

الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الإستراتيجي

بالجهاز الإداري للدولة المصرية



المحتويات

١	أهمية التخطيط الإستراتيجي	١
٣	كيفية إستخدام هذا الدليل	٣
٦	المصطلحات الرئيسية	٣
٨	التخطيط الإستراتيجي و علاقته بمستويات التخطيط الأخرى	٤
٩	١-٤ أهداف التنمية المستدامة الأممية	٩
١٠	٢-٤ الأجنحة الوطنية للتنمية المستدامة و رؤية مصر 2030	١٠
١١	٣-٤ برنامج عمل الحكومة	١١
١٣	٤-٤ مكونات الخطط الإستراتيجية للوحدات المختلفة للجهاز الإداري بالدولة	١٣
١٤	٥-٤ الربط بين الخطة الإستراتيجية و الجهاز الإداري للدولة	١٤
١٥	٥ عملية التخطيط الإستراتيجي	٥
٢١	١-٥ الإعداد لبناء الخطة الإستراتيجية	٢١
٢٦	٢-٥ مراجعة / تحديد الرؤية و الرسالة و القيم المؤسسية	٢٦
٣٠	٣-٥ تحليل الموقف الحالي و تحديد نقاط التركيز الإستراتيجي	٣٠
٣٩	٤-٥ بناء الأهداف الإستراتيجية و مؤشرات القياس	٣٩
٥٢	٥-٥ تحديد و تفصيل البرامج	٥٢
٥٩	٦-٥ خلق التتابع و الترابط بين الوحدات الفرعية و الأهداف الإستراتيجية	٥٩
٦٥	٧-٥ إعداد موازنة البرامج و الأداء	٦٥
٦٦	٦ حوكمة عملية التخطيط	٦٦
٦٧	١-٦ الأدوار الرئيسية في عملية التخطيط	٦٧
٧٠	٢-٦ الإطار الزمني للمراحل المختلفة لعمليات التخطيط	٧٠

النماذج

- نموذج 1 - رسم توضيحي يوضح العلاقة بين توجهات الدولة والخطة الإستراتيجية للوحدة ١٤
- نموذج 2 - مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي ١٦
- نموذج 3 - مثال لخطة التواصل الإستراتيجي ٢٣
- نموذج 4 - مثال توضيحي لنموذج "تحديد المسؤوليات تجاه خطة الدولة" لمؤسسة تعمل في مجال التعليم ٣٢
- نموذج 5 - مثال توضيحي لعملية تحليل أصحاب المصلحة لوزارة التعليم ٣٢
- نموذج 6 - مثال توضيحي لتحليل SWOT لوزارة التربية والتعليم (وزارة خدمية) ٣٤
- نموذج 7 - مثال توضيحي لتحليل SWOT لوزارة البترول والثروة المعدنية (وزارة قطاعية) ٣٥
- نموذج 8 - مثال توضيحي لتحليل PESTEL لوزارة التربية والتعليم (وزارة خدمية) ٣٦
- نموذج 9 - مثال توضيحي لتحليل PESTEL لوزارة البترول والثروة المعدنية (وزارة قطاعية) ٣٦
- نموذج 10 - مثالا توضيحياً للخريطة الإستراتيجية لأحد الوحدات التي تعمل في مجال التعليم ٤٠
- نموذج 11 - الخريطة الإستراتيجية لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية 2019 - 2022 ٤٣
- نموذج 12 - الخريطة الإستراتيجية لوزارة المالية 2019 - 2022 ٤٤
- نموذج 13 - مثال توضيحي لكيفية ربط الأهداف الإستراتيجية بخطة الدولة ٤٥
- نموذج 14 - مثال توضيحي لاستخدام بيان تفصيل مؤشر أداء ٤٨
- نموذج 15 - مثال توضيحي لبطاقات الأداء ٥٠
- نموذج 16 - مثال توضيحي لاستخدام مصفوفة الأولويات في تحديد البرامج/المشروعات الأكثر أولوية في التطبيق ٥٥
- نموذج 17 - مثال توضيحي لعملية الربط بين البرامج والأهداف الإستراتيجية ٥٦
- نموذج 18 - مثال توضيحي لمصفوفة المسؤوليات ٦٠
- نموذج 19 - مثال توضيحي للتتابع بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف الوحدات التنظيمية الداخلية ٦١
- نموذج 20 - مثال لخلق تتابع الأهداف لأكثر من مستوى وظيفي ٦١
- نموذج 21 - بطاقة الأداء الخاصة بالوحدة التنظيمية الداخلية ٦٢

أهمية التخطيط الإستراتيجي



يساعد التخطيط الإستراتيجي على وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، و التي تعد القاعدة الأساسية للتوجه لإعداد موازنة البرامج والأداء التي تسعى الدولة للعمل من خلالها، كما يتم ترجمة تلك الأهداف إلى خطط عمل متكاملة ومترابطة ويوفر التخطيط الإستراتيجي المادة الأساسية لعملية المتابعة والتقييم، مما يحقق مع الوقت قدراً من النضج المؤسسي للوحدات المختلفة، ويقدم فرصة جيدة لاستخلاص الدروس المستفادة من البرامج والمشروعات المختلفة، ويحسن التخطيط الإستراتيجي أيضاً من قدرة الوحدات المختلفة على التعامل مع التغيير، من خلال القراءة المستمرة للبيئة المحيطة وترجمة نتائج هذه القراءة إلى أهداف وبرامج وآليات عمل مستقبلية تتيح للدولة مواكبة كل ما هو جديد والتفاعل بكفاءة مع الفرص والتحديات الطارئة. و لكي تستطيع المؤسسات أن تقوم بإعداد خطة إستراتيجية ناجحة، فإنه يجب عليها أن تراعى مجموعة من المعايير، من أهمها القدرة على خلق التوازن بين المدى البعيد و المدى القصير، و التركيز المستمر على الغايات الأساسية المطلوب الوصول إليها، وعدم الانجراف وراء تحقيق مكاسب سريعة دون التركيز على الهدف من ورائها، كما تتميز الخطط الإستراتيجية الجيدة أيضاً بأنها تعتمد على مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء التي توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت السليم، وفي النهاية لا ننسى أن نذكر بأن الخطط الجيدة هي التي تتسم بالمرونة ويتمكن واضعوها من تطويرها و تحديثها بما يتواكب مع التغييرات المتلاحقة التي يتميز بها عالمنا المعاصر.

تسعى الدولة المصرية دائماً لتحسين قدرات الجهاز الإداري بوزاراته ووحداته المختلفة على تطوير أساليب وأنظمة العمل ، ومما لا شك فيه أن الإدارة الاستراتيجية قد أصبحت الآن موضوعاً مهماً في جدول أعمال العديد من المؤسسات العامة بالدولة، ويعود ذلك لما يتعرض له العالم من حولنا لتغيرات مستمرة تأتي بتحديات أكبر على عاتق الحكومات وتستدعي بالضرورة الاهتمام بكفاءة وفعالية المؤسسات التي اصبح الكثير منها يعاني من نقص الموارد وثقل الأعباء، وفي نفس الوقت، فإن مؤسسات قليلة هي التي تمكنت من فهم عملية الإدارة الإستراتيجية فهما جيداً واستطاعت تطبيقها بطريقة صحيحة، وذلك على الرغم من مبادرات للإصلاح الإداري التي تميزت بها العقود القليلة الماضية، وعلاوة على ذلك فقد أشارت الدراسات إلى أن كثير من ممارسات الإصلاح الإداري قد ولدت عدة عواقب غير مقصودة مثل التركيز على الكفاءة الداخلية على حساب تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، والتركيز على النجاحات قصيرة المدى على حساب الأثر بعيد المدى لقرارات، وهنا تبرز أهمية التطبيق السليم لعملية التخطيط الإستراتيجي كأحد أهم مكونات العملية الإدارية التي تنعكس بشكل مباشر على نجاح الوحدات المختلفة في تحقيق أهدافها والتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الدولة.

كيفية استخدام هذا الدليل



يجب الدليل على الأسئلة المتعلقة بكيفية تنفيذ الخطوات المختلفة للتخطيط الإستراتيجي والمسؤولين عن التنفيذ ومتى يجب القيام بكل خطوة، وبناءً عليه فإنه يتعين على مسؤولي التخطيط الإستراتيجي بالتقسيم التنظيمي للإدارة الإستراتيجية بالوحدات المختلفة للجهاز الإداري للدولة إتباع الخطوات والأساليب الموضحة في هذا الدليل، والأدوات و النماذج المرفقة به أثناء تنفيذ المراحل المختلفة لعملية التخطيط الإستراتيجي و الالتزام بنظام الحوكمة الموضح لاعتماد و تكامل الخطط الإستراتيجية، مع مراعاة الانتهاء من إعداد المخرجات المختلفة طبقاً للأطر الزمنية المطروحة.

تم إعداد هذا الدليل تماشياً مع الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة و رؤية مصر 2030، و قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (86) لسنة ٢٠١٩ ، ليشكل المرجعية الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي بالجهاز الإداري للدولة المصرية، حيث أن الدليل يوضح بشكل تفصيلي آليات العمل على المراحل المختلفة لعملية التخطيط، ويضع منهجية موحدة لجميع وحدات الجهاز الإداري مما يحقق التكامل بين تلك الوحدات ويساعد على توحيد الجهود وتحقيق نتائج أفضل بجهد وموارد أقل، والأهم من ذلك هو ضمان تحقق الغايات الإستراتيجية التي من شأنها أن تنعكس على نجاح الدولة في القيام بدورها بتحسين مستوى معيشة الفرد.

يحتوي هذا الدليل على الأجزاء التالية:



مقدمة توضح أهمية التخطيط الإستراتيجي ومعايير نجاح الخطط الموضوعية

١. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

مقدمة للمساعدة في فهم مكونات الدليل وكيفية تطبيقه على أرض الواقع، وتحديد ما يقوم أو لا يقوم الدليل بتغطيته من نقاط متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي

٢. كيفية استخدام هذا الدليل:

تعريفات للمصطلحات المختلفة المستخدمة داخل الدليل

٣. المصطلحات الرئيسية:

توضيح لأهمية التخطيط الإستراتيجي ونبذة عن إستراتيجية التنمية المستدامة الأمامية، و الأجندة الوطنية ورؤية مصر 2030، وبرنامج الحكومة، مع توضيح المكونات المختلفة التي يجب أن تتوفر في الخطط الإستراتيجية للوحدات المختلفة بالجهاز الإداري لتتكامل مع خطة الدولة

٤. التخطيط الإستراتيجي للوحدة وعلاقته بخطة الدولة :

يحتوي هذا الدليل على الأجزاء التالية:



٥. عملية التخطيط الإستراتيجي:

شرح مفصل للمراحل المختلفة لعملية التخطيط الإستراتيجي، مع بيان كيفية تطبيق كل خطوة والأدوات والنماذج المستخدمة بها، مع شرح كل خطوة من خلال توضيح النقاط التالية:

١. الغرض

وهو يوضح الهدف من هذه الخطوة لكي يساعد المتلقي على التركيز على الأهداف قبل أن يتطرق للآليات.

٢-الخطوات العملية

وهذا الجزء يوضح كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة لكل مرحلة، مع إعطاء مجموعة من الأمثلة، بعضها واقعي وبعضها غير واقعي ولكن بغرض التوضيح، كما تستعرض هذه الخطوة كيفية استخدام النماذج المطلوبة في كل مرحلة.

٣.المخرجات

وهي توضح بشكل محدد المخرجات المطلوبة من هذه المرحلة، وتعد مرجعية للتأكد من تمام تنفيذ تلك المرحلة

٤.المدة الزمنية المقترحة لهذه المرحلة

وهي تستعرض تصور للوقت المتوقع لتنفيذ هذه المرحلة مع تحديد للإطار الزمني المطلوب للانتهاء منها، ويجب أن يسعى مسؤول التخطيط الإستراتيجي إلى الالتزام بالتوقيتات المقترحة، حيث إن هذه التوقيتات تتزامن مع باقي أنشطة التخطيط وإعداد الموازنة المحددة على مستوى الدولة

٥.مقومات النجاح

هذا الجزء يقدم حجم أكبر من المعلومات والشرح، لكي يساعد المستخدم على تطبيق الخطوات العملية بشكل فعال، ويعتبر هذا الجزء مجموعة من النصائح الاسترشادية لزيادة مستوى الاستيعاب

٦.أسئلة شائعة حول هذه المرحلة

في هذا الجزء يتم طرح الأسئلة الأكثر شيوعاً والإجابة عليها، لحل العقبات والاستفسارات المختلفة التي قد تقابل المستخدم أثناء التطبيق.

٧.قائمة التحقق

لتسهيل عملية التطبيق والمساعدة في مراقبة جودة التنفيذ، تم تخصيص جزء في نهاية كل مرحلة به قائمة بالخطوات والمخرجات التي يجب استكمالها لضمان تحقق المقصود من تلك المرحلة بالكامل

٦.حوكمة عملية التخطيط :

دليل لمسؤوليات بناءً واعتماد الخطة الإستراتيجية، مع توضيح للإطار الزمني الخاص بها لضمان التكامل بين الجهات المختلفة

٣ المصطلحات الرئيسية



المصطلح	التعريف
الوحدة	يستخدم هذا المصطلح للتعبير عن كل كيان تابع للجهاز الإداري للدولة بما تشمله من وزارة أو مصلحة أو جهاز حكومي أو هيئة عامة أو وحدة محلية
الوحدات التنظيمية الداخلية	تتكون أي وحدة من الوحدات التنظيمية الداخلية التي تؤدي عملها طبقاً لتخصصها وتشكل سوية الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية.
الفريق القيادي	المقصود به أفراد الإدارة العليا والمتوسطة، ومجموعة النواب والاستشاريين المعنيين بالمشاركة في وضع ومناقشة الخطة الإستراتيجية
الرؤية	هي وصف للوضع الذي تأمل أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً
الرسالة	هي وصف للغرض الأساسي من وجود الوحدة، كما تعبر عن المستفيدين من وجودها والقيمة المضافة التي يتم تحقيقها من خلال عمل الوحدة
القيم المؤسسية	مجموعة من المعتقدات الأخلاقية، الأدبية، والمهنية الجوهرية التي يجب أن توجه ثقافة العمل وقرارات المؤسسة
أصحاب المصلحة	هم شخص أو مجموعة أو مؤسسة لديها مصلحة أو اهتمام بنشاط الوحدة كما أنها تستفيد من نجاحها أو تحتاج إليها لتحقيق مصلحة ما
نقاط التركيز الإستراتيجي	هي مجموعة من النقاط التي -تم اكتشافها أثناء عملية تحليل الموقف وتحتاج للتناول أثناء وضع الأهداف لأهميتها الإستراتيجية إما لكونها مشكلات أو عقبات كبيرة أو أهداف ومساحات تقدم مطلوبة
مؤشرات الأداء	هي الطريقة التي يمكن بها التعبير عن النتائج المرجوة من تحقيق الهدف بطريقة واضحة ومحددة، لتسهيل متابعة مدى التقدم تجاهه
المستهدفات	هي معلومة مكتملة لمؤشر الأداء، وتعتبر عن مستوى النتائج المطلوب تحقيقها تجاه مؤشر الأداء، في مدة زمنية محدد
البرامج	هي مشروعات أو أنشطة محددة لها نقطة بداية ونقطة نهاية، وتساعد الوحدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمكن أن تختلف طبيعة البرامج المختلفة بشكل واسع، ولكن الصفة المشتركة بين جميع البرامج أنه يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف والمؤشرات والمستهدفات الخاصة بالوحدة

التخطيط الإستراتيجي للوحة

وعلاقته بمستويات التخطيط الأخرى





لا يتم بناء الخطط الإستراتيجية لوحدة الجهاز الإداري للدولة بمعزل عن باقي مخرجات عملية التخطيط على المستويات القومية والأمنية الأخرى، بل تنبثق منها وتتكامل معها، وفي هذا الإطار نود الإشارة على وجه الخصوص إلى مجموعة محددة من الخطط والأهداف التي تم وضعها على مستويات قومية وإقليمية مختلفة، وتعد الركيزة الأساسية التي تتكامل معها مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي التي يتناولها هذا الدليل، وهي:

أهداف التنمية المستدامة الأممية

الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠

برنامج عمل الحكومة

وفيما يلي نتناول بشيء من الشرح، المكونات المختلفة التي يتكون منها كل مخرج من المخرجات السابقة، كما نستعرض مكونات الخطة الإستراتيجية للوحدة - التي يتناول هذا الدليل كيفية إعدادها - وكيفية الربط بينها وبين الأهداف والخطط الإستراتيجية الأعلى.

أهداف التنمية المستدامة الأممية



أهداف التنمية المستدامة، والمعروفة كذلك باسم الأهداف العالمية، هي دعوة عالمية للعمل من أجل القضاء على الفقر وحماية كوكب الأرض وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار، هي الأهداف التي أطلقتها الأمم المتحدة في أعمال الدورة السبعين للجمعية العامة في سبتمبر ٢٠١٥ والتي تتكون من ١٧ هدف تلتزم الدول بتحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠.

وتقتضي أهداف التنمية المستدامة العمل بروح الشراكة وبشكل عملي حتى يمكننا اليوم اتخاذ الخيارات الصحيحة لتحسين الحياة، بطريقة مستدامة، للأجيال القادمة. وهي توفر مبادئ توجيهية وغايات واضحة لجميع البلدان لكي تعتمدها وفقا لأولوياتها مع اعتبار

التحديات البيئية التي يواجهها العالم بأسره



أهداف التنمية المستدامة



ويعتبر دعم خطة عام ٢٠٣٠ هو أولوية قصوى بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كما أن أهداف التنمية المستدامة توفر خطة وجدول أعمال مشتركين لمعالجة بعض التحديات الملحة التي تواجه عالمنا مثل الفقر وتغير المناخ والصراعات

الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠



وتقوم الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة باتباع نهج شمولي يعتمد على أهداف رئيسية وفرعية ثابتة على المدى الطويل ولكن ذات مدخلات متغيرة، كما تساعد على تطوير الشراكات بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والمؤسسات الخارجية، وتعمل على دمج الأبعاد الاقتصادية البيئية والاجتماعية وربط القطاعات المختلفة التي تعمل على تحقيقها.

