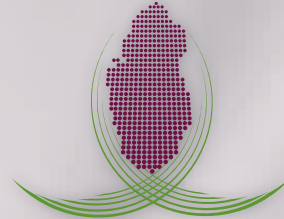


استراتيجية التنمية الوطنية  
National Development Strategy



الأمانة العامة للتخطيط التنموي  
General Secretariat for Development Planning



# دليل التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج OUTCOME-BASED STRATEGIC PLANNING MANUAL

دولة قطر  
الأمانة العامة للتخطيط التنموي  
دليل التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج

STATE OF QATAR  
OUTCOME-BASED STRATEGIC  
PLANNING MANUAL





حضرة صاحب السمو  
**الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني**  
أمير البلاد المفدى





سمو الشيخ  
**تميم بن حمد آل ثاني**  
ولي العهد الأمين

## تقديم

يسر الأمانة العامة للتخطيط التنموي أن تقدم للعاملين في مجال التخطيط والسياسات وللمهتمين به هذا الدليل الذي يلخص أهم مبادئ وخطوات ومراحل "التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج" باللغتين العربية والانجليزية.

إن هذا الدليل يلخص جهود دولة قطر لبناء ثقافة التخطيط في الدولة، والتي استمرت على مدى سنوات عديدة، حيث بدأت بمشروع لمجلس التخطيط آنذاك، تحت مسمى "المشروع الوطني لإدارة المشاريع"، ثم استكملته ببرنامج مطور بإشراف الأمانة العامة للتخطيط التنموي تحت مسمى: "التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج".

من هذا المنطلق نظمت الأمانة العامة للتخطيط التنموي في ٢٤ مارس/آذار ٢٠٠٩ دورةً تنويريةً عن "التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج" شارك فيها كبار قادة الخدمة العامة في الدولة وشهدا أكثر من مئة شخص من قادة الخدمة العامة في الدولة يومذاك.

ثم أتبعتها بدورة تدريبية مكثفة عن "التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج" تكونت من ورشتي عمل لمسؤولي التخطيط والسياسات في الدولة في الفترة من ١٧ مايو/أيار ٢٠٠٩ إلى ٢٨ مايو/أيار ٢٠٠٩. وقد شارك في الورشتين أكثر من مئتي متدرب من بينهم أكثر من أربعين مدير إدارة، وشهدت الورشتان مناقشات حيوية، نظرية وعملية، لتطبيقات "التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج" في دولة قطر مع عرض تحليلي لنماذج وأمثلة حية من الواقع القطري.

بعد الفراغ من هذه الدورات كلفت الأمانة العامة الدكتور/ عوض الجيد محمد أحمد، الخبير القانوني والذي أشرف على تنظيم وتنفيذ الدورة، كلفته بجمع وتلخيص ما قدم فيها من مادة. وقد قام بالعمل المطلوب وأضاف تعريفاً وشرحاً للمصطلحات المستخدمة في "التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج" باللغتين العربية والإنجليزية، إتماماً للفائدة، واستكمالاً لجهود الأمانة العامة للتخطيط التنموي في توحيد المصطلحات ذات الصلة.

وسوف يدعم هذا الدليل الدورات التدريبية الإلزامية لموظفي الدولة المختصين بالتخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج، والتي بدأ تنفيذها في معهد التنمية الإدارية باللغة العربية اعتباراً من السنة المالية ٢٠١٠-٢٠١١. كما سيسهم في دعم جهودهم وجهود الباحثين في الاستزادة العلمية وفي توطين معارفهم التخطيطية.

وفي الختام، فإن هذا الدليل ليس سوى لبنة واحدة من بناء متكامل يعتمد نجاحه على عزم وتعاون كافة الجهات المختصة، لجعل "التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج" منهجاً لكافة وزاراتهم وأجهزتهم، ولتطوير تطبيقاته مع تطور احتياجات الدولة، ونمو المجتمع، وازدهار الاقتصاد الوطني، على هدي القيادة الحكيمة لسمو أمير البلاد المفدى وولي عهده الأمين.

والله الموفق،،،

**د. إبراهيم إبراهيم**

**الأمين العام**

## Forward

*The General Secretariat for Development Planning (GSDP) is pleased to publish this bilingual manual: Outcome-Based Strategic Planning (OBSP), which summarizes some important principles and steps involved in strategic planning.*

*The manual also describes the ongoing efforts made by the State of Qatar to build a culture of strategic planning. These efforts began with the initiation of a project called: Qatar National Project Management (QNPM) by the former Planning Council, the predecessor of GSDP. The second phase of the QNPM is reflected in this publication on Outcome-Based Strategic Planning (OBSP), that has been prepared by GSDP.*

*In March 2009, GSDP organized an introductory awareness creating seminar that reviewed various aspects and concepts of OBSP. It was attended by more than a hundred national senior public sector service leaders.*

*Following the seminar on OBSP awareness, GSDP organized an intensive training programme on OBSP for national planners and policy makers. The programme was organized through two five-day capacity building workshops held between 17 and 28 May 2009. Over two hundred trainees from government ministries and agencies attended, including more than forty Directors. The participants at the two workshops engaged in lively interactive discussions on theoretical and practical aspects of implementing OBSP in the State of Qatar.*

*Following the workshops, GSDP commissioned Dr. Awad Elgeed Mohamed Ahmed, to compile and summarize the materials that were presented. Dr. Awad Elgeed developed a glossary of key terms used in OBSP, in Arabic and English, to serve as a tool for users. This manual will also support those who conduct training courses for civil servants working in OBSP, such as Qatar's Institute of Administrative Department (IAD), which is currently running programmes in OBSP.*

*The ultimate success of OBSP will depend on a common understanding of its value by planners and policy-makers across government. They will need to develop approaches to implement OBSP in the context of Qatar's evolving reforms.*

*The aspirations and expectations of our people are rising with the rapid economic and social development gains that have taken place as a result of the wise leadership of HH the Emir and HH the Heir Apparent. The use of proven and professional planning techniques will help to further Qatar's development goals.*

**Ibrahim Ibrahim**  
**Secretary General**



## مقدمة

يسرني في إدارة التنمية المؤسسية بالأمانة العامة للتخطيط التنموي أن أقدم لـ "دليل التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج" الذي أعده الدكتور /عوض الجيد محمد أحمد الخبير القانوني بإدارة التنمية المؤسسية، والذي يأتي في إطار جهود الأمانة العامة للتخطيط التنموي لبناء القدرات المؤسسية للجهات الحكومية، وقدرات موظفي التخطيط والسياسات، راجيا أن يجدوا فيه ما يساعدهم في تنفيذ الاستراتيجية التنموية الوطنية، وإعداد وتنفيذ خطط أجهزتهم.

إن هذا الدليل يحوي شرحا لأهم العبارات الفنية المستخدمة ، وتوضيحا للمبادئ والخطوات والمراحل التي تمر بها دورة حياة "التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج" ، اعتبارا من مرحلة وضع الخطة ، حتى تؤدي ثمارها في شكل نتائج يمكن قياسها وتقييمها، وفقا للخطة المرسومة والغايات المستهدفة وصولا إلى النتائج المتحصلة منها.

كما أن هذا الدليل يعكس اهتمام إدارة التنمية المؤسسية بمتطلبات بناء القدرات البشرية والمؤسسية في المرحلة القادمة التي سوف تشهد تحديا كبيرا باعتبارها مرحلة الانتقال نحو التخطيط ، وتحقيق النتائج المخطط لها سواء في الاستراتيجية التنموية الوطنية أو في الخطط التنفيذية القطاعية أو الفردية. ولا شك أن هذه المرحلة تتطلب اهتماما ببناء القدرات البشرية والمؤسسية، كما تتطلب التكامل والتعاون والتنسيق بين كافة الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وفي هذا الشأن فإن إدارة التنمية المؤسسية سوف تستمر في العمل بجد مع الجهات الأخرى المختصة لبناء القدرات، وإيجاد الكفاءات القادرة على تحويل متطلبات رؤية قطر الوطنية ٢٠٢٠ إلى نتائج ملموسة يمكن تحقيقها بالتخطيط السليم والتنفيذ الجيد.

والله الموفق ،،،

**دكتور: صالح محمد النابت**

**مدير إدارة التنمية المؤسسية**

## Introduction

*I am pleased to introduce this manual “The Outcome- Based Strategic Planning (OBSP)”, prepared by Dr. Awad Elgeed Mohamed Ahmed, Legal Expert, Department of Institutional Development (DID). It is a strategic planning tool to support the modernization and institutional capacity development of government agencies.*

*The Manual describes the terminology, principles, steps and stages of the OBSP, starting from the initial phase of plan development, through the identification of measurable results of approved plans, to the achievement of targeted goals.*

*The Manual reflects DID’s commitment to support national capacity-building in strategic planning. With Qatar’s first National Development Strategy, 2011-2016, soon to be completed, building implementation capacity is a national imperative. This will require, among other things, harmonizing approaches to, and understanding of, OBSP, and cooperation between all government agencies, the private sector and the civil society.*

*DID will continue to work in close partnership with relevant parties to support capacity-building initiatives that will help convert the goals and objectives of the Qatar national Vision 2030 (QNV 2030) into tangible outcomes.*

*May Allah bless our efforts.*

***Saleh Al Nabit, Ph.D.***

***Director, Department of Institutional Development***

## الجزء الأول: شرح المصطلحات Part I : The Annotated Terms

<p><b>Accountability:</b> An aspect of governance which means the acknowledgment and assumption of responsibility for actions, products, decisions, and policies including the administration, governance and implementation within the scope of the role or employment position and encompassing the obligation to report, explain and be answerable for resulting consequences.</p>	<p><b>المساءلة :</b> تشير كلمة "المساءلة" إلى ذلك الجانب من الحاكمية أو الحوكمة الذي يمثل الالتزام بالمسئولية عن الأفعال والمنتجات والقرارات والسياسات بما فيها الإدارة ونمط الإدارة والتنفيذ في نطاق المهام أو المركز الوظيفي وتشمل الالتزام بإعداد التقارير والإيضاحات والاستعداد لتحمل المسئولية عن النتائج المترتبة.</p>
<p><b>Action Plan:</b> A detailed description of the strategies and steps used to implement a strategic plan.</p>	<p><b>خطة العمل</b> وصف تفصيلي للاستراتيجيات والخطوات المتخذة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.</p>
<p><b>Activity</b> Task carried out by agency staff. Can be internally-facing or externally-facing.</p>	<p><b>نشاط</b> مهمة ينفذها العاملون في الوزارة. وقد تكون موجهة نحو الداخل أو موجهة نحو الخارج.</p>
<p><b>Agency's Core Strategic Functions (Core Functions):</b> The phrase refers to the rationale why the Agency has been created. Such Core strategic functions are usually defined by legislation. The bulk of staff in every Agency must know well its Core strategic functions because these functions are the key building blocks for implementing Agency's mission. They define the strategic focus of the Agency, and segment its mission into broad, coherent areas of action that cut across individual departments and lead to clear Agency's outputs.  Internally, core functions provide the strategic framework for Agency's operations; focus its resources; and allow the efficient</p>	<p><b>المهام الاستراتيجية الأساسية ( المهام الأساسية ) للوزارة / الجهاز:</b> يشير هذا التعبير إلى الغاية التي من أجلها أوجدت الوزارة/الجهاز. وعادة تكون المهام الأساسية متضمنة في التشريع المنشئ. ويتعين على موظفي الوزارة/الجهاز الإلمام التام بالمهام الاستراتيجية الأساسية لجهاتهم تلك لأن هذه المهام هي حجر الزاوية لتنفيذ رسالة الوزارة/الجهاز. ذلك أن المهام الاستراتيجية الأساسية تحكم التوجه الاستراتيجي وتقسّم الرسالة إلى مساحات عمل تمتد عبر كافة الإدارات وتقود إلى مخرجات واضحة للوزارة / الجهاز.  داخل الوزارة/الجهاز توفر المهام الاستراتيجية الأساسية الإطار الاستراتيجي لعمل الوزارة/الجهاز وتساعد في تركيز استخدام مواردها وتتيح التنسيق الكفاء لهياكل الوزارة / الجهاز ونظمها وتحركها مع استراتيجياتها وعملياتها. كما أنها تشكل الأساس للمساءلة ومراقبة وتقييم الأداء. إن المهام الاستراتيجية الرئيسية المحددة بوضوح تدعم فاعلية التعاون والتنسيق والتكامل عبر الإدارات المختلفة وهذا أمر ضروري لتحقيق مخرجات ذات قيمة.</p>

<p>alignment of Agency's structures, systems and processes with strategy and operations. They also provide the basis for accountability, and performance monitoring and assessment. Well-defined core functions enable effective cross-departmental coordination, alignment, and integration necessary to produce key Agency outputs.</p> <p>Externally, Core Strategic Functions direct the Agency's attention to key stakeholder relationships and partnerships essential for the effective performance of its mission. They also help identify key environmental factors, issues, and trends that may impact on Agency performance and therefore require on-going attention, analysis, monitoring, and management.</p>	<p>خارجيا توجه المهام الاستراتيجية الأساسية الوزارة / الجهاز إلى علاقاتها وشراكتها المهمة مع عملائها وهذا أمر حيوي لنجاحها في تحقيق رسالتها.</p> <p>كما أن المهام الاستراتيجية الأساسية للوزارة / الجهاز تساعد في التعرف على العوامل والموضوعات والاتجاهات في بيئة العمل والتي قد تؤثر في أدائها وتتطلب اهتماما مستمرا وتحليلا ومراقبة وإدارة.</p>
<p><b>Agency/ Project Chart</b> A graphical display of project team members that shows who reports to whom; also called an org chart</p>	<p><b>الهيكل التنظيمي للجهاز / للمشروع</b> عرض بياني لأعضاء فريق المشروع يوضح التسلسل القيادي فيما بينهم.</p>
<p><b>Agency Readiness Assessment</b> An analysis of an Agency's current ability to adopt and support outcome-based strategic planning.</p>	<p><b>تقييم الجاهزية التنظيمية</b> تحليل لقدرة الوزارة / الجهاز الحالية على تبني ودعم التخطيط الإستراتيجي المرتكز على النتائج.</p>
<p><b>Analysis /Analyze/</b> Examine minutely or critically</p>	<p><b>تحليل / يحلل</b> يفحص فحصا نقديا / دقيقا</p>
<p><b>Assessment</b> It is the systematic collection and analysis of information to improve learning, support, and administrative functions. Assessment answers the question: "How well are we doing things?"</p>	<p><b>التقييم:</b> هو الجمع المنظم والتحليل للمعلومات بغرض تحسين مستوى الوعي والمساندة وأداء المهام الإدارية. يجيب التقييم على السؤال: "إلى أي مدى نؤدي عملنا بشكل سليم؟"</p>
<p><b>Assessment Report</b> A report that serves as a quick review of each Agency's progress in carrying out its planned activities and implementing its strategic plan.</p>	<p><b>تقرير تقييمي:</b> تقرير يقدم نظرة فاحصة سريعة لتقدم الوزارة / الجهاز في الوفاء بعملياتها المخطط لها أو تنفيذها لخطةها الاستراتيجية.</p>

<p><b>Assumption</b> A circumstance or event outside the project that can affect its success.</p>	<p><b>افتراض</b> هو حالة أو حدث خارج نطاق سيطرة المشروع يمكنه أن يؤثر على نجاحه.</p>
<p><b>Baseline:</b> Level of current performance that can be used to set targets. Base level of previous or current performance that can be used to set improvement goals and provide a basis for assessing future progress.</p>	<p><b>نقطة / خط الأساس</b> مستوى الأداء الحالي الذي يمكن استخدامه لوضع الأهداف. مستوى الأداء الماضي أو الحالي الذي يمكن استخدامه لوضع تحسينات في الأهداف وتوفير مرتكز وأساس لتقييم التقدم مستقبلاً.</p>
<p><b>Benchmark</b> A point of reference for a measurement based on best or leading practice.</p>	<p><b>علامة فارقة للقياس / معيار</b> نقطة مرجعية للقياس مبنية على أفضل الممارسات</p>
<p><b>Benchmarking</b> Gathering information about model efforts or best practices by other agencies engaged in similar endeavors to help establish project targets and goals.</p>	<p><b>تطبيق المعيار</b> جمع المعلومات عن النمذجة أو الممارسات الأفضل التي توفرها الوزارات/ الأجهزة المنخرطة في الأنشطة المشابهة بغرض دعم أهداف المشروع وغاياته.</p>
<p><b>Brand</b> A collection of concrete images and symbols such as a name, logo, slogan, and design scheme that are created to communicate implicit values and ideas about an agency or company.</p>	<p><b>علامة مميزة / رمز / (اسم تجاري)</b> جملة من الصور والرموز - كالاسم، والشعار، والرمز، والتصميم - والتي يتم إيجادها من أجل تجسيد القيم والأفكار الضمنية حول الوزارة أو الجهاز.</p>
<p><b>Budget</b> The planned cost of the project, including human resources, facilities, equipment and materials</p>	<p><b>موازنة</b> التكلفة المخططة للمشروع، بما فيها تكلفة الموارد البشرية، والمرافق، والمعدات والمواد.</p>
<p><b>Buy-in:</b> Obtaining agreement from key stakeholders that the proposed plan is acceptable.</p>	<p><b>تحقيق القناعات:</b> الحصول على الموافقات من العملاء الأساسيين على أن الخطة المقترحة مقبولة.</p>

<p><b>Capability</b> The sum total of all the assets an Agency has that deliver value <b>This Includes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Tangible assets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ People, facilities, information, technology, processes and structure</li> </ul> </li> <li>■ <b>Intangible assets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Relationships, culture, brand</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>مقدرة / قدرة</b> المجموع الكلي للأصول التي تملكها الوزارة/ الجهاز وتحقق قيمة. وتشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>الموجودات الملموسة:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ الأشخاص والمرافق والمعلومات والتكنولوجيا والعمليات والهيكلية.</li> </ul> </li> <li>■ <b>الموجودات غير الملموسة:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ العلاقات وثقافة الوزارة/ الجهاز وعلامتها المميزة.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Capacity Building:</b> The development of an Agency's core skills and capabilities, such as leadership, management, finance and fund-raising, programs and evaluation in order to build the Agency's effectiveness and sustainability.</p> <p>It also means the process of assisting an individual or group to identify and address issues and gain the insights, knowledge, and experience needed to solve problems and implement change. Capacity building is facilitated through the provision of technical support activities, including coaching, training, specific technical assistance, and resource networking.</p>	<p><b>بناء القدرات:</b> يعني مصطلح (بناء القدرات) امتلاك الوزارة أو الجهاز (وبالتالي الدولة) للقدرات التي تمكنها من التوجه الاستراتيجي وبناء خطة استراتيجية فعالة. وتتمثل القدرات الاستراتيجية في توفر الموارد والكفاءة في استخدامها. كما يعني المصطلح عملية مساعدة الفرد أو المجموعة للتعرف على ومعالجة الموضوعات واكتساب النظر الثاقب والمعرفة والخبرة الضرورية لحل المشكلات وإحداث التغيير. ويتم تسهيل عملية بناء القدرات بأنشطة الدعم الفني، بما فيها التدريب، والتدريب الشخصي، والمساعدة الفنية الخاصة، وربط الوسائل معا.</p>
<p><b>Capital:</b> Assets available for on-going business needs to produce income or do a service.</p>	<p><b>رأس المال</b> الأصول المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتجددة من أجل تحقيق دخل/ إيراد أو تقديم خدمة.</p>
<p><b>Case Study:</b> A study containing qualitative data (such as observations and information drawn from interviews) about one subject. These studies are typically based on what is termed anecdotal evidence. A series of case studies can provide useful information that something of significance is happening that may merit further study.</p>	<p><b>دراسة حالة / وضع</b> دراسة تحتوي معلومات نوعية (كالملاحظات والمعلومات المستقاة من أشخاص تم استطلاع آرائهم) عن موضوع معين. وتعتمد دراسة الحالة عادة على البيانات القصصية ويمكن لمجموعة دراسات من هذا النوع أن توفر معلومات مفيدة تشير إلى حدوث شيء مهم يستدعي دراسة أوفى.</p>

<p><b>Client:</b> Anyone whose interests are served by an Agency, or who receives or uses an Agency's resources or services. Clients can be internal to an Agency, for example one department may be the client of another department, or external to the Agency.</p>	<p><b>العميل</b> هو كل شخص أو جهة تخدمها الوزارة أو الجهاز أو تستخدم مواردها أو خدماتها. وقد يكون العميل داخليا أو خارجيا كأن تكون إدارة هي عميل لإدارة أخرى أو لوزارة أو جهاز خارجي.</p>
<p><b>Collaboration</b> To work together sharing ideas and resources, especially in a joint intellectual effort.</p>	<p><b>التعاقد / المؤازرة</b> العمل معا بتقاسم الأفكار خاصة في الأنشطة ذات المضمون الفكري.</p>
<p><b>Communications Plan</b> A document outlining how communications will be done for a plan or a project.</p>	<p><b>خطة الاتصالات</b> وثيقة تضع مخططاً لكيفية الاتصال والتواصل داخل خطة أو مشروع ما.</p>
<p><b>Compensation :</b> Money or another item of value given or received as payment or reparation for a service or loss.</p>	<p><b>التعويض</b> أموال أو أي شيء ذي قيمة يتم تلقيه أو يمنح لقاء خدمة أو لجبر خسارة أو فقدان.</p>
<p><b>Competence /Competency:</b> Capability and skill to appropriately use the available resources, according to regulation and to the core Agency mandate, perform an actual task in the area where one has the potential. The term connotes a series of behavioral core skills. However, soft skills such as communication skills, human management skills, team skills, customer service skills, results-orientation skills and problem-solving skills.</p>	<p><b>الكفاءة :</b> هي القدرة اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة وفق النظم ووفق المهام المحددة، لتحقيق الأهداف والغايات المعتمدة والوفاء بالخطط والبرامج والمشروعات.</p>
<p><b>Constituency:</b> A group served by an Agency or institution; a clientele.</p>	<p><b>جمهور العملاء</b> المجموعة التي تقوم الوزارة أو الجهاز بخدمتها.</p>
<p><b>Constraints</b> Factors that restrict the project or plan team's options.</p>	<p><b>قيود / معوقات</b> هي عبارة عن العوامل التي تقيد أو تعوق الخيارات أمام فريق المشروع أو الخطة.</p>



