

# حوكمة تنفيذ الاستراتيجيات

اعداد الدكتور فهد بن احمد الفيبي  
مستشار التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الاداء

## استراتيجية سين من المنظمات...

المبادرات  
الاستراتيجية

10

مؤشرات  
قياس الأداء  
الاستراتيجية

31

الأهداف  
الإستراتيجية

06

النتائج  
الاستراتيجية

69

مؤشرات  
قياس الأداء  
التشغيلية

93

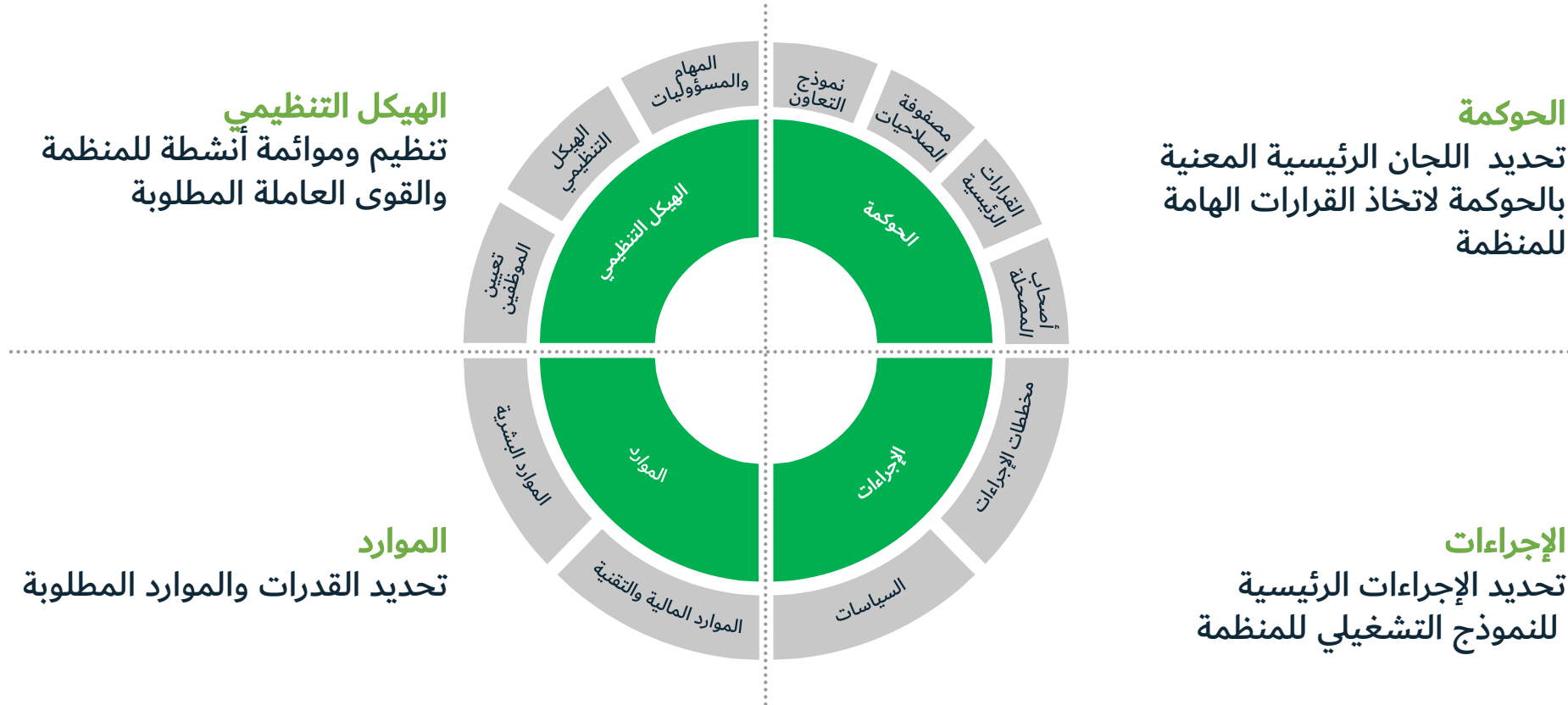
المشاريع  
التشغيلية

59

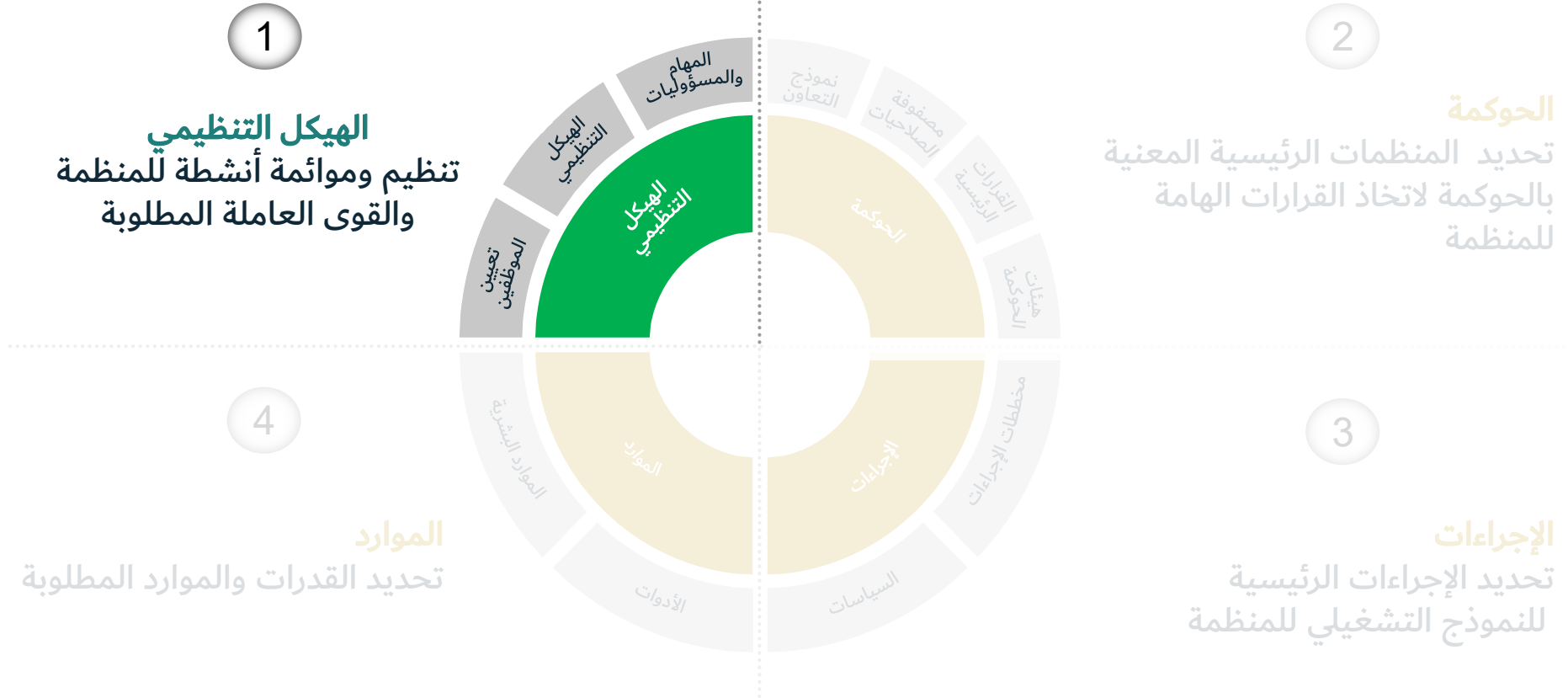
النموذج التشغيلي لإدارة الاستراتيجية...



