

تطبيق منهجية مراجعة الإنفاق والأدوات التحليلية



هيئة كفاءة الإنفاق
والمشروعات الحكومية
EXPRO 2023



رقم الوثيقة: EXP-G00-MN-000001
رقم الإصدار: 001

هيكل وثيقة المنهجية

تطبيق منهجية مراجعة الإنفاق والأدوات التحليلية

1

المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق

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

2

منهجية مراجعة الإنفاق

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

3

الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

أدوات تحليل الفعالية

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

أدوات تحليل كفاءة العمليات

- مراجعة إجراءات العمل
- تحليل التجزئة والتقاطع والازدواجية

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

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

المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق



المفاهيم
الأساسية
المرتبطة
بمراجعة
الإنفاق



تعريف مراجعة الإنفاق

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

أمثلة

مراجعة بند شراء
الأدوات المكتبية

بنود

مراجعة عقد
تنظيف المدينة

عقود

مراجعة كفاءة عمليات
خدمة إصدار الرخص التجارية

خدمات

مراجعة فعالية برنامج
مكافحة التدخين

برامج

الأهداف والنتائج من مراجعة الإنفاق

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

تعريف ومعايير البرنامج

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

أمثلة

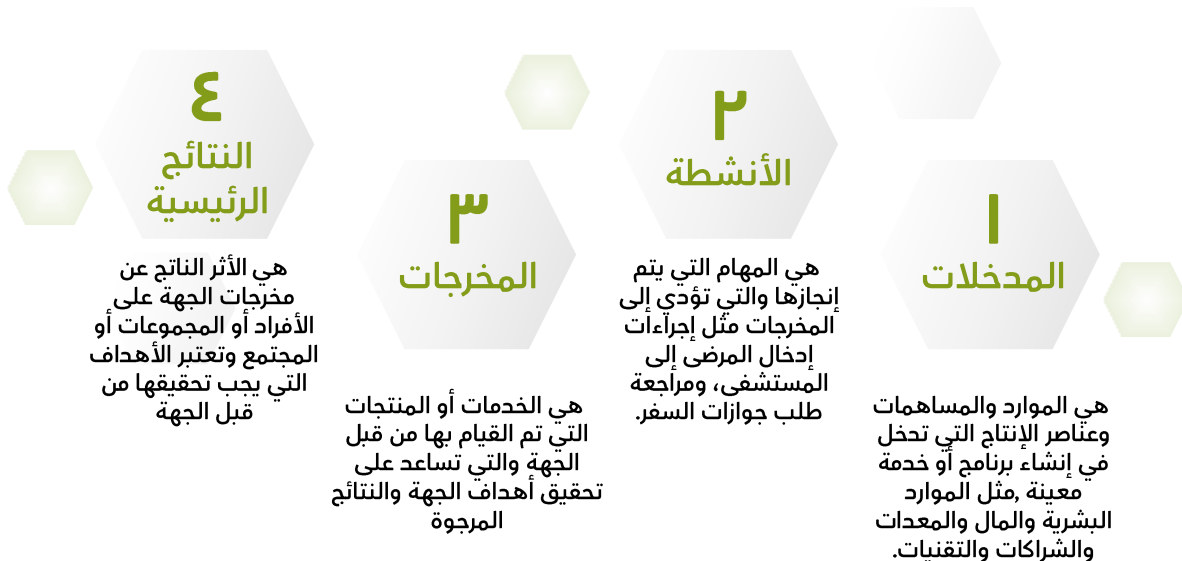
يهدف برنامج الطاقة المتجددة إلى زيادة استخدام مصادر الطاقة المتجددة في المملكة العربية السعودية



برنامج سكني هو مبادرة حكومية تم إطلاقها في عام 2017 لتوفير سكن مناسب للمواطنين السعوديين



معايير البرنامج



النتائج مقابل المخرجات: ما الفرق؟



نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

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

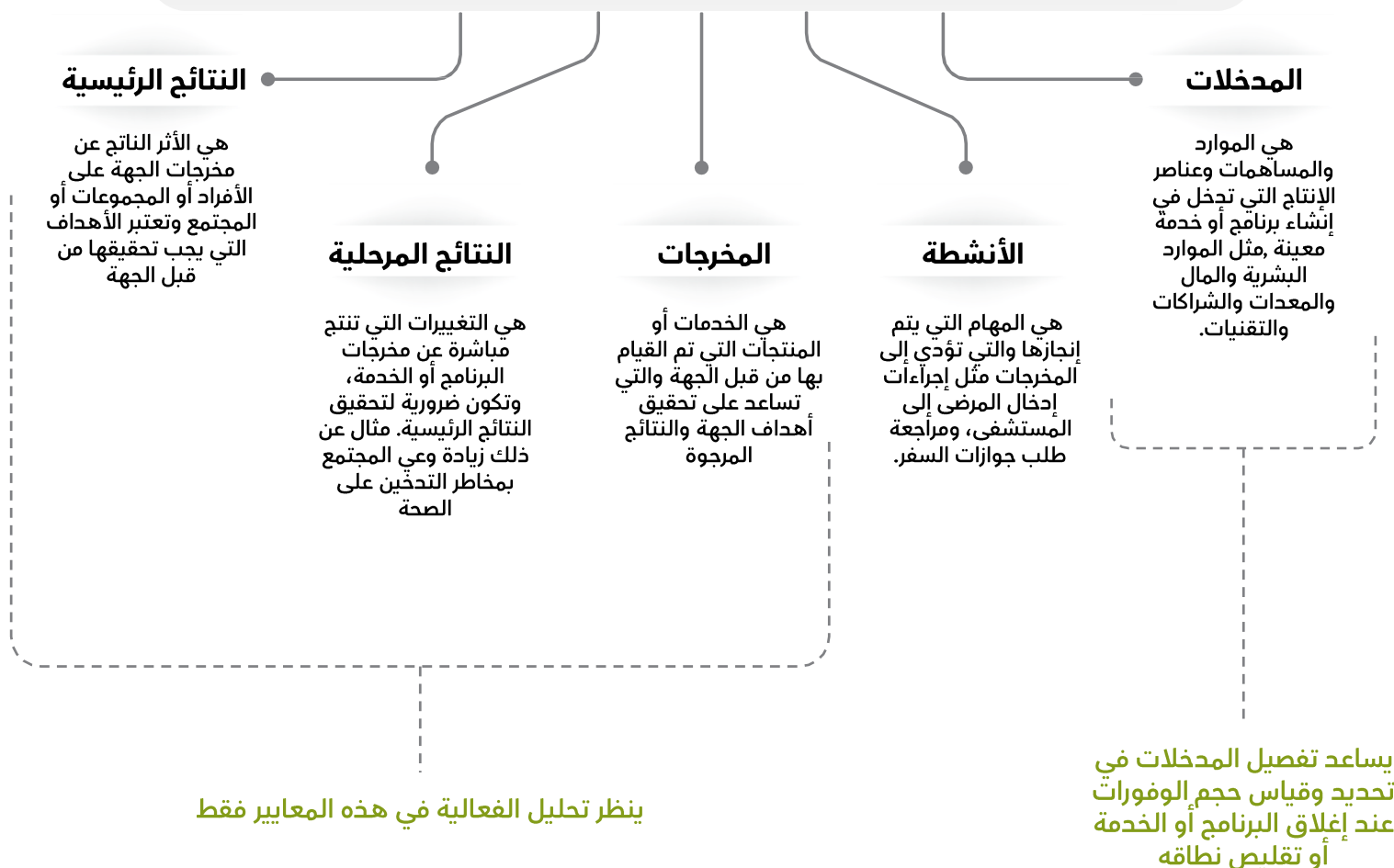


توثق نظرية التغيير سلسلة النتائج المرحلية التي تربط المخرجات والنتائج الرئيسية بما في ذلك النتائج المرحلية بإعداد مخطط انسيابي يظهر التسلسل المنطقي ابتداءً من المخرجات، ومن ثم النتائج المرحلية، وصولاً إلى النتائج الرئيسية من خلال مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة والمقابلات مع أصحاب المصلحة و مراجعة الأبحاث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

الأهداف	
• الوضوح بشأن المخرجات التي يُنجزها البرنامج أو الخدمة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وتكليفها.	• فهم الطريقة التي يفترض بواسطتها تحقيق النتائج الرئيسية المرجوة من مخرجات البرنامج أو الخدمة.
الأنشطة	
• إعداد القائمة التفصيلية بمدخلات البرنامج أو الخدمة لتقدير التكلفة	• تحديد النتائج المرحلية التي يجب أن يحققها من خلال المخرجات بهدف بلوغ النتائج الرئيسية للبرنامج أو الخدمة
• إعداد القائمة التفصيلية بمخرجات البرنامج أو الخدمة	• إعداد مخطط انسيابي يظهر التسلسل المنطقي ابتداءً من المخرجات، ومن ثم النتائج المرحلية، وصولاً إلى النتائج الرئيسية
• إعداد القائمة التفصيلية بالنتائج الرئيسية للبرنامج أو الخدمة	• تحديد العوامل السياقية الرئيسية التي قد تؤثر على تحقيق النتائج
الأدوات	
• مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة	• مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة
• المقابلات مع المسؤولين عن البرنامج أو الخدمة	• المقابلات مع أصحاب المصلحة
• جداول جمع البيانات	• مراجعة الأبحاث والدراسات

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

نموذج منطق البرنامج أو الخدمة



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

نظرية التغيير

معايير البرنامج أو الخدمة

المدخلات

ضمان أن تكون المدخلات قابلة للقياس والتتبع على فترة زمنية.

مراجعة وتنقيح قائمة المدخلات لضمان أن تكون ملائمة، ومناسبة، وكافية.

تقييم مدى توفر هذه المدخلات وإمكانية الوصول إليها.

تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ البرنامج أو الخدمة، كالموظفين، والتمويل، والمعدات، وغير ذلك...

المخرجات

تحديد المستفيدين المستهدفين من المخرجات

تحديد المنتجات أو الخدمات أو المزايا المالية التي يقدمها البرنامج أو الخدمة للعملاء.

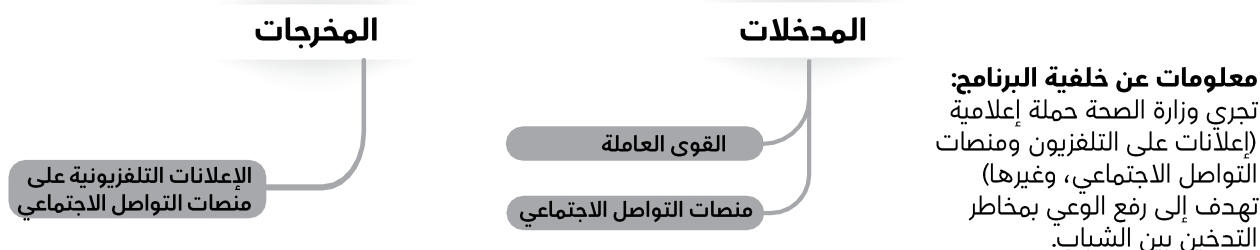
مراجعة المدخلات التي تم تحديدها في النموذج.

يصور المثال التالي برنامجين ومدخلاتهم ومخرجاتهم المحددة

دراسة الحالة ١: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل



دراسة الحالة ٢: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب





النتائج الرئيسية

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

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

في المثال أدناه، يتم تحديد النتائج الرئيسية لكل برنامج

دراسة الحالة ١: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل

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

النتائج الرئيسية

خفض معدلات البطالة

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

دراسة الحالة ١: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل

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

النتائج الرئيسية

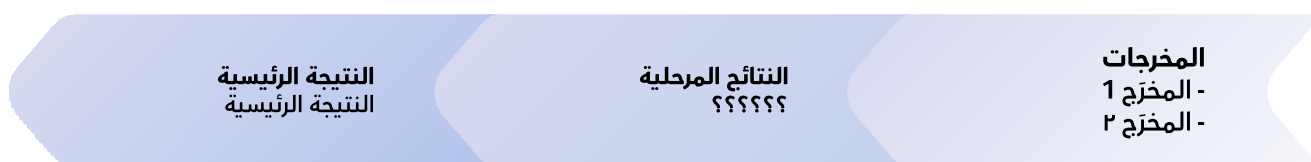
خفض عدد المدخنين الشباب

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

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



النتائج المرحلية



توثيق نظرية التغيير

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

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

العلاقة المنطقية في نظرية التغيير

النتائج الرئيسية

المخرجات

النتائج المرحلية

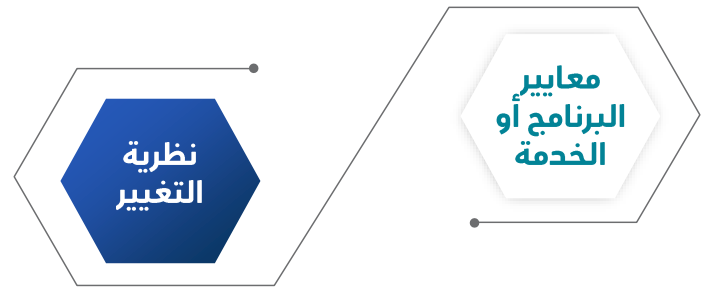


ما الذي ينبغي فعله في حال عدم توفر الوضوح
التام حول الطريقة التي يمكن للمخرجات أن تحقق
من خلالها النتائج المستهدفة؟

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

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

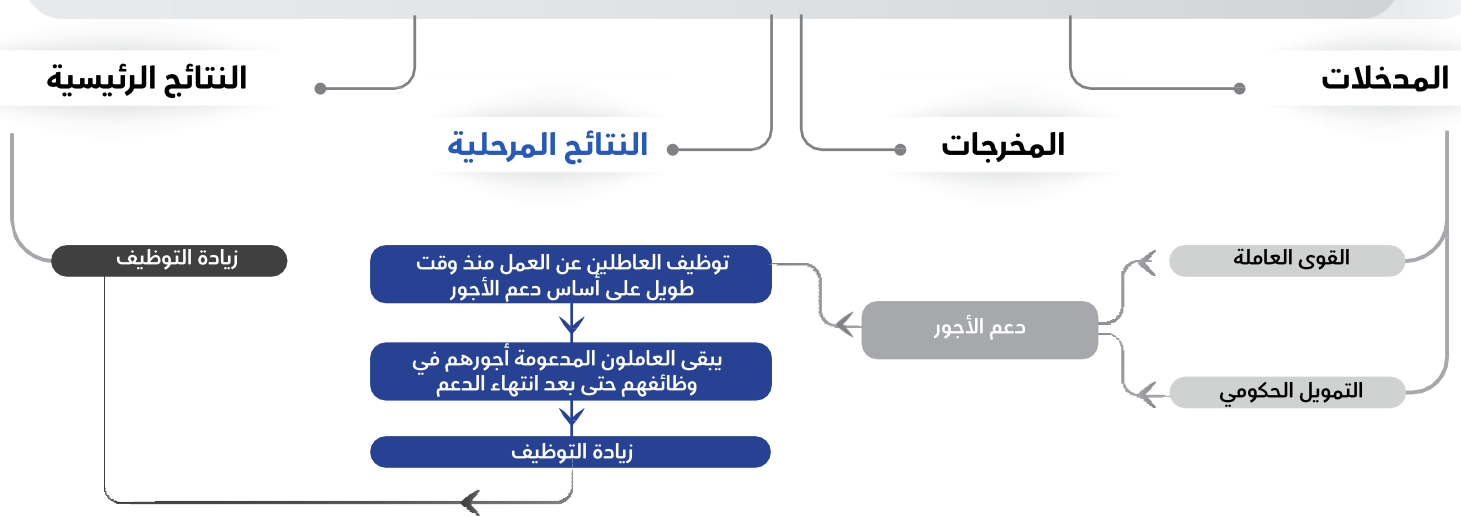
ولكن في بعض الأحيان، لا توضح الجهات الحكومية التي تنفذ
البرامج/الخدمة الطريقة التي يُفترض أن يحقق البرنامج أو
الخدمة من خلالها النتائج المستهدفة، ما يستدعي إجراء
المقابلات لمعرفة الطريقة المفترضة لعمل البرنامج أو الخدمة.



تم توضيح العلاقة بين المدخلات والنتائج الرئيسية في البرنامج أدناه

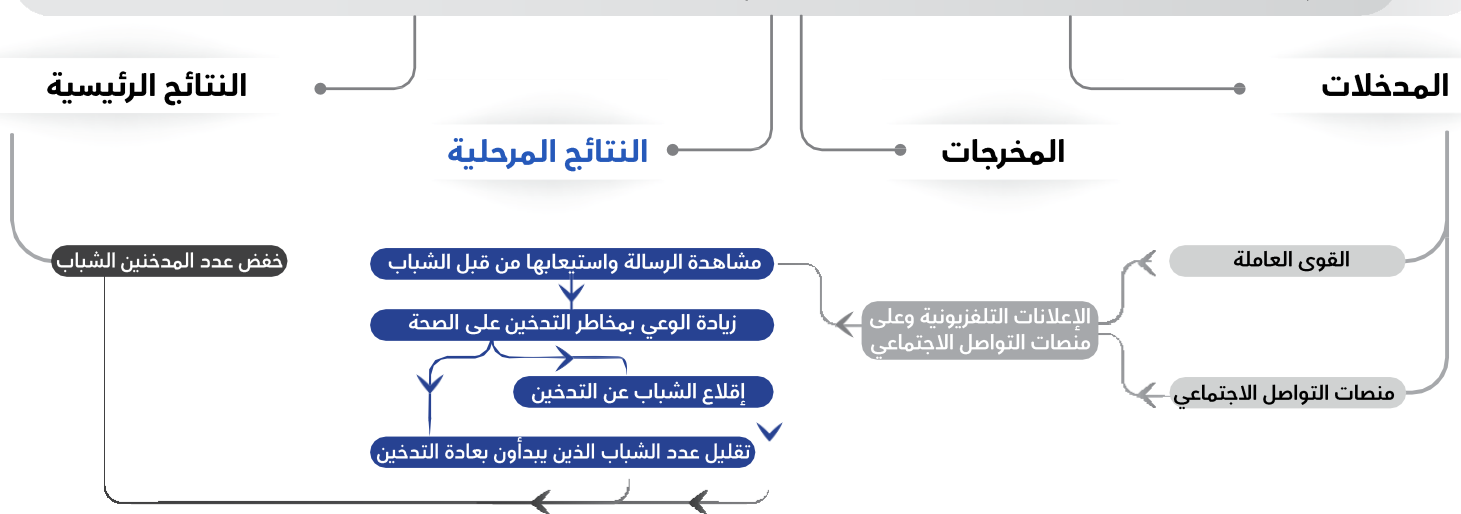
معلومات عن خلفية البرنامج: استحدثت إحدى الحكومات برنامجًا لدعم أصحاب العمل عند توظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

دراسة الحالة ١: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل



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

دراسة الحالة ٢: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب



أنواع الهدر في الإنفاق الحكومي

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

1. **المبالغة بالاحتياج:** تجاوز الحد الأعلى للاحتياج الفعلي في حجم المنتجات والخدمات
2. **الموارد غير المستغلة:** الموارد المتاحة المعطلة التي لا يتم الاستفادة منها بسبب ضعف في إدارة هذه الموارد
3. **العيوب:** الأخطاء في العمليات التشغيلية أو انعدام مواءمتها للمعايير، تؤدي إلى الحاجة لإعادة نشاط أو عدة أنشطة
4. **المعالجة المفرطة:** الأعمال الإضافية التي لا تساهم في تحقيق قيمة مضافة ويمكن إزالتها دون تأثير المنتج أو الخدمة
5. **المناولة:** نوع من أنواع الهدر التشغيلي التي يترتب عليها هدر للوقت والموارد
6. **الانتظار:** عدم الاستفادة من الموارد أثناء جاهزيتها أو فوات الفرص بسبب تأخر أحد العمليات التشغيلية
7. **التنقل:** التنقل بين موقع وآخر وسيلة ممكنة لتحقيق الخدمة، ولكنها تعتبر أحد أنواع الهدر التي يمكن تفادي الإنفاق عليها بتطوير الخدمات والإجراءات
8. **المخزون:** حجم وتكاليف المخزون التي يمكن الاستغناء عنها بما لا يؤثر على ضمان وصول الخدمة أو المنتج
9. **الإجهاد:** عدم موازنة توزيع الموارد المتاحة نحو أهداف الجهة أو العبء غير المنطقي على أحد الموارد
10. **التفاوت:** التخطيط لاحتياج أكبر من الاحتياج الفعلي يتسبب في هدر الموارد والتخطيط لاحتياج أقل من الاحتياج الفعلي يؤدي إلى فوات الفرص

محاور مراجعة الإنفاق

التوافق:

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

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

الفعالية:

تقييم مدى تحقيق البرامج الأهداف المرجوة

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

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

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

كفاءة المدخلات:

تحديد فرص تحسينية لتحقيق مخرجات أو نتائج مماثلة بمدخلات أقل

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

مراحل منهجية مراجعة الإنفاق

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

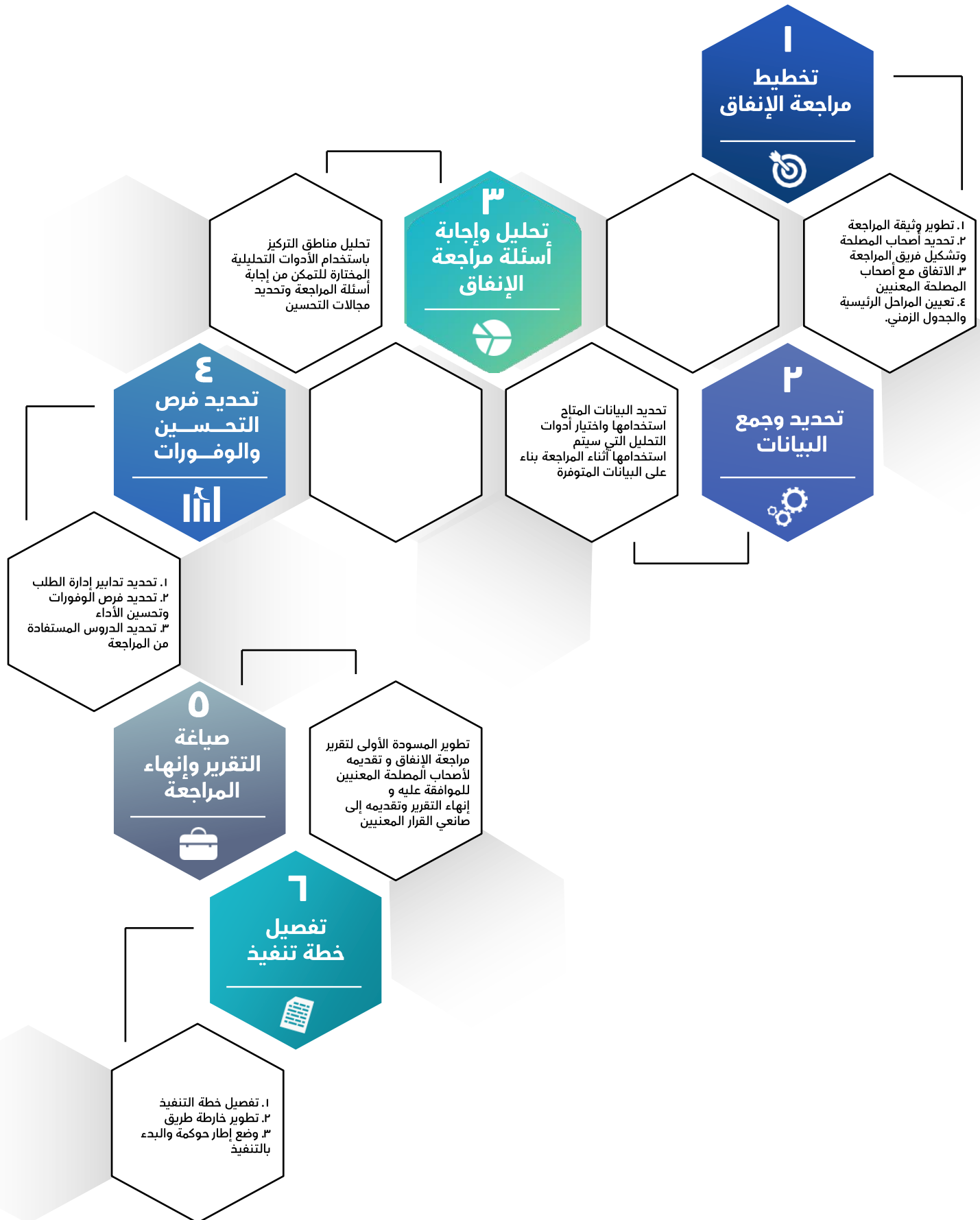


منهجية مراجعة الإنفاق

2:
منهجية
مراجعة
الإنفاق

مراحل منهجية مراجعة الإنفاق

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



تخطيط مراجعة الإنفاق

وتتضمن تطوير وثيقة المراجعة وتحديد أصحاب المصلحة والجدول الزمني للمراجعة



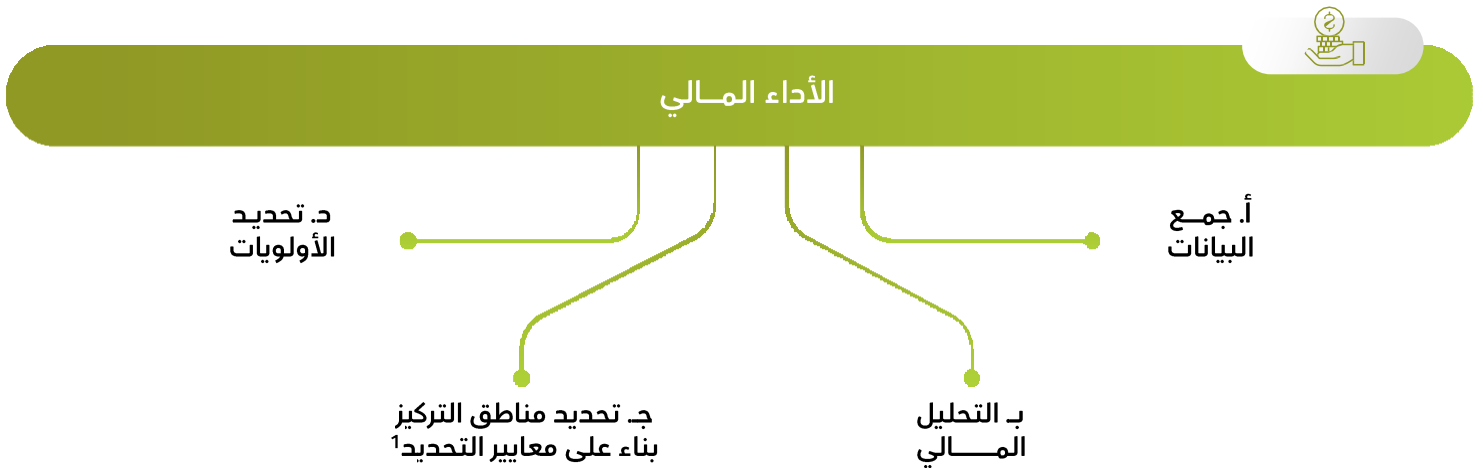
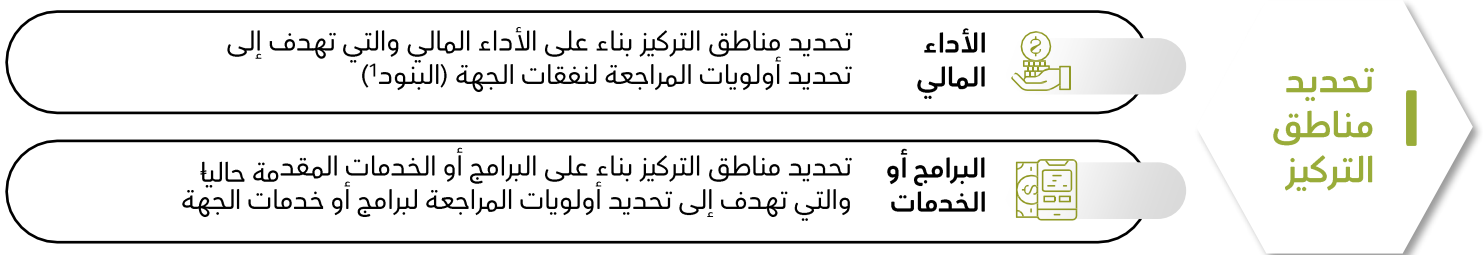
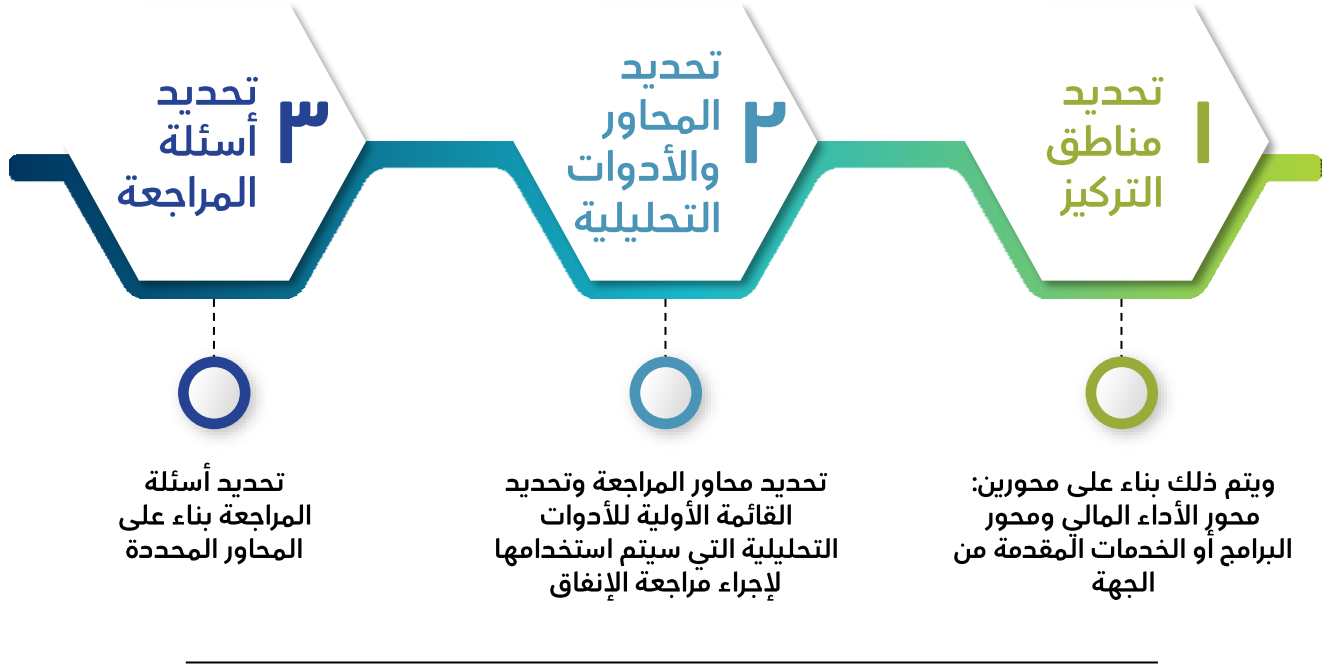
المخرجات

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

المدخلات

- منهجية مراجعة الإنفاق والأدوات والنماذج.

