

المختصر في تحديث استراتيجيات المنظمات!!



إعداد / الدكتور فهد الفيفي
خبير التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء

المحتوى ...

المكونات الرئيسية للمنظمة التي مراجعتها من قبل فريق المراجعة الاستراتيجي عند تحديث استراتيجية المنظمة	1
منهجية المراجعة الاستراتيجية – ثلاث خطوات رئيسية ...	2
مراجعة وتقييم الوضع الحالي	3
تحديث الاستراتيجية	4
ابرز الادوات والنماذج المرتبطة بعملية تحديث استراتيجيات المنظمات - الملاحق	5

المكونات الرئيسية التي يجب النظر لها ومراجعتها من قبل فريق المراجعة الاستراتيجي

الحوكمة والتواصل الاستراتيجي 	عملية التخطيط الاستراتيجي 	وضوح التوجهات الاستراتيجية 	الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية 
عملية تطوير واختيار مؤشرات الاداء 	تصنيف وترتيب المبادرات 	تحديد ومواءمة المبادرات 	عملية تحديد الأهداف 
عملية اتخاذ القرار 	عملية رفع التقرير 	عملية تحليل البيانات 	عملية توثيق و جمع البيانات 
التعلم والتطوير 	الإبداع والابتكار 	دعم القيادة 	بناء القدرات الداخلية لتعزيز الاداء 

الإجراءات الرئيسية

- جمع قائمة شاملة لكافة الوثائق الاستراتيجية والمشملة على كلا من المبادرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية وتقارير الأداء السابقة.
- تحديد وتحليل وتقييم نتائج العمل على مؤشرات الأداء الرئيسية للمبادرة الاستراتيجية (الأثر) ، والمؤشرات الداعمة (الأداء).
- تحديد وتحليل وتقييم النتائج المحققة على مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد أصحاب المصلحة، حسبما تم تحديده في خطط العمل التفصيلية وبطاقة المبادرة.
- إعداد جدول زمني لاجتماعات التقييم وارسالها الى ملاك المبادرات ليتسنى للجهات المعنية التجهيز للاجتماع، وجمع الوثائق والبيانات الداعمة.
- الاجتماع مع ملاك المبادرات وتقييم كل من المبادرات لتحديد احتمالية إنجاز المبادرة وفقاً لنموذج التقييم المعتمد

الأدوات الرئيسية لمراجعة استراتيجية منطمتك

إرشادات إعداد/ مراجعة دراسات الجدوى	مخططات المسارات	إرشادات تطوير المؤشرات	تحليل الكفاية	العلاقات تحليل السببية	شجرة التحديات
			●	●	●
		●			
		●			
		●			
	●				
●					

الأدوات المستخدمة والخاصة بمراجعة وتقييم الوضع الحالي وتحديث الاستراتيجية

مراجعة الأهداف وبناء الخرائط الاستراتيجية	1	المكونات الرئيسية لعمليات المراجعات الاستراتيجية
تحديث مؤشرات الأثر ومستهدفاتها	2	
تحديث مؤشرات النتائج ومستهدفاتها	3	
تحديث مؤشرات الأداء ومستهدفاتها	4	
تحديث مسارات مؤشرات الأداء	5	
دعم اعداد دراسات الجدوى للمبادرات	6	

منهجية المراجعة الاستراتيجية – ثلاث خطوات رئيسية ...



2. تحديث الاستراتيجية

- 2.1 تحديد التوجهات الاستراتيجية
- 2.2 تطوير الخارطة الاستراتيجية بما فيها الأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية
- 2.3 تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء، واسقاطها على المستوى التشغيلي



1. مراجعة وتقييم الوضع الحالي

- 1.1 مراجعة الاستراتيجية الحالية للمنظمة، و تحديد التحديات التي تعيق تحقيقها
- 1.2 فهم استراتيجية المنظمة والتأكد من مواءمة جهودها لتحقيق أهدافها
- 1.3 دراسة الممارسات العالمية، واستخلاص الدروس المستفادة للمنظمة

اولاً: مراجعة وتقييم الوضع الحالي

المرحلة الأولى مراجعة وتقييم الوضع الحالي



1 مراجعة الاستراتيجية الحالية للمنظمة، وتحديد التحديات التي تعيق تحقيقها

2 فهم استراتيجية المنظمة والتأكد من مواءمة جهود المنظمة معها لتحقيق أهدافها

3 دراسة الممارسات العالمية، واستخلاص الدروس المستفادة للمنظمة

أبرز التحديات التي تؤثر على عملية المراجعة الاستراتيجية للمنظمات ...



1

تششت التوجهات الاستراتيجية وغياب الأولويات

2

عدم شمولية الخدمات المقدمة للعملاء

3

عدم معرفة اصحاب المصلحة والقطاع الخاص والعملاء بالشكل الملائم

4

ضعف التكامل والتعاون مع أصحاب المصلحة

5

محدودية الموارد البشرية والكفاءات في مجال التصدير

6

عدم توفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات أولتحسين الأداء

7

قلة الالتزام بالمواعيد المتفق عليها

نموذج حصر اهم التحديات على مستوى اهداف المنظمة الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية	التحديات	دور المنظمة في حل التحدي
1	<ul style="list-style-type: none">...............	<ul style="list-style-type: none">...............
2	<ul style="list-style-type: none">...............	<ul style="list-style-type: none">...............
3	<ul style="list-style-type: none">...............	<ul style="list-style-type: none">...............
4	<ul style="list-style-type: none">...............	<ul style="list-style-type: none">...............
5	<ul style="list-style-type: none">...............	<ul style="list-style-type: none">...............

التقييم الداخلي للمبادرات ومدى احتمالية تحقيق الأثر منها ...

- تستخدم «League Tables» كأداة داخلية للتقييم وإدارة المخاطر من قبل الفريق الاستراتيجي في كل مرحلة مراجعة وتحديث المبادرات يقوم بها الفريق.
- يمكن للفريق الاستراتيجي تقييم كافة المبادرات باستخدام معايير التقييم المعتمدة ضمن الأداة أو أجزاء مختارة منها كيفما يراه مناسباً
- تدعم الأداة في تحديد كافة المخاطر والتحديات المرتبطة بتقييم المبادرات بشكل أكثر تفصيلاً، والحصول على نظرة مستقبلية حول احتمالية إنجاز المبادرات وتحقيق الأثر من تنفيذها.

1 المواءمة

2 التقييم

3 الترتيب حسب الأولوية

تصنيف المبادرات ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية لتحديد مجموعة المبادرات التي تدعم تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية.

عقد اجتماعات مع ملاك المبادرات وتقييم المبادرات وفقاً لإطار ومعايير التقييم المعتمدة.

ترتيب المبادرات وفقاً لنتائج التقييم من حيث احتمالية إنجاز المبادرة وفقاً للخطة وتحقيق الأثر، مع توضيح التحديات الرئيسية لكل مبادرة.

آلية تقييم مدى التقدم المحقق على مستوى المبادرة الاستراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة (Likelihood of Delivery)



1. مدى صعوبة المبادرة (درجة التحدي المرتبطة بالمبادرة)

جوانب التقييم
الرئيسية

1

منخفضة

4

مرتفعة جداً

النتيجة
(4,3,2,1)الأدلة - وثائق
داعمة

الاعتمادية

ترابط واعتمادية محدودة على مبادرات أخرى حيث يجري العمل على تنفيذها دون وجود معوقات كبيرة.

