



EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
Expenditure & Projects Efficiency Authority

الدليل الاسترشادي

لرفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي

إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. يعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من هذا المستند. ويجوز للجهات العامة الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزءٍ منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار.

أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزءٍ منه، من قبل أي طرف، بما في ذلك الجهات العامة و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف ويتحمل المخاطر المرتبطة به. وتخلي الهيئة مسؤوليتها للحد المسموح به نظاماً عن أي تبعيات (بما في ذلك الخسائر والأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو خلافه) تجاه أي طرف ثالث تكون ناتجة عن أو ذات علاقة باستخدام هذا المستند بما في ذلك الإهمال أو التقصير.

تسري صلاحية هذا المستند وما تضمنه من محتويات استناداً على الشروط الواردة به واعتباراً من تاريخ إصداره.



5	تمهيد
7	مقدمة
8	الملخص التنفيذي
9	الفصل الأول: فرص رفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي
10	الباب الأول: التخطيط الأمثل للقوى العاملة
11	فرصة رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس
13	فرصة رفع معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس
15	فرصة رفع كفاءة الجدول الدراسي
17	فرصة رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية
19	فرصة رفع مستوى الاستثمار الأمثل للأداريين
21	فرصة إعادة هيكلة القطاعات الداخلية والمناصب الإدارية للأكاديميين
22	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في الابتعاث
24	الباب الثاني: إشغال المنشآت والمرافق
25	فرصة رفع استغلال المباني والفصول والقاعات لتلبية الاحتياج الفعلي
26	الباب الثالث: الخدمات التعليمية والتدريبية
28	فرصة موازنة التخصصات الدراسية مع حاجة سوق العمل
29	فرصة تعزيز التعليم الإلكتروني (عن بعد)
30	الباب الرابع: العقود التشغيلية
31	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في عقود إدارة المرافق
33	فرصة إعادة تأهيل قطع غيار أنظمة التكييف وأنظمة المضخات
34	فرصة رفع الكفاءة التشغيلية لعقد الأمن والسلامة وتفعيل التقنية في المراقبة



35	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في النقل الجامعي
36	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في عقود التغذية والإعاشة
37	الباب الخامس: الوقود والمركبات
38	فرصة رفع كفاءة استهلاك الوقود
39	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في إدارة المركبات
40	الباب السادس: فرص أخرى لرفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي
41	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في التدريب
42	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في البحث العلمي
43	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في التجهيزات والخدمات التقنية (IT)
44	فرصة كفاءة الإنفاق في الأدوية
46	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في المستلزمات التعليمية والمكتبية
47	فرصة رفع كفاءة الإنفاق في المطاريف السفرية
48	رفع كفاءة استهلاك الكهرباء
49	رفع كفاءة استهلاك المياه
50	الفصل الثاني: مؤشرات الأداء للكفاءة التعليمية والتشغيلية
51	أهمية مؤشرات الأداء
52	مؤشرات أداء مقترحة لقياس الكفاءة التعليمية والتدريبية





”سنعمل على تعزيز كفاءة الإنفاق بوضع ضوابط صارمة على آليات الاعتماد، بما يزيد الأثر المتحقق مقابل الصرف. وسيكون ذلك بتعزيز التوافق بين الأولويات الاستراتيجية وتوزيع الميزانيات“

خادم الحرمين الشريفين
الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود
رئيس مجلس الوزراء

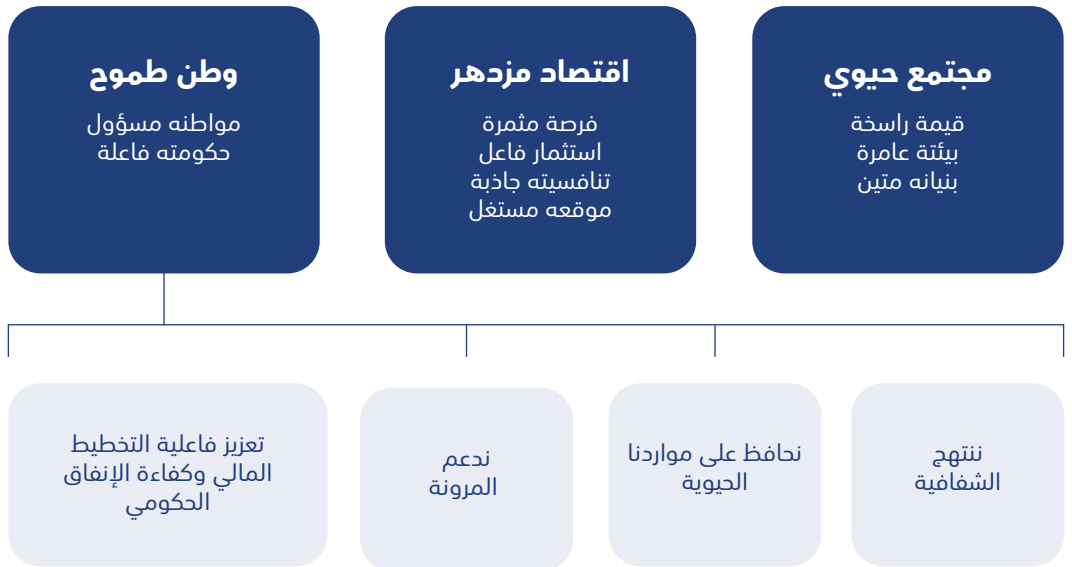


”نلتزم أمامكم أن نكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعّال لخدمة المواطنين، سنلتزم برفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من الهدر“

صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز
ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء
رئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية و وزير الدفاع

لقد تنامي دور الحكومة ومتطلباتها بشكل كبير منذ تأسيس المملكة العربية السعودية، لذلك فإننا في القطاع الحكومي بحاجة للتطور المستمر كي تبقى حكومتنا قادرة على الوفاء بالتطلعات والآمال المتغيرة ومواجهة التحديات الجديدة، ومن أجل ذلك انطلقت رؤية المملكة 2030 والتي ارتكزت على ثلاثة محاور رئيسية، مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح، حكومته فاعلة من خلال تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي، وحظيت الرؤية بدعم ورعاية خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - وإشراف مباشر من صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان - حفظه الله - لمستقبل هذا الوطن المعطاء، والتي هي رؤية سمو ولي العهد لمستقبل هذا الوطن العظيم.

وتُرجم التوجه الحكومي نحو كفاءة الإنفاق بتعظيم الأثر مقابل الصرف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد ومعالجة أنواع الهدر المختلفة بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة، يأتي ذلك انطلاقاً من توجيه خادم الحرمين الشريفين، مروراً بتشريعات تفصيلية، ووصولاً إلى إطلاق فرق كفاءة الإنفاق لدى الجهات الحكومية، حيث صدر الأمر السامي الكريم رقم 16380 وتاريخ 1440/03/25هـ المتضمن تكوين فرق عمل كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية للمشاركة في ورش إعداد الميزانية وبحث فرص تحقيق كفاءة الإنفاق والعمل على تفعيلها لتحقيق مستهدفات التوازن المالي.



وتشهد فرق كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي تفاعل ملموس في بحث فرص تحقيق كفاءة الإنفاق والعمل على تفعيلها، ويأتي تطوير هذا الدليل بهدف مشاركة أفضل الممارسات وفرص رفع كفاءة الإنفاق ليتم الاستفادة منها وتعميم تفعيلها في مؤسسات التعليم العالي، مع مراعاة عدم وضع أو تفعيل توصيات تؤثر سلباً على الخدمات الأساسية المقدمة للمواطنين والمستفيدين.



يستعرض الدليل أفضل الممارسات المتبعة لتحقيق كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي، ويهدف لنشر أفضل الممارسات ليتم الاستفادة منها من قبل فرق كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي وبحث مناسبة تفعيل هذه الفرص والممارسات لتحقيق كفاءة الإنفاق؛ ويتضمن الدليل 25 فرصة لرفع كفاءة الإنفاق لتغطي معظم أوجه الإنفاق في التعليم العالي موزعةً على ستة أبواب، وهي التخطيط الأمثل للقوى العاملة، وإشغال المنشآت والمرافق، والخدمات التعليمية والتدريبية، والعقود التشغيلية، والوقود والمركبات، بالإضافة إلى فرص أخرى تغطي جوانب مختلفة من الإنفاق.

تم تطوير الدليل ليوضح وصف الفرصة المراد تحقيقها، ومصادر الهدر المحتملة وآلية مقترحة لمعالجة هذا الهدر، كما يقدم خطة عمل مقترحة تتضمن الخطوات المرادية لضمان نجاح التنفيذ وتحقيق الأثر المأمول. كما يتضمن الدليل مؤشرات أداء مقترحة لقياس الكفاءة التعليمية والتشغيلية تساعد فرق كفاءة الإنفاق وقيادات مؤسسات التعليم العالي على متابعة وقياس مستوى التقدم في تحقيق الأهداف والتطلعات.



الفصل الأول

فرص رفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي



الباب الأول التخطيط الأمثل للقوى العاملة

تمهيد

يستحوذ الإنفاق على تعويضات العاملين النصيب الأكبر من إجمالي الإنفاق على التعليم العالي في المملكة، لذلك من المهم أن تقوم فرق كفاءة الإنفاق في المؤسسات التعليمية بإجراء تقييم دوري لمستوى كفاءة الإنفاق في هذا الجانب، من خلال إجراء مراجعات لمعدل طالب لكل عضو هيئة تدريس ومستوى كفاءة الجدول الدراسي ومستوى الإشغال للشعب الدراسية، وتطوير خطط التوظيف والابتعاث لتحقيق الاستفادة المثلى من القوى العاملة وفق اللوائح المعتمدة.

فرصة رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس

وصف الفرصة

رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس مما يضمن للمؤسسة التعليمية الاستفادة المثلى من الكوادر البشرية، وذلك وفق خطط القوى العاملة المبنية التي تراعي الاحتياج الفعلي والسعة المتاحة وفق اللوائح المعتمدة.

مصادر الهدر

- وجود أعضاء هيئة تدريس بما لا يتفق مع خطط القوى العاملة وفق اللوائح المعتمدة.