الجزء الأول: تطوير وثيقة المراجعة



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

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

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





الأداء المالي

تحديد
مناطق
التركيز

أ. جمع البيانات

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

أسئلة توجيهية

العقود
والتكاليف



التصنيف
الاقتصادي



المنصرف
الفعلي



الاعتماد
الأصلي



ب. التحليل المالي

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

أسئلة توجيهية

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





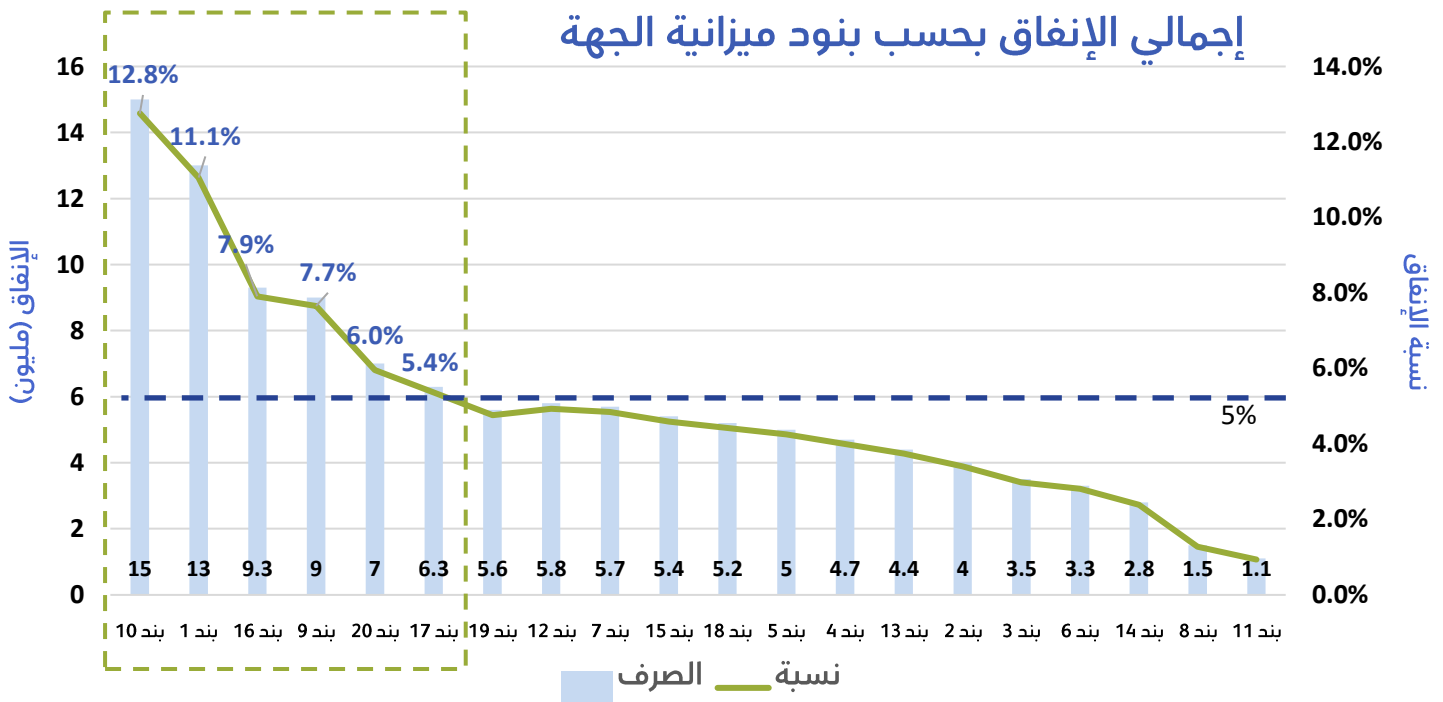
الأداء المالي

تحديد
مناطق
التركيز

ج. تحديد مناطق التركيز بناء على معايير التحديد¹



مناطق التركيز بناء على المعايير المحددة



1. المعايير المحددة في معايير تحديد مناطق التركيز قابلة للتحديث، كما يمكن تحديد قائمة مختصرة لمناطق التركيز عن طريق اختيار مناطق التركيز التي تلي أكثر من معيار (معايير أو ثلاث أو أربعة)

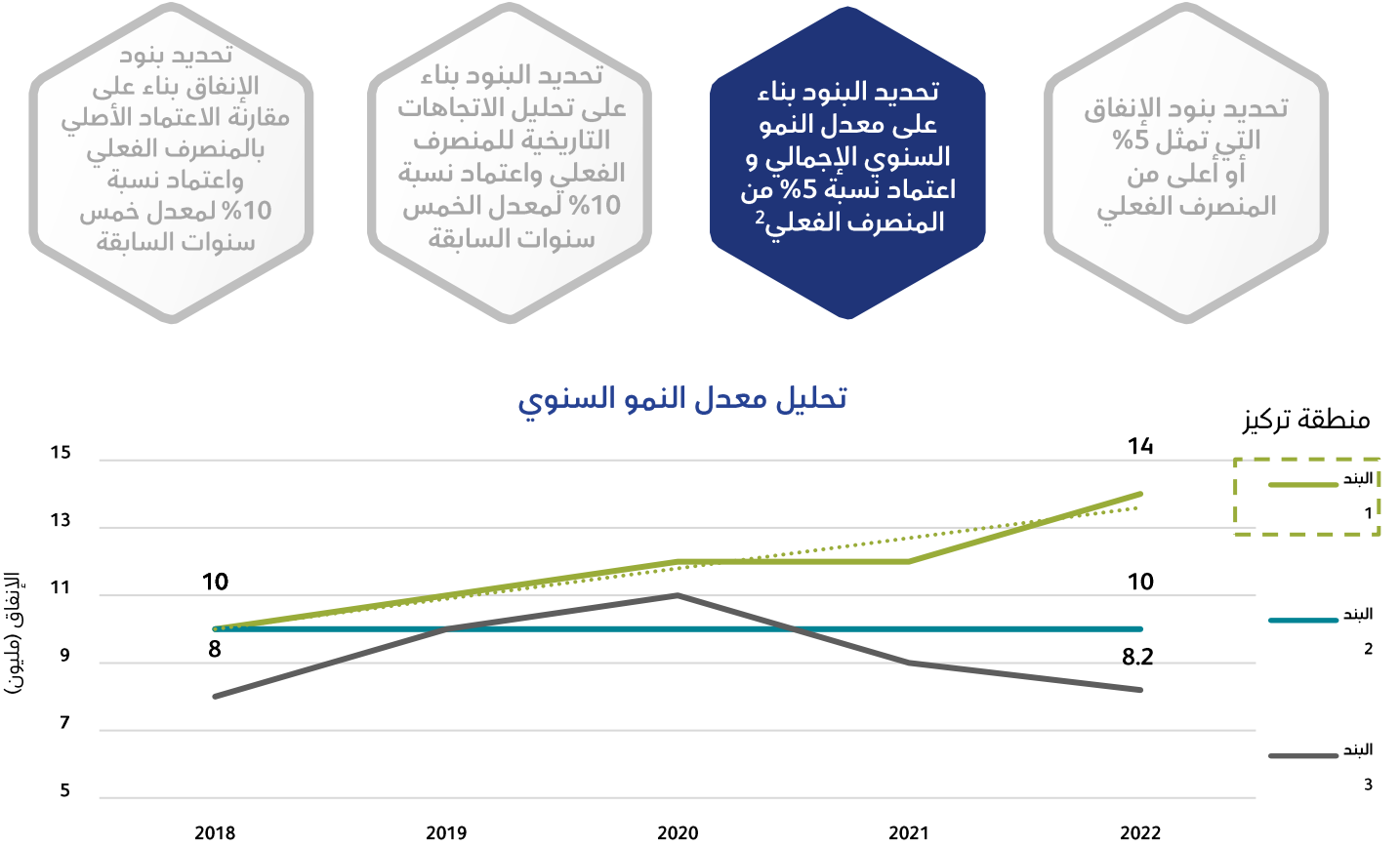
2. لدى الجهة الصلاحية لتغيير نسبة 5% عند الحاجة



الأداء المالي

تحديد
مناطق
التركيز

ج. تحديد مناطق التركيز بناء على معايير التحديد¹



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

معادلة معدل النمو السنوي الإجمالي (CAGER) للبند الأول: 7%

1. المعايير المحددة في معايير تحديد مناطق التركيز قابلة للتحديث، كما يمكن تحديد قائمة مختصرة لمناطق التركيز عن طريق اختيار مناطق التركيز التي تلي أكثر من معيار (معياريين أو ثلاث أو أربعة)
2. لدى الجهة الصلاحية لتغيير نسبة 5% وعدد السنين عند الحاجة



الأداء المالي

تحديد
مناطق
التركيز

ج. تحديد مناطق التركيز بناء على معايير التحديد¹



المنصرف الفعلي للبنود:

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

نسبة تغير الصرف:

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

المعادلة:

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

مثال 2019 - 2018 للبنود 1

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

متوسط التغير في الخمس سنوات السابقة:

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

يتم اختيار البنود 1 و 2 كمناطق تركيز لأن متوسط تغير الاتجاهات التاريخية أعلى من ١٠ %

1. المعايير المحددة في معايير تحديد مناطق التركيز قابلة للتحديث، كما يمكن تحديد قائمة مختصرة لمناطق التركيز عن طريق اختيار مناطق التركيز التي تلي أكثر من معيار (معياريين أو ثلاث أو أربعة)
2. لدى الجهة الصلاحية لتغيير نسبة 10% وعدد السنين عند الحاجة



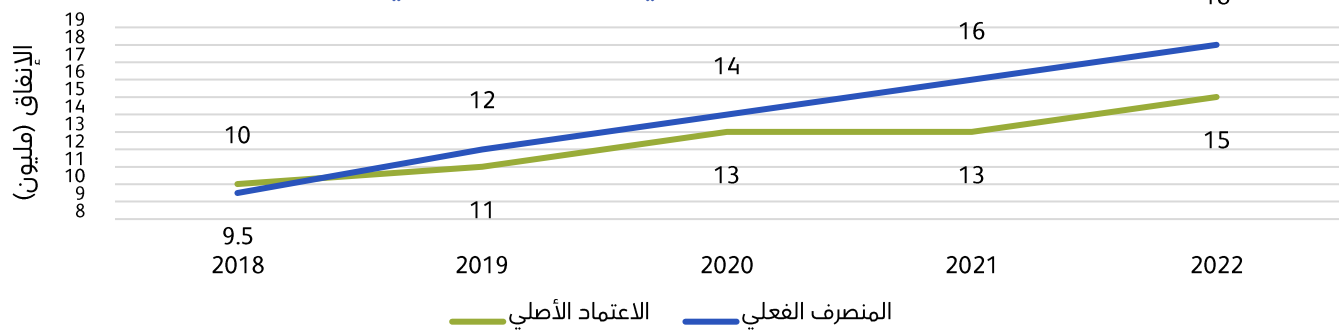
الأداء المالي

تحديد
مناطق
التركيز

ج. تحديد مناطق التركيز بناء على معايير التحديد¹



مقارنة الاعتماد الأصلي بالمنصرف الفعلي



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

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

متوسط نسبة الارتفاع
على مدى 5 سنوات
11%

1. المعايير المحددة في معايير تحديد مناطق التركيز قابلة للتحديث، كما يمكن تحديد قائمة مختصرة لمناطق التركيز عن طريق اختيار مناطق التركيز التي تلي أكثر من معيار (معياريين أو ثلاث أو أربعة)
2. لدى الجهة الصلاحية لتغيير نسبة 10% وعدد السنين عند الحاجة



الأداء المالي

تحديد
مناطق
التركيز

د. تحديد الأولويات

١. إطار عمل تحديد أولويات مناطق التركيز

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

سهولة تحديد الفرص:

مدى توفر البيانات المستخدمة لتحديد وتفصيل الفرص الناتجة من مراجعة الإنفاق للبند



الأثر:

أ- الأثر المالي المحتمل بناء على حجم الصرف للبند:
• نسبة حجم البند من مجموع الإنفاق لمناطق التركيز المحددة

ب- درجة المؤشر في برنامج ركائز الاستدامة²:

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

٢. يتم توزيع الدرجات بناء على العوامل كالتالي:

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

٣. حساب الدرجات وتحديد الأولوية

حساب متوسط درجات عوامل الأثر

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

ترتيب مناطق التركيز بناء على درجات الأولوية من الأكبر للأصغر

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

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

٢. يتم حساب درجة مؤشرات برنامج ركائز الاستدامة لأوجه الإنفاق المحددة باستخدام الملحق أ

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



الأداء المالي

تحديد
مناطق
التركيز

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

مثال توضيحي:

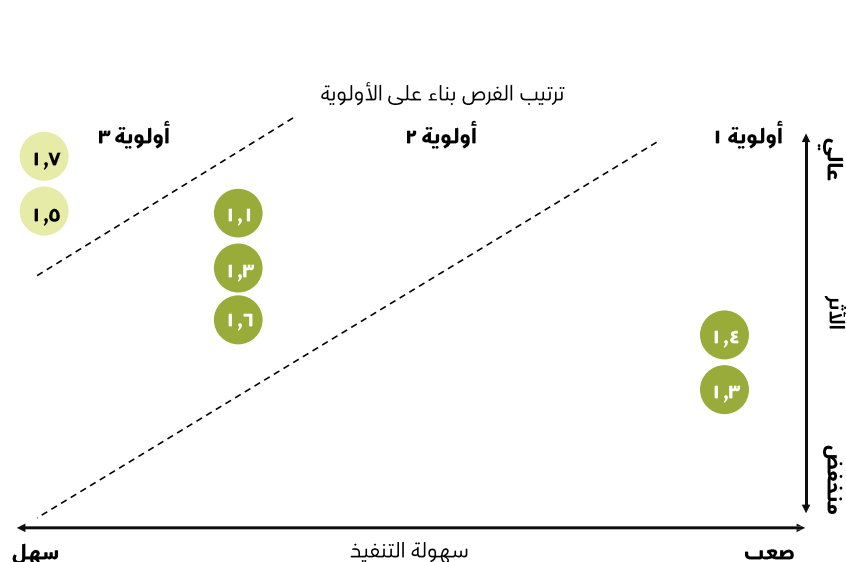
#	مناطق التركيز	سهولة التنفيذ	الأثر		درجة الأولوية
			الأثر بناء على حجم البند	درجة مؤشر برنامج ركائز الاستدامة	
1.1	بند 5	5	3	1	$5 \times \left(\frac{1+3}{2}\right) = 10$
1.2	بند 2	5	3	3	$5 \times \left(\frac{3+3}{2}\right) = 15$
1.3	بند 6	3	1	1	$5 \times \left(\frac{1+1}{2}\right) = 5$
1.4	بند 3	1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

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

سهولة التطبيق	
جهد منخفض	5
جهد متوسط	3
جهد مرتفع	1

الأثر	
مرتفع	5
متوسط	3
منخفض	1

ويتم ترتيب مناطق التركيز بناء على درجة أولوية الفرصة¹



تفصيل مبادرات الأولوية ١

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

تفصيل مبادرات الأولوية ٢

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

تفصيل مبادرات الأولوية ٣

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

١. يتم اختيار البنود التي سيتم مراجعتها بناء على الأولوية التي تم تحديدها والوقت المحدد للمراجعة والموارد المتاحة ثم يتم التوافق مع أصحاب المصلحة على البنود المحددة

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



البرامج أو الخدمات

د. تحديد أولوية مناطق التركيز

أ. جمع البيانات

ج. تحديد مناطق التركيز

ب. إجراء المقابلات



البرامج أو الخدمات

تحديد مناطق التركيز

أ. جمع البيانات

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

البيانات

وثائق استراتيجية



وثائق البرنامج أو الخدمة

مؤشرات الأداء¹ ومسببات الطلب

مالك البرنامج أو الخدمة



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



البرامج أو الخدمات

تحديد
مناطق
التركيز

ب. إجراء المقابلات

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

أسئلة توجيهية للمقابلات

- ما هي أهداف البرنامج أو الخدمة؟
- ما مدى توافق البرنامج أو الخدمة مع أهداف واستراتيجية الجهة وتوجهات الحكومة؟
- هل مازالت الحاجة لتقديم البرنامج أو الخدمة قائمة؟ هل تغيرت كمية الطلب عليها؟
- هل البرنامج أو الخدمة تهدف إلى تخفيض الطلب على خدمة أو خدمات معينة بناء على مسببات الطلب المحددة¹؟
- هل تؤدي المخرجات إلى تحقيق مستهدفات البرنامج أو الخدمة؟
- هل توجد طرق أخرى لتقديم البرنامج أو الخدمة بطريقة أكثر فعالية؟
- هل هناك تفصيل للمستفيدين من البرنامج أو الخدمة، وكيفية تلبية احتياجاتهم؟
- هل يوجد مؤشرات أداء (نتائج ومخرجات) أو دراسات التقييم توضح فعالية وكفاءة البرنامج أو الخدمة؟
- هل يوجد شكاوى من المستفيدين من البرنامج أو الخدمة المقدمة؟
- هل هناك أي توجهات لتحسين البرنامج أو الخدمة؟
- ما مدى توفر الأتمتة في إجراءات تقديم البرنامج أو الخدمة؟
- هل يوجد برامج أو خدمات مماثلة تقدم من قبل الجهة أو غيرها؟

ج. تحديد مناطق التركيز

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

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

1. في حال عدم وجود برامج تهدف لإدارة الطلب بناءً على مسببات الطلب المحددة سابقاً سيحتاج الفريق إلى تحديد تدابير إدارة الطلب ذات الصلة في المرحلة الرابعة من مراجعة الإنفاق (تحديد فرص التحسين والوفورات)



البرامج أو الخدمات

تحديد
مناطق
التركيز

د. تحديد أولوية مناطق التركيز

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

- الأثر المالي المحتمل بناء على حجم الإنفاق على البرنامج أو الخدمة
- سهولة تحديد الفرص (توفر البيانات).

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



تحديد
مناطق
التركيز

البرامج أو الخدمات



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

د. تحديد أولوية مناطق التركيز

١. إطار عمل تحديد أولويات مناطق التركيز

سهولة تحديد الفرص:

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

الأثر:

الأثر المالي المحتمل بناء على حجم الإنفاق على البرنامج أو الخدمة¹:

• نسبة حجم الإنفاق على البرنامج أو الخدمة من مجموع الإنفاق لمناطق التركيز المحددة²



٢. يتم توزيع الدرجات بناء على العوامل كالتالي:

الدرجات			سهولة تحديد الفرص
5	3	1	عوامل
سهل	متوسط	صعب	سهولة تحديد الفرص
الدرجات			الأثر
5	3	1	عوامل الأثر
> 10%	%4 - %10	< %4	الأثر بناء على حجم البند

٣. حساب الدرجات وتحديد الأولوية

حساب متوسط درجات عوامل الأثر

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

ترتيب مناطق التركيز بناء على درجات الأولوية من الأكبر للأصغر

درجة سهولة تحديد الفرص * درجة الأثر = درجة الأولوية

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

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



البرامج أو الخدمات

تحديد
مناطق
التركيز

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

مثال توضيحي:

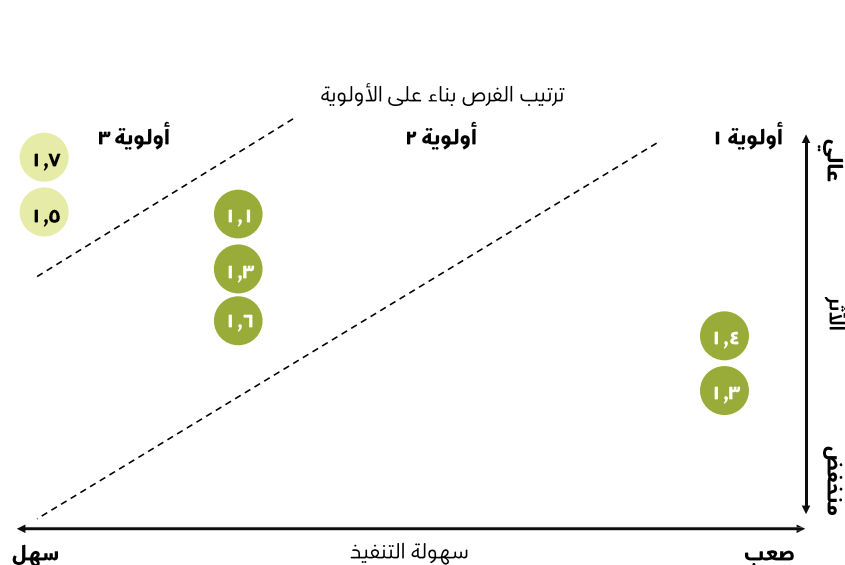
درجة الأولوية	سهولة التنفيذ		مناطق التركيز	#
	الأثر	سهولة تنفيذ الفرص		
$5 \times 3 = 15$	3	5	برنامج 5	1.1
$3 \times 5 = 15$	5	3	برنامج 2	1.2
$1 \times 3 = 3$	1	3	خدمة 6	1.3
$5 \times 1 = 5$	5	1	خدمة 3	1.4
$5 \times 5 = 25$	5	5	برنامج 10	1.5
$3 \times 3 = 9$	3	3	خدمة 4	1.6
$5 \times 5 = 25$	5	5	برنامج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

الأثر	
5	مرتفع
3	متوسط
1	منخفض

سهولة التطبيق	
5	جهد منخفض
3	جهد متوسط
1	جهد مرتفع

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

ويتم ترتيب مناطق التركيز بناء على درجة أولوية الفرصة



تفصيل مبادرات الأولوية ١

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

تفصيل مبادرات الأولوية ٢

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

تفصيل مبادرات الأولوية ٣

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

٢ تحديد المحاور والأدوات التحليلية

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

الأداء المالي



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

البرامج أو الخدمات

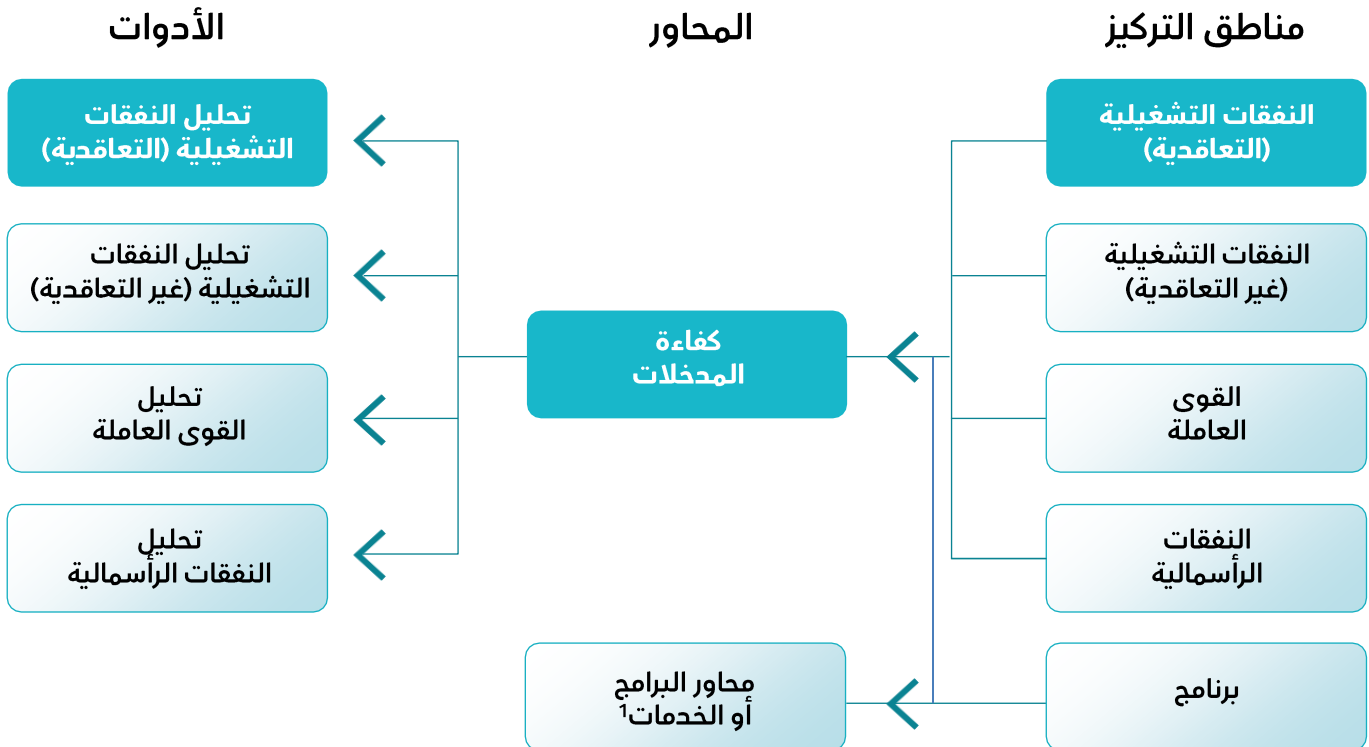


الأداء المالي

٢ تحديد المحاور والأدوات التحليلية

مثال توضيحي:

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



المحاور والأدوات المختارة بناء على نوع منطقة التركيز

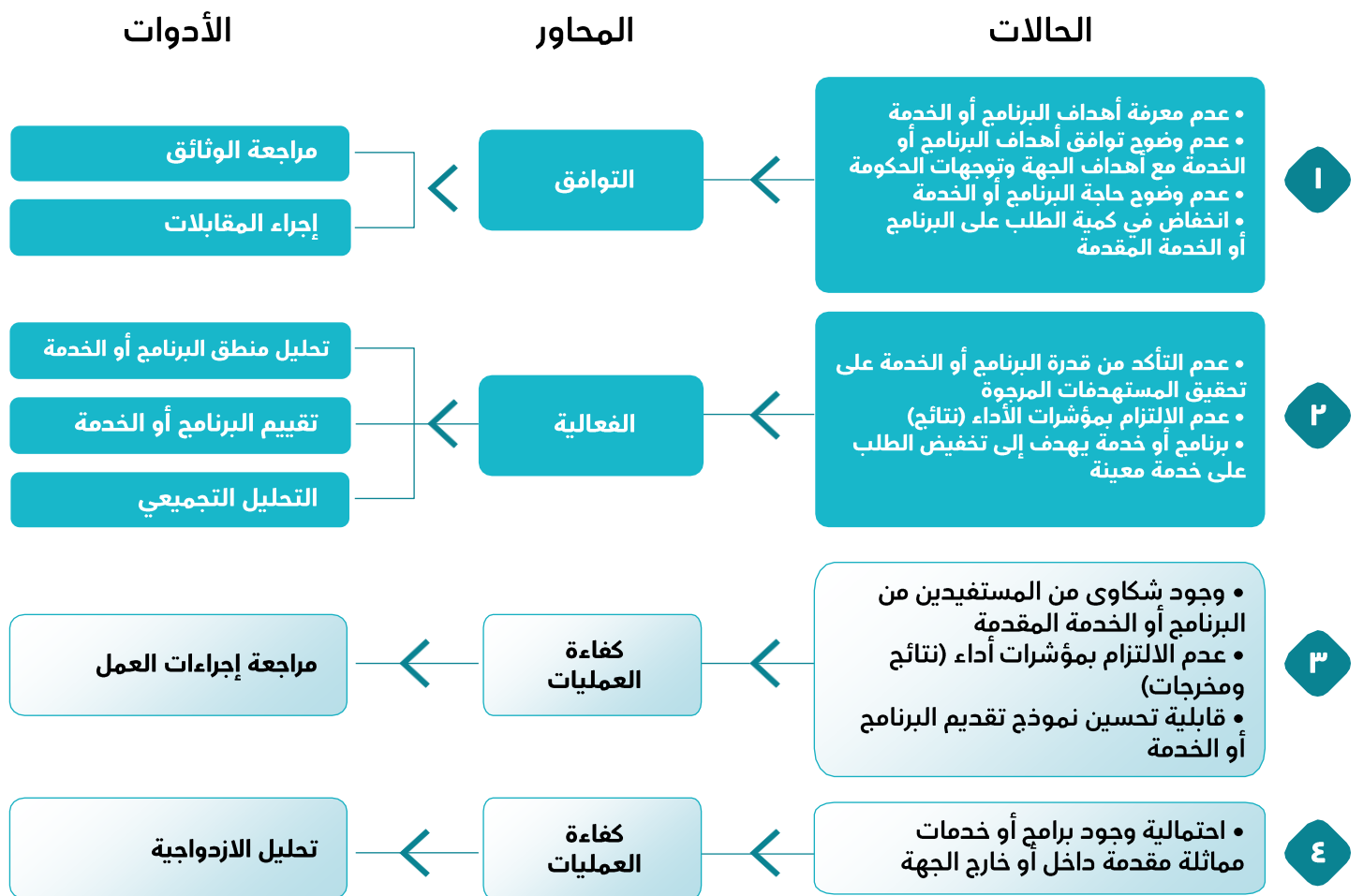


البرامج أو الخدمات

تحديد
المحاور
والأدوات
التحليلية

مثال توضيحي:

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



المحاور والأدوات المختارة بناء على الحالة

٣ تحديد أسئلة المراجعة

التوافق



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

الفعالية



تقييم مدى تحقيق البرنامج أو الخدمة للأهداف المرجوة

كفاءة العمليات



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

كفاءة المدخلات



تحديد فرص تحسينية لتوفير الخدمات بتكلفة أقل



التوافق

٣ تحديد أسئلة المراجعة

أ. أمثلة من أسئلة المراجعة

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

ب. أمثلة من فرص ناتجة من

تحليل مراجعة الإنفاق

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

أسئلة رئيسية¹

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

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





التوافق

٣
تحديد
أسئلة
المراجعة

أسئلة عن الخلفية¹

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

أسئلة التفصيلية¹

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

ج. الأدوات الداعمة

- مراجعات الوثائق
- المقابلات

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





الفعالية

تحديد
أسئلة
المراجعة

أ. أمثلة من أسئلة المراجعة

- هل تحقق الأنشطة أهدافها أو نتائجها المرجوة؟
- هل هناك حاجة لإعادة النظر في تخطيط البرنامج أو الخدمة؟

ب. أمثلة من فرص ناتجة من

تحليل مراجعة الإنفاق

- وقف حملة ضرر التدخين لعدم فعاليتها في تقليل عدد المدخنين
- بناءً على دراسات خاصة وتقديم البدائل الممكنة.

