



الدكتور فهد الفيقي

INITIATIVE

دليل بناء وتطوير
المبادرات الاستراتيجية للمنظمة

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف، ولايسمح بإعادة نشر المحتوى من دون الاشارة الى المصدر







مقدمة

الهدف من الدليل

يهدف هذا الدليل الى إعطاء مقدمة موجزة عن كيفية بناء وتطوير المبادرات الاستراتيجية للمنظمات من خلال التعريف بانواع تلك المبادرات والغرض منها، والتعريف بمكوناتها ومنهجيات جمع وتصنيف وترتيب تلك المبادرات وفق افضل الممارسات العملية الحالية وذلك لما لمسناه من حاجة كثير من المظمات لمثل هذه المعلومات والتي نؤمن بأنها وبعد توفيق الله ستأثر إيجابا في فاعلية وكفاءة تنفيذ استراتيجيات المنظمة مستقبلا حال تم التعامل معها وفق النماذج والخطوات العملية المشار إليها في الدليل

المبادرة الاستراتيجية

هي الاداة التي تستطيع المنظمة من خلالها ترجمة اهدافها الى واقع ملموس وذلك من خلال تحويل تلك الاهداف الى مبادرات استراتيجية بعيدة المدى تعمل على سد فجوة الاداء في المنظمة من خلال الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة الى الوضع المستقبلي المأمول. حيث يتم تحويل هذه المبادرات الى خطط تشغيلية تحتوى على مشاريع تفصيلية يتم اسقاطها الى المستوى الاداري المتوسط والتشغيلي وصولاً الى المستوى الوظيفي

الغرض من بناء المبادرة الاستراتيجية

1 تقديم رؤية واضحة لتحقيق
أهداف محددة

2 وسيلة لسد الفجوة بين هدف
المنظمة وأدائها الحالي

3 تقديم اطار عمل للمدراء التنفيذيين
يمكنهم من التعرف على المشاريع
الاستراتيجية ذات الاولوية

4 تحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمة
من خلال تقليص الهدر المالية
والبشري والتقني

5 المساعدة في تحديد العقبات التي
تواجه تنفيذ الاستراتيجية الجديدة

أنواع المبادرة الاستراتيجية

لدى المنظمات العديد من انواع المبادرات الاستراتيجية التي يتم العمل عليها خلال مراحل تنفيذ

خطتها الاستراتيجية، من اهم تلك الانواع التالي

| | |
|--|--|
| المباردة الاستراتيجية الرئيسية | تعمل على سد الفجوات الاستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد و التي ترتب برؤية و رسالة المنظمة بشكل مباشر |
| مبادرات الشركات الاستراتيجية | تعمل على بناء و تطوير وإدارة العلاقات الاستراتيجية مع المنظمات الشقيقة و اصحاب المصلحة بما يحقق تعزيز التعاون الاستراتيجي |
| مبادرات اللوائح و التنظيمات | تعمل على بناء و تطوير التشريعات و التنظيمات الادارية للمنظمة بما يضمن الكفاءة و الفاعلية داخل المنظمة (سياسات, حوكمة .. الخ) |
| المبادرات التقنية | تعمل على تطوير البنية و القدرات التقنية للمنظمة بما يضمن تحقيق تطلعات المنظمة التقنية بعيدة و قريبة المدى |
| مبادرات الخدمات | تعمل على إضافة قيمة للمنظمة من خلال انتاج خدمات إما ملموسة او غير ملموسة للعملاء واصحاب المصلحة |
| المبادرات التأسيسية | تعمل على تأسيس كيانات جديدة منبثقة من منظومة ام, بحيث تكون مستقلة بشكل كامل او بشكل جزئي مستقبلا |
| مبادرات دراسات و تقارير و ابحاث | تعمل على تقديم معلومات ومعرفة ذات قيم إضافية لمتخذي القرار و الذي بدوره يستطيع ان يتخذ قرارات استراتيجية بناء عليها |
| مبادرات أعمال تشغيلية | تعمل على تقديم أنشطة تشغيلية من صميم اعمال الجهة على سبيل المثال (الخطط التشغيلية, حملات اعلامية, مشتريات.. الخ) |
| مبادرات الخصخصة (المالية) | تعمل على تحويل اعمال المنظمة من غير ربحي الى ربحي من اجل تحسين الاداء بشكل عام بما فيها الاداء المالي |

مكونات المبادرة الاستراتيجية

3

المعالم الرئيسية

المراحل المفصلة
والرئيسية للمبادرة
(Milestones)

4

المؤشرات الاستراتيجية

- تكرار المؤشر
- رمز المؤشر المرتبط بالمبادرة
- اسم المؤشر المرتبط بالمبادرة
- طريقة قياس المؤشر

5

التحديات والمخاطر

- نوع الخطر
- تقييم الاحتمالية
- عتبات الخطر

1

البيانات الرئيسية

- تكلفة المبادرة (الميزانية)
- الادارة المنفذة
- تاريخ بدء ونهاية المبادرة
- اسم ورقم المبادرة
- الهدف المتحقق بتحقيق تلك المبادرة
- مالك المبادرة

2

المخرجات

- المستهدفات الفعلية
- تقييم الاثر
- المستهدفات المحققة
- وزن المخرج من الميزانية المعتمدة
- النتائج المتوقعة (الاثر من المبادرة)

المكونات الرئيسية للمبادرة الاستراتيجية

يتم جمع وتصنيف وترتيب البيانات الرئيسية لكل مبادرة استراتيجية من خلال استخدام بطاقة تسمى ب (بطاقة المبادرة الاستراتيجية) بحيث تكون مماثلة للشكل المرفق

بطاقة المبادرة

| رمز المبادرة الموحد حسب البيانات الواردة من قبل مكتب الادارة الاستراتيجية | | | | | | | رمز المبادرة الموحد (UIC) | |
|--|---------------|--------------------------------|------------------|---|------------------------------|--------------|---|--------------|
| يجب تحديد اسم و منصب مالك المبادرة | مالك المبادرة | اسم البرنامج المرتبط بالمبادرة | اسم البرنامج | اسم الجهة الماكلة للمبادرة و بيانات التواصل الخاصة بها | الجهة الماكلة للمبادرة | اسم المبادرة | اسم المبادرة | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● توضيح الشرائح المستهدفة ● الاثر المتوقع من المبادرة ● مساهمة المبادرة في تحقيق الهدف الاستراتيجي ● ذكر المخرجات النهائية للمبادرة في نقاط | | | | | | | <p>يجب ان يحتوي وصف المبادرة على المكونات التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد نطاق عمل المبادرة و الذي يجب ان يشعب المشكلة او التحدي الذي تهدف المبادرة الى حله | وصف المبادرة |
| يتم تحديد التكلفة لتنفيذ المبادرة بشكل تقريبي | | | التكلفة المتوقعة | يتم تحديد و ربط المبادرة بهدف واحد فقط من اهداف المستوى الثالث للبرنامج | | | ارتباط المبادرة بهدف | |
| المناطق الادارية المستهدفة | | تاريخ نهاية المبادرة المخطط له | | تاريخ انتهاء المبادرة | تاريخ بدء المبادرة المخطط له | | تاريخ بدء المبادرة | |

مخرجات المبادرات

هي النتائج النهائية للمبادرة وليست مخرجات مرحلية والتي عادة تكون على شكل محصلة نهائية لما تم تحقيقه من نتائج على المشاريع المنبثقة من تلك المبادرة