ترابط واعتمادية عالية على مبادرات أخرى عالية التعقيد، مما قد يعطل سير عمل المبادرة بشكل كبير.

التحديات

تحديات ذات أثر محدود على تحقيق النتائج، حيث تم تحديد خطط وحلول واضحة لتجاوزها

يوجد تحديات كبيرة يصعب التعامل معها بحيث سيكون لها تأثير كبير على تحقيق النتائج.

المخاطر المحتملة

مخاطر ذات احتمالية وأثر محدود لا يتوقع أن تؤثر على تحقيق المستهدفات في ظل الحلول المذكورة.

مخاطر ذات احتمالية وأثر مرتفع، بحيث يتوقع أن تؤثر على تحقيق المستهدفات مع غياب حلول فعالة لتفاديها.

النتيجة الإجمالية

1. مدى صعوبة المبادرة (درجة التحدي المرتبطة بالمبادرة)

جوانب التقييم
الرئيسية

1

منخفضة

4

مرتفعة جداً

النتيجة
(4,3,2,1)الأدلة - وثائق
داعمة

سلسلة التنفيذ

سلسلة التنفيذ واضحة وغير معقدة، مع ترابط واعتمادية محدودة على جهات خارجية تبدي التعاون، حيث يسير العمل دون وجود معوقات تذكر.

سلسلة التنفيذ معقدة وترتبط بعدد كبير من المبادرات الفرعية، بحيث يشترك في تنفيذها جهات خارجية متعددة مع وجود صعوبة في تنفيذها.

التحديات
التنظيمية

لا يتطلب تنفيذ المبادرة تغيير تنظيمي على مستوى الجهة التنفيذية.

يتطلب تنفيذ المبادرة إجراء تغييرات تنظيمية معقدة على مستوى الجهة التنفيذية

النتيجة الإجمالية

المجالات



النتيجة



الأدلة - وثائق
داعمة

1. جودة التخطيط

وضوح المبادرة
والهدف من
تنفيذها

وضوح شامل للمبادرة والهدف من تنفيذها، وانعكاس ذلك على النتائج خلال الفترات الزمنية المختلفة للتنفيذ، مع إظهار وعي ودقة للسيناريوهات المتوقعة، وكيفية التعامل معها.

الهدف من المبادرة غير واضح ومفهوم للمالك والجهات ذات العلاقة والذي يعكس سلباً على جودة التنفيذ، وتحقيق النتائج المرجوة، حيث لا يوجد فهم واضح لدرجة التحدي والتغيير المطلوبة.

جودة الخطة
الحالية

خارطة واضحة المعالم والمراحل الرئيسية تركز على تحقيق الأولويات والمستهدفات، كما تم إجراء تحليل شامل ودقيق لمحركات الأداء وتحديد الموارد ذات الصلة للأنشطة ومراحل التنفيذ حيث لا تتطلب الخطة أية تعديلات كبيرة

عدم وضوح الخطة بشكل عام، مع عدم ترتيب الأنشطة بما يتواءم مع الأولويات الرئيسية. المراحل الرئيسية للمبادرة غير واضحة للمعنيين بالتنفيذ مما يحتم إجراء تعديلات جوهرية على الخطة والأنشطة المرتبطة بها.

النتيجة الإجمالية

يتطلب تدخل فوري

لا يوجد تحديات - تحسين مستمر

2. إدارة تنفيذ المبادرة

قياس وتعزيز الأثر

تم تعريف النجاح للمبادرة ككل وخلال كل من المراحل الرئيسية لتنفيذها، مع وضوح أسلوب تقييم الأثر والوقت المستهدف لإيضاح الأثر من المبادرة. كما تم توزيع المراحل الأساسية التي سيتم خلالها تحصيل الأثر بشكل منتظم خلال التنفيذ.

لا يوجد تعريف واضح للنجاح والنتائج غير مرتبطة بالهدف الأساسي من تنفيذ المبادرة، كما أنه يصعب تقييم الأثر إلى حين فترة متأخرة من تنفيذ المبادرة.

ادارة التحديات والمخاطر

يتم متابعة وإدارة التحديات والمخاطر بشكل منظم، حيث يتم بشكل دوري تسجيل التحديات والمخاطر وتقييم أثرها، كما يتم تصعيدها للجهات المعنية وفقاً للاحتياجات.

لا يوجد متابعة على التحديات والمخاطر بشكل دوري، مع عدم وجود آلية واضحة للقيام بذلك، حيث قد يتم التغاضي عن بعض هذه المخاطر والتحديات، أو عدم المتابعة على تنفيذ الإجراءات التصحيحية المعتمدة لها.

الحوكمة

نموذج حوكمة واضح لتنفيذ المبادرة والمتابعة عليها، مع وضوح الأدوار والمسؤوليات للقيام بذلك، إضافة إلى مرونة النظام المتبع من خلال تفويض الصلاحيات بشكل يسمح بالتعامل مع التحديات بشكل جيد جداً.

مسؤوليات غير واضحة للمعنيين بالتنفيذ والمتابعة على النتائج، مع مركزية عالية في اتخاذ القرارات بشكل يعطل دفع الأداء واتخاذ القرارات.

النتيجة الإجمالية

الأدلة - وثائق داعمة

النتيجة



المجالات

3. إدارة الأداء

جودة تنفيذ آلية
تقييم الأداء

التعليم والتطوير

لا يوجد تحديات – تحسين مستمر

يتطلب تدخل فوري

يتم بشكل دوري رفع تقارير حول نتائج الأداء، إضافة إلى قياس ومتابعة انطباعات العامة «حيث ينطبق»، كما يتم بشكل دوري دراسة المسارات المتوقعة لنتائج الأداء وسير العمل خلال المراحل الأساسية لتنفيذ المبادرة بناء على سيناريوهات مختلفة، بحيث يتم دفع الأداء وتسريع تحقيق النتائج، ووضع الحلول التصحيحية بشكل استباقي للمخاطر المحتملة.

يتم العمل وفق أفضل الممارسات المتبعة، وباستخدام أدوات مناسبة، كما يتم بشكل مستمر تحديد الدروس المستفادة، ونشرها وتعميمها.

عدم الالتزام برفع تقارير ونتائج الأداء وفقاً للإجراءات المتبعة، كما أن بيانات الأداء للمبادرة غير دقيقة وغير مدعومة بأدلة تثبت صحتها. إضافة إلى عدم وجود دقة في تحديد المستهدفات، مما قد يؤثر على المتابعة والقدرة على قياس النتائج والأثر. إلى جانب ضعف الممارسات المتبعة في دراسة المسارات المتوقعة مما يضعف الدور الاستباقي في التعامل مع المخاطر المحتملة.

افتقار التنفيذ للتطوير والتحسين المستمر، مع استمرار تكرار الأخطاء والتحديات.