أسئلة رئيسية¹

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

أسئلة عن الخلفية¹

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

أسئلة التفصيلية¹

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

ج. الأدوات الداعمة

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

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



كفاءة العمليات

تحديد
أسئلة
المراجعة

- أ. أمثلة من أسئلة المراجعة
- هل يمكن تحسين إجراءات العمل لتقليل التكلفة؟
 - هل يمكن تبسيط العمليات؟
- ب. أمثلة من فرص ناتجة من تحليل مراجعة الإنفاق
- إزالة أي ازدواجية في عمليات تقديم خدمة إصدار الرخص التجارية وتمكينها عبر التحول الرقمي لتقليل التكلفة ووقت وصول الخدمة

أسئلة رئيسية¹

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

أسئلة عن الخلفية¹

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

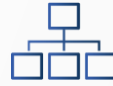
أسئلة التفصيلية¹

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

ج. الأدوات الداعمة

- مراجعة إجراءات العمل
- تحليل الازدواجية

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



كفاءة المدخلات

تحديد
أسئلة
المراجعة

ب. أمثلة من فرص ناتجة من تحليل مراجعة الإنفاق

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

أ. أمثلة من أسئلة المراجعة

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

أسئلة رئيسية¹

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

أسئلة عن الخلفية¹

- ما هي مؤشرات الكفاءة التشغيلية المتوفرة؟

- هل بيانات الأسعار والكميات متوفرة وقابلة للمقارنة محليا ودوليا؟

أسئلة التفصيلية¹

- هل يمكن تقليل تكلفة المدخلات (مثلا من خلال الإصلاحات في آلية الشراء، أو الاتفاقيات الإطارية)؟

- هل يمكن تقليل النفقات العامة (Overhead cost) (مثلا من خلال خدمات المشتركة)؟

ج. الأدوات الداعمة

- أداة تحليل النفقات التشغيلية غير التعاقدية
- أداة تحليل النفقات الرأسمالية

- أداة تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية
- أداة تحليل القوى العاملة

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



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

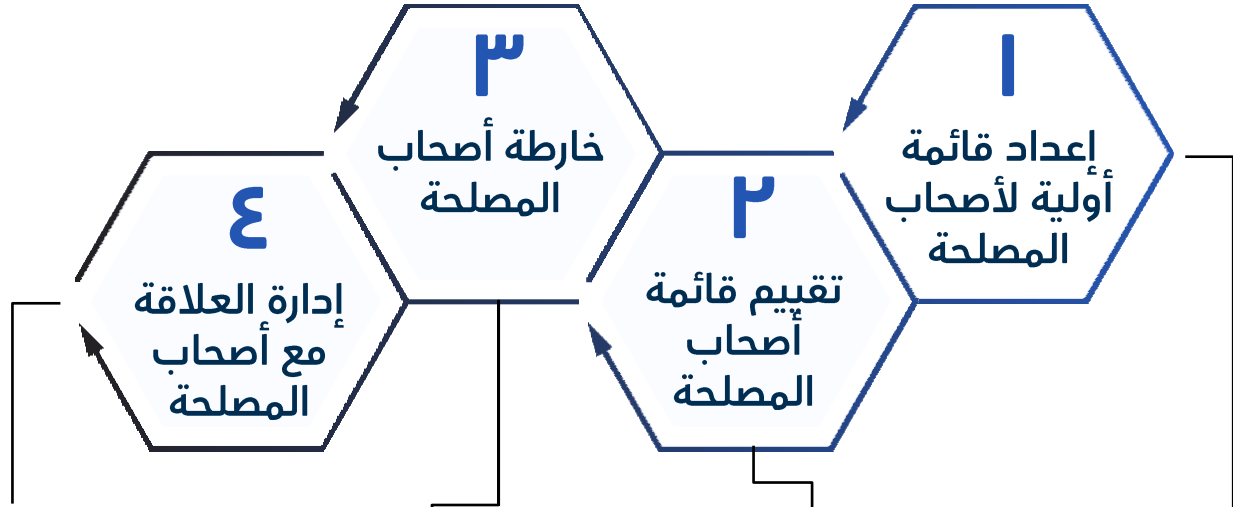
نموذج توضيحي

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



الجزء الثاني: تحديد أصحاب المصلحة وتشكيل فريق المراجعة

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



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

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

مالكو البرامج أو الخدمات¹

مالكو الأعمال والخدمات

القادة التنفيذيين

فريق الشؤون المالية

يتم تحديد أدوار أصحاب المصلحة بحسب درجة الأثر والأهمية لتحقيق النجاح. يتم النظر في الدور المحدد لكل طرف معني، وصلاحياته، ودرجة تأثيره، وفي مستوى الدعم الممكن تقديمه ويتم تصنيفهم بناء على الجدول التالي.

مستوى التأثير	الوصف
مرتفع 10-7	تمتلك مجموعة أصحاب المصلحة قدرة كبيرة على التأثير سلباً أو إيجاباً في مخرجات المراجعة
متوسط 6-4	تمتلك مجموعة أصحاب المصلحة بعض القدرة على التأثير سلباً أو إيجاباً في مخرجات المراجعة
منخفض 3-1	تمتلك مجموعة أصحاب المصلحة قدرة محدودة أو معدومة على التأثير سلباً أو إيجاباً في مخرجات المراجعة

درجة الأثر	الوصف
مرتفع 10-7	سيكون للمشروع أثر كبير على مجموعة أصحاب المصلحة
متوسط 6-4	سيكون للمشروع بعض الأثر على مجموعة أصحاب المصلحة
منخفض 3-1	سيكون للمشروع أثر بسيط أو معدوم على مجموعة أصحاب المصلحة

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

يجب إرضائهم	٢
١	قرب الإدارة
٣	المراقبة عن بعد
٤	على اطلاع بشكل مستمر

منخفض درجة الأثر مرتفع

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

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

بعض الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها:

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

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

الجزء الثالث: الاتفاق على وثيقة المراجعة مع أصحاب المصلحة المعنيين

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

مثال توضيحي

أمثلة على الأدوار والمسؤوليات

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

أمثلة على أعضاء الفريق

- موظفين في الجهة ذات علاقة بمناطق التركيز المحددة (على سبيل المثال لا الحصر، موظفي البرنامج أو الخدمة)
- أعضاء من فريق كفاءة الإنفاق في الجهة
- أعضاء من هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية¹

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

1. في حال كانت المراجعة مشتركة مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية



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

الجزء الرابع: تعيين المراحل الرئيسية والجدول الزمني لمراجعة الإنفاق

مثال توضيحي

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

تحديد وجمع البيانات ذات الصلة

1. التطبيق الأولي للأدوات التحليلية المحددة بناء على المحاور المحددة ومناطق التركيز لتحديد البيانات اللازمة

2. جمع البيانات اللازمة

3. اختيار أدوات التحليل التي سيتم استخدامها أثناء المراجعة بناء على البيانات المتوفرة

المخرجات

- البيانات مصنفة حسب النوع
- الأدوات المختارة للتحليل

المدخلات

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

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

أ تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

ب تقييم البرنامج أو الخدمة

ج التحليل التجميعي

الفعالية



تحليل النفقات التشغيلية (التعاقدية)

تحليل الازدواجية

تحليل النفقات التشغيلية (غير التعاقدية)

مراجعة إجراءات العمل

تحليل القوى العاملة

تحليل النفقات الرأسمالية

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

البيانات العامة واللازمة لتطبيق أدوات تحليل الفعالية

البيانات¹دراسات التقييم المنجزة من قبل
الجهة أو الأطراف الخارجية

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

مؤشرات الأداء المرتبطة بالبرنامج أو
الخدمة (مؤشرات المخرجات والنتائج)

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

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

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

بيانات من الجيد توفرها

مصادر البيانات

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

أدوات تحليل الفعالية

التحليل التجميعي

ج

تقييم البرنامج أو الخدمة

ب

تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

أ

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

البيانات العامة واللازمة لتطبيق أدوات تحليل كفاءة العمليات

البيانات¹

الأنظمة والسياسات

- اللوائح والسياسات التي تحكم البرامج أو الخدمات تحت المراجعة

وصف البرنامج أو الخدمة

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

مصادر البيانات

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

أدوات تحليل الفعالية

مراجعة إجراءات العمل

تحليل الازدواجية

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

البيانات العامة واللازمة لتطبيق أدوات تحليل كفاءة المدخلات

البيانات¹

تحليل النفقات التشغيلية (غير التعاقدية)

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

تحليل النفقات التشغيلية (التعاقدية)

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

البيانات¹

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

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

مصادر البيانات

تحليل النفقات الرأسمالية

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

تحليل القوى العاملة

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

البيانات¹

- قاعدة البيانات الداخلية
- أنظمة إدارة الموارد البشرية

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

مصادر البيانات

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



المرحلة الثالثة:

تحليل وإجابة أسئلة مراجعة الإنفاق

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

المخرجات

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

المدخلات

- البيانات المتاحة والمجمعة
- وثيقة المراجعة

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

تحديد فرص التحسين والوفورات

يتم تحديد فرص التحسين والوفورات واحتساب الأثر



المخرجات

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

المدخلات

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

الجزء الأول:

تحديد تدابير إدارة الطلب

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

طرق إدارة الطلب

معالجة مسببات الطلب المحددة

اتخاذ الإجراءات لخفض الطلب على الخدمة بناء على مسببات الطلب المحددة



مثال

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

إعادة توجيه الطلب إلى خدمات بديلة

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



مثال

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

حظر وصول الخدمة إلى الأشخاص غير المحتاجين لها

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



مثال

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



تصنف الوفورات ما بين وفورات ناتجة عن تخفيض التكاليف وأخرى ناتجة عن تجنبها، وينبغي أن يتم حسابها على أساس الميزانيات المعتمدة (تخفيض) أو على أساس توقعات واضحة للميزانية (تجنب)

الجزء الثاني: تحديد فرص الوفورات وتحسين الأداء

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

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

ما الذي يجب اتخاذه بعين الاعتبار عند تعريف الفرص؟

- الأثر من الوفر الإجمالي للخمس سنوات القادمة (إن كان هناك أثر مالي) وآلية احتساب الأثر
- أي نوع أثر آخر (أثر زمني أو اجتماعي أو اقتصادي أو إيرادات) مع توضيح آلية احتساب الأثر
- خطة توضح المبلغ المطلوب صرفه لتحقيق الفرصة (إن وجدت)
- التوضيح حول مبررات اختيار الفرص وأنواع الهدر التي تعالجها
- الأثر على أصحاب المصلحة أو الأفراد أو المجموعات التي قد تتأثر من هذا الاختيار
- المتطلبات لتنفيذ الفرصة وخطة التنفيذ*: ملخص قصير عن المتطلبات التي سيكون لها حاجة لتحقيق الفرصة والتي لا تأتي على شكل أنشطة روتينية، كإمر سامي على سبيل المثال.

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

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

العيوب	المبالغة بالاحتياج	الانتظار	التنقل	المناولة
الوصف				
الاطء في العمليات التشغيلية او انعدام مواءمتها للمعايير، تؤدي الى الحاجة لإعادة نشاط او عدة انشطه	تجاوز الحد الاعلى للاحتياج الفعلي في حجم المنتجات او الخدمات	عدم الاستفادة من الموارد اثناء جاهزيتها او فوات الفرص بسبب تأخر أحد العمليات التشغيليه	التنقل بين موقع وآخر وسيلة ممكنة لتحقيق الخدمة، ولكنها تعتبر أحد أنواع الهدر التي يمكن تفادي الإنفاق عليها بتطوير الخدمات والإجراءات	المناولة هي عملية تنقل وتحريك الأشياء أو المواد من مكان الى آخر، ولكنها تعتبر نوعاً من أنواع الهدر التشغيلي التي يترتب عليها هدر للوقت والموارد
أمثلة				
العيوب في كتابة الكراسات تتسبب في ترسيثها على مقاولين أقل كفاءة مما يتسبب في تعثرها أو تأخيرها	بناء مستشفى بسعة 500 سرير وتجهيزها بناء على هذه السعة في حين أن الحاجة تقتصر بناء على دراسة السعة والطلب على 200 سرير	تأخر إعادة هيكلة تخصصات اللجنة الطبية العليا بما يتوافق مع طبيعة الأمراض التي ترسل للعلاج بالخارج، تسبب بعدم استغلال السعة والموارد الوطنية بأثر اجمالي يتجاوز 3 مليار سنويا	مكنت تقنية الاجتماعات عن بعد تفادي تكاليف السفر والتنقل بين المدن لحضور بعض الاجتماعات	تم الحد من الحاجة لطرح كراسات لكل خدمة وما يترتب عليها من تداولات لكل كراسة (طرح، تقييم فني ومالي...الخ) من خلال تفعيل السوق الإلكتروني، وبالتالي تم تسريع الخدمات وقلت الحاجة للانتظار أو لموارد بشرية اضافية للتعامل مع الطلبات
الموارد غير المستغلة	المعالجة المفرطة	المخزون	التفاوت	الإجهاد
الوصف				
الموارد المتاحة المعطلة التي لا يتم الاستفادة منها بسبب ضعف في إدارة هذه الموارد	الأعمال الإضافية التي لا تساهم في تحقيق قيمة مضافة ويمكن إزالتها دون تأثر المنتج او الخدمة	حجم وتكاليف المخزون التي يمكن الاستغناء عنها بما لا يؤثر على ضمان وصول الخدمة أو المنتج ودون تأثر مستوى المخاطر المتوقعة	التخطيط لاحتياج أكبر من الاحتياج الفعلي يتسبب في هدر الموارد والتخطيط لاحتياج اقل من الاحتياج الفعلي يؤدي الى فوات الفرص	عدم موازنة توزيع الموارد المتاحة نحو أهداف الجهة او لعبء غير المنطقي على أحد الموارد (العاملين، الادوات والميزانية...)
أمثلة				
إعادة نقل الفائض من الموارد البشرية ونقلها لقطاعات أخرى ذات احتياج لتعظيم الاستفادة منها والحد من نمو فاتورة الأجور	الميزانيات المرصودة لتجسير مهارات الخريجين وتحضيرهم لسوق العمل، والتي يمكن الحد منها بربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل	شراء أدوية أو مستلزمات طبية بكميات كبيرة وتخزينها ثم اتلافها نتيجة عدم الاستفادة منها	كانت تبالغ بعض الأمانات بتقدير حجم الاحتياج للعمالة لتكون جاهزة للتعامل مع المواسم والاحتفالات أو لحالات الطوارئ، وتم تفادي هذه المبالغت طول العام من خلال تمكينها من الحصول على العمالة الإضافية عند الحاجة من خلال الاتفاقيات الإطارية	تحمل مدراء المشاريع في جهة حكومية عدد من المشاريع لا يتناسب مع عددهم وفقاً لأفضل الممارسات

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

نموذج توضيحي:

رمز الفرصة	اسم الفرصة	اسم الفرصة المحدد	البند	البند المتصل بالفرصة
الفترة الزمنية	فترة المتوقعة لتنفيذ الفرصة	المالك	الجهة المسؤولة عن تنفيذ الفرصة	
تصنيف الفرصة	تصنيف الفرصة	نوع الهدر	أنواع الهدر التي تعالجها الفرصة	
خط الأساس	تحديد خط الأساس للفرصة	الآثار الأخرى	الآثار الأخرى الناتجة من الفرصة	
وصف عالي المستوى	أنشطة عالية المستوى	الخطوات والأنشطة لتنفيذ الفرصة		
وصف مختصر للفرصة مع توضيح نوعها (اثر مالي أو زمني أو اجتماعي أو اقتصادي) والية احتسابها				
المخاطر / النتائج المرجوة / المتطلبات الأساسية	المخاطر		النتائج المرجوة	المتطلبات الأساسية
	المخاطر التي يمكن مواجهتها عند تنفيذ الفرصة		وصف للنتائج المرجوة الوصول اليها	المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة

السنة	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣
تكلفة التنفيذ						
الوفورات/ايرادات السنوية						
صافي (التكلفة) / الوفر						

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

يتأثر إطار تحديد الأولويات بعاملين

- ١

سهولة التنفيذ
أ. الوقت: الوقت الذي تستغرقه الجهود المطلوبة لتخطيط المبادرة وتنفيذه بصرف النظر عن وقت بدء المبادرة ووقت انتهائها. ويشمل ذلك أيضا عدد أصحاب المصلحة المشاركين في التنفيذ
ب. الموارد المطلوبة للتنفيذ: عدد الموظفين بما يعادل الدوام الكامل (Full Time Equivalents) لتنفيذ المبادرة بما يشمل الدعم المطلوب من الأطراف الأخرى، إن وُجد
- ٢

الأثر
أ. الوفورات/الآثار التشغيلية:
الكمي: القدرة على تحقيق الوفورات
النوعي: الأثر غير القابل للقياس الكمي على العمليات
ب. الاجتماعي والاقتصادي: الأثر الاجتماعي والاقتصادي للفرصة
ج. عدد المتطلبات المسبقة: كلما قلت اعتماديات المبادرة، زادت سرعة تحقيق الوفورات



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

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

النتيجة والأولويات

١. حساب متوسط درجات عوامل سهولة التنفيذ
٢. حساب متوسط درجات عوامل الأثر
٣. ضرب متوسط نتيجة عوامل الأثر مع متوسط نتيجة سهولة التنفيذ لاحتساب درجة الأولوية
٤. ترتيب مناطق التركيز بناء على درجات الأولوية من الأكبر للأصغر

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

مثال توضيحي:

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

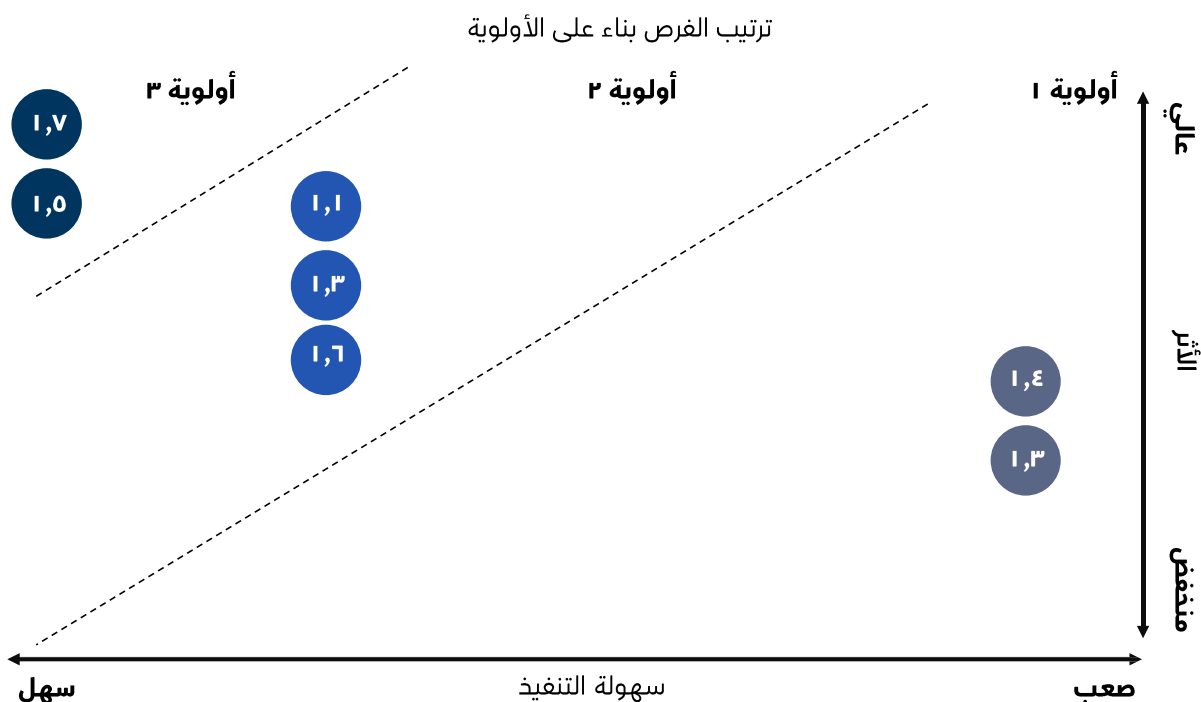
الأثر	
مرتفع	5
متوسط	3
منخفض	1

سهولة التطبيق	
جهد منخفض	5
جهد متوسط	3
جهد مرتفع	1

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

ويتم ترتيب الفرص بناء على درجة أولوية الفرصة

مثال توضيحي:



عدد المبادرات	الفئة
1	خدمة 1
1	برنامج 3
2	المجموع

عدد المبادرات	الفئة
1	النفقات التشغيلية (التعاقدية)
1	برنامج 2
1	النفقات الرأسمالية
3	المجموع

عدد المبادرات	الفئة
1	القوى العاملة
1	برنامج 1
2	المجموع

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

الجزء الثالث: تحديد الدروس المستفادة من المراجعة

مثال توضيحي:

سجل الدروس المستفادة

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



المرحلة الخامسة:

صياغة التقرير وإنهاء المراجعة

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

المخرجات

التقرير النهائي لمراجعة الإنفاق

المدخلات

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

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



١. الأدوات التحليلية المختارة: الأدوات المختارة لمراجعة الإنفاق الحالي بناءً على البيانات المتاحة والمجمعة

٢. التحليل: تحليل مناطق التركيز بناءً على تطبيق أدوات التحليل المختارة

٣. أجوبة أسئلة المراجعة: الإجابة عن أسئلة المراجعة التي تم تحديدها في وثيقة المراجعة

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

تفصيل خطة تنفيذ



المخرجات

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

المدخلات

- الفرص المعتمدة
- التقرير النهائي لمراجعة الإنفاق

تفصيل خطة التنفيذ

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

مثال توضیحي ۱:

المدة الزمنية اللازمة

الأنشطة

المخرجات



الجزء الثاني:

تطوير خارطة طريق

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

مثال توضيحي ٢:



المتطلبات المسبقة



أولوية ٣



أولوية ٢



أولوية ١

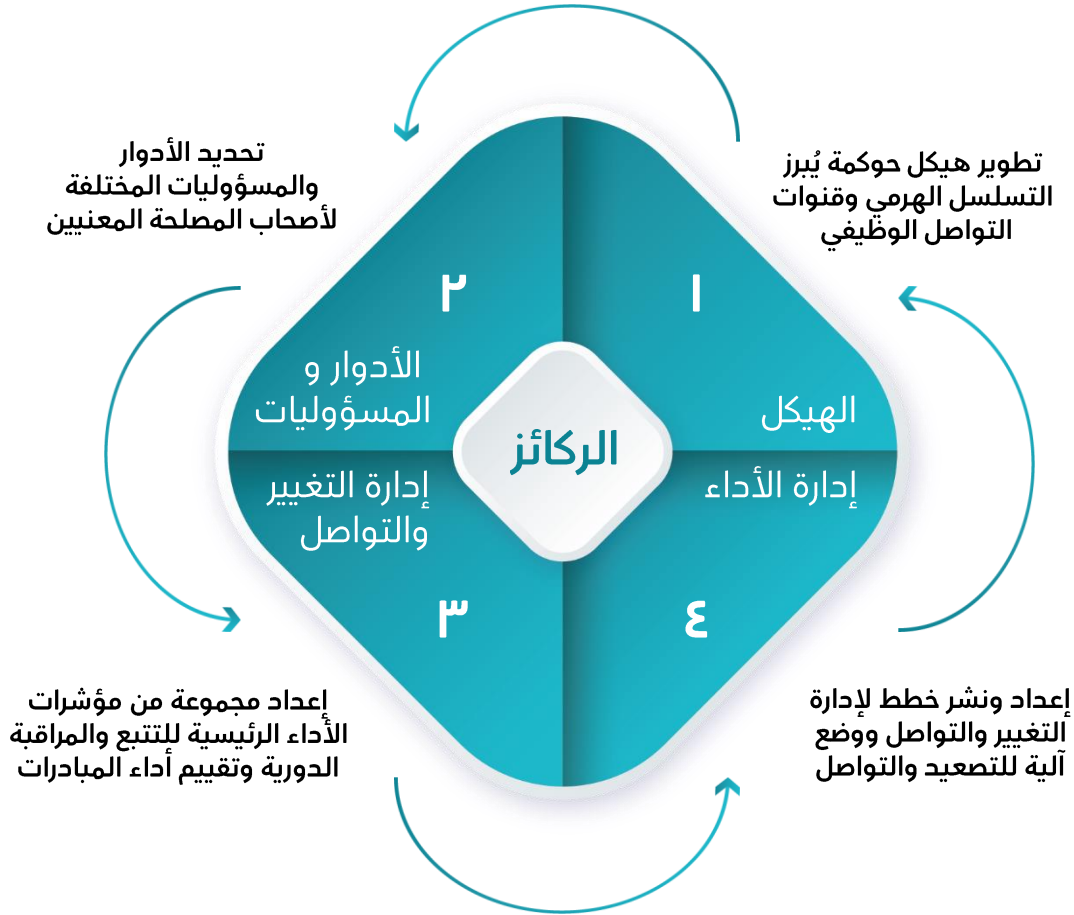


مبادرة ١٣

الجزء الثالث:

وضع إطار حوكمة والبدء بالتنفيذ

ولتنفيذ المبادرات بطريقة فعالة ومنظمة وفي الوقت المناسب يتم وضع إطار حوكمة يوضح هيكل فريق التنفيذ والأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء الرئيسية للتتبع والمراقبة وخطة لإدارة التغيير



لتتبع تنفيذ الفرص يتم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية ، المؤشرات العشرة المقترحة التالية مقسمة إلى ثلاث فئات

فئات مؤشرات التتبع والمراقبة*

مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالوقت

- نسبة الانتهاء الفعلية
- تباين في نسبة الانتهاء

مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة والفعالية

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

مؤشرات الأداء الرئيسية للأداء المالي

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

*مفصلة في الملحق ج

الأدوات التحليلية لمراجعة الإنفاق

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

3

الأدوات
التحليلية
التي تنظر
في مراجعة
الإنفاق

أ تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

ب تقييم البرنامج أو الخدمة

ج التحليل التجميعي

الفعالية



تحليل النفقات التشغيلية (التعاقدية)

تحليل النفقات التشغيلية (غير التعاقدية)

تحليل القوى العاملة

تحليل النفقات الرأسمالية

تحليل الازدواجية

مراجعة إجراءات العمل

أدوات تحليل الفعالية

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



يعتمد تحليل الفعالية على بناء نموذج منطقي للبرنامج أو للخدمة

تحليل فعالية البرنامج أو الخدمة

بناء نموذج منطق البرنامج أو الخدمة*



الأهداف	•	•	•
الوضوح بشأن المخرجات التي يُنجزها البرنامج أو الخدمة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وتكاليفه.	فهم الطريقة التي يفترض بواسطتها تحقيق النتائج الرئيسية المرجوة من مخرجات البرنامج أو الخدمة	تقييم لتحديد ما إذا كان البرنامج أو الخدمة وسيلة جيدة لتحقيق المستهدفات/النتائج المرجوة تقييم لتحديد إمكانية تعديل البرنامج أو الخدمة لزيادة فعاليته	
الأنشطة	•	•	•
إعداد القائمة التفصيلية بمدخلات البرنامج أو الخدمة لتقدير التكلفة إعداد القائمة التفصيلية بمخرجات البرنامج أو الخدمة إعداد القائمة التفصيلية بالنتائج الرئيسية للبرنامج أو الخدمة	تحديد النتائج المرحلية التي يجب أن يحققها من خلال المخرجات بهدف بلوغ النتائج الرئيسية للبرنامج أو الخدمة. إعداد مخطط انسيابي يظهر التسلسل المنطقي ابتداءً من المخرجات، ومن ثم النتائج المرحلية، وصولاً إلى النتائج الرئيسية. تحديد العوامل السياقية الرئيسية التي قد تؤثر على تحقيق النتائج	مراجعة الأبحاث والدراسات السياسية والنظرية المتصلة بالموضوع. تحديد ما إذا كانت نظرية التغيير الخاصة بالبرنامج أو الخدمة منسجمة مع الطرق والأساليب الناجحة المذكورة في الدراسات والأبحاث استخدام طرق التقييم لجمع المعلومات وتحسين فعالية البرنامج أو الخدمة البحث عن التقييمات الرسمية التي تم إنجازها حول برامج أو خدمات شبيهة في مناطق/دول أخرى من أجل تقييم فعالية البرنامج/ أو الخدمة	
الأدوات	•	•	•
مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة المقابلات مع المسؤولين عن البرنامج أو الخدمة جداول جمع البيانات	مراجعة وثائق البرنامج أو الخدمة المقابلات مع أصحاب المصلحة مراجعة الأبحاث والدراسات	تحليل منطق البرنامج أو الخدمة تقييم البرنامج أو الخدمة التحليل التجميعي	

*مفصلة في القسم الأول من الوثيقة (المفاهيم الأساسية المرتبطة بمراجعة الإنفاق)

أ: تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

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

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

أولا

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

ثانيا

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

العلاقة المنطقية في نظرية التغيير

٣ **الاطلاع على الدراسات والأبحاث للعثور على الإجابات**

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

٢ **إعداد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها**

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

١ **مراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة**

١. مراجعة مخرجات البرنامج أو الخدمة، ونتائج المرحلية الرئيسية.
٢. فهم العلاقة المنطقية التي تربط ما بين المخرجات والنتائج الرئيسية المستهدفة.

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

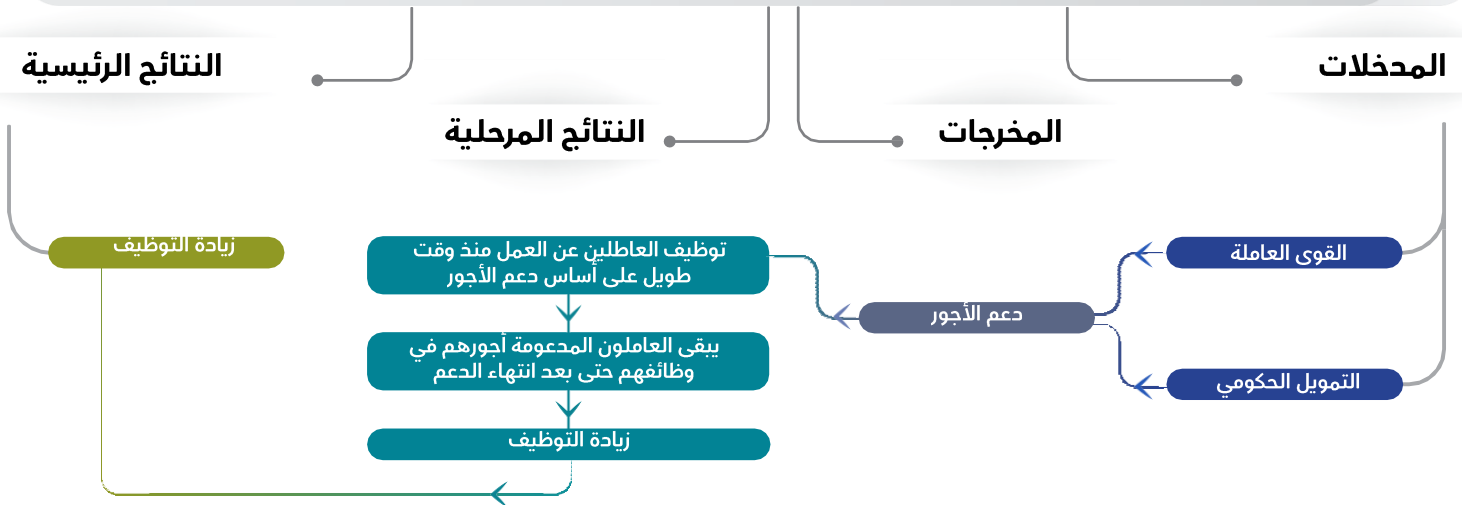
خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

مراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

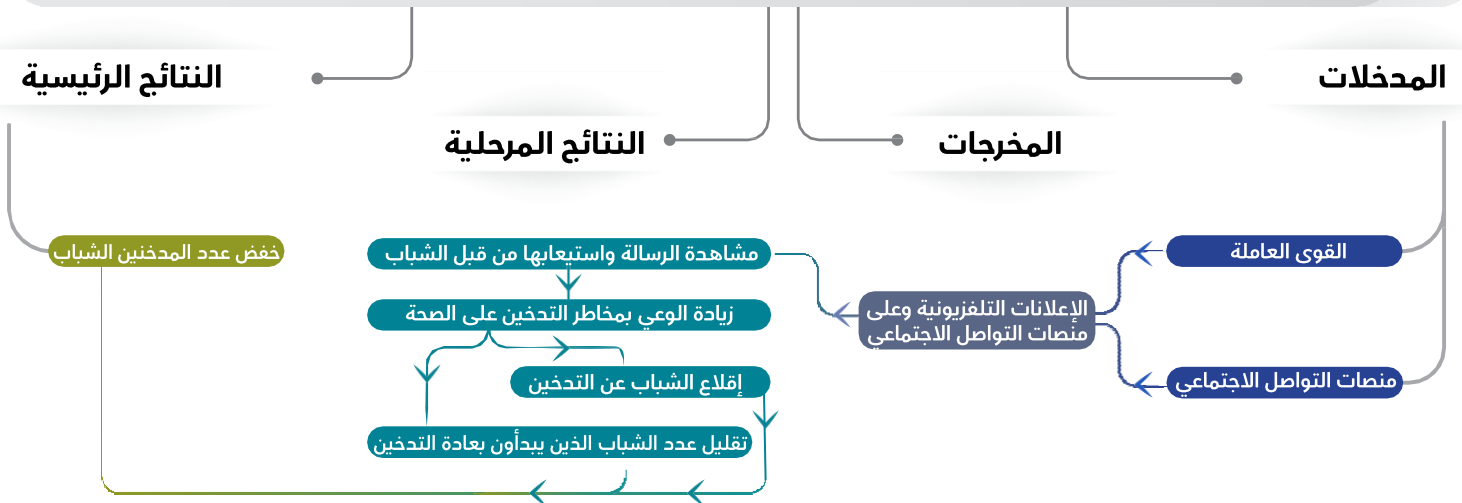
قبل بدء التحليل، ينبغي على فريق المراجعة التأكد من فهمه للنموذج المنطقي الذي يوضح مدخلات، ومخرجات، ونتائج البرنامج أو الخدمة. أما في حال عدم توفره، فينبغي على الفريق تطوير نموذج. والنموذج مفيد لأنه:

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

دراسة الحالة ١: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل



دراسة الحالة ٢: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب



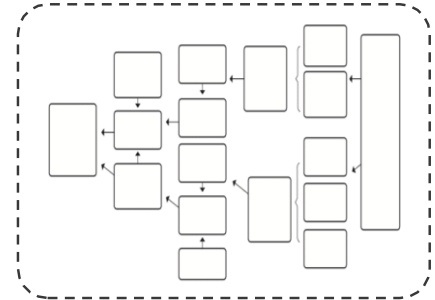
خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

إعداد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها

٢

مثال النموذج المنطقي

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



التحليل المنطقي العكسي

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

التحليل المنطقي المباشر

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

السؤال الرئيسي الذي ينبغي الإجابة عنه

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

السؤال الرئيسي الذي ينبغي الإجابة عنه

هل تشكل المخرجات طريقة جيدة لتحقيق النتائج المستهدفة؟

إعداد الأسئلة التي
ينبغي الإجابة عنها

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

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

دراسة الحالة ١: إعانات دعم الأجور لتوظيف العاطلين عن العمل منذ وقت طويل

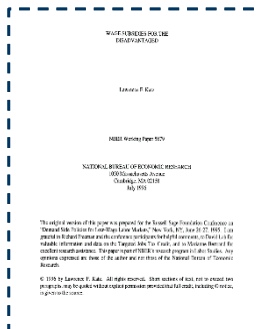
معلومات عن خلفية البرنامج: استحدثت إحدى الحكومات برنامجًا لدعم أصحاب العمل عند توظيف المواطنين العاطلين عن العمل منذ وقت طويل.

