

الدليل الإرشادي لمنهجية بناء خارطة الشركاء لدعم الأفراد في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

رقم الوثيقة: EXP-L00-MN-000002

رقم الإصدار: 000

2023

حقوق النشر محفوظة بواسطة
هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

أدوات ومنهجيات إدارة التغيير لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق



**الدليل الإرشادي لمنهجية قياس
مستوى الوعي ونشر ثقافة كفاءة
الإنفاق في الجهات الحكومية**

01



**الدليل الإرشادي لمنهجية بناء خارطة
الشركاء**

02



**دليل منهجية تحديد مبادرات كفاءة
الإنفاق**

03



**دليل احتساب الأثر المالي لمبادرات
كفاءة الإنفاق**

04



**الدليل الاسترشادي لمنهجية قياس
مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق**

05

أدوات ومنهجيات إدارة التغيير لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق (2 / 5)



الدليل الإرشادي لمنهجية قياس
مستوى الوعي ونشر ثقافة كفاءة
الإنفاق في الجهات الحكومية

01



الدليل الإرشادي لمنهجية بناء خارطة
الشركاء

02



دليل منهجية تحديد مبادرات كفاءة
الإنفاق

03



دليل احتساب الأثر المالي لمبادرات
كفاءة الإنفاق

04



الدليل الاسترشادي لمنهجية قياس
مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

05

01

المقدمة

02

لماذا نحتاج إلى شركاء كفاءة الإنفاق

03

من هم شركاء كفاءة الإنفاق

04

ماهي صفات شركاء كفاءة الإنفاق

05

ما هي أدوار ومسؤوليات شركاء كفاءة الإنفاق

06

الخطوات العملية لبناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق

07

خطة العمل



01

المقدمة

03

من هم شركاء كفاءة الإنفاق

05

ما هي أدوار ومسؤوليات شركاء كفاءة الإنفاق

07

خطة العمل

02

لماذا نحتاج إلى شركاء كفاءة الإنفاق

04

ماهي صفات شركاء كفاءة الإنفاق

06

الخطوات العملية لبناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق



تعريف عن الملف والهدف من الوثيقة



ما المتوقع من هذه الوثيقة

تساهم في رفع تقييم الجهات
فيما يتعلق ببرنامج ركائز استدامة
كفاءة الإنفاق

أن تكون هذه الوثيقة دليلا إرشاديا لفرق
كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية في
كيفية بناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق
(سفراء التغيير) لدعم الجهة في تسريع تبني
ممارسات كفاءة الإنفاق بين موظفيها



كيف يمكن الإستفادة من هذه الوثيقة

في حال تم العمل على هذه الخطوات وتم تطبيق وتفعيل خارطة الشركاء بشكل فعال، سوف تدعم الجهة بالتميز
في الركيزة الفرعية الخاصة بالاستدامة في عنصري ثقافة كفاءة الإنفاق (1.3.1) والتحفيز والمكافأة (1.3.2)



خارطة الشركاء تساهم في نجاح جهود التغيير وتؤكد وصول ثقافة كفاءة الإنفاق لجميع مستويات الجهة



ما المقصود بخارطة الشركاء

خارطة الشركاء هي منظومة من الشركاء (سفراء التغيير) الذين لديهم تأثير على الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر ويدعمون الجهة في تسريع تبني التغيير بشكل مستمر ضمن محيطهم ويتم بناءها من خلال مجموعة من الخطوات الممنهجة

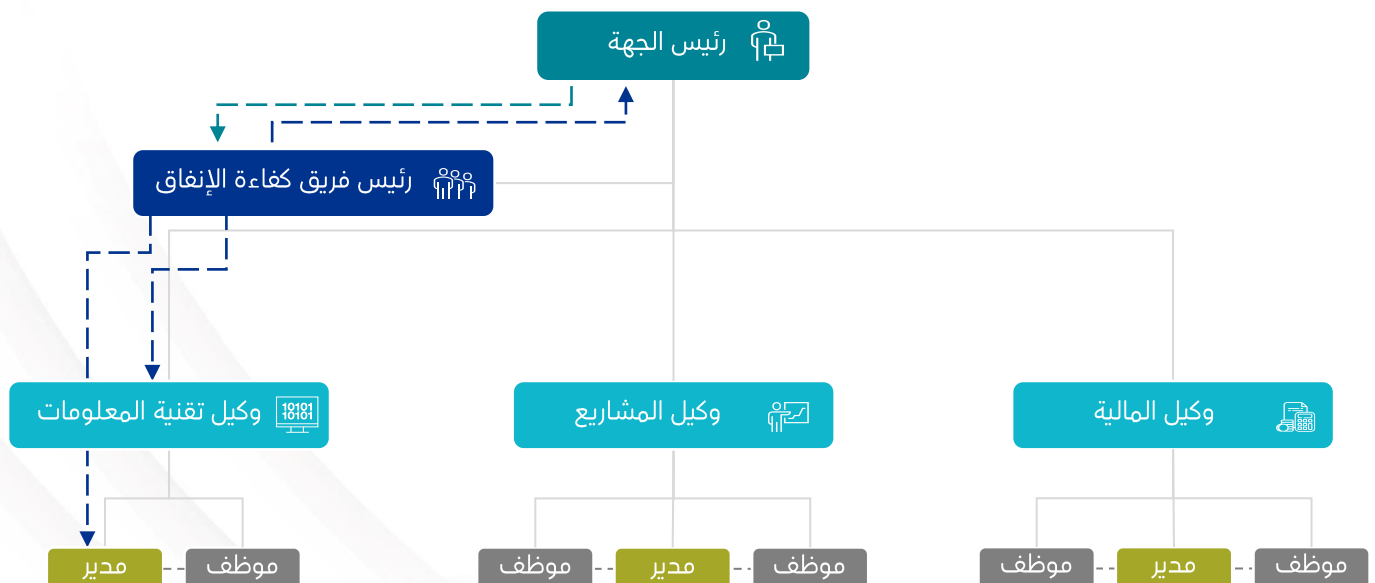


مزايا خارطة الشركاء

تساهم في تحديد مناطق عدم تبني التغيير والتحديات والمساعدة في تخطيها

تسريع تبني الأفكار والسلوكيات المستهدفة من التغيير

مساعدة الجهة للتأكد من نشر التغيير لمختلف مستوياتها



01

المقدمة

02

لماذا نحتاج إلى شركاء كفاءة الإنفاق

03

من هم شركاء كفاءة الإنفاق

04

ماهي صفات شركاء كفاءة الإنفاق

05

ما هي أدوار ومسؤوليات شركاء كفاءة الإنفاق

06

الخطوات العملية لبناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق

07

خطة العمل



خارطة الشركاء تساهم في نجاح جهود التغيير وتؤكد وصول ثقافة كفاءة الإنفاق لجميع مستويات الجهة

قد ذكرت بعض الدراسات عن فعالية الخارطة لدعم التغيير



1. يمكن الوصول إلى التغيير المستهدف من خلال تفعيل 25% فقط من موظفي الجهة كشركاء للتغيير¹
2. يمكن رفع فرص نجاح جهود التغيير بأربع مرات في حال التواصل المستمر مع الموظفين وتحفيزهم لتبني التغيير المستهدف²
3. أثبتت الدراسات أنه في حال وجود شريك نجاح مطلع على المشروع وفعال، ترتفع نسبة نجاح المشروع لـ 71% مقارنة بـ 45% في حال عدم مشاركته³

قد ذكرت بعض الدراسات عن فعالية الخارطة لدعم التغيير



01

المقدمة

02

لماذا نحتاج إلى شركاء كفاءة الإنفاق

03

من هم شركاء كفاءة الإنفاق

04

ماهي صفات شركاء كفاءة الإنفاق

05

ما هي أدوار ومسؤوليات شركاء كفاءة الإنفاق

06

الخطوات العملية لبناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق

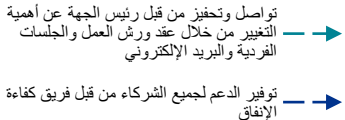
07

خطة العمل

تم تحديد أربع مستويات رئيسية* لتحديد الشركاء وأدوارهم ومسؤولياتهم، للتأكد من بناء خارطة شركاء فعالة ضمن الجهة

 المسؤوليات	 الدور	 المنصب	 الفئة
اعتماد المستهدفات والخطط المقدمة من قبل قائد التغيير لدعم التغيير والوصول إلى أهداف كفاءة الإنفاق	الراعي الأساسي	رئيس الجهة	الفريق القيادي
تحديد المستهدفات وتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق ضمن الجهة ونشر ثقافة كفاءة الإنفاق من خلال دعم الشركاء وتطويرهم لنشر الثقافة ضمن محيطهم	قائد التغيير	رئيس فريق كفاءة الإنفاق	
تنفيذ ومتابعة ودعم جهود التغيير عبر الإدارات والأقسام التابعة لهم	داعم التغيير	رؤساء الإدارات	
نشر ثقافة كفاءة الإنفاق ضمن فرقهم وتحفيزهم بشكل مستمر لتطبيقها بالإضافة لرفع التقارير لداعم التغيير ويعتبر دورهم هو الدور الأهم في نجاح الخارطة	أبطال كفاءة الإنفاق	موظفي الجهة	الفريق التنفيذي

*تأمل ملاحظة أن المستويات المذكورة توضيحية فقط وللجهة الحرية في تصميم المستويات الخاصة بها بحسب ما تقتضيه الحاجة طالما تقوم الخارطة بدعم نشر ممارسات كفاءة الإنفاق في حال وجود إدارة تغيير لدى الجهة نقترح التنسيق معهم ومواءمتهم على الخطة وذلك لتوحيد الجهود وعدم تكرارها



*تأمل ملاحظة أن الهيكل المذكورة توضيحية فقط وللجهة الحرة في تصميم الهيكل الخاصة بها بحسب ما تقتضيه الحاجة طالما تقوم الخارطة بدعم نشر ممارسات كفاءة الإنفاق

01

المقدمة

03

من هم شركاء كفاءة الإنفاق

05

ما هي أدوار ومسؤوليات شركاء كفاءة الإنفاق

07

خطة العمل

02

لماذا نحتاج إلى شركاء كفاءة الإنفاق

04

ماهي صفات شركاء كفاءة الإنفاق

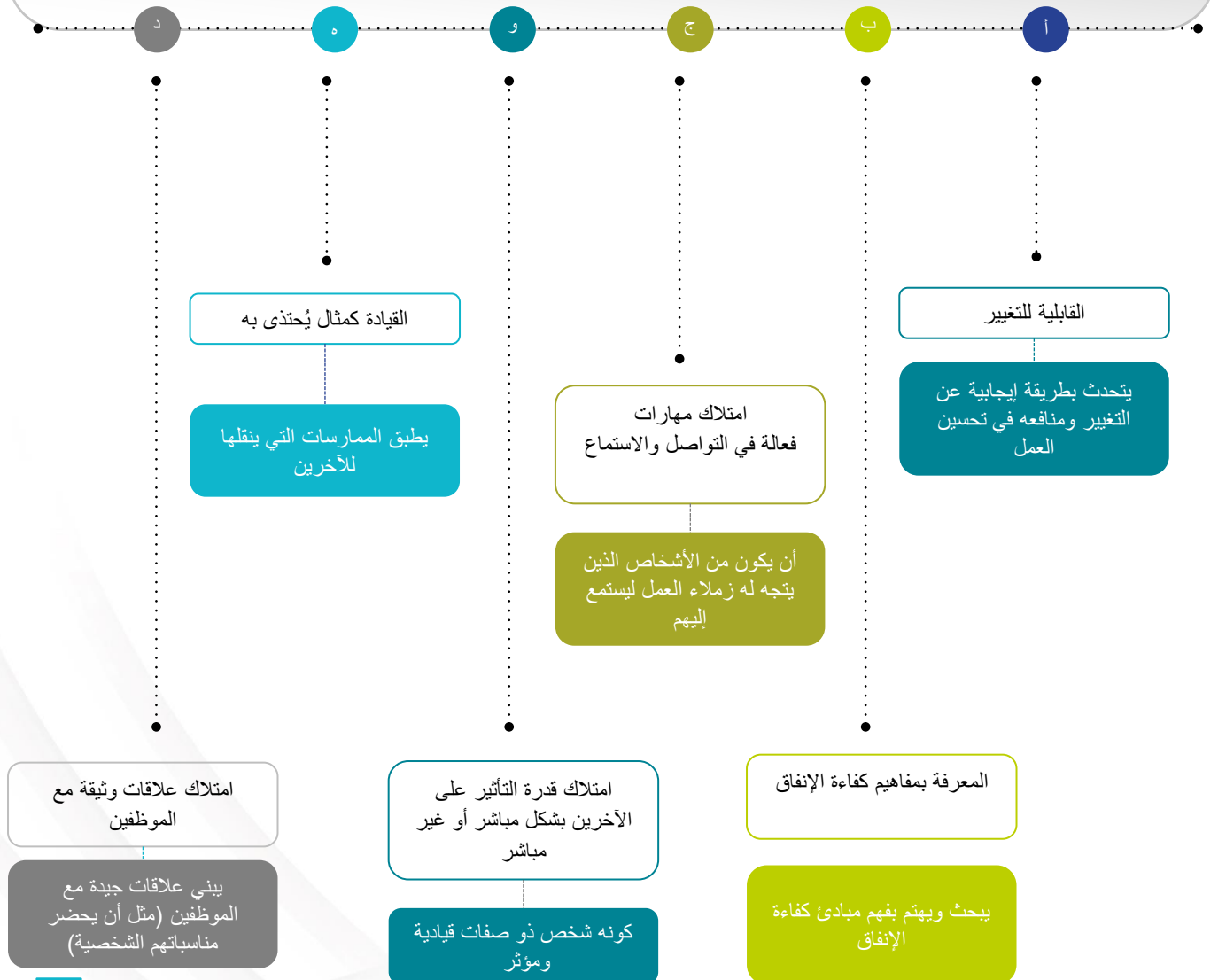
06

الخطوات العملية لبناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق

للتأكد من فعالية خارطة الشركاء، هناك بعض الصفات التي يجب أن يتمتع بها شركاء كفاءة الإنفاق



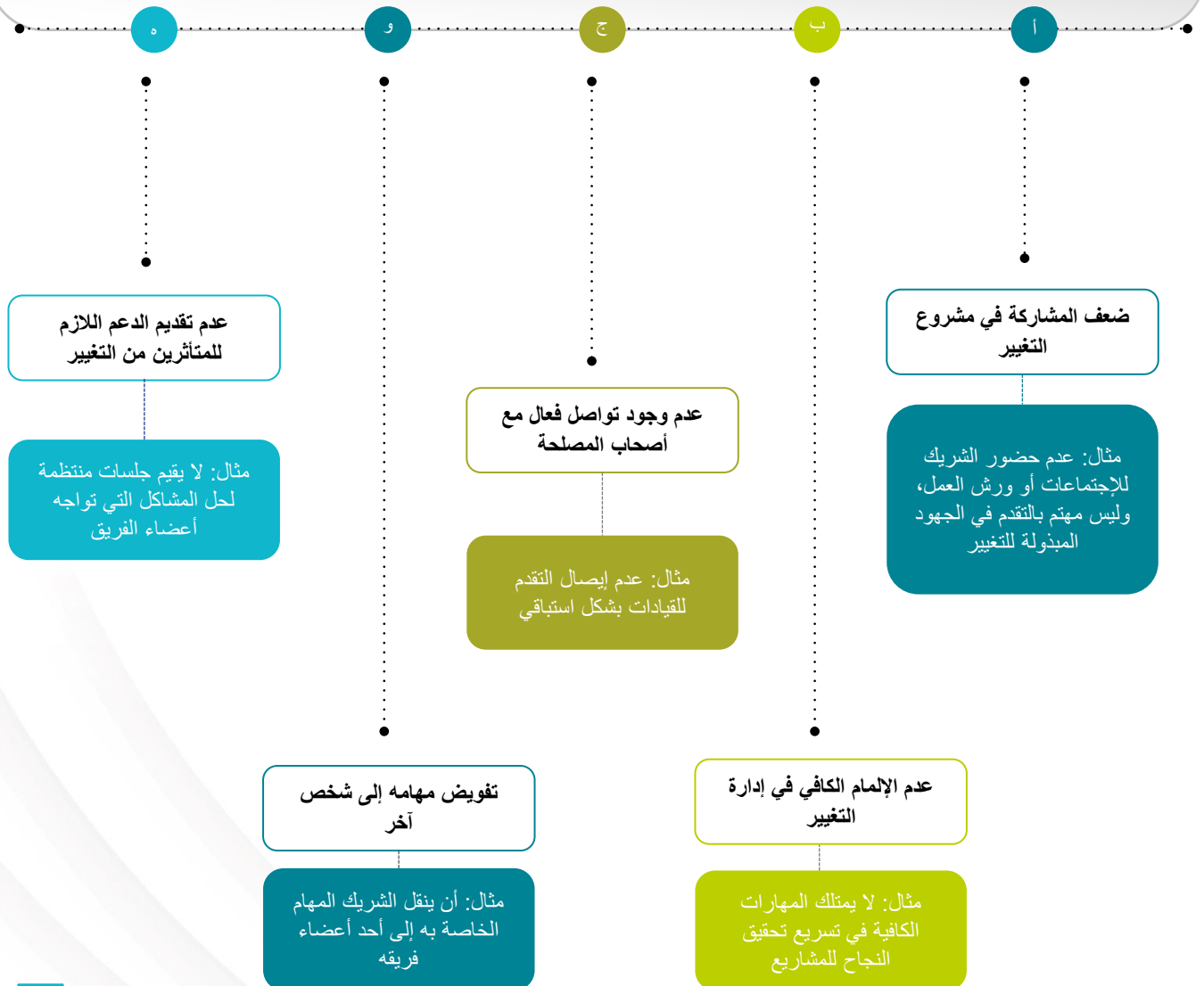
صفات شركاء كفاءة الإنفاق



وللتأكد من عدم فشل خارطة الشركاء، هناك خمسة أخطاء شائعة يجب على الفريق تجنبها أثناء عملية التغيير¹



أخطاء شائعة يجب على الفريق القيادي تجنبها



01

المقدمة

03

من هم شركاء كفاءة الإنفاق

05

ما هي أدوار ومسؤوليات شركاء
كفاءة الإنفاق

07

خطة العمل

02

لماذا نحتاج إلى شركاء كفاءة الإنفاق

04

ماهي صفات شركاء كفاءة الإنفاق

06

الخطوات العملية لبناء خارطة
من شركاء كفاءة الإنفاق

أدوار ومسؤوليات الراعي الأساسي حسب مرحلة التغيير*

أ- الراعي الأساسي**:



المرحلة

المتابعة	التنفيذ	التخطيط	الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> توفير الدعم لجهود رفع كفاءة الإنفاق في التقارير الربعية وبرنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق 	<ul style="list-style-type: none"> الدعم لرفع فعالية جهود كفاءة الإنفاق الحضور لإطلاق الفعاليات الخاصة (مثل إطلاق البرنامج والدورات التدريبية) اعتماد القرارات المتعلقة بالمرحلة المهمة من المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد أهداف واضحة لرفع كفاءة الإنفاق وتوضيح المستهدفات تخصيص الموارد والتمويل اللازم لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق التأكد من تعيين الأفراد المناسبين للقيام بجهود رفع كفاءة الإنفاق 	ممارسات كفاءة الإنفاق
<ul style="list-style-type: none"> شكر الموظفين المتفوقين والعمل على تحسين القادة/المدراء الذين لا يدعمون جهود رفع كفاءة الإنفاق 	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة قصة التغيير مع رؤساء الإدارات والمدراء والموظفين من خلال اللقاءات المفتوحة والحملات الإعلامية 	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد خطة التغيير وتخصيص الموارد اللازمة لنجاحها دعم إدارة تبني التغيير 	إدارة التغيير

* نأمل ملاحظة أن الأدوار والمسؤوليات المذكورة يمكن تعديلها بحسب ما تراه الجهة مناسب
** نأمل ملاحظة أن هذه الأدوار التي يقوم الراعي الأساسي بها يتم تجهيزها عن طريق قائد التغيير

أدوار ومسؤوليات قائد التغيير حسب مرحلة التغيير

ب- قائد التغيير:



المرحلة

المتابعة	التنفيذ	التخطيط	الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> • عقد جلسات دورية لمراجعة التقدم المحقق وحل المشكلات مع ملاك المبادرات • تقييم مستمر لحجم عوائق تبني التغيير في الجهة لممارسات تحقيق كفاءة الإنفاق • متابعة التقدم المحقق في مشاريع برنامج ركانر استدامة كفاءة الإنفاق • تقدير وتكريم الشركاء المتميزين • نشر وإبراز قصص النجاح المحققة داخل الجهة 	<ul style="list-style-type: none"> • مناقشة التقارير الربية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بشكل مستمر • تقديم الدعم والتوجيه لملاك المبادرات • موائمة فرص كفاءة الإنفاق بعد تحقيقها مع وزارة المالية 	<ul style="list-style-type: none"> • دعم رئيس الجهة في تحديد إستراتيجية ومستهدفات كفاءة الإنفاق • التأكد من تضمين كفاءة الإنفاق في استراتيجية الجهة وخطة التدريب لموظفيها • وضع ونشر مستهدفات كفاءة الإنفاق على الإدارات المعنية • دعم ملاك المبادرات في بناء خططهم لرفع كفاءة الإنفاق • وضع خطة واضحة للتعامل مع برنامج ركانر استدامة كفاءة الإنفاق 	ممارسات كفاءة الإنفاق
<ul style="list-style-type: none"> • تقديم تحديث دوري لرئيس الجهة عن التقدم المحقق في سير العمل • عقد اجتماع دوري مع الشركاء لأخذ مرنبياتهم والتحديات التي تواجههم 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وبناء خارطة الشركاء • قياس دوري لمدى تقبل ثقافة الجهة للتغيير وقياس الوعي • إدارة تبني التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير قصة التغيير ومشاركتها مع الشركاء والتأكد من نشرها بفعالية من خلال عدة قنوات (مثل البريد الإلكتروني والجلسات) 	إدارة التغيير

* تأمل ملاحظة أن الأدوار والمسؤوليات المذكورة يمكن تعديلها بحسب ما تراه الجهة مناسب

أدوار ومسؤوليات داعم التغيير حسب مرحلة التغيير*

ج- داعم التغيير:



المرحلة

المتابعة	التنفيذ	التخطيط	الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> متابعة التقدم المحقق في مبادرات رفع كفاءة الإنفاق ضمن إدارته شكر الموظفين المتفوقين والعمل على تحسين الشركاء ضمن إدارته الذين لا يدعمون جهود رفع كفاءة الإنفاق 	<ul style="list-style-type: none"> تخصيص الوقت لحل التحديات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب بشأن مشاكل المشروع العمل على تحقيق مبادرات كفاءة الإنفاق 	<ul style="list-style-type: none"> وضع مستهدفات واضحة لرفع كفاءة الإنفاق ضمن إدارته وضع خطط مبادرات كفاءة الإنفاق الخاصة بإدارته ضمان تعيين أعضاء الفريق المناسبين لقيادة جهود رفع كفاءة الإنفاق ضمان امتلاك أعضاء الفريق للمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق 	ممارسات كفاءة الإنفاق
<ul style="list-style-type: none"> رفع التقارير حول التقدم المحقق إلى قائد التغيير بناء على الوتيرة المتفق عليها تقييم تبني الشركاء للتغيير ضمن إدارته 	<ul style="list-style-type: none"> مسؤول عن نشر قصة التغيير إلى موظفيه المباشرين وضمان نشرها من قبل الشركاء ضمن إدارته دعم إدارة تبني التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> ترشيح أبطال كفاءة الإنفاق ضمن إدارته تحديد الدورات التدريبية التي يحتاجها الشركاء ضمن إدارته 	إدارة التغيير

* تأمل ملاحظة أن الأدوار والمسؤوليات المذكورة يمكن تعديلها بحسب ما تراه الجهة مناسب

أدوار ومسؤوليات أبطال التغيير حسب مرحلة التغيير*

د- أبطال كفاءة الإنفاق:



المرحلة

المتابعة	التنفيذ	التخطيط	الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> تقديم الملاحظات لأصحاب المصلحة حول التقدم المحقق في تبني فرقها لسلوكيات كفاءة الإنفاق عقد اجتماع دوري لإطلاع أصحاب المصلحة على سير عمل مبادرات رفع كفاءة الإنفاق شكر وتقدير الموظفين المتميزين 	<ul style="list-style-type: none"> نشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين الموظفين تحديد مواعيد جلسات حل المشكلات مع الفريق بشكل أسبوعي لحل تحديات كفاءة الإنفاق عقد جلسة فردية مع أعضاء الفريق لاستيعاب التحديات التي تواجه الموظفين العمل على تحقيق مبادرات كفاءة الإنفاق 	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في بناء خطط لتنفيذ مبادرات رفع كفاءة الإنفاق المساهمة في تحفيز موظفي الجهة بالمشاركة في إيجاد فرص كفاءة الإنفاق 	ممارسات كفاءة الإنفاق
<ul style="list-style-type: none"> إبلاغ داعم التغيير ضمن إدارته بالتقدم المحقق بناءً على الوتيرة المتفق عليها 	<ul style="list-style-type: none"> مسؤول عن نشر قصة التغيير إلى موظفي الجهة دعم إدارة تبني التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> السعي لبناء المهارات والمعرفة اللازمة ووضع الخطط لنقلها لبقية موظفي الجهة 	إدارة التغيير

*نأمل ملاحظة أن الأدوار والمسؤوليات المذكورة يمكن تعديلها بحسب ما تراه الجهة مناسب

01

المقدمة

03

من هم شركاء كفاءة الإنفاق

05

ما هي أدوار ومسؤوليات شركاء كفاءة الإنفاق

07

خطة العمل

02

لماذا نحتاج إلى شركاء كفاءة الإنفاق

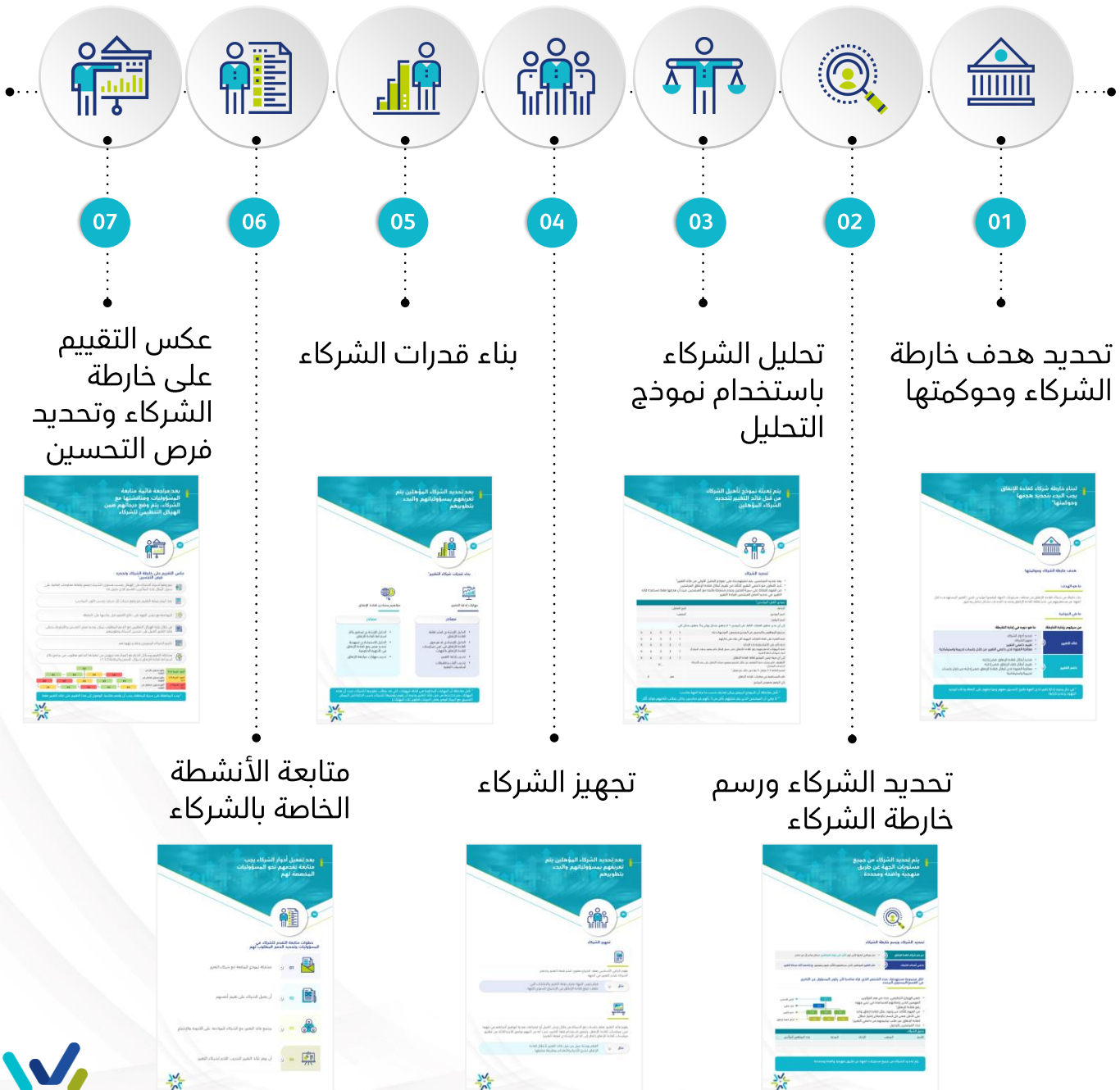
04

ماهي صفات شركاء كفاءة الإنفاق

06

الخطوات العملية لبناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق

لبناء خارطة فعالة يُنصح باتباع 7 خطوات



لبناء خارطة فعالة يُنصح باتباع 7 خطوات



بناء خارطة شركاء كفاءة الإنفاق يجب البدء بتحديد هدفها وحوكمتها*



01

هدف خارطة الشركاء وحوكمتها

ما هو الهدف:

بناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق من مختلف مستويات الجهة ليصبحوا مؤيدين لتبني التغيير المستهدف داخل الجهة عبر مساهمتهم في نشر ثقافة كفاءة الإنفاق وتحديد التحديات بشكل شامل ودقيق

ما هي الحوكمة

ما هو دوره في إدارة الخارطة:

- تحديد أدوار الشركاء
- تجهيز الشركاء
- تقييم داعمي التغيير
- معالجة الفجوة لدى داعمي التغيير من خلال جلسات تدريبية واسترشادية

من سيقوم بإدارة الخارطة:

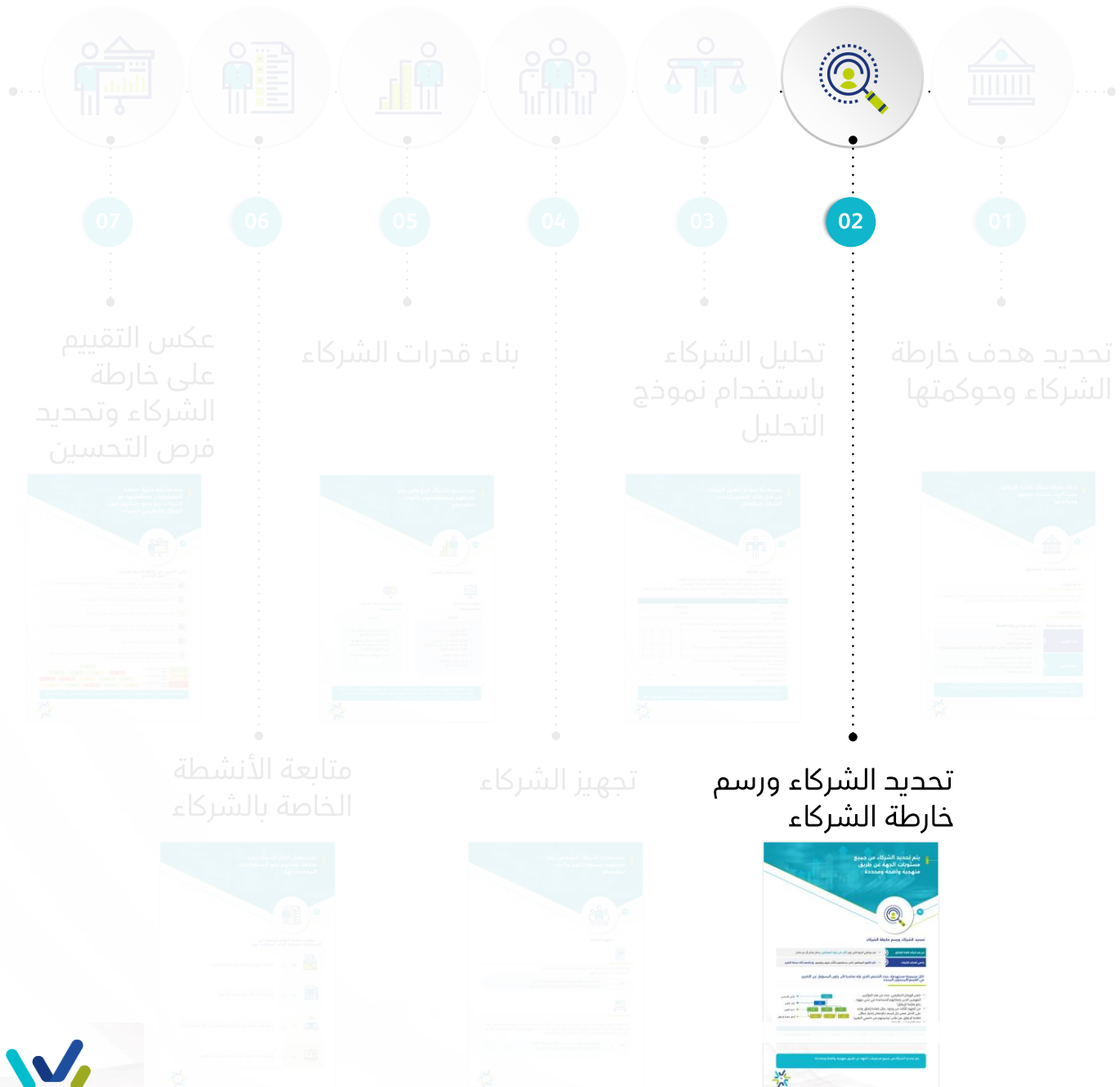
قائد التغيير

- تحديد أبطال كفاءة الإنفاق ضمن إدارته
- تقييم أبطال كفاءة الإنفاق ضمن إدارته
- معالجة الفجوة لدى أبطال كفاءة الإنفاق ضمن إدارته من خلال جلسات تدريبية واسترشادية

داعم التغيير

* في حال وجود إدارة تغيير لدى الجهة نقترح التنسيق معهم ومواءمتهم على الخطة وذلك لتوحيد الجهود وعدم تكرارها

لبناء خارطة فعالة يُنصح باتباع 7 خطوات



يتم تحديد الشركاء من جميع مستويات الجهة عن طريق منهجية واضحة ومحددة

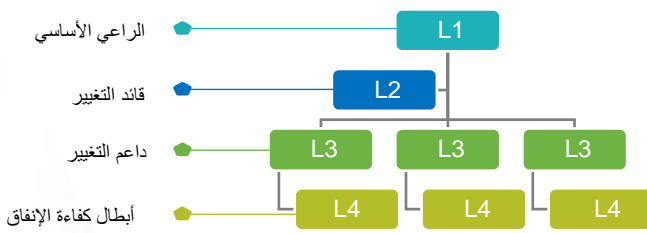


02

تحديد الشركاء ورسم خارطة الشركاء

• هم موظفي الجهة الذين لهم تأثير على بقية الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر	<	من هم شركاء كفاءة الإنفاق
• نشر التغيير للموظفين الذين يستطيعون التأثير عليهم ويقومون بإرشادهم أثناء مرحلة التغيير	<	ما هي أهداف الشركاء

لكل مجموعة مستهدفة، حدد الشخص الذي تراه مناسباً لأن يكون المسؤول عن التغيير في القسم/المستوى المحدد



- ضمن الهيكل التنظيمي، حدد من هم المؤثرين المهمين الذين بإمكانهم المساعدة في تبني جهود رفع كفاءة الإنفاق*
- من المهم التأكد من وجود بطل كفاءة إنفاق واحد على الأقل ضمن كل قسم (بالإمكان اختيار أبطال كفاءة الإنفاق عبر طلب ترشيحهم من داعمي التغيير)
- حدد المرشحين بالجدول

جدول الشركاء				
الاسم	المنصب	الإدارة	المدينة	عدد الموظفين المتأثرين

يتم تحديد الشركاء من جميع مستويات الجهة عن طريق منهجية واضحة ومحددة

لبناء خارطة فعالة يُنصح باتباع 7 خطوات



يتم تعبئة نموذج تأهيل الشركاء من قبل قائد التغيير لتحديد الشركاء المؤهلين



03

تحديد الشركاء

- بعد تحديد المرشحين، يتم تحليلهم بناءً على نموذج التحليل الأولي من قائد التغيير*
- لابد التعاون مع داعمي التغيير للتأكد من تقييم أبطال كفاءة الإنفاق المرشحين
- من المهم الحفاظ على سرية التحليل وعدم مشاركة نتائجه مع المرشحين، حيث أن هدفها فقط مساعدة قائد التغيير في تحديد أفضل المرشحين لقيادة التغيير

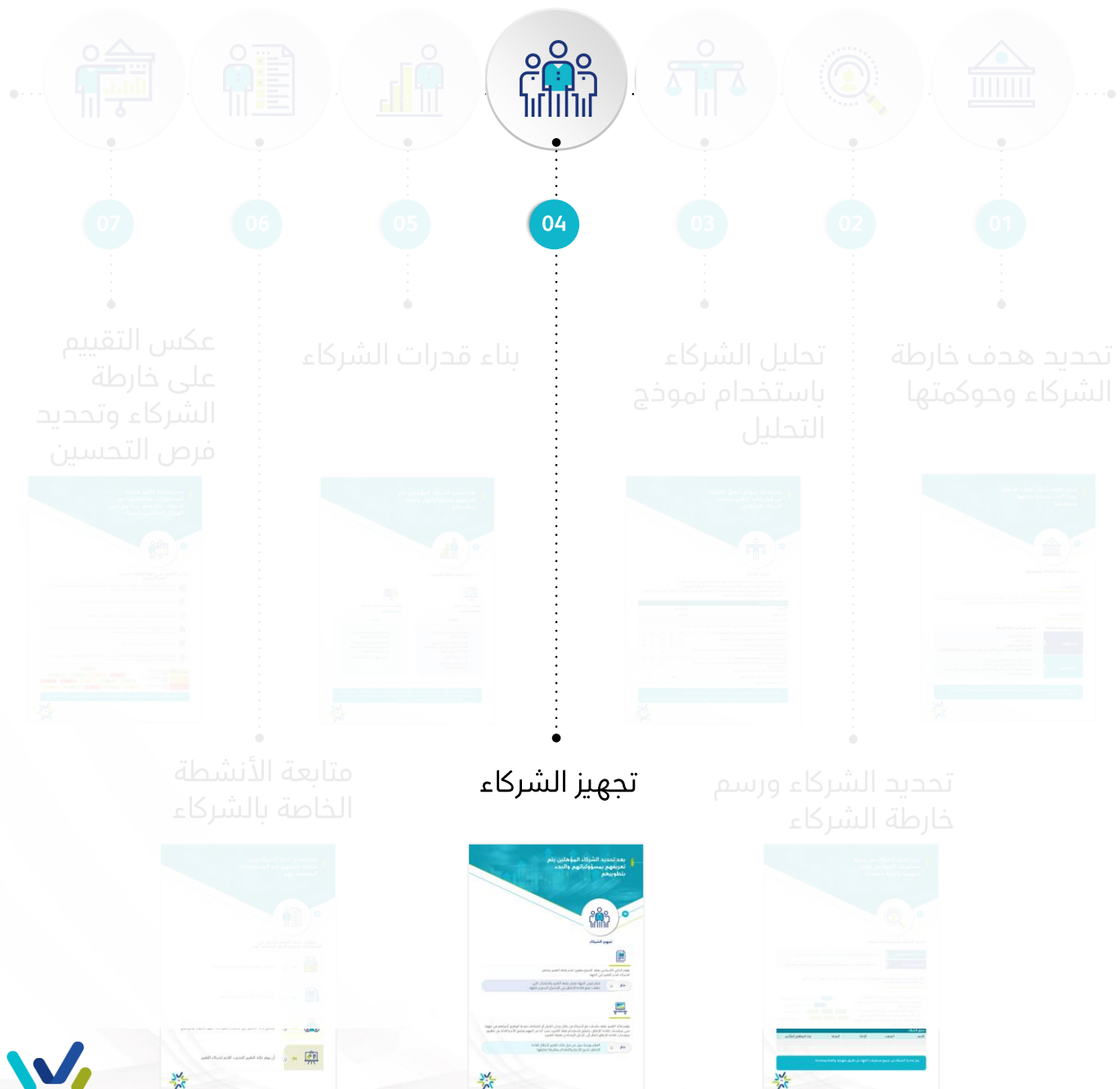
نموذج تأهيل المرشحين*

الإدارة:					تاريخ التحليل:
اسم المرشح:					المنصب:
اسم المقيم:					
إلى أي مدى تنطبق العبارات التالية على المرشح، 1 لا ينطبق بشكل نهائي و 5 ينطبق بشكل كلي					
5	4	3	2	1	يستمتع الموظفون والمديرون من المرشح ويحترمون التوجيهات منه
5	4	3	2	1	لديه القدرة على اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على إدارتهم
5	4	3	2	1	لديه تأثير على الأفراد وإجراءات الإدارة
5	4	3	2	1	لديه المهارات لدعم جهود رفع كفاءة الإنفاق (على سبيل المثال قام بحضور دورات الهيئة أو لديه شهادات إدارة التغيير)
5	4	3	2	1	إلى أي درجة يتبنى المرشح ثقافة كفاءة الإنفاق
التصنيف (يتم حساب درجة التصنيف من خلال تقسيم مجموع درجات التحليل على عدد الأسئلة لاحتساب المعدل)					5/_
تفسير النقاط: 3-5 مؤهل، 3 وما دون ذلك غير مؤهل**					
قام بالمساهمة في مبادرات كفاءة الإنفاق					لا نعم
رأي المقيم بخصوص المرشح:					

* نأمل ملاحظة أن النموذج المرفق يمكن تعديله بحسب ما تراه الجهة مناسب

** لا يعني أن المرشحين الذين يتم تحليلهم بأقل من 3 بأنهم غير مناسبين ولكن يتطلب تأهيلهم موارد أكثر

لبناء خارطة فعالة يُنصح باتباع 7 خطوات



بعد تحديد الشركاء المؤهلين يتم تعريفهم بمسؤولياتهم والبدء بتطويرهم



04

تجهيز الشركاء



يقوم الراعي الأساسي بعقد اجتماع مفتوح لنشر قصة التغيير وتحفيز الشركاء لنشر التغيير في الجهة

قيام رئيس الجهة بعرض قصة التغيير والنجاحات التي حققت لرفع كفاءة الإنفاق في الاجتماع السنوي للجهة

مثال

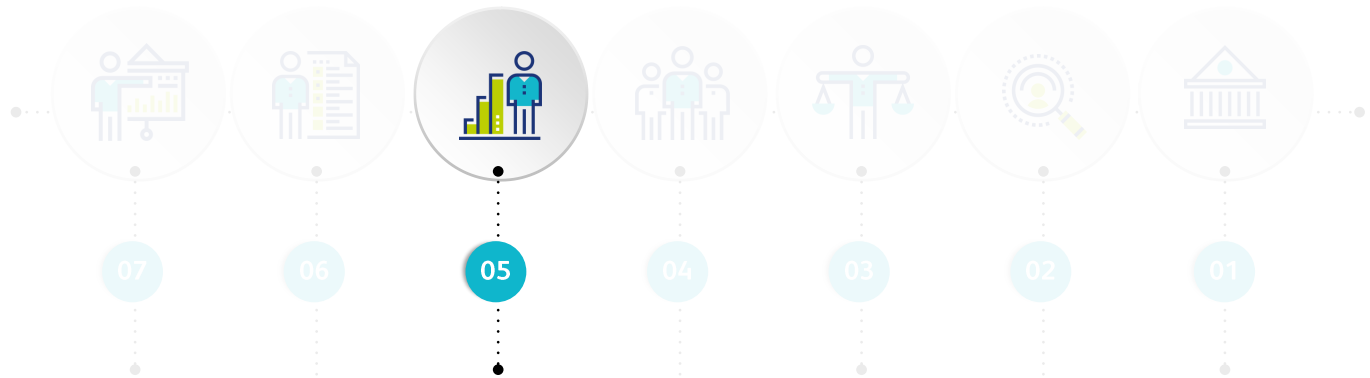


يقوم قائد التغيير بعقد جلسات مع الشركاء من خلال ورش العمل أو اجتماعات فردية لتوضيح أدوارهم في جهود تبني ممارسات كفاءة الإنفاق. ويُنصح باستخدام قصة التغيير، حيث أنه من المهم توضيح الأثر والعائد من تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق (انظر إلى الدليل الإرشادي لقصة التغيير)

القيام بورشة عمل من قبل قائد التغيير لأبطال كفاءة الإنفاق لشرح الأدوار والأهداف وطريقة تحقيقها

مثال

لبناء خارطة فعالة يُنصح باتباع 7 خطوات



عكس التقييم
على خارطة
الشركاء وتحديد
فرص التحسين

بناء قدرات الشركاء

تحليل الشركاء
باستخدام نموذج
التحليل

تحديد هدف خارطة
الشركاء وحوكمتها



متابعة الأنشطة
الخاصة بالشركاء

تجهيز الشركاء

تحديد الشركاء ورسم
خارطة الشركاء



بعد تحديد الشركاء المؤهلين يتم تعريفهم بمسؤولياتهم والبدء بتطويرهم



05

بناء قدرات شركاء التغيير*



مفاهيم ومبادئ كفاءة الإنفاق

مصادر

- الدليل الإرشادي لبرنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
- الدليل الاسترشادي لمنهجية تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومية
- تدريب مهارات مراجعة الإنفاق



مهارات إدارة التغيير

مصادر

- الدليل الإرشادي لنشر ثقافة كفاءة الإنفاق
- الدليل الإرشادي لدعم فرق كفاءة الإنفاق في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق بالجهات
- تدريب إدارة التغيير
- تدريب آليات وتطبيقات أساسيات التنفيذ

* نأمل ملاحظة أن المهارات المذكورة هي أمثلة للمهارات التي قد يتطلب تطويرها للشركاء، حيث أن هذه المهارات يتم تحديدها من قبل قائد التغيير ودوره أن يقوم بتوفيرها للشركاء حسب الحاجة (من الممكن التنسيق مع الهيئة لتوفير بعض الدورات لتطوير تلك المهارات)

لبناء خارطة فعالة يُنصح باتباع 7 خطوات



بعد تفعيل أدوار الشركاء يجب متابعة تقدمهم نحو المسؤوليات المخصصة لهم



06

خطوات متابعة التقدم للشركاء في المسؤوليات وتحديد الدعم المطلوب لهم

مشاركة نموذج المتابعة مع شركاء التغيير



01



أن يعمل الشركاء على تقييم أنفسهم



02



يجتمع قائد التغيير مع الشركاء للمواءمة على الأجوبة والإحتياج



03



أن يوفر قائد التغيير التدريب اللازم لشركاء التغيير



04



قائمة متابعة المسؤوليات الخاصة بالراعي الأساسي (4/1)



06

قائمة متابعة الأنشطة الخاصة بالراعي الأساسي*

اسم الشريك:		المنصب: رئيس الجهة
الإدارة:		تاريخ تعبئة النموذج:
اسم المراجع:		
متابعة التقدم في أنشطة التغيير المطلوبة		
لا	نعم	يدعم رئيس الجهة تبني كفاءة الإنفاق من خلال توفير الموارد اللازمة للعمل عليها
لا	نعم	قام رئيس الجهة بالتواصل مع جميع موظفي الجهة عن أهمية كفاءة الإنفاق
لا	نعم	اعتمد وشارك الراعي الأساسي استراتيجية كفاءة الإنفاق وكانت من ضمن أولويات الجهة
لا	نعم	يقوم قائد الجهة بالعمل على توضيح أهمية كفاءة الإنفاق بغالب الاجتماعات
لا	نعم	يطلع لنتائج التقارير الربعية بشكل دوري
لا	نعم	يهتم بالتقدم في الإجراءات المتخذة لرفع تقييم برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
لا	نعم	يقدم الدعم المطلوب لإزالة التحديات
لا	نعم	يقوم بمتابعة دورية على جهود رفع كفاءة الإنفاق (على سبيل المثال يتم إضافتها ضمن أجندة الاجتماعات)
لا	نعم	قام بشكر وتقدير الموظفين المتميزين وعمل على تحسين القادة/المدراء الذين لا يدعمون جهود رفع كفاءة الإنفاق
ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشريك؟		
ما هي أنواع الدعم التي سوف تقدم؟		

* تأمل ملاحظة أن النموذج المرفق يمكن تعديله بحسب ما تراه الجهة مناسب
* قائمة الأنشطة هي لمساعدة قائد التغيير لمتابعة التقدم في الأنشطة الخاصة برئيس الجهة

قائمة متابعة المسؤوليات الخاصة بقائد التغيير (4/2)



06

قائمة متابعة الأنشطة الخاصة بقائد التغيير *

اسم الشريك:	اسم المراجع ² :	تاريخ تعبئة النموذج:
هل قام الشريك بمسؤولياته التالية **:		
لا	نعم	لقد دعمنا رئيس الجهة في تحديد إستراتيجية ومستهدفات كفاءة الإنفاق
لا	نعم	قمنا بتضمين أهداف كفاءة الإنفاق في استراتيجية الجهة
لا	نعم	وضعنا ونشرنا مستهدفات كفاءة الإنفاق على الإدارات المعنية
لا	نعم	دعمنا ملاك المبادرات في بناء خططهم لرفع كفاءة الإنفاق
لا	نعم	وضعنا خطة واضحة للتعامل مع برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
لا	نعم	تأكدنا من تضمين الدورات التدريبية المتعلقة بكفاءة الإنفاق في خطة تدريب الجهة لموظفيها وضمنا امتلاك الشركاء للمعرفة الفنية والمهارات اللازمة
لا	نعم	قمنا بتحديد وبناء خارطة الشركاء
لا	نعم	قمنا بتطوير قصة التغيير ومشاركتها مع الشركاء وضمنا نشرها بفعالية من خلال عدة قنوات (مثل البريد الإلكتروني والجلسات)
لا	نعم	نناقش التقارير الربعية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بشكل مستمر
لا	نعم	قدمنا الدعم والتوجيه لملاك المبادرات
لا	نعم	قمنا بموائمة فرص كفاءة الإنفاق بعد تحقيقها مع وزارة المالية
لا	نعم	عقدنا جلسات دورية لمراجعة التقدم المحقق وحل المشكلات مع ملاك المبادرات
لا	نعم	قمنا بمتابعة التقدم المحقق في مشاريع برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
لا	نعم	نقوم بتقديم تحديث دوري لرئيس الجهة عن التقدم المحقق في سير العمل
لا	نعم	تم تقديم التقدير والتكريم للشركاء المتميزين
لا	نعم	نشرنا وأبرزنا قصص النجاح المحققة داخل الجهة
ما هي التحديات الرئيسية؟		
ما هي أنواع الدعم المطلوب للتغلب على المعوقات؟		

* نأمل ملاحظة أن النموذج المرفق يمكن تعديله بحسب ما تراه الجهة مناسب

** بإمكان فريق التغيير تعبئة النموذج بشكل جماعي

نموذج تحديد الدعم المطلوب لداعم التغيير (4/3)



06

نموذج تحديد الدعم المطلوب لداعم التغيير

اسم الشريك:					المنصب:
الإدارة:					تاريخ تعبئة النموذج:
اسم المراجع:					
إلى أي مدى تنطبق العبارات التالية على الشريك، 1 لا ينطبق بشكل نهائي و 5 ينطبق بشكل كلي					
5	4	3	2	1	لدي المعرفة بمفاهيم كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	قمت بنشر قصة التغيير بشكل مستمر لجميع موظفي إدارتي
5	4	3	2	1	أقوم بتحفيز الشركاء ضمن إدارتي لنشر قصة التغيير لموظفي الجهة
5	4	3	2	1	لدينا مبادرات كافية لتحسين نتائج برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	أدعم جهود فريقتي لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	أؤكد من تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق في المشاريع التي ضمن إدارتي
5	4	3	2	1	أخصص وقت لحل المشكلات التي تواجه مبادرات كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	أقوم بمتابعة دورية على جهود رفع كفاءة الإنفاق (على سبيل المثال يتم إضافتها ضمن أجندة الاجتماعات)
5	4	3	2	1	أمتلك علاقات إيجابية مع موظفي إدارته
5	4	3	2	1	أمتلك مهارات فعالة في التواصل والاستماع
5	4	3	2	1	أقوم بشكر وتقدير الموظفين المتميزين وأعمل على تحسين الشركاء ضمن إدارتي
					التصنيف (يتم حساب درجة التصنيف من خلال تقسيم مجموع الدرجات على عدد الأسئلة لاحتساب المعدل)
					تفسير النقاط: 4-5 ممتاز، 2-3 جيد، 2 وما دون ذلك مقبول
					ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشريك؟
					ما هي أنواع الدعم التي سوف تقدم لداعم الشريك في القيام بمسؤولياته؟

* نأمل ملاحظة أن النموذج المرفق يمكن تعديله بحسب ما تراه الجهة مناسب

نموذج تحديد الدعم المطلوب لأبطال كفاءة الإنفاق (4/4)



06

نموذج تحديد الدعم المطلوب لأبطال كفاءة الإنفاق

المنصب:	اسم الشريك:				
تاريخ تعبئة النموذج:	الإدارة:				
اسم المراجع:					
إلى أي مدى تنطبق العبارات التالية على الشريك، 1 لا ينطبق بشكل نهائي و 5 ينطبق بشكل كلي					
5	4	3	2	1	لدي المعرفة بمفاهيم كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	أقوم بتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق وأحفز موظفي الجهة على تطبيقها
5	4	3	2	1	أقوم بنشر قصة التغيير بشكل مستمر لموظفي الجهة
5	4	3	2	1	لدينا مبادرات كافية لتحسين نتائج برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	أدعم جهود فريقتي لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	أخصص وقت لحل المشكلات التي تواجه مبادرات كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	أمتلك مهارات فعالة في التواصل والاستماع
5	4	3	2	1	أقوم بعقد جلسات فردية مع موظفي الجهة لاستيعاب التحديات التي تواجههم
5	4	3	2	1	أقوم بدراسات معيارية أو دراسة شاملة قبل عرض أفكار فرص كفاءة الإنفاق
5	4	3	2	1	أقوم بشكر وتقدير الموظفين المتميزين
					التصنيف (يتم حساب درجة التصنيف من خلال تقسيم مجموع الدرجات على عدد الأسئلة لاحتساب المعدل)
					تفسير النقاط: 5-4 ممتاز، 3-2 جيد، 2 وما دون ذلك مقبول
					ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشريك؟
					ما هي أنواع الدعم التي سوف تقدم لدعم الشريك في القيام بمسؤولياته؟

* تأمل ملاحظة أن النموذج المرفق يمكن تعديله بحسب ما تراه الجهة مناسب

لبناء خارطة فعالة يُنصح باتباع 7 خطوات



بعد مراجعة قائمة متابعة المسؤوليات ومناقشتها مع الشركاء، يتم وضع درجاتهم ضمن الهيكل التنظيمي للشركاء



07

عكس التقييم على خارطة الشركاء وتحديد فرص التحسين*

يتم وضع أسماء الشركاء على الهيكل بحسب مستوى الشريك (ينصح بإضافة معلومات إضافية على
سبيل المثال عدد المتأثرين، القسم الذي يعمل به)



بعد اتمام عملية التقييم يتم وضع درجات كل شريك بحسب اللون المناسب



المواءمة مع رئيس الجهة على نتائج التقييم قبل عكسها على الخارطة



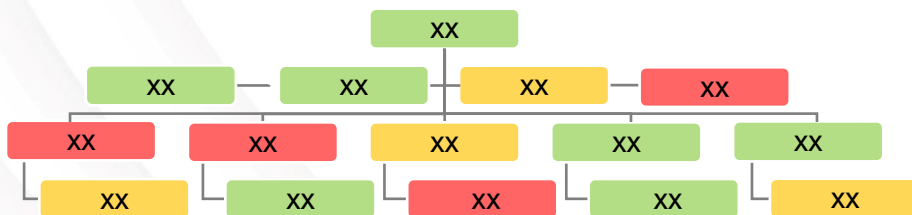
من خلال رؤية الهيكل التنظيمي مع الدعم المطلوب يمكن تحديد فرص التحسين والأولويات وعلى
قائد التغيير العمل على تحسين الشركاء وتطويرهم



تكريم الشركاء المتميزين وتقدير جهودهم



مشاركة التقييم ورسائل الشكر مع الهيئة بعد شهرين من تنفيذها كما هو مطلوب في برنامج ركائز
استدامة كفاءة الإنفاق (سؤال التحفيز والمكافأة 1.3.2)



أخضر - الدرجة (4-)	5
يظهر مستوى عال من الكفاءة	
أصفر - الدرجة (2.5)	3.9
يظهر مستوى معتدل من الكفاءة	
أحمر - الدرجة (1-)	2.4
أظهر مستوى منخفض من الكفاءة	

* يجب المحافظة على سرية المخطط، يجب أن يقتصر صلاحية الوصول إلى هذا التقييم على قائد التغيير فقط

جدول المحتويات

01

المقدمة

03

من هم شركاء كفاءة الإنفاق

05

ما هي أدوار ومسؤوليات شركاء كفاءة الإنفاق

07

خطة العمل

02

لماذا نحتاج إلى شركاء كفاءة الإنفاق

04

ماهي صفات شركاء كفاءة الإنفاق

06

الخطوات العملية لبناء خارطة من شركاء كفاءة الإنفاق



ولتفعيل خارطة الشركاء نقترح اتباع خطة العمل التالية

المسؤولية	الشهر				الخطوات
	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
قائد التغيير					التصميم تحديد هدف خارطة الشركاء وحوكمتها دراسة الوضع الحالي وتحديد الشركاء ورسم الخارطة موائمة مع الراعي الأساسي على الخارطة وآلية تطبيق الممارسات لجميع الموظفين تأهيل الشركاء من خلال تنفيذ التقييم الأولي عقد لقاء مفتوح مع جميع الشركاء بحضور الراعي الأساسي
الراعي الأساسي					
شركاء كفاءة الإنفاق					التنفيذ البدء بنشر قصة التغيير مع موظفي الجهة بشكل مستمر تجهيز الشركاء من خلال شرح أدوارهم ومسؤولياتهم لنشر التغيير المستهدف بناء قدرات الشركاء من خلال عقد جلسات توجيهية وتدريبية لتطوير المهارات اللازمة تقييم فعالية الشركاء في عملية التغيير عكس تقييم الشركاء على الخارطة تحديد فرص التحسين والممارسات التي يجب تطويرها لدى الشركاء عقد جلسات مراجعة مع الشركاء لمعرفة التحديات والعوائق وتحديد فرص التحسين وضع خطة لمعالجة الفجوات لدى الشركاء والبدء بتنفيذها
قائد التغيير					
الراعي الأساسي					المتابعة شكر الشركاء المتميزين وتكريمهم بحضور الراعي الأساسي قياس الأثر وإعادة التقييم بشكل دوري
قائد التغيير					

للتأكد من تطبيق التغيير من الممكن الرجوع إلى الدليل الإستراتيجي لإدارة تبني التغيير



معًا لنصبح نموذجًا ناجحًا
ورائدًا في كفاءة الإنفاق

مسؤوليات عامة توضح أدوار شركاء كفاءة الإنفاق*

المرحلة	الأدوار والمسؤوليات	الراعي الأساسي	قائد التغيير	داعم التغيير	أبطال كفاءة الإنفاق
التخطيط	تحديد إستراتيجية ومستهدفات كفاءة الإنفاق على مستوى الجهة	A	R	C	C
	تخصيص الموارد والتمويل اللازم لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق	A	R	I	I
	وضع ونشر مستهدفات كفاءة الإنفاق على الإدارات المعنية	A	R	S	S
التنفيذ	تطوير ونشر قصة التغيير للموظفين الذين يستطيعون التأثير عليهم من خلال عدة قنوات (مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات)	S	A	R	R
	بناء وإدارة خارطة الشركاء وتقديم الدعم للشركاء	A	R	I	I
	تضمين الدورات التدريبية المتعلقة بكفاءة الإنفاق في خطة تدريب الجهة لموظفيها	S	A	C	C
	وضع خطة واضحة للتعامل مع برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق	C	A	S	S
	وضع خطط مبادرات رفع كفاءة الإنفاق ومبادرات برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق	C	A	R	R
المتابعة	مناقشة التقارير الربعية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بشكل مستمر	C	A	S	S
	تقييم مستمر لحجم العوائق في تبني الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق	A	R	C	C
	موائمة فرص كفاءة الإنفاق بعد تحقيقها مع وزارة المالية	C	A	S	S

R: Responsible	A: Accountable	S: Support	C: Consulted	I: Informed
مسؤول عن تنفيذ المهمة الموكلة إليه، واتباع العمليات والإجراءات	مسؤول مسؤولية كاملة عن التأكد من تنفيذ المهمة بصورة صحيحة، ودقيقة	يوفر الدعم المطلوب للقرارات والمهام	يمكن استشارته قبل اتخاذ بعض القرارات	يتم إعلامه بالعمليات والإجراءات، ومجريات الأمور

*نأمل ملاحظة أن الأدوار والمسؤوليات المذكورة توضيحية فقط وللجهة الحرية في تصميم المصفوفة الخاصة بها بحسب ما تقتضيه الحاجة