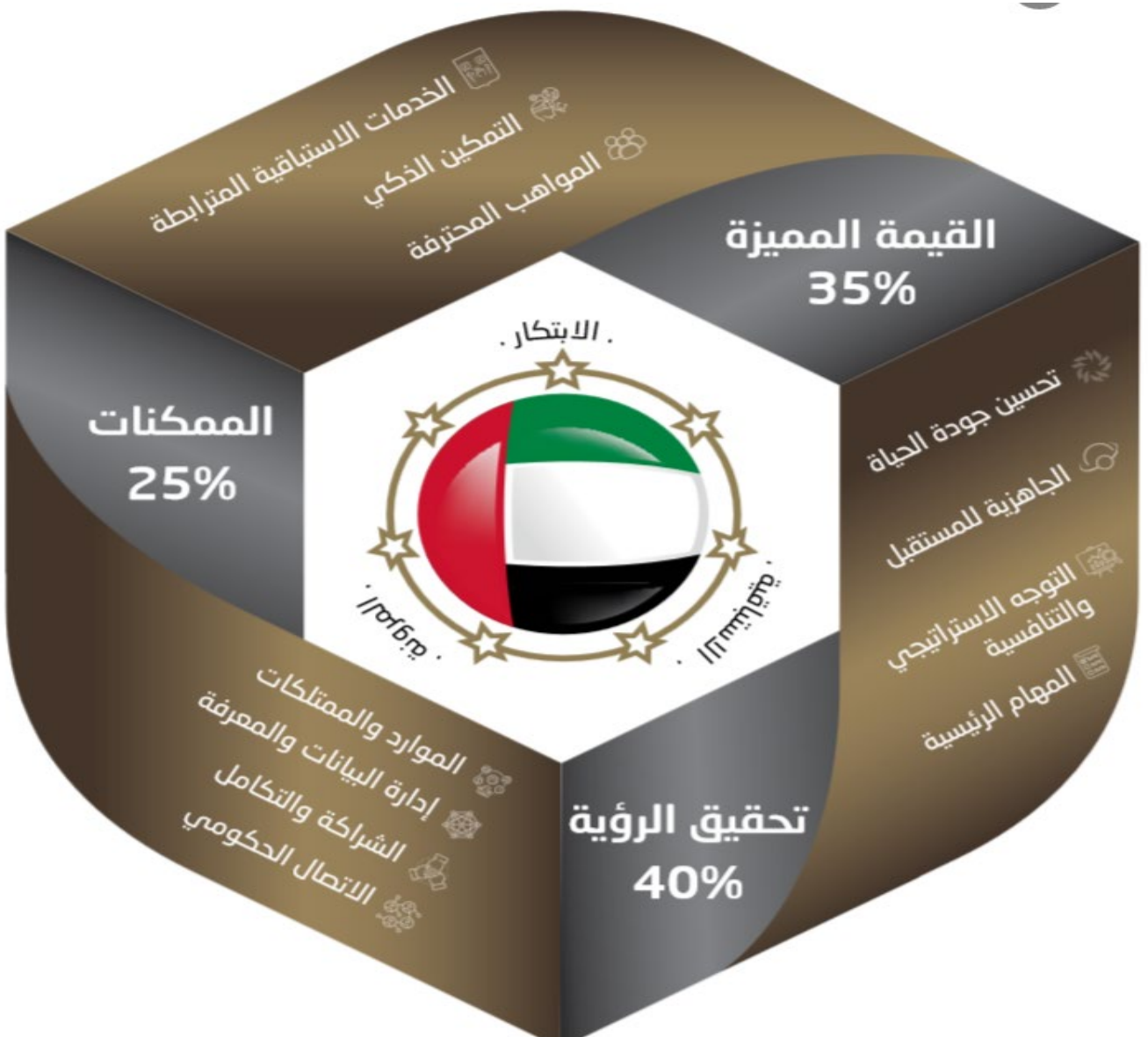
جـامـعـة حـمـدان بن مـحـمـد الـذكـيـة
Hamdan Bin Mohammed Smart University