<p><b>Corporation:</b> A group of individuals legally empowered to transact business as one body.</p>	<p><b>مؤسسة / هيئة</b> مجموعة أفراد مخولين قانوناً بإدارة عمل كجهاز واحد.</p>
<p><b>Cost-Benefit Analysis:</b> A management tool that involves calculating or estimating the monetary costs and potential benefits of a proposed course of action.</p>	<p><b>تحليل الإخسارة والمنفعة</b> أداة إدارية تقتضي حساب التكلفة المالية والمنفعة المحتملة من أي مشروع عمل يعتزم البدء فيه.</p>
<p><b>Culture- Corporate</b> The collection of values and norms shared by people in an Agency that guides their behavior.</p>	<p><b>ثقافة مؤسسية</b> جملة القيم والمبادئ المشتركة بين الأشخاص ضمن الوزارة/ الجهاز والتي تحكم سلوكهم الوظيفي.</p>
<p><b>Cultural Competence</b> A set of values, behaviors, attitudes, and practices which enable people to work effectively across diverse lines.</p>	<p><b>الكفاءة الثقافية (المؤسسية)</b> مجموعة القيم والسلوكيات والمنهجيات المشتركة بين الأشخاص ضمن الوزارة/ الجهاز والتي تمكنهم من العمل بكفاءة حتى مع وجود تفاوت واختلافات ثقافية بينهم.</p>
<p><b>Data</b> Raw facts from observation or measurement. Facts or figures from which conclusions can be drawn. They are pieces of information that represent the qualitative or quantitative attributes of a variable or set of variables.</p>	<p><b>بيانات</b> حقائق خام متأتية عن الملاحظة أو القياس. حقائق أو أرقام يمكن الاستنباط منها. أو مجموعة معلومات تبين الخصائص الكمية أو النوعية لمتغير أو مجموعة من المتغيرات.</p>
<p><b>Deliverable/Deliverable</b> A tangible item that must be produced to complete the project</p>	<p><b>متسلم / متسلمات</b> عنصر ملموس يجب أن يتم إنتاجه لإتمام المشروع.</p>
<p><b>Diversity:</b> Difference, distinctness, variety</p>	<p><b>التنوع:</b> الاختلافات / التميز / المفارقة</p>
<p><b>Duration</b> How much time will pass before the plan is executed or the project or activity is completed.</p>	<p><b>الأمد الزمني / المدة</b> الزمن المقدر لتنفيذ الخطة أو الفراغ من المشروع أو النشاط.</p>

<p><b>Economy</b> The ratio of inputs to expenditure</p>	<p><b>اقتصاد</b> نسبة المدخلات إلى النفقات.</p>
<p><b>Efficiency</b> The ratio of outputs to expenditure. Efficiency represents the relationship between ends and means. An efficient Agency can achieve the desired ends with less means, or can utilize the available means to produce more of the desired ends.</p>	<p><b>الفعالية / الاقتدار: (الكفاءة التنفيذية / التطبيقية / العملية):</b> نسبة المخرجات إلى النفقات. تمثل الفعالية أو الاقتدار الربط العملي والمتحصل بين الأهداف والغايات المبتغاة ووسائل تحقيقها. فالأجهزة ذات الاقتدار قد تحقق الغايات المبتغاة مع استخدام وسائل أقل أو تحقق غايات أكثر بوسائلها المتاحة.</p>
<p><b>Effort</b> How much work it will take to complete a task in hours or days</p>	<p><b>الجهد</b> هو مقدار العمل المبذول لإتمام نشاط ما بأحد المشاريع مقدراً بالساعات أو الأيام.</p>
<p><b>Environmental Scan</b> The process of examination of both the internal status of an Agency and the external context in which it is situated.</p>	<p><b>مسح / استكشاف البيئة</b> عملية فحص ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للوزارة/ الجهاز والظروف الخارجية التي تحيط بعملها.</p>
<p><b>Evaluation</b> A study to determine the extent to which a program or project reached its goals. The term is often used interchangeably with measurement and assessment, to represent the various methods of measuring implementation of plans, quality of service, or performance of employees</p>	<p><b>التقييم:</b> دراسة لتحديد المدى الذي تم تحقيقه من أي مشروع أو برنامج. ويستخدم اللفظ أحيانا كثيرة تبادليا مع عبارتي: (قياس) و(تقدير) للحدوث عن عدة وسائل تستخدم لقياس مدى تنفيذ الخطط وجودة الخدمة وأداء الموظفين.</p>
<p><b>External Assessment</b> Analysis of the elements or forces that affect the environment in which an Agency functions.</p>	<p><b>التقييم الخارجي</b> تحليل العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على عمل الوزارة/ الجهاز.</p>
<p><b>External 3rd Party</b> A person or a group outside an Agency who receives an output.</p>	<p><b>طرف ثالث خارجي</b> شخص أو مجموعة خارج الوزارة وتتلقى مخرجات.</p>
<p><b>Facilities (Logistical)</b> The physical environment staff work in, including buildings and furniture. It also includes the offices where (public) servants work or customers receive services.</p>	<p><b>مرافق / تسهيلات لوجستية</b> البيئة المادية التي يعمل بها العاملون، بما في ذلك المباني والمفروشات. وتتضمن كذلك مكان العمل حيث يتلقى الزبائن/ العملاء الخدمة ويعمل الموظفون (العامون).</p>

<p><b>Facilitator</b> A person who makes it easier for other people to accomplish objectives by offering advice and assistance in solving problems, either with technical issues or with other people. He/she may serve the Agency by guiding its meetings, monitoring the flow of discussion, working to get full participation, and keeping the group focused to its goal, etc.</p>	<p><b>معاون / مقدم تسهيل</b> الشخص الذي يعمل لكي يجعل الآخرين ينجزون أهدافهم وذلك بالنصح والمساعدة وحل العضلات الطائرة اللوجستية والبشرية. وقد ينظم اجتماعات الوزارة/ الجهاز ويدير جلساتها بالعمل على إشراك الجميع وتوجيه تركيزهم نحو الغايات.</p>
<p><b>Feasibility</b> Capable of being accomplished or brought about; possible.</p>	<p><b>احتمالية التحقيق</b> أن تكون الخطة أو المشروع ممكنا وقابلا للتحقيق.</p>
<p><b>Fiscal</b> Related to finance or finances.</p>	<p><b>مالي</b> مرتبط بالموارد المالية.</p>
<p><b>Focal Point</b> Something that provides a benefit to the target population. It is either the source of a public service, the economy, or the environment</p>	<p><b>محور تركيز</b> الشيء الذي يوفر منفعة للأشخاص المستهدفين. وهو إما مصدر للخدمة العامة، أو للاقتصاد أو للبيئة.</p>
<p><b>Focal Point Descriptor</b> A word (adjective) that describes the focal point to indicate its quality, quantity or extent</p>	<p><b>واصف محور التركيز</b> عبارة (صفة أو نعت) تصف محور التركيز بهدف تبيان نوعيته، أو كميته أو مداه.</p>
<p><b>Focal Point Activities</b> What the focal point must do to (1) meet the needs of the target population; and (2) live up to its descriptor</p>	<p><b>أنشطة محور التركيز</b> ما الذي يجب على محور التركيز أن يفعله لكي: (١) يلبي احتياجات السكان المستهدفين و(٢) تحقيق واصف محور التركيز.</p>
<p><b>Focus Group</b> Basically, focus groups are interviews, but of a small group people at the same time in the same group.</p>	<p><b>مجموعات التركيز</b> يقصد بها المقابلات الجماعية (غير الفردية) التي تجرى لمجموعات صغيرة في آن واحد معا.</p>
<p><b>Fragmentation of Agencies:</b> Diversity of gaps on either macro or micro levels or both on core functions, procedures or commitment.</p>	<p><b>تشظي الأجهزة</b> يقصد بتشظي الأجهزة أو تقسمها تعدد الفراغات والفواصل بينها على المستوى الكلي أو التفصيلي فيما يخص المهام الرئيسية أو التفصيلية أو كليهما أو فيما يخص وسائل الأداء أو الالتزام.</p>

<p><b>Functional Strategy</b> A qualitative research process designed to elicit opinions, attitudes, beliefs, and perceptions from individuals to gain insights and information about a specific topic.</p>	<p><b>استراتيجية عملياتية</b> دراسة نوعية يراد منها استخلاص الآراء والمواقف والاعتقادات والتوقعات من الأشخاص بغرض الحصول على استقراءاتهم ومعلوماتهم عن موضوع محدد.</p>
<p><b>Gap Analysis</b> The identification of the difference between the desired and current state.</p>	<p><b>تحليل الثغرات:</b> التعرف على الفرق بين الوضع المرغوب فيه والوضع الحالي.</p>
<p><b>Goals</b> Desired end result. They are general statement of themes or directions, either measurable or not measurable as stated. They represent a commitment to broad intentions and aspirations.</p>	<p><b>الأهداف</b> الغايات النهائية المستهدفة. وهي عبارة عن تعبيرات عامة عن موضوعات أو توجهات قابلة أو غير قابلة للقياس بالكيفية التي صيغت بها. والأهداف تمثل التزاما بمقاصد عامة وتطلعات عريضة.</p>
<p><b>Impact</b> The positive or negative effect of outputs on external third parties</p>	<p><b>تأثير</b> الأثر الإيجابي أو السلبي للمخرجات على أطراف ثالثة خارجية.</p>
<p><b>Impact Evaluation /Outcome Evaluation.</b> Evaluations that look specifically at whether or not the program achieved its goals and had its intended effect. An outcome or impact evaluation measures the final results of a program or initiative.</p>	<p><b>تقييم التأثير</b> ذلك النوع من التقييم الذي يعنى بالنظر إلى الأثر الإيجابي أو السلبي للمشروع وتحديد ما إذا حقق أهدافه المبتغاة أم لا. ويعنى تقييم النتائج بقياس النتائج النهائية للمشروع أو المبادرة.</p>
<p><b>Implementation :</b> To carry into effect; fulfill; accomplish.</p>	<p><b>تنفيذ</b> تحويل المشروع إلى واقع أو تنفيذه والانتهاه منه.</p>
<p><b>Inbound External Dependency</b> An item or input outside the project manager's direct control</p>	<p><b>عامل خارجي مؤثرة على المشروع</b> أحد البنود أو المدخلات التي تقع خارج نطاق السيطرة المباشرة لمدير المشروع.</p>
<p><b>Inclusivity</b> Broadness in orientation or scope.</p>	<p><b>الشمولية ( في النظر) :</b> يقصد بها السعة في التكيف وفقا للأوضاع أو السعة في مدى الدراسة والنظر.</p>
<p><b>Information</b> Data that has been processed (organized, filtered and presented with context) to have greater meaning.</p>	<p><b>معلومات</b> البيانات التي تمت معالجتها (تنظيمها، تدقيقها، وعرضها ضمن سياقها المناسب) لكي تصبح أكثر جدوى.</p>

<p><b>Inputs</b> Resources - such as labour and equipment - used in the production of an output.</p>	<p><b>مدخلات</b> الموارد - مثل المكاتب والمعامل والمعدات - المستخدمة في إنتاج إحدى المخرجات.</p>
<p><b>Intermediate Outcomes</b> Statements that describe the key requirements for achieving the single major outcome</p>	<p><b>نتائج أو مخرجات وسيطة / متوسطة المدى</b> البيانات التي تصف المتطلبات الأساسية من أجل تحقيق نتيجة رئيسية واحدة (فردية).</p>
<p><b>Internal or intermediate goods and services</b> Goods or services produced by one part of an agency for another part of the same agency - not an output for an external 3rd party.</p>	<p><b>السلع والخدمات الداخلية أو الوسيطة</b> السلع والخدمات التي ينتجها جزء من الوزارة لصالح جزء آخر من الوزارة نفسها - وليس كمخرج لطرف ثالث خارجي.</p>
<p><b>Intervention</b> Externally facing activities designed to change a specific situation, or "make a difference" outside the agency</p>	<p><b>تدخل</b> أنشطة موجهة إلى خارج الوزارة أو الجهاز ومصممة بحيث تغير وضعاً معيناً، أو "تحدث فرقاً أو تغييراً" خارج الوزارة أو الجهاز.</p>
<p><b>Issue</b> Something currently happening that requires resolution for the project to proceed successfully</p>	<p><b>نقطة نقاش / مشكلة قائمة</b> شيء يحدث الآن ويتطلب الحل ليستمر المشروع بنجاح.</p>
<p><b>Inclusive Planning Process</b> The phrase means that interested individuals have a chance to be heard by the decision makers.</p>	<p><b>شمولية العملية التخطيطية</b> تعني اتساع العملية للاستماع لكل الأفراد أصحاب المصلحة من جانب متخذي القرار.</p>
<p><b>Inputs</b> The "nouns" of projects; the resources that are used to make the project happen (such as people and equipment).</p>	<p><b>المدخلات</b> مدخلات المشروع. الموارد البشرية واللوجستية التي استخدمت لجعل المشروع ممكناً.</p>
<p><b>Institutional Effectiveness</b> Institutional effectiveness is the ongoing quest for quality and the demonstration of how well an Agency is fulfilling its mission and realizing its vision. Each Agency needs to identify its expected plans outcomes, assess its support services, and conclude how far it has achieved these outcomes. It will need to have evidence of improvement based on analysis of those results.</p>	<p><b>الفاعلية المؤسسية :</b> العمل الدءوب لاستمرارية الجودة وضمن التزام الوزارة/ الجهاز برسالتها وتحقيق رؤيتها. فكل وزارة/ جهة تحتاج أن تقدر النتائج المتوقعة من خططها وأن تقيّم خدماتها المساعدة وأن تستنتج إلى مدى نجحت في تحقيق تلك النتائج. كما أنها تحتاج للتدليل على نجاحها بتحليل وفحص تلك النتائج.</p>

<p><b>Instrument</b> Research tool used to assess variables during an evaluation. Examples include surveys, questionnaires, telephone interview protocols, executive interview protocols, or focus group protocols.</p>	<p><b>أداة / وسيلة</b> وسيلة بحث تستخدم لتقدير المتغيرات خلال التقييم. مثال لذلك الاستبيانات والمسح والمقابلات الهاتفية ومقابلات كبار التنفيذيين ومقابلات مجموعات التنفيذ.</p>
<p><b>Internal Assessment</b> Analysis of an Agency's position, performance, problems, and potential.</p>	<p><b>التقييم الداخلي:</b> تحليل وضع الوزارة/ الجهاز داخليا من حيث الأداء والمشكلات والإمكانات.</p>
<p><b>Interview</b> A research process that obtains structured information from an individual or group of individuals, usually based upon an established set of questions and/or probes.</p>	<p><b>مقابلة</b> نوع من البحث للحصول على معلومة من فرد أو مجموعة أفراد اعتمادا على أسئلة محددة أو اختبار معد بدقة.</p>
<p><b>Jurisdiction</b> The limits or territory within which authority may be exercised.</p>	<p><b>الاختصاص</b> السلطة التي تمارس الوزارة /الجهاز مسؤولياتها في حدودها.</p>
<p><b>Key Performance Indicators (KPIs):</b> KPI most frequently refer to those many ways that performance can be quantified. A qualitative KPI includes judgments and appraisals. <b>Direct Methods:</b> Require employees to display their knowledge and skills as they respond to the instrument itself. <b>Indirect Methods:</b> Ask employees to reflect on their knowledge and skills rather than to demonstrate them. <b>Long-Term Indicators:</b> Provide a holistic view of objectives. <b>Quantitative Methods:</b> Refers to findings that are mainly the product of statistical summary and analysis.</p>	<p><b>مؤشرات الأداء الرئيسية</b> <b>معايير/ مقاييس الأداء الرئيسية</b> تشير إلى الطرق المتنوعة لقياس وتقييم الأداء . والتقييم النوعي يشمل الحكم والتممين . <b>الطريقة المباشرة:</b> تطلب من الموظفين التعبير عن معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم بالإجابة على الأداة نفسها. <b>الطريقة غير المباشرة:</b> تقتضي أن يعكس الموظفون خبراتهم عمليا بدلا من التحدث عنها وإظهارها. <b>المعايير طويلة الأمد:</b> توفر نظرة كلية للأهداف. <b>الطرق الكمية في القياس:</b> تشير إلى متحصلات ناتجة أساسا من استخلاصات وتحليلات إحصائية.</p>

<p><b>Qualitative Methods:</b> Refers to findings that are not arrived at by statistical summary or analysis and lack quantification altogether. It is often about naturally occurring, ordinary events in natural settings and obtained from interviews and/or observation.</p> <p><b>Short-Term Indicators:</b> Provide nearly immediate feedback about how things are going.</p>	<p><b>الطرق النوعية في القياس</b> لا تعتمد على استخلاصات وتحليلات إحصائية وتفتقر إلى العنصر الكمي بالكامل حيث تتم في شكل وقائع حدثت أو تنجم عن مقابلات أو ملاحظات.</p> <p><b>المؤشرات قصيرة الأمد:</b> تقدم إفادة مرتجعة مباشرة وفورية عن مسار الأمور.</p>
<p><b>Legislation</b> A proposed or enacted law or group of laws.</p>	<p><b>تشريع</b> قانون أو أداة تشريعية صادرة أو قيد الإصدار .</p>
<p><b>Level Set</b> Everyone in a group has the same understanding of a topic or term</p>	<p><b>تحديد المستوى</b> أن يكون لدى كل مجموعة نفس القدر من الفهم لموضوع أو مصطلح ما .</p>
<p><b>Litmus test</b> A test that uses a single key indicator to prompt a decision.</p>	<p><b>الاختبار الأحادي</b> اختبار يستخدم معياراً / قياساً واحد بقصد الحث على صدور قرار.</p>
<p><b>MASTER Target</b> A target that is Measurable, Achievable, Specific, Time-bound, Economic and Relevant</p>	<p><b>هدف رئيسي محدد</b> هدف محدد قابل للقياس، والتحقيق، واقتصادي وملائم (ذو صلة)، ومرتبطة بجدول زمني محدد.</p>
<p><b>Methodology</b> A set of proven processes and practices for completing work based on research and standards</p>	<p><b>المنهجية :</b> مجموعة من العمليات والممارسات الموثوقة لإنجاز العمل تعتمد على البحث والمعايير.</p>
<p><b>Milestone</b> A significant point in the project, usually completion of a major deliverable and a checkpoint with stakeholders and senior management.</p>	<p><b>حدث رئيسي / محطة رئيسية</b> نقطة هامة في المشروع ترصد الانتهاء من متسلم رئيسي وتكون بمثابة نقطة مراجعة مع أصحاب المصلحة/ذوو العلاقة والإدارة العليا. وتعني أيضا: تاريخا هاما يحدد نهاية مرحلة أو إتمام متسلم رئيسي.</p>
<p><b>Mission</b> A brief, comprehensive statement of purpose of an Agency. The mission is the key building block in the entire planning process. It states clearly, simply, and explicitly what the Agency</p>	<p><b>رسالة :</b> عرض مختصر وشامل يوضح الهدف من وجود الوزارة/الجهاز. والرسالة مكون هام من مكونات العمليات الكلية للتخطيط حيث توضح بسلاسة وبساطة وصراحة ما الذي تفعله الوزارة/ الجهاز أو تنوي عمله.</p>