تمثل الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر حيث تربط الحاضر بالمستقبل وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة، لتبني مسيرة تنمية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تيسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية وتعيد إحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية. كما تمثل خريطة الطريق التي تستهدف تعظيم الاستفادة من المقومات والمزايا التنافسية، وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في توفير حياة لائقة وكريمة.

الأهداف الاستراتيجية الوطنية

المعرفة والابتكار والبحث العلمي	اقتصاد تنافسي ومتنوع	العدالة والاندماج الإجتماعي والمشاركة	الإرتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته
تعزيز الريادة المصرية	السلام والأمن المصري	حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع	نظام بيئي متكامل ومستدام

مؤشرات الأداء الوطنية

هي مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس مدى التقدم الذي تحققه الدولة في العمل على تحقيق الأهداف الفرعية لأجندة التنمية المستدامة، ومن ثم الأهداف الرئيسية.

تم إعداد هذا الدليل بحيث يتكامل مع الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة، ويوحد جهود التخطيط الإستراتيجي بالوحدات المختلفة لتحقيق رؤية مصر وتحويلها إلى أهداف وبرامج مدروسة وقابلة للتحقيق، مما ينعكس على رخاء ورفاهية المواطن.

برنامج عمل الحكومة

٣

يأتي برنامج الحكومة في إطار خطاب تكليف السيد رئيس الجمهورية للحكومة في سبتمبر ٢٠١٥ ، أخذاً في الاعتبار أن الدولة تعمل على تحقيق نتائج إيجابية ملموسة للمواطن المصري وكل أطراف الدولة خلال فترة زمنية محدودة، بحيث تكون ركيزة للانطلاق إلى المزيد من النمو والرخاء في السنوات التالية، ونود أن نؤكد أن برنامج الحكومة المعروف هو في الواقع منهج عمل للمرحلة المقبلة نستهدف أن تمتد آثاره الإيجابية إلى الأجيال القادمة، و ينقسم برنامج الحكومة إلى سبعة محاور تمثل الجوانب الأساسية لعمل قطاعات الجهاز الإداري للدولة بالكامل وينبثق منها برامج ومشروعات متنوعة في شتى المجالات.



المحاور الرئيسية لبرنامج عمل الحكومة

المحور الأول

الحفاظ على الأمن القومي

المحور الثاني

ترسيخ البنية الديمقراطية وتدعيمها

المحور الثالث

الرؤية والبرنامج الاقتصادي للحكومة

المحور الرابع

العدالة الاجتماعية وخدمات المواطنين

المحور الخامس

البنية الأساسية والتنمية القطاعية

المحور السادس

الإصلاح الإداري وتحقيق المزيد من آليات الشفافية والنزاهة

المحور السابع

دور رائد على الصعيدين العربي والإفريقي وتعزيز هذا الدور على الصعيد الدولي

مكونات الخطط الإستراتيجية للوحدات المختلفة للجهاز الإداري بالدولة



١

الرؤية والرسالة والقيم
المؤسسية

٢

الغايات والأهداف
الإستراتيجية

٣

مؤشرات قياس الأداء

٤

المستهدفات الكمية

٥

البرامج / المشروعات

٦

الأهداف الفرعية

البرامج / المشروعات

لكل وحدة أن تحدد البرامج التي ستقوم بالعمل عليها، وبيان تفاصيل هذه البرامج وعلاقتها باستراتيجية الدولة، حيث تعبر البرامج عما سوف يتم تحقيقه على أرض الواقع للوصول للمستهدفات التي تم تحديدها.

الأهداف الفرعية

وهي الأهداف الخاصة بالوحدات التنظيمية الداخلية للوحدة الرئيسية، والتي تعبر عن نشاط الوحدة التنظيمية وتكون مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالأهداف الإستراتيجية، ويرتبط بتلك الأهداف مؤشرات قياس أداء، ومستهدفات مناسبة لها، كما يمكن أن تعد الوحدات التنظيمية الداخلية برامج فرعية لدعم الأهداف والبرامج الإستراتيجية.

تقوم كل وحدة بإعداد خطة إستراتيجية خاصة بها بناءً على غاياتها الخاصة وبالتناسق مع خطة الدولة، وفي إطار استجابتها للمتغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية، يتم إعداد الخطة لمدة ثلاث سنوات، كما تقوم كل وحدة بمراجعتها وتطويرها مواكبتها للتغيرات المحيطة والاستفادة من نتائج القياس في إعداد أهداف أكثر طموحاً وواقعية.

تتكون الخطة الإستراتيجية من مجموعة من العناصر الأساسية، كما هو موضع بالرسم، وهي:

الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

تحتاج كل وحدة لتحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بها والتي تعبر عن طبيعتها الخاصة

الغايات والأهداف الإستراتيجية

يتم ترجمة الرؤية والرسالة إلى غايات محددة تسعى الوحدة إلى تحقيقها، ثم تقوم في ضوء ذلك بتحديد الأهداف الإستراتيجية مع بيان علاقتها بالغايات، من خلال ما يُعرف بالخريطة الإستراتيجية وهو ما سيتم بيانه لاحقاً.

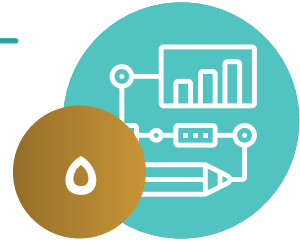
مؤشرات قياس الأداء

لكل هدف يتم تحديد عدد من مؤشرات الأداء الخاصة به لقياس مدى التقدم تجاه الهدف ومدى تحقق الأثر المرجو منه

المستهدفات الكمية

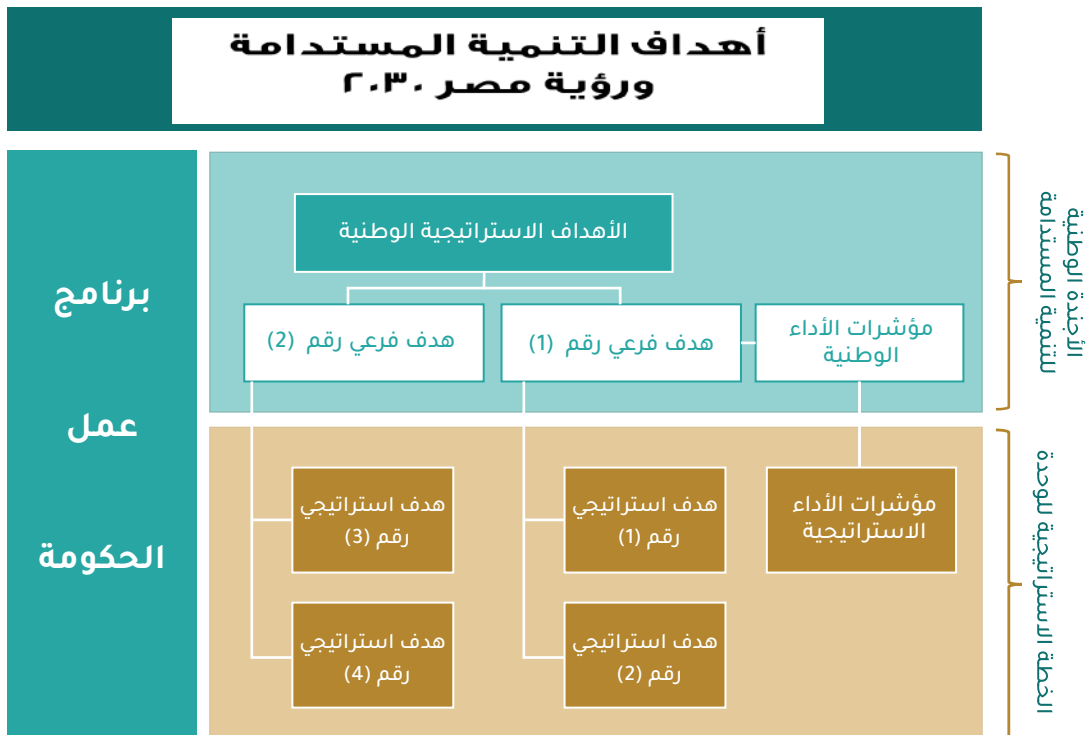
لكل مؤشر، يتم تحديد مستهدفات الثلاث أعوام المستقبلية، بناءً على دراسة القيم الحالية وتقييم النتائج المرجوة، كما يتم تحديث هذه المستهدفات كل عام لتعبر عن المستهدف لثلاث أعوام أخرى مستقبلية

الربط بين الخطة الإستراتيجية وأهداف الدولة



تعد الوثائق الثلاث السابق ذكرها (أهداف التنمية المستدامة الأممية، الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، برنامج عمل الحكومة) من أهم المدخلات التي يُعتمد عليها أثناء وضع الخطة الإستراتيجية، والتي يجب الرجوع إليها أثناء إعداد الخطة والربط بينها وبين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الخاصة بكل وحدة وفيما يلي رسماً توضيحياً يوضح العلاقات بين هذه الوثائق وبين الخطة الإستراتيجية

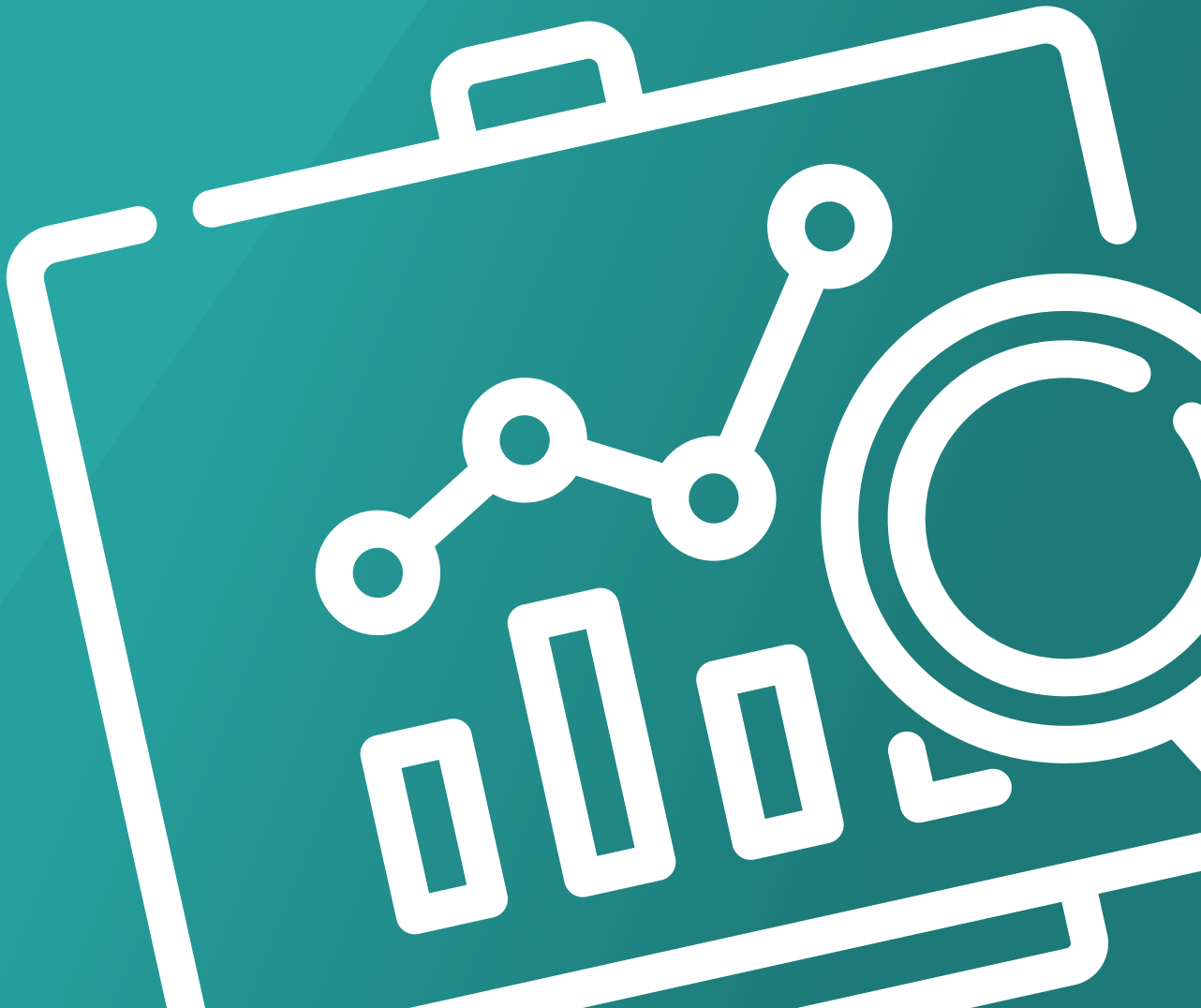
نموذج ١ - رسم توضيحي يوضح العلاقة بين توجهات الدولة والخطة الإستراتيجية للوحدة



كذلك بالنسبة لبرنامج عمل الحكومة الذي يعتمد على الأجندة الوطنية كأحد المدخلات كما يضع في الاعتبار التحديات والمشكلات التي تواجهها الدولة بصورة ملحة والتي تفرض عليها العمل من خلال توجهات محددة وبرامج ذات أولوية قصوى، لذلك فإنه يتعين على الوحدة مراجعة برنامج الحكومة بشكل تفصيلي أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية، وسوف نتناول بمزيد من التفصيل آليات الربط بين هذه العناصر أثناء شرح المراحل المختلفة لعملية التخطيط الإستراتيجي

وكما هو مبين في الرسم التوضيحي فإن أهداف التنمية المستدامة الأممية تعد من أهم المدخلات للأجندة الوطنية للتنمية المستدامة والتي بدورها توضح دور مصر في تحقيق الأهداف المتفق عليها عالمياً، وتعد الأجندة الوطنية أحد أهم المرجعيات التي يتم الاعتماد عليها في صياغة الأهداف الإستراتيجية للوحدات وأيضاً في بناء منظومة مؤشرات الأداء التي يجب أن تتكامل مع مؤشرات الأداء المذكورة في الأجندة الوطنية

عملية التخطيط الإستراتيجي



تنقسم عملية التخطيط الإستراتيجي إلى مجموعة من المراحل المتتالية (نموذج ا)، تحتوي كل مرحلة على عدة خطوات عملية، يسهل إتباعها وتتفق مع دليل النماذج المرفق، ويُصح بتناول المراحل التالية بالترتيب المذكور.



الاهتمام بفهم وتحديد الأثر المطلوب (نظرية التغيير)

قبل البدء في شرح الخطوات و المراحل المختلفة لعملية التخطيط الإستراتيجي، يجب الإشارة إلى أهمية التركيز على الآثار المرجوة من تحقيق الخطة وليس فقط الأنشطة والبرامج التي تتضمنها، ولتحقيق هذا الهدف، يمكن استخدام أحد وسائل التخطيط الفعالة وهي وسيلة تساعد المؤسسة على ، Theory of change " والمعروفة باسم "نظرية التغيير وصف و تحديد الأثر المرجو تحقيقه، و النتائج والأنشطة المؤدية إليه، مما يؤدي إلى بناء أهداف وإستراتيجيات مترابطة وفعالة، و تبنى تلك النظرية على مبادئ وأساليب بسيطة ومنطقية تتناسب مع المؤسسات والكيانات التنظيمية باختلاف أشكالها وأهدافها وتمكنها من تحقيق مجموعة من الفوائد في جوانب عدة :



جانب الأهداف الإستراتيجية

- تساعد الفريق على بناء فهم مشترك عن الغايات المطلوب تحقيقها والآليات المؤدية إليها
- تجعل الخطة الإستراتيجية أكثر فعالية بحيث تمكن فريق التخطيط الإستراتيجي من تمييز الأهداف التي لا تحقق فائدة حقيقية في الوصول للرسالة الرئيسية، كما أنها توفر معلومات جيدة عن كيفية المتابعة والتقييم
- تعتبر أحد أساليب العصف الذهني التي تساعد الفريق على الوصول لأفكار جديدة يمكن الاستفادة منها في وضع الإستراتيجية



جانب مؤشرات الأداء

- توفر تلك النظرية إطاراً جيداً لعملية بناء مؤشرات الأداء من خلال توفير معلومات عن المستويات المختلفة لتحقيق الهدف
- تمكن صانع القرار من وضع مؤشرات الأداء ليس فقط للتعرف على مدى تحقق الخطط الموضوعية ولكن أيضا التعرف ما إذا كانت الأنشطة المنفذة قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا

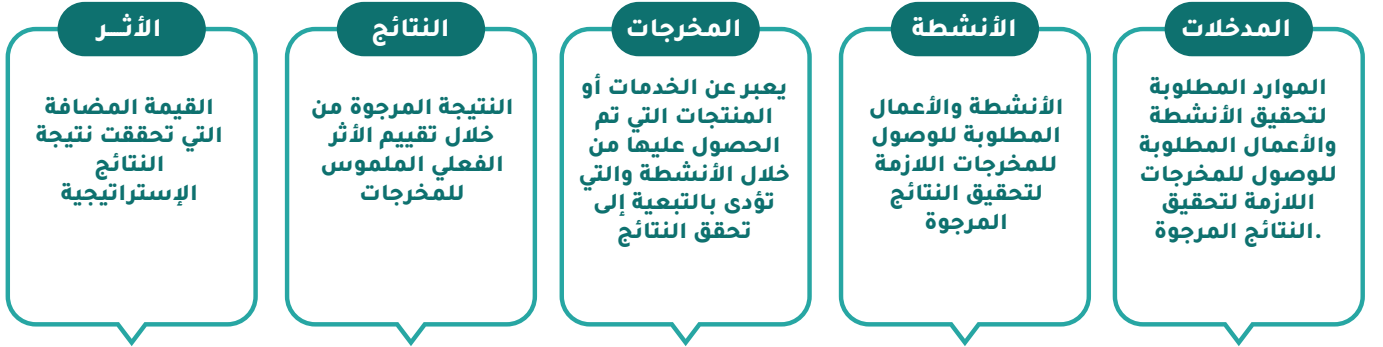


جانب التكامل الإستراتيجي

- يتيح هذا الأسلوب الفرصة لتحديد النتائج المطلوب تحقيقها لتحقيق الأثر المرجو مما يساعد الجهات المختلفة على توزيع الأدوار وتقسيم الأهداف على جهات الاختصاص المختلفة مما يضمن تحقق الأثر المرجو

