

# المعاير الرئيسية لتقييم مكاتب الاستراتيجيات في المنظمات



إعداد / الدكتور فهد الفيبي  
خبير التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء

# مهام مكتب إدارة الاستراتيجية

## أهم المخرجات

- الخطط الاستراتيجية
- الأهداف الاستراتيجية

- مؤشرات الأداء الاستراتيجية
- تقارير المنافع

- خطط استراتيجية للإدارات العامة والوكالات والأمانات
- المبادرات الاستراتيجية

- الرقابة على الميزانية
- متابعة الصرف

## التخطيط الاستراتيجي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من رؤية ورسالة وأهداف... الخ
- إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنسيق عملية صياغة التوجهات الاستراتيجية
- ضمان مواءمة استراتيجية القطاع مع التوجهات الوطنية للمملكة ورؤية ٢٠٣٠
- موائمة أهداف مبادرات رؤية 2030 مع المؤشرات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة والرؤية
- تجزئة الأهداف الاستراتيجية على مستوى المنظمة والجهات الداخلية المنفذة لاستراتيجية وأهداف المنظمة
- تحديد مؤشرات الأداء والمستهدفات على مستوى المهام التنفيذية والمبادرات الاستراتيجية للمنظمة
- تحديد المبادرات الرئيسية وأولويات تنفيذها
- تحديد الأهداف لمكتب إدارة الاستراتيجية

## المواءمة الاستراتيجية:

- تسلسل ومواءمة الأهداف الاستراتيجية للمستوى التنفيذي والتشغيلي مع أهداف المنظمة وإسقاط الأهداف و المؤشرات على تلك المستويات
- استلام طلبات إضافة مبادرات جديدة ومراجعتها
- المساعدة في إعداد دراسات الجدوى ومسوغات العمل لأي مبادرات أو مشاريع جديدة
- تقديم فيما يخص إجراء تعديلات على المبادرات أو المشاريع التابعة لها
- تحديث بطاقات المبادرات وفقاً لمعطيات وتوصيات تقارير أداء المؤشرات والأداء المالي
- تحديد ومتابعة الأولويات ومحاور التركيز الرئيسية على مستوى المنظمة

## قياس وتحليل الأداء والمستهدفات:

- مراجعة خريطة المنافع والتأكد من جدوى الخطة التنفيذية المقترحة
- تطوير بطاقات الأداء وتحديد ملاك المؤشرات
- إدارة عمليات قياس الأداء من قياس قراءات المؤشرات وتحليل النتائج وإعداد التقارير الدورية.
- دعم ملاك المؤشرات في حل المعوقات في تحقيق المستهدفات.
- إدارة طلبات الجهات الخارجية (مثل مركز أداء ومكاتب البرامج).
- متابعة وقياس مؤشرات الأداء الاستراتيجية متابعة وقياس مؤشرات الأداء التنفيذية
- متابعة الأداء ورفع تقارير أداء المنافع (OKRs)
- تحليل بيانات الأداء
- إصدار تقارير لتحسين الأداء من منظور إستراتيجي وتقديم توصيات لسد الفجوات إن وجدت

## متابعة التكاليف:

- دعم الإدارات العامة ومكتب الإدارة الاستراتيجية في تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التشغيلية
- إعداد ومراجعة ميزانيات المبادرات
- المتابعة مع المعنيين الداخليين والخارجيين لاعتماد الميزانية وفقاً لدراسات الجدوى
- تسليم بطاقات المبادرات المعتمدة لمكتب إدارة المشاريع والمبادرات للتنفيذ
- متابعة اعتماد ميزانيات المبادرات من مكاتب البرامج
- إدارة ومتابعة تنفيذ المناقشات بين الميزانيات
- إعداد نماذج فريق العمل الدائم ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق

اسم المؤشر	وصف المؤشر وألية القياس	معادلة المؤشر	قطبية المؤشر	دورية قياس المؤشر	
	نسبة اكتمال بطاقات المبادرات والمشاريع	يقاس هذا المؤشر نسبة اكتمال بطاقات المبادرات والمشاريع التابعة للمنظمة	$100 \times \frac{\text{بطاقات المبادرات والمشاريع المكتملة}}{\text{اجمالي المبادرات والمشاريع}}$	(+)	
	نسبة توفر دراسات الجدوى للمبادرات	يقاس هذا المؤشر نسبة المبادرات التي يوجد لها دراسات جدوى	$100 \times \frac{\text{عدد المبادرات ذات دراسة جدوى}}{\text{اجمالي المبادرات}}$	(+)	
	نسبة المبادرات ذات مؤشرات معرفة	يقاس هذا المؤشر نسبة المبادرات ذات مؤشرات معرفة من اجمالي المبادرات	$100 \times \frac{\text{عدد المبادرات ذات مؤشرات معرفة}}{\text{اجمالي المبادرات}}$	(+)	
	عدد المبادرات المنقّدة بالجهات الخارجية بمشاريع	يقاس هذا المؤشر المبادرات المنقّدة بالجهات الخارجية والغير مرتبطة بمشاريع من اجمالي المبادرات المنقّدة في الجهات الخارجية	$100 \times \frac{\text{المبادرات المنقّدة بالجهات الخارجية والغير مرتبطة بمشاريع}}{\text{اجمالي المبادرات المنقّدة بالجهات الخارجية}}$	(-)	
	امثال فريق عمل الوحدة لإجراءات الوحدة	يقاس هذا المؤشر عدد حالات عدم الامتثال الشهري او الربع السنوي	عدد حالات عدم الامتثال الشهري او الربع السنوي	(-)	

# المعايير الرئيسية لتقييم مكتب الإدارة الاستراتيجية

الحوكمة والتواصل الاستراتيجي



عملية التخطيط الاستراتيجي



المراجعة الاستراتيجية



وضوح التوجهات الاستراتيجية



الرؤية والرسالة والقيم  
المؤسسية



عملية توثيق مؤشرات الأداء



عملية تطوير واختيار مؤشرات  
الاداء



تصنيف وترتيب المبادرات



تحديد ومواءمة المبادرات



عملية تحديد الأهداف



عملية اتخاذ القرار



عملية رفع التقرير



عملية تحليل البيانات



عملية جمع البيانات



التعلم والتطوير



الإبداع والابتكار



دعم القيادة



بناء القدرات الداخلية لتعزيز  
الاداء



## تقييم مكتب الإدارة الاستراتيجية – محور التخطيط الاستراتيجي (1/2)

### التقييم

### مجال التقييم

### معايير التقييم

#### الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

- رؤية الجهة ملهمة ومحفزة وتعكس توجهات واضحة وطموحة، لما تخطط الجهة بتحقيقه والوصول إليه.
- بيان المهمة للمنظمة يعكس الغرض الاساسي من وجودها، والاتجاه المستقبلي المتوقع ضمن أولويات واضحة.
- انعكاس القيم المؤسسية للمنظمة على الثقافة الداخلية والتزامات الموظفين على كافة المستويات وتوقعاتهم وسلوكياتهم.

#### وضوح التوجهات الاستراتيجية

- تطوير أهداف استراتيجية، متوائمة مع منهجية "SMART"، وموزعة بشكل متوازن ضمن كافة المستويات والمحاور للمنظمة.
- الخارطة الاستراتيجية شاملة وتعكس التوجهات والأولويات الاستراتيجية للمنظمة، وما تهدف إلى تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد.
- العلاقات السببية بين الأهداف الاستراتيجية واضحة ومتراصة بشكل منطقي ومتسلسل.
- وجود وتفعيل آلية واضحة المعايير لتحديد أولويات المبادرات وفقاً لأثرها وأهميتها الاستراتيجية للمنظمة.
- تطوير خرائط استراتيجية على مستوى الوحدات التنظيمية، تتضمن أهداف ومؤشرات أداء رئيسية متوائمة مع أهداف وتوجهات الجهة.

#### المراجعة الاستراتيجية

- وجود واتباع منهجية واضحة للمراجعة الاستراتيجية، ضمن ترتيبات عمل منظمة يتم خلالها إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- الأخذ بعين الاعتبار بينة العمل والأنماط السائدة والمتوقعة بشكل مستقبلي أثناء مراجعة الخطة الاستراتيجية.

#### عملية التخطيط الاستراتيجي

- عملية التخطيط الاستراتيجي موثقة ومفصلة بشكل واضح، ويتم الالتزام بها.
- إشراك كافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والاطلاع على مرئياتهم خلال عملية صياغة الاستراتيجية للمنظمة
- موائمة الخطة الاستراتيجية للمنظمة للتوجهات متوسطة وبعيدة المدى للمملكة ورؤية 2030

كفاءة وفعالية عالية

5

أولي 7

النتيجة الإجمالية:

## تقييم مكتب الإدارة الاستراتيجية – محور التخطيط الاستراتيجي (2/2)

### التقييم

أولي 7 ← كفاءة وفعالية عالية 5

النتيجة الإجمالية:

### معايير التقييم

- وجود وتفعيل إطار حوكمة شامل لعملية التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى ضمان المشاركة الفعالة ويلي متطلبات الجهة بحسب هيكلتها وأدوارها.
- اتباع حوكمة واضحة للتعامل مع طلبات التغيير للأهداف والمؤشرات والمستهدفات على كافة المستويات مع توفر ضوابط شاملة وكافية لذلك.
- وجود وتفعيل خطة تواصل استراتيجي شاملة يتم من خلالها بناء وتعزيز الوعي حول التوجهات الاستراتيجية وأية تغييرات تطرأ عليها.
- هنالك مشاركة وتواصل فعال مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حول التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

- الأخذ بعين الاعتبار بيانات خط الأساس، والأنماط السابقة والاتجاهات المستقبلية المتوقعة عند تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء.
- إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين أثناء تحديد المستهدفات، بما يشمل ملاك المبادرات، والخبراء والمتخصصين، والجهات ذات العلاقة للمبادرات المشتركة.
- الاستفادة من نتائج دراسات المقارنات المعيارية عند تحديد مستهدفات المؤشرات.

- ارتباط المبادرات بالأولويات الاستراتيجية ومساهمتها بفعالية في تحقيق الأثر الاستراتيجي.
- إشراك المعنيين من الوحدات والمستويات التنظيمية أثناء تحديد المبادرات.
- يتم إشراك وأخذ مرئيات أصحاب المصلحة الخارجيين عند تحديد المبادرات.
- مشاركة قادة الجهة في تحديد المبادرات بناء على التوجهات والأولويات الاستراتيجية.
- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومرئيات العامة عند تحديد المبادرات.

- تطوير وتفعيل ومعايير شاملة لتصنيف المبادرات وترتيبها حسب الأولوية.
- يرتبط تحديد الأولويات للمبادرات بشكل مباشر مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- الأخذ بعين الاعتبار الاعتماديات بين المبادرات بشكل دقيق وواضح.

### مجال التقييم

#### الحوكمة والتواصل الاستراتيجي

#### عملية تحديد الأهداف

#### تحديد ومواءمة المبادرات

#### تصنيف وترتيب المبادرات

## تقييم مكتب الإدارة الاستراتيجية – محور تحليل وتطوير الأداء (1/2)

### التقييم

أولي 7 ← كفاءة وفعالية عالية 5

### معايير التقييم

- وجود وتفعيل آلية واضحة لاختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل تشاركي، بناء على دراسة وتحليل كافة البيانات الداخلية والخارجية ونتائج المقارنات المعيارية.
- جودة مؤشرات الأداء الرئيسية المعتمدة وموائمتها مع منهجية "CREAM"

- تصميم سياسات وإجراءات ونماذج موحدة وشاملة لتوثيق مؤشرات الأداء في الجهة.
- توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية على كافة المستويات بدقة ووضوح قبل تفعيلها، بما يشمل مؤشرات الأداء الرئيسية، ومؤشرات المخرجات، وتقديم سير العمل.
- الاستفادة من أنظمة الكترونية وتطبيقات لتسهيل التوثيق والأرشفة.
- عكس أية تعديلات على تفاصيل توثيق المؤشرات بشكل مباشر في حال حدوثها، وفقاً للإجراءات والمعايير المعتمدة لذلك.

- وضوح وفعالية إجراءات ونماذج جمع البيانات والتأكد من صحتها، والالتزام بتنفيذها من قبل كافة المعنيين.
- الاستفادة من تطبيقات وأنظمة إلكترونية لتسهيل عملية جمع بيانات الأداء أثناء المتابعة

### مجال التقييم

عملية تطوير واختيار مؤشرات الاداء

عملية توثيق مؤشرات الاداء

عملية جمع البيانات

النتيجة الإجمالية:

## تقييم مكتب الإدارة الاستراتيجية – محور تحليل وتطوير الأداء (2/2)

### مجال التقييم

### معايير التقييم

### التقييم

#### عملية تحليل البيانات

- تحليل نتائج الأداء بشكل دوري باستخدام عدة أدوات وأساليب (سواء التحليل الكمي، تحليل الأسباب الجذرية، التحليل المتعمق، إلخ) بحسب الحاجة.
- أثبتت نتائج التحليل فاعلية عالية في دعم صنع القرار.
- الاستفادة من تطبيقات وأنظمة إلكترونية لتسهيل عملية تحليل بيانات الأداء أثناء المتابعة

#### عملية رفع التقرير

- وضوح الترتيبات التنظيمية لعملية رفع تقارير نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية، والالتزام بها من قبل المعنيين في الجهة.
- عرض نتائج الأداء بشكل ومبسط ويعكس النتائج بشكل واضح، باستخدام رسومات بيانية تسهل الفهم على للمراجعين على كافة المستويات.
- تقارير الأداء غنية بالمعلومات والتوصيات وتعكس الواقع بدقة ووضوح، من المنظور الداخلي والخارجي، وانطباعات ومرئيات العامة)
- استعمال لوحات تحكم لمتابعة المؤشرات الاستراتيجية ومقاييس الأداء بشكل يدعم صنع القرار بفاعلية.

#### عملية اتخاذ القرار

- وضوح الترتيبات التنظيمية لاجتماعات المراجعة (الجدول الدورية، الحضور، التجهيزات المسبقة، وقت الاجتماع) والالتزام بها من قبل المعنيين في الجهة.
- تستند عملية صنع القرار على نتائج واضحة لتحليل البيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- مشاركة القرارات التي اتخذت خلال اجتماعات المراجعة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، ووضع خطط تنفيذية لتطبيقها والمتابعة عليها.
- التحديد الدوري للمخاطر والتحديات التي يمكن أن تؤثر على النتائج وتحقيق الأثر، ومناقشتها مع صناع القرار وتصعيدها وفقاً للحاجة والإجراءات المعتمدة لذلك.

النتيجة الإجمالية:

أولي 7

5

كفاءة وفعالية عالية



## تقييم مكتب الإدارة الاستراتيجية – محور ثقافة الأداء

### مجال التقييم

### معايير التقييم

### التقييم

#### بناء القدرات الداخلية لتعزيز الاداء

- وجود دليل شامل لإجراءات إدارة الأداء في الجهة، وإطلاع الموظفين عليه للتأكد من تحديد التوقعات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات.
- هناك درجة عالية من الوعي والخبرة والمعرفة حول نظام الأداء في الجهة، مع وضوح التوجهات الاستراتيجية للمنظمة لكافة الموظفين داخل الجهة، ووضوح دورهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأثر.
- تم تعيين ملاك لكافة المؤشرات الاستراتيجية على مستوى الجهة لضمان المسائلة ووضوح الأدوار على كافة المستويات.

#### دعم القيادة

- يشارك القادة داخل الجهة في أنشطة التواصل الاستراتيجي على الصعيد الداخلي والخارجي.
- مساهمة القادة في بناء ونشر ثقافة الإنجاز والأداء المتميز وفقاً لترتيبات عمل وخطط واضحة.
- وجود وتفعيل مبادرات لتعزيز التواصل الاستراتيجي وعلى المستوى المؤسسي.
- وجود وتفعيل مبادرات وبرامج شاملة لإدارة التغيير لضمان تبني التغيير وبناء ثقافة الأداء المؤسسي على كافة المستويات وصولاً إلى مستوى الموظفين.

#### الابداع والابتكار

- وجود منهجيات وممارسات فعالة لإدارة الابتكار والمقترحات على المستوى المؤسسي.
- تكريم وتحفيز للموظفين ذوي الأفكار والاقتراحات المبتكرة التي أثبتت نجاحاً وتغييراً عند تطبيقها.
- توفر أدوات وأنظمة وقنوات لتقديم مقترحات التطوير، والعمل على مراجعتها وتبنيها من قبل الجهة.
- انعكاس تطبيق المقترحات المبتكرة بشكل إيجابي على نتائج الأداء، والقدرة على تجاوز المعوقات على مستوى المبادرات والجهة.

#### التعلم والتطوير

- تطوير وتفعيل خطط تطوير واضحة للموظفين متوائمة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، مع تقديم دعم فعال للموظفين من خلال التدريب ونقل المعرفة حول إجراءات إدارة وقياس الأداء، وطريقة استخدام الأدوات وأفضل الممارسات ذات العلاقة.
- الالتزام بمنظومة التحسين المستمر والتعلم ضمن كافة المستويات في الجهة.
- تحديد الدروس المستفادة بشكل دوري ومشاركتها مع المعنيين على كافة المستويات.
- استخدام نهج تشاركي للاطلاع على مرئيات كافة المعنيين، والحصول على مقترحاتهم بما قد يتضمن الاستبيانات، اللقاءات وورش العمل، وغيرها.

كفاءة وفعالية  
عالية

5

أولي 7





النتيجة الإجمالية: