



مختصر الدليل الإرشادي لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية للأمانة العامة للأوقاف 2023م - 2028م

إعداد: إدارة التخطيط والمتابعة

تم اعتماده باجتماع لجنة التخطيط والمتابعة رقم (2024/1) المنعقد بتاريخ 2024/1/17م

محتويات

2.....	مقدمة
5.....	الفصل الأول : المراجعة السنوية للاستراتيجية
5.....	أولاً: مراجعة مكونات التوجه الاستراتيجي (نموذج رقم ١):
7.....	ثانياً : مراجعة المبادرات ومؤشرات الأداء (نموذج رقم ٢):
10.....	الفصل الثاني: الخطط التشغيلية والميزانيات
10.....	أولاً : الخطط التشغيلية:
11.....	ثانياً : الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة والبرامج الروتينية (نموذج رقم ٤):
11.....	ثالثاً : الميزانيات :
12.....	الفصل الثالث: متابعة أداء الاستراتيجية
12.....	أولاً : آلية متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية (نموذج رقم ٦) :
12.....	ثانيا : آلية متابعة المبادرات ومؤشرات الأداء (نموذج رقم ٧) :
12.....	ثالثاً : آلية متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات اللجان الدائمة في الأمانة (نموذج رقم 8):
12.....	رابعاً : آلية متابعة مؤشرات قياس قيم العمل (نموذج رقم 9):
13.....	ملحق 1 : خريطة ذهنية لعناصر الخطة الاستراتيجية

مقدمة

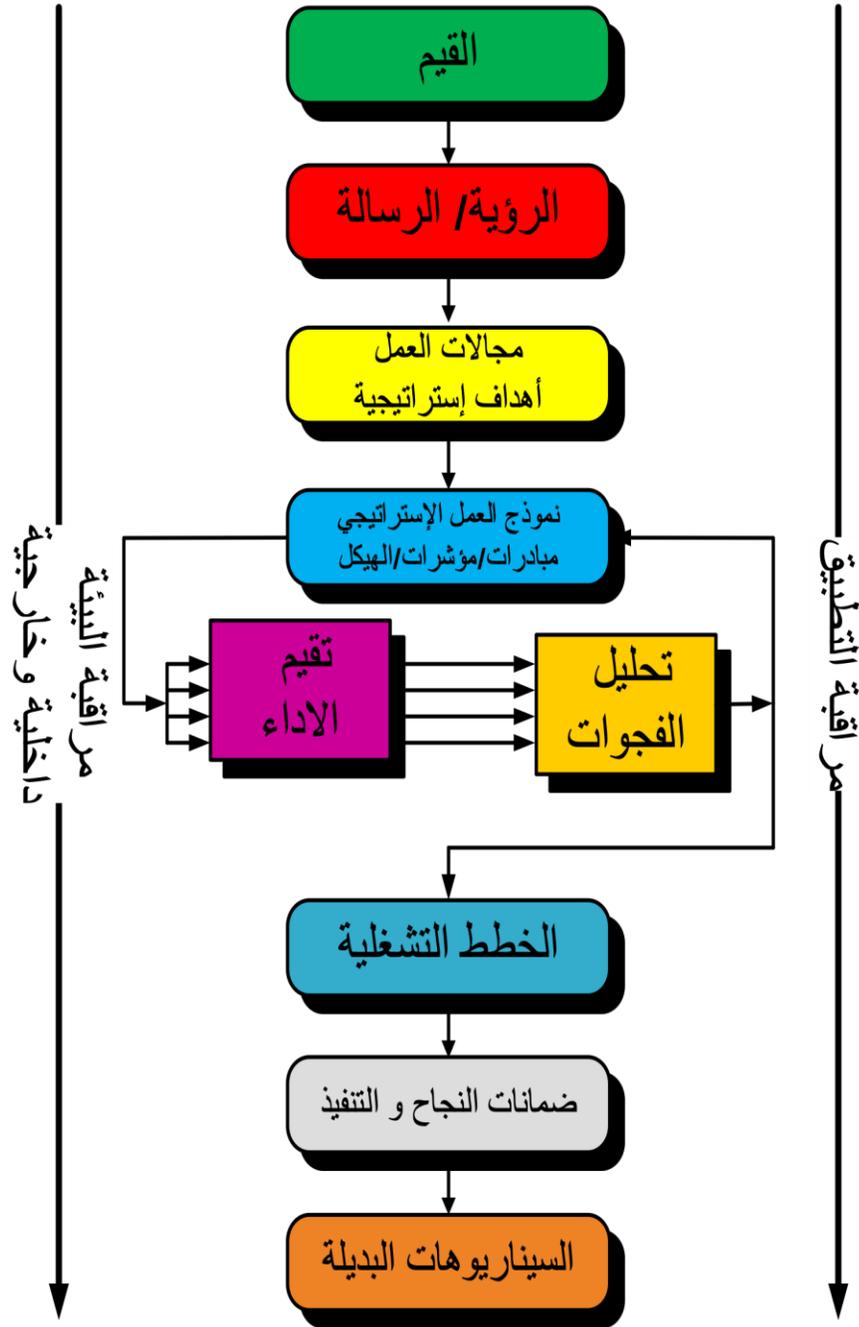
تعتبر الأمانة العامة للأوقاف من الجهات الحكومية المتقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي كون الاستراتيجية الحالية للأمانة للأعوام (2023- 2028م) تمثل الدورة الاستراتيجية الخامسة، وقد جاء هذا الدليل ليكون عوناً على إدارة عملية التنفيذ الاستراتيجي بشكل فعال للعاملين في الأمانة، وهو يهدف إلى توفير منهجية تسترشد بها إدارة التخطيط والمتابعة ووحدات العمل في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للأمانة، وإرشاد وحدات العمل في إعداد خططهم التشغيلية السنوية ، ومتابعة جودة تنفيذهم لهذه الخطط.

