



# مجموعة الجودة في العمل الخيري أفضل ممارسات الجودة في العمل الخيري

برعاية معالي الدكتور

سعد بن عثمان القصبي

محافظ الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة



# تطبيق وإدارة الاستراتيجيات في المكتب التعاوني بالعزيزة بجدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



المهندس

سعد بن عبدالله القرشي

رخصة دولية في تطبيق وإدارة الاستراتيجيات

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

لماذا بطاقة الأداء المتوازن

أهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

مراحل التنفيذ ومخرجاتها

التحديات

الثمرات

التوصيات



عناصر  
الورقة



لماذا  
بطاقة الأداء المتوازن  
؟



# تحدي تطبيق الاستراتيجيات ؟

يعتبر فشل الاستراتيجيات هو من أهم التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، والدراسات العالمية تؤكد أن أقل من 10% من الاستراتيجيات المصاغة بفعالية تطبق بصورة فعالة.

استراتيجيات غير ناجحة



استراتيجيات ناجحة

- ▶ هذه النسب نتيجة دراسة على ما يقرب من 200 شركة عالمية في الفترة 1988-1998م نفذها كل من (روبرت كابلان وديفيد نورتون) كتاب (الخرائط الاستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية).



# تحدي تطبيق الاستراتيجيات ؟

**%33**

لديهم نجاح  
متميز في تنفيذ  
الاستراتيجيات

**%52**

لديهم نجاح  
نسبي في تحقيق  
الاستراتيجيات

**%80**

لديهم استراتيجية  
واضحة

**%98**

من الشركات  
لديها استراتيجية

# الأسباب الرئيسية لفشل تطبيق الاستراتيجيات

ومن خلال دراسة الأسباب الرئيسية لهذا الفشل وجد أنها تتركز في أربعة أسباب هي :



**%60**

من  
المؤسسات  
لا تربط  
ميزانياتها  
باستراتيجياتها



**%85**

من الإدارات  
العليا تنفق  
أقل من  
ساعة واحدة  
في الشهر  
لمناقشة  
الاستراتيجية



**%25**

من المديرين  
لديهم حوافز  
مرتبطة  
بالاستراتيجية



**%5**

فقط من  
الموظفين  
يفهمون  
استراتيجية  
منشأتهم



إذا أين يكمن التحدي الحقيقي ؟



التحدي  
الحقيقي يكمن  
في تطبيق  
الاستراتيجيا  
ت





# بطاقة الأداء المتوازن ( BSC )





# بطاقة الأداء المتوازن تحول الاستراتيجيات إلى نظام متكامل يتحدد عبر أربعة محاور للمنشأة

## الاستراتيجية

### محور العملاء

المبادرات	المستهدف	المؤشرات	الأهداف
			تحقيق رضا المستفيد
			بناء علاقات فاعلة
			حسن استخدام التبرعات

**العملاء:**  
لنحقق رؤية المكتب، ماهي احتياجات العملاء التي يجب أن نلبيها؟

إدارة علاقات العملاء  
CRM

### محور العمليات الداخلية

المبادرات	المستهدف	المؤشرات	الأهداف
			زيادة الطاقة
			تطوير النظم
			التوسع في الخدمات

**العمليات الداخلية:**  
لتلبية احتياجات العملاء ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن نتقنها؟

إدارة الجودة الشاملة  
TQM

هندرة العمليات

### محور التعلم والنمو

المبادرات	المستهدف	المؤشرات	الأهداف
			كفاءة العاملين
			المناخ التنظيمي

**التعلم والنمو:**  
لإتقان العمليات الداخلية، ماهي مهارات الموارد البشرية التي يجب أن نطورها؟

إدارة التغيير

استراتيجيات الموارد البشرية

### المحور المالي

المبادرات	المستهدف	المؤشرات	الأهداف
			توسيع مصادر الدخل
			وضع مالي مستقر

**المالي:**  
ماهي الموارد المالية المطلوبة لدعم العمليات الداخلية وتطوير الكوادر البشرية؟

العائد على الاستثمار  
ROI



# أهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

# أهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمكتب التعاوني

تحقيق التميز في تطبيق وإدارة استراتيجياته، وصناعة نموذج عمل إداري دعوي يُحتذى به في المكاتب التعاونية، لتحقيق ما يلي :

ترسيخ مفهوم  
الفكر والتكامل  
الاستراتيجي  
بحيث يعمل  
بشكل متوافق  
مع  
الاستراتيجية

تطوير فريق  
العمل، وتحقيق  
الاحترافية في  
الأداء

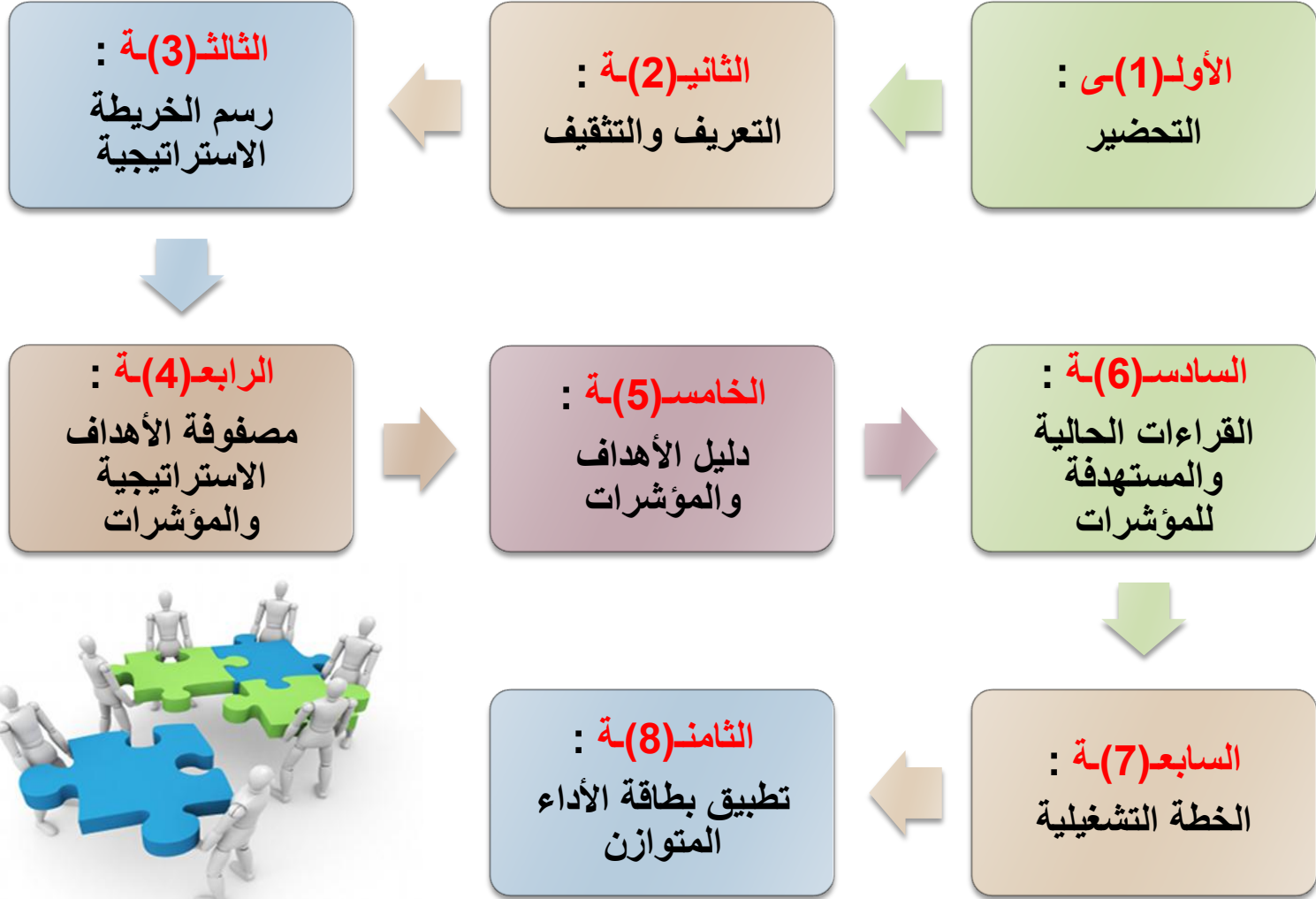
القدرة على  
قياس مدى  
تحقيق كل  
هدف

تمحور  
الإدارات  
والموظفين  
والعمل حول  
الاستراتيجية

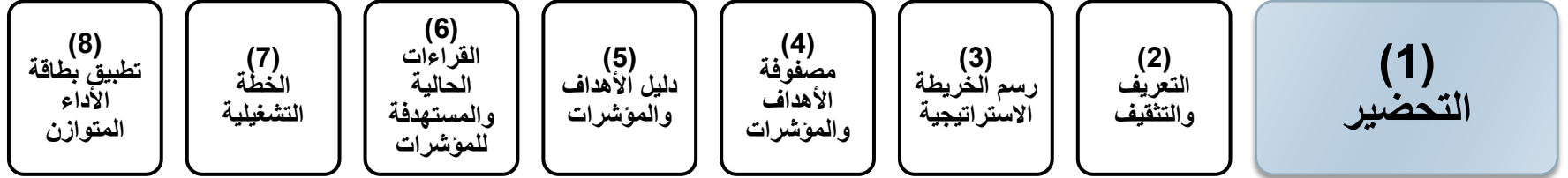


# مراحل التنفيذ ومخرجاتها

# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



تعيين مدير للمشروع



تشكيل فريق عمل



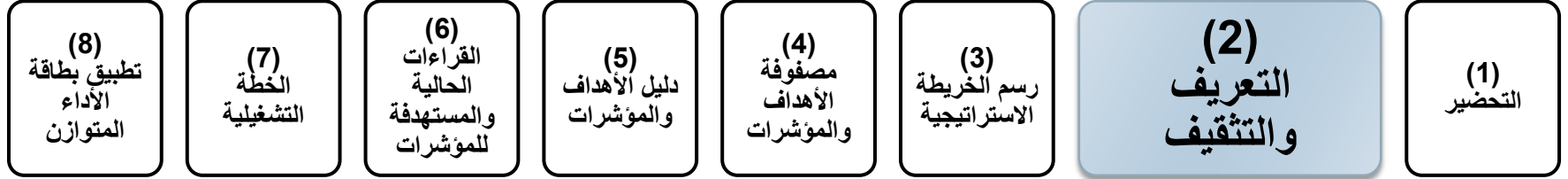
ورقة عمل بطاقة الأداء



اعتماد مجلس الإدارة للمشروع



# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



عقد لقاءات تعريفية لشرح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن



عرض نماذج عملية لبطاقة الأداء المتوازن

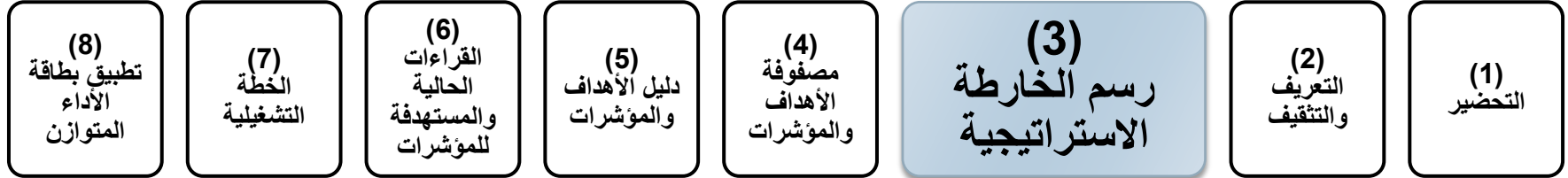
وثائق داخلية توضح الرؤية **Vision** والرسالة **Mission** والاسراتيجية **Strategy**

