

# تصميم وتطبيق بطاقة قياس أداء متوازنة لإدارة منح الأراضي بأمانة محافظة جدة

سعيد بن ابراهيم الميناوي

إشراف

أ.د. محمدالصادق بن عبدالله الجفري

د. محمد احسان الحق

المستخلص

ضعف الأداء إضافة إلى عدم وجود نظام قياس للإنتاجية يجعل نظام قياس الأداء في إدارة منح الأراضي صعباً لمتابعة مسار تنفيذ النشاطات والعمليات بواسطة طاقم العمل، إضافة إلى صعوبة ضبط ومراقبة النتائج التي تظهر من أي أعمال أو قرارات إدارية يتم اتخاذها بغرض تعزيز العمل ضمن الإدارة. مثل هذه الأمور تسبب ظهور العديد من المشاكل المحتملة، على سبيل المثال لا الحصر: غياب المقدرة للكشف عن مستوى تنفيذ الأعمال في العمليات اليومية بحيث يتم قياس ضغط العمل بدلاً عن عدد أو مقدار ما تم انجازه من أعمال، عدم المقدرة على قياس مستوى أداء الموظفين ( على مستوى الأفراد أو الوحدات) بغرض تكوين سياسات تقييم الموظف والمعايير (بناء على مستوى القسم / النشاطات والإجراءات)، عدم القدرة على تطوير و تطبيق مشاريع تحسين الأداء نظراً لعدم توفر مؤشرات فنية للأعمال، عدم القدرة على قياس النشاطات والأعمال اليومية ( إذا كانت المعاملات قد أنجزت على النحو الصحيح أم لا إضافة إلى معدل الخطأ في مجمل صورة الأداء العام)، مما يجدر الإشارة إليه أن النظام الحالي لمتابعة الأداء يولد الكثير من الأوراق، ولا يهتم بجودة انجاز العمل إضافة إلى أن مؤشرات القياس التقليدية لا ترتبط بالخطة الإستراتيجية. هذه المشاكل أثرت على رضا العملاء فيما يتعلق بخدمات الأراضي بإدارة منح الأراضي بأمانة محافظة جدة (المنح البلدية والمنح الملكية). لذلك تتطلع إدارة المنح إلى تطوير نظام قادر على قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية عبر قياس مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال المناظير التالية: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو.

إن المنهجية المتبعة لتصميم بطاقة قياس الأداء لإدارة منح الأراضي بأمانة محافظة جدة قد بدأت من خلال تعزيز مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازنة، هيكلها العملي واستخدامها لموظفي الإدارة، ومن ثم بتوثيق رسالة الإدارة ورؤيتها إضافة إلى أهدافها ومن ثم وضع الخطة المقترحة لعملية التصميم والتطبيق. في وقت لاحق تم عمل بعض التحليلات عن طريق استخدام عدة طرق من أهمها تحليل نقاط الضعف والقوة تلاها مرحلة تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازنة مشتملة على مؤشرات الأداء الرئيسية بغرض قياس التقدم الحاصل في الأهداف الإستراتيجية مقارنة بالمستهدفات الدورية و فترات القياس والجهة المسؤولة عن القياس. استغرقت عملية تصميم البطاقة ما يقارب ثلاثة أشهر بينما تمت عملية الاختبار للبطاقة لمدة ستة أشهر ابتداء من يناير ٢٠١٠ وحتى شهر يونيو ٢٠١٠.

تم أخذ العديد من القرارات الوقائية والتصحيحية بناءً على ما تم الحصول عليه من نتائج خلال فترة اختبار البطاقة ومن أهمها: كيفية التعامل مع مشكله تراكم المعاملات في الإدارة وكيفية متابعة مشاريع الإدارة ومبادراتها لتحسين الخدمات (مشروع الأرشفة الالكترونية ومشروع المنح الالكترونية) إضافة إلى أهمية وجود دليل موثق و متكامل للإجراءات والعمليات، تجدر الإشارة إلى أن جودة المخرجات يجب أن تأخذ في الاعتبار لتحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. إن التعامل الصحيح مع ما ظهر من نتائج في المؤشرات يقودنا إلى تحقيق الشفافية والعدل على مستوى مختلف الوظائف في الإدارة مشتملة على عمليات الانجاز والحوافز والترقيات ونظام الجزاءات والعقوبات والذي بدوره يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين وأصحاب المصلحة.

# **Designing and Deploying a Balanced Scorecard for the Department of Land Grants at Jeddah Municipality**

**Saeed Ibrahim Al-Minawi**

**Supervised By**

**Prof. Mohammed Al-Sadiq Abdullah Al-Jiffry**

**Dr. Muhammad Ehsan Ulhaque**

## **Abstract**

Lack of performance and activity measurement system in the Lands Grants Department at Jeddah Municipality makes it difficult to keep track of the execution of activities by staff, controlling and monitoring the consequences arising from any actions or management decisions taken to alter or enhance the work and processes within the department. Such issues raise many potential problems and concerns such as: lack of the ability to detect the level of accomplishment for business activities in terms of day to day operation, lack of the ability to measure staff performance (individual basis and units basis), lack of the ability to develop and deploy performance enhancement projects (on department business functions) properly, due to unavailability of established business technical indicators, workload rather than results are measured, measurement system generate too much paper & does not address issues of quality and the measures are often unrelated to the strategic plan. These problems affect the customers' satisfaction. Based on that, the Lands Grants Department at Jeddah Municipality seeks to develop a system that can measure the progress in achieving its strategic objectives through measuring the key performance indicators in all perspectives (Financial, Customer, Internal Processes and Learning & Growth).

The methodology followed for designing and testing the balanced scorecard for the Lands Grants department started with documenting the department mission, vision and objectives then setting the road map to manage the processes of creating the designated balanced scorecard. After that, Initial analysis has been done prior to creating the designated balanced scorecard including the SWOT Analysis & brainstorming technique. Then Designing phase took place to reach to the Strategy Map. Finally, key performance indicators established within the BSC, their targeted indexes and measurement timeline, Staff assignments and accountabilities in accordance to the established BSC. The designing phase has been done within 3 months and a testing period of six months has been taken starting from Jan 2010 to Jun 2010.

Based on the available BSC result during the testing period, a set of preventive and correction actions have been taken related to daily activities such as: how to deal with the number of the backlog in the department, how to follow up the project & initiatives

(Electronic Archiving Project and E-Grants Project), why we have to prepare a detailed procedure manual, how to consider the quality of the work in the output calculation, how to evaluate the customer satisfaction for the provided services. Finally, these results lead to transparency in the managerial function, penalties, incentives and promotions and improved the level of customer and employee satisfaction.