

تطبيق منهجية مراجعة الإنفاق والأدوات التحليلية

رقم الوثيقة: EXP-G00-MN-000001

رقم الإصدار: 002

تطبيق منهجية مراجعة الإنفاق والأدوات التحليلية

01

المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

- تعريف أهداف ونتائج مراجعة الإنفاق
- تعريف البرنامج
- معايير البرنامج
- نموذج منطق البرنامج أو الخدمة (PLM Program Logic Model)
- أنواع الهدر في الإنفاق الحكومي
- محاور مراجعة الإنفاق

02

منهجية مراجعة الإنفاق

- مراحل أساسية تبدأ بالتخطيط لعملية المراجعة وتنتهي بالتنفيذ لتحقيق فرص رفع كفاءة الإنفاق

03

الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات

- مراجعة إجراءات العمل
- تحليل التجزئة والتقاطع والازدواجية

أدوات تحليل الفعالية

- تحليل منطق البرنامج أو الخدمة
- تقييم البرنامج أو الخدمة
- التحليل التجميعي

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



01

المفاهيم الأساسية
المرتبطة بمراجعة
الإنفاق

المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

تعريف مراجعة الإنفاق

تشير مراجعة الإنفاق إلى عملية إجراء تقييم وتحليل للبيانات المالية والتشغيلية بشكل ممنهج ومفصل للإنفاق، حيث أنها ليست عملية محاسبية، وتهدف إلى تحديد فرص محتملة ومفصلة لرفع كفاءة الإنفاق وتحسين الأداء التشغيلي.

أمثلة

مراجعة بند شراء الأدوات المكتبية

بنود

مراجعة كفاءة عمليات
خدمة إصدار الرخص التجارية

خدمات

مراجعة عقد تنظيف المدينة

عقود

مراجعة فعالية برنامج مكافحة التدخين

برامج

الأهداف والنتائج من مراجعة الإنفاق

- الاستغلال الأمثل للأصول والموارد
- تحسين أداء التشغيلي وفعالية الخدمات الحكومية
- تمكين الجهات المعنية من إعادة تخصيص الإنفاق بحسب الأولويات الوطنية
- تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

تعريف ومعايير البرنامج

يُعرّف البرنامج الحكومي على أنه مجموعة من الأنشطة نحو هدف أو أهداف مشتركة (النتائج الرئيسية) بحيث يتعين على الوكالة المعنية في الجهة الحكومية تنفيذ تلك الأنشطة ضمن نطاق مسؤولياتها.

أمثلة

مراجعة بند شراء الأدوات المكتبية



يهدف برنامج الطاقة المتجددة إلى زيادة استخدام مصادر الطاقة المتجددة في المملكة العربية السعودية



معايير البرنامج

المدخلات

هي الموارد والمساهمات وعناصر الإنتاج التي تدخل في إنشاء برنامج أو خدمة معينة مثل: الموارد البشرية والمال والمعدات والشراكات والتقنيات.

01

الأنشطة

هي المهام التي يتم إنجازها والتي تؤدي إلى المخرجات مثل إجراءات إدخال المرضى إلى المستشفى، ومراجعة طلب جوازات السفر.

02

المخرجات

هي الخدمات أو المنتجات التي تم القيام بها من قبل الجهة والتي تساعد على تحقيق أهداف الجهة والنتائج المرجوة.

03

النتائج الرئيسية

هي الأثر الناتج عن مخرجات الجهة على الأفراد أو المجموعات أو المجتمع وتعتبر الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الجهة.

04



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

النتائج مقابل المخرجات: ما الفرق؟

المخرجات

03

هي الخدمات أو المنتجات التي تم القيام بها من قبل الجهة والتي تساعد على تحقيق أهداف الجهة والنتائج المرجوة.

- توفير 10000 عبوة من الأغذية التكميلية للأطفال دون سن الخامسة
- التعليم المدرسي
- العلاجات الطبية
- تفتيش المصانع حرصًا على تنفيذ القوانين المتعلقة بالتلوث
- الإعلانات التلفزيونية وعلى منصات التواصل الاجتماعي

النتائج الرئيسية

04

هي الأثر الناتج عن مخرجات الجهة على الأفراد أو المجموعات أو المجتمع وتعتبر الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الجهة.

- انخفاض حالات سوء التغذية الحاد بين الأطفال دون سن الخامسة
- نسبة الشباب المتعلمين (قادرين على القراءة والكتابة وما إلى ذلك)
- نسبة شفاء المرضى وتعافيهم بالكامل من الأمراض
- تقليل معدلات التلوث، وضمان جودة أفضل للهواء والمياه
- خفض عدد المدخنين الشباب



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

نموذج منطق البرنامج أو الخدمة هو تمثيل تخطيطي مرئي يصف كيفية عمل البرنامج أو الخدمة في تحقيق أهداف الجهة من خلال ربط الأنشطة بالمرجات والنتائج المرحلية والنتائج الرئيسية، كما يوفر نموذج منطق البرنامج الأساس لتطوير مقاييس الأداء للبرنامج أو الخدمة.

نظرية التغيير

النتائج الرئيسية

توثق نظرية التغيير لسلسلة النتائج المرحلية التي تربط المرجات والنتائج الرئيسية؛ بما في ذلك النتائج المرحلية بإعداد مخطط انسيابي يظهر التسلسل المنطقي ابتداءً من المرجات، ومن ثم النتائج المرحلية، وصولاً إلى النتائج الرئيسية من خلال مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة والمقابلات مع أصحاب المصلحة ومراجعة الأبحاث والدراسات.

أمثلة

النتائج الرئيسية

المرجات

الأنشطة

المدخلات

تحدد معايير البرنامج أو الخدمة المدخلات والأنشطة والمرجات والنتائج الرئيسية من خلال مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة والمقابلات مع المسؤولين عن البرنامج أو الخدمة مما يؤدي إلى وضوح المرجات التي يُنجزها البرنامج أو الخدمة والنتائج المرجوة وتكاليها.

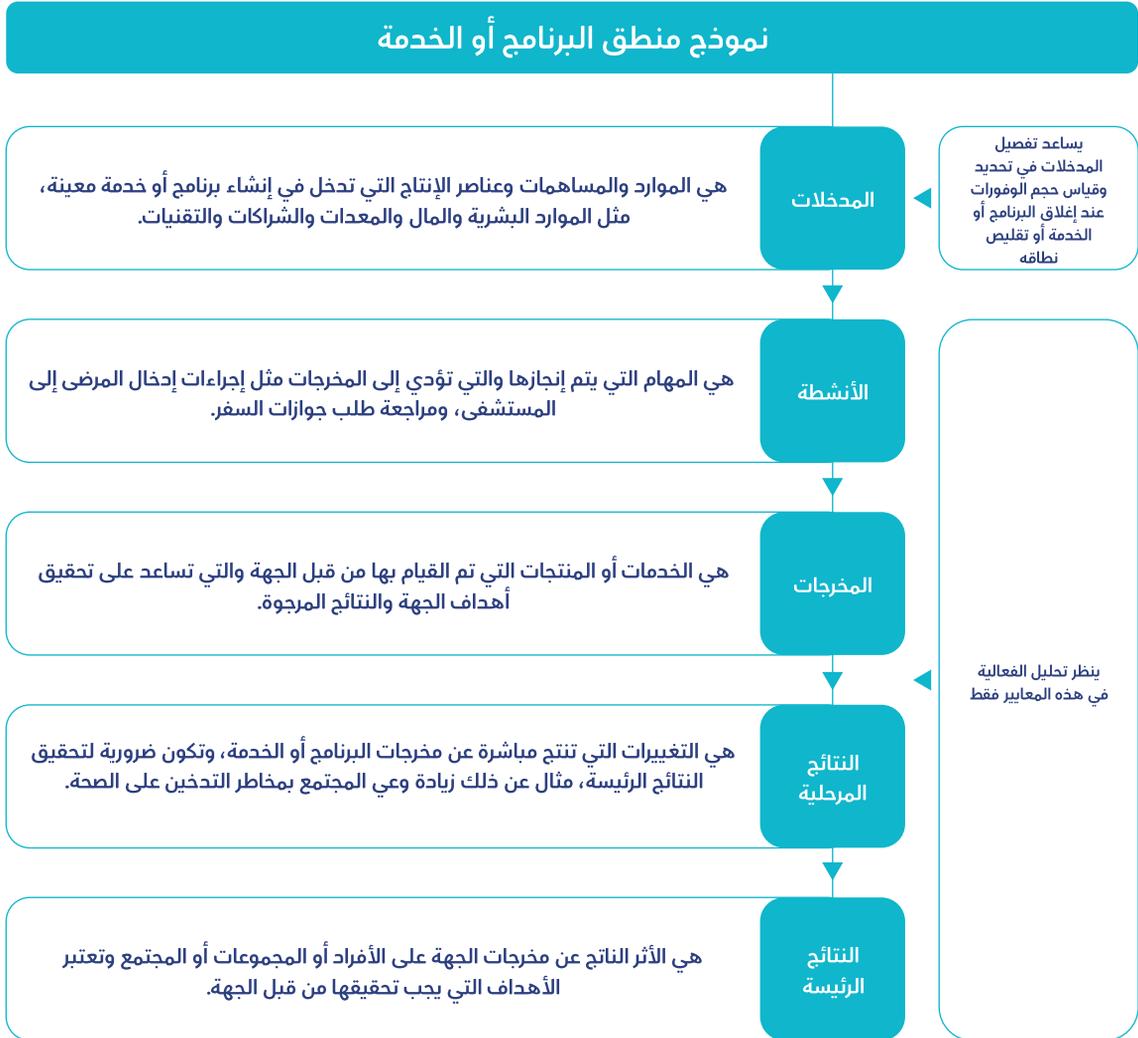
<ul style="list-style-type: none">فهم الطريقة التي يفترض بواسطتها تحقيق النتائج الرئيسية المرجوة من مرجات البرنامج أو الخدمة.	<ul style="list-style-type: none">الوضوح بشأن المرجات التي يُنجزها البرنامج أو الخدمة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وتكاليفه.	الأهداف
<ul style="list-style-type: none">تحديد النتائج المرحلية التي يجب أن تحققها من خلال المرجات بهدف بلوغ النتائج الرئيسية للبرنامج أو الخدمةإعداد مخطط انسيابي يظهر التسلسل المنطقي ابتداءً من المرجات، ومن ثم النتائج المرحلية، وصولاً إلى النتائج الرئيسيةتحديد العوامل السياقية الرئيسية التي قد تؤثر على تحقيق النتائج	<ul style="list-style-type: none">إعداد القائمة التفصيلية بمدخلات البرنامج أو الخدمة لتقدير التكلفةإعداد القائمة التفصيلية بمرجات البرنامج أو الخدمةإعداد القائمة التفصيلية بالنتائج الرئيسية للبرنامج أو الخدمة	الأنشطة
<ul style="list-style-type: none">مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمةالمقابلات مع أصحاب المصلحةمراجعة الأبحاث والدراسات	<ul style="list-style-type: none">مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمةالمقابلات مع المسؤولين عن البرنامج أو الخدمةجداول جمع البيانات	الأدوات

يحدد نموذج منطق البرنامج أو الخدمة المدخلات والمرجات والنتائج الرئيسية ويؤكد العلاقة بين المرجات والنتائج، بما في ذلك النتائج المرحلية



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة



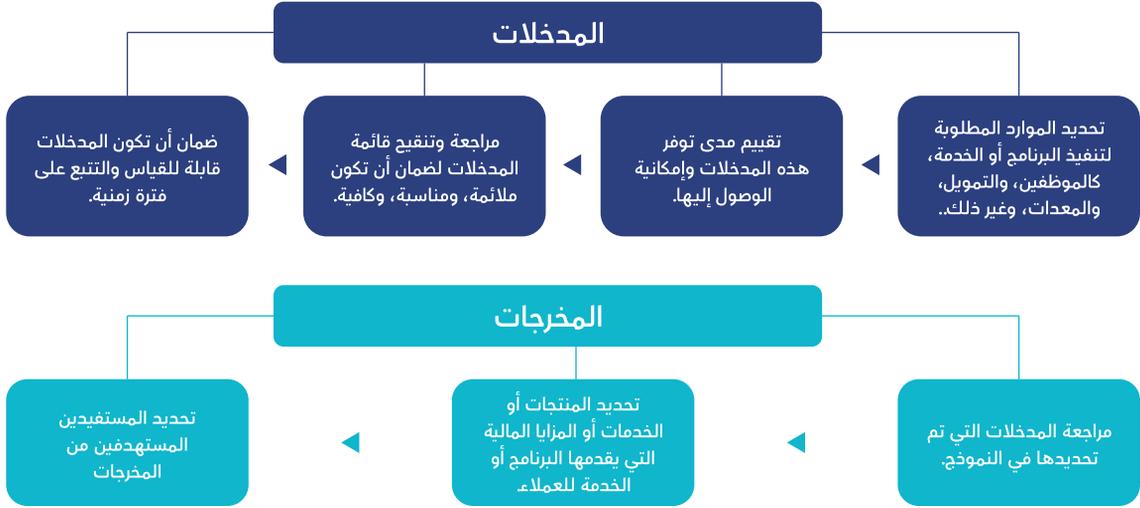
المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

نظرية التغيير

معايير البرنامج أو الخدمة

يبدأ توثيق نموذج البرنامج أو الخدمة المنطقي بتحديد المدخلات اللازمة لتنفيذ البرنامج أو الخدمة



يصور المثال التالي برنامجين ومدخلاتهم ومخرجاتهم المحددة

دراسة الحالة 2:

دراسة الحالة 1:

حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل

معلومات عن خلفية البرنامج:

تجري وزارة الصحة حملة إعلامية (إعلانات على التلفزيون ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها) تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب.

معلومات عن خلفية البرنامج:

استحدثت إحدى الحكومات برنامجًا لدعم أصحاب العمل عند توظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

المخرجات

- الإعلانات التلفزيونية على منصات التواصل الاجتماعي

المدخلات

- القوى العاملة
- منصات التواصل الاجتماعي

المخرجات

- دعم الأجور

المدخلات

- القوى العاملة
- التمويل الحكومي



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

نظرية التغيير

معايير البرنامج أو الخدمة

النتائج الرئيسية

ينبغي أيضا الأخذ بالعوامل الخارجية (خارجة السيطرة) عند بناء النموذج المنطقي نظراً إلى تأثيرها في تحقيق النتائج.

توثيق النتائج الرئيسية المرجوة.

- في الجهات الحكومية، تكون النتائج الرئيسية (المستهدفات) في كثير من الحالات مشمولة في السياسات أو الوثائق.
- ولكن في حال عدم وضوحها، فإن إجراء المقابلات مع المسؤولين الحكوميين وأصحاب المصلحة الرئيسيين في البرنامج أو الخدمة قد يساعد في تحديدها.

في المثال أدناه، يتم تحديد النتائج الرئيسية لكل برنامج

دراسة الحالة 2:

إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

معلومات عن خلفية البرنامج

تجري وزارة الصحة حملة إعلامية (إعلانات على التلفزيون ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها) تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب.

النتائج الرئيسية

خفض عدد المدخنين الشباب

في هذه الحالة، لم يُذكر هذا الهدف في وثيقة، وهذا ما أكدته المناقشات مع صانعي السياسات.

دراسة الحالة 1:

إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

معلومات عن خلفية البرنامج:

استحدثت إحدى الحكومات برنامجاً لدعم أصحاب العمل عند توظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

النتائج الرئيسية

خفض معدلات البطالة

في دراسة الحالة هذه، أعلنت الوزارة عن الهدف من البرنامج أو الخدمة. وبالتالي؛ فإن المقابلات وورش العمل لم تكن ضرورية لتحديد الهدف.



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

نظرية التغيير

معايير البرنامج أو الخدمة

بعد تحديد عوامل البرنامج أو الخدمة، تحدد نظرية التغيير ما يربط مخرجات البرنامج أو الخدمة بنتائجها الرئيسية



توثيق نظرية التغيير

النتائج المرحلية هي ما يربط بين المخرجات والنتائج الرئيسية المستهدفة، والنتائج المرحلية هي التغييرات الأولية التي تعود إلى تحقيق هدف البرنامج أو الخدمة.

يمكن وصف العلاقة بين المخرجات والنتائج الرئيسية على أنها سلسلة من النتائج المرحلية المشتقة منطقيًا

العلاقة المنطقية في نظرية التغيير



ما الذي ينبغي فعله في حال عدم توفر الوضوح التام حول الطريقة التي يمكن للمخرجات أن تحقق من خلالها النتائج المستهدفة؟

يتبع نموذج منطق البرنامج أو الخدمة تسلسلا منطقيًا حيث تؤدي المخرجات إلى النتائج المرحلية التي تعود بدورها إلى تحقيق النتائج الرئيسية.

في حال وجود ارتباك حول الطريقة المقترضة لعمل البرنامج أو الخدمة، فقد يكون ذلك سببًا لتقليص نطاق البرنامج/الخدمة أو إيقافه.

ولكن في بعض الأحيان، لا توضح الجهات الحكومية التي تنفذ البرامج/الخدمة الطريقة التي يُفترض أن يحقق البرنامج أو الخدمة من خلالها النتائج المستهدفة، ما يستدعي إجراء المقابلات لمعرفة الطريقة المقترضة لعمل البرنامج أو الخدمة.

هذا "المستند" هو ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند.



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

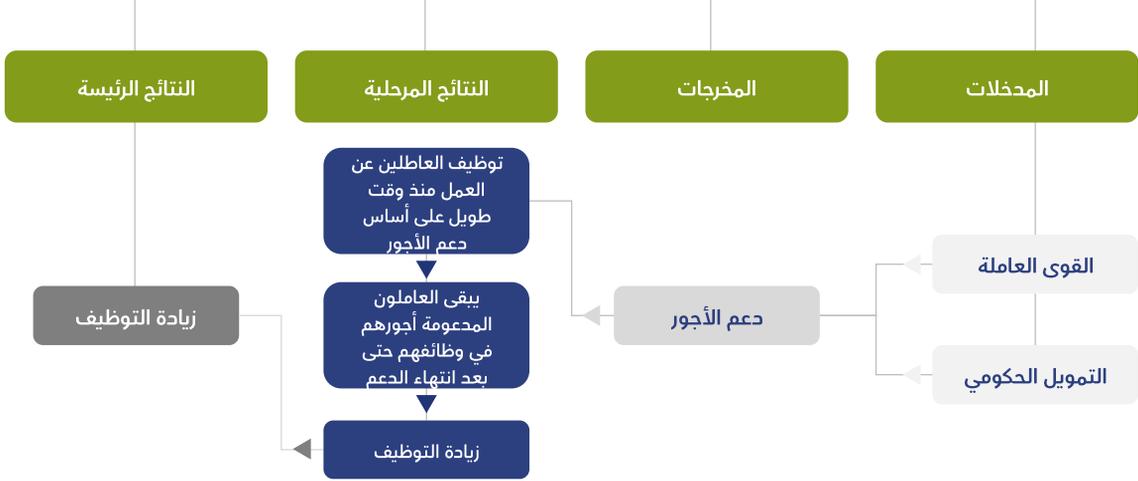
نظرية التغيير

معايير البرنامج أو الخدمة

تم توضيح العلاقة بين المدخلات والنتائج الرئيسة في البرنامجين أدناه

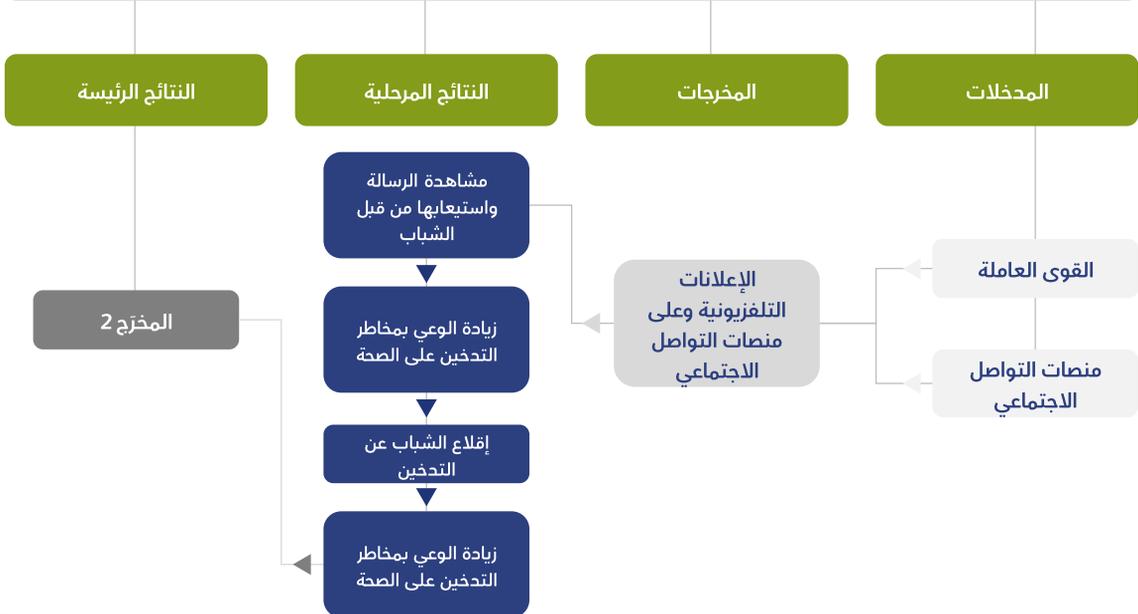
معلومات عن خلفية البرنامج: استحدثت إحدى الحكومات برنامجاً لدعم أصحاب العمل عند توظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

دراسة الحالة 1: إعانات دعم الأجر لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل



معلومات عن خلفية البرنامج: استحدثت إحدى الحكومات برنامجاً لدعم أصحاب العمل عند توظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

دراسة الحالة 2: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

أنواع الهدر في الإنفاق الحكومي

يمكن تحديد الهدر في العمليات الحكومية وتصنيفها بناءً على تصنيف فئات الهدر المحددة في الإدارة المرنة:

المبالغة بالاحتياج: تجاوز الحد الأعلى للاحتياج الفعلي في حجم المنتجات والخدمات

01

الموارد غير المستغلة: الموارد المتاحة المعطلة التي لا يتم الاستفادة منها بسبب ضعف في إدارة هذه الموارد

02

العيوب: الأخطاء في العمليات التشغيلية أو انعدام مواءمتها للمعايير، تؤدي إلى الحاجة لإعادة نشاط أو عدة أنشطة

03

المعالجة المفرطة: الأعمال الإضافية التي لا تساهم في تحقيق قيمة مضافة ويمكن إزالتها دون تأثير المنتج أو الخدمة

04

المناولة: نوع من أنواع الهدر التشغيلي التي يترتب عليها هدر للوقت والموارد

05

الانتظار: عدم الاستفادة من الموارد أثناء جاهزيتها أو فوات الفرص بسبب تأخر أحد العمليات التشغيلية

06

التنقل: التنقل بين موقع وآخر وسيلة ممكنة لتحقيق الخدمة، ولكنها تعتبر أحد أنواع الهدر التي يمكن تفادي الإنفاق عليها بتطوير الخدمات والإجراءات

07

المخزون: حجم وتكاليف المخزون التي يمكن الاستغناء عنها بما لا يؤثر على ضمان وصول الخدمة أو المنتج

08

الإجهاد: عدم موازنة توزيع الموارد المتاحة نحو أهداف الجهة أو العبء غير المنطقي على أحد الموارد

09

التفاوت: التخطيط لاحتياج أكبر من الاحتياج الفعلي يتسبب في هدر الموارد والتخطيط لاحتياج أقل من الاحتياج الفعلي يؤدي إلى فوات الفرص

10



المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

معايير مراجعة الإنفاق

تحديد مدى توافق الإنفاق مع أولويات الحكومة وإن كانت الحاجة لهذا النشاط قائمة

التوافق

هل النشاط متوائم مع أولويات الحكومة؟ هل ما زالت الحاجة الأساسية لهذا النشاط قائمة؟
مثال: إعانة القرى النائية وضعت لأهداف اجتماعية قبل 30 سنة، انتفت الحاجة لها بعد وصول الخدمات لتلك المناطق.

تحديد مدى كفاءة عمليات الإنفاق وإذا كان من الممكن تحقيق مخرجات أو نتائج مماثلة من خلال تحسين العمليات الحالية أو تطبيق عمليات مختلفة

الفعالية

هل تحقق الأنشطة أهدافها أو نتائجها المرجوة؟ هل هناك حاجة لإعادة النظر في تخطيط البرنامج أو الخدمة؟
مثال: وقف حملة ضرر التدخين لعدم فعاليتها في تقليل عدد المدخنين بناءً على دراسات خاصة وتقديم البدائل الممكنة

تقييم مدى تحقيق البرامج الأهداف المرجوة

كفاءة العمليات

هل يمكن تحسين إجراءات العمل لتقليل التكلفة؟ هل يمكن تبسيط العمليات؟
مثال: إزالة أي ازدواجية في عمليات تقديم خدمة إصدار الرخص التجارية وتمكينها عبر التحول الرقمي لتقليل التكلفة ووقت وصول الخدمة

تحديد فرص تحسينية لتحقيق مخرجات أو نتائج مماثلة بمدخلات أقل

كفاءة المدخلات

هل يراعي تنفيذ الأنشطة فاعلية التكلفة أو هل يمكن توفيرها بتكلفة أقل من دون المساس بالنتائج؟
مثال: تفعيل طريقة الشراء عبر الاتفاقات الإطارية مما يقلل من تكلفة الوحدة بما يسهم في توفير الخدمة بالحجم المطلوب مع تقليل التكلفة

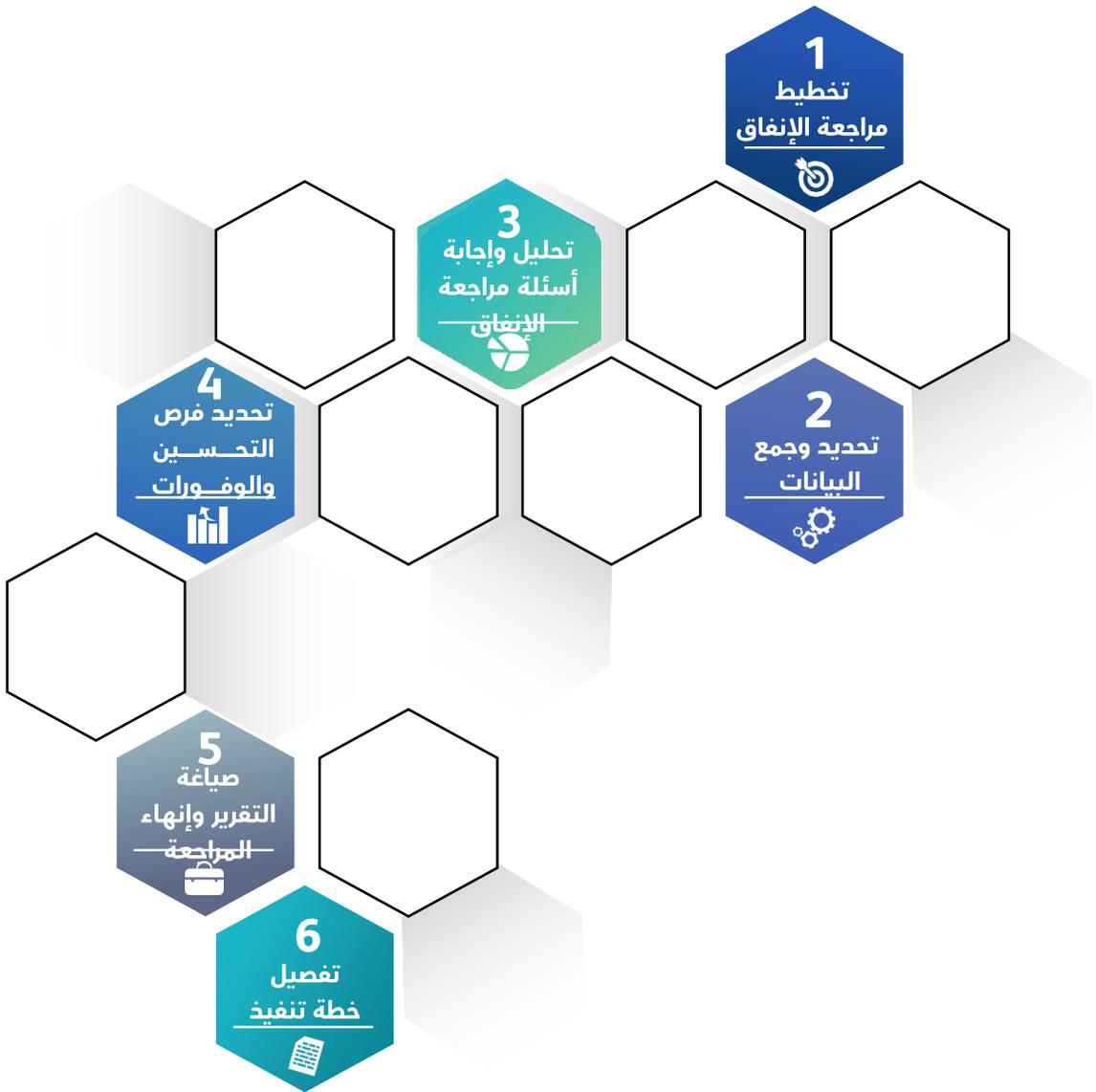


المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

مراحل منهجية مراجعة الإنفاق

تم تحديث منهجية مراجعة الإنفاق بحيث تعتمد على 6 مراحل أساسية تبدأ بالتخطيط لعملية المراجعة وتنتهي بالتنفيذ لتحقيق فرص رفع كفاءة وجودة الإنفاق المحددة.



02

منهجية مراجعة

الإنفاق

مراحل منهجية مراجعة الإنفاق

بناء على تحليل الوضع الحالي والمقارنات المعيارية وخبراء مراجعة الإنفاق، تم تحديد المنهجية المطورة لمراجعة الإنفاق:



تخطيط مراجعة الإنفاق



• منهجية مراجعة الإنفاق والأدوات والنماذج

المدخلات

• وثيقة المراجعة
• قائمة أصحاب المصلحة
• الجدول الزمني والمراحل الرئيسية

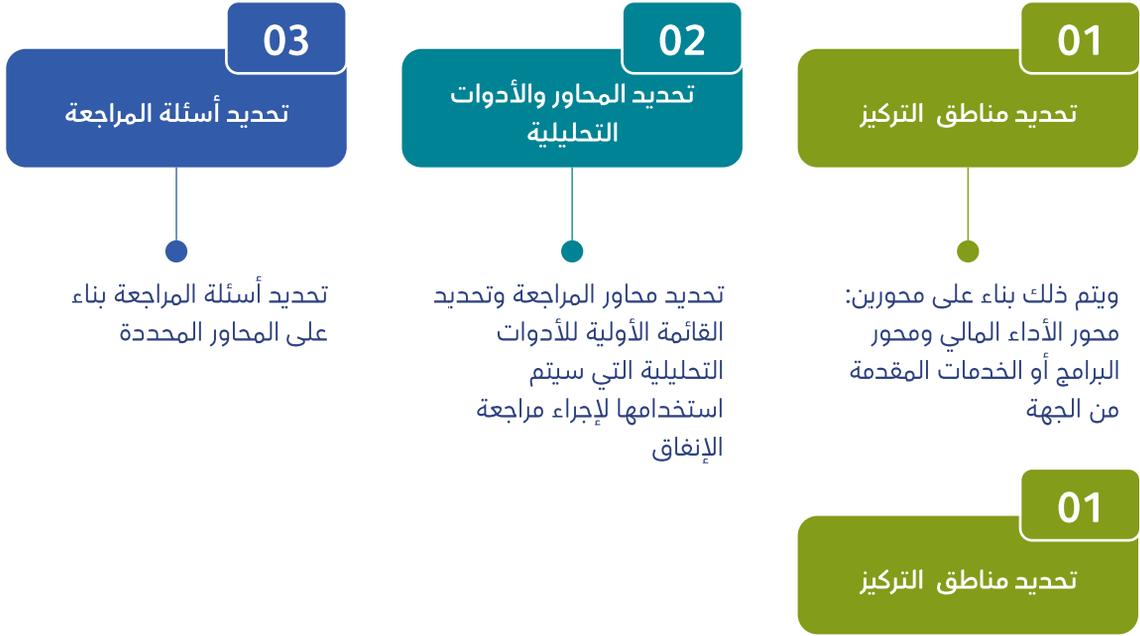
المخرجات



المرحلة الأولى

تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة



الأداء المالي: تحديد مناطق التركيز بناء على الأداء المالي والتي تهدف إلى تحديد أولويات المراجعة لنفقات الجهة (البنود)



البرامج أو الخدمات: تحديد مناطق التركيز بناء على البرامج أو الخدمات المقدمة حالياً والتي تهدف إلى تحديد أولويات المراجعة لبرامج أو خدمات الجهة



الأداء المالي



قد تكون مناطق التركيز إحدى أو مجموعة من أوجه الإنفاق التالية:

- نفقات تشغيلية تعاقدية أو غير تعاقدية
- نفقات للقوى العاملة
- نفقات رأسمالية



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

الأداء المالي

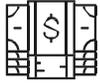


تحديد مناطق التركيز

أ. جمع البيانات

- الحصول على بيانات الميزانية المفصلة الخاصة بالجهة لعدة سنوات.
- إزالة البيانات غير المكتملة أو إصلاحها لغرض تحليل البيانات.

أسئلة توجيهية



العقود
والتكاليف



التصنيف
الاقتصادي



المنصرف
الفعلي



الاعتماد
الأصلي

ب. التحليل المالي

- تحليل إجمالي الإنفاق بحسب بنود الميزانية.
- تحليل معدل النمو السنوي الإجمالي.
- تحليل الاتجاهات التاريخية للمنصرف الفعلي.
- مقارنة الاعتماد الأصلي بالمنصرف الفعلي.

أسئلة توجيهية

- ماهي البنود الأكثر إنفاقاً؟
- هل الإنفاق يتزايد أم يتناقص؟
- هل هناك توقف أو تسارع مفاجئ في الإنفاق؟
- هل كافة فئات الإنفاق تنمو بنفس الوتيرة؟
- هل هناك أسباب تفسر الفروقات بين الاعتماد الأصلي والمنصرف الفعلي؟



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

الأداء المالي



تحديد مناطق التركيز

ج. تحديد مناطق التركيز بناء على معايير التحديد 1

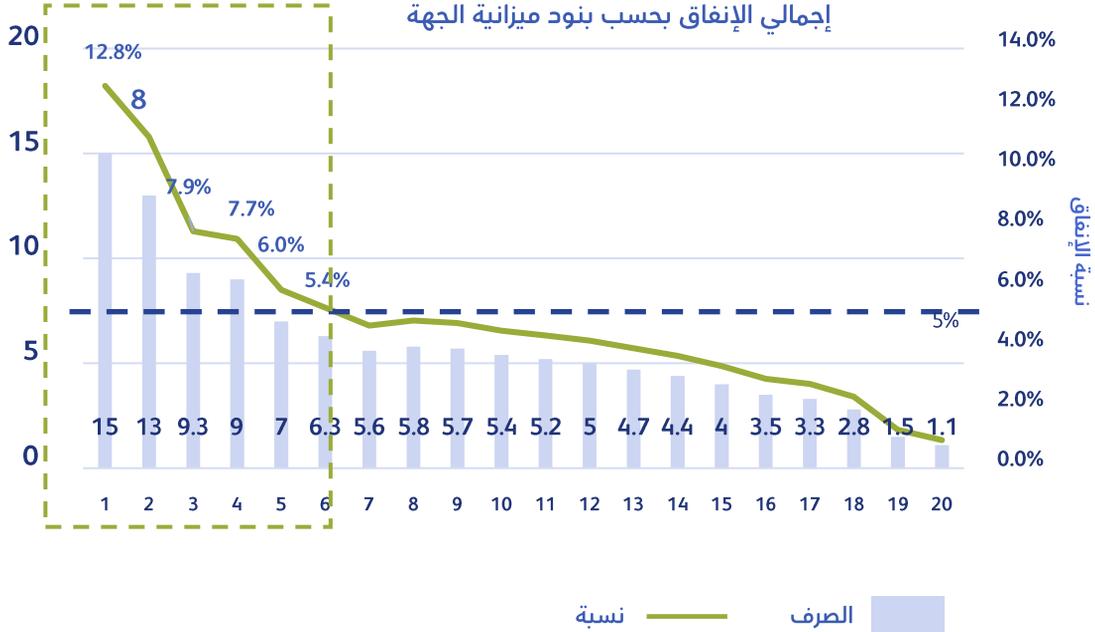
تحديد بنود الإنفاق بناء على مقارنة الاعتماد الأصلي بالمنصرف الفعلي واعتماد نسبة 10% لمعدل خمس سنوات السابقة

تحديد البنود بناء على تحليل الاتجاهات التاريخية للمنصرف الفعلي واعتماد نسبة 10% لمعدل الخمس سنوات السابقة

تحديد البنود بناء على معدل النمو السنوي الإجمالي و اعتماد نسبة 5% من المنصرف الفعلي

تحديد بنود الإنفاق التي تمثل 5% أو أعلى من المنصرف الفعلي 2

مناطق التركيز بناء على المعايير المحددة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

الأداء المالي



تحديد مناطق التركيز

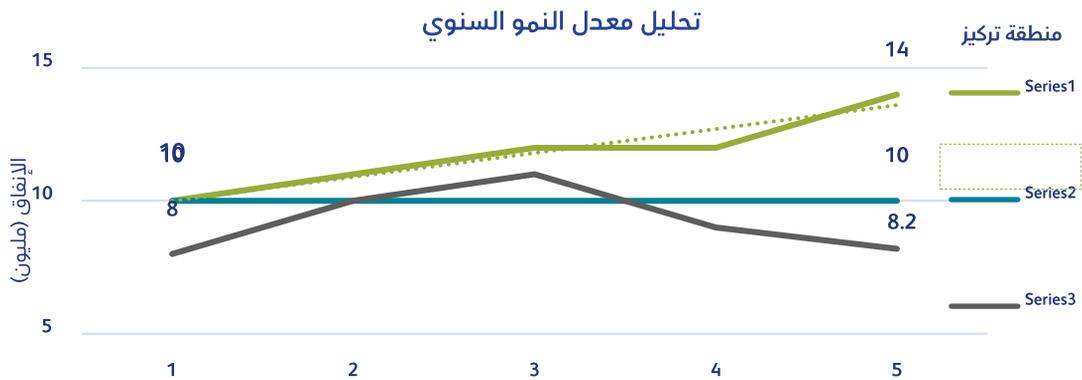
ج. تحديد مناطق التركيز بناء على معايير التحديد 1

تحديد بنود الإنفاق بناء على مقارنة الاعتماد الأصلي بالمنصرف الفعلي واعتماد نسبة 10% لمعدل خمس سنوات السابقة

تحديد البنود بناء على تحليل الاتجاهات التاريخية للمنصرف الفعلي واعتماد نسبة 10% لمعدل الخمس سنوات السابقة

تحديد البنود بناء على معدل النمو السنوي الإجمالي و اعتماد نسبة 5% من المنصرف الفعلي

تحديد بنود الإنفاق التي تمثل 5% أو أعلى من المنصرف الفعلي 2



$$\left(\frac{\text{عدد التسعين (الصرف 2022)}}{\text{الصرف 2018}} \right) - 1 * 100 = \left(\left(\frac{14}{10} \right)^{\frac{1}{5}} - 1 \right) * 100 = 7\%$$



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

الأداء المالي



تحديد مناطق التركيز

ج. تحديد مناطق التركيز بناء على معايير التحديد 1

تحديد بنود الإنفاق بناء على مقارنة الاعتماد الأصلي بالمنصرف الفعلي واعتماد نسبة 10% لمعدل خمس سنوات السابقة

تحديد البنود بناء على تحليل الاتجاهات التاريخية للمنصرف الفعلي واعتماد نسبة 10% لمعدل الخمس سنوات السابقة

تحديد البنود بناء على معدل النمو السنوي الإجمالي و اعتماد نسبة 5% من المنصرف الفعلي

تحديد بنود الإنفاق التي تمثل 5% أو أعلى من المنصرف الفعلي 2

المنصرف الفعلي للبنود:

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
الصرف الفعلي للبند 1	50	60	70	75	80
الصرف الفعلي للبند 2	30	45	50	55	40
الصرف الفعلي للبند 3	50	60	50	55	60

نسبة تغير الصرف:

$$\left(\frac{(year + 1) - year}{year} \right) * 100$$

مثال 2018 - 2019 للبند 1

$$\left(\frac{60 - 50}{50} \right) * 100 = 20\%$$

السنة	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
نسبة تغير الصرف للبند 1	20.0	16.7	7.1	6.7
نسبة تغير الصرف للبند 2	50.0	11.1	10.0	-27.3
نسبة تغير الصرف للبند 3	20.0	-16.7	10.0	9.1

متوسط التغير في الخمس سنوات السابقة:

يتم اختيار البند 1 و 2 كمناطق تركيز لأن متوسط تغير الاتجاهات التاريخية أعلى من 10%

متوسط تغير الاتجاهات التاريخية لمنصرف البند 1	12.6%
متوسط تغير الاتجاهات التاريخية لمنصرف البند 2	11.0%
متوسط تغير الاتجاهات التاريخية لمنصرف البند 3	5.6%



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

الأداء المالي



تحديد مناطق التركيز

ج. تحديد مناطق التركيز بناء على معايير التحديد 1

تحديد بنود الإنفاق بناء على مقارنة الاعتماد الأصلي بالمنصرف الفعلي واعتماد نسبة 10% لمعدل خمس سنوات السابقة

تحديد البنود بناء على تحليل الاتجاهات التاريخية للمنصرف الفعلي واعتماد نسبة 10% لمعدل الخمس سنوات السابقة

تحديد البنود بناء على معدل النمو السنوي الإجمالي و اعتماد نسبة 5% من المنصرف الفعلي

تحديد بنود الإنفاق التي تمثل 5% أو أعلى من المنصرف الفعلي 2



السنة	2022	2021	2020	2019	2018
المنصرف الفعلي للبند	18	16	14	12	9.5
الاعتماد الأصلي للبند	15	13	13	11	10
نسبة ارتفاع/انخفاض الصرف	20%	23.1%	7.7%	9.1%	-5%

يتم اختيار البند كمجموعة تركيز لأن نسبة الارتفاع بين المنصرف الفعلي والاعتماد الأصلي على مدى خمسة سنوات أعلى من 10%

11%

متوسط نسبة الارتفاع على مدى 5 سنوات



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

الأداء المالي



تحديد مناطق التركيز

د. تحديد الأولويات

1. إطار عمل تحديد أولويات مناطق التركيز

يتم تحديد أولوية مناطق التركيز (بعد التأكد من عدم وجود أعمال قائمة عليها) بناء على المعايير التالية:

01 سهولة تحديد الفرص: مدى توفر البيانات المستخدمة لتحديد وتفصيل الفرص الناتجة من مراجعة الإنفاق للبند

الأثر:

02

أ- الأثر المالي المحتمل بناء على حجم الصرف للبند1:

- نسبة حجم البند من مجموع الإنفاق لمناطق التركيز المحددة
- ب- الأثر المالي المحتمل بناء على حجم الصرف للبند1:
- درجة المؤشر المحتسب في برنامج ركانز الاستدامة المرتبط

بالبند المحدد (على سبيل المثال: في حال تم تحديد بند الرواتب ضمن مناطق التركيز، يتم تحديد درجة المؤشر في برنامج ركانز الاستدامة المرتبط بالبند المحدد (الرواتب) كجزء من تحديد أولويات مناطق التركيز، حيث يتم استخدام مؤشر جودة تخطيط تكاليف القوى العاملة من ركيزة التخطيط والإعداد للإنفاق)



2. يتم توزيع الدرجات بناء على العوامل كالتالي:

سهولة تحديد الفرص			الدرجات
عوامل	1	3	5
سهولة تحديد الفرص	صعب	متوسط	سهل
الأثر			الدرجات
عوامل الأثر	1	3	5
الأثر بناء على حجم البند	< 4%	4% - 10%	> 10%
ب	درجة المؤشر ذات العلاقة في برنامج ركانز الاستدامة	4 - 5	2 - 3
			1

2. يتم توزيع الدرجات بناء على العوامل كالتالي:

01 حساب متوسط درجات عوامل الأثر

02 ضرب متوسط درجات عوامل الأثر مع درجة سهولة تحديد الفرص لاحتساب درجة الأولوية

03 ترتيب مناطق التركيز بناء على درجات الأولوية من الأكبر للأصغر

$$\text{درجة سهولة تحديد الفرص} * \left(\frac{\text{درجة عامل الأثر} + \text{درجة عامل الأثر ب}}{2} \right) = \text{درجة الأولوية}$$

1. يتم رفع أولوية البنود التي تم تحديد الأثر المالي المحتمل لها مقارنة بالبنود ذات الأثر المالي المحتمل بناء على حجم البند

2. يتم حساب درجة مؤشرات برنامج ركانز الاستدامة لأوجه الإنفاق المحددة باستخدام الملحق أ

هذا "المستند" هو ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند.