عقد ورش عمل وشرح النماذج المطلوبة للعمل

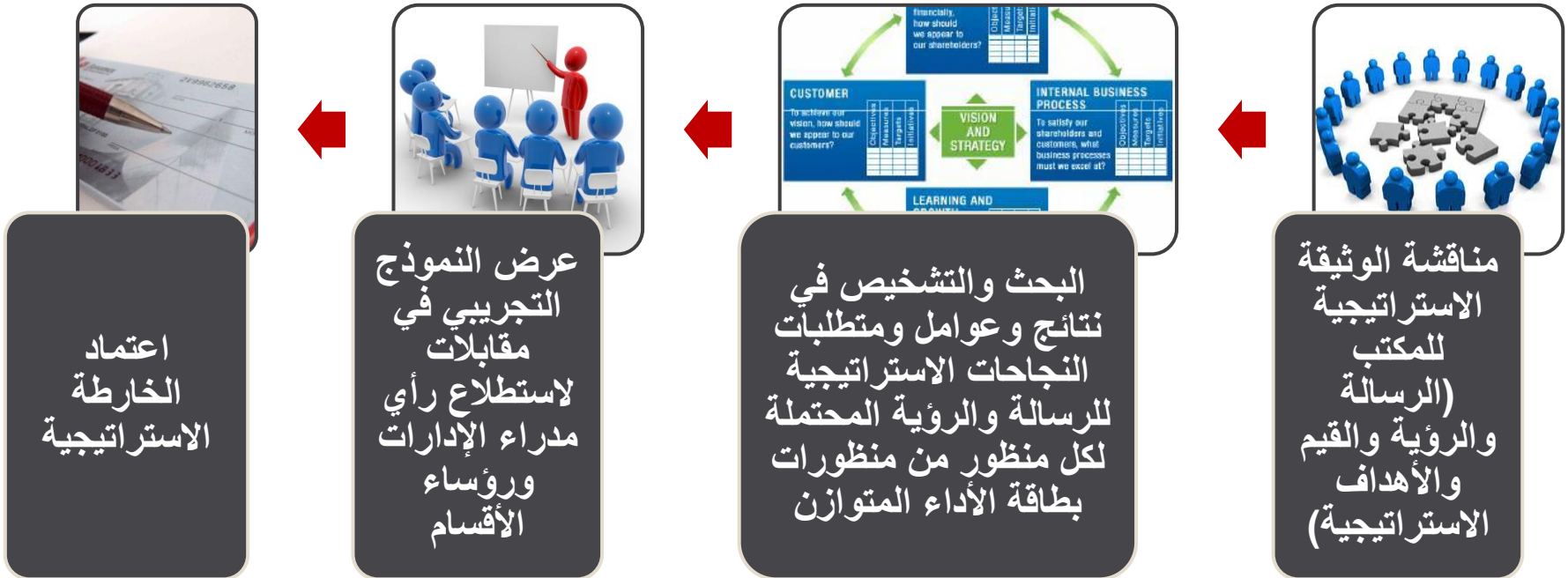




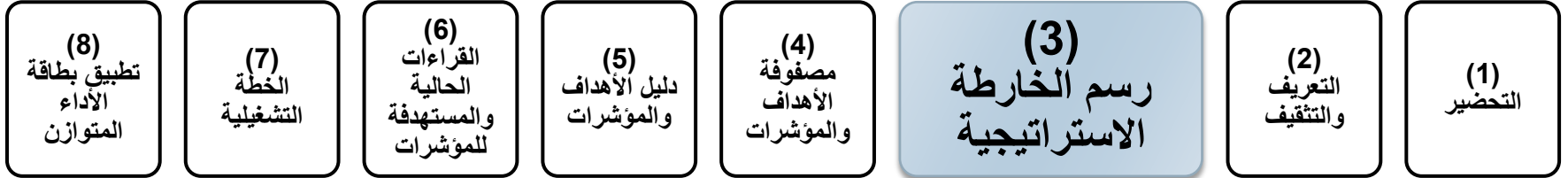
# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



## خطوات رسم الخارطة الاستراتيجية



# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



**الخارطة الاستراتيجية** 92%

الأداء الكلي الإداء تقييم أداء التطوير في أداء المكتب والإدارات

**الرسالة:** مؤسسة تعاونية تقوم بالدعوة إلى الله تعالى ودعم العاملين في الدعوة وتطويرهم وتفعيلهم من خلال برامج وآليات عمل متميزة

**الرؤية:** بيئة عمل متميزة للدعوة تؤسس وتدعم مشروعاً رائداً لكل فئة مستهدفة

الفئات المستهدفة: العاملون في الدعوة، الأئمة والخطباء، الشباب، الداعيات، المعلمات، الجاليات



تقرير أداء عام 1433 هجرية

نموذج من الخريطة الاستراتيجية المضمنة في تقارير الأداء

# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني

(1)  
التحضير

(2)  
التعريف  
والتثقيف

(3)  
رسم الخارطة  
الاستراتيجية

(4)  
مصفوفة الأهداف  
والمؤشرات

(5)  
دليل الأهداف  
والمؤشرات

(6)  
القراءات  
الحالية  
والمستهدفة  
للمؤشرات

(7)  
الخطة  
التشغيلية

(8)  
تطبيق بطاقة  
الأداء  
المتوازن

## مصفوفة علاقة المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية

ت	المؤشرات	عدد الأهداف التي يدعمها البرنامج	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١	١-١ نسبة الزيادة في قيمة أصول الاستثمار والأوقاف الثابتة للمكتب	١	✓								
٢	٢-١ نسبة دخل الأوقاف والاستثمار والاستقطاعات إلى مجموع الموازنة السنوية باستثناء المشاريع المكفولة والزكوات	١	✓								
٣	٣-١ نسبة قيمة المشاريع والبرامج المكفولة من الداعين إلى القيمة الإجمالية للمشاريع	١	✓								
٤	١-٢ عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة	١		✓							
٥	٢-٢ عدد الدعاة الذين تم تحقيق معايير التفعيل لديهم	١		✓							
٦	٣-٢ عدد البرامج المنفذة للعاملات في الدعوة	١		✓							
٧	عدد الداعيات اللاتي تم تفعيلهن في برامج منظمة القسم النسائي	١		✓							
٨	١-٣ نسبة المستفيدين من برنامج تواصل	١			✓						
٩	٢-٣ نسبة رضا الداعين عن المكتب وبرامجه الدعوية	٢	✓		✓						
١٠	٣-٣ عدد الشركاء المرتبطين بالمكتب	٥	✓	✓	✓		✓				✓
١١	١-٤ نسبة تحقيق معايير جائزة التميز في العمل الخيري	١			✓						
١٢	٢-٤ نسبة تحقيق معايير العمل المؤسسي	١			✓						
١٣	٣-٤ نسبة العاملين المرتبطين بالمكتب إلكترونياً	١			✓						
١٤	٤-٤ نسبة رضا العاملين عن تطور المستوى الإداري	١			✓						
١٥	٥-٤ عدد المحاور الرئيسية المفصلة في الموقع الإلكتروني	٥	✓	✓	✓		✓				✓

[مصفوفة  
الأهداف  
والمؤشرات]

يمكن أن يكون  
هناك مؤشرات  
ذات دلالة على  
أكثر من هدف

# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



▶ خطوات بناء دليل الأهداف والمؤشرات



تشكيل مجاميع عمل صغيرة (حسب التخصص والعلاقة) لغرض مناقشة المؤشرات المقترحة



اعداد صياغة واضحة ودقيقة للأهداف ومؤشرات الأداء ومعادلات القياس



# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



شرح الأهداف في دليل الأهداف والمؤشرات [صفحة لكل هدف استراتيجي]

رقم الهدف	تفعيل دور العاملين في الدعوة		مالك الهدف
	تفعيل دور	العاملين في الدعوة	إدارة شؤون الدعوة
	الارتقاء بجهد وأثر الدعوة والداعيات في المجتمع من خلال ووضع معايير لتفعيلهم	الدعاة والداعيات المؤهلين ومن يحتاج إلى تأهيل وتمكين وتطوير	
ماذا نريد أن نقيس ؟	مؤشرات الأداء		
١	ما يقدم للدعاة من تأهيل وتدريب وبرامج واحتياجات	١-١	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة
٢	فاعلية الدعوة	٢-١	عدد الدعاة الذين تم تحقيق معايير التفعيل لديهم
٣	ما يقدم للداعيات من تأهيل وتدريب وبرامج واحتياجات	٣-١	عدد البرامج المنفذة للعاملات في الدعوة
٤	فاعلية الداعيات	٤-١	عدد الداعيات اللاتي تم تحقيق معايير التفعيل لديهن

الهدف الاستراتيجي	٢/تفعيل دور العاملين في الدعوة
رمز المؤشر	١-٢
اسم المؤشر	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة
وحدة القياس	برنامج
دورية القياس	ربع سنوي
القطبية	+ : كلما زاد كلما كان أفضل
شرح المؤشر	عدد البرامج المنفذة لخدمة (الدعاة والداعيات) والتي تقدمها إدارة شؤون الدعوة لهم
معادلة القياس	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة
مسؤول القياس	إدارة شؤون الدعوة
المسؤول عن تحقيق المستوى المستهدف	إدارة شؤون الدعوة

شرح المؤشر في دليل الأهداف والمؤشرات [صفحة لكل مؤشر]

# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



نموذج جمع قراءات المؤشرات

بيانات الهدف	رقم الهدف	بيانات المقياس
	الهدف	
بيانات المقياس	المسؤول	اسم المؤشر
	رقم المؤشر	
المسؤول		
القراءات الأولى	مؤعد القراءة	قراءة ¼ عام 1433 هـ
	القراءة المستهدفة	
	القراءة الفعلية	
	التحليل	
القراءة الثانية	مؤعد القراءة	قراءة ½ عام 1433 هـ
	القراءة المستهدفة	
	القراءة الفعلية	
	التحليل	
القراءة الثالثة	مؤعد القراءة	قراءة ¾ عام 1433 هـ
	القراءة المستهدفة	
	القراءة الفعلية	
	التحليل	
القراءة الرابعة	مؤعد القراءة	قراءة نهاية عام 1433 هـ
	القراءة المستهدفة	
	القراءة الفعلية	
	التحليل	

▶ يتم قياس مستوى المؤشر عند بداية تنفيذ الخطة  
 ▶ والاتفاق على مستهدف محدد يتم العمل على



# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني

(1)  
التحضير

(2)  
التعريف  
والتثقيف

(3)  
رسم الخارطة  
الاستراتيجية

(4)  
مصقوفة  
الأهداف  
والمؤشرات

(5)  
دليل الأهداف  
والمؤشرات

(6)  
القراءات  
الحالية  
والمستهدفة  
للمؤشرات

(7)  
الخطة التشغيلية

(8)  
تطبيق بطاقة  
الأداء  
المتوازن

## حصر اقتراحات أربعة برامج متميزة لكل مؤشر أداء

ت	الهدف الاستراتيجي	ت	مؤشرات الأداء	برنامج مقترح ١	برنامج مقترح ٢	برنامج مقترح ٣	برنا
١	تحقيق الاكتفاء الذاتي للمصاريف التشغيلية	١	نسبة دخل الأوقاف والاستثمار والأوقاف الثابتة للمكتب	إبراز اسم المكتب ودوره في المجتمع من خلال برامج دعائية وإعلامية مكثفة	تسويق فكرة الوقف وإيصالها لأهل اليسار	تسويق الوقف الثاني للمكتب	
٢	نسبة قيمة المشاريع والبرامج المكفولة من الداعمين إلى القيمة الإجمالية للمشاريع	٢	نسبة دخل الأوقاف والاستثمار والاستقطاعات إلى مجموع التكاليف التشغيلية	مشروع (الريال الواحد) للاستقطاعات	تجهيز مكتب الوقف في المحكمة بشكل لائق	الاستقطاعات في الشركات الكبرى	
٣	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة	٣	نسبة قيمة المشاريع والبرامج المكفولة من الداعمين إلى القيمة الإجمالية للمشاريع	إيجاد فريق عمل مؤهل لتنمية الموارد المالية للمكتب	تسويق المشاريع المتميزة لمندوبيات المكتب وتوفير الدعم لها	توفير المواد العينية من خلال المتبرعين	
١	تفعيل دور (العاملين/العاملات) في الدعوة	١	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة	معهد إعداد الدعاة	سلاسل محاضرات شهرية - دورتان علميتان - الدورات المتخصصة -جداول المواعظ اليومية	برنامج التأصيل العلمي - برنامج ربط القضاة بالمندوبيات	الديوانيا الديوانيا
٢	تفعيل دور (العاملين/العاملات) في الدعوة	٢	عدد البرامج المنفذة للعاملات في الدعوة	القسم النسائي بمعهد إعداد الدعاة	دعم ملتقى الداعيات	برامج تأهيلية للداعيات في مجال التقنية الحديثة	ح
				تأهيل ٥٠ داعية من الفتيات المهتمات بأمر الدعوة إلى الله تعالى	الداعية والدور المأمول فيها أمام التحديات		

صياغة  
برامج  
للمؤشرات  
=====  
=  
يقترح  
العاملون  
من خلال  
ورش عمل  
برامج لكل  
مؤشر أداء

# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني

(1)  
التحضير

(2)  
التعريف  
والتثقيف

(3)  
رسم الخارطة  
الاستراتيجية

(4)  
مصفوفة  
الأهداف  
والمؤشرات

(5)  
دليل الأهداف  
والمؤشرات

(6)  
القراءات  
الحالية  
والمستهدفة  
للمؤشرات

(7)  
الخطة التشغيلية

(8)  
تطبيق بطاقة  
الأداء  
المتوازن

مصفوفة  
البرامج  
والمؤشرات

يتم تحكيم  
البرامج  
المقترحة  
وفق  
المؤشرات

بناء علاقات متينة مع فئات		تفعيل دور العاملين/العاملات في الدعوة				تحقيق الاكتفاء الذاتي للمصاريف التشغيلية			تقييم البرامج الحالية لعام ١٤٣٠هـ وفق المؤشرات المتفق عليها		
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	عدد المؤشرات التي يدعمها البرنامج	برامج المكتب الحالية	ت
نسبة رضا الداعين عن المكتب وبرنامجه	عدد المستفيدين من برنامج تواصل	عدد الداعيات اللاتي تم تحقيق معايير التفعيل لديهن	عدد الدعاة الذين تم تحقيق معايير التفعيل لديهن	عدد البرامج المنفذة للعاملات في الدعوة	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة	نسبة قيمة المشاريع والبرامج المكفولة من الداعمين إلى القيمة الإجمالية للمشاريع	نسبة دخل الأوقاف والاستثمار والاستقطاعات إلى مجموع الكاليف التشغيلية	نسبة الزيادة في أصول الاستثمار والأوقاف الثابتة للمكتب		طباعة بنرات تعريفية بالمكتب ومشاريعه + استحداث الهدايا للزوار والضيوف	٥٨
	✓					✓	✓	✓	٤	إخراج مواد دعوية متنوعة (كاسات، مساطر... الخ)	٥٩
	✓					✓	✓	✓	٦	طباعة دليل العاملين	٦١
	✓		✓		✓				٧	إقامة أربع ملتقيات تنبؤية	٦٢
			✓		✓				٣	التواصل مع الأئمة عبر رسائل الجوال	٦٣
			✓		✓				٢	دعم مشروع المصليات المنتقلة	٦٤
	✓								١	طباعة كتيب مشاريع المكتب	٦٥
									١	إعادة طباعة كتيب الإجراءات الإدارية	٦٦
									١	إعادة طباعة كتيب الإجراءات الإدارية	٦٧
									٠	إعادة طباعة كتيب الإجراءات الإدارية	٦٨
									٠	إعادة طباعة كتيب الإجراءات الإدارية	٦٩
									٠	إعادة طباعة كتيب الإجراءات الإدارية	٧٠
					✓				١	تفعيل مشروع النوعية في محلات تأجير السيارات	٧١
	✓		✓		✓				٦	دورات تدريبية لعمداء المتدربات وتوابعهم	٧٢
									١	النظام المالي للمتدربات	٧٣



# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني

(1)  
التحضير

(2)  
التعريف  
والتثقيف

(3)  
رسم الخارطة  
الاستراتيجية

(4)  
مصفوفة  
الأهداف  
والمؤشرات

(5)  
دليل الأهداف  
والمؤشرات

(6)  
القراءات  
الحالية  
والمستهدفة  
للمؤشرات

(7)  
الخطة التشغيلية

(8)  
تطبيق بطاقة  
الأداء  
المتوازن

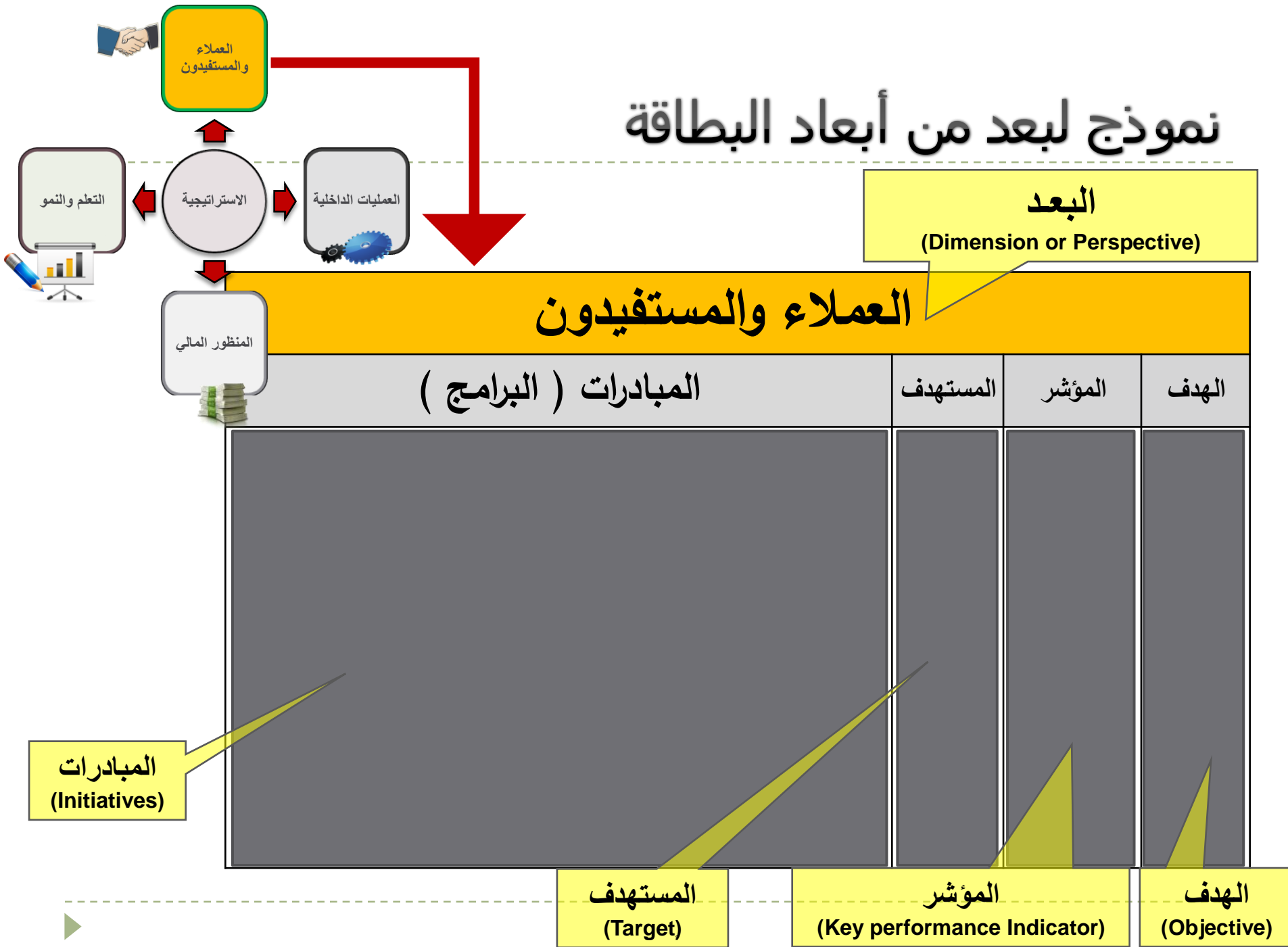
## تقييم خدمة البرامج للأهداف الاستراتيجية

