

مركز تحقيق
كفاءة الإنفاق

Center of Spending Efficiency



الدليل الإستراتيجي لتحسين الأداء في برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

فبراير 2021م

المحتوى



تمهيد



نظرة عامة على برنامج روائز استدامة كفاءة الإنفاق



المنهجية العامة المقترحة لتفعيل الروائز وتحسين الأداء



المنهجية المتبعة لرفع تقييم عناصر البرنامج



خطوات تحسين تقييم العنصر (هدف العنصر، آلية تحسين العنصر، أمثلة توضيحية)



معلومات إضافية وأمثلة مساعدة



المحتوى



تمهيد



نظرة عامة على برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق



المنهجية العامة المقترحة لتفعيل الركائز وتحسين الأداء



المنهجية المتبعة لرفع تقييم عناصر البرنامج



خطوات تحسين تقييم العنصر (هدف العنصر، آلية تحسين العنصر، أمثلة توضيحية)

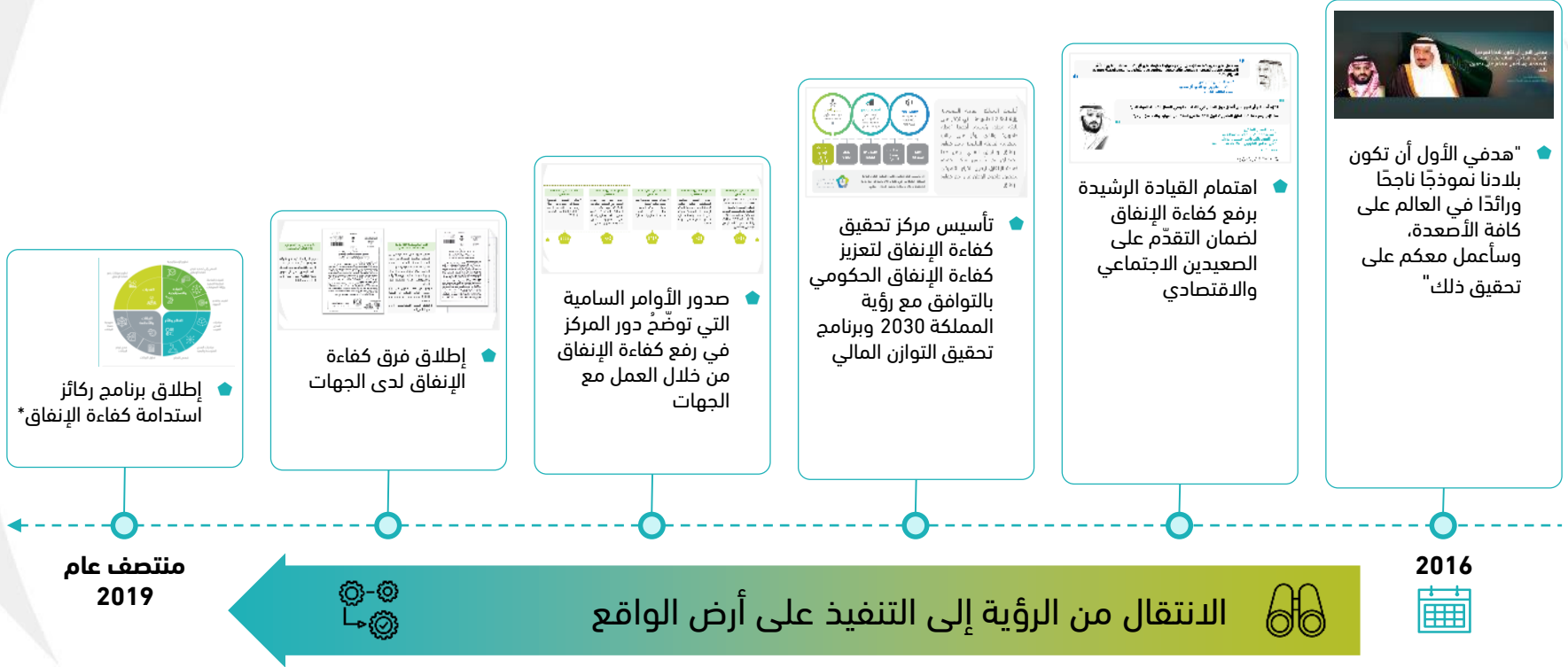


معلومات إضافية وأمثلة مساعدة





تُرجَم التوجُّه الحكومي نحو كفاءة الإنفاق انطلاقًا من توجيه خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله -، مرورًا بتشريعات تفصيلية، وصولًا إلى إطلاق برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق



* برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق هو برنامج العناصر الأساسية لكن في نسخته الثانية



ظهرت فرص تطوير البرنامج من أجل تحقيق الاستدامة وتعزيز ما حقّته الجهات الحكومية في رفع كفاءة الإنفاق منذ إطلاق فرق كفاءة الإنفاق لدى الجهات

فرص التطوير



فرص لإيجاد منهجية موحدة من أجل تحقيق استدامة كفاءة الإنفاق، وذلك من خلال الآتي:

1. **تعظيم الشراكة** بين جميع الجهات في بناء حكومة فاعلة والمساهمة في تحقيق كفاءة الإنفاق
2. **تبني استراتيجيات ومستهدفات** تساعد الجهات في تحقيق كفاءة الإنفاق
3. **تعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق**
4. **إجراء مراجعة تفصيلية للإنفاق** في بنود الميزانية المختلفة
5. **رفع القدرات** المتعلقة بكفاءة الإنفاق لدى فرق كفاءة الإنفاق في القطاعات الحكومية المختلفة، وتمكينهم بالموارد والصلاحيات المطلوبة وتفعيل آليات المتابعة والتنفيذ

تعريف البرنامج



برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق برنامج مبني على **تقييم وتحسين مستوى جاهزية الجهات** وقدراتها على تطوير الاستراتيجيات والأهداف الخاصة برفع كفاءة الإنفاق، وتحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق لديها، ومن ثم **تنفيذ** الحلول والممارسات **لتحقيق** هذه الفرص بصورة مستدامة


هدف البرنامج




تبرز نتائج تقييم البرنامج بما يلي:

1. **تعظيم مواطن القوة** لتحقيق كفاءة الإنفاق بصورة مستدامة
2. **وضع الخطط اللازمة لاستغلال فرص التحسين**

هذا الدليل يسهم في رفع تقييم الجهات في برنامج روائز استدامة كفاءة الإنفاق بنسخته الثانية لدى الجهات الحكومية

ماهو الدليل
الإسترشادي
لتحسين الأداء في
برنامج روائز
استدامة كفاءة
الإنفاق 

- استخدام الجهات الحكومية للدليل الإسترشادي ليكون أداةً للتحسين المستمر لنتائج برنامج روائز استدامة كفاءة الإنفاق
- مساندة الجهات في رفع تقييمهم للدورة المقبلة في الربع الثاني من عام ٢٠٢١
- توضيح متطلبات استدامة كفاءة الإنفاق لدى الجهات
- الموازنة بين الدليل والأدلة الأخرى ذات العلاقة

الهدف المتوقع
من الدليل
الإسترشادي 



المواضيع التي سيغطيها الدليل الإرشادي

ما لا يحتويه الدليل الإرشادي



آليات تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق
ومراجعة الميزانية

(تم إرسال أدلة إرشادية حول ذلك مسبقاً، ويمكن طلب إرسالها
مجدداً من قادة القطاعات في المركز)

آليات مفصلة حول كيفية إعداد الوثائق
الداعمة

أسئلة تقييم برنامج ركائز استدامة كفاءة
الإنفاق

ما يحتويه الدليل الإرشادي



التحديثات التي طُبِّقت لتحسين برنامج ركائز
استدامة كفاءة الإنفاق

آليات تحسين نتائج برنامج ركائز استدامة
كفاءة الإنفاق وأبرز الممارسات المتبعة

خطوات تحسين تقييم العنصر (هدف
العنصر، آلية تحسين العنصر، أمثلة توضيحية)

أبرز المصطلحات المُكرّرة في الدليل الإسترشادي



• تعظيم الأثر المحقق من الإنفاق في كافة مجالاته، بالمقارنة مع المخرجات والخدمات المقدّمة للمستفيدين	كفاءة الإنفاق
• برنامج صمّم لتمكين الجهات ورفع مستوى جاهزيتها في تحقيق كفاءة الإنفاق بشكل مستدام بناءً على 5 ركائز رئيسية	برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
• يتكون البرنامج من 5 ركائز رئيسية (وهي: القيادة والاستراتيجية، ممارسات كفاءة الإنفاق، القدرات، المبادرات، النتائج والآثر)، والتي يُشار إليها بـ "الركائز"	الركائز/الركائز الرئيسية
• ينتمي كل عنصر في البرنامج إلى قسم محدّد ضمن الركيزة الرئيسية، ويُسمى هذا القسم بـ "الركيزة الفرعية"	الركائز الفرعية
• تنقسم الركائز إلى 33 عنصرًا (36 عنصرًا للجهات المؤثرة) تشكّل أسئلة البرنامج، فالعنصر هو كل قسم في البرنامج ويتضمن سؤالًا خاصًا به	العناصر
• مركز تحقيق كفاءة الإنفاق	المركز
• برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق	البرنامج

أبرز المصطلحات المُكرّرة في الدليل الإسترشادي



الوثائق الداعمة

- الوثائق المطلوب تقديمها من جانب الجهة لدعم إجاباتها على عناصر البرنامج

الفجوات

- الفجوات الماثلة بين الوضع الحالي والهدف المرجو تحقيقه

المستهدفات

- مستهدفات كفاءة الإنفاق المرجو تحقيقها

تحديد الأولويات

- تحديد الأولويات في المشاريع والمستهدفات المرجو تحقيقها بناءً على توجّه الجهة

المحفظة الخمسية

- محفظة المشاريع الرأسمالية للجهة، الحالية والمستقبلية للخمس سنوات القادمة

فاعلية المحفظة

- فاعلية المحفظة الخمسية للجهة وفق المعايير العالمية

المقارنة بأفضل الممارسات

- البحث عن تجارب مشابهة للأنشطة التي تقوم بها الجهة، سواء من جهات أخرى محلية أو من تجارب عالمية تم القيام بها وتكللت بالنجاح



النموذج الخماسي

- النموذج الخماسي لدراسة الجدوى يحتوي على ما يلي (الدراسة الاستراتيجية، الدراسة الاقتصادية، الدراسة التجارية، الدراسة المالية، الدراسة الإدارية)

خطة العمل

- هي خطة عمل تتضمّن مسؤولين عن الخطوات المحدّدة وخط زمني وآلية متابعة وحوكمة تحدّد الأدوار والاجتماعات الدورية للمتابعة

قصص النجاح

- قصص نجاح الجهات في تحقيق كفاءة الانفاق (وصف المشكلة، توضيح المنهجية المتبعة لحل المشكلة، توضيح الأثر الذي ترتب على حل المشكلة)



أطلقت النسخة الأولى من برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق في يوليو 2019م، وشاركت فيه 172 جهة، وعملت العديد منها على وضع خطط لرفع الجاهزية

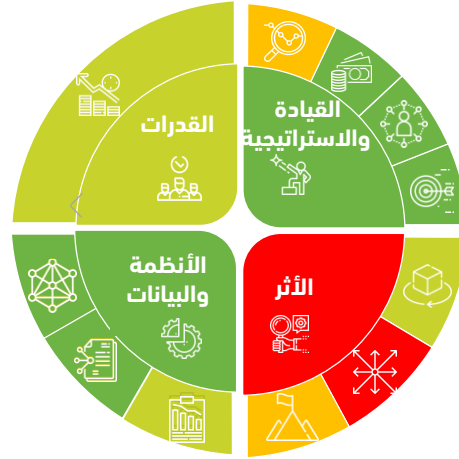
وضع خطط عمل لتحسين مستوى الجاهزية



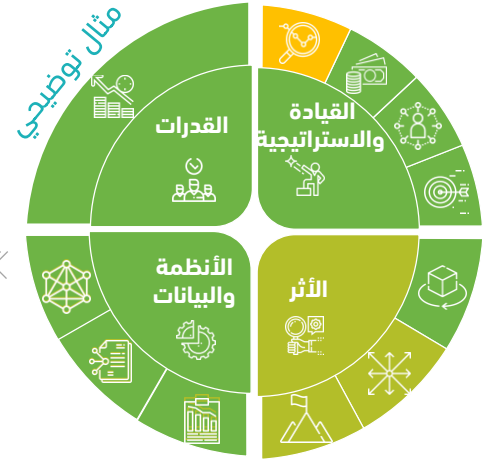
أبرز ملامح خطة العمل

- وجود مسؤولين عن الخطوات المحددة
- خط زمني مرتبط بمخرجات واضحة
- وجود آلية لمتابعة التقدم المُحرز
- حوكمة توضح الأدوار والمسؤوليات
- عقد اجتماع دوري مع القيادة لحل المعوقات
- واتخاذ الإجراءات التصحيحية

التقييم بعد مراجعة الوثائق الداعمة



التقييم الذاتي للجهات الحكومية



عدد الوثائق الداعمة التي تم مراجعتها

461 وثيقة

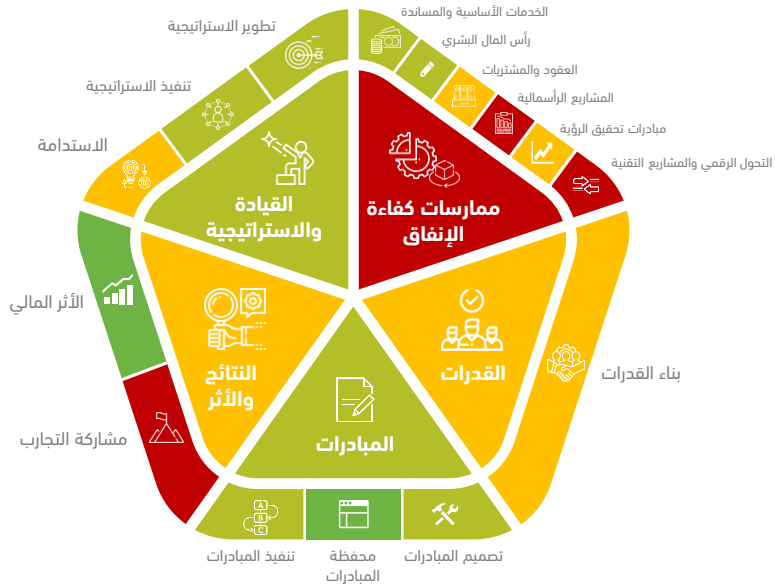
تم تقييمها

172 جهة



مثال للتقييم الذاتي وتقييم المركز بعد المراجعة لأحد الجهات في الدورة الحالية بالنسخة الثانية:

تقييم المركز للجهة في الدورة الحالية



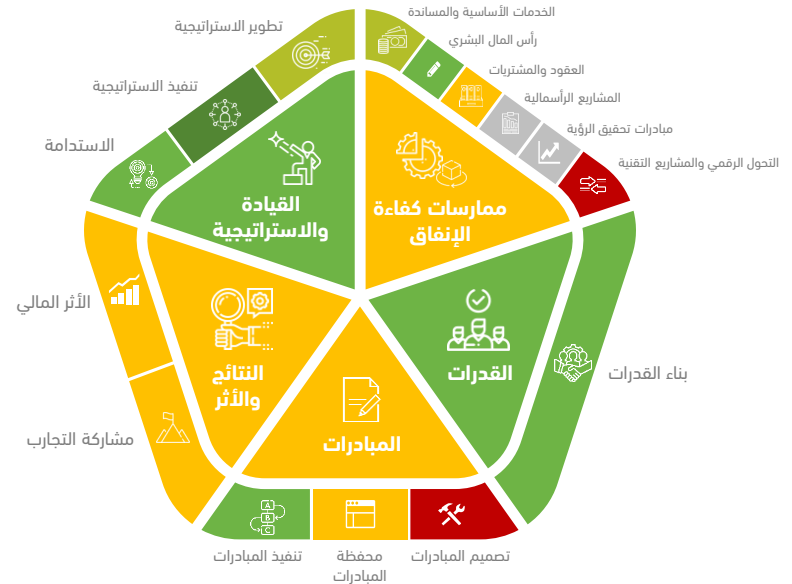
2.3

التقييم العام من 5 درجات

تم تقييمها

167 جهة

التقييم الذاتي للجهة في الدورة الحالية



2.8

التقييم العام من 5 درجات

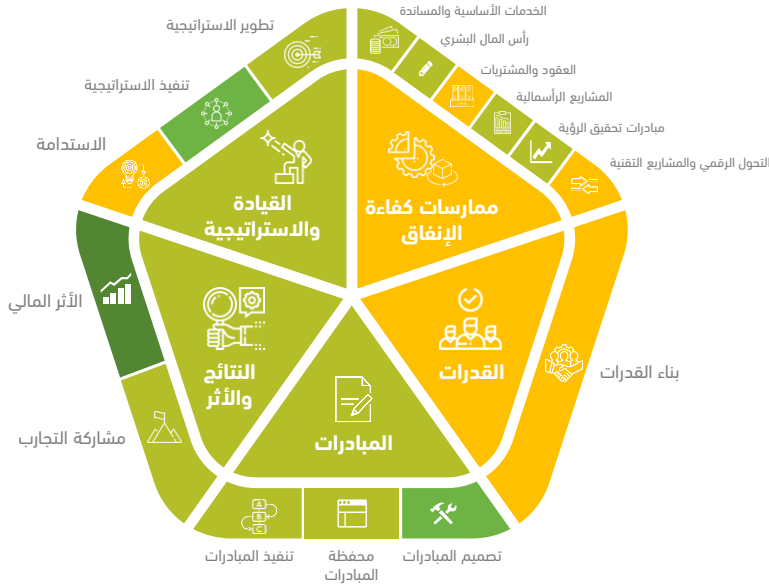
عدد الوثائق¹ الداعمة التي تم مراجعتها

1449 وثيقة



مثال للتحسن المرجو لنتائج التقييم في الدورة القادمة للجهة بعد الإستفادة من الأدلة الإسترشادية والدعم المقدم من مركز تحقيق كفاءة الإنفاق:

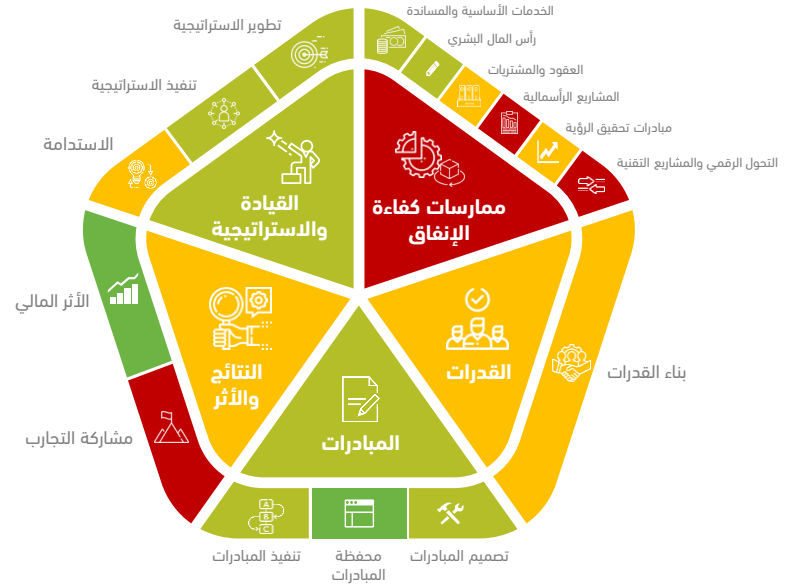
تقييم إفتراضي للجهة في الدورة التالية



3.0

التقييم العام من 5 درجات

تقييم المركز للجهة في الدورة الحالية



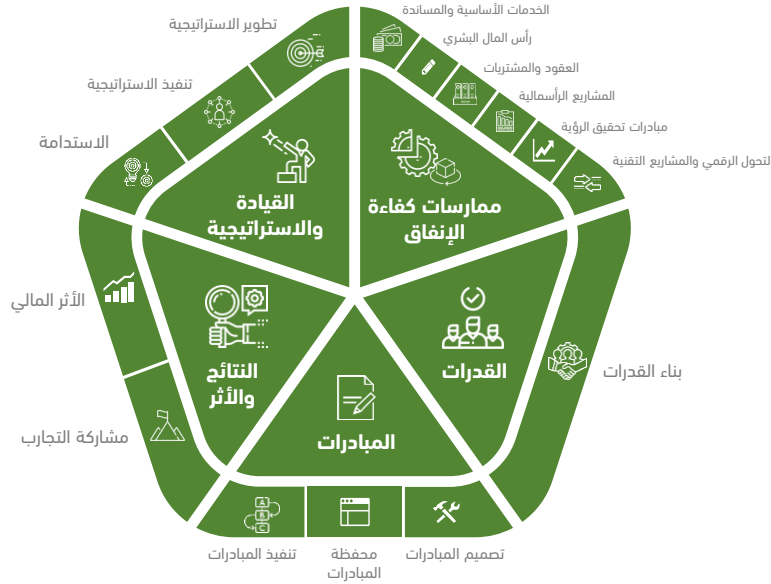
2.3

التقييم العام من 5 درجات



مستوى الجاهزية المستهدف رفعه بعد الإستفادة من الأدلة الإسترشادية والدعم المقدم من مركز تحقيق كفاءة الإنفاق

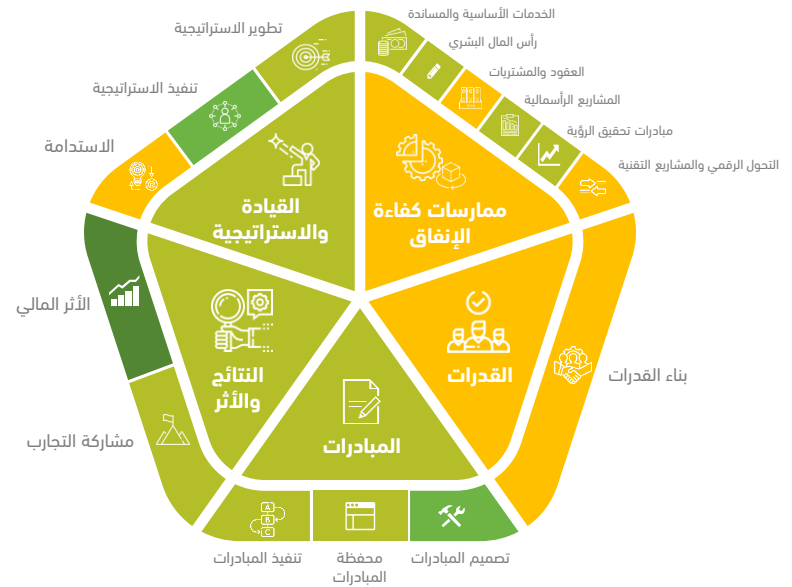
التقييم المستهدف بعد عدة دورات



5

التقييم العام من 5 درجات

تقييم إفتراضي للجهة في الدورة التالية



3.0

التقييم العام من 5 درجات

تصور واضح لرحلة التحسين من خلال إجابات التقييم الذاتي



الاستراتيجية الوطنية
التطويرية

التطويرية
الوطنية

مثال توضيحي ولا يعكس إجابات الجهة الحكومية والوضع الحالي لها

العنصر الفرعي

مبتدئ

لم يرد ذكر كفاءة الإنفاق في استراتيجية الجهة وتتطلع الجهة لتضمين عنصر محدد لرفع كفاءة الإنفاق في الاستراتيجية

تطوير الاستراتيجية :
تطور القيادات استراتيجية المنظمة لترسم تصور واضح لمستويها وأصحاب العلاقة لتحدد فيه رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتي سوف توظف طاقاتها ومواردها لتحقيقها. فتضع تصور واضح بمثابة ميثاق فريق العمل يعكس الأولويات، ومؤشرات قياس تقدم الأداء، وعدد الممكنات اللازمة، والمحركات وخطط عمل محددة ومسؤوليات واضحة، ومستهدفات زمنية معززة.

وبناء عليه، من أجل الإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030، يهدف هذا المكون إلى قياس مدى تبني الجهة لرفع كفاءة الإنفاق ووضعها كأولوية ضمن استراتيجيتها

وسينم التقييم بناء على:

- مدى تبني الجهة لكفاءة الإنفاق
- اعتماد فريق القيادة للاستراتيجية بعد اكتمالها
- اعتماد مستهدفات كفاءة الإنفاق (أهداف بالأرقام لرفع كفاءة الإنفاق

تسعى الجهة لتحقيقها للوصول إلى الحال المرجو مستقبلاً)

التقييم الذاتي للجهة

متوسط منخفض

تحتوي استراتيجية الجهة على نص يحقق المعنى المرجو من كفاءة الإنفاق (مثل التزام الجهة بتحقيق مستهدفات التوازن المالي) وجاري العمل على تحديد مستهدفات لذلك

متوسط مرتفع

تحتوي استراتيجية الجهة المعتمدة (من قيادة الجهة) على عنصر واضح ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق **وجاري العمل على تحديد** مستهدفات له تستوفي ما يلي:

- مستهدف واضح ومحدد برقم أو نسبة معينة
- مستهدف قابل للقياس
- مستهدف يمكن تنفيذه
- مستهدف محدود بوقت زمني
- مستهدف له مالك محدد

أفضل الممارسات

متقدم

تحتوي استراتيجية الجهة المعتمدة (من قيادة الجهة) على عنصر واضح ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق **وتتم** تحديد مستهدفات له تستوفي ما يلي:

- مستهدف واضح ومحدد برقم أو نسبة معينة
- مستهدف قابل للقياس
- مستهدف يمكن تنفيذه
- مستهدف محدود بوقت زمني
- مستهدف له مالك

رحلة التحسين

من الوضع الحالي للجهة: من جهة حكومية تمتلك استراتيجية تحتوي على عناصر تحقق كفاءة الإنفاق بشكل عام وغير مباشر

إلى جهة تطبق أفضل الممارسات:

جهة حكومية تمتلك استراتيجية متبنيه لكفاءة الإنفاق بشكل كامل من خلال عناصر واضحة ومحددة لرفع كفاءة الإنفاق مدعومة بمستهدفات محددة ومعتمدة من رئيس الجهة

المحتوى



تمهيد



نظرة عامة على برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق



المنهجية العامة المقترحة لتفعيل الركائز وتحسين الأداء



المنهجية المتبعة لرفع تقييم عناصر البرنامج



خطوات تحسين تقييم العنصر (هدف العنصر، آلية تحسين العنصر، أمثلة توضيحية)

معلومات إضافية وأمثلة مساعدة



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



4

مشاركة تقدّم الجهات ونجاحاتها في **التقرير نصف السنوي للجنة المالية**



3

تعزيز التكامل بين مختلف **الوكالات** داخل الجهات لرفع كفاءة الإنفاق



2

رفع مستوى الجاهزية لطلبات **الميزانيات** لدى الجهات



1

تمكين الجهات من معرفة **فرص تحسين** روائز كفاءة الإنفاق ومدى وضوح **الخطوات** المطلوبة للعمل عليها



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





جدول يوضح 36 عنصراً المتفرعة من الخمس ركائز

العنصر	الركيزة الفرعية	الركيزة الرئيسية	العنصر	الركيزة الفرعية	الركيزة الرئيسية	العنصر	الركيزة الفرعية	الركيزة الرئيسية
نهج تصميم المبادرات	تصميم المبادرات	4. المبادرات	السعة والطلب	المشاريع الرأسمالية	2. ممارسات كفاءة الإنفاق	التوجه الاستراتيجي	تطوير الاستراتيجية	1. القيادة والاستراتيجية
تنوع الممارسات	محفظة المبادرات		دراسة جدوى المشاريع			التوجه الاستراتيجي (الجهات المؤثرة)		
مبادرات المدى القريب			المحفظة الخمسية			خط الأساس والمستهدفات		
مبادرات المدى المتوسط والبعيد			فاعلية المحفظة	القيادة الفاعلة		الاستدامة		
مبادرات المدى القريب (الجهات المؤثرة)	جاهزية مبادرات الرؤية		تشكيل الفريق	الخدمات الأساسية والمساندة				
مبادرات المدى المتوسط والبعيد (الجهات المؤثرة)	سرعة الاستجابة	ثقافة كفاءة الإنفاق	رأس المال البشري					
التقارير الشهرية	تقييم التكاليف التشغيلية	التحفيز والمكافأة		العقود والمشتريات ...				
كفاءة الخدمات	الأثر المالي	حصر الخدمات وتكلفتها	3. القدرات		2. ممارسات كفاءة الإنفاق			
قصص النجاح	مشاركة التجارب	التخطيط الاستراتيجي		تكلفة الوحدة		العقود والمشتريات ...		
		دراسة الجدوى	عوامل التكلفة	العقود والمشتريات ...				
		الخطط التفصيلية	خطط القوى العاملة			العقود والمشتريات ...		
		عمليات وخدمات تقنية المعلومات	التخطيط المسبق	العقود والمشتريات ...				
		تحديد الفجوات وتطوير المهارات	الشراء المباشر		العقود والمشتريات ...			
			سرعة وكفاءة إجراء المنافسات	العقود والمشتريات ...				
			أساليب التعاقد		العقود والمشتريات ...			



حيث يكون فريق كفاءة الإنفاق مسؤولاً عن الإجابة على أسئلة البرنامج، فيما عدا بعض الركائز الفرعية الجديدة التي تم استحداثها، ويوصى أن يوجهها إلى وكالات أو إدارات محدّدة داخل الجهة، وهي تندرج تحت الركائز المحددة أدناه:

الملك المقترح ¹ لكل ركيزة فرعية	الركيزة الفرعية	الركيزة الرئيسية
فريق كفاءة الإنفاق	كافة العناصر	1. القيادة والاستراتيجية
فريق كفاءة الإنفاق	الخدمات الأساسية والمساندة	2. ممارسات كفاءة الإنفاق
مدير الموارد البشرية	رأس المال البشري	
مدير العقود والمشتريات	العقود والمشتريات	
مدير المشاريع الرأسمالية	المشاريع الرأسمالية	
مدير مكتب تحقيق الرؤية (مدير الإستراتيجية أو التحول)	مبادرات تحقيق الرؤية	
مدير تقنية المعلومات	التحول الرقمي والمشاريع التقنية	
فريق كفاءة الإنفاق + مدير الموارد البشرية	كافة العناصر	
فريق كفاءة الإنفاق	كافة العناصر	4. المبادرات
فريق كفاءة الإنفاق	كافة العناصر	5. النتائج والأثر

يقدم فريق كفاءة الإنفاق الدعم من خلال تنسيق الجهود مع الملك ومتابعة مدى اكتمال الأجوبة ومواءمتها معهم، ورفعها، لضمان تنفيذ البرنامج في الوقت المحدد

¹ مجرد مقترح وقد يختلف المسمى من جهة إلى أخرى

المحتوى



تمهيد



نظرة عامة على برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق



المنهجية العامة المقترحة لتفعيل الركائز وتحسين الأداء



المنهجية المتبعة لرفع تقييم عناصر البرنامج



خطوات تحسين تقييم العنصر (هدف العنصر، آلية تحسين العنصر، أمثلة توضيحية)



معلومات إضافية وأمثلة مساعدة





المنهجية العامة المقترحة لتفعيل الركائز وتحسين الأداء - الملخص التنفيذي

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الحالي

تبدأ المرحلة بتحليل الوضع الحالي للجهة فيما يخص الركائز، وفيما يلي أبرز الممارسات التي يمكن للجهة تطبيقها في هذه المرحلة:

تحديد مكونات الاستراتيجية للجهة ذات العلاقة
بكفاءة الإنفاق وإضافتها ضمن الاستراتيجية إن لم توجد

القيادة
والاستراتيجية

تحديد نطاق مراجعة الإنفاق وحصص جميع الأصول،
وموارد الجهة التقنية وغير التقنية، ومنسوبي الجهة
والمتعاقدين، والخدمات الأساسية والمساندة
المقدمة من الجهة

ممارسات
كفاءة
الإنفاق

إعداد قائمة بالمهارات المطلوبة لتحقيق كفاءة
الإنفاق وإجراء تقييم لمستوى هذه المهارات
وتحليل الفجوات

بناء
القدرات

إجراء مراجعة شاملة للإنفاق تشمل جميع أبواب
الميزانية وتحليل الفرص المبدئية ثم وضع حلول
مقترحة للعمل عليها كمبادرات

المبادرات

قياس مدى فاعلية المبادرات لرفع كفاءة الإنفاق
وانعكاس الأثر المالي في ميزانية الجهة

النتائج
والأثر

المرحلة الثانية: التخطيط

تُستكمل بالبداية في مرحلة التخطيط، وفيما يلي أبرز الممارسات التي يمكن للجهة تطبيقها في هذه المرحلة:

تحديد **مستهدفات كفاءة الإنفاق** من جميع إدارات ووحدات
الجهة بحيث تكون مستهدفات واضحة (SMART): محددة،
ومقاسة، وقابلة للتنفيذ، ولها وقت زمني ومسؤول محدد

وضع خطط للمشتريات السنوية والمشاريع
والمبادرات والتوظيف

إعداد خطة تدريبية لبناء القدرات والمهارات المتعلقة
بالفجوات المراد تطويرها لتحقيق كفاءة الإنفاق
ومواءمتها مع قيادة الجهة

تطوير محفظة مبادرات ذات مكاسب سريعة،
متوسطة وبعيدة المدى التي يتم تحديدها بناءً على
مراجعة الإنفاق التي قامت بها الجهة

إنشاء عملية لتسجيل وصياغة وتوثيق قصص النجاح
المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق

المرحلة الثالثة: التنفيذ والعمليات

وتنتهي بمرحلة التنفيذ والعمليات لكل ركيزة:

عمل مراجعة للإنفاق وتوضيح خط الأساس
للمستهدفات الاستراتيجية التي تم تحديدها

تطوير محفظة المشاريع وتطبيق دراسات الجدوى
للمشاريع، وبناء استراتيجية التقنية والتحول
الرقمي

إطلاق الخطة التدريبية وإضافتها إلى الجدول
التدريبي للجهة ومراجعة النتائج وتحسين البرنامج بناءً
على التقييم

بدء تنفيذ المبادرات وتحقيق بعض آثارها (وتوثيقها
مع مركز تحقيق كفاءة الإنفاق ووزارة المالية)
وتسليم التقارير الشهرية

مواومة الأثر مع وزارة المالية ورئيس الجهة ومن ثم
مشاركة قصص النجاح (وصف المشكلة، توضيح
المنهجية المتبعة للحل، توضيح الأثر الذي تترتب على حل
المشكلة) واعتمادها

المحتوى



تمهيد



نظرة عامة على برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق



المنهجية العامة المقترحة لتفعيل الركائز وتحسين الأداء



المنهجية المتبعة لرفع تقييم عناصر البرنامج



خطوات تحسين تقييم العنصر (هدف العنصر، آلية تحسين العنصر، أمثلة توضيحية)



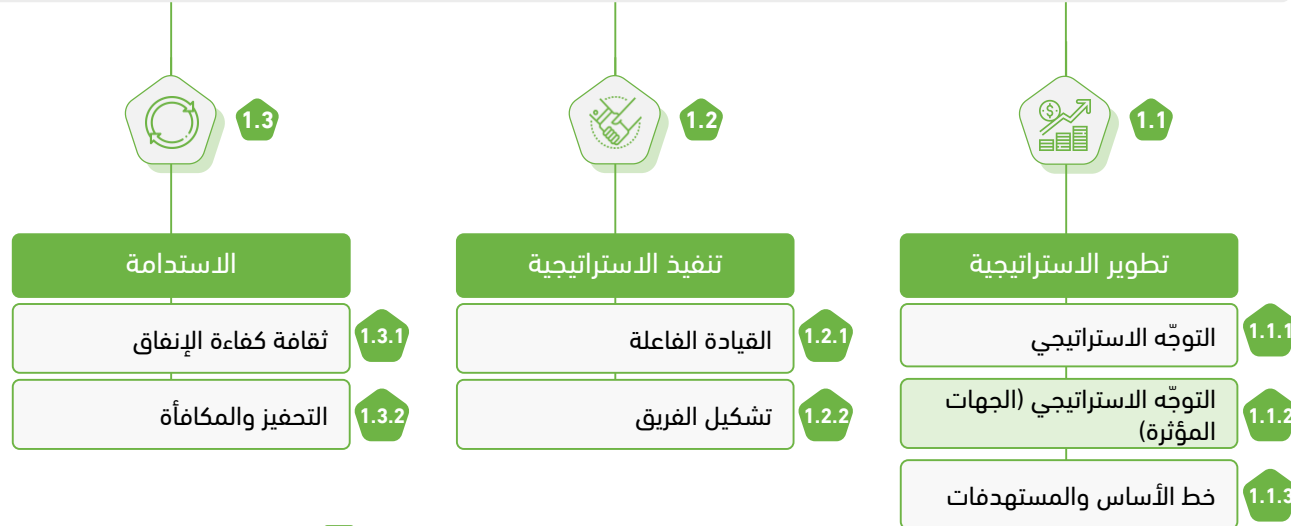
معلومات إضافية وأمثلة مساعدة





1 القيادة والاستراتيجية

تستهدف هذه الركيزة الاستراتيجية والثقافة والطموحات المرتبطة التي تساعد الجهة في تحقيق كفاءة الإنفاق



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



سؤال يظهر للجهات المؤثرة فقط





الخطوات المقترحة لتفعيل وتحسين ركيزة القيادة والاستراتيجية في البرنامج

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الحالي



تبدأ المرحلة بتحليل الوضع الحالي للجهة فيما يخص الركائز، وفيما يلي أبرز الممارسات التي يمكن للجهة تطبيقها في هذه المرحلة:

تحديد مكونات الاستراتيجية للجهة ذات العلاقة
بكفاءة الانفاق وإضافاتها ضمن الاستراتيجية إن لم توجد



تحديد وتيرة الاجتماعات بحضور قيادة الجهة ومنسوبي الجهة ذوي العلاقة



الحصول على الموافقة لإضافة عناصر كفاءة الإنفاق من القيادات الداخلية في الجهة ثم من رئيس الجهة ومن ثم الجهات المرجعية لاعتمادها



طرح التحديات والفجوات التي تواجه فرق كفاءة الإنفاق وتقديم الدعم المطلوب للتعامل معها



عمل دراسة لتحليل الفجوات والتحديات التي تواجه الجهة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق



المرحلة الثانية: التخطيط



تُستكمل بالبدء في مرحلة التخطيط، وفيما يلي أبرز الممارسات التي يمكن للجهة تطبيقها في هذه المرحلة:

تحديد **مستهدفات كفاءة الإنفاق** من جميع إدارات ووحدات الجهة بحيث تكون مستهدفات واضحة (SMART): محددة، ومفاسة، وقابلة للتنفيذ، ولها وقت زمني ومسؤول محدد



تحديد آلية **لمتابعة الأداء** ومسؤول **لمراجعة المستهدفات** والإشراف على تحديثها من قبل الإدارات باستمرار



مشاركة قيادة الجهة في التعامل مع التحديات وتقديم الدعم المطلوب وتحديد **فترة زمنية** لحل التحديات وتطبيق **الإجراءات التصحيحية**



تحديد **رئيس كفاءة الإنفاق** وتكوين **لجنتين توجيهية** و**تنفيذية** لمتابعة التقدّم في مستهدفات كفاءة الإنفاق



تحديد **معايير كفاءة الإنفاق** التي يمكن اعتبارها في تقييم وتكريم الموظفين بالتعاون مع قسم الموارد البشرية، إضافة إلى "رفع كفاءة الإنفاق" كمعيار أساسي لتقييم الموظفين وربطه بالتقدّم الوظيفي



المرحلة الثالثة: التنفيذ و العمليات



وتنتهي الرحلة في مرحلة التنفيذ والعمليات:

عمل **مراجعة للإنفاق** وتوضيح **خط الأساس** و**المستهدفات** الاستراتيجية التي تم تحديدها



مشاركة قيادة الجهة **للتقدّم المحرز** في حل التحديات واعداد **تقارير دورية** لمتابعة الإنجازات وفق حوكمة أدوار ومسئوليات فريق كفاءة الإنفاق



تطوير وتنفيذ **خطة نشر ثقافة كفاءة الإنفاق** لمعالجة الفجوات وتحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال



البدء **بنشر توعية كفاءة الإنفاق** و**المستهدفات المرجوة** لجميع منسوبي الجهة عن طريق المؤثرين (سفراء التغيير) و**قياس مدى فعالية** نشر الوعي لدى أعضاء المنظومة



القيام **بتقييم الأداء** وفقاً لمعايير كفاءة الإنفاق وتكريم **المتميزين** حسب الوتيرة المتفق عليها **لتحفيز باقي** منسوبي الجهة





ركيزة القيادة والاستراتيجية

تطوير الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الاستدامة

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

وجود مكون استراتيجي **واضح و محدد** لكفاءة الإنفاق في استراتيجية الجهة، مثل تحقيق التوازن المالي

1 تحديد مكونات الاستراتيجية للجهة ذات العلاقة بكفاءة الإنفاق وإضافتها ضمن الاستراتيجية إن لم توجد

1

خفض التكاليف بمقدار 15% قبل نهاية العام الحالي و تحديد المسؤول عن هذه المبادرة

2 تحديد مستهدفات كفاءة الإنفاق من جميع إدارات ووكالات الجهة بحيث تكون مستهدفات واضحة (SMART): محددة، ومقاسة، وقابلة للتنفيذ، ولها وقت زمني ومسؤول محدد

2

عقد اجتماعات مع القيادات الداخلية في الجهة تم مع رئيس الجهة للتوافق على العناصر التي سيتم اضافتها في الاستراتيجية وتوثيق تلك الاجتماعات

3 الحصول على الموافقة لإضافة عناصر كفاءة الإنفاق من القيادات الداخلية في الجهة ثم من رئيس الجهة ومن ثم الجهات المرجعية لاعتمادها

3

جدول لمراجعة وتحديث الاستراتيجية كل 24-30 شهراً لمتابعة الأداء بإشراف شخص يتم تعيينه من قبل فريق كفاءة الإنفاق في الجهة ويتم رفعه دورياً

4 تحديد آلية لمتابعة الأداء ومسؤول لمراجعة المستهدفات والإشراف على تحديثها من قبل الإدارات باستمرار

4

1.1.1

التوجه الاستراتيجي

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى تبني الجهة لرفع كفاءة الإنفاق ووضعه كأولوية ضمن استراتيجيتها من خلال ذكر واضح ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة القيادة والاستراتيجية

تطوير الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الاستدامة

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



1.1.3 خط الأساس والمستهدفات

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى تبني الجهة مراجعة الإنفاق لبنود الميزانية المختلفة في تحديد مستهدفاتها



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

قرار تكوين اللجنة وتحديد مهامها ومسؤولياتها وأعضائها

تكوين لجنة ضمن فريق كفاءة الإنفاق لمراجعة إنفاق * الجهة لفترة زمنية

الإنفاق على بنود الميزانية والاعتمادات، العقود القائمة والمستمرة، الأصول والمشاريع القائمة والمستهدفة، أعداد المستفيدين والعاملين، وغيرها

جمع وتحليل البيانات المالية والتشغيلية ذات العلاقة بمؤشرات كفاءة الإنفاق لتحديد خط الأساس

تحديد أن 60% من الإنفاق على المشاريع الرأسمالية و30% على الصيانة والتشغيل والنظامية

تركيز اللجنة على مراجعة البنود الأكبر في الميزانية (والتي تكون 90% من ميزانية الجهة)

مقارنة تكلفة نظافة المتر المربع بين إدارات الجهة والجهات الأخرى محليًا وعالميًا لتحديد الفجوة مع أفضل الممارسات

البحث في أفضل الممارسات المحلية والعالمية ذات التجارب المشابهة واستشارة الخبراء والقيام بالمقارنات المعيارية لتحليل الفرص والفجوات

خفض الإنفاق على الصيانة والتشغيل والنظامية بنسبة 20% من خط الأساس

تحديد مستهدفات ومبادرات عالية المستوى لرفع كفاءة الإنفاق على خط الأساس من البنود الأكبر في الميزانية

تطوير الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الاستدامة

القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



1.2.1 القيادة الفاعلة

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى متابعة قيادة الجهة لمبادرات ونتائج تحقيق كفاءة الإنفاق وسعيها لإزالة المعوقات وحل المشاكل المتعلقة بها



آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

جدول الاجتماعات الدورية المعتمدة ونماذج محاضر الاجتماعات وسجل متابعة حل التحديات	1 تحديد وتيرة الاجتماعات بحضور قيادة الجهة ومنسوبي الجهة ذوي العلاقة وتحديد أدوات مناسبة لتسجيل التحديات والفجوات
قائمة التحديات والإجراءات التصحيحية التي اقترحتها الفريق على قيادة الجهة	2 طرح وتسجيل التحديات والفجوات التي تواجه فريق كفاءة الإنفاق والدعم المطلوب للتعامل معها
محاضر اجتماعات مع قيادة الجهة توضح التحديات المطروحة والحلول المعتمدة	3 مشاركة قيادة الجهة التحديات والفجوات وطرح الدعم المطلوب لقيادة الجهة عبر الاجتماعات المجدولة واتخاذ القرارات المناسبة لحل تلك التحديات
جدول زمني يقسم خطوات معالجة كل تحدي بحيث تكون مواعيد الاجتماعات مع قيادة الجهة هي المعالم الرئيسية في هذا الجدول	4 تحديد فترة زمنية لحل التحديات ومسؤول لتطبيق الإجراءات التصحيحية
انشاء لوحة لمتابعة الأداء أو تقرير دوري عن حالة الإنجاز	5 مشاركة قيادة الجهة للتقدم المحرز في حل التحديات



تطوير الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الاستدامة

القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



1.2.2 تشكيل الفريق*

يهدف هذا العنصر إلى قياس مستوى جاهزية فريق تحقيق كفاءة الإنفاق لدى الجهة من حيث الهيكل التنظيمي وتفعيل الاجتماعات الدورية وآليات المتابعة والتنفيذ



آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

المسؤول الأول المشرف على ميزانية الجهة	ترشيح رئيسًا لفريق كفاءة الإنفاق	1
إصدار قرار من رئاسة الجهة بتكوين الفريق واللجان التوجيهية والتنفيذية وتحديد الصلاحيات	تكوين أعضاء لجنة توجيهية تتكون من قادة الجهة، ولجنة تنفيذية من الأشخاص ذوي الخبرات في الجهة وإعداد الهيكل التنظيمي للفريق	2
إعداد ميثاق الفريق	تحديد الأدوار والمسؤوليات ووتيرة الاجتماعات للمتابعة وحل المشكلات للفريق واللجان ورؤيس الجهة وتحديد آليات المتابعة والتصعيد ومستهدفات الفريق وأعضاؤه ومعايير التقييم	3
جدول ومحاضر الاجتماعات و نماذج التقارير الشهرية لمتابعة مدى إنجاز المهام لتحقيق كفاءة الانفاق	تنفيذ مهام الفريق	4

تطوير الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الاستدامة

القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



1.3.1

ثقافة كفاءة الإنفاق

يهدف هذا العنصر إلى قياس الوضع الحالي لتعزيز ثقافة الإنفاق في الجهة، وقياس جهود الجهة في نشر ثقافة الإنفاق ومعالجة التحديات التي تعيق تقدّم ثقافة الجهة



آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الفجوات في ثقافة كفاءة الإنفاق: مثل ضعف الوعي بأهمية كفاءة الإنفاق

1 إجراء تقييم لمنسوبي الجهة على تقبل ثقافة كفاءة الإنفاق وتحديد الفجوات من خلال الاستبيانات أو اللقاءات

خطة معالجة الفجوات التي تم تطبيقها والعمل على التعامل معها: مثل رفع حس المسؤولية بأهمية كفاءة الإنفاق لجميع الإداريين للتغلب على ضعف الوعي

2 تطوير وتنفيذ خطة لمعالجة الفجوات وتحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال

المهام المنجزة من الخطة: مثل عقد ورش عمل للتوعية بأهمية ثقافة الإنفاق

3 تطبيق فريق كفاءة الإنفاق لخطة نشر الثقافة وتعزيز إدارة التغيير عبر سفراء التغيير في الجهة

لوحات متابعة الأداء، استبيانات تقييم ثقافة الإنفاق الدورية

4 قياس مدى التقدم في تحقيق أهداف خطط إدارة التغيير

الخطة المحدثة بعد حل معظم الفجوات الموجودة في الخطة الحالية

5 تحديث أنشطة كفاءة الإنفاق دوريًا بما يتناسب مع احتياجات الجهة بهذا الصدد



ركيزة القيادة والاستراتيجية

تطوير الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الاستدامة

القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



1.3.2 التحفيز والمكافأة

يهدف هذا العنصر إلى قياس
تبني الجهة لتحفيز ومكافأة
موظفيها فيما يتعلق بالجهود
المبذولة لتحقيق كفاءة الإنفاق



آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

قائمة معايير كفاءة الإنفاق التي يمكن إضافتها
للتقييم مثل: مساهمة الموظف في رفع كفاءة
الإنفاق في الإدارة التابع لها كتحديد فرص جديدة
أو تنفيذها أو تحقيقها

1 تحديد معايير كفاءة الإنفاق التي يمكن اعتبارها في تقييم
الموظفين بالتعاون مع قسم الموارد البشرية



خطاب موافقة رئيس الجهة على قائمة المعايير
التي تمت إضافتها

2 إضافة "رفع كفاءة الإنفاق" باعتباره معيار أساسي لتقييم
الموظفين وربطه بالتقدم الوظيفي، والحصول على موافقة
رئيس الجهة بهذا الشأن



صورة من البريد الإلكتروني المُرسَل إلى منسوبي
الجهة والمتضمن إضافة معايير التقييم

3 الإعلان لمنسوبي الجهة بتضمين كفاءة الإنفاق إلى معايير
التقييم



قائمة بأسماء المتميزين خلال الـ 24 شهرًا
الماضية وصور من حفل التكريم أو شهادات
الشكر

4 تصميم وتنفيذ لقاءات لتكريم المتميزين في كفاءة الإنفاق
وتحفيز باقي منسوبي الجهة





ممارسات كفاءة الإنفاق

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



القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





الخطوات المقترحة لتفعيل وتحسين ركيزة ممارسات كفاءة الانفاق في البرنامج

ممارسات كفاءة الانفاق

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الحالي



تبدأ المرحلة بتحليل الوضع الحالي للجهة فيما يخص الركائز، وفيما يلي أبرز الممارسات التي يمكن للجهة تطبيقها في هذه المرحلة:

حصر جميع الأصول وموارد الجهة التقنية وغير التقنية ومنسوبي الجهة والمتعاقدين والخدمات الأساسية والمساندة المقدمة من الجهة



تحديد نطاق مراجعة الانفاق مع التركيز على المكونات الكبرى للميزانية التي تمثل 80% من النفقات



تحديد تكلفة الوحدة لمعظم الخدمات والمشاريع التقنية والعوامل المؤثرة في الانفاق



اجراء مقارنات معيارية لأفضل الممارسات المحلية والعالمية المتعلقة بتكلفة الوحدة وعوامل التكلفة والعمليات التقنية والتحول الرقمي، ونسبة الموظفين مقارنة بالمستفيدين للحصول على بيانات ونسب مؤشرات الاداء



المرحلة الثانية: التخطيط



تُستكمل بالبدء في مرحلة التخطيط ممارسات كفاءة الانفاق:

وضع خطط للمشترتبات السنوية للجهة، والحدّ من الشراء المباشر قدر الامكان، وتطوير اجراءات المنافسات والتعاقد



إعداد منهجية لتقييم وتحديد أولويات المشاريع، وتطبيق دراسات السعة والطلب على المشاريع الأعلى انفاقاً وتقييم مخرجات الدراسة



تشكيل حوكمة واضحة لإدارة محفظة المشاريع وتضمين تقرير مفصل عن المحفظة وتطوير آليات ومعايير للتعامل مع المشاريع



إعداد خطة توظيف واستخدامها في أي حالة توظيف لدى الجهة



وضع خطط مفضلة لتنفيذ جميع المشاريع والمبادرات بما يحقق كفاءة الإنفاق



المرحلة الثالثة: التنفيذ و العمليات



وتنتهي بمرحلة التنفيذ والعمليات لتحقيق كفاءة الانفاق لدى الجهة:

تطوير محفظة المشاريع الخمسية وإعداد معايير لتحديد المشاريع ذات الاولوية وعمل دراسة لتوضيح التكاليف والالتزامات الرأسمالية



اعداد وتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع وتصميم معايير لتحديد الجدوى والعوائد الاقتصادية



بناء استراتيجية التقنية والتحول الرقمي بالتوافق مع أهداف كفاءة الإنفاق ووضع أهداف ومؤشرات أداء واضحة لاستراتيجية التحول الرقمي، والعمل على تحقيقها



اتباع الجهة أفضل الممارسات العالمية في إدارة عملياتها





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

علاج المرضى للمستشفيات، تعليم الطلاب في الجامعات، تجديد الجوازات لأفروع الحوازات الخدمات المساندة مثل نظافة المباني الإدارية

1 تحديد الخدمات الأساسية والمساندة المقدّمة من الجهة

1

ملف الانفاق المفصّل الخاص بالجهة، وتحديد البنود التي تمثّل 80% من النفقات

2 تحديد الخدمات الأساسية والمساندة التي تمثل القدر الأكبر من إنفاق الجهة

2

مثال إجمالي إنفاق المستشفى مقسم على عدد المرضى، إجمالي الإنفاق على النظافة مقسم على مساحة المباني المستخدمة للجهة

3 إعداد منهجية لحساب قيمة التكلفة للخدمات الأساسية والمساندة التي تمثل الجزء الأكبر من إنفاق الجهة

3

تكلفة علاج مريض واحد 2000 ريال، تكلفة تعليم طالب واحد 20 ألف ريال، تكلفة تنظيف المتر المربع 20 ريال في الشهر

4 تحديد تكلفة الوحدة لمعظم الخدمات واستخدام البيانات ذاتها خلال إعداد الميزانية

4

على سبيل المثال تكلفة نظافة المتر المربع في الجهة يزيد عن الجهات المماثلة بـ 10%

5 مقارنة تكلفة الوحدة بأفضل الممارسات المحلية والعالمية المتعلقة بتكاليف الوحدات المماثلة

5

تحويل عقود النظافة إلى عقود أداء بدل عقود كميات، وتقدير الميزانية لعقود النظافة على أنها تكلفة تنظيف المتر المربع مضروبة في مساحة المباني المستخدمة في الجهة

6 استخدام تكاليف الوحدة المحددة وفرص رفع كفاءة الإنفاق على الوحدة للتوافق مع أفضل الممارسات في إعداد الميزانية

6

2.1.1 تكلفة الوحدة *(Unit cost)

يهدف هذا العنصر إلى قياس جهود الجهة في تقسيم الميزانية والمصروفات للخدمات المقدمة بناءً على تحديد وحساب تكلفة الوحدة لكل خدمة ومقارنتها مع المعايير المحلية والعالمية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

قائمة توضّح عوامل التكلفة وربطها بالخدمات، مع توضيح كيفية حساب النسبة، مثلًا: يمكن أن تشمل عوامل التكلفة في عقود النظافة مساحات المباني وعدد العمال

إجراء الدراسات لتحديد العوامل المؤثرة في الإنفاق للخدمات الأساسية والمساندة (والتي تغطي 90% من ميزانية الجهة على الأقل)

1

العوامل المؤثرة على الانفاق مثل: أعداد المباني، ومساحات المباني، أعداد الموظفين ومؤشرات الكفاءة مثل: معدل وتيرة الصيانة لكل مبنى، ومعدل المساحة لكل موظف

تحديد العوامل المؤثرة في الانفاق وتحديد مؤشرات الكفاءة الرئيسية للعوامل المؤثرة في الانفاق

2

الاستغناء عن بعض مساحات المباني الغير مستغلة لرفع كفاءة الإنفاق على عقود الصيانة

عمل دراسات بأفضل الممارسات المحلية والعالمية للبحث عن كيفية استخدام عوامل التكلفة التي تم تحديدها، لرفع كفاءة الإنفاق على الخدمات

3

نتيجة لتحديد فرصة الاستغناء عن بعض المباني الغير مستغلة من الممكن خفض الطلب على بند النظافة بقيمة 10%

الاستفادة من الفرص المحددة للتأثير على عوامل التكلفة في إعداد الميزانية

4

2.1.2 عوامل التكلفة *(Cost drivers)

يهدف هذا العنصر إلى قياس جهود الجهة في تحديد عوامل التكلفة لكل خدمة من خدماتها الأساسية والمساندة بغرض مقارنتها مع أفضل المعايير المحلية والعالمية واستخدامها في إعداد الميزانية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



2.2.1 بيانات القوى العاملة*

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى توفر بيانات القوى العاملة وآلية تخزينها والاستفادة منها لدى الجهة



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

1

إجراء إحصائية شاملة لجميع بيانات القوى العاملة لدى الجهة ومنسوبيها والمتعاقدين معها وجمع بياناتهم

قائمة بجميع بيانات القوى العاملة في الجهة على سبيل المثال **البيانات التنظيمية، وبيانات الموظفين، وحركة الوظائف التاريخية**

2

حفظ جميع بيانات القوى العاملة بشكل مركزي (إلكتروني) لدى الجهة وتحديثها دورياً

استخدام إحدى برامج إدارة الموارد البشرية

3

إعداد خطة التوظيف في الجهة بناءً على تحليل شامل لجميع البيانات الموجودة في المنصة لإشغال الشواغر المتأخرة على النحو الأمثل بما يتناسب مع احتياج الجهة

تحديد الحاجة لتوظيف 5 موظفين إداريين لدى إحدى الجهات، نظراً للتوسع في نطاق الأعمال الإدارية

4

استخدام خطة التوظيف كمنطلق أساسي في أي حالة توظيف للجهة

الالتزام في توظيف 5 موظفين إداريين فقط بما يتوافق مع خطة التوظيف

5

تحديد نسبة الموظفين مقارنة بالمستفيدين وإجراء التعديلات المناسبة لتكون ملائمة لأفضل الممارسات المحلية والعالمية

يوجد 5 أطباء لكل 100 مريض مقارنة بطبيب واحد لدى المستشفيات المماثلة
يوجد 3 موظفين لمراجعة 1000 استمارة مقارنة بـ 3 موظفين لمراجعة 2000 استمارة لدى الجهات الإدارية الأخرى



ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

قائمة تفصيلية لخطط المشتريات مبنية على أهداف السنة المالية، تشمل قائمة المنافسات المتوقعة وبياناتها الرئيسية

نشر خطة المشتريات السنوية على منصة "اعتماد" خلال **الربع الأول** من كل سنة مالية

1

طرح 90 منافسة من أصل 100 منافسة خطط لها بداية العام (بما يعكس كفاءة التخطيط للجهة)

العمل على الوصول إلى ما لا يقل عن **90%** من الخطة السنوية في المشتريات **خلال العامين الماضيين**

2

العقود المنتهية في بداية 2021، يتم طرحها في بداية عام 2020 كحد أقصى (مثال عقد تشغيل وصيانة ينتهي في فبراير 2021، يفترض أن يطرح في فبراير 2020 أو قبل ذلك) - يقصد بالمنافسات ذات التنفيذ المستمر، المنافسات التشغيلية التي يتم تجديدها بشكل دوري

طرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر كاملة **بأكثر من سنة** قبل انتهاء العقود القائمة

3

2.3.1 التخطيط المسبق

يهدف هذا العنصر إلى قياس مستوى الجهة في التخطيط المسبق فيما يتعلق بمشترياتها



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

قائمة بعقود الشراء المباشر السابقة وأسباب استخدام هذا الأسلوب

دراسة عقود الشراء المباشر السابقة وحصص أسبابها

1

صيانة الأجهزة الطبية (مثل: أشعة التصوير التشخيصي)، يمكن القيام بها غالباً من قبل الشركة المصنعة فقط

حصص المشتريات التي يمكن توفيرها من مورد واحد فقط

2

في حال إمكانية توفير المشتريات من أكثر من مورد، لا يتم الشراء المباشر، بل يتم الاستعانة بأساليب الشراء الأخرى (مثل: عقود نظامية المباني)

انحصار الشراء المباشر في الحالات المذكورة في النظام فقط

3

القيمة الإجمالية للشراء المباشر / القيمة الإجمالية للمشتريات لا تتجاوز 10% (الجهة التي تبلغ قيمة مشترياتها مئة مليون ريال سعودي، قيمة شراءها المباشر لا تتجاوز 10 مليون ريال سعودي)

العمل على خفض الشراء المباشر للجهة إلى ما لا يتجاوز 10% من إجمالي قيمة المشتريات

4

2.3.2 الشراء المباشر

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى اعتمادية الجهة لتوفير احتياجاتها عن طريق أسلوب الشراء المباشر



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم " متميز " في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

مشاكل في رفع المنافسات على نظام اعتماد، أو عدم وضوح نطاق المنافسة

إجراء دراسة لتحديد الفجوات التي تتسبب بتأخير المنافسات

1

التواصل مع الموردين بالايمليلات في حال وجود مشاكل بالنظام

تطوير وتنفيذ خطة عمل تصحيحية للتعامل مع الفجوات التي تم تحديدها

2

قائمة بمنافسات الجهة والمدد الزمنية المستغرقة لكل منافسة من منحة " اعتماد "

العمل على حصر متوسط المدة الزمنية من طرح المنافسات إلى توقيع العقود **بما لا يتجاوز 120 يوماً فقط**

3

نماذج من تقارير متابعة الأداء الشهرية، مثل: تقرير للمنافسة يوضح الخط الزمني وأسباب التأخير المحتملة

إعداد وتنفيذ نظام متابعة داخلي لتتبع وإصدار تقارير عن أداء عمليات الشراء شهرياً

4

2.3.3 سرعة وكفاءة إجراء المنافسات

يهدف هذا العنصر إلى قياس متوسط المدة الزمنية من الطرح إلى توقيع العقد في المنافسات العامة والمحدودة للجهة



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

تحديد أسلوب التعاقد الأمثل لكل منافسة بناء على أفضل الممارسات (مثال: مشتريات يوردها مورد واحد فقط، تتم من خلال الشراء المباشر)

1 تحليل طبيعة مشتريات الجهة لتبني أفضل أساليب المشتريات المتاحة واستخدام أساليب الشراء المختلفة

1

الاتفاقيات الإطارية التي طرحها مركز تحقيق كفاءة الإنفاق لفئة المستلزمات المكتبية - يتم توريد جميع بنود المستلزمات المكتبية المندرجة في القائمة من خلال الاتفاقية الإطارية

2 تأمين جميع المشتريات الواردة في القوائم (التي تعدها الجهة المختصة بالشراء الموحد) من خلال الاتفاقية الإطارية التي أبرمتها الجهة المختصة

2

3 تبني أفضل الممارسات في أساليب التعاقد والتمرس بها والاستفادة من الاتفاقيات الإطارية

3

2.3.4 أساليب التعاقد

يهدف هذا العنصر إلى تحديد الممارسات التي تتبعها الجهة فيما يتعلق بوضع برامج إدارة وتقييم الأداء وتحسين كفاءة الموظفين



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



2.4.1

السعة والطلب*

يهدف هذا العنصر إلى تحديد مدى تبني الجهة لدراسات السعة والطلب في تخطيط المشاريع الرأسمالية تطبيقاً للأمر السامي 13003 الصادر بتاريخ 1439/03/18 هـ



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

قائمة المباني المملوكة للجهة وحالتها وموقعها واستخدامها (مثل: مباني سكنية)

تحديد جميع فئات الأصول لدى الجهة

1

معايير محددة للأولويات، مثل: أثر المشروع المالي، أثر المشروع الاجتماعي، التوسع في الخدمات

إعداد منهجية لتقييم وتحديد أولويات المشاريع الرأسمالية والتي تركز على التوافق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق (وغيرها من الجهات ذات الاختصاص).

2

تقرير عن السعة الكاملة للخدمات المقدمة من الجهة (مثل: عدد الأسرّة في المستشفى)

إجراء دراسة على السعة الحالية (سعة الخدمات المقدمة بشكل شمولي) والسعة الإضافية (سعة الخدمات المتوقع تقديمها)

3

تقرير عن الطلب الحالي والتنبؤ بالطلب المستقبلي للخدمات المقدمة (مثل: عدد المرضى الحاليين، ومعدل الزيادة السنوي)

دراسة إجمالي الطلب الحالي والتنبؤ بالطلب المستقبلي على الخدمات المقدمة من الجهة

4

.....

تطبيق دراسات السعة والطلب على المشاريع الأعلى إنفاقاً بالتوافق مع مركز تحقيق كفاءة الإنفاق بشكل مستدام

5

عدد المشاريع التي لا يزيد فيها السعة عن الطلب بأكثر من نسبة معينة (مثلاً: 10%)

تقييم مخرجات دراسات السعة والطلب وتحديث المنهجيات والمعايير كل سنتين على الأقل

6

.....

رفع جميع المتطلبات المتعلقة بحالة الاستثمارات والمشاريع الرأسمالية في نموذج التقرير السنوي

7

*تأمل الرجوع الى دليل إرشادات للجهات الحكومية - السعة والطلب



ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

منهجيات تطبيق دراسات النموذج الخماسي (الدراسة الاستراتيجية، الدراسة الاقتصادية، الدراسة التجارية، الدراسة المالية، الدراسة الإدارية) التي أعدتها الجهة - مثال على الدراسة المالية: آلية حساب التكلفة الإجمالية للملكية

إعداد منهجية واضحة لتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع حسب فئات الأصول واعتمادها من الجهات ذات الاختصاص

1

نسبة المشاريع التي أجريت لها دراسات مالية واستراتيجية واقتصادية وتجارية وإدارية (مثل 90%)

الوصول إلى تطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع على ما لا يقل عن 90% من فئات الأصول بالتوافق مع مركز تحقيق كفاءة الانفاق

2

مثل معيار تحديد العائد الاجتماعي لمجمع سكني، عدد الأفراد الذين تم منحهم سكن

تصميم معايير لتحديد الجدوى والعوائد الاقتصادية والاجتماعية لكل فئة أصل بالتوافق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط

3

تقييم مخرجات دراسات النموذج الخماسي والمعايير وفقًا للدروس المستفادة ومتغيرات استراتيجيات القطاع دوريًا

4

2.4.2 دراسة جدوى المشاريع*

يهدف هذا العنصر إلى قياس التزام الجهة بإعداد دراسات العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع ومشاركتها مع مركز تحقيق كفاءة الإنفاق



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

مشاريع لخمس سنوات قادمة مرتبطة باستراتيجية الجهة	1 تطوير محافظة مشاريع خمسية للجهة ومنصة إلكترونية موحدة تشمل فئات الأصول كافة لدى الجهة وتفصيل المشاريع
معايير أولويات مثل: أثر المشروع، تكلفة المشروع، سهولة التنفيذ، وغيرها	2 وضع معايير تقييم المشاريع والمفاضلة بينها وتحديد الأولويات وفق منهجية معتمدة من قبل مركز تحقيق كفاءة الإنفاق ووزارة الاقتصاد والتخطيط
حالة المشاريع والاستثمارات اللازمة في المشروع	3 إعداد تصور واضح طويل المدى (10 سنوات قادمة) للتكاليف والالتزامات الرأسمالية على مدى متوسط حياة المشاريع تتوفر فيه كافة البيانات الفنية والمالية
مثل تكاليف التشغيل والصيانة للمبنى بعد الانتهاء من النفقات الرأسمالية	4 إعداد تصور واضح للتكاليف التشغيلية المترتبة على نتائج النفقات الرأسمالية حسب محافظة الجهة على المدى الطويل (10 سنوات قادمة)
مثل تعيين المسؤول والداعم والمنسق (مثل أن يكون المسؤول عن المحافظة إدارة المشاريع بالجهة)	5 تشكيل حوكمة واضحة لإدارة المحافظة وتحديثها وفق الآليات المعتمدة من قبل مركز تحقيق كفاءة الإنفاق
إرفاق الملف الذي يحتوي على جميع بيانات التدفق النقدي مع التقرير الشهري	6 تحديث بيانات التدفق النقدي بوتيرة شهرية تعكس صورة شاملة لجميع المبادرات والمشاريع والبرامج على مستوى الجهة والقطاع لدعم اتخاذ القرار
التقرير السنوي	7 تضمين تقرير مفصل عن محافظة المشاريع الخمسية مع التقرير السنوي للجهة



2.4.3 المحافظة الخمسية

يهدف هذا العنصر إلى استعراض محافظة مشاريع الجهة الخمسية والتي تحتوي على جميع مشاريعها الجارية والمستقبلية

القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

المخصصات السنوية تبلغ مليار ريال سعودي، على أن تكون التكاليف المتبقية لتنفيذ المشاريع لا تتجاوز 4 مليار ريال سعودي

التأكد من عدم تجاوز قيمة التكاليف المتبقية لتنفيذ المشاريع القائمة 4 أضعاف متوسط المخصصات السنوية

1

قائمة بجميع المشاريع وحالتها من حيث الفاعلية (فاعل وشبه فاعل وغير فاعل)

التأكد من فاعلية جميع مشاريع الجهة القائمة

2

إعادة توزيع المخصصات السنوية وفق أهمية المشروع ونسبة إنجازها

تطوير آليات ومعايير للتعامل مع مشاريع المحفظة وفق دراسة الأولويات والفاعلية ونسب الإنجاز

3

2.4.4 فاعلية المحفظة

يهدف هذا العنصر إلى قياس فاعلية المحفظة الخمسية للجهة وفق المعايير العالمية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات تحقيق
الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

تنطبق على المبادرات الركائز السبعة قبل إرسالها:
وضوح المشكلة والتحدي، تخطيط السعة مقابل
الطلب، تعدد الحلول المقترحة، وضوح خطة
التنفيذ، تقديرات الميزانية، إمكانات الأنظمة
والتشريعات، الترابط والاعتمادية

دراسة جميع مبادرات الجهة والتأكد من مطابقتها مع
متطلبات أداة تسريع الجاهزية (MAT) قبل إرسالها

1

إضافة أداة تسريع الجاهزية (MAT) كجزء من المواد التدريبية
لرفع القدرات

2

2.5.1 جاهزية مبادرات الرؤية*

يهدف هذا العنصر إلى قياس
مستوى الجاهزية لمبادرات
الجهة التي تم تسليمها خلال
ال12 شهراً الماضية وتم تقييمها
بـ "جاهزية عالية" بناءً على أداة
قياس الجاهزية (MAT)



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات تحقيق
الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

1 المراجعة اليومية لقناة التواصل بين المركز والجهة (البريد الإلكتروني) من قبل فريق كفاءة الإنفاق، وتطوير لوحة معلومات (Dashboard) لمتابعة حالة المبادرات والوقت المستغرق فيها

1

2 تطوير آلية للردّ عن الملاحظات المرسلة بشأن المبادرات

2

2.5.2 سرعة الاستجابة

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى سرعة الجهة في توفير البيانات اللازمة والردّ على أي استفسارات في الوقت المناسب للمبادرات التي تم تقديمها للمركز



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات تحقيق
الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

إرسال قائمة بجميع المبادرات موضحة نطاق المبادرات ومخرجاتها إلى جميع الجهات ذات الاختصاص وذلك لبحث فرص التمويل البديل

1 توثيق جميع تفاصيل المبادرات بالإضافة إلى طرق التمويل، وإبقاء الجهات ذات الاختصاص على اطلاع بهذا الخصوص

1

دراسة تفصيلية لآلية تحديد التكاليف التشغيلية التي تشمل: تكاليف التشغيل والصيانة وتكاليف رأس المال البشري والتكاليف الخفية

2 تقدير التكاليف التشغيلية لما بعد حياة المبادرة لجميع المبادرات لدى الجهة

2

3 توثيق جميع المبادرات التي تم تمويل التكاليف التشغيلية لها، بالإضافة إلى طرق التمويل، وإبقاء الجهات ذات الاختصاص على اطلاع بهذا الخصوص والعمل على الوصول لـ **60% على الأقل** من مجموع المبادرات

3

2.5.3

تقييم النفقات التشغيلية

يهدف هذا العنصر إلى تحديد الممارسات التي تتبعها الجهة لتحديد الآلية المناسبة للتمويل وذلك للصراف على المبادرات التي ينتج عنها تكاليف تشغيلية مستمرة إضافية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات

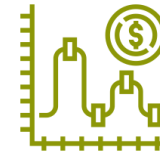


النتائج والأثر



2.6.1 حصر الخدمات وتكلفتها*

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى قيام الجهة بحصر وحساب تكلفة خدماتها الأساسية والمساندة وإجراءات عملها وأصولها التقنية



الخطوات

1

حصر جميع الخدمات الأساسية والمساندة وتوثيق إجراءات العمل ورحلة المستفيد باستخدام أفضل الممارسات

2

حصر جميع الأصول والموارد التقنية باستخدام الحلول المتخصصة لمتابعة الرخص وأجهزة التقنية وحساب تكلفة الأصول على مستوى الموظف

3

تقييم أداء واحتساب تكلفة الخدمات الأساسية والمساندة للجهة

4

توثيق إجراءات العمل ورحلة المستفيد (Customer Journey) باستخدام أفضل الممارسات مثل (SWIM LANE - SIPOC)

5

توثيق و حصر البنية المؤسسية لدى الجهة (Enterprise Architecture) وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية الصادرة من برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

أمثلة على الخدمات الأساسية: علاج المرضى للمستشفيات، تعليم الطلاب في الجامعات، تجديد الجوازات لأفروع الجوازات، الخدمات المساندة: مثل نظامه المباني الإدارية

وثيقة تحتوي على حصر الأصول والموارد البرامج والأجهزة ووثيقة بتكلفة الأصول على مستوى الموظف وطريقة حسابها

تكلفة علاج مريض واحد 2000 ريال، تكلفة تعليم طالب واحد 20 ألف ريال، تكلفة تنظيف المتر المربع 20 ريال في الشهر

تلخيص مدخلات ومخرجات إجراءات العمل باستخدام الأدوات المناسبة مثل SIPOC واستخدام SWIMLANE لتعريف رحلة المستفيد لكل خدمة

شهادة المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية nora من برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" للمستوى المتميز او مراحل الحصر مثل حصر الاجراءات , البيانات , البنية التحتية , التطبيقات , الامن لباقي المستويات



ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



الخطوات

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

وثيقة بيان المخرجات الحالية مثل قياس رضى المواطن الحالي وبيان المستهدف في الاستراتيجية مثل رفع نسبة الرضى من 70% الى 90%

تحليل الوضع الراهن والمستقبلي بوضع الأهداف للجهة وقياس الفرق بين الوضع الحالي والمستقبلي لاجاد الفجوات

1

وثيقة متابعة الأهداف ومؤشرات الأداء

أتمتة الخدمات والعمليات للجهة من خلال المشاريع التقنية بحلول عام 2025، وتقديم خدمات تقنية متطورة للعمل وربطها بمؤشرات أداء مثل: نسبة رضى العميل عن جودة الخدمات المقدمة، ونسبة إقفال الشكاوى خلال 48 ساعة

وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد مؤشرات الأداء لأتمتة الخدمات المقدمة من الجهة

2

بناء استراتيجية التقنية والتحول الرقمي بالتوافق مع أهداف كفاءة الإنفاق وفق أفضل الممارسات المحلية والعالمية وربطها بالاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي بالمواءمة مع برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" ووحدة التحول الرقمي

3

تطوير تطبيق لجمع شكاوى العملاء، دمج وتوحيد مراكز الاتصال لخدمة العملاء، تطوير منهجية لقياس نسبة رضى العميل، تطوير آلية لمراقبة وإغلاق الشكاوى

تحديد المشاريع بالمواءمة مع برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" للخمس سنوات القادمة

4

آلية تحديد الأولويات، مثل: (رفع الانتاجية، أو خفض التكلفة، أو تقديم خدمة أفضل) وتنفيذ للمشاريع وفقاً لاستراتيجية كفاءة الإنفاق

تحديد أولويات المشاريع والتركيز على الخدمات المقدمة للمستخدمين بما يتوافق مع ضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني وبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر"

5

مراجعة وتحديث الاستراتيجية التقنية ومواءمتها مع أولويات الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي دورياً

6

2.6.2 التخطيط الاستراتيجي

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى وضوح الاستراتيجية التقنية لدى الجهة و تحديد المبادرات والمشاريع وربطها بالاستراتيجية الوطنية التقنية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

الميزانية المفصلة لجميع المشاريع والفرضيات التي بنيت عليها

1 إجراء دراسة تفصيلية لميزانية جميع المشاريع التقنية وتحديد الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة

تقرير معتمد من مسؤول التقنية في الجهة حول دراسات الجدوى والعائد على الاستثمار والتكلفة الإجمالية للملكية

2 إجراء حساب للتكلفة الإجمالية للملكية (Total Cost of Ownership TCO)

تقرير السعة والطلب للإحتياج الفعلي وبيان طريقة حساب العائد على الاستثمار لكل مشروع

3 عمل دراسات الجدوى والسعة والطلب لكل مبادرة بشكل يوضّح العائد على الاستثمار من ناحية رفع إنتاجية، أو خفض تكلفة، أو تقديم خدمة أفضل

قائمة بالطول البديلة التي قامت الجهة بدراستها واعتمادها ومواءمتها مع الجهات ذات الاختصاص (مثل الشراكة مع القطاع الخاص)

4 دراسة طول بديلة لتنفيذ وتمويل المشاريع والمبادرات التقنية بالمواءمة مع الجهات ذات الاختصاص

وثيقة تصميم المشروع وقائمة بغرض رفع كفاءة الإنفاق التي تم تحديدها وتطبيقها نتيجة تطبيق المنهجية

5 مراجعة تصميم المشاريع التقنية بما يتوافق مع المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية بالمواءمة والاعتماد من برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"

وثائق داعمة لبيان الممارسات المتبعة لتطوير الحلول التقنية

6 اتباع أفضل الممارسات لتطوير الحلول التقنية وفقا لضوابط برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"

2.6.3 دراسة الجدوى

يهدف هذا العنصر إلى تحديد ما هي الممارسات التي تتبعها الجهة لدراسة جدوى المشاريع التقنية والتحول الرقمي من أجل حساب العائد على الاستثمار



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

تقرير معتمد من مسؤول الجهة يوضّح الخطط المفصلة ومالك المبادرة والفترة الزمنية المطلوبة ووثيقة توضح الخطط التي تعكس كفاءة الانفاق مثل متابعة الجودة للمشروع او إحكام آلية التغيير

وضع خطط مفصلة لتنفيذ جميع المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"

1

تطوير آلية لمتابعة الأداء ووضع جدول اجتماعات لمشاركة التطورات وحل التحديات

الحرص على أن تكون 90% على الأقل من مشاريع الجهة التقنية تسير وفق خطة المشاريع المحددة (نطاق العمل - الميزانية - الجدول الزمني) تُطبق منهجية إدارة المشاريع المعتمدة من الجهة

2

وثيقة توضح تحقيق وقياس أثر العائد على الاستثمار من المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي مثل: (رفع الإنتاجية - خفض تكلفة - تقديم خدمة أفضل - عكسها على ميزانية الجهة)

قياس الأثر العائد على الاستثمار من المشاريع التقنية بعد تنفيذها

3

التقارير الدورية عن سير عمل المشاريع والمبادرات مع قيادات الجهة داخليا

عقد اجتماعات دورية مع القيادات العليا بوتيرة ربع سنوية حول سير عمل المشاريع والمبادرات وتتضمن حالة تنفيذها ومؤشرات أداءها

4

2.6.4 الخط التفصيلية

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى توفر خطط تفصيلية لتنفيذ المشاريع و المبادرات المتعلقة باستراتيجية التقنية والتحول الرقمي للجهة



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الخدمات
الأساسية
والمساندة

رأس المال
البشري

العقود
والمشتريات

المشاريع
الرأسمالية

مبادرات
تحقيق الرؤية

التحول الرقمي
والمشاريع
التقنية

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



2.6.5 عمليات وخدمات تقنية المعلومات

يهدف هذا العنصر إلى تحديد الممارسات التي تتبعها الجهة لحساب تكلفة عمليات تقنية المعلومات ورفع كفاءتها



الخطوات

1

وضع السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع ضوابط برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" والهيئة الوطنية للأمن السيبراني

2

حصر جميع عمليات تقنية المعلومات و تقييم أداءها بوتيرة ربع سنوية والعمل على تحسينها

3

احتساب تكلفة عمليات تقنية المعلومات بنسبة 90% على الأقل والعمل على مراجعتها دورياً لرفع إنتاجيتها وخفض تكلفتها

4

تحديد المخاطر ووضع خطة للتعامل معها وتحديثها دورياً

5

بناء عقود التشغيل والصيانة للعقود على حسب الأداء على جميع العقود الجديدة في السنة الحالية

6

تحقيق وقياس الأثر لرفع إنتاجية وخفض تكلفة عمليات تقنية المعلومات وعكسها على ميزانية تقنية المعلومات

7

اتباع الجهة أفضل الممارسات العالمية لإدارة عملياتها في التقنية والتحول الرقمي مثل (COBIT) ITIL

مثال توضيحي للمخرج المتوقع

وثيقة توضّح آلية تحقيق كفاءة الإنفاق من السياسات وإعادة هندسة الإجراءات لعمليات تقنية المعلومات

تقييم أداء المبادرات التقنية: المخرجات، النتائج، مؤشرات التقدم، ومؤشرات العمليات

تطوير آلية لمتابعة تكلفة العمليات التقنية ورفع تقارير التكلفة بشكل دوري

قائمة المخاطر وخطة التعامل معها من ناحية عدم انقطاع الاعمال والحلول البديلة وتكلفتها وآلية تحديثها باستخدام أفضل الممارسات مثل (GRC)

المنهجية المستخدمة لتحسين عمليات تقنية المعلومات وعقود التشغيل والصيانة للسنة الحالية على أساس الأداء

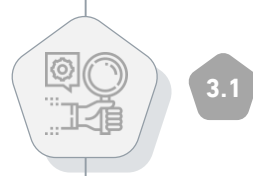
وثيقة تحقيق قياس أثر رفع إنتاجية وخفض تكلفة عمليات تقنية المعلومات و بيان عكس ذلك على ميزانية الجهة

الممارسات المتبعة لإدارة العمليات وبيان الربط مع الأساليب المتبعة وفق المنهجيات العالمية



القدرات

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




بناء القدرات


تحديد الفجوات وتطوير المهارات

3.1.1

القيادة
والاستراتيجية 

ممارسات كفاءة
الإنفاق 

القدرات 

المبادرات 

النتائج والأثر 



الخطوات المقترحة لتفعيل و تحسين ركيزة بناء القدرات في البرنامج

بناء القدرات

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الحالي



تبدأ المرحلة بتحليل الوضع الحالي للجهة فيما يخص الركائز، وفيما يلي أبرز الممارسات التي يمكن للجهة تطبيقها في هذه المرحلة:

إعداد قائمة بالمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف كفاءة الانفاق



إجراء تقييم لمستوى المهارات المطلوبة لتحقيق كفاءة الانفاق وتحليل الفجوات



المرحلة الثانية: التخطيط



تُستكمل بالبدء في مرحلة التخطيط:

إعداد خطة تدريبية لبناء القدرات و المهارات متعلقة بالفجوات المراد تطويرها لتحقيق كفاءة الانفاق ومواءمتها مع قيادة الجهة



المرحلة الثالثة: التنفيذ



وتنتهي بتنفيذ خطة التدريب:

إطلاق المرحلة الاولى من الخطة التدريبية ومراجعة النتائج وتحسين البرنامج بناءً على التقييم



إطلاق الخطة بعد المراجعة وتحديثها بناءً على نتائج التقييم وإضافتها لجدول التدريب



تدريب مدربين لدى الجهة للحفاظ على استمرارية خطة التدريب والعمل على تقييم الدريبات وتحسينها



بناء القدرات

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

فائمة بمهارات كفاءة الإنفاق تتضمن على سبيل المثال لا الحصر: (مهارات قيادة التغيير، آليات مراجعة الإنفاق، آليات مراجعة السعة والطلب، مفاهيم الهندسة القيمة، التخطيط المسبق للمشتريات)

الخطوات

1 تحديد الفئة المستهدفة وإعداد قائمة بالمهارات المطلوبة (مصنوفة المهارات) لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق في الجهة

1

المستوى الحالي للموظفين في مهارة دراسة السعة والطلب مبتدئ والمستهدف متقن

2 إعداد جدول يوضّح مستوى إتقان الموظف لكل من المهارات المطلوبة في كفاءة الإنفاق

2

قائمة المواد التدريبية التي تعتمدهم الجهة تقديمها لرفع مهارات الموظفين في دراسات السعة والطلب

3 إعداد خطة تدريبية تشمل تدريبات متعلقة بالفجوات التي تواجهها الجهة، ومواءمة الخطة مع جهات الاختصاص

3

قائمة تقسيم المواد التدريبية على إدارات الجهة والفجوات التي تم تحسينها في كل إدارة

4 إطلاق المرحلة الأولى من الخطة التدريبية

4

70% من الموظفين المستهدفين أتقنوا مهارة دراسة السعة والطلب

5 إجراء تقييم لمستوى تقدّم الجهة في المهارات التي تم تقديم المواد التدريبية بشأنها

5

تحديد فجوة في مفاهيم الهندسة القيمة وبالتالي إضافة تدريبات إضافية لفئة محددة من الموظفين في مفاهيم الهندسة القيمة

6 مراجعة الخطة التدريبية والتأكد من إضافتها في جدول التدريبات للجهة ونشرها في الجهة والتأكد من أنها تغطي معظم الفجوات الموجودة وتحديد مواد إضافية

6

3.1.1 تحديد الفجوات وتطوير المهارات

يهدف هذا العنصر إلى قياس الجهود التي تبذلها الجهة فيما يتعلق برفع فعالية وكفاءة البرامج التدريبية



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





4

المبادرات

تستهدف هذه الركيزة منهجية تصميم المبادرات وأفضل الممارسات المتبعة بهذا الشأن



4.3

تنفيذ المبادرات

التقارير الشهرية

4.3.1



4.2

محفظة المبادرات

تنوع الممارسات

4.2.1

مبادرات المدى القريب

4.2.2

مبادرات المدى المتوسط والبعيد

4.2.3

مبادرات المدى القريب (الجهات المؤثرة)

4.2.4

مبادرات المدى المتوسط والبعيد (الجهات المؤثرة)

4.2.5





4.1

تصميم المبادرات

نهج تصميم المبادرات

4.1.1

القيادة
والاستراتيجية 

ممارسات كفاءة
الإنفاق 

القدرات 

المبادرات 

النتائج والأثر 

أسئلة تظهر للجهات المؤثرة فقط



الخطوات المقترحة لتفعيل و تحسين ركيزة المبادرات في البرنامج

المبادرات

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الحالي



تبدأ المرحلة بتحليل الوضع الحالي للجهة فيما يخص الركائز، وفيما يلي أبرز الممارسات التي يمكن للجهة تطبيقها في هذه المرحلة:

إجراء مراجعة شاملة للإينفاق تشمل جميع أبواب الميزانية



تحليل الفرص المبدئية ثم وضع حلول مقترحة للعمل عليها كمبادرات وتحليلها وتقدير الآثار المالية المتوقعة مع تحديد الإطار الزمني



إجراء تقييم شامل للآثار (المباشرة وغير المباشرة)، والمواءمة على ذلك مع الجهات ذات الاختصاص



المرحلة الثانية: التخطيط



تُستكمل بالبدء في مرحلة التخطيط:

التخطيط و تطبيق أفضل الممارسات التي أدت إلى كفاءة الإنفاق في ميزانية الجهة أو ميزانية جهات أخرى



تطوير محفظة مبادرات ذات مكاسب سريعة، متوسطة وبعيدة الأثر التي تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة



تشمل المبادرات جميع أبواب الميزانية وتم ربط جميع المبادرات بنود الميزانية التي يظهر عليها الأثر



إعداد وثيقة مبادرات شاملة وتفصيلية تشتمل على تصميم المبادرات التي تنوي الجهة اعتمادها كاملة



تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)



المرحلة الثانية: التنفيذ



وتنتهي بتنفيذ المبادرات:

بدء تنفيذ المبادرات وتم تحقيق بعض آثارها (وتأكيدا مع مركز تحقيق كفاءة الإنفاق ووزارة المالية)



تسليم التقارير الشهرية واستكمال تعيبتها بجميع المتطلبات



تحديد المزيد من الفرص والمبادرات التي ترفع كفاءة الإنفاق





تصميم المبادرات

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

*[مراجعة مخرجات العنصر 1.1.3 خط الأساس
والمستهدفات]*

إجراء مراجعة شاملة للإنفاق تشمل جميع أبواب الميزانية
المختلفة

1

تحديد مجموعة من الحلول لخفض مصاريف النطافة
مثل : تخفيض العمالة اللازمة للتنظيف، تخفيض
المساحة المستهدفة للتنظيف، طرح منافسة دورية
مع مزودي الخدمة تعتمد على الأداء

تحليل الفرص المبدئية ثم وضع الحلول المقترحة للعمل
عليها كمبادرات وتحليلها وتقدير الآثار المالية المتوقعة مع
تحديد الإطار الزمني

2

استبعاد تخفيض المساحة المستهدفة للتنظيف
كفرصة للوفر نظرًا لأن ذلك سيقلل من جودة
الخدمة المقدمة¹ مع مراعاة محرمات كفاءة
الإنفاق

التأكد من مطابقة المبادرات التي تم تحديدها لمتطلبات
ومعايير مركز تحقيق كفاءة الإنفاق

3

نتائج التقييم وقائمة الجهات التي تمت المواءمة
معها (إن وُجدت)

إجراء تقييم شامل للآثار (المباشرة وغير المباشرة)،
والمواءمة على ذلك مع الجهات ذات الاختصاص

4

يمكن الرجوع للسايق التعريفي لشموليته فيما
يخص ما تحتويه الوثيقة

إعداد وثيقة مبادرات شاملة وتفصيلية تشتمل على تصميم
المبادرات التي تنوي الجهة اعتمادها كاملة

5



4.1.1 نهج تصميم المبادرات*

يهدف هذا العنصر إلى قياس
النهج الذي تتبعه الجهة لتطوير
مبادرات رفع كفاءة الإنفاق
وشمولية آلية تصميم مبادرات
فعّالة وفقًا لأفضل الممارسات
العالمية

القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





تصميم المبادرات

محفظة المبادرات

تنفيذ المبادرات

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

الممارسات مثل (اللوائح والسياسات، استغلال الموارد، تحسين نموذج التشغيل)

توضيح الممارسات التي طبقتها الجهة في تحقيق الفرص ومدى تنوعها

1

لاحظت الجهة أنها ليس لديها أي فرص في الاستفادة من الخدمات المساندة المشتركة، ولديها عقود نظافة مختلفة لدى كل فرع

إجراء دراسة منفصلة لإمكانية تطبيق كل من الممارسات المقترحة لدى الجهة

2

إعداد مبادرة تهدف إلى توحيد عقود النظافة على مستوى جميع الفروع

تطوير مبادرات مبنية على الممارسات المتنوعة

3

4.2.1 تنوع الممارسات*

يركز هذا العنصر على مدى تنوع الممارسات التي تقوم الجهة بدراستها وتطبيقها في مبادراتها المختلفة، وأدت بالفعل إلى كفاءة إنفاق قابلة للقياس في ميزانيتها أو ميزانية جهات أخرى



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





تصميم المبادرات

محفظة المبادرات

تنفيذ المبادرات

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

تحديث الإجراءات الداخلية للجهة قد تكون مبادرات قريبة المدى، والتحول إلى مباتي ذات كفاءة عالية للطاقة قد تكون مبادرة بعيدة المدى

تصنيف المبادرات المحددة من الخطوات السابقة إلى مبادرات قريبة المدى أو متوسطة وبعيدة المدى

1

الاستفادة من أحد العقود الإطارية القائمة لدى أحد الجهات كفرصة للاستفادة من حجم مشتريات الجهة سيحقق وفر أكبر من تحديث إجراءات طلبات الانتداب في هذه الفترة

أولوية المبادرات ذات المكاسب السريعة بحسب الجهد والأثر لمتوقع من تنفيذ الفرصة (ذات أثر في العام الحالي أو المقبل)

2

الاستفادة من أحد العقود الإطارية القائمة سيؤثر على البند 222021 لرخص وبرامج الحاسب الآلي

ربط جميع المبادرات بنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر

3

التقرير الشهري الذي يتم تسليمه لمركز تحقيق كفاءة الإنفاق

البدء بتنفيذ المبادرات والمراجعة الدورية لأثرها وتقديمها بالتنسيق مع المركز والجهات ذات الاختصاص

4

4.2.2 مبادرات المدى القريب

يهدف هذا العنصر إلى تحديد ما إذا كان لدى الجهة مبادرات قريبة المدى (أي يظهر أثرها خلال العام المالي الحالي أو المقبل)



القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





تصميم المبادرات

محفظة المبادرات

تنفيذ المبادرات

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

تحديث الإجراءات الداخلية للجهة قد تكون مبادرات قريبة المدى، والتحول إلى مباني ذات كفاءة عالية للطاقة قد تكون مبادرة بعيدة المدى

تصنيف المبادرات المحددة من الخطوات السابقة إلى مبادرات قريبة المدى أو متوسطة وبعيدة المدى

1

الانتقال إلى مبنى ذو كفاءة طاقة أقل مساحة من المبنى الحالي بما يتناسب مع حاجة الجهة سيحقق وفر أكبر من تحويل المبنى الحالي إلى مبنى ذو كفاءة طاقة أكبر

أولوية المبادرات متوسطة وبعيدة المدى بحسب الجهد والأثر لمتوقع من تنفيذ الفرصة (ذات أثر في العام الحالي أو المقبل)

2

سيؤثر الانتقال إلى مبنى جديد على بند 22141 لاستئجار المباني والأراضي وعلى بند 224 للصيانة والنظافة والتشغيل

ربط جميع المبادرات بنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر

3

التقرير الشهري الذي يتم تسليمه لمركز تحقيق كفاءة الإنفاق

وضع الخطط والبدء بتنفيذ المبادرات والمراجعة الدورية لأثرها وتقديمها بالتنسيق مع المركز والجهات ذات الاختصاص

4

4.2.3

مبادرات المدى المتوسط والبعيد

يهدف هذا العنصر إلى تحديد ما إذا كان لدى الجهة مبادرات متوسطة أو بعيدة المدى (أي يظهر أثرها خلال فترة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات)



القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





تصميم المبادرات

محفظة المبادرات

تنفيذ المبادرات

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

قائمة مجالات التأثير مرتبطة بميزانيات الجهات المتأثرة [مراجعة مخرجات خط الأساس والمستهدفات للجهات]

تحديد مجالات التأثير وإجراء مراجعة شاملة للإنفاق تشمل جميع أبواب الميزانية المختلفة للجهات

1

قائمة المبادرات ذات المكاسب السريعة

تحديد جزء من المبادرات بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتم عليها) كمبادرات ذات مكاسب سريعة (ذات أثر في العام الحالي أو المقبل)

2

قائمة البنود المتعلقة بكل مبادرة

ربط جميع المبادرات ببنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر

3

التقرير الشهري الذي يتم تسليمه لمركز تحقيق كفاءة الإنفاق

البدء بتنفيذ المبادرات والمراجعة الدورية لأثرها وتقديمها بالتنسيق مع المركز والجهات ذات الاختصاص

4

4.2.4

مبادرات المدى القريب (الجهات المؤثرة)

يهدف هذا العنصر إلى تحديد ما إذا كان لدى الجهة مبادرات قريبة المدى (أي يظهر أثرها خلال العام المالي الحالي أو المقبل) تؤثر على جهات أخرى



القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





تصميم المبادرات

محفظة المبادرات

تنفيذ المبادرات

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

قائمة مجالات التأثير مرتبطة بميزانيات الجهات المتأثرة [مراجعة مخرجات خط الأساس والمستهدفات للجهات]

تحديد مجالات التأثير وإجراء مراجعة شاملة للإنفاق تشمل جميع أبواب الميزانية المختلفة للجهات

1

قائمة المبادرات متوسطة وبعيدة المدى

تحديد جزء من المبادرات بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتك عليها) كمبادرات متوسطة وبعيدة المدى

2

قائمة البنود المتعلقة بكل مبادرة

ربط جميع المبادرات ببنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر

3

التقرير الشهري الذي يتم تسليمه لمركز تحقيق كفاءة الإنفاق

وضع الخطط والبدء بتنفيذ المبادرات والمراجعة الدورية لأثرها وتقديمها بالتنسيق مع المركز والجهات ذات الاختصاص

4

4.2.5 مبادرات المدى المتوسط والبعيد (الجهات المؤثرة)

يهدف هذا العنصر إلى تحديد ما إذا كان لدى الجهة مبادرات متوسطة أو بعيدة المدى (أي يظهر أثرها خلال فترة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات) تؤثر على جهات أخرى



القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





تنفيذ المبادرات

محفظة المبادرات

تصميم المبادرات

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

إرسال التقارير الشهري لمركز تحقيق كفاءة الإنفاق قبل نهاية الأسبوع الأول من كل شهر

الالتزام بتسليم التقارير بوتيرة شهرية في موعدها المحدد

1

على سبيل المثال كانت الجهة لا تحدد آلية حساب الوفر، فأصبحت تحرص على تعبئتها بطريقة صحيحة

استكمال تعبئة جميع متطلبات التقرير

2

- حجم الوفر المستهدف السنوي كان 1% من ميزانية الجهة وتم رفعه إلى 7%
- كانت بعض المحطات المرطوية لأحد الفرص متأخرة فعملت الجهة على حل التحديات التي تواجه الفرصة فتم تنفيذ الفرصة في الوقت المخطط له

تحديد المزيد من الفرص والمبادرات التي ترفع من كفاءة الإنفاق والحرص على تعريفها بدقة ووضع خطط مناسبة للتنفيذ والتأكد من سرعة الإنجاز، وتسليم النماذج المتعلقة بالدعم المالي والتشريعي لتنفيذ الفرص

3

4.3.1

التقارير الشهرية

يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى تحقق معايير التقارير الشهرية الممثلة في التقييم العام المعتمد على (الالتزام، والاكتمال، وحجم الفرص، ووضوح الفرص وآلية الاحتساب، والتنفيذ)



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





النتائج والأثر

تستهدف هذه الركيزة قياس مدى فاعلية المبادرات المقترحة لرفع كفاءة الإنفاق



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





الخطوات المقترحة لتفعيل و تحسين ركيزة النتائج و الأثر في البرنامج

المرحلة 1: تحليل الوضع الحالي



تبدأ المرحلة بتحليل الوضع الحالي للجهة فيما يخص النتائج والأثر:

تحديد المبادرات التي تؤدي إلى خفض تكلفة الخدمات الأساسية ذات الأولوية لدى الجهة



قياس **وتوضيح الأثر** المالي الناتج عن تلك المبادرات في ميزانية الجهة ومقارنة تكلفة الوحدة مع معايير تكلفة الوحدة العالمية



المرحلة 2: التخطيط



تُستكمل بالبدء في مرحلة التخطيط:

إنشاء عملية **لتسجيل وصياغة وتوثيق** قصص النجاح المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق لضمان حفظها



المرحلة 3: التنفيذ



وتنتهي بالتنفيذ لمتابعة النتائج والأثر ونشر قصص النجاح:

متابعة آثار المبادرات على تكلفة الوحدة لقائمة الخدمات الأساسية ذات الأولوية



ربط الفرص و الأثر على البنود في الميزانية، ومواءمة الأثر مع وزارة المالية



توثيق ومشاركة قصص النجاح (وصف المشكلة، توضيح المنهجية المتبعة لحلها، توضيح الأثر الذي ترتب على حل المشكلة)



الأثر و النتائج



الأثر المالي

مشاركة التجارب

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

تحديد فرص وفر خفض الإنفاق بنسبة 10% دون التأثير على الخدمات خلال 3 سنوات

تحديد وتنفيذ المبادرات التي تؤدي إلى خفض تكلفة الخدمات الأساسية ذات الأولوية

1

تحقيق وفر 5% من الإنفاق بعد العام الأول من تنفيذ الفرص

تنفيذ ومتابعة آثار هذه المبادرات على تكلفة الخدمات الأساسية ذات الأولوية

2

محضر اجتماع مع وزارة المالية ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق يوثق تحقق الوفر 5% في العام الأول

قياس وتوضيح الأثر المالي الناتج عن تلك المبادرات في ميزانية الجهة ومقارنة تكلفة الوحدة مع معايير تكلفة الوحدة العالمية والحرص على توثيق الوفر مع وزارة المالية ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق

3

تحقيق وفر 10% من الإنفاق في العام الثالث من تنفيذ الفرص وتوثيقه مع وزارة المالية ومركز تحقيق كفاءة الإنفاق

العمل على تنفيذ جميع المبادرات التي حدّتها الجهة

4

5.1.1 كفاءة الخدمات

يهدف هذا العنصر إلى قياس جهود الجهة في تحقيق مبادرات أدت إلى تخفيض تكلفة خدماتها الأساسية وانعكاس الأثر المالي على الميزانية خلال العامين الماضيين



القيادة والاستراتيجية



ممارسات كفاءة الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر





الأثر المالي

مشاركة التجارب

آلية تحسين العنصر

تحصل الجهة على تقييم "متميز" في حالة اتباع وتطبيق جميع النقاط التالية



مثال توضيحي للمخرج المتوقع

الخطوات

قصة نجاح لتنفيذ مبادرة لتحقيق كفاءة الإنفاق وتم نشرها في مواقع التواصل الإجتماعي

1 إنشاء عملية لتسجيل وصياغة وتوثيق قصص النجاح المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق ومواءمة الأثر مع وزارة المالية ورئيس الجهة لضمان حفظها

تحديد كيف قامت الجهة برفع كفاءة الإنفاق على عقود النظافة من خلال تحويلها إلى عقود تعتمد على الأداء، وتوضيح المنهجية التي اتبعتها الجهة لتحقيق هذا التغيير والأثر الذي نتج عنه بصيغة عرض تقديمي أو فيديو

2 صياغة وتوثيق ونشر قصص النجاح لتتضمن (وصف المشكلة، توضيح المنهجية المتبعة لحل المشكلة، توضيح الأثر الذي ترتب على حل المشكلة)

مشاركة قصة النجاح في التحول إلى عقود نظافة تعتمد على الأداء في ندوة مع مجموعة من الجهات لتقوم بتبني فرصة مشابهة

3 إقامة ورش عمل وندوات مع عدة جهات أخرى ذات طابع مشترك لمشاركة هذه القصص وإبرام اتفاقيات للتعاون في تطبيقها مع الجهات الأخرى

5.2.1 قصص النجاح

يهدف هذا العنصر إلى قياس جهود الجهة في تحقيق قصص نجاح في تحقيق مبادرات لرفع كفاءة الإنفاق يمكن الاستفادة منها عن طريق مشاركتها محلياً وعالمياً



القيادة
والاستراتيجية



ممارسات كفاءة
الإنفاق



القدرات



المبادرات



النتائج والأثر



المحتوى



تمهيد



نظرة عامة على برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق



المنهجية العامة المقترحة لتفعيل الركائز وتحسين الأداء



المنهجية المتبعة لرفع تقييم عناصر البرنامج



خطوات تحسين تقييم العنصر (هدف العنصر، آلية تحسين العنصر، أمثلة توضيحية)

معلومات إضافية وأمثلة مساعدة





تبيّن من خلال مراجعة التقييمات وجود فرص للتركيز على بعض العناصر التي تسهم في رفع عناصر أخرى بشكل كبير و تم التقسيم الآتي للشرح فقط

المستويات

الأولي

الثانوي

الممارسة

التطبيق

الأثر

مشاركة النجاح

المجموعات

الأساس

هيكل التكاليف

المشتريات وتخطيط المشاريع

الرقمنة

تخطيط وإدارة القوى العاملة

المتابعة والمراقبة



العناصر الأعلى تأثيراً على رفع الجاهزية لدى الجهات، ومدى ارتباطهم بالتقييم

المستوى:6: مشاركة
التجارب

المستوى:5: الأثر

المستوى:4: التطبيق

المستوى:3: الممارسة

المستوى:2: الثانوي

المستوى:1: الأولي

المستويات

5.2.1
قصص النجاح

5.1.1
كفاءة الخدمات

- 4.2.2 مبادرات المدى القريب
- 4.2.3 مبادرات المدى المتوسط والبعيد
- 4.2.4 مبادرات المدى القريب* (للجهات التي تؤثر عليها الجهة)
- 4.2.5 مبادرات المدى المتوسط والبعيد* (للجهات التي تؤثر عليها الجهة)
- 4.3.1 التقارير الشهرية

4.1.1 نهج تصميم المبادرات

- 2.6.1 حصر الخدمات وتكلفتها
- 2.5.3 تقييم النفقات التشغيلية

- 1.1.3 فط الأساس والمستهدفات
- 2.1.1 تكلفة الوحدة
- 2.1.2 عوامل التكلفة

- 2.4.3 المحفظة الخمسية
- 2.4.4 فاعلية المحفظة
- 2.3.3 سرعة وكفاءة إجراء المنافسات

- 2.3.1 التخطيط المسبق
- 2.3.2 الشراء المباشر
- 2.4.1 السعة والطلب
- 2.4.2 دراسة جدوى المشاريع

- 2.6.5 عمليات وخدمات تقنية المعلومات
- 2.6.4 الخطط التفصيلية

- 2.6.1 حصر الخدمات وتكلفتها
- 2.6.2 التخطيط الإستراتيجي
- 2.6.3 دراسة الجدوى

- 2.2.1 خطط القوى العاملة
- 1.3.2 التحفيز والمكافأة
- 3.1.1 تحديد القدرات وتطوير المهارات

1
الأساس

2
هيكل التكاليف

3
المشتريات
وتخطيط المشاريع

4
الرقمنة

5
تخطيط وإدارة
القوى العاملة

المتابعة والمراقبة

6



نموذج بطاقة رفع جاهزية الركيزة/العنصر لبرنامج استدامة ركائز كفاءة الإنفاق

المسؤول		وكيل الإدارة المالية		الركيزة/ العنصر		القيادة والاستراتيجية ثقافة كفاءة الإنفاق	
أعضاء الفريق		أعضاء فريق تحقيق كفاءة الإنفاق		الهدف		رفع مستوى ثقافة كفاءة الإنفاق وتأسيسها لدى أعضاء الجهة	
تاريخ البدء	2021-03-20	تاريخ الانتهاء	2021-10-20	التقييم الحالي	مبتدئ	التقييم المستهدف	متوسط مرتفع
الحالة	وفق الخطة						
الخطوات التنفيذية				مثال توضيحي			
مقدّم ورش عمل توعوية لرفع ثقافة كفاءة الإنفاق لدى أعضاء الجهة من خلال تعريف العناصر المتطلبية لتحقيق كفاءة الإنفاق، وكيفية تحسين المنهجيات المستخدمة بشكل يساهم في تحسين إنفاق الجهة مع المحافظة على مستوى المخرجات أو رفعه							
التحديات الحالية		الدعم المطلوب					
- قلة وعي أعضاء الجهة بدورهم في تحقيق كفاءة الإنفاق - عدم وجود فهم كافي لأهمية كفاءة الإنفاق ودورها في تحقيق الأثر - مقاومة التغيير المتعلق بتحقيق كفاءة الإنفاق من قبل بعض أعضاء الجهة		- تدريب أعضاء فريق تحقيق كفاءة الإنفاق على منهجيات إدارة التغيير					



نموذج لوحة تعقب المستهدفات المحددة من الركائز/ العناصر

لوحة التعقب (Tracker)

الحالة	المسؤول	التقييم المستهدف	تقييم المركز	التقييم الذاتي للجهة	العنصر	الركيزة
متأخر	--	5	3	4	خط الأساس والمستهدفات	القيادة والاستراتيجية
متأخر جدًا	--	4	2	3	ثقافة كفاءة الإنفاق	القيادة والاستراتيجية
وفق الخطة	--	3	1	3	تكلفة الوحدة	ممارسات كفاءة الإنفاق
وفق الخطة	--	3	1	2	خطط القوى العاملة	ممارسات كفاءة الإنفاق
متأخر	--	4	2	4	الشراء المباشر	ممارسات كفاءة الإنفاق
متأخر	--	3	1	1	السعة والطلب	ممارسات كفاءة الإنفاق
متأخر جدًا	--	3	1	2	عمليات وخدمات تقنية المعلومات	ممارسات كفاءة الإنفاق
وفق الخطة	--	3	1	1	تحديد الفجوات وتطوير المهارات	القدرات
متأخر جدًا	--	4	1	2	نهج تصميم المبادرات	المبادرات
متأخر	--	4	2	3	مبادرات المدى القريب	المبادرات
وفق الخطة	--	3	1	3	كفاءة الخدمات	النتائج والأثر
وفق الخطة	--	3	1	1	قصص النجاح	النتائج والأثر



الأدلة الإسترشادية والمواد التدريبية المقترح الرجوع إليها

1. دليل الإرشادي لتكوين فرق كفاءة الإنفاق الذي تم مشاركته مع الجهات
2. المادة التدريبية لمهارات مراجعة أوجه الإنفاق
3. دليل الإسترشادي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع الحكومي المطور من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
4. دليل إرشادات للجهات الحكومية - السعة والطلب
5. دليل إرشادات للجهات الحكومية - دراسة الجدوى
6. دليل الإسترشادي لتنفيذ رؤية 2030
7. دليل المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية (NORA)
8. دليل الاسترشادي لمنهجية تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومية



شكرًا لكم