

# الدليل الاسترشادي لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق

يونيو 2021

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

أن تكون هذه الوثيقة دليلًا إرشادياً لفرق كفاءة الإنفاق في الجهات:

1. لقياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق وتحديد فرص التحسين
2. لرفع درجة تقييم الجاهزية في برنامج ركائز إستدامة كفاءة الإنفاق للجهات
3. لدعم شركاء كفاءة الإنفاق في تحديد ومعالجة المخاطر في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد في الجهة (كما هو موضح في الدليل الاسترشادي لخارطة الشركاء) من خلال تطبيق منهجية تبني التغيير (تبني ممارسات كفاءة الإنفاق)

منهجية تبني التغيير 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.



### الهدف



### تعريف

### منهجية تبني التغيير



## ما هي 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



## مزايا إدارة التغيير في تحقيق كفاءة الإنفاق

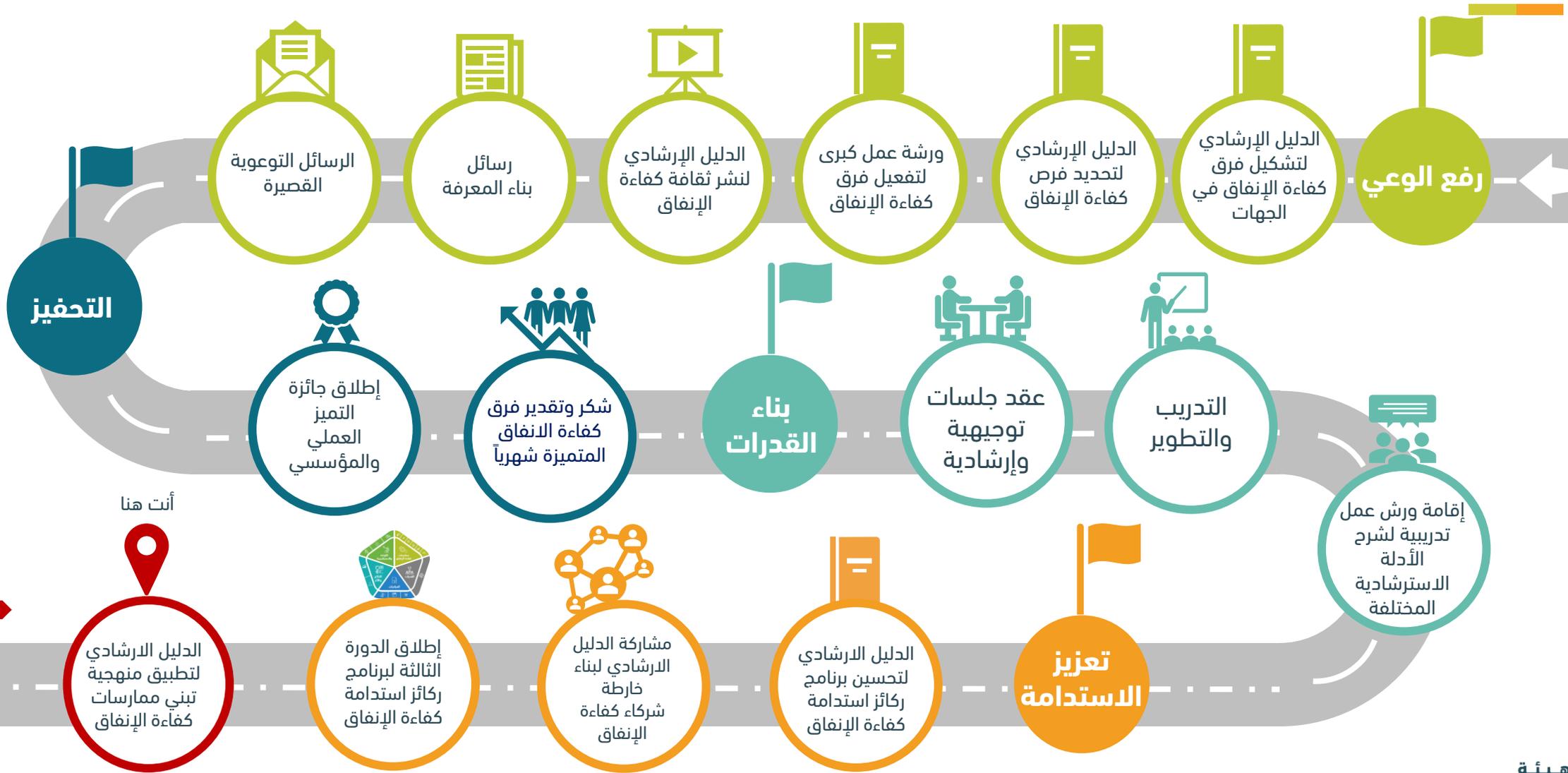
1. تحديد الأهداف والسلوكيات المطلوبة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق
2. بناء القدرات لتحسين مخرجات التقارير الشهرية
3. رفع درجة الجاهزية لبرنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
4. تحديد المخاطر والتحديات التي قد تواجه الجهة في تحقيق كفاءة الإنفاق



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

1	رفع الوعي	2	التحفيز	3	بناء القدرات	4	تعزيز الاستدامة
---	-----------	---	---------	---	--------------	---	-----------------

# ولتوضيح أهم المحطات المرحلية لخارطة الطريق في رحلة التغيير لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق



أنت هنا

يتم قياس مدى تقبل الأفراد للتغيير ووضع خطة لاحتواء التحديات من خلال تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق وإيجاد الحلول المناسبة للوصول للمستهدفات، وللتأكد من أن جهود التغيير التي تقوم بها الجهة تتم بفعالية

لتفاصيل الأدلة الاسترشادية والبرامج التدريبية راجع الملحقات  
حقوق النشر محفوظة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية





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

لماذا نحتاج إلى منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	1	
من هم أصحاب المصلحة ضمن منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	2	
كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	3	
ما هي الحلول المقترحة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد	4	
خطة العمل	5	



لماذا نحتاج إلى منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	1	
من هم أصحاب المصلحة ضمن منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	2	
كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	3	
ما هي الحلول المقترحة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد	4	
خطة العمل	5	



”

المؤسسة هي عبارة عن  
مجموعة منظمة من الأفراد  
لديهم مساعٍ محددة

“

قاموس أكسفورد

المصدر: قاموس أكسفورد، <https://en.oxforddictionaries.com/definition/organization>. تم الاطلاع عليه بتاريخ 1 فبراير 2020

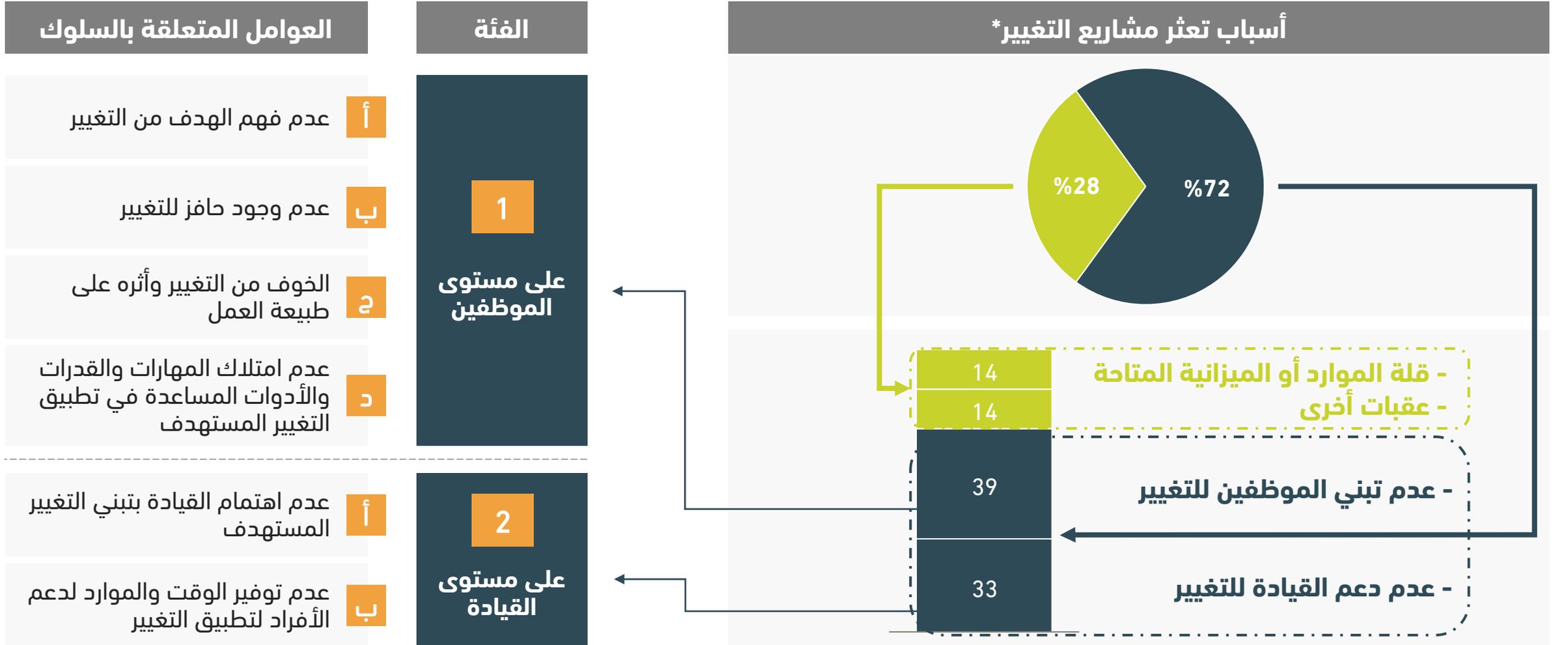
”