<p>wants to do or be and can do or be. It reflects opportunities, capabilities, and values. A good mission statement will mobilize people by helping them answer the question: "What is my own contribution to the mission of my Agency?" The business or service on which one is sent, that which one is or feels destined to accomplish; the destined or chosen end of one's efforts.</p>	<p>وهي تساعد الأفراد على إجابة السؤال: "ما هو دوري في رسالة الوزارة/ الجهاز التي أعمل فيها؟" كما تعني العمل أو الخدمة التي ينتدب موظف لأدائها أو تلك التي ينتظر منه أدائها. كما تعني النهاية المبتغاة التي يرجي تحقيقها من جهد الموظف وعمله.</p>
<p><b>Monitoring Statement/Program:</b> Assessing the inputs and activities of a plan or project.</p>	<p><b>بيان أو مشروع رقابي:</b> تقدير المدخلات إلى أنشطة المشروع أو الخطة.</p>
<p><b>National Targets</b> Major goal concerning the whole nation in any specific area such as economy diversification and erasing of resident epidemics.</p>	<p><b>الأهداف الوطنية</b> "غايات" على نطاق الأمة في شأن محدد مثل التنوع الاقتصادي ومكافحة الأوبئة المتوطنة.</p>
<p><b>National Vision:</b> A document embracing the ambitions, dreams and expectations of a State during a visible period of future time, usually ranging between 20-25 years. By 2030, Qatar aims to be an advanced society capable of sustaining its development and providing a high standard of living for all of its people. Qatar's National Vision defines the long-term outcomes for the country and provides a framework within which national strategies and implementation plans can be developed. The Qatar National Vision 2010-2030 addresses 5 major challenges facing country:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernization and preservation of traditions.</li> <li>• Needs of this generation and the needs of future generations.</li> <li>• Managed growth and uncontrolled expansion.</li> <li>• Size and the quality of the expatriate labor force and the selected path of development.</li> </ul>	<p><b>الرؤية الوطنية المستقبلية:</b> هي وثيقة تجسد طموحات وأحلام وآمال الدولة في التقدم خلال مدة منظورة قد تمتد لـ ٢٥-٢٠ عاما في المستقبل. وتهدف رؤية قطر الوطنية ٢٠١٠-٢٠٢٠ إلى تحويل الدولة بحلول عام ٢٠٢٠ إلى دولة متقدمة، قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلا بعد جيل. ومن ثم تحدد الرؤية الوطنية لدولة قطر النتائج التي تسعى البلاد لتحقيقها على المدى الطويل. كما أنها توفر إطارا عاما لتطوير الإستراتيجية التنموية الوطنية الشاملة وخطط تنفيذها. تأخذ الرؤية الوطنية لدولة قطر في الحسبان خمسة تحديات وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحديث والمحافظة على التقاليد.</li> <li>• احتياجات الجيل الحالي واحتياجات الأجيال القادمة.</li> <li>• النمو المستهدف والتوسع غير المنضبط.</li> <li>• مسار التنمية وحجم ونوعية العمالة الوافدة المستهدفة.</li> <li>• التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وتميئتها.</li> </ul> <p>وتستشرف الرؤية الوطنية القطرية الأفاق التنموية من خلال الركائز الأربع المترابطة/ المتداخلة التالية:</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economic growth, social development and environmental management. The Qatar National Vision foresees development through four interconnected pillars:</li> <li>• Human Development: development of all its people to enable them to sustain a prosperous society.</li> <li>• Social Development: development of a just and caring society based on high moral standards, and capable of playing a significant role in global partnerships for development.</li> <li>• Economic Development: development of a competitive and diversified economy capable of meeting the needs of, and securing a high standard of living for, all its people both for the present and for the future.</li> <li>• Environmental Development: management of the environment such that there is harmony between economic growth, social development and environmental protection.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنمية البشرية: تطوير وتنمية سكان دولة قطر ليتمكنوا من بناء مجتمع مزدهر.</li> <li>• التنمية الاجتماعية: تطوير مجتمع عادل وآمن مستند على الأخلاق الحميدة والرعاية الاجتماعية وقادر على التعامل والتفاعل مع المجتمعات الأخرى ولعب دور هام في الشراكة العالمية من أجل التنمية.</li> <li>• التنمية الاقتصادية: تطوير اقتصاد وطني متنوع وتنافسي قادر على تلبية احتياجات مواطني قطر في الوقت الحاضر وفي المستقبل وتأمين مستوى معيشي مرتفع.</li> <li>• التنمية البيئية : إدارة البيئة بشكل يضمن الانسجام والتناسق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة.</li> </ul>
<p><b>Needs Assessment</b> A structured process to determine the needs of a designated survey field, i.e., individuals, an Agency, a system, etc.</p>	<p><b>تقدير الاحتياجات</b> عملية منسقة لتحديد الاحتياج لمسح ميداني محدد مثل عدد ونوع الأفراد والوزارة/الجهاز النظام...ألخ.</p>
<p><b>Network Diagram</b> A graphical illustration that shows all the work packages of a project in the order they must be completed and that includes connecting lines to show precedents</p>	<p><b>رسومات شبكة المشروع</b> رسم توضيحي يستعرض كل حزم العمل بالمشروع بالترتيب الذي يجب أن تتم عليه، وتحتوي على خطوط ربط لتوضيح الأنشطة السابقة.</p>
<p><b>Objectives</b> Specific and measurable targets for accomplishing goals. Like “goals”, objectives are “results,” “outcomes,” or “products” that can be counted, appraised, or judged. Since objectives emanate from goals, achieving an objective, as</p>	<p><b>المتطلبات / المقتضيات</b> أهداف محددة قابلة للقياس مطلوبة لتحقيق أهداف المشروع. وهي مثلها مثل كلمة "الغايات" تمثل نتائج أو مخرجات أو منتجات يمكن حسابها وتأمينها والحكم عليها. ولأن المتطلبات تنبثق من الأهداف والغايات فإن تحقيق المتطلبات- عندما يثبت ذلك</p>

<p>shown by measurements, can be equated to achieving a goal or part of a goal.</p>	<p>بالقياس - يعني تنفيذ غايات المشروع أو بعضها.</p>
<p><b>Outbound External Dependency</b> Team deliverables or decisions that affect the timeline or success of another person's work</p>	<p><b>عوامل داخلية مؤثرة على عناصر خارج المشروع</b> عبارة عن متسلمات أو قرارات فريق المشروع التي تؤثر على الحدود الزمنية أو نجاح عمل شخص آخر.</p>
<p><b>Outcome-Based Strategic Planning</b> An approach to planning that focuses on pursuing outcomes.</p>	<p><b>تخطيط إستراتيجي مرتكز على النتائج</b> نهج تخطيطي يجعل الوزارات/الأجهزة تركز على متابعة والسعي نحو النتائج.</p>
<p><b>Operational Costs:</b> The day-to-day expenses incurred in running an Agency or project, as opposed to costs associated with production or delivery of service.</p>	<p><b>التكلفة التشغيلية</b> المنصرفة اليومية للوزارة/الجهاز أو المشروع وهي غير التكلفة المرتبطة بالإنتاج أو تقديم الخدمة.</p>
<p><b>Operational Definition</b> The concrete measurement of a concept; key performance indicator is the operational definition of an objective/strategic direction.</p>	<p><b>التعريف العملياتي:</b> القياس المادي لمفهوم ما. فالمعايير الرئيسية لقياس الأداء هي التعريف العملياتي للتوجه الموضوعي أو الاستراتيجي.</p>
<p><b>Opportunities :</b> Possible or probable gains from a plan or project or using a certain methodology. <b>(Opportunities) Offered by OBSP:</b> Outcome-based Strategic Planning offers unique opportunity to:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Build on Agency's current successes</li> <li>2. Respond to the dynamic and evolving environment in which the Agency operates.</li> <li>3. Enable the Agency to articulate how it is advancing the goals and aspirations of Higher Authorities and national agenda.</li> </ol>	<p><b>الفرص</b> المكاسب المتوقعة أو الراجعة من خطة أو مشروع أو استخدام منهج. <b>(الفرص) التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- البناء على النجاحات الحالية للوزارة/الجهاز.</li> <li>2- الاستجابة للبيئة الفعلية والمتجددة التي تعمل فيها الوزارة/الجهاز.</li> <li>3- تساعد الوزارة/الجهاز لتبين كيف يمكن لها أن توائم طموحات وتطلعات القيادة والأجندة الوطنية.</li> </ol>

<p>4. Enable Agency to be more responsive to the needs of citizens. 5. Enable Agency to demonstrate that it is preserving value for money and making a difference for clients.</p>	<p>٤- تساعد الوزارة/ الجهاز لتكون أكثر استجابة لحاجات المواطن/العميل. ٥- تساعد الوزارة/ الجهاز لتثبت أنها قادرة على الالتزام بمبدأ القيمة مقابل التكلفة وأن تحدث فرقا بالنسبة لعملائها.</p>
<p><b>Outcome-Based Planning:</b> A planning method that focuses agencies on pursuing outcomes.</p>	<p><b>التخطيط المرتكز على النتائج</b> ذلك النمط من التخطيط الذي يجعل الوزارات/الأجهزة تركز على السعي لتحقيق النتائج.</p>
<p><b>Outcomes:</b> In outcome-based strategic planning, outcomes are: Aspirational statements that describe a desirable, external end-state.</p>	<p><b>نتائج (استراتيجية)</b> في التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج، تكون النتائج كما يلي: إفادات طموحة تصف الوضع النهائي لحالة خارجية مرغوب في تحقيقها أو الوصول إليها.</p>
<p><b>Outcome Evaluation:</b> Evaluations that look specifically at whether or not the plan achieved its goals and had its intended effect.</p>	<p><b>تقييم النتائج الاستراتيجية</b> ذلك النوع من التقييم الذي ينظر تحديدا إلى تحقيق أو عدم تحقيق النتائج النهائية المبتغاة من الخطة.</p>
<p><b>Output</b> A good or service produced by an agency for an external 3rd party.</p>	<p><b>مُخْرَج</b> سلعة أو خدمة تنتجها وزارة أو جهاز ما لصالح طرف ثالث خارجي.</p>
<p><b>Output Plan:</b> An annual document that records what outputs an agency is expected to deliver. A Plan that provides detailed descriptions of the outputs an agency will deliver in the coming year including the performance measures and standards for each output. Output plans should be developed and agreed prior at the beginning of the government's fiscal year.</p>	<p><b>خطة مخرجات</b> خطة سنوية تدون فيها المخرجات المتوقعة من الوزارة أو الجهاز. توفر خطة المخرجات مواصفات المخرجات التي ستقدمها الوزارة أو الجهاز خلال السنة القادمة بما فيها قياسات الأداء والمعايير لكل من المخرجات. وعادة يجب إعداد خطط المخرجات والاتفاق عليها عند بداية السنة المالية للحكومة.</p>
<p><b>Performance Standard (Criterion):</b> A specified level of accomplishment for which an Agency is aiming on its key performance indicator.</p>	<p><b>مستوى الأداء</b> مستوى محدد من الأداء ترمي الوزارة/ الجهاز من تحقيقه على معيار الأداء الخاص بها.</p>

<p><b>Performance Measures:</b> Tools or information used to measure results and ensure accountability. A quantifiable statement of requirement needed and used to assess performance.</p>	<p><b>معيار / مقياس / معايير / مقاييس الأداء</b> أدوات أو معلومات تستخدم لقياس النتائج وتأكيد المسؤولية. بيان كمي حول المتطلب اللازم والمستخدم من أجل تقييم الأداء.</p>
<p><b>PESTE</b> A well known and widely used memory aid to classify the main forces impacting OBSP: Political, Economic, Socio-cultural, Technological and Environmental.</p>	<p><b>بستي</b> معاون معروف وشائع يتكون من الحروف الأولى ( باللغة الإنجليزية ) للعوامل الرئيسية التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج وهي العوامل السياسية، والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية.</p>
<p><b>Pilot Study/Project</b> A “scaled down” version of a major effort conducted before a larger study to test feasibility. For example, a pilot test might test proposed measurement instruments, hone the research methodology, or see if there is a preliminary basis for supporting the hypothesis.</p>	<p><b>دراسة مبكرة / مشروع مبكر</b> دراسة مبكرة / مشروع مبكر ينفذ تجريبيا قبل البدء في تنفيذ المشروع الكبير أو الدراسة الكبيرة للتأكد من مدى الجدوى. وكمثال يخدم المشروع الاختباري المبكر تجربة وسائل القياس المستخدمة ويشهد الوسائل البحثية ويكشف ما إذا كانت هناك أسس مبدئية تدعم الفرضية / الافتراضات.</p>
<p><b>Planning Group</b> Senior Managers are responsible for the planning unit among those areas that report to them.</p>	<p><b>المجموعة التخطيطية</b> تكون الإدارة العليا في الوزارة/ الجهاز مسؤولة عن الوحدة التخطيطية لديها وترفع تقاريرها إليها.</p>
<p><b>Planning Objectives:</b> Planning objectives focus on administrative outcomes within the department. those things other than the core business that the department is currently working on.</p>	<p><b>الأهداف التخطيطية</b> الأهداف التخطيطية تركز على النتائج الإدارية في الإدارة. وهذا غير المهام الأساسية التي تكون الإدارة في نفس الوقت مشغولة بالقيام بها.</p>
<p><b>Planning Project: Main Phases (Life Cycle):</b> Every plan is per se a management tool and a communication tool. Besides, a plan is a four-phased PROJECT: 1 - Identify; 2 - Plan 3 - Implement</p>	<p><b>مراحل التخطيط كمشروع / دورة حياة مشروع التخطيط</b> كل خطة هي في ذاتها أداة للإدارة وأداة للتواصل كما أنها مشروع من أربع مراحل رئيسية: ١ - التعرف ٢ - التخطيط ٣ - التنفيذ</p>

4 - Close	٤ - الإغلاق
<b>PLAN SUCCESS</b>	<b>نجاح الخطة</b>
<b>Interventions:</b> Activities designed to help an agency pursue the external targets named in its strategic plan.	<b>المدخلات / التدخلات</b> الأنشطة الخارجية المصممة لتغيير وضع محدد، أو إحداث فرق محدد خارج الوزارة/ الجهاز.
<b>Strategic Plan Table of Contents:</b> 1. Foreword 2. Introduction 3. Operating Environment 4. Major Outcome and Intermediate Outcomes 5. Targets and Interventions 6. Priority Capabilities 7. Priority Interventions and Activities.	<b>محتويات وثيقة الخطة الاستراتيجية :</b> ١. التمهيد. ٢. المقدمة. ٣. شرح لبيئة العمل. ٤. النتيجة الرئيسية والنتائج الوسيطة. ٥. المستويات المستهدفة والمدخلات / التدخلات. ٦. تحديد القدرات ذات الأولوية. ٧. بيان المدخلات والأنشطة ذات الأولوية.
<b>Precedent</b> An activity that has happened before another similar one	<b>السابقة (المماثلة)</b> النشاط الذي حدث قبل نشاط آخر مماثل له.
<b>Proactive</b> Acting in advance to deal with an expected difficulty	<b>استباقي:</b> التصرف بشكل استباقي لتلافي صعوبة أو مشكلة متوقعة.
<b>Process</b> A sequence of activities or steps for repetitively and reliably producing an output or result.	<b>عملية</b> سلسلة من الأنشطة أو الخطوات التي تجري بشكل متكرر وموثوق من أجل إنتاج مخرج أو تحصيل نتيجة.
<b>Process Evaluation</b> Investigates issues regarding the plan/program's current operations or the implementation of new initiatives. Questions most often focus on what the plan/program does, who does it, and how it is done.	<b>تقييم العمليات</b> التحقيق في الموضوعات المتعلقة بالعمليات الجارية للخطة أو المشروع أو بتنفيذ مبادرات جديدة. وأكثر الأسئلة تركيزاً على ما يراد للخطة أو البرنامج إنجازه؟ ومن يفعل ذلك؟ وكيف؟

<p><b>Productivity</b> The ratio of outputs to inputs.</p>	<p><b>إنتاجية :</b> نسبة المخرجات إلى المدخلات.</p>
<p><b>Program Management</b> A group of projects selected, planned, and monitored together to achieve common objectives and outcomes or a common strategy.</p>	<p><b>إدارة البرامج</b> هي عبارة عن مجموعة من المشاريع يتم اختيارها وتخطيطها ومراقبتها معاً لتحقيق أهداف ونتائج مشتركة أو استراتيجية عامة.</p>
<p><b>Project</b> A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.</p>	<p><b>المشروع</b> جهود تبذل بصفة مؤقتة لإخراج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها.</p>
<p><b>Project Archive</b> A physical or electronic collection of project documents and, where possible, all deliverables.</p>	<p><b>أرشيف المشروع</b> مجموعة مادية (ورقية) أو إلكترونية من وثائق المشروع ومتسلماته كلها- إن أمكن.</p>
<p><b>Project Definition Document (PDD):</b> A one or two page document to identify a project's purpose and clarify its business value.</p>	<p><b>وثيقة تعريف المشروع</b> وثيقة مكونة من صفحة أو صفحتين لتحديد الغرض من المشروع وتوضيح قيمة أعماله.</p>
<p><b>Project Logic</b> A model that arrays the resources, activities and goals of a plan or project to allow the relationships to be clearly viewed and understood.</p>	<p><b>منطق المشروع</b> نموذج يتم بموجبه ترتيب الموارد والأنشطة والأهداف الخاصة بالخطة أو المشروع لتجعل العلاقات واضحة ومفهومة.</p>
<p><b>Project Management</b> The application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements.</p>	<p><b>إدارة المشروع</b> تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع لتفي بمتطلباته.</p>
<p><b>Project Objectives:</b> Statements of what must be achieved in the project to realize the overall goal.</p>	<p><b>أهداف المشروع</b> بيان لما يراد له أن يتحقق في المشروع لتحقيق الغرض العام من إنطلاقه.</p>
<p><b>Project Outcomes</b> Impact on others as a result of a project. Difference between what</p>	<p><b>أثر المشروع (النتيجة)</b> هو الأثر الذي تحدثه نتائج المشروع على الآخرين. الفرق بين الحالة بعد إنطلاق المشروع</p>

<p>is happening with a project and what would happen if the project did not happen. (Can only be measured after taking action).</p>	<p>وقبله. (لا يمكن قياس أثر المشروع إلا بعد اتخاذ خطوات عملية فيه).</p>
<p><b>Project Plan</b> A document that collects together all the elements of the definition and planning phases in one place and is approved before any project work is done.</p>	<p><b>خطة المشروع:</b> وثيقة تحتوي كل عناصر التعريف ومراحل الخطة وتجاز قبل عمل أي شيء في المشروع.</p>
<p><b>Qualitative Study</b> Qualitative research is conducted in a more interpretive and contextual fashion and goes beyond the facts and figures gathered by objective measures. Qualitative research attempts to measure the complexity of a given topic and often involves narrative responses to questions, rather than categorical responses.</p>	<p><b>الدراسة النوعية:</b> هي دراسة تفسيرية قرينية لا تقف عند حدود الوقائع والأرقام التي يتم جمعها بوسائل حسية. فالدراسة النوعية تسعى لقياس تعقيدات موضوع معين وغالبا ما تتضمن إجابات سردية للأسئلة بدلا من إجابات قطعية.</p>
<p><b>Quantitative Study</b> Quantitative studies rely upon statistics and measures that can be expressed numerically. In order to make valid inferences from quantitative research, certain rules need to be followed in terms of the research design and sampling methods.</p>	<p><b>الدراسة الكمية</b> دراسة تعتمد على الإحصائيات والقياسات التي يمكن التعبير عنها رقميا. ولكي يمكن الاعتماد على استنباطات هذا النوع من الدراسة لا بد من الالتزام بقواعد معينة فيما يتعلق بتخطيط البحث ونمذجة الوسائل.</p>
<p><b>Questionnaire</b> Written documents that contain a series of questions that are answered by respondents. Typically some form of objective response is required, such as "true-false" or numerical scales (for example, "1 to 5" rankings).</p>	<p><b>استبيان:</b> وثائق مكتوبة تحتوي مجموعة أسئلة للإجابة عليها بواسطة الطائفة المتوجه إليها بالسؤال. في العادة تكون هنالك إجابات موضوعية مطلوبة مثل "صحيح/خطأ" أو تحديد درجات رقمية مثلا من "1-5".</p>
<p><b>Reporting Unit</b> Directors are responsible for the planning process in the units that report to them. Reporting units report to planning groups in the agency.</p>	<p><b>الوحدة التنظيمية لرفع التقارير</b> يكون المديرون مسئولون عن العملية التخطيطية في الوحدات التنظيمية التابعة لهم وتقوم الوحدات التنظيمية برفع تقاريرها لمجموعات التخطيط في الوزارة/ الجهاز.</p>

<p><b>Relationships</b> Social association, connection, or affiliation between two or more people.</p>	<p><b>العلاقات</b> العلاقات الاجتماعية أو الشعور بالانتماء بين شخصين أو أكثر</p>
<p><b>Resource</b> A person who will perform an activity.</p>	<p><b>مورد (عنصر بشري)</b> الشخص الذي سيقوم بتنفيذ نشاط ما.</p>
<p><b>Resource Allocation</b> The determination and allotment of resources or assets necessary to carry out strategies and achieve objectives, within a priority framework.</p>	<p><b>تخصيص الموارد</b> تخصيص وتوزيع الموارد أو الأصول الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات أو تحقيق الأهداف على أساس جدول أولويات.</p>
<p><b>Resource Plan</b> A component of the project definition document (PDD) stating how the project will be resourced, and specifying what supporting services, infrastructure and third party services are required.</p>	<p><b>تخطيط الموارد:</b> ذلك الجزء من وثيقة تعريف الخطة/المشروع الذي يوضح كيفية التمويل ويحدد الخدمات المساعدة والبنية التحتية وخدمات الأشخاص الخارجيين المطلوبة.</p>
<p><b>Results</b> The “outputs” of the activities of a project, directly measurable and within the control and influence of the project. (Results are sometimes referred to in other ways as “products,” “outcomes,” “intentions met,” or “objectives accomplished.” Or “targets”. However, we have used one word outcomes to refer to strategic results. The fundamental question an Agency must periodically ask is, “what are my results?” This may be a hard question to answer, but it must be attempted. Unless results can be defined or measured somehow, agencies can never know for sure how to improve performance nor how to use resources wisely.</p>	<p><b>نتائج:</b> هي عائد أنشطة الخطة أو المشروع القابلة للقياس وتكون تحت سيطرة الخطة أو المشروع وتأثيره. ويشار إليها بالإنجليزية بعدة مترادفات. وقد تم توحيد المترادف المستخدم <b>outcome</b> دون سواه ليعني النتيجة الاستراتيجية. ويتعين على الوزارة/الجهاز أن تسأل من وقت لآخر: "ماذا حققت من نتائج؟" وهذا سؤال لا تسهل الإجابة عليه ولكنه ضروري. لأنه بدون وجود نتائج قابلة للقياس لا تستطيع الوزارة/الجهاز معرفة كيف تطور أداءها أو تستخدم الموارد بحصافة.</p>



<p><b>Request for Proposal (RFP)</b> A formal invitation containing a scope of work which seeks a formal response (proposal) describing both methodology and compensation to form the basis of a contract. An RFP is prepared by the customer to solicit proposals from potential providers.</p>	<p><b>طلب التقدم بعروض :</b> دعوة رسمية تتضمن مجال عمل محدد ويطلب قبولها بشكل رسمي يتضمن وصفا للمنهجية والتعويضات بما يشكل أساسا للتعاقد. طلب التقدم بعروض يعده العميل لاجتذاب مقترحات من مقدمي الخدمة المحتملين.</p>
<p><b>Review</b> Making a formal inspection of / Critically study or examine.</p>	<p><b>فحص / إعادة نظر /</b> تمحيص رسمي أو دراسة نقدية اختبارية.</p>
<p><b>Risk</b> Something that may or may not happen in the future and that may have an impact on a project.</p>	<p><b>المخاطرة</b> هي شيء قد يحدث أو لا يحدث في المستقبل وربما يكون له أثر على المشروع.</p>
<p><b>Role Description</b> A text description of a team member's responsibilities and decision-making power.</p>	<p><b>وصف الأدوار</b> عبارة عن بيان نصي لمسؤوليات كل فرد في فريق العمل والسلطة المخولة له في اتخاذ القرار.</p>
<p><b>Sample</b> Some smaller part of a larger population that is being studied. One of the key aspects of a sample is whether it is truly representative of the larger population. To be representative, the methods of drawing the sample are critical.</p>	<p><b>عينة</b> شريحة أصغر من مجموعة أكبر من السكان تتم دراستها. ومن أهم مقتضيات العينة أن تكون الشريحة ممثلة بحق للمجموعة الأكبر، ولهذا السبب فإن وسائل اختيار العينة تكون حاسمة في تحديد درجة التمثيل.</p>
<p><b>Sectoral Strategy</b> A policy framework for the long and/ or medium-term, which has been adopted by a government as a plan of action for a particular area of the economy or society.</p>	<p><b>الاستراتيجية القطاعية</b> إطار السياسات للمدى الطويل أو المتوسط الذي تتبناه الحكومة كخطة عمل لشريحة معينة من المجتمع أو الاقتصاد.</p>
<p><b>Service delivery</b> The method used to provide services to a client.</p>	<p><b>تقديم الخدمات</b> الطريقة المستخدمة في تقديم الخدمة للعملاء.</p>
<p><b>Single Major Outcome</b> A single strategic outcome that becomes the agency's central focus.</p>	<p><b>نتيجة رئيسية فردية (واحدة)</b> نتيجة إستراتيجية واحدة تصبح محور التركيز للوزارة.</p>

