

حكومة دبي

دليل التخطيط الاستراتيجي

الإصدار الأول

30 يونيو 2006

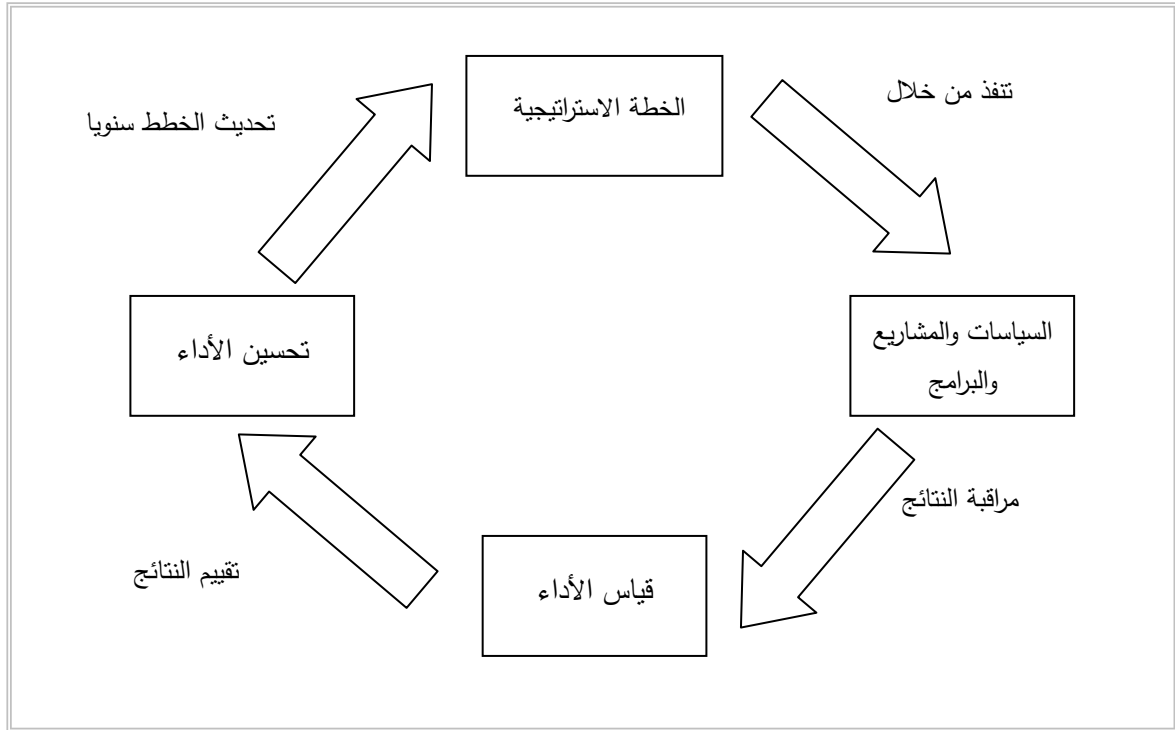
مقدمة

صمم هذا الدليل لموظفي حكومة دبي وهو يقدم مجموعة من الخطوات العملية عن ماهية التخطيط الاستراتيجي للدوائر الحكومية في دبي. وهو يعتمد علي مجموعة من الممارسات الجيدة الحالية في دبي بالإضافة إلى أفضل الممارسات المتبعة في دول أخرى والتي ستساهم في تعزيز التخطيط الاستراتيجي في دبي.

كيف تستخدم هذا الدليل

يجب أن يستخدم هذا الدليل بالتزامن مع كل من دليل "وضع السياسات" ودليل "إدارة الأداء" حيث أنه في بعض الحالات تتم الإشارة إلي الدليلين الآخرين بشأن تفسيرات مفصلة وذلك لأن العمليات الثلاث المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات وإدارة الأداء مجتمعة تشكل إطار عمل موحداً لصياغة وتنفيذ الأهداف والغايات لدبي، كما هو موضح في الرسم التوضيحي أدناه.

عملية التخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات وإدارة الأداء



التغذية الراجعة

إن كُتِبَت دليلاً للتخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات وإدارة الأداء ستظل خاضعةً للتحديث والتحسين. وإذا كان لديك أي تعليقات أو مقترحات لتحسين الدليل، أو إذا كنت ترغب بتلقي أحدث الإصدارات يمكنك إرسال رسالة بريد إلكتروني إلى إدارة السياسات والاستراتيجية على العنوان التالي: policy.strategy@teo.ae أو الاتصال على رقم الهاتف 04-3304444.

إن إدارة السياسات والاستراتيجية التابعة للمكتب التنفيذي مكرسة للعمل مع الدوائر الحكومية لنشر الفكر الاستراتيجي وتحسين عملية وضع السياسات وهي الإدارة المعنية بهذه الكتيبات.

معجم المصطلحات

المصطلح الإنجليزي	الشرح	المصطلح العربي
Agenda risk	المخاطر الكامنة في تنفيذ مسؤوليات الدائرة عندما تكون هذه المسؤوليات متضاربة فيما بينها (قارن: مخاطر البيئة الخارجية، والمخاطر المؤسسية، ومخاطر الموارد البشرية)	مخاطر الخطة
Aims	هي النتائج المطلوبة للوصول إلى المستقبل المنشود والذي تم وصفه في الرؤية (انظر الأهداف).	الغايات
Benchmarking	هي عملية مقارنة الممارسات ومستويات الأداء داخل الدائرة، أو مقارنتها مع مؤسسات أخرى أو مدن/دول أخرى للحصول على أفكار جديدة ولتحديد الفرص لتحسين الأداء.	المقارنة المعيارية
Budget	هي وثيقة توضح التكاليف المتوقعة لتنفيذ السياسة أو المشروع أو البرنامج.	الميزانية
Critical success factor	هو شيء ما يجب أن يسير بشكل حسن إذا كانت الدائرة تريد تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها وغاياتها.	عامل النجاح الرئيسي
Delivery Agency	هي الجهة التي تقدم المنتجات أو الخدمات للجمهور، وربما تكون هي المؤسسة ذاتها (قارن هيئة وضع السياسات).	مؤسسات تنفيذية
Department	دائرة حكومية في دبي.	الدائرة الحكومية
Environmental risk	مخاطر تنشأ من بيئة تشغيل الدائرة، وتؤثر على تقديم الخدمات (قارن مخاطر الخطة والمخاطر المؤسسية ومخاطر الموارد البشرية).	مخاطر البيئة الخارجية
Evaluation	مراجعة دورية لأداء الدائرة وتحليل معمق لما يمكن فعله لتحسين الأداء (قارن المراقبة).	التقييم
Key performance indicator	هو قياس كمي للأداء الاستراتيجي لنشاط ما، أو مخرجات أو نتائج، تعتبر شديدة الأهمية لنجاح الدائرة.	مؤشر الأداء الرئيسي
Mission	هي الغرض الجوهرية من وجود الدائرة أي ما الذي يتوجب عليها أن تفعله.	الرسالة / المهمة

Monitoring	هي المراجعة المنتظمة والمستمرة لأداء الدائرة، لتحديد المشكلات ومعالجتها (قارن التقييم).	الرصد والمراقبة
Objectives	هي الأشياء التي يجب إنجازها لكي نتمكن من تحقيق أهداف الدائرة.	الأهداف/ الغايات
Operational performance indicator	هو القياس الكمي للأداء العملي الذي يستخلص من مؤشر الأداء الرئيسي.	مؤشر الأداء التشغيلي
Operational planning	تحضير الخطط السنوية التي توضح ما هي الأنشطة والمشاريع والبرامج التي سيتم تنفيذها في السنة القادمة (قارن التخطيط الاستراتيجي).	وضع الخطة التشغيلية
Organisational risk	هي مخاطر تنشأ من الطريقة التي يتم بها تنظيم الدائرة (قارن مخاطر جدول الأعمال ومخاطر البيئة، ومخاطر الموارد البشرية).	المخاطر المؤسسية
Outcome	هي النتيجة النهائية لما تفعله الدائرة؛ والتأثير الذي يتركه تقديم منتجات الدائرة وخدماتها.	مخرجات الدائرة
Output	هي النتيجة المباشرة لما تفعله الدائرة، وعلى سبيل المثال المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها.	المخرجات
People risk	خطر ينشأ عن سلوك الموظف أو مجموعة أعمال القوة العاملة التي تؤثر على إنجاز أهداف الدائرة (قارن مخاطر الخطة، ومخاطر البيئة، والمخاطر المؤسسية).	مخاطر الموارد البشرية
Performance management	هي ممارسة تستطيع من خلالها الدوائر تحديد ومراقبة وتقييم أدائها بهدف تحسين هذا الأداء.	إدارة الأداء
PESTLE	هي الأحرف الأولى لكلمات: الاتجاهات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، القانونية، والبيئية.	الاتجاهات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، القانونية، والبيئية.
Policy	هي ترجمة الأولويات والمبادئ السياسية للحكومة إلى مجموعة متجانسة من الأنشطة والمشاريع والبرامج للوصول إلى التغيير المطلوب.	السياسة

Policy Authority	هي الجهة التي تضع السياسة وتشرف على تقديم المنتجات والخدمات إلى الجمهور، وربما تكون هي الدائرة ذاتها (قارن الجهة المنفذة).	هيئة وضع السياسات
Programme	هو مجموعة من المشاريع التي ترتبط وتساهم في تحقيق الهدف نفسه أو الغاية ذاتها.	البرنامج
Project	هو مجموعة من الأعمال التي يتم تنفيذها لتحقيق مكسب محدد أو غاية محددة.	المشروع
Risk	هو أي شيء يمكن أن يمنع تحقيق الغايات أو الأهداف.	الخطر / مخاطر
SMART	هي الأحرف الأولى لكلمات: نوعي، وقابل للقياس، وقابل للتحقيق، وملئ، ومحدد زمنياً. يطبق هذا المصطلح عادة على مؤشر الأداء الرئيسي.	نوعي، وقابل للقياس، وقابل للتحقيق، وملئ، ومحدد زمنياً
Stakeholders	هم الأشخاص أو المجموعات التي تتأثر بعمل الدائرة، مثل الزبائن والموردين، والشركاء الاستراتيجيين، والموظفين إلخ...	المعنيون
Strategy	هي إطار عمل شامل يوضح الاتجاه والأهداف والغايات المنشودة على المدى الطويل.	الاستراتيجية
Strategic aim	هو هدف يدخل في الخطة الاستراتيجية.	الهدف الاستراتيجي
Strategic objective	هي غاية تدخل في الخطة الاستراتيجية.	الغاية الاستراتيجية
Strategic partners	هم المؤسسات الأخرى التي ستعمل معها الدائرة لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.	الشركاء الاستراتيجيون
Strategic planning	هو عملية تحديد الأهداف والغايات والأهداف الكمية على ضوء البيئتين الداخلية والخارجية للدائرة؛ وتحديد طريقة توزيع الموارد والموظفين على المشاريع والبرامج على مدى السنوات 3-5 القادمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات والأهداف الكمية (قارن التخطيط العملياتي).	التخطيط الاستراتيجي
SWOT	الأحرف الأولى لكلمات نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. يستخدم المصطلح عادة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه الدائرة.	نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
Target	هو مستوى الأداء المخطط له مسبقاً.	الهدف الكمي

Value	هي معايير السلوك أو الجودة التي تعتبر جيدة أو مرغوبة.	القيم
Vision	هي صورة للوضع المستقبلي المنشود للدائرة.	الرؤية

قائمة الاختصارات

الاختصار	المصطلح الإنجليزي	المصطلح العربي
CBA	Cost Benefit Analysis	تحليل التكلفة العائد
CEA	Cost Effective Analysis	تحليل الجدوى المالية
CIDA	Canadian International Development Agency	وكالة التطوير الدولية الكندية
CoE	Council of Europe	مجلس أوروبا
CSF	Critical Success Factor	عامل النجاح الرئيسي
DGEP	Dubai Government Excellence Programme	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز
DSP	Dubai Strategic Plan	خطة دبي الاستراتيجية
EC	Executive Council	المجلس التنفيذي
GoF	Government of the Future	حكومة المستقبل
HR	Human Resources	الموارد البشرية
IT	Information Technology	تقنية المعلومات
KPI	Key Performance Indicator	مؤشر الأداء الرئيسي
MA	(Simple) Moving Averages	المتوسطات المتحركة (البسيطة)
MoJ	Ministry of Justice	وزارة العدل
MoU	Memorandum of Understanding	مذكرة تفاهم
NAO	National Audit Office	مكتب التدقيق الوطني
NGO	Non Government Organisation	منظمة غير حكومية
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
OPI	Operational Performance Indicator	مؤشر الأداء التشغيلي
OSCE	Organisation for Security and Cooperation in Europe	المنظمة الأوروبية للأمن والتعاون
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal & Environmental	اتجاه سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، قانوني، بيئي
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant & Time bound	نوعي، قابل للقياس، وقابل للتحقيق، وملائم، ومحدد زمنيا
SMT	Senior Management Team	فريق الإدارة العليا

SPPMU	Strategic Planning and Performance Management unit	وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
SSAJP	Security, Safety and Access to Justice Programme (UK Department for International Development)	برنامج توفير الأمن والسلامة وتطبيق العدالة (إدارة التنمية الدولية في بريطانيا)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
TEO	The Executive Office	المجلس التنفيذي
TOR	Terms of Reference	المهام والأنشطة
UAE	United Arab Emirates	دولة الإمارات العربية المتحدة
UK	United Kingdom	بريطانيا / المملكة المتحدة
UN	United Nations	الأمم المتحدة
VFM	Value for Money	القيمة النقدية

قائمة المحتويات

12	مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي
22	المرحلة 1- من أين نبدأ؟
22	1.1 مقدمة
23	1.2 تشكيل إدارة التخطيط الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للدائرة
23	1.3 تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي
27	1.4 وضع خطة المشروع
28	1.5 وضع خطة التواصل
28	1.6 قائمة التفقد
29	المرحلة 2- من نحن؟
29	2.1 - مقدمة
30	2.2- تحديد بيئة عمل الدائرة
30	2.3- صياغة الرسالة /مبرر وجود الدائرة
31	2.4- تحديد القيم
31	2.5- تفهم عمل الدائرة
32	2.6- قائمة التفقد
33	المرحلة 3- أين نحن الآن؟
33	3.1- مقدمة
34	3.2- نظرة عامة
35	3.3- التحليل التاريخي (أين نحن الآن؟)
37	3.4- التحليل المستقبلي (كيف سيؤثر المستقبل علينا؟)
38	3.5- قائمة التفقد
40	المرحلة 4- إلى أين نريد أن نصل؟
40	4.1- مقدمة
41	4.2- وضع الرؤية
42	4.3- وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية
45	4.4- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية
47	4.5- منهجية تحديد الأهداف الكمية
50	4.6- قائمة التفقد
52	المرحلة 5- كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟
52	5.1- مقدمة
53	5.2- تحديد برامج العمل المحتملة
54	5.3- ترتيب أولويات الخطة الاستراتيجية
56	5.4- ترتيب التابع الزمني للبرامج

56	5.5- تقدير المصاريف المالية
57	5.6- إدارة المخاطر
58	5.7- قائمة التقفد
59	المرحلة 6- كيف يمكننا تنفيذ الخطة
59	6.1- مقدمة
60	6.2- تفصيل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الكمية
62	6.3- ربط الأهداف بالخطط التشغيلية
63	6.4- وضع الخطط التنفيذية
64	6.5- ربط الأهداف بالموارد المالية
65	6.6- وضع نظام فعال لإدارة الأداء
65	6.7- ربط الخطة مع جولة التخطيط التالية
66	6.8- حشد طاقات الدائرة بأكملها من أجل تنفيذ الخطة
66	6.9- تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري منتظم
67	6.10- قائمة التقفد
68	الملاحق
69	الملحق (1): جلسة العصف الذهني
71	الملحق (2): تحليل نقاط القوة والضعف لمستشفى حكومي في بريطانيا يقدم الرعاية الثانوية (تحليل تاريخي)
72	الملحق (3) مثال على تحليل الفرص والتحديات لمستشفى حكومي في بريطانيا (تحليل تاريخي)
73	الملحق (4): مثال على تحليل PESTLE للاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية لمستشفى حكومي في بريطانيا (تحليل مستقبلي)
74	الملحق (5) المسح الأفقي
77	الملحق (6) وضع الأهداف الكمية
78	الملحق (7) نموذج لتحديد أولويات الخطة الاستراتيجية
79	الملحق (8): نموذج للتقديرات المالية
81	الملحق (9): إطار عمل تحليل المخاطر
82	الملحق (10): نموذج للخطة الاستراتيجية
85	الملحق (11) نموذج لخطة برنامج
15	الجدول 1- الأسئلة الأربعة الرئيسية التي تحتويها الاستراتيجية
17	الجدول 2- أهداف المراحل المختلفة
19	الجدول 3- ملخص لكل مرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي
32	الجدول 4- الروابط بين بطاقة الأداء المتوازنة وإطار عمل الدائرة
41	الجدول 5- ماذا تقدم الرؤية الجيدة؟

44	الجدول 6- مثال على ترتيب الغايات والأهداف وعوامل النجاح الرئيسية
47	الجدول 7- مثال على عوامل النجاح الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية
48	الجدول 8- مثال على هدف كمي يجمع مزايا SMART
48	الجدول 9- أمثلة على المؤشرات والأهداف الكمية
49	الجدول 10- مثال على نموذج عرض الأهداف الكمية
50	الجدول 11- مثال على الحوافز الضارة
53	الجدول 12- أمثلة على البرامج
56	الجدول 13- مثال على رسم جاننت البياني (GANTT)
64	الجدول 14- مثال على الخطط التنفيذية المألوفة
14	الرسم التوضيحي 1- عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات وإدارة الأداء
16	الرسم التوضيحي 2- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
25	الرسم التوضيحي 3- فريق التخطيط الاستراتيجي
32	الرسم التوضيحي 4- مثال على إطار عمل الدائرة
34	الرسم التوضيحي 5- تحليل الوضع
45	الرسم التوضيحي 6- مثال على تفصيل الأهداف
46	الرسم التوضيحي 7- العلاقة بين الرسالة والرؤية ومؤشرات الأداء الرئيسية
61	الرسم التوضيحي 8- تفصيل الأهداف الاستراتيجية
63	الرسم التوضيحي 9- التخطيط وبطاقة الأداء المتوازنة
28	الإطار 2- المرحلة 1- قائمة التقد - من أين نبدأ؟
30	الإطار 3- أمثلة على نصوص مختلفة للرسالة
31	الإطار 4- أمثلة على القيم
32	الإطار 5- المرحلة 2- قائمة التقد - من نحن؟
38	الإطار 6- المرحلة 3- قائمة التقد - أين نحن الآن؟ وكيف سيؤثر المستقبل علينا؟
51	الإطار 7- المرحلة 4- قائمة التقد - إلى أين نريد أن نصل؟
58	الإطار 8- المرحلة 5- قائمة التقد - كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟
67	الإطار 9- المرحلة 6- قائمة التقد - كيف يمكننا تنفيذ الخطة؟

3	معجم المصطلحات
7	قائمة الاختصارات
Error! Bookmark not defined.	معجم المصطلحات (1) إنجليزي - عربي
Error! Bookmark not defined.	معجم المصطلحات (2) عربي - إنجليزي

مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي

0.1- ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

إن صياغة الاستراتيجية هي عملية شاملة لتحديد الهدف الذي نريد أن نصل إليه، ووضع المبادئ التي نسترشد بها والرؤية التي نتصورها عن المستقبل المنشود، وتحديد الخطوط العريضة لكيفية وصولنا إلى هناك. وهي بذلك توفر سياق عمل موحد للدائرة.

التخطيط الاستراتيجي (وغالباً ما يُستخدم مصطلح "استراتيجية" للدلالة على المعنى ذاته) هو عملية تحديد الغايات والأهداف وكيفية استخدام الموارد والكوادر البشرية لتحقيق تلك الغايات والأهداف. وتتميز بالسّمات التالية:

- التخطيط يساعد الدائرة على اتخاذ قرارات، وذلك بالتفكير المسبق وتقييم نتائج الأعمال الحالية.
- هو عملية الربط بين الهدف المنشود وتخصيص الموارد وترتيب أولويات أعمال الدائرة.
- الخطط سريعة التأثير بالبيئة الخارجية ولذلك ينبغي أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكررة والمراحل والخطوات المفصلة لاحقاً خير دليل على ذلك.
- وأخيراً، فإن التخطيط الاستراتيجي هو عمل جماعي بطبيعته، ويشمل جميع المعنيين، داخل وخارج الدائرة على حد سواء.

وهناك عدة فوائد للتخطيط، أبرزها:

- يركز على القضايا المهمة للدائرة (ترتيب الأولويات)
- هو أداة تواصل فعالة، يتيح الربط بين رسالة الدائرة ورؤيتها وأهدافها
- يخصص الموارد بحيث تكون أكثر إنتاجية
- الضغط من أجل إحداث تغيير ملموس، والمساعدة على تنسيق الأعمال

هناك نوعان رئيسيان للخطط:

1- خطة استراتيجية

وهي خطة متواصلة طويلة المدى، تستغرق عادة 3-5 سنوات، ويتم تحديثها سنوياً، وتتميز بأنها:

- جزء أساسي من دورة التخطيط
- تحدد الغايات والأهداف والغرض من تأسيس الدائرة
- تحدد وسائل تحقيق الأهداف
- تعتمد على الرؤى الطموحة والمفاهيم والتوجهات.

2- خطة تشغيلية

هي خطة لسنة واحدة وتتميز بالتالي:

- هي جزء أساسي من دورة التخطيط
 - تحدد المصاريف والأهداف التشغيلية لفترة سنة
 - تُستخدم كأساس لوضع الموازنة ومراقبة الأداء خلال السنة
 - تحتوي عدداً من خطط المشاريع، البعض منها يمتد لأكثر من سنة واحدة
- إضافة إلى ما ذكر أعلاه، يمكن أن يكون هناك خطط طويلة المدى للبنية التحتية إلا أنها ليست خططاً استراتيجية. ومن الأمثلة على هذه الخطط خطة إنشاء الطرق أو خطط إنشاء الشبكات التي يتراوح مداها من 10-20 سنة.

الخطة الاستراتيجية تتضمن عادةً العناصر التالية:

- ملخص
- نبذة تاريخية
- الرسالة والقيم
- أين نحن الآن
- كيف سيؤثر المستقبل علينا
- الرؤية والغايات الاستراتيجية
- الأهداف الاستراتيجية الكمية
- كيف سنصل إلى ما نصبو إليه
- - البرامج الرئيسية للعمل
- - كيفية تنفيذ هذه البرامج
- التقديرات المالية
- المخاطر الرئيسية التي تواجه تنفيذ الخطة
- الملحقات

يركز هذا الدليل على كيفية وضع خطة استراتيجية. أما صياغة الخطط التشغيلية فهي ليست مشمولة في هذا الدليل.