# يتكون النموذج التشغيلي المستهدف للمنظمة من 4 عناصر رئيسية: الهيكل التنظيمي، والحوكمة، والإجراءات، والموارد

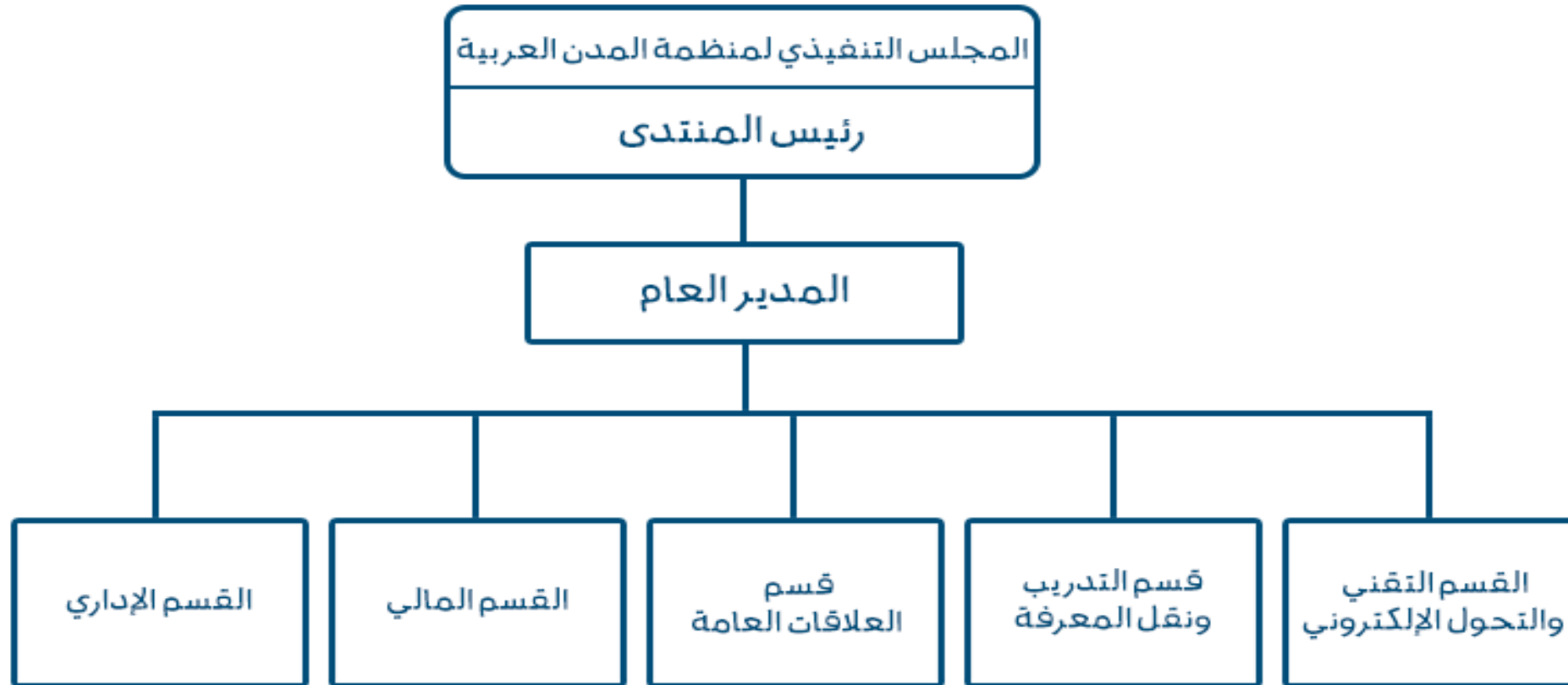


# يتكون النموذج التشغيلي المستهدف للمنظمة على 4 عناصر رئيسية: الهيكل التنظيمي، والحوكمة، والإجراءات، والموارد

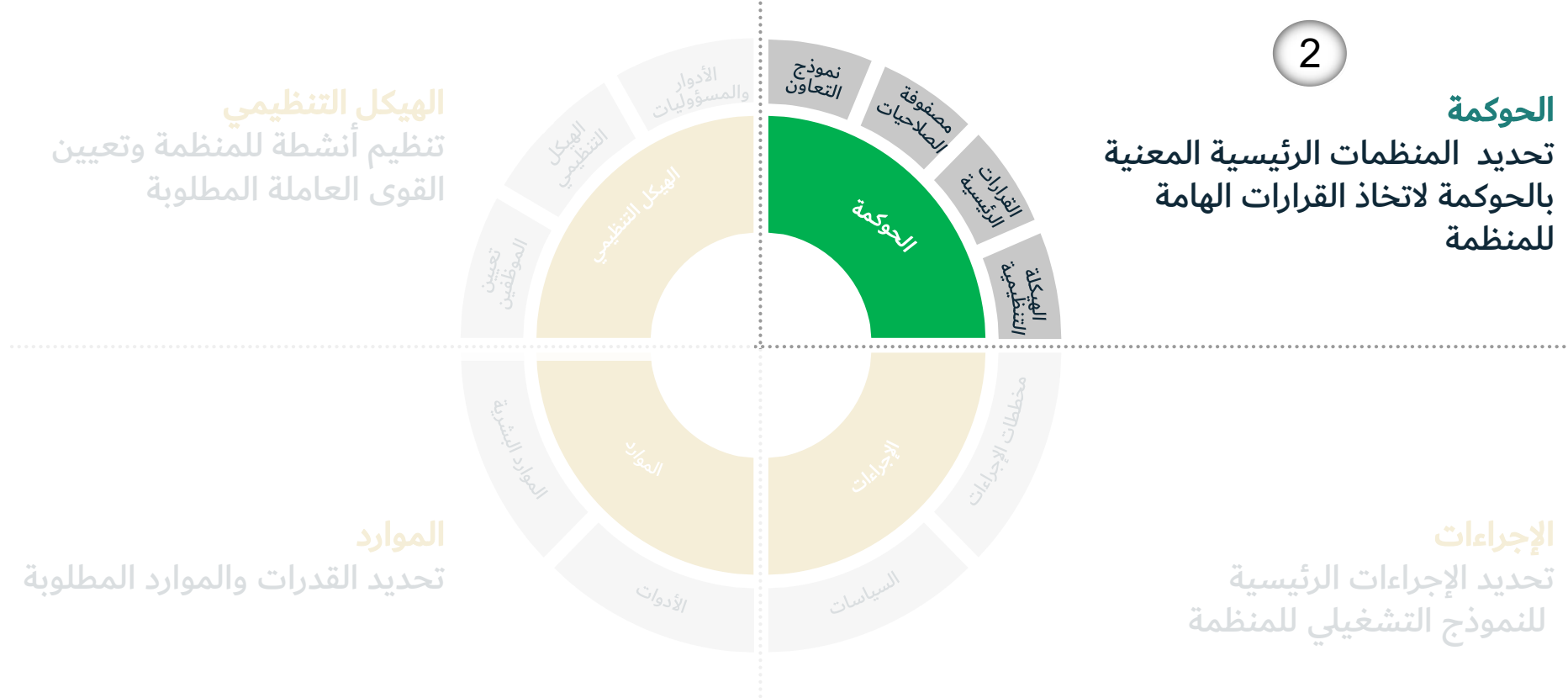


## الهيكل التنظيمي للمنظمة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنتدى العربي للمدن الذكية



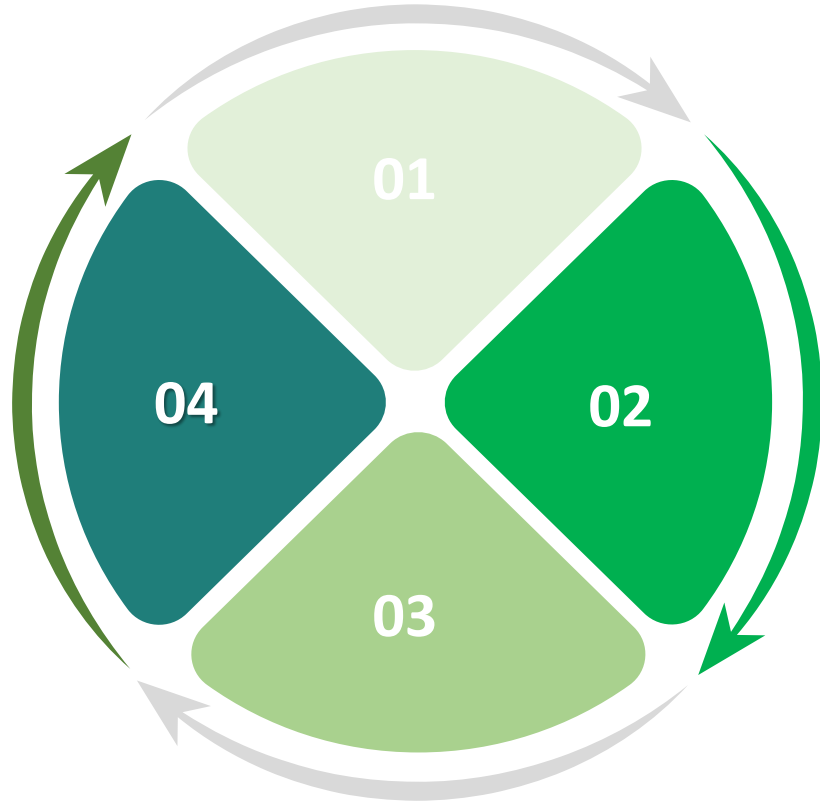
يتكون النموذج التشغيلي المستهدف للمنظمة على 4 عناصر رئيسية: الهيكل التنظيمي، والحوكمة، والإجراءات، والموارد



# تحتكم عمليات الحوكمة وتفويض اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى 4 أهداف رئيسية...

هي مجموعة من الأطر و المنهجيات والسياسات والتنظيمات التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة لتحقيق اهداف ومستهدفاتها.

الحوكمة



ضمان الامتثال

مراقبة الأدوار والمسؤوليات المسندة



تسريع عملية التنفيذ

ضمان تنفيذ المبادرات في الوقت المحدد لتحقيق الأثر الاستراتيجي.