<p><b>Schedule</b> A detailed timeline of all the tasks to be performed during the project, including the team members assigned to each task and the time each task will take to perform.</p>	<p><b>جدول (جدول زمني)</b> جدول زمني لجميع المهام التي ينبغي أدائها خلال المشروع، بما فيها فرق العمل المعينة لكل مهمة والوقت الذي يحتاجه الفريق لتأدية مهامه.</p>
<p><b>Stakeholder Alignment</b> Working to understand stakeholder interests and aligning those interests with the objectives of the project.</p>	<p><b>الحصول على دعم أصحاب المصلحة / ذوي العلاقة</b> هو العمل على فهم واستيعاب اهتمامات أصحاب المصلحة/ذوي العلاقة والتوفيق بين هذه الاهتمامات والأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها.</p>
<p><b>Stakeholder</b> Any person or group with a vested interest in the outcome of a project or plan.</p>	<p><b>صاحب المصلحة / العميل / صاحب العلاقة</b> هو أي شخص أو جهة يمكن أن تؤثر على المشروع أو تتأثر به.</p>
<p><b>Staff</b> The management and other people working in an Agency.</p>	<p><b>الموظفون</b> الإدارة والأشخاص العاملون في الوزارة أو الجهاز.</p>
<p><b>Staffing Plan</b> A table that outlines when each resource starts and finishes on a project.</p>	<p><b>خطة الموارد البشرية</b> الجدول الذي يحدد أين يبدأ كل مورد من الموارد وأين ينتهي في مشروع ما.</p>
<p><b>Scope</b> The products and services required to complete the project.</p>	<p><b>نطاق المشروع</b> هو المنتجات والخدمات المطلوبة لإتمام المشروع.</p>
<p><b>Strategic Directions</b> Strategic Directions are the actions that can be taken in working toward an end result. The mission says: <b>“This is what we are here to do...”</b>. Strategies usually say: <b>“This is how we aim to do it, this is the time frame within which we expect to do it, and this is who will do it.”</b> In other words: two question determine the Agency direction: 1 - What strategic outcomes and external targets will the agency pursue? 2- How will the agency pursue these outcomes and targets - now and in the future?</p>	<p><b>التوجهات الاستراتيجية :</b> الأعمال التي يمكن القيام بها لتحقيق نتائج. فالرسالة تقول: <b>“ نحن هنا لنعمل....”</b> بينما الاستراتيجية تقول عادة: <b>“ هذه هي الكيفية التي نعمل بها وهذا هو المدى الزمني المطلوب، وهؤلاء هم من يقومون بالعمل ”</b>. وبعبارة أخرى فإن التوجهات الاستراتيجية تقتضي الإجابة على تساؤلين: 1- ما النتائج الرئيسية والأهداف الخارجية التي تسعى الوزارة /الجهاز لتحقيقها؟ 2- كيف ستسعى الوزارة/الجهاز لتحقيق نتائجها الإستراتيجية وأهدافها الخارجية الآن ومستقبلاً؟</p>

<p><b>Strategic plan</b></p> <p>Document that records the planning decisions for an Agency. It is a practical, action-oriented guide based on an examination of internal and external factors that directs goal-setting and resource allocation to achieve meaningful results over time.</p> <p>In other words: It is the document that formally records decisions made by Senior Executives about: what an agency wants to accomplish and why, and how it will achieve what it wants to accomplish.</p>	<p><b>الخطة الاستراتيجية</b></p> <p>الوثيقة التي تدون فيها القرارات التخطيطية الخاصة بالوزارة أو الجهاز. وهي دليل مرشد عملي يستند إلى دراسة الوضع الداخلي والخارجي التي تحكم التوجه نحو الأهداف والغايات واستخدام الموارد لتحقيق نتائج ملموسة في إطار زمني محدد. فهي بعبارة أخرى وثيقة تدون بشكل رسمي القرارات التي اتخذها أو اعتمدها كبار المسؤولين حول: ما تريد الوزارة أو الجهاز إنجازه ولماذا؟ وكيف ستحقق ما تريده؟</p>
<p><b>Strategic Plan: Outlines of.</b></p> <p>1- What strategic outcomes and external targets the Agency will pursue</p> <p>2- How the Agency pursues its strategic outcomes and external targets.</p>	<p><b>الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية :</b></p> <p>١- النتائج الإستراتيجية والأهداف الخارجية التي تسعى الوزارة / الجهاز لتحقيقها</p> <p>٢- كيفية سعى الوزارة / الجهاز لتحقيق النتائج الإستراتيجية والأهداف الخارجية.</p>
<p><b>Strategic Outcomes:</b></p> <p>In outcome-based strategic planning, outcomes are: Aspirational statements that describe a desirable, external end-state.</p>	<p><b>النتائج الاستراتيجية</b></p> <p>تعني في التخطيط الإستراتيجي المرتكز على النتائج: البيانات الطموحة التي تصف الحالة النهائية الخارجية المنشودة أو المرغوب في تحقيقها.</p>
<p><b>Strategic Planning Process &amp; Steps:</b></p> <p>The process of deciding in advance: what one agency wants to accomplish and why, and how it will achieve what it wants to accomplish.</p> <p>In other terms, it is the process of deciding in advance:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. What an Agency wants to accomplish and why?</li> <li>2. How it will achieve what it wants to accomplish?</li> </ol> <p>So Strategic Planning answers the question: “What should we be doing and how will we do it?”</p> <p>It is the campus-wide deliberate effort to formulate a clear</p>	<p><b>التخطيط الاستراتيجي:</b></p> <p>عملية اتخاذ قرار مسبق حول:</p> <p>ما الذي تريد الوزارة أو الجهاز إنجازه ولماذا؟ وكيف ستحقق ما تريده؟</p> <p>ما الذي نريد عمله وكيف؟</p> <p>فهي عملية واسعة النطاق لتحديد الاتجاه المؤسسي ووضع خطوات عملية للتحرك في ذلك الاتجاه وتحقيق طموحات الوزارة/ الجهاز.</p>

sense of institutional direction, initiate actions to move in that direction, and determine what resources are necessary to achieve the Agency's aspirations.

**There are Seven steps in the process of developing a Strategy:**

- Step 1: Information Gathering and Analysis including internal, external and market analysis (if needed).
- Step 2: Identification of Critical Issues Facing the Agency.
- Step 3: Mission Statement Review/Revision
- Step 4: Development of a Strategic Vision Statement that Sets Future Direction for the Agency
- Step 5: Development of Strategic Goals
- Step 6: Formulation of Strategies for Each Goal
- Step 7: Preparation for Operational Planning Based on the Strategic Plan (Developing Annual Objectives).

**Strategic Planning- Effective Practice**

Strategic planning is most effective when the following elements are present:

- **Establishment of a strategic planning committee/team/unit.** If the agency is serious about strategic planning (and it needs to be!), it will establish a strategic planning committee.
- **A thorough and shared understanding of strategic planning.** The term "strategic planning" is sometimes used to describe a range of planning activities. It is important that the process is looked upon in the same way by Agency, staff and other participants in the Agency strategic planning process.
- **There also needs to be agreement on outcomes.** While it is true that the expected outcome of most strategic planning processes is a strategic plan document, it is also important to discuss and eventually agree upon other expected outcomes.

**وهناك سبع خطوات في عملية إعداد الاستراتيجيات:**

- الخطوة ١: جمع المعلومات وتحليلها ويشمل ذلك التقييم الخارجي والتقييم الداخلي وتقييم السوق (إذا لزم).
- الخطوة ٢: تحديد المسائل الحرجة / العضلات التي تواجهها الوزارة أو الجهاز.
- الخطوة ٣: مراجعة بيان المهمات.
- الخطوة ٤: وضع بيان بالرؤية الاستراتيجية يحدد اتجاه الوزارة أو الجهاز المستقبلي.
- الخطوة ٥: تطوير الغايات الاستراتيجية.
- الخطوة ٦: بلورة استراتيجيات لكل غاية.
- الخطوة ٧: إعداد الخطة التشغيلية بالاستناد إلى الخطة الاستراتيجية (بلورة الأهداف السنوية).

**التخطيط الاستراتيجي- الممارسات التطبيقية الفعالة**

يبلغ التخطيط الاستراتيجي ذروة فعاليته عند توافر العناصر التالية عند التطبيق:

- **تشكيل لجنة/ فريق عمل/ وحدة تخطيط استراتيجي.** في حال كانت الوزارة/ الجهاز تولى اهتماماً جدياً للتخطيط الاستراتيجي (وهذا ضروري)، تقوم عادة بتشكيل لجنة/ فريق عمل/ وحدة تخطيط استراتيجي.
- **من الضروري استيعاب مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن كثب وبطريقة مشتركة.** فهو أحياناً يستخدم لوصف مجموعة من نشاطات التخطيط. ومن الضروري أن تعطيه الوزارة/ الجهاز وطاقم العمل والمشاركون الآخرون المعنى نفسه في عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة/ أو الجهاز.
- **من الضروري أيضاً الاتفاق على النتائج.** صحيح أن الحصيلة المتوقعة في أغلبية عمليات التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مستند بالخطة الاستراتيجية، ولكن مناقشة نتائج أخرى والاتفاق عليها مهم أيضاً. فعلى سبيل المثال: قد تود الوزارة/ الجهاز أن تشدد على مسألة حرجة معينة من خلال التخطيط

For example there may be a specific critical issue that the Agency wants to focus on by means of strategic planning. Typically, planning outcomes will include some or all of the following:

- Agency leadership and management staff will have a thorough understanding of the critical issues and choices facing the Agency over the next 5 years.
- A strategic plan document including a mission statement, strategic vision statement, goals and strategies will be produced. The plan will give special attention to Agency structures that will best support the overall strategic plan.
- The strategic plan will have a day-to-day relevance on management and governance; and
- There will be enthusiasm and support for the strategic plan at all levels of the Agency.
- **There needs to be real commitment to the process on the part of leadership.** While there is no one right way to do strategic planning, whatever approach the Agency chooses will involve time, energy and careful thinking. People will not commit these personal and Agency resources if they are not convinced that the planning process is worth the effort. Sometimes the start of strategic planning process may need to be postponed until leadership within the Agency and staff have become convinced of the importance of the process.
- **There also needs to be involvement of many. In order to be effective, strategic planning must involve individuals representing all constituencies of the Agency:** the staff, as well as the other key supporters.

الاستراتيجي. وعادةً ما تتضمن حصيلة التخطيط بعض النقاط التالية أو كلها:

- اطلاع الوزارة/الجهاز المسئولة والطاقتم الإداري عن كذب على المسائل الحرجة والخيارات التي ستواجه الوزارة/الجهاز في السنوات الخمس القادمة.
- مستند للخطة الاستراتيجية يتضمن بياناً بالمهام وبياناً للرؤية الاستراتيجية فضلاً عن بلورة للغايات والاستراتيجيات. تولي الخطة اهتماماً خاصاً للبنى التنظيمية القادرة على دعم الخطة الاستراتيجية ككل على النحو الأفضل.
- تتميز الخطة الاستراتيجية بسرد الأمور الإدارية والتوجيهية يوماً بيوم.
- ستلقى الخطة الاستراتيجية حماساً ودعمًا على كافة مستويات الوزارة/الجهاز.

• **من الضروري أن يلتزم المسئولون بالعملية بكل معنى الكلمة.** في حين أنه ما من طريقة صحيحة واحدة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، إلا أن أي أسلوب قد تتبعه الوزارة/الجهاز يتطلب وقتاً وطاقة وتفكيراً متروياً. فالآخرون لن ينفذوا الوسائل الشخصية والتنظيمية إن لم يقتنعوا بأن عملية التخطيط تستحق العناء. في بعض الأحيان، يستدعي الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي بعض التأجيل لحين اقتناع المسئولين ضمن الوزارة/الجهاز وطاقتهم بالعمل بأهمية العملية.

• **من الضروري مشاركة العديدين.** كي يتسم التخطيط الاستراتيجي بالفعالية، من الضروري أن يشارك فيه أشخاص من كافة أجزاء الوزارة/الجهاز: طاقتهم العمل، والعناصر الأساسية، والداعمين الرئيسيين الآخرين.

**Finally, the strategic plan needs to be translated into concrete detailed plans of action.** Involvement in an isolated strategic planning exercise or a one shot planning retreat is not sufficient. Strategic planning needs to lead to specific objectives which include clear evaluation measures, set on an annual basis by staff, the Agency of directors and the Agency's own committees. This commitment to implementation will also help to ensure that the majority of the Agency's time and energy is in alignment with the mission, vision, and goals and strategies contained in the strategic plan.

**These foregoing practices will help to assure that the strategic plan does not end up on a shelf.**

**To avoid this, look for other ways to keep your strategic plan visible:**

Once the strategic plan has been developed, the Agency leaders need to take steps ensure that the plan becomes a guiding force for the Agency - a living strategic plan. United Way of America offers the following techniques for publicizing the strategic plan and maintaining enthusiastic support for it among key internal and external constituents of the Agency.

1. Develop a recognizable theme that signifies the plan's essential thrust. This may be graphically represented by a logo or some other visually attractive means.
2. Publicize brief summaries of the plan and how your Agency will use it.
3. Look for opportunities to refer to the strategic plan in meetings, newsletters, websites, or news releases.
4. Create a slide or video show summarizing the plan and its proposed implementation.

**أخيراً، من الضروري تحويل حاجات الخطة الاستراتيجية إلى خطط عمل مفصلة وملموسة.** المشاركة في عملية تخطيط استراتيجي منفصلة أو اجتماع تخطيط لمشكلة واحدة غير كاف. من الضروري أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى أهداف معينة تتضمن تدابير تقويم واضحة تحدّد على أساس سنوي على يد طاقم العمل ومجلس الإدارة ولجان الوزارة/الجهاز. هذا ويساعد هذا الالتزام بالتنفيذ على توافق معظم وقت الوزارة/الجهاز وطاقته مع المهمة والرؤية والغايات والاستراتيجيات موضوع الخطة الاستراتيجية.

**من خلال الخطوات الآتية الذكر، يؤمل ألا تبقى الخطة الاستراتيجية حبراً على ورق.**

**ولتفادي هذا الأمر، ينبغي البحث عن طرق أخرى لإبقاء الاستراتيجية في متناول الجميع.**

فعدت بلورة الخطة الاستراتيجية، يترتب على المسؤولين في الوزارة/الجهاز اتخاذ خطوات للحرص على جعل الخطة قوة توجيهية في الوزارة/الجهاز أي خطة استراتيجية فعالة. تقترح منظمة "يوناييتد واي أوف أميركا" (United Way of America) التقنيات التالية للإعلان عن خطة استراتيجية ما والحفاظ على الحماس لدعمها بين عملاء الوزارة/الجهاز الرئيسية، الداخلية منها والخارجية.

١. قم ببلورة فكرة قابلة للتمييز تدلّ على اتجاه الخطة الرئيسي. قد تتمثل بصورة شعار أو طريقة أخرى ملفتة للنظر.

٢. قم بالإعلان عن ملخصات حول الخطة وكيفية استخدامها في الوزارة/الجهاز.

٣. ابحث عن فرص لذكر الخطة الاستراتيجية في الاجتماعات والرسائل الإخبارية والمواقع الإلكترونية أو نشرات الأخبار.

٤. قم بتطوير عرض شرائحي أو فيديو يلخص الخطة وسبل تطبيقها المقترحة.

<p>5. Seek major media coverage when important milestones in the plan are reached. A press conference with graphics and charts summarizing the plan can be effective.</p> <p>6. Use the strategic plan as a living document at Agency meetings. Keep it visible and refer to it regularly.</p> <p>7. Use retreats and mini-conferences to continue to build buy-in among other agencies and community groups. Make sure that this is an interactive process, one that listens as well as talks.</p> <p>8. Create a speaker's bureau to take the strategic plan to specific target groups: citizens groups, the chamber of commerce, community and business leaders, etc</p> <p>9. Create poster-size versions of your mission and strategic vision statement and display them throughout the facilities - in meeting rooms, at the front door, etc.</p>	<p>٥. ابحث عن التغطية الإعلامية الرئيسية عند بلوغ معالم مهمة من الخطة. قد تنظم مؤتمراً صحفياً مع صور ورسوم بيانية تلخص الخطة.</p> <p>٦. استخدم الخطة الاستراتيجية كمستند فعال في اجتماعات الوزارة/الجهاز. أبقه على مرأى منك واتخذة مرجعاً لك بانتظام.</p> <p>٧. إلبأ إلى الاجتماعات والاجتماعات الصغيرة لتعزيز الالتزام بين الوكالات الأخرى والمجموعات. احرص على أن تكون العملية تفاعلية، بما يعطي كل واحد الحق في الاستماع والكلام معا.</p> <p>٨. قم بتأسيس مكتب للاتصال ليتحدث باسم الوزارة/ الجهاز لإيصال الخطة الاستراتيجية إلى مجموعات مستهدفة معينة: مثلاً مجموعات المواطنين وغرفة التجارة وقياديين الجماعات والأعمال الخ.</p> <p>٩. قم بطباعة ملصقات إعلانية (بوستر) عن بيان المهمات والرؤية الاستراتيجية وعلقها في كافة الأقسام والمنشآت وقاعات الاجتماعات، الباب الرئيسي، الخ...</p>
<p><b>Structure</b> The way people and teams are organized in an Agency. Agency structures also include coordination and control mechanisms, such as Senior Management Committees and reporting requirements.</p>	<p><b>هيكلية (هيكل)</b> الطريقة التي يتم فيها تنظيم الأشخاص والفرق داخل وزارة/جهاز ما. وتتضمن الهيكلية التنظيمية أيضاً آليات التنسيق والرقابة، ككجان الإدارة العليا ومتطلبات التبليغ ورفع التقارير</p>
<p><b>Summary Task</b> The unit at the top of a branch in a Work Breakdown Structure; it is made up of two or more work packages.</p>	<p><b>نشاط رئيسي</b> هو وحدة عمل تمثل نشاطاً رئيسياً كفرع من فروع هيكل تجزئة أعمال المشروع، ويتكون هذا النشاط الرئيسي من حزمتي عمل أو أكثر.</p>
<p><b>Survey</b> A study where data are collected by way of questionnaires or interviews. Surveys can either be observational, if no intervention or treatment occurred, or can be used as pre-test and post-test measures before and after some intervention or treatment.</p>	<p><b>المسح</b> نوع من الدراسة يتم بالاستبيان أو المقابلات. وهي إما أن تركز على الملاحظة إذا لم تتضمن تدخلاً أو معالجة أو أن تستخدم كمييار لاختبار مسبق أو لاحق قبل أو بعد تدخل أو معالجة.</p>

<p><b>SWOT Analysis</b> An abbreviation for a very famous tool used to denote analysis of an Agency's</p> <p><b>Internal Strengths &amp; Weaknesses AND external Opportunities &amp; Threats.</b> It is a tool for auditing an Agency and its environment. It is the first stage of planning and a preliminary step to focus on key issues within the Agency. Sometimes it abbreviated as:</p> <p><b>SWOC</b> Which stands for:</p> <p><b>Strengths, Weaknesses, Opportunities, &amp; Challenges.</b> It is also called an "internal/external assessment".</p>	<p><b>تحليل القوة والضعف والفرص والمهددات</b> أحد أشهر أدوات التخطيط وهو يقوم بتحليل أوضاع الوزارة/الجهاز وتحليل بيئة العمل الداخلية وفرصها ومهدداتها أو تحدياتها الخارجية من منافسين وعملاء وقوانين وغيرها. هذه الأداة تصنف تلك العوامل إلى عوامل سلبية أو إيجابية. فإن كانت سلبية عالجتها وإن كانت إيجابية استغلتها.</p> <p><b>نقاط القوة</b> هي العوامل الداخلية التي تؤثر إيجاباً مثل توفر السيولة المطلوبة أو وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة.</p> <p><b>نقاط الضعف</b> هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط الوزارة/الجهاز مثل بطء الإجراءات وضعف الموازنات...ألخ.</p> <p>أما الفرص والمهددات فهي العوامل الخارجية والتي ليس للوزارة/الجهاز تأثير عليها والتي يمكن أن تستغل في صالح الوزارة/الجهاز فتصبح فرصة أو تستخدم ضدها فتصبح تهديداً.</p> <p><b>الفرص</b> هي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة الوزارة/الجهاز مثل وجود الدعم الحكومي أو سهولة إيجاد التقنية وتطبيقها.</p> <p><b>المهددات</b> هي العوامل الخارجية التي تؤثر بصورة سلبية على أداء الوزارة/الجهاز ومنها على سبيل المثال المنافسة أو المؤشرات الاقتصادية السلبية.</p> <p>"كيف يمكن الاستفادة من تحليل البيئة المحيطة؟" إن هذا هو الجزء الأصعب في الموضوع. فالكثيرون يعرفون على المشاكل والقليل منهم يستطيعون أن يجدوا لها الحلول الملائمة وأقل منهم من يستطيعون إيجاد الحلول الأفضل.</p> <p><b>استخدام</b> مثل تلك الأدوات يسهم في زيادة فهمك لوضع وزارتك /جهازك ويمكنك من معرفة أوجه القصور وبالتالي يمكنك إعادة توزيع الموارد.</p> <p>وتتميز هذه الأداة بشموليتها حيث أن كل ما هو محيط بالوزارة/الجهاز يمكن تصنيفه في أحد الاتجاهات المشار إليها ولعل هذا هو سر انتشارها الواسع في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث لا تخلو الخطة الإستراتيجية من هذا التحليل المتكامل.</p>
<p><b>Survey Instrument</b> The research tool used to conduct a survey-for example, a mailed questionnaire, a telephone script, etc.</p>	<p><b>أداة مسح:</b> أداة بحثية لإجراء المسوحات تعتمد على استبيان بريدي أو نص هاتفي.</p>
<p><b>Target</b> Specific and measurable objective for pursuing an intermediate outcome.</p>	<p><b>هدف محدد</b> هدف قابل للتحديد والقياس ونابع من نتيجة وسيطة ومن هنا فإن الأهداف القومية هي</p>