الأسئلة

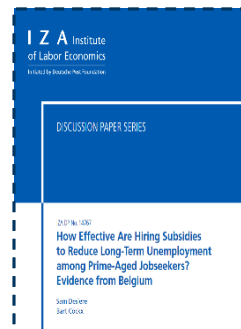
- هل سيزيد برنامج إعانات دعم الأجور عدد العاطلين عن العمل منذ وقت طويل الذين سيتم توظيفهم؟ قد يتردد أصحاب العمل في توظيف أشخاص لا يعملون منذ فترة طويلة
- إن نجح برنامج إعانات دعم الأجور في زيادة عدد الذين يتم توظيفهم، فماذا يضمن خفض معدلات البطالة؟ قد يستمر أصحاب العمل بتوظيف العدد نفسه من الأشخاص، باستبدال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



الأبحاث والدراسات التي سيتم تحليلها



دعم أجور الأقل حظوة
المكتب القومي للبحوث
الاقتصادية



معهد اقتصاديات العمل
سلسلة أوراق المناقشة

إعداد الأسئلة التي
ينبغي الإجابة عنها

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

دراسة الحالة ٢: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

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

الأُسئلة

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



الأبحاث والدراسات التي سيتم تحليلها



أثر حملات مكافحة التدخين على الشباب



مواضيع
مكافحة التدخين
ما أفضل السبل
لحماية الناشئة؟

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

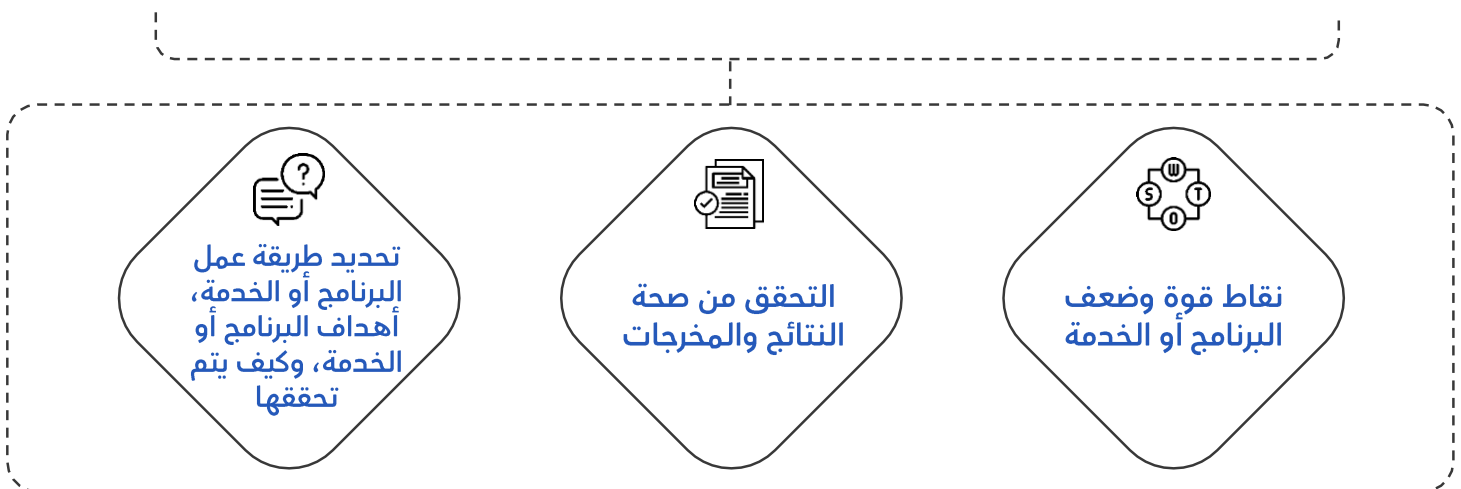
يستمر تحليل منطق البرنامج أو الخدمة من خلال البحث في الوثائق الفنية والنظرية ذات الصلة للإجابة على الأسئلة المطورة.

الاطلاع على الدراسات والأبحاث للعثور على الإجابات

٣

كيف تتم الإجابة عن أسئلة التحليل؟

- الأدلة (البراهين) البحثية
- مشورة الخبراء
- الخدمات الاستشارية
- مؤشرات المخرجات (إن وُجدت)



الاطلاع على الدراسات
والأبحاث للعثور على الإجابات

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

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

دراسة الحالة ١: إعانات دعم الأجور لتوظيف عاطلين عن العمل منذ وقت طويل

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

الاستنتاجات الرئيسية:

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



الملاحظات الختامية

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



الاطلاع على الدراسات
والأبحاث للعثور على الإجابات

خطوات تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

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

دراسة الحالة ٢: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

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

الاستنتاجات الرئيسية:

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



الملاحظات الختامية

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



ب: تقييم البرنامج أو الخدمة

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

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

أولاً

تطوير نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

يشير ذلك إلى توثيق نظرية التغيير (سلسلة النتائج المرحلية التي تربط المخرجات بالنتائج الرئيسية)

ثانياً

النظر في مؤشرات الأداء ذات الصلة

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

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

٤ رفع تقرير بالنتائج المُستخلصة

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

٣ جمع وتحليل البيانات

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

٢ اختيار طرق التقييم

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

١ تحديد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها

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

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

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

I تحديد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها

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

ينبغي أن يحقق تقييم البرنامج أو الخدمة

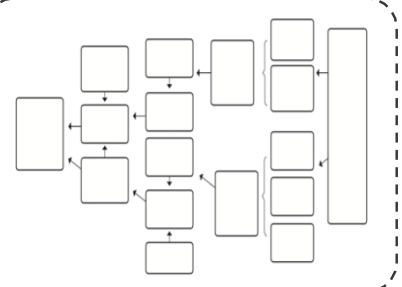
إذا كان يتم تحقيق النتائج الرئيسية والنتائج المرحلية الضرورية.

إذا كان البرنامج أو الخدمة يستهدف الجمهور المطلوب.

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

تحديد الأسئلة من خلال دراسة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

مثال النموذج المنطقي



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

مثال:

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

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

كيف يمكن أن يساعد التحليل في تقييم البرنامج أو الخدمة؟

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

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

في حال تم تحليل منطق البرنامج أو الخدمة

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

مثال:

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

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

اختيار طرق التقييم

٢

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



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

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

وصف السيناريو	تقنيات تقييم البرنامج أو الخدمة ومبرراتها
قياس فعالية برنامج لتعزيز الصادرات يهدف إلى مساعدة الشركات السعودية في تطوير أسواقها التصديرية	<ul style="list-style-type: none"> يمكن إجراء الاستبيانات لمعرفة عدد الشركات التي كانت على دراية ببرنامج تعزيز الصادرات وعدد تلك الشركات التي استخدمته من بينهم يمكن إجراء المقابلات للاطلاع على آراء الشركات التي استخدمت البرنامج حول مدى فائدته، وغير ذلك
قياس فعالية تدريب مهني يستفيد منه الشباب وأصحاب العمل	<ul style="list-style-type: none"> يمكن تصميم الاستبيانات وتنظيم مجموعات التركيز لمعرفة آراء أصحاب العمل حول مدى جودة التدريب المهني كما قد يساعد إجراء الاستبيانات في الحصول على المعلومات حول معدل نجاح المتدربين في إيجاد الوظائف في مجال تدريبهم، أو حول مدى فائدة التدريب
قياس فعالية الدفاع الوطني	<ul style="list-style-type: none"> في هذا السيناريو، لا يوجد مجموعة محددة من العملاء، أو المستهدفين، أو المستفيدين، وبالتالي، فلا جدوى من استطلاع المواطنين أو إجراء المقابلات معهم لمعرفة مدى فعالية برامج الدفاع - فهم لا يملكون الإجابة بكل بساطة عندما لا تتوفر مجموعة محددة من العملاء أو أصحاب المصلحة، يمكن استخدام المقابلات لمعرفة آراء المسؤولين الحكوميين المكلفين بتنفيذ البرنامج حول مدى فعاليته

*مفصلة في الملحق د

اختيار طرق التقييم

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

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

أمثلة عن أسئلة الاستبيانات أو المقابلات

المستخدمون من البرنامج أو الخدمة

هل أنت على دراية
بالبرنامج/الخدمة؟

هل استفدت من الخدمة المقدمة من
الحكومة؟

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

هل يمكن تحسين استهداف نشاط الإنفاق
لتحقيق أهدافه المرجوة؟

هل توجد طرق أفضل لتقديم
البرنامج/الخدمة؟

أصحاب البرنامج أو الخدمة

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

هل هناك حاجة لمتابعة البرنامج
أو الخدمة؟

هل هناك رضا عن نتائج
البرنامج / الخدمة؟

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

هل توجد طرق أفضل لتقديم
البرنامج/الخدمة؟

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

جمع وتحليل البيانات

٣

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

تحديد مصادر البيانات

تعتمد مصادر البيانات على طرق التقييم المختارة.

جمع البيانات

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

تحليل البيانات

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

التقييم

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

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

ع

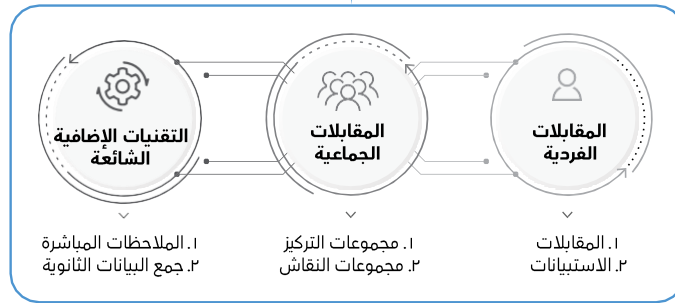
رفع التقارير بالنتائج المُستخلصة

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

جمع وتحليل البيانات

اختيار طرق التقييم

تحديد الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها



تحديد مصادر البيانات
تعتمد مصادر البيانات على طرق التقييم المختارة.

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

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

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

ينبغي أن يحقق تقييم البرنامج أو الخدمة

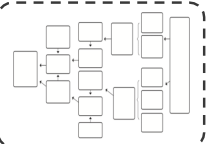
إذا كان يتم تحقيق النتائج الرئيسية والنتائج المرحلية الضرورية.

إذا كان البرنامج أو الخدمة يستهدف الجمهور المطلوب.

يساعد توثيق منطق البرنامج أو الخدمة في توضيح النتائج المرحلية التي ينبغي تحقيقها ليكون البرنامج أو الخدمة فعالاً، كما يُشير إلى تقنيات تقييم البرنامج أو الخدمة التي يمكن استخدامها للتحقق في ما إذا كان يتم بلوغ تلك النتائج فعليًا.

تحديد الأسئلة من خلال دراسة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

مثال النموذج المنطقي



المخرجات

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

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

رفع التقارير

بالنتائج المُستخلصة

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

دراسة الحالة: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

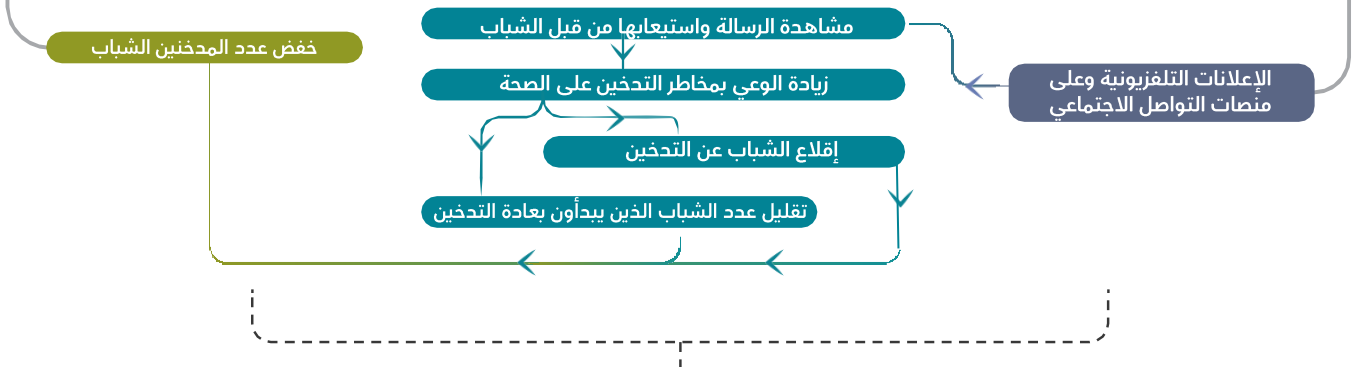
معلومات عن خلفية البرنامج: تجري وزارة الصحة حملة إعلامية (إعلانات على التلفزيون ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها) تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب.

نموذج منطق البرنامج القائم

النتائج الرئيسية

المخرجات

النتائج المرحلية



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

تقييم البرنامج

الاستبيان الأول: تم إرسال استبيان أولي عبر الإنترنت إلى عيّنة ضمت مئات الشباب لمعرفة عدد الذين شاهدوا الإعلان وعلى أي من المنصات الإعلامية.

الاستبيان الثاني: تم إرسال استبيان ثانٍ إلى المدخنين الشباب الذين شاهدوا الإعلان لمعرفة نسبة الذين أقلعوا عن التدخين من بينهم بعد مشاهدة الإعلان. ثم تمت مقارنة هذه النسبة بمعدل الإقلاع عن التدخين في هذه الفئة العمرية.

مجموعة التركيز: تم تشكيل مجموعة تركيز تضم 20 مدخنًا شابًا لتقييم ما إذا كان التركيز على رفع الوعي بالمخاطر الصحية يشكل نهجًا فعالًا للحد من التدخين بين الشباب.

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

التوصيات: وقف الإعلانات التلفزيونية لحملة مكافحة التدخين بسبب عدم فعاليتها.

رفع التقارير
بالنتائج المُستخلصة

خطوات تقييم البرنامج أو الخدمة

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

التكاليف السنوية لإجراء حملة اعلامية لمكافحة التدخين



دراسة الحالة: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

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

يبدأ إجراء التحليل التجميعي بمراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة القائمة

نموذج منطق البرنامج القائم

النتائج الرئيسية

المخرجات

النتائج المرحلية

خفض عدد المدخنين الشباب

مشاهدة الرسالة واستيعابها من قبل الشباب

زيادة الوعي بمخاطر التدخين على الصحة

إقلاع الشباب عن التدخين

تقليل عدد الشباب الذين يبدأون بعادة التدخين

الإعلانات التلفزيونية وعلى منصات التواصل الاجتماعي

ويلى ذلك عملية بحث لتحديد التقييمات الملائمة

تحديد التقييمات الملائمة

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



أثر حملات مكافحة التدخين على الشباب



أثر مكافحة التدخين على تدخين الشباب: مراجعة



تقييمات الأبحاث

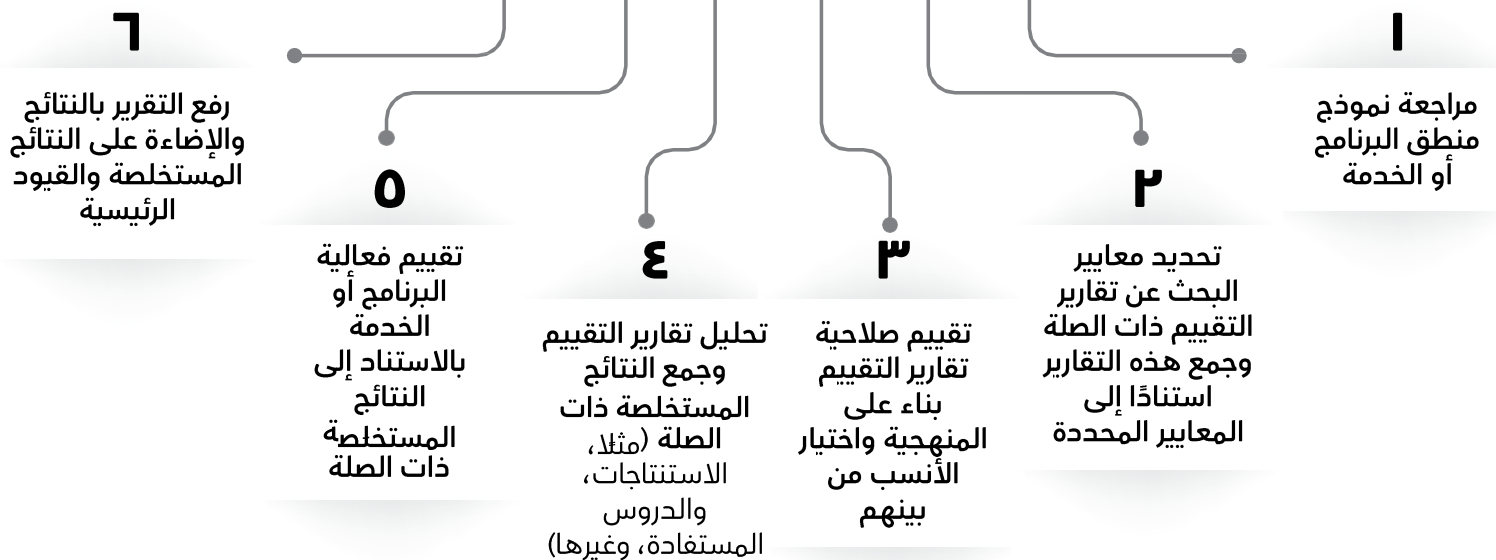
تم البحث في الكثير من تقارير التقييم لبرامج مكافحة التدخين تستهدف الشباب

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

ج: التحليل التجميعي

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

خطوات التحليل التجميعي



- مراجعة مخرجات ونتائج البرنامج أو الخدمة المحددة في وثيقة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة
- التحقق ما إذا كان التحليل المنطقي للبرنامج أو الخدمة قد أجري مسبقًا لتحديد ما إذا كان إجراء التحليل التجميعي لا يزال مطلوبًا
- تحديد المعايير لاختيار تقارير التقييم ذات الصلة (برنامج أو الخدمة مماثلة في بلدان إقليمية/عالمية ذات عوامل سياقية مماثلة)
- البحث عن تقارير التقييم (مثلًا في المواقع الإلكترونية الحكومية والتقييمات التي يجريها الخبراء) في ضوء المعايير المحددة
- تقييم صحة المنهجية المتبعة في تقارير التقييم التي يتم البحث عنها، واستبعاد التقارير التي تتضمن أخطاء في المنهجية.
- اختيار تقارير التقييم الأكثر ملاءمة ودقة لتقييم فعالية البرنامج أو الخدمة.

١
مراجعة نموذج منطق البرنامج أو الخدمة

٢
تحديد معايير البحث عن تقارير التقييم ذات الصلة وجمع هذه التقارير استنادًا إلى المعايير المحددة

٣
تقييم صلاحية تقارير التقييم بناءً على المنهجية واختيار الأنسب من بينهم

٤

تحليل تقارير
التقييم وجمع
النتائج المستخلصة
ذات الصلة

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

٥

تقييم فعالية البرنامج
أو الخدمة بالاستناد
إلى النتائج المستخلصة
ذات الصلة

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

٦

رفع التقرير بالنتائج
والإضاءة على
النتائج المستخلصة
والقيود الرئيسية

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

دراسة الحالة: حملة لمكافحة التدخين تستهدف الشباب

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

تحليل وتلخيص النتائج المُستخلصة من التقييمات

النتائج الأساسية المُستخلصة

١
أظهرت النتائج تغيرات في حالة التدخين بين الشباب: انخفضت نسبة استخدام السجائر بين المدخنين كما ارتفعت نسبة عدد الشباب الذين لا يدخنون

٢
وفقاً للدراسة المحددة، فإن 68% من الشباب المدخنين لديهم وعي بمخاطر التدخين على الصحة من خلال البث المعروض في قاعات السينما

٣
على الرغم من بث إعلانات تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب على التلفزيون، لم تجد الدراسات التجريبية الواردة في التقرير انخفاضاً ملحوظاً في استهلاك السجائر بين المدخنين

عنوان التقرير

١
حملات وسائل الإعلام للتخفيف من التدخين بين الشباب: توثيق أهداف الحملة المحتملة ومراجعة الأدلة من الحملات السابقة

٢
أثر حملات مكافحة التدخين على الشباب

٣
أثر مكافحة التدخين على تدخين الشباب: مراجعة



تقديم استنتاجات حول فعالية البرنامج أو الخدمة بناءً على النتائج الرئيسية

النتائج الأساسية المُستخلصة

- ١
أظهرت النتائج تغيرات في حالة التدخين بين الشباب: انخفضت نسبة استخدام السجائر بين المدخنين كما ارتفعت نسبة عدد الشباب الذين لا يدخنون
- ٢
وفقاً للدراسة المحددة، فإن 68% من الشباب المدخنين لديهم وعي بمخاطر التدخين على الصحة من خلال البث المعروض في قاعات السينما
- ٣
على الرغم من بث إعلانات تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب على التلفزيون، لم تجد الدراسات التجريبية الواردة في التقرير انخفاضاً ملحوظاً في استهلاك السجائر بين المدخنين

الاستنتاجات

- ١
أظهرت الحملات المستهدفة تجاه الشباب أنها فعالة في تقليل معدلات المدخنين وزيادة نسبة الشباب الذين لا يدخنون
- ٢
أظهرت النتائج الأساسية المُستخلصة أن الإعلانات التلفزيونية أقل فعالية من المنصات الأخرى (السينما ومنصات التواصل الاجتماعي) في رفع الوعي بمخاطر التدخين بين الشباب وتقليل عدد المدخنين

التوصيات

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



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

أدوات تحليل كفاءة العمليات

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

أ

مراجعة إجراءات
العمل

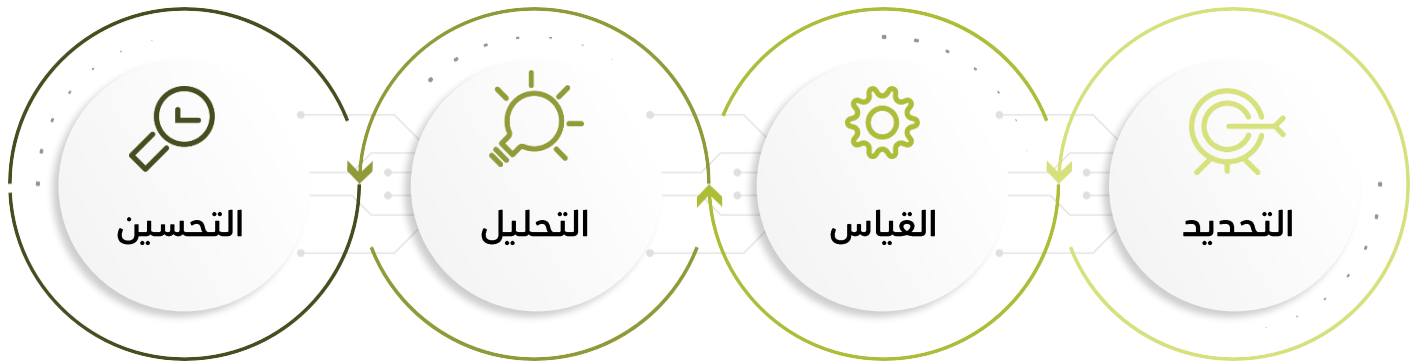
ب

تحليل
الازدواجية

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

أ: مراجعة إجراءات العمل

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



الأهداف

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

الأنشطة

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

المخرجات

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



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

الأنشطة

إعداد ميثاق المشروع

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

جمع البيانات وتحديد المقاييس

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

تحديد النطاق وإعداد بيان المشكلة

1. تحديد السبب الجذري الذي يدعو إلى مراجعة إجراءات العمل
2. تحديد الجوانب المهمة بالنسبة إلى العملاء وتلك الضرورية لكسب رضاهم* (إن وُجدت)
3. تحليل أصحاب المصلحة (مالكو البرنامج/الخدمة، ومالكو العملية، وأي أصحاب مصلحة آخرين)
4. تحديد أهداف ومستهدفات المراجعة (مثلاً، خفض عدد الموارد البشرية إلى 10)

المخرجات

ميثاق المشروع*

الأدوات الممكن استخدامها

مخطط الموردين والمدخلات والعمليات والمخرجات والعملاء* (SIPOC)

جداول جمع البيانات

المقابلات

تحليل أصحاب المصلحة*

*مفصلة في الصفحات التالية



أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين قد يؤثرون بالخدمة المحددة أو يتأثرون بها

تحليل أصحاب المصلحة

١. إعداد قائمة أولية لأصحاب المصلحة

يتم تطوير قائمة أصحاب المصلحة من خلال تحديد الأشخاص الذين يتولون قيادة مراجعة الإنفاق، أو يشاركون فيها، أو يتأثرون بها. تشمل هذه القائمة كافة المشاركين المحتملين في عملية مراجعة الإنفاق، بالحد المعقول. في ما يلي، بعض الأمثلة عن أصحاب المصلحة المحتملين الذين يمكن شملهم.

- مالكو البرامج أو الخدمات
- القادة التنفيذيين
- مالكو الأعمال والخدمات

٢. تقييم قائمة أصحاب المصلحة

يتم تحديد أدوار أصحاب المصلحة بحسب درجة الأثر والأهمية لتحقيق النجاح. يتم النظر في الدور المحدد لكل طرف معني، وصلاحياته، ودرجة تأثيره، وفي مستوى الدعم الممكن تقديمه ويتم تصنيفهم بناء على الجدول التالي.

الوصف	مستوى التأثير
تمتلك مجموعة أصحاب المصلحة قدرة كبيرة على التأثير سلباً أو إيجاباً في مخرجات المراجعة	مرتفع ٧-١٠
تمتلك مجموعة أصحاب المصلحة بعض القدرة على التأثير سلباً أو إيجاباً في مخرجات المراجعة	متوسط ٤-٦
تمتلك مجموعة أصحاب المصلحة قدرة محدودة أو معدومة على التأثير سلباً أو إيجاباً في مخرجات المراجعة	منخفض ١-٣

الوصف	درجة الأثر
سيكون للمشروع أثر كبير على مجموعة أصحاب المصلحة	مرتفع ٧-١٠
سيكون للمشروع بعض الأثر على مجموعة أصحاب المصلحة	متوسط ٤-٦
سيكون للمشروع أثر بسيط أو معدوم على مجموعة أصحاب المصلحة	منخفض ١-٣

٣. خارطة أصحاب المصلحة

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

مستوى التأثير	٢. تمتلك المجموعات في الربع الثاني تأثيراً كبيراً، وبالتالي القدرة على دعم العملية أو تعطيلها	يجب ارضاؤهم	الإدارة عن قرب	١. تمتلك المجموعات في الربع الأول تأثيراً مرتفعاً، وتتأثر بشكل كبير بالتنفيذ
	٣. لا تمتلك المجموعات في الربع الثالث تأثيراً مرتفعاً ولا تتأثر بشكل كبير بالتغييرات	المراقبة عن بعد	على اطلاع بشكل مستمر	٤. ستتأثر المجموعات في هذا الربع بشكل كبير بمخرجات التنفيذ ولكنها تمتلك تأثيراً أقل على مخرجات المراجعة وقدرة أقل على تعطيل العملية
	منخفض	درجة الأثر	مرتفع	

٤. إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

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

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



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

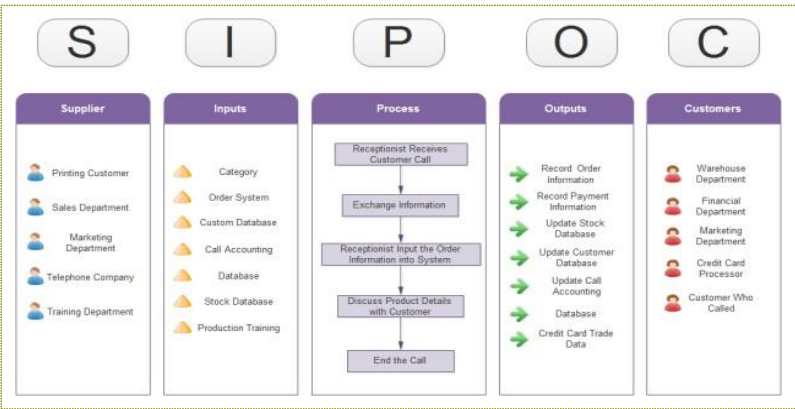
مخطط SIPOC

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

العناصر الخمسة لمخطط SIPOC هي

الموردّون	المُدخلات	العمليات	المخرجات	العلماء
الجهات أو الأشخاص الذين يقدمون مدخلات للعملية. يمكن للموردين أن يكونوا داخليين أو خارجيين للمؤسسة	الموارد المطلوبة لتنفيذ العملية. يمكن أن تكون المدخلات بضائع أو خدمات أو بيانات أو معلومات	الأنشطة التي يتم تنفيذها لتحويل المدخلات إلى مخرجات	نتيجة العملية. يمكن أن تكون المخرجات منتجات أو خدمات أو معلومات	الأفراد أو الجهات التي تتلقى مخرجات العملية. يمكن أن تكون داخلية أو خارجية للمنظمة

أمثلة على مخطط SIPOC



منافع مخطط SIPOC

٤	٣	٢	١
المساعدة في إجراء التحليل	المساعدة في تحديد الفجوات	تحديد النطاق	تحقيق الفهم والتوافق بين الجميع



نموذج ميثاق المشروع

اسم الخدمة/العملية	اسم الخدمة/العملية التي يتم تقييمها	التاريخ	تاريخ مراجعة إجراءات العمل
بيان المشكلة	صياغة بيان المشكلة والهدف من مراجعة إجراءات العمل		
المقاييس	<input type="radio"/> الوقت <input type="radio"/> الحجم <input type="radio"/> الوتيرة <input type="radio"/> الموارد <input type="radio"/> الجودة <input type="radio"/> غير ذلك		
الأهداف	التخطيط		
تحليل أطراف المصلحة	المرحلة ١	المرحلة ٢	المرحلة ٣
	تعداد الخطوات التفصيلية	تعداد الخطوات التفصيلية	تعداد الخطوات التفصيلية
تحليل أطراف المصلحة	تحليل أطراف المصلحة		
تعداد أطراف المصلحة الرئيسيين	تعداد الأدوات التي سيتم استخدامها		