خطوات بناء تسلسل النتائج

تعتمد عملية بناء تسلسل النتائج باستخدام أسلوب "نظرية التغيير" على ترتيب النقاش الإستراتيجي بناءً على المستويات التالية :



ورغم أن فهم وقراءة تسلسل النتائج يكون من اليمين إلى اليسار - المدخلات تليها النتائج وهكذا - إلا أن عملية بناء تلك السلسلة يبدأ من اليسار إلى اليمين - الأثر أولاً- وفيما يلي توضيحاً لكيفية بناء تسلسل النتائج من خلال مثالاً توضيحياً عن مؤسسة خدمية تعمل في مجال التعليم، والتي تسعى من خلال أنشطتها المختلفة إلى خفض معدلات البطالة، يتم بناء السلسلة من خلال الخطوات التالية:

١-تحديد الأثر المرغوب

- ◆ ذلك عن طريق التفكير في "ما هي الغاية النهائية من جميع الأنشطة التي نقوم بها؟ أو نسعى إليها؟"
- ◆ وفي المثال الذي نتناوله يعتبر "خفض معدلات البطالة" هو الأثر المطلوب تحقيقه والذي يعبر عن الغاية الأعلى التي تتكاتف جميع الأنشطة لتحقيقها

٢-تحديد النتائج التي تحقق الأثر

- ◆ وذلك عن طريق التفكير في " ما هي النتائج المرحلية التي بتحققها يمكن الوصول إلى الأثر المطلوب؟"
- ◆ وفي المثال السابق يمكن تحقيق انخفاض في معدلات البطالة إذا تحققت النتائج التالية

- ◆ حجم أكبر من المشاريع الاستثمارية
- ◆ شباب مؤهل لسوق العمل
- ◆ معدلات تعليم مرتفعة

٣-تحديد المخرجات والأنشطة

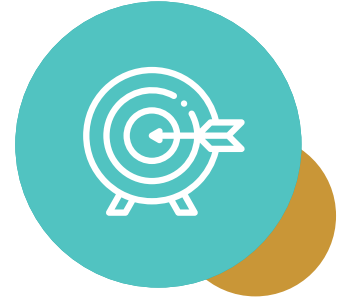
- ◆ لكي تتحقق النتائج المرجوة ما هي الأنشطة المطلوبة والمخرجات الناتجة عنها؟
- ◆ في المثال السابق، بما أن المؤسسة تعمل في مجال التعليم فإن النتائج التي سوف تركز عليها هي "شباب مؤهل" ومعدلات تعليم مرتفعة" ولتحقق ذلك يجب تطوير المدارس، واستخدام التكنولوجيا لتوفير بيئة تعليمية جاذبة، كما يجب العمل على إشراك القطاع الخاص من أجل تقديم مناهج متطورة
- ◆ وفي المثال السابق يمكن تحقيق انخفاض في معدلات البطالة إذا تحققت النتائج التالية

٤-تحديد المدخلات المطلوبة

- ◆ الخطوة الأخيرة هي تحديد المدخلات أو الموارد المطلوبة للقيام الأنشطة المختلفة
- ◆ وفي المثال السابق نحتاج لتوفير مدرسين مدربين على استخدام التكنولوجيا الحديثة للتمكن من استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية

فيما يلي نقوم بشرح المراحل المختلفة لعملية التخطيط الإستراتيجي بشيء من التفصيل، لكي تشكل المرجع والدليل لتنظيم تلك العملية بالوحدات المختلفة.

المرحلة الأولى: الإعداد لبناء الخطة الإستراتيجية



١-١ الغرض

تعتمد عملية التخطيط الإستراتيجي على العمل الجماعي المشترك بين أطراف عدّة من القيادات والعاملين بالوحدة وأصحاب المصلحة، ويتوقف نجاح التخطيط على مدى وعي المشاركين ومستوى تحفيزهم تجاه المشروع، لذلك يتعين على مسؤول التخطيط الإستراتيجي تهيئة البيئة المناسبة للعمل والحصول على الدعم الكافي من المشاركين قبل البدء في تنفيذ الخطوات المختلفة للتخطيط



٢-١ الخطوات العملية



١-٢-١ التعريف بعملية التخطيط الإستراتيجي

يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بعقد ملتقى تعريفى يضم قيادات الوحدة للتعريف بمراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، والمخرجات المتوقعة منها وعلاقة ذلك باستراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة الأممية، كما يتم في هذا الملتقى إعلان البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي بالوحدة والتأكيد على أهمية وحجم المشاركة المتوقعة من جميع الأطراف.

٢-٢-١ التأكد من توافر الدعم الكافي من القيادات

يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي مع راعي عملية التخطيط ببناء خطة تفصيلية توضح الأنشطة المختلفة لمشروع إعداد الخطة الإستراتيجية للوحدة وما يشمله ذلك من الموارد المختلفة التي يجب إتاحتها لتنفيذ خطوات المشروع والتي قد تشمل أي من العناصر التالية

- وقت العاملين: يحتاج مشروع التخطيط الإستراتيجي لمشاركة واسعة من قطاع كبير من العاملين بالوحدة، مما يحتاج للعمل مسبقاً على تحديده للتأكد من توفره عند الحاجة.
- المصاريف الإدارية / التنظيمية: قد تحتاج عملية التخطيط لبعض التكاليف مثل طباعة منشورات للتواصل أو حجز القاعات المطلوبة للاجتماعات الموسعة وغير ذلك من التكاليف اللوجستية.
- المواد التدريبية: عقد البرامج التدريبية للعاملين لرفع قدرات التخطيط الإستراتيجي لديهم قد تحتاج لبعض التكاليف لطباعة المادة التدريبية، وأجور المدربين وخلافه.
- الخدمات الاستشارية: قد تحتاج بعض الوحدات إلى خدمات استشارية مرتبطة بتنفيذ الخطوات المختلفة لعملية التخطيط لضمان الحصول على مخرجات عالية الجودة.
- برامج الحاسب الآلي: بالتأكد يمكن تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي بالكامل بدون الحاجة لتطوير أو استحداث نظام حاسب آلي متخصص، غير أن وجود مثل هذا البرنامج سوف يوفر الكثير من الوقت والجهد وبتيح تداول المعلومات وإصدار التقارير بسهولة وفي وقت أسرع.

٤-٢-١ بناء خطة التواصل و رفع الكفاءة

يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالوحدة بالتأكد من أن جميع الأطراف المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي تملك الكفاءة الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة منها، وما يترتب على ذلك من تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للتخطيط الإستراتيجي، مع تقديم الدعم والتوجيه المطلوب عند الحاجة.

يجب ضمان مشاركة مجموعة متنوعة الخبرات والتخصصات من العاملين بما يتيح تمثيل أفضل لجوانب العمل بالوحدة وكذلك بما يساعد على إيضاح مهام الإدارات المختلفة بالوحدة حتى أدنى مستوى تنظيمي و ضمان اتصاق برامج كل ادارة مع أهداف الوحدة

يتعين أيضا على مسؤول التخطيط الإستراتيجي، إعداد خطة للتواصل مع الأطراف المختلفة وأصحاب المصلحة حول التطورات المختلفة لعملية التخطيط بالتعاون مع السلطة المختصة او ما ينوب عنها وذلك لتحقيق الأهداف التالية

- الحصول على المستوى المطلوب من المعرفة والوعي لدى الأطراف المختلفة حول تفاصيل أنشطة ومخرجات عملية التخطيط طبقا للمستوى الوظيفي وحجم المشاركة
- المساعدة في رفع كفاءة التخطيط الإستراتيجي
- ضمان المشاركة المستمرة والتفاعل مع الأطراف المختلفة
- رفع درجة التحفيز تجاه عملية التخطيط من خلال توضيح مستوى التقدم وكيف انعكست الجهود المختلفة على النتائج

وفيما يلي مثالاً يوضح الشكل الذي يمكن استخدامه لوصف خطة التواصل الإستراتيجي

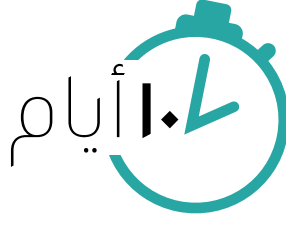
نموذج ٣ - مثال لخطة التواصل الإستراتيجي

المرسل	قناة الاتصال	دورية التواصل	الهدف من التواصل	الفئة المستهدفة
السلطة المختصة او ما ينوب عنها	الاجتماعات المباشرة البريد الإلكتروني	كل أسبوعين	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على الدعم تخطى العقبات تقديم تقرير بمستوى تقدم المشروع منع المفاجآت 	الإدارة العليا
السلطة المختصة او ما ينوب عنها	الاجتماعات المباشرة	شهرياً	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على الدعم تخطى العقبات تقديم تقرير بمستوى بتقدم المشروع 	القيادات عالية التأثير
مسؤول التخطيط الإستراتيجي	منشورات خاصة عبر البريد الإلكتروني	كل أسبوعين	<ul style="list-style-type: none"> توضيح الهدف من المشروع تفسير المفاهيم الأساسية الحصول على الدعم والمشاركة 	الإدارة الوسطى
فريق عمل التخطيط	ملصقات بأماكن الإعلانات	كل ثلاثة أشهر	<ul style="list-style-type: none"> منع الشائعات أو المفاهيم الخاطئة تعزيز إندماج العاملين ومسؤوليتهم نحو الخطة الإستراتيجية تأكيد وضوح الرؤية والإرتباط بين مهام مختلف الوظائف من جانب الرؤية والرسالة والأهداف من جانب آخر 	جميع العاملين

ملحوظة: هذا المثال للتوضيح، ويتعين على كل وحدة إعداد الخطة الخاصة بها والتي تتناسب مع طبيعة عملها والتداخلات الوظيفية المرتبطة بها

٣-١ المخرجات





٤-١ المدة الزمنية المقترحة لهذه المرحلة

٥-١ مقومات النجاح

دعم القيادات

الكثير من مشاريع التطوير تتعثر بسبب أن القيادات لا تخصص الوقت والجهد الكافي لإحداث نتائج ملموسة، مما يعكس سلباً على سمعة المشروع ككل، كما أن المشاريع الإستراتيجية على وجه الخصوص، تستمد أهميتها من حجم الدعم والمشاركة الذي تقدمه القيادة العليا، هذا ما يعطى لأنشطة التخطيط الإستراتيجي أولوية في أجندة عمل جميع المشاركين، وبدون دعم ومشاركة القيادات، يتحول مشروع التخطيط الإستراتيجي إلى عملية صورية بدون أي قيمة مضافة

التواصل الإستراتيجي

تتسم عملية التخطيط الإستراتيجي بطول مدة المشروع نسبياً و هو ما يجعل المشاركين يفقدون الحماس ما لم يتم التواصل معهم بشكل فعال ، كما أن هذه العملية تحتاج للتنسيق بين جهات متعددة مما يستدعي ضرورة توحيد المفاهيم و خلق لغة مشتركة للتواصل حول الأهداف الإستراتيجية ، لذلك فإن هناك ضرورة ملحة لوجود خطة معدة مسبقاً للتواصل مع الأطراف المختلفة ، و كثيرا ما يقع من يدير عملية التخطيط في خطأ التقدم في المشروع دون وجود خطة واضحة للتواصل على أمل أنه سوف يتدارك ذلك في حينه ، و هو ما لا يحدث في أغلب الأحوال نتيجة الانشغال بالعملية التنفيذية للتخطيط

٦-١ أسئلة شائعة حول هذه المرحلة

كيف يمكن إقناع القيادات بأهمية التخطيط الإستراتيجي والحصول على الدعم اللازم؟

أحيانا تكون هذه المهمة ليست بالسهلة خاصة إذا كان رئيس الوحدة أو أحد القيادات بداخلها غير مقتنعين بجدوى التخطيط الإستراتيجي أو أن لديهم تشكك أن حجم الفائدة التي تعود على الوحدة يبرر الجهود المبذولة، خاصة أن كثيراً من مراحل التخطيط تتطلب منهم مشاركة مباشرة وتخصيص مساحة من الوقت والتركيز قد لا تتوافر بسهولة في جدول أعمالهم المزدحم، لذلك دعنا نستعرض بعض الفوائد المباشرة لعملية التخطيط والتي يمكن استغلالها لتحفيز القيادات على تبني المشروع:

* الخطة الإستراتيجية تساعدك على إبراز النتائج التي تم تحقيقها بشكل إيجابي

الخطة الإستراتيجية تعتمد على وضع الأهداف وتقديم التقارير عن مدى التقدم تجاهها، مما يعد أحد القنوات الهامة لإبراز حجم الجهد المبذول في البرامج والأنشطة المختلفة والنتائج الإيجابية الناتجة عنها

* تساعد الخطط الجيدة على جذب الاعتمادات وزيادة حجم الموارد المتاحة

تتقاطع عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل كبير مع عملية إعداد الموازنة، مما يعد كفرصة جيدة لجذب اعتمادات داخلية أو خارجية للبرامج المعدة داخل الخطة

* التغلب على الخلافات والعمل كفريق

يساعد التخطيط بشكل عام على توحيد الجهود وضممان العمل كفريق في اتجاه واحد واضح مما يضمن مشاركة القيادات الداخلية والجهات الخارجية أيضا في تحقيق أهداف الوحدة

* جهات أخرى نجحت في التطبيق

يمكن أيضا طرح أمثلة من جهات أخرى نجحت في تطبيق التخطيط، لإثارة روح المنافسة لدى القيادات

* التخطيط عملية مدروسة ومنظمة

قدّم تعريف سريع للقيادات الهامة بالوحدة عن خطوات المشروع ومتطلباته ونتائجه فالإنسان عدو ما جهل

٧-١ قائمة التحقق

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

تم تعريف أفراد القيادة العليا بالوحدة بمراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

تم إعداد خطة تنفيذية محددة لمشروع التخطيط الإستراتيجي

تم إعداد خطة التواصل الإستراتيجي

تم الاتفاق على البرنامج التدريبي الخاص برفع كفاءة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين



المرحلة الثانية: مراجعة / تحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية



١-٢ الفرض



قبل بداية العمل على الخطة الإستراتيجية، تحتاج الوحدة إلى وضع التوجهات العامة للصورة التي تود أن تكون عليها والتي تعد بمثابة نقطة الانطلاق أو المرجعية الأساسية للإستراتيجية، ويشمل هذا وضع أو تحديث رؤية ورسالة وقيم الوحدة.

ما هي الرؤية

تصف رؤية الوحدة الوضع المأمول لأن تكون عليه مستقبلاً

مثال: رؤية وزارة المالية المصرية

جهاز حكومي رائد، نموذج يحتذى به على المستوى الإقليمي والعالمى، اقتصاد مصري رائد، يحتذى به على الخريطة العالمية

ما هي الرسالة

تصف الرسالة الغرض الأساسي من وجود الوحدة، كما تعبر عن المستفيدين من وجودها والقيمة المضافة التي يتم تحقيقها من خلالها

مثال: رسالة وزارة المالية المصرية

رسم وتنفيذ السياسات المالية والاقتصادية للدولة بما يحقق النمو الاقتصادي الشامل والتوزيع لموارد الدولة وإرساء دعائم اقتصاد قوية يحقق رفاهية المجتمع ويحمي مصالح الدولة العليا وأمنها القومي ويحفظ حقوق الأجيال القادمة

ما هي القيم المؤسسية

إنها معتقدات أخلاقية، أدبية، ومهنية جوهرية يجب أن توجه ثقافة العمل وقرارات المؤسسة

مثال: قيم وزارة المالية المصرية

التعاون - الابتكار - الشفافية - الاحترام

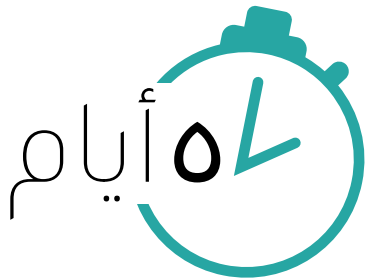
٢-٢ الخطوات العملية

يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بعقد ورش عمل للتشاور مع الفريق القيادي لبناء مكونات الرؤية والرسالة والقيم، وتشمل ورشة العمل استعراضاً لأهمية كل مكون منهم وصفات المخرجات الفعالة، كما يجب استعراض رؤية وإستراتيجية الدولة وكيفية التكامل معها، كما يمكن عرض أمثلة من وحدات مشابهة داخلياً وخارجياً يتم طرح الأفكار المختلفة ودمجها وصياغتها بالشكل المناسب، على أن تنتهي هذه العملية باعتماد المخرجات النهائية للوحدة من القيادة العليا.



مصر جديدة بحلول عام ٢٠٣٠، ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام إيكولوجي متزن ومتنوع، تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة وترتقي بجودة حياة المصريين

٣-٢ المخرجات



٤-٢ المدة الزمنية المقترحة لهذه المرحلة

٥-٢ مقومات النجاح

إدارة المقابلات الفردية وورش العمل لصياغة الرؤية و الرسالة

تعد المقابلات وورش العمل مع الإدارة العليا مكوناً رئيسياً من مكونات العمل على إعداد الخطة الإستراتيجية، حيث يحتاج إليها مسؤول التخطيط الاستراتيجي لجمع أو تحليل المعلومات واتخاذ القرارات المختلفة. هناك دائماً مساحة للاستعانة بخبير استشاري خارجي لإجراء المقابلات ولكن مع الممارسة والتدريب سوف تتولد لدى فريق العمل القدرة على بناء بيئة حوار إيجابية وموضوعية، تضمن تدفق المعلومات الضرورية بسهولة، وفيما يلي مجموعة من الأسئلة التي يمكن استخدامها للحصول على معلومات مفيدة وخلق إطاراً للحوار الإستراتيجي.

