





كفاءة الإنفاق: المفهوم والممارسة

د. وصفي الكساسبة







كفاءة الإنفاق

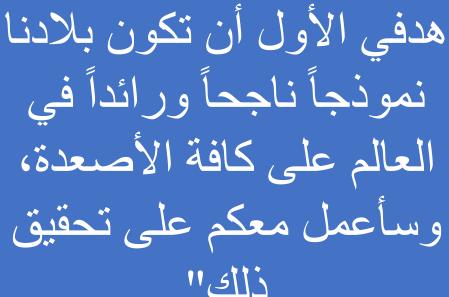
لماذا نحقق كفاءة الإنفاق؟

تنطلق في تحقيق كفاءة الإنفاق من الرؤية الملكية







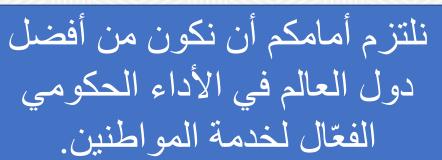


خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود – أيده الله -









سنلتزم برفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من الهدر.

صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز





تُرجم التوجه الحكومي نحو كفاءة الإنفاق انطلاقًا من توجيه خادم الحرمين الشريفين، مرورًا بتشريعات تفصيلية، ووصولاً إلى إطلاق برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

تأسيس مركز تحقيق

كفاءة الإنفاق لتعزيز

كفاءة الإنفاق الحكومي

بالتوافق مع رؤية

المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج

تحقيق التوازن المالي





نلتزم أمامكم أن نكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعّال لخدمة المو اطنين. سنلتزم برفع كفاءة الإنفاق

العام وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من

صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز

إطلاق برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

إطلاق فرق كفاءة الإنفاق لدى الجهات

السامية التي توضح دور المركز في رفع كفاءة الإنفاق من خلال العمل مع الجهات

صدور الأوامر

الانتقال من الرؤية إلى التنفيذ على أرض الواقع

7.17

هدفي الأول أن تكون

بلادنا نموذجاً ناجحاً

ورائداً في العالم على

كافة الأصعدة،

وسأعمل معكم على

تحقيق ذلك"

خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن

عبدالعزيز آل سعود

ا أيده الله ـ

7.19



المنظمة





مفهوم المنظمة

هيكل اجتماعي رسمي له صفة الثبات تحصل على مواردها من البيئة ثم تعمل على تحويلها لإنتاج المخرجات (المنتجات).







ما هو الأداء؟

"هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله"



أبعاد الأداء





أشار المختصين إلى ثلاثة أبعاد لمفهوم الأداء هي:

- الأداع المالي : وهو مفهوم ضيق للأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

- الأداع المالي والأداع التشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات.
- الفاعلية التنظيمية: ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء التنظيمي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.







المفاهيم ذات العلاقة

تتعدد المفاهيم المستخدمة للإشارة إلى الأداء التنظيمي، وأهمها مفهومي الفاعلية والكفاءة، ويختلف هذان المفهومان عن بعضهما وكما يلي:







الكفاءة

- وتعرَّف الكفاءة بكونها " قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات".
- وهي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.
 - ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين أساسيين هما:
 - ✓مدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة،
 - √وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.







الفاعلية

- وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.
 - بعض مداخل الفاعلية تعتبر "الكفاءة" كأحد أبعاد الفاعلية.







تقييم الأداء

- "مجموعة الدراسات التي تهدف إلى:
- التعرف على مدى قدرة وكفاءة المنظمة من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه، خلال فترة زمنية محددة،
 - ومدى مهاراتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة،
 - وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى،
- بيان درجة نجاحها في التقدم على الجهات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها".







لماذا نقيس الأداء؟

- قياس الأداء التنظيمي بالغ الأهمية لأنه يحقق مجموعة الأغراض، ومنها:
 - قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية المنظمة،
 - وتحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها،
 - وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات،
 - وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع،
 - ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة،
 - وتخطيط القوى العاملة،
 - والكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية وتصويبها،
 - وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.







كفاءة الانفاق







- تعظيم الأثر مقابل الصرف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد ومعالجة أنواع الهدر المختلفة بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدّمة
- تعظيم الأثر المحقق من الإنفاق في كافة مجالاته، بالمقارنة مع المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين



الهدر؟





- الهدر: هو عدم استغلال الموارد الاقتصادية الاستغلال الأمثل.
 هو سوء تخصيص للموارد، وعدم تحقيقها أكبر عائد بسبب عدم التخطيط.
 - أنواع الهدر:

الزيادة في الانتاج	الأخطاء والعيوب
عدم الاستغلال الأمثل للموارد	الانتظار
التخزين	كثرة الاجراءات



مظاهر الهدر





أهم المظاهر التي تشير إلى وجود الهدر:

- •عدم الاستغلال الأمثل للموارد
- الاز دواجية في تقديم الخدمات.
- •الزيادة في أحجام المشاريع وعدم تحديد الاحتياج الفعلي
 - المبالغة في المواصفات الفنية
 - قلة الكفاءة في نموذج تقديم الخدمات



تدريب





- أي من مصادر الهدر التالية تتضح في المثال التالي؟
- - ١. عدم الاستغلال الأمثل للموارد
 - ٢. كثرة الإجراءات
 - ٣. التنقل
 - ٤. الزيادة عن الاحتياج



تدريب





أي من مصادر الهدر التالية تتضح في المثال التالي؟

• وجود طابعة مخصصة لكل موظف في نفس المكتب

١. عدم الاستغلال الأمثل للموارد

٢. كثرة الإجراءات

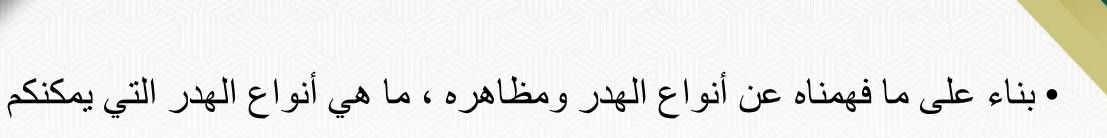
٣. التنقل

٤. الزيادة عن الاحتياج



مناقشة





التفكير بها أو تعتقد بوجودها في البيئة المحيطة؟





نوع الإجراء		الرقم
Eliminate	إلغاء	1
Combine	دمج	4
Rearrange	إعادة ترتيب	٣
Simplify	تبسيط	٤







إلغاء المشتريات أو الخدمات التي لا Eliminate إلغاء المشتريات أو الخدمات التي لا

تتناسب مع الاحتياج الفعلى:

- إلغاء الاشتراكات في الصحف والمطبوعات الورقية بسبب توفّر البدائل
- إلغاء التوسع في البنى التحتية والمباني وتعويضها بمنصات رقمية أو أجهزة الكترونية.









- دمج Combine: الجمع بين عنصرين أو أكثر من تكلفة الخدمات معًا:
- استحداث مبدأ الخدمات المشتركة لأكثر من جهة حكومية (مركز الاتصال الموحد للخدمات).
 - دمج مجموعة من المباني الحكومية المختلفة في مبنى واحد في القرى النائية.
 - دمج الأنظمة الإلكترونية المختلفة لتحقيق تكامل في الخدمات المختلفة







إعادة ترتيب Rearrange: إعادة ترتيب خطوات وتدفق العمل:

• إعادة ترتيب منطقة العمل لتقديم المزيد من الخدمات دون الحاجة إلى التوسيّع في المباني الإنشائية ___







• تبسيط Simplify : جعل خطوات العمل أسهل أو تستغرق وقتا أقصر:

- استخدام تقنية الباركود لمتابعة حركة استلام وتخزين وصرف السلع لتقنين الاستهلاك
- تقليل عدد الموافقات لاستخراج التصاريح التجارية من ١٦ موافقة إلى موافقة واحدة







كيف يمكن معالجة أوجه الهدر في المثال التالية حسب منهجية ECRS

استخدام المواد ذات التكلفة العالية الرخام (بشكل مبالغ به في المشاريع الإنشائية):

۱. إلغاء E

۲. دمج ۲

٣. إعادة الترتيب R

ع. التبسيط ع



هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (مركز تحقيق كفاءة الإنفاق سابقا)





- هي هيئة حكومية سعودية تعمل لتمكين الأجهزة الحكومية من الالتزام بسقف الإنفاق المخصص في الميزانية وتحويل الصرف من عشوائي إلى منظم، بما يتوافق مع الخطط والبرامج والقرارات وما يصب في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- في ٢٣ فبراير ٢٠٢١ صدر قرار مجلس الوزراء بضم البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة إلى مركز تحقيق كفاءة الإنفاق وتحويل المركز إلى هيئة باسم هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.



هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (مركز تحقيق كفاءة الإنفاق سابقا)





أهداف الهيئة

- رفع كفاءة الإنفاق الحكومي بشقيه التشغيلي والرأسمالي.
- إيجاد فرص وفر تمكن الحكومة من إدارة الإنفاق بشكل أفضل.
 - زيادة الخدمات بتكلفات أقل.
 - توجيه الإنفاق بما يدعم الأهداف التنموية.



برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق





تعريف البرنامج

هو برنامج مبني على تقييم وتحسين مستوى جاهزية الجهات وقدراتها على تطوير الاستراتيجيات والأهداف الخاصة برفع كفاءة الإنفاق، وتحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق لديها، ومن ثم تنفيذ الحلول والممارسات لتحقيق هذه الفرص بشكل مستدام



برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق





فرص للتطوير

فرص لوجود منهجية موحدة من أجل تحقيق استدامة كفاءة الإنفاق، من خلال:

- تعظيم الشراكة بين جميع الجهات في بناء حكومة فاعلة والمساهمة في تحقيق كفاءة الإنفاق
- تبني استراتيجيات ومستهدفات تساعد الجهات على تحقيق الكفاءة في الإنفاق

 - تعزيز ثقافة استدامة كفاءة الإنفاق لدى موظفي الجهات

القيام بمراجعة تفصيلية للإنفاق في بنود الميزانية المختلفة

بناء القدرات المتعلقة بكفاءة الإنفاق لدى فرق كفاءة الإنفاق في القطاعات الحكومية المختلفة، وتمكينهم بالموارد والصلاحيات المطلوبة وتفعيل آليات المتابعة و التنفيذ



برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق





هدف البرنامج

تبرز نتائج تقييم البرنامج ما يلي:

مواطن القوة لتحقيق كفاءة الإنفاق بشكل مستدام، بحيث يتم تعظيمها

فرص التحسين، بحيث يتم وضع الخطط اللازمة لمعالجتها



تظهر أهمية ركائز استدامة كفاءة الإنفاق في تمكين الجهات ورفع جاهزيتها وتعزيز التزامها بكفاءة الإنفاق

تمكين الجهات من معرفة فرص تحسين ركائز كفاءة الإنفاق ومدى وضوح الخطوات المطلوبة لتحقيقها

رفع الجاهزية لطلبات الميزانيات للجهات

تعزيز التكامل بين مختلف الوكالات داخل الجهات لرفع كفاءة الإنفاق

مشاركة تقدم الجهات ونجاحاتها في التقرير نصف السنوي للجنة المالية











تنقسم دورة البرنامج على ثلاث مراحل، ومدتها ستة أشهر

المرحلة الأولى المرحلة الأولى المرحلة التقييم الذاتي للجهات مدتها نحو أربعة أسابيع

المرحلة الثانية مراجعة الهيئة للتقييم مدتها نحو ثمانية أسابيع

المرحلة الثالثة عمل الجهات لتحسين التقييم مدتها نحو ثلاثة أشهر





مكونات برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق





• يهدف البرنامج إلى تغطية خمس ركائز رئيسية لتكوّن منهجية موحدة تدعم الجهات في تقييم ممارسات كفاءة الإنفاق المختلفة وتحسينها

قياس مدى فاعلية المبادرات المقترحة لرفع كفاءة الإنفاق

النتائج

والأثر

المبادرات

منهجية تصميم المبادرات المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق وأفضل الممارسات المتبعة في هذا الجانب

القدرات

المهارات والبرامج التدريبية الأساسية اللازمة لنجاح فريق العمل في تحقيق كفاءة الإنفاق

ممارسات كفاءة الإنفاق

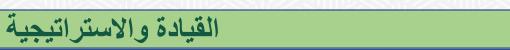
تقييم الممارسات التي تقوم بها الوكالات أو الإدارات داخل الجهة فيما يتعلق بالميزانية وأبوابها المختلفة

القيادة والاستراتيجية

الاستراتيجية والثقافة والطموحات ذات الصلة التي تساعد الجهة في تحقيق كفاءة الإنفاق

عناصر ركيزة القيادة والاستراتيجية





تستهدف هذه الركيزة الاستراتيجية والثقافة والطموح لدى الجهة في تحقيق كفاءة في الإنفاق

تنفيذ الاستراتيجية

القيادة الفاعلة

تشكيل الفريق

التوجه الاستراتيجي

تطوير الاستراتيجية

خط الأساس والمستهدفات

ثقافة كفاءة الإنفاق

الاستدامة

التحفيز والمكافأة



عناصر ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق





• ممارسات كفاءة الإنفاق

تستهدف هذه الركيزة تقييم الممارسات التي تتبعها الوكالات/ الإدارات داخل الجهة فيما يتعلق بالميزانية وأبوابها المختلفة

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

حصر الخدمات وتكلفتها التخطيط

التخطيط الاستراتيجي

دراسة الجدوى

الخطط التفصيلية

عمليات وخدمات تقنية المعلومات

مبادرات تحقيق الرؤية

جاهزية مبادرات الرؤية

سرعة الاستجابة

تقييم التكاليف التشغيلية

المشاريع الرأسمالية

السعة والطلب

دراسة جدوى المشاريع

المحفظة الخمسية

فاعلية المحفظة

العقود والمشتريات

التخطيط المسبق

الشراء المباشر

سرعة وكفاءة إجراء المنافسات

أساليب التعاقد

رأس المال البشري

خطط القوى العاملة

الخدمات الأساسية والمساندة

تكلفة الوحدة

عناصر التكلفة



عناصر ركيزة القدرات





• القدرات

• تستهدف هذه الركيزة المهارات والبرامج التدريبية الأساسية اللازمة لنجاح فريق العمل في تحقيق كفاءة الإنفاق

بناء القدرات

تحديد الفجوات وتطوير المهارات



عناصر ركيزة المبادرات





• المبادرات

تستهدف هذه الركيزة منهجية تطوير مبادرات كفاءة الإنفاق وتنفيذها وأفضل الممارسات التي يتم اتباعها في ذلك

تنفيذ المبادرات

التقارير الشهرية

محفظة المبادرات

تنوع الممارسات

مبادرات المدى القريب

مبادرات المدى المتوسط والبعيد تصميم المبادرات

نهج تصميم المبادرات







• النتائج والأثر

• تستهدف هذه الركيزة قياس مدى فاعلية المبادرات لرفع كفاءة الإنفاق والأثر المحقق من تنفيذ المبادرات

الأثر المالي

كفاءة الخدمات

مشاركة التجارب

قصص النجاح







تحسين مستوى جاهزية الجامعة في عناصر ركائز كفاءة الإنفاق







تبني ممارسات كفاءة الإنفاق









هي عملية أساسية في إدارة التغيير تهدف إلى ترغيب الأفراد وحثهم على تقبل التغيير، عبر إدارة المقاومة التي يتم تحديدها عن طريق قياس مدى تبني الأفراد للممارسات وتحديد الحلول المناسبة للوصول إلى المستهدفات.



كيف يؤثر تبني ممارسات كفاءة الإنفاق في برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق؟





- تأثير مباشر:
- في ركيزة القيادة والاستراتيجية يمكن الحصول على التميز في السؤال الخاص بثقافة كفاءة الخاص بثقافة كفاءة الإنفاق ومعرفة الفجوات والتي تندرج تحت الركيزة الفرعية الخاصة بالاستدامة
 - في ركيزة القدرات بحيث تحديد الفجوات المتعلقة بقدرات الأفراد في ممارسات كفاءة الإنفاق وتطويرها عن طريق رفع وعي الأفراد







- تأثير غير مباشر:
- في ركيزة ممارسات كفاءة الإثفاق في تقييم الجهود المبذولة من قبل الأفراد في تحقيق كفاءة الإنفاق، وتحديد جوانب التحسين التي من الممكن العمل عليها مما سوف ينعكس على جميع
- ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهة في ركيزة المبادرات في التمكن من تنفيذ المبادرات في وقتها
- في ركيزة النتائج والأثر يمكن المساهمة في تحقيق الركيزتين الفرعيتين للأثر المالى ومشاركة التجارب







ماهو المقصود بإدارة التغيير؟ وكيف يتم الاستفادة منها في تحقيق كفاءة الإنفاق؟

إدارة التغيير؟





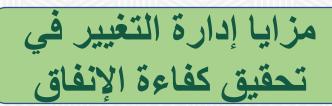


• إدارة التغيير هي مجموعة من الآليات الممنهجة التي تطبق لتدعم الأفراد في التكيف مع التغيير القائم بإحترافية عالية، لتحقيق النجاحات المأمولة من خلال إيجاد حلول للتحديات التي تعيق تبني التغيير

إدارة التغيير







- تحديد الأهداف والسلوكيات المطلوبة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق
 - بناء القدرات لتحسين مخرجات التقارير الشهرية
 - رفع درجة الجاهزية لبرنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
- تحديد المخاطر والتحديات التي قد تواجه الجهة في تحقيق كفاءة الإنفاق

