



## الوثيقة الشاملة

### الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

الاصدار الثالث 2022م



5	الارتباط:
66	الهدف من الوثيقة:
66	المستفيدون:
66	الارتباط:
67	التعريفات:
71	منظومة الأداء التشغيلي:
74	1. تشكيل فريق العمل:
74	أعضاء فريق العمل:
74	مهام فريق العمل:
75	2. تحضير مخرجات مراجعة الاستراتيجية:
76	3. إعداد أجنحة الخطة التشغيلية:
79	2. إعداد الخطط التشغيلية:
80	3. ورش عمل مناقشة الخطط التشغيلية للإدارات:
80	4. اعتماد الخطط التشغيلية:
81	5. إدخال الخطط في النظام:
83	1. اجتماعات مناقشة الإدارات الدورية:
83	2. إدخال منجزات الأداء التشغيلي:
84	3. مراجعة الأداء التشغيلي:
85	4. إعداد تقرير الأداء التشغيلي:
85	5. مناقشة الأداء التشغيلي العام:
86	3. سياسة المراجعة الاستراتيجية:
86	الإدارة: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
87	المقدمة
87	الهدف من الوثيقة:
87	النطاق:
87	المستفيدون:
88	التعريفات
89	السياسات :
89	المرجعية الإدارية:
89	الهدف الرئيسي للإدارة:
90	دورية التحديث :
90	التحديثات :
92	اهداف المراجعة الاستراتيجية
92	نطاق المراجعة الاستراتيجية
92	فريق المراجعة الاستراتيجية
93	التحضير للمراجعة الاستراتيجية

93	القواعد الحاكمة للمراجعة الاستراتيجية:
94	أسئلة المراجعة الاستراتيجية
99	4. سياسة التخطيط الاستراتيجي
101	المقدمة:
101	الهدف من الوثيقة:
101	النطاق:
101	تطبق هذه السياسة على عمليات إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية في الجمعية ...
101	المستفيدون:
103	السياسات
104	دورية التحديث
104	التحديثات
112	إطار التخطيط الاستراتيجي
122	الوثيقة الشاملة
122	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
122	الإصدار الثالث 2022م

# الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

---

إعداد

أ.عزام عبد العزيز با مطرف

تاريخ الإصدار

2022 / 1 / 1 م

الرقم

003

# المقدمة

---

## المقدمة:

اهتمت الجمعية منذ نشأتها بعملية التخطيط الاستراتيجي فقد بدأت أعمالها وفق استراتيجية واضحة المعالم وها هي تخطو خطوات كبيرة ضمن استراتيجيتها الثالثة، ونظرا لأهمية تنفيذ الاستراتيجية فقد تبنى مجلس إدارة الجمعية إنشاء إدارة مستحدثة في هيكلها التنظيمي بمسمى إدارة الأداء الاستراتيجي والأنظمة الإدارية وذلك خلال عام 2016م. حيث اعتمدت إدارة الجمعية منهجية بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية معتمدة لتنفيذ الاستراتيجية وذلك لما لهذه المنهجية من نجاحات كبيرة عالميا في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بمختلف أنواع المنظمات، كما قامت الجمعية بالتعاقد مع خبير مختص في البطاقة لتدشين وتفعيل منظومة الأداء بشكل كامل في الجمعية.

## الهدف من الوثيقة:



توضيح الدور الرئيسي للإدارة من خلال توضيح كافة السياسات واللوائح وإجراءات ونماذج العمل التي تقوم بها إدارة الأداء الاستراتيجي والأنظمة الإدارية للقيام بكافة أعمالها وهو ما يساهم في استدامة أعمال الجمعية.

## النطاق:



1. تطبق هذه الوثيقة على كافة عمليات إدارة الأداء الاستراتيجي والأنظمة الإدارية.
2. تطبق على كافة نتائج أعمال الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية على المستوى الاستراتيجي.

## المستفيدون:



الإدارة العليا: من خلال متابعة مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجية والمساهمة في اتخاذ قرارات مبنية على الحقائق والأرقام، وكذلك توحيد آلية بناء السياسات واللوائح. مديرو الإدارات: معرفة مدى مساهمة إداراتهم في تحقيق مستهدفات الجمعية وإزالة كافة عقبات عدم الإنجاز.

## الارتباط:



ترتبط هذه الوثيقة بوثيقة بناء الاستراتيجية وكذلك وثيقة الخطة الاستراتيجية ووثيقة الخطة التشغيلية .

## التعريفات:

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة مقابل كل منها:

الجمعية	جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية.
الإدارة	إدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي.
السياسات	بيان لمبدأ أو قاعدة يجب أن تتبع من أعضاء الجمعية، وهي تكتب كبيان أو كقاعدة، وكل سياسة تحدد أهمية موضوع معين من أعمال الجمعية.
اللائحة	خطوات تفسيرية تعطي صورة تفصيلية وواسعة للسياسات.
السنة	هي السنة الميلادية.
ربع سنوي	كل ثلاثة أشهر من السنة الميلادية.
الأداء	هو الأداء الاستراتيجي للجمعية.
دليل الأهداف والمؤشرات	دليل يحتوي على كافة أهداف الجمعية الاستراتيجية وتفسيراتها ومؤشرات الأداء الرئيسة لكل هدف.
المستهدفات	النتائج المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.
مستويات الأداء	هي المستويات المعتمدة لحالة الإنجاز لكل مؤشر أداء رئيسي.
الخارطة الاستراتيجية	هي خلاصة في ورقة واحدة تحكي استراتيجية المنظمة ويتم بناؤها وفق مفهوم السبب والنتيجة.
المناظير	هي مكونات الخارطة الاستراتيجية الرئيسية والتي توزع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية للجمعية وهي ما يبرز التوازن بين الأصول الملموسة وغير الملموسة ويوضح العلاقة بينهما.
فجوة الأداء	هي الفارق بين الأداء المأمول والأداء الفعلي.
الأوزان النسبية	هي قيم تعطى للأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها وتبين درجة تأثيرها على النتائج الاستراتيجية.

2.

# السياسات

---



# 1. سياسة الأداء الاستراتيجي

---

## سياسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجمعية:

ت	السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم الجمعية بقياس أدائها الاستراتيجي والتشغيلي بشكل ربع سنوي وذلك من خلال تقارير الأداء التشغيلية والاستراتيجية .	النظام التقني الخاص بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي
2	تلتزم الجمعية بإتباع منهجية بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها الاستراتيجي .	منظومة الأداء الاستراتيجي
3	تلتزم الجمعية بعرض ومناقشة التقارير مع الإدارات المعنية.	تقارير الاداء
4	تلتزم الجمعية بإصدار تقرير سنوي عن أدائها الاستراتيجي وعرضه على مجلس إدارة الجمعية.	ملخص تقرير الأداء السنوي

### المرجعية الإدارية:

تتبع الإدارة قطاع الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

### الهدف الرئيسي للإدارة:

بناء ومتابعة تنفيذ منظومة الأداء الاستراتيجي في الجمعية.

مشرف قطاع الاستراتيجية والتميز  
المؤسسي

مدير إدارة الأداء  
الاستراتيجي  
و التشغيلي

# اللائحة التنفيذية لإدارة الأداء الاستراتيجي

---



### الخارطة الاستراتيجية :

يتم في هذه المرحلة بناء الخارطة- الاستراتيجية بمناظيرها الأربعة المعتمدة ( المستفيدون، المالي، العمليات، التعلم والنمو) حيث يتم توزيع كافة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل منظار وفق مفهوم السبب والنتيجة.



### منظومة القياس:

يتم في هذه المرحلة وضع مستهدفات الأداء الاستراتيجي لجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية وعمل قاعدة بيانات خاصة بالمستهدفات وتحديد مستويات الأداء المعتمدة، وكذلك الأوزان النسبية لمناظير الخارطة الاستراتيجية وجميع الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها.



### فريق العمل:

يتم تشكيل فريق عمل من منسوبي الجمعية وعادة يكونون من الإدارة التنفيذية ومدراء الإدارات شريطة ان تكون لديهم دراية ومعرفة كبيرة بالاستراتيجية ويكون الفريق تحت إشراف مستشار بطاقة الأداء المتوازن الخارجي.



### دليل الأهداف والمؤشرات:

تشمل هذه المرحلة وضع تفسيرات لكافة الأهداف الاستراتيجية بما يضمن توحيد الفهم بين جميع منسوبي الجمعية وكذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل هدف استراتيجي وكافة بياناتها.

# 1. فريق العمل

---

## تشكيل فريق العمل:

يتم تشكيل فريق العمل لبناء منظومة الأداء مكون من 8-10 أعضاء من منسوبي الجمعية ويشترط في هذا الفريق ما يلي:

1. يكون من ضمن أعضاء الفريق أعضاء من الإدارة العليا بالجمعية لضمان الدعم لمشروع البطاقة.
2. أن يرأس الفريق مدير الأداء الاستراتيجي.
3. أن يكون لدى الفريق معرفة كبيرة بالاستراتيجية وقدرات تحليلية متميزة.
4. أن يمثل أعضاء الفريق كافة إدارات الجمعية.
5. لديهم فهم كبير بأعمال الجمعية.
6. أن يسخر كل عضو من أعضاء الفريق ما لا يقل عن 25% من وقته للمشروع خلال مرحلة التنفيذ.

## مسؤوليات قائد الفريق:

1. تنسيق الاجتماعات الخاصة بالبطاقة ورفع التقارير عن النتائج التي تم التوصل إليها.
2. تقديم المعلومات والأفكار فيما يخص منهجية بطاقة الأداء المتوازن.
3. توفير المعلومات ذات العلاقة بالمشروع وجعلها متاحة لأعضاء الفريق.
4. إجراء التعديلات على مكونات بطاقة الأداء المتوازن وفق مخرجات الاجتماعات مع فريق العمل وعرضها على الإدارة العليا في الجمعية.
5. تزويد أعضاء الفريق بتغذية راجعة عن ملاحظات مستشار بطاقة الأداء المتوازن ومناقشتها مع الفريق.
6. المساهمة في تطوير فريق العمل من خلال البرامج التدريبية وورش العمل الداخلية.

## مسؤولية أعضاء الفريق:

1. تقديم الخبرات المعرفية والتخصصية.
2. المساهمة في نشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن بداخل الإدارات والأقسام المختلفة.
3. تقديم الدعم والتحفيز لمشروع بطاقة الأداء المتوازن في الجمعية.



# 2. الخارطة الاستراتيجية

---

## ثانيا: الخارطة الاستراتيجية :

وهي عبارة عن خلاصة للخطة الاستراتيجية وتحتوي على رؤية الجمعية ورسالتها وقيمها الاستراتيجية وكذلك كافة الأهداف الاستراتيجية ، وتتكون الخارطة من أربعة مناظير وفق التالي:

أ- منظار المستفيدين: وهنا يجب أن توضح الأهداف الاستراتيجية في هذا البعد ما يتوقعه عملاؤنا المستهدفون من خدماتنا.

ب- المنظار المالي: وهنا توضح الأهداف الاستراتيجية كيفية تحقيق استدامة مالية.

ج- منظار العمليات: وهنا توضح الأهداف الاستراتيجية كيف نتفوق في إيصال الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء.

د- منظار التعلم والنمو: وهنا توضح الأهداف الاستراتيجية كيفية موائمة الأصول غير الملموسة (أو المادية؟) لدينا لتحسين قدرتنا على تنفيذ ودعم الاستراتيجية .

## مواصفات الخارطة الاستراتيجية الجيدة:

1. توضح رؤية الجمعية ورسالتها وقيمها الاستراتيجية.
2. تحدد العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية وتربطها بالأثر على فئات المستفيدين.
3. تحكي قصة إنشاء القيمة للفئات المستفيدة.

## تقييم الخارطة الاستراتيجية :

لتقييم جودة الخارطة الاستراتيجية يتم الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يتضح منطق السببية في الخارطة بشكل مكتمل؟
- هل ستؤدي الأهداف المذكورة في الخارطة إلى تحقيق الأثر المطلوب على الفئات المستفيدة وبالتالي رؤية الجمعية؟
- هل توجد أهداف استراتيجية تتخطى منظار العمليات و صولا للمناظير الأخرى.

( المنظار المالي – منظار المستفيدين )؟



3.

# دليل الأهداف والمؤشرات

---

## ثالثًا: دليل الأهداف والمؤشرات:

دليل الأهداف والمؤشرات: وهو دليل يفسر معاني مفردات جميع الأهداف الاستراتيجية حتى نضمن توحيد الفهم لكافة الأهداف الاستراتيجية . ويتكون من بطاقتين.

### 1. بطاقة الأهداف: وتحتوي على البيانات التالية:

« رقم الهدف الاستراتيجي والذي يتم بناؤه وفق المعطيات التالية:

الأحرف وتصف مايلي: (س) يشير لبعد المستفيدين، (م) يرمز إلى البعد المالي، (ع) يرمز إلى بعد العمليات، (ت) يرمز إلى بعد التعلم والنمو.

الأرقام التسلسلية وهي تشير إلى رقم الهدف في البعد.

مثال: الهدف س2 (يشير إلى الهدف الثاني في بعد المستفيدين).

- شرح مفردات الهدف الاستراتيجي: ويتم وضع التعريفات بناء على ورش عمل تضم جميع القطاعات ومن المهم أن يحتوي الشرح على تفسير الجمعية للمفردات وليس الرجوع إلى شروحات خارجية حيث تتفاوت التعاريف بين المنظمات المختلفة حتى ولو كانت لنفس الهدف.
- ماذا نريد أن نقيس في كل هدف استراتيجي (عوامل النجاح الحاسمة) ويتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة للهدف من خلال ورش عمل تضم جميع القطاعات وعادة تظهر العديد من عوامل النجاح الحاسمة لذا من المهم أن يتم اختيار أكثرها فاعلية في قياس وصف نجاحنا عند تحقيق الهدف.
- مؤشرات الأداء المبنية على ما نريد قياسه وتمثل هذه الخطوة عنصرا رئيسا في نجاح المنظومة حيث تؤدي مؤشرات الأداء غير الفاعلة إلى قياسات غير مفيدة ويتم تحديد المؤشرات خلال ورش عمل تحديد عوامل النجاح الحاسمة حيث توضع مؤشرات الأداء لما نريد قياسه.

