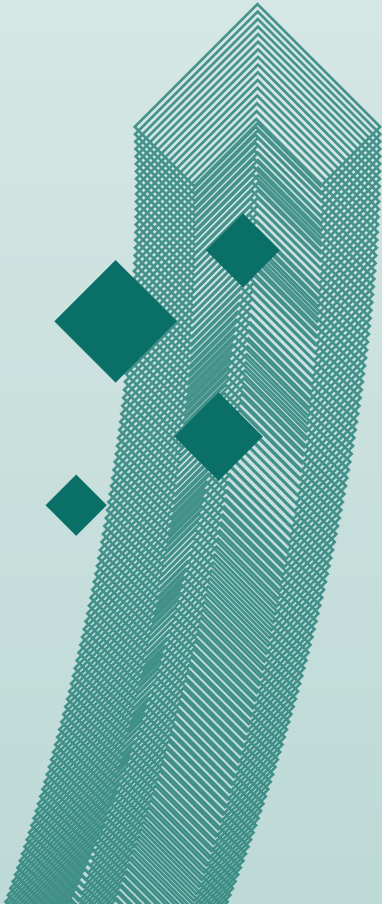




دليل تصميم أدوات القياس والتنفيذ



محتويات الدليل

الصفحة	الموضوع	الصفحة	الموضوع
4	مقدمة	37	القسم الرابع: المبادرات
5	الإطار العام للمنهجية	38	مقدمة
7	القسم الأول: صياغة وتعميم الأهداف الاستراتيجية	39	دورة حياة المبادرة
8	صياغة الأهداف الاستراتيجية	44	القسم الخامس: دليل بناء بطاقات المبادرات
9	تعريف الهدف الاستراتيجي	45	مقدمة
10	العناصر الأساسية للهدف الاستراتيجي	46	معايير بناء المخرجات
12	صياغة وصف الهدف	47	معايير بناء المعالم
14	تعميم الأهداف الاستراتيجية (Cascading)	50	القيود والقوانين لتعبئة أو تعديل بطاقات المبادرات
16	القسم الثاني: تصميم مؤشرات قياس الأداء	51	آلية قياس المبادرات الاستراتيجية التشغيلية
17	مقدمة	52	المبادرات التي تتطلب دراسة قبل البدء في التنفيذ
18	الضوابط الفنية لبناء مؤشرات قياس الأداء	53	معايير بناء دليل توثيق معالم ومخرجات المبادرات
19	النموذج المنطقي	54	القسم السادس: منهجية المخاطر المرتبطة بالأداء
20	بطاقة مؤشرات قياس الأداء	55	نظرة عامة على المخاطر
21	امثلة المؤشرات	57	أنواع المخاطر وتصنيفاتها وتعريفاتها
23	وصف المؤشر	58	الأدوار والمسؤوليات
24	مصدر البيانات	59	مصفوفة المخاطر
25	القسم الثالث: تحديد مستهدفات مؤشرات قياس الأداء	60	ترتيب المخاطر حسب أولويتها
26	أدوات تحديد المستهدفات	61	مراقبة المخاطر
28	خطوات تطبيق المقارنة المرجعية	62	معالجة المخاطر
35	تحديد مسار المستهدفات	64	المراجع

رقم الاصدار	تاريخ الاعتماد	التوقيع
النسخة 1		

مقدمة

استناداً إلى تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (323) وتاريخ 1437/8/2 هـ والذي ينص في مادته السادسة على : "نشر ثقافة قياس ومراجعة وتحسين أداء الأجهزة، وتعزيز قدراتها في هذا المجال"، فقد تم إعداد هذه الدليل لتوضيح مراحل عملية قياس الأداء وكيفية تطبيقها في الأجهزة العامة ويشمل ذلك على كيفية صياغة الأهداف الاستراتيجية بما يضمن القدرة على قياسها وكيفية اختيار المؤشرات والتأكد من جودتها وتغطية قياسها لنطاق العمل والأثار المتوقعة و آلية تحديد المستهدفات للمؤشرات وكيفية تقييم المستهدفات. إضافة إلى كيفية بناء بطاقات المبادرات بطريقة ممنهجة تضمن الوضوح والدقة وتستند على معايير معتمدة. كما يشمل الدليل على كيفية تحديد وإدارة المخاطر مما يساعد على التخطيط المسبق لتفادي المخاطر قبل حدوثها أو تقليل حدتها في حال كان من غير الممكن منعها.

وقد تم تطوير هذه الدليل استناداً إلى أفضل الممارسات الرائدة عالمياً في هذا المجال ويعتبر بمثابة دليل استرشادي للأجهزة العامة.

الهدف من الدليل

يهدف الدليل إلى تحسين عملية بناء الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات ومستهدفاتها بطريقة ممنهجة تضمن الوضوح والدقة وتستند على أسس ومعايير معتمدة، مما سيسهم في تحسين عمليات قياس وإدارة الأداء. ويمكن تلخيص الأثار الايجابية المتوقعة بما يلي:

- ◆ توحيد آليات تصميم وتوثيق الأهداف والمؤشرات.
- ◆ تصميم مؤشرات أداء قابلة للقياس، وقياسها بشكل مستمر والتعامل مع المتغيرات.
- ◆ ضمان تحديد المستهدفات بطرق ممنهجة ومبنية على أسس واضحة.
- ◆ ضمان تصميم المؤشرات بما يعكس تحقيق قياس تحقق الهدف الاستراتيجي.
- ◆ تمكين الأجهزة العامة من بناء مؤشرات قابلة للقياس وتعبر عن الأداء.

الجمهور المستهدف

- ◆ ملاك الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية.
- ◆ العاملون في قياس الأداء والإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية.
- ◆ مكاتب تحقيق الرؤية، وبرامج تحقيق الرؤية.

الإطار العام للمنهجية

تختلف الممارسات والأدوات في كيفية وضع وإعداد الخطط لتنفيذ الاستراتيجيات وبناء على دراسة العديد من الممارسات الرائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء قام المركز ببناء هذه المنهجية بما لا يتعارض مع أي ممارسة معتمدة في التخطيط الاستراتيجي. ويمكن تلخيص إطار بناء أي استراتيجية في مختلف الممارسات في خمس خطوات أساسية (تحليل الوضع الراهن، تحديد التوجه الاستراتيجي، صياغة الأهداف وتعميمها، تحديد المؤشرات ومستهدفاتها، وضع خطط التنفيذ للمشاريع والمبادرات) وسيتم التركيز في هذه المنهجية على صياغة وتوثيق الأهداف وتعميمها إضافة إلى تحديد المؤشرات ومستهدفاتها وكيفية إعداد خطط التنفيذ والمخاطر المحتملة في التنفيذ دون التفصيل في كيفية تحليل الوضع الراهن أو تحديد التوجه العام للاستراتيجية.

1- تحليل الوضع الراهن

يعتبر تحليل الوضع الراهن هو الخطوة الأولى في إعداد أي استراتيجية حيث إن تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والمؤثرات الداخلية والخارجية سيساعد على تحديد التوجه الأمثل.

2- تحديد التوجه الاستراتيجي

بعد تحليل الوضع الراهن يمكن تحديد الرسالة التي نسعى إلى تحقيقها والوضع المأمول مما يُمكن من تحديد الفجوة. وبناءً على التوجه يمكن تحديد القيم والرؤية بشكل واضح.

3- صياغة وتعميم الأهداف

عند تحديد التوجه العام للاستراتيجية يمكن تحديد المحاور التي سيتم العمل عليها والأهداف الاستراتيجية بوضوح. كما يمكن تعميم هذه الأهداف على الجهات التنفيذية أو الإدارات المعنية بتحقيقها بشكل كلي أو جزئي.

4- تحديد المؤشرات والمستهدفات

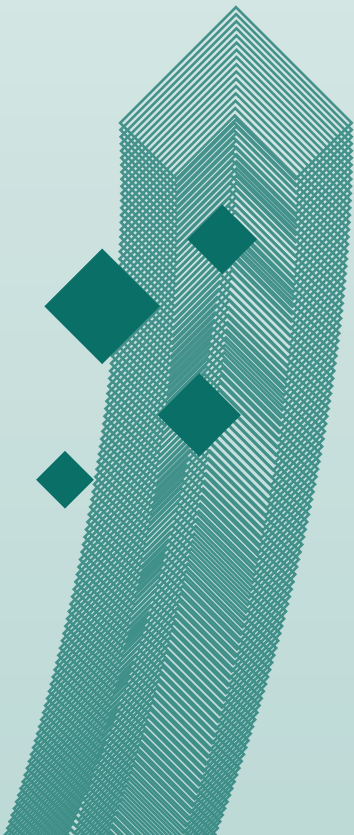
يتم تحديد المؤشرات ومستهدفاتها بناءً على الأهداف الاستراتيجية بغرض المتابعة والتحقق من أداء ومستوى تحقيق هذه الأهداف. وفي حال تم بناء لوحة المؤشرات بجودة عالية فإن ذلك سيساعد على اتخاذ القرارات التحسينية بصورة أفضل.

5- وضع خطط التنفيذ (خطط المبادرات والمخاطر)

يجب أن تحتوي خطط تنفيذ المبادرات على المخرجات المرجوة من كل مبادرة والتي لها تأثير مباشر على المستهدفات ولها أهمية عالية لدى أصحاب المصلحة، إضافة إلى تحديد المعالم للمبادرات والتي يجب أن تتسم بالوضوح والتركيز على النتائج.



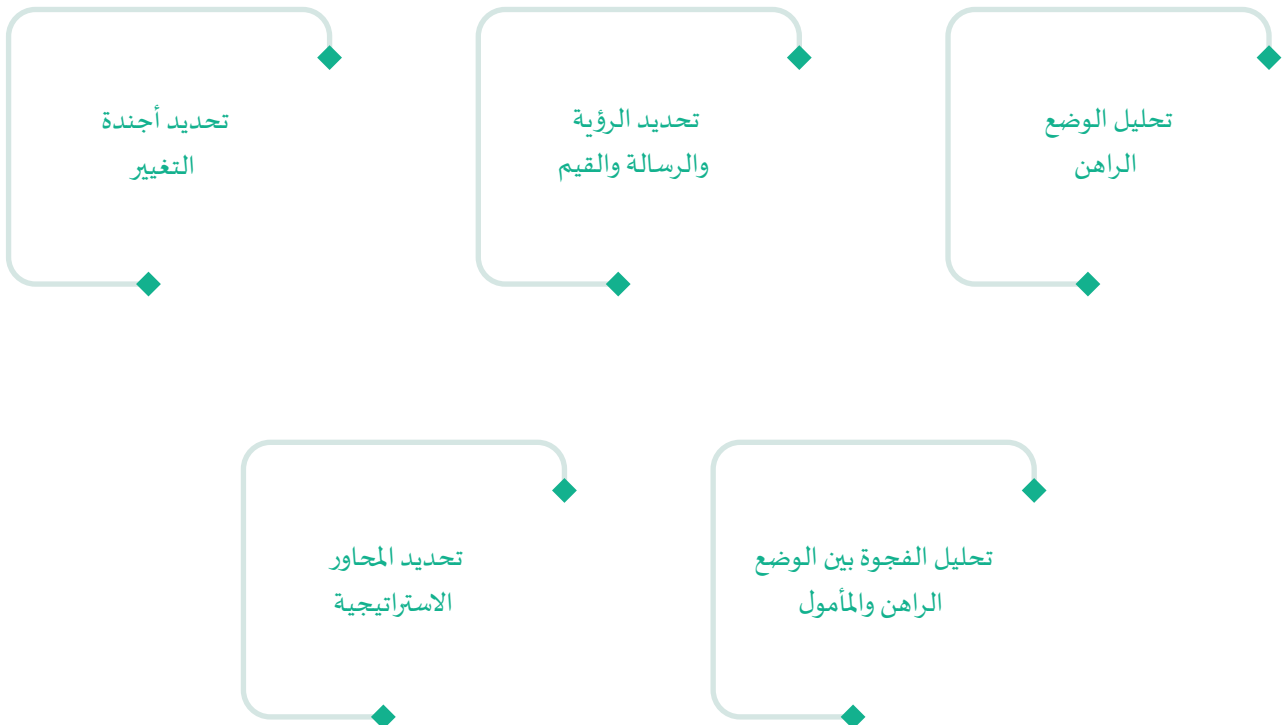
القسم الأول: صياغة وتعميم الأهداف الاستراتيجية



صياغة الأهداف الاستراتيجية

ترتبط جودة عمليات قياس وإدارة الأداء ارتباطاً وثيقاً بمدى وضوح واتساق الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها، لذلك يُعنى هذا القسم بتحديد كيفية تصميم وصياغة الأهداف الاستراتيجية بطريقة ممنهجة تضمن الوضوح والدقة وتستند على أسس ومعايير معتمدة، ويعتبر تصميم الأهداف الاستراتيجية هو الأساس الذي يتم تصميم المؤشرات بناءً عليه. لذلك، من المهم أن يتم صياغتها وتوضيح نطاقها بما يضمن القدرة على قياسها بالشكل الأمثل. وسيتم في هذا القسم تغطية كيفية صياغة الأهداف دون التفصيل في آلية دراسة الوضع الراهن وتحديد التوجه الاستراتيجي. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن عملية فهم السياق (الرؤية والرسالة) والوضع الراهن (المسح الداخلي والخارجي لبيئة الجهاز الحكومي) وتحديد التغييرات الواجب إحداثها (أجندة التغيير) يسبق تحديد الأهداف الاستراتيجية.

يسبق عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية خطوات من أهمها:



يجب مراعاة التالي عند تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- ◆ يجب أن ترتبط الأهداف بالمشكلات التي تم تحديدها خلال مرحلة تحليل الوضع الراهن. لذلك فإن تحديد الأهداف الجيدة يمكن من معرفة التحديات الرئيسية وأسبابها. ويمكن التوصل إلى تعريف أولي للأهداف من خلال تحويل المشكلات وأسبابها إلى ظروف إيجابية، على أن يكون هناك العدد نفسه من الأهداف حيث توجد مشكلات وأن تركز الأهداف على معالجة المشكلات الرئيسية فقط.
- ◆ من المهم أن تكون عملية تحديد الأهداف "تشاركية" وأن يتفق عليها جميع أصحاب المصلحة المساهمين في تحقيق الهدف. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورشة عمل لصياغة الأهداف، أو من خلال سلسلة من الاجتماعات أو ورش العمل المشتركة مع جميع أصحاب المصلحة.
- ◆ من الضروري مراجعة الأهداف عدة مرات قبل الانتهاء منها. ويمكن مراجعتها بعد تحديد المبادرات وحساب تكاليفها، نظرًا لوجود بعض الأهداف التي تبدو طموحة للغاية وغير قابلة للتحقيق في ظل الظروف المحددة والموارد المتاحة.
- ◆ لضمان عدم وجود تعارض أو تداخل بين الأهداف الاستراتيجية يوصى بمراجعة الأهداف التي تغطي نفس المجال أو المحور للنظر في إمكانية دمجها إن أمكن.
- ◆ من المهم أن يكون عدد الأهداف محدود من أجل تركيز الموارد والاهتمام بمعالجة المشكلات الأساسية.

تعريف الهدف الاستراتيجي:

- الهدف الاستراتيجي هو غاية أو مجموعة من الغايات المراد تحقيقها. وهي مجموعة مترابطة من الأولويات التي تشكل مجتمعة التوجه الاستراتيجي. كما يجب أن يؤخذ تنظيم الجهة واختصاصها والمقارنات المرجعية وتحليل الوضع الراهن بعين الاعتبار أثناء اقتراح الأهداف الاستراتيجية المختلفة.
- ويتم التخطيط لتحقيقها على مدى زمني طويل من 3 إلى 5 سنوات. ويعبر عنه بجملة مختصرة تدل على الانتقال من وضع إلى آخر. ويرتبط هذا الهدف بإطار زمني وعناصر محددة وقابلة للقياس مستوحاة من مهام واختصاص الجهة. وتعتبر الأهداف الاستراتيجية عن نطاق العمل وكيف سيتم تنفيذ الاستراتيجية.

العناصر الأساسية للهدف الاستراتيجي:

اسم الهدف	يعبر عن الهدف الاستراتيجي بجملة بسيطة وواضحة تدل على الانتقال من وضع إلى وضع آخر.
وصف الهدف	يتألف وصف الهدف الاستراتيجي من جملتين إلى ثلاث جمل تشير إلى نقاط التركيز التي سيتم العمل عليها لتحقيق الهدف الاستراتيجي والآثار المتوقعة من تحقيقه مع تفصيل نطاق الهدف والمصطلحات التقنية.
مؤشرات قياس نجاح الهدف	تعتبر المؤشرات التي تدل على نجاح الهدف الاستراتيجي جزءاً أساسياً من بطاقة الأداء المتوازن للهدف الاستراتيجي ولا يعتبر الهدف مكتملاً إلا عند القدرة على قياسه بمؤشرات واضحة.
مستهدفات المؤشرات الخاصة بالهدف	تعمل المستهدفات على الحصر الكمي للنجاح وتحديد المستوى المطلوب لنتائج المؤشرات. كما تحفز اتخاذ القرارات بما في ذلك التخصيص المناسب للموارد البشرية والمالية.
المبادرات المرتبطة	تعتبر المبادرات هي المحرك الأساسي لتحقيق المستهدفات وبالتالي تحقيق الهدف الاستراتيجي لذا فإنه من الضروري تحديد المبادرات المرتبطة بالهدف الاستراتيجي.

الهدف:

تعتبر أول خطوة من خطوات بناء الهدف الاستراتيجي هي تحديد وصياغة اسم الهدف، حيث إن الصياغة الصحيحة هي التي تعبر عن التحول من الوضع الحالي إلى تحقيق الطموحات المأمولة والتي سيتم تحقيقها في حال تم العمل على إنجاز الهدف. ونظراً لكون منهجية المركز تعتمد على تحديد مؤشرات ومستهدفات لكل هدف استراتيجي إضافة إلى توضيح وصف الهدف فإنه لا حاجة إلى جعل صياغة اسم الهدف طويلة بل يجب أن تكون واضحة ومختصرة وتعبر عن ما يجب العمل عليه.