النتيجة

الأدلة - وثائق
داعمة

النتيجة الإجمالية

المجالات

لا يوجد تحديات - تحسين مستمر

يتطلب تدخل فوري

1. دفع الإنجاز والتطوير المستمر

الأداء السابق

استمرار العمل يمكن ان يؤدي الى تحقيق المستهدف، حيث قد يتطلب فقط تعديلات بسيطة على الأنشطة الفرعية.

هنالك حاجة إلى تعديل كبير في الخطة، حيث يوجد خطر كبير على تحقيق المستهدفات ضمن الإطار الزمني للمبادرة.

التواصل وإشراك أصحاب المصلحة

تطوير وتنفيذ خطة تواصل فعالة سواء داخل الجهة، أو مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والجمهور.

ضعف كبير في التواصل المستمر حول سير العمل والنتائج الرئيسية مع الموظفين وأصحاب المصلحة والجمهور، مع عدم وجود تنسيق جيد مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لدفع التنفيذ.

النتيجة الإجمالية

الأدلة - وثائق داعمة

النتيجة





2. القيادة والثقافة

القيادة

يقوم القادة وعلى كافة المستويات بوضع توقعات واضحة لأهداف للتنفيذ، مع تخصيص وقت كافي للمتابعة على التنفيذ والنتائج ودفع الإنجاز والتدخل الفعال حسب الحاجة.

مهارات التنفيذ

يتميز القائمون على تنفيذ المبادرة بالكفاءة والقدرة على تنفيذ المبادرة والخروج بحلول تدعم تسريع التنفيذ، مع وجود خطط تعريفية وتدريبية لرفع كفاءة المعنيين بالتنفيذ.

عدم وجود متابعة فعالة من القادة، وعدم القيام بالتدخل الكافي لدفع الإنجاز، مع غياب الدعم للتطوير والتحسين المستمر.

ضعف في كفاءات ومهارات القائمين على تنفيذ المبادرة مما قد يؤثر سلباً على النتائج والمستهدفات وكفاءة التنفيذ.

الأدلة - وثائق داعمة

النتيجة



النتيجة الإجمالية

نتائج التقييم

4. مرحلة الإنجاز...

الوصف

جوانب تؤخذ بعين الاعتبار

لم يتم البدء الفعلي في تنفيذ المبادرة، حيث لا زالت في مراحل جمع فريق العمل وإعداد وثيقة البدء بتنفيذ المبادرة، واستكمال الإجراءات الرئيسية للبدء.	مرحلة الإعداد	1
تم إعداد وتجهيز السياسات وتم تشكيل فريق العمل والذي بدأ بتنفيذ المبادرة، حيث لم يتجاوز العمل ما نسبته 25%.	المراحل الأولية للتنفيذ	2
جاري العمل على تنفيذ المبادرة وفقاً للخطة المعتمدة، بالتنسيق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مع البدء بتحقيق نتائج فعلية وفقاً للمراحل الرئيسية التي تم تحديدها.	طور التنفيذ	3
تم الانتهاء من تنفيذ المبادرة، وفقاً للخطة المعتمدة.	استكمال التنفيذ/مرحلة الاطلاق	4

نموذج التقييم

بطاقة التقييم النهائية للمبادرة

ملاحظات وتفاصيل إضافية	النتيجة	مجال التقييم
	3	صعوبة المبادرة (درجة التحدي المرتبط بالمبادرة)
	تحديات كبيرة	جودة التخطيط وإدارة الأداء
	المراحل الأولية للتنفيذ	قابلية الإنجاز
	لا يوجد تحديات	القدرة على الاستمرار في تنفيذ المبادرة (قابلية الإنجاز)
		النتيجة النهائية (احتمالية إنجاز المبادرة)

المبادرة:

الجهة المعنية:

اسم مالك المبادرة:

منصب مالك المبادرة:

مدة التقييم:

مفتاح معايير القياس:

1. منخفض - 2. متوسط - 3. مرتفع - 4. مرتفع جداً

لا يوجد تحديات - تحسين مستمر

بعض الجوانب جيدة، والبعض الآخر بحاجة إلى التدخل والدعم

تحديات كبيرة (جوانب بحاجة إلى تدخل ودعم عاجل)
يتطلب تدخل فوري

1. مرحلة الإعداد - 2. المراحل الأولية للتنفيذ - 3. طور التنفيذ - 4. استكمال التنفيذ / مرحلة الإطلاق

الدرجة
التحدي

مخالي
الجودة
والقدرة

المرحلة
الإنتاج

الترتيب حسب الأولوية

الترتيب (من 10)	معايير التقييم					اسم المشروع/ المعلم	المالك/ الفريق المالك
	النتيجة النهائية	مرحلة الإنجاز	القدرة على احراز التقدم	جودة التخطيط والتنفيذ وإدارة الأداء	نتائج الأداء للمبادرة (درجة التحدي المرتبطة بالمبادرة)		
1 =	■	3	■	■	1	1	A
1 =	■	2	■	■	1	2	B
3	■	3	■	■	3	3	C
4	■	3	■	■	3	4	D
5	■	2	■	■	4	5	E
6 =	■	2	■	■	4	6	A
6 =	■	2	■	■	3	7	B
8	■	3	■	■	2	8	C
9	■	3	■	■	4	9	D
10	■	2	■	■	4	10	E

يتم عند الانتهاء من الاجتماعات تجميع كافة بيانات تقييم المبادرات وترتيبها حسب نتيجة احتمالية إنجاز المبادرة، مع تحديد المخاطر والتحديات الرئيسية ضمن محاور التقييم.



في حال تساوي مبادرتين في النتيجة الكلية، وفقاً للتصنيف المعتمد، يتم النظر إلى المعايير الفرعية باتباع الأولويات التالية:

- درجة التحدي
- قدرة الجهة على الاستمرار في تنفيذ المبادرة
- مرحلة الإنجاز
- جودة التخطيط والتنفيذ وإدارة الأداء.



يتم رفع النتائج ليتم مناقشتها مع مدير الفريق الاستراتيجي الذي سيقوم بدوره بتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع المبادرات بناء على نتائج التقييم، ومناقشتها مع الوزير/ رئيس الجهة المعنية.



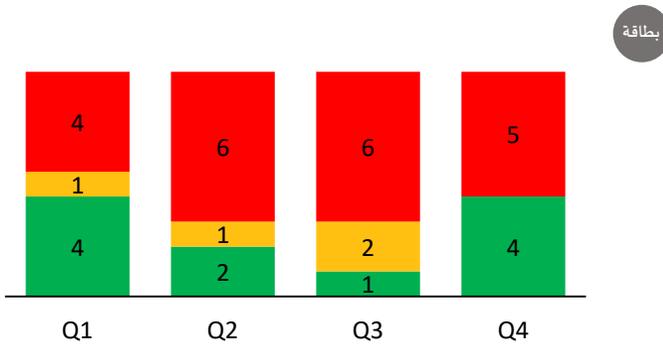
الترتيب حسب الأولوية – نموذج معايير التقييم

الترتيب (من 10)	النتيجة النهائية	معايير التقييم				اسم المبادرة	المالك/ الفريق المالك
	احتمالية إنجاز المبادرة	مرحلة الإنجاز	قدرة الجهة على الاستمرار في تنفيذ المبادرة	جودة التخطيط والتنفيذ وإدارة الأداء	نتائج الأداء للمبادرة (درجة التحدي المرتبطة بالمبادرة)		
1		3			1	المبادرة 1	A
1		2			1	المبادرة 2	B
3		3			3	المبادرة 3	C
4		3			3	المبادرة 4	D
5		2			4	المبادرة 5	E
6		2			4	المبادرة 6	A
6		2			3	المبادرة 7	B
6		3			2	المبادرة 8	C
7		3			4	المبادرة 9	D

تقييم أداء المنظمة على مستوى المؤشرات ...