### 2. بطاقة مؤشرات الأداء: وتحتوي على البيانات التالية:

- الرقم التسلسلي للمؤشر والذي يرتبط برقم الهدف الاستراتيجي.
- وحدة القياس الخاصة بالمؤشر والذي يرتبط بما يراد قياسه من المؤشر.
- دورية القياس وتوضح الفترة الزمنية التي سيتم قياس المؤشر خلالها وهي أما أن تكون شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية.
- قطبية المؤشر وهي توضح هل الزيادة أفضل في المؤشر أم النقص مثل (معدل النمو المالي) تعتبر

- قطبية المؤشر فيه موجبة بينما (عدد الأخطاء في تقديم الخدمة) تعتبر قطبية المؤشر فيه سالبة.
- شرح مؤشر الأداء وهي تفسير لمفردات مؤشر الأداء وما يشملها المؤشر وما لا يشملها.
  - معادلة القياس وهنا يتم توضيح الآلية التي سيتم من خلالها احتساب نتيجة المؤشر.
  - مسؤول التنفيذ وهي الجهة المخولة بتنفيذ مبادرات المؤشر وهي المسؤولة عن النتائج.
  - مسؤول القياس وهي الجهة التي تصادق وتؤكد على نتيجة أداء المؤشر.
  - مصدر البيانات وهي المصدر الذي سيتم الحصول على معلومات المؤشر منه والذي قد يكون برنامج تقني او تقارير ورقية أو تقارير مالية.

## مثال لبطاقة الهدف والمؤشر:



4.

# منظومة القياس

---

## مرحلة بناء منظومة القياس:

تتكون مرحلة بناء منظومة القياس من الخطوات التالية:

1. تحديد مستهدفات الأداء الاستراتيجي لجميع المؤشرات.
2. عمل قاعدة بيانات الأهداف والمؤشرات.
3. تحديد الأوزان النسبية لكافة أبعاد الخارطة الاستراتيجية وجميع الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها.
4. وضع خطوات رصد المؤشرات.

## أولاً: تحديد مستهدفات الأداء الاستراتيجي لجميع المؤشرات

- تهدف هذه المرحلة إلى تحديد جميع مستهدفات الأداء الاستراتيجي لسنوات الخطة الاستراتيجية وتقوم الجمعية بالخطوات التالية لتحديد مستهدفات الأداء:
1. تحليل النتائج السابقة للأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
  2. الرجوع لتقارير المقارنات المرجعية مع الجهات المماثلة.
  3. تحديد خط الأساس الخاص بالمستهدف من خلال ما يتوفر في الجمعية من بيانات ومعلومات عن سابقة تختص بموضوع مؤشر الأداء.
  4. البدء بوضع المستهدف النهائي المطلوب والذي يوضع في آخر سنة من سنوات الخطة الاستراتيجية ومن ثم الرجوع للخلف وتوزيعه على باقي سنوات الخطة الاستراتيجية .
  5. في حال عدم وجود أية بيانات يتم وضع مستهدفات ارشادية ويتم مراجعتها بشكل مستمر.

## ثانيًا: عمل قاعدة بيانات الأهداف والمؤشرات

تهدف هذه المرحلة إلى عمل قاعدة بيانات بجميع الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها وكافة البيانات المرتبطة بها من دورية قياسها والإدارات المسؤولة عن تحقيق مستهدفات جميع المؤشرات ويتم توزيعها على سنوات الخطة الاستراتيجية .

## ثالثًا: تحديد الأوزان النسبية لكافة أبعاد الخارطة الاستراتيجية وجميع الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها

يتم تحديد الأوزان النسبية لكافة مكونات البطاقة (الأبعاد، الأهداف الاستراتيجية ، المؤشرات) من خلال عقد مجموعة من ورش العمل.

## رابعًا: وضع خطوات رصد المؤشرات

ويتم خلال هذه المرحلة توضيح الكيفية والآلية التي سيتم من خلالها الحصول على بيانات المؤشرات وجهات الاعتماد الخاصة بتأكيد بيانات المؤشرات المدرجة.

# منهجيات التميز الخاصة بالإدارة

---



## منهجية بناء وتطوير الاستراتيجية :

مالك المنهجية	مراجعة	اعتماد
مدير إدارة الأداء الاستراتيجي	لجنة الاستراتيجية	المدير العام

إصدار رقم : 001	تاريخ الإصدار : ذي الحجة 1493 هـ - سبتمبر
--------------------	---

مقدمة (دور المنهجية في تحقيق التميز (ما هو مفهوم / معيار التميز الذي تحققه هذه المنهجية؟)

معايير التميز (الممكنات)					شرح المفهوم	مفاهيم التميز	م
العمليات	الشراكات والموارد	العاملون	الاستراتيجية	القيادة			
			√		إضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاته وفرصهم.	إضافة قيمة لصالح المتعاملين (المستفيدين)	1
					العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.	بناء مستقبل مستدام	2
			√		بناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.	تنمية القدرة المؤسسية	3
			√		تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين.	تسخير الإبداع والابتكار	4
					قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.	القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة	5
			√		مقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة	الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير	6

					والفاعلية المطلوبة.		
					تقدر عاملها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من اجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.	7	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
			√		نتائج باهرة ومستدامة تلبية الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.	8	استدامة النتائج الباهرة

## التعريفات:

المصطلح	التعريف
الاستراتيجية	الأهداف والغايات بعيدة المدى.
بناء الاستراتيجية	عبارة عن وضع رؤية ورسالة الجمعية وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية .
تطوير الاستراتيجية	التحديث على الاستراتيجية بناءً على نتائج مراجعة الاستراتيجية

## المعلومات الأساسية:

وصف المنهجية		الإطار الشامل لجميع المراحل والخطوات التي تقوم الجمعية باتباعها عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بدءاً من تشكيل فريق الاستراتيجية وحتى الانتهاء من إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية .	
الغرض من المنهجية		بناء الخطة الاستراتيجية للجمعية وتطويرها.	
احتياجات المعنيين ذوي الصلة	سلامة المنهجية وتكاملها	مجلس الإدارة	خطة استراتيجية طموحة تواكب التطلعات المستقبلية.
		المستفيدون	خدمات صحية نوعية.
		العاملون	خطة ذات أهداف واضحة يمكن ترجمتها إلى مبادرات.
		الجهات المشرفة	المساهمة المجتمعية الفاعلة في تحقيق رؤية المملكة.
تدعم الاستراتيجية		تدعم جميع مكونات الاستراتيجية .	
الارتباط بمنهجيات أخرى ذات الصلة		قيمة التعلم والابتكار والإبداع.	
نطاق/مجال التطبيق		منهجية إعداد تقارير الأداء الاستراتيجي ، منهجية بناء وتطوير الخطة التشغيلية، منهجية نشر الاستراتيجية ، منهجية مراجعة الاستراتيجية .	
تطبيق المنهجية		كافة العمليات المرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي .	
المراجعة والتحسين		كل خمس سنوات.	دورية التطبيق
		جميع العاملين، المستفيدين.	الفئة المستهدفة
		( ) نصف سنوية (√) سنوية.	دورية مراجعة المنهجية

## خطوات تنفيذ المنهجية:

م	الخطوات	مسؤولية التنفيذ (المسمى الوظيفي)
1	وضع خطة زمنية لبناء الخطة الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
2	التعاقد مع جهة استشارية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
3	تحديد وحصر الأطراف المعنية وطبيعة مشاركتهم	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
4	عقد ورش العمل الخاصة بالخطة الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
5	تحليل مخرجات ورش العمل	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
6	تحديد رؤية ورسالة وقيم الجمعية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
7	وضع الأهداف الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
8	عمل الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
9	مراجعة الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
10	متابعة اعتماد الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
11	تحديد أبعاد الخارطة الاستراتيجية وترتيبها	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
12	تصنيف الأهداف الاستراتيجية في الأبعاد وفق مفهوم السبب والنتيجة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
13	متابعة اعتماد الخارطة الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي

## آلية تقييم وتحسين المنهجية:

**القياس**

- . تحديد النتيجة المراد الوصول اليها
- . تحديد المؤشرات
- . تحديد المستهدفات
- . مقارنة المتحقق المستهدف

**التعلم والابداع**

- . تحليل النتائج و استخلاص الدروس المستفادة
- . الخروج بافكار تمثل حلولا و خيارات لتحسين النتائج .

**التحسين و الابتكار**

- . تقييم التحسينات و ترتيب أولويات الحلول والخيارات.
- . وضع خطة التحسين
- . تنفيذ التحسينات .

## نتائج المنهجية:

م	النتائج المراد الوصول لها / المراد تحقيقها	مؤشرات قياسها	المستهدف	دورية القياس
1	الخطة الاستراتيجية	نسبة بناء الخطة الاستراتيجية	100%	5 سنوات

## الأدوار والمسؤوليات:

المرحلة	الدور المطلوب	المسؤولية (المسمى الوظيفي)
بناء المنهجية	إعداد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	مراجعة المنهجية	مساعد المدير العام للاستراتيجية
	متابعة اعتماد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تطبيق المنهجية	تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير دورية عن التطبيق	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
قياس المنهجية	جمع نتائج تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	استخراج نتائج القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تحديث المنهجية	تنفيذ المراجعة الدورية للمنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	اصدار النسخة المحدثة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	متابعة مراجعة واعتماد النسخة المحدثة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي

## المصادر والمراجع (إذا وجدت) :

م	المصادر / المراجع	الجهة / الإدارة
	الخطة الاستراتيجية السابقة	

تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT

داخلية	جوانب القوة	جوانب الضعف
خارجية	الفرص	المخاطر



## مشاركة الأطراف المعنية في التخطيط الاستراتيجي .

### مشاركة الأطراف المعنية في التخطيط الاستراتيجي

اسم المشروع	التخطيط الاستراتيجي	سري للبروز	ثبت للبروز	الفتح	الإصدار	3
مراحل التخطيط الاستراتيجي						
أصحاب المصلحة	وضع الرؤية والرسالة والقيم	تحليل البيئة الداخلية	تحليل البيئة الخارجية	وضع أهداف الاستراتيجية	بناء منظومة الأداء	مراجعة الاستراتيجية
المستفيدون						
الموظفون						
المستثمرين						
الداعمون						
وزراء العمل والتنمية الاجتماعية والجهات الحكومية ذات العلاقة						
أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة						
مقدمو الخدمة الطبية والشركاء						
وسائل الإعلام						
الشركاء الاستراتيجية						
الجهات التابعة						
القطاع الخاص						
القطاع الصحي الحكومي						

## منهجية صناعة الأهداف:

مالك المنهجية	مراجعة	اعتماد
مدير إدارة الأداء الاستراتيجي	لجنة الاستراتيجية	المدير العام

إصدار رقم : 001	تاريخ الإصدار : ذي الحجة 1493 هـ - سبتمبر
-----------------	---

مقدمة (دور المنهجية في تحقيق التميز (ما هو مفهوم / معيار التميز الذي تحققه هذه المنهجية؟)

معايير التميز (الممكنات)							
م	مفاهيم التميز	شرح المفهوم	القيادة	الاستراتيجية	العاملون	الشراكات والموارد	العمليات
1	إضافة قيمة لصالح المتعاملين (المستفيدين)	إضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.					
2	بناء مستقبل مستدام	العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.	√	√			
3	تنمية القدرة المؤسسية	بناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.	√				
4	تسخير الإبداع والابتكار	تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين.	√				
5	القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة	قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.					
6	الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير	مقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	√				

					تقدر عاملها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين	7
			√		نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.	استدامة النتائج الباهرة	8

## التعريفات:

المصطلح	التعريف
الأهداف	هي أهداف الجمعية الاستراتيجية والتشغيلية والموصلة لتحقيق الرؤية.

## المعلومات الأساسية:

وصف المنهجية		منهجية تعنى بتوضيح الآلية المتبعة من قبل الجمعية لوضع أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.	
الغرض من المنهجية		بناء أهداف الجمعية المساعدة في تحقيق استراتيجيتها ومواكبة المتغيرات.	
احتياجات المعنيين ذوي الصلة	إدارة الجمعية	وضع أهداف استراتيجية وتشغيلية تساهم في تحقيق رؤيتها.	أهداف واضحة.
		العاملون	
سلامة المنهجية وتكاملها	تدعم الاستراتيجية	رؤية الجمعية.	
	الارتباط بمنهجيات أخرى ذات الصلة	منهجية بناء وتطوير ومراجعة الاستراتيجية ، منهجية المراجعة الاستراتيجية ، منهجية بناء وتطوير الخطة التشغيلية.	
تطبيق المنهجية	نطاق/مجال التطبيق	أهداف الجمعية الاستراتيجية والأهداف(المبادرات) التشغيلية.	
	دورية التطبيق	سنوية.	
	الفئة المستهدفة	مجلس إدارة الجمعية، إدارات الجمعية.	
المراجعة والتحسين	دورية مراجعة المنهجية	( ) نصف سنوية (√) سنوية.	

## خطوات تنفيذ المنهجية:

م	الخطوات	مسؤولية التنفيذ (المسمى الوظيفي)
1	تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية.	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
2	وضع الأهداف الاستراتيجية التي تعزز جوانب التمكين (جوانب القوة+ الفرص) وتقلل جوانب التحديات (جوانب الضعف+ التهديدات).	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
3	تفسير الأهداف الاستراتيجية ووضع مؤشرات الأداء الاستراتيجي .	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
4	تحديد مستهدفات الأداء الاستراتيجية .	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
5	وضع الأهداف (المبادرات التشغيلية) بناء على مستهدفات الأداء الاستراتيجي .	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي

## آلية تقييم وتحسين المنهجية :

**القياس**

- . تحديد النتيجة المراد الوصول إليها
- . تحديد المؤشرات
- . تحديد المستهدفات
- . مقارنة المتحقق المستهدف

**التعلم  
و الابداع**

- . تحليل النتائج و استخلاص الدروس المستفادة
- . الخروج بافكار تمثل حلولا و خيارات لتحسين النتائج .

. تقييم التحسينات و ترتيب أولويات الحلول  
و الخيارات.  
. وضع خطة التحسين  
. تنفيذ التحسينات .

## التحسين و الابتكار

## نتائج المنهجية:

م	النتائج المراد الوصول لها / المراد تحقيقها	مؤشرات قياسها	المستهدف	دورية القياس
1	بناء منظومة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المتكاملة	نسبة ارتباط الأهداف والمبادرات التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية	100%	5 سنوات

## الأدوار والمسؤوليات:

المرحلة	الدور المطلوب	المسؤولية ( المسمى الوظيفي )
بناء المنهجية	إعداد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	مراجعة المنهجية	مساعد المدير العام للاستراتيجية والتميز المؤسسي
	متابعة اعتماد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تطبيق المنهجية	تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير دورية عن التطبيق	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
قياس المنهجية	جمع نتائج تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	استخراج نتائج القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	تنفيذ المراجعة الدورية للمنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي

مدير إدارة الأداء الاستراتيجي	اصدار النسخة المحدثة	تحديث المنهجية
مدير إدارة الأداء الاستراتيجي	متابعة مراجعة واعتماد النسخة المحدثة	



## المصادر والمراجع (إذا وجدت) :

م	المصادر / المراجع	الجهة / الإدارة
	الخطة الاستراتيجية السابقة	
	الخطة التشغيلية السابقة	

## ملحق: نماذج عمل المنهجية:

### تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT

داخلية	جوانب القوة	جوانب الضعف
خارجية	الفرص	المخاطر

## الخارطة الاستراتيجية :

**جمعية زمزم**  
الخدمات الصحية التعليمية العربية  
مقر الجمعية العامة: الرياض - حي النور - طريق الملك عبدالعزيز - الرياض 11461  
الهاتف: 011-4991111

نموذج (١) - زمزم ١١

**الخارطة الاستراتيجية**

							الرؤية
							الرسالة
							الأثر الاستراتيجي
							بعد المستفيدين
							بعد العمليات
							بعد التعلم والتنويع
بناء العمل				المعرفة والمهارة			
							بناء القدرات

## نموذج الخطة التشغيلية:

نموذج المبادرات ( البرامج والمشروعات ) - نموذج رقم (١)			إدارة		الخطة التشغيلية السنوية ٢٠١٤م												
الهدف الاستراتيجي																	
مؤشر الأداء الرئيسي م	المبادرات (البرامج) (المشاريع)	تعريف مختصر	مؤشر الأداء التشغيلي (يرتبط بالمؤشر الرئيسي)	أداء جميع المبادرات (المشاريع)	مستهدف الهدف	فترة التنفيذ											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
مؤشر الأداء الرئيسي م	المبادرات (البرامج) (المشاريع)	تعريف مختصر	مؤشر الأداء التشغيلي (يرتبط بالمؤشر الرئيسي)	أداء جميع المبادرات (المشاريع)	مستهدف الهدف	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## منهجية متابعة الأداء الاستراتيجي :

مالك المنهجية	مراجعة	اعتماد
مدير إدارة الأداء الاستراتيجي	لجنة الاستراتيجية	المدير العام

إصدار رقم : 001	تاريخ الإصدار : ذي الحجة 1493 هـ - سبتمبر 2018 م
-----------------	--

مقدمة (دور المنهجية في تحقيق التميز (ما هو مفهوم / معيار التميز الذي تحققه هذه المنهجية؟)

معايير التميز (الممكنات)							
م	مفاهيم التميز	شرح المفهوم	القيادة	الاستراتيجية	العاملون	الشركات والموارد	العمليات
1	إضافة قيمة لصالح المتعاملين (المستفيدين)	إضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.					
2	بناء مستقبل مستدام	العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.					
3	تنمية القدرة المؤسسية	بناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.	√				
4	تسخير الإبداع والابتكار	تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين.	√				
5	القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة	قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.					
6	الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير	مقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	√	√			

					تقدر عاملها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين	7
			√		نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المدين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.	استدامة النتائج الباهرة	8

## التعريفات:

المصطلح	التعريف
متابعة الأداء الاستراتيجي	هي العملية التي يتم من خلالها تتبع مدى القرب والبعد عن تحقيق استراتيجية الجمعية من خلال متابعة مستوى الأداء الاستراتيجي لإدارات الجمعية.

## المعلومات الأساسية:

وصف المنهجية		منهجية توضح آلية متابعة الأداء الاستراتيجي التي تقوم بها الجمعية.
الغرض من المنهجية		متابعة تنفيذ الاستراتيجية ومعرفة مدى القرب والبعد عن مستهدفات الأداء الاستراتيجي .
احتياجات المعنيين ذوي الصلة	مجلس الإدارة	معرفة وضع الجمعية في تنفيذ الاستراتيجية .
	الإدارة التنفيذية	المساهمة في صناعة القرارات من خلال تحليل نتائج الأداء الرقمية.
	إدارات الجمعية	إزالة العقبات التي تؤدي إلى عدم الانجاز.
تدعم الاستراتيجية		جميع الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الاستراتيجي .
الارتباط بمنهجيات أخرى ذات الصلة		منهجية بناء وتطوير الاستراتيجية ، منهجية مراجعة الاستراتيجية ، منهجية متابعة الأداء التشغيلي.
تطبيق المنهجية	نطاق/مجال التطبيق	كافة الأهداف الاستراتيجية ومع كافة الإدارات.
	دورية التطبيق	ربع سنوية.
	الفئة المستهدفة	الإدارة العليا، مختلف الإدارات.
المراجعة والتحسين	دورية مراجعة المنهجية	( ) نصف سنوية (√) سنوية.

## خطوات تنفيذ المنهجية:

م	الخطوات	مسؤولية التنفيذ (المسمى الوظيفي)
1	تجهيز قاعدة بيانات المستهدفات وتوزيعاتها	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
2	عمل نموذج إدخال المنجزات	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
3	تذكير ومتابعة الإدارات بإدخال المنجزات	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
4	وضع نتائج الإنجاز في قالب بطاقة الأداء	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
5	إعداد تقرير الأداء	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
6	عرض التقرير ومناقشته مع الإدارة التنفيذية ومدراء الإدارات	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
7	وضع التوصيات اللازمة لتحسين الأداء	لجنة الاستراتيجية
8	عمل ملخص لمجلس الإدارة لمستوى الأداء في ورقة واحدة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
9	متابعة تنفيذ التوصيات	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي

## آلية تقييم وتحسين المنهجية :

### القياس

- . تحديد النتيجة المراد الوصول إليها
- . تحديد المؤشرات
- . تحديد المستهدفات
- . مقارنة المتحقق المستهدف

### التعلم والإبداع

- . تحليل النتائج و استخلاص الدروس المستفادة
- . الخروج بأفكار تمثل حلولاً و خيارات لتحسين النتائج .

### التحسين و الابتكار

- . تقييم التحسينات و ترتيب أولويات الحلول و الخيارات.
- . وضع خطة التحسين
- . تنفيذ التحسينات .

## نتائج المنهجية:

م	النتائج المراد الوصول لها / المراد تحقيقها	مؤشرات قياسها	المستهدف	دورية القياس
1	متابعة الأداء الاستراتيجي	عدد التقارير المنجزة	4	ربع سنوي
2	تنفيذ توصيات التقارير	نسبة التوصيات المنفذة	80%	ربع سنوي

## الأدوار والمسؤوليات:

المرحلة	الدور المطلوب	المسؤولية (المسمى الوظيفي)
بناء المنهجية	إعداد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	مراجعة المنهجية	مساعد المدير العام للاستراتيجية والتميز المؤسسي
	متابعة اعتماد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تطبيق المنهجية	تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير دورية عن التطبيق	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
قياس المنهجية	جمع نتائج تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	استخراج نتائج القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تحديث المنهجية	تنفيذ المراجعة الدورية للمنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	اصدار النسخة المحدثة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	متابعة مراجعة واعتماد النسخة المحدثة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي



## المصادر والمراجع (إذا وجدت) :

م	المصادر / المراجع	الجهة / الإدارة
	لا توجد	

## ملحق: نماذج عمل المنهجية:

### قاعدة بيانات المستهدفات

ت	العدد	رمز الهدف	الهدف الاستراتيجي	رمز المؤشر	المؤشر	الإدارة	صيغة الإيجل	تورية لقياس	مستهدف 1/4	مستهدف 1/2	مستهدف 3/4	مستهدف إجمالي
	لصلاء والمستفيون						نسبة	% سنوي				0%
	لصلاء والمستفيون						نسبة	% سنوي				0%
	لصلاء والمستفيون						عدد	% سنوي				0
	لصلاء والمستفيون						عدد	% سنوي				0

## نموذج إدخال المنجزات:

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	الإدارة	مسؤول القياس	لمسررات	التوصيات
عدد الأسواق الجديدة المستهدفة	عدد الأسواق الجديدة الفعلية	نسبة الإيجل	مقارنة الواقع بالمستهدف		

## منهجية مراجعة الاستراتيجية :

مالك المنهجية	مراجعة	اعتماد
مدير إدارة الأداء الاستراتيجي	لجنة الاستراتيجية	المدير العام

إصدار رقم : 001	تاريخ الإصدار : ذي الحجة 1493 هـ - سبتمبر 2018 م
-----------------	--

مقدمة (دور المنهجية في تحقيق التميز (ما هو مفهوم / معيار التميز الذي تحققه هذه المنهجية؟)

معايير التميز (الممكنات)							
م	مفاهيم التميز	شرح المفهوم	القيادة	الاستراتيجية	العاملون	الشراكات والموارد	العمليات
1	إضافة قيمة لصالح المتعاملين (المستفيدين)	إضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.					
2	بناء مستقبل مستدام	العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.	√	√			
3	تنمية القدرة المؤسسية	بناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.	√				
4	تسخير الإبداع والابتكار	تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين.	√				
5	القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة	قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.	√				
6	الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير	مقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	√				

					تقدر عاملها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين	7
			√		نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.	استدامة النتائج الباهرة	8

## التعريفات:

المصطلح	التعريف
مراجعة الاستراتيجية	فحص ودراسة وتحليل الاستراتيجية الجمعية بغرض التأكد من مواكبة الاستراتيجية لكافة المتغيرات، وإحداث التحسينات اللازمة.

## المعلومات الأساسية:

وصف المنهجية		منهجية توضح كيف تقوم الجمعية بالتأكد من استيعاب استراتيجيتها لكافة المتغيرات الداخلية الخارجية، ثم إحداث التحسينات اللازمة.	
الغرض من المنهجية		التحسين المستمر لعملية تنفيذ الاستراتيجية والاستفادة من فرص جديدة لم تكن مستحضرة عند التخطيط الاستراتيجي وتالفي أو تقليل أثر مخاطر جديدة لم يتم استيعابها عند بناء الاستراتيجية .	
احتياجات المعنيين ذوي الصلة	مجلس الإدارة	مواكبة الاستراتيجية لكافة المتغيرات.	
	إدارات الجمعية	إزالة العقبات التي تؤدي إلى عدم الإنجاز من مستهدفات ومؤشرات.	
سالمة المنهجية وتكاملها	تدعم الاستراتيجية	رؤية الجمعية.	
	الارتباط بمنهجيات أخرى ذات الصلة	منهجية بناء وتطوير ومراجعة الاستراتيجية ، منهجية إعداد تقارير الأداء الاستراتيجي .	
تطبيق المنهجية	نطاق/مجال التطبيق	كافة مكونات الاستراتيجية .	
	دورية التطبيق	سنوية.	
	الفئة المستهدفة	الإدارة العليا، مختلف الإدارات.	
المراجعة والتحسين	دورية مراجعة المنهجية	( ) نصف سنوية (√) سنوية.	

## خطوات تنفيذ المنهجية:

م	الخطوات	مسؤولية التنفيذ (المسمى الوظيفي)
1	وضع خطة زمنية لبناء الخطة الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
2	التعاقد مع جهة استشارية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
3	تحديد وحصر الأطراف المعنية وطبيعة مشاركتهم	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
4	عقد ورش العمل الخاصة بالخطة الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
5	تحليل مخرجات ورش العمل	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
6	تحديد رؤية ورسالة وقيم الجمعية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
7	وضع الأهداف الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
8	عمل الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
9	مراجعة الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
10	متابعة اعتماد الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
11	تحديد أبعاد الخارطة الاستراتيجية وترتيبها	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي

## آلية تقييم وتحسين المنهجية :

. تحديد النتيجة المراد الوصول اليها  
. تحديد المؤشرات  
. تحديد المستهدفات  
. مقارنة المتحقق المستهدف

### القياس

. تحليل النتائج و استخلاص الدروس  
المستفادة  
. الخروج بافكار تمثل حلولاً و خيارات  
لتحسين النتائج .

### التعلم و الابداع

. تقييم التحسينات و ترتيب أولويات الحلول  
و الخيارات.  
. وضع خطة التحسين  
. تنفيذ التحسينات .

### التحسين و الابتكار

## نتائج المنهجية:

م	النتائج المراد الوصول لها / المراد تحقيقها	مؤشرات قياسها	المستهدف	دورية القياس
1	الاستراتيجية	نسبة الإنجاز	100%	سنوي
2	توصيات تسهم في تحسين استراتيجية الجمعية	نسبة التوصيات المنفذة من مجموع التوصيات المقترحة.	100%	سنوي

## الأدوار والمسؤوليات:

المرحلة	الدور المطلوب	المسؤولية (المسمى الوظيفي)
بناء المنهجية	إعداد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	مراجعة المنهجية	مساعد المدير العام للاستراتيجية والتميز المؤسسي
	متابعة اعتماد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تطبيق المنهجية	تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير دورية عن التطبيق	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
قياس المنهجية	جمع نتائج تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	استخراج نتائج القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تحديث المنهجية	تنفيذ المراجعة الدورية للمنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	اصدار النسخة المحدثة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	متابعة مراجعة واعتماد النسخة المحدثة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي

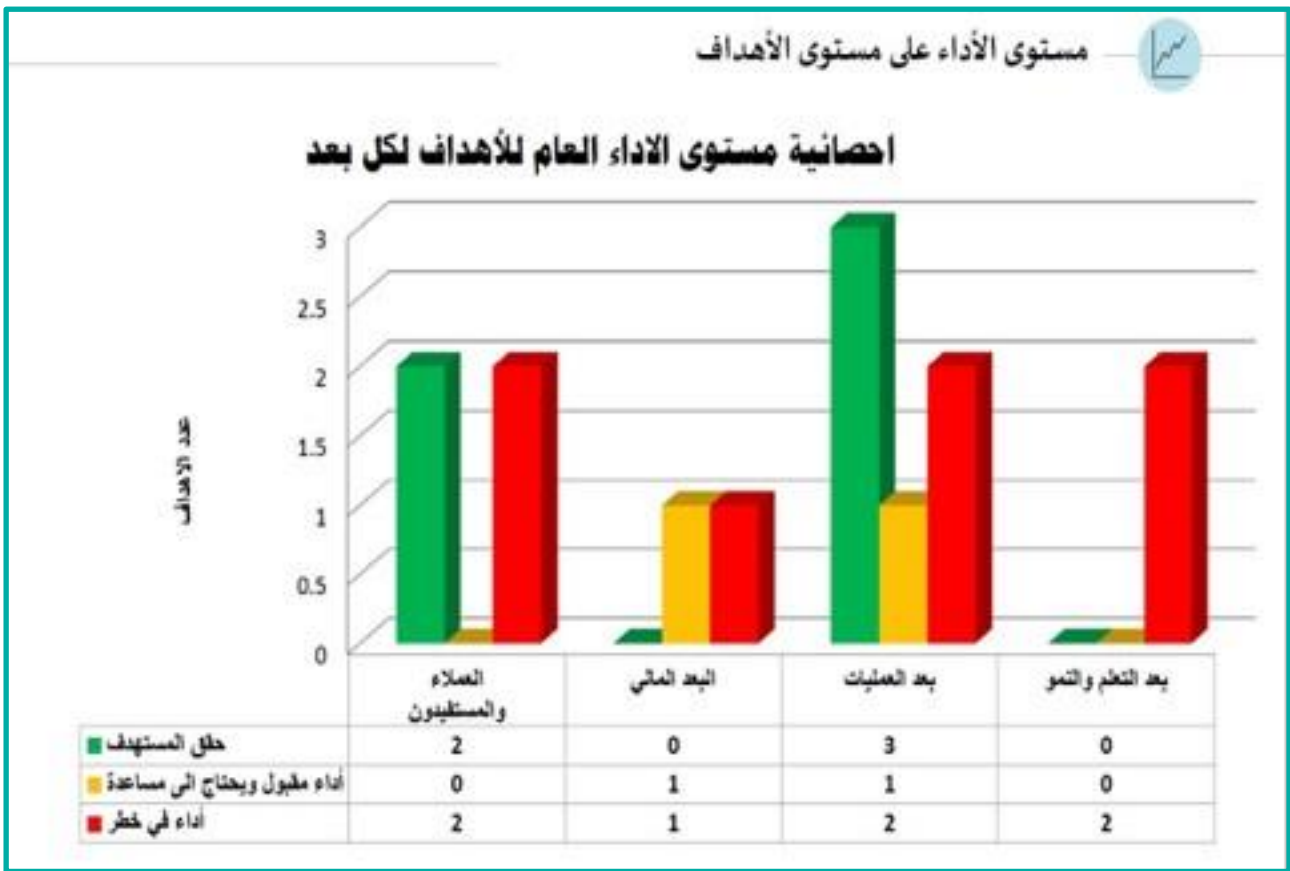
## المصادر والمراجع (إذا وجدت) :

م	المصادر / المراجع	الجهة / الإدارة
	لا توجد	



## ملحق: نماذج عمل المنهجية:

### 1. تقرير الأداء الاستراتيجي



### 2. تقرير الأداء التشغيلي





## نشر الاستراتيجية :

مالك المنهجية	مراجعة	اعتماد
مدير إدارة الأداء الاستراتيجي	لجنة الاستراتيجية	المدير العام

إصدار رقم : 001	تاريخ الإصدار : ذي الحجة 1493 هـ - سبتمبر 2018 م
-----------------	--

مقدمة (دور المنهجية في تحقيق التميز (ما هو مفهوم / معيار التميز الذي تحققه هذه المنهجية؟)

معايير التميز (الممكنات)					شرح المفهوم	مفاهيم التميز	م
العمليات	الشراكات والموارد	العاملون	الاستراتيجية	القيادة			
					إضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.	إضافة قيمة لصالح المتعاملين (المستفيدين)	1
					العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.	بناء مستقبل مستدام	2
		√			بناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.	تنمية القدرة المؤسسية	3
					تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين.	تسخير الإبداع والابتكار	4
			√		قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.	القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة	5
		√			مقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة	الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير	6

					والفاعلية المطلوبة.	
					تقدر عاملها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.	7 النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
		√			نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المدين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.	8 استدامة النتائج الباهرة

## التعريفات:

المصطلح	التعريف
نشر الاستراتيجية	تعميم وتوضيح مفاهيم الاستراتيجية لدى العاملين وكافة الأطراف المعنية.

## المعلومات الأساسية:

وصف المنهجية	
تعنى المنهجية بنشر الاستراتيجية إلى كافة الأطراف المعنية.	
الغرض من المنهجية	
إدارة الجمعية	الوصول إلى تكوين صورة واضحة عن استراتيجية الجمعية لدى الأطراف المعنية، وإلى فهم مشترك لها لدى العاملين بما يمكنهم من تبني تنفيذها.
العاملون	تبني الاستراتيجية من قبل أصحاب المصلحة.
الجهات المشرفة	فهم استراتيجية الجمعية المستقبلية وتبنيها.
رؤية الجمعية.	موائمتها مع رؤية المملكة 2030 .
الارتباط بمنهجيات أخرى ذات الصلة	تدعم الاستراتيجية
نطاق/مجال التطبيق	منهجية بناء وتطوير ومراجعة الاستراتيجية ، منهجية مراجعة الاستراتيجية .
دورية التطبيق	نشر الاستراتيجية لجميع فئات الأطراف المعنية.
الفئة المستهدفة	سنوية.
المراجعة والتحسين	الأطراف المعنية.
دورية مراجعة المنهجية	( ) نصف سنوية (√) سنوية.

## خطوات تنفيذ المنهجية:

م	الخطوات	مسؤولية التنفيذ (المسمى الوظيفي)
1	عقد ورشة عمل لتحديد وسائل النشر الداخلي والخارجي للاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
2	وضع خطة لنشر الاستراتيجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
3	عمل القياسات القبلية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
4	تنفيذ خطة النشر	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
5	عمل القياسات البعدية لعملية النشر لتقويم فاعلية أدوات النشر	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي

## آلية تقييم وتحسين المنهجية :

**القياس**

- . تحديد النتيجة المراد الوصول اليها
- . تحديد المؤشرات
- . تحديد المستهدفات
- . مقارنة المتحقق المستهدف

**التعلم  
و  
الابداع**

- . تحليل النتائج و استخلاص الدروس المستفادة
- . الخروج بافكار تمثل حلولا
- . و خيارات لتحسين النتائج .

**التحسين  
و الابتكار**

- . تقييم التحسينات و ترتيب أولويات الحلول و الخيارات.
- . وضع خطة التحسين
- . تنفيذ التحسينات .

## نتائج المنهجية:

م	النتائج المراد الوصول لها / المراد تحقيقها	مؤشرات قياسها	المستهدف	دورية القياس
1	رفع مستوى فهم العاملين لاستراتيجية الجمعية	نسبة التحسن في فهم العاملين لاستراتيجية الجمعية	85%	سنويا
2	رفع مستوى وضوح استراتيجية الجمعية كافة الأطراف المعنية	نسبة وضوح استراتيجية الجمعية لدى الأطراف المعنية الخارجية	80%	سنويا (بعد الخطة الاستراتيجية)

## الأدوار والمسؤوليات:

المرحلة	الدور المطلوب	المسؤولية (المسمى الوظيفي)
بناء المنهجية	إعداد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	مراجعة المنهجية	مساعد المدير العام للاستراتيجية والتميز المؤسسي
	متابعة اعتماد المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تطبيق المنهجية	تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير دورية عن التطبيق	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	جمع نتائج تطبيق المنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
قياس المنهجية	استخراج نتائج القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	إصدار تقارير القياس	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	تنفيذ المراجعة الدورية للمنهجية	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
تحديث المنهجية	اصدار النسخة المحدثة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي
	متابعة مراجعة واعتماد النسخة المحدثة	مدير إدارة الأداء الاستراتيجي



## المصادر والمراجع (إذا وجدت) :

م	المصادر / المراجع	الجهة / الإدارة
	لا توجد	

## ملحق: نماذج عمل المنهجية:

### نموذج وسائل النشر المعتمدة

وسيلة النشر	الأطراف المعنية	
.3	.1	العاملون
.4	.2	
.3	.1	الأطراف المعنية الخارجية
.4	.2	

# 2. سياسة التخطيط التشغيلي

---

## الهدف من الوثيقة:

توضيح الدور الرئيسي للإدارة من خلال توضيح كافة السياسات واللوائح وإجراءات ونماذج العمل التي تقوم بها إدارة الأداء الاستراتيجي والأنظمة الإدارية للقيام بكافة أعمالها وهو ما يساهم في استدامة أعمال الجمعية.

## النطاق:

1. تطبق هذه الوثيقة على كافة عمليات إدارة الأداء الاستراتيجي والأنظمة الإدارية.
2. تطبق على كافة نتائج أعمال الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية على المستوى الاستراتيجي.

## المستفيدون:

الإدارة العليا: من خلال متابعة مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجية والمساهمة في اتخاذ قرارات مبنية على الحقائق والأرقام، وكذلك توحيد آلية بناء السياسات واللوائح. مديرو الإدارات: معرفة مدى مساهمة إداراتهم في تحقيق مستهدفات الجمعية وإزالة كافة عقبات عدم الإنجاز.

## الارتباط:

ترتبط هذه الوثيقة بوثيقة بناء الاستراتيجية وكذلك وثيقة الخطة الاستراتيجية ووثيقة الخطة التشغيلية .

## التعريفات:

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة مقابل كل منها:

الجمعية	جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية.
الإدارة	إدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي .
السياسات	بيان لمبدأ أو قاعدة يجب أن تتبع من أعضاء الجمعية، وهي تكتب كبيان أو كقاعدة، وكل سياسة تحدد أهمية موضوع معين من أعمال الجمعية.
اللائحة	خطوات تفسيرية تعطي صورة تفصيلية وواسعة للسياسات.
السنة	هي السنة الميلادية.
ربع سنوي	كل ثلاثة أشهر من السنة الميلادية.
الأداء	هو الأداء الاستراتيجي للجمعية.
دليل الأهداف والمؤشرات	دليل يحتوي على كافة أهداف الجمعية الاستراتيجية ونفسيراتها ومؤشرات الأداء الرئيسة لكل هدف.
المستهدفات	النتائج المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.
مستويات الأداء	هي المستويات المعتمدة لحالة الإنجاز لكل مؤشر أداء رئيسي.
الخارطة الاستراتيجية	هي خلاصة في ورقة واحدة تحكي استراتيجية المنظمة ويتم بناؤها وفق مفهوم السبب والنتيجة.
المناظير	هي مكونات الخارطة الاستراتيجية الرئيسية والتي توزع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية للجمعية وهي ما يبرز التوازن بين الاصول الملموسة وغير الملموسة ويوضح العلاقة بينهما.
فجوة الأداء	هي الفارق بين الأداء المأمول والأداء الفعلي.
الأوزان النسبية	هي قيم تعطى للأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها وتبين درجة تأثيرها على النتائج الاستراتيجية .
تقرير الأداء	تقرير الأداء التشغيلي الربع سنوي
اجتماع مناقشة الأداء	الاجتماعات الدورية لمناقشة الأداء التشغيلي للجمعية.

## دورية التحديث:

سنوي	نصف سنوي	
كل خمس سنوات	كل سنتين	

## التحديثات

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
تحديث	2022/08/1	مواكبة المستجدات	مدير الإدارة	المدير العام

## سياسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجمعية:

ن	السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم الجمعية ببناء خطة تشغيلية سنوية محققة لتوجهاتها الاستراتيجية ورؤيتها الطموحة.	النظام التقني الخاص بالتخطيط والتشغيلي

### المرجعية الإدارية :

تتبع الإدارة قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

### الهدف الرئيسي للإدارة:

1. بناء ومتابعة تنفيذ منظومة الأداء الاستراتيجي في الجمعية.
2. بناء منظومة الأداء التشغيلي ومتابعته.

مشرف قطاع الاستراتيجية والتميز  
المؤسسي

مدير إدارة الأداء  
الاستراتيجي  
و التشغيلي

# اللائحة التنفيذية

---

## تعريف التخطيط التشغيلي:

عبارة عن الخطط التفصيلية السنوية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية والمحققة لمستهدفاتها.

## ركائز أو أدوات الخطة التشغيلية:

وهي تمثل أهم النقاط والأدوات التي يجب أن توضع على طاولة من يقوم بوضع الخطة التشغيلية للجمعية:

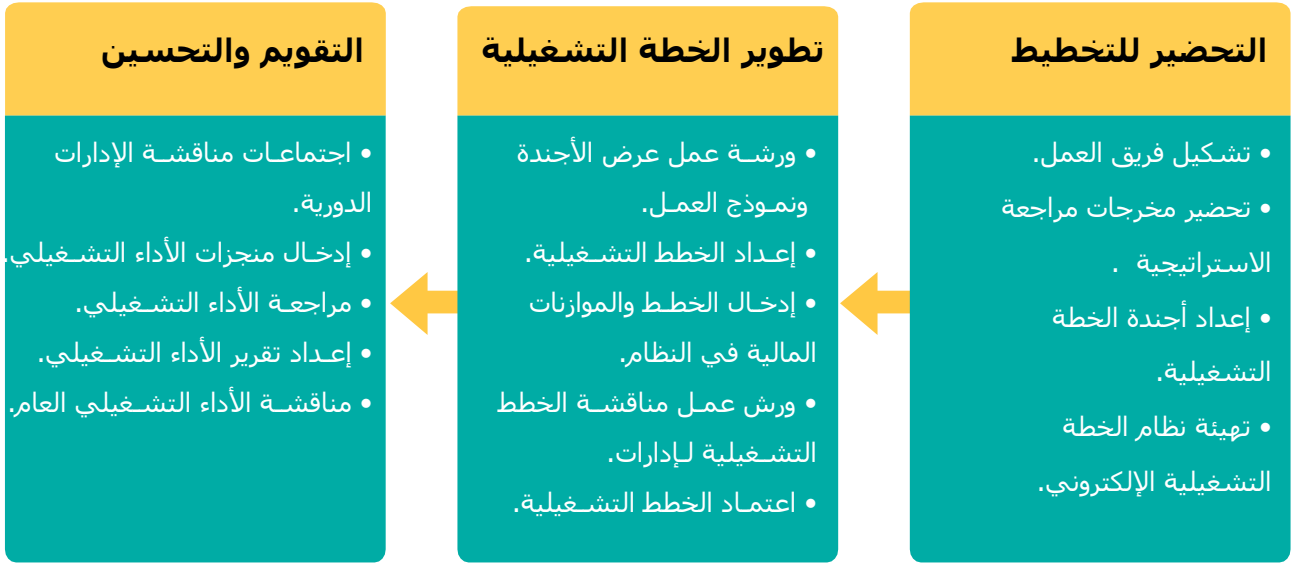
1. مخرجات المراجعة الاستراتيجية السنوية حسب المنهجية المعتمدة.
2. دليل الأهداف والمؤشرات الخاص بالأهداف الاستراتيجية للجمعية.
3. التوجيهات المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية (الخمسية) والمحددة للسنة المراد وضع خطة تشغيلية لها، وتوجيهات مجلس الإدارة الجديدة للسنة مثل (اعتماد منهجية جديدة، افتتاح فروع، تشغيل أجهزة أو برامج جديدة)
4. الخطة التشغيلية للعام المنصرم وتقرير الأداء لنفس العام.
5. اختيار فريق العمل المناسب لوضع الخطة التشغيلية (قائمة الأسماء)
6. تحديد النقاط أو العمليات أو المشاريع المتفق على إيقافها وعدم الاستمرار فيها.
7. توجه الجمعية في فتح إدارات أو أقسام جديدة وكذلك الحال بالنسبة لخطط التوظيف، حتى لو كان ذلك سيتم في منتصف العام المقبل.
8. الجدول الزمني لمناسبات واحتفالات ولقاءات وأهم المواعيد الخاصة بالجمعية المزمع إقامتها خلال العام المقبل.