وبشكل عام لاتخلو صياغة الهدف الاستراتيجي من التالي:

مصدر + صفة + اسم

أمثلة على أهداف استراتيجية صحيحة:

- | | | |
|------------|-----------|-------|
| الاجتماعية | المسؤولية | تمكين |
| التطوعي | العمل | تشجيع |
| التوظيف | معدلات | زيادة |

لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتسهم في نجاح المنظمة
من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتتسم بالصفات التالية:

- ◆ يجب أن يشير إلى "تحسن" مقارنة بالوضع الحالي. من الممكن استخدام بعض الصيغ مثل "تحسين"، "تعزيز"، "زيادة"، "تحسين"، "تبسيط"، "إنشاء"، "تطوير".
- ◆ أن لا تشمل صياغة اسم الهدف كيفية تحقيقه أو مستهدفاته.
- ◆ أن لا تدمج غايتين في هدف واحد.
- ◆ يجب أن تكون قصيرة قدر الإمكان ومصاغة بلغة بسيطة. بحيث لا يكتب مثل قانون أو لائحة. وتجنب استخدام المفردات القانونية أو التقنية.
- ◆ تجنب استخدام الاختصارات والمصطلحات والجمل الطويلة والمعقدة.

صياغة وصف الهدف

وصف الهدف عبارة عن بيان يوضح نطاق الهدف والنتيجة المرجوة منه، وتكمن أهمية تفصيل وصف الهدف في تسهيل عملية اختيار المؤشرات التي تغطي نطاق الهدف فيما بعد. ويجب أن لا يخلو من ثلاث عناصر أساسية وهي:

- 1 الغاية التي يسعى الهدف إلى تحقيقها (تعبّر الغاية عن النتيجة الاستراتيجية المرجوة من العمل على تحقيق هذا الهدف).
- 2 الآلية التي سيتم تحقيق الهدف عن طريقها (تعبّر الآلية عن الأدوات والطرق التي سيتم تحقيق الغاية من خلالها).
- 3 نطاق العمل أو الشريحة المستهدفة في الهدف (يسهم النطاق في تحديد كيفية قياس المؤشرات وتحديد المستهدفات. فعلى سبيل المثال في حال تم تحديد فئة عمرية محددة أو منطقة جغرافية أو قطاع معين سيتم قياس المؤشرات وتحديد المستهدفات بناء على هذه الفئة أو المنطقة أو القطاع).

كما يجب تحديد مسببات القيمة الأساسية لكل هدف في الوصف. ويمكن القول أن مسببات القيمة هي العوامل الرئيسية التي تقيس تحقيق نجاح الهدف. والمقصود بها هي النقاط التي تعبر عن غاية الهدف وكيفية الوصول له. ويعتبر نموذج مسببات القيمة أحد الأدوات التي تساعد على تحديد مؤشرات الأهداف الاستراتيجية حيث تضمن أن يتم تغطية قياس نطاق عمل الهدف بشكل كلي. ويمكن استنباط مسببات القيمة من الغاية والآلية التي تمت الإشارة إليها.

مثال توضيحي لصياغة وصف هدف (تشجيع العمل التطوعي):

لنفترض وجود استراتيجية وطنية شاملة للعمل التطوعي. وتم تحديد أهداف هذه الاستراتيجية ومن ضمنها هدف (تشجيع العمل التطوعي)، كما تم تحديد الغاية أو المحصلة النهائية من تشجيع العمل التطوعي وهي زيادة أعداد المتطوعين. حيث ستقوم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على سبيل المثال بالعمل على إنشاء منصة إلكترونية وقنوات أخرى تزيد من نسبة توفير الفرص التطوعية، وتسهل الحصول عليها كما ستقوم بالعمل على برامج توعية موجهة إلى السكان بين أعمار 20 إلى 35 لتحفيزهم للتسجيل في البرامج التطوعية.

بناءً على المعلومات المذكورة يمكن صياغة وصف الهدف كالتالي:

(زيادة أعداد المتطوعين في المملكة، عن طريق توفير عدد أكبر من الفرص التطوعية وتسهيل الوصول لها. وسيتم التركيز على زيادة أعداد المتطوعين من السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 20 وحتى 35.)
ومن الوصف المذكور أعلاه يمكن تحديد مسببات القيمة بأنها (زيادة أعداد المتطوعين، توفير الفرص التطوعية، تسهيل الفرص التطوعية) مما سيساعد على تحديد المؤشرات التي تقيس الهدف.

الهدف الاستراتيجي

مسيبات القيمة

مؤشرات الأداء

تشجيع العمل التطوعي

زيادة أعداد المتطوعين

نسبة المتطوعين من
السكان ممن تتراوح
اعمارهم بين 20 و 35

وصف الهدف:

زيادة أعداد المتطوعين
في المملكة، عن طريق توفير
عدد أكبر من الفرص
التطوعية وتسهيل الوصول
لها. وسيتم التركيز على
زيادة أعداد المتطوعين
من السكان الذين تتراوح
اعمارهم بين 20 وحتى 35.

توفير الفرص التطوعية

عدد الفرص التطوعية التي
تم إتاحتها

تسهيل الوصول للفرص
التطوعية

عدد القنوات المتاحة
للتطوع

تعميم الأهداف الاستراتيجية (Cascading) :

تهدف استراتيجية أي جهة بشكل عام إلى زيادة المنفعة المتحققة من الأعمال التي تقوم بها الوحدات الإدارية داخل الجهة مجتمعة مما يُمكن الجهة من تحقيق غاياتها الاستراتيجية. ونظراً لذلك فإنه من الضروري تعميم الأهداف الاستراتيجية على هذه الوحدات الإدارية مع التأكد من وجود ربط وتسلسل منطقي لتحقيق هذه الأهداف. وبالمثل عند وجود استراتيجية على المستوى الوطني أو القطاعي يجب تعميم الأهداف على الأجهزة المنفذة وتحديد مسؤوليات تحقيق كل هدف.

أهمية تعميم الأهداف الاستراتيجية:

- ◆ يحفز الموظفين حيث يتضح أثر الأعمال التي يقومون بها على أداء الجهاز.
- ◆ يوضح الأدوار والمسؤوليات فيما يخص تحقيق الأهداف.
- ◆ يساعد تعميم الأهداف على توضيح نقاط التحسين.

يسبق عملية تعميم الأهداف عدة خطوات من أهمها رسم الخارطة الاستراتيجية

أنواع تعميم الأهداف الاستراتيجية:

يؤدي التعميم إلى تحقيق المواءمة في المنظومة/المنظمة من خلال تحديد كيفية مساهمة كل جهة/إدارة في تحقيق الهدف الاستراتيجي. ويوجد ثلاثة أنواع لتعميم الأهداف الاستراتيجية وهي كالتالي:

1 تعميم متطابق (Identical)

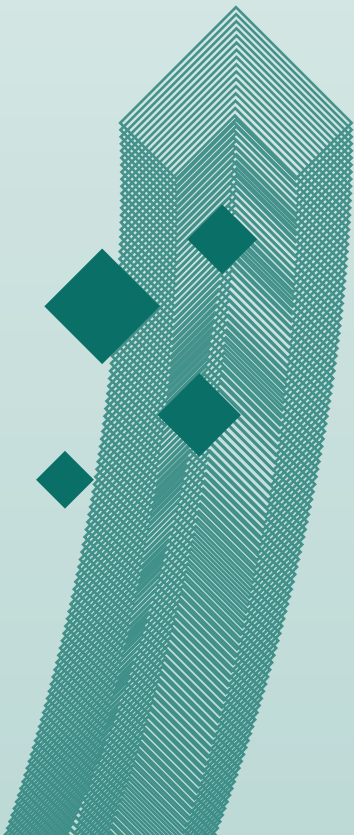
2 تعميم مساهم (Contributing)

3 تعميم جديد (New)

نوع التعميم	متطابق	مساهم	جديد
متى يتم استخدامه؟	متطابق مع مكونات بطاقة قياس الأداء على المستوى الأعلى	يدعم مكونات بطاقة قياس الأداء على المستوى الأعلى ولكن لا يتطابق معهم	لا يرتبط مباشرةً بمكونات بطاقة قياس الأداء على المستوى الأعلى
مثال: تحسين بيئة الأعمال	وزارة التجارة: تحسين بيئة الأعمال	وزارة العدل: تطوير المحاكم التجارية	الهيئة العامة للإحصاء: تحسين جودة بيانات الاستثمار



القسم الثاني: تصميم مؤشرات قياس الأداء



يسبق عملية بناء المؤشرات خطوات من أهمها:

تهدف المنهجية إلى تحسين عملية بناء الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات ومستهدفاتها بطريقة ممنهجة تضمن الوضوح والدقة وتستند على أسس ومعايير معتمدة، مما يساهم في تحسين عمليات قياس وإدارة الأداء. ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية المتوقعة بما يلي:

- ◆ تحديد الأهداف الاستراتيجية ووصف كل هدف ومسببات القيمة لكل هدف (value drivers).
- ◆ تعميم الأهداف الاستراتيجية وتحديد المسؤولية لكل هدف.
- ◆ وجود فهم كافي للوضع الراهن وأبرز التحديات التي تواجهها الجهة.
- ◆ معرفة أدوات القياس المتاحة ومدى توفر البيانات اللازمة للقياس.

الضوابط الفنية لبناء مؤشرات قياس الأداء: تصنيفات المؤشرات:

هناك نوعان أساسيان من المؤشرات وهي المؤشرات الاستراتيجية والمؤشرات التشغيلية وينبغي أن يستخدم مالك الاستراتيجية مزيج متوازن بين مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية والتشغيلية حيث تعبر المؤشرات الاستراتيجية عن النتائج وغالباً ماتكون مؤشرات تابعة (lagging) بينما تعبر المؤشرات التشغيلية عن العمليات القائمة بشكل عام وغالباً ماتكون مؤشرات مُوجّهة (leading). وتعبر المؤشرات التابعة عن نتيجة أو أثر العمل بعد الانتهاء منه، بينما تعبر المؤشرات الموجهة عن مدى التقدم في سير العمل أو توفر المدخلات اللازمة للتنفيذ. ويمكن القول أن المؤشرات الموجهة تعطي نظرة لمستقبل المؤشرات التابعة ولفهم الفرق بشكل واضح لنفترض وجود مؤشر يقيس نسبة الارتفاع في درجات الطلاب في الاختبارات الدولية ويتم قياسه بشكل سنوي، وتوجد مؤشرات أخرى تقيس معدل الطلاب في كل فصل أو نسبة المدارس التي تتوفر فيها مختبرات أو عدد المعلمين الحائزين على شهادات مهنية ففي هذه الحالة يمكن النظر إلى المؤشرات الموجهة عدد المعلمين الحائزين على شهادات مهنية وفي حال كان العدد مرتفع فإنه من المتوقع أن يقوم المعلمون الحائزين على شهادات مهنية بتقديم موادهم العلمية بشكل أفضل مما سيساعد في رفع درجات الطلاب في الاختبارات الدولية. ويكون المؤشر الموجه هو عدد المعلمين الحائزين على شهادات مهنية والتابع هو نسبة الارتفاع في درجات الطلاب في الاختبارات الدولية.

المؤشرات الاستراتيجية:

تقيس الفوائد والأثر الاستراتيجي للأعمال على مستوى الجهة ككل، وتظهر تلك المؤشرات مستوى أداء المؤسسات فيما يتعلق بتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي لها التأثير الأكبر في نجاح الجهة. وكما تم ذكره سابقاً فإن المؤشرات الاستراتيجية تعد مؤشرات تابعة (Lagging) حيث توفر التغذية الراجعة والإنجاز المحرز وبذلك يمكن الاعتماد عليها لقياس تحقيق النتائج من الأهداف الاستراتيجية.

المؤشرات التشغيلية:

توفر نظرة تفصيلية عن كيفية أداء الجهة داخلياً بين إدارتها وعلى مستوى إجراءات الأعمال، ويشار إلى المؤشرات التشغيلية على أنها مؤشرات موجهة (Leading) حيث تعطي نظرة عن أداء المؤشرات الاستراتيجية قبل ظهور نتائجها. ويعد أثرها محدود على الأهداف الاستراتيجية إلا أنها تساعد على تحديد مواطن التحسين بدقة وبسرعة.

النموذج المنطقي (Logic Model):

النموذج المنطقي يعتبر وسيلة مساعدة للتفكير ، وهو إطار عمل يساعد على تحديد وتصنيف الأعمال والمنتجات والخدمات إلى صنف يمكن التحكم فيه بشكل مباشر (المدخلات والعمليات) وفئة أخرى لا يمكن التأثير عليها بشكل مباشر (المخرجات والنتائج). وينص النموذج على أن أي نتيجة تمر بأربع مراحل أساسية وهي كالتالي:

المدخلات:

هي الكمية والجودة لمدخلات الأنشطة في المنظمة، وفي الغالب لا يتم قياسها على مستوى المنظومة الحكومية وتوجهات تحقيق الرؤية حيث يتم الاكتفاء بقياسها داخلياً لدى الجهات المسؤولة عنها. ويمكن متابعتها بمؤشرات تقيس الموارد المتوفرة للجهة أو أعداد الموظفين أو الطلبات التي ترد إلى الجهة والتي من خلالها يمكن للجهات بدء أعمالها.

العمليات:

هي الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها الجهة لتحقيق المخرجات المرجوة منها مثل المراجعات الداخلية والموافقات أو التحليل والبحث الذي تقوم به الجهة داخليا لغرض تحقيق مخرج.

المخرجات:

هي السلع والخدمات المنتجة أو المقدمة كمحصلة للإنجاز الذي تحرزه الجهات في تنفيذ عملياتها كعدد الطلاب الذي اجتازوا العام الدراسي في مدرسة أو عدد الجوازات التي تم إصدارها في فرع الجوازات أو عدد التقارير التي تم إصدارها في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.. وغيرها.

النتائج:

هي الآثار المرجوة والمنافع المتحصلة من المخرجات، فعلى سبيل المثال في حال كان المُخرَج هو عدد الطلاب المتخرجين فإن النتائج المرجوة من تخريج الطلاب هو تمكينهم من الحصول على وظائف وبالتالي يمكن قياس الأثر عن طريق قياس نسبة توظيف الخريجين.

ويمكن أن يستخدم النموذج المنطقي في تحديد طبيعة المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية عن طريق معرفة ماذا تقيس المؤشرات. فإذا كانت المؤشرات تقيس مدى كفاءة العمليات الداخلية للجهة أو المدخلات المتوفرة لديها فتعتبر مؤشرات تشغيلية، وإذا كانت تقيس المخرجات والنتائج فإنها تعتبر في الغالب مؤشرات استراتيجية.

ولكي نتضح استخدامات النموذج لنفترض أننا سنضع مؤشرات تقيس أداء مركز شرطة في منطقة معينة لتحقيق هدف "رفع مستوى الأمن في المنطقة". يمكن تحديد المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية كالتالي مع ضرورة ربط جميع المؤشرات بالهدف الاستراتيجي.

تشغيلية

استراتيجية

النتائج

نسبة الرضى عن
الأمن في المنطقة

المُخرجات

نسبة الجرائم التي
تم حلها

العملية

متوسط الوقت اللازم
للاستجابة للبلاغ

المُدخلات

عدد البلاغات
الواردة

المدخلات والعمليات هي الأنشطة التي تخضع بالكامل لسيطرة الجهة المسؤولة. وهي مسؤولة بشكل مباشر عن تحقيقها. بينما النتائج لاتخضع مباشرة لسيطرة الجهة المسؤولة. وقد يشير الفشل في تسليم المخرجات إلى ضرورة إعادة تصميم البرنامج ليكون أكثر فعالية. أما النتائج فهي أهداف واسعة النطاق تتأثر بمجموعة واسعة من العوامل الخارجية.

يجدر بالذكر أنه لا يمكن تحميل الجهة المسؤولة المسؤولية المباشرة عن إحداث تأثير ، ولكن قد يحتاج إلى تغيير الاستراتيجية إذا لم تظهر التأثيرات.

بطاقة مؤشرات قياس الأداء:

يستخدم نموذج "بطاقة مؤشر قياس الأداء" لتعبئة أهم المعلومات عن مؤشرات الأداء، والتي يتم استخدامها لتعريف جميع المؤشرات التي يتم قياسها بما يضمن وضوحها وقابلية قياسها. ويحتوي النموذج على أربعة أقسام تتضمن معلومات عامة عن المؤشر وارتباطه بالهدف الاستراتيجي إضافة إلى معلومات عن كيفية قياس المؤشر ومعادلته ومصدر بياناته كما يتضمن النموذج تحديد المستهدفات الخاصة بالمؤشر (سيتم تفصيل كيفية تحديد المستهدفات لاحقا) وتفصيل القيم المرجعية والمقارنات المعيارية إن وجدت.

نموذج بطاقة مؤشر:

معلومات عامة عن المؤشر									
بيانات الهدف		رمز، اسم، ووصف الهدف الموحد حسب البيانات الواردة من قبل مكتب الإدارة الاستراتيجية							
رمز المؤشر	رمز المؤشر المسند من قبل المركز	اسم المؤشر	اسم المؤشر المعتمد	وصف المؤشر	يجب أن يحتوي المؤشر على وصف واضح يذكر فيه نطاق المؤشر والهدف منه				
قياس المؤشر ومصدر البيانات									
قيمة خط الأساس	الوضع الراهن للمؤشر لمقارنة تقدم الأداء	سنة قياس خط الأساس	السنة التي تم قياس الوضع الراهن للمؤشر	قطبية المؤشر	(إيجابي، سلبي، قيمة مستهدفة)	التراكمية	(متراكمة، آخر قيمة)	تكرار القياس	(ربعي، نصف سنوي، سنوي، ...)
وحدة القياس	(نسبة، عدد، معدل، يوم، ...)	معادلة القياس	معادلة حساب المؤشر	مصدر البيانات	الجهة المسؤولة عن توفير بيانات المؤشر	الجهة المالكة	الجهة المسؤولة عن تحقيق المؤشر	موعد توفر البيانات	فترة بدء القياس
المستهدفات									
الربع/ السنة	2020	2021	2022	2025	2030				
الربع الأول									
الربع الثاني									
الربع الثالث									
الربع الرابع									
القيمة المرجعية									
إقليمية/ دولية	القيمة	الدولة	سنة القياس	مصدر البيانات					
قيمة مرجعية إقليمية									
قيمة مرجعية دولية									

امثال المؤشرات:

يتضح سابقاً من نموذج بطاقة المؤشر إن هناك العديد من العناصر التي يمكن توفيرها لتفصيل المؤشر في النموذج، ولكن لكي يعتبر مؤشر الأداء "ممتازاً" فإنه يجب تحقيق الحد الأدنى من متطلبات تعبئة البطاقة وهي العناصر التي تسهم بشكل مباشر وأساسي في توضيح المؤشر والقدرة على قياسه وهي (اسم المؤشر ووصفه ومعادلته ومستهدفاته) وسيتم تفصيل كيفية صياغة اسم المؤشر ووصفه ومعادلته ومصدر بياناته في هذا القسم كما تم إفراد قسم مستقل لكيفية تحديد المستهدفات نظراً لأهميتها.