ت	برامج المكتب الحالية	عدد الأهداف التي يدعمها البرنامج	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
			تحقيق الاكتفاء الذاتي للمصاريف التشغيلية	تفعيل دور العاملين في الدعوة	بناء علاقات متينة مع فئات المجتمع ذات العلاقة	الارتقاء بالمستوى الإداري والتقني	الإسهام في إعداد المعنمة القدوة فكرياً وسلوكياً	الإسهام في المحافظة على شباب جدة من الاتحراف واستثمار طاقاتهم	إيجاد مسجد نموذجي في كل حي	العناية التربوية بفريق العمل بالمكتب والمندوبيات
١	إبراز اسم المكتب ودوره في المجتمع من خلال برامج دعائية وإعلامية مكثفة	٢	✓		✓					
٢	تسويق فكرة الوقف وإيصالها لأهل اليسار	٢	✓		✓					
٣	تسويق الوقف الثاني للمكتب	١	✓							
٤	مشروع (الريال الواحد) للاستقطاعات	٢	✓		✓					
٥	تجهيز مكتب الوقف في المحكمة بشكل لائق	١	✓							
٦	الاستقطاعات في الشركات الكبرى	٢	✓		✓					
٧	إيجاد فريق عمل مؤهل لتنمية الموارد المالية للمكتب	٢	✓						✓	
٨	تسويق المشاريع المتميزة لمندوبيات المكتب وتوفير الدعم لها	٢	✓					✓		
٩	توفير المواد العينية من خلال المتبرعين	١	✓							
١٠	معهد إعداد الدعاة	١		✓						
١١	سلاسل محاضرات شهرية - دورتان علميتان - الدورات المتخصصة - جداول المواظ اليومية	٤		✓	✓			✓	✓	
١٢	برنامج التواصل العلمي برنامج ربط القضاة بالمندوبيات	٢		✓					✓	
١٣	الديوانية العلمية بجنوب جدة / والديوانية العلمية	١		✓						

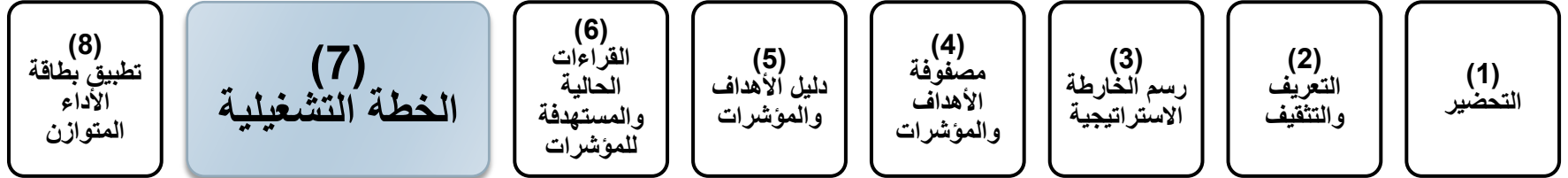
مصفوفة  
البرامج  
والأهداف

يتم تحكيم  
البرامج  
وفق قوة  
علاقتها  
بالأهداف

# نموذج لبعد من أبعاد البطاقة



# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني



الهدف الاستراتيجي المدعوم	5/ تفعيل دور العاملين في الدعوة
اسم البرنامج	التواصل التقني للداعيات
الإدارة المنفذة للبرنامج	إدارة الدعوة النسائية
القسم المنفذ	قسم التطوير وتقنية المعلومات

التكلفة	ظل الخط الزمني للتنفيذ باللون الأحمر وفق الأسابيع بداية و انتهاء												تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	مسؤول التنفيذ	احتياجات التنفيذ بشرية - مرافق - أجهزة - مطبوعات	خطوات التنفيذ	ت						
	ذو الحجة	ذو القعدة	شوال	رمضان	شعبان	رجب	جمادى الآخرة	جمادى الأولى	ربيع الآخر	ربيع الأول	صفر	محرم												
109,000	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1												
100,000																	6/29	4/1	إدارة الدعوة النسائية	كادر إشرافي للتنسيق للدورات + سكرتيرة + حساب	إقامة دورات متخصصة في الحاسب الآلي لعدد 100 داعية (ICDL)	1		
0																			3/30	3/1	إدارة الدعوة النسائية	استضافة عن طريق أحد المواقع	تجهيز بريد إلكتروني لعدد 200 داعية	
0																			5/30	4/1	إدارة الدعوة النسائية	فريق عمل + سكرتيرة	إنشاء غرفة محادثة متخصصة لكل مجموعة مكونة من عشرة داعيات	2
1,000																			3/30	3/1	إدارة الدعوة النسائية	توفير 100000 نقطة لرسائل الجوال	إنشاء حساب خاص برسائل الجوال للداعيات	3
8000																			3/30	2/1	إدارة الدعوة النسائية	دليل عملي مطبوع	كتابة دليل عملي (خطو بخطوة) لتنشغيل الحاسب الآلي والدخول على البريد الإلكتروني وغرف المحادثة وتوزيعه على الداعيات	4
0																			3/30	3/1	إدارة الدعوة النسائية	دليل الاتصال بالعلماء والمشايخ	عمل دليل هاتفي وبريد إلكتروني للمشايخ والعلماء وتوفيره للداعيات للرجوع إليهم عند الحاجة	5

# مراحل تطبيق البطاقة في المكتب التعاوني

(1) التحضير

(2) التعريف والتثقيف

(3) رسم الخارطة الاستراتيجية

(4) مصفوفة الأهداف والمؤشرات

(5) دليل الأهداف والمؤشرات

(6) القراءات الحالية والمستهدفة للمؤشرات

(7) الخطة التشغيلية

(8) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

نموذج تقرير أداء المكتب التعاوني  
نتائج مؤشرات الأداء لعام ١٤٣٣هـ

مجموع مؤشرات الهدف	الهدف	استراتيجية النجاح	رمز المؤشر	إدارة	المؤشر	قراءات نهاية عام ١٤٣٣هـ				وحدة القياس	نوع القيمة	الهدف	نسبة أداء المؤشر	النتيجة النهائية	نسبة أداء الهدف	النتيجة النهائية
						الهدف	نسبة أداء المؤشر	تغير أداء المؤشر	نسبة أداء مؤشر الإدارة							
3	تحقيق الإنعاش الذاتي للمشاريع التشغيلية	1	1-1	تتمية الموارد	نسبة الزيادة في قيمة أصول الاستثمار والأوقاف الثابتة للمكتب	15	3	20	20	نسبة	0%	خطر	20%	خطر	73%	مقبول
						20	15	100	100	نسبة	0%	تحففت	100%	تحففت		
						20	31	100	100	نسبة	0%	تحففت	100%	تحففت		
4	تفعيل دور العاملين في الدعوة	2	1-2	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة	3	3	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر	89%	مقبول
						4	4	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						5	5	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						6	6	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						8	8	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						9	9	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						10	10	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						11	11	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						12	12	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
5	بناء علاقات مبنية مع فئات المجتمع ذات العلاقة	3	1-3	العلاقات العامة والإعداد	نسبة رضا العاملين عن المكتب وبرامجه الدعوية	100	100	100	100	نسبة	0	خطر	100%	خطر	100%	تحففت
						100	100	100	100	نسبة	0	خطر	100%	خطر		
						100	100	100	100	نسبة	0	خطر	100%	خطر		
8	ارتقاء المستوى الإداري والتقني	4	1-4	نسبة تحقيق معايير جوائز التميز في العمل الخيري	نسبة تحقيق معايير العمل المؤسسي	0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر	86%	مقبول
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
						0	0	0	0	نسبة	0	خطر	0%	خطر		
3	الإسهام في إعداد المعلمة الففوة ففراً وسنواً	5	1-5	عدد التدريبات التي حضرها المعلمة الففوة	عدد البرامج المنفذة لخدمة المعلمة الففوة	7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر	86%	مقبول
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		
						7	7	100	100	عدد	0	خطر	100%	خطر		

يصمم ملف إكسل مبني بالمعادلات المناسبة لرصد القراءات الفعلية واستخراج النسب تلقائياً لجميع المؤشرات

تصميم ورقة لكل تقرير بحيث تكون ربع سنوية

تستخدم الألوان لتمييز الإنجاز  
الأخضر = تحقق | الأصفر = مقبول | الأحمر = خطر | الأزرق = مؤجل

مؤشر	نوع القيمة	الهدف	نسبة أداء المؤشر	النتيجة النهائية	نسبة أداء الهدف	النتيجة النهائية
1	نسبة	تحقيق الإنعاش الذاتي للمشاريع التشغيلية	20%	خطر	73%	مقبول
2	عدد	تفعيل دور العاملين في الدعوة	89%	مقبول	89%	مقبول
3	نسبة	بناء علاقات مبنية مع فئات المجتمع ذات العلاقة	100%	خطر	100%	تحففت
4	نسبة	ارتقاء المستوى الإداري والتقني	86%	مقبول	86%	مقبول
5	عدد	الإسهام في إعداد المعلمة الففوة ففراً وسنواً	86%	مقبول	86%	مقبول

# تقرير الأداء

▶ هو أسلوب إداري لمتابعة وقياس تحقيق الاستراتيجيات المعتمدة، وذلك من خلال مؤشرات أداء محكمة.

▶ تظهر جوانب التميز فتدعم ويحافظ عليها، وأماكن الإخفاق وجوانب الضعف في الأداء فتعالج.

▶ تظهر نسبة الأداء النهائية للمكتب خلال فترة القياس، وكذلك نسبة الأداء على مستوى كل هدف

وكل مؤشر



المملكة العربية السعودية  
وزارة الشؤون الاقتصادية والتنمية  
فروع الوزارة بمناطق مكة المكرمة  
المكتب الوطني للتخطيط والتنمية الاقتصادية