آلية تقييم مستوى إشغال أعضاء هيئة التدريس

أولاً: حصر العبء التدريسي الفعلي لأعضاء هيئة التدريس.
ثانياً: تحديد مستوى إشغال أعضاء هيئة التدريس من خلال مقارنة العبء التدريسي الفعلي لكل عضو حسب المرتبة العلمية باللوائح المعتمدة، وذلك من خلال المعادلة التالية: (العبء التدريسي الفعلي (ساعة) ÷ عدد ساعات النصاب التدريسي وفقاً للائحة المعتمدة) X 100

حدد نظام مجلس التعليم العالي - المادة الأربعون- الحد الأقصى للعبء التدريسي، وفق الآتي:

- أستاذ: 10 وحدات تدريسية
- أستاذ مشارك: 12 وحدة تدريسية
- أستاذ مساعد: 14 وحدة تدريسية
- محاضر: 16 وحدة تدريسية
- معيد: 16 وحدة تدريسية
- مدرس لغة: 18 وحدة تدريسية



آلية المعالجة المقترحة

وفي حال اتضح وجود فرصة للتحسين في مستوى الإشغال لأعضاء هيئة التدريس، من المناسب بحث سبل المعالجة ومنها الآتي:

- 1 إعداد خطة للقوى العاملة وفق الدليل الاسترشادي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع الحكومي الصادر من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- 2 رفع كفاءة التعاقد مع المتعاقدين غير السعوديين.
- 3 رفع كفاءة التعاقد مع المتعاونين.
- 4 التريث في قبول المعيدین وابتعاثهم في الأقسام التي يوجد بها تكديس يتجاوز الاحتياج الفعلي، وإعادة جدولة ذلك ليتناسب مع الاحتياج الفعلي للقسم بما يتواءم مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية.
- 5 مشاركة الأكاديميين في التخصصات المشتركة بين البنين والبنات.
- 6 تعظيم الاستفادة من المكلفين إداريًا، بحيث يكون التكلفة الإداري وفق الاحتياج الفعلي وبما يتفق مع اللوائح.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 تحضير وجمع البيانات التشغيلية (بيانات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لكل الأقسام)
- 2 تقييم مستوى إشغال أعضاء هيئة التدريس (وفقًا للآلية المقترحة أعلاه)
- 3 مقارنة الوضع الحالي بالوضع الأمثل ووفقًا للوائح المعتمدة، وتحديد العدد الفائض - إن وجد - من أعضاء هيئة التدريس لكل قسم.
- 4 استخدام آليات المعالجة المناسبة (وفقًا لآلية المعالجة المقترحة أعلاه).



فرصة رفع معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس

وصف الفرصة

التخطيط الأمثل للقوى العاملة (أعضاء هيئة التدريس) في المؤسسة التعليمية من خلال إعداد الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة، والقيام بدراسة السعة والطلب للقوى العاملة التي تمكن الجهة من تخطيط فعال وفهم احتياجات التوظيف مما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق، ورفع معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس ليتوافق مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية وفقاً لكل تخصص دراسي، حيث أن انخفاض المعدل مؤشر على وجود زيادة في أعضاء هيئة التدريس، أو انخفاض في عدد الطلاب الذين يمكن قبولهم، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الطالب في المؤسسة التعليمية.

مصادر الهدر

- انخفاض معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس.

آلية حساب معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس

أولاً: حساب المعدل من خلال المعادلة التالية: (إجمالي عدد الطلاب بدوام كامل ÷ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ماعدا المفرغين للبحث أو الإدارة).

ثانياً: مقارنة النتائج بالقيم المعيارية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية والمحلية:

- الطب أو التخصصات الصحية (10 طالب لكل 1 عضو هيئة تدريس)
- العلوم والهندسة (17 طالب لكل 1 عضو هيئة تدريس)
- بقية التخصصات (22 طالب لكل 1 عضو هيئة تدريس)

المصدر: الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (آفاق)



آلية المعالجة المقترحة

وفي حال اتضح أن معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس منخفض، يتم بحث سبل المعالجة ومنها الآتي:

- 1 رفع كفاءة التعاقد مع المتعاقدين غير السعوديين.
- 2 رفع كفاءة التعاقد مع المتعاونين.
- 3 التريث في قبول المعيدين وابتعائهم وذلك في الأقسام التي يوجد بها تكدرس يتجاوز الاحتياج الفعلي، وإعادة جدولة ذلك ليتناسب مع الاحتياج الفعلي للقسم بما يتواءم مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية.
- 4 تعظيم الاستفادة من المكلفين إدارياً، بحيث يكون التكلفة الإداري وفق الاحتياج الفعلي وبما يتفق مع اللوائح.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 جمع البيانات التشغيلية (بيانات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لكل الأقسام).
- 2 حساب معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس (وفقاً للآلية المقترحة أعلاه).
- 3 مقارنة الوضع الحالي بالوضع الأمثل وفقاً لأفضل الممارسات العالمية والمحلية، وتحديد العدد الفائض - إن وجد - من أعضاء هيئة التدريس لكل قسم.
- 4 استخدام آليات المعالجة المناسبة (وفقاً للآلية المقترحة أعلاه).



فرصة رفع كفاءة الجدول الدراسي

وصف الفرصة

تطوير الجدولة المثلى للجدول الدراسي يساهم في رفع كفاءة الإنفاق في المؤسسة التعليمية والاستغلال الأمثل للشعب الدراسية وأعضاء هيئة التدريس، مما يساهم في تفادي توسع الجدول الدراسي دون الحاجة الفعلية لذلك، حيث أن انخفاض متوسط مستوى الإشغال للجدول الدراسي، مؤشر على التوسع في فتح الشعب الدراسية دون الالتزام بالحد الأدنى لعدد الطلاب المسجلين، أو وجود شعب دراسية منخفضة الإشغال لذات المادة الدراسية، مما يتطلب زيادةً في أعداد أعضاء هيئة التدريس لتغطية الشعب الدراسية المفتوحة.

مصادر الهدر

- وجود شعب دراسية متعددة ذات إشغال منخفض لنفس المادة الدراسية.
- زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس لتغطية التوسع لذات المادة الدراسية دون الحاجة الفعلية لذلك.
- مشاركة أكثر من عضو هيئة تدريس في تغطية شعبة واحدة.

آلية قياس متوسط مستوى الإشغال للشعب الدراسية

حساب مستوى الإشغال للشعب الدراسية على مستوى المؤسسة التعليمية من خلال مقارنة سعة الشعبة الدراسية بالعدد الفعلي للطلاب المسجلين، وذلك من خلال المعادلة الآتية:

إجمالي عدد الطلاب المسجلين في جميع الشعب الدراسية ÷ إجمالي السعة القصوى لجميع الشعب الدراسية من حيث عدد المقاعد الدراسية.



آلية المعالجة المقترحة

وفي حال اتضح أن متوسط مستوى الإشغال للجدول الدراسي منخفض، يتم بحث سبل المعالجة ومنها الآتي:

- 1 ضم الشعب الدراسية ذات الإشغال المنخفض لذات المادة الدراسية.
- 2 تطوير ضوابط فتح الشعب الدراسية بحيث تراعي مستوى الإشغال.
- 3 إعادة تقدير الاحتياج الفعلي لأعضاء هيئة التدريس بعد عملية الضم.
- 4 تقسيم الشعب المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس بحيث تكون شعبة لكل عضو هيئة تدريس.
- 5 معالجة الزيادة في أعضاء هيئة التدريس - إن وجدت - وفقاً لما ورد في الفرصة الأولى والثانية من الباب الأول لهذا الدليل.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 جمع بيانات الجدول الدراسي.
- 2 حساب متوسط مستوى الإشغال للجدول الدراسي (وفقاً لآلية المقترحة أعلاه)
- 3 استخدام آليات المعالجة المناسبة (وفقاً لآلية المعالجة المقترحة أعلاه).



فرصة رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية

وصف الفرصة

قد يتطلب الجانب الإداري في المؤسسات التعليمية إلى تكليف أعضاء هيئة التدريس بالقيام بأعمال إدارية كوكلاء الجامعة والعمداء ووكلائهم ومديري المراكز العلمية ورؤساء الأقسام العلمية، ويتم تخفيف العبء التدريسي عن المكلفين ليكون الحد الأدنى 3 وحدات تدريسية وذلك وفق المادة الثانية والأربعون من نظام مجلس التعليم العالي.

يبرز التحدي في زيادة أعداد المكلفين من أعضاء هيئة التدريس وعدم وجود عبء تدريسي يتناسب مع التكليف المناط بهم، مما يؤدي إلى زيادة أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لتغطية العبء التدريسي، وهذا يساهم في ارتفاع تكلفة الطالب وانخفاض كفاءة الإنفاق في المؤسسة التعليمية.

مصادر الهدر

- زيادة عدد المكلفين بأعمال إدارية من أعضاء هيئة التدريس.
- العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس (المكلفين) لا يتناسب مع التكليف المناط بهم.
- وجود أعضاء هيئة تدريس مكلفين بلا عبء تدريسي.
- تكليف أعضاء هيئة تدريس بمهام إدارية يمكن القيام بها من خلال الكادر الإداري للمؤسسة التعليمية.



آلية المعالجة المقترحة

أولاً: إعادة تقييم الحاجة للتكليف الإداري من عدمه لكل مكلف.

ثانياً: إعداد قاعدة تنفيذية وإجرائية للمادة الثانية والأربعون من اللائحة المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات، وذلك لتحديد العبء التدريسي لكل صنف من المكلفين، وذلك بهدف رفع الاستثمار الأمثل للقوى العاملة في المؤسسة التعليمية. مع مراعاة حجم القسم العلمي عند وضع العبء التدريسي للمكلفين برئاسة الأقسام أو الإشراف عليها.

