

أداء
Adaa



الدليل الفني لمنهجية قياس الأداء

المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

145

القسم 4: الملحق

5

الأسئلة الشائعة

القسم 1: مقدمة

الغرض من هذه الوثيقة
المعجم

14

القسم 2: الجزء الأول – الدليل الفني لمتابعة وقياس مؤشرات الأداء

افتتاحية
الفئات المستهدفة
أصحاب المصلحة الخارجيين
أصحاب المصلحة الخارجيين
إطار عمل قياس الأداء
مقومات نجاح قياس الأداء
إطار عمل قياس الأداء – المستوى الثاني
إطار عمل قياس الأداء – المستوى الثالث

86

القسم 3: الجزء الثاني – الدليل الفني لمتابعة وقياس مبادرات الرؤية

افتتاحية
الفئات المستهدفة
أصحاب المصلحة الخارجيين
أصحاب المصلحة الخارجيين
دورة حياة مبادرات الرؤية
مقومات نجاح مبادرات الرؤية
دورة حياة مبادرات الرؤية – المستوى الثاني
دورة حياة مبادرات الرؤية – المستوى الثالث

أداء
Adaa



مقدمة



الغرض من هذه الوثيقة

إنشاء منصة تعاون تجمع بين الأدوار المختلفة للعديد من الجهات في مختلف القطاعات الحكومية في إطار موحد.



وضع لغة مشتركة والمصطلحات المتعلقة بقياس الأداء في مختلف القطاعات الحكومية.



تهدف الوثيقة إلى أن تكون أداة لنقل المعرفة التي يستخدمها الفريق الداخلي في المركز. ومن ثم، يتم مشاركتها مع المجموعات المعنية من أصحاب المصلحة.



توفير العديد من الأدوات والقوالب لإرشادات لتمكين الجهات من تنفيذ عمليات و/أو أنشطة معينة إلى جانب توفير المرونة الكافية للجهات لوضع وتنفيذ الأدوات والقوالب الخاصة بها.



المصطلح	الوصف
أنشطة المشروع	مجموعة مفصلة وشاملة لكافة الأعمال التي يجب تنفيذها لتحقيق نطاق العمل المتفق عليه ولا بد ان يكون العمل الذي يجب تنفيذه من قبل أعضاء فريق العمل مُحددا بإطار زمني (له تاريخ بداية ونهاية)
خط الأساس	القيمة الفعلية الأولية للمؤشر والمتاحة في الفترة السابقة للتقرير الحالي لقياس الأداء، وتكمن أهمية خط الأساس في كونه أحد أهم المدخلات لتحديد المستهدفات
المقارنة المرجعية	عملية مقارنة مستوى أداء جهة ما إلى جهات مماثلة في دول أخرى عالمية أو إقليمية مما يساعد في اكتساب رؤى جديدة لتحديد مستهدفات مؤشرات الأداء. وتشير القيمة المرجعية الإقليمية إلى البلدان في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، في حين تشير القيمة المرجعية الدولية إلى البلدان الأخرى (غير الإقليمية) مثل أوروبا وأمريكا الشمالية وشرق آسيا وغيرها
تدرج الاستراتيجية	هي عملية يتم فيها النزول باهداف الرؤية 2030 الاستراتيجية أو أهداف جهة ما إلى جهات شقيقة أو تابعة من خلال ترجمتها أو نقلها لتحقيق التناسق في المحاور الإستراتيجية ، والأهداف، والمؤشرات، والمستهدفات
أجندة التغيير	أداة فعّالة لتحديد وتلخيص الوضع الحالي والوضع المطلوب للتغيير حيث تقوم بعرض مواطن التغيير المطلوبة الأكثر أهمية وتقوم أيضاً بتقييم ومقارنة وضع الأداء المطلوب بالفعلي
CREAM	منهجية تستخدم للمساعدة في تقييم جودة المؤشرات وفقا لسته معايير رئيسية هي: الوضوح، الأهمية، القيمة المضافة، الكفاية، وقابلية الرصد

المصطلح	الوصف
لوحة المؤشرات	تتكون من الأهداف الاستراتيجية للجهاز العام، ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والمبادرات، ويكون الغرض منها هو معرفة مستوى الأداء للجهاز ودعم عملية صنع القرار
تقرير مُركّز وموجز لأداء كل جهة بشكل ربع سنوي ويهدف لكشف التحديات والعوائق التي تواجه الجهات، وإيجاد الحلول لتحسين أدائها	
التكرار	التكرار يحدد دورياً عملية قياس المؤشر وجمع البيانات وحسابها. وتختلف مدة التكرار من يومي الى سنوي اعتماداً على القرارات التي يجب اتخاذها حول مخرجات المؤشر و درجة المراقبة اللازمة لتغيرات المؤشر
نموذج الحوكمة	نموذج تحديد كيفية إدارة استراتيجية الجهة. يتكون النموذج من العمليات الرئيسية، والأدوار والمسؤوليات، وأدوات التقرير والإدارة، والجدول الزمني للحوكمة (نظام التقويم السنوي) لإدارة نظام الأداء
المواءمة الأفقية	عملية تضمن التجانس بين الوزارات والجهات التابعة وتوضح مساهماتهم لتجنب التكرار
المبادرات	هي البرامج أو البرامج الفرعية أو المحافظ التي لها تاريخ بداية ونهاية مع أهداف محددة لتحقيق متطلبات كبيرة من الموارد المقدمة. ولا تتمحور تلك البرامج أو المحافظ كما جرت العادة حول العمليات التشغيلية، ولكن الهدف منها سد فجوة الأداء الحالية

الوصف

المصطلح

مؤشر الأداء
الرئيسي

معيّار له معادلة وقابل للقياس بالأرقام، ويرتبط ارتباط وثيق بأهداف الجهاز، ويقيس حالة التقدم نحو تحقيق المستهدفات الخاصة بالجهاز

رمز المؤشر

هو الرقم التسلسلي المحدّد لكل مؤشر أداء لتمييزه

وصف المؤشر

هو تعبير شامل ومفصل يوضح ويحصر المراد قياسه من قبل الجهة ودور هذا المؤشر في تحقيق الهدف المرتبط به. يجب أن يتسم الوصف بالوضوح لتقليل وجهات النظر المختلفة

معادلة
المؤشر

هي معادلة رياضية توضح طريقة حساب مؤشر الأداء

مالك مؤشّر
الأداء الرئيسي

الشخص المسؤول في الجهة عن إدارة النشاطات والعمليات الخاصة بمؤشر أداء رئيسي معين، ولديه إمكانية الحصول على البيانات ومعرفة كيفية العمل في هذا المجال، كما أنه مخوّل ولديه الصلاحية في اتخاذ قرارات حول كيفية تحسين أداء المؤشر

مؤشرات
النتيجة

هي نوع من أنواع مؤشرات الأداء والتي تهدف إلى قياس نتائج الأداء في نهاية الفترة أو النشاط وتقييمها وتقويمها

المصطلح	الوصف
المؤشرات المسببة	هي نوع من أنواع مؤشرات الأداء وهي تقيس المدخلات وتركز بشكل مباشر على نتائج الإجراءات الاستباقية التي تقوم بها الجهة لتحقيق هدف معين
وثيقة اختصاص الجهة	الوثيقة التي تحدد المهام والصلاحيات التي تختص بها جهة حكومية وتبين الغرض الأساسي من أجل وجودها، وتقدم الوثيقة وصفا موجزا لصلاحيات الجهة ومسؤولياتها
مَعْلَم رئيس	نقطة مهمة أو حدث مهم في مشروع ما يجب إنجازه لتنفيذ المشروع والانتهاء منه. ويُمكن إحالته بشكل مباشر أو اعتباره جزءًا من مراحل مشروع بعينه
برنامج التحول الوطني	برنامج التحول الوطني هو برنامج مرحلي لرؤية المملكة 2030 وخارطة الطريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة المرحلية، وسيتم تقييم أداء الجهات الحكومية بناء على مؤشرات ومستهدفات الأداء في برنامج التحول الوطني
رمز الهدف	هو الرقم التسلسلي المحدد لكل هدف لتمييزه
وصف الهدف	بيان تفصيلي يبين المقصود من الهدف الاستراتيجي بشكل واضح وشامل لجميع الجوانب التي يغطيها وكيف ستقوم الجهة بتحقيق هذا الهدف

المصطلح	الوصف
مالك الهدف	عضو من الجهة يتولى مسؤولية إدارة الهدف الاستراتيجي من خلال تنسيق الجهود بين كل الفرق الوظيفية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم تقارير الأداء عند كل دورة لإعداد التقارير
مكتب إدارة الاستراتيجية	مكتب إدارة الاستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية هو المسؤول عن مراقبة التقدم في تنفيذ برامج الرؤية 2030 والإشراف عليها باستمرار
نظام قياس الأداء	أداة تستخدم لإدخال ومتابعة وعرض أداء الجهات الحكومية
تقارير الاداء	تقارير ربع سنوية تعرض أداء الجهة بشكل عام ويتم نشر نسخ مختلفة منها على حسب الجمهور المستهدف (المواطنين، مكاتب تحقيق الرؤية، وللوزراء). تجمع بيانات هذه التقارير من لوحات المؤشرات للجهات مع تسليط الضوء على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وحالة مؤشرات الأداء الرئيسية والتقدم المحقق في المبادرات
مراجعة الأداء	ورش عمل دورية يجتمع فيها فريق القيادة لمراجعة الأداء الاستراتيجي في الجهات ذات العلاقة
PESTEL	أداة تستخدم لتساعد على تحليل البيئة الخارجية في ستة محاور : السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الاقتصادية والقانونية

المصطلح	الوصف
القطبية	إتجاه تأثير المؤشر والذي يمثل نوع التأثير الذي يُحدثه المؤشر على الهدف. ويمكن لقطبية المؤشر أن تكون إيجابية (تصاعدي) أو سلبية (تنازلي) لتوضيح ما إذا كانت الزيادة أو النقصان في قيمة المؤشر أفضل أم لا
محفظة الأعمال	يُشير إلى المشاريع والبرامج والعمليات التي يجري إدارتها كمجموعة واحدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (إجمالي المبادرات داخل جهة واحدة). المشاريع أو البرامج التي من المحتمل ألا تكون مترابطة أو ذات صلة بشكل مباشر. الغرض الرئيس من الحصول على إدارة لمحفظة الأعمال هو ضمان أن الأهداف الاستراتيجية قد جرى تحقيقها وقياسها
البرنامج	مجموعة من المشاريع والبرامج الفرعية والأنشطة ذات الصلة التي يتم إدارتها بشكل مُنسق. تتم إدارة البرنامج من خلال تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب لتحقيق أهداف البرنامج المُحددة مُسبقاً. جميع المبادرات ضمن جهة واحدة هي البرامج الخاصة بها.
المشروع	محاولة مؤقتة لإنشاء منتج فريد أو خدمة أو نتيجة مع الالتزام بقيود معينة (الموازنة والوقت والجودة). تشتمل الخصائص على ما يلي: (1) التفرد وعدم الارتباط بعمليات التشغيل؛ (2) إطار زمني/جدول زمني معين؛ (3) الموازنة المُخصصة؛ (4) التواجد لتحقيق أهداف معينة؛ (5) الارتباط بمبادرة معينة
معايير ضمان الجودة	وهي تتألف من توجيهات وإرشادات مطورة تتمحور حول مجموعة من 9 معايير رئيسية، وعلى كل جهة الالتزام بهذه المعايير من أجل ضمان أن مؤشرات الأداء الرئيسية قابلة للتقرير وممتثلة (يستجيب بسهولة)
المخاطر	الحدث أو الظرف غير المؤكد الذي يُمكنه التأثير على قيود المشروع الرئيسية (نطاق المشروع والجدول الزمني والجودة والموازنة) أو أثر أي مخاطر سواء كان إيجابياً أو سلبياً على المشروع، ويمكن تحديد المخاطر التي من خلال إعداد مجموعة من بعض الفرضيات أو القيود أو المتطلبات المحتملة.

المصطلح	الوصف
مصدر البيانات	يحدد مصدر البيانات التقرير أو النظام أو مصدر المدخلات لجمع البيانات المستخدمة في القياس
المؤشر الإحصائي	أحد أنواع المقاييس الذي يحدد البيانات الإحصائية لخصائص محددة (الزمان، المكان، النشاط، إلخ.) ويركز على بعد واحد على الأقل (مثل الحجم) للسماح بإجراء مقارنات فعالة والمساعدة في صنع القرار. وهو مؤشر يتعلق بمسألة رئيسية مستمدة من سلسلة من الوقائع الملحوظة
الهدف الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي هو هدف طويل المدى (3 - 5 سنوات) يتم تحديده من قبل الجهاز العام، ويرتبط هذا الهدف بإطار زمني وعناصر محددة وقابلة للقياس مستوحاة من مهام واختصاص الجهة، بحيث تساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT	تحليل لتحديد المجالات الرئيسية لنقاط القوة والضعف في الجهة (العوامل الداخلية) وفرص الجهة والتهديدات التي سوف تواجهها عند التقدم (العوامل الخارجية) والتحليل الجماعي من هذه العوامل الداخلية والخارجية، وتعتبر أداة بسيطة لكنها قوية في تحديد التوجه الاستراتيجي للجهة، وتستخدم على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الاستراتيجي (SWOT)
المستهدفات	هي قيمة كمية مرتبطة بمؤشر الأداء تمثل النتيجة المراد الوصول اليها في وقت محدد لتحقيق الهدف الاستراتيجي
مستوى الانجاز المعتبر	المدى المحدد لأقل أو أعلى قيمة مقبولة للأداء في مؤشر الأداء. ويستخدم احيانا للإشارة الى التغييرات في بيانات الأداء من أحمر الى أصفر الى أخضر(او الوان اخرى)

المصطلح	الوصف
تحديد الفئات	آلية لتحديد الأولويات، وتستخدم لوزن العناصر المختلفة في لوحة المؤشرات. وتؤثر هذه الآلية على الأهداف الاستراتيجية، مؤشرات الأداء، والمبادرات
الجدول الزمني	يوضح الجدول الزمني تسلسل الأحداث واعتماد بعضها على الآخر. ويتضمن الجدول عادة على ما يلي: (1) تاريخ البداية المخطط له، (2) تاريخ نهاية المخطط له، (3) الأنشطة الرئيسية والفرعية، (4) المعالم الرئيسية، (5) المخرجات، (6) الموارد (البشرية، التكاليف المرتبطة، وغيرها)، (7) المسار الحرج
التصنيف	آلية تحدد العناصر ذات الأولوية ليتم ذكرها مفصلة في تقرير الأداء النهائي. ولا يؤثر التصنيف على قياس أو تقييم العناصر، إنما هو آلية لتحديد الأولويات لغرض العرض والمناقشة فقط
وحدة القياس	هي الوحدة التي يتم بها تمييز المستهدف لقياس مؤشر الأداء (كالنسبة المئوية والأعداد والمبالغ والترتيب أو غير ذلك من وحدات القياس
المواءمة العمودية	تضمن النزول الاستراتيجي لأهداف رؤية 2030 أو أهداف جهة معينة على مستوى الجهات الأدنى منها في التنظيم الإداري حتى تتسق مع أهدافها، سواء كانت وزارات أو جهات شقيقة أو تابعة
رؤية 2030	رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتشمل الأهداف الرئيسية والخطوط العريضة والمستهدفات والمؤشرات الموجهة لتحقيق النتائج والالتزامات التي يتعين تحقيقها من قبل القطاعين العام والخاص، والقطاعات الغير ربحية

المصطلح	الوصف
الوزن	نسبة مشاركة (تأثير) كل من مؤشرات الأداء في الهدف المعني، ويجب أن لا يتعدى الوزن الكلي للمؤشرات تحت هدف واحد 100 %
عملية التنفيذ الأمثل	عملية التنفيذ الأمثل هو منهجية شاملة وضعت من قبل الدكتور كابلان والدكتور نورتن لتنفيذ الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة محورية لوضع إطار عمل لتطوير الاستراتيجية والتنفيذ
برامج الرؤية	مجموعة من المبادرات الوطنية (التنفيذية) التي سيكون لها تأثير كبير على تحقيق الرؤية وإنجاز الأهداف.
إدارة المحافظ والبرامج	إدارة العمليات والأساليب والتكنولوجيات التي تستخدمها الجهات لتحليل وإدارة البرامج/ المشاريع الحالية أو المقترحة بصورة مجمعة بناء على العديد من الخصائص الرئيسة.
مالك المبادرة	عضو من داخل الجهة يتحمل مسؤولية إدارة الهدف الاستراتيجي من خلال تنسيق الجهود بين جميع الفرق الوظيفية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم تقارير الأداء في كل دورة لإعداد التقارير.
النتائج	المنافع والنتائج النهائية من استخدام أو تشغيل مخرجات المبادرة.
المُخرجات	النتائج المباشرة للمبادرات في شكل إنجازات أو قدرات تجارية أو خدمات.



الجزء الأول

الدليل الفني لمتابعة وقياس مؤشرات الأداء

”

تعتبر منهجية إدارة الأداء الموضّحة في هذا العرض بمثابة حجر الزاوية للجهود التي يبذلها المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة وذلك في سعيه ليصبح مركزاً عالمياً رائداً في قياس الأداء الحكومي والذي بدوره سيسهم في الوصول للتميز الحكومي وبالتالي تحقيق رؤية المملكة 2030.

تم تصميم هذه المنهجية استناداً إلى أفضل الممارسات الرائدة في مجال إدارة الأداء والفعالية الحكومي التي تمت على مدى عقدين من البحوث العالمية والخبرات العملية المكتسبة من خلال تنفيذ منهجيات مماثلة.

تم تطوير هذه المنهجية بالاستفادة من الخبرة والجهود التعاونية والمعرفة المكتسبة من أصحاب المصلحة المتعددين على مدى العام الماضي لتتواءم مع الظروف الخاصة بالمملكة، ممّا يجعلها منهجية عملية وقابلة للتطبيق بشكل فعال ومرجعية صلبة لبناء قدرات المركز في توسيع نطاق عمله ليشمل جميع الهيئات الحكومية.

بصفتنا مسئولين قياديين في شركة بلاديوم، فإننا نعتمد ونؤيد تماماً هذه المنهجية المُقدمة ونؤمن بأنها ستكون أحد العناصر الأساسية التي ستدعم المركز لتنفيذ المهام والمسؤوليات المناطة به.

”

د. روبرت كابلان

بروفيسور في بيكر فاوندیشن، في كلية هارفرد للأعمال ورئيس الممارسة المهنية في بلاديوم



Robert S. Kaplan

خوزي ماريا اورتيز

المدير الإقليمي لوحدة تنفيذ الاستراتيجية، في أوروبا، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



Xosé María Ortiz

إدواردو تاجنتها

مدير الفكر القيادي في الاستراتيجية وتطوير الشركات



Eduardo Tagliente

د. خالد اليحيى

المدير التنفيذي للعمليات في المملكة العربية السعودية



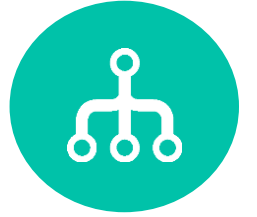
Khalid Al-Yahya



هيكلية الوثيقة

تم تصميم هذه الوثيقة لتتناول كل مرحلة من مراحل إطار عمل قياس الأداء، وتم تقسيم إطار العمل إلى قسمين أساسيين:
الأول: **طرح منهجي** و الآخر: **خارطة عامة للعمليات**.

تقدم الوثيقة في الجزء الأول منها وصفًا للنظرة العامة على إطار العمل وأدواته ونماذجه والمخرجات التفصيلية لكل مرحلة من المراحل الخمس في إطار العمل المكيف خصيصًا لمركز "أداء"، بينما يقدم الجزء الثاني وصفًا تفصيليًا لخرائط العمليات لكل خطوة من الخطوات.



كيف تم تطوير الوثيقة

تم تطوير هذه الوثيقة بناءً على الخبرة الواسعة والريادة الفكرية في إدارة الاستراتيجيات وتنفيذها، والمستمدة من السجل الحافل والمُثبت في دعم المؤسسات الرائدة في جميع أنحاء العالم لتحقيق *استراتيجية الأداء الأمثل*: الأداء الرائد المبني على قدرات التنفيذ المتميزة. وبالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الوثيقة على المدخلات الواردة من: المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، والإجراءات التي تم تنفيذها من قبل الفريق أثناء تطوير لوحات مؤشرات الأداء، والمناقشات التي جرت خلال ورش العمل الخاصة ببرنامج التحول الوطني، والوثائق التي تم تطويرها في المركز لإجراءات العمل ذات العلاقة.



الفئات المستهدفة من هذا القسم

فريق قياس الأداء في أداء الذي يركز عمله على دورة قياس الأداء يمثل الجمهور الأولي المستهدف من هذا المستند	1 أداء
الكيانات العامة التي يتم قياس أدائها والتي تتطور مع دورة حياة قياس الأداء	2 الجهات العامة
مكتب إدارة الاستراتيجية بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية مستهدف وخاصةً في المراحل التي سيتم فيها تحديد أو تجديد الأهداف الاستراتيجية	3 مكتب إدارة الاستراتيجية

أصحاب المصلحة الخارجيين

المواطنون والجمهور العام في المملكة الذي يمكنهم الوصول إلى نظام المركز للحصول على معلومات مفصلة عن لوحة مؤشرات أداء الجهة



مكتب تحقيق الرؤية أو مكتب إدارة الاستراتيجية داخل الجهة هو المسؤول عن متابعة الأهداف والمؤشرات والمبادرات الخاصة بالجهة ورفع التقارير الخاصة بذلك بشكل دوري بمعية مراكز الحكومة ذات العلاقة وهو المسؤول عن عملية التصديق مع صاحب الصلاحية المختص



أصحاب المبادرات هم بمثابة نقطة الاتصال داخل الجهات المعنية بتنفيذ تلك المبادرات ويمكن الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بأداء الجهة عن طريقهم فيما يخص المبادرات وذلك خلال فترة إعداد تقارير الأداء.



مكتب إدارة الاستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية هو المسؤول عن مراقبة التقدم في تنفيذ برامج الرؤية 2030 والإشراف عليها باستمرار



الأشخاص الذين يمثلون نقاط التواصل في الجهة المسؤولة عن مؤشرات الأداء الرئيسية وتوفير المرئيات / المعلومات المفصلة عن أداء الجهة بالنسبة للأهداف المحددة مسبقاً



فريق جودة البيانات هو الفريق المسؤول عن التأكد من صحة جميع البيانات المتلقاه من الجهات وضمان التزامها بمعايير الجودة


فريق
جودة البيانات

يقوم فريق تقنية المعلومات بتطوير وإدارة قاعدة بيانات النظام الإلكتروني إطار عمل قياس الأداء. ويضمن فريق العمل تحديث منصات تقنية المعلومات ذات العلاقة بشكل مستمر


تقنية
المعلومات

فريق إعداد تقارير الأداء يصدر تقارير الكمية والنوعية الربع سنوية/السنوية لجميع الجهات المكلف بها، حيث يحصلون على البيانات من فريق جودة البيانات ولوحة المؤشرات مؤشرات الجهات


فريق
إعداد تقارير الأداء

يعمل مستشارو الجهة كواجهة بين المركز والجهات لعقد لقاءات بين الطرفين فيما يخص مهام قياس الأداء ذات العلاقة بالمركز، كما يتولون المسؤولية فيما يتعلق بمحتوى لوحات المؤشرات الخاصة بالجهات الموكلة إليهم


مستشارو
الجهات

فريق إعداد تقارير المبادرات هو المسؤول عن مراقبة مبادرات الجهات ورفع التقارير عنها والإشراف على أدائها طوال الوقت


فريق
إعداد تقارير المبادرات

فريق القيادة هو الذي يوفر لمستشاري الجهة التوجيهات اللازمة ويعطي الموافقة النهائية على الإصدارات باستخدام المدخلات من المجلس الاستشاري عند الحاجة


المدرء
التنفيذيون

فريق تحليل البيانات وذكاء الأعمال هو المسؤول عن توظيف المهارات والتقنيات لتحليل بيانات أداء الجهات وذلك لدعم اتخاذ القرار


فريق
تحليل البيانات وذكاء الأعمال

يتكون المجلس الاستشاري من مستشارين فنيين يتولون مسؤولية تقديم المشورة بشأن طلبات التغيير التي تتلقاها الجهات والتعقيب على جودة لوحات المؤشرات التي يتم تطويرها


المجلس
الاستشاري

إطار عمل قياس الأداء

يتكون إطار العمل من عنصرين رئيسيين. توضح الطبقة الخارجية مجموعة من مقومات النجاح الضرورية لدورة حياة عملية قياس الأداء. أما الطبقة الداخلية فتتمثل دورة حياة إطار عمل قياس الأداء

هذه الإطار متوائم مع عملية التنفيذ الأمثل.

ما هي عملية التنفيذ الأمثل (XPP) TM؟

- عملية التنفيذ الأمثل هي نهج شامل طوره د. كابلان و د. نورتون لتنفيذ الاستراتيجيات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة محورية لوضع إطار العمل لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات.



مقومات نجاح إطار عمل قياس الأداء – المقوم الأول

الوصف

يهتم هذا المقوم بكيفية توافق الأهداف الاستراتيجية للجهات مع التوجه الاستراتيجي الوطني والذي يؤدي إلى تحديد مؤشرات الأداء المناسبة

الآثار

- الأهداف الاستراتيجية للجهات تتوافق مع التوجه الاستراتيجي الوطني ورؤية 2030
- مؤشرات الأداء الموضوعية تقيس مساهمة وسعي الجهات نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي الوطني
- فهم الجهات وملاك المؤشرات لكيفية وأسباب وضع مؤشرات الأداء



مقومات نجاح إطار عمل قياس الأداء – المقوم الثاني

الوصف

يهتم هذا المقوم بأن تكون الأدوار والمسؤوليات مبيّنة ومفصلة في وثيقة الحوكمة المؤسسية للمركز

الآثار

- ملكية الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والمستهدفات مُعرّفة بوضوح بالأدوار والمسؤوليات
- خطوط رفع تقارير واضحة في الهيكل التنظيمي
- مصفوفة تصعيد مُعرّفة بوضوح لتخطي العقبات



مقومات نجاح إطار عمل قياس الأداء – المقوم الثالث

الوصف

يهتم هذا المقوم بكيفية مشاركة المعنيين أثناء مراحل قياس الأداء من خلال المشاركة الكاملة والتواصل الفعال

الآثار

- تخطيط ملائم للمراحل الرئيسية خلال عملية قياس الأداء
- تواصل واضح ومستهدف لإشراك المعنيين الملائمين في الوقت الملائم
- مشاركة فعالة للمعنيين لإيجاد الحلول واتخاذ القرارات
- الاتصال التعاوني لزيادة فرص النجاح



مقومات نجاح إطار عمل قياس الأداء – المقوم الرابع

الوصف

يهتم هذا المقوم بكيفية تخصيص الموارد واستغلال المهارات وإدارة المعارف والذي يؤدي إلى إدارة أداء ناجحة

الآثار

- توفر البنية التحتية الملائمة
- فرق تتكون من مزيج بين الخبراء في الإدارة والفنيين في مجال العمل
- فرق عمليات متمكنة تعمل وفق إطار عمل قياس الأداء
- الحد من تسرب الموارد والمحافظة على المعرفة داخل الجهات



مقومات نجاح إطار عمل قياس الأداء – المقوم الخامس

الوصف

يهتم هذا المبدأ بكيفية وضع مستهدفات الأداء ومتابعة تحقيقها بهدف أحداث تطور مستمر لأداء الجهات يسير نحو تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية

الآثار

- زرع ثقافة تحقيق النتائج من المراحل الأولية لعملية قياس الأداء
- إدخال التغيير سواء كان تدريجياً أو جذرياً كوسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة
- فهم واضح لكيفية ارتباط ومساهمة تحقيق مستهدفات الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة والتوجه الاستراتيجي الوطني



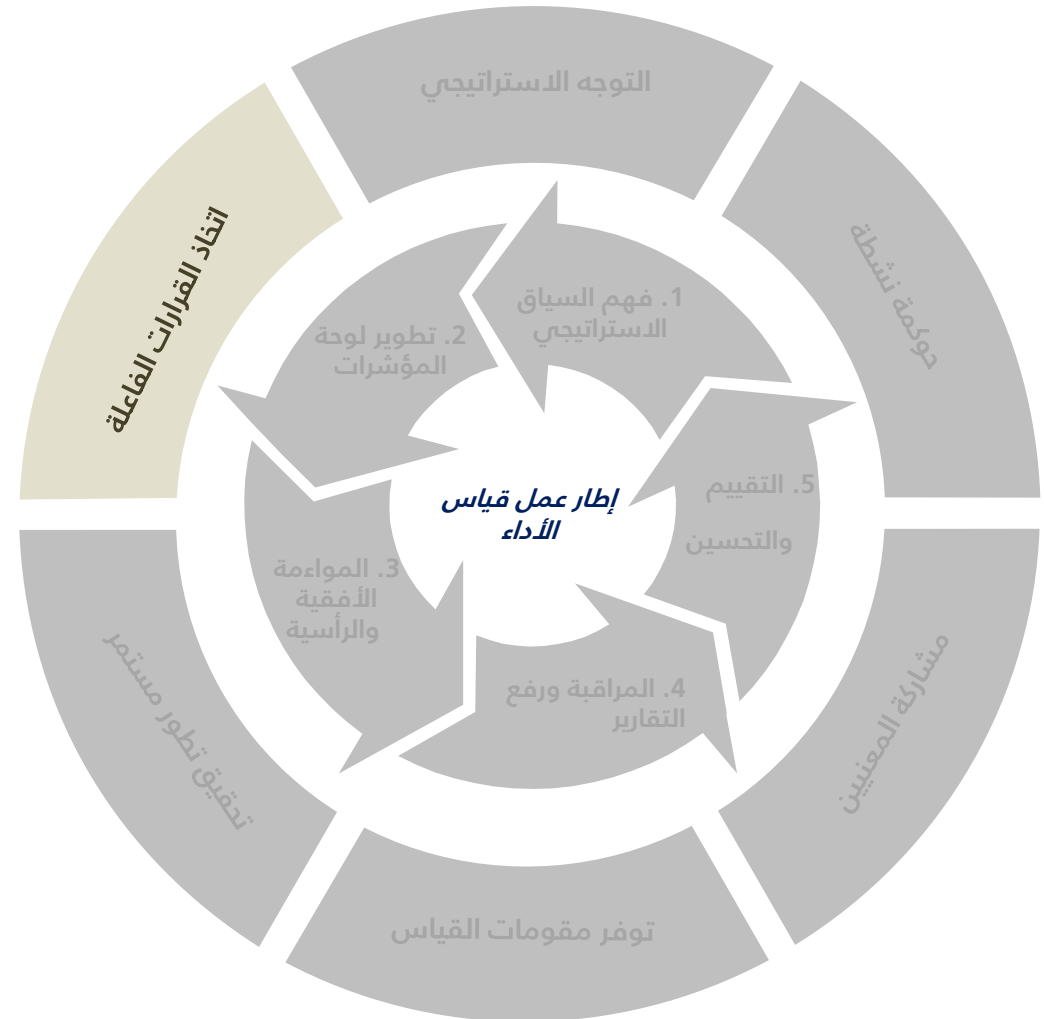
مقومات نجاح إطار عمل قياس الأداء – المقوم السادس

الوصف

يهتم هذا المبدأ بكيفية مساهمة قياس الأداء في تمكين عملية اتخاذ قرارات فعالة من خلال اعداد تقارير بجودة عالية ذات معلومات دقيقة

الآثار

- معلومات دقيقة وفورية لدعم عملية اتخاذ القرارات الوطنية
- التدفق المتزامن للمعلومات الواردة لمتخذي القرار من جميع المستويات
- متابعة المعلومات الواردة والقرارات المتخذة والعمل على تحسين جودة المعلومات وأساليب إعداد التقارير



إطار عمل قياس الأداء – المستوى الثاني



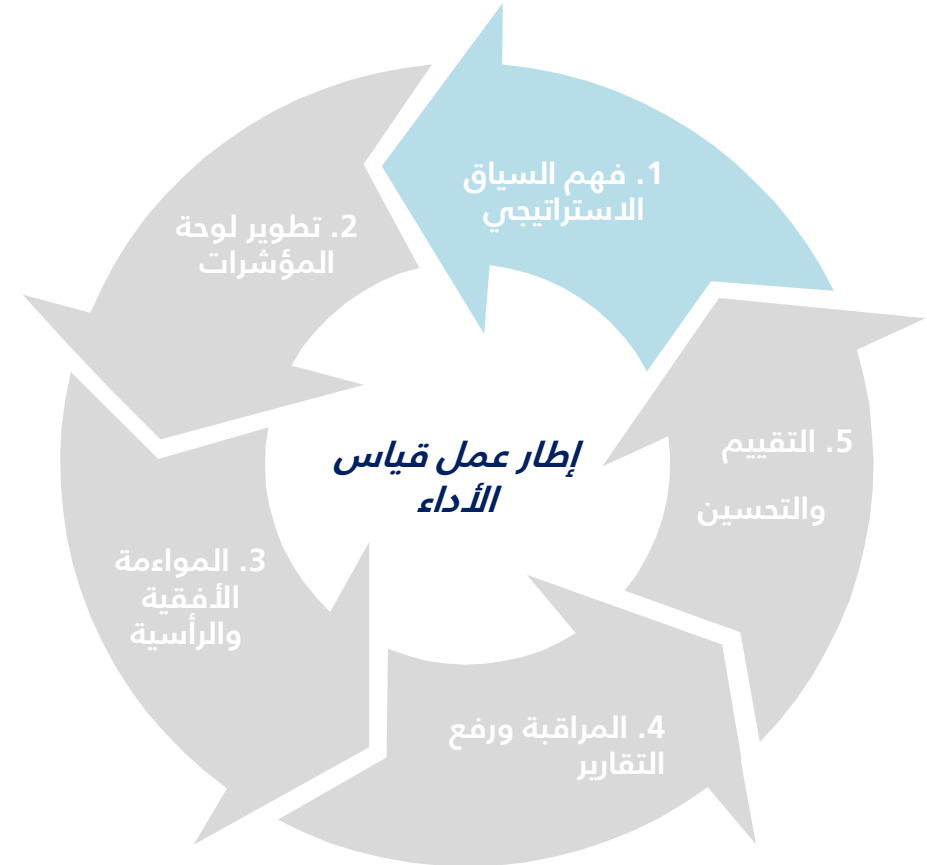
المرحلة الأولى: "فهم السياق الاستراتيجي"

تساعد المرحلة الأولى من إطار عمل قياس الأداء وهي مرحلة فهم **السياق الاستراتيجي** على تحديد الأولويات الاستراتيجية للجهة، حيث تعتمد على نتائج تحليلات البيئة الداخلية والخارجية لضمان توفر المعلومات اللازمة لاستيعاب الوضع الحالي ودعم الحاجة للتغيير.

وتتضمن المرحلة الأولى إجراءات العمل التالية:

1. فهم البيئة الخارجية
2. إجراء التحليل الداخلي
3. وضع أجندة التغيير
4. اقتراح الأهداف الاستراتيجية
5. الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

سيتولى مركز "أداء" مسؤولية التنسيق لإتمام المرحلة الأولى من إطار عمل قياس الأداء. في حين سيكون مكتب تحقيق الرؤية في كل جهة مسؤولاً عن تنفيذ إجراءات العمل المبينة أعلاه.



المرحلة الأولى: "فهم السياق الاستراتيجي" – إجراءات المرحلة

توضيحات

- تساعد هذه المرحلة من مراحل إطار عمل قياس الأداء على خلق البيئة المناسبة لتحديد أهداف الجهة.
- هناك أدوات مختلفة يمكن للجهة استخدامها لتحليل البيئة الخارجية والداخلية
- ينصح بالخطوات الثلاث الأولى من هذه المرحلة بهدف تحقيق فهم أفضل لكيفية وضع الأهداف الاستراتيجية، **هذه الخطوات الثلاث الأولى ليست إلزامية**



* ينصح بالخطوات الثلاث الأولى ولكنها ليست إلزامية

نظرة عامة

تتكون البيئة الخارجية من جميع المؤثرات الخارجية التي قد تؤثر على الجهة. هذه العملية تساعد على فهم كيفية تأثير العوامل الخارجية على المستوى الكلي ومستوى القطاعات على الاستراتيجيات والعمليات. يقيم التحليل الخارجي بيئة النمو الاقتصادي والسياسات القطاعية واللوائح والتوقعات العامة التي وضعتها المملكة. ويمكن أيضا إجراء تحليل إضافي هو تحليل بيستل PESTEL الذي يتضمن تحليل: العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية، والتي تعكس تأثير الاتجاهات في كل من هذه العوامل في صياغة التوجه الاستراتيجي للجهة.

المنهجية

يساعد تحليل بيستل على تحليل البيئة الخارجية بناءً على ستة معايير: سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية واقتصادية وقانونية

- **المعيار السياسي:** يحدد مدى تأثير المؤسسات المحلية والدولية على الاقتصاد أو صناعات معينة. ويشمل هذا القضايا التنظيمية وأشكال التشريع (المقررة أو المنظور فيها)، والسياسات الخارجية والسياسات الضريبية والسياسات الاجتماعية وما إلى ذلك.
- **المعيار الاقتصادي:** يحدد أداء الاقتصاد الجزئي والكلي والتي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على الجهات وينتج عنها آثار على المدى الطويل. يشمل هذا النمو/التدهور الاقتصادي والتنافسية والعجز التجاري ومعدلات البطالة... الخ
- **المعيار الاجتماعي:** البيئة الاجتماعية للدولة التي تشمل الاتجاهات الثقافية والديموغرافية وتحليلات السكان ومستويات التعليم والتحيز القائم على الجنس والسعودة، ... الخ
- **المعيار التقني:** الابتكارات التقنية التي قد تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على مختلف القطاعات في الدولة. يشمل هذا الإنجازات التقنية الفارقة والبحوث ووتيرة الابتكارات التقنية والتقدم
- **المعيار البيئي:** هذا المعيار ضروري لبعض القطاعات الاقتصادية ولا سيما السياحة والزراعة على سبيل المثال. ويشمل الاستدامة وقوانين حماية البيئة، ... الخ
- **المعيار القانوني:** الشروط القانونية السائدة التي تؤثر على بيئة الأعمال. يشمل هذا التشريعات واللوائح التنافسية وأنظمة الصحة والسلامة، ... الخ

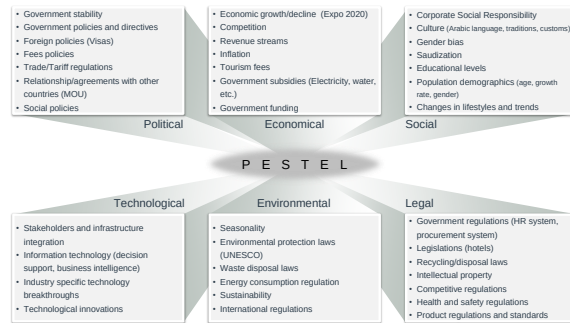
المخرجات المقترحة

تحليل PESTEL

تحليل يدمج مدخلات البيئة الخارجية

الأدوات والنماذج

نموذج تحليل PESTEL لتجميع نتائج تحليل البيئة الخارجية



أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مركز "أداء"
- مكتب تحقيق الرؤية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية

المرحلة الأولى: "فهم السياق الاستراتيجي" – فهم البيئة الخارجية

1. فهم البيئة الخارجية

5 4 3 2 1



نظرة عامة

يدرس تحليل البيئة الداخلية أداء وقدرات الجهة بناء على مدخلات متعددة. يتم إجراء التحليل من خلال دراسة المقاييس الرئيسية، تقارير الأداء السابقة، تقييم الاختصاص، تحليل سلسلة القيمة المضافة وغيرها من إحصاءات التشغيل الرئيسية. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT هو تحليل يهدف لتحديد مجالات القوة والضعف الرئيسية في الجهة (العوامل الداخلية) والفرص والمخاطر التي ستواجهها الجهة (العوامل الخارجية). يعتبر التحليل الشامل لهذه العوامل الداخلية والخارجية أداة بسيطة لكن مؤثرة في تحديد التوجه الاستراتيجي للجهة، ويستخدم على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

المنهجية

يساعد تحليل SWOT على الاستفادة من نقاط القوة واغتنام الفرص وتفادي المخاطر وتقليل نقاط الضعف وذلك بالموائمة مع اختصاصات الجهة، وتساعد الأسئلة الإرشادية أدناه في تعبئة نموذج هذا التحليل

- نقاط القوة:** مالذي تتقنون فعله بشكل خاص؟ ما هو الشيء الفريد الذي يمكنكم القيام به في "العمليات الحكومية"؟ ما هو الشيء الذي يطلب المواطنين منكم فعله بشكل متكرر؟
- نقاط الضعف:** ما هو الشيء الذي لا تشعرون بالارتياح حيال القيام به؟ ما هي المعوقات الرئيسية التي تواجهكم فيما يتعلق بالعمليات الداخلية؟ ما هي الشكاوى الرئيسية التي يرفعها المواطنون؟ ما هي الموارد أو الموظفين أو المهارات المطلوبة التي تفتقرون إليها؟
- الفرص:** هل هناك ظروف جديدة تلوح في الأفق ويمكنكم الاستفادة منها على الصعيد الدولي أو المحلي (الصفقات التجارية والاستثمار الأجنبي المباشر وما إلى ذلك)؟ هل توجد فجوات في "الحكومة" يمكنكم ملؤها؟ هل هناك شراكات قد تكون مثمرة؟
- المخاطر:** هل توجد تغيرات "بيئية" أو ظروف قد تسبب معوقات (سياسية، اجتماعية، اقتصادية)؟

المخرجات المقترحة

تقييم الاختصاص وتحليل SWOT

تقييم الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الجهة والسياق الاستراتيجي الذي يوضح وضعها الحالي

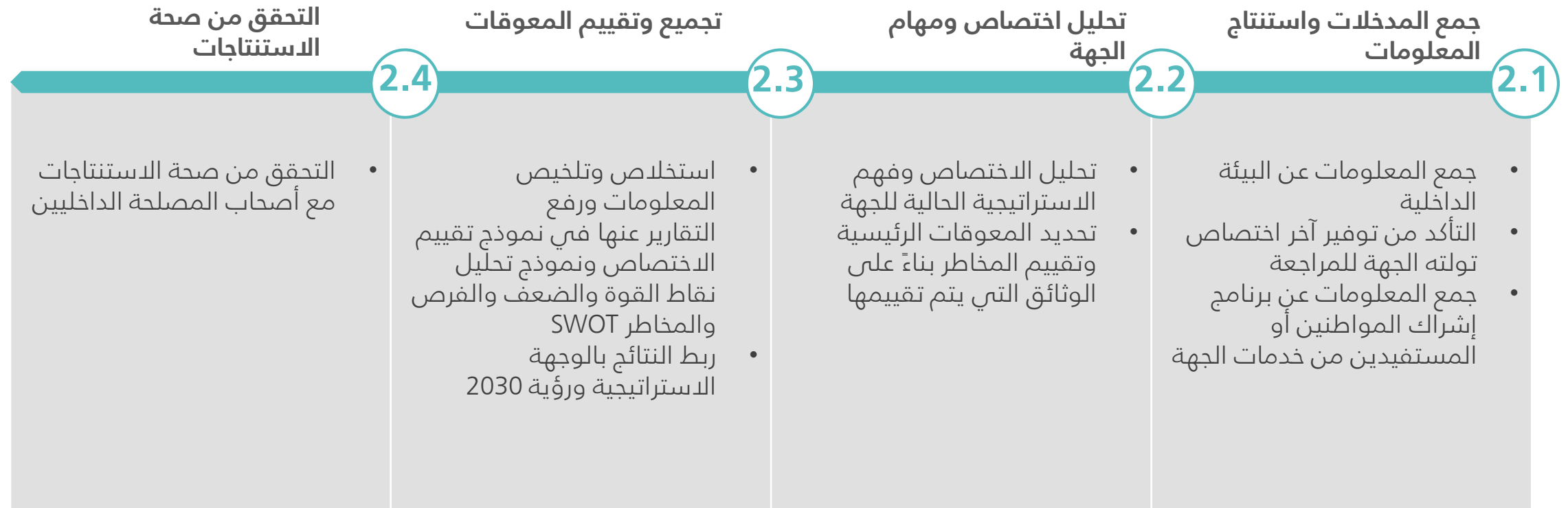
الأدوات والنماذج

تحليل الاختصاص ونماذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT لفهم البيئة الداخلية بشكل أفضل

دلائل	البيانات	في البيئة الخارجية	في البيئة الداخلية
1. المزايا النسبية	1. المزايا النسبية	1. المزايا النسبية	1. المزايا النسبية
2. المزايا النسبية	2. المزايا النسبية	2. المزايا النسبية	2. المزايا النسبية
3. المزايا النسبية	3. المزايا النسبية	3. المزايا النسبية	3. المزايا النسبية
4. المزايا النسبية	4. المزايا النسبية	4. المزايا النسبية	4. المزايا النسبية
5. المزايا النسبية	5. المزايا النسبية	5. المزايا النسبية	5. المزايا النسبية
6. المزايا النسبية	6. المزايا النسبية	6. المزايا النسبية	6. المزايا النسبية
7. المزايا النسبية	7. المزايا النسبية	7. المزايا النسبية	7. المزايا النسبية
8. المزايا النسبية	8. المزايا النسبية	8. المزايا النسبية	8. المزايا النسبية
9. المزايا النسبية	9. المزايا النسبية	9. المزايا النسبية	9. المزايا النسبية
10. المزايا النسبية	10. المزايا النسبية	10. المزايا النسبية	10. المزايا النسبية
11. المزايا النسبية	11. المزايا النسبية	11. المزايا النسبية	11. المزايا النسبية
12. المزايا النسبية	12. المزايا النسبية	12. المزايا النسبية	12. المزايا النسبية
13. المزايا النسبية	13. المزايا النسبية	13. المزايا النسبية	13. المزايا النسبية
14. المزايا النسبية	14. المزايا النسبية	14. المزايا النسبية	14. المزايا النسبية
15. المزايا النسبية	15. المزايا النسبية	15. المزايا النسبية	15. المزايا النسبية
16. المزايا النسبية	16. المزايا النسبية	16. المزايا النسبية	16. المزايا النسبية
17. المزايا النسبية	17. المزايا النسبية	17. المزايا النسبية	17. المزايا النسبية
18. المزايا النسبية	18. المزايا النسبية	18. المزايا النسبية	18. المزايا النسبية
19. المزايا النسبية	19. المزايا النسبية	19. المزايا النسبية	19. المزايا النسبية
20. المزايا النسبية	20. المزايا النسبية	20. المزايا النسبية	20. المزايا النسبية

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مركز "أداء"
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية



نظرة عامة

تعتبر أجندة التغيير وسيلة فعالة لتحديد وتلخيص والترويج للحاجة للتغيير داخل الجهة. تعكس هذه الأجندة التغيير في أبعاد الأداء المهمة وتجري تقييمًا للأداء الفعلي مقابل الأداء القابل للتحقيق والمطلوب لكل بعد من الأبعاد. إضافة إلى ذلك، فإنها تستخدم نتائج تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) لتوفير البيانات وتوظيفها كأداة لترويج الحاجة الملحة إلى التغيير، على سبيل المثال: التوجه الحالي والتحديات التشريعية والتحديات المتعلقة بالموارد البشرية والتحديات المالية والتقنية.

المنهجية

أجندة التغيير هي عبارة عن قائمة من التغييرات الرئيسية التي يتعين على أي جهة تطبيقها لتحقيق رؤيتها. تضم أجندة التغيير عددًا من أبعاد الأداء بحيث يتم تحديد الوضع الحالي ("من") والوضع المستهدف المرغوب فيه ("إلى") لكل بعد من الأبعاد. وفي بعض الحالات، قد يرتبط الوضع المرغوب فيه بأهداف كمية. ستساعد أجندة التغيير على:

1. إيجاد حجة للتغيير

تقديم مبرر مقنع بأن التغيير مهم ومطلوب

2. توضيح الاتجاه المستقبلي

تقييم الأداء الفعلي مقابل الأداء القابل للتحقيق / المطلوب لكل بعد من أبعاد الأداء (تشمل هذه الأبعاد عادة المواطن والعمليات والموارد ووظائف العمل، ... الخ)

3. الإقناع بفكرة التغيير

رفع وعي جميع أصحاب المصلحة بالحاجة إلى التغيير والتأكد من تقبلهم لذلك مع استيعابهم لمختلف التحديات الموجودة.

الأدوات والنماذج

نموذج أجندة التغيير للمساعدة في تحديد التغييرات المطلوبة

Current / "as is" State	Performance Dimension	Desired / "to be" State

المخرجات المقترحة

أجندة التغيير والتحديات

وضوح التغيير المطلوب لتحقيق الرؤية في المستقبل والتغلب على التحديات

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية

تعريف التغيير الاستراتيجي

3.1

- استخدام نتائج تحليلات البيئة الداخلية والخارجية لتوفير البيانات ودعم الوضع المطلوب تغييره (ما هي التوجهات الاستراتيجية الجديدة)

3.2

تحديد التحديات

3.3

- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجهها الجهة
- تقييم الأداء الفعلي الحالي مقابل الأداء المطلوب لكل تحدٍ من التحديات التي تم تعريفها

المواءمة مع رؤية 2030

3.4

التعريف بأجندة التغيير

- ضمان أن جميع أصحاب المصلحة يتفهمون أجندة التغيير ويوافقون عليها

- ضمان مواءمة الوضع المطلوب مع رؤية المملكة 2030 وفقاً لأجندة التغيير التي يتم وضعها

المرحلة الأولى: "فهم السياق الاستراتيجي" – اقتراح الأهداف الاستراتيجية

4. اقتراح الأهداف الاستراتيجية

5 4 3 2 1

نظرة عامة

الأهداف الاستراتيجية هي بيانات العمل التي تبين كيف سيتم تطبيق الاستراتيجية. وهي مجموعة مترابطة من الأولويات التي تعمل معا على تحقيق الاستراتيجية. لابد أن تركز الأهداف المقترحة على الجهة على النتائج (أهداف تستشرف المستقبل وتسعى جاهدة لدعم رؤية 2030) وليست أهداف تشغيلية. تؤخذ استراتيجية الجهة واختصاصها والمقارنات المرجعية ورأي الخبراء المتخصصين بعين الاعتبار أثناء اقتراح الأهداف الاستراتيجية المختلفة.

المنهجية

توضع قائمة التحقق التالية بعين الاعتبار دوماً عند وضع الأهداف:

- ❑ تستند إلى أفق زمني يمتد إلى خمس سنوات، وتعمل على أثر واسع النطاق.
- ❑ متكاملة ومرتبطة ببعضها البعض
- ❑ تحتوي على فعل (عمل) وصفة (وصف) واسم (النتيجة)
- ❑ يمكن إدارتها وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها ليتسنى تتبع الأداء وملأ أي فجوات في المبادرات الاستراتيجية
- يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع معايير (SMART):
- **محددة:** يجب أن تكون الأهداف طويلة المدى وواضحة وترتبط بالرؤية
- **قابلة للرصد:** يجب أن تكون الأهداف قابلة للرصد ويسهل تتبعها، ويجب أن تقيس التقدم أثناء تنفيذ الاستراتيجية
- **يمكن تحقيقها:** يمكن تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد الداخلية والخارجية المتاحة (الموارد المالية، القوة البشرية، البيئة، ... الخ)
- **واقعية:** يجب أن تعكس قدرة الجهة واستعدادها لتحقيق أهدافها
- **محددة بوقت:** يجب تحديد الأهداف وتحقيقها في إطار زمني معقول

تعتبر الأهداف الاستراتيجية أهداف محتملة عند تلبية جميع المعايير الخمسة مع ضرورة الحفاظ على البساطة في التعريف والوصف، وينبغي التمييز بوضوح بين الأهداف الاستراتيجية والمبادرات والبرامج و/أو المشاريع.

الأدوات والنماذج

قائمة التحقق الخاصة بالأهداف

Objectives	SMART				
	Specific	Measurable	Attainable	Realistic	Timely

مخرجات تفصيلية

الأهداف الاستراتيجية المقترحة
الأهداف الاستراتيجية المقترحة
القائمة على النتائج لاعتمادها
من الجهة المعنية

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية

المرحلة الأولى: "فهم السياق الاستراتيجي" – اقتراح الأهداف الاستراتيجية

4. اقتراح الأهداف الاستراتيجية

5 4 3 2 1

4.1 جمع الوثائق	4.2 مراجعة تحليل السياق الاستراتيجي	4.3 تحليل الوثائق	4.4 وضع قائمة بالأهداف المقترحة
• جمع وثائق اختصاص الجهة واستراتيجيتها • اختيار البلدان ذات الصلة (الإقليمية والدولية) لغرض إجراء المقارنة المرجعية	• مراجعة النتائج التحليل الداخلي والخارجي ذات الصلة التي يمكن أن تدعم اقتراح الأهداف (تقييم الاختصاص والتحديات وما إلى ذلك)	• إجراء تحليل المقارنة المرجعية لجهات مشابهة • فهم التحديات الوطنية • تحليل اختصاص الجهة وفهم استراتيجيتها • حصر التحديات تحت محاور استراتيجية مختلفة متوائمة مع رؤية 2030 (محاور الرؤية على سبيل المثال)	• استخراج الأهداف المحتملة من رؤية 2030 (مطابقة أو إسهامية) • اقتراح قائمة بالأهداف المحتملة تعتمد على استراتيجية الجهة واختصاصها

المرحلة الأولى: "فهم السياق الاستراتيجي" – الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

5. الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

5 4 3 2 1

نظرة عامة

الأهداف هي بيانات شاملة لما يجب أن تحققه الاستراتيجية وعوامل نجاحها. إن أهداف الجهات المختلفة تنبع من اختصاصها واستراتيجيتها وتضمن في الوقت نفسه مواءمتها مع رؤية 2030. تؤخذ استراتيجية الجهة واختصاصها والمقارنات المرجعية ورأي الخبراء المتخصصين بعين الاعتبار أثناء اقتراح الأهداف الاستراتيجية المختلفة

المنهجية

- يجب أخذ ما يلي في الاعتبار حينما تقوم الجهة بتحديد (أو الانتهاء من وضع) أهدافها الاستراتيجية:
 - نوع الأهداف:** الأهداف المختارة يجب أن تكون أهدافاً موجهة نحو تحقيق نتائج فعلية ويجب تجنب الأعمال التشغيلية المعتادة.
 - عدد الأهداف:** تشير أفضل الممارسات إلى إمكانية إدارة ما لا يتجاوز من 5 إلى 7 أهداف بكفاءة.
 - مستوى طموح الهدف:** الغرض من لوحة المؤشرات هو أن تكون بمثابة جدول الأعمال الذي تتبناه القيادة لتنفيذ الاستراتيجية. ومن الضروري أن تشعر القيادة بأن جميع الأهداف والمستهدفات التي تحتويها لوحة المؤشرات قابلة للتحقيق ويمكن قياسها.
 - المواءمة مع الاختصاص:** من الضروري أن تتم مواءمة جميع الأهداف مع رسالة الجهة. تؤدي الأهداف غير المتوائمة مع الرسالة أو التي تخرج عن اختصاصات الجهة إلى إخراج استراتيجية مجزأة تفتقر إلى الفعالية.
 - إجماع القيادة:** تكمن قوة الاستراتيجية في قدرتها على توحيد القيادة والجهة بأكملها خلف أهداف وأولويات مرتبة. لا شك أن غياب الإجماع القيادي سيتسبب في عرقلة تنفيذ الاستراتيجية. ويجب التوصل إلى توافق عبر سلسلة من النقاشات الهادفة التي تتناول أهداف الجهة والعلاقة التي تربط هذه الأهداف بعضها بعضاً.

الأدوات والنماذج

نموذج تحليل الاختصاص لاختيار الأهداف

الهدف	مصدر الهدف	استراتيجي	تعلق في	ملاحظات	مسئول
الهدف	مصدر الهدف	استراتيجي	تعلق في	ملاحظات	مسئول
1. رفع كفاءة أعمال المدينة، وتحسينها، وتكاملها من مرارة موهما.	الهدف	استراتيجي	تعلق في	لا يوجد مبادرات ومشاريع تشغيلية، ولكن يمكن عمل تلك ووجده على لوح العرض على الذي يوجد	استشاري
2. استكمال إصدار وتنسيق الإقرار التشغيلي والفاصوليا والتوصيل للشبكة الكهربائية والتشديد.	الهدف	استراتيجي	تعلق في	لا يوجد مبادرات ومشاريع تشغيلية، ولكن يمكن عمل تلك ووجده على لوح العرض على الذي يوجد	استشاري
3. بناء منظومة اقتصادية مستدامة وقادرة إنتاج الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة والتشديد.	الهدف	استراتيجي	تعلق في	لا يوجد مبادرات ومشاريع تشغيلية، ولكن يمكن عمل تلك ووجده على لوح العرض على الذي يوجد	استشاري
4. تطوير وتوطين سلاسل القيمة الصناعية والخدمية في مناطق الطاقة المتجددة والتشديد.	الهدف	استراتيجي	تعلق في	لا يوجد مبادرات ومشاريع تشغيلية، ولكن يمكن عمل تلك ووجده على لوح العرض على الذي يوجد	استشاري
5. دعم ورعاية البحث والتطوير العلمي والتوطين في مجال الطاقة المتجددة والتشديد.	الهدف	استراتيجي	تعلق في	لا يوجد مبادرات ومشاريع تشغيلية، ولكن يمكن عمل تلك ووجده على لوح العرض على الذي يوجد	استشاري

المخرجات التفصيلية

الأهداف الاستراتيجية النهائية
قائمة الأهداف المنقحة
مصحوبة بوصف لهذه الأهداف

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق الرؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المرحلة الأولى: "فهم السياق الاستراتيجي" – الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

5. الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية

5 4 3 2 1

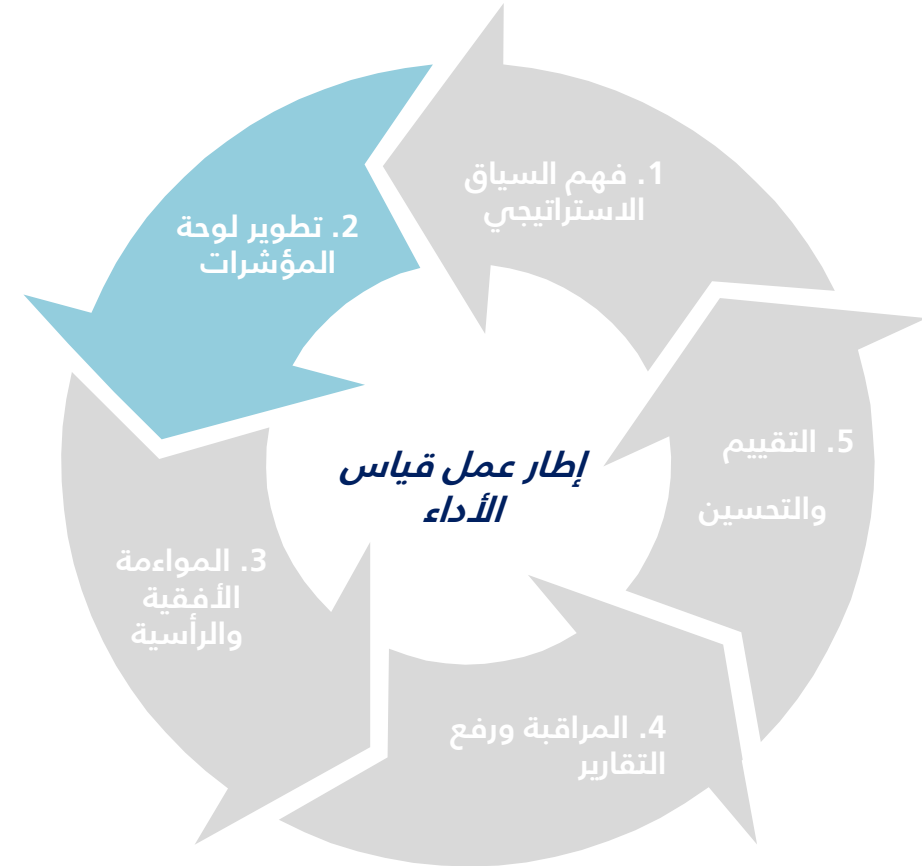
اختيار الأهداف	تفصيل الأهداف	مراجعة قائمة التحقق الخاصة بالأهداف	التعريف بالأهداف والتصديق عليها
5.1 • دعم الجهة في اختيار الأهداف ذات الصلة بناءً على الاختصاص (5 إلى 7 أهداف في المتوسط لكل لوحة مؤشرات) • دعم الجهة في وصف الأهداف بالتفصيل لتسهيل مناقشات مؤشرات الأداء الرئيسية.	5.2 • دعم الجهة في وصف الأهداف بالتفصيل لتسهيل مناقشات مؤشرات الأداء الرئيسية.	5.3 • التأكد من أن الأهداف تركز على النتائج، وأن تلبي متطلبات قائمة التحقق • التأكد من أن الأهداف تحقق معايير (SMART)	5.4 • عقد اجتماع المراجعة النهائية مع رئيس الجهة • التأكد من الحصول على التصديق النهائي على الأهداف المختارة (5 إلى 7 أهداف لكل لوحة مؤشرات) • إخطار أصحاب المصلحة المعنيين بالأهداف التي تم وضعها

المرحلة الثانية " تطوير لوحة المؤشرات " –

يعتمد نجاح تنفيذ رؤية 2030 على استخدام أدوات فعالة لإدارة ومراقبة الأداء. ومن ثم فإن تقارير الأداء الحكومية ستعتمد على لوحات مؤشرات أداء للوزارات والجهات التنفيذية الأخرى. وتشمل لوحات مؤشرات الأداء على الأهداف الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق نتائج فعلية ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تم وضعها بما يتلاءم مع اختصاص الجهة واستراتيجيتها ورؤية 2030.

تلتزم المرحلة الثانية من إطار عمل قياس الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، والمتعلقة بتطوير لوحة المؤشرات، بإجراءات العمل التالية:

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية
2. اقتراح المستهدفات
3. تفصيل لوحة المؤشرات
4. تقييم جودة لوحة المؤشرات
5. التصديق والإطلاق
6. التحسين والتحديث



المرحلة الثانية " تطوير لوحة المؤشرات " – إجراءات المرحلة



* CREAM هي معايير تستخدم للمساعدة في تقييم الجودة وفقاً لستة معايير رئيسية سيتم تفصيلها في الخطوة الأولى من هذه العملية
 ** يمكن إجراء التحسين والتحديث (الخطوة السادسة) بالتوازي مع تقييم جودة البيانات (الخطوة الرابعة) أو بعد التصديق والإعتماد، وقبل إصدار تقارير الأداء

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

1 2 3 4 5 6

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

نظرة عامة

تعمل مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تلبية معايير الأداء ويتم رفع تقارير داخلية عن هذه المعايير للجهة وخارجيًا للهيئات الحكومية المعنية. وفي العديد من الحالات تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية - متى أمكن - لتقييم مدى التقدم الذي تحققة الجهة في المجالات الرئيسية في استراتيجيتها بما يتماشى مع الأهداف طويلة المدى المحددة للجهة ومدى مساهمتها في تحقيق رؤية 2030.

المنهجية

توضع مؤشرات الأداء الرئيسية بالتعاون مع الجهات المختلفة من خلال اللجوء إلى الخبراء المختصين والمقارنات المرجعية. ومن ثم يتم اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر ملاءمة استنادًا إلى اختصاص الجهة ولوحة مؤشرات موجودة مسبقًا (إن وجدت).

لتقييم جودة مؤشرات الأداء، يتم استخدام أسلوب CREAM للمساعدة في تقييم الجودة بموجب المعايير الرئيسية الستة التالية والتي يجب استيفائهم جميعًا قبل الاعتماد النهائي:

1. **الوضوح:** هل يقدم اسم المؤشر وصفًا واضحًا لما يحاول قياسه؟ هل يمكن لأي شخص لا يعرف الجهة أن يفهم ما يقوم هذا المؤشر بقياسه؟

2. **الأهمية:** هل العلاقة بين المؤشر والهدف الذي نحاول قياسه واضحة؟ ما هو حجم تأثير التغيير في نتيجة المؤشر على تحقيق الهدف الإستراتيجي؟

3. **القيمة المضافة:** هل القيمة المضافة والعائد من قياس المؤشر تبرر الجهد والتكلفة المطلوبين للقياس؟

4. **الكفاية:** هل يكفي هذا المؤشر (أو مجموعة المؤشرات) لقياس نجاح تحقيق الهدف الإستراتيجي؟ بناءً على عوامل النجاح الحاسمة، هل تتوفر لدينا مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة لقياس الهدف؟

5. **القابلية للقياس:** هل المؤشر قابل للقياس؟

6. **القابلية للرصد:** هل من السهل التأكد من إمكانية تتبع هذا المؤشر في كل دورة قياس؟

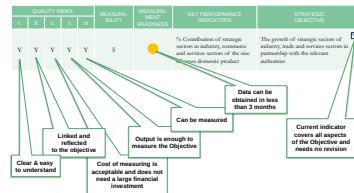
مخرجات تفصيلية

مؤشرات الأداء المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية

قائمة من مؤشرات الأداء الرئيسية (2 إلى 3 مؤشرات في المتوسط) التي تعكس القصد من الهدف الرئيسي وتلبي معايير الاختيار

الأدوات والنماذج

نموذج أسلوب CREAM لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية ونموذج منطقي



Logic Model Framework				
Inputs	Activities	Outputs	Outcomes	Impacts
Resources (capital, human) invested in the activity	Concrete actions of the investor	Tangible products from the activity	Changes resulting from the activity	Broader change occurring in communities or systems resulting from the activity

أصحاب المصلحة الرئيسيين

• مكاتب تحقيق رؤية / مكتب الاستراتيجيات في الجهة

• المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

6 5 4 3 2 1

1.1	1.2	1.3	1.4
تحليل/إجراء المقارنة المرجعية لمؤشرات الأداء الرئيسية	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة بناءً على معايير CREAM	الانتهاء من وضع قائمة مؤشرات الأداء الرئيسية
• استخدام الأهداف المحددة وإجراءات العمل لتحديد قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية المحتملة • إجراء المقارنة المرجعية للقطاعات المهمة لتحديد أفضل الممارسات فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية • تحليل مساهمات الجهات الشقيقة في الاستراتيجية الشاملة، إذا كانت ذات صلة	• استخراج مؤشرات أداء رئيسية إضافية ذات صلة من رؤية 2030 • اقتراح مؤشرات الأداء الرئيسية الموجهة نحو تحقيق النتائج لكل هدف • العمل مع الجهات لاختيار وتحسين مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالهدف • استخدام النموذج المنطقي (شرح النموذج في الملحقات) تحديد المسؤولية لكل مؤشر	• استخدام أسلوب CREAM للمساعدة في تقييم جودة مؤشرات الأداء الرئيسية بموجب المعايير الرئيسية الستة	• اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر ملاءمة للأهداف على أساس التقييم (الارتباط والشمولية) • دعم الجهات في تعبئة مواصفات مؤشرات الأداء الرئيسية (بما في ذلك الوصف وطريقة الحساب)

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – اقتراح المستهدفات

6 5 4 3 2 1

2. اقتراح المستهدفات

نظرة عامة

تعد المستهدفات أحد المكونات الضرورية التي يعتمد نجاح الاستراتيجيات عليها، فهي تقدم أساس يمكن تقييم الأداء المستقبلي عليه. وتشكل مستهدفات الأداء أداة إدارة قوية يمكن أن تساعد في إحداث التغييرات الاستراتيجية التي تحتاجها الجهة إلى تحقيقها. ويشمل الغرض من وضع المستهدفات المستقبلية ما يلي:

- تحديد والتعريف بمستوى الأداء المتوقع للمؤسسة
- العمل بمثابة حلقات وصل بين استراتيجية وأهداف الجهة وإدارتها وأفرادها
- وضع الجهة على الطريق نحو التقدم
- التركيز على كيفية سد الفجوة في فجوة الأداء بين "الوضع الحالي" و "الوضع المستهدف"

المنهجية

توجد عدة طرق لتحديد الأهداف، منها ما يلي:

- اشتقاق الغاية من تحقيق الهدف
- وضع هدف طموح وصعب
- إجراء تحسين تدريجي على أساس الأداء الفعلي السابق
- إجراء المقارنة المرجعية مع أفضل الجهات في القطاع
- تحديد خط الأساس وتحديد المستهدفات بشكل تراكمي بمرور الوقت

يجب أن تتطابق المستهدفات مع مؤشر الأداء (مؤشر أداء رئيسي لكل مستهدف)، وأن تكون قابلة للقياس الكمي ويتعين كذلك أن تعرف الأداء المتوقع بوضوح. يمثل تحديد المستهدفات تحديًا وتشمل الصعوبات المحتملة ما يلي:

- غياب البيانات التي تدعم المستهدف المحدد
- مؤشر الأداء الرئيسي المراد تحديد مستهدف له جديد تمامًا حيث لا توجد بشأنه بيانات سابقة
- وجود معوقات تنظيمية تتعلق باستقلالية الجهة
- الخوف والقلق من عدم تحقيق المستهدفات / الأهداف / المؤشرات
- تأثير المكافآت السنوية أو التعويضات المستقبلية المحتملة بهذه المستهدفات

مخرجات تفصيلية

مستهدفات سليمة لكافة مؤشرات الأداء

يوجد لكل مؤشر أداء رئيسي مستهدف محدد مناسب لسد فجوة الأداء للمؤشر

الأدوات والنماذج

مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني، متى أمكن



أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – اقتراح المستهدفات

2. اقتراح المستهدفات

6 5 4 3 2 1

2.1	تحديد مصادر المستهدفات	2.2	تحديد خط الأساس	2.3	تحديد الفجوة في الأداء	2.4	اقتراح قيمة المستهدفات
•	تحديد المصادر الممكن استخدامها للمساعدة في تحديد المستهدفات مثل خطط التنمية، البيانات التاريخية، وثائق الاستراتيجية الداخلية، المقارنات المرجعية أو الخبرة المتخصصة	•	تحديد خط الأساس لمؤشر الأداء أو حسابه على أساس معادلة المؤشر، حيثما كان ذلك متاحًا	•	مساعدة الجهة في تحديد الفجوة بين الأداء الحالي (خط الأساس) والأداء المطلوب لكل مؤشر أداء رئيسي	•	اقتراح قيم المستهدفات بما يتوافق مع معدل قياس مؤشر الأداء الرئيسي (سنويًا، بشكل نصف سنوي أو ربع سنوي) الذي حددته الجهة
•	اختيار المصادر ذات الصلة بمؤشرات الأداء الرئيسية			•	ضمان أن تكون المستهدفات طموحة ولكن يمكن تحقيقها وقادرة على سد فجوة الأداء المحددة بشكل معقول	•	ضمان مصادقة الوزير أو قائد الجهة الحكومية المعنية

نظرة عامة

تتكون لوحة المؤشرات من مجموعة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات لكل جهة. الهدف - بيان ما يجب أن تحققه الاستراتيجية وما هو الضروري لنجاحها
مؤشرات الأداء الرئيسية- كيفية قياس ومتابعة النجاح في تحقيق الاستراتيجية
المستهدفات - مستوى الأداء أو معدل التحسن المطلوب
المبادرات - برامج العمل الرئيسية المطلوبة لتحقيق الأهداف
إضافة إلى ما سبق ذكره فإن لوحة المؤشرات تعرض العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الكلية لرؤية 2030

المنهجية

تنقسم لوحة المؤشرات إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

A. العلاقة برؤية 2030

يعرض هذا القسم العلاقة بين بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي (الأهداف ومؤشرات أدائها الرئيسية) والأهداف العامة لرؤية 2030.

B. معلومات عامة عن مؤشر الأداء الرئيسي

يشمل هذا القسم معلومات عامة عن مؤشر الأداء الرئيسي بما في ذلك اسم ورمز الهدف واسم ورمز مؤشر الأداء الرئيسي ووصف تفصيلي لكل من الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية.

C. معلومات تفصيلية تتعلق بمؤشر الأداء الرئيسي

يمكن للقارئ أن يجد في هذا القسم من بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي المعلومات اللازمة المتعلقة بمؤشر الأداء الرئيسي مثل سنة القياس والقطبية والتكرار والوحدات والمعادلة ومصدر البيانات واسم المسؤول وخط الأساس مع سنة خط الأساس والمستهدفات ووزن ومستوى مؤشر الأداء الرئيسي والمقارنة المرجعية الإقليمية / الدولية.

كما يمكن ربط المبادرات بمؤشر الأداء الرئيسي المتعلق بها

يستحسن مناقشة جميع المعلومات الواردة في لوحات المؤشرات من خلال عملية تعاونية مع الجهة المعنية.

مخرجات تفصيلية

لوحات مؤشرات تفصيلية

لوحة المؤشرات لكل جهة التي تتكون من معلومات مفصلة عن مجموعة الأهداف ومؤشرات الأداء والمستهدفات والعلاقة برؤية 2030.

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق الرؤية / مكتب الاستراتيجية للجهة

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

الأدوات والنماذج

نموذج لوحة المؤشرات (تستخدم كمستند لجمع المعلومات في هذه المرحلة، النظام الإلكتروني هو المرجع الرئيسي)

Main KPI Objectives Mapping																				
Primary	Main KPI Objectives Mapping																			
Secondary 1	Main KPI Objectives Mapping																			
Secondary 2	Main KPI Objectives Mapping																			
KPI code	Secondary 1	Secondary 2																		
KPI description																				
Detailed information about the KPI																				
KPI code	KPI description	KPI code	Objective																	
KPI description	KPI code	KPI description																		
KPI Name	KPI code	KPI description																		
Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit																		
Priority	Priority	Measurement unit	Detailed information about the KPI																	
Frequency	Frequency	Measurement unit	Baseline	Quarter / Year	2015	2017	2018	2019	2020											
Unit	Unit	Frequency	Target	Unit	Unit	Unit	Unit	Unit	Unit											
Equation	Equation	Unit	Target	Target	Target	Target	Target	Target	Target											
Data source	Equation	Unit	Unit	Unit	Unit	Unit	Unit	Unit	Unit											
Contract point / position	Data source	Equation																		
Contract point / position	Data source	Equation																		
Regional Benchmark	Contract point / position	KPI weight	Threshold																	
International Benchmark	Regional Benchmark	Value	Country	Measurement unit	Unit	Source	The reason for choosing the country or not providing benchmarks													
International Benchmark	Regional Benchmark	Value	Country	Measurement unit	Unit	Source														
International Benchmark	Regional Benchmark	Value	Country	Measurement unit	Unit	Source														

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – تفصيل لوحة المؤشرات

3. تفصيل لوحة المؤشرات

6 5 4 3 2 1

مراجعة الارتباط برؤية 2030

3.1

- مراجعة أهداف الرؤية التي سترتبط ببطاقة مؤشر الأداء الرئيسي الخاصة بالجهة (الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاص بها) وضع الصيغة النهائية للعلاقات الأساسية (حيث يرتبط هدف رؤية 2030 ارتباطًا وثيقًا بهدف ومؤشرات الأداء الرئيسية للجهة) والعلاقات الثانوية 1 والثانوية 2 (درجة أقل من الارتباط)

3.2

مراجعة المعلومات العامة المتوفرة عن مؤشرات الأداء

3.3

- مراجعة المعلومات العامة عن بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي التي تتضمن اسم الهدف ووصفه ورمزه إلى جانب اسم مؤشر الأداء الرئيسي ووصفه ورمزه (رقم متسلسل خاص)

تعبئة المعلومات التفصيلية الخاصة بالمؤشرات

3.4

- دعم الجهات في تعبئة ومراجعة المعلومات التفصيلية عن مؤشر الأداء الرئيسي والتي تشمل سنة القياس والقطبية والتكرار والوحدات والمعادلة ومصدر البيانات واسم المسؤول وسنة خط الأساس والمستهدفات ووزن ومستوى مؤشر الأداء الرئيسي والمقارنة المرجعية الإقليمية / الدولية.

ربط المبادرات

- دعم الجهات في تحديد المبادرات المهمة التي تتصل بالأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية، والتأكد من وجود علاقة السبب والنتيجة بينها

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – تقييم جودة لوحة المؤشرات

4. تقييم جودة لوحة المؤشرات

نظرة عامة

عمل مركز "أداء" على إعداد نموذج تأكيد جودة يتكون من إرشادات تتناول تسعة معايير رئيسية. ويتعين على كل جهة الالتزام بهذه المعايير حتى تضمن أن مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها يمكن رفع تقارير عنها ومتوافقة مع المعايير. ويشير مؤشر الأداء الرئيسي الذي يمكن رفع التقارير عنه إلى مقياس له خط أساس إضافة إلى ما يلي (1) قيمة خط الأساس موثقة وفقاً للمعايير، (2) استخدام معادلة صحيحة لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (3) مصدر البيانات مكتوب بصيغة صحيحة متوافقة مع المعايير (4) وجود مستهدفات تشمل الفترة المطلوب التقرير عنها. تهدف مقاييس تأكيد الجودة إلى ضمان قدرة مركز "أداء" على إصدار تقارير بشكل متكرر بمقاييس متوافقة مع المعايير عندما يبدأ المركز بجمع البيانات لغرض إعداد التقارير. يتعين على الجهات الامتثال للمعايير المبينة في قائمة التحقق الخاصة بتأكيد الجودة ويتعين عليها في النهاية تقديم البيانات ذات الصلة باستمرار لأغراض إعداد التقارير.

المنهجية

الإرشادات التفصيلية لكل من مكونات الإطار المستخدم لتقييم جودة البيانات.

1. **اختيار مؤشر الأداء الرئيسي:** العلاقة بالهدف والأساس المنطقي لاختيار مؤشر الأداء الرئيسي، بما في ذلك وحدة قياسه

2. **وصف الهدف/مؤشر الأداء الرئيسي:** لتفادي اختلاف التفسيرات الفردية، يتم فحص كل من الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية (الاسم / والمعادلة) للتأكد من امتثالها للمعايير

3. **مستهدفات مؤشر الأداء الرئيسي:** يجب أن يكون للمستهدفات نفس وحدة قياس خط الأساس، ويجب أن تكون متنسقة على مر السنين. يتم وضع المستهدفات وفقاً لمعدل تكرار المؤشر

4. **معدل تكرار مؤشر الأداء الرئيسي:** يمكن تحديد التكرار من خلال الإجابة على سؤالين: هل تتغير قيمة خط الأساس خلال الفترة المراد قياسها؟ وهل يمكن قياسها خلال هذه الفترة؟

5. **وحدة مؤشر الأداء الرئيسي:** تحديد وحدة مؤشر الأداء الرئيسي بشكل أدق إذا اقتضى الأمر مع شرح وحدة القياس

6. **المقارنة المرجعية لمؤشر الأداء الرئيسي:** إجراء المقارنة المرجعية لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية. إذا كانت القيم غير متوفرة، فيجب تقديم تفسير لذلك. يجب ضمان توافق عملية التوثيق والمنطق والمعادلة

7. **معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:** متوافقة مع وحدة القياس وصحيحة رياضياً

8. **خط أساس مؤشر الأداء الرئيسي:** يجب تقديم الوثائق الرسمية والموثوق بها لدعم قيمة خط الأساس وتوضيح طريقة حسابها

9. **مصدر بيانات مؤشر الأداء الرئيسي:** يجب أن تكون مصادر البيانات في شكل وثائق رسمية ومتوافقة مع متطلبات قائمة التحقق والمعايير التي تم وضعها من قبل مركز "أداء"

مخرجات تفصيلية

لوحات مؤشرات تم تقييمها مع مؤشرات يمكن رفع التقارير عنها
لوحة المؤشرات لكل جهة كاملة
ومتوافقة مع المعايير المحددة

الأدوات والنماذج

قائمة التحقق التفصيلية الخاصة بمعايير تقييم تأكيد الجودة

Formula	Consistency	Example
Mathematical	1. The formula has to be consistent with the unit of measurement. 2. The formula elements have to be correct mathematically (brackets, subtraction, addition, multiplying by 100)	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Documentation	1. Official and reliable documents should be provided to support the baseline value and to clarify the method of calculating the baseline. 2. The data provided in the data source has to be according to the KPI description and formula. If there is any inconsistency in the data source, the baseline will be considered as non-compliant.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Baseline	1. The data source provided should be the same as the source used to calculate the baseline. 2. If the data source will be changing or if the baseline is not clearly mentioned or if the entity does not specify the elements used in the baseline formula. 3. The numbers provided should be whole numbers (fractions and without units). Example: (10%) has to be entered only as 100. The 10 will be stated in the unit of measurement field.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Calculation in Source	1. If the entity does not specify the measurement unit, the unit of the data, the data source will be disregarded.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Formatting	1. The numbers provided should be whole numbers (fractions and without units). Example: (10%) has to be entered only as 100. The 10 will be stated in the unit of measurement field.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.

KPIs choice	Link to objective	1. When selecting, clarify the relationship between the KPI and the strategy's strategic objective. The KPI description should be used as a reference to clearly demonstrate how the KPI serves in achieving the strategic objective to which it is linked.	2. When selecting, explain the source choice of measurement unit (i.e., percentage, value, etc.) for KPIs that are directly related to the strategic measurement unit.	3. When selecting, explain the source choice of measurement unit (i.e., percentage, value, etc.) for KPIs that are indirectly related to the strategic measurement unit.
KPI Description	KPI name and Formula	Example: Number of students in schools. For instance the description should clearly define what is meant by "students" (i.e., students, non-students, or both). This applies for public sector schools, private sector schools, etc.	Example: Number of students in schools. For instance the description should clearly define what is meant by "students" (i.e., students, non-students, or both). This applies for public sector schools, private sector schools, etc.	Example: Number of students in schools. For instance the description should clearly define what is meant by "students" (i.e., students, non-students, or both). This applies for public sector schools, private sector schools, etc.
Targets	Units	1. Targets must have the same measurement unit as the baseline, and should be consistent throughout the years.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Frequency	Periodicity	1. Targets must be consistent with the frequency and with the baseline. This means that if the KPI has a positive frequency, targets should be consistent, accordingly, a negative frequency should be avoided.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Units	Details	1. Targets must be consistent with the frequency and with the baseline. This means that if the KPI has a positive frequency, targets should be consistent, accordingly, a negative frequency should be avoided.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.
Benchmark	Reason	1. Targets must be consistent with the frequency and with the baseline. This means that if the KPI has a positive frequency, targets should be consistent, accordingly, a negative frequency should be avoided.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.	Example: If the KPI is measured in numbers, the formula should be in numbers too.

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – تقييم جودة لوحة المؤشرات

4. تقييم جودة لوحة المؤشرات

6 5 4 3 2 1

تعزيز معايير تأكيد الجودة	جمع الوثائق الداعمة	تحليل جودة لوحة المؤشرات	تقديم المشورة بشأن الإجراءات التصحيحية
4.1	4.2	4.3	4.4
• تعزيز وإعادة تأكيد نموذج مراجعة الجودة للجهات (الذي يشمل المعايير الخاصة بمستوى الامتثال وقابلية رفع التقارير) • عقد ورش عمل مع الجهات لتقديم الدعم اللازم من أجل تلبية جميع معايير الجودة	• جمع كل الوثائق المتعلقة بخطط الأساس • جمع الوثائق المتعلقة بالمقارنات المرجعية	• تحليل الوثائق التي تم جمعها ومراجعة امثالها للمعايير وإمكانية رفع التقارير لها • إعداد قائمة الإجراءات التصحيحية • إرسال تقرير مراجعة الجودة لمكتب تحقيق الرؤية في الجهة المعنية	• الاجتماع بالجهة لمناقشة تقرير تأكيد الجودة الذي يضم قائمة الإجراءات التصحيحية لكل بطاقة من بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية • إنشاء سجل عمل بناء على ما تم مناقشته في الاجتماع

نظرة عامة

تضمن أهمية نشر نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في أنها تدل على مستوى الشفافية والإفصاح لدى الجهة، حيث يمكن للقارئ ان يتعرف ويقيم الاستراتيجيات التي تتبناها الجهة وأهمية المؤشرات والغرض منها وكيف تساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030. ومن ثم يجب عند نشر نتائج المؤشرات والتعريف بها إبراز علاقتها بأهداف رؤية 2030. كما يساعد نشر ورفع تقارير نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في تحديد أداء الجهة الحالي مقارنة بالمستهدفات، ومن ثم، فإنه يشير إلى التقدم الكبير في تحقيق أهداف رؤية 2030 على مستوى المملكة.

المنهجية

سيعمل مركز "أداء" على الانتهاء من لوحات المؤشرات ومن ثم مشاركتها مع المسؤولين في الجهات المعنية للتصديق عليها بشكل نهائي. ويصبح حينئذ قادة هذه الجهات مسؤولين بشكل كامل عن لوحات المؤشرات. وبعد الموافقة النهائية، ستكون جميع لوحات المؤشرات متاحة عبر بوابة أداء الإلكترونية. فضلا عن تقارير منفصلة يتم رفعها إلى الوزراء/ قادة الجهات الحكومية. يؤدي نشر ورفع تقارير لوحات المؤشرات إلى:

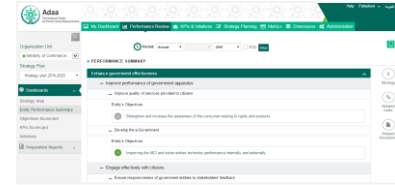
- ✓ زيادة فهم مؤشرات الأداء الرئيسية بين جميع أصحاب المصلحة
- ✓ زيادة مواءمة الاستراتيجيات بين الجهات الرئيسية والشقيقة
- ✓ الحد من إهدار الوقت والجهد في الأنشطة التي تقع خارج الأهداف والخطط الاستراتيجية
- ✓ التنفيذ الفعّال للمبادرات لتحقيق الاستراتيجية

مخرجات تفصيلية

نظام يحتوي على بيانات محدثة
يمكن لكل جهة رفع البيانات
عليه
نظام محدث ببيانات كل جهة

الأدوات والنماذج

نظام قياس الأداء الوطني من خلال
مؤشرات قياس الأداء الرئيسية



OBJECTIVES	KPIs	INITIATIVES
1. Increase the Culture of Entrepreneurship	1. Number of established entities (Limited Liability Companies)	1. تطوير نظام ترخيص وتطوير أداء العمل 2. الترويج لريادة الأعمال 3. إقامة الملتقى التوعوي والوعود 4. إعداد دليل الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 5. تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية
2. Increase in the creation of job opportunities in Small and Medium Enterprises	2. Percentage of employees in the total number of employees in the public and private sectors	1. إطلاق برنامج دعم وتطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة 2. دعم وتطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة 3. تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية
3. Increase the contribution of Small and Medium Enterprises to the gross domestic product	3. Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the gross domestic product (GDP) 4. Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the non-gross domestic product (GDP) 5. Survival rate of companies (three years) 6. Venture Survival Rate (3 years)	1. تطوير ونشر برنامج الأعمال الصغيرة والمتوسطة 2. إطلاق برنامج الأعمال الصغيرة والمتوسطة 3. تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية 4. دعم وتطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة 5. تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية 6. دعم وتطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة

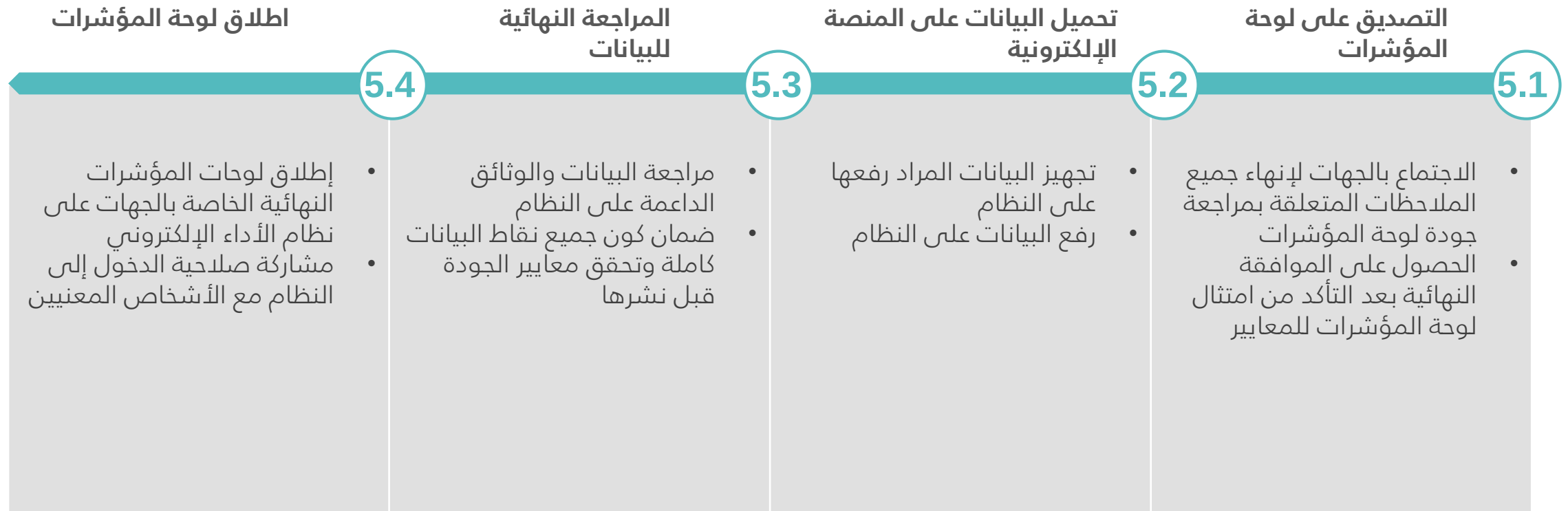
أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية للجهة
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – التصديق والإطلاق

5. التصديق والإطلاق

6 5 4 3 2 1



المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – التحسين والتحديث

6. التحسين والتحديث

6 5 4 3 2 1

نظرة عامة

يقصد بالتحسين والتحديث طلبات التغيير التي ترغب الجهات بإجرائها على لوحة المؤشرات الخاصة بها. هذه العملية تعتبر عملية ظرفية يتعامل مركز "أداء" من خلالها مع طلبات التغيير بما يضمن عدم تأثيرها على لوحة المؤشرات بشكل سلبي. تم إنشاء نماذج طلبات التغيير لتقييم التعديلات/التغييرات وعمليات الحذف أو الإضافة التي سيتم إجرائها على لوحة المؤشرات. يجب أن تمر طلبات التغيير عبر إجراءات اعتماد من مستشاري الجهة وفريق إدارة مركز "أداء" ويتم أخيراً التصديق عليها من الجهة نفسها قبل عكس التغييرات على لوحة المؤشرات. إذا قامت إحدى الجهات بتطوير لوحة مؤشرات جديدة، فسيُسمح لها برفع طلبات تغيير لاعتمادها على أساس ربع سنوي خلال السنة – إن دعت الحاجة - للسماح بتحديث لوحة المؤشرات. إذا كان عمر لوحة المؤشرات الخاصة بإحدى الجهات يتجاوز العام الواحد، فستتم مراجعة التغييرات سنوياً بعد ذلك من أجل إجراء التحسينات عليها. يستحسن ألا تتجاوز التغييرات التي تطلبها الجهة على مدار السنة ما نسبته 20-30% من لوحة المؤشرات الحالية. يرجى ملاحظة أن هذه الخطوة تعتبر خدمة ظرفية يمكن طلبها في أي وقت حتى بعد التصديق على لوحة المؤشرات من الجهة

المنهجية

إعادة تطبيق أسلوب CREAM وإطار امتثال تأكيد الجودة. يعمل أسلوب CREAM على تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لستة معايير رئيسية:

1. الوضوح
2. الأهمية
3. القيمة المضافة
4. الكفاية
5. قابلية الرصد
6. قابلية القياس

تشمل الدرشادات لكل مكون من مكونات الإطار المستخدم لتقييم جودة البيانات الآتي:

1. اختيار مؤشر الأداء الرئيسي، 2. وصف مؤشر الأداء الرئيسي/الهدف، 3. المستهدفات، 4. التكرار، 5. الوحدة، 6. المقارنة المرجعية، 7. المعادلة، 8. خط الأساس، 9. مصدر البيانات

المخرجات التفصيلية

لوحات مؤشرات محدثة ومحسنة

لوحات المؤشرات المحدثة التي تعكس طلبات التغيير المعتمدة من الجهات

الأدوات والنماذج

نموذج طلب تغيير لإجراء التغييرات على الهدف ومؤشر الأداء الرئيسي

رقم الطلب	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
1	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
2	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
3	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
4	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
5	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
6	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
7	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
8	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
9	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد
10	الجهة	الهدف	المؤشر	الوصف	الطلب	الرد

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق الرؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية (لطلبات إجراء التغييرات على الهدف والمستهدفات)
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المرحلة الثانية: "تطوير لوحة المؤشرات" – التحسين والتحديث

6. التحسين والتحديث

6 5 4 3 2 1

تحليل طلب التغيير	التواصل والتفاعل مع الجهة	اعتماد طلب التغيير	الإخطار وتطبيق التغييرات
6.1	6.2	6.3	6.4
• فهم الأساس المنطقي من وراء طلب التغيير • تقييم نوع التغيير (تعديل، إضافة أو حذف) • تحديد أثر التغيير على ثلاثة مستويات رئيسية (رؤية 2030، الجهة نفسها، الجهات الشقيقة)	• الاجتماع بالجهة لفهم طلبات التغيير • مناقشة تحليل طلب التغيير • دعم الجهة في تعبئة نموذج طلب التغيير وبطاقات مؤشر الأداء الرئيسي المعنية (في حالة الإضافة) للتغييرات المعتمدة مبدئيًا للأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية	• إجراء أول جولة من عملية الاعتماد الداخلية مع مستشاري الجهة • التصديق على طلبات التغيير من قبل فريق إدارة مركز "أداء"	• إخطار أصحاب المصلحة الرئيسيين بالتغييرات • تحديث لوحة المؤشرات على النظام وفق طلب التغيير المعتمد

المرحلة الثالثة: "المواءمة الأفقية والرأسية"

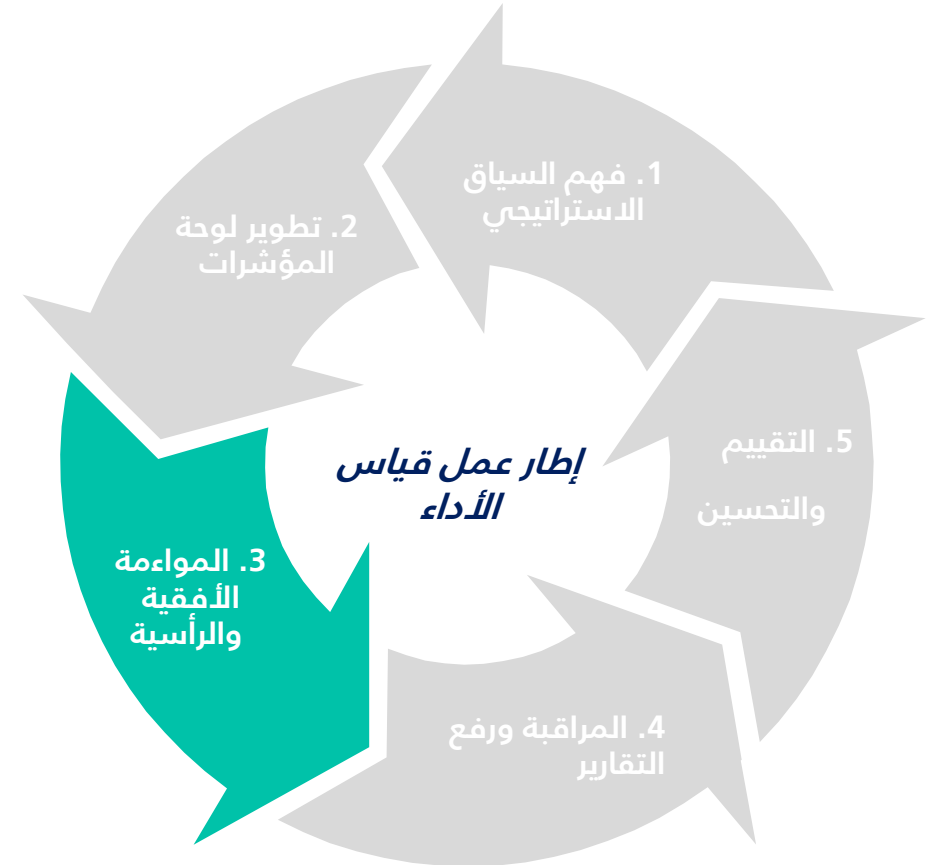
تهدف المرحلة الثالثة من إطار عمل قياس الأداء – المواءمة الأفقية والرأسية - إلى نقل إستراتيجية الوزارة وتدرجها إلى الجهات الشقيقة وذلك من أجل تحقيق المواءمة على مستوى الأهداف والمؤشرات وحتى المستهدفات.

تتكون المرحلة الثالثة من إجراءات العمل التالية:

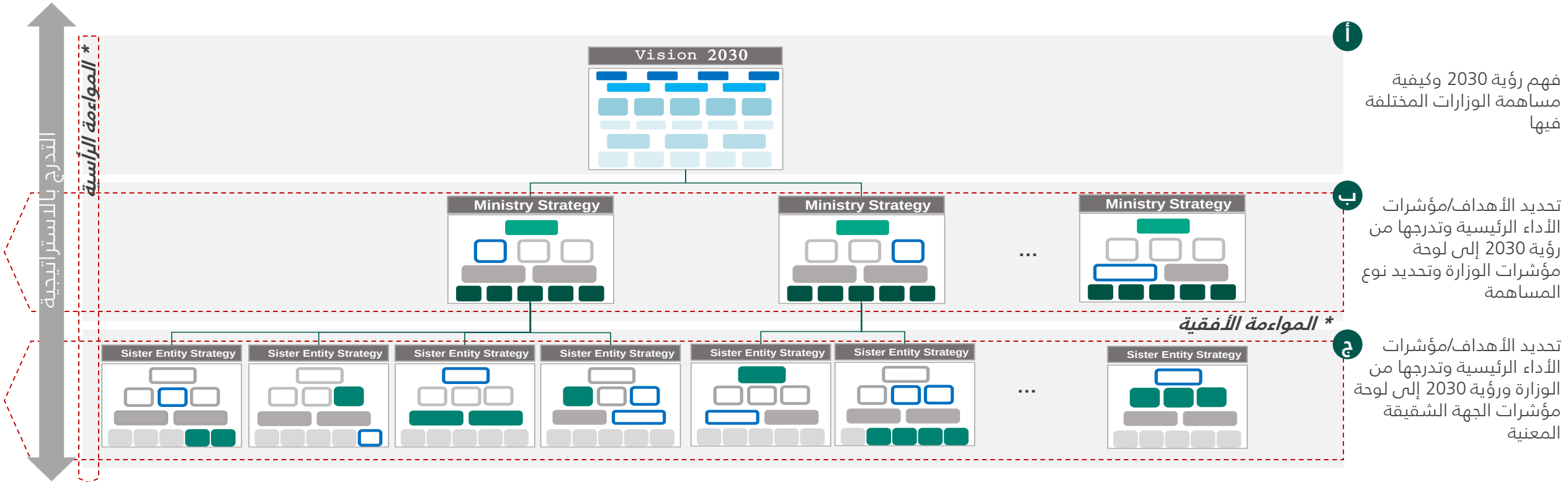
1. تحديد المساهمة الاستراتيجية للجهة
2. تحديث لوحة مؤشرات الجهة
3. تصديق لوحة مؤشرات الجهة

يحتوي هذا القسم تصميم للهيكل المقترح لعملية التدرج بالاستراتيجية بما يؤسس لعملية المواءمة الأفقية والرأسية. تتضمن عملية تدرج الاستراتيجية أنواع مختلفة من المساهمات كما يلي:

- تدرج متطابق - حيث يتم نقل الأهداف ومؤشرات الأداء ذات الصلة كما هي
- تدرج إسهامي - حيث يتم تدرج بعض الأهداف والمؤشرات بصيغة جديدة تساهم في تحقيق الأهداف والمؤشرات
- وضع أهداف استراتيجية جديدة - حيث تقوم الجهة الشقيقة بوضع أهداف/مؤشرات أداء جديدة



الهيكل المقترح لعملية التدرج بالاستراتيجية



التدرج المتطابق من وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية إلى مدينة الملك عبد الله للطاقة الذرية والطاقة المتجددة:
تمكين الطاقة المتجددة من المساهمة الفاعلة في مزيج الطاقة الوطني.

التدرج الإسهامي من رؤية 2030 إلى وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية:
زيادة مساهمة الطاقة المتجددة في مزيج الطاقة الوطني

أمثلة

الأهداف المنقولة من الوزارة

الأهداف المنقولة من الرؤية 2030

*** المواءمة الرأسية:** تضمن تدرج أهداف رؤية 2030 إلى مستوى الجهات، سواء الوزارات أو الجهات الشقيقة
*** المواءمة الأفقية:** تضمن تظافر الجهود بين الوزارات وتوضح مساهماتها لتجنب التكرار

المرحلة الثالثة: "المواءمة الأفقية والرأسية" – إجراءات المرحلة

توضيحات

- تعتبر هذه المرحلة في إطار عمل قياس الأداء خطوة أساسية للتأكد من أن جميع الأهداف والمؤشرات التي تم وضعها متوائمة رأسياً (من رؤية 2030 إلى الجهات) وأفقياً (بين الجهات لتوضيح مساهماتهم لبعضهم البعض وتجنب التكرار)

	3	2	1
	تصديق على لوحة مؤشرات الجهة	تحديث لوحة مؤشرات الجهة	تحديد المساهمة الاستراتيجية للجهة
الأنشطة الرئيسية	- التصديق على التغييرات وفقاً لعملية طلب التغييرات* - رفع لوحات المؤشرات على المنصة الإلكترونية	تحديث وتحسين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية	تحديد وتفصيل الأهداف/مؤشرات الأداء الرئيسية المشتركة المأخوذة من رؤية 2030 أو الوزارة
المخرجات	معلومات محدثة على المنصة الإلكترونية ويمكن إصدار تقارير من خلالها	لوحة مؤشرات أداء محدثة	العلاقة بين أهداف الجهة الشقيقة والوزارة ورؤية 2030

* يرجى الرجوع إلى الخطوة الثانية - تطوير لوحة المؤشرات (الخطوة السادسة) للمزيد من التفاصيل بخصوص هذا الإجراء

المرحلة الثالثة: "المواءمة الأفقية والرأسية" – تحديد المساهمة الاستراتيجية

3 2 1

1. تحديد المساهمة الاستراتيجية

نظرة عامة

لتحديد مساهمة استراتيجية الجهة في رؤية 2030 أو الوزارة المعنية، فإنه يتعين إجراء تحليل عميق لفهم العلاقة بين هذه الاستراتيجية وبين الجهة الشقيقة. تؤدي الاستراتيجية التي يتم تدريجها بشكل جيد إلى المواءمة، حيث تفهم - بل وقد تشترك في كثير من الحالات - الجهات في عدد من المكونات المحورية في الاستراتيجية.

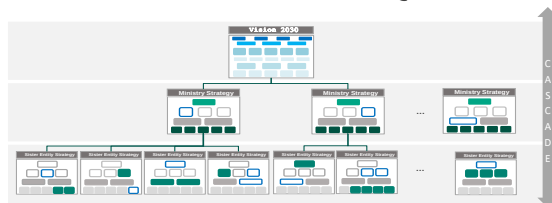
المنهجية

تعتمد أساليب تدرج الاستراتيجية على نوع الوزارة وتُعرّف كما يلي:

- **التدرج المتطابق**
في الأسلوب المتطابق، تكون الأهداف ومؤشرات الأداء ذات الصلة متطابقة مع مثيلتها في الوزارة ومن ثم يتم نقلها بشكل مباشر
- **التدرج الإسهامي**
يتم تدرج بعض الأهداف ومؤشرات الأداء حتى تتمكن الجهة الشقيقة من وضع أهداف تساهم في تحقيق استراتيجية الوزارة ولكنها لا تكون بالضرورة متطابقة مع مثيلتها في الوزارة
- **وضع الأهداف الاستراتيجية الجديدة**
قد تقوم الجهة الشقيقة بوضع أهداف استراتيجية جديدة لا تكون بالضرورة مرتبطة بالوزارة ولكنها تكون متوائمة مع اختصاصها
تشمل الاعتبارات الرئيسية عند التدرج إلى جهات شقيقة ما يلي:
✓ يجب أن تكون الجهة الشقيقة قادرة على تحديد مساهمتها الاستراتيجية في كل من الرؤية ووزارتها المعنية
✓ موافقة واعتماد الوزارة ضروري لا سيما في حال وجود أهداف/مؤشرات أداء مشتركة
✓ يجب على الجهات الشقيقة إخطار أصحاب المصلحة المعنيين بمساهمتها بأعلى فاعلية ممكنة

الأدوات والنماذج

هيكلية التدرج بالاستراتيجية



المخرجات التفصيلية

العلاقة بين أهداف الجهة الشقيقة والوزارة ورؤية 2030
بيان واضح بمساهمة الجهة الشقيقة في رؤية 2030 والوزارة المعنية

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية للجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية

المرحلة الثالثة: "المواءمة الأفقية والرأسية" – تحديد المساهمة الاستراتيجية

1. تحديد المساهمة الاستراتيجية 2 3

1.1	1.2	1.3	1.4
استعراض رؤية 2030	استعراض استراتيجية الوزارة	تحديد المساهمة	التحقق من صحة النتائج
• استعراض أهداف الرؤية وتحديد الأهداف التي سترتبط بالجهة الشقيقة • وضع الصيغة النهائية للارتباط الأساسي بحيث يرتبط هدف رؤية 2030 ارتباطًا وثيقًا بهدف ومؤشرات القياس الرئيسية للجهة الشقيقة	• استعراض وثائق اختصاص الوزارة واستراتيجيتها • تحديد أي الأهداف وأي مؤشرات الأداء سيجري تدريجها إلى الجهة الشقيقة	• مراجعة هيكلية التدرج بالاستراتيجية • تحديد قائمة نهائية بالأهداف ومؤشرات الأداء التي سيجري تدريجها إلى الجهة وذلك بناءً على التحليل الذي تم إجراؤه	• التحقق من صحة النتائج مع أصحاب المصلحة

المرحلة الثالثة: "المواءمة الأفقية والرأسية" – تحديث لوحة مؤشرات الجهة

3 2 1

2. تحديث لوحة مؤشرات الجهة

نظرة عامة

من الضروري أثناء تحديث لوحة مؤشرات الجهة الشفافة أن نضع في عين الاعتبار أثر المواءمة الأفقية والرأسية على لوحات مؤشرات الجهة والجهة الشفافة.

*المواءمة الرأسية: تضمن نقل أهداف رؤية 2030 إلى مستوى الجهات، سواء كانت وزارات أو جهات الشفافة

*المواءمة الأفقية: تضمن تظافر الجهود بين الوزارات وتوضيح مساهماتها لتجنب التكرار

المواءمة هي المحصلة الناتجة عن عمل جميع الأجزاء المترابطة معاً داخل أي حكومة لتحقيق الأداء الأمثل. ولا يجب أن تقتصر المواءمة على الأهداف الاستراتيجية ولكنها تشمل أيضاً المستهدفات ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات وإجراءات العمل وما إلى ذلك.

المنهجية

من الضروري أخذ ما يلي بعين الاعتبار أثناء تحديث لوحة المؤشرات الخاص بالجهة:

تحديد الأهداف أو مؤشرات الأداء المرشحة للمواءمة الرأسية أو الأفقية

- ❑ يجب أن تكون الأهداف المختارة قائمة على النتائج وأن تكون متوائمة رأسياً أو أفقياً مع رؤية 2030 أو جهة أخرى
- ❑ مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة متوافقة مع أسلوب CREAM
- ❑ الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات وصف واضح مع توفر نطاق محدد للمراد تحقيقه أثناء تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف تقليل اختلاف التفسيرات التي قد تنشأ من جهة لآخرى
- ❑ يجب أن تتقابل المستهدفات مع مؤشرات الأداء (مستهدف لكل مؤشر أداء)، وأن تكون قابلة للقياس الكمي وتوضح الأداء الأمثل المتوقع
- ❑ يجب مناقشة جميع المعلومات المقدمة من خلال عملية تعاونية مع صاحب الصلاحية المعني
- ❑ **تبني مؤشر الأداء المرشح من خلال عملية طلب التغيير**
- ❑ التأكد من تحديد نوع التغيير بشكل واضح كما يلي: تعديل أو إضافة أو حذف
- ❑ التعاون مع الجهة لتسوية سبب التغيير
- ❑ تسجيل طلبات التغيير التي سيتم تطبيقها في نهاية كل دورة من دورات إعداد التقارير

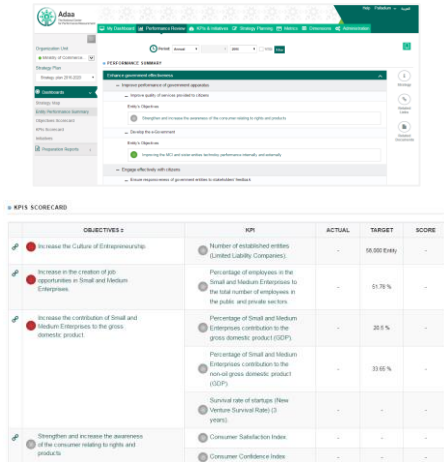
المخرجات التفصيلية

لوحة المؤشرات المحدثة للجهة

لوحة المؤشرات المحدثة لكل جهة التي تتكون من معلومات مفصلة عن الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والعلاقة برؤية 2030.

الأدوات والنماذج

نظام قياس الأداء



OBJECTIVES	KPI	ACTUAL	TARGET	SCORE
Increase the Culture of Entrepreneurship	Number of established entities (Limited Liability Companies)	-	50,000 Entity	-
Increase the creation of job opportunities in Small and Medium Enterprises	Percentage of employees in the Small and Medium Enterprises to the total number of employees in the public and private sectors	-	51.78 %	-
Increase the contribution of Small and Medium Enterprises to the gross domestic product	Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the gross domestic product (GDP)	-	28.5 %	-
	Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the non-oil gross domestic product (GDP)	-	33.68 %	-
	Survival rate of startups (New Venture Survival Rate) (3 years)	-	-	-
Strengthen and increase the awareness of the consumer relating to rights and products	Consumer Satisfaction Index	-	-	-
	Consumer Confidence Index	-	-	-

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية

المرحلة الثالثة: "المواءمة الأفقية والرأسية" – تحديث لوحة مؤشرات الجهة

3 2 1

2. تحديث لوحة مؤشرات الجهة

تحسين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية	التحقق من صحة المستهدفات	توفير معلومات تفصيلية عن مؤشرات الأداء	ربط المبادرات
2.1	2.2	2.3	2.4
• تحديد أهداف ومؤشرات أداء رئيسية جديدة لتعكس المواءمة الرأسية والأفقية بناء على هيكلية التدرج بالاستراتيجية • كتابة وصف تفصيلي واضح للأهداف ولمؤشرات الأداء الرئيسية بهدف تفادي اختلاف التفسيرات التي قد تنشأ بين جهة وأخرى	• اقتراح المستهدفات والتحقق من صحتها بناءً على المصادر ذات العلاقة • التأكد من موافقة الوزارة أو الجهة الحكومية المعنية	• دعم الجهات لتعبئة ومراجعة المعلومات التفصيلية المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية • التواصل بين الجهات ومصدر المعلومات والتأكد من وجود اتفاق بين الجهة والجهة الشقيقة	• دعم كلا من الجهتين في تحديد المبادرات المهمة التي تتصل بالأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية، والتأكد من وجود علاقة سبب ونتيجة بينها

المرحلة الثالثة: "المواءمة الأفقية والرأسية" – تصديق لوحة مؤشرات الجهة

3 2 1

3. تصديق لوحة المؤشرات

نظرة عامة

تضمن أهمية تصديق مؤشرات الأداء الرئيسية في أنها تدل على دقة المعلومات لدى الجهة، وحصول التوافق والفهم المشترك سواءً بين الوزارة ومؤسساتها الشقيقة أو بين الجهات التي تتقاطع معها العمل بينهم. بالإضافة إلى التأكد من مطابقة لوحة المؤشرات لمعايير الجودة والإمتثال لدى مركز "أداء".

المنهجية

سيعمل مركز "أداء" على الانتهاء من لوحات المؤشرات ومن ثم مشاركتها مع المسؤولين في الجهات المعنية للتصديق عليها بشكل نهائي. ويصبح حينئذ قادة هذه الجهات مسؤولين بشكل كامل عن لوحات المؤشرات. وبعد الموافقة النهائية، ستكون جميع لوحات المؤشرات متاحة على النظام فضلا عن تقارير منفصلة يتم رفعها إلى الوزراء.

يؤدي نشر ورفع تقارير لوحات المؤشرات إلى:

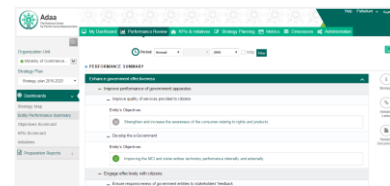
- ✓ زيادة فهم مؤشرات الأداء الرئيسية بين جميع أصحاب المصلحة
- ✓ زيادة مواءمة الاستراتيجيات بين الجهات الرئيسية والشقيقة
- ✓ الحد من إهدار الوقت والجهد في الأنشطة التي تقع خارج الأهداف والخطط الاستراتيجية
- ✓ التنفيذ الفعّال للمبادرات لتحقيق الاستراتيجية

المخرجات التفصيلية

نظام مع بيانات محدثة يمكن لكل جهة رفع تقارير عنها
نظام محدث ببيانات يمكن رفع التقارير عنها من كل جهة

الأدوات والنماذج

نظام قياس الأداء الوطني من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية



OBJECTIVES	KPIs	INITIATIVES
- Increase the Culture of Entrepreneurship - Increase in the creation of job opportunities in Small and Medium Enterprises - Increase the contribution of Small and Medium Enterprises to the gross domestic product	- Number of established entities (Limited Liability Companies) - Percentage of employees in the Small and Medium Enterprises to the total number of employees in the public and private sectors - Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the gross domestic product (GDP) - Percentage of Small and Medium Enterprises contribution to the national gross domestic product (GDP) - Survival rate of startups (New Venture Survival Rate) (2 years)	- تطوير وتنشيط روح المبادرة لدى القطاع الخاص 581 - دعم ريادة الأعمال 582 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 583 - تطوير مهارات رواد الأعمال 584 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 585 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 586 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 587 - تطوير مهارات رواد الأعمال 588 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 589 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 590 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 591 - تطوير مهارات رواد الأعمال 592 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 593 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 594 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 595 - تطوير مهارات رواد الأعمال 596 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 597 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 598 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 599 - تطوير مهارات رواد الأعمال 600 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 601 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 602 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 603 - تطوير مهارات رواد الأعمال 604 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 605 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 606 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 607 - تطوير مهارات رواد الأعمال 608 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 609 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 610 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 611 - تطوير مهارات رواد الأعمال 612 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 613 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 614 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 615 - تطوير مهارات رواد الأعمال 616 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 617 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 618 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 619 - تطوير مهارات رواد الأعمال 620 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 621 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 622 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 623 - تطوير مهارات رواد الأعمال 624 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 625 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 626 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 627 - تطوير مهارات رواد الأعمال 628 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 629 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 630 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 631 - تطوير مهارات رواد الأعمال 632 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 633 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 634 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 635 - تطوير مهارات رواد الأعمال 636 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 637 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 638 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 639 - تطوير مهارات رواد الأعمال 640 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 641 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 642 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 643 - تطوير مهارات رواد الأعمال 644 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 645 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 646 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 647 - تطوير مهارات رواد الأعمال 648 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 649 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 650 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 651 - تطوير مهارات رواد الأعمال 652 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 653 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 654 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 655 - تطوير مهارات رواد الأعمال 656 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 657 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 658 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 659 - تطوير مهارات رواد الأعمال 660 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 661 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 662 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 663 - تطوير مهارات رواد الأعمال 664 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 665 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 666 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 667 - تطوير مهارات رواد الأعمال 668 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 669 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 670 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 671 - تطوير مهارات رواد الأعمال 672 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 673 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 674 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 675 - تطوير مهارات رواد الأعمال 676 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 677 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 678 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 679 - تطوير مهارات رواد الأعمال 680 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 681 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 682 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 683 - تطوير مهارات رواد الأعمال 684 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 685 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 686 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 687 - تطوير مهارات رواد الأعمال 688 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 689 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 690 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 691 - تطوير مهارات رواد الأعمال 692 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 693 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 694 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 695 - تطوير مهارات رواد الأعمال 696 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال 697 - دعم مشاريع ريادة الأعمال 698 - تعزيز بيئة العمل لريادة الأعمال 699 - تطوير مهارات رواد الأعمال 700 - تعزيز ثقافة ريادة الأعمال

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية

المرحلة الثالثة: "المواءمة الأفقية والرأسية" – تصديق لوحة مؤشرات الجهة

3. تصديق لوحة المؤشرات

3 2 1

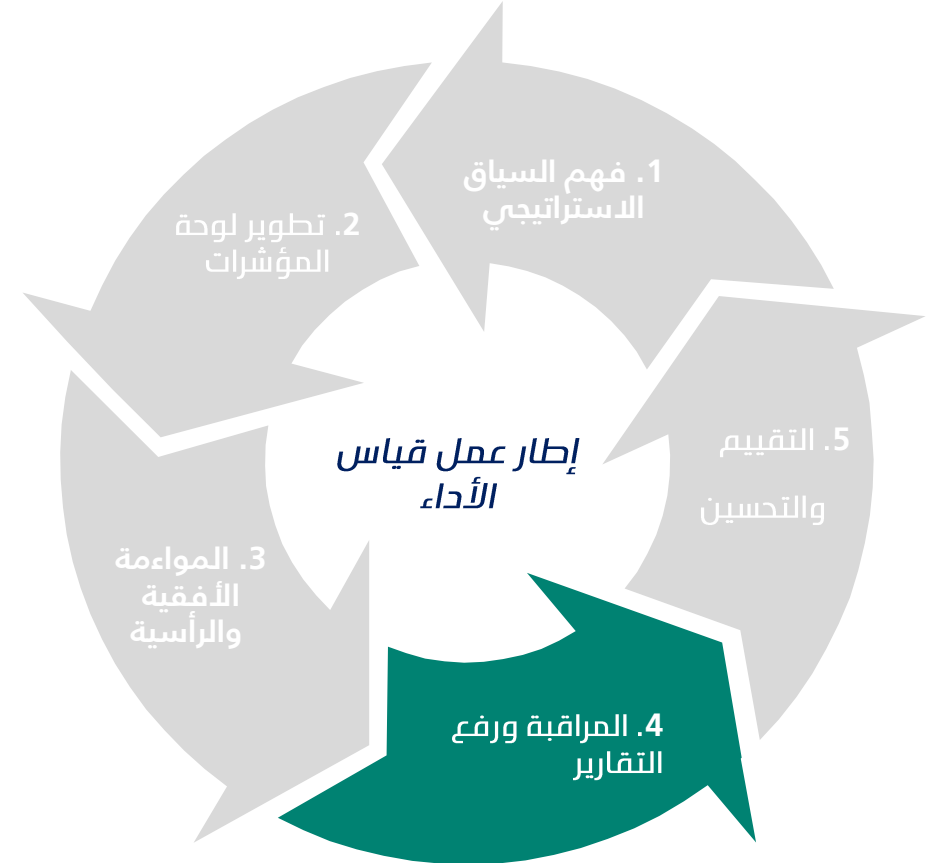


المرحلة الرابعة: "المراقبة ورفع التقارير"

تساعد المرحلة الرابعة من إطار عمل قياس الأداء في المركز - المراقبة ورفع التقارير- في معرفة متى تكون الاستراتيجية أو أحد عناصرها لا تعمل بالشكل المطلوب أو في حال تغير الظروف في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويوفر رفع التقارير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بشأن التغييرات وتحديد المعوقات وأسبابها ويختبر التوجهات والأهداف الاستراتيجية.

وتشتمل المرحلة الرابعة على إجراءات العمل التالية:

1. جمع البيانات والمعلومات
2. إعداد تقرير الأداء
3. إجراء التحليل الكمي
4. إجراء التحليل النوعي
5. إعداد التقرير القائم على البيانات
6. التصديق



المرحلة الرابعة: "المراقبة ورفع التقارير" – إجراءات المرحلة



نظرة عامة

تتمثل الخطوة الأولى من خطوات الرصد ورفع التقارير في جمع كافة المعلومات المتاحة من لوحات المؤشرات ذات الصلة ومصادر البيانات وتعبئة البيانات في الأجزاء المخصصة لها في تقرير الأداء. وتشمل البيانات المدخلة: الأداء الفعلي لمؤشرات الأداء الرئيسية وجودة مؤشرات الأداء الرئيسية وتقدم سير المبادرات والبيانات المتعلقة بتجربة المواطن. لا يتم إجراء تحليل للبيانات في هذه المرحلة. يجب أن يعمل مستشارو الجهة مع مكتب تحقيق الرؤية لجمع البيانات ويجب على مكتب تحقيق الرؤية تقديم البيانات عند تحديدها.

المنهجية

هناك عمليتان يجب على المركز القيام بهما عند جمع البيانات وهما:

- عملية "تحديد الفئات"** - وسيلة لإعطاء أهمية أكبر لبعض العناصر التي يتم تحليلها، مما يزيد من تأثيرها على تقييم الأداء. ومن ثم فإن لها تأثير على التقييم (حيث يكون وزن العناصر الموجودة في مستوى مرتفع أكبر من وزن العناصر الموجودة في مستوى منخفض)
 - عملية "التصنيف"** - وهي آلية ربع سنوية الغرض منها تحديد الأولويات لإختيار العناصر التي سيتم عرضها بالتفصيل في التقرير. ولا تؤثر عملية التصنيف على أداء الجهة بشكل عام، ولكنها آلية تستخدم الأولويات لأغراض العرض والمناقشة فقط.
- سيتم "تصنيف" الأهداف - وسيتم تحليل كل هدف يتم تصنيفه بمزيد من التفصيل، فيما سيتم تحليل الأهداف التي لم يتم تصنيفها بشكل أقل تفصيلاً.
 - سيتم تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات التي يتم تصنيفها بالتفصيل مع التعليق عليها. سيتم إدراج مؤشرات الأداء الرئيسية المتبقية والتي لم يتم تصنيفها في ملحق التقرير مع بيان حالتها فقط

وفي نهاية هذه العمليات، سيتم تحديد مستوى معين لجميع الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات بناءً على المعايير الحالية، وسيتم اختيار عدد قليل منها لإجراء تحليل تفصيلي من خلال عملية "التصنيف".

المخرجات التفصيلية

البيانات الكمية التي تم التحقق من صحتها مع الجهات معلومات معتمدة للأداء الفعلي لمؤشرات الأداء الرئيسية وجودتها وتقدم سير المبادرات والبيانات المتعلقة بتجربة المواطن

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجية

الأدوات والنماذج

نماذج تقييم معايير الفرز - الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

Considerations	High Priority	Medium Priority	Low Priority
1 Importance	Strategic Objective is a Tier 1 SO.	Strategic Objective is a Tier 2 SO.	Strategic Objective is a Tier 3 SO.
2 Relevance of Discussing SO's KPIs and Initiatives	The SO's KPIs and Initiatives can tell the story that is relevant to be told for this Objective for this quarter. For example, the Objective needs to be targeted because there are major delays in one component of the Objective this quarter, and there are KPIs and Initiatives that help tell the story of these delays. Note: The story that needs to be told in a given quarter can be that there are no KPIs or Initiatives that can provide insight into current issues or progress.	The SO's KPIs and Initiatives can provide some insight into the story that is relevant for this Objective for this quarter, but gaps exist (for example, the Objective needs to be targeted because there are major delays in one component of the Objective this quarter, and there is a KPI related to this delay, but the KPI's data is not updated this quarter).	The SO's KPIs and Initiatives do not provide insight into the story that is relevant for this Objective for this quarter (for example, the Objective needs to be targeted because there are major delays in one component of the Objective this quarter, but there are no Initiatives or KPIs related to the delayed component).
3 Significance	KPI is a Tier 1 KPI. Leadership or the public are particularly interested in this KPI this quarter and have asked for it recently or regularly. There is a story to tell about the KPI's data this quarter; data was updated for this quarter.	KPI is a Tier 2 KPI. There is reason to believe that leadership or the public may be particularly interested in this KPI this quarter because it relates to current topics of interest, but it has not been updated recently.	KPI is a Tier 3 KPI. There is little reason to believe that leadership or the public are particularly interested in this KPI this quarter as opposed to other quarters. There is no new information about how performing the quarter or future quarters will affect the SO's mission.
4 Complexity	Initiative is a Tier 1 Initiative. Initiative is very large in size and requires vast resources for completion. Initiative is relatively large in budget. Budget in the top 33rd percentile. Initiative involves multiple stakeholders.	Initiative is a Tier 2 Initiative. Initiative is moderately sized. Initiative is moderate in terms of budget. Initiative budget is between the 33rd and 66th percentile.	Initiative is a Tier 3 Initiative. Initiative is small in terms of budget. Initiative doesn't entail any stakeholders or manpower requirements. Initiative budget is in the bottom 33rd percentile.
5 Status & Risk	Initiative is significantly off-track. Initiative is not expected to meet success targets or deadlines. Multiple, critical challenges and risks associated with the Initiative.	Initiative is off-track. Initiative is not expected to meet success targets or deadlines. Few challenges and risks associated with the Initiative.	Initiative is on track. Initiative poses no challenges or risks.
6 Dependency	Initiative is highly dependent on other stakeholders for success. Initiative requires extensive support and coordination with other entities.	Initiative is dependent on other stakeholders for success. Initiative requires support and coordination with other entities.	Initiative's success is independent of any other stakeholders. Initiative requires no support or coordination from other entities.
7 High-Impact	Is a "High-Impact" Initiative.	Is not a "High-Impact" Initiative.	Is not a "High-Impact" Initiative.

المرحلة الرابعة: "المراقبة ورفع التقارير" – جمع البيانات والمعلومات

1. جمع البيانات والمعلومات

6 5 4 3 2 1

فهم لوحة المؤشرات
للجهة

1.1

1.2

الحصول على البيانات
وإدخالها

1.3

إنشاء المستويات
ومعايير التصنيف

1.4

التحقق من صحة
البيانات

- الوصول لفهم عميق لجودة كل عنصر من العناصر التالية في لوحة المؤشرات: الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

الحصول على بيانات الأداء الفعلي وإدخالها فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

- تخصيص مستويات وأوزان للأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية بما يساعد في تقييم الأداء
- تصنيف الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

الاجتماع بالجهة لتحديد البيانات المطلوبة لفترة القياس الحالية وللتحقق من صحتها

المرحلة الرابعة: "المراقبة ورفع التقارير" – إعداد تقرير الأداء

2. إعداد تقرير الأداء

6 5 4 3 2 1

نظرة عامة

سيتم إصدار تقارير أداء ربع سنوية لكافة الجهات التي لديها لوحة مؤشرات معتمدة في مركز "أداء" بغرض عرض الأداء الكلي للجهة. ويتكون تقرير الأداء من البيانات التي يتم جمعها من لوحات مؤشرات الأداء ذات الصلة ومصادر البيانات، مع توضيح مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وحالة مؤشرات الأداء الرئيسية وتقدم سير المبادرات. وتتمثل أهم عناصر هذا التقرير فيما يلي: (1) الأهداف الاستراتيجية، (2) وحالة مؤشرات الأداء الرئيسية، و (3) وحالة سير المبادرات.

المنهجية

يشتمل تقرير الأداء على المكونات التالية:

- **مقدمة**
- نظرة عامة على هدف التقرير مع إبراز أهم العناصر
- **معجم المصطلحات**
- تعريف المصطلحات المهمة المستخدمة في التقرير
- **توضيح اتجاهات مؤشرات الأداء الرئيسية**
- جدول يوضح الحالات المختلفة للمقاييس بناءً على اتجاهها
- **ملخص أداء الجهة**
- نظرة عامة على عدد الأهداف وكذلك مؤشرات الأداء والمبادرات وحالتها
- **ملخص مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية**
- قائمة بجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجية للجهة وعلاقتها برؤية 2030
- **نظرة عامة على الأهداف الاستراتيجية**
- صفحة لكل هدف استراتيجي مع العلاقة برؤية 2030 وأداء المؤشرات والمبادرات المرتبطة به
- **معلومات الاتصال** - رقم الاتصال والموقع الإلكتروني للاستفسار
- **ملحق** - لوحة المؤشرات التفصيلية للجهة

الأدوات والنماذج

نموذج تقرير الأداء



المخرجات التفصيلية

تقرير الأداء

تقرير ربع سنوي يبين أداء الجهة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية في الجهة

المرحلة الرابعة: "المراقبة ورفع التقارير" – إعداد تقرير الأداء

2. إعداد تقرير الأداء

6 5 4 3 2 1



نظرة عامة

بعد جمع كافة البيانات من الجهات والتحقق من صحتها مع المسؤولين المعنيين، يمكن بعدها تعبئة هذه البيانات في الأقسام ذات الصلة في التقرير. سيقوم المركز بإجراء عمليات تأكيد جودة البيانات بشكل منتظم للتحقق من تحقيقها للمعايير وإمكانية رفع التقارير عن بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية التي سيتم استخدامها لغرض هذا التقرير.

المنهجية

سيتم تخصيص مستويات (أوزان) لمؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على معايير محددة، وسيؤثر المستوى على تقييم الهدف ومن ثم التصنيف العام للجهة. سيتم إجراء فحص الجودة لمؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة وفقاً للمستويات التالية:

أ. المستوى الأول

أثبتت عملية تأكيد الجودة أن مؤشر الأداء الرئيسي قابل للقياس خلال فترة اصدار التقارير، وأنه يستحق تصنيف مرتفع أو متوسط. ويتطلب هذا المستوى أن تكون البيانات المطلوبة لمؤشر الأداء الرئيسي: (1) متاحة (2) يسهل جمعها (3) تم التحقق من صحتها ويمكن الوثوق بها

أ. المستوى الثاني

أثبتت عملية تأكيد الجودة أن مؤشر الأداء الرئيسي قابل للقياس خلال فترة اصدار التقارير، وأنه يستحق تصنيف منخفض. ويتطلب هذا المستوى أن تكون البيانات المطلوبة لمؤشر الأداء الرئيسي: (1) متاحة (2) جمعها ممكن ولكنه يتطلب بعض الجهد (3) تتطلب تحقق من صحتها بشكل موسع

أ. المستوى الثالث

أثبتت عملية تأكيد الجودة أن مؤشر الأداء الرئيسي غير قابل للقياس خلال فترة اصدار التقارير ويتطلب هذا المستوى أن تكون البيانات المطلوبة لمؤشر الأداء الرئيسي (1) كانت البيانات غير متاحة (2) يتعذر جمعها (3) كانت جودة البيانات سيئة ولا يمكن الوثوق بها

المخرجات التفصيلية

البيانات الكمية التي تم التحقق من صحتها مع الجهات
البيانات الكمية التي تمت تعبئتها في الأقسام ذات الصلة في التقرير القائم على البيانات

الأدوات والنماذج

تقرير قائم على البيانات - الصفحات ذات الصلة

أصحاب المصلحة الرئيسيين

• مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية بالجهة

• المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

مراجعة التصنيف

3.1

- مراجعة تصنيف الأهداف الاستراتيجية لتحديد الصيغة التي سيتم استخدامها لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية في التقرير

ضمان تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية للمعايير

3.3

- التأكد من تقييم البيانات المستلمة ليتم استخدامها في هذا التقرير وفقاً لمعايير تأكيد الجودة

تعبئة البيانات

3.4

- تعبئة البيانات المتوفرة في نموذج تقرير الأداء الخاص بالجهة، ويشمل هذا بيانات سير المبادرات التي سيتم الحصول عليها من نظام الأداء الإلكتروني

مراجعة المسودة

- مراجعة المسودة في اجتماع مشترك مع الجهة لضمان المواءمة والتوافق على ما تم التوصل له حتى فترة القياس الحالية

نظرة عامة

عند جمع الوثائق النوعية، فإنه ينبغي عقد جلسات عمل مع مكتب تحقيق رؤية الجهة والموظفين المعنيين لمناقشة دوافع ومحركات الأداء مع قادة الجهات. يتمثل الغرض من هذه الاجتماعات في إجراء مراجعة لمستوى الأداء الحالي في الجهة ومستوى وعيها بالقضايا التي تدفع بأدائها قدما، وتكوين فهم مشترك حول ذلك. كما تهدف هذه الاجتماعات إلى تقديم فهم للقضايا والتحديات والخطط المستقبلية، وفهم أين تكمن الاحتياجات والتحديات التي تواجه الجهة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها لتحديد كيف يمكن للمركز وغيره من الجهات الحكومية المركزية تقديم الدعم للجهة لتحقيق هذه الأهداف..

المنهجية

يتضمن إجراء التحليل النوعي عقد الاجتماعات لمناقشة مدى تقدم الجهة وفهم المزيد عن أدائها. ويجب أن تشمل هذه الاجتماعات على:

- ❑ تلخيص اجتماعات مراجعة الأداء السابقة ومتابعة الإجراءات المتفق عليها
- ❑ مناقشة أداء مؤشرات الأداء الرئيسية وفهم عوامل الأداء والمعوقات والتحديات والعقبات والخطط المستقبلية وتحديد المستهدفات والإجراءات التصحيحية الممكنة. وأيضا مراجعة مدى كفاية مؤشرات الأداء الرئيسية لتغطية الأهداف الاستراتيجية
- ❑ مناقشة التقدم المحرز في المبادرات وتحديد مناطق القوة والتحديات والخطط المستقبلية والإجراءات التصحيحية الممكنة. وأيضا مراجعة مدى كفاية المبادرات لتلبية النتائج المرجوة للأهداف الاستراتيجية
- ❑ مناقشة وتقييم مدى كفاية وملاءمة مجمل المبادرات وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة في إطار زمني معين
- ❑ مراجعة ومناقشة الاسئلة المتعلقة بالقدرة على التأثير لفهم أداء الجهة في الفئات الثلاث الخاصة بالقدرة على التأثير، وكذلك مشاركة بيانات استطلاعات الراي حول تجربة المواطن ومناقشة النتائج مع الجهة لتكوين فهم أفضل لأسباب النتائج الإيجابية أو السلبية
- ❑ تحديد الدعم المطلوب من الجهة وكيف يمكن للمركز والحكومة معالجة المعوقات التي تواجهها الجهة وإزالة أي عوائق

المخرجات التفصيلية

يتحدث تقرير الأداء المحدث على تعليقات نوعية

البيانات النوعية المقدمة التي تمت تعبئتها في الأقسام ذات الصلة في التقرير القائم على البيانات

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية الجهة/مكتب الاستراتيجية للجهة
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

الأدوات والنماذج

تقرير قائم على البيانات - الصفحات ذات الصلة

جمع جميع الوثائق المطلوبة

4.1

- جمع كافة الوثائق والمعلومات المطلوبة لفهم التقدم الذي تحرزه الجهة ودوافع الأداء. يشمل ذلك المعلومات المتعلقة بالقضايا المعلقة والمعوقات وبنود العمل المطلوب متابعتها والواردة في تقارير الأداء السابقة

4.2

عقد مناقشات مع الجهة

4.3

- الاجتماع بالجهات وعقد مناقشات لتحديث الفهم النوعي لأدائها وكشف أسباب إلتزام الأداء بالمسار المرسوم له أو خروجه عن هذا المسار

تحديث التقرير

4.4

ضمان المواءمة

- مناقشة التقرير والتحليل مع الجهة لضمان مواءمة كلا الطرفين، وعقد أي اجتماعات أخرى لتقديم التوضيحات المطلوبة واعتماد التحليل

المرحلة الرابعة: "المراقبة ورفع التقارير" – إعداد التقرير القائم على البيانات

5. إعداد التقرير القائم على البيانات

6 5 4 3 2 1

نظرة عامة

يشكل إعداد تقرير الأداء عملية تعاونية منذ بدايتها إلى نهايتها بين المركز والجهة. سيتم تقديم التقييمات ومبرراتها إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للمصادقة عليها. بعد الحصول على مصادقة المركز، سيتم عقد اجتماع/عدد من الاجتماعات من أجل إجراء مراجعة مع مكتب تحقيق رؤية الجهة (أو ما يعادله) للحصول على التعليقات والملاحظات. سيتم بعد ذلك تقديم النسخة الأخيرة من التقرير القائم على البيانات إلى صاحب الصلاحية في الجهة للمصادقة عليه بشكل نهائي. في حال وجود اختلاف في الرأي بشأن النسخة النهائية من التقرير القائم على البيانات، فسوف يسمح للجهة بتسجيل ملاحظتها في القسم المناسب في تقرير الأداء.

المنهجية

كيفية تقييم الجهة بشكل عام

الخطوة الأولى - وضع درجات لكل مكون من المكونات الأربعة على مستوى الجهة كما يلي:

أخضر = 3 نقاط

أصفر/أخضر = نقطتين

أصفر/أحمر = نقطة

أحمر = بدون نقاط

الخطوة الثانية - جمع كل الدرجات وقسمتها على أربع للحصول على المتوسط

الخطوة الثالثة - وضع التقييم النهائي كما يلي:

أخضر = 2.26 فأكثر

أصفر/أخضر = 2.25 - 1.5

أصفر/أحمر = 1.50 - 0.76

أحمر = 0.76

المخرجات التفصيلية

تقرير قائم على البيانات

تقرير موحد يصنف أداء الجهة في العناصر المحددة

الأدوات والنماذج

نماذج التقييم المستخدمة لتقييم قدرات الجهة

●	At or above expected performance	Tier 1	N/A	
●●	Small deficiencies in performance with low risk profile* of staying off track	Tier 2	Initiative #1	●
●●●	Small deficiencies in performance with high risk profile of staying off track		Initiative #2	●●
●●●●	Significant deficiencies in performance	Tier 3	Initiative #3	●●●
			Initiative #4	●●●●
			Initiative #5	●●●●●

	●	●●	●●●	●●●●
Understanding of Issues and Context	- Entity can articulate and understand progress (e.g., on the Strategic Objective) - Entity can articulate and provide evidence of what is being done to drive progress in the Strategic Objective	- Entity can articulate most of the issues involved on the Strategic Objective - Entity can articulate and provide some evidence of the progress made to drive progress in the Strategic Objective	- Entity can articulate some of the issues involved on the Strategic Objective - Entity does not have a clear understanding of what is being done to drive progress in the Strategic Objective	- Entity cannot articulate and drive progress in the Strategic Objective - Entity cannot articulate and provide evidence of what is being done to drive progress in the Strategic Objective
Governance: Policy Management Capabilities	- Entity focuses its effort on what it does best - Performance data is regularly used to evaluate progress - There are clear sources of information for performance data - The entity has the resources and skills to drive performance	- Entity focuses its effort on what it does best - Performance data is often used to evaluate progress - There are clear sources of information for performance data - The entity has the resources and skills to drive performance	- Entity focuses its effort on what it does best - Performance data is seldom used to evaluate progress - There are some sources of information for performance data - The entity has the resources and skills to drive performance, but is largely under-resourced	- Entity does not explicitly focus its effort on what it does best - Performance data is rarely used to evaluate progress - There are no clear sources of information for performance data - The entity has the resources and skills to drive performance
Strategic Alignment: Initiatives	- Entity clearly understands the role and priority of its initiatives - Entity clearly understands the role and priority of its initiatives - Entity clearly understands the role and priority of its initiatives - Entity clearly understands the role and priority of its initiatives	- Entity mostly understands the role and priority of its initiatives - Entity mostly understands the role and priority of its initiatives - Entity mostly understands the role and priority of its initiatives - Entity mostly understands the role and priority of its initiatives	- Entity has some understanding of the role and priority of its initiatives - Entity has some understanding of the role and priority of its initiatives - Entity has some understanding of the role and priority of its initiatives - Entity has some understanding of the role and priority of its initiatives	- Entity has very little understanding of the role and priority of its initiatives - Entity has very little understanding of the role and priority of its initiatives - Entity has very little understanding of the role and priority of its initiatives - Entity has very little understanding of the role and priority of its initiatives

أصحاب المصلحة الرئيسيين

• مكاتب تحقيق الرؤية/مكتب الاستراتيجية بالجهة

• المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

المرحلة الرابعة: "المراقبة ورفع التقارير" – إعداد التقرير القائم على البيانات

5. إعداد التقرير القائم على البيانات

6 5 4 3 2 1

حساب التقييمات

5.1

- حساب التقييمات لجميع الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات وتجربة المواطنين والقدرة على التأثير في تقرير الأداء

5.2

تحديث المسودة

5.3

- إدخال التقييمات في الأقسام المناسبة في التقرير القائم على البيانات
- إعداد مسودة محدثة من التقرير مع البيانات والتحليل والتقييمات الأولية

مراجعة التقييمات

5.4

- مشاركة التقييمات مع فريق الإشراف المكون من مستشاري الجهة في المركز
- لمراجعة تقييمات الجهة في التقرير

دمج التعليقات

- تلقي أي تعليقات من فريق مستشاري الجهات
- تحديث التقرير القائم على البيانات

نظرة عامة

ستقام اجتماعات مع الجهات لمناقشة التقييمات التي تم تقديمها من قبل مستشار الجهة في المركز بشأن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات وتجربة المواطنين والقدرة على التأثير. وتهدف هذه الاجتماعات إلى التصديق على التقييمات المقدمة من المركز واستعراض المبررات وتعليق الجهة بشأن الأقسام المختلفة في تقرير الأداء. يمكن أن يغير الجمهور في كل اجتماع من الاجتماعات بناءً على العناصر المحددة التي تجري مناقشتها، وعلى مكتب تحقيق رؤية داخل الجهة تنسيق حضور الأشخاص المعنيين من داخل الجهة لتوفير الآراء والمعلومات اللازمة حول العناصر التي تجري مناقشتها في كل اجتماع. ستكون هذه الاجتماعات تعاونية في المناقشات حول التقييمات والمبررات، ولكن القرار النهائي بشأن درجة التقييم هو لمركز "أداء".

المنهجية

- تقدم التقارير القائمة على البيانات رؤية موجزة ومركزة عن أداء كل جهة على أساس ربع سنوي، وتهدف إلى كشف التحديات والمعوقات وتحديد الحلول لتحسين أداء الجهات. إن تقرير الأداء هو:
- ✓ وثيقة تمثل صورة موحدة ودقيقة لأداء الجهة، تستفيد من البيانات الكمية والنوعية على حد سواء
 - ✓ أداة استشرافية لتحديد احتمال تحقيق الأهداف، ومتى تكون التغييرات في خطط العمل أو المستهدفات مطلوبة
 - ✓ منصة لتوضيح الإنجازات
 - ✓ مجال لتحديد ما تحتاجه الجهة من دعم
- ما هي عوامل نجاح التقرير القائم على الأداء المعد بشكل جيد:
1. **نسخة موحدة للحقيقة** - يتم إعداده لجميع الجهات بناءً على نفس المعايير، ويتم إعداده بشكل مشترك بين المركز والجهات لضمان أن تكون جميع الأطراف على نفس الدرجة من الوعي ولديها فهم مشترك للأداء
 2. **جهة مستقلة** - تم تكليف المركز بتسهيل إعداد تقارير أداء ربع سنوية غير متحيزة وموضوعية ودقيقة للجهات الحكومية
 3. **يشجع المناقشة** - تقرير الأداء الناجح يجب إعداده بطريقة موجزة ذو أولويات واضحة لضمان أن تكون المناقشات حوله مثمرة، هادفة وذات مستوى عال.

الأدوات والنماذج

تقرير قائم على البيانات



المخرجات التفصيلية

اعتماد التقييم المقدمة من
المركز والتصديق على التقرير
القائم على البيانات
تقرير قائم على البيانات معتمد
من المركز والجهة

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية في الجهة

المرحلة الرابعة: "المراقبة ورفع التقارير" – التصديق

6. التصديق

6 5 4 3 2 1

مراجعة التقييمات مع الجهات

6.1

- مراجعة التقييمات مع مكتب تحقيق رؤية داخل الجهة وتقديم الشروحات والتبريرات حول تقييم جميع العناصر
- الحصول على أي تعليقات بخصوص التقييم ومعالجة أي اعتراضات قد تكون لدى الجهة

تحديث تقرير الأداء

6.3

- تحديث الأقسام ذات الصلة في تقرير الأداء استنادًا إلى المناقشات مع مكتب تحقيق رؤية الجهة، إن دعت الحاجة. وهذا يشمل إضافة أي شرح وتبرير بشأن التقييمات

حساب التقييم الكلي*

6.4

- توحيد وصياغة نسخة كاملة من تقرير الأداء بناءً على الاتفاق المتبادل، بما في ذلك القسم الخاص بالتقييم العام للجهة مشاركة المسودة للحصول على التعليقات من الجهة
- تقديم التقرير النهائي لصاحب الصلاحية في الجهة للمصادقة عليه بشكل نهائي

تقديم التقرير النهائي

*إذا كان هناك خلاف حول أي من التقييمات أو التصنيفات أو التعليقات المقدمة من المركز، فسيسمح للمكتب تحقيق رؤية داخل الجهة لتسجيل ملاحظاته في القسم ذي الصلة في تقرير الأداء.

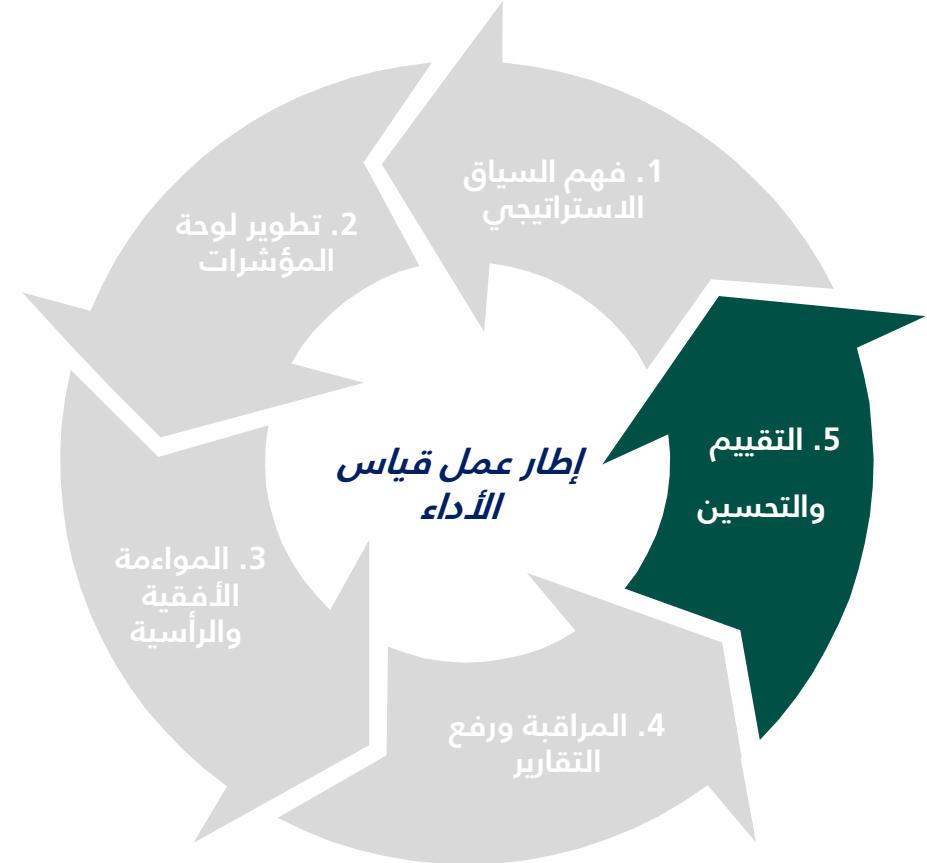


المرحلة الخامسة: "التقييم والتحسين"

تعتبر المرحلة الأخيرة في إطار عمل قياس الأداء محورية لضمان نجاح استراتيجيات الجهات على المدى الطويل. يجب اختبار الاستراتيجية المعدة إعداداً جيداً بصفة دورية حتى لو نفذت بإتقان وذلك للتأكد أنها الاستراتيجية المناسبة للجهة.

تلتزم هذه المرحلة بإجراءات العمل الرئيسية التالية:

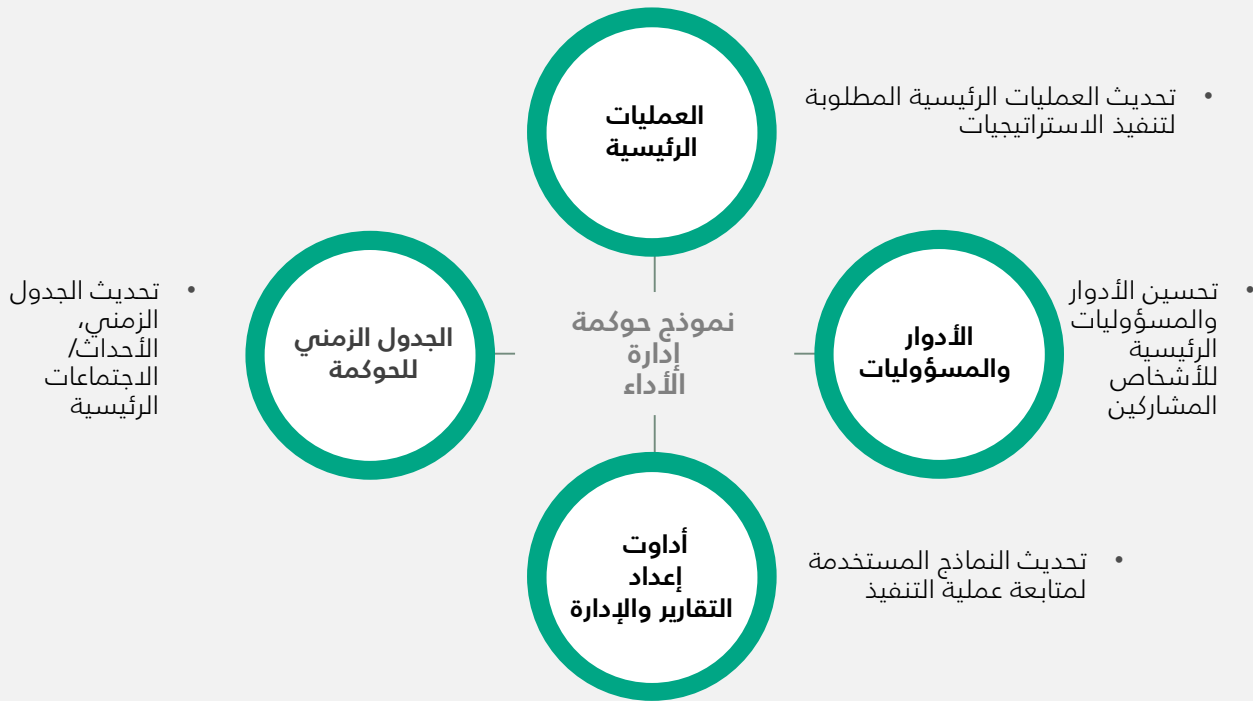
1. تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية (على أساس ربع سنوي)
2. مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)
3. تحديث لوحة المؤشرات



المرحلة الخامسة: "التقييم والتحسين" – إجراءات المرحلة

مرحلة ما بعد التقييم والتحسين

بعد المرور علي دورة قياس الأداء، سيتم استخدام الدروس المستفادة لتحسين نموذج الحوكمة. يتكون نموذج الحوكمة على المكونات التالية:



* سيتم إجراء هذه الخطوة كل ثلاثة شهور فقط في العام الأول، ومع نضج دورة قياس الأداء، سيتم دمجها في الخطوة الثانية وسيتم إجراؤها سنويًا

المرحلة الخامسة: "التقييم والتحسين" – تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية (على أساس ربع سنوي)

3 2 1

1. تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية
(على أساس ربع سنوي)

نظرة عامة

من المهم في بداية دورة قياس الأداء أن يقوم المركز بمراقبة أداء الجهات باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها على أساس ربع سنوي حتى يتسنى للجهات إجراء التعديلات اللازمة حسب الحاجة. عندما يصبح إطار العمل أكثر نضجاً، لن تكون هناك حاجة لإجراء هذه الخطوة بكثرة، حيث يمكن دمجها في الخطوة الثانية، ويكون تقييم استراتيجيات الجهات على أساس سنوي.

المنهجية

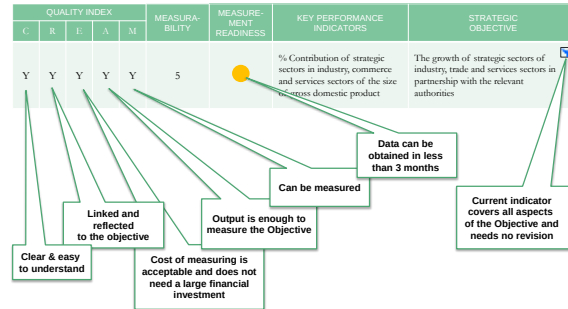
توفر مؤشرات الأداء الرئيسية المقاييس التي تساعد الجهات في فهم أدائها مقارنة بأهدافها. هناك مصدران مختلفان للمدخلات اللازمة لتحديث مؤشرات الأداء الرئيسية وهما (1) طلبات التغيير المقدمة في وقت سابق خلال دورة تأكيد الجودة*، و (2) التغذية الراجعة من الجهات خلال دورة رفع التقارير. بينما تتم مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية المحدثة، يكون من المهم أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- هل مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة هي المؤشرات الصحيحة لتمكين عملية صنع القرار وتحسين الأداء؟

- هل مؤشرات الأداء الرئيسية شاملة (مفهوم التنافس والشمولية MECE)؟
 - هل دوافع تحديد أداء مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة؟ (هل تم تدريج الاستراتيجية داخلياً؟)
 - ما هي الأسباب وراء مستويات أداء مؤشرات الأداء الرئيسية (مثل الموسمية)؟
 - هل تتأثر مؤشرات الأداء الرئيسية بمبادرات برنامج التحول الوطني؟ وهل تقود إلى النتائج المرجوة الموضحة في برنامج التحول الوطني؟
- المراجع التي سيتم استخدامها في هذه المراجعة هي لوحة مؤشرات الجهة، والتي تضم تفاصيل عن تشكيل مؤشرات الأداء الرئيسية

الأدوات والنماذج

نموذج أسلوب CREAM لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية



المخرجات التفصيلية

تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة

مؤشرات أداء رئيسية محدثة
تعكس التغيرات على استراتيجية الجهة، وتلبي الغرض من الهدف الاستراتيجي ومعايير الاختيار

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق الرؤية في الجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية

* نظراً لأنه تم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية في برنامج التحول الوطني ولأنه لا يسمح بتنفيذ التغييرات حسب نموذج الحوكمة، فقد تمت إضافة خطوة جديدة للعملية وهي طلبات التغيير (تسمح للجهة بتعديل المقاييس أو حذفها أو إضافتها)، تقود نتائج الطلبات إلى قبول بعض مؤشرات الأداء الرئيسية بينما تترك المؤشرات الأخرى ليتم تناولها في الدورة الأولى من دورات رفع التقارير.

المرحلة الخامسة: "التقييم والتحسين" – تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية (على أساس ربع سنوي)

1. تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية
(على أساس ربع سنوي)

3 2 1

1.1	1.2	1.3	1.4
جدولة اجتماع ربع سنوي بعد رفع التقارير	تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية الحالية	عقد اجتماع لمناقشة التغيرات	اعتماد التغيرات وما يترتب عليها
تنظيم اجتماعات ربع سنوية مع الجهات بعد دورة إعداد ورفع التقارير لمناقشة نتائج العملية (اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية)	- مراجعة أداء مؤشرات الأداء مقابل الأهداف الاستراتيجية - مراجعة تحليل الارتباط - تلخيص تأثير المشروع - الاستراتيجي على مؤشر الأداء الرئيسي الذي ترتبط به المبادرات	- مناقشة الحاجة إلى التغيير في مؤشرات الاداء الرئيسية بهدف تحسين لوحات المؤشرات - مراجعة طلبات التغيير المقدمة	- التصديق على طلبات التغيير وفقاً لنموذج الحوكمة - دعم الجهات في تعبئة المواصفات المطلوبة بناء على التغيرات المقبولة - تطبيق تحديثات مؤشرات الأداء الرئيسية على منصات تقنية المعلومات - التحقق من صحة الملاحظات مع أصحاب المصلحة

المرحلة الخامسة: "التقييم والتحسين" – مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)

2. مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)

3 2 1

نظرة عامة

عقد اجتماع سنوي بهدف مراجعة صلاحية التوجه الاستراتيجي الحالي. ويعتمد نجاح اجتماع المراجعة الإستراتيجية السنوي على الاستعداد المسبق مع أعضاء اللجنة في المركز. ويتميز هذا الاجتماع بأنه ليس اجتماعاً تقليدياً لمدة قصيرة بل ورشة عمل تفاعلية تستمر لمدة يوم أو يومين. ملاحظة: تستند هذه الخطوة إلى افتراضات الفريق في ظل عدم وجود نظام حوكمة. في هذه المرحلة، فإننا نفهم أن مركز الإنجاز والتدخل السريع هو المسؤول عن إقامة الورش لدعم تطوير وتعزيز الاستراتيجيات مع مكاتب تحقيق الرؤية. قد يصبح المركز أو مكتب إدارة الاستراتيجية هو الجهة المسؤولة عن هذه المهمة عند تغيير نظام الحوكمة

المنهجية

تتضمن خطوات الإعداد للاجتماع السنوي خارج الموقع ما يلي:

❑ إعداد جدول أعمال المراجعة الاستراتيجية

يعتبر جدول أعمال الاجتماع هو العنصر الأهم لمراجعة الأداء الاستراتيجي ويجب إدارته بعناية فائقة. يتم الإعداد للاجتماع وفقاً للأولويات الاستراتيجية للفترة الحالية

❑ إعداد مواد المراجعة الاستراتيجية

تتكون المادة من أحدث لوحة مؤشرات في الجهة إلى جانب تقارير الأداء للفترات السابقة والنسخة المحدثة من الرؤية 2030

❑ المشاركون في المراجعة الاستراتيجية

هناك مسألتان يتعين أخذهما في الاعتبار في هذا الصدد: أولاً: دعوة عدد كبير من الأشخاص يمكن أن يؤثر سلباً على إدارة ورشة العمل، ثانياً: ضمان أن تقتصر عملية اتخاذ القرارات والتصويت على القيادة. قد يراقب و/أو يشارك حضور آخرون في المناقشات إذا لزم الأمر

❑ إدارة اجتماع المراجعة الاستراتيجية

من المهم تحديد كيف سيجري الاجتماع بين مركز الإنجاز التدخل السريع والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة وغيرهما من أصحاب المصلحة الرئيسيين الضروريين

المخرجات التفصيلية

تحديث الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة

قائمة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحسنة مع وصف الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحدثة

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- مكاتب تحقيق رؤية/مكتب الاستراتيجية بالجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

الأدوات والنماذج

لوحة مؤشرات الجهة وتقرير الأداء والرؤية 2030



المرحلة الخامسة: "التقييم والتحسين" – مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)

2. مراجعة الاستراتيجيات (سنوياً)

3 2 1

2.1	وضع الجدول الزمني لمراجعة الاستراتيجيات	2.2	تقييم الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية	2.3	تقديم المشورة بشأن التغييرات	2.4	عقد الاجتماع السنوي
• تحديد الجدول الزمني لمناقشة استراتيجية كل جهة من الجهات • إخطار الجهات بالجدول الزمني النهائي وطلب ترشيح مشاركين من جهتهم لحضور الاجتماع	• مراجعة تقرير أداء الجهة مع التركيز على الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية خلال العام • تحديد التغييرات في البيئة الخارجية • مراجعة "عملية ترتيب البيانات في مستويات" التي تتم على أساس سنوي لتحديث مستويات الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات	• تحديد الدوافع المحتملة لنتائج الاستراتيجية الرئيسية والأنشطة التي تدعم الاستراتيجية • تقديم المشورة بشأن التحسينات المقترحة على لوحة مؤشرات الجهة (التعديلات أو الإضافات أو الحذف) بناءً على التقييم الذي يتم إجراؤه	• الاجتماع بالجهة لمناقشة وتحليل طلب التغيير وفهم مرئياتهم • دمج التعليقات التي تم تلقيها من جميع أصحاب المصلحة المشاركين				

المرحلة الخامسة: "التقييم والتحسين" – تحديث لوحة المؤشرات

3 2 1

3. تحديث لوحة المؤشرات

نظرة عامة

تعد عملية مراجعة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة في مرحلة مواءمة الاستراتيجية، حيث تنتهي عملية فحص المواءمة بمجرد مراجعة جميع المعلومات الخاصة بلوحات المؤشرات لضمان تحديثها، وبضمان ذلك، تتم معالجة جميع المعوقات المتعلقة بالمواءمة. بعد تحديث لوحات المؤشرات، يكون من الضروري إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بالتغييرات والتحديثات.

المنهجية

يقع على عاتق الفريق الإداري بعد عملية تحديث الاستراتيجية عدة نقاط رئيسية تتعلق بإعلان النتائج بشكل عام، وتتضمن:

- ❑ إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة والجهات الحكومية
- ❑ نشر نتائج المراجعة للمستخدمين النهائيين الذين تم تحديدهم
- ❑ فتح قنوات الإبلاغ المختلفة (الداخلية والخارجية) بخصوص الأداء الاستراتيجي
- ❑ إطلاع جميع أصحاب المصلحة على القرارات المتعلقة بالأداء والمتابعة ووضع لوحات المؤشرات
- ❑ الحوكمة السلسة تعني:

- ✓ نشر لوحات المؤشرات المحدثة في نهاية كل عام
- ✓ عقد اجتماع المراجعة بخصوص استراتيجيات الجهات كل عام
- ✓ إرسال تقارير الأداء على أساس ربع سنوي/سنوي لمتابعة كل ما يخص الأداء بصفة دورية والتقدم في استراتيجية الجهة نحو تحقيق الرؤية 2030

المخرجات التفصيلية

لوحات مؤشرات محدثة ومحسنة

تتكون لوحة المؤشرات لكل جهة من معلومات محدثة حول مجموعة الأهداف والمقاييس والمستهدفات والعلاقة بالرؤية 2030.

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
- مكتب تحقيق رؤية/ مكتب الاستراتيجية بالجهة
- مكتب إدارة الاستراتيجية

الأدوات والنماذج

نموذج لوحة المؤشرات

Main KPIs Overview									
Priority	Secondary 1	Secondary 2	Secondary 3	Secondary 4	Secondary 5	Secondary 6	Secondary 7	Secondary 8	Secondary 9
KPI code	Secondary 1	Secondary 2	Secondary 3	Secondary 4	Secondary 5	Secondary 6	Secondary 7	Secondary 8	Secondary 9
KPI Description	KPI code	KPI Description	KPI code	KPI Description	KPI code	KPI Description	KPI code	KPI Description	KPI code
KPI Name	KPI code	KPI Name	KPI code	KPI Name	KPI code	KPI Name	KPI code	KPI Name	KPI code
Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit	Measurement unit
Frequency	Frequency	Frequency	Frequency	Frequency	Frequency	Frequency	Frequency	Frequency	Frequency
Units	Units	Units	Units	Units	Units	Units	Units	Units	Units
Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation	Equation
External	External	External	External	External	External	External	External	External	External
Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position	Contract period / position
Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional
International	International	International	International	International	International	International	International	International	International
Value	Value	Value	Value	Value	Value	Value	Value	Value	Value
Country	Country	Country	Country	Country	Country	Country	Country	Country	Country
Measurement year	Measurement year	Measurement year	Measurement year	Measurement year	Measurement year	Measurement year	Measurement year	Measurement year	Measurement year
Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date
Source	Source	Source	Source	Source	Source	Source	Source	Source	Source
Threshold	Threshold	Threshold	Threshold	Threshold	Threshold	Threshold	Threshold	Threshold	Threshold
The reason for choosing the country or not providing benchmarks									

تحسين الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية

3.1

- تحديد التغييرات التي سيتم إجراؤها على لوحة المؤشرات بناءً على نتائج الاجتماعات السنوية.
- تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الجديدة
- توضيح وصف الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية حسب التغييرات

3.2

إدراج التحديثات في لوحة المؤشرات

3.3

- دعم الجهات لتحديث لوحات المؤشرات بناءً على التغييرات
- مراجعة العلاقة برؤية 2030
- دعم الجهات لتعين المبادرات الجديدة، إن وجدت، التي تتصل بكل بطاقة من بطاقات مؤشرات الأداء الرئيسية في لوحة المؤشرات

تقييم جودة البيانات

3.4

- تعزيز معايير تأكيد الجودة من خلال تحليل جودة لوحة المؤشرات
- جمع الوثائق الداعمة المطلوبة
- تقديم المشورة بشأن الإجراءات التصحيحية

إطلاق لوحة المؤشرات المحدثة

- إخطار أصحاب المصلحة الرئيسيين بالإجراءات التصحيحية والتغييرات
- إطلاق لوحات المؤشرات النهائية الخاصة بالجهات على منصات تقنية المعلومات

تحسين الأدوار والمسؤوليات
الرئيسية للأشخاص المشاركين
لمواءمة أصحاب المصلحة بشكل
أفضل وتجنب الخلافات الناتجة
عن سوء الفهم

[illegible]

أدوات إعداد التقارير و الإدارة

تحديث النماذج المستخدمة لمتابعة تقدم التنفيذ وتسهيل رفع التقارير ومراجعة تحليل الأداء

The screenshot displays the 'Overall Entity Performance' page on the eTol Adisa portal. The page features a header with the eTol Adisa logo and a navigation bar. The main content area is divided into several sections:

- Entity Name:** A dropdown menu to select the entity.
- Overall Entity Performance:** A table showing performance metrics for selected entities. The table has columns for 'Entity Name', 'Overall Entity Performance', and 'Entity Status'.
- Entity Status:** A dropdown menu to filter entities by status.
- Summary:** A section showing the total number of entities and their performance.
- Details:** A table showing the details of the selected entity, including 'Entity Name', 'Overall Entity Performance', and 'Entity Status'.

**الجدول الزمني
للحوكمة**

تحديث الجدول الزمني
للاجتماعات المراجعة الاستراتيجية
المطلوب عقدها مع أصحاب
المصلحة بناءً على الدروس
الأساسية المستفادة من دورات
رفع التقارير السابقة

2014

January

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

February

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29						

March

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

April

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

May

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

June

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

July

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

August

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

September

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

October

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

November

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

December

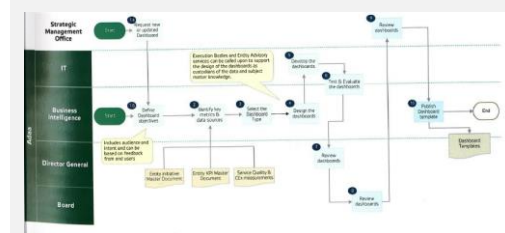
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Legend:

- Red box: Annuity Working Days
- Blue box: Weekly Working Days
- Green box: Quarterly Working Days
- Yellow box: Private Holiday Office
- Light Blue box: B-Bank Holiday Update

العمليات الرئيسية

تحديث العمليات الرئيسية
اللازمة لإدارة العمليات في
جميع مراحل إطار عمل قياس
الأداء





الجزء الثاني

الدليل الفني لمتابعة وقياس مبادرات الرؤية



المبادرات بمثابة المحركات التي تُمكن المنظمات من تنفيذ استراتيجياتها من خلال إحداث التغيير وتحول مسار عملياتها اليومية.

مع وضع البناء الحالي للحكومة في الاعتبار، نتج هذا الإطار من الخبرات المُجمعة والتعاون المكثف بين فريق إطار عمل إدارة مبادرات الرؤية والجهات الحكومية الرئيسة الأخرى، والتي تُشكل معلم رئيس آخر لأداء والحكومة السعودية في مسيرتهم صوب تحقيق رؤية المملكة لعام 2030.

يقدم إطار عمل إدارة مبادرات الرؤية رؤية شمولية تأخذ الفئات المستهدفة من بداية رحلة المبادرات وحتى تحقيق المنافع المرجوة. تم وضع هذا الإطار بناءً على أفضل الممارسات الرائدة الخاصة بإدارة المحافظ والبرامج، والخبرات العملية المكتسبة عبر تطبيقات عدة لمنهجيات إدارة المحافظ والبرامج ذات الصلة.

ولا يعمل هذا الإطار بمعزل عن العناصر المحيطة. ولم يقتصر تصميمه على تكملة إطار الأداء الخاص بـ "أداء" فحسب، بل أيضًا يمتد على نطاق واسع، ويندمج مع منهجيات إدارة المحافظ والبرامج التي توجد حاليًا بجهات التنفيذ.

وبصفتها شريكًا استراتيجيًا، فإن شركة برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط تحظى بشرف كبير في هذه المساهمة التي نعتقد أنها ستدعم "أداء" في إنجاز الأعمال المكلفة به.



الفئات المستهدفة من هذا القسم

1 متخذو القرارات

الجهات المسؤولة عن تحديد توجهات المملكة واتخاذ القرارات من خلالها.

2 جهات التنفيذ

وفقاً لرؤية 2030، ثمة العديد من الجهات المسؤولة عن تنفيذ المبادرات التي تدعم برامج تلك الرؤية.

3 وحدات الدعم

الجهات التي تدعم أذرع التنفيذ ومنتخذي القرارات لتوفير القيمة وتحقيق الأهداف.

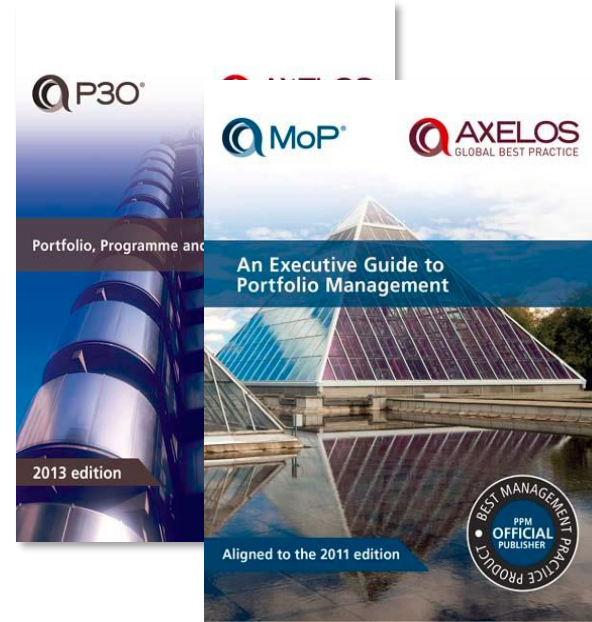


كيف تم تطوير هذا القسم

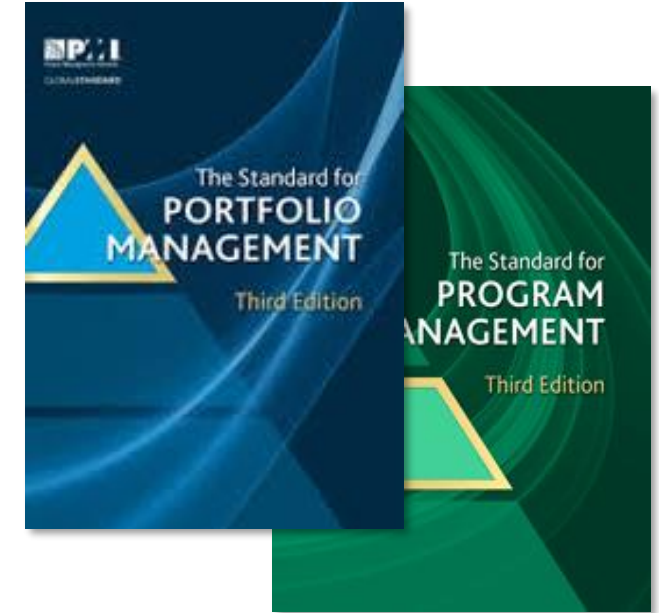
جرى تطوير/إعداد هذا القسم وفقاً للمعايير الدولية وأفضل الممارسات الخاصة بإدارة المحافظ والبرامج، وتحديداً، معهد إدارة المشاريع PMI وأكسيلوس Axelos. كما تم تحليل شامل لتحديد مجموعات العمليات ذات الصلة ومجالات الإدارة والتي ينتج عنها وضع مراحل لأطر العمل ومقومات النجاح.



مجموعة من الخبرات الحكومية في المملكة



معايير إدارة المحافظ والبرامج المنصوص
عليها من جانب أكسيلوس



معايير إدارة المحافظ والبرامج المنصوص
عليها من جانب معهد إدارة المشاريع

وزارة المالية هي المسؤولة عن التخطيط المالي الوطني السنوي وتنسيق جميع الجهود لتقديم المصروفات الرأسمالية والتشغيلية والحصول على الموافقات اللازمة في نهاية عملية إعداد الموازنة.



تلتزم السلطات الحكومية بتوفير المشورة إلى الجهات فيما يتعلق بتطوير لوحة البيانات الخاصة بها والتأكد من صحة مؤشرات قياس الأداء الرئيسة واستيفائها وجمع بيانات الأداء وتحليل تقارير الأداء.



مركز الحكومة هو مجموعة من الجهات التي تقدم التوجيه والدعم والقيادة لهيئات التنفيذ الحكومية بغرض تحقيق أهداف الرؤية.



يتم تكليف مكتب تحقيق الرؤية أو (مكتب إدارة الاستراتيجيات في الجهات التي لا يوجد بها مكتب تحقيق الرؤية) بالتأكد من أهداف الوزارة ومبادراتها وتكون مسؤولة بصفة فعالة عن إدارة الاستراتيجيات وإعداد التقارير ذات الصلة. بالإضافة إلى تحملهم مسؤولية الحصول على موافقة رئيس الجهة



مراكز التميز هي الوحدات الداعمة لمساعدة جهات التنفيذ والحكومة لتخطيط المبادرات بفعالية. من هذه الوحدات مكتب ترشيد الإنفاق والترقيم والخصخصة... إلخ.



يُعد مكتب إدارة الاستراتيجيات تقارير إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية والمسؤول عن الإشراف والرقابة المستمرين على تقدم أعمال برامج رؤية 2030.



الجهة (اللجنة) التي تكون على مستوى برنامج الرؤية ويرأسها رئيس البرنامج (رئيس الوزراء) ويتألف من رؤساء الجهات المشاركة في تنفيذ برنامج الرؤية.



الملاك المكلفين بمبادرات معينة بصفتهم نقاط محورية داخل الجهات المسؤولة عن تقديم التصورات/ المعلومات المفصلة عن أداء الجهة فيما يتعلق بمبادراتها أثناء إعداد تقارير الأداء.



الجهة المستقلة التي تقوم بتقييم مخرجات المبادرات و/أو نتائجها بناء على معايير نجاح محددة مسبقاً لقياس مستوى كفاءة وفعالية مجال معين من تنفيذ المبادرات.



الجمهور العام بالمملكة الذي يمكنه الدخول إلى نظام "أداء" للحصول على معلومات دقيقة ومفصلة عن لوحة بيان/ أداء الجهة.



يتحمل فريق جودة البيانات مسؤولية ضمان أن جميع البيانات المُستلمة من الجهات صحيحة ووفقاً لأعلى معايير الجودة. نصت معايير الامتثال والجودة على الإرشادات الخاصة بمعايير بعينها



تدير فرق تقنية المعلومات قاعدة بيانات مؤشرات قياس الأداء الرئيسة وتُحافظ عليها وتُحدثها. تستخرج المعلومات من لوحات بيانات الجهة وتتأكد أن نظم تقنية المعلومات مُحدثة دائماً.



يُصدر فريق إعداد تقارير الأداء تقارير أداء كمية ونوعية ربع سنوية/سنوية لجميع الجهات بناءً على مدخلات فريق جودة البيانات ولوحة بيانات الجهات



مستشارو الجهة هم واجهة التعامل بين مبادرة أداء والجهة بصفتهم مُديرين للعلاقة والمسؤولين عن المساعدة في الإعداد للاجتماعات بين كلا الطرفين إلى جانب تحملهم مسؤولية محتوى لوحات البيانات الخاصة بالجهة المسؤولين عنها.



يُعد فريق إعداد التقارير عن المبادرات مسؤولاً عن مراقبة وإعداد تقارير عن مبادرات الجهات وأدائهم من خلال التقارير الربع سنوية



سيُقدم فريق القيادة إلى مستشاري الجهة التوجيهات الضرورية ويُصادق على الأمور باستخدام مدخلات المجلس الاستشاري، عند الحاجة



مستشارو الجهة هم "مستشارين تقنيين" مسؤولين عن تقديم المشورة بشأن طلبات التغيير المُستلمة من جانب الجهات بالإضافة إلى ضمان الجودة لجميع لوحات البيانات التي جرى تطويرها.



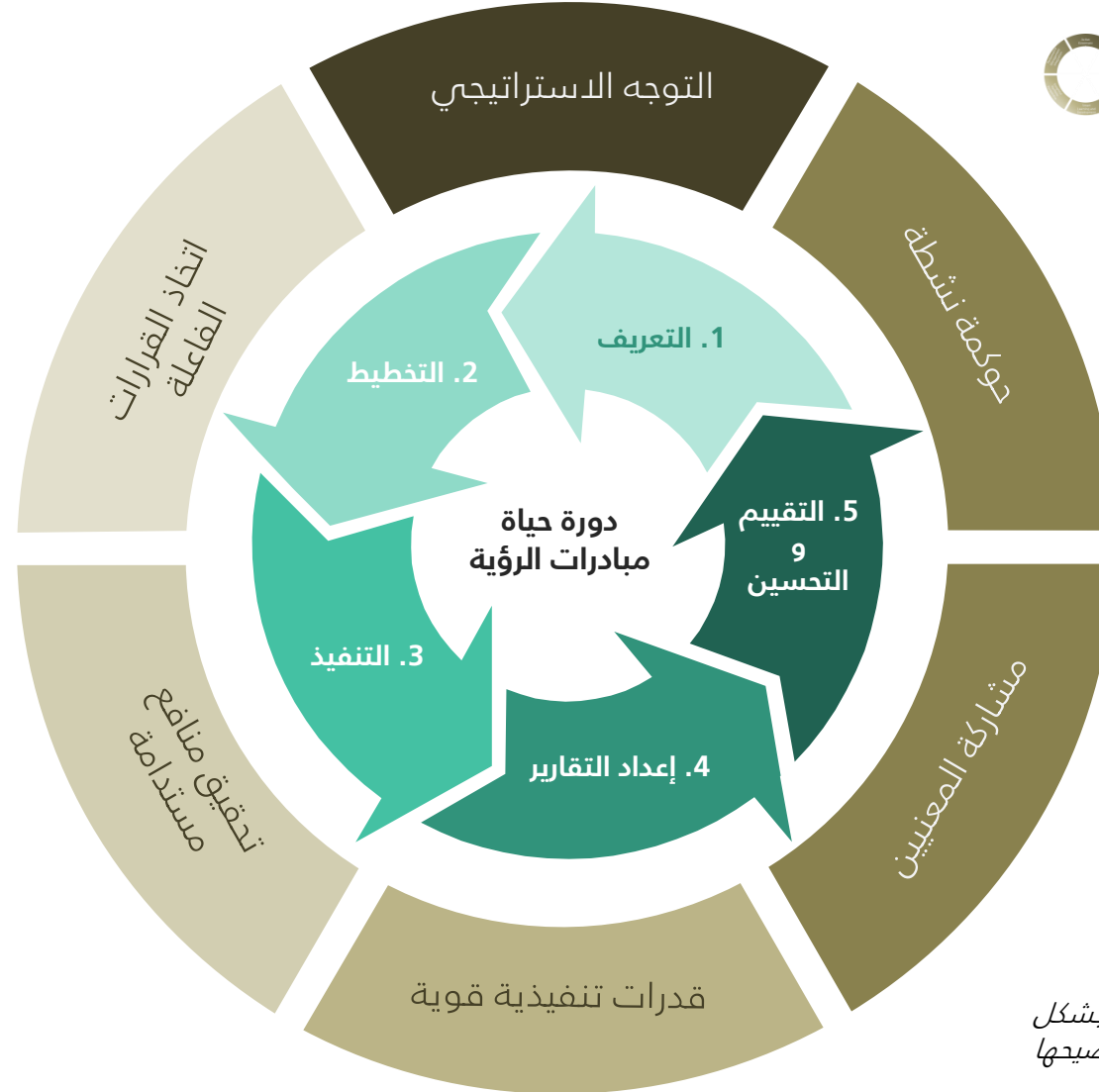


دورة حياة مبادرات الرؤية



مقومات نجاح دورة حياة مبادرات الرؤية

تتكون دورة حياة مبادرات الرؤية من طبقتين من الجوانب الإدارية. توضح الطبقة الخارجية سياق تميز ونجاح نتائج المبادرة والذي يشتمل على مجموعة من مقومات النجاح الضرورية بهدف الوصول إلى التوجه الاستراتيجي والحوكمة النشطة المعنيين والقدرة القوية ذات الصلة وتحقيق المنافع المستدامة واتخاذ القرارات الفعالة.