تحقيق الكفاءة والفاعلية

تحقيق التوازن في تدابير الرقابة مع الحاجة لاتخاذ قرارات في الوقت المناسب



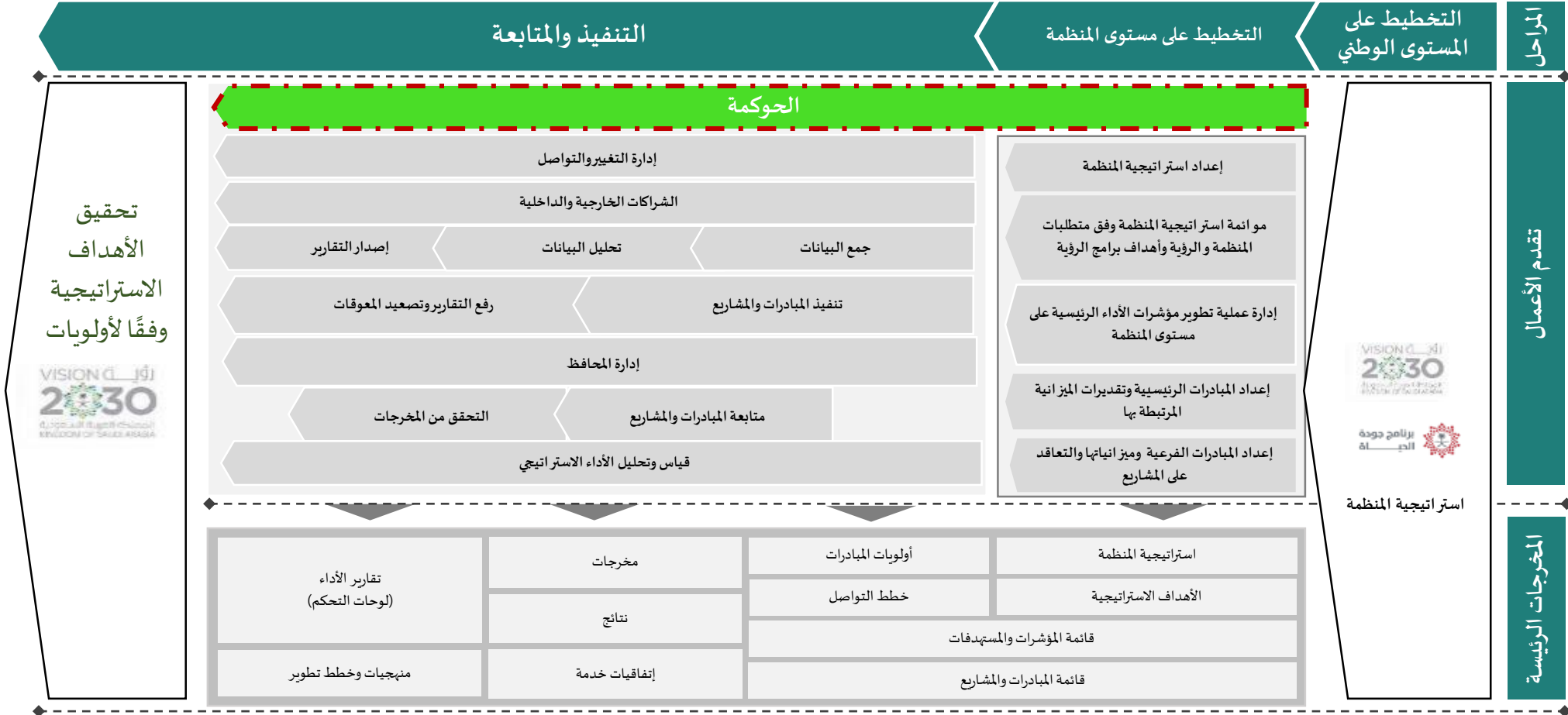
ضمان المراقبة

ضمان الرقابة والتوجه الاستراتيجي والتنفيذي





# الحوكمة وإطار العمل ( النموذج التشغيلي)...



# يجب أن يراعي نموذج الحوكمة للمنظمة أصحاب المصلحة المعنّين الداخليين والخارجيين ...



## 2 وحوكمة تنفيذ وتشغيل

تقوم بعمل تنفيذي من خلال تقديم تقارير تركز على الأداء والتي تستهدفه مخرجات المستوى التشغيلي وما يرتبط به من مشاريع ومنتجات وخدمات وبرامج ومحافظ.

- اللجنة التوجيهية الاستراتيجية
- لجنة إدارة المبادرات
- اللجان إدارة المشاريع



## 1 حوكمة اشراف ومتابعة

هي حوكمة تنظيمية لأدوار ومسؤوليات اعضاء اللجان الرئيسية للإشراف والمتابعة لمتطلبات التحول الرقمي وتتضمن آلية جمع المعلومات والبيانات لإعداد وإصدار التقارير الدورية بحسب وتيرة القياس لكل من اللجان التالية:

- اللجنة التوجيهية
- اللجنة التنفيذية
- اللجان القطاعية

## تعمل عدد من اللجان و الإدارات على تنفيذ استراتيجية أي منظمة من خلال حوكمة و تحديد المهام والمسؤوليات الرئيسية لها

مؤشرات الأداء	تكرار	وصف اللجنة	اسم اللجنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة زيادة رضا المستفيدين (بلدي وسكني)</li> <li>نسبة النضج في التحول الرقمي</li> <li>نسبة زيادة كفاءة عمليات الرقابة</li> </ul>	ربع سنوي	هي لجنة قيادية تعمل اخذ القرارات الاستراتيجية والاعتمادات والموافقات اللازمة، و التأكد من فعالية أداء البرنامج وسير المبادرات الوطنية والاستراتيجية	اللجنة التوجيهية
<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة التكامل مع الجهات</li> <li>نسبة الزيادة في عدد المنتجات والخدمات المؤتمتة</li> <li>نسبة الزيادة في عدد المنتجات والخدمات المنشورة</li> </ul>	شهري	تقوم بعمل اشرافي تنفيذي بنفس الوقت من خلال تقديم تقارير تركز على الأثر والتي تستهدفه اللجنة التوجيهية، واتخاذ القرارات التنفيذية اللازمة وتعكس مخرجات البرامج والمحافظ والمشاريع	اللجنة التنفيذية
<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة التزام المسارات بالجدول الزمني للمشاريع</li> <li>عدد المسارات الملتزمة بالجدول الزمني للمشاريع</li> <li>عدد الخدمات المؤتمتة</li> </ul>	كل أسبوعين	تقوم بعمل تنفيذي بحت من خلال الاشراف المباشر على المشاريع التشغيلية واتخاذ القرارات المتعلقة بها وما يرتبط بها من منتجات وخدمات من خلال قيادة مدراء الادرات والخط الأول في المنظمة	اللجنة القطاعية

