختبار المبادرات استناداً إلى قائمة معايير يطورها، بالتنسيق مع فريق القيادة، لهذا الغرض، وتحوي بشكل أساسي ما يلي [بأوزان متباينة يقررها فريق القيادة (مرفق 3.2)]:

◀ الأهمية الاستراتيجية للمبادرة: العائد المتوقع من حيث تأثيرها على تحقق الهدف الاستراتيجي (أو الأهداف الاستراتيجية)، علاوة على نتائج قياس المؤشرات ذات العلاقة

- ◀ موقعها من حيث الاعتمادية: مكانها بين المبادرات التي تشكل أساساً لها وتلك التي تعتمد على نتائجها
- ◀ الكلفة المتوقعة لتنفيذها
- ◀ الموارد البشرية المطلوبة للتنفيذ
- ◀ الوقت المستغرق في عملية التنفيذ
- ◀ مدى تعقيد عملية التنفيذ: سواءً من حيث المعرفة التقنية المطلوبة، أو من حيث عدد الجهات الداخلة في التنفيذ

### الإطار 3.3: المبادرات الاستراتيجية ونقاش الأولويات

إن النقاش بشأن المبادرات على وجه العموم، وأولوياتها بشكل خاص، يكتسي حساسية عالية؛ إذ أنه علاوة على النقاش التقني الذي يجب أن تخوضه المؤسسة في تحديد مبادراتها الاستراتيجية، ومن ثم أولويات تنفيذها، فإن جانباً سياسياً وإنسانياً يلقي بظلاله على النقاش، وربما بشكل يفوق المنطق التقني في بعض الأحيان.

من البديهي أن ترتبط بالمبادرات القائمة أصلاً مجموعة من الموارد المالية والبشرية الموظفة لإدارتها وتنفيذها. ومع مرور الوقت، فإن هذا الارتباط قد يتحول إلى تحدٍ حقيقي خلال محاولة إعادة تعريف الأولويات الاستراتيجية وانعكاسه المتوقع على المبادرات، والذي يخشى معه أن يتخذ النقاش بشأن الأولويات جوانب قد تبتعد عن الموضوعية أحياناً، نتيجة الارتباط الطبيعي ما بين المبادرة والموارد المالية والبشرية المستثمرة فيها. إن هذه الممارسة قائمة في مجموعة من المؤسسات، وإن كان بشكل غير واع، وهو أمر يجب أن يتنبه له فريق القيادة إن هورغب بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق ما تلمح إليه رؤية المؤسسة. وعليه فإن فريق القيادة مدعو إلى وضع أسس للنقاش يتم بمقتضاها تحييد العوامل غير المهنية، والعمل على نقاش كافة المبادرات، وبخاصة القائمة منها بمهنية وموضوعية. ذلك أن موارد المؤسسة، المالية منها أم البشرية، والوقت المتاح للمؤسسة للعمل باتجاه تنفيذ استراتيجيتها، كلها محدودة، وتتطلب توجيه كافة الطاقات بالاتجاه الصحيح، وهو ما يجب أن يشكل المبدأ الأول في إقرار المبادرات الاستراتيجية، وفي تحديد أولوياتها.

6. إقرار الصورة النهائية لخريطة المبادرات وأولوياتها: يتوقع من عملية تقييم المبادرات المشار إليها أعلاه أن تُنتج قائمة بالمبادرات المتفق عليها مرتبة حسب الأولوية، مع توضيح الأسباب والمبررات الموضوعية لاختيار المبادرات وترتيبها حسب الأولوية. وفي هذه المرحلة، يتم تقدير الكلفة المترتبة على تنفيذ المبادرات واقتراح رصد الموازنات الخاصة بها.

### الإطار 3.4: كيف يتم رصد الموازنات الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية؟

إن المبادرات الاستراتيجية هي مشاريع، تنقل المفاهيم الاستراتيجية المختلفة من النظرية إلى التطبيق، الأمر الذي يعني ارتباطها الوثيق بالموارد المالية الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي حاجتها إلى رصد موازنات لتنفيذها. بشكل عام، تقوم الممارسات التقليدية في رصد الموازنات على تقسيم المصروفات إلى مصروفات تشغيلية **OpEx**، ومصروفات رأسمالية **CapEx**، وفي كلا الحالتين، تسند هذه الموازنات إلى الوحدات التنظيمية القائمة (كالإدارات والأقسام)، الأمر الذي لا يثير حرجاً إذا ما تعلق الأمر بمشاريع أو مبادرات خاصة بتلك الوحدات التنظيمية. بيد أن الأمر مختلف في حالة المبادرات الاستراتيجية التي تتخذ طابعاً عابراً للأطر التنظيمية، ومسئولية مشتركة وتضامنية، تتاط بأحد أعضاء فريق القيادة بصفته عضواً في الفريق لا بصفته مديراً لإحدى الإدارات. الأمر الذي يخلق إشكالاً تجاه الجهة التي تسند إليها الموازنة الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية.

ولتجاوز هذه المشكلة، فإن التطبيقات الفضلى القائمة على مفاهيم إدارة الاستراتيجية تتبع أسلوباً مختلفاً في تنظيم الموازنة المؤسسية من خلال إضافة بند في المصروفات تحت مسمى مصروفات استراتيجية **StratEx**، حيث ترصد تحت هذا البند الميزانيات الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية، وتتاط مسؤولية إدارته بفريق القيادة.

فيما يتعلق بالمؤسسات الحكومية التي ترتبط بمنظومة مركزية في إعداد وتنفيذ الموازنات، وفق ما يتم تقريره على مستوى الموازنة العامة للحكومة، والتي تدار من قبل جهة مركزية (وزارة/دائرة المالية) فإنه لا يمكن لمؤسسة بمفردها أن تلجأ إلى إعادة تنظيم موازنتها وفقاً للممارسة الفضلى ما لم يتم تبني هذا الأسلوب على مستوى مركز الحكومة، وبالتالي يصح الخيار المرحلي أمام المؤسسات أن تعتمد إلى رصد موازنات المبادرات الاستراتيجية ضمن المصروفات الرأسمالية للوحدات التنظيمية المختلفة، كل بحسب صلتها الأقرب للمبادرة ذات الصلة، مع إعطاء مدير الإدارة المعني، ما أمكن، المسؤولية على مستوى الهدف الاستراتيجي ذي الصلة.

\* للاستزادة يمكن العودة إلى المرجعين التاليين:

Kaplan, R. and D. Norton. 2006. *Alignment*. Boston: Harvard Business School Press  
Kaplan, R. and D. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press

### 3.4.2 اعتماد المبادرات من قبل فريق القيادة

بعد انتهاء الفريق الرئيس من التحضيرات المتعلقة باختيار المبادرات وترتيبها حسب الأولويات، مشفوعة بالمبررات الاستراتيجية والعملية لذلك، يقوم فريق القيادة بمناقشتها وإقرارها. من الأهمية بمكان أن يتولى مسئولو الأهداف الاستراتيجية أو المحاور الاستراتيجية عرض المبادرات الاستراتيجية، والمنطق الذي اتبع عند اختيارها، وأثرها المرجو على الأهداف الاستراتيجية والمحاور الاستراتيجية؛ إذ أن المبادرات تشكل في النهاية التزاماً على مسئول الهدف في المقام الأول، وتقرير الإنجاز الخاص بها هو جزء لا يتجزأ من تقرير الأداء الخاص بالهدف الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ما سبق، يقوم فريق القيادة باعتماد تكليف مسئول المبادرات (مدراء المشاريع) الذين ستقع على عاتقهم إدارة المبادرات ورفع تقارير الإنجاز بشأنها، كما يتم رصد الموازنات الخاصة بالمبادرات وفق الأصول المعتمدة في هذا الشأن.

### 3.4.3 توصيف المبادرات الاستراتيجية

بعد اعتماد المبادرات الاستراتيجية، يقوم مسئولو المبادرات، بالتنسيق مع مسئول الأهداف، بتوصيف المبادرات وفقاً للنموذج المعد لذلك (مرفق 3-3). وتشمل عملية التوصيف، بالإضافة إلى المبررات الاستراتيجية، خطة عمل واضحة وفق أطر زمنية ومعالم إنجاز يمكن متابعتها. كما يشمل التوصيف تقديراً للموارد المطلوبة للمبادرة، المالية منها والبشرية، والكفاءات الواجب توفرها في فريق المبادرة، مع توضيح علاقة المبادرة بالجهات المختلفة ذات الصلة، والالتزام المطلوب من كل منها لإنجاح المبادرة.

يجدر التنويه إلى أنه من الممكن استخدام النماذج المعتمدة من قبل مكتب إدارة المشاريع في المؤسسة، إن وجد، لتوصيف المشاريع في المؤسسة، وبخاصة نموذج ميثاق المشروع Project Charter، الذي يستخدم عادة في التوصيف المبدئي للمشروع. كما يمكن كذلك اعتماد نماذج تقارير الإنجاز المعتمدة في المؤسسة لرفع تقارير إنجاز حول سير عمل المبادرة والتحديات التي تواجهها، والتوصيات اللازمة لدفع الإنجاز قدماً.



### الإطار 3.5: ما هو الدور المفترض لمكتب إدارة المشاريع في إدارة المبادرات الاستراتيجية؟

تعتمد بعض المؤسسات، في القطاعين العام والخاص، إلى إيجاد وحدة تنظيمية معنية بإدارة المشاريع ومتابعة تنفيذها، تحت مسمى مكتب إدارة المشاريع (PMO) Project Management Office. ويقوم هذا المكتب على ضمان الإدارة الفضلى لمشاريع المؤسسة، سواءً من خلال توفير الكادر المختص لإدارتها أو من خلال وضع المعايير لإدارة المشاريع بفاعلية وكفاءة، وبناء قدرات الإدارات الأخرى لمواكبة هذه المعايير. كما تشمل وظيفة مكتب إدارة المشاريع في الغالب مسؤولية رفع التقارير الخاصة بحسن سير المشاريع المختلفة في المؤسسة.

في المؤسسات التي تتوفر على مكتب لإدارة المشاريع، فإن المهام الملقاة على كاهل هذا المكتب تجعل منه جهة مؤهلة للمساهمة في إدارة المبادرات الاستراتيجية، خاصة وأن هذه المبادرات تقع، في كثير من الأحيان، ضمن نطاق اختصاص مجموعة من الإدارات في المؤسسة، وتتطلب بالتالي جهة قادرة على تنسيق الجهود فيما بينها لإدارة المبادرة بنجاح. ويمكن في هذا الصدد أن يقوم مكتب إدارة المشاريع بإدارة المبادرات الاستراتيجية أو تقديم الدعم لمسؤولي المبادرات والفرق المكلفة بتنفيذها. كما يمكن في السياق ذاته أن يقوم مكتب إدارة المشاريع بتقديم الدعم اللازم في رفع تقارير الإنجاز حول سير المبادرة. إلا أنه في أي من أشكال الدعم المذكورة، فإن دور مكتب إدارة المشاريع ينبغي أن يأتي في سياق تنفيذ الاستراتيجية، ومتوائماً مع هيكل الحكومة الخاص بنظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية؛ حيث يتم تعريف المبادرة من خلال ارتباطها الاستراتيجي والمعايير الموضوعية لهذا الغرض، وتتم إدارة المبادرة من خلال التنسيق مع مسئول الهدف المعني، ويتم رفع تقارير الإنجاز كجزء لا يتجزأ من تقرير الأداء الخاص بالهدف والتحليل الذي يتبعه.

إن إحدى المهام الرئيسية لمكتب إدارة الاستراتيجية (الذي تمت الإشارة إليه في الفصل الأول من هذا الدليل) هي ضمان التناغم ما بين الوظائف المختلفة للمؤسسة. وكجزء من هذا التناغم، فإن الممارسات الفضلى في هذا المجال توصي باعتبار مكتب إدارة المشاريع، إن وجد، جزءاً من مكتب إدارة الاستراتيجية، ضماناً لخلق حوار منتج وإيجاد لغة مشتركة ما بين كل من مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية، الذي يسعى إلى تأطير التوجه الاستراتيجي بشكل عملي، ومفهوم إدارة المشاريع، الذي يعالج إحدى الأدوات الهامة لتحقيق الاستراتيجية على أرض الواقع. وبغض النظر عن درجة توافق الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مع التوصية أعلاه، إلا أنه ينبغي في جميع الحالات أن تكون خطوط الاتصال والتناغم والمواءمة مفتوحة بشكل دائم ما بين الوحدات التنظيمية المعنية بكل من إدارة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة المشاريع.

### 3.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة إدارة المبادرات الاستراتيجية

يرتبط التواصل في هذه المرحلة بطبيعة المبادرات الاستراتيجية من حيث كونها أفعالاً محددة، على هيئة مشاريع وبرامج، لتعزيز الأداء الاستراتيجي كما تقيسه مؤشرات الأداء الرئيسة. وفي هذا الشأن ينبغي أن يركز التواصل على هذه الصفة الخاصة بالمبادرات، وعلاقتها بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة، في مقابل النشاطات اليومية للمؤسسة. وفيما يلي ملخص لأهم وسائل التواصل ووسائله في هذه المرحلة:

الجدول 3:1: ملخص لأهم وسائل التواصل ووسائله في المرحلة الثالثة

المستول عن التواصل	وسيلة التواصل	رسالة التواصل	هدف التواصل	جمهور التواصل
رئيس فريق القيادة	الاجتماعات المخصصة لمناقشة المبادرات ومراجعة أدائها	المبادرات الاستراتيجية هي مشاريع وضعت أساساً لتجسير فجوة الأداء في أهداف/ محاور محددة تتطلب المبادرات الاستراتيجية تضافر الجهود بشكل عابر للأطر الوظيفية لإنجاحها	التأكيد على طبيعة المبادرات الاستراتيجية من حيث اختلافها عن الوظائف المؤسسية المعتادة والعمليات المستمرة	أعضاء فريق القيادة
مدير إدارة الاستراتيجية/الأداء	النشرات الدورية والإعلانات الخاصة بمتابعة التقدم في الإنجاز	المبادرات الاستراتيجية تعبر عن جدية المؤسسة في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	التأكيد على الفعل المؤسسي الهادف إلى تعزيز الأداء	كافة أفراد المؤسسة

## ملخص هيكل المسؤولية والحوكمة الخاص بالمرحلة الثالثة

المهمة	فريق القيادة (شاملاً مستوئي المحاور والأهداف الاستراتيجية)	الفريق الرئيس (شاملاً أفراد إدارة الاستراتيجية/الأداء)	جهات أخرى
<b>3.4.1 تحديد المبادرات الاستراتيجية</b>			
1. مراجعة المبادرات المتوفرة		يقوم الفريق بمراجعة كافة الوثائق ووضع قائمة بالمبادرات القائمة	
2. ربط المبادرات بالأهداف والمؤشرات الاستراتيجية		ينفذ الفريق هذا التمرين، ويقدم التحليل لفريق القيادة	
3. اقتراح مبادرات جديدة		يناقش مسئولو الأهداف القائمة المقدمة من قبل الفريق الرئيس، مع إمكانية اقتراحهم لمبادرات جديدة	يقترح الفريق قائمة أولية بالمبادرات المحتملة، بالتنسيق مع مسئولو الأهداف
4. تقييم المبادرات استناداً إلى معايير أهليتها لحفز الأداء الاستراتيجي		يناقش فريق القيادة التقييم المعد من قبل الفريق الرئيس	ينفذ الفريق التقييم، ويرفعه لفريق القيادة
5. تقييم المبادرات بحسب إمكانية تنفيذها		يناقش فريق القيادة التقييم المعد من قبل الفريق الرئيس	ينفذ الفريق التقييم، ويرفعه لفريق القيادة
6. إقرار الصورة النهائية لخريطة المبادرات وأولوياتها		يقوم مسئولو الأهداف بنقاش أولويات المبادرات اعتماداً على التقييم المقدم من قبل الفريق الرئيس، وإقرارها، واقتراح موازناتها	
<b>3.4.2 اعتماد المبادرات من قبل فريق القيادة</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يقوم فريق القيادة بمناقشة نهائية للمبادرات وأولوياتها، حيث يقوم مسئولو الأهداف بعرض المبادرات في إطار الأهداف المختلفة وأولوياتها ومبرراتها (يمكن أن يقوم مسئولو المحاور بهذا الدور على مستوى المحاور)</li> <li>▪ يقوم فريق القيادة باعتماد تكليف مسئولو المبادرات</li> <li>▪ يقوم فريق القيادة برصد الموازنات الخاصة بالمبادرات المعتمدة</li> </ul>	
<b>3.4.3 توصيف المبادرات الاستراتيجية</b>		يقوم فريق القيادة بمناقشة توصيف المبادرات واعتماده	يقوم الفريق بتقديم الدعم لكل من مسئولو الأهداف ومسئولي المبادرات في توصيف المبادرات
			مكتب إدارة المشاريع (إن وجد): يقوم المكتب بتقديم الدعم لكل من مسئولو الأهداف ومسئولي المبادرات في توصيف المبادرات

## قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الثالثة

مع انتهاء مرحلة إدارة المبادرات الاستراتيجية، يتوقع منك امتلاك المعلومة والمهارة لإنجاز ما يلي:

- ◀ تحديد المبادرات الاستراتيجية استناداً إلى الأهمية الاستراتيجية وفجوة الأداء الاستراتيجي المعبر عنها من خلال القياس
- ◀ تحديد أولويات تنفيذ المبادرات الاستراتيجية
- ◀ توصيف المبادرات الاستراتيجية بشكل دقيق

---

مرفق 3.1: مصفوفة المبادرات والأهداف الاستراتيجية

### المرفقات

مرفق 3.2: نموذج تقييم المبادرات الاستراتيجية

مرفق 3.3: نموذج توصيف المبادرة الاستراتيجية

## المرفقات





## مرفق 3.2: نموذج تقييم المبادرات الاستراتيجية

1. يتم تحديد أولويات المبادرات الاستراتيجية استناداً إلى معايير أهليتها لحفز الأداء الاستراتيجي، بحيث تعتبر المبادرة ذات المجموع الأعلى بحسب التقييم أدناه هي الأكثر أهلية لحفز الأداء الاستراتيجي:

التقييم	الوزن	معايير أهلية المبادرات لحفز الأداء الاستراتيجي
⑤ ④ ③ ② ①		1. الأهمية الاستراتيجية للمبادرة؛ العائد المتوقع من حيث تأثيرها على تحقق الهدف الاستراتيجي، وعلى نتائج قياس المؤشرات ذات العلاقة (①: أثر محدود - ⑤: أثر كبير)
⑤ ④ ③ ② ①		2. عدد الأهداف الاستراتيجية التي تتأثر بها (①: هدف واحد - ⑤: عدد كبير من الأهداف)
⑤ ④ ③ ② ①		3. موقعها من حيث الاعتمادية؛ إلى أي مدى تشكل أساساً لمبادرات أخرى (①: مستقلة - ⑤: أساس للعديد من المبادرات)
		المجموع

2. في مرحلة لاحقة، يتم تحديد أولويات المبادرات الاستراتيجية (التي يتم اختيارها نتيجة التقييم أعلاه) استناداً إلى معايير سهولة تنفيذها، بحيث تعتبر المبادرة ذات المجموع الأعلى بحسب التقييم أدناه هي الأكثر سهولة في التنفيذ:

التقييم	معايير سهولة تنفيذ المبادرات
⑤ ④ ③ ② ①	1. الكلفة المتوقعة لتنفيذ المبادرة (①: كلفة عالية - ⑤: كلفة متدنية)
⑤ ④ ③ ② ①	2. الموارد البشرية المطلوبة للتنفيذ من حيث العدد والمهارة والدرجة الوظيفية (①: كبير - ⑤: محدود)
⑤ ④ ③ ② ①	3. الوقت المستغرق في عملية التنفيذ (①: طويل - ⑤: محدود)
⑤ ④ ③ ② ①	4. درجة تعقيد عملية التنفيذ؛ سواءً من حيث المعرفة التقنية المطلوبة، أو من حيث عدد الجهات الداخلة في التنفيذ (①: معقدة - ⑤: بسيطة)
	المجموع

ملاحظة مهمة: إن تحديد أولويات المبادرات ليست عملية آلية أو تلقائية؛ إذ لا يمكن أن تؤخذ النتائج المتحصلة من استخدام التقييم أعلاه مباشرة بوصفها ذات الأولوية. وإنما تستخدم النتائج من التقييم أعلاه كمدخل مهم للنقاش الذي يجب أن يجري على مستوى فريق القيادة بهذا الشأن.



## مرفق 3.3: نموذج توصيف المبادرة الاستراتيجية

## 1. المعلومات الخاصة بالمبادرة

اسم المحور	تحديد اسم المحور	اسم المحور	تحديد اسم مسؤول المحور
اسم الهدف	يحدد الهدف	مسئول الهدف	يحدد اسم مسؤول الهدف
اسم المبادرة	يحدد اسم المبادرة	مسئول المبادرة (مدير المشروع)	يحدد اسم مسؤول المبادرة (مدير المشروع)
نطاق المبادرة	ما هي أهم العناصر التي تشتمل عليها المبادرة، وما هي حدود تطبيقها		
تاريخ بداية المبادرة	يحدد تاريخ البدء بالمبادرة (يوم / الشهر / السنة)	تاريخ إنجاز المبادرة	يحدد التاريخ المتوقع لإنجاز المبادرة (يوم / الشهر / السنة)
الغاية من المبادرة	وصف الغرض من المبادرة	العلاقة بمبادرات أخرى ذات صلة	يحدد مدى ارتباط المبادرة بمبادرات أخرى قائمة أو مخطط لها
المستفيدون	تحدد الجهات المستفيدة أو المعنية بالمبادرة	مخرجات المبادرة	أهم المخرجات الرئيسة للمبادرة
عوامل النجاح	العوامل التي تساعد في نجاح المبادرة		
الارتباط بالدائرة المعنية أو دوائر أخرى	تذكر الجهات الحكومية التي تشارك في المبادرة (التخطيط / التنفيذ ...)		

## 2. المخاطر / التحديات المتعلقة بإعداد المبادرة

المخاطر / التحديات	درجة الخطورة (عالية / متوسطة / منخفضة)	القرار المساند المطلوب
تحدد المخاطر التي تؤثر على نجاح المبادرة	تحدد إما عالية / متوسطة أو منخفضة الخطورة	القرارات التي يجب اتخاذها لتلافي المخاطر / تجاوز التحديات

## 3. المعلومات الخاصة بالموازنة / موارد المبادرة

تكلفة المبادرة	يحدد إجمالي التكلفة المالية للمبادرة	المصدر	مصدر التكلفة
الموارد المطلوبة	تحدد الموارد سواء البشرية أو التقنية اللازمة لنجاح المبادرة	الموارد من الجهات	الموارد (سواء بشرية / تقنية .. الخ) التي يجب توفيرها من الجهات ذات الصلة

## 4. المعلومات الخاصة بمراحل المبادرة

المرحلة	تاريخ الإنجاز	النتائج / المخرجات	المسؤول
تحدد المرحلة	يحدد تاريخ إنجاز المرحلة بصيغة (يوم / الشهر / السنة)	النتائج الرئيسة للمرحلة	يسمي المسؤول عن المرحلة

## 5. المعلومات الخاصة بالتشريعات المتعلقة بالمبادرة

القوانين	تحدد القوانين ذات الصلة بالمبادرة
الأنظمة	تحدد الأنظمة المرتبطة بالمبادرة
الاتفاقيات	تحدد الاتفاقيات المرتبطة بالمبادرة

## 6. الملاحظات والمرفقات

ملاحظات وافتراضات	أية ملاحظات مهمة مرتبطة بالمبادرة
المرفقات	تحدد المرفقات المرتبطة بالمبادرة





Dotted lines for writing content.