مراحل دورة حياة المبادرة

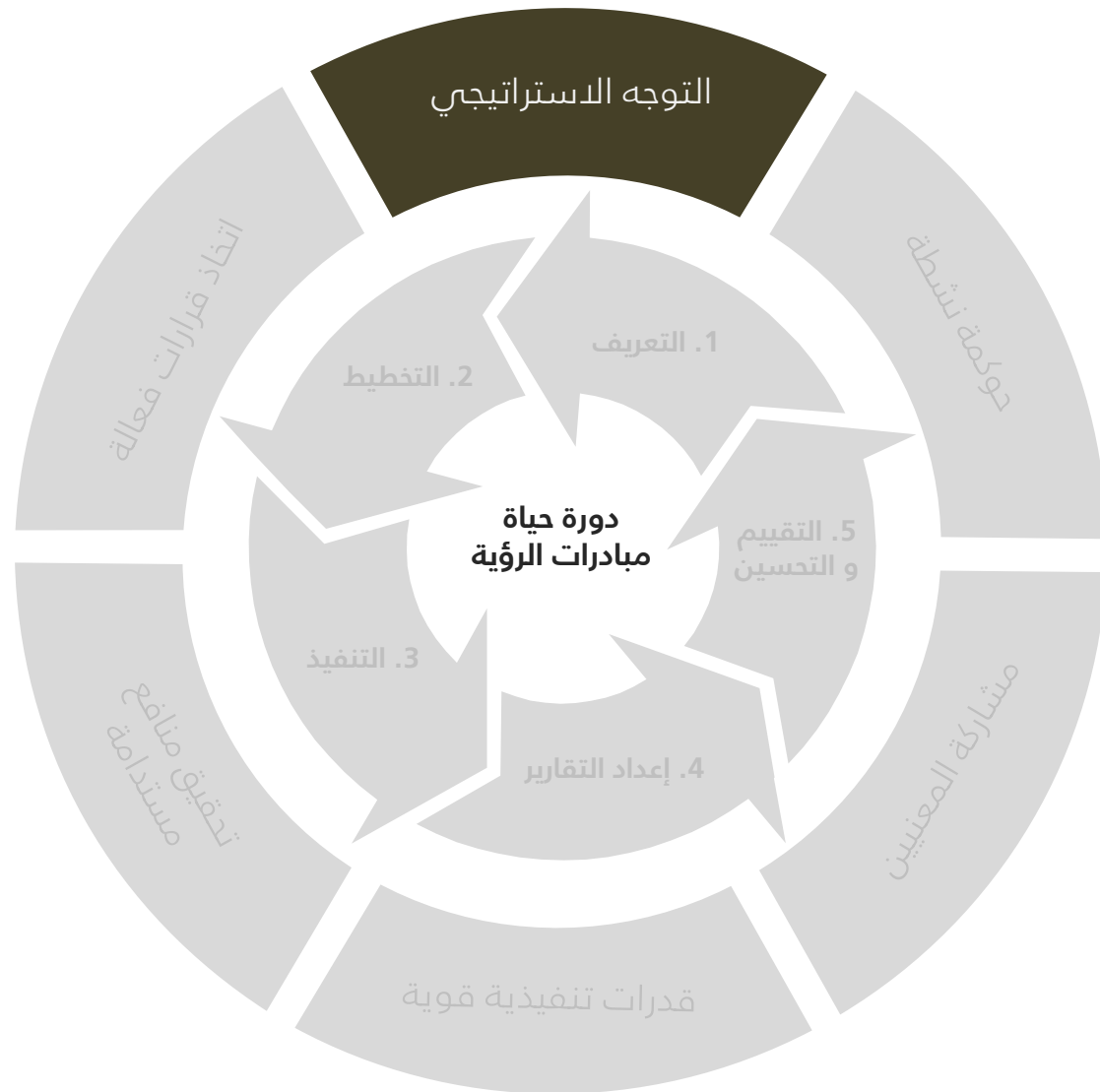


الطبقة الثانية هي دورة حياة المبادرة والتي تشتمل على وصف مفصل وإرشادات لمراحل دورة حياة المبادرة. تشتمل على حالة المبادرة بالتفصيل خلال مراحلها المختلفة وتحدد معلومات المبادرة والخطوة (الخطط) المفصلة والمعقولة وخطها الأساسي وتحقيق النتائج وإعداد التقارير المحددة مسبقاً وتقييم آثارها.

ملاحظة: يُمكن تنفيذ الخمس مراحل لدورة الحياة بشكل مواز إلا أنه وللأغراض العرض التقديمية يجب توضيحها بترتيب منطقي ومتسلسل.



مقومات نجاح مبادرات الرؤية – المقوم الأول



الوصف

يهتم هذا المقوم بكيفية توافق المبادرات مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية والتي ينتج عنها مبادرات معنية بالحقوق التي جرى تحديدها وتدقيقها مسبقاً.

الآثار

- يتم منح فرص متساوية لجميع الجهات من أجل اقتراح مبادرات جديدة.
- جرى اختيار جميع المبادرات بناءً على الجدارة والقيمة.
- ستتمتع المبادرات التي تُقدم دراسة جدوى قوية بأكبر الفرص للموافقة عليها.
- تتفهم فرق الإنجاز سبب اختيار المبادرة وكيف ستساهم في تحقيق الاستراتيجية الوطنية.



مقومات نجاح مبادرات الرؤية – المقوم الثاني



الوصف

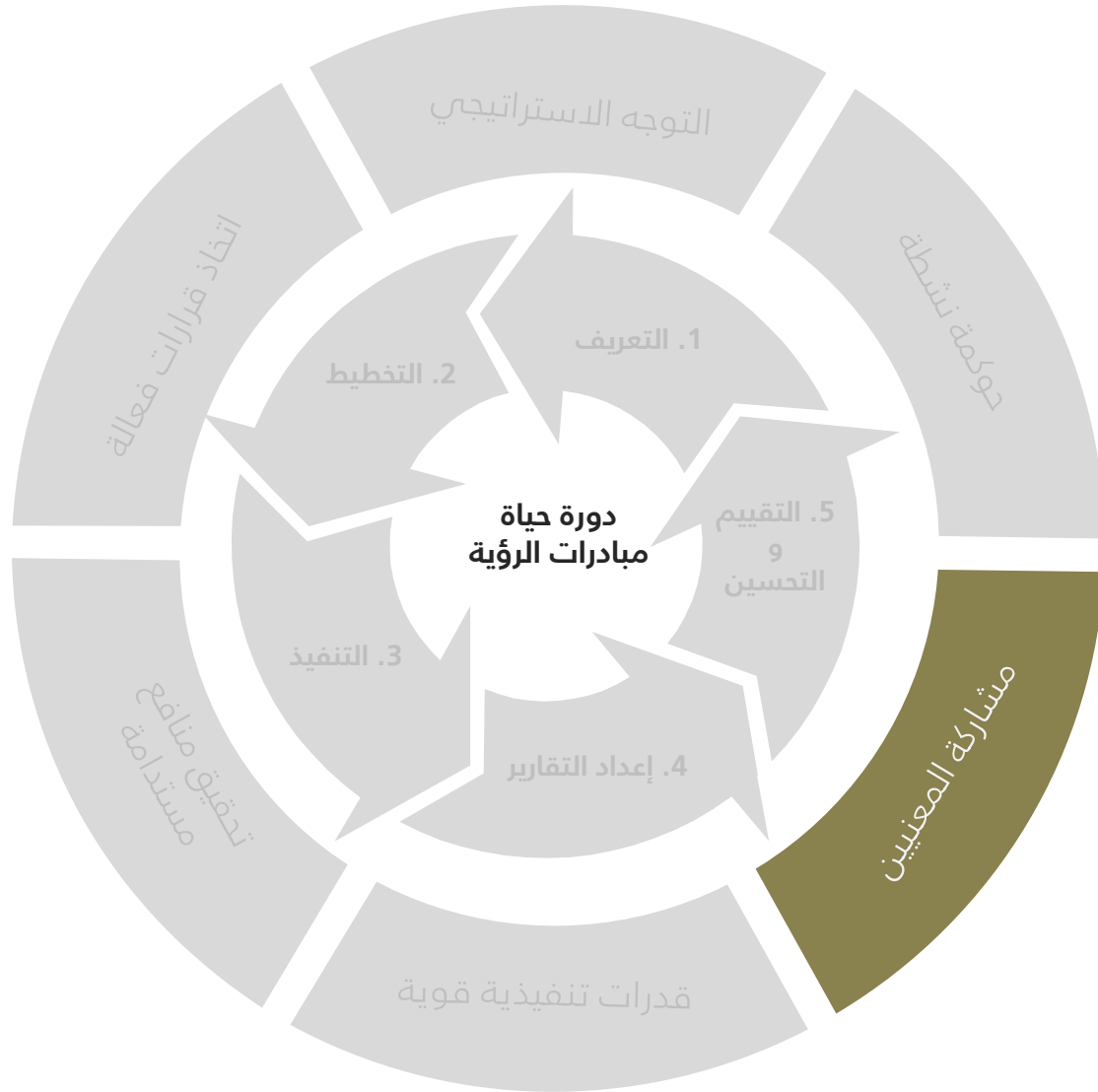
يهتم هذا المقوم بالأدوار والمسؤوليات المنصوص عليها في نموذج تحقيق النتائج الخاصة بالمبادرات ويترتب على ذلك ملكية المبادرات والمسائلة الواضحة عنها.

الآثار

- يتم تحديد ملكية المبادرات بصورة قاطعة من خلال أدوار ومسؤوليات واضحة.
- التسلسل الإداري الواضح لهيكل المبادرات.
- مصفوفة التصعيد محددة بوضوح للتغلب على العقبات.



مقومات نجاح مبادرات الرؤية – المقوم الثالث



الوصف

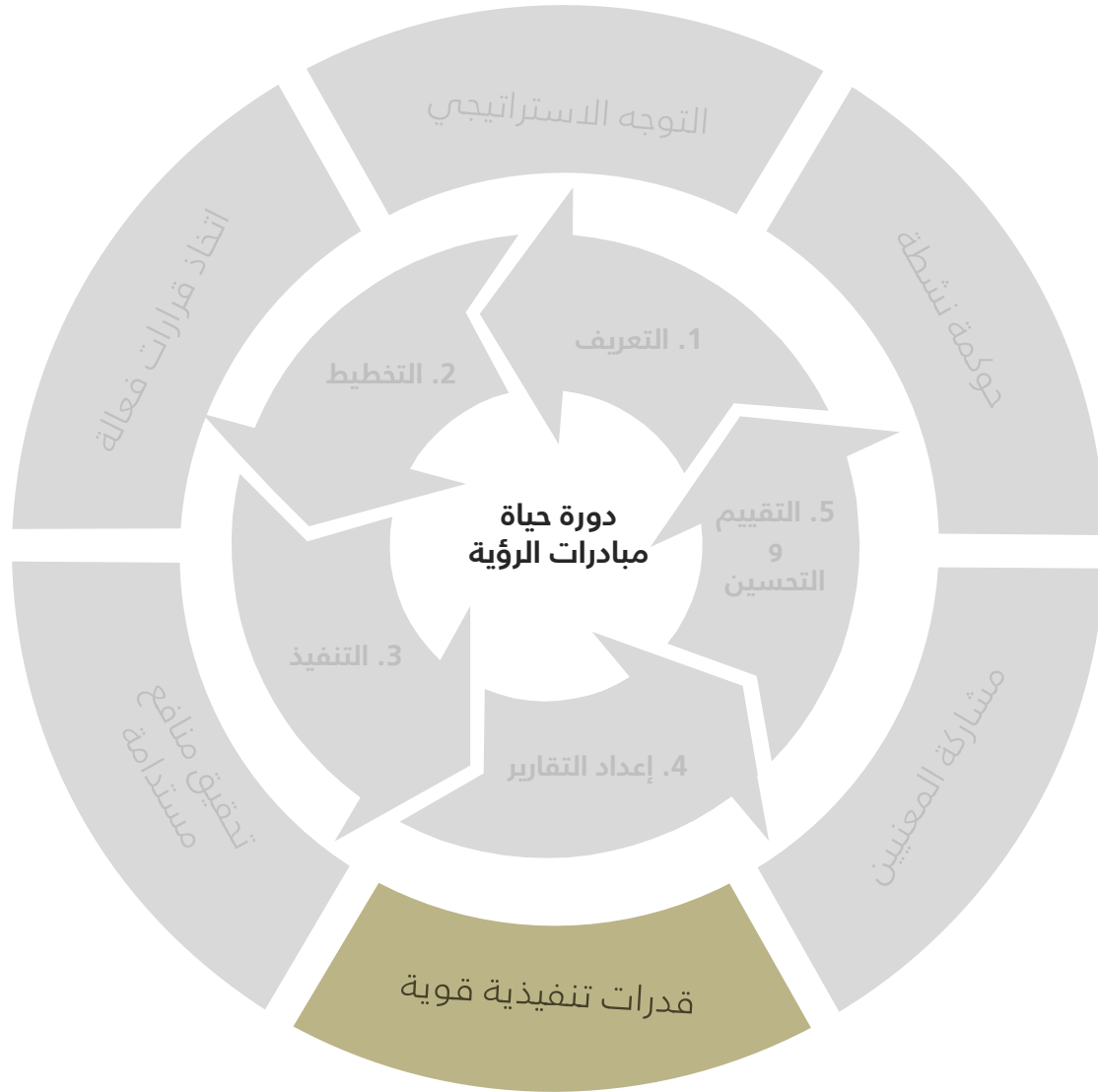
يهتم هذا المقوم بكيفية مشاركة الأطراف المعنية خلال مراحل تنفيذ المبادرات من خلال المشاركة الكاملة والتواصل الفعال.

الآثار

- التخطيط الملائم الخاص بالمعالم الرئيسة للمبادرة أثناء مراحل تنفيذ المبادرة.
- الاتصال الملائم والمُستهدف لإشراك المعنيين في الوقت الملائم.
- المشاركة الفعالة للمعنيين في إيجاد الحلول واتخاذ القرارات.
- الاتصال التعاوني لزيادة فرص النجاح.



مقومات نجاح مبادرات الرؤية – المقوم الرابع



الوصف

يهتم هذا المقوم بكيفية تخصيص الموارد واستغلال المهارات وإدارة المعارف والذي ينتج عنه المزيد من تحقيق نتائج المبادرات.

الآثار

- الفرق المُشكلة من مزيج من خبراء الإدارة والفنيين بهذا المجال.
- فرق العمليات المؤهلة لممارسة أعمالها وفقاً لنتائج المبادرات.
- انخفاض دوران الموارد والاحتفاظ بالمعرفة لدى المنظمات.



مقومات نجاح مبادرات الرؤية – المقوم الخامس



الوصف

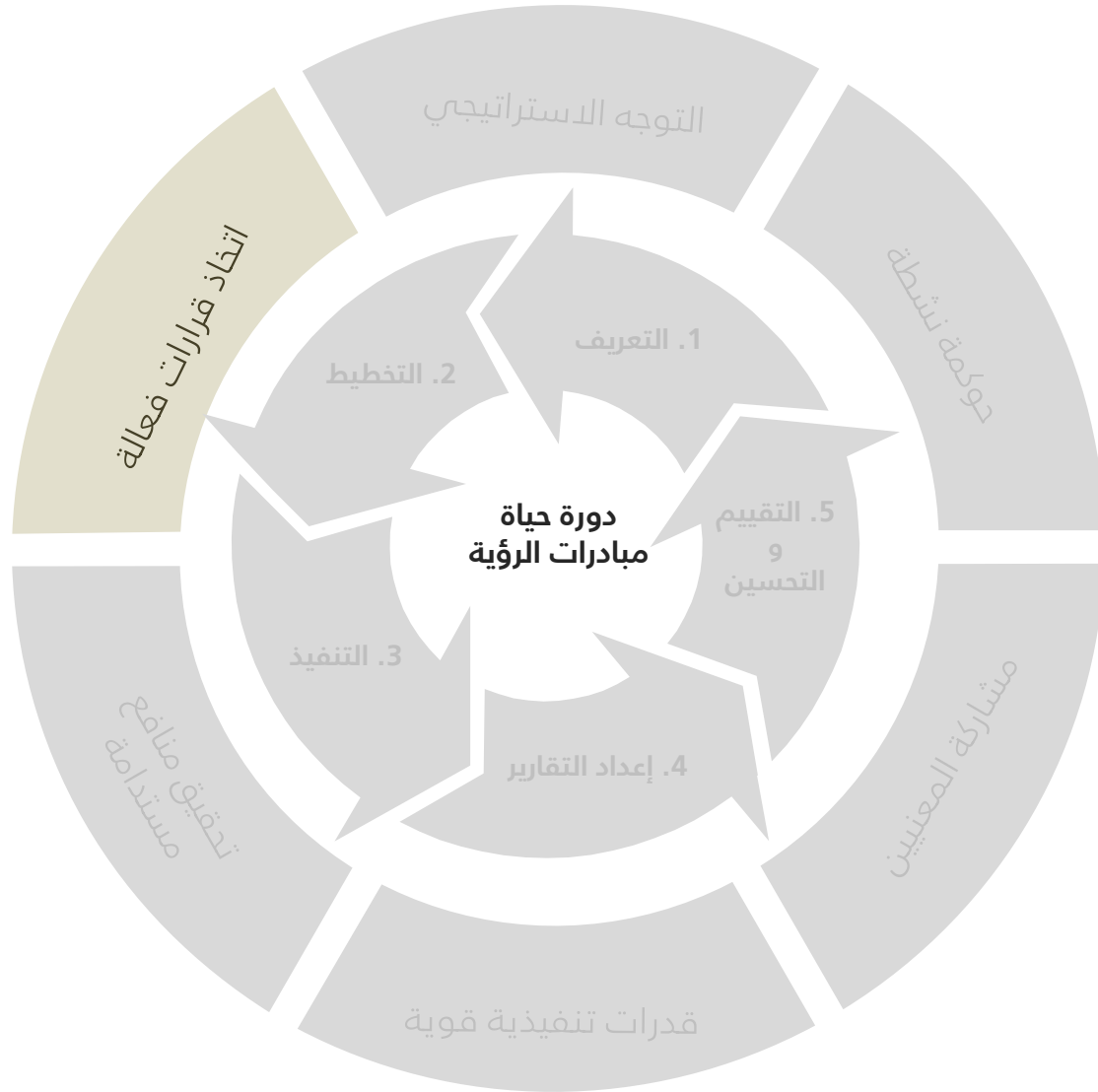
يهتم هذا المقوم بكيفية تعريف المنافع ومتابعتها وتحقيقها عن طريق المبادرات وبعد مدة طويلة من إنجازها مما يولد ثقافة تحقيق النتائج.

الآثار

- زرع ثقافة تحقيق النتائج من المراحل الأولية لدورة حياة المبادرات.
- إجراء التغييرات سواء كانت، تدريجية أو جذرية، بصفقتها وسيلة لتحقيق المنافع.
- الاستيعاب الواضح لكيفية تأثير نتائج المبادرات على النتائج النهائية وكيفية تحقيقها.



مقومات نجاح مبادرات الرؤية – المقوم السادس



الوصف

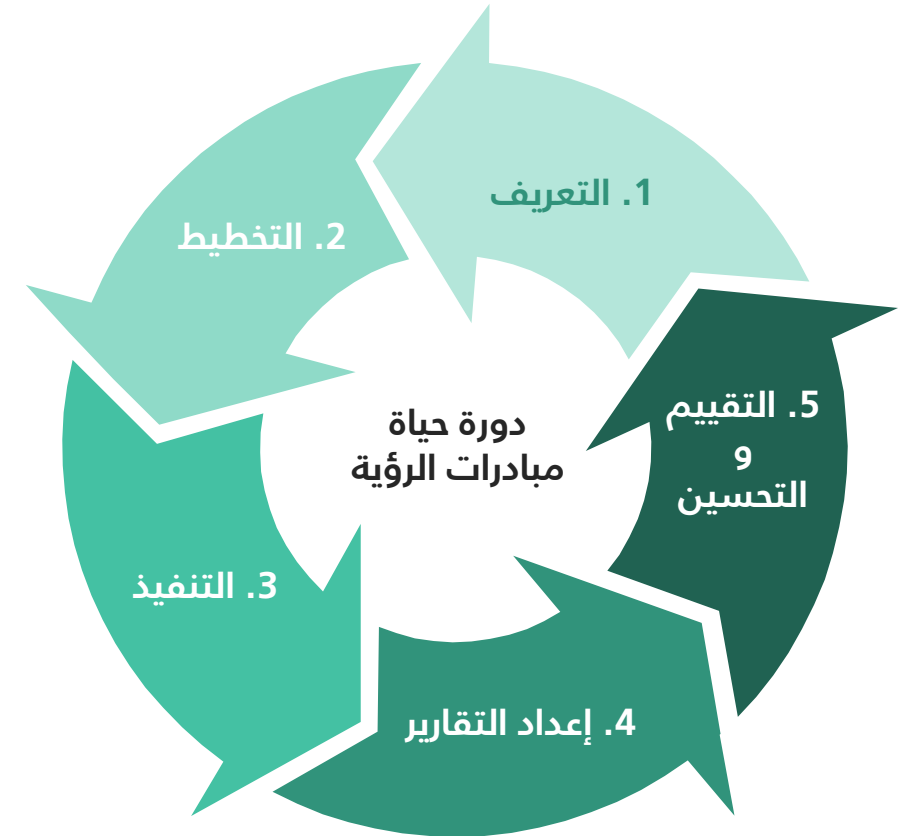
يهتم هذا المقوم بكيفية وضع تصور لتقدم أعمال المبادرات وإعداد عرض تقديمي خاص به من خلال البيانات الدقيقة والتقارير المدروسة لتمكين عمليات اتخاذ القرارات الفعالة.

الآثار

- المعلومات الدقيقة والفورية لدعم عملية اتخاذ القرارات الوطنية.
- التدفق المتزامن للمعلومات على جميع المستويات.
- وضع التصورات الملائمة ومستوى البيانات بناءً على مستوى السلطة.
- المتابعة الاستباقية من خلال القرارات المتخذة والتغذية الراجعة اعتباراً من تحقيق النتائج.

دورة حياة المبادرة

الطبقة الثانية هي دورة حياة المبادرة والتي تشتمل على وصف مفصل وإرشادات لمراحل دورة حياة المبادرة. تشتمل على حالة المبادرة بالتفصيل خلال مراحلها المختلفة وتحدد معلومات المبادرة والخطوة (الخطط) المفصلة والمعقولة وخطها الأساسي وتحقيق النتائج وإعداد التقارير المحددة مسبقًا وتقييم آثارها.



ملاحظة: يُمكن تنفيذ الخمس مراحل لدورة الحياة بشكل مواز إلا أنه ولأغراض العروض التقديمية يجب توضيحها بترتيب منطقي ومتسلسل.

دورة حياة مبادرات الرؤية – المستوى الثاني

العمليات

المراحل





المرحلة الأولى: "التعريف"

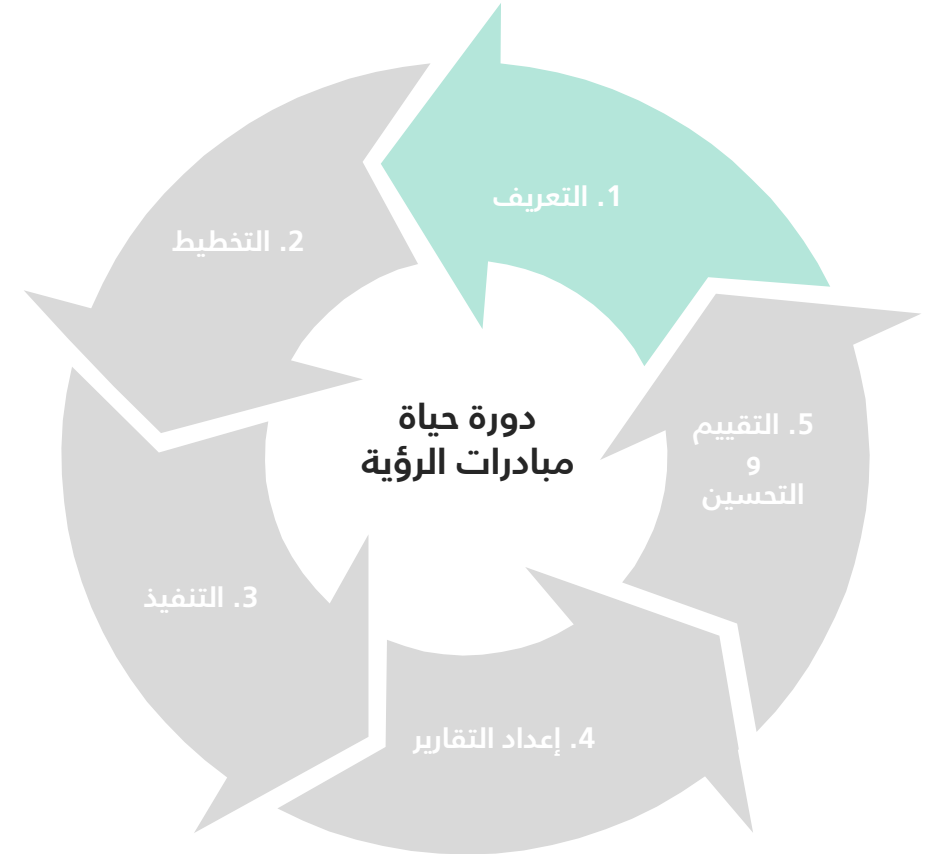
مقدمة

تُساعد المرحلة الأولى من دورة حياة مبادرات الرؤية وهي "التعريف" مجالس برامج الرؤية على تعريف المبادرات المحتملة (المرشحة) الخاصة بكل برنامج رؤية يترتب عليه إحداث تغييرات وينتج عنه مخرجات ويخدم التوجهات الاستراتيجية الوطنية بشكل عام.

تُصنف المبادرات المحتملة وتُفرز بناءً على عدة عوامل لاختيار المبادرات ذات الأثر الأمثل على المستويين الاستراتيجي الوطني والاقتصادي.

تتكون المرحلة الأولى من العمليات فائقة المستوى التالية:

1. تعريف المبادرات
2. تصنيف المبادرات





المرحلة الأولى: عملية "التعريف"

1

تعريف المبادرات

الأنشطة الرئيسية

- تُحدد المبادرات الجديدة وفقاً لاحتياجات معينة على مستوى الجهة أو لسد الفجوة في الأداء أو بناءً على تفويضات تتعلق بأمور معينة.
- توافق المبادرات المُقترحة مع أهداف برنامج الرؤية.
- تحديد أثر المبادرات المُقترحة على مختلف الأصعدة (وفقاً للنطاق).

المخرجات

- تحرير مسودات بطاقات المبادرات
- قائمة بالمبادرات المُقترحة

2

تصنيف المبادرات

- إعداد محافظ الأعمال وتخطيط المبادرات وفقاً لها.
- تصنيف وتحديد أولوية المبادرات وفقاً لمجموعة من المعايير.
- تنقيح قائمة المبادرات وفقاً لبرنامج الرؤية (ووفقاً للجهة) للموافقة على المرحلة.

- بطاقات المبادرات المعتمدة
- قائمة المبادرات / المحافظ المعتمدة

نظرة عامة

الهدف من ذلك هو تعريف مبادرات جديدة تخدم هدف واحد أو أكثر من أهداف برنامج الرؤية. يتعين أن تكون المبادرات متعلقة بالأهداف لتكون متوافقة مع الرؤية وذات مساهمة ملحوظة في تحقيقها. وفي هذه المرحلة المبكرة، يُحدد أثر المبادرات لكي يتم استيعاب كيف ستساهم المبادرة في تحقيق أهداف برنامج الرؤية. ومن ثم يجري فرز جميع المبادرات المُقترحة لضمان الاتساق وتجنب أي تضارب أو تكرار غير ضروري.

المنهجية

من أجل وضع قائمة بجميع المبادرات المحتملة التي تُساهم في تحقيق أهداف برنامج الرؤية، يتعين توفير منصة (أي ورشة عمل أو غيرها) يمكن من خلاله أن يقترح جميع المشاركين (الجهات) مبادرات جديدة وفقاً لشرطين:

1. **التوافق مع الأهداف الاستراتيجية:** استيعاب أن أهداف برنامج الرؤية ذات الصلة والنتائج يجب أن تُحقق من خلال المبادرة.
2. **أثر المبادرة (أي الأثر الاجتماعي/الاقتصادي، إلى آخره):** تحديد أثر المبادرة على المستوى الوطني سواء كان أثر اقتصادي أو اجتماعي أو غير ذلك بناءً على طبيعتها.

- استغلال منهج الفرز والاستبعاد لإعداد قائمة بالمبادرات المقترحة التي يُمكن إطلاقها:
- سُتقدم المبادرات المُقترحة من خلال مصادر مختلفة ولكنها سَتُقدم بشكل رئيسي من خلال الجهات.
 - سيتبع ذلك إجراء عملية المراجعة لضمان أن المبادرات ذات صلة ومرتبة عليها أثر.
 - يتم فرز المبادرات وتنقيحها من خلال المراجعة الشاملة لتجنب التضارب والتكرار غير اللازم.

من المحتمل القيام بعمليات الفرز أكثر من مرة بناءً على صرامة العمليات.

المخرجات المُفصلة

بطاقات المبادرات

المعلومات الأولية عن كل مبادرة
مع مراعاة التوافق الاستراتيجي
والأثر الاجتماعي الاقتصادي.

قائمة المبادرات

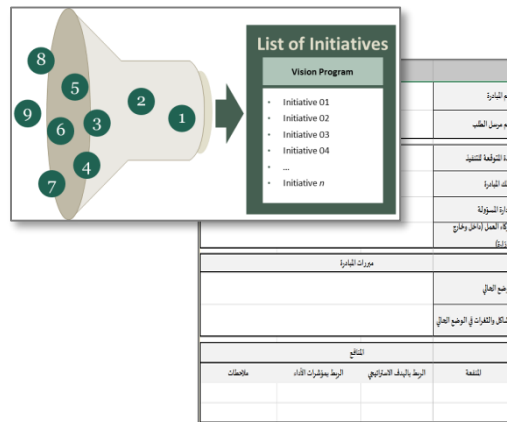
قائمة منقحة للمبادرات
المقترحة.

المعنيون الرئيسيون

- الجهات
- مجلس برنامج الرؤية
- MEP و SMO
- مراكز التميز

الأدوات والقوالب

نموذج بطاقة المبادرات
(عرض عينة)



1-1	2-1	3-1	4-1
اقتراح مبادرات جديدة	توافق المبادرة مع الاستراتيجية	تحليل الأثر الاجتماعي الاقتصادي	تحسين (فرز) قائمة المبادرات
• تعريف المبادرات المحتملة وفقاً لبرنامج الرؤية أو الاحتياجات الحالية لبرنامج الرؤية و/أو الفجوات الاستراتيجية. • استكمال بيانات حقول "بطاقة المبادرة" وتقديم أي وثائق داعمة أو دراسات تمت متعلقة بالمبادرة المقترحة.	• التخطيط للمبادرة وفقاً للأهداف المتفرعة من أهداف الرؤية الخاصة بالبرنامج أو الجهة. • العرض المفصل لمستوى مساهمة المبادرة تجاه كل هدف فرعي من أهداف برنامج الرؤية المرتبطة بأهداف الرؤية.	• تحديد البدائل كي تحقق المبادرات النتائج المرجوة. • توافق المبادرات مع التوجهات الاقتصادية الوطنية. • تحليل البدائل الموصى بها في سياق التوجهات الوطنية الاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية.	• تحديد التبعيات والتكرارات غير الضرورية وحالات التضارب المحتملة. • فرز المبادرات وتنقيح القائمة مع مراعاة المبادرات الجديدة والقائمة.

نظرة عامة

الهدف هو تصنيف المبادرات ضمن محفظة الأعمال الصحيحة وفقاً لطبيعة المبادرة وملكيته. يُمكن أن تتمحور آفاق محفظة الأعمال حول برنامج الرؤية أو القطاعات أو المناطق الجغرافية/الإقليمية أو الجهة. بمجرد الانتهاء من محفظة الأعمال، تخضع قائمة المبادرات لعملية تحديد الأولوية لتحديد أهمية كل منها. وأخيراً، تخضع قائمة المبادرات إلى المراجعة النهائية والموافقة عليها ومن ثم الانتقال إلى المستوى التالي من التخطيط والتقدير.

المنهجية (3/1)

عند تصنيف المبادرات، ثمة أربعة منظورات (أو جوانب) يُمكن استخدامها لتصنيفها إلى مجموعات. يُمكن أن يُطلق عليها منظورات محفظة الأعمال

A. منظور برنامج الرؤية – يتم وضع المبادرات تحت مظلة برامج الرؤية. من المحتمل أن يكون هناك بعض المبادرات التي تخدم البرامج متعددة الرؤى.

B. منظور القطاعات - يُمكن التفكير في المبادرات من زاوية أخرى والمتمثلة في ربطها بالقطاعات بغض النظر عن الجبهة (مثل: المبادرات المتعلقة "بالعيادات المدرسية" تخضع لقطاع الصحة وليس قطاع التعليم).

C. المنظور الإقليمي – يُعتبر التوزيع الجغرافي (أو الإقليمي) جانب من الجوانب الخاصة عند التفكير في المبادرات وتظهر أهميته عند تحليل أثر مبادرات معينة على بلديات معينة على سبيل المثال.

D. منظور الجهة – ممثل في الاهتمام بالمبادرات الواقعة ضمن مسؤولية جهة ما بغض النظر عن برنامج الرؤية أو المنطقة أو القطاع الذي تخدمه تلك المبادرات. وهذا المنظور ضروري عند تحليل أداء الجهة.

المُخرجات المُفصلة

بطاقات المبادرات المعتمدة

النسخة النهائية لبطاقات المبادرات.

قائمة بالمبادرات المعتمدة

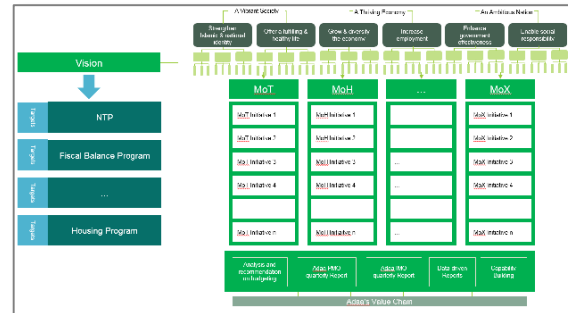
قائمة بالمبادرات المُصنفة والمُحدد أولوياتها.

المعنيون الرئيسيون

- الجهات
- مجلس برنامج الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجيات،
- وزارة الاقتصاد والتخطيط
- مراكز التميز

الأدوات والقوالب

منظورات محفظة الأعمال
(عرض عينة)



نظرة عامة

الهدف هو تصنيف المبادرات ضمن محفظة الأعمال الصحيحة وفقاً لطبيعة المبادرة وملكيته. يُمكن أن تتمجور آفاق محفظة الأعمال حول برنامج الرؤية أو القطاعات أو المناطق الجغرافية/الإقليمية أو الجهة. بمجرد الانتهاء من محفظة الأعمال، تخضع قائمة المبادرات لعملية تحديد الأولوية لتحديد أهمية كل منها. وأخيراً، تخضع قائمة المبادرات إلى المراجعة النهائية والموافقة عليها ومن ثم الانتقال إلى المستوى التالي من التخطيط والتقدير.

المنهجية (3/2)

ثمة العديد من المناهج المستخدمة في تحديد الأولوية:

A. معيار الدرجات – مجموعة من العوامل المرجحة جرى وضعها لمنح الدرجات للمبادرات وفقاً لها. ومن ثم يجري تصنيف المبادرات وفقاً لدرجاتها النهائية. يمكن تقسيم الفئات أو الأولويات إلى مجموعات من خلال درجاتها وفقاً للضرورة.

B. التصويت – هو آلية تصويت بسيطة من خلال تشكيل لجنة أو عقد ورشة عمل لمراجعة المبادرات وتحديد الأولويات لتقديم الموافقة النهائية بناءً على عدد الأصوات التي حصلت عليه كل مبادرة. يتم توثيق النتائج للرجوع إليها مستقبلاً.

C. 2- مصفوفة الأبعاد – هذه المنهجية مماثلة لمعيار الدرجات إلا أنه يجري تنفيذها على محورين (على سبيل المثال الأثر مقابل المخاطر) ويجري تمثيل المبادرات من خلال فقاعة يمثل حجمها قيمة المبادرة.

D. المقارنة المزدوجة – منهج أكثر تعقيداً يجري من خلاله مقارنة كل مبادرة مع المبادرة المنافسة الأخرى لتحديد أي مبادرة أكثر أهمية من المبادرة الأخرى. وتستمر الدورة حتى الانتهاء من مقارنة جميع المبادرات بالكامل.

المُخرجات المُفصلة

بطاقات المبادرات المعتمدة

النسخة النهائية لبطاقات المبادرات.

قائمة بالمبادرات المعتمدة

قائمة بالمبادرات المُصنفة والمُحدد أولوياتها.

المعنيون الرئيسيون

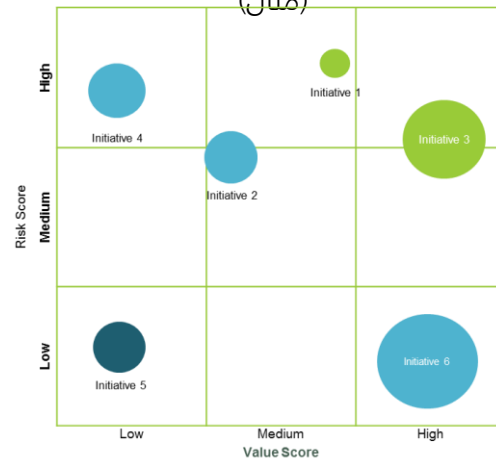
- الجهات
- مجلس برنامج الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجيات،
- وزارة الاقتصاد والتخطيط
- مراكز التميز

الأدوات والقوالب

مصفوفة تحديد الأولويات المكونة من

2x2

(مثال)



نظرة عامة

الهدف هو تصنيف المبادرات ضمن محفظة الأعمال الصحيحة وفقاً لطبيعة المبادرة وملكيّتها. يُمكن أن تتمجور آفاق محفظة الأعمال حول برنامج الرؤية أو القطاعات أو المناطق الجغرافية/الإقليمية أو الجهة. بمجرد الانتهاء من محفظة الأعمال، تخضع قائمة المبادرات لعملية تحديد الأولوية لتحديد أهمية كل منها. وأخيراً، تخضع قائمة المبادرات إلى المراجعة النهائية والموافقة عليها ومن ثم الانتقال إلى المستوى التالي من التخطيط والتقدير.

المنهجية (3/3)

فيما يلي المعايير التي يُمكن وضعها في الاعتبار عند تحديد الأولويات:

A. الأهمية/القيمة – العوامل الخاصة بتحديد أثر ومساهمة المبادرة في التوجه الوطني ومستوى توافقها مع أهداف الرؤية. يُمكن قياس هذا الأثر من خلال المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي وفي المحتوى المحلي وامتداد الأثر على القطاعات المختلفة من المواطنين، إلى آخره.

B. المخاطر – العوامل الخاصة بتحديد مستوى تعرض المبادرة للمخاطر وكيف تتعرض النتائج والإنجازات للتهديدات في حالة تحقق المخاطر. يُمكن قياس مستوى المخاطر من خلال مدى تعقد المبادرة أو درجة حداثة المفهوم. كما يُمكن أن تُساهم المخاطر في زيادة مستوى العواقب أو أعمال التنفيذ في مختلف قطاعات الجهة.

C. المصلحة العامة – العوامل الأخرى التي تُوضع في الاعتبار بصفتها مُتعلقة بمصالح العموم ومقدار اهتمام القطاعات المختلفة من المواطنين أو المناطق الجغرافية بالنتائج والإنجازات.

يُمكن اختيار منهج تحديد الأولوية ومعاييرها وفقاً لجدوى المعلومات ومدى توافرها.

المُخرجات المُفصلة

بطاقات المبادرات المعتمدة

النسخة النهائية لبطاقات المبادرات.

قائمة بالمبادرات المعتمدة

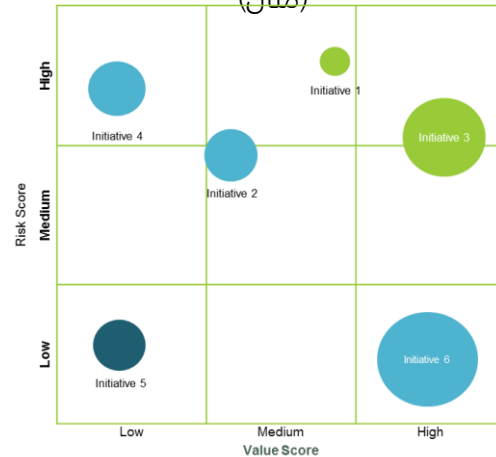
قائمة بالمبادرات المُصنفة والمُحدد أولوياتها.

المعنيون الرئيسيون

- الجهات
- مجلس برنامج الرؤية
- مكتب إدارة الاستراتيجيات،
- وزارة الاقتصاد والتخطيط
- مراكز التميز

الأدوات والقوالب

مصفوفة تحديد الأولويات المكونة من 2x2 (مثال)



اعتماد بطاقات المبادرة	تحديد أولوية المبادرات (عناصر فارقة لإحداث التغيير / عوامل مساعدة / غير ذلك)	تخطيط المبادرات وفقاً لمحافظ الأعمال (رأسى / أفقي / مصفوفة)
3-2 - الموافقة على المبادرات المُقترحة لمزيد من أعمال التخطيط وحساب التكاليف المُفصلين. - توفير الدعم والتمويل (عند الضرورة) لدراسة الجدوى أو تنفيذ المشروعات التجريبية.	2-2 - تحديد أولوية المبادرات وفقاً لمستوى الجهة. - تحديد أولوية المبادرات وفقاً لمستوى برنامج الرؤية.	1-2 ربط المبادرات بمحافظ الأعمال المختلفة بناءً على المجموعات المُحددة: برنامج الرؤية أو القطاع أو الإقليم أو الجهة.



المرحلة الثانية: "التخطيط"

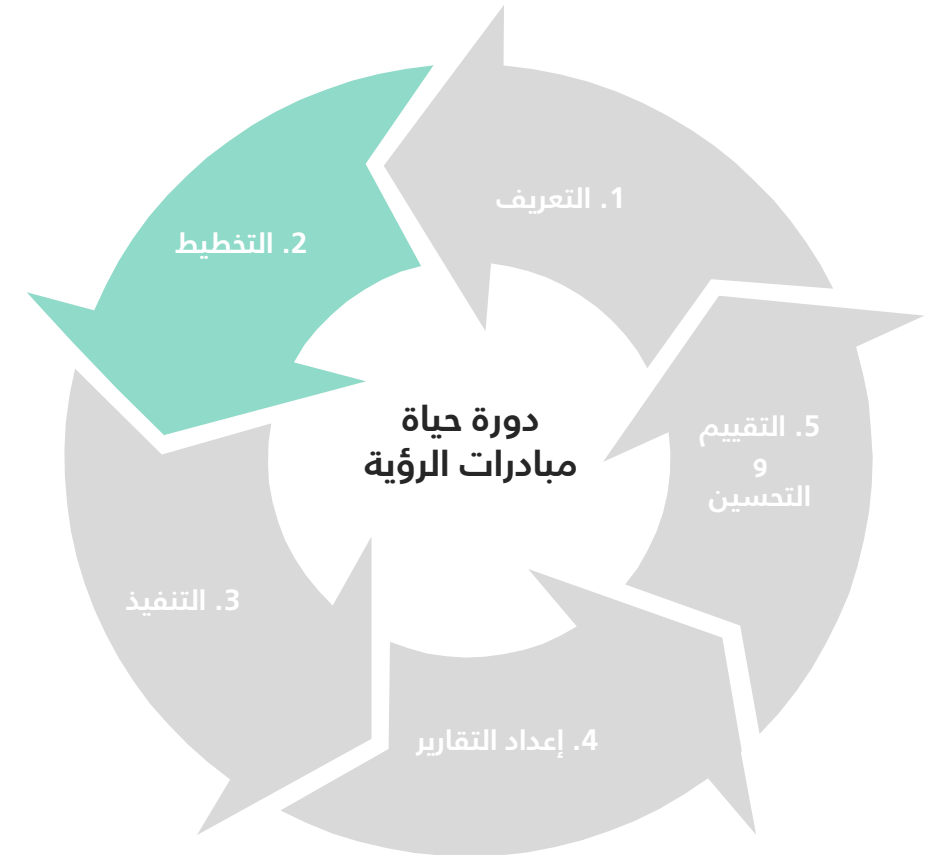
مقدمة

تُساعد المرحلة الثانية من دورة حياة مبادرات الرؤية، وهي "التخطيط"، في وضع النقاط المرجعية لكل مبادرة للبدء في التنفيذ.

يجري إعداد دراسة الجدوى الخاصة بكل مبادرة مع مراعاة الجوانب المخلفة مثل الجانب المالي وخطة التنفيذ والأثر والمخاطر. وتدعم كل هذه التفاصيل الجهات المنظمة من أجل اتخاذ القرار السليم سواء بالاستمرار أو التوقف.

تتكون المرحلة الثانية من العمليات المختصرة التالية:

1. إعداد دراسة الجدوى
2. اعتماد الموازنات
3. الخطة المفصلة لخطة الأساس



المرحلة الثانية: عمليات "التخطيط"



المرحلة الثانية: "التخطيط" – إعداد دراسة الجدوى

1. إعداد دراسة الجدوى

3 2 1

نظرة عامة

الهدف هو سرد المزيد من المعلومات المفصلة الخاصة بكل مبادرة. من المهم أن تكون هناك أسباب للاستثمار في الحلول المختصرة ودوافع لوضعها مع مراعاة وضع التحدي المطلوب التعامل معه في الاعتبار. سيجري تقديم المعلومات على شكل دراسة جدوى لكي تشتمل على التفاصيل الكافية لمتخذي القرارات. سيجري تقييم جميع دراسات الجدوى وفقاً لجدارتها.

المنهجية

ما يميز دراسة الجدوى الجيدة عن غيرها هو قدرتها على إيجاد مبررات للاستثمار لكي يتمكن متخذو القرارات من تقييم المبادرات وفقاً لخمسة معايير [1]:

- 1. المعيار الاستراتيجي:** يوضح هذا الجزء مدى الملائمة الاستراتيجية القوية مع تحديد المخرجات والنتائج تحديداً واضحاً والنطاق المطلوب تحقيقه.
- 2. المعيار الاقتصادي:** يوضح هذا الجزء القيمة التي سيتم تحقيقها من خلال تقديم عدداً من الخيارات الواقعية التي يُمكن تحقيقها ومن ثم إعداد قائمة مختصرة بالخيارات وتقديم الخيار المفضل عن طريق تحليل التكاليف والمنافع.
- 3. المعيار التجاري:** يوضح هذا الجزء العناصر التعاقدية الرئيسة وكيف سيجري تنفيذ استراتيجية المشتريات والتي سينتج عنها تحقيق الخيار المفضل بطريقة تنافسية.
- 4. المعيار المالي:** يوضح هذا الجزء تفاصيل التدفق النقدي لتنفيذ المبادرة.
- 5. المعيار الإداري:** يوضح هذا الجزء كيف ستدار وتنفذ المبادرة وفقاً لأفضل الممارسات الخاصة بإدارة المشروع أو البرنامج.

[1] نموذج الخمس حالات [يُفحص لاحقاً]

المخرجات المفصلة

دراسة جدوى المبادرة

يتعين إعداد دراسة جدوى مفصلة خاصة بالمبادرة لتوضيح أسباب الحاجة إلى تلك المبادرة وتحليل التكاليف وتوضيح المنافع.

الأدوات والقوالب

نموذج دراسة الجدوى
(عرض عينة)

برنامج التحول الوطني مكتب تحقيق الرؤية

وثيقة دراسة جدوى <اسم المبادرة>

ال نسخة الأولى / النهائية
إصدار رقم: م - م - م
التاريخ: ي / ش / ١٤٠٠ هـ

1	مقدمة
2	الوضع الحالي
2.1	وصف للوضع
2.2	التحديات والتغ
3	تفاصيل المبادرة
3.1	أهداف المبادرة
3.2	وصف المبادرة
3.3	منافع المبادرة
3.4	المشاريع المتوقعة
3.5	أثر نتائج المبادرة
4	الربط الاستراتيجي
4.1	ربط المبادرة بالأ
4.2	أثر المبادرة على
5	المتطلبات
5.1	الموارد التقديرية المطلوبة
5.2	الخطة الزمنية

المعنيون الرئيسيون

- وزارة المالية
- مجلس برنامج الرؤية
- الجهات
- مراكز التميز

المرحلة الثانية: "التخطيط" – إعداد دراسة الجدوى

3 2 1

1. إعداد دراسة الجدوى

وضع خارطة طريق المبادرة	تقدير موازنات المبادرات	تحديد الفرضيات والقيود	تحديد مكونات المبادرات
4-1	3-1	2-1	1-1
• وضع خارطة طريق مختصرة تسلط الضوء على المعالم الرئيسية المهمة للمبادرة.	• تقدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مكونات المبادرة. • وضع مراحل إعداد الموازنة. • التقديرات التي يتعين أن تتوافق مع متطلبات وزارة المالية.	• تحديد الفرضيات الرئيسية التي تُساهم في نجاح المبادرة. • تحديد القيود الرئيسية التي تُعيق تنفيذ المبادرة (القيود المالية والقيود الخاصة بالجدول الزمنية، إلى آخره)	• تحليل المبادرات إلى برامج فرعية ومشاريع ومكونات أخرى لتحقيق النتائج المُحددة. • تحديد المعالم الرئيسية على مستوى المبادرة • تحديد مخرجات المبادرة

نظرة عامة

الهدف هو المناقشة التفصيلية لدراسات الجدوى الخاصة بالمبادرات المُقترحة للتأكد من توافر التحليلات الكافية التي تدعم الدوافع المنطقية وراء المبادرة المقترحة. سيتطرق النقاش إلى كيف ستُعالج الحلول المقترحة (الخيارات) التحديات والفجوات الحالية وكيف سيضمن تنفيذ المبادرة تحقيق النتائج والمخرجات المستهدفة. يوجد العديد من مراكز التميز (CoEs) التي ستتولى المناقشة التفصيلية للمبادرة من وجهة نظر هذه المراكز (مثل: سيتولى مركز BSR دراسة الأمور المتعلقة بكفاءة الإنفاق بينما سيعكف مركز التخصيص على التأكد من استغلال فرص التخصيص).

المنهجيات

توجد ثلاثة جوانب سيتم من خلالها المناقشة التفصيلية للمبادرة المقترحة: فيما يلي نماذج الأسئلة التي يتعين الإجابة عليها مع التعليل:

1. التوجه الاستراتيجي

a. كيف درست الجهة الفرص (إن وجدت) المتعلقة بالتخصيص والأعمال الرقمية وخلق الفرص وكفاءة الإنفاق، إلى آخره؟

b. كيف توافقت المبادرة مع التوجه الاقتصادي للمملكة؟

2. الأساس المنطقي

a. ما هو الأساس الذي استندت عليه أهداف المبادرة؟

b. كيف جرى تحديد مخرجات ونتائج المبادرة؟

c. هل توجد أي وثائق (أي دراسات أو تقارير أو مقاييس مرجعية) لدعم دراسة الجدوى؟

3. القدرة على التنفيذ

a. هل الجداول الزمنية للمبادرة (المعالم الرئيسية) يُمكن تحقيقها على أرض الواقع؟

b. هل تتزامن الجداول الزمنية للمبادرة مع أهداف الرؤية؟

c. هل وضعت الجهة في اعتبارها جوانب التشغيل اللاحقة للتنفيذ؟

المُخرجات المفصلة

الموازنات المعتمدة

دراسات الجدوى والموازنات المعتمدة وفقاً لتوصيات وزارة المالية

سيجري إخطار أصحاب المبادرات المرفوضة أيضاً.

الأدوات والقوالب

قائمة التدقيق (يجري مناقشتها لاحقاً)

المعنيون الرئيسيون

- وزارة المالية
- مراكز التميز
- مجلس برنامج الرؤية
- الجهات

وضع التوصيات

المناقشة التفصيلية لدراسات الجدوى

اعتماد موازنات المبادرات

1-2

2-2

3-2

- مناقشة جدوى المبادرات من ناحية التكاليف/المنافع.
- مناقشة كيفية الوصول لأقل تكاليف للمبادرات.
- قبول المشاريع أو إيقافها.
- جمع التغذية الراجعة المتفق عليها من المراجعين والخاصة بكل مبادرة.
- الانتهاء من تقديم الموازنة وتقديم توصيات إلى مجلس الوزراء
- وفقاً لتوصيات وزارة المالية، يتم الحصول على الاعتماد النهائي للموازنة من مجلس الوزراء.

المرحلة الثانية: "التخطيط" - خطط مفصلة لها خط أساس

3 2 1

3. خطط مفصلة لها خط أساس

نظرة عامة

الهدف هو وضع خطة تنفيذ مفصلة (يُشار إليها أيضاً بهيكل تقسيم العمل) توضح تقسيم المبادرة إلى برامج ومشاريع إلى جانب تقسيمها بعد ذلك إلى مراحل. يجري وضع المعالم الرئيسية لتسهيل متابعة ومراقبة تقدم الأعمال طوال دورة حياة المبادرة. ستؤدي خطة التنفيذ الناتجة إلى الحصول على تقدير الجهود المطلوبة من الموارد ومجموعة المهارات المطلوبة. يجب تحديد التبعيات بوضوح داخل الخطة للمساعدة في تحديد أثر التغييرات أو الاختلافات. يُساعد تحديد المعالم الرئيسية على مستوى المبادرة في متابعة ومراقبة تقدم الأعمال على مستوى الإدارة العليا إلى جانب توفير المرونة على مستوى البرامج والمشاريع الفرعية للحصول على التفاصيل.

يتعين وضع الإرشادات التالية في الاعتبار أثناء تحديد المعالم الرئيسية للمبادرات: **الواقعيات** الذي يجب تحقيقه من المشروع بحلول تاريخ مُحدد مسبقاً.

1. الأهمية: يجب أن تكون المعالم الرئيسية للمبادرات ذات أهمية على مستوى المبادرة. يجب ألا تقتصر على تفاصيل مستوى المشروع كما يجب ألا تكون مختصرة بشكل مبالغ فيه بالدرجة التي تُصبح معها غير ملائمة.

2. التوجه بالنتائج: يتعين أن تهتم المعالم الرئيسية المُحددة بالنتائج المهمة بالنسبة إلى الجمهور إلى جانب إمكانية إعداد تقارير عنها.

3. الوصفية: يجب تسمية المرحلة الرئيسية بطريقة معبرة إلى جانب وصفها للنقطة الزمنية التي تمثلها المرحلة الرئيسية. (مثال: "توقيع العقد" و "اعتماد تصميم الحل")

4. لتحديد ما إذا كانت الحالة المستهدفة قد تم إنجازها أم لا

5. يجب أن تُساعدنا المعالم الرئيسية في تحديد متى تُنجز المهمة ومتى تكون النتائج جيدة.

6. تصف ما الذي نريد تحقيقه

7. التأكد من أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح

8. السماح لمالك المشروع والمنظمة الأساسية بتقييم الأداء

المخرجات المفصلة

المعالم الرئيسية للمبادرات
الخطة المفصلة للمبادرة والتي تُسلط الضوء على المعالم الرئيسية المهمة.

خط الأساس للمراحل الرئيسية فقط.

الأدوات والقوالب

المعالم الرئيسية للمبادرة (عينات)

Vision Objectives						Objective Level		
Provide jobs for Everyone						2		
Objective	Strategic KPIs	KPI	Actual Value	KPI	2020	Frequency	Measurement	Score (Potential)
Provide jobs for Saudis	Unemployment Rate		12.1%	11%	9%	Quarterly	4 th Quarter 16	
Outcomes		Metric		Current Value		Target		
Increase female participation		Female participation rate		23%		28%		
		Female satisfaction rate on working conditions		60%		80%		
Initiative Outputs		Metric		Current Value		Target		
Establish partnerships with ride hailing apps		Number of beneficiaries of transportation		0		100,000		
Initiative Milestones		Status		Progress Equivalent		Planned Completion Date		
Market Segmentation Complete		Complete		100%		1/5/2016		
Potential Partners Identified		Complete		20%		15/9/2016		
Identification of team negotiation pre-requisites		Complete		40%		1/1/2017		
Complete Negotiations with 3 partners		Incomplete		60%		1/7/2018		
Launch services		Incomplete		100%		1/9/2018		

المعنيون الرئيسيون

- الجهات
- مجلس برنامج الرؤية
- أداء

المرحلة الثانية: "التخطيط" – خُطط مفصلة لها خط أساس

3. خُطط مفصلة لها خط
أساس

3 2 1





المرحلة الثالثة: "التنفيذ"

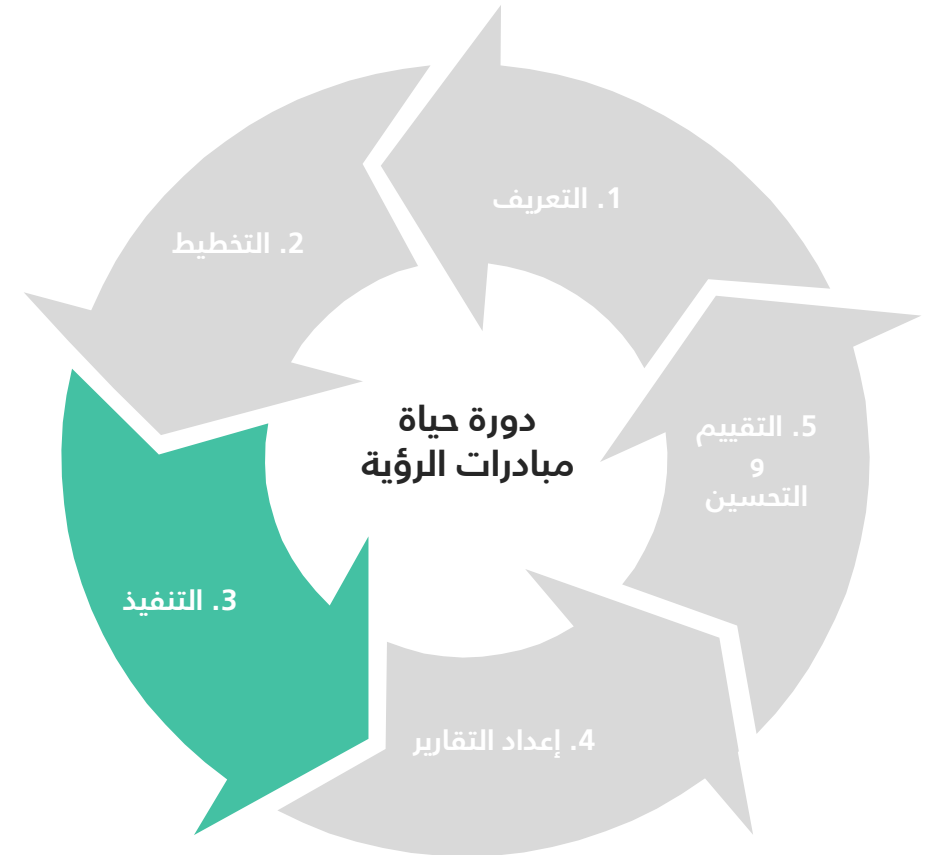
مقدمة

تساعد المرحلة الثالثة من دورة حياة مبادرات الرؤية، وهي "التنفيذ"، الوزارات على الإشراف بشكل أفضل على تنفيذ المبادرات من خلال وضع إرشادات بكيفية إدارة التنفيذ وتنفيذ الخطط وإدارة التغييرات والتبعيات بالإضافة إلى ربط مخرجات المبادرات بالعمليات اليومية للجهة.

تتكون المرحلة الثالثة من العمليات المختصرة التالية:

1. الإشراف على المكونات وتكاملها
2. إدارة تغييرات المبادرات والتحكم بها
3. الانتقال وتحقيق استدامة النتائج

تعتبر الوزارات المعنية هي المسؤولة بشكل رئيس عن مراحل تنفيذ المبادرات بالإضافة إلى وحدات الدعم الأخرى التي ستشارك عند الضرورة.





المرحلة الثالثة: عمليات "التنفيذ"



الأنشطة الرئيسية

المخرجات

نظرة عامة

الهدف من ذلك إطلاق المبادرة رسميًا. ويشمل ذلك تعيين فريق داخلي يدير جميع مراحل المبادرة أو تكليف فريق خارجي بعمل ذلك (تعهد). ومن جانب آخر، يتم إنشاء اللجان اللازمة لتنظيم القرارات التي تؤثر على تنفيذ المبادرة. في حالة ضرورة تعهد أي منتجات أو خدمات من مزودين خارجيين، يتم تنفيذ ذلك من خلال عمليات المشتريات. وفي الخطوة الأخيرة، يتم تنقيح الخطة والمعلومات ومن ثم إطلاق المبادرة بمشاركة جميع المعنيين.

المنهجية

يتطلب إطلاق المبادرة وجود "ميثاق" لمنح الصلاحيات اللازمة لتخصيص الموارد للمبادرة والبدء في استخدامها. يمكن أن يتضمن الميثاق الأقسام الواردة أدناه، ويكون مستوى التفاصيل وفقًا لتقدير الجهة.

- **ملخص المبادرة:** وصف بيان المشكلة والنتائج التي تحاول المبادرة تحقيقها.
- **نطاق المبادرة:** مكونات المبادرة أو العمل بالتفصيل وكيفية تحقيق النتائج.
- **المعنيون:** تحليل المعنيين الداخليين والخارجيين وخطة التواصل معهم.
- **الحوكمة:** وصف كيفية اتخاذ القرارات وهيكل الفرق المشاركة في المبادرة.
- **المعالم الرئيسية:** الجداول الزمنية للمراحل الرئيسية والمعالم الرئيسية للمبادرة.
- **المخاطر:** تحديد المخاطر والفرص التي تتطلب مراقبة مستمرة.
- **القيود:** القيود الموضوعية والتي قد تؤثر على تنفيذ المبادرة.

يمكن إضافة أقسام ومحتويات أخرى بناء على الاحتياجات والمتطلبات داخل المؤسسة.

المُخرجات المُفصلة

ميثاق المبادرة/ البرنامج

وثيقة موحدة تتضمن جميع المعلومات أثناء تعريف وتخطيط المبادرة بالإضافة إلى تفاصيل أخرى مثل تحليل المعنيين والمخاطر والافتراضات والقيود المفروضة.

الأدوات والقوالب

لا يوجد

المعنيون الرئيسيون

- الجهات

• إطلاق المبادرة	تنفيذ المشتريات (عند الضرورة)	تفعيل حوكمة المبادرة	تعيين فريق إدارة البرنامج
4-1 • تنقيح جميع تفاصيل وخطط المشاريع والأنشطة المتضمنة داخل المبادرة. • إجراء اجتماع لإطلاق المبادرة بمشاركة جميع المعنيين ذوي الصلة.	3-1 • إعداد طلب المعلومات/ طلب تقديم العروض وفقًا لإجراءات المشتريات. • تقييم العطاءات. • التعاقد مع البائعين/ الموردين.	2-1 • تعريف اللجان المطلوبة • تعريف أعضاء اللجان ومعدل تكرار عقد الاجتماعات. • إضفاء الطابع الرسمي على إنشاء اللجان.	1-1 • تخصيص فريق داخلي أو خارجي لإدارة المبادرة.

نظرة عامة

الهدف من ذلك هو تمكين فريق الإدارة من إشراك فرق العمل والموردين والمعينين الآخرين في تنفيذ الجزء الخاص بهم من الخطة. من 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.

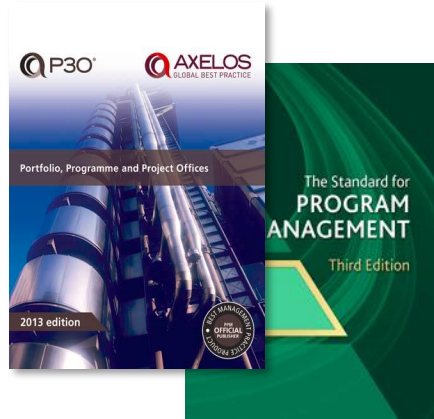
المُخرجات المُفصلة

مخرجات المبادرة

الإنجازات أو قدرات العمل أو الخدمات التي يتم إنتاجها مباشرة بسبب جهود فريق تنفيذ المبادرة.

الأدوات والقوالب

أمثلة على معايير إدارة المحافظ والبرامج



المنهجية

ينبغي اتباع إدارة تنفيذ المبادرات مع الاستناد إلى منهجية إدارة المحافظ والبرامج المعتمدة والمخصصة لكل جهة. يتوقف اختيار هذه المنهجيات على احتياجات ومتطلبات الجهة نفسها ونوع مبادراتها.

وهناك إطاران دوليان سائدان يمكن أن يشكلوا المدخلات الرئيسة في تصميم منهجية إدارة المحافظ والبرامج الخاصة بالجهة.

• **معهد إدارة المشاريع:** معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ.

• **المصدر المفتوح / أكسيلوس:** إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ الناجحة

المعنيون الرئيسيون

• الجهات

المرحلة الثالثة: التنفيذ – الإشراف على المكونات وتكاملها

2. الإشراف على المكونات
وتكاملها

4 3 2 1

تنفيذ الخطط	مراقبة تقدم الأعمال	إدارة التبعيات	إدارة المخاطر والمشكلات
1-2	2-2	3-2	4-2
• مشاركة الفرق الداخلية والخارجية. إدارة الاتصالات والمعنيين. • إدارة عقود المقاولين الخارجيين والموردين. • مراجعة ما تم تنفيذه والموافقة عليه وفقاً للخطة.	• قياس وتحليل التقدم الفعلي مقارنة بالتقدم المخطط. • إعداد تقارير عن تقدم الأعمال والبيانات اللازمة المقدمة للمعنيين ذوي الصلة.	• مراقبة المكونات التابعة داخل المبادرة. • مراقبة التبعيات الخارجية مع المبادرات والجهات الأخرى. • تسوية التعارضات لضمان التنفيذ السلس مع وضع المعالم الرئيسية والمواعيد النهائية والأهداف في الاعتبار.	• تحديد المخاطر بشكل مُسبق والتي تؤثر على التنفيذ وتحقيق الأهداف. • إدارة أي عقبات خاصة بالتنفيذ مع الملاك ذوي الصلة والتأكد من تنفيذ خطط لإزالة هذه العقبات. • التصعيد، كلما كان ذلك ممكناً، إلى المستوى الأعلى للتأكد من التعامل مع الأمور والمخاطر بشكل ملائم.

نظرة عامة

الهدف من ذلك هو إدارة التغييرات التي تطرأ على المبادرات. عند حدوث التغييرات، يتم تقييم أثرها على المبادرات لتحديد مجالات ومستوى التأثير. تتم مراجعة التغييرات وأثرها من قبل السلطة المحددة وتخضع لعملية الحصول على الاعتماد.

المنهجية

تمر عملية إدارة التغييرات بالخطوات الرئيسة التالية:

• تحليل أثر التغييرات:

من المسلم به أن التغييرات أمر لا مفر منه في بيئة أعمالنا، ومع ذلك، فإنه ينبغي على فرق الإدارة الحد من التأثير السلبي للتغييرات على مبادراتها. عند حدوث تغييرات، يقوم فريق الإدارة بتقييم الأثر على الموازنة أو الجداول الزمنية أو نطاق العمل أو المجالات الأخرى.

• مراجعة التغييرات واعتمادها:

يتم مراجعة تحليل التأثير من جانب فريق/ لجنة يتم اختيارها مسبقاً (تُعرف بشكل رئيسي باسم "المجلس الاستشاري للتغييرات") لاستعراض التغييرات واتخاذ قرار بشأن ما إذا كان سيتم تمديد الجداول الزمنية، وتقديم المزيد من الموازنات، والحد من نطاق العمل أو توسيعه.

• خطط إعادة تعريف خط الأساس:

بعد الموافقة على التغييرات، من المهم تعيين نقطة مرجعية جديدة يتم استخدامها لقياس الأداء. وبناء على ذلك، في حالة تغيير الخطط، يجب تحديد خط أساس جديد.

المُخرجات المُفصلة

التغييرات المعتمدة

في البداية يتم إجراء مراجعة نهائية واعتماد التغييرات استناداً إلى تحليل الأثر الذي تم تقديمه في البداية.

خط الأساس الجديد

إذا تأثرت الجداول الزمنية، فيجب تحديد خط أساس جديد.

المعنيون الرئيسيون

- الجهات
- مجلس برنامج الرؤية
- أداء

الأدوات والقوالب

طلب تغيير المبادرة
(يحدد لاحقاً)

اعتماد التغييرات في المبادرات	مراجعة التغييرات في المبادرات	تحديد التغييرات في المبادرات وتقييمها
3-3 - التغييرات المتفق عليها والمعتمدة. - في حالة وجود تأثير على الجداول الزمنية، يتم تعيين خطوط أساس جديدة لأغراض إعداد التقارير.	2-3 - تقييم أثر التغييرات على نطاق المبادرات وجدولها الزمنية وموازنتها. - الحصول على اعتماد خاص بأثر كل فئة من الجهة ذات الصلة.	1-3 - التعرف على نوع التغييرات والحاجة إليها للتأكد من الالتزام بتحقيق المعالم الرئيسة والأهداف. - تقييم آثار التغييرات على المكونات الداخلية أو المبادرات الخارجية. - تحليل وتقديم توصيات بشأن الخطوات التالية والتغييرات اللازمة.

نظرة عامة

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.

المنهجية

من المنهجيات الشائعة هو ضمان تبني النتائج المستدامة بناءً على منهجية إدارة المنافع. من الناحية العامة، تعد العناصر التالية هي المكونات الرئيسة لهذه المنهجية.

- **تعريف المنافع:** لتحديد ماهية وكيفية تحقيق المبادرة لنتائج (أو مخرجات) الأعمال المرجوة.

- **تحقيق المنافع:** للحد من المخاطر التي تؤثر على تحقيق المنافع وتحقيق أقصى قدر من الفرص التي يمكن من خلالها تحقيق المزيد من المنافع.

- **استدامة المنافع:** لضمان أن ما حققته المبادرة من إنجازات سيستمر في تحقيق قيمة مضافة على الدوام.

المُخرجات المُفصلة

النتائج

إدارة المخرجات مع مرور الوقت من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

الأدوات والقوالب

لا توجد

المعنيون الرئيسيون

- الجهات

المرحلة الثالثة: التنفيذ – الانتقال وتحقيق استدامة النتائج

4. الانتقال وتحقيق استدامة النتائج

4 3 2 1

تحقيق النتائج واستدامتها	تسليم مخرجات المبادرات إلى فريق العمليات	بناء قدرات الجهات
3-4 تُساهم الأنشطة اليومية لفريق العمليات في تحقيق النتائج على الأمد البعيد.	2-4 عند إنجاز مخرجات المبادرات، يتم تسليمها إلى فريق العمل (فريق التشغيل) للانتفاع منها.	1-4 تقدير الاحتياجات من الموارد (القدرات كمًا وكيفًا) لتنفيذ العمليات بعد تحقيق المخرجات.



المرحلة الرابعة: "إعداد التقارير"

مقدمة

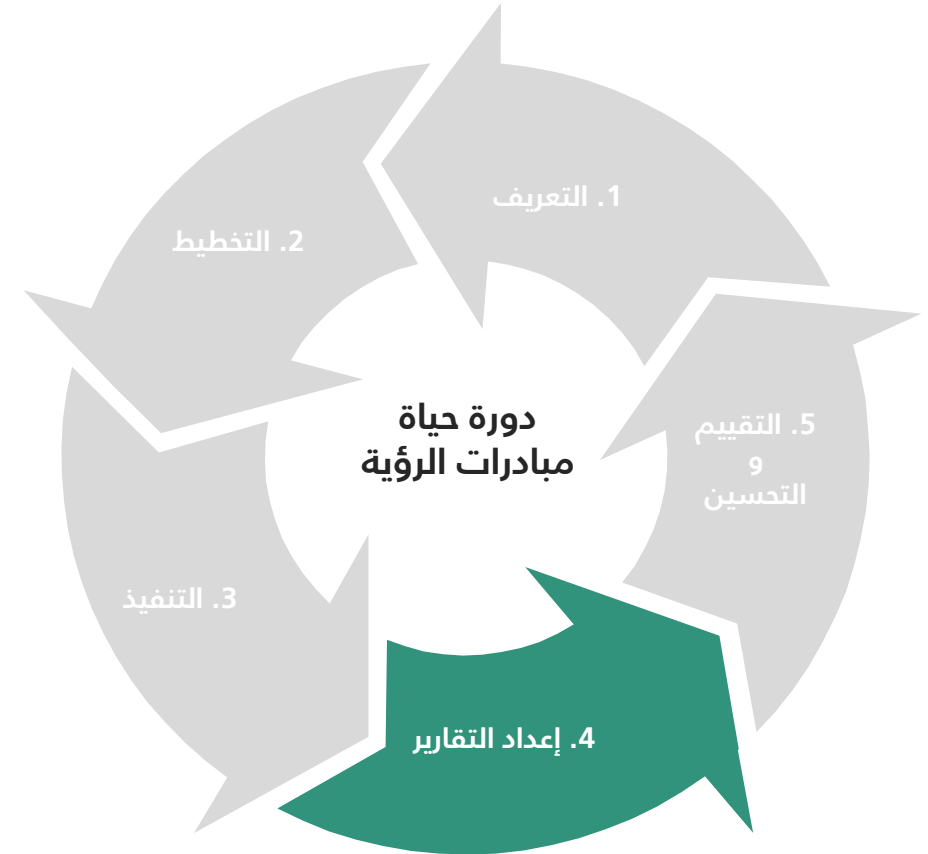
تصف المرحلة الرابعة من دورة حياة مبادرات الرؤية، وهي "إعداد التقارير"، الخطوات الرئيسية خلال دورة إعداد التقارير الخاصة بمبادرة أداء فيما يتعلق بالمبادرات لمزامنة النشاطات الداخلية والخارجية مع مختلف الفرق والمعنيين.

يُعتبر إعداد التقارير الخاصة بالمبادرات أداة مهمة لدعم صناعة القرار فيما يتعلق بالمدى الذي حققت معه المبادرات أهدافها المحددة.

تتكون المرحلة الرابعة من العمليات المختصرة التالية:

1. التجهيز لدورة إعداد التقارير
2. جمع البيانات والتأكد من صحتها
3. تحليل بيانات المبادرات
4. نشر تقارير الأداء

أداء مسؤولة بشكل رئيس عن مجمل دورة إعداد التقارير الخاصة بالمبادرات حيث تكون الوزارات المختصة مسؤولة عن توفير بيانات المبادرات الضرورية (ووزارة المالية فيما يتعلق بالأمور المالية).





المرحلة الرابعة: عمليات "إعداد التقارير"



الأنشطة الرئيسية

المخرجات

المرحلة الرابعة: "إعداد التقارير" - التجهيز لدورة إعداد التقارير

4 3 2 1

1. التجهيز لدورة إعداد التقارير

نظرة عامة

الغرض هو إبقاء جميع المعنيين على دراية جيدة بتفاصيل عملية إعداد التقارير ومن ثم تعظيم فرصة تجهيز البيانات قبل حلول الموعد المحدد والوصول إلى دورة إعداد تقارير سلسلة. يتطلب هذا الأمر درجة عالية من التخطيط للتنسيق بين المعنيين المختلفين. وتتضمن إشراك جميع المعنيين للزمين وإبقائهم على دراية دائماً بالجوانب المختلفة لإعداد التقارير مثل الجداول الزمنية والمناهج والأدوات والقوالب.

المنهجية

هذا تطبيق مركز على التخطيط من أجل الوفاء بمواعيد التنفيذ النهائية والتزام أداء بإصدار التقارير ربع السنوية بصفتها هي الدوافع الرئيسة لاستكمال عمليات التنفيذ. يشتمل التجهيز على ثلاث خطوات رئيسة:

A. تجهيز تقويم إعداد التقارير والإعلان عنه - وضع خطة تفصيلية المختصة بالدورة الكاملة لإعداد تقارير المبادرات الربع سنوية. يشتمل التقويم على المعالم الرئيسة للوصول للمنتج النهائي. يُمكن أن تكون تلك المعالم على سبيل المثال إعداد نماذج جمع البيانات أو مراجعة مسودة إعداد التقارير.

B. توفير مواد التوجيه - يجب إنشاء وتطوير أدوات للتوجيه للإبقاء على معرفة الجهات ببيانات المبادرات الضرورية والقوالب لجمع البيانات وأي جوانب ضرورية خاصة بإعداد التقارير الربع سنوية. يمكن عقد لقاءات التوجيه للحفاظ على إبقاء الجهات في حالة جاهزية جيدة. في بعض الأحيان، يُمكن إجراء محاكاة لتجربة منهج إعداد التقارير بصفة خاصة.

C. تحديث خطط المبادرات - يُعتبر هذا البند مكوناً رئيساً بصفته خط أساس مُحدث (أو مرجع) لخطط المبادرات كما أنه أمر ضرورياً لأغراض إعداد التقارير الدقيقة.

المُخرجات المُفصلة

تقويم إعداد التقارير ومجموعة أدوات التوجيه

يضع تقويم إعداد التقارير الربع سنوية في الاعتبار جميع المعالم الرئيسة والأدوار والمسؤوليات.

مجموعة الأدوات التي تشرح الخطوات الواضحة لجمع البيانات والقوالب/النماذج المُستخدمة في كل خطوة.

المعنيون الرئيسيون

- أداء
- الجهات

الأدوات والقوالب

تقويم إعداد التقارير الخاصة بأداء





المرحلة الرابعة: "إعداد التقارير" - التجهيز لدورة إعداد التقارير

4 3 2 1

1. التجهيز لدورة إعداد التقارير

الإعلان عن تقويم إعداد التقارير

1-1

2-1

تقديم مواد التوجيه

3-1

تحديث بيانات المبادرات

- وضع تقويم مُفصل وشامل يُحدد جميع المعالم الرئيسة لإعداد التقارير الربع سنوية ونشرها.
- التواصل مع الجهات بحيث يوفر تقويم إعداد التقارير الوقت الكافي للتخطيط على المستوى الداخلي.

- إنشاء وتطوير مواد التوجيه التي توضح جوانب إعداد التقارير الخاصة بالمبادرات لتوضيح آليات إعداد التقارير والإرشادات الأخرى.
- التواصل مع الجهات من خلال الاجتماعات لشرح ما هي الأمور اللازمة وكيفية تحقيق الأهداف النهائية بالتقرير الربع سنوي.

- تقديم نسخة مُحدثة من خطة المبادرة (في حالة وجود تغييرات) لوضع خط أساس جديد لإعداد تقارير أكثر دقة.

المرحلة الرابعة: "إعداد التقارير" - جمع البيانات والتأكد من صحتها

4 3 2 1

2. جمع البيانات والتأكد من صحتها

نظرة عامة

الهدف هو جمع كل المعلومات المتوفرة والتأكد من صحتها من الجهات ذات الصلة لملء بيانات الأقسام ذات الصلة بتقارير المبادرات. تشتمل بيانات الإدخال على خطط المبادرات وتقديم الأعمال والمعامل الرئيسية وسجلات المخاطر والمُدخلات الأخرى على النحو الموضح في مجموعة أدوات التوجيه. يجب عمل نسخة احتياطية من جميع البيانات إلى جانب الوثائق الداعمة كي تتمكن مبادرة أداء من إجراء مهام ضمان الجودة المنتظمة والتأكد من الامتثال وإمكانية إعداد تقارير بالبيانات التي جرى تقديمها.

المنهجية

جمع البيانات

تُجمع البيانات من خلال نموذج جمع بيانات المبادرات والذي يتكون من العديد من أقسام البيانات - معلومات المبادرات والجدول الزمنية والمخاطر، وغيرها - يجري التأكد من صحة نماذج المبادرات التي يتم استلامها وفقاً لعدد من المعايير

التأكد من صحة البيانات

التأكد من صحة البيانات هو منهج قائم على توفر الدليل ويجري ذلك من خلال عدد من المعايير للحكم على مدى جودة البيانات وإمكانية خضوعها للمزيد من أعمال التحليل.

- **الاكتمال:** يتعين استكمال جميع حقول البيانات الإجبارية بصفتها ضرورية لإنتاج تقرير المبادرات النهائي.
- **الدقة:** يجب أن تعكس البيانات الحالة الواقعية والقائمة للمبادرة وأن تصف ما الذي يحدث على أرض الواقع.
- **الاتساق:** يجب أن تمنع البيانات وجود تعارض/تضارب في المعلومات. على سبيل المثال، يظهر أن نسبة تقدم الأعمال في المبادرة 20٪ بينما تُشير الحالة أن حالة المبادرة هي "لم تبدأ بعد".
- **السلامة:** البيانات التي تُمثل الربط الملائم بين العناصر المختلفة. على سبيل المثال، يتعين ألا يتم ربط المخاطر بمشروع غير موجود على الإطلاق.
- **الجدول الزمني:** يتعين تقديم البيانات في المواعيد المنصوص عليها (ربع سنوي).

الأدوات والقوالب

نموذج جمع بيانات المبادرات
(عرض عينة)

المخرجات المفصلة

بيانات المبادرات المجمعة
والتي تم التأكد من صحتها
بيانات المبادرات المتحقق من
صحتها والتي تعكس الحالة
الدقيقة للمبادرات.

المعنيون الرئيسيون

- أداء
- وزارة المالية
- الجهة

تقديم بيانات المبادرات والوثائق الداعمة

1-2

2-2

التأكد من جودة بيانات المبادرات

3-2

تحديث البيانات غير المكتملة/الخاطئة

- الخطط المتعلقة بالمبادرات والبيانات المُقدمة وفقاً لأحدث خط أساس.
- سيجري تقديم المعلومات التي توضح تقدم الأعمال بناءً على آلية إعداد التقارير.
- سيجري أيضاً جمع البيانات المالية لأغراض إعداد تقارير شاملة عن المبادرة.

- يجري التأكد من صحة البيانات الواردة من خلال الوثائق الداعمة.
- يعمل كلاً من EAs ومكاتب تحقيق الرؤية الخاص بالجهات معاً لجمع البيانات ويتعين على مكاتب تحقيق الرؤية سد الفجوات التي يتم اكتشافها.

- بناءً على التغذية الراجعة المُقدمة من فرق أداء، يتعين على الجهة ذات الصلة إكمال أو تصحيح أو تحديث بيانات المبادرات الخاصة بها وتقديم المعلومات الضرورية.
- بعد إتمام هذه الخطوة، ستتمكن أداء من البدء في تحليل البيانات لتجهيز إعداد تقارير المبادرات.

نظرة عامة

الهدف الأول هو إجراء التحليل الكمي على بيانات المبادرات التي تم التأكد من صحتها. وهو تمثيل لمعدلات أداء المبادرات باستخدام مؤشرات ذات الألوان الأحمر والكهرماني والأخضر وفقاً لعدد من العناصر (أي المعالم الرئيسية أو الموازنة وغيرهما) والمعادلة المحددة مسبقاً. سيتم ملء نتائج التحليل في الأقسام ذات الصلة الخاصة بتقرير الأداء. كما يمكن أن تستخدم أيضاً بصفتها مدخلات من مدخلات التحليل الكمي لأغراض الدراسة العميقة للمبادرات الرئيسية التي تم اختيارها والوقوف على أداء الأمور ذات الصلة التي لا يمكن إعداد تقارير بشأنها.

المنهجية

سيستند مؤشر أداء المعالم الرئيسية على التقدم الفعلي ومقارنته بخط الأساس المتفق عليه.

أخضر

- يشير إلى أن التقدم الفعلي يسير وفقاً للخطة.
- يظل المؤشر أخضر اللون إذا كان هناك تأخير أقل من 5%.

أصفر:

- يشير إلى أن التقدم الفعلي متأخر عن الجدول الزمني بمقدار قليل، ويمكن إعادته مرة أخرى إلى المسار الصحيح.
- يشير المؤشر ذو اللون الكهرماني إلى أن التأخير في حدود 5% إلى 10%.

أحمر

- يشير إلى أن التاريخ المستهدف للمعلم الرئيس لن يتحقق.
- ينبغي تقييم أثر ذلك على مدى تحقيق الأهداف.
- سيتحول المؤشر إلى اللون الأحمر إذا تجاوز التأخير 10%.

المخرجات المفصلة

معدلات أداء المبادرات

البيانات الكمية التي جرى إدخالها في الأقسام ذات الصلة في تقرير معدلات الأداء.

الأدوات والقوالب

إعداد تقارير عن معدلات أداء المبادرات
(عينة خاصة بإعداد تقارير عن المعالم الرئيسية)

Outcomes	Metric	Current Value	Target
Increase female participation	Female participation rate	23%	28%
	Female satisfaction rate on working conditions	60%	80%
Initiative Outputs	Metric	Current Value	Target
Establish partnerships with ride hailing apps	Number of beneficiaries of transportation	0	100,000
Initiative Milestones	Status	Progress Equivalent	Planned Completion Date
Market Segmentation Complete	Complete	10%	1/5/2016
Potential Partners Identified	Complete	20%	15/9/2016
Identification of team negotiation pre-requisites	Complete	40%	1/1/2017
Complete Negotiations with 3 partners	Incomplete	60%	1/7/2018
Launch services	Incomplete	100%	1/9/2018

المعنيون الرئيسيون

- أداء
- الجهة



المرحلة الرابعة: "إعداد التقارير" - تحليل بيانات المبادرات

4 3 2 1

3. تحليل بيانات المبادرات

ضمان المواءمة	تحديث تقرير الأداء	تحليل معدلات أداء المبادرات
3-3 مناقشة التقرير والتحليل مع الجهة للتأكد من امتثال كلا الطرفين وتسهيل عقد أي اجتماعات توضيحية ضرورية أخرى للحصول على الموافقة على هذا التحليل.	2-3 ومن ثم تحديث تقرير الأداء المتعلق بالقسم.	1-3 تحديد معدلات أداء المبادرات وفقاً لتنفيذ المعالم الرئيسة.

نظرة عامة

ستصدر تقارير الأداء على أساس ربع سنوي إلى الجمهور والتي ستوضح معدلات الأداء الإجمالي للجهة. تحتوي تقارير الأداء على البيانات المُجمعة المتحصل عليها من أدوات المتابعة الخاصة بالجهات ذات الصلة ومصادر البيانات التي تُسلط الضوء على مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية وحالة مؤشرات قياس الأداء الرئيسة وتقدم أعمال المبادرات. العناصر الأكثر أهمية في هذا التقرير هي: (1) الأهداف الاستراتيجية؛ (2) حالة مؤشرات قياس الأداء الرئيسة؛ (3) حالة المبادرات.

المنهجية

يتكون تقرير الأداء مما يلي:

- **مقدمة**
- نظرة عامة على أهداف التقرير إلى جانب العوامل الأكثر أهمية
- **قائمة المصطلحات**
- تعريف المصطلحات المهمة المُستخدمة في التقرير
- **شرح اتجاهات مؤشرات قياس الأداء الرئيسة**
- جدول يُقدم شرحاً للحالات المختلفة لمؤشرات قياس الأداء الرئيسة وفقاً لاتجاهاتها
- **ملخص أداء الجهة**
- نظرة عامة على عدد من الأهداف ومؤشرات قياس الأداء الرئيسة والمبادرات بالإضافة إلى حالة كل من مؤشرات قياس الأداء الرئيسة والمبادرات
- **ملخص مؤشرات قياس الأداء الرئيسة الاستراتيجية**
- قائمة بجميع الأهداف الاستراتيجية للجهة إلى جانب ارتباطها برؤية 2030.
- **نظرة عامة على الأهداف الاستراتيجية**
- عبارة عن صفحة لكل هدف استراتيجي توضح ارتباطه برؤية 2030 إلى جانب الأداء الخاص بمؤشرات قياس الأداء الرئيسة والمبادرات الخاصة بها.
- **بيانات الاتصال** - رقم الهاتف والموقع الإلكتروني في حالة وجود استفسارات.
- **ملحق** - لوحة البيانات المُفصلة الخاصة بالجهة

الأدوات والقوالب

نموذج
تقرير الأداء



المخرجات المفصلة

تقرير الأداء

تقرير ربع سنوي يستعرض أداء الجهة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء الرئيسة والمبادرات

المعنيون الرئيسيون

- أداء
- الجهة

المرحلة الرابعة: "إعداد التقارير" - نشر تقرير المبادرات

4. نشر تقرير المبادرات

4 3 2 1

صياغة تقرير المبادرات

1-4

- صياغة مسودة تقرير المبادرات وفقاً للتحليل الشامل الذي جرى تنفيذه في الخطوات السابقة.

مراجعة تقرير المبادرات

2-4

- ستتاح الفرصة للجهة لمراجعة تقاريرها وتقديم التغذية الراجعة والتعقيب على أي من المبادرات أو أسباب أمور معينة تتعلق بالأداء.
- مراجعة التعديلات أو التغييرات اللازمة والموافقة عليها والتي يتعين إجرائها على التقرير.

الانتهاء من تقرير المبادرات

3-4

- جرى تحديث التقرير والموافقة على التغذية الراجعة/التعقيبات مع الجهات الواردة في التقرير.
- إعداد التقرير النهائي (فيما يتعلق بالمحتوى والتصميم)

الموافقة على التقرير النهائي

4-4

- الحصول على الاعتماد الرسمي من رئيس المنظمة المعنية لنشر التقرير.



المرحلة الخامسة: "التقييم والتحسين"

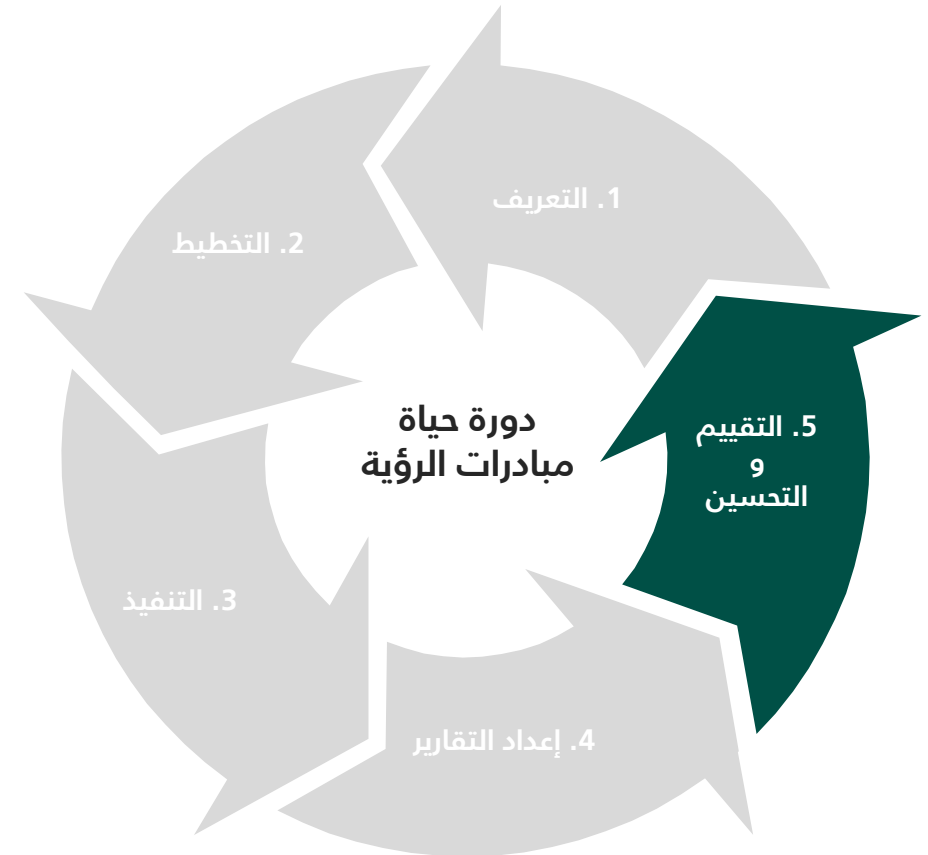
مقدمة

تُساعد المرحلة الخامسة من دورة حياة مبادرات الرؤية، وهي "التقييم والتحسين"، في التأكد من صحة النتائج الفعلية لمُخرجات المبادرات وما هو مدى إحداث المبادرات للأثر الذي تم التخطيط له من البداية.

يأتي التقييم بعدة أشكال بناءً على طبيعة المبادرات والمُخرجات الناجمة عنها. لا يقتصر الغرض من التقييم على تقدير الأثر بل أنه يُستخدم أيضاً بصفته أداة للتعليم بشأن التحسينات المُستقبلية.

تتكون المرحلة الخامسة من العمليات المختصرة التالية:

1. تقدير الأثر
2. إنشاء وتطوير خطط التحسين





المرحلة الخامسة: عمليات "التقييم"

2

إنشاء وتطوير خطط التحسين

- تحديد الجوانب الإيجابية لتنفيذ المبادرات.
- تحديد الفجوات والمناطق التي بحاجة إلى تحسينات.
- تجميع نتائج الدراسة.
- إنشاء خطط التحسين.

- خطط التحسين

1

تقدير الأثر

- تعريف المبادرات التي سيتم تقييمها.
- اختيار الأدوات الملائمة التي ستستخدم لأغراض إجراءات التأكد من الصحة.
- إجراء التقييم.
- تحليل النتائج وتوثيقها.

- تقرير تقدير الأثر

الأنشطة الرئيسية

المخرجات

نظرة عامة

الغرض هو تقديم منظور مستقل متعلق بالأداء الفعلي للمبادرة أو الأثر الذي حققته. تتطلب العملية أن يتولى المُقيم جمع وتحليل البيانات وتفسير ودمج الاستنتاجات بشأن عملية تنفيذ المبادرة أو نتائج ومخرجات المبادرة لاتخاذ القرارات خلال دورة حياة المبادرات. تُعتبر نتائج التقييم أيضًا مصدرًا لتحسين الممارسات والعمليات الحالية.

المنهجية (2/1)

تتكون منهجية إجراء التقييم من جزأين رئيسيين على النحو التالي:

1. خطة التقييم:

يهدف الجزء التمهيدي إلى التجهيز لأعمال التقييم من خلال تعريف المعنيين المُشاركين والمبادرات التي سيتم تقييمها وعوامل النجاح وعمليات ومعايير التقييم والأدوات والأساليب التي ستُستخدم مثل تصميم استطلاعات الرأي والاستبيانات.

1. إجراء التقييم:

ويُلي ذلك تنفيذ التقييم المُخطط له من خلال جمع البيانات ذات الصلة وتحليلها ثم وضع التصورات بعد ذلك. صياغة مسودة تقرير التقييم من خلال تفسير ودمج النتائج وتقديم التوصيات.

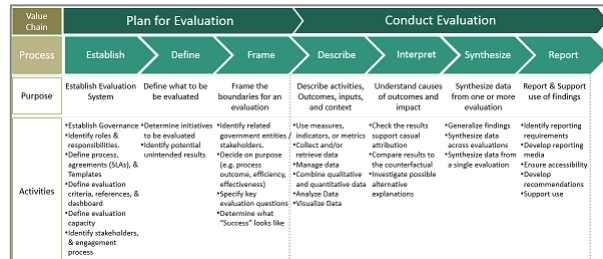
المُخرجات المُفصلة

تقرير تقدير الأثر

تقرير يوضح بالتفصيل مدى الأثر الناجم عن المبادرة.

الأدوات والقوالب (2/1)

منهجية تقييم المبادرات
(يُرجى الاطلاع على الملحق د)



المعنيون الرئيسيون

- المُقيم
- الجهة

نظرة عامة

الغرض هو تقديم منظور مستقل متعلق بالأداء الفعلي للمبادرة أو الأثر الذي حققته. تتطلب العملية أن يتولى المُقيم جمع وتحليل البيانات وتفسير ودمج الاستنتاجات بشأن عملية تنفيذ المبادرة أو نتائج ومخرجات المبادرة لاتخاذ القرارات خلال دورة حياة المبادرات. تُعتبر نتائج التقييم أيضًا مصدرًا لتحسين الممارسات والعمليات الحالية.

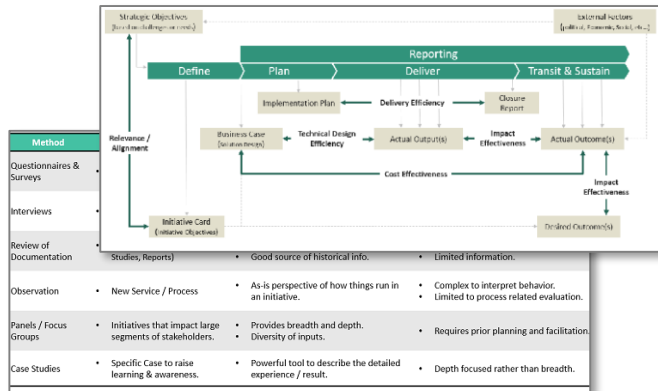
المخرجات المفصلة

تقرير تقدير الأثر

تقرير يوضح بالتفصيل مدى الأثر الناجم عن المبادرة.

الأدوات والقوالب (2/1)

فئات تقييم المبادرة
(عرض عينة)



المعنيون الرئيسيون

- المُقيم
- الجهة

المنهجية (2/2)

توجد جوانب تقييم مختلفة تعتمد على المرحلة التي تمر بها المبادرة والغرض من التقييم. فيما يلي الفئات الرئيسة للتقييم للإجابة على الأسئلة المهمة:

1. **الصلة / المواءمة:** (هل ننفذ المبادرة الصحيحة؟) يجري تنفيذ هذا الأمر للتحقق من المواءمة بين أهداف المبادرة (دراسة الجدوى) وأهداف برنامج الرؤية والتحديات التي تحاول التغلب عليها.
2. **كفاءة التنفيذ:** (هل تتبع العمليات الصحيحة؟) يجري تنفيذ هذا الأمر للتحقق إذا كان قد جرى اتباع عمليات التنفيذ على نحو ملائم أم لا.
3. **كفاءة التصميم التقني:** (هل نُصمم الحل الصحيح؟) يجري تنفيذ هذا الأمر للتأكد من أن تصميم الحل ملائم ومن أن المخرجات تتطابق مع مواصفات التصميم.
4. **فعالية التكلفة:** (هل الحل جدير بالاستثمار فيه؟) يجري تنفيذ هذا الأمر للتحقق من عائد الاستثمار ومن أن المنافع جديرة بالاستثمار أم لا.
5. **فعالية الأثر:**

- a. (هل تُحدث المخرجات الأثر الصحيح؟) التأكد من أن المخرجات تؤثر فعلياً على النتائج النهائية.
- b. (هل نحصل على النتائج الصحيحة؟) قياس الاختلاف بين النتائج المخططة والنتائج الفعلية.

إنشاء تقرير تقدير الأثر	إجراء التأكد من صحة المخرجات/النتائج	التخطيط للتحقق من مخرجات المبادرات
3-1 إعداد تقرير يوضح بالتفصيل نتائج أعمال التأكد من صحة المخرجات التي أجريت.	2-1 التأكد من صحة المخرجات وفقاً للخطة وقوائم التدقيق.	1-1 - تعريف المبادرات التي تتطلب التأكد من صحتها. - تحديد قائمة التدقيق/معايير التحقق الخاصة بكل مخرج من المخرجات والذي سيتم التأكد من صحته. - التخطيط للتحقق من المخرجات وفقاً للموارد المتاحة.

نظرة عامة

الهدف هو تجميع وتحليل الفجوات المحددة في تقارير التقييم السابقة التي تم إعدادها بشأن واحدة أو أكثر من المبادرات ومن ثم إنشاء وتطوير خطط التحسين الشاملة على مستوى المبادرة أو مستوى الجهة أو مستوى برنامج الرؤية. يتعين تصنيف الفجوات لأغراض التنفيذ العملي وتحديد الأولويات وفقاً للآثار وحدتها.

المنهجية

يمكن اتباع الخطوات الرئيسة التالية في إنشاء وتطوير خطط التحسين وفقاً لتقرير التقييم المُعد في الخطوات السابقة:

1. **دمج نتائج الدراسة:** تجميع نتائج تقارير التقييم المُعدة في الخطوات السابقة وتحديد الفجوات وما توصلت إليه الدراسة.
2. **تقسيم نتائج الدراسة إلى مجموعات:** تصنيف كل نتيجة في فئة لتسهيل التعامل مع كل فئة بطريقة مستقلة.
3. **تحديد أولوية نتائج الدراسة:** وفقاً لمدى حدة النتائج أو الفجوات، يجري تحديد أولوية كل نتيجة كأولوية قصوى ومتوسطة ومنخفضة والتي ستُستخدم في الخطة.
4. **إنشاء وتطوير خطط التحسين:** وضع إطار زمني للتعامل مع النتائج المُحددة وفقاً للأولويات، في الأجل القريب (إنجازات سريعة) والأجل المتوسط والأجل البعيد (يتطلب المزيد من التخطيط).
5. **تحديد ملاك الإجراءات:** إنشاء تكاليفات محددة بالتنفيذ لتحقيق النتائج المرجوة وتغيير الثقافة السائدة.

المُخرجات المفصلة

خطة التحسين

خطة مفصلة تعتمد على تقارير التقييم وتسلسل الضوء على الإجراءات اللازمة لتحسين المبادرات الحالية أو الجديدة.

الأدوات والقوالب (2/1)

يجري مناقشتها لاحقاً

المعنيون الرئيسيون

- المقيم
- الجهات
- مجلس برنامج الرؤية

تحديد الفجوات ومناطق التحسين

1-2

2-2

إنشاء خطط التحسين

- إنشاء وتطوير خطط التحسين لسد فجوات المبادرات الحالية أو المبادرات الأخرى.
- مراجعة خطط التحسين مع الجهات المعنية.
- تكليف الملاك بالإجراءات التي يتعين اتخاذها.
- مراقبة ومتابعة تقدم الأعمال والنتائج المتوقعة.

- دمج النتائج / الفجوات الخاصة بالمبادرات التي جرى تقييمها
- مراجعة النتائج / الفجوات مع الجهات المعنية (أو مجلس برنامج الرؤية).
- تقسيم الفجوات التي تم تحديدها من خلال نتائج الدراسة إلى فئات وأولويات.



ملحق الأسئلة الشائعة

1 ما الذي يحصل عندما يطرأ أي تغيير على اختصاص جهة ما؟

التغيير في الاختصاص يعني التغيير في الاستراتيجية، ولذلك ستكون الخطوة الأولى تحديد و فهم التغيير الذي طرأ على الاختصاص ومن ثم تقييم الوضع الحالي لفهم التغيير وكيفية تأثيره على استراتيجية الجهة ولوحة المؤشرات الخاصة بها. وبناء على التغيير الحاصل في الاختصاص، سيتم توجيه الجهة لاتباع إطار عمل قياس الأداء والمرور بالمراحل الخاصة به

2 متى يجب إشراك رئيس الجهة في عملية التصديق؟

من الضروري إشراك رئيس الجهة قبل البدء في عملية مصادقة لوحة مؤشرات الجهة للتأكد من سير فريق العمل حسب توجهات القيادة. ويساعد إشراك القيادة منذ البدء في العملية على معالجة أي تحدي يواجهه فريق العمل وفهم وجهات نظرهم ومرئياتهم من البداية ولا يُنصح بالتحقق من صحة معلومات كل مرحلة من القيادة خصوصاً أثناء مرحلة تطوير لوحة المؤشرات

3 ماذا لو كان هناك مؤشر أداء رئيسي لا يمكن احتسابه حالياً أو مرتبط بمبادرة لم يتم البدء فيها بعد؟

ستكون الخطوة الأولى تحديد خطة العمل أو عناصر العمل المطلوبة لبناء هذا المؤشر وتحديد تاريخ بداية قياسه. وبعد تحديد البيانات المطلوبة، يمكن للمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة أن يراقب عملية بناء المؤشر حسب الخطة الموضوعية

4 ما هي الخارطة الاستراتيجية وكيف يمكن للجهات أن تستخدمها أثناء عملية قياس الأداء؟

الخارطة الاستراتيجية هي نموذج للسبب والنتيجة لتعطي تصور عن تسلسل الأهداف الاستراتيجية. وتقوم الخارطة بتحديد الأولويات الحرجة وربط محركات العمل وممكنات الأداء بالمخرجات الاستراتيجية. ولا تعتبر الخارطة الاستراتيجية متطلباً إلزامياً للجهات ولكن من المستحسن العمل بها كما أنه يعني أن الجهة ناضجة لاستخدام مثل هذه الاداة كتمثيل مرئي لاستراتيجيتها

5 ما هو الفرق بين الخارطة الاستراتيجية ولوحة المؤشرات؟

لوحة مؤشرات الجهة تتكون من المعلومات التفصيلية والبيانات الخاصة بالأهداف المبنية على المخرجات ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والارتباط بالرؤية 2030 بينما الخارطة الاستراتيجية توفر نظرة شمولية عن الاستراتيجية تضم الأهداف المرتبطة بالمخرجات وأصحاب المصلحة والعمليات الداخلية و الممكنات

6 متى هو الموعد النهائي للجهة لتقديم التغيرات على لوحة مؤشراتها الحالية؟

يعتمد الموعد النهائي لتقديم التغييرات على نوعية طلب التغيير. ويقيم مستشار الجهة حجم التغيير وطريقة التعامل معه بطريقة من اثنتين. السيناريو الأول هو أن يعد طلب التغيير تغييراً أساسياً في الأهداف الاستراتيجية أو مؤشرات الأداء الرئيسية، ففي هذه الحالة سيتم إبقاء الطلب إلى حين اجتماع مراجعة الاستراتيجية للحصول على قرار بشأن طلب التغيير. السيناريو الثاني هو أن طلب التغيير يشمل تعديلات غير أساسية للأهداف أو مؤشرات الأداء الرئيسية، ففي هذه الحالة سيُقبل التغيير في جميع الأوقات باستثناء فترات اعداد تقارير قياس الأداء.

7 بناءً على إطار العمل، ما هو العدد الأمثل من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية على لوحة مؤشرات جهة ما؟

بناءً على إطار العمل، يعتبر العدد المثالي في لوحة مؤشرات جهة ما هو من 5 إلى 7 أهداف مبنية على المخرجات بالإضافة إلى 2 إلى 3 مؤشرات أداء رئيسية لكل هدف، لكن في بعض الأحيان سيزيد العدد عن المذكور لأنه يعتمد على اختصاص الجهة وخطتها الاستراتيجية حيث يجب أن تكون مغطاة بالكامل في الأهداف المبنية على المخرجات

8 ما هي التقارير المبنية على البيانات الصادرة بشكل ربع سنوي وماهي الغاية منها؟

التقارير المبنية على البيانات تهدف إلى عكس صورة واقعية عن الأداء وتقصي التحديات بهدف توفير الدعم المطلوب للجهات. هذه التقارير عبارة عن وثائق تعرض صورة دقيقة عن أداء الجهة والبيانات الكمية والنوعية بالإضافة إلى توصيات تهدف إلى تحسين الأداء. تعتبر التقارير أداة تعطي صورة مستقبلية عن إمكانية تحقيق الأهداف أو الحاجة إلى تغيير خطط العمل أو المستهدفات.

9

كيف سيتم تحقيق التكامل بين دورة حياة المبادرة وإطار عمل قياس الأداء؟

يتم دمج الجزئين بإحكام وكلاهما يكمل عمل الآخر. يظهر تدفق إطار عمل قياس الأداء إلى دورة حياة مبادرات الرؤية أثناء تعريف أهداف وغايات الجهات التي ينبغي اتباعها عن طريق تعريف المبادرات. ومن ناحية أخرى، يظهر التدفق من دورة حياة مبادرات الرؤية إلى إطار عمل قياس الأداء عند بدء المبادرات في تحقيق النتائج التي تصب في بيانات أداء الجهات.

للمزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى قسم المحتويات الداعمة.

10

كيف سيؤثر دليل دورة حياة المبادرة على برنامجي الداخلي ومنهجية إدارة المشروع؟

تم تصميم هذا الدليل وتطويره لخدمة الإدارة العليا طوال مراحل المبادرة في النظام الإيكولوجي الحكومي. وهو يقدم مستوى من المرونة تتيح للجهات تبني منهجياتها الخاصة بإدارة المحافظ والبرامج دون إنفاذ صارم للأنشطة التفصيلية. ومع ذلك، هناك متطلبات رئيسية من قبل بعض الجهات الحاكمة أو الداعمة التي ينبغي الالتزام بها.

11

هل لا زلت بحاجة إلى وضع خطط 3ft للمبادرات؟

عند وضع هذا الدليل، هناك اتجاه للانتقال من خطة 3ft المفصلة إلى خطة معلم مبادرة رفيعة المستوى. وسيضمن ذلك متابعة وتتبع التقدم دون الدخول في أنشطة مفصلة في كل مشروع في إطار المبادرة.

وسيتم الإبلاغ عن الاتجاهات والمبادئ التوجيهية بالتفصيل عند الوصول إليها.

12 ما الفرق بين المبادرة والبرنامج؟

تعد المبادرات المستوى الأعلى للعناصر التي تصف كيفية تنفيذ الاستراتيجيات. بناء على حجم المبادرة، يمكن أن تشمل المشاريع والبرامج أو حتى المحافظ. تتجه المشاريع والبرامج نحو التنفيذ والتسليم الذي ينبغي أن يعتني بهيئة التنفيذ المعنية، ولكن المبادرة هي عنصر استراتيجي يدفع النتائج ويربط المشاريع والبرامج التفصيلية بأهداف إستراتيجية أعلى في المستوى.

13 كيف يُمكنني إدارة التغييرات الخاصة بمبادراتي؟

ينبغي تحليل التغييرات التي تؤثر على المبادرات من خلال إجراء تحليل للأثر. وعادة ما تتأثر المبادرات في الموازنة، والجداول الزمنية أو النطاق. يتم تقديم طلب التغيير مدعومًا بتحليل التأثير المفصل إلى الهيئة المخولة بمراجعة التغيير والموافقة عليه.

يتم إدارة التغييرات داخل المبادرة التي لا تؤثر على المعالم الرئيسية أو الأهداف داخليًا من قبل الجهة أو مجلس إدارة البرنامج.

14 ما هي آليات اقتراح مبادرة جديدة؟

هناك عدد قليل من الآليات والمنصات التي تسمح للجهات باقتراح مبادرات جديدة. يمكن لمراكز التخطيط والإبداع جذب جميع المعنيين وصياغة المبادرات المطلوبة. ومن بين الأساليب الأخرى ورش العمل لتناول تحديات أو أهداف محددة. وقد تختلف الآليات من برنامج الرؤية إلى برنامج آخر بناء على الحاجة والطلب وتم ترك تحديد الآلية المثلى لمجلس برنامج الرؤية.

أداء
Adaa