# تعمل عدد من اللجان و الإدارات على تنفيذ استراتيجية أي منظمة من خلال حوكمة و تحديد المهام والمسؤوليات الرئيسية لها

## اللجنة التوجيهية

### مسؤوليات ومهام أعضاء اللجنة

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة
- اعتماد استراتيجية المنظمة والتعدلات الجوهرية ذات الصلة
- الموافقة على المبادرات
- التأكد من فعالية أداء المنظمة
- الموافقة على السياسات والضوابط
- اعتماد خطط المنظمة التنفيذية
- اعتماد الخطة التصحيحية والخطوات القادم
- اعتماد الميزانيات المرصودة لتنفيذ الاستراتيجية
- العمل على تأمين الميزانيات اللازمة لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية

### مسؤوليات ومهام أعضاء اللجنة:

- موائمة أعمال اللجنة واجتماعاتها مع المهام المناطة باللجنة
- إعداد التصعيدات اللازمة للجنة
- مراجعة التوصيات والدعم المطلوب المرفوعة للجنة وإعداد المرئيات بشأنها
- إدارة الاجتماعات والدعوة لها وإعداد المحاضر
- متابعة تنفيذ توصيات اللجنة

## اللجنة التنفيذية

### مسؤوليات ومهام أعضاء اللجنة

- الإشراف ومتابعة المبادرات الاستراتيجية وتقديم التوصيات بشأنها للجنة التوجيهية
- مراجعة النموذج التشغيلي ونموذج الحوكمة للمنظومة
- الإشراف ومتابعة تحقيق المستهدفات الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء، ورفع التقارير للجنة التوجيهية
- تقديم التوصيات بشأن السياسات والضوابط
- تحديد الخطة التصحيحية والخطوات القادمة ونقاط التصعيد ورفع التوصيات للجنة التوجيهية

### مسؤوليات امين اللجنة التنفيذية:

- موائمة أعمال اللجنة واجتماعاتها مع المهام المناطة باللجنة
- إعداد التصعيدات اللازمة للجنة
- مراجعة التوصيات والدعم المطلوب المرفوعة للجنة وإعداد المرئيات بشأنها
- إدارة الاجتماعات والدعوة لها وإعداد المحاضر
- متابعة تنفيذ توصيات اللجنة

## اللجنة القطاعية

### مسؤوليات ومهام أعضاء اللجنة

- الإشراف ومتابعة تحقيق الأهداف التنفيذية والتشغيلية ومؤشرات قياس الأداء والالتزام بالنماذج المعتمدة
- الإشراف ومتابعة سير المشاريع
- تحديد واعتماد أولويات منتجات وخدمات المنظمة
- اعتماد طلبات التغيير
- بحث ودراسة فرص الابتكار والاستفادة من التقنيات الحديثة
- بحث ودراسة فرص الشراكات الاستراتيجية
- تحديد الخطة التصحيحية والخطوات القادمة ونقاط التصعيد ورفع التوصيات للجنة التنفيذية
- تطوير الحلول الإبداعية
- منابه الأداء والمستهدفات التشغيلية للمنتجات والخدمات

### مسؤوليات امين اللجنة القطاعية:

- موائمة أعمال اللجنة واجتماعاتها مع المهام المناطة باللجنة
- إعداد التصعيدات اللازمة للجنة
- مراجعة التوصيات والدعم المطلوب المرفوعة للجنة وإعداد المرئيات بشأنها
- إدارة الاجتماعات والدعوة لها وإعداد المحاضر
- متابعة تنفيذ توصيات اللجنة

# لكل لجنة تقارير تحتوي على بيانات وتقارير متناسب ومستوى كل لجنة ...

## آلية جمع المعلومات والبيانات لإعداد تقارير اللجان

## محتويات تقارير اللجان

### محتوى تقرير اللجنة التوجيهية

- مخرجات الاجتماع السابق بما في ذلك التصعيدات من اللجنة التنفيذية
- عرض حالة مؤشرات الأثر
- استعراض التحديات على مستوى المنظمة واعتماد الحلول المقترحة
- استعراض المخاطر على مستوى المنظمة واعتماد البدائل ومقترحات التخفيف
- اعتماد الخطة التصحيحية والخطوات القادمة

### محتوى تقرير اللجنة التنفيذية للتحويل الرقمي

- مخرجات الاجتماع السابق
- عرض التقدم في تطوير الاستراتيجيات والمؤشرات والخطط التنفيذية
- استعراض التحديات على المستوى التنفيذي والحلول المقترحة
- استعراض المخاطر على مستوى المنظمة، والبدائل، ومقترحات التخفيف
- تحديد الخطة التصحيحية ونقاط التصعيد ورفع التوصيات للجنة التوجيهية
- تحديد الأجندة وما سيتم عرضه من محاور على اللجنة التوجيهية

### محتوى تقرير اللجان القطاعية

- مخرجات الاجتماع السابق
- عرض حالة المؤشرات والاهداف التشغيلية
- عرض حالة المحافظ والبرامج والمشاريع والمنتجات والخدمات وتطورها
- استعراض التحديات التشغيلية والحلول المقترحة
- استعراض المخاطر التشغيلية والبدائل ومقترحات التخفيف
- تحديد الخطة التصحيحية والخطوات القادمة ونقاط التصعيد ورفع التوصيات للجنة التنفيذية

1 يتم اصدار تقارير الأداء من خلال الربط وتكامل البيانات والتي سوف تغذي المؤشرات المعتمدة

2 بحسب دورية اعداد التقرير، يتم ارسال تذكير الى الجهة المعنية

5 رفع تقرير الأداء للشخص المسؤول والمخول في المنظمة (رئيس مجلس الإدارة)