اسم المؤشر:

يعبر اسم المؤشر عن ما يعتزم المؤشر قياسه ويجب أن يكون واضحاً ومختصراً ومرتبطةً بالهدف الاستراتيجي بشكل مباشر. ويمكن تحديد أهم ضوابط اختيار المؤشرات فيما يلي:

- ◆ أن يكون اسم المؤشر متوافقاً مع وصف المؤشر ومعادلته وأن يتم استخدام مصطلحات موحدة.
- ◆ أن يحتوي اسم المؤشر على وحدة قياسه (نسبة، معدل، ترتيب، تصنيف...).
- ◆ تجنب استخدام الأقواس والشروحات الجانبية وعدم إضافة المستهدفات في اسم المؤشر.
- ◆ استخدام المؤشرات التي تقيس الأعداد في الغالب لقياس العمليات الداخلية ولكن لمعرفة حجم الأثر يفضل استعمال النسب والمعدلات، فعلى سبيل المثال من الممكن أن نقوم بزيادة عدد مستفيدي الضمان الاجتماعي وقياس مدى زيادة أعداد المستفيدين من خدمات الضمان عن طريق مؤشر "عدد المستفيدين من خدمات الضمان الاجتماعي" إلا أننا يجب أن نقيس "نسبة المستفيدين من خدمات الضمان الاجتماعي من إجمالي المستحقين" لمعرفة تغطية وأثر الخدمات المقدمة ومدى قدرتنا على الوصول إلى المستحقين.

أمثلة توضيحية:

اسم المؤشر	نظرة فنية على اسم المؤشر	تحسين اسم المؤشر
مؤشر التنافسية العالمي	من غير الواضح هل المقصود هو ترتيب المملكة في مؤشر التنافسية أم درجة المملكة في المؤشر	درجة المملكة في مؤشر التنافسية العالمي
إجمالي عدد الإصابات المبلغ عنها	لا يعطي اسم المؤشر تصوراً عن النطاق المستهدف وأنواع الإصابات التي سيتم قياسها	عدد الإصابات الناتجة من الحوادث المرورية في الطرق السريعة
عدد الأشخاص من مستحقي الدعم السكني الذين تم خدمتهم	لا يتضح من اسم المؤشر ونتائج قياسه حجم النتائج المحرزة، لذلك ينصح بقياسه كنسبة مئوية	نسبة المواطنين من مستحقي الدعم السكني الذين تم خدمتهم
تقليل متوسط الوقت اللازم للحصول على موعد إلى 3 أيام	يتم تحديد المستهدف في بطاقة المؤشر كما يظهر في تقارير الأداء ولا حاجة إلى ذكره في اسم المؤشر	متوسط الوقت اللازم للحصول على موعد
متوسط الوقت اللازم للاستجابة للبلاغات (والمقصود بالبلاغات هي البلاغات التي يتم استقبالها من مركز استقبال البلاغات وتكون موجهة إلى الدفاع المدني)	من الممكن تفصيل وصف المؤشر في بطاقة المؤشر وتوضيح مصدر البيانات – وهو مركز البلاغات - في بطاقة المؤشر كذلك	متوسط الوقت اللازم للاستجابة لبلاغات الدفاع المدني

وصف المؤشر:

نظراً لكون اسم المؤشر مختصراً فإنه من الضروري أن يتم كتابة وصف للمؤشر في بطاقة المؤشر يوضح ارتباط المؤشر بالهدف ونطاق القياس الذي يعطي فهماً واضحاً عن ما يعتزم المؤشر قياسه، كما يجب أن يشرح الوصف جميع المصطلحات الفنية أو التخصصية المذكورة في اسم المؤشر حيث تكون مفهومة لمن يتعامل مع المؤشر بإيجاز لا يخل بالمعنى مع أهمية المواءمة بين اسم ووصف ومعادلة المؤشر واستخدام مصطلحات موحدة ، بحيث تعطي تصوّر وفهم موحد عن نطاق القياس. كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- ◆ أهمية الإشارة إلى الاعتماديات والتقاطعات مع مؤشرات أخرى مساهمة أو تابعة للمؤشر.
- ◆ يجب أن لا يتم تكرار معادلة المؤشر في وصف المؤشر.
- ◆ أن لا يتم التركيز على وصف الهدف الاستراتيجي أو البرنامج أو المؤشرات المرتبطة وإغفال نطاق المؤشر محل الصياغة إضافة معلومات تفصيلية أو بيانات تاريخية غير هامة أو غير صالحة لأن تستخدم خلال كامل دورة حياة المؤشر.

معادلة المؤشر:

هي معادلة رياضية توضح طريقة حساب مؤشر الأداء، ويجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- ◆ يجب أن تكون المعادلة صحيحة رياضياً، متواءمة مع المصطلحات المستخدمة في اسم ووصف المؤشر والمشروحة فيه.
- ◆ يجب كتابة المعادلة بشكل طرفي معادلة بينهما علامة يساوي "=" على أن يكون الطرف الأيمن هو اسم المؤشر .
- ◆ في حال الاستعانة ببعض بيوت الخبرة أو المتخصصين فإنه يجب على الجهة مالكة المؤشر التأكد من نقل المعرفة لفريق العمل الداخلي لديها وعدم الاعتماد فقط على جهة ثالثة في عملية القياس ويتطلب ذلك وجود إجراءات واضحة لدى الجهة لاستلام الأعمال الاستشارية ونقل المعرفة والتدريب اللازم.
- ◆ يجب أن يكون لدى مالك المؤشر وفريق العمل الذي يتعامل مع المؤشرات بجمع أو تحليل أو صياغة التقارير لنتائج المؤشر فهماً كاملاً عن معادلة المؤشر وآلية احتسابها.
- ◆ يجب أن يكون لدى فريق العمل في الوزارة/الجهة فهم كامل عن معادلة وآلية احتساب قيمة المؤشر مع توفر الوثائق الداعمة لذلك عند الحاجة.
- ◆ أن تكون وحدات القياس صحيحة (مثلاً: تكون عدد ، نسبة مئوية).

مصدر البيانات:

يحدد مصدر البيانات التقرير أو النظام أو مصدر المدخلات لجميع البيانات المستخدمة في القياس، ويجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- ◆ أن تكون الجهة التي تم تسميتها كمصدر للبيانات قادرة على توفير البيانات والقيم بشكل دوري ومستمر بما يمكن تفعيل عمليات القياس بالشكل الصحيح.
- ◆ توفير القيم المرجعية وسنة خط الأساس ويراعى أن تكون حديثة (الأخرسنتين) وذلك لمعرفة الوضع الحالي للمملكة في قيمة المؤشر المراد قياسه .
- ◆ أن يكتب مصدر البيانات بصيغة متسلسلة تبدأ من اسم المنظمة/الجهة ثم الإدارة/الوكالة المعنية بإصدار التقرير الذي يحتوي بيانات وقيم المؤشر وصولاً لاسم التقرير أو العرض الذي يحتوي البيانات المطلوبة للقياس.
- ◆ في حال وجود أكثر من مصدر واحد لبيانات المؤشر يتم ذكر كلا المصدرين في خانة مصدر البيانات، مثل أن يكون بسط ومقام المعادلة، أو عندما تكون قيمة المؤشر ناتج جمع لأكثر من قيمة.



القسم الثالث: تحديد مستهدفات مؤشرات قياس الأداء



مقدمة:

تعد المستهدفات أحد العناصر الضرورية في القدرة على قياس الأداء، فهي تقدم أساس يمكن تقييم الأداء المستقبلي عليه وتساعد في قياس التغييرات الاستراتيجية التي تحتاج الجهة إلى تطبيقها. ويشمل الغرض من تحديد المستهدفات المستقبلية ما يلي:

- ◆ تحديد مستوى الأداء والتطور المتوقع للمؤشر.
- ◆ توضيح أهم التحديات التي تواجه الجهة وتعيقها من تحقيق أهدافها
- ◆ التركيز على كيفية سد الفجوة في الأداء بين "الوضع الحالي" و "الوضع المستهدف".
- ◆ وضع الجهة على الطريق نحو التقدم وإبراز أهم فرص التطور والنمو.

أدوات تحديد المستهدفات:

- 1 البيانات التاريخية المتعلقة بالمؤشر.
- 2 المقارنة المرجعية.
- 3 التوجهات والسياسات والأنظمة والتشريعات المؤثرة.
- 4 الموارد: الميزانيات ورأس المال البشري والمبادرات التي تؤثر على تحقيق المستهدفات.
- 5 أفضل الممارسات والمعايير.

1- البيانات التاريخية المتعلقة بالمؤشر

البيانات التاريخية توضح خط الأساس وتعرض البيانات لعدة سنوات حتى آخر قياس قبل البدء بمرحلة التحسين وقد يتكون من جزأين:

- 1 جزء تاريخي يوضح ما تم الوصول إليه.
- 2 جزء تنبؤي يوضح إلى أين نتجه إذا واصلنا مسيرتنا الحالية (باستخدام القيم السابقة).

وتسمح لنا البيانات التاريخية بتعريف النجاح على أنه أداء أفضل من خط الأساس.

تخدم البيانات التاريخية عدة أغراض:

- 1 تسليط الضوء على حالة الأداء الحالي ومجال تحسينه.
- 2 تفادي أخطاء سابقة والتنبؤ ببعض الفجوات التي قد تواجه تقدم سير العمل.
- 3 تقييم تقدم للأداء المتوقع مقارنة بخط الأساس.
- 4 تساعد البيانات التاريخية على تحديد الأداء التاريخي للمؤشر (Trend) سواء كان إيجابيًا أم سلبي ومدى تماشي المستهدف مع هذا الاتجاه.

2- المقارنة المرجعية/المعيارية للأداء (Benchmarking):

تعد المقارنة المرجعية من الأدوات الحديثة الشائعة التي تستخدم لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة بالمصادر المتوفرة. كما تساعد على التطلع للتميز في المجال المعني نظراً للتغير المستمر والتطور السريع في العمل المؤسسي. تقوم المقارنة المرجعية بالبحث المنتظم عن عمليات وأساليب أكثر كفاءة لتحسين الأداء التنظيمي وتحليل نتائج ومنهجيات الجهات الخارجية أو الداخلية ذات النشاط المشابه حيث تتضمن المقارنة المرجعية مقارنة أداء الجهة المعنية بأداء جهة أخرى تقوم بقياس مؤشر مشابه وفقاً لمعيار مقارب ويجدر الذكر أن المقارنة قد تكون داخلية في الجهة ذاتها أو خارجية بين عدة جهات أو عدة دول، فالهدف هو الحصول على مقارنات قابلة للقياس والتطبيق.

أبرز التساؤلات التي يمكن للجهة من خلالها التعرف على إمكانياتها ووضعها بين الجهات العاملة في نفس المجال:

1 أين نحن من الآخرين العاملين في نفس المجال ؟

2 ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين ؟

3 هل الجهة/ الدولة قابلة للمقارنة؟ (أوجه التشابه في البعد الاقتصادي، السكاني، التقني، الصحي، وغيرها)

4 ما هي أفضل الجهات التي يمكن أن نقارن مؤشراتنا بمؤشراتها؟

5 كيف يمكن استخدام أساليب هذه الجهات ؟

6 كيف يمكن لنا أن نتميز بين هذه الجهات؟

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

تتلخص الخطوات التي تمر بها تطبيق المقارنة المرجعية في التالي:

1 التخطيط.

2 البحث وتحديد شريك المقارنة.

3 جمع البيانات.

4 تحليل البيانات.

5 التكيف.

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم التعرف على العمليات والإجراءات التي يراد تحسينها فيتم دراستها بشكل تفصيلي بدءاً بمدخلات العملية وانتهاءً بالمخرجات، فالدراسة التفصيلية تساعد على التعرف على أماكن الخلل والضعف في أي عملية للحصول على منتج أو تقديم خدمة.

وتتضمن هذه المرحلة أربعة أنشطة رئيسية تقوم بها المؤسسة وهي:

أ تحديد العملية المطلوب مقارنتها مرجعياً.

ب تكوين فريق العمل المسؤول عن عملية المقارنة المرجعية.

ج فهم وتوثيق العملية المطلوب مقارنتها مرجعياً.

د تحديد مقاييس ومعايير أداء العملية.

المرحلة الثانية : البحث وتحديد شريك المقارنة:

تركز هذه المرحلة على :

◆ تحديد المؤسسات التي يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها.

◆ المقارنة بين المؤسسات واختيار واحدة أو أكثر من بينهم.

◆ التواصل مع المؤسسة المختارة والعمل على كسب موافقتها على المقارنة المرجعية معها.

ويجب أن تتم موافقة الشريك ورضاه عن إجراء المقارنة ومعرفته بالإجراءات وتتابع عملية المقارنة المرجعية.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات

وفي هذه المرحلة يتم تحديد التالي:

◆ البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

◆ تحديد الطرق والأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات.

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على النقاط والنواحي المهمة في عملية المقارنة وتحديد الأنشطة والمنتجات والأساليب والعمليات المطلوب مقارنتها، ويتم جمع المعلومات من داخل الوحدة المطلوب مقارنتها ومن مواقع أخرى للوحدة، فضلاً عن جمع المعلومات عن المنافسين خارج حدود الوحدة. وعملية جمع البيانات تتطلب أن يكون لدى المؤسسة التي تسعى للمقارنة المرجعية علاقات قوية وطيدة مع المؤسسة التي تريد أن تقارن نفسها بها، وأن تقنعها أن عملية المقارنة بهدف التعليم وتطوير الأداء، وأنها سوف تحافظ على أسرار المؤسسة، وأن المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض المقارنة فقط. وهناك طريقتين رئيسيتين لجمع البيانات، الطريقة الأولى - الأكثر استخداماً - وهي طريقة توصف بالمقارنة من قبل جانب آخر. أي أن الوحدة تجمع البيانات بصورة مستقلة عن الوحدات الأخرى المتميزة في مجال العمل عن طريق مراكز البيانات.

والطريقة الثانية هي المقارنة المرجعية التعاونية، وهي المشاركة للبيانات من خلال الاتفاق والتطوع من قبل مجموعة من الوحدات. ويتم تبادل المعلومات إما بالحصول على البيانات من قاعدة بيانات الوحدة المعنية، أو عن طريق طرف ثالث خارجي استشاري يقوم بالمهمة، أو عن طريق الالتقاء المباشر، بأن تجتمع جميع إدارات الوحدات لمناقشة خططهم للمقارنة. وغالباً في هذه الحالة ما تكون هناك علاقات مبنية على أساس مسبق بين الأطراف المتشاركة في المقارنة (بالنسبة للأسلوبين الأولى من الطريقة الثانية)، ويكون الأسلوب الأخير من هذه الطريقة، عادة أكثر سرية للأطراف المتشاركة. إذ أن مصدر البيانات يكون غير معروف ومع ضمان سرية تبادل البيانات. والأسلوب الأخير المفضل عادةً والأكثر تأثيراً ولكنه الأكبر تكلفة في التنفيذ أيضاً. لذا فإن الوحدة ينبغي أن تحلل التكلفة مقابل الفائدة من مخرجات هذه المقارنة، قبل الدخول في مشروع المقارنة.

إن جمع البيانات والمعلومات في المرحلة السابقة يقتضي أن تحدد:

- ◆ هل هناك فجوة بين أداء المنظمة والمنظمة المنافسة؟
- ◆ ما هو حجم الفجوة، وما هي أسبابها؟
- ◆ درجة الاختلاف بين المنظمة والمنظمة المنافسة
- ◆ ما هي التحسينات المتوقعة إذا ما تم تطبيق أسلوب المنافس؟

المرحلة الرابعة: تحليل البيانات وتشمل مرحلة تحليل البيانات الخطوات التالية:

- ◆ فرز وتصنيف البيانات التي تم جمعها.
 - ◆ تحديد فجوة الأداء في المؤسسة مقارنة بالمؤسسة الأخرى.
 - ◆ تحديد أسباب هذه الفجوات والقصور في الأداء.
- بعد جمع البيانات تقوم الوحدة التي قررت إجراء المقارنة المرجعية بتحديد الفجوات في الأداء والتي تحتاج اهتمام أكبر لتحسينها ورفع مستوى أداء النشاط الذي وجد فيه تراجع في مؤشرات أداءه.

المرحلة الخامسة : التكيف وتشمل هذه المرحلة :

- ◆ تحديد الأهداف المطلوبة من تحسين الأداء.
 - ◆ وضع خطة لتطبيق المقارنة ومراقبة التقدم في تنفيذها.
 - ◆ كتابة التقرير النهائي حول دراسة المقارنة المرجعية.
- وهذه المرحلة الأخيرة التي تبدأ فيها الوحدة المتبينة لمشروع المقارنة المرجعية بإجراء التغيير على أساس نتائج المقارنة وتعود الوحدة بعد تنفيذ التغييرات إلى المقارنة مرة أخرى. وربما بأداء أفضل من المرة السابقة لضمان استمرارية التحسين أو التطور المستمر للأداء.
- وهذه المرحلة هي أهم مرحلة لنجاح عملية المقارنة المرجعية.
- ومن المسائل المهمة في إجراء عملية المقارنة المرجعية هي إيجاد الشريك المناسب للمقارنة، من خلال مراعاة ما يلي:

التأكد من أن المعلومات المجمعة قابلة للمقارنة، أي تشابه المعلومة بين طرفي المقارنة المرجعية، وقابليتها للمقارنة مع بعضها البعض.