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



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

الأنشطة

تحديد الفجوات الأولية في مسار العملية

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

تحليل القيمة المضافة

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

وضع خارطة الخدمة وخط الأساس لمقاييسها

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

المخرجات

قائمة بمجالات التحسين المحتملة

قائمة أولية بالفجوات في مسار العملية

خارطة مسار العملية

الأدوات الممكن استخدامها

تحليل القيمة المضافة*

المقابلات

رسم مخطط سير الأعمال*

*الأدوات مفضلة في الصفحات التالية



تتبع خارطة مسار العملية للفريق استعراض أداء الخدمة في الوضع الحالي

رسم مخطط سير الأعمال

- ١

تحديد القيمة الناجمة عن العملية بشكل عام
تحديد قيمة الخدمة والهدف منها
- ٢

تحديد نطاق وحدود العملية التي سيتم إعداد خارطة تدفق القيمة لها
سيشمل ذلك النظر في المخرجات والمدخلات
- ٣

إعداد خارطة مسار العملية
تفصيل وتحديد خطوات العملية
- ٤

الحفاظ على سير الأنشطة
افتراض أن كل خطوة في العملية استُكملت بنجاح والانتقال إلى الخطوة التالية
- ٥

إبراز الخطوات غير الخطية
تدوين الخطوات المتزامنة وإبراز سبب تزامنهما
- ٦

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

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

الوقت

الموارد

الحجم/الوتيرة

سير المعلومات



تساعد أشكال الرموز في خارطة مسار العملية في تصنيف الأنشطة

الرموز في خارطة مسار العملية

مهمة/نشاط



بداية/نهاية



سير



قرار



إدخال بيانات



تأخير



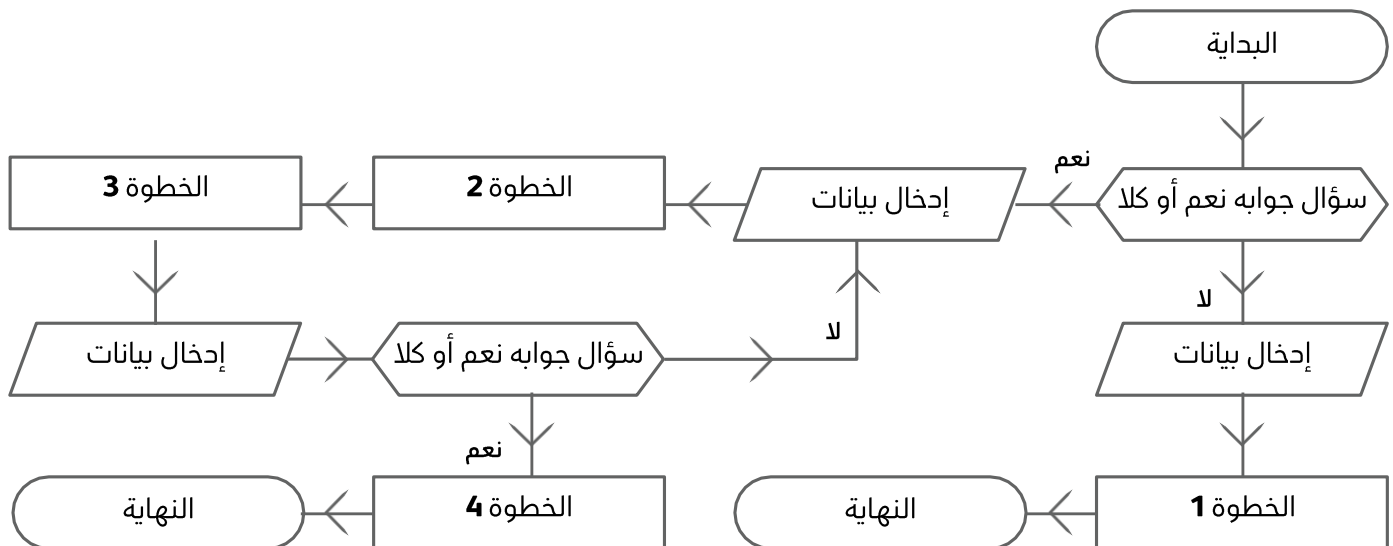
إدخال يدوي



نشاط عبر الإنترنت



مثال عن خارطة مسار العملية

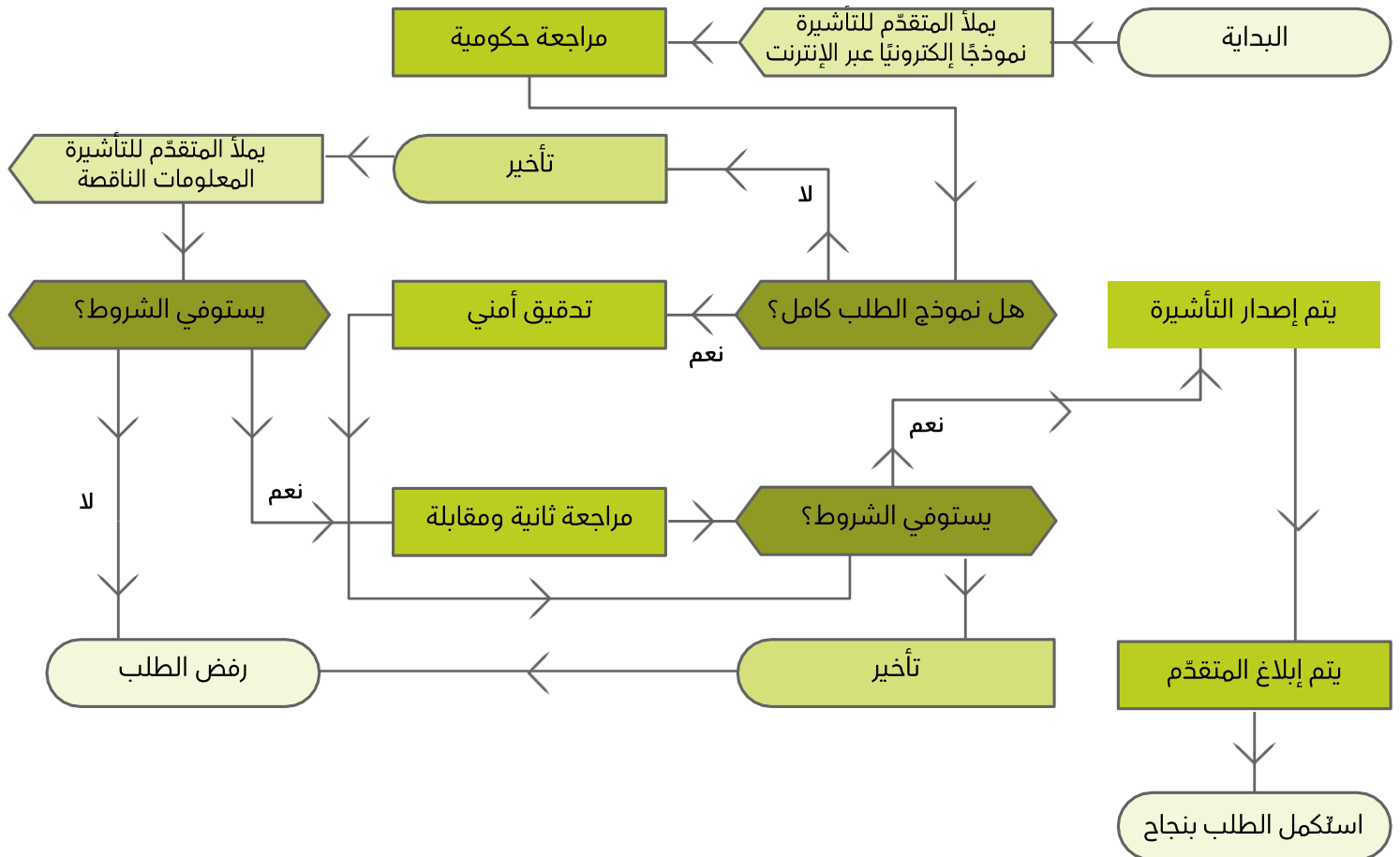


خارطة مسار العملية هي أداة بصرية تساعد فريق المراجعة في فهم وتحسين العمليات



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

مثال: خارطة مسار عملية الحصول على تأشيرة



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



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

تحليل القيمة المضافة

أنشطة ذات قيمة مضافة	أنشطة عديمة القيمة للأعمال	أنشطة عديمة القيمة
<p>يشير النشاط ذو القيمة المضافة إلى أي خطوة في العملية أو نشاط يساعد في استحداث منتج أو خدمة تلبي احتياجات العميل وتوقعاته. ويُعتبر هذا النشاط أساسيًا في نظر العملاء.</p>	<p>النشاط عديم القيمة المضافة للأعمال هو الخطوة في العملية التي لا تساهم مباشرة في استحداث منتج أو خدمة ولكن تعتبر ضرورية في العملية. تعتبر هذه الأنشطة هدرًا أو نفقات عامة، وهي تستهلك الموارد بدون أن تضيف القيمة إلى المنتج أو الخدمة</p>	<p>النشاط عديم القيمة المضافة خارطة مصادر القيمة هو النشاط الذي لا يضيف القيمة إلى المنتج المقدم /الخدمة المقدمة إلى العميل النهائي</p>
<p>عملية التحقق من أهلية المتقدم لميزة أو برنامج أو خدمة حكومية واستقبالها للشروط هي من الأمثلة عن الأنشطة ذات القيمة المضافة.</p>	<p>عملية الحصول على الموافقات الداخلية على قرار أو عملية هي من الأمثلة عن الأنشطة عديمة القيمة المضافة للأعمال. قد تكون هذه الخطوة ضرورية لضمان الالتزام بالأنظمة واللوائح، ولكنها لا تساهم بشكل مباشر في استحداث الخدمة الحكومية أو تقديمها.</p>	<p>عملية طباعة نماذج الطلب وإرسالها بالبريد إلى المتقدمين هي من الأمثلة عن الأنشطة عديمة القيمة المضافة. هذه خطوة بيروقراطية تزيد وقت العملية وتكلفتها بدون أن تقدم أي منفعة.</p>

التعريف

مثال





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

الأنشطة

إعداد قائمة أولية بالتحسينات الموصى بها

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

تحديد حالات الهدر وتحليل للأسباب الجذرية

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

المخرجات

قائمة الفجوات في العملية

قائمة مجالات التحسين

الأدوات الممكن استخدامها

الإلغاء، والدمج، وإعادة الترتيب، والتبسيط

مخطط السبب والتأثير

تحديد أنواع الهدر

الأدوات مفضلة في الصفحات التالية



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

مخطط السبب والتأثير

التعريف

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

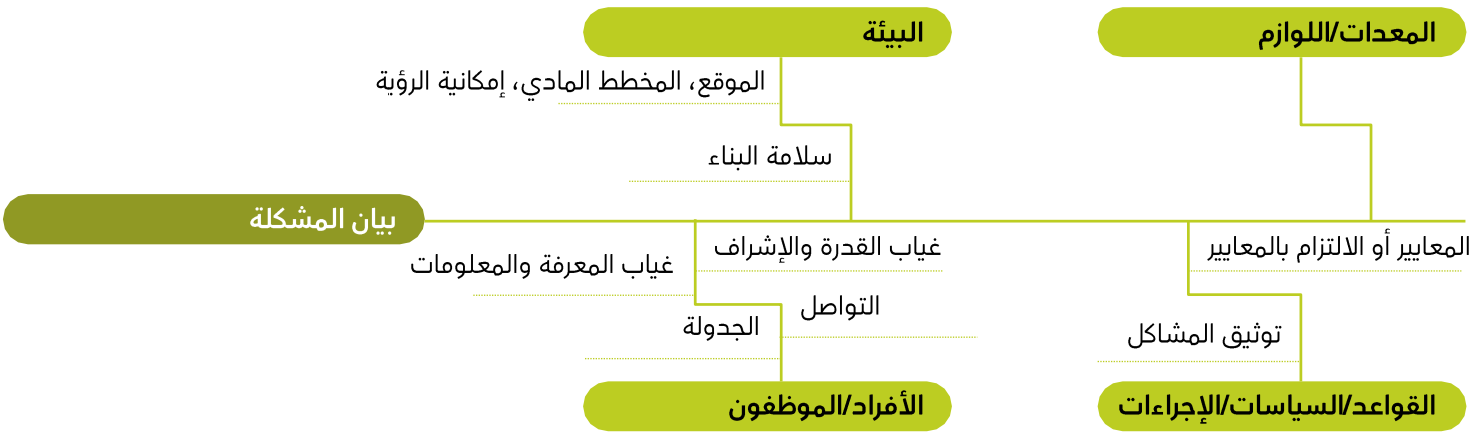
الغرض

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

الخطوات

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

مثال عن نموذج مخطط السبب والتأثير





يتم تحديد أنواع الهدر في الإنفاق الحكومي بناءً على تصنيف فئات الهدر المحددة في الإدارة المرنة

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

١

مثال

العيوب في كتابة الكراسات تتسبب في ترسيبها على مقاولين أقل كفاءة مما يتسبب في تعثرها أو تأخيرها

٢

مثال

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

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

٣

مثال

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

تأخر إعادة هيكلة تخصصات اللجنة الطبية العليا بما يتوافق مع طبيعة الأمراض التي ترسل للعلاج بالخارج، تسبب بعدم استغلال السعة والموارد الوطنية بأثر إجمالي يتجاوز 3 مليار سنوياً

٤

مثال

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

مكنت تقنية الاجتماعات عن بعد تفادي تكاليف السفر والتنقل بين المدن لحضور بعض الاجتماعات.

٥

مثال

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

تم الحد من الحاجة لطرح كراسات لكل خدمة وما يترتب عليها من تداولات لكل كراسة (طرح، تقييم فني ومالي...الخ) من خلال تفعيل السوق الإلكتروني، وبالتالي تم تسريع الخدمات وقلت الحاجة للانتظار أو لموارد بشرية إضافية للتعامل مع الطلبات

٦

مثال

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

إعادة نقل الفائض من الموارد البشرية ونقلها لقطاعات أخرى ذات احتياج لتعظيم الاستفادة منها والحد من نمو فاتورة الأجور

٧

مثال

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

الميزانيات المرصودة لتجسير مهارات الخريجين وتحضيرهم لسوق العمل، والتي يمكن الحد منها بربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل

٨

مثال

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

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



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

أداة الإلغاء، والدمج، وإعادة الترتيب، والتبسيط

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

التقنية

التبسيط	إعادة الترتيب	الدمج	الإلغاء	التعريف
يساعد تبسيط المهام في تسهيل تأدية المهام المعقدة. ينبغي طرح أسئلة مثل: <ul style="list-style-type: none">• لم نحتاج إلى هذا التفصيل؟• ما هدف هذه العملية؟• كيف يقوم بها الآخرون؟	تحديد ما إذا كان بالإمكان إعادة ترتيب الخطوات لتسريع العملية، وتسهيلها، وجعلها أكثر أمناً. ينبغي طرح أسئلة مثل: <ul style="list-style-type: none">• هل هذا هو التسلسل الأفضل للعملية؟• هل يمكن إعادة ترتيب خطوات أو تدفق عملية تقديم الخدمة؟	في حال عدم إمكانية حذف أي خطوة، يتم التحقق من إمكانية دمجها. ينبغي طرح أسئلة مثل: <ul style="list-style-type: none">• هل يستطيع الشخص نفسه القيام بالخطوتين؟• هل يمكن دمج هذه الخطوة مع خطوة أخرى؟	تحديد الخطوات التي يمكن حذفها من العملية من دون خفض مستوى المخرجات. ينبغي طرح أسئلة مثل: <ul style="list-style-type: none">• هل يمكن إلغاء السبب الجذري؟• هل يمكن حذف العملية؟• هل يمكن إلغاء الموارد؟	
قد تتوجه الحكومة إلى تبسيط اللوائح والمعاملات الورقية المطلوبة من المواطنين لتسهيل وصولهم إلى الخدمات	يمكن للجهة الحكومية إعادة تنظيم أنشطتها بشكل متوازي (تبدأ معاً في نفس الوقت) بدلاً من أن تكون أنشطة متسلسلة مما يؤدي إلى تسريع توصيل الخدمات للمواطنين	يمكن لإدارة الأشغال العامة في المدينة دمج خدمات تنظيف الشوارع وجمع النفايات لتقليل عدد الشاحنات على الطريق	قد تلغي الجهة الحكومية الإجراءات والعمليات المتكررة للحد من البيروقراطية وتبسيط العمليات التشغيلية	مثال



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

الأنشطة

المراقبة وضمان التنفيذ

- ١. مراجعة وتأكيـد خارطة طريق التنفيذ مع أصحاب المصلحة الرئيسيين
- ٢. تطوير مستهدفات العملية ومؤشرات الأداء التي ينبغي مراقبتها لاحقاً أثناء التنفيذ

إعداد خارطة جديدة لمسار العملية

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

ترتيب التحسينات في قائمة أولية بحسب الأولوية

- ١. ترتيب التحسينات بحسب الأولوية بالاستناد إلى إطار محدد (مثلاً، الأثر، وسهولة التنفيذ)
- ٢. تفصيل التحسينات ذات الأولوية
- ٣. الحصول على موافقة أصحاب المصلحة المعنيين لتنفيذ التحسينات الموصى بها

المخرجات

خارطة مسار العملية المُستهدفة

خارطة طريق التنفيذ

التحسينات ذات الأولوية

الأدوات الممكن استخدامها

تحليل المخاطر

أداة إدارة التغيير*

*الأداة مفصلة في الصفحات التالية



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

أداة إدارة التغيير

التعريف والهدف

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

الخطوات

تحديد العوامل الدافعة:

أي العوامل الدافعة للتغيير المستهدف. (الدعم من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين - المطالب والضغطات من قبل المستفيدين التي تحفز التغيير)

١

تحديد العوامل المعارضة:

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

٢

تقييم العوامل:

أي تحليل أثر كل من العوامل الدافعة أو المعارضة

٣

ترتيب العوامل بحسب الأولوية:

أي تحديد العوامل الأكثر أهمية والتي ينبغي الإحاطة بها أولاً لتحقيق النتيجة المرجوة

٤

تطوير خطة العمل:

تطوير خطة لتعزيز العوامل الدافعة وتقليل العوامل المعارضة

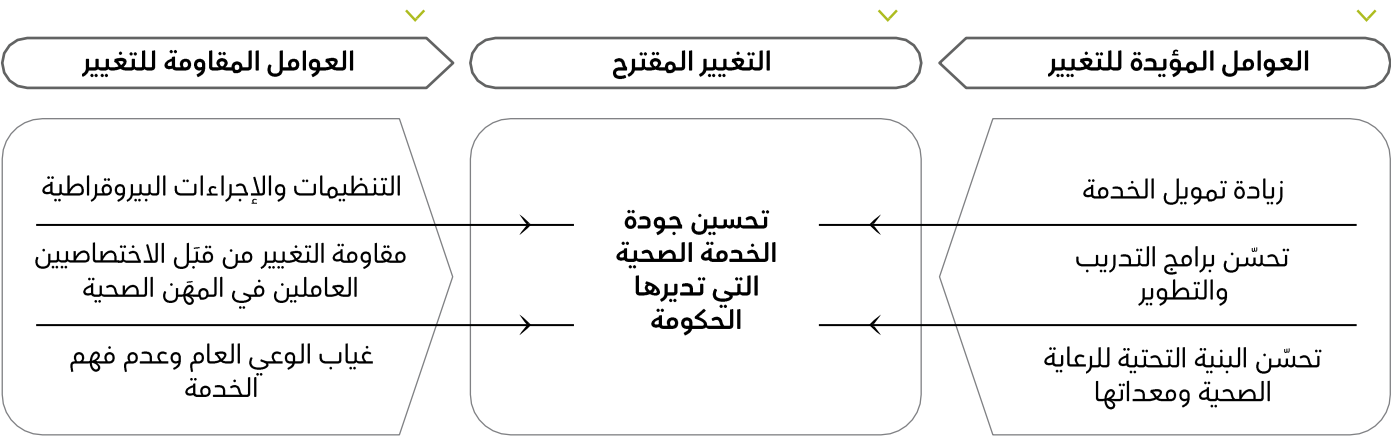
٥



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

مثال توضيحي:

رسم توضيحي عن أداة إدارة التغيير



تقييم نقاط إدارة التغيير

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

ترتيب للعوامل بحسب الأولوية

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

ب: تحليل الازدواجية

مثال توضيحي:

العملية ١

الجهة ٢

الجهة ١

وحدة العمل ٢

البرنامج /
الخدمة ٢

البرنامج /
الخدمة ٤

وحدة العمل ١

البرنامج /
الخدمة ١

البرنامج /
الخدمة ٣

وحدة العمل ٢

البرنامج /
الخدمة ٢

البرنامج /
الخدمة ٣

وحدة العمل ١

البرنامج /
الخدمة ١

البرنامج /
الخدمة ٣

تحليل الازدواجية

المخرَج ١

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

العملية ٢

الجهة ١

وحدة العمل ٣

البرنامج /
الخدمة ٢

البرنامج /
الخدمة ٤

وحدة العمل ٢

البرنامج /
الخدمة ١

البرنامج /
الخدمة ٣

وحدة العمل ١

البرنامج /
الخدمة ١

البرنامج /
الخدمة ٣

تحليل الازدواجية

المخرَج ٢

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

التحليل

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

الخطوات



**تحديد
محور
تركيز
التحليل**



١. تحديد آلية اختيار البرامج أو الخدمات التي سيتم مراجعتها من أجل تحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية

٢. تحديد البرامج أو الخدمات التي سيتم مراجعتها من أجل تحديد أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية

٣. جمع معلومات خلفية حول البرامج أو الخدمات المختارة

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



١. تحديد ما إذا كانت التجزئة والتقاطع و الازدواجية موجودة ضمن البرامج أو الخدمات المختارة

٢. تحديد العلاقات ما بين البرامج أو الخدمات التي تتضمن أوجه تجزئة وتقاطع وازدواجية

٣. التأكيد على النتائج التي يتم التوصل إليها مع الجهات المعنية وغيرهم من أصحاب المصلحة

**تحديد
التأثيرات
المحتملة
للتجزئة والتقاطع
والازدواجية**



١. تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية المحتملة لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية التي تم تحديدها

٢. تقييم الحاجة إلى إجراء المزيد من التقييم

٣. التأكيد على النتائج التي يتم التوصل إليها مع الجهات المعنية وغيرهم من أصحاب المصلحة

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



١. تحديد خيارات رفع الكفاءة

٢. تحديد خيارات تقليص التجزئة والتقاطع و الازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل

٣. موائمة خيارات تعزيز الكفاءة وتقليص التجزئة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بطريقة أفضل مع صانعي القرار





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

تحديد محور تركيز التحليل

جمع معلومات خلفية حول البرامج/الخدمات المختارة

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

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

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

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

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

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

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

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

أمثلة

تتضمن نهج العمل المحتملة* تلك التي تركز على ما يلي

البرامج/الخدمات المصممة لتحسين الصحة، والسلامة، والاستقرار للمشردين، أو البرامج/الخدمات المصممة لتوفير المساكن الميسورة التكلفة للمشردين	الأهداف والنتائج
البرامج/الخدمات التي تستهدف المحاربين القدامى أو الأسر التي تعاني التشرد	المستفيدون أو العملاء أو الشرائح السكانية المستهدفة الأخرى
البرامج/الخدمات التي توفر حلولاً سكنية دائمة أو مؤقتة أو طارئة، أو البرامج/الخدمات التي توفر الرعاية الطبية ورعاية طب الأسنان	الفوائد أو الخدمات أو المنتجات الرئيسية
البرامج/الخدمات التي تنفذها إدارات وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان ووزارة الصحة	الجهة المنفذة للبرنامج أو الخدمة أو الهيكل التنظيمي للجهة
	الأهداف والنتائج هي الإنجاز المقصود لبرنامج أو خدمة معين
	من يتلقون الفوائد أو الخدمات أو المنتجات من برنامج أو خدمة معين
	الفوائد أو الخدمات أو المنتجات التي يقدمها البرنامج أو الخدمة المعني للمستفيدين أو العملاء أو الشرائح السكانية المستهدفة الأخرى
	يمكن أن تكون عبارة عن جهات أو إدارات أو غير ذلك

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



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

تحديد محور تركيز التحليل

جمع معلومات خلفية حول البرامج/ الخدمات المختارة

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

- مراجعة المصادر الحالية للمعلومات والمعلومات الخلفية
- تحديد ما إذا كانت أوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية موجودة ضمن البرامج/ الخدمات التي تم اختيارها بناءً على نهج كمّي أو نوعي (التفاصيل في الصفحة التالية)

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

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

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

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

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

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

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

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

يمكن لفريق المراجعة اعتماد طرق متعددة للمقارنة

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

كمّية

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

نوعية

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

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



تقضي الخطوة الثالثة من التحليل بتحديد التأثيرات المحتملة للتجزئة والتقاطع والازدواجية

تحديد التأثيرات المحتملة للتجزئة والتقاطع والازدواجية

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

تقييم الحاجة إلى إجراء المزيد من التقييم

تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية المحتملة للتجزئة والتقاطع والازدواجية

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

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

• إعداد قائمة شاملة بالتأثيرات الإيجابية والسلبية المحتملة المرتبطة بأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية المحددة في الخطوة الأولى من هذه التوجيهات. يمكن لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية أن تؤثر في (١) تنفيذ البرامج أو الخدمات، و(٢) النتائج والأثر المحقق، و(٣) الكفاءة من حيث التكلفة

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

يمكن لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية أن تؤثر سلباً أو إيجاباً وبشكل مباشر في تنفيذ البرامج أو الخدمات، والنتائج والأثر المحقق، والكفاءة من حيث التكلفة (١/٢)

مثال عن تأثير سلبي

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

مثال عن تأثير إيجابي

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

الأسئلة

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

مجال التقييم

التنفيذ



يمكن لأوجه التجزئة والتقاطع والازدواجية أن تؤثر سلبياً أو إيجابياً وبشكل مباشر في تنفيذ البرامج أو الخدمات، والنتائج والأثر المحقق، والكفاءة من حيث التكلفة (٢/٢)

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





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

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

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

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

تحديد خيارات تقليص أوجه التجربة والتقاطع والازدواجية أو إدارتها بشكل أفضل

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

تحديد خيارات تعزيز الكفاءة والاقتصادية

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

حتى في الحالات التي يحدد فيها فريق المراجعة تأثيرات إيجابية بالكامل أو بالغالب لأوجه التجربة والتقاطع والازدواجية في الخطوة 3، يتعين على الفريق تحديد فرص لتعزيز الكفاءة على صعيد البرامج/ الخدمات التي تم مراجعتها

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

تحسين أوجه التجربة والتقاطع والازدواجية ذات الأثر الإيجابي

التنفيذ

التنفيذ

التنفيذ

التنفيذ

التنفيذ

التنفيذ

التنفيذ

تحسين أوجه التجربة والتقاطع والازدواجية ذات الأثر السلبي

التنفيذ

التنفيذ

التنفيذ

أدوات تحليل كفاءة المدخلات

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



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

الأداتين- 1 & 2 تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية وغير التعاقدية

ما هي النفقات التشغيلية ؟

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



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

على سبيل المثال:
الرواتب والأجور والإيجار.

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

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

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

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

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

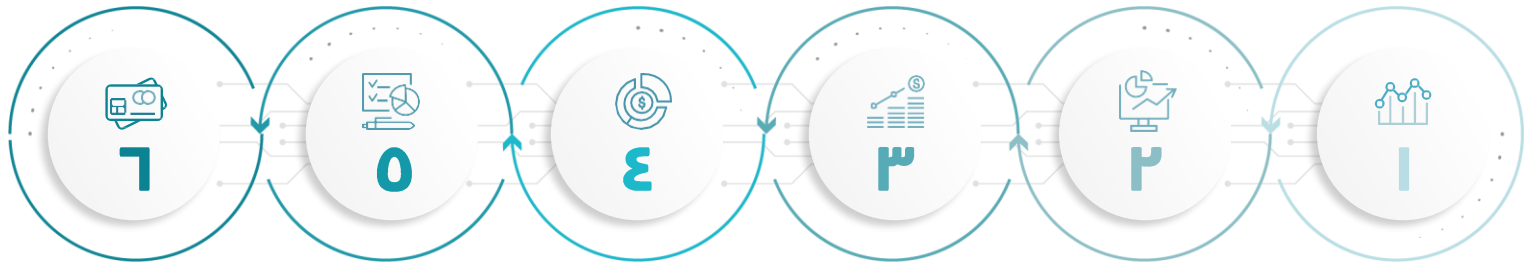
أداة تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية تساعد الجهات على تحديد مجالات عدم الكفاءة في عملية سلسلة قيمة المشتريات الخاصة بهم.

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



أ: تحليل النفقات التشغيلية غير التعاقدية

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



إجراء التحليل

- تحليل اتجاهات الإنفاق الإجمالي لمنطقة التركيز المحددة

- تقسيم الإنفاق لغاية أدنى فئة ممكنة بناءً على البيانات المتوفرة (مثلاً، المنطقة، والمنتجات، ونوع العمل، وغير ذلك)

- تحليل واستخلاص المرئيات بناءً على التقسيم

تحديد مؤشرات الكفاءة

- تحديد مؤشرات الكفاءة بناءً على البيانات المتوفرة

- إجراء تحليل الاتجاهات بناءً على مؤشرات الكفاءة التي تم تحديدها

تقييم الالتزام بالموصفات والشروط المحددة في الجهة

- التحقق مما إذا كانت الجهة تعتمد مواصفات/شروط مُلزِمة (مثلاً، حدّ أقصى على الحجم الفعلي في الشهر أو سعر الوحدة).

- تقييم الالتزام بالموصفات والشروط التي تفرضها الجهة

إجراء المقارنات المعيارية محلياً ودولياً

- إجراء مقارنة معيارية لكل من مؤشرات الكفاءة التي تم تحديدها محلياً ودولياً

- استخلاص المرئيات بناءً على المقارنات المعيارية

تحديد الفجوات والتحديات

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

إعداد التوصيات

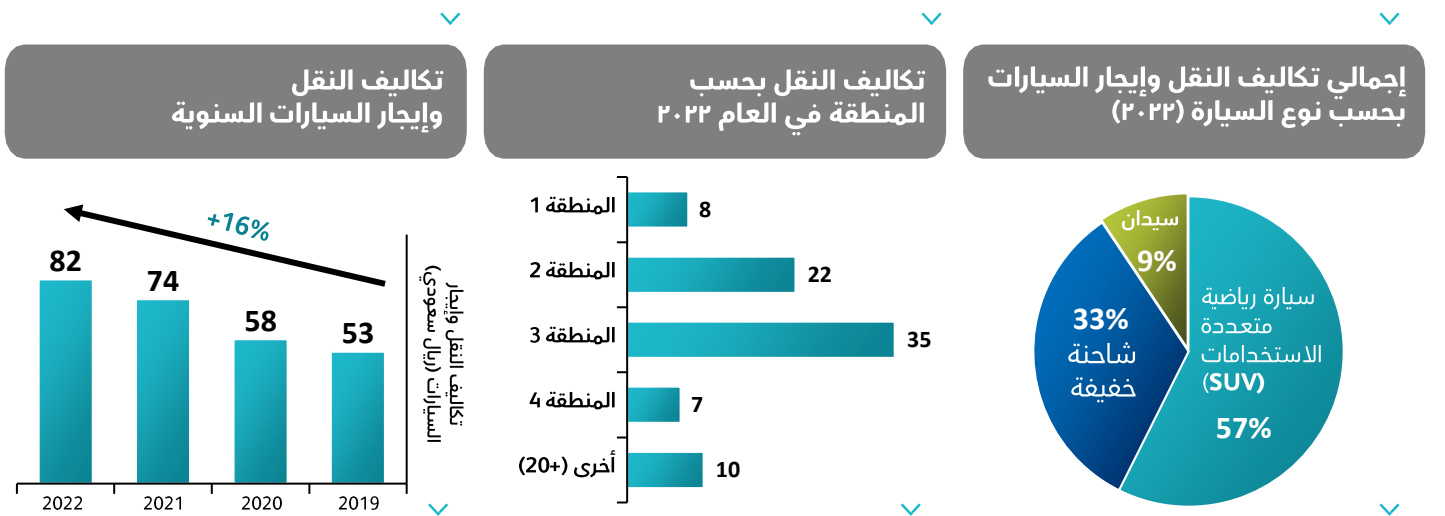
- تطوير فرص تحقيق الوفورات و/أو تحسين الأداء



تبدأ الخطوة الأولى بتحليل الإنفاق في منطقة التركيز قيد المراجعة لفهم الوضع الحالي للجهة
إجراء التحليل المالي بهدف مقارنة النفقات في منطقة التركيز المحددة على مدى السنوات وبين مختلف المناطق

مثال توضيحي:

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



- خارطة مسار العملية المُستهدفة

 - ارتفع الإنفاق السنوي على التنقل وإيجار السيارات بنسبة ١٦% بين عاقي ٢٠١٩ و ٢٠٢٢
 - متوسط الإنفاق السنوي: ٦٦,٧٥ مليون ريال
- خارطة طريق التنفيذ

 - تسهم المنطقتان ٢ و٣ بحوالي ٧٠% من تكاليف النقل بالسيارات
 - تسجل المنطقة ٣ أغلبية تكاليف النقل بنسبة تصل إلى ٤٣%
 - أكثر من ٢٠ منطقة مجتمعة تمثل ١٢% فقط من إجمالي تكاليف النقل
- التحسينات ذات الأولوية

 - تستخدم الجهة ثلاثة أنواع من سيارات النقل (سيارات سيدان، والشاحنات الخفيفة (Pick-up)، والسيارات الرياضية متعددة الاستخدامات (VUS))
 - النقل بالسيارات الرياضية متعددة الاستخدامات يشكل الإنفاق الأكبر للجهة
 - سيارات سيدان هي الأقل تكلفة من بين أنواع السيارات الثلاث (٩%)



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

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

الوصف		الأمثلة
المُدخل	المُدخلات هي الموارد والمساهمات التي يتم القيام بها في سبيل هذه الجهود. وتتضمن الموارد البشرية، والمال، والمعدات، والشراكات، والتقنيات، وغير ذلك.	١. الوقود ٢. السيارات (سيدان، وسيارات رياضية متعددة الاستخدامات، وشاحنات خفيفة) ٣. اليد العاملة (مثلا، السائق) ٤. الصيانة
النشاط	الأنشطة هي المهام التي يتم إنجازها.	١. النقل (بالساعات والكيلومتر)
المخرج	المخرجات هي الخدمات أو المنتجات المقدمة إلى العملاء	١. خدمات التوصيل (مثلا، خدمات البريد)
		▼
تكلفة الوحدة		المقاييس المادية
المُدخل	١. تكلفة الوقود في الشهر (ر.س./شهر) ٢. تكاليف اليد العاملة في الشهر (ر.س./شهر) ٣. تكاليف الإيجار الشهري (ر.س./سيارة/شهر)	١. كمية الوقود المستهلك لكل سيارة في الشهر (لتر/سيارة/شهر) ٢. عدد السائقين لكل سيارة ٣. وتيرة صيانة السيارات في السنة
النشاط	١. تكلفة الوقود لكل كيلومتر ٢. تكلفة الصيانة لكل كيلومتر	١. معدل الاستخدام (ساعات التشغيل الفعلي/ ساعات العمل) ٢. المسافة المقطوعة في الشهر (كلم/شهر) ٣. كمية الوقود المستهلكة لكل كيلومتر مقطوع (لتر/كلم)
المخرج	١. التكلفة لكل خدمة توصيل	١. متوسط عدد ساعات العمل الفعلي لكل خدمة توصيل ٢. خدمات التوصيل لكل فرد في القوى العاملة

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



وبعد ذلك يتم تحليل اتجاهات مؤشرات الكفاءة المحددة للتحقق من تغيّرها مع الوقت
إجراء تحليل لاتجاهات مؤشرات الكفاءة (تكاليف الوحدة و/أو المقاييس المادية) للتحقق من تغيّرها مع الوقت

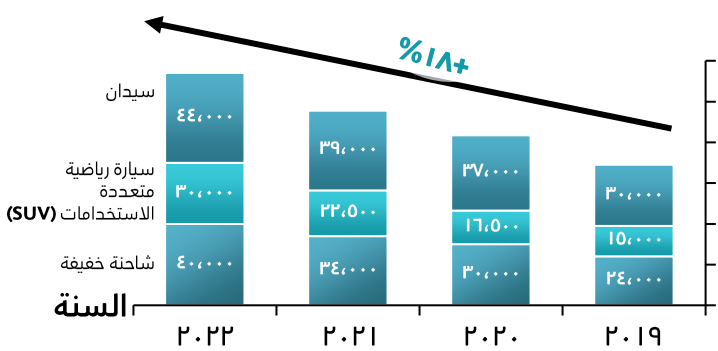
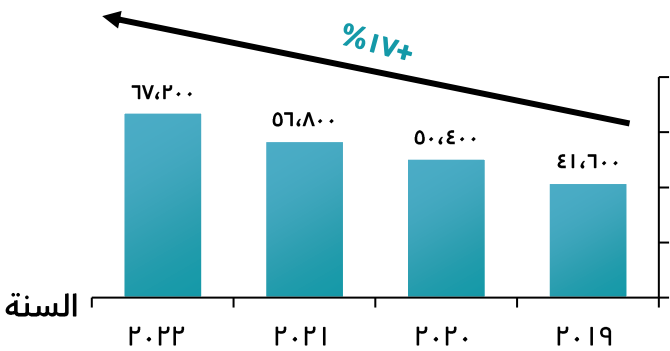
مؤشرات الكفاءة (غير شامل)

منطقة التركيز (مثلا، إجمالي الإنفاق على إيجار السيارات)

٢ تكاليف اليد العاملة في الشهر (ر.س./شهر)

١ إجمالي تكاليف إيجار السيارات (ر.س./شهر)

تحليل اتجاهات مؤشرات الكفاءة



- ازداد إجمالي تكاليف اليد العاملة الشهرية (سائقي السيارات) بنسبة ١٧% بين عاقي ٢٠١٩ و ٢٠٢٢
- تُعزى هذه الزيادة في تكاليف اليد العاملة الشهرية إلى ارتفاع عدد السائقين، وهو ما يُعزى بدوره إلى ارتفاع عدد السيارات المستأجرة بين عاقي ٢٠١٩ و ٢٠٢٢

- ازداد إجمالي تكاليف الإيجار الشهرية للسيارات بنسبة ١٨% بين عاقي ٢٠١٩ و ٢٠٢٢
- ارتفاع عدد السيارات لكل نوع (سيطان، رياضية متعددة الاستخدامات، شاحنة خفيفة) هو سبب الزيادة في تكاليف إيجار السيارات بشكل رئيسي



بعد ذلك، يتم إجراء تقييم للتحقق من الالتزام بالموصفات التي تفرضها الجهة، إن وُجدت التحقق إذا كانت الجهة تفرض مواصفات/شروط معينة متعلقة بالحد الأقصى لقيمة مؤشرات الكفاءة في منطقة التركيز المحددة

منطقة التركيز (مثلا، الإنفاق على إيجار السيارات)			
مؤشرات الكفاءة	القيم	حدود القيمة التي تضعها الجهة	الحالة
عدد السيارات	١٠	١٠	✓
نسبة تولّع أنواع السيارات	٤٠٪ سيدان، و ٤٠٪ رياضية متعددة الاستخدامات، و ٢٠٪ شاحنات خفيفة	٥٠٪ سيدان، و ٣٠٪ سيارات رياضية متعددة الاستخدامات، و ٢٠٪ شاحنات خفيفة	✗
متوسط سعر الإيجار الشهري للسيارة	١٥٠٠ ريال سعودي	١٣٠٠ ريال سعودي	✗
وتيرة استخدام السيارة في الأسبوع	١٤	١٨	✓
متوسط كمية استهلاك الوقود (باللتر) لكل سيارة في الأسبوع	١٠٠ لتر	٨٠ لتراً	✗
تكلفة الوقود للتر الواحد	٢,٣٣ ريال سعودي	٢,٥٠ ريال سعودي	✓
تكاليف النقل الأخرى في الشهر	١٥,٠٠٠ ريال سعودي	١٢,٥٠٠ ريال سعودي	✗

✓	يستوفي الحدّ الذي تضعه الجهة
✗	لا يستوفي الحدّ الذي تضعه الجهة

المفتاح



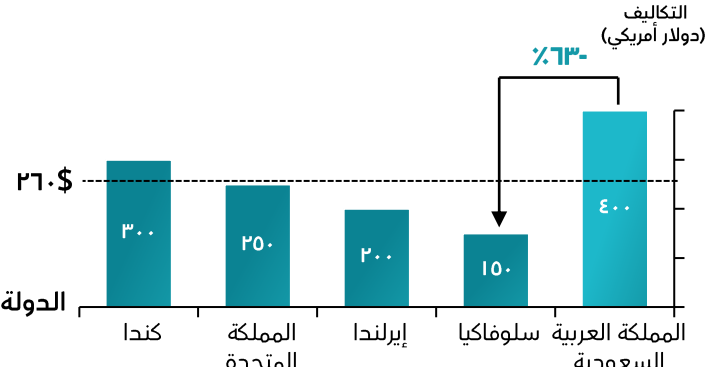
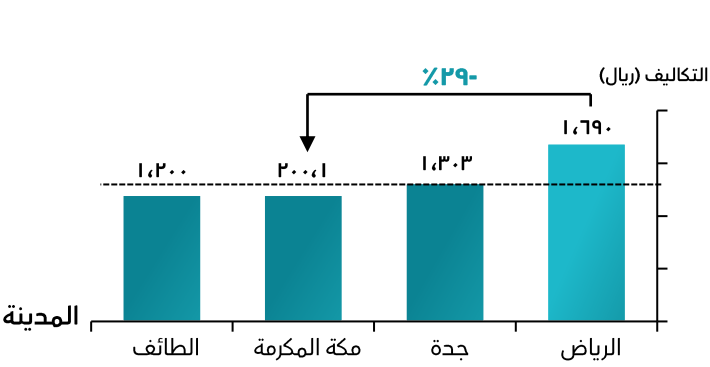
يتم إجراء مقارنة معيارية محلية ودولية لمؤشرات الكفاءة المحددة للتعرف على فروقات الأسعار المحتملة أو المبالغة في التسعير (٢/١)
إجراء مقارنة معيارية لمؤشرات الكفاءة محلياً وعالمياً، لتحديد حالات انعدام الكفاءة

المقارنة المعيارية المحلية

متوسط تكاليف إيجار السيارات الشهرية

المقارنة المعيارية الدولية

متوسط تكاليف إيجار السيارات الشهرية



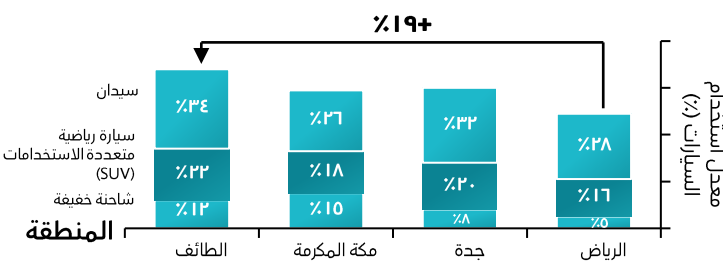
- المرئيات
- المرئيات
- متوسط تكاليف الإيجار الشهرية في الرياض هو الأعلى (١٧٩٠ ريال / شهر) مقارنة بالمدن المختارة.
 - الفارق بين سعر الإيجار الشهري الأعلى والأدنى هو ٢٩%.
 - متوسط تكاليف الإيجار الشهري في المملكة العربية السعودية هو الأعلى (٤٠٠ دولار / شهر) مقارنة بالدول المختارة.
 - الفارق بين سعر الإيجار الشهري الأعلى والأدنى هو ٧٣%.
 - متوسط أسعار إيجار السيارات الشهري في المملكة العربية السعودية أعلى من متوسط القطاع



يتم إجراء مقارنة معيارية محلية ودولية لمؤشرات الكفاءة المحددة للتعرف على فروقات الأسعار المحتملة أو المبالغة في التسعير (٢/٢)
إجراء مقارنة معيارية لمؤشرات الكفاءة محلياً وعالمياً، لتحديد حالات انعدام الكفاءة

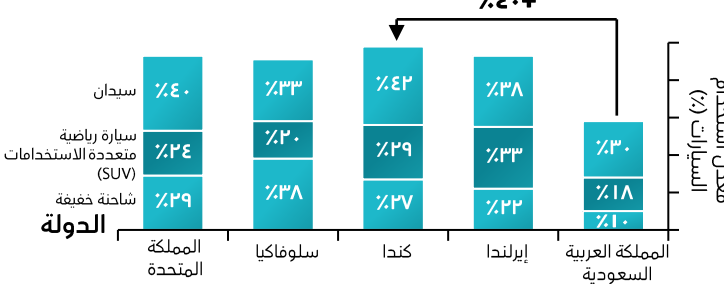
المقارنة المعيارية المحلية

متوسط معدل استخدام السيارات



المقارنة المعيارية الدولية

متوسط معدل استخدام السيارات



المرئيات

المرئيات

- سجلت الرياض معدل الاستخدام الأدنى في جميع أنواع السيارات مقارنة بباقي المدن في المناطق
- سجلت الشاحنات الخفيفة معدل الاستخدام الأدنى من بين أنواع السيارات (٥% في الرياض)
- الفارق بين معدل الاستخدام الأدنى والأعلى لسيارات سيدان، والسيارات الرياضية متعددة الاستخدامات، والشاحنات الخفيفة هو ١٩%، و ٣٧,٥%، و ٢٠% على التوالي.

- سجلت المملكة العربية السعودية أدنى معدل استخدام في جميع أنواع السيارات بالمقارنة مع الدول المعيارية (إيرلندا، وكندا، وسلوفاكيا، والمملكة المتحدة)
- الفارق بين معدل الاستخدام الأدنى والأعلى لسيارات سيدان، والسيارات الرياضية متعددة الاستخدامات، والشاحنات الخفيفة هو ٤٠%، و ٨٣%، و ٢٨٠% على التوالي.



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

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

الفجوات والتحديات

ثمة الكثير من السيارات غير المستخدمة (معدل استخدام أقل من ١١٪) وهي تزيد من تكاليف الإيجار.

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



التوصيات

تحسين معدل استخدام السيارات لتخفيض عددها. مثلاً، يتوفر أكثر من ٢٥٠ سيارة ذات مستخدم واحد بحسب سجل شهر مارس وتسجل معدل استخدام أقل من ١١٪، وعليه يمكن تخفيض عدد هذه السيارات عن طريق التخطيط لساعات استخدام السيارات وبالتالي زيادة معدل استخدامها

توحيد أسعار الإيجار الشهري لكل فئة من السيارات عبر اعتماد السعر الأدنى في كل فئة. مثلاً، أسعار الإيجار الشهري الأعلى والأدنى لسيارة سيدان صغيرة هي على التوالي ١٨٠٠ و ١٠٣٣ ريال في الشهر. يمكن توحيد أسعار إيجار سيارات سيدان الصغيرة بحسب السعر الإيجار الشهري الأدنى وهو ١٠٣٣ ريال في الشهر



يتم قياس فرص تحقيق الوفورات بناءً على التوصيات المقترحة

التوصيات

١

يمكن توحيد أسعار الإيجار الشهري لسيارات سيدان الصغيرة عند السعر الأدنى وهو ١٠٣٣ ريال في الشهر بدلا من ١٨٠٠ ريال في الشهر

٢

تحسين معدل استخدام السيارات لتخفيض عددها.

فرص تحقيق الوفورات

الافتراضات

١

- إجمالي عدد سيارات سيدان الصغيرة: ٣٠٠
- سعر الإيجار الشهري الأدنى: ١٠٣٣ ر.س./شهر
- سعر الإيجار الشهري الأعلى: ١٨٠٠ ر.س./شهر

الوفورات المحتملة

المعادلة

$$\text{الوفورات المحتملة} = (\text{أقصى} - \text{أدنى سعر إيجار شهري}) \times \text{مجموع عدد السيارات} \times ١٢ \text{ شهراً}$$

وفورات سنوية

٢,٧٦ مليون ريال

الافتراضات

٢

- عدد السيارات الفعلي: ٢٥٠
- معدل الاستخدام المُستهدف: ٤٠%
- متوسط سعر الإيجار الشهري: ١٢٠٠ ر.س./الشهر
- معدل الاستخدام الفعلي: ١٠%

الوفورات المحتملة

المعادلة

١. عدد السيارات المحسّن = (معدل الاستخدام الفعلي × عدد السيارات الفعلي)/معدل الاستخدام المُستهدف

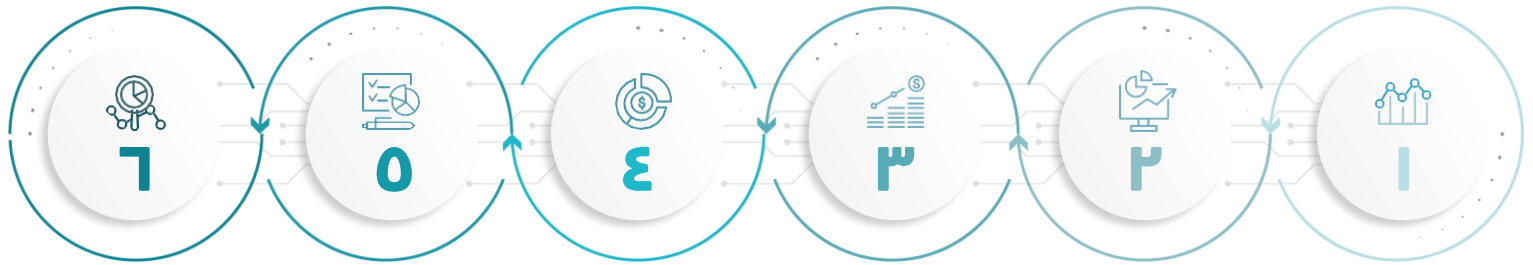
٢. الوفورات المحتملة = (عدد السيارات الفعلي - عدد السيارات المحسّن) × متوسط سعر الإيجار الشهري × ١٢ شهراً

وفورات سنوية

٢,٧ مليون ريال

ب: تحليل النفقات التشغيلية التعاقدية

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



إجراء التحليل

- تحليل اتجاهات الإنفاق الإجمالي لمنطقة التركيز المحددة

- تقسيم الإنفاق لغاية أدنى فئة ممكنة بناءً على البيانات المتوفرة (مثلاً، المنطقة، والمنتجات، ونوع العمل، وغير ذلك)

- تحليل واستخلاص المرئيات بناءً على التقسيم

تحديد مؤشرات الكفاءة

- تحديد مؤشرات الكفاءة بناءً على البيانات المتوفرة

- إجراء تحليل الاتجاهات بناءً على مؤشرات الكفاءة التي تم تحديدها

تقييم الالتزام بالموصفات والشروط المحددة في الجهة

- التحقق مما إذا كانت الجهة تعتمد مواصفات/شروط مُلزِمة (مثلاً، حدّ أقصى على الحجم الفعلي في الشهر أو سعر الوحدة).

- تقييم الالتزام بالموصفات والشروط التي تفرضها الجهة

إجراء المقارنات المعيارية محلياً ودولياً

- إجراء مقارنة معيارية لكل من مؤشرات الكفاءة التي تم تحديدها محلياً ودولياً

- استخلاص المرئيات بناءً على المقارنات المعيارية

تحديد الفجوات والتحديات

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

تحديد أفضل الممارسات وصياغة التوصيات

- إجراء دراسة معيارية لتحديد أفضل الممارسات الدولية فيما يخص عملية سلسلة القيمة للمشتريات بناءً على الفجوات والتحديات المحددة

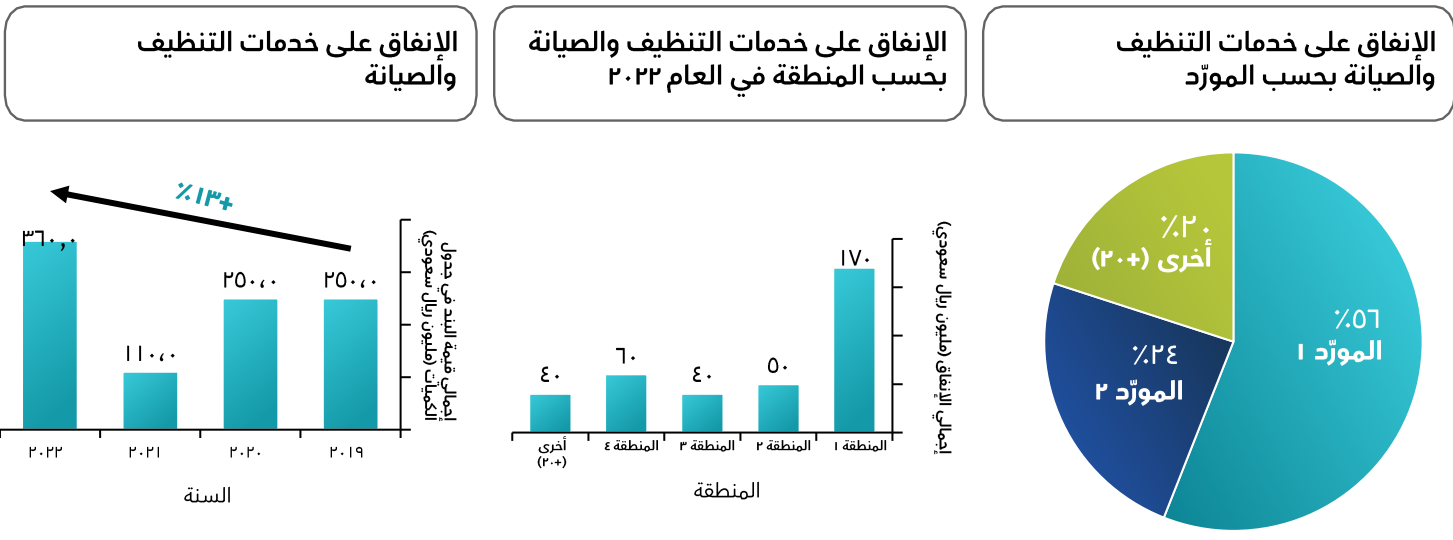
- تطوير فرص تحقيق الوفورات و/أو تحسين الأداء



تبدأ الخطوة الأولى بتحليل الإنفاق لمنطقة التركيز المحددة لفهم الوضع الحالي
تحليل الإنفاق بهدف مقارنة نفقات منطقة التركيز المحددة على مدى السنوات وتقسيمها بحسب الفئات (على سبيل
المثال لا الحصر، المناطق والموردين)

مثال توضيحي:

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



- المرئيات

 - ارتفع الإنفاق السنوي على خدمات التنظيف والصيانة بنسبة ١٣% بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٢
 - متوسط الإنفاق السنوي: ٢٤٢,٥ مليون ريال سعودي
- المرئيات

 - يبلغ الإنفاق في المناطق ١، ٢، ٣، و ٤ حوالي ٨٩% من إجمالي الإنفاق على التنظيف والصيانة
 - نسبة الإنفاق هي الأكبر في المنطقة ١ (٤٧%)
 - أكثر من ٢٠ منطقة محتمة تمثل ١١% فقط من إجمالي قيمة الإنفاق على البنود
- المرئيات

 - يستحوذ مورّدان اثنان على ٨٠% من إجمالي قيمة الإنفاق على بنود خدمات التنظيف والصيانة
 - تذهب نسبة الإنفاق الأعلى (٥٦%) للمورّد ١ في فئة الموردين
 - أكثر من ٢٠ مورّدًا يحصلون فقط على ٢٠% من قيمة الإنفاق على البنود



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

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

تحديد مؤشرات الكفاءة		
الوصف	أمثلة	
المُدخل	المُدخلات هي الموارد والمساهمات التي يتم القيام بها في سبيل هذه الجهود. وتتضمن الموارد البشرية، والمال، والمعدات، والشراكات، والتقنيات، وغير ذلك.	١. منتجات التنظيف ٢. العمال (الدهانون، وعمال النظافة، والبلاطون، وغيرهم) ٣. المعدات (آلات التنظيف بالضغط، وآلات التلميع، وغيرها)
النشاط	الأنشطة هي المهام التي يتم إنجازها.	١. تنظيف ٢. طلاء ٣. تصليح ٤. تغيير القطع
المخرج	المخرجات هي الخدمات أو المنتجات المقدمة إلى المستفيدين	١. تراخيص المنشآت التي تم إصدارها ٢. العلاج الطبي
تكلفة الوحدة	المقاييس المادية	
المُدخل	١. تكلفة اللتر الواحد من المنتج (ريال/لتر) ٢. تكلفة اليد العاملة في الساعة (ريال/ساعة) ٣. تكلفة المعدات (ريال/مكنسة)	١. استهلاك المنتجات بالشهر (لتر/شهر) ٢. ساعات العمل في الشهر (ساعة/شهر)
النشاط	١. التكلفة لكل مساحة تم تنظيفها في السنة (التكلفة/م ² تم تنظيفه/سنة) ٢. التكلفة لكل مساحة تم طلاؤها في السنة (التكلفة/م ² تم طلاؤه/سنة)	١. ساعات العمل لكل مساحة تم تنظيفها في السنة (الساعات/م ² تم تنظيفه/سنة)
المخرج	١. تكلفة كل رخصة منشأة تم إصدارها ٢. تكلفة علاج طبي معين	١. تراخيص المنشآت التي تتم معالجتها لكل موظف

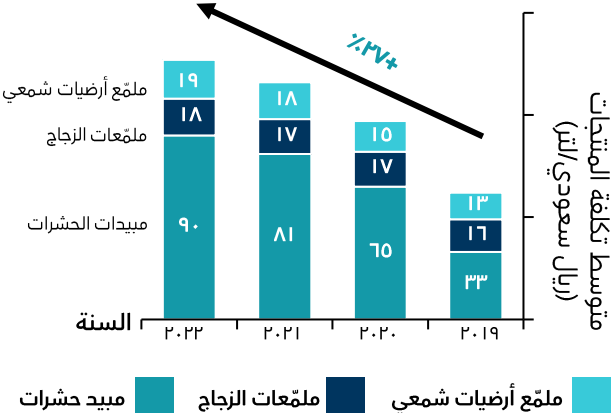
قد لا يكون تحليل المؤشرات التي تم تعريفها وإجراء دراسة معيارية لها ممكناً بسبب عدم توفر البيانات، وقد يكون هذا مجالاً للتطوير والتحسين للمراجعات المستقبلية



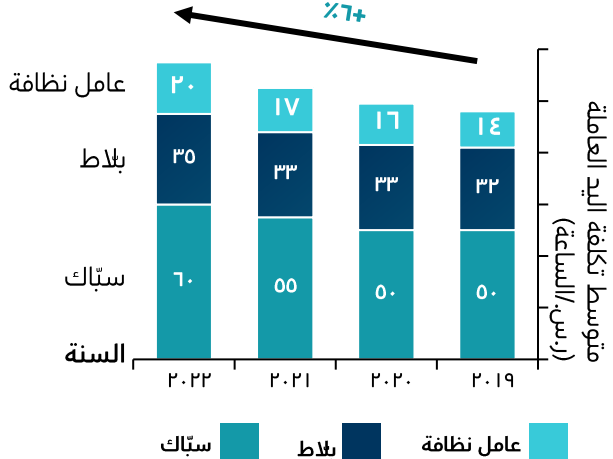
وبعد ذلك يتم إجراء تحليل اتجاهات مؤشرات الكفاءة المحددة للتحقق من تغيّرها مع الوقت
إجراء تحليل لاتجاهات مؤشرات الكفاءة (تكاليف الوحدة و/أو المقاييس المادية) للتحقق من تغيّرها مع الوقت

منطقة التركيز (مثلا الصيانة والنظافة)

٢ متوسط تكلفة المنتجات (ر.س./لتر)



١ تكلفة اليد العاملة (ر.س./ ساعة)



مؤشرات الكفاءة:

تحليل اتجاهات مؤشرات الكفاءة

- ازداد متوسط تكلفة المنتج لملمعات الأرضيات الشمعية وملّعات الزجاج ومبيدات الحشرات مجتمعة بنسبة ٢٧% بين عاقي ٢٠٢٢ و ٢٠١٩
- وتعرّضت هذه الزيادة في تكاليف المنتجات للتر الواحد بصورة رئيسية إلى الزيادة في تكلفة مبيدات الحشرات تحديداً (١٧٢% خلال فترة أربع سنوات).

- ارتفع متوسط تكلفة اليد العاملة في الساعة لعمال النظافة، والبلاطين، والسباكين مجتمعين بنسبة ٦% بين عاقي ٢٠٢٢ و ٢٠١٩
- وتعرّضت هذه الزيادة في تكلفة اليد العاملة في الساعة بشكل رئيسي إلى زيادة الأجر في الساعة لعمال النظافة (٤٣%) والسباكين (٢٠%) خلال فترة أربع سنوات



ثم يتم إجراء تقييم للتحقق من الالتزام بالموصفات التي تفرضها الجهة، إن وُجدت
التحقق إذا كانت الجهة تفرض مواصفات/شروط معينة متعلقة بالحد الأقصى لقيمة مؤشرات الكفاءة في منطقة التركيز المحددة

منطقة التركيز (مثلا، خدمات الصيانة والنظافة)			
مؤشرات الكفاءة	الكمية	حدود القيمة التي تضعها الجهة	الحالة
الطلب على المنتجات في الشهر	ملّمع الأرضيات: ٥٠٠ لتر ملّمع الزجاج: ٢٠٠ لتر	ملّمع الأرضيات: ٩٠٠ لتر ملّمع الزجاج: ٤٥٠ لترًا	✓
متوسط تكلفة المنتجات (ر.س./لتر)	ملّمع الأرضيات: ١٥ ملّمع الزجاج: ٩	ملّمع الأرضيات: ١٨ ملّمع الزجاج: ١٠	✓
وتيرة استخدام المنتج في الشهر	ملّمع الأرضيات: x٣ ملّمع الزجاج: x٤	ملّمع الأرضيات: x٢ ملّمع الزجاج: x٢	✗
عدد الموظفين	٢٠	٣٠	✓
نسبة توعية الموظفين	٥٠% عمال نظافة، ٢٠% دهانون، ٣٠ بلاطون	٦٠% عمال نظافة، ٣٠% دهانون، ١٠ بلاطون	✗
متوسط التكلفة الشهر لكل موظف (ريال)	٣٥٠٠	٣٠٠٠	✗
المفتاح			
يستوفي الحدّ الذي تضعه الجهة			
لا يستوفي الحدّ الذي تضعه الجهة			



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

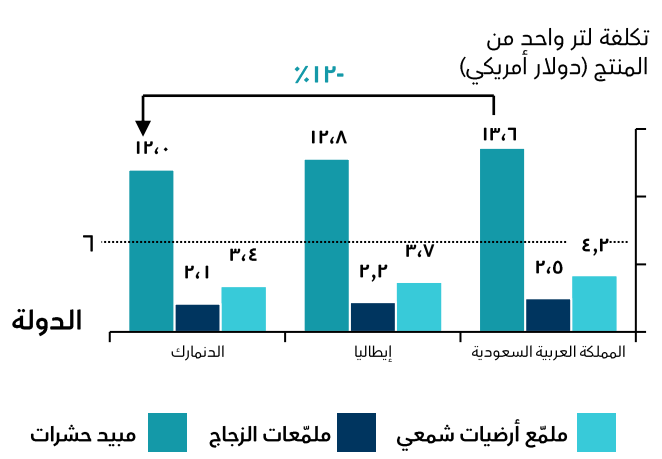
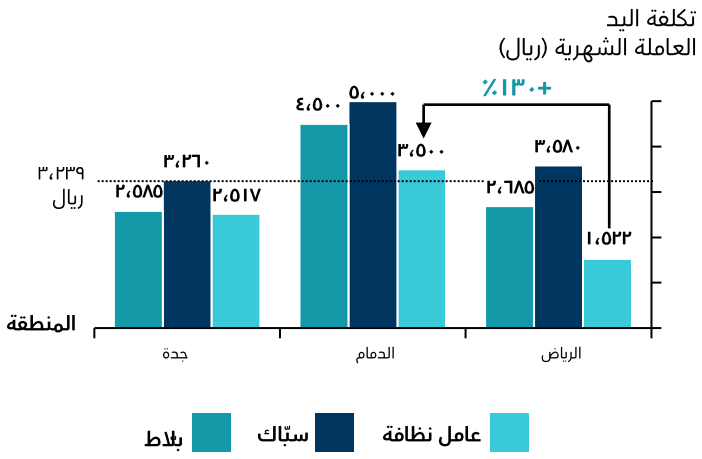
إجراء مقارنة معيارية لمؤشرات الكفاءة محلياً وعالمياً، لتحديد حالات انعدام الكفاءة

المقارنة المعيارية الدولية

المقارنة المعيارية الدولية

متوسط تكاليف اليد العاملة الشهرية بحسب النوع وبحسب المنطقة (٢٠٢٢)

متوسط تكلفة المنتجات لكل لتر (٢٠٢٢)



- المرئيات
- المرئيات
- الحد الأدنى لتكلفة عمال النظافة هو ١,٥٢٢ ريال في الشهر في الرياض.
 - الحد الأدنى لتكلفة السباكين هو ٣,٢٦٠ ريال في الشهر في جدة.
 - الحد الأدنى لتكلفة البلاطين هو ٢,٥٨٥ ريال في الشهر في جدة.
- تسجّل المملكة العربية السعودية تكاليف أعلى لكل لتر من منتجات التنظيف والصيانة مقارنة بإيطاليا والدنمارك.
 - الفارق ما بين متوسط أعلى سعر ومتوسط أدنى سعر لمنتجات تلميع الأرضيات وتلميع الزجاج ومبيدات الحشرات بين الموردين في المملكة العربية السعودية، وإيطاليا، والدنمارك هو ١٩% (لا يظهر في الرسم)، و١٢%، و١٦% (لا يظهر في الرسم) على التوالي.



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

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

الفجوات والتحديات

إدارة العمليات التشغيلية والأداء	التخزين في المستودعات	طرح المنافسات وترسية العقود	المورّدون	قنوات الشراء	تخطيط الطلب
غياب التنظيم والقدرات المطلوبة لتقييم الأداء بشكل عادل (مثلاً أداء المورّدين) ولا تطبّق إجراءات التحقق من الجودة	عدم توفر الأدوات والعمليات المطلوبة لإدارة وتتبع المخزون (المستويات الفعلية والحد الأدنى لطلب تجديد المخزون)	فروقات كبيرة بين أسعار المنتجات وتكلفة اليد العاملة ما بين المناطق والمورّدين الأسعار المقترحة في العقود أعلى من الأسعار المعيارية	الخدمات المجمّعة تدفع المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى الانسحاب من المنافسة، أو تدفع مقدمي العطاءات إلى التعاقد من الباطن، وهو ما يؤدي إلى انعدام كفاءة التكلفة وحدوث مشاكل في الجودة	غياب التعاون وأوجه التآزر بين المناطق، وهو ما قد يؤدي إلى عدم الاطلاع على الطلب الكامل ويُضعف القوة التفاوضية	عدم توحيد المواصفات: غياب الإرشادات والوضوح حول الخدمات والمواصفات المطلوبة في مباني الجهة (مستويات الخدمة، وعدد الموارد البشرية لكل خدمة، والمنتجات، وغير ذلك)



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

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

سلسلة قيمة المشتريات

تخطيط الطلب	قنوات الشراء	المورّدون	طرح المنافسات وترسية العقود	التخزين في المستودعات	إدارة العمليات التشغيلية والأداء
 <ul style="list-style-type: none">تحدّد الجهات متطلبات الخدمة الخاصة بها وتحصل على الموافقة من الجهة الوطنية المركزية للمشتريات	<ul style="list-style-type: none">تكون الجهات مُلزّمة بالشراء من شبكة وكالات المشتريات الوطنية (١ وطنية و ٢٠ إقليمية) - نسبة ٧٠٪ وطنية و ٣٠٪ إقليمية	<ul style="list-style-type: none">يتوفر نوعان من العقود: العقود ذات البنود المجزأة (bundles)، والعقود ذات البنود المجمّعة (packages)، ويتم الاختيار من بينهما بناءً على هيكلية سوق المورّد. تتم دعوة مجموعة من المورّدين للمنافسة على تقديم خدمات التنظيف، وتنسيق المساحات الخارجية، والصيانة، والأمن	<ul style="list-style-type: none">يرتكز نطاق العمل على نموذج إرشادي للخدمة، حيث تحدّد الجهات الوثيرة واتفاقيات مستوى الخدمة للصيانة الوقائية والتصحيحية.	<ul style="list-style-type: none">يتم توفير مخزون المواد الاستهلاكية والمعدات وقطع الغيار وإدارته من قِبل مدير المرافق - وتكون مشمولة في سعر الخدمة	<ul style="list-style-type: none">تتم إدارة أداء المورّدين بشكل مركزي. تحتفظ الجهة المركزية بأغلبية الوفورات (٧٠٪) بينما تحتفظ الجهات بباقي الوفورات (٣٠٪)
 <ul style="list-style-type: none">تعمل الجهات مع وحدة المشتريات المركزية لتحديد متطلبات الخدمة بما يتوافق مع الإرشادات المتعلقة بمواصفات الخدمات	<ul style="list-style-type: none">يتم تجميع الطلب مركزيًا والتوريد عبر وحدة المشتريات المركزية الوطنية بهدف الحصول على أسعار أقل	<ul style="list-style-type: none">تقسم المنافسات إلى مراحل - تتضمن في العادة مورّد واحد في كل مرحلة للخدمات المجمّعة (تأهيل مسبق لثلاثة أو أربعة مورّدين ومن ثم التفاوض معهم قبل اختيار الفائز النهائي)	<ul style="list-style-type: none">أغلبية العقود قائمة على النتائج تحدّد الجهات النتائج المرجوة وتمنح المورّدين مرونة في إدارة مواردهم	-	<ul style="list-style-type: none">تتم إدارة العقود مركزيًا وتحتفظ الجهة المركزية للمشتريات بأغلبية الوفورات (٨٠٪) - ٩٠٪، في حين تحتفظ الجهات بالنسبة الباقية (مبادرات نشطة مع الجهات خلال إدارة العقد)



أخيرًا، يتم اقتراح التوصيات بناءً على التحديات المُحدّدة وأفضل ممارسات الشراء...
اقتراح التوصيات بناءً على التحديات المُحدّدة وأفضل الممارسات لتطوير فرص تحقيق الوفورات أو تحسين الأداء

عملية في سلسلة القيمة

إدارة العمليات التشغيلية والأداء	التخزين في المستودعات	طرح المنافسات وترسية العقود	المورّدون	قنوات الشراء	تخطيط الطلب
<ul style="list-style-type: none">• تعزيز أداء المورّدين من خلال توحيد المقاييس وربطها بالتحسين المستمر• إعداد النماذج والتقارير لتتبع أداء المورّدين بفعالية (اللجان، والاجتماعات الدورية، وغيرها)	<ul style="list-style-type: none">• تحديد مستويات المخزون، والحد الأدنى لطلب تجديد المخزون، ومؤشرات الأداء الرئيسية• إدارة وتتبع المخزون وأنشطة المستودعات	<ul style="list-style-type: none">• إعادة التفاوض على الأسعار بناءً على تحليل الدراسات المعيارية، واعتماد أفضل الأسعار في الجهات وفي عروض المورّدين	<ul style="list-style-type: none">• تجميع الطلب وتوحيد المورّدين لزيادة القوة الشرائية	<ul style="list-style-type: none">• تجميع الطلب والتوريد مركزيًا في جميع المناطق	<ul style="list-style-type: none">• الانتقال إلى نموذج مُدمج ما بين نموذج إرشادي ونموذج قائم على مواصفات اتفاقية مستوى الخدمة، وإعداد وثيقة الإرشادات الرئيسية لتوحيد الإرشادات بين المناطق



يتم قياس فرص تحقيق الوفورات بناءً على التوصيات المقترحة

التوصيات

- 1 إعادة التفاوض على أسعار اليد العاملة عبر إجراء الدراسات المعيارية الداخلية وبناءً على أفضل الممارسات
- 2 توحيد متطلبات الخدمة للخدمات المتشابهة في المملكة

فرص تحقيق الوفورات

1

الافتراضات

• إجمالي عدد الموظفين ٣٠ موظفًا (١٠ عمال نظافة، و ١٠ بلاطين، و ١٠ سباكين)
• أقصى متوسط سعر لليد العاملة: ٤٣٣٣ ر.س./ الشهر
• أدنى متوسط سعر لليد العاملة: ٢٤٥٦ ر.س./ الشهر

المعادلة

الوفورات المحتملة = (أقصى - أدنى متوسط أسعار اليد العاملة الشهرية) × إجمالي عدد الموظفين × ١٢ شهرًا

وفورات سنوية

٠,٧٦ مليون ريال

الوفورات المحتملة

2

الافتراضات

• الوتيرة الفعلية للتنظيف والصيانة في الأسبوع: ٢٠ مرة في الأسبوع
• الوتيرة المُصحَّحة للتنظيف في الأسبوع: ١١ مرة في الأسبوع
• متوسط تكلفة التنظيف والصيانة: ٣٠٠ ريال

المعادلة

الوفورات المحتملة = (الوتيرة الفعلية - الوتيرة المصححة) × متوسط تكلفة التنظيف والصيانة × ٥٢ أسبوعًا

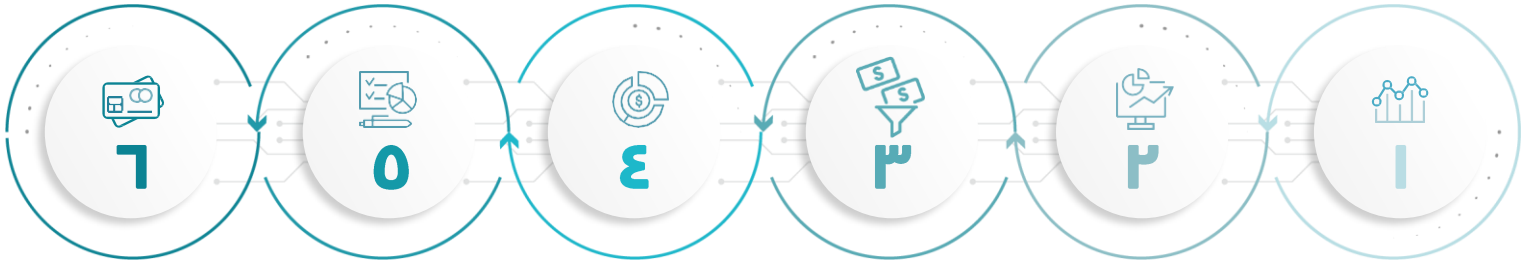
وفورات سنوية

٠,١٤ مليون ريال

الوفورات المحتملة

ج: تحليل القوى العاملة

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



إعداد
التوصيات

تحديد
التحديات

إجراء
المقارنات
المعيارية
محليًا
ودوليًا

تفصيل
وتقييم
مؤشرات
الكفاءة

تحديد
مؤشرات
الكفاءة

إجراء
التحليل

- تطوير فرص تحقيق الوفورات أو تحسين الأداء

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

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

- اختيار مؤشرات الكفاءة التي سيتم تحليلها بناءً على البيانات المتوفرة
- إجراء تحليل الاتجاهات لمؤشرات الكفاءة المحددة
- استخلاص الملاحظات الرئيسية من تحليل الاتجاهات

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

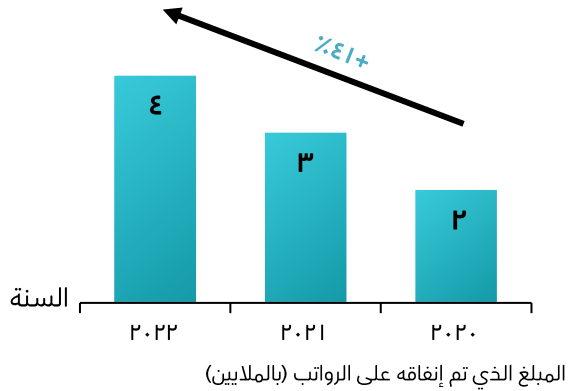
- تحليل اتجاهات الإنفاق الإجمالي لمنطقة التركيز المحددة
- تقسيم الإنفاق لغاية أدنى فئة ممكنة بناءً على البيانات المتوفرة
- تحليل واستخلاص المرئيات بناءً على التقسيم



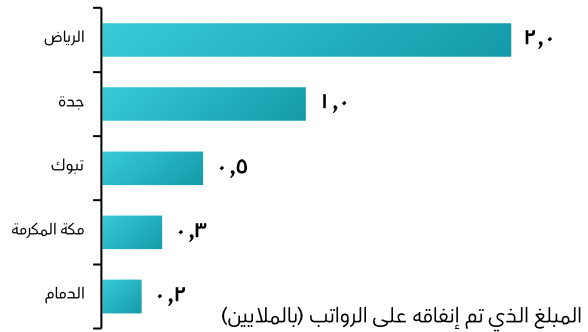
يتيح إجراء التحليل لفِرق المراجعة فهم اتجاهات القوى العاملة في السنوات السابقة يساعد إجراء التحليل الفريق في تقييم اتجاهات القوى العاملة على مدى السنوات. ويساعد هذا التحليل أيضا في مقارنة الإنفاق إضافة إلى المبالغ المُنفقة في المناطق المختلفة، وفئات الموظفين

مثال توضيحي:

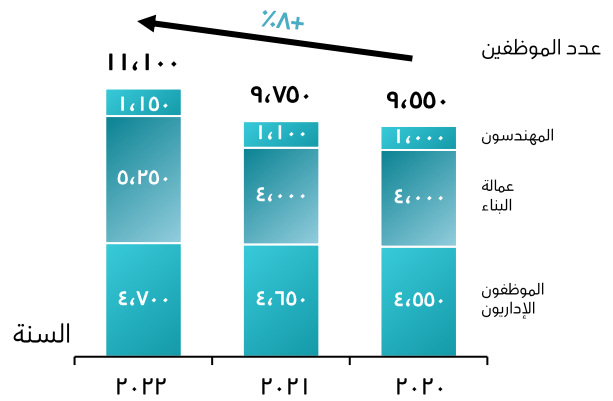
ازداد الإنفاق السنوي في هذه الجهة بنسبة ٤١% في السنتين الأخيرتين



الإنفاق على الرواتب هو الأعلى في الرياض، وتليها جدة



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





تحديد مؤشرات الكفاءة بناءً على المدخلات

المخرجات	الأنشطة	المدخلات	
المخرجات هي الخدمات أو المنتجات المقدمة إلى العملاء	الأنشطة هي المهام التي يتم إنجازها.	المدخلات هي الموارد والمساهمات التي يتم القيام بها في سبيل هذه الجهود. وتتضمن الموارد البشرية، والمال، والمعدات، والشراكات، والتقنيات، وغير ذلك.	الوصف
١. تعلم الطلاب ٢. رعاية المرضى ٣. المسافرون الذين خضعوا لعمليات التحقق الأمني ٤. تراخيص المنشآت التي تم إصدارها	١. التخطيط والتحضير ٢. التقييم السابق واللاحق ٣. التصوير المقطعي بالإصدار البوزيتروني (PET scan) في المستشفى ٤. مراجعات الوثائق ٥. التحقق الأمني	١. الموظفون (المدرسون، والأطباء، والموظفون الإداريون، وضباط الجمارك) ٢. المكاتب	أمثلة
١. تكلفة كل رخصة منشأة تم إصدارها ٢. التكلفة السنوية عن كل طالب (ريال/طالب) ٣. التكلفة عن كل مريض تلقى العلاج (ريال/مريض)	١. متوسط التكلفة لكل ساعة تحضير (ريال/ساعة) ٢. التكلفة لكل صورة مقطعية (ريال/تشخيص) ٣. تكلفة كل عملية تحقق أمني (ريال/عملية)	١. الراتب الشهري للمدرس (ريال/شهر) ٢. الراتب الشهري لضابط الجمارك (ريال/شهر) ٣. الإنفاق على المساحة المكتبية المستأجرة	تكلفة الوحدة
١. متوسط الوقت الذي يستغرقه إصدار تراخيص المنشآت من قبل الموظفين	١. الوقت الذي يستغرقه إجراء كل صورة مقطعية من قبل موظفي التصوير الشعاعي ٢. نسبة استخدام الطاقة الاستيعابية لكل جهاز تصوير مقطعي ٣. متوسط الوقت المستغرق لمراجعة الوثائق	١. المساحة المكتبية لكل موظف (بالمتر المربع) ٢. عدد الطلاب لكل مدرس ٣. عدد المسافرين لكل ضابط جمارك ٤. عدد الممرضين لكل سرير	المقاييس المادية

محور التركيز

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



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

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

عدد الطلاب لكل مدرّس

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



عدد الممرضين لكل سرير مُتاح

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



متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك في المطار

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

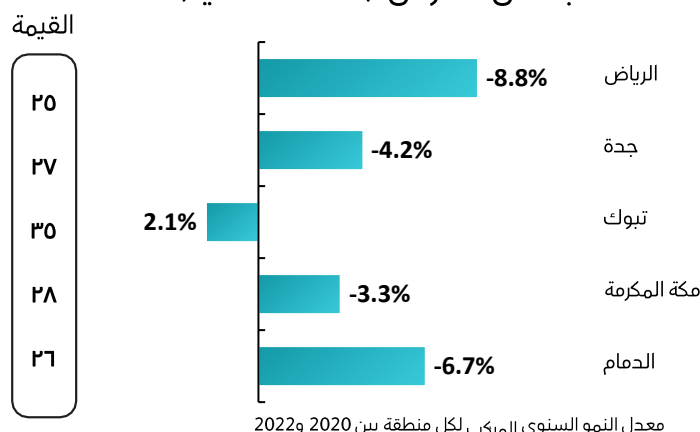




بعد ذلك، يتم تحليل مؤشرات الكفاءة باستخدام تحليل الاتجاهات لمساعدة الفريق في استخلاص الملاحظات المفيدة

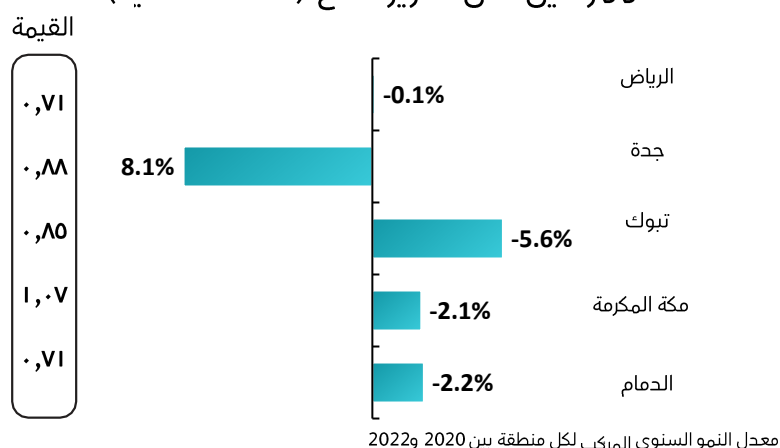
يتم تحليل مؤشرات الكفاءة للفريق عن طريق مقارنة المقاييس ضمن الجهة ويساعد تحليل الاتجاهات الفريق أيضا في اكتساب المرئيات القيمة لأنه يتيح مقارنة المؤشرات على مدى السنوات. (ملاحظة: تقارن الأمثلة المؤشرات المختارة بين المناطق، إلى أن قيام الجهة بمقارنة المؤشرات المختارة بين الفروع، أو المباني، أو الخدمات والإدارات المتشابهة ممكن أيضا)

عدد الطلاب لكل مدرّس (السنة الحالية)



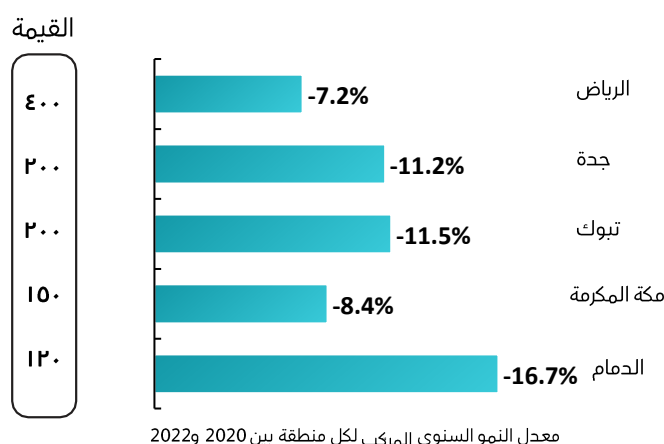
تراجع معدل النمو السنوي المركب للفترة الزمنية نفسها في غالبية المناطق تقريبا، ما يظهر تراجعاً في استغلالية المدرسين متوسطة القيمة للمملكة: ٢٨

عدد الممرضين لكل سرير قُتاح (السنة الحالية)



تراجع معدل النمو السنوي المركب للفترة الزمنية نفسها في غالبية المناطق تقريبا، ما يظهر تحسناً في استغلالية الممرضين متوسطة القيمة للمملكة: ٨٣

عدد المسافرين لكل ضابط جمارك (السنة الحالية)



تراجع معدل النمو السنوي المركب للفترة الزمنية نفسها في جميع المناطق، ما يظهر تراجعاً في استغلال الموظفين متوسطة القيمة للمملكة: ٢١٤



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

المقارنة المعيارية المحلية

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



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

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

المقارنة المعيارية الدولية

معايير اختيار دول الدراسة المعيارية

٣

توفر البيانات

٢

أوجه الشبه الجغرافية والثقافية

١

الأداء

دول يمكن اختيارها لإجراء الدراسة المعيارية





يمكن استخدام احتساب المئينات عند إجراء الدراسة المعيارية المحلية

المئين الخامس والعشرون (25th Percentile)

المئين الخامس والعشرون (25th percentile) هو قيمة إحصائية تفصل نسبة ٢٥% الدنيا من مجموعات البيانات عن نسبة ٧٥% العليا. فيما يلي طريقة احتسابه:

- ١ ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي
- ٢ تحديد عدد البنود (n) في مجموعة البيانات
- ٣ احتساب الترتيب المئوي: $(1n+) * 0.25$
- ٤ تحديد الموقع ضمن مجموعة البيانات التي تندرج فيها 25% من البيانات. إذا لم يكن الترتيب المئوي عددًا صحيحًا، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

مثال توضيحي

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

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

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

المئين الخامس والثلاثون (35th Percentile)

المئين الخامس والثلاثون هو قيمة إحصائية تفصل نسبة ٣٥% الدنيا من مجموعات البيانات عن نسبة ٦٥% العليا. فيما يلي طريقة احتسابه:

- ١ ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي
- ٢ تحديد عدد البنود (n) في مجموعة البيانات
- ٣ احتساب الترتيب المئوي: $(1n+) * 0.35$
- ٤ تحديد الموقع ضمن مجموعة البيانات التي تندرج فيها 35% من البيانات. إذا لم يكن الترتيب المئوي عددًا صحيحًا، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

مثال توضيحي

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

نظرًا إلى أن الترتيب المئوي ليس عددًا صحيحًا، فإن ذلك يشير إلى أن المئين الخامس والثلاثون (35th Percentile) يقع بين نقطتي بيانات. في هذه الحالة، ينبغي استخدام الاستيفاء الخطي.

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



يمكن استخدام احتساب المئينات عند إجراء الدراسة المعيارية المحلية

المئين الخامس والستون (65th Percentile)

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

- ١

ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي
- ٢

تحديد عدد البنود (n) في مجموعة البيانات
- ٣

احتساب الترتيب المئوي: $(1n+) * 0.65$
- ٤

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

مثال توضيحي

62, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 77

7.15 = الترتيب المئوي، 10 = n

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

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

المئين الخامس والسبعون (75th Percentile)

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

- ١

ترتيب مجموعة البيانات بشكل تصاعدي
- ٢

تحديد عدد البنود (n) في مجموعة البيانات
- ٣

احتساب الترتيب المئوي: $(1n+) * 0.75$
- ٤

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

مثال توضيحي

62, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 77

8.25 = الترتيب المئوي، 10 = n

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

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





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

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

مثال توضيحي:

متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك	المرضى لكل سرير فُتاح	عدد الطلاب لكل مدرّس
<div>متوسط المملكة العربية السعودية</div> <div>٢١٤</div>	<div>متوسط المملكة العربية السعودية</div> <div>٠,٨٣</div>	<div>متوسط المملكة العربية السعودية</div> <div>٢٨</div>
<div>المعيار الداخلي</div> <div>٢٠٠</div>	<div>المعيار الداخلي</div> <div>٠,٧١</div>	<div>المعيار الداخلي</div> <div>٢٧,٣</div>
<div>المعيار المحلي الطموح</div> <div>٢٠٠</div>	<div>المعيار المحلي الطموح</div> <div>٠,٧٧</div>	<div>المعيار المحلي الطموح</div> <div>٢٩,٧٥</div>
<div>الملاحظات الرئيسية:</div> <div>تسجل المملكة العربية السعودية متوسط عدد مسافرين لكل ضابط جمارك أعلى من المئين الخامس والستين والمئين الخامس والسبعين.</div>	<div>الملاحظات الرئيسية:</div> <div>تسجل المملكة العربية السعودية متوسط عدد ممرضين لكل سرير فُتاح أعلى من المئين الخامس والثلاثين.</div>	<div>الملاحظات الرئيسية:</div> <div>تسجل المملكة العربية السعودية متوسط عدد طلاب لكل مدرّس بين المئين الخامس والستين والمئين الخامس والسبعين.</div>



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

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

مثال توضيحي:

عدد الطلاب لكل مدرّس		المرضى لكل سرير فُتاح		متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك	
متوسط المملكة العربية السعودية	٢٨	متوسط المملكة العربية السعودية	٠,٨٣	متوسط المملكة العربية السعودية	٢١٤
المعيار الداخلي	٢٧, ٢٧,٤	المعيار الداخلي	٠,٧٣, ٠,٧٥	المعيار الداخلي	٣٧٥
المعيار الدولي الطموح (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية)	٢٧,٢	المعيار الدولي الطموح (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية)	٠,٧٤	المعيار الدولي الطموح (متوسط القيمة في دول المقارنة المعيارية)	٣٧٥
الملاحظات الرئيسية: متوسط المملكة العربية السعودية أعلى من المتوسط في المملكة المتحدة وكندا.		الملاحظات الرئيسية: متوسط عدد المرضى لكل سرير فُتاح في المملكة العربية السعودية أعلى من المتوسط في المملكة المتحدة و في كندا.		الملاحظات الرئيسية: متوسط عدد المسافرين لكل ضابط جمارك في المملكة العربية السعودية أقل من المتوسط في الإمارات العربية المتحدة.	



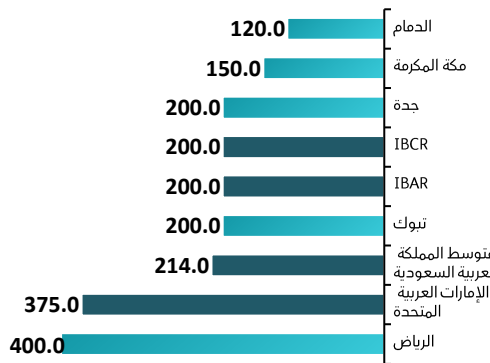


مقارنة أرقام الكفاءة الحالية مع أرقام الكفاءة في دول المقارنة المعيارية يساعد في تحديد الفجوات في الكفاءة

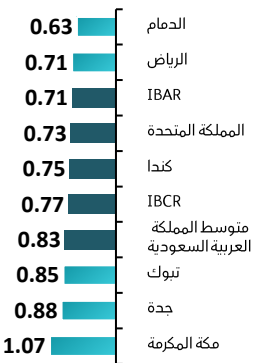
تساعد المقارنة المعيارية الفريق في تحديد الفجوات (نقص أو فائض الموظفين) في مختلف المناطق، وتقدم للفريق فرصًا ملحوظة للتحسين في الخطوة التالية

مثال توضيحي:

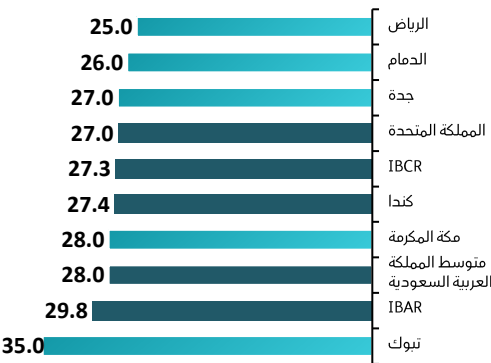
عدد المسافرين لكل ضابط
(السنة الحالية)



عدد الممرضين لكل سرير مُتاح
(السنة الحالية)



عدد الطلاب لكل مدرّس
(السنة الحالية)



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

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

أبرز الملاحظات المستخلصة:
يتأثر متوسط المملكة العربية السعودية بشكل كبير بالأرقام المسجلة بتبوك. والواقع أن المناطق الأخرى تسجل أرقامًا قريبة من دول المقارنة المعيارية.

المفتاح:
IBCR: المعيار المحلي التحفظي
IBAR: المعيار المحلي الطموح



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

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

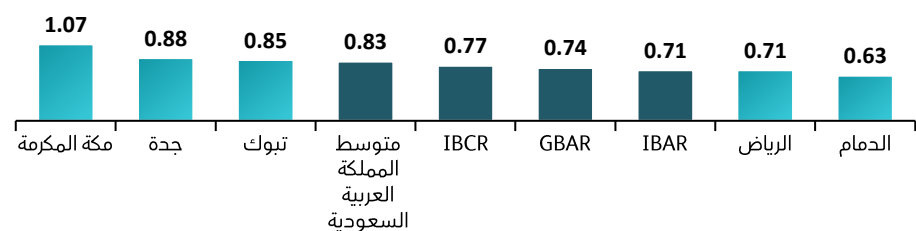
تغيير الأدوار	إعادة التوزيع	إعادة التوظيف
تقييم المهارات والقدرات والألقاب الوظيفية للموظفين، مع إمكانية تغيير دورهم للاستجابة لاحتياجات السوق	إعادة توزيع الموظفين داخل الحكومة بناءً على الحاجة إلى القوى العاملة	مراجعة مستويات التوظيف بهدف معالجة فائض أو نقص الموظفين المحتمل

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



يتم إعداد التوصيات بناء على ما نتج عن المقارنة المعيارية المحلية والدولية (2/3) المرتبآت الرئيسية المستخلصة من التحليل تساعد الفريق في تحديد المجالات حيث يمكن تحقيق الوفورات المحتملة أو تحسين الأداء.

عدد الممرضين لكل سرير مُتاح



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

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

عدد الأسرة المُتاحة

تبوك	١٢ ألف	جدة	٣٢ ألف	مكة المكرمة	٢١ ألف
------	--------	-----	--------	-------------	--------

عدد الممرضين

تبوك	١٠,٢ آلاف	جدة	٢٨,١ آلاف	مكة المكرمة	٢٢,٥ ألف
------	-----------	-----	-----------	-------------	----------

مجموع عدد الموظفين الذين سيعاد توزيعهم في تبوك

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

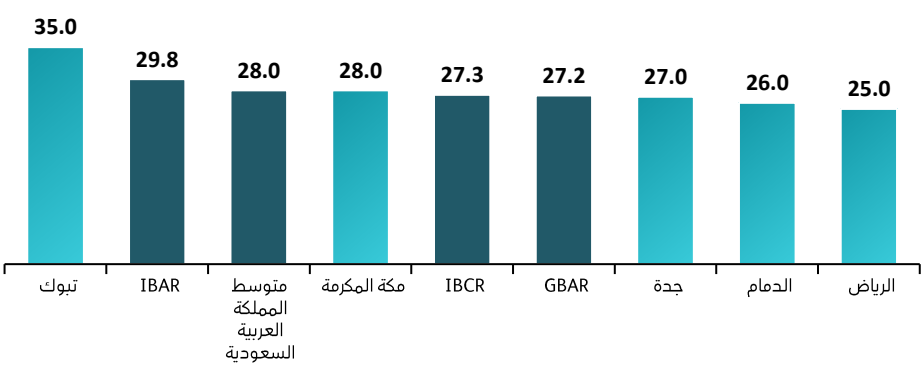
على رغم من أن إعادة توزيع الموظفين وتغيير أدوارهم للوصول إلى المعيار المحلي الطموح قد يؤدي إلى وفورات أكبر نتيجة زيادة استغلالية الموارد، يهدف تحليل القوى العاملة إلى تقديم توصيات واقعية وقابلة للتنفيذ. وبالتالي، فإن اختيار إجراء التحليل بناء على المعيار الدولي الطموح قد يؤدي إلى خيار منطقي وقابل للتنفيذ.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



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

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

عدد الطلاب لكل مدرّس



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

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

عدد الطلاب

الرياض	٢٥٠ ألف	الدمام	١٣٠ ألف	جدة	١٦٥ ألف
--------	---------	--------	---------	-----	---------

عدد المدرّسين

الرياض	١٠ آلاف	الدمام	٥ آلاف	جدة	٦,١ ألف
--------	---------	--------	--------	-----	---------

مجموع عدد الموظفين الذين سيُعاد توزيعهم في الرياض

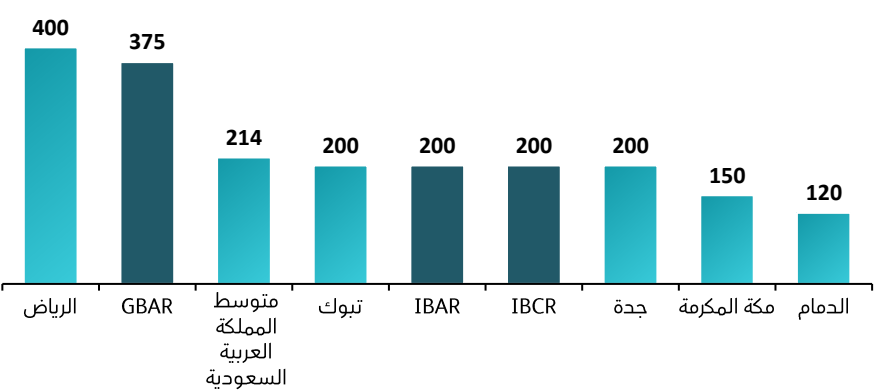
عدد المدرّسين (المُعاد توزيعهم للوصول إلى المعيار الدولي الطموح) = $9191 = 250000 / 27.2$
عدد المدرّسين المطلوب إعادة توزيعهم في الرياض = $10 \text{ آلاف} - 9191 = 809$ مدرّسين
تطبق الحسابات ذاتها للدمام وجدة؛ مجموع عدد المدرسين المطلوب إعادة توزيعهم = 1604

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



يتم إعداد التوصيات بناء على ما نتج عن المقارنة المعيارية المحلية والدولية (3/3) المرتبآت الرئيسية المستخلصة من التحليل تساعد الفريق في تحديد المجالات حيث يمكن تحقيق الوفورات المحتملة أو تحسين الأداء.

عدد المسافرين لكل ضابط جمارك



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

فرص إعادة توزيع الموظفين:
تسجل الدمام ومكة المكرمة أعدادا أقل من المعايير الثلاث (المعيار المحلي الطموح، والمعيار المحلي التحفظي، والمعيار الدولي الطموح)، وهو ما يشير إلى فائض في أعداد ضباط الجمارك. لذلك، قد تساهم إعادة توزيع المدربين في تلك المناطق للوصول إلى المعيار المحلي التحفظي خطوة منطقية ومعقولة للاستغلال الأمثل للموارد

عدد الطلاب



عدد ضباط الجمارك



مجموع عدد الموظفين الذين سيعاد توزيعهم في مكة المكرمة

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

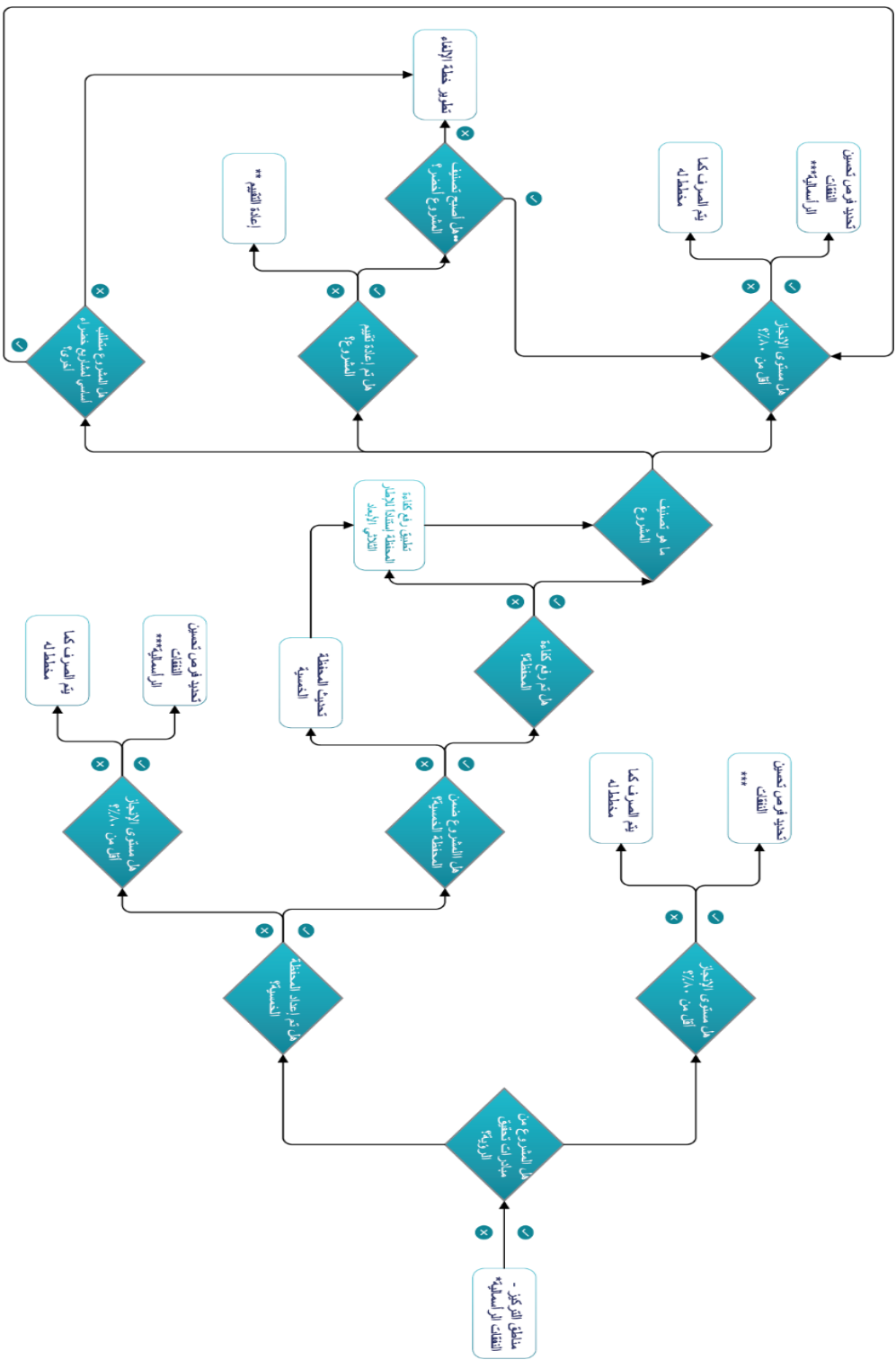
على رغم من أن إعادة توزيع الموظفين للوصول إلى المعيار الدولي الطموح قد يؤدي إلى وفورات أكبر نتيجة زيادة استغلالية الموارد، يهدف تحليل القوى العاملة إلى تقديم توصيات واقعية وقابلة للتنفيذ. وبالتالي، فإن اختيار إجراء التحليل بناء على المعيار المحلي التحفظي قد يؤدي إلى خيار منطقي وقابل للتنفيذ. في حالات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



د: تحليل النفقات الرأسمالية

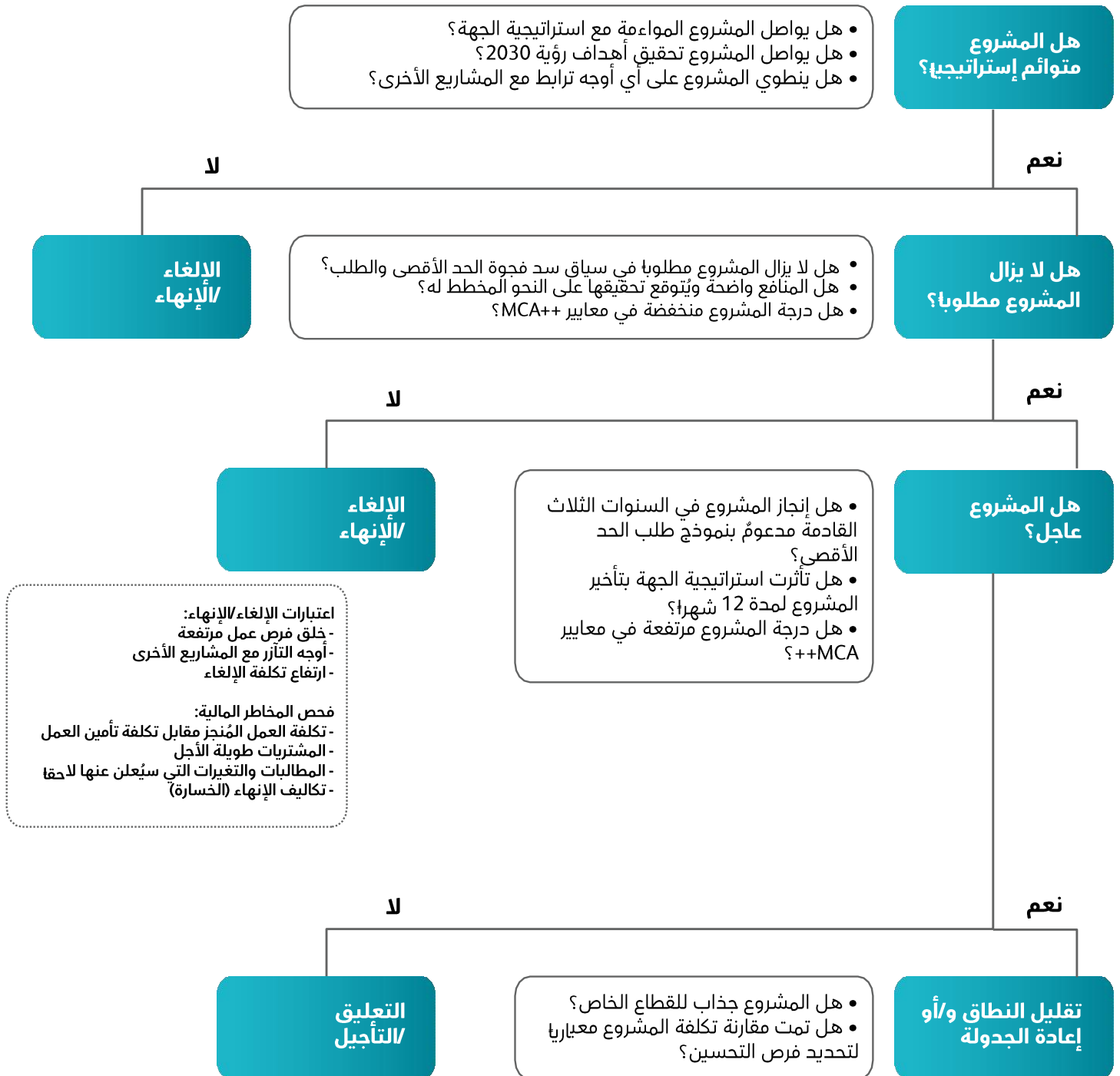
يوضح المخطط التالي عملية إجراء التحليل على منطقة التركيز المتعلقة بالنفقات الرأسمالية

عملية تحليل النفقات الرأسمالية



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

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



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

عملية إيجاد فرص لتحسين النفقات الرأسمالية

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





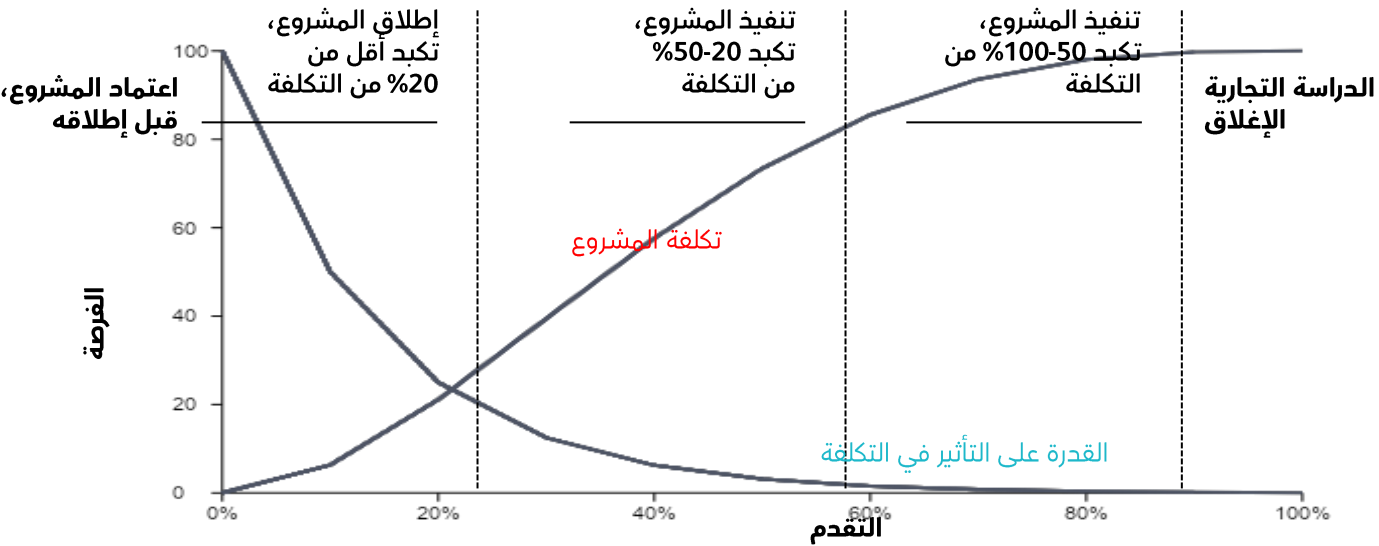
أُعِدَّت دراسة حالة حول "الطريق XYZ" لتقديم شرح إضافي عن عملية إيجاد فرص لتحسين النفقات الرأسمالية بدءًا بمرحلة جمع المعلومات

دراسة الحالة: تحسين النفقات الرأسمالية للطريق XYZ

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

مرحلة جمع المعلومات

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



أهداف المشروع

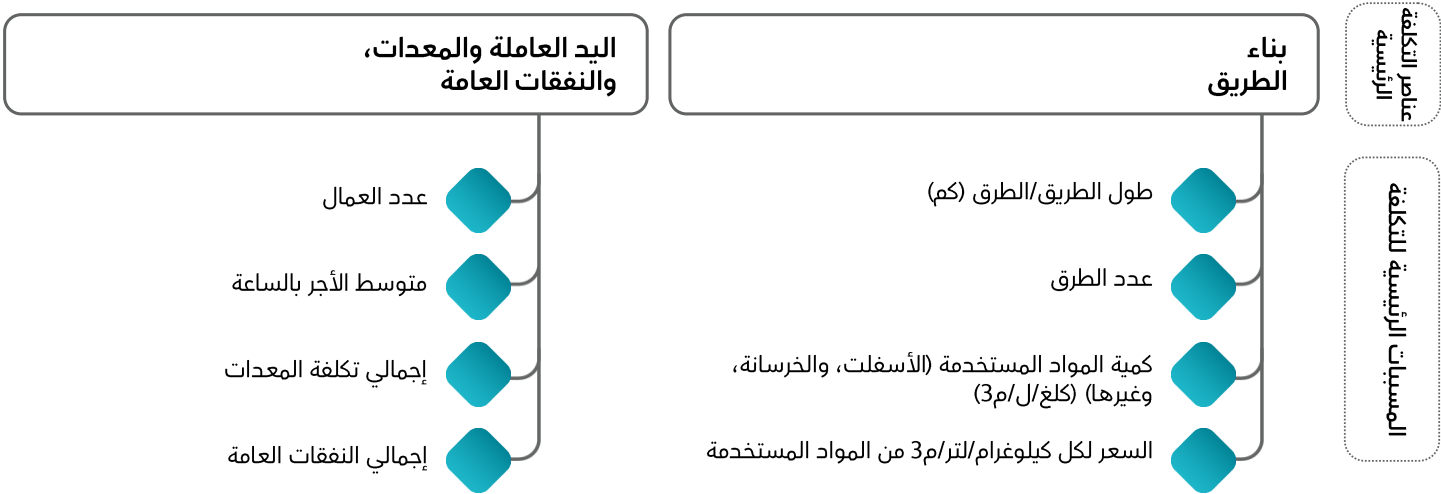
- ١ تسهيل النقل بين المناطق
- ٢ تقليل حركة المرور
- ٣ تحسين السلامة للسائقين والمشاة
- ٤ تسهيل خدمات الطوارئ



تليها مرحلة التحليل التي تركز على تحديد عناصر التكلفة الرئيسية للطريق XYZ ومسبباتها

مرحلة التحليل

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





يمكن تطوير فرص التحسين من خلال تقييم المجالات التالية

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

خيارات التحسين					
التوريد الاستراتيجي	أطر الموردين	توحيد معايير التصميم	توحيد التدابير في حالات الطوارئ	الخدمات المركزية	الترتيبات التجارية
غير ذلك					



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

مرحلة التقييم					مرحلة تحديد فرص تحسين النفقات الرأسمالية	
المجموع	LOA	CON	EI	CS	فرص التحسين المحددة	رقم
٨	١	٢	٢	٣	إعادة تخطيط مسار الطريق الأول وخفض إشارات السير إلى إشارة واحدة	١
٨	١	٢	٢	٣	إعادة تخطيط مسار الطريق الأول وربطه بالطريق الثاني	٢
٧	٢	٠	٠	٢	استبدال الأسفلت على الطريق الأول ببلاط خرساني	٣
٧	٢	١	٢	٢	تغيير استراتيجية الشراء من خلال تعميم أعمال الخرسانة إلى مورد واحد فقط	٤
٤	١	٠	١	١	استخدام المعدات المتقدمة التي تتيح خفض الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال على كافة الطرق	٥
٤	١	٠	٠	١	خفض عدد العمال على الطريقين ١ و ٢	٦

المفتاح

LOA: احتمالية القبول (Likelihood of Acceptance)	CON: القابلية للتشييد (Constructability)	EI: الأثر البيئي (Environmental Impact)	CS: الوفورات (Cost Saving)
3: محتمل جدًا 2: محتمل 1: ممكن 0: غير محتمل	3: تحسن كبير 2: تحسين متوسط 1: لا تحسن 0: تعقيدات أكثر	3: تحسن كبير 2: تحسين متوسط 1: تحسن ضئيل 0: أثر متزايد	3: وفورات كبيرة 2: بعض الوفورات 1: لا وفورات 0: تكاليف إضافية



أخيراً، يتم ترتيب الفرص بحسب الأولوية بناء على التقييم وتفصيلها، ومن ثم تُقدّم إلى صناع القرار

مرحلة التطوير/تقديم التوصيات

مرحلة التقديم

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

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



مرحلة التقديم					مرحلة تحديد فرص تحسين المنشآت الأساسية	
المجموع	LOA	CON	EI	CS	فرص التحسين المحددة	رقم
٨	١	٢	٢	٣	إعادة تخطيط مسار الطريق الأول وتخصيص إشارات السير إلى إسمارة واحدة	١
٨	١	٢	٢	٣	إعادة تخطيط مسار الطريق الأول وربطه بالطريق الثاني	٢
٧	٢	٠	٠	٢	استبدال الأسفلت على الطريق الأول ببلاط خرساني	٣
٧	٢	١	٢	٢	تغيير استراتيجية الشراء من خلال تعهيد أعمال الخرسانة إلى مورد واحد فقط	٤
٤	١	٠	١	١	استخدام البعادات المتقدمة التي تنتج خفض الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال على كافة الطرق	٥
٤	١	٠	٠	١	خفض عدد العمال على الطريقين ٢ و ١	٦



الملحقات



الملحقات



الملحق أ

ما هي مؤشرات الأداء؟

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

لماذا نتبع مؤشرات الأداء؟

- ١ تقييم ما إذا كانت البرامج أو الخدمات تحقق أهدافها (قياس فعالية البرنامج أو الخدمة)
- ٢ تأكيد من تنفيذ البرامج أو الخدمات كما هو مخطط لها وتقديم الملاحظات اللازمة للضبط والتحسين
- ٣ تقديم المعلومات اللازمة لدراسة كفاءة البرنامج أو الخدمة
- ٤ تنسيق الخدمات مع الجهات الأخرى
- ٥ اتخاذ قرارات لتوسيع نطاق البرامج/الخدمات أو تقليصها

مؤشرات النتائج

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

مؤشرات المخرجات

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

آلية تحليل مؤشرات الأداء وتحديد مناطق التركيز بناء عليها



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

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

غير شامل

مؤشرات المخرجات

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

أمثلة:

نسبة الولادات تحت
إشراف كوادر صحية مهرة

عدد الزوار

عدد الطلاب المسجلين

عدد جوازات السفر
المختومة

غير شامل

مؤشرات النتائج

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

أمثلة:

النسبة المئوية للبيوت
التي تتوفر فيها الكهرباء

نتائج اختبار عالمي موحد

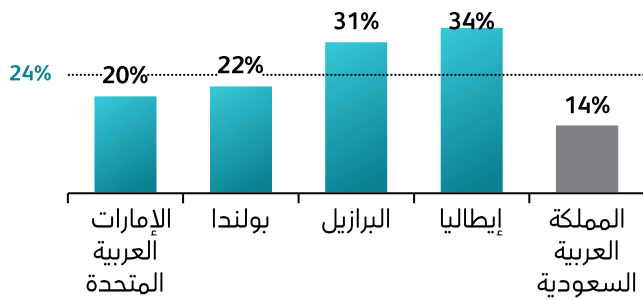
معدل الكشف
المبكر عن السرطانمعدل الوفيات من أمراض
القلب

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

تساعد المؤشرات المعيارية في تقييم أداء البرامج ذات الصلة

مؤشرات النتائج المعيارية

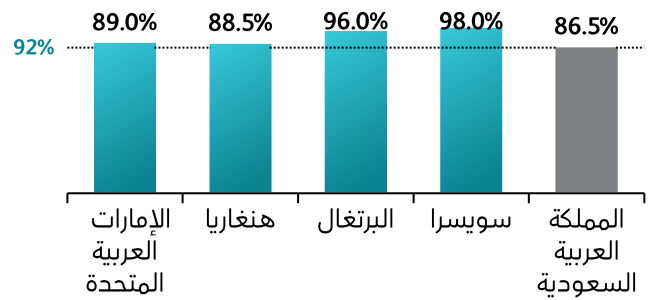
معدل اكتشاف السرطان المبكر



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

مؤشرات المخرجات المعيارية

نسبة الولادات تحت إشراف كوادر صحية



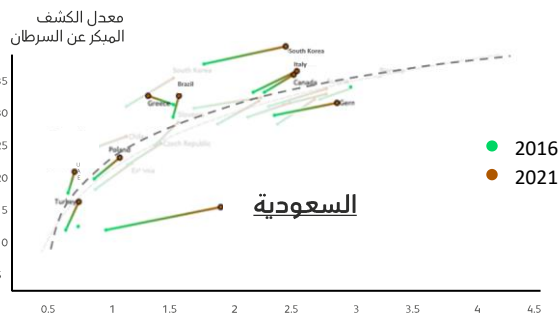
النسبة المئوية للولادات في المملكة العربية السعودية تحت إشراف موظفين صحيين تساوي إلى حد ما النسب المئوية للبلدان الأخرى والتي يمكن أن تشير إلى جودة المخرجات البرامج والخدمات المتعلقة بالولادات الصحية

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

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

تحليل مؤشرات النتائج

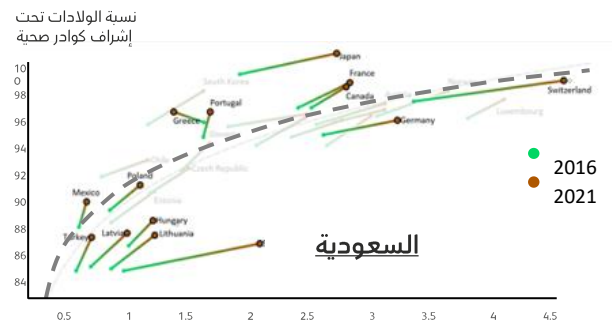
معدل الكشف المبكر عن السرطان



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

تحليل مؤشرات المخرجات

نسبة الولادات تحت إشراف كوادر صحية



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

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

سيسمح تحليل المؤشرات بتحديد مجالات التركيز المحتملة

غير شامل

المرئيات

- ١ عدم الكفاءة أو عدم الفعالية المحتملة في البرامج المتعلقة بإجراءات الكشف المبكر عن السرطان في المستشفيات
- ٢ عدم الكفاءة أو عدم الفعالية في البرامج المتعلقة بإتاحة الرعاية الصحية للجميع
- ٣ عدم الكفاءة أو عدم الفعالية في البرامج المتعلقة بتحديث معدات المستشفى التي تكشف عن السرطان
- ٤ عدم الكفاءة أو عدم الفعالية المحتملة في البرامج المتعلقة بالتوعية بأمراض السرطان



مناطق تركيز

البرامج المتعلقة بالتوعية بأمراض السرطان

غير شامل

المرئيات ومناطق التركيز

- ١ عدم الكفاءة المحتملة في البرامج المتعلقة بنقل الحمل العاجل
- ٢ عدم الكفاءة المحتملة في البرامج المتعلقة بنظافة مرافق الولادة
- ٣ عدم الكفاءة المحتملة في البرامج والخدمات المتعلقة بالرعاية في فترة الأمومة
- ٤ عدم الكفاءة المحتملة في البرامج والخدمات المتعلقة بالولادة الصحية



مناطق تركيز

البرامج والخدمات المتعلقة بالولادة الصحية

الملحق ب

تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية للمتابعة والمراقبة (١/٣)

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

تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية للمتابعة والمراقبة (٢/٣)

الفئة	الفئة الفرعية	الهدف	مؤشر الأداء الرئيسي	الوصف	طريقة الحساب	المدخلات	التفسير	الفاصل الزمني بين عمليات القياس	مصدر البيانات
الجودة والفعالية	نتيجة رضا أصحاب المصلحة	قياس رضا أصحاب المصلحة	نتيجة رضا أصحاب المصلحة	قياس ملاحظات وردود أصحاب المصلحة في تنفيذ المبادرات	احتساب نتيجة الرضا من خلال إجراء استبيان	لا ينطبق	<ul style="list-style-type: none"> يُفضل تحقيق أعلى نتيجة في نطاق النتائج 	يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	أصحاب المصلحة المشاركون في تنفيذ المبادرات
	نتيجة رضا الموظفين	قياس رضا الموظفين	نتيجة رضا الموظفين	قياس ملاحظات وردود الموظفين المتأثرين بالمبادرات	احتساب نتيجة الرضا من خلال إجراء استبيان	لا ينطبق	<ul style="list-style-type: none"> يُفضل تحقيق أعلى نتيجة في نطاق النتائج 	يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	موظفو الجهة
	عدد المشاريع المتوقعة مؤتمتة / الملغية	عدد المشاريع المتوقعة مؤتمتة / الملغية	عدد المشاريع المتوقعة مؤتمتة / الملغية	عدد المشاريع التي تم إيقافها قبل اكتمالها أو التي تم تعليقها مؤقتًا وذلك بهدف قياس مدى فعالية اختيار المشاريع وتخصيص الموارد	عدد المشاريع التي تم إيقافها أو إلغاؤها	لا ينطبق	لا ينطبق	يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	مالكو المبادرة
	عدد طلبات التغيير	عدد طلبات التغيير	عدد طلبات التغيير	عدد التعديلات التي تم إجراؤها على إطار العمل المعتمد وذلك بهدف متابعة تنفيذ المبادرات	عدد التغييرات في نطاق عمل المبادرات	لا ينطبق	لا ينطبق	يختلف باختلاف طبيعة المبادرة التي يتم تطبيقها: سنوي شهري	مالكو المبادرة

تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية للمتابعة والمراقبة (٣/٣)

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

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

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

الملحق ج

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

المقابلات

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

الخطوات



١. تحديد أصحاب المصلحة الذين سيتم إشراكهم.

٢. تحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها.

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

١. إعداد دليل لإجراء المقابلات يشمل الأسئلة أو المشاكل التي سيتم التطرق إليها خلال المقابلة.

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

٢. تلخيص البيانات الأساسية بعد المقابلة

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

١. كتابة التقرير بناءً على البيانات المجمعة

تصميم الإجراء المتبع في المقابلة

تستخدم الاستبيانات لاستخراج معلومات محددة من أصحاب المصلحة

الاستبيانات

- الحصول على بيانات كمية حول أسئلة محددة تُطرح على مجموعة متجانسة نسبيًا من الأشخاص، عندما يكون أخذ العينات التمثيلية غير ممكن أو مطلوب.

- تعزيز فهم البرنامج أو الخدمة الذي يتم تقييمه

الخطوات



١. تحديد نوع المعلومات المطلوب توفيرها من الاستبيان بشكل واضح

١. الاختيار بين استطلاع جزء من الجمهور المستهدف أو كامل هذا الجمهور (عند الحاجة)

٢. تحديد المجيبين عن أسئلة الاستبيان

١. تحديد طريقة إجراء الاستبيان (كتابيًا، أو شفهيًا، أو عبر الإنترنت، أو بشكل مختلط)

٢. تحديد نوع الأسئلة التي سيتم طرحها؛ أي أسئلة مفتوحة (كتابية)، أو مغلقة (متعددة الاختيارات)

٣. إعداد أسئلة واضحة ومخصصة للجمهور المستهدف والتحقق من أن الأسئلة ستحقق النتائج المرجوة

١. إرسال الاستبيانات إلى الجمهور المستهدف بعد استكمالها

٢. جمع كافة البيانات من الاستبيانات التي تم ملؤها

تصميم الاستبيان

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

مجموعات التركيز

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

الخطوات



١. تحديد الغرض من مجموعات التركيز ونطاقها

٢. تحديد أصحاب المصلحة ذوي الصلة للمشاركة في مجموعات التركيز

٣. تشكيل مجموعات من ستة إلى ثمانية أشخاص

٤. إعداد دليل للمناقشات للحفاظ على صلتها بالموضوع

١. توفير بيئة مريحة

٢. تعيين وسيط متمرس يشجع الجميع على المشاركة

١. تسجيل المقابلة وتدوين البيانات

١. تلخيص التسجيلات

٢. تحليل النتائج المُستخلصة ورفع التقارير بها