## تقرير أداء المكتب

لعام ١٤٣٣ هـ

باستخدام مؤشرات الأداء



نتائج قراءات مؤشرات الأداء لعام 1433 هـ من محرم إلى ذي الحجة

# محتويات التقرير



تقرير أداء عام

1433

هجريّة



أداء أبعاد  
بطاقة الأداء



الخارطة  
الاستراتيجية



أداء المكتب



أداء الإدارات



أداء الأهداف



أداء المؤشرات



التحليل العام

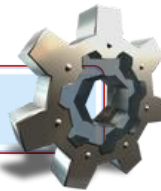


التطوري أداء  
المكتب

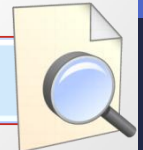


التطوري أداء  
الإدارات

مؤشرات المشاريع الرائدة



مؤشرات الرؤية





# مفاتيح ألوان تقرير الأداء



تقرير أداء عام

1433

هجريه

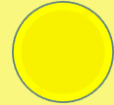
90% فأكثر

تحقق الهدف  
Target Met



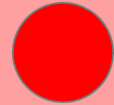
من 70% إلى 89%

أداء مقبول  
Acceptable Performing



من 0% إلى 69%

في خطر  
At Risk



0%

غير مفعل | لا توجد بيانات  
No Data | Not Activated

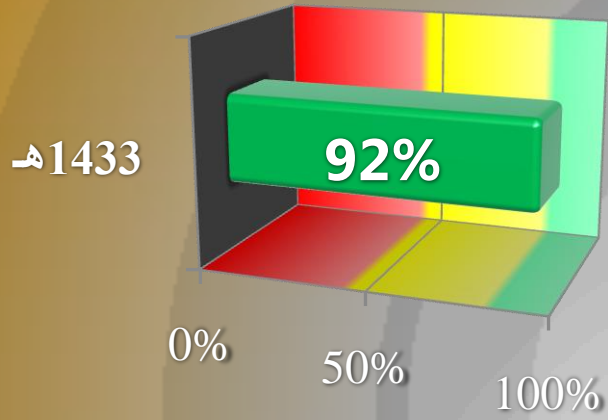


غير محسوب

مؤجل  
Delayed



# نسبة أداء المكتب في استراتيجياته لعام 1433هـ



92%



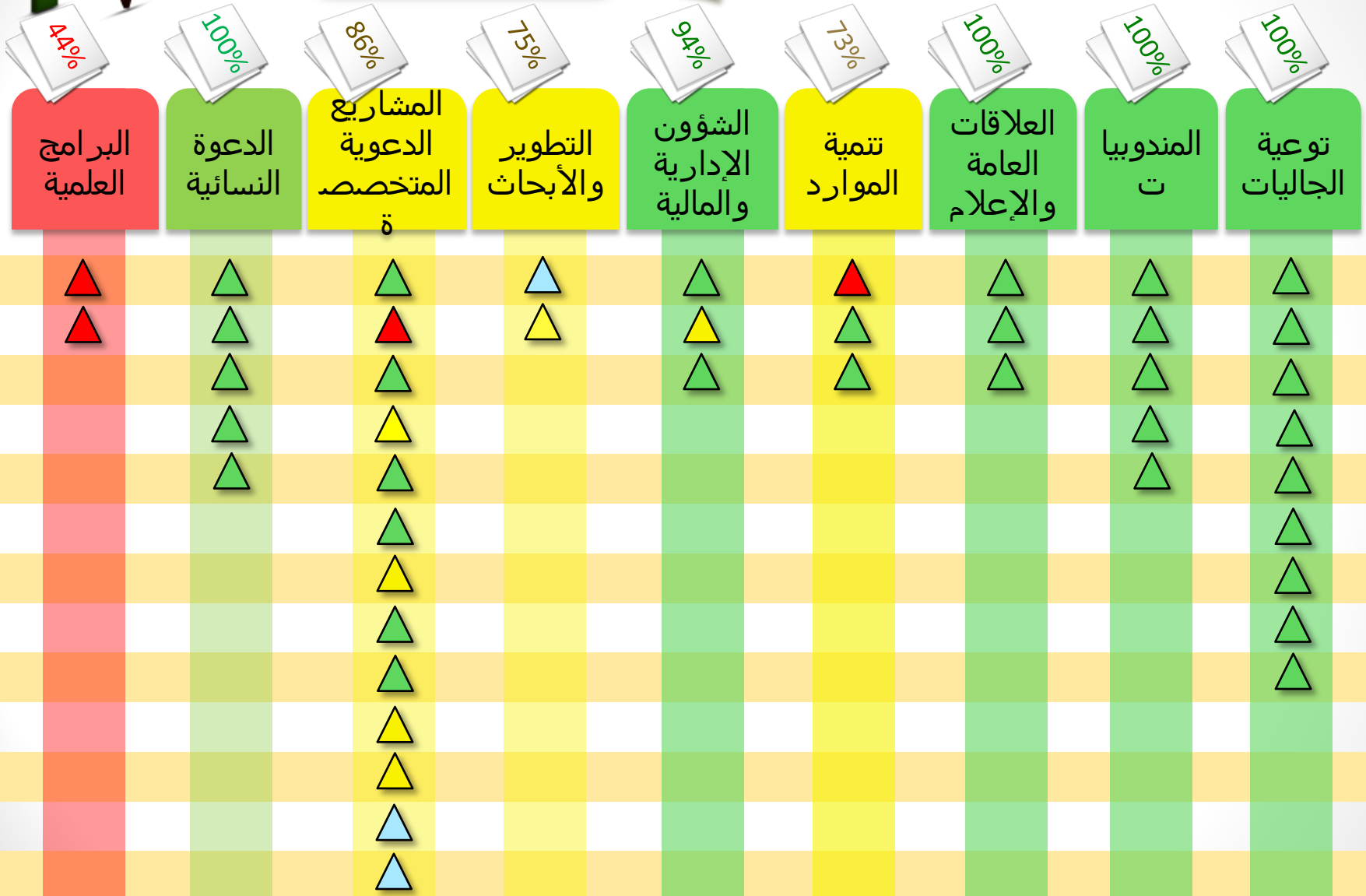




# أداء المكتب والإدارات

أداء المكتب

92%



تقرير أداء عام

1433

هجريّة



مؤجل ▲

غير مفعّل / لا توجد بيانات ▲

أقل من المستهدف ▲

قارب المستهدف ▲

حقق المستهدف أو أكثر ▲

# الخارطة الاستراتيجية



92%

الأداء الكلي

تقييم أداء الإدارات

التطور في أداء المكتب

إدارة المكتب والإدارات



الرسالة

مؤسسة تعاونية تقوم بالدعوة إلى الله تعالى ودعم العاملين في الدعوة وتطويرهم وتفعيلهم من خلال برامج وآليات عمل متميزة



الرؤية

بيئة عمل متميزة للدعوة تؤسس وتدعم مشروعاً رائداً لكل فئة مستهدفة

الفئات المستهدفة

العاملون في الدعوة

الأئمة والخطباء

الشباب

الداعيات

المعلمات

الجاليات

تقرير أداء عام

1433

هجريّة

العلاء والمستفيدون

7 1 2  
إيجاد مسجد نموذجي في كل حي

6 1 2 3 4 5 6 7  
الإسهام في المحافظة على شباب جدة وحمائتهم من الانحراف واستثمار طاقاتهم

5 1 2 3  
الإسهام في إعداد المعلمة القدوة فكراً وسلوكاً

9 1 2 3 4 5 6  
دعوة الجاليات غير العربية، وتحقيق الاكتفاء الذاتي من الدعاة المؤهلين

العمليات الداخلية

4 1 2 3 4 5 6 7 8  
الارتقاء بالمستوى الإداري والتقني

3 1 2 3  
بناء علاقات متينة مع فئات المجتمع ذات العلاقة

2 1 2 3 4  
تفعيل دور العاملين في الدعوة

التعلم والنمو



8 1 2  
العناية التربوية بفريق العمل في المكتب والمندوبيات

المحور المالي



1 1 2 3  
تحقيق الاكتفاء الذاتي للمصاريف التشغيلية

مؤجل Delayed



لا توجد بيانات



في خطر At



أداء مقبول Acceptable



تحقق الهدف

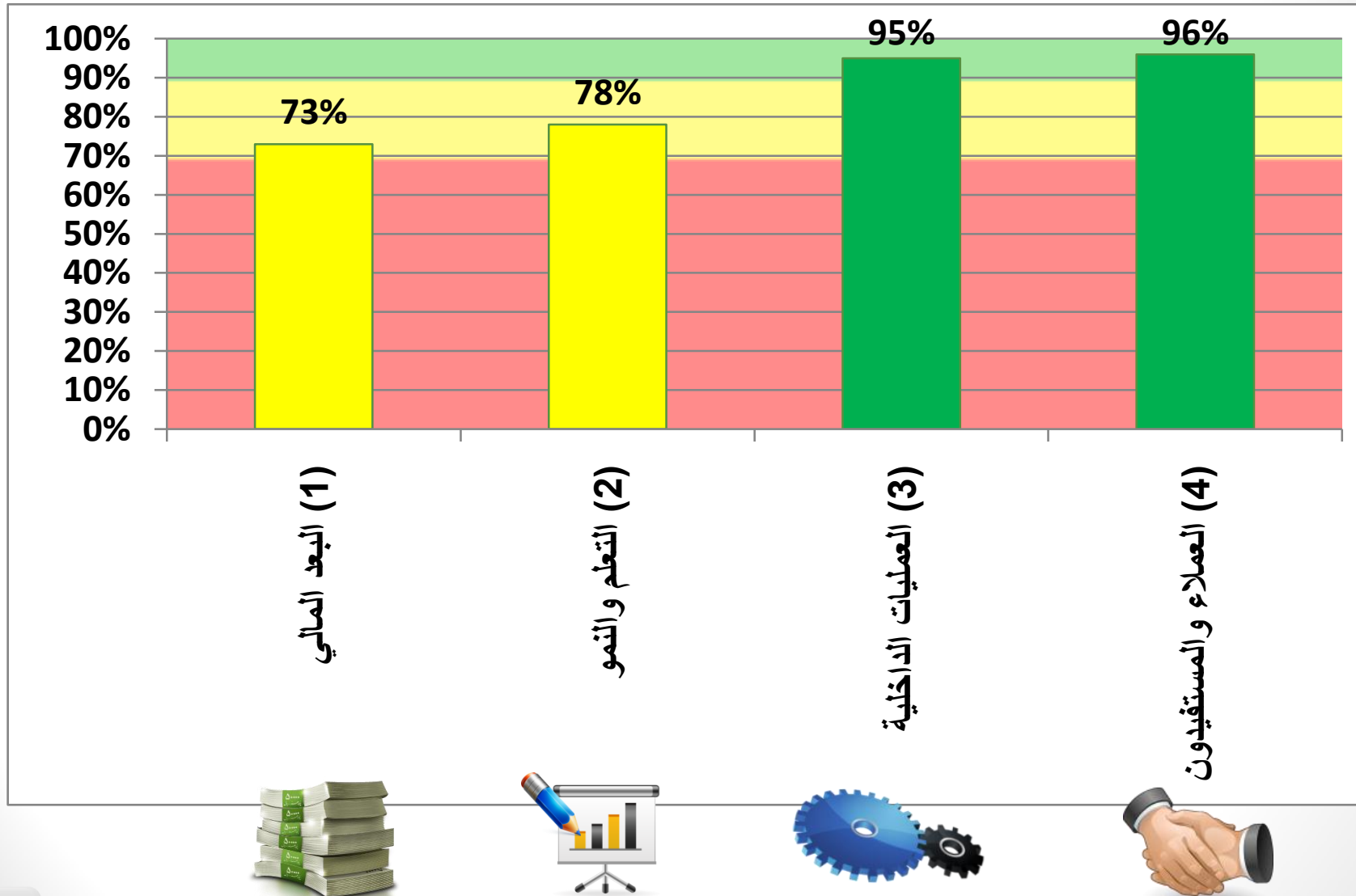


بطاقة الأداء المتوازن





# أداء المكتب في أبعاد بطاقة الأداء



تقرير أداء عام

1433

هجريّة



89%

## تفعيل دور العاملين في الدعوة

2



تقرير أداء عام

1433

هجريّة



النتيجة النهائية	نسبة أداء المؤشر	قراءات 1/2 عام 1433 هـ			بداية 1433 هـ	وحدة القياس	المؤشر	رمز المؤشر	الإدارة
		نسبة أداء مؤشر الإدارة	الفعلي	المستهدف					
مقبول	81%	100%	3	3	0	عدد	عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة	1-2	توعية الجاليات
		100%	4	4	0				المشاريع - الأئمة
		60%	6	10	0				المشاريع - الشباب
		63%	25	40	0				البرامج العلمية
مقبول	75%	25%	5	20	0	عدد	عدد الدعاة الذين تم تحقيق معايير التفعيل لديهم	2-2	البرامج العلمية
		100%	10	5	0				توعية الجاليات
		100%	10	6	0				المنذوبيات
تحققت	100%	100%	69	26	0	عدد	عدد البرامج المنفذة للعاملات في الدعوة	3-2	الدعوة النسائية
تحققت	100%	100%	111	50	0	عدد	عدد الداعيات اللاتي تم تحقيق معايير التفعيل لديهن	4-2	