المؤسسات لا تتغير بحد  
ذاتها، وإنما الأفراد هم عنصر  
التغيير

“

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

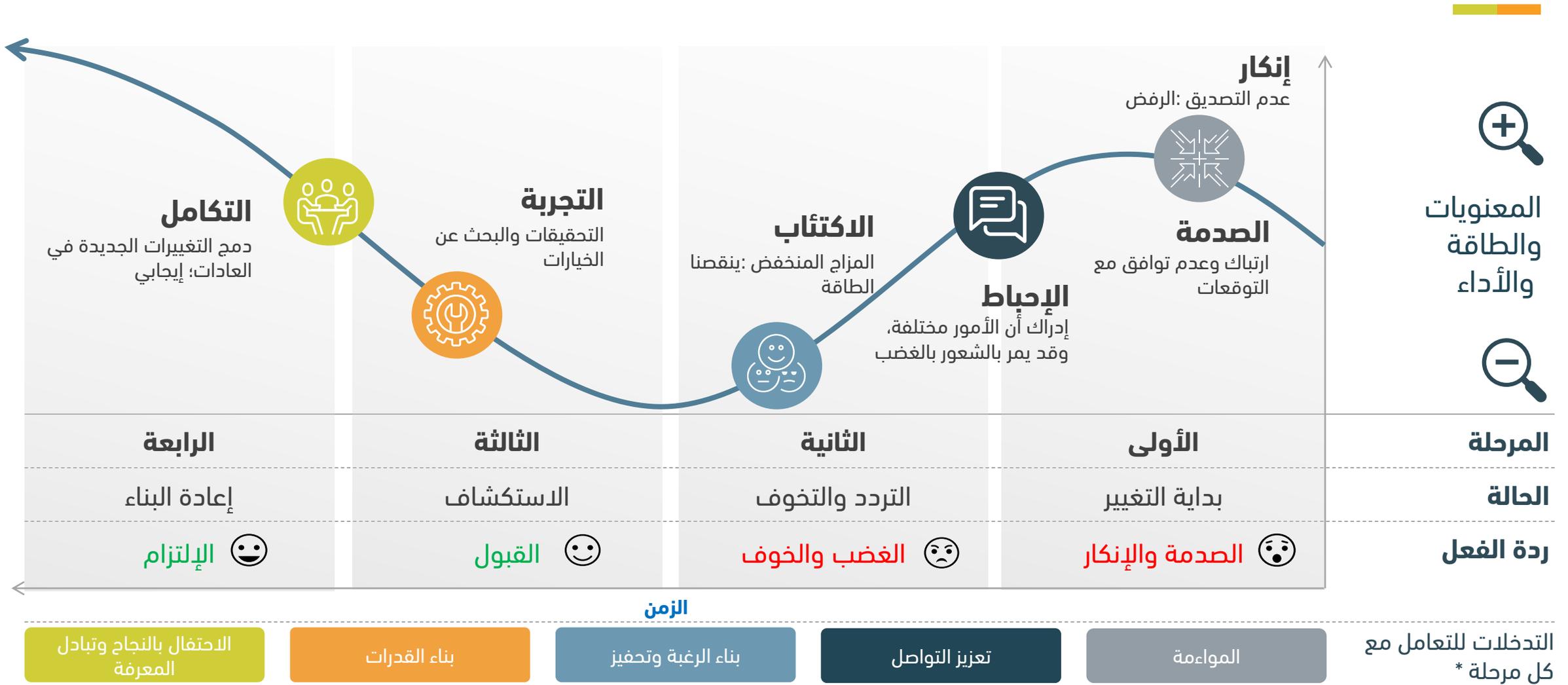
## 72% من أسباب تعثر المبادرات يكمن في عدم تبني التغيير المستهدف من قبل الأفراد



\* نجاح التغيير: كيفية تعظيم احتمالية نجاحك في التغيير التنظيمي والشخصي بواسطة كريس ماسون

# يمر الأفراد بمشاعر مختلفة خلال مراحل التغيير، ويتطلب فهمها وتحديد لها لمعرفة كيفية التعامل معها

11



\*الخطوة الأولى في هذه العملية هي تحديد السلوك المستهدف ثم يتم اتباع الخطوات التالية لتطبيق التدخلات المناسبة للمرحلة

المصدر: منحنى تغيير كوبلر-روس

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

# تظهر مشاعر الأفراد أثناء أداء العمل بأشكال مختلفة من السلوكيات والتي تمثل 72% من اسباب فشل التغيير

## أمثلة عامة لسلوكيات عدم تبني التغيير



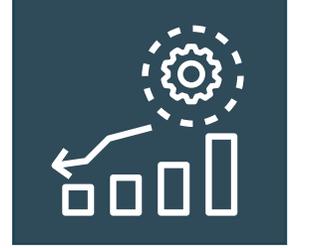
عدم المبادرة وتحمل المسؤولية  
لتطبيق التغيير



استمرار ممارسات العمل السابقة



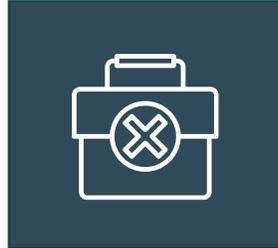
عدم المشاركة في أنشطة التغيير  
(مثل الورش والإستبيانات)



تدني جودة العمل



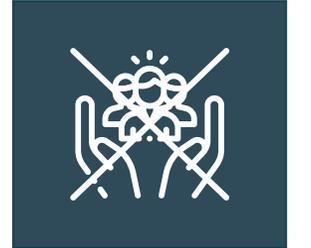
التواصل مع الآخرين بشكل سلبي  
عن التغيير المستهدف ونتائجه



التغيب عن العمل



التخوف وعدم الرغبة في التغيير

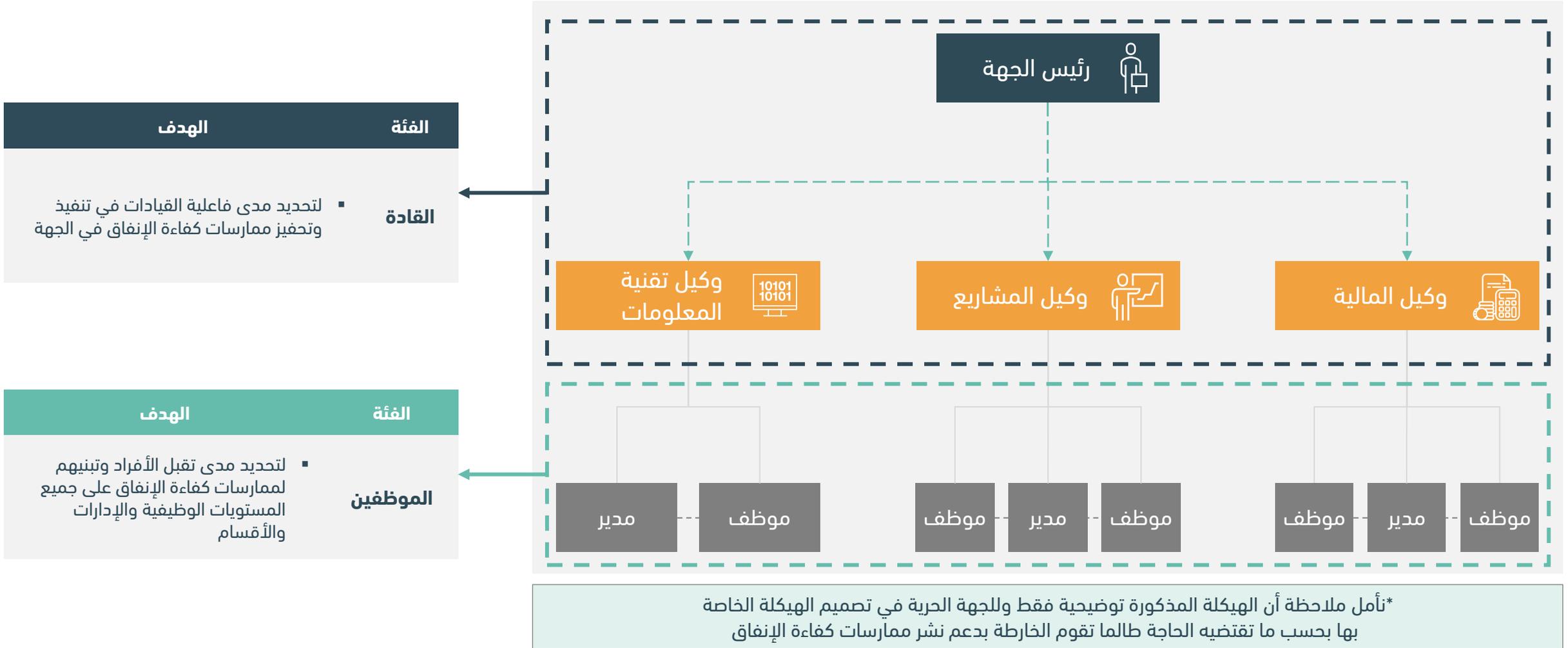


عدم تبني القائد أو المدير للتغيير  
وعدم دعم مساعي التغيير

لماذا نحتاج إلى منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	1	
<b>من هم أصحاب المصلحة ضمن منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق</b>	<b>2</b>	
كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	3	
ما هي الحلول المقترحة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد	4	
خطة العمل	5	



## مثال للهيكل التنظيمي لتوضيح الفئات المستهدفة، والهدف من قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق



## الأدوار والمسؤوليات في تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

المسؤوليات	الأدوار	أصحاب المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>قياس مستوى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد في الجهة</li> <li>تحديد التحديات والفجوات حسب الإدارات والأقسام</li> <li>وضع خطة لمعالجة التحديات وتنفيذها بالتعاون مع شركاء كفاءة الإنفاق</li> </ul>	قيادة تطبيق المنهجية	رئيس وأعضاء فريق كفاءة الإنفاق
<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم فريق كفاءة الإنفاق في استكمال القياسات وتحديد فرص التحسين</li> <li>إجراء المقابلات الشخصية مع الافراد للوصول الى الاسباب الجذرية للمقاومة</li> <li>تنفيذ خطة معالجة التحديات حسب فرص التحسين المحددة</li> </ul>	دعم تطبيق المنهجية	شركاء كفاءة الإنفاق*

\* لمعرفة شركاء كفاءة الإنفاق يرجى الرجوع إلى الدليل الإرشادي لدعم الجهات في بناء خارطة الشركاء في الجهة

لماذا نحتاج إلى منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	1	
من هم أصحاب المصلحة ضمن منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	2	
<b>كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق</b>	<b>3</b>	
ما هي الحلول المقترحة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد	4	
خطة العمل	5	





\*يفضل البدء بالقياس الكمي للحصول على الإحصائيات وتحديد المناطق ذات الأولوية من الممكن عمل القياس الكمي فقط، ولكنه لا يعطي الفهم العميق لأسباب عدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

## يتم تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق باستخدام وسيلتين للقياس\*



\*يفضل البدء بالقياس الكمي للحصول على الإحصائيات وتحديد المناطق ذات الأولوية من الممكن عمل القياس الكمي فقط، ولكنه لا يعطي الفهم العميق لأسباب عدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق



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

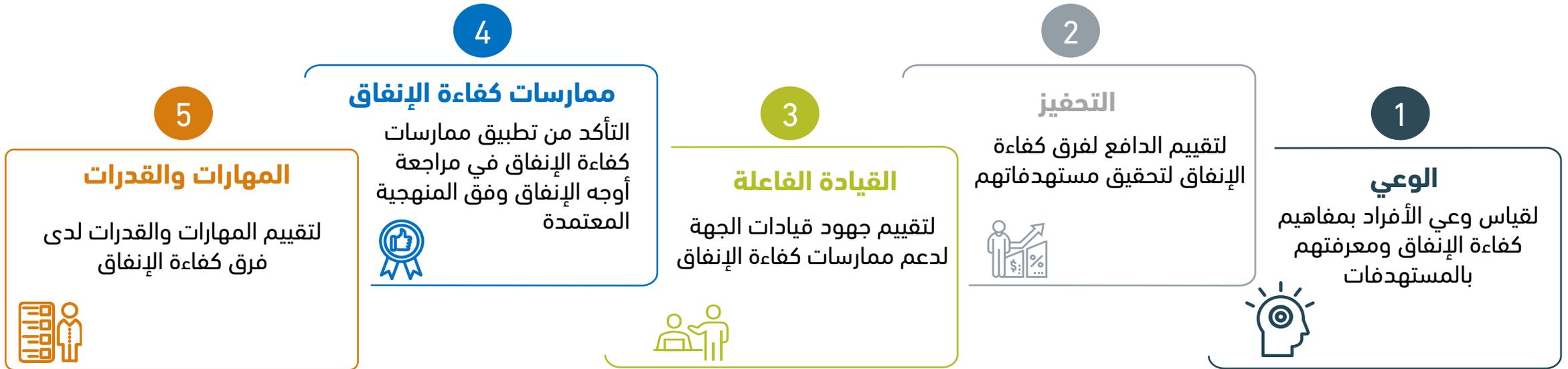
## صفات القياس الكمي

<p>1. إحصائية لقياس مدى تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الجهة</p> <p>2. إحصائية لقياس مدى تبني التغيير حسب الإدارات والأقسام المختلفة في الجهة</p>	<b>المخرج المتوقع</b>	<p>الحصول على نظرة شاملة لمدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهة وتحديد فرص التحسين</p>	<b>الهدف من القياس الكمي</b>
<p>عند الرغبة في قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الجهة ومعرفة مدى فاعلية جهود التغيير</p>	<b>متى يتم استخدامها</b>	<p>استبيان يتضمن أسئلة متعددة الإختيار، يتم مشاركتها بشكل إلكتروني للفئة المستهدفة</p> <p>أمثلة لبعض الأدوات</p>	<b>آلية القياس</b>
<p>1. سهولة تنفيذ القياس</p> <p>2. إمكانية الحصول على عينة شاملة للجهة</p>	<b>مزايا القياس الكمي</b>	<p>عدم شمول الاستبيان للأسباب الجذرية المؤدية لعدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق</p>	<b>تحديات القياس الكمي</b>



- دعم فرق كفاءة الإنفاق في تحديد المخاطر التي قد تواجه الجهة فيما يتعلق بتحقيق كفاءة الإنفاق
- القياس الكمي لخمسة عناصر من المهم قياسها والعمل على تحسينها لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق

## عناصر التقييم المشمولة في الاستبيان\*



<h2>مثال توضيحي</h2> 	<h2>المخرجات/ النتائج</h2> 	<h2>الأنشطة الرئيسية</h2> 
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أخذ الموافقة من القيادات علي أسئلة الاستبيان</li> <li>تجهيز الاسئلة ورفعها الكترونياً لجمع الاجابات</li> <li>باستخدام احد الادوات المعدة لذلك</li> <li>تجهيز رابط الاستبيان والتأكد من فعاليته واختباره</li> <li>قبل التوزيع</li> </ul>	<h3>التجهيزات:</h3> <p>تجهيز الاستبانة وتحديد الاسئلة لكل عنصر من عناصر الاستبيان</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلان عن الاستبيان خلال الاجتماعات العامة</li> <li>رسالة خاصة عبر البريد الإلكتروني</li> <li>رسالة خاصة عبر وسائل التواصل الإجتماعي</li> </ul>	<h3>التواصل:</h3> <p>تجهيز الرسالة التي سيتم مشاركتها مع الفئة المستهدفة والتي تغطي الهدف من الاستبيان وفوائده</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسائل تذكيرية وتحفيزية للمشاركة</li> </ul>	<h3>المتابعة:</h3> <p>التذكير بالمشاركة في الاستبيان في حال عدم مشاركة نسبة كبيرة من الفئة المستهدفة</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة مبدئية لمستوى تبني الأفراد للممارسات</li> <li>كفاءة الإنفاق على مستوى الإدارات والأقسام</li> </ul>	<h3>التحليل:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>جمع وتحليل نتائج الإستبيان</li> <li>وضع النتائج في النموذج المقدم من قبل الهيئة</li> </ul>

**\*يُفضل قبل إرسال البريد إعلام الجهة بالاستبيان وما هي النتيجة المتوقعة وذلك خلال الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات والمناسبات**

<h2>مثال توضيحي</h2> 	<h2>المخرجات / النتائج</h2> 	<h2>الأنشطة الرئيسية</h2> 
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أخذ الموافقة من القيادات علي أسئلة الاستبيان</li> <li>تجهيز الاسئلة ورفعها الكترونياً لجمع الاجابات</li> <li>باستخدام احد الادوات المعدة لذلك</li> <li>تجهيز رابط الاستبيان والتأكد من فعاليته واختباره قبل التوزيع</li> </ul>	<h3>التجهيزات:</h3> <p>تجهيز الاستبانة وتحديد الاسئلة لكل عنصر من عناصر الاستبيان</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلان عن الاستبيان خلال الاجتماعات العامة</li> <li>رسالة خاصة عبر البريد الإلكتروني</li> <li>رسالة خاصة عبر وسائل التواصل الإجتماعي</li> </ul>	<h3>التواصل:</h3> <p>تجهيز الرسالة التي سيتم مشاركتها مع الفئة المستهدفة والتي تغطي الهدف من الاستبيان وفوائده</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسائل تذكيرية وتحفيزية للمشاركة</li> </ul>	<h3>المتابعة:</h3> <p>التذكير بالمشاركة في الاستبيان في حال عدم مشاركة نسبة كبيرة من الفئة المستهدفة</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة مبدئية لمستوى تبني الأفراد للممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الإدارات والأقسام</li> </ul>	<h3>التحليل:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>جمع وتحليل نتائج الإستبيان</li> <li>وضع النتائج في النموذج المقدم من قبل الهيئة</li> </ul>

**\*يُفضل قبل إرسال البريد إعلام الجهة بالاستبيان وما هي النتيجة المتوقعة وذلك خلال الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات والمناسبات**

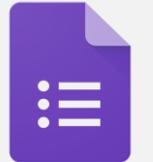
## أسئلة الاستبيان المقترحة من قبل المركز\*

## الهدف من الاستبيان



قياس مدى تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق على محاور مختلفة لمعرفة مستوى كل محور وما هو المحور الذي يجب العمل على تعزيزه.

## أمثلة على منصات نشر الاستبيان



Google Forms

\*تم مشاركة الأسئلة المقترحة للاستبيان في الملحقات

## مثال توضيحي



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة

## المخرجات/ النتائج



- أخذ الموافقة من القيادات علي أسئلة الاستبيان
- تجهيز الاسئلة ورفعها الكترونياً لجمع الاجابات
- باستخدام احد الادوات المعدة لذلك
- تجهيز رابط الاستبيان والتأكد من فعاليته واختباره قبل التوزيع

- الإعلان عن الاستبيان خلال الاجتماعات العامة
- رسالة خاصة عبر البريد الإلكتروني
- رسالة خاصة عبر وسائل التواصل الإجتماعي

- رسائل تذكيرية وتحفيزية للمشاركة

- معرفة مبدئية لمستوى تبني الأفراد للممارسات
- كفاءة الإنفاق على مستوى الإدارات والأقسام

## الأنشطة الرئيسية



**التجهيزات:**

تجهيز الاستبابة وتحديد الاسئلة لكل عنصر من عناصر الاستبيان

**التواصل:**

تجهيز الرسالة التي سيتم مشاركتها مع الفئة المستهدفة والتي تغطي الهدف من الاستبيان وفوائده

**المتابعة:**

التذكير بالمشاركة في الاستبيان في حال عدم مشاركة نسبة كبيرة من الفئة المستهدفة

**التحليل:**

- جمع وتحليل نتائج الإستبيان
- وضع النتائج في النموذج المقدم من قبل الهيئة

**\*يُفضل قبل إرسال البريد إعلام الجهة بالاستبيان وما هي النتيجة المتوقعة وذلك خلال الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات والمناسبات**

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

## نص رسالة الإطلاق



### الزملاء الكرام منسوبي "اسم الجهة"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يصلكم هذا الإيميل كجزء من جهود تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق في "اسم الجهة" ويهدف إلى دعم "اسم الجهة" في فهم التحديات التي تواجه الأفراد فيما يتعلق بتحقيق كفاءة الإنفاق.

نأمل مشاركة وجهات نظركم لمعرفة نقاط القوة وتحسين جوانب الضعف لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق

ابدأ الاستبيان "رابط الاستبيان"

الموعد النهائي لتعبئة الاستبيان هو الخميس ١٤٤٢ / ٠١ / ١٤ هـ الموافق ٠٠ / ٠٠ / ٢٠٢١م

وفي حال وجود أي أسئلة أو استفسارات بالإمكان التواصل مع فريق كفاءة الإنفاق

على البريد الإلكتروني التالي:

xxxxxx@xxx.gov.sa

ولكم جزيل الشكر والتقدير

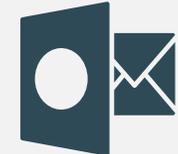
فريق كفاءة الإنفاق

## الهدف من التواصل



مشاركة رابط الاستبيان لموظفي الجهة وتوضيح الهدف من الإستبيان والفائدة العائدة على المشاركين

## قناة التواصل



<h2>مثال توضيحي</h2> 	<h2>المخرجات/ النتائج</h2> 	<h2>الأنشطة الرئيسية</h2> 
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أخذ الموافقة من القيادات علي أسئلة الاستبيان</li> <li>تجهيز الاسئلة ورفعها الكترونياً لجمع الاجابات</li> <li>باستخدام احد الادوات المعدة لذلك</li> <li>تجهيز رابط الاستبيان والتأكد من فعاليته واختباره قبل التوزيع</li> </ul>	<h3>التجهيزات:</h3> <p>تجهيز الاستبابة وتحديد الاسئلة لكل عنصر من عناصر الاستبيان</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلان عن الاستبيان خلال الاجتماعات العامة</li> <li>رسالة خاصة عبر البريد الإلكتروني</li> <li>رسالة خاصة عبر وسائل التواصل الإجتماعي</li> </ul>	<h3>التواصل:</h3> <p>تجهيز الرسالة التي سيتم مشاركتها مع الفئة المستهدفة والتي تغطي الهدف من الاستبيان وفوائده</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسائل تذكيرية وتحفيزية للمشاركة</li> </ul>	<h3>المتابعة:</h3> <p>التذكير بالمشاركة في الاستبيان في حال عدم مشاركة نسبة كبيرة من الفئة المستهدفة</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة مبدئية لمستوى تبني الأفراد للممارسات</li> <li>كفاءة الإنفاق على مستوى الإدارات والأقسام</li> </ul>	<h3>التحليل:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>جمع وتحليل نتائج الإستبيان</li> <li>وضع النتائج في النموذج المقدم من قبل الهيئة</li> </ul>