المرحلة الرابعة  
**المراجعة الاستراتيجية للأداء**



## المحتويات

175	المقدمة	4.1
175	نظرة شاملة على هذه المرحلة	4.2
177	المراجعات الاستراتيجية كفعل مؤسسي في سياق إدارة تنفيذ الاستراتيجية	4.3
179	المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة	4.4
179	4.4.1 مراجعة مخرجات المراحل السابقة	
180	4.4.2 تنفيذ المراجعات الاستراتيجية للأداء	
181	أولاً: تنفيذ عملية القياس	
182	ثانياً: إعداد تقارير الأداء	
194	ثالثاً: عقد المراجعات الاستراتيجية	
198	رابعاً: التواصل مع كافة العناصر المؤسسية بشأن نتائج المراجعات	
199	4.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة المراجعة الاستراتيجية للأداء	
201	ملخص هيكل المسؤولية والحوكمة الخاص بالمرحلة الرابعة	
202	قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الرابعة	
203	المرفقات	





◀ توثيق لكافة المراحل المسبقة من نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، والضجوات في كل مرحلة

◀ تصور شامل لعملية متكاملة من إدارة المراجعات الاستراتيجية للأداء وفق مسئوليات محددة، تشمل:

- نتائج عملية قياس أداء المؤشرات ومستوى إنجاز المبادرات
- تقارير أداء استراتيجي شاملة على مستوى المحاور والأهداف، تشمل تحليلاً للنتائج وتوصيات لتعزيز مستوى الأداء
- مراجعات استراتيجية للأداء، تفرز قرارات استراتيجية ملزمة
- عملية تواصل مع كافة المكونات المؤسسية بشأن رسالة الأداء

### المخرجات المتوقعة من المرحلة



## 4.1 المقدمة

### الأهداف

تهدف هذه المرحلة إلى ضمان أن تكون القرارات الاستراتيجية الصادرة عن فريق القيادة نتاج عملية منهجية لتوليد معلومات مركزة وذات صلة بالتوجه الاستراتيجي والأداء المرتبط به. وفي هذا الشأن، يؤكد هذا الفصل من الدليل على المفاهيم التالية:

- ◀ إن المراجعات الاستراتيجية للأداء، شأنها شأن باقي مكونات النظام، هي من صلب مهام فريق القيادة الخاص بالمؤسسة ورئيسه
- ◀ تلعب إدارة الاستراتيجية/الأداء دوراً فاعلاً في هذه المرحلة، يقوم على تأسيس منهجيات متسقة للممارسة الخاصة بالمراجعات الاستراتيجية للأداء، بما يجعل منها إطاراً يحكم الأجندة الدورية لفريق القيادة باستمرار
- ◀ إن المراجعات الاستراتيجية للأداء هي نتاج تفاعل كافة الأطراف المؤسسية بشكل عابر للأطر الوظيفية، بما يمهد لممارسات جديدة في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة ذات قيم مضافة تهم المتعاملين والمعنيين. عوضاً عن الممارسات التقليدية التي تقصر اتخاذ القرار على الهياكل التنظيمية والوظيفية الجامدة

### المدة الزمنية

يتوقع أن تستغرق مرحلة "المراجعة الاستراتيجية للأداء" ما بين ستة إلى عشرة أسابيع، شاملة عملية القياس.

## 4.2 نظرة شاملة على هذه المرحلة

تأخذ هذه المرحلة القارئ الممارس في رحلة عبر الإطار النظري الذي تدرج فيه المراجعات الاستراتيجية للأداء. كما تعرض لأهم العمليات المؤسسية التي ينبغي أن تنفذ في إطار المؤسسة للوصول إلى قرار استراتيجي مبني على معلومات دقيقة لشكل الأداء المؤسسي والأسباب المؤدية إليه. حيث تتناول المرحلة ما يلي:

- ◀ وصفاً نظرياً للمراجعات الاستراتيجية في إطار إدارة تنفيذ الاستراتيجية
  - ◀ وصفاً نظرياً لشكل المراجعة الاستراتيجية للأداء كفعل مؤسسي
  - ◀ عرضاً تفصيلياً للمهام التي ينبغي أن تتم في إطار المؤسسة لتنفيذ عملية منهجية لمراجعة الأداء، على النحو التالي:
- أ. استعراض للمراحل السابقة من نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية وتحديد الفجوات بهدف تجسيدها

ب. تنفيذ عملية المراجعة الاستراتيجية للأداء من خلال العمليات الأربع التالية:

1. تنفيذ عملية القياس
2. إعداد تقارير الأداء الاستراتيجي
3. تنفيذ المراجعة الاستراتيجية للأداء
4. التواصل بشأن نتائج الأداء



### 4.3 المراجعات الاستراتيجية كفعل مؤسسي في سياق إدارة تنفيذ الاستراتيجية

المراجعات الاستراتيجية للأداء هي منتهى نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، والتي يليها الفعل المؤسسي لتعزيز الأداء ودفع تنفيذ الاستراتيجية بالاتجاه الصحيح. والمراجعات الاستراتيجية هي فعل مؤسسي منهجي يقوم على عقد ورش عمل دورية يلتقي فيها أعضاء فريق القيادة الخاص بالمؤسسة بصفتهم مسئولين محاور وأهداف استراتيجية لمناقشة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، واتخاذ القرار المستند إلى المعلومات الصحيحة والتحليلات الموثقة في تقارير أداء شاملة وموضوعية.

وحتى تنجح المراجعات الاستراتيجية في تحقيق أهدافها، ينبغي أن تأتي في سياق عملية منهجية تنطلق من البنى المؤسسية التي جرى تطويرها في إطار نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية والتي تشمل التهيئة الصحيحة للبدء بتطوير النظام، وترجمة الاستراتيجية إلى صيغ عملية من خلال تطوير الخريطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والمبادرات الاستراتيجية. كما أن المراجعات الاستراتيجية تستند إلى عملية منهجية للقياس وجمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى التوصية باتخاذ القرارات التي من شأنها تعزيز الأداء الاستراتيجي.

#### الإطار 4.1: من يدير عملية المراجعات الاستراتيجية؟

خلال مراحل تطوير النظام، ابتداءً من "المرحلة التمهيدية" إلى مرحلة "إدارة المبادرات الاستراتيجية"، كان الدور الأكبر في إدارة العملية يسند إلى الفريق الرئيس، مع مرجعية نهائية تعود لفريق القيادة، الذي يمتلك حضوراً في التوجيه والمراجعة والاعتماد في النهاية. ومع أن الفريق الرئيس يقاد من قبل عضو فريق القيادة المعني بالاستراتيجية والأداء، إلا أن المرحلة الحالية ستشهد حضوراً أكبر للإدارة المعنية بالاستراتيجية والأداء، والمعبر عنها بمكتب إدارة الاستراتيجية الذي تمت الإشارة إليه في المرحلة التمهيدية. ويعود السبب في بروز هذا الحضور إلى أنه ابتداءً من هذه المرحلة فإن المؤسسة مدعوة إلى تفعيل إدارة تنفيذ الاستراتيجية كممارسة مؤسسة في كل من أنظمتها الإدارية والبنى التنظيمية الخاصة بها، وبالتالي، فإن الأمر يستدعي تأسيس عملية إدارة تنفيذ الاستراتيجية في إطار وحدة تنظيمية تضمن استمرار العملية بشكل منهجي، وضمان فاعليتها وكفاءتها.

إن النقاش أعلاه لا يفترض أن دور الفريق الرئيس قد توقف عند هذه المرحلة؛ لا بل على النقيض، فإن المسؤولية الملقاة على عاتق الفريق مستمرة، ولكن بشكل مغاير. إذ يعتبر الفريق الرئيس في هذه المرحلة وما بعدها، تجمعا للخبرات المؤسسية في مجال إدارة تنفيذ الاستراتيجية، والتي ستوظف بشكل كبير في تقديم الدعم الفني والمؤسسي للوحدات التنظيمية المختلفة عند ترجمة النظام على المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً عن قيادة تفعيل النظام بشكل مباشر في الإدارات التي يعملون فيها.

ومع اكتمال تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، يكون نظام المراجعات الاستراتيجية للأداء هو الفعل المستمر الذي يحمل مخرجات النظام إلى صانعي القرار، والذي هو في الوقت ذاته مؤسس ضمن الأنظمة الإدارية للمؤسسة. أن يكون النظام مؤسساً يعني أن يكون مراسلاً لا يمكن العودة عنه، إلا لغرض التغيير الإيجابي أو إحلاله إن اقتضى الأمر بنظام مؤسسي آخر. وهو ما يعني أن يكتسي بمجموعة من الخصائص المؤسسية، منها:

- ◀ أدوار ومسئوليات محددة بوضوح ودقة: وتعد المسؤوليات المرتبطة بهيكل الحوكمة الخاص بإدارة تنفيذ الاستراتيجية العامل الأهم الواجب توفره في النظام. وتشمل هذه الأدوار والمسئوليات كلاً من مسؤوليات إدارة الأهداف الاستراتيجية، ومسئوليات مؤشرات الأداء، ومسئوليات عمليات القياس وجمع البيانات، ومسئوليات المبادرات الاستراتيجية.
- ◀ عمليات موثقة بشكل ملائم: من الأشكال التي يمكن توثيق العمليات من خلالها خرائط العمليات. حيث توضح هذه الخرائط خط سير العمليات بحسب التوقيت الزمني لها، وبحسب المسؤوليات المحددة إزاء كل منها. كما أن من الأهمية أن تقوم المؤسسة بتوثيق الإجراءات المصاحبة التي تلزم في تنفيذ العمليات.
- ◀ تشريعات مؤسسية: حتى تضمن المؤسسة أن تكون إدارة تنفيذ الاستراتيجية عملية مستمرة ومنهجية، فإن مجموعة من التشريعات المؤسسية ينبغي أن تصدر عن قيادة المؤسسة تنظم العملية وتضمن استمرارها. وتصدر هذه التشريعات على شكل قرارات وأنظمة وتعليمات تضع المسؤوليات في إطار مؤسسي، وتنظم عمليات القياس والمراجعات الاستراتيجية والتواصل المؤسسي بهذا الشأن وفق خرائط العمليات التي جرى تطويرها.
- ◀ قدرات فردية ومؤسسية ملائمة: وفي هذا الشأن، تقوم إدارة الاستراتيجية/الأداء بعملية منظمة لبناء القدرات المؤسسية في إدارة تنفيذ الاستراتيجية. وتكون هذه العملية من خلال عقد الدورات التدريبية الدورية لأفراد المؤسسة المعنيين، وعلى كافة المستويات. كما تشمل هذه العملية كذلك وضع الأدلة الإرشادية التي توضح كافة تفاصيل عملية إدارة تنفيذ الاستراتيجية. إضافة إلى قيام إدارة الاستراتيجية/الأداء برفد المؤسسة بالممارسات الفضلى في مجال إدارة تنفيذ الاستراتيجية وخلق جو من الحوار الإيجابي بشأنها داخل المؤسسة.
- ◀ نظم حاسوبية: إن حوسبة عمليات إدارة تنفيذ الاستراتيجية تدعم عملية تأسيس النظام. إلا أن من الأهمية التأكيد على أن الحوسبة تأتي في مرحلة لاحقة من نضج النظام، عندما تستقر الممارسة وتصبح مراساً ناضجاً على كل المستويات.

## 4.4 المهام التي يجب إنجازها في هذه المرحلة

### 4.4.1 مراجعة مخرجات المراحل السابقة

مع وصول تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية إلى مرحلة المراجعة الاستراتيجية للأداء، فإن من الطبيعي أن يتوقع وجود بعض الثغرات التي لم يتسن للفريق الرئيس أو فريق القيادة تغطيتها خلال عملية تطوير النظام، إما لعدم توفر الإمكانيات لذلك في حينه، أو لأن هذه الثغرات يمكن أن تتطلب وقتاً أطول لجمع المعلومات بشأنها، الأمر الذي يحتم على كل من الفريقين إعادة النظر في هذه الثغرات لتقييم ما إذا كان تفعيل النظام يتوقف عليها، أو أن المؤسسة قادرة على السير في تفعيل النظام مع بقاء هذه الثغرات ماثلة، ومحاولة علاجها بشكل تدريجي. أياً كان القرار المتخذ في هذا الشأن، فإن من الأهمية أن يكون قائماً على إدراك فريق القيادة وكافة المعنيين بالنتائج المترتبة على النظام في حال تم تأجيل النظر في هذه الثغرات. ومن الثغرات المحتمل وجودها في بنية النظام ما يلي:

◀ غياب القدرة على تحديد نطاق بعض الأهداف الاستراتيجية: لعدم توفر الإجماع على ذلك، الأمر الذي يجعل من الصعب لاحقاً إدارة الأهداف المعنية، وبذلك يجعل من الصعب كذلك الارتكاز إلى تلك الأهداف في صياغة نظرية التغيير التي تبشر بها الاستراتيجية، أو المحاور التي تقع فيها تلك الأهداف، مما يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق القيمة المضافة للمتعاملين والمعنيين بالمحاور ذات الصلة. إن تحديد نطاق الأهداف الاستراتيجية هو من القضايا التي يجب التأكد من إنجازها قبل الشروع بالقياس. وبغير ذلك، فإن على فريق القيادة التسليم بالأثر المترتب على هذا التحدي والتمثل بانعدام أو ضعف الأثر الاستراتيجي المترتب على الهدف ذي الصلة.

◀ غياب القدرة على تحديد مسؤوليات بعض الأهداف: إن عدم نجاح المؤسسة في تحديد المسؤولية عن هدف ما، يعود إلى عدم القدرة على تحديد نطاقه بالدرجة الأولى، أو إلى غياب إرادة اتخاذ القرار لحفز أعضاء فريق القيادة على أخذ مسؤوليات عابرة للأطر الوظيفية على مستوى المؤسسة برمتها. إن غياب المسؤولية عن هدف استراتيجي تعني بالضرورة عدم إدارته وتحقيق نتائجه، وهو ما يجب أن تعيه المؤسسة. وفي هذا الشأن، فإن أي تحقق لنتائج تقع في نطاق الهدف المعني لا يعد نجاحاً استراتيجياً، إذ لا يعدو كونه صدفةً لا يُضْمَن تكررُها.

◀ غياب القدرة على تحديد مؤشرات خاصة بأهداف بعينها: ويعود ذلك أحياناً إلى اتساع نطاق الهدف، بما يجعل من التحدي اللجوء إلى مؤشر واحد لقياسه. أو يعود إلى غياب المعرفة التقنية المطلوبة في الوقت الحالي لوضع المقياس الصحيح للهدف. إن غياب المؤشر عن الهدف الاستراتيجي يحجب صورة الأداء عن ذلك الهدف، كما أنه يجعل من الصعب تحديد المبادرة الاستراتيجية الملائمة لحفز الأداء في إطار الهدف المعني. من حيث المبدأ، يمكن للمؤسسة أن تواصل السير في تطوير المراحل اللاحقة من النظام، جنباً إلى جنب مع العمل على استكمال المؤشرات الخاصة بالأهداف ذات العلاقة.

◀ غياب القدرة على تحديد المسؤوليات الخاصة بالقياس وجمع البيانات: إن تحديد مسؤوليات القياس وجمع البيانات هو الضمانة الأولى لإنجاز عملية القياس. وهو ما يعني أن غياب تحديد المسؤوليات المتعلقة بمؤشرات الأداء أو تلك المتعلقة بجمع البيانات يعني بالضرورة عدم قياس المؤشرات ذات الصلة.

◀ غياب القدرة على تحديد مستهدفات لبعض المؤشرات: ربما يعد هذا التحدي هو الأكثر انتشاراً خلال مراحل تطوير النظام، والذي يعود في المقام الأول إلى غياب البيانات المرجعية للقياس، التي تعود إلى غياب عملية القياس ذاتها، أو إلى غياب عملية منهجية في توفير البيانات وتوثيقها. ويبرز هذا التحدي بشكل تلقائي عند تحديد مؤشرات جديدة لم تكن معتمدة من قبل. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أنه يمكن توظيف عملية القياس الأولى في صياغة البيانات المرجعية للقياس، بما يمنح المؤسسة بالتالي القدرة على وضع المستهدفات الملائمة كما ورد في الفصل الخاص بالمرحلة الثانية.

◀ غياب القدرة على التوافق على مبادرات استراتيجية ووضعها في سياق أولوياتها، أو عدم القدرة على تحديد المسؤوليات الخاصة بها: ويعد هذا التحدي نتيجة لما ورد من تحديات أعلاه، علاوة على أسباب أخرى من بينها غياب المعرفة التقنية المطلوبة في الوقت الحالي لتحديد المبادرة، أسوة بالتحدي الخاص بالمؤشر أعلاه، أو إلى غياب الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتعريف المبادرة أو لإدارتها لاحقاً. مع التأكيد كذلك على أن مما يقف حائلاً دون تحديد مبادرات استراتيجية جامعة في كثير من الحالات، هي الأطر الوظيفية والتنظيمية التي تترتب عليها تقسيمات إدارية جامدة قد تقف عائقاً أحياناً في سبيل السمة المشتركة للمبادرات الاستراتيجية.

إن من الطبيعي أن تواجه المؤسسة تحديات شبيهة بما ورد أعلاه خلال عملية بناء النظام، وإن من الحكمة كذلك أن لا تتوقف المؤسسة في بنائها للنظام إذا كان يمكن تجاوز هذه التحديات في مراحل لاحقة. بيد أن من الأهمية بمكان أن تبقى هذه التحديات ماثلة لدى كل من فريق القيادة والفريق الرئيس، والسعي إلى تجاوزها في كل مرحلة.

#### 4.4.2 تنفيذ المراجعات الاستراتيجية للأداء

يقع تنفيذ المراجعات الاستراتيجية وسط سلسلة من العمليات المنهجية التي تعنى بإنتاج المعلومات الاستراتيجية الخاصة بالأداء. حيث يختص جزء من هذه العمليات بالتحضير للمراجعات الاستراتيجية، فيما يختص الجزء الآخر بترجمة نتائجها عن طريق عملية تواصل منهجية مع كافة المكونات المؤسسية. ويوضح الشكل 4.1 أدناه مجموعة المراحل التي تؤدي إلى مراجعات استراتيجية ناجزة، على النحو التالي:

الشكل 4.1: الخطوط العامة للمراجعات الاستراتيجية للأداء



## أولاً: تنفيذ عملية القياس

إن عملية القياس هي العملية المنهجية التي يتم بموجبها تجميع البيانات المختلفة من مصادرها، بحسب التعريف الذي تم التوافق عليه في مؤشرات الأداء الرئسية. وتقوم إدارة الاستراتيجية/الأداء بإدارة عملية القياس، وضمان جودتها، فيما يقوم مسئولو المؤشرات بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، في الوقت الذي يشرف فيه مسئولو الأهداف على العملية، وضمان أن تلبى عملية القياس استعراض مستويات الأداء الخاصة بالأهداف. وتتكون عملية القياس من ثلاث خطوات رئيسية على النحو التالي:

1. **التخطيط لعملية القياس:** يتم في هذه المرحلة التأكد من وضع الخطط الدقيقة لقياس كل مؤشر تم التوافق عليه. على أن تحوي هذه الخطط معالم إنجاز واضحة لتتبع عملية القياس، مشفوعة بأطر زمنية ومخرجات ومسئوليات واضحة. ويتطلب التخطيط لعملية القياس تشكيل رؤية واضحة لشكل البيانات والمعلومات التي يراد جمعها، والوقت الذي يجب أن ترفع فيه، والموارد التي تتطلبها عملية القياس. إن من الأهمية الإشارة إلى أنه في الوقت الذي تتوفر فيه البيانات لبعض المؤشرات بشكل تلقائي في مصادرها، إلا أن عملية القياس في العديد من المؤشرات تتطلب موارد كبيرة لجمع البيانات الخاصة بها، والتي قد تتطلب في بعض الحالات استثمارات كبيرة لإنشاء أنظمة مؤسسية تعمل على تزويد المؤسسة بالبيانات والمعلومات اللازمة بشكل منهجي ودوري. وفي هذا الشأن، ينبغي أن يقوم فريق القيادة بالمقارنة ما بين الكلفة المترتبة على القياس من ناحية، والمزايا والفوائد الاستراتيجية التي يمنحها القياس لعملية التعلم الاستراتيجي، من ناحية أخرى. بحيث يصل إلى تحقيق أفضل استثمار لموارد المؤسسة.

2. **جمع وتوثيق البيانات الخاصة بالمؤشرات:** تحوي البطاقات التعريفية للمؤشرات، كما تم وصفها في المرحلة الثانية من هذا الدليل، كافة المعلومات اللازمة للبدء بجمع البيانات، بدءاً بالبيانات اللازمة، ومروراً بمصدر البيانات، وتوقيت جمعها، والموارد اللازمة لعملية الجمع، وانتهاءً بتحديد مسئولية جمعها. وتتناول عملية القياس الخاصة بالمؤشرات جمع البيانات التي ستستخدم في حساب المؤشر بحسب صيغة القياس الموثقة في البطاقات التعريفية. إن من الأهمية التأكيد على مرجعية بطاقة التعريف الخاصة بالمؤشر في عملية جمع البيانات، إذ يمكن أن يؤدي الاختلاف في الفهم ما بين المعنيين حول طبيعة البيانات المطلوبة وطرق حسابها إلى إنتاج بيانات غير دقيقة، ومضلة أحياناً.

تقع عملية جمع البيانات ضمن صلاحيات مسئول المؤشر، إلا أن مصادر البيانات تكون في غالب الأمر متعددة. وفي هذا الشأن، ينبغي على مسئول المؤشر أن يعتمد إلى التنسيق مع القيمين على البيانات لتزويدها في الوقت المحدد. في مرحلة لاحقة، يقوم مسئول المؤشر بحساب المؤشر وفقاً للبيانات التي زود بها من قبل القيمين على مصادر البيانات، واستناداً إلى صيغة حساب المؤشر كما تبينها بطاقة التعريفية. ومن الأهمية أن تسعى المؤسسة في وقت لاحق إلى حوسبة عملية القياس، وذلك من خلال ضمان تزويد البيانات من مصادرها إلى تقرير الأداء بشكل تلقائي. بيد أنه لا يوصى بأن تتم عملية الحوسبة ما لم تطمئن المؤسسة إلى أن نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية بشكل عام، وعلمية القياس بشكل خاص، قد وصلا إلى مرحلة من النضج الذي يبرر استثمار المؤسسة بأنظمة حاسوبية.

3. جمع وتوثيق البيانات الخاصة بالمبادرات: الجزء الآخر من عملية القياس يتعلق بالمبادرات الاستراتيجية التي يتم تنفيذها لغرض تعزيز الأداء الاستراتيجي كما يعبر عنه من خلال قياس المؤشرات أعلاه. وتتضمن البيانات الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية معلومات عن سير تنفيذ المبادرات بحسب معالم الإنجاز التي تم تعريفها في البطاقات التعريفية للمبادرات.