ارسال التقرير

آلية التذكير

طلب بيانات التقرير

المراجعة والاعتماد

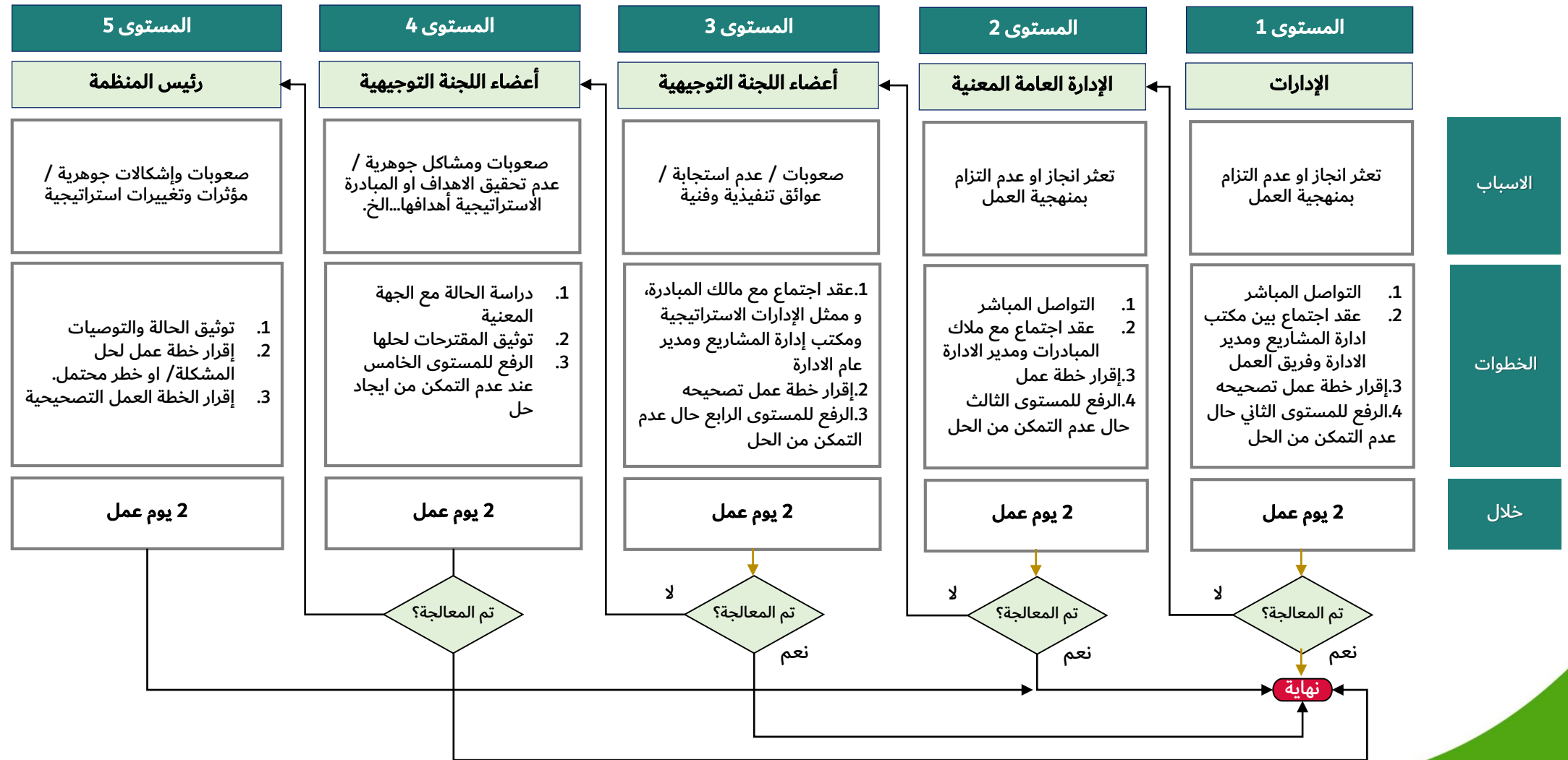
اعداد التقرير

3 يتم استلام المعلومات والبيانات المطلوبة مشتملة على الوثائق الداعمة، وعليه يقوم فريق عمل الاستراتيجية بإعداد التقرير

4 يتم ارسال مسودة التقرير للمراجعة والموافقة على مخرجات التقرير، ومن ثم رفع التقرير الى المستوى الأعلى (لجنة تنفيذية او لجنة توجيهية).