الأسئلة المقترحة قد تشمل:

- أين ولماذا كنا ناجحين في الماضي؟
- لماذا لم تتمكن من تحقيق أهداف سابقة؟
- ما هي العناصر التي تميز مؤسستنا ونحتاج للفخر بها والحفاظ عليها؟
- ما الابتكارات والديناميكيات والاتجاهات التي تغيّر من بيئتنا حالياً؟
- ما هي أعظم صفاتنا وكفاءاتنا كمؤسسة؟
- أين نرى منظماتنا في ثلاث سنوات؟
- كيف تغيرت منظماتنا خلال تلك الفترة الزمنية؟
- كيف نحافظ على نجاحنا؟

يتم تلخيص نتائج المقابلات من قبل القائم بإجراء المقابلة وتقديمها إلى القيادة العليا، هنا ستتاح فرصة لأصحاب القرار صياغة الرؤية بناءً على المعلومات المجمعة من قبل الفريق. بمجرد الانتهاء من المسودة، يجتمع الفريق بأكمله ويناقش المسودة للتأكد من أنها تجسد العناصر الأساسية التي ناقشوها خلال المقابلات. لا تتوقع أن تكون المسودة الأولى مقبولة من الجميع، وهذه هي فكرة تجميع فريق كامل في هذا العمل.

٦-٢ أسئلة شائعة حول هذه المرحلة

ما هي الإجراءات المطلوب القيام بها في حالة ما إذا كانت الوحدة تملك بالفعل رؤية ورسالة وقيم مؤسسية؟

في هذه الحالة يتعين على مسؤول التخطيط الإستراتيجي مراجعة هذه العناصر مع القيادة العليا للوحدة للتأكد من النقاط التالية:
هل هذه العناصر تتماشى مع التغييرات المحيطة أو التغييرات الحادثة في البيئة الداخلية؟
هل لا زالت تعبر عما ترغب الوحدة في تحقيقه؟
هل هي واضحة ومفهومة بشكل يمكن ترجمته إلى آليات عملية تنعكس على أداء العاملين وعلى الرؤية الإستراتيجية؟

في حالة الإجابة بنعم على جميع الأسئلة السابقة، يتم اعتماد المخرجات واستكمال عملية التخطيط

٧-٢ قائمة التحقق

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

١. تم مراجعة / صياغة واعتماد رؤية المؤسسة

٢. تم مراجعة / صياغة واعتماد رسالة المؤسسة

٣. تم مراجعة / صياغة واعتماد القيم المؤسسية

المرحلة الثالثة: تحليل الموقف الحالي و تحديد نقاط التركيز الإستراتيجي



١-٣ الغرض



في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل المعلومات المختلفة بغرض الوصول لنتائج واستنتاجات توضح التوجهات المطلوب مراعاتها أثناء عملية وضع الأهداف نحتاج لهذه المرحلة من أجل تسهيل صنع القرار ووضع الأهداف من خلال معلومات موضوعية ومحددة، نتيجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتغليب الحقائق المجردة على الآراء الشخصية أثناء عملية صناعة القرار

١-٣ الغرض



في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل المعلومات المختلفة بغرض الوصول لنتائج واستنتاجات توضح التوجهات المطلوب مراعاتها أثناء عملية وضع الأهداف. نحتاج لهذه المرحلة من أجل تسهيل صنع القرار ووضع الأهداف من خلال معلومات موضوعية ومحددة، نتيجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتغليب الحقائق المجردة على الآراء الشخصية أثناء عملية صناعة القرار

٢-٣ المدخلات

أهداف التنمية المستدامة الأممية

الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠

برنامج عمل الحكومة

استراتيجية الدولة لمكافحة الفساد

نتائج تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً والتي تم تنفيذها بالفعل

نتائج مؤشرات الأداء ورأي العاملين أو شكاوى أصحاب المصلحة أو المستفيدين من الخدمة المقدمة

٣-٣ الخطوات العملية



تحديد المسؤليات تجاه خطة الدولة

١-٣-٣



يجب أن يتم إعداد الخطة الإستراتيجية للوحدة في إطار التوجهات العامة للدولة، والتي تحدد الأطر والالتزامات الرئيسية التي يجب أن يتم وضعها في الاعتبار أثناء التفكير في نقاط التركيز الإستراتيجي للوحدة، لذلك يتعين على الوحدة مراجعة المدخلات المرتبطة بتوجهات الدورة - و المتمثلة في أهداف التنمية المستدامة الأممية، والأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، وبرنامج عمل الحكومة - بشكل مفصل و تحديد المحاور أو الأهداف التي ترتبط بعمل الوحدة بشكل مباشر أو التي تساهم الوحدة في تنفيذها بشكل غير مباشر، وذكر تلك النقاط في النموذج المخصص لذلك كما يتبين في المثال التوضيحي التالي.

نموذج ٤ - مثال توضيحي لنموذج "تحديد المسؤوليات تجاه خطة الدولة" لمؤسسة تعمل في مجال التعليم

أهداف/برامج تتحمل مسؤولية تنفيذها بشكل مباشر	أهداف/برامج نساهم في تنفيذها بشكل غير مباشر	الوثيقة
- التعليم الجيد	- المساواة بين الجنسين - العمل اللائق ونمو الاقتصاد	أهداف التنمية المستدامة الأممية
- تعزيز الإتاحة وتحسين جودة وتنافسية التعليم - الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية - تعزيز الروابط بين التعليم والبحث العلمي والتنمية	- الحد من الفقر بجميع أشكاله - إثراء الحياة الثقافية - زيادة معدلات التشغيل وفرص العمل اللائقة	الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠
- محور العدالة الاجتماعية وخدمات المواطنين - التطوير في مجال التعليم	- محور الإصلاح الإداري وتحقيق المزيد من آليات الشفافية والنزاهة	برنامج عمل الحكومة

تحليل أصحاب المصلحة

٣-٣-٢



أصحاب المصلحة هم شخص أو مجموعة أو مؤسسة لديها مصلحة أو اهتمام بنشاط الوحدة كما أنها تستفيد من نجاحها أو تحتاج إليها لتحقيق مصلحة ما، كما يمكن لأصحاب المصلحة أن يؤثروا أيضاً على عمل الوحدة بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات مختلفة من التأثير، وعندما تقوم الوحدة بتلبية احتياجات أو توقعات أصحاب المصلحة فإنها تتقدم في اتجاه تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بهم

لذلك يجب على مسؤول التخطيط الإستراتيجي والفريق القيادي بتحديد من هم أصحاب المصلحة، وتحديد قائمة بالاحتياجات والتوقعات التي يمكن أن تكون لديهم، ليتم أخذ ذلك في الاعتبار أثناء عملية وضع الأهداف، وفيما يلي مثالاً توضيحياً لهذه العملية:

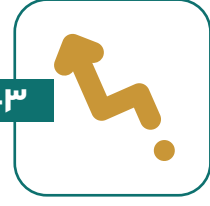
نموذج ٥ - مثال توضيحي لعملية تحليل أصحاب المصلحة لوزارة التعليم

أصحاب المصلحة	الاحتياجات المتوقعة
الطلاب والدارسين	برامج دراسية فعالة وتجربة تعلم مرضية
أولياء أمور الطلاب	التأكد من جدوى العملية التعليمية بأقل تكلفة ممكنة
جهات التعليم العالي	الحصول على عناصر مؤهلة ومتوافقة مع احتياجات التعليم العالي
مجلس الشعب
رئاسة الوزراء

ملحوظة: قد تختار الوحدة العمل على تلبية هذه الاحتياجات بدرجات مختلفة، طبقاً لأهمية أصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم أو تأثيرهم في نشاط الوحدة، ولكن على كل الأحوال فإن تحديد هؤلاء الأفراد أو الجهات مسبقاً وقبل البدء في تحديد الأهداف الإستراتيجية، يساعد بشكل كبير على وضوح الرؤية والتأكد من أن الخطة تحقق كل ما هو متوقع منها

تقييم الخطة الإستراتيجية السابقة

٣-٣-٣



قبل البدء في إعداد خطط إستراتيجية جديدة، يجب الانتباه للتجارب السابقة ومراجعة الأنشطة التي تمت وجودة المخرجات والنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة العمل على الخطة، لذلك يجب أن يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة بجمع أي خطط أو أهداف إستراتيجية سابقة ومراجعتها مع الفريق القيادي لتقييمها من الجوانب التالية:

- ما هي الأهداف والبرامج الرئيسية التي تم التركيز عليها؟
- ما مدى جودة مؤشرات الأداء الموضوعية وتناسبها مع النتائج المرجوة؟
- ما هي الإنجازات التي تم تحقيقها من الأهداف الموضوعية؟
- ما هي العوامل التي ساعدت على نجاح تجارب التخطيط الإستراتيجي السابقة؟ وما هي التحديات التي واجهتها؟
- ما هي مساحات التحسين التي يجب مراعاتها أثناء بناء أو تحديث الخطة الإستراتيجية؟

يمكن دراسة النتائج من خلال عقد ورش عمل مع منفي الخطة الإستراتيجية السابقة والفريق الذي عمل على إعدادها.

تقييم الموقف

٤-٣-٣



يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بجمع معلومات شاملة عن الوحدة باستخدام آليات جمع المعلومات المختلفة، ثم يقوم بعقد ورشة عمل تضم الإدارة العليا لدراسة وتحليل البيانات والتحليلات السابق ذكرها، ويتم تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل المختلفة ومنها أسلوب SWOT وأسلوب PESTEL، بالإضافة لأي أساليب أخرى تتناسب مع عمل الوحدة، وفيما يلي تفسيراً موجزاً لأساليب التحليل التي تم ذكرها:

أسلوب تحليل SWOT

هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المؤسسة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويعتبر هذا النظام من أفضل النظم لبناء استراتيجيات المؤسسات وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة التالية:

نقاط القوة: أي إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات

نقاط الضعف: أية تحديات أو مساحة للتحسين داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على استغلال الفرص

الفرص: أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي تمكّن الوحدة من التطور والنمو

التهديدات: أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر

نموذج ٦ - مثال توضيحي لتحليل SWOT لوزارة التربية والتعليم (وزارة خدمية)

نقاط الضعف

صعوبة قياس مردود البرامج الجديدة التي يتم تطبيقها
البيروقراطية وصعوبة إجراءات الخدمات المختلفة
نقص عدد المعلمين المدربين على الوسائل الحديثة
مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين
الإمكانيات التكنولوجية للمدارس غير كافية لتحقيق التطوير المنشود
الأصول المتهالكة لنسبة كبيرة من مدارس الوزارة
الميزانية لا تكفي لدعم عمليات التطوير
سوء الصورة الذهنية للوزارة لدى الكثير من المواطنين

نقاط القوة

هيكل إدارة متشعب ويشمل فروع في أماكن مختلفة من الدولة
وجود خبرات متميزة في مجال التعليم
ولاء من العاملين للوزارة، وسعى مستمر للمصلحة العامة
إجراء تعديلات حديثة على المناهج الأساسية
إدخال عملية التعليم الإلكتروني في الامتحانات
عدد كبير من المدارس التابعة للوزارة والمنتشرة في جميع أنحاء الجمهورية

التحديات

ارتفاع معدلات التضخم وتأثيرها على تكلفة عملية التعليم
زيادة معدلات أعمال القرصنة الإلكترونية
ضعف القوانين والتشريعات التي تنظم عمل مراكز الدروس الخصوصية
انتشار الأمراض والأوبئة التي تؤثر على انتظام العملية التعليمية

الفرص

استقرار الوضع السياسي الداخلي
زيادة الوعي لدى المواطن بأهمية التعليم
زيادة الوعي العام باستخدام التكنولوجيا لدى المواطنين عامة والطلاب خاصة

نموذج ٧ - مثال توضيحي لتحليل SWOT لوزارة البترول والثروة المعدنية (وزارة قطاعية)

نقاط الضعف

- الهيكل الإداري قديم وبه الكثير من النقاط التي تحتاج للمراجعة والتطوير
- وصول الكثير من الخبرات لسن المعاش وعدم وجود صف ثانٍ
- الاعتماد على طرق التواصل القديمة وعدم مواكبة التطوير
- ضعف مستوى التطور في عملية تكنولوجيا المعلومات داخل الوزارة
- ضعف قنوات إنتاج وتوزيع المواد البترولية
- انخفاض معدلات جذب الاستثمارات الأجنبية

نقاط القوة

- اتفاقيات عمل طويلة المدى مع جهات متميزة في البحث والتنقيب
- وجود خبرات وكفاءات مميزة في مجال البترول والثروة المعدنية
- الإيمان بفكر الاحترافية والتنافسية لدى جميع العاملين
- تطوير البنية الأساسية لقطاع البترول من موانئ ومعامل تكرير
- زيادة معدلات إنتاج الزيت الخام
- سمعة عالمية جيدة

التحديات

- الاضطرابات السياسية والعسكرية على المستوى الإقليمي
- التطور السريع في مجالات تكنولوجيا التعدين، مما يترك وسائل العمل الحالية في صورة بالية
- ضعف قوانين تنظيم سوق الغاز وعدم وجود جهاز مستقل لتنظيم سوق الغاز
- ارتفاع معدلات التلوث العالمية

الفرص

- استقرار الوضع السياسي على المستوى المحلي
- انخفاض اسعار البترول العالمية
- انخفاض معدلات استهلاك المواد البترولية

ملحوظة مهمة: هذا المثال تخيلي وغير حقيقي، والغرض منه توضيح الفكرة فقط ولا يمكن الاعتماد عليه لاستنتاج نتائج حقيقية

أسلوب تحليل PESTEL

هي دراسة البيئة المحيطة بعمل الوحدة وتأثيرها على صناعة القرار، وتتمثل عناصر البحث الخارجي في العوامل التالية:

العوامل التكنولوجية

العوامل الإقتصادية

العوامل السياسية

العوامل القانونية

العوامل البيئية

العوامل الإجتماعية

وذلك لبيان مدى تأثير هذه العوامل على جوانب العمل المختلفة والسياسات أو الإجراءات المطلوب تغييرها. فيما يلي أمثلة للتوضيح

نموذج ٨ - مثال توضيحي لتحليل PESTEL لوزارة التربية والتعليم (وزارة خدمية)

العناصر	المحور
استقرار الوضع السياسي الداخلي	العوامل السياسية
ارتفاع معدلات التضخم وتأثيرها على تكلفة عملية التعليم	العوامل الإقتصادية
- زيادة الوعي العام باستخدام التكنولوجيا لدى المواطنين عامة والطلاب خاصة - زيادة معدلات أعمال القرصنة الإلكترونية	العوامل التكنولوجية
زيادة الوعي لدى المواطن بأهمية التعليم	العوامل الإجتماعية
انتشار الأمراض والأوبئة التي تؤثر على انتظام العملية التعليمية	العوامل البيئية
ضعف القوانين والتشريعات التي تنظم عمل مراكز الدروس الخصوصية	العوامل القانونية

نموذج ٩ - مثال توضيحي لتحليل PESTEL لوزارة البترول والثروة المعدنية (وزارة قطاعية)

العناصر	المحور
- استقرار الوضع السياسي الداخلي - الاضطرابات السياسية والعسكرية على المستوى الإقليمي	العوامل السياسية
انخفاض اسعار البترول العالمية	العوامل الإقتصادية
انخفاض معدلات استهلاك المواد البترولية	العوامل الإجتماعية
التطور السريع في مجالات تكنولوجيا التعدين، مما يترك وسائل العمل الحالية في صورة بالية	العوامل التكنولوجية
ارتفاع معدلات التلوث العالمية	العوامل البيئية
ضعف قوانين تنظيم سوق الغاز وعدم وجود جهاز مستقل لتنظيم سوق الغاز	العوامل القانونية

ملحوظة مهمة: هذا المثال تخيلي وغير حقيقي، والغرض منه توضيح الفكرة فقط ولا يمكن الاعتماد عليه لاستنتاج نتائج حقيقية

تحديد نقاط التركيز الإستراتيجي

٥-٣-٣



في نفس سياق هذه المرحلة يجب تحديد النقاط التي تم اكتشافها أثناء عملية تحليل الموقف وتحتاج للتناول أثناء وضع الأهداف لأهميتها الإستراتيجية إما لكونها مشكلات أو عقبات كبيرة أو أهداف ومساحات تقدم مطلوبة، حيث يتم توثيق هذه النقاشات أثناء ورش العمل المختلفة والاحتفاظ بها كمدخل هام من مدخلات عملية بناء الأهداف.