وفي هذه الاستراتيجية التي تمتد طوال ستة أعوام (من بداية عام 2023م إلى نهاية عام 2028م)، وينبثق منها خطط عمل تشغيلية سنوية، تم اختيار نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي أو ما يعرف بنموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي مع إدخال بعض التعديلات الضرورية عليه ليواكب العصر ومستجدات أبحاث التخطيط الاستراتيجي المنشورة، ويوضح شكل (1) هذا النموذج.

ويسرد هذا الدليل في فصله الأول المراجعة السنوية للاستراتيجية بقسميها مراجعة التوجه الاستراتيجي ومراجعة المبادرات ومؤشرات الأداء، ثم ينتقل إلى الفصل الثاني والذي يتطرق إلى الخطط التشغيلية والميزانيات، وأخيراً الفصل الثالث الذي يتناول متابعة أداء الاستراتيجية.

وإننا في إدارة التخطيط والمتابعة نأمل أن يكون هذا الدليل إضافة حقيقية تثري تجربة الأمانة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الخطط، وأن يكون عوناً للمسؤول والموظف في أي من وحدات عمل الأمانة في الحصول على المعلومة بشكل ميسر وسهل وصولاً إلى مستوى أداء متميز وراقٍ.

مع تحيات إدارة التخطيط والمتابعة



شكل رقم (1) نموذج فاييقر

الفصل الأول : المراجعة السنوية للاستراتيجية

تنقسم المراجعة السنوية للاستراتيجية إلى قسمين: (مراجعة مكونات التوجه الاستراتيجي، ومراجعة المبادرات ومؤشرات الأداء)، وسنتناول أدناه كلا القسمين بالتفصيل.

أولاً: مراجعة مكونات التوجه الاستراتيجي (نموذج رقم ١):

❖ تعريفها:

○ نقصد بمكونات التوجه الاستراتيجي مجموعة من المكونات تمثل **التوجه العام للمؤسسة** والذي يُحدد بناءً على دراسة متأنية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واستشراف المستقبل، ونوضح أدناه هذه المكونات وتعريف كل منها:

1. **القيم Values**: تعتبر منظومة القيم الحاكمة للخطة بمثابة الثقافة التي تريد الأمانة ترسيخها في فترة تطبيق الخطة الاستراتيجية.