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

الأداء المالي



تحديد مناطق التركيز

من خلال إطار تحديد أولويات مناطق التركيز يتم وضع درجات لكل منطقة تركيز للأداء المالي أو البرامج أو الخدمات لتحديد الأولوية

مثال توضيحي:

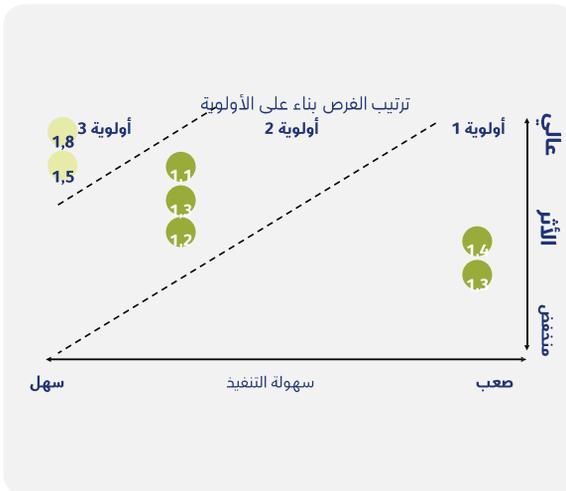
درجة الأولوية	الأثر		سهولة التنفيذ	مناطق التركيز	#
	درجة مؤشر برنامج ركائز الاستدامة	الأثر بناء على حجم البند	سهولة تنفيذ الفرص		
$5 \times \left(\frac{1+3}{2}\right) = 10$	1	3	5	بند 5	1.1
$5 \times \left(\frac{3+3}{2}\right) = 15$	3	3	5	بند 2	1.2
$5 \times \left(\frac{1+1}{2}\right) = 5$	1	1	3	بند 6	1.3
$1 \times \left(\frac{1+5}{2}\right) = 3$	5	1	1	بند 3	1.4
$5 \times \left(\frac{5+3}{2}\right) = 20$	3	5	5	بند 10	1.5
$3 \times \left(\frac{5+3}{2}\right) = 12$	5	3	3	بند 4	1.6
$5 \times \left(\frac{5+3}{2}\right) = 20$	5	3	5	بند 1	1.7

الأثر	
5	مرتفع
3	متوسط
1	منخفض

سهولة التطبيق	
5	جهد منخفض
3	جهد متوسط
1	جهد مرتفع

الدرجات	
18 – 25	أولوية 1
9 – 17	أولوية 2
1 – 8	أولوية 3

من خلال إطار تحديد أولويات مناطق التركيز يتم وضع درجات لكل منطقة تركيز للأداء المالي أو البرامج أو الخدمات لتحديد الأولوية



نوع الإنفاق	الفئة
نفقات تشغيلية تعاقدية	1.5 بند 10
نفقات رأسمالية	1.7 بند 1
2	المجموع

محور	الفئة
نفقات تشغيلية غير تعاقدية	1.1 بند 5
نفقات للقوى العاملة	1.2 بند 2
نفقات تشغيلية تعاقدية	1.6 بند 4
3	المجموع

محور	الفئة
نفقات تشغيلية تعاقدية	1.3 بند 6
نفقات رأسمالية	1.4 بند 3
2	المجموع



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

البرامج أو الخدمات

د. تحديد أولوية
مناطق التركيز

ج. تحديد
مناطق التركيز

ب. إجراء
المقابلات

أ. جمع
البيانات

01

البرامج أو الخدمات



تحديد مناطق التركيز

أ. جمع البيانات

- توحيد قائمة البرامج أو الخدمات وجمع الوثائق لأهداف واستراتيجيات البرامج أو الخدمات
- جمع بيانات مؤشرات الأداء للبرامج أو الخدمات (نتائج ومخرجات) والتحقق من الوضع الحالي لها ومن صحتها (في حال عدم وجود مؤشرات الأداء، يجب على فريق المراجعة أن يخطط لتطوير مؤشرات الأداء في المرحلة الرابعة
- من المنهجية)
- جمع مسببات الطلب المحددة (في حال عدم وجود مسببات طلب، يجب على فريق المراجعة أن يخطط لتطوير مسببات الطلب في المرحلة الرابعة من المنهجية)
- أن يخطط لتطوير مسببات الطلب في المرحلة الرابعة من المنهجية)

البيانات



وثائق
استراتيجية



وثائق البرنامج
أو الخدمة



مؤشرات الأداء 1
ومسببات الطلب



مالك البرنامج
أو الخدمة

1. في حال وجود مؤشرات أداء مناسبة يمكن لفريق المراجعة إجراء التحليل الموضوع في الملحق ب لتحديد مناطق التركيز



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

ب إجراء المقابلات

- تطوير أسئلة المقابلات لتحديد مناطق التركيز للبرامج أو الخدمات.
- إجراء المقابلات مع أصحاب المصلحة المعنيين.

أسئلة توجيهية للمقابلات

- ما هي أهداف البرنامج أو الخدمة؟
- ما مدى توافق البرنامج أو الخدمة مع أهداف واستراتيجية الجهة وتوجهات الحكومة؟
- هل مازالت الحاجة لتقديم البرنامج أو الخدمة قائمة؟ هل تغيرت كمية الطلب عليها؟
- هل البرنامج أو الخدمة تهدف إلى تخفيض الطلب على خدمة أو خدمات معينة بناء على مسببات الطلب المحددة؟
- هل تؤدي المخرجات إلى تحقيق مستهدفات البرنامج أو الخدمة؟
- هل توجد طرق أخرى لتقديم البرنامج أو الخدمة بطريقة أكثر فعالية؟
- هل هناك تفصيل للمستفيدين من البرنامج أو الخدمة، وكيفية تلبية احتياجاتهم؟
- هل يوجد مؤشرات أداء (نتائج ومخرجات) أو دراسات التقييم توضح فعالية وكفاءة البرنامج أو الخدمة؟
- هل يوجد شكاوى من المستفيدين من البرنامج أو الخدمة المقدمة؟
- هل هناك أي توجهات لتحسين البرنامج أو الخدمة؟
- ما مدى توفر الأتمتة في إجراءات تقديم البرنامج أو الخدمة؟
- هل يوجد برامج أو خدمات مماثلة تقدم من قبل الجهة أو غيرها؟

ج تحديد مناطق التركيز

بناء على نتائج المقابلات يتم تحديد مناطق التركيز لبرامج أو خدمات الجهة. قد تكون أسباب اختيار البرامج أو الخدمات كمناطق تركيز التالي:

- عدم معرفة أهداف البرنامج أو الخدمة
- عدم وضوح توافق أهداف البرنامج أو الخدمة مع أهداف الجهة وتوجهات الحكومة
- عدم وضوح أسباب الحاجة للبرنامج أو الخدمة
- انخفاض في كمية الطلب على البرنامج أو الخدمة المقدمة
- برنامج أو خدمة تهدف إلى تخفيض الطلب على خدمة معينة
- عدم التأكد من قدرة البرنامج أو الخدمة على تحقيق المستهدفات المرجوة
- عدم الالتزام بمؤشرات أداء (نتائج ومخرجات)
- وجود شكاوى من المستفيدين من البرنامج أو الخدمة المقدمة
- قابلية تحسين نموذج تقديم البرنامج أو الخدمة
- احتمالية وجود برامج أو خدمات مماثلة مقدمة داخل أو خارج الجهة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

البرامج أو الخدمات



البرامج أو الخدمات

د. تحديد أولوية مناطق التركيز

- يتم تحديد أولوية مناطق التركيز (بعد التأكد من عدم وجود أعمال قائمة عليها) بناء على المعايير التالية:
- الأثر المالي المحتمل بناء على حجم الإنفاق على البرنامج أو الخدمة
 - سهولة تحديد الفرص (توفر البيانات).

يتم اختيار البرامج أو الخدمات التي سيتم مراجعتها والتوافق مع أصحاب المصلحة على البرامج أو الخدمات المحددة بناء على الأولوية التي تم تحديدها والوقت المحدد للمراجعة والموارد المتاحة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

البرامج أو الخدمات



تحديد مناطق التركيز

وبناء على ذلك، يتم تحديد أولويات مناطق التركيز الناتجة من محور البرامج أو الخدمات المقدمة من الجهة بناء على سهولة تحديد الفرص والأثر المحتمل

د. تحديد أولوية مناطق التركيز

1. إطار عمل تحديد أولويات مناطق التركيز

سهولة تحديد الفرص:

درجة توفر البيانات المستخدمة لتحديد وتفصيل الفرص الناتجة من مراجعة إنفاق البرنامج أو الخدمة

01

الأثر:

الأثر المالي المحتمل بناء على حجم الإنفاق على البرنامج أو الخدمة:1
• نسبة حجم الإنفاق على البرنامج أو الخدمة من مجموع الإنفاق لمناطق التركيز المحددة2

02



1. إطار عمل تحديد أولويات مناطق التركيز

الدرجات			سهولة تحديد الفرص
5	3	1	عوامل
سهل	متوسط	صعب	سهولة تحديد الفرص

الدرجات			الأثر
5	3	1	عوامل الأثر
> 10%	10% - 4%	< 4%	الأثر بناء على حجم البند

3. حساب الدرجات وتحديد الأولوية

حساب متوسط درجات عوامل الأثر

01

ضرب متوسط درجات عوامل الأثر مع درجة سهولة تحديد الفرص لاحتساب درجة الأولوية

02

ترتيب مناطق التركيز بناء على درجات الأولوية من الأكبر للأصغر

03

درجة سهولة تحديد الفرص * درجة الأثر = درجة الأولوية

1. يتم رفع أولوية البرامج أو الخدمات التي تم تحديد الأثر المالي المحتمل لها مقارنة بالبرامج أو الخدمات ذات الأثر المالي المحتمل بناء على حجم البند
2. ربط بنود الميزانية بالبرامج أو الخدمات لتحديد المنصرف الفعلي للبرنامج (خط الأساس)



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

01

البرامج أو الخدمات



تحديد مناطق التركيز

من خلال إطار تحديد أولويات مناطق التركيز يتم وضع درجات لكل منطقة تركيز للأداء المالي أو البرامج أو الخدمات لتحديد الأولوية

مثال توضيحي:

درجة الأولوية	سهولة التنفيذ		مناطق التركيز	#
	الأثر	سهولة تنفيذ الفرص		
$5 \times 3 = 15$	3	5	برنامج 5	1.1
$3 \times 5 = 15$	5	3	برنامج 2	1.2
$1 \times 3 = 3$	1	3	خدمة 6	1.3
$5 \times 1 = 5$	5	1	خدمة 3	1.4
$5 \times 5 = 25$	5	5	برنامج 10	1.5
$3 \times 3 = 9$	3	3	خدمة 4	1.6
$5 \times 5 = 25$	5	5	برنامج 1	1.7

الأثر	مرتفع	متوسط	منخفض
5			
3			
1			

سهولة التطبيق	جهد منخفض	جهد متوسط	جهد مرتفع
5			
3			
1			

الدرجات	أولوية 1	أولوية 2	أولوية 3
18 - 25			
9 - 17			
1 - 8			

ويتم ترتيب مناطق التركيز بناء على درجة أولوية الفرصة

تفصيل مبادرات الأولوية 1

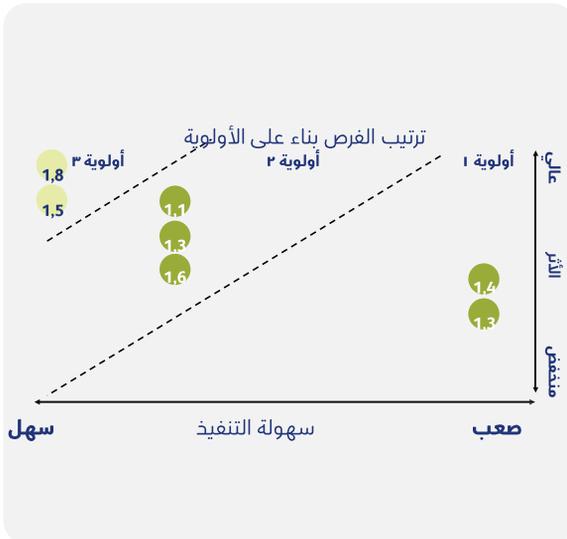
نوع الإنفاق	الفئة
الأداء المالي	1.5 بند 10
البرامج أو الخدمات	1.7 بند 1
المجموع	2

تفصيل مبادرات الأولوية 2

محور	الفئة
الأداء المالي	1.1 بند 5
البرامج أو الخدمات	1.2 بند 2
البرامج أو الخدمات	1.6 بند 4
المجموع	3

تفصيل مبادرات الأولوية 3

محور	الفئة
البرامج أو الخدمات	1.3 بند 6
الأداء المالي	1.4 بند 3
المجموع	2



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

02

تحديد المحاور والأدوات التحليلية

الأداء المالي: بعد تحديد نقاط التركيز للأداء المالي وتحديد أولوياتهم يتم تحديد محاور المراجعة والأدوات التحليلية المحتملة



البرامج أو الخدمات: بعد تحديد نقاط التركيز للبرامج أو الخدمات وتحديد أولوياتهم يتم تحديد محاور المراجعة والأدوات التحليلية المحتملة بناء على مخرجات المقابلات



02

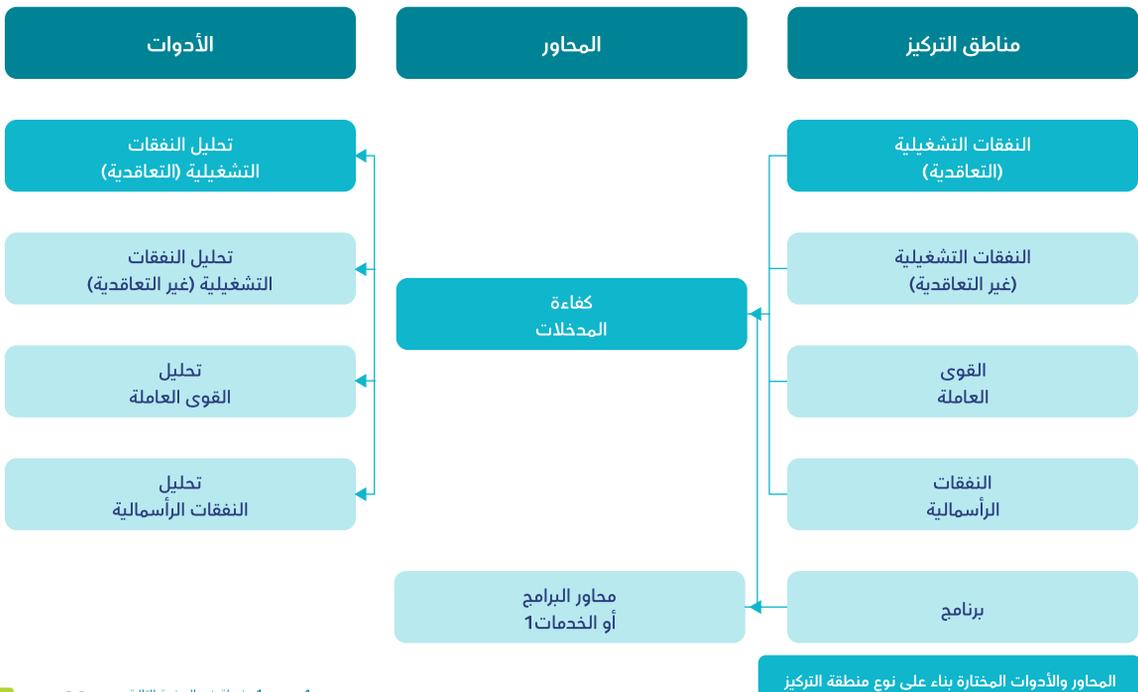
تحديد المحاور والأدوات التحليلية

الأداء المالي



مثال توضيحي

في حال نتج عن محور الأداء المالي مناطق تركيز مرتبطة بالنفقات التشغيلية التعاقدية يكون المحور المحدد هو كفاءة المدخلات والأداة التحليلية المحددة هي تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية



المحاور والأدوات المختارة بناء على نوع منطقة التركيز



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

02

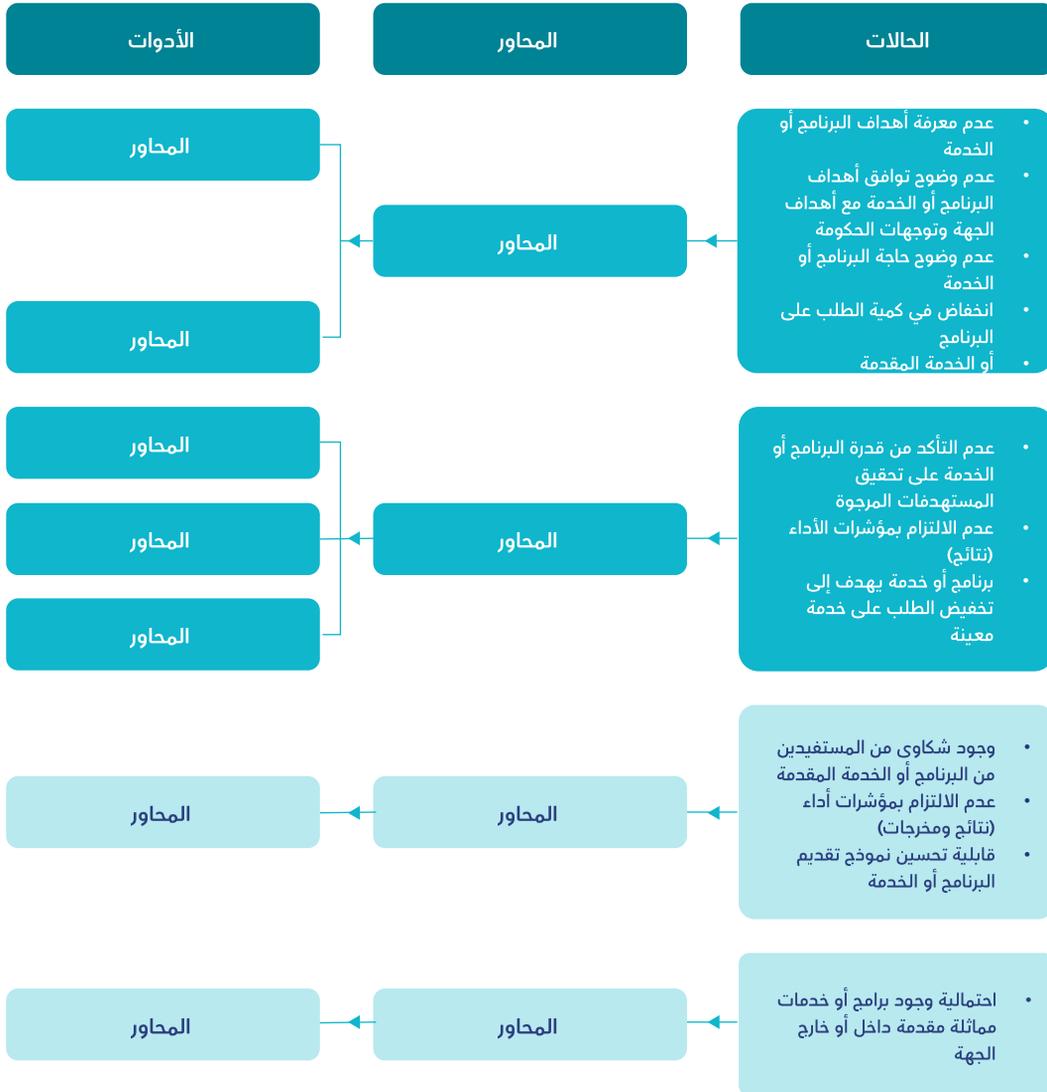
البرامج أو الخدمات



تحديد المحاور والأدوات
التحليلية

مثال توضيحي

في حال عدم معرفة أهداف البرنامج أو الخدمة وعدم التأكد من قدرة البرنامج أو الخدمة على تحقيق المستهدفات يتم استخدام أدوات التحليل للتوافق والفعالية



المحاور والأدوات المختارة بناء على الحالة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

03

تحديد أسئلة المراجعة

التوافق: تحديد مدى توافق الإنفاق مع أولويات الحكومة وإن كانت الحاجة لهذا النشاط قائمة



الفعالية: تقييم مدى تحقيق البرنامج أو الخدمة للأهداف المرجوة



كفاءة العمليات: تحديد مدى كفاءة عمليات الإنفاق وإمكانية تحسين العمليات الحالية أو تطبيق عمليات بديلة



كفاءة المدخلات: تحديد فرص تحسينية لتوفير الخدمات بتكلفة أقل



03

تحديد أسئلة المراجعة

التوافق



ب أمثلة من فرص ناتجة من تحليل مراجعة الإنفاق

- إعانة القرى النائية وضعت لأهداف اجتماعية قبل 30 سنة، انتفت الحاجة لها بعد وصول الخدمات لتلك المناطق.

أ. أمثلة من أسئلة المراجعة

- هل النشاط متوائم مع أولويات الحكومة؟
- هل ما زالت الحاجة الأساسية لهذا النشاط قائمة؟

أسئلة رئيسة 1

- هل للبرنامج أو الخدمة أهداف مهمة بما يكفي لتبرير قيام الحكومة بإنفاق الموارد لتحقيقها؟
- هل يُعتبر الإنفاق الحكومي ضروريًا لتحقيق الأهداف المرجوة؟
- إذا تبين أن البرنامج أو الخدمة غير متوافق مع أولويات الحكومة أو إذا لم تعد هناك حاجة إلى هذا البرنامج
- أو الخدمة أو يمكن تخصيصه (تولي القطاع الخاص تقديمه) هل ينبغي إيقافه؟

1. قد لا تنطبق بعض الأسئلة على كافة مجالات التركيز المحددة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

03

التوافق



تحديد أسئلة المراجعة

أسئلة عن الخلفية 1

- هل تم تحديد أهداف البرنامج أو الخدمة (النتائج المرجوة) بوضوح (مثلاً، في وثائق الاستراتيجية)؟
- في حال عدم تحديدها، ما هي الأهداف بحسب أصحاب المصلحة ذوي الصلة؟ وهل هناك إجماع عليها؟
- من هم العملاء أو المستفيدين المستهدفون من البرنامج أو الخدمة؟ وهل هناك وضوح حولهم؟
- هل هناك دراسة توضح الطلب الحالي والقدرة الحالية لتلبية الطلب؟ هل هناك حاجة لتحديث الدراسة؟
- هل هناك مسببات طلب محددة؟

أسئلة التفصيلية 1

- هل يهدف البرنامج أو الخدمة إلى تحقيق الأهداف ذات أولوية للحكومة (مثلاً، أهداف رؤية 2030)؟
- هل يستجيب البرنامج أو الخدمة لاحتياجات مهمة؟ وهل ما زال الحاجة لهذا البرنامج أو الخدمة قائمة؟
- هل يمكن إعادة توجيه الطلب لخدمات بديلة؟
- هل ينبغي أن تقوم الحكومة بتقديم الخدمة؟ وهل يسبب انسحاب الحكومة وتولي القطاع الخاص تقديم البرنامج أو الخدمة (أي عن طريق التخصيص) فجوة شديدة؟
- هل القدرة الحالية تلأئم الطلب الحالي أو تفوق الطلب؟
- هل من الممكن وجود مستفيدين من البرنامج أو الخدمة (مثل، اعانات) غير محتاجين لها؟
- هل يمكن اتخاذ إجراءات لخفض الطلب على الخدمة بناء على مسببات الطلب المحددة؟

ج. الأدوات الداعمة

- مراجعات الوثائق
- المقابلات

1. قد لا تنطبق بعض الأسئلة على كافة مجالات التركيز المحددة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

03

الفعالية



تحديد أسئلة المراجعة

أ. أمثلة من أسئلة المراجعة

- هل تحقق الأنشطة أهدافها أو نتائجها المرجوة؟
- هل هناك حاجة لإعادة النظر في تخطيط البرنامج أو الخدمة؟
- ب أمثلة من فرص ناتجة من تحليل مراجعة الإنفاق
- وقف حملة ضرر التخزين لعدم فعاليتها في تقليل عدد المدخنين
- بناءً على دراسات خاصة وتقديم البدائل الممكنة.

أسئلة رئيسة 1

- ما مدى فعالية البرنامج أو الخدمة؟
- إذا تبين أن البرنامج أو الخدمة غير فعال، هل ينبغي إعادة تصميمه ليصبح فعالاً؟ أم ينبغي إيقافه؟
- هل توجد إصلاحات قادرة على تعزيز فعاليته؟
- هل يمكن زيادة رسوم الاستخدام (زيادة الإيرادات) من دون إضعاف الفعالية؟
- هل توجد طريقة أفضل لتحقيق النتائج المرجوة من البرنامج أو الخدمة؟

أسئلة عن الخلفية 1

- ما هي مؤشرات الجودة المتوفرة للنتائج؟
- ما هي الآلية التي يُفترض أن تحقق من خلالها المخرجات الناتجة عن البرنامج أو الخدمة النتائج المرجوة منها؟
- من هم العملاء أو المستفيدون الفعليون من الخدمة (المُخرج)؟
- ما هي الأدلة الأخرى المتوفرة عن الفعالية (مثلاً، التقييمات ومؤشرات أداء النتائج)؟
- هل هناك أدلة على فعالية برامج أو خدمات مماثلة في دول أخرى؟

أسئلة عن الخلفية 1

- هل المخرجات المقدمة هي من النوع المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة؟
- ما هي الطرق البديلة (إن وُجدت) لتحقيق الأهداف المرجوة؟
- هل يتم استهداف العملاء المناسبين لتحقيق الأهداف المرجوة؟
- هل توجد أدلة على أن البرنامج أو الخدمة يحقق أهدافه (الأهداف المرجوة)؟
- هل هناك عوامل قابلة للتحديد تضعف فعالية البرنامج أو الخدمة؟

أ. أمثلة من أسئلة المراجعة

- تحليل منطوق البرامج أو الخدمات
- تقييم البرنامج أو الخدمة
- التحليل التجميعي

1. قد لا تنطبق بعض الأسئلة على كافة مجالات التركيز المحددة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

03

كفاءة العمليات



تحديد أسئلة المراجعة

ب. أمثلة من فرص ناتجة من تحليل مراجعة الإنفاق

- إزالة أي ازدواجية في عمليات تقديم خدمة إصدار الرخص التجارية وتمكينها عبر التحول الرقمي لتقليل التكلفة ووقت وصول الخدمة

أ. أمثلة من أسئلة المراجعة

- هل يمكن تحسين إجراءات العمل لتقليل التكلفة؟
- هل يمكن تبسيط العمليات؟

أسئلة رئيسة 1

- هل يمكن تنفيذ العملية أو البرنامج أو الخدمة بتكلفة أقل، من دون تقليل الجودة؟
- هل يمكن تحسين إجراءات العمل لتحسين الجودة أو تسريع وصول الخدمة للمستخدمين؟

أسئلة عن الخلفية 1

- ما هي مؤشرات الكفاءة التشغيلية المتوفرة؟
- ما هي إجراءات العمل المستخدمة؟
- هل يوجد شكاوى من المستخدمين من البرنامج أو الخدمة؟
- هل يوجد برامج أو خدمات مماثلة تقدم من قبل الجهة أو غيرها؟

أسئلة التفصيلية 1

- هل يمكن تبسيط العمليات؟
- هل يمكن تقليل التكاليف من خلال إزالة الازدواجية؟
- هل يمكن تحقيق وفورات الحجم (economies of scale) من خلال جمع البرامج أو الخدمات المتشابهة وتنفيذها معًا؟
- هل يمكن تقليل التكاليف من خلال الرقمنة أو حلول تقنية أخرى؟
- هل يمكن تقليل التكاليف من خلال التعاقد الخارجي على تنفيذ كافة العمليات أو بعض منها؟

ج. الأدوات الداعمة

- مراجعة إجراءات العمل
- تحليل الازدواجية

1. قد لا تنطبق بعض الأسئلة على كافة مجالات التركيز المحددة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

03

كفاءة العمليات



تحديد أسئلة المراجعة

ب أمثلة من فرص ناتجة من تحليل مراجعة الإنفاق

- تفعيل طريقة الشراء عبر الاتفاقات الإطارية مما يقلل من تكلفة الوحدة بما يسهم في توفير الخدمة بالحجم المطلوب مع تقليل التكلفة

أ. أمثلة من أسئلة المراجعة

- هل يراعي تنفيذ الأنشطة فاعلية التكلفة أو هل يمكن توفيرها بتكلفة أقل من دون المساس بالنتائج؟

أسئلة رئيسة 1

- هل يمكن تنفيذ العملية أو البرنامج أو الخدمة بتكلفة أقل، من دون التأثير على الجودة؟

أسئلة عن الخلفية 1

- ما هي مؤشرات الكفاءة التشغيلية المتوفرة؟
- هل بيانات الأسعار والكميات متوفرة وقابلة للمقارنة محلياً ودولياً؟

أسئلة التفصيلية 1

- هل يمكن تقليل تكلفة المدخلات (مثلاً من خلال الإصلاحات في آلية الشراء، أو الاتفاقيات الإطارية)؟
- هل يمكن تقليل النفقات العامة (Overhead cost) مثلاً من خلال خدمات المشتركة؟

ج. الأدوات الداعمة

- أداة تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية
- أداة تحليل النفقات الرأسمالية
- أداة تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية
- أداة تحليل القوى العاملة

1. قد لا تنطبق بعض الأسئلة على كافة مجالات التركيز المحددة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة

بناء على تحديد مناطق التركيز والمحاور وأسئلة المراجعة والأدوات التحليلية المحتملة لمراجعة الإنفاق، يتم تطوير وثيقة المراجعة من خلال النموذج التالي

نموذج توضيحي

تاريخ بداية المراجعة	التاريخ	عنوان مراجعة الإنفاق التي يتم تطبيقها	عنوان مراجعة الإنفاق
البرامج أو الخدمات		الأداء المالي	بيان المشكلة
مناطق التركيز التي تم تحديدها للبرامج أو الخدمات	البرامج أو الخدمات	مناطق التركيز التي تم تحديدها للأداء المالي	الأداء المالي
مناطق التركيز المحددة			
كفاءة المدخلات	كفاءة العمليات	الفعالية	التوافق
معايير المراجعة			
أسئلة المراجعة لكفاءة المدخلات	أسئلة المراجعة لكفاءة العمليات	أسئلة المراجعة للفعالية	أسئلة المراجعة للتوافق
الأسئلة عن الخلفية: أسئلة عن الخلفية التي تم تحديدها	الأسئلة عن الخلفية: أسئلة عن الخلفية التي تم تحديدها	الأسئلة عن الخلفية: أسئلة عن الخلفية التي تم تحديدها	الأسئلة عن الخلفية: أسئلة عن الخلفية التي تم تحديدها
أسئلة تفصيلية: أسئلة المراجعة التفصيلية التي تم تحديدها			
السؤال العام: السؤال العام الذي تم تحديده			
أدوات تحليلية لكفاءة المدخلات	أدوات تحليلية لكفاءة العمليات	أدوات تحليلية للفعالية	أدوات تحليلية للتوافق
الأدوات التحليلية التي تم اختيارها			



المرحلة الأولى

تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الثاني: تحديد أصحاب المصلحة وتشكيل فريق المراجعة

بعد تطوير وثيقة المراجعة يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين ذات العلاقة المرتبطين بعملية مراجعة الإنفاق

01

إعداد قائمة أولية لأصحاب المصلحة

يتم تطوير قائمة أصحاب المصلحة من خلال تحديد الأشخاص الذين يتولون قيادة مراجعة الإنفاق، أو يشاركون فيها، أو يتأثرون بها.

تشمل هذه القائمة كافة المشاركين المحتملين في عملية مراجعة الإنفاق، بالحد المعقول. في ما يلي، بعض الأمثلة عن أصحاب المصلحة المحتملين الذين يمكن شملهم.

مالكو البرامج أو الخدمات 1

مالكو الأعمال والخدمات

القادة التنفيذيين

فريق الشؤون المالية

04

إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

03

خارطة أصحاب المصلحة

بعد تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم يتم ترتيبهم بحسب الأولوية بناء على التصنيف الذي تم تحديده باستخدام خارطة أصحاب المصلحة المؤلفة من أربعة أقسام.

الإدارة عن قرب	يجب ارضائهم
1	2
على اطلاع بشكل مستمر	المراقبة عن بعد
4	3

منخفض درجة الأثر مرتفع

تمتلك المجموعات في الربع الأول تأثيرًا مرتفعًا، وتتأثر بشكل كبير بالتنفيذ تمتلك المجموعات في الربع الثاني تأثيرًا كبيرًا، وبالتالي القدرة على دعم العملية أو تعطيلها لا تمتلك المجموعات في الربع الثالث تأثيرًا مرتفعًا ولا تتأثر بشكل كبير بالتغييرات ستتأثر المجموعات في هذا الربع بشكل كبير بمخرجات التنفيذ ولكنها تمتلك تأثيرًا أقل على مخرجات المراجعة وقدرة أقل على تعطيل العملية

إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة يتم تحديد متطلبات أصحاب المصلحة في مجال التواصل وتحديد التكرار المطلوب في إبلاغ بعض الأشخاص والمجموعات بالتحديثات بناء على التصنيف الذي تم تحديده باستخدام خارطة أصحاب المصلحة.

بعض الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها:

ما هي أهداف التواصل والإشراك؟ ما هي الاستجابة المطلوبة؟ مع من ينبغي التواصل؟ ما هي الأولويات؟ وما مستوى المشاركة المطلوبة من كل فرد أو مجموعة؟ ما هي الرسائل الرئيسية وكيف سيتم تخصيصها لكل مجموعة؟

هذا "المستند" هو ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند.