ملحوظة: من الأخطاء الشائعة في عملية تحليل الموقف، الانسياق مع الكم الكبير من المعلومات المتاحة وعدم استخلاص نقاط تركيز محددة نتيجة تناول هذه المعلومات، مما يعد إهدارا للوقت والجهد ويقلل من الربط بين التحليلات والخطط

٤-٣ المخرجات

نقاط التركيز الإستراتيجي

تحليل الموقف: ويشمل تحليل SWOT - PESTEL

تحليل أصحاب المصلحة

تحديد أهداف الدولة المرتبطة بنشاط الوحدة



١٥ إلى ٢٠ يوم

٥-٣ المدة الزمنية المقترحة لهذه المرحلة

٦-٣ مقومات النجاح

آليات جمع المعلومات

تحتاج عملية جمع المعلومات إلى استخدام آليات مختلفة لضمان الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة، فيما يلي مجموعة من الآليات التي تساعد على جمع المعلومات:

١- الاستقصاء

مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط مع بعضها البعض بشكل يحقق الهدف المنوط منه. ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها كافية ووافية لتحقيق الهدف بصرف النظر عن عددها

٢- المقابلة الشخصية

الاتصال المباشر لجمع المعلومات حيث يقوم الباحث فيها بزيارة ميدانية لمقابلة شخص أو أكثر

٣- مراجعة الوثائق

تتمثل مزايا عملية مراجعة الوثائق في إتاحة إمكانية التأكد، باستقلالية وموضوعية وبمناى عن أي شكل من أشكال الانحياز، من أن المعلومات الواردة في الوثائق الموجودة قابلة للتحقق

٧-٣ قائمة التحقق

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

تم مراجعة جميع الوثائق والمعلومات المرتبطة بمستهدفات الدولة بالإضافة لأي معلومات ذات صلة بنشاط الوحدة

تم تحديد أهداف الدولة المرتبطة بنشاط الوحدة

تم تحليل أصحاب المصلحة وتحديد اهتماماتهم

تم تقييم تجارب التخطيط السابقة بشكل موضوعي والاستفادة من نتائج التقييم

تم استكمال تقييم الموقف من خلال نموذجي SWOT / PESTLE

تم تحديد نقاط التركيز الإستراتيجي بشكل واضح

المرحلة الرابعة: بناء الأهداف الإستراتيجية و مؤشرات القياس



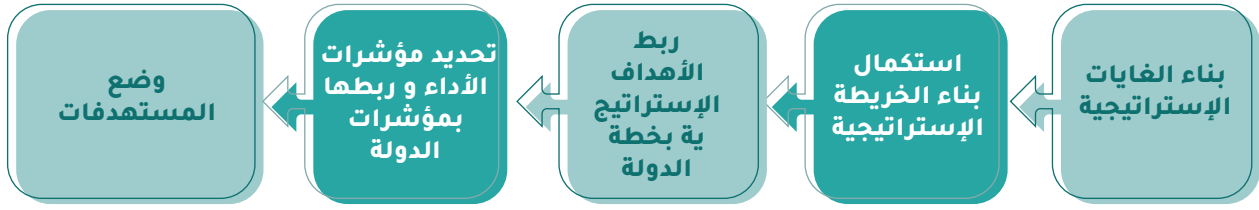
١-٤ الغرض



تهدف هذه المرحلة إلى ترجمة كل ما تم قياسه وتحليله من معلومات وتطلعات، إلى أهداف إستراتيجية واضحة يمكن تنفيذها ومتابعتها على المستويات الإدارية المختلفة باستخدام أسلوب "بطاقات الأداء المتوازن" ومن خلال تحديد مؤشرات أداء واضحة ومترابطة

كما أنه يجب التأكيد أن خطة الدولة هي المرجعية الأساسية التي يجب أن تنبني عليها الخطط الإستراتيجية للوحدات كما يجب توضيح العلاقات بين أهداف ومؤشرات الدولة وأهداف ومؤشرات أداء الوحدات

٢-٤ الخطوات العملية



لضمان ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى نتائج عملية وواقعية نحتاج لاستخدام إطار عام يحكم عملية التواصل حول الأهداف والخطط الإستراتيجية ويجب أن يتميز هذا النظام بالسهولة والمرونة المطلوبة لبناء الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وفيما يلي وصفاً لنظام "بطاقات الأداء المتوازن" المقترح لبناء الخطة الإستراتيجية ومكوناته وكيفية تطبيقه في عملية التخطيط الإستراتيجي.

بطاقات الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD

هو نظام لعملية الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، يستخدم لضمان توافق أنشطة العمل المختلفة مع الرؤية العامة والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال مقارنة الأداء بأهداف ومعايير إستراتيجية محددة.

يتناول هذا الأسلوب عملية بناء الأهداف الإستراتيجية من خلال أربعة زوايا على النحو التالي:

- 1- منظور الغايات الإستراتيجية: يعبر هذا المنظور عن الأثر أو الغاية الرئيسية من وجود الوحدة والمتمثلة في القيمة التي تحققها للمجموعة المستفيدين وأصحاب المصلحة.
- 2- منظور العمليات الداخلية: يعبر هذا المنظور عن الأهداف المتعلقة بالأنشطة والعمليات ذات الأولوية، التي يتعين على الوحدة التركيز عليها لتحقيق الغايات المنشودة.
- 3- منظور الكفاءات والإمكانات: يركز هذا المنظور على الجانب البشري والكفاءات التنظيمية والمؤسسية للوحدة والأهداف المتعلقة بتطويرها أو بناءها بما يخدم تحسن العمليات الداخلية.
- 4- منظور كفاءة استخدام الموارد: يعبر هذا المنظور على الموارد والإمكانات المادية المطلوب توافرها للوحدة من أجل دعم مشروعات التطوير وذلك من خلال زيادة الموارد والمخصصات أو من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة.

يتم تنظيم وعرض الأهداف الإستراتيجية التي يتم تحديدها لكل مستوى في صورة واحدة تمثل العلاقات بينها وهو ما يُطلق عليه الخريطة الإستراتيجية.

وفيما يلي شرحاً لكيفية بناء الأهداف الإستراتيجية باستخدام أسلوب بطاقات الأداء المتوازن

نموذج ١٠ - مثالا توضيحياً للخريطة الإستراتيجية لأحد الوحدات التي تعمل في مجال التعليم

توفير فرصة تعليم لكل مواطن	تأهيل الشباب لسوق العمل	منظور الغايات الإستراتيجية
استكمال التحول الرقمي للعملية التعليمية	تطوير المدارس وتقليل كثافة الطلاب	منظور العمليات الداخلية
رفع كفاءة المدرسين في استخدام التكنولوجيا الحديثة		منظور الكفاءات والإمكانات
زيادة مخصصات بناء المدارس		منظور كفاءة استخدام الموارد

بناء الغايات الإستراتيجية

١-٢-٤



يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بالتشاور مع الفريق القيادي للوحدة بصياغة الغايات الرئيسية من نشاط الوحدة، والتي يمكن تحديدها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية

ما هي الفئات المستهدفة من خدمات الوحدة؟

من هم أصحاب المصلحة؟

ما هي القيمة التي نحققها لهم؟

ما هي الالتزامات الرئيسية للوحدة، أو الأثر المطلوب تحقيقه؟

يتم صياغة هذه الأهداف في صورة غايات إستراتيجية واضحة ومحددة، وفيما يلي أمثلة للغايات الإستراتيجية لبعض الوزارات.

مثال ١: الغايات الإستراتيجية لوزارة المالية

استدامة الوضع المالي للموازنة وخفض العجز والدين

تطوير ورفع كفاءة تحصيل وتخصيص وصرف موارد الدولة

مساندة النشاط الاقتصادي بما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام

مثال ٢: الغايات الإستراتيجية لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية

فعالية التخطيط وإدارة الاستثمار العام

فعالية متابعة تنفيذ برامج التنمية

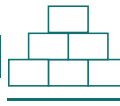
تميز الأداء المؤسسي للجهاز الإداري للدولة

كما نرى في الأمثلة السابقة، فإن الغايات الإستراتيجية تمثل القيمة الحقيقية التي تضيفها الوحدة أو بمعنى آخر سبب الوجود.

ملحوظة: من المهم أن يتم الاتفاق على الغايات أولاً قبل الدخول في باقي مستويات الأهداف الإستراتيجية وذلك لتحقيق درجة من التركيز ولضمان جدوى باقي الأهداف والبرامج والتأكد من أن هناك قيمة حقيقية تتحقق منها.

استكمال بناء الخريطة الإستراتيجية

٢-٢-٤



في الخطوة السابقة تم تحديد الأهداف المتعلقة بالمنظور الأول من المناظير الأربعة للخريطة الإستراتيجية، طبقاً لأسلوب بطاقات الأداء المتوازن وهذا المستوى من الأهداف يحقق التركيز المطلوب لتحديد الأهداف الإستراتيجية الأخرى، وفيما يلي توضيحاً لخطوات استكمال الخريطة الإستراتيجية

تحديد الأهداف الإستراتيجية من منظور العمليات الداخلية

لكي تتمكن كل وحدة من تحقيق الغايات الإستراتيجية التي قامت بتحديدتها، فإنها تحتاج لتطوير أدائها في مجموعة من العمليات الداخلية، التي تختلف من وحدة لأخرى طبقاً لطبيعة نشاطها والغايات التي تسعى إليها، و لذلك فإن الخطوة التالية لتحديد الغايات هي تحديد الأهداف الإستراتيجية من منظور العمليات الداخلية، والتي يمكن تحديدها من خلال الإجابة على السؤال "ما هي العمليات/الإجراءات التي يجب أن نقوم بتحسينها أو تطويرها لكي نتقدم في تحقيق الغايات الإستراتيجية؟"، وفيما يلي أمثلة لأهداف العمليات الداخلية لوحدات مختلفة.

مثال ١: نموذج من أهداف العمليات الداخلية لوزارة المالية

تحسين منظومة إدارة المخاطر المالية

تطبيق موازنة البرامج والأداء

تبسيط الإجراءات وتكلفة الاستثمار والإنتاج

مثال ٢: نموذج من أهداف العمليات الداخلية لوزارة المالية

تطوير الآليات الداعمة للتخطيط

إنشاء وتطبيق معايير التميز الإداري الداخلي

ملحوظة: يتضح من خلال تلك الأمثلة العلاقة بين أهداف العمليات الداخلية والغايات الإستراتيجية، فبالنظر للمثال الخاص بوزارة المالية فإنه يُفهم منه أن " تطبيق موازنة البرامج والأداء" يعتبر أحد العمليات المطلوب تطويرها لتحقيق أحد الغايات الرئيسية للوزارة وهي " تطوير ورفع كفاءة تحصيل وتخصيص وصرف موارد الدولة" وهكذا يتكون الترابط بين الأهداف الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

تحديد الأهداف الإستراتيجية من منظوري

"الكفاءات والإمكانيات" و " كفاءة استخدام الموارد"

بالانتهاء من تحديد الأهداف الخاصة بالعمليات والإجراءات المطلوب تطويرها تظهر الفجوة بين الإمكانيات الحالية للوحدة والإمكانيات المطلوبة لتحقيق التطوير المنشود، وبالطبع يجب هنا الرجوع للمعلومات والتحليلات التي تم استنتاجها أثناء عملية تحليل الموقف، وبناءً على هذه الدراسة يتم تحديد الأولويات المطلوب العمل عليها لسد الفجوة بين الإمكانيات المتاحة والإمكانيات المطلوبة.

تختص الأهداف الإستراتيجية من منظور الكفاءات والإمكانيات بتطوير وتحسين العنصر البشري والكفاءات المؤسسية وتكنولوجيا المعلومات المطلوبة لتحقيق التطوير في العمليات الداخلية.

أمثلة للأهداف الإستراتيجية من منظور الكفاءات والإمكانيات:

رفع كفاءة العاملين بما يتماشى مع التطوير

بناء صف ثان من القيادات

تطوير الهياكل الوظيفية لدعم التطوير

بينما تختص الأهداف الإستراتيجية من منظور كفاءة استخدام الموارد بالإجابة على الأسئلة التالي:

أمثلة للأهداف الإستراتيجية من منظور الكفاءات والإمكانيات:

- ♦ ما هي الفجوة بين الإمكانيات المادية المتاحة والمطلوبة لتحقيق التطور؟ وكيف يمكن سد هذه الفجوة؟
- ♦ ما هي مساحات التحسين في قدرة الوحدة على استغلال الموارد ورفع الإنتاجية؟

أمثلة للأهداف الإستراتيجية من منظور كفاءة استخدام الموارد:

- ♦ تعظيم الاستفادة من أصول الوزارة
- ♦ توسيع قاعدة التمويل والشراكات

بالانتهاء من هذه الخطوة تكون قد اكتملت الخريطة الإستراتيجية للوحدة وهي التي تعبر عن جميع الأهداف الإستراتيجية بطريقة يسهل فهمها وإيجاد العلاقات بين الأهداف بداخلها، وفيما يلي أمثلة لخرائط إستراتيجية مكتملة توضح الأهداف الإستراتيجية باتباع أسلوب بطاقات الأداء المتوازن.

نموذج II - الخريطة الإستراتيجية لوزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية ٢٠١٩ - ٢٠٢٢

الغايات الإستراتيجية	فعاليات التخطيط و إدارة الإستثمار العام	فعاليات متابعة تنفيذ برامج التنمية	تميز الأداء المؤسسي للجهاز الإداري للدولة
برامج العمليات الداخلية (آلية التنفيذ)	تطوير الآليات الداعمة للتخطيط	تطوير آليات المتابعة و ميكنتها	البرنامج الإطاري و الداعم لقدرات الوزارة لتحقيق التميز المؤسسي
	تطوير آليات التمويل	رفع كفاءة التخطيط و المتابعة لجهات الإسناد	وضع معايير التميز الحكومي و تفعيلها بالجهاز الإداري
	تطوير الحسابات القومية و الإقليمية	تطوير رؤية ٢٠٣٠	وضع آليات تطبيق معايير الحوكمة في الجهات الحكومية
	آليات التخطيط التكاملي التشاركي	التكامل مع الجهات ذات الصلة	وضع خطة إستراتيجية للخدمات الإلكترونية الذكية و التفاعلية
تطوير فعالية الإتصال الداخلي و التعاون بين وحدات و قطاعات الوزارة و التوعية و الإعلام			
إنشاء و تطبيق معايير التميز الإداري الداخلي			
العمل بشكل مؤسسي من خلال سياسات داخلية و نظم عمل تدعم إستراتيجية الوزارة و تفعيل الرقابة الداخلية			
تطوير الإجراءات الداخلية : توثيق الإجراءات - إعادة هندسة الإجراءات و ميكنتها			
الكوادر البشرية و تكنولوجيا المعلومات	رفع كفاءة الكوادر البشرية و إجتذاب المتميزين	تطوير البنية التحتية المعلوماتية و التكنولوجيا بيئة العمل و دعم العمليات	تطوير الهياكل التنظيمية و الوصف الوظيفي لدعم إستراتيجية الوزارة
الموارد المالية	كفاءة توجيه المخصصات المالية للوزارة	توسيع قاعدة التمويل و الشراكات	

نموذج ١٢ - الخريطة الإستراتيجية لوزارة المالية ٢٠١٩ - ٢٠٢٢

منظور الأهداف الإستراتيجية	إستدامة الوضع المالي للموازنة و خفض العجز و الدين	تطوير و رفع كفاءة تحصيل و تخصيص و صرف مورد الدولة	مساندة النشاط الإقتصادي و بما يساهم في تحقيق نمو إقتصادي مستدام
منظور العمليات الداخلية	إستراتيجية متوسطة الأجل لتنمية إيرادات الموازنة و توسيع القاعدة الضريبية	رفع كفاءة برامج الحماية الإجتماعية تطبيق الميكنة الشاملة و إستخدام الذكاء الإصطناعي و إدارة المخاطر	التسعير السليم للمدخلات
	زيادة فاعلية النفقة تجسين منظمة إدارة المخاطر المالية دمج قطاعات الإقتصاد الغير رسمي في الإقتصاد الرسمي العمل من خلال إستراتيجية لإدارة الدين العام على المدى المتوسط لخفض تكلفة التمويل و إطالة عمر الدين	إستكمال تطبيق موازنة البرامج و الأداء رفع كفاءة الإدارة الضريبية و الجمركية الإتجاه إلى إعداد الموازنة من أعلى لأسفل و تعزيز مفهوم للمركزية المالية تحقيق الانضباط و الامتثال المالي و وضع ضوابط الإنفاق الحكومي	التحفيز المالي للقطاعات الإنتاجية و لأنشطة التصدير المساهمة في رفع معدلات النمو تبسيط الإجراءات و تكلفة الإستثمار و الإنتاج
الإرتقاء بالصورة الذهنية للوزارة			
منظور الكفاءات و الإمكانيات	رفع كفاءة العاملين بما يتماشى مع عمليات التطوير و إعداد صف ثاني من القيادات	تطوير نظم إدارة و متابعة الأداء و تشجيع ثقافة التطوير و الإبتكار	تحسين كفاءة العملية الإدارية
	تعميم الإستفادة من شركاء التنمية	تعظيم الإستفادة من أصول الوزارة (المادية و البشرية)	إدارة الموارد الإنتاجية و

ملحوظة: جميع مخرجات هذه المرحلة تتم من خلال ورش عمل يقوم بإدارتها مسؤول التخطيط الإستراتيجي بالوحدة و تضم الإدارة العليا للوحدة بالإضافة لألية عناصر يرغب في ضمها من الإدارة الوسطى أو الاستشاريين

ربط الأهداف الإستراتيجية بخطة الدولة

٣-٢-٤

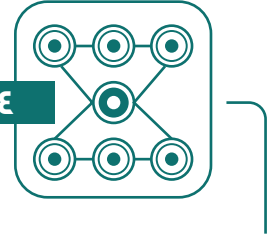


في هذه المرحلة يتم التأكد من أن الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها قد قامت بتغطية الدور المنوط للوحدة لتحقيق توجهات الدولة، والتي قد سبق بحثها في مرحلة تحليل الموقف وذلك من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف التي تم تحديدها في كل وثيقة من الوثائق الرئيسية الثلاث السابق ذكرها، كما هو موضح في المثال التالي

نموذج ١٣ - مثال توضيحي لكيفية ربط الأهداف الإستراتيجية بخطة الدولة

الخطط والأهداف المطلوب تغطيتها		الهدف الإستراتيجي
برنامج عمل الحكومة	الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠	
	زيادة معدلات التشغيل وفرص العمل اللائقة - الحد من الفقر بجميع أشكاله	العمل اللائق ونمو الاقتصاد
	تعزيز الإتاحة وتحسين جودة وتنافسية التعليم	التعليم الجيد
	زيادة معدلات التشغيل وفرص العمل اللائقة	العمل اللائق ونمو الاقتصاد
التطوير في مجال التعليم		التعليم الجيد
التطوير في مجال التعليم	الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية	التعليم الجيد
التطوير في مجال التعليم		التعليم الجيد
محور الإصلاح الإداري وتحقيق المزيد من آليات الشفافية والنزاهة		

في حالة أن يكون هناك أحد الأهداف المذكورة في أي من الوثائق الثلاث ويقع على عاتق الوحدة مسؤولية تنفيذها بشكل مباشر، بينما لم تتمكن الوحدة من ربطها بأي من الأهداف الإستراتيجية، فإنه يتعين على الوحدة مراجعة الخريطة الإستراتيجية لضمان تكاملها وقدرتها على استيفاء الالتزامات والمسؤوليات المنوطة إليها



تحديد مؤشرات الأداء وربطها بمؤشرات الدولة

٤-٢-٤

مؤشرات الأداء هي الطريقة التي يمكن بها التعبير عن النتائج المرجوة من تحقيق الهدف بطريقة واضحة ومحددة، لتسهيل متابعة مدى التقدم تجاهه يلي بناء الخريطة الإستراتيجية، إجراء ورشة عمل لتحديد مؤشرات الأداء والمستهدفات الخاصة بالأهداف الإستراتيجية، ولنجاح ورشة العمل هذه يتطلب الأمر وجود بعض الأدوات الأساسية التي تمكن الحاضرين من وضع المؤشرات الجديدة مثل المؤشرات والمستهدفات السابقة والنتائج المحققة وغير ذلك من الأدوات التي تيسر العملية.