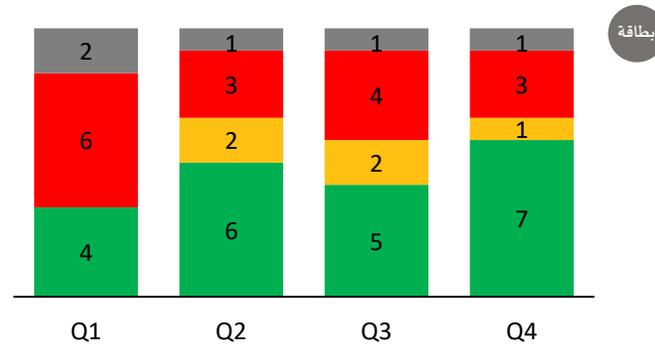
الإنجازات المتحققة لمؤشرات الأداء الإستراتيجية والرؤى الرئيسية لكل محور

أداء مؤسسي متميز



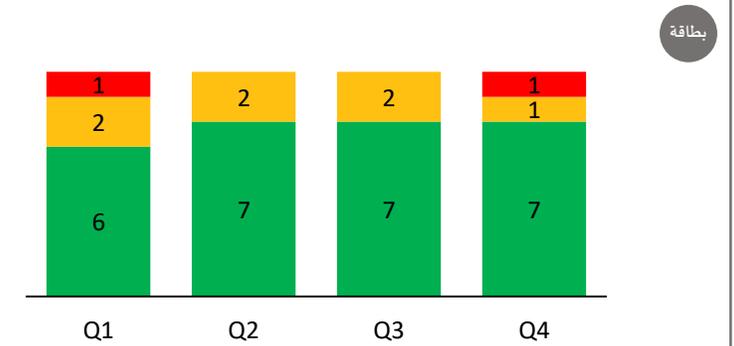
- مساحة للتعليقات والتحليل
- ..
- ..

علاقات وطيدة مع العملاء



- مساحة للتعليقات والتحليل
- ..
- ..

خدمات ذات قيمة مضافة



تطورات رئيسية

- مساحة للتعليقات والتحليل
- ..
- ..

تقييم مستوى النضج الاستراتيجي بشكل عام ... (5-1)

مجال التقييم	معايير التقييم	التقييم
الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> • رؤية الجهة ملهمة ومحفزة وتعكس توجهات واضحة وطموحة، لما تخطط الجهة بتحقيقه والوصول إليه. • بيان المهمة للجهة يعكس الغرض الاساسي من وجودها، والاتجاه المستقبلي المتوقع ضمن أولويات واضحة. • انعكاس القيم المؤسسية للجهة على الثقافة الداخلية والتزامات الموظفين على كافة المستويات وتوقعاتهم وسلوكياتهم. 	<p>أولي 7 <input type="checkbox"/></p> <p>كفاءة وفعالية عالية 5 <input type="checkbox"/></p>
وضوح التوجهات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير أهداف استراتيجية، متوائمة مع منهجية "SMART"، وموزعة بشكل متوازن ضمن كافة المستويات والمحاور للجهة. • الخارطة الاستراتيجية شاملة وتعكس التوجهات والأولويات الاستراتيجية للجهة، وما تهدف إلى تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد. • العلاقات السببية بين الأهداف الاستراتيجية واضحة ومترابطة بشكل منطقي ومتسلسل. • وجود وتفعيل آلية واضحة المعايير لتحديد أولويات المبادرات وفقاً لأثرها وأهميتها الاستراتيجية للجهة. • تطوير خرائط استراتيجية على مستوى الوحدات التنظيمية، تتضمن أهداف ومؤشرات أداء رئيسية متوائمة مع أهداف وتوجهات الجهة. 	<p><input type="checkbox"/></p>
المراجعة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> • وجود واتباع منهجية واضحة للمراجعة الاستراتيجية، ضمن ترتيبات عمل منظمة يتم خلالها إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين. • الأخذ بعين الاعتبار بينة العمل والأنماط السائدة والمتوقعة بشكل مستقبلي أثناء مراجعة الخطة الاستراتيجية. 	<p><input type="checkbox"/></p>
عملية التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> • عملية التخطيط الاستراتيجي موثقة ومفصلة بشكل واضح، ويتم الالتزام بها. • إشراك كافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والاطلاع على مرئياتهم خلال عملية صياغة الاستراتيجية للجهة • موائمة الخطة الاستراتيجية للجهة للتوجهات متوسطة وبعيدة المدى للمملكة ورؤية 2030 	<p><input type="checkbox"/></p>
<p>النتيجة الإجمالية: <input type="checkbox"/></p>		

تقييم مستوى النضج الاستراتيجي بشكل عام....(5/2)

التقييم

أولي 7 ← كفاءة وفعالية عالية 5

النتيجة الإجمالية:

معايير التقييم

- وجود وتفعيل إطار حوكمة شامل لعملية التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى ضمان المشاركة الفعالة ويلي متطلبات الجهة بحسب هيكلتها وأدوارها.
- اتباع حوكمة واضحة للتعامل مع طلبات التغيير للأهداف والمؤشرات والمستهدفات على كافة المستويات مع توفر ضوابط شاملة وكافية لذلك.
- وجود وتفعيل خطة تواصل استراتيجي شاملة يتم من خلالها بناء وتعزيز الوعي حول التوجهات الاستراتيجية وأية تغييرات تطرأ عليها.
- هنالك مشاركة وتواصل فعال مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حول التوجهات الاستراتيجية للجهة.

- الأخذ بعين الاعتبار بيانات خط الأساس، والأنماط السابقة والاتجاهات المستقبلية المتوقعة عند تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء.
- إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين أثناء تحديد المستهدفات، بما يشمل ملاك المبادرات، والخبراء والمتخصصين، والجهات ذات العلاقة للمبادرات المشتركة.
- الاستفادة من نتائج دراسات المقارنات المعيارية عند تحديد مستهدفات المؤشرات.

- ارتباط المبادرات بالأولويات الاستراتيجية ومساهمتها بفعالية في تحقيق الأثر الاستراتيجي.
- إشراك المعنيين من الوحدات والمستويات التنظيمية أثناء تحديد المبادرات.
- يتم إشراك وأخذ مرئيات أصحاب المصلحة الخارجيين عند تحديد المبادرات.
- مشاركة قادة الجهة في تحديد المبادرات بناء على التوجهات والأولويات الاستراتيجية.
- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومرئيات العامة عند تحديد المبادرات.

- تطوير وتفعيل ومعايير شاملة لتصنيف المبادرات وترتيبها حسب الأولوية.
- يرتبط تحديد الأولويات للمبادرات بشكل مباشر مع التوجهات الاستراتيجية للجهة.
- الأخذ بعين الاعتبار الاعتماديات بين المبادرات بشكل دقيق وواضح.

