

الدليل التنفيذي

للخطة الاستراتيجية
لوزارة الأشغال العامة

2035



ونظام مؤشرات
قياس الأداء الرئيسية

KPIs

إصدار وزارة الأشغال العامة 2021
دولة الكويت





حضرة صاحب السمو الشيخ

سمو الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح

أمير دولة الكويت - حفظه الله



سمو الشيخ

سمو الشيخ مشعل الأحمد الجابر الصباح

ولن العهد - حفظه الله



سمو الشيخ

فهد بن عبد الرحمن الفيصل آل سعود

رئيس مجلس الوزراء - حفظه الله



معالي الدكتورة

رنا عبدالله الفارس

وزير الأشغال العامة

ووزير الدولة لشؤون البلدية



المهندس

إسماعيل علي الفيلكاوي

وكيل وزارة الأشغال العامة

الصفحة	جدول المحتويات	البند
الباب الثاني		
إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية		
36	الخطة التنفيذية لتحقيق رؤية "كويت جديدة"	(1)
36	خطوات تحقيق وتنفيذ رؤية "كويت جديدة" المتعلقة بخطة استراتيجية وزارة الأشغال العامة	(2)
36	خطة الكويت الاستراتيجية 2035 "كويت جديدة"	(3)
38	الخطة الاستراتيجية لوزارة الأشغال العامة المنبثقة من خطة "كويت جديدة"	(4)
	الخطط الاستراتيجية الخمسية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية 2035	
40	5.1 الخطة الخمسية	
40	5.2 إعداد الخطة الاستراتيجية الخمسية	
40	5.3 متابعة الخطة الاستراتيجية الخمسية	(5)
41	5.4 مكونات الخطة الاستراتيجية الخمسية	
42	5.5 الهيكل التنظيمي للوزارة وعلاقته بالخطة الاستراتيجية	
42	5.6 تشخيص الوضع الراهن للوزارة	
43	5.7 السيناريوهات البديلة	
44	الخطة الاستراتيجية الخمسية للعقود والاتفاقيات بالوزارة.	(6)
84	تقدير واعتماد برنامج الميزانية للخطة الاستراتيجية الخمسية والسنة المالية القادمة.	(7)
84	وضع خطة سنوية للوزارة وتحديد الأهداف.	(8)
84	متابعة أداء الوزارة.	(9)
84	تقييم أداء الوزارة في نهاية السنة.	(10)

الصفحة	جدول المحتويات	البند
5	المقدمة	
الباب الأول:		
منهجية التخطيط المتكامل الفعال		
30	التخطيط المتكامل الفعال Effective Planning	(1)
30	الإطار العام	(2)
31	نظام الإدارة بالأهداف (MBO) Management by Objectives	(3)
31	3.1 الإدارة بالأهداف	
31	3.2 مضمون نظام الإدارة بالأهداف	
31	3.3 فوائد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف	
32	3.4 قيم نظام الإدارة بالأهداف	
32	3.5 شروط نجاح نظام الإدارة بالأهداف	
32	3.6 الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام الإدارة بالأهداف	

الصفحة	جدول المحتويات	البند
	الملاحق Addendum	
98	الخطة الإستراتيجية الخمسية	نموذج
100	إعداد ومتابعة الخطة التشغيلية السنوية	نموذج 1
102	توضيحي لتقسيم وزن المجال على الأهداف	نموذج 2
104	يجب أن تكون الأهداف التشغيلية SMART	نموذج 3
106	توضيحي لاستيفاء بيانات مجال واحد فقط	نموذج 4
108	توضيحي لمؤشر نوعه زمني	نموذج 5
110	#استفسارات وأجوبة حول نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) Regarding FAQs	
114	مصطلحات ومفاهيم Definitions	

الصفحة	جدول المحتويات	البند
	الباب الثالث	
	نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPI (Key Performance Indicators)	
52	نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators)	(1)
	1.1 نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية 1.2 المكونات الأساسية لنظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية	
52	حماية نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) Security	(2)
54	المهام والمسؤوليات في نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية	(3)
54	3.1 مسؤولية وكيل الوزارة	
54	3.2 مسؤولية الوكلاء المساعدين في القطاعات	
55	3.3 مسؤولية الوكيل المساعد لقطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط)	
55	3.4 مسؤولية الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية والقانونية	
55	3.5 مسؤولية مكاتب التخطيط والمتابعة في القطاعات المختلفة	
56	آلية وضع المؤشرات	(4)
64	مكونات استمارة الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية	(5)
65	إعداد الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية	(6)
	تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية ورصد الأداء	
82	7.1 رصد الأداء	(7)
88	7.2 نظام المتابعة الدورية	
88	7.3 اجتماع الإدارة الشهري (MMM)	
89	7.4 اجتماع المتابعة ربع السنوي (QPR)	
90	تقييم وتقويم الأداء	(8) مادة
94	الخاتمة Conclusion	



كلمة الوزير



كلمة الوزير

بكلّ فخرٍ اليوم، وأنا أحمل حقيبة وزارة الأشغال العامة، يسرُّنا أن نصدر الدليل التنفيذي للخطة الإستراتيجية للوزارة 2035 م، ونظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs.

وإننا بهذه الخطوة نستثمر الخبرات الثمينة الموجودة في الوزارة، ونستكمل جهود فرق العمل التي انبثقت من كوادرها، للانطلاق نحو تحقيق رؤية الوزارة ورسالتها، لتكون أحد الروافد المهمة في تحقيق رؤية دولة الكويت 2035م. كما لا يخفى عليكم، فقد ظهرت اليوم قواعد في المفاهيم الحديثة لعلوم الإدارة على مستوى العالم، تؤكد على أن طريق النجاح لأيّ مؤسسة يبدأ من خلال رؤية واضحة ورسالة سامية، والانطلاق بخطة استراتيجية عملية لتحقيق تلك الرؤية، والنظر بصورة شاملة ومستقبلية للهدف المنشود، والسير لتنفيذها من خلال آليات عمل ومتابعة حثيثة وفق إطار زمني محدد قابل للقياس.

ولذلك، وعملاً لتحقيق (رؤية الكويت جديدة 2035) والتي بنيت وفق رؤية عصرية، وإدراكاً للدور الريادي الذي تقوم به وزارة الأشغال العامة وما أخذته على عاتقها من تنفيذ المشاريع التنموية لدولة الكويت، فقد تمّ إعداد الدليل التنفيذي للخطة الإستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035، والتي تتطلب العمل الدؤوب لتعزيز دور العنصر الوطني وبناء قدراته وتمكينه وتطويره، كونه الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة لتحقيق النهضة الحضارية للكويت.

وبتوفيقٍ من الله ثمّ بجهود أبناء هذا الوطن المخلصين ممّن أفخر بالعمل معهم، نضع بين أيديكم الدليل التنفيذي للخطة الإستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035 ونظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)، داعين الله عزّ وجل أن يوفقنا وإياكم لتنفيذها على أرض الواقع، وبما يحقق المصلحة العامة للوطن، ويلبي طموحات المواطنين والمقيمين على هذه الأرض الطيبة.

وزير الأشغال العامة ووزير دولة لشؤون البلدية
معالي الدكتورة

رنا عبدالله الفارس



كلمة وكيل الوزارة



كلمة وكيل الوزارة

إن العمل بنظام الإدارة بالأهداف ومؤشرات قياس الأداء يقوم بشكل أساسي على مدى تقبل العاملين للتغيير واستعدادهم للعمل بروح الفريق الواحد.

هذا النظام قد لا يكون معمولاً به في المؤسسات الحكومية إلا ما ندر، غير أنه حقق نجاحات باهرة في المؤسسات الرائدة محلياً ودولياً مما جعله منهجاً عملياً متكاملًا يَحْتَدَى به.

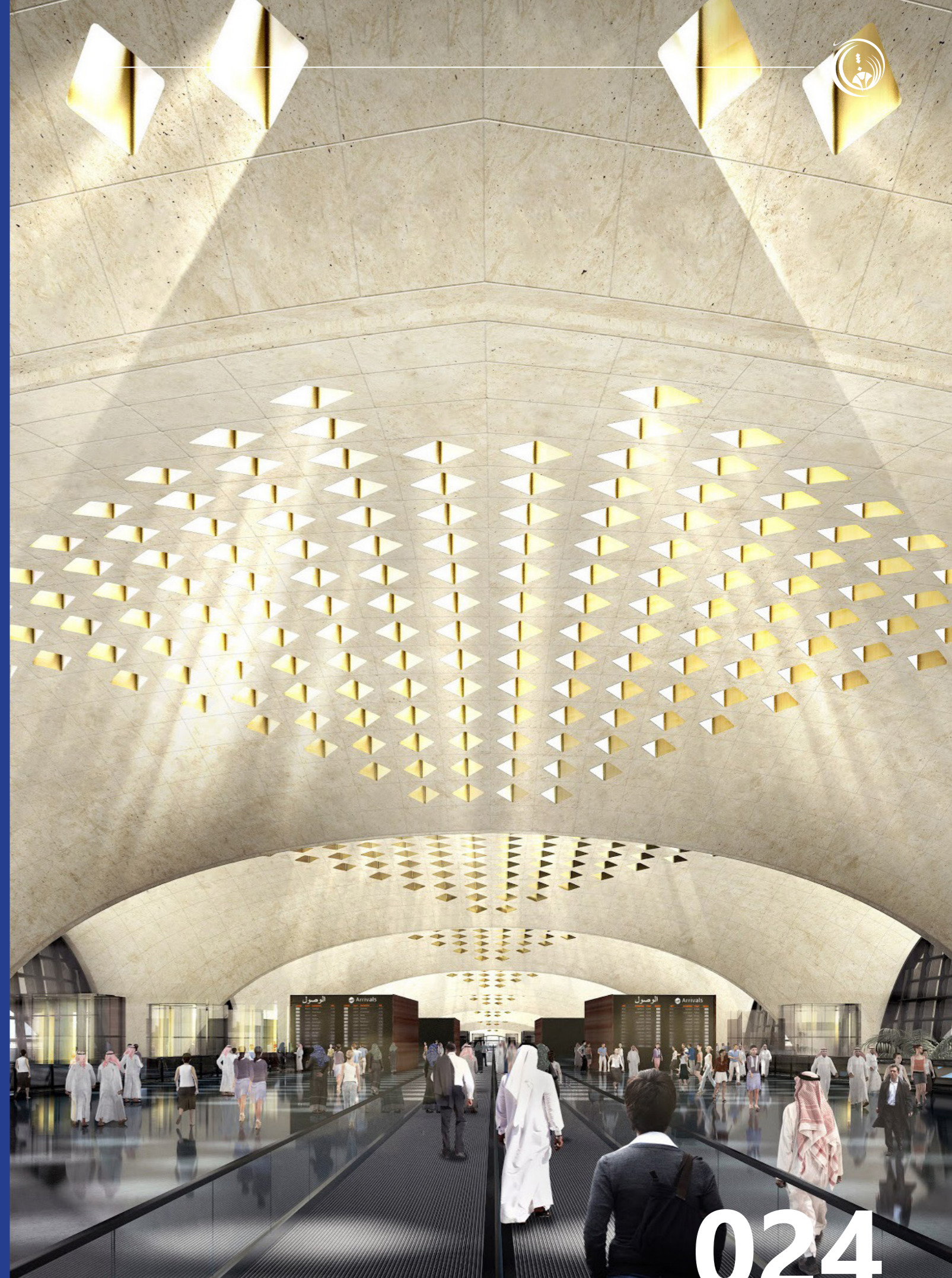
إننا في وزارة الأشغال العامة نقوم بتنفيذ مشاريع ضخمة ومختلفة للكثير من قطاعات الدولة وبعض هذه المشاريع يعد من أضخم المشاريع التنموية على مستوى الكويت وكذلك نقدم خدمات واسعة من خلال ضمان استدامة البنى التحتية المختلفة، فلضمان تنفيذ هذه المشاريع في وقتها المخطط له وتقديم الخدمات على أكمل وجه كان لزاماً علينا أن نطور نظام العمل والإدارة حتى نتتمكن من تحقيق أهداف الوزارة.

وحيث أن تحقيق أي هدف أو استراتيجية لابد من وضع خطة عمل واضحة تكون الأهداف فيها محددة ومرسومة بشكل دقيق، ولكي نتأكد من تحقيق تلك الأهداف يجب وضع آلية لقياس الأداء لجميع الوحدات التنظيمية. ونحن هنا من خلال هذا الدليل التنفيذي نضع الإطار العام لكيفية رسم خططنا العملية والمنهج الذي سوف ننتهجه في نظام العمل.

إن مما يدفعنا إلى تطبيق هذا النظام هو ارتباط الوزارة ارتباطاً وثيقاً بالخطة التنموية المستدامة للدولة التي تحقق رؤية كويت جديدة 2035، والتي وُضِعَ من خلالها تصور واضح لكويت المستقبل، فأصبح لزاماً على كافة مؤسسات الدولة تحقيق هذه الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس تكون فيه دولة الكويت مركزاً مالياً وتجارياً يؤمن فيه مستقبل الأجيال القادمة.

وكيل وزارة الأشغال العامة
المهندس

إسماعيل علي الفيلكاوي



المقدمة

استجابةً لمتطلبات تحقيق الرؤية السامية لحضرة صاحب السمو أمير البلاد حفظه الله ورعاه عندما رسم مستقبل الكويت من خلال رؤية **كويت جديدة 2035**، وإدراكاً من وزارة الأشغال العامة للدور الريادي الذي تقوم به في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية والتنمية في دولة الكويت، فقد تم إعداد وتدشين الخطه الاستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035.

تتحقق الخطه الاستراتيجية عبر تطبيق فعلي لنظام إداري داعم ومصاحب لها وآلية واضحة **لمتابعة تنفيذ الخطه، ونظام لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية**، ومنهجية عملية **لتقييم النتائج**، وبهذه الطريقة يكون دور **التخطيط فعالاً** منذ وضع الاستراتيجية حتى تنفيذ الخطه.

وتكمن أهمية **التخطيط الفعال** في أي مؤسسة باستخدام أفضل الموارد والإمكانات وزيادة كفاءة العاملين في هذه المؤسسة، وتقليل المخاطر المتوقعة، وذلك من خلال نشر ثقافة التخطيط وتطبيقه في كافة الوحدات التنظيمية. **فرؤية الوزارة تنبثق منها أهداف استراتيجية تتناغم مع الرؤية الوطنية وترجم إلى خطط خمسية وخطط تشغيلية وأهداف سنوية** وآلية واضحة لنظام متابعة وتقييم النتائج، وانطلاقاً من هذه الرؤية فقد تم **إعداد هذا الدليل** لبيان دور التخطيط الأساسي في تحقيق أهداف استراتيجية وزارة الأشغال العامة 2035.

وتأسيساً على ما سبق، فقد قررت وزارة الأشغال العامة العمل بمنهجية "التخطيط الفعال" كوسيلة لتحقيق أهداف الخطه الاستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035 وتقييم الخطه وفق نظام خاص يسمى نظام قياس "مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs Key Performance Indicators)" لتوجيه العمل نحو الرؤية العامة المستهدفة لتلك الخطه.

ولقد تم إعداد هذا الدليل ليكون خارطة الطريق الاسترشادية لتنفيذ **الخطه الاستراتيجية 2035** إذ يقدم هذا الدليل شرحاً مفصلاً لإجراءات إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية السنوية المنبثقة من الخطه الاستراتيجية، ونظام "مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)"، كما يحتوي الدليل على القواعد العامة والإجراءات المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطه الاستراتيجية 2035.

يأخذ هذا الدليل ذات الأهمية المرجعية التي تأخذها وثيقة الخطه الاستراتيجية من حيث الالتزام بنوده، وتحقيق متطلباته، باعتباره جزءاً لا يتجزء منها.



الباب الأول



منهجية التخطيط المتكامل الفعال



2. نظام "(مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)" الخاص بمتابعة تحقيق الأهداف السنوية. (انظر في الباب الثالث من هذا الدليل)

مادة (3)

نظام الإدارة بالأهداف - (MBO) Management by Objectives

ولتحقيق ما سبق شرحه وحتى تتأكد الوزارة من تحقيق جميع الأهداف السنوية والخمسية والاستراتيجية، فقد تقرر العمل بالأنظمة التالية:

3.1 الإدارة بالأهداف:

هو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يتم فيه تحديد أهداف لفترة زمنية لكل مسؤول في الوزارة على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها لتحقيق الأهداف العامة للوزارة، وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف وتحليلها لتقييم أداء المسؤولين والموظفين، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وصولاً للأهداف المتفق عليها، ولا يتأتى ذلك إلا إذا تأصل العمل الجماعي في الوزارة بروح الفريق الواحد.

3.2 مضمون نظام الإدارة بالأهداف (MBO)

1. وضع أهداف لكل وظيفة إشرافية وقيادية في الهيكل التنظيمي.
2. إيقاظ المصلحة لدى موظفي الوزارة لتحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة.
3. يعتمد النظام بصورة أساسية على الأداء والنتائج.
4. المساهمة في تحديد نظام للتقييمات والمكافآت على أساس موضوعي.
5. المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
6. قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر عن طريق المتابعة الدورية (أسبوعية، شهرية، ربع سنوية).

3.3 فوائد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف (MBO)

1. تمكين الوزارة بمختلف قطاعاتها من تحقيق الأهداف المرجوة من خلال إنجاز المشاريع في الوقت المحدد بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
2. تفادي المشاكل المتكررة مثل تدني نسب الإنجاز.
3. تحسين الجودة في المشاريع المختلفة.
4. الوصول إلى رضا مستخدمي خدمات ومشاريع الوزارة المختلفة (طرق، جسور، مباني، خدمات الصيانة المختلفة، ... إلخ).
5. التقليل من فرص الفشل في إنجاز الأهداف.
6. تنمية القدرة التخطيطية لدى الموظفين نحو تحقيق الأهداف.
7. تحسين الرقابة لتفادي التأخير في إنجاز وتسليم المشاريع في مواعيدها المحددة.
8. خلق الحوافز والمنافسة لدى الموظفين لتحقيق الأهداف.
9. سهولة تمييز المشاكل وتحديدها من خلال عقد الاجتماعات الدورية للمتابعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس.
10. تحسين أداء الإدارة من خلال التزام المسؤول بتحقيق الأهداف.
11. تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم دون هدف مشترك والذي يجعل التعاون طواعية وعن رغبة.
12. تقليل حدوث المشاكل والتوتر والخلافات.

مادة (1)

التخطيط المتكامل الفعال - Effective Integrated Planning

تعريف التخطيط الفعال:

هو مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى أن يكون التخطيط هو المحرك الأساسي للوزارة بغرض تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة.

متطلبات التخطيط الفعال:

- ولكي يكون التخطيط هو المحرك الأساسي في الوزارة يجب مراعاة ما يلي:
- وضع الإطار العام لأهداف الوزارة وخطتها الخمسية والخطط السنوية المنبثقة منها.
- متابعة أداء العاملين في الوزارة من خلال تطبيق نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس وتقييم أدائهم.

التكامل:

حتى يكون التخطيط الفعال هو المحرك الأساسي يجب أن يحقق التكامل (Integration) بين مايلي:

1. الخطة الاستراتيجية 2035.
 2. الخطط الخمسية والتشغيلية السنوية المنبثقة منها.
 3. الميزانية السنوية والخمسية.
 4. متابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف.
- وكذلك يجب أن يكون هناك تكامل بين الأقسام والإدارات والقطاعات في الوزارة والجهات الخارجية ذات العلاقة بتحقيق أهداف الوزارة، إذ إنه دون ذلك التكامل يكون من المستحيل تحقيق أي هدف.

مادة (2)

الإطار العام

هي منهجية جديدة لوزارة الأشغال العامة تساعد الوزارة في:

1. وضع خطة خمسية لخطة 2035، والمقصود بها جملة الأهداف في كل القطاعات.
2. وضع خطة مالية خمسية وربطها لتحقيق الخطة الخمسية المذكورة أعلاه.
3. وضع خطة سنوية تشغيلية، والمقصود بها جملة الأهداف في كل القطاعات مرتبطة بالخطة الاستراتيجية 2035.
4. وضع خطة مالية سنوية وربطها لتحقيق الأهداف السنوية المذكورة أعلاه.

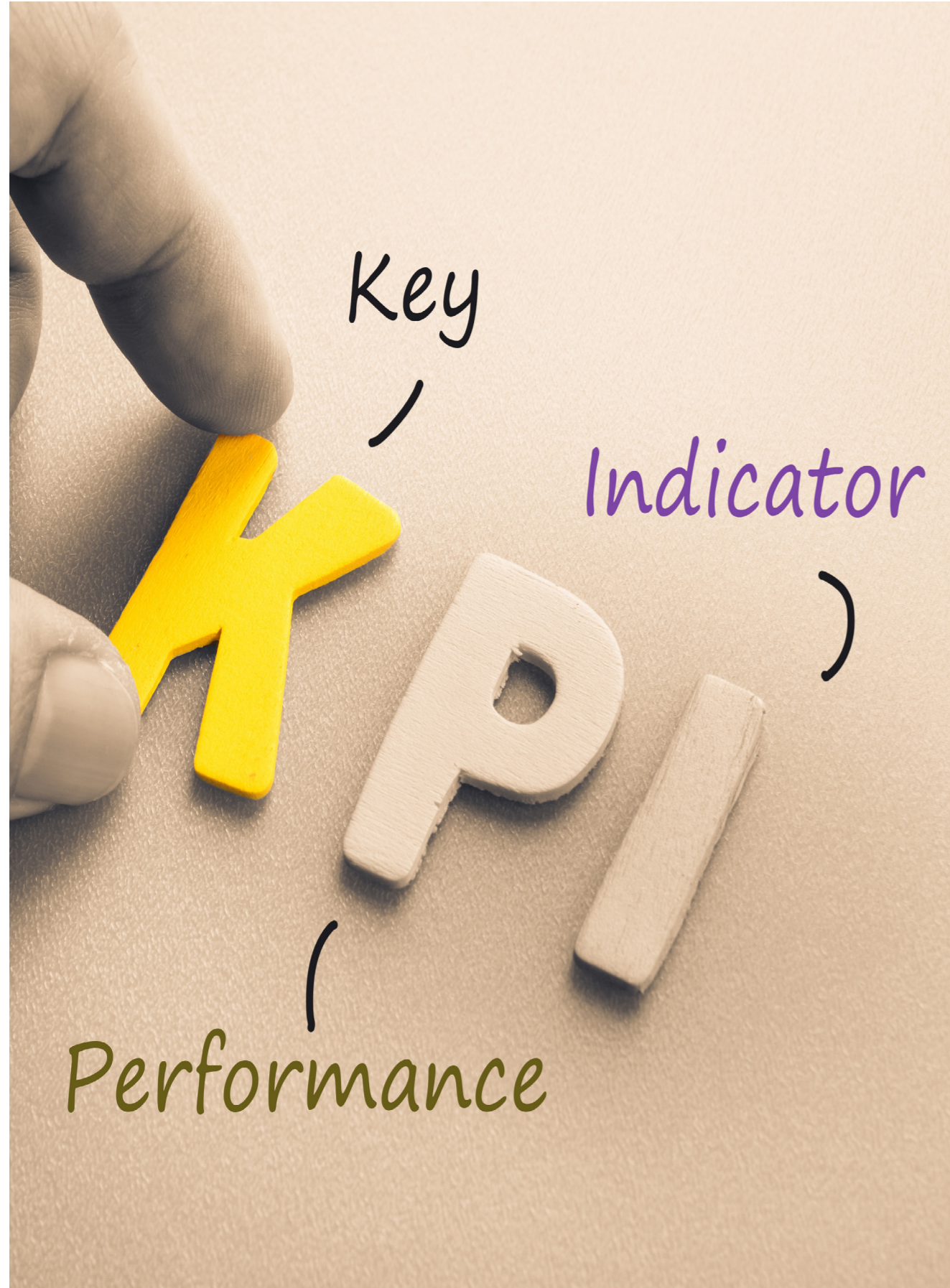
وتتيح هذه المنهجية لوزارة الأشغال العامة ما يلي:

1. تحديد الأهداف.
2. إنشاء خطط تسترشد بهذه الأهداف.
3. مراقبة النتائج لتحقيق الأهداف.
4. تحديث الخطط بسرعة مع تغيير الظروف على أرض الواقع.

الأنظمة:

ولتحقيق ما سبق شرحه وحتى تتأكد الوزارة من تحقيق جميع الأهداف السنوية والخمسية والاستراتيجية، فقد تقرر العمل بالأنظمة التالية:

1. نظام "الإدارة بالأهداف (MBO)".



3.4 قيم نظام الإدارة بالأهداف (MBO):

1. المشاركة: وتتمثل في ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف الوزارة أثناء صياغتها وتحليلها، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع مستوى الأداء والإنجاز.
2. الالتزام: وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند الموظفين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.
3. تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.
4. رفع الروح المعنوية: إذ إنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفعاً من قيمة الموظف، مما يساعد على رفع درجة رضا الموظفين وروحهم المعنوية.

3.5 شروط نجاح نظام الإدارة بالأهداف (MBO):

1. إنشاء وحدة تنظيمية للتخطيط والمتابعة في جميع قطاعات الوزارة.
2. أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية وواضحة ذات صلة، ومحددة بمواعيد إنجازها.
3. التكامل والتنسيق بين الأقسام والإدارات والقطاعات وقت إعداد الأهداف لضمان التعاون بينهم.
4. دعم الإدارة العليا ومشاركتها.
5. المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات.
6. التدريب المستمر.
7. المرونة والتكيف حسب الظروف المتغيرة.
8. الرغبة في التغيير.

3.6 الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام الإدارة بالأهداف (MBO):

1. إهمال دور التخطيط.
 2. الاستهانة في اختيار الأهداف أو في وصفها.
 3. فقدان الالتزام.
 4. التطبيق السيئ للنظام.
 5. فقدان التدريب.
 6. فقدان المتابعة.
 7. الخلافات الداخلية بين المسؤولين (رؤساء الأقسام، المدراء، الوكلاء).
- نظام الإدارة بالأهداف MBO مع نظام متابعة قياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPI - الذي سيتم شرحه لاحقاً - هو منهج وزارة الأشغال العامة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

الباب الثاني



إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

- الرؤية وخطة التنمية
- خطط الوزارة الاستراتيجية
- الخطط التشغيلية



منهج تحقيق رؤية 2035

مادة (1)

الخطة التنفيذية لتحقيق رؤية "كويت جديدة":

لتحقيق أي رؤية مستقبلية يجب أن تترجم هذه الرؤية إلى خطة استراتيجية كاملة المعالم، ونحن في دولة الكويت قد تم رسم مستقبل الكويت من خلال خطة استراتيجية للدولة كاملة المعالم، وتمتد حتى عام 2035 وقد أعطيت اسم "كويت جديدة".

وجاء ارتباط وزارة الأشغال العامة برؤية "كويت جديدة" من كون وزارة الأشغال العامة لها اختصاص واضح ومحدد بتنفيذ مشاريع مختلفة في الدولة، وهذه المشاريع مرتبطة بتحقيق رؤية دولة الكويت في استراتيجية 2035. فكان لزاماً على وزارة الأشغال العامة رسم خطة استراتيجية خاصة بالوزارة ومنبثقة من خطة ورؤية الدولة "كويت جديدة".

مادة (2)

خطوات تحقيق وتنفيذ رؤية "كويت جديدة" المتعلقة بخطة استراتيجية وزارة الأشغال العامة:

1. دراسة وفهم خطة دولة الكويت الاستراتيجية 2035 "كويت جديدة".
2. وضع خطة استراتيجية لوزارة الأشغال العامة منبثقة من خطة دولة الكويت الاستراتيجية 2035 "كويت جديدة".
3. وضع خطة خمسية لوزارة الأشغال العامة.
4. تحديد العقود المطلوبة لتحقيق الخطة الخمسية والمستهدفات الكمية والنوعية.
5. تقدير الميزانيات المطلوبة للخطة الخمسية للوزارة والسنة المالية القادمة.
6. وضع خطة تشغيلية سنوية للوزارة وتحديد الأهداف.
7. اعتماد نظام لقياس الأداء من خلال مؤشرات محددة (KPI system) وذلك للتأكد من تحقيق الأهداف التشغيلية السنوية.
8. تقييم أداء الوزارة في نهاية السنة، وإصدار توصيات للخطة التشغيلية السنوية القادمة.

مادة (3)

خطة دولة الكويت الاستراتيجية 2035 "كويت جديدة" "رؤية" "كويت جديدة" 2035 هي:

تحويل دولة الكويت إلى مركز مالي وتجاري جاذب للاستثمار، يقوم فيه القطاع الخاص بقيادة النشاط الاقتصادي، وتشجع فيه روح المنافسة وترفع كفاءة الإنتاج في ظل جهاز دولة مؤسسي داعم، وترسخ القيم وتحافظ على الهوية الاجتماعية وتحقق التنمية البشرية والتنمية المتوازنة، وتوفر بنية أساسية ملائمة وتشريعات متطورة وبيئة أعمال مشجعة.

توجهات الرؤية:

1. مشاركة المواطن واحترام القوانين.
2. حكومة فاعلة.
3. اقتصاد مزدهر ومستدام.
4. دولة مزدهرة.
5. مكانة عالمية متميزة.

وتقوم رؤية "كويت جديدة" على سبعة ركائز، وهي:

1. **مكانة دولية متميزة:** تعزيز مكانة دولة الكويت إقليمياً وعالمياً في المجالات الدبلوماسية والتبادل التجاري والثقافي وفي العمل الخيري.
2. **بنية تحتية متطورة:** تطوير وتحديث البنية التحتية للبلاد لتحسين جودة المعيشة لجميع المواطنين.
3. **رأس مال بشري إبداعي:** إصلاح نظام التعليم لإعداد الشباب بصورة أفضل ليصبحوا أعضاء يتمتعون بقدرات تنافسية وإنتاجية لقوة العمل الوطنية.
4. **إدارة حكومية فاعلة:** إصلاح الممارسات الإدارية والبيروقراطية لتعزيز معايير الشفافية والمساءلة الرقابية وفاعلية الجهاز الحكومي.
5. **رعاية صحية عالية الجودة:** تحسين جودة الخدمة في نظام الرعاية الصحية العامة وتطوير القدرات الوطنية بتكلفة معقولة.
6. **اقتصاد متنوع مستدام:** تطوير اقتصاد مزدهر ومتنوع للحد من اعتماد الدولة الرئيسي على العائدات من صادرات النفط.
7. **بيئة معيشية مستدامة:** ضمان توافر وحدات سكنية من خلال توفير الموارد والخطط السليمة بيئياً بزيادة نسبة الطاقة المتجددة.



الخطة الاستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035 المنبثقة من خطة "كويت جديدة" :

أطلقت وزارة الأشغال العامة خطة استراتيجية تمتد منذ عام إقرارها حتى عام 2035، وهي منبثقة من رؤية الدولة، وتدعم برامج الخطط التنموية المستقبلية وتواكبها خلال الـ 25 عاماً المقبلة.
الرؤية: نهضة وريادة عمرانية مستدامة.

الرسالة: وزارة الأشغال العامة بدولة الكويت تقدم بنية تحتية ومباني، عامة متطورة وفق أعلى المعايير بخبرات محلية وعالمية محترفة.

الأهداف الاستراتيجية:

1. منشآت متميزة للجهات الحكومية تساهم في جعل دولة الكويت مركزاً مالياً وتجارياً جذاباً للاستثمار.
2. بنية تحتية صحية وطرق آمنة ومباني مستدامة صديقة للبيئة وفق المعايير العالمية.
3. تعزيز الكفاءة الاقتصادية للمشاريع المنفذة، وتفعيل الشراكة الإيجابية مع القطاع الخاص.
4. تأهيل الكوادر البشرية وتطوير النظم المعلوماتية بشكل مستمر.
5. اتباع أفضل السبل لدعم الجهات والأفراد، وتقديم الخدمة بأفضل صورة.

القيم:

1. **العمل الجماعي:** ونعني به العمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات والمعارف بين الأعضاء.
2. **الإبداع:** ونعني به المبادرة إلى تطوير العمل بطرق وأساليب مبتكرة لإنجازه بجودة عالية.
3. **الشفافية:** ونعني به توفير كافة المعلومات اللازمة المحققة للعدالة في جميع التعاملات.
4. **الإتقان:** ونعني به إنجاز العمل بالدقة والسرعة المطلوبة مع الالتزام بالضوابط المهنية.
5. **الانتماء:** ونعني به الشعور بالمسؤولية التابع من الولاء للوزارة للارتقاء بالأداء.
6. **التميز:** أي أن نكون الأفضل أداءً مقارنة بالجهات المناظرة لنا داخل الدولة أو خارجها.
7. **التواصل:** ونعني به التنسيق الفعال بين القيادات والأفراد بما يحقق الشراكة بين وحدات العمل من داخل وخارج الوزارة من جهة، ومع الجمهور العام من جهة أخرى.

درجة ثبات (الرؤية - الرسالة - الأهداف الاستراتيجية - القيم)

(Sustainability (Vision - Mission - Values - Strategic Goals

لا يسمح بإجراء أية تعديلات مقترحة على المكونات الأساسية لاستراتيجية 2035 "الرؤية" أو "الرسالة" أو "الأهداف الاستراتيجية" أو "القيم" إلا مع نهاية الخطة الاستراتيجية الخمسية بعد إجراء التقييم الكلي، وفي حالة تطلب الأمر تعديلاً ما، فإنه يجب أن تعرض التعديلات الناشئة على لجنة التخطيط، بناءً على عرض السيد وكيل الوزارة من خلال تقرير رفعه إليه إدارة التخطيط، ولا يصبح التغيير نافذاً إلا بعد اعتماده كتابياً من قبل معالي الوزير.

الخطط الخمسية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035 (خطة متوسطة المدى):

5.1 الخطة الخمسية:

عبارة عن خطة متوسطة المدى للخطة الاستراتيجية، وتحتوي جميع مكونات وأهداف الخطة الاستراتيجية وتكون الأهداف المرسومة في الخطة الخمسية في كل قطاع عبارة عن أهداف مرحلية (متوسطة المدى) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة (طويلة المدى).

تقوم الوزارة بتقسيم الخطة الاستراتيجية 2035 إلى ثلاث خطط مرحلية مدة كل منها خمس سنوات تتوزع مددها على النحو التالي:

1. الخطة الخمسية 2025: [(2021/2020) - (2025/2024)].
2. الخطة الخمسية 2030: [(2026/2025) - (2030/2029)].
3. الخطة الخمسية 2035: [(2031/2030) - (2035/2034)].

وهي بهذا تتواءم مع سنوات الخطط الخمسية للخطة الإنمائية لدولة الكويت 2035. تقوم الوزارة بإعداد الخطة الخمسية الأولى فقط بغرض تحقيقها، وأما الخطة الخمسية الثانية والثالثة فتترك حتى الانتهاء من تنفيذ الخطة الأولى وتقييم النتائج.

5.2 إعداد الخطة الاستراتيجية الخمسية: Preparing of the Strategic Plan

يتم إعداد الخطة الخمسية بالوزارة من قبل القطاعات بكامل مكوناتها التي سيتم شرحها لاحقاً، وتقوم الإدارات والأقسام بترجمتها حسب اختصاصاتها وتحديد خطة خمسية للعقود والاتفاقيات المطلوبة خلال السنوات الخمس القادمة (الخطة الخمسية للعقود والاتفاقيات). وتكون خطوات العمل كما يلي:

1. تراجع استمارة الخطة الاستراتيجية الخمسية لكل قطاع من قبل إدارة التخطيط، ويحق لها طلب التعديل، ويتم مناقشة التعديلات المطلوبة وتوضيحها للقطاع المعني (إن وجد ملاحظات)، ثم تعتمد من قبل إدارة التخطيط، وترفع بصيغتها النهائية لوكيل الوزارة للمناقشة وتحديد المستهدفات الكمية والنوعية.
2. تعتمد الخطة الاستراتيجية الخمسية من قبل وكيل الوزارة قبل شهر من بداية السنة الأولى من الخطة الاستراتيجية الخمسية.
3. تقوم إدارة التخطيط بدورها بالتواصل مع كافة القطاعات بالوزارة، للاطلاع على النسخة النهائية من الخطط الاستراتيجية الخمسية المعتمدة من قبل وكيل الوزارة.
4. بعد اعتماد الخطة الخمسية يتم البدء من بداية السنة المالية الأولى منها برصد ما تم تحقيقه من المخطط.

5.3 متابعة الخطة الاستراتيجية الخمسية:

1. ترسل استمارات بيانات متابعة الخطة الاستراتيجية الخمسية معتمدة بصفة دورية شهرية إلى قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط).
2. يعرض قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) مؤشرات أداء الخطط الخمسية في اجتماع المتابعة ربع السنوي QPR، وتناقش الفجوات بين المخطط والفعلي والمعوقات (إن وجد)، وتقدم الحلول المناسبة.

3. بعد انتهاء كل خطة خمسية يتم بيان ما تم تحقيقه من المستهدفات الكمية والنوعية من قبل قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط)، وترفع إلى وكيل الوزارة للمناقشة مع القطاعات.
4. تقييم الخطط الخمسية للقطاعات من قبل إدارة التخطيط، وترفع النتائج لوكيل الوزارة للاعتماد.

5.4 مكونات الخطة الاستراتيجية الخمسية:

Components of the Strategic Plan

تتكون الخطة الاستراتيجية الخمسية من العناصر العشرة التالية:

1. رؤية الوزارة.
2. رسالة الوزارة.
3. قيم الوزارة.
4. المجالات والأهداف الاستراتيجية.
5. مبادرات تنفيذ الأهداف ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs).
6. الهيكل التنظيمي للوزارة وعلاقته بالخطة الاستراتيجية 2035.
7. تشخيص الوضع الراهن للوزارة.
8. الخطط التشغيلية (السنوية) المنطلقة من الخطة الاستراتيجية الخمسية.
9. دليل التنفيذ والتقييم.
10. السيناريوهات البديلة.

وتصدر هذه المكونات في وثيقة خاصة تسمى وثيقة الخطة الاستراتيجية الخمسية للوزارة.

وقد تم توضيح إجراءات كيفية التعامل مع (الرؤية - الرسالة - الأهداف الإستراتيجية - القيم)، وفيما يلي توضيح إجرائي لكيفية التعامل مع المكونات المتبقية عند التنفيذ.



ومن أهم معايير تقييم نتائج تشخيص الوضع الراهن للوزارة ما يلي:

1. **المعيار الأول:** مدى انعكاس نتائج التشخيص على أهداف الخطة الخمسية.
2. **المعيار الثاني:** قياس الفجوة بين النتائج وبين مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs).

5.7 السيناريوهات البديلة **Alternative Scenarios:**

انطلاقاً من أنه عادة لا يُكتَب للخطط الاستراتيجية النجاح على النحو الذي خطط له، ونظراً لما يمكن أن يصيب أي خطة من حيود عن بعض أهدافها، فإنه يجب أن يتم التفكير في "سيناريوهات" بديلة يُلجأ إليها حال فشل الخطة الاستراتيجية.



5.5 الهيكل التنظيمي للوزارة وعلاقته بالخطط الاستراتيجية 2035

The Relationship Between Organizational Structure of the Ministry and the 2035 Strategic Plan

يُصاحب كل خطة استراتيجية والخطط الخمسية المنبثقة منها هيكل تنظيمي يتمثل مبدئياً في الخريطة التنظيمية المعتمدة في وثيقة الخطة. ويجب أن يصحب هذه الخريطة دليل تنظيمي يشتمل - دون أن يقتصر على - ما يلي:

- اختصاصات الوحدات المذكورة في الهيكل إلى مستوى رئاسة قسم.
- الوصف الوظيفي لكل وظيفة حالية أو مستحدثة من وحدات الهيكل المختلفة.
- أدلة إجراءات العمل للوحدات المذكورة في الهيكل (حالية أو مستحدثة).

مع ضرورة إعادة تسكين المسؤولين والأفراد على هذه الوحدات بما يتناسب مع اختصاصات كل وحدة من جانب وقدرات هؤلاء الأفراد من جانب آخر.

إن أي تعديل مقترح على الهيكل التنظيمي ينبغي ألا يغفل عن المعايير التالية:

1. ألا يتعارض أي تعديل في الهيكل مع الخطة الاستراتيجية للوزارة 2035.
2. ألا يتعارض أي تعديل مقترح مع طموحات أو توجيهات الإدارة العليا.
3. أن توجد مبررات كافية للتعديل المقترح تقدمها الوحدة أو الجهة طالبة التعديل كتابة.
4. أن يعزز التعديل المقترح من دور الوحدة الإدارية في أداء المهام والواجبات المناطة بها.
5. ألا يكون التعديل المقترح ذا كلفة مالية باهظة يصعب تبريرها.
6. أن يحصل التعديل المقترح على موافقة أي جهة حكومية أخرى ذات علاقة.