<p>Hence, National Targets are the goals that a State desires to achieve through strategic planning on the national scale.</p>	<p>الغايات التي ترمي الدولة إلى تحقيقها عبر الخطط الاستراتيجية على المستوى الوطني.</p>
<p><b>Target Population</b> The subject of the outcome statement, or the group or groups who benefit from the achievement of an outcome.</p>	<p><b>سكان مستهدفون (الفئة المستهدفة)</b> "العنصر البشري" في الجملة الخاصة بالمنتجات، أو المجموعة أو المجموعات التي تنتفع من تحقيق إحدى النتائج.</p>
<p><b>Team</b> A group of people acting together in a collaborative manner to achieve a common goal.</p>	<p><b>فريق العمل</b> مجموعة من الأشخاص يقومون بالعمل معاً بشكل متعاون لتحقيق هدف مشترك.</p>
<p><b>Team Launch</b> A meeting of key stakeholders and team members to establish a shared understanding of the project and get the team excited</p>	<p><b>إطلاق فريق العمل</b> هو اجتماع أصحاب المصلحة/ذوى العلاقة الرئيسيين وأعضاء فريق العمل لإرساء نوع من التفاهم المشترك حول المشروع وتحفيز فريق العمل.</p>
<p><b>Team Member</b> The person who will perform an activity.</p>	<p><b>عضو فريق عمل</b> هو الشخص الذي سيقوم بتنفيذ النشاط أو وحدة العمل.</p>
<p><b>Technology</b> The tools and procedures available to do work including computer technology (hardware and software).</p>	<p><b>تكنولوجيا</b> الأدوات والإجراءات المتوفرة للعمل بما فيها تكنولوجيا الحاسوب (الأجهزة والبرمجيات).</p>
<p><b>Template</b> A document that provides the user with the format and standard content for a certain type of document.</p>	<p><b>نموذج سابق الإعداد</b> مستند يوفر للمستخدم الشكل والمحتوى المعياري الذي يجب أن يكون عليه نوع معين من المستندات.</p>
<p><b>Tool</b> A piece of software that automates the user to work and makes his/her work more productive. Word and Excel, for instance, are both tools</p>	<p><b>أداة</b> أحد البرامج التي تساعد المستخدم على ميكنة (أتمتة) عمله وتجعله أكثر إنتاجية، فبرامج ورد وإكسيل، على سبيل المثال، تعتبر أدوات.</p>
<p><b>Tracking Systems</b> Systems set up to monitor progress, compile management information, and keep goals on track.</p>	<p><b>نظم المتابعة :</b> النظم المتبعة لتنفيذ التقدم وجمع بيانات ومعلومات الإدارة وتساعد في المحافظة على الأهداف ضمن مسارها.</p>

<p><b>Values</b> Values are the overall priorities in how the Agency will operate. They suggest overall priorities in how all employees ought to act to preserve integrity, honesty, respect, punctuality, customer orientation, etc.</p>	<p><b>القيم (المؤسسية) :</b> المبادئ العامة التي تحدد أولويات عمل الوزارة/الجهاز وتحكم السلوك الوظيفي والموظفين مراعاة مقتضيات الأمانة والاستقامة والدقة والتكيف مع حاجة العملاء الخ.</p>
<p><b>Value for money = Efficiency + Effectiveness</b></p>	<p><b>القيمة مقابل المال / التكلفة = الفعالية (النجاعة) + الفاعلية</b></p>
<p><b>Values Statement</b> A narrative description that outlines an Agency's beliefs and guiding principles.</p>	<p><b>بيان المُثل / القيم / المبادئ</b> وصف سردي للقيم والمثل الموجهة التي تحكم الوزارة/ الجهاز وتمثل مبادئها.</p>
<p><b>Variance</b> A difference between how the project is actually progressing and what was written in the project plan.</p>	<p><b>الانحراف عن الخط المرسوم</b> هو الفرق بين الوضع الفعلي لسير المشروع وما كان موضوعاً أصلاً في خطة المشروع.</p>
<p><b>Vision</b> An Agency's vision expresses a compelling image of the desired future for the Agency. It provides an inspiration and challenge to all members of the Agency to reach toward an ideal of what the Agency can become. It should be purposefully articulated to bridge the present and future and to serve as a critical impetus for change. It should be brief enough to be memorable and complete enough to direct effort.</p>	<p><b>الرؤية</b> تعبير عن الصورة الملزمة عن المستقبل المرجو للوزارة / الجهاز، وتبرز الطموحات والتحديات في طريق الوصول للوضع المثالي المرجو. ويجب أن تنسق الرؤية لتكون جسراً لاجتياز وعبور الحاضر نحو المستقبل وأن تشكل قوة دفع قوي للتغيير. ويجب أن تكون مختصرة ليتم تذكرها ومتكاملة لتوجه حركة الوزارة/الجهاز.</p>
<p><b>Work Breakdown Structure</b> A diagram or outline that shows all of the work that must be done to complete the project.</p>	<p><b>هيكل تجزئة أعمال (المشروع)</b> هو عبارة عن شكل أو ملخص يوضح كافة الأعمال والأنشطة التي يتعين القيام بها لإتمام المشروع.</p>
<p><b>Work Package</b> The unit in a Work Breakdown Structure at the lowest level in its branch; these are sub-units of a Summary Task.</p>	<p><b>حزمة عمل</b> هي أقل وحدة عمل في الهيكل التفصيلي لأعمال المشروع، وهي عبارة عن وحدات عمل فرعية تنبثق من أي نشاط رئيسي.</p>

## الجزء الثاني: الرسوم التوضيحية Part II : Explanatory Diagrams

**National Visions can transform countries  
when they are put into action**

*“Vision without action  
is merely a dream,  
Action without vision  
just passes the time,  
Vision with action  
can change the world.”*

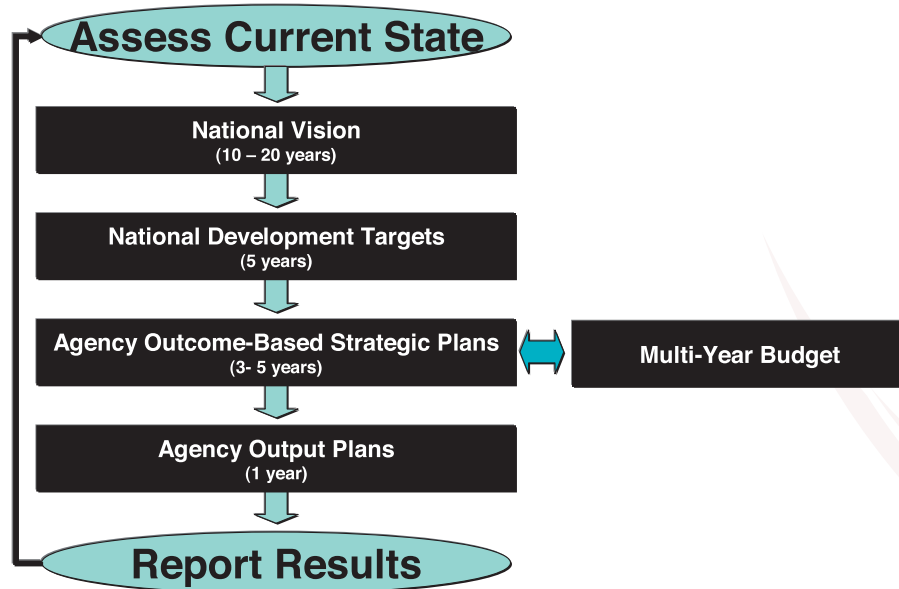
Joel Barker

أهمية الرؤية الوطنية: “قوة الرؤية في تنفيذها”

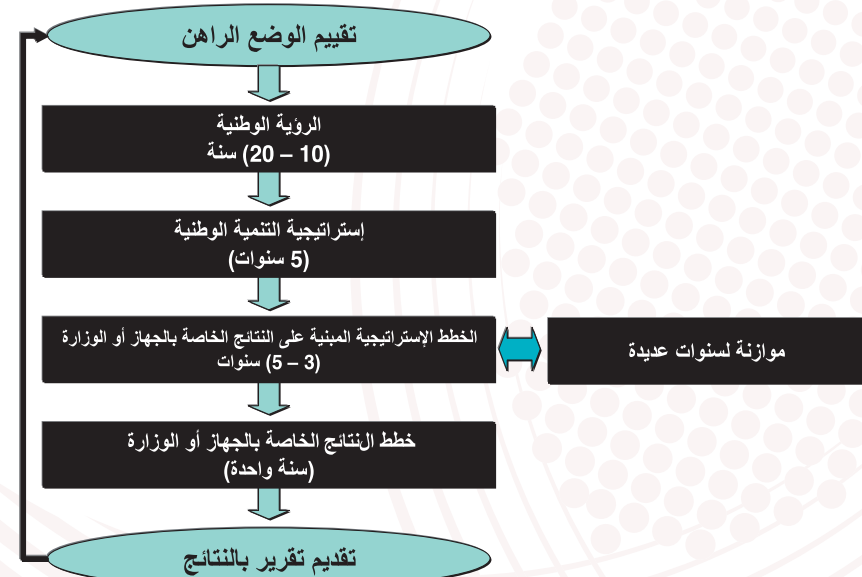
“ رؤية دون عمل ما هي إلا حلم،  
وعمل دون رؤية ما هو إلا مضيعة للوقت،  
ورؤية يدعمها العمل يمكنها تغيير العالم”

جويل باركر

**Vision:** Leading jurisdictions are in agreement on how to turn National Visions into action through Strategies



التجارب الرئيسية متفقة حول كيفية تحويل الرؤى الوطنية إلى عمل حقيقي عبر الخطط الاستراتيجية



## Qatar's vision is similar to those in Leading Jurisdictions

### • Qatar's 4 Pillars:

Social development	Human development	Economic development	Environmental development
--------------------	-------------------	----------------------	---------------------------

### • Ontario's 4 Pillars:

Better health	Success for students	Strong people, strong economy	Greener environment
---------------	----------------------	-------------------------------	---------------------

### • Scotland's 5 Pillars:

Healthier	Smarter	Stronger & Safer	Wealthier & Fairer	Greener
-----------	---------	------------------	--------------------	---------

### • Trinidad & Tobago's 5 Pillars:

Developing innovative people	Nurturing a caring society	Governing Effectively	Enabling competitive business	Investing in infrastructure & environment
------------------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------------	---

## منهج رؤية قطر مماثل لمناهج رؤى رئيسية أخرى سائدة

### • الركائز الأربع التي تقوم عليها رؤية قطر:

التنمية البيئية	التنمية الاقتصادية	التنمية البشرية	التنمية الاجتماعية
-----------------	--------------------	-----------------	--------------------

### • الركائز الأربع التي تقوم عليها رؤية أونتاريو:

صحة أفضل	نجاح الطلاب	أفراد أقوى اقتصاد قوي	بيئة أكثر اخضراراً
----------	-------------	-----------------------	--------------------

### • الركائز الخمس التي تقوم عليها رؤية اسكتلندا:

صحة أفضل	أكثر ذكاء	أكثر قوة وأكثر أمناً	أكثر ثراء	اخضرار أكثر
----------	-----------	----------------------	-----------	-------------

### • الركائز الخمس التي تقوم عليها رؤية ترينداد وتوباغو:

تطوير أفراد مبتكرين	تطوير مجتمع قائم على التضامن	حوكمة فاعلة	تمكين شركات قادرة على المنافسة	الاستثمار في البنية التحتية والبيئة
---------------------	------------------------------	-------------	--------------------------------	-------------------------------------

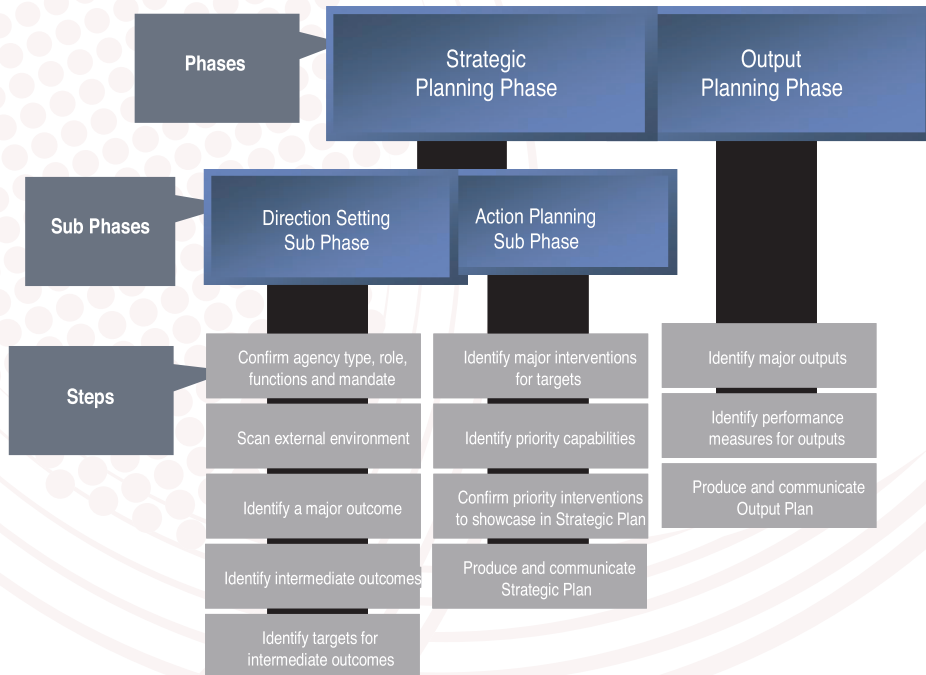
## National priorities are broken into quantitative *National Development Targets*

Result	NATIONAL INDICATORS AND TARGETS
<b>Higher Literacy and Math Achievement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Increase to 75% the percentage of Grade 6 students performing at or above the standard on the provincial reading and math tests.</li> <li>Improve the performance of those schools where 20 or more of the students do not meet the provincial standard in Grade 3 reading tests.</li> </ul>	Reduce overall conviction rates by 2 percentage points by 2011 Reduce overall crime victimisation rates by 2 percentage points by 2011
<b>Lower high school drop-out rate</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce the number of students who leave high school without a diploma</li> </ul>	Increase the percentage of criminal cases dealt with within 26 weeks by 3 percentage points by 2011
<b>Shorter waiting times for key services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce waiting times for MRIs and CT scans, cancer surgery, cataract and cardiac procedures and hip and knee replacements</li> </ul>	Increase the rate of new house building
<b>More families with access to primary health care</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establish 150 Family Health Teams to provide comprehensive primary care</li> </ul>	Increase the percentage of adults who rate their neighbourhood as a good place to live
<b>Preventing illness, promoting wellness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce illnesses from smoking, obesity and environmental pollution</li> </ul>	Decrease the estimated number of problem drug users in Scotland by 2011
<b>A skilled workforce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Increase participation in postsecondary education and skills training</li> <li>Increase the percentage of internationally trained people becoming qualified to work in Ontario</li> </ul>	Increase positive public perception of the general crime rate in the local area
<b>Competitive business environment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ensure a competitive business environment that will attract jobs to, and investment in, Ontario</li> </ul>	Reduce overall ecological footprint
<b>Modern, efficient public services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deliver timely, cost-effective and accountable public services</li> </ul>	Increase to 95% the proportion of protected nature sites in favourable condition
<b>Reliable, affordable energy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ensure a reliable energy supply</li> </ul>	Improve the state of Scotland's Historic Buildings, monuments and environment

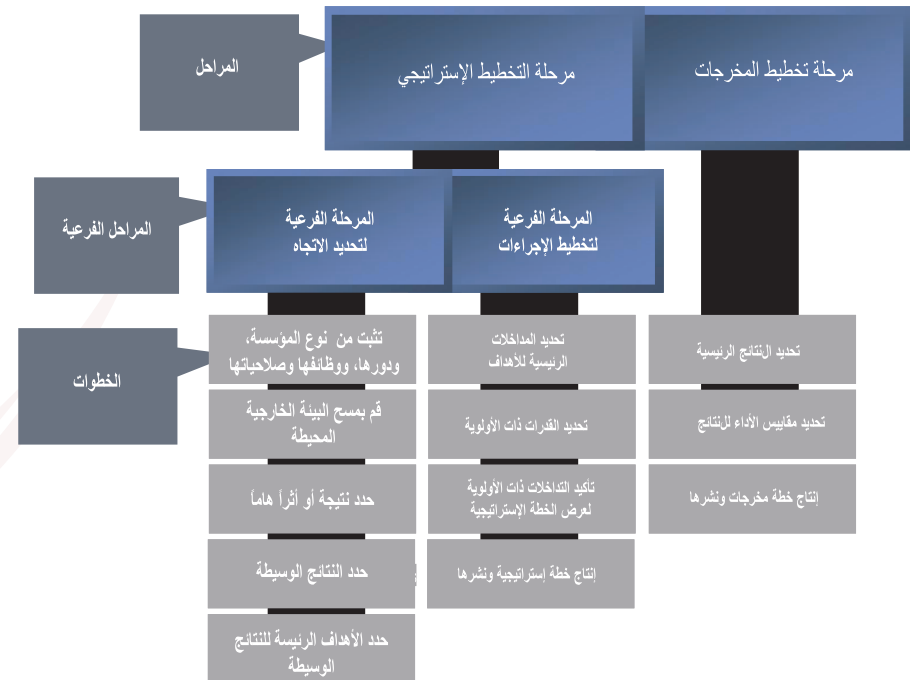
## الأولويات الوطنية تقسم إلى أهداف تنمية وطنية كمية

النتيجة	مؤشرات الأهداف الكمية
إنجاز أفضل في القراءة والكتابة والرياضيات	تقليل معدلات الإدانة مجدداً في الجرائم بنسبة 2% بحلول العام 2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة تصل إلى 75% في نسبة الطلاب في السنة السادسة الذين يفيون أداءً يعادل أو يتجاوز المعيار في اختبارات القراءة والرياضيات في المناطق.</li> <li>تحسين أداء المدارس التي يكون فيها ثلثي الطلاب أو أكثر لا يحققون المعيار في اختبارات القراءة في السنة الثالثة.</li> </ul>	تقليل معدلات ضحايا الجرائم بنسبة 2% بحلول العام 2011
معدل أقل في التخلي عن الدراسة	زيادة نسبة حالات الجرائم التي يتم التعامل معها خلال 26 أسبوعاً بنسبة 3% بحلول العام 2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل عدد الطلاب الذين يغادرون المدرسة الثانوية دون الحصول على شهادة الدبلوما</li> </ul>	زيادة معدل بناء المساكن الجديدة
زمن الانتظار أقل للحصول على الخدمات	زيادة نسبة الكبار الذين يقيمون أحيائهم باعتبارها مكاناً جيداً للإقامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>زمن التنتظر أقل لاختبارات الرنين المغناطيسي والأشعة المقطعية وعمليات المياه البيضاء وعمليات القلب وعمليات استبدال الورك والركبة.</li> <li>استكمال مزيد من العائلات على الرعاية الصحية الأولية</li> <li>تكوين 150 فريقاً لصحة العائلة لتوفير رعاية أولية شاملة</li> </ul>	تقليل العدد المقدر لمتعاطي المخدرات في اسكتلندا بحلول العام 2011
الوقاية من الأمراض وتعزيز الصحة والرعاية	زيادة الإدراك الإيجابي للجمهور لمعدل الجريمة العام في المناطق المحلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل الأمراض الناتجة عن التدخين والممنمة والتلوث البيئي</li> </ul>	تقليل الآثار البيئية
عمالة ماهرة	زيادة نسبة المواطنين في التعليم ما بعد المرحلة الثانوية والتدريب على المهارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة نسبة الأفراد الذين يتم تدريبهم عالمياً ليأثروا للعمل في أونتاريو</li> </ul>	ضمان وجود بيئة أعمال قادرة على المنافسة وتجذب الوظائف والاستثمارات إلى اقتصاد أونتاريو
بيئة أعمال قادرة على المنافسة	تقديم خدمات عامة صديقة وفعالة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم خدمات عامة بتكلفة منخفضة ومسئولة</li> <li>طاقة تعتمد عليها وبتكلفة منخفضة</li> <li>ضمان توفر مصدر طاقة يعتمد عليه</li> </ul>	ضمان حالة المباني التاريخية والمعالم والبيئة في اسكتلندا

## Agencies incorporate targets into their outcome-based planning



## الوزارات /الأجهزة تدمج الأهداف في خططها المرتكزة على النتائج





## Outcome-based planning is method for the public sector

### Private Sector planning methods emphasize

- Company strengths that differentiate it from its competitors
- Blocking competition
- Dominating targeted markets
- Maximizing profit and shareholder value

### Public Sector planning methods emphasize:

- Achieving the aspirations of Government and Ministers (Vision)
- Meeting the needs of citizens and the state (Citizen Centric)
- Building long-term cross-agency capability to be relevant in the future
- Cooperating with other organizations to achieve results (Connected Government)
- Demonstrating value for money