مجال التقييم

الحوكمة والتواصل الاستراتيجي

عملية تحديد الاهداف

تحديد ومواءمة المبادرات

تصنيف وترتيب المبادرات

تقييم مستوى النضج الاستراتيجي بشكل عام... (5/3)

التقييم

أولي 7 ← كفاءة وفعالية عالية 5

معايير التقييم

- وجود وتفعيل آلية واضحة لاختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل تشاركي، بناء على دراسة وتحليل كافة البيانات الداخلية والخارجية ونتائج المقارنات المعيارية.
- جودة مؤشرات الأداء الرئيسية المعتمدة وموائمتها مع منهجية "CREAM"

- تصميم سياسات وإجراءات ونماذج موحدة وشاملة لتوثيق مؤشرات الأداء في الجهة.
- توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية على كافة المستويات بدقة ووضوح قبل تفعيلها، بما يشمل مؤشرات الأداء الرئيسية، ومؤشرات النتائج، وتقديم سير العمل.
- الاستفادة من أنظمة الكترونية وتطبيقات لتسهيل التوثيق والأرشفة.
- عكس أية تعديلات على تفاصيل توثيق المؤشرات بشكل مباشر في حال حدوثها، وفقاً للإجراءات والمعايير المعتمدة لذلك.

- وضوح وفعالية إجراءات ونماذج جمع البيانات والتأكد من صحتها، والالتزام بتنفيذها من قبل كافة المعنيين.
- الاستفادة من تطبيقات وأنظمة إلكترونية لتسهيل عملية جمع بيانات الأداء أثناء المتابعة

مجال التقييم

عملية تطوير واختيار مؤشرات الاداء

عملية توثيق مؤشرات الاداء

عملية جمع البيانات

النتيجة الإجمالية:

تقييم مستوى النضج الاستراتيجي بشكل عام... (5/4)

التقييم

مجال التقييم

معايير التقييم

عملية تحليل البيانات

- تحليل نتائج الأداء بشكل دوري باستخدام عدة أدوات وأساليب (سواء التحليل الكمي، تحليل الأسباب الجذرية، التحليل المتعمق، إلخ) بحسب الحاجة.
- أثبتت نتائج التحليل فاعلية عالية في دعم صنع القرار.
- الاستفادة من تطبيقات وأنظمة إلكترونية لتسهيل عملية تحليل بيانات الأداء أثناء المتابعة

عملية رفع التقرير

- وضوح الترتيبات التنظيمية لعملية رفع تقارير نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية، والالتزام بها من قبل المعنيين في الجهة.
- عرض نتائج الأداء بشكل ومبسط ويعكس النتائج بشكل واضح، باستخدام رسومات بيانية تسهل الفهم على للمراجعين على كافة المستويات.
- تقارير الأداء غنية بالمعلومات والتوصيات وتعكس الواقع بدقة ووضوح، من المنظور الداخلي والخارجي، وانطباعات ومرئيات العامة)
- استعمال لوحات تحكم لمتابعة المؤشرات الاستراتيجية ومقاييس الأداء بشكل يدعم صنع القرار بفاعلية.

عملية اتخاذ القرار

- وضوح الترتيبات التنظيمية لاجتماعات المراجعة (الجدول الدوري، الحضور، التجهيزات المسبقة، وقت الاجتماع) والالتزام بها من قبل المعنيين في الجهة.
- تستند عملية صنع القرار على نتائج واضحة لتحليل البيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- مشاركة القرارات التي اتخذت خلال اجتماعات المراجعة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، ووضع خطط تنفيذية لتطبيقها والمتابعة علمياً.
- التحديد الدوري للمخاطر والتحديات التي يمكن أن تؤثر على النتائج وتحقيق الأثر، ومناقشتها مع صناع القرار وتصعيدها وفقاً للحاجة والإجراءات المعتمدة لذلك.

النتيجة الإجمالية:

كفاءة وفعالية عالية

5

أولي 7

تقييم مستوى النضج الاستراتيجي بشكل عام... (5/5)

التقييم

أولي 7 ← كفاءة وفعالية عالية 5

معايير التقييم

- وجود دليل شامل لإجراءات إدارة الأداء في الجهة، وإطلاع الموظفين عليه للتأكد من تحديد التوقعات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات.
- هناك درجة عالية من الوعي والخبرة والمعرفة حول نظام الأداء في الجهة، مع وضوح التوجهات الاستراتيجية للجهة لكافة الموظفين داخل الجهة، ووضوح دورهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأثر.
- تم تعيين ملاك لكافة المؤشرات الاستراتيجية على مستوى الجهة لضمان المسائلة ووضوح الأدوار على كافة المستويات.

- يشارك القادة داخل الجهة في أنشطة التواصل الاستراتيجي على الصعيد الداخلي والخارجي.
- مساهمة القادة في بناء ونشر ثقافة الإنجاز والأداء المتميز وفقاً لترتيبات عمل وخطط واضحة.
- وجود وتفعيل مبادرات لتعزيز التواصل الاستراتيجي وعلى المستوى المؤسسي.
- وجود وتفعيل مبادرات وبرامج شاملة لإدارة التغيير لضمان تبني التغيير وبناء ثقافة الأداء المؤسسي على كافة المستويات وصولاً إلى مستوى الموظفين.

- وجود منهجيات وممارسات فعالة لإدارة الابتكار والمقترحات على المستوى المؤسسي.
- تكريم وتحفيز للموظفين ذوي الأفكار والاقتراحات المبتكرة التي أثبتت نجاحاً وتغييراً عند تطبيقها.
- توفر أدوات وأنظمة وقنوات لتقديم مقترحات التطوير، والعمل على مراجعتها وتبنيها من قبل الجهة.
- انعكاس تطبيق المقترحات المبتكرة بشكل إيجابي على نتائج الأداء، والقدرة على تجاوز المعوقات على مستوى المبادرات والجهة.

- تطوير وتفعيل خطط تطوير واضحة للموظفين متوائمة مع التوجه الاستراتيجي للجهة، مع تقديم دعم فعال للموظفين من خلال التدريب ونقل المعرفة حول إجراءات إدارة وقياس الأداء، وطريقة استخدام الأدوات وأفضل الممارسات ذات العلاقة.
- الالتزام بمنظومة التحسين المستمر والتعلم ضمن كافة المستويات في الجهة.
- تحديد الدروس المستفادة بشكل دوري ومشاركتها مع المعنيين على كافة المستويات.
- استخدام نهج تشاركي للاطلاع على مرئيات كافة المعنيين، والحصول على مقترحاتهم بما قد يتضمن الاستبيانات، اللقاءات وورش العمل، وغيرها.