تقع عملية جمع وتوثيق البيانات الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية ضمن صلاحيات مسئول المبادرة (مدير المشروع). ويقوم مسئول المبادرة في هذا الخصوص بتوثيق البيانات، كما هي معرفة في البطاقات التعريفية، وتزويد مسئول الهدف بها. كما يقدم تقرير الأداء بشأن المبادرة تحليلاً لنتائج الأداء، من خلال استعراض الأسباب التي تقف خلف تدني مستوى الإنجاز. علاوة على أن التقرير يقدم كذلك الخطوات والقرارات المقترحة، والواجب اتخاذها لتحفيز الإنجاز، وإزالة العقبات التي تقف في وجه تنفيذ المبادرة. مع التنويه إلى أن مثل هذه الإجراءات، ينبغي أن تكون على مستوى استراتيجي، وفي نطاق مسؤولية فريق القيادة.

#### ثانياً: إعداد تقارير الأداء

إن تقارير الأداء غير مقصودة لذاتها، وإنما الهدف منها هو رد الاجتماعات الخاصة بالمراجعات الاستراتيجية بالمعلومات التي تدعم عملية صنع القرار بهدف تعزيز الأداء الاستراتيجي من جهة، وبهدف إحقاق المساءلة من جهة أخرى. من هذا المنطلق، فإن تحديد شكل تقارير الأداء ينبغي أن يُوجّه بما تتطلبه المراجعات الاستراتيجية من معلومات حتى يتمكن فريق القيادة من اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم وإحقاق المساءلة وتعزيز الثقافة المرتبطة بها، وهي على النحو التالي:

1. معلومة دقيقة بشأن مستوى الأداء المتعلق بالهدف الاستراتيجي، مقارنة بالمستوى المرغوب من وجهة النظر الاستراتيجية: وتحدد هذه المعلومة من خلال قياس المؤشرات الاستراتيجية استناداً إلى البيانات الكمية التي جرى جمعها من مصادرها، والتي يفترض أن تتوفر فيها الدقة والموضوعية. كما تتحدد هذه المعلومة استناداً إلى آلية حساب المؤشر، والتي يفترض بها أن تكون صحيحة. إن من الأهمية أن تبقى المؤسسة مؤشرات المعتمدة موضع اختيار، للتأكد من أنها تعبر عن مستوى الأداء في الهدف الاستراتيجي بشكل موضوعي باستمرار. كما تتحدد هذه المعلومة كذلك من خلال مقارنة مستوى الأداء المتحقق بالمتهدف الذي نصت عليه البطاقة التعريفية للمؤشر. وعلى الرغم من أن المقارنة بالمتهدف قد تكون المعلومة الأكثر دلالة في شأن مستوى الأداء المتحقق، إلا أن الحذر يقتضي أن تتنبه المؤسسة إلى مدى ملاءمة المتهدف. لقد سبقت الإشارة في المرحلة الثانية من هذا الدليل إلى أساليب وضع المتهدفات، الأمر الذي يحتمل معه أن تكون هذه المتهدفات أكثر طموحاً مما يمكن تحقيقه في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة، وبالتالي تصبح نتيجة المقارنة مضللة تجاه التقليل من حجم الإنجاز. في المقابل، قد تكون المتهدفات أقل مما يمكن أن يتحقق في هذا الشأن، مما يجعل المقارنة مضللة تجاه التعظيم غير الصحيح لحجم الإنجاز. وفي أي من الحالتين ينبغي الإشارة إلى أن المتهدفات توضع لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وحفز الأداء المؤسسي تجاه تحقيق هذه الأهداف. ولا يكون الهدف من المتهدفات دفع المعنيين في المؤسسة تجاه رفع مستوى الإنجاز بغض النظر عما يتطلبه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## الإطار 4.2: ما هي تقارير الأداء الشاملة؟

إن تقارير الأداء الشاملة هي الأداة التي يتم من خلالها تزويد صانعي القرار في فريق القيادة الخاص بالمؤسسة بأرضية صلبة من المعلومات الموثوقة وذات الدلالة، بما يدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسة. وفي هذا السياق، فإن تقارير الأداء هي وثائق يتم إعدادها ورفعها لفريق القيادة بشكل دوري من قبل مسؤولي المحاور والأهداف والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية، وفق عملية منهجية وحاضرة كممارسة ثابتة في البنية الإدارية الخاصة بالمؤسسة، وتدار من قبل جهة مركزية تضمن فاعليتها وكفاءتها، والتي هي بحسب الممارسات الفضلى "مكتب إدارة الاستراتيجية"، أو إدارة الاستراتيجية/الأداء، كما هو معمول به في العديد من المؤسسات.

تحتوي تقارير الأداء الشاملة بيانات ومعلومات عن التغير الحاصل في قياس مؤشرات الأداء الاستراتيجية، ومقارنتها بالمستهدفات الكمية التي جرى التوافق عليها مسبقاً. كما تتضمن تقارير الأداء تحليلاً موضوعياً للأسباب التي تقف خلف المستوى المتحقق في الأداء، استناداً إلى قياس المؤشرات مقارنة بالمستهدفات الكمية، بما في ذلك تحديد مسؤوليات الجهات المختلفة عن مستوى الأداء المتحقق وفق هيكل الحوكمة والمسئولية الذي جرى الاتفاق بشأنه في مراحل سابقة. كما تحوي تقارير الأداء الشاملة تفسيراً للعلاقة بين قياس المؤشر من جهة، والهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه المؤسسة من جهة أخرى. كما تتضمن تقارير الأداء الشاملة توصيات بالتغييرات المطلوب إحداثها في البنى المؤسسية، أو العمليات بغية دفع مستوى الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي.

من جهة أخرى، تتضمن تقارير الأداء الشاملة بيانات ومعلومات بشأن تقدم الإنجاز في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية التي حددت في إطار الأهداف الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد مسؤوليات الجهات المختلفة عن مستوى الإنجاز المتحقق وفق هيكل الحوكمة والمسئولية الذي جرى الاتفاق بشأنه. كما تحوي تقارير الأداء تحليلاً دقيقاً لأثر المبادرات الاستراتيجية على نتائج قياس المؤشرات في محاولة مستمرة لاختبار الفرضيات التي تستند إليها المبادرات من حيث أثرها المرجو على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. **تقييماً عاماً لمستوى الإنجاز المتحقق في الأهداف الاستراتيجية:** ويكون ذلك من خلال تكوين الصورة الموضوعية بناءً على كافة المعطيات السابقة. ذلك أن فريق القيادة والقائمين على المؤسسة بحاجة إلى تكوين رأي عام حول مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية. علماً بأن هذا الرأي العام هو حصيلة المعلومات التي جرى توليدها من خلال عملية القياس الخاصة بكل من مؤشرات الأداء الرئيسة ومعالم إنجاز المبادرات الاستراتيجية. وفي هذا الشأن، تعتمد الكثير من المؤسسات إلى اعتماد نظام الترميز بالألوان للتعبير عن الرأي المؤسسي بشأن مدى النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بحيث يعطى اللون الأخضر للأهداف/ المؤشرات/ المبادرات ذات الأداء الجيد، واللون الأصفر للأهداف/ المؤشرات/ المبادرات ذات الأداء المتوسط. فيما يعطى اللون الأحمر للتعبير عن مستوى الأداء المتدني، والذي يتطلب إجراءات جذرية من قبل فريق القيادة لدفعه قدماً.

### الإطار 4.3: دلالة الترميز بالألوان

تستخدم العديد من المؤسسات الألوان للدلالة على تقييمها للأهداف والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية. وتستخدم في هذا الشأن الألوان الثلاثة المتعارف عليها (الأحمر، الأصفر، الأخضر). إلا أن المؤسسات مدعوة لاختيار أي توليفة من الألوان التي يمكن أن تعبر عن أدائها الاستراتيجي، شريطة نشرها وتعميمها لكل المعنيين داخل المؤسسة. ومن هذه الألوان اللونين الأزرق والرمادي، والدلالات الخاصة بهما، كما يظهر في الشكل 4.2. علماً بأن بعض الممارسات تستخدم لوناً واحداً هو اللون الأحمر؛ لا للدلالة على مستوى الأداء المتدني، ولكن للإشارة إلى القضايا التي يجب أن تسترعى انتباه فريق القيادة لمناقشتها في المراجعة الاستراتيجية.

يذكر أن إطلاق الأحكام على مستوى الأداء من خلال أحد الألوان، سواءً تعلق الأمر بالمؤشر أو بالمبادرة الاستراتيجية، يتطلب أن يقوم فريق القيادة بالتوافق على هوامش الانحراف Tolerance Margins والتي تحدد نسبة الانحراف المقبولة عن المستهدف في حدود كل لون من الألوان. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يقرر فريق القيادة أنه إذا انحرف الأداء الفعلي، كما يقيسه المؤشر، عن المستهدف بنسبة 5%، فإن المؤشر يأخذ اللون الأخضر. وإذا انحرف مبتعداً عن تحقيق المستهدف بنسبة لا تتجاوز 20%، فإن المؤشر يأخذ اللون الأصفر. أما إذا ابتعدت نتيجة القياس عن تحقيق المستهدف بأكثر من 20% فإن المؤشر يوسم باللون الأحمر، مستديماً حلاً جذرياً من قبل فريق القيادة. من المهم الإشارة إلى أنه لا يوصى بتطبيق مقياس واحد من هوامش السماح على كافة المؤشرات والمبادرات؛ إذ قد يعتبر الانحراف بنسبة 5% عن مؤشر ما، ذي أهمية استراتيجية كبيرة في تأثيره على مجموعة من الأهداف، بمثابة إنذار يستدعي تدخل فريق القيادة، وبالتالي يوسم باللون الأحمر. في الوقت الذي قد يعتبر الانحراف بنسبة 25% عن المستهدف في مؤشر آخر أن الأداء لا زال يسير بشكل جيد، دون الحاجة لتدخل قيادة المؤسسة، وبالتالي يوسم باللون الأخضر أو الأصفر. وبالتالي، يوصى بتحديد هوامش السماح في كل مؤشر عند إعداد البطاقة التعريفية الخاصة به، مع التأكيد على أن فريق القيادة هو المرجعية النهائية لتحديد هوامش السماح الخاصة بالمؤشرات.

وعلى الرغم من الفائدة التي تحققها الرموز اللونية في نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية، إلا أن استخدامها يخضع كذلك لظروف تجعل من استخدامها للتعبير عن الأهداف أو المحاور محفوفاً بمخاطر؛ فوسم أداء الهدف أو المحور بحكم عام ينبغي أن يأتي بعد تحليل دقيق لمجموعة من المؤشرات والمبادرات، بعضها قد يكون ذا أداء مرتفع، والبعض الآخر قد يكون ذا أداء متدنٍ، الأمر الذي يجعل من إطلاق صفة واحدة على أداء الهدف أو المحور عملية شائكة، وربما غير مجدية في بعض الحالات. ذلك أن الغرض من تقييم الأهداف والمحاوَر هو إضاءة المناطق والقضايا التي تواجه الأداء في تلك الأهداف أو المحاور، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة من قبل فريق القيادة، بعد نقاش مستفيض. الأمر الذي يتحقق دون الاضطرار إلى وسم الهدف أو المحور بحكم مطلق. ولهذا، ابتعد الدليل عن شمول الأهداف والمحاوَر بالترميز اللوني. إن النقاش أعلاه، لا يقترح بأن من الخطأ ترميز الأهداف والمحاوَر بالرموز اللونية الدالة على تقييم الأداء، إلا أنه يقترح في الآن ذاته أن تتوخى المؤسسات الحذر في سعيها إعطاء أحكام عامة على أهداف أو محاوَر بعينها. وربما يوصى في هذا الشأن أن تتجنب المؤسسات ترميز الأهداف والمحاوَر في بداية تجربتها لتطبيق النظام إلى أن تعزز الأسس التي تمكنها من استخدام الترميز في هذا الشأن إن دعت الحاجة لذلك.



الشكل 4.2: بعض الرموز اللونية المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي كما تقيسه المؤشرات، وأداء المبادرات الاستراتيجية



3. معلومة دقيقة بشأن الأسباب التي تقف خلف مستوى الأداء المتحقق، سواءً أكان إيجابياً أم سلبياً؛ وتأتي هذه المعلومة من خلال التحليل الدقيق للعوامل المختلفة، داخل المؤسسة وخارجها، والتي ساهمت بدورها في الوصول إلى مستوى الإنجاز المتحقق. وحتى تكون المعلومة المقدمة في هذا الشأن تحليلاً، ينبغي أن تتمكن من رصد فريق القيادة بالقدرة على التركيز على مناطق الخلل أو القوة، بما يمكن الفريق من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في هذا الشأن لتجاوز الخلل، في حالة الأداء المتدني، أو الاستفادة من مناطق القوة واستثمارها بشكل أوسع، في حال الأداء الجيد. يذكر أن أي عملية تحليل، وفي خلال بحثها عن الأسباب المؤدية لمستوى الأداء المقاس، أن تأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في تقييم نتائج عملية القياس، والتي يمكن أن تشكل مدخلاً لفهم أفضل لنتائج القياس، وهي على النحو التالي:

◀ **الاتجاه العام لمستويات الأداء مع الوقت:** حيث يشير هذا التحليل إلى الاتجاه العام الذي تسلكه المؤشرات محل القياس. إذ قد تكون نتيجة القياس مضللة في حال اقتصار القياس على وقت محدد، دون ربطه باتجاه التقدم أو التراجع. وفي هذه الحالة، ينبغي مقارنة نتائج القياس بنتائج في وقت سابق.

◀ **التأثير الموسمي على الأداء:** اعتماداً على طبيعة الهدف والمؤشرات المستخدمة لقياسه، قد تتأثر نتائج القياس بمواسم معينة، كمواسم الإجازات السنوية في الصيف، أو مواسم الأعياد في شهر ديسمبر، أو مواعيد إغلاق الدفاتر المالية في نهاية السنة المالية. ينبغي أن يراعي القياس هذه المواسم، وأن يأخذ التحليل بعين الاعتبار هذه المواسم قبل إعطاء حكم معين على نتائج القياس. كما أنه من المفيد في عملية التحليل أن تتم مقارنة نتائج القياس في هذه المواسم من سنة لأخرى لتكوين رأي بشأن الاتجاه العام للأداء.

◀ **المقارنة الجغرافية:** قد تقدم المقارنة الجغرافية مدخلاً لفهم الأسباب التي تقف خلف مستوى معين من الأداء، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء بعض وحداتها التنظيمية في أماكن جغرافية متفرقة. إن مثل هذه المقارنة قد تظهر تباين الأداء بين الوحدات التنظيمية في مناطق جغرافية مختلفة، وبالتالي تدفع إلى مزيد من الدراسة التحليلية لفهم الأسباب التي دفعت بمستوى الأداء باتجاه معين في منطقة محددة دون غيرها من المناطق.

◀ **التحليل الاجتماعي - الاقتصادي:** إن من شأن هذا التحليل أن يبين الخواص الاجتماعية والاقتصادية للمتعاملين، مثل الجنس، والسن، والتوزيع الجغرافي، والخلفية الاجتماعية (إن توفرت)، وطبيعة المهنة، وغيرها. ويمكن أن يوفر هذا النوع من التحليل اتجاهات الطلب على الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، وبالتالي تقديم صورة أشمل لفهم الأسباب الكامنة للأداء المتعلق بها.

◀ **المقارنة بأداء المؤسسات المماثلة والأخرى المرتبطة بها:** ويقدم هذا النوع من التحليل فرصة لفهم الآثار الخارجية التي تؤثر على أداء مجموعة من المؤسسات التي تشترك في تقديم خدمة مشابهة. كما يمكن فهم الصورة بشكل أوضح من خلال محاولة فهم أداء المؤسسات التي ترتبط أعمالها بعمل المؤسسة المعنية، كالمزودين الذين يقعون في بداية مراحل تشكل القيمة Value Chain، أو المؤسسات المستخدمة لخدمتها والتي تقع في آخر مراحل تشكل القيمة.

◀ المقارنة بنتائج مؤشرات أخرى: تعد هذه المقارنة من أهم أشكال المقارنة التي لا يقتصر أثرها على تحليل أسباب الأداء، وإنما تقدم فرصة لاختبار مدى دقة عملية القياس. فعلى سبيل المثال، يمكن لفريق القيادة محاكاة النتائج الإيجابية لمؤشر معني بمدى رضا المتعاملين، إذا جاءت نتائج قياس مؤشر آخر معني بمدى رضا الموظفين سلبية إلى حد كبير؛ إذ ليس من السهل أن تقدم المؤسسة خدمة متميزة في ظل عدم رضا أفرادها. وهنالك العديد من الأمثلة التي يمكن أن تساق في هذا المجال من المقارنات، والتي تتطلب وعياً وإدراكاً كبيراً من قبل فريق القيادة، ومسئولي المحاور على وجه الخصوص، للعلاقات السببية التي تربط الأهداف، والمؤشرات، بعضها ببعض الآخر.

4. توصية بشأن الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتعزيز مستوى الأداء: وينبغي أن تأتي هذه التوصيات متسقة إلى حد بعيد مع التحليل الذي تقدمه التقارير بشأن الأسباب الكامنة خلف مستوى الأداء المتحقق. إذ تتم صياغة التوصيات بهدف تصحيح أو إزالة الأسباب المؤدية إلى مستوى أداء متدن في حال الأداء السليبي. في المقابل، تتم التوصية بالاستفادة من الأسباب المؤدية لمستوى الأداء المرتفع وتعميمها في المؤسسة إن اقتضى الأمر.

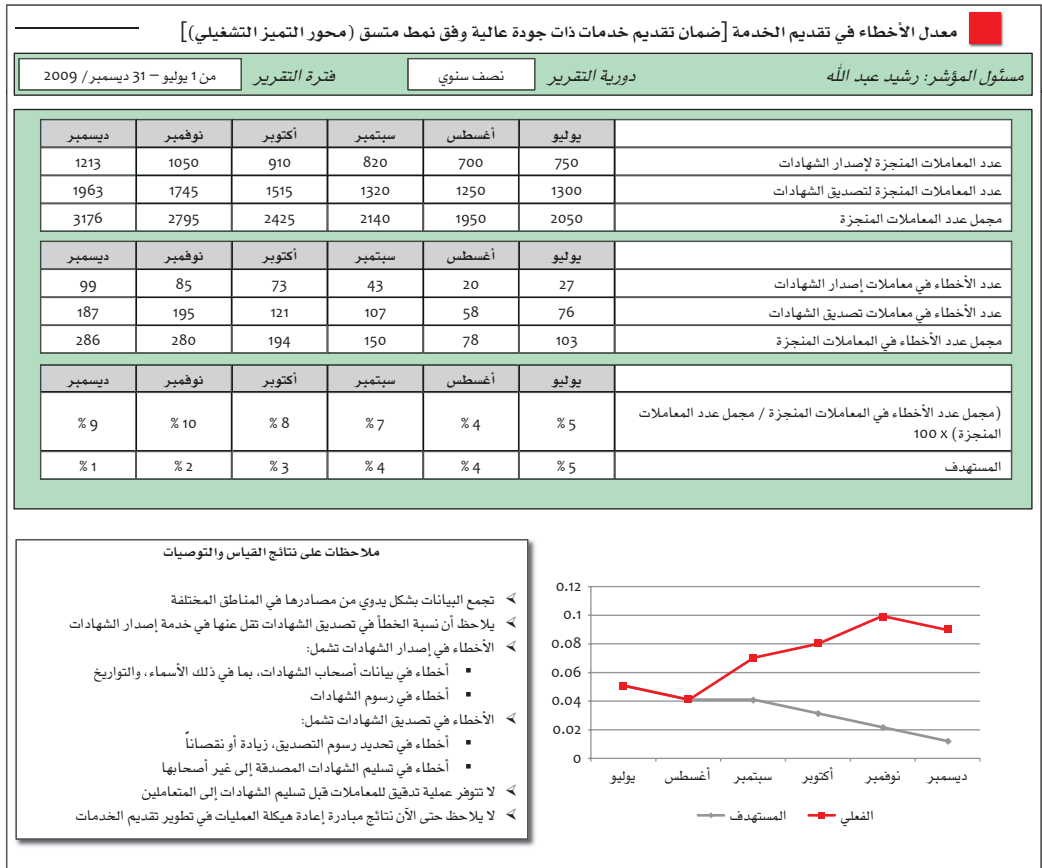
إلا أن التوصيات قد لا تقتصر على تعزيز الأداء فحسب؛ إذ تشكل عملية القياس فرصة فريدة لاختبار الفرضيات التي قامت عليها الاستراتيجية، والعلاقات السببية التي جرى تعريفها بين الأهداف الاستراتيجية من جهة، والنتائج التي صيغت الاستراتيجية لتحقيقها، من جهة أخرى. كما أن من شأن عملية القياس أن تؤكد أو تنفي العلاقات السببية التي جرى تعريفها بين الأهداف، بعضها ببعض الآخر. وفي هذا السياق، ينبغي أن يمتلك فريق القيادة الاستعداد للدعوة إلى مراجعة الاستراتيجية، إذا تبين أن الفرضيات التي قامت عليها لا يمكن إثباتها من خلال عملية القياس. مع التأكيد على أن على المؤسسة توخي الحذر قبل التوصل إلى نتائج قطعية بهذا الشأن؛ ذلك أن إثبات عدم صحة أو عدم دقة الفرضيات التي بنيت عليها الاستراتيجية يتطلب أكثر من مجرد عملية قياس واحدة. حيث ينبغي اختبار العديد من العناصر قبل التوصل إلى نتيجة بطلان الفرضيات. ومثال ذلك ضرورة اختبار المؤشرات ذاتها، واختبار المستهدفات المتفق بشأنها، واختبار دقة عملية القياس والتوثيق. إضافة إلى ما سبق، وما لم يكن الخلل في الفرضيات الاستراتيجية في غاية الوضوح، فإن على المؤسسة أن تبذل وقتاً كافياً في تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء قبل التوصل إلى نتيجة بشأن مدى دقة المبادرات. بحيث لا يتصور أن تكون المؤسسة رؤية واضحة بشأن مدى صحة الفرضيات قبل مرور دورة كاملة من القياس على أقل تقدير.