ويتم تكليف الوحدة المختصة بشؤون الهيكل التنظيمي داخل الوزارة بالتنسيق ومتابعة تطبيق المعايير أعلاه، مع التأكد من تطابق الهيكل التنظيمي الحالي مع ما أفرزته أو تفرزه الخطة الاستراتيجية من قطاعات، وأهداف استراتيجية وخطط تشغيلية سنوية، ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs).

5.6 تشخيص الوضع الراهن للوزارة

Diagnose of the Current Situation in the Ministry

تتلخص هذه المادة في أهمية أن يتم تشخيص واقع الوزارة من خلال مجموعة أدوات وآليات متعددة تتعاضد فيما بينها لتصف واقع الوزارة بصورة أدق من حيث إمكاناتها وقدراتها والعقبات المحيطة بها، والفرص المتاحة لها.

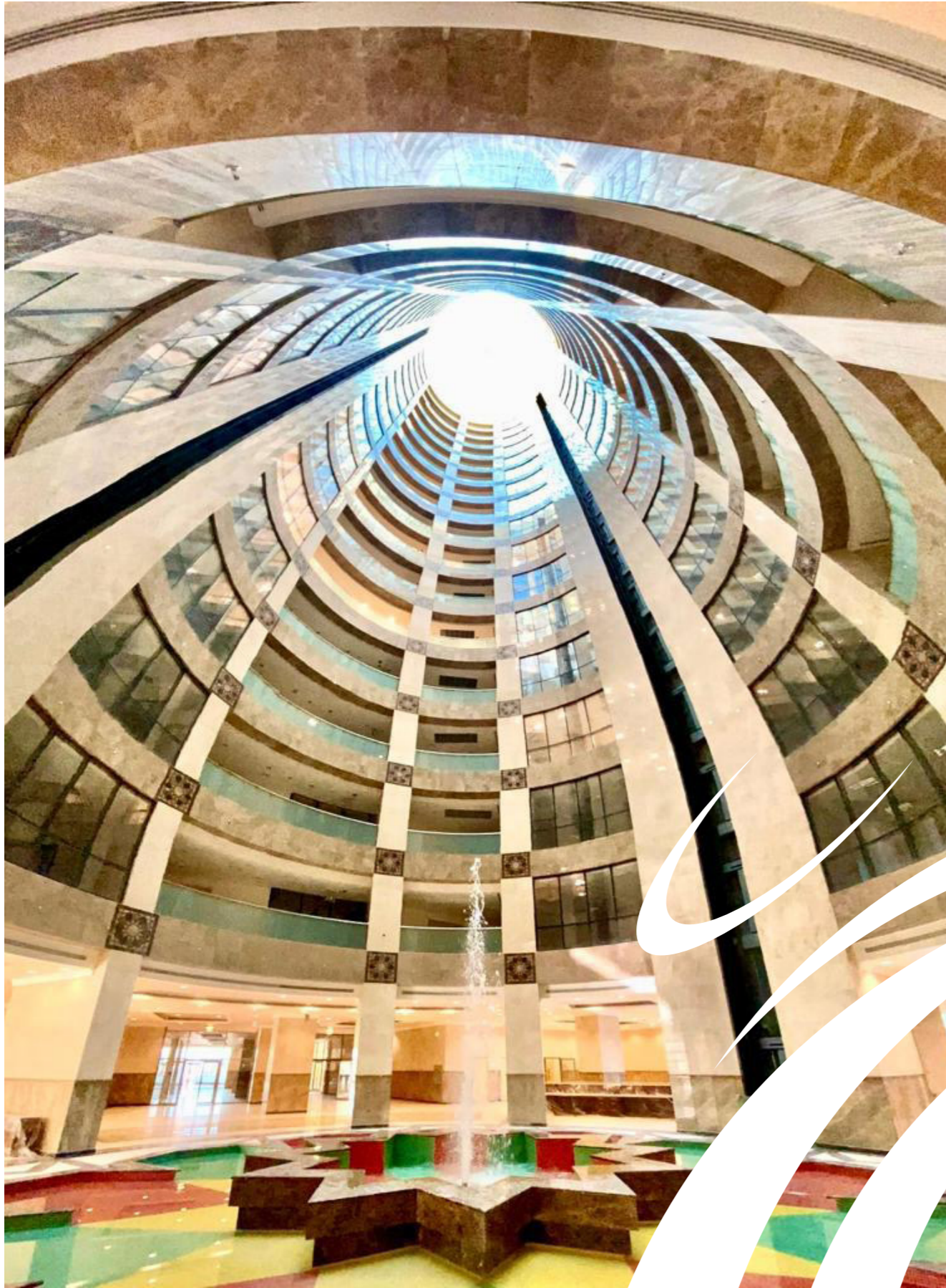
وهذه الآليات يتطلب استخدامها لتشخيص واقع الوزارة على فترات متباعدة خلال فترة الخطة الخمسية الأولى، مع إمكانية تكرار تطبيق هذه الآليات دورياً خلال سنوات كل خطة خمسية تالية، ومن هذه الآليات أداة التحليل الرباعي (SWOT)، كما يُقترح أيضاً، خلال الخطة الخمسية الأولى ((2021/2020) - (2025/2024)) أن يتم تحديث نتائج أداة (SWOT) التي تم استخدامها سابقاً في تشخيص واقع الوزارة، على أن يتم عرض نتائج هذا التحديث المسمى (New-SWOT) على لجنة التخطيط من قبل قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) في موعد يتم الاتفاق عليه بين الطرفين.

الخطة الخمسية للعقود والاتفاقيات بالوزارة:

5.1 الخطة الاستراتيجية الخمسية:

بعد وضع الخطة الاستراتيجية الخمسية الأولى للقطاعات، تقوم الوحدات التنظيمية الأخرى (الإدارات والمراقبات والأقسام) بوضع خطة خمسية خاصة بها، مرتبطة بتحقيق أهداف القطاع. يتم بعدها تحديد جميع العقود والاتفاقيات المطلوبة لتحقيق الأهداف المختلفة (إنشاء/ استشارة/ إشراف/ تشغيل/ صيانة/ خدمة... إلخ)، يتم حساب التكلفة التقديرية لكل عقد واتفاقية مع تقدير المدة الزمنية لكل منهم وتاريخ بداية ونهاية كل عقد واتفاقية خلال الخطة الاستراتيجية الخمسية.

وبهذه الطريقة يسهل حساب الميزانية التقديرية الخاصة بالعقود والاتفاقيات خلال كل سنة من الخطة الاستراتيجية الخمسية. ولتسهيل تحضير الخطة الاستراتيجية الخمسية للعقود والاتفاقيات في الإدارات المختلفة بالوزارة فقد تم إعداد واعتماد النموذج التالي (الخطة الاستراتيجية الخمسية للعقود والاتفاقيات)، والمطلوب من جميع الوحدات التنظيمية الالتزام بالنموذج.



مادة (7)

تقدير واعتماد برنامج الميزانية للخطة الاستراتيجية الخمسية والسنة المالية القادمة:

بعد ملء النموذج الخاص بالعقود والاتفاقيات يتضح للوزارة الميزانية التقديرية المطلوبة للخطة الخمسية، وكذلك الميزانية التقديرية لكل سنة تشغيلية قادمة، بعدها يتم مناقشة الميزانية المطلوبة مع الإدارة المالية للتأكد من واقعيته وتماسيها مع قوانين وزارة المالية.

وبناء عليه تقوم القطاعات المختلفة بالوزارة بالتنسيق مع وزارة المالية من خلال محاضر اجتماع تنسيقية مع المسؤولين في وزارة المالية بعرض ومناقشة الخطه الخمسية وبرنامج الميزانية بغرض اعتماد البرنامج من وزارة المالية ليكون أساس التخطيط والعمل في الخطه الخمسية.

مادة (8)

وضع خطة سنوية للوزارة وتحديد الأهداف:

بعد الانتهاء من إعداد الخطه الاستراتيجية الخمسية للوزارة في جميع القطاعات واعتماد برنامج الميزانية للسنة التشغيلية، تقوم جميع الوحدات التنظيمية بالوزارة (قطاع/ إدارة/ مراقبة/ قسم) بإعداد الخطه السنوية التشغيلية الخاصة بها، وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وتشمل كافة القطاعات بالوزارة (الفنية والإدارية) من خلال استيفاء نموذج استمارة الخطه التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) الذي تم اعتماده في لجنة التخطيط وتعميمه بالوزارة.

(انظر في الباب الثالث من هذا الدليل)

مادة (9)

متابعة أداء الوزارة:

اعتمدت الوزارة العمل بنظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPI system) بغرض التأكد من تحقيق جميع الأهداف المرسومة .
والغرض من إعداد هذا الدليل هو توضيح هذا النظام.

مادة (10)

تقييم أداء الوزارة في نهاية السنة:

يتم تقييم أداء الوزارة نهاية كل سنة من خلال مراجعة الأهداف التي تم تحقيقها في مختلف الوحدات التنظيمية (قطاع/ إدارة/ مراقبة/ قسم) وتحليل النتائج وإصدار توصيات بغرض التأكد من تحقيق جميع الأهداف في السنة القادمة.

الباب الثالث



نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية

KPI (Key Performance
Indicators)



مادة (1)

نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) (Key Performance Indicators)

الإطار العام:

نظام يقيس أداء كل مسؤول وتأثيره على أداء الوزارة من خلال نظام يسمى "مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)".

1.1 نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs):

1. يلتزم الموظفون بوضع مجموعة من الأهداف التشغيلية في المجالات المحددة للوزارة.
2. يجب أن تكون الأهداف محددة، وواقعية، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها خلال السنة المالية.
3. تحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) لكل هدف تشغيلي.
4. يتضمن النظام برنامج متابعة دورياً خلال السنة.

1.2 المكونات الأساسية لنظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs):

1. حماية نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (Security).
2. تحديد المهام والمسؤوليات في نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (Roles and Responsibilities) (KPIs).
3. اعتماد استمارة الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs Form).
4. إعداد الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (Plan Preparation) (KPIs).
5. تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية ورصد الأداء.
6. متابعة الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (Follow Up) (KPIs).
7. تقييم وتقويم الأداء.
8. وتستكمل مواد الباب الثالث من هذا الدليل لتوضح المكونات الأساسية لنظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) أعلاه ... وذلك على النحو التالي:

مادة (2)

حماية نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية Security (KPIs) :

بصدور القرار الوزاري رقم (36) لسنة 2020 المبين أدناه، الخاص بشأن تطبيق نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)، فقد تم تحصين هذا النظام، وأصبح لزاماً على كافة قطاعات الوزارة تطبيقه والعمل بما جاء به وبكافة الوحدات التنظيمية، ولا يجوز تغييره إلا بعد عرض الموضوع من قبل وكيل الوزارة على لجنة التخطيط، وصدور قرار وزاري بذلك.



وزارة الأشغال العامة
Ministry Of Public Works
مكتب الوزير
MINISTER'S OFFICE

المرجع: ٢٦ / ١٩١ - ١٤
التاريخ: ٢٠٢٠ / ٩ / ١٣

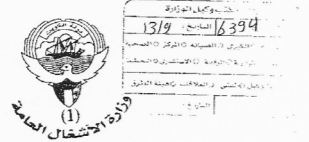
مادة ثالثة: تلتزم كافة قطاعات الوزارة بجمع وحداتها التنظيمية بالقرارد الرئيسية لإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية السنوية الواردة في الدليل التنفيذي للخطط الاستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035 ونظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs).

مادة رابعة: يلتزم قياديو الوزارة وإشرافيتها بتنفيذ الأهداف الواردة بالخطط التشغيلية السنوية وتحقيق مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs).

مادة خامسة: لا يجوز إجراء أي تعديل على مواد الدليل التنفيذي للخطط الاستراتيجية إلا بعد مرور سنة مالية كاملة، وبناء على النظم واللوائح المنظمة لذلك في الدليل، ويتولى وكيل الوزارة إصدار القرارات الإدارية الخاصة بذلك.

مادة سادسة: على جميع الجهات المختصة تنفيذ هذا القرار والعمل بموجبه اعتباراً من تاريخ صدوره.