مستويات مؤشرات الأداء

تعد "نظرية التغيير" أحد النظريات الهامة التي تستخدم في مساعدة المؤسسات على عملية التخطيط والتقييم حيث يمكن تحديد المؤشرات المرتبطة بكل هدف على المستويات المختلفة لسلسلة النتائج، فإذا فرضنا أن لدينا هدف إستراتيجي وهو "تحسين مستوى العملية التعليمية" يمكن قياس هذا الهدف بعدة مؤشرات طبقاً لمستويات القياس التالية:

١. مستوى الأثر: ويقصد به القيمة المضافة العليا التي تتحقق نتيجة تحقق هذا الهدف

بالعودة للمثال السابق، يمكن تحديد مؤشر الأداء عن طريق التفكير في الغاية النهائية من تحسن مستوى العملية التعليمية، أو ما يسعى هذا الهدف إلى تحقيقه، وفي هذه الحالة يمكن أن يكون المؤشر المقترح هو "انخفاض معدل البطالة" باعتبار أن أحد الآثار الهامة المترتبة على تطور التعليم هو رفع قدرة الأفراد على العمل والإنتاج

ملحوظة: تعتبر عملية قياس الأهداف عن طريق المؤشرات التي تحدد مدى تحقق الأثر المرغوب، عملية هامة جداً حيث إنها تضمن أن الأنشطة التي تقوم الوحدة بتنفيذها موجهة في الاتجاه الصحيح وليست مجرد حركة عشوائية

٢. مستوى النتائج: والمقصود به مدى تحقق النتيجة المرجوة من تقييم الأثر الفعلي الملموس للمخرجات

بالعودة للمثال، يمكن أن يكون مؤشر الأداء الخاص بالهدف على مستوى النتائج هو "ارتفاع نسبة النجاح آخر العام" حيث إن تفوق الطلاب هو نتيجة مباشرة لتطور التعليم ونلاحظ هنا الفرق بين النتائج والأثر، فتفوق الطلاب هو نتيجة لتقدم العملية التعليمية ولكنه ليس الغاية منه، فالغاية المنشودة هي أن يستفيد المجتمع من هؤلاء الطلاب المتفوقين

٣. مستوى المخرجات: وهو يعبر عن قياس الخدمات أو المنتجات التي تم الحصول عليها من خلال الأنشطة والتي تؤدي بالتبعية إلى تحقق النتائج

بالعودة للمثال، يمكن أن يكون مؤشر الأداء الخاص بالهدف على مستوى المخرجات هو "عدد الطلبة في الفصل الدراسي الواحد" حيث إن جزء هام من تطوير العملية التعليمية مرتبط بتحسين بيئة التعلم والتي يمكن قياسها بهذا المؤشر

٤. مستوى الأنشطة: والمقصود به قياس الأنشطة والأعمال المطلوبة للوصول للمخرجات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة

وبالعودة للمثال، يمكن أن يكون مؤشر الأداء الخاص بالهدف على مستوى الأنشطة هو "عدد المدارس التي تم تطويرها" أو "عدد الدورات التدريبية التي تم تنفيذها لرفع كفاءة المعلم"، ونجد هنا أن المؤشرات تقيس النشاط الفعلي المنفذ لتحقيق الهدف

٣. مستوى المدخلات: والمقصود به قياس مدى توفر الموارد المطلوبة لتحقيق الأنشطة المستهدفة

وبالعودة للمثال، يمكن أن يكون مؤشر الأداء الخاص بالهدف على مستوى المدخلات هو "نسبة الزيادة في مخصصات المدرسين" أو "حجم المساهمات المجتمعية التي تم الحصول عليها لتطوير المدارس"، كل هذه المؤشرات تقيس الموارد والمدخلات الرئيسية المطلوب توافرها للنجاح في تحقق الهدف وهو تحسين العملية التعليمية

يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بتحديد المؤشرات المناسبة لكل هدف من خلال ورش العمل والمقابلات الفردية مع المجموعة القيادية بالإضافة للاستشاريين أو الخبراء المعنيين

بيان تفاصيل مؤشر الأداء

لضمان دقة القياس وعدم الدخول في حالة من التخبط والتضارب أثناء عملية المتابعة والتقييم، يجب أن يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بالتعاون مع الخبراء المعنيين، بتحديد التفاصيل التي توضح طبيعة المؤشر وطريقة قياسه، وتمنع أي خلط أو تخبط أثناء التعامل معه في المستقبل، كما أن هذه التفاصيل تعد من المدخلات الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في حالة التحول الرقمي لعملية القياس. وفيما يلي بياناً بالتفاصيل التي يجب تحديدها لكل مؤشر أداء :

اسم مؤشر الأداء	يجب الاتفاق على اسم محدد لكل مؤشر يعبر عنه ويميزه عن باقي المؤشرات
الهدف/البرنامج المرتبط به	ما هي الأهداف أو البرامج التي يقوم هذا المؤشر بقياس نتائجها
المسؤول عن القياس	الشخص المنوط بجمع المعلومات المرتبطة بالمؤشر وتحليلها وإصدار النتيجة الخاصة به
مصدر المعلومات	الأشخاص أو الجهات أو الآليات التي يتم التواصل معها للحصول على البيانات المختلفة
طريقة/معادلة القياس	الكيفية التي يتم بها حساب نتيجة المؤشر، وتشمل أي معادلات حسابية مستخدمة، كما يجب أن يشمل ذلك تعريف أي مصطلحات فنية

وحدة القياس	الوحدة التي تعبر عن النتيجة (مثال: نسبة مئوية، جنيه مصري، ساعة زمنية، شهر... الخ)
دورية القياس	معدل تغير نتيجة المؤشر والتي يجب أن يتم فيها القياس وتحديد نتيجته (ربع سنوي/سنوي/يومي ... الخ)
مستوي القياس	أي مستوى نتائج يقوم هذا المؤشر بقياسه (الأثر/النتائج/المخرجات/الأنشطة/ المدخلات)
اتجاه الأفضلية	هل تسعى المؤسسة إلى تحريك نتيجة هذا المؤشر إلى الأكثر أم الأقل، فعلى سبيل المثال إذا كان المؤشر يقيس الأرباح فإن "الأكثر أفضل" أما إذا كان يقيس عدد الشكاوى، فإن "الأقل أفضل".
القيم الأولية	آخر قيمة تم قياسها لهذا المؤشر وتاريخ هذا القياس

وفيما يلي مثالاً يوضح النموذج المستخدم في بيان تفصيل مؤشرات الأداء وكيفية استخدامه

نموذج ١٤ - مثال توضيحي لاستخدام بيان تفصيل مؤشر أداء

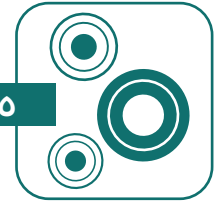
اسم مؤشر الأداء	نسبة المدارس المميكنة	المسؤول عن القياس	رئيس لجنة التحول الرقمي
الهدف/البرنامج المرتبط به	استكمال التحول الرقمي للعملية التعليمية	مصدر المعلومات	البيان الذي ترسله كل مدرسة عن تفاصيل الميكنة بها
طريقة/معادلة القياس			
عدد المدارس المميكنة / إجمالي عدد المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ملحوظة: تعد المدرسة مميكنة إذا توافر بها عدد أجهزة كمبيوتر يساوي نصف عدد الطلاب على الأقل وتمكنت من تطبيق مناهج التعليم الإلكتروني المطروحة من الوزارة			
وحدة القياس	ربع سنوية	مستوى القياس	مستوى المخرجات
الاتجاه الأفضلية			
الأكثر أفضل			
القيم الأولية			
تاريخ آخر قياس	يوليو ٢٠١٩	نتيجة آخر قياس	١٥%

ربط مؤشرات الوحدة بمؤشرات الدولة

تشتمل إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ على مجموعة من المحاور، لكل محور مجموعة من مؤشرات قياس الأداء والمرتبطة بالمحور ولكل مؤشر مستهدفات كمية حالية مستقبلية، لذلك وقبل الدخول في عملية بناء المستهدفات، يتعين على كل وحدة الرجوع لاستراتيجية التنمية المستدامة وتحديد المؤشرات المرتبطة بنشاط الوحدة ودمجها في قائمة المؤشرات الخاصة بها، كما يجب مراعاة مستهدفات الدولة اثناء وضع مستهدفات الوحدة

وضع المستهدفات

٤-٢-٥



المستهدفات هي معلومة مكملة لمؤشر الأداء، وتعبّر عن مستوى النتائج المطلوب تحقيقها تجاه مؤشر الأداء، في مدة زمنية محددة.

ويمكن وضع المستهدفات عن طريق أحد الأساليب التالية:

- ♦ تحديد المطلوب لتحقيق الهدف الأعلى: يتم تحديد مستهدف الأهداف الفرعية بالنظر إلى مستهدفات الأهداف الرئيسية المرتبطة بها وينطبق ذلك أيضا عند وضع مستهدفات لمؤشرات الوحدة بناءً على مستهدفات الدولة
- ♦ تحديد نسبة التقدم عن الفترة الزمنية السابقة: يتم تحديد المستهدف بالبناء على معدل التطور في تحقيق المستهدف لفترات زمنية مسبقة، ويتطلب ذلك أن يكون المؤشر قد تم قياسه مسبقا وتم الحصول على نتائج أولية
- ♦ تحديد المستهدفات بناءً على الإمكانيات المتاحة: يتم تحديد المستهدف الذي يمكن تحقيقه بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة والمدة الزمنية المطلوبة

ملحوظة: يتم وضع المستهدفات الخاصة بمؤشرات أداء الأهداف الإستراتيجية لمدة زمنية لا تقل عن ثلاث سنوات و لا تزيد عن خمس سنوات.

يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي ببناء بطاقات الأداء الخاصة بالوحدة والتي توضح مؤشرات الأداء والمستهدفات الخاصة بكل هدف إستراتيجي من الأهداف المحددة على الخريطة الإستراتيجية كما هو موضح في المثال التالي:

نموذج ١٥ - مثال توضيحي لبطاقات الأداء

المستهدف			أهداف التنمية المستدامة الأهمية	الهدف الإستراتيجي
العام الثالث	العام الثاني	العام الأول		
٨,٧%	٩,٣%	١٠,٢%	معدل البطالة (مستوى الأثر)	تأهيل الشباب لسوق العمل
١٢ %	١٧ %	١٩ %	نسبة الأمية بين البالغين (مستوى الأثر)	توفير فرصة تعليم لكل مواطن
٣	٤	٥	عدد الملتقيات التي تم تنظيمها لمشاركة القطاع الخاص (مستوى الأنشطة)	إشراك القطاع الخاص في بناء المناهج
٧٠ %	٧٠ %	٧٠ %	إجمالي نسبة النجاح آخر العام (مستوى النتائج)	تطوير المدارس وتقليل كثافة الطلاب
١٨ طالب	٢٠ طالب	٣٠ طالب	متوسط كثافة الطلاب بالفصل الدراسي (مستوى المخرجات)	
١٠٠ %	٧٥ %	٦٠ %	نسبة المدارس المميكنة (مستوى المخرجات)	استكمال التحول الرقمي للعملية التعليمية
١٠٠ %	٧٥ %	٤٠ %	نسبة تغطية البرامج التدريبية للمدرسين (مستوى المدخلات)	رفع كفاءة المدرسين في استخدام التكنولوجيا الحديثة
٢٠٠ مليون	٨٠٠ مليون	١,٢ مليار	حجم الإنفاق على تطوير المدارس (مستوى المدخلات)	زيادة مخصصات بناء المدارس

٣-٤ المخرجات

بيانات تفاصيل مؤشرات الأداء

بطاقة الأداء الخاصة بالوحدة وتشمل الأهداف الإستراتيجية مؤشرات الأداء المستهدفات

جدول الربط بين الأهداف الإستراتيجية وخطة الدولة

الخريطة الإستراتيجية



٤٥ يوم

٤-٤ المدة الزمنية المقترحة لهذه المرحلة

٥-٤ مقومات النجاح

عدم إغفال أهمية تطوير العنصر البشري والقدرات المؤسسية أثناء وضع الإستراتيجية كثيراً ما يركز واضعو الخطط على بناء أهداف من شأنها تحقيق الغايات الإستراتيجية، بحيث تكون النواه المتعلقة بالبرامج، ويغفلون عن مراجعة مدى واقعية هذه الأهداف من حيث الإمكانيات البشرية والمؤسسية الحالية ومدى ملاءمتها لتحقيق الهدف، لذلك وجب التنويه عن مدى أهمية دراسة تلك العناصر والسعي لبناء تلك الإمكانيات من خلال الأهداف المرتبطة بمنظور الكفاءات والإمكانيات

تحليل البدائل والخيارات الإستراتيجية قبل الاتفاق على الأهداف لضمان بناء أهداف إستراتيجية سليمة، يجب بناء عدة خيارات أو بدائل تمكن المؤسسة من الوصول للغايات الإستراتيجية بحيث يعتمد كل خيار (سيناريو) على مجموعة من الافتراضات في البيئة الداخلية أو الخارجية، وتملك المؤسسة خطة بديلة في حالة عدم حدوث تلك الافتراضات بالشكل المتوقع، مما يعطى المؤسسة درجة من المرونة تساعد على التفاعل السريع مع المتغيرات.

فبالعودة للمثال السابق الذي يتناول الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة تعمل في مجال التعليم. قامت تلك المؤسسة بوضع هدف "إشراك القطاع الخاص في وضع المناهج" وذلك بغرض "تأهيل الشباب لسوق العمل" وبفرض أن هذا الهدف مبني على توقع استعداد القطاع الخاص للتعاون، ولكن لكي تكون الخطة الإستراتيجية أكثر تماسكاً، يمكن أن تضع المؤسسة هدفاً مثل "إجراء بحث عن احتياجات التعليم المرتبطة بالعمل من خلال وزارات قطاع الأعمال"، وتجعل هذا الهدف كخطة بديلة يمكن اللجوء إليها في حالة عدم تعاون القطاع الخاص

٦-٤ أسئلة شائعة حول هذه المرحلة

إذا كان هناك مؤشرا يتم قياسه لأول مرة، هل يجب أن نحدد المستهدفات الخاصة به رغم عدم وجود قيم تاريخية له؟

نعم، فكما ذكرنا هناك طرق مختلفة لوضع المستهدفات والتي يمكن استخدامها للمؤشرات التي يتم قياسها لأول مرة، و رغم أنه من الممكن السماح بترك بعض المستهدفات إذا كان المؤشر جديداً و ليس لدينا أي فكرة عن كيف يمكن أن تكون نتائجه، إلا أن حتى في هذه الحالة يُفضل بناء مستهدفات مبنية على افتراضات مبدئية على أن يتم ترك المستهدف تماماً، حيث أن ذلك يساعد المؤسسة على التركيز والتمكن من تحديد مستهدفات أكثر دقة في المستقبل

٧-٤ قائمة التحقق

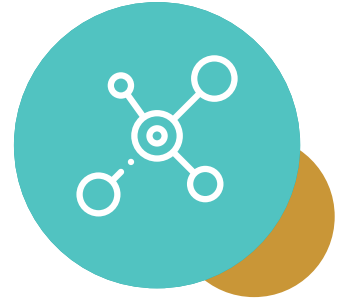
فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

تم إعداد الخريطة الإستراتيجية بشكل صحيح وتحقيق الترابط بين الأهداف

تم التأكد من ترجمة التوجهات الدولية والقومية الخاصة بالدولة إلى أهداف إستراتيجية للوحدة من خلال الربط بينها وبين أهداف التنمية المستدامة الأممية، والأجندة الوطنية، وبرنامج الحكومة

تم تحديد مؤشرات أداء ومستهدفات واضحة لكل هدف إستراتيجي

المرحلة الخامسة: تحديد و تفصيل البرامج



١-٥ الغرض

بناء وتحديد مجموعة من البرامج أو المشروعات التي تساعد الوحدة على سد الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدفات التي تم وضعها، كما يمكن أن تعالج البرامج مجموعة من نقاط التحسين التي تم تحديدها مسبقاً لكي تتمكن الوحدة من التقدم. والاهتمام بتحديد برامج واضحة وذات أولوية يساعد الوحدة على جذب الموارد وحسن استغلالها.



البرامج هي مشروعات أو أنشطة محددة لها نقطة بداية ونقطة نهاية، وتساعد الوحدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمكن أن تختلف طبيعة البرامج المختلفة بشكل واسع، ولكن الصفة المشتركة بين جميع البرامج أنه يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف والمؤشرات والمستهدفات الخاصة بالوحدة.