2. **الرؤية Vision Statement**: هي الصورة التي يراد أن تكون عليها الأمانة في نهاية الخطة الاستراتيجية.

3. **الرسالة Mission Statement**: هي توصيف لنطاق العمل الذي سوف تسير عليه الأمانة خلال سعيها لتحقيق الرؤية المنشودة وتطبيق القيم.

4. **السياسات**: هي مجموعة من الإرشادات والضوابط العامة لضمان النجاح في تطبيق الاستراتيجية، وترتبط بعض السياسات بأهداف استراتيجية محددة.

5. **الأهداف الاستراتيجية**: هي عبارات عامة تصف غاية مراد تحقيقها يشترك في الوصول إليها كل أو بعض وحدات العمل بالأمانة حسب اختصاصاتهم.

❖ طريقة صياغتها:

○ تم صياغة هذه المكونات في مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية بتعاون بين قيادة المؤسسة وشركائها الداخليين (وحدات العمل بالأمانة) والخارجيين (الجهات المؤثرة والمتأثرة بعمل الأمانة) ولجنة إعداد الخطة الاستراتيجية بالأمانة، ومن ثم تم اعتمادها من قبل كل من لجنة التخطيط والمتابعة واللجان المنبثقة ومجلس شؤون الأوقاف، وسنتناول أدناه طريقة صياغة كل مكون من المكونات على حدة لاتباعها عند المراجعة والرغبة في تعديل أي منها:

1. **القيم Values** : تتبع من التقاء قيم كل من قيادة الأمانة وشركائها الداخليين والخارجيين، وقد تم الوصول للقيم عبر مسح لقيم الشركاء الداخليين، ثم تم أخذ رأي الشركاء الخارجيين، وأخيراً تم اعتمادها من لجنة التخطيط والمتابعة واللجان المنبثقة ومجلس شؤون الأوقاف.

2. **الرؤية Vision Statement**: تتميز الرؤية الصحيحة بالنقاط التالية:

- أ. تبدأ بمبادرة قيادية.
- ب. تصاحبها مشاركة قاعدية للتأكد من أنها مشتركة بين جميع شركاء الأمانة.
- ج. شاملة لكل اختصاصات عمل الأمانة التي نص عليها مرسوم إنشائها غير مقتصرة على اختصاص دون غيره.
- د. طموحة.
- هـ. مصاغة بلغة إيجابية.
- و. واضحة لكل من يقرؤها.
- ز. مختصرة يسهل حفظها.
- ح. تعكس تفرد المؤسسة.
- ط. مكتوبة.
- ي. معلنة.

3. **الرسالة Mission Statement** : تتميز الرسالة الفعّالة بإجابتها على الأسئلة التالية:

- أ. ماذا نقدم من خدمات؟ (تمثل احتياجات العملاء – منتجات أو خدمات)
- ب. لمن نقدم خدماتنا؟ (تمثل زبائن – مجموعات عملاء)
- ج. كيف نقدم خدماتنا؟ (تمثل أنشطة – تكنولوجيا – طرق تسويق)
- د. لماذا نقدم خدماتنا؟ ما هو الغرض من وجود الأمانة؟ (ما هي النتيجة النهائية المتحققة من قيام الأمانة بدورها)

4. **السياسات**: يتم اختيارها بناءً على توجهات القيادة العليا والأجهزة الرقابية على أداء الأمانة

وشركاء الأمانة ويجب أن تعكس أهم الأسس التي يجب مراعاتها أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

5. **الأهداف الاستراتيجية**: من الضروري أن تشارك جميع وحدات العمل بالأمانة في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية، وبإمكان اشتراك أكثر من وحدة عمل في تحقيق هدف واحد وإن

اختلفت تبعيتها للقطاع، ويتم استنباط الأهداف الاستراتيجية وصياغتها بناءً على النقاط

التالية:

أ. المهام الرئيسية للأمانة التي نص عليها المرسوم السامي لإنشاء الأمانة.
ب. رؤية الأمانة.