أدناه قاعدة تنفيذية مقترحة من إحدى الجامعات السعودية:

العبء التدريسي	التكليف الإداري
لا يقل عن (3) وحدات دراسية	وكلاء الجامعة
لا يقل عن (3) وحدات دراسية	عمداء الكليات والعمادات المساندة
لا يقل عن (3) وحدات دراسية	وكلاء العمادات المساندة
لا يقل عن (3) وحدات دراسية	مساعدو وكلاء الجامعة
لا يقل عن (6) وحدات دراسية	مستشارو إدارة الجامعة (معالي مدير الجامعة - وكلاء الجامعة)
لا يقل عن (6) وحدات دراسية	مشرف على (إدارة - وحدة - مكتب) على مستوى الجامعة.
لا يقل عن (4) وحدات دراسية	وكلاء الكليات/وكيلة الكلية أكثر من (500) طالب/ة
لا يقل عن (5) وحدات دراسية	وكلاء الكليات/وكيلة الكلية أقل من (500) طالب/ة
لا يقل عن (6) وحدات دراسية	رؤساء الأقسام
لا يقل عن (6) وحدات دراسية	مشرفات الأقسام
لا يقل عن (7) وحدات دراسية	رؤساء الأقسام التي تم إيقاف القبول بها
لا يقل عن (8) وحدات دراسية	رؤساء الأقسام المساندة

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 حصر أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية وتوضيح العبء التدريسي الحالي لكل منهم.
- 2 إعادة تقييم الحاجة للتكليف الإداري من عدمه لكل مكلف.
- 3 إعداد قاعدة تنفيذية وإجرائية توضح العبء التدريسي لكل صنف من المكلفين (وفقاً للآلية المقترحة أعلاه).
- 4 تنفيذ القاعدة التنفيذية المطورة.



فرصة رفع مستوى الاستثمار الأمثل للإداريين

وصف الفرصة

التخطيط الأمثل للقوى العاملة من الموظفين الإداريين في مؤسسة التعليم العالي من خلال إعداد الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة، والقيام بدراسة السعة والطلب للقوى العاملة التي تمكن الجهة من تخطيط فعال وفهم احتياجات التوظيف مما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق، لذلك من المهم حفظ بيانات القوى العاملة (البيانات التنظيمية وبيانات الوظائف والموظفين) بشكل إلكتروني في منصة موحدة. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تخطيط القوى العاملة متابعة وقياس معدل موظف إداري إلى عضو هيئة التدريس ومقارنته بأفضل الممارسات المحلية والعالمية.

مصادر الهدر

- القيام بتوظيف إداريين بدون خطة للتوظيف.
- وجود موظفين إداريين لا يمتلكون المهارات المطلوبة للقيام بالأعمال، وعدم وجود خطط لإعادة تأهيلهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة.
- ارتفاع معدل إداري لكل عضو هيئة تدريس مقارنة بأفضل الممارسات المحلية والعالمية.



آلية المعالجة المقترحة

- 1 حفظ جميع بيانات القوى العاملة بشكل مركزي (إلكتروني) وتطوير آلية تضمن تحديثها بشكل دوري.
- 2 إعداد الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة وفقاً للدليل الاسترشادي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع الحكومي الصادر من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- 3 إعادة تأهيل الموظفين بالمهارات اللازمة للقيام بالأعمال وتغطية الاحتياج إن وجد.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 إجراء إحصائية شاملة لجميع بيانات القوى العاملة لدى الجهة ومنسوبيها والمتعاقدين معها وجمع بياناتهم.
- 2 حفظ جميع بيانات القوى العاملة بشكل مركزي (إلكتروني) لدى الجهة وتحديثها دورياً.
- 3 إعداد خطة التوظيف في الجهة بناءً على تحليل شامل لجميع البيانات الموجودة في المنصة لإشغال الشواغر المتاحة على النحو الأمثل بما يتناسب مع احتياج الجهة.
- 4 استخدام خطة التوظيف كمنطلق أساسي في أي حالة توظيف للجهة.
- 5 تحديد نسبة الموظفين مقارنة بأعضاء هيئة التدريس وإجراء التعديلات المناسبة لتكون ملائمة لأفضل الممارسات المحلية والعالمية.



فرصة إعادة هيكلة القطاعات الداخلية والمناصب الإدارية للأكاديميين

وصف الفرصة

دراسة متكاملة للهيكلية الإدارية في المؤسسة التعليمية، ومراجعة الخدمات المقدمة والأدوار والمهام الموكلة بها الوكالات والعمادات والإدارات واللجان، والمناصب الإدارية التي يكلف بها الأكاديميين، وبحث فرص الدمج في حال ظهرت تقاطعات تستدعي ذلك، حيث أن ذلك يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة ويقلص الوقت المستغرق للتنفيذ، ويرفع كفاءة توزيع الموارد.

مصادر الهدر

- وجود تقاطعات في الأدوار والمهام الموكلة بها القطاعات المختلفة (وكالة، عمادة، إدارة، لجنة) في المؤسسة التعليمية.
- زيادة في المناصب الإدارية المكلف بها أكاديميين.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 دراسة الهيكلية الإدارية الحالية والمناصب الإدارية المرتبطة بها.
- 2 تحديد التقاطعات وفرص الدمج.
- 3 تفعيل الفرص الناتجة من الدراسة.



فرصة رفع كفاءة الإنفاق في الابتعاث

وصف الفرصة

تبرز أهمية الابتعاث في المساهمة بتطوير أعضاء هيئة التدريس وضمان استدامة الكوادر الوطنية في التخصصات العلمية المختلفة، ويعد الإنفاق على الابتعاث من أبرز بنود الصرف في الجامعات، وتتجاوز الكثير من الجامعات مخصصات الابتعاث المحددة لها في الميزانية، لذلك من المهم بحث فرص رفع كفاءة الإنفاق في الابتعاث من خلال رفع كفاءة الإنفاق في الصرف على المبتعثين حالياً، وذلك من خلال الحد من التوسع في قبول طلبات التمديد، حيث أن المبالغة في التمديد للمبتعثين الحاليين يسهم في هدر فرص ابتعاث آخرين. أيضاً من المهم بحث فرص رفع كفاءة الإنفاق في الابتعاث الجديد وذلك من خلال دراسة الاحتياج الفعلي للابتعاث (كمي ونوعي) قبل الموافقة ومراعاة مؤشرات الأداء التشغيلية ذات العلاقة مثل: مستوى الإشغال لأعضاء هيئة التدريس، ومعدل طالب لكل عضو هيئة تدريس لكل قسم، ومستوى إشغال الجدول الدراسي، وأن يتم إنهاء متطلبات القبول الغير مشروط مثل تجاوز اختبارات القبول مثل اختبار اللغة، واختبار GMAT، واختبار SAT.

مصادر الهدر

- ابتعاث جديد في أقسام وتخصصات علمية تعاني من تكديس في أعضاء هيئة التدريس، وانخفاض مؤشرات الأداء التشغيلية.
- تمديد مدة البعثة أكثر من لوائح مدة ابتعاث البرامج.
- دراسة اللغة خارج المملكة في حال يمكن دراستها محلياً.
- دراسة الماجستير في الخارج في ظل وجود ذات البرامج تقدم في جامعات محلية.



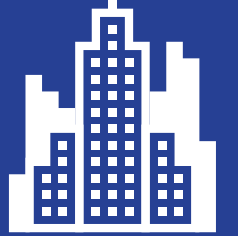
الحلول المقترحة

- دراسة اللغة محلياً.
- إنهاء متطلبات القبول الغير مشروط مثل تجاوز اختبارات القبول مثل اختبار اللغة، واختبار GMAT واختبار SAT.
- حصر الابتعاث للجامعات التي حققت تصنيف مرتفع كأفضل 50 جامعة في التخصص.
- دراسة الماجستير محلياً، كما أنه يسهم بتعزيز المخرجات البحثية للجامعة من خلال توفير طلاب دراسات عليا.
- ضبط مدد الابتعاث والحد من تمديد البعثة.
- متابعة أداء المبتعث أكاديمياً من الأقسام العلمية.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 جمع تفاصيل بيانات المبتعثين.
- 2 تحليل بيانات المبتعثين من حيث مدة البعثة والصرف ومقارنتها بالمدد المعتمدة.
- 3 حصر المنصرف على المبتعثين للمتجاوزين المدة المحددة.
- 4 إعداد لوائح محدثة للمؤسسة التعليمية فيما يخص تمديد البعثة.
- 5 العمل على اللوائح الجديدة والحد من تمديد البعثة.
- 6 تنفيذ دراسة اللغة محلياً وإيقاف دراسة اللغة خارجياً للمبتعثين الجدد.
- 7 حصر التخصصات التي من الممكن دراستها للماجستير محلياً.
- 8 ابتعاث الماجستير للتخصصات الموجودة محلياً.
- 9 حصر الأثر المالي المتوقع.





الباب الثاني إشغال المنشآت والمرافق

تمهيد

الاستغلال الأمثل لمنشآت ومرافق المؤسسة التعليمية يساهم في رفع كفاءة الإنفاق، ويحد من التوسع في المشاريع الرأسمالية، أو التوسع في استئجار المباني والمنشآت، ومن المهم أن تقوم فرق كفاءة الإنفاق في الجامعات بإجراء تقييم دوري لمستوى كفاءة الإنفاق في هذا الجانب، من خلال إجراء مراجعات دورية لمستوى إشغال المباني والقاعات الدراسية، وتقييم السعة الشاغرة والاحتياج الفعلي للتوسع في الاستئجار أو الإنشاء.

فرصة رفع استغلال المباني والفصول والقاعات لتلبية الاحتياج الفعلي

وصف الفرصة

رفع مستوى الإشغال للمباني والقاعات بشكل أفضل من خلال تقييم مستوى الإشغال الحالي ودراسة الاحتياج الفعلي مقارنةً بالطاقة الاستيعابية (السعة) مكانياً وزمانياً، وبحث فرص رفع مستوى الإشغال مما يساهم في الاستغناء عن مباني مستأجرة أو تأجيل مشاريع رأسمالية جديدة، أيضاً يساهم في رفع كفاءة الإنفاق في العقود التشغيلية من خلال خفض المساحات التي يتم تغطيتها بتلك العقود.