٢-٥ الخطوات العملية

يجب أن تستند البرامج على دراسة متكاملة لتحديد مدى أهميتها وأولويتها وخاصة بعد بناء الخريطة الإستراتيجية حيث تمثل تلك الخريطة مصحوبة بإستراتيجية التنمية المستدامة وخطة الدولة، الدليل المرجعي للأولويات الإستراتيجية للوحدة، وفي هذا السياق يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بعقد مجموعة من اللقاءات وورش العمل مع الجهات والأفراد المعنيين لتحديد وتفصيل البرامج من خلال الخطوات التالية:

إعداد بطاقات الأداء الخاصة بالوحدات
التنظيمية الداخلية

٥-٢-١



بعد الانتهاء من إعداد الخريطة الإستراتيجية وبطاقات الأداء، يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بتعريف جميع الوحدات التنظيمية الداخلية بالمنتجات وحثهم على إعداد تصور للبرامج المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويقوم بتقديم الدعم اللازم للمساعدة على وصف البرامج بشكل تفصيلي من خلال " نموذج تخطيط برنامج / مشروع " و الذي يشمل العناصر التالية

الأطراف المشاركة في تنفيذ البرنامج

وصف البرنامج والأثر المتوقع منه

الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المرتبط بالبرنامج

التكلفة التقديرية

اعتمادية البرنامج (البرامج أو المشاريع التي يعتمد عليها هذا البرنامج)

المخاطر المحتملة وطريقة إدارتها

خطة تنفيذ البرنامج

ترتيب أولويات البرامج

٥-٢-٢



هناك دائماً العديد من البرامج المقترحة، ولكي نضمن توجيه الموارد في مكانها الصحيح، يجب اختيار البرامج التي يتم تنفيذها بعناية وطبقاً للمعايير المختلفة التي تضمن توجيه الموارد إلى البرامج الأكثر أولوية، حيث يتم تقييم البرامج بناءً على المعايير التالية:

العلاقة بأهداف التنمية المستدامة الأممية

العلاقة بالأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠

عدد المستفيدين من المشروع

مدى العائد

التكلفة المطلوبة للتنفيذ

الوقت المستغرق لانتهاج المشروع

حجم المخاطر المحيطة والتي قد تهدد نجاح المشروع

كل معيار له وزن نسبي يعبر عن مدى أهميته كأحد معايير الاختيار، حيث يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بالتعاون مع مسؤولي البرامج والخبراء المعنيين بحساب درجة تحقق كل معيار بالنسبة للبرنامج وناتج ضرب هذه الدرجة في الوزن النسبي تحدد النقاط التي يحصل عليها البرنامج في كل معيار وبجمع النقاط يمكن تحديد الدرجة الكلية لكل برنامج بحيث يمكن الاعتماد على هذه الدرجة في المقارنة بين البرامج وتحديد الأكثر أولوية، كما هو موضح بالمثال التالي (نموذج ١٠)

التأكد من ارتباط البرامج بالأهداف الإستراتيجية للوحدة

٥-٢-٣



برامج الوحدة يجب أن تكون متفقة مع الأهداف الإستراتيجية، وعملية الربط بينهما تساعد الوحدة على التأكد أن لديها القدر الكافي من البرامج - لا أكثر ولا أقل - وأن الطريق لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية المختلفة، واضح ومحدد يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بالتعاون مع الخبراء المختصة، بربط البرامج بالأهداف الإستراتيجية كما هو موضح في المثال التالي، وأي برامج لا يمكن ربطها بالإستراتيجية يجب أن يتم مراجعتها بشكل دقيق حيث إنها تكون مطروحة بقوة للحذف من قائمة البرامج

نموذج ١٦ - مثال توضيحي لاستخدام مصفوفة الأولويات في تحديد البرامج/المشروعات الأكثر أولوية في التطبيق

	المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث	المعيار الرابع	المعيار الخامس	المعيار السادس	المعيار السابع	وصف المعايير
	العلاقة بأهداف التنمية المستدامة الأهمية	العلاقة بأهداف الأجندة الوطنية ٢٠٣٠	عدد المستفيدين	مدى العائد	التكلفة	الوقت المستغرق للانتهاء من المشروع	المخاطر	
	١٠%	١٥%	٢٥%	٢٠%	١٠%	١٠%	١٠٠%	الوزن النسبي
	نقاط المعيار الأول	نقاط المعيار الثاني	نقاط المعيار الثالث	نقاط المعيار الرابع	نقاط المعيار الخامس	نقاط المعيار السادس	نقاط المعيار السابع	البرامج
	٤	٣	٤	٥	٣	٥	٢	إدخال الحاسب الآلي للمدارس
٣٨٥	٤٠	٤٥	١٠٠	١٠٠	٣٠	٥٠	٢٠	قيمة المعيار مضروباً في الوزن
	٣	٤	٣	٣	٤	٤	٥	تطوير المهارات السلوكية للمدرسين
٣٨٥	١٠	٦٠	٧٥	٦٠	٤٠	٤٠	٥٠	قيمة المعيار مضروباً في الوزن
	٢	٤	٢	٣	١	١	٤	إصلاح البنية الأساسية للمدارس المتهاكلة
٣٨٥	٢٠	٦٠	٥٠	٦٠	١٠	١٠	٤٠	قيمة المعيار مضروباً في الوزن

ملحوظة مهمة:

(بالنسبة للنقاط (١) أقل قيمة وه أكبر قيمة)
بالنسبة للتكلفة والوقت والمخاطر (ه أقل قيمة، أي مطلوب وقت قصير لتنفيذ المشروع، و ا أكثر قيمة، أي مطلوب وقت طويل لتنفيذ المشروع)

وكما يتبين من المثال السابق فإن برنامج "إدخال الحاسب الآلي للمدارس" يعد هو الأكثر أولوية يليه برنامج "تطوير المهارات السلوكية للمدرسين" بينما تنخفض أولوية برنامج "إصلاح البنية الأساسية للمدارس المتهاكلة" بشكل ملحوظ مما يستدعي إعادة النظر في جدوى تنفيذه من الأساس.

نموذج ١٦ - مثال توضيحي لاستخدام مصفوفة الأولويات في تحديد البرامج/المشروعات الأكثر أولوية في التطبيق

الهدف الإستراتيجي	إدخال الحاسب الآلي للمدارس	تطوير مهارات المدرسين	برنامج المنح الدراسية بالخارج	برنامج التعاون المشترك مع المدارس الخاصة
١		✓	✓	
٢	✓		✓	
٣				✓
٤	✓			
٥	✓			
٦		✓		
٧				✓

٣-٥ المخرجات

مصفوفة الربط
بين البرامج
والأهداف الإستراتيجية

مصفوفة الأولويات
الخاصة بالبرامج

نماذج تخطيط
البرامج / المشروعات



٤-٥ المدة الزمنية
المقترحة لهذه المرحلة

٥-٦ مقومات النجاح

البرامج يجب أن تلي الأهداف

تميل الوحدات والمؤسسات في كثير من الأحيان إلى البدء في وضع البرامج والمشروعات التي ترغب في العمل عليها، مباشرة دون أن تحدد الخريطة الإستراتيجية والتي تشمل الغايات والأهداف الإستراتيجية، وذلك لأن البرامج تكون أكثر إلحاحاً ووضوحاً، كما أن كثير من الوحدات تقوم بإدارة نشاطها من خلال البرامج وليس الأهداف الإستراتيجية، ثم تقوم تلك الجهات بترجمة البرامج إلى أهداف لكي تتمكن من متابعتها وقياسها، وتعتبر هذه المنهجية في التفكير خاطئة إلى حد كبير إذا نظرنا لها من منظور التخطيط الإستراتيجي

الترتيب المنطقي للتخطيط الإستراتيجي يبدأ بالرؤية والرسالة ثم الغايات والأهداف الإستراتيجية المبنية على تحليلات موضوعية للبيئة المحيطة، ثم يأتي بعد ذلك بناء البرامج، حيث إن هذا الترتيب يضمن ارتباط البرامج بالإستراتيجية الموضوعية ويختبر مدى توافقها مع الغايات التي تسعى إليها الوحدة من خلال اختبار مدى ملاءمتها وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية، وإن البدء في وضع البرامج دون وجود أهداف إستراتيجية، يعرض الوحدة لخطر الوقوع في خطأ بناء برامج غير فعالة، أو توجيه موارد الدولة في برامج ليست ذات أولوية

سلسلة الإجراءات المؤدية للهدف



كما ذكرنا فإن البرامج تساعد على تنفيذ الأهداف، ولكن البرامج نفسها يمكن تقسيمها إلى برامج رئيسية، ينبثق منها برامج فرعية، كما يمكن تقسيم العمل على البرامج إلى مجموعة مشروعات أو أنشطة والتي بدورها تحتوي مجموعة من العمليات الداخلية

تحديد المخاطر المحتملة واقتراح طريقة إدارتها

تقييم المخاطر المختلفة التي يمكن أن تعترض أو تعيق تنفيذ البرامج أو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، ووضع خطط التعامل معها، يعد من الخطوات الهامة المطلوبة للمساعدة في ضمان نجاح واستمرارية الأداء في اتجاه الخطة الإستراتيجية تقوم وحدة المخاطر وإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال بإعداد منهجية وآليات لرصد وتحليل المخاطر المحددة وإدارتها، وتقليل النتائج السلبية للمخاطر ان وجدت إلى أقصى حد ممكن، ولكي تتمكن تلك الوحدة من أداء عملها، يجب أن يتم دعم عملية إدارة المخاطر أثناء وضع الأهداف الإستراتيجية والبرامج من خلال الخطوات التالية:

عملية تحديد المخاطر المحتملة: هي عملية تحديد أي المخاطر قد تؤثر على تحقق الخطط والأهداف الموضوعية وتوثيقها بشكل تفصيلي حتى يتمكن فريق العمل من التنبؤ بها وإدارتها والتعرف عليها، وفيما يلي بعض الآليات التي قد تساعد على نجاح هذه العملية

- * مراجعة نماذج التخطيط: مراجعة الخطط الموضوعية ومدى منطقية العلاقة بين المدخلات والمخرجات ومدى واقعية الحسابات والتقديرات الزمنية والمالية والعلاقة بين الأهداف، كل ذلك يعطي مؤشراً عن احتمالات تعرض تلك الخطة للمعوقات التي قد تعيق تنفيذها
- * العصف الذهني: نقاش جماعي حر لتوليد الأفكار حول المخاطر المحتملة، وفي هذه الخطوة يمكن الإستعانة بأفراد من فرق عمل مختلفة لتناول العملية من وجهات نظر متعددة
- * مراجعة المخاطر السابقة: مراجعة المشاريع ذات الطبيعة المشابهة، ودراسة المخاطر التي تعرضت لها أثناء التنفيذ ومدى احتمالية تكرار هذه الحوادث
- * بناء الافتراضات والسيناريوهات الممكنة
- * تحليل الخطوات العملية: من خلال رسم تفصيلي لخطوات العمل ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على قدرة تنفيذ كل خطوة

رأى الخبراء

فيما يلي بعض الآليات التي قد تساعد على إدارة المخاطر

التجنب: عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية لمنع وقوع الخطر من البداية (مثال: شراء معدات حديثة لتطوير البنية التحتية قبل الشروع في تطبيق الميكنة)
 التحويل: وتعني تحميل الخطر على جهة خارجية لتتشارك في التعامل مع النتائج في حال حدوث الخطر (مثال: الإتفاق مع مقاول لتنفيذ المشروع بحيث يتحمل التكاليف الإضافية في حال حدوث تغيير في سعر العملية)
 تقليل الأثر: ويعنى اتخاذ إجراءات من شأنها تقليل احتمالية حدوث الخطر أو تقليل الأثر الناتج عنه في حال حدوثه (مثال: إزالة المواد القابلة للاشتعال من محيط المبنى لتقليل احتمالية حدوث الحريق)
 التقبل: وفي هذه الحالة لا يتم اتخاذ أي إجراء وذلك في حالة أن يكون الأثر الناتج عن الخطر قليل جداً لمستوى أقل من تكلفة تفاديه

٦-٥ أسئلة شائعة حول هذه المرحلة

هل يجب أن يكون هناك برنامج محدد لكل هدف إستراتيجي؟

لا، ليس من الضروري أن يتم بناء برنامج خاص لكل هدف إستراتيجي، فالبرامج من شأنها أن تحقق انتقال لنتائج الوحدة في نطاق محدد، لحاجة هذا النطاق للتركيز، في حين أن بعض الأهداف هي في الأصل تعبر عن أولويات إستراتيجية للوحدة، تود التركيز عليها من خلال أنشطة متعدد لوحدات متعددة، على سبيل المثال الهدف الإستراتيجي "الارتقاء بالصورة الذهنية للوزارة" يمكن تحقيقه من خلال أنشطة متعددة لعدد كبير من الوحدات الداخلية وفي هذه الحالة لا يلزم تحديد برنامج محدد لهذا الهدف ولكن يجب أن يتضح بشكل مفصل كيف يتم تنفيذ هذا الهدف من خلال الأهداف الموضوعه للوحدات التنظيمية الداخلية، و هو ما سيتم شرحه في المرحلة التالية

٦-٦ قائمة التحقق

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

تم تقييم أولويات البرامج المقترحة واختيار البرامج ذات الأولوية الأكبر

تم التأكد من ارتباط البرامج بالأهداف الإستراتيجية

تم استكمال نماذج تخطيط البرامج

المرحلة السادسة: خلق التتابع والترابط بين الوحدات الفرعية والأهداف الإستراتيجية



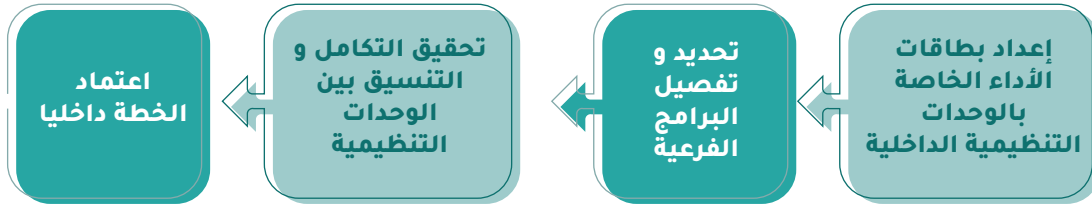
تتكون أي مؤسسة من مجموعة من الوحدات التنظيمية الداخلية التي تؤدي عملها طبقاً لتخصصها وتشكل سوية، الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية، وتعتبر عملية التتابع هي العملية المعنية بوصف الأهداف الرئيسية ومؤشرات الأداء الخاصة بكل وحدة تنظيمية فرعية، وربطها بالأهداف والمؤشرات الرئيسية.

١-٣ الغرض

عملية التتابع هي العملية التي تضمن عدم انعزال العمل داخل الوحدات التنظيمية الداخلية عن التوجهات الإستراتيجية السابق تحديدها، كما أنها تتكامل لتعطي صورة عامة عن طريقة تنفيذ كل هدف إستراتيجي، والطريقة التي تتربط بها المؤشرات من مؤشرات أساسية إلى مؤشرات فرعية.



٢-٦ الخطوات العملية



إعداد بطاقات الأداء الخاصة بالوحدات التنظيمية الداخلية

٦-٢-١

يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بمشاركة جميع المخرجات السابقة مع مديري الوحدات التنظيمية المختلفة، وتوعيتهم بالمنهجية المستخدمة في بناء الأهداف، والمؤشرات، والمستهدفات، كما يقوم بمناقشة دور الوحدة التنظيمية وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي يمكن أن تتأثر بعملها، وتحديد ذلك في مصفوفة المسؤوليات كما في المثال التالي.

نموذج ١٨ - مثال توضيحي لمصفوفة المسؤوليات

رقم الهدف	الهدف الإستراتيجي	قطاع الأمانة العامة	قطاع التدريب	قطاع تكنولوجيا المعلومات	---
٥	استكمال التحول الرقمي للعملية التعليمية	✓		✓	
٦	رفع كفاءة المدرسين في استخدام التكنولوجيا الحديثة		✓		
--	--				

تقوم كل وحدة تنظيمية داخلية ببناء الأهداف الخاصة بها والتي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية العليا، كما تقوم بتحديد المؤشرات والمستهدفات الخاصة بها، بنفس المنهجية المتبعة في بناء الأهداف والمؤشرات والمستهدفات الرئيسية، كما هو موضح في المثال التالي.

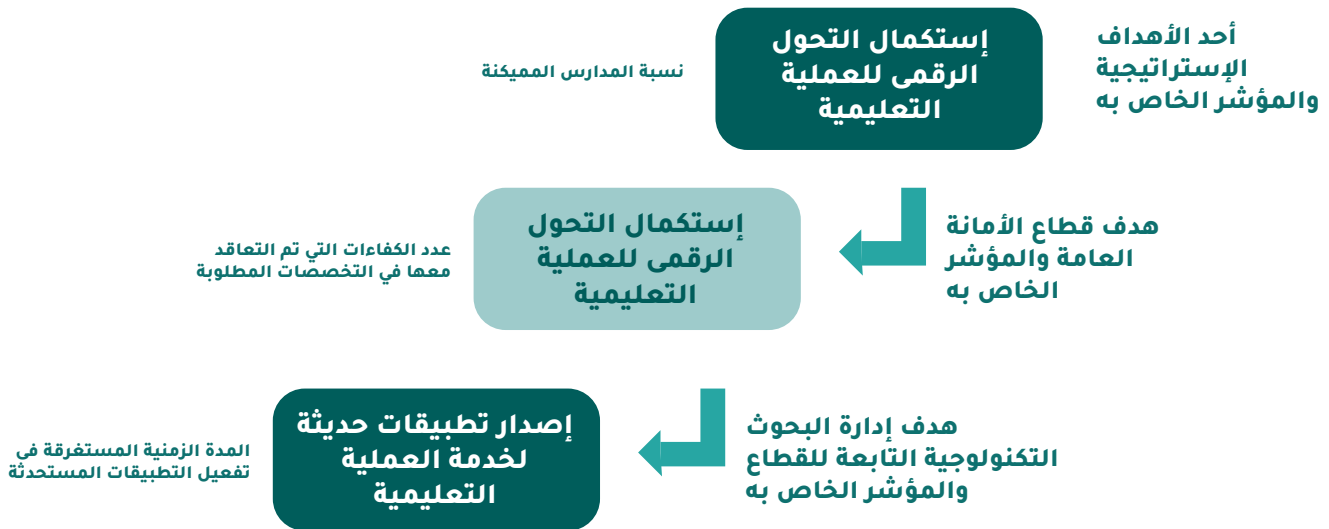
نموذج ١٩ - مثال توضيحي للتتابع بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف الوحدات التنظيمية الداخلية



في المثال السابق، قام قطاع الأمانة العامة بتحديد دوره في تحقيق الهدف الإستراتيجي عن طريق العمل على "توفير الكفاءات المطلوبة" وهو هدف مختلف عن الهدف الرئيسي ولكنه يساعد على تحقيقه وفي نفس الوقت يندرج تحت نطاق عمل القطاع.

يمكن أيضا الاستمرار في تطبيق هذه المنهجية على الوحدات التنظيمية الأصغر كما هو موضح في المثال التالي، حيث يُترك القرار بالمستوى الأدنى في عملية التتابع لتقدير مسؤول التخطيط الإستراتيجي بالاتفاق مع المسؤولين الإداريين المختصين وبالشكل الذي يتيح سهولة خلق التتابع ووضوح المسؤوليات تجاه الأهداف.

نموذج ٢٠ - مثال لخلق تتابع الأهداف لأكثر من مستوى وظيفي



ملحوظة: كما نلاحظ في المثال السابق، فإن "قطاع تكنولوجيا المعلومات"، قام باستخدام نفس الهدف الإستراتيجي والمؤشر الخاص به كهدف للقطاع، وهو إجراء جائز تماما في حالة ما إذا كان هذا الهدف يعبر بالفعل عن نشاط القطاع وعلاقته بالإستراتيجية

تقوم كل وحدة تنظيمية باستكمال بطاقة الأداء الخاصة بها والتي تحتوي على الأهداف والمؤشرات والمستهدفات وربطها بالأهداف الإستراتيجية، باستخدام بطاقة الأداء الخاصة بالوحدة التنظيمية الداخلية (نموذج ١٥)

نموذج ٢١ - بطاقة الأداء الخاصة بالوحدة التنظيمية الداخلية

أسم الوحدة التنظيمية

الهدف الإستراتيجي المتأثر بنشاط الوحدة

رقم الهدف	الهدف الإستراتيجي	المؤشر	المستهدفات		
			العام الأول	العام الثاني	العام الثالث

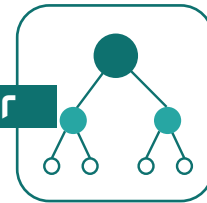
الهدف الإستراتيجي المتأثر بنشاط الوحدة

رقم الهدف	الهدف الإستراتيجي	المؤشر	المستهدفات		
			العام الأول	العام الثاني	العام الثالث

ملحوظة مهمة: بعض الوحدات التنظيمية تحمل طبيعة عمل داعمة لجميع القطاعات والوحدات الأخرى مثل "الشؤون القانونية" و "الأمن"، وحيث أن نشاط هذا النوع من الوحدات يدعم نشاط الكيان ككل بشكل عام ويصعب ربطه بهدف إستراتيجي محدد ، يمكن لهذه الوحدات بناء الأهداف والمؤشرات الخاصة بها دون الحاجة لربطها بالأهداف الإستراتيجية.

تحديد وتفصيل البرامج الفرعية

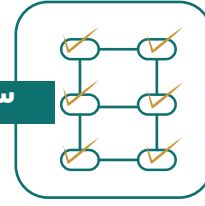
٦-٢-٢



يمكن للوحدات التنظيمية الداخلية، إعداد برامج أو مشروعات فرعية خاصة بها، لسد فجوة الأداء بين الوضع الحالي والوضع المرغوب أو لدعم أحد البرامج الإستراتيجية الرئيسية، وفي هذه الحالة يقوم الفريق القيادي بالوحدة بإتباع نفس المنهجية المستخدمة في بناء وتفصيل البرامج ويقوم بإرسال " نموذج تخطيط برنامج / مشروع السابق ذكره.

تحقيق التكامل والتنسيق بين
الوحدات التنظيمية

٦-٢-٣



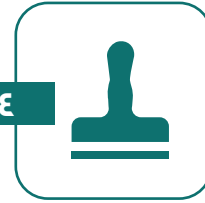
حتى هذه المرحلة، فإن كل وحدة تنظيمية قد قامت بتحديد أهدافها وبرامجها بمعزل عن باقي الوحدات، وهو ما يترك مساحة كبيرة من التنسيق والتكامل غير مستغلة بعد، لذلك يتعين على مسؤول التخطيط الإستراتيجي تنظيم ورشة عمل مجمعة بحضور ممثلين من جميع الوحدات التنظيمية الداخلية بالإضافة لممثلين من الإدارة العليا، لتنسيق الجهود واكتشاف مساحات التكامل والتعاون لزيادة الكفاءة وتحقيق أكبر كم ممكن من النتائج بأقل قدر من الموارد.

من خلال هذا الملتقى يتم استعراض كافة مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي، كما تقوم كل وحدة باستعراض أهدافها وبرامجها والتفاوض مع الوحدات الأخرى لبحث مساحات التعاون.

بنهاية هذا الملتقى يتم دمج وتنقيح المخرجات لصياغة الخطة الإستراتيجية المتكاملة والمؤهلة للأعتماد

اعتماد الخطة داخلياً

٦-٢-٤



بنهاية مرحلة خلق التتابع وبناء أهداف الوحدات التنظيمية وتحديد وتفصيل البرامج الفرعية، تكون قد اكتملت مكونات الخطة الإستراتيجية، وبناءً عليه يقوم مسؤول التخطيط الإستراتيجي بالمراجعة النهائية للمخرجات بالتعاون مع جميع الأطراف التي شاركت في بناء المكونات المختلفة للخطة، ثم يقوم بعرض الخطة لاعتمادها داخلياً من رئيس الوحدة أو من ينوب عنه

٣-٦ المخرجات

بطاقة الأداء الخاصة
بالوحدة التنظيمية الداخلية

مصفوفة المسؤوليات



٤-٦ المدة الزمنية
المقترحة لهذه المرحلة

٥-٦ مقومات النجاح

وضوح الهيكل التنظيمي

هناك علاقة وثيقة بين الخطة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للوحدة، حيث إن الهيكل يحدد المرجعية التي يتم الاعتماد عليها لتحديد المشاركين في خطوات التخطيط المختلفة كما يتيح وضوح المسؤوليات ومؤشرات القياس المختلفة كما سيتم توضيحه لاحقاً، كما أن أي خلل في الهيكل أو تضارب في الصلاحيات والمسؤوليات سوف ينعكس بشكل كبير على سلاسة عملية التخطيط وترابط مكونات الخطة الإستراتيجية

٦-٦ قائمة التحقق

فيما يلي قائمة بالنقاط التي يجب مراجعتها للتأكد من استكمال هذه المرحلة، قم بوضع علامة (✓) أمام الخطوات التي تمت بشكل فعال

تم تحديد مسؤولية كل وحدة تنظيمية داخلية تجاه تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتم تغطية جميع الأهداف بحيث أنه ليس هناك أي هدف لم تتضح مسؤولية تنفيذه

تم تحديد دور كل وحدة تنظيمية من خلال بطاقة أداء تشمل أهدافها ومؤشرات القياس والمستهدفات

تم التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، والتأكد من دراسة جميع مساحات التنسيق

تم اعتماد الخطة داخليا من السلطة المختصة أو من ينوب عنها

المرحلة السابعة: إعداد موازنة البرامج و الأداء



تعتبر هذه المرحلة عملية مستمرة على مدار المراحل المختلفة لعملية التخطيط حيث تعتمد على تحقيق الربط بين الخطة الإستراتيجية للوحدة و بين موازنة البرامج و الأداء الخاصة بها، لضمان التنسيق مع الجهات المالية و توافر الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة.

تقوم الإدارة المالية بالوحدة بالتعاون مع وحدة التخطيط الإستراتيجي بمراجعة الموازنات المطروحة للبرامج المختلفة - الرئيسية والفرعية - لتجميع الاعتمادات المطلوبة وبناء موازنة البرامج و الأداء طبقاً للإجراءات المنظمة من وزارتي المالية و التخطيط.

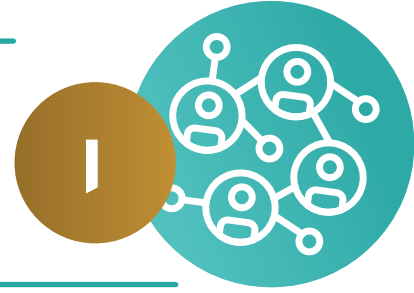
حوكمة عملية التخطيط

١- الأدوار الرئيسية في عملية التخطيط

٢- الإطار الزمني للمراحل المختلفة
لعملية التخطيط



الأدوار الرئيسية في عملية التخطيط



الإعداد لبناء الخطة الإستراتيجية 			المرحلة	
من يتم اطلاعه على النتائج (بعد الانتهاء من المهمة) Informed	من يتم استشارته (قبل الانتهاء من المهمة) Consulted	المسؤول عن المخرجات Accountable	من يقوم بالتنفيذ Responsible	الخطوة التنفيذية
فريق القيادي الوحدات المختلفة للتقسيم التنظيم للإدارة الإستراتيجية	قطاعات التخطيط بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	التعريف بعملية التخطيط الإستراتيجي
		السلطة المختصة أو من ينوب عنها	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	التأكد من توافر الدعم الكاف من القيادات
الفريق القيادي المكتب الفني للوزير أو رئيس الوحدة	الوحدات المختلفة للتقسيم التنظيمي للإدارة الإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودعم اتخاذ القرار	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	الاتفاق على خطة عمل مشروع التخطيط الإستراتيجي
المكتب الفني للوزير أو رئيس الوحدة	السلطة المختصة أو من ينوب عنها تكنولوجيا المعلومات ودعم اتخاذ القرار وحدة الاتصال الموارد البشرية	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	بناء خطة التواصل ورفع الكفاءة
مراجعة / تحديد الرؤية و الرسالة و القيم المؤسسية 			المرحلة	
من يتم اطلاعه على النتائج (بعد الانتهاء من المهمة) Informed	من يتم استشارته (قبل الانتهاء من المهمة) Consulted	المسؤول عن المخرجات Accountable	من يقوم بالتنفيذ Responsible	الخطوة التنفيذية
وحدة الاتصال		السلطة المختصة أو من ينوب عنها	مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	مراجعة / تحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

تحليل الموقف الحالي
وتحديد نقاط التركيز الإستراتيجي

المرحلة

الخطوة التنفيذية	من يقوم بالتنفيذ Responsible	المسؤول عن المخرجات Accountable	من يتم استشارته (قبل الانتهاء من المهمة) Consulted	من يتم اطلاعه على النتائج (بعد الانتهاء من المهمة) Informed
تحديد المسؤوليات تجاه خطة الدولة	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	-نائب وزير التخطيط للتخطيط -مجلس الوزراء -مساعد وزير التخطيط للمتابعة والأداء	مساعد وزير التخطيط للمتابعة والأداء
تحليل أصحاب المصلحة	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	إدارة الإعلام بالوحدة	الفريق القيادي
تقييم الخطة الإستراتيجية السابقة	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	-المكتب الفني للوزير أو رئيس الوحدة -وحدة المتابعة والتقييم والتميز	الفريق القيادي
تقييم الموقف	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	-إدارة الإعلام بالوحدة -تكنولوجيا المعلومات ودعم اتخاذ القرار	الفريق القيادي
تحديد نقاط التركيز الإستراتيجي	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	الفريق القيادي	الفريق القيادي

بناء الأهداف الإستراتيجية
ومؤشرات القياس

المرحلة

الخطوة التنفيذية	من يقوم بالتنفيذ Responsible	المسؤول عن المخرجات Accountable	من يتم استشارته (قبل الانتهاء من المهمة) Consulted	من يتم اطلاعه على النتائج (بعد الانتهاء من المهمة) Informed
بناء الغايات الإستراتيجية	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	نائب وزير التخطيط والتنمية الاقتصادية للتخطيط	الفريق القيادي
استكمال بناء الخريطة الإستراتيجية	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	إدارة الإعلام بالوحدة	الفريق القيادي
ربط الأهداف الإستراتيجية بخطة الدولة	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	-نائب وزير التخطيط والتنمية الاقتصادية -مسؤول وحدة التنمية المستدامة	-الفريق القيادي -مساعد وزير التخطيط للمتابعة والأداء
تحديد مؤشرات الأداء وربطها بمؤشرات الدولة	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي -وحدة المتابعة والتقييم والتميز	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	-قطاعات التخطيط بوزارة التخطيط -مساعد وزير التخطيط للمتابعة والأداء	-الفريق القيادي -تكنولوجيا المعلومات ودعم اتخاذ القرار
وضع المستهدفات	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	مساعد وزير التخطيط للمتابعة والأداء	الفريق القيادي

تحديد و تفصيل البرامج 			المرحلة	
من يتم اطلاقه على النتائج (بعد الانتهاء من المهمة) Informed	من يتم استشارته (قبل الانتهاء من المهمة) Consulted	المسؤول عن المخرجات Accountable	من يقوم بالتنفيذ Responsible	الخطوة التنفيذية
الفريق القيادي	-قطاعات التخطيط التخطيط -مكتب إدارة المشروعات -وحدة المخاطر وإدارة الأزمات (استمرارية الأعمال)	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	تحديد وتفصيل البرامج المقترحة
-الفريق القيادي -مساعد وزير التخطيط للمتابعة والأداء	وزارة المالية -مساعد وزير التخطيط للمتابعة والأداء	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي مسؤول الشؤون المالية -بالوحدة	ترتيب أولويات البرامج
-الفريق القيادي	-نائب وزير التخطيط والتنمية الاقتصادية للتخطيط -مسؤول وحدة التنمية المستدامة	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	ربط الأهداف الإستراتيجية بخطة الدولة
خلق التابع والترابط بين الوحدات الفرعية والأهداف الإستراتيجية 			المرحلة	
من يتم اطلاقه على النتائج (بعد الانتهاء من المهمة) Informed	من يتم استشارته (قبل الانتهاء من المهمة) Consulted	المسؤول عن المخرجات Accountable	من يقوم بالتنفيذ Responsible	الخطوة التنفيذية
السلطة المختصة أو من ينوب عنها	-الموارد البشرية -تكنولوجيا المعلومات ودعم اتخاذ القرار	رؤساء الوحدات التنظيمية الداخلية	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -رؤساء الوحدات التنظيمية الداخلية	إعداد بطاقات الأداء الخاصة بالوحدات التنظيمية الداخلية
السلطة المختصة أو من ينوب عنها	مكتب إدارة المشروعات وحدة المخاطر وإدارة الأزمات (استمرارية الأعمال)	رؤساء الوحدات التنظيمية الداخلية	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -رؤساء الوحدات التنظيمية الداخلية	تحديد وتفصيل البرامج الفرعية
السلطة المختصة أو من ينوب عنها	مكتب إدارة المشروعات	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي	تحقيق التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية
-نائب وزير التخطيط والتنمية الاقتصادية للتخطيط -الرقابة الإدارية	-قطاعات التخطيط التخطيط -مساعد وزير التخطيط للمتابعة والأداء -مجلس النواب	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	مسؤول التخطيط الإستراتيجي	اعتماد الخطة داخليا
إعداد موازنة البرامج والأداء 			المرحلة	
من يتم اطلاقه على النتائج (بعد الانتهاء من المهمة) Informed	من يتم استشارته (قبل الانتهاء من المهمة) Consulted	المسؤول عن المخرجات Accountable	من يقوم بالتنفيذ Responsible	الخطوة التنفيذية
-وزارة المالية -نائب وزير التخطيط والتنمية الاقتصادية للتخطيط -الرقابة الإدارية	-وزارة المالية -قطاعات التخطيط التخطيط	السلطة المختصة أو من ينوب عنها	-مسؤول التخطيط الإستراتيجي -الفريق القيادي -مسؤول الشؤون المالية بالوحدة	إعداد موازنة البرامج والأداء

الإطار الزمني للمراحل المختلفة لعملية التخطيط

٢

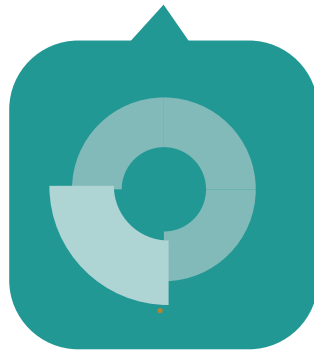


الربع الرابع من العام المالي
(من ١ أبريل حتى ٣٠ يونيو)

الربع الثالث من العام المالي
(من ١ يناير حتى ٣١ مارس)

الربع الثاني من العام المالي
(من ١ أكتوبر حتى ٣١ ديسمبر)

الربع الأول من العام المالي
(من ١ يوليو حتى ٣٠ سبتمبر)



١. اعتماد الخطة وموازنة
البرامج و الأداء

٢. تحديد و تفصيل البرامج

٢. خلق تتابع و الترابط بين الوحدات
الفرعية و الأهداف الإستراتيجية

٣. الإعداد لبناء الخطة

٢. مراجعة الرؤية و الرسالة و القيم

٣. تحليل الموقف و تحديد
نقاط التركيز الإستراتيجي

٤. بناء الأهداف الإستراتيجية و مؤشرات القياس



الدليل الإجرائي لعملية التخطيط
الإستراتيجي بالجهاز الإداري للدولة المصرية