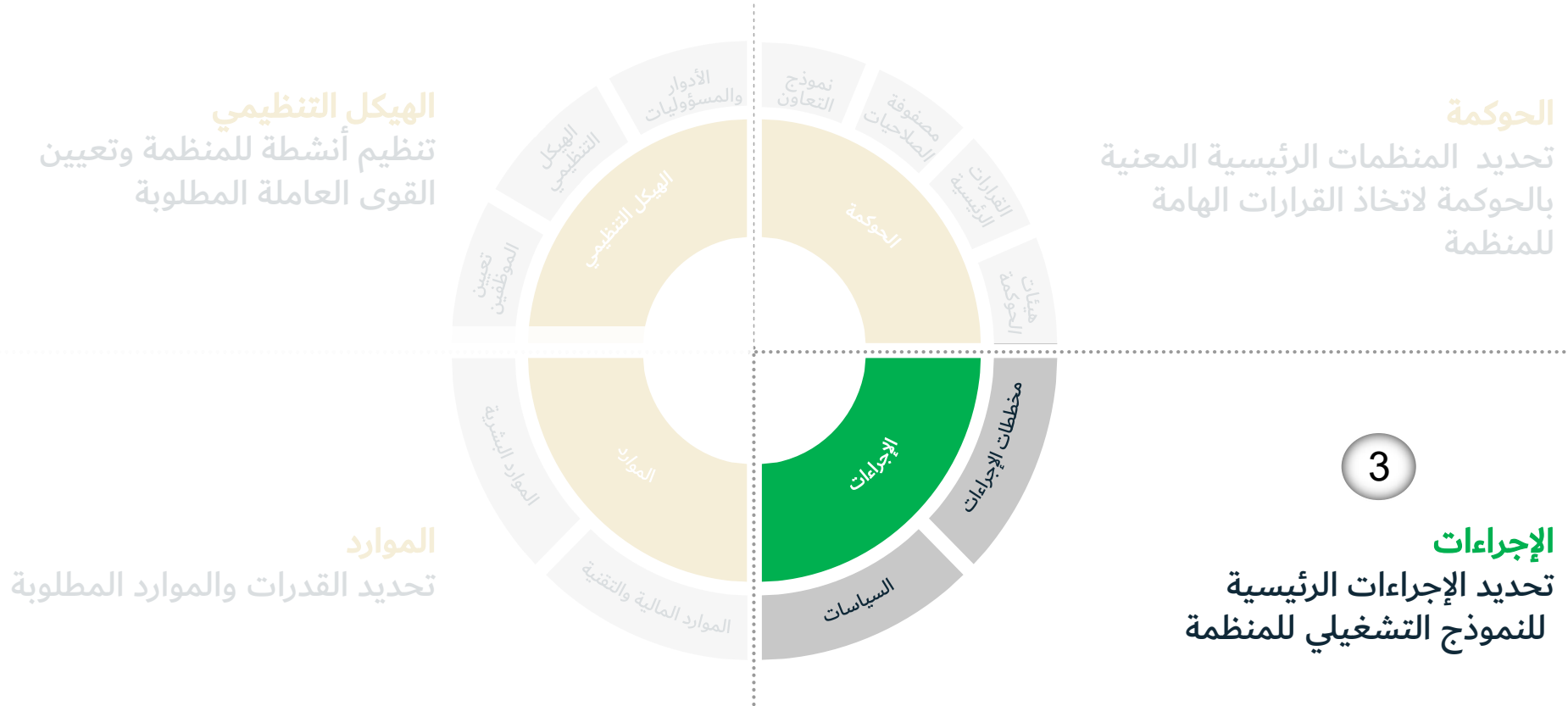
# الآلية التصعيد على المستوى التشغيلي والتنفيذي و الاستراتيجي ...



## التقارير الدورية المتعلقة بمتابعة المهام الاستراتيجية في للمنظمة...

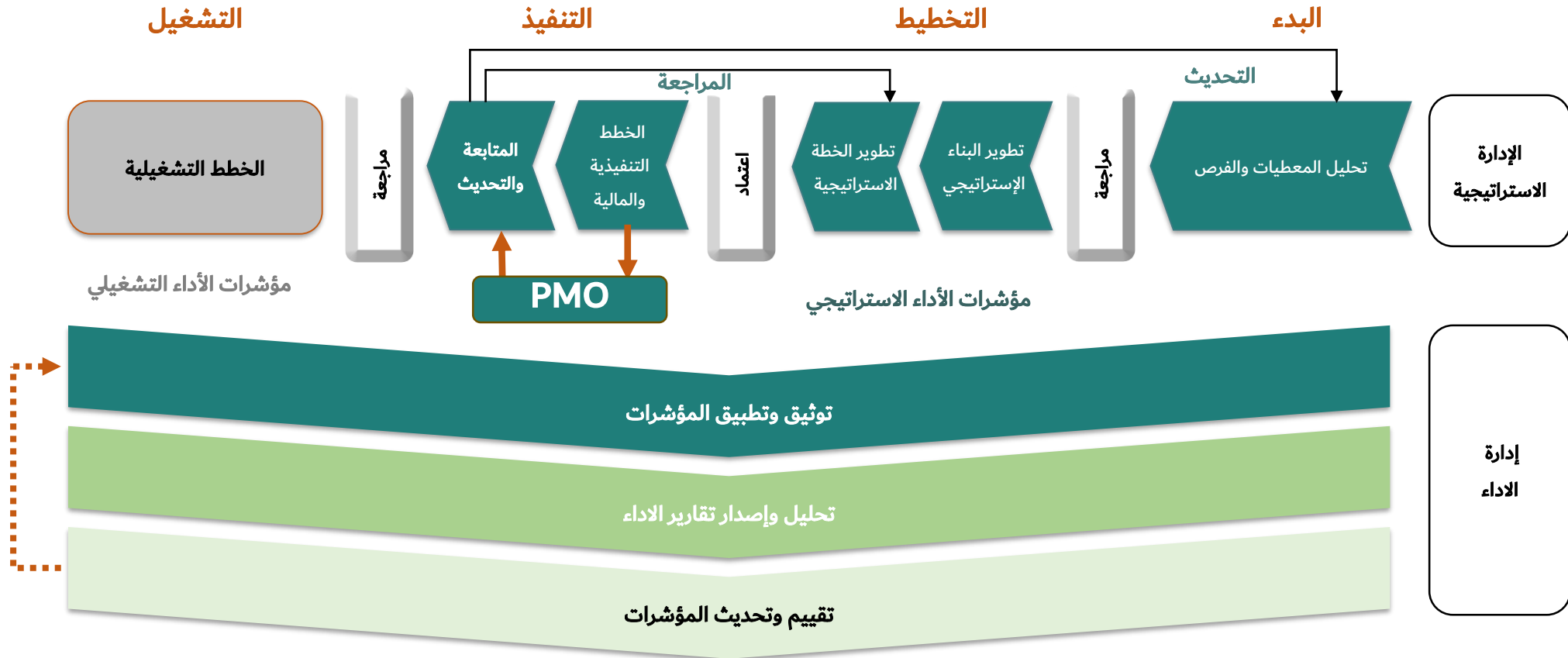
موجهة إلى	المسؤول	التكرار	الوصف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>أعضاء مجلس إدارة للمنظمة</li> <li>مكتب رئيس المنظمة</li> <li>الوكالات والإدارات</li> </ul>	ادارة الاستراتيجية ومتابعة الاداء	ربع سنوية	يقدم التقرير معلومات عن حالة أهداف ومؤشرات الأداء للمنظمة والنتائج الخاصة بإدارة الاستراتيجية لجميع المحافظ، بالإضافة إلى تحليل الأداء والوثائق الداعمة المطلوبة	تقرير الأداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>أعضاء لجنة طلبات التغيير:</li> <li>مدير ادارة الاستراتيجية</li> <li>مدير مكتب إدارة المشاريع</li> <li>ملاك المبادرات</li> </ul>	ادارة الاستراتيجية ومتابعة الاداء	شهري	يحتوي التقرير على طلبات التغيير المقدمة من الجهات المختلفة على مستوى المحافظ وخطط التنفيذ، وتوضح الحالة النهائية ومسببات القبول والرفض	تقرير طلبات تغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئيس المنظمة</li> <li>الوكالات</li> <li>أصحاب المصلحة</li> </ul>	ادارة الاستراتيجية ومتابعة الاداء	شهري	تقارير تشرح المبادرات بطرق مختلفة بناء على الهدف من التقرير (وصفها، هدفها، حالاتها، أثرها، نسبة إنجازها، والميزانية...إلخ)	تقرير المبادرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب رئيس المنظمة</li> <li>الوكالات</li> <li>أصحاب المصلحة</li> </ul>	ادارة الاستراتيجية ومتابعة الاداء	شهري	ملخص تجميعي للمعلومات المتعلقة بمستوى الإنجاز للمبادرة مقارنة بالمؤشرات المرتبطة لتحديد مستوى جودة الأداء ومستوى الإنجاز في المبادرات، والحصول على الدعم المطلوب من مدير مكتب تحقيق الرؤية.	تقرير المنجزات