## منظومة الأداء التشغيلي:

تتكون منظومة الأداء التشغيلي في جمعية زمزم مما يلي:

1. التحضير للتخطيط.
2. بناء الخطة التشغيلية.
3. التقويم والتحسين.





## الغاية من وضع الخطط التشغيلية:

1. ربط الخطط الاستراتيجية بالأعمال والأنشطة اليومية.
2. التحديد الواضح للمسؤوليات.
3. تحقيق المستهدفات الاستراتيجية لكل عام من أعوام الخطة الاستراتيجية.
4. مشاركة جميع منسوبي الجمعية في عملية التخطيط بما يساهم في توحيد المفاهيم والرؤى.
5. التحفيز المستمر من خلال تحقيق الإنجازات قصيرة المدى.
6. تحديد الاحتياجات المالية والبشرية للتنفيذ.
7. تشجيع العمل الجماعي من خلال المبادرات المشتركة.

1.

# التحضير للتخطيط

---

## مقدمة:

تعد مرحلة التحضير للتخطيط هي الركيزة الأساسية لبناء الخطط التشغيلية في الجمعية حيث تمثل هذه المرحلة مرحلة التجهيز لكافة متطلبات إعداد الخطة التشغيلية للجمعية.

### 1. تشكيل فريق العمل:

يتكون فريق العمل الخاص بالخطة التشغيلية من ثلاثة أو أربعة أعضاء وبشروط في هذا الفريق توافر الخصائص التالية:

- المعرفة المتخصصة لخطط الجمعية الاستراتيجية.
- إجادة بناء الخطط التشغيلية.
- إجادة ربط الخطة الاستراتيجية بالمبادرات التشغيلية.
- إجادة إدارة و تسيير ورش العمل.

### أعضاء فريق العمل:

- مساعد المدير العام لقطاع الخدمات الصحية والاستراتيجية والتميز المؤسسي.
- مدير إدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي.
- مدير وحدة الجودة والتميز المؤسسي.
- رئيس قسم الأداء الاستراتيجي و التشغيلي.

### مهام فريق العمل:

- ✓ التحقق من تدوين كافة مخرجات المراجعة الاستراتيجية ضمن التخطيط التشغيلي.
- ✓ تقديم الدعم والمساندة لإدارات المختلفة بما يحقق كفاءة الخطط التشغيلية.
- ✓ إدارة و تسيير ورش عمل التخطيط التشغيلي.
- ✓ مناقشة خطط الإدارات المختلفة وإبداء الملاحظات عليها.
- ✓ تقديم التوصيات باعتماد الخطط التشغيلية لمجلس الإدارة.
- ✓ رفع متطلبات التحديث والتطوير في نظام الخطة التشغيلية لإدارة تقنية المعلومات.
- ✓ الإشراف على إدخال الخطط التشغيلية لإدارات في النظام التقني.

## 2. تحضير مخرجات مراجعة الاستراتيجية:

تقوم الجمعية بشكل سنوي بعملية المراجعة الاستراتيجية وفق منهجية معتمدة معدة لذلك، والتي تنتهي بإصدار تقرير يشمل نتائج المراجعة الاستراتيجية وما تشمله من احتمالية وجود تعديلات على مستوى الأهداف أو المؤشرات أو المستهدفات الاستراتيجية الأمر الذي ينبغي أن يأخذ في الحسبان عند إعداد الخطط التشغيلية للعام الجديد.

### 3. إعداد أجندة الخطة التشغيلية:

يتم في هذه الخطوة تحديد خطة العمل الخاصة بمواعيد إعداد الخطة التشغيلية للجمعية وعرضها على إدارة الجمعية واعتمادها من اللجنة التنفيذية ويراعى عند وضع اجندة عمل الخطة التشغيلية ما يلي:

- أ- الانتهاء من المراجعة الاستراتيجية .
- ب- منح فترة كافية لإدارات لوضع الخطط التشغيلية الخاصة بإداراتهم بمشاركة منسوبي الإدارة.
- ت- انتهاء أعداد الخطة التشغيلية في منتصف شهر ديسمبر.
- ث- جدول اجتماعات مناقشة الخطط التشغيلية لإدارات بحضور ممثلي الإدارة التنفيذية.
- ج- اعتماد الخطة التشغيلية مع الموازنة التقديرية قبل نهاية العام الحالي.

### 4. تهيئة نظام الخطة التشغيلية الإلكتروني:

يتم خلال هذه المرحلة التحقق من استيفاء النظام التقني لكافة التحديثات وفرص التحسين المطلوبة وتتم هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- أ- حصر فرص التحسين المطلوبة في النظام الخاص بالخطة التشغيلية.
- ب- حصر متطلبات الربط مع الاستراتيجية .
- ت- عقد اجتماعات مع إدارة التقنية لمناقشة متطلبات التحديث على النظام.
- ث- تجربة التحديثات التي تمت من قبل إدارة تقنية المعلومات.
- ج- التدريب على استخدام النظام.

2.

# تطوير الخطة التشغيلية

---

تعد هذه المرحلة هي مرحلة التخطيط التشغيلي والتي يتم خلالها بناء الخطة التشغيلية لإدارات الجمعية ووضع الموازنات التقديرية لها انتهاء باعتمادها.

### 1. ورشة عمل عرض الأجنحة ونموذج العمل:

تهدف ورشة العمل إلى:

- أ- توضيح خطة العمل اللازمة لإنجاز مشروع بناء الخطة التشغيلية.
  - ب- أخذ التغذية الراجعة وخطة العمل ومناقشتها والتعديل على النموذج عند الحاجة.
  - ت- شرح نظام الخطة التشغيلية والتحديثات التي تمت على النظام وآلية التعامل مع التحديثات.
  - ث- عرض نتائج مراجعة الاستراتيجية وتأثيراتها على الخطط التشغيلية لإدارات.
  - ج- عرض اسناد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء على الإدارات المختلفة.
- ويجب ان تشمل قائمة الحضور لورشة العمل ما يلي:

- أ- رئيس مجلس الإدارة.
- ب- المدير العام وأعضاء الإدارة التنفيذية.
- ت- جميع مدراء الإدارات.
- ث- رؤساء الأقسام (حضور اختياري)
- ج- فريق الاستراتيجية (إدارة ورشة العمل)

## 2. إعداد الخطط التشغيلية:

- يقوم في هذه المرحلة كل مدير إدارة بوضع المبادرات المحققة للمستهدفات ووضع الأنشطة المحققة لهذه المبادرات وقد وضعت الجمعية مجموعة من الضوابط التي يجب الالتزام بها عند وضع الخطط التشغيلية الخاصة بالإدارات وهي:
- ✓ مشاركة جميع منسوبي الإدارة في وضع الخطة التشغيلية.
  - ✓ مناقشة الخطط مع المساعد المعني واعتمادها منه قبل مناقشتها في اجتماعات مناقشة الخطط التشغيلية.
  - ✓ تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الإضافية اللازمة لإنجاز الخطة.
  - ✓ تقدير الموازنات المالية اللازمة لتنفيذ كل مبادرة.
  - ✓ تقدير الاحتياجات من التطوير والتدريب لموظفي الإدارة.
  - ✓ مراعاة مصفوفة السهولة و الأثر في تقييم مبادرات الخطة التشغيلية .



### 3. ورش عمل مناقشة الخطط التشغيلية للإدارات:

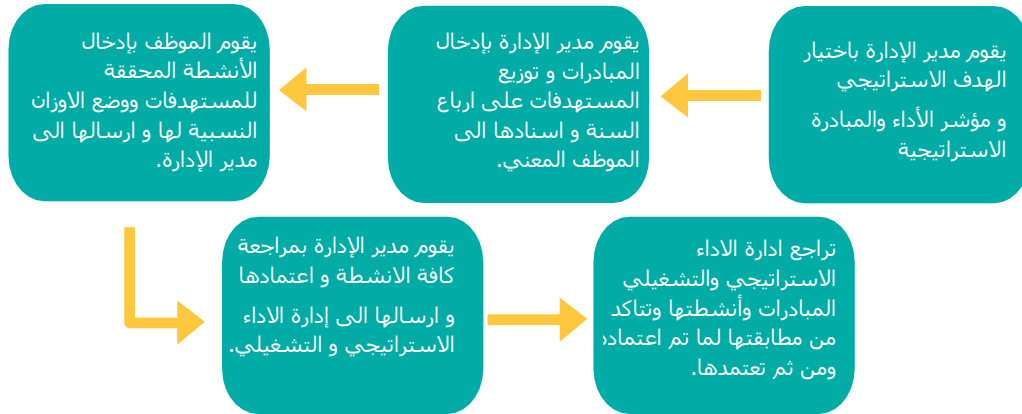
- وتعني هذه الورش بما تم إعداده من قبل الإدارات ويتم مناقشته من عدد من الجوانب وهي:
- ✓ استيفاء خطة الإدارة لكافة متطلبات نظام الخطة التشغيلية.
  - ✓ شمول الخطة ألي مبادرة تم تأجيلها من العام الحالي.
  - ✓ ارتباط المبادرة بالهدف الاستراتيجي ومؤشر الأداء الاستراتيجي.
  - ✓ توزيع أنشطة مبادرات الخطة التشغيلية على منسوبي الإدارة.
  - ✓ موازنة المبادرة المالية.
  - ✓ ارتباط المبادرات بالتوجه الاستراتيجي للجمعية.
- ويجب ان تشتمل قائمة الحضور للورش ما يلي:
- أ- المدير العام
  - ب- مدير الإدارة المالية.
  - ت- مدير الإدارة المعني، باستثناء خطط قطاع الخدمات الصحية فتتم بحضور جميع مدراء الإدارات.
  - ث- رؤساء الأقسام في الإدارة المعنية.
  - ج- فريق الخطة التشغيلية .

### 4. اعتماد الخطط التشغيلية:

يتم اعتماد الخطة التشغيلية لإدارات بعد تعديل كافة الملاحظات التي عليها واعتماد موازنتها من قبل المدير العام مراجعة الصلاحية ومن ثم يعتمدها رئيس مجلس الإدارة بعد عرضها على مجلس إدارة الجمعية وأخذ موافقته عليها.

## 5. إدخال الخطط في النظام:

يتم إدخال الخطة التشغيلية في النظام التقني المخصص وفق ما يلي:



3.

# التقويم والتحسين

---

## 1. اجتماعات مناقشة الإدارات الدورية:

دوريته: شهريا.

آليتها: تتم عند اجتماع مناقشة الأداء التشغيلي بحضور المدير العام ونائبه .

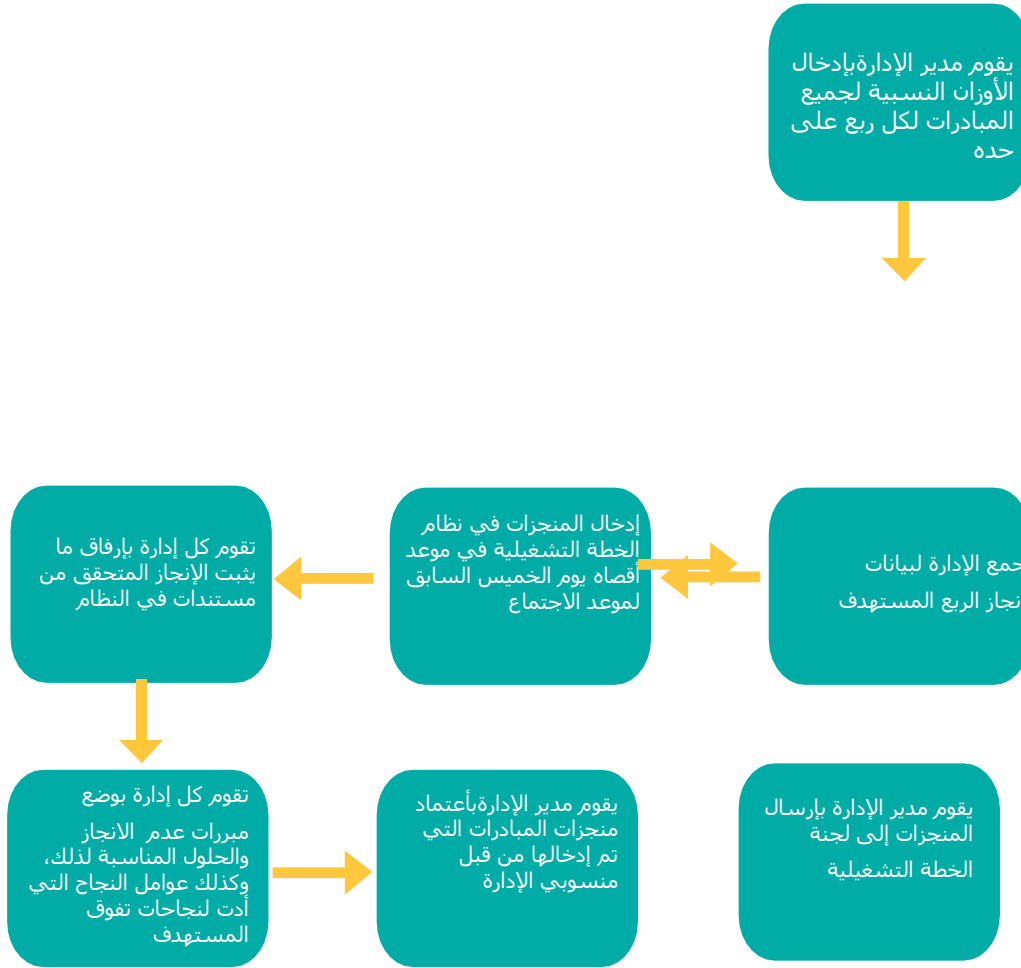
موعدتها: ثالث ثلاثاء من كل شهر ميلادي.

مدة الاجتماع: ثلاث ساعات.