## التخطيط المرتكز على النتائج هو منهجية تخطيط للقطاع العام

### القطاع العام

#### طرق التخطيط تؤكد على

- تحقيق طموحات وأمال الحكومة والوزراء
- تلبية احتياجات المواطنين والدولة
- بناء قدرات (الحكومة المترابطة) عبر الأجهزة على المدى البعيد بحيث تكون ملائمة للمستقبل
- التعاون مع منظمات أخرى لتحقيق نتائج
- تقديم قيمة مقابل النقود

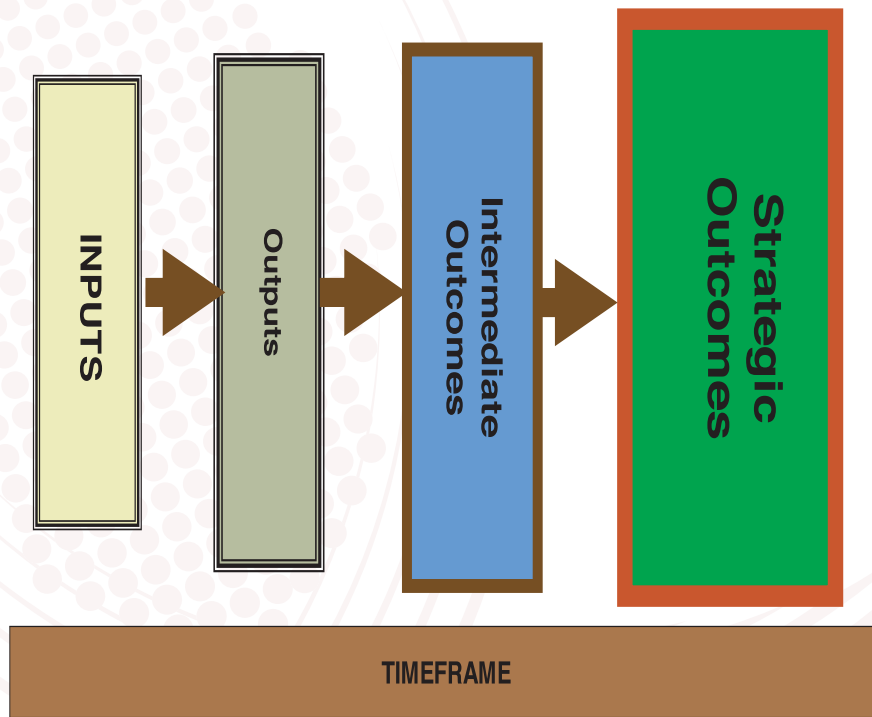
### القطاع الخاص

#### طرق التخطيط تؤكد على

- نقاط القوة لدى الشركة التي تميزها عن منافسيها
- منع المنافسة
- السيطرة على الأسواق المستهدفة
- تحقيق الحد الأقصى الربح والقيمة للمساهمين

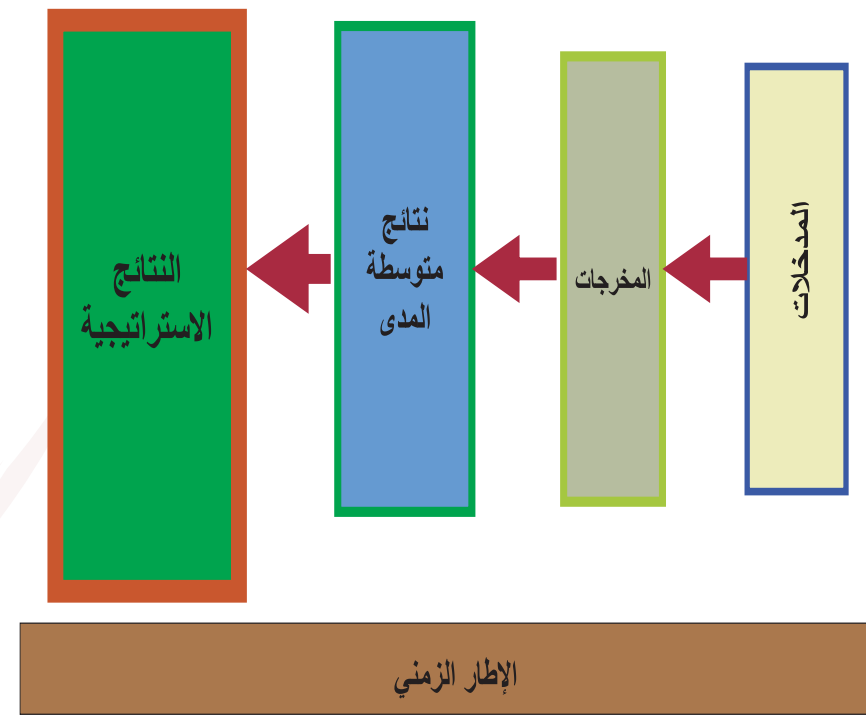
## From Inputs to Outcomes

### • How Plans Grow

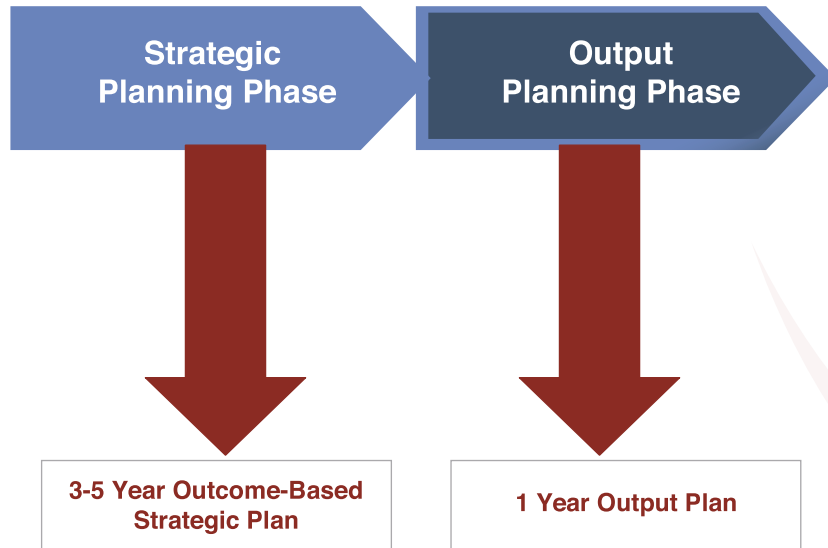


## من المدخلات إلى النتائج

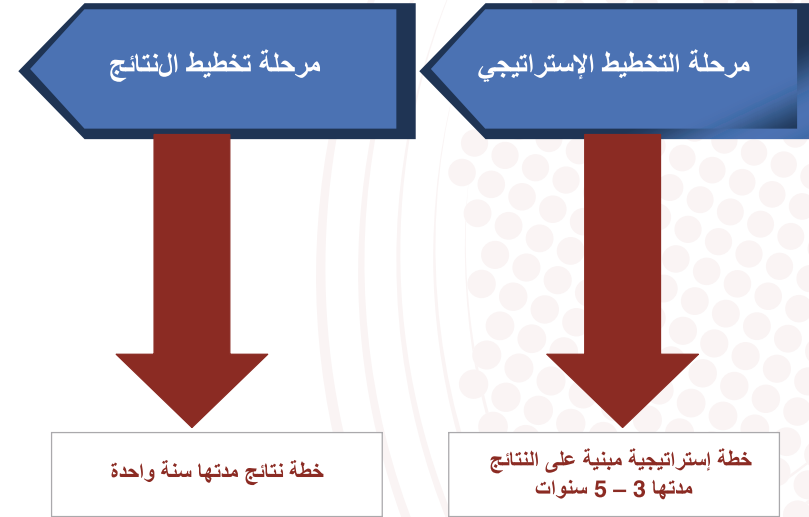
### • نمو الخطة



### OBP has two major phases and products



### الخطة المرتكزة على النتائج لها مرحلتان رئيسيتان ومنتجات



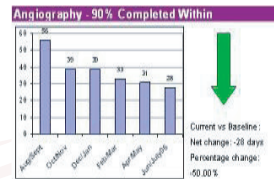
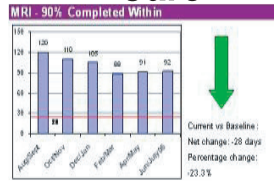
Agencies are responsible for reporting results against targets

### Wait time results:

June - July 06					
Hospital Name	Approximate distance (Km)	LHIN	90% completed within (days)	Average Wait Time (days)	Median Wait Time (days)
<b>JOINT REPLACEMENT</b>					
Total Hip Replacement For All Of Ontario (Hospital Reporting: 54 of 59)			288	130	85
University Health Network (Toronto)	9	Toronto Central	109	62	50
Mount Sinai Hospital (Toronto)	9	Toronto Central	198	83	55
St. Michael's Hospital (Toronto)	10	Toronto Central	181	85	55
Sunnybrook Health Sciences Centre (Toronto)	12	Toronto Central	305	125	60
North York General Hospital (Toronto)	17	Central	261	112	70
The Toronto East General Hospital (Toronto)	14	Toronto Central	117	76	78
St. Joseph's Health Centre (Toronto)	5	Toronto Central	237	116	96
Humber River Regional Hospital (Toronto)	6	Central	237	131	98
Trillium Health Centre (Mississauga)	14	Mississauga Halton	346	149	110
Hospital for Sick Children (Toronto)	9	Toronto Central	NR	NR	NR

View shortest wait times in the province for this service  
Data from other period: Aug - Sep 05 | Oct - Nov 05 | Dec 05 - Jan 06 | Feb - Mar 06 | Apr - May 06

### Ministry of Health and Long-Term Care

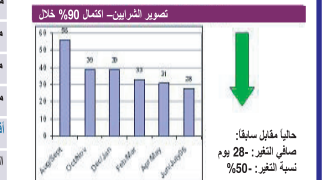
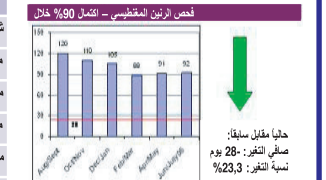


الوزارات / الأجهزة مطالبة ببيان النتائج في مقابل الغايات والأهداف

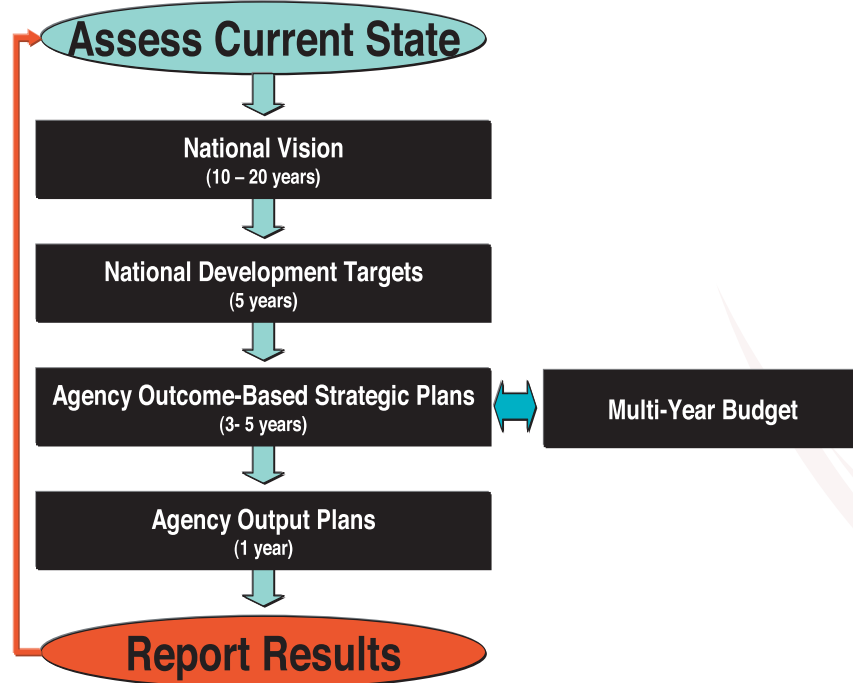
تمثيل بياني للتقدم: زمن الانتظار  
وزارة الصحة والرعاية على المدى الطويل  
www.waittimes.net

اسم المستشفى	البعد التقريبي (كيلومتر)	المنطقة	إكمال 90% خلال (أيام)	متوسط زمن الانتظار (أيام)	وسيط زمن الانتظار (أيام)
استبدال المفصل					
إجمالي عدد عمليات استبدال الورك في كافة أونتاريو (المستشفيات التي قدمت معلومات: 54 من 59)	85		228	130	85
شبكة الجامعة الصحية (تورنتو)	9	تورنتو سنترال	109	62	50
مستشفى ماونت سينا (تورنتو)	9	تورنتو سنترال	198	83	55
مستشفى سانت ميشيل (تورنتو)	10	تورنتو سنترال	181	85	55
مركز سنبروك للعلوم الصحية (تورنتو)	12	تورنتو سنترال	305	125	60
مستشفى نورث يورك العام (تورنتو)	17	سنترال	261	112	70
مستشفى تورنتو إيست العام (تورنتو)	14	تورنتو سنترال	117	76	78
مركز سانت جوزيف الصحي (تورنتو)	5	تورنتو سنترال	237	116	96
مستشفى همبر ريفر ريفوئال	6	سنترال	237	131	98
مركز تريليوم الصحي (ميسيسوغا)	14	ميسيسوغا هالتون	346	149	110
مستشفى الأطفال (تورنتو)	9	تورنتو سنترال	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

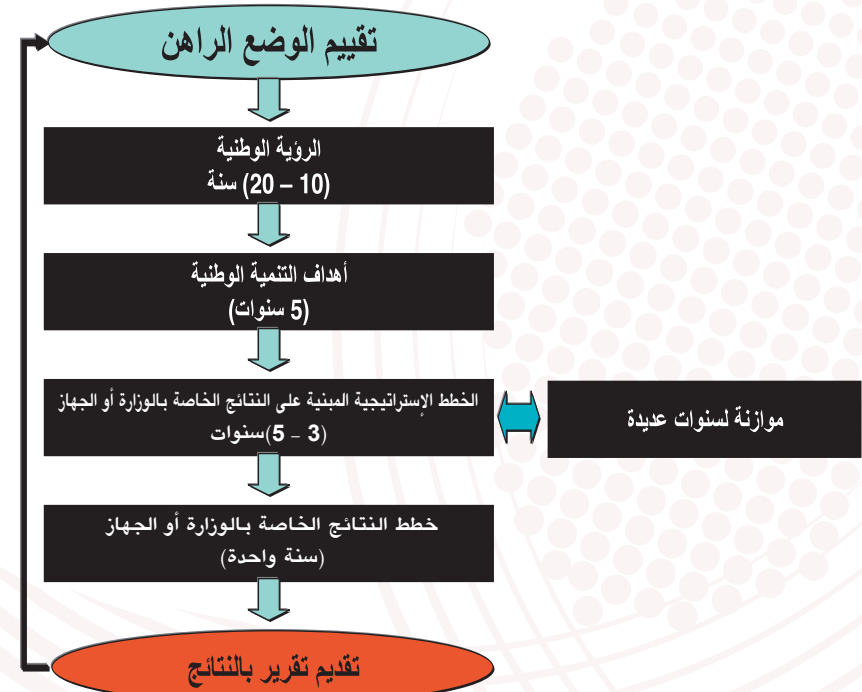
أقصى أزمان الانتظار في المنطقة لهذه الخدمة  
البيانات من فترة أخرى: أغسطس - سبتمبر 2005، نوفمبر - أكتوبر 2005، ديسمبر 2005 - يناير 2006، فبراير - مارس 2006، أبريل - مايو 2006



### Results inform updates *National Visions* and *National Development Targets*



### النتائج من تحديثات الرؤى الوطنية وأهداف التنمية الوطنية



## Seven key success factors for transformation

National Vision	National Targets	Agency Strategic Plans	Accountability	Capability	Collaboration	Measurement	= Transformation
X	National Targets	Agency Strategic Plans	Accountability	Capability	Collaboration	Measurement	= Diffusion of Effort
National Vision	X	Agency Strategic Plans	Accountability	Capability	Collaboration	Measurement	= Diffusion of Effort
National Vision	National Targets	X	Accountability	Capability	Collaboration	Measurement	= Lack of Focus
National Vision	National Targets	Agency Strategic Plans	X	Capability	Collaboration	Measurement	= No Performance Management
National Vision	National Targets	Agency Strategic Plans	Accountability	X	Collaboration	Measurement	= Inertia
National Vision	National Targets	Agency Strategic Plans	Accountability	Capability	X	Measurement	= Fragmentation
National Vision	National Targets	Agency Strategic Plans	Accountability	Capability	Collaboration	X	= Uncertainty

## سبعة عوامل نجاح لتحقيق التحول

الرؤية الوطنية	الأهداف الوطنية	الخطط الإستراتيجية للجهات أو الوزارة	المحاسبة	القدرة	التعاون	القياس	= التحول
X	الأهداف الوطنية	الخطط الإستراتيجية للجهات أو الوزارة	المحاسبة	القدرة	التعاون	القياس	= تشتت الجهود
الرؤية الوطنية	X	الخطط الإستراتيجية للجهات أو الوزارة	المحاسبة	القدرة	التعاون	القياس	= تشتت الجهود
الرؤية الوطنية	الأهداف الوطنية	X	المحاسبة	القدرة	التعاون	القياس	= غياب التركيز
الرؤية الوطنية	الأهداف الوطنية	الخطط الإستراتيجية للجهات أو الوزارة	X	القدرة	التعاون	القياس	= غياب إدارة الأداء
الرؤية الوطنية	الأهداف الوطنية	الخطط الإستراتيجية للجهات أو الوزارة	المحاسبة	X	التعاون	القياس	= الجمود
الرؤية الوطنية	الأهداف الوطنية	الخطط الإستراتيجية للجهات أو الوزارة	المحاسبة	القدرة	X	القياس	= التشظي
الرؤية الوطنية	الأهداف الوطنية	الخطط الإستراتيجية للجهات أو الوزارة	المحاسبة	القدرة	التعاون	X	= عدم اليقين

## Strategic Plans Versus Other Types of Plans and Strategies

**Strategic Plan:** records the planning decisions for **one agency**

National Vision	Sectoral Strategy	Functional Strategy
<ul style="list-style-type: none"> <li>A high-level statement of national values as well as the economic, social, political and cultural priorities for <b>one country</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document stating outcomes and challenges for one sector and principles for how different agencies in that sector will work together</li> <li>Executed by agencies in <b>one sector</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document that records an agency's approach to one function</li> <li>Usually executed by <b>one business unit in one agency</b></li> </ul>
<p><b>Examples:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Singapore 21</li> <li>Qatar Vision 2030</li> </ul>	<p><b>Examples:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>National Health Strategy</li> <li>National Education Strategy</li> </ul>	<p><b>Examples:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HR Strategy</li> <li>IT Strategy</li> </ul>

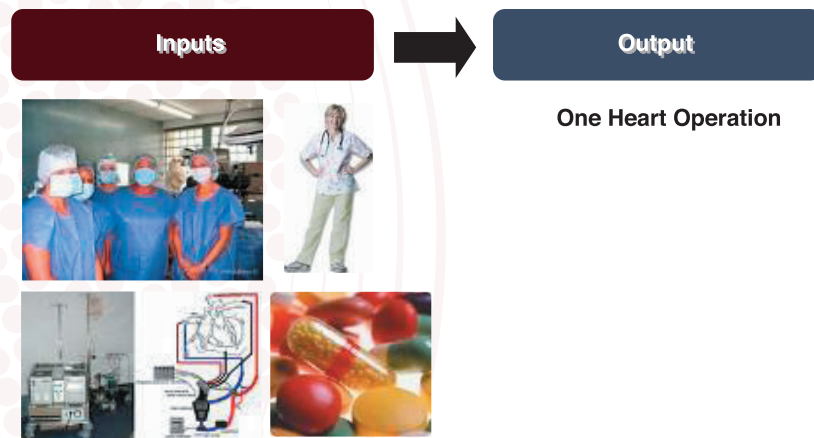
© 2006 BearingPoint, Inc.

## الخطط الإستراتيجية مقابل أنواع أخرى من الخطط والإستراتيجيات

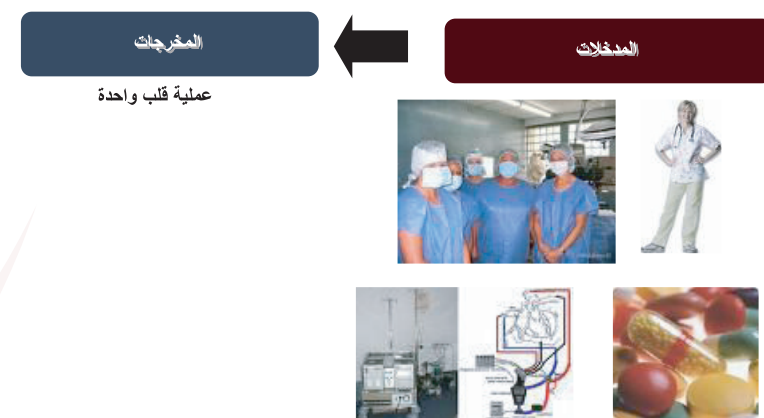
الخططة الإستراتيجية : مستند يسجل قرارات التخطيط الخاصة **بجهاز ما**

الإستراتيجية الوظيفية	الإستراتيجية القطاعية	الرؤية الوطنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>مستند يوثق نهج مؤسسة ما فيما يتعلق بأداء وظيفته معينة</li> <li>الإستراتيجية الوظيفية تنفذ عادة <b>من قبل وحدة عمل في جهاز معين</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وثيقة تحدد النتائج والتحديات التي تواجه قطاع معين والمبادئ المتعلقة بكيفية عمل مختلف الأجهزة في ذلك القطاع مع بعضها البعض</li> <li>تنفيذ الأجهزة العاملة <b>في قطاع معين</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيان رفيع المستوى للقيم الوطنية وكذلك للأولويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية <b>لبلد ما</b></li> </ul>
<p>أمثلة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إستراتيجية الموارد البشرية</li> <li>إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات</li> </ul>	<p>أمثلة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الإستراتيجية الوطنية للصحة</li> <li>الإستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم</li> </ul>	<p>أمثلة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سنغافورة 21</li> <li>رؤية قطر الوطنية 2030</li> </ul>

### Inputs and Outputs Example



### مثال المدخلات والمخرجات





## Outputs / NOT Outputs

### Outputs

- Issue 100 drivers licenses
- Build 100 kilometers of new roads
- Hear 1000 criminal court cases

### Not Outputs

- Develop and implement a new financial information system - **INTERNAL**
- Hire five new staff to strengthen policy development capability - **INTERNAL**
- Send senior managers on an executive training program - **INTERNAL**
- Provide legal advice to department directors - **INTERNAL**
- *These are overhead costs*

## نماذج للمخرجات

### مخرجات

- إصدار 100 رخصة قيادة
- بناء طرق جديدة بطول 100 كيلومتر
- الاستماع لـ 1000 قضية جنائية في المحكمة

### ليست مخرجات

- تطوير وتنفيذ نظام معلومات مالية جديدة - **داخلي**
- تعيين خمسة أفراد جدد لتعزيز قدرات تطوير السياسة - **داخلي**
- إرسال كبار المدراء في برنامج تدريب - **داخلي**
- توفير مشورة قانونية لمدراء الإدارة - **داخلي**
- هذه تكاليف تشغيل مستمرة

Interventions are Activities designed to help an agency pursue the external targets named in its strategic plan: Main Types of Agency Interventions

Provide information & improve access to information

Introduce regulation & legislation

Ensure the provision of goods and services

Encourage voluntary agreement & self – regulation

Use instruments that change prices/costs experienced by target populations

Adapted from Strategy Survival Guide, Prime Ministers Unit, Cabinet Office, July 2004  
© 2006 BearingPoint, Inc.