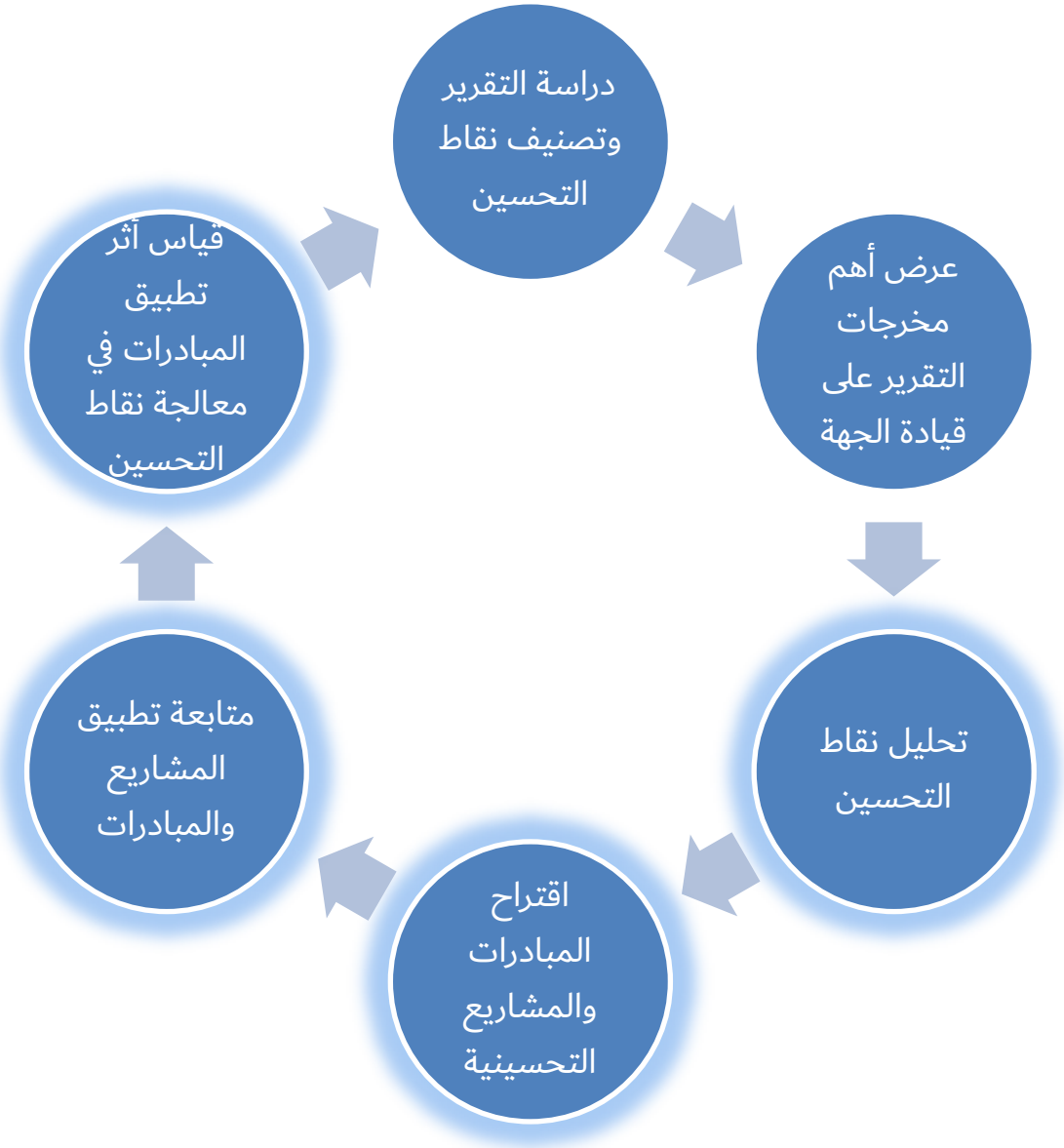


# تحليل الفجوات
# منظومة التميز الحكومي
# GEM 2.0

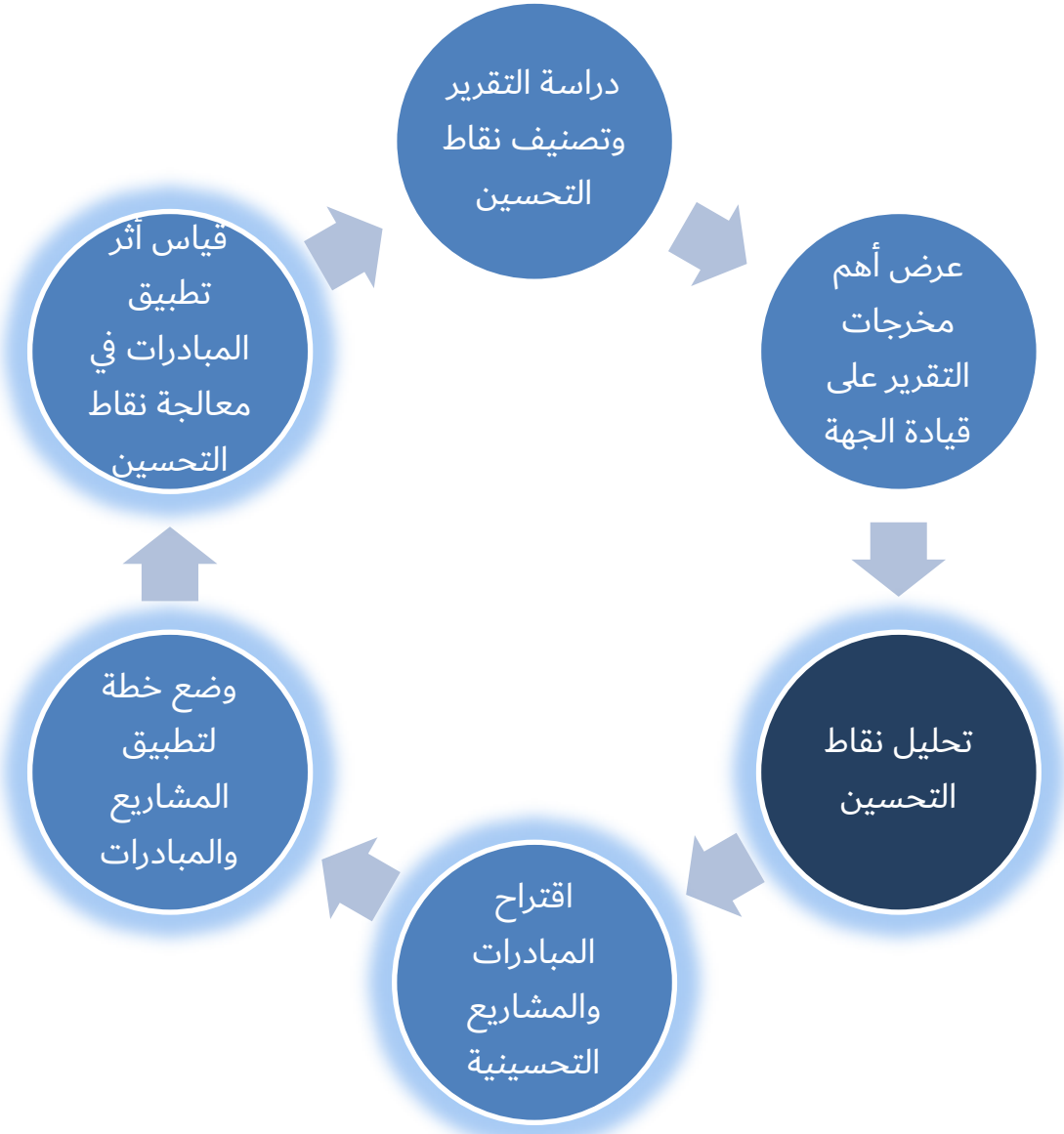
# منظومة التميز الحكومي GEM 2.0



# كيفية التعامل مع تقارير التغذية الراجعة



# كيفية التعامل مع تقارير التغذية الراجعة



# تحليل نقاط التحسين

- **جمع البيانات والمعلومات:**

هي من أهم مراحل التحليل حيث من اللازم في هذه المرحلة بأن يتم جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن نقاط أو نقطة التحسين المراد تحليلها، وباستخدام جميع المصادر المتاحة سواء داخل أو خارج الجهة. تكمن أهمية هذه المرحلة في أن نجاح عملية التحليل تعتمد بشكل أساسي على حجم ونوعية البيانات والمعلومات التي نجح الفريق في الحصول عليها.

# تحليل نقاط التحسين

- **مصادر البيانات والمعلومات:**

تتعدد مصادر البيانات والمعلومات التي يمكن جمعها لتحليل نقاط التحسين ونذكر منها على سبيل المثال:

- التوجهات الحكومية
- القوانين واللوائح والسياسات.
- القرارات الإدارية.
- العمليات والخدمات والإجراءات.
- دراسات الرضا والسعادة.
- مجموعات التركيز.
- الشكاوي والاقتراحات.
- وسائل التواصل الاجتماع والاعلام.

# تحليل نقاط التحسين

- **استخدام أدوات التحليل**

بعد أن يتم تجميع جميع المعلومات والبيانات المرتبطة بنقطة التحسين يقوم الفريق باختيار أدوات التحليل المناسبة؛ بغرض التعرف على أسباب المشكلة للوصول إلى السبب الرئيسي الذي أدى إلى وجود نقاط أو نقطة التحسين في تقرير التغذية الراجعة.