الهدف منها: معالجة معوقات الأداء في وقت مبكر مما يدفع بعجلة الإنجاز في الجمعية.

## 2. إدخال منجزات الأداء التشغيلي:

تتم هذه المرحلة وفق الخطوات التالية:



### 3. مراجعة الأداء التشغيلي:

تهدف مراجعة الأداء التشغيلي إلى التأكد مما يلي:

- أ- اكتمال البيانات الخاصة بالأداء التشغيلي.
- ب- دقة البيانات الموضوعية وانعكاسها الواضح لوضع المبادرة.
- ت- سلامة ومنطقية البيانات وترابطها.
- ث- التحقق من مرفقات انجاز المبادرة وارتباطها بالمنجزات الموضوعية. وفي حال وجود خلل في أي من العناصر السابقة يتم رفض المبادرة وتدوين الملاحظات الخاصة بلجنة الخطة التشغيلية عليها ليتم تعديلها وإعادة ارسالها والتواصل مع مدير الإدارة عند الحاجة إلى الاستيضاح.

#### 4. إعداد تقرير الأداء التشغيلي:

- يتم إصدار تقرير الأداء التشغيلي للجمعية من النظام الإلكتروني حيث يبين النظام ما يلي:
- أ- عدد المبادرات المنجزة والمنجزة جزئياً والمتعثرة لدى كل إدارة وذلك وفق مستويات الأداء المعتمدة.
  - ب- مبررات التعثر وكذلك الحلول المقترحة لمعالجة التعثرات.
  - ت- مستوى انجاز كل إدارة على حده.
  - ث- مستوى الإنجاز التشغيلي للجمعية ككل.

#### 5. مناقشة الأداء التشغيلي العام:

- تقوم إدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي بعقد اجتماع ربع سنوي لمناقشة أداء الجمعية التشغيلي بحضور المدير العام ونائبه ويتم خلال الاجتماع ما يلي:
- أ- يقوم مدير إدارة الأداء الاستراتيجي والأنظمة بافتتاح اللقاء وعرض الأداء التشغيلي العام للجمعية.
  - ب- يتم عرض الملاحظات العامة حول الخطة التشغيلية إيجابيات وفرص تحسين.
  - ت- يقوم كل مدير إدارة بعرض الأداء الخاص بإدارته والاجابة على الاستفسارات والملاحظات المطروحة.
  - ث- يتم تسجيل محضر يخص توصيات الأداء التشغيلي واعتماده من المدير العام.
  - ج - متابعة تنفيذ توصيات الأداء التشغيلي من قبل إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي .

# 3. سياسة المراجعة الاستراتيجية

الإدارة: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

إعداد

عزام عبدالعزيز بامطرف

تاريخ الإصدار

30 / 05 / 2022 م

الرقم

003

## المقدمة

اهتمت الجمعية منذ نشأتها بالتخطيط الاستراتيجي وايماناً منها بأهمية التنفيذ الناجح للاستراتيجية وافق مجلس إدارة الجمعية على تشكيل إدارة مختصة تتولى الإشراف على تطوير وتنفيذ الاستراتيجية من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والعمليات المؤدية إلى تطوير وتنفيذ الاستراتيجية في الجمعية، وفق واحدة من انجح المنهجيات العالمية المختصة بذلك وهي بطاقة الأداء المتوازن وذلك كون هذه المنهجية أثبتت نجاحات كبيرة في تنفيذ الاستراتيجية.



## الهدف من الوثيقة:

توضيح إطار المراجعة الاستراتيجية التي تتبناها الجمعية



## النطاق:

تطبق هذه السياسة على كافة العمليات المرتبطة بعملية المراجعة الاستراتيجية



## المستفيدون:

1. إدارة الجمعية: الاطمئنان على أن خطة الجمعية تواكب كافة المتغيرات في بيئة العمل.
2. منسوبي زمزم: إزالة العقبات التي تؤدي إلى عدم الإنجاز من مستهدفات ومؤشرات.



## الارتباط:

1. الخطة الاستراتيجية.
2. وثيقة إدارة الأداء الاستراتيجي.
3. وثيقة الخطة التشغيلية.



## التعريفات

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة مقابل كل منها:

الجمعية	جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية.
الإدارة	إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
السياسات	بيان لمبدأ أو قاعدة يجب أن تتبع من أعضاء الجمعية، وهي تكتب كبيان أو كقاعدة، وكل سياسة تحدد أهمية موضوع معين من أعمال الجمعية.
اللائحة	خطوات تفسيرية تعطي صورة تفصيلية وواسعة للسياسات.
المراجعة الاستراتيجية	فحص ودراسة وتحليل لاستراتيجية الجمعية بغرض التأكد من مواكبة الاستراتيجية لكافة المتغيرات، وإحداث التحسينات اللازمة.
الخطة الاستراتيجية	هي الوثيقة التي يتم من خلالها توثيق كافة مخرجات التخطيط الاستراتيجي
فريق المراجعة الاستراتيجية	هم مجموعة من منسوبي الجمعية ذوي الخبرات المتنوعة يتم تعيينهم من قبل إدارة الجمعية لإجراء عمليات المراجعة الاستراتيجية.
الرؤية	الموقع الذي نطمح أن نكون فيه خلال فترة زمنية محددة.
الرسالة	بيان قصير يصف الغرض من وجود الجمعية.
القيم	الإطار الحاكم للممارسات والسلوكيات التي تلتزم بها وتمارسها الجمعية ومنسوبيها خلال تأديتهم لرسالة الجمعية.
الأهداف الاستراتيجية	الأدوار والأعمال التي يجب أن نقوم بها خلال فترة زمنية معينة للوصول إلى رؤيتنا الطموحة.
التحليل الاستراتيجي	الركيزة الرئيسية في معرفة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية وتشمل نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر وجميع المؤثرات على أعمال الجمعية.
مستهدفات الأداء	هي النتائج التي يراد الوصول إليها بنهاية الخطة الاستراتيجية وعادة يتم تقسيمها على سنوات الخطة الاستراتيجية.

## السياسات :

ت	السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم الجمعية بعمل مراجعة استراتيجية لمكونات خطتها الاستراتيجية بشكل سنوي	المراجعة الاستراتيجية

## المرجعية الإدارية:

تتبع الإدارة قطاع الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

## الهدف الرئيسي للإدارة:

1. بناء ومتابعة تنفيذ منظومة الأداء الاستراتيجي في الجمعية.
2. بناء منظومة الأداء التشغيلي ومتابعته.

مشرف قطاع الاستراتيجية  
والتميز المؤسسي

مدير إدارة الأداء  
الاستراتيجي  
والتشغيلي

## دورية التحديث :

سنوي		نصف سنوي	
كل خمس سنوات		كل سنتين	

## التحديثات :

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
سياسة جديدة	2022	استكمال الوثيقة الشاملة للإدارة	إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	المدير العام

# اللائحة التنفيذية

---

## اهداف المراجعة الاستراتيجية

1. وسيلة لتقديم الدعم لمتخذي القرار الاستراتيجي في الجمعية من خلال تقديم المعلومات والاحصائيات التي تبين موطن القوة والضعف في الأداء.
2. تساهم في التأكد من أن الجمعية تسير في المسار الصحيح ووفقاً للاستراتيجية المرسومة.
3. تقديم توصيات لمعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها الجمعية، ومواجه التحديات التي تواجهها الإدارات في تنفيذها للاستراتيجية.
4. إعادة تقييم استراتيجية المنظمة في ضوء الأداء الحالي للمنظمة وتقييمها للرؤية المستقبلية بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي الحالي للجمعية.
5. الاستفادة من فرص جديدة لم تكن مستحضرة عند التخطيط الاستراتيجي.
6. تلافى أو تقليل أثر أخطار جديدة لم يتم استيعابها عند بناء الاستراتيجية.

## نطاق المراجعة الاستراتيجية

حددت الجمعية ستة مكونات رئيسية للمراجعة الاستراتيجية:

1. التوجه الاستراتيجي.
2. نتائج الأداء الحالية.
3. الأهداف الاستراتيجية.
4. مؤشرات الأداء الأساسية.
5. الحوكمة.
6. تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية.

## فريق المراجعة الاستراتيجية

يتكون فريق المراجعة الاستراتيجية من:

1. فريق الخطة الاستراتيجية.
2. أعضاء الإدارة التنفيذية.
3. مدراء الإدارات ومن في حكمهم.

## التحضير للمراجعة الاستراتيجية

النجاح في تنفيذ المراجعة الاستراتيجية يتطلب التحضير والتجهيز المسبق لها من خلال تحديد المخطط الزمني لعملية المراجعة منذ وقت مبكر وتحديد الاحتياجات اللازمة لورش العمل المصاحبة لعملية المراجعة الاستراتيجية تحتاج عملية المراجعة الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات وهي:

- » رؤية المملكة 2030.
- » نتائج الدراسات واستطلاعات الرأي المعتمدة.
- » خطة العمل التي سيتم تنفيذها.
- » عدد ثلاثة ورش عمل مدة كل ورشة عمل 5 ساعات.
- » تجهيز مجموعة النماذج الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية.
- » الخارطة الاستراتيجية للجمعية.
- » دليل الأهداف والمؤشرات.
- » ملخص للتعديلات التي تمت على الأنظمة الحاكمة لأعمال الجمعية.
- » نماذج تحليل SWOT .
- » ملخص للتعديلات التي تمت على الأنظمة الحاكمة لأعمال الجمعية.

## القواعد الحاكمة للمراجعة الاستراتيجية:

1. في حال وجود أية مستجدات تتطلب التحرك المباشر والتعديل على الاستراتيجية سواءً بسبب الأنظمة الحاكمة أو أية متغيرات خارجية فيجب أن يتم العمل عليها فوراً من قبل اللجنة الاستراتيجية ولا يتم تأجيلها إلى موعد المراجعة المعتمد مسبقاً.
2. وضع مبادرة خاصة بالمراجعة الاستراتيجية ضمن الخطة التشغيلية سنوياً.
3. وجود منهجية مطورة ومحدثة للمراجعة الاستراتيجية.

## أسئلة المراجعة الاستراتيجية

### 1. التوجه الاستراتيجي

التأكد من أنه تم العمل على كافة المكونات الرئيسية لمرحلة التوجه الاستراتيجي التي يتم العمل خلالها وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تشمل ما يلي:

- » هل تم العمل على كافة المكونات الخاصة بمراحل التوجه الاستراتيجي؟
- » هل تم وضع مؤشرات أداء لقياس كل مكون من مكونات التوجه الاستراتيجي؟
- » هل ما تم تحقيقه كإنجاز يوازي ما هو مستهدف لمرحلة التوجه الاستراتيجي؟
- » ماهي الأهداف الاستراتيجية ذات التأثير الأكبر على مكونات مراحل التوجه الاستراتيجي؟

### 2. نتائج الأداء الحالية

حيث يتم التأكد من أن جميع مستهدفات الأداء تم تحقيقها وذلك من خلال مراجعة تقارير الأداء الدورية ومعرفة مسببات عدم الإنجاز ومبررات الإنجاز الذي يفوق المستهدف وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تشمل ما يلي:

- » ما هو مستوى الإنجاز الاستراتيجي بالنسبة للجمعية ككل وماهي تفاصيل الإنجاز؟
- » ماهي أبرز الفرص التي ساهمت في تحقيق أداء يفوق المستهدف وكيف يمكن استثمارها مستقبلاً؟
- » ماهي أبرز معوقات الإنجاز التي منعت الإدارات من تحقيق مستهدفاتها الموضوعة؟
- » هل ينعكس مستوى الأداء التشغيلي على الأداء الاستراتيجي للجمعية؟

### 3. الأهداف الاستراتيجية

التأكد من الأهداف الاستراتيجية واضحة ومفهومة وعلاقتها وارتباطها بتحقيق الأثر على المستفيدين وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تشمل ما يلي:

- » هل تخدم الأهداف الاستراتيجية الموضوعة مكونات التوجه الاستراتيجي؟
- » هل هناك فهم موحد لجميع الأهداف الاستراتيجية؟
- » هل تحتاج المرحلة إلى تعديل أو إضافة أو إلغاء هدف استراتيجي؟
- » هل تم العمل على جميع الأهداف الاستراتيجية؟
- » هل نواجه أية إشكاليات في تحقيق اهدافنا الاستراتيجية؟

#### 4. مؤشرات الأداء الرئيسية

التأكد من مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية وأنها تقيس الجوانب الصحيحة للأهداف وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تشمل ما يلي:

- » هل تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية الحالية ما نريد قياسه في كل هدف استراتيجي؟
- » هل لدى كل مؤشر رئيسي استقلاليته أم أن هناك مؤشرات متداخلة في النتائج؟
- » هل تم إسناد مؤشرات الأداء الرئيسية لجميع الإدارات ذات العلاقة؟
- » ماهي الإشكاليات التي نواجهها في مؤشرات الأداء الرئيسية؟
- » هل تم تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية؟

#### 5. الحوكمة

وهنا تتم مراجعة الأنظمة واللوائح التي تخضع لها الجمعية كما يتم مراجعة مستجدات رؤية الوطن 2030 للتأكد من اسهام الجمعية في تحقيقها، كما يتم مراجعة أية تعديلات طرأت على الهيكل التنظيمي للجمعية والأنظمة واللوائح الداخلية ذات التأثير المباشر على الاستراتيجية وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تشمل ما يلي:

- » ماهي التعديلات التي طرأت على الأنظمة الحاكمة لأعمال الجمعية؟
- » هل تم عمل أية تحديثات على الهيكل التنظيمي الخاص بالجمعية؟
- » كيف سيتم التعامل مع التعديلات التي تمت على الأنظمة الحاكمة لأعمال الجمعية والتي تؤثر مباشرة على استراتيجيتها؟
- » هل هناك أية تعديلات على مجلس إدارة الجمعية تتطلب إجراء تعديلات مؤثرة على استراتيجية الجمعية؟
- » هل هناك أية تعديلات على رؤية الوطن 2030 وهل هناك مبادرات يمكن أن تساهم في زيادة دور الجمعية في تحقيق مستهدفات رؤية الوطن؟



## 6. تحليل بيئة العمل

حيث يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتحقق من مواكبة خطة الجمعية لكافة المستجدات التي طرأت على بيئة الأعمال وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تشمل ما يلي:

- » ماهي مستجدات بيئة العمل الداخلية (نقاط القوة، فرص التحسين).
- » ماهي أبرز الفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية والتي يمكن استثمارها؟
- » ماهي أبرز التهديدات التي يمكن تعيق تقدمنا نحو تحقيق اهدافنا؟

### موعتها:

تبدأ عملية المراجعة الاستراتيجية من قبل اللجنة الاستراتيجية في بداية شهر أكتوبر في كل عام.