ج. أدوات التحليل الاستراتيجي كتحليل لقاء الشركاء وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للأمانة بحيث تأتي متوافقة مع ما تريد الأمانة الوصول إليه خلال أعوام الاستراتيجية.
د. احتياج الأمانة الفعلي والأمور المطلوب إنجازها بحيث تعكس الأهداف الخطوات العملية لحل المشاكل الموجودة في الأمانة بالطريقة الصحيحة.

ثانياً : مراجعة المبادرات ومؤشرات الأداء (نموذج رقم ٢):

○ تم صياغة المبادرات ومؤشرات الأداء في مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية بالتعاون مع وحدات العمل بالأمانة، ومن ثم تم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والمتابعة واللجان المنبثقة ومجلس شؤون الأوقاف، وسنتناول أدناه تعريف كل من المبادرات ومؤشرات الأداء وطريقة صياغتها وآلية مراجعتها.

أولاً : المبادرات :

❖ تعريفها:

○ هي مشاريع استراتيجية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية ومفصلة لها وموزعة على وحدات العمل في الأمانة بحيث تقوم كل وحدة عمل وفي إطار اختصاصاتها بوضع ومتابعة تنفيذ هذه المبادرات لتحقيق كل أو جزء من الأهداف الاستراتيجية.

❖ طريقة صياغتها:

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أن تخدمها وحدة العمل.
2. كتابة قائمة بالأعمال التي تقوم بها وحدة العمل والخدمات التي تقدمها.
3. كتابة قائمة بأنواع المتعاملين التي تتعامل معهم وحدة العمل وتقدم خدماتها لهم.
4. كتابة قائمة بالجهات الداعمة التي تحتاجها وحدة العمل في تنفيذ المبادرة، حتى يتسنى للجهة الداعمة أن تدرج مبادرة تخدم مبادرة وحدة العمل .
5. الربط بين الأعمال التي تقوم بها وحدة العمل والخدمات التي تقدمها لعملائها وبين الأهداف الاستراتيجية عبر صياغة المبادرات وفقاً للشروط التالية:

- أ. أن تكون ضمن إطار اختصاصات وحدة العمل وتتماشى مع مهامها الموثقة، على ألا تكون ضمن أعمالها الروتينية.
- ب. أن تبدأ بفعل أداء (تطوير - إنشاء - مراجعة - إلخ).
- ج. يفضل أن يكون مدى تنفيذها عام أو أكثر.
- د. يجب أن يكون لها مالك (جهة معنية بتنفيذها).
- ه. ألا تكون مركبة (تحتوي على أكثر من فعل أداء) مما يؤدي إلى عدم الدقة في قياسها .

ثانياً : مؤشرات الأداء:

❖ تعريفها:

- هي مقاييس كمية أو نوعية محددة بأوقات تقيس مقدار التقدم المتحقق في المبادرات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يمكن استخدام هذه المقاييس لتقوم بمهمة تصوير عالية لمستوى الأداء في الأمانة، وبالإمكان أيضاً اعتبارها وسيلة مباشرة لمقارنة الأداء، سواءً كان ذلك للمقارنة مع مؤسسات شبيهة، أو لمقارنة الأداء الحالي للأمانة بالأداء السابق، وتنقسم إلى نوعين:
1. القياس الكمي: عبارة عن بيانات كمية مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المؤسسة ثابتة لا يمكن الاختلاف حولها تكون نتيجة قياسات محددة بالأرقام، ويمكن أن تكون نسبة مئوية أو تكون عدداً، ويتم استخدام القياس الكمي في القياس عموماً إلا في حال تعذر استخدامه عندها يتم استخدام القياس النوعي.
 2. القياس النوعي: عبارة عن بيانات غير محددة بشكل دقيق وعادة ما تكون مرتبطة بقياس أمور غير محسوسة أو ملموسة كالرضا، وعادة ما نحتاج أكثر من مؤشر نوعي للحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها.