**\*يُفضل قبل إرسال البريد إعلام الجهة بالاستبيان وما هي النتيجة المتوقعة وذلك خلال الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات والمناسبات**

## نص رسالة التذكيرية



### المكرم "اسم الموظف"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نشكر لك دعمك في جهودنا بالتميز في كفاءة الإنفاق عبر تعبثتك للاستبيان المشارك من قبلنا سابقاً،  
ممتنين لتجاوبكم ودعمكم.  
ابدأ الاستبيان "رابط الاستبيان"

وفي حال وجود أي أسئلة أو استفسارات بالإمكان التواصل مع فريق كفاءة الإنفاق  
على البريد الإلكتروني التالي:

[xxxxxx@xxx.gov.sa](mailto:xxxxxx@xxx.gov.sa)

وبإذن الله بدعمكم سوف نكون نموذجاً ناجحاً ورائداً في كفاءة الإنفاق.  
ولكم جزيل الشكر والتقدير  
فريق كفاءة الإنفاق

## الهدف من التواصل



تحفيز الموظفين للمشاركة في الاستبيان المقدم من قبل فريق  
كفاءة الإنفاق

## قناة التواصل



<h2>مثال توضيحي</h2> 	<h2>المخرجات/ النتائج</h2> 	<h2>الأنشطة الرئيسية</h2> 
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أخذ الموافقة من القيادات علي أسئلة الاستبيان</li> <li>تجهيز الاسئلة ورفعها الكترونياً لجمع الاجابات</li> <li>باستخدام احد الادوات المعدة لذلك</li> <li>تجهيز رابط الاستبيان والتأكد من فعاليته واختباره قبل التوزيع</li> </ul>	<h3>التجهيزات:</h3> <p>تجهيز الاستبابة وتحديد الاسئلة لكل عنصر من عناصر الاستبيان</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلان عن الاستبيان خلال الاجتماعات العامة</li> <li>رسالة خاصة عبر البريد الإلكتروني</li> <li>رسالة خاصة عبر وسائل التواصل الإجتماعي</li> </ul>	<h3>التواصل:</h3> <p>تجهيز الرسالة التي سيتم مشاركتها مع الفئة المستهدفة والتي تغطي الهدف من الاستبيان وفوائده</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسائل تذكيرية وتحفيزية للمشاركة</li> </ul>	<h3>المتابعة:</h3> <p>التذكير بالمشاركة في الاستبيان في حال عدم مشاركة نسبة كبيرة من الفئة المستهدفة</p>
 <p>سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة مبدئية لمستوى تبني الأفراد للممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الإدارات والأقسام</li> </ul>	<h3>التحليل:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>جمع وتحليل نتائج الإستبيان</li> <li>وضع النتائج في النموذج المقدم من قبل الهيئة</li> </ul>

\*يُفضل قبل إرسال البريد إعلام الجهة بالاستبيان وما هي النتيجة المتوقعة وذلك خلال الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات والمناسبات

## تعبئة النتائج في النموذج الخاص بتقييم تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق

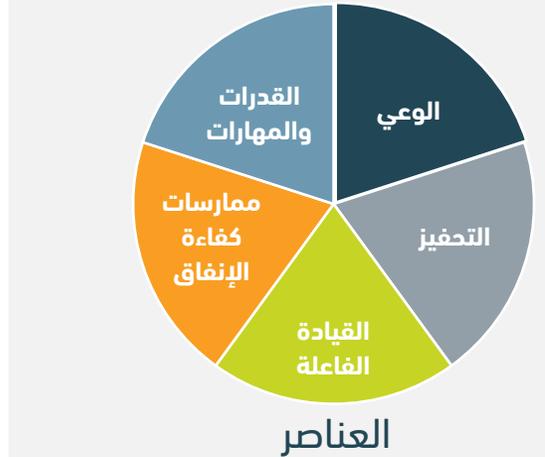
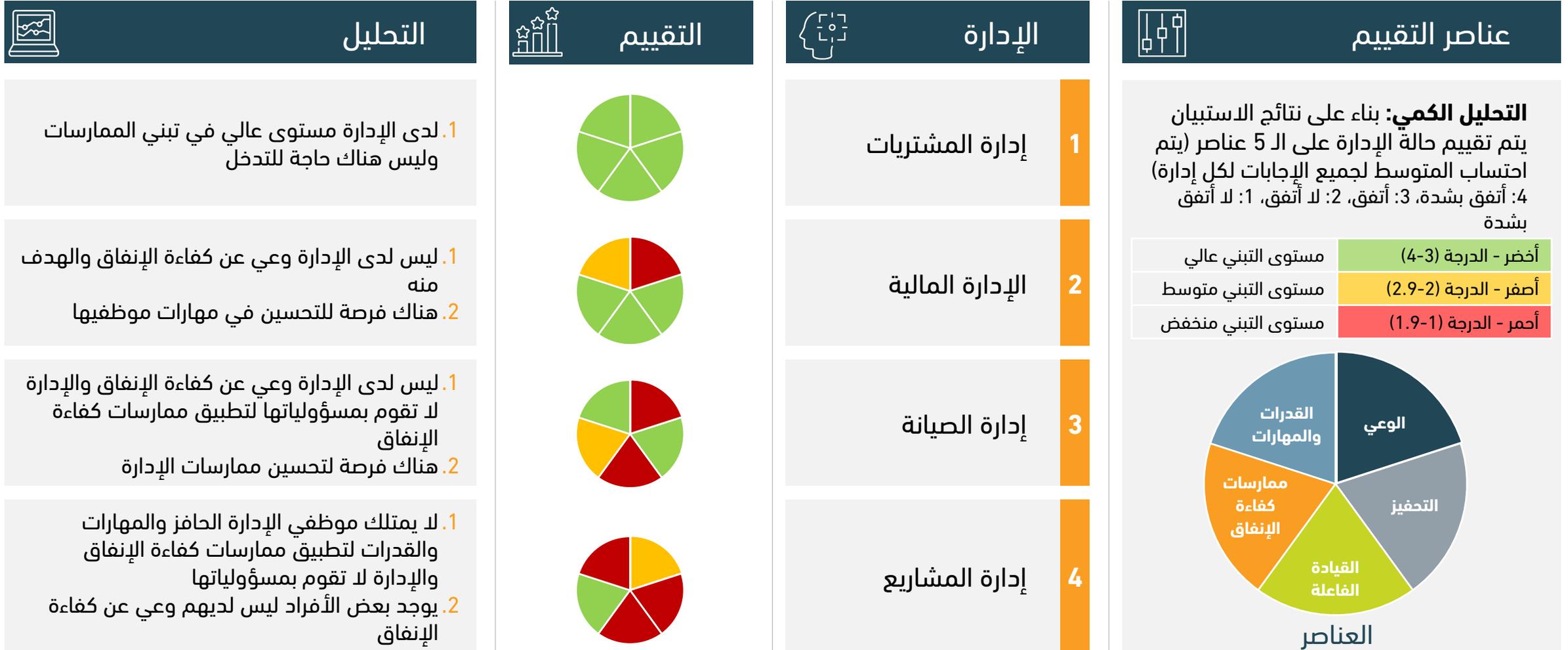
تعبئة التقييم الخاص بالسؤال من الاستبيان

تحديد الإدارة التي نريد تعبئة بياناتها

الملاحظات	التقييم	رقم السؤال	قسم التقييم	الإدارة
		1.01	الوعي	إدارة 1
		1.02		إدارة 1
		1.03		إدارة 1
		1.04		إدارة 1
		1.05		إدارة 1
		1.06		إدارة 1
		2.01	التحفيز	إدارة 1
		2.02		إدارة 1
		2.03		إدارة 1
		2.04		إدارة 1

# بناءً على نتائج القياس الكمي يمكن تحديد الإدارات التي تحتاج لقياس نوعي، وتحديد العناصر ذات الأولوية

30



الأمثلة المذكورة أعلاه توضيحية فقط

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

## الاستبيان المرفق بهذا الدليل يساعد فرق كفاءة الانفاق في قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهة، بينما تم توزيع استبيان مشابه مع فرق كفاءة الإنفاق للقياس على مستوى الجهات

### الاستبيان المرفق في الدليل

- لقياس مدى تبني منسوبي الجهات لممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الجهة فقط
- لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من التجارب الناجحة في الإدارات والأقسام داخل الجهة لتعميمها
- تحديد فرص التحسين، التي يجب التركيز عليها في القياس النوعي
- لقياس مدى فاعلية الجهود المقدمة من قبل فريق كفاءة الإنفاق وشركاء كفاءة الإنفاق بالجهة

### الاستبيان المشارك من قبل الهيئة مع فرق كفاءة الإنفاق

- لقياس مدى تبني رؤساء وأعضاء فرق كفاءة الإنفاق بالجهات لممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى جميع الفرق
- لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من التجارب الناجحة في الجهات لتعميمها
- تحديد فرص التحسين في حال وجودها
- لقياس مدى فاعلية الجهود المقدمة من قبل الهيئة

## يتم تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق باستخدام وسيلتين للقياس\*



\*يفضل البدء بالقياس الكمي للحصول على الإحصائيات وتحديد المناطق ذات الأولوية من الممكن عمل القياس الكمي فقط، ولكنه لا يعطي الفهم العميق لأسباب عدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق



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

## صفات القياس النوعي

<p>1. قائمة الأسباب الجذرية خلف انخفاض التقييم 2. خطط عمل مقترحة من خلال النقاشات</p>	<p><b>المخرج المتوقع</b></p>	<p>معرفة الأسباب الجذرية المؤدية لعدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق</p>	<p><b>الهدف من القياس النوعي</b></p>
<p>1. إعطاء نظرة تفصيلية للأسباب التي تؤدي لعدم تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق 2. القدرة على الحصول على نظرة شمولية تفسر نتائج التحليل الكمي</p>	<p><b>مزايا القياس الكمي</b></p>	<p>مقابلات فردية أو جماعية (ما بين 3-7 أشخاص) عبر استخدام دليل النقاش وتسجيل الآراء المطروحة</p>	<p><b>آلية القياس</b></p>
<p>تتطلب وقت وموارد للقيام بالمقابلات والخروج بالأسباب الجذرية</p>	<p><b>تحديات القياس الكمي</b></p>	<p>1. التأكد من تحديد الإدارات ذات مستوى التبني المنخفض 2. أن يكون النقاش تفاعلي مع الفئة المستهدفة أثناء المقابلات 3. لابد من التوضيح للأشخاص الذين سيتم مقابلتهم أن النتائج سيتم استخدامها لدعمهم وتطويرهم ومعرفة التحديات التي تواجههم</p>	<p><b>إرشادات عامة</b></p>

## مثال توضيحي



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة

## المخرجات/ النتائج

- قائمة بالإدارات المستهدفة
- العناصر المستهدفة لكل إدارة

- قائمة المدراء المختارين من كل قسم
- قائمة الأفراد المختارين من كل قسم

- دليل الأسئلة
- جدول الاجتماعات

- الحصول على سجل يوضح جميع التقييمات وأسباب إنخفاض التقييم فيها

## الأنشطة الرئيسية

**مراجعة التحليل:**

- مراجعة البيانات المتوفرة من القياس الكمي/ تجارب سابقة وبناء عليها يتم تحديد الإدارات التي تحتاج إلى عقد لقاءات مع موظفيها
- تحديد العناصر ذات مستوى التبني الضعيف (على سبيل المثال عدم وجود حافظ لدى إدارة المشتريات)

**تحديد الإدارات:**

ضمن الإدارات المحددة يتم اختيار ما لا يقل عن اثنين من الموظفين بالإضافة إلى مدير الإدارة لإجراء المقابلات معهم

**القيام بالمقابلات:**

- تطوير دليل الأسئلة باستخدام منهجية "the 5 whys" لمعرفة الأسباب الفعلية
- جدولة وعقد الاجتماعات

**حفظ البيانات:**

تسجيل الملاحظات التي تم الحصول عليها في المقابلات الشخصية مع الأفراد وتسجيلها في السجل

## مثال توضيحي



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة

## المخرجات/ النتائج



- قائمة بالإدارات المستهدفة
- العناصر المستهدفة لكل إدارة

- قائمة المدراء المختارين من كل قسم
- قائمة الأفراد المختارين من كل قسم

- دليل الأسئلة
- جدول الاجتماعات

- الحصول على سجل يوضح جميع التقييمات وأسباب إنخفاض التقييم فيها

## الأنشطة الرئيسية



**مراجعة التحليل:**

- مراجعة البيانات المتوفرة من القياس الكمي / تجارب سابقة وبناء عليها يتم تحديد الإدارات التي تحتاج إلى عقد لقاءات مع موظفيها
- تحديد العناصر ذات مستوى التبني الضعيف (على سبيل المثال عدم وجود حافظ لدى إدارة المشتريات)

**تحديد الإدارات:**

ضمن الإدارات المحددة يتم اختيار ما لا يقل عن اثنين من الموظفين بالإضافة إلى مدير الإدارة لإجراء المقابلات معهم

**القيام بالمقابلات:**

- تطوير دليل الأسئلة باستخدام منهجية "the 5 whys" لمعرفة الأسباب الفعلية
- جدولة وعقد الاجتماعات

**حفظ البيانات:**

تسجيل الملاحظات التي تم القدوم بها في المقابلات مع الأفراد وتسجيلها في السجل

## أمثلة من النموذج

المحور	متوسط النسبة
نسبة التبني العامة	61%
الوعي	2.96
التحفيز	2.77
القوة	2.71
الممارسات	3.02
المهارات والقدرات	2.83

التصنيف	أعلى 10 إدارات	أعلى 10 إدارات	التصنيف	أعلى 10 إدارات
الوعي			المحور	
#	القسم	نسبة التبني	#	القسم
1	إدارة 17	69%	1	إدارة 14
2	إدارة 21	67%	2	إدارة 7
3	إدارة 19	66%	3	إدارة 20
4	إدارة 13	65%	4	إدارة 8
5	إدارة 1	65%	5	إدارة 18

الدرجة	النسبة	النسبة
1	98%	98%
2	96%	96%
3	94%	94%

الدرجة	النسبة	النسبة
1	98%	98%
2	96%	96%
3	94%	94%

## الخطوات

1 مراجعة التقييم العام والموار وتحديد نقاط التحسين

2 مراجعة التقييم حسب ترتيب الأقسام سواءً كانت أعلى أو أقل 10 أقسام لتحديد الأقسام التي تعاني من إنخفاض في إحدى الموارد التي تم تحديدها

3 مراجعة الأسئلة التي حصلت على تقييم منخفض في الموارد المحددة للأقسام المعنية

الخطوات المحددة تساعد في تحديد الإدارات التي يجب العمل عليها لرفع مستوى تبنيها وما هي أفضل وأقل الإدارات تبنيًا لممارسات كفاءة الإنفاق

## مثال توضيحي



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة

## المخرجات/ النتائج



- قائمة بالإدارات المستهدفة
- العناصر المستهدفة لكل إدارة

- قائمة المدراء المختارين من كل قسم
- قائمة الأفراد المختارين من كل قسم

- دليل الأسئلة
- جدول الاجتماعات

- الحصول على سجل يوضح جميع التقييمات وأسباب إنخفاض التقييم فيها

## الأنشطة الرئيسية



**مراجعة التحليل:**

1. مراجعة البيانات المتوفرة من القياس الكمي / تجارب سابقة وبناء عليها يتم تحديد الإدارات التي تحتاج إلى عقد لقاءات مع موظفيها
2. تحديد العناصر ذات مستوى التبني الضعيف (على سبيل المثال عدم وجود حافز لدى إدارة المشتريات)

**تحديد الإدارات:**

ضمن الإدارات المحددة يتم اختيار ما لا يقل عن اثنين من الموظفين بالإضافة إلى مدير الإدارة لإجراء المقابلات معهم

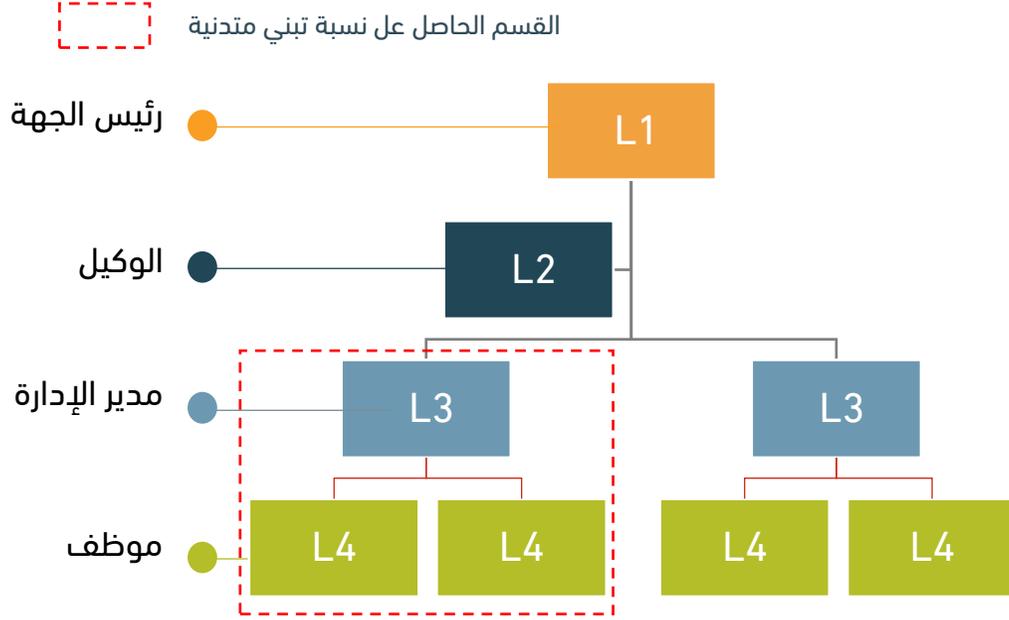
**القيام بالمقابلات:**

- تطوير دليل الأسئلة باستخدام منهجية "the 5 whys" لمعرفة الأسباب الفعلية
- جدولة وعقد الاجتماعات

**حفظ البيانات:**

تسجيل الملاحظات التي تم القدوم بها في المقابلات مع الأفراد وتسجيلها في السجل

## يتم تحديد المشاركين في القياس النوعي من جميع مستويات الجهة اعتمادًا على الهيكل التنظيمي للجهة



### إرشادات تخطيط وعمل المقابلات

- تحديد 3-7 مقابلات (فردية أو جماعية)
- في حال وجود اختلاف في أجوبة المشاركين من الممكن إضافة مقابلات إضافية حتى يتم ظهور توجه موحد
- يتم العمل على إجراء المقابلات حتى تتضح الأسباب الجذرية لعدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

جدول المقابلات							
القسم	مدير الإدارة	موعد المقابلة	موظف 1	موعد المقابلة	موظف 2	موعد المقابلة	الشخص المسؤول عن المقابلات

يمكن الاستفادة من شركاء كفاءة الإنفاق في الجهة في إجراء المقابلات والتعرف على الأسباب الجذرية لعدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد

## مثال توضيحي

سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة



## المخرجات/ النتائج

- قائمة بالإدارات المستهدفة
- العناصر المستهدفة لكل إدارة

- قائمة المدراء المختارين من كل قسم
- قائمة الأفراد المختارين من كل قسم

- دليل الأسئلة
- جدول الاجتماعات

- الحصول على سجل يوضح جميع التقييمات وأسباب إنخفاض التقييم فيها

## الأنشطة الرئيسية

**مراجعة التحليل:**

1. مراجعة البيانات المتوفرة من القياس الكمي / تجارب سابقة وبناء عليها يتم تحديد الإدارات التي تحتاج إلى عقد لقاءات مع موظفيها
2. تحديد العناصر ذات مستوى التبني الضعيف (على سبيل المثال عدم وجود حافظ لدى إدارة المشتريات)

**تحديد الإدارات:**

ضمن الإدارات المحددة يتم اختيار ما لا يقل عن اثنين من الموظفين بالإضافة إلى مدير الإدارة لإجراء المقابلات معهم

**القيام بالمقابلات:**

- تطوير دليل الأسئلة باستخدام منهجية "the 5 whys" لمعرفة الأسباب الفعلية
- جدولة وعقد الاجتماعات