المرحلة الأولى

تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الثالث: الاتفاق على وثيقة المراجعة مع أصحاب المصلحة المعنيين

ومن ثم يتم تشكيل فريق المراجعة وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بناء على أصحاب المصلحة المحددين والاتفاق على وثيقة المراجعة

يتم تشكيل فريق المراجعة وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بناء على أصحاب المصلحة المحددين لتنظيم وضمان نجاح مراجعة الإنفاق

نموذج توضيحي

- موظفين في الجهة ذات علاقة بمناطق التركيز المحددة (على سبيل المثال لا الحصر، موظفي البرنامج أو الخدمة)
- أعضاء من فريق كفاءة الإنفاق في الجهة
- أعضاء من هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية 1

أمثلة على أعضاء الفريق

- إجراء مراجعة الإنفاق في الجهة
- تحديد فرص محتملة ومبادرات لسد الفجوات وفرص تحسين الأداء
- صياغة التقرير النهائي لمراجعة الإنفاق

أمثلة على الأدوار والمسؤوليات

في حال يتم تنفيذ مراجعة الإنفاق بشكل مستقل من قبل الجهة يتم تحديد أعضاء فريق المراجعة من الجهة نفسها ودور هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية هو المتابعة ومشاركة حزم الدعم بحسب نموذج الحوكمة المفصل في الوثيقة



المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة الإنفاق

الجزء الثالث: الاتفاق على وثيقة المراجعة مع أصحاب المصلحة المعنيين

ويتم تحديد الجدول الزمني ومراحل المراجعة مع تحديد المشاركات مع أصحاب المصلحة المعنيين والمواءمة عليها مع أصحاب المصلحة المعنيين

مثال توضيحي

8	7	6	5	4	3	2	1	المراحل والأنشطة
								1. تخطيط مراجعة الإنفاق
							●	1.1 تطوير وثيقة المراجعة
							●	1.2 تحديد أصحاب المصلحة
							●	1.3 الاتفاق على وثيقة المراجعة
							●	1.4 تعيين المراحل الرئيسية والجدول الزمني لمراجعة الإنفاق
								2. تحديد وجمع البيانات ذات الصلة
							●	2.1 تحديد البيانات المتاحة ذات الصلة
							●	2.2 جمع البيانات
							●	2.3 اختيار الأدوات التحليلية
								3. تحليل والإجابة على أسئلة المراجعة
								3.1 تحليل مناطق التركيز باستخدام الأدوات التحليلية المختارة
								3.2 الإجابة على أسئلة المراجعة
								3.3 تحديد مجالات التحسين
								4. تحديد الفرص
								4.1 تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء
								4.2 تحديد البيانات والتحليلات التي يجب إجراؤها لدعم المراجعات المستقبلية
								4.3 تحديد الدروس المستفادة من المراجعة
								5. صياغة التقرير وإنهاء المراجعة
								5.1 الانتهاء من مسودة التقرير
								5.2 أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والموافقة على التقرير
								5.3 تقديم التقرير النهائي
								6. تطوير خارطة طريق التنفيذ وإطار الحوكمة
								6.1 تطوير خطط تنفيذية للفرص المعتمدة
								6.2 تطوير خارطة طريق
								6.3 وضع إطار الحوكمة



تحديد وجمع البيانات ذات الصلة

المرحلة الثانية:

1. التطبيق الأولي للأدوات التحليلية المحددة بناء على المحاور المحددة ومناطق التركيز لتحديد البيانات اللازمة
2. جمع البيانات اللازمة
3. اختيار أدوات التحليل التي سيتم استخدامها أثناء المراجعة بناء على البيانات المتوفرة

المدخلات

- وثيقة المراجعة
- البيانات المتاحة (مراجعات سابقة ، قواعد بيانات ، الخ)
- منهجية مراجعة الإنفاق والأدوات التحليلية والنماذج

المخرجات

- البيانات مصنفة حسب النوع
- الأدوات المختارة للتحليل



المرحلة الثانية: تحديد وجمع البيانات ذات الصلة

وبحسب أفضل الممارسات تم تطوير 9 أدوات تحليلية* تنظر في تقييم فعالية الإنفاق وكفاءة العمليات والمدخلات

تحليل منطق البرنامج أو الخدمة	أ
تقييم البرنامج أو الخدمة	ب
التحليل التجميعي	ج

الفعالية		01
كفاءة العمليات		02
مراجعة إجراءات العمل	تحليل الازدواجية	
كفاءة المدخلات		03
تحليل النفقات التشغيلية (غير التعاقدية)	تحليل النفقات التشغيلية (التعاقدية)	
تحليل النفقات الرأسمالية	تحليل القوى العاملة	

* مفصلة في القسم الثاني من الوثيقة (الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق)



المرحلة الثانية: تحديد وجمع البيانات ذات الصلة

البيانات العامة واللازمة لتطبيق أدوات تحليل الفعالية

البيانات 1

دراسات التقييم المنجزة من قِبل الجهة أو الأطراف الخارجية

- تقارير التقييم التي تعدها الجهة أو الأطراف الخارجية (مثلاً، أداء) تقييم مدى تحقيق الأهداف والنتائج (مثلاً، تقارير تقييم الأثر)

مؤشرات الأداء المرتبطة بالبرنامج أو الخدمة (مؤشرات المخرجات والنتائج)

- مؤشرات النتائج (مثلاً التغيير في مدى وعي السكان بمبادئ التغذية الصحية بعد حملة التوعية العامة)
- مؤشرات المخرجات (مثلاً، رضا العملاء المشاركين في برنامج إعادة التدريب للعاطلين عن العمل)

معايير البرنامج أو الخدمة (المدخلات، المخرجات، النتائج والمستفيدين)

- **المدخلات:** المساهمات الضرورية لتنفيذ البرنامج أو الخدمة (التمويل، والموظفون، وغير ذلك)
- **المخرجات:** الخدمات المقدمة إلى العملاء (مثال، الجوازات الصادرة، والعلاجات الطبية وغير ذلك)
- **النتائج:** الأثر المنشود من الأنشطة التي يتم إجراؤها
- **المستفيدين:** المستفيدين المستهدفين من المخرجات (مثال، المدخنين الشباب)

بيانات من الجيد توفرها

مصادر البيانات

- مالكو البرامج أو الخدمات/ الموظفون/ الخبراء
- وثائق البرنامج أو الخدمة
- قاعدة البيانات الداخلية

أدوات تحليل الفعالية

ج

ب

التحليل التجميعي

تقييم البرنامج أو الخدمة

أ تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

1. متطلبات البيانات عامة وغير شاملة ، سيحتاج الفريق إلى البدء في تطبيق الأدوات لمعرفة البيانات المطلوبة بالضبط



المرحلة الثانية: تحديد وجمع البيانات ذات الصلة

البيانات العامة واللازمة لتطبيق أدوات تحليل كفاءة العمليات

البيانات 1

الأنظمة والسياسات

- اللوائح والسياسات التي تحكم البرامج أو الخدمات تحت المراجعة

وصف البرنامج أو الخدمة

- فهم واضح للبرامج أو الخدمات تحت المراجعة ونطاقها ومستهدفاتها
- خرائط العمليات والأدلة الإجرائية
- الأدوار والمسؤوليات
- مؤشرات الأداء (المخرجات) المرتبطة بالخدمة

مصادر البيانات

- قاعدة البيانات الداخلية
- مالكو البرامج أو الخدمات/ الموظفين/ الخبراء
- دليل البرنامج أو الخدمة
- التكلفة والأنظمة والسياسات

أدوات تحليل الفعالية

مراجعة إجراءات العمل

تحليل الازدواجية



المرحلة الثانية: تحديد وجمع البيانات ذات الصلة

البيانات العامة واللازمة لتطبيق أدوات تحليل كفاءة المدخلات

البيانات 1

تحليل النفقات التشغيلية (غير التعاقدية)

- أوامر شراء البنود في جدول الكميات
- مؤشرات الكفاءة
- البيانات المعيارية/ بيانات المقارنة
- البيانات التشغيلية بناء على مجال التركيز

تحليل النفقات التشغيلية (التعاقدية)

- العقود
- مؤشرات الكفاءة
- البيانات المعيارية/ بيانات المقارنة
- البيانات التشغيلية بناء على مجال التركيز

البيانات 1

- قاعدة البيانات الداخلية
- صندوق النقد الدولي
- أنظمة إدارة الموارد البشرية
- الهيئة العامة للإحصاء

- منصة اعتماد
- أنظمة تخطيط موارد المؤسسة
- قاعدة البيانات الداخلية
- صندوق النقد الدولي
- أنظمة إدارة الموارد البشرية
- الهيئة العامة للإحصاء

مصادر البيانات

تحليل النفقات الرأسمالية

- المحفظة الاستثمارية للجهة
- نطاق وخلفية المشروع/مجال التركيز (التقدم، والتكلفة، والغرض)
- محركات تكلفة المشروع/مجال التركيز
- البيانات التشغيلية بناء على مجال التركيز

تحليل القوى العاملة

- اتجاهات القوى العاملة والرواتب
- مؤشرات الكفاءة
- البيانات المعيارية/ بيانات المقارنة
- البيانات التشغيلية بناء على مجال التركيز

البيانات 1

- قاعدة البيانات الداخلية
- أنظمة إدارة الموارد البشرية

- قاعدة البيانات الداخلية
- أنظمة إدارة الموارد البشرية
- الهيئة العامة للإحصاء

مصادر البيانات



تحليل وإجابة أسئلة مراجعة الإنفاق

ويتم تحليل مناطق التركيز باستخدام الأدوات التحليلية* المختارة للتمكن من إجابة أسئلة المراجعة المحددة لتحديد مجالات التحسين

- البيانات المتاحة والمجمعة
- وثيقة المراجعة

المدخلات

- التحليل الشامل
- الإجابة على أسئلة المراجعة
- مجالات التحسين (فرص الوفورات/ إيرادات أو تحسين الأداء)

المخرجات

*مفصلة في القسم الثاني من الوثيقة (الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق)



تحديد فرص التحسين والوفورات

المرحلة الرابعة:

يتم تحديد فرص التحسين والوفورات واحتساب الأثر



- التحليل الشامل وأجوبة أسئلة المراجعة
- نموذج بطاقة فرص الوفورات وفرص تحسين الأداء
- نموذج إطار تحديد الأولويات

المدخلات

- بطاقات الفرص وأولويات الفرص
- قائمة البيانات والتحليلات اللازمة لدعم المراجعات المستقبلية
- الدروس المستفادة

المخرجات



المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الأول: تحديد تدابير إدارة الطلب

في حال عدم وجود برامج أو خدمات تهدف لإدارة الطلب يوجد 3 أنواع من تدابير إدارة الطلب التي يمكن تحديدها بناء على مسببات الطلب المحددة مسبقاً (إن وجدت)

طرق إدارة الطلب

01

معالجة مسببات الطلب المحددة

اتخاذ الإجراءات لخفض الطلب على الخدمة بناء على مسببات الطلب المحددة

مثال

في ظل نمو أعداد مرضى السكري نتجت الحاجة لبناء مراكز إضافية لعلاج السكري، وعضواً عن إنشاء مراكز جديدة تم التوجه للحد من الطلب من خلال تغيير السلوك. على سبيل المثال، تم فرض ضريبة على الأغذية والمشروبات ذات نسبة سكريات مرتفعة للتقليل من استهلاكها بهدف خفض نسبة السمنة في المجتمع وبالتالي خفض الإنفاق على العلاجات المكلفة والدعم المقدم لمرضى السكري.

02

إعادة توجيه الطلب إلى خدمات بديلة

تتضمن هذه الإجراءات توجيه الطلب إلى خدمات بديلة وبالتالي تقليل الحاجة إلى الخدمة الأساسية. كما تتضمن إمكانية توجيه الطلب إلى القطاع الخاص

مثال

إدارة حجم الطلب المرتفع على حالات العلاج في الخارج من خلال توفير متطلبات العلاج بالداخل وإعادة توجيه الطلب نحوه

03

حظر وصول الخدمة إلى الأشخاص غير المحتاجين لها

تعالج هذه الفرص مشكلة إنفاق مبالغ كبيرة على الخدمات التي يُعتَرض أن تركز على المستفيدين المحتاجين إليها، والتي تستخدم من قبل آخرين لا يحتاجون إليها

مثال

مثل ما قامت به الحكومة من رفع الدعم على أسعار المحروقات وفواتير الكهرباء والمياه وإعادة تخصيص الدعم للمستحقين له من خلال برنامج حساب المواطن وفق معايير محددة



المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الثاني: تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء

في حال عدم وجود برامج أو خدمات تهدف لإدارة الطلب يوجد 3 أنواع من تدابير إدارة الطلب التي يمكن تحديدها بناء على مسببات الطلب المحددة مسبقاً (إن وجدت)

عنوان مراجعة الإنفاق	عنوان مراجعة الإنفاق	عنوان مراجعة الإنفاق	عنوان مراجعة الإنفاق
الميزانية الجديدة بعد التخفيض	ميزانية وزارة المالية المعتمدة	أي فرصة تخفض الميزانية المعتمدة من وزارة المالية لمشروع أو التزام	عنوان مراجعة الإنفاق
قيمة العقد المتبقية بعد التخفيض	قيمة العقد المتبقية	أي فرصة تخفض قيمة عقد جاري تنفيذه	
قيمة العقد بعد التخفيض	إجمالي قيمة العقد	أي فرصة تخفض قيمة عقد جديد تمت ترسيته قبل بدء تنفيذه	
ميزانية الإدارة بعد التخفيض	ميزانية الإدارة لتلك السنة	أي فرصة تخفض قيمة الميزانية المخصصة للإدارات	
الميزانية المخصصة بدون التكلفة الإضافية	الميزانية المخصصة زائد تكلفة التوظيف أو استبدال الموظفين	أي فرصة تخفض عدد الموظفين أو تجنب الحاجة إلى استبدال الموظفين/توظيف موظفين جدد ولا تؤثر على جودة المخرجات	
الميزانية التقديرية بعد التخفيض	الميزانية الأساسية التقديرية	أي فرصة تساعد في تخفيض الميزانية قبل موافقة وزارة المالية	تفادي التكاليف مقابل رصد الميزانية
تكلفة الموظفين القائمين	تكلفة الموظفين المطلوبين لتحسين المخرجات زائد تكلفة الموظفين القائمين	أي فرصة تزيد الإنتاجية والمخرجات من دون الحاجة إلى موظفين إضافيين	
النفقات التقديرية بناءً على تحسين تكلفة الوحدة	النفقات التقديرية بناءً على تكلفة الوحدة اليوم	أي فرصة تخفض تكلفة الوحدة في النفقات المستقبلية غير المرصودة بعد في الميزانية أو التي سيتم رصدها في ميزانية مستقبلية	
عدد الأيام التقديرية لتقديم الخدمة بعد تطبيق الفرصة	عدد الأيام الحالي لتقديم الخدمة	أي فرصة تخفض عدد الأيام المطلوبة لتقديم الخدمة للمستفيدين	الأثر على الوقت



المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الثاني: تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء

بعض من المتطلبات الرئيسية التي يجب تحديدها عند تعريف الفرص هي تفصيل الأثر بالإضافة إلى توفير نبذة عن المتطلبات لتحقيق الفرص

ما الذي يجب اتخاذه بعين الاعتبار عند تعريف الفرص؟

01 الأثر من الوفر الإجمالي للخمس سنوات القادمة (إن كان هناك أثر مالي) وآلية احتساب الأثر

02 أي نوع أثر آخر (أثر زمني أو اجتماعي أو اقتصادي أو إيرادات) مع توضيح آلية احتساب الأثر

03 خطة توضح المبلغ المطلوب صرفه لتحقيق الفرصة (إن وجدت)

04 التوضيح حول مبررات اختيار الفرص وأنواع الهدر التي تعالجها

05 الأثر على أصحاب المصلحة أو الأفراد أو المجموعات التي قد تتأثر من هذا الاختيار

06 المتطلبات لتنفيذ الفرصة وخطة التنفيذ*: ملخص قصير عن المتطلبات التي سيكون لها حاجة لتحقيق الفرصة والتي لا تأتي على شكل أنشطة روتينية، كأمر سامي على سبيل المثال.

ليس من الضروري تفصيل خطة تنفيذ حيث أنه لم يتم الموافقة على الفرص ولذلك يجب أن يتم التفصيل بعد الموافقة من صانعي القرار



المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الثاني: تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء

وبناء على أفضل الممارسات العالمية تتضمن المنهجية المحدثة تحديد أنواع الهدر في الإنفاق الحكومي بناءً على تصنيف فئات الهدر المحددة في الإدارة المرنة

المناولة	التنقل	الانتظار	المبالغة بالاحتياج	العيوب
----------	--------	----------	--------------------	--------

الوصف				
-------	--	--	--	--

بعض العمليات التشغيلية تتطلب مناولة، ولكنها تعتبر نوع من أنواع الهدر التشغيلي التي يترتب عليها هدر للوقت والموارد	التنقل وسيلة ممكنة لتحقيق الخدمة، ولكنها تعتبر أحد أنواع الهدر التي يمكن تفادي الإنفاق عليها بتطوير الخدمات والإجراءات	يترتب على التأخير تفويت فرص، وهدر للموارد خلال فترة الانتظار، وعدم الرضى من قبل المستفيد النهائي	يحدث ذلك عند تقديم كمية من المنتجات والخدمات أكبر من الحاجة أو في وقت أبكر من المطلوب	تتسبب العيوب بهدر الموارد والوقت وتأخير وصول الخدمة للمستفيد
---	--	--	---	--

أمثلة				
-------	--	--	--	--

تم الحد من الحاجة لطرح كراسيات لكل خدمة وما يترتب عليها من تداولات لكل كراسية (طرح، تقييم فني ومالي...الخ) من خلال تفعيل السوق الإلكتروني، وبالتالي تم تسريع الخدمات وقّلت الحاجة للانتظار أو للموارد بشرية إضافية للتعامل مع الطلبات	مكنت تقنية الاجتماعات عن بعد تفادي تكاليف السفر والتنقل بين المدن لحضور بعض الاجتماعات كما يمكن استحداث مركز الحالات الطبية الحد من تكاليف نقل المرضى خارج مدنهم وخارج المملكة للعلاج بالخارج	تأخر إعادة هيكلة تخصصات اللجنة الطبية العليا بما يتوافق مع طبيعة الأمراض التي ترسل للعلاج بالخارج، تسبب بعدم استغلال السعة والموارد الوطنية بأثر إجمالي يتجاوز 3 مليار سنوياً	بناء مستشفى بسعة 500 سرير وتجهيزها بناء على هذه السعة في حين أن الحاجة تقتصر بناء على دراسة السعة والطلب على 200 سرير	العيوب في كتابة الكراسيات تتسبب في ترسيبها على مفاولين أقل كفاءة مما يتسبب في تعثرها أو تأخيرها
---	---	---	---	---

الإجهاد	التفاوت	المخزون	الإفراط في المعالجة	الموارد غير المستغلة
---------	---------	---------	---------------------	----------------------

الوصف				
-------	--	--	--	--

الإنفاق الذي لا يتوافق مع أولويات الجهة أو الإنفاق الذي لا يحقق الأهداف المرجوة من الإنفاق	يتسبب هذا النوع بفوات الفرص إذا كان أكبر من المقدر، أو بهدر الموارد وعدم الاستفادة منها إذا كان أقل من المخطط	تنخفض الحاجة للمخزون مع تحسن اعتمادية العمليات وسلاسل الإمداد، وبالتالي المخزون هو وسيلة مكلفة لإدارة المخاطر ولضمان وصول الخدمة	الحاجة لاستخدام موارد إضافية تزيد عن المعدل الطبيعي لتقديم الخدمة وتحقيق تطلعات المستفيد	عدم الاستفادة من كامل الموارد المتاحة مثل الموظفين أو المباني أو أصول أخرى، وضعف الأداء في إدارة الموظفين والأصول
--	---	--	--	---

أمثلة				
-------	--	--	--	--

خدمات خاصة لمناطق نائية في منطقة أصبحت حضرية حملة ضرر التخزين غير فعالة في تقليل عدد المخزون	كانت تبالغ بعض الأمانات بتقدير حجم الاحتياج للعمالة لتكون جاهزة للتعامل مع المواسم والاحتفالات أو لحالات الطوارئ. وتم تفادي هذه المبالغت طول العام من خلال تمكينها من الحصول على العمالة الإضافية عند الحاجة من خلال الاتفاقيات الإطارية تبنيت وزارة الداخلية مبدأ لرفع الانتاجية في إدارة المواعيد لاستخراج الجوازات قبل التحول الرقمي الشامل	شراء أدوية أو مستلزمات طبية بكميات كبيرة وتخزينها ثم إتلافها نتيجة عدم الاستفادة منها	الميزانيات المرصودة لتجسير مهارات الخريجين وتحضيرهم لسوق العمل، والتي يمكن الحد منها بربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل نموذج تحويل كل الحالات المرضية للمستشفيات والمستشفيات التخصصية يرفع تكلفة العلاج ويؤخر وصول الخدمات للمواطن	توجه المملكة لتعزيز الاستفادة الاقتصادية من برمبل النفط بالتوسع بالصناعات البتروكيماوية إعادة نقل الفائض من الموارد البشرية ونقلها لقطاعات أخرى ذات احتياج لتعزيز الاستفادة منها والحد من نمو فاتورة الأجور
--	--	---	--	---



المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الثاني: تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء

ويتم تطوير بطاقة الفرصة بناء على نموذج بطاقة الفرصة المقدم من قِبَل الهيئة

نموذج توضيحي:

البند المتصل بالفرصة	البند	اسم الفرصة المحدد	اسم الفرصة	رمز تحديد الفرصة	رمز الفرصة
الجهة المسؤولة عن تنفيذ الفرصة	المالك	فترة المتوقعة لتنفيذ الفرصة	الفترة الزمنية	تصنيف الفرصة	تصنيف الفرصة
أنواع الهدر التي تعالجها الفرصة	نوع الهدر	تحديد خط الأساس للفرصة	خط الأساس للفرصة	وصف عالي المستوى	أنشطة عالية المستوى
الآثار الأخرى الناتجة من الفرصة	الآثار الأخرى	وصف مختصر للفرصة مع توضيح نوعها (أثر مالي أو زمني أو اجتماعي أو اقتصادي) وآلية احتسابها	الخطوات والأنشطة لتنفيذ الفرصة	المخاطر	المتطلبات الأساسية
المتطلبات الأساسية	النتائج المرجوة	المخاطر التي يمكن مواجهتها عند تنفيذ الفرصة	المخاطر/النتائج المرجوة/المتطلبات الأساسية	2023	2022
المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة	وصف للنتائج المرجوة الوصول إليها			2021	2020
				2019	2018
				السنة	تكلفة التنفيذ
					الوفورات/الإيرادات السنوية
					صافي (التكلفة) الوفر



المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الثاني: تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء

وبعد تطوير الفرص، يتم تطبيق إطار عمل تحديد الأولويات لتحديد المكاسب السريعة مقابل الفرص طويلة المدى ويرتكز الإطار على الأثر وسهولة التنفيذ لتصنيف الفرص المحددة

يتأثر إطار تحديد الأولويات بعاملين

الأثر

أ. **الوفورات/الأثار التشغيلية:**
الكمي: القدرة على تحقيق الوفورات
النوعي: الأثر غير القابل للقياس الكمي على العمليات

ب. **الاجتماعي والاقتصادي:** الأثر الاجتماعي والاقتصادي للفرصة

ج. **عدد المتطلبات المسبقة:** كلما قلت اعتماديات المبادرة، زادت سرعة تحقيق الوفورات

سهولة التنفيذ

أ. **الوقت:** الوقت الذي تستغرقه الجهود المطلوبة لتخطيط المبادرة وتنفيذه بصرف النظر عن وقت بدء المبادرة ووقت انتهائها. ويشمل ذلك أيضا عدد أصحاب المصلحة المشاركين في التنفيذ

ب. **الموارد المطلوبة للتنفيذ:** عدد الموظفين بما يعادل الدوام الكامل

(Full Time Equivalents) لتنفيذ المبادرة بما يشمل الدعم المطلوب من الأطراف الأخرى، إن وُجد



الدرجة	سهولة التنفيذ	
5	3	1
6 =>	12 - 6	12 <
2 =>	6 - 2	6 <
	العوامل الفرعية	
	المدة الزمنية (بالأشهر)	
	الموارد المطلوبة للتنفيذ (ما يعادل الدوام الكامل للموظف)	

الدرجة			الأثر
5	3	1	العوامل الفرعية
الأثر الكمي: الوفورات أكثر من 500 مليون ريال سعودي	الأثر الكمي: الوفورات بين 250 و500 مليون ريال سعودي	الأثر الكمي: الوفورات > 250 مليون ريال سعودي	الوفورات/الأثار التشغيلية:
الأثر النوعي: تنتج المبادرة كفاءة تشغيلية وتحسينات كبيرة في العمليات	الأثر النوعي: تنتج المبادرة عن بعض الكفاءة التشغيلية والتحسينات في العمليات	الأثر النوعي: تنتج المبادرة الكفاءة التشغيلية والتحسينات في العمليات بشكل ضئيل	
إيجابي	محايد	سلبى	الاجتماعي والاقتصادي
0	1	2 <	عدد المتطلبات المسبقة

النتيجة والأولويات

1. حساب متوسط درجات عوامل سهولة التنفيذ
2. حساب متوسط درجات عوامل الأثر
3. ضرب متوسط نتيجة عوامل الأثر مع متوسط نتيجة سهولة التنفيذ لاحتساب درجة الأولوية
4. ترتيب مناطق التركيز بناء على درجات الأولوية من الأكبر للأصغر



المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الثاني: تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء

من خلال إطار تحديد أولويات الفرص يتم وضع درجات للفرص لتحديد أولويات الفرص

مثال توضيحي:

#	اسم المبادرة	الفئة	سهولة التنفيذ			الأثر		درجة الأولوية
			المدة الزمنية	الموارد اللازمة	المالي أو العملي	الاجتماعي والاقتصادي	المتطلبات المسبقة	
1.1	مبادرة 1.1	النفقات التشغيلية (التعاقدية)	3	3	5	3	3	11
1.2	مبادرة 1.2	برنامج 2	5	5	1	3	5	12
1.3	مبادرة 1.3	خدمة 1	3	1	5	3	1	5
1.4	مبادرة 1.4	برنامج 3	1	1	5	5	3	4
1.5	مبادرة 1.5	القوى العاملة	5	5	3	3	5	18
1.6	مبادرة 1.6	النفقات الرأسمالية	1	3	3	5	5	9
1.7	مبادرة 1.7	برنامج 1	5	5	5	5	3	22

الدرجات		سهولة التطبيق		الأثر	
أولوية 1	18 – 25	جهد منخفض	5	مرتفع	5
أولوية 2	9 – 17	جهد متوسط	3	متوسط	3
أولوية 3	1 – 8	جهد مرتفع	1	منخفض	1

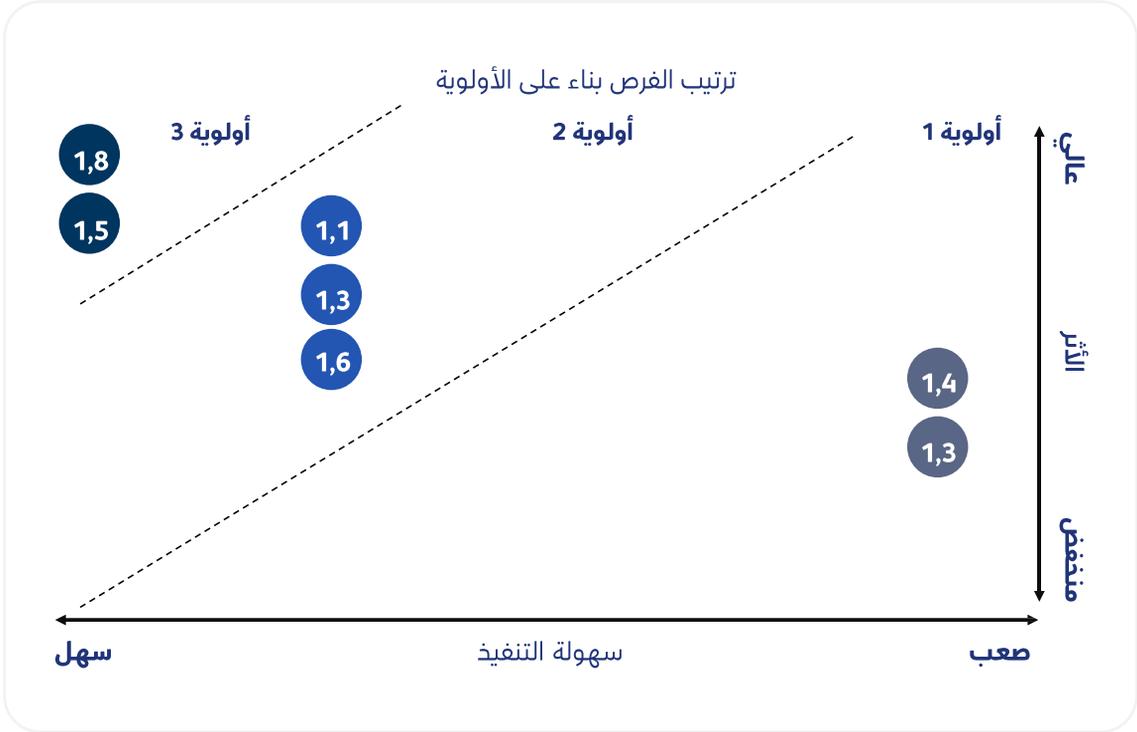


المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الثاني: تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء

ويتم ترتيب الفرص بناء على درجة أولوية الفرصة

مثال توضيحي:



المرحلة الرابعة: تحديد فرص التحسين والوفورات

الجزء الثالث: تحديد الدروس المستفادة من المراجعة

وللتحسين المستمر في عمليات مراجعة الإنفاق، يقوم فريق المراجعة بجمع الدروس المستفادة من مراجعة الإنفاق باستعمال نموذج سجل الدروس المستفادة

مثال توضيحي:

سجل الدروس المستفادة

إزالة	تحسين	إعادة	اسم الدرس المستفاد	فئة	
على النقاش المفتوح الاجتماعات لا تشجع	التأكد من الحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة باستخدام نقطة اتصال واحدة	استمرار في تشجيع أصحاب المصلحة على حضور الاجتماعات الرئيسية	إشراك أصحاب المصلحة	عام	100
				بيانات	200
				أدوات	300



صياغة التقرير وإنهاء المراجعة

المرحلة الخامسة:

يقوم فريق المراجعة في المرحلة الخامسة بتطوير المسودة الأولى لتقرير مراجعة الإنفاق وتقديمه لأصحاب المصلحة المعنيين للموافقة عليه ومن ثم إنهاء التقرير وتقديمه إلى صانعي القرار المعنيين والذي يشمل التحليل وأجوبة أسئلة المراجعة وفرص الوفورات ومبرراتها.

- التحليل الشامل وأجوبة الأسئلة التوجيهية
- بطاقات الفرص
- ترتيب أولويات الفرص المحددة

المدخلات

- التقرير النهائي لمراجعة الإنفاق

المخرجات



المرحلة الخامسة: صياغة التقرير وإنهاء المراجعة

يتم تطوير تقرير مراجعة الإنفاق بعد التحليل الذي تم تنفيذه والفرص التي تم تحديدها وبناء على نموذج تقرير مراجعة الإنفاق المقدم من قِبَل الهيئة

01

ملخص تنفيذي

1. وثيقة المراجعة: ملخص لمناطق التركيز والمحاور والأدوات وأسئلة المراجعة التي تم تحديدها
2. التحليل: ملخص التحليل التي تم تنفيذها للإجابة على أسئلة المراجعة
3. بطاقات الفرص: الفرص التي تم تحديدها بعد تنفيذ تحليل المراجعة مع توضيح ترتيبها بحسب الأولويات

02

مناطق التركيز وأعضاء الفريق

1. مناطق التركيز المحددة: تحليل وآلية تحديد مناطق التركيز بناء على المحورين (الأداء المالي والبرامج أو الخدمات المقدمة من الجهة)
2. أعضاء فريق المراجعة مع توضيح ادوارهم ومسؤولياتهم

03

التحليل

1. الأدوات التحليلية المختارة: الأدوات المختارة لمراجعة الإنفاق الحالي بناءً على البيانات المتاحة والمجمعة
2. التحليل: تحليل مناطق التركيز بناء على تطبيق أدوات التحليل المختارة
3. أجوبة أسئلة المراجعة: الإجابة عن أسئلة المراجعة التي تم تحديدها في وثيقة المراجعة

04

الفرص المحددة

1. بطاقات فرص الوفورات وتحسين الأداء: حساب أثر الفرص (فرص الوفورات أو تحسين الأداء) وتطوير بطاقات الفرص بناءً على النموذج المتوفر

05

الملحقات

1. البيانات المجمعة أثناء المراجعة وأي وثائق داعمة أخرى
2. البيانات والتحليلات المحددة لدعم المراجعات المستقبلية: تحديد الأدوات التي لم تكن قابلة للتطبيق لعدم توفر البيانات وخطة توفيرها في المستقبل
3. الدروس المستفادة: تحديد وتوثيق الدروس المستفادة (التجارب الإيجابية والسلبية) التي يمكن أن تكون ذات قيمة في مراجعات مستقبلية



تفصيل خطة تنفيذ

المرحلة السادسة:

تتضمن تطوير خطة التنفيذ وخارطة الطريق لتنفيذ الفرص المعتمدة ووضع إطار حوكمة التنفيذ



- الفرص المعتمدة
- التقرير النهائي لمراجعة الإنفاق

المدخلات

- خطة تنفيذ معتمدة
- خارطة طريق تنفيذ الفرص المعتمدة
- إطار حوكمة لتنفيذ الفرص

المخرجات



المرحلة السادسة: تفصيل خطة تنفيذ

الجزء الأول: تفصيل خطة التنفيذ

يتم تطوير خطة التنفيذ للمبادرة التي تشمل المراحل والأنشطة التي يجب تنفيذها

مثال توضيحي 1:

المدة الزمنية اللازمة

المدة الزمنية اللازمة	المدة الزمنية اللازمة	المدة الزمنية اللازمة	المدة الزمنية اللازمة
المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
1 نشاط 2 نشاط 3 نشاط			
1 نشاط 2 نشاط 3 نشاط			

الأنشطة

المخرجات

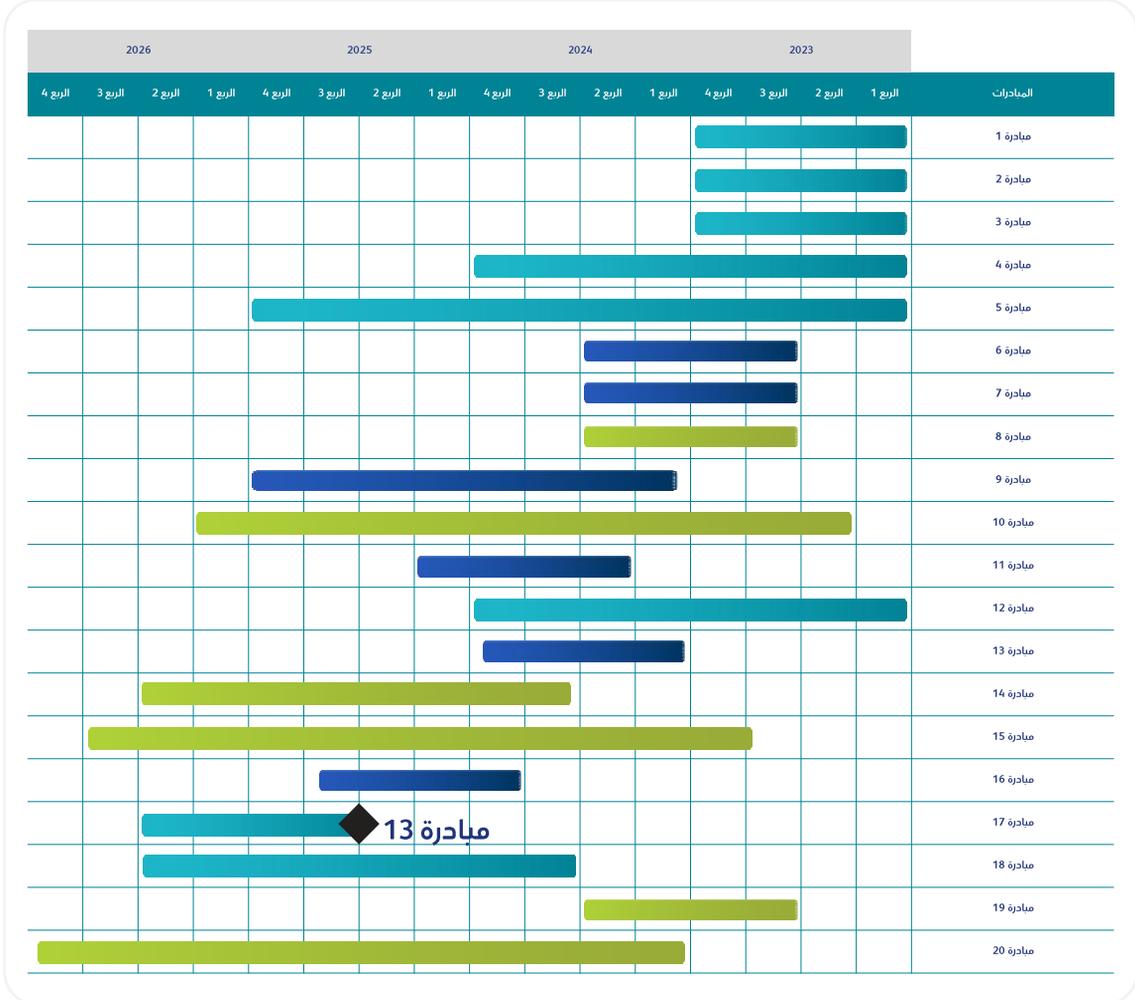


المرحلة السادسة: تفصيل خطة تنفيذ

الجزء الثاني: تطوير خارطة طريق

ومن ثم يتم تطوير خارطة طريق التنفيذ توضح تواريخ البدء والانتهاج للمبادرات المحددة بناء على درجة الأولوية المحددة

مثال توضيحي 2:



أولوية 1 أولوية 2 أولوية 3 المتطلبات المسبقة



المرحلة السادسة: تفصيل خطة تنفيذ

الجزء الثالث: وضع إطار الحوكمة والبدء بالتنفيذ

ولتنفيذ المبادرات بطريقة فعالة ومنظمة وفي الوقت المناسب يتم وضع إطار الحوكمة يوضح هيكل فريق التنفيذ والأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء الرئيسة للتحقق والمراقبة وخطة لإدارة التغيير



للتبعية تنفيذ الفرص يتم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة، المؤشرات العشرة المقترحة التالية مقسمة إلى ثلاث فئات

سجل الدروس المستفادة

مؤشرات الأداء الرئيسة المرتبطة بالوقت

- نسبة الانتهاء الفعلية
- تباين في نسبة الانتهاء

مؤشرات الأداء الرئيسة للجودة والفعالية

- نتيجة رضا أصحاب المصلحة
- نتيجة رضا الموظفين
- عدد المشاريع المتوقعة مؤقتًا / الملغية
- عدد طلبات التغيير

مؤشرات الأداء الرئيسة للأداء المالي

- الوفورات الفعلية
- تباين في الوفورات
- تباين في التكلفة
- العائد على الاستثمار



02

الأدوات التحليلية

لمراجعة الإنفاق

بحسب أفضل الممارسات تم تطوير أدوات تحليلية تنظر في تقييم فعالية الإنفاق وكفاءة العمليات والمدخلات

الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

تحليل منطوق البرنامج أو الخدمة

أ

تقييم البرنامج أو الخدمة

ب

التحليل التجميعي

ج

الفعالية



01

كفاءة العمليات



02

مراجعة إجراءات العمل

تحليل الازدواجية

كفاءة المدخلات



03

تحليل النفقات التشغيلية (غير التعاقدية)

تحليل النفقات التشغيلية (التعاقدية)

تحليل النفقات الرأسمالية

تحليل القوى العاملة



أدوات تحليل الفعالية

في هذا القسم سوف نقدم ثلاث أدوات تحليلية لتقييم فعالية البرنامج/ الخدمة نستعرض خلالها أمثلة توضيحية وسنتهي باختبار قصير.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

تحليل فعالية البرنامج أو الخدمة

معايير البرنامج أو الخدمة

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة*

معايير البرنامج أو الخدمة

معايير البرنامج أو الخدمة

- تقييم لتحديد ما إذا كان البرنامج أو الخدمة وسيلة جيدة لتحقيق المستهدفات/النتائج المرجوة
- تقييم لتحديد إمكانية تعديل البرنامج أو الخدمة لزيادة فعاليته

- فهم الطريقة التي يفترض بواسطتها تحقيق النتائج الرئيسية المرجوة من مخرجات البرنامج أو الخدمة

- الوضوح بشأن المخرجات التي يُنجزها البرنامج أو الخدمة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وتكاليفها.

الأهداف

- مراجعة الأبحاث والدراسات السياساتية والنظرية المتصلة بالموضوع.
- تحديد ما إذا كانت نظرية التغيير الخاصة بالبرنامج أو الخدمة منسجمة مع الطرق والأساليب الناجحة المذكورة في الدراسات والأبحاث
- استخدام طرق التقييم لجمع المعلومات وتحسين فعالية البرنامج أو الخدمة
- البحث عن التقييمات الرسمية التي تم إنجازها حول برامج أو خدمات شبيهة في مناطق/دول أخرى من أجل تقييم فعالية البرنامج/ أو الخدمة

- تحديد النتائج المرحلية التي يجب أن تحققها من خلال المخرجات للبرنامج أو الخدمة.
- إعداد مخطط انسيابي يظهر التسلسل المنطقي ابتداءً من المخرجات، ومن ثم النتائج المرحلية، وصولاً إلى النتائج الرئيسية.
- تحديد العوامل السياقية الرئيسية التي قد تؤثر على تحقيق النتائج

- إعداد القائمة التفصيلية بمدخلات البرنامج أو الخدمة لتقدير التكلفة
- إعداد القائمة التفصيلية بمخرجات البرنامج أو الخدمة
- إعداد القائمة التفصيلية بالنتائج الرئيسية للبرنامج أو الخدمة

الأنشطة

- تحليل منطق البرنامج أو الخدمة
- تقييم البرنامج أو الخدمة
- التحليل التجميحي

- مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة
- المقابلات مع أصحاب المصلحة
- مراجعة الأبحاث والدراسات

- مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة
- المقابلات مع المسؤولين عن البرنامج أو الخدمة
- جداول جمع البيانات

الأدوات



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

أ

تحليل منطق البرنامج أو الخدمة هو نوع من تحليل الفعالية يستخدم الخبرة والنظرية ذات الصلة لتقييم صحة نظرية البرنامج أو الخدمة وتحديد البدائل لتحقيق الأثر المرجو.

قبل إجراء التحليل المنطقي للبرنامج أو الخدمة، ينبغي على فريق المراجعة القيام بخطوتين.

أولا

تطوير نموذج منطق البرنامج أو الخدمة يشير ذلك إلى توثيق نظرية التغيير (سلسلة النتائج المرحلية التي تربط المخرجات بالنتائج الرئيسية)

ثانيا

النظر في مؤشرات الأداء ذات الصلة يشير ذلك إلى جمع مؤشرات الأداء (إن وُجدت)، وخصوصًا مؤشرات النتائج* المرتبطة بالنتائج الرئيسية أو المرحلية. إذا كانت مؤشرات النتائج متوفرة أساسًا، فقد تكون مفيدة لتوفير مقياس للنجاح.

العلاقة المنطقية في نظرية التغيير

الاطلاع على الدراسات والأبحاث للعثور على الإجابات

1. مراجعة الأبحاث والدراسات النظرية المتصلة بالموضوع لإجابة الأسئلة المحددة.
2. إجراء تحليل معياري (إذا لزم الأمر) لتحديد طرق بديلة لتحقيق النتائج
3. إجراء المقارنة المعيارية (إذا لزم الأمر) لتحديد طرق بديلة لتحقيق النتائج

إعداد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها

1. طرح الأسئلة حول العلاقة المنطقية القائمة لمعرفة ما إذا كانت النتائج المرحلية ستساعد في تحقيق النتائج المستهدفة.
2. التحقق مما إذا كانت أي من مؤشرات النتائج تساعد في الإجابة عن الأسئلة.
3. تحديد الأبحاث والدراسات النظرية المتصلة بالموضوع

مراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

1. مراجعة مخرجات البرنامج أو الخدمة، ونتائجه المرحلية والرئيسية.
2. فهم العلاقة المنطقية التي تربط ما بين المخرجات والنتائج الرئيسية المستهدفة.

* تقيس مؤشرات النتائج ما إذا كان البرنامج أو الخدمة يحقق التأثيرات/التغييرات في المدى القصير، والمتوسط، والطويل



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعلية

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

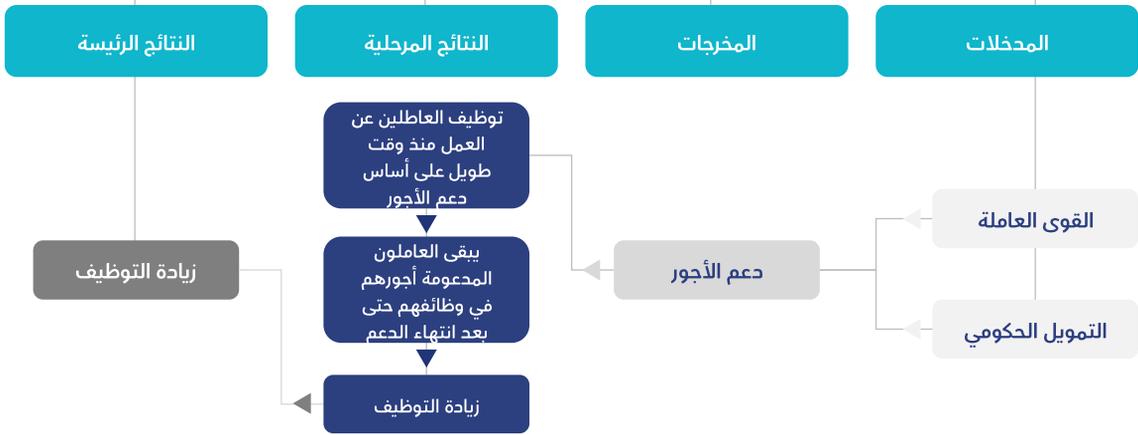
مراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

01

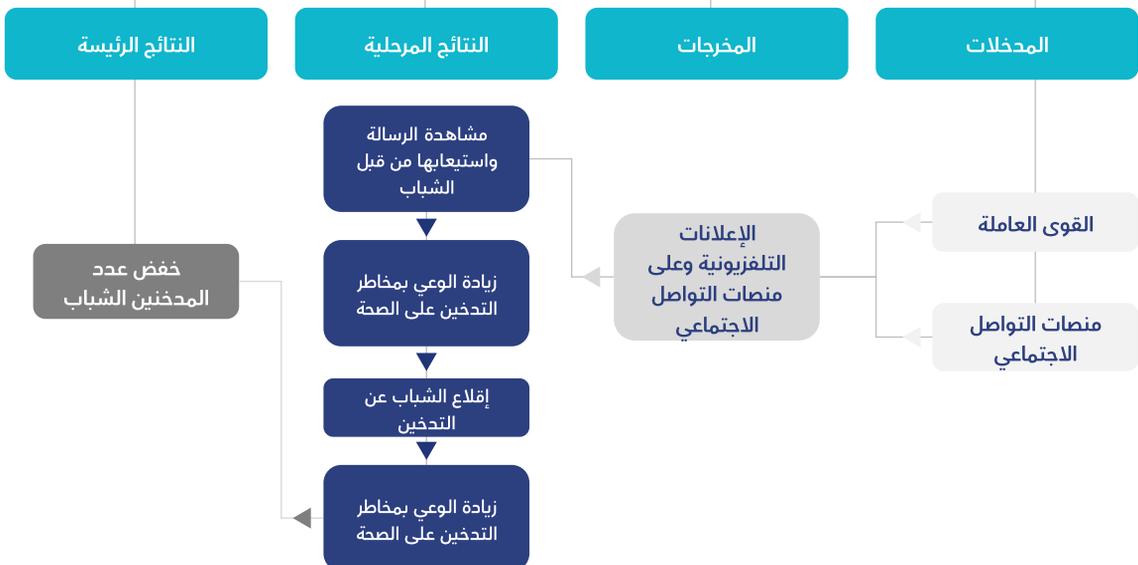
قبل بدء التحليل، ينبغي على فريق المراجعة التأكد من فهمه للنموذج المنطقي الذي يوضح مدخلات، ومخرجات، ونتائج البرنامج أو الخدمة. أما في حال عدم توفره، فينبغي على الفريق تطوير نموذج. والنموذج مفيد لأنه:

- يتيح لفريق المراجعة التعرف على تفاصيل البرنامج أو الخدمة
- يسمح لفريق المراجعة بمراجعة الارتباط المنطقي وفهم سلسلة النتائج المرحلية

دراسة الحالة 1: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل



دراسة الحالة 2: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

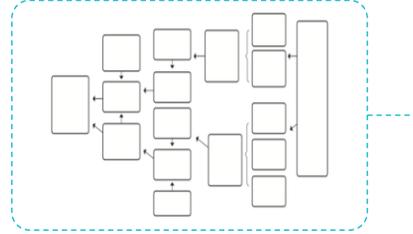
خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

إعداد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها

01

مثال النموذج المنطقي

بعد مراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة، يبدأ التحليل المنطقي للبرنامج أو للخدمة من خلال طرح السؤال بطريقتين مختلفتين لمعرفة ما إذا كانت نظرية التغيير القائمة منطقية:



التحليل المنطقي العكسي

التحليل المنطقي العكسي هو دراسة المخرجات البديلة لمعرفة ما إذا كان يمكن تعزيز فعالية البرنامج أو الخدمة.

السؤال الرئيس الذي ينبغي الإجابة عنه

هل يمكن زيادة الفعالية من خلال تغيير المخرجات أو طريقة الاستهداف؟

التحليل المنطقي المباشر

التحليل المنطقي المباشر هو دراسة العلاقة المنطقية القائمة بين المخرجات، والنتائج المرحلية والرئيسية، لمعرفة ما إذا كانت نظرية التغيير منطقية.

السؤال الرئيس الذي ينبغي الإجابة عنه

هل تشكل المخرجات طريقة جيدة لتحقيق النتائج المستهدفة؟



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

إعداد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها

توضيح دراسة الحالة الأسئلة التي تنطرح من مراجعة النموذج المنطقي لنظام دعم الأجور للعاطلين عن العمل

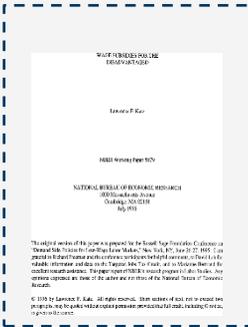
دراسة الحالة 1: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل

معلومات عن خلفية البرنامج: استحدثت إحدى الحكومات برنامجًا لدعم أصحاب العمل عند توظيف المواطنين العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

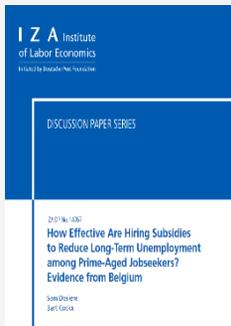
الأسئلة

- هل سيزيد برنامج إعانات دعم الأجور عدد العاطلين عن العمل منذ وقت طويل الذين سيتم توظيفهم؟ قد يتردد أصحاب العمل في توظيف أشخاص لا يعملون منذ فترة طويلة
- إن نجح برنامج إعانات دعم الأجور في زيادة عدد الذين يتم توظيفهم، فماذا يضمن خفض معدلات البطالة؟ قد يستمر أصحاب العمل بتوظيف العدد نفسه من الأشخاص، باستبدال بعض الأشخاص الذين لا يستفيدون من برنامج الدعم بأشخاص يستفيدون منه
- ما الذي يضمن عدم فصل الأشخاص المستفيدين من البرنامج أو الخدمة بعد انتهاء فترة الدعم الممتدة على 12 شهرًا؟

الأسئلة



دعم أجور الأقل حظوة
المكتب القومي للبحوث
الاقتصادية



معهد اقتصاديات العمل
سلسلة أوراق المناقشة



خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

إعداد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها

دراسة الحالة 2: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

معلومات عن خلفية البرنامج: تجري وزارة الصحة حملة إعلامية (إعلانات على التلفزيون ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها) تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب.

الأسئلة

- إذا لم تم نشر الإعلانات على قنوات تلفزيونية ومنصات تواصل اجتماعي غير مستخدمة من قبل الجمهور المستهدف؟
- ماذا لو كان الشباب على وعي بالمخاطر الصحية للتدخين، ولو لم يكن رفع الوعي هو الطريقة الفضلى للحد من التدخين؟
- ماذا لو كان السبب في بدء التدخين لدى الشباب هو الصورة التي يعتقدون أنهم يكتسبونها (أنهم يواكبون العصر، أو أنهم راشدين)، ولو لم تتناول الحملة التسويقية هذه النظرة؟

الأسئلة



أثر حملات مكافحة
التدخين على الشباب



مواضيع
مكافحة التدخين ما أفضل
السبل لحماية الناشئة؟

الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

يستمر تحليل منطق البرنامج أو الخدمة من خلال البحث في الوثائق الفنية والنظرية ذات الصلة للإجابة على الأسئلة المطورة.

02 الاطلاع على الدراسات والأبحاث للعثور على الإجابات

كيف تتم الإجابة عن أسئلة التحليل؟

الأدلة (البراهين) البحثية

مشورة الخبراء

الخدمات الاستشارية

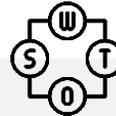
مؤشرات المخرجات (إن وُجدت)



تحديد طريقة عمل البرنامج أو الخدمة، أهداف البرنامج أو الخدمة، وكيف يتم تحققها



التحقق من صحة النتائج والمخرجات



نقاط قوة وضعف البرنامج أو الخدمة



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

الاطلاع على الدراسات والأبحاث للعثور على الإجابات

تساعد الأبحاث العلمية والنظرية ذات الصلة لخطط دعم الأجور الفريق بالإجابة على الأسئلة المطروحة.

دراسة الحالة 1: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل

معلومات عن خلفية البرنامج: استحدثت إحدى الحكومات برنامجًا لدعم أصحاب العمل عند توظيف المواطنين العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

الاستنتاجات الرئيسية:

- يتردد أصحاب العمل في توظيف أشخاص عاطلين عن العمل منذ وقت طويل على الرغم من الإعانات الحكومية، بسبب افتقارهم للمهارات، والتحفيز، والمشاكل المحتملة التي أدت إلى توقفهم عن العمل.
- غالبًا ما ينتج عن توظيف العمال على أساس برامج الدعم قيام أصحاب العمل باستبدال العاملين لديهم أساسًا، بدلا من توظيف المزيد بشكل عام.

الملاحظات الختامية

تبيّن الإجابات عن الأسئلة أن برنامج إعانات دعم الأجور العام ليس برنامجا مناسبًا جدًا لخفض معدلات البطالة. تبيّن الإجابات أنه ينبغي على الحكومة النظر في استراتيجيات أخرى لحل المشكلة، مثل برامج إعادة التدريب التي تركز على المجالات التي تنقص فيها المهارات.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تحليل منطِق البرنامج أو الخدمة

الاطلاع على الدراسات والأبحاث للعثور على الإجابات

تساعد الأبحاث العلمية والنظرية ذات الصلة لحملة مكافحة التدخين بالإجابة على الأسئلة المطروحة.

دراسة الحالة 2: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

معلومات عن خلفية البرنامج: تجري وزارة الصحة حملة إعلامية (إعلانات على التلفزيون ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها) تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب

الاستنتاجات الرئيسية:

- أظهرت الدراسات الحديثة أن البالغين الشباب متواجدون أكثر على المنصات التي تقدّم المحتوى بصيغة قصيرة وسريعة.
- يعلم الأشخاص بشكل عام أن التدخين خطير، وهو ما يبيّن حجم الجهود التي بذلتها الحكومة في السنوات الأخيرة لرفع الوعي. وبالتالي، يشكل إطلاق حملات إضافية إهدارًا للمال.
- غالبًا ما يبدأ الشباب التدخين بسبب انطباعهم عن الصورة الاجتماعية التي سيكسبونها رغم معرفتهم بالمخاطر المصاحبة، حيث يعتقدون أنهم سيتمكنون من الإقلاع عن التدخين مستقبلًا.

الملاحظات الختامية

تشير الإجابات عن الأسئلة إلى أن الإعلانات التي تركز على رفع الوعي بمخاطر التدخين على الصحة لم تُعد فعالة. تشير الإجابات إلى ضرورة أن تبحث الحكومة عن استراتيجيات أكثر فعالية لمعالجة المشكلة.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

تقييم البرنامج أو الخدمة

ب

تقييم البرنامج أو الخدمة هي عملية جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات والمقابلات وتحليلها لتحديد مدى فعالية البرنامج أو الخدمة

قبل إجراء تقييم البرنامج أو الخدمة، ينبغي على فريق المراجعة القيام بخطوتين

تطوير نموذج منطق البرنامج أو الخدمة
يشير ذلك إلى توثيق نظرية التغيير (سلسلة النتائج المرحلية التي تربط المخرجات بالنتائج الرئيسية)

أولا

النظر في مؤشرات الأداء ذات الصلة
يشير ذلك إلى جمع مؤشرات الأداء (إن وُجدت)، وخصوصًا مؤشرات النتائج* المرتبطة بالنتائج الرئيسية أو المرحلية. إذا كانت مؤشرات النتائج متوفرة أساسًا، فقد لا يكون استخدام تقنيات تقييم البرنامج أو الخدمة ضروريًا.

ثانيا

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

رفع تقرير بالنتائج
المُستخلصة

الاسترشاد بنتائج التقييم لدعم تحسين فعالية البرنامج أو الخدمة أو تحديد فرص الوفورات

جمع وتحليل
البيانات

استخدام الطرق المختارة لجمع البيانات وتحليلها. يعتمد تحليل البيانات على أنواع الأسئلة (مغلقة أو مفتوحة). ويتم تقييم فعالية البرنامج أو الخدمة استنادًا إلى النتائج التي يتم التوصل إليها، ومقارنتها بالأداء المنشود.

اختيار طرق
التقييم

تتعدّد الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم البرنامج أو الخدمة، ومن بينها المقابلات، والاستبيانات، ومجموعات التركيز، والملاحظة، ومراجعة الوثائق. ينبغي أن يستند اختيار طريقة تقييم البرنامج أو الخدمة إلى هدف التقييم، ونطاقه، والموارد المتوفرة، مع ضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهدفين.

تحديد الأسئلة التي
ينبغي الإجابة عنها

من خلال دراسة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة الذي تم تطويره، يتم تحديد الأسئلة التي يهدف التقييم إلى الإجابة عنها بهدف اختبار مدى فعالية البرنامج أو الخدمة

* تقيس مؤشرات النتائج ما إذا كان البرنامج أو الخدمة يحقق التأثيرات/التغييرات في المدى القصير، والمتوسط، والطويل



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

01 إعداد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها

يبدأ تقييم البرنامج أو الخدمة بمراجعة النموذج المنطقي وتطوير الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها باستخدام تقنيات التقييم.

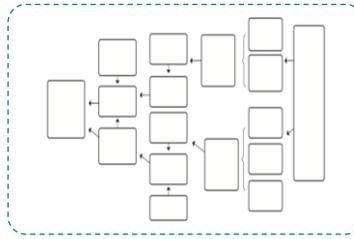
ينبغي أن يحقق تقييم البرنامج أو الخدمة

- إذا كان يتم تحقيق النتائج الرئيسة والنتائج المرحلية الضرورية.
- إذا كان البرنامج أو الخدمة يستهدف الجمهور المطلوب.

يساعد توثيق منطق البرنامج أو الخدمة في تحديد تقنيات تقييم البرنامج أو الخدمة التي يمكن استخدامها للتحقق في ما إذا كان يتم بلوغ تلك النتائج فعليًا.

تحديد الأسئلة من خلال دراسة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

مثال النموذج المنطقي



مثال:

تشكل الحملة التسويقية الهادفة إلى رفع الوعي بشأن مخاطر التدخين جزءًا من النموذج المنطقي للبرنامج أو الخدمة، ونتيجة مرحلية ضرورية لتحقيق النتيجة الرئيسة (خفض عدد المدخنين الشباب).

يمكن استخدام تقنيات تقييم البرنامج أو الخدمة (الاستبيانات) للمساعدة في تقييم ما إذا كانت الحملة قد نجحت في إيصال الرسالة.

بمساعدة تقنيات التقييم ، يمكن أن يدعم تقييم البرنامج أو الخدمة أيضًا تحليل منطق البرنامج أو الخدمة الحالي من خلال التحقق من صحة نتائج التحليل.

كيف يمكن أن يساعد التحليل في تقييم البرنامج أو الخدمة؟

يسهم التحليل المنطقي للبرنامج أو الخدمة في هيكلة تقييم البرنامج/الخدمة من خلال المساعدة في تحديد الأسئلة ذات الصلة عبر إظهار العلاقة في سلسلة النتائج، مثلًا:

- هل نجح البرنامج أو الخدمة في تحقيق النتيجة [الرئيسة/المرحلية]؟
- ما سبب عدم نجاح البرنامج أو الخدمة أو نجاحه المحدود في بلوغ [الهدف]؟
- ما هي الإجراءات (إن وُجدت) التي يمكن اتخاذها لتعزيز نجاحه؟

في حال تم تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

مثال:

أظهرت الدراسات المتخصصة في علم النفس أن ردع الأشخاص عن التدخين (النتيجة المرحلية) لا يقودهم بالضرورة إلى الإقلاع عن التدخين (النتيجة المرحلية التالية) حتى وإن كانوا يدركون مخاطر التدخين على الصحة.

يمكن استخدام تقنيات تقييم البرنامج/الخدمة (الاستبيانات) للمساعدة في تقييم ما إذا كانت الدراسة تنطبق على الجمهور المستهدف ومعرفة عدد الأشخاص الذين فكروا في الإقلاع عن التدخين بعد التعرّف على أثره السلبي على الصحة.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

اختيار طرق التقييم

02

تساعد طرق التقييم* فريق المراجعة على توفير البيانات المهمة من خلال إشراك مالكي البرامج أو الخدمات والمستفيدين



1. الملاحظات المباشرة
2. جمع البيانات الثانوية

1. مجموعات التركيز
2. مجموعات النقاش

1. المقابلات
2. الاستبيانات

ملاحظة: ينبغي أن يستند اختيار طريقة تقييم البرنامج أو الخدمة إلى هدف التقييم، ونطاقه، والموارد المتوفرة، مع ضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهدفين.

فيما يلي أمثلة عن سيناريوهات مختلفة لعرض مختلف تقنيات تقييم البرنامج أو الخدمة المستخدمة ومبررات اختيار كل منها

تقنيات تقييم البرنامج أو الخدمة ومبرراتها

وصف السيناريو

- يمكن إجراء الاستبيانات لمعرفة عدد الشركات التي كانت على دراية ببرنامج تعزيز الصادرات وعدد تلك الشركات التي استخدمته من بينهم
- يمكن إجراء المقابلات للاطلاع على آراء الشركات التي استخدمت البرنامج حول مدى فائدته، وغير ذلك

قياس فعالية برنامج لتعزيز الصادرات بهدف إلى مساعدة الشركات السعودية في تطوير أسواقها التصديرية

- يمكن تصميم الاستبيانات وتنظيم مجموعات التركيز لمعرفة آراء أصحاب العمل حول مدى جودة التدريب المهني
- كما قد يساعد إجراء الاستبيانات في الحصول على المعلومات حول معدل نجاح المتدربين في إيجاد الوظائف في مجال تدريبهم، أو حول مدى فائدة التدريب

قياس فعالية تدريب مهني يستفيد منه الشباب وأصحاب العمل

- في هذا السيناريو، لا يوجد مجموعة محددة من العملاء، أو المستهدفين، أو المستفيدين، وبالتالي، فلا جدوى من استطلاع المواطنين أو إجراء المقابلات معهم لمعرفة مدى فعالية برامج الدفاع - فهم لا يملكون الإجابة بكل بساطة
- عندما لا تتوفر مجموعة محددة من العملاء أو أصحاب المصلحة، يمكن استخدام المقابلات لمعرفة آراء المسؤولين الحكوميين المكلفين بتنفيذ البرنامج حول مدى فعاليته

قياس فعالية الدفاع الوطني



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

اختيار طرق التقييم

فيما يلي أمثلة على الأسئلة التي يمكن استخدامها في الاستطلاعات والمقابلات مع أصحاب المصلحة في البرنامج أو الخدمة

أمثلة عن أسئلة الاستبيانات أو المقابلات

أصحاب البرنامج أو الخدمة

هل أنت على دراية بالبرنامج/الخدمة؟

هل استفدت من الخدمة المقدمة من الحكومة؟

هل ينبغي الحفاظ على النشاط، أو تعديله، أو إلغاؤه؟

هل يمكن تحسين استهداف نشاط الإنفاق لتحقيق أهدافه المرجوة؟

هل توجد طرق أفضل لتقديم البرنامج/الخدمة؟

أصحاب البرنامج أو الخدمة

هل هناك عوائق أو عوامل تؤثر في نجاح البرنامج أو الخدمة؟

هل هناك حاجة لمتابعة البرنامج أو الخدمة؟

هل هناك رضا عن نتائج البرنامج / الخدمة؟

هل هناك معوقات أو عوامل تؤثر على نجاح البرنامج أو الخدمة؟

هل توجد طرق أفضل لتقديم البرنامج/الخدمة؟



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

جمع وتحليل البيانات

03

يستمر تقييم البرنامج أو الخدمة من خلال جمع وتحليل البيانات المستخرجة من طرق التقييم التي ستسمح للفريق بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بفعالية البرنامج أو الخدمة

تحديد مصادر البيانات

تعتمد مصادر البيانات على طرق التقييم المختارة.

جمع البيانات

جمع البيانات المطلوبة باستخدام الطرق المحددة. التأكد من استخدام التقنيات المناسبة لتحديد العينة لضمان أن تكون البيانات المجمعة تمثلهم.

تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، الخطوة التالية هي التحليل. يشمل ذلك فرز البيانات وتنظيمها، وتحديد الأنماط والاتجاهات، واستخلاص الملاحظات والنتائج بناءً على البيانات.

التقييم

تقييم فعالية البرنامج أو الخدمة استناداً إلى النتائج التي يتم التوصل إليها والإجابة على أسئلة المراجعة.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

رفع التقارير بالنتائج المُستخلصة

04

أخيرًا، يعرض الفريق نتائجهم بناءً على نتائج التقييم ويتم التوافق على التوصيات

وصف السيناريو

وصف السيناريو

وصف السيناريو

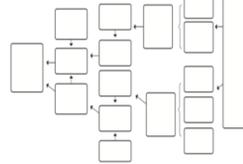


ينبغي أن يحقق تقييم البرنامج أو الخدمة

- إذا كان يتم تحقيق النتائج الرئيسية والنتائج المرحلية الضرورية.
- إذا كان البرنامج أو الخدمة يستهدف الجمهور المطلوب.
- يساعد توثيق منطق البرنامج أو الخدمة في توضيح النتائج المرحلية التي ينبغي تحقيقها ليكون البرنامج أو الخدمة فعالاً، كما يُشير إلى تقنيات تقييم البرنامج أو الخدمة التي يمكن استخدامها للتحقيق في ما إذا كان يتم بلوغ تلك النتائج فعليًا.

تحديد الأسئلة من خلال دراسة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

مثال النموذج المنطقي



المخرجات

تحديد مصادر البيانات

تعتمد مصادر البيانات على طرق التقييم المختارة.

جمع البيانات

جمع البيانات المطلوبة باستخدام الطرق المحددة. التأكد من استخدام التقنيات المناسبة لتحديد العينة لضمان أن تكون البيانات المجمعّة تمثّلهم.

تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، الخطوة التالية هي التحليل. يشمل ذلك فرز البيانات وتنظيمها، وتحديد الأنماط والاتجاهات، واستخلاص الملاحظات والنتائج بناءً على البيانات.

التقييم

تقييم فعالية البرنامج أو الخدمة استنادًا إلى النتائج التي يتم التوصل إليها والإجابة على أسئلة المراجعة.

بعد تحليل البيانات، من المهم الإبلاغ عن النتائج وتطوير التوصيات. قد يتضمن ذلك إنشاء تقرير أو عرض تقديمي لتوصيل النطاق والأساليب المستخدمة والقيود والنتائج للتقييم. يمكن أن تتوافق القرارات مع التوصيات المتعلقة بإغلاق البرنامج أو الخدمة الحالي وتقديم البدائل أو الإصلاحات للمساعدة في تحسين فعالية البرنامج أو الخدمة



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

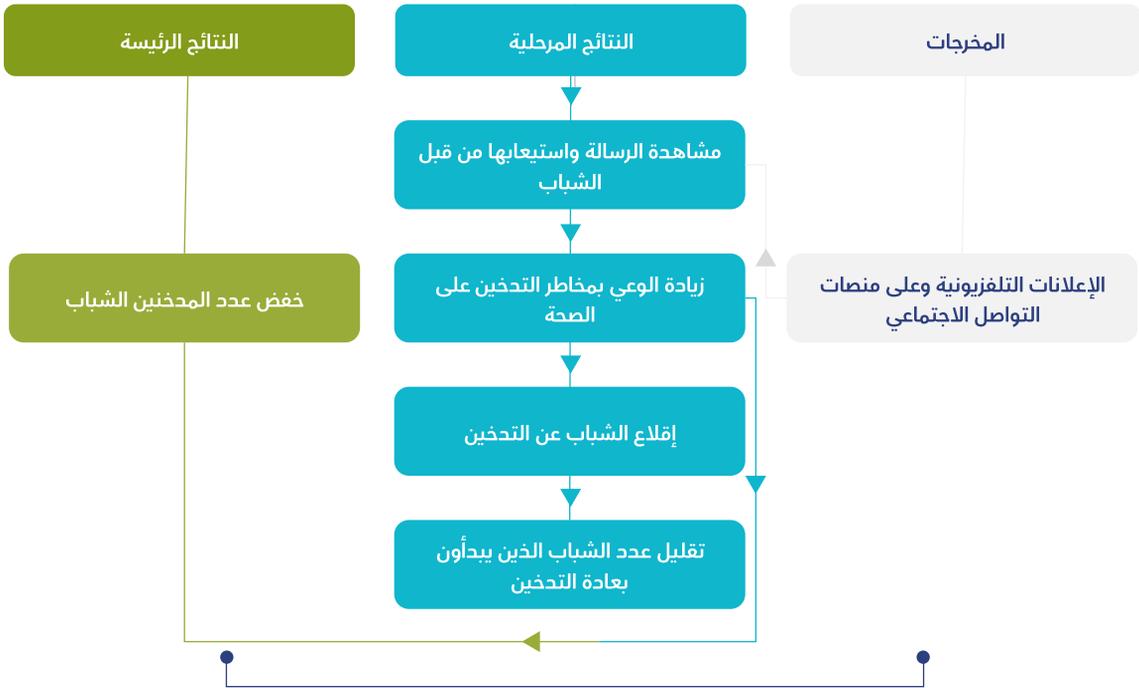
أدوات تحليل الفعالية

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

رفع التقارير بالنتائج المُستخلصة

يوضح المثال نموذج منطق البرنامج الحالي وطرق التقييم المحددة التي استخدمها الفريق للإجابة على الأسئلة المتعلقة بالفعالية

دراسة الحالة: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب



في هذه الحالة، سيكون من المفيد استخدام تقنيات تقييم البرنامج لمعرفة ما إذا كانت المخرجات (الإعلانات على التلفزيون ومنصات التواصل الاجتماعي) قد ساعدت في تحقيق النتائج المستهدفة

تقييم البرنامج

الاستبيان الأول: تم إرسال استبيان أولي عبر الإنترنت إلى عينة ضمت مئات الشباب لمعرفة عدد الذين شاهدوا الإعلان وعلى أي من المنصات الإعلامية. **الاستبيان الثاني:** تم إرسال استبيان ثانٍ إلى المدخنين الشباب الذين شاهدوا الإعلان لمعرفة نسبة الذين أقلعوا عن التدخين من بينهم بعد مشاهدة الإعلان. ثم تمت مقارنة هذه النسبة بمعدل الإقلاع عن التدخين في هذه الفئة العمرية. **مجموعة التركيز:** تم تشكيل مجموعة تركيز تضم 20 مدخنًا سابقًا لتقييم ما إذا كان التركيز على رفع الوعي بالمخاطر الصحية يشكل نهجًا فعالًا للحد من التدخين بين الشباب.

أظهرت النتائج المُستخلصة التي توصلت إليها الطرق المختلفة عدم فعالية إنفاق الأموال على الإعلانات التلفزيونية لأن الشباب لم يعودوا يشاهدون التلفزيون. وبإمكان هذه النتائج أيضًا مساعدة فريق المراجعة في اتخاذ القرار بإيقاف الحملة أو تغييرها.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

رفع التقارير بالنتائج المُستخلصة

بناءً على التوصيات، يتم احتساب الوفورات السنوية لحملة مكافحة التدخين الناتجة عن وقف الإعلانات التلفزيونية بسبب عدم فعاليتها

دراسة الحالة: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

إعلانات الراديو 0,75 مليون ر.س	01
إعلانات وسائل التواصل الاجتماعي 1,875 مليون ر.س	02
الإعلانات المطبوعة 1,120 مليون ر.س	03
الإعلانات التلفزيونية 3,75 مليون ر.س	04
القوى العاملة 0,9 مليون ر.س	05

الوفورات السنوية الناتجة عن إيقاف
الإعلانات التلفزيونية
3,75 مليون ر.س



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

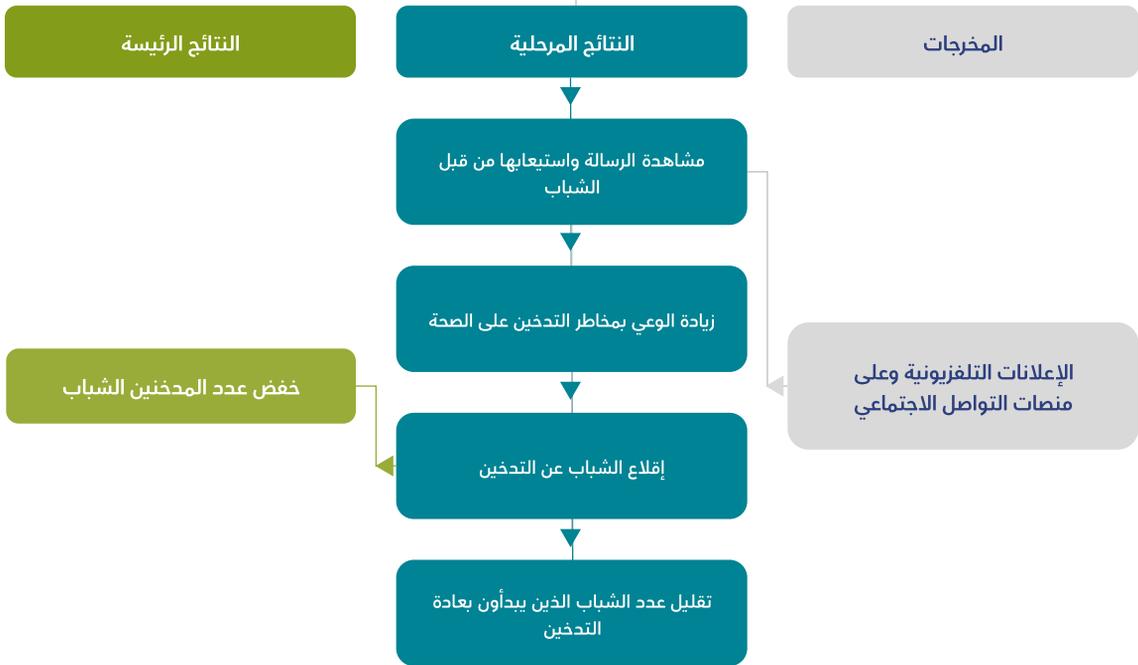
دراسة الحالة: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

معلومات عن خلفية البرنامج:

تجري وزارة الصحة حملة إعلامية (إعلانات على التلفزيون ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها) تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب.

يبدأ إجراء التحليل التجميعي بمراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة القائمة

نموذج منطق البرنامج القائم



ويلي ذلك عملية بحث لتحديد التقييمات الملائمة

تحديد التقييمات الملائمة

حملات وسائل الإعلام للتخفيف من التدخين بين الشباب: توثيق أهداف الحملة المحتملة ومراجعة الأدلة من الحملات السابقة



أثر حملات مكافحة التدخين على الشباب

أثر مكافحة التدخين على تدخين الشباب: مراجعة



تقييمات الأبحاث

تم البحث في الكثير من تقارير التقييم لبرامج مكافحة التدخين تستهدف الشباب

01

ثم تم إختيار التقارير الملائمة لاستكمال تقييم فعالية برنامج مكافحة التدخين تستهدف الشباب

02



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

ج: التحليل التجميعي

التحليل التجميعي هي عملية تستخدم التقييمات الرسمية التي تم إجراؤها في الخارج للمساعدة في تقييم فعالية البرنامج أو الخدمة داخل البلد. تقوم هذه العملية على تجميع الاستنتاجات التي توصلت إليها التقييمات العلمية التي أجريت حول العالم لتحديد فعالية خدمات أو برامج معينة.

خطوات التحليل التجميعي



مراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

01

- مراجعة مخرجات ونتائج البرنامج أو الخدمة المحددة في وثيقة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة
- التحقق ما إذا كان التحليل المنطقي للبرنامج أو الخدمة قد أُجريت مسبقاً لتحديد ما إذا كان إجراء التحليل التجميعي لا يزال مطلوباً

تحديد معايير البحث عن تقارير التقييم ذات الصلة وجمع هذه التقارير استناداً إلى المعايير المحددة

02

- تحديد المعايير لاختيار تقارير التقييم ذات الصلة (برنامج أو الخدمة مماثلة في بلدان إقليمية/عالمية ذات عوامل سياقية مماثلة)
- البحث عن تقارير التقييم (مثلاً في المواقع الإلكترونية الحكومية والتقييمات التي يجربها الخبراء) في ضوء المعايير المحددة

تقييم صلاحية تقارير التقييم بناء على المنهجية واختيار الأنسب من بينهم

03

- تقييم صحة المنهجية المتبعة في تقارير التقييم التي يتم البحث عنها، واستبعاد التقارير التي تتضمن أخطاء في المنهجية.
- اختيار تقارير التقييم الأكثر ملاءمة ودقة لتقييم فعالية البرنامج أو الخدمة.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

تحليل تقارير التقييم وجمع النتائج المستخلصة ذات الصلة

04

- تجميع كافة البيانات ذات الصلة التي يتم إيجادها في التقييمات المختارة.
- استخراج البيانات الملائمة من التقييمات المختارة (مثلا، الأداء، والنتائج، والدروس المستفادة، والاستنتاجات، وغيرها) وتحليلها.

تقييم فعالية البرنامج أو الخدمة بالاستناد إلى النتائج المستخلصة ذات الصلة

05

- تلخيص النتائج المستخلصة من التقييمات المختارة (لمعرفة ما إذا كان هناك إجماع أو رأي جماعي قوي حول فعالية البرنامج/ المخرج / الخدمة، وخصوصًا أنه أُجري في ظروف شبيهة بالظروف القائمة في المملكة).
- تقييم فعالية البرنامج أو الخدمة بناءً على النتائج المُستخلصة.

رفع التقرير بالنتائج والإضاءة على النتائج المستخلصة والقيود الرئيسية

06

- رفع النتائج في تقرير موجز.
- إبراز أي قيود صادفها الفريق خلال التحليل.

دراسة الحالة: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

معلومات عن خلفية البرنامج: تجري وزارة الصحة حملة إعلامية (إعلانات على التلفزيون ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها) تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب

تحليل وتلخيص النتائج المُستخلصة من التقييمات

تحديد التقييمات الملائمة

01

أظهرت النتائج تغيرات في حالة التدخين بين الشباب: انخفضت نسبة استخدام السجائر بين المدخنين كما ارتفعت نسبة عدد الشباب الذين لا يدخنون

02

وفقا للدراسة المحددة، فإن 68% من الشباب المدخنين لديهم وعي بمخاطر التدخين على الصحة من خلال البث المعروض في قاعات السينما

03

على الرغم من بث إعلانات تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب على التلفزيون، لم تجد الدراسات التجريبية الواردة في التقرير انخفاضا ملحوظا في استهلاك السجائر بين المدخنين

عنوان التقرير

حملات وسائل الإعلام للتخفيف من التدخين بين الشباب: توثيق أهداف الحملة المحتملة ومراجعة الأدلة من الحملات السابقة



أثر حملات مكافحة التدخين على الشباب

أثر مكافحة التدخين على تدخين الشباب: مراجعة



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

تقديم استنتاجات حول فعالية البرنامج أو الخدمة بناءً على النتائج الرئيسية

الاستنتاجات

01

اظهرت الحملات المستهدفة تجاه الشباب أنها فعالة في تقليل معدلات المدخنين وزيادة نسبة الشباب الذين لا يدخنون

02

اظهرت النتائج الأساسية المُستخلصة أن الإعلانات التلفزيونية أقل فعالية من المنصات الأخرى (السينما ومنصات التواصل الاجتماعي) في رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب وتقليل عدد المدخنين

النتائج الأساسية المُستخلصة

01

اظهرت النتائج تغيرات في حالة التدخين بين الشباب: انخفضت نسبة استخدام السجائر بين المدخنين كما ارتفعت نسبة عدد الشباب الذين لا يدخنون

02

وفقاً للدراسة المحددة، فإن 68% من الشباب المدخنين لديهم وعي بمخاطر التدخين على الصحة من خلال البث المعروض في قاعات السينما

03

على الرغم من بث إعلانات تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب على التلفزيون، لم تجد الدراسات التجريبية الواردة في التقرير انخفاضاً ملحوظاً في استهلاك السجائر بين المدخنين

التوصيات

وقف الإعلانات التلفزيونية لحملة مكافحة التدخين بسبب عدم فعاليتها والنظر في توجيه الإنفاق إلى منصات بديلة أخرى أكثر فعالية في تقليل عدد المدخنين لأن الشباب لم يعودوا يشاهدون التلفزيون



أدوات تحليل كفاءة العمليات

الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

في هذا القسم سوف نقدم أداتين تحليلية لتقييم كفاءة العمليات، نستعرض خلالها أمثلة توضيحية وسنتهي باختبار قصير.

هي أداة تستخدم لتقييم وتحليل الخدمات/الإجراءات بهدف تحديد الهدر في العمليات وتحسين الكفاءة والأداء العام

أ

مراجعة إجراءات
العمل

ب

تحليل
الازدواجية

تساعد في تحديد الخيارات من أجل تعزيز الكفاءة وتقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل عبر مختلف الجهات أو وحدات الأعمال

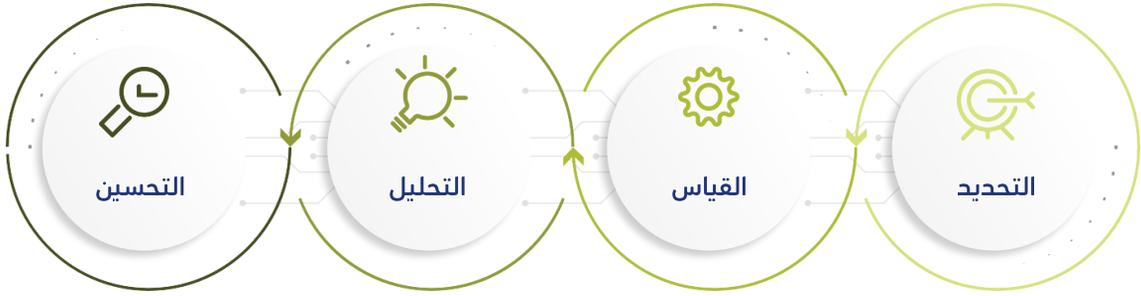


الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات

أ: مراجعة إجراءات العمل

تعتمد مراجعة إجراءات العمل على طريقة التحديد والقياس والتحليل والتحسين والضبط (DMAIC للقيام بتحديد حالات انعدام الكفاءة والهدر في الخدمة المدروسة، ومن ثم اقتراح التحسينات



الأهداف

- اقتراح التحسينات وإعداد خطة عامة للتنفيذ
- تحديد الأسباب الجذرية والتوصيات المحتملة للتحسين
- إعداد خارطة مسار العملية، قياس المقاييس ذات الصلة وإعداد قائمة أولية بالفجوات
- تحديد النطاق والمشكلة وتجهيز المراجعة

الأنشطة

- ترتيب فرص التحسين بحسب أولويتها، وفقاً لمستوى التعقيد والوقت المطلوب للتنفيذ
- إعداد خارطة جديدة لمسار العملية المستهدف
- ضبط الخدمة وضمان تنفيذ التغييرات
- تحديد حالات الهدر وتحليل الأسباب الجذرية
- إعداد قائمة بالتحسينات الموصى بها
- وضع خارطة الخدمة وخط الأساس لمقاييسها
- تحليل القيمة المضافة لتصنيف الخطوات بين خطوات ذات قيمة مضافة، وخطوات عديمة القيمة للأعمال، وخطوات عديمة القيمة
- يتم إعداد قائمة أولية بالفجوات في مسار العملية
- فهم الخدمة/البرنامج، وتحديد النطاق جمع البيانات وتحديد المقاييس إعداد ميثاق المشروع وتضمينه المقاييس المحددة

المخرجات

- قائمة بفرص التحسين
- قائمة بالفجوات المحددة في مسار العملية
- خارطة مسار العملية
- قائمة أولية بالفجوات في مسار العملية
- قائمة بمجالات التحسين المحتملة
- ميثاق المشروع
- التحسينات ذات الأولوية
- خارطة طريق التنفيذ
- خارطة مسار العملية المستهدف



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



في الخطوة الأولى من مراجعة إجراءات العمل، يتم تحديد المشكلة لتمكين فريق المراجعة من فهمها بشكل أفضل

الأنشطة

إعداد ميثاق المشروع

1. إعداد وتنظيم مواعيد ورش العمل
لرسم مخطط سير الأعمال مع مالكي العملية ومستخدميها
2. استكمال المخطط التفصيلي
3. وتضمينه كافة الموارد المطلوبة
4. التعاون مع أصحاب المصلحة المحددين لتأكيد نطاق العمل، وخطط المشروع التفصيلية، والموارد المطلوبة
5. إعداد ميثاق المشروع بما

جمع البيانات وتحديد المقاييس

1. جمع البيانات الأولية بشأن العمليات المتكاملة للبرنامج/للخدمة من خلال تحديد الموردين، والمدخلات، والعمليات، والمخرجات، والعملاء.
2. تحديد العمليات المستهدفة والمقاييس التي سيتم قياسها بناءً على المشكلة قيد المراجعة (مثلاً، الحجم، والوتيرة، والوقت، والموارد، والجودة، وغيرها)

تحديد النطاق وإعداد بيان المشكلة

1. تحديد السبب الجذري الذي يدعو إلى مراجعة إجراءات العمل
2. تحديد الجوانب المهمة بالنسبة إلى العملاء وتلك الضرورية لكسب رضاهم* (إن وُجدت)
3. تحليل أصحاب المصلحة (مالكو البرنامج/الخدمة، ومالكو العملية، وأي أصحاب مصلحة آخرين)
4. تحديد أهداف ومستهدفات المراجعة (مثلاً، خفض عدد

المخرجات

ميثاق المشروع*

الأدوات الممكن استخدامها

مخطط الموردين
والمُدخلات والعمليات
والمُخرجات والعملاء
(SIPOC)*

جداول جمع البيانات

المقابلات

تحليل أصحاب المصلحة*

*مفصلة في الصفحات التالية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



مخطط الموردّين والمُدخلات والعمليّة والمُخرجات والعملاء (SIPOC) هو أداة تتيح للفريق لفهم المشكلة قيد المراجعة بشكل أفضل

مخطط SIPOC

مخطط (SIPOC) الموردون ، المدخلات ، العملية ، المخرجات ، العملاء) هو خارطة مسار العملية عالية المستوى تساعد في تحديد نطاق مشروع تحسين العملية وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين. مخطط SIPOC هو تمثيل مرئي للعملية.