## ينطوي النموذج التشغيلي المستهدف للمنظمة على 4 عناصر رئيسية: الهيكل التنظيمي، والحوكمة، والإجراءات، والموارد





# إطار منهجية إدارة الاستراتيجية و الأداء

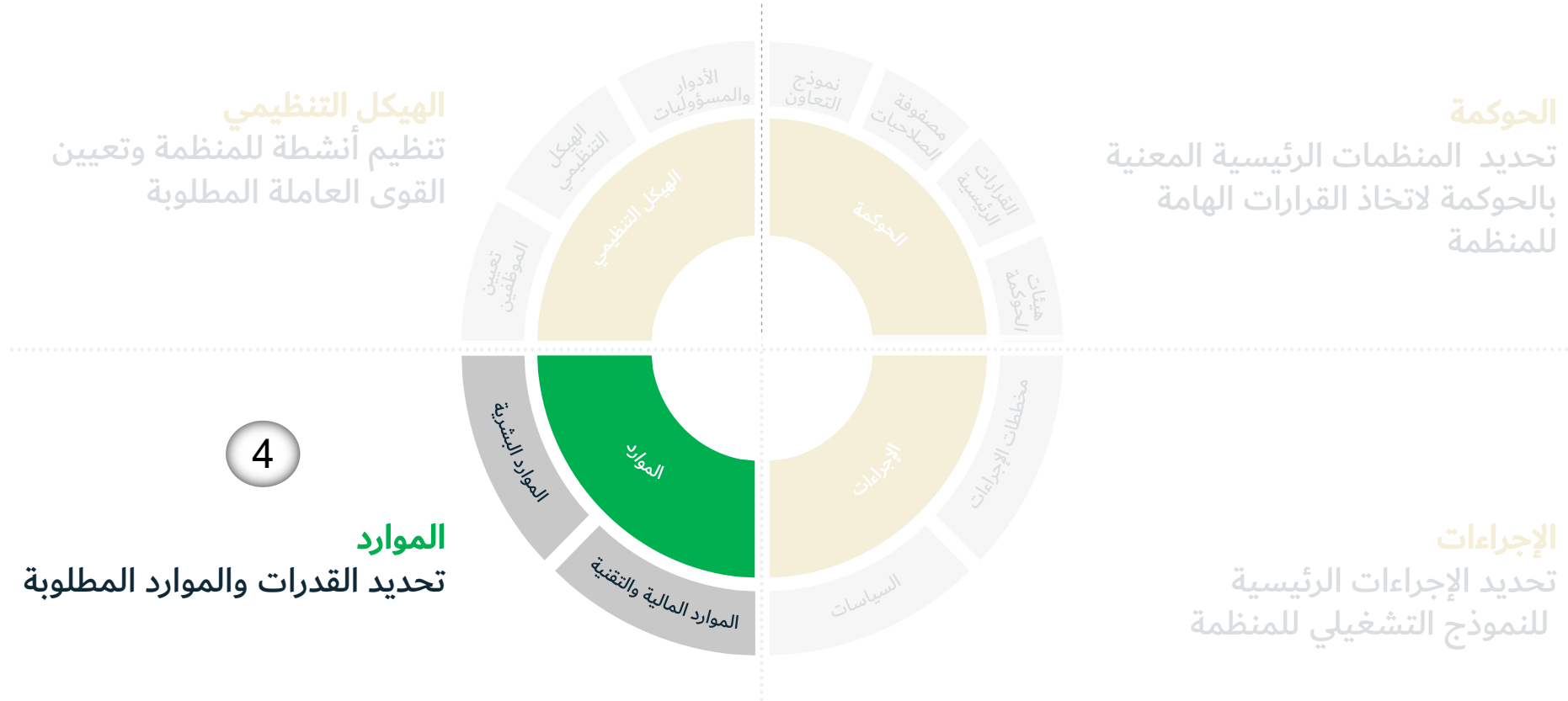


## إجراءات إدارة الاستراتيجية و الأداء

اجراء طلب التغيير على المبادرات الإستراتيجية	5
اجراء بناء وتطوير مؤشرات قياس الأداء التشغيلية	6
اجراء تقرير المنجزات	7
.....	8

اجراء طلب مبادرة استراتيجية جديدة	1
اجراء تحليل المعطيات والفرص	2
إجراء البناء الإستراتيجي	3
اجراء تطوير الخطة الاستراتيجية	4

## ينطوي النموذج التشغيلي المستهدف للمنظمة على 4 عناصر رئيسية: الهيكل التنظيمي، والحوكمة، والإجراءات، والموارد



دليل الخرائط الاستراتيجية والتشغيلية



دليل المبادرات الاستراتيجية



دليل المؤشرات الإستراتيجية



الخطة المالية



## الموارد



شكرا للجميع ...