❖ طريقة صياغتها:

- تقوم وحدات العمل بوضع مؤشر أداء أساسي أو أكثر لكل مبادرة وفقاً للشروط التالية:
1. أن يقيس المؤشر بدقة - قدر الإمكان - فعل المبادرة (مثال : تطوير يتم قياس نسبة التطوير، مراجعة يتم قياس عدد ما تم مراجعته ... إلخ) .
 2. أن يكون المؤشر طموحاً : بمعنى أن تتوفر فيه نسبة معقولة بين الواقعية والطموح .

3. أن يشتمل على قيمة مستهدفة (يفضل أن تكون نسبة مرجعية)، ويمكن أن تأتي قيم المؤشرات من خلال (المقارنة المرجعية - تقييم المناخ الاستثماري - مسوح الرأي والاستبانات - مجموعات التركيز وآراء الخبراء - تحليل swot مصغر - مراجعات البيانات السابقة الأرشيفية - التحليل المالي - تطلعات المجتمع والشركاء الداخليين والخارجيين) .
4. أن يشتمل على زمن للتنفيذ (قد تبدأ بعدة أشهر ، وقد تمتد إلى ستة أعوام وهي المدى الزمني للخطة الاستراتيجية) .
5. أن توضح وحدات العمل كيف ستقوم بقياس المؤشر (المعادلة)، ودورية القياس (الزمن الذي يفصل قياسين متتاليين لنفس المؤشر).

الفصل الثاني: الخطط التشغيلية والميزانيات

أولاً: الخطط التشغيلية:

❖ تعريفها:

○ هي خطط سنوية تحدد فيها وحدات العمل والأنشطة والبرامج التي ستقوم بتنفيذها خلال السنة لتحقيق مبادراتها بالإضافة إلى تحديد خطوات تنفيذ هذه الأنشطة والبرامج والتكلفة الإجمالية للتنفيذ والقسم المسؤول عن التنفيذ والجهات الداخلية أو الخارجية المساندة في التنفيذ.

❖ أسئلة بالإمكان طرحها لإعداد الخطة التشغيلية:

1. ما هي الأنشطة أو النتائج التي يمكن أن تساهم في تحقيق المبادرات وفق المؤشرات المرصودة؟
2. ما هي المشاكل أو العقبات التي يجب حلها كي نستطيع تحقيق المبادرات وفق المؤشرات المرصودة؟
3. ما هو ترتيب الإجراءات التي يجب اتباعها للتغلب على هذه المشاكل أو العوائق؟
4. كيف يمكن تقسيم هذه الأنشطة، على أساس المدة الزمنية ودرجة المسؤولية لكل قسم معني في وحدة العمل؟

❖ عناصر الخطة التشغيلية:

○ تتكون الخطة التشغيلية من مجموعة من العناصر، وسنتناول أدناه كل عنصر من العناصر بالتفصيل.

1. الهدف التشغيلي:

- هو عبارة عن الأنشطة والبرامج المخطط تنفيذها لتحقيق المبادرة.
- يمكن أن يتم إدراج أكثر من هدف تشغيلي لتحقيق مبادرة واحدة.
- يجب مراعاة تحديد أن الهدف (مرحل) في حال تم ترحيله من خطة العام السابق.
- يجب أن يكون الهدف التشغيلي مكوناً من عناصر خمسة تشكل كلمة "SMART" باللغة الإنجليزية وتعني ذكي تتمثل بالتالي:

1. Specific: محدد باستخدام لغة إثبات وفعل أداء واحد فقط .

2. Measurable : قابل للقياس باستخدام مؤشرات كمية أو نوعية أو كلاهما.
3. Agreed Upon : متفق عليه بين رئيس وحدة العمل والعاملين وكل من يتقاطع عمله مع تنفيذ الهدف .
4. Realistic : واقعي قابل للتحقيق في الوقت المحدد له وبالقوى العاملة الموجودة .
5. Timed : يحتوي على نهايات زمنية وتواريخ إكمال .