9

8

7

6

5

4

3

2

1

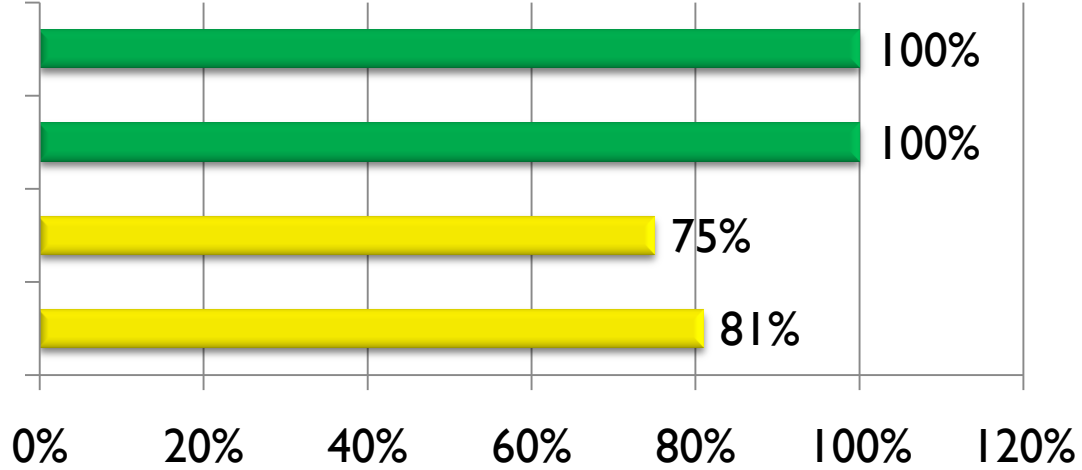


# %89

## تفعيل دور العاملين في الدعوة

2

عدد الداعيات اللاتي تم تحقيق معايير التفعيل لديهن  
عدد البرامج المنفذة للعاملات في الدعوة  
عدد الدعاة الذين تم تحقيق معايير التفعيل لديهم  
عدد البرامج المنفذة للعاملين في الدعوة



### التوصيات

- مزيد من الحرص على تنفيذ جميع البرامج.
- السعي في تعيين مدير وفريق عمل لإدارة البرامج العلمية.
- تذليل الصعوبات للمدربين لإزالة أو تخفيف اعتذارات المدربين.
- متابعة (الدعوة النسائية) لتسليم قراءات المؤشر.

### التحليل

- 1-2 (الجاليات) تم تحقيق المعايير للدعاة .
- 1-2 (الشباب) تقديم برامج للمربين ورؤساء لجان المندوبيات والعاملين فيها .
- 1-2 (الأئمة) اتمام أعمال الربع الرابع بأكملها الأعمال
- 1-2 (البرامج العلمية) عدم وجود رئيس في القسم
- 2-2 (البرامج العلمية) عدم وجود رئيس في القسم
- 2-2 (المندوبيات) التفاعل من المندوبيات متميز والبعض يحتاج إلى وقت أكثر
- 3-2 (الدعوة النسائية) لقاءان للداعيات ، 4 استضافات لداعيات المستقبل ، 2 دورة إعداد داعيات الفتيات
- 4-2 (الدعوة النسائية) لقاءان لعموم الداعيات والرائدات ، 6 لقاءات لداعيات المستقبل ، دورة إعداد داعيات الفتيات.





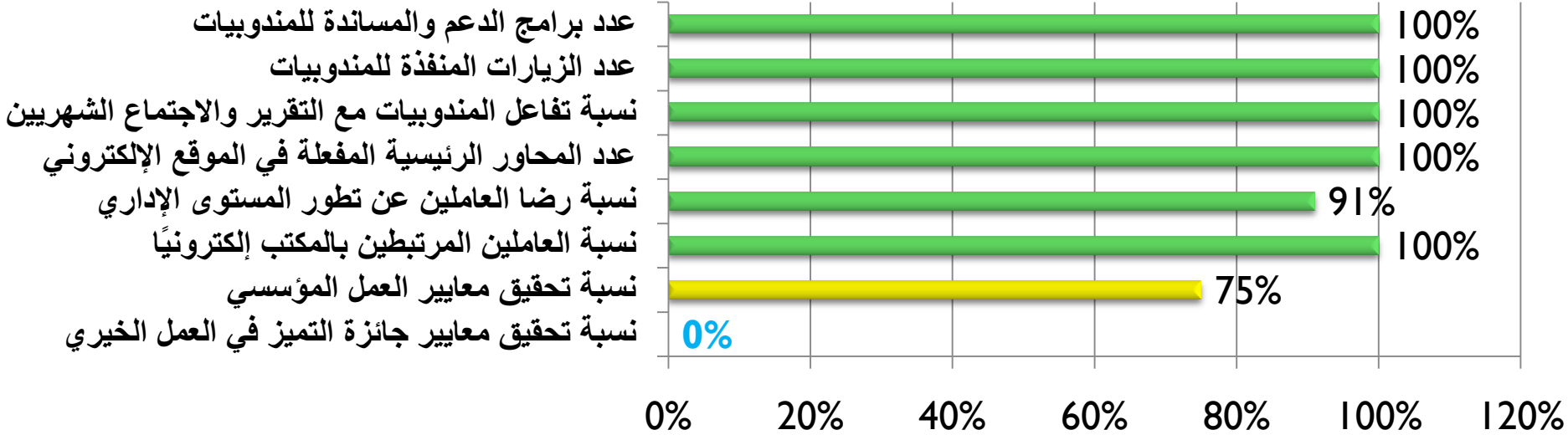
النتيجة النهائية	نسبة أداء المؤشر	قراءات ½ عام 1433هـ			وحدة القياس	المؤشر	رمز المؤشر	الإدارة
		نسبة أداء مؤشر الإدارة	الفعلي	المستهدف				
مؤجل	%0	%0	0	0	نسبة	1-4	التطوير والأبحاث	
مقبول	%75	%75	64	85	نسبة	2-4	التطوير والأبحاث	
تحققت	100	100	100	100	نسبة	3-4	الشؤون الإدارية والمالية	
تحققت	%91	83	66	80	نسبة	4-4	الشؤون الإدارية والمالية المندوبيات	
		%100	85	78	نسبة			
تحققت	%100	%100	10	10	عدد	5-4	الشؤون الإدارية والمالية	
تحققت	%100	%100	22	22	نسبة	6-4	المندوبيات	
تحققت	%100	%100	22	22	عدد	7-4	المندوبيات	
تحققت	%100	%100	44	40	عدد	8-4	المندوبيات	



# %95

## الارتقاء بالمستوى الإداري والتقني

4



### التوصيات

- تحديد المبادرات المناسبة لاستكمال تحقق المعايير ذات النتائج المتدنية، سواء في العمل المؤسسي أو الرضا عن المستوى الإداري.
- الاهتمام بتفعيل التدريب ولو مرحلياً.
- تصميم استبانة قياس رضا العاملين في المندوبيات (المندوب والنائب ورؤساء اللجان) عن المستوى الإداري بالمكتب بالتنسيق مع مختصين (يستفاد من الاستبانة الشبيهة لها من تصميم إدارة الشؤون الإدارية والمالية).
- الاهتمام بتفعيل الارتقاء التقني من خلال حضور المكتب الفاعل على الإنترنت (تطوير مواد وبرامج إلكترونية لخدمة الفئات المستهدفة وتفعيل الاستراتيجية).

### التحليل

- 1-4 يتوقف التعامل مع المؤشر لحين تدشين الجائزة والمعايير من مؤسسة السبيعي
- 2-4 (التطوير) تفاعل ضعيف!! فعدد المشاركين في تعبئة الاستبانة (25) من أصل (56) عضو
- 3-4 (الإدارية) جميع الموظفين مرتبطين بالمكتب الإلكتروني
- 4-4 (الإدارية) لم نصل إلى القراءة المستهدفة لأن هناك تصحيح في جوانب القصور في النواحي الإدارية ولكنها غير ملموسة للجميع وأبرزها انشاء قسم التدريب وبدء تفعيل الموقع الإلكتروني والتعاقد مع مؤسسة لحوسبة العمليات الإدارية وتكوين لجنة لتحديث نظام الإجراءات الإدارية ولجنة لتوفير دليل لقياس أداء العاملين بالمكتب وغيرها كثير





# نتائج قياسات العمل المؤسسي



تقرير أداء عام

1433

هجري

## تقييم مسار العمل المؤسسي بالمكتب

تقييم مسار العمل المؤسسي بالمكتب		عدد الاستبيانات المشاركة ←							
٢٥	١٥	٣٠	٣٢	٢١	١٩	٢٤	٢١		
١٤٣٣ هـ				١٤٣٢ هـ				١٤٣١ هـ	
قراءة نهائية ١٤٣٣ هـ	قراءة ٣٪ ١٤٣٣ هـ	قراءة ٥٪ ١٤٣٣ هـ	قراءة ٧٪ ١٤٣٣ هـ	قراءة نهائية ١٤٣٢ هـ	قراءة ٣٪ ١٤٣٢ هـ	قراءة ٥٪ ١٤٣٢ هـ	قراءة ٧٪ ١٤٣٢ هـ	قراءة نهائية ١٤٣١ هـ	قراءة مجردة ١٤٣١ هـ
المستهدف	النتيجة	المعايير							
%٨٥	%٦٤	المستهدف							
%٨٠	%٦٠	النتيجة							
%٧٥	%٦٦	القيم والبيئات							
%٧٠	%٦١	المشاركة							
%٧٥	%٦٧	الاستراتيجية							
%٧٠	%٦٢	الاستراتيجية (Strategy)							
%٦٥	%٥٧	رصد، استرجاع وضحة وضحة مؤسسة							
%٦٠	%٥٧	الأسلوب الإداري (Style Of management)							
%٦٥	%٦٣	منهج منهج أو أسلوب إداري مناسب مع رؤية مؤسسية							
%٦٠	%٥٧	الهيكل التنظيمي (Structure)							
%٦٥	%٦٣	بناء هيكل تنظيمي متناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجياتها							
%٦٠	%٥٧	الموارد البشرية (Staff)							
%٦٥	%٦٣	تدريب العاملين وتطويرهم							
%٦٠	%٥٧	تدريب مديرين في حالات الطوارئ							
%٦٥	%٦٣	تدريب موظفي خدمة العملاء							
%٦٠	%٥٧	المهارات اللازمة (Skills)							
%٦٥	%٦٣	كتابة استراتيجيات تطويرية بناء على احتياجات المؤسسة							
%٦٠	%٥٧	المنفعة العمل (Systems)							
%٦٥	%٦٣	وضع أنظمة عمل بشفافية ووضوح							
%٦٠	%٥٧	تطبيق أنظمة العمل							
%٦٥	%٦٣	تطبيق أنظمة العمل							

الضعف عند كثافة اللون الأحمر في معايير الموارد البشرية والمهارات اللازمة وبعض أنظمة العمل





