

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي
مديرية الجودة

التخطيط الاستراتيجي باستخدام أداة DCA

دليل استخدام أداة DCA

ترجمة وتطوير إدريس أوهلال

تقديم

لا أحد يجادل حول ضرورة توحيد جهود العاملين بالمؤسسة التعليمية حول إستراتيجية واضحة وقوية ومحفزة. إن تحديد رؤية إستراتيجية وترجمتها في مخطط إستراتيجي معناه توفير شرط أساسي وحاسم لاستشراف المستقبل، وتحفيز الجهود، وترشيد الوسائل والإمكانات. إن وضع مخطط إستراتيجي هو أيضا فرصة لحوار تأسيسي ببناءً وخيالي بين مختلف العاملين بالمؤسسة من أطر تربوية وإدارية ومتعلمين وأولياء أمورهم.

تمثل الخطة الإستراتيجية الإطار العام للأنشطة اللازم القيام بها لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، ويتم بناء هذه الإستراتيجية لدعم القدرات الذاتية للمؤسسة من خلال معالجة أوجه الضعف في البيئة الداخلية والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تحقيق أهداف مشروع المؤسسة من خلال برامج متكاملة لكل مجال من مجالات العمل، أخذا بعين الاعتبار للتوجهات العامة للوزارة بالإضافة إلى المتطلبات التطويرية المستقبلية للمؤسسة.

إن هذا الطموح تعترضه عقبات نابعة من طبيعة العصر الذي نعيش فيه والتي تفترض:

- سرعة الإنجاز؛
- القدرة على استغلال الفرص المتاحة بسرعة؛
- معالجة سريعة للاختلال؛
- إحداث تغيير جماعي في وقت قصير؛

لقد أصبحت السرعة في عالم اليوم "فضيلة"، كما أصبح من الضروري أن تطور المؤسسات التعليمية قدرتها على مواكبة هذا الإيقاع السريع لعالم اليوم، لكن السير بهذه السرعة يطرح مشكلة درجة انسجام فرق العمل، ومدى مصداقية المعلومات التي تستخدمها هذه الفرق في اتخاذ قرار الإيقاع السريع. وهنا تكمن أهمية وقيمة الأدوات التي تتيح لفرق العمل السير بسرعة وتمكنها من توفير وتحليل كتلة متنوعة من المعلومات.

ومن أجل رفع هذا التحدي، وتوفير أدوات عمل توضع رهن إشارة المؤسسات التعليمية لمساعدتها على حسن إدارة وتدبير مشاريعها، والرفع من قدرتها على الأداء السريع، نقدم أداة عملية هي **Diagnostic Court Appliqué DCA** (التشخيص القصير المطبق) التي صممها المعهد الفرنكفوني للدراسات والتحليل النظمي **IFEAS** ببلجيكا. وهذه الأداة توفر نمودجا شاملا وإجرائيا يتيح القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في وقت قصير وبشكل عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة. وقد قمنا بترجمة هذه الأداة إلى اللغة العربية، وتطوير مجموعة من الأدوات العملية المصاحبة لها لجعل الاشتغال بها أكثر دقة وبساطة ووضوحا. كما قمنا بتجريبها في عشرات المؤسسات التعليمية العمومية والخصوصية ببلادنا، وكنا في كل تجربة نستثمر التغذية الراجعة لتطوير الأداة وتبنيها مع خصوصيات قطاع التربية والتعليم. وكانت الحصيلة هذا العمل الذي نقدمه تحت عنوان: التخطيط الاستراتيجي باستخدام أداة **DCA** والذي يتكون من ثلاثة كتيبات:

- دليل استخدام أداة **DCA** وهو بمثابة مرجع عملي وتوجيهي؛
 - كراس التفريغ لتسجيل نتائج التحليلات وتطوير المخطط؛
 - كراس النموذج يوضح بالنموذج الحي الشكل النهائي الممكن للعمل.
- نتمنى أن يساعد هذا العمل على تطوير جودة مؤسساتنا التعليمية.