في ضوء ما سبق، فإن عملية إعداد التقارير هي عملية دقيقة، وينبغي أن تتم بقدر عالٍ من الوعي والإدراك للوظيفة التي تؤديها التقارير في سياق عملية إدارة تنفيذ الاستراتيجية بشكل عام، وإدارة المراجعات الاستراتيجية للأداء بشكل خاص. وحتى تتمكن المؤسسة من تلبية متطلبات المراجعات الاستراتيجية للأداء فإن على فريق القيادة أن يتلقى حزمة التقارير التالية:

## أ. تقرير مؤشر الأداء الرئيس:

إن تقرير المؤشر هو عبارة عن وثيقة تحوي البيانات الخاصة بقياس المؤشر، وصيغ حسابها، مقارنة بالمستهدفات الموثقة في البطاقة التعريفية الخاصة بالمؤشر، والتي اعتمدت سابقاً من قبل فريق القيادة. كما يحوي التقرير تحليلاً أولياً لنتائج قياس المؤشر، ليصار إلى استخدامه في وقت لاحق من قبل مسئول الهدف في تحليل نتائج الهدف. يشار إلى أن أحد أهداف تقرير المؤشر، علاوة على قياس أداء الهدف الاستراتيجي، هو قياس مدى سعي المؤسسة إلى تعزيز ذلك الأداء، من خلال تنفيذ المبادرات الاستراتيجية إن وجدت. وفي هذا السياق، من الأهمية أن يتعرض مسئول المؤشر، عند تحليله لنتائج القياس، إلى بيان دور المبادرة الاستراتيجية على نتائج القياس. وفيما يلي، نموذج لأحد تقارير المؤشرات التي يمكن أن تستخدم لهذا الغرض:

الشكل 4.3: مثال على تقرير المؤشر



## ب. تقرير إنجاز المبادرة الاستراتيجية:

تعتبر تقارير المبادرات الاستراتيجية عن رسالة مفادها "إلى أي مدى تنجح المؤسسة في سعيها لحفز الأداء، من خلال فعل مؤسسي مركّز؟" وبهذا المفهوم، تحوي التقارير الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية معلومات بشأن حجم الإنجاز في المبادرات وفق معالم الإنجاز التي تحويها خطة العمل. كما تحوي التقارير تحليلاً للأسباب التي حدثت بالإنجاز أن يبلغ مستواه، والتحديات التي يواجهها تنفيذ المبادرة، إضافة إلى توصيات بشأن اتخاذ إجراءات عملية لحفز الإنجاز في تنفيذ المبادرة وإزالة العقبات التي تحول دون ذلك. يذكر أن نجاح المبادرة الاستراتيجية ينعكس من خلال أمرين اثنين:

1. إنجاز معالم التنفيذ بشكل فاعل، وهو ما يظهر في تقرير المبادرة الاستراتيجية
2. إحداث أثر على نتائج قياس المؤشر، وهو ما يظهر في التقارير الخاصة بكل من مؤشر الأداء الرئيس، وأداء الهدف الاستراتيجي (في حال ارتبطت المبادرة بمؤشر بعينه)، وأداء المحور الاستراتيجي

## الشكل 4.4: نموذج تقرير إنجاز المبادرة الاستراتيجية

مبادرة إعادة هيكلة العمليات (محور التميز التشغيلي)													
مسؤول المبادرة: رأفت علي													
دورية التقرير: نصف سنوي													
فترة التقرير: من 1 يوليو - 31 ديسمبر / 2009													
معايير التنفيذ (الشواخص)	التقييم	2009											
		Q4	Q3	Q2	Q1	12	11	10	9	8	7	6	5
تشكيل الفريق، ووضع آلية العمل والحوكمة الخاصة به	أكمل												
تطوير الاستراتيجية الخاصة بإعادة هيكلة العمليات	أكمل												
دراسة الوضع الحالي	أكمل												
الانتهاء من المرحلة الأولى (هيكلة عمليات الوحدات التنظيمية الرئيسية)	قيد التنفيذ												
الانتهاء من المرحلة الثانية (هيكلة عمليات وحدات الدعم المساندة)	لم يبدأ التنفيذ												
تسليم كافة متطلبات المشروع	لم يبدأ التنفيذ												
الانتهاء من تنفيذ خطة الاتصال وبناء القدرات	لم يبدأ التنفيذ												
تحليل نتائج الإنجاز والخصائص الاستراتيجية													
<p>◀ هنالك تأخير في إنجاز مشروع إعادة هيكلة العمليات بواقع 30 يوم عمل عن الخطة التي أقرت من قبل فريق القيادة. ويعود جزء من هذا التأخير إلى تأخير مستحقات الشركة المنفذة للمشروع</p> <p>◀ قلصت الشركة عدد الخبراء العاملين في المشروع بواقع 3 خبراء رئيسيين خلال شهري نوفمبر وديسمبر 2009. مقابل الاعتماد بشكل أكبر على كادر المؤسسة من الموظفين لسد جزء من العجز في الخبرات.</p> <p>◀ وفق الترتيب الجديد، يتطلب إتمام المشروع أن توفر كل إدارة خمسة موظفين لدعم تنفيذ المشروع [أثنان بدوام كامل، وثلاثة بدوام جزئي (20% من ساعات العمل)]</p> <p>◀ لم توفر الإدارات الداخلية سوى موظفين اثنين من كل إدارة، وبدوام جزئي (50% من ساعات العمل)</p>													
التوصيات													
جهة التنفيذ	الإطار الزمني												
اللجنة التوجيهية	7 يناير 2010	1. مراجعة مخرجات المشروع وتقديمها بالسرعة الممكنة، لغرض سداد المدفوعات المتأخرة على المؤسسة، والمستحقة للشركة المنفذة											
المدير العام	7 يناير 2010	2. إلزام الإدارات برصد المشروع بأعداد أكبر من الموظفين، وبما تم الاتفاق عليه مع الشركة المنفذة											

التوصيات



يذكر أن مكتب إدارة المشاريع (إن وجد) يمكن أن يلعب دوراً في تنظيم عملية رفع التقارير الخاصة بإنجاز المبادرات الاستراتيجية، شريطة أن يتم ذلك من خلال إطار عملية تنفيذ الاستراتيجية، تماشياً مع ما ورد في هذا الشأن، في الفصل المتعلق بإدارة المبادرات الاستراتيجية من هذا الدليل.

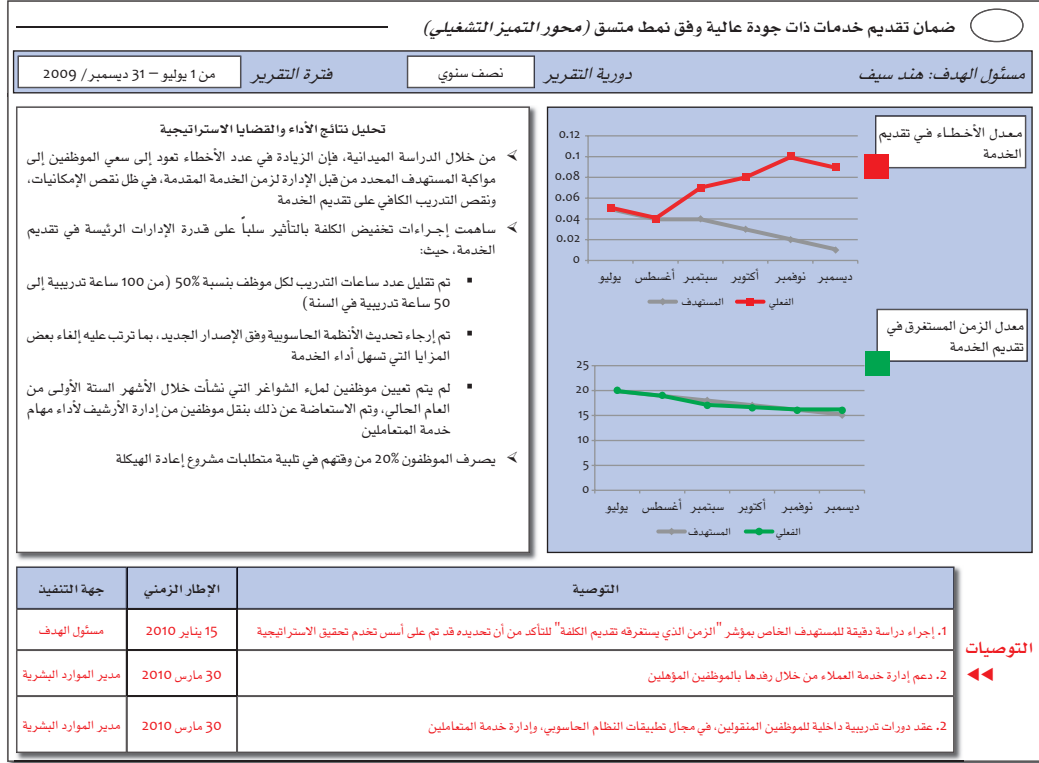
### ج. تقرير أداء الهدف الاستراتيجي:

إن تقرير أداء الهدف الاستراتيجي هو محصلة المعلومات المستقاة بشكل رئيس من تقارير المؤشرات الرئيسية، وتقارير إنجاز المبادرات الاستراتيجية (تقارير الأداء الشاملة). ويهدف التقرير بدوره إلى إيصال رسالة مفادها "إلى أي مدى تسير المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية؟" حيث يعتمد مسئول الهدف إلى الالتقاء بمسئولي المؤشرات والمبادرات الاستراتيجية، قبل انعقاد المراجعة الاستراتيجية، لصياغة صورة شاملة لأداء الهدف بعد تحليله اعتماداً على البيانات المتاحة. وفي هذا السياق يشمل تحليل أداء الهدف الاستراتيجي ما يلي:

1. الصورة العامة لأداء الهدف كما تظهرها نتائج قياس المؤشرات الرئيسية
2. الأسباب الموضوعية التي تقف خلف المستوى المتحقق من أداء الهدف
3. الأداء المؤسسي في دفع نتائج قياس المؤشرات باتجاه تحقيق المستهدف، استناداً إلى تحليل تقرير إنجاز المبادرة الاستراتيجية (إن وجدت)، والتحليل الموضوعي لأثر المبادرة على نتائج قياس المؤشر استناداً إلى مدخلات الأطراف الثلاثة
4. وفي نهاية المطاف، يحتوي التقرير على مجموعة من التوصيات بشأن الإجراءات الواجب اتخاذها لتعزيز مستوى الأداء، وتجاوز التحديات.

بالإشارة إلى نموذج تقرير الهدف الاستراتيجي الموضح في الصفحة المقابلة، فإن تقرير الهدف يمثل وجهة النظر المؤسسية لمسئول الهدف الاستراتيجي، المستندة إلى بيانات كمية، وأخرى نوعية مستقاة من النقاش مع مسئول المؤشرات والمبادرات. حيث ينبغي أن تناقش وجهة النظر المذكورة وتحتاج في إطار تطوير تقرير أداء المحور الاستراتيجي، فضلاً عن المراجعة الاستراتيجية التي تتعد على مستوى فريق القيادة. تجدر الإشارة إلى أن المساحة الأكبر في تقرير الهدف، ينبغي أن تكون من نصيب تحليل نتائج الأداء والتوصيات، وذلك كما يظهره النموذج. مع التأكيد على إبراز التوصيات، بصفتها منطقة الفعل، والمكان الذي يجب أن يوجه اتخاذ القرار المؤسسي. ويقوم مسئول الهدف بصياغة التحليل بالتعاون مع مسئول المؤشر والمبادرة، والجهات المعنية بتحقيق الهدف داخل المؤسسة.

#### الشكل 4.5: نموذج تقرير الهدف الاستراتيجي



#### د. تقرير أداء المحور الاستراتيجي:

إن الرسالة الأساسية التي يقدمها تقرير المحور الاستراتيجي هي "إلى أي مدى تعتبر توليفة الأهداف الاستراتيجية في محور واحد متسقة ومتكاملة في توليدها للقيمة المضافة الموجهة بحاجات فئة من المتعاملين والمعنيين؟" وفي هذا السياق، فإن تقرير المحور يقدم صورة موجزة للأداء الاستراتيجي في محور محدد، إضافة إلى تعريف بأهم التحديات والقضايا التي تواجه ذلك المحور. ويعد تقرير المحور الاستراتيجي محصلة تقارير الأهداف الاستراتيجية المنضوية في إطاره، بما تحويه من معلومات خاصة بقياس مؤشرات الأداء الرئيسة، إضافة إلى تقارير المبادرات الاستراتيجية المنضوية في إطاره. وعليه، فإن عملية إعداد تقرير المحور الاستراتيجي تتطلب مدخلات من قبل كافة الأطراف المعنية بالمحور، بما في ذلك مسئولو الأهداف الاستراتيجية ذوو الصلة، ومسئولو المبادرات الاستراتيجية المعنيين. وفي هذا الشأن يجتمع مسئول المحور المعني مع الأطراف المشار إليها أعلاه، لمناقشة كل من تقارير الأهداف والمبادرات الاستراتيجية، وتحليلها وصولاً إلى تقرير المحور الذي يحوي ما يلي:

1. نتائج قياس المؤشرات الخاصة بمدى تحقيق القيمة المضافة التي يحققها المحور، كما يعكسها إدراك المتعاملين والمعنيين لها. حيث تعبر هذه النتائج في الغالب عن السمة العامة التي تتصف بها نتائج أداء المحور الاستراتيجي المعني.
2. تقيماً عاماً لنتائج قياس مؤشرات الأداء الرئيسة، والمبادرات الاستراتيجية المرتبطة بالمحور وأهدافه. ويمكن أن يكون ذلك من خلال سرد المؤشرات والمبادرات وترميزها بالألوان الدالة على مستوى الأداء.
3. تحليلاً نوعياً لمستوى الأداء المتوقع في إطار المحور، والأسباب التي تقف خلف هذا المستوى. ويتم ذلك من خلال النقاش النوعي مع مسئول الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا الإطار ينبغي أن يعكس التحليل، اختباراً للفرضيات التي قامت عليها نظرية التغيير الخاصة بالمحور، من خلال:
  - أ. تحليل للعلاقات السببية التي تربط الأهداف بصوت المتعامل المعبر عن مجمل القيمة المضافة المتحققة في إطار المحور
  - ب. تحليل للعلاقات السببية التي تربط الأهداف، بعضها ببعض الآخر
  - ج. تحليل علاقة المبادرات الاستراتيجية بالأهداف الاستراتيجية، وبالأداء الكلي للمحور الاستراتيجي
4. توصيات بقرارات استراتيجية، قد لا تقتصر على تعزيز مستوى الأداء، وإنما قد تشمل كذلك إعادة النظر بأهداف استراتيجية أو مستهدفات، أو مبادرات استراتيجية، إذا تبين من خلال التحليل عدم دقة الفرضيات التي طورت الاستراتيجية على أساسها. مع التأكيد على أن قرارات بهذا المستوى لا ينبغي أن تتخذ قبل منح عملية تنفيذ الاستراتيجية وقياسها مدة كافية للحكم عليها بشكل موضوعي، كما ورد سالفاً.



يذكر أن تقارير المحاور الاستراتيجية هي المادة الرئيسية التي تناقش في المراجعات الاستراتيجية. حيث تجري خلال المراجعة مناقشة ومحاكاة التقارير، بما فيها من بيانات ومعلومات تحليلية وتوصيات. وفيما يلي، نموذج توضيحي لما يمكن أن يبدو عليه تقرير المحور الاستراتيجي:

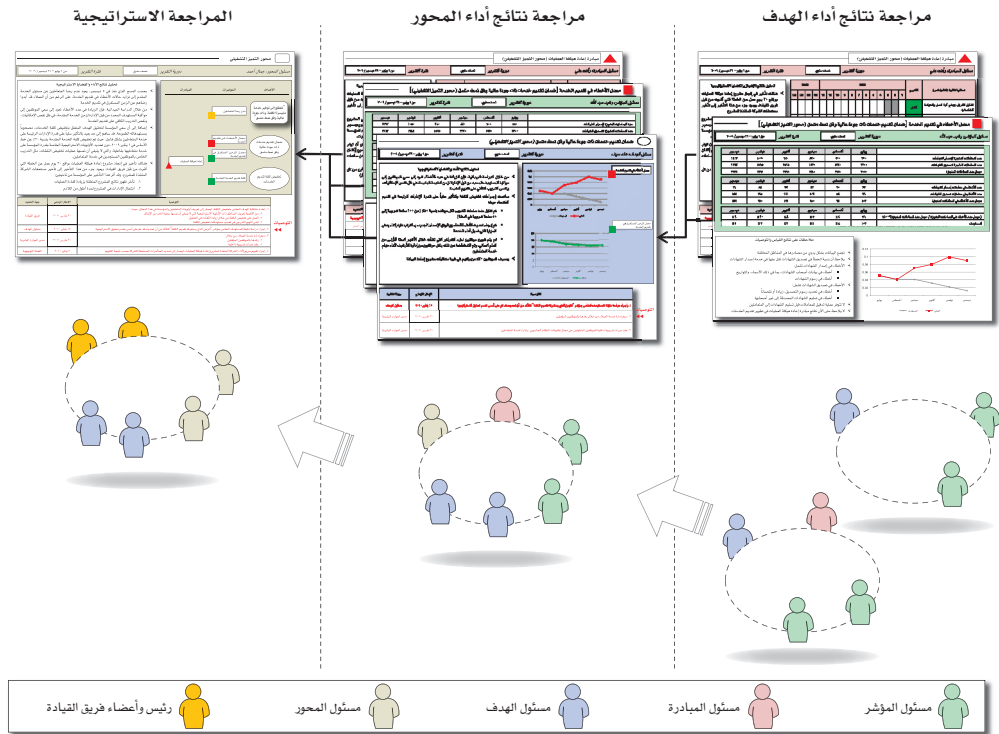
الشكل 4.6: نموذج تقرير المحور

محور التميز التشغيلي																
مسؤول المحور: جمال أحمد	دورية التقرير: نصف سنوي															
فترة التقرير: من 1 يوليو - 31 ديسمبر/ 2009																
<p>تحليل نتائج الأداء والقضايا الاستراتيجية</p> <p>بحسب المسح الذي نفذ في 5 ديسمبر، يعود عدم رضا المتعاملين عن مستوى الخدمة المقدم إلى تزايد حالات الأخطاء في تقديم الخدمة، على الرغم من أن العملاء قد أبدوا رضاهم عن الزمن المستغرق في تقديم الخدمة</p> <p>من خلال الدراسة الميدانية، فإن الزيادة في عدد الأخطاء تعود إلى سعي الموظفين إلى مواكبة المستهدف المحدد من قبل الإدارة لزمّن الخدمة المقدمة، في ظل نقص الإمكانيات، ونقص التدريب الكافي على تقديم الخدمة</p> <p>إضافة إلى أن سعي المؤسسة لتحقيق الهدف المتعلق بتخفيض كلفة الخدمات، مصحوباً بمسئداته الطموحة، قد ساهم إلى حد بعيد بالتأثير سلباً على قدرة الإدارات الرئيسية على خدمة المتعاملين بشكل فاعل. حيث تم تخفيض كلفة الخدمة المقدمة بنسبة 20% عن خط الأساس في 1 يناير 2009، دون تحديد الأولويات الاستراتيجية الخاصة بقدرة المؤسسة على خدمة متعاملها بفاعلية، والتي لا ينبغي أن تمسها عمليات تخفيض النفقات، مثل التدريب الخاص بالموظفين المستجدين في خدمة المتعاملين.</p> <p>هنالك تأخير في إنجاز مشروع إعادة هيكلة العمليات بواقع 30 يوم عمل عن الخطة التي أقرت من قبل فريق القيادة، ويعود جزء من هذا التأخير إلى تأخير مستحقات الشركة المنفذة للمشروع، وقد أثر هذا التأخير على المؤسسة من ناحيتين:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تأخر ظهور نتائج المشروع المتعلقة بزيادة كفاءة العمليات</li> <li>2. انشغال الإدارات في المشروع لمدة أطول من اللازم</li> </ol>	<p>الأهداف</p> <p>تتطلع إلى توفير خدمة متميزة الكلفة، وذات جودة عالية وفق نمط متسق</p> <p>مدى رضا المتعاملين</p> <p>معدل الأخطاء في تقديم الخدمة</p> <p>معدل الزمن المستغرق في تقديم الخدمة</p> <p>إعادة هيكلة العمليات</p> <p>كلفة تقديم الخدمة المقدمة</p> <p>ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفق نمط متسق</p> <p>تخفيض كلفة تقديم الخدمات</p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>جهة التنفيذ</th> <th>الإطار الزمني</th> <th>التوصية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>فريق القيادة</td> <td>30 مارس 2010</td> <td>1. إعادة مناقشة الهدف الخاص بتخفيض الكلفة، ليصار إلى تعريف أولويات المتعاملين والمؤسسة في هذا المجال، حيث: ✓ من الأهمية تعريف المناطق ذات الأولوية الاستراتيجية التي لا ينبغي أن تمسها عملية الحد من الإنفاق ✓ العمل على تخفيض الكلفة من خلال زيادة الكفاءة في التشغيل ✓ تبني النهج التدريجي في تحديد مستهدفات تخفيض الكلفة</td> </tr> <tr> <td>مسؤول الهدف</td> <td>15 يناير 2010</td> <td>2. إجراء دراسة دقيقة للمستهدف الخاص بمؤشر "الزمن الذي يستغرقه تقديم الكلفة" للتأكد من أن تحديده قد تم على أسس تخدم تحقيق الاستراتيجية</td> </tr> <tr> <td>مدير الموارد البشرية</td> <td>30 مارس 2010</td> <td>3. دعم إدارة خدمة العملاء من خلال: ✓ ردهما بالموظفين المؤهلين ✓ عقد دورات تدريبية داخلية</td> </tr> <tr> <td>اللجنة التوجيهية</td> <td>7 يناير 2010</td> <td>4. إجراء تقييم سريع لأداء الشركة المنفذة لمشروع إعادة هيكلة العمليات، ليصار إلى تسديد المتأخرات المستحقة للشركة بحسب نتيجة التقييم</td> </tr> </tbody> </table>	جهة التنفيذ	الإطار الزمني	التوصية	فريق القيادة	30 مارس 2010	1. إعادة مناقشة الهدف الخاص بتخفيض الكلفة، ليصار إلى تعريف أولويات المتعاملين والمؤسسة في هذا المجال، حيث: ✓ من الأهمية تعريف المناطق ذات الأولوية الاستراتيجية التي لا ينبغي أن تمسها عملية الحد من الإنفاق ✓ العمل على تخفيض الكلفة من خلال زيادة الكفاءة في التشغيل ✓ تبني النهج التدريجي في تحديد مستهدفات تخفيض الكلفة	مسؤول الهدف	15 يناير 2010	2. إجراء دراسة دقيقة للمستهدف الخاص بمؤشر "الزمن الذي يستغرقه تقديم الكلفة" للتأكد من أن تحديده قد تم على أسس تخدم تحقيق الاستراتيجية	مدير الموارد البشرية	30 مارس 2010	3. دعم إدارة خدمة العملاء من خلال: ✓ ردهما بالموظفين المؤهلين ✓ عقد دورات تدريبية داخلية	اللجنة التوجيهية	7 يناير 2010	4. إجراء تقييم سريع لأداء الشركة المنفذة لمشروع إعادة هيكلة العمليات، ليصار إلى تسديد المتأخرات المستحقة للشركة بحسب نتيجة التقييم	<p>التوصيات</p>
جهة التنفيذ	الإطار الزمني	التوصية														
فريق القيادة	30 مارس 2010	1. إعادة مناقشة الهدف الخاص بتخفيض الكلفة، ليصار إلى تعريف أولويات المتعاملين والمؤسسة في هذا المجال، حيث: ✓ من الأهمية تعريف المناطق ذات الأولوية الاستراتيجية التي لا ينبغي أن تمسها عملية الحد من الإنفاق ✓ العمل على تخفيض الكلفة من خلال زيادة الكفاءة في التشغيل ✓ تبني النهج التدريجي في تحديد مستهدفات تخفيض الكلفة														
مسؤول الهدف	15 يناير 2010	2. إجراء دراسة دقيقة للمستهدف الخاص بمؤشر "الزمن الذي يستغرقه تقديم الكلفة" للتأكد من أن تحديده قد تم على أسس تخدم تحقيق الاستراتيجية														
مدير الموارد البشرية	30 مارس 2010	3. دعم إدارة خدمة العملاء من خلال: ✓ ردهما بالموظفين المؤهلين ✓ عقد دورات تدريبية داخلية														
اللجنة التوجيهية	7 يناير 2010	4. إجراء تقييم سريع لأداء الشركة المنفذة لمشروع إعادة هيكلة العمليات، ليصار إلى تسديد المتأخرات المستحقة للشركة بحسب نتيجة التقييم														

### ثالثاً: عقد المراجعات الاستراتيجية

كما ذكر سابقاً، يسبق المراجعة الاستراتيجية التي تتم على مستوى فريق القيادة مرحلتان أساسيتان للوصول إلى مادة المراجعة؛ المرحلة الأولى هي تلك التي يتم فيها تحليل نتائج أداء الهدف، وبالتالي إعداد تقرير أداء الهدف الاستراتيجي. والمرحلة الثانية هي تلك التي يتم فيها تحليل نتائج المحور الاستراتيجي اعتماداً على تحليل نتائج الأهداف والمبادرات الاستراتيجية، كما جرى توضيحهما في الفصول الخاصة بإعداد تقارير الأهداف والمحاور الاستراتيجية. والشكل 4-7 أدناه، يبين تطور التحليل والمناقشة، وصولاً إلى المراجعة الاستراتيجية الخاصة بفريق قيادة المؤسسة.