0.2- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات وإدارة الأداء

يُستخدم مصطلحا الاستراتيجية والسياسات بأشكال مختلفة عديدة، ويتم استخدام أحدهما بديلاً للآخر أحياناً. أما في هذا الدليل، نستخدم التعريفات التالية:

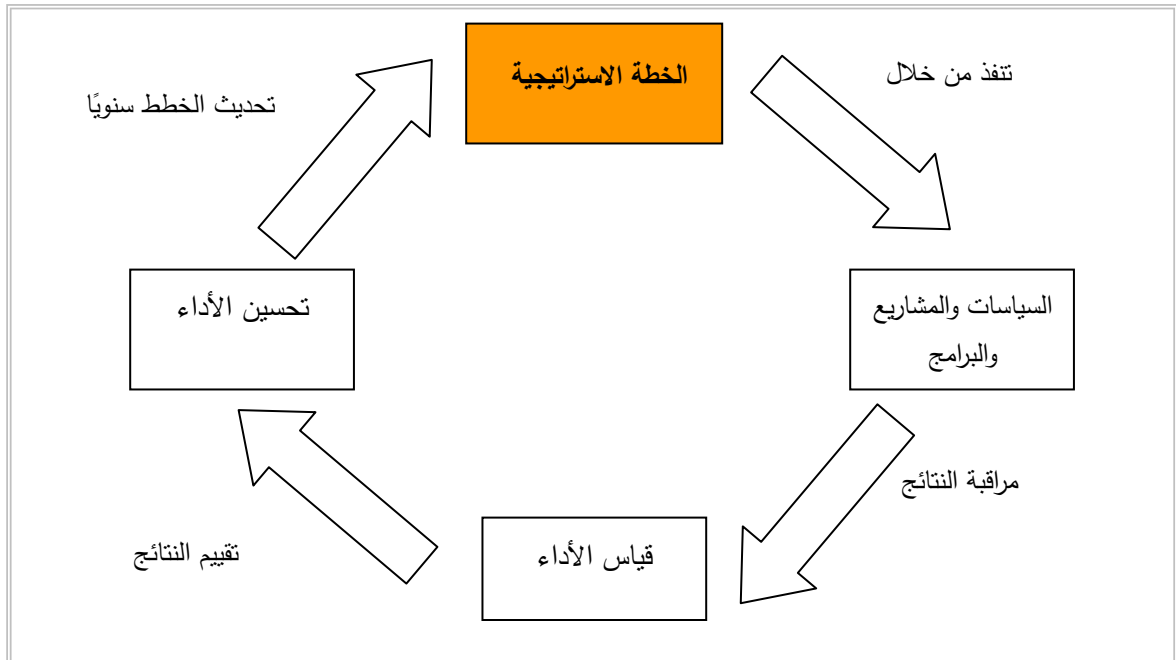
- **صياغة الاستراتيجية:** هي عملية شاملة لتحديد الهدف الذي نريد أن نصل إليه، ووضع المبادئ التي نسترشد بها والرؤية التي نتصورها عن المستقبل المنشود، وتحديد الخطوط العريضة لكيفية وصولنا إلى هناك. والاستراتيجية توفر سياق موحد للعمل اليومي.
- **التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية تحديد الغايات والأهداف وكيفية استخدام الموارد والكوادر البشرية لتحقيق تلك الغايات والأهداف.
- **السياسات:** توفر التفاصيل حول كيفية التنسيق بين الأعمال المحددة التي تؤديها الجهات المختلفة في الدائرة من أجل بلوغ الغايات والأهداف الاستراتيجية. وغالباً ما يكون هناك حاجة لتنفيذ عدد من السياسات المختلفة مجتمعةً لبلوغ غاية أو هدف استراتيجي محدد.
- **خلال تطبيق السياسات، تتم مراقبة وتقييم تأثيراتها من خلال إدارة الأداء** بحيث تنعكس النتائج في قرارات إدارية لتعديل السياسات أو الخطط وتحسين الأداء في المستقبل.

الإطار 1- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات وإدارة الأداء

السياسات هي الوسيلة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف والغايات التي تم تبنيها في الخطط الاستراتيجية. وإدارة الأداء هي الطريقة التي يتم بواسطتها مراقبة وتقييم تنفيذ السياسات، ومن ثم انعكاس ذلك التقييم في **التخطيط الاستراتيجي** وبالتالي في صياغة سياسة أخرى.

الرسم التوضيحي التالي يوضح العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة:

الرسم التوضيحي 1- عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات وإدارة الأداء



تحتوي الخطة الاستراتيجية على أربعة مسائل أساسية في الدائرة:

الجدول 1- الأسئلة الأربعة الرئيسية التي تحتويها الاستراتيجية

	الخطة الاستراتيجية تحدد أين نحن، وإلى أين نريد الوصول، وكيف يمكننا الوصول إلى هدفنا.	(1) أين نحن الآن؟
		(2) إلى أين نريد أن نصل؟
		(3) كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟
إن وضع السياسات يعني دراسة خيارات مختلفة للوصول إلى ما نصبو إليه ، ويساعد علي توفير البرامج والمشاريع للخطط الاستراتيجية.		
إن إدارة الأداء تقوم بشكل متواصل بتقييم ما إذا كنا على المسار الصحيح، والخطوات المطلوبة في المستقبل للتأكد من الوصول إلى ما نصبو إليه.		(4) كيف نتأكد من بلوغنا هدفنا؟

3.0- إطار التخطيط الاستراتيجي في دبي

تم تأسيس أربع لجان قطاعية جديدة، لمساندة المجلس التنفيذي، بحيث تكون كل لجنة مسؤولة عن قطاع رئيسي من أعمال الحكومة. وستقوم هذه اللجان بوضع خطط قطاعية لبلوغ سلسلة من الأهداف في القطاعات التالية:

- الاقتصاد والتجارة
- التنمية الاجتماعية
- الأمن والعدل
- البنية التحتية والبيئة

التخطيط الاستراتيجي في دبي يستند على خطة دبي الاستراتيجية التي تحدد رسالة حكومة دبي ورؤيتها وقيمتها وغاياتها الاستراتيجية. وينبثق من خطة دبي الاستراتيجية خطط قطاعية للقطاعات الأربعة المذكورة آنفاً والتي ينبثق منها الخطط الاستراتيجية الخمسية للدوائر الحكومية في دبي. وتتضمن هذه الخطط غايات وأهداف استراتيجية وأهداف كمية مرتبطة بتحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية كما تتضمن برامج العمل اللازمة لتحقيق هذه الغايات والأهداف. ومن المتوقع أن يتم تحديث خطة دبي الاستراتيجية كل سنتين، بينما يتم تحديث خطط الدوائر سنوياً.

يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال خطط تشغيلية سنوية، تتضمن التفاصيل حول كيفية تطبيق كل برنامج من برامج العمل، وتحديد السياسات والمشاريع اللازمة لبلوغ الأهداف. وترتكز الخطط التشغيلية على موازنات تفصيلية يتم إصدارها من قبل لجنة الموازنة.

هناك نظام مطبق لإدارة الأداء في حكومة دبي والذي يتضمن مراقبة الأداء الداخلي من قبل الدائرة الحكومية من جهة ومن قبل المجلس التنفيذي (نيابة عن المجلس التنفيذي) من جهة أخرى، بالإضافة إلى برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز الذي

يقيم بدوره العمليات الداخلية المطبقة لبلوغ النتائج المرجوة. ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة من قبل قيادة الدائرة. ويتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في الجولة التالية من عملية التخطيط.

0.4- تعزيز التخطيط الاستراتيجي في دبي

نجحت الدوائر الحكومية في دبي خلال السنوات القليلة الماضية بتحسين جودة خططها الاستراتيجية. ويمكن مواصلة عملية التحسين وتطويرها من خلال:

- تطبيق إطار عام للخطة الاستراتيجية، بالاعتماد على منهجيات وفرضيات ونماذج وترتيبات على مستوى الدوائر الحكومية
- تحقيق مستوى أفضل من العمل الاستراتيجي والتعاوني بين الدوائر الحكومية من خلال اللجان القطاعية
- ربط الأهداف الكمية بالأهداف الاستراتيجية
- التأكد من أن الخطط الاستراتيجية تتضمن تقديرات مالية
- ربط دورة الموازنة بالتخطيط
- تعزيز طاقات وقدرات الدوائر الحكومية في عملية التخطيط الاستراتيجي
- استخدام الخطة الاستراتيجية كوسيلة لإدارة عمل الدوائر بفاعلية أكبر
- تحسين مستوى توفر البيانات ونوعيتها

يركز هذا الدليل على التخطيط الاستراتيجي لمدة خمس سنوات بحيث يشمل على خطة تشغيلية تفصيلية للسنة الأولى. ومن المقرر أن يتم تحديث الخطط سنوياً. فعلى سبيل المثال، في فترة التخطيط 2007-2011، تغطي الخطة الاستراتيجية السنوات الخمس، بحيث تكون خطة السنة الأولى (أي 2007) أكثر تفصيلاً من السنوات الأربع اللاحقة. وفي فترة التخطيط التالية 2008-2012، فإن الفترة المقررة للتخطيط ستمتد لتغطي سنة إضافية (أي 2012)، بينما يتم وضع الخطة التشغيلية لعام 2008.

0.5- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

إن وضع خطة استراتيجية يتطلب منهجية واضحة تشتمل على ستة مراحل. وعلى الرغم من وجود ترتيب لتتابع المراحل والخطوات، كما أشرنا سابقاً، فإن الخطة الاستراتيجية هي عملية متكررة وتتطلب مراجعة دائمة.

الرسم التوضيحي 2- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي



الجدول 2- أهداف المراحل المختلفة

المرحلة -1 من أين نبدأ؟ أهداف هذه المرحلة: - تحديد آفاق العمل بوضوح - وضع خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي - تحديد المهارات المطلوبة - تشكيل فريق عمل بأدوار ومسؤوليات واضحة - تحديد وإشراك المعنيين - وضع خطة للتوعية والتواصل	
المرحلة -2 من نحن؟ أهداف هذه المرحلة: - فهم الغاية الرئيسية لدائرتنا - تحديد رسالتنا ومبررات وجودنا - وضع القيم التي نتبناها ونستند عليها	
المرحلة -3أ- أين نحن الآن؟ أهداف هذه المرحلة: - فهم نقاط القوة والضعف في دائرتنا (عوامل داخلية)	
المرحلة -3ب- كيف سيؤثر المستقبل علينا؟ أهداف هذه المرحلة: - فهم البيئة التي نعمل فيها، وما تأثير المستقبل علينا؟ أي ما هي الفرص والتحديات التي يمكن أن تظهر في المستقبل (عوامل خارجية)	
المرحلة -4- إلى أين نريد أن نصل؟ أهداف هذه المرحلة: - تحديد رؤيتنا - تحديد غاياتنا الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق الرؤية - تحديد أهدافنا الاستراتيجية - تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية والاتفاق عليها (KPIs) لقياس الأداء - وضع أهداف كمية لمؤشرات الأداء الرئيسية	
المرحلة -5- كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟ أهداف هذه المرحلة: - تحديد برامج العمل والمشاريع اللازمة لبلوغ الرؤية والغايات والأهداف - وضع موازنات عامة للفترة التي تغطيها الخطة - تفهم المخاطر المترتبة على تنفيذ الخطة وتحضير منهج عمل لإدارة المخاطر	

أهداف هذه المرحلة: - فهم عوامل النجاح الرئيسية في تطبيق الخطة - تحسين التخطيط في المستقبل	المرحلة -6- كيف يمكن تنفيذ الخطة؟
--	---

الجدول التالية توضح مدة كل مرحلة والأنشطة التي تتم فيها والجهات المعنية المشاركة والمهارات الأساسية اللازمة لكل مرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي. والجزء المتبقي من هذا الدليل يستعرض كل مرحلة بشكل تفصيلي. كما توضح الملاحق المزيد من التفاصيل عن أدوات ونماذج محددة.

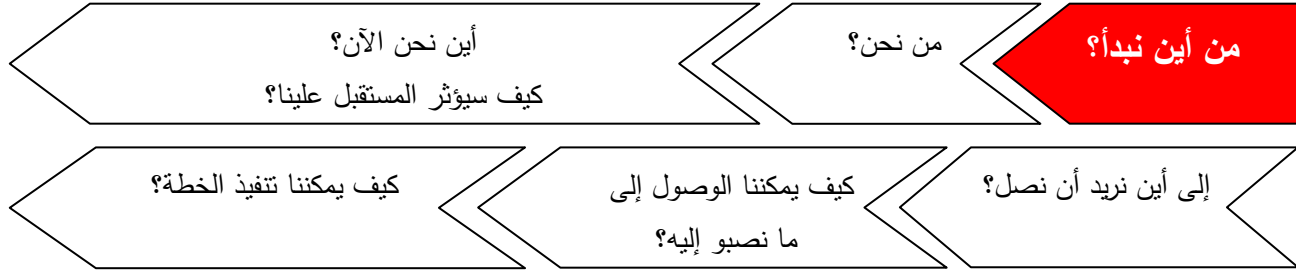
الجدول 3- ملخص لكل مرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي

	1- من أين نبدأ؟	2- من نحن؟	3/أ- أين نحن الآن؟	3/ب- كيف سيؤثر المستقبل علينا؟	4- إلى أين نريد أن نصل؟	5- كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟	6- كيف يمكننا تنفيذ الخطة؟
المدة الزمنية	2-4 أسابيع	1-2 أسبوع	4-8 أسابيع (إجمالي المرحلتين 3أ، 3ب)	4-8 أسابيع (إجمالي المرحلتين 3أ، 3ب)	4-6 أسابيع	10-15 أسبوع	مستمرة
الأنشطة	- تشكيل إدارة للتخطيط الاستراتيجي في الدائرة - تحديد الراعي عن التخطيط الاستراتيجي - تحديد نطاق النشاط بوضوح - إعداد خطة عمل لعملية التخطيط الاستراتيجي - تحديد المهارات المطلوبة في فريق عمل التخطيط الاستراتيجي - تشكيل فريق عمل بأدوار ومسؤوليات واضحة - تحديد وإشراك المعنيين - وضع خطة للتواصل والتوعية	- تنظيم ورش عمل بهدف: - فهم الغاية الأساسية للدائرة - توضيح رسالة الدائرة - تحديد قيم الدائرة وتوضيحها - وضع إطار عمل للربط بين مدخلات الدائرة ومخرجاتها	- تنظيم ورش عمل بهدف: - تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات - تحليل PESTLE للاتجاهات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والقانونية، والبيئية - ترتيب أولويات نتائج التحليلات SWOT ، PESTLE - تحليل تاريخي - تحليل التأثيرات - وضع سيناريوهات	- تنظيم ورش عمل بهدف: - تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات - تحليل PESTLE للاتجاهات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والقانونية، والبيئية - ترتيب أولويات نتائج التحليلات SWOT ، PESTLE - تحليل مستقبلي - تحليل التأثيرات - وضع سيناريوهات	- توضيح رؤية الدائرة - تحديد الغايات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الرؤية - تحديد الأهداف الاستراتيجية للدائرة - وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والاتفاق عليها - لقياس الأداء - وضع أهداف كمية لبلوغ الغايات والأهداف	- تحديد البرامج الممكنة للعمل - تحديد أولويات الخطة - ترتيب التتابع الزمني للبرامج - إعداد التقديرات المالية - إدارة المخاطر	- تفصيل الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الكمية - ربطها بالخطط التشغيلية - وضع خطط تنفيذية - وظيفية - ربط الخطط بالموارد المالية - اعتماد نظام فعال لإدارة الأداء - الربط بجولة التخطيط التالية - حشد طاقات الدائرة - بأكملها - تحسين التخطيط الاستراتيجي

1- من أين نبدأ؟	2- من نحن؟	3/أ- أين نحن الآن؟	3/ب- كيف سيؤثر المستقبل علينا؟	4- إلى أين نريد أن نصل؟	5- كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟	6- كيف يمكننا تنفيذ الخطة؟
المعنيون في وضع الخطة ° الفريق الرئيسي المسئول عن التخطيط الاستراتيجي المعنيون في المشاركة ° فريق الإدارة العليا ° مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي ° المتعاملون الأساسيون ° رئيس قسم الاتصالات ° ممثلون عن الدوائر الحكومية الأخرى، حسب الحاجة المعنيون في الموافقة علي الخطة ° المدير العام ° فريق الإدارة العليا	المعنيون في وضع الخطة ° الفريق الرئيسي المسئول عن التخطيط الاستراتيجي المعنيون في المشاركة ° فريق الإدارة العليا المعنيون في الموافقة علي الخطة ° المدير العام ° فريق الإدارة العليا	المعنيون في وضع الخطة ° الفريق الرئيسي المسئول عن التخطيط الاستراتيجي ° فريق الإدارة العليا المعنيون في المشاركة ° المتعاملون والموردون الأساسيون ° خبراء من القطاع المعني المعنيون في الموافقة علي الخطة ° فريق الإدارة العليا	المعنيون في وضع الخطة ° الفريق الرئيسي المسئول عن التخطيط الاستراتيجي ° فريق الإدارة العليا المعنيون في المشاركة ° المتعاملون والموردون الأساسيون ° خبراء من القطاع المعني المعنيون في الموافقة علي الخطة ° فريق الإدارة العليا	المعنيون في وضع الخطة ° الفريق الرئيسي المسئول عن التخطيط الاستراتيجي ° فريق الإدارة العليا المعنيون في المشاركة ° المتعاملون والموردون الأساسيون (إذا كان ذلك مفيدا) ° خبراء من القطاع المعني المعنيون في الموافقة علي الخطة ° المدير العام ° فريق الإدارة العليا	المعنيون في وضع الخطة ° الفريق الرئيسي المسئول عن التخطيط الاستراتيجي ° قادة البرنامج ° المدراء التنفيذيون ° بينهم مدير المالية المعنيون في المشاركة ° فريق الإدارة العليا ° المتعاملون والموردون الأساسيون ° خبراء من القطاع المعني المعنيون في الموافقة علي الخطة ° المدير العام ° فريق الإدارة العليا	المعنيون في وضع الخطة ° فريق الإدارة العليا ° المدراء التنفيذيون ° مدراء الأقسام التشغيلية المعنيون في المشاركة ° ما ذكر أعلاه المعنيون في الموافقة علي الخطة - لا يوجد

1- من أين نبدأ؟	2- من نحن؟	3/أ- أين نحن الآن؟	3/ب- كيف سيؤثر المستقبل علينا؟	4- إلى أين نريد أن نصل؟	5- كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟	6- كيف يمكننا تنفيذ الخطة؟
المهارات المطلوبة	- مهارات التخطيط - إدارة الفريق - إدارة المشاريع - مهارات التفاوض - إدارة المعنيين	- تنظيم ورش عمل - مهارات الاتصال - إدارة الأفراد - التفكير البناء	- التفكير البناء - جمع البيانات وتحليلها - التنبؤات وبناء السيناريوهات - مهارات الاتصال - إدارة الأفراد والمشاريع	- التفكير البناء - جمع البيانات وتحليلها - وضع مؤشرات الأداء الرئيسية - المقارنة المعيارية - وضع أهداف كمية - مهارات الاتصال - إدارة الأفراد والمشاريع	- مهارات تحليلية - مهارات مالية - إدارة المشاريع - إدارة أداء الموارد البشرية - إدارة المكافآت	- إدارة المشاريع - إدارة الشؤون المالية - مهارات الاتصال - إدارة أداء الموارد البشرية - إدارة المكافآت
النماذج		- نماذج تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات - تحليل PESTLE للاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية (الملاحق، 2، 3، 4)	- نماذج تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات - تحليل PESTLE للاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية (الملاحق، 2، 3، 4)	- بطاقة الأداء المتوازنة - وضع مؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام منهجية عوامل النجاح الرئيسية CSF - وضع أهداف كمية (الملاحق 6)	- ترتيب الأولويات (الملاحق 7) - النتائج الزمنية للبرامج (الملاحق 8) - الخطة الاستراتيجية (الملاحق 10) - خطة البرامج (الملاحق 11)	
الأدوات	إطار عمل	- استخدام تحليلات SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ، - PESTLE للاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية	كما في المرحلة 3/أ مع الأدوات الإضافية للمسح الأفقي (الملاحق 5)	- تحديد الرؤية - وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية - وضع مؤشرات الأداء الرئيسية - وضع الأهداف الكمية	- ترتيب الأولويات - التقديرات المالية - إدارة المخاطر (الملاحق 9)	

المرحلة 1- من أين نبدأ؟



■ إنشاء إدارة التخطيط الاستراتيجي بالدائرة
■ تشكيل فريق العمل
■ وضع خطة المشروع
■ وضع خطة التوعية و التواصل

1.1 مقدمة

الأهداف

أهداف هذه المرحلة هي:

- تشكيل إدارة التخطيط الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للدائرة
- تشكيل فريق يحتوي على عدد كافٍ من ذوي الكفاءات والمهارات
- وضع خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي
- تحديد وإشراك المعنيين
- وضع خطة التوعية والتواصل

المدة الزمنية

ينبغي إكمال هذه المرحلة خلال 2-4 أسابيع.

المعنيون

- المدير العام وفريق الإدارة العليا بالدائرة
- ممثلون عن الدوائر الأخرى حسب الحاجة
- المتعاملون والموردون الأساسيون للدائرة
- رئيس قسم الاتصالات
- مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي

المهارات المطلوبة

- مهارات التخطيط
- إدارة الفريق
- إدارة المشاريع
- مهارات التفاوض
- إدارة المعنيين

1.2 تشكيل إدارة التخطيط الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للدائرة

قبل البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، من الضروري أن يكون لدى الدائرة البنية التحتية الملائمة متمثلة في إدارة التخطيط الاستراتيجي ضمن هيكلية الدائرة وتكون هذه الإدارة بقيادة مدير التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره يكون مسؤولاً عن موظفين ذوي كفاءات ومهارات معينة وعادة ما يكون مسؤولاً أمام المدير العام أو أحد كبار الموظفين. كما أن هذه الإدارة قادرة على تشكيل وحدة إدارة الأداء لقياس مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبذلك يمكن أن تسمى هذه الإدارة "إدارة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء".

ولكي يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً، يجب أن يُنفذ كمشروع يفرض متطلبات إدارة المشروع بحيث يعتبر التحضير في هذه المرحلة خطوة رئيسية لذلك.

1.3 تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي

راعي الفريق

في البداية من الضروري تحديد جهة قوية ورفيعة المستوى لرعاية مشروع التخطيط الاستراتيجي. وبذلك يضمن التزام الإدارة العليا ويمنح جدية عالية للمشروع. كما يستطيع أن يوفر المعرفة والخبرة للفريق.

قائد الفريق

يتجسد دور قائد الفريق في قيادة الأفراد وإدارة موارد الفريق لتحقيق أهداف المشروع. ومن مسؤوليات قائد الفريق أن:

- يدير المشروع
- يبني الالتزام والثقة لدى أعضاء الفريق
- يشكل روابط بقاء مع الإدارات والدوائر الأخرى والجهات المعنية الخارجية
- يقوم بدور الملهم والقائد والمدرب والمبدع
- يتحمل مسؤولية بعض الأعمال، عند الحاجة

و عادة ما يكون مدير التخطيط الاستراتيجي قائداً للفريق.