والله ولي التوفيق

منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية باستخدام أداة DCA

- تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة "فريق التخطيط الاستراتيجي" يتكون من 4 إلى 8 أفراد برئاسة مدير المؤسسة وبمصاحبة مستشار خبير في التخطيط الاستراتيجي متى أمكن ذلك؛
- تنظيم ورشة عمل في إعداد الخطة الإستراتيجية؛
- تشخيص الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة، ونقط الضعف، والفرص، والتهديدات، والأولويات، والمكونات الإدارية، والوظائف، وخصوصية المؤسسة؛
- استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح رؤية ورسالة المؤسسة؛
- صياغة الرؤية والرسالة والقيم؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- تعميم الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية داخل المؤسسة (على مستوى الطاقم التربوي والإداري وممثلي التلاميذ وجمعية آباء وأولياء التلاميذ) للاستفادة من التغذية الراجعة؛
- اعتماد كل من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية من لجنة التخطيط الاستراتيجي؛
- تحديد منهجية التدبير، وسياسة الاستثمار، ومنهجية التغيير المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع الملائمة مع خصوصية المؤسسة؛
- إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ؛
- إعداد لوحة قيادة المخطط الاستراتيجي (مصنوفة المعايير ومؤشرات الأداء) التي ستعتمد في قياس أداء المؤسسة خلال السنوات الثلاث المقبلة؛
- إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي والتصديق عليها؛
- رفع الخطة الإستراتيجية لاعتمادها من قبل مجلس تدبير المؤسسة بصورتها النهائية؛
- إعلانها وتعميمها وإتاحتها للعاملين بالمؤسسة.

ما يلزم لإعداد الخطة

- فريق عمل من 4 إلى 8 أفراد يمثل بشكل متوازن أهم وظائف المؤسسة؛
- تعيين مقرر ومنشط من داخل الفريق؛
- عدة علب من البطاقات الورقية الملونة Post it: صفراء، خضراء، برتقالية، زرقاء، وردية، بنفسجية.
- دليل استخدام أداة **DCA** وهو بمثابة مرجع عملي وتوجيهي لفريق العمل؛
- كراس التفريغ لتسجيل نتائج التحليلات وتطوير المخطط؛
- كراس النموذج يوضح بالنموذج الحي الشكل النهائي الممكن للعمل؛

المرحلة الأولى: جمع المعطيات

معطيات الوضعية الحالية

- الخطوة الأولى: يوزع منشط الفريق 6 بطاقات صفراء على كل شخص ويطلب 6 مشاكل؛
- الخطوة الثانية: يوزع منشط الفريق 5 بطاقات خضراء على كل شخص ويطلب 5 حلول؛
- الخطوة الثالثة: يوزع منشط الفريق 4 بطاقات برتقالية على كل شخص ويطلب 4 عقبات؛
- الخطوة الرابعة: يوزع منشط الفريق 3 بطاقات زرقاء على كل شخص ويطلب 3 دعائم؛
- الخطوة الخامسة: يوزع منشط الفريق 2 بطاقات وردية على كل شخص ويطلب 2 وسائل؛
- الخطوة السادسة: يوزع منشط الفريق 1 بطاقة بنفسجية على كل شخص ويطلب 1 خطوة أولى.

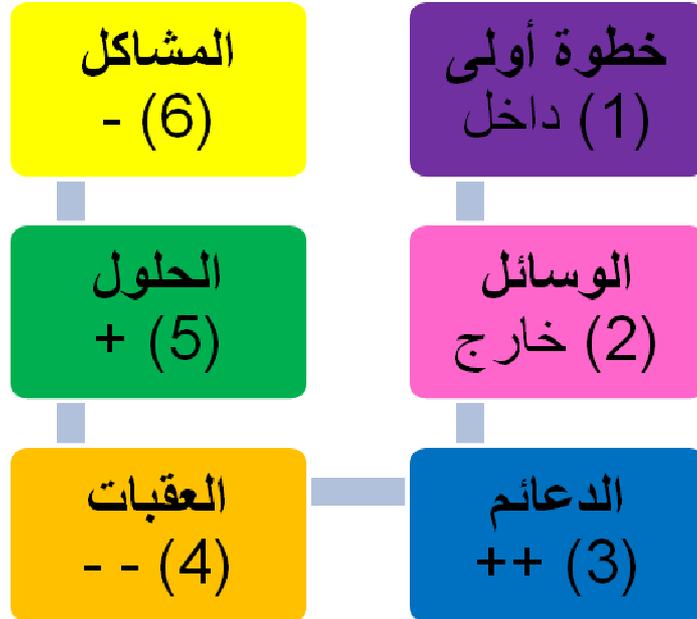
كل المعلومات المطلوبة في هذه المرحلة تتعلق بالوضعية الحالية؛

مدة كل خطوة 6 دقائق؛

تسجل كل المعلومات المطلوبة على وجه واحد من البطاقة؛

تتضمن البطاقة الواحدة معلومة واحدة ووحيدة (مشكل واحد أو حل واحد مثلاً)؛

استخدام عبارات دقيقة وواضحة وغير قابلة للتأويل.



المرحلة الأولى: جمع المعطيات

معطيات الوضعية المستهدفة

- الخطوة الأولى: يوزع منشط الفريق 1 بطاقة بنفسجية على كل شخص ويطلب 1 رؤية؛
- الخطوة الثانية: يوزع منشط الفريق 2 بطاقات زرقاء على كل شخص ويطلب 2 أعمدة؛
- الخطوة الثالثة: يوزع منشط الفريق 3 بطاقات وردية على كل شخص ويطلب 3 أدوات؛
- الخطوة الرابعة: يوزع منشط الفريق 4 بطاقات برتقالية على كل شخص ويطلب 4 مخاطر؛
- الخطوة الخامسة: يوزع منشط الفريق 5 بطاقات خضراء على كل شخص ويطلب 5 اقتراحات لإدارة المخاطر؛
- الخطوة السادسة: يوزع منشط الفريق 6 بطاقات صفراء على كل شخص ويطلب 6 نقط ضعف.

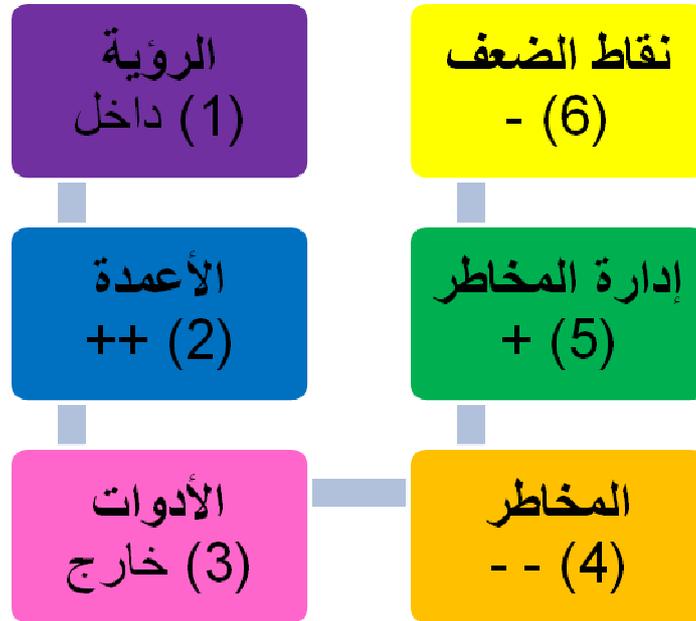
كل المعلومات المطلوبة في هذه المرحلة تتعلق بالوضعية المستهدفة؛

مدة كل خطوة 6 دقائق؛

تسجل كل المعلومات المطلوبة على وجه واحد من البطاقة؛

تتضمن البطاقة الواحدة معلومة واحدة ووحيدة (مشكل واحد أو حل واحد مثلاً)؛

استخدام عبارات دقيقة وواضحة وغير قابلة للتأويل.



المرحلة الثانية: تحليل المعطيات

لا يمكن وضع مخطط استراتيجي دون تشخيص دقيق؛ ولذلك نحتاج في مرحلة ثانية إلى تحليل المعطيات التي تم تجميعها لتوفير كل عناصر التشخيص التي سنحتاجها لوضع الخطة الإستراتيجية. التحليلات التي سنقوم بها في هذه المرحلة هي:

1. التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها

2. التحليل الموضوعي أو تحليل الأولويات

3. تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف

4. تحليل المحيط

5. التحليل التديري

6. التحليل الوظيفي

والمبدأ العام الموجه في طريقة التحليل هو:

- صنف البطاقات بتوزيعها إلى مجموعات؛
- أحسب عدد البطاقات في كل مجموعة وتوزيع الألوان داخلها؛
- صغ مضمون كل مجموعة في عبارة جامعة.

التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها

تحليل مباشر للمعطيات لاستخلاص أهم المعطيات؛ أي أهم المشاكل، وأهم الحلول المقترحة، وأهم العقبات، وأهم الدعامات، وأهم الوسائل، وأهم الخطوات الأولى، وأهم الرؤى، وأهم الأعمدة، وأهم الأدوات، وأهم المخاطر، وأهم الاقتراحات لإدارة المخاطر، وأهم نقاط الضعف. في نهاية هذا التحليل الأول ننجز تركيباً بتجميع حصيلة الألوان المتشابهة.

- الأزرق: المكونات الدائمة
- البرتقالي: أولويات التدبير
- الوردي: المسارات العملية
- البنفسجي: الآفاق
- الأخضر: مستويات التطوير
- الأصفر: النقائص التي يجب سدها

التحليل الموضوعي أو تحليل الأولويات

يوفر لنا هذا التحليل مجالات العمل الإستراتيجية DAS.

توزع كل البطاقات (معطيات الوضعية الحالية ومعطيات الوضعية المستهدفة وبقطع النظر عن الألوان) بحسب الموضوعات ودون توجيه مسبق من تصنيف قبلي (مضامين البطاقات هي التي تحدد التصنيف). نحتفظ في النهاية بـ 3 إلى 9 مجموعات/موضوعات.

وفي النهاية ندرس بنية كل موضوع باعتماد توزيع الألوان داخل كل مجموعة/موضوع. طريقة دراسة بنية كل مجموعة/موضوع:

- تجميع عدد الملصقات البرتقالية والصفراء = نقط الضعف؛
- تجميع عدد الملصقات الخضراء والزرقاء = نقط القوة؛
- عدد الملصقات الوردية = الوسائل؛
- عدد الملصقات البنفسجية = الرؤية.

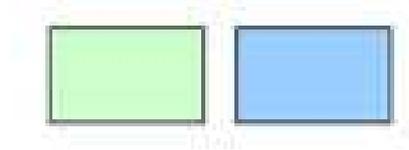
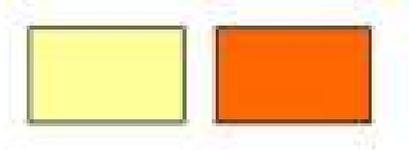
الموضوع 9	الموضوع 8	الموضوع 7	الموضوع 6	الموضوع 5	الموضوع 4	الموضوع 3	الموضوع 2	الموضوع 1	
									الملصقات البرتقالية
									الملصقات الصفراء
									الملصقات الخضراء
									الملصقات الزرقاء
									الملصقات الوردية
									الملصقات البنفسجية
									مجموع الملصقات

تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف

في هذا التحليل نقارن مضامين البطاقات الخضراء والزرقاء (نقط القوة)، مع مضامين البطاقات الصفراء والبرتقالية (نقط الضعف) باستخدام الجدول التالي:

أهم نقط القوة	أهم نقط الضعف
البطاقات الخضراء	البطاقات الصفراء
البطاقات الزرقاء	البطاقات البرتقالية

- نستخلص أهم نقط الضعف وأهم نقط القوة؛
- ندرس مستوى تغطية نقط الضعف:
 - نقط ضعف بتغطية؛
 - نقط ضعف بدون تغطية (يجب الاشتغال عليها).
- ندرس مستوى تجدر نقط القوة.
 - نقط قوة متجدرة؛
 - نقط قوة غير متجدرة (يجب الاشتغال عليها).



تحليل المحيط

في هذه المرحلة نبحث، قبي محيط المؤسسة، عن "الفرص" و"المخاطر" المحتملة بالنسبة للموضوعات ذات الأولوية.

يتعلق الأمر في هذا التحليل بتحديد التأثير المحتمل للمحيط على مشروعنا المستقبلي. نضع لائحة بالشركاء، والمهاجرين، والفاعلين، والمتدخلين لكل موضوع/أولوية، والذين من المحتمل أن يكون لهم تأثير إيجابي أو سلبي عليه. نضع من 10 إلى 15 من عناصر المحيط، ونحدد الإكراهات والفرص المتاحة المرتبطة بكل عنصر بالرجوع إلى المعطيات التي تم تجميعها.

نقط القوة	الفرص
نقط الضعف	الإكراهات

التحليل التديري

نعيد توزيع جميع البطاقات بحسب العلامات التديرية الخمسة: الموارد البشرية، والتسويق، والتجهيز، والتديير، والتمويل.

التسويق	لماذا المؤسسة موجودة؟ ما الذي يجب علينا إنتاجه؟ ما رسالة المؤسسة؟ ما أهدافها؟ ما هي السلع والخدمات التي يحصل عليها الزبون؟ من هم الزبناء؟ ما هي القوانين المؤسسة؟
الموارد البشرية	من هم النساء والرجال الذين يعملون داخل المؤسسة؟ ما عددهم؟ ما مؤهلاتهم؟ ما حوافزهم؟ ما وعيهم المهني؟
التجهيز	أي تجهيز وأية طرق وأية تقنيات نستعمل؟ كل ما يتعلق بالمقرات والتجهيزات والآلات من جهة الكم والجودة والدقة ...
التمويل	ما هي التوازنات المالية الكبرى؟ كل ما يتعلق بالميزانية والمال.
التديير	من يقرر ماذا هنا؟ كل ما يتعلق بالتنظيم والمسؤوليات والإدارة والقرارات والمتابعة والمراقبة وأنظمة المعلومات المساعدة على تهيئ القرارات واتخاذها ومتابعتها.

نستنتج العلامة التديرية القوية وهي التي استقطبت أكبر عدد من البطاقات؛
ونستنتج العلامة التديرية الضعيفة وهي التي استقطبت أقل عدد من البطاقات؛

العلامة التديرية الضعيفة M-	العلامة التديرية القوية M+

التحليل الوظيفي

نعيد توزيع جميع البطاقات بحسب الوظائف الثمانية: الإنتاج، والإخبار، والمراقبة، والضبط، والتنسيق، والتنظيم، والتقويم، والتوجيه.

1	وظيفة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على الإنتاج كل ما يساهم بشكل مباشر في عملية الإنتاج 	سلع خدمات
2	وظيفة الإخبار	<ul style="list-style-type: none"> الإنتاج بحاجة إلى عدد من التعليمات مجموع المعلومات الموجهة إلى من سيقوم بالإنتاج 	تعليمات طرق معلومات
3	وظيفة المراقبة	<ul style="list-style-type: none"> خلال عملية الإنتاج يجب مقارنة الإنتاج مع التعليمات 	مطابقة
4	وظيفة الضبط	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على الرجوع إلى الوضع العادي أي إلى إنتاج مطابق للمعايير في حالة عدم المطابقة. 	تصحيح
5	وظيفة التنسيق	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على توفير موارد إضافية أو فرق مؤقتة في حالة اختلال الضبط المحلي. 	تقوية دقيقة للموارد
6	وظيفة التنظيم	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على تعيين وتغيير تعيين موارد بشكل دائم. 	توزيع دائم للموارد
7	وظيفة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على إصدار حكم على المساهمات النسبية لمختلف أشكال تنظيم الموارد لاختيار أكثرها فعالية. 	تقييم الموارد
8	وظيفة التوجيه	<ul style="list-style-type: none"> التميز بالمستقبل، وتوفير توجيهات فعالة، وإغناء مختلف أشكال التنظيم بهدف البحث عن التوازنات المستقبلية الأكثر فعالية. 	إعداد التطورات المستقبلية

نستنتج الوظيفة القوية وهي التي استقطبت أكبر عدد من البطاقات؛
ونستنتج الوظيفة الضعيفة وهي التي استقطبت أقل عدد من البطاقات؛

الوظيفة الضعيفة F-	الوظيفة القوية F+

المرحلة الثالثة: الخطة الإستراتيجية

1. السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة
2. السيناريو الإستراتيجي
3. نسق الغايات: الرؤية والرسالة والقيم
4. مجالات العمل الإستراتيجية
5. الأهداف الإستراتيجية
6. الإجراءات التنفيذية
7. مؤشرات قياس الأداء

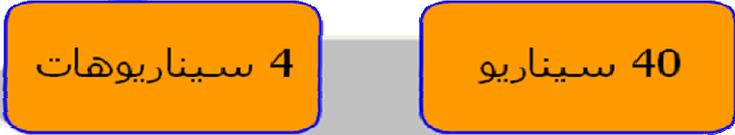
السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة

- بعد كل هذه التحليلات نصل هنا إلى مرحلة السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة.
- السيناريو: مجموعة من المهام التي تحول مدخلات إلى مخرجات، مع قيمة مضافة.
- لدينا 40 سيناريو ممكن = $8F \times 5M$
- الإستراتيجية تفترض وضع سيناريوهات متعددة والمقارنة بينها (على مستوى التكاليف والفوائد المرتبطة بها)، ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.
- نقلص فضاء الاختيار في مرحلة أولى من 40 سيناريو إلى 4 سيناريوهات باعتماد الحصيلة المتقاطعة للعلامات التديرية والوظيفية القوية والضعيفة، تم نقلص هذا الفضاء في مرحلة ثانية من 4 سيناريوهات إلى سيناريو إستراتيجي واحد باعتماد اختيارات الفريق لإيقاع العمل وحجم الاستثمار.



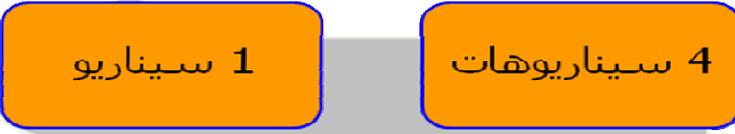
من 40 إلى 4:

كود	السيناريوهات الأربع	F	M
		(.....):F+	(.....):M+
		(.....):F-	(.....):M-
		(.....):F+	(.....):M-
		(.....):F-	(.....):M+



من 4 سيناريوهات إلى السيناريو الاستراتيجي:

• سياسة الاستثمار = إيقاع العمل + حجم الاستثمار



إيقاع العمل:

العمل على العلامة التجارية الضعيفة	إذا كان الفريق قويا	إيقاع سريع	أي إيقاع؟
	إذا كانت الظرفية غير مستقرة		
	إذا كانت المنافسة قوية		
العمل على العلامة التجارية القوية	إذا كان الفريق هشاً	إيقاع حذر	
	إذا كانت الظرفية مستقرة		
	إذا كانت المنافسة ضعيفة		

حجم الاستثمار:

العمل على الوظيفة الضعيفة	موارد أكثر	أي حجم استثمار؟ استثمار وقت أكثر أو أقل؟ استثمار موارد بشرية أكثر أو أقل؟ استثمار ميزانية أكبر أو أقل؟
العمل على الوظيفة القوية	موارد أقل	

السياسات الأربع

أولويات السياسة		الإيقاع	حجم الاستثمار	السياسات الأربع
M - F -	العمل على العلامة التدييرية الضعيفة العمل على الوظيفة الضعيفة	سرعة أكبر	موارد أكثر	سياسة التوسع
M + F -	العمل على العلامة التدييرية القوية العمل على الوظيفة الضعيفة	سرعة أقل	موارد أكثر	سياسة النمو
M - F +	العمل على العلامة التدييرية الضعيفة العمل على الوظيفة القوية	سرعة أكبر	موارد أقل	سياسة المشروع
M + F +	العمل على العلامة التدييرية القوية العمل على الوظيفة القوية	سرعة أقل	موارد أقل	سياسة التجدر

السيناريو الإستراتيجي

بعد الحسم في السيناريو الاستراتيجي نحدد معالنه وفق العناصر التالية:

الأولوية الإستراتيجية المطلوبة:

.....

.....

.....

.....

مجالات الاشتغال المفيدة:

.....

.....

.....

.....

الثقافة المفروض تنميتها:

.....

.....

.....

.....

المرتكزات الناظمة للعمل:

.....

.....

.....

.....

حقيقية السيناريوهات

رقم	السيناريو الاستراتيجي	الواوات الثمانية	الناتج الخمس
01	الزيادة في المبيعات	الإنتاج	التسويق
02	سمعة المؤسسة وإدارة علاقات الزبون	الإخبار	
03	المراقبة، ومصداقية المنتجات	المراقبة	
04	ما بعد البيع	الضبط	
05	تنوع العرض	التنسيق	
06	أكثر بساطة، والمردودية	التنظيم	
07	هامش أكبر	التقويم	
08	التجديد، وجعل العرض يتطور	التوجيه	
09	تعينة العاملين، الإنتاجية	الإنتاج	الموارد البشرية
10	تأهيل العاملين	الإخبار	
11	الدقة، والمراقبة الذاتية، والقياس	المراقبة	
12	إدارة الفريق، وبناء فرق العمل	الضبط	
13	تبادلية العاملين	التنسيق	
14	توزيع القوى العاملة، والإنتاجية	التنظيم	
15	تطوير: مهنة وحرفة	التقويم	
16	الأفاق، والتدبير التوقعي	التوجيه	
17	الرفع من قدرة المعدات على الإنتاج	الإنتاج	التجهيز
18	معرفة المعدات والتعليمات	الإخبار	
19	مراقبة، القياس، نظام الجودة	المراقبة	
20	المصداقية، وإدارة الانحرافات المعيارية	الضبط	
21	المرونة	التنسيق	
22	المردودية والانسجام	التنظيم	
23	تكلفة التحصيل	التقويم	
24	تطوير الطرق	التوجيه	
25	البيع، ومضاعفة حصة السوق	الإنتاج	التمويل
26	متابعة محاسبية، ولوحة القيادة	الإخبار	
27	مراقبة الكلفة، والأمان	المراقبة	
28	إدارة المال، والدورات المالية	الضبط	
29	توسيع الاستثمار	التنسيق	
30	إعادة صياغة الميزانيات	التنظيم	
31	ضبط أكبر لمراكز الربح، وزيادة الأرباح	التقويم	
32	التحول إلى القيمة	التوجيه	
33	سرعة ودقة القرار	الإنتاج	التدبير
34	ثقافة الثقة	الإخبار	
35	المزيد من المتابعة	المراقبة	
36	القيادة	الضبط	
37	تطوير الذكاء الجماعي	التنسيق	
38	وضوح الأدوار	التنظيم	
39	إعادة ترتيب الأولويات، وقرارات القيمة	التقويم	
40	تعلم المنظمة	التوجيه	

القيم

في سعينا نحو تحقيق رؤيتنا ورسالتنا وأهدافنا الإستراتيجية سوف نحتكم كفريق عمل متكامل إلى 7 قيم مشتركة تمثل مرجعية أساسية لضبط كافة التصرفات الفردية والجماعية، وتشمل هذه القيم ما يلي:

القيم	المضمون
.1	
.2	
.3	
.4	
.5	
.6	
.7	

مجالات العمل الإستراتيجية

بناء على المعطيات المجمعة، وعلى دراسة الوضع الداخلي، أبرز تحليل الأولويات الانشغالات الإستراتيجية التالية، والتي سيتم التركيز عليها خلال السنوات الثلاثة المقبلة.

الموضوع 1	نضع هنا النسبة المئوية لكل موضوع
الموضوع 2	
الموضوع 3	
الموضوع 4	
الموضوع 5	
الموضوع 6	
الموضوع 7	
الموضوع 8	
الموضوع 9	

تحليل توازن الأولويات الإستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن BSC

الموارد البشرية	الإجراءات والعمليات	المالية	العملاء	
22%	22%	34%	22%	نسبة التوازن المطلوبة
				نسبة انتباه فريق الدائرة
				تعديل انتباه الفريق

الأهداف الإستراتيجية

نضع هنا الأهداف الاستراتيجية بحسب مجالات العمل الاستراتيجية. نضع لكل مجال استراتيجي من 3 إلى 9 أهداف.

الأهداف الإستراتيجية	مجالات العمل الإستراتيجية

الإجراءات التنفيذية

المجال الاستراتيجي الأول:

نضع هنا الإجراءات التنفيذية بحسب الأهداف الاستراتيجية ومحالات العمل الاستراتيجية. نضع لكل هدف استراتيجي من 1 إلى 3 إجراءات تنفيذية. ونحدد الجهة المسؤولة عن الإجراء.

الجهة المسؤولة	الإجراءات التنفيذية	الأهداف الإستراتيجية

الجهة المسؤولة:

1. لجنة
2. لجنة
3. لجنة
- 4.

مؤشرات قياس الأداء

نضع هنا مؤشرات قياس الأداء بحسب الإجراءات التنفيذية. في الجدول التالي نماذج من المؤشرات بحسب المجالات الإستراتيجية الأربع لبطاقات الأداء المتوازن. هذه اللائحة ليست شاملة والمؤشرات التي تحتوي عليها مجرد أمثلة.

مؤشرات	مجال المؤشرات	
<ul style="list-style-type: none"> • 5 أيام في السنة لكل موظف • 85% من مجموع موظفي المؤسسة • 85% من الموظفين الذين حضروا التدريب • زيادة فاعلية استخدام الموارد بنسبة 20% • تقدير الإنتاجية من المسؤول المباشر والحد الأدنى من الإدارة العليا • مجموع أيام العمل الضائعة بسبب غيابات الموظفين • مجموع ساعات العمل الضائعة بسبب التأخر • مجموع أيام العمل الضائعة بسبب العطل المرضية • ترقية جميع الموظفين الذين استوفوا حق الترقية ودون تأخير • عدد الاستقالات • عدد الأخطاء المهنية • تقليل مدة إجراء المعاملة بنسبة 50% • عدد الاجتماعات وانتظام دورية الاجتماعات • زيادة المخصصات المالية بنسبة 25% • زيادة الموظفين بنسبة 15% 	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الدورات التدريبية • نسبة المتدربين • نسبة النجاح في التدريب • فاعلية استخدام الموارد • إنتاجية الموظف • عدد غيابات الموظفين • عدد تأخرات الموظفين • عدد العطل المرضية • التقدم في الرتب • الاستقالات • الأخطاء المهنية • سرعة الانجاز • الاجتماعات • نسبة الزيادة في المخصصات المالية • رضا الموظفين 	مؤشرات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة رضا التلاميذ بنسبة 15% • عدد شكاوى التلاميذ • عدد شكاوى أولياء التلاميذ • تقليل مدة إجراء المعاملة بنسبة 50% • عدد حوادث العمل • عدد الأخطاء المهنية • عدد المنازعات داخل المؤسسة • نسبة تراجع الإيرادات 	<ul style="list-style-type: none"> • رضا التلاميذ • شكاوى التلاميذ • شكاوى أولياء التلاميذ • سرعة الانجاز • حوادث العمل • الأخطاء المهنية • المنازعات داخل المؤسسة • الخسائر 	مؤشرات الإجراءات

<ul style="list-style-type: none"> • تبسيط جميع الإجراءات بما يتناسب مع تقليل المدة الزمنية والتكلفة بالنسب المذكورة أعلاه • عدد الشكاوى الداخلية والخارجية ذات السبب عدم توفر المعلومة • زيادة رضا العملاء بنسبة 15 % • مستوى تحديث الآليات والأجهزة والأنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • سرعة الوصول للمعلومة وسرعة معالجتها • توفر المعلومة • ضمان الجودة (المنتج) • تحديث الآليات والأجهزة والأنظمة 	
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة رضا العملاء بنسبة 15 % • تراجع عدد شكاوى العملاء بنسبة 15 % • تراجع عدد حالات العنف داخل المؤسسة بنسبة 15 % • زيادة عدد رسائل تشكرات العملاء بنسبة 15 % • زيادة عدد العملاء بنسبة 15 % • زيادة الإيرادات بنسبة 25 % • 3 معارض وورش عمل موجهة للعملاء في السنة • 3 جوائز لكل فئة من العملاء • مضاعفة عدد اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الاستراتيجيين 	<ul style="list-style-type: none"> • رضا العميل • شكاوى العملاء • العنف داخل المؤسسة • رسائل تشكرات العملاء • عدد العملاء • زيادة الإيرادات • عدد المعارض وورش العمل الموجهة للعملاء • عدد الندوات والمحاضرات والدورات الموجهة للعملاء • عدد جوائز التميز الموزعة على العملاء • عدد اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الاستراتيجيين 	<p>مؤشرات العملاء</p>
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الإيرادات بنسبة 25 % • زيادة المصاريف بنسبة 15 % • كتلة الأجور • زيادة الحوافز المالية بنسبة 15 % • خدمة واحدة على الأقل جديدة وذات مورد مالي • زيادة المخصصات المالية بنسبة 25 % 	<ul style="list-style-type: none"> • الإيرادات • المصاريف • الأجور • الحوافز المالية • عدد الخدمات الجديدة ذات المورد المالي • نسبة الزيادة في المخصصات المالية 	<p>مؤشرات المالية</p>