قد تكون هناك اختلافات بين سياسات الوحدات وإستراتيجياتها . مثل الأنظمة الخاصة بالمحاسبة الإدارية المستخدمة، أو طريقة قياس تكلفة المخزون وما إلى ذلك.

وتحتاج هذه العملية إلى مشاركة العاملين الذين يملكون العملية والقائمين عليها، فيجب إشراكهم في عملية القياس المقارن لنقل وتحويل الأفكار من المنظمات المتميزة وتطبيقها في مجال عملهم وتحتاج أيضاً إلى الدعم والتشجيع وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الخطة من قبل الإدارة العليا.

كيفية اختيار الجهات التي ستم مقارنتها - تصنيف دراسات المقارنة المرجعية : حسب نوع المقارنة:

- ◆ داخلي: مقارنة أفضل الممارسات داخل الجهة ذاتها - على سبيل المثال، يمكن لجهة كبيرة ذات فروع متعددة مقارنة أداء هذه الفروع ببعضها.
- ◆ منافس: مقارنة أفضل الممارسات مع المنافسين المباشرين- على سبيل المثال، مقارنة مرجعية بين جهة محلية في مجال محدد مع جهة كبيرة محلية أخرى في مجال مشابه.
- ◆ صناعي: مقارنة أفضل الممارسات في نفس مجال الصناعة، ويشمل ذلك غير المنافسين .
- ◆ وظيفي: مقارنة نفس الوحدات الوظيفية في الجهات، قد لا يوجد بينها منافسة مباشرة.
- ◆ عام: مقارنة الممارسات العامة بين المنظمات، ربما في صناعات مختلفة.

حسب طبيعة موضوع الدراسة:

- ◆ عملية: تستخدم لمقارنة العمليات وممارسات العمل.
- ◆ منتج: تستخدم لمقارنة المنتجات أو الخدمات.
- ◆ استراتيجية: تستخدم لمقارنة الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية الأكثر عمومية وطويلة المدى، مع التركيز على فهم الأسباب التي تزيد من نمو الشركات الرائدة.
- ◆ مستقبل: هو نوع من المقارنة المرجعية، ويسعى لتحديد الإنجازات الصناعية التي ستصبح معايير ومقاييس صناعية في النهاية.

أساليب جمع البيانات للمقارنة المرجعية:

الأساليب	مراجعة البيانات الحالية	استبيان	مقابلة	مجموعة التركيز	زيارة الموقع
التعريف	تحليل وتفسير المعلومات الموجودة في داخل العمل أو في المجال العام	الأسئلة المرسلة إلى عينة من المنظمة الشريكة (اختيار من متعدد؛ بنهاية مفتوحة؛ اختيار إجباري؛ قياس)	اجتماع مباشر مع الشريك يتم إما وجهاً لوجه أو عبر الهاتف	عدة مشاركين يحملون ملفات شخصية متشابهة (المسعى الوظيفي، الدرجة) وتمت دعوتهم للرد على أسئلة الباحث	اجتماع في مكان عمل الشريك، يجمع بين المقابلة والملاحظة
	قبل الانخراط في منظمة شريكة	عندما تحتاج إلى جمع نفس المعلومات من مصادر متعددة؛ أي حاجة إلى عينية تمثيلية لتحقيق من صحة البيانات	لجمع البيانات بشكل تفصيلي، ومناقشة أصحاب المصلحة معاً مواضيع ذات منفعة لكليهما	وسائل جمع البيانات من مصادر متعددة في آن واحد، يمكن استخدامها لتحقيق توافق في الآراء عند ظهور اختلافات في الرأي	اجتماع في مكان عمل الشريك، يجمعها كانت ممارسات المراقبة ذات قيمة (على سبيل المثال، خط الإنتاج)؛ فيمكن استخدامها للمساعدة في تحديد العوامل المساعدة
	شبكة الانترنت؛ التقارير المالية، وتقارير الاستدامة؛ صحيفة (تجارة، مراجعة الأقران)؛ مقالات المجالات الإخبارية	شبكة الانترنت؛ وري؛ بريد إلكتروني؛ هاتف	شخصياً؛ تسهيلات صوتية استخدام برامج الاجتماعات عبر WebEx، الانترنت، على سبيل المثال LiveMeeting و	في موقع المشاركون أو مرافق المؤتمرات القريبة من العميل	شخصياً
مثال مصادر	المهارات البحثية، ومعرفة المصادر	المحلل: هو خبير مسح ويب؛ مسؤول المسح؛ يحتاج الباحثون عبر الهاتف إلى مهارات إجراء المقابلات	على دراية ببرامج الاجتماعات عبر الانترنت؛ مهارة في إجراء المقابلات والحس على المشاركة؛ بحاجة إلى أخذ مدون ملاحظات معه	يتطلب عمل الباحث مجموعة مهارات فريدة (تختلف عن مهارات صاحب المقابلة)- حيث يتطلب القدرة على التحكم في عدة مشاركين وتشجيعهم على المشاركة بتعدد شخصياتهم في آن واحد؛ بحاجة إلى مدون ملاحظات وميسر	مهارات الاستماع؛ الخبرة الفنية في الملاحظة؛ القدرة على طرح الأسئلة وتدوين الملاحظات
	الخبرة المطلوبة	منخفضة التكلفة، وتسهلك وقت	تتعدد التكلفة على إمكانيات الجهة داخليا	من الممكن أن يصبح مكلفاً خاصة إذا تم ترتيب سفر لبقاء المشاركين، تتطلب تجهيزات واسعة النطاق	إجراءات دخول بعض الأماكن و إصدار التصاريح وآلية مشاركة البيانات و سريتها
التكلفة/ الوقت المستهلك		منخفضة التكلفة، وتسهلك وقت	تتعدد التكلفة على إمكانيات الجهة داخليا	من الممكن أن يصبح مكلفاً خاصة إذا تم ترتيب سفر لبقاء المشاركين، تتطلب تجهيزات واسعة النطاق	إجراءات دخول بعض الأماكن و إصدار التصاريح وآلية مشاركة البيانات و سريتها

3- التوجهات و السياسات والأنظمة و التشريعات المؤثرة

نظرة عامة:

تعد السياسات والأنظمة والتشريعات والتوجهات الوطنية ذات الأولوية (مثل: وعود الرؤية) من العوامل ذات التأثير المباشر على تحديد المستهدفات، كما أن المستهدفات السابقة قد تكون سبباً لاستحداث سياسة أو نظام، أما لحل مشكلة ما أو تعزيز ودعم الوضع الحالي. ينبغي على المكلفين مراجعة المستهدفات الحالية والمرحلية فور وجود سياسة أو نظام جديد ذو علاقة بالمؤشر والمستهدفات التابعة لها.

مثال 1: سياسة سعودة مهن الاتصالات و تقنية المعلومات 100%

يؤثر على مؤشر "نسبة التوطين في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات"، مؤشر "عدد الكوادر السعودية التي يتم تدريبها في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات".

مثال 2: نظام الزامية التأمين

يؤثر على مؤشر "نسبة تغطية التأمين للمركبات" ومؤشر "نسبة تغطية التأمين الصحي" يختلف أثر وسرعة تطبيق السياسات والأنظمة باختلاف أنواعها و بالتالي تختلف في تأثيرها على تحديد المستهدفات الحالية والمرحلية.

4- الموارد: الميزانيات ورأس المال البشري و المبادرات التي تؤثر على تحقيق المستهدفات

الميزانيات ورأس المال البشري:

تظهر أهمية توفر الموارد المادية و البشرية اللازمة لتحديد المستهدفات، حيث يستلزم التأكد من ملائمتها لوضع مستهدفات واقعية قابلة للتحقيق بناءً على المعطيات المتوفرة أو طلب الدعم في حال الحاجة إلى موارد إضافية.

بعض النقاط التي يجب مراعاتها في مرحلة تحديد المستهدفات:

- ◆ ماهي الخطط المالية والميزانيات المعتمدة التي يمكننا من تحديد المستهدفات؟
- ◆ ماهي الكفاءات المؤهلة التي تساعد على تقدم العمل وتحقيق المستهدفات؟
- ◆ ما مدى الحاجة إلى تدريب وتطوير الكفاءات الحالية للحصول على النتائج المرجوة
- ◆ ما مدى الحاجة لاستقطاب كفاءات جديدة مؤهلة تدفع بالعمل بمهارة وسرعة؟

المبادرات التي تؤثر على تحقيق المستهدفات:

يرتبط تقدم عمل بعض المؤشرات وتحديد المستهدفات الخاصة بها بمبادرات ذات أثر عالٍ عليها. لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع المبادرات المرتبطة بالمؤشر وحالة تقدمها الحالي والتقدم المتوقع في الفترة القادمة عند تحديد المستهدفات الخاصة بهذا المؤشر.

مثال: مؤشر "نسبة الممارسين للرياضة بشكل منتظم"، تساهم مجموعة من المبادرات المرتبطة في المؤشر في مدى قدرة المؤشر على تحقيق مستهدفاته على سبيل المثال:

مبادرة "تطوير وتفعيل المنشآت الرياضية"

مبادرة "تطوير الأكاديميات الرياضية"

مبادرة "أماكن رياضية حيوية"... الخ

توجهات وطنية (مثل: برامج الرؤية): كيف ستؤثر تلك البرامج على المؤشر؟ هل التأثير سيكون واسعاً أو محدوداً؟

5- أفضل الممارسات والمعايير

مجموعة المعايير التي توحد طريقة العمل الأكثر فعالية في سبيل تحقيق النتائج المرجوة، فهي عبارة عن أسلوب أو إجراء أو عملية أظهرت بصورة مستمرة نتائج تتفوق عن النتائج التي تحققت بوسائل أخرى، وتعد مرجعاً للعمل إذ يتم استخدامها كمعيار لقياس الأداء وغالباً ما تستخدم في المقارنة المرجعية.

وتعد أفضل الممارسات طريقة معيارية لأداء المهام مع الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة، وهي بمثابة الإطار العام لمجموعة متنوعة من حالات العمل.

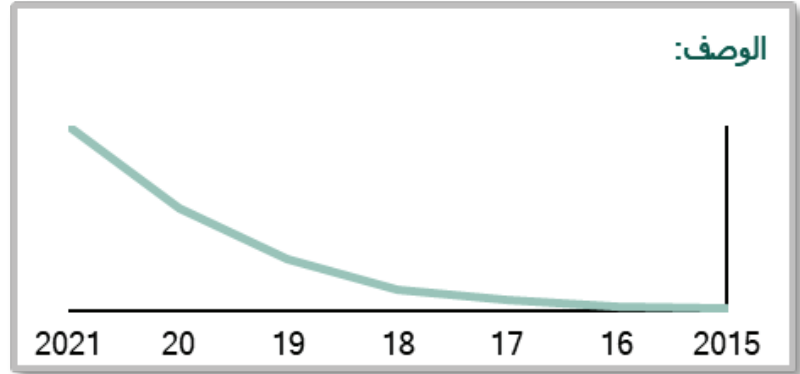
ويمكن أن تكون أفضل الممارسات بسيطة أو معقدة، مثل وضع خطة عمل محددة، واعتماد برمجيات محددة لأداء العمل، وتطبيق معايير مراقبة الجودة كإيزو 9000 أو الإيزو 14001، وتكوين فريق متخصص لإدارة المخاطر، واعتماد نظام اتصال فعال واضح مع جميع الأطراف ذات المصلحة، وعقد الاجتماعات الدورية، وتطبيق معايير محددة لإدارة وتقييم الأداء.

تحديد مسار المستهدفات بناءً على العوامل المؤثرة ذات العلاقة:

تؤثر كل من السياسات والأنظمة والتشريعات والموارد على تحديد المستهدفات الحالية والمرحلية ومسارها.

المسار المنخفض

عندما يحتاج تطبيق السياسات والحصول على الموارد وقتاً لتحقيق الأثر المرجو مؤدياً إلى تأخري التنفيذ



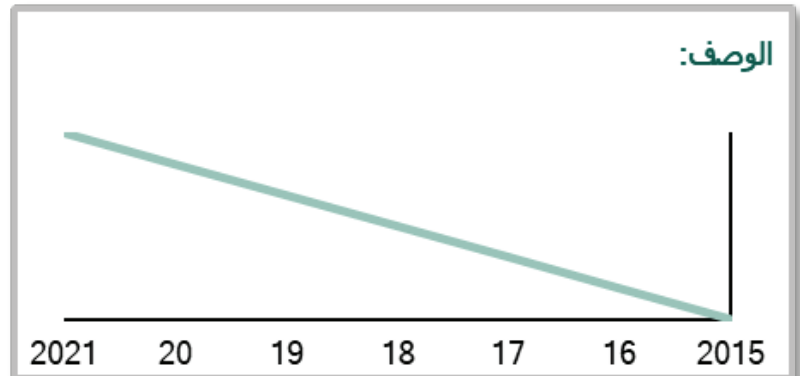
♦ يتحقق الأثر المتوقع ببطء في البداية وتزداد سرعته لاحقاً.

أمثلة من المقارنات المعيارية:

يتأخر ارتفاع الإنفاق المتوقع على التسوق لكل سائح نظراً لإدخال تحسينات طويلة الأجل على البنية التحتية للسياحة.

المسار المتوسط

عندما تحقق السياسات والتدخلات أثراً يرتفع تماشيًا مع التنفيذ



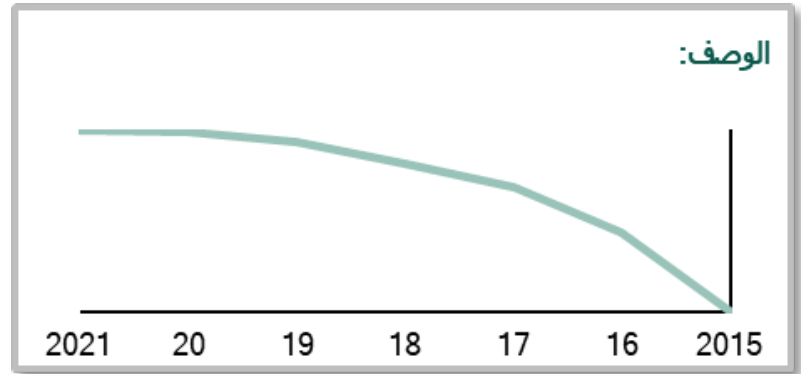
♦ يتحقق الأثر المتوقع بشكل موازي لتطبيق السياسات والحصول على الموارد.

أمثلة من المقارنات المعيارية:

من المتوقع أن تنمو الإيرادات من المسافرين بغرض الرعاية الصحية بطريقة خطية مع تحسن مرافق الرعاية الصحية.

المسار المرتفع

عندما يكون للسياسات والموارد أثر يدفع القيام بالتنفيذ وعند تحقيق التدخلات الأولية نجاحات سريعة



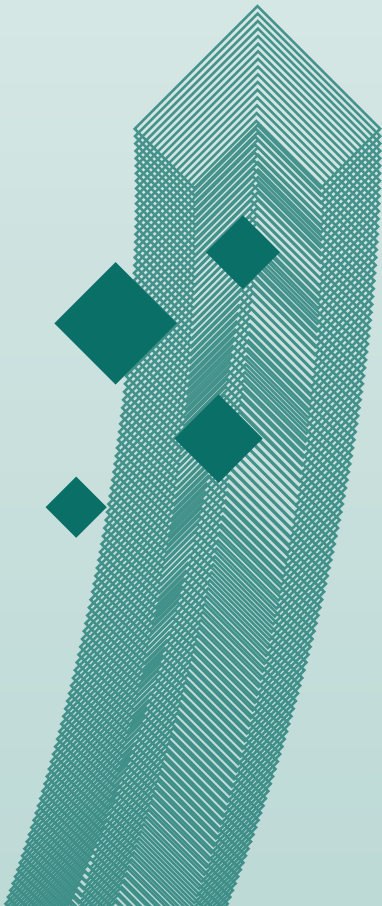
♦ يتحقق الأثر المتوقع بسرعة في البداية، قبل الاستقرار على مستوى معين مع اقتراب الموعد النهائي.

أمثلة من المقارنات المعيارية:

ارتفاع نسبة المركبات المسجلة في التأمين سريعاً بعد صدور القرار الالزامي ثم تستقر بعد ذلك.



القسم الرابع: المبادرات



مقدمة

المبادرة هي عبارة عن مشروع أو مجموعة من المشاريع ذات خطة مفصلة ومحددة الوقت تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة. ويستلزم اختيار وبناء المبادرات المعايير الفنية الصحيحة لسد الفجوة بين الوضع القائم والمستهدف. ويتعين أن تكون المبادرات مرتبطة بالأهداف لتكون متوافقة مع الرؤية وذات مساهمة ملحوظة في تحقيقها.

يسبق عملية بناء المبادرات خطوات من أهمها

- ◆ تحديد الأهداف الاستراتيجية المراد سد فجوتها لتحقيق مستهدفاتها.
- ◆ وجود فهم كاف للوضع الراهن وأبرز التحديات التي تواجه الجهة.
- ◆ معرفة أدوات اختيار وقياس المبادرات.

الضوابط الفنية لبناء المبادرات

تصنيفات المبادرات بناءً على عملية القياس

هناك ثلاث أنواع من المبادرات وهي مبادرات استراتيجية ومبادرات استراتيجية تشغيلية (بشكل كامل أو جزئي) ومبادرات تتطلب دراسة قبل البدء في التنفيذ. وتعتبر المبادرات الاستراتيجية والمبادرات الاستراتيجية التشغيلية ذات نطاق واضح، أما فيما يخص المبادرات التي تتطلب دراسة فهي ذات نطاق غير واضح.

مبادرات استراتيجية:

هي المبادرات التي تهدف إلى تحقيق أهداف الجهة أو البرنامج وإغلاق فجوة الأداء الحالية (ولا تشمل على معالم أو مخرجات تشغيلية).

مبادرات استراتيجية تشغيلية (بشكل كامل أو جزئي):

هي مبادرات تشتمل على معالم تشغيلية للمخرجات الرئيسية للمبادرة، قد تكون المبادرة تشغيلية بالكامل أو جزء من المبادرة تشغيلي. وتختلف بطاقات المبادرات الاستراتيجية عن المبادرات الاستراتيجية التشغيلية على أنها تحتوي على مؤشرات تشغيلية مرتبطة بالمخرجات التشغيلية.

مبادرات تتطلب دراسة قبل البدء في التنفيذ:

هي مرحلة دراسة المبادرة ومدى استيفائها للمتطلبات الرئيسية عن طريق جمع البيانات وتحليلها، مما ينتج عنه خطة واضحة لنطاق عمل المبادرة (أما استراتيجية أو استراتيجية تشغيلية بشكل كامل أو جزئي).

دورة حياة المبادرة

تشمل دورة حياة المبادرة على 6 مراحل، وهي مفصلة كالتالي:

التعريف

التخطيط

التنفيذ

إعداد التقارير

التقييم والتحسين

الإغلاق

المرحلة الأولى: التعريف

خلال مرحلة التعريف يتم تحديد وتصنيف المبادرات الجديدة، وتتضمن المرحلة ما يلي:

1- تحديد المبادرات: هي مرحلة تعريف المبادرات الجديدة والأهداف التي تسهم في تحقيقها، ويحدد أثر المبادرات كي يتم استيعاب مساهمة المبادرة في تحقيق الأهداف. وفرز جميع المبادرات

المقترحة لضمان الاتساق وتجنب أي تضارب أو تكرار. وهي مفصلة كالتالي:

◆ اقتراح مبادرات جديدة: هي مرحلة تعريف المبادرات المحتملة وفقاً للاحتياجات الحالية، كما يتم تقديم الوثائق والدراسات المتعلقة بالمبادرة المقترحة.

◆ تحليل الأثر الاجتماعي والاقتصادي: يهدف تحليل الأثر إلى تحديد الآثار المتوقعة والمرجوة من المبادرة بشكل استباقي، حيث يتم تحليلها لتتوافق مع التوجهات الوطنية الاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية.

◆ فرز المبادرات وتحسينها: يتم تحديد التبعيات والتكرارات غير الضرورية وحالات التضارب المحتملة، كما يتم تنقيح قائمة المبادرات الجديدة مع مراعاة المبادرات القائمة.

2- تصنيف المبادرات: الهدف من تصنيف المبادرات هو تحديد الأولوية لكل منها، وتخضع قائمة المبادرات إلى المراجعة والموافقة عليها للانتقال إلى مستوى التخطيط. وهي مفصلة كالتالي:

◆ تحديد أولوية المبادرات: يتم تحديد أولوية المبادرات وفقاً للتوجه الاستراتيجي والعناصر الفارقة (مصنوفة الأبعاد، المقارنة المزدوجة، الأهمية / القيمة، المخاطر، المصلحة العامة، التصويت وغيرها).

◆ اعتماد المبادرات: هي مرحلة الموافقة على المبادرات المقترحة والعمل على تخطيط المبادرة.

3- إعداد دراسة الجدوى: تهدف إلى سرد مزيد من المعلومات المفصلة لتوضيح أسباب الاستثمار في المبادرات المحددة، وتوضيح التحديات والقيود التي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار. وهي

مفصلة كالتالي:

◆ تحديد مكونات المبادرات: هي تحليل المبادرات إلى برامج ومشاريع لتحقيق النتائج المحددة، كما يتم تحديد وتوضيح المخرجات الرئيسية.

◆ تحديد الفرضيات والقيود: يتم تحديد الفرضيات والقيود الرئيسية التي قد تؤثر على نجاح أو تعثر تنفيذ المبادرة (القيود المالية والزمنية وغيرها).

◆ تقدير موازنات المبادرات: هي تقدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المبادرة ووضع مراحل إعداد الموازنة، ويجب مراعاة التوافق مع متطلبات وزارة المالية.

◆ وضع خارطة الطريق: يتم من خلالها وضع خارطة طريق مختصرة تسلط الضوء على المعالم والمخرجات الرئيسية المهمة للمبادرة.

المرحلة الثانية: التخطيط

يتم خلال مرحلة التخطيط وضع النقاط المرجعية لكل مبادرة قبل البدء في التنفيذ، حيث يتم إعداد دراسة الجدوى مع مراعاة الجوانب المالية والخطوة التنفيذية والآثار والمخاطر. وتدعم كل هذه التفاصيل في اتخاذ القرار السليم سواءً بالاستمرار أو التوقف، وتتضمن المرحلة ما يلي:

1- اعتماد الموازنات: هي المناقشة التفصيلية لدراسات الجدوى الخاصة بالمبادرات المقترحة للتأكد من توافر التحليلات الكافية. ويتم تحليل كيفية معالجة التحديات والفجوات وضمان تحقيق النتائج والمخرجات المستهدفة. وهي مفصلة كالتالي:

- ◆ المناقشة التفصيلية لدراسات الجدوى: هي مناقشة جدوى المبادرات من ناحية التكاليف والمنافع وكيفية الوصول إلى أقل التكاليف.
- ◆ وضع التوصيات: يتم وضع التوصيات بناءً على المناقشة التفصيلية لدراسة الجدوى من قبل أصحاب المصلحة.
- ◆ اعتماد موازنات المبادرات: يتم الاعتماد وفقاً للتوصيات المتفق عليها وتوصيات وزارة المالية.

2- تفصيل خطة المبادرة: الهدف هو وضع خطة تنفيذ مفصلة للمبادرة، حيث يتم وضع المعالم الرئيسية لتسهيل متابعة ومراقبة تقدم الأعمال طوال دورة حياة المبادرة. وهي مفصلة كالتالي:

- ◆ وضع خطط التنفيذ المفصلة: هي مرحلة تفصيل الخطة المختصرة إلى خطة أكثر دقة ووضوح، حيث يتم تفصيل جميع المعالم والمخرجات للمبادرة (تم توضيحها بشكل مفصل في دليل بناء بطاقات المبادرات).
- ◆ مراجعة واعتماد خطة التنفيذ: هي مرحلة مراجعة الخطة المقدمة ووضع الملاحظات عليها أو اعتمادها.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

تساعد مرحلة التنفيذ الجهات على الإشراف بشكل أفضل على تنفيذ المبادرات من خلال وضع إرشادات بكيفية إدارة التنفيذ وإدارة التغيير، وتتضمن المرحلة ما يلي:

1- إطلاق المبادرة: الهدف من ذلك هو إطلاق المبادرة رسميًا. وتشمل المرحلة تعيين فريق داخلي يدير جميع مراحل المبادرة أو تكليف فريق خارجي، وإنشاء اللجان اللازمة لتنظيم القرارات التي تؤثر على تنفيذ المبادرة. وفي حال وجود عقود لمنتجات أو خدمات من الموردين الخارجيين، يتم تنفيذ ذلك من خلال عمليات المشتريات.

وبعد هذه الخطوات يتم تنقيح خطة المبادرة ومن ثم إطلاق المبادرة بمشاركة جميع المعنيين. وهي مفصلة كالتالي:

- ◆ تعيين الفريق: يتم تخصيص فريق داخلي أو خارجي لإدارة المبادرة.
- ◆ تفعيل حوكمة المبادرة: ويتم خلالها تعريف اللجان المطلوبة وتعريف أعضاء اللجان ومعدل تكرار عقد الاجتماعات.
- ◆ تنفيذ المشتريات: هي مرحلة إعداد طلب المعلومات / طلب تقديم العروض وفقاً لإجراءات المشتريات، حيث يتم تقييم العروض والتعاقد مع البائعين أو الموردين.

2- الإشراف على المبادرات وتكاملها: الهدف هو تمكين فريق الإدارة وفرق العمل والموردين والمعنيين الآخرين في تنفيذ الجزء الخاص بهم من الخطة. ومن المهم تنسيق الأنشطة العامة وتتبع تقدم سير العمل من أجل تحقيق النتائج المرجوة. ومن جانب آخر، تتم إدارة التبعيات في إطار المبادرة والمبادرات الأخرى والعمل على إيجاد الحلول مع تحقيق الحد الأدنى من التأثيرات السلبية. وهي مفصلة كالتالي:

- ◆ تنفيذ الخطط: بمشاركة الفرق المعنية الداخلية والخارجية.
- ◆ مراقبة تقدم الأعمال: من خلال قياس وتحليل التقدم الفعلي مقارنة بالتقدم المخطط، وإعداد التقارير والبيانات اللازمة لتزويدها لأصحاب المصلحة.
- ◆ إدارة التبعيات: وتعني مراقبة التبعيات داخل المبادرة، والتبعيات الخارجية مع المبادرات والجهات الأخرى. ولابد من تسوية التعارضات لضمان تنفيذ المبادرة بوقتها المحدد وأهدافها المرجوة.
- ◆ إدارة المخاطر والتحديات: يجب تحديد المخاطر التي تؤثر على المبادرة بشكل مسبق، ويجب مشاركة أصحاب المصلحة بالمخاطر للعمل على حلها والتصعيد بشكل ملائم.

3- إدارة تغيير المبادرات: تهدف إلى إدارة التغييرات التي تطرأ على المبادرات. حيث يتم تقييم أثر التغييرات على المبادرات لتحديد مجالات ومستوى التأثير. وتتم مراجعة التغييرات وأثرها من قبل الجهة المحددة وتخضع لعملية الحصول على الاعتماد. وهي مفصلة كالتالي:

- ◆ تحديد التغييرات في المبادرات وتقييمها: هي عملية حصر التغييرات ومعرفة أنواعها والحاجة إليها وتقديم التحليل والتوصية.
- ◆ مراجعة التغييرات: يتم تقييم أثر التغييرات على المبادرة وتبعياتها كمنطق العمل والجدولة الزمنية
- ◆ اعتماد التغييرات: يتم من خلالها اعتماد طلبات التغيير المقبولة ومشاركتها مع أصحاب المصلحة.

4- الانتقال وتحقيق استدامة النتائج: الهدف هو ضمان استخدام نتائج المبادرات المحققة وتطبيقها وتشغيلها بمعرفة فرق عمل قادرة على ضمان استدامة النتائج. وينطوي هذا الأمر على تحليل دقيق أو قدرة وكفاءة فرق العمل التي ستحصل على مخرجات المبادرة من أجل تطبيقها وتشغيلها. وهي مفصلة كالتالي:

- ◆ بناء قدرات الجهات: وهي تقدير الاحتياجات من الموارد (كمياً وكيفاً) لتنفيذ العمليات.
- ◆ تسليم مخرجات المبادرات: عند إنجاز مخرجات المبادرات، يتم تسليمها إلى أصحاب المصلحة للإنتفاع بها.

المرحلة الرابعة: إعداد التقارير

هي مرحلة إعداد ومشاركة التقارير لمزامنة النشاطات الداخلية والخارجية مع مختلف أصحاب المصلحة، ويعتبر إعداد التقارير أداة مهمة لدعم صناعة القرار فيما يتعلق بالمدى الذي حققت معه المبادرات أهدافها المحددة، وتتضمن المرحلة ما يلي:

1- التجهيز لدورة إعداد التقارير: الهدف هو إبقاء جميع المعنيين على دراية تامة فيما يخص المشاريع القائمة. ويتم تحديد دورية إصدار التقارير مع إشراك جميع المعنيين بالجوانب المختلفة (مثل الجداول الزمنية والمناهج والأدوات والقوالب). وهي مفصلة كالتالي:

- ◆ الإعلان عن تقويم إعداد التقارير: هي وضع تقويم مفصل يحدد جميع المعالم الرئيسية لإعداد التقارير، ويتم التواصل مع الجهات لتزويدهم بها.
- ◆ تقديم مواد التوجيه: يتم من خلالها إنشاء وتطوير مواد التوجيه التي توضح جوانب إعداد التقارير والإرشادات الأخرى، ويتم شرحها لأصحاب المصلحة من خلال العروض أو الاجتماعات.

2- جمع البيانات والتأكد من صحتها: وتهدف هذه المرحلة إلى جمع البيانات والتأكد من صحتها من قبل الأشخاص المخولين بذلك. وهي مفصلة كالتالي:

- ◆ تقديم بيانات المبادرات والوثائق الداعمة: يتم تقديم المعلومات التي توضح تقدم الأعمال بناءً على آلية إعداد التقارير مع الوثائق التي توضح صحة البيانات (تم توضيحها بشكل مفصل في دليل بناء بطاقات المبادرات).
- ◆ التأكد من جودة بيانات المبادرات: يتم التأكد من صحة بيانات المبادرات من قبل فريق الجودة أو الفريق المعني داخل الجهة.

3- تحليل بيانات المبادرات: الهدف هو إجراء التحليل الكمي والنوعي على بيانات المبادرات التي تم التأكد من صحتها. والمقصود بالتحليل الكمي هو معرفة مدى تقدم المؤشرات

والمبادرات ومقارنتها بالخطة المستهدفة المتفق عليها وإظهار حالة المؤشرات والمبادرات باللون الأخضر/أصفر/أحمر، أما التحليل النوعي هو عقد اجتماعات لمناقشة مدى تقدم الجهة وفهم المزيد عن أدائها وماهي نقاط القوة والتحديات والخطط المستقبلية وتحديد الإجراءات التصحيحية التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

4- نشر تقارير الأداء: يتم إصدار تقارير الأداء على أساس شهري أو ربع سنوي لأصحاب المصلحة، والتي توضح جميع التفاصيل التي تم جمعها والتأكد من صحتها. وهي مفصلة

كالتالي:

◆ مراجعة وتحديث تقارير المبادرات: يتم مراجعة التقارير من قبل أصحاب المصلحة وعكس ملاحظاتهم بعد التأكد من صحتها قبل إصدار التقارير النهائية لضمان الموثوقية.

◆ اعتماد وإرسال التقارير النهائية: يتم الحصول على الموافقة الرسمية على التقارير ومن ثم يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة.

المرحلة الخامسة: التقييم والتحسين

تساعد مرحلة التقييم والتحسين في التأكد من صحة النتائج الفعلية لمخرجات المبادرات والأثر الفعلي للمبادرة مقارنةً بالأثر المخطط. ولا يقتصر الغرض من التقييم على تقدير الأثر بل يستخدم أيضاً بصفته أداة للتعليم بشأن التحسينات المستقبلية، وتتضمن المرحلة ما يلي:

1- **قياس الأثر:** الغرض هو تقديم منظور مستقل متعلق بالأداء الفعلي للمبادرة أو الأثر الذي حققته. ويتم جمع وتحليل بيانات عملية تنفيذ المبادرة أو نتائج ومخرجات المبادرة لاتخاذ القرارات خلال دورة حياة المبادرات (ومن ضمن هذه الأدوات: قياس رضا المستفيدين، توضيح النتائج قبل وبعد تنفيذ المبادرات). وتعتبر نتائج التقييم أيضاً مصدراً لتحسين الممارسات والعمليات الحالية والمستقبلية. وهي مفصلة كالتالي:

◆ التخطيط للتحقق من مخرجات المبادرات: يتم اختيار المبادرات التي تتطلب التأكد من صحتها وتحديد معايير التدقيق الخاصة بكل مخرج.

◆ إجراء التأكد من صحة المخرجات والنتائج: التأكد من صحة المخرجات وفقاً لخطة المبادرة.

◆ إنشاء تقرير تقدير الأثر: وهي إعداد تقرير يوضح بالتفصيل نتائج الأعمال التي تم تحقيقها والتي لم يتم تحقيقها.

2- إنشاء وتطوير خطط التحسين: الهدف هو جمع وتحليل الفجوات المحددة في التقارير السابقة التي تم إعدادها، ومن ثم إنشاء وتطوير خطط التحسين الشاملة على مستوى

المبادرة أو مستوى الجهة. ويتعين تصنيف الفجوات لتحديد الأولويات وفقاً للأثار وحدتها. وهي مفصلة كالتالي:

◆ تحديد الفجوات ومناطق التحسين: يتم تقييم النتائج والفجوات الخاصة بالمبادرات وتقسيمها إلى فئات وأولويات.

◆ إنشاء خطط التحسين: تهدف خطة التحسين إلى سد الفجوات، حيث يتم وضع الخطة ومتابعتها مع الجهات المعنية بشكل مستمر.

3- إدارة تغيير المبادرات: تهدف إلى إدارة التغييرات التي تطرأ على المبادرات. حيث يتم تقييم أثر التغييرات على المبادرات لتحديد مجالات ومستوى التأثير. وتتم مراجعة التغييرات وأثرها من قبل الجهة المحددة وتخضع لعملية الحصول على الاعتماد. وهي مفصلة كالآتي

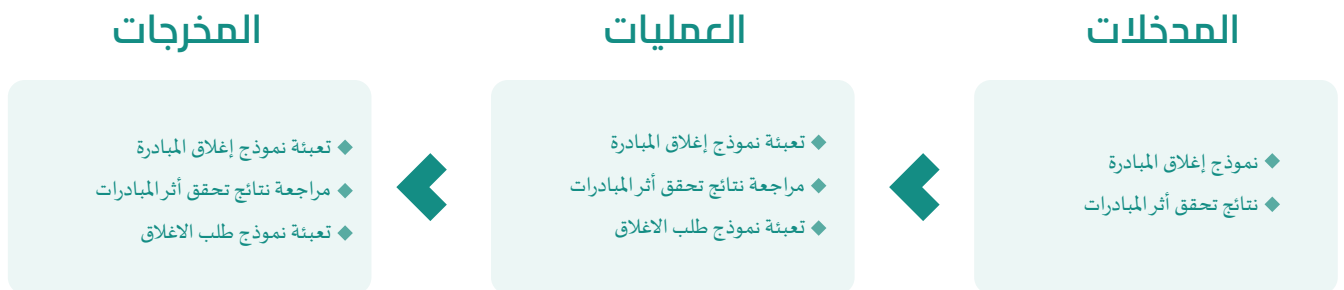
- ◆ تحديد التغييرات في المبادرات وتقييمها: هي عملية حصر التغييرات ومعرفة أنواعها والحاجة إليها وتقديم التحليل والتوصية.
- ◆ مراجعة التغييرات: يتم تقييم أثر التغييرات على المبادرة وتبعياتها كنطاق العمل والجدولة الزمنية.
- ◆ اعتماد التغييرات: يتم من خلالها اعتماد طلبات التغيير المقبولة ومشاركتها مع أصحاب المصلحة.

4- الانتقال وتحقيق استدامة النتائج: الهدف هو ضمان استخدام نتائج المبادرات المحققة وتطبيقها وتشغيلها بمعرفة فرق عمل قادرة على ضمان استدامة النتائج. وينطوي هذا الأمر على تحليل دقيق أو قدرة وكفاءة فرق العمل التي ستحصل على مخرجات المبادرة من أجل تطبيقها وتشغيلها. وهي مفصلة كالآتي:

- ◆ بناء قدرات الجهات: وهي تقدير الاحتياجات من الموارد (كمياً وكيفياً) لتنفيذ العمليات.
- ◆ تسليم مخرجات المبادرات: عند إنجاز مخرجات المبادرات، يتم تسليمها إلى أصحاب المصلحة للإنتفاع بها.

المرحلة السادسة: الإغلاق

تعتبر مرحلة الإغلاق هي الخطوة الأخيرة في دورة حياة المبادرة، ويتم إغلاق المبادرة بعد استكمال وتوثيق جميع المعالم والمخرجات ونموذج إغلاق المبادرة (تم إرفاق النموذج في الملحقات) ونتائج تحقق الأثر على النحو التالي:



قياس المبادرات

يتم متابعة سير تقدم تنفيذ المبادرة من خلال بطاقتها من ابتداء المبادرة حتى انتهائها، حيث يتم تسليم التقدم للمعالم والمخرجات حسب التواريخ المخططة وهي ليست مرتبطة بدورية قياس محددة كالمؤشرات (ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي، ...). ويتم إعداد تقارير متابعة القياس بشكل دوري أو شهري أو ربع سنوي.



القسم الخامس: دليل بناء بطاقات المبادرات



مقدمة

يعد دليل بناء بطاقات المبادرات أحد العناصر الأساسية في عملية إدارة أداء المبادرات بطريقة ممنهجة تضمن الوضوح والدقة وتستند على أسس ومعايير معتمدة ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية المتوقعة بما يلي:

- ◆ توحيد آليات متابعة أداء المبادرات .
- ◆ تمكين الأجهزة العامة من بناء بطاقات المبادرات بشكل موحد وصحيح.

بطاقة المبادرة

يستخدم نموذج "بطاقة المبادرة" لتعبئة جميع العناصر المطلوبة والتي يتم استخدامها لتعريف نطاق العمل وتواريخ تسليم التقدم للمبادرة بما يضمن وضوح طريقة وقابلية القياس. ويحتوي النموذج على أربعة أقسام تتضمن: معلومات عامة، المخرجات، المعالم، والمخاطر (سيتم تفصيلها لاحقاً).

مرحلة بناء بطاقات المبادرات

تقسم بطاقة المبادرة الى العناصر التالية:

- ◆ البيانات الأساسية
- ◆ مخرجات المبادرات
- ◆ المعالم الرئيسية للمبادرات
- ◆ التحديات والمخاطرة

البيانات الرئيسية للمبادرة

هي جميع البيانات الأساسية للمبادرة حسب البيانات الواردة من قبل مكتب الإدارة الاستراتيجية، وتشمل على العناصر التالية:

بطاقة المبادرة

رمز المبادرة الموحد (UIC)						
رمز المبادرة الموحد حسب البيانات الواردة من قبل مكتب الإدارة الاستراتيجية						
اسم المبادرة	اسم المبادرة	الجهة المائلة للمبادرة	اسم الجهة المائلة للمبادرة	اسم البرنامج	اسم البرنامج المرتبط بالمبادرة	مالك المبادرة يجب تحديد اسم ومنصب مالك المبادرة المباشر وليس اسم الإدارة أو الجهة
يجب أن يحتوي وصف المبادرة على المكونات التالية:						
• تحديد نطاق عمل المبادرة والذي يجب أن يشمل المشكلة أو التحدي الذي تهدف المبادرة إلى حله						
• توضيح الشرائح المستهدفة مساهمة المبادرة في تحقيق الهدف الاستراتيجي						
• الأثر المتوقع من المبادرة ذكر المخرجات النهائية للمبادرة في نقاط						
ارتباط المبادرة بهدف المستوى الثالث للرؤية						
يتم تحديد وربط المبادرة بهدف واحد فقط من أهداف المستوى الثالث للبرنامج.						
تاريخ بدء المبادرة	تاريخ انتهاء المبادرة	تاريخ نهاية المبادرة المخطط له	المناطق الإدارية المستهدفة	المناطق الإدارية المستهدفة	المناطق الإدارية المستهدفة	المناطق الإدارية المستهدفة

مخرجات المبادرة

هي النتائج النهائية للمبادرة والمرتبطة بشكل مباشر بأهداف المبادرة والتي يتم تحقيقها عبر تنفيذ المشاريع والمعالم المخططة في نطاق عمل المبادرة، بحيث تكون قابلة للقياس وشاملة ومتناسبة مع أهداف المبادرة، وتختلف مخرجات المبادرة عن المعالم كون أن المعالم يتم استخدامها لمتابعة مراحل تقدم المبادرة أو المشاريع والتي تهدف بمجموعها لتحقيق المخرجات.

معايير بناء المخرجات:

- المخرجات المعرفة هي نتائج نهائية أساسية للمبادرة وليست مخرجات مرحلية.
- أن تكون المخرجات متوافقة مع وصف المبادرة.
- أن يكون لكل مخرج معالم معرفة متوافقة معه.
- إذا كان نطاق المبادرة يتضمن مرحلة تشغيلية فيجب تعريف مخرج تشغيلي ضمن النطاق الزمني لتنفيذ المبادرة كتنفيذ تشغيلي عن الفترة.
- إذا كان نطاق المبادرة يتضمن تطبيق تشريعات وقوانين ولوائح يجب أن تُعتمد من مجلس الوزراء أو أوامر سامية، فيجب تعريف مخرج يفيد بـ "الانتهاء" من إعداد ورفع التشريعات أو القوانين المقترحة لمجلس الوزراء.
- تاريخ الاكتمال المخطط لآخر مخرج في المبادرة يجب أن يتوافق مع تاريخ انتهاء المبادرة.
- تعريف وثيقة داعمة بصياغة واضحة وبما يتوافق مع طبيعة المخرج.

يتكون كل مخرج من مجموعة عناصر وهي:

بيانات المخرجات

اسم المخرج	اسم المخرج النهائي المرتبط بأهداف المبادرة.	تاريخ الاكتمال المخطط للمخرج	يجب أن يتناسب تاريخ الاكتمال المخطط للمخرج الأخير مع تاريخ آخر معلم مرتبط به، يجب أن يتوافق تاريخ آخر مخرج مع تاريخ انتهاء المبادرة.	مقياس نجاح المخرج (الإلزامي)	• هو مؤشر يدل على تحقيق المخرج لأهدافه المرجوة. • على سبيل المثال: إنشاء وتشغيل المراكز
مستهدف المخرج (الإلزامي)	القيمة المستهدفة لمقياس نجاح المخرج ويمكن أن يأخذ أحد الصيغ التالية: 1. عدد 2. نسبة على سبيل المثال: 10 مراكز				
حالة الاكتمال	يتم تعبئة الحقل بنعم أو لا.	تاريخ الاكتمال الفعلي	في حال اكتمال المخرج يجب تعبئة الحقل على أن لا يكون قبل تاريخ اكتمال المعلم الأخير المرتبط به.	وزن المخرج من الميزانية المعتمدة (%)	هي نسبة ميزانية الأعمال المتعلقة لإكمال المخرج من نسبة ميزانية المبادرة، على أن يكون مجموع نسب ميزانية المخرجات 100%
الوثائق الداعمة	هي الوثائق المعرفة في بطاقة المبادرة لإثبات اكتمال المخرجات والمطلوب من الجهات تقديمها لمركز أداء عند اكتمال المخرج لقبول الإنجاز ويجب أن تكون الوثائق الداعمة للمخرجات موقعة من قبل مالك المبادرة المذكور في بطاقة المبادرة ومعتمدة من مكتب تحقيق الرؤية.				
تصنيف المخرج	تصنيف المخرجات من إحدى التصنيفات التالية: 1. استراتيجيات وخطط. 2. لوائح وتنظيمات. 3. نظم ومنصات إلكترونية.				
	1. دراسات وتقارير.	2. دراسات وتقارير.	3. دراسات وتقارير.	4. دراسات وتقارير.	5. دراسات وتقارير.
	6. إنشاءات وبنى تحتية.	7. إنشاءات وبنى تحتية.	8. إنشاءات وبنى تحتية.	9. إنشاءات وبنى تحتية.	10. إنشاءات وبنى تحتية.
	11. أعمال تشغيلية.	12. أعمال تشغيلية.	13. أعمال تشغيلية.	14. أعمال تشغيلية.	15. أعمال تشغيلية.

فيما يخص تصنيف المخرجات، تم تعريف جميع التصنيفات على النحو التالي:

1	استراتيجيات وخطط:	4	شركات واتفاقيات وخصخصة:	7	دراسات وتقارير:
بناء استراتيجية أو خطط لتحقيق هدف معين على المدى البعيد أو القصير للمبادرة والجهة. على سبيل المثال (خارطة الطريق، المخطط الاستراتيجي، الخطط التشغيلية)	2	لوائح وتنظيمات:	5	خدمات ومنتجات:	8
مجموعة من المواد والتشريعات توضع لتنظيم الأعمال في القطاع المعني، على سبيل المثال (سياسات وأدلة، حوكمة، آلية وأنظمة).	3	نظم ومنصات إلكترونية:	6	كيانات جديدة:	9
هي المنتجات أو الأنظمة الإلكترونية التي يتم تطويرها عن طريق المبادرة.			منشأة استحدثت لغرض معيّن، أو لمنفعة عاقّة على سبيل المثال (مركز، هيئة، صندوق)		تنتمى أنشطة ذات طابع تشغيلي من صميم أعمال الجهة على سبيل المثال (ورش عمل، حملات إعلامية وتسويقية، أعمال تعاقدية مثل المشتريات)

أمثلة للمخرجات المقبولة وغير المقبولة:

مخرجات مقبولة	مخرجات غير مقبولة
نظام (xx) المعتمد	المسودة الأولية من النظام
المنصة الالكترونية	الخدمات المقدمة عبر المنصة
المحفظة المعتمدة من قائمة الفرص الاستثمارية	الفرص الاستثمارية
الأراضي الصناعية مكتملة الخدمات (صرف صحي، كهرباء، مياه) في مدينة (X)	الأراضي الصناعية المطورة
شبكة الطرق المؤهلة في مدينة (x)	البنية التحتية المحدثة
تشغيل الحاضنة الصناعية في ينبع	الحاضنات الصناعية

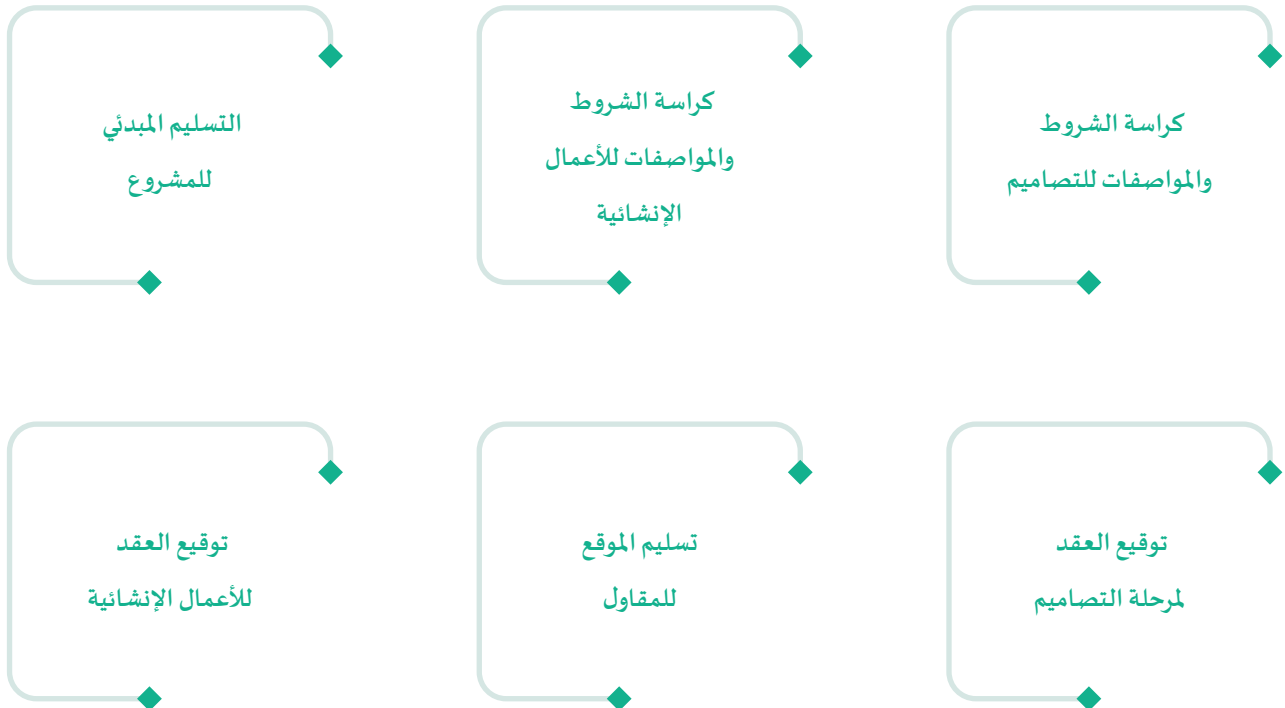
معالم المبادرة

هي أحداث ذات أهمية قصوى في دورة حياة المبادرة وتدل على اكتمال مرحلة أو مهمة معينة، من الممكن أن تكون هذه المعالم مجمعة من أهم المعالم في المشاريع التابعة للمبادرة.

معايير بناء المعالم:

- ◆ ربط جميع المعالم بمخرجات المبادرة.
- ◆ تعريف معلم واحد على الأقل لكل ربع سنة.
- ◆ توافق المعلم المعرف مع المخرج المرتبط به.
- ◆ ترتيب المعالم حسب تاريخ الاكتمال المخطط تصاعديا.
- ◆ تعريف تاريخ انتهاء مخطط للمعالم بما لا يتجاوز تاريخ انتهاء المبادرة وبما يتناسب مع تاريخ الانتهاء المخطط للمخرجات المرتبطة.
- ◆ توزيع النسب المكافئة للإنجاز بشكل منطقي.
- ◆ تعريف وثيقة داعمة بصياغة واضحة تثبت انجاز المعلم.
- ◆ إذا كان نطاق المبادرة يتضمن أعمال تشغيلية فيجب تعريف معالم تشغيلية، ويكون تاريخ الانتهاء المخطط لانتهاء الأعمال متوافق مع تاريخ المخرج التشغيلي المرتبط به.
- ◆ يجب أن يكون مجموع النسب المكافئة للإنجاز لجميع المعالم هو 100%.
- ◆ أن يكون المعلم عبارة عن حدث كبير يشمل جميع المهام المنجزة في فترته وأن لا يتم وضع أحداث صغيرة كمعلم حيث أنها تعد مهام صغيرة للمشروع.

إذا كان نطاق المبادرة يتضمن أعمال إنشائية، يتم إضافة المعالم التالية بحد أدنى:



يتكون كل معلم من مجموعة عناصر وهي:

بيانات المعالم

اسم المعلم		يتم تحديد اسم المعالم بناء على الأحداث ذات الأهمية التي تنتج منها مخرجات المبادرة.	
تاريخ الانتهاء المخطط	يتم تحديد تاريخ الانتهاء المخطط للمعلم بما لا يتجاوز تاريخ الانتهاء المخطط للمخرجات المرتبطة به.	المخرج المرتبط بالمعلم (رقم المخرج)	يجب تعبئة الحقل بذكر رقم المخرج المرتبط به.
الوزن المكافئ للإنجاز (%)	سيتم تحديد الوزن بناء على أهمية كل معلم وأثره على تحقيق المخرج، على سبيل المثال: توقيع العقد معلم غير مباشر لتحقيق المخرج فيحدد وزنه بأقل من المعالم التي لها تأثير مباشر على تحقق المخرج مثال إطلاق البوابة الإلكترونية.		
النسبة المكافئة للإنجاز (%)	يتم احتساب النسبة المكافئة للإنجاز بشكل تراكمي		
حالة الانتهاء	يتم تعبئة الحقل بنعم أو لا.	تاريخ الانتهاء الفعلي	يجب أن لا يتجاوز تاريخ الإنجاز الفعلي للمخرج المرتبط به.
		الوثائق الداعمة	يجب أن تكون الوثائق الداعمة للمعلم موقعة من قبل مالك المبادرة المذكور في بطاقة المبادرة.

أمثلة للمعالم المقبولة وغير المقبولة:

المعالم مقبولة		المعالم غير مقبولة
الانتهاء من التعاقد مع الاستشاري لتنفيذ أعمال (اسم المشروع)	◀	طرح المناقصة لاعتماد استشاري للقيام بدراسة متطلبات المبادرة
الانتهاء من اعتماد النموذج المالي والتشغيلي ل (اسم المشروع)	◀	مسودة النموذج تشغيلي
الانتهاء من دراسة أفضل الممارسات العالمية في تسويق تقنيات البناء	◀	تحديد المقاولين المؤهلين
الانتهاء من الخطة الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية	◀	وثيقة تقرير خطة العمل
موافقة مجلس الوزراء لنظام (اسم النظام)	◀	عرض الاستراتيجية والهيكل التشغيلي للمركز
الانتهاء من اطلاق الحزمة الأولى من الحملات (الاسم الحملات)	◀	وثيقة العرض الأولى لتحليل الفجوات
موافقة مجلس الوزراء لنظام (اسم النظام)	◀	عرض الاستراتيجية والهيكل التشغيلي للمركز
الانتهاء من اطلاق الحزمة الأولى من الحملات (الاسم الحملات)	◀	وثيقة العرض الأولى لتحليل الفجوات
الانتهاء من المرحلة الأولى 10% لاكتمال أعمال (اسم المشروع)	◀	تشكيل فريق العمل
الانتهاء من التقرير التشغيلي ل(اسم التقرير) لعام (ذكر السنة)	◀	صورة من اعتماد صاحب الصلاحية
الانتهاء من تدريب (عدد الموظفين) موظف	◀	الأفكار والحلول المبتكرة
الانتهاء من اعتماد الأطر والحوكمة	◀	التنسيق مع أصحاب العلاقة
الانتهاء من دراسة الوضع الراهن ل(اسم الدراسة)	◀	الانتهاء من الأطر والمبادئ

القيود والقوانين لتعبئة أو تعديل بطاقات المبادرات:

إضافةً إلى ما تم ذكره في دليل بناء بطاقات المبادرات يجب التقيد بالتالي:

- ◆ ربط جميع المعالم بالمرجعات المرتبطة بها لمتابعة حالة ومدى تقدم المخرج.
- ◆ لا يتم قبول تقدم انجاز المعالم والمخرجات دون تسليم الوثائق الداعمة المطلوبة المتفق عليها مع مالك المبادرة.
- ◆ فترة جمع البيانات هي عملية مستمرة ويمكن لأصحاب المصلحة تحديث تقدم سير عمل المبادرات في جميع الأوقات.
- ◆ فترة جمع البيانات هي عملية مستمرة ويمكن لأصحاب المصلحة تحديث تقدم سير عمل المبادرات في جميع الأوقات.
- ◆ لا يمكن حذف المعالم والمخرجات المكتملة والموثقة (وذلك لإبقاء حالة المبادرة السابقة وإيضاح التغيير الذي تم على توجه المبادرة، واستعراض الارتباطات المالية السابقة للمبادرة).
- ◆ يتم تغيير أوزان المعالم المكتملة سابقاً في حال رغب مالك المبادرة بذلك من أجل تمديد الخط الزمني أو تغيير نطاق المبادرة.
- ◆ يتم اعتماد اكتمال المبادرة عند اكتمال جميع المتطلبات (اكتمال وتوثيق جميع المعالم والمخرجات مع تقديم تاريخ نهاية المبادرة الفعلي).

المخاطر والتحديات

يعتبر تحديد المخاطر والتحديات أحد الأعمال الأساسية، ويساعد ذلك على التخطيط المسبق لتفادي المخاطر قبل حدوثها أو التقليل من حدتها في حال كان من غير الممكن منعها من الحدوث.

مكونات بطاقة المخاطر والتحديات:

بيانات المخاطر

الخطر	يجب ذكر وصف الخطر المتوقع	تقييم الاحتمالية	يجب تقييم احتمالية وقوع الخطر على الوقوع (عالي، متوسط، منخفض)	تقييم الأثر	يجب تقييم أثر الخطر على المبادرة (عالي، متوسط، منخفض)	خطة الحل أو التجنب	يجب ذكر الأعمال القائمة لتفادي الخطر أو تقليل حدته في حالة وقوعه
نوع الخطر	يجب تحديد نوع الخطر (خطر عدم التنفيذ أو خطر يعيق التنفيذ)	تاريخ الاستحقاق	يجب ذكر التاريخ المتوقع لمواجهة الخطر.	الحالة	يجب تحديد حالة الخطر (معلق أو نشط).		

بيانات التحديات

التحدي	يجب ذكر وصف التحدي.	مستوى التأثير	يجب تقييم مستوى الأثر للتحدي على المبادرة (عالي، متوسط، منخفض).	خطة الحل أو التجنب	يجب ذكر الأعمال القائمة لتجاوز التحدي.	الحالة	يجب تحديد حالة الخطر (معلق أو نشط).
--------	---------------------	---------------	---	--------------------	--	--------	-------------------------------------

آلية قياس المبادرات الاستراتيجية التشغيلية

يتم قياس المبادرات التشغيلية عن طريق تعريف مؤشرات تشغيلية ذات ارتباط مباشر بمخرجات المبادرة (مؤشرات مخرجات)، حيث تعمل المؤشرات التشغيلية على قياس المبادرة في جميع المراحل بطريقة تعكس الواقع والهدف المرجو من المبادرة.

كما تنقسم المبادرات التشغيلية الى:

تشغيلية (بشكل جزئي)

- ◆ يتم قياس الجزء الانشائي (مرحلة ما قبل التشغيل) كما هو النمط للمبادرات الاستراتيجية، وبعد ذلك يتم قياس الجزء التشغيلي من المبادرة
- ◆ يتم تحديد المستهدفات الربعية للفترة التشغيلية
- ◆ يتم تحديد الفترة التشغيلية للمبادرة

تشغيلية (بشكل كامل)

- ◆ يتم تعريف مؤشرات تشغيلية ذات ارتباط مباشر بمخرجات المبادرة
- ◆ يتم تحديد المستهدفات الربعية للفترة التشغيلية

تم تقسيم المبادرات التشغيلية الى خمسة أنواع:

- ◆ تطوير ومتابعة السياسات.
- ◆ برامج الدعم المالي والتحفيز.
- ◆ أعمال الوزارة.
- ◆ إنشاء وتشغيل.
- ◆ حملات إعلامية.

يتم توضيح حالة المبادرات التشغيلية في التقارير على النحو التالي:

بناء وتشغيل معهد الدراسات الوطنية				
نسبة الاكتمال الفعلية 100%	نسبة الاكتمال حسب الخطة 100%	حالة التمويل: ممولة	التوثيق: موثق	بدأت: نعم
عدد الدراسات المعتمدة من المعهد				
الفترة: الربع الثاني 2021	الفعلي: 8 دراسة	المستهدف: 6 دراسة	التوثيق: موثق	

المبادرات التي تتطلب دراسة قبل البدء في التنفيذ:

تأتي الآلية لمتابعة حالة المبادرات التي تتطلب إتمام دراسة لتحديد التوجه وتفصيل التنفيذ وعليه لا يتم طلب تسليم بطاقتها من قبل البرامج والجهات المعنية حتى تنتهي الدراسة.

يجب توفير البيانات التالية لإكمال بطاقة الدراسة للمبادرة:

- ◆ موافقة مكتب فريق العمل الدائم لتصنيف المبادرة على أنها "تحت الدراسة".
- ◆ البيانات الأساسية للمبادرة (اسم المبادرة، تاريخ البداية والنهاية، الجهة المالكة، البرنامج، الهدف الاستراتيجي) حسب البيانات المعتمدة.
- ◆ مخرج للمبادرة ممثل بالدراسة التي سوف يتم إنجازها.
- ◆ معلم لبدء الدراسة ويكون تاريخ الاكتمال المتوقع له هو تاريخ اعتماد التمويل الجزئي.
- ◆ معلم لانتهاء الدراسة ويكون تاريخ الاكتمال المتوقع له هو تاريخ إكمال فترة الدراسة حسب البيانات المستلمة من فريق العمل الدائم.
- ◆ توزيع الأوزان بالتساوي بين المعلمين وبذلك يتم إظهار المبادرة كمتأخرة في حال عدم اكتمال الدراسة في الوقت المحدد لها ويعاد توزيعها عند انتهاء الدراسة
- ◆ تحديد كامل مخرجات ومعالم المبادرة وتسليمها للمركز عند اكتمال الدراسة.

الضوابط الفنية لبناء المبادرات

طريقة استعراض بيانات المبادرات التي تتطلب دراسة ضمن تقارير الجهات والبرامج:

- ◆ يتم استعراض حالة المبادرة، حالة التمويل، تاريخ البدء المخطط، تاريخ الانتهاء المتوقع للدراسة، عدد أشهر التأخير عن المخطط ضمن الملخص التنفيذي.
- ◆ يتم استعراض بيانات المبادرات الأساسية ضمن جداول التقرير المعتادة.

مثال توضيحي للبطاقات التي تتطلب دراسة قبل البدء في تنفيذ المبادرة:

مخرجات المبادرة

#	اسم المخرج	تاريخ الاكتمال المخطط	مقياس نجاح المخرج	المستهدف	تصنيف المخرج	حالة الاكتمال	تاريخ الاكتمال الفعلي	وزن المخرج من الميزانية المعتمدة (%)	الوثائق الداعمة
1	دراسة المبادرة	01-12-2020			دراسات وتقارير	غير مكتمل	-	5%	وثيقة الدراسة + بطاقة المبادرة
2									

المعالم الرئيسية للمبادرة									
#	اسم المعلم	تاريخ الاكتمال المخطط	المخرج المرتبط بالمعلم (رقم المخرج)	الوزن المكافئ للإنجاز (%)	النسبة المكافئة للإنجاز (%)	حالة الاكتمال	تاريخ الاكتمال	الوثائق الداعمة	
1	اعتماد تمويل الدراسة للمبادرة	01-05-2020	1	50%	50%	غير مكتمل	-	قرار تمويل الدراسة	
2	الانتهاء من الدراسة للمبادرة	01-12-2020	1	50%	100%	غير مكتمل	-	وثيقة الدراسة + بطاقة المبادرة	
3									
4									

معايير بناء دليل توثيق معالم ومخرجات المبادرات:

هي المعايير التي يتم استخدامها عند مراجعة الوثائق الداعمة لتوثيق معالم ومخرجات المبادرات:

- ◆ الوثيقة الداعمة المعرفة للمخرج موقعة من مالك المبادرة ومعتمدة من مكتب تحقيق الرؤية ومؤرخة.
- ◆ الوثيقة الداعمة المعرفة للمعلم موقعة من مالك المبادرة ومؤرخة.
- ◆ لن يتم قبول الوثائق الداعمة التي لا تحمل التاريخ واعتماد مالك المبادرة المذكور ضمن البطاقة المعتمدة.
- ◆ في حال تنفيذ الأعمال المرتبطة بالمخرج/المعلم من قبل الجهة نفسها، على الجهة تقديم نسخة من المخرجات/التسليمات المرتبطة بالمخرج/المعلم ولن يتم قبول شهادة الإنجاز الداخلية كوثيقة داعمة.
- ◆ في حال تنفيذ الأعمال المرتبطة بالمخرج/المعلم من قبل مقاول خارجي، على الجهة تقديم نسخة من المخرجات/التسليمات المرتبطة بالمخرج/المعلم أو شهادة الإنجاز/إتمام الأعمال كوثيقة داعمة.
- ◆ يجب أن تتوافق تواريخ الوثائق الداعمة المرفوعة مع تواريخ الاكتمال الفعلية المسلمة من قبل الجهات العامة على منصة مركز أداء.

أمثلة على الوثائق الداعمة المقبولة للمبادرات:

وثائق مقبولة	طبيعة أعمال المعالم
محضر الاستلام الإبتدائي أو شهادة اتمام الأعمال	أعمال إنشائية
كراسة الشروط الرسمية موضحة أسم الشركة ونطاق العمل الخاص للمشروع	كراسات شروط ومواصفات
اللائحة أو النظام المقرر المعتمد	لوائح وأنظمة وتشريعات
قرار تنفيذي من صاحب صلاحية بإنشاء الكيان	كيانات والهياكل جديدة
الشراكة النهائية (موقعة من جميع الأطراف المعنية)	شراكات واتفاقيات
تقرير متكامل يوضح نطاق العمل والأعمال التي أنجزت	أعمال تشغيلية
الاستراتيجية النهائية المعتمدة	استراتيجيات
تقارير مفصلة عن الورش/الدورات او محضر متكامل معتمد	ورش عمل / دورات تدريبية
شهادة انجاز وربط البوابة	اكتمال اعمال بوابة الكترونية
تقرير نهائي مفصل عن الحملة او شهادة انجاز	حملات تسويقية
النموذج التشغيلي النهائي المعتمد	النموذج التشغيلي



القسم السادس: منهجية المخاطر المرتبطة بالأداء



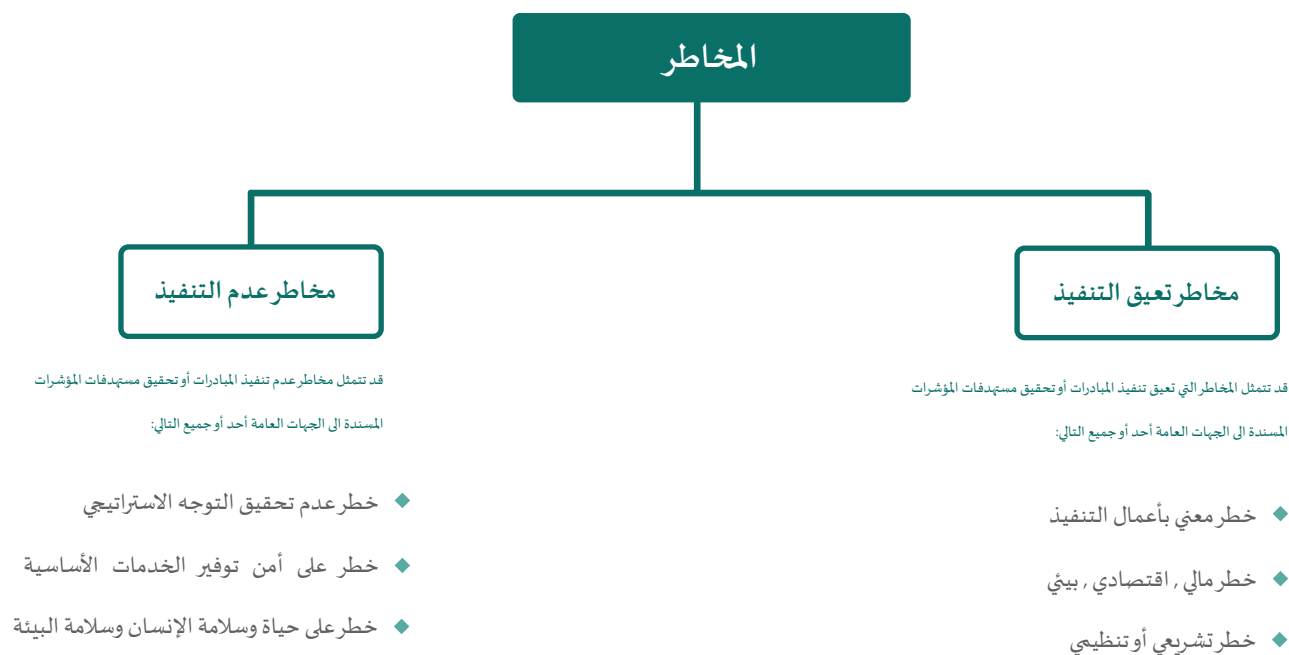
مقدمة

يعتبر تحديد وإدارة المخاطر أحد الأعمال الأساسية ضمن عملية قياس الأداء ويساعد ذلك على التخطيط المسبق لتفادي المخاطر قبل حدوثها أو تقليل حدتها في حال كان من غير الممكن منعها من الحدوث كما تساهم في رفع جودة وملاءمة التحليلات والتوصيات المتعلقة بالأداء.

نظرة عامة على المخاطر

تعريف الخطر:

حدث أو حالة غير مؤكدة قد يكون لها تأثير سلبي على تحقيق الأهداف أو المستهدفات أو سير المبادرات في حال حدوثها

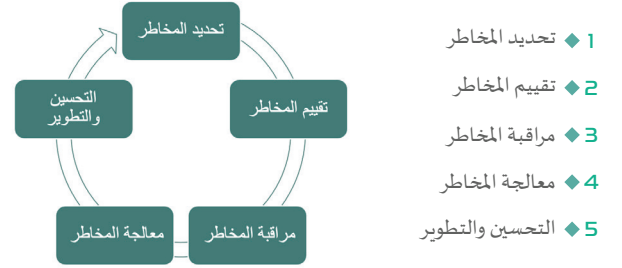


أهمية وجود آليه لإدارة المخاطر:

- ♦ التأكد من تنفيذ الخطط وتقليل احتمالية التأخر في الإنجاز
- ♦ تحديث خطط التعامل مع المخاطر المستقبلية
- ♦ دعم عمليات التحليل وتحسين جودة التقارير

يجب أن تبدأ إجراءات إدارة المخاطر لتتضمن الآتي:

إضافةً إلى ما تم ذكره في دليل بناء بطاقات المبادرات يجب التقيد بالتالي:



مقدمة:

يعتبر تحديد المخاطر والتحديات أحد الأعمال الأساسية، ويساعد ذلك على التخطيط المسبق لتفادي المخاطر قبل تهداف عملية تحديد وتسجيل المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الجهة والتي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعتمدة .
يجب تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجهة، أو المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو توجد فرص إيجابية.

تحديد المخاطر :

يتم تحديد المخاطر طوال دورة حياة المبادرة عن طريق مدير المشروع، ويعتبر مالك المبادرة مسؤول عن اعتمادها، ويتم مراقبتها ومراجعتها من قبل فريق إدارة المخاطر المسؤول داخل الجهة . ويجب التأكيد أنها نشاط مستمر لا تنتهي بمجرد أعداد تحديد المخاطر في البداية فقد تظهر المخاطر في أي وقت.

قنوات تحديد المخاطر :

- ◆ التخطيط - رصد المخاطر التي تم تحديدها على أنها "مخاوف" أثناء تطوير الخطط، من التصميم الأولي وبشكل مستمر طوال دورة حياة المبادرة.
- ◆ ورش العمل - ورش عمل منظمة من قبل مدير المشروع لتحديد المخاطر، مدعومة من قبل أصحاب المصلحة المناسبين .
- ◆ الاجتماعات والمقابلات مع فريق المبادرة وأصحاب المصلحة - يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر أثناء اجتماعات/ مجموعات العمل الروتينية.

تسجيل المخاطر المحددة :

يتحمل مالك المبادرة ومدير المشروع مسؤولية ضمان إدخال المخاطر في سجل مخاطر وسجل الإصدار والتقارير الدورية. تم توضيح الحد الأدنى من متطلبات

تسجيل المخاطر أدناه:

- ◆ رقم مرجعي فريد (مكون من حرف وأرقام)
- ◆ وصف المخاطر (الخطر والسبب وعدد المتأثرين بالخطر , الخ)
- ◆ نوع الخطر (تمويلي , اجرائي , تشريعي , فني , أخرى)
- ◆ التقييم الأولي لاحتمالية وتأثير ما قبل التخفيف (موقعه في مصفوفة المخاطر)
- ◆ وصف إجراءات معالجة المخاطر
- ◆ صاحب المسؤولية (المسؤول عن الخطر , المسؤول عن خطة الاستجابة)
- ◆ التاريخ المخطط لكل إجراء من إجراءات معالجة المخاطر (التخفيف, الإزالة) والانتهاء منها

أنواع المخاطر وتصنيفاتها وتعريفاتها :

خطر استراتيجي : تحديد المخاطر الاستراتيجية التي من شأنها إعاقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خطر تشغيلي : تحديد المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور

في أي منها وتحدد من قبل الفرق التشغيلية

حسب أعمالهم وإجراءاتهم.

خطر فني : تحديد المخاطر الفنية التي يكون مصدرها الأخطاء الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها أو أخطار يتوقعها

الفريق الفني بحسب الاختصاص وتحدد من قبل الفرق الفنية حسب أعمالهم وإجراءاتهم .

خطر تمويلي : تحديد المخاطر التمويلية التي من شأنها إعاقة تحقيق أهداف المبادرة .

خطر تشريعي : تحديد المخاطر التي تنتج عن وجود تشريع غير مناسب أو عدم وجود تشريع بخصوص هذا الموضوع .

الأدوار والمسؤوليات :

مدير المشروع : يدير اتجاه المشروع ومن ضمنها التأكد من إدارة المخاطر والحرص على تحديث السجل ومراقبته.

مدير الخطر : يدعم مدير المشروع في تسهيل عملية إدارة المخاطر ويقترح أن يكون متخصص من إدارة المخاطر الخاصة بالجهة.

فريق المشروع (المسؤول) : للاستمرار في عملية إدارة المخاطر وتحديثها وتقييمها ومساعدة مدير المشروع باكتشافها وتسجيلها.

مالك الخطر : يتم تحديده من فريق العمل والموافقه عليها من قبل مدير المشروع ، ويكون مسؤول عن عملية معالجة الخطر وتداعيته.

مالك خطة المعالجة : يتم ترشيحهم من قبل مالك الخطر ، ومسؤولين عن تنفيذ عملية المعالجة بأكملها ومراقبة مدى أثر هذه الخطط على المشروع وإدارة المخاطر.

مثال لسجل المخاطر:

1- معلومات أساسية عن الخطر			2- معلومات عن تأثير الخطر				3- معلومات عن استجابة الخطر			
رقم الخطر	وصف الخطر	نوع الخطر	السمات	تاريخ البدء في الخطر	تاريخ الانتهاء	حالة الخطر	مطابق الخطر	وصف الإجراء	الإجراء	المسؤول
1A										
2A										
3A										
4A										
5A										
6A										
7A										
8A										
9A										
10A										
11A										
12A										
13A										
14A										
15A										
16A										
17A										
18A										
19A										
20A										
21A										
22A										

تقييم المخاطر

عملية تقييم المخاطر تؤسس نهجاً علمياً لتقدير الآثار المترتبة على المخاطر ومدى خطورتها وترددية حدوثها وتجنب أي اجتهادات ذاتية في تقييم وتحديد أولويات المخاطر.

تهدف عملية تقييم المخاطر إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، وتحديد أولويات الجهة يتم تحديد النواحي المراد التركيز عليها، كما يجب مشاركة نتائج تقييم المخاطر مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد.

معايير تساعد في تقييم المخاطر:

تتم الاستعانة بمعايير توجيهية تستند إلى الأحداث السابقة للمساعدة في تقييم أثر واحتمالية وقوع المخاطر وزيادة القدرة على تفاديها والتعافي السريع في حالة حدوثها.

الوجود السابق للخطر

ما هي العوامل التي ساهمت في تقليل حدة الخطر؟
ما هي العوامل التي لم تتوفر وكان من الممكن ان تقلل من حدة الخطر؟

الوجود السابق للخطر

ما هي العوامل التي ساهمت في زيادة حدة الخطر؟
هل كان من الممكن الكشف المسبق عن تلك العوامل؟
هل كان من الممكن اتخاذ إجراءات مسبقة من شأنها رفع الجاهزية العامة وبالمقابل زيادة القدرة على مواجهة الخطر بفعالية؟

الوجود السابق للخطر

ما هي حدة أثر الخطر؟
هل أدى الخطر إلى تعطيل الأعمال الحيوية؟
هل أدى تعطيل الأعمال إلى حدوث ضرر مادي أو اجتماعي؟

الوجود السابق للخطر

هل تم مواجهة نفس الخطر سابقاً؟
هل يوجد خطة للتعامل مع الخطر؟
هل نجحت الخطة في المساعدة على تجاوز الخطر وضمنت التعافي السريع؟
هل تم العمل على تطوير خطة التعامل مع الخطر بالاستناد إلى الدروس المستفادة؟

محاوّر لتقييم أثر الخطر

محاوّر لتقييم احتمالية وقوع الخطر

مصفوفة المخاطر :

يتم استخدام مصفوفة مخاطر المشروع أثناء تقييم المخاطر لتحديد مستوى / درجة المخاطر من خلال النظر في فئة الاحتمالية مقابل التأثير. هذه آلية بسيطة لزيادة وضوح المخاطر ومساعدة اتخاذ القرارات الإدارية وتصنيف المخاطر

€5	D5	C5	B5	A5	عالي جداً
€4	D4	C4	B4	A4	عالي
€3	D3	C3	B3	A3	وسط
€2	D2	C2	B2	A2	منخفض
€1	D1	C1	B1	A1	منخفض جداً

عالي جداً

عالي

وسط

منخفض

منخفض جداً

التأثير

الاحتمالية

تقييم المخاطر و العمل المطلوب :

تقييم الخطر	موقعه في مصفوفة المخاطر	العمل المطلوب
منخفض	A1,A2,A3,A4,B1,B2,B3,C1,C2	- الخطر مقبول ويجب مراقبة الخطر عن طريق الإجراءات الداخلية لضمان استمرارية الأعمال . - تحديث المخاطر بشكل دوري . - لا يطلب اتخاذ إجراء ما إن لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً
وسط	A5,B4,C3	- الخطر مقبول و يجب مراقبة الخطر عن طريق الإجراءات الداخلية لضمان استمرارية الأعمال . - تحديث المخاطر بشكل دوري . - يجب تسليم خطة الاستجابة للخطر خلال 30 يوم من تحديد واعتماد الخطر .
عالي	B5,C4,C5,D3,D4,E3	- الخطر غير مقبول , ويجب مراقبة الخطر عن طريق الإجراءات الداخلية لضمان استمرارية الأعمال . - تحديث المخاطر بشكل دوري . - يجب الحصول على موافقة رئيس الجهة أو أعلى لاعتماد هذا الخطر. - يجب تسليم خطة الاستجابة للخطر خلال 7 أيام من تحديد الخطر .
عالي جداً	D5,E4,E5	- الخطر غير مقبول ويجب دراسة ما إذا كان بالإمكان تخفيف موقعه في المصفوفة - يجب الحصول على موافقة رئيس الجهة أو أعلى لاعتماد هذا الخطر . - يجب تسليم خطة الاستجابة للخطر خلال 3 أيام من تحديد الخطر .
احتمالية الحدوث منخفضة / تأثير عالي	D2,E2,D1,E1	- الخطر مقبول فقط في حالة مراقبة الخطر ضمن المنهجية المتبعة - يجب الحصول على موافقة رئيس الجهة أو أعلى لاعتماد هذا الخطر - يجب تسليم خطة الاستجابة للخطر خلال 14 يوم من تحديد الخطر .

ترتيب المخاطر حسب أولويتها :

إن ترتيب المخاطر حسب أولويتها يأخذ بعين الاعتبار كلاً من الاحتمال، الأثر و الإطار الزمني و حالة أنشطة الاستجابة للمخاطر.

يُعرّف الاحتمال على أنه احتمال حدوث المخاطر ودرجات الاحتمال أو الوتيرة هي ثلاث:

- المرتفعة (احتمال حدوث المخاطرة أكثر من 80%)
- المتوسطة (احتمال حدوث المخاطرة يتراوح بين 40 - 79%)
- المنخفضة (احتمال حدوث المخاطرة اقل من 40%)

الأثر : يصف الخسارة التي ستقع على المبادرة عند حدوث المخاطر. إن تعريفات الأثر تختلف بحسب نوع الأثر. على سبيل المثال و يقاس الأثر على

الميزانية بالريال، أما الأثر على الجدول الزمني بالشهور. يتم تحديد مدى تأثير الخطر بإحدى الحالات الآتية

- مخاطر عالية جداً: عالية للغاية بشكل غير مقبول، ويجب ألا يتواصل النشاط في ظل الظروف السائد.
- مخاطر عالية: عالية بشكل غير مقبول، و يجب تعديل النشاط ليتضمن خططاً وإجراءات علاجية وأن يكون خاضعاً للتقييم.
- مخاطر متوسطة: مقبولة، لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي.
- مخاطر منخفضة: مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء آخر، وتكون المتابعة بشكل دوري، لا يطلب اتخاذ إجراء ما إن لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً.
- مخاطر منخفضة: مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء آخر، لا يطلب اتخاذ إجراء ما إن لم يكن تصعيد المخاطر ممكناً.

كلما زاد تأثير الخطر ازدادت الحاجة إلى إعطائه أهمية كبيرة . وأثناء عملية تقييم تأثير الخطر يجب الأخذ بعين الاعتبار شمولية تأثيره، وتحديد عدد المتأثرين بالخطر بشكل سلبى، وإعطاؤه أهمية خاصة للتأثيرات السلبية التي لا يمكن معالجتها.

عند تقييم احتمالية تأثير الخطر في النواحي المالية، يتم الأخذ بعين الاعتبار القيمة المترتبة على وقوع الخطر وتكاليف تصحيح هذا الخطر، وحتى تتمكن إدارة المبادرة من توزيع الموارد بشكل جيد، يجب التركيز على المخاطر ذات التأثير الكبير إضافة إلى ذلك، إن إشراك متلقي الخدمة في تحديد المخاطر يساعد في تقييم الخطر بشكل أفضل.

يشير الإطار الزمني إلى توقيت حدوث المخاطرة وتأتي التعريفات على الشكل التالي:

◆ الأجل القريب من الممكن حدوث المخاطرة خلال اقل من شهر

◆ الأجل المتوسط من الممكن حدوث المخاطرة خلال 1-6 أشهر

◆ الأجل البعيد من الممكن حدوث المخاطرة خلال بعد أكثر من 6 أشهر

وتختلف توقيتات الإطار الزمني بحسب برنامج المبادرة المنفذه.

حالة أنشطة الاستجابة للمخاطر تشير إلى مدى تقدم ونجاح أنشطة الاستجابة للمخاطر حتى وقت معين.

إن التعريفات لأربعة أنواع من الحالات هي كالتالي

◆ لا توجد خطة للاستجابة للمخاطر

◆ خطة غير مفعلة هناك خطة للاستجابة للمخاطر ولكن لم يتم اتخاذ أي إجراء

◆ خطة مفعلة للاستجابة للمخاطر تم تفعيلها ولكن لم يظهر بعد إذا كانت فعالة

◆ خطة مفعلة ومؤثرة خطة للاستجابة للمخاطر تم تفعيلها وادت الي ازالة المخاطر أو تقليل أثارها.

بناءً على درجة تقييم المخاطر وعلى التعريفات الأربع المذكورة أعلاه، يتم ترتيب أولوية المخاطر.

مراقبة المخاطر

تهدف عملية مراقبة المخاطر إلى مراقبة المخاطر خلال دورة حياة الخطر أي ما قبل وأثناء وبعد معالجتها، وتدعم المراقبة المستمرة الفهم المتكامل لكافة المخاطر وفعالية البيئة الرقابية للجهة، وعلى الجهة دمج نتائج المراقبة والمراجعة في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس وإعداد التقارير على نطاق الجهة. وتهدف مراقبة المخاطر إلى الآتي:

◆ مشاركة نتائج إجراءات إدارة المخاطر عبر الجهة بشفافية.

◆ تقديم ورفع التقارير والمعلومات التي تساهم في صنع القرار.

◆ التحسين المستمر لأنشطة إدارة المخاطر.

◆ التفاعل مع أصحاب المصلحة.

يجب مراجعة مخاطر المبادرات العالية بشكل دوري، شهريًا كحد أدنى ، وللمخاطر المنخفضة يجب ألا يقل هذا عن ربع السنوي. متطلبات المراجعة هي:

◆ إعادة تقييم المخاطر الحالية وتحديثها أو إغلاقها إذا لم تعد ذات صلة، يتم تحديد المخاطر الجديدة وحصرها والموافقة عليها بناءً على مرحلة المبادرة .

◆ تحديث درجة احتمالية حدوث الخطر وإذا ما تم الانتهاء من إجراء التخفيف

◆ يتم تقييم حدوث المخاطر وخطة الاستجابة .

التاريخ	النشاط المتوقع (بالامكان تغييرها على حسب نوع المبادرة أو المشروع)
الأول من كل شهر	يراجع ملاك المخاطر جميع المخاطر الخاصة بهم وتحديث السجل بما يتوافق مع حالة الخطر
من الثاني من كل شهر الى اليوم 22	يقوم مدير المشروع ومدير الخطر وأصحاب العلاقة بمراجعة المخاطر وخطط المعالجة ومدى توافقها مع الاجراءات المعتمدة واذا ما كان هنالك مخاطر أخرى لم تذكر في السجل بناءً على المخرجات الحديثة .
اليوم 23 من كل شهر	تجميد سجل المخاطر وعدم إضافة اي تحديثات وحفظ السجل النهائي في السجلات المعتمدة
اليوم 25 من كل شهر	يقوم مدير المخاطر بتسليم التقرير لمدير المشروع وملاك المخاطر وجميع أصحاب العلاقة
اليوم 28 من كل شهر	اجتماع شهري بين مدير المخاطر مع مدير المشروع لمراجعة حالة المخاطر
ربيعي	مراجعة شاملة من اصحاب العلاقة (مالك المبادرة , مدير المخاطر , مدير المشروع) لحالة المخاطر في المشروع المرتبط بالمبادرة وحالة خطة إدارة المخاطر
نهاية المشروع	التأكد من اغلاق سجل المخاطر بالكامل مع نهاية المشروع , وتوضيح ما اذا كان هنالك خطر مستمر على المبادرة حتى مع انتهاء المشروع

عند اغلاق المبادرة، من المتوقع أن غالبية المخاطر قد تم إغلاقها، إذا كانت المخاطر ستبقى (مثل المخاطر المتبقية)، فيجب إبلاغ أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر في الجهة وتوثيق المخاطر المتبقية في تقرير الإغلاق .

معالجة المخاطر

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها.

خط الاستجابة للمخاطر :

تهدف إجراءات الاستجابة للمخاطر إما إلى تقليل احتمالية حدوث مخاطر معينة و / أو تقليل تأثيرها عند حدوثها. العلاج الناجح الذي هو جوهر عملية إدارة مخاطر المبادرة هو النظر إلى الحدث على أنه فرصة أو تهديد، يجب أن تتركز الجهود على ذلك. تتوفر طرق من إجراءات استجابة المخاطر:

بالنظر إليها كأحداث تهديد (سلبية):

- ◆ التحويل - على سبيل المثال إلى طرف ثالث عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد أو الحصول على تأمين مناسب.
- ◆ التجنب - القضاء على مصدر المخاطرة العالية واستبداله ببديل له مخاطر أكثر قابلية.
- ◆ التخفيف - التركيز على الخطط إما لمنع حدوث المخاطر أو تقليل تأثيرها المحتمل (هذا هو الخيار الأوسع).
- ◆ القبول - التخلص من مصدر الخطر المرتفع واستبداله ببديل أكثر قبولاً من حيث المخاطر، إذا لم يكن هناك بديل أو إذا تم اعتبار المخاطر ضمن ملف المخاطر الخاص بالمبادرة، فيمكن قبول المخاطر والعواقب المتوقعة (غالباً ما يطلق عليها "الاحتفاظ" ببعض أو كل المخاطر وإدراجها في العملية أو خطة المبادرة).

بالنظر إليها كأحداث لفرص (إيجابية):

- ◆ الاستغلال - يتعلق بفعل كل شيء للتأكد من حدوث الحدث. في هذه الاستجابة للمخاطر، تحتاج الإجراءات إلى ضمان تحقيق الفرصة.
 - ◆ التعزيز - هو زيادة احتمالية حدوث مخاطر إيجابية وضمان فرصة وقوع الحدث، ولكن لن يكون هناك ما يضمن تحقيق هذه الفرصة.
- بالنسبة لكل خطر، تتضمن خطة الاستجابة طريقة أو أكثر والتي يمكن وضعها من خلال التشاور مع أصحاب المصلحة وتسجيلها في سجل مخاطر المبادرة.

التحسين والتطوير

يجب أن تكون هناك مراجعات دورية (كل 12 شهراً على الأقل) لخطط إدارة المخاطر لضمان استمرار "فعاليتها" وملاءمتها لدورة حياة المبادرة، واستيعاب تحسينات الأنشطة. ويعد هذا الدور من أدوار فريق إدارة المخاطر في الجهة، تشمل عوامل النجاح الحاسمة لإدارة مخاطر المبادرة ما يلي:

- ◆ تنفيذ عمل إدارة المخاطر على مستوى المبادرة من حيث الإطار والعملية والأنظمة.
- ◆ تحديد المخاطر، وتقييم الاحتمالية والآثار، وتطوير خطط التخفيف والاستجابة، ورصد وإدارة المخاطر، وإسناد المسؤوليات.
- ◆ إبداء الفهم للتعرض لعواقب المخاطر.
- ◆ تقييم واضح لمستويات التكلفة والجدول الزمني.
- ◆ توفير رؤية الإدارة للمخاطر وسجل المشكلات وتقارير التحديث الربعية.
- ◆ تقديم تقارير معلومات فعالة إلى أصحاب المصلحة المناسبين.
- ◆ تضمين إدارة المخاطر في عمليات اعداد مخاطر المبادرة والمراجعات الدورية.
- ◆ تدريب فريق المبادرة على إدارة المخاطر.

- 1 ♦ Kaplan, R. and Norton, D., 2008. The execution premium Boston, Mass.: Harvard Business Press
- 2 ♦ OED, 2021. Review of the Methodology for Measurement Instrument Design. v.01. OECD
- 3 ♦ A Guide to the Project Management Body of Knowledge.v06.PMI
- 4 ♦ ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines
- 5 ♦ The Orange Book — Management of Risk-Principles and Concepts
- 6 ♦ COSO Framework - Internal Control Framework
- 7 ♦ Mashroat Projects White Book