بطاقة المخرجات

| | | | | | |
|-----------------|--|------------------------------|---|--------------------------------------|--|
| اسم المخرج | اسم المخرج النهائي المرتبط بأهداف المبادرة | تاريخ الاكتمال المخطط للمخرج | * يجب ان يتناسب تاريخ الاكتمال المخطط للمخرج الاخير مع تاريخ اخر معلم مرتبط به * يجب ان يتوافق تاريخ اخر مخرج مع تاريخ انتهاء المبادرة | مقياس نجاح المخرج | هو مؤشر يدل على تحقيق المخرج لاهدافه المرجوه على سبيل المثال: انشاء و تشغيل المراكز |
| مستهدف المخرج | القيمة المستهدفة لمقياس نجاح المخرج ويمكن ان ياخذ احد الصيغ التالية: ● عدد ● نسبة | | | | |
| حالة الاكتمال | يتم تعبئة الحقل بنعم او لا | تاريخ الاكتمال الفعلي | في حال اكتمال المخرج يجب تعبئة الحقل على ان لا يكون قبل تاريخ امتثال المعلم الاخر المرتبط به | وزن المخرج من الميزانية المعتمدة (%) | هي نسبة ميزانية الاعمال المتعلقة لـ اكتمال المخرج من نسبة ميزانية المبادرة على ان يكون مجموع نسب ميزانية المخرجات 100% |
| الوثائق الداعمة | هي الوثائق المعرفة في بطاقة المبادرة لاثبات اكتمال المخرجات | | | | |
| تصنيف المخرج | تصنيف المخرجات من احدى التصنيفات التالية : ● استراتيجيات و خطط ● لوائح و تنظيمات ● نظم و منصات الكترونية ● شراكات و اتفاقيات و خصصة ● خدمات و منتجات ● كيانات جديدة ● دراسات و تقارير ● انشاءات و بني تحتية ● اعمال تشغيلية | | | | |

معالم المبادرات

المعلم

هي عبارة عن مرحلة من عدة مراحل
تعد إحدى مفاصل المبادرة وتشير إلى
إكمال إحدى مراحل دورة حياة المبادرة
والتي عادة ما تكون ذات خصائص محددة
من أهمها التالية

- تكون مرتبطة بمخرج اوعدة مخرجات للمبادرة
- يكون تاريخ انتهائها مرتبط بتاريخ انتهاء المخرج المخطط له لتك المبادرة
- لا يتم اعتماد المعلم إلى بوثائق داعمة تؤكد تحقق تلك المرحلة
- يكون لكل مخرج معلم واحد على الاقل يدل على تحقق ذلك المخرج
- يجب ان يحتوي كل معلم على نسبة لقياس مدى تحقق ذلك المعلم

معالم المبادرات

بطاقة المعالم

| | | |
|---|--|--|
| <p>يتم تحديد اسم المعالم بناء على الاحداث ذات الاهمية التي تنتج منها مخرجات المبادرة</p> | | اسم المعلم |
| <p>يجب تعبئة الحقل بذكر رقم المخرج المرتبط به</p> | <p>المخرج المرتبط بالمعلم (رقم المخرج)</p> | <p>يتم تحديد تاريخ الانتهاء المخطط للمخرجات المرتبطة به</p> <p>تاريخ الاكتمال المخطط</p> |
| <p>يتم تحديد الوزن بناء على اهمية كل معلم و اثره على تحقيق المخرج</p> | | <p>الوزن المكافئ للانجاز (%)</p> |
| <p>يتم احتساب النسبة المئوية للانجاز بشكل تراكمي</p> | | <p>النسبة المكافئ للانجاز (%)</p> |
| <p>يجب ان تكون الوثائق الداعمة للمعالم موقعة من قبل مالك المبادرة المذكور في بطاقة المبادرة</p> | <p>الوثائق الداعمة</p> | <p>يتم تعبئة الحقل بنعم او لا</p> <p>حالة الاكتمال</p> |
| <p>يجب ان لا يتجاوز تاريخ الانجاز الفعلي للمخرج المرتبط به</p> | | <p>تاريخ الاكتمال الفعلي</p> |

مؤشرات قياس الاداء

مؤشر الاداء

هو متغير كمي يوفر وسيلة سهلة وموثوقة لقياس الإنجاز او للكشف عن التغيرات المرتبطة بتحقيق الهدف الاستراتيجي والمتحققه من خلال التقدم المحرز على المبادرة الاستراتيجية. حيث يتم وضع بطاقة خاصة لكل مؤشر تحتوي على البيانات التالية

| بطاقة مؤشر الاداء | | | | | | | | | |
|---|--|--|-----------------------|--|---------------------|-----------|-------------------------|----------|------------------|
| معلومات المنظمة والمالك | | | المنظمة | | مالك الهدف | | معلومات المنظمة والمالك | | |
| الربط مع بطاقة الاداء المتوازن | | | المنظور في الـ BSC | | المحور الرئيسي | | | | |
| معلومات الهدف الاستراتيجي | | | رمز الهدف الاستراتيجي | | نص لهدف الإستراتيجي | | | | |
| الإدارات المسؤولة عن التنفيذ | | | | | | | | | |
| معلومات المؤشر | | | رمز المؤشر | | المؤشر | | | | |
| مالك المؤشر | | | مالية المؤشر | | وحدة القياس | | خط الإساس | | |
| دورية القياس | | | الغرض من القياس | | التركيبية | | القيمة المرجعية | | |
| قياس المؤشر ومصدر البيانات وألية القياس | | | | | | | | | |
| معادلة المؤشر / صيغة المؤشر | | | | | 1000 X | | | | |
| الهدف المستوى المستهدف | | | | | اعلى من المستهدف | | المستهدف | | ادنى من المستهدف |
| | | | | | متميز (5) | جيد (4) | مقبول (3) | ضعيف (2) | رديئ (1) |
| | | | | | %86 او أكثر | %71 - %85 | %70 | %60 %69 | %59 او أقل |
| مصدر البيانات | | | الشواهد المرفقة | | | | | | |
| الملاحظات | | | | | | | | | |
| القبول والمصادقة | | | الاسم | | التاريخ | | التوقيع | | |
| محدد المؤشر (مسؤول القياس) | | | | | | | | | |
| قبول الموظف (مسؤول التنفيذ) | | | | | | | | | |
| اعتماد المؤشر (المدير العام) | | | | | | | | | |

التحديات والمخاطر

مخاطر المبادرة

تلك العوامل التي تعرقل تحقيق الاثر المتوقع من مخرجات المبادرة والتي تؤثر سلبا على جودة وكفاءة المنظمة اهداف المنظمة الاستراتيجية

بطاقة المخاطر

| الخطر | يجب ذكر وصف الخطر المتوقع | تقييم الاحتمالية | يجب تقييم احتمالية وقوع الخطر على الوقوع (عالي متوسط, منخفض) | تقييم الاثر | يجب تقييم أثر الخطر على المبادرة (عالي, متوسط, منخفض) | خطة الحل او التجنب | يجب ذكر الاعمال القائمة لتفادي الخطر او تقليل حدته في حالة وقوعه |
|--------------------|---|------------------|--|-------------|---|--------------------|--|
| نوع الخطر | يجب تحديد نوع الخطر (خطر عدم التنفيذ او خطر يعيق التنفيذ) | تاريخ الاستحقاق | يجب ذكر التاريخ المتوقع لمواجهة الخطر | الحالة | يجب تحديد حالة الخطر (مفلق او نشط) | | |
| التحدي | يجب ذكر وصف التحدي | مستوى التأثير | يجب تقييم مستوى الاثر للتحدي على المبادرة (عالي, متوسط, منخفض) | | | | |
| خطة الحل او التجنب | يجب ذكر الاعمال القائمة لتجاوز التحدي | الحالة | يجب تحديد حالة الخطر (مفلق او نشط) | | | | |



منهجية بناء وتطوير المبادرة الاستراتيجية

منهجية بناء وتطوير المبادرة الاستراتيجية

لبناء او تطوير مبادرة استراتيجية جيدة وقابلة للتحقق، يجب عليك اتباع الخطوات الرئيسية التالية

1 تطوير هدف استراتيجي ليتم ترجمته ومحاولة تحقيقه من خلال مبادرة او مبادرات استراتيجية

2 توليد المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بتحقيق الهدف الاستراتيجي

3 تقييم المبادرات حسب اولوياتها والتي تعمل على تحقيق الهدف الاستراتيجي

4 اختيار المبادرات ذات الاولوية

5 بناء النموذج المنطقي للمبادرة

6 بناء مصفوفة المتابعة والتقييم

1 - تطوير هدف استراتيجي ليتم ترجمته ومحاولة تحقيقه من خلال مبادرة او مبادرات استراتيجية

هناك طريقتان لتطوير الهدف الاستراتيجي هما

1 من خلال رؤية المنظمة

2 من خلال الفجوة في الاداء

1 - تطوير هدف استراتيجي ليتم ترجمته ومحاولة تحقيقه من خلال مبادرة أو مبادرات استراتيجية

اولا : من خلال رؤية المنظمة

يتم تطوير الهدف الاستراتيجي من خلال رؤية المنظمة عن طريق اربعة مراحل رئيسية هي

1 مراجعة الأهداف ذات الصلة من "رؤية 2030" ورؤية الجهة الخاصة بكم

2 تجزئة رؤية الجهة والمكونات الأساسية للتقييم

3 ربط الأهداف برؤية المنظمة ذات الصلة لتبيان العلاقة السببية

4 تعيين مسؤول تنفيذي عن كل هدف لتحديد أعضاء فريق (مالكي الأهداف)

1 - تطوير هدف استراتيجي ليتم ترجمته ومحاولة تحقيقه من خلال مبادرة او مبادرات استراتيجية

ثانيا : من خلال الفجوة في الاداء

يقصد بالفجوة في الاداء اي الفرق بين الأداء المقصود والأداء الفعلي والذي يتوجب العمل على سدها والعمل على تقليصها من خلال بناء اهداف استراتيجية وتنفيذ مبادرات استراتيجية

يتم تطوير الهدف الاستراتيجي من خلال الفجوة في الاداء عن طريق اربعة مراحل رئيسية هي

1 تحديد الوضع الحالي للمنظمة باستخدام عدة ادوات منها التحليل البيئي للمنظمة

2 تحديد الوضع المستقبلي الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه من خلال استخدام عدة ادوات مثل المقارنات المرجعية (Benchmarking)

3 حدد الثغرات في الاداء بالمنظمة مع تحديد الثغرات الحرجة وذات الاولوية والتي تتطلب اتخاذ اجراءات تصحيحية سريعة

4 بناء اهداف استراتيجية للعمل على سد تلك الفجوات والثغرات في الاداء الحالي

نموذج بناء وتطوير الاهداف الاستراتيجية

يتم جمع وتصنيف وترتيب اولويات الاهداف الاستراتيجية من قبل اصحاب المصلحة بناء على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة باستخدام نموذج حصر وتصنيف وترتيب الاهداف الاستراتيجية التالي

| النسبة (%) | الهدف الاستراتيجي المقترح | # |
|------------|---------------------------|---|
| 100% | الهدف الاول | 1 |
| 99% | الهدف الثاني | 2 |
| 95% | الهدف الثالث | 3 |
| 90% | الهدف الرابع | 4 |

2- توليد المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بتحقيق الهدف الاستراتيجي

معايير المبادرة الاستراتيجية

يتم توليد المبادرة الاستراتيجية بناء على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة من خلال إقامة ورش عمل مع اصحاب المصلحة والحصول على جميع الافكار والقضايا اللازمة لتحقيق تطلعات المنظمة. ولا يتم اعتبار المبادرة بانها مبادرة استراتيجية ما لم تتحقق المعايير التالية :

- المساهمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية
- ان تحتوي على تطوير وتغيير على المنظمة (اضافة أثر وقيمة مضافة - إما خدمة او منتج)
- تكون وسيلة لسد الفجوة في الاداء للمنظمة
- تقديم اطار عمل للإدارة الوسطى والتشغيلية من خلال مشاريع تشغيلية
- المساعدة في تحديد العقبات التي تواجه تنفيذ الاهداف الاستراتيجية

2- توليد المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بتحقيق الهدف الاستراتيجي

منهجية توليد المبادرة الاستراتيجية

يتم توليد المبادرة الاستراتيجية من خلال خطوات رئيسية هي كالتالي

- تحديد الافكار والقضايا الرئيسية لتحقيق الهدف الاستراتيجي
- تعريف كل فكرة وقضية
- تحويل الافكار الى مبادرات من خلال تعريف نطاقها والوقت اللازم لتنفيذها والجهة المنفذة وتكلفة التنفيذ
- تحويل صيغة الفكرة الى صيغة مبادرة استراتيجية بحيث تبدأ بأسم وليس بفعل

2- توليد المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بتحقيق الهدف الاستراتيجي

نموذج توليد المبادرة الاستراتيجية

| # | العناصر | الوصف |
|---|--------------------------|-------|
| 1 | اسم المبادرة | |
| 2 | وصف المبادرة | |
| 3 | الهدف الاستراتيجي المحقق | |
| 4 | تاريخ البدء والانتهاء | |
| 5 | تكلفة تنفيذ المبادرة | |

3- تقييم المبادرات حسب اولوياتها والتي تعمل على تحقيق الهدف الاستراتيجي

تعد هذه الخطوة من اهم الخطوات في بناء وتطوير المبادرة الاستراتيجية حيث تتم وفق منهجية محددة و واضحة تعتمد على العناصر الرئيسية التالية

اوزان المعايير الاستراتيجية

وهي نسبة الوزن لكل معيار
استراتيجي تم اختياره وتحديد

المعايير الاستراتيجية

هي تلك المعايير التي يتم على ضوئها تصنيف
المبادرة (ضرورية / غير ضرورية)

تصنيف المبادرات

ترتيب المبادرات الاستراتيجية حسب
الاهمية والاولوية بناء على النتائج
النهائية لاوزان المبادرات

المعادلة الحسابية

اللاية التي يتم من خلالها حساب
والتعرف على اوزان المبادرات المقيمة

نسب تحقيق المبادرة للمعايير

مدى تحقق المعايير المختارة
مسبقا للمبادرة
(يفضل يتم استخدام قياس التحقق من 1 - 5)

3- تقييم المبادرات حسب أولوياتها والتي تعمل على تحقيق الهدف الاستراتيجي

يتم تقييم المبادرة الاستراتيجية بناء على معايير محددة. تختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى وذلك بناء على توجهات المنظمة ورؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية فيما يلي عدد من الامثلة على المعايير الرئيسية والتي يمكن تطبيقها على شريحة كبيرة من المبادرات الاستراتيجية

1 معايير داعمة وتطوير منتجات وخدمات استراتيجية

2 معايير لسد فجوات الادار الحالية للمنظمة

3 معايير زيادة اليرادات المالية للمنظمة (الاكتفاء الذاتي)

4 معايير زيادة رضا العملاء

5 معايير زيادة فعالية كفاءة اداء المنظمة

6 معايير الرضى الوظيفي والتدريبي

7 معايير ضمان الامثال التنظيمي للمنظمة

3- تقييم المبادرات حسب اولوياتها والتي تعمل على تحقيق الهدف الاستراتيجي

نموذج تقييم المبادرات الاستراتيجية

| نموذج تقييم المبادرات الاستراتيجية | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|----------------|------------------|
| اسم المقيم: | | | | | | | | | |
| المبادرة (5) | | المبادرة (4) | | المبادرة (2) | | المبادرة (1) | | معايير التقييم | |
| الملاحظات | القيم | الملاحظات | القيم | الملاحظات | القيم | الملاحظات | القيم | الوزن | |
| | | | | | | | | 10 | المعيار الاول 1 |
| | | | | | | | | 2 | 1.1 |
| | | | | | | | | 4 | 1.2 |
| | | | | | | | | 2 | 1.3 |
| | | | | | | | | 2 | 1.4 |
| | | | | | | | | 20 | المعيار الثاني 2 |
| | | | | | | | | 2 | 2.1 |
| | | | | | | | | 2 | 2.2 |
| | | | | | | | | 2 | 2.3 |
| | | | | | | | | 2 | 2.4 |
| | | | | | | | | 4 | 2.6 |
| | | | | | | | | 2 | 2.7 |
| | | | | | | | | 2 | 2.8 |
| | | | | | | | | 2 | 2.9 |
| | | | | | | | | 2 | 2.10 |
| | | | | | | | | 70 | المعيار الثالث 3 |
| | | | | | | | | 8 | 3.1 |
| | | | | | | | | 1 | 3.1.1 |
| | | | | | | | | 1 | 3.1.2 |
| | | | | | | | | 1 | 3.1.3 |
| | | | | | | | | 1 | 3.1.4 |
| | | | | | | | | 1 | 3.1.5 |
| | | | | | | | | 1 | 3.1.6 |
| | | | | | | | | 1 | 3.1.7 |
| | | | | | | | | 1 | 3.1.8 |
| | | | | | | | | 20 | المعيار الرابع 4 |
| | | | | | | | | 4 | 3.2.1 |
| | | | | | | | | 4 | 3.2.2 |
| | | | | | | | | 4 | 3.2.3 |
| | | | | | | | | 4 | 3.2.4 |
| | | | | | | | | 4 | 3.2.5 |
| | | | | | | | | 10 | المعيار الخامس 5 |
| | | | | | | | | 2 | 3.3.1 |
| | | | | | | | | 2 | 3.3.2 |
| | | | | | | | | 2 | 3.3.3 |

4- اختيار المبادرات ذات الاولوية

بعد عملية تقييم المبادرات تتم عملية اختيار المبادرات ذات الاولوية وتلك المبادرات ذات الاثر الكبير على الاهداف الاستراتيجية المرتبطة بها وذلك بالتنسيق فيما بين اصحاب المصلحة والجهات المنفذة لتلك المبادرات الاستراتيجية. ويتم ذلك من خلال النظر في عدد من المعايير من اهمها ما يلي

1 زيادة التنافسية السوقية وسرعة نمو المنظمة

2 تعظيم العائد الاستثماري على المنظمة

3 تقليل المخاطر الاستراتيجية على المنظمة

4 زيادة رضا العملاء

5 زيادة فعالية كفاءة اداء المنظمة

6 معايير الرضى الوظيفي والتدريبي

7 دعم عملية تطوير التحول وتبني تقنية المعلومات

5- بناء النموذج المنطقي للمبادرة

يتم استخدام النموذج المنطقي للمبادرة بعد الانتهاء من عملية اختيار المبادرات ذات الاولوية وذلك لتحديد المتطلبات المادية والبشرية والتقنية والتسويقية اللازمة لتنفيذ المبادرة، بالإضافة الى الاثر الذي ستحققه المبادرة عن تحقق مستهدفاتها بالإضافة الى اهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ومتابعة التقدم على المبادرة الاستراتيجية

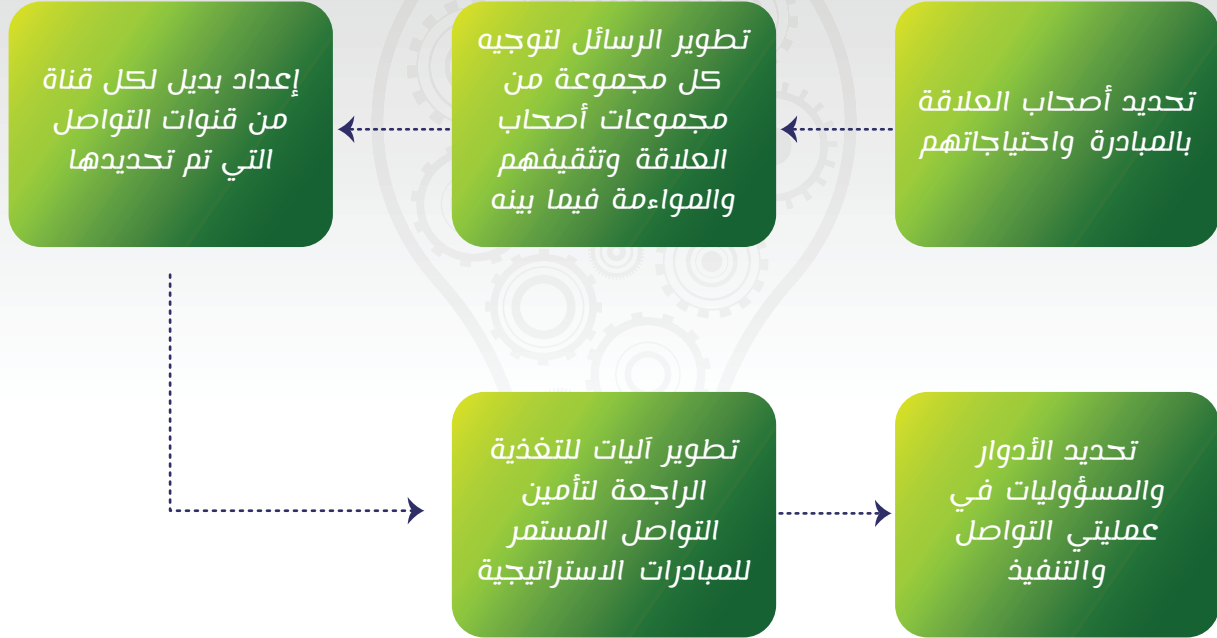
| # | النموذج المنطقي | مؤشرات قياس الاداء | المنفذ | المخاطر والبدائل |
|---|-----------------|--------------------|--------|------------------|
| 1 | المدخلات | | | |
| 2 | العمليات | | | |
| 3 | المخرجات | | | |
| 4 | النتائج (الاثر) | | | |

5- بناء النموذج المنطقي للمبادرة

تعريفات مكونات النموذج المنطقي للمبادرة الاستراتيجية

| | | |
|--|--------------------|---|
| هي اداة يتم استخدامها لتحديد وتوزيع موارد المنظمة اللازمة لتنفيذ المبادرة استراتيجية للمنظمة | النموذج المنطقي | 0 |
| قياس توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرة، على سبيل المثال: الموارد البشرية و المالية و الأولوية و الرأسمالية و البيانات | المدخلات | 1 |
| قياس توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرة، على سبيل المثال: الموارد البشرية و المالية و الأولوية و الرأسمالية و البيانات | العمليات | 2 |
| قياس توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرة، على سبيل المثال: الموارد البشرية و المالية و الأولوية و الرأسمالية و البيانات | المخرجات | 3 |
| قياس توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرة، على سبيل المثال: الموارد البشرية و المالية و الأولوية و الرأسمالية و البيانات | النتائج (الاثر) | 4 |
| قياس توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرة، على سبيل المثال: الموارد البشرية و المالية و الأولوية و الرأسمالية و البيانات | مؤشرات قياس الاداء | 5 |
| قياس توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرة، على سبيل المثال: الموارد البشرية و المالية و الأولوية و الرأسمالية و البيانات | المنفذ | 6 |
| قياس توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرة، على سبيل المثال: الموارد البشرية و المالية و الأولوية و الرأسمالية و البيانات | المخاطر و البدائل | 7 |

6- مصفوفة المتابعة والتقييم




6- مصفوفة المتابعة والتقييم

يتم استخدام النموذج المنطقي للمبادرة بعد الانتهاء من عملية اختيار المبادرات ذات الاولوية وذلك لتحديد المتطلبات المادية والبشرية والتقنية والتسويقية اللازمة لتنفيذ المبادرة، بالإضافة الى الاثر الذي ستحققه المبادرة عن تحقق مستهدفاتها بالإضافة الى اهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ومتابعة التقدم على المبادرة الاستراتيجية.

| مصفوفة المتابعة | العناصر الرئيسية | # |
|-----------------|---------------------|---|
| | مالك المبادرة | 1 |
| | مدير المبادرة | 2 |
| | مصدر المعلومات | 3 |
| | طريقة جمع المعلومات | 4 |
| | تكرار جمع المعلومات | 5 |
| | نسبة التقدم | 6 |

الدكتور فهد الفيفي

شكراً

 fahadalfifi

 alfifif

 alfifif@gmail.com

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف
وليسمح بإعادة نشر المحتوى من دون الإشارة إلى المصدر