الشكل 4.7: المراجعة الاستراتيجية واللقاءات التي تسبقها



إن المراجعات الاستراتيجية هي فرصة فريق القيادة لمناقشة كافة القضايا المتعلقة بالاستراتيجية وتنفيذها، والوصول بشكل جماعي لأفضل الحلول التي تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن المراجعات الاستراتيجية هي المناسبات التي يمارس فيها أعضاء فريق القيادة التعبير عن دورهم كمسؤولين عن تحقيق الأهداف والمحاور

الاستراتيجية لا كمدرء لإدارات ذات مسؤوليات وظيفية متباينة. يذكر بأن هنالك عدة جوانب تنبغي مراعاتها عند عقد ورش العمل المتخصصة في المراجعات الاستراتيجية، بما يضمن أن تكون هذه المراجعات قوالب فاعلة ذات محتوى استراتيجي ملائم، تقود إلى إنتاج قرارات استراتيجية ذات أثر حقيقي في دفع الأداء الاستراتيجي. ومن هذه الجوانب ما هو ذو طابع لوجستي كالتحضير لورشة العمل، ومنها ما يتعلق بالمحتوى كإدارة النقاشات وإقرار التوصيات.

### التحضير للمراجعة الاستراتيجية:

حتى تنجح ورشة العمل الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية للأداء، فإن التحضير لها ينبغي أن يكون على قدر عالٍ من المهنية والدقة والتركيز. إن المراجعة الاستراتيجية ليست اجتماع عمل في ساعة من الزمن أو اثنتين، بل هي ورشة عمل تفاعلية ذات تحضير جيد وإدارة فاعلة، قد تستمر لمدة يوم عمل أو يومي عمل كاملين. ومن بين العناصر التي يتضمنها التحضير الجيد لورشة العمل ما يلي:

1. **أجندة المراجعة الاستراتيجية:** تعد أجندة الورشة العنصر الأهم في المراجعة الاستراتيجية، والذي ينبغي أن تتم إدارته بعناية. وتتحدد ورشة العمل تبعاً لما يراه فريق القيادة ورئيسه لأولوياته الاستراتيجية في الفترة التي تتعد فيها المراجعة. ومهما اختلفت أولويات الفريق، إلا أنه لا ينبغي أن تدرج على أجندة المراجعة سوى قضايا استراتيجية مستقاة من نتائج عملية القياس، والتحليل المصاحب لها في كل من المحاور والأهداف والمبادرات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة. يذكر أن إدارة الاستراتيجية/الأداء هي الجهة المكلفة بإعداد أجندة المراجعة والمواد المصاحبة لها، فيما تعتمد أجندة المراجعة من قبل رئيس فريق القيادة. ومن الممارسات المتبعة في المؤسسات لتحديد أجندة المراجعة الاستراتيجية ما يلي:

◀ تعتمد بعض المؤسسات إلى مناقشة الأداء الخاص بكل المحاور الاستراتيجية بتفاصيلها، في ورشة عمل كبرى تقعد بشكل سنوي. حيث يمكن أن تستمر هذه الورشة لمدة يوم أو أكثر، يقوم خلالها مسئول كل محور بعرض الأداء الخاص بالمحور المعني، والتحديات التي تواجهه، والتوصيات لفريق القيادة بهذا الشأن.

◀ فيما تعتمد مؤسسات أخرى إلى اتباع أسلوب آخر يقوم على عقد مراجعة استراتيجية مرة كل ثلاثة شهور، يتم فيها استعراض عام للأداء الاستراتيجي في المؤسسة، إضافة إلى عرض تفصيلي للأداء المتحقق في محور واحد بعينه. ومع اكتمال السنة، تكون المؤسسة قد تمكنت من مراجعة الأداء الخاص بكافة المحاور الاستراتيجية.

◀ ومن الممارسات المفيدة التي تتبعها بعض المؤسسات، قيامها بتخصيص جزء من المراجعة الاستراتيجية لمناقشة الأداء المتعلق بإحدى الوحدات التنظيمية. وهو ما يشكل فرصة لتبادل الخبرات والدروس المستفادة مع الوحدات التنظيمية الأخرى، مما يدفع باتجاه تعزيز مفهوم المواءمة والتناغم داخل المؤسسة.

ومهما كانت الطريقة المتبعة في تحديد أجندة المراجعة الاستراتيجية، فإن القاعدة الأساسية هي التزام الأجندة التي تعكس القضايا والتحديات الاستراتيجية ضمن أولويات المؤسسة، وطبيعة عملها.

2. **المشاركون في المراجعة الاستراتيجية:** كثيراً ما يطرح السؤال حول من ينبغي له حضور ورشة العمل الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية للأداء. إن الجواب على هذا السؤال يتوقف على الأهداف المصاحبة لمراجعة الأداء، والتي يتطلع فريق القيادة إلى تحقيقها. من حيث المبدأ، ينبغي أن يحضر الورشة رئيس فريق القيادة وكافة أعضاء فريق القيادة، بمن فيهم مسئولو المحاور والأهداف الاستراتيجية. إضافة إلى أن حضور أعضاء إدارة الاستراتيجية/الأداء مهم لغرض تسيير الاجتماع وتقديم الدعم الفني واللوجستي لأعضاء فريق القيادة.

في المقابل، يمكن لفريق القيادة دعوة أطراف أخرى للحضور، إذا ما أريد استخدام المراجعة الاستراتيجية كأداة للتواصل، بحسب الممارسات الجيدة المتبعة في العديد من المؤسسات. وفي هذا الشأن، يمكن دعوة أعضاء الفريق الرئيس، ومسؤولي المؤشرات والمبادرات الاستراتيجية. كما يمكن لفريق القيادة دعوة عدد أكبر من الأفراد من رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات المختلفة. إلا أنه ينبغي مراعاة أمرين اثنين في هذا الخصوص؛ الأول هو عدم زيادة عدد الحضور عن الحد الذي يمكن أن يؤثر سلباً على إدارة الورشة. الأمر الآخر هو أنه بغض النظر عن حضور المراجعة، فإن اتخاذ القرار الاستراتيجي والتصويت عليه يبقى من صلاحيات فريق القيادة دون غيره. فيما يكون حضور الأفراد الآخرين بصفة مراقبين، أو مشاركين في النقاش إن لزم الأمر.

3. **تحديد وقت ورشة العمل ومكان انعقادها:** ينبغي أن يكون الوقت المخصص لورشة العمل معلوماً منذ اللحظة التي يتم فيها إقرار نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية. ذلك أن المراجعات الاستراتيجية تكون على أساس دوري، فصلي، أو نصف سنوي، أو سنوي، وما إلى ذلك. وبالتالي، فإن جزءاً من إقرار النظام هو التوافق على صيغة دورية للمراجعات الاستراتيجية، ترتبط بها تقارير الأداء الاستراتيجي الشاملة. وينبغي أن يكون موعد المراجعات الاستراتيجية بمثابة موعد مقدس، يحظى بأولوية فوق أية التزامات أخرى. ومع أن موعد المراجعة يعد معلوماً منذ البداية، فإن على رئيس فريق القيادة أن يدعو للمراجعة في كل مرة تعقد فيها. وتكون هذه الدعوة في وقت مبكر، وفي حدود عشرة أيام عمل على الأقل قبل موعد المراجعة.

فيما يتعلق بمكان انعقاد المراجعة، ليست هنالك قواعد ثابتة بهذا الشأن. إذ تفضل بعض المؤسسات اللجوء إلى عقد الورشة على شكل خلوة خارج مقر المؤسسة بغية توفير جو من التركيز لأعضاء فريق القيادة بعيداً عن المشاغل اليومية للمؤسسة. وفي حال اختارت المؤسسة عقد ورشة العمل داخل المؤسسة، ترشيداً للكلفة، فإنه يجب في المقابل توفير جو كامل من التركيز بعيداً عن ما يمكن أن يشغل الفريق.

4. **مراجعة الأجندة والتوصيات المقترحة مع رئيس فريق القيادة:** وتتم هذه المراجعة قبل ورشة العمل المخصصة للمراجعة الاستراتيجية، بهدف إحاطة رئيس الفريق بكافة القضايا والتوصيات التي ستتم مناقشتها، وأخذ توجيهاته بشأن ما يمكن إضافته للأجندة أو حذفه منها. والقاعدة الذهبية في هذا الأمر هي أنه لا ينبغي أن يُفاجأ رئيس الفريق، أو أي من الأعضاء، عند حضوره لورشة العمل، بما يتم عرضه خلال المراجعة من قضايا وتحديات وتوصيات. إضافة إلى ما سبق، يتم الاتفاق مع رئيس الفريق بشأن توزيع الأدوار المختلفة خلال ورشة العمل، بهدف ضمان سيرها على الوجه الأمثل.

5. مواد المراجعة الاستراتيجية: تتكون المواد التي تعتمد عليها المراجعة الاستراتيجية من التقارير المختلفة التي جرى إعدادها على مستوى المحاور والأهداف والمبادرات الاستراتيجية، فضلاً عن تقارير مؤشرات الأداء الاستراتيجية المختلفة. وينبغي أن ترسل هذه المواد إلى أعضاء فريق القيادة بالتزامن مع الدعوة إلى ورشة العمل المعدة لهذا الغرض؛ أي قبل عشرة أيام عمل من انعقاد المراجعة على أقل تقدير، ليتسنى للفريق مراجعتها بعمق.

إلا أن من الأهمية التأكيد على أن المواد التي ترسل مسبقاً إلى أعضاء فريق القيادة تختلف إلى حد كبير عن تلك التي تعرض ويجري مناقشتها خلال المراجعة الاستراتيجية. لجهة أن تلك الأخيرة أكثر تركيزاً، وتختصر كافة التقارير في استعراض وتحليل معمق للقضايا الرئيسية وذات الأولوية، بعيداً عن الاستعراض العام لكافة التفاصيل التي تحويها التقارير. إن الهدف من المراجعة الاستراتيجية في نهاية المطاف هو جمع فريق القيادة على مائدة واحدة لمعالجة التحديات التي تعوق الأداء الاستراتيجي، سواءً أكانت تتعلق بالأداء أم بالفرضيات التي صيغت الاستراتيجية على أساسها.

#### إدارة المراجعة الاستراتيجية:

إن إدارة المراجعة الاستراتيجية هي الجهد الذي ينبغي أن يبذل، بحرفية واقتدار، لإدارة النقاش داخل الورشة، بما يؤدي إلى الوصول إلى نتائج تتعلق باتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتطبيق. وفي هذا السياق، فإن رئيس فريق القيادة هو المسؤول عن إدارة المراجعة، وإلزام كافة الأطراف باحترام قواعد النقاش المهني داخل الورشة. كما أنه يشكل مرجعية لإلزام الأطراف المختلفة بأخذ مسؤولياتهم تجاه تنفيذ القرارات التي تنتج عن المراجعة لاحقاً. وفيما يلي، وصف لأهم الأدوار خلال ورشة العمل:

◀ رئيس فريق القيادة: يتولى إدارة النقاش خلال ورشة العمل، وقيادة الفريق تجاه مناقشة القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية واتخاذ القرارات المطلوبة، وصولاً بالمراجعة إلى نتائج ملموسة قابلة للتطبيق لحفز الأداء الاستراتيجي.

◀ مدير إدارة الاستراتيجية/الأداء: يتولى تنظيم عملية المراجعة، بما في ذلك كافة الاستعدادات اللوجستية، وضمان ترابط كافة عناصر المراجعة. كما يتولى تقديم الاستشارة الفنية لرئيس الفريق وأعضائه بشأن الآليات الفضلى للمراجعة واتخاذ القرار الاستراتيجي. إضافة إلى ما سبق، يمكن لمدير إدارة الاستراتيجية/الأداء أن يتولى عرض التقرير الموجز بشأن الأداء، وتلخيص المداخلات المختلفة وعرضها على الأعضاء. كما يتولى توثيق نتائج النقاشات، وتزويد الأعضاء بها. فضلاً عن المتابعة مع كافة الأطراف المعنية بشأن تنفيذ قرارات المراجعة.

◀ مسئولو المحاور/الأهداف: يتولون بدورهم استعراض القضايا والتحديات التي تواجه الأداء في المحاور والأهداف التي تقع ضمن مسؤولية كل منهم. كما أنهم يمثلون صوت المحور / صوت الهدف، بعيداً عن مسؤولياتهم الوظيفية التقليدية على مستوى الإدارات الداخلية.

## إقرار التوصيات:

في ختام المراجعة الاستراتيجية، يتم إقرار التوصيات، بعد نقاشها، من خلال صياغتها على شكل قرارات موثقة. كما يتم توزيع المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ القرارات ومتابعتها. في الحالات المثلى، يتم إقرار التوصيات من خلال عملية توافق مبنية على نتائج النقاش المهني والصريح، بعيداً عن أية مجاملات. وقد يلجأ رئيس الفريق إلى اعتماد أسلوب التصويت، مع التأكيد على أن التصويت ينبغي أن يكون مبنياً كذلك على منطق النقاش، دون أن يهضم حق أي صاحب وجهة نظر في إبداء وجهة نظره والدفاع عنها.

إن من مسؤولية رئيس فريق القيادة أن يضمن ألا تنتهي ورشة العمل إلا بقرارات موثقة، ومسؤوليات محددة بدقة، مشفوعة بأطر زمنية للتنفيذ والمتابعة. كما تتولى إدارة الاستراتيجية/الأداء توثيق كافة النقاشات والقرارات، والمتابعة لاحقاً لتنفيذها، ورفد فريق القيادة بتقرير دوري بشأن تقدم تنفيذ القرارات.

## رابعاً: التواصل مع كافة العناصر المؤسسية بشأن نتائج المراجعات

تُعنى هذه المرحلة بنقل القرارات الخاصة بالأداء الاستراتيجي من إطار مكان انعقاد ورشة العمل الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية للأداء، إلى إطار الترجمة الفعلية لها على أرض الواقع. وتكون هذه الترجمة من خلال منهجين متكاملين: الأول يكون بشكل مباشر من خلال تعميم ونشر القرارات التي صدرت عن الورشة، والمسؤوليات المتعلقة بها، على الجهات ذات الصلة في المؤسسة، ومتابعة تنفيذها معهم. وفي هذا الإطار، تلعب إدارة الاستراتيجية/الأداء دوراً محورياً في توثيق نتائج ورشة العمل وقراراتها وتعميمها على المعنيين ومتابعة تنفيذها.

أما المنهج الثاني فيقوم على التواصل مع كافة مكونات المؤسسة بشأن رسالة الأداء المنبثقة عن نتائج المراجعة، من خلال نشر النتائج وجعلها في متناول الجميع داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، وعلى الرغم من أن إدارة الاستراتيجية/الأداء تتولى مسؤولية أساسية في هذا المجال، إلا أن رئيس فريق القيادة (المدير العام للمؤسسة) هو المساءل أولاً وأخيراً عن إيصال رسالة الأداء إلى كافة المستويات داخل المؤسسة، سواء على مستوى الوحدات التنظيمية، أو حتى على مستوى الأفراد. وتشير العديد من الممارسات الفضلى في هذا الشأن إلى أن فاعلية إيصال رسالة الأداء تتوقف إلى حد بعيد على فاعلية رئيس فريق القيادة في نقل هذه الرسالة بنفسه في كافة المواقع والمنتديات، وعلى كافة المستويات. إن المتتبع للممارسات المتميزة في مجال التواصل مع الأفراد في المؤسسات المختلفة، يلحظ حرصاً من قبل رأس الهرم التنظيمي على الالتقاء مع أفراد المؤسسة في أماكنهم، ناشراً رسالة الأداء، وحاشداً كافة الطاقات للتركيز على مجموعة محددة من الأولويات الاستراتيجية، وهو ما ستتم مناقشته تالياً في الجزء المتعلق بالتواصل والحوكمة وإدارة الاستراتيجية.

#### 4.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة المراجعة الاستراتيجية للأداء

في المراجعة الاستراتيجية للأداء يأخذ التواصل مداه الأوسع، حيث المراجعة الاستراتيجية بالأساس هي شكل من أشكال التواصل الاستراتيجي، الذي يأخذ شكل الاجتماعات الهادفة إلى مراجعة الأداء، استناداً إلى شكل تواصل يسهله، هو التقارير الاستراتيجية. تقوم فكرة المراجعة بالأساس على التواصل الذي يأخذ منحى استراتيجياً منهجياً.

إن الجانب الذي يجدر التركيز عليه في هذه المرحلة هو التواصل الذي يتبع المراجعات الاستراتيجية، والذي كثيراً ما يتم إغفاله من قبل المؤسسات. وهو سلوك منبوع الاعتقاد السائد بأن المراجعات الاستراتيجية حدث يخص فريق القيادة دون سواه. إن المراجعات الاستراتيجية هي بمثابة إكمال حلقة التعلم الاستراتيجي التي سبق وأن اشتركت في إنجازها معظم، إن لم يكن كافة، المكونات المؤسسية، من خلال عمليات المواءمة الاستراتيجية نزولاً، وعمليات رفع تقارير الأداء صعوداً. فضلاً عن التنفيذ الفعلي للمبادرات الاستراتيجية والعمليات التشغيلية على أرض الواقع. إن حقيقة اشتراك كافة هذه المكونات في إنجاز حلقة التعلم الاستراتيجي، تجعل لزاماً على أن يشترك الجميع في الاستفادة من هذه النتائج التي تحققت بشأنها، إذا ما أريد تعميم الفائدة على المؤسسة برمتها. وهو أمر في صلب اهتمامات فريق القيادة. يأخذ شكل التواصل الذي يتبع المراجعات الاستراتيجية عدة أشكال. إلا أن أهم ما يجمعها هو أنها جميعها تقع في نطاق مسئولية رئيس فريق القيادة. ومن هذه الأشكال ما يلي:

◀ إشراك مجموعة أكبر من المعنيين في المراجعات الاستراتيجية: إن إحدى الوظائف المهمة التي تؤديها المراجعات الاستراتيجية، علاوة على كونها مناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي، هي في أنها مناسبة للتواصل مع قطاع أكبر من أفراد المؤسسة بشأن التوجه الاستراتيجي، والأداء الاستراتيجي على حد سواء. وفي هذا الشأن، جاءت التوصية في هذا الفصل بدعوة عدد أكبر من المدراء ورؤساء الأقسام لحضور المراجعة الاستراتيجية، والمشاركة في نقاشاتها، أو الاكتفاء بدور المراقب.

◀ نشر نتائج المراجعات بين الموظفين: في هذا الشأن، يمكن للمؤسسة استخدام القنوات التقليدية المتمثلة في التعميمات عن طريق البريد الإلكتروني وغيرها الكثير. إلا أنه يمكنها كذلك اللجوء إلى قنوات غير تقليدية تمنح الموظفين قدراً كبيراً من الاهتمام في إيصال الرسائل. ومن الأمثلة التي تتبعها بعض المؤسسات في هذا الشأن، أنها تعتمد إلى وضع الخريطة الاستراتيجية في مكان يمكن مشاهدته بوضوح من قبل كافة أفراد المؤسسة، فيما تثبت على أهدافها الاستراتيجية الرموز اللونية التي تدل على مستوى الأداء المتحقق. وبهذه الصورة، يمكن لأي فرد في المؤسسة أن يشعر بأنه معني، مثله في ذلك مثل أعضاء فريق القيادة، بالأداء الاستراتيجي.

◀ فتح قنوات النقاش المختلفة، في مواقع ومناسبات عدة، مع أفراد المؤسسة بشأن الأداء الاستراتيجي: تقع على عاتق فريق القيادة، ورئيسه بشكل خاص، ضمان إيصال رسالة الأداء إلى كافة المكونات المؤسسية، وعلى رأسها الأفراد مهما اختلفت مسئولياتهم ومواقعهم. ويمكن للفريق اتباع عدة طرق معروفة في هذا الشأن. إن إحدى الطرق التي يمكن أن تتبع في هذا السياق هي تنظيم لقاء عام يعقده رئيس فريق القيادة مع أفراد المؤسسة، ويعرض فيه نتائج الأداء، ويفتح باب النقاش والحوار بشأنها. كما أن إحدى الطرق المتبعة كذلك قيام رئيس فريق القيادة وأعضائه، بحسب ما هو متاح، بالالتقاء مع أفراد المؤسسة في مواقعهم، بحيث يتم خلال هذه اللقاءات إعطاء الأفراد فرصة التواصل مع القيادة التنفيذية بشكل طبيعي ودون تكلف.

◀ إبقاء أفراد المؤسسة في صورة متابعة القرارات التي اتخذت بشأن الأداء: عند اتخاذ توصية أو قرار استراتيجي، فإن من الشفافية أن تبقى المؤسسة برمتها على إطلاع على التقدم الحاصل في تنفيذ هذه القرارات، وبالتالي، إمكانية ملاحظة أثرها على المؤسسة من قبل الموظفين. ومرة أخرى، يمكن لفريق القيادة اختيار أية أداة ملائمة في هذا الصدد.