مصادر الهدر

- وجود مباني مستأجرة ليس لها احتياج فعلي.
- انخفاض مستوى استغلال القاعات بشكل كامل.
- عدم استغلال كامل اليوم الدراسي.

آلية قياس مستوى إشغال القاعات الدراسية

يتم قياس مستوى إشغال القاعات الدراسية مع مراعاة مستوى الإشغال مكانياً وزمانياً، وذلك من خلال المعادلة التالية:

مستوى إشغال القاعات الدراسية = إجمالي عدد الطلاب المستميرين ÷ السعة القصوى للقاعات الدراسية

- السعة القصوى للقاعات الدراسية = ((إجمالي سعة القاعات الدراسية من حيث المقاعد (بدون تكرار) × (عدد الساعات المتاحة اسبوعياً)) ÷ (متوسط عدد الساعات المسجلة للطالب).
- عدد الساعات المتاحة اسبوعياً = 5 أيام اسبوعياً × 9 ساعات يومياً.
- متوسط عدد الساعات المسجلة للطالب = 15 ~ 20 ساعة.

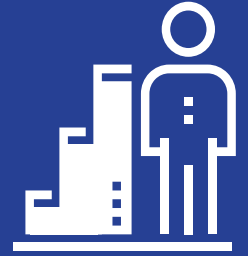


- رفع الطاقة الاستيعابية لكل قاعة للاستغلال الأمثل للمباني والقاعات.
- إمكانية الاستغناء عن بعض المباني المستأجرة من قبل المؤسسة التعليمية والاستغناء عن بعض العقود الحالية.
- رفع كفاءة اليوم الدراسي من خلال تفعيل كامل اليوم الدراسي 9 ساعات، وتمديد اليوم الدراسي أكثر من ذلك إن تطلبت الحاجة لذلك بهدف توفير قاعات للشعب الدراسية دون اللجوء إلى المباني المستأجرة.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 جمع بيانات جميع القاعات لجميع مباني المؤسسة التعليمية.
- 2 تحليل بيانات الطاقة الاستيعابية لكل فصل وقاعة بجميع المباني.
- 3 مقارنة أعداد الطلاب بالطاقة الاستيعابية للقاعات.
- 4 حصر القاعات الغير مستغلة بشكل كامل.
- 5 نقل الطلاب بين القاعات لرفع استيعابها.
- 6 حصر القاعات التي ليست مستغلة بعد إعادة توزيع الطلاب.
- 7 حصر المباني الغير مستغلة التي يمكن الاستغناء عنها.
- 8 الاستغناء عن المباني المستأجرة الغير مستغلة.
- 9 بحث إمكانية استثمار المباني المملوكة الغير مستغلة.





الباب الثالث

الخدمات التعليمية والتدريبية

تمهيد

تعتبر الكوادر البشرية المؤهلة أحد أبرز دوافع التنمية الاقتصادية، وتساهم مؤسسات التعليم العالي من خلال تقديم الخدمات التعليمية في تأهيل الكوادر الوطنية وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لتمكينهم من الانخراط في سوق العمل، وبهدف تحقيق أعلى عائد من الاستثمار والإنفاق الحكومي على هذه الخدمات، من المهم العمل على تحسين مستوى فاعليتها من خلال مواءمة التخصصات الدراسية مع احتياج سوق العمل، أيضاً رفع كفاءة تقديم الخدمات من خلال تعزيز استخدام الطول التقنية وتفعيل التعليم الإلكتروني.

فرصة مواءمة التخصصات الدراسية مع حاجة سوق العمل

وصف الفرصة

للوصول إلى أعلى عائد من الاستثمار والإنفاق الحكومي على الخدمات التعليمية والتدريبية، من المهم العمل على تحسين مستوى فاعلية هذه الخدمات، وذلك ببحث مستوى فاعليتها في تلبية احتياج سوق العمل بالكوادر المؤهلة بالمعارف والمهارات المطلوبة في سوق العمل، مما يضمن التحاق الخريجين في سوق العمل والمساهمة في خفض معدلات البطالة، والعمل على ذلك يتطلب إجراء تقييم دوري لمدى مواءمة التخصصات والبرامج في المؤسسة التعليمية مع احتياج سوق العمل في المملكة بشكل عام والمنطقة الإدارية بشكل خاص، والعمل على إعادة هيكلة التخصصات الدراسية وفقاً لذلك، وهذا يشمل التوسع في التخصصات المطلوبة وتقليص أو إيقاف التخصصات التي لا تتواءم مع احتياج السوق.

مصادر الهدر

- تدريس تخصصات علمية لا تتناسب مع احتياج سوق العمل كمياً ونوعياً، مما يؤدي إلى بطالة الخريجين.

الحلول المقترحة

- إعادة هيكلة الكليات وإيقاف التخصصات التي ليست ذات احتياج في سوق العمل ومعالجة وضع أعضاء هيئة التدريس في تلك الكليات.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 جمع بيانات خريجي المؤسسة التعليمية.
- 2 تحليل وضع خريجي المؤسسة التعليمية حسب التخصص وحساب نسبة التوظيف ومتوسط الراتب ومتوسط الانتظار للحصول على وظيفة.
- 3 إعداد الحلول التي تسهم في رفع معدل التوظيف حسب الكلية.
- 4 إيقاف التخصصات في الكليات لعدم الاحتياج.
- 5 معالجة وضع أعضاء هيئة التدريس.



فرصة تعزيز التعليم الإلكتروني (عن بعد)

وصف الفرصة

التدريس من خلال التعليم الإلكتروني (التدريس عن بعد/أو التعليم المدمج) لمجموعة من المواد سيعمل على رفع كفاءة الإنفاق على عدة أوجه، حيث يتمكن عضو هيئة التدريس من تدريس مجموعة من الطلاب بزيادة عددية أكبر من التدريس التقليدي، فضلاً عن تخفيف الضغط على القاعات الدراسية ومرافق المؤسسة التعليمية، وسينعكس أثر ذلك على تكاليف الصيانة والتشغيل والكهرباء؛ ولقد حققت المؤسسات التعليمية السعودية نجاحاً متميزاً بالتحول خلال أزمة كورونا إلى التعليم عن بعد لذا من المهم أن يتم العمل على استدامة الطول التقنية حتى بعد زوال هذه الجائحة. ومن المناسب إعداد واعتماد قائمة من المواد العامة والمواد النظرية ليتم تدريسها عن بعد بشكل حصري (مثل اللغة العربية أو الثقافة الإسلامية).

مصادر الهدر

- عدم استغلال المنصات التعليمية الإلكترونية.
- الاستمرار في تدريس المواد العامة والنظرية بشكل تقليدي.

الحلول المقترحة

- حصر تدريس المواد النظرية والمواد العامة بشكل إلكتروني وعن بعد أو عن طريق التعليم المدمج.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 حصر قائمة بالمواد العامة والمواد النظرية المناسبة لتقديمها بالتعليم الإلكتروني.
- 2 اعتماد التعليم الإلكتروني لقائمة المواد المقترحة.
- 3 تطبيق التعليم الإلكتروني لقائمة من المواد.





الباب الرابع العقود التشغيلية

تمهيد

تستخدم المؤسسات التعليمية العقود التشغيلية مثل عقود التشغيل والصيانة والنظافة، والأمن والسلامة والإعاشة، لتلبية احتياجات أساسية لضمان توفير البيئة المناسبة لتقديم العملية التعليمية، لذلك من المهم أن يتم تقديم تلك الخدمات بالشكل الأمثل ووفق أفضل المعايير والممارسات العالمية والمحلية، والعمل على رفع كفاءة الإنفاق في العقود القائمة والعقود الجديدة، مثل مراجعة عوامل التكلفة (cost drivers) ومقارنتها بالقيم المعيارية بناء على أفضل الممارسات العالمية والمحلية لتحديد الفجوات بين الوضع الراهن وبين الوضع الأمثل.

فرصة رفع كفاءة الإنفاق في عقود إدارة المرافق

وصف الفرصة

رفع كفاءة الإنفاق في عقد إدارة المرافق من خلال مراجعة العقد الحالي وتحليل عوامل التكلفة ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وتحديد الفرص المحتملة لرفع كفاءة الإنفاق، وبحث إمكانية دمج عقود التشغيل والصيانة والنظافة، وبحث دمج الخدمات ذات النطاق الفني الواحد في عقد واحد.

مصادر الهدر

- زيادة في أعداد العمالة وتكرار المسميات الوظيفية.
- تضخم أعداد الوظائف الإشرافية مقارنة بأعداد القوى العاملة.
- تضمين أعمال فنية خارج نطاق أعمال عقود التشغيل والصيانة، على سبيل المثال لا للحصر: أعمال تقنية المعلومات، أعمال الإنشاء والبناء في توسعات جديدة، وغيرها.
- المبالغة في تقدير كميات قطع الغيار والمواد الاستهلاكية، وذلك لعدم وجود آلية للتقدير بناء على معدلات الاستهلاك الفعلية.
- صياغة العقود ونماذج تقديم الخدمة لتعتمد على العمالة بدلاً من عقود الأداء.
- عدم تطبيق الجزاءات عند وجود مخالفات أو تقصير من المقاول.
- ازدواجية وتكرار مهام الوظائف بين المقاول الرئيس والمقاول بالباطن.
- ازدواجية تقديم الخدمات ذات النطاق الفني الواحد في عقود مختلفة، على سبيل المثال وجود فني تكييف مختص للخوادم في عقد تقنية المعلومات، ووجود فني تكييف مختص في المباني في عقد الصيانة والتشغيل. أيضاً فني تيار خفيف اتصالات وفني تيار خفيف كاميرات مراقبة.



- 1 بحث إمكانية دمج عقود إدارة المرافق (التشغيل والصيانة والنظافة والعقود الأخرى) وبحث إمكانية دمج الخدمات ذات النطاق الفني الواحد في عقد واحد.
- 2 مراجعة عوامل التكلفة (cost drivers) الحالية ومقارنتها بالقيم المعيارية بناء على أفضل الممارسات العالمية والمحلية، وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي وبين الوضع المستقبلي.
- 3 تطوير أساليب إدارة المخزون ورفع مستوى إجراءات استلام وصرف المواد وبناء قواعد بيانات تساعد على مراجعة الاستهلاك الفعلي لقطع الغيار والمواد الاستهلاكية، لتحديد الاحتياج الفعلي.
- 4 تفعيل نماذج تقييم المتعاقدين وربطه بالمستخلص الشهري.
- 5 تفعيل الجزاءات على المقاول في حال التقصير أو الإخلال.
- 6 تطبيق نظام البصمة لضبط حضور وانصراف العمالة والمشرفين، وذلك لرفع مستوى الجودة، ومنع سحب القوى العاملة للعقود المبرمة مع الجهة للعمل في عقود أخرى، وفي حال تم ذلك يتم إيقاع الجزاءات على المقاول.
- 7 الاستغناء عن مقدمي الخدمات الخارجية في الموقع لمهام الخدمات الثقيلة أو الخفيفة بشكل مستمر، وذلك من خلال التحول إلى جدولة الزيارات المنتظمة عوضاً عن ذلك.
- 8 مراجعة نماذج تقديم الخدمة الحالية لتحديد النموذج الأنسب في العقود البديلة، على سبيل المثال التحول من عمالة ثابتة في مواقع محددة إلى فرق عمل متنقلة.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 حصر كل عقود التشغيل والصيانة وبحث إمكانية الدمج.
- 2 حصر مساحات المباني الداخلية (مساحة المسطح×عدد الأدوار)، بالإضافة إلى المساحات الخارجية ومساحات المسطحات الخضراء إن وجدت، وذلك بهدف تحليل تكلفة المتر المربع لأعمال التشغيل والصيانة وإجراء المقارنات المعيارية.
- 3 تحليل عقد التشغيل والصيانة الحالي، وتحليل عوامل التكلفة ومقارنتها مع المعايير العمالية والمحلية والخبرات السابقة لتحديد الفجوات والفرص.
- 4 مراجعة الاستهلاك الفعلي لقطع الغيار والمواد الاستهلاكية، لتحديد الاحتياج الفعلي.
- 5 طرح المنافسة الجديدة بناءً على الدروس المستفادة.



فرصة إعادة تأهيل قطع غيار أنظمة التكييف وأنظمة المضخات

وصف الفرصة

تتطلب بعض أنظمة التكييف وأنظمة المضخات استبدال قطع غيار مختلفة من جراء استهلاكها أو انتهاء عمرها الافتراضي، بعض القطع المستبدلة من الممكن القيام بإعادة تأهيلها (تجديدها) من قبل المصنع بتكلفة أقل من استبدالها بقطع غيار جديدة، مثل "موانع التسرب" في أنظمة المضخات، حيث تتكون من أجزاء معدنية يصل عمرها الافتراضي إلى أكثر من 30 سنة، وأجزاء غير معدنية (سيراميكية) يتراوح عمرها الافتراضي من (6) شهور إلى (24) شهر، ومن الممكن إعادة تأهيل هذه الأجزاء السيراميكية عوضاً عن استبدالها بقطع غيار جديدة مما يحقق كفاءة في الإنفاق.

مصادر الهدر

- توفير قطع غيار جديدة عوضاً عن القيام بإعادة التأهيل للقطع القابلة لذلك.
- عدم الاستفادة المثلى من كامل العمر الافتراضي لقطع الغيار.

الحلول المقترحة

- إعادة تأهيل (تجديد) قطع الغيار القابلة لذلك عوضاً عن توفير قطع غيار جديدة.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 حصر قطع الغيار القابلة لإعادة التأهيل (التجديد).
- 2 التنسيق مع مزودي الخدمة من المصنعين المحليين أو الشركات المؤهلة.
- 3 تضمين إعادة تأهيل قطع الغيار في العقود التشغيلية الجديدة.
- 4 تحديث الإجراءات الداخلية لضمان تفعيل إعادة التأهيل للقطع القابلة لذلك.
- 5 تخزين القطع المجددة في المستودع مع وضع شعار (مجددة) و (Refurbished).



فرصة رفع الكفاءة التشغيلية لعقد الأمن والسلامة وتفعيل التقنية في المراقبة

وصف الفرصة

يمكن إعادة النظر في عدد الموظفين في عقود الأمن والسلامة عبر توحيد الحراسة على المقرات وتفعيل التقنية في المراقبة الأمنية للتقليل من الحاجة إلى الموظفين وتعزيز الخدمات الأمنية في مرافق المؤسسة التعليمية من خلال تقنيات الاتمته (تركيب كاميرات مراقبة - حساسات لقراءة لوحات السيارات للدخول في جميع المداخل الرئيسية ومواقف المباني الإدارية والأكاديمية - حصول الزوار على التصاريح إلكترونياً - إمكانية ربط نظام المراقبة مع وزارة الداخلية)

مصادر الهدر

- وجود عدد إضافي من الموظفين زيادة عن الاحتياج الفعلي للحراسة والأمن.
- عدم الاستفادة من تقنية المراقبة عن بعد والغرف المركزية والاعتماد على حراسات ثابتة ودوريات جواله.
- تضمين مركبات ذات مواصفات عالية في العقود للحراسات الأمنية تفوق الاحتياج الفعلي فيما يتعلق بالمواصفات الفنية أو الكميات، مثال: اشتراط توريد عدد أكبر من الاحتياج من المركبات وبمواصفات فنية لا تتماشى مع الاحتياج (مركبة موديل سنة الطرح وأن تكون دفع رفاعي).

آلية المعالجة المقترحة

- توحيد الحراسة على المقرات.
- تفعيل التقنية في المراقبة الأمنية للتقليل من الحاجة إلى الموظفين.
- وضع معيار تخطيط الاحتياج للحراسات الأمنية وضوابط الأنظمة الأمنية وغرف المراقبة في المباني والمنشآت للحد من وضع حراس وحراسات أمن أكثر من الاحتياج الفعلي.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 جمع بيانات عقود الأمن والسلامة.
- 2 بحث إمكانية توحيد عقود الحراسة على جميع المقرات.
- 3 بحث ودراسة جدوى الحلول التقنية لتقليص عدد موظفي عقد الأمن والسلامة.
- 4 تحديث العقد الجديد وكراسة الشروط والمواصفات.
- 5 طرح المنافسة.



فرصة رفع كفاءة الإنفاق في النقل الجامعي

وصف الفرصة

رفع كفاءة خدمة النقل الجامعي للطلبة والطالبات ومنسوبي المؤسسة التعليمية بأفضل طريقة واستغلال الطاقة الاستيعابية بشكل كامل عبر العمل على دراسة وتحليل الاحتياج الفعلي وعدد الرحلات.

مصادر الهدر

- عدد رحلات زائد عن الاحتياج.
- عدم استغلال كامل الطاقة الاستيعابية للحافلات.
- وجود بنود في العقد تزيد من قيمته دون تأثير على الخدمة.

الحلول المقترحة

- دراسة الاحتياج الفعلي لخدمة النقل، وتحديد عدد وحجم الحافلات وعدد الرحلات اللازمة.
- استغلال كامل الطاقة الاستيعابية للحافلات في جميع الرحلات.
- عند تطوير المنافسات الجديدة مراعاة عدم المبالغة في وضع متطلبات فنية لا تؤثر على جودة الخدمة الأساسية المطلوبة، بقدر ما تساهم في ارتفاع تكلفة العقد.
- مراجعة مسارات الحافلات والتأكد من استخدام مسارات أساسية مركزة على المستخدمين.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 جمع بيانات عقود النقل بالمؤسسة التعليمية.
- 2 جمع البيانات الفعلية للمستخدمين.
- 3 مقارنة الطاقة الاستيعابية للعقد مع عدد المستخدمين الفعلي.
- 4 تحديد عدد الرحلات والحافلات التي ليس لها احتياج.
- 5 مراجعة كراسة الشروط والمواصفات وبحث مدى إمكانية إزالة بعض البنود التي ليس لها أثر على الخدمة وترفع التكلفة.
- 6 تحديث الكراسة وطرح المنافسة.



فرصة رفع كفاءة الإنفاق في عقود التغذية والإعاشة

وصف الفرصة

رفع كفاءة الإنفاق في الإعاشة والتغذية، وذلك من خلال دراسة الاحتياج الفعلي وتقدير عدد الوجبات بناءً على معدلات الإشغال الفعلية، وتقييم حجم الوجبات (السعرات الحرارية) بناءً على أفضل الممارسات، والعمل على إبرام العقود على أساس الوجبة كبديل لعقود التوريد والطهي.

مصادر الهدر

- زيادة عدد الوجبات وعدم مراعاة الاحتياج الفعلي والإشغال الفعلي للمرفق.
- زيادة عدد العمالة عن الاحتياج الفعلي.
- التعاقد مع مقدمي الخدمة عن طريق عقود طهي والتوريد دون النظر للاحتياج الفعلي مما ينتج عنه هدر في الوجبات المقدمة.
- زيادة حجم الوجبات وعدم مراعاة السعرات الحرارية المناسبة للمستخدمين بناءً على ما تصدره الهيئة العامة للغذاء والدواء.

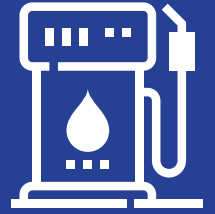
آلية المعالجة المقترحة

- إعادة النظر في العقود وإمكانية استبداله بعقود على أساس الوجبة والسعرات الحرارية حسب أفضل الممارسات المتبعة عالمياً، والنظر في توفير وجبات مسبقة التجهيز عوضاً عن عقود الطهي.
- توفير خدمة الإعاشة بناءً على الاحتياج الفعلي لعدد وحجم الوجبات.
- وضع هيكلية للتسعير " عمالة ، مواد ، ... " في جداول الكميات عند طرح المنافسات الجديدة.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 دراسة مستوى الإشغال الحالي للمرفق والاحتياج الفعلي لخدمة الإعاشة.
- 2 مراجعة العقد السابقة وبحث فرص التحسين.
- 3 طرح منافسة خدمات الإعاشة على أساس وجبات مسبقة التجهيز كبديل لعقود التوريد والطهي.





الباب الخامس الوقود والمركبات

تمهيد

تتطلب بعض المهام في مؤسسات التعليم العالي استخدام المركبات ووسائل النقل المختلفة، مما يترتب على ذلك إنفاق رأسمالي لشراء المركبات، وإنفاق على التشغيل (استهلاك الوقود) والصيانة الدورية المختلفة، ومن المهم بحث فرص رفع كفاءة الإنفاق في هذا الجانب.

فرصة رفع كفاءة استهلاك الوقود

وصف الفرصة

الطرق التقليدية لتوفير وقود المركبات لا تمكن الجهة من متابعة ومراقبة الاستهلاك مثل توفير بطاقات الوقود للموظفين أو صرف نثرات أو تعويض الموظف مقابل فواتير استهلاك الوقود، بينما استخدام التقنيات الحديثة مثل أنظمة تحديد الهوية بموجات الراديو RFID، تعمل على تمكين الجهة من تحديد الكميات المتاحة لكل مركبة وتوثيق ومتابعة استهلاك كل مركبة. لذلك من المناسب أن يتم بحث تأمين مخصصات الوقود لمستخدمي المركبات من خلال التعاقد مع شركات أو محطات التزود بالوقود التي توفر التقنيات الحديثة.

مصادر الهدر

- صرف كميات وقود للموظفين أكثر من الاحتياج ولا تتناسب مع الاحتياج الفعلي.

آلية المعالجة المقترحة

- توفير الوقود من خلال التعاقد مع مزودي الوقود الذين يوفر تقنية RFID، والتي تمكن الجهة من مراقبة استهلاك الوقود لكل مركبة وكل موظف.
- في حالة عدم توفر تقنية RFID يتم احتساب استهلاك الفرد (أو المركبة) للوقود ومقارنتها باستهلاك المركبات الأخرى وبحث سبل لتقليل الاستهلاك للمركبات الأعلى استهلاكاً.
- مراعاة مؤشر كفاءة استهلاك الوقود عن شراء المركبات الجديدة، واختيار المركبات عالية الكفاءة.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 حصر قائمة المركبات المستخدمة، وكمية الاحتياج المتوقع للوقود.
- 2 البحث عن مزود خدمة يوفر التقنيات الحديثة مثل RFID
- 3 التعاقد مع مزود الخدمة
- 4 مراجعة استهلاك المركبات ومقارنة ذلك بالاستهلاك المتوقع وفقاً لمهام العمل المناطة بمستخدم المركبة، وتطوير الاجراءات بناء على ذلك.



فرصة رفع كفاءة الإنفاق في إدارة المركبات

وصف الفرصة

يهدف رفع كفاءة الإنفاق في استخدام المركبات ووسائل النقل، من المناسب أن يتم تحديث اللوائح والأنظمة المتعلقة في استخدام المركبات من قبل الموظفين، وذلك لضمان توفير المركبات للموظفين الذين تتطلب مهام عملهم ذلك، واستخدام المركبات في مهام العمل الرسمية وخلال أوقات العمل، ومن المناسب أيضًا بحث إمكانية استخدام برامج تتبع وإدارة المركبات. إضافةً إلى إعادة تقييم الاحتياج الفعلي للمركبات، حيث من الممكن أن يتشارك مجموعة من الموظفين في مركبة واحدة بحيث يتم جدولة الرحلات وفقاً للاحتياج العمل، وبالتالي يتم تقليص عدد المركبات المطلوبة.

مصادر الهدر

- استخدام المركبات الحكومية في غير مهام العمل الرسمية.
- تسريع معدل إهلاك المركبات.
- زيادة عدد المركبات المملوكة والمستأجرة.

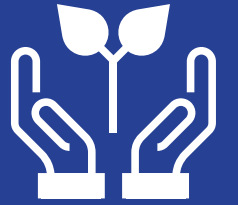
آلية المعالجة المقترحة

- تحديث اللوائح والأنظمة لضمان توفير المركبة للمهام التي تتطلب ذلك وللوقت المحدد.
- إعادة تقييم الاحتياج الفعلي للمركبات.
- الإستغناء عن المركبات المستأجرة والتي اتضح عدم الحاجة لها.
- استخدام برامج تتبع وإدارة المركبات.
- في حال عدم احتياج المركبات بشكل عالي، من المناسب بحث جدوى استئجار المركبات عوضاً عن الشراء.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 تحديث اللوائح المتعلقة بتوفير المركبات واستخدامها من قبل الموظفين وذلك بهدف رفع كفاءة الإنفاق .
- 2 حصر المركبات التابعة للجهة وربط أسماء المستخدمين بالمركبات.
- 3 حصر المهام والوظائف التي تتطلب استخدام مركبة، ليتم حصر الموظفين أصحاب الصلاحية لاستخدامها.
- 4 جدولة المركبات بين الموظفين أصحاب الصلاحية.
- 5 بحث إمكانية تركيب نظام إدارة وتتبع المركبات.





الباب السادس فرص أخرى لرفع كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

يهدف رفع كفاءة الإنفاق في جميع جوانب الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي، في ما يلي مجموعة من الفرص لرفع كفاءة الإنفاق في تدريب المنسويين، والمصاريف السفرية، والخدمات والتجهيزات التقنية، والمستلزمات التعليمية والمكتبية، أيضًا رفع كفاءة استهلاك الكهرباء والماء.

فرصة رفع كفاءة الإنفاق في التدريب

وصف الفرصة

تدريب الكوادر البشرية وتنمية قدراتهم عنصر أساسي لتحقيق تطلعات وأهداف الجهات الاستراتيجية، ولرفع كفاءة الإنفاق في هذا المجال من المهم أن تعمل الجهة على تطوير مصفوفة المهارات وتحديد الفجوات التي سيتم معالجتها بالتدريب، وتطوير الخطة التدريبية. وذلك بهدف أن يتم ضمان تدريب الموظف في البرنامج المناسب، وتحديد بدائل المختلفة للتدريب (تدريب خارجي، تدريب داخلي، تدريب عن بعد)، وتتمكن الجهة من التفاوض بشأن الأسعار مع مقدمي البرامج التدريبية على كامل الاحتياج وليس بشكل فردي أو جزئي.

مصادر الهدر

- تدريب الموظفين في مجالات لا تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفي.
- التدريب الخارجي لبرامج تدريبية متوفرة في الداخل أو متوفرة عن طريق المنصات التدريبية الإلكترونية، مما يكلف الجهة مبالغ انتداب وتذاكر سفر.
- انخفاض جودة مخرجات التدريب (المدرّب، المادة التدريبية، المتدرب).
- التعاقد بشكل فردي مع مزودي البرامج التدريبية وعدم التفاوض على كامل الاحتياج التدريبي للجهة.

الحلول المقترحة

- تطوير مصفوفة المهارات والخطة التدريبية للكوادر البشرية.
- الحد من التوسع في التدريب الخارجي للبرامج المتوفرة داخلياً.
- تفعيل التدريب الإلكتروني.
- التفاوض مع مقدمي البرامج التدريبية على كامل الاحتياج وليس بشكل فردي أو جزئي.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 تطوير مصفوفة المهارات والفجوات.
- 2 تطوير الخطة التدريبية الكاملة لمنسوبي الجهة.
- 3 بحث بدائل التدريب مثل التدريب الإلكتروني.
- 4 التفاوض مع مقدمي البرامج التدريبية.



فرصة رفع كفاءة الإنفاق في البحث العلمي

وصف الفرصة

يعتبر البحث العلمي دور أساسي للجامعات والمؤسسات العلمية، ولرفع كفاءة الإنفاق في تمويل الأبحاث والعمل على زيادة الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية. من المهم أن يتم تحديد ميزانية الأبحاث من خلال منهجية تحقق كفاءة الإنفاق، لذا من المهم تمويل الأبحاث التي تتواءم مع التوجه العلمي للمؤسسة التعليمية ومع احتياج المنطقة بما يتفق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، والعمل على استكشاف متطلبات واتجاهات السوق فيما يتعلق بأنشطة البحوث والتطوير، ليتم تسويق هذه الخدمات، وبحث مصادر تمويل بديلة وزيادة إيرادات الأبحاث والمعاهد البحثية.

مصادر الهدر

- تمويل أبحاث لا تساهم في تحقيق الأهداف ولا يتم نشرها في المجلات العلمية المحكمة.
- عدم تسويق خدمات البحث والتطوير للعملاء الخارجيين.
- انخفاض نسبة اشغال المعمل والاجهزة البحثية.

الحلول المقترحة

- تطوير منهجية لتمويل الأبحاث تحقق كفاءة الإنفاق.
- تمويل الأبحاث ذات العائد الاقتصادي.
- بحث مصادر تمويل بديلة من خلال التعاون مع القطاع الخاص، وتسويق خدمات البحث والتطوير للعملاء الخارجيين.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 تطوير منهجية لتمويل الأبحاث تحقق كفاءة الإنفاق.
- 2 وضع معايير لتقييم الباحثين وتضمن معايير كفاءة الإنفاق وحجم الإيرادات.
- 3 استكشاف متطلبات واتجاهات السوق، والعمل على تسويق الخدمات في هذا المجال.



فرصة رفع كفاءة الإنفاق في التجهيزات والخدمات التقنية (IT)

وصف الفرصة

تعتبر التجهيزات التقنية وخدمات الاتصالات ممكنات أساسية للمؤسسات التعليمية لتقديم خدماتها المختلفة، ونظراً لتغير مستوى الاستهلاك الفعلي للتجهيزات والخدمات التقنية من عام إلى آخر، بناءً على عدة عوامل من أهمها ظهور تقنيات جديدة، أو اختلاف نمط الاستهلاك السنوي، لذا من المهم إجراء تقييم دوري للتجهيزات والخدمات التقنية بهدف رفع كفاءة الإنفاق، مثل خطوط الهاتف الثابت، وخدمة الإنترنت والدوائر الرقمية والتجهيزات التقنية مثل البنية التحتية وسعات التخزين والعقود التشغيلية في هذا الجانب.