مجال التقييم

بناء القدرات الداخلية
لتعزيز الاداء

دعم القيادة

الابداع والابتكار

التعلم والتطوير

النتيجة الإجمالية:

المرحلة الأولى مراجعة وتقييم الوضع الحالي



1 مراجعة الاستراتيجية الحالية للمنظمة ومدى الإنجاز في القيام بالأدوار المسندة في التنظيم، وتحديد التحديات التي تعيق ذلك

2 فهم استراتيجية المنظمة والتأكد من مواءمة جهود المنظمة معها لتحقيق أهدافها

3 دراسة الممارسات العالمية، واستخلاص الدروس المستفادة للمنظمة

يتم اجراء دراسة مقارنة مع عدد من الجهات الرائدة في نفس مجال المنظمة



تتم دراسة عدد من الجهات المماثلة بهدف الاستفادة من تجاربها، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات والتوصيات المقدمة من الجهات الدولية المرتبطة بمجالات المنظمة محل الدراسة، ومن المقارنات الدولية على سبيل المثال الموضحة أدناه:

ملخص مخرجات المرحلة الأولى: مراجعة وتقييم الوضع الحالي

أبرز النتائج والتوصيات	أبرز الأنشطة في هذه المرحلة
<ul style="list-style-type: none">....................	<p>1</p> <p>مراجعة الاستراتيجية الحالية للمنظمة ومدى الإنجاز في القيام بالأدوار المسندة في التنظيم، و تحديد التحديات التي تعيق ذلك</p>
<ul style="list-style-type: none">....................	<p>2</p> <p>فهم استراتيجية المنظمة والتأكد من مواءمة جهودها لتحقيق أهدافها</p>
<ul style="list-style-type: none">..............................	<p>3</p> <p>دراسة الممارسات العالمية، واستخلاص الدروس المستفادة للمنظمة</p>

ثانياً: تحديث الاستراتيجية ...

منهجية المراجعة الاستراتيجية – ثلاث خطوات رئيسية ...



2. تحديث الاستراتيجية

2.1 تحديد التوجهات الاستراتيجية

2.2 تطوير الخارطة الاستراتيجية بما فيها الأهداف ومؤشرات الأداء الاستراتيجية

2.3 تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء، واسقاطها على المستوى التشغيلي



1. مراجعة وتقييم الوضع الحالي

1.1 مراجعة الاستراتيجية الحالية للمنظمة، و تحديد التحديات التي تعيق تحقيقها

1.2 فهم استراتيجية المنظمة والتأكد من مواءمة جهودها لتحقيق أهدافها

1.3 دراسة الممارسات العالمية، واستخلاص الدروس المستفادة للمنظمة

المرحلة الثانية تحديث الاستراتيجية



1 تحديد التوجهات الاستراتيجية

2 تطوير الخارطة الاستراتيجية

3 تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء، واسقاطها على المستوى التشغيلي

الترتيب لعد اجتماع تحديث الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة ...

ينبغي أن ينصب تركيز هذا الاجتماع على النقاط التالية:

مراجعة مسودة التوجهات الاستراتيجية المقترحة من قبل الفريق الاستراتيجي



استعراض ومراجعة الأداء الإستراتيجي العام لكل محور والاهداف المرتبطة به والمؤشرات والمبادرات



تحليل ومناقشة قيم مؤشرات قياس الأداء الرئيسية



اتخاذ قرارات إستراتيجية من شأنها تحسين الأداء للمرحلة المقبلة...



مدة الاجتماع

لا تزيد عن ساعة واحدة لكل مبادرة

المشاركون

- ✓ مندوب متخصص من الفريق الاستراتيجي
- ✓ مالك المبادرة من الجهة التنفيذية المعنية.
- ✓ مندوب من وحدة إدارة المشاريع في الجهة بحسب الحاجة
- ✓ مختصين يتم دعوتهم من الفريق الاستراتيجي بحسب الحاجة

الهدف من الاجتماع

تحديد احتمالية استمرارية هدف ومبادرة ومؤشرات او إضافة هدف و مبادرة ومؤشرات او اجراء تعديلات على اهداف ومؤشرات ومبادرات قائمة وفقاً للخطة المعتمدة وتحقيق النتائج المرجوة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة بشكل منطقي حول تفاصيل الخطة والممارسات المتبعة من قبل فريق العمل.

وتم وضع مقترح للتوجهات الاستراتيجية للمنظمة من حيث الأولويات لتركيز جهودها

الركائز	ما هي معايير الاختيار؟	ما هي الأولويات المقترحة؟	كيف سيتم التعامل مع الأولويات؟
 الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
 المؤشرات	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
 المبادرات	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

* قائمة الأولويات المقترحة وما زالت قيد الدراسة

المرحلة الثانية تحديث الاستراتيجية



1 تحديد التوجهات الاستراتيجية

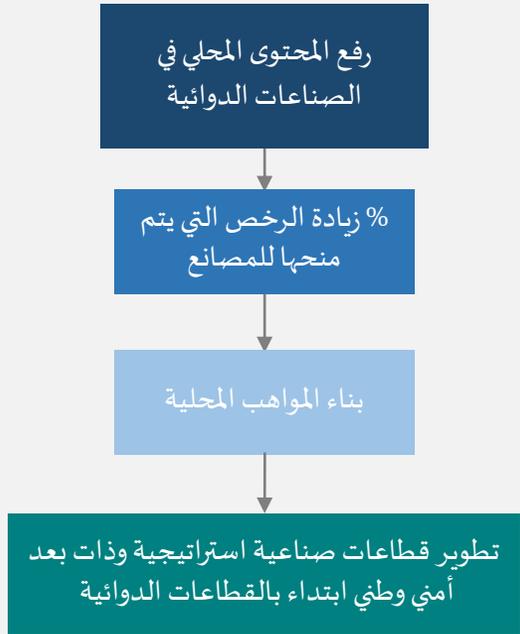
2 تطوير الخارطة الاستراتيجية

3 تحديد المستهدفات لمؤشرات الأداء، واسقاطها على المستوى التشغيلي

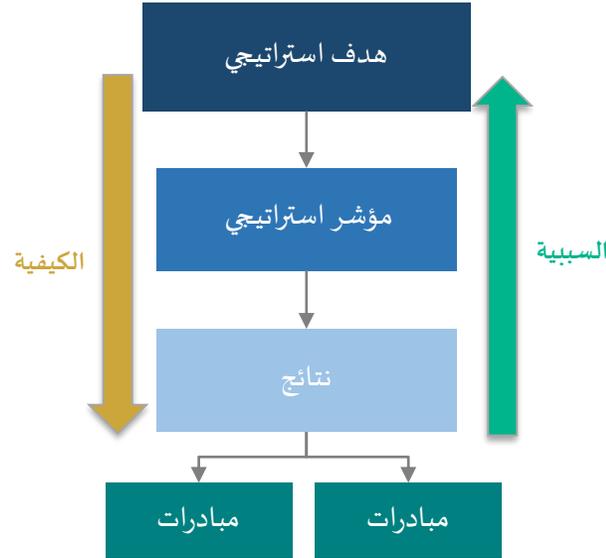
تحليل العلاقات السببية - Cause & Effect Analysis

مثال توضيحي

مثل خارطة الاستراتيجية



خارطة الاستراتيجية



المنهجية المتبعة

القيام بشكل مستمر بتحديد سلسلة من أهداف التحسين بحيث تكون مرتبطة سببياً بشكل واضح

1 التحليل الاستراتيجي

التعرف على العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية ولمبادرات المساهمة في تحقيقها عبر خارطة الاستراتيجية وتحديد العلاقة السببية التي سيتم اختبارها والتحقق منها

2 فهم الترابط السببي

استخدام تحليل السببي بطرح أسئلة «كيف» و«لماذا» للتحقق من منطقية خارطة الاستراتيجية ولضمان أن الأهداف متسلسلة ومنطقية، عن طريق سؤال «لماذا نود تحقيق هذا الهدف؟»

3 اختبار السببية

استعمال مصفوفة تغطية المبادرات للأهداف «Coverage Matrix» للتحقق من وجود مبادرات مرتبطة بالأهداف وتحديد لزوم إضافة مبادرات أخرى تساهم في تحقيق القيمة المستهدفة عند الحاجة أو في حال عدم وجود مبادرات تساهم في تحقيق الهدف

4 دراسة تغطية المبادرات للأهداف «Coverage»

معلومات	الأداة
<p data-bbox="300 691 1047 829">تحديد قيم الأثر الكمي المتوقع من تنفيذ المبادرات المرتبطة بالأهداف والتأكد من إمكانية تحقيق القيم المستهدفة للمؤشرات الاستراتيجية المرتبطة بها.</p> <p data-bbox="275 953 1047 1092">التعرف على الفجوات في تحقيق مستهدفات المؤشرات الاستراتيجية «على مستوى الأهداف الاستراتيجية» إن وُجدت، وتحديد الحاجة لإضافة مبادرات جديدة لسد الفجوات.</p>	<p data-bbox="1844 468 2193 572">تحليل الكفاية Sufficiency Analysis</p> 

المنهجية المتبعة

مثال توضيحي

جمع بيانات مؤشر الأداء للسنوات السابقة وتحليلها لتحديد الأنماط والتوجه المتوقع للمسار

تحليل التوجهات والأنماط السابقة

1

مواءمة المبادرات لمؤشرات قياس الأداء وتحديد تسلسل النتائج والاثار Impact

تحديد أثر تنفيذ المبادرات المعتمدة

2

بناء المسار المتوقع لمؤشرات الأداء وتحديد الفجوات في تحقيق المستهدفات

بناء المسار المتوقع لمؤشرات الأداء وتحديد الفجوات

3

تحديد قيم الأثر الكمي المتوقع من تنفيذ المبادرات المرتبطة بالأهداف والتأكد من إمكانية تحقيق القيم المستهدفة للمؤشرات الاستراتيجية المرتبطة بها.

وصف الاداة

التعرف على الفجوات في تحقيق مستهدفات المؤشرات الاستراتيجية «على مستوى الأهداف الاستراتيجية» إن وُجدت، وتحديد الحاجة لإضافة مبادرات جديدة لسد الفجوات.

نتائج التطبيق

ثالثاً: تطوير المؤشرات الاستراتيجية ومستهدفاتها

يجب التأكد من تلبية المؤشرات الاستراتيجية «Strategic KPIs» للمعايير التالية:

المؤشرات الاستراتيجية تلي المعيار		المعيار	#
لا	نعم		
		الوضوح: هل يقدم اسم المؤشر وصفاً واضحاً لما يحاول قياسه؟ هل يمكن لأي شخص لا يعرف المؤسسة أن يفهم ما يقيسه هذا المؤشر؟	1
		الأهمية: هل العلاقة بين المؤشر والهدف الذي نحاول قياسه واضحة؟ ما هو أثر التغيير في نتيجته على تحقيق الهدف الاستراتيجي؟	2
		اقتصاد القياس: هل الجهد والتكلفة المطلوبين لقياس المؤشر بشكل دوري يمثلان عبئاً على المؤسسة؟	3
		الكفاية: هل يكفي هذا المؤشر (أو مجموعة المؤشرات) لقياس النجاح في تحقيق الهدف الاستراتيجي؟ بناءً على عامل النجاح الحرج، هل تتوفر لدينا مؤشرات الأداء الاستراتيجية الصحيحة لقياس الهدف؟	4
		القابلية للرصد: هل يسهل ضمان دقة القياس؟	5
		القابلية للقياس: هل المؤشر قابل للقياس؟	6

مثال توضيحي

مثال لي خارطة المؤشرات الاداء

نسبة زيادة المحتوى المحلي في الصناعات غير النفطية

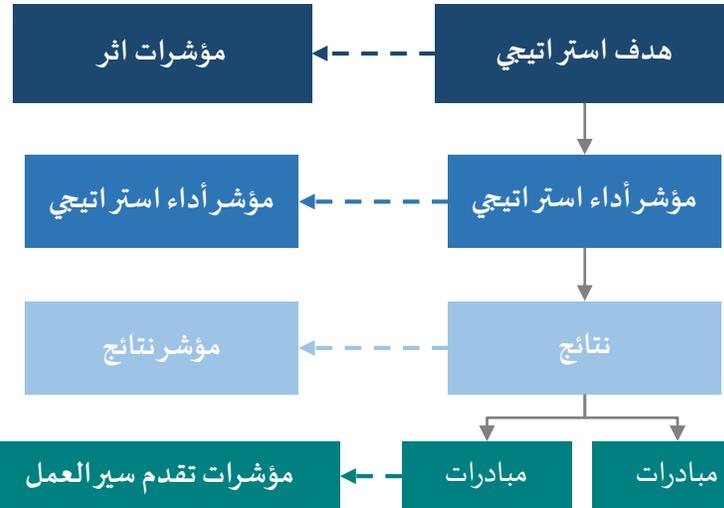
نسبة زيادة المحتوى المحلي في الصناعات الدوائية

نسبة الترسية على المصنعين المحليين في العطاءات الحكومية

عدد الجهات المطبقة لنظام المشتريات الحكومية لدعم الصناعات الوطنية

تطوير قطاعات صناعية استراتيجية وذات بعد امثي وطني ابتداء بالقطاعات الدوائية

مؤشرات الأداء على كل مستوى



المنهجية المتبعة

التعاون مع أصحاب المصلحة في مراجعة استراتيجيتها ومهامها والوثائق الهامة ذات العلاقة، لمواءمة وتحسين أهدافها.

1 تحديد/تحسين الأهداف

تحديد مؤشرات الأداء للأهداف بإشراك أصحاب المصلحة وبحيث تكون جميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية تلي معايير منهجية CREAM

2 تحديد مؤشرات الأداء

التعاون مع أصحاب المصلحة في تحديد مستوى الأداء المتوقع للمنظمة لوضع مستهدفات المؤشرات الاستراتيجية

3 اقتراح المستهدفات

يقوم الفريق الاستراتيجي بتفصيل لوحات المؤشرات الاستراتيجية من خلال تطوير بطاقات مؤشرات الأداء الاستراتيجية وإدخال البيانات المفقودة

4 تفصيل لوحة المؤشرات الاستراتيجية

تقييم بيانات الأداء باستخدام مبادئ توجيهية محددة لضمان تلبية جميع المعلومات المقدمة للمعايير

5 تقييم جودة البيانات

التعاون المستمر مع أصحاب المصلحة بتوفير بيانات الجهة التنفيذية ليقوم الفريق الاستراتيجي بتحميل جميع لوحات المؤشرات في نظام إدارة الأداء