# تحليل نقاط التحسين

- **أمثلة على بعض أدوات التحليل**

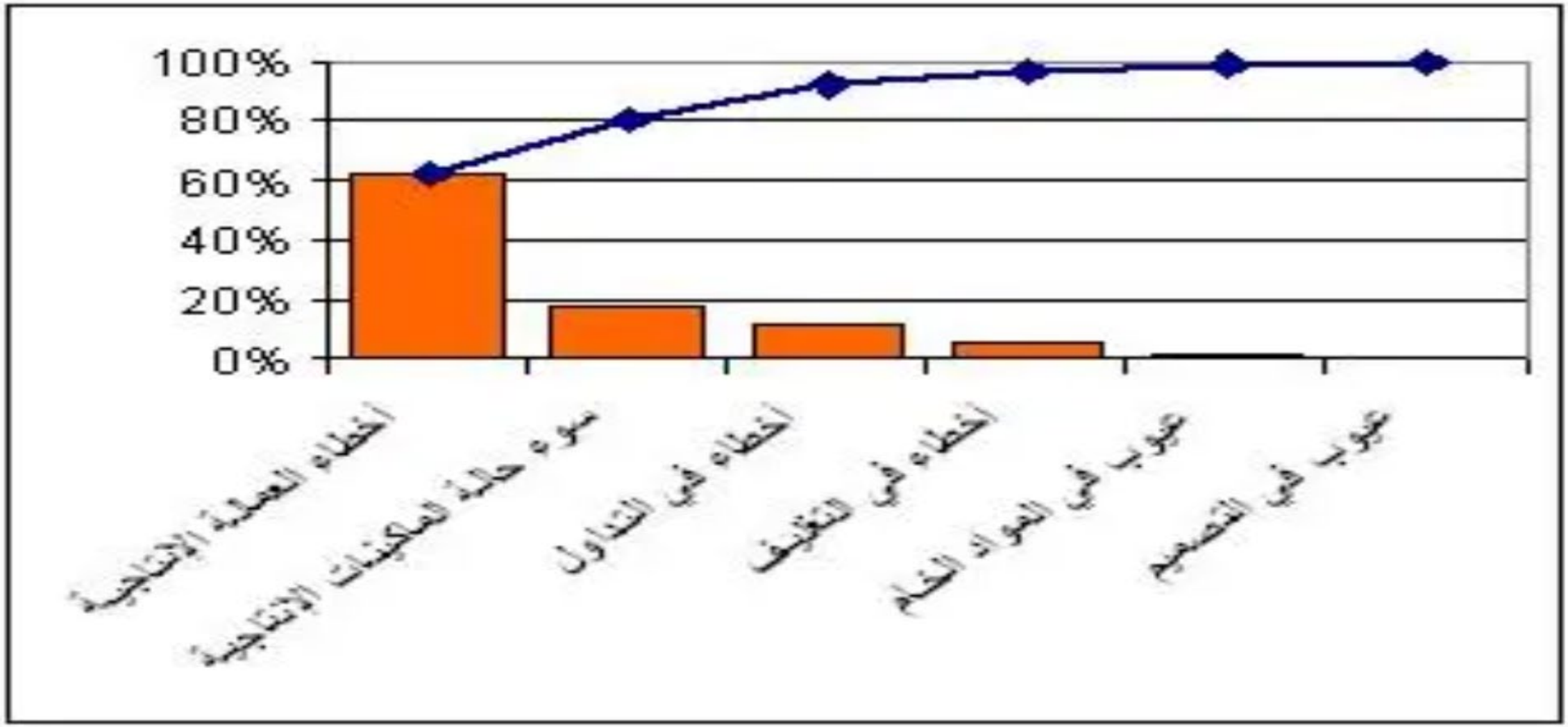
تتنوع أدوات التحليل المتاحة وتتنوع استخداماتها والفائدة منها وتختلف باختلاف نوع وحجم المشكلة ومن الأمثلة على تلك الأدوات

- باريتو 20/80
- مخطط تحليل السبب والأثر "إيشيكاوا".
- التحليل التسلسلي لماذا؟ - لماذا؟ "Why-Why Analysis"
- خرائط التحكم

# أدوات التحليل

- **تحليل باريتو** هو أحد الأدوات الإحصائية في صنع القرار والذي يتم استخدامه لاختيار عدد محدود من المهام التي لها تأثير كبير على النتائج الكلية. يستخدم مبدأ باريتو (والذي يعرف أيضا باسم قاعدة 80/20) فكرة أنه من خلال القيام بـ20 ٪ من العمل فإنه من الممكن أن نحصل على 80 ٪ من إجمالي الاستفادة العامة. أو من منظور تحسين الجودة، فإن أغلبية كبيرة من المشاكل (80 ٪) تنتج عن أسباب رئيسية قليلة (20 ٪). وهذا هو المعروف أيضا باسم الحيوي القليل والأمور العادية الكثيرة.

# أدوات التحليل

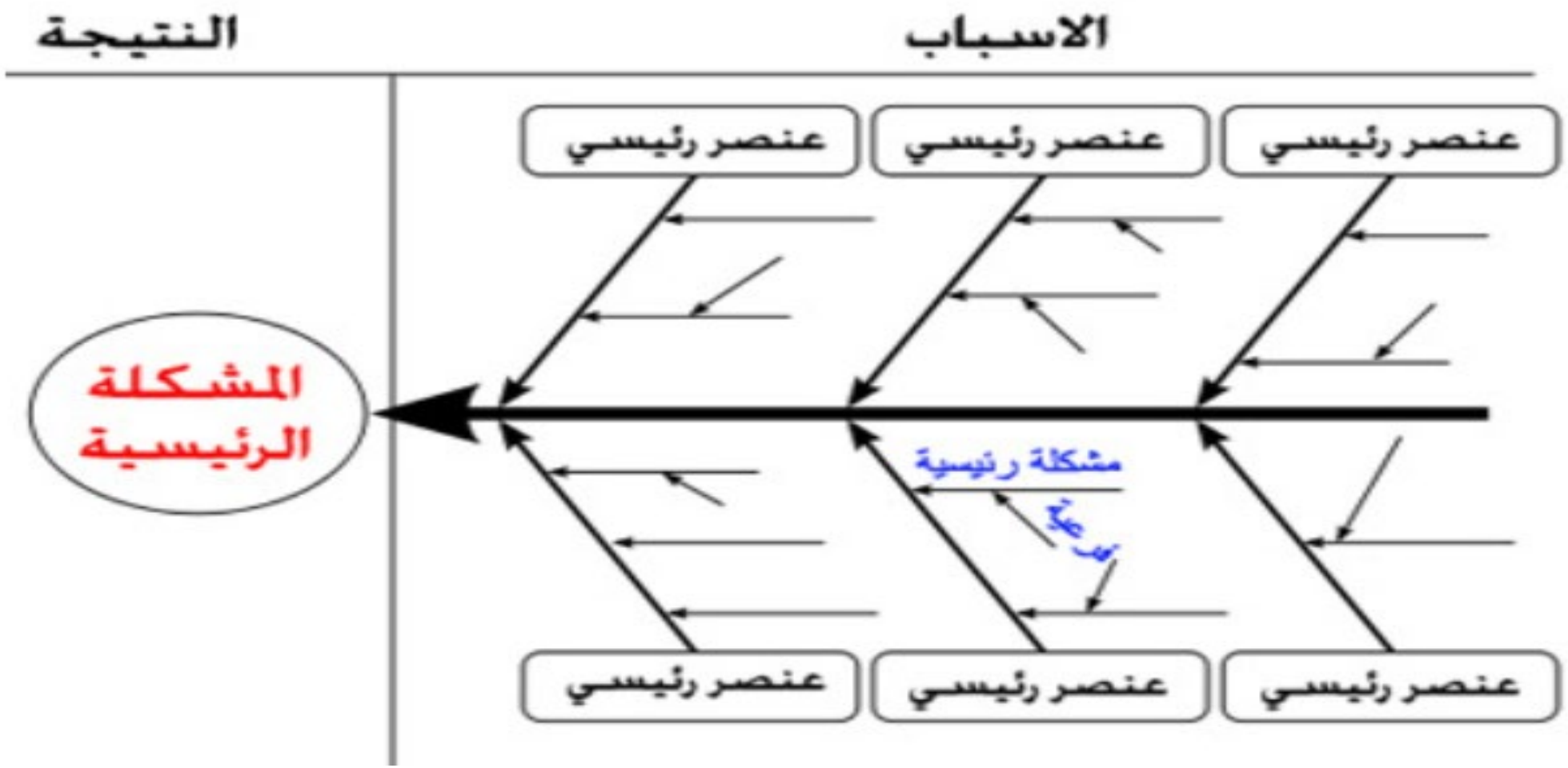


# أدوات التحليل

- ويمكن استخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنك يمكن أن تستخدمه لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة في صناعة السيارات أو مشكلة في لعبة كرة السلة. هذا المخطط يسمى بالإنجليزية "FishBone Diagram" أو "Cause and Effect Diagram"

- هذا المخطط يهدف إلى حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها. فبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة. هذا المخطط يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل. من فوائده أيضاً أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدل من التسرع في اقتراح الحلول.

# أدوات التحليل



# أدوات التحليل

## التحليل التسلسلي (لماذا- لماذا؟ (:- Why-Why Analysis

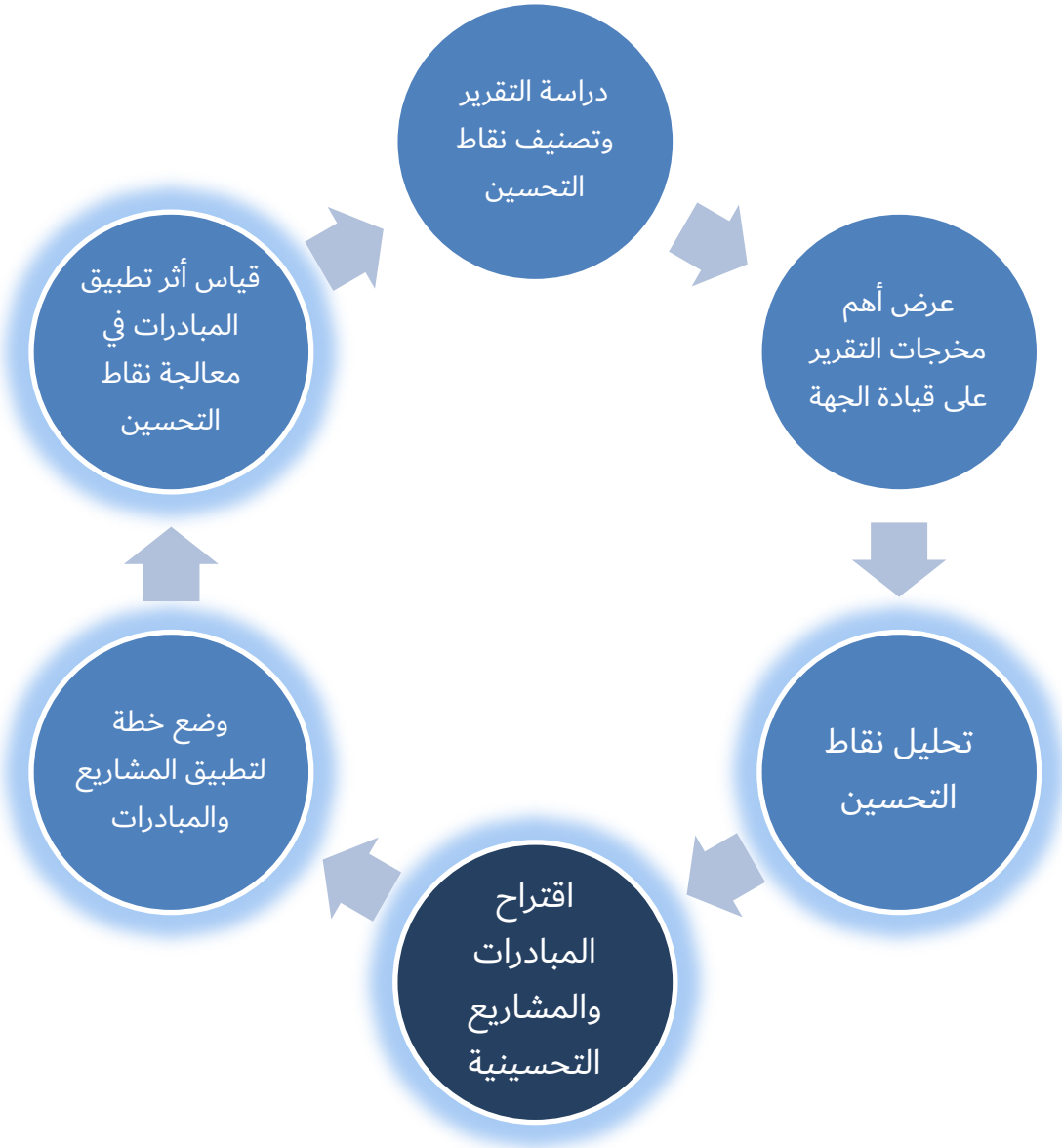
وهو عبارة عن تسلسل تفرعي يبدأ بالإجابة على السؤال الأول وينتهي عند السبب الجذري للمشكلة، وتطبق على الأعطال والعيوب غير المزمنة، حيث يتم تجزئة المشكلة الرئيسة إلى ظواهر فرعية، وصولا في كل مرة إلى نتيجة، إلى أن تستنفذ كل الإجابات المنطقية.

# أدوات التحليل

## خرائط التحكم

تعتبر الأساس الرئيسي والأفضل لرصد الأداء والمراقبة الإحصائية للعمليات، بحيث يمكن من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية؛ لمراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية. وهي عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن، ويمكن من خلالها التمييز بين التغيرات الطبيعية التي تعود إلى الأسباب العامة الكامنة في العملية وبين التغيرات التي تعود إلى أسباب محددة.

# كيفية التعامل مع تقارير التغذية الراجعة



# اقتراح المبادرات والمشاريع التحسينية

بعد أن يتم تحديد الأسباب الرئيسية لحدوث المشكلة أو ورود نقطة التحسين في تقرير التغذية الراجعة الخاص بالجهة، تبدأ عملية البحث عن الأفكار والحلول القادرة على حل المشكلة أو التعامل مع نقطة التحسين. عادة ما تلجئ المؤسسات إلى مختبرات الابتكار كأداة لتشجيع المعنيين في طرح أكبر عدد من الأفكار والتي تعتمد في إدارتها على أسلوب العصف الذهني لتوليد الأفكار الابتكارية.

# العصف الذهني

- **المبادئ الأساسية للعصف الذهني كالآتي :**
- ألا نعتمد التقييم أو النقد الذي من شأنه أن يؤخر أو يفشل سير العصف الذهنى فيولد الخجل والخوف من اطلاق الأفكار
- أن يبنى " العصف الذهني " على حرية التفكير فلا يوجد حدود للحل فقد يكون تخيليا أو مهما يكون فكل ذلك هو من سمات التفكير الابتكاري الضروري والأساسي لنجاح العصف الذهني
- جميع الأفكار المطروحة هي للجميع بحيث يجوز استخدام أي فكرة وتطويرها دون أخذ رأي أي شخص ولو كان صاحب الفكرة .
- الاهتمام بعدد الأفكار أي نهتم بالكم قبل الكيف فكل ما يهم بداية أن نحصل على العدد الكبير من الأفكار ومن ثم تحليلها .

# العصف الذهني

## أهم عوائق العصف الذهني :

- **عوائق إدراكية :** تتمثل بأن يتبنى الشخص طريقة واحدة من التفكير ثابتة دون أن تتغير أي لا يعتمد التفكير المرن المتجدد , والأخذ بمظاهر الأشياء دون محتواها .
- **العوائق النفسية :** أهمها الخوف من الفشل و مع ترسخ هذا العائق في أذهاننا يتولد لدينا الخوف حتى من المحاولة أو التفكير بها .
- **عوائق تتعلق بشعور الشخص** بأنه من الضروري والمفروض عليه أن يحذو حذو الآخرين في التفكير متبعاً نفس الجهة او الناحية في التفكير دون التطرق لأي شيء جديد .
- **عوائق تتعلق بالتسليم الأعمى لكل ما تم افتراضه .**
- **عوائق تتعلق بالخوف من اتهامات الآخرين لأفكارنا بالسخافة .**

# العصف الذهني

**قواعد العصف الذهني:**

- **لا انتقاد**
- **مدة الاجتماع لا تزيد عن 10 دقائق**
- **عدم اطلاع المجموعة على موضوع الاجتماع**
- **لا يزيد عدد المجتمعين في كل مجموعة عن 12 شخص**
- **يفضل أن يكون عدد من الحضور ممن ليس لهم أي علاقة بموضوع الاجتماع**
- **يجب التحلل من جميع القيود.**
- **تسجيل الأفكار**
- **طرح الأفكار بحرية**
- **توليد أكبر عدد من الأفكار**

# العصف الذهني

## ما بعد العصف الذهني

- شرح الأفكار ومناقشتها
- تقييم الأفكار
- اختيار الأفكار المناسبة
- تحديد مسؤوليات وضع خطط تطبيق الأفكار

# التغيير الإداري الراديكالي (الجذري)



هو نوع التغيير الذي يعتمد على تأثير عامل مباشر وفعلي ولا يحتاج لفترةٍ زمنيّةٍ طويلة؛ بل من الممكن أن يحدث بشكل مفاجئ، وغير مُخطّط له مسبقاً، وقد يؤدّي إلى شعور الأفراد بالحيرة، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

# التغيير الإداري الراديكالي (الجذري)

**سمات الرئيسية المطلوبة لبناء مؤسسة قادرة على إعادة اختراع وتصميم نفسها من جديد:**



1. هذه المؤسسات تطلب المستحيل.
2. تملك تعريفاً مرناً وطيعاً وقابلاً للتعديل.
3. تقف نفسها لهدف سام وليس لنموذج إداري.
4. تصغي للأصوات المبدعة والجديدة.
5. تصنع سوقاً داخليّاً وديناميكية للأفكار.

# التغيير الإداري الراديكالي (الجذري)

**سمات الرئيسية المطلوبة لبناء مؤسسة قادرة على إعادة اختراع وتصميم نفسها من جديد:**



6. تمول مشاريعها بطريقة رأس مال المخاطر.
7. تقدم الحوافز المجزية للأكثر استعداداً للمخاطرة.
8. تشجع التجارب الغير مكلفة.
9. تقسم المؤسسة إلى خلايا وفصائل للتغيير.

# 1. هذه المؤسسات تطلب المستحيل

- المؤسسات المتفوقة تضع أهدافاً عظيمة وطموحة وجريئة. والعاملون في هذه المؤسسات يؤمنون بأنهم مؤهلون للتفوق على المنافسين مهما كانت قوتهم. فهم يطلبون المستحيل ويعرفون أن الآفاق غير محدودة، وأن الوصول ممكن رغم الطرق المسدودة.

# 2. تملك تعريفاً مرناً وقابلاً للتعديل

- بدلاً من أن تتعرف المؤسسة على نفسها عن طريق ما تفعله الآن، فإنها تعيد تعريف نفسها بما تستطيعه (الجدارة المحورية) وبما تملكه (الموارد الإستراتيجية). ولكي تقتنص فرصاً جديدة، فإن المؤسسة تبدي رغبة وتوْقاً عارمين؛ لتعيد صياغة نفسها وتؤدي مهام ومبادرات مختلفة وبطريق مختلفة ولكنها في نهاية المطاف تخدم الغايات الأساسية لها.

# 3. تتواجد لهدف سامٍ وليس لنموذج إداري

- المؤسسات الرائدة تبرر وجودها بأهدافها النبيلة وليس بما هو شكلي وهامشي. وهي تبقى متأهبة للتنازل عن بعض الأعمال والمشاريع سعياً وراء مطلب أو إنجاز أكثر نبلاً وسمواً. وهي تبادر مع سبق الإصرار والترصد للتنازل عن أساليب العمل التي نجحت في الأمس. طلباً لأساليب وأفكار جديدة تعرف أنها ستكون أكثر إيجابية وصلاحاً وتحقيق أفضل للنتائج على المدى المنظور البعيد.

# 4. تصغي للأصوات المبدعة والجديدة

- لقد أثبت تاريخ إدارة الأعمال أن المبدعين في أية صناعة هم الذين غزوها من الخارج، وليس الذين ولدوا فيها وتبنوها من الداخل. وعليه تعمل المؤسسات المتجددة لتتأكد من أنها معرضة دائماً للتلقيح بالأفكار الخارجية.

# 5. تصنع سوقاً داخلياً وديناميكية للأفكار

- فهي تشجع حرية التعبير عن الأفكار الابتكارية والخلاقة والتي تستثير وتستنفر كل العاملين بها. في التطبيق العملي، تتأكّد المؤسسات المتجددة من نشاط سوق الأفكار الداخلية بتشجيع الجميع على تقديم أفكار جديدة للإدارة العليا. فإذا ما عجز أحد المدراء عن التفاعل مع الفكرة الجديدة، يتم تمريرها فوراً إلى مدير جديد حتى تجد تلك الفكرة صداها لدى أحد الرعاة فيتبناها ويتابعها.

# 6. تمول مشاريعها بطريقة رأس المال المخاطر

- تستثمر المؤسسات رأس المال المخاطر في المشاريع التي تعتقد أنها ستحقق عوائد ضخمة في المستقبل. ولا تحاول أن تتجنب الخسائر. فقد تستثمر في 10 مشاريع على أمل أن يحقق واحد منها ضربته الكبرى فيحقق عوائد خيالية، رغم خسارة المشاريع التسعة الأخرى. وتنتهج المؤسسات الثورية نفس الأسلوب. فهي توفر التمويل لعدد متفاوت من المشاريع ثم تضيف قوة دفع مركزة للمشروع الذي أثبت نجاحه وجدواه الاقتصادية.

- وينطبق ذلك على المؤسسات الحكومية من حيث تخصيص مواردها المالية والمادية والبشرية في مبادرات ومشاريع تتطلع إلى تعزيز تنافسيتها وتحقيق مواقع ريادية.

