



كفاءة الإنفاق : المفهوم والممارسة

د. وصفي الكساسبة



كفاءة الإنفاق

لماذا نحقق كفاءة الإنفاق؟





ننطلق في تحقيق كفاءة الإنفاق من الرؤية الملكية



هـدفي الأول أن تكون بلادنا
نمـوذجاً ناجحاً ورائداً في
العالم على كافة الأصعدة،
وسأعمل معكم على تحقيق
ذلك"

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





نلتزم أمامكم أن نكون من أفضل
دول العالم في الأداء الحكومي
الفعال لخدمة المواطنين.

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 انطلاقاً من توجيه خادم الحرمين الشريفين، مروراً بتشريعات تفصيلية، ووصولاً إلى إطلاق برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق



هـدفي 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
— أيده الله —

نلتزم أمامكم أن نكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعّال لخدمة المواطنين.
سنلتزم برفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من الهدر.

صاحب السمو الملكي
الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز

تأسيس مركز تحقيق كفاءة الإنفاق لتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي بالتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تحقيق التوازن المالي

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

إطلاق فرق كفاءة الإنفاق لدى الجهات

إطلاق برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

الانتقال من الرؤية إلى التنفيذ على أرض الواقع

٢٠١٩

٢٠١٦



المنظمة

مفهوم المنظمة

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



الأداء التنظيمي

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"



الأداء التنظيمي

أبعاد الأداء

أشار المختصين إلى ثلاثة أبعاد لمفهوم الأداء هي:

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

- **الأداء المالي والأداء 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.

الأداء التنظيمي

المفاهيم ذات العلاقة

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



الأداء التنظيمي

الكفاءة

- وتعرّف 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.



الأداء التنظيمي

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.

الأداء التنظيمي

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 بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة،
 - وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى،
 - بيان درجة نجاحها في التقدم على الجهات المثلثة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها".

الأداء التنظيمي

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 الإنفاق؟

- 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 للمستخدمين



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:

القيام بمراجعة تفصيلية للإنفاق في بنود الميزانية المختلفة

٥

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

٦

تعظيم الشراكة بين جميع الجهات في بناء حكومة فاعلة والمساهمة في تحقيق كفاءة الإنفاق

١

تبني استراتيجيات ومستهدفات تساعد الجهات على تحقيق الكفاءة في الإنفاق

٢

تعزيز ثقافة استدامة كفاءة الإنفاق لدى موظفي الجهات

٣

برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

هدف البرنامج

تبرز نتائج تقييم البرنامج ما يلي :

١ مواطن القوة لتحقيق كفاءة الإنفاق بشكل مستدام، بحيث يتم تعظيمها

٢ فرص التحسين، بحيث يتم وضع الخطط اللازمة لمعالجتها



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

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

٢ رفع الجاهزية لطلبات الميزانيات للجهات

٣ تعزيز التكامل بين مختلف الوكالات داخل الجهات لرفع كفاءة الإنفاق

٤ مشاركة تقدم الجهات ونجاحاتها في التقرير نصف السنوي للجنة المالية

تنقسم دورة البرنامج على ثلاث مراحل، ومدتها ستة أشهر

المرحلة الأولى
التقييم الذاتي للجهات
مدتها نحو أربعة أسابيع

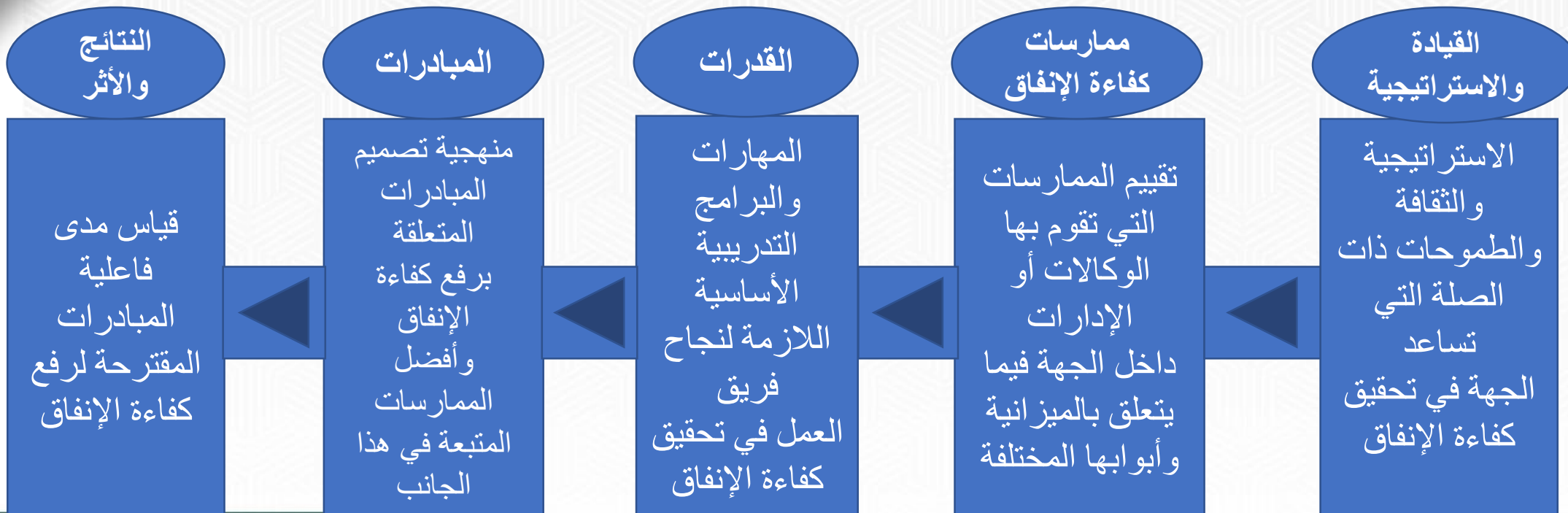
المرحلة الثانية
مراجعة الهيئة للتقييم
مدتها نحو ثمانية أسابيع