المدخلات هي الأنشطة الخارجية المصممة لتغيير وضع محدد، أو "إحداث فرق محدد" خارج الوزارة/الجهان: أنواع المدخلات الرئيسية للوزارة أو الجهة الحكومية

توفير المعلومات وتحسين الوصول إلى المعلومات

التعريف بالإجراءات والتشريعات

ضمان توفير السلع والخدمات

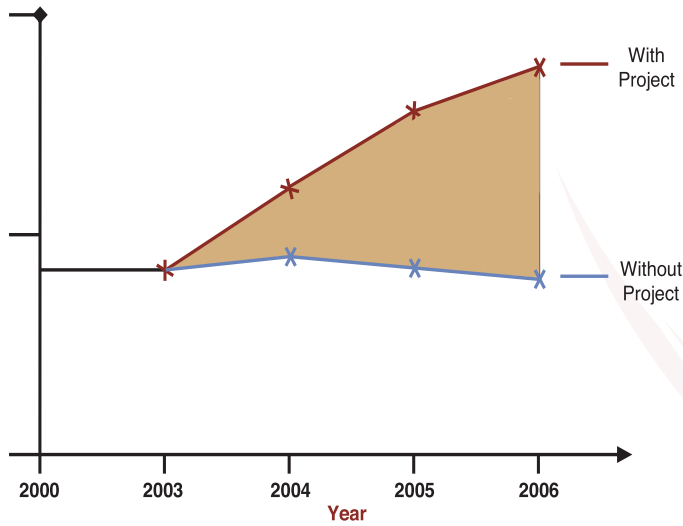
تشجيع الاتفاق الطوعي والتنظيم الذاتي

استخدام الوسائل التي تساعد في تغيير الأسعار/ التكاليف التي تدفعها الفئات المستهدفة من السكان

Adapted from Strategy Survival Guide, Prime Ministers Unit, Cabinet Office, July 2004

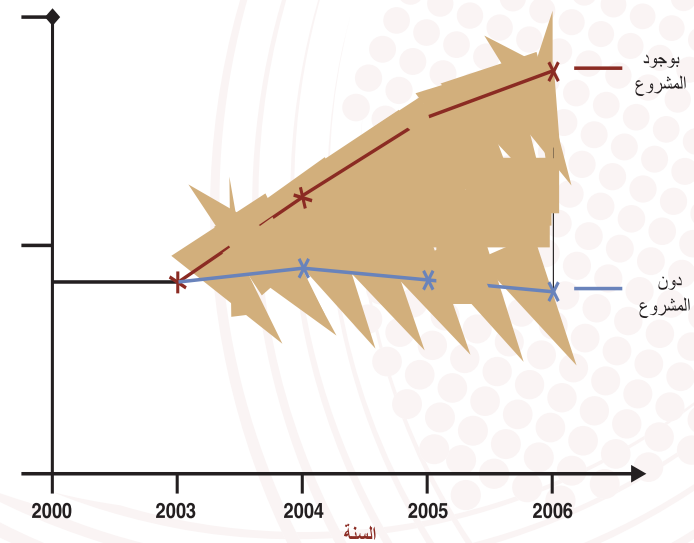
## Project Outcome Illustration

**Project Outcome:** Difference between what is happening with a project and what would happen if the project did not happen

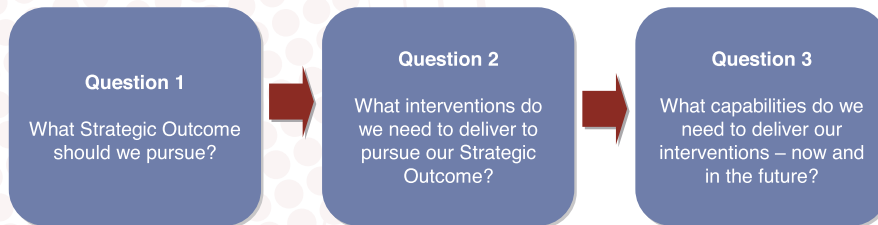


## توضيح مخرج مشروع

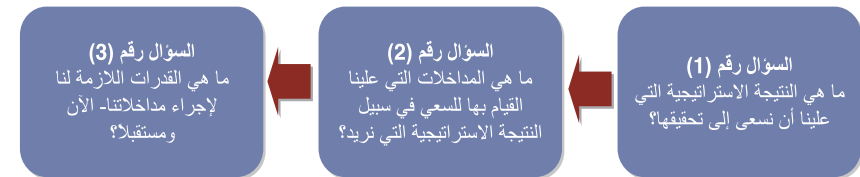
نتيجة المشروع: الفرق بين ما يحدث بوجود المشروع وما قد يحدث لو لم يُنفذ المشروع



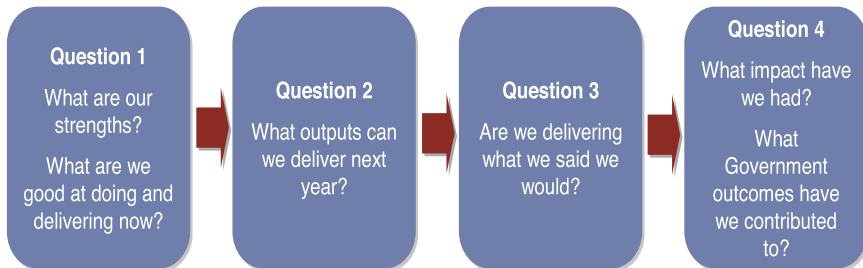
## OBSP – Starts with Strategic Outcomes



## التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج- يبدأ بالنتائج الاستراتيجية



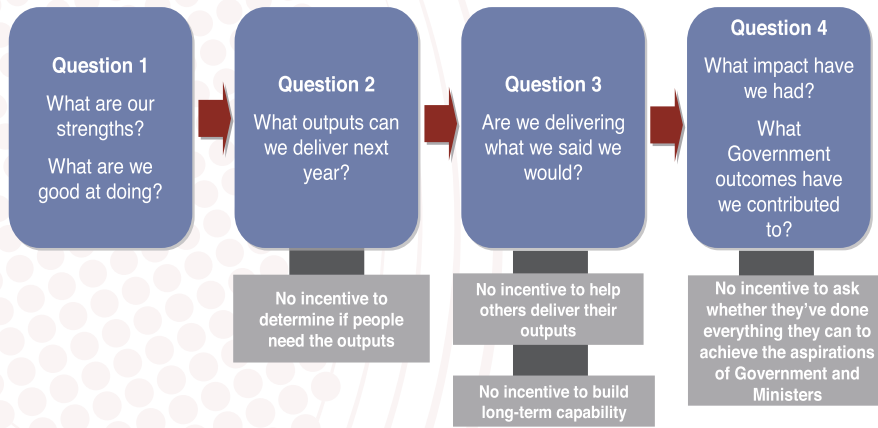
## OBSP - Does Not Start with Agency Strengths



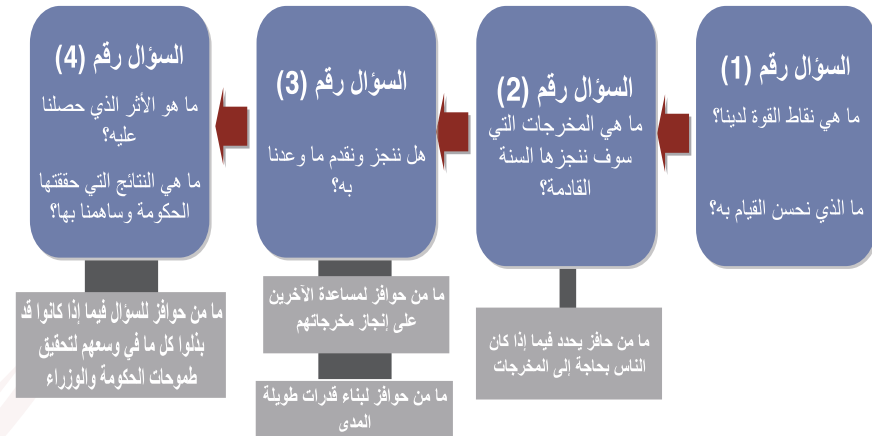
## التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج - لا يبدأ بنقاط القوة لدى الوزارة/الجهاز



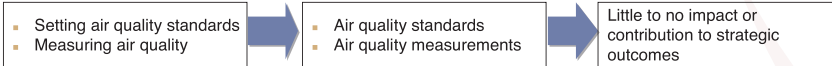
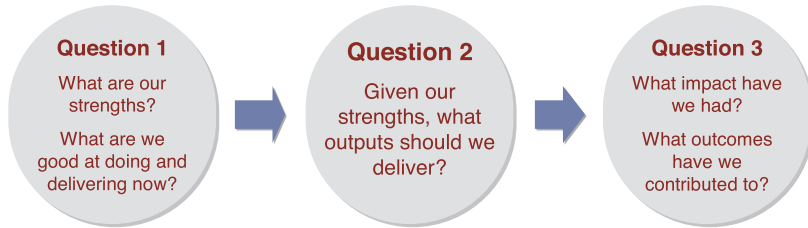
### Now Seeing Problems with this Method



### المشاكل المتعلقة بهذه الطريقة

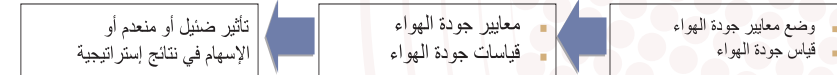
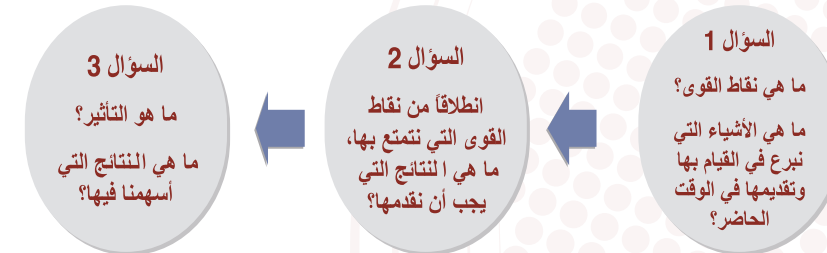


### Problem: The Plan Started with Strengths



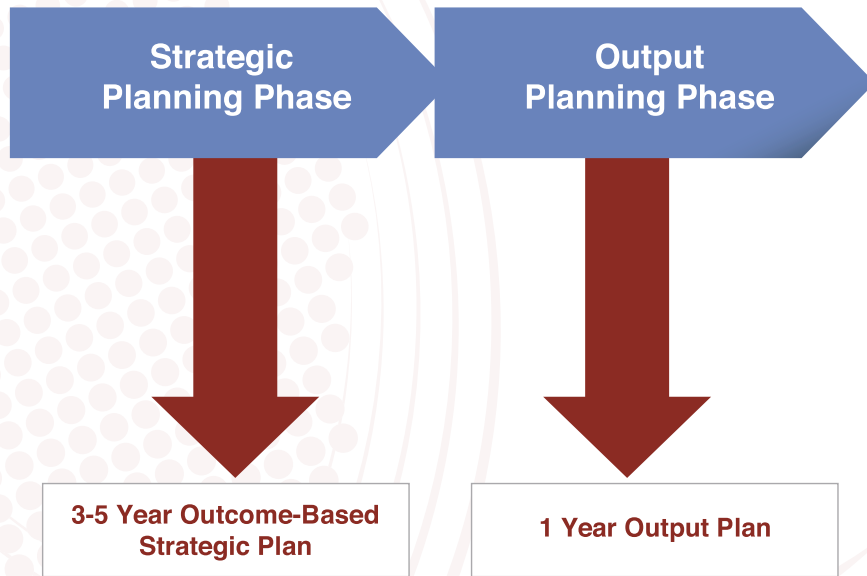
- Starting with strengths encourages agencies to keep doing what they are good at doing instead of what needs to be done
- If agencies are not strong at doing what needs to be done, they should focus on building their capability

### مشكلة: ابتداء الخطة من نقاط القوة

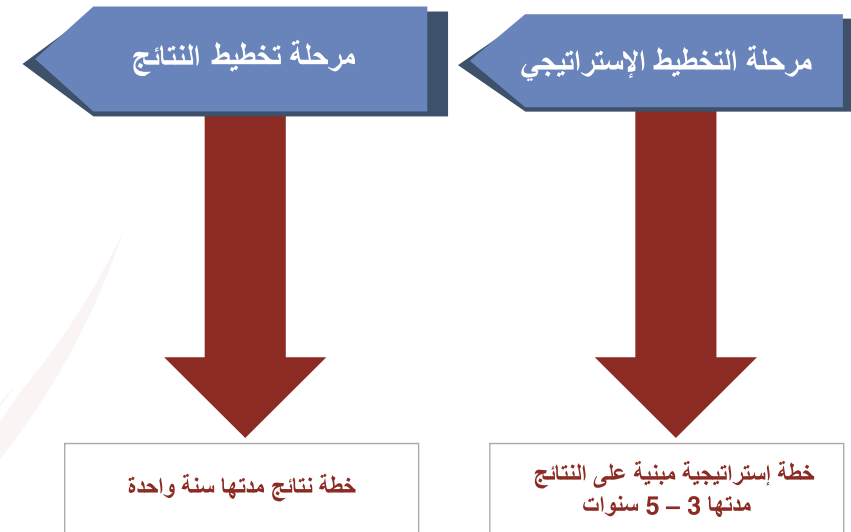


- البدء بنقاط القوى يشجع الأجهزة الحكومية أو الوزارات على الاستمرار في القيام بما تبرع فيه بدلاً مما يجب القيام به.
- إذا لم تكن الأجهزة الحكومية أو الوزارات بارعة في القيام بما يجب القيام به، فإنها يجب أن تركز على بناء قدراتها.

## OBP has Two Major Phases and Products



## الخطة المبنية على النتائج لها مرحلتان رئيسيتان ومنتجات





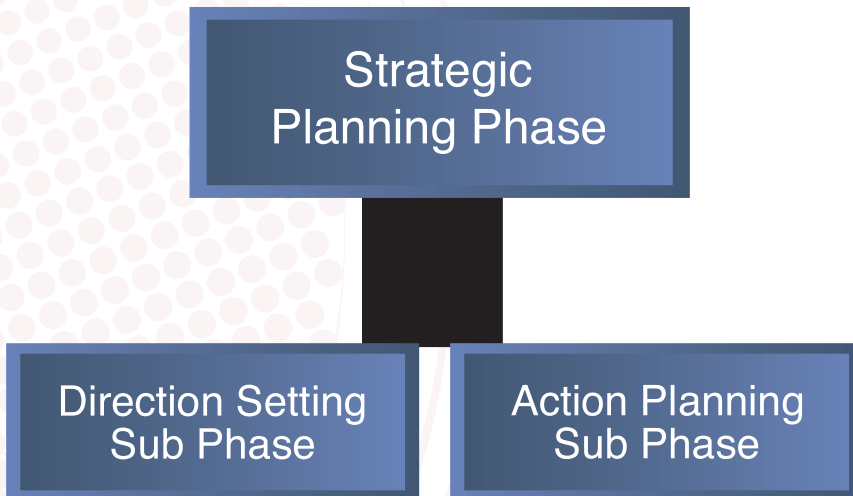
## Strategic Planning Phase Answers Two Questions



## مرحلة تخطيط المنتجات تقدم إجابة على سؤالين



### Strategic Planning has Two Sub Phases



### التخطيط الإستراتيجي له مرحلتان ثانويتان



### Five Steps in Direction Setting Sub Phase

#### Direction Setting

Confirm agency type, role, functions and mandate

Scan external environment

Identify a major outcome

Identify intermediate outcomes

Identify key targets for intermediate outcomes

**What**  
strategic outcomes and external targets will the agency pursue?

### خمس خطوات في المرحلة الفرعية لتحديد الاتجاه

#### تحديد الاتجاه

تثبت من نوع الجهاز/ الوزارة، ودورها، ووظائفها وصلاحياتها

قم بمسح البيئة الخارجية المحيطة

حدد نتيجة أو أثراً هاماً

حدد النتائج الوسيطة

حدد الأهداف الرئيسية للنتائج الوسيطة

**ما هي**  
النتائج الرئيسية والأهداف الخارجية التي يسعى الجهاز الحكومي أو الوزارة لتحقيقها؟

### Four Steps in Action Planning Sub Phase

#### Action Planning

Identify major interventions for targets

Identify priority capabilities

Confirm priority interventions and activities to showcase in Strategic Plan

Produce and communicate Strategic Plan

**How** will the agency pursue its strategic outcomes and targets – now and in the future?

### أربع خطوات في المرحلة الفرعية لوضع خطة العمل

#### وضع خطة العمل

تحديد المداخلات الرئيسية للأهداف

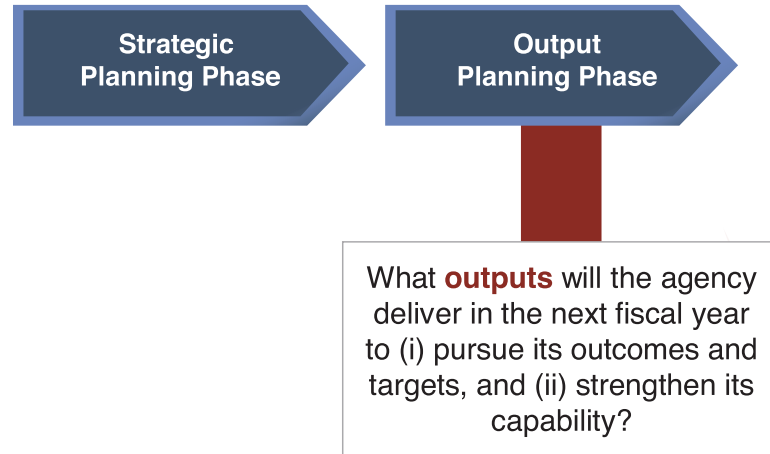
تحديد القدرات ذات الأولوية

التثبت من المداخلات ذات الأولوية لعرض الخطة الإستراتيجية

إنتاج خطة إستراتيجية ونشرها

**كيف** سيسعى الجهاز الحكومي أو الوزارة لتحقيق نتائجه الإستراتيجية وأهدافه الخارجية – الآن ومستقبلاً؟

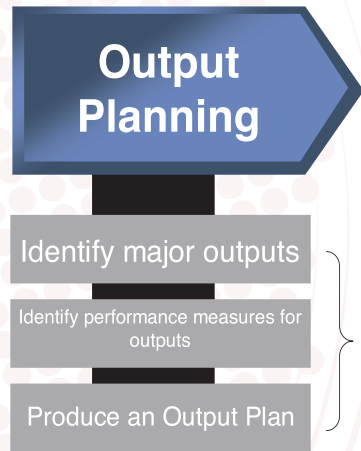
## The Output Planning Phase Answers One Question



## مرحلة تخطيط المنتجات تقدم إجابة على سؤال واحد



### Three Steps in the Output Planning Phase



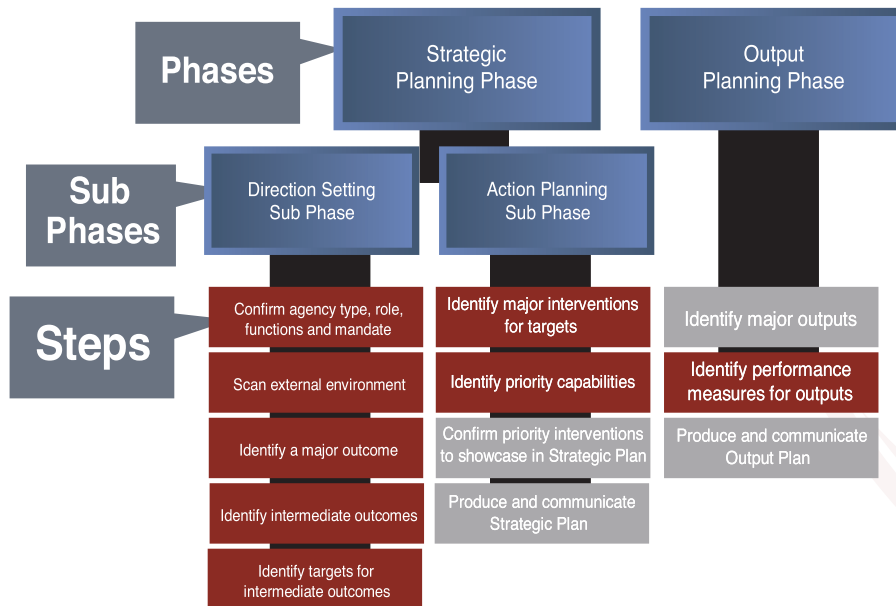
**What** outputs will the agency deliver in the next fiscal year to pursue its strategic outcomes and targets, and strengthen capability?

### ثلاث خطوات في مرحلة تخطيط المخرجات



ما هي **النتائج** التي سيقدمها الجهاز الحكومي أو الوزارة في السنة المالية القادمة من أجل (1) تحقيق نتائجه وأهدافه (2) تعزيز قدراته؟

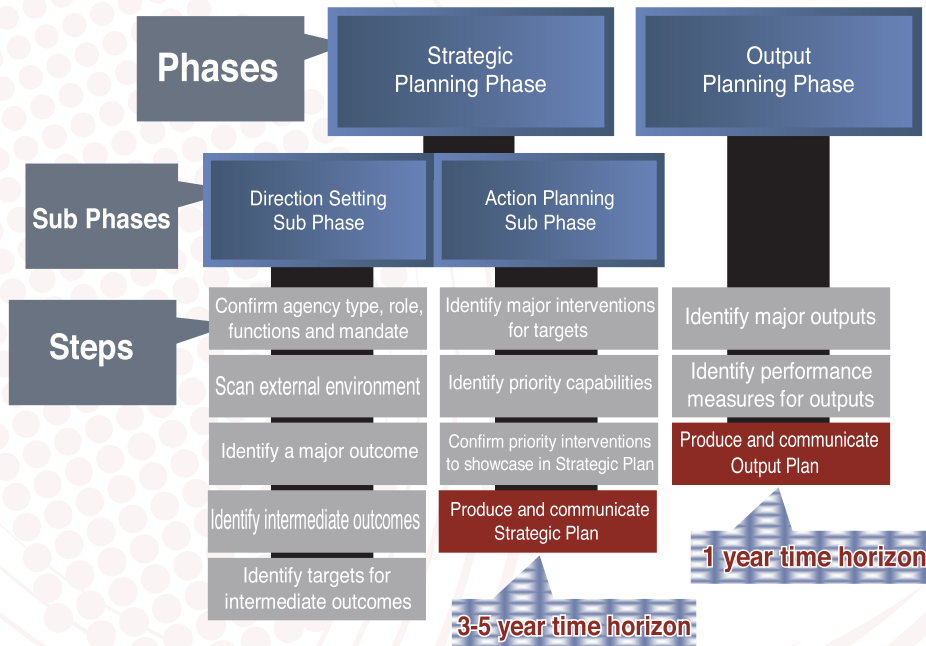
## Eight Steps to be Under Focus



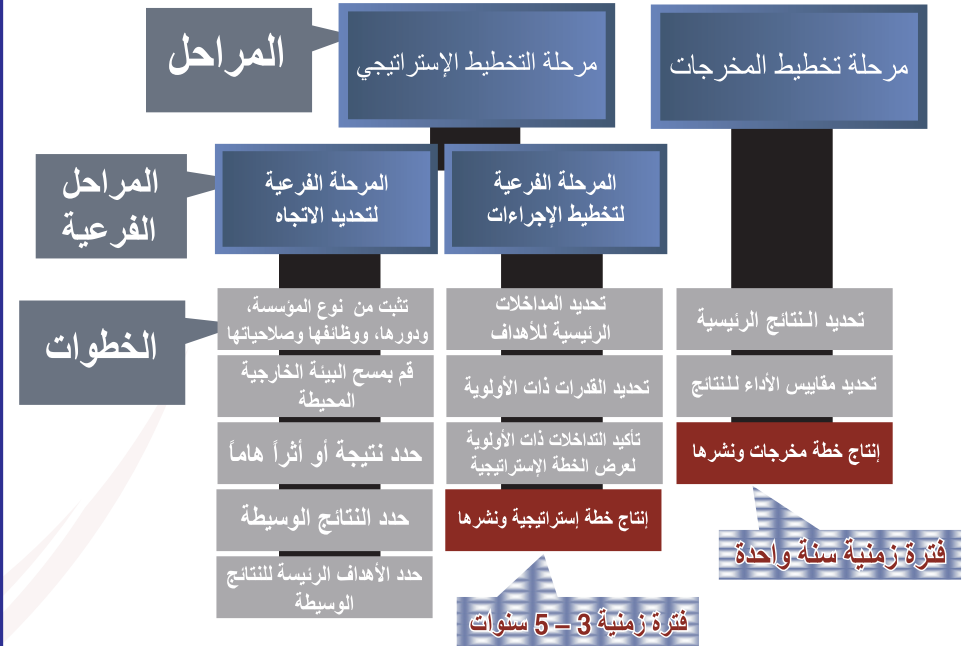
## ثماني خطوات هامة



## Remember the Two Planning Products



## تذكر مُنتجَي التخطيط





### In Sum: A Strategic Plan is a High-level Management Tool that

- Records key planning decisions
- Tells staff how their work fits into a bigger picture.
- Supports co-ordination among agencies and departments.
- Focuses expenditure on those outputs that advance Government's priorities.
- Provides the basis on which to assess and report progress.

### خلاصة : الخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية عالية المستوى :

- توثق أي قرارات تتعلق بالتخطيط.
- تخبر الموظفين كيفية ملاءمة عملهم في الصورة الكبرى
- تدعيم التنسيق بين الأجهزة والإدارات.
- تركز الإنفاق على تلك المخرجات التي تدعم وتدفع بأولويات الحكومة إلى الأمام.
- توفير الأساس اللازم لتقييم التقدم في العمل ورفع التقارير اللازمة بشأنه.

## Table of Contents Reflects the OBSP Lifecycle

1. Foreword
2. Introduction
3. Operating Environment
4. Major Outcome and Intermediate Outcomes
5. Targets and Interventions
6. Priority Capabilities
7. Priority Interventions and Activities

Direction  
Setting

Action  
Planning

## جدول محتويات كتيب الخطة الاستراتيجية يبرز دورة حياة التخطيط الإستراتيجي المرتكز على النتائج

1. مقدمة
2. بيئة التشغيل
3. الناتج الرئيسي والنتائج الوسيطة
4. الأهداف والمداخلات
5. القدرات ذات الأولوية
6. التداخلات والنشاطات ذات الأولوية

تحديد الإتجاه

تخطيط إجراءات العمل

## Guidance on Length

1. Foreword =  $\frac{1}{2}$ - $\frac{3}{4}$  page
2. Introduction = 2 pages
3. Operating Environment = 2-3 pages
4. Major Outcome and Intermediate Outcomes = up to 5 pages
  - ❖ one page for major outcome and one page each for up to four intermediate outcomes
5. Targets and Interventions = up to 20 pages
  - ❖ Up to five pages for each intermediate outcome, its targets and interventions
6. Priority Capabilities = 2-3 pages
7. Priority Interventions and Activities = 1 page

**TOTAL NUMBER = 35 pages maximum**

## دليل حول عدد الصفحات

1. تمهيد = نصف صفحة إلى ثلاثة أرباع صفحة
2. مقدمة = صفحتان
3. بيئة التشغيل = 2-3 صفحات
4. النتائج الرئيسي والنتائج الوسيطة = ما يصل إلى 5 صفحات
  - ❖ صفحة واحدة للنتائج الرئيسي و صفحة واحدة لكل ناتج من النتائج الوسيطة
5. الأهداف والمداخلات – ما يصل إلى 20 صفحة
  - ❖ ما يصل إلى خمس صفحات لكل ناتج وسيط وأهدافه ومداخلاته
6. القدرات ذات الأولوية = 2-3 صفحات
7. التدخلات والنشاطات ذات الأولوية = صفحة واحدة

**العدد الكلي = 35 صفحة كحد أقصى**

## Strategic Planning: Moving towards the Final Phase of OBSP

Strategic Plan

Output Plan

1-Identify Major Outputs

2-Identify Benchmarking outputs

3- Produce an Output Plan

التخطيط المرتكز على النتائج- المضي  
نحو المرحلة الأخيرة

تخطيط المخرجات

التخطيط  
الاستراتيجي

1- تعرف على المخرجات الرئيسية

2- تعرف على مخرجات معايير الأداء

3- أعد خطة مخرجات

## Template: Strategic Plan

INSERT AGENCY NAME

Outcome - Based strategic Plan

Document Version Insert Version Number

نموذج مسبق الإعداد: خطة إستراتيجية

الخطة الاستراتيجية ل.....

(اسم الوزارة / الجهاز)

رقم الخطة.....

## The Template Contains Drafting Instructions for each Section

1. Foreword
2. Introduction
3. Operating Environment
4. Major Outcome and Intermediate Outcomes
5. Targets and Interventions
6. Priority Capabilities
7. Priority Interventions and Activities

This short section provides the S-G and the Minister with an opportunity to make a joint personal statement about:

1. The importance of the policy area they lead e.g., the importance of health, economic development, the environment, etc.
2. Their achievements e.g., they may have improved services, developed a new brand, etc.
3. The challenges they continue to face and what they reflect e.g., increased demand for health services reflect a number of factors including a growing population and more treatment options
4. A closing statement that signals joint agreement on the challenges and priorities ahead

## النموذج مسبق الإعداد يحتوي على إرشادات لصياغة كل جزء

- هذا الجزء القصير يقدم للأمين العام والوزير فرصة لإصدار بيان مشترك عن:
- 1- أهمية مجال السياسة الذي يقودانه، مثلاً، أهمية الصحة، التنمية الاقتصادية، البيئة، الخ.
  - 2- إنجازاتهما، مثلاً، لقد نجحنا في تحسين الخدمات وتطوير رمز مميز جديد، الخ.
  - 3- التحديات التي أستمرا في مواجهتها وما تمثله، مثلاً، زيادة الطلب على الخدمات الصحية يبرز عدداً من العوامل التي تشمل زيادة عدد السكان وتوفر خيارات أكثر للمعالجة.
  - 4- بيان ختامي يطلق اتفاقية مشتركة عن التحديات والأولويات المرتقبة.

1. مقدمة
2. بيئة التشغيل
3. الناتج الرئيسي الوسيطة
4. الأهداف والمداخلات
5. القدرات ذات الأولوية
6. التداخلات والنشاطات ذات الأولوية

## Main Types of Agency Interventions

Provide information & improve access to information

Introduce regulation & legislation

Ensure the provision of goods and services

Encourage voluntary agreement & self – regulation

Use instruments that change prices/costs experienced by target populations

Adapted from Strategy Survival Guide, Prime Ministers Unit, Cabinet Office, July 2004  
© 2006 BearingPoint, Inc.

## أنواع المداخلات الرئيسية للوزارة/الجهاز الحكومي

توفير المعلومات وتحسين الوصول إلى المعلومات

التعريف بالإجراءات والتشريعات

ضمان توفير السلع والخدمات

تشجيع الاتفاق الطوعي والتنظيم الذاتي

استخدام الوسائل التي تساعد في تغيير الأسعار/ التكاليف التي تدفعها الفئات المستهدفة من العملاء

Adapted from Strategy Survival Guide, Prime Ministers Unit, Cabinet Office, July 2004





## Output Plan

---

## خطة المخرجات

---

## What is an Output Plan?



### Output Plan

1. Provides detailed descriptions of the outputs an agency will deliver in the coming year.
2. Includes the performance measures and standards for each output.
3. Serves as a clear record of what managers are expected to deliver.

## ما خطة المخرجات؟



### خطة المخرجات

- 1- توفر أوصافاً تفصيلية للمخرجات التي ستنجزها الوزارة/الجهاز في السنة القادمة.
- 2- تشتمل على مقاييس الأداء والمعايير الخاصة بكل مخرج.
- 3- بمثابة السجل الواضح لما يتوقع من المديرين إنجازه وتقديمه.

### Output Plans are Annual Documents

- Output Plans should be developed and agreed prior to the beginning of the fiscal year.
- Output plans have a 1 year timeframe.
- In comparison, Outcome-Based Strategic Plans should have a 3-5 year timeframes.

### خطط المخرجات عبارة عن وثائق سنوية

- ينبغي أن تطور خطط المخرجات ويتم الاتفاق عليها قبل بداية السنة المالية للحكومة.
- بالمقارنة، ينبغي أن تكون الأطر الزمنية المتاحة للخطط الاستراتيجية المرتكزة على النتائج بين 3-5 سنوات.

### Output Plans Should Always be Up-to-date

- An Output Plan should always be the authoritative source of information on the outputs an agency will deliver during the year.
- Output Plans Should Always Have Clear Descriptions and Performance Measures and Standards.
- If there is a change in delivery, the Output Plan should be immediately update .

### يجب أن تُحدَّث خطط المخرجات تحديثاً دائماً

- يجب أن تكون خطة المخرجات دوماً هي المصدر المرجعي للمعلومات المتعلقة بالمخرجات التي ستنجزها الوزارة/ الجهاز خلال السنة.
- يجب أن تشمل خطط المخرجات دوماً على أوصاف واضحة بالإضافة إلى مقاييس ومعايير أداء.
- إذا كان هناك تغيير في الإنجاز، يجب تحديث خطة المخرجات فوراً.

### Output Plans Should Always Have Clear Descriptions and Performance Measures and Standards

- Performance measures and standards can have a major impact on an agency's performance.
- For this reason, it is important that performance measures and standards are clear.

### يجب أن تشتمل خطط المخرجات دوماً على أوصاف واضحة بالإضافة إلى مقاييس ومعايير أداء

- يمكن لمقاييس ومعايير الأداء أن تحدث أثراً رئيساً على أداء الوزارة/الجهاز.
- لهذا السبب، من المهم أن تكون مقاييس ومعايير الأداء واضحة.

## Output Plan Table of Contents

1. A general statement of the purpose and scope of the Plan (**up to one page**)
2. Key definitions used in the Plan (**one page**)
3. Parties and signatures – reflects key parties to, and agreement on, the Plan (**one page**)
4. An output deliverable schedule for each quarter – specifies the performance measures and standards for outputs (**10-15 pages**)

**TOTAL: 20 pages**

## قائمة المحتويات لخطة المخرجات

1. بيان عام عن الهدف من الخطة ونطاقها (**حتى صفحة واحدة فقط**)
2. التعريفات الرئيسية في الخطة (**صفحة واحدة**)
3. الأطراف وتوافق المسؤولين فيها- تعكس الأطراف الرئيسية في الخطة والاتفاق عليها (**صفحة واحدة**)
4. جدول زمني لإنجاز المخرجات لكل ربع من السنة- يحدد مقاييس ومعايير الأداء للمخرجات (**10-15 صفحة**)

**المجموع: (20) صفحة**

## Template: Output Plan

- We have developed a template for an Output Plan

❖ (You will find in the training resource materials).

INSERT AGENCY NAME Output Plan
Document Version Insert Version Number

## نموذج مسبق الإعداد: خطة المخرجات

- لقد طورنا نموذج مسبق الإعداد لخطة المخرجات

❖ (إنه موجود في المواد التدريبية الخاصة بالمتدربين)

أدخل اسم الوزارة/الجهة
INSERT AGENCY NAME Output Plan
خطة المخرجات
Document Version Insert Version Number
نسخة الوثيقة أدخل رقم النسخة





## Why Strategic Planning Efforts Fail

---

## لماذا تفشل جهود التخطيط الاستراتيجي؟

---

## Leading Causes of Failure During Strategic Plan Development

1. Strategic Planning Team works alone
  - ❖ Does not involve staff and stakeholders
  - ❖ Does not involve middle managers
2. Strategic Planning Team works without sufficient information
  - ❖ Does not conduct a scan of their operating environment
  - ❖ Makes decisions about their outcomes, for example, without supporting information
3. Strategic Planning Team uses an inappropriate methodology
  - ❖ Uses internally-focused, private-sector planning methodology

## أهم أسباب الفشل خلال تطوير خطة استراتيجية

1. انفراد فريق التخطيط بالعمل
  - ❖ عدم إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة
  - ❖ عدم إشراك الإدارة الوسيطة
2. يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي بدون معلومات كافية
  - ❖ لا يقوم بإجراء فحص دقيق للبيئة التشغيلية
  - ❖ يتخذ القرارات بخصوص نتائجها، مثلاً، بدون أن تكون هناك معلومات مدعمة للقرار
3. يستخدم فريق العمل منهجية غير مناسبة
  - ❖ يستخدم منهجية تخطيط تركيزها نحو الداخل وشبيهة بالقطاع الخاص

## Costs of Failed Strategic Planning Project

### 1. Poor Quality Strategic Plan

- ❖ Does not include the insights of staff and stakeholders
- ❖ Does not motivate staff
- ❖ Is not evidence based/is internally-focused

### 2. Plan is Not Implemented

- ❖ Staff do what they have always done
- ❖ Targets are not achieved
- ❖ Community does not get needed products and services

### 3. Agency Loses Credibility

- ❖ Senior Executives lose credibility with Higher Authorities
- ❖ Staff and managers become cynical about the value of strategic planning
- ❖ Community may feel the agency can or should do a better job

## تبعات مشروع تخطيط استراتيجي فاشل

### 1. خطة استراتيجية رديئة النوعية

- ❖ لا تشمل تعقيبات الموظفين وذوي العلاقة
- ❖ لا تشكل حافزا للموظفين
- ❖ لا تستند لبرهان/ تركيزها داخلي

### 2. لا يتم تنفيذ الخطة

- ❖ يقوم الموظفون بما يقومون به دائما
- ❖ لا يتم تحقيق الأهداف
- ❖ لا يحصل العملاء على المنتجات والخدمات اللازمة

### 3. تفقد المؤسسة مصداقيتها

- ❖ يفقد كبار المدراء من الإدارة العليا مصداقيتهم أمام السلطات الأعلى
- ❖ يبدأ الموظفون والمدراء بالسخرية من قيمة التخطيط الاستراتيجي
- ❖ قد يشعر المجتمع بأن الأجهزة قادرة على أو ينبغي عليها أن تعمل بطريقة أفضل

## How to Protect Your Project

- 1. Use the OBSP Methodology to Develop Your Strategic Plan and Output Plan**
  - ❖ Work steps, job aids, and templates ensure the Strategic Plan is externally focused
  - ❖ Works steps include working with Senior Executives and Directors
- 2. Manage development of your Strategic Plan as a Project**
  - ❖ Organizing all the OBSP work steps into a schedule prevents steps from being missed
  - ❖ Planning and managing the timeline supports finishing in time for the next fiscal year
  - ❖ Clarifying roles and responsibilities keeps team members engaged
- 3. Have a comprehensive approach to implementing your Strategic Plan**
  - ❖ Project Plans for key initiatives
  - ❖ Formal and consistent status reporting
  - ❖ Communications Plan
  - ❖ Human resources practices that reinforce the Strategic Plan

## كيف تحمي الخطة من الفشل؟

- 1. استخدم منهجية التخطيط الاستراتيجي المبنية على النتائج لتطوير الخطة الإستراتيجية وخطة المخرجات الخاصة بك**
  - ❖ خطوات العمل، والوسائل المعاونية، والنماذج السابقة الإعداد تضمن أن تكون الخطة الإستراتيجية مركزة على الخارج
  - ❖ تشمل خطوات العمل على العمل مع كبار المدراء من الإدارة العليا ومع المدراء
- 2. قم بإدارة تطوير خطتك الإستراتيجية كما لو كانت مشروعاً**
  - ❖ تنظيم كافة خطوات العمل في التخطيط الاستراتيجي المبنية على النتائج في جدول زمني يحول دون إغفالها
  - ❖ تخطيط الإطار الزمني وإدارة الوقت يساعد في إنجاز العمل في الوقت المناسب للسنة المالية القادمة
  - ❖ توضيح الأدوار والمسئوليات يحافظ على مشاركة الأعضاء
- 3. طبق مقاربة شاملة عند تنفيذ خطتك الإستراتيجية**
  - ❖ خطط مشاريع للمبادرات الأساسية
  - ❖ إعداد تقارير سير العمل بشكل رسمي ومنسجم
  - ❖ خطة الاتصال والتواصل
  - ❖ ممارسات للموارد البشرية تساعد الخطة الإستراتيجية

## What are the Four Critical Success Factors?

1. You require **medium-term certainty** about the future of your agency to capitalize on the benefits of a strategic planning project
2. You require a **forum of Senior Executives** that can make strategic management decisions and meets at least once a month to consider/approve planning deliverables and maintain momentum and support for the project
3. You require a **capable team of skilled and experienced staff** to support agency planning and compile a high quality Outcome-Based Strategic Plan and Output Plan
4. You require **institutional processes that support** communications, operational reporting, and staff performance appraisal to develop and implement your Strategic Plan and Output Plan



## عوامل النجاح الحاسمة الأربعة

1. تتطلبون يقينا على المستوى المتوسط حول مستقبل جهازكم للبناء على مكاسب مشروع التخطيط الاستراتيجي
2. تتطلبون اجتماعا لكبار المدراء من الإدارة العليا القادرين على اتخاذ قرارات إدارية استراتيجية ليجمعوا مرة واحدة في الشهر على الأقل للنظر في/ المصادقة على متسلمات التخطيط والمحافظة على زخم العمل ودعم المشروع
3. يلزمكم فريق متمكن من الموظفين المهرة ذوي الخبرة لدعم التخطيط في الأجهزة وتجميع خطة استراتيجية مبنية على النتائج وخطة مخرجات تكون ذات نوعية ممتازة
4. تلتزمكم عمليات مؤسسية تعزز التواصل وكتابة التقارير التشغيلية وتقييم أداء العاملين لتطوير وتنفيذ خططكم الإستراتيجية وخطة المخرجات الخاصة بكم





رقم الإيداع بدار الكتب القطرية ٢٠١ / ٢٠١٠  
الترقيم الدولي (ردمك): ١-٦٥-٦٢-٩٩٩٢١



استراتيجية التنمية الوطنية  
National Development Strategy



الإمانة العامة للتخطيط التنموي  
General Secretariat for Development Planning



الرؤية الوطنية  
National Vision

## دليل التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج OUTCOME-BASED STRATEGIC PLANNING MANUAL