وفيما يلي ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في هذه المرحلة:

الجدول 4.1: ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الرابعة

المستول عن التواصل	وسيلة التواصل	رسالة التواصل	هدف التواصل	جمهور التواصل
رئيس فريق القيادة	◀ المراجعات الاستراتيجية للأداء	◀ شكل الأداء المتحقق ◀ ما ينبغي فعله لتعزيز الأداء ◀ المسؤولية الملقاة على عاتق الجميع في تعزيز الأداء	نشر صورة الأداء الاستراتيجي للجميع، بغية معرفة مدى تحقق الاستراتيجية	أعضاء فريق القيادة (شاملاً مسؤولي المحاور والأهداف الاستراتيجية)
رئيس فريق القيادة، بدعم من الوحدة التنظيمية المسؤولة عن التواصل المؤسسي (إن وجدت) وإدارة الاستراتيجية/الأداء	◀ المراجعات الاستراتيجية للأداء ◀ اللقاءات والنقاشات المفتوحة ◀ الوسائل غير التقليدية في الإعلام والتواصل	◀ شكل الأداء المتحقق ◀ ما ينبغي فعله لتعزيز الأداء ◀ المسؤولية الملقاة على عاتق الجميع في تعزيز الأداء	نشر صورة الأداء الاستراتيجي للجميع، بغية معرفة مدى تحقق الاستراتيجية	كافة أفراد المؤسسة



## ملخص هيكل المسؤولية والحوكمة الخاص بالمرحلة الرابعة

المهمة	رئيس فريق القيادة	مسئولو المحاور الاستراتيجية	مسئولو الأهداف الاستراتيجية	مسئولو مؤشرات الأداء	مسئولو المبادرات الاستراتيجية	إدارة الاستراتيجية/الأداء	الفريق الرئيس
4.4.1 مراجعة مخرجات المراحل السابقة	المعمل كضامن للعملية من خلال إقرار الفجوات والزام الأطراف المختلفة بأداء مهامها لتجسيروها	المشاركة في تحديد الفجوات وتجسيروها على مستوى المحاور الاستراتيجية	المشاركة في تحديد الفجوات وتجسيروها على مستوى الأهداف الاستراتيجية	المشاركة في تحديد الفجوات وتجسيروها على مستوى مؤشرات الأداء	المشاركة في تحديد الفجوات وتجسيروها على مستوى الأهداف الاستراتيجية	تنفيذ المراجعة لتحديد الفجوات والعمل على إدارة عملية تجسيروها	دعم إدارة الاستراتيجية/الأداء والمعنيين بتحديد الفجوات والعمل على تجسيروها
<b>4.4.2 تنفيذ المراجعات الاستراتيجية للأداء</b>							
- أولاً: تنفيذ عملية القياس	ضمان عملية القياس من خلال متابعة نتائجها في اجتماعات فريق القيادة، والزام كافة الأطراف المعنية بالقياس وفق المعايير المتبعة	الإشراف على عملية القياس في إطار المحاور ذات العلاقة، من خلال المتابعة مع مسؤولي المؤشرات والمبادرات	الإشراف على عملية القياس في إطار الأهداف ذات العلاقة، من خلال المتابعة مع مسؤولي المؤشرات والمبادرات	تنفيذ عملية قياس المؤشرات من خلال جمع البيانات من مصادرها، وحساب صيغة المؤشر	تنفيذ عملية القياس من خلال متابعة إنجاز معالم تنفيذ المبادرات	إدارة عملية القياس توفير الدعم الفني لمسؤولي الأهداف والمؤشرات والمبادرات من خلال: - توفير نماذج القياس - وضع وتطبيق ومتابعة معايير لجودة القياس	تقديم الدعم الفني متى لزم ذلك
- ثانياً: إعداد تقارير الأداء	استعراض التقارير وإقرارها قبل ورشة العمل الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية	العمل مع مسؤولي الأهداف والمبادرات الاستراتيجية في مناقشة تقارير الأهداف الاستراتيجية، وإعداد تقارير المحاور الاستراتيجية، بما في ذلك: - تحليل نتائج الأداء الخاصة بالمحاور ومراجعة العلاقات السببية ما بين الأهداف المنضوية في إطارها - إعداد التوصيات	العمل مع مسؤولي المؤشرات والمبادرات الاستراتيجية في إعداد تقارير الأهداف الاستراتيجية، بما في ذلك: - تحليل نتائج الأداء الخاصة بالمحاور ومراجعة العلاقات السببية ما بين الأهداف المنضوية في إطارها - إعداد التوصيات	إعداد تقارير قياس المؤشرات المساهمة في النقاش الهادف إلى إعداد تقارير أداء الأهداف	إعداد تقارير إنجاز المبادرات، بما في ذلك: - تحليل نتائج الإنجاز وتقييمها - المساهمة في النقاش الهادف إلى إعداد تقارير أداء الأهداف	إدارة عملية إعداد ورفع التقارير توفير الدعم الفني لمسؤولي المحاور والأهداف والمؤشرات والمبادرات من خلال: - توفير نماذج التقارير - المساعدة في صياغة التقارير - وضع وتطبيق ومتابعة معايير لجودة التقارير	تقديم الدعم الفني متى لزم ذلك
- ثالثاً: عقد المراجعات الاستراتيجية	رئاسة المراجعة الاستراتيجية وإدارة النقاش وضمان الخروج بقرارات ملزمة لكافة الأطراف	المشاركة الفاعلة في المراجعة الاستراتيجية من خلال عرض نتائج أداء المحاور وتحليلها، وصياغة التوصيات المتعلقة بها	المشاركة الفاعلة في المراجعة الاستراتيجية من خلال عرض نتائج أداء الأهداف وتحليلها، وصياغة التوصيات المتعلقة بها	توفير الدعم الفني لمسؤولي المحاور والأهداف في تحليل مؤشرات الأداء وصياغة التوصيات بشأنها	توفير الدعم الفني لمسؤولي المحاور والأهداف في استعراض نتائج إنجاز المبادرات وتحليلها وصياغة التوصيات بشأنها	تنظيم المراجعة الاستراتيجية وتوفير كافة الدعم اللوجستي والفني لفريق القيادة ورئيسه في تنفيذها	حضور المراجعات الاستراتيجية وتقديم الدعم الفني إن لزم
- رابعاً: التواصل مع كافة العناصر المؤسسية بشأن نتائج المراجعات	إقرار خطة التواصل ضمان تحقيق رسالة التواصل من خلال نشر الرسائل الاستراتيجية في كافة المناسبات وبكافة السبل، بما في ذلك الالتقاء العفوي بأفراد المؤسسة في أماكنهم	المساهمة في نشر الرسائل الاستراتيجية في كافة المناسبات وبكافة السبل	المساهمة في نشر الرسائل الاستراتيجية في كافة المناسبات وبكافة السبل	المساهمة في نشر الرسائل الاستراتيجية في كافة المناسبات وبكافة السبل	المساهمة في نشر الرسائل الاستراتيجية في كافة المناسبات وبكافة السبل	متابعة كافة القرارات التي تنتج عن المراجعة الاستراتيجية مع الأطراف ذات الصلة تخطيط وإدارة عملية التواصل مع كافة مكونات المؤسسة بشأن نتائج الأداء	المساهمة في نشر الرسائل الاستراتيجية في كافة المناسبات وبكافة السبل

## قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الرابعة

مع انتهاء مرحلة المراجعة الاستراتيجية للأداء، يتوقع منك امتلاك المعلومة والمهارة لإنجاز ما يلي:

- ◀ مراجعة كافة عناصر نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية وتحديد الفجوات
- ◀ ضمان تنفيذ عملية المراجعة الاستراتيجية للأداء بصفتها فعلاً مؤسسياً، وذلك من خلال:
  - إدارة وتنفيذ عملية القياس الاستراتيجي
  - إعداد تقارير الأداء الشاملة في نطاق المحاور والأهداف والمبادرات الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسة
  - إدارة وتنفيذ ورشة العمل الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية، وضمان خروجها بقرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ في إطار تعزيز الأداء الاستراتيجي
  - متابعة نتائج الأداء مع كافة المعنيين، بما في ذلك متابعة التوصيات مع الجهات المخولة بالتنفيذ، وإيصال رسالة الأداء إلى كافة المستويات في المؤسسة

### المرفقات

مرفق 4.1: نموذج تقرير المؤشر

مرفق 4.2: نموذج تقرير إنجاز المبادرة الاستراتيجية

مرفق 4.3: نموذج تقرير أداء الهدف الاستراتيجي

مرفق 4.4: نموذج تقرير أداء المحور الاستراتيجي

## المرفقات



### مرفق 4.1: نموذج تقرير المؤشر

اسم المؤشر [اسم الهدف (اسم المحور)]					
فترة التقرير		دورية التقرير		مسئول المؤشر:	
بيانات أحد أطراف صيغة المعادلة في حساب المؤشر					
بيانات أحد أطراف صيغة المعادلة في حساب المؤشر					
مقارنة المؤشر بالمستهدف					
حساب صيغة المؤشر					
المستهدف					

ملاحظات على نتائج القياس والتوصيات

الفئة	مجموعة الملاحظات 1	مجموعة الملاحظات 2	مجموعة الملاحظات 3
الفئة 1	4.5	2.5	2.5
الفئة 2	2.5	4.5	4.5
الفئة 3	3.5	2.5	2.5
الفئة 4	4.5	3.5	5.5

## مرفق 4.2: نموذج تقرير إنجاز المبادرة الاستراتيجية

اسم المبادرة (اسم المحور)		اسم المبادرة (اسم المحور)																
فترة التقرير		دورية التقرير																
مستول المبادرة:		مستول المبادرة:																
تحليل نتائج الإنجاز والقضايا الاستراتيجية	السنة 2				السنة 1												التقييم (رموز الألوان)	معالم التنفيذ (الشواخص)
	Q4	Q3	Q2	Q1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
	جهة التنفيذ	الإطار الزمني	التوصية															

التوصيات  
◀◀

### مرفق 4.3: نموذج تقرير أداء الهدف الاستراتيجي

اسم الهدف (اسم المحور)	
مسئول الهدف:	دورية التقرير
فترة التقرير	
المؤشرات وتقييمها	تحليل نتائج الأداء والقضايا الاستراتيجية
التوصية	الإطار الزمني
جهة التنفيذ	

التوصيات  
◀◀

#### مرفق 4.4: نموذج تقرير أداء المحور الاستراتيجي

اسم المحور <input style="width: 100px;" type="text"/>							
فترة التقرير <input style="width: 100px;" type="text"/>	دورية التقرير <input style="width: 100px;" type="text"/>						
مسئول المحور: <input style="width: 100px;" type="text"/>							
<p style="text-align: center;">تحليل نتائج الأداء والقضايا الاستراتيجية</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">المبادرات</th> <th style="width: 33%;">المؤشرات</th> <th style="width: 33%;">الأهداف</th> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 150px;"></td> </tr> </table>	المبادرات	المؤشرات	الأهداف			
المبادرات	المؤشرات	الأهداف					
جهة التنفيذ	الإطار الزمني	التوصية					

التوصيات  
◀◀











A series of horizontal dotted lines for writing or recording information.



المرحلة الخامسة

# المواءمة الاستراتيجية

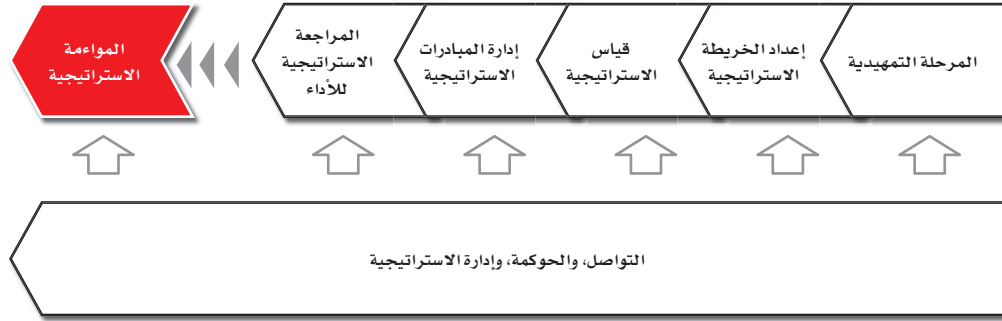




## المحتويات

221	المقدمة	5.1
221	نظرة عامة على المرحلة	5.2
223	المواءمة الاستراتيجية في إطارها النظري	5.3
225	5.3.1 المحاور الاستراتيجية كأداة للمواءمة	
226	5.3.2 الأهداف الاستراتيجية كأداة للمواءمة	
229	5.4 ترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية الرئيسية ووحدات الدعم المؤسسي	
230	5.4.1 ترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية الرئيسية (الاتجاه الرأسي)	
233	5.4.2 ترجمة الاستراتيجية إلى وحدات الدعم المؤسسي (الاتجاه الأفقي)	
236	5.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة المواءمة الاستراتيجية	
237	ملخص هيكل المسؤولية والحوكمة الخاص بالمرحلة الخامسة	
238	قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الخامسة	
239	المرفقات	





نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية مترجم على مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي، بما في ذلك تطوير الخرائط الاستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن الخاصة بكل منها

**المخرجات المتوقعة  
من المرحلة**



## 5.1 المقدمة

### الأهداف

تهدف هذه المرحلة إلى ضمان تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها إلى كافة المستويات الإدارية، بما يؤدي إلى مواءمة الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، سواءً الرئيسة منها أو الداعمة. وفي هذه المرحلة يبقى فريق القيادة صاحب المرجعية بشأن عملية ترجمة الاستراتيجية إلى المستويات الدنيا. فيما تكون إدارة الاستراتيجية/ الأداء مسؤولة عن إدارة العملية، في الوقت الذي يلعب فيه الفريق الرئيس دوراً أساسياً كمحرك للتغيير داخل الوحدات التنظيمية في المؤسسة، ناشراً لمفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية داخل تلك الوحدات، ومستشاراً فنياً لها إن لزم الأمر. وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- ◀ للمؤسسة استراتيجية واحدة يتم تبنيها من قبل فريق القيادة على المستوى الكلي، وتلتزم بها كافة عناصر المؤسسة، سواءً الوحدات التنظيمية الرئيسة ذات العمليات الموجهة بشكل أساس لخدمة المتعاملين والمعنيين الخارجيين، أو الوحدات الداعمة ذات العمليات الموجهة لخدمة المتعاملين الداخليين المعبر عنهم بالإدارات الرئيسة.
- ◀ لا يكتمل عقد تنفيذ الاستراتيجية دون مواءمة الوحدات التنظيمية المختلفة لنشاطاتها مع الأهداف الاستراتيجية التي تم تبنيها من قبل المؤسسة.
- ◀ على المدى البعيد، فإن على أي مؤسسة أن تضمن مواءمة الأنظمة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمالية على حد سواء خدمة لتنفيذ استراتيجيتها بالشكل الأمثل.

### المدة الزمنية

تتوقف المدة الزمنية لهذه المرحلة على حجم المؤسسة؛ إلا أنه بحسب بعض الممارسات، فإن مرحلة "المواءمة الاستراتيجية" قد تستغرق ما بين ثمانية أسابيع إلى ستة عشر أسبوعاً.

## 5.2 نظرة عامة على المرحلة

من شأن هذه المرحلة أن تساعد المعنيين في المؤسسة على السير في عملية المواءمة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة من خلال تناولها لما يلي:

- ◀ تعريف بالخلفية النظرية لعملية المواءمة الاستراتيجية وأهم المناهج المتبعة في هذا المجال
- ◀ تعريف بأهم الفروق المؤسسية والاستراتيجية ما بين الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي

- ◀ التعريف بالمنهجية المتبعة في ترجمة الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسية
- ◀ التعريف بالمنهجية المتبعة في ترجمة الاستراتيجية إلى مستوى وحدات الدعم المؤسسي

### 5.3 المواءمة الاستراتيجية في إطارها النظري

يقصد بالمواءمة ضمان تنفيذ الاستراتيجية بالشكل الأكثر كفاءة وفاعلية من خلال توجيه كافة العناصر المختلفة المكونة للبناء المؤسسي تجاه الاستراتيجية التي جرى التوافق عليها من قبل فريق القيادة، بما في ذلك محاورها الاستراتيجية الموجهة بحاجات المتعاملين والمعنيين، وأهدافها الاستراتيجية التي تعبر عن نظرية التغيير. وتشمل العناصر المؤسسية أعلاه كلاً من الوحدات التنظيمية والأنظمة الإدارية والعمليات، فضلاً عن الموارد المالية والبشرية\*.

ويتم تحقيق المواءمة في المؤسسة من خلال عملية منهجية يشار إليها بترجمة الاستراتيجية إلى كافة المستويات الإدارية. ويتم بموجب هذه العملية ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى كافة الوحدات التنظيمية، بدءاً بالمحاور الاستراتيجية، ومروراً بالأهداف الاستراتيجية وانتهاءً بالمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية. وتكون هذه الترجمة من خلال تعريف الوحدات التنظيمية بآليات مساهماتها في تحقيق المحاور والأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن مساهمتها في القياس الاستراتيجي وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية.

#### الإطار 5.1: الترجمة وأزمة المصطلح المعرب

تثير كتابة هذا الفصل قضية شائكة وعامة في الآن ذاته، تواجه كل من يتصدى للكتابة في مجال العلوم بعامة، والإدارية منها على وجه الخصوص، باللغة العربية، وهي أزمة المصطلحات. إذ ليس من السهولة ترجمة المصطلح العلمي أو الإداري الذي نشأ في بيئة مغايرة، واكتسب زخماً ودلالات من بيئته، إلى مصطلح عربي دون الإخلال بالمعنى المراد إيصاله للقارئ.

ويساق على هذه الحالة المصطلح الذي يعالجه هذا الفصل من دليل إدارة تنفيذ الاستراتيجية وهو Cascading down، والذي يعني ترجمة الاستراتيجية أو نظام إدارة تنفيذها من المستوى الكلي للمؤسسة إلى مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة، بهدف تحقيق مواءمة هذه الوحدات مع رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها، وبالتالي تحقيق الفاعلية القصوى لتنفيذ الاستراتيجية. إن الترجمة الحرفية لكلمة Cascading وفقاً لمحرك البحث Google، هي "تتالي" أو "متتالية"، والتي تفيد بالانتقال من مرحلة إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر، نزولاً أو صعوداً. إلا أنه ليس من السهل استخدام المصطلح أعلاه الذي لا يمتلك حضوراً سواءً في الأدبيات أو الممارسة الإدارية في سياقها العربي. يذكر أن بعض الترجمات قد اقترحت كلمة "سلسلة" كترجمة حرفية لمصطلح Cascading، والذي لا يسهل استخدامه للأسباب ذاتها التي سبقت في مواجهة مصطلح "تتالي".

وفي هذا الشأن، يستخدم هذا الدليل عبارة "ترجمة الاستراتيجية إلى كافة المستويات" للدلالة على العملية المنهجية التي يتم من خلالها ضمان مواءمة العناصر المؤسسية تجاه الاستراتيجية، نائياً عن محاولة اختيار مصطلح بعينه للتعبير عن هذه المرحلة. مع إدراكنا لمحدودية التعبير أعلاه، وربما قصوره عن الوفاء بشكل أمثل لمتطلبات الدلالة الكاملة التي تقتضيها المرحلة الحالية، إلا أننا قد فضلنا سلوك الطريق الأسلم في هذا الشأن، في انتظار التوافق على مصطلح يكتسب حضوراً مليئاً بالدلالة في المستقبل إن شاء الله.

\* للاستزادة يمكن العودة إلى المرجعين التاليين:

Kaplan, R. and D. Norton. 2006. *Alignment*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. and D. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press

وتصنف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسات بشكل عام إلى صنفين رئيسيين هما، **الوحدات التنظيمية الرئيسية** Core Units، وهي تلك الوحدات المعنية بتوليد القيمة المضافة لتقديم الخدمة للمتعاملين الخارجيين والمعنيين بعمليات المؤسسة. وكمثال على الوحدات التنظيمية الرئيسية في مؤسسة معنية بتقديم الخدمات البلدية إدارة الحدائق، وإدارة المباني. وفي مؤسسة معنية بتقديم الخدمات الطبية يمكن أن تشمل الوحدات الرئيسية إدارة الطب الوقائي، وإدارة المستشفيات. أما النوع الآخر من الوحدات التنظيمية في المؤسسة فهي **وحدات الدعم المؤسسي** Support Units، وهي الوحدات التي تتولى تقديم الخدمة للوحدات الرئيسية بغية إيجاد بيئة تنظيمية تساعد الوحدات الرئيسية على تقديم القيمة المضافة للمتعاملين الخارجيين والمعنيين بعمليات المؤسسة. إن الأمثلة التي تساق في هذا الإطار متشابهة في معظم المؤسسات وتشمل إدارات الموارد البشرية والموارد المالية. كما تشمل كذلك إدارات الاستراتيجية والأداء.

إن من الأهمية التمييز بين نوعي الوحدات التنظيمية في المؤسسة، حيث أن العملية التي تتم بموجبها ترجمة الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات الرئيسية، تختلف عن تلك التي تتم بموجبها ترجمة الاستراتيجية إلى مستوى وحدات الدعم. ففي الأولى، تشارك الوحدات الرئيسية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في فئات المتعاملين والمعنيين، وبالتالي فإنها تلتزم بالمحاور الاستراتيجية ذاتها التي جرى تعريفها في الخريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة. أما فيما يتعلق بوحدة الدعم، فإنها معنية بفئات مختلفة من المتعاملين، هم المتعاملون الداخليون، أي الوحدات التنظيمية الرئيسية ذاتها، وبالتالي، فإن المحاور التي تعرف على مستوى وحدات الدعم المؤسسي تستقى من محور "التعلم والنمو" الذي جرى تطويره في الخريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

الشكل 5.1: الفروق الرئيسية بين الوحدات التنظيمية الرئيسية ووحدات الدعم المؤسسي في مؤسسات القطاع العام

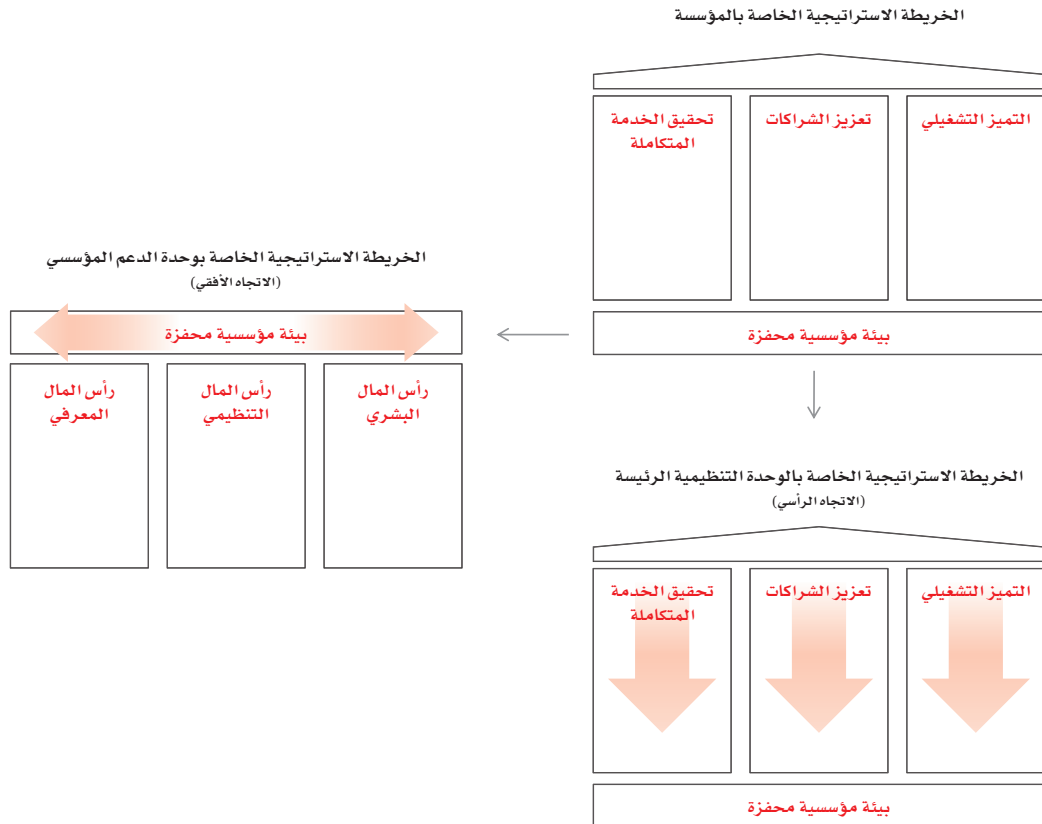
وحدة الدعم المؤسسي	الوحدة التنظيمية الرئيسية		
المؤسسة	المجتمع	الرسالة (النتائج)	} المتطلبات الخارجية
		X X X X X X	
المتعاملون الداخليون (الوحدات التنظيمية الرئيسية)	المتعاملون الخارجيون (متلقو الخدمات والمعنيين)	المتعاملون والمعنيون	}
		X X X X X X	
آليات عمل وحدات الدعم المؤسسي (الخدمات المؤسسية)	آليات عمل الوحدات التنظيمية الرئيسية (السياسات والخدمات)	العمليات الداخلية	} المتطلبات الداخلية
		X X X X X X	
الممكنات المؤسسية (رأس المال البشري والتنظيمي والمعرفي)	الممكنات المؤسسية (رأس المال البشري والتنظيمي والمعرفي)	التعلم والنمو	}
		X X X X X X	
الممكنات المؤسسية (الموارد المالية)	الممكنات المؤسسية (الموارد المالية)	الموارد المالية	}
		X X X X X X	



## 5.3.1 المحاور الاستراتيجية كأداة للمواءمة

بالإشارة إلى المرحلة الأولى من هذا الدليل، فإن المحاور الاستراتيجية هي مجالات عمل تحدد الأطر التي يتم من خلالها توليد القيمة المضافة داخل المؤسسة، بما توجهه حاجات مجموعات المتعاملين والمعنيين. وبهذا التعريف، فإن المحاور الاستراتيجية تعد الأداة الأهم في مواءمة عناصر المؤسسة تجاه تنفيذ الاستراتيجية. إذ تقوم المحاور بتوجيه كافة العناصر المؤسسية تجاه فئات المتعاملين والمعنيين الذين التزمت بخدمتهم على المستوى الكلي، إضافة إلى أنها توجه كافة الطاقات نحو شكل القيمة المضافة التي ينبغي توليدها لتحقيق الأهداف المؤسسية. ففي مؤسسة تعتمد كلاً من التميز التشغيلي، وتعزيز الشراكات، وتحقيق الخدمة المتكاملة كمحاور استراتيجية في الخريطة الاستراتيجية الخاصة بها، فإنها بذلك تكون قد أوصلت رسالة إلى كافة البنى المؤسسية بتوجيه الموارد والعمليات تجاه المحاور الثلاثة أعلاه، بما يدفع باتجاه المواءمة والتناغم في التوجه الاستراتيجي لكافة الوحدات التنظيمية.