**%89**

# الإسهام في المحافظة على شباب جدة ، وحمايتهم من الانحراف واستثمار طاقاتهم

**6**

تقرير أداء عام

1433

هجريّة



النتيجة النهائية	نسبة أداء المؤشر	قراءات 1/2 عام 1433 هـ			بداية 1433 هـ	وحدة القياس	المؤشر	رمز المؤشر	الإدارة
		نسبة أداء مؤشر الإدارة	الفعلي	المستهدف					
تحققت	%100	%100	77	20	0	عدد	عدد الشباب الذين تم استثمار طاقاتهم في البرامج الدعوية	1-6	المشاريع الدعوية المتخصصة (قسم دعوة الشباب)
مقبول	%83	%83	5	6	5	عدد	عدد الشراكات مع الجهات المعنية بالشباب	2-6	
تحققت	%100	%100	2	2	1	عدد	الزيادة في عدد المحاضن التربوية المنفذة للشباب	3-6	
تحققت	%100	%100	67	60	0	عدد	الزيادة في عدد الشباب المنتظمين في المحاضن التربوية للشباب	4-6	
مقبول	%85	%85	17	20	0	نسبة	نسبة الانخفاض في مشاكل الشباب المنتظمين في المحاضن التربوية للشباب	5-6	
خطر	58	%58	2310	4000	0	عدد	عدد الشباب المستفيدين من البرامج المفتوحة للشباب	6-6	
تحققت	%100	%100	2	2	0	عدد	عدد معايير الأداء المعتمدة المتحققة في فريق عمل دعوة الشباب	7-6	

9

8

7

6

5

4

3

2

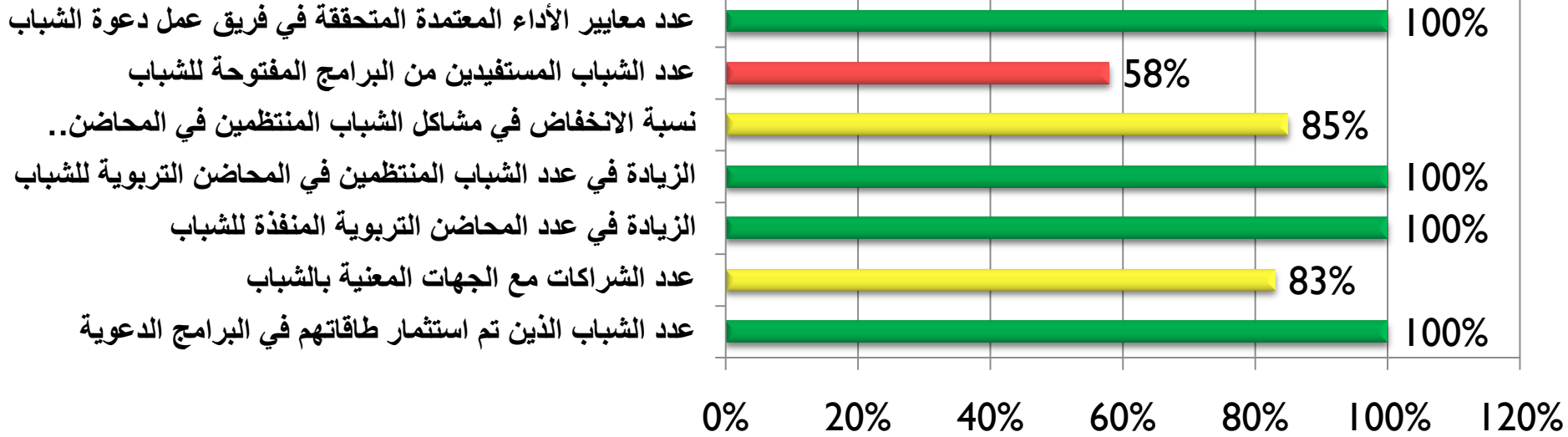
1



# %89

## الإسهام في المحافظة على شباب جدة، وحمايتهم من الانحراف واستثمار طاقاتهم

6



### التوصيات

- الاهتمام بصياغة التحليل وسرعة تسليمه في موعده.
- سرعة اعتماد المعايير من المكتب وتزويد إدارة التطوير والأبحاث بنسخة منها.
- التنسيق مع بعض المختصين لوضع معايير مناسبة لقياس أداء فرق عمل ودعاة الشباب وتعتمد من إدارة المكتب.
- تزويد إدارة التطوير والأبحاث بنسخة من استبانة انخفاض مشكلات شباب المحاضن التربوية.
- إعداد دراسة للجهات المستهدفة بالشراكة في برامج الشباب (يعقد لها ورشة عمل يحضرها المعنيون والمطورون وإدارة المكتب).

### التحليل

- 1-6 العدد متغير لكن هناك افراد جدد يتم التحاقهم بالنشاط الدعوي بدلا من الذين خرجوا منه
- 2-6 تم الاتفاق على تأجيلها مرة أخرى
- 4-6 العدد في زيادة نظرا لاقبال الشباب بعد الجلسات الدعوية
- 5-6 تم التعامل مع اغلب مشاكل الشباب وما بقي قد يكون فيها نوع من الخصوصية (زوجية ، عائلية )
- 6-6 القراءة متدنية لسببين الاول عدم رفع كامل للتقارير، والثاني انشغال اللجان ببرنامج الحج خلال فترة الشهر ونصف الاخيرة





# أداء مؤشر 5-6 لعام 1433هـ

6

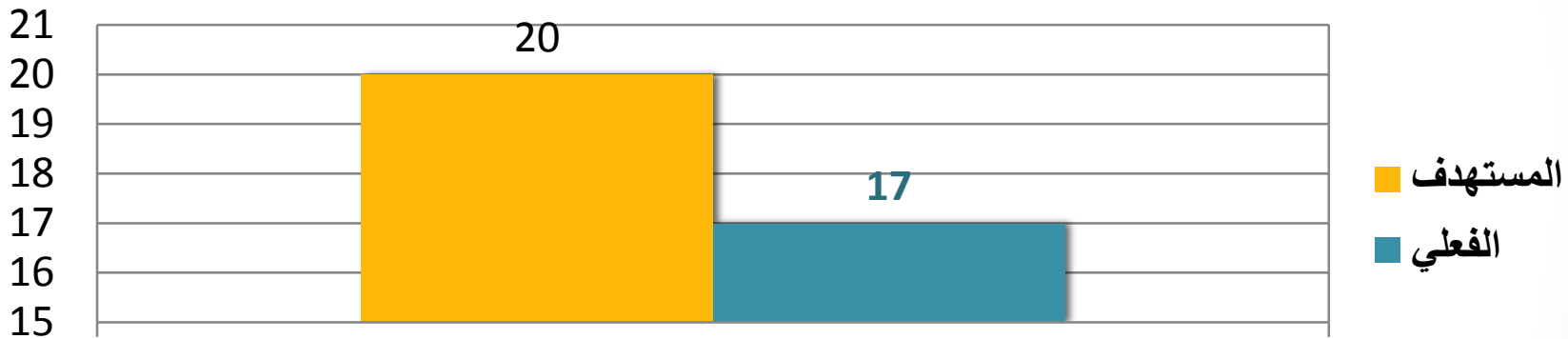


5-6 نسبة الانخفاض في مشاكل الشباب المنتظمين في المحاضن التربوية للشباب

الإسهام في المحافظة على شباب جدة و حمايتهم من الانحراف واستثمار طاقاتهم

85%

النتيجة النهائية لأداء المؤشر



1433

تقرير أداء عام

1433

هجريّة

## التوصيات

إيجاد وسائل وطرق لحل مشكلات الشباب الخاصة ، مثل ( توفير أرقام مشايخ وعلماء ليسهل على الشباب التواصل معهم لحل المشكلة ).

## التحليل

( الشباب ) التعامل مع اغلب مشاكل الشباب وما بقي قد يكون فيها نوع من الخصوصية ( زوجية ، عائلية )

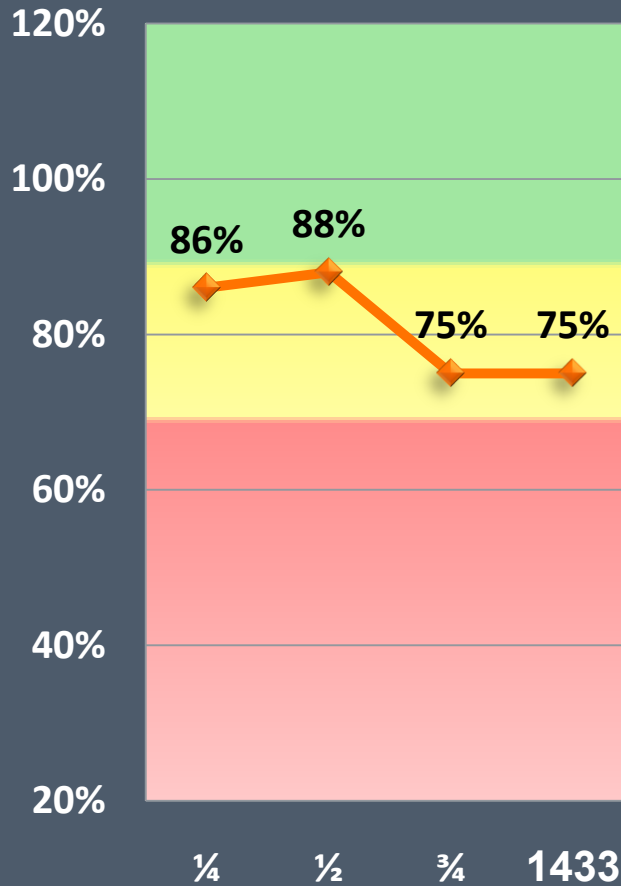


%75

# تطور أداء الإدارات



## « التطوير والأبحاث »



رمز المؤشر	المؤشر	أداء المؤشر
1-4	نسبة تحقيق معايير جائزة التميز في العمل الخيري	%0
2-4	نسبة تحقيق معايير العمل المؤسسي	%75



الشؤون  
الإدارية  
والمالية

التطوير  
والأبحاث

تنمية  
الموارد

الدعوة  
النسائية

المندوزيا  
ت

البرامج  
العلمية

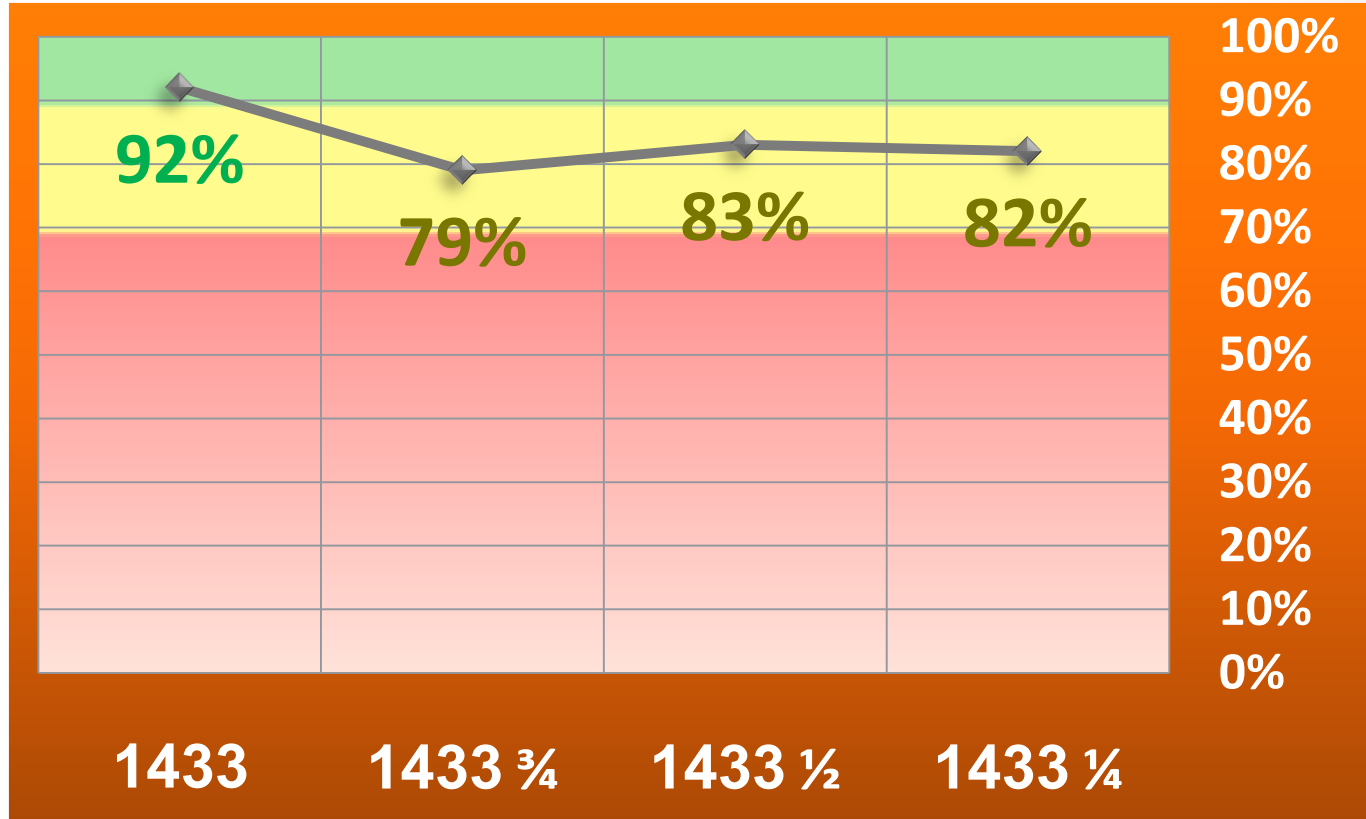
العلاقات  
العامة  
والإعلام

المشاريع  
الدعوية  
المتخصصة

تنوعية  
الجاليات



# مقارنة أداء المكتب خلال عام 1433هـ



تقرير أداء عام

1433

هجريّة

## التوصيات

مراعاة فترة الإجازة الصيفية من حيث زيادة أو قلة المستهدفات أثناء وضع المستهدفات في بداية كل عام ، حيث تتضاعف بعض البرامج والأنشطة بينما تقل أخرى بسبب تفاوت تفرغ العاملين في الإجازة الصيفية.

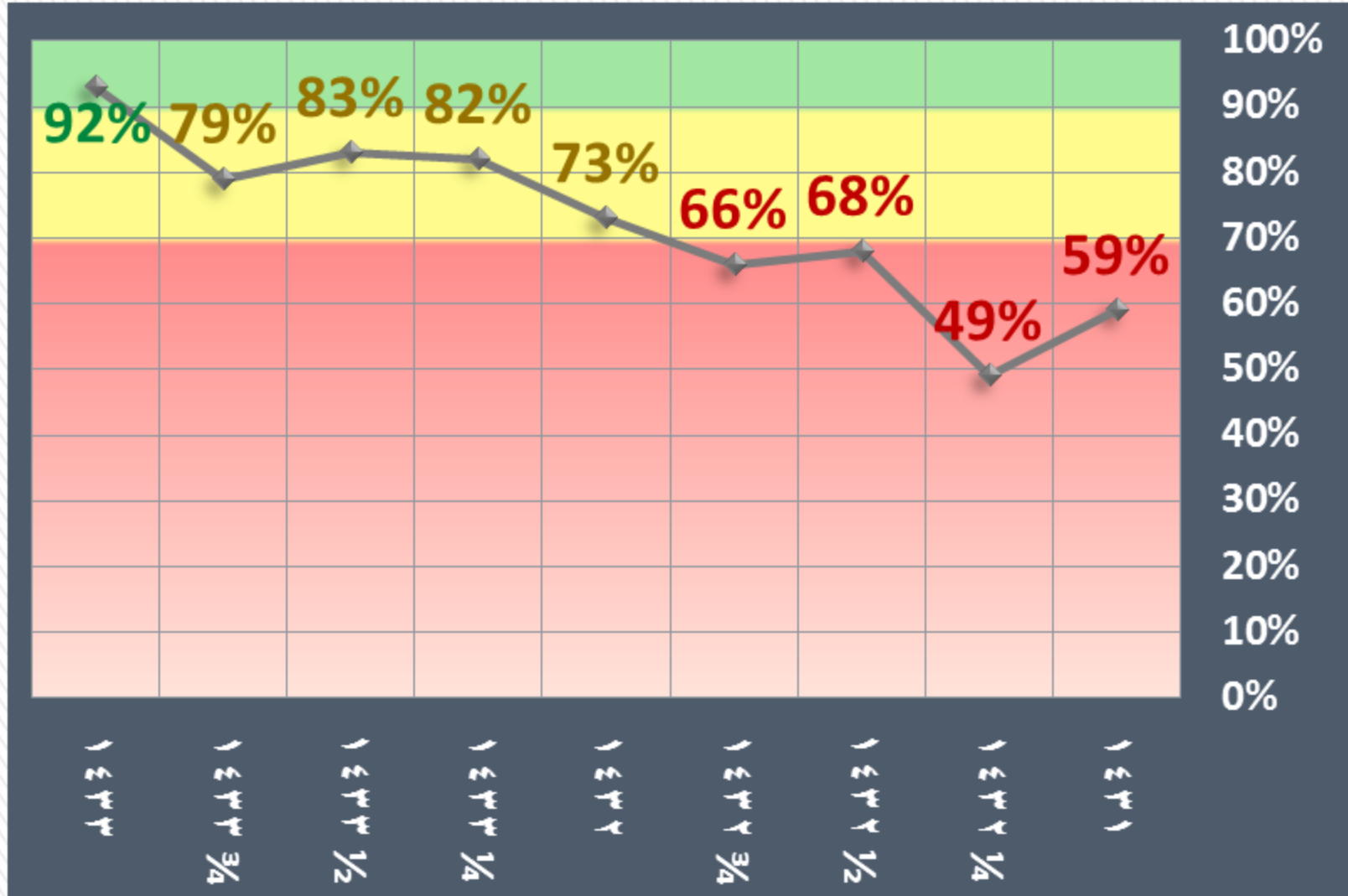
## التحليل

يلاحظ ارتفاع أداء المكتب بنهاية عام 1433هـ عن قراءة 1433 3/4هـ، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها تدارك بعض الإدارات والأقسام للنقص الذي حصل في أشهر الصيف (رجب وشعبان ورمضان) حيث يقل أداء بعض الإدارات نتيجة الإجازة الصيفية وبعض الحثيات الأخرى.





# التطور في أداء المكتب من بداية الاستراتيجية



# اتفاقية إنجاز

نحن منسوبو المكتب التعاوني  
بالحريزية بجدّة سنعمل بإذن الله  
على رفع نسبة أداء المكتب

لتصبح **90%** بنهاية عام ١٤٣٣هـ

نحن منسوبو المكتب  
التعاوني بالعريزية  
بجدّة سنعمل - بإذن  
الله - على رفع نسبة  
أداء المكتب لتصبح

**90%** بنهاية عام  
1433هـ

# اتفاقية إنجاز

نحن منسوبو المكتب التعاوني بالعزيزية بجدة  
سنعمل بإذن الله - على رفع نسبة أداء

المكتب لتصبح **90%** بنهاية عام  
1433هـ

نحن منسوبو المكتب التعاوني

بالعزيزية بجدة سنعمل بإذن الله

على رفع نسبة أداء المكتب

لتصبح **90%** بنهاية عام 1433هـ







نشكر جميع منسوبي المكتب على  
تفاعلهم وجهدهم في تجاوز النسبة المتفق  
عليها بداية العام الهجري 1433هـ.  
سائلين الله التوفيق والسداد للجميع ، ، ،

# التحديات

# التحديات



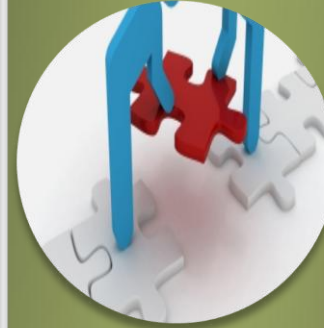
إخفاق العديد من  
المؤسسات في  
تطبيق الخطط  
الاستراتيجية  
(محليا وعالميا)



ضعف تطبيق  
المبادرات أو  
المشاريع لأسباب  
فنية أو مالية أو  
إدارية أو بشرية



ضعف المعرفة  
بأسلوب إدارة  
الاستراتيجيات  
ببطاقة الأداء



ندرة التجارب  
المشابهة في  
قطاع العمل  
الخيري والدعوي



قلة المختصين  
في تطوير وإدارة  
الاستراتيجيات  
باستخدام بطاقة  
الأداء المتوازن

CHALLENGE

# الثمار

# ثمار التجربة

من خلال هذه التجربة التي خاضها المكتب التعاوني في إدارة استراتيجيته ببطاقة الأداء المتوازن واعتماد أسلوب مؤشرات إدارة الأداء تحققت -بحمد الله- عدة ثمرات والتي من أبرزها :

القدرة على قياس مدى تحقيق كل هدف من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء

الارتقاء بقدرات العاملين في إدارة الاستراتيجية

الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

القدرة على قياس أداء الإدارات

نشر ثقافة القياس والمؤشرات بين العاملين بالمكتب

تعميق مفهوم الفكر والتكامل الاستراتيجي لدى العاملين



# التوصيات



# التوصيات

الاهتمام بتأهيل مختصين في تطبيق وإدارة الاستراتيجيات بالجهات الخيرية والدعوية لتتمكن المؤسسات الخيرية والدعوية من إدارة استراتيجياتها باحترافية



إيجاد آليات عملية ومناسبة لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين مؤسسات العمل الخيري والدعوي



تصميم منهجية محكمة لتطبيق وإدارة الاستراتيجيات في العمل الخيري والدعوي



التطبيق التدريجي والمدرّوس لأساليب ومفاهيم العمل العالمية ومراعاة توافقها مع متطلبات العمل الخيري والدعوي من أهم أسباب نجاحها بإذن الله



العمل على نشر ثقافة القياس وعلاقة السبب والنتيجة لكي تصبح -بعد الاعتماد على الله - جزء من حياة العاملين في العمل الخيري والدعوي



اللهم اجعل أعمالنا صالحة

ولو همك خالصة

ولا تجعل لأحد فيها شيئاً

A

V



اللهم اجعلنا من الصالحين