مصادر الهدر

- الاشتراك في باقات اتصال وأترنت تفوق الاحتياج الفعلي.
- وجود دوائر اتصالات بتقنيات قديمة غير مستخدمة (Dial-up).
- مستويات إشغال منخفضة لدوائر الاتصالات.
- المبالغة في أحجام البنى التحتية التقنية وسعات التخزين بالمقارنة بالاستهلاك الفعلي.
- وجود تقاطعات بين عقود إدارة المرافق المختلفة وعقود قطاع تقنية المعلومات.
- وجود عقود تشغيلية وموظفين على ملاك المؤسسة التعليمية للقيام بالمهام المتعلقة بتقنية المعلومات.

الحلول المقترحة

- دراسة الاحتياج الفعلي لجميع الخدمات والتجهيزات التقنية المختلفة، والعمل على إعادة الاشتراك في الخدمات وفقاً للاحتياج الفعلي.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 دراسة الاحتياج الفعلي للخدمات المستخدمة (هاتف، إنترنت، دوائر اتصال، خوادم وقواعد بيانات).
- 2 دراسة عقود التشغيل والصيانة الحالية، وتحليل عوامل التكلفة وبحث الفرص للدمج أو إلغاء بعض التقاطعات.
- 3 تطوير وتنفيذ فرص لرفع كفاءة الإنفاق بناءً على نتائج دراسة الاحتياج الفعلي والعقود.



وصف الفرصة

رفع كفاءة الإنفاق في الأدوية من خلال مراقبة المخزون الدوائي بشكل دوري ومعالجة الهدر المالي المترتب على تخزين الأصناف الفائضة عن الاحتياج وانتهاء صلاحيتها قبل الاستفادة منها وذلك من خلال تفعيل استبدال هذه الأصناف من قبل الموردين أو مشاركتها مع جهات حكومية أخرى لديها احتياج، وذلك تماشياً مع ما ورد في المادة رقم (80 ، 81 ، 82 ، 83 ، 84 ، 85) من الباب الخامس في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

مصادر الهدر

- الهدر الناتج من انتهاء صلاحية الأصناف الدوائية قبل استهلاكها.
- توريد كميات فائضة عن الاحتياج الفعلي، وعدم الاعتماد على معدل الاستهلاك عند تطوير منافسات التوريد.
- توريد الاحتياجات الإضافية عن طريق الشراء الجديد بالرغم من توفر فائض من تلك الأصناف لدى جهات حكومية أخرى.



آلية المعالجة المقترحة

- حصر الأصناف الفائضة عن الاحتياج والمتوقع انتهاء صلاحيتها قبل استهلاكها من خلال مراقبة مخزون الأدوية بشكل ربع سنوي ومقارنته بمعدل الاستهلاك الشهري (مع مراعاة الاستهلاك الموسمي لبعض الأصناف)، لتحديد مدى إمكانية استهلاك هذه الأصناف قبل انتهاء صلاحيتها.

معالجة الأصناف الفائضة عن الاحتياج والمتوقع انتهاء صلاحيتها قبل استهلاكها، وفق الآتي:

1. الأصناف التي تم توريدها بخطاب ضمان استبدال، وذلك من خلال تفعيل ضمان الموردين وإشعارهم بالبدء بإجراءات عملية الاستبدال.

2. الأصناف التي تم توريدها بدون خطاب ضمان استبدال، يتم معالجتها من خلال عدة خيارات للمعالجة، وذلك وفق الآتي:

أ. تعزيز صرف واستهلاك هذه الأصناف عوضاً عن استهلاك التراكيز والبدائل العلاجية الأخرى ذات الصلاحية الجيدة، وذلك من خلال توجيه إدارة الصيدلية بذلك.

ب. مشاركة الأصناف مع جهات حكومية أخرى لديها احتياج، وذلك إما من خلال التواصل المباشر مع هذه الجهات (إدارة التموين الطبي أو إدارة الخدمات الصيدلانية) وفقاً للوائح والأنظمة ذات العلاقة، أو مشاركتها من خلال منصة السوق الإلكتروني "برنامج شارك" لدى شركة نوبكو.

ج. مخاطبة الشركة المصنعة للدواء لدراسة تمديد صلاحية الأدوية عالية الثمن.

د. بيع الأصناف الفائضة وفقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية (الباب الخامس).

هـ. التفاوض مع الموردين لإصدار خطاب ضمان استبدال.

- بحث فرصة تأمين الاحتياج الإضافي للأصناف الدوائية من خلال الاستفادة من الفائض لدى جهات حكومية أخرى، والمعروضة في منصة السوق الإلكتروني "برنامج شارك" وذلك قبل اللجوء لتأمين الاحتياج عن طريق الشراء الجديد.

- في ما يتعلق بالمنافسات الجديدة، تضمين معدلات الاستهلاك الفعلية في المنافسات المستقبلية لضمان طلب الكميات التي تناسب الاحتياج الفعلي.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 مراقبة مخزون الأدوية بشكل دوري وفرز الأصناف الفائضة والمتوقع انتهاء صلاحيتها قبل استهلاكها.
- 2 معالجة الفائض وفقاً لآلية المعالجة المقترحة أعلاه.
- 3 في حال وجد احتياج في بعض الأصناف الدوائية يتم بحث فرصة تأمينها من خلال منصة السوق الإلكتروني "برنامج شارك" وذلك قبل اللجوء لتأمين الاحتياج عن طريق الشراء الجديد.



فرصة رفع كفاءة الإنفاق في المستلزمات التعليمية والمكتبية

وصف الفرصة

رفع كفاءة الإنفاق في المستلزمات التعليمية والمكتبية من خلال حصر الاحتياج لكامل قطاعات المؤسسة التعليمية ومراجعته والتحقق منه كمياً ونوعياً قبل العمل على توفير هذه المستلزمات من خلال نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، والعمل على إعادة توزيع المستلزمات بين القطاعات والكليات وتوفير قاعدة بيانات توضح الكميات وتوزيعها وتمكن القطاعات المختلفة من الاستفادة من المخزون الغير مستغل عوضاً عن توفير مستلزمات جديدة.

مصادر الهدر

- المبالغة في تقدير احتياجات المستلزمات التعليمية أو المكتبية.
- عدم إعادة توزيع المستلزمات التعليمية الغير مستخدمة حتى ينتهي تاريخ صلاحيتها.
- شراء تجهيزات لمعامل في ظل وجود تجهيزات في معامل أخرى غير مستغلة بشكل كامل.

الحلول المقترحة

- حصر الاحتياج الفعلي للمستلزمات من كامل قطاعات المؤسسة التعليمية ومراجعته والتحقق منه كمياً ونوعياً.
- توفير قاعدة بيانات توضح الموارد المتاحة من المستلزمات حتى يسهل إعادة توزيعها تفادياً لشراء مستلزمات جديدة.

الخطوات المرحلية المقترحة لتطبيق الفرصة

- 1 حصر الاحتياج الفعلي لكل صنف من أصناف المستلزمات.
- 2 جرد الكميات المتاحة حالياً، وتطوير آلية لتحديث الكميات بشكل دوري.
- 3 تفعيل إعادة توزيع الموارد بين القطاعات المختلفة لسد الاحتياج.



فرصة رفع كفاءة الإنفاق في المصاريف السفرية

وصف الفرصة

تفعيل استخدام التقنية والتطبيقات الإلكترونية لإنجاز المهام المختلفة عوضاً عن انتداب الموظف من مدينة إلى أخرى، ومن المناسب تحديث الأنظمة واللوائح بهدف حصر الانتداب للمهام التي لا يمكن إنجازها عن بعد، حيث يمكن الحضور والمشاركة عن بعد في الاجتماعات وورش العمل والبرامج التدريبية، وتوقيع المحاضر والوثائق من خلال تفعيل التوقيع الإلكتروني.

مصادر الهدر

• التوسع في انتداب الموظفين لمتابعة المعاملات أو لإنهاء الأعمال، أو لحضور اجتماعات أو المشاركة في ورش عمل، من الممكن أن يتم حضورها عن بعد من خلال تفعيل التقنية.

الحلول المقترحة

- تحديث أنظمة واللوائح بهدف حصر الانتداب للمهام التي لا يمكن إنجازها عن بعد
- تفعيل التقنية والتطبيقات الإلكترونية لحضور الاجتماعات والمشاركة في ورش العمل والبرامج التدريبية.
- تفعيل التوقيع الإلكتروني.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 حصر جميع المهام التي تستدعي انتداب الموظفين.
- 2 حصر المهام التي من الممكن أن يتم تنفيذها دون الحاجة للانتداب من خلال تفعيل التقنية.
- 3 تطوير قاعدة تنفيذية لحصر الانتداب للمهام التي لا يمكن إنجازها عن بعد



رفع كفاءة استهلاك الكهرباء

وصف الفرصة

رفع كفاءة استهلاك الكهرباء في منشآت ومرافق المؤسسة التعليمية من خلال تنفيذ آلية ترشيد استهلاك الكهرباء في القطاع الحكومي الواردة في الأمر السامي رقم (5604) وتاريخ 5/2/1439هـ، والعمل على تفعيل نظام إدارة الطاقة وفقاً للدليل الإرشادي الصادر من المركز السعودي لكفاءة الطاقة، وكذلك بحث فرص إعادة تأهيل المرافق والمنشآت بواسطة الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة (ترشيد).

مصادر الهدر

- استمرار عمل أجهزة التكييف والإضاءة وأجهزة الحاسب الآلي خارج أوقات العمل.
- ضبط درجة حرارة التكييف على درجات منخفضة لا تتوافق مع الإرشادات.
- الأبواب والنوافذ المفتوحة تساهم في هدر الطاقة لتكييفها باستمرار.
- استخدام أجهزة تكييف أو إضاءة ذات كفاءة منخفضة.

الحلول المقترحة

- إنشاء فريق عمل معني برفع كفاءة استهلاك الطاقة وذلك عملاً بمقتضى الأمر السامي رقم (61773) وتاريخ 1441/11/18هـ، ويعمل على تفعيل نظام إدارة الطاقة وفقاً للدليل الإرشادي الصادر من المركز السعودي لكفاءة الطاقة، وآلية ترشيد استهلاك الكهرباء في القطاع الحكومي الواردة في الأمر السامي رقم (5604) وتاريخ 1439/2/5هـ، مثل (التحقق من إطفاء (الإضاءة - التكييف) خارج أوقات العمل، تثبيت درجات حرارة أجهزة التكييف حسب المعايير).
- تفعيل أنظمة إدارة المباني (Building Management System BMS).
- بحث فرص إعادة تأهيل المرافق والمنشآت بواسطة الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة (ترشيد).

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 إنشاء فريق عمل معني برفع كفاءة استهلاك الطاقة.
- 2 جمع البيانات التشغيلية لاستهلاك الكهرباء وتطوير مؤشرات أداء للوضع الراهن (كيلو واط ساعة لكل طالب أو لكل متر مربع).
- 3 تفعيل نظام إدارة الطاقة وآلية ترشيد استهلاك الكهرباء.



رفع كفاءة استهلاك المياه

وصف الفرصة

رفع كفاءة استهلاك المياه في منشآت ومرافق المؤسسة التعليمية، من خلال تركيب مرشحات الاستهلاك، ورصد ومعالجة التسربات، وبحث مصادر بديله للري الزراعي في مرافق المؤسسة التعليمية.

مصادر الهدر

- تسربات المياه.
- عدم استخدام مرشحات الاستهلاك.
- المبالغة في الري الزراعي، واستخدام المياه الصالحة للشرب.

آلية المعالجة المقترحة

- تركيب مرشحات الاستهلاك على جميع مرافق المؤسسة التعليمية، والتنسيق مع مديرية المياه في المنطقة.
- بحث مصادر بديله للري.

خطة العمل والخطوات المرحلية المقترحة

- 1 جمع البيانات التشغيلية لاستهلاك المياه وتطوير مؤشرات أداء للوضع الراهن (مثال: متر مكعب لكل طالب).
- 2 تركيب مرشحات صب المياه في الصنابير في جميع المرافق.
- 3 استخدام مصادر بديلة للمياه للري الزراعي.
- 4 نشر الوعي بأهمية ترشيد استهلاك المياه.



الفصل الثاني

مؤشرات الأداء للكفاءة التعليمية والتشغيلية

تمهيد

مؤشرات قياس الأداء (KPI) هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي يمكن من خلالها تقييم الوضع الراهن في المؤسسة التعليمية بشكل عام أو بشكل تفصيلي للبرامج والخطط ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف، وتعتبر من أهم الأدوات في الإدارة والتخطيط من خلال مقارنة الوضع الراهن لمؤشرات قياس الأداء مع الوضع المأمول (المستهدف)، كما أنها ركيزة أساسية من ركائز العمليات الإدارية والتخطيطية والتنفيذية وتساعد قيادات المؤسسات التعليمية على التركيز على الأهداف، لذلك من المهم تطوير مؤشرات قياس الأداء للكفاءة التعليمية والتشغيلية وتحديثها واستعراض نتائجها بشكل دوري.

أهمية مؤشرات الأداء

الوعي

رفع الوعي بالأداء الفعلي للمؤسسة التعليمية مقارنة بالأداء المأمول والأمثل.

الشفافية

زيادة الشفافية من خلال القياس والنشر الدوري داخل المؤسسة وخارجها.

التشخيص

تحديد الفجوات في أداء المؤسسة التعليمية من خلال مقارنة الوضع الراهن بالوضع الأمثل.

إدارة الأداء

تحفيز وتمكين الوكالات والقطاعات داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

قياس تحقيق الأهداف والمستهدفات

قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف والمستهدفات المعتمدة.

توحيد المؤشرات

وجود مؤشرات موحدة لقياس أداء المؤسسات التعليمية يعزز من الاستفادة من أفضل الممارسات المحلية للمؤسسات التعليمية الأخرى.



مؤشرات أداء مقترحة لقياس الكفاءة التعليمية والتدريبية

مؤشر قياس الأداء	آلية الاحتساب
البرامج المعتمدة وطنياً أو دولياً	عدد البرامج المعتمدة محلياً أو دولياً ÷ إجمالي عدد البرامج المقدمة من المؤسسة التعليمية
نتائج الاختبارات المستقلة الموحدة	متوسط نتائج الطلاب في الاختبارات المستقلة الموحدة (تقييم مخرجات التعلم في التعليم العالي عن طريق مركز قياس)
استبقاء الطلاب	عدد الطلاب الذين انتقلوا للسنة التالية من المقبولين في العام السابق ÷ إجمالي المقبولين في العام السابق.
التخرج في الوقت المحدد	عدد طلاب البكالوريوس الذين تخرجوا من البرنامج خلال الحد الأدنى من المدة النظامية للتخرج ÷ إجمالي عدد خريجين مرحلة البكالوريوس في ذات العام.
التوظيف (6 أشهر)	(عدد خريجي البكالوريوس في العام السابق الذين حصلوا على وظيفة خلال (6) أشهر من التخرج + عدد خريجي البكالوريوس في العام السابق الذين قُبلوا في برامج الدراسات العليا داخل أو خارج المملكة ولم يحصلوا على وظيفة خلال (6) أشهر من التخرج) ÷ إجمالي خريجي البكالوريوس في العام
نشاط الأعمال الريادية	عدد الخريجين الذين أسسوا أعمال ريادية بدوام كامل خلال 24 شهر الماضية ÷ إجمالي عدد الخريجين خلال 24 شهر الماضية.
معدل الموظفين إلى أعضاء هيئة التدريس	إجمالي عدد موظفي الجامعة (ما عدا أعضاء هيئة التدريس) ÷ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم
نسبة المكلفين بأعمال إدارية	عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين إدارياً داخل المؤسسة التعليمية ÷ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل، ماعداً المفرغين للبحث أو الإدارة.
معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس	إجمالي عدد الطلاب بدوام كامل ÷ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ماعداً المفرغين للبحث أو الإدارة.
مستوى إشغال أعضاء هيئة التدريس	إجمالي العبء التدريسي الفعلي (ساعة أكاديمية) لكل أعضاء هيئة التدريس ÷ إجمالي السعة التدريسية لجميع أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل وفقاً للائحة المعتمدة للنصاب التدريسي.



إجمالي عدد الطلاب المسجلين في جميع الشعب الدراسية ÷ إجمالي السعة القصوى لجميع الشعب الدراسية من حيث عدد المقاعد الدراسية.	مستوى الإشغال للجدول الدراسي
إجمالي عدد الطلاب المستمرين ÷ السعة القصوى للقاعات الدراسية. • السعة القصوى للقاعات الدراسية = (إجمالي سعة القاعات الدراسية من حيث المقاعد (بدون تكرار) × (عدد الساعات المتاحة اسبوعياً)) ÷ (متوسط عدد الساعات المسجلة للطالب).	مستوى إشغال القاعات الدراسية
عدد الساعات المسجلة للتعليم عن بعد ÷ إجمالي عدد الساعات المسجلة على مستوى المؤسسة التعليمية.	التعليم عن بعد
عدد الطلاب الذين قاموا بحذف مقرر دراسي خلال الفصل الدراسي ÷ إجمالي عدد الطلاب المسجلين خلال الفصل الدراسي.	حذف المقررات الدراسية
عدد خريجي برنامج البكالوريوس للتخصصات التي لها حاجة في سوق العمل ÷ إجمالي خريجي برنامج البكالوريوس.	الطلاب الخريجين في التخصصات التي لها حاجة في سوق العمل
عدد المبتعثين ضمن أفضل (50) مؤسسة تعليمية (وفقاً للتصنيفات العالمية QS-shanghai-Times خلال السنوات الخمس الماضية) ÷ عدد الطلاب المبتعثين خلال الخمس سنوات الماضية.	المبتعثين ضمن أفضل (50) مؤسسة تعليمية
عدد الطلاب المبتعثين على رأس البعثة ممن تجاوزوا الحد الأدنى للمدة النظامية للابتعاث ÷ إجمالي عدد الطلاب المبتعثين على رأس البعثة.	تخرج المبتعثين في الوقت المحدد
عدد الطلاب المبتعثين على رأس البعثة ممن تجاوزوا الحد الأدنى للمدة النظامية للابتعاث ÷ إجمالي عدد الطلاب المبتعثين على رأس البعثة.	تخرج المبتعثين في الوقت المحدد
عدد البحوث المنشورة في المجلات العلمية المدكّمة ÷ إجمالي عدد البحوث الممولة.	البحوث المنشورة في المجلات العلمية المصنفة
إجمالي الإيرادات الذاتية بالريال السعودي ÷ إجمالي الميزانية السنوية للمؤسسة التعليمية بالريال السعودي.	الإيرادات الذاتية
إجمالي إنفاق المؤسسة التعليمية (ما عدا الإنفاق على المشاريع الرأسمالية) ÷ إجمالي عدد الطلاب بالمؤسسة التعليمية.	معدل تكلفة الطالب
إجمالي الإنفاق على عقود التشغيل والصيانة للعام الماضي (ريال) ÷ مساحة المؤسسة التعليمية المغطاة بخدمات عقود التشغيل والصيانة (متر مربع).	معدل تكلفة التشغيل والصيانة
مساحة المؤسسة التعليمية المغطاة بخدمات النظافة (متر مربع) ÷ إجمالي عدد العمالة في عقود النظافة.	معدل تكلفة النظافة



إجمالي استهلاك المؤسسة التعليمية للمياه بالمتر المكعب خلال العام ÷ إجمالي عدد المستفيدين (طلاب وموظفين) المؤسسة التعليمية لذات العام.	معدل استهلاك المياه
إجمالي استهلاك المؤسسة التعليمية للكهرباء بالكيلو وات ساعة خلال العام ÷ إجمالي عدد المستفيدين (طلاب وموظفين) المؤسسة التعليمية لذات العام.	معدل استهلاك الكهرباء
إجمالي حجم استهلاك الوقود (لتر) ÷ إجمالي عدد المركبات الفاعلة في الخدمة.	استهلاك الوقود للمركبات
إجمالي عدد المركبات التابعة للمؤسسة التعليمية ÷ عدد الموظفين الذين تتطلب أعمالهم توفير مركبة بشكل كامل أو جزئي.	معدل مركبة لكل موظف