د. رنا عبدالله عبدالرحمن الفارس
وزير الأشغال العامة
ووزير دولة لشؤون الإسكان



ص.ب. ٨١، الكويت - الصفاة ١٣٠١ - تلفون: ٢٤٣١٧٥٠ - فاكس: ٢٤٣٨٥٠٢٣ - برقا: الأشغال - الكويت



وزارة الأشغال العامة
Ministry Of Public Works
مكتب الوزير
MINISTER'S OFFICE

المرجع: ٢٦ / ١٩١ - ١٤
التاريخ: ٢٠٢٠ / ٩ / ١٣

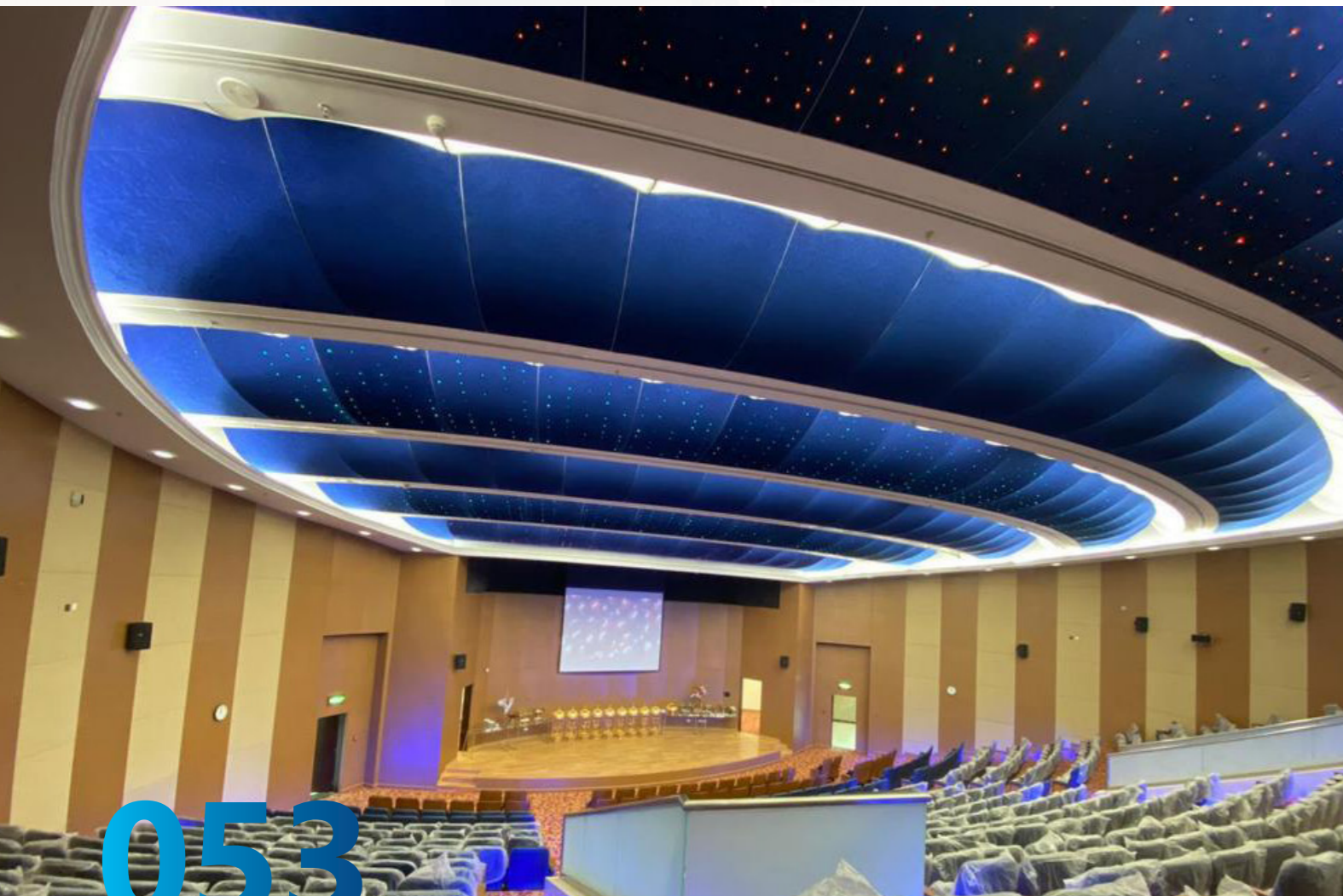
قرار وزاري رقم (٣٦) لسنة 2020
بشأن تطبيق نظام مؤشرات قياس الأداء KPI

- وزير الأشغال العامة ووزير دولة لشؤون الإسكان:
- بعد الإطلاع على المرسوم بالقانون رقم 15 لسنة 1979 في شأن الخدمة المدنية والقوانين المتعلقة له،
 - وعلى المرسوم الأميري الصادر بتاريخ 1979/1/7 في شأن وزارة الأشغال العامة وتحتويته،
 - وعلى المرسوم الصادر في 4 أبريل 1979 في شأن نظام الخدمة المدنية والمراسيم المتعلقة له،
 - وبناء على ما تم مناقشته واعتماده في لجنة التخطيط بأجتماعها رقم (4) لسنة 2020 والصدخ بتاريخ
 - وبعد عرض وكيل الوزارة.
 - وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة ومصلحة العمل.

قـــــــــــــــــرر

مادة أولى: يطبق في وزارة الأشغال العامة ' نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) ' يشرف على أعماله وكيل الوزارة، ويتابع تنفيذه قطاع التخطيط والتنمية وفقاً للدليل التنفيذي المنظم له.

مادة ثالثة: تقوم كافة قطاعات الوزارة بجمع وحداتها التنظيمية بإعداد الخطة السنوية التشغيلية للخطط الاستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035 وتحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs).



المهام والمسؤوليات في نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) Role and Responsibility:**3.1 مسؤولية وكيل الوزارة:**

1. تحسين الأداء العام للوزارة من خلال تطبيق العمل بنظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs).
2. متابعة تطبيق الوكلاء المساعدين لنظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية بصفة دورية خلال السنة المالية.
3. اعتماد الخطة الخمسية والخطة التشغيلية السنوية للوزارة.
4. اعتماد النتائج السنوية (الدورية) النهائية لنظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية للوزارة.

3.2 مسؤولية الوكلاء المساعدين في القطاعات:

يكون الوكيل المساعد في كل قطاع هو المسؤول عن متابعة كل ما يتعلق بـ (KPIs) لكافة الوحدات التنظيمية التابعة للقطاعات ويتضمن على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. يقوم الوكيل المساعد في القطاعات التي لا تضم في هيكلها مكاتب للتخطيط والمتابعة بإسناد مسؤولية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة لإحدى الإدارات في القطاع، وتراعي في ذلك مسؤولية مكاتب التخطيط والمتابعة المبينة لاحقاً، وذلك إلى أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية للتخطيط والمتابعة في جميع قطاعات الوزارة.
2. تحديد المجالات في استمارة (KPIs) قبل بداية كل سنة مالية بالتنسيق مع وكيل الوزارة.
3. تحديد الأهداف التشغيلية السنوية بالتنسيق مع قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط).
4. الإشراف على حسن تعبئة الاستمارات الخاصة بالوحدات التنظيمية التابعة للقطاع، أو لأي وظيفة يرى الوكيل المساعد تكليفها بهذا الشأن وتحقق مصلحة للعمل.
5. التنسيق مع قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) لمعرفة نسبة إنجاز القطاع من الخطة السنوية، وتقديم المبررات التي حالت دون تحقيق الأهداف أو المؤشرات (إن وجد).
6. عقد اجتماعات دورية (أسبوعية / شهرية) بغرض التعرف على مشاكل القطاع وحلها وتذليلها أولاً بأول.
7. عقد اجتماعات المتابعة ربع السنوية QPR المتعلقة بمراجعة الخطة السنوية بشكل دوري كل 3 شهور، ورفع نسخة من محاضر الاجتماع إلى وكيل الوزارة.
8. التأكيد خلال الاجتماعات الدورية على ضرورة تحقيق التكامل مع قطاعات الوزارة الأخرى من جانب، ومع الجهات الخارجية من جانب آخر.
9. الحرص على تعزيز ونشر ثقافة "العمل بروح الفريق الواحد"، وترسيخ ذلك بين الموظفين بصفة مستمرة بما يحقق الوصول إلى أفضل النتائج من (KPIs).

3.3 مسؤولية الوكيل المساعد لقطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط):

يعد قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) هو المسؤول الرئيسي عن تنسيق كل ما يتعلق بإعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية، والخطط الخمسية المنبثقة منها، والخطط التشغيلية السنوية التابعة لها، ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) المنطلقة منها، ويتولى كذلك القيام بما يلي:

1. وضع الإطار العام لأهداف وخطة الوزارة الخمسية والخطط التشغيلية السنوية.
2. متابعة أداء الوزارة وتطبيق نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية لتقييم أداء الوزارة.

وتتم متابعة الخطط الاستراتيجية الخمسية والخطط التشغيلية السنوية بشكل دوري من قبل قيادة الوزارة ومسؤولي الوحدات الإدارية المختلفة فيها وإدارة التخطيط المشار إليها أعلاه، كل فيما يخصه، وتتضمن أيضاً مسؤولية الوكيل

المساعد لقطاع التخطيط والتنمية على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. استمرارية تطبيق نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) بالوزارة.
2. التنسيق مع إدارة التطوير الإداري لتقديم التدريب اللازم المتعلق بنشر ثقافة مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) بالوزارة، وذلك بالتنسيق مع جميع القطاعات.
3. مراجعة استمارات مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) المعدة من قبل القطاعات والإدارات والأقسام، واعتمادها قبل بداية السنة المالية.
4. مراجعة وتحليل وتقييم ما تم إنجازه من الخطة التشغيلية السنوية نهاية كل سنة مالية، ومقارنتها بالخطة الاستراتيجية للوزارة وما تم إنجازه من مشاريع الوزارة التنموية.
5. إعداد تقرير متابعة شامل كل (3) شهور حول ما تم تحقيقه من قبل قطاعات الوزارة، وبيح لإدارة التخطيط طلب الوثائق الثبوتية والقيام بإجراء أي زيارة ميدانية إذا دعت الحاجة لذلك.
6. رفع توصية إلى وكيل الوزارة بعد انتهاء السنة المالية متضمنه نسبة ما تم تحقيقه من أهداف من قبل قطاعات الوزارة ووحداتها التنظيمية.
7. المراجعة المستمرة لاستمارة مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)، وتقديم تصورات لتطويرها وتعديل مكوناتها، وذلك بما يتناسب مع الخطط التشغيلية السنوية، وعرضه على السيد وكيل الوزارة للاعتماد.
8. دراسة مستمرة وتشخيص واقع الوزارة وتحليل الفجوات باستخدام الآلية المناسبة (مثل آلية SWOT) على فترات متباعدة خلال كل خطة خمسية، وعرض نتائج الدراسة والتوصيات على (لجنة التخطيط) لاتخاذ اللازم.

3.4 مسؤولية الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية والقانونية:

يقوم الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية والقانونية بمراجعة النظم واللوائح المنظمة للتقييم السنوي للموظفين، بحيث يتم ربطها مع نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) على أن تكون نسبة مكافأة الأعمال الممتازة التي تمنح للموظفين متوافقة مع نسبة إنجازهم في نظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)

3.5 مسؤولية مكاتب التخطيط والمتابعة في القطاعات المختلفة:

تكون مكاتب التخطيط والمتابعة بالقطاعات وحسب توجيهات الوكيل المساعد للقطاع مسؤولة عن متابعة كل ما يتعلق بمؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)، بالقطاع وتتضمن المسؤولية على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. تكون مكاتب التخطيط والمتابعة هي حلقة الوصل بين القطاع وقطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) بالوزارة في كل ما يتعلق بمؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs).
2. التنسيق مع قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) لتعبئة واعتماد استمارة مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) الخاصة بالقطاع بكافة الوحدات التنظيمية.
3. توجيه الوحدات التنظيمية بكيفية تعبئة الاستمارة.
4. التنسيق مع الوكيل المساعد للقطاع في تقديم أي مقترح يتعلق بالاستمارة، مع وضع المبررات اللازمة لذلك.
5. تنظيم وتجهيز وترتيب وإدارة الاجتماعات الدورية ربع السنوية QPR الخاصة بالقطاع، وإعداد محاضر الاجتماع حسب توجيهات الوكيل المساعد.

وتعقد اجتماعات الـ QPR الخاصة بالقطاع على النحو التالي:

المستوى الأول: برئاسة المدير مع رؤساء الأقسام.

المستوى الثاني: برئاسة الوكيل المساعد للقطاع مع المدراء في القطاع.

6. تحديد التدريب المطلوب المتعلق في استمرارية نشر ثقافة مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs)، ورفعها إلى قطاع التخطيط والتنمية.

الاستمارة التالية (مرفق النموذج في الملحق رقم (1)) والمعتمدة من قبل لجنة التخطيط بالوزارة هي الاستمارة المطلوب تعبئتها من قبل الوكلاء المساعدين ومسؤولي الوحدات التنظيمية في القطاع (المدراء/ المراقبين/رؤساء الأقسام) وأي وظيفة يقرر الوكيل المساعد أن يكون لها (KPI) على النحو الذي سنفصله لاحقاً، واعتماده وفقاً للمستويات (توقيع + ختم)، بعد أن يتم استيفاء بيانات الإعداد والمتابعة، والنموذج ملزم لوحدات العمل، ولا يتم تعديله خلال سنة التنفيذ، مع إمكانية مراجعته سنوياً مع نهاية كل سنة مالية ، ولا يكون التعديل نافذاً إلا باعتماد جديد من لجنة التخطيط.



قطاع التخطيط والتنمية

الأهداف التشغيلية:

- تحسين إدارة خدمات وتقنية المعلومات وتقديم الدعم الفني لها.
- ميكنة كافة المراسلات والإجراءات التنظيمية.
- تأهيل الكوادر الوظيفية.
- خدمات مساندة للجهات.

قطاع المركز الحكومي للفحوصات وضبط الجودة والأبحاث

الأهداف التشغيلية:

- خدمات مساندة للأفراد.
- خدمات مساندة للجهات.



قطاع المشاريع الإنشائية

الأهداف التشغيلية:

- مباني حكومية متطورة.
- توليد وحفظ الطاقة المستدامة.

قطاع المشاريع الكبرى

الهدف التشغيلي:

- تطوير المنطقة الشمالية (جزيرة بوبيان) والمنافذ البحرية والجوية.

قطاع الهندسة الصحية

الأهداف التشغيلية:

- الاستدامة في تطوير وتجديد ورفع كفاءة شبكات ومحطات الصرف الصحي.
- الاستفادة القصوى من المياه المعالجة لزيادة الإنتاج بما يتناسب مع الطلب المتزايد.
- حماية البيئة.
- الشراكة مع القطاع الخاص.
- توليد وحفظ الطاقة المستدامة.
- خدمات مساندة للأفراد.
- خدمات مساندة للجهات.

قطاع هندسة الصيانة

الأهداف التشغيلية:

- صيانة الطرق والمباني وشبكات الصرف الصحي والأمطار.
- خدمات مساندة للأفراد.
- خدمات مساندة للجهات.

قطاع الرقابة والتدقيق

الهدف التشغيلي:

- رقابة الأداء والتحسين المستمر.

قطاع الشؤون الإدارية والمالية والقانونية

الهدف التشغيلي:

- تعزيز كفاءة توفير ميزانية المشاريع.

1 نموذج



إعداد ومتابعة الخطة
التشغيلية السنوية



مادة (6)

إعداد الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية
Operational Plan Preparation & (KPIs)

تتم عملية تعبئة استمارة الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) بإشراف مباشر من الوكيل المساعد، وتنسيق من رؤساء مكاتب التخطيط والمتابعة وفقاً للخطوات التالية:

1. يتعاون مدير الإدارة مع رؤساء الأقسام والموظفين بكتابة وصف للأهداف التشغيلية الخاصة باستمارة إدارته واستمارات الأقسام التابعة له، موضحاً فيها ما الذي يريد أن يصل إليه في كل مجال من المجالات السبعة الواردة في الاستمارة المشار إليها في المادة (4) من هذا الدليل.
- 2.

على أن تجيب الأهداف التشغيلية على السؤال:

"ماذا يجب أن نعمل لتطوير أداء أعمالنا في المجالات السبعة.

وفي حال أن طبيعة عمل القطاع أو الإدارة أو القسم لا ينطبق عليه أي من المجالات الواردة في الاستمارة يرحل وزن المجال إلى وزن مجال صميم العمل مع ضرورة التوضيح للجهات المختصة.

وزن المجال المحدد في الاستمارة المعتمدة هو رقم مثبت ولا يخضع للتغيير، ويتم تحديد وزن لكل هدف تشغيلي (Weight) من وزن المجال المعتمد كما هو موضح في النموذج التالي (مرفق النموذج في الملحق رقم (2))، بحيث يصبح مجموع أوزان الأهداف التشغيلية مساوياً لوزن المجال بنسبة 100%.



مادة (5)

مكونات استمارة الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية
Components of the Operating Plan Model & (KPIs)

تتكون استمارة الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) المعتمدة من لجنة التخطيط بالوزارة من المجالات التالية المطلوب تحديد أهدافها من قبل جميع الوحدات التنظيمية في الوزارة للعمل على تحقيقها (انظر للاستمارة في المادة رقم (4)):

1. صميم العمل الفني أو الإداري: Core Work (50%).
2. ما يتعلق بإدارة الميزانية: Budget (10%).
3. ما يتعلق بتدريب الموظفين: Training (5%).
4. ما يتعلق بتحسين جودة العمل: Quality of Works (5%).
5. ما يتعلق بآليات متابعة الأعمال: Follow Up (15%).
6. تحقيق اشتراطات الصحة والسلامة والبيئة: Health, Safety and Environment (10%).
7. ما يتعلق بتحسين صورة الوزارة: Image Improvement (5%).

كما تتطلب الاستمارة أن يتم التعامل مع المجالات السبعة المشار إليها أعلاه وفقاً للعناصر التالية:

1. اسم المجال (ونعني به المجالات السبعة المشار إليها أعلاه التي تم اعتمادها في لجنة التخطيط).
2. وصف الهدف التشغيلي هو الهدف المراد تحقيقه خلال السنة المالية في جميع المجالات. (انظر المادة رقم (6)).
3. وزن المجال (وفقاً للأوزان الثابتة والمحددة في النموذج من قبل لجنة التخطيط).
4. علاقة الهدف (التشغيلي) بأي من الأهداف الاستراتيجية الخمسة 2035.
5. طريقة قياس الهدف التشغيلي (المؤشر الكمي الذي يتمثل بعدد، تاريخ أو زمن، نسبة مئوية).
6. تحديد الإنجاز المخطط له (الحد الأدنى - الهدف - الحد الأعلى).
7. وزن الهدف، بمعنى ما هي النسبة التي يمثلها كل هدف تشغيلي في كل مجال من إجمالي وزن المجال. (انظر المادة رقم (6)).
8. تحديد الإنجاز الفعلي (ويستخدم هذا العمود وقت المتابعة الشهرية أو ربع السنوية، ويمثل ما تم إنجازه بالفعل من المؤشر المطلوب).
9. تحديد نسبة الإنجاز من وزن الهدف (ويستخدم هذا العمود وقت المتابعة الشهرية أو ربع السنوية ويمثل نسبة المنجز فعلياً من المؤشر من وزن الهدف، ويتم احتسابه وفقاً للمعادلة التي سنفصلها في المادة (7) من هذا الدليل).

نموذج 2



نموذج توضيحي لتقسيم
وزن المجال على الأهداف



الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs

السنة المالية (...../.....)
اسم (القطاع / الإدارة / القسم)
الإنجاز حتى :

نموذج (2) توضيحي لتقسيم وزن المجال على الأهداف

Actual الإنجاز الفعلي		Planned الإنجاز المخطط				طريقة قياس الهدف	الهدف متعلق بالهدف الاستراتيجي رقم	وزن المجال	وصف الأهداف		المجال	م
% الانجاز من وزن الهدف	الإنجاز الفعلي	وزن الهدف	الحد الأعلى	الهدف	الحد الأدنى				Target Description	Field		
Weight%	Actual Achieved	Weight	Stretch	Target	Threshold	Method of measuring	E	D	C	B	A	
L	K	J	I	H	G	F						
		20%	إجمالي وزن الأهداف التشغيلية = وزن المجال					50%	الهدف التشغيلي (1)	1	صميم العمل Core Business	1
		10%							الهدف التشغيلي (2)	2		
		10%							الهدف التشغيلي (3)	3		
		5%							الهدف التشغيلي (4)	4		
		5%							الهدف التشغيلي (5)	5		
								10%	الميزانية	1	Budget	2
									2			
								5%	تدريب الموظفين	1	Training	3
									2			
								5%	تحسين جودة العمل	1	Quality Of Work	4
									2			
								15%	متابعة الاعمال	1	Follow up	5
									2			
								10%	الصحة والسلامة و البيئة	1	Health, Safety & Environment	6
									2			
								5%	تحسين صورة الوزارة	1	Image Improvement	7
									2			
0%	الإجمالي	0%	الإجمالي									
						1			الأهداف السنوية المتعلقة بمجال صميم العمل يجب ان لا تقل عن 3 اهداف وقابلة للزيادة حسب رأي القطاع	*	ملاحظات	
						2			الهدف يجب ان يكون SMART (محدد - قابل للقياس - ممكن تحقيقه - متعلق بعمل الإدارة - محدد بوقت)	*		
						3		الأهداف الاستراتيجية لوزارة الأشغال	قيمة الإنجاز الفعلي لوزن الهدف تتحقق بتحقيق الهدف	*		
						4			في حالة عدم تحقيق الحد الأدنى يكون حساب الإنجاز من وزن الهدف عبارة عن نسبة من الحد الأدنى المخطط له	*		
						5			إذا كان قياس الهدف بالتاريخ تكون حصة نسبة الإنجاز الفعلي من نسبة المدة	*		

يتم تقدير وزن كل هدف تشغيلي من قبل المسؤول

يقسم إجمالي وزن المجال على وزن الأهداف التشغيلية وذلك لكل مجال

قيم وزن المجال ثابتة وفي حال أحد المجالات لا ينطبق وطبيعة العمل يرحل وزن المجال لوزن مجال صميم العمل



1. يراعى أن يتراوح عدد الأهداف التشغيلية المتعلقة بمجال صميم العمل بين (3-5)، أما باقي المجالات فإن عدد الأهداف التشغيلية يتم الاتفاق عليه بين كل مرؤوس ورئيسه.
2. يُحرّص على أن تكون الأهداف التشغيلية المراد تحقيقها في نهاية السنة المالية في كل المجالات (مثالاً لا حصراً) متعلقة بحل المشاكل أو تطوير أداء العمل في المجالات السبعة.
3. يجب أن تكون جميع الأهداف التشغيلية (SMART):
 - 3.1 محددة Specific.
 - 3.2 قابلة للقياس Measurable.
 - 3.3 ممكناً تحقيقها Achievable.
 - 3.4 متعلقة بالعمل Relevant.
 - 3.5 محددة بوقت Time based.

كما هو موضح في النموذج التالي (مرفق النموذج في الملاحق نموذج رقم (3))



3 نموذج



يجب أن تكون الأهداف
التشغيلية SMART



4. يجب أن تكون الأهداف التشغيلية طموحة تحقق ما تسعى إليه الوحدة التنظيمية أو قيادة الوزارة من تطور أو نجاح، ولا تكون سهلة أو ضمن المهام الروتينية.

5. توضع الأهداف التشغيلية لتحقيق أهداف الوزارة المتعلقة بأهداف الخطة الاستراتيجية، وكذلك توضع أهداف يكون الغرض منها هو حل المشاكل الموجودة في الوزارة مثل:

5.1 المشاكل المتعلقة بالموظفين.

5.2 المشاكل المتعلقة بتحسين وتطوير الإجراءات.

5.3 المشاكل المتعلقة بعدم استغلال التكنولوجيا بصورة مثلى.

5.4 المشاكل المتعلقة بالميزانيات.

6. يجب أن يكون الهدف التشغيلي مستقبلياً ولم يتم تنفيذه وقت إعداد الخطة أو تحقيقه، ويؤمل الوصول إليه خلال الخطة التشغيلية السنوية.

7. بعد وصف الهدف التشغيلي ووزنه، وتحديد علاقته بأي من الأهداف الاستراتيجية الخمسة للوزارة الموضحة في الاستمارة (ممكن أن يحقق الهدف التشغيلي أحد الأهداف الاستراتيجية الخمسة أو أكثر)، يتم اقتراح مؤشر أداء كمي قابل للقياس مستقبلي لكل هدف تشغيلي، ويعبر عنه إما برقم عددي، أو بتاريخ (فترة زمنية)، أو بنسبة مئوية.

8. مصادر استنباط المؤشرات ما يلي:

8.1 متوسط الأداء السابق للقطاع أو الإدارة أو القسم، مضافاً إليها نسبة نمو 10%.

8.2 طموح القيادة في تحقيق مؤشر ما بغض النظر عن متوسط الأداء السابق.

8.3 الاستفادة من مؤشرات جهات أخرى مناظرة نجحت في تحقيق مؤشرات مشابهة.

8.4 حل المعوقات التي تواجه العمل.

9. يجب أن تدرج المؤشرات في الاستمارة بمستوياتها الثلاثة:

6.1 الأدنى (Threshold): ويعني أقل ما يمكن تحقيقه من قيمة المؤشر.

6.2 الهدف (Target): ويعني ما يجب تحقيقه من قيمة المؤشر.

6.3 الأعلى (Stretch): ويعني أعلى ما يمكن تحقيقه من قيمة المؤشر.

10. ترفع استمارات الإدارة والأقسام التابعة لها من قبل مدراء الإدارات (بعد اعتماد رئيس مكتب التخطيط والمتابعة) إلى الوكيل المساعد للقطاع للاعتماد.

11. ترفع استمارات إعداد الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) للقطاع (وكيل مساعد - مدراء إدارات - مراقبين - رؤساء أقسام) إلى قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) معتمدة من قبل كافة المستويات، وذلك في نهاية كل ربع سنة مالية (3 أشهر).

12. يقوم قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) بعد استيفاء كافة الملاحظات بإعداد الصيغة النهائية للخطط التشغيلية السنوية خلال شهر من استلامها، ومن ثم رفعها لوكيل الوزارة للاعتماد قبل شهر أبريل من كل عام، لتتواصل بعدها الإدارة مع كافة القطاعات بالوزارة للاطلاع على النسخة النهائية من الخطط التشغيلية السنوية بعد اعتمادها من قبل وكيل الوزارة.

ونوضح في النموذج التالي آلية استيفاء بيانات مجال واحد فقط (مرفق النموذج في الملاحق رقم (4)).

4 نموذج



نموذج توضيحي لاستيفاء
بيانات مجال واحد فقط

الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs

السنة المالية (...../.....)
اسم (القطاع / الإدارة / القسم)
الإنتاج حتى :

نموذج (4) توضيحي لاستيفاء بيانات مجال واحد فقط

Actual الإيجاز الفعلي		Planned الإيجاز المخطط				طريقة قياس الهدف Method of measuring F	الهدف متعلق بالهدف الاستراتيجي رقم E	وزن المجال D	وصف الأهداف Target Description C	المجال Field B	م A
% الانجاز من وزن الهدف Weight%	الإيجاز الفعلي Actual Achieved K	وزن الهدف Weight J	الحد الأعلى Stretch I	الهدف Target H	الحد الأدنى Threshold G						
L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A
معادله حسابيه Jx(K/H)	√	√	√	√	√	√			الهدف التشغيلي الأول وصف المؤشر للهدف : آلية احتسابه : تبذه مختصرة توضح المؤشر	1	صميم العمل Core Business 1
√	ماتم تحقيقة فعليا من قيمة المؤشر	√	أعلي ما يمكن تحقيقة من قيمة المؤشر	ما يجب تحقيقة من قيمة المؤشر	√	√	50%	آلية احتسابه :	الهدف التشغيلي الثاني وصف المؤشر للهدف :	2	
√	√	يقدر من قبل المسؤول مجموع وزن الأهداف التشغيلية في المجال الواحد = وزن المجال		√	√	المؤشر: عدد أو نسبة فترة / تاريخ / زمنية		لكل هدف مؤشر أو أكثر	آلية احتسابه :	الهدف التشغيلي الثالث وصف المؤشر للهدف :	

يتم استيفاءه فترة التنفيذ

يتم استيفاءه لإعداد الخطة التشغيلية



تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية ورصد الأداء:

بعد اعتماد الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) يتم البدء بتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية ورصد الأداء من بداية شهر أبريل (بداية السنة المالية) من كل عام.

7.1 رصد الأداء:

يكون متابعة رصد الأداء من خلال تعبئة آخر عمودين في الاستمارة على النحو التالي:

1. الإنجاز الفعلي: هو قيمة الإنجاز الفعلي الذي تم تحقيقه من المؤشر لكل هدف تشغيلي نهاية كل شهر.
2. نسبة الإنجاز من وزن الهدف التشغيلي وذلك وفقاً للمعادلة الرياضية التالية:

$$\% \text{ الإنجاز من وزن الهدف التشغيلي} = \frac{\text{قيمة الإنجاز الفعلي الذي تم تحقيقه من المؤشر}}{\text{الهدف (ما يجب تحقيقه من قيمة المؤشر)}} \times \text{قيمة وزن الهدف التشغيلي}$$

آلية احتساب نسبة الإنجاز من وزن الهدف التشغيلي عندما يكون المؤشر زمنياً:

يتم احتساب الإنجاز الفعلي للمؤشر الزمني عن طريق حساب: (الفترة الزمنية من تاريخ البداية حتى تاريخ الإنجاز المخطط (الهدف) في (H)) وتقسم تلك الفترة على (الفترة الزمنية من تاريخ البداية حتى تاريخ الإنجاز الفعلي في (K)) ، ثم يتم ضرب النتيجة في وزن الهدف (J) للوصول إلى نسبة الإنجاز من وزن الهدف (L).

مثال توضيحي:

تاريخ البداية:	تاريخ الهدف H
1 أبريل 2020	1 أبريل 2021
تاريخ الإنجاز الفعلي K	وزن الهدف J
1 أبريل 2021	10%

باستخدام (Days Function) في برنامج Microsoft Excel يتم إيجاد ما يلي:

- الفترة الزمنية ما بين 1 أبريل 2020 (تاريخ البداية) وحتى 1 يناير 2021 (تاريخ الإنجاز المخطط (الهدف) في (H) ، وهي 275 يوم.
- الفترة الزمنية ما بين 1 أبريل 2020 (تاريخ البداية) وحتى 1 أبريل 2021 (تاريخ الإنجاز الفعلي في (K) ، وهي 365 يوم.
- يتم قسمة 265 / 275 لتصبح النتيجة 75% ، وهي قيمة الإنجاز الفعلي.
- يتم ضرب النسبة 75% في وزن الهدف (J) ، لتصبح 75% x 10% = 7.5% وهي قيمة نسبة الإنجاز من وزن الهدف في L.

يوضح النموذج التالي آلية احتساب الإنجاز الفعلي والإنجاز من وزن الهدف عندما يكون المؤشر زمنياً (مرفق النموذج في الملحق رقم (5)).

5 نموذج



نموذج توضيحي
لمؤشر نوعه زمني



الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs

السنة المالية (...../.....)
اسم (القطاع / الإدارة / القسم)
الإنتاج حتى :

نموذج (5) توضيحي لمؤشر نوعه زمني

Actual الإيجاز الفعلي		Planned الإيجاز المخطط				طريقة قياس الهدف	الهدف متعلق بالهدف الاستراتيجي رقم	وزن المجال	وصف الأهداف	المجال	م	
% الانجاز من وزن الهدف	الإيجاز الفعلي	وزن الهدف	الحد الأعلى	الهدف	الحد الأدنى							
Weight%	Actual Achieved	Weight	Stretch	Target	Threshold	Method of measuring	E	D	C	B	A	
L	K	J	I	H	G	F						
100% متوافق	20%	يناير 2021	20%	نوفمبر 2020	يناير 2021	مارس 2021	تاريخ		الهدف التشغيلي الأول وصف المؤشر للهدف : تاريخ البداية : ابريل 2020 آلية احتسابه :	1	صميم العمل Core Business	1
112% متقدم	11%	ديسمبر 2020	10%	نوفمبر 2020	يناير 2021	مارس 2021	تاريخ	زمني	الهدف التشغيلي الثاني وصف المؤشر للهدف : تاريخ البداية : ابريل 2020 آلية احتسابه :	2		
90% متأخر	9%	فبراير 2021	10%	نوفمبر 2020	يناير 2021	مارس 2021	تاريخ		الهدف التشغيلي الثالث وصف المؤشر للهدف : تاريخ البداية : ابريل 2020 آلية احتسابه :	3		
88% متأخر	9%	8 شهور	10%	9 شهور	7 شهور	5 شهور	فترة زمنية		الهدف التشغيلي الرابع وصف المؤشر للهدف : تاريخ البداية : ابريل 2020 آلية احتسابه :	4		

إذا كان المؤشر زمني يتم إضافة تاريخ البداية لوصف المؤشر

الإيجاز الفعلي
X
وزن الهدف

الإيجاز الفعلي =
الفترة الزمنية من تاريخ البداية حتى تاريخ الإيجاز المخطط (الهدف) في H
الفترة الزمنية من تاريخ البداية حتى تاريخ الإيجاز الفعلي في K



7.4 اجتماع المتابعة ربع السنوي (QPR) Quarterly Performance Review:

يخصص الاجتماع لمناقشة مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) من خلال اجتماع ربع سنوي للسيد وكيل الوزارة مع الوكلاء المساعدين، ويكون قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) هو المسؤول عن عقد هذا الاجتماع، على أن يقوم الوكلاء المساعدون قبلها بتسليم قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) التقرير ربع السنوي لمتابعة مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) قبل موعد انعقاد الاجتماع بفترة لا تقل عن أسبوعين.



7.2 نظام المتابعة الدورية:

- نظام المتابعة للقطعة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) يتم بما يلي:
1. عقد اجتماعات دورية على مستوى رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات والوكيل المساعد للقطاع بغرض تقديم الدعم المطلوب نحو تحقيق الخطة التشغيلية السنوية، والتعرف على المشاكل أولاً بأول بغرض حلها وتذليلها لإنجاز الخطة.
 2. عقد اجتماع الإدارة الشهري (MMM) على مستوى الإدارة، يجمع وكيل الوزارة مع الوكلاء المساعدين ومدراء الإدارات في الوزارة Monthly Management Meeting.
 3. عقد اجتماع متابعة ربع سنوي (QPR) Quarterly Performance Review.
- يقوم قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) بعقد وتنظيم وإدارة اجتماع الإدارة الشهري (MMM) واجتماع المتابعة الربع سنوي (QPR) الخاص بوكيل الوزارة، والتنسيق مع مكاتب التخطيط والمتابعة في القطاعات ومكتب وكيل الوزارة وكل من يلزم لتحديد الموعد وتجهيز أجندة الاجتماعات.

7.3 اجتماع الإدارة الشهري (MMM):

1. يخصص الاجتماع لمناقشة مؤشرات أداء الوزارة بشكل عام وتحديداً:
 - المؤشر المالي (نسبة الصرف من الميزانيات وصرف دفعات المقاولين)
 - مؤشر العقود والاتفاقيات (نسب الإنجاز/ تسليم المشاريع/ المطالبات/ جاهزية العقود البديلة / خطة طرح العقود السنوية)
2. المقصود بالمؤشر المالي هو مناقشة الميزانية المنصرفة مقارنة بالميزانية المعتمدة (نسبة الصرف)، للتأكد من أن الميزانية سواء كانت تشغيلية أو رأسمالية سيتم صرفها لإنجاز الأعمال المخطط لها أن تنجز وفق البرنامج الزمني.
3. المقصود بمناقشة مؤشر العقود والاتفاقيات هو مراجعة نسب الإنجاز في العقود والاتفاقيات للتحقق من عدم وجود تأخير في نسب الإنجاز، والتأكد من تسليم العقود في التواريخ التعاقدية، وكذلك التأكد من طرح جميع المشاريع المعلن عنها ضمن خطة الطرح في الجريدة الرسمية (كويت اليوم)، مع التأكد من استكمال إجراءات الاستلام (الابتدائي والنهائي) لكافة المشاريع، والإفراج عن جميع الكفالات، وكذلك التأكد من استكمال دراسة جميع المطالبات المقدمة من قبل المتعهدين.
4. يكون مدير الإدارة (بإشراف وتوجيه من الوكيل المساعد للقطاع التابع له) هو المسؤول المباشر عن تحديث جميع البيانات والمؤشرات المالية أو المتعلقة بالعقود، أو الخاصة بالدورة المستندية بصفة دورية شهرية، وإرسالها إلى إدارة الشؤون المالية، وإلى إدارة المكتب الفني لوكيل الوزارة، وإلى إدارة التخطيط في قطاع التخطيط والتنمية.
5. يمارس الوكيل المساعد، ومدير الإدارة المعنية، ورئيس القسم المختص دوراً هاماً في متابعة التنفيذ، وتقييم أداء الخطط التشغيلية للقطاع وللإدارة وللأقسام التابعة، كل حسب اختصاصه، وذلك على النحو التالي:
 - تُعقد اجتماعات أسبوعية على مستوى جميع الوحدات الإشرافية للتأكد من تذليل الصعاب أولاً بأول، ورفعها للمستوى الأعلى إن كانت خارجة عن صلاحية المسؤول المعني.
 - تلتزم جميع القطاعات بتحديث استمارات مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) طبقاً لما تم إنجازه من أهداف ومؤشرات للخطة التشغيلية السنوية من خلال تقرير شهري مصحوب بالوثائق الثبوتية يقدم إلى مكاتب التخطيط والمتابعة.

وتأتي المرحلة الأخيرة التقييم لقياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات، ثم يأتي التقويم على شكل حل لكافة الانحرافات، وذلك كما يلي:

1. بعد اجتماع الربع الرابع والأخير يصدر تعميم باعتماد جميع النتائج من قبل وكيل الوزارة.
2. يقوم قطاع التخطيط والتنمية (إدارة التخطيط) بعد ذلك بإعداد تقرير تقييم الأداء، وتحديد مناطق الضعف والقوة، وله أن يقترح مواضع التحسين المطلوب اتخاذ حلول تطويرية بشأنها.
3. تعتبر الحلول التطويرية المقدمة من قبل إدارة التخطيط في مجال مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) رأياً استشارياً للإدارات، ولها أن تأخذ ما تراه مناسباً منها.
4. الاستعانة بمدقق من خارج الوزارة للمساهمة في تقييم وتقويم أداء الوزارة.





الختامة

Conclusion





الخاتمة - Conclusion

وفي الختام نتمنى أن نكون قد وفقنا من خلال هذا الدليل التنفيذي للخطة الاستراتيجية لوزارة الأشغال العامة 2035 ونظام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) .. بوضع خارطة طريق يسترشد بها جميع موظفي وزارة الأشغال العامة بمختلف مستوياتهم الوظيفية للنهج الجديد الذي يستهدف تحقيق التطور في الإدارة بالوزارة من خلال نظام الإدارة بالأهداف وصولاً إلى رؤية الوزارة، وليكون التخطيط هو المحرك الأساسي ويحقق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للوزارة 2035 والخطط الخمسية والتشغيلية السنوية من جهة والتكامل بين القطاعات والوحدات التنظيمية المنفذة لها من جهة أخرى. واستخدام نظام (KPIs) جاء للتأكد من تحقيق الوزارة لأهدافها بطريقة دقيقة، ووفق النتائج يُكافأ المجتهد ويحاسب المقصر.

كما جاء الدليل ليوضح في طياته كافة الإجراءات المتعلقة بالخطوات التنفيذية للخطة الإستراتيجية 2035، نسأل الله عز وجل أن يوفقنا لتحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة من خلال تلك الخطة التي سيتم متابعتها وتقييمها بما يضمن تحقيق أهدافها.

ونتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان للجهود المخلصة التي أثمرت عملاً متميزاً.. إذ لم يكن لهذا الدليل أن يرى النور لولا جهود فريق عمل إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ودعم وتشجيع قيادات عليا سابقة، وجهود مشتركة من قبل جميع القائمين على أعمال التخطيط بالوزارة، متمثلين في إدارة التخطيط ومكاتب التخطيط والمتابعة في القطاعات وكوكبة من ضباط الاتصال الذين أبدعوا دور المنسق بجدارة.

كما أنه لم يكن لهذا الدليل أن يصدر لولا ما رافق إعداده من دعم وتشجيع ومتابعة واعتماد من قبل القيادات العليا بالوزارة، بدءاً من معالي وزير الأشغال العامة والسيد وكيل الوزارة مروراً بالسادة الوكلاء المساعدين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام، وانتهاءً بقائمة من موظفي الوزارة، فنيين وإداريين ... ممن كان لهم دور بارز في إعداد هذا الدليل وقد استغرق إعداده ما يقارب 7 شهور من العمل المصني والاجتماعات المستمرة والدورات التدريبية والجهود الرائدة التي لا يمكن أن توفيتها كلمات الثناء حقها، فشكراً لكل من بادر بمقترح، أو أضاف عبارة، أو شارك بنقد، أو بذل في ذلك جزءاً من جهده، ووقته، وأفكاره.

راجين الله تعالى أن تكون بداية مكللة بالتوفيق والنجاح



الملاحق

Addendum

activate

الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs

السنة المالية (...../.....)
اسم (القطاع / الإدارة / القسم)
الإنجاز حتى :

نموذج (2) توضيحي لتقسيم وزن المجال على الأهداف

م	المجال	وصف الأهداف		وزن المجال	الهدف متعلق بالهدف الاستراتيجي رقم	طريقة قياس الهدف	الإنجاز المخطط Planned			الإنجاز الفعلي Actual	
		Field	Target Description				الحد الأدنى	الهدف	الحد الأعلى	وزن الهدف	الإنجاز الفعلي
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	صميم العمل Core Business	الهدف التشغيلي (1)	1	50%					20%		
		الهدف التشغيلي (2)	2						10%		
		الهدف التشغيلي (3)	3						10%		
		الهدف التشغيلي (4)	4						5%		
		الهدف التشغيلي (5)	5						5%		
2	الميزانية Budget	الهدف التشغيلي (1)	1	10%							
		الهدف التشغيلي (2)	2								
3	تدريب الموظفين Training	الهدف التشغيلي (1)	1	5%							
		الهدف التشغيلي (2)	2								
4	تحسين جودة العمل Quality Of Work	الهدف التشغيلي (1)	1	5%							
		الهدف التشغيلي (2)	2								
5	متابعة الاعمال Follow up	الهدف التشغيلي (1)	1	15%							
		الهدف التشغيلي (2)	2								
6	الصحة والسلامة و البيئة Health, Safety & Environment	الهدف التشغيلي (1)	1	10%							
		الهدف التشغيلي (2)	2								
7	تحسين صورة الوزارة Image Improvement	الهدف التشغيلي (1)	1	5%							
		الهدف التشغيلي (2)	2								
								الإجمالي	0%	الإجمالي	0%
		الأهداف السنوية المتعلقة بمجال صميم العمل يجب ان لا تقل عن 3 اهداف وقابلة للزيادة حسب رأي القطاع	*		الأهداف الاستراتيجية لوزارة الأشغال	1	منشآت متميزة للجهات الحكومية تساهم في جعل الكويت مركز مالي وتجاري جاذب للاستثمار				
		الهدف يجب ان يكون SMART (محدد - قابل للقياس - ممكن تحقيقه - متعلق بعمل الإدارة - محدد بوقت)	*	2		بنية تحتية صحية وطرق آمنة ومباني مستدامة صديقة للبيئة وفق المعايير العالمية					
		قيمة الإنجاز الفعلي لوزن الهدف تتحقق بتحقيق الهدف	*	3		تعزيز الكفاءة الاقتصادية للمشاريع المنفذة وتفعيل الشراكة الإيجابية مع القطاع الخاص					
		في حالة عدم تحقيق الحد الأدنى يكون حساب الإنجاز من وزن الهدف عبارة عن نسبة من الحد الأدنى المخطط له	*	4		تأهيل الكوادر البشرية وتطوير النظم المعلوماتية بشكل مستمر					
		إذا كان قياس الهدف بالتاريخ تكون حاسبة نسبة الإنجاز الفعلي من نسبة المدة	*	5		اتباع أفضل السبل لدعم الجهات والأفراد وتقديم الخدمة بأفضل صورة					

إجمالي وزن الأهداف التشغيلية = وزن المجال

يتم تقدير وزن كل هدف تشغيلي من قبل المسؤول

يقسم إجمالي وزن المجال على وزن الأهداف التشغيلية وذلك لكل مجال

قيم وزن المجال ثابتة وفي حال أحد المجالات لا ينطبق وطبيعة العمل يرحد وزن المجال لوزن مجال صميم العمل

الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs

السنة المالية (...../.....)
اسم (القطاع / الإدارة / القسم)
الإنتاج حتى :

نموذج (4) توضيحي لاستيفاء بيانات مجال واحد فقط

Actual الإنتاج الفعلي		Planned الإنتاج المخطط				طريقة قياس الهدف Method of measuring F	الهدف متعلق بالهدف الاستراتيجي رقم E	وزن المجال D	وصف الأهداف Target Description C	المجال Field B	م A
% الانجاز من وزن الهدف Weight%	الإنتاج الفعلي Actual Achieved K	وزن الهدف Weight J	الحد الأعلى Stretch I	الهدف Target H	الحد الأدنى Threshold G						
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	50%	الهدف التشغيلي الأول وصف المؤشر للهدف : آلية احتسابه : ننذه مختصرة توضح المؤشر	1	صميم العمل Core Business	1
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	50%	الهدف التشغيلي الثاني وصف المؤشر للهدف : آلية احتسابه :	2		
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	50%	الهدف التشغيلي الثالث وصف المؤشر للهدف : آلية احتسابه :	3		

الهدف التشغيلي يحقق أي الأهداف الاستراتيجية الخمسة (1,2,3,4,5)

قيمة ثابتة لا تتغير

يصاغ الهدف التشغيلي بالرد على ماذا يجب أن نفعل ؟

معادلة حسابية "إن وجد"

أقل ما يمكن تحقيقة من قيمة المؤشر

أعلى ما يمكن تحقيقة من قيمة المؤشر

ما يجب تحقيقة من قيمة المؤشر

يقدم من قبل المسؤول مجموع وزن الأهداف التشغيلية في المجال الواحد = وزن المجال

المؤشر: عدد أو نسبة فترة / فترة زمنية

المحالات ثابتة لا تتغير



الخطة التشغيلية السنوية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPIs

السنة المالية (...../.....)
اسم (القطاع / الإدارة / القسم)
الإنتاج حتى :

نموذج (5) توضيحي لمؤشر نوعه زمني

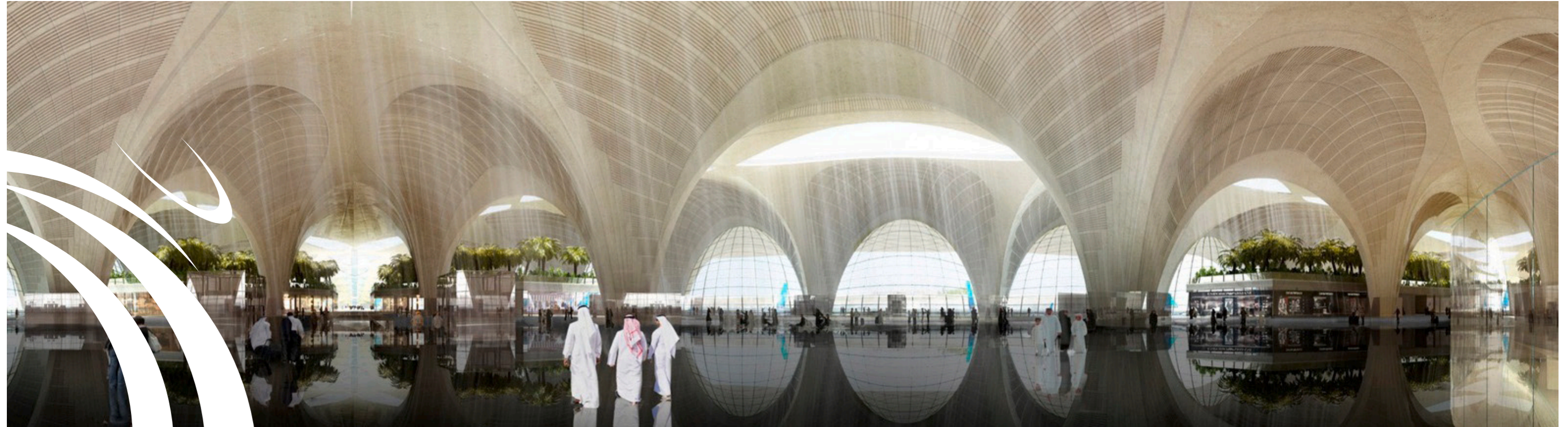
م	المجال	وصف الأهداف	وزن المجال	الهدف متعلق بالهدف الاستراتيجي رقم	طريقة قياس الهدف	الإنتاج المخطط Planned			الإنتاج الفعلي Actual		
						الحد الأدنى	الهدف	الحد الأعلى	وزن الهدف	الإنتاج الفعلي	% الانجاز من وزن الهدف
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	صميم العمل Core Business	الهدف التشغيلي الأول وصف المؤشر للهدف : تاريخ البداية : ابريل 2020 آلية احتسابه :	50%	زمني	تاريخ	مارس 2021	يناير 2021	نوفمبر 2020	20%	يناير 2021	20%
		الهدف التشغيلي الثاني وصف المؤشر للهدف : تاريخ البداية : ابريل 2020 آلية احتسابه :			تاريخ	مارس 2021	يناير 2021	نوفمبر 2020	10%	ديسمبر 2020	11%
		الهدف التشغيلي الثالث وصف المؤشر للهدف : تاريخ البداية : ابريل 2020 آلية احتسابه :			تاريخ	مارس 2021	يناير 2021	نوفمبر 2020	10%	فبراير 2021	9%
		الهدف التشغيلي الرابع وصف المؤشر للهدف : تاريخ البداية : ابريل 2020 آلية احتسابه :			فترة زمنية	5 شهور	7 شهور	9 شهور	10%	8 شهور	9%

إذا كان المؤشر زمني يتم إضافة تاريخ البداية لوصف المؤشر

الإنتاج الفعلي
X
وزن الهدف

الإنتاج الفعلي =

الفترة الزمنية من تاريخ البداية حتى تاريخ الإنتاج المخطط (الهدف) في H
الفترة الزمنية من تاريخ البداية حتى تاريخ الإنتاج الفعلي في K





استفسارات وأجوبة

FAQs Regarding (KPIs)

استفسارات وأجوبة	
9	هل يمكن أن يرتبط الهدف التشغيلي بأكثر من هدف استراتيجي؟ نعم، ممكن أن يرتبط بهدف واحد أو أكثر من الأهداف الاستراتيجية الخمسة للوزارة الموضحة في الاستمارة.
10	هل يطلب تحديد وزن لكل هدف تشغيلي؟ نعم، لكل هدف تشغيلي يتم تحديد وزن من وزن المجال بحيث يصبح مجموع أوزان الأهداف التشغيلية مساوياً لوزن المجال.
11	إذا كان المؤشر تاريخياً كيف يتم احتساب نسبة الإنجاز الفعلي؟ انظر للنموذج التوضيحي رقم 5 والمثال التوضيحي الذي يوضح آلية الاحتساب عندما يكون المؤشر زمنياً.
12	كيف يتم احتساب نسبة الإنجاز الفعلي من وزن الهدف؟ يتم احتسابه وفقاً للمعادلة الحسابية الموضحة.
13	من أين نأتي بالمؤشر، وما هي مصادر المؤشر؟ متوسط الأداء السابق مضافاً إليه 01% نسبة نمو، طموح القيادة، المؤسسة القدوة، المصادر المؤسسية مثل حل المعوقات التي تواجه العمل.
14	متى يتم إعداد خطة العام المقبل وتسليمها؟ يتم إعدادها واعتمادها نهاية كل ربع سنة مالية شهر يناير وفبراير ومارس بحيث تعتمد قبل أبريل من كل عام.
15	متى يتم البدء بتنفيذ الخطة واستيفاء بيانات الإنجاز الفعلي؟ من بداية أبريل بداية السنة المالية من كل عام يتم استيفاء الإنجاز الفعلي.

استفسارات وأجوبة	
1	هل مطلوب وضع مؤشرات قياس الأداء KPI لكل هدف تشغيلي؟ نعم
2	ما هي صفات المؤشر؟ كمي قابل للقياس، مستقبلي، طموح
3	هل يمكن إضافة تعديل على نموذج الخطة السنوية ومؤشرات قياس الأداء KPI؟ لا يمكن تعديله خلال سنة التنفيذ مع إمكانية مراجعته سنوياً نهاية كل سنة مالية، ويمكن تقديم المقترحات إلى إدارة التخطيط، التي بدورها ترفعها لوكيل الوزارة للاعتماد
4	كم عدد الأهداف التشغيلية المطلوب تحديدها لكل مجال؟ يجب أن لا يقل عدد الأهداف التشغيلية في صميم العمل عن (3)، ولا يزيد عن (5)، أما في المجالات الأخرى فإن عدد الأهداف يتم الاتفاق عليه بين الرئيس والمرؤوس
5	هل يمكن تغيير أي من المجالات السبعة الواردة في نموذج الخطة السنوية؟ لا، المجالات معتمدة من قبل لجنة التخطيط
6	هل ممكن تعديل قيمة وزن المجال؟ لا، قيمة وزن المجال ثابتة تم تحديدها واعتمادها من قبل لجنة التخطيط
7	في حال وجود مجال لا ينطبق وطبيعة عمل الوحدة التنظيمية، فماذا نعمل؟ يناقش الموضوع مع إدارة التخطيط، وفي حال تبين عدم الاختصاص يتم توضيح ذلك، وترحل قيمة وزن المجال إلى مجال صميم العمل
8	من المطلوب منه استيفاء بيانات الاستمارة، هل يطلب استمارة واحدة فقط للقطاع، أم مطلوب لجميع الوحدات التنظيمية التابعة له؟ الاستمارة المطلوب تعبئتها واعتمادها من كل وكيل مساعد ومسؤولي الوحدات التنظيمية في القطاع (المدراء/ المراقبين/ رؤساء الأقسام)، وأي وظيفة يقرر الوكيل المساعد أن يكون لها مؤشر قياس الأداء KPI.



مصطلحات ومفاهيم

Definitions



مصطلحات ومفاهيم - Definitions

- 1. التخطيط الفعال :** هو مجموعة الإجراءات التي تؤدي إلى أن يكون التخطيط هو المحرك الأساسي للوزارة بغرض تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة.
- 2. الإدارة بالأهداف:** أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم، يتم فيه تحديد الأهداف لفترة زمنية لكل مسؤول، وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها، وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.
- 3. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI - Key Performance Indicators):** قيمة قابلة للقياس توضح مدى تحقيق وإنجاز الهدف.
- 4. المبادرات:** هي الأعمال التي يؤديها مالك الهدف التشغيلي سواء كان فرداً أم وحدة أم إدارة بغية تحقيق الهدف.
- 5. اجتماع المدراء الشهري (MMM):** الاجتماع الشهري للإدارة لمتابعة الأعمال، ويضم وكيل الوزارة والوكلاء المساعدين ومدراء الإدارات في الوزارة.
- 6. اجتماع (Quarterly Performance Review – QPR):** الاجتماع الدوري ربع السنوي للمتابعة الذي يعقد كل 3 شهور.
- 7. الحد الأدنى للمؤشر (Threshold):** ويعني أقل ما يمكن تحقيقه من قيمة المؤشر.
- 8. المؤشر المستهدف (Target):** ويعني ما يجب تحقيقه من قيمة المؤشر.
- 9. الحد الأعلى للمؤشر (Stretch):** ويعني أعلى ما يمكن تحقيقه من قيمة المؤشر.



تم بحمد الله
وزارة الأشغال العامة
دولة الكويت

www.mpw.gov.kw