العناصر الخمسة لمخطط SIPOC هي

العملاء

الأفراد أو الجهات التي تتلقى مخرجات العملية، يمكن أن تكون داخلية أو خارجية للمنظمة

المخرجات

نتيجة العملية، ويمكن أن تكون المخرجات منتجات أو خدمات أو معلومات

العمليات

الأنشطة التي يتم تنفيذها لتحويل المدخلات إلى مخرجات

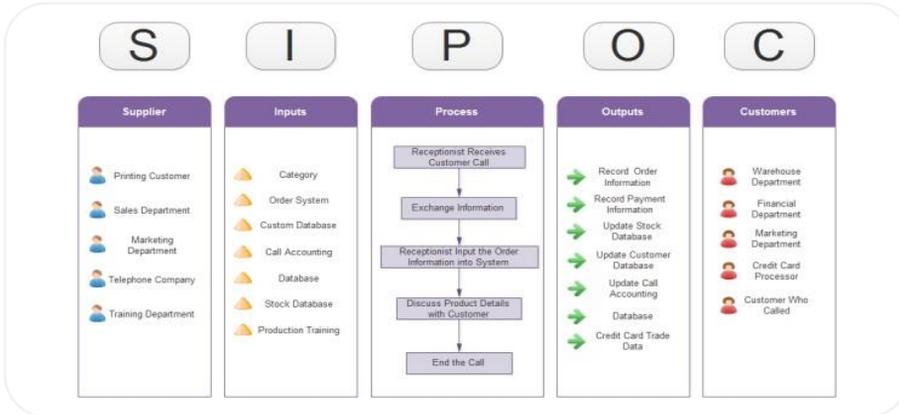
المُدخلات

الموارد المطلوبة لتنفيذ العملية. يمكن أن تكون المدخلات بضائع أو خدمات أو بيانات أو معلومات

الموردّون

الجهات أو الأشخاص الذين يقدمون مدخلات للعملية، يمكن للموردين أن يكونوا داخليين أو خارجيين للمؤسسة

أمثلة على مخطط SIPOC



منافع مخطط SIPOC

04

المساعدة في إجراء التحليل

03

المساعدة في تحديد الفجوات

02

تحديد النطاق

01

تحقيق الفهم والتوافق بين الجميع



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



نموذج ميثاق المشروع

تاريخ مراجعة إجراءات العمل

التاريخ

اسم الخدمة/العملية التي يتم تقييمها

اسم الخدمة/العملية

صيغة بيان المشكلة والهدف من مراجعة إجراءات العمل

بيان المشكلة

الوقت الحجم الوتيرة الموارد الجودة غير ذلك

المقاييس

التخطيط

المقاييس

المرحلة 4

المرحلة 3

المرحلة 2

المرحلة 1

تعداد الخطوات التفصيلية

تعداد الخطوات التفصيلية

تعداد الخطوات التفصيلية

تعداد الخطوات التفصيلية

تحليل أطراف المصلحة

تحليل أطراف المصلحة

تعداد الأدوات التي سيتم استخدامها

تعداد أطراف المصلحة الرئيسيين

في حال دراسة عدة عمليات، ينبغي إعداد ميثاق مشروع منفصل لكل عملية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تقضي الخطوة التالية في مراجعة إجراءات العمل برسم مخطط مسار العملية القائمة والبدء بتحديد الفجوات الأولية فيه

الأنشطة

تحديد الفجوات الأولية في مسار العملية

1. مراجعة خارطة مسار العملية و الأنشطة/الخطوات المصنفة
2. إجراء المقابلات للحصول على مزيد من الإيضاحات عند الحاجة
3. إعداد قائمة أولية بالمشاكل، والفجوات في مسار العملية، ومجالات التحسين المحتملة بناءً على الفئات المصنفة (تحليل القيمة المضافة) المقاسة.

تحليل القيمة المضافة

1. انطلاقًا من خارطة مسار العملية، تصنيف الخطوات/الأنشطة ما بين أنشطة ذات قيمة مضافة، وأنشطة عديمة القيمة، وأنشطة عديمة القيمة للأعمال

وضع خارطة الخدمة وخط الأساس لمقاييسها

1. عقد ورش العمل المقررة مع أصحاب المصلحة المعنيين وإعداد خارطة مسار العملية بحيث تشمل كافة الخطوات في الخدمة/العملية.
2. قياس المقاييس ذات الصلة بالاستناد إلى المقاييس المحددة في المرحلة الأولى (الحجم، والوتيرة، والموارد، والوقت، وغيرها)، إن وُجدت.

المخرجات

قائمة بمجالات التحسين المحتملة

قائمة أولية بالفجوات في مسار العملية

خارطة مسار العملية

الأدوات الممكن استخدامها

تحليل القيمة المضافة*

المقابلات

رسم مخطط سير الأعمال*

*الأدوات مفضلة في الصفحات التالية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تتيح خارطة مسار العملية للفريق استعراض أداء الخدمة في الوضع الحالي

رسم مخطط سير الأعمال

01 تحديد القيمة الناجمة عن العملية بشكل عام
تحديد قيمة الخدمة والهدف منها

02 تحديد نطاق وحدود العملية التي سيتم إعداد خارطة تدفق القيمة لها
سيشمل ذلك النظر في المخرجات والمدخلات

03 إعداد خارطة مسار العملية
تفصيل وتحديد خطوات العملية

04 الحفاظ على سير الأنشطة
افتراض أن كل خطوة في العملية استُكملت بنجاح والانتقال إلى الخطوة التالية

05 إبراز الخطوات غير الخطية
تدوين الخطوات المتزامنة وإبراز سبب تزامنها

06 حصر الأنظمة المستخدمة
تدوين الأنظمة المعتمدة في الوضع الحالي والمُستخدمة في العملية.
وقد تشمل الأنظمة المعتمدة المنصات الرقمية أو المؤتمتة.

لا تحتوي خارطة مسار العملية وحدها على المعلومات الضرورية لتحديد الفجوات في العملية، وبالتالي، فقد تكون إضافة المقاييس ذات الصلة مفيدة، وهي:

الوقت

الموارد

الحجم/الوتيرة

سير المعلومات



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تساعد أشكال الرموز في خارطة مسار العملية في تصنيف الأنشطة

الرموز في خارطة مسار العملية

مهمة/نشاط



بداية/نهاية



سير



قرار



إدخال بيانات



تأخير



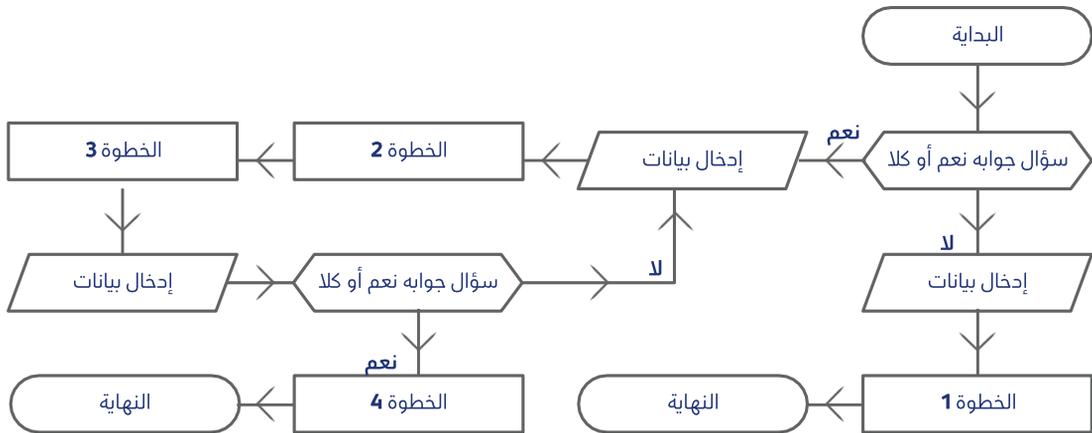
إدخال يدوي



نشاط عبر الإنترنت



مثال عن خارطة مسار العملية



خارطة مسار العملية هي أداة بصرية تساعد فريق المراجعة في فهم وتحسين العمليات



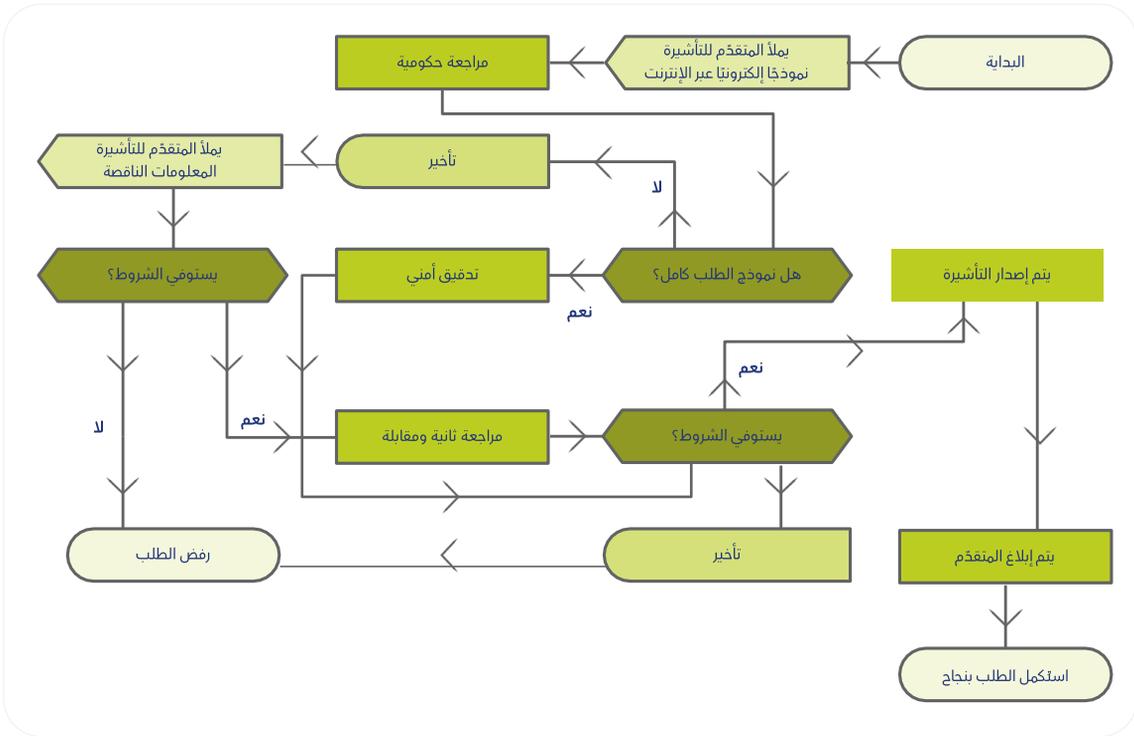
الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



في ما يلي مثال عن خارطة مسار عملية الحصول على تأشيرة الدخول

مثال: خارطة مسار عملية الحصول على تأشيرة



قد تكون خارطة مسار العملية على أرض الواقع معقدة أكثر، يمكن أن تتضمن خارطة مسار العملية أيضا المقاييس المحددة والمتوفرة



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تصنيف خطوات الخدمة ما بين أنشطة ذات قيمة المضافة، وأنشطة عديمة القيمة للأعمال، وأنشطة عديمة القيمة، هو ما يساعد الفريق في إعداد قائمة أولية بالفجوات في العملية

تحليل القيمة المضافة

أنشطة عديمة القيمة

النشاط عديم القيمة المضافة في خارطة مصادر القيمة هو النشاط الذي لا يُضيف القيمة إلى المنتج المقدم /الخدمة المقدمة إلى العميل النهائي

عملية طباعة نماذج الطلب وإرسالها بالبريد إلى المتقّمين هي من الأمثلة عن الأنشطة عديمة القيمة المضافة. هذه خطوة بيروقراطية تزيد وقت العملية وتكلفتها بدون أن تقدّم أي منفعة.

أنشطة عديمة القيمة للأعمال

النشاط عديم القيمة المضافة للأعمال هو الخطوة في العملية التي لا تساهم مباشرة في استحداث منتج أو خدمة ولكن تعتبر ضرورية في العملية. تعتبر هذه الأنشطة هدراً أو نفقات عامة، وهي تستهلك الموارد بدون أن تضيف القيمة إلى المنتج أو الخدمة

عملية الحصول على الموافقات الداخلية على قرار أو عملية هي من الأمثلة عن الأنشطة عديمة القيمة المضافة للأعمال. قد تكون هذه الخطوة ضرورية لضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح، ولكنها لا تساهم بشكل مباشر في استحداث الخدمة الحكومية أو تقديمها.

أنشطة ذات قيمة مضافة

يشير النشاط ذو القيمة المضافة إلى أي خطوة في العملية أو نشاط يساعد في استحداث منتج أو خدمة تلبي احتياجات العميل وتوقعاته. ويُعتبر هذا النشاط أساسيًا في نظر العملاء.

عملية التحقق من أهلية المتقدم لميزة أو برنامج أو خدمة حكومية واستقبالها للشروط هي من الأمثلة عن الأنشطة ذات القيمة المضافة.

التعريف

مثال



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تقضي الخطوة الثالثة في مراجعة إجراءات العمل بتحديد الهدر والأسباب الجذرية وإعداد قائمة أولية بالتحسينات الموصى بها

الأنشطة

إعداد قائمة أولية بالتحسينات الموصى بها

1. إعداد قائمة بمجالات التحسين في الأداء الحالي للعمليات قيد المراجعة، باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات المرنة (مثلًا، ECRS)
2. تحديد المجالات حيث يمكن تحسين الخدمة/العملية من خلال على سبيل المثال لا الحصر، الأتمتة والرقمنة (إمكانية إجراء المقارنات المعيارية لتحديد أفضل الممارسات)
3. مناقشة النتائج والتوصيات مع أصحاب المصلحة
4. النظر في أثر التوصيات المقترحة على الجهة على المدى القصير والطويل

تحديد حالات الهدر وتحليل للأسباب الجذرية

1. تحديد مجالات التحسين المرتبطة بالمقاييس (مثلًا، وقت العملية الطويل في الخطوة الثالثة)
2. تحديد المشاكل والفجوات في العملية عبر تحديد الهدر بناءً على تصنيف فئات الهدر
3. استخدام أدوات مختلفة لإجراء تحليل السبب الجذري للمشاكل المحددة (إذا لزم)

المخرجات

قائمة الفجوات في العملية

قائمة مجالات التحسين

الأدوات الممكن استخدامها

الإلغاء، والدمج، وإعادة الترتيب، والتبسيط

مخطط السبب والتأثير

تحديد أنواع الهدر

الأدوات مفصلة في الصفحات التالية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تقضي الخطوة الثالثة في مراجعة إجراءات العمل بتحديد الهدر والأسباب الجذرية وإعداد قائمة أولية بالتحسينات الموصى بها

العيوب: تظهر العيوب عندما يكون المنتج أو الخدمة غير مطابق للمواصفات المطلوبة ويؤدي إلى تصحيح العيب أو الاستغناء عن المنتج أو الخدمة. وفي كلتا الحالتين، تعتبر النتيجة هدرًا بسبب تكاليف إضافية بدون توفير أي ميزة إلى العميل

مثال إصدار رخصة تجارية أو وثيقة حكومية بمعلومات خاطئة مما يؤدي لإعادة العمل عليها

01

المبالغة بالاحتياج: تجاوز الحد للاحتياج الفعلي في حجم أو عدد المنتجات والخدمات

مثال بناء مستشفى بسعة 500 سرير وتجهيزها بناء على هذه السعة في حين أن الحاجة تقتصر بناء على دراسة السعة والطلب على 200 سرير

02

الانتظار: هدر الوقت نتيجة انتظار الموظف أو العميل الفترة المطلوبة لتصبح المعلومات أو المواد متوفرة

مثال وجود تأخير في تنفيذ جولات التفتيش على المنشآت التجارية بسبب الانتظار للموافقات الإدارية مما يؤدي إلى تأخير إصدار الرخص التجارية (تأخير وصول الخدمة)

03

التنقل: كثرة التنقل تؤدي إلى إبطاء الخدمة أو العمليات، وهو ما يسبب في التأخير والتكاليف الإضافية

مثال حاجة الموظفين الحكوميين للحصول على اعتمادات وموافقات من مصادر متعددة تتطلب تنقل الملفات لأكثر من مكتب

04

المناولة: يُعتبر نقل أي غرض أو مواد لا تعزز الخدمة على أنه أحد أشكال الهدر

مثال تأخير وصول مستلزمات طبية أساسية للمستشفى بسبب كثرة عمليات النقل والمناولة (عدم وجود مستودعات مركزية مناسبة)

05

الموارد غير المستغلة: عدم الاستفادة من كامل الموارد المتاحة مثل الموظفين أو المباني أو أصول أخرى، وضعف الأداء في إدارة الموظفين والأصول.

مثال وجود بعض الأجهزة الطبية الخارجة عن الخدمة نتيجة حاجتها للصيانة وبالتالي عدم استغلالها كأصل أو توظيف كوادر للقيام بمهام غير مهامهم مثل استخدام طاقم التمريض بالقيام بمهام إدارية

06

المعالجة المفرطة: فرط المعالجة يعني أن الخدمة تستغرق عملاً أكبر من مقدار العمل اللازم لتلبية احتياجات العميل.

مثال عمليات التفتيش المكررة مثل أن تقوم أكثر من جهة حكومية في التفتيش على منشأة تجارية بغرض إصدار التراخيص مع إمكانية توحيدها ضمن جولة رقابية واحدة

07

المخزون: فائض المواد والمعلومات، وقواعد البيانات. يشمل هذا النوع من الهدر أيضاً الأصول المادية

مثال شراء أدوية أو مستلزمات طبية بكميات كبيرة وتخزينها ثم إتلافها نتيجة عدم الاستفادة منها

08



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



يمكن استخدام مخطط السبب والتأثير كأداة محتملة لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات المحددة

مخطط السبب والتأثير

التعريف

كان د. كارو إيشيكاوا أوّل من طوّر مخططات السبب والتأثير في الأربعينيات، لذا، يشار إليها غالبًا بـ"مخططات إيشيكاوا".

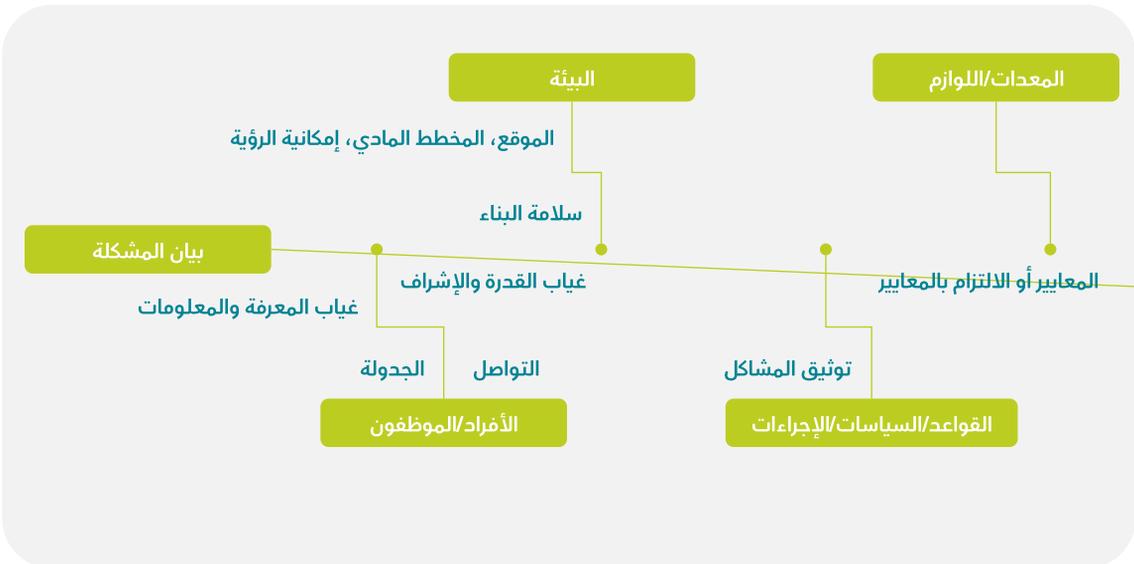
الغرض

تستخدم المخططات لتحديد كافة الأسباب الجذرية المساهمة في مشكلة معيّنة. إنها أداة مباشرة وشاملة لتنظيم الحوار حول الأسباب الجذرية للمشكلات.

الخطوات

1. استخدام الأداة في إطار جلسة مناقشة بالاستعانة بلوح أبيض أو لوح ورقي.
2. كتابة المشكلة في المربع في الجانب الأيسر. ينبغي أن تكون المشكلة محددة ودقيقة.
3. كتابة الفئات المحتملة التي قد تندرج فيها المشكلة. عادة ما تكون المعدات، والإجراءات، والمواد، والقياسات، والأفراد، والبيئة.
4. القيام بالعصف الذهني لتحليل كافة الأسباب الجذرية للمشكلة واستخدام العناوين للبحث على التفكير وتصنيف الأفكار.
5. بعد استكمال المخطط، يمكن استخدامه لابتكار فرص التحسين.

مثال عن نموذج مخطط السبب والتأثير



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



بعد تحديد حالات الهدر وأسبابها الجذرية، يمكن استخدام تقنية الإلغاء، والدمج، وإعادة الترتيب، والتبسيط (ECRS) بحسب تقنيات ليين (Lean Techniques)، بهدف تحديد مجالات التحسين لإلغاء أو تخفيف الهدر

أداة الإلغاء، والدمج، وإعادة الترتيب، والتبسيط

تستخدم أداة الإلغاء، والدمج، وإعادة الترتيب، والتبسيط (Lean techniques) أساساً لتقليل الخطوات المسببة للهدر أو حذفها. عند تنفيذ هذه التقنية، تتم مراجعة المهام المعقدة والتي تستغرق وقتاً طويلاً، بهدف النجاح في تطبيق إحدى استراتيجيات هذه الأداة (أي الإلغاء، والدمج، وإعادة الترتيب، والتبسيط) أو جميعها.

التقنية

التبسيط

يساعد تبسيط المهام في تسهيل تأدية المهام المعقدة. ينبغي طرح أسئلة مثل:

- لم نحتاج إلى هذا التفصيل؟
- ما هدف هذه العملية؟
- كيف يقوم بها الآخرون؟

إعادة الترتيب

تحديد ما إذا كان بالإمكان إعادة ترتيب الخطوات لتسريع العملية، وتسهيلها، وجعلها أكثر أملاً. ينبغي طرح أسئلة مثل:

- هل هذا هو التسلسل الأفضل للعملية؟
- هل يمكن إعادة ترتيب خطوات أو تدفق عملية تقديم الخدمة؟

الدمج

في حال عدم إمكانية حذف أي خطوة، يتم التحقق من إمكانية دمجها. ينبغي طرح أسئلة مثل:

- هل يستطيع الشخص نفسه القيام بالخطوتين؟
- هل يمكن دمج هذه الخطوة مع خطوة أخرى؟

الإلغاء

تحديد الخطوات التي يمكن حذفها من العملية من دون خفض مستوى المخرجات. ينبغي طرح أسئلة مثل:

- هل يمكن إلغاء السبب الجذري؟
- هل يمكن حذف العملية؟
- هل يمكن إلغاء الموارد؟

التعريف

قد تتوجه الحكومة إلى تبسيط اللوائح والمعاملات الورقية المطلوبة من المواطنين لتسهيل وصولهم إلى الخدمات

يمكن للجهة الحكومية إعادة تنظيم أنشطتها بشكل متوازي (تبدأ معاً في نفس الوقت) بدلاً من أن تكون أنشطة متسلسلة مما يؤدي إلى تسريع توصيل الخدمات للمواطنين

يمكن لإدارة الأشغال العامة في المدينة دمج خدمات تنظيف الشوارع وجمع النفايات لتقليل عدد الشاحنات على الطريق

قد تلغي الجهة الحكومية الإجراءات والعمليات المتكررة للحد من البيروقراطية وتبسيط العمليات التشغيلية

مثال



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تقضي الخطوة الأخيرة من مراجعة إجراءات العمل بترتيب التحسينات المقترحة بحسب الأولوية وتطوير خارطة الطريق للتنفيذ

الأنشطة

المراقبة وضمان التنفيذ

1. مراجعة وتأكيد خارطة طريق التنفيذ مع أصحاب المصلحة الرئيسيين
2. تطوير مستهدفات العملية ومؤشرات الأداء التي ينبغي مراقبتها لاحقاً أثناء التنفيذ

إعداد خارطة جديدة لمسار العملية

1. إعداد خارطة جديدة لمسار العملية المرجو (الوضع المستقبلي)
2. تعريف المقاييس المستهدفة بناءً على الهدف الأولي
3. إعداد خارطة طريق التنفيذ التي تفضل التغييرات الضرورية المقترحة لتحقيق الفرص وتقييم هذه التغييرات بواسطة أداة إدارة التغيير

ترتيب التحسينات في قائمة أولوية بحسب الأولوية

1. ترتيب التحسينات بحسب الأولوية بالاستناد إلى إطار محدد (مثلاً، الأثر، وسهولة التنفيذ)
2. تفصيل التحسينات ذات الأولوية
3. الحصول على موافقة أصحاب المصلحة المعنيين لتنفيذ التحسينات الموصى بها

المخرجات

خارطة مسار العملية المُستهدفة

خارطة طريق التنفيذ

التحسينات ذات الأولوية

الأدوات الممكن استخدامها

تحليل المخاطر

أداة إدارة التغيير*

*الأداة مفصلة في الصفحات التالية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تتيح أداة إدارة التغيير للفريق تحديد العوامل الدافعة أو المعارضة التي قد تؤثر في التغييرات المقترحة

أداة إدارة التغيير

التعريف والهدف

تستخدم أداة إدارة التغيير كأداة إدارية لتقييم العوامل الدافعة أو المعارضة التي تؤثر في التغييرات المقترحة، وتساعد في تحديد العوامل التي تتيح أو تعيق التغيير في الجهة، وفي تحديد العوامل ذات الأولوية التي ينبغي الإحاطة بها أولاً لتحقيق النتيجة المرجوة

الخطوات

01 تحديد العوامل الداعمة:
أي العوامل الداعمة للتغيير المستهدف. (الدعم من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين - المطالب والضغوطات من قبل المستفيدين التي تحفز التغيير)

02 تحديد العوامل المعارضة:
أي العوامل التي تعيق أو تعارض التغيير المستهدف (المقاومة من قبل الموظفين أو أصحاب المصلحة الذين يعارضون التغيير)

03 تقييم العوامل:
أي تحليل أثر كل من العوامل الدافعة أو المعارضة

04 ترتيب العوامل بحسب الأولوية:
أي تحديد العوامل الأكثر أهمية والتي ينبغي الإحاطة بها أولاً لتحقيق النتيجة المرجوة

05 تطوير خطة العمل:
تطوير خطة لتعزيز العوامل الدافعة وتقليل العوامل المعارضة



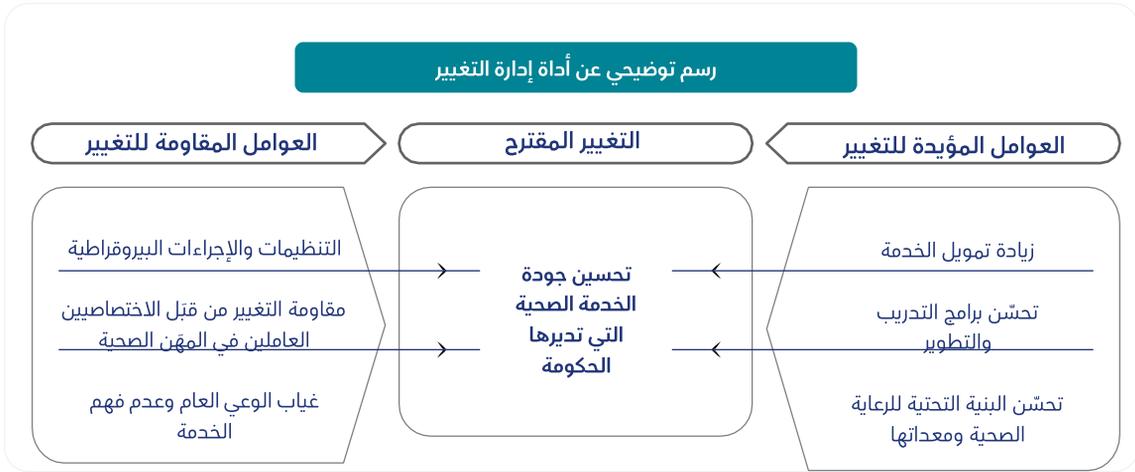
الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



يُظهر المثال نوعي العوامل التي قد تؤثر في التغيير المقترح لتحسين جودة الخدمات الصحية التي تديرها الحكومة

مثال توضيحي



تقييم نقاط إدارة التغيير

للعوامل الدافعة أثر مرتفع على النتيجة المرجوة،
بينما للعوامل المعارضة أثر متوسط.

ترتيب للعوامل بحسب الأولوية

تحظى التنظيمات والإجراءات البيروقراطية بالأولوية العليا، تليها مقاومة التغيير من قِبَل الاختصاصيين العاملين في المهن الصحية.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات

ب: تحليل الازدواجية

العملية 1



المخرَج 1

يساعد تحليل الازدواجية في اكتشاف البرامج أو الخدمات المتداخلة بين الجهات المختلفة. مثال: يجوز للحكومة أن تجري تحليل الازدواجية لتحديد البرامج أو الخدمات المزدوجة في وزاراتها، والتخلص منها إذا كانت تخدم المجتمع ذاته.

العملية 1



المخرَج 2

يساعد تحليل الازدواجية في اكتشاف البرامج أو الخدمات المتداخلة في الجهة نفسها. مثال: يجوز لمؤسسة رعاية صحية إجراء تحليل الازدواجية لتحديد الازدواجية في الإجراءات أو الفحوص الطبية التي يتلقاها المرضى وإلغاؤها.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات

التحليل

تساعد أداة تحليل الازدواجية في تحديد المسائل المتعلقة بالكفاءة على صعيد الحكومة. وتتضمن تحديد الخيارات من أجل تعزيز الكفاءة وتقليص التجزئة والتقاطع و الازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل عبر مختلف الجهات أو وحدات الأعمال.

الخطوات



تحديد خيارات رفع الكفاءة وتقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل

تحديد التأثيرات المحتملة للتجزئة والتقاطع والازدواجية

تحديد ما إذا كانت التجزئة والتقاطع والازدواجية موجودة ضمن البرامج أو الخدمات المختارة

تحديد محور تركيز التحليل

1. تحديد خيارات رفع الكفاءة
2. تحديد خيارات تقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل
3. موائمة خيارات تعزيز الكفاءة وتقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل مع صانعي القرار

1. تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية المحتملة لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية التي تم تحديدها
2. تقييم الحاجة إلى إجراء المزيد من التقييم
3. التأكيد على النتائج التي يتم التوصل إليها مع الجهات المعنية وغيرهم من أصحاب المصلحة

1. تحديد ما إذا كانت التجزئة والتقاطع والازدواجية موجودة ضمن البرامج أو الخدمات المختارة
2. تحديد العلاقات ما بين البرامج أو الخدمات التي تتضمن أوجه تجزئة وتقاطع وازدواجية
3. التأكيد على النتائج التي يتم التوصل إليها مع الجهات المعنية وغيرهم من أصحاب المصلحة

1. تحديد آلية اختيار البرامج أو الخدمات التي ستتم مراجعتها من أجل تحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية
2. تحديد البرامج أو الخدمات التي ستتم مراجعتها من أجل تحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية
3. جمع معلومات خلفية حول البرامج أو الخدمات المختارة



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تتمثل الخطوة الأولى في التحليل في تحديد محور تركيز التحليل (البرامج والخدمات التي ستتم مراجعتها) بناءً على نهج عمل لاختيار البرامج/ الخدمات التي ستتم مراجعتها

تحديد محور تركيز التحليل

جمع معلومات خلفية حول البرامج/ الخدمات المختارة

جمع معلومات خلفية حول البرامج/ الخدمات المختارة للمساعدة في تحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية في الخطوة التالية. يمكن للمعلومات الخلفية أن تشمل ما يلي:

- الأصل والتاريخ
- الغرض، والأهداف، والأنشطة المنفذة
- المستفيدين أو العملاء المستهدفين
- أهلية أو متطلبات المشاركة
- التمويل المخصص للعام الحالي

تحديد البرامج/ الخدمات التي ستتم مراجعتها لتحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية

استخدام نهج العمل المختار لتحديد البرامج/ الخدمات التي ستتم مراجعتها لتحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية عبر جمع المعلومات المتوفرة حالياً وإمكانية إجراء بحث مستقل* (إن استدعت الحاجة)

تحديد نهج عمل لاختيار البرامج/ الخدمات التي ستتم مراجعتها لتحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية

اختيار نهج عمل أو أكثر لتوجيه عملية تحديد البرامج/ الخدمات التي ستتم مراجعتها لتحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية

* يمكن أن يشمل استبيان أو مقابلة مسؤولي البرنامج أو الخدمة أو المستخدمين أو العملاء أو خبراء المجال؛ إجراء مراجعة لمفاتيح الجهة أو مقدمي الخدمة؛ أو تحديد الفوائد، والخدمات أو العمليات ذات الصلة

يمكن اختيار نهج عمل واحد أو أكثر لتوجيه تحديد البرامج والخدمات لتضمينها في مراجعة التجزئة والتقاطع والازدواجية

أمثلة

تتضمن نهج العمل المحتملة* تلك التي تركز على ما يلي

البرامج/ الخدمات المصممة لتحسين الصحة، والسلامة، والاستقرار للمشردين، أو البرامج/ الخدمات المصممة لتوفير المساكن الميسورة التكلفة للمشردين

الأهداف والنتائج هي الإنجاز المقصود لبرنامج أو خدمة معين

الأهداف والنتائج

البرامج/ الخدمات التي تستهدف المحاربين القدامى أو الأسر التي تعاني التشرد

من يتلقون الفوائد أو الخدمات أو المنتجات من برنامج أو خدمة معين

المستفيدون أو العملاء أو الشرائح السكانية المستهدفة الأخرى

البرامج/ الخدمات التي توفر حلولاً سكنية دائمة أو مؤقتة أو طارئة، أو البرامج/ الخدمات التي توفر الرعاية الطبية ورعاية طب الأسنان

الفوائد أو الخدمات أو المنتجات التي يقدمها البرنامج أو الخدمة المعني للمستفيدين أو العملاء أو الشرائح السكانية المستهدفة الأخرى

الفوائد أو الخدمات أو المنتجات الرئيسية

البرامج/ الخدمات التي تنفذها إدارات وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان ووزارة الصحة

يمكن أن تكون عبارة عن جهات أو إدارات أو غير ذلك

الجهة المنفذة للبرنامج أو الخدمة أو الهيكل التنظيمي للجهة

* تؤثر نهج العمل المختارة في عدد البرامج/ الخدمات المشمولة في المراجعة (النطاق) وفي تحديد مدى التجزئة والتقاطع والازدواجية ضمن البرامج أو الخدمات



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تتمثل الخطوة الأولى في التحليل في تحديد محور تركيز التحليل (البرامج والخدمات التي ستتم مراجعتها) بناءً على نهج عمل لاختيار البرامج/ الخدمات التي ستتم مراجعتها

تحديد محور تركيز التحليل

جمع معلومات خلفية حول البرامج/
الخدمات المختارة

جمع معلومات خلفية حول البرامج/
الخدمات المختارة للمساعدة في
تحديد أوجه التجزئة والتقاطع
والازدواجية في الخطوة التالية. يمكن
للمعلومات الخلفية أن تشمل ما يلي:

- الأصل والتاريخ
- الغرض، والأهداف، والأنشطة
المنفذة
- المستفيدون أو العملاء
المستهدفون
- أهلية أو متطلبات المشاركة
- التمويل المخصص للعام الحالي

تحديد البرامج/ الخدمات التي ستتم
مراجعتها لتحديد أوجه التجزئة
والتقاطع والازدواجية

استخدام نهج العمل المختار لتحديد
البرامج/ الخدمات التي ستتم
مراجعتها لتحديد أوجه التجزئة
والتقاطع والازدواجية عبر جمع
المعلومات المتوفرة حالياً وإمكانية
إجراء بحث مستقل* (إن استدعت
الحاجة)

تحديد نهج عمل لاختيار البرامج/
الخدمات التي ستتم مراجعتها
لتحديد أوجه التجزئة والتقاطع
والازدواجية

اختيار نهج عمل أو أكثر لتوجيه عملية
تحديد البرامج/ الخدمات التي ستتم
مراجعتها لتحديد أوجه التجزئة
والتقاطع والازدواجية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تقضي الخطوة التالية من التحليل بتحديد ما إذا كانت أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية، موجودة ضمن البرامج/ الخدمات التي تم اختيارها...

تحديد محور تركيز التحليل

التأكد من النتائج التي تم التوصل إليها مع الجهات المعنية وغيرهم من أصحاب المصلحة

• التأكيد على دقة المعلومات واكتمالها مع الجهات المعنية وأصحاب المصلحة الرئيسيين

تحديد العلاقات ما بين البرامج/ الخدمات التي تتضمن أوجه تجزئة وتقاطع وازدواجية*

• تحديد العلاقات من خلال استشارة مصادر المعلومات الحالية وإجراء بحث لتقييم ما إذا كان البرنامج أو الخدمة يعتمد على (أو يعتمد عليه) برنامج أو خدمة آخر أو جهة أخرى لتحقيق النتائج المرجوة وكيف يمكن للتغييرات في أحد البرامج/ الخدمات أن تؤثر على البرامج/ الخدمات الأخرى والجهات والمستفيدين

• التحقق ما إذا كانت الأنشطة المحددة يتم تنسيقها بين البرامج/ الخدمات أو الجهات وكيف يتم ذلك

تحديد ما إذا كانت أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية موجودة ضمن البرامج/ الخدمات التي تم اختيارها

• مراجعة المصادر الحالية للمعلومات والمعلومات الخلفية

• تحديد ما إذا كانت أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية موجودة ضمن البرامج/ الخدمات التي تم اختيارها بناءً على نهج كمي أو نوعي (التفاصيل في الصفحة التالية)

يمكن أن يساعد هذا الفهم فريق المراجعة في تحديد الآثار الإيجابية أو السلبية للتجزئة والتقاطع والازدواجية وتوجيه القرارات لتعزيز الكفاءة وإدارة التجزئة والتقاطع والازدواجية

...من خلال طرق كمية ونوعية لمقارنة البرامج أو الخدمات

تحدث الازدواجية عندما تشارك أكثر من جهة أو برنامج أو خدمة في الأنشطة نفسها أو تقدم الخدمات ذاتها إلى المستفيدين أنفسهم

مثال: وجود جهتين مختلفتين تقدمان نفس خدمات الرعاية الصحية إلى المستفيدين أنفسهم في نفس المنطقة

يحدث التقاطع عندما يكون لأكثر من جهة حكومية أو برنامج أو خدمة أهداف أو أنشطة مشابهة أو تستهدف مستفيدين مشابهين

مثال: وجود عدة برامج حكومية تهدف إلى تعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل وتحمل أهدافاً متشابهة وتستهدف مستفيدين متشابهين

تشير التجزئة إلى الحالات التي تشمل أكثر من جهة حكومية معنية في المجال أو الحاجة الوطنية نفسها وحيث تتواجد الفرص لتحسين تقديم الخدمة

مثال: وجود برنامجين لهدف مشترك في حماية البيئة لكنهما يعالجان جوانب مختلفة

يمكن لفريق المراجعة اعتماد طرق متعددة للمقارنة

يمكن للمعلومات التي تم جمعها أن تكشف عن تشارك البرامج/ الخدمات لأهداف وأنشطة مشابهة و/أو أنها مصممة لتخدم الفئة ذاتها من المستفيدين.

كمية

وضع درجة لمدى التشابه ما بين البرامج/ الخدمات أو تصنيف الملاحظات

نوعية

جمع وتقييم الوصف المفضل لأوجه التشابه والاختلاف ما بين البرامج أو الخدمات

في حال كانت المعلومات الخلفية غير كافية، قد يقرر فريق المراجعة إلى مراجعة الملفات أو إجراء استبيان ومقابلات مع مسؤولي البرامج/ الخدمات والمستفيدين منها



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تقضي الخطوة الثالثة من التحليل بتحديد التأثيرات المحتملة للتجزئة والتقاطع والازدواجية

تحديد التأثيرات المحتملة للتجزئة والتقاطع والازدواجية

التأكيد على النتائج التي يتم التوصل إليها مع الجهات المعنية وغيرهم من أطراف المصلحة

• التأكيد على التأثيرات الإيجابية أو السلبية لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية مع الجهات أو أصحاب المصلحة الرئيسيين المعنيين (مثلًا عبر إجراء المقابلات أو استبيان المستفيدين)

تقييم الحاجة إلى إجراء المزيد من التقييم

• مراجعة التأثيرات الإيجابية والسلبية المحتملة لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية من أجل تحديد ما إذا كانت هناك حاجة للمزيد من عمليات التقييم* (إذا حدد المحللون الآثار السلبية المحتملة أو كانوا غير متأكدين إذا كانت التأثيرات المحتملة إيجابية أم سلبية، فقد تكون هناك حاجة إلى مزيد من التقييمات لمقارنته (الأداء)

تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية المحتملة للتجزئة والتقاطع والازدواجية

• إعداد قائمة شاملة بالتأثيرات الإيجابية والسلبية المحتملة المرتبطة بأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية المحددة في الخطوة الأولى من هذه التوجيهات. يمكن لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية أن تؤثر في (1) تنفيذ البرامج أو الخدمات، و(2) النتائج والأثر المحقق، و(3) الكفاءة من حيث التكلفة

فهم فعالية البرنامج أو الخدمة يمكن أن يساعد فريق المراجعة على تحديد الإجراءات التصحيحية لتقليل التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بشكل أفضل

يمكن لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية أن تؤثر سلبًا أو إيجابيًا وبشكل مباشر في تنفيذ البرامج أو الخدمات، والنتائج والأثر المحقق، والكفاءة من حيث التكلفة (1/2)

مثال عن تأثير سلبي

يمكن لتقاطع البرامج/ الخدمات أن يؤدي إلى ازدواجية غير لازمة للجهود التي تبذلها الجهات المنفذة للبرامج أو الخدمات. يمكن لمثل هذه الازدواجية في الجهود أن تتسبب بهدر الموارد الحكومية

مثال عن تأثير إيجابي

تقدّم البرامج/ الخدمات المتنوعة المتعلقة بالمساعدة الغذائية، للأفراد والأسر المؤهلين، أنواعًا مختلفة من المساعدات التي تساند الأسر في سدّ الفجوة ومعالجة احتياجاتهم المحددة

الأسئلة

• هل تعمل البرامج/ الخدمات والجهات معًا لتقديم فوائد وخدمات ومنتجات بشكل منسق ومنطقي؟
• هل لدى البرامج/ الخدمات والجهات المرتبطة ببعضها، اتفاقيات استثنائية مبرمة للمساعدة في تحقيق النتائج المنشودة؟
• هل الأدوار والمسؤوليات على صعيد البرامج/ الخدمات والجهات المرتبطة ببعضها، واضحة ومحددة؟
• هل تغطي البرامج/ الخدمات مجتمعة كل المؤهلين للاستفادة من المنتجات والخدمات والفوائد التي تقدّمها هذه البرامج أو الخدمات؟
• هل أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية مخطط لها أو مقصودة - مثلًا لسدّ فجوة، أو لتكملة برنامج أو خدمة قائم، أو تجربة طريقة جديدة - وهل ما زالت مبررة أو هناك حاجة إليها؟
• هل لأي من أوجه التجزئة أو التقاطع أو الازدواجية غير المخطط لها أو غير المقصودة، تأثيرًا إيجابيًا؟

مجال التقييم

التنفيذ



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



يمكن لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية أن تؤثر سلبياً أو إيجابياً وبشكل مباشر في تنفيذ البرامج أو الخدمات، والنتائج والأثر المحقق، والكفاءة من حيث التكلفة (2/2)

مثال عن تأثير سلبي	مثال عن تأثير إيجابي	الأسئلة	مجال التقييم
تشير البيانات إلى أن جزءاً صغيراً من الأسر التي تعاني عدم وجود الأمن الغذائي تلقت مساعدات من برامج أو خدمات متعددة لتقديم المساعدات الغذائية	إن المشاركة في ٧ برامج أو خدمات للمساعدات الغذائية (من أصل ١٨) أدّى إلى نتائج صحية وغذائية إيجابية بما يتسق مع أهداف البرامج أو الخدمات	<ul style="list-style-type: none">هل يساعد التوفير الجماعي للفوائد والخدمات والمنتجات، الجهات في تحقيق الأهداف الفردية والمشاركة لبرامجها أو خدماتها؟هل باستطاعة الجهات قياس الجهود "مجتمعة" في حال عمل جهات وبرامج أو خدمات متعددة معاً لتحقيق أغراض وأهداف مشتركة؟هل تعتبر البرامج/ الخدمات والنتائج ذات الصلة مكثلة (أي لا تتقاطع أو تتضارب في أغراضها)؟هل يتلقى المؤهلون الفوائد والخدمات والمنتجات المقدّمة؟هل يتلقى المستفيدون أو العملاء الفوائد والخدمات أو المنتجات بطريقة منسقة (أي أنهم لا يتلقون الفوائد والخدمات والمنتجات عينها بشكل مزدوج من برامج أو خدمات متعددة)؟	النتائج والأثر
أظهرت البرامج/ الخدمات للمساعدات الغذائية تقاطعاً واستخداماً غير فعال للأموال نتيجة الإجراءات الإدارية المعقدة والمؤسسات المتعددة	لا ينطبق	<ul style="list-style-type: none">هل يعتبر التوفير الجماعي للفوائد والخدمات والمنتجات مجدياً اقتصادياً وفعالاً؟هل من انخفاض في الفوائد ناجم عن الهيكل الحالي لتوفير الفوائد والخدمات والمنتجات؟	الفعالية من حيث التكلفة



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة العمليات



تقضي الخطوة النهائية من التحليل بتحديد خيارات تعزيز الكفاءة وتقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية

تحديد خيارات تعزيز الكفاءة وتقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل

تعميم خيارات رفع الكفاءة وتقليص أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية على صانعي القرار

- تحديد الجهة/الإدارة التي ستتولى مسؤولية تنفيذ التغييرات من أجل تعزيز الكفاءة وتقليص أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بشكل أفضل
- استعراض الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها لتنفيذ الخيارات وتحديد أي مبادلات ذات صلة

تحديد خيارات تقليص أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بشكل أفضل

- تحديد خيارات تقليص أو إزالة الأثر على المستفيدين والعملاء وغيرهم من الأطراف المعنيين
- تحديد الفوائد والمبادرات المرتبطة بالتوصيات المقترحة

تحديد خيارات تعزيز العوامل الاقتصادية والكفاءة

- تحديد فرص رفع الكفاءة* على صعيد البرامج/ الخدمات التي تم مراجعتها
- تفصيل النتائج أو الفوائد المتوقعة للتغييرات المقترحة أو أي مبادلات بالاعتبار

حتى في الحالات التي يحدد فيها فريق المراجعة تأثيرات إيجابية بالكامل أو بالغالب لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية

وتحديد العديد من نهج العمل لتحسين كفاءة البرامج أو الخدمات اللبغ المحتملة لتحسين أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية وإدارتها بشكل أفضل

يمكن لفريق المراجعة اعتماد طرق متعددة للمقارنة

- مساعدة الجهات في تقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل، وتعزيز الكفاءة والفعالية
- تتضمّن النظر في العمليات والنظم لتحديد وتصحيح الأخطاء المكلفة، والعراقيل، أو العمليات المزدوجة (مثلاً، يمكن لتحديث العمليات عبر الاستثمار في التقنية والذي سيولد مكاسب على صعيد الكفاءة)
- تتضمّن اعتماد نهج على مستوى الجهات لشراء السلع والخدمات
- مساعدة الجهات في تطوير توصيات لتقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل

التنفيذ

يمكن لفريق المراجعة اعتماد طرق متعددة للمقارنة

- استبعاد البرامج/ الخدمات غير المحدثة وغير الفعالة، بالنسبة إلى البرامج/ الخدمات التي ما زالت مفيدة، فيمكن تحديثها عبر تحسين مستهدفاتها ومستوى الكفاءة فيها من خلال وضع أحكام لمشاركة التكلفة وتوحيد المرافق والبرامج
- تتضمّن التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات على صعيد الجهات تفادياً أي تجزئة أو تقاطع أو ازدواجية في البرامج أو الخدمات
- استبعاد أي برامج أو خدمات مزدوجة ليس لديها أي تأثير إيجابي

التنفيذ



أدوات تحليل كفاءة المدخلات

في هذا القسم سوف نقدم اربعة أدوات تحليلية لتقييم كفاءة المدخلات، نستعرض خلالها أمثلة توضيحية وسنتهي باختبار قصير.



وتجدر الإشارة إلى أنه في الشرائح القليلة التالية ، سنناقش أدوات تحليل النفقات التشغيلية: التعاقدية وغير التعاقدية. سنشرح بدقة الأداة التحليلية للنفقات غير التعاقدية من خلال استعراض مثال توضيحي ، وبعد ذلك ستظهر فهمك من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة على أداة تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية من خلال نشاط جماعي.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

الأداتين- 2&1 تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية وغير التعاقدية

ما هي النفقات التشغيلية ؟

من منظور حكومي، تشير النفقات التشغيلية إلى المصاريف التي تتكبدها الجهة من أجل التشغيل وتقديم الخدمات. وهي مكون رئيس في الميزانيات الحكومية ويتم تقسيمها عادة حسب الإدارة أو الوكالة. في مراجعة الإنفاق، هناك أدوات متاحة لتحليل النفقات التشغيلية هذه، وهي:



تشير إلى المصاريف اليومية والمتكررة التي تتكبدها الجهة وغير مرتبطة بعقد أو مشروع معين.

على سبيل المثال: الرواتب والأجور والإيجار.

في مراجعة الإنفاق، غالبًا ما تكون النفقات التشغيلية غير التعاقدية مجالًا للتركيز على تدابير خفض التكاليف، حيث يمكن أن تكون هذه النفقات كبيرة ويمكن أن تزيد بسرعة بمرور الوقت.

تشير إلى المصاريف التي تتكبدها الجهة مقابل السلع والخدمات من خلال عقد أو اتفاقية مع طرف ثالث.

على سبيل المثال: الاستعانة بمصادر خارجية لخدمات تكنولوجيا المعلومات، وخدمات الصيانة والتنظيف وما إلى ذلك.

في مراجعة الإنفاق، قد تقوم الجهات بمراجعة العقود والاتفاقيات الحالية لتحديد فرص إعادة التفاوض أو إنهاء العقود التي لم تعد ضرورية أو فعالة من حيث التكلفة.

أداة النفقات التشغيلية غير التعاقدية تساعد الجهات على تحديد مجالات عدم الكفاءة وتطوير الوفورات أو فرص تحسين الأداء.

أداة تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية تساعد الجهات على تحديد مجالات عدم الكفاءة في عملية سلسلة قيمة المشتريات الخاصة بهم.

كلاهما يتبع نهجًا مؤلفًا من الخطوات الست التالية والذي سيتم شرحه باستخدام مثال توضيحي



06
تحديد
الفجوات
والتحديات

05
تحديد
الفجوات
والتحديات

04
إجراء
المقارنات
المعيارية
محليًا ودوليًا

03
تقييم الالتزام
بالموافقات
والشروط
المحددة في
الجهة

02
تحديد
مؤشرات
الكفاءة

01
إجراء
التحليل



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

أ: تحليل النفقات التشغيلية غير التعاقدية

تحليل النفقات التشغيلية (غير التعاقدية) تساعد في تحديد الفجوات وتحديد فرص الكفاءة بناء على المقارنات المعيارية لمؤشرات الكفاءة



إعداد
التوصيات

تحديد
الفجوات
والتحديات

إجراء
المقارنات
المعيارية
محليًا
ودوليًا

تقييم
الالتزام
بالمواصفات
والشروط
المحددة
في
الجهة

تحديد
مؤشرات
الكفاءة

إجراء
التحليل

- تطوير فرص تحقيق الوفورات والأداء
- تحديد التحديات القائمة بناءً على نتائج التحليل الذي تم إجراؤه في الخطوات السابقة
- إجراء مقارنة معيارية لكل من مؤشرات الكفاءة التي تم تحديدها محليًا ودوليًا
- استخلاص المرئيات بناءً على المقارنات المعيارية
- التحقق مما إذا كانت الجهة تعتمد مواصفات/ شروط ملزمة (مثلًا، حدّ أقصى على الحجم الفعلي في الشهر أو سعر الوحدة).
- تقييم الالتزام بالمواصفات والشروط التي تفرضها الجهة
- تحديد مؤشرات الكفاءة بناءً على البيانات المتوفرة
- إجراء تحليل الاتجاهات بناءً على مؤشرات الكفاءة التي تم تحديدها
- تحليل اتجاهات الإنفاق الإجمالي لمنطقة التركيز المحددة
- تقسيم الإنفاق لغاية أدنى فئة ممكنة بناءً على البيانات المتوفرة (مثلًا، المنطقة، والمنتجات، ونوع العمل، وغير ذلك)
- تحليل واستخلاص المرئيات بناءً على التقسيم



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



تبدأ الخطوة الأولى بتحليل الإنفاق في منطقة التركيز قيد المراجعة لفهم الوضع الحالي للجهة

إجراء التحليل المالي بهدف مقارنة النفقات في منطقة التركيز المحددة على مدى السنوات وبين مختلف المناطق

مثال توضيحي

منطقة التركيز المحددة هي «إجمالي تكاليف النقل وإيجار السيارات»، بعد إجراء التحليل في المرحلة الأولى من منهجية مراجعة الإنفاق

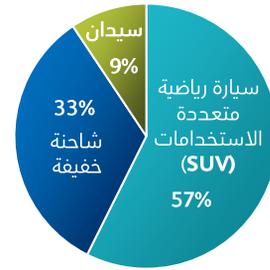
تكاليف النقل وإيجار السيارات السنوية



تكاليف النقل بحسب المنطقة في العام 2022



إجمالي تكاليف النقل وإيجار السيارات بحسب نوع السيارة (2022)



تكاليف النقل وإيجار السيارات السنوية

- ارتفع الإنفاق السنوي على النقل وإيجار السيارات بنسبة 16% بين أعاقى 2019 و2022
- متوسط الإنفاق السنوي: 66,75 مليون ريال

تكاليف النقل بحسب المنطقة في العام 2022

- تسهم المنطقتان 2 و3 بحوالي 70% من تكاليف النقل بالسيارات
- تسجل المنطقة 3 أغلبية تكاليف النقل بنسبة تصل إلى 43%
- أكثر من 20 منطقة مجتمعة تمثل 12% فقط من إجمالي تكاليف النقل

إجمالي تكاليف النقل وإيجار السيارات بحسب نوع السيارة (2022)

- تستخدم الجهة ثلاثة أنواع من سيارات النقل (سيارات سيدان، والشاحنات الخفيفة (Pick-up)، والسيارات الرياضية متعددة الاستخدامات (SUV))
- النقل بالسيارات الرياضية متعددة الاستخدامات يشكل الإنفاق الأكبر للجهة
- سيارات سيدان هي الأقل تكلفة من بين أنواع السيارات الثلاث (9%)



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



بعد الخطوة الأولى، يتم تحديد مؤشرات الكفاءة بناءً على البيانات المتوفرة ، وقد تكون إما تكلفة الوحدة أو المقاييس المادية

تعريف مؤشرات الكفاءة بناءً على المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، ومن ثم تحديد تكلفة الوحدة والمقاييس المادية لكل واحدة بناءً على البيانات المتوفرة والاحتياج

الأمثلة	الوصف	
<ol style="list-style-type: none"> 1. الوقود 2. السيارات (سيدان، وسيارات رياضية متعددة الاستخدامات، وشاحنات خفيفة) 3. اليد العاملة (مثلاً، السائق) 4. الصيانة 	<p>المدخلات هي الموارد والمساهمات التي يتم القيام بها في سبيل هذه الجهود. وتتضمن الموارد البشرية، والمال، والمعدات، والشراكات، والتقنيات، وغير ذلك.</p>	المدخل
<ol style="list-style-type: none"> 1. النقل (بالساعات والكيلومتر) 	<p>الأنشطة هي المهام التي يتم إنجازها.</p>	النشاط
<ol style="list-style-type: none"> 1. خدمات التوصيل (مثلاً، خدمات البريد) 	<p>المخرجات هي الخدمات أو المنتجات المقدمة إلى العملاء</p>	المخرج
المقاييس المادية	تكلفة الوحدة	
<ol style="list-style-type: none"> 1. كمية الوقود المستهلك لكل سيارة في الشهر (لتر/سيارة/شهر) 2. عدد السائقين لكل سيارة 3. وتيرة صيانة السيارات في السنة 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تكلفة الوقود في الشهر (ر.س./شهر) 2. تكاليف اليد العاملة في الشهر (ر.س./شهر) 3. تكاليف الإيجار الشهري (ر.س./سيارة/شهر) 	المدخل
<ol style="list-style-type: none"> 1. معدل الاستخدام (ساعات التشغيل الفعلي / ساعات العمل) 2. المسافة المقطوعة في الشهر (كلم/شهر) 3. كمية الوقود المستهلكة لكل كيلومتر مقطوع (لتر/كلم) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تكلفة الوقود لكل كيلومتر 2. تكلفة الصيانة لكل كيلومتر 	النشاط
<ol style="list-style-type: none"> 1. متوسط عدد ساعات العمل الفعلي لكل خدمة توصيل 2. خدمات التوصيل لكل فرد في القوى العاملة 	<ol style="list-style-type: none"> 1. التكلفة لكل خدمة توصيل 	المخرج

قد لا يكون تحليل المؤشرات التي تم تعريفها وإجراء دراسة معيارية لها ممكناً بسبب عدم توفر البيانات، وقد يكون هذا مجالاً للتطوير والتحسين للمراجعات المستقبلية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



وبعد ذلك يتم تحليل اتجاهات مؤشرات الكفاءة المحددة للتحقق من تغييرها مع الوقت

إجراء تحليل لاتجاهات مؤشرات الكفاءة (تكاليف الوحدة و/أو المقاييس المادية) للتحقق من تغييرها مع الوقت

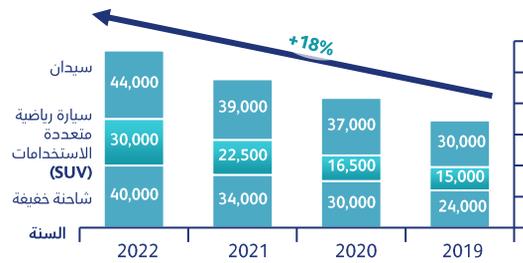
مؤشرات الكفاءة (غير شامل)

منطقة التركيز (مثلاً، إجمالي الإنفاق على إيجار السيارات)

02- تكاليف اليد العاملة في الشهر (رس./شهر)

01- إجمالي تكاليف إيجار السيارات (رس./شهر)

تحليل اتجاهات مؤشرات الكفاءة



- ازداد إجمالي تكاليف الإيجار الشهرية للسيارات بنسبة 18% بين عاقي 2019 و 2022
- ارتفاع عدد السيارات لكل نوع (سيدان، رياضية متعددة الاستخدامات، شاحنة خفيفة) هو سبب الزيادة في تكاليف إيجار السيارات بشكل رئيس

- ازداد إجمالي تكاليف الإيجار الشهرية للسيارات بنسبة 18% بين عاقي 2019 و 2022
- ارتفاع عدد السيارات لكل نوع (سيدان، رياضية متعددة الاستخدامات، شاحنة خفيفة) هو سبب الزيادة في تكاليف إيجار السيارات بشكل رئيس



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



بعد ذلك، يتم إجراء تقييم للتحقق من الالتزام بالموصفات التي تفرضها الجهة، إن وُجدت

التحقق إذا كانت الجهة تفرض مواصفات/شروط معينة متعلقة بالحد الأقصى لقيمة مؤشرات الكفاءة في منطقة التركيز المحددة

منطقة التركيز (مثلاً، الإنفاق على إيجار السيارات)

الحالة	حدود القيمة التي تضعها الجهة	القيم	مؤشرات الكفاءة
✓	10	10	عدد السيارات
✗	50% سيدان، و 30% سيارات رياضية متعددة الاستخدامات، و 20% شاحنات خفيفة	40% سيدان، و 40% سيارات رياضية متعددة الاستخدامات، و 20% شاحنات خفيفة	نسبة تنوع أنواع السيارات
✗	1300 ريال سعودي	1500 ريال سعودي	متوسط سعر الإيجار الشهري للسيارة
✓	18	14	وتيرة استخدام السيارة في الأسبوع
✗	80 لترًا	100 لتر	متوسط كمية استهلاك الوقود (بالتر) لكل سيارة في الأسبوع
✓	2,50 ريال سعودي	2,33 ريال سعودي	تكلفة الوقود للتر الواحد
✗	12,500 ريال سعودي	15,000 ريال سعودي	تكاليف النقل الأخرى في الشهر



• يستوفي الحد الذي تضعه الجهة



• لا يستوفي الحد الذي تضعه الجهة

الافتتاح



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

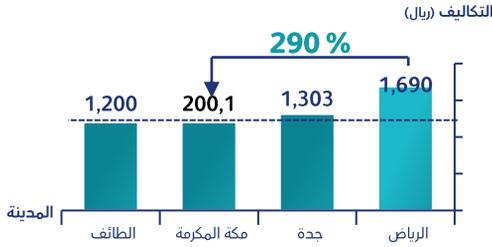


يتم إجراء مقارنة معيارية محلية ودولية لمؤشرات الكفاءة المحددة للتعرف على فروقات الأسعار المحتملة أو المبالغة في التسعير (1/2)

إجراء مقارنة معيارية لمؤشرات الكفاءة محلياً وعالمياً، لتحديد حالات انعدام الكفاءة

المقارنة المعيارية المحلية

متوسط تكاليف إيجار السيارات الشهرية

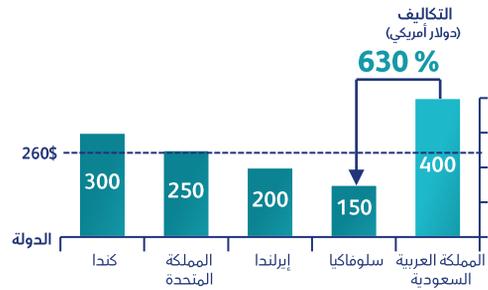


المرئيات

- متوسط تكاليف الإيجار الشهرية في الرياض هو الأعلى (1690 ريال / شهر) مقارنة بالمدن المختارة.
- الفارق بين سعر الإيجار الشهري الأعلى والأدنى هو 29%.

المقارنة المعيارية الدولية

متوسط تكاليف إيجار السيارات الشهرية



المرئيات

- متوسط تكاليف الإيجار الشهري في المملكة العربية السعودية هو الأعلى (400 دولار / شهر) مقارنة بالدول المختارة.
- الفارق بين سعر الإيجار الشهري الأعلى والأدنى هو 63%.
- متوسط أسعار إيجار السيارات الشهري في المملكة العربية السعودية أعلى من متوسط القطاع.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يتم إجراء مقارنة معيارية محلية ودولية لمؤشرات الكفاءة المحددة للتعرف على فروقات الأسعار المحتملة أو المبالغة في التسعير (2/2)

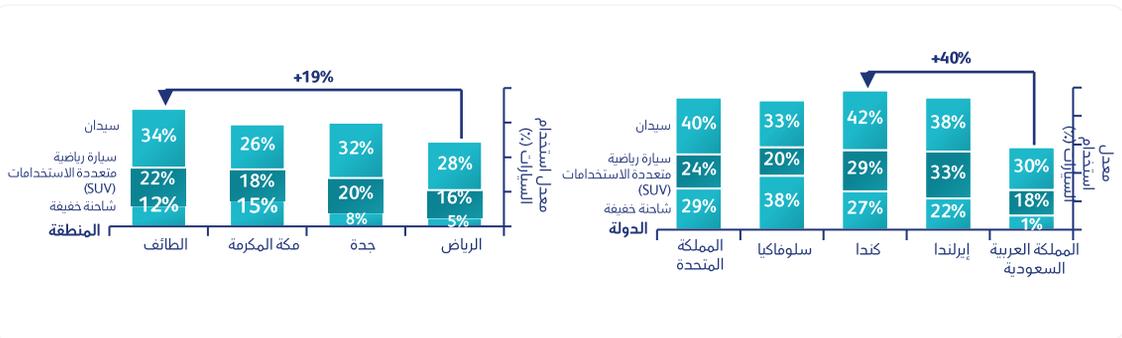
إجراء مقارنة معيارية لمؤشرات الكفاءة محلياً وعالمياً، لتحديد حالات انعدام الكفاءة

المقارنة المعيارية المحلية

متوسط معدل استخدام السيارات

المقارنة المعيارية الدولية

متوسط معدل استخدام السيارات



المرئيات

- سجلت الرياض معدل الاستخدام الأدنى في جميع أنواع السيارات مقارنة بباقي المدن في المناطق
- سجلت الشاحنات الخفيفة معدل الاستخدام الأدنى من بين أنواع السيارات (5% في الرياض)
- الفارق بين معدل الاستخدام الأدنى والأعلى لسيارات سيدان، والسيارات الرياضية المتعددة الاستخدامات، والشاحنات الخفيفة هو 19% و 37,5 و 200% على التوالي.

المرئيات

- سجلت المملكة العربية السعودية أدنى معدل استخدام في جميع أنواع السيارات بالمقارنة مع الدول المعيارية (إيرلندا، وكندا، وسلوفاكيا، والمملكة المتحدة)
- الفارق بين معدل الاستخدام الأدنى والأعلى لسيارات سيدان، والسيارات الرياضية المتعددة الاستخدامات، والشاحنات الخفيفة هو 40% و 83% و 280% على التوالي.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



أخيرًا يتم تحديد الفجوات والتحديات بناءً على نتائج التحليل الذي أجري في الخطوات السابقة ومن ثم اقتراح التوصيات...

تحديد الفجوات والتحديات بناءً على التحليل الذي أجري في الخطوات السابقة، واقتراح التوصيات على ضوء هذه الفجوات والتحديات

الفجوات والتحديات

ثمة الكثير من السيارات غير المستخدمة (معدل استخدام أقل من 11% وهي تزيد من تكاليف الإيجار.

أسعار الإيجار الشهري غير موحدة لفئة السيارات ذاتها عبر المناطق المختلفة. مثلاً، ثمة اختلافات في أسعار الإيجار بين سيارات سيدان، والسيارات الرياضية المتعددة الاستخدامات، والشاحنات الخفيفة من الطراز نفسه

التوصيات

تحسين معدل استخدام السيارات لتخفيض عددها. مثلاً، يتوفر أكثر من 250 سيارة ذات مستخدم واحد بحسب سجل شهر مارس وتسجل معدل استخدام أقل من 11% وعليه يمكن تخفيض عدد هذه السيارات عن طريق التخطيط لساعات استخدام السيارات وبالتالي زيادة معدل استخدامها

توحيد أسعار الإيجار الشهري لكل فئة من السيارات عبر اعتماد السعر الأدنى في كل فئة. مثلاً، أسعار الإيجار الشهري الأعلى والأدنى لسيارة سيدان صغيرة هي على التوالي 1800 و 1033 ريال في الشهر. يمكن توحيد أسعار إيجار سيارات سيدان الصغيرة بحسب السعر الإيجار الشهري الأدنى وهو 1033 ريال في الشهر



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يتم قياس فرص تحقيق الوفورات بناءً على التوصيات المقترحة

التوصيات

02

تمسين معدل استخدام السيارات لتخفيض عددها.

01

يمكن توحيد أسعار الإيجار الشهري لسيارات سيدان الصغيرة عند السعر الأدنى وهو 1033 ريال في الشهر بدلا من 1800 ريال في الشهر

فرص تحقيق الوفورات

الوفورات المحتملة

المعادلة

الوفورات المحتملة = (أقصى - أدنى سعر إيجار شهري) × مجموع عدد السيارات × 12 شهراً

وفورات سنوية

2,72 مليون ريال

الافتراضات

01

- إجمالي عدد سيارات سيدان الصغيرة: 300
- سعر الإيجار الشهري الأدنى: 1033 رس./شهر
- سعر الإيجار الشهري الأعلى: 1800 رس./شهر

الوفورات المحتملة

المعادلة

1. عدد السيارات المحسن (= معدل الاستخدام الفعلي × عدد السيارات الفعلي) / معدل الاستخدام المستهدف
2. الوفرات المحتملة = (عدد السيارات الفعلي - عدد السيارات المحسن) × متوسط سعر الإيجار الشهري × 12 شهراً

وفورات سنوية

2,7 مليون ريال

الافتراضات

02

- عدد السيارات الفعلي: 250
- معدل الاستخدام المستهدف: 40%
- متوسط سعر الإيجار الشهري: 1200 رس./ الشهر
- معدل الاستخدام الفعلي: 10%



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

ب: تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية

تحليل النفقات التشغيلية (التعاقدية) تساعد في تحديد الفجوات وتستخدم المخرجات من المقارنات المعيارية لتحديد أفضل الممارسات في سلسلة قيمة المشتريات لرفع كفاءة الإنفاق



تحديد أفضل الممارسات وصياغة التوصيات

تحديد الفجوات والتحديات

إجراء المقارنات المعيارية محلياً ودولياً

تقييم الالتزام بالموصفات والشروط المحددة في الجهة

تحديد مؤشرات الكفاءة

إجراء التحليل



- إجراء دراسة معيارية لتحديد أفضل الممارسات الدولية فيما يخص عملية سلسلة القيمة للمشتريات بناء على الفجوات والتحديات المحددة
- تطوير فرص تحقيق الوفورات و/أو تحسين الأداء

- تحديد التحديات القائمة بناءً على نتائج التحليل الذي تم إجراؤه في الخطوات السابقة

- إجراء مقارنة معيارية لكل من مؤشرات الكفاءة التي تم تحديدها محلياً ودولياً
- استخلاص المرئيات بناءً على المقارنات المعيارية

- التحقق مما إذا كانت الجهة تعتمد مواصفات/شروط ملزمة (مثلاً، حد أقصى على الحجم الفعلي في الشهر أو سعر الوحدة).
- تقييم الالتزام بالموصفات والشروط التي تفرضها الجهة

- تحديد مؤشرات الكفاءة بناءً على البيانات المتوفرة
- إجراء تحليل الاتجاهات بناءً على مؤشرات الكفاءة التي تم تحديدها

- تحليل اتجاهات الإنفاق الأجمالي لمنطقة التركيز المحددة
- تقسيم الإنفاق لغاية أدنى فئة ممكنة بناءً على البيانات المتوفرة (مثلاً، المنطقة، والمنتجات، ونوع العمل، وغير ذلك)
- تحليل واستخلاص المرئيات بناءً على التقسيم



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



تبدأ الخطوة الأولى بتحليل الإنفاق لمنطقة التركيز المحددة لفهم الوضع الحالي

تحليل الإنفاق بهدف مقارنة نفقات منطقة التركيز المحددة على مدى السنوات وتقسيمها بحسب الفئات (على سبيل المثال لا الحصر، المناطق والموردين)

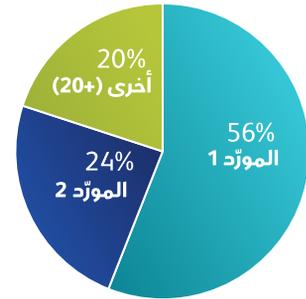
مثال توضيحي

منطقة التركيز المحددة هي «الإنفاق على خدمات التنظيف والصيانة»، بعد إجراء التحليل في المرحلة الأولى من منهجية مراجعة الإنفاق

الإنفاق على خدمات التنظيف والصيانة

الإنفاق على خدمات التنظيف والصيانة بحسب المنطقة في العام 2022

الإنفاق على خدمات التنظيف والصيانة بحسب المورد



المرئيات

- ارتفع الإنفاق السنوي على خدمات التنظيف والصيانة بنسبة 13% بين عامي 2019 و 2022
- متوسط الإنفاق السنوي: 242,5 مليون ريال سعودي

المرئيات

- يبلغ الإنفاق في المناطق 1، 2، و3، و4 حوالي 89% من إجمالي الإنفاق على التنظيف والصيانة
- نسبة الإنفاق هي الأكبر في المنطقة 1 (47%)
- أكثر من ٢٠ منطقة مجتمعة تمثل 11% فقط من إجمالي قيمة الإنفاق على البنود

المرئيات

- يستحوذ مورّدان اثنا عشر على 80% من إجمالي قيمة الإنفاق على بنود خدمات التنظيف والصيانة
- تذهب نسبة الإنفاق الأعلى (56%) للمورّد 1 في فئة الموردين
- أكثر من 20 مورّدًا يحصلون فقط على 20% من قيمة الإنفاق على البنود



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



بعد الخطوة الأولى، يتم تحديد مؤشرات الكفاءة بناءً على البيانات المتوفرة، وقد تكون إما تكلفة الوحدة أو المقاييس المادية

تعريف مؤشرات الكفاءة بناءً على المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، ومن ثم تحديد تكلفة الوحدة والمقاييس المادية لكل واحدة بناءً على البيانات المتوفرة والاحتياج

الوصف	الأمثلة
المُدخل المُدخلات هي الموارد والمساهمات التي يتم القيام بها في سبيل هذه الجهود وتتضمن الموارد البشرية، والمال، والمعدات، والشراكات، والتقنيات، وغير ذلك.	1. منتجات التنظيف 2. العمال (الدهانون، وعمال النظافة، والبلاطون، وغيرهم) 3. المعدات (آلات التنظيف بالضغط، وآلات التلميع، وغيرها)
النشاط الأنشطة هي المهام التي يتم إنجازها.	1. تنظيف 2. طلاء 3. تصليح 4. تغيير القطع
المُخرَج المخرجات هي الخدمات أو المنتجات المقدمة إلى المستفيدين	1. تراخيص المنشآت التي تم إصدارها 2. العلاج الطبي
تكلفة الوحدة	المقاييس المادية
المُدخل 1. تكلفة اللتر الواحد من المنتج (ريال/لتر) 2. تكلفة اليد العاملة في الساعة (ريال/ساعة) 3. تكلفة المعدات (ريال/مكنسة)	1. استهلاك المنتجات بالشهر (لتر/شهر) 2. ساعات العمل في الشهر (ساعة/شهر)
النشاط 1. التكلفة لكل مساحة تم تنظيفها في السنة (التكلفة/م ² تم تنظيفه/سنة) 2. التكلفة لكل مساحة تم طلاؤها في السنة (التكلفة/م ² تم طلاؤه/سنة)	1. ساعات العمل لكل مساحة تم تنظيفها في السنة (الساعات/م ² تم تنظيفه/سنة)
المُخرَج 1. تكلفة كل رخصة منشأة تم إصدارها 2. تكلفة علاج طبي معين	1. تراخيص المنشآت التي تتم معالجتها لكل موظف

قد لا يكون تحليل المؤشرات التي تم تعريفها وإجراء دراسة معيارية لها ممكناً بسبب عدم توفر البيانات، وقد يكون هذا مجالاً للتطوير والتحسين للمراجعات المستقبلية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



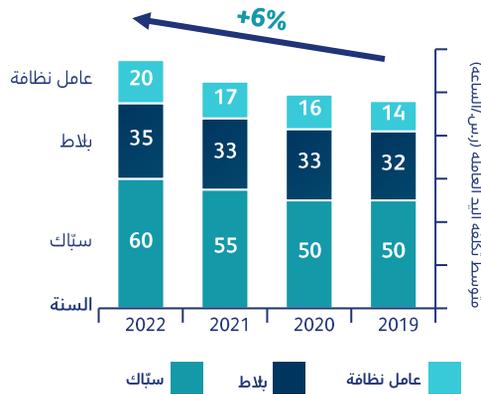
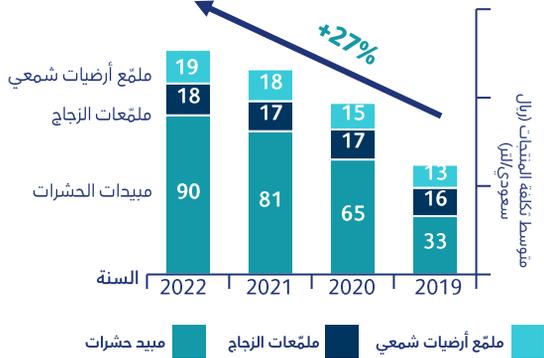
وبعد ذلك يتم إجراء تحليل اتجاهات مؤشرات الكفاءة المحددة للتحقق من تغيّرها مع الوقت

إجراء تحليل لاتجاهات مؤشرات الكفاءة (تكاليف الوحدة و/أو المقاييس المادية) للتحقق من تغيّرها مع الوقت

منطقة التركيز (مثلا الصيانة والنظافة)

2 متوسط تكلفة المنتجات (رس./لتر)

1 تكلفة اليد العاملة (رس./ ساعة)



المُدخل

تحليل اتجاهات مؤشرات الكفاءة

- ازداد متوسط تكلفة المنتج للملّعات الأرضيات الشمعية وملّعات الزجاج ومبيدات الحشرات مجتمعاً بنسبة 27% بين عاقي 2019 و 2022.
- وتعزى هذه الزيادة في تكاليف المنتجات للتر الواحد بصورة رئيسية إلى الزيادة في تكلفة مبيدات الحشرات تحديداً (172%) خلال فترة أربع سنوات.

- ارتفع متوسط تكلفة اليد العاملة في الساعة لعمال النظافة، والبلاطين، والسباكين مجتمعين بنسبة 6% بين عاقي 2019 و 2022.
- وتعزى هذه الزيادة في تكلفة اليد العاملة في الساعة بشكل رئيس إلى زيادة الأجر في الساعة لعمال النظافة (43%) والسباكين (20%) خلال فترة أربع سنوات.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



ثم يتم إجراء تقييم للتحقق من الالتزام بالموصفات التي تفرضها الجهة، إن وُجدت

التحقق إذا كانت الجهة تفرض مواصفات/شروط معينة متعلقة بالحد الأقصى لقيمة مؤشرات الكفاءة في منطقة التركيز المحددة

منطقة التركيز (مثلاً، الإنفاق على إيجار السيارات)

الحالة	حدود القيمة التي تضعها الجهة	الكمية	مؤشرات الكفاءة
✓	ملء الأرضيات: 900 لتر ملء الزجاج: 450 لترًا	ملء الأرضيات: 500 لتر ملء الزجاج: 200 لتر	الطلب على المنتجات في الشهر
✓	ملء الأرضيات: 18 ملء الزجاج: 10	ملء الأرضيات: 15 ملء الزجاج: 9	متوسط تكلفة المنتجات (ر.س./لتر)
✗	ملء الأرضيات: 2x ملء الزجاج: 2x	ملء الأرضيات: 3x ملء الزجاج: 4x	وتيرة استخدام المنتج في الشهر
✓	30	20	عدد الموظفين
✗	60% عمال نظافة، 30% دهانون، 10 بلاطون	50% عمال نظافة، 20% دهانون، 30 بلاطون	نسبة توزع الموظفين
✗	3000	3500	متوسط التكلفة الشهر لكل موظف (ريال)



• يستوفي الحد الذي تضعه الجهة



• لا يستوفي الحد الذي تضعه الجهة

الفتح



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يتم إجراء مقارنة معيارية محلية ودولية لمؤشرات الكفاءة المحددة للتعرف على فروقات الأسعار المحتملة أو المبالغة في التسعير

إجراء مقارنة معيارية لمؤشرات الكفاءة محلياً وعالمياً، لتحديد حالات انعدام الكفاءة

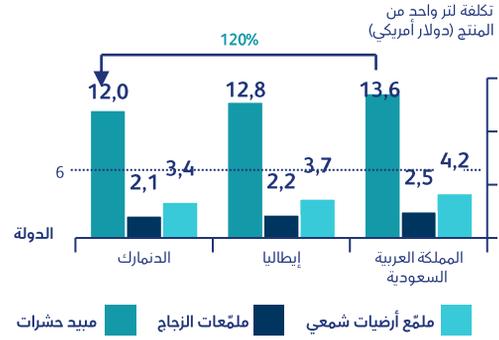
المقارنة المعيارية الدولية

متوسط تكاليف اليد العاملة الشهريّة بحسب النوع وبحسب المنطقة (2022)



المقارنة المعيارية الدولية

متوسط تكلفة المنتجات لكل لتر (2022)



المرئيات

- الحد الأدنى لتكلفة عمال النظافة هو 1,522 ريال في الشهر في الرياض.
- الحد الأدنى لتكلفة السباكين هو 3,260 ريال في الشهر في جدة.
- الحد الأدنى لتكلفة البلاطين هو 2585 ريال في الشهر في جدة.

المرئيات

- تسخّل المملكة العربية السعودية تكاليف أعلى لكل لتر من منتجات التنظيف والصيانة مقارنة بإيطاليا والدنمارك
- الفارق ما بين متوسط أعلى سعر ومتوسط أدنى سعر لمنتجات تلميع الأرضيات وتلميع الزجاج ومبيدات الحشرات بين الموزعين في المملكة العربية السعودية، وإيطاليا، والدنمارك هو 19% (لا يظهر في الرسم)، و12%، و16% (لا يظهر في الرسم) على التوالي.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



بعد ذلك، يتم تحديد التحديات في سلسلة قيمة المشتريات لمنطقة التركيز قيد المراجعة بناءً على نتائج التحليل الذي أجري في الخطوات السابقة

تحديد الفجوات والتحديات بناءً على التحليل الذي أجري في الخطوات السابقة في سلسلة قيمة المشتريات لمنطقة التركيز قيد المراجعة (أي عقود الصيانة والتنظيف)

الفجوات والتحديات

إدارة العمليات التشغيلية والأداء

غياب التنظيم والقدرات المطلوبة لتقييم الأداء بشكل عادل (مثلاً أداء الموزدين) ولا تطبق إجراءات التحقق من الجودة

التخزين في المستودعات

عدم توفر الأدوات والعمليات المطلوبة لإدارة وتتبع المخزون (المستويات الفعلية والحد الأدنى لطلب تجديد المخزون)

طرح المنافسات وترسية العقود

فروقات كبيرة بين أسعار المنتجات وتكلفة اليد العاملة ما بين المناطق والموزدين الأسعار المقترحة في العقود أعلى من الأسعار المعيارية

الموزدون

الخدمات المجمعّة تدفع المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى الانسحاب من المنافسة، أو تدفع مقدمي العطاءات إلى التعاقد من الباطن، وهو ما يؤدي إلى انعدام كفاءة التكلفة وحدوث مشاكل في الجودة

قنوات الشراء

غياب التعاون وأوجه التآزر بين المناطق، وهو ما قد يؤدي إلى عدم الاطلاع على الطلب الكامل ويضعف القوة التفاوضية

تخطيط الطلب

عدم توحيد المواصفات: غياب الإرشادات والوضوح حول الخدمات والمواصفات المطلوبة في مباني الجهة (مستويات الخدمة، وعدد الموارد البشرية لكل خدمة، والمنتجات، وغير ذلك)



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



إضافة إلى ذلك، يتم إجراء المقارنات المعيارية لأفضل الممارسات الدولية في سلسلة قيمة المشتريات الخاصة لمنطقة التركيز قيد المراجعة

إجراء مقارنة معيارية لممارسات الشراء في سلسلة القيمة لمنطقة التركيز قيد المراجعة، قياساً بدول أخرى بهدف تحديد أفضل الممارسات في سلسلة قيمة المشتريات

سلسلة قيمة المشتريات



إدارة العمليات التشغيلية والأداء

التخزين في المستودعات

طرح المنافسات وترسية العقود

المورّدون

قنوات الشراء

تخطيط الطلب

تتم إدارة أداء الموردين بشكل مركزي. تحتفظ الجهة المركزية بأغلبية الفواتر (70%) بينما تحتفظ الجهات بباقي الفواتر (30%)

يتم توفير مخزون المواد الاستهلاكية والمعدات وقطع الغيار وإدارته من قِبل مدير المرافق - وتكون مشمولة في سعر الخدمة

يرتكز نطاق العمل على نموذج إرشادي للخدمة، حيث تحدّد الجهات الوتيرة واتفاقيات مستوى الخدمة للصيانة الوفاءة والتصحيحية.

يتوفر نوعان من العقود: العقود ذات البنود المجزأة (bundles)، والعقود ذات البنود المجمعة (packages)، ويتم الاختيار من بينها بناءً على هيكلية سوق المورّد. تتم دعوة مجموعة من الموردين للمنافسة على تقديم خدمات التنظيف، وتنسيق المساحات الخارجية، والصيانة، والأمن

تكون الجهات مُلزّمة بالشراء من شبكة وكالات المشتريات الوطنية (1 وطنية و20 إقليمية) - نسبة 70% وطنية و30% إقليمية

تحدّد الجهات متطلبات الخدمة الخاصة بها وتحصل على الموافقة من الجهة الوطنية المركزية للمشتريات



تتم إدارة العقود مركزيًا وتحتفظ الجهة المركزية للمشتريات بأغلبية الفواتر (80%-90%)، في حين تحتفظ الجهات بالنسبة الباقية (مبادرات نشطة مع الجهات خلال إدارة العقد)

أغلبية العقود قائمة على النتائج تحدّد الجهات النتائج المرجوة وتمنح الموردين مرونة في إدارة مواردهم

تقسم المنافسات إلى مراحل - تتضمن في العادة مورّد واحد في كل مرحلة للخدمات المجمعة (تأهيل مسبق لثلاثة أو أربعة موردين ومن ثم التفاوض معهم قبل اختيار الفائز النهائي)

يتم تجميع الطلب مركزيًا والتوريد عبر وحدة المشتريات المركزية الوطنية بهدف الحصول على أسعار أقل

تعمل الجهات مع وحدة المشتريات المركزية لتحديد متطلبات الخدمة بما يتوافق مع الإرشادات المتعلقة بمواصفات الخدمات



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



أخيرًا، يتم اقتراح التوصيات بناءً على التحديات المُحدّدة وأفضل ممارسات الشراء...

اقتراح التوصيات بناءً على التحديات المُحدّدة وأفضل الممارسات لتطوير فرص تحقيق الوفورات أو تحسين الأداء

عملية في سلسلة القيمة

إدارة العمليات التشغيلية والأداء

- تعزيز أداء الموردين من خلال توحيد المقاييس وربطها بالتحسين المستمر
- إعداد النماذج والتقارير لتنوع أداء الموردين (اللجان، الدورية، وغيرها)

التخزين في المستودعات

- تحديد مستويات المخزون، والحد الأدنى لطلب المخزون، ومؤشرات الأداء الرئيسة
- إدارة وتتبع المخزون وأنشطة المستودعات

طرح المنافسات وترسية العقود

- إعادة التفاوض على الأسعار بناءً على تحليل الدراسات، المعيارية، واعتماد أفضل الأسعار في الجهات وفي عروض الموردين

المورّدون

- تجميع الطلب وتوحيد الموردين لزيادة القوة الشرائية

قنوات الشراء

- تجميع الطلب والتوريد مركزيًا في جميع المناطق

تخطيط الطلب

- الانتقال إلى نموذج فدمج ما بين نموذج إرشادي ونموذج قائم على مواصفات اتفاقية مستوى الخدمة، وإعداد وثيقة الإرشادات الرئيسة لتوحيد الإرشادات بين المناطق



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يتم قياس فرص تحقيق الوفورات بناءً على التوصيات المقترحة

التوصيات

02

توحيد متطلبات الخدمة للخدمات المتشابهة في المملكة

01

إعادة التفاوض على أسعار اليد العاملة عبر إجراء الدراسات المعيارية الداخلية وبناءً على أفضل الممارسات

فرص تحقيق الوفورات

الوفورات المحتملة

المعادلة

الوفورات المحتملة = (أقصى - أدنى متوسط أسعار اليد العاملة الشهرية) × إجمالي عدد الموظفين × 12 شهرًا

وفورات سنوية

0,76 مليون ريال

الافتراضات

01

- إجمالي عدد الموظفين 30 موظفًا (10 عمال نظافة، و10 بلاطيين، و10 سباكين)
- أقصى متوسط سعر لليد العاملة: 4333 ر.س./ الشهر
- أدنى متوسط سعر لليد العاملة: 2456 ر.س./ الشهر

الوفورات المحتملة

المعادلة

الوفورات المحتملة = (الوتيرة الفعلية - الوتيرة المصححة) × متوسط تكلفة التنظيف والصيانة × 52 أسبوعًا

وفورات سنوية

0,14 مليون ريال

الافتراضات

02

- الوتيرة الفعلية للتنظيف والصيانة في الأسبوع: 20 مرة في الأسبوع
- الوتيرة المصححة للتنظيف في الأسبوع: 11 مرة في الأسبوع
- متوسط تكلفة التنظيف والصيانة: 300 ريال



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

ج: تحليل القوى العاملة

أداة تحليل القوى العاملة تساعد في تحديد النقص والفائض في القوى العاملة وتحديد فرص الكفاءة بناء على المقارنات المعيارية لمؤشرات الكفاءة المتعلقة بإنتاجية القوى العاملة



إعداد
التوصيات

تحديد
التحديات

إجراء
المقارنات
المعيارية
محليًا ودوليًا

تفصيل
وتقييم
مؤشرات
الكفاءة

تحديد
مؤشرات
الكفاءة

إجراء
التحليل

• تطوير فرص
تحقيق
الوقورات أو
تحسين الأداء

• تحديد
الفجوات
الممكنة
القائمة (فائض
أو نقص)
بحسب تحليل
الدراسة
المعيارية

• إجراء مقارنة
معيارية لكل
من مؤشرات
الكفاءة التي
تم تحديدها
محليًا ودوليًا

• استخلاص
المرئيات بناءً
على المقارنات
المعيارية

• اختيار
مؤشرات
الكفاءة التي
سيتم تحليلها
بناءً على
البيانات
المتوفرة

• إجراء تحليل
الاتجاهات
لمؤشرات
الكفاءة
المحددة

• تحديد
مؤشرات
الكفاءة
(تكاليف
الوحدات
والمقاييس
المادية)
المرتبطة
بإنتاجية القوة
العاملة

• تحليل
اتجاهات
الإنفاق
الأجمالي
لمنطقة التركيز
المحددة

• تقسيم
الإنفاق لغاية
أدنى فئة
ممكنة بناءً
على البيانات
المتوفرة

• استخلاص
الملاحظات
الرئيسية من
تحليل
الاتجاهات

• تحليل
واستخلاص
المرئيات بناءً
على التقسيم



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

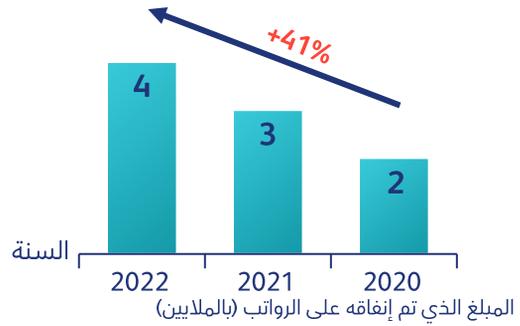


يتيح إجراء التحليل لفرق المراجعة فهم اتجاهات القوى العاملة في السنوات السابقة

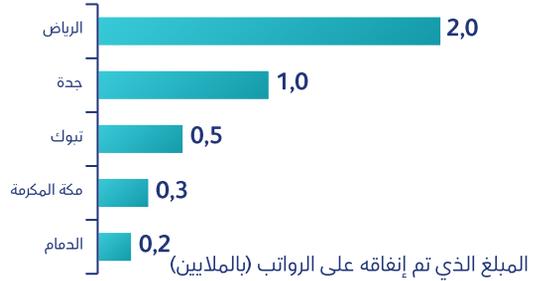
يساعد إجراء التحليل الفريق في تقييم اتجاهات القوى العاملة على مدى السنوات. ويساعد هذا التحليل أيضا في مقارنة الإنفاق إضافة إلى المبالغ المُنفقة في المناطق المختلفة، وفئات الموظفين

مثال توضيحي

ازداد الإنفاق السنوي في هذه الجهة بنسبة ٤١% في السنتين الأخيرتين



الإنفاق على الرواتب هو الأعلى في الرياض، وتليها جدة



ازداد إجمالي عدد الموظفين في هذه الجهة بنسبة ٨% في السنتين الأخيرة



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



تحديد مؤشرات الكفاءة بناءً على المدخلات

المدخلات	المدخلات	المدخلات	الوصف
<p>المدخلات هي الموارد والمساهمات التي يتم القيام بها في سبيل هذه الجهود. وتتضمن الموارد البشرية، والمال، والمعدات، والشراكات، والتقنيات، وغير ذلك.</p>	<p>المدخلات هي الموارد والمساهمات التي يتم القيام بها في سبيل هذه الجهود. وتتضمن الموارد البشرية، والمال، والمعدات، والشراكات، والتقنيات، وغير ذلك.</p>	<p>المدخلات هي الموارد والمساهمات التي يتم القيام بها في سبيل هذه الجهود. وتتضمن الموارد البشرية، والمال، والمعدات، والشراكات، والتقنيات، وغير ذلك.</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. تعلم الطلاب2. رعاية المرضى3. المسافرون الذين خضعوا لعمليات التحقق الأمني4. تراخيص المنشآت التي تم إصدارها	<ol style="list-style-type: none">1. التخطيط والتحضير2. التقييم السابق واللاحق3. التصوير المقطعي بالإصدار البوزيتروني (PET scan) في المستشفى4. مراجعات الوثائق5. التحقق الأمني	<ol style="list-style-type: none">1. الموظفون (المدرسون، والأطباء، والموظفون الإداريون، وضباط الجمارك)2. المكاتب	<p>أمثلة</p>
<ol style="list-style-type: none">1. تكلفة كل رخصة منشأة تم إصدارها2. التكلفة السنوية عن كل طالب (ريال/طالب)3. التكلفة عن كل مريض تلقى العلاج (ريال/مريض)	<ol style="list-style-type: none">1. متوسط التكلفة لكل ساعة تحضير (ريال/ساعة)2. التكلفة لكل صورة مقطعية (ريال/تشخيص)3. تكلفة كل عملية تحقق أمني (ريال/عملية)	<ol style="list-style-type: none">1. الراتب الشهري للمدرّس (ريال/شهر)2. الراتب الشهري لضابط الجمارك (ريال/شهر)3. الإنفاق على المساحة المكتبية المستأجرة	<p>تكلفة الوحدة</p>
<ol style="list-style-type: none">1. متوسط الوقت الذي يستغرقه إصدار تراخيص المنشآت من قبل الموظفين	<ol style="list-style-type: none">1. الوقت الذي يستغرقه إجراء كل صورة مقطعية من قبل موظفي التصوير الشعاعي2. نسبة استخدام الطاقة الاستيعابية لكل جهاز تصوير مقطعي3. متوسط الوقت المستغرق لمراجعة الوثائق	<ol style="list-style-type: none">1. المساحة المكتبية لكل موظف (بالمتر المربع)2. عدد الطلاب لكل مدرّس3. عدد المسافرين لكل ضابط جمارك4. عدد الممرضين لكل سرير	<p>المقاييس المادية</p>

محور التركيز

قد لا يكون تحليل المؤشرات التي يتم تعريفها وإجراء دراسة معيارية لها ممكناً بسبب عدم توفر البيانات، وقد يكون هذا محالاً للتطوير والتحسين للمراجعات المستقبلية. في تحليل القوى العاملة، يتم غالباً استخدام المقاييس المادية المتعلقة بالمدخلات والمرتبطة بنسبة استغلال الموظفين والإنتاجية (مثلاً، الممرضون لكل سرير، والطلاب لكل مدرّس)



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



وبناءً عليه، يتم تحديد تكلفة الوحدة والمقاييس المادية ذات الصلة بحسب أهميتها للتحليل وبحسب توفرها

في تحليل القوى العاملة، يمكن استخدام مؤشرات الكفاءة لتقييم إنتاجية وكفاءة الجهات الحكومية. المقاييس المختارة عادة تعتمد على بيانات متوفرة وكافية والتي تكون ذات صلة بتقييم الموظفين. بناءً على المقاييس المادية المُدرجة سابقاً، ولغايات التوضيح، تم اختيار المؤشرات الثلاثة التالية.

عدد الطلاب لكل مدرّس
قد يكون عدد الطلاب لكل مدرّس مؤشراً جيداً لفهم عدد المعلمين المتوفّرين وتوزعهم على المدارس في كل منطقة أو بين المناطق

01

عدد الممرضين لكل سرير مُتاح
قد يكون متوسط عدد الممرضين لكل سرير مُتاح مؤشراً جيداً على عدد الممرضين المتوفّرين وتوزعهم على المستشفيات في كل منطقة أو بين المناطق

02

متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك في المطار
قد يكون متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك في المطار مؤشراً جيداً على عدد ضباط الجمارك المتوفّرين وتوزعهم على المطارات أو أقسامها (المنافذ، وبوابات الوصول، وبوابات المغادرة، وغير ذلك...)

03



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

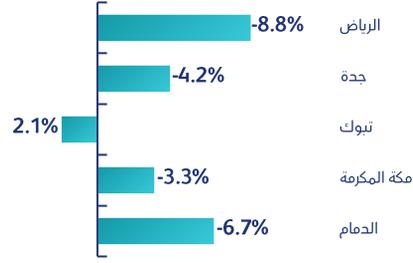


وبناءً عليه، يتم تحديد تكلفة الوحدة والمقاييس المادية ذات الصلة بحسب أهميتها للتحليل وبحسب توفرها

في تحليل القوى العاملة، يمكن استخدام مؤشرات الكفاءة لتقييم إنتاجية وكفاءة الجهات الحكومية. المقاييس المختارة عادة تعتمد على بيانات متوفرة وكافية والتي تكون ذات صلة بتقييم الموظفين. بناءً على المقاييس المادية المُدرجة سابقاً، ولغايات التوضيح، تم اختيار المؤشرات الثلاثة التالية.

عدد الطلاب لكل مدرّس (السنة الحالية)

القيمة

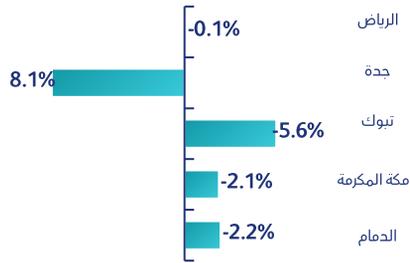
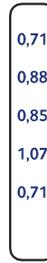


معدل النمو السنوي المركب لكل منطقة بين 2020 و2022

تراجع معدل النمو السنوي المركب للفترة الزمنية نفسها في غالبية المناطق تقريباً، ما يظهر تراجعاً في استغلالية المدرسين متوسطة القيمة للمملكة: 28

عدد الممرضين لكل سرير فتاح (السنة الحالية)

القيمة



معدل النمو السنوي المركب لكل منطقة بين 2020 و2022

تراجع معدل النمو السنوي المركب للفترة الزمنية نفسها في غالبية المناطق تقريباً، ما يظهر تحسناً في استغلالية الممرضين متوسطة القيمة للمملكة: 0,83

عدد المسافرين لكل ضابط جمارك (السنة الحالية)

القيمة



معدل النمو السنوي المركب لكل منطقة بين 2020 و2022

تراجع معدل النمو السنوي المركب للفترة الزمنية نفسها في جميع المناطق، ما يظهر تراجعاً في استغلال الموظفين متوسطة القيمة للمملكة: 214



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



تتيح المقارنة المعيارية للفريق مقارنة مؤشرات الكفاءة واكتساب معلومات قيّمة

يتيح إجراء المقارنات المعيارية محليا ودوليا اكتساب مزيد من المرئيات بشأن مؤشرات الكفاءة المختارة، ويوفر لفريق المراجعة أساسًا للمقارنة كما يساعد الجهات في تقييم مؤشراتها بالمقارنة مع الجهات الأخرى. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد مجالات التحسين. وتساعد المقارنات المعيارية أيضا الجهات في تحديد أفضل الممارسات والمعايير في القطاع.

المقارنة المعيارية المحلية

تعتمد كفاءة الدراسة المعيارية المحلية على المقياس قيد الدراسة، لأن تحديد الأداء يعتمد على ما إذا كانت القيمة المرتفعة أو المتدنية للمقياس قيد الدراسة.

إذا كانت القيمة المرتفعة للمقياس تقترن بتحسن في النتائج، يمكن اختيار استخدام المئين الخامس والسبعين (75th Percentile) في الدراسة المعيارية. يمكن استخدام المئين الخامس والستين كمعدل تحفظي للمقارنة، ما يعزز المرونة للبدء بالتحسينات التدريجية.

إذا كانت القيمة المتدنية للمقياس تقترن بتحسن في النتائج، يمكن اختيار استخدام المئين الخامس والعشرين (25th Percentile) في الدراسة المعيارية. يمكن استخدام المئين الخامس والثلاثين كمعدل تحفظي للمقارنة، ما يعزز المرونة للبدء بالتحسينات التدريجية.

المقارنة المعيارية الدولية

معايير اختيار دول الدراسة المعيارية

03

توفر البيانات

02

أوجه الشبه الجغرافية والثقافية

01

الأداء

دول يمكن اختيارها لإجراء الدراسة المعيارية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يمكن استخدام احتساب المئينات عند إجراء الدراسة المعيارية المحلية

المقارنة المعيارية المحلية

المئين الخامس والعشرون (the percentile25) هو قيمة إحصائية تفصل نسبة الـ 25% الدنيا من مجموعات البيانات عن نسبة الـ 75% العليا. فيما يلي طريقة احتسابه:

تحديد عدد البنود (n) في مجموعة البيانات

02

ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي

01

تحديد الموقع ضمن مجموعة البيانات التي تدرج فيها 25% من البيانات. إذا لم يكن الترتيب المثوي عددًا صحيحًا، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

04

احتساب الترتيب المثوي: $(n+1) * 0.25$

03

مثال توضيحي

77, 75, 74, 72, 70, 69, 68, 66, 65, 62
n=10، الترتيب المثوي=2.75

نظرًا إلى أن الترتيب المثوي ليس عددًا صحيحًا، فإن ذلك يشير إلى أن المئين الخامس والعشرين (25th percentile) يقع بين نقطتي بيانات. في هذه الحالة، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

$$65.75 = (2-3) / (65-66) * (2-2.75) + 65$$

المقارنة المعيارية المحلية

المئين الخامس والعشرون (the percentile25) هو قيمة إحصائية تفصل نسبة الـ 25% الدنيا من مجموعات البيانات عن نسبة الـ 75% العليا. فيما يلي طريقة احتسابه:

تحديد عدد البنود (n) في مجموعة البيانات

02

ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي

01

تحديد الموقع ضمن مجموعة البيانات التي تدرج فيها 35% من البيانات. إذا لم يكن الترتيب المثوي عددًا صحيحًا، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

04

احتساب الترتيب المثوي: $(n+1) * 35$

03

مثال توضيحي

77, 75, 74, 72, 70, 69, 68, 66, 65, 62
n=10، الترتيب المثوي=3.85

نظرًا إلى أن الترتيب المثوي ليس عددًا صحيحًا، فإن ذلك يشير إلى أن المئين الخامس والثلاثون (the Percentile35) يقع بين نقطتي بيانات. في هذه الحالة، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

$$67.7 = (3-4) / (66-68) * (3-3.85) + 66$$



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يمكن استخدام احتساب المئينات عند إجراء الدراسة المعيارية المحلية

المئين الخامس والستون (The Percentile65)

المئين الخامس والستون هو قيمة إحصائية تفصل نسبة الـ 65% الدنيا من مجموعات البيانات عن نسبة الـ 35% العليا. فيما يلي طريقة احتسابه:

تحديد عدد البنود (n) في مجموعة البيانات

02

ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي

01

تحديد الموقع ضمن مجموعة البيانات التي تدرج فيها 65% من البيانات. إذا لم يكن الترتيب المثوي عددًا صحيحًا، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

04

احتساب الترتيب المثوي: $(n+1) * 0,65$

03

مثال توضيحي

77, 75, 74, 72, 70, 69, 68, 66, 65, 62
n=10، الترتيب المثوي=7.15

نظرًا إلى أن الترتيب المثوي ليس عددًا صحيحًا، فإن ذلك يشير إلى أن المئين الخامس والستون (the percentile 65) يقع بين نقطتي بيانات. في هذه الحالة، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

$$72.3 = (7-8) / (72-74) * (7-7.15) + 72$$

المئين الخامس والسبعون (The Percentile75)

المئين الخامس والسبعون (the percentile 75) هو قيمة إحصائية تفصل نسبة الـ 76% الدنيا من مجموعات البيانات عن نسبة الـ 25% العليا. فيما يلي طريقة احتسابه:

تحديد عدد البنود (n) في مجموعة البيانات

02

ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي

01

تحديد الموقع ضمن مجموعة البيانات التي تدرج فيها 75% من البيانات. إذا لم يكن الترتيب المثوي عددًا صحيحًا، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

04

احتساب الترتيب المثوي: $(n+1) * 0,75$

03

مثال توضيحي

77, 75, 74, 72, 70, 69, 68, 66, 65, 62
n=10، الترتيب المثوي=8.25

نظرًا إلى أن الترتيب المثوي ليس عددًا صحيحًا، فإن ذلك يشير إلى أن المئين الخامس والسبعون (the percentile 75) يقع بين نقطتي بيانات. وفي هذه الحالة، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

$$74.25 = (8-9) / (74-75) * (8-8.25) + 74$$



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



تحديد معيار داخلي طموح وآخر تحفظي هو أحد الأساليب المتبعة لتقييم مؤشرات الكفاءة بشكل واقعي

تساعد المقارنة المعيارية لمجموعة من مؤشرات الكفاءة محليًا بين المناطق في توفير مؤشر عن مستوى استغلالية الموظفين وتحديد فرص التحسين المحتملة. يمكن إجراء المقارنة المعيارية المحلية في جهة واحدة ما بين مباني وفروع هذه الجهة ومناطق تواجدها، كما يمكن إجراؤه بين جهات مختلفة. أجريت المقارنة المحلية في هذا المثال داخل جهة واحدة متواجدة في مناطق مختلفة

مثال توضيحي

متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك		المرضى لكل سرير مُتاح		عدد الطلاب لكل مدرّس	
0,83	متوسط المملكة العربية السعودية	0,83	متوسط المملكة العربية السعودية	28	متوسط المملكة العربية السعودية
المئين 35	المعيار الداخلي	المئين 35	المعيار الداخلي	المئين 65	المعيار الداخلي
المئين 25		المئين 25		المئين 65	
0,77		0,77		29,75	
0,71		0,71		27,3	
المعيار المحلي التحفظي		المعيار المحلي التحفظي		المعيار المحلي الطموح	المعيار المحلي التحفظي

الملاحظات الرئيسية:

تسجل المملكة العربية السعودية متوسط عدد مسافرين لكل ضابط جمارك أعلى من المئين الخامس والسنتين والمئين الخامس والسبعين.

الملاحظات الرئيسية:

تسجل المملكة العربية السعودية متوسط عدد ممرضين لكل سرير مُتاح أعلى من المئين الخامس والثلاثين.

الملاحظات الرئيسية:

تسجل المملكة العربية السعودية متوسط عدد طلاب لكل مدرس بين المئين الخامس والسنتين والمئين الخامس والسبعين.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



في المقارنة المعيارية الدولية، تتم دراسة الدول التي تقدم بيانات متاحة وقد تتشابه جغرافيًا وثقافيًا مع المملكة العربية السعودية

تساعد المقارنة المعيارية الدولية لمجموعة من مؤشرات الكفاءة في توفير مؤشر عن مستوى إنتاجية الموظفين بحسب أفضل الممارسات وتحديد الفجوات في الخطوة التالية

مثال توضيحي

متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك	المرضى لكل سرير مُتاح	عدد الطلاب لكل مدرّس
 28 متوسط المملكة العربية السعودية	 0,83 متوسط المملكة العربية السعودية	 28 متوسط المملكة العربية السعودية
 375 المعيار الداخلي	 0,75  0,73 المعيار الداخلي	 27,4  27 المعيار الداخلي
375 المعيار الدولي (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية)	0,74 المعيار الدولي (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية)	27,2 المعيار الدولي (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية)

الملاحظات الرئيسية:

متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك في المملكة العربية السعودية أقل من المتوسط في الإمارات العربية المتحدة.

الملاحظات الرئيسية:

متوسط عدد المرضى لكل سرير مُتاح في المملكة العربية السعودية أعلى من المتوسط في المملكة المتحدة و في كندا.

الملاحظات الرئيسية:

متوسط المملكة العربية السعودية أعلى من المتوسط في المملكة المتحدة وكندا.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



بناءً على التوصيات المتعلقة بالفجوات في الموظفين تتم إعادة توزيع الموظفين أو تغيير أدوارهم بحسب العوامل السياقية المحتملة

لإعداد توصيات تساعد في إدارة الإنفاق على الرواتب/القوى العاملة بكفاءة بعد إجراء التحليل والتعرف على الفجوات، ينبغي على فريق المراجعة التركيز على ثلاث مجالات لزيادة الكفاءة والإنتاجية

متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك



أبرز المرنثيات المستخلصة:

متوسط عدد المسافرين لكل ضابط من الجمارك في المملكة العربية السعودية يتأثر بشكل كبير بمتوسط الرياض البالغ 400، وتسجل المدن الأخرى متوسطاً أقل من دول المقارنة المعيارية.

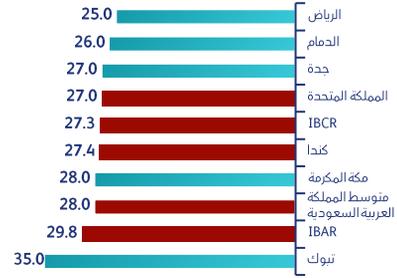
عدد الممرضين لكل سرير مُتاح (السنة الحالية)



أبرز المرنثيات المستخلصة:

متوسط عدد الممرضين لكل سرير مُتاح في المملكة العربية السعودية أعلى بقليل من دول المقارنة المعيارية.

عدد الطلاب لكل مدرّس (السنة الحالية)



أبرز المرنثيات المستخلصة:

يتأثر متوسط المملكة العربية السعودية بشكل كبير بالأرقام المسجلة بتوبك، والواقع أن المناطق الأخرى تسجل أرقاماً قريبة من دول المقارنة المعيارية.

المفتاح:

IBCR : المعيار المحلي التحفظي
IBAR : المعيار المحلي الطموح



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



مقارنة أرقام الكفاءة الحالية مع أرقام الكفاءة في دول المقارنة المعيارية يساعد في تحديد الفجوات في الكفاءة

تساعد المقارنة المعيارية الفريق في تحديد الفجوات (نقص أو فائض الموظفين) في مختلف المناطق، وتقدم للفريق فرصًا ملحوظة للتحسين في الخطوة التالية

تغيير الأدوار

إعادة التوزيع

إعادة التوظيف

تقييم المهارات والقدرات والألقاب الوظيفية للموظفين، مع إمكانية تغيير دورهم للاستجابة لاحتياجات السوق

إعادة توزيع الموظفين داخل الحكومة بناءً على الحاجة إلى القوى العاملة

مراجعة مستويات التوظيف بهدف معالجة فائض أو نقص الموظفين المحتمل

الأخذ بالعوامل السياقية

يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل السياقية عند إعداد التوصيات مثلًا الاختصاصات والمواقع الجغرافية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

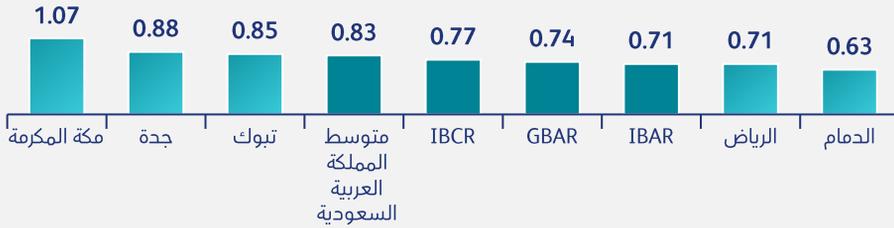
أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يتم إعداد التوصيات بناء على ما نتج عن المقارنة المعيارية المحلية والدولية (2/3)

المرئيات الرئيسية المستخلصة من التحليل تساعد الفريق في تحديد المجالات حيث يمكن تحقيق الوفورات المحتملة أو تحسين الأداء.

عدد الممرضين لكل سرير مُتاح



المفتاح

IBCR : المعيار المحلي التحفظي
IBAR : المعيار المحلي الطموح
GBAR : المعيار الدولي الطموح (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية)

فرص إعادة توزيع الموظفين:

تسجل تبوك وجدة ومكة المكرمة أعدادًا أعلى من المعايير الثلاثة (المعيار المحلي الطموح، والمعيار المحلي التحفظي، والمعيار الدولي الطموح) وهو ما يشير إلى فائض في عدد الممرضين في هذه المناطق. في هذه الحالة يؤدي المعيار الدولي الطموح (GBAR) إلى تخفيض العدد إلى ما بين المعيار المحلي الطموح (IBAR) والمعيار المحلي التحفظي (IBCR)، وهو ما يتيح إعادة توزيع متوازنة ومعقولة لأعداد الموظفين.

عدد الأسرة المُتاحة

21 ألف

مكة المكرمة

32 ألف

جدة

12 ألف

تبوك

عدد الممرضين

22,5 ألف

مكة المكرمة

28,1 ألف

جدة

10,2 ألف

تبوك

عدد الأسرة المُتاحة

عدد الممرضين (المُعاد توزيعهم للوصول إلى المعيار الدولي الطموح) = $0.74 * 12000 = 8880$
عدد الممرضين المُراد إعادة توزيعهم في تبوك = $10200 - 8880 = 1320$ ممرضًا
تطبيق الحسابات ذاتها لمكة المكرمة وجدة؛ مجموع عدد الموظفين المطلوب إعادة توزيعهم = 12700

على رغم من أن إعادة توزيع الموظفين وتغيير أدوارهم للوصول إلى المعيار المحلي الطموح قد يؤدي إلى وفورات أكبر نتيجة زيادة استغلالية الموارد، يهدف تحليل القوى العاملة إلى تقديم توصيات واقعية وقابلة للتنفيذ. وبالتالي، فإن اختيار إجراء التحليل بناء على المعيار الدولي الطموح قد يؤدي إلى خيار منطقي وقابل للتنفيذ. في حالات أخرى، قد يكون من المنطقي إعادة توزيع الموظفين باستخدام معايير أخرى (المعيار الداخلي الطموح أو المعيار الداخلي التحفظي).



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

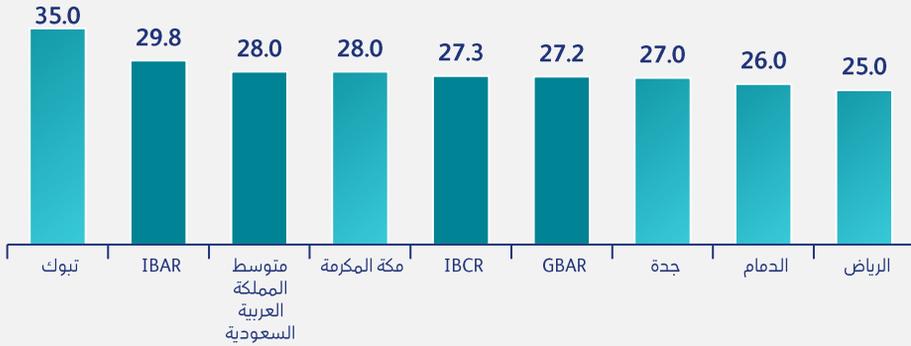
أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يتم إعداد التوصيات بناء على ما نتج عن المقارنة المعيارية المحلية والدولية (1/3)

المرئيات الرئيسية المستخلصة من التحليل تساعد الفريق في تحديد المجالات حيث يمكن تحقيق الوفورات المحتملة أو تحسين الأداء.

عدد الطلاب لكل مدرّس



المفتاح

المعيار المحلي التحفظي : IBCR
المعيار المحلي الطموح : IBAR
المعيار الدولي الطموح (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية) : GBAR

فرص إعادة توزيع الموظفين:

سجلت الرياض والدمام وحدة أعداداً أقل من المعايير الثلاثة (المعيار المحلي الطموح، والمعيار المحلي التحفظي، والمعيار الدولي الطموح). قد يشير ذلك إلى فائض في أعداد المدرّسين في هذه المناطق الثلاثة. لذلك، قد تساهم إعادة توزيع المدرّسين في الاستغلال الأمثل للموارد. في هذه الحالة، قد تكون إعادة التوزيع للوصول إلى المعيار الدولي الطموح هدفاً واقعياً يمكن بلوغه.

عدد الطلاب

165 ألف

جدة

130 ألف

الدمام

250 ألف

الرياض

عدد المدرّسين

6,1 ألف

جدة

5 ألف

الدمام

10 ألف

الرياض

عدد المدرّسين

عدد المدرّسين (المُعَاد توزيعهم للوصول إلى المعيار الدولي الطموح) = $250000/27.2 = 9191$
عدد المدرّسين المطلوب إعادة توزيعهم في الرياض = $10 \text{ ألف} - 9191 = 809$ مدرّسين
تطبيق الحسابات ذاتها للدمام وجدة؛ مجموع عدد المدرّسين المطلوب إعادة توزيعهم = 1604

على رغم من أن إعادة توزيع المدرّسين أو تغيير أدوارهم للوصول إلى المعيار الداخلي الطموح قد يؤدي إلى وفورات أكبر نتيجة زيادة استغلال الموارد، يهدف تحليل القوى العاملة إلى تقديم توصيات وإفعية وقابلة للتنفيذ. وبالتالي، فإن اختيار إجراء التحليل بناء على المعيار العالمي الطموح قد يؤدي إلى خيار منطقي وقابل للتنفيذ. في حالات أخرى، قد يكون من المنطقي إعادة توزيع الموظفين باستخدام معايير أخرى (المعيار الداخلي الطموح أو المعيار الداخلي التحفظي). كما يساعد التحليل نفسه ولكن على مستوى المواد (مثال، الرياضيات والعلوم) بإعداد توصيات أكثر دقة.



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يتم إعداد التوصيات بناء على ما نتج عن المقارنة المعيارية المحلية والدولية (3/3)

المريثيات الرئيسية المستخلصة من التحليل تساعد الفريق في تحديد المجالات حيث يمكن تحقيق الوفورات المحتملة أو تحسين الأداء.

عدد المسافرين لكل ضابط جمارك



المفتاح

المعيار المحلي التحفظي : IBCR
المعيار المحلي الطموح : IBAR
المعيار الدولي الطموح (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية) : GBAR

فرص إعادة توزيع الموظفين:

تسجل الدمام ومكة المكرمة أعداداً أقل من المعايير الثلاثة (المعيار المحلي الطموح، والمعيار المحلي التحفظي، والمعيار الدولي الطموح)، وهو ما يشير إلى فائز في أعداد ضباط الجمارك. لذلك، قد تساهم إعادة توزيع المدّرسين في تلك المناطق للوصول إلى المعيار المحلي التحفظي خطوة منطقية ومعقولة للاستغلال الأمثل للموارد

عدد الطلاب

950 ألف

مكة المكرمة

870 ألف

الدمام

عدد ضباط الجمارك

6,33 ألف

جدة

7,25 ألف

الرياض

مجموع عدد الموظفين الذين سيُعاد توزيعهم في مكة المكرمة

عدد ضباط الجمارك (المُعاد توزيعهم للوصول إلى المعيار المحلي التحفظي) = $950000/200 = 4.75$ ألفاً
عدد الضباط المُراد إعادة توزيعهم في مكة المكرمة = 6.33 ألفاً - 4.75 ألفاً = 1583 ضابطاً
تطبق الحسابات ذاتها للدمام؛ مجموع عدد الموظفين المطلوب إعادة توزيعهم = 4483

على رغم من أن إعادة توزيع الموظفين للوصول إلى المعيار الدولي الطموح قد يؤدي إلى وفورات أكبر نتيجة زيادة استغلال الموارد، يهدف تحليل القوى العاملة إلى تقديم توصيات واقعية وقابلة للتنفيذ. وبالتالي، فإن اختيار إجراء التحليل بناء على المعيار المحلي التحفظي قد يؤدي إلى خيار منطقي وقابل للتنفيذ. في حالات أخرى، قد يكون من المنطقي إعادة توزيع الموظفين باستخدام معايير أخرى (المعيار العالمي الطموح).



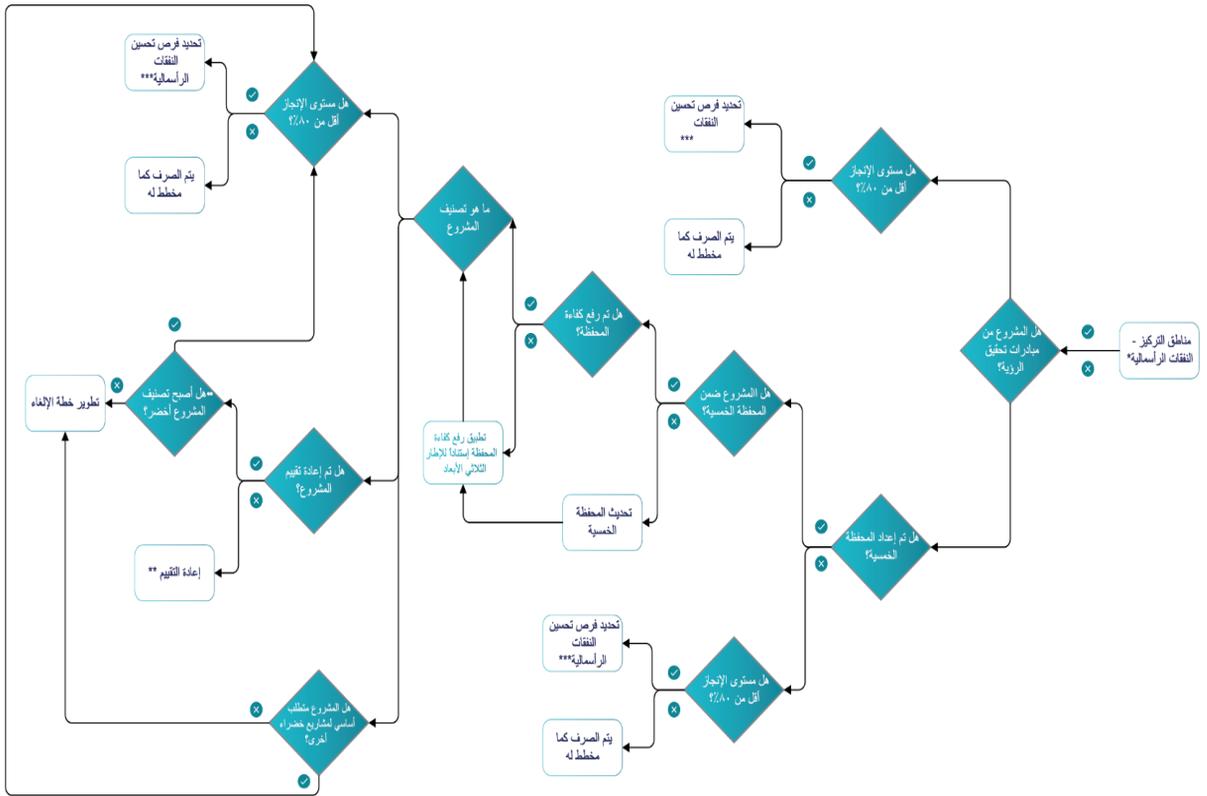
الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المحفلات

د: تحليل النفقات الرأسمالية

يوضح المخطط التالي عملية إجراء التحليل على منطقة التركيز المتعلقة بالنفقات الرأسمالية

عملية تحليل النفقات الرأسمالية



* في حال منطقة التركيز أكثر من مشروع رأسمالي واحد، يتم تحليل كل مشروع على حدة
** تفاصيل إعادة تقييم المشاريع في الشرائح التالية
*** تفاصيل آلية تحديد فرص التحسين في الشرائح التالية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

لكل مشروع سيتم إعادة تقييمه ، يجب اتباع سير العمل أدناه لتحديد خطة الحل الأنسب لكل مشروع من هذه المشاريع



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

تهدف عملية تحسين النفقات الرأسمالية إلى تخفيض التكاليف في مشروع ذي نفقات رأسمالية بدون تأثير على الجودة والكفاءة التشغيلية

عملية إيجاد فرص لتحسين النفقات الرأسمالية

تحسين النفقات الرأسمالية هي عملية منظمة تقوم على تطوير الفرص لتحقيق المشروع بأقل تكلفة ممكنة. يعزز تحسين النفقات الرأسمالية استبدال المواد والأساليب ببدايل أقل تكلفة، دون التضحية بجودتها وإنتاجيتها وكفاءتها التشغيلية



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



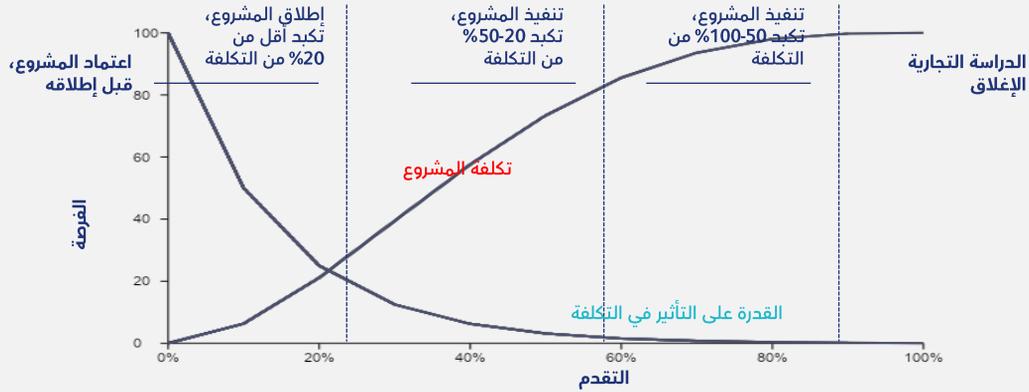
أعدت دراسة حالة حول "الطريق XYZ" لتقديم شرح إضافي عن عملية إيجاد فرص لتحسين النفقات الرأسمالية بدءًا بمرحلة جمع المعلومات

دراسة الحالة: تحسين النفقات الرأسمالية للطريق XYZ

معلومات عن السياق: تهدف دراسة الحالة تحديد فرص التحسين لمشروع نفقات رأسمالية لتنفيذ طريق اسمه XYZ.

مرحلة جمع المعلومات

تقوم هذه المرحلة على جمع المعلومات المرتبطة بنطاق المشروع (تقدم المشروع، والتكاليف المتكبدة، وقدرة التأثير على تكلفة المشروع بناءً على التقدم)، وتحديد الغرض، و الجدول الزمني، والمخاطر، والهدف من المشروع. في دراسة الحالة هذه، تبلغ نسبة تقدم المشروع 20%، ونسبة القدرة المحتملة على تأثير تكلفة المشروع 25%.



أهداف المشروع

تقليل حركة المرور

02

ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي

01

تسهيل خدمات الطوارئ

04

تحسين السلامة للسائقين والمشاة

03



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



أعدت دراسة حالة حول "الطريق XYZ" لتقديم شرح إضافي عن عملية إيجاد فرص لتحسين النفقات الراسمالية بدءًا بمرحلة جمع المعلومات

مرحلة التحليل

تقوم مرحلة التحليل على تحديد عناصر التكلفة الرئيسية للمشروع التي ينبغي دراستها، بالإضافة إلى مسببات التكلفة الرئيسية ذات الصلة

اليد العاملة والمعدات، والنفقات العامة

بناء الطريق

عناصر
التكلفة
الرئيسية

- عدد العمال
- متوسط الأجر بالساعة
- إجمالي تكلفة المعدات
- إجمالي تكلفة المعدات

- طول الطريق/الطرق (كم)
- عدد الطرق
- كمية المواد المستخدمة (الأسفلت، والخرسانة، وغيرها) (كلغ/ل/م³)
- السعر لكل كيلوغرام/لتر/م³ من المواد المستخدمة

المسببات
الرئيسية
للتكلفة



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يمكن تطوير فرص التحسين من خلال تقييم المجالات التالية

المجالات التي ينبغي تقييمها لتطوير فرص التحسين

التصميم	تغيير المُهل الزمنية للمراحل	الجدول الزمني	الميزانية	النطاق/هندسة القيمة	المتطلبات التجارية/العقد
<ul style="list-style-type: none"> إجمالي المساحة الأرضية الداخلية (GIFA) مراجعة خيارات تصميم أخرى نسب التصميم (أي نسبة الأداء إلى التكلفة وما إلى ذلك) تكلفة دورة حياة التصميم المشكلات الطارئة في التصميم (الموارد أو الوقت الإضافي المطلوب لمعالجة أي مخاطر أو حالات عدم وضوح تؤثر على نجاح المشروع) 	<ul style="list-style-type: none"> البنية التحتية الأساسية (البنية التحتية للطاقة، والنقل، والمياه، والاتصالات، وما إلى ذلك) مدة التطوير تأجيل توفير الأصول غير الأساسية (الأثاث والتحديثات المكتنية، وسيارات الشركة، والديكور، وما إلى ذلك) هل يمكن بيع أجزاء من المساحة؟ مراجعة مدى تراجع القيمة (انخفاض قيمة المحفظة الاستثمارية أو الأصول) 	<ul style="list-style-type: none"> الدراسة المعيارية مراجعة التسلسل في مراحل التطوير خيارات التسريع في التطوير 	<ul style="list-style-type: none"> المخاطر والطوارئ التفقات العامة (Overheads) الدراسات المعيارية لمسيبات التكلفة الرئيسية الترتيبات التجارية (مثلاً، عقود التوريد، واتفاقيات التوريد، واتفاقيات الترخيص، وغيرها) الرسوم توريد المستلزمات مراجعة التدفق النقدي 	<ul style="list-style-type: none"> متطلبات الأعمال المواصفات القرارات المتعلقة بالحجم/المواقع مقارنة جداول الكميات تحفيض المخزون الاحتياطي (قطع الغيار الموجودة في المخزون لدعم العمليات التشغيلية للشركة) المبالغة في التصميم/الاحتياج 	<ul style="list-style-type: none"> شهادات الدفع التغييرات في بنود العقد/المطالبات مقارنة جداول الكميات الجودة الفعلية المُنجزه الأضرار المُسبلة (قيمة التعويضات المدفوعة من قبل الطرف الذي يخالف بنود العقد/شروط الاتفاق) البيد العاملة/المواد

خيارات التحسين

غير ذلك	الترتيبات التجارية	الخدمات المركزية	توحيد التدابير في حالات الطوارئ	توحيد معايير التصميم	أطر الموردین	التوريد الاستراتيجي
---------	--------------------	------------------	---------------------------------	----------------------	--------------	---------------------



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



يتم بعد ذلك تقييم فرص التحسين المحددة وفقا لمعايير التقييم التي يُعدها الفريق

مؤشرات الكفاءة					مؤشرات الكفاءة	
المجموع	LOA	CON	EI	CS	فرص التحسين المحددة	رقم
8	1	2	2	3	إعادة تخطيط مسار الطريق الأول وخفض إشارات السير إلى إشارة واحدة	01
8	1	2	2	3	إعادة تخطيط مسار الطريق الأول وربطه بالطريق الثاني	02
7	2	0	0	2	استبدال الأسفلت على الطريق الأول ببلاط خرساني	03
7	2	1	2	2	تغيير استراتيجية الشراء من خلال تعميم أعمال الخرسانة إلى مورد واحد فقط	04
4	1	0	1	1	استخدام المعدات المتقدمة التي تتبع خفض الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال على كافة الطرق	05
4	1	0	0	1	خفض عدد العمال على الطريقين 1 و 2	06

المفتاح

LOA: احتمالية القبول
(Likelihood of Acceptance)

3 محتمل جدًا:
2 محتمل:
1 ممكن:
0 غير محتمل:

CON: القابلية للتشييد
(Constructability)

3 تحسن كبير:
2 تحسن متوسط:
1 لا تحسن
0 تعقيدات أكثر:

EI: الأثر البيئي
(Environmental Impact)

3 تحسن كبير:
2 تحسن متوسط:
1 تحسن ضئيل
0 أثر متزايد:

CS: الوفورات
(Cost Saving)

3 وفورات كبيرة:
2 بعض الوفورات:
1 لا وفورات:
0 تكاليف إضافية:



الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل كفاءة المدخلات



أخيرًا، يتم ترتيب الفرص بحسب الأولوية بناء على التقييم وتفصيلها، ومن ثم تقدم إلى صناع القرار

مرحلة تطوير/ تقديم التوصيات

يتم اختيار أفضل الفرص المحددة وتفصيلها (إعداد الوصف، والمخططات الأولية، وتقديرات تكاليف دورة الحياة)

مؤشرات الكفاءة					مؤشرات الكفاءة	
المجموع	LOA	CON	EI	CS	فرص التحسين المحددة	رقم
8	1	2	2	3	إعادة تخطيط مسار الطريق الأول وخفض إشارات السير إلى إشارة واحدة	01
8	1	2	2	3	إعادة تخطيط مسار الطريق الأول وربطه بالطريق الثاني	02
7	2	0	0	2	استبدال الأسفلت على الطريق الأول ببلاط خرساني	03
7	2	1	2	2	تغيير استراتيجية الشراء من خلال تعميم أعمال الخرسانة إلى مورد واحد فقط	04
4	1	0	1	1	استخدام المعدات المتقدمة التي تتيح خفض الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال على كافة الطرق	05
4	1	0	0	1	خفض عدد العمال على الطريقين 1 و 2	06

مرحلة التقييم

في هذه المرحلة، يعرض الفريق الفرص المقترحة على صناع القرار. ومن ثم، يتم إعداد التوصيات النهائية بعد الحصول على موافقة صناع القرار

PMWeb Value Engineering Approved Ideas Recommendations

Function: All VE Workshop Project: Boston Medical Hospital

Function	Value No.	Title	VE Team	Potential	Client Decision	Accepted Amount	Remarks
Support Loads	SL-144	Eliminate the building joint at A and E classroom wings.	A	-109,500	A	-109,500	Considered and reviewed with PCS Structural - seismic joint removed.
Support Loads	SL-145	Use a braced frame structure in lieu of CMU at the Athletics wing.	B	132,000	R	0	Rejected as this ADDS cost
Support Loads	SL-146	Use insulated concrete forms (ICF) in lieu of CMU at the Athletics wing.	B	136,000	R	0	Rejected as this ADDS cost
Support Loads	SL-147	Use augercast piles in lieu of geo-piers for building support.	B	2,479,000	R	0	Rejected
Support Loads	SL-148	Use welded wire fabric at the slab-on-deck in lieu of rebar.	A	-136,000	R	0	Rejected for reduction of cracking in exposed slabs (NOTE: Carpet removed from corridors typically)
Support Loads	SL-149	Use standard structural steel in lieu of architecturally exposed structural steel (AESS)	A	-79,000	R	0	Rejected for aesthetic reasons.
Total				-15,097,500		-2,965,500	



**مصفوفة الصلاحيات
والمسؤوليات**
حوكمة مراجعة الإنفاق

مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات حسب نهج عملية مراجعة الإنفاق

الأنشطة	هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية	الجهة الحكومية
تطوير وثيقة المراجعة الأولية	إعداد	إخطار
مشاركة وثيقة المراجعة الأولية مع الجهة الحكومية	إعداد	إخطار
المواءمة ومراجعة وثيقة المراجعة (بما يشمل تحديد مناطق تركيز إضافية من قِبَل الجهة، إن وُجد)	اعتماد	إعداد
تحديد البيانات المتاحة وجمع البيانات الإضافية المطلوبة والتحقق من صحتها وتحديد خط الأساس	استشارة	إعداد
اختيار الأدوات التحليلية التي ستستخدم خلال عملية مراجعة الإنفاق	استشارة	إعداد
المواءمة على البيانات والأدوات التي تم تحديدها مع هيئة كفاءة الإنفاق	اعتماد	إعداد
إجراء مراجعة الإنفاق من خلال تطبيق الأدوات التحليلية المحددة وإجابة أسئلة مراجعة الإنفاق المحددة	استشارة	إعداد
المواءمة على مخرجات تطبيق الأدوات التحليلية مع هيئة كفاءة الإنفاق	اعتماد	إعداد
تحديد مجالات التحسين	استشارة	إعداد
تحديد فرص لتحقيق الأثر المالي وتحسين الأداء واحتساب الأثر	استشارة	إعداد
تحديد البيانات وأدوات التحليل التي ينبغي تطبيقها/توفيرها لدعم المراجعات المستقبلية	استشارة	إعداد
تحديد دروس أخرى مستفادة من المراجعة	استشارة	إعداد
إنهاء النسخة الأولى من تقرير مراجعة الإنفاق	استشارة	إعداد
المراجعة الأولية لتقرير مراجعة الإنفاق من قِبَل فريق عمل المراجعة*	استشارة	إعداد
تسليم التقرير النهائي لمراجعة الإنفاق	اعتماد	إعداد



مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات حسب نهج عملية مراجعة الإنفاق

الجهة الحكومية	هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية	الأنشطة
إخطار	اعتماد	مراجعة واعتماد الفرص بناء على التقرير النهائي لمراجعة الإنفاق
إعداد	استشارة	تفصيل خطة تنفيذ الفرص المعتمدة
إعداد	استشارة	تفصيل خارطة طريق تطبيق الفرص المعتمدة
إعداد	استشارة	تطوير حوكمة تطبيق الفرص المعتمدة
إعداد	استشارة	إدراج المبادرات في منصة فرق كفاءة الإنفاق
إعداد	استشارة	البدء بتنفيذ المبادرات بناء على الخطة المطورة
إعداد	مراجعة	متابعة تنفيذ المبادرات بناء على الخطة المطورة
إعداد	اعتماد	تحديد الأثر المحقق من بعد تنفيذ المبادرات
إخطار	استشارة	تضمين الأثر المحقق في عملية إعداد الميزانية



الملحقات

الملحق أ

ما هي مؤشرات الأداء؟

عامل كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز ، أو لعكس التغييرات المرتبطة بالبرنامج أو الخدمة، أو للمساعدة في تقييم فاعلية/ كفاءة البرنامج أو الخدمة

لماذا تتبع مؤشرات الأداء؟

تقييم ما إذا كانت البرامج أو الخدمات تحقق أهدافها (قياس فاعلية البرنامج أو الخدمة)

01

تأكد من تنفيذ البرامج أو الخدمات كما هو مخطط لها وتقديم الملاحظات اللازمة لل ضبط والتحسين

02

تقديم المعلومات اللازمة لدراسة كفاءة البرنامج أو الخدمة

03

تنسيق الخدمات مع الجهات الأخرى

04

اتخاذ قرارات لتوسيع نطاق البرامج/ الخدمات أو تقليصها

05

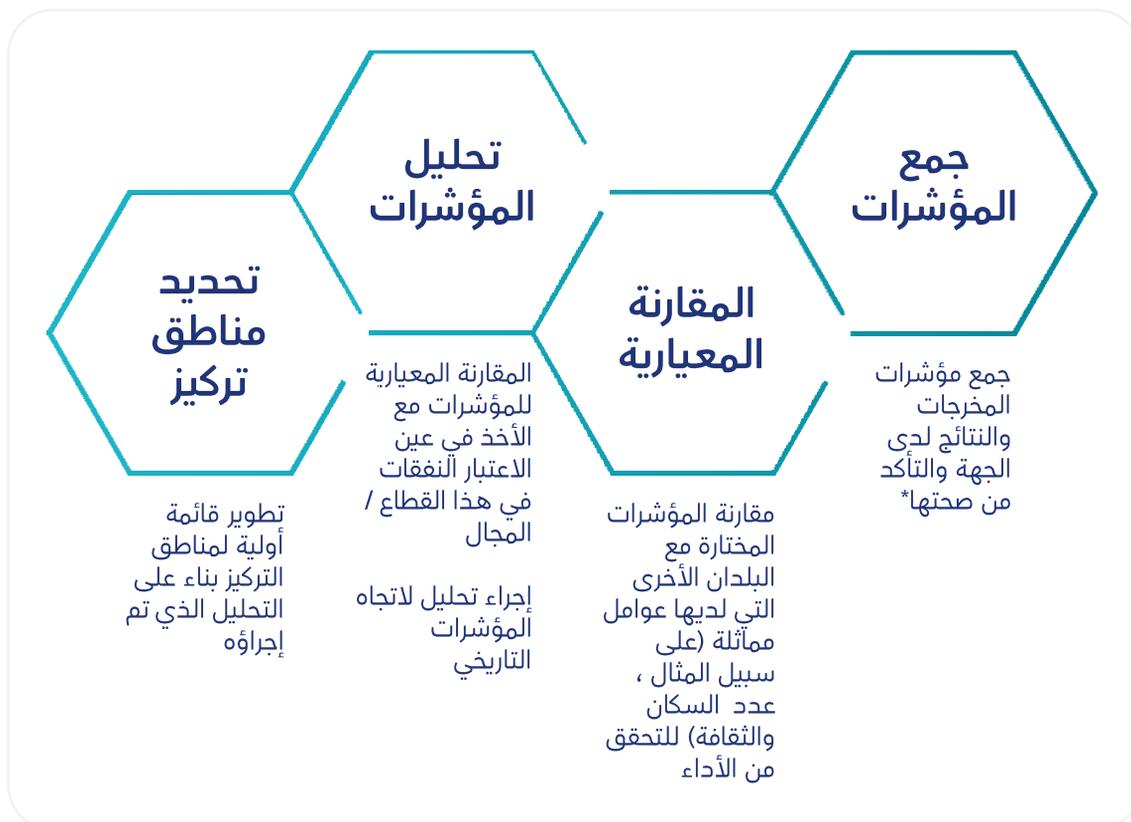
مؤشرات النتائج

تساعد مؤشرات النتائج الحكومة على قياس فاعلية برامجها وخدماتها من خلال تتبع تأثيرها على المستفيدين. يمكن أن تكون مؤشرات النتائج نوعية أو كمية، ونبغي تطويرها بمدخلات من المستفيدين من البرنامج وأصحاب المصلحة

مؤشرات المخرجات

من المهم تتبع مؤشرات المخرجات بانتظام لمعرفة ما إذا كان البرنامج أو الخدمة تتقدم في تحقيق المخرجات وما إذا كان هناك أي تأخير/ تقصير. إن تحقيق المخرجات لا يضمن تحقيق النتائج المرجوة، ولكن دون تحقيقها تكون فرص النجاح منخفضة

آلية تحليل مؤشرات الأداء وتحديد مناطق التركيز بناء عليها



*في حال عدم وجود مؤشرات ذات صلة، يجب على فريق المراجعة أن يخطط لتطوير المؤشرات ومتابعتها في المرحلة الرابعة من منهجية مراجعة الإنفاق

الملحقات

الملحق أ

يتم جمع المؤشرات الحالية عند الجهة للبرامج والخدمات ويتم التأكد من صحتها وتصنيفها ما بين مؤشرات المخرجات أو النتائج

مؤشرات المخرجات

- هل يوجد مؤشرات للمخرجات التي تساهم في نجاح البرنامج أو الخدمة؟
- هل يوجد مقاييس تصف جودة المخرجات وكميتها؟
- هل تراعي مؤشرات المخرجات الاختلافات في المخرجات مثل الموقع أو الوقت؟

أمثلة:

نسبة الولادات تحت إشراف كوادر صحية مهرة

عدد الزوار

عدد الطلاب المسجلين

عدد جوازات السفر المختومة

مؤشرات النتائج

- هل تعتمد على النتائج المرجوة من البرنامج أو الخدمة؟
- هل تظهر تصورات وتجارب المشاركين في البرنامج وغيرهم من المستفيدين؟
- هل مؤشرات النتائج ملائمة وقابلة للقياس وواقعية؟
- هل سيتمكن شخص غير متخصص من تفسير النتائج؟
- هل تتضمن مؤشرات النتائج على معلومات مهمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين؟

أمثلة:

النسبة المئوية للبيوت التي تتوفر فيها الكهرباء

نتائج اختبار عالمي موحد

معدل الكشف المبكر عن السرطان

معدل الوفيات من أمراض القلب

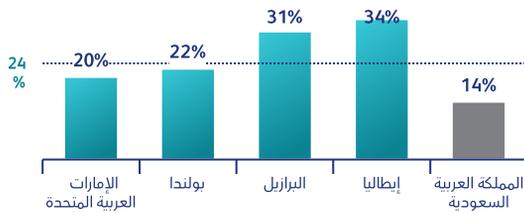


ويتم مقارنة المؤشرات المختارة مع البلدان الأخرى التي لديها عوامل مماثلة (على سبيل المثال ، عدد السكان والثقافة) للتحقق من أداء البرامج والخدمات المتعلقة

تساعد المؤشرات المعيارية في تقييم أداء البرامج ذات الصلة

مؤشرات النتائج المعيارية

معدل اكتشاف السرطان المبكر



معدل الكشف المبكر عن السرطان في المملكة العربية السعودية أقل من متوسط الدول التي تم قياسها ، مما يشير إلى نتائج ضعيفة للبرامج والخدمات المتعلقة بفحوصات الكشف المبكر عن السرطان

مؤشرات المخرجات المعيارية

نسبة الولادات تحت إشراف كوادر صحية



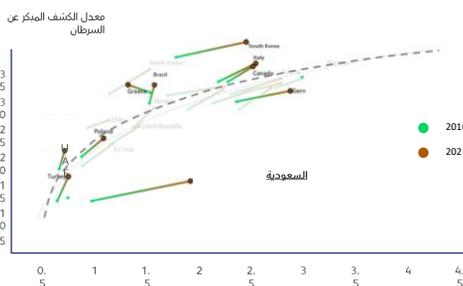
النسبة المئوية للولادات في المملكة العربية السعودية تحت إشراف موظفين صحيين تساوي إلى حد ما النسبة المئوية للبلدان الأخرى والتي يمكن أن تشير إلى جودة المخرجات البرامج والخدمات المتعلقة بالولادات الصحية

ومن ثم يتم إجراء المقارنة المعيارية للمؤشرات مع الأخذ في عين الاعتبار النفقات في هذا المجال وكما يتم تحليل الاتجاه التاريخي للمؤشرات

سيساعد تحليل مؤشرات المخرجات والنتائج في تطوير المرنبيات المتعلقة بكفاءة وفعالية البرامج والخدمات ذات الصلة

تحليل مؤشرات النتائج

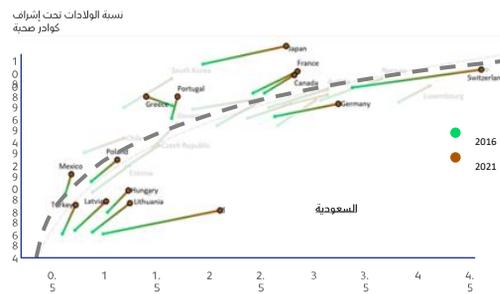
معدل الكشف المبكر عن السرطان



في حين أن الاكتشاف المبكر للسرطان في المملكة العربية السعودية ضعيف مقارنة بالدول الأخرى التي تم قياسها ، فإن إنفاقها على البرامج أو الخدمات الخاصة بالسرطان مرتفع مثل البلدان الأخرى ذات النتائج الأفضل ، وهو ما قد يكون بسبب نقص الفعالية أو/و الكفاءة في برامج مكافحة السرطان الحالية

تحليل مؤشرات المخرجات

نسبة الولادات تحت إشراف كوادر صحية



في حين أن النسبة المئوية للولادات في المملكة العربية السعودية تحت إشراف موظفين صحيين تبدو متساوية مع بلدان أخرى مثل تركيا ولاتفيا وهنغاريا ، فإن إنفاقهم على البرامج أو الخدمات للولادات الصحية أعلى بكثير ، مما قد يشير إلى مجالات عدم الكفاءة



وبناء على التحليل الذي تم إجراؤه يتم تطوير قائمة بمناطق التركيز التي سيتم تناولها في عملية مراجعة الإنفاق

المرئيات ومناطق التركيز

عدم الكفاءة أو عدم الفعالية المحتملة في البرامج المتعلقة بإجراءات الكشف المبكر عن السرطان في المستشفيات

01

عدم الكفاءة أو عدم الفعالية في البرامج المتعلقة بإتاحة الرعاية الصحية للجميع

02

عدم الكفاءة أو عدم الفعالية في البرامج المتعلقة بتحديث معدات المستشفى التي تكشف عن السرطان

03

عدم الكفاءة أو عدم الفعالية المحتملة في البرامج المتعلقة بالتوعية بأمراض السرطان

04



مناطق تركيز

البرامج المتعلقة بالتوعية بأمراض السرطان

المرئيات ومناطق التركيز

عدم الكفاءة المحتملة في البرامج المتعلقة بنقل الحمل العاجل

01

عدم الكفاءة المحتملة في البرامج المتعلقة بنظافة مرافق الولادة

02

عدم الكفاءة المحتملة في البرامج والخدمات المتعلقة بالرعاية في فترة الأمومة

03

عدم الكفاءة المحتملة في البرامج والخدمات المتعلقة بالولادة الصحية

04



مناطق تركيز

البرامج والخدمات المتعلقة بالولادة الصحية

الملحق ب

تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسة للمتابعة والمراقبة (3/1)

الفاصل الزمني بين عمليات القياس	مصدر البيانات	التفسير	المدخلات	طريقة الحساب	الوصف	مؤشر الأداء الرئيس	الهدف	الفئة الفرعية	الفئة
يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	مالكو المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> يُفضل تحقيق أكبر قدر من الوفورات 	لا ينطبق	تعتمد طريقة الحساب على طبيعة المبادرة التي تم تطبيقها	الوفورات الفعلية التي تحققت حتى الآن	الوفورات الفعلية	الإشارة إلى ما إذا كانت الوفورات من المبادرات أقل أو أقل من التوقعات	الوفورات	
يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	مالكو المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> إيجابي: يتجاوز الأهداف سلبى: لا يُحقق الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> الوفورات الفعلية: الوفورات الفعلية التي تحققت حتى الآن الوفورات المتوقعة: الوفورات المتوقع تحقيقها حتى الآن 	تباين في الوفورات = الوفورات الفعلية - الوفورات المتوقعة	الفارق بين الوفورات الفعلية وتلك المتوقعة حتى الآن	تباين في الوفورات			
يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	مالكو المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> إيجابي: أقل من الميزانية سلبى: يتجاوز الميزانية 	<ul style="list-style-type: none"> التكلفة المرصودة في الميزانية للتكلفة المتوقعة للمبادرة حتى الآن التكلفة الفعلية: التكلفة الفعلية للمبادرة حتى الآن 	تباين في التكلفة = التكلفة المرصودة في الميزانية - التكلفة الفعلية	التفاوت بين المبلغ المخطط إنفاقه وما تم إنفاقه فعليًا لإنجاز العمل	تباين في التكلفة	الإشارة إلى مدى تجاوز المشروع للتوقعات أو تخلفه عنها	المالية التكاليف	
يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	فف	<ul style="list-style-type: none"> يُفضل تحقيق أكبر قدر من العائد على الاستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> الوفورات الفعلية: الوفورات الفعلية التي تحققت حتى الآن التكلفة الفعلية: التكلفة الفعلية للمبادرة تحققت حتى الآن 	العائد الحالي على الاستثمار = العائد الفعلي / التكلفة الفعلية * 100	تقييم الوفورات التي تحققت من المبادرة بناءً على التكلفة الفعلية للمبادرة حتى تاريخه	العائد الحالي على الاستثمار	تقييم كفاءة تكلفة المبادرة	العائد على الاستثمار	



الملحق ب

تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسة للمتابعة والمراقبة (3/2)

الفاصل الزمني بين عمليات القياس	مصدر البيانات	الهدف	مؤشر الأداء الرئيس	الوصف	طريقة الحساب	المدخلات	التفسير	الفئة الفرعية	الفئة
يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	أصحاب المصلحة المشاركين في تنفيذ المبادرات	نتيجة رضا أصحاب المصلحة	قياس ملاحظات وردود أصحاب المصلحة في تنفيذ المبادرات	احتساب نتيجة الرضا من خلال إجراء استبيان	لا ينطبق	لا ينطبق	يُفضل تحقيق أعلى نتيجة في نطاق النتائج		
يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	موظفو الجهة	نتيجة رضا الموظفين	قياس ملاحظات وردود الموظفين المتأثرين بالمبادرات	احتساب نتيجة الرضا من خلال إجراء استبيان	لا ينطبق	لا ينطبق	يُفضل تحقيق أعلى نتيجة في نطاق النتائج		
يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	مالكو المبادرة	عدد المشاريع المتوقعة / مؤقتا / الملغية	قياس حسن تنفيذ المشاريع	عدد المشاريع التي تم إيقافها قبل اكتمالها أو التي تم تعليقها مؤقتا وذلك بهدف قياس مدى فعالية اختيار المشاريع وتخصيص الموارد	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	الجودة والفعالية	الجودة والفعالية
يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	مالكو المبادرة	عدد طلبات التغيير	عدد التعديلات التي تم إجراؤها على إطار العمل المعتمد وذلك بهدف متابعة تنفيذ المبادرات	عدد التغييرات في نطاق عمل المبادرات	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق		



تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية للمتابعة والمراقبة (3/3)

الفئة	الفئة الفرعية	الهدف	مؤشر الأداء الرئيس	الوصف	طريقة الحساب	المدخلات	التفسير	الفاصل الزمني بين عمليات القياس	مصدر البيانات
			نسبة الانتهاء الفعلية	قياس النسبة المنجزة من المبادرة حتى تاريخه	قياس نسبة الانتهاء الفعلية من خلال تتبع المراحل الرئيسية التي تم إنهاؤها بنجاح	خطه التنفيذ	لا ينطبq	أسبوعيًا	مالكو المبادرة
الوقت	الوقت	تتبع ما إذا كانت المبادرات تنجز في موعد لها	تباين في نسبة الانتهاء	قياس ما إذا كان المشروع متأخرًا عن جدولته الزمني أو سابقًا له	الفجوة في نسبة الإنجاز = نسبة الإنجاز المتوقعة - نسبة الإنجاز الفعلية	نسبة الإنجاز الفعلية: قياس النسبة المنجزة من المشروع حتى تاريخه	إيجابي: متأخر عن الجدول الزمني سلبى: سابق للجدول الزمني	أسبوعيًا	مالكو المبادرة

إضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية العشرة، يوجد مؤشرين إضافيين يمكن تتبعهما لدعم اتخاذ القرارات

الفئة	الفئة الفرعية	الهدف	المقياس	الوصف	طريقة الحساب	المدخلات	الفاصل الزمني بين عمليات القياس
المالية	التكاليف	الإشارة إلى مدى تجاوز المشروع للتوقعات أو تخلفه عنها	التكلفة التقديرية لإتمام المشروع	توقعات عن إجمالي تكلفة المشروع عند انتهائه	التكلفة التقديرية لإتمام المشروع = الفجوة في التكلفة + الميزانية الإجمالية	الميزانية الإجمالية: الميزانية الإجمالية الأساسية للمبادرة الفجوة في التكلفة: الفارق حتى تاريخه بين الإنفاق المتوقع (والمقرر في الخطط) والإنفاق الفعلي لإنجاز العمل	تقاس لكل مرحلة رئيسية يتم إنهاؤها بنجاح
			تقديرات المشروع لإنهائه	التكلفة التقديرية المطلوبة لإنجاز المشروع بشكل نهائي في أي وقت	التكلفة التقديرية عند انتهاء المشروع = التكلفة التقديرية لإتمام المشروع - التكلفة الفعلية	التكلفة التقديرية لإتمام المشروع: التكلفة الإجمالية للمبادرة عند انتهائها التكلفة الفعلية للمبادرة حتى تاريخه	تقاس في تاريخ استحقاق كل مرحلة رئيسية مقررة



الملحق ج

يتم تنظيم المقابلات مع أصحاب المصلحة لاستخراج المعلومات الأساسية حول البرنامج أو الخدمة

المقابلات

الحصول على آراء الأشخاص الذين يمتلكون معرفة وخبرة واسعة وفهمًا متعمقًا حيال البرنامج أو الخدمة الذي يتم تقييمه

الخطوات



1. كتابة التقرير بناء على البيانات المجمعة

1. إجراء المقابلات مع أصحاب المصلحة (مع ضمان شرح الغرض من المقابلة، وسبب اختيار صاحب المصلحة، والمدة المتوقعة للمقابلة)

2. تلخيص البيانات الأساسية بعد المقابلة

3. التحقق من صحة المعلومات المُقدّمة خلال المقابلة، إذا لزم

1. تحديد أصحاب المصلحة الذين سيتم إشراكهم.

2. تحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها.

3. إعداد قائمة بأصحاب المصلحة الذين ستم مقابلتهم. تحديد مجموعات أصحاب المصلحة من جهات، وميرافق، ومستفيدين، ومن ثم تحديد الأفراد - ضمن تلك المجموعات - يمكن تحديد مجيبين إضافيين أثناء جمع البيانات

1. تحديد أصحاب المصلحة الذين سيتم إشراكهم.

2. تحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها.

3. إعداد قائمة بأصحاب المصلحة الذين ستم مقابلتهم. تحديد مجموعات أصحاب المصلحة من جهات، وميرافق، ومستفيدين، ومن ثم تحديد الأفراد - ضمن تلك المجموعات - يمكن تحديد مجيبين إضافيين أثناء جمع البيانات

تصميم الإجراء المتبع في المقابلة

تستخدم الاستبيانات لاستخراج معلومات محددة من أصحاب المصلحة

الاستبيانات

- الحصول على بيانات كمية حول أسئلة محددة تطرح على مجموعة متجانسة نسبيًا من الأشخاص، عندما يكون أخذ العينات التمثيلية غير ممكن أو مطلوب.
- تعزيز فهم البرنامج أو الخدمة الذي يتم تقييمه

الخطوات



1. إرسال الاستبيانات إلى الجمهور المستهدف بعد استكمالها
2. جمع كافة البيانات من الاستبيانات التي تم ملؤها

1. تحديد طريقة إجراء الاستبيان (كتابيًا، أو شفهيًا، أو عبر الإنترنت، أو بشكل مختلط)
2. تحديد نوع الأسئلة التي سيتم طرحها؛ أي أسئلة مفتوحة (كتابية)، أو مغلقة (متعددة الاختيارات)
3. إعداد أسئلة واضحة ومخصصة للجمهور المستهدف والتحقق من أن الأسئلة ستحقق النتائج المرجوة

1. الاختيار بين استطلاع جزء من الجمهور المستهدف أو كامل هذا الجمهور (عند الحاجة)
2. تحديد المجيبين عن أسئلة الاستبيان

1. تحديد نوع المعلومات المطلوب توفيرها من الاستبيان بشكل واضح

تصميم الاستبيان

تستخدم مجموعات التركيز للسماح لأصحاب المصلحة بالتعبير عن آرائهم حول البرنامج أو الخدمة

مجموعات التركيز

- الحصول على آراء أصحاب المصلحة حول فعالية البرنامج أو الخدمة
- الحصول على آراء أصحاب المصلحة حول الحواجز أمام فعالية البرنامج أو الخدمة
- الحصول على آراء أصحاب المصلحة حول كيفية تعزيز فعالية البرنامج أو الخدمة، أو الطرق البديلة لتحقيق نتائج أفضل.

الخطوات



1. تلخيص التسجيلات
2. تحليل النتائج المُستخلصة ورفع التقارير بها

1. تسجيل المقابلة وتدوين البيانات

1. توفير بيئة مريحة
2. تعيين وسيط متمرس يشجع الجميع على المشاركة

1. تحديد الغرض من مجموعات التركيز ونطاقها
2. تحديد أصحاب المصلحة ذوي الصلة للمشاركة في مجموعات التركيز
3. تشكيل مجموعات من ستة إلى ثمانية أشخاص
4. إعداد دليل للمناقشات للحفاظ على صلتها بالموضوع

تصميم الإجراء المتبع في مجموعات التركيز

تساعد المناقشات الجماعية في فهم وجهات النظر المختلفة التي قد تكون لدى أصحاب المصلحة حول البرنامج أو الخدمة

المناقشات الجماعية

- فهم المشاكل من وجهات نظر مختلفة والاستفادة من خبرة فئات فرعية معينة من المشاركين
- تعزيز فهم المشروع/البرنامج/الخدمة الذي يتم تقييمه

الخطوات



1. تلخيص وتسجيل النقاط الرئيسية التي تمت مناقشتها في المجموعة

2. تحليل النتائج المُستخلصة ورفع التقارير بها

1. البدء بالتعريف بالمشاركين وبموضوع النقاش

2. تشجيع المشاركة باستخدام الأسئلة المفتوحة وتشجيع مشاركة كافة أعضاء المجموعة بشكل نشط

3. ضمان بقاء المناقشات في مسارها الصحيح وضمان جمع كافة البيانات والمعلومات المطلوبة

1. إعداد دليل للمناقشات: وضع قائمة بالمواضيع أو المسائل المطلوب التلّاق إليها خلال المناقشات

2. توفير بيئة مريحة ومحايّدة

1. صياغة وتحويل الأهداف من المناقشات بوضوح

2. اختيار ممثلي الشريحة المُستطلعة في الدراسة ممن يمتلكون المعرفة أو الخبرة في المجال، وتضم المجموعة النموذجية بين 8 و12 مشاركاً

تصميم الإجراء المتبع في المناقشات الجماعية

تسمح الملاحظات المباشرة للفريق باكتساب معلومات مباشرة عن البرنامج أو الخدمة

الملاحظات المباشرة

- الاعتماد على البيانات البصرية عن البنية التحتية والظروف
- الحصول على المرئيات عن السلوكيات الفردية، والتفاعلات بين الأشخاص وما إلى ذلك

الخطوات

04
نشر النتائج
المُستخلصة

03
جمع
البيانات

02
تطوير
الأدوات

01
التخطيط

1. تلخيص الملاحظات الرئيسية وتحليلها على أساس أهداف الدراسة
2. رفع التقارير بالنتائج المُستخلصة التي تبرز الملاحظات الرئيسية وأي أنماط أو مواضيع مُستجدة

1. استخدام طريقة محددة مسبقا لتسجيل الملاحظات كالتدوين الميداني، أو التسجيل بالصوت أو الفيديو
2. تسجيل الملاحظات بلغة موضوعية ومحايدة والتأكد من تسجيل أي معلومات سياقية ذات صلة

1. إعداد دليل لتقديم الملاحظات من خلال إعداد قائمة بالسلوكيات، والأنشطة، أو الظروف المطلوب ملاحظتها وتسجيلها
2. مراجعة دليل تقديم الملاحظات والتعرف على الموقع وأي اعتبارات أخلاقية محتملة

1. تحديد الغرض من تقديم الملاحظات والأهداف من خلال تحديد الغايات والمعلومات المطلوب جمعها
2. تحديد واختيار موقع تقديم الملاحظات استنادًا إلى أهداف الدراسة وإلى مجتمع المشاركين في الدراسة

تصميم الإجراء المتبع في الملاحظات المباشرة

الملحقات

الملحق ج

يمكن أن يكون جمع البيانات الثانوية مفيدًا لاستخراج معلومات إضافية لا يمكن الحصول عليها باستخدام طرق التقييم السابقة

جمع البيانات الثانوية

- يشير ذلك إلى أي بيانات إضافية قادرة على دعم غايات دراسة تقييم البرنامج أو الخدمة

الخطوات



1. تنظيم وتنقية البيانات لضمان تقديمها بصيغة قابلة للاستخدام
2. تحليل البيانات لتحديد الأنماط والاتجاهات وتحقيق هدف الدراسة

1. جمع البيانات من المصادر المحددة باستخدام الطرق المشار إليها في خطة جمع البيانات

1. إعداد خطة تحدد مصادر وطرق جمع البيانات

1. تحديد الغرض من جمع البيانات والأهداف، من خلال تبرير الحاجة إلى البحث عن بيانات ثانوية
2. البحث وتحديد مصادر البيانات الثانوية ذات الصلة كالتقارير الحكومية، والمجلات الأكاديمية، وقواعد البيانات على شبكة الإنترنت

تصميم الإجراء المتبع في جمع البيانات الثانوية





شكرًا