**حفظ البيانات:**

تسجيل الملاحظات التي تم القدوم بها في المقابلات مع الأفراد وتسجيلها في السجل

# يمكن فهم الدوافع والأسباب وتحديد فرص التحسين من خلال إجراء المقابلات بشكل فعال وطرح الأسئلة المناسبة

إرشادات للقيام بالمقابلات**
تحفيز المشاركين للتجاوب مع الأسئلة وتوضيح أن الإجابات ستكون سرية وأنها تستخدم فقط كبيانات تساهم في وضع الحلول لمعالجة التحديات وتحقيق النجاح المرجو
من الممكن تسجيل المحادثة صوتياً أو عن طريق الفيديو ولكن يجب اخذ إذن المشارك
عند طرح الأسئلة، يتم البدء بالأسئلة العامة ثم الدخول إلى التفاصيل
عدم طرح أسئلة تنتهي بجواب نعم/ لا، مثل: هل تعلم بممارسات كفاءة الإنفاق؟ وتغييرها إلى أسئلة مفتوحة، مثل: ما الذي تعرفه عن ممارسات كفاءة الإنفاق؟
استخدام نموذج الـ "5 whys" لفهم الأسباب الفعلية للأجوبة الأولية (يوجد مثال في الملحقات)
من المهم أن لا تظهر انحيازك لأجوبة المشارك سواءً كان بشكل إيجابي أو سلبي حتى لا يتم التأثير عليه
تجنب ذكر أسماء أشخاص معينين واستخدام مناصبهم عوضاً عن ذلك
من المهم إدارة الحوار بشكل هادف وعدم الخروج عن هدف المقابلة (خصوصاً في المقابلات الجماعية)

المحاور	الأسئلة المقترحة*
1 الوعي 	ما الذي تعرفه عن كفاءة الإنفاق؟ لماذا تعتقد أنه من المهم على الجهة أن تطبق ممارسات كفاءة الإنفاق؟ هل لديك فكرة واضحة عن مستهدفات كفاءة الإنفاق التي ينبغي تحقيقها؟ ماهي؟
2 التحفيز 	ماهي الدوافع التي تحفزك لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق؟ ما هي الأسباب التي تمنعك أو من الممكن أن تمنعك من تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق؟
3 القيادة الفاعلة 	ما رأيك بجهود تبني ممارسات كفاءة الإنفاق وأين توجد فرص التحسين؟ هل يقوم مدير إدارتك بالاطلاع على جهود كفاءة الإنفاق وهل يقدم الدعم المناسب لكم؟ وماهي فرص التحسين الإدارية؟
4 ممارسات كفاءة الانفاق 	هل سبق لك أن طبقت ممارسات كفاءة الإنفاق في أي من مشاريعكم؟ ما الذي منعك من القيام بذلك؟ هل قمتم بمشاركة أفكاركم لفرص كفاءة الإنفاق؟ وكيف كانت التجربة؟
5 المهارات والقدرات 	هل هناك مهارات تطمح لامتلاكها لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق؟ ماهي أسباب عدم تطوير تلك المهارات إلى الآن؟
6 أسئلة عامة 	ما هي الأدوات والنماذج والموارد التي تحتاجها لضمان تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق بنجاح؟ هل تواجهون أي تحديات أو هناك دعم مطلوب في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق؟ ماهي الأسئلة التي تود توجيهها إلى فريق كفاءة الإنفاق؟

\*يرجى ملاحظة أن الأسئلة المذكورة مقترحة فقط وللجهة الحرية في تعديل الأسئلة بحسب ما تقتضيه الحاجة  
\*\* يتم عمل المقابلات عن طريق فريق كفاءة الإنفاق بمساعدة إدارة التغيير في الجهة (إن وجد)

## مثال توضيحي



سيتم إرفاق مثال خلال الشريحة القادمة

## المخرجات/ النتائج



- قائمة بالإدارات المستهدفة
- العناصر المستهدفة لكل إدارة

- قائمة المدراء المختارين من كل قسم
- قائمة الأفراد المختارين من كل قسم

- دليل الأسئلة
- جدول الاجتماعات

- الحصول على سجل يوضح جميع التقييمات وأسباب إنخفاض التقييم فيها

## الأنشطة الرئيسية



**مراجعة التحليل:**

- مراجعة البيانات المتوفرة من القياس الكمي / تجارب سابقة وبناء عليها يتم تحديد الإدارات التي تحتاج إلى عقد لقاءات مع موظفيها
- تحديد العناصر ذات مستوى التبني الضعيف (على سبيل المثال عدم وجود حافز لدى إدارة المشتريات)

**تحديد الإدارات:**

ضمن الإدارات المحددة يتم اختيار ما لا يقل عن اثنين من الموظفين بالإضافة إلى مدير الإدارة لإجراء المقابلات معهم

**القيام بالمقابلات:**

- تطوير دليل الأسئلة باستخدام منهجية "the 5 whys" لمعرفة الأسباب الفعلية
- جدولة وعقد الاجتماعات

**حفظ البيانات:**

تسجيل الملاحظات التي تم الحصول عليها من المقابلات الشخصية مع الأفراد وتسجيلها في السجل

# يستخدم هذا النموذج لتسجيل أسباب تدني التقييم في الأسئلة التي تم طرحها على الأفراد في استبيان القياس الكمي

مراجعة المعايير المتدنية من القياس الكمي للوصول الى أسباب تدنيها عبر القياس النوعي الذي يتم عن طريق المقابلات الشخصية مع الأفراد

الإدارة	قسم التقييم	رقم السؤال	الملاحظات	التقييم	الملاحظات
إدارة 1	الوعي	1.01	لدى فهم واضح للغرض من كفاءة الإنفاق	2	
إدارة 1		1.02	كفاءة الإنفاق مهمة لنا لكي نصبح أكثر كفاءة في تقديم الخدمات وتقليل الهدر	4	
إدارة 1		1.03	سمعت القيادة تتحدث عن الهدف من كفاءة الإنفاق، ما هو الطموح وكيف يبدو النجاح، كيف سيتم تحقيقه، لماذا الجهة واثقة من تحقيقه، ما هو المطلوب مني	4	
إدارة 1		1.04	مديري المباشر مهتم بتفعيل التواصل المتعلق بكفاءة الإنفاق	1	
إدارة 1		1.05	لدينا مستهدفات واضحة في القسم عن كفاءة الإنفاق	2	
إدارة 1		1.06	سمعت عن قصص نجاح على كفاءة الإنفاق داخل الجهة	1	
إدارة 1	التحفيز	2.01	أعتقد أن الجهة لديها رغبة في تحقيق كفاءة الإنفاق	4	
إدارة 1		2.02	شخصيا أنا متحمس لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق	4	
إدارة 1		2.03	لدينا الدعم والموارد والوقت لتحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق	2	
إدارة 1		2.04	لدينا برامج تحفيزية للأشخاص الذين يحققون مستهدفات كفاءة الإنفاق	4	

من الممكن الحصول على دروس مستفادة من الأسئلة ذات التقييم العالي ولا يجب أن تنحصر المقابلات على الأسئلة ذات التقييم المنخفض

لماذا نحتاج إلى منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	1	
من هم أصحاب المصلحة ضمن منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	2	
كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	3	
<b>ما هي الحلول المقترحة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد</b>	<b>4</b>	
خطة العمل	5	

## جدول المحتويات:

# بعد الانتهاء من التقييم وتحديد أسباب انخفاض تبني الممارسات يمكن وضع خطط التحسين والتطوير المطلوبة في العناصر المحددة (2/1)



## الحلول المقترحة



## السبب

- تذكير شركاء وأعضاء فرق كفاءة الإنفاق بضرورة نشر قصة التغيير بشكل مستمر
- عقد لقاء لنشر قصة التغيير وتوضيح مفاهيم كفاءة الإنفاق ونشر المستهدفات من خلال عدة قنوات وبشكل مستمر
- مشاركة قصص النجاح التي تم تحقيقها ضمن الجهة
- توظيف الحقائق أو البيانات أو الإحصائيات لتوضيح الحاجة لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق وتوضيح الأثر من ذلك
- عقد مقابلات فردية لفهم وجهة النظر من عدم دعم تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق
- توضيح أن متطلبات كفاءة الإنفاق تتماشى مع تنفيذ رؤية المملكة 2030
- التأكد من وجود برامج تحفيزية للموظفين في حال تحقيق فرص كفاءة الإنفاق وربطها بالتقييم السنوي وغيرها من الحوافز حسب برامج الجهة التحفيزية لمنسوبيها
- تقديم الشكر والتقدير وتكريم الأفراد الذين حققوا فرص كفاءة الإنفاق من رئيس الجهة
- تمكين وتجهيز خطة تواصل للقادة لتحفيز الأفراد لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق
- حث قادة الجهة على مشاركة جهودهم لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق مع موظفي الجهة

### 1 قلة الوعي

### 2 عدم التحفيز

### 3 القيادة غير فاعلة

من المهم تفعيل أدوار شركاء كفاءة الإنفاق في تطبيق خطط التحسين والتطوير المحددة

# بعد الانتهاء من التقييم وتحديد أسباب انخفاض تبني الممارسات يمكن وضع خطط التحسين والتطوير المطلوبة في العناصر المحددة (2/2)



## الحلول المقترحة



## السبب

- تحفيز مدراء الإدارات وملاك المبادرات لعقد مقابلات دورية لمراجعة ما تم تحقيقه والتحديات التي تعيق المبادرات
- تثقيف الأفراد بالممارسات الخاصة برفع كفاءة الإنفاق
- وضع آلية واضحة لطريقة مشاركة أفكار وملاحظات الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق

عدم تبني  
ممارسات كفاءة  
الإنفاق

4

- عقد جلسات تدريبية لتطوير المهارات اللازمة لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق
- مشاركة الأدلة الإرشادية وشرحها لمنسوبي الجهة من قبل فريق كفاءة الإنفاق
- مراجعة خطة التدريب للموظفين والتأكد من تضمين مهارات كفاءة الإنفاق ومراجعة الميزانية في خطة التدريب
- المعرفة بقدرات ومهارات منسوبي الجهة وفرص التحسين

ضعف المهارات  
والقدرات

5

من المهم تفعيل أدوار شركاء كفاءة الإنفاق في تطبيق خطط التحسين والتطوير المحددة

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية



وفي حال لم يتم التحسن في نتائج التقييم يتم تطبيق الأساليب المهارية والتنظيمية لإيجاد حلول جديدة للتحسين والتطوير



الأساليب التنظيمية



الأساليب المهارية



وفي حال لم يتم التحسن في نتائج التقييم يتم تطبيق الأساليب المهارية والتنظيمية لإيجاد حلول جديدة للتحسين والتطوير



الأساليب التنظيمية



الأساليب المهارية

## من الممكن العمل على الأساليب المهارية كذلك، للمساعدة في رفع تبني الممارسات من قبل الأفراد

وصف الأساليب	أنواع الأساليب
توظيف الحقائق، البيانات أو الإحصائيات لتوضيح الحاجة إلى التغيير مع الاعتماد على المعرفة أو الأدلة الواقعية عند تقديم الأسباب في الحوارات وإظهار أن ما لديك من أسباب دافعة للتغيير هي البديل الأكثر منطقية	1 الإقناع
البحث عن طول عملية ومقنعة تناسب جميع الأشخاص المحددين أو تقديم شيء من المرونة وإيجاد توافق يتضمن رضا الطرفين بالتغيير	2 التفاوض
تفعيل وتمكين التغيير عبر التعامل بودية وبناء علاقات إجتماعية داعمة ومبنية على الألفة وإزالة العوائق مما يخلق مساحة تسمح بطرح الأسئلة والأفكار وترسخ مبدأ الأخذ والعطاء	3 العلاقات الإجتماعية
تحفيز دائرة الأصدقاء والمقربين لتقديم الدعم والمساعدة لتحقيق التغيير عبر طلبها منهم بشكل مباشر، إظهار الاهتمام أو الرغبة بالمساعدة أو السماح لهم بمعرفة أنه يمكنهم الاعتماد عليك	4 تعزيز الاهتمامات الشخصية
تحفيز الأشخاص نحو التغيير وإلهامهم بمخاطبة قيمهم، ومشاعرهم والسعي لإحياء عواطفهم لكي يشعروا بالحماس والالتزام تجاه الطلبات المقدمة لهم	5 الإلهام
اتباع منهجية التناوب والاستشارة عند طرح التغيير عبر تشجيع الطرف الآخر على الحوار ومشاركة الأفكار وبطرح الأسئلة لفهم منظورهم وأفكارهم وطلب اقتراحاتهم والأخذ بأرائهم	6 الاستشارة والتعاون

من المهم تفعيل أدوار شركاء كفاءة الإنفاق في تطبيق الأساليب المحددة

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية



وفي حال لم يتم التحسن في نتائج التقييم يتم تطبيق الأساليب المهارية والتنظيمية لإيجاد حلول جديدة للتحسين والتطوير



الأساليب التنظيمية



الأساليب المهارية

# في حال لم تحقق الأساليب المهارية التغيير المرجو من الممكن العمل على **الأساليب التنظيمية** للتأكد من تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من جميع الأفراد في الجهة

## وصف الأساليب

الرجوع إلى الأنظمة والتشريعات الرسمية عند طرح التغيير وتوضيح أنه يتماشى معهم والرجوع إلى أصحاب الصلاحية لطلب دعمهم

العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة وبناء شبكة من الحلفاء لتحقيق التعاون والتكامل مع الآخرين والحصول على الدعم المطلوب لحوكمتها من أصحاب الصلاحية

المتابعة بشكل مستمر على تقدم العمل المتعلق بالتغيير عبر:

- متابعة التنفيذ أو التحقق من الإنجاز بشكل دوري
- مواصلة التذكير وتقديم المساعدة والدعم المطلوب
- التشجيع وإبراز نتائج التقدم نحو تحقيق المستهدفات

## أنواع الأساليب

### 1 الأنظمة و التشريعات

### 2 التعاون والتكامل

### 3 المتابعة المستمرة

لماذا نحتاج إلى منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	1	
من هم أصحاب المصلحة ضمن منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	2	
كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	3	
ما هي الحلول المقترحة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد	4	
<b>خطة العمل</b>	<b>5</b>	

## جدول المحتويات:

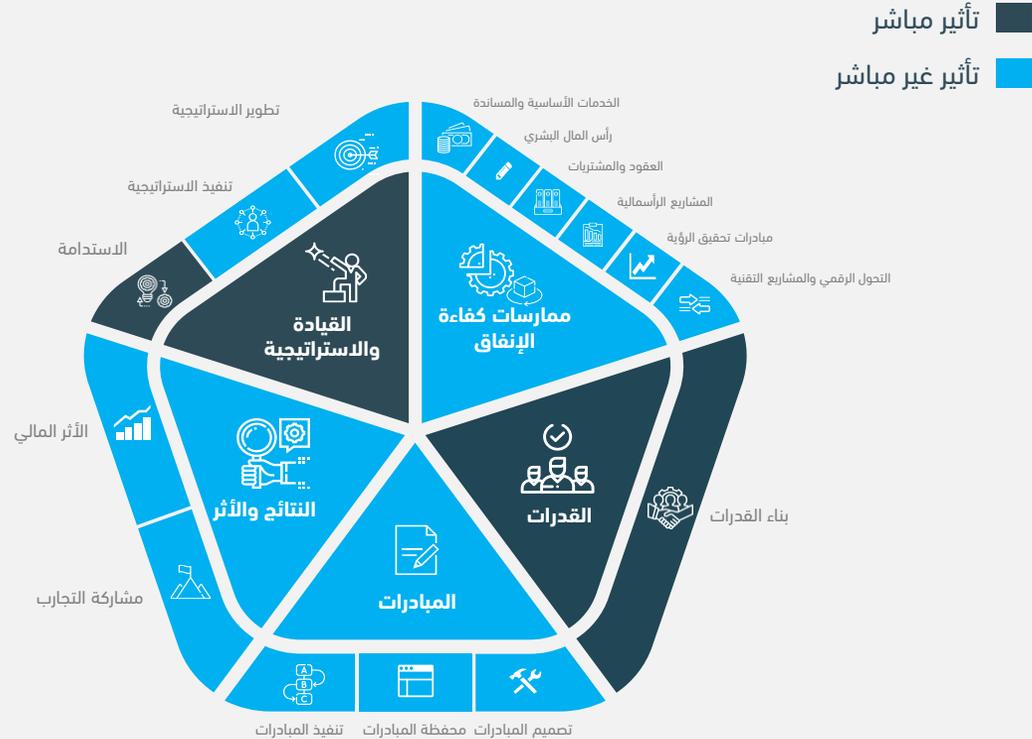
## ولتفعيل الخطة يقترح العمل على الخطوات التالية:

المسؤولية	الشهر			الخطوات
	الثالث	الثاني	الأول	
				<b>الاستعداد والقياس</b> 
فريق كفاءة الإنفاق				اختيار طريقة قياس تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق اختيار الفئة المستهدفة تجهيز أسئلة قياس مدى تبني الأفراد للممارسات اعتماد آلية القياس والأسئلة
رئيس الجهة				
				<b>الإطلاق والتواصل</b> 
فريق كفاءة الإنفاق				تجهيز الرسالة التي سيتم مشاركتها مع الفئة المستهدفة البدء بعملية القياس – ومشاركة الاستبانة للفئة المستهدفة متابعة مدى تجاوب الفئة المستهدفة وتحفيزهم للمشاركة الإنتهاء من عملية القياس وشكر المشاركين
شركاء كفاءة الإنفاق				
فريق كفاءة الإنفاق				
				<b>التحليل والتنفيذ</b> 
فريق كفاءة الإنفاق				تحليل النتائج ومعرفة أسباب عدم تبني الممارسات لكل إدارة تقييم جميع الإدارات بحسب مستوى تبنيها للتغيير وضع خطة لكل إدارة لاحتواء التغيير موائمة النتائج وخطة إدارة تبني ممارسات كفاءة الإنفاق مع رئيس الجهة التواصل مع مدراء الإدارات لتنفيذ خطة إدارة تبني ممارسات كفاءة الإنفاق
رئيس الجهة				
فريق كفاءة الإنفاق				

يقترح العمل على القياس بشكل نصف سنوي حتى يرتفع مستوى التبني في الجهة ومن ثم يتم خفض الوتيرة حسب الإحتياج

# ومن مزايا تطبيق منهجية تبني التغيير كذلك دعم الجهة في تحقيق الممارسات المطلوبة لتحقيق كفاءة الإنفاق ورفع درجة تقييم الجهة في برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

## عناصر برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق



## 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

### 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

✓ لماذا نحتاج إلى منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	1	
✓ من هم أصحاب المصلحة ضمن منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	2	
✓ كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	3	
✓ ما هي الحلول المقترحة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد	4	
✓ خطة العمل	5	



## جدول المحتويات:

# الملحقات

# استبيان مقترح لقياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (1/7)

56

## أسئلة عامة

الإدارة:	المنصب:	الجهة:
مدة العمل بالجهة	أقل من عام	5-1 أعوام
	20-5 عام	أكثر من 20 عام

الوعي: يهدف هذا القسم الى قياس وعي الأفراد بمفاهيم كفاءة الإنفاق ومعرفة المستهدفات

الوعي	أتفق بشدة	أتفق	لا أتفق	لا أتفق بشدة
لدي فهم واضح للغرض من كفاءة الإنفاق				
كفاءة الإنفاق مهمة لنا لكي نصبح أكثر كفاءة في تقديم الخدمات وتقليل الهدر				
قيادات الجهة تتحدث عن الهدف من كفاءة الإنفاق، ما هو الطموح وكيف يبدو النجاح، كيف سيتم تحقيقه، لماذا الجهة واثقة من تحقيقه، ما هو المطلوب مني				
مديري المباشر مهتم بتفعيل التواصل المتعلق بكفاءة الإنفاق				
لدينا مستهدفات واضحة في القسم عن كفاءة الإنفاق				
يوجد قصص نجاح في الجهة لتحقيق كفاءة الإنفاق				

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

## استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (2/7)

التحفيز: يهدف هذا القسم الى تقييم الدافعية لفرق كفاءة الإنفاق لتحقيق مستهدفاتهم

التحفيز	أتفق بشدة	أتفق	لا أتفق بشدة	لا أتفق
أعتقد أن الجهة لديها رغبة في تحقيق كفاءة الإنفاق				
شخصيا أنا متحمس لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق				
لدينا الدعم والموارد والوقت لتحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق				
لدينا برامج تحفيزية للأشخاص الذين يحققون مستهدفات كفاءة الإنفاق				
تم تقدير وتكريم عدة أشخاص لجهودهم في كفاءة الإنفاق				
تم تقدير جهودي في كفاءة الإنفاق				
لدي أفكار كثيرة لفرص كفاءة الإنفاق				
قمت بالمساهمة في تقديم أفكار عن فرص كفاءة الإنفاق		لا	نعم	
لم تتوفر لي الفرصة لعرض أمكاري لفرص كفاءة الإنفاق	لا ينطبق	لا أتفق	أتفق	

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

## استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (3/7)

القدوة: يهدف هذه القسم الى تقييم جهود قيادات الجهة لدعم ممارسات كفاءة الإنفاق

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق	أتفق بشدة	القيادة الفاعلة
				رئيس جهة عملي يدعم ممارسات كفاءة الإنفاق بشكل مستمر
				مدير الإدارة التي أعمل بها لديه اطلاع كامل عن التقدم الذي تم تحقيقه في مبادرات كفاءة الإنفاق
				مدير الإدارة التي أعمل بها يحفزنا لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق في مشاريعنا
				يتم تضمين مناقشات كفاءة الإنفاق ضمن أجندة الاجتماعات مع مدير قسمنا (مثل حل المشاكل التي تعيق تنفيذ مبادرات كفاءة الإنفاق)

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

## استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (4/7)

59

مراجعة أوجه الإنفاق: ويهدف هذا القسم إلى التأكد من تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق في مراجعة أوجه الإنفاق وفق المنهجية التدريبية

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق	أتفق بشدة	ممارسات كفاءة الإنفاق
				لدي معرفة بكيفية مشاركة أفكاري لفرص كفاءة الإنفاق
				يتم تحديد فرص كفاءة الإنفاق ضمن قسمنا
				تم العمل على تخطيط مبادرات كفاءة الإنفاق ضمن قسمنا
				يتم العمل حالياً على تنفيذ مبادرات كفاءة الإنفاق ضمن قسمنا
				قبل اتخاذ القرارات نقوم بعمل دراسات واستخدام البيانات المتوافرة لإتخاذ القرارات (على سبيل المثال الإستناد إلى بيانات سابقة أو دراسات عالمية)
				لدينا دراية عن تكاليف الوحدة والخدمات المقدمة
				لدينا معرفة عن عوامل تكلفة الخدمات
				قبل التعاقد مع مقدمي الخدمة نقوم بدراسة كراسة الشروط والمواصفات بشكل دقيق
				أثناء التعاقد في الجهة يتم الإستفادة الكاملة من حساب التكلفة مقابل القيمة
				يتم استخدام الشراء المباشر في قسمنا كثيراً

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

# استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (أسئلة مركزة على بعض الأقسام) (5/7)

60

مراجعة أوجه الإنفاق: ويهدف هذا القسم إلى التأكد من تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق في مراجعة أوجه الإنفاق وفق المنهجية التدريبية

القسم	ممارسات كفاءة الإنفاق	أتفق بشدة	أتفق	لا أتفق	لا أتفق بشدة
قسم تقنية المعلومات	لدينا مستهدفات خاصة بكفاءة الإنفاق ضمن استراتيجيتنا التقنية				
	نعمل على حصر جميع الخدمات التي من الممكن أتمتها				
	يتم عمل دراسة الجدوى لجميع المشاريع التقنية				
	لدينا سياسات وإجراءات تحقق كفاءة الإنفاق لعمليات تقنية المعلومات				
قسم الموارد البشرية	لدينا بيانات مركزية عن جميع موظفي الجهة				
	يتم تسجيل جميع تحركات الأفراد ( على سبيل المثال تنقل الأفراد بين الأقسام والترقيات)				
	يوجد خطة للتوظيف بناء على تحليل شامل للاحتياج الوظيفي				
	نعمل على المواثمة مع وزارة الموارد البشرية على خطة التوظيف				
المشاريع الرأسمالية	تم تحديد الفجوات التي لدى جميع موظفي الجهة والتي بحاجة لتطويرها في مهارات كفاءة الإنفاق (أضيفها لفريق كفاءة الإنفاق)				
	يتم اعداد دراسات السعة والطلب لجميع مشاريع الرأسمالية				
	لدينا حصر لجميع فئات الأصول التي تمتلكها الجهة				
	يتم عمل دراسة جدوى لجميع المشاريع الرأسمالية وفق أفضل الممارسات العالمية				
	نعمل على تطبيق أفضل الممارسات لمتابعة حالة المشاريع والإنجاز الذي تم تحقيقه لدينا محفظة مشاريع خمسية				

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

# استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (6/7)

المهارات والقدرات: يهدف هذا القسم تقييم المهارات والقدرات لدى فرق كفاءة الإنفاق

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق	أتفق بشدة	المهارات والقدرات
				تم توضيح المهارات والقدرات المطلوبة لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق لقسمنا
				أمتلك المهارات والقدرات لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق
				نمتلك المهارات اللازمة لمراجعة الإنفاق وتحديد فرص التحسين لكفاءة الإنفاق ضمن إدارتنا
				لدينا المهارات اللازمة لبناء مبادرات كفاءة الإنفاق بخطة ومعالم واضحة
				لدينا مواد أو دورات تدريبية خاصة في كيفية تطوير مهارات تحقيق كفاءة الإنفاق
				نمتلك الأدلة الإرشادية والأدوات والأنظمة اللازمة لمساعدتنا في تحقيق الوفورات
				لدينا قدرة على إستدامة كفاءة الإنفاق في الجهة

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها



# من الممكن استعمال نموذج ADKAR لمساعدة فرق كفاءة الإنفاق في تسريع تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد في الجهة

نموذج "ADKAR" يمثل المراحل الخمس التي يمر بها الأفراد عند إجراء التغيير و يستخدم هذا النموذج لإدارة التغيير الفردي و دليل لوضع خطط إدارة التغيير

A	Awareness	الوعي الوعي بأهمية ممارسات كفاءة الإنفاق، السبب الرئيسي لعدم تبنيها هو عدم وجود وعي	
D	Desire	الرغبة الرغبة في دعم ممارسات كفاءة الإنفاق، ما الفائدة العائدة ؟	
K	Knowledge	المعرفة معرفة كيفية التغيير ، لا بد من تحقيق الوعي و الرغبة قبل البدء بالتدريب على المعرفة	
A	Ability	القدرة القدرة على تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق، بالقدرة يتم تحقيق كفاءة الإنفاق	
R	Reinforcement	التعزيز التعزيز للتأكد من استمرارية كفاءة الإنفاق، التقدير و المكافآت تساهم في استمرارية التغيير	

# هناك أربع خطط رئيسية لتفعيل إدارة التغيير وتم مشاركة عدة ممكنات لدعم فرق كفاءة الإنفاق في تطبيق منهجية إدارة التغيير

64

الدليل الحالي

الخطة	الأدلة الإرشادية والمنهجيات المتوفرة لتمكين الجهات الحكومية *
1 خطة التواصل	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدليل الإرشادي لدعم فرق كفاءة الإنفاق في نشر ثقافة كفاءة الإنفاق (قصة التغيير)</li> </ul>
2 التدريب والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم تقديم عدد من البرامج والمواد التدريبية المتعلقة بكفاءة الإنفاق (مثل: تدريب إدارة التغيير، مهارات مراجعة الإنفاق، آليات وتطبيقات أساسيات التنفيذ، التميز العملي **)</li> </ul>
3 خارطة شركاء كفاءة الإنفاق	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدليل الإرشادي لدعم فرق كفاءة الإنفاق في بناء خارطة الشركاء لدعم الأفراد في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق</li> </ul>
4 الاستدامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدليل الإرشادي لتحسين برنامج ركائز إستدامة كفاءة الإنفاق</li> <li>الدليل الإرشادي لدعم فرق كفاءة الإنفاق في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق</li> </ul>

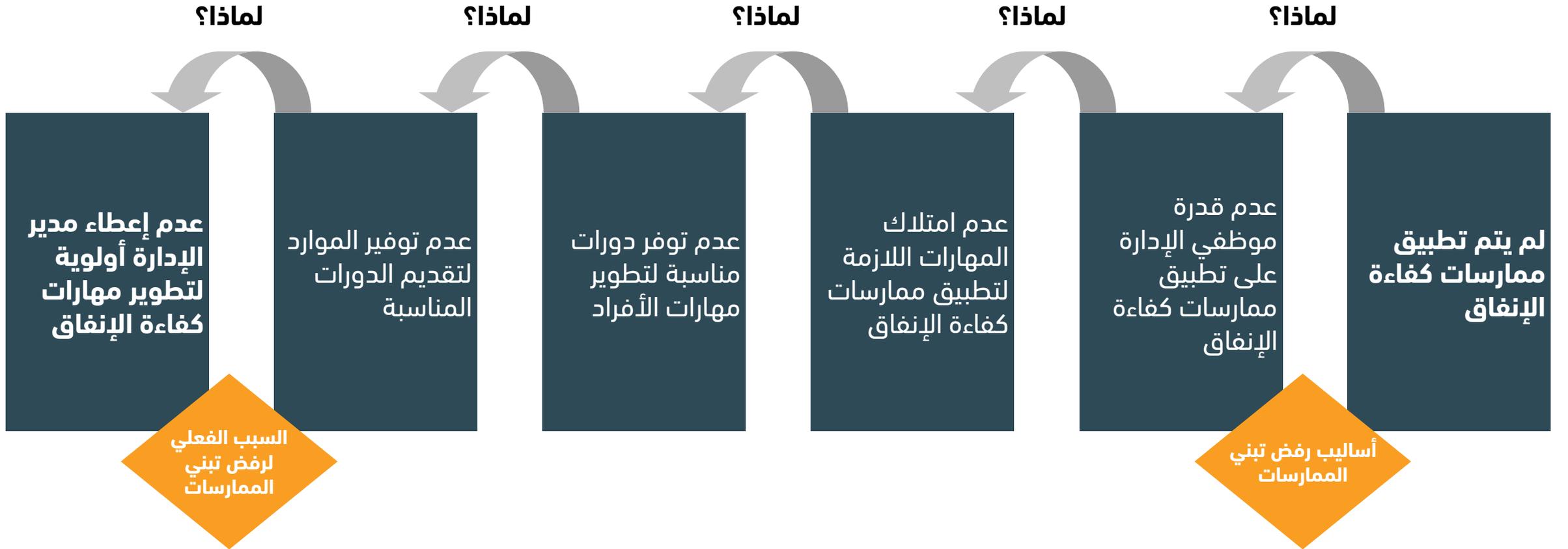
\* لطلب الدليل الإرشادي، نأمل التواصل عبر بريد المركز: [satelite.office@cse.gov.sa](mailto:satelite.office@cse.gov.sa)  
 \*\* سيتم مشاركته لاحقاً مع الجهات

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

# وينصح باستخدام منهجية "the 5 whys approach" أثناء التجاوب مع الفئة المستهدفة خلال المقابلات وذلك لمعرفة الدوافع بشكل تفصيلي



## منهجية "the 5 whys"



\*مثال توضيحي

هيئة  
كفاءة الإنفاق  
والمشروعات  
الحكومية