# 7. تقدم الحوافز المجزية للأكثر استعداداً للمخاطرة

- تعمل المؤسسات التي تعيد تشكيل (اختراع) نفسها على تحفيز الموظفين لتقديم أقصى مدى لديهم وتجربة أفكاراً جديدة والانتقال من مشروع لآخر. الموظفون المتميزون هم الذين يصعدون باتجاه الفرص الكبيرة التي تتوازى فيها العوائد المحتملة مع المخاطر القائمة. وبهذه الطريقة يتجه هؤلاء باتجاه التميز والصعود المثير في الوقت التي تصعد فيه مؤسساتهم إلى مستويات المنافسة العالمية.

# 8. تشجع التجارب غير المكلفة

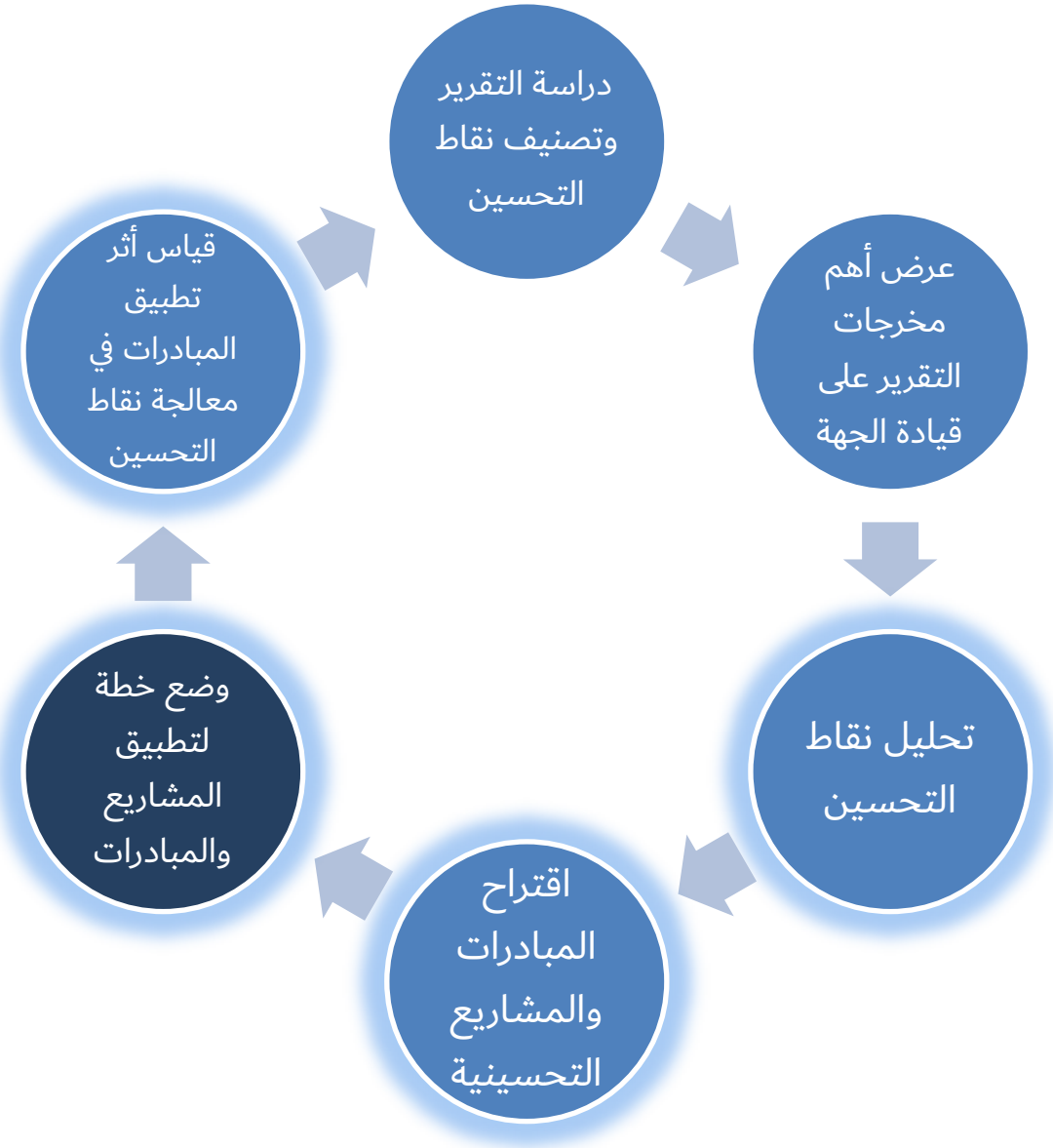
- لا بد من تجربة العديد من الأفكار الجديدة حيث أن هذا هو السبيل الوحيد في ميادين العمل الجديدة والصاعدة. المؤسسات المتجددة تسهل عملية اختبار الأفكار الجديدة وفحص مدى جدواها وهل هي عملية أم لا. ولأنها لا تستثمر كثيراً في تلك الأفكار فإن تأثيرها في نهاية المطاف يكون محدوداً جداً نظراً للعائد الرائع للأفكار الناجحة التي تحدث تحولاً في مجال عمل هذه المؤسسات.

# 9. تقسم المؤسسة إلى خلايا ووحدات للتغيير

- من الأسهل على الأفكار الجديدة أن تطفو على السطح في الوحدات الإدارية الصغيرة عنها في المؤسسات العملاقة. ومن هنا تعمد المؤسسات الكبيرة إلى تأسيس وإدارة مشروعات صغيرة وتشجيعها على بناء نماذج أعمال خاصة بها.

- تتميز هذه النماذج بسرعة رد الفعل والقدرة على فتح قنوات جديدة لتحقيق النتائج، في حين أن المؤسسات العملاقة لا تستطيع أن تبتكر وتتحرك بسرعة.

# كيفية التعامل مع تقارير التغذية الراجعة



# وضع خطة لتطبيق المشاريع والمبادرات

- تعريف المشروع وتحديد أهدافه.
- تحديد الموارد المتاحة للمشروع مثل الأيدي العاملة أو المعدات وغيرها.
- وضع جدول زمني للمشروع بما في ذلك وقت تسليمه.
- التعرف على الفريق المنفذ للمشروع والتحاور معهم وذلك للتمكن من إدارتهم.
- تحديد جميع التفاصيل الخاصة بالمشروع مسبقاً وذلك لمحاولة تفادي المفاجآت أثناء التنفيذ.
- تطوير خطة للمشروع تتضمن الجدول الزمني وما يحتويه من مهام.
- التعديل على المشروع خصوصاً في حال تبين هناك نقص بالموارد أو وجود مهام غير واقعية.
- تنفيذ المشروع.
- مراقبة التنفيذ لضمان سير العمل حسب الخطة.
- توثيق العمل.

# ميثاق المشروع

- وصف المشروع.
- مبررات تنفيذ المشروع.
- إجماع أصحاب المصلحة على تنفيذ المشروع.
- التكلفة التقديرية والجدول الزمني للمشروع.
- أية بيانات أخرى ذات علاقة بتنفيذ المشروع.

إن الغرض من توثيق المشروع هو بيان اتفاق أصحاب المصلحة بأهمية وأهداف ونتائج تنفيذ المشروع. وميثاق المشروع هو أحد المتطلبات الأساسية التي يجب إتمامها قبل بدء المرحلة الأولي من مراحل تنفيذ أي مشروع ألا وهي مرحلة التطوير ويتم تحديث ميثاق المشروع كلما انتقلنا من مرحلة إلى أخرى خلال دورة حياة المشروع.

# عناصر ميثاق المشروع

**1- جدوى القيام بالمشروع والمعلومات أساسية :**

- خلفية المشروع.
- الدراسات التي توضح دواعي القيام بالمشروع.
- المعايير المبررة المستندة على بيانات برامج التطوير الاستثماري.
- المزايا أو الخدمات التي يجب أن يوفرها المشروع.
- الكيفية التي سوف يشارك بها المشروع في حل المشكلة.
- التداعيات والنتائج المحتملة في حالة عدم تنفيذ المشروع.
- البدائل التي يمكن أن تحقق الهدف من المشروع.

# عناصر ميثاق المشروع

## 2- الجدول الزمني الخاص بالمشروع

تاريخ البدء بالمشروع متضمناً خطوات التنفيذ والمسؤوليات والنتائج المتوقعة من كل مرحلة من المراحل

# عناصر ميثاق المشروع

**3- الموارد :**

- تقدير أولي لعدد ساعات العمل التي من المتوقع الالتزام بها من قبل كل قسم مساهم في بتنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع.
- الموارد اللازم لنجاح المشروع (مادية، مالية، بشرية، تقنية.....)

# عناصر ميثاق المشروع

## 4- ميزانية المشروع

الميزانية المقدرة لكل مرحلة من مراحل المشروع بما في ذلك العاملين بالمشروع والموارد الخارجية اللازمة للتنفيذ مدعماً بالمستندات .

# عناصر ميثاق المشروع

## 4- خطة تخفيف المخاطر

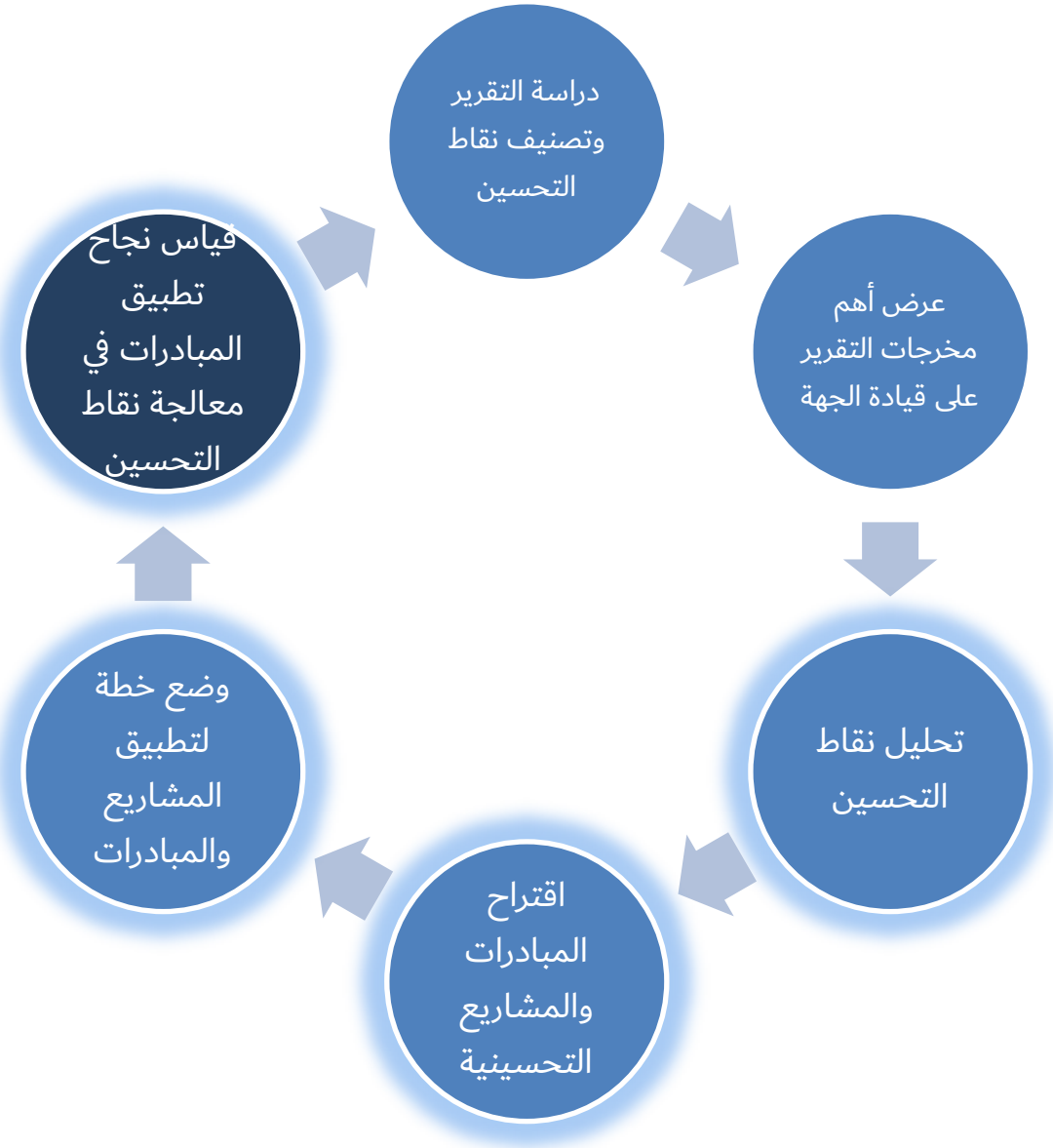
- تحديد المخاطر التي تواجه المشروع والخطوات التي سيتم اتخاذها من اجل تجنب تلك المخاطر أو التخفيف من تأثيرها على المشروع.
- تتضمن تلك المخاطر التي قد تؤثر علي سير العمل و التأثيرات التي قد تؤدي إلي تغيير في مجال الأعمال أو زيادة التكلفة أو التأخير في تنفيذ الأعمال أو التأثير علي جودة التنفيذ أو أي نواحي مخاطرة أخري.

# عناصر ميثاق المشروع

## 5- مؤشرات نجاح المشروع

لا بد من تحديد مؤشرات مختلفة لمدى نجاح المشروع منها ما يتعلق بكل مرحلة على حدى ومنها ما يتعلق بمدى تحقيق المشروع لأهدافه.

# كيفية التعامل مع تقارير التغذية الراجعة



# قياس نجاح المشروع أو المبادرات في معالجة نقاط التحسين

**1- الجدول الزمني:**

أحد أهمّ أسباب نجاح أي مشروعٍ هو الالتزام بالجدول الزمني الأصلي، فمدراء المشاريع ذوي الخبرة يدركون مدى صعوبة هذا البند، لذلك سيكون من الأسهل إنْ كان هنالك تقييمٌ دائمٌ ومستمر طوال فترة المشروع.

يجب أن يتم تحديث الجدول الزمني للمشروع بشكلٍ دوري [نوصي بأن يكون أسبوعياً]، ومن الممكن إجراء هذا التحديث في نهاية كلّ مرحلةٍ من مراحل المشروع، أو من الممكن تقديمه كتقريرٍ شهري لأصحاب المصلحة أو مجلس إدارة المشروع.

كذلك على مدير المشروع متابعة المعالم الرئيسية والتأكّد من إتمامها وفق الجدول الزمني المحدد، وأيضاً متابعة التأخيرات ودراسة مدى تأثيرها على الإطار الزمني الكلي للمشروع.

# قياس نجاح المشروع أو المبادرات في معالجة نقاط التحسين

**2- الجودة:**




يُعتبر الوقت الأنسب لمراجعة جودة المشروع هو عند نهاية كل مرحلةٍ, وحينها يمكن التحقّق من جميع الممارسات التي تم وضعها ضمن نهجٍ محدد خلال المرحلة, وذلك مع مراجعة دقة وجودة النتائج.

سيفيد تقييم ومراجعة الجودة في التأكد من مدى الالتزام بالمعايير المعتمدة للمشروع، وأيضاً سيفيد في اكتشاف الأخطاء قبل المضي نحو المرحلة التالية, كي لا تتأخّر ردة الفعل في حال وجود أي عائقٍ ولكي لا يمضي المشروع إلى مكانٍ لا يمكن التعافي منه.

# قياس نجاح المشروع أو المبادرات في معالجة نقاط التحسين

## 3- التكلفة:

يعتبر الكثير من المدراء التنفيذيين التكلفة من أهم أولوياتهم في المشروع، لذلك عمليات التقييم المالية للمشروع هي أمرٌ بالغ الأهمية، وذلك لمقارنة ما تمّ صرفه فعلياً مقابل ما تم تخصيصه في الميزانية لكلّ مرحلةٍ من مراحل المشروع.

يجب إعادة تقييم المراحل اللاحقة عند انتهاء كل مرحلةٍ من مراحل المشروع، ومقارنة ما تمّ صرفه فعلياً وما هو معتمدٌ في ميزانية المشروع، وذلك لضبط الوضع المالي للمشروع، لأنه في حال كان المصروف أكثر من الميزانية، فهذا سيؤدي إلى الإنفاق الخارج عن السيطرة وغير المتوقع في نهاية المشروع.

# قياس نجاح المشروع أو المبادرات في معالجة نقاط التحسين

**4- رضا أصحاب المصلحة:**

إذْ أنهم الفريق الأوسع للمشروع، ويجب المتابعة معهم خلال عمليات سير المشروع، ومعرفة شعورهم حول المشروع في كل مرحلةٍ، وماذا من الممكن فعله وتنفيذه بشكلٍ مختلف.

فمن الصعب قياس هذا الأساس رقمياً، ولكنه يعتبر من أهمّ الأسس التي يجب قياسها من أجل نجاح المشروع، حتى وإن كانت آراء المساهمين موضوعيةً.

# قياس نجاح المشروع أو المبادرات في معالجة نقاط التحسين

**5- الأداء مقارنةً بحالة العمل:**




الأساس الأخير لقياس نجاح المشروع هو التحقق بشكلٍ متكررٍ من أهداف المشروع، وعدم زوال الأسباب التي دفعت للقيام بهذا المشروع، والتحقّق من مدى واقعية منافع المشروع، ومن كون المشكلة التي خُلِق المشروع لحلّها مازالت موجودةً.

كثيراً ما تعمل فِرَقُ المشروع على مبادراتٍ قد تبدو رائعة بدايةً، ولكن عند الانتهاء من هذه المبادرات تكون بيئة العمل قد تبدّلت وتقدّمت، الأمر الذي يجعل من المشروع أمراً ثانوياً غير مفيدٍ، بسبب عدم مراقبة أي فردٍ لوضع العمل خلال دورة حياة المشروع، حيث لم يعِ أحدهم بأنه لم يكن هنالك حاجةٌ لاستمرار العمل.

# تمرين

- من خلال مجموعات عمل الرجاء مراجعة نقاط التحسين الواردة في الشرائح التالية واختيار أحدها ومن ثم تطبيق خطوات آلية التعامل مع نقاط التحسين

# أمثلة على نقاط التحسين

- تبذل الجهة جهوداً متعددة في مجال التحول الإلكتروني والخدمات الذكية، إلا أن من أهم التحديات التي تواجهها هي عزوف بعض فئات المجتمع عن استخدام الخدمات الذكية، ومازالت تصر على استخدام الأسلوب التقليدي في الحصول على الخدمة عن طريق مراجعة مراكز تقديم الخدمة؛ وعليه فإن على الجهة استخدام حلول مبتكرة لتسويق خدماتها الذكية لتلك الفئات حتى تتمكن من تحقيق مؤشر الأداء المرتبط بمعدل استخدام الخدمات الذكية، حيث أظهر المؤشر نتائج سلبية في السنوات الأربع الأخيرة مقارنة بالمستهدفات المعتمدة، كما أن نتائج هذا المؤشر هي أقل من متوسط أداء الجهات الحكومية.
- طورت الجهة العديد من القدرات الجديدة بغرض المساهمة في تحقيق مستهدفاتها في الأجندة الوطنية مثل "نظام بنك المعلومات" و"برنامج التدخل السريع" إلا أن نتائج مؤشرات الأجندة الوطنية في السنوات الأربع الأخيرة لم تحقق مستهدفاتها كما أنها لم تحقق نتائج متميزة خلال تلك السنوات ويتبين من المقارنة مع التقارير الدولية تراجع تصنيف الجهة في جميع المؤشرات الوطنية، وعلية فإن الجهة في حاجة إلى تقييم تلك القدرات والتعرف على مدى تأثيرها في تحقيق الأهداف الوطنية ومدى توافقها مع أفضل الممارسات العالمية وذلك بغرض تطويرها وتحسينها ورفع درجة كفاءاتها وفعاليتها.

# أمثلة على نقاط التحسين

- تعمل الجهة على منظومة مفصلة لتقييم أداء الموظفين تمر بعدة مراحل تهدف إلى التعرف على مواطن التحسين في أداء الموظفين، ومن ثم وضع خطط التحسين القادرة على رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم إلا أنه وبالرجوع إلى نتائج استطلاع السعادة الوظيفية يتبين انخفاض نسبة سعادة الموظفين عن عدالة وشفافية التقييم وعن نتائج التقييم في السنوات الثلاث الأخيرة مقارنة بالمستهدفات المعتمدة، مما يؤثر بصورة سلبية على فعالية منظومة التقييم ويدفع الجهة إلى مراجعة منظومة التقييم للتعرف على أسباب عدم سعادة الموظفين، ومن ثم تطوير المنظومة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بما يضمن ارتفاع نسبة سعادة الموظفين.

- اعتمدت الجهة منظومة للحوكمة تطبق على جميع المستويات التنظيمية وعلى جميع المستويات الوظيفية؛ حيث تم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لضمان عدم تضاربها أو تداخلها كما تم تشكيل لجان مستقلة لاعتماد الأنظمة والقوانين ولجان للمتابعة والتدقيق على مدى تطبيقاها ولجان مستقلة للمحاسبة، إلا أنه لم يتبين مدى كفاءة وفعالية منظومة الحوكمة بالجهة حيث لم يتم قياس أي من مؤشرات القياس الخاصة بالحوكمة.