2. خطوات التنفيذ :

- تعتبر تقسيم أصغر للهدف التشغيلي وتؤدي في تكاملها لتحقيق الهدف.
- يمكن أن تكون إجراءات معتمدة في الأمانة، وبالإمكان الاكتفاء بالإشارة إلى رقم الإجراء دون كتابة الخطوة.
3. البرمجة الزمنية المقترحة : بعد فرز الأنشطة إلى أهداف تشغيلية وخطوات تنفيذ يتم وضع زمن تنفيذ لكل هدف تشغيلي ولكل خطوة من خطوات التنفيذ .
4. التكلفة المالية : يتم تقدير الميزانية لكل هدف تشغيلي بحسب تقسيم الميزانيات المعتمد في الأمانة (ميزانية حكومية أو ميزانية وقفية أو تبرع).
5. توزيع المصادر البشرية المطلوبة أو المتوفرة : أخيراً يتم تعيين مسئولية لكل هدف تشغيلي من خلال تحديد القسم المعني بتنفيذ الهدف التشغيلي ومتابعته، وتحديد جهة داخل الأمانة أو خارجها لها دور مساند في تنفيذ الهدف التشغيلي.

ثانياً : الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة والبرامج الروتينية (نموذج رقم ٤) :

- هو جدول مخصص لإدراج الأنشطة والبرامج الروتينية غير المرتبطة بالخطة الاستراتيجية.

ثالثاً : الميزانيات :

- تقوم وحدات العمل بتفصيل ميزانيات الأهداف التشغيلية المدرجة في الخطة التشغيلية أو الأعمال المدرجة في الجدول الزمني من خلال تعبئة نماذج الميزانية المخصصة لذلك.

الفصل الثالث: متابعة أداء الاستراتيجية

تنقسم المتابعة في هذه الاستراتيجية إلى ٤ أقسام: متابعة تنفيذ الخطة التشغيلية، ومتابعة تنفيذ المبادرات ومؤشرات الأداء، ومتابعة تنفيذ توصيات وقرارات اللجان الدائمة بالأمانة، وأخيراً متابعة تنفيذ مؤشرات قياس قيم العمل، وسنتناول أدناه آلية كل قسم من الأقسام بالتفصيل.

أولاً : آلية متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية (نموذج رقم ٦) :

○ تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بالطلب من الأمين العام/النائب المختص بالإيعاز لوحدة العمل التابعة لقطاعهم لتقييم أهدافهم التشغيلية (نموذج رقم ٦)، ويكون ذلك بشكل نصف سنوي في شهر يوليو (عن النصف الأول من العام من ١/١ إلى ٦/٣٠) وفي شهر يناير (عن العام كامل من ١/١ إلى ١٢/٣١).

ثانياً : آلية متابعة المبادرات ومؤشرات الأداء (نموذج رقم ٧) :

○ تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بالطلب من الأمين العام/النائب المختص بالإيعاز لوحدة العمل التابعة لقطاعهم لتقييم المبادرات ومؤشرات الأداء (نموذج رقم ٧)، ويكون ذلك بشكل نصف سنوي في شهر يوليو (عن النصف الأول من العام من ١/١ إلى ٦/٣٠) وفي شهر يناير (عن العام كامل من ١/١ إلى ١٢/٣١).

ثالثاً : آلية متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات اللجان الدائمة في الأمانة (نموذج رقم 8) :

○ تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بالطلب من الأمين العام/النائب المختص بالإيعاز لمقرري اللجان الدائمة بالأمانة التابعة لقطاعهم لتزويدها بتقرير حول القرارات أو التوصيات غير المنجزة الصادرة، ويكون ذلك بشكل نصف سنوي في شهر يوليو (عن النصف الأول من العام من ١/١ إلى ٦/٣٠) وفي شهر يناير (عن العام كامل من ١/١ إلى ١٢/٣١).

رابعاً : آلية متابعة مؤشرات قياس قيم العمل (نموذج رقم 9) :

○ تقوم إدارة التخطيط والمتابعة في شهر يناير بالطلب من وحدات العمل المسؤولة عن توفير بيانات مؤشرات قياس قيم العمل بتوفير البيانات المطلوبة لمتابعة تحقق قيم العمل.

ملحق 1 : خريطة ذهنية لعناصر الخطة الاستراتيجية