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



عناصر ركيزة القيادة والاستراتيجية

القيادة والاستراتيجية

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

الاستدامة

ثقافة كفاءة الإنفاق

التحفيز والمكافأة

تنفيذ الاستراتيجية

القيادة الفاعلة

تشكيل الفريق

تطوير الاستراتيجية

التوجه الاستراتيجي

خط الأساس والمستهدفات

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	مبادرات تحقيق الرؤية	المشاريع الرأسمالية	العقود والمشتريات	رأس المال البشري	الخدمات الأساسية والمساندة
حصر الخدمات وتكلفتها	جاهزية مبادرات الرؤية	السعة والطلب	التخطيط المسبق	خطط القوى العاملة	تكلفة الوحدة
التخطيط الاستراتيجي	سرعة الاستجابة	دراسة جدوى المشاريع	الشراء المباشر		عناصر التكلفة
دراسة الجدوى	تقييم التكاليف التشغيلية	المحفظة الخمسية	سرعة وكفاءة إجراء المنافسات		
الخطط التفصيلية		فاعلية المحفظة	أساليب التعاقد		
عمليات وخدمات تقنية المعلومات					

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

عناصر ركيزة النتائج والأثر

• النتائج والأثر

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

مشاركة التجارب

قصص النجاح

الأثر المالي

كفاءة الخدمات





تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

١

منهجية تبني التغيير

المفهوم

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 الإنفاق فيما يخص وضع خطة لتعزيز ثقافة 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



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



• تأثير غير مباشر:

- في ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق 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 المالي ومشاركة التجارب



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

١



إدارة التغيير؟

المفهوم

- 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

مزايا إدارة التغيير في تحقيق كفاءة الإنفاق

- 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 تستخدم منهجيات إدارة التغيير

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

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

الوعي

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

التحفيز

إقامة ورش عمل تدريبية لشرح الأدلة الاسترشادية المختلفة ، و التدريب والتطوير

بناء القدرات

الدليل الإرشادي
لتطبيق منهجية
تبني ممارسات
كفاءة الإنفاق

إطلاق الدورة
الثالثة لبرنامج
ركائز استدامة
كفاءة الإنفاق

مشاركة الدليل
الإرشادي لبناء
خارطة شركاء
كفاءة الإنفاق

الدليل الإرشادي
لتحسين برنامج
ركائز استدامة
كفاءة الإنفاق

تعزيز
الاستدامة

إدارة التغيير

مزايا تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق





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

• على مستوى الموظفين :

١. عدم فهم الهدف من التغيير
٢. عدم وجود حافز للتغيير
٣. الخوف من التغيير وأثره على طبيعة العمل
٤. 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





كيف يتم تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

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



الأدوار والمسؤوليات في تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق



المسؤوليات	الأدوار	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	قيادة تطبيق المنهجية	رئيس وأعضاء فريق كفاءة الإنفاق
• دعم فريق كفاءة الإنفاق في استكمال القياسات وتحديد فرص التحسين • إجراء المقابلات الشخصية مع الأفراد للوصول الى الاسباب الجذرية للمقاومة • تنفيذ خطة معالجة التحديات حسب فرص التحسين المحددة	دعم تطبيق المنهجية	شركاء كفاءة الإنفاق



كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق؟

١



وسائل قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

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

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

قياس
كمي

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

قياس
نوعي



وسائل قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

مزايا القياس الكمي

١. إعطاء نظرة تفصيلية للأسباب التي تؤدي لعدم تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق
٢. القدرة على الحصول على نظرة شمولية تفسر نتائج التحليل الكمي

مزايا القياس الكمي

١. سهولة تنفيذ القياس
٢. إمكانية الحصول على عينة شاملة للجهة