6 الاعتماد والإغلاق

رفع طلبات التغيير لأصحاب القرار لتقييم واعتماد المهم منها

7 التحسين والتحديث

رابعاً: إعداد دراسات الجدوى للمبادرات

تشتمل دراسة الجدوى على التفاصيل التالية:

أدوار الجهات التنفيذية	مؤشرات النتائج	الارتباط بالأهداف الاستراتيجية	نطاق العمل
<ul style="list-style-type: none">هل ترتبط المبادرة بمبادرات أخرى؟ هل تملكها عدة جهات تنفيذية؟ماهي الجهات التنفيذية المالكة للمبادرة وما مساهمة كل منها؟	<ul style="list-style-type: none">ماهي النتائج الأساسية من المبادرة؟ما هي مؤشرات النتائج ومستهدفاتها؟	<ul style="list-style-type: none">ما هي الأهداف الاستراتيجية للرؤية وبرنامج التحول الوطني التي ترتبط بها المبادرة؟ما هو أثر تنفيذ المبادرة على تحقيق الهدف ومستهدفات المؤشرات الاستراتيجية؟	<ul style="list-style-type: none">ما هي المجالات التي تشملها المبادرة؟ما هو اختصاص ونطاق عمل الجهة التنفيذية؟ما هي الفئات المستفيدة من المبادرة؟
المخاطر المحتملة	المعالم الرئيسية للمبادرات High Level Milestones	ملخص احتياجات التنفيذ	الأثر الاجتماعي والاقتصادي والمالي
<ul style="list-style-type: none">ما المخاطر المحتملة للتنفيذ؟ما احتمالية وقوع وأثر كل من هذه المخاطر؟ما هي الإجراءات الوقائية المخطط لها؟	<ul style="list-style-type: none">ماهي المعالم الرئيسية للمبادرة؟ما النطاق الزمني الموضوع لتحقيقها؟ما المرحلة التنفيذية التي تقع فيها كل من هذه المعالم؟	<ul style="list-style-type: none">ما هي احتياجات المبادرة:<ul style="list-style-type: none">المالية ✓التشريعية ✓التنسيقية مع الجهات ✓الخارجية ✓اللوجستية ✓التعاقدية ✓الاستشارية ✓الموارد البشرية ✓الأخرى ✓	<ul style="list-style-type: none">العوامل الاجتماعية؟ (مثل فئات وأعداد المواطنين ومدى تحسن مستوى المعيشة، إلخ)العوامل الاقتصادية؟ (مثل الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي وإنشاء وظائف خاصة واستثمار القطاع العام)العوامل المالية؟ (الإيرادات وتخفيض النفقات)

إعداد دراسات الجدوى للمبادرات

يجب التأكد من تلبية دراسة الجدوى للمعايير التالية:

#	المعيار	دراسة الجدوى تلي المعيار	
		نعم	لا
1	هل يوجد ارتباط استراتيجي واضح للمبادرة مع أهداف الرؤية وبرنامج التحول الوطني والمؤشرات الاستراتيجية؟	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	ما مدى قابلية التنفيذ للمبادرة؟ وهل يمكن تنفيذها في المدة الزمنية المحددة في ظل الموارد المطلوبة؟ هل المستهدفات قابلة للتحقيق؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	هل تم إدراج مبررات كافية ومقنعة مع توفير بيانات كمية ودقيقة توضح الوضع الراهن والأنماط التي دعت إلى اقتراح المبادرة؟ هل تم إرفاق كافة الوثائق الداعمة لقبول المبادرة (في حال وجودها)؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	هل تم استخدام بيانات كمية دقيقة لتوضيح الأثر المحتمل من تنفيذ المبادرة على المحور الاجتماعي والاقتصادي والمالي؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	هل تم استشارة وأخذ مرئيات كافة المعنيين داخل الجهة «بما قد يشمل الجهات الشقيقة» بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين في حال كانت المبادرة مشتركة؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	هل تلي المؤشرات المستخدمة المعايير المعتمدة لتقييم مؤشرات الأداء المقترحة «المعايير الواردة للمؤشرات ضمن الدليل».	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المنهجية المتبعة

1 دراسة وتحليل الوضع الراهن وتحديد نطاق المبادرة

2 تحديد النتائج للتحقق من الموائمة الاستراتيجية

3 تحديد الجهات التنفيذية ذات العلاقة وأدوارها في دعم/تنفيذ المبادرات

4 تحديد الأثر الاجتماعي والاقتصادي والمالي

5 تحديد احتياجات التنفيذ

6 تحديد المعالم الرئيسية والمخاطر المحتملة

7 اعتماد دراسة الجدوى

مثال توضيحي

القسم الأول: بيانات عامة	
1. التسمية المقترحة	المبادرة
2. نطاق المبادرة	المبادرة
3. الهدف الاستراتيجي	المبادرة
4. الوصف الزمني	المبادرة
5. مدير المبادرة	المبادرة
6. الجهات التنفيذية وأدوارها	المبادرة
7. ملخص تنفيذي للمبادرة	المبادرة
8. الملخص التنفيذي للمبادرة	المبادرة
9. ملخص تنفيذي للمبادرة	المبادرة

القسم الثاني: المخرجات	
1. المخرجات	المبادرة
2. المخرجات	المبادرة
3. المخرجات	المبادرة
4. المخرجات	المبادرة
5. المخرجات	المبادرة
6. المخرجات	المبادرة
7. المخرجات	المبادرة
8. المخرجات	المبادرة
9. المخرجات	المبادرة

القسم الثالث: تقييم المخاطر	
1. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة
2. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة
3. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة
4. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة
5. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة
6. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة
7. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة
8. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة
9. مؤشرات الأداء الرئيسية	المبادرة

القسم الرابع: الملخص التنفيذي	
1. الملخص التنفيذي	المبادرة
2. الملخص التنفيذي	المبادرة
3. الملخص التنفيذي	المبادرة
4. الملخص التنفيذي	المبادرة
5. الملخص التنفيذي	المبادرة
6. الملخص التنفيذي	المبادرة
7. الملخص التنفيذي	المبادرة
8. الملخص التنفيذي	المبادرة
9. الملخص التنفيذي	المبادرة

وتم وضع مقترح للتوجهات الاستراتيجية للمنظمة من حيث الأولويات لتركيز جهودها

الركائز	ما هي معايير الاختيار؟	ما هي الأولويات المقترحة؟	كيف سيتم التعامل مع الأولويات؟
 الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
 المؤشرات	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
 المبادرات	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

* قائمة الأولويات المقترحة وما زالت قيد الدراسة

خدماتنا الاستشارية :

- التخطيط الاستراتيجي
- الإدارة الاستراتيجية
- التنفيذ الاستراتيجي
- بناء وتطوير حوكمة المنظمات
- بناء وتطوير نماذج العمل
- بناء وتطوير السياسات والإجراءات
- بناء وتطوير مؤشرات الأثر ومؤشرات الأداء
- بناء وتطوير المستهدفات الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية

للتواصل:

جوال: 0581119675

بريد الكتروني: f.alfifi@rmgsa.com & alfifif@gmail.com

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/fahadalfifi/>



إعداد / الدكتور فهد الفيفي
خبير التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء