

دليل  
**منهجية تصميم المبادرات**

2022

@H\_volunteering







التطوع الصحي  
**HEALTH VOLUNTEERING**

«إننا على ثقة بقدرات **المواطن السعودي**.  
ونعقد عليه -بعد الله- آمالاً كبيرة في بناء وطنه.  
والشعور بالمسؤولية تجاهه. إن كل مواطن في  
بلادنا وكل جزء من أجزاء وطننا الغالي هو محل  
اهتمامي ورعايتني. ونطلع إلى إسهام الجميع في  
**خدمة الوطن»**

---



خادم الحرمين الشريفين  
**الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود (حفظه الله)**

”

إن ديننا الإسلامي الحنيف دين تكافل وتعاون  
وتآزر، وشريعتنا الإسلامية تؤكد على العمل  
الخيري.



صاحب السمو الملكي  
**الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز (حفظه الله)**  
ولي العهد ، نائب رئيس مجلس الوزراء ، وزير الدفاع



«سنعمل على أن يكون للقطاع غير الربحي فاعلية أكبر في قطاعات الصحة والتعليم والإسكان والأبحاث والبرامج الاجتماعية والفعاليات الثقافية.»

## رؤية 2030

«لكي يتمكن كل مواطن من أداء مسؤولياته، سنعمل على توفير البيئة الملائمة له في شتى المجالات.»

## رؤية 2030

## عن مركز التطوع الصحي



نحو تحقيق رؤية المملكة 2030 بقيادة خادم الحرمين الشريفين وولي عهده الأمين -حفظهما الله- وضعت وزارة الصحة استراتيجية واحدة لتطوير وتفعيل التطوع الصحي في المملكة، كأحد مسارات برنامج المشاركة المجتمعية بالوزارة، إذ أطلقت الوزارة مبادرة (**مركز التطوع الصحي**) لتكون إحدى أبرز مبادرات هذه الاستراتيجية، ويقوم (**مركز التطوع الصحي**) بالدعم والإشراف على التطوع الصحي الوقائي والعلجي والخدمات المساندة، من خلال إتاحة الفرصة أمام الممارسين الصحيين لتقديم خدماتهم التطوعية والصحية، ودعم المشاركة الفاعلة للأفراد والمؤسسات في تقديم الخدمات الصحية لصالح خدمة المجتمع.

### رؤية المركز

نموذج عالمي رائد في تنظيم التطوع الصحي، وتعزيز مساهمة المتطوعين في الاستدامة والتنمية.

### رسالة المركز

قيادة التطوع الصحي من خلال تنظيم بيئة التطوع، وتمكين المتطوعين، وتعزيز ثقافة التطوع.

### قيم المركز



المسؤولية



المواطنة



التميز



الاستدامة



الشراكة

### التوجهات الاستراتيجية:

1. تنظيم التطوع في المجال الصحي.
2. تمكين منظومة التطوع الصحي.
3. نشر وتعزيز ثقافة التطوع الصحي.
4. تحقيق التميز المؤسسي في التطوع الصحي.

## الفهرس

11	عن دليل منهجية تصميم المبادرات
12	مفاهيم وتعريفات
14	التمهيد
16	مبادئ في تصميم المبادرات
18	الخطوات العامة في بناء المبادرات
18	الخطوة الأولى: البحث والتحليل
25	الخطوة الثانية: رسم منظومة العمل
27	الخطوة الثالثة: تصميم فكرة المبادرة
31	الخطوة الرابعة: التنفيذ

## عن دليل منهجية تصميم المبادرات

انطلاقاً من رؤية مركز التطوع الصحي ليكون نموذجاً عالمياً رائداً في تنظيم التطوع الصحي وتعزيز مساهمة المتطوعين في الاستدامة والتنمية، وحرصاً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإيماناً بأهمية تصميم المبادرات ودور المبادرات في تنمية المجتمع وسد الحاجات الاجتماعية، تم إعداد هذا الدليل حيث يرشدك لتنمية قدراتك في الابتكار الاجتماعي، والعمل على تصميم مبادرات فعالة ذات أثر اجتماعي عالي وابتكاري بكل احترافية وإنقاذ.

ويشمل دليل تصميم المبادرات أبرز المنهجيات والمعلومات والنماذج التي تحتاج إلى الإلمام بها قبل وأثناء وبعد عملية تصميم المبادرات، كما يحوي على بعض التجارب الملهمة في تصميم المبادرات.

### ويهدف هذا الدليل إلى:

1. تمكين العاملين في التطوع الصحي من تصميم المبادرات التطوعية الصحية.
2. تعزيز القيمة النوعية في بناء المبادرات التطوعية الصحية.
3. تطوير الأثر الاجتماعي في المبادرات التطوعية الصحية.

## مفاهيم وتعريفات

كل جهد أو عمل يقدمه شخص ذو صفة طبيعية أو اعتبارية، بطوعه و اختياره، رغبة في خدمة المجتمع وتتميته. (بناءً على تعريف نظام العمل التطوعي له)	<b>العمل التطوعي</b>
يُقصد به المتطوع الصحي وهو كل من يقدم عملاً تطوعياً صحيحاً، دون اشتراط مقابل مادي أو معنوي.	<b>المتطوع</b>
كل جهد أو عمل يخدم الجانب الصحي، يقدمه شخص ذو صفة طبيعية أو اعتبارية، بطوعه و اختياره؛ ويشمل الخدمات العلاجية والوقائية والمساندة.	<b>التطوع الصحي</b>
كل من يُرخص له بمزاولة المهن الصحية التي تشمل الفئات الواردة في المادة الأولى من نظام مزاولة المهن الصحية، وغيرها من المهن الصحية الأخرى التي يتم الاتفاق عليها بين وزيري الصحة والموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والهيئة السعودية للتخصصات الصحية.	<b>الممارس الصحي</b>
هي الأعمال التي تساند الخدمات العلاجية والوقائية ولا تتطلب لتنفيذها تأهيلًا صحيًا خاصاً، وليس من ضمن الفئات المشمولة في المادة الأولى من نظام مزاولة المهن الصحية.	<b>الخدمات المساندة</b>
هي الجهة الحكومية التي تشرف على جهة مستفيدة أو أكثر، وتشمل مركز التطوع الصحي بالوزارة وإدارات التطوع بوزارات الشؤون الصحية.	<b>الجهة الإشرافية</b>
أي جهة غير هادفة إلى الربح تستفيد من التطوع الصحي، وتشرف على تنفيذه سواء كانت عامة أو أهلية.	<b>الجهة المستفيدة</b>
هي المبادرة أو المهمة التي تحتاج إلى عدد معين من المتطوعين، وتكون لها جهة تشرف عليها وتكون ذات حدود موصوفة.	<b>الفرصة التطوعية</b>
هي إطار لمجموعة من الفرص التطوعية، يتم تصميمها للوصول إلى أهداف صحية وفق إطار زمني محدد.	<b>المبادرة</b>
خطوات علمية مبنية على أفضل الممارسات العالمية التي تعين العاملين في قطاع الخدمات على تصميم المبادرات والخدمات التجارية والاجتماعية.	<b>منهجية تصميم الخدمات</b>
هو منهجية تطوير حل شمولي متكمال يشمل الفئة المستهدفة، والفريق العامل في خدمة هذه الفئة والإدارات العاملة في خدمة القطاع التطوعي.	<b>التصميم المزعزع</b>
هي عملية البحث والتطوير لحل مشكلة تعانيها فئة معينة من المجتمع.	<b>الابتكار الاجتماعي</b>
هي منهجية تهدف لتحليل الواقع والتعاطف معه في تصميم حلول ابتكارية تخدم فئة معينة من المجتمع.	<b>التفكير التصميمي</b>

# منهجية تصميم المبادرات

## التمهيد

دليل تصميم المبادرات هو دليل سريع لتطوير مبادرات قطاع التطوع الصحي من خلال ممارسة الاستكشاف الإبداعي، والتدخل في تحليل تشابك المشاكل الاجتماعية والبيئية.

فالقطاع الصحي مليء بالتحديات والاحتياجات المتشابكة بشدة، ونحن بحاجة لعقول أكثر إبداعاً لاستثمار طاقتها في المساعدة على معالجة المشكلة حتى نتمكن من تطوير استراتيجيات ومبادرات نحو الاستدامة.

للمساعدة في تحقيق ذلك، قمنا بتطوير دليل تصميم المبادرات، وصمم الدليل ليكون طريقة إبداعية لحل المشكلة. يساعد الدليل منظومة القطاع الصحي على تطوير منظورات ثلاثة الأبعاد للاحتياجات وطرق العمل المختلفة لسد هذا الاحتياج، من خلال فهم أنظمة المشكلة والاستدامة وآلية تصميم الحلول، ووضع أسس نهج نشط لاستكشاف وتحديد الأهداف، وخلق تدخلات تكتيكية للحصول على نتائج اجتماعية وبيئية إيجابية.

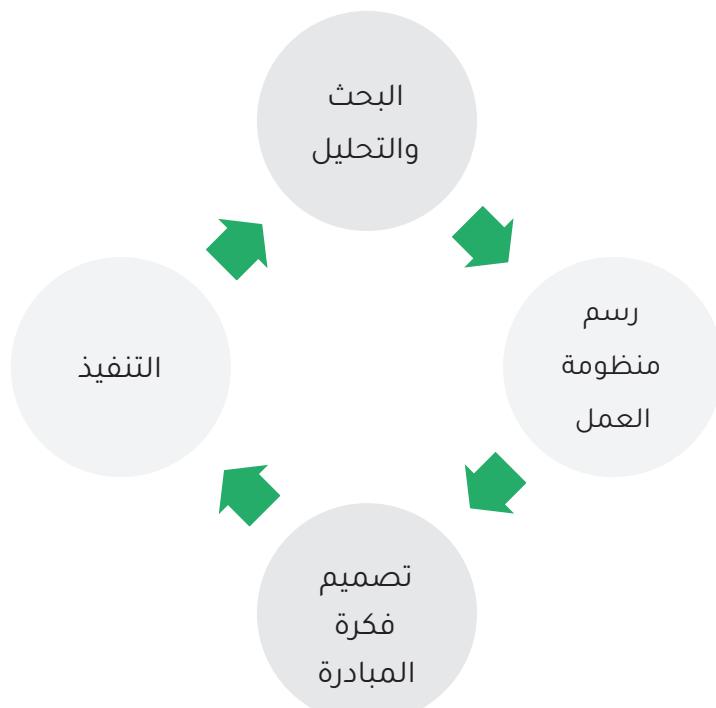
يعتمد الدليل بصفته وسيلة لتمكين عمل التطوع الصحي وتحويل المشاكل إلى تغيير إيجابي، **وهناك 3 أجزاء لهذه العملية: البحث والتحليل، رسم منظومة العمل، تصميم فكرة المبادرة.**

يعمل دليل تصميم المبادرات التطوعية الصحية على تقديم الأدوات العملية المساعدة لك في تصميم فكرة وخطة المبادرات التطوعية الصحية، وقد تم تقسيمه إلى 3 وحدات كل وحدة من 3 أقسام رئيسة:

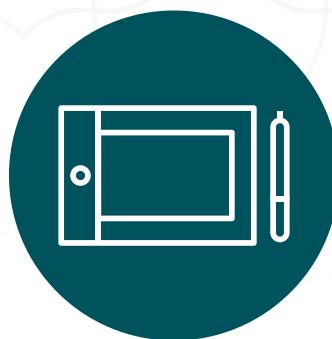
1. شرح المفهوم للخطوة
2. توضيح التطبيق العملي للخطوة.
3. نماذج العمل الخاصة بالخطوة.

**ملاحظة:** بناء المبادرات يعتمد بشكل كلي على جمع البيانات بالطريقة الصحيحة

نشارككم من خلال المخطط التالي الخطوات العامة في بناء المبادرات والتي سنفردها في هذا الدليل بالتفصيل:



## مبادئ في تصميم المبادرات



- كل شيء مترابط: كل مكونات المنظومة الواحدة تؤثر في بعضها البعض بطريقة مباشرة وغير مباشرة.
- التغيير ثابت: عملية التغيير موجودة في كل منظومة، قد تحدث بطريقة غير مباشرة.
- المستقبل غير محدد: المستقبل غير معلوم لذلك العمل على فهم المنظومة وتطوير المبادرات فيها يساعد على تجاوز التحديات سريعاً في المستقبل.
- يجب أن يكون كل تغيير مستداماً: يجب أن نفك بعقلية الاستدامة في الأثر والعمل لنستطيع خلق أثر إيجابي عميق.
- التحدي جزء من المكافأة: فالكافأة الحقيقة هي الأثر الإيجابي.
- التغيير تكراري: عملية تصميم الحلول تكرارية وبنطوير مستمر.

# الخطوات العامة في بناء المبادرات

## الخطوات العامة في بناء المبادرات



### الخطوة الأولى: البحث والتحليل

لتطوير حلول فعالة للمجتمع يلجأ الخبراء من خلال العديد من منهجيات تصميم الحلول مثل: (التفكير التصميمي، التفكير المزعزع، منهجية تصميم الخدمات ... وغيرها) إلى التنقيب والبحث في احتياج الفرد والمجتمع وتحليل البنية والبيئة الحالية لهذه التحديات ومن خلالها يتم تأطير مساحة التفكير لتصميم حلول إبداعية وأكثر استدامة.  
لبدء عملية البحث والتحليل يجب أن نستحضر **الخارطة السببية**.



**توضيح:** النتائج تكون بسبب أفعال، والأفعال تكون بسبب نتائج سابقة تشكلت سوياً أدت إلى ضرورة وجود أفعال. على سبيل المثال: نبدأ بعمل مبادرة تهدف لبناء ممارسات وأفعال جديدة، مما يعطينا نتائج جديدة فيتشكل لنا مستقبل جديد. وهذه الحالة تعتبر الصورة البسيطة للخارطة السببية، والتي بالإمكان تطبيقها على الأنظمة الجديدة والتشريعات وحتى اللوائح.

## أولاً: تحديد نطاق التحدي



تحوي المنظومة الصحية على العديد من التحديات في مساراتها المختلفة سواء كانت خدمات طبية مباشرة أو مساندة، لذلك العمل على تحديد مسار تفكير محدد سيساعد ويسهم في بناء الأفكار.

**لتحديد نطاق التحدي، حدد المشكلة التي ترغب في استكشافها.**  
قد يساعدك استخدام الجملة التالية، وملء الفراغ:

نطاق التحدي الذي أريد إجراء التغيير فيه هو

لنفترض أن إجابتك هي "الصحة"، النطاق صحيح ولكنه واسع وغير محدد، وبالتالي سيكون التفكير مشتتاً في المراحل اللاحقة، فبدلاً من ذلك يمكنك أن تكون أكثر تحديداً مع المسألة، مما سيجعلك أكثر تركيزاً وإبداعاً في تصميم المبادرات مع التحديات المختلفة على سبيل المثال "الأزمات القلبية لكتار السن".

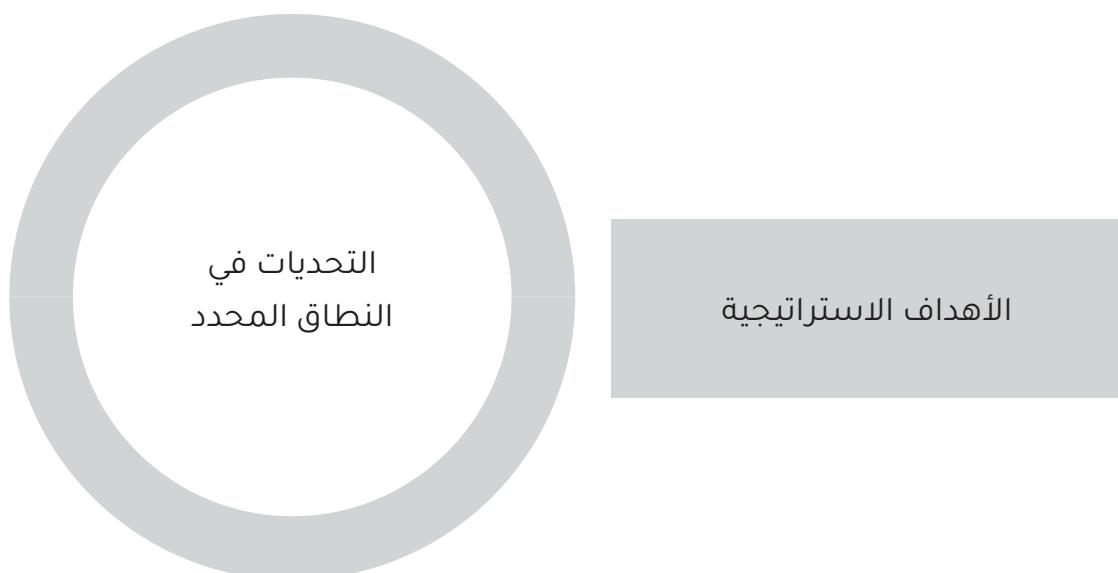
عندما تنتقل بين المراحل المختلفة في التصميم ستصل إلى فهم أكثر تفصيلاً للعناصر المكونة للمشكلات، وستكون أكثر وعيًا بالعناصر التي تؤثر على كبار السن، لذلك إن وضع نطاق واضح سيجعلك تبدأ في رؤية المزيد من التفاصيل ووجهات النظر حول التحدي والعلاقات بين العناصر المختلفة.

لذلك تحديد نقطة البداية والعمل سيسهل الخطوات الآتية لتصميم المبادرة بشكل واضح ومستدام.

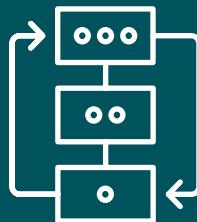
## ثانياً: تحليل المشكلة



هناك أداة مساعدة في تحليل المشكلات تسمى **دائرة التحديات**. تُرسم دائرة كبيرة ويوضع بجوارها للتأكيد الأهداف الاستراتيجية، ثم يبدأ فريق العمل بالعصف في تسجيل التحديات المختلفة التي تواجه النطاق الذي قمت بتحديده مسبقاً. ثم يتم شطب التحديات التي يرى الفريق أنها لا تحقق أو تدعم الأهداف الاستراتيجية، وعليه يتم تحديد التحديات العامة والبدء في مرحلة دراسة البيانات والفئة المستهدفة.



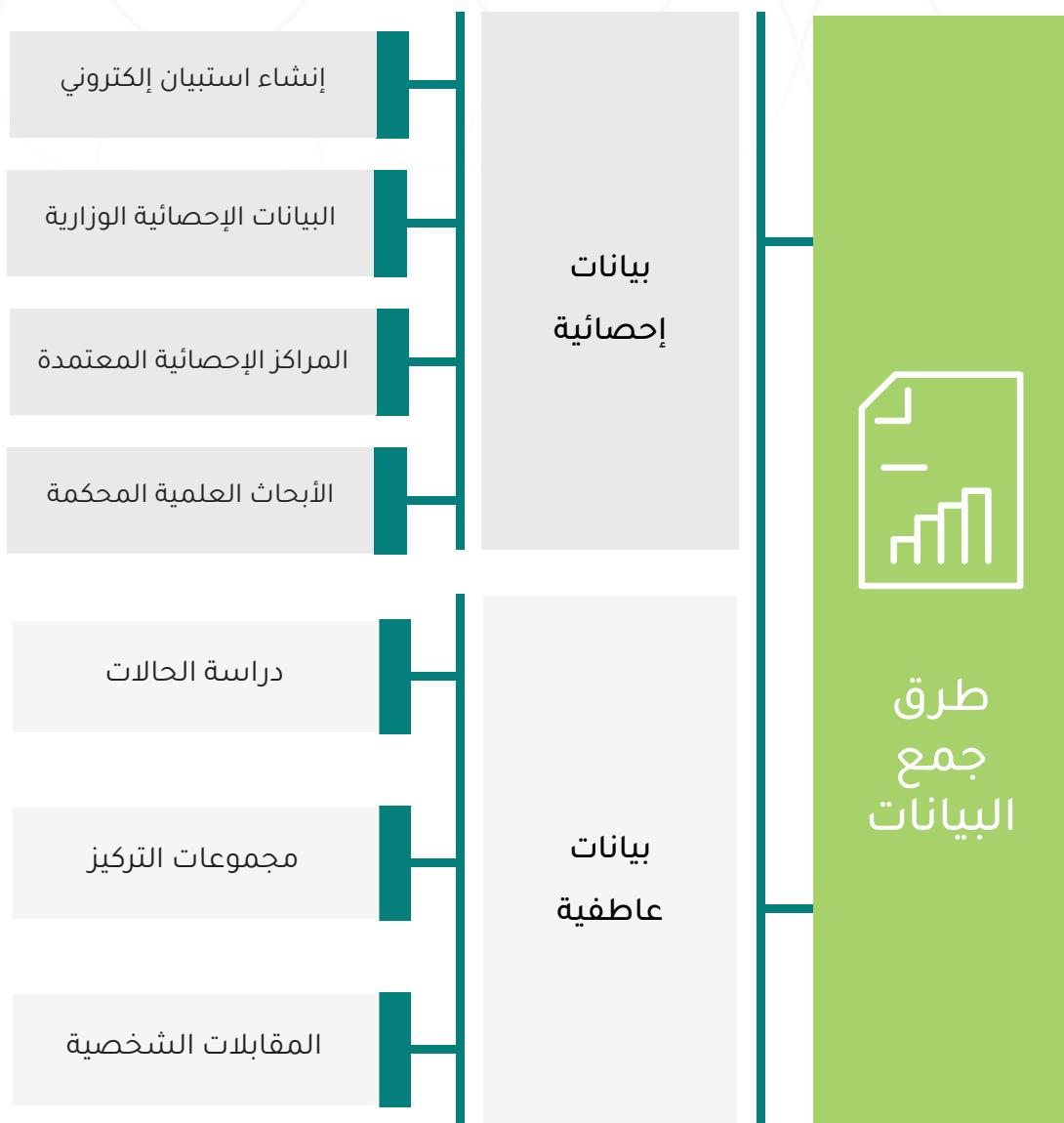
## ثالثاً: دراسة البيانات



هناك العديد من الطرق والخيارات المختلفة للوصول للبيانات وتحليلها بشكل فعال، فقد يكون عن طريق جمع البيانات من جهات إحصائية معتمدة محلياً أو عالمياً، أو ما يعرف بالبيانات العاطفية أو التعاطف مع الفئة المستهدفة.

من خلال البيانات الإحصائية يمكنك رسم صورة أولية للفئة المستهدفة وتفاصيلها، أما البيانات العاطفية فهي ترتكز بشكل رئيسي حول -الإنسان- الفئة المستهدفة، حيث تتضمن أمامك التحديات والمشكلات بنظرة أكثر وضوحاً في تفاصيلها مما يصنع لك فرصة أكبر لصناعة حلول ابتكارية ومستدامة، ويمكن استخدام عدة طرق لجمعها مثل: المقابلات الشخصية، ومجموعات التركيز المكونة من الفئة المستهدفة.

## نضع أمامكم المخطط العام للبيانات وطرق جمعها:



## رابعاً: فهم الفئة المستهدفة



التعاطف هو أحد أهم الأدوات التي تساعد في رسم الفئة المستهدفة بالشكل الصحيح، وهو منهجية للتفكير تساعدك على دراسة الوضع بشكل أفضل لتعرف على المشاكل الموجودة، و تستطيع وضع حلول مناسبة لها.

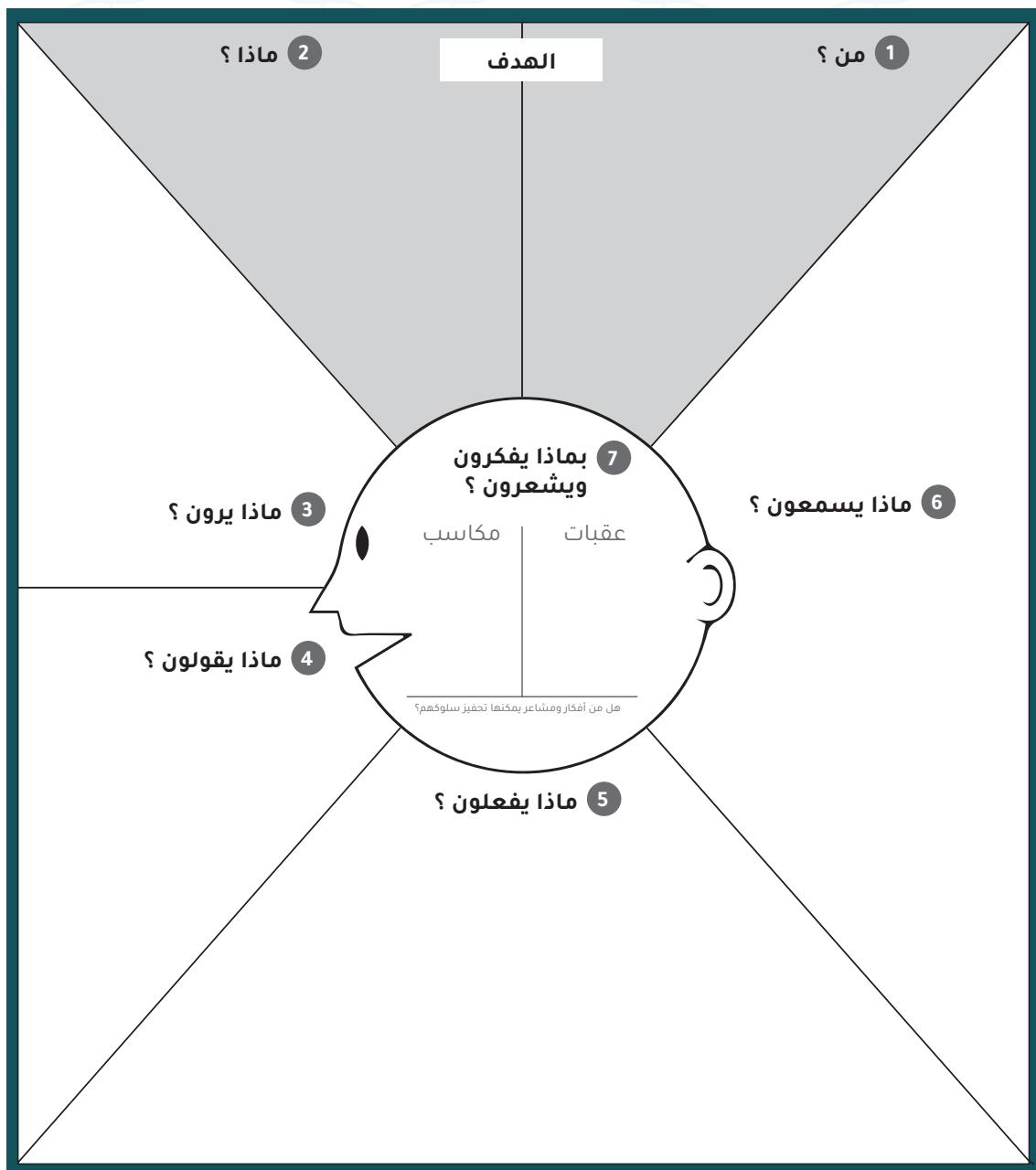
ويتم التعاطف حين تضع نفسك مكان المستفيد الذي تريد استهدافه وتحاول أن تخيل انطباعاته، تساعدك هذه الأداة على فهم أفضل للبيئة، والسلوك، والمخاوف، والتطلعات التي يشعر بها العملاء، فكلما زادت قدرتك على التخييل زادت نسبة حصولك على نتائج أفضل.

هناك ثلاثة طرق يمكنك من خلالها التعاطف:

- مقابلة المستفيدين.
- معايشة تجربتهم.
- مراقبة الناس أثناء تأدية عمل معين.

**من خلال التعاطف مع المستفيد، قم بالبحث عن إجابات الأسئلة التالية:**

- (ماذا يرى؟ ماذا يسمع؟ بم يفكر ويشعر؟ ماذا يقول أو يفعل؟ ما هي التحديات؟ ما هي المكاسب أو الفرص)

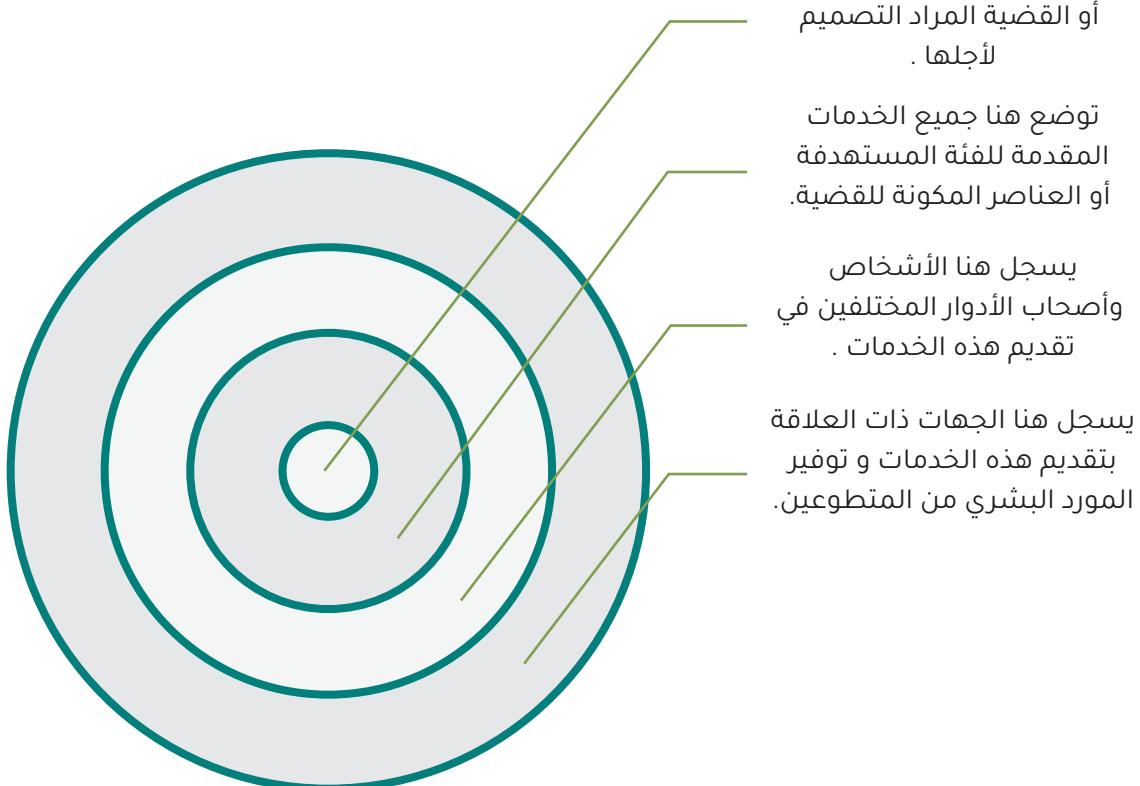




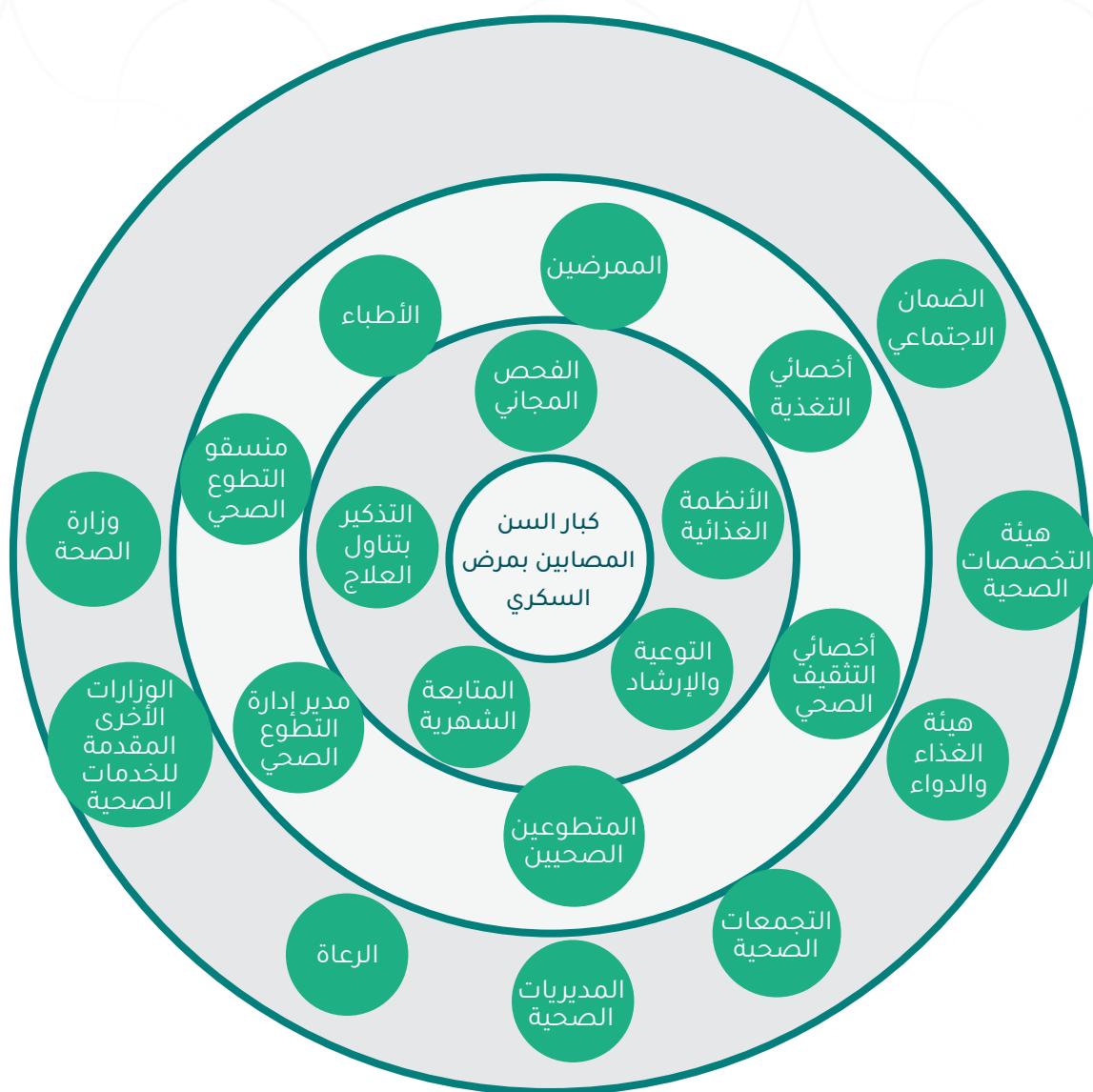
## الخطوة الثانية: رسم منظومة العمل

أداة التفكير المنظمي هي أحد أهم الأدوات في رسم العلاقة بين الفئة المستهدفة، وجميع العاملين معهم. تعمل الأداة على فهم العلاقات المختلفة مع الفئة المستهدفة للمساعدة لاحقاً أثناء مرحلة التصميم على توليد أفكار إبداعية ومستدامة.

**ملاحظة:** هذه المرحلة فقط للتحليل لا يسمح بتوسيع الأفكار في هذه المرحلة



## **مثال التفكير المنظومي**

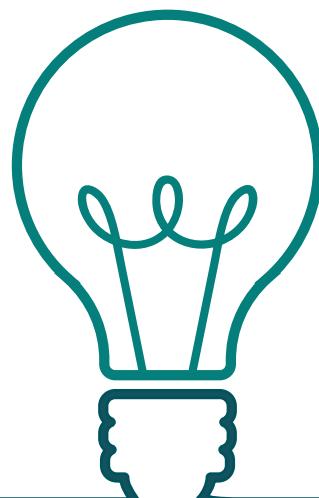




## الخطوة الثالثة: تصميم فكرة المبادرة

نوضح في مرحلة تصميم الفكرة 3 أدوات وخطوات رئيسية متسلسلة حتى تتضح الفكرة بشكل أكبر:

- 1. العصف الذهني الموجه:** ويتم في هذه المرحلة استخدام نماذج العصف الذهني الموجهة باستخدام كافة البيانات التي تم جمعها سابقاً حول التحدي والفئة المستهدفة ومنظومة العمل مع الفئة المستهدفة.
- 2. صياغة الفكرة وترشيحها:** يتم صياغة الفكرة بشكل واضح مع مراعاة المعايير الموضوعة، وبالإمكان إضافة معيار يناسب توجهات الجهة في ترشيح الفكرة الأفضل.
- 3. رسم تجربة المستفيد:** من خلال مربعات الخطوات يتم توضيح الخطوات التي يمر بها المستفيد مما يسهل صياغة خطوات العمل والتنفيذ.



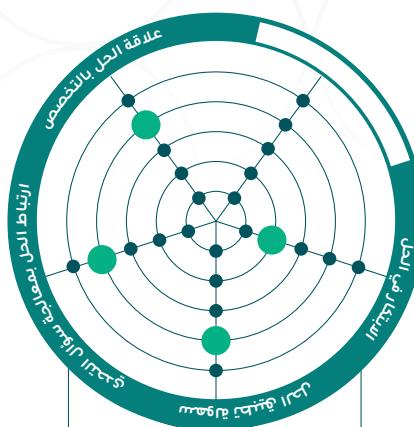
## أولاًً: العصف الذهني الموجه

يتم استعراض نموذج التفكير المنظمي. ويبدأ فريق العمل بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- **اختيار مسار العصف:** ما الذي نستطيع التأثير عليه بقوة؟
- **توليد الأفكار:** كيف بالإمكان مساعدة الفئة المستهدفة؟
- **توليد المزيد من الأفكار المعززة للتوجهات الجهة:** كيف يمكننا تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال خدمة الفئة المستهدفة؟

## ثانياً: صياغة الأفكار وترشيحها

يتم اختيار أفضل ثلاثة أفكار بعد دمجها أو تركيبها لتشكل أفكار أكثر تأثيراً، ويتم صياغتها بشكل واضح، ثم يتم وضعها في نموذج ترشيح الأفكار بعد صياغتها بشكل واضح.



Total score

Idea 3

متابعة أسبوعية من قبل المتطوعين الصحيين والتأكد من الالتزام في تناول الأدوية واتباع الإرشادات الهامة.

الفحص الشهري لكبار السن المصابين بالسكري والمسجلين في الضمان وتنقيفهم بالإرشادات الهامة.

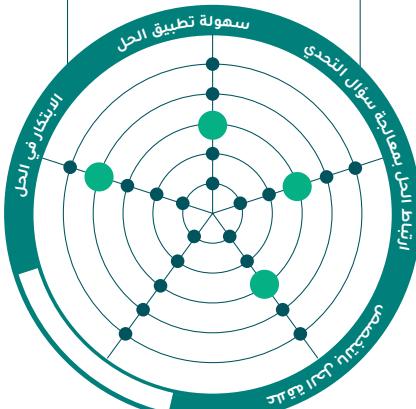
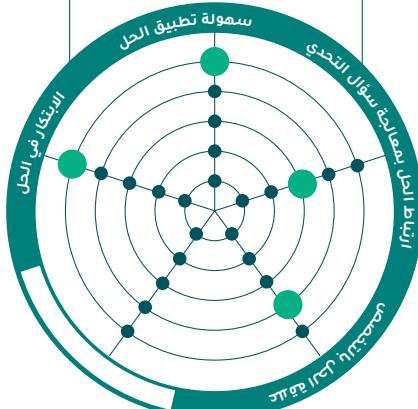
Idea 3

Total score

Total score

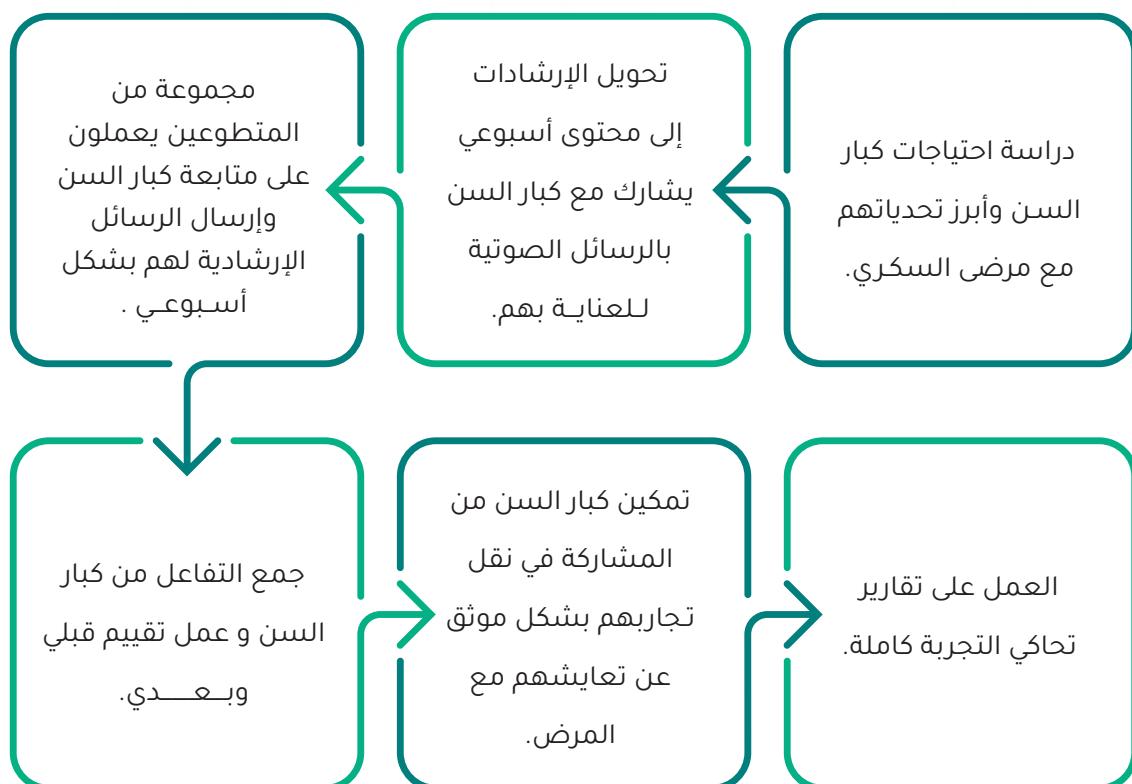
Idea 3

تطوير الأنظمة الغذائية لمرضى السكري عن طريق الإرشادات الدورية المسموعة والمجدولة لهم.



### ثالثاً: رسم تجربة المستفيد

يتم رسم أو صياغة الخطوات العامة التي سيمر بها المستفيد بها خلال المبادرة بشكل واضح، بحيث يوضح الأدوار الرئيسية التي سيقوم بها المستفيدون، والجهات ذات العلاقة من خلال نموذج رسم تجربة المستفيد، والتعليق على كل مرحلة وتسويتها.





## الخطوة الرابعة: التنفيذ

### أولاً: بطاقة توصيف المبادرة

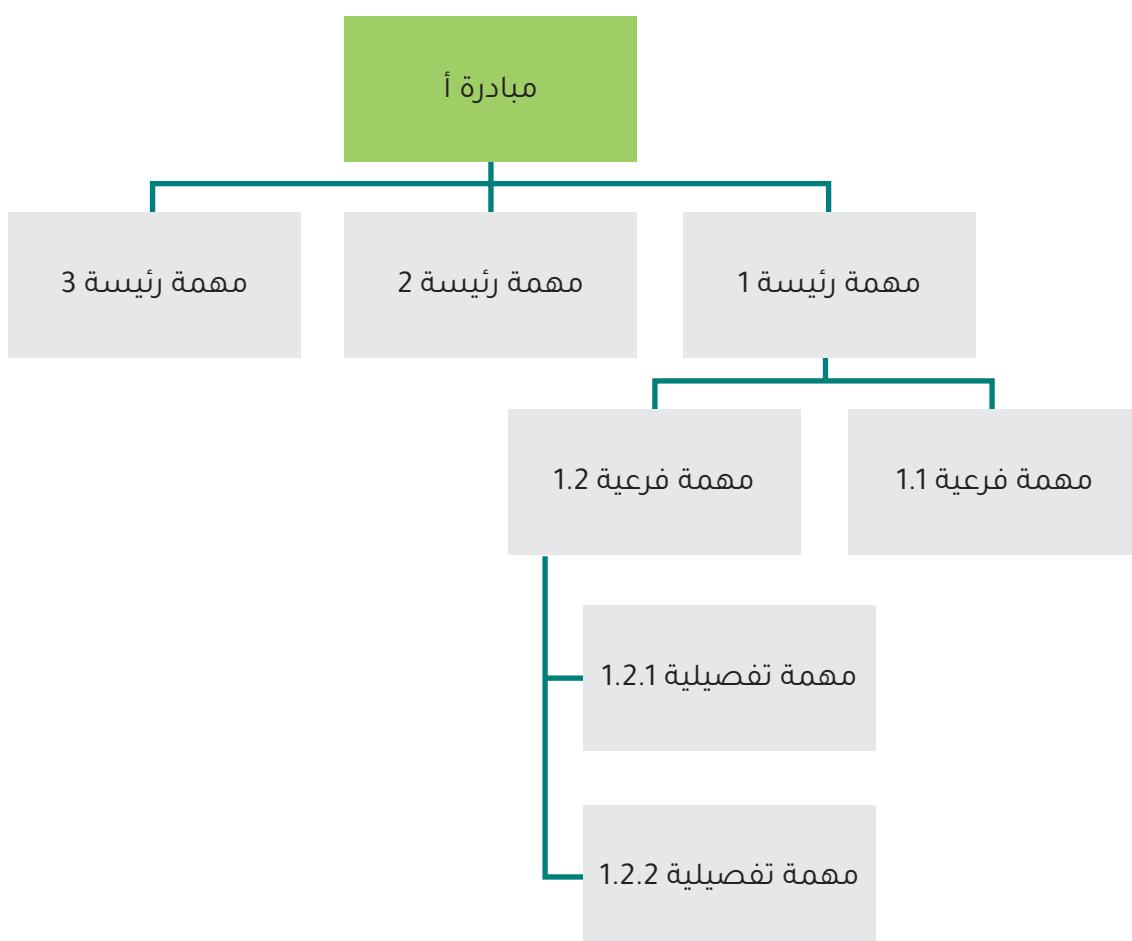
تأتي بطاقة توصيف المبادرة لتوضيح معالم الفكرة التي تم ترشيحها بصفتها مبادرة لجعلها نموذج عمل قابل للتنفيذ.

اسم المبادرة	المبادرة
يتم ترقيم المبادرات بأرقام تسلسليّة ليسهل أرشفتها والعودة إليها.	<b>رقمها</b>
توصيف المبادرة ومبرراتها في حال كانت المبادرة قائمة على دراسة تحديد احتجاج مجتمعي يفضل ذكر النتائج المبررة لهذه المبادرة.	<b>وصف المبادرة</b>
يتم النظر إلى الأهداف التشغيلية السنوية وتحديد الهدف التشغيلي الذي تصب فيه هذه المبادرة، أحياناً قد تصب المبادرة الواحدة في أكثر من هدف تشغيلي، في حال ذلك يتم ترتيبها تسلسلياً بناءً على الارتباط.	<b>الهدف التشغيلي المرتبط بالمبادرة</b>
ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها المبادرة. مثال: زيادة أعداد الممارسين الصحيين في وحدات التطوعي الصحي.	<b>أهداف المبادرة</b>
يتم تحديد الفئة المستهدفة من المبادرة (المجتمع، الجهات المانحة، الجهات الموفرة لفرص التطوعية الصحية)	<b>الفئة المستهدفة</b>

يتم تقسيم مراحل المبادرة على مراحل تحوي كل مرحلة على عدة مخرجات. مثال: مرحلة التهيئة والإعداد للمبادرة - مرحلة التسجيل والفرز للجهات - مرحلة التنفيذ ....)	المراحل العامة للتنفيذ
يتم تقسيم المراحل إلى مخرجات رئيسة لضمان عمليات المتابعة، يمثل كل مخرج معلم من معالم المشروع ويُصاغ بشكل ملموس قابل للقياس. مثال: عقود الشراكات التي تم عقدها.	المخرجات
عدم جاهزية الجهات.	التحديات
وحدة المشاريع التنموية.	الوحدة المسؤولة
الفريق الإعلامي	الوحدة المساندة
إدارة بناء القدرات	الجهة المنفذة
التكلفة المعتمدة لتنفيذ المبادرة (الموازنة)	التكلفة المخطط لها للعمل المنجز
الفترة الزمنية لتنفيذ.	المدة الزمنية المخطط لها لتنفيذ المبادرة
	تاريخ بداية التنفيذ
	تاريخ نهاية التنفيذ

## ثانياً: هيكلة مهام المبادرة والخطة التشغيلية WORKING BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)

يتم من خلال هذا النموذج تقسيم المبادرة من أعلى مستوى من المهام والتي نسميتها المهام الرئيسية، ويتفرع منها عدد من المهام الفرعية والتفصيلية حتى يتم إنجازها بشكل كامل، وهذا النموذج يساعد في سرد جميع المتطلبات الخاصة بكل مبادرة، كما أنه ييسر توزيع المهام بين الأشخاص في الفريق القائم على المبادرات، بالإضافة إلى معرفة التكاليف المادية لكل مهمة من المهام المنسوبة.



## الخطة التشغيلية للمبادرة

المدة الزمنية بالأسابيع	نسبة اكتمال التنفيذ	أنشطة وإجراءات تقليل المخاطر	المخاطر	الشخص المكلف	الأنشطة والإجراءات	المخرجات الرئيسية	مراحل التنفيذ
	نسبة اكتمال الأنشطة والأإجراءات	ماهي الإجراءات التي ستنفذها للتقليل من المخاطر. ويتم عكسها على شكل أنشطة	ماهي المخاطر المتوقعة		إعداد الخطة التشغيلية		اعتماد خطط التنفيذ
					تكوين الفريق		
					اعتماد الميزانية		
					فتح رابط التسجيل للجهات		
					الفرز والترشيح لجهات		
					اعتماد الجهات		
					إعداد مسودات الاتفاقيات		عقد الشراكات
					توقيع الاتفاقيات		
					تدشين المشروع		

الإعداد والتأهيل

## **ثالثاً: خطة المتابعة والإشراف للمبادرة**

يتم وضع خطة المتابعة والإشراف لمتابعة تنفيذ المبادرة وتقدير مخرجاتها بشكل دوري خلال مدة تنفيذها لمتابعة الخطة الزمنية والتسليمات الخاصة بكل مبادرة.

## **رابعاً: تقييم المبادرة للتطوير والتحسين**

يتم تقييم المبادرة بهدف التطوير والتحسين في نهاية تنفيذ المبادرة وقبل إغلاق المبادرة، وذلك عبر جمع الدروس المستفادة من كافة الأطراف في المبادرة بشكل دوري، ويتم تحليلها بشكل دوري ليتم اتخاذ إجراءات تصحيحية خلال فترة التنفيذ، أو تضاف إلى توصيات التطوير في المبادرات التي من نفس النوع.

**ويعتمد تقييم المبادرة على ثلات مؤشرات:**

1. **مؤشر الأداء:** يقاس عبر التقييم للأداء المبادرة في تحقيقها لمؤشرات الأداء عبر المسطورة المصممة في فترة التخطيط.
2. **مؤشر الأداء الزمني للمبادرة SPI:** يقيس مدى تزامن فترة التنفيذ الفعلية مع المدة المخططة الذي سيتم شرحه في مرحلة إغلاق المبادرة.
3. **مؤشر الأداء المالي للمبادرة CPI:** يقيس مدى تنفيذ المبادرة وفق التكلفة المالية المخطط لها الذي سيتم شرحه في مرحلة إغلاق المبادرة.

## خامساً: تنفيذ المبادرة

بعد اعتماد الخطة التشغيلية، وتحديد المورد البشري، والمالي، لتنفيذها فإنها تنتقل إلى مرحلة التنفيذ وفق الخطة المخططة، ويتم متابعة تحقيق المخرجات مع مراعات إدارة الجدول الزمني والتكاليف وفق المخطط.

تتزامن مع فترة التنفيذ جزء من مرحلة التقييم وهي مرحلة جمع البيانات خلال الفترات المخططة وفق نموذج المتابعة.

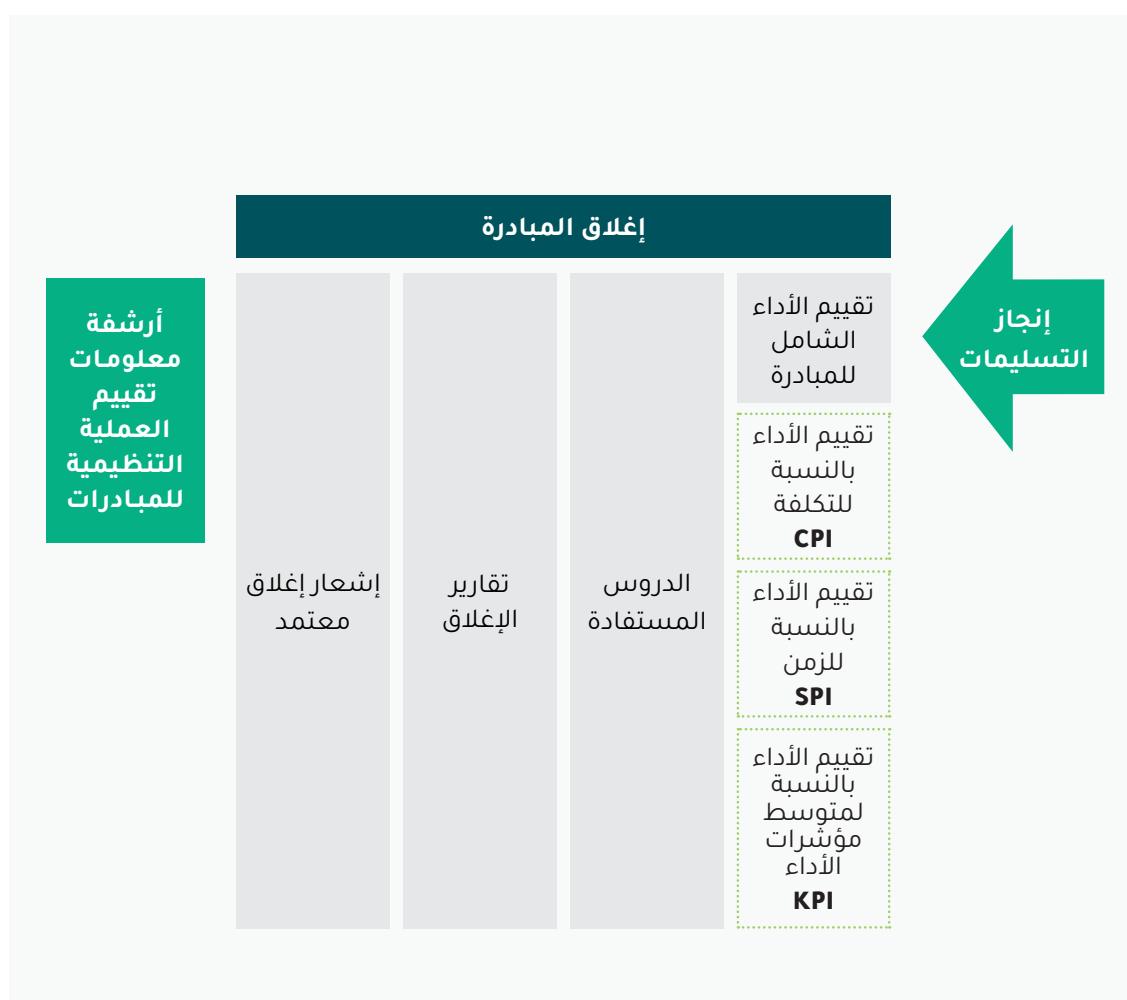


## سادساً: إغلاق المبادرة

لا تنتهي المبادرة بمجرد انتهاء العمليات التنفيذية، فلا بد أن تمر بمرحلة إغلاق لتعتبر مستوفية المراحل، وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها مرحلة توثيقية لعمر المبادرة، ومرحلة يتم فيها جمع كل التحديات التي مرت بها المبادرة، ليتم تقويمها، وتطويرها، وأرسفتها في مركز معلومات خاص بتقييم العملية التنظيمية.

تبعد مرحلة إغلاق المبادرة عن الفترة الزمنية التي يستحق فيها آخر التسليمات والمخرجات التنفيذية في عمر المبادرة، بناءً على الخطة الزمنية المعتمدة للمبادرة.

### خطوات إغلاق المبادرة



## أولاً: إنجاز التسليمات

تعتبر أولى خطوات إغلاق المبادرة خطوة التأكيد من أن خطة التسليمات في جميع مراحل المبادرة المتفق عليها قد تمت، والتحقق من إتمام جميع المخرجات المتفق عليها.

### • نموذج لمتابعة تسليمات المبادرة:

ملاحظات	مرفقات التحقق								نعم/لا	آلية التحقق	المرحلة
	حالة التسليم	مسؤول المتابعة	المؤسّسون	الشخص المسؤول	تاريخ التسليم الفعلي	تاريخ التسليم المخطط	تصنيف المرفق	المرفق			
يتم هنا ذكر الأسباب والتحديات التي عرقلت إنجاز التسليم	مكتمل تحت التنفيذ لم ينفذ	المسؤول عن متابعة التسليم ورفعه	المسؤول المباشر عن تحقيق هذا المنجز	موعد رفع التسليم بصفته منجز	موعد الاستلام المخطط له حسب جدول خطة المبادرة	تصنيف مختصر للمرفق	يتم إدراج المرفق بالية أرشفة خاصة بمعرفات المبادرة	يوضح هنا.. هل تم أم لا بصفته معيار مراقبة	توصيف المطلوب وأالية توثيقه	يتم إدراج المراحل التي يقع ضمنها التسليم	

## ثانياً: تقييم الأداء الشامل للمبادرة

في هذه المرحلة يتم تقييم فريق بناء المبادرات بناءً على أداء المبادرة المنفذة، ويتم تقييم الأداء استناداً لثلاث محاور رئيسية:

### 1. تقييم أداء التكلفة للمبادرة (CPI)

في هذا التقييم يتم تقييم نجاح المبادرة بقدرها على حفظ التكلفة المخطط المخطط، عبر تقليل التكلفة أو تحقيق مصادر تمويل أخرى مساندة. يمكن استخدام مؤشر أداء التكلفة (Cost Performance Index) لقياس أداء التكلفة للمبادرة الذي معادلته:

$$\frac{\text{تكلفة ميزانية العمل المنجز}}{\text{التكلفة الفعلية للعمل المنجز}} = \text{مؤشر أداء التكلفة (CPI)}$$

إذا كانت النتيجة أكبر من 1 فذلك يعني أن أداء المبادرة مقارنةً بالتكلفة جيد

يعبر هذا المؤشر عن كفاءة وفعالية التكلفة الفعلية للمبادرة

### 2. تقييم الأداء الزمني للمبادرة (SPI)

في هذا التقييم يتم تقييم نجاح المبادرة بأدائها الزمني اعتماداً على وقت إنجاز التسليمات، وتاريخ بداية ونهاية كل منها.

يمكن استخدام مؤشر الأداء الزمني (Schedule Performance Index) لقياس الأداء الزمني للمبادرة الذي معادلته:

$$\frac{\text{مقدار الإنجاز خلال وحدة الزمن الفعلي}}{\text{مقدار الإنجاز خلال وحدة الزمن المخطط لها}} = \text{مؤشر الأداء الزمني (SPI)}$$

إذا كانت النتيجة أكبر من 1 فذلك يعني أن أداء المبادرة جيدٌ بالنسبة للجدول الزمني للمبادر

يعبر هذا المؤشر عن كفاءة وفعالية أداء المبادرة الزمني الفعلي.

### 3. تقييم الأداء للمبادرة بالنسبة لمتوسط مؤشرات تقييم الأداء (KPI)

في هذه المرحلة يتم تقييم الأداء للمبادرة بناءً على أهدافها ومؤشرات الأداء المخطط لها في جميع مراحلها.

لذلك لا بد أن توضع قائمة مؤشرات الأداء منذ بداية المبادرة. تشمل معايير الجودة العامة للمبادرة، ومعايير لجودة كل مرحلة، ليتم استخدامها عقب كل مرحلة.

المؤشرات المبادرة	المستهدف	المتحقق	تقييم الأداء	المبررات (تذكر المبررات للأداء الإيجابي أو السلبي)	التحسين توصيات	المسؤول عن تنفيذ التحسين
مؤشر 1						
مؤشر 2						
مؤشر 3						
مؤشر 4						
مؤشر 5						
متوسط تقييم مؤشرات الأداء (KPI)						
مؤشر أداء التكلفة (CPI)	1					
مؤشر الأداء الزمني (SPI)	1					

إذا كان تقييم الأداء أمام أي مؤشر = (1) فهذا يعني أن الأداء في هذا المؤشر جيد.

وإذا انخفض الأداء عن (1) فهذا يشير إلى إشكال في الأداء وضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية

## ثالثاً: الدروس المستفادة من المبادرة

الهدف من هذه المرحلة، هو الخروج بأكبر قدر من الحلول لبعض التحديات التي واجهت المبادرة، وتحليل أسبابها بالتفصيل، ووضع الإجراءات التي تم اتخاذها أثناء تنفيذ المبادرة ونجحت في حل التحدي.

هذه المرحلة مستمرة، وتسير مع المبادرة منذ بدء تنفيذها حتى تأتي مرحلة الإغلاق، لأن بعض التحديات تحتاج إجراءات فورية، ووجودها في هذه المرحلة إنما يهدف إلى مشاركة جميع الفريق في التحديات والحلول والتي يتم استخدامها في المبادرات المستقبلية المشابهة، فتقلل المخاطر، ويزداد تأثير المبادرة بالنسبة لأهدافها.

يتم غالباً الاحتفاظ بنماذج الدروس المستفادة في مركز موحد للمعلومات، ويتم أرشيفتها لتسهيل العودة إليها في المبادرات اللاحقة، عبر رفعها عبر نموذج موحد.

### • نموذج الدروس المستفادة للمبادرة:

مرحلة المبادرة	عنوان التحدى\فرصة	المشكلة/الحل	الأثر	الوصيات
يتم فرز التحدى بناءً على المراحل للمبادرة وحزمة العمل	يتم عنونة التحدى بشكل شامل ومختصر	يتم وصف التحدى وأسباب ظهوره، والأشخاص المؤثرين في ظهوره	يتم ذكر الأثر المترتب لظهور هذا التحدى على المبادرة	يتم إدراج التوصيات والإجراءات التي يوصى بتنفيذها وتطويرها لتفادي تكرار حدوث التحدى

## رابعاً: تقرير الإغلاق

في هذه المرحلة يتم استخدام جميع ما سبق لكتابية تقرير يوضح أداء المبادرة بمخرجاتها وأهدافها وأثرها، بناءً على النموذج المتفق عليه في إعداد هذا التقرير، حيث يعكس النتائج المحققة والدروس المستفادة، بحيث يوضح دورة حياة المبادرة.

### • إغلاق معتمد بين أصحاب المصلحة للمبادرة

تعتبر هذه آخر مرحلة لإغلاق المبادرة، وهي إشعار كافة الأطراف المرتبطين بالمبادرة، بإنهاء هذه المبادرة واستلام اعتماد مكتوب من كافة المعنيين. وعليه يتم إغلاق المبادرة بكافة معلقاتها، وأرشيفتها للعودة إليها في تقرير أداء فريق بناء المبادرات السنوي أو المبادرات المشابهة.





دليل  
منهجية تصميم المبادرات

2022