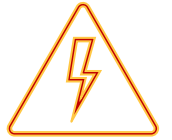


### المسؤولية:

تتولى إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بإشراف مباشر من اللجنة الاستراتيجية مسؤولية المراجعة الاستراتيجية بالجمعية والترتيب لها



في حال وجود أية مستجدات تتطلب التحرك المباشر والتعديل على الاستراتيجية سواءً بسبب الأنظمة الحاكمة أو أية متغيرات خارجية فيجب أن يتم العمل عليها فوراً من قبل اللجنة الاستراتيجية ولا يتم تأجيلها إلى موعد المراجعة المعتمد مسبقاً.



# العمليات والإجراءات الخاصة.....

ملحق بإجراءات عمليات إدارة الجودة

# منهجيات التميز

---

# 4. سياسة التخطيط الاستراتيجي

---

إعداد

عزام عبدالعزيز بامطرف

تاريخ الإصدار

10 / 02 / 2022 م

الرقم

003

# المقدمة

---

## المقدمة:

اهتمت الجمعية منذ نشأتها بالتخطيط الاستراتيجي وايماناً منها بأهمية التنفيذ الناجح للاستراتيجية وافق مجلس إدارة الجمعية على تشكيل إدارة مختصة تتولى الإشراف على تطوير وتنفيذ الاستراتيجية من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والعمليات المؤدية إلى تطوير وتنفيذ الاستراتيجية في الجمعية، وفق واحدة من انجح المنهجيات العالمية المختصة بذلك وهي بطاقة الأداء المتوازن وذلك كون هذه المنهجية أثبتت نجاحات كبيرة في تنفيذ الاستراتيجية.



## الهدف من الوثيقة:

توضيح سياسة التخطيط الاستراتيجي في الجمعية وبيان مراحلها وخطواته وإجراءاته



## النطاق:

تطبق هذه السياسة على عمليات إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية في الجمعية



## المستفيدون:

1. الجهات الاشرافية: من خلال التأكد من مساهمة الجمعية في تحقيق مستهدفات رؤية الوطن.
2. المتطوعون: المساهمة في تحقيق استراتيجية الجمعية.
3. إدارة الجمعية: المساهمة في بناء وتطوير ومتابعة الخطط الاستراتيجية للجمعية.
4. منسوبي زمزم: من خلال مساهمتهم في التخطيط الاستراتيجي ومعرفة ادوارهم ومساهماتهم في تحقيق خطط الجمعية.



## الارتباط:

1. الخطة الاستراتيجية.
2. وثيقة إدارة الأداء الاستراتيجي.
3. وثيقة الخطة التشغيلية.
4. جميع وثائق الإدارات.

## التعريفات:

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة مقابل كل منها:

جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية	الجمعية
إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	الإدارة
بيان لمبدأ أو قاعدة يجب أن تتبع من أعضاء الجمعية، وهي تكتب كبيان أو كقاعدة، وكل سياسة تحدد أهمية موضوع معين من أعمال الجمعية.	السياسات
خطوات تفسيرية تعطي صورة تفصيلية وواسعة لتنفيذ السياسات.	اللائحة
المراحل والمسارات التي من خلالها نصل إلى تحقيق رؤية الجمعية المستقبلية	التوجه الاستراتيجي
سلسلة العمليات المؤدية لبناء وتطوير رؤية ورسالة وقيم الجمعية وأهدافها الاستراتيجية بما يتوافق مع تطلعات الجمعية المستقبلية	التخطيط الاستراتيجي
هي الوثيقة التي يتم من خلالها توثيق كافة مخرجات التخطيط الاستراتيجي	الخطة الاستراتيجية
هم مجموعة من الأفراد يتم تعيينهم من قبل إدارة الجمعية وقد يكون ضمنهم واحد أو أكثر من الخبراء والمستشارين الخارجيين	فريق الخطة الاستراتيجية
الموقع الذي نطمح أن نكون فيه خلال فترة زمنية محددة	الرؤية
بيان قصير يصف الغرض من وجود الجمعية	الرسالة
الإطار الحاكم للممارسات والسلوكيات التي تلتزم بها وتمارسها الجمعية ومنسوبيها خلال تأديتهم لرسالة الجمعية	القيم
الأدوار والأعمال (الغاية) التي يجب أن نقوم بها خلال فترة زمنية معينة للوصول إلى رؤيتنا الطموحة	الأهداف الاستراتيجية
الركيزة الرئيسية في معرفة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية وتشمل نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر وجميع المؤثرات على أعمال الجمعية	التحليل الاستراتيجي
مكونات إدارة الاستراتيجية في الجمعية والتي تتكون من (دليل الأهداف والمؤشرات، الخارطة الاستراتيجية، قاعدة بيانات مستهدفات الأداء الاستراتيجي)	منظومة الأداء

ت	السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم الجمعية بإدارة أعمالها وفق خطة استراتيجية واضحة والعمل على تطوير خططها الاستراتيجية بشكل دوري	التخطيط الاستراتيجي

### المرجعية الإدارية:

تتبع الإدارة قطاع الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

### الهدف الرئيسي للإدارة:

1. بناء ومتابعة تنفيذ منظومة الأداء الاستراتيجي في الجمعية.
2. بناء منظومة الأداء التشغيلي ومتابعته.

مشرف قطاع الاستراتيجية  
والتميز المؤسسي

مدير إدارة الأداء  
الاستراتيجي  
والتشغيلي



## دورية التحديث

سني		نصف سني	
كل خمس سنوات		كل سنتين	

## التحديثات

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
سياسة جديدة	2022	استكمال الوثيقة الشاملة للإدارة	إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	المدير العام

# اللائحة التنفيذية

---

## اهداف التخطيط الاستراتيجي

1. المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية الوطن 2030.
2. التركيز على التطلعات والتوجهات المستقبلية.
3. وضع التصورات والتوجهات المستقبلية التي تعزز دور الجمعية في المجتمع.
4. زيادة الفاعلية والكفاءة في أعمال الجمعية.
5. تحقيق الاستدامة في أعمال الجمعية.
6. تحقيق أثر أكبر وأعمق في المجتمع.

## مرتكزات التخطيط الاستراتيجي في الجمعية:



## 7. استشراف المستقبل

استشراف المستقبل ضرورة استراتيجية تسعى إلى استطلاع واستيضاح الصورة المتوقعة للمستقبل، والعمل على إدارته وتفعيله بما يخدم رسالة الجمعية وتحقيق رؤيتها. ويتم هذا الاستشراف بداية من الإدارة العليا مجتمعة ليستكمل حلقاته عبر المستويات الوظيفية الأخرى في الجمعية.

من خلال اتباع الخطوات التالية:

- مرحلة جمع المعلومات الحالية والتوجهات الدولية (الاقتصادية / الصحية / الأمنية / السياسية / ... من خلال الدراسات والتقارير المعتمدة.
- مرحلة تحليل تلك البيانات وفرزها بحسب مدى تأثيرها على أعمال الجمعية.
- مرحلة ربط القضايا بعضها ببعض لمعرفة التداخلات والتقاطعات المؤثرة على الجمعية وتطلعاتها الاستراتيجية سواءً ايجاباً أو سلباً.
- مرحلة وضع السيناريوهات المستقبلية الممكن حدوثها وإلى أي مدى سوف وإلى أي مدى سيكون تأثيرها والمجتمع والجمعية.
- مؤائمة خطط وتطلعات الجمعية مع السيناريوهات المحتملة.

## 8. تشكيل فريق الاستراتيجية

تشكيل فريق الاستراتيجية والذي يقوم بالمهام التالية:

- إعداد وتطوير نماذج العمل اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
  - الإشراف على توثيق مخرجات كافة ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
  - تيسير ورش عمل التحليل الاستراتيجي وكافة ورش العمل التي لا ييسرها المستشار الخارجي.
  - تقديم المعلومات والبيانات اللازمة الخاصة بورش عمل التخطيط الاستراتيجي وبناء منظومة الأداء.
  - إجراء التحديثات والتطويرات اللازمة على خطة الجمعية الاستراتيجية.
- ويشترط أن تتوفر مجموعة من الخصائص في فريق الاستراتيجية وهي:

- » أن يرأس الفريق أحد أعضاء الإدارة العليا.
- » الالمام العميق بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- » التنوع ونعني هنا بأن لا يقتصر الفريق على أعضاء قطاع الاستراتيجية فقط وايضاً أن يكون فيها تنوع في المستويات الإدارية للفريق.
- » التفرغ بنسبة 70% على الأقل خلال مرحلة تطوير ومراجعة الاستراتيجية.

## 9. الشفافية

وهي القيمة التي اصطلحتها الجمعية ضمن رؤيتها الاستراتيجية لتكون سلوكا ممارسا أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي، سلوكا يتمثل فيه الوضوح والمكاشفة الهادفة المطلوبة عند بناء الخطة الاستراتيجية بدء من الاستشراق ومرورا بتشخيص الواقع ووضع مستويات الأداء الحالية سواءً على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي وانتهاء بوضع المبادرات.

وتكمن أهمية تبني قيمة الشفافية في التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

1. تعزيز ثقة الاطراف المعنية في الجمعية.
2. تعزيز قيمة المصادقية لدى الجمعية.
3. تعزيز العمل الجماعي والتقليل من مركزية القرار فيما يخص بناء وتطوير الاستراتيجية.

## 10. التشاركية

يتميز العمل المؤسسي بمدى تحقق التشاركية فيه، تلك التشاركية التي تقتضي الاستفادة من فكر وجهد الأطراف المعنية في الجمعية لتحديد التوجه الاستراتيجي للجمعية والمشاركة في اتخاذ القرارات في جميع مراحل إعداد الخطة فالتشاركية تسهم بشكل كبير في تبني الخطة الاستراتيجية سواءً لدى المستفيد الداخلي او الخارجي وتتغلي على أحد تحديات تنفيذ الاستراتيجيات والمتمثل في ضعف تبني الاستراتيجية.

وتكمن أهمية تبني قيمة التشاركية في التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

1. المساهمة في تبني كافة الأطراف المعنية في الجمعية لخطتها الاستراتيجية.
2. تعزيز العلاقة بين الجمعية وكافة فئات الأطراف المعنية.
3. مشاركة كافة فئات الأطراف المعنية في عمليات التخطيط.

## 11. توفير بيئة محفزة لتنفيذ ورش العمل

يتمثل توفير هذه البيئة من خلال عمل الجمعية على عدة محاور بدء باختيار المحتوى المحفز للمشاركين في الورش، والتنوع في مواقع ورش العمل، واختيار ميسري ورش العمل بعناية فائقة، والأساليب الإبداعية في إدارة تلكم الورش، واستحداث أدوات وتقنيات لحفز الأداء وتحقيق التفاعل.

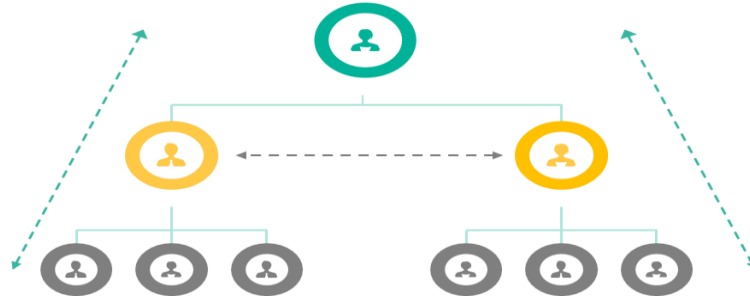
## 12. قياس الجاهزية

حيث يتم التأكد من وجود المتطلبات اللازمة للانطلاق في تنفيذ الاستراتيجية قبل البدء في الخطط التشغيلية وتتم قياس الجاهزية من خلال التحقق مما يلي:

1. تبنى مجموعة من القيم التي تتطلبها الاستراتيجية.
  2. وجود المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية لدى فريق العمل.
  3. وجود موائمة بين الاستراتيجية والاهداف الوظيفية.
  4. وجود فهم مشترك لدى أعضاء الجمعية للاستراتيجية المراد تنفيذها.
- وجميعها يتم قياسها من خلال مؤشرات أداء ومن ثم يتم وضع المبادرات التي من خلالها ستصل الجمعية إلى الجاهزية اللازمة للبدء في تنفيذ الاستراتيجية.

### 13. الانتقال التبادلي بين المستويات التنظيمية أفقياً ورأسياً

ويتم ذلك عبر التبادل المنتظم بين مختلف المستويات التنظيمية في تناول مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث كان الانطلاق من الإدارة العليا ( اللجنة التحضيرية برئاسة رئيس مجلس الإدارة) ثم ورش عمل لموظفي الصفوف الأمامية، ثم صعوداً إلى ورش عمل لرؤساء الأقسام ومديري الإدارات، ثم صعوداً إلى



مجلس الإدارة مع التوسع الأفقي في حجم المشاركين من الأطراف المعنية والخبراء، ثم عودة إلى الإدارة التنفيذية ضمن مجموعة التركيز، ثم صعوداً إلى مجلس الإدارة للاعتماد، وانتهاء بورشة شاملة لعموم مستويات موظفي الجمعية للانطلاق في التنفيذ.

### 14. تقويم الأداء الاستراتيجي السابق

ويتم ذلك عبر تحليل نتائج الأداء الاستراتيجي للسنوات الماضية والتي تسبق مرحلة تطوير الاستراتيجية ويتم الوقوف من خلالها على عوامل النجاح وتحديات الإنجاز، وتتم هذه الخطوة عبر ما يلي:

1. حصر نتائج الأداء للفترة الاستراتيجية السابقة.
2. حصر مبررات الأداء المتعثر.
3. حصر عوامل النجاح لما تم تحقيقه بما يفوق المستهدف.
4. تحليل المبررات وعوامل النجاح وتصنيفها.
5. استثمار نتائج التحليل بما يخدم بناء الخطط الاستراتيجية للجمعية.

### 15. توحيد مصطلحات الخطة الاستراتيجية

إيماناً من الجمعية بأن المدخل الرئيس للتطبيق الجيد للاستراتيجية هو البناء على فهم مشترك بين موظفي الجمعية بشكل خاص، لذلك تم إصدار تفسير خاص بالجمعية للمصطلحات الواردة في الخطة الاستراتيجية لتحقيق الفهم المشترك وكذلك تم تطوير دليل الأهداف والمؤشرات بما يتوافق مع التعديلات التي تمت على الاستراتيجية.

## 16. بناء منظومة الأداء:

التطبيق الناجح للاستراتيجية يقتضي متابعة منظمة ومنتظمة للأداء، ولذلك تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة علمية لمتابعة الأداء وفق مؤشرات أداء رئيسية ومستهدفات ترتبط بالأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رسالة ورؤية الجمعية.

## 17. تشكيل فريق الخطة التشغيلية

يتم تشكيل فريق الخطة التشغيلية بانسجام من بين أعضاء الخطة الاستراتيجية المشكلة مسبقاً. ويقوم هذا الفريق بوضع المهام والجدول الزمني لإنجاز الخطة التشغيلية ويراجع المبادرات المقدمة من الإدارات ويوصي بإجراء التعديلات اللازمة على المبادرات التشغيلية ويتم تشكيل الفريق وفق المعايير التالية:

1. يجب أن يكون ضمن الفريق عضو أو أكثر من أعضاء فريق الاستراتيجية بما يضمن ضبط المسار التشغيلي نحو المستهدفات الاستراتيجية.
2. التنوع في أعضاء الفريق على مستوى إدارات الجمعية.
3. وجود ممارسة سابقة في بناء الخطط التشغيلية.

## 18. عقد ورش عمل انطلاقة الخطة التشغيلية

ويتحقق ذلك وفق الجدول الزمني الذي يشمل ورش عمل ومناقشات يعقدها القيادات مع موظفي الصفوف الأمامية ورؤساء الأقسام، تتلوها ورش عمل تضم الإدارة التنفيذية (المدير العام والمساعدين) ومديري الإدارات لمراجعة وتنقيح الخطة وضمان التجانس بين محتوياتها. ويتم التأكيد خلال هذه الورش على النقاط التالية:

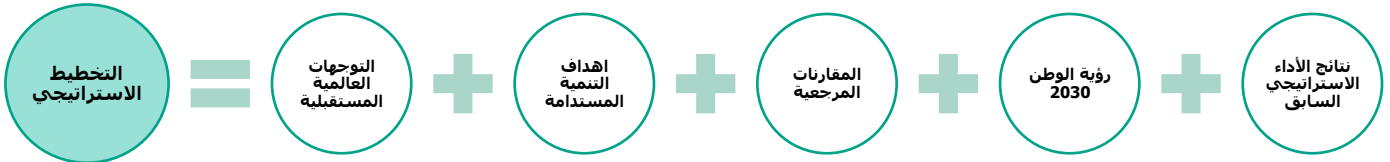
1. استعراض الجدول الزمني الخاص بالتخطيط التشغيلي.
2. ضرورة مشاركة جميع منسوبي الإدارة في وضع الخطط التشغيلية.
3. استعراض الآلية التي سيتم من خلالها بناء وتقييم مبادرات الخطط التشغيلية.

## إطلاق الخطة التشغيلية

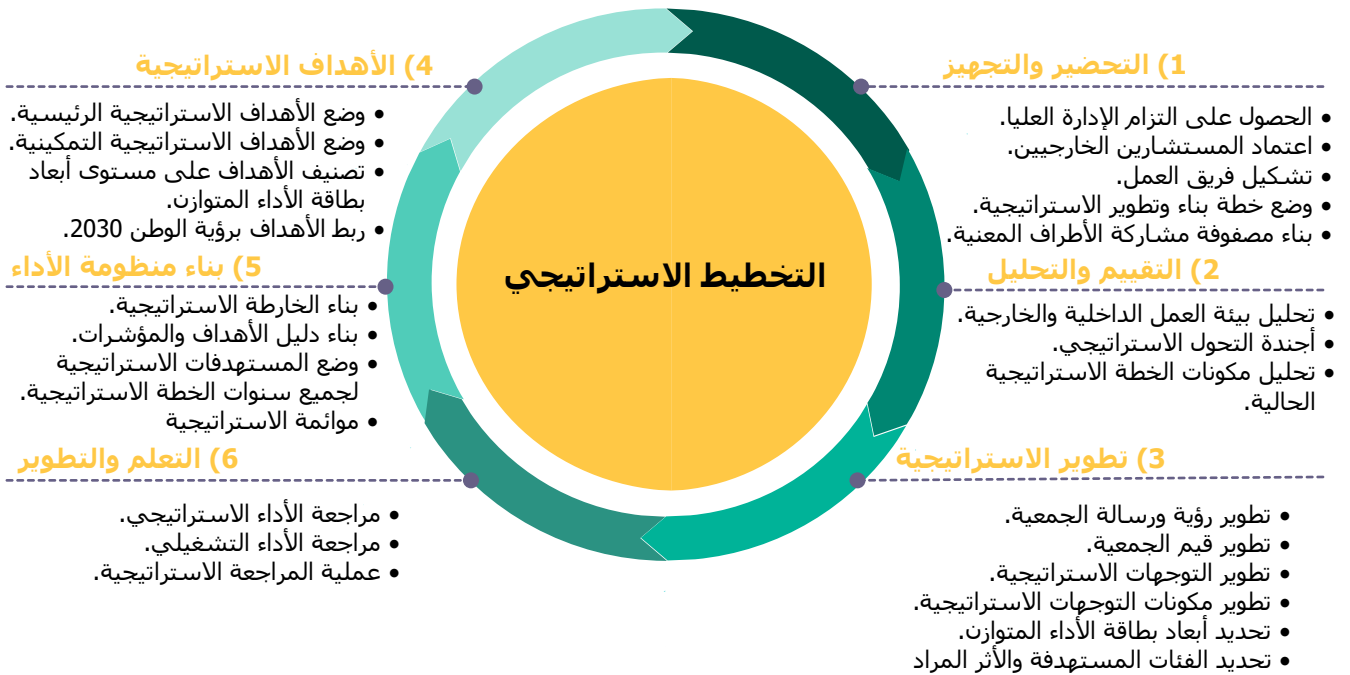


ويهدف هذا المرتكز إلى ضمان فهم وإدراك جميع موظفي الجمعية للخطة التشغيلية والوقوف على مدى ارتباطها صعودا بالخطة الاستراتيجية بما في ذلك منظومة الأداء التي تعنى بمتابعة الأداء الاستراتيجي وربطه بالأداء التشغيلي

## مدخلات التخطيط الاستراتيجي



## إطار التخطيط الاستراتيجي



## 1- التحضير والتجهيز:

قبل البدء في التخطيط الاستراتيجي لابد من التأكد مما يلي:

- ✓ الحصول على التزام الإدارة العليا من خلال ضمان مشاركتهم وحضورهم والحصول على دعمهم في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير المصاحبة له وتحديد الأدوار المطلوبة منهم في كل مرحلة من مراحل بناء وتطوير الاستراتيجية.
- ✓ اعتماد المستشارين الخارجيين واللذين سينضمون إلى الفريق الداخلي في إعداد وتطوير الاستراتيجية.
- ✓ تشكيل واعتماد فريق العمل للتخطيط الاستراتيجي وتحديد أدوار الأعضاء وصلاحياتهم.
- ✓ وضع خطة بناء وتطوير الاستراتيجية وتزمينها وفق المراحل المتفق عليها وتحديد آلية إدارة ورش العمل وحلقات العصف الذهني والاجتماعات
- ✓ بناء مصفوفة مشاركة الأطراف المعنية وتحديد أدوارهم خلال كل مرحلة من مراحل بناء وتطوير الاستراتيجية.

---

### مخرجات مرحلة التحضير والتجهيز:

---

- » قرار اعتماد المستشارين الخارجيين.
- » عقود المستشار الخارجي.
- » قرار تشكيل فريق العمل.
- » الخطة التنفيذية المعتمدة لبناء وتطوير الاستراتيجية.
- » مصفوفة مشاركة الأطراف المعنية.

---

### النماذج المستخدمة

---

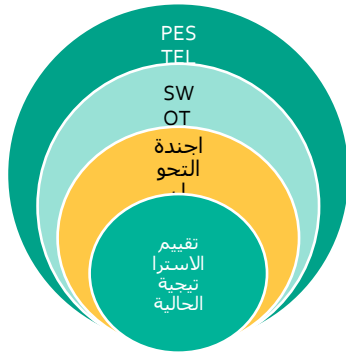
- » نموذج مصفوفة مشاركة الأطراف المعنية.
- » نموذج الخطة التنفيذية لبناء وتطوير الاستراتيجية.

## 2- التقييم والتحليل:

يعتبر تقييم الاستراتيجية السابقة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية أحد ركائز ومنطلقات التخطيط الاستراتيجي وتتكون المرحلة مما يلي:

- ✓ تحليل بيئة العمل الداخلية عبر نقاط القوة والضعف في بيئة العمل الداخلية والخارجية عبر استخدام تحليلي (SWOT,PESTEL) ويتم تحليل بيئة العمل بمشاركة جميع منسوبي الجمعية وعينات ممثلة من فئات أصحاب المصلحة.
- ✓ اجندة التحول الاستراتيجي ويتم تطبيقها على مكونات التوجه الاستراتيجي لكل مرحلة من مراحل التوجه الاستراتيجي ويتم على مستوى الإدارة العليا.
- ✓ تحليل مكونات الخطة الاستراتيجية الحالية ومستوى تحقيقها من خلال تقارير الأداء الاستراتيجي ومدى النجاح في تحقيق مكونات التوجه الاستراتيجي.

### مخرجات مرحلة التقييم والتحليل:



- » مخرجات تحليل SWOT
- » مخرجات تحليل PESTEL
- » موائمة مخرجات SWOT مع PESTEL
- » مخرجات اجندة التحول الاستراتيجي.

### النماذج المستخدمة

- » نموذج تحليل SWOT
- » نموذج تحليل PESTEL
- » نموذج اجندة التحول الاستراتيجي.
- » نموذج تحليل الاستراتيجية الحالية.

### 3- تطوير الاستراتيجية:

تمثل مرحلة تطوير الاستراتيجية المرحلة الأساسية لوضع وتطوير مكونات الخطة الاستراتيجية ويشمل ذلك ما يلي:

- « تطوير رؤية ورسالة الجمعية.
- « تطوير قيم الجمعية.
- « تطوير التوجهات الاستراتيجية.
- « تطوير مكونات التوجهات الاستراتيجية.
- « تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- « تحديد الفئات المستهدفة والأثر المراد إحداثه على كل فئة.

### مخرجات مرحلة تطوير الاستراتيجية:

- « رؤية ورسالة الجمعية المحدثة.
- « القيم الاستراتيجية المعتمدة.
- « التوجهات الاستراتيجية لسنوات الخطة الاستراتيجية.
- « مكونات كل توجه استراتيجي وجوانب التركيز.
- « الفئات المستهدفة والأثر المراد إحداثه عليهم.

### النماذج المستخدمة

- « معايير تحكيم الرؤية.
- « معايير تحكيم الرسالة.
- « مصفوفة أصحاب المصلحة.
- « بطاقة الأداء المتوازن.

## 4- الأهداف الاستراتيجية:

توضح مرحلة الاهداف الاستراتيجية الطرق التي من خلالها سنصل لتحقيق رؤيتنا الطموحة وتتكون هذه المرحلة مما يلي:

- ✓ وضع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية وهي الأهداف ذات الارتباط المباشر بالفئات المستهدفة.
- ✓ وضع الأهداف الاستراتيجية التمكينية وهي الأهداف الممكنة والمساعدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.
- ✓ تصنيف الأهداف على مستوى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي (بعد المستفيدين، البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو).
- ✓ ربط الأهداف برؤية الوطن 2030 وأهداف التنمية المستدامة.

## مخرجات الأهداف الاستراتيجية:

- « الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والتمكينية للجمعية.
- « الأهداف الاستراتيجية على مستوى ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- « توافق الاهداف الاستراتيجية مع رؤية الوطن وكذلك اهداف التنمية المستدامة.

## النماذج المستخدمة

- « نموذج الأهداف الاستراتيجية.
- « نموذج توزيع الأهداف الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن.
- « مصفوفة ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع اهداف رؤية الوطن 2030م وأهداف التنمية المستدامة.

من خلال ضمان مشاركتهم في كافة الموازنة التقديرية الموضوعة للسنة، وجدول توزيع الحصص على الإدارات والمشاريع. (الموازنة توضع بعد بناء مبادرات الخطة التشغيلية)  
الخطة التشغيلية للعام المنصرم وتقرير الأداء لنفس العام.  
اختيار فريق العمل المناسب لوضع الخطة التشغيلية (قائمة الأسماء).

## 5- بناء منظومة الأداء:

تعتبر بناء منظومة الأداء هي بداية العمل في تنفيذ الاستراتيجية وتعتمد الجمعية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها وتتكون المرحلة مما يلي:

- ✓ بناء الخارطة الاستراتيجية وهي عبارة عن ترجمة لاستراتيجية الجمعية في رسم بياني من صفحة واحدة.
- ✓ بناء دليل الأهداف والمؤشرات والذي يعني بتفسير كل ما يخص اهداف الجمعية الاستراتيجية وكافة بيانات مؤشراتها.
- ✓ وضع المستهدفات الاستراتيجية لجميع سنوات الخطة الاستراتيجية.
- ✓ موائمة الاستراتيجية وتنزيلها على مستوى وحدات الأعمال.

---

## مخرجات بناء منظومة الأداء:

---

- » الخارطة الاستراتيجية للجمعية.
- » دليل الأهداف والمؤشرات.
- » قاعدة بيانات المستهدفات الاستراتيجية والإدارات المسؤولة.

---

## النماذج المستخدمة

---

- » نموذج الخارطة الاستراتيجية.
- » بطاقة الأهداف الاستراتيجية.
- » بطاقة مؤشرات الأداء.
- » نموذج قاعدة بيانات المستهدفات الاستراتيجية.

## 6- التعلم والتطوير:

تمثل مرحلة التعلم والتطوير أحد أهم مرتكزات تطوير استراتيجية الجمعية حيث تحتوي هذه المرحلة على ما يلي:

- مراجعة الأداء الاستراتيجي بشكل ربعي.
- مراجعة الأداء التشغيلي بشكل شهري.
- عملية المراجعة الاستراتيجية بشكل سنوي في الربع الرابع.

---

### مخرجات التعلم والتطوير:

---

- » تقارير الأداء التشغيلي.
- » تقارير الأداء الاستراتيجي.
- » نتائج المراجعة الاستراتيجية.

---

### النماذج المستخدمة

---

- » نظام الخطة التشغيلية.
- » نظام التخطيط الاستراتيجي.
- » منهجية المراجعة الاستراتيجية.

# العمليات والإجراءات الخاصة

---



# منهجيات التميز

---

## **بيانات التواصل:**

مدير إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

عزام عبد العزيز بامطرف

البريد الإلكتروني: [azzamb@zmzm.org](mailto:azzamb@zmzm.org)

تحويلة داخلية: 1130

**9200 333 77**  
**zmzm.sa**