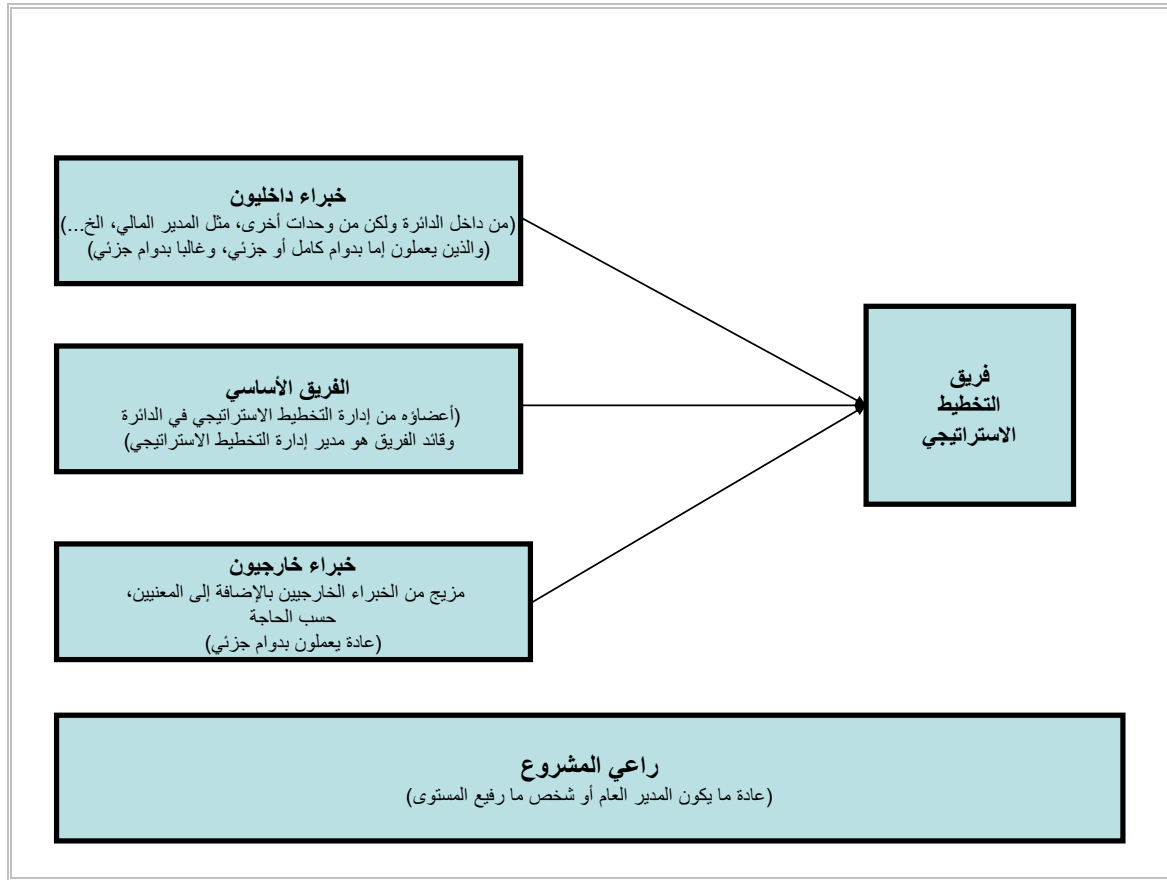
أعضاء الفريق

ينبغي حث وتشجيع وتوجيه الفريق نحو هدف مشترك من خلال إبراز الحاجة والفوائد الملموسة للتخطيط الاستراتيجي. ومن الضروري وضع هيكل الفريق وتحديد أدوار ومسؤوليات أعضائه. كما يجب الأخذ بالحسبان مهارات أعضاء الفريق ومعارفهم وميزاتهم عند تشكيل الفريق لتقليل المنازعات وتسهيل العمل الجماعي المتعاون. والأمور الرئيسية التي يجب التركيز عليها عند تشكيل الفريق هي:

- حجم الفريق
- مهارات الفريق
- عملية تعيين الفريق
- مشاركة المعنيين

حجم الفريق

إن حجم الفريق مسألة مهمة، حيث يجب أن يكون مزوداً بالخبرات والمهارات بصورة كبيرة على أن يبقى صغيراً من حيث العدد بحيث يكون كل شخص جزءاً هاماً في الفريق. والفرق الصغيرة نسبياً التي يتم تشكيلها خصيصاً للمشروع تميل إلى التوصل إلى حلول أفضل مما يتوصل إليه الأفراد أو الفرق الكبيرة. كما أن الأعداد الصغيرة تجعل من السهل التوصل إلى هدف مشترك مع غايات مشتركة ومساءلة متبادلة. وكقاعدة عامة ينبغي تشكيل فريق أساسي مكون من 4-6 أعضاء. إن حجم الفريق وتركيبته يمكن أن يتغيرا خلال الفترة الزمنية للمشروع بناءً على مراحل العمل المختلفة والتي تتطلب مستويات مختلفة من الموارد والمهارات.



مهارات الفريق

إن الفريق المتعدد التخصصات والذي يمتلك مزيجاً من المهارات والخبرات ينتج تفكيراً إبداعياً. ويتألف الفريق عادةً من فريق أساسي متفرغ للعمل في المشروع بالإضافة إلى عدد من الأفراد الآخرين الذين يتم تجنيدهم عند الحاجة. ويكون أعضاء الفريق المتفرغ عادةً من موظفي إدارة التخطيط الاستراتيجي أما الأعضاء المجندين بشكل جزئي فيجلبون معهم المهارات والمعرفة والخبرة التي لا يتمتع بها الفريق الأساسي. كما يجب أن يكون قائد الفريق مدركاً لمتطلبات الفريق المجند ومستعداً لتدبرها.

قبل بدء عملية التعيين والاستقطاب، ينبغي تشجيع قائد الفريق على توصيف وظائف وأدوار الفريق من أجل تحديد مستوى المهارات والخبرات المطلوبة وهي كالتالي:

- المعرفة أو الخبرة في جوانب معينة
- القدرة التحليلية والفكرية العامة
- مهارات تخصصية في الإحصاء والاقتصاد
- مهارات صنع واتخاذ القرار والخبرة في إدارة المشاريع

- مهارات العلاقات الشخصية
- مهارات إبداعية
- الخبرة في إنجاز وتنفيذ المشاريع

عملية تعيين أعضاء الفريق

لكي يبدأ المشروع بسرعة، من المفيد أن يتم تحديد المرشحين قبل بداية المشروع بفترة كافية بحيث يكون أعضاء الفريق مزيجاً من موظفي إدارة التخطيط الاستراتيجي وموظفي الإدارات المختلفة للدائرة وعلى قائد الفريق اتخاذ القرار النهائي في عملية الاستقطاب.

ومن الضروري ترتيب أولويات العمل للمرشحين لعضوية الفريق وذلك لضمان توفير الوقت الكافي لهم. ويمكن القيام بذلك وإن دعت الحاجة إلى إزاحة جزء من عملهم الحالي.

مشاركة المعنيين

إن تحديد المعنيين - أي أولئك الذين يتأثرون ويؤثرون على الخطة الاستراتيجية وأموالهم مسألة ضرورية لفهم مجموعة المصالح التي يجب أن توضع في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

إن المعنيين قد يفهموا المشروع ذاته والمقترحات ذاتها بطرق مختلفة تماماً، وذلك يتوقف على مصالحهم المكتسبة وأولوياتهم الخاصة عند وضع الخطة، وعلى تجاربهم مع الدائرة أو موظفيها. وبالفعل، فإن اهتمامات وأهداف المعنيين مختلفة وكثيراً ما تكون متضاربة.

عند تشكيل الفريق، من الضروري معرفة المصالح التي يجب أن تراعى وتمثل لأي جهة من الجهات المعنية. ويُفضل أن ينضم إلى الفريق أشخاص من مؤسسات ودوائر حكومية أخرى لهم اهتمام كبير في الموضوع ذاته ومن هؤلاء:

- مدراء الدوائر الأخرى التي قد تتأثر بعناصر الخطة الاستراتيجية
- المتعاملون
- مؤسسات القطاع الخاص والأفراد الذين لديهم مصالح حالية أو محتملة في المستقبل في مجال معين (على سبيل المثال، إذا كان هناك احتمال مشاركتهم في تقديم سلع وخدمات الدائرة في المستقبل).

هناك أمور ينبغي أخذها في الاعتبار:

- هل المعنيون موضوع التساؤل يمتلكون مهارات أو معرفة تسمح لهم بتقديم مساهمة حقيقية للفريق، أم أنه يمكن الحصول على المعرفة ذاتها من دون انضمامهم للفريق؟
- هل وجود ممثل لجهة ما من الجهات المعنية يعرقل المشروع بأي شكل؟
- هل الشخص قادر على العمل بدوام كامل أم بدوام جزئي؟

1.4- وضع خطة المشروع

إن وضع خطة للمشروع قبل الانهماك في العمل التفصيلي للخطة الاستراتيجية له عدد من الفوائد منها:

- يساعد على تشكيل رؤية مشتركة عند جميع أعضاء الفريق
- يحقق التجانس بين النواحي المختلفة للمشروع
- يساعد على التفكير في المهام واستباق العقاقيل المحتملة
- يبرز الاعتبارات المتبادلة فيما يتعلق بالوقت والميزانية ومدى اتساع وعمق التحليل
- يساعد على استباق الأنشطة طويلة المدى
- يساعد على تلبية توقعات المعنيين حول ما يتم إدخاله أو إخراجها من نطاق المشروع، وحول ما يقوم به الفريق، وما إذا كان المشروع يسير على المسار الصحيح
- يوفر "ملاذاً" عندما تظهر الصعوبات

ومن الأمور التي يجب اعتمادها في خطة المشروع:

- تحديد خلفية المشروع والعوامل المحركة له
- تحديد الجدول الزمني للمشروع والمراحل الأساسية
- تحديد كل مرحلة من مراحل العمل المطلوب إنجازها، ومعرفة النقاط المفصلية والفعاليات الأساسية والغايات والمخرجات لكل مرحلة
- تحديد المخاطر المحتملة التي تهدد إنجاز المشروع بشكل ناجح
- معرفة كيفية التعريف بالمشروع مع الدوائر المعنية وخارجياً وتوضيح المبررات لذلك
- تحديد الافتراضات المتعلقة بميزانية المشروع
- تحديد ترتيبات إدارة المشروع: راعي المشروع وما إذا كان سيتم تشكيل مجلس لتوجيه دفة المشروع، أو مجموعة استشارية، أو الاثنين معاً
- تحديد مؤشرات النجاح

بعد وضع خطة المشروع، من المهم جداً تحديد الهياكل الإدارية المناسبة. وهذا يجب أن يتضمن تحديد راعي المشروع (ومن الأفضل أن يتولى ذلك المدير العام أو أحد كبار المسؤولين) ومعرفة ما إذا كان من المناسب تأسيس مجموعة توجيهية. وذلك يساعد راعي المشروع على إكسابه ثقة كبيرة من كبار الموظفين منذ البداية، كما يزوده بالاستشارات بشأن مدى قبول النتائج والتوصيات التي يتم التوصل إليها والتي تؤثر على مضمون الخطة الاستراتيجية.

1.5 - وضع خطة التواصل

إن خطة للتوعية والتواصل يجب أن توضح منهج الفريق في التعامل مع المعنيين ووسائل الإعلام (إذا كان التواصل مع الإعلام مطلوباً) في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. وينبغي أن تحتوي الخطة على الأنشطة والمسؤوليات والجدول الزمني بوضوح. وعند وضع هذه الخطة يجب معالجة الأمور التالية:

الجمهور

- من هي المجموعات الرئيسية من الجمهور التي:
 - يمكنها أن تؤثر في تغيير المجريات (أو لا يمكنها ذلك)؟
 - تتأثر بما يتم التخطيط له؟

الوسائل

- ما هو الأسلوب الأفضل للتواصل مع الجمهور؟
- ما هي المطبوعات التي يقرؤونها؟
- مع من يتحدثون؟
- ما هي قنوات الاتصال الغير فعالة؟

التوقيت

- هل هناك فرص منطقية على الجدول السنوي يمكن استغلالها؟
- متى يجب البدء؟

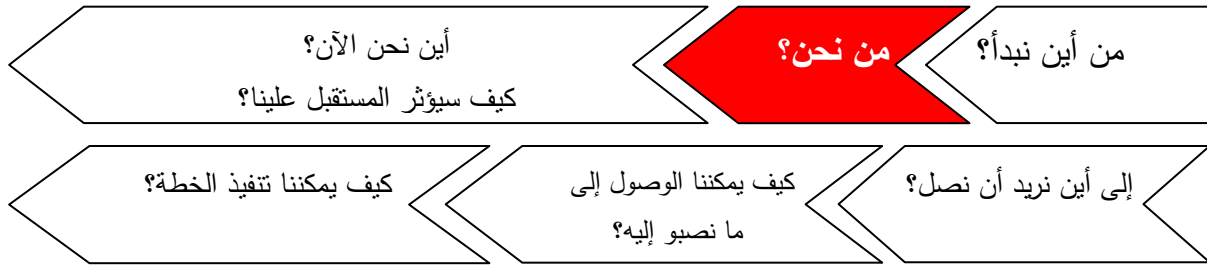
1.6 - قائمة التفقد

في نهاية هذه المرحلة يجب إنجاز الأمور التالية:

- * إيجاد راع للمشروع.
- * الموافقة على الأنشطة والمهام ونطاق المشروع.
- * تأسيس هيكل المشروع وترتيبات إدارته.
- * تشكيل فريق العمل بالحجم الصحيح والمهارات اللازمة.
- * تحديد المعنيين وطريقة إشراكهم.
- * وضع خطة التواصل.
- * إرسال رسالة من المدير العام لإطلاع الموظفين والمعنيين المشاركين في المشروع على عملية التخطيط الاستراتيجي وما يجب إنجازه.

الإطار 2- المرحلة 1- قائمة التفقد - من أين نبدأ؟

المرحلة 2- من نحن؟



■ تحديد بيئة عمل الدائرة
■ صياغة الرسالة / مبرر وجود الدائرة
■ تحديد القيم
■ تفهم عمل الدائرة

2.1 مقدمة

الأهداف

أهداف هذه المرحلة هي:

- تحديد البيئة التي تعمل ضمنها الدائرة
- توضيح رسالة الدائرة وسبب وجودها
- تحديد القيم التي تدعم رسالة الدائرة
- تفهم إطار عمل الدائرة

المدة الزمنية

ينبغي إكمال هذه المرحلة خلال 1-2 أسبوع

المعنيون

- فريق الإدارة العليا بالدائرة

المهارات المطلوبة

- تنظيم ورش عمل
- مهارات الاتصال
- إدارة الأفراد
- التفكير البناء

الأدوات والنماذج

- جلسات العصف الذهني (الملحق 1)

إطار العمل

2.2- تحديد بيئة عمل الدائرة

نقطة جيدة للبداية تكمن في خطة دبي الاستراتيجية والخطط القطاعية المنبثقة منها. وعلى الرغم من أن خطة دبي الاستراتيجية تحدد الرسالة والرؤية والأولويات والغايات والأهداف الاستراتيجية للحكومة بأكملها، إلا أنها تقدم أيضاً إطار العمل والبيئة الملائمة التي ستعمل الدائرة من خلالها لتطوير خطتها الاستراتيجية. وبذلك يكون التخطيط الاستراتيجي للدائرة جزءاً من عملية تنفيذ خطة دبي الاستراتيجية.

2.3- صياغة الرسالة /مبرر وجود الدائرة

إن الرسالة (أو مبرر الوجود) مصطلح يشير إلى السبب الجوهري لوجود الدائرة، أي لماذا هي قائمة؟ وهذا أمر يختلف عن الأهداف المعروفة مثل جني الأرباح أو المحافظة على رضى المتعامل، بل هو سبب رئيسي وأكثر أهمية. فعلى سبيل المثال، ربما تشعر دائرة الصحة والخدمات الطبية أنها أسست " لتحقيق تحسن في الوضع الصحي لسكان إمارة دبي " بينما تكون رسالة المستشفى " تقديم رعاية صحية عالية الجودة للمرضى".

إن الخطة الاستراتيجية والأنشطة الخاصة بدائرة ما، تستند جميعها على رسالتها. وينبغي التأكد من صياغة الدائرة لرسالتها. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإنه من الأجدي عقد ورشة عمل مع فريق الإدارة العليا للاتفاق على نص الرسالة. وخلال وضع نص الرسالة فإنه من الأهمية التأكد من أنها منسجمة مع رسالة حكومة دبي.

الإطار 3- أمثلة على نصوص مختلفة للرسالة

مثال على نص رسالة جيدة:
نص رسالة الهيئة الطبية في بريطانيا
"سنقدم خدمات عالية الجودة مصممة حسب احتياجات السكان بصورة تكمّل الخدمات التي يقدمها شركاؤنا في مجال الرعاية الصحية والاجتماعية".

مثال على مقولة رسالة ضعيفة:
"نحن نعمل في مجال الرعاية الصحية".

وهذه الرسالة الأخيرة تحدد فقط المجال الذي يعملون فيه، ولم تذكر أي شيء عما تقدمه أو تتجزه الدائرة. إنها تقتصر للوضوح حول "الغرض من الوجود".

2.4- تحديد القيم

التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديد الأهداف ثم التخطيط لاستخدام وسائل معينة لتحقيقها. إن جميع الدوائر الحكومية عليها تطبيق أرفع معايير الأمانة، وينبغي أن يكون ذلك ملموساً. ولذلك، من الضروري التمسك بالقيم التي توجّه كل الأفعال والعمليات والخطط. وهذه القيم يجب أن تُحدّد بوضوح وأن تُعمّم ويتم التصرف على أساسها ولا بد أن تكون منسجمة مع قيم حكومة دبي.

الإطار -4- أمثلة على القيم

القيم التي تسترشد بها الهيئة الطبية في بريطانيا

- * الاحترام والكرامة للجميع
- * مشاركة المرضى بآرائهم
- * الانفتاح والنزاهة وسرعة التجاوب
- * الفخر بما نفعل
- * الحرص على أن تكون مصلحة المريض فوق كل المصالح الأخرى

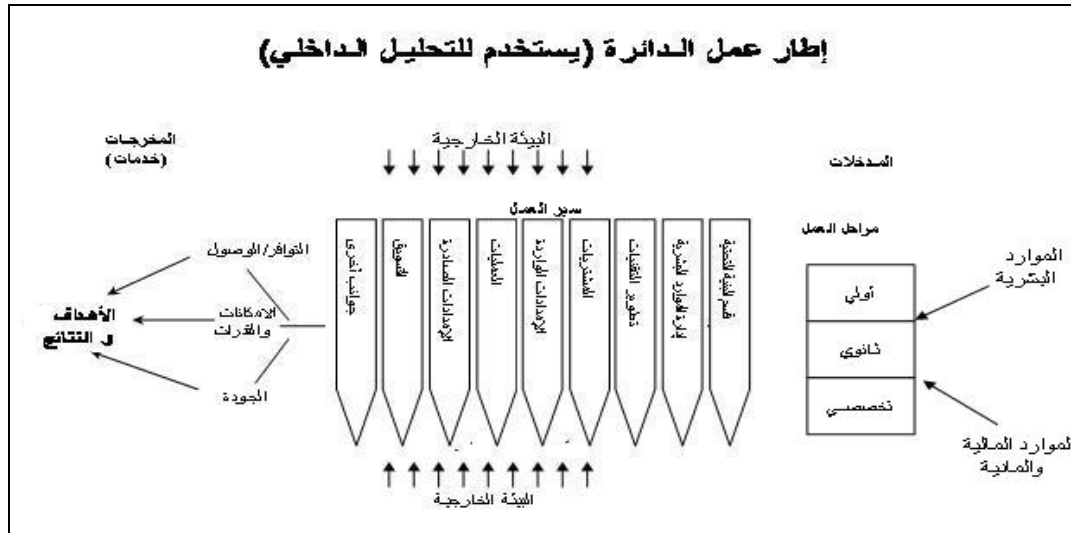
إذا لم يكن لدى الدائرة مجموعة قيم محددة بوضوح، فإنه بالإمكان تحديدها في ورشة عمل مع فريق الإدارة العليا.

2.5- تفهم عمل الدائرة

تقدم الدائرة مجموعة واسعة من السلع والخدمات إلى متعاملها. وجزء من معرفة "من نحن" يتعلق بفهم إطار عمل الدائرة، أي كيف تقدم مخرجاتها. ومن المفيد عمل "خريطة المخرجات والنتائج" لتوضيح كيفية تحقيق الانسجام في عمل الدائرة ككل. وهذه الخريطة توضح، من خلال رسم توضيحي، مدخلات الدائرة في جهة (مثل الموظفين، والموارد المالية، والمعدات) وترجمة هذه المدخلات بشكل منطقي إلى سلسلة من المخرجات في الجهة الأخرى. والمخرجات هي الأمور التي تقدمها الدائرة مثل "تطعيم الأطفال" أو "صيانة الطرق" وتكون تحت سيطرة الدائرة. وعندما يتم تقديمها، فإن هذه المخرجات تقود إلى تقديم "نتائج" والتي تكون خارج السيطرة المباشرة للدائرة، ولكنها تشكل الأهداف النهائية التي تحاول الدائرة تحقيقها. ومن الأمثلة على النتائج: "تقليل الأمراض" أو "تقليل زمن التنقل".

يوضح الرسم التوضيحي التالي إطار العمل العام والذي يمكن تطبيقه في مؤسسات ودوائر مختلفة.

الرسم التوضيحي 4- مثال على إطار عمل الدائرة



إن تحضير إطار عمل الدائرة أو خريطة المخرجات والنتائج، يتم بأفضل وجه من خلال مشاركة فريق التخطيط الاستراتيجي. وجلسات العصف الذهني يمكن أن تكون تكتيكاً مفيداً لذلك (الملحق 1). وإطار العمل عنصر أساسي لفهم كيفية سير عمل الدائرة. وهذا الإطار ينسجم أيضاً مع محاور "بطاقة الأداء المتوازنة" لقياس أداء الدائرة. والروابط بين الاثنين موضحة فيما يلي:

الجدول 4- الروابط بين بطاقة الأداء المتوازنة وإطار عمل الدائرة

محاور "بطاقة الأداء المتوازنة"	عناصر إطار العمل
المعنيون والمتعاملون	المخرجات والنتائج
الموظفون	مدخلات الموارد البشرية
الموارد المالية والمادية	مدخلات الموارد المالية والمادية
العمليات الداخلية	سير العمل

ولابد من استخدام هذا الإطار في عملية التخطيط الاستراتيجي.

2.6- قائمة التفقد

الإطار 5- المرحلة 2- قائمة التفقد - من نحن؟

في نهاية هذه المرحلة يجب انجاز الأمور التالية: * فهم وتحديد رسالة الدائرة أو سبب وجودها * فهم وتحديد قيم الدائرة * التأكد من أن الرسالة والقيم منسجمة مع رسالة وقيم حكومة دبي، كما جاء في خطة دبي الاستراتيجية * فهم إطار العمل الذي من خلاله ستحقق الدائرة غاياتها وأهدافها وتحضير رسماً توضيحياً لذلك.
--

المرحلة 3 - أ- أين نحن الآن؟

ب- كيف سيؤثر المستقبل علينا؟



■ تحليل تاريخي (أين نحن الآن؟)
■ تحليل مستقبلي (كيف سيؤثر المستقبل علينا؟)

3.1- مقدمة

الأهداف

أهداف هذه المرحلة هي:

- فهم كيفية استخدام الأدوات لإجراء تحليل "تاريخي" و "مستقبلي"
- فهم كيفية تأثير الاتجاهات المستقبلية على الدائرة

المدة الزمنية

ينبغي استكمال هذه المرحلة خلال 4-8 أسابيع.

المعنيون

- فريق الإدارة العليا في الدائرة
- المتعاملون والموردون الرئيسيون (إذا دعت الحاجة)
- خبراء في قطاعات معينة

المهارات المطلوبة

- التفكير البناء
- جمع البيانات وتحليلها
- أدوات بناء النماذج
- التنبؤات وبناء السيناريوهات

- مهارات الاتصال
- إدارة الأفراد والمشاريع
- مقارنات معيارية

الأدوات والنماذج

- تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (الملحقان 2، 3)
- تحليل PESTLE للاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية (الملحق 4)
- المسح الأفقي (الملحق 5)

3.2- نظرة عامة

في هذه المرحلة يتم تحليل الوضع من خلال النظر إلى البيئتين الداخلية والخارجية للدائرة وتأثير ذلك على عملها. وهذه المرحلة تشتمل على عنصرين:

- التحليل التاريخي (المرحلة 3أ- أين نحن الآن؟)
- التحليل المستقبلي (المرحلة 3ب- كيف سيؤثر المستقبل علينا؟)

إطار العمل العام الذي يتم من خلاله إجراء تحليل الوضع موضح في الرسم التوضيحي التالي :



الرسم التوضيحي 5- تحليل الوضع

وعليه، فإنه بالإمكان استخدام هذا الإطار فيما تبقى من هذه المرحلة لإعداد تحليلاً تاريخياً ومستقبلياً للوضع.

3.3- التحليل التاريخي (أين نحن الآن؟)

التخطيط الاستراتيجي يعمل على رآب الصدع بين المرحلتين "أين نحن الآن" و "إلى أين نريد أن نصل" في المستقبل. وللقيام بذلك، لابد من تطوير مفهوم جيد ومشارك حول الغرض الأساسي من وجود الدائرة والبيئة التي تعمل فيها. والخطوة الأولى تبدأ بالاستفادة من الموقف الحالي عن طريق فهم الأداء الحالي وبيئة العمل الحالية والقدرات الداخلية للدائرة من حيث نقاط القوة والضعف. وهناك مجموعة من الأدوات التي يمكن الاستفادة منها واستخدامها ومن أكثرها شيوعاً هي تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتحليل PESTLE للاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية والتي تعتبر بسيطة وسهلة الاستخدام.

استخدام الأدوات:

- تحليل SWOT هو أداة تحليل (للعوامل الداخلية والخارجية) لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الدائرة بحيث تركز على العوامل الداخلية للدائرة، أما الفرص والتحديات فهي تركز على العوامل الخارجية للدائرة.

إن أفضل طريقة لإجراء تحليل SWOT هي عقد جلسات عصف ذهني بمشاركة:

- الإدارة العليا
- الإدارة التشغيلية
- مزيج من الجهات المعنية

وإن كان جمع المعنيين مع بعض صعباً، فإنه بالإمكان عقد اجتماعات فردية لتحديد ما يروونه من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الدائرة.

والقواعد الأساسية لإجراء تحليل SWOT هي التالية:

• التركيز

- تحديد المجال الذي سيتم تقييمه، وكلما كان التحديد دقيقاً يكون التحليل أكثر فائدة. ومن الأفضل إجراء عدة تحليلات SWOT مركزة تتناول جوانب محددة لبناء صورة شاملة. ومن الأمثلة على المجالات الممكن تقييمها الوظائف التنفيذية كالتمويل، التسويق، الخ... والعمليات المختلفة (كيف نتعامل مع المشتريات، وإدارة خدمة المتعاملين... الخ) والخدمات المختلفة كالرعاية الأولية، والرعاية الثانوية، والرعاية التخصصية في حالة دائرة الصحة والخدمات الطبية.
- التركيز على الأمور الحرجة
- استخدام مصطلحات دقيقة وتجنب المصطلحات الفضفاضة

• الرؤية المشتركة

- التأكد من تطبيق عملية المشاركة لبناء ملكية مشتركة
- تغطية جميع النقاط بشكل شامل للحصول على نتائج جيدة

- وضع رؤية مشتركة للعالم وتحديد موقع الدائرة فيه

- الاهتمام بالمتعاملين
- التأكد من تقدير المتعاملين لنقاط القوة والضعف للدائرة
- التحليل البيئي (الفرص والتحديات)
- التأكد من أن الفرص والتحديات موجودة في البيئة الخارجية للدائرة وليس في الدائرة نفسها
- التأكد من أن هذه العوامل لا تعتمد على أفعال إدارة الدائرة

كما ذكرنا أعلاه، من المهم أن يكون تحليل SWOT مركزاً. ومن الجيد التفكير بنقاط القوة والضعف بالتوازي مع بطاقة الأداء المتوازنة أو إطار عمل الدائرة المذكور في المرحلة الأولى.

التحليل الداخلي

تتألف عملية إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف للدائرة من الخطوات التالية:

- تحديد المجالات التي سيتم تحليلها وذلك بمراجعة إطار عمل الدائرة المذكور في المرحلة الأولى. وفي مثال الرعاية الصحية فبالإمكان تحليل مختلف الخدمات في الرعاية الأولية والثانوية والتخصصية. وكما ذكر سابقاً، من الأفضل إجراء عدداً من تحليلات SWOT لكل مجال من المجالات المختلفة، وليس تحليلاً واحداً للدائرة ككل. وعليه، إعطاء نتائج أفضل من حيث فهم الأمور والمجالات ذات الصلة.
- جمع معلومات عن الأداء الماضي والحالي في المجال الذي يتم تحليله. وهذا يؤدي إلى فهم مستوى الأداء، والأهم من ذلك، فهم نقاط القوة والضعف الكامنة والتي تؤدي إلى ذلك المستوى المتفوق أو المتدني من الأداء.
- استخدام المعلومات المذكورة أعلاه كمداخلات في ورشة عمل يتم فيها تحديد نقاط القوة والضعف في المجال الذي تتم مناقشته. وفي ورشة العمل ذاتها، يجب النظر أيضاً إلى الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية. وهذا يعتمد على آراء المشاركين في مختلف جلسات العصف الذهني، وغالباً ما يتناول النقاش تجارب سابقة والتي يتم التحقق منها بواسطة الأدلة.
- أثناء مراجعة نقاط القوة والضعف للدائرة يجب فهم إلى أي مدى هذه النقاط قادرة على التأثير على الدائرة. ومن الواضح أن جميع نقاط القوة والضعف ليست متساوية في الأهمية. وهناك أدوات تساعد على فهم الأهمية النسبية لكل نقطة من نقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يمكن الدائرة من ترتيب الأولويات وتوزيع الجهود للتعامل مع هذه النقاط. وهذه الأداة (التي تقيّم درجة القوة والضعف لكل عامل وتأثيره المحتمل) تتيح تحقيق ذلك. كما أنه من الأهمية خلال إجراء التحليل القيام بتحليل العوامل التي ترتبط بالمحاور الأربعة لإطار عمل الدائرة أو بطاقة الأداء المتوازنة المستخدمة في دبي، وهي: المعنيون والمتعاملون، والموظفون، والإجراءات الداخلية، والكفاءة المالية والمادية.
- ترتيب أولويات العوامل المختلفة بالاعتماد على نظام النقاط.

والملاحق 2 يوضح مثال لمستشفى حكومي للرعاية الصحية في بريطانيا يغطي التحليل الداخلي المذكور أعلاه.

التحليل الخارجي

إن تحليل PESTLE أداة أخرى يمكن استخدامها لتحليل التأثيرات التي تواجه الدائرة من عدة عوامل خارجية:

العامل السياسي:	العالم، الإمارات، دبي، الاتجاهات المحلية والمجتمعية
العامل الاقتصادي:	العالم، الإمارات، دبي، الاتجاهات المحلية
العامل الاجتماعي:	التطورات في المجتمع، الثقافة، توقعات السلوك، التركيبة السكانية، الخ...
العامل التقني:	تطورات أجهزة الحاسوب، البرمجيات، التطبيقات، المعدات الأخرى، المواد، المنتجات، العمليات، الخ...
العامل القانوني:	العالم، الإمارات، دبي، التغييرات في التشريعات
العامل البيئي:	العالم، الإمارات، دبي، الضغوط والحركات المحلية

عند إجراء التحليل التاريخي، فإن تحليل PESTLE يتناول الاتجاهات الحالية وتأثيرها على الدائرة. ويمكن أيضاً استخدام هذا التحليل في جلسات العصف الذهني كما هو الحال في تحليل SWOT. وبعد تحديد الاتجاهات، فإن الخطوة التالية هي تحليلها إلى فرص وتحديات. والملحق (3) يتضمن أداة تساعد على فهم الأهمية النسبية لكل من الاتجاهات الخارجية وعلى تصميم الحل المطلوب تبعاً لذلك. وكما هو مبين في الملحق (2)، فإن المثال في الملحق (3) يعود لمستشفى حكومي للرعاية الصحية الثانوية في بريطانيا.

3.4- التحليل المستقبلي (كيف سيؤثر المستقبل علينا؟)

بعد إجراء تحليل البيئة الحالية (الداخلية والخارجية)، فإن الخطوة التالية هي فهم الاتجاهات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها المحتملة على الدائرة. وربما يكون بعض هذه المعلومات متوفراً في خطة دبي الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية القطاعية إلا أنه يجب دعم التحليل بجلسات عصف ذهني (الملحق 1).

استخدام الأدوات

كما هو الحال في التحليل التاريخي، فإن استخدام تحليلات SWOT و PESTLE.

التحليل الداخلي

لمعرفة تأثيرات الاتجاهات المستقبلية على الدائرة داخلياً، من المفيد القيام بتحليل الاتجاهات إلى نقاط قوة وضعف. وعليه، من المفيد أن يتم تقييم كل اتجاه على أساس عناصر إطار عمل الدائرة أو محاور بطاقة الأداء المتوازنة. ومن الأمثلة على التغييرات الداخلية إحالة عدد كبير من الموظفين ذوي الكفاءات (مدخلات الموارد البشرية) إلى التقاعد أو الحاجة للاستثمار في المباني والمعدات (مدخلات الموارد المالية والمادية) والتي ستصل إلى نهاية عمرها الاقتصادي في السنوات القليلة القادمة.

ومع هذه المعلومات فإنه يمكن بناء سيناريوهات حول الوضع الذي ستصبح عليه الدائرة داخلياً نتيجة لتأثيرات هذه الاتجاهات المستقبلية. وهذا سيساعد على بناء سيناريوهات مستقبلية.

التحليل الخارجي

بالنظر إلى الاتجاهات الخارجية يمكن استخدام إطار PESTLE للتنبؤ بتأثير هذه الاتجاهات على الأنشطة المستقبلية للدائرة. وعند إجراء تحليل PESTLE يجب إشراك أشخاصاً لديهم فهم وخلفية عن البيئة الخارجية المتعلقة بعمل الدائرة والتأثير المحتمل لهذه الاتجاهات عليها. فعلى سبيل المثال ، فإن الاتجاهات في حالة الرعاية الصحية يمكن أن تتضمن تطورات تقنية لها تأثير على طريقة تقديم دائرة الصحة والخدمات الطبية لخدماتها في المستقبل.

إضافة إلى ذلك ، هناك معلومات أخرى يمكن استخدامها على شبكة الإنترنت وفي مطبوعات مختلفة صادرة عن المؤسسات الدولية مثل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ووحدة الأبحاث الاقتصادية والأمم المتحدة وتقارير البنك الدولي الخ... التي تضع تنبؤات لعدد من الاتجاهات العالمية. ومن المعلومات المفيدة التي يمكن الحصول عليها من هذه المطبوعات: تنبؤات بأسعار النفط ، وتغيرات أنماط العمل الناشئة عن الابتكارات التقنية ، والتغيرات الديموغرافية... الخ. إن عملية بناء سيناريوهات مستقبلية تساعد على فهم انعكاسات هذه السيناريوهات على الدائرة. وبناءً على طبيعة الاتجاهات المستقبلية يمكن الاستعانة ببعض الخبراء القادرين على توضيح هذه التأثيرات على العمل المستقبلي للدائرة. بالإضافة إلى إمكانية المساعدة في بناء سيناريو مستقبلي للدائرة.

يتضمن الملحق (4) مثالاً على تحليل PESTLE للاتجاهات المستقبلية للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية.

والمسح الأفقي يعتبر أداة مكتملة لتحليل PESTLE ويتضمن تقييم مستقبل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والعوامل الأخرى التي يمكن أن تترك أثراً على عمل الدائرة. ويمكن استخدام هذا التحليل لمساعدة الدائرة على البقاء "متقدمة خطوة إلى الأمام" ولمعالجة السيناريوهات المستقبلية المحتملة في وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي. ويمكن استخدام أدوات بناء النماذج للإطلاع على سيناريوهات مختلفة في المستقبل. ويمكن القيام بذلك عن طريق استخدام تحليل "ماذا لو؟". وهناك مزيد من التفاصيل عن المسح الأفقي موضحة في الملحق (5).

3.5- قائمة التفقد

الإطار 6- المرحلة 3- قائمة التفقد - أين نحن الآن؟ وكيف سيؤثر المستقبل علينا؟

في نهاية هذه المرحلة يجب إنجاز الأمور التالية:

- * إنجاز تحليل SWOT للآفاق التاريخية والمستقبلية
- * إنجاز تحليل PESTLE للآفاق التاريخية والمستقبلية
- * تطوير فهماً جيداً للوضع الحالي وتأثيرات الاتجاهات المستقبلية على الدائرة
- * ترتيب أولويات نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
- * إشراك خبراء في إجراء المسح الأفقي وتخطيط السيناريوهات

المرحلة 4- إلى أين نريد أن نصل؟



■ وضع الرؤية
■ وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية
■ وضع مؤشرات الأداء الرئيسية
■ منهجية تحديد الأهداف الكمية

4.1- مقدمة

الأهداف

أهداف هذه المرحلة هي:

- وضع رؤية للدائرة
- وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية للدائرة
- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء
- وضع الأهداف الكمية للغايات والأهداف

المدة الزمنية

ينبغي استكمال هذه المرحلة خلال 4-6 أسابيع.

المعنيون

- فريق الإدارة العليا للدائرة
- المتعاملون والموردون الرئيسيون (إذا اقتضى الأمر)

المهارات المطلوبة

- التفكير البناء
- جمع البيانات وتحليلها
- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية
- المقارنات المعيارية
- تحديد الأهداف الكمية
- مهارات الاتصال
- إدارة الأفراد والمشاريع

الأدوات والنماذج

- منهجية تحديد الأهداف الكمية (الملحق 6)
- بطاقة الأداء المتوازنة
- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام منهجية CSF (عامل النجاح الرئيسي)

4.2- وضع الرؤية

الخطوة الأولى في هذه المرحلة هي وضع رؤية للدائرة. وتُعرف الرؤية بأنها نظرة مستقبلية لوضع الدائرة تساعد على التوسع والإلهام والتوجيه، وتدفع نحو التحول المؤسسي والتغيير السلوكي. وهناك تفاصيل أوضح في الجدول التالي :

الجدول 5- ماذا تقدم الرؤية الجيدة؟

التوسع	نظرة مستقبلية أهداف طويلة المدى تبدو صعبة التحقيق
الإلهام	تعني شيئاً مهماً للناس تثير الاهتمام متسقة مع تطلعات الدائرة وقيمتها
التوجيه	يمكن ترجمتها إلى طرق جديدة للعمل تقدم طريقة للأداء الأفضل متميزة ويصعب تقليدها

إن عملية وضع رؤية شبيهة برسم لوحة للصورة التي ستبدو عليها الدائرة إذا كانت ناجحة. يجب التفكير بالمتعاملين، والمنتجات والخدمات، والأسواق، والعمليات، والموظفين الخ... وهناك طريقة أخرى لوضع الرؤية وذلك بالتفكير حول المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة في دبي وهي: المعنويون والمتعاملون، والموظفون، والعمليات الداخلية، والجوانب المالية والمادية. ومن المفيد القيام بإعداد قائمة حول الرسم التوضيحي الذي ستبدو عليه الدائرة تحت كل محور من هذه المحاور الأربعة. والرؤية يجب أن تتضمن هذه الجوانب جميعها. عندئذ يمكن البدء بعملية صياغة الرؤية وليس من الضروري أن يحتوي نص

الرؤية على كلمات مثل متعاملون، منتجات، الخ... ولكن يجب أن تكون هذه العناصر مفهومة ضمناً في الرؤية. وأخيراً، عند صياغة الرؤية، من المفيد أن تبدأ المقولات بكلمات "بحيث تبدو...". وعلى سبيل المثال رؤية شركة الخطوط الجوية البريطانية: (بحيث تبدو) "الخطوط الجوية المفضلة على مستوى العالم"

من الأفضل أن يتم الاتفاق على عناصر الرؤية ضمن فريق يضم عادةً الإدارة العليا بالإضافة إلى ممثلين عن الجهات الرئيسية المعنية، إن اقتضت الحاجة. وهذه عملية متكررة، إذ يمكن وضع عدة رؤى قبل التوصل إلى اتفاق على الرؤية التي يشعر الجميع بالارتياح تجاهها. والأهم من ذلك، هو أن الرؤية يجب أن تمثل "مستوى النجاح الذي ستحققه الدائرة". وبعد الاتفاق على الرؤية، يجب إرسالها إلى جميع المعنيين في الدائرة، وخاصة الموظفين المشاركين في تحقيقها. ومن المهم أيضاً فهم أن الرؤية هي صورة للوضع في مرحلة معينة، وليس لها نقطة نهاية. وفي مثال شركة الخطوط الجوية البريطانية أعلاه، يلاحظ أن الرؤية ليست مقيدة بزمن.

وبالعودة إلى موضوع المستشفى الحكومي في بريطانيا، نجد مثلاً آخر على الرؤية:

(بحيث يبدو) "مستشفى من الطراز الأول لخدمة مجتمعنا"

وهذا يشمل العناصر الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازنة:

المعنيون والمتعاملون: أي المرضى الذين يتلقون خدمة من الطراز الأول. ولذلك، فإن رضى المتعاملين مسألة مهمة. **الموظفون:** إذا لم يمتلك الموظفون مهارات عالية وحوافز كافية، فلن يكون ممكناً تقديم خدمة من الطراز الأول. **العمليات الداخلية:** إذا لم يكن لدى الدائرة عمليات ممتازة ومحكمة، فلن تكون قادرة على تقديم خدمات بالكفاءة والفعالية المطلوبة. **الجوانب المالية والمادية:** إذا لم يكن المستشفى ممولاً بشكل جيد فلن يكون قادراً على الاستمرار وبالتالي لن يقدم خدمة من الطراز الأول.

وأخيراً من المهم أن تكون الرؤية التي تتبناها الدائرة متسقة مع رؤية دبي، كما هو وارد في خطة دبي الاستراتيجية.

4.3- وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية

بعد صياغة الرؤية والاتفاق عليها، ينبغي تحديد الغايات الاستراتيجية للدائرة على المدى المتوسط والطويل. وينبغي أن تكون هذه الغايات منسجمة مع توقعات ومتطلبات المعنيين، وتعكس الأسباب الجوهرية لإنشاء هذه الدائرة والتي يمكن أن تغطي خدمة المتعاملين، الربحية، والنمو، وأبعاد أخرى.

سيكون بالإمكان تحديد بعض الغايات من خلال مراجعة خطة دبي الاستراتيجية والخطط القطاعية ذات الصلة. إن عملية وضع غايات أخرى تشمل اعتماد رؤية الدائرة ورسالتها كنقطة بداية وتحديد عوامل النجاح الرئيسية (CSFs) التي تدعم تحقيق

الرؤية والرسالة. وعوامل النجاح الرئيسية هي تلك الأمور الرئيسية التي يجب أن تسير بشكل صحيح في الدائرة لكي تحقق رؤيتها وتنفذ رسالتها في أفضل وجه ممكن.

إن وضع عوامل النجاح الرئيسية للدائرة يجب أن يتم من قبل المدراء وفريق الإدارة العليا بحيث لا يزيد الفريق عن أكثر من 10-12 مديراً وعلى أن يضم جميع رؤساء الإدارة التنفيذية الرئيسية. ويجب أن يُطلب منهم وضع ثلاثة عوامل نجاح رئيسية للدائرة ككل (وليس فقط ضمن نطاق مسؤولياتهم). ومن خلال هذه العملية تحصل عادةً أن يكرر عدة أشخاص كل منهم الآخر وهذا أمر طبيعي. وضمن فريق مكون من 10 أشخاص يمكن الحصول على نحو 12-15 عامل نجاح رئيسي ويمكن استخدام جلسات العصف الذهني كما هو موضح في الملحق 1.

وخلال وضع عوامل النجاح الرئيسية، سيكون من المفيد التفكير في إطار عمل الدائرة الذي يوضح الروابط بين المدخلات والمخرجات والنتائج. ولقد تم استخدام إطار العمل هذا في إجراء تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات حيث أن الكثير من الأمور التي ظهرت في تحليل SWOT مفيدة في تنفيذ هذه العملية.

أما الخطوة التالية هي إمكانية تجميع ودمج كل عامل من عوامل النجاح الرئيسية إلى مجموعات. وبعد القيام بذلك ، فإن الخطوة الأخيرة هي إخضاع عوامل النجاح الرئيسية هذه لاختبار "ماذا لو"، أي معرفة ماذا لو لم يتم تحقيق هذا العامل من عوامل النجاح؟ وعبر سلسلة من استعراض التحديات، يمكن الوصول إلى 5-6 عوامل نجاح رئيسية تحظى بموافقة الجميع، ويعتبرونها عوامل جوهرية لتحقيق الرؤية. وفي حالات نادرة يمكن التوصل إلى أكثر من 5-6 عوامل على ألا تزيد عن عشرة عوامل. وإذا تم تحديد أكثر من عشرة عوامل، فلا يمكن أن تكون هذه العوامل جميعها رئيسية مما يترتب عليه مراجعة القائمة مرة أخرى. وعلى الأرجح ستكون هناك جلستين مع هذا الفريق بحيث لا تستغرق كل جلسة أكثر من نصف يوم.

وبعد الاتفاق على عوامل النجاح الرئيسية، فإن الخطوة التالية هي وضع الغايات الاستراتيجية للدائرة. ويجب صياغة عوامل النجاح الرئيسية التي تم تحديدها بحيث تبدو شبيهة بالغايات الاستراتيجية. وبعد وضع الغايات الاستراتيجية، فإن المرحلة التالية هي وضع الأهداف الاستراتيجية الداعمة. وباستخدام نفس المنهج المتبع لتحديد عوامل النجاح الرئيسية المذكور أعلاه يمكن وضع الأهداف الاستراتيجية للدائرة. ومن المفيد التفكير في الأهداف الاستراتيجية على غرار المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة في دبي، وهي المعنويون والمتعاملون، الموظفون، العمليات الداخلية، الجوانب المالية والمادية. وهذا المنهج ينسجم مع الرؤية التي تم تطويرها بالاستناد إلى هذه المحاور الأربعة.

ويجب التأكد من أن تكون الغايات والأهداف المرتبطة بها مستوفية للشروط التالية:

- ليست كثيرة جداً أي حوالي 6 غايات استراتيجية، وبمعدل 3 أهداف استراتيجية لكل غاية
- أن يكون مداها الزمني خمس سنوات
- منسجمة مع رسالة الدائرة ورؤيتها وقيمتها الأساسية

من الجيد تحضير وصفاً مختصراً لكل غاية استراتيجية ولكل هدف، بحيث يتم تقديمها بصورة مفهومة. ولتحقيق ذلك، فإن الوصف يجب أن يوضح المبررات وراء اختيار كل غاية/هدف من خلال مناقشة الدوافع والحوافز لكل منهما ، بما في ذلك المشكلة التي بحاجة إلى حل والمكاسب التي يمكن استخلاصها من تحقيق الغاية/الهدف.

والمثال في الإطار المبين أدناه يوضح كيفية تفصيل الغايات والأهداف الاستراتيجية من رسالة الدائرة ورؤيتها وعوامل النجاح الرئيسية.

الجدول 6- مثال على ترتيب الغايات والأهداف وعوامل النجاح الرئيسية

الهيئة الطبية

الرسالة

"سنقدم خدمات عالية الجودة مصممة حسب احتياجات السكان ومكملة للخدمات التي يقدمها شركاؤنا في حقل الرعاية الصحية والاجتماعية".

الرؤية

مستشفيات من الطراز الأول لمجتمعنا

مثال عوامل النجاح الرئيسية

خدمة طبية عالية الجودة

مثال على الغايات الاستراتيجية

تقديم خدمة طبية عالية الجودة تلبي تطلعات المتعاملين

مثال على الأهداف الاستراتيجية

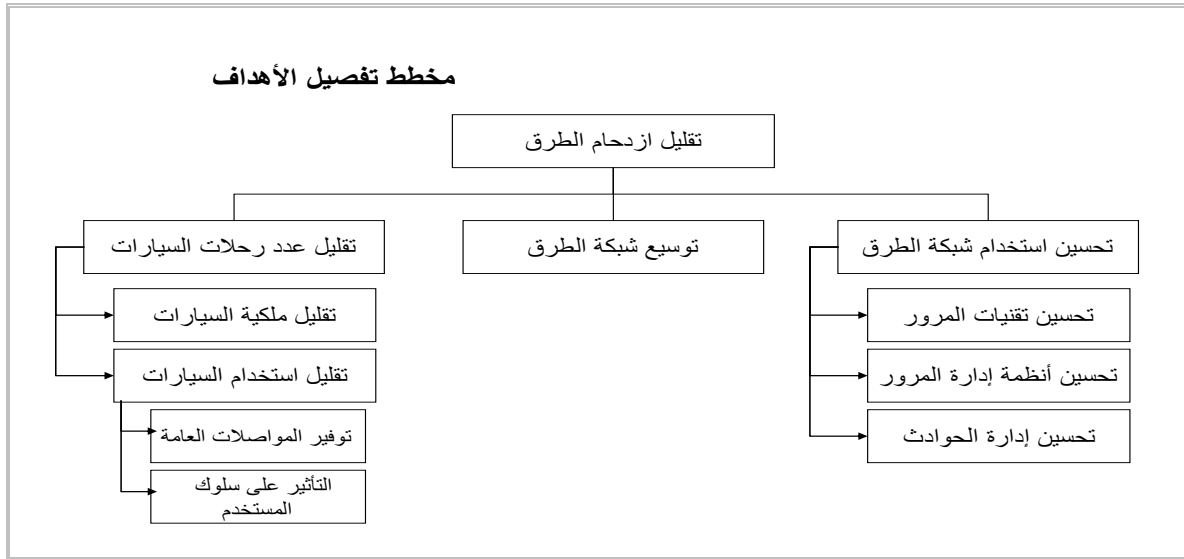
* تحقيق الأهداف الأساسية المذكورة في وثيقة المرضى

* تقديم العلاج للمريض في المستشفى الذي يختاره.

بعد ترجمة جميع عوامل النجاح الرئيسية إلى غايات وأهداف استراتيجية، من المهم التحقق من أنها منسجمة مع الأهداف المذكورة في خطة دبي الاستراتيجية والخطط القطاعية.

ولابد من تعيين أشخاصاً مسؤولين عن إنجاز كل هدف من هذه الأهداف بنجاح.

والمثال التالي يوضح كيفية ترجمة الغاية الاستراتيجية إلى أهداف في مستويات مختلفة. وهذا المثال يخص هيئة الطرق والمواصلات، والغاية الاستراتيجية هي "تقليل ازدحام الطرق".



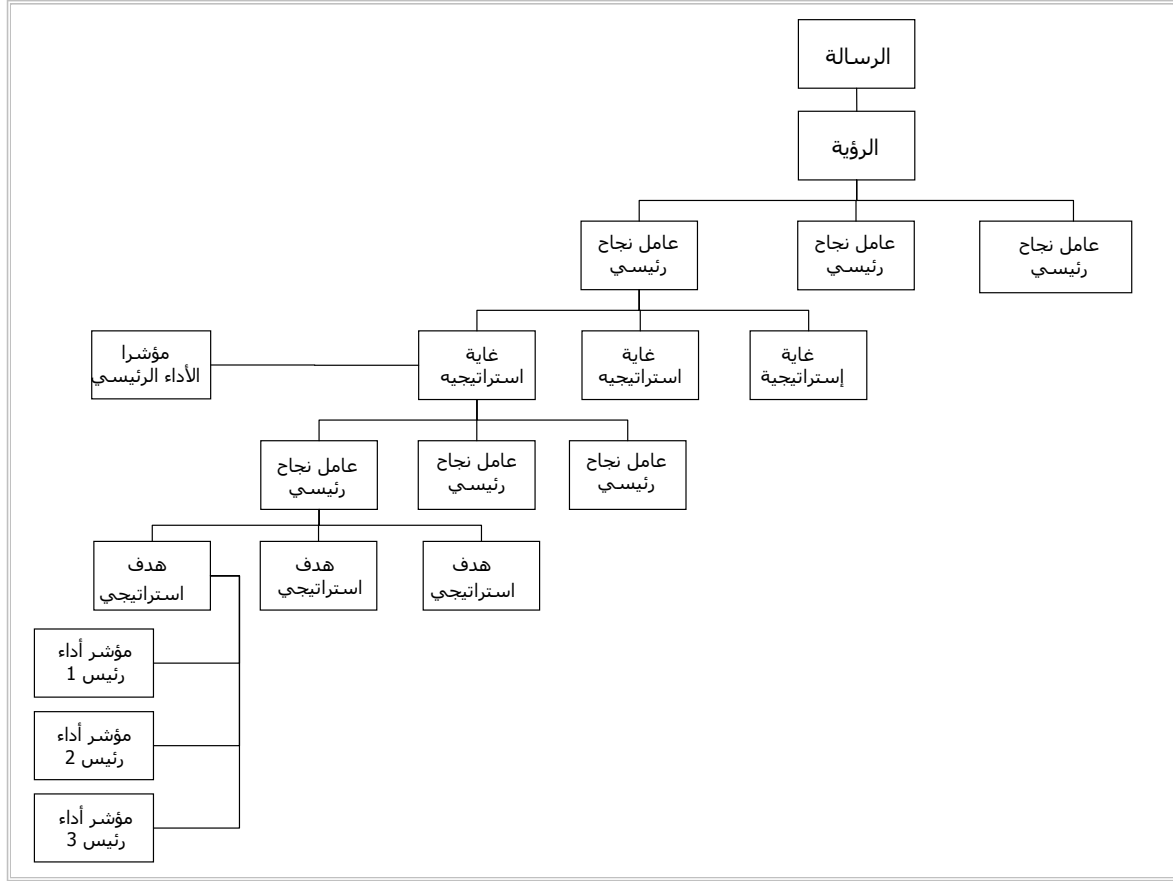
4.4- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية

إن مؤشرات الأداء الرئيسية تقيس مدى تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وهي تُصاغ عادة في هيئة أرقام أو نسب مئوية. فعلى سبيل المثال، فإن الهدف الاستراتيجي للهيئة الطبية يمكن أن يكون "تقديم العلاج للمريض في المستشفى الذي يختاره". ويمكن صياغة مؤشر الأداء الرئيسي على الشكل التالي: " % المرضى الذين يتلقون العلاج في المستشفى الذي يطلبونه كخيار أول".

ومن الضروري تطوير مؤشرات أداء لكل هدف استراتيجي للدائرة. وينبغي أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية محددة وقابلة للقياس. وتتم عملية وضع هذه المؤشرات والموافقة عليها بالتشاور مع فريق الإدارة العليا في الدائرة.

وغالباً ما تقوم المؤسسات والدوائر بمحاولة تحديد المؤشرات التي هي قيد الاستخدام أصلاً، أو المؤشرات السهلة. وعلى أي حال، فإن الاختبار الجوهري لمعرفة ما إذا كان مؤشر الأداء ملائماً هو معرفة إمكانيته لقياس إنجاز الدائرة لرسالتها أو رؤيتها. والمخطط التالي يوضح العلاقة بين الرسالة والرؤية ومؤشرات الأداء الرئيسية.

الرسم التوضيحي 7- العلاقة بين الرسالة والرؤية ومؤشرات الأداء الرئيسية



عند وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لابد من تفحص كل غاية استراتيجية والأهداف المرتبطة بها. والخطوة التالية هي جمع الأشخاص المسؤولين عن تحقيق كل هدف، ضمن كل غاية استراتيجية محددة. وعليه، تكون كل مجموعة مكونة من 5-6 أشخاص.

وهذه المجموعات عليها أن تجتمع في جلسات منظمة لتحديد ثلاثة عوامل نجاح رئيسية لتحقيق كل هدف وذلك للفائدة المكتسبة من النظرة الجماعية خاصة إذا كان هناك عدة أشخاص يمتلكون معرفة تخصصية للمساهمة في النقاش. وبعد عملية الجدل والانتقاء، ستكون كل مجموعة قادرة على تحديد عوامل النجاح الثلاثة الأكثر أهمية لتحقيق الهدف المنشود. وأخيراً، على المجموعة وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مستوى تحقيق عوامل النجاح الرئيسية. وببساطة يمكن أخذ كل عامل من عوامل النجاح الرئيسية والتفكير في العمل المطلوب لتحقيقه. ومؤشر الأداء الرئيسي هو الذي يقيس نجاح ذلك العمل.

وهذه العملية متكررة لكل غاية استراتيجية والأهداف المرتبطة بها. وفيما يلي مثال على ذلك:

الجدول 7- مثال على عوامل النجاح الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية

إدارة البيئة والأغذية والشؤون الريفية لحكومة بريطانيا

النتيجة الاستراتيجية: تقليل مساهمة بريطانيا في التغيرات المناخية في الكرة الأرضية من خلال تقليل انبعاث الغازات المسببة لاحتباس الأرض.

المؤشر العام الأساسي لقياس التقدم نحو هذه النتيجة هو تقليل انبعاث غاز الكربون من قبل قطاع المنازل (الأسر). عوامل النجاح الرئيسية تتضمن استخدام تقنيات الطاقة الفعالة والكفاءة من قبل الأسر. ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس هذا العامل تتضمن نسبة المنازل الجديدة التي تتقيد بقوانين البناء التي تراعي تقنيات الطاقة الفعالة والكفاءة، أو مستوى الزيادة في مبيعات مواد عزل الأسقف.

كذلك من الجيد التأكد إذا كانت مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم تطويرها تتسجم مع المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة. وبما أنه تم تطوير الرؤية والغايات الاستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازنة، فإن مؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن تعكس ذلك.

وأخيراً ينبغي توخي الحذر في عملية وضع مؤشرات الأداء إذ يجب تحقيق توازن بين عملية وضع مجموعة كبيرة من مؤشرات الأداء الرئيسية، وعملية ترتيب الأولويات والتركيز على عدد أقل من مؤشرات الأداء. وعندما يزداد عدد مؤشرات الأداء الرئيسية، فإن القيمة المضافة لكل منها تتناقص. وبالطبع، يمكن أن تكون التكلفة باهظة لجمع بيانات كل مؤشر. وعلى المستوى المؤسسي، فإن حوالي 15-20 مؤشراً يجب أن يكون كافياً لضمان انتقاء مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء توفر إطار قياس مناسب لإدارة الأداء. لذلك فإن محاولة أخيرة لترتيب الأولويات لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم وضعها قد تكون خطوة جيدة قبل اعتمادها نهائياً.

4.5- منهجية تحديد الأهداف الكمية

إن وضع الأهداف الكمية ومراقبة تحقيقها جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء. ويجب ألا يُنظر لعملية تحديد الأهداف الكمية كعملية إحصائية أو إدارية يتم تنفيذها من قبل بضعة أشخاص معينين، بل ينبغي النظر إليها كعملية أساسية يتم تنفيذها من قبل مجموعة من كبار الموظفين. والأهداف الكمية تساعد على تحسين الأداء بعدة طرق منها:

- ترتيب أولويات الأعمال الأكثر أهمية في الدائرة
- تحديد توجه متفق عليه للدائرة
- تركيز الاهتمام وإدارة الموارد بشكل صحيح

تحفيز الموظفين (بحيث تكون الأهداف الكمية تمثل تحدياً إلا أنها يجب أن تكون واقعية)

وينبغي عليك وضع هدف كمي لمستويات الأداء لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية في الدائرة. ومن دون وجود القدرة على مقارنة الأداء الفعلي مع خطة أو هدف كمي لمستوى الأداء المنشود، سيكون من الصعب جداً تقييم مدى تمييز أداء الدائرة. تكون المؤشرات والأهداف الكمية الجيدة بما يلي (التي تُختصر بكلمة SMART):

Specific (محددة)	أي أنها محددة بدقة وتركز على موضوع أو فكرة أساسية
Measurable (قابلة للقياس)	يمكن قياسها
Achievable (قابلة للتحقيق)	واقعية وقابلة للتحقيق مع درجة من التحدي
Relevant (مرتبطة/ملائمة)	مرتبطة بغاية أساسية أو أولوية من أولويات الدائرة
Time Bound (محددة زمنياً)	أي تحدد الزمن الذي يجب تحقيق الأهداف الكمية خلاله

وفي الجدول التالي مثال على هدف كمي يجمع مزايا SMART

الجدول 8- مثال على هدف كمي يجمع مزايا SMART

إدارة البيئة والأغذية والشؤون الريفية لحكومة بريطانيا
الغاية الاستراتيجية: تقليل مساهمة بريطانيا في التغيرات المناخية في الكرة الأرضية، من خلال تقليل انبعاث الغازات المسببة لاحتراز الأرض.
المؤشر الأساسي لقياس التقدم نحو هذه الغاية هو تقليل انبعاث غاز الكربون من قبل قطاع المنازل (الأسر).
والهدف الكمي الذي يتمتع بمزايا SMART لقياس التقدم: يتحقق عندما تستطيع الأسر البريطانية تقليل انبعاث الكربون بمقدار 4.2 مليون طن سنوياً بحلول عام 2010

وهناك أمثلة أخرى على مؤشرات وأهداف كمية صادرة عن وزارة الداخلية في الجدول التالي ويلاحظ أن الهدف الكمي 1 هو أفضل من الهدف الكمي 2.

الجدول 9- أمثلة على المؤشرات والأهداف الكمية

الهدف الأول: أن يشعر الناس بالأمن في منازلهم وحياتهم اليومية	
مؤشر الأداء الرئيسي	مستويات الجريمة (ويُقاس بإحصائيات الجرائم المسجلة لدى الشرطة)
الهدف الكمي 1	تقليل مستويات الجريمة بنسبة 15% وبنسبة أعلى من ذلك في المناطق التي تكثر فيها الجرائم بحلول عام 2007-2008
مؤشر الأداء الرئيسي	الخوف من الجريمة (ويُقاس من خلال الدراسات الميدانية للجرائم في بريطانيا)
الهدف الكمي 2	طمأنة الجمهور وتقليل الخوف من الجرائم والسلوك المعادي

وينبغي تولي اهتماماً خاصاً عند وضع الغايات الكمية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار المستوى المتوقع للموارد المتاحة لتقديم خدمات وبلغ الدائرة. فعلى سبيل المثال قد يكون لدى وزارة التربية هدف تخفيض متوسط حجم الصف الدراسي في المدارس

الابتدائية إلى أقل من مستواه الحالي البالغ 35 تلميذاً. ومن أجل تحقيق هذا الهدف فإن الوزارة بحاجة إلى توفير عدد أكبر من المعلمين مما يؤدي إلى زيادة النفقات لتغطية رواتب المعلمين. كما يمكن أن يتطلب الأمر بناء المزيد من الصفوف بالإضافة إلى مصاريف أخرى. وعليه، سيكون من المفيد وضع خطة مالية تتضمن تقديرات للموارد المالية الإضافية التي تحتاج إليها الوزارة لتقليص حجم الصف الدراسي إلى مستوى معين. وبذلك يمكن استخدام هذه الخطة لاتخاذ قرارات أكثر دقة حول الأهداف الكمية لمستويات الأداء التي تُعتبر واقعية بالمقارنة مع المستويات المتوقعة للموارد أو قد تعطي الحجة للمطالبة بالمزيد من الموارد.

هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تحديد الأهداف الكمية:

- الأداء السابق: ماذا حققت الدائرة في السنة الماضية والسنوات السابقة؟ وما هي الاتجاهات والتغيرات الموسمية التي يجب وضعها في الحسبان؟

- المقارنات المعيارية: ماذا حققت المؤسسات /الدوائر الحكومية في المدن/الولايات/الدول الأخرى؟

- المعنيون: ما هي توقعات المتعاملين والمعنيين؟ وقد لا تكون هذه التوقعات واقعية، ولكنها تساعد على إدراكها.

ومن المألوف أن تعتمد منهجية تحديد الأهداف الكمية على مستوى مبدئي للأداء "قاعدة" والتي تشكل نقطة بداية يمكن من خلالها تطوير الأهداف الكمية للمستقبل. وهذه القاعدة هي عبارة عن "الأداء الحالي" في نقطة محددة من الزمن، بحيث يتزايد طموح الأهداف الكمية مع مرور الوقت دون أن يكون هناك تراجع كبير في مستوى الموارد المتاحة. والجدول التالي يوضح مثلاً على صياغة الأهداف الكمية ومقارنتها مع الأداء الحالي:

الجدول 10- مثال على نموذج عرض الأهداف الكمية

الغاية الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية	الأداء الحالي	أهداف كمية لثلاث سنوات
الحفاظ على الأمن والعدل في البلاد	عدد الجرائم العنيفة لكل فرد كنسبة مئوية من عدد السكان	أ %	تخفيض العدد بنسبة ت % عن الأداء الحالي
	عدد الجرائم الخطيرة ضد الممتلكات كنسبة مئوية من عدد السكان	ب %	تخفيض العدد بنسبة ث % عن الأداء الحالي
	عدد وفيات حوادث الطرق كنسبة مئوية من عدد السكان	ج %	تخفيض العدد بنسبة خ % عن الأداء الحالي
	عدد الجرائم المسجلة ضد السياح كنسبة مئوية من إجمالي عدد السياح	د %	تخفيض العدد بنسبة ل % عن الأداء الحالي
	عدد الاعتداءات الجنائية التي تم ضبطها كنسبة مئوية من جميع الجرائم	هـ %	زيادة العدد بنسبة م % عن الأداء الحالي
	عدد حالات العودة لارتكاب الجريمة كنسبة مئوية من إجمالي المجرمين المدانين	و %	تخفيض العدد بنسبة ن % عن الأداء الحالي
	الزمن المستغرق لحل القضايا المدنية في المحاكم	ز %	تخفيض الزمن بنسبة Q % عن الأداء الحالي
	متوسط الزمن المستغرق للدعاوى القضائية	ى %	تخفيض الزمن بنسبة R % عن الأداء الحالي

بالأيام، من رفع الدعوى إلى إغلاقها	الحالي
------------------------------------	--------

ومن الجيد تنظيم ورشة عمل لمجموعة تضم فريق الإدارة العليا، بالإضافة إلى بعض الجهات المعنية الرئيسية. وهؤلاء المعنيون ليسوا فقط المتعاملون أو الموردون ولكن إذا دعت الحاجة، يمكن حضور موظفين أساسيين من دوائر أخرى متأثرة بأنشطة الدائرة. وينبغي في ورشة العمل تحليل المعلومات مثل الأداء السابق، والمقارنات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أي "مستلزمات" مفروضة من قبل المجلس التنفيذي. والغاية من ورشة العمل هي تطوير مسودة للأهداف الكمية السنوية لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية. وستتم الموافقة على الأهداف النهائية من قبل مجلس الإدارة أو المدير العام بالتشاور مع المجلس التنفيذي.

ويجب أن تكون الأهداف الكمية طموحة مع مرور الوقت. وهناك نموذج لعرض الأهداف الكمية في الملحق (6).

كما يمكن للأهداف الكمية أن تلعب دوراً هاماً في تحفيز سلوك الموظفين في محاولة لتحقيق هذه الأهداف. وعلى الرغم من أن هذه ميزة جيدة إلا أن هناك حاجة للحذر من أية حوافز ضارة يمكن أن تنشأ نتيجة لذلك. وفيما يلي مثال على الحوافز المعاكسة أو الضارة.

الجدول 11- مثال على الحوافز الضارة

دراسة حالة- مخاطر الحوافز الضارة

قد يكون لدى المستشفى مؤشر أداء رئيسي وهدف كمي يتمثل في تخفيض متوسط زمن انتظار المرضى قبل إجراء العمليات. ولبلوغ هذا الهدف الكمي فربما يركز المستشفى على إجراء عدد كبير من العمليات الجراحية الصغرى خلال فترة معينة. وعلى الرغم من أن هذا التصرف يخفض متوسط زمن الانتظار إلا أنه قد يؤدي إلى وجود عدد أكبر من المرضى ينتظرون فترات أطول لإجراء عمليات جراحية أكثر خطورة. وهؤلاء ربما يكونون في وضع صحي أسوأ. ولمعالجة قضية كهذه، فإن أحد الخيارات هو وضع أهداف كمية مستقلة للعمليات البسيطة والصغرى، وأهداف كمية مختلفة للعمليات المعقدة والكبرى.

4.6- قائمة التفقد

في نهاية هذه المرحلة يجب إنجاز الأمور التالية:

- * وضع الغايات الاستراتيجية وأخذ الموافقة عليها
- * وضع الأهداف الاستراتيجية الداعمة لكل غاية، وأخذ الموافقة عليها
- * وضع الروابط المنطقية بين الأهداف
- * التأكد من أن الغايات والأهداف تتسجم مع رسالة الدائرة ورؤيتها وقيمها
- * التأكد من أن الغايات والأهداف ذات الصلة المدرجة في خطة دبي الاستراتيجية والخطط القطاعية ممثلة في قائمة غايات وأهداف الدائرة
- * تحديد ووضع وتعريف مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء

* وضع الأهداف الكمية لكل مؤشر من مؤشرات الأداء

الإطار 7- المرحلة 4- قائمة التفقد - إلى أين نريد أن نصل؟

المرحلة 5- كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟



■ تحديد برامج العمل المحتملة
■ ترتيب أولويات الخطة الاستراتيجية
■ ترتيب التتابع الزمني للبرامج
■ تقدير المصاريف المالية
■ إدارة المخاطر

5.1- مقدمة

الأهداف

أهداف هذه المرحلة هي:

- تحديد برامج العمل التي تحقق رسالة الدائرة ورؤيتها
- ترتيب أولويات البرامج
- ترتيب التتابع الزمني للبرامج
- تقدير المصاريف المالية بشكل عام
- تحديد المخاطر وإدارتها

المدة الزمنية

يكنم مجمل العمل في هذه المرحلة والتي عادة تستغرق قرابة 10-15 أسبوعاً

المعنيون

- فريق الإدارة العليا بالدائرة

- مدراء الإدارات التنفيذية ومن بينهم مدير المالية
- المتعاملون والموردون الرئيسيون للدائرة
- خبراء من القطاع المعني

المهارات المطلوبة

- مهارات تحليلية
- مهارات مالية
- إدارة المشاريع

الأدوات والنماذج

- ترتيب الأولويات (الملحق 7)
- التقديرات المالية (الملحق 8)
- إدارة المخاطر (الملحق 9)
- نموذج الخطة الاستراتيجية (الملحق 10)
- نموذج خطة البرامج (الملحق 11)
- ترتيب التتابع الزمني للبرامج

5.2- تحديد برامج العمل المحتملة

إن الخطة الاستراتيجية الجيدة تتألف من عدد من البرامج توضح كيف يمكن للدائرة أن تحقق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية على مدى خمس سنوات. وتشمل البرامج مجموعة من الأعمال والسياسات والمشاريع التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك. فعلى سبيل المثال، قد يتضمن برنامج لتحسين الخدمات الصحية العامة عدداً من السياسات والمشاريع لتقديم هذه الخدمات. وسيكون من المهم التأكد من وجود شخص مكلف بمسؤولية تنفيذ كل برنامج من برامج العمل المحددة في الخطة الاستراتيجية. قد تكون بعض البرامج متداخلة فيما بين الدوائر وتتطلب عملاً مشتركاً فعالاً بين أكثر من دائرة واحدة لتحقيق الغايات والأهداف. وعلى سبيل المثال، فإن برنامج التنقيف الصحي في المدارس يتطلب عملاً مشتركاً بين الدوائر المسؤولة عن الصحة والتعليم. وبعض "البرامج" الخاصة بالدوائر المعنية في تطوير البنية التحتية قد يشار إليها بمصطلح "مشروعات كبرى"، مثل إنشاء طريق جديد أو توسيع ميناء.

الجدول 12- أمثلة على البرامج

الغاية /الهدف الاستراتيجي

تحسين خدمات الصحة العامة لسكان دبي

البرامج المحتملة

* تنفيذ برامج التطعيم

- * تنفيذ برامج التوعية الصحية
- * تحسين المعايير البيئية

وضمن كل واحد من هذه البرامج سيكون هناك عدد من المشاريع المحددة فعلى سبيل المثال:

- * التطعيم ضد التيفوئيد والملاريا والشلل ... الخ
- * التوعية: حملات توعية في المناسبات العامة باستخدام وسائل الإعلام لنشر الرسالة المطلوبة، وتنقيف الأمهات حول الاحتياجات الصحية لأطفالهن ... الخ
- * المعايير البيئية: التخلص من النفايات وتحسين نوعية مياه الشرب ... الخ

ومن المهم دراسة البرامج الموجودة حالياً لمساعدة الدائرة على تحقيق أهدافها، وأية برامج جديدة قد تكون مهمة أيضاً. وعند تحديد البرامج القابلة للتنفيذ، يجب الأخذ في الحسبان مدى توفر الموارد (البشرية والمالية والمادية).

كما ينبغي التحقق ما إذا تم إجراء أي دراسات سياسة مؤخراً والتي يمكن أن تكون مفيدة للبرامج الجديدة في الخطة الاستراتيجية. ودراسة سياسة تتضمن تقييماً للخيارات المختلفة في تحقيق الهدف الاستراتيجي للدائرة، وتضع توصيات لمسارات العمل في المستقبل. وللمزيد من المعلومات حول دراسة السياسة الملائمة، يمكن الرجوع إلى دليل "وضع السياسات في دبي".

5.3- ترتيب أولويات الخطة الاستراتيجية

بعد تحديد برامج العمل المحتملة في الخطة الاستراتيجية، هناك حاجة إلى إجراء عملية ترتيب الأولويات. وهذا لأنه قد لا يكون هناك موارد بشرية ومالية وموارد أخرى كافية عند الدائرة لتنفيذ جميع البرامج المحتملة التي تم تحديدها.

وقبل البدء في عملية ترتيب الأولويات، ينبغي إجراء تقييماً لإجمالي الموارد المالية المتوقعة في كل عام على مدى السنوات الخمس التالية. ويُفضل في البداية أخذ ميزانية السنة السابقة ليتم تعديلها بناءً على التغيرات المعروفة ولكي يتم تقدير هذا الرقم خلال السنوات الخمس التالية على أساس معدل النمو/الانخفاض السنوي المتوقع.

توجد عدة أدوات مختلفة يمكن استخدامها في عملية ترتيب الأولويات. وهناك أداة بسيطة تتمثل في تصنيف البرامج ضمن ثلاث فئات:

- **المبررات القانونية:** وهذه تتعلق بالجوانب التي يوجد فيها التزامات قانونية في دبي لتنفيذ البرنامج كالتقيد بقوانين الصحة والسلامة ... الخ. وهذه تُعتبر من العناصر التي تأتي في رأس أولويات الخطة الاستراتيجية.
- **المبررات الاستراتيجية:** وهذه تتعلق بالجوانب التي تكون فيها الأولوية محددة بوضوح كتلك المذكورة في خطة دبي الاستراتيجية أو في إحدى الخطط القطاعية الاستراتيجية، أو في الحالات التي يكون فيها تنفيذ البرنامج ضروري جداً لتنفيذ الهدف الاستراتيجي لدرجة أنه لا يمكن تجاهل هذا البرنامج. مثال ذلك، قد يكون هناك نقص حاد في الأطباء

الأمر الذي يتطلب عملية استقطاب كبيرة على المستوى الوطني وبرامج تدريبية. وهذه المسائل تأخذ المرتبة الثانية في أولويات الخطة الاستراتيجية.

- **المبررات المالية:** وهذه تتعلق في الحالات التي يكون فيها تنفيذ البرنامج سيجني عوائد أو يوفر في التكاليف. ومثال ذلك، قد يكون هناك تقليص في زمن مكوث المرضى في المستشفى (وهذا الزمن يتطلب نفقات) إذا تم استثمار الأموال في أنواع معينة من الأجهزة الطبية التي تسمح بإجراء العمليات الجراحية بسرعة أكبر. وهذه الأمور تأتي في المرتبة الثالثة ضمن أولويات الخطة الاستراتيجية.

توجد بعض الأدوات المتطورة جداً لتقييم تكاليف وفوائد البرامج والمشاريع الكبرى مثل "صافي القيمة الحالية" و"معدل العائد الداخلي". وهذه الأدوات غير مشمولة في هذا الدليل، إلا أنه يمكن الرجوع إلى الكتب المتخصصة في تقييم المشاريع لمعرفة المزيد من المعلومات عنها.

وينبغي حساب التكلفة التقديرية (وأي دخل متوقع) على مدى السنوات الخمس التالية لتنفيذ جميع البرامج المصنفة حسب الفئات الثلاث المذكورة آنفاً. وبعد ذلك ينبغي حساب تقديرات التكلفة الفردية (وأي دخل آخر) ومقارنة الرقم الإجمالي بحجم التمويل الذي سيكون متوفراً للدائرة على مدى السنوات الخمس التالية. وإن كان هناك فائض في الأموال، فإنه يمكن إدراج المزيد من البرامج. وإن لم يتبقى المال الكافي، فيجب تقليل عدد البرامج المذكورة في القائمة أو دراسة ما إذا كان بالمقدور تقليص التكاليف المتوقعة أو الإجراءين معاً.

وعلى أي حال، قد يكون هناك مزيداً من المشاريع والبرامج التي لا تزال مطلوبة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للدائرة بشكل فعال، بحيث تعكس مستويات الأداء المرجوة. وعليه، هناك ثلاثة عوامل أخرى يمكن استخدامها لتحقيق نتيجة أفضل في ترتيب الأولويات:

- هل البرنامج مناسب؟ أي: هل سيساهم في تحقيق الغاية أو الهدف الاستراتيجي بشكل أفضل؟
- هل البرنامج مجد اقتصادياً؟ أي: هل سيعطي نتائج جيدة اعتماداً على مستوى الموارد المتوفرة؟
- هل البرنامج مقبول؟ أي: هل سيحظى بموافقة ودعم المتعاملين والمعنيين في الدائرة؟

ومن خلال تقييم هذه العوامل الثلاثة، ينبغي العودة إلى أي دراسات سابقة للسياسات التي يمكن أن تكون قد أجرت تقييماً لبرامج عمل مختلفة بنفس الأسلوب. وفي بعض الحالات، وإن سمح الوقت يمكن إجراء دراسة سياسة جديدة ومعقدة تأخذ في الاعتبار إيجابيات وسلبيات أنماط مختلفة من البرامج لتحقيق الغاية أو الهدف الاستراتيجي المنشود. ولمزيد من المعلومات حول إجراء دراسة سياسة يمكن الإطلاع على دليل "وضع السياسات في دبي".

ويوجد نموذج موضح حول ترتيب أولويات برامج الخطة الاستراتيجية في الملحق (7) من هذا الدليل.

5.4- ترتيب التتابع الزمني للبرامج

بعد وضع قائمة ترتيب أولويات البرامج، يتوجب التفكير في كيفية ترتيب التتابع الزمني لتنفيذها خلال السنوات الخمس التي تغطيها الخطة الاستراتيجية. ولا يُنصح عادة البدء بجميع البرامج دفعة واحدة، بل بتوزيعها على مدى السنوات الخمس. وعندما تكون هناك برامج مختلفة يعتمد كل منها على الآخر، ينبغي التفكير في استخدام أدوات مثل "تحليل المسار الحرج" للمساعدة على الترتيب الزمني للبرنامج بشكل أفضل. ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات حول هذه الأدوات في الكتب المتخصصة في تقييم المشاريع والتخطيط.

وبالنسبة إلى معظم الدوائر، فإن رسم جانتي البياني (GANTT) يكون كافياً على الأرجح لترتيب التتابع الزمني للبرنامج. وعليه، لابد من تقييم الفترات الزمنية التقريبية لكل برنامج، وبالتالي تخطيطها في رسم جانتي البياني مع توضيح تاريخ بدء البرنامج وانتهائه. ولا بأس إن كانت بعض البرامج لا تستكمل في نهاية الإطار الزمني للخطة المحدد بخمس سنوات. وأخيراً، يجب التأكد من البدء بتنفيذ البرامج ذات الأولوية العليا في أسرع وقت ممكن، وأن أي ترتيب زمني منطقي للبرامج يتجسد بشكل مناسب في مخطط GANTT. وفيما يلي مثال على شكل مبسط لمخطط GANTT لهدف استراتيجي واحد. ولابد أن تغطي مخططات GANTT جميع الأهداف الاستراتيجية للدائرة.

الجدول 13- مثال على رسم جانتي البياني (GANTT)

الهدف الاستراتيجي: تحسين الوضع الصحي للأطفال تحت سن خمس سنوات									
السنة 5		السنة 4		السنة 3		السنة 2		السنة 1	
									حملة وطنية للتوعية العامة
									نشر الوعي لدى الأمهات في العيادات الطبية
									برنامج تطعيم للأطفال تحت عمر سنتين
									تقديم مواد غذائية إضافية في الحضانات
									كشف طبي سنوي للأطفال دون الخامسة

5.5- تقدير المصاريف المالية

يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية تقديرات حول تكاليف تنفيذها. ومن المهم أيضاً أن تتضمن تقديرات حول أي مداخل ستجنيها الدائرة من خلال تنفيذ البرامج. ومن الواضح، أنه ليس من السهل وضع تقديرات دقيقة أو تفصيلية لخمس سنوات. لذلك، ينبغي وضع تقديرات تقريبية للتكاليف الإجمالية وإجمالي المداخل لكل برنامج من البرامج الرئيسية في الخطة الاستراتيجية. وهذه التقديرات يمكن تعديلها لتصبح أكثر تفصيلاً عند وضع الخطط التشغيلية السنوية للدائرة. أثناء تقدير المصاريف، لابد من إدراج التكاليف التشغيلية والرأسمالية للدائرة. والتكاليف التشغيلية هي تلك التكاليف الناتجة عن العمل اليومي للدائرة من أجل تقديم الخدمات/السلع. أما التكاليف الرأسمالية فتغطي تكلفة شراء أصول الدائرة كالمباني والمعدات والأجهزة والسيارات ... الخ. وعند شراء أصول جديدة مثل مستشفى يجب التأكد من احتساب التكاليف التشغيلية أيضاً مثل الرواتب، والأدوية... الخ ويمكن الاستعانة بمدير المالية في الدائرة لتقدير هذه التكاليف.

إن التكاليف والمداخيل المرتبطة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخمسية يجب أن تكون مرتبطة بميزانية لمدة خمس سنوات، بحيث يتم تقديمها مع الخطة إلى الدائرة المالية للموافقة والاعتماد. وهناك نموذج حول كيفية إعداد الميزانية في الملحق (8). في الوقت الحالي، يتم إعداد الميزانية بشكل سنوي. ولتحقيق مستوى أفضل من التخطيط وتعزيز النظام الحالي لاعتماد الميزانية، يمكن تطوير خطط لخمس سنوات في المستقبل مع تقديرات مالية عامة بحيث أن اعتمادها يشكل أساس توزيع واعتماد الميزانية على مدى أطول في دبي.

وسيكون من الجيد اعتماد مستويات الأداء المنشودة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال استخدام الميزانية. ومن الأمثلة على ذلك، كم عدد الأطباء الذين سيتم تدريبهم؟ كم عدد الأطفال الذين سيتم تطعيمهم؟ كم عدد أسرة المستشفى التي سيتم تقديمها؟ ما هي الطرق الأخرى التي ستجعل الدائرة أكثر فاعلية؟ وبمقارنة التكاليف مع النتائج المتوقعة، سيكون بالإمكان تقييم كفاءة الدائرة وبالتالي إثبات توقعات تحسين الكفاءة مع مرور الوقت. كما سيكون من الجيد تحضير رسالة إلى الدائرة المالية توضح فيها فوائد تمويل الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

ولكن، قد لا تتم الموافقة على الميزانية، وعليه يمكن النظر إلى الخيارات المختلفة التالية:

- هل يمكن تقليص التكاليف لتنفيذ برامج معينة؟
 - هل يمكن إلغاء بعض البرامج ذات أولوية أقل؟
 - هل يمكن جعل مستويات الأداء المنشودة أقل طموحاً؟
 - هل يمكن تغيير التتابع الزمني للبرامج بحيث يمكن تأجيل بعض التكاليف إلى سنوات لاحقة؟
- وكما ذكر في بداية الدليل، فإن التخطيط الاستراتيجي عملية متكررة؛ ومن المتوقع أن تتم إعادة النظر وإدخال بعض التعديلات على الخطة الاستراتيجية؛ للتأكد من إمكانية الإنفاق على البرامج المعتمدة.

5.6 - إدارة المخاطر

إن تنفيذ الخطة الاستراتيجية سيرافق مع عدد من المخاطر. والخطة الخمسية تتضمن عوامل مجهولة أكثر من الخطة السنوية، وبالتالي فهي تواجه درجة أعلى من المخاطر. والمخاطرة هي حدث في المستقبل -إذا وقع- يمكن أن يترك تأثيرات ضارة على مسار تنفيذ الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الدائرة. ويمكن أن تنشأ المخاطر من عدة مصادر أهمها: مخاطر تتعلق بالجدول الزمني: وهي المخاطر التي تنشأ عن تحمل المسؤوليات القانونية والاستراتيجية للدائرة عندما تكون هذه المسؤوليات متناقضة فيما بينها. ومثال على ذلك، عندما تقوم دائرة الصحة والخدمات الطبية بدور الجهة التشريعية والخدمية في آن واحد وعندما يحدث تضارب في أدوارها فإن ذلك يمنعها من أن تقوم بدور المشرع بشكل فعال.

المخاطر المؤسسية: تنشأ هذه المخاطر من الطريقة التي يتم فيها تنظيم عملية تقديم الخدمة. ومثال على ذلك، إذا كانت المستشفيات التخصصية مرتبطة فقط ببعض المستشفيات العامة، فإن مرضى المستشفيات العامة الأخرى لا يتلقون أفضل علاج في الوقت المطلوب.

مخاطر الموارد البشرية: هي مخاطر ناتجة عن أمور متعلقة بالقوة العاملة في الدائرة والتي تؤثر على تنفيذ أهدافها. ومثال على ذلك، عدم وجود عدد كاف من الأطباء الخبراء لتدريب الأطباء المبتدئين ليصبحوا جراحين.

مخاطر البيئة الخارجية: هي المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية للدائرة. ومثال على ذلك، انتشار مرض جديد بسبب هجرة طيور مصابة به من دولة أخرى.

بالنظر إلى هذه المخاطر المحتملة، من المهم التأكد من أن الدائرة تتبنى نهج لإدارة المخاطر عن طريق:

تحديد جميع المجالات المحتملة للمخاطر:

- تقييم احتمال وقوع كل خطر على حدة
 - تقييم التأثيرات المحتملة على تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية فيما لو وقعت هذه المخاطر.
 - التأكد مما إذا كان ضمن قدرات ونطاق الدائرة السيطرة على كل خطر من المخاطر.
 - وضع خطة لتقليل تأثيرات هذه المخاطر التي يمكن السيطرة عليها.
- الملحق (9) يتضمن أدوات لإدارة المخاطر يمكن استخدامها لهذه الغاية.

إن الهيكل العام المقترح للخطة الاستراتيجية الخمسية موضح في الملحق (10). وهذا الملحق يجمع العديد من المكونات الرئيسية التي تمت مناقشتها سابقاً في هذا الدليل. ولدعم محتويات الخطة الاستراتيجية، يمكن وضع سلسلة خطط لبرامج مدتها خمس سنوات. وهناك نموذج لمثل هذه البرامج في الملحق (11).

5.7 - قائمة التفقد

في نهاية هذه المرحلة يجب انجاز الأمور التالية:

- * ترتيب الأولويات ووضع مجموعة من أطر العمل والبرامج لتحقيق الرؤية والغايات والأهداف، وأخذ الموافقة عليها
- * وضع خطة مالية للمصاريف المتوقعة.
- * تحليل المخاطر ووضع أسلوب إدارة المخاطر.
- * وضع خطة استراتيجية عامة وخطط البرامج الداعمة لها حسب الحاجة.

الإطار 8- المرحلة 5- قائمة التفقد - كيف يمكننا الوصول إلى ما نصبو إليه؟

المرحلة 6- كيف يمكننا تنفيذ الخطة



■	تفصيل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الكمية
■	ربط الأهداف بالخطط التشغيلية
■	وضع الخطط التنفيذية
■	ربط الأهداف بالموارد المالية
■	وضع نظام فعال لإدارة الأداء
■	ربط الخطة مع جولة التخطيط التالية
■	حشد طاقات الدائرة بأكملها من أجل تنفيذ الخطة
■	تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري منتظم

6.1- مقدمة

الأهداف

أهداف هذه المرحلة :

- تحديد عوامل النجاح الرئيسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال
 - تفصيل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الكمية
 - ربطها مع التخطيط التشغيلي والتنفيذي
 - ربطها مع الموارد المالية
 - التأكد من تطبيق نظام إدارة الأداء بشكل فعال
 - حشد طاقات الدائرة بأكملها وراء الخطة الاستراتيجية
- تحسين الخطة

المدة الزمنية

هذه المرحلة عملية مستمرة وغير محددة بفترة زمنية

المعنيون

- فريق الإدارة العليا بالدائرة
- المدراء التنفيذيون
- الأقسام التشغيلية

المهارات المطلوبة

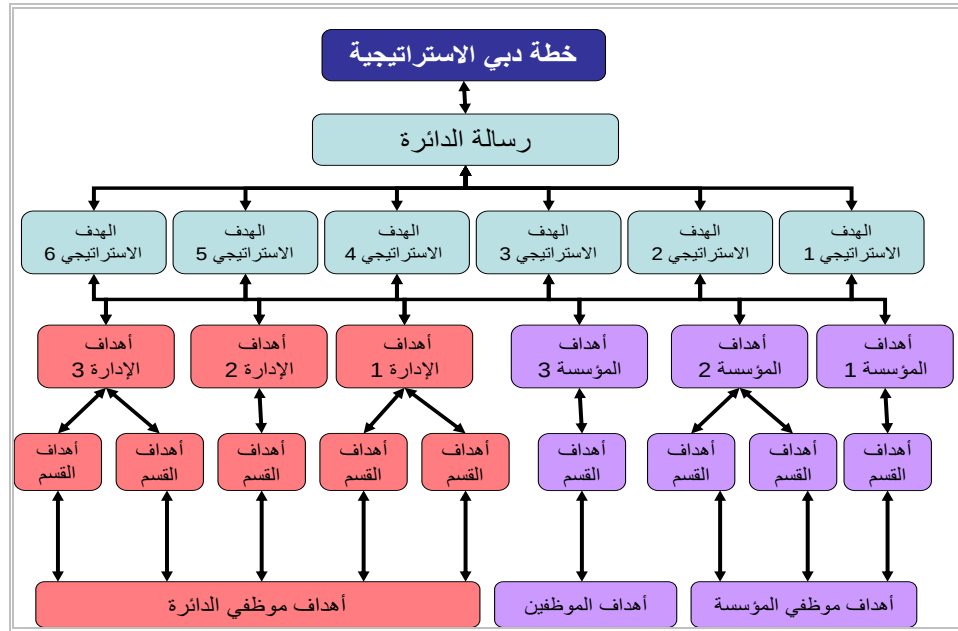
- إدارة المشاريع
- إدارة الموارد المالية
- مهارات الاتصال
- إدارة أداء الموارد البشرية وإدارة المكافآت

بعد وضع الخطة الاستراتيجية وأخذ الموافقة عليها، فإن التحدي يكمن في التأكد من تنفيذها بشكل ناجح. وعليه، فقد تم وضع عوامل النجاح الرئيسية في هذه المرحلة من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

6.2- تفصيل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الكمية

بعد وضع الأهداف الاستراتيجية للدائرة، لابد من تفصيل هذه الأهداف على الإدارات والأقسام والموظفين وعلى جميع "المؤسسات" الأخرى التابعة لإدارة الدائرة. وبهذه الطريقة، فإن جميع إدارات الدائرة تعمل معاً لتحقيق الغايات المشتركة. والرسم التوضيحي التالي يوضح كيفية تفصيل الأهداف الاستراتيجية في الخطط التشغيلية. وتفصيل هذه الأهداف هو بالطبع عنصر مهم في إدارة الأداء، والذي تم تناوله بشكل معمق في دليل "إدارة الأداء في دبي".

الرسم التوضيحي 8- تفصيل الأهداف الاستراتيجية



وينصح تفصيل الأهداف بشكل مبسط في السنوات الأولى ومن ثم تغييرها مع مرور الزمن لتصبح أكثر طموحاً.

6.3- ربط الأهداف بالخطط التشغيلية

على الرغم من أن الخطة الاستراتيجية توضح بشكل دقيق ما يُراد تحقيقه وبرامج العمل اللازمة لتحقيق رؤية الدائرة ورسالتها. إلا أن هناك حاجة إلى "مخطط" تفصيلي لكيفية القيام بهذه المهام. وهذا يشمل تطوير خطة تشغيلية للسنة الأولى من الخطة الخمسية. وكما ذكر في بداية هذا الدليل، فإن الخطة التشغيلية تتميز بالتالي:

- هي جزء أساسي من دورة التخطيط
- تحدد التكاليف والمهام التشغيلية خلال السنة
- تُستخدم كأساس لتحديد الميزانية ومراقبة الأداء خلال السنة
- تتضمن عدداً من خطط المشاريع؛ والتي يمتد بعضها لأكثر من سنة

كذلك، توضح الخطة التشغيلية تفاصيل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ البرامج المؤدية إلى تحقيق الأهداف. ومن الجانب التطبيقي، فإن الأهداف الكمية للخطة التشغيلية تشكل نقاط فصلية على طول الطريق لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية. والخطط التشغيلية متصلة بموازنات تفصيلية للسنة الأولى.

والخطة التشغيلية للدائرة تذكر تفاصيل الأنشطة الرئيسية والمشاريع للسنة الثانية في سلسلة من الأقسام تغطي الخطط التشغيلية لكل إدارة من إدارات الدائرة أو لكل برنامج. حيث أن هذه الخطط التشغيلية تشكل حلقة الوصل بين الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الدائرة لعملها ومهامها. وعلى الرغم من أن هذا الدليل لا يغطي تفاصيل الخطط التشغيلية، إلا أنه يمكن استخدام العناوين التالية كدليل لمعرفة قائمة محتويات هذه الخطط:

- قائمة تتضمن جميع الأنشطة /المشاريع الكبرى التي يجب تنفيذها خلال السنة
- الأهداف ومؤشرات الأداء والأهداف الكمية لكل مشروع
- وصف مختصر لكل مشروع
- اسم الشخص المسؤول عن تنفيذ كل جزء من الخطة
- تاريخ بدء المشروع وانتهائه
- النقاط الفصلية خلال السنة
- تكاليف تنفيذ كل جزء من الخطة
- المخاطر الرئيسية التي تعترض تنفيذ الخطة وكيف يمكن إدارة هذه المخاطر

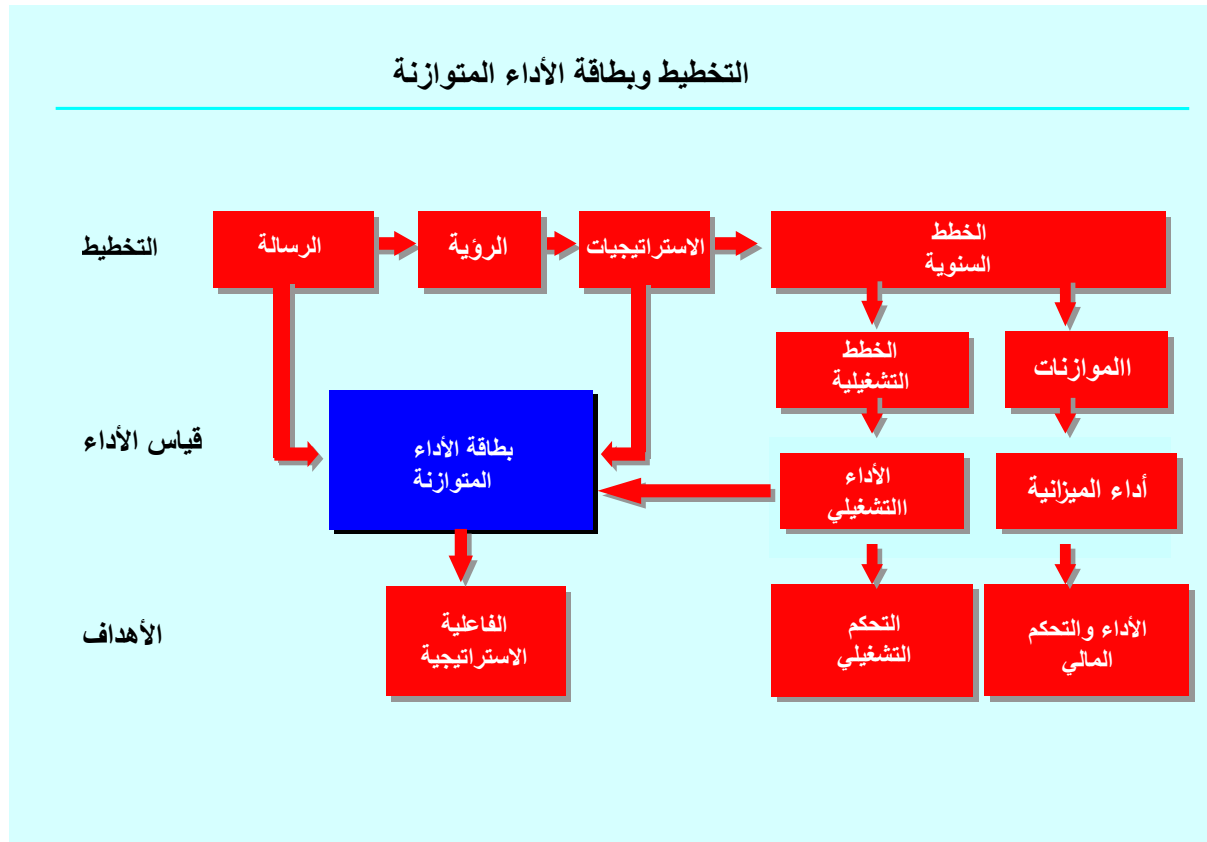
ويجب أن يرافق الخطط التشغيلية موازنات تفصيلية والتي يتم تحليلها بطرق مختلفة. ومن هذه الطرق على سبيل المثال:

- حسب الإدارة التنفيذية (التسويق، الموارد البشرية، المالية، الإنتاج... الخ)
- حسب البرنامج / المشروع (تحسين صحة الأطفال، برامج التطعيم... الخ)
- حسب التكاليف (الرواتب، السكن، الخدمات، السفر... الخ)

وتساعد الإدارة المالية في الدائرة على وضع الميزانية.

يبين الرسم التوضيحي التالي العلاقة بين التخطيط وإطار عمل إدارة الأداء. ويلاحظ من الرسم أن القسم الأيسر يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بينما يتعلق القسم الأيمن بالتخطيط التشغيلي وعملية إدارة الأداء المرتبطة به.

الرسم التوضيحي 9- التخطيط وبطاقة الأداء المتوازنة



6.4- وضع الخطط التنفيذية

بعد وضع الخطة الاستراتيجية، ينبغي التأكد من أن النظم الداخلية والهياكل والعمليات داخل الدائرة قادرة على دعم تنفيذ هذه الخطة. ولكي تساعد في تنفيذها، ينبغي التأكد من وضع الخطط التنفيذية لجميع المجالات الرئيسية. وهناك أمثلة موضحة أدناه عن نماذج من الخطط التنفيذية، إلى جانب بضعة أمثلة على المجالات التي يجب معالجتها ضمن كل خطة بناءً على محاور بطاقة الأداء المتوازنة.

الجدول 14- مثال على الخطط التنفيذية المألوفة

الموظفون	المعنيون والمتعاملون
<u>استراتيجية الموارد البشرية</u>	<u>استراتيجية التواصل</u>
• ما هو المستوى والنمط المطلوبين للتوظيف؟ • كيف يمكن الحصول على العدد المطلوب من الموظفين والمهارات المطلوبة؟	• مع من سيتم التواصل عند التساؤل عن الخطة؟ • كيف سيتم الإعلان عن تقدم الدائرة في تنفيذ الخطة؟
<u>العمليات الداخلية</u>	<u>استراتيجية التسويق</u>
<u>استراتيجية إدارة المعلومات</u>	• ما هي المنتجات والخدمات الرئيسية التي يطلبها المتعاملون؟ • ما هي الأسواق الرئيسية، وكيف سيتم استهدافها؟
• ما هي المعلومات التي تحتاج إليها الدائرة لكي تؤدي عملها بشكل جيد؟ • كيف يمكن الحصول على هذه المعلومات؟	<u>الاستراتيجية المالية والمادية</u>
<u>استراتيجية التدقيق</u>	<u>الاستراتيجية المالية</u>
• ما هي إجراءات التدقيق التي تحتاج إليها الدائرة ولماذا؟ • كيف يمكن تنفيذ هذه الإجراءات؟	• ما هو مستوى التمويل الذي تحتاج إليه الدائرة؟ • كيف سيتم الحصول على هذا التمويل؟
<u>استراتيجيات العمليات الرئيسية (تُضاف حسب الحاجة)</u>	<u>استراتيجية تقنية المعلومات</u>
	• ما هي نظم تقنية المعلومات التي تحتاج إليها الدائرة ولماذا؟ • كيف يمكن تزويد الدائرة بهذه النظم؟
	<u>الاستراتيجية التقنية (خارج حقل تقنية المعلومات)</u>
	• ما هي التقنيات المهمة ولماذا؟ • كيف يمكن للدائرة أن تواكب تطورات التقدم التقني؟
	<u>استراتيجية العقارات</u>
	• ما هي مساحات البناء التي تحتاج إليها الدائرة؟ • كيف يمكن تزويد الدائرة بهذه المساحات وما هي مواقعها؟

ينبغي تطوير هذه الاستراتيجيات التنفيذية من قبل المدراء التنفيذيين في كل مجال من المجالات المعنية مع تلقي الدعم من فرق العمل التابعة لهم. ويتم تطوير هذه الاستراتيجيات التنفيذية ضمن إطار الخطة الاستراتيجية للدائرة.

6.5- ربط الأهداف بالموارد المالية

في الوقت الحالي، إن تطوير الخطط الاستراتيجية لا يرتبط بالمخصصات المالية. وما نقترحه هو أن الخطط الخمسية المطورة تتضمن تقديرات مالية عامة وهذا يتيح للدائرة المالية مراجعة الخطط لتحديد "الحد الأدنى" للمخصصات المالية للدوائر. ومعرفة حجم الموازنات لخمس سنوات سيتيح للدوائر التخطيط بشكل أفضل، لأنها لن تواجه مشكلة التخطيط دون معرفة مقدار الأموال التي ستحصل عليها في المستقبل.

إن الموافقة على الموازنات طويلة المدى، تساعد إلى حد كبير على تحسين نوعية التخطيط، لأن ذلك يعني أن الخطط مرتبطة بالواقع وتمتلك التمويل اللازم لتنفيذها.

6.6 - وضع نظام فعال لإدارة الأداء

هناك عامل آخر من عوامل النجاح الرئيسية وهو الحاجة لوجود نظام فعال لإدارة الأداء في الدائرة. وإدارة الأداء هي أداة تستطيع بواسطتها الدوائر تحديد مستوى أدائها ومراقبته وتقييمه بهدف تحسين الأداء. ونتائج المراقبة والتقييم ستعكس في قرارات الإدارة لتعديل السياسات أو الخطط وتحسين الأداء في المستقبل.

إن وجود نظام فعال لإدارة الأداء يتطلب التالي:

- اعتماد مؤشرات أداء رئيسية مناسبة لقياس مدى إنجاز الغايات والأهداف التي تخدم الرسالة والرؤية
- وجود أهداف كمية مناسبة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية، مع تفصيلها وتوزيعها على الإدارات والأقسام في الدائرة
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دقيق بحيث يكون من السهل فهمها وقياسها
- تسمية الشخص المسؤول عن تنفيذ الأهداف الكمية لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية
- وجود نظم جديرة بالاعتماد عليها لتقديم المعلومات المطلوبة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب
- وجود نظام لمراقبة ومراجعة نتائج الأداء وفهم الأسباب الكامنة وراء أي ضعف في تنفيذ الخطة
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة حالات ضعف الأداء
- متابعة الإجراءات المتفق عليها لمعالجة حالات ضعف الأداء المذكورة أعلاه واتخاذ الخطوات اللازمة للتأكد من أنها إجراءات فعالة

في مؤسسات ودوائر عديدة، يتم تفصيل مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الكمية المرتبطة بها على الموظفين بشكل فردي وهذا يشكل أساس الأهداف الشخصية للموظفين. وذلك يعود بالفائدة من خلال ربط الأهداف الفردية بأهداف الدائرة. ومع أن هذا غير مطبق حالياً في دبي، إلا أنه يمكن النظر فيه للمستقبل.

6.7 - ربط الخطة مع جولة التخطيط التالية

إن إدارة الأداء ليست عملية مستقلة وإنما توجد ضمن إطار عمل الإدارة في دبي وترتبط مع التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات. وإذا لم يكن الأداء كما هو مطلوب في الخطة والذي يعود إما إلى افتراضات غير صحيحة في الخطة، أو بسبب تغير الظروف بعد وضع الخطة، عندئذ يكون من المناسب التعرف على هذه الأسباب واستدراكها في جولة التخطيط التالية. وتنعكس فوائد ربط إدارة الأداء مع التخطيط في تحسين نوعية التخطيط، وهذا بدوره يجعل التنفيذ أسهل وأكثر فاعلية.

6.8- حشد طاقات الدائرة بأكملها من أجل تنفيذ الخطة

توضح الخطة الاستراتيجية الغايات والأهداف الاستراتيجية للدائرة وتقدم سلسلة من البرامج التي سيتم تنفيذها لبلوغ هذه الغايات والأهداف. ولكن صياغة الخطة الاستراتيجية بحد ذاتها لا يشكل ضماناً للنجاح. ومن الأمور التي يجب تركيز الجهود عليها هي حشد طاقات الدائرة بأكملها من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ويتحقق ذلك بعدة طرق:

التواصل: وهذه مسألة ضرورية لتنفيذ الخطة بشكل ناجح. لذلك من المهم بالنسبة لجميع الموظفين والمعنيين أن يعرفوا ما هي رسالة الدائرة ورؤيتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها. وإضافة إلى ذلك، فإن التواصل الجيد يساعد هذه المجموعات على فهم كيفية تأثير الخطة عليهم في أداء دورهم كموظفين ومتعاملين وموردين. وعليه، ينبغي تطوير خطة تواصل لإعلام المعنيين بهذه الأمور وتوضيح مدى التقدم في الخطة. وخطة التواصل تعالج النقاط التالية:

- ما هي الأمور التي سيتم إيصالها
- لمن سيتم إيصال هذه الأمور
- متى وكم مرة يتم التواصل
- ما هي قنوات الاتصال التي سيتم استخدامها
- من سيقوم بالتواصل

تعزيز قيم الدائرة: عند وضع الخطة الاستراتيجية، فإن إحدى الأنشطة الأولى هي تحديد القيم التي تسترشد بها الدائرة في عملها. كما كانت هذه القيم منسجمة مع قيم حكومة دبي، والتي يجب أن تتضمن أموراً كالنزاهة، والتميز، والعمل الجماعي، والأمانة، والانفتاح. وهذه القيم بحاجة لتعزيزها بشكل متواصل في طريقة أداء الدائرة لعملها مع متعاملاتها وفي علاقتها مع موظفيها. ويجب أن تكون هناك آليات لمكافأة الموظفين الذين يطبقون هذه القيم، والسماح للموظفين بالاعتراض على زملائهم عندما يشعرون أن قيم الدائرة غير متبعة.

ربط الأهداف الفردية بأهداف الدائرة: الموظفون هم الحلقة الرئيسية في نجاح تنفيذ الخطة، لأنهم هم الذين ينفذونها. وكما ذكرنا سابقاً في هذا الدليل، فإن أفضل طريقة لجعل الموظفين يشتركون في تنفيذ الخطة هي ضمان أن تكون أهدافهم الخاصة مرتبطة بأهداف الدائرة. والنظام الجيد لإدارة الأداء يجعل هذه الرابطة واضحة تماماً. وإذا كان الأداء الفردي عندئذٍ مرتبطاً بنظام فعال للمكافآت، فإن التأثير سيكون أكبر.

6.9- تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري منتظم

ينبغي التعامل مع الخطة الاستراتيجية على أنها وثيقة "حية متجددة". وعلى الأقل ينبغي مراجعتها كل سنة مرة بحيث يمكن:

- تأكيد الغايات والأهداف الاستراتيجية
- مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الكمية المرتبطة بها
- مراجعة المواعيد والموارد المطلوبة لجميع المشاريع والبرامج الكبرى

- الأخذ بنتائج أي دراسات سياسة وكيف يمكن لهذه النتائج أن تؤثر على مزيج البرامج الموجودة في الخطة
- دراسات السياسات هي تحليل دقيق للخيارات المتاحة لإنجاز الغايات والأهداف الاستراتيجية. وهناك المزيد من التفاصيل حول هذه الدراسات في دليل "وضع السياسات في دبي".

بعض النقاط النهائية حول مرحلة التنفيذ:

- تخلق تغيرات حقيقية بالنسبة للأفراد والهيكل التنظيمية ومحتوى العمل والأنظمة
- تحدد بوضوح شديد الأهداف المعلنة والمستورة
- هي محدودة بزمن وأفق
- هي خاضعة لمحددات غير قابلة للتغيير غالباً، بسبب وجود عوامل أخرى معتمدة عليها
- قد تضر بالعمل فعلاً إذا فشلت
- تتطلب إصرار على إكمال العمل أو إنهائه

على ضوء النقاط الواردة أعلاه، فإن مرحلة التنفيذ تتطلب التالي:

- وجود ذهن موحد ومركز على التواريخ الأساسية وتحقيق الفوائد.
- إدراج متطلبات إدارة العمل ومتغيراته في الخطة.
- توزيع مهمة رعاية الخطة على مستويات أدنى تشمل الإدارات والأقسام بحيث يصبح المدراء الرعاة الرئيسيين الدائمين.

6.10 - قائمة التفقد

في نهاية هذه المرحلة يجب إنجاز الأمور التالية:

- * تحضير الخطط التشغيلية.
- * تحضير الخطط التنفيذية.
- * تحضير الميزانية لدعم الخطة التشغيلية.
- * التأكد من أن هيكل إدارة الأداء مدموج في الخطة الاستراتيجية.
- * الحصول على موافقة الجهة الراعية وتأمين المشتريات في مختلف مستويات الدائرة لتنفيذ الخطة.
- * وضع وتنفيذ خطة تواصل فعالة.
- * دراسة المعلومات الواردة من نظام إدارة الأداء ودراسة السياسات والمصادر الأخرى اللازمة لتحديث الخطة الاستراتيجية.

الإطار 9 - المرحلة 6 - قائمة التفقد - كيف يمكننا تنفيذ الخطة؟

الملاحق

الملحق (1): جلسة العصف الذهني

العصف الذهني هو أداة مفيدة وشائعة الاستخدام يمكن استخدامها لتطوير حلول إبداعية، أو تقديم توصيات لمعالجة مشكلة أو قضية ما. ويمكن أن تكون أداة مفيدة في جوانب متعددة عند تطوير الخطة الاستراتيجية، منها:

- تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الدائرة
- تحديد عوامل النجاح الرئيسية للدائرة
- وضع قائمة بالبرامج المحتملة التي يمكن تقديمها لبلوغ الغاية أو الهدف الاستراتيجي

إن جلسات العصف الذهني مفيدة بوجه خاص عندما يتم إجراؤها بطريقة المشاركة مع الفريق. وتساعد على إظهار خبرات جميع أعضاء الفريق خلال حل المشكلة. وهذا يزيد من جودة الحلول التي تم استنباطها (أي إمكانية إيجاد حلول أفضل للمشكلات التي تواجه الدائرة واتخاذ قرارات أفضل). وهذه جلسات النقاش يمكن أن تساعد أيضاً في الحصول على دعم من أعضاء الفريق للحل الذي تم اختياره في النهاية وذلك لأنهم ساهموا في صياغته.

وجلسات العصف الذهني عملية تفكير إبداعي. وقد تعني أن الأشخاص يستنبطون أفكاراً يمكن أن تبدو للوهلة الأولى غير عادية إلى حد ما أو حتى مجنونة. ويمكن عندئذ تغييرها وتحسينها لتصبح أفكاراً جيدة. وخلال هذه الجلسات يجب ألا يكون هناك انتقاد للأفكار. فالهدف هو محاولة فتح كل الاحتمالات، واستبعاد الافتراضات الخاطئة حول حدود المشكلة. لذلك، فإن الأحكام والتحليلات في مرحلة مبكرة تعيق توليد الأفكار الجديدة.

وينبغي ألا يتم تقييم الأفكار إلا في نهاية جلسة العصف الذهني، عندئذ يمكن اكتشاف الحلول والتوصيات باستخدام طرق تقليدية. والعصف الذهني يمكن أن يكون فعالاً جداً، وذلك لاستخدامه خبرة وإبداع جميع أعضاء الفريق. فعندما يصل أحد أعضاء الفريق إلى حده الأقصى لفكرة ما، يمكن أن تساهم خبرة عضو آخر وقدرته الإبداعية في نقل الفكرة إلى المرحلة التالية. ولذلك، فإن العصف الذهني الجماعي يؤدي إلى تطوير الأفكار بشكل أعمق مما يفعله العصف الذهني الفردي.

كما أن العصف الذهني ضمن فريق يمكن أن يشكل مخاطرة بالنسبة للأفراد. فالافتراضات القيمة وإن كانت غريبة قد تبدو غريبة للوهلة الأولى. لذلك، لابد من ترأس جلسات العصف الذهني بحزم، بحيث لا يتم السماح للأشخاص غير المبدعين بتعطيل الأفكار، أو إيجاد الشعور بالخزي عند بعض أعضاء الفريق .

والأمور التي يجب أخذها بالحسبان لإدارة جلسة العصف الذهني الجماعية بشكل فعال هي:

- تحديد المشكلة أو القضية التي بحاجة لحل أو معالجة بوضوح
- إبقاء الجلسة مركزة على المشكلة أو القضية
- التأكد من عدم قيام أي عضو بانتقاد أو تقييم الأفكار خلال الجلسة. فالانتقاد يخلق عنصر المخاطرة لأعضاء الفريق عند طرح فكرة جديدة. وهذا يعطل القدرة الإبداعية ويشل طبيعة التدفق الحر للأفكار ولوجود جلسة عصف ذهني جيدة

- تشجيع جميع أعضاء الفريق على روح الحماسة وترك النقد ومحاولة جعل كل عضو يساهم في طرح الأفكار وتطويرها بمن فيهم الأعضاء الأكثر هدوءاً في الفريق
- بث روح المرح في جلسة العصف الذهني وذلك بتشجيع الجميع على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار، بدءاً من الأفكار العملية إلى الأفكار الغريبة وغير العملية إطلاقاً. يجب الترحيب بالطرح الإبداعي
- التأكد من أنه لا توجد سلسلة أفكار تُتداول لفترة طويلة
- تشجيع أعضاء الفريق على تطوير أفكار الآخرين، أو استخدام أفكار أخرى لخلق أفكار جديدة
- تعيين شخصاً لكتابة الأفكار الناتجة من الجلسة وتدوينها على لوحة توضيحية من أجل دراسة هذه الأفكار وتقييمها بعد انتهاء الجلسة

وإن وجد، فإن المشاركين في جلسة العصف الذهني يجب أن يكونوا من تخصصات مختلفة إلى أقصى حد ممكن. وهذا يضمن وجود خبرات متنوعة في الجلسة، ويساعد على جعلها أكثر قدرة على الإبداع.

الملحق (2): تحليل نقاط القوة والضعف لمستشفى حكومي في بريطانيا يقدم الرعاية الثانوية (تحليل تاريخي)

محاور بطاقة الأداء المتوازنة	نقاط القوة	الدرجة 5-1 5= قوي جداً (أ)	التأثير 5-1 5= تأثير كبير (ب)	محصلة النقاط (أ*ب)	نقاط الضعف	الدرجة 5-1 5= ضعيف جداً (ج)	التأثير 5-1 5= تأثير كبير (د)	محصلة النقاط (ج*د)
المعنيون والمتعاملون	الأطباء المحليون يفضلون إرسال المرضى إلى هذا المستشفى				الوصول إليه صعب بوسائل النقل العامة			
الموظفون	موظفو عيادات بمهارات عالية				نقص في عدد الموظفين في سوق عمل تقتقر للعرض			
العمليات الداخلية	نظم معلومات جيدة نظم جيدة لإدخال وخروج المرضى				عادات عمل قديمة وإنتاجية منخفضة إجراءات توظيف طويلة، تؤدي إلى تأخير تعيين الموظفين			
الجوانب المالية والمادية	البنية التحتية لمباني المستشفى ممتازة				المستشفى يخسر أموالاً			

الملحق (3) مثال على تحليل الفرص والتحديات لمستشفى حكومي في بريطانيا (تحليل تاريخي)

محاور بطاقة الأداء المتوازنة	الفرص	الدرجة 5-1 5= قوي جداً (أ)	التأثير 5-1 5= تأثير كبير (ب)	محصلة النقاط (أ*ب)	التحديات	الدرجة 5-1 5= ضعيف جداً (ج)	التأثير 5-1 5= تأثير كبير (د)	محصلة النقاط (ج*د)
المعنيون والمتعاملون	الفوز بالجائزة الوطنية للتميز الطبي سيساعد على جذب المزيد من المرضى والتمويل				الانتظار لفترة طويلة لرؤية الطبيب في العيادة، يمكن أن يدفع المرضى للذهاب إلى مستشفى آخر			
الموظفون	التغييرات الحالية في عقود الكادر الطبي يمكن أن تؤدي إلى زيادة إقبال الموظفين				الموظفون غير راضين عن فرص التطور المهني، ولذلك يمكن أن يبحثوا عن وظائف في أماكن أخرى			
العمليات الداخلية	إنشاء وكالات مشتريات إقليمية ستساعد المستشفى في الحصول على أسعار أفضل لمشترياته				تأخر نظام تقنية المعلومات الجديد لسنة أخرى أدى إلى عدم الكفاءة وهدر الموارد			
الجوانب المالية والمادية	التغييرات الحالية في التمويل ستحسن الوضع المالي				لا تتوافق الطاقة الاستيعابية الحالية للأسرة مع عدد المرضى			

الملحق (4): مثال على تحليل PESTLE للاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية لمستشفى حكومي في بريطانيا (تحليل مستقبلي)

الاتجاهات المستقبلية	مثال على الاتجاه	الفرص	احتمالية حدوثها 1 = منخفض 5 = مرتفع (أ)	التأثير 1 = منخفض 5 = مرتفع (ب)	محصلة النقاط (أ*ب)	التهديد	احتمالية حدوثها 1 = منخفض 5 = مرتفع (ج)	التأثير 1 = منخفض 5 = مرتفع (د)	محصلة النقاط (ج*د)
السياسية	- تغيير في الحكومة البريطانية في الانتخابات القادمة - التحول لوضع "مستشفى مؤسسي" يؤدي إلى استقلالية أكبر عن الحكومة								
الاقتصادية	- زيادة في عدد مستشفيات القطاع الخاص التي تعمل لصالح هيئة الخدمات الطبية - تغيير في طريقة تمويل المستشفيات من الحكومة								
الاجتماعية	- زيادة عدد النساء العاملات يعني زيادة الطلب على العيادات العاملة في المساء وعطلة نهاية الأسبوع - اختيار المزيد من الموظفين للعمل بدوام جزئي								
التقنية	- تأثير البرنامج الوطني لتقنية المعلومات على هيئة الخدمات الطبية - تقدم في التقنية يؤدي إلى تغييرات في طرق المعالجة ومنظمة الرعاية								
القانونية	- زيادة في عدد شكاوى المرضى عن الإهمال الطبي ضد مستشفيات الهيئة الطبية - زيادة إلغاء قوانين الاتحاد الأوروبي للقرارات التي تُتخذ في بريطانيا								
البيئية	- معايير بيئية أكثر صرامة بشأن النظافة والتخلص من النفايات ... الخ - احتراق الأرض يؤدي لظهور أنماط جديدة من الأمراض المعدية								

الملحق (5) المسح الأفقي

المثال الموضح هنا لدراسة أجريت لدائرة ما في بريطانيا إن الهدف الأساسي من برنامج المسح الأفقي هو تزويد الدائرة بقاعدة مشتركة تتضمن الاتجاهات المستقبلية الحرجة، والمحفزات، والتطورات، والقضايا، والأمور الاستثنائية (الاحتمالات الضعيفة، والأحداث التي تترك تأثيرات كبيرة) التي يمكن أن تُستخدم لدعم الاستراتيجية والسياسات والأبحاث والتخطيط. وكنقطة بداية لإجراء مسح أفقي واسع الانتشار، تم إجراء عملية "مسح أولي". والهدف من هذه العملية هو جمع قاعدة بيانات تشتمل على الاتجاهات الرئيسية والمحفزات التي تم تحديدها مسبقاً من خلال عمليات مسح أخرى أجريت في السنوات 3-4 الماضية.

إن الخطوات الرئيسية لإجراء المسح الأفقي موضحة فيما يلي:

- إعداد قائمة أولية تتضمن مسحاً لـ 160 موقعاً إلكترونياً ومشاريع وتقارير.
- ثم انتقاء 25 مصدراً منها لإجراء تقييم تفصيلي. والمعايير الأساسية لانتقاء الـ 25 دراسة هي شمولية وعمق التغطية، الأهمية الاجتماعية، الأهمية المؤسسية، جودة عملية المسح المستخدمة، ووضوح المخرجات.
- ولتمكين المستخدمين من دراسة مصادر البيانات المتعلقة بالاتجاهات، تم إعداد تحليل لكل مشروع من المشاريع بشكل تفصيلي.
- بعد ذلك تم استخلاص وتقييم 236 اتجاهًا وحافزاً رئيسياً من الاتجاهات السياسية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية والعلمية والتقنية المذكورة في هذه الدراسات الـ 25. وتم اعتبار 123 اتجاهًا منها ضمن الأولويات المهمة للدائرة.
- إن التقييم وترتيب الأولويات لكل اتجاه هو نتيجة لتصنيف أولي من قبل المتعاقدين، وتقييم كل اتجاه يمكن أن يختلف بشكل كبير بين إدارة وأخرى، وبين مجالات السياسة المتبعة ضمن الدائرة.
- إن الهدف الآن هو العمل مع الأقسام في الدائرة لمساعدتها على تقييم وتطبيق بيانات الاتجاهات وتحديد متطلبات المسح الإضافي.

وهناك أمثلة على الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة لغاية عام 2010. الأعداد 26، 33 ... الخ ليست مهمة لأنها ببساطة تشير إلى الرقم المرجعي لكل قضية.

اتجاهات ديموغرافية: (2)

- 26- المتقاعدون يشكلون عبئاً ضريبياً متزايداً على القوة العاملة
- 33- ازدياد القضايا المتعلقة بصحة الأطفال

القيم: (5)

- 178- ازدياد تحول القيم نحو "مجتمع المخاطرة"
- 184- ارتفاع مستوى توقعات المستهلكين، مثلاً: نوعية الغذاء
- 187- ازدياد هواجس العامة حول استدامة البيئة، والتنوع الحيوي، وحماية الحياة البرية، والضمان الاجتماعي

- 188- ازدياد وعي المستهلكين، وخاصة فيما يتعلق بالخدمات العامة
- 236- تناقص أعداد الطلبة البريطانيين الذين يدرسون العلوم والهندسة

أساليب الحياة: (14)

- 41- انخفاض عدد أفراد الأسرة
- 49- ازدياد حجم خدمات النقل الجوي في بريطانيا
- 50- ازدياد حركة المرور وملكية السيارات
- 51- ازدياد الطلب على السكك الحديدية
- 150- ازدياد الميل نحو الاستئجار بدلاً من شراء السلع البيضاء (الأجهزة المنزلية الكهربائية كالغسالة والثلاجة...) والمنتجات الأخرى
- 151- ازدياد رغبة المستهلكين لشراء منتجات صديقة للبيئة
- 153- ازدهار السياحة
- 155- ازدياد الطلب على الإنتاج الزراعي المعتمد على المواد العضوية
- 162- ازدياد كميات "أجهزة" الحاسوب غير الحديثة
- 164- ازدياد التحضر يعني ازدياد التلوث الخفيف
- 166- تنامي الحركات المعارضة للتحضر
- 169- ظهور نماذج جديدة من الاستهلاك في الدول غير الغربية
- 189- ازدياد الطلب لتقديم الخدمات العامة بمستوى أفضل وبمرونة أكبر
- 211- تنامي عدد "دور المسنين" في بريطانيا وفي الخارج

الثقافة: (1)

- 163- القضايا الثقافية تعيق الاستدامة

الإنتاج: (8)

- 123- التحول نحو مكاتب خالية من الورق
- 174- ازدياد تشكيل علاقات جديدة لسلسلة التوريد (من الآن وحتى 2010)
- 175- ازدياد التحول في توازن القوى داخل سلسلة التوريد من منتجي الأغذية إلى تجار التجزئة الكبار
- 181- ازدياد في الشحن البحري
- 182- تنامي المنافسة من أجل الموارد البحرية والساحلية
- 198- تجديد وسط المدينة بسبب زيادة الأسر المؤلفة من شخص واحد
- 202- تحول الثقافة المؤسسية نحو هياكل الاتصالات المفتوحة والقيم "ذات الثقة العالية"
- 212- تنامي التوقعات داخل بريطانيا لإيجاد وسائل نقل محسنة وصديقة للبيئة

العمالة: (2)

- 18- تتجه العمالة بازدياد نحو التوظيف الذاتي "عمال المعرفة"
- 158- ازدياد التركيز على القضايا الزراعية عندما يُسمح لأعضاء الاتحاد الأوربي الجدد بدخول السوق

التجارة: (3)

- 17- ازدياد المنافسة بين المنتجات العالمية.
- 44- استمرار نمو الطلب على العقارات داخل بريطانيا.
- 170- ازدياد التركيز على "العولمة" للوصول إلى استراتيجيات لإنتاج منتجات جديدة.

الملحق (6) وضع الأهداف الكمية

بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

الأهداف والنتائج						
الشخص المسؤول	الأهداف					مؤشرات الأداء الرئيسية
	2011	2010	2009	2008	2007	

الملحق (7) نموذج لتحديد أولويات الخطة الاستراتيجية

يمكن ملء نموذج كالمبين أدناه لكل غاية أو هدف استراتيجي للدائرة. ويوضح الجدول جميع البرامج أو المشاريع الكبرى التي يمكن أن تنفذها الدائرة لكي تساهم في تحقيق الغاية أو الهدف، إضافة إلى التكاليف والإيرادات المتوقعة على مدى السنوات الخمس القادمة. ثم يتم استخدام ستة معايير لتقييم الأهمية النسبية لكل برنامج بالنسبة للدائرة. وهناك المزيد من التفاصيل حول كل معيار من هذه المعايير في هذا الدليل. وهذا النموذج يجب أن يستخدم فقط كدليل لترتيب الأولويات.

الهدف الاستراتيجي:							الغاية الاستراتيجية:		
المعايير الرئيسية لترتيب الأولويات							تقديرات للسنوات الخمس القادمة		البرامج الممكنة / المشاريع الكبرى
التكيف	الجدوى	الاستدامة	المبررات المالية	المبررات الاستراتيجية	المبررات القانونية	إجمالي النقاط	الدخل الإجمالي	التكلفة الإجمالية	
3-0 نقاط	3-0 نقاط	3-0 نقاط	4-0 نقاط	5-0 نقاط	6-0 نقاط	إجمالي النقاط			
									البرنامج (أ)
									البرنامج (ب)
									البرنامج (ج)
									البرنامج (د)
									البرنامج (هـ)
									البرنامج (و)

الملحق (8): نموذج للتقديرات المالية

السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	المجموع	
000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	
						المدخل
						المصدر 1
						المصدر 2
						المصدر 3
						الخ...
						مجموع المدخل

السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	المجموع	
000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	
						التكاليف التشغيلية
						البرنامج 1
						البرنامج 2
						البرنامج 3
						الخ...
						مجموع التكاليف التشغيلية

السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	المجموع	
000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	
						التكاليف الرأسمالية
						المشاريع القائمة (تم البدء فيها)
						المشاريع القائمة (لم يتم البدء فيها)
						المشاريع الجديدة
						تجديد الأصول القائمة
						مجموع التكاليف الرأسمالية

السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	المجموع	
000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	000 درهم	
						الدعم الحكومي

الملحق 9: إطار عمل تحليل المخاطر

إن جميع الخطط مبنية على افتراضات حول المستقبل، والتي يمكن أن تكون صحيحة أو غير صحيحة. وكلما طالت فترة الخطّة، فإن مستوى الغموض يزداد. وكلما ازداد مستوى الغموض تزداد مستويات المخاطر التي تهدد الإنجاز الناجح للخطّة. لذلك، ينبغي القيام في مرحلة مبكرة بتحديد المخاطر المحتملة التي تهدد الخطّة ووضع خطة لتخفيف تأثيراتها.

يمكن تصنيف المخاطر في المجالات الأربعة التالية:

- مخاطر تتعلق بالجدول الزمني
- مخاطر مؤسسية
- مخاطر الموارد البشرية
- مخاطر البيئة الخارجية

وهذه المصطلحات مشروحة في المرحلة (5).

وبعد تحديد المخاطر المتنوعة فإن هناك عنصران رئيسيان لهذه العملية وهما:

- التصرف على أساس احتمال وقوع المخاطرة
- تقييم أثر حدوث المخاطرة على نجاح تنفيذ الخطّة

إن إطار العمل المبين أدناه يتيح ترتيب أولويات المخاطر وتحضير الإجراءات المحتملة لتخفيف تأثيراتها.

إطار عمل تحليل المخاطر

المسؤولية**	الإجراءات المقترحة	تقييم المخاطرة	تأثيرها إذا وقعت نقاط 5-1 (1=منخفض، 5=مرتفع) أ*ب	احتمال حدوثها نقاط 5-1 (1=منخفض، 5=مرتفع) أ	طبيعة المخاطرة (تحديد المخاطرة)

ملاحظة:

* يجب تحديد الجهة التي تقع عليها مسؤولية إدارة هذه المخاطرة. وقد لا تكون المسؤولية دائماً محصورة ضمن الدائرة. وبعد تحديد المسؤولية يجب مناقشة كيف يمكن إدارة هذه المخاطر بشكل أفضل مع الإدارة أو المدير المعني.

الملحق (10): نموذج للخطة الاستراتيجية

XXXX

اسم الدائرة:

المدة الزمنية للخطة: 2011-2007

XXXX

تمت الموافقة بتاريخ:

إن الخطة الاستراتيجية يجب أن تتضمن:

ملخص تنفيذي

نظرة عامة

طبيعة البيئة المحيطة بالدائرة

القضايا الرئيسية التي تواجه قيادة الدائرة

رسالة الدائرة / مبرر وجودها

قيم الدائرة

الرؤية

الغايات الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية

استراتيجية النجاح • أولويات برامج العمل الرئيسية: - المبررات القانونية - المبررات الاستراتيجية - المبررات المالية - مبررات أخرى
--

كيف سيتم تنفيذ هذه الأهداف: • متى؟ • بواسطة من؟

إطار قياس النجاح

• التقديرات المالية

• المخاطر الرئيسية التي تعيق تنفيذ الخطة - تحديد المخاطر - تقييم التأثيرات المحتملة - إجراءات لتخفيف وطأة التأثيرات - المسؤول عن الإجراءات
--

الملحق (11) نموذج لخطة برنامج

إن الخطة الاستراتيجية تكون مدعومة عادة بمجموعة خطط للبرامج. وفيما يلي نموذج لكيفية وضع خطط البرامج.

نموذج خطة برنامج

1	اسم البرنامج	
2	الهدف الاستراتيجي المتصل به	
3	مدير البرنامج	
4	وصف موجز للبرنامج	
5	توضيح كيف يمكن لهذا البرنامج أن يدعم الهدف الاستراتيجي	
6	تاريخ البداية	
7	تاريخ النهاية	
8	فريق تنفيذ البرنامج • داخلي (ضمن الدائرة) • خارجي	
9	المعنيون	
10	ماذا سيتم إنجازه في نهاية السنة الأولى	
11	الأنشطة خلال السنوات 2-5	
12	الأولويات: • المبررات القانونية • المبررات الاستراتيجية • المبررات المالية • مبررات أخرى	

000 درهم			13	الموارد المطلوبة • تكاليف الموظفين • تكاليف أخرى
			14	النقاط الفصلية النقطة الفصلية 1: • الوصف • التاريخ
			15	النقطة الفصلية 2: • الوصف • التاريخ
			16	النقطة الفصلية 3: • الوصف • التاريخ
			17	النقطة الفصلية 4: • الوصف • التاريخ
			18	النقطة الفصلية 5: • الوصف • التاريخ
المحقق مع نهاية المشروع		المحقق مع نهاية السنة الأولى	19	مؤشرات الأداء الرئيسية
			20	مؤشر الأداء الرئيسي 1
			21	مؤشر الأداء الرئيسي 2
			22	مؤشر الأداء الرئيسي 3
			23	مؤشر الأداء الرئيسي 4
			24	مؤشر الأداء الرئيسي 5
إدارة المخاطر	التأثير على العمل (مرتفع/متوسط/منخفض)	احتمال الحدوث (مرتفع/متوسط/منخفض)	25	المخاطر (طبيعتها ومصادرها)
			26	المخاطرة 1

			المخاطرة 2	27
			المخاطرة 3	28
			المخاطرة 4	29
			المخاطرة 5	30

معجم المصطلحات (1)

إنجليزي - عربي

A

Accountability	المساءلة
Agenda risk	مخاطر الخطأ
Aims	الغايات

B

Benchmarking	المقارنة المعيارية
Budget	الميزانية

C

Canadian International Development Agency	وكالة التطوير الدولية الكندية
Cost Benefit Analysis	تحليل التكلفة العائد
Cost Effective Analysis	تحليل الجدوى المالية
Council of Europe	المجلس الأوروبي
Critical success factor	عوامل النجاح الرئيسية

D

Department	الدوائر الحكومية
Departmental strategic plans	الخطط الاستراتيجية للدوائر
Dubai Government	حكومة دبي
Dubai Government Excellence Programme	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز
Dubai Strategic Plan	خطة دبي الاستراتيجية

E

EC Sub-Committees	اللجان الفرعية للمجلس التنفيذي
Efficiency	الكفاءة

Environmental risk	مخاطر البيئة الخارجية
Evaluation	تقييم
Executive Agencies	مؤسسات تنفيذية
Executive Council	المجلس التنفيذي
European Council	المجلس الأوروبي (مجلس الاتحاد الأوروبي)

G

Government Department	الدائرة الحكومية
Government of the Future	حكومة المستقبل

H

Human Resources	الموارد البشرية
-----------------	-----------------

I

Information Technology	تقنية المعلومات
Infrastructure	البنية التحتية
Initiatives	المبادرات
Institutional restructuring	إعادة هيكلة المؤسسات

K

Key performance Indicator	مؤشر الأداء الرئيسي
---------------------------	---------------------

M

Memorandum of Understanding	مذكرة تفاهم
Ministry of Justice	وزارة العدل
Mission	مهمة
Monitoring	الرصد والمراقبة

N

National Audit Office	مكتب التدقيق الوطني/ المكتب الوطني للتدقيق والمراجعة
Non Government Organisation	منظمة (دائرة) غير حكومية

O

Objectives	الأهداف الاستراتيجية
Operational performance indicators	مؤشرات الأداء التشغيلية
Operational planning	التخطيط التشغيلي
Opportunities	الفرص
Organisational risk	المخاطر المؤسسية
Outcome	مخرجات الدائرة
Output	نتائج الدائرة
Overall Framework	الإطار العام

P

People risk	مخاطر الموارد البشرية
Performance Management	إدارة الأداء
Policy	السياسة
Policy Authority	هيئة وضع السياسات
Policy making	وضع السياسات
Practices	الممارسات
Programme	برنامج
Project	مشروع
Risk	مخاطر

S

Sector committees	اللجان القطاعية
Senior Management Team	فريق القيادة العليا
Social Development	التنمية الاجتماعية
Stakeholders	المعنيون

Strategic aims	الغايات الاستراتيجية
Strategic objective	الأهداف الاستراتيجية
Strategic partners	الشركاء الاستراتيجيون
Strategic planning	التخطيط الاستراتيجي
Strategic Planning and Performance Management unit	إدارة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
Strategy	الاستراتيجية
Strengths	نقاط القوة

I

Target	الأهداف الكمية
Threats	التحديات

U

United Kingdom	المملكة المتحدة
United Nations	الأمم المتحدة

V

Value	القيمة
Value for Money	القيمة النقدية
Vision	الرؤية

W

Weaknesses	نقاط الضعف
------------	------------

معجم المصطلحات (2)

عربي - إنجليزي

Strategy	استراتيجية
Aims	غايات
Strategic aims	غايات استراتيجية
Target	أهداف كمية
Performance Management	إدارة الأداء
Overall Framework	إطار عام

Programme	برنامج
Dubai Government Excellence Programme	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز
Infrastructure	بنية تحتية

Cost Benefit Analysis	تحليل التكلفة العائد
Cost Effective Analysis	تحليل الجدوى المالية
Strategic Planning	تخطيط استراتيجي
Information Technology	تقنية المعلومات
Evaluation	تقييم
Social Development	تنمية اجتماعية
Threats	تحديات

Government of the Future	حكومة المستقبل
Dubai Government	حكومة دبي

Dubai Strategic Plan	خ خطة دبي الاستراتيجية
Departmental strategic plans	خطط الدوائر الاستراتيجية
Government Department	د دائرة حكومية
Department	دائرة حكومية
Vision	ر رؤية
Monitoring	رصد ومراقبة
Policy Authority	س هيئة وضع السياسات
Policy	سياسة
Strategic partners	ش شركاء استراتيجيون
Value for Money	ع القيمة النقدية
Critical Success Factor	عوامل النجاح الرئيسية
Weaknesses	نقاط الضعف
Strengths	نقاط القوة
Objectives	غ أهداف
Strategic objective	أهداف استراتيجية

Efficiency	كفاءة
Opportunities	فرص
Senior Management Team	فريق القيادة العليا
Value	قيمة
EC Sub-Committees	لجان فرعية للمجلس التنفيذي
Sector committees	لجان قطاعية
Delivery Agencies	مؤسسات تنفيذية
Key performance Indicator	مؤشر الأداء الرئيسي
Operational performance indicators	مؤشرات الأداء التشغيلية
Initiatives	مبادرات
Council of Europe	مجلس أوروبا
European Council	المجلس الأوروبي (مجلس الاتحاد الأوروبي)
Risk	مخاطر
Agenda risk	مخاطر الخطة
Environmental risk	مخاطر البيئة الخارجية
Organisational risk	مخاطر مؤسسية
People risk	مخاطر الموارد البشرية
Memorandum of Understanding	مذكرة تفاهم
Accountability	مساءلة
Project	مشروع
Benchmarking	مقارنة معيارية

Stakeholders	معنيون
National Audit Office	مكتب التدقيق الوطني
Executive Council	المجلس التنفيذي
Practices	ممارسات
Non Government Organisation	منظمات غير حكومية
Mission	مهمة
Human Resources	موارد بشرية
Budget	ميزانية
Output	ن مخرجات
Outcome	نتائج
Institutional restructuring	ه إعادة هيكلة المؤسسات
Strategic Planning and Performance Management unit	و وحدة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
Ministry of Justice	وزارة العدل
Operational planning	وضع الخطة التشغيلية
Policy making	وضع السياسات
Canadian International Development Agency	وكالة التطوير الدولية الكندية