لماذا تستخدام منهجيات إدارة التغيير





• تستخدم منهجيات إدارة التغيير لتبني التغيير من خلال أربع خطوات أساسية:

الأدلة الإرشادية ، و رسائل بناء المعرفة ، و الرسائل التوعوية القصيرة

التحفيز

الدليل الارشادي

لتحسين برنامج

ركائز استدامة

كفاءة الإنفاق

إطلاق جائزة التميز العملي والمؤسسي ، و عقد جلسات توجيهية وإرشادية ، و تقديم المرئيات لتحسين جودة التقارير الشهرية

> بناء القدرات

الوعى

إقامة ورش عمل تدريبية لشرح الأدلة الاسترشادية المختلفة ،

تعزيز الاستدامة

و التدريب والتطوير

الدليل الارشادي لتطبيق منهجية تبنى ممارسات كفاءة الإنفاق

إطلاق الدورة الثالثة لبرنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

مشاركة الدليل الأرشادي لبناء خارطة شركاء كفاءة الإنفاق









زيادة نسبة النجاح في تنفيذ المبادرات

مزايا تطبيق منهجية تبني التغيير التغيير

قياس مدى فاعلية جهود التغيير

فهم أسباب عدم تبني موظفي الجهة للتغيير

تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق التغيير

ارتفاع نسبة مشاركة الأفراد في تحقيق الأهدداف



كيف سيبدو النجاح عند تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهات





زيادة نسبة مشاركة الأفراد في ممارسات كفاءة الإنفاق

تحديد المخاطر الناتجة عن مقاومة التغيير والتي يمكن أن تؤثر على تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

إيجاد آلية لقياس مستوى تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق

إدارة التغيير

أسباب تعثر مشاريع التغيير







- ١. عدم فهم الهدف من التغيير
 - ٢. عدم وجود حافز للتغيير
- ٣. الخوف من التغيير وأثره على طبيعة العمل
- عدم امتلاك المهارات والقدرات والأدوات المساعدة في تطبيق التغيير المستهدف

• على مستوى القيادة:

- ١. عدم اهتمام القيادة بتبني التغيير المستهدف
- ٢. عدم توفير الوقت والموارد لدعم الأفراد لتطبيق التغيير





الهدف من قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق





• القادة:

لتحديد مدى فاعلية القيادات في تنفيذ وتحفيز ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهة

• الموظفين:

لتحديد مدى تقبل الأفراد وتبنيهم لممارسات كفاءة الإنفاق على جميع المستويات الوظيفية والإدارات والأقسام









• يتم تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل فريق كفاءة الإنفاق بالدعم من قبل شركاء كفاءة الإنفاق



الأدوار والمسؤليات في تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق





المسئوليات

الأدوار

قيادة تطبيق

المنهجية

أصحاب المصلحة

- قياس مستوى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد في الجهة
 - تحديد التحديات والفجوات حسب الإدارات والأقسام
- وضع خطة لمعالجة التحديات وتنفيذها بالتعاون مع شركاء كفاءة الإنفاق

رئيس وأعضاء فريق كفاءة الإنفاق

- ة دعم تطبيق المنهجية
- شركاء كفاءة الإنفاق

- دعم فريق كفاءة الإنفاق في استكمال القياسات وتحديد فرص التحسين
- إجراء المقابلات الشخصية مع الافراد للوصول الى الاسباب الجذرية للمقاومة تنفيذ خطة معالجة التحديات حسب فرص التحسين المحددة







كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق؟



وسائل قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق





• يتم تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق بإستخدام وسيلتين للقياس هما:

> قياس كمي

هو عملية جمع بيانات رقمية، من خلال طرح أسئلة متعددة الإختيار عن طريق استبانة إلكترونية ترسل للفئة المستهدفة، للحصول على نظرة شاملة للوضع الحالي.

قياس نوعي

هو عملية جمع بيانات وصفية لفهم الأسباب الجذرية المؤدية لانخفاض التقييم الكمي









مزايا القياس الكمى

١. إعطاء نظرة تفصيلية للأسباب التى تؤدي لعدم تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق

٢. القدرة على الحصول على نظرة شمولية تفسر نتائج التحليل الكمي

مزايا القياس الكمي

١. سهولة تنفيذ القياس

إمكانية الحصول على عينة شاملة للجهة