## الشكل 5.2: مواءمة المؤسسة من خلال المحاور الاستراتيجية



وتستخدم المحاور في عملية المواءمة من خلال إلزام كافة الوحدات التنظيمية الرئيسة في المؤسسة على اتخاذها مرجعية في تطوير الخرائط الاستراتيجية الخاصة بها. بحيث تلتزم هذه الوحدات بخدمة المتعاملين والمعنيين أنفسهم الذين جرى تعريفهم على مستوى الخريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، كما تبين شكل مساهمتها في تلبية حاجات المتعاملين والمعنيين كما جرت صياغتها في "صوت المتعامل" في كل من المحاور المعرفة. أما في ما يتعلق بوحدات الدعم المؤسسي، فإن مواءمتها تتم من خلال المحاور الاستراتيجية المعني بالتعلم والنمو، والذي يكون مرجعية تلك الوحدات في مواءمة أهدافها وعملياتها المؤسسية، كما سيرد لاحقاً في القسم 5.4.2.

### 5.3.2 الأهداف الاستراتيجية كأداة للمواءمة

تختلف منهجيات وآليات ترجمة الاستراتيجية إلى كافة المستويات تبعاً لاختلاف طبيعة المؤسسات والمجال الذي تعمل فيه. فالمواءمة في المؤسسات ذات طبيعة العمل النمطية من خلال تكرار وحداتها التنظيمية الرئيسة للوظائف ذاتها على مستوى مركز المؤسسة، تختلف عنها في المؤسسات التي تتباين فيها وظائف الوحدات التنظيمية الرئيسة، بعضها عن البعض الآخر.

يمكن للمؤسسات التي تتكرر وظائفها بشكل نمطي في وحداتها التنظيمية الرئيسة أن تتبنى منهجاً يقوم على مطابقة استراتيجية تلك الوحدات مع الاستراتيجية التي جرى التوافق بشأنها على مستوى الإدارة المركزية. وبالتالي، تتبنى الوحدات التنظيمية الرئيسة الأهداف الاستراتيجية ذاتها التي جرى تبنيها على المستوى الكلي، علاوة على استخدام مؤشرات الأداء ذاتها لقياس الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا النمط من المؤسسات، يتوقع أن يتشكل تنفيذ الاستراتيجية من حاصل جمع التنفيذ على مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة. وبشكل عام، فإن المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمة نمطية متكررة لمتعاملها من فروع مختلفة تقع ضمن المؤسسات التي يمكن لها استخدام هذا النهج في مواءمة المؤسسة تجاه الاستراتيجية. وكمثال على هذه المؤسسات، تلك المعنية بتقديم الخدمات الصحية من خلال مجموعة من المراكز الصحية أو المستشفيات، حيث تعتبر المراكز الصحية أو المستشفيات بمثابة الوحدات التنظيمية الرئيسة. والمنطق ذاته ينطبق على المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات التعليمية من خلال مجموعة من المدارس أو المعاهد التعليمية.

ويشار إلى المنهج أعلاه بـ "منهج المطابقة" في ترجمة استراتيجية المؤسسة لكافة المستويات. ويتميز هذا المنهج بأنه يحقق أعلى قدر من المواءمة ما بين استراتيجية المؤسسة ووحداتها التنظيمية، كما أنه يتميز بأنه يقدم صورة واضحة للأداء المؤسسي من خلال تجميع صورة الأداء من الوحدات المختلفة. إلا أنه في الوقت ذاته لا يترك مساحة لدى الوحدات التنظيمية لصياغة رؤيتها الخاصة لتحقيق استراتيجية المؤسسة وفق المنظور الذي تعمل من خلاله (وهو المقصد الرئيس لهذا المنهج)، وبالتالي يكون الحراك الداخلي داخل الوحدات التنظيمية الرئيسة، وشعور أفرادهم بامتلاك سهم من الاستراتيجية، محدوداً إلى درجة كبيرة. إذ تقوم الممارسة في هذا الشأن على إلزام الوحدات التنظيمية الرئيسة بما جرى التوافق عليه على مستوى المركز، الأمر الذي يفقد الوحدات التنظيمية الرئيسة خيار تعريف قيمتهم المضافة بما تعكسه الرؤية من منظورهم الخاص.

في المقابل، فإن المؤسسات المعنية بتقديم خدمات غير نمطية من خلال مجموعة من الوحدات التنظيمية ذات الوظائف المتباينة، والمتكاملة في الوقت عينه، يمكن لها اتباع منهج يقوم على إتاحة المجال لكل من هذه الوحدات

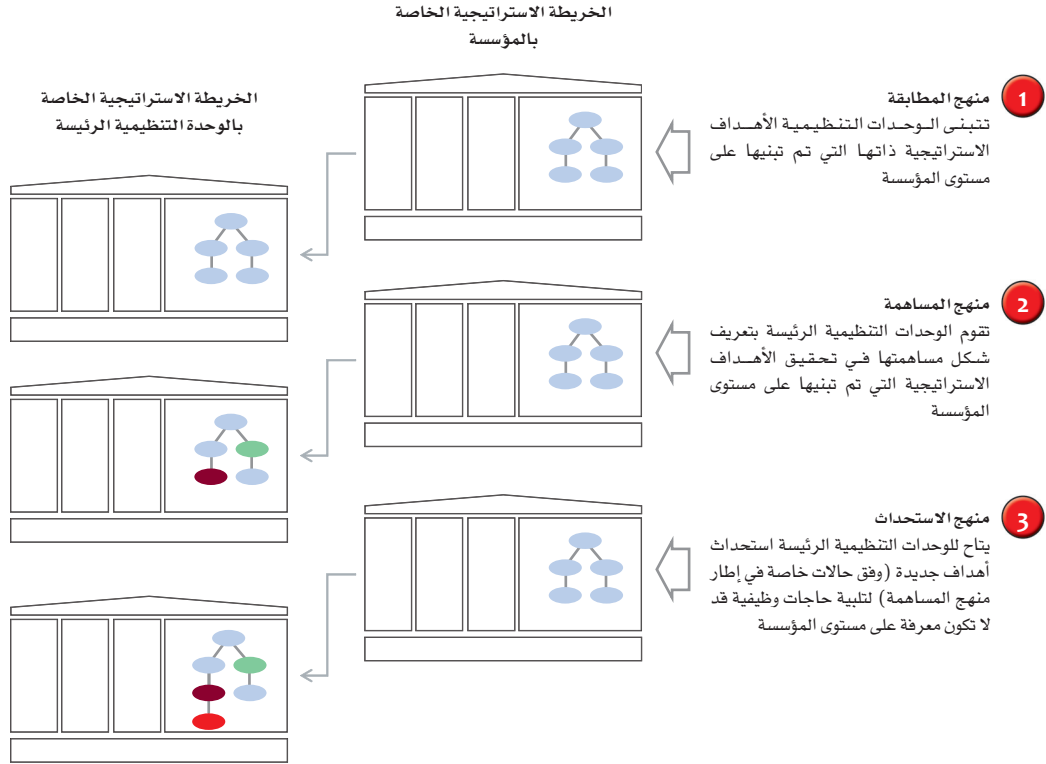
التنظيمية لصياغة رؤيتها المتعلقة بمساهمتها في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهو ما يشار إليه بـ "منهج المساهمة" في إدراك القيمة المضافة للمتعاملين والمعنيين. ويقوم منهج المساهمة على التزام الوحدات التنظيمية الرئيسة بالمحاور التي تم تعريفها في الخريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، مع تعريف مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تندرج في إطار كل من محاور الخريطة. ومن الأمثلة التي يمكن أن تساق على المؤسسات التي تتبع هذا الشكل من أشكال ترجمة الاستراتيجية، المؤسسات العاملة في مجال تقديم خدمات النقل المتعدد، حيث يمكن أن تحوي تلك المؤسسات وحدات تنظيمية رئيسة معنية بالنقل الجماعي بالحافلات، وأخرى بالنقل الجماعي بالقطارات، وثالثة بالنقل بسيارات التاكسي. وفي هذا السياق، فإن من غير المحتمل أن تتبنى الوحدات التنظيمية، على اختلاف طبيعة عملها، الأهداف ذاتها التي يتم تبنيها على مستوى المؤسسة، على الرغم من أنها تشترك جميعاً في تقديم حزمة متكاملة للمتعاملين والمعنيين تقوم على النقل المتكامل.

علاوة على ما سبق، فإن منهج المساهمة يعد طريقة مفضلة في المؤسسات التي تقدم خدماتها عبر سلسلة من العمليات الرئيسة المتكاملة، من قبيل المؤسسات المعنية بتوفير طاقة الكهرباء للمستهلكين من خلال ثلاث مجموعات رئيسة من العمليات هي عمليات التوليد (الإنتاج) والتوصيل (النقل) والتوزيع (البيع). ومع أن الهدف النهائي للعمليات المذكورة هو إيصال الطاقة الكهربائية للمستخدمين بفاعلية وكفاءة، إلا أن لكل من الوحدات التي تدير نوعاً من هذه العمليات خصوصية في تنفيذ الاستراتيجية تعود إلى اختلاف جذري في العمليات الداخلية لكل منها، وبالتالي في شكل مساهمتها في تحقيق الاستراتيجية الكلية. ويعد منهج المساهمة الأكثر شيوعاً في الاستخدام لتحقيق المواءمة داخل المؤسسات، إذ أنه يضمن المواءمة مع قدر كبير من اللامركزية، بما يترك هامشاً واسعاً للوحدات التنظيمية الرئيسة للإبداع في إطار استراتيجية المؤسسة. علماً بأن على فريق قيادة المؤسسة أن يدرك بأن استخدام هذا النموذج معني بتحقيق التوافق والتكامل داخل المؤسسة، نائياً عن التطابق والتكرار.

وفي الإطار ذاته، قد يحدث أن تضطر إحدى الوحدات التنظيمية إلى تعريف هدف استراتيجي غير معرّف على الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة، نتيجة حاجة اقتضتها طبيعة العمل الخاصة بالوحدة التنظيمية. وفي هذه الحالة، تلجأ المؤسسات إلى منهج رديف لتحقيق المواءمة، يطلق عليه "منهج الاستحداث". ومن الأمثلة التي يمكن أن تساق في هذا الإطار لجوء إحدى الوحدات التنظيمية إلى تعريف هدف معني بتفعيل الشراكة مع المزودين، لما يحمله هذا الهدف من أثر مباشر على فاعلية العمليات الخاصة بالوحدة التنظيمية ذات الصلة، دون أن يخرج على الخطوط العامة التي تحددها استراتيجية المؤسسة، وبخاصة محاورها الرئيسة. ففي المثال الذي ورد أعلاه، فإن الهدف الجديد الذي تم تعريفه في نطاق عمل الوحدة التنظيمية متواءم مع استراتيجية المؤسسة، إلا أنه قد لا يحمل الأبعاد الاستراتيجية التي تدفع المؤسسة برمتها إلى تبنيه كهدف على المستوى الكلي، ولكنه يبقى ذو أهمية خاصة في تعزيز قدرة الوحدة التنظيمية المعنية على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

تنبغي ملاحظة أن منهج الاستحداث أعلاه يأتي في إطار منهج المساهمة الذي سبقت الإشارة إليه، مع إضافة تتمثل في إعطاء مساحة أكبر للوحدات التنظيمية لتعريف أهداف محدودة خاصة بها إن اقتضت الضرورة. وفي هذا السياق تبقى الأهداف الجديدة التي يمكن أن تعرفها الوحدات التنظيمية الرئيسة في حدودها الدنيا، ويقع على عاتق فريق القيادة محاجة أي هدف جديد يجري اقتراحه من قبل الوحدة التنظيمية التي بدورها مدعوة لتقديم كافة المبررات التي دعته لاعتماد الهدف الجديد.

الشكل 5.3: مناهج ترجمة الاستراتيجية إلى كافة المستويات الإدارية



يذكر أن استخدام الأهداف الاستراتيجية كأداة للمواءمة من خلال أي من المناهج أعلاه ينطبق على كل من الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي؛ حيث تقوم هذه الأخيرة بتعريف مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي ترد في محور التعلم والنمو. كما أن اختيار أي من المناهج أعلاه لمواءمة الوحدات التنظيمية بشقيها يعود إلى تقدير فريق القيادة، إذ ليست هنالك قواعد ثابتة في التعامل مع مواءمة عناصر المؤسسة مع الاستراتيجية التي جرى تطويرها، وإنما ينظر إلى المناهج أعلاه بوصفها إرشادات تساعد على تحقيق المواءمة بطريقة ناجزة.

#### 5.4 ترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي

تشبه عملية ترجمة الاستراتيجية إلى المستويات الدنيا في المؤسسة إلى حد بعيد عملية تطوير النظام على المستوى الكلي، مع فارق أساسي يتمثل باختلاف نقطة البداية. إن كلاً من العمليتين تستندان إلى الاستراتيجية بوصفها المرجعية النهائية للتغيير، إلا أن عملية تطوير النظام تبدأ في مراحلها المبكرة بتطوير الخريطة الاستراتيجية التي تمثل الترجمة البصرية لاستراتيجية المؤسسة بمحاورها وأهدافها الاستراتيجية. فيما تترجم هذه الخريطة إلى المستويات الدنيا في المؤسسة باستخدام نموذج الخريطة الاستراتيجية ذاته الذي طور على مستوى المؤسسة. كما أن الأهداف الاستراتيجية التي احتوتها الخريطة الاستراتيجية تشكل بدورها المرجعية الاستراتيجية لأهداف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.

يقوم كل من فريق القيادة وإدارة الاستراتيجية/ الأداء بلعب الدور الرئيس في ترجمة الاستراتيجية إلى المستويات الدنيا؛ حيث يلعب فريق القيادة دور المرجعية الإدارية للعملية، والتي يناط بها اعتماد مخرجات عملية الترجمة، فيما تكون إدارة الاستراتيجية/الأداء الجهة المسؤولة عن إدارة العملية، وضمان مواءمة مخرجاتها مع مخرجات النظام على مستوى المؤسسة برمتها، وإدارة عمليات النظام في وقت لاحق بشمولية وتكامل. علماً بأن لفريق الرئيس دوراً كبيراً بصفته محركاً للتغيير على صعيد الوحدات التنظيمية، ومستشاراً فنياً لها إن لزم الأمر.

##### الإطار 5.2: ما هو الوقت الأمثل للبدء بترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية؟

كما هو شأن بقية عناصر إدارة النظام، فإن تقدير فريق القيادة المعتمد على طبيعة المؤسسة والظرف الذي تمر به يلعب دوراً أساسياً في تقرير نقطة البداية للسير في طريق المواءمة. بحسب بعض الممارسات الفضلى فإن على المؤسسة السير في المواءمة بمجرد الانتهاء من تطوير نموذج النظام على المستوى الكلي، والسبب في ذلك هو محاولة استثمار حالة الحراك الداخلي التي نشأت نتيجة تطوير النظام على المستوى الكلي، بما يجعل من السهل على المعنيين داخل المؤسسة، وبخاصة فريق القيادة والفريق الرئيس على الاستمرار في الجهد حتى النهاية.

في المقابل، فإن رأياً آخر يرى التأنى في السير في طريق المواءمة إلى مرحلة معينة يصل فيها تطبيق النظام على المستوى الكلي إلى مرحلة من النضج والتقبل داخل المؤسسة، يمكن بعدها استثمار نجاح التطبيق في عملية المواءمة. وبحسب هذه الممارسات، فإن مرحلة النضج المرتقبة لن تأتي قبل انقضاء دورة كاملة على الأقل من تفعيل النظام والمراجعة الاستراتيجية للأداء المؤسسي على المستوى الكلي.

إن كلاً من وجهتي النظر أعلاه تمتلكان حجة قوية، ولا يمكن الجزم أيهما أصح من الآخر، فالأمر متوقف في النهاية على الواقع الذي تعيشه المؤسسة؛ فإن كانت تجربة تطوير النظام على المستوى الكلي قد تمت بشكل إيجابي، وبعد أدنى من العقبات والممانعة، يمكن استثمارها في السير نحو مواءمة المؤسسة دون توقف. أما إن برزت صعوبة في تقبل النظام والتغيير الذي يأتي به من قبل المعنيين في المؤسسة، وبخاصة أعضاء فريق القيادة، فإن من الحكمة منح المؤسسة وقتاً لاختبار النظام والاستفادة من تحديات التطبيق قبل الشروع في ترجمته إلى كافة المستويات الإدارية.

#### 5.4.1 ترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية الرئيسية (الاتجاه الرأسي)

تتألف العملية المنهجية التي يتم بمقتضاها ترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات الرئيسية من أربعة مراحل رئيسية كما يبينها الشكل 5.4 أدناه، تديرها إدارة الاستراتيجية/ الأداء على النحو التالي:

الشكل 5.4: الخطوط العامة لعملية ترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات الرئيسية



1. **تهيئة البيئة الداخلية في المؤسسة استعداداً لترجمة الاستراتيجية:** كما هو حال أي عملية معنية بتطوير نظام مؤسسي أو إحداث تغيير بنيوي، فإن العملية يجب أن تبدأ بتهيئة البيئة الداخلية للتفاعل إيجابياً مع التغيير المنشود. وفي هذا السياق، فإن عملية ترجمة الاستراتيجية على مستوى الوحدات الداخلية تتطلب توعية باستراتيجية المؤسسة من خلال عملية منظمة وشفافة يتم بموجبها نشر رسالة المؤسسة ورؤيتها، فضلاً عن التعريف بالخريطة الاستراتيجية بمحاورها وأهدافها الاستراتيجية، وتعميمها. مهما تعددت وسائل خلق الثقافة المؤسسية للتفاعل مع استراتيجية المؤسسة فإن التواصل بهذا الشأن هو في المقام الأول مسئولية القيادة العليا في المؤسسة وفريق القيادة الخاص بها.

يضاف إلى ما سبق، ضرورة بناء قدرة الوحدات التنظيمية في مجال تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية على المستوى الخاص بهم. وفي هذا الصدد، تقوم إدارة الاستراتيجية/الأداء بتنفيذ التدريب الضروري لأفراد الوحدة المعنية وتقديم الاستشارة الفنية لهم في عملية ترجمة الاستراتيجية بشكل منهجي. مع التأكيد على دور أفراد الفريق الرئيس في بث الوعي بالمفهوم وأهميته ومتطلباته في نطاق الوحدات التنظيمية التي ينتمون إليها.

2. **مواءمة أهداف الوحدات الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:** في هذه المرحلة تشرع الوحدة التنظيمية بتطوير الخريطة الاستراتيجية الخاصة بها. ويقوم الفريق المختص من الوحدة التنظيمية، وبدعم من قبل الفريق الرئيس، واستناداً إلى المحاور الاستراتيجية ذاتها في الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة بتعريف شكل مساهمة الوحدة التنظيمية الرئيسية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة (في الغالب، وفق منهج المساهمة الذي تمت الإشارة إليه سابقاً) من خلال تعريف أهدافها الخاصة في هذا المجال. ويوصى في هذا الشأن أن تلجأ الوحدة التنظيمية إلى مصفوفة تسير عملية الترجمة، كما هو موضح في الشكل 5.5، حيث يلاحظ أن وحدة تطوير المناهج الدراسية في المؤسسة المعنية بتطوير التعليم قد استخدمت مناهج مختلفة في ترجمة الاستراتيجية المؤسسية إلى نطاق عملياتها، مثل المطابقة، والمساهمة، والاستحداث، مع التزامها بالمحاور، وبالتالي المتعاملين والمعنيين الذين جرى تعريفهم على مستوى المؤسسة.

الشكل 5.5: مصفوفة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسية

الأهداف الاستراتيجية الخاصة بوحدة تطوير المناهج الدراسية	مستويات تطوير	مستويات مساهمة	مستويات مطابق	الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة المعنية بتطوير التعليم	المحاور الاستراتيجية	
المساهمة في تعزيز تنمية الإمارة من خلال تنمية الموارد البشرية			X	المساهمة في تعزيز تنمية الإمارة من خلال تنمية الموارد البشرية		الرسالة
ضمان وجود مناهج دراسية تعكس التطوير المستمر في الحياة المجتمعية		X		تعزيز ثقة المجتمع بمخرجات النظام التعليمي	تعزيز الشراكات	المتعاملون / المعينون
	X			ضمان توفير خدمة التعليم المجانية	التميز التشغيلي	
ضمان وجود مناهج تحاكي حاجات كافة الشرائح في المجتمع ولأي مرحلة عمرية		X		ضمان تقديم تجربة تعلم متكاملة لكافة شرائح المجتمع	تقديم الخدمة المتكاملة	
تطوير المناهج من خلال عملية مستمرة لاستقاء مدخلات كافة عناصر المجتمع وتوظيفها في المناهج		X		مواكبة مخرجات التعليم للحاجات التنموية للمجتمع	تعزيز الشراكات	العمليات الداخلية
تعزيز الشراكة مع كبريات دور النشر في العالم		X				
	X			رفع كفاءة عملية إدارة التعليم بما يقلل الكلفة	التميز التشغيلي	
تطوير مناهج تعليمية تواكب مفهوم المدرسة الشاملة		X		تعزيز مفهوم "المدرسة الشاملة"	تقديم الخدمة المتكاملة	
						التعلم والنمو
						الموارد المالية

3. مواءمة مؤشرات الأداء ومستهدفاتها مع مؤشرات الأداء الرئيسية ومستهدفاتها: في هذه المرحلة تقوم الوحدة التنظيمية الرئيسية بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالأهداف التي اعتمدها في خريبتها الاستراتيجية. وكما هو الحال في ترجمة الأهداف الاستراتيجية، فإن المناهج المتبعة في تحديد مؤشرات الأداء لا تختلف عن تلك التي سبقتها في تحديد الأهداف، كما يظهر في المثال الموضح في الشكل 5.6 في الصفحة التالية. إلا أنه تتبني الإشارة كذلك، أنه يمكن للمؤسسة أن تفرض على الوحدة التنظيمية تبني مجموعة من مؤشرات الأداء التي تعتبر مدخلات مهمة في مؤشرات أداء رئيسية على مستوى المؤسسة، وبخاصة في منظور المتعاملين والمعنيين. ففي المثال الموضح في الشكل 5.6، يمكن ملاحظة أن الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير المناهج قد تبنت مؤشراً بشأن "مدى رضا المجتمع عن المناهج التعليمية" والذي يعتبر مدخلاً مهماً لقياس مدى رضا المجتمع عن النظام التعليمي بشكل عام. علماً بأن المثال ذاته يشير إلى نهج تعتمد عليه العديد من المؤسسات، وذلك بتطوير مؤشر على المستوى الكلي، وتقصيحه إلى مؤشرات فرعية، بحيث يمكن قياس كافة المؤشرات من خلال أداة واحدة. ففي المثال نفسه، من المتوقع أن تقوم المؤسسة بتنفيذ مسح واحد لقياس مدى رضا المجتمع عن النظام التعليمي، بحيث يشمل هذا المسح رضا المجتمع عن المناهج التعليمية، إلى جانب عناصر أخرى تعطي صورة واضحة عن مدى رضا المجتمع عن النظام التعليمي بشكل عام.

الشكل 5.6: مصفوفة ترجمة مؤشرات الأداء الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسية

مؤشرات الأداء الخاصة بالوحدة	الأهداف الاستراتيجية الخاصة بوحدة تطوير المناهج الدراسية	لا يتحقق	مستحسن	مساعد	مطابق	مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة المعنية بتطوير التعليم	المحاور الاستراتيجية		
مستوى الإمارة في مؤشر تنمية الموارد البشرية	المساهمة في تعزيز تنمية الإمارة من خلال تنمية الموارد البشرية				X	مستوى الإمارة في مؤشر تنمية الموارد البشرية	المساهمة في تعزيز تنمية الإمارة من خلال تنمية الموارد البشرية			الرسالة
مدى رضا المجتمع عن المناهج التعليمية	ضمان وجود مناهج دراسية تعكس التطوير المستمر في الحياة المجتمعية			X		مدى رضا المجتمع عن النظام التعليمي	تعزيز ثقة المجتمع بمخرجات النظام التعليمي	تعزيز الشراكات		المتعلمون / المعنويون
							ضمان توفير خدمة التعليم المجانية	التميز التشغيلي		
مدى تكامل المناهج التعليمية في المراحل العمرية المختلفة	ضمان وجود مناهج تحاكي حاجات كافة الشرائح في المجتمع ولأي مرحلة عمرية			X		مدى رضا المجتمع عن تكامل النظام التعليمي	ضمان تقديم تجربة تعلم متكاملة لكافة شرائح المجتمع	تقديم الخدمة المتكاملة		
مدى تأغم المناهج التعليمية مع متطلبات الأعمال في القطاعات المختلفة	تطوير المناهج من خلال عملية مستمرة لاستقاء مدخلات كافة عناصر المجتمع وتوظيفها في المناهج			X		نسبة انخراط خريجي النظام التعليمي في سوق العمل	مواكبة مخرجات التعليم للحاجات التنموية للمجتمع	تعزيز الشراكات		العمليات الداخلية
مدى رضا الشركاء	تعزيز الشراكة مع كبريات دور النشر في العالم		X					التميز التشغيلي		
							رفع كفاءة عملية إدارة التعليم بما يقلل الكلفة			
مستوى خريجي المدارس الشاملة مقارنة بخريجي المدارس الأخرى	تطوير مناهج تعليمية تواكب مفهوم المدرسة الشاملة			X		مستوى خريجي المدارس الشاملة مقارنة بخريجي المدارس الأخرى	تعزيز مفهوم "المدرسة الشاملة"	تقديم الخدمة المتكاملة		
										التعلم والنمو
										الموارد المالية

4. مواءمة المبادرات الاستراتيجية والبدء في تنفيذها: عند تحديد المؤسسة لمجموعة من المبادرات الاستراتيجية، فإن هذه المبادرات قد تتخذ شكل مشاريع جديدة عابرة للأطر الوظيفية والتنظيمية، أو قد تأخذ شكل مشاريع تقع في نطاق عمل إحدى الوحدات التنظيمية الرئيسية داخل المؤسسة. في كلا الحالتين، فإن مرجعية المبادرة هي محاور أو أهداف استراتيجية قد جرى تعريفها على مستوى المؤسسة، وبالتالي، فإن المسألة الخاصة بالمبادرة الاستراتيجية ينبغي أن تكون على مستوى فريق القيادة الذي يلتزم أعضاؤه بمسئولية إدارة المحاور والأهداف الاستراتيجية.

في حالة المبادرات الجديدة، فإن مواءمة الوحدة التنظيمية لمبادراتها تكون من خلال مساهمتها في تنفيذ المبادرات التي جرى اعتمادها على مستوى المؤسسة، وفق هيكل الحوكمة والمسئوليات الذي جرى اعتماده



من قبل فريق القيادة في مرحلة سابقة. وفي حالة المبادرات الاستراتيجية التي تقع ضمن نطاق عمل الوحدة التنظيمية، فإن المواءمة تكون من خلال قيام الوحدة بإدارة وتنفيذ المبادرة الاستراتيجية مع إبقاء مرجعيتها الاستراتيجية والمساءلة الخاصة بها على مستوى فريق القيادة.

بعيداً عن نموذجي المبادرات أعلاه، قد يكون للوحدات التنظيمية الرئيسية مبادراتها الخاصة المرتبطة بأهدافها التي جرى تعريفها خارج نطاق المستوى الاستراتيجي الكلي للمؤسسة، وبالتالي، تصبح هذه المبادرات ذات طبيعة خاصة بالوحدة التنظيمية، ولا تتطلب بالتالي حضوراً على الأجندة الخاصة بفريق القيادة.

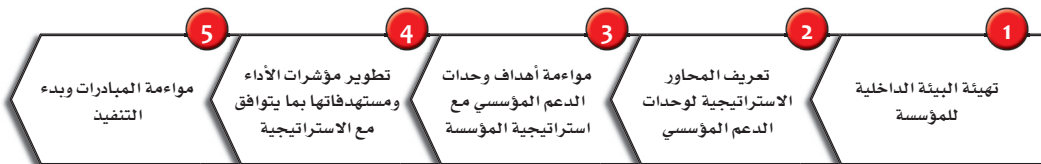
#### 5.4.2 ترجمة الاستراتيجية إلى وحدات الدعم المؤسسي (الاتجاه الأفقي)

كثيراً ما تسقط المؤسسات من اعتباراتها مواءمة وحدات الدعم المؤسسي، باعتبارها مراكز تكلفة، وبأن عملياتها هي تحصيل حاصل، وتكرار لما هو متوفر في غيرها من المؤسسات. إلا أنه بالعودة إلى نموذج الخريطة الاستراتيجية، فإن المستوى الذي يمثل منطور التعلم والنمو يعد الأرضية التي تبني عليها قدرات المؤسسة، وهي الأساس الذي يمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجيتها، وضمان التعلم المستمر تجاه النمو في توليد القيمة المضافة للمتعاملين والمعنيين، وبالتالي تحقيق رسالتها ورؤيتها. وفي هذا السياق، فإن الجهة المسؤولة عن ضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالتعلم والنمو هي فريق القيادة ورئيسه، والذي يمارس صلاحياته في هذا الإطار من خلال الآليات التي تقع في نطاق وحدات الدعم المؤسسي. إن هذه المقدمة تضع المؤسسة أمام حقيقة هي أن تحقيق استراتيجيتها، وبخاصة على المدى البعيد، يتوقف بشكل أساسي على وحدات الدعم المؤسسي بقدر ما يتوقف على أداء الوحدات الرئيسية.

إن مواءمة وحدات الدعم المؤسسي تختلف عن غيرها من الوحدات التنظيمية من حيث كونها تتم بشكل غير مباشر؛ فالمتعاملون والمعنيون بعمليات وحدات الدعم المؤسسي يختلفون عن أولئك المعرفين على مستوى المؤسسة، وبالتالي فإن المحاور الاستراتيجية الخاصة بهذه الوحدات تختلف عن المحاور الاستراتيجية المعرفة في الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي أهدافها الاستراتيجية. بالعودة إلى الشكل 5.1 بشأن الفروق الرئيسية بين الوحدات التنظيمية الرئيسية ووحدات الدعم المؤسسي، والذي ورد في بداية هذا الفصل، فإن وحدات الدعم المؤسسي معنية بالمتعاملين الداخليين، وبالتالي فإن محاورها الاستراتيجية هي انعكاس للأهداف الواردة في مستوى التعلم والنمو في الخريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن الخطوط العريضة لعملية ترجمة الخريطة الاستراتيجية متشابهة إلى حد بعيد، كما يوضحها الشكل 5.7 أدناه:

الشكل 5.7: الخطوط العامة لعملية ترجمة الاستراتيجية إلى وحدات الدعم المؤسسي



1. تهيئة البيئة الداخلية في المؤسسة استعداداً لترجمة الاستراتيجية: على الرغم من أن ترجمة الاستراتيجية إلى مستوى وحدات الدعم المؤسسي تتم بطريقة غير مباشرة، وبأن المحاور والأهداف الاستراتيجية تختلف عن تلك الخاصة بالمؤسسة، إلا أن الاستراتيجية تبقى هي المرجعية الأولى والنهائية لوحدات الدعم المؤسسي. إن استراتيجية المؤسسة هي الإطار الذي عبرت من خلاله المؤسسة والوحدات الرئيسية عن حاجتها للتعليم والنمو في سبيل تنفيذ الاستراتيجية. وبالتالي، فإن البدء بالتوعية باستراتيجية المؤسسة، والتواصل المنفتح بشأنها، تبقى هي الخطوة الرئيسية في عملية المواءمة، يليها بناء قدرات أفراد الوحدة التنظيمية المكلفين، كما في حالة الوحدات التنظيمية الرئيسية.
2. تحديد المحاور الاستراتيجية لوحدات الدعم المؤسسي: في هذه المرحلة، تقوم وحدات الدعم المؤسسي بتحديد احتياجات المتعاملين الداخليين، والتي تكون معرفة في الغالب في المنظور الخاص بالتعلم والنمو في الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن من الأهمية في هذا الشأن أن لا يقتصر استقاء المعلومات على مراجعة الوثائق، وأن يصاحب هذه العملية حوار مفتوح مع المتعاملين الداخليين لمعرفة حاجاتهم الاستراتيجية من المؤسسة. فيما يلي، بعض المحاور التي يمكن أن تحويها الخريطة الاستراتيجية الخاصة بوحدات الدعم المؤسسي كما يظهرها الشكل 5.8 أدناه:

الشكل 5.8: بعض المحاور التي يمكن أن تحويها الخريطة الاستراتيجية الخاصة بوحدات الدعم المؤسسي



3. مواءمة أهداف وحدات الدعم المؤسسي مع استراتيجية المؤسسة: استمراراً للحوار الذي تم إطلاقه في الخطوة 2 أعلاه، تقوم وحدات الدعم المؤسسي بتطوير الأهداف المؤسسية في إطار المحاور التي جرى التوافق بشأنها، مع التأكيد على أن الانتهاء من تطوير الأهداف الاستراتيجية ينبغي أن يخضع للنقاش مع فريق القيادة، ومن ثم اعتماده.

4. تطوير مؤشرات الأداء ومستهدفاتها بما يتوافق مع الاستراتيجية: استناداً إلى الأهداف التي جرى التوافق بشأنها في الخطوة 3، تقوم وحدات الدعم المؤسسي بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة والمستهدفات الخاصة بذلك، علماً بأن الحوار مع فريق القيادة وطلب اعتماده بشأن المؤشرات والمستهدفات هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن الأداء العام للاستراتيجية يتوقف إلى حد بعيد على أداء المؤسسة في الأهداف المؤسسية الداخلية، وبالتالي فإن عملية تحديد المستهدفات الخاصة بتلك الأهداف ينبغي أن يرتبط بالمستهدفات على مستوى الاستراتيجية، وبهذا يكون فريق القيادة مساءلاً عن مدى ملاءمة المستهدفات التي تعرف على مستوى وحدات الدعم المؤسسي.
5. مواءمة المبادرات الاستراتيجية والبدء في تنفيذها: لا تختلف مواءمة المبادرات الاستراتيجية الخاصة بوحدات الدعم المؤسسي عن تلك الخاصة بالوحدات الرئيسة، سواءً من حيث المساهمة في تنفيذ المبادرات الجديدة المعرفة على مستوى المؤسسة أو تلك المعرفة ضمن نطاق وحدة الدعم المؤسسي ذات الصلة. علاوة على المساحة المتروكة لوحدات الدعم المؤسسي لتعريف مبادراتها الخاصة بها لتعزيز الأداء كما يقاس من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها.

#### الإطار 5.3: إلى أي مدى يمكن السير في عملية المواءمة؟

من الناحية النظرية، يمكن السير في المواءمة الاستراتيجية لتشمل كافة العناصر المؤسسية، وصولاً إلى الأفراد أنفسهم، كما أنها يمكن أن تشمل كافة العمليات، وصولاً إلى أدق العمليات التشغيلية في المؤسسة. وتحفل أدبيات إدارة الاستراتيجية بمجموعة من الشواهد لممارسات فضلى في هذا المجال، ولمؤسسات قطعت شوطاً بعيداً في المواءمة الاستراتيجية، وتمكنت من ربط إدارة العمليات التشغيلية فيها، عوضاً عن أنظمة إدارة الموارد البشرية والمالية، بإدارة الاستراتيجية، بحيث أضحت المعلومات الاستراتيجية المتدفقة لدعم صنع القرار تعكس إلى حد بعيد الأداء المؤسسي بالكامل\*.

ومع اعتقادنا بضرورة أن تكون هذه الصورة المثلى في صلب الرؤية الحكومية للإدارة العامة على المدى المتوسط والبعيد، إلا أن نطاق المواءمة التي يدافع باتجاهها هذا الدليل تقتصر على الوحدات التنظيمية الرئيسة ووحدات الدعم المؤسسي. وذلك يعود إلى اجتهادنا بأن السير إلى مدى أبعد في المواءمة يتطلب الاطمئنان إلى أن مفهوم إدارة تنفيذ الاستراتيجية قد نضج في المؤسسات ذات الصلة، وباتت المنظومة الحكومية مطمئنة إلى قطع مسافة أبعد في هذا المجال، الأمر الذي يمكن أن تترجمه نسخة محدثة من هذا الدليل في المستقبل إن شاء الله.

\* يمكن للراغبين في التعرف على المفهوم الخاص بربط الإدارة التشغيلية بإدارة الاستراتيجية الرجوع إلى المؤلف الأحدث لروبرت كابلان وديفيد نورتون أدناه: Kaplan, R. and D. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press

## 5.5 التواصل الاستراتيجي في مرحلة المواءمة الاستراتيجية

المواءمة الاستراتيجية هي الفعل المؤسسي المنهجي الذي يقوم على ضمان ترجمة الاستراتيجية نزولاً إلى كفاءة المستويات المؤسسية، وفي المقابل يضمن تدفق المعلومات الخاصة بالأداء صعوداً إلى المستويات العليا، وصولاً إلى فريق القيادة. إن مادة المواءمة الاستراتيجية في الأساس هي التواصل، بل ولعل الهدف الأسمى للتواصل الاستراتيجي هو تحقيق المواءمة الاستراتيجية في صورتها المثلى.

ويقوم التواصل في مرحلة المواءمة الاستراتيجية إلى إيصال رسالة مفادها أن المؤسسة قد التزمت، على المستوى الكلي برسالة محددة واستراتيجية واضحة لتحقيق أهداف وغايات جرى التوافق بشأنها على مستوى فريق القيادة. وبالتالي، فإن على كافة مكونات المؤسسة الالتزام بالاستراتيجية ذاتها، والعمل بشكل متكامل لخدمة العملاء أنفسهم، لتحقيق الغايات العليا للاستراتيجية. وفيما يلي ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في هذه المرحلة:

الجدول 5:1: ملخص لأهم وسائل التواصل ورسائله في المرحلة الخامسة

المستول عن التواصل	وسيلة التواصل	رسالة التواصل	هدف التواصل	جمهور التواصل
رئيس فريق القيادة	لقاءات رئيس فريق القيادة بأعضاء الفريق	إن على أعضاء فريق القيادة أن يطبقوا المنهجيات التي جرى تطبيقها على المستوى الكلي للمؤسسة خلال عملية تطوير نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية	إطلاق وتفعل عملية المواءمة	فريق القيادة
رئيس فريق القيادة	لقاء رئيس فريق القيادة مع الوحدات التنظيمية الرئيسية والمساندة نشر الخريطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وبطاقاة الأداء المتوازن ورش عمل تدريبية بشأن مفاهيم وآليات المواءمة تقارير الأداء الدورية والمراجعات الاستراتيجية للأداء	أهمية مواءمة المؤسسة برمتها تجاه الأولويات الاستراتيجية المحاور الاستراتيجية هي أساس المواءمة، وهي تعبر عن الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، وعلى كافة الوحدات التنظيمية الالتزام بها المواءمة الاستراتيجية هي طريق باتجاهين، وتتطلب تفاعلاً من قبل كافة الوحدات التنظيمية	توجيه مسئولو وأفراد الوحدات التنظيمية والمساندة للمواءمة، وتزويدهم بالتوجهات الاستراتيجية وآليات المواءمة	مسئولو وأفراد الوحدات التنظيمية الرئيسية والمساندة

## ملخص هيكل المسؤولية والحوكمة الخاص بالمرحلة الخامسة

المهمة	فريق القيادة (شاملاً مسؤولي المحاور والأهداف الاستراتيجية)	الوحدة التنظيمية الرئيسة/ وحدة الدعم المؤسسي	إدارة الاستراتيجية/ الأداء	الفريق الرئيس
5.4.1 ترجمة الاستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية الرئيسة (الاتجاه الرأسي)				
1. تهيئة البيئة الداخلية للمؤسسة	يقوم فريق القيادة بتعميم استراتيجية المؤسسة ويتولى فريق القيادة تفعيل التواصل مع كافة عناصر المؤسسة من خلال الوسائل المختلفة	تقوم الوحدة التنظيمية الرئيسة بتكليف مجموعة من الأفراد لتنفيذ عملية المواءمة الاستراتيجية على نطاقها الخاص	تقوم إدارة الاستراتيجية/ الأداء بنشر استراتيجية المؤسسة وشرح محاورها وأهدافها الاستراتيجية	
2. مواءمة أهداف الوحدات الرئيسة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	يقوم فريق القيادة بمحاكاة نتائج عملية المواءمة على مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة، ويعتمد نتائجها	تقوم الوحدة التنظيمية الرئيسة بقيادة وتنفيذ عملية المواءمة الاستراتيجية على نطاقها الخاص	تعمل إدارة الاستراتيجية/ الأداء بمثابة ميسر لعملية المواءمة الاستراتيجية، وتدعم الوحدات الرئيسة من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إدارة العملية على المستوى الكلي</li> <li>▪ بناء القدرات في هذا المجال</li> <li>▪ ضمان سلامة عملية المواءمة</li> </ul>	يعمل أفراد الفريق بمثابة محركي التغيير في نطاق الوحدات التنظيمية الرئيسة التي ينتمون إليها، ويقدمون الاستشارة الفنية لها ولغيرها من الوحدات إن لزم الأمر
3. مواءمة مؤشرات ومستهدفات الأداء مع مؤشرات الأداء الرئيسة				
4. مواءمة المبادرات وبدء التنفيذ				
5.4.2 ترجمة الاستراتيجية إلى وحدات الدعم المؤسسي (الاتجاه الأفقي)				
1. تهيئة البيئة الداخلية للمؤسسة	يقوم فريق القيادة بتعميم استراتيجية المؤسسة ويتولى فريق القيادة تفعيل التواصل مع كافة عناصر المؤسسة من خلال الوسائل المختلفة	تقوم وحدة الدعم المؤسسي بتكليف مجموعة من الأفراد لتنفيذ عملية المواءمة الاستراتيجية على نطاقها الخاص	تقوم إدارة الاستراتيجية/ الأداء بنشر استراتيجية المؤسسة وشرح محاورها وأهدافها الاستراتيجية	
2. تعريف المحاور الاستراتيجية لوحدة الدعم المؤسسي	يقوم فريق القيادة بمحاكاة نتائج عملية المواءمة على مستوى وحدات الدعم المؤسسي، ويعتمد نتائجها	تقوم وحدة الدعم المؤسسي بقيادة وتنفيذ عملية المواءمة الاستراتيجية على نطاقها الخاص	تعمل إدارة الاستراتيجية/ الأداء بمثابة ميسر لعملية المواءمة الاستراتيجية، وتدعم وحدات الدعم المؤسسي من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إدارة العملية على المستوى الكلي</li> <li>▪ بناء القدرات في هذا المجال</li> <li>▪ ضمان سلامة عملية المواءمة</li> </ul>	يعمل أفراد الفريق بمثابة محركي التغيير في نطاق وحدات الدعم المؤسسي التي ينتمون إليها، ويقدمون الاستشارة الفنية لها ولغيرها من الوحدات إن لزم الأمر
3. مواءمة أهداف وحدات الدعم المؤسسي مع استراتيجية المؤسسة				
4. تطوير مؤشرات ومستهدفات الأداء بما يتوافق مع الاستراتيجية				
5. مواءمة المبادرات وبدء التنفيذ				

## قائمة المراجعة الخاصة بالمرحلة الخامسة

مع انتهاء مرحلة المواءمة الاستراتيجية، يتوقع منك امتلاك المعلومة والمهارة لإنجاز ما يلي:

◀ ترجمة الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة

◀ ترجمة الاستراتيجية إلى مستوى وحدات الدعم المؤسسي

### المرفقات

مرفق 5.1: مصفوفة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة  
(الاتجاه الرأسي)

مرفق 5.2: مصفوفة ترجمة مؤشرات الأداء الرئيسة إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسة  
(الاتجاه الرأسي)

## المرفقات





مرفق 5.1: مصفوفة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مستوى الوحدات التنظيمية الرئيسية  
(الاتجاه الرأسي)

الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالوحدة التنظيمية الرئيسية	لا يطبق	مستحدث	مستدام	مطابق	الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة	المحاور الاستراتيجية	
							المتعاملون/ المعنويون
							العمليات الداخلية
							التعلم والنمو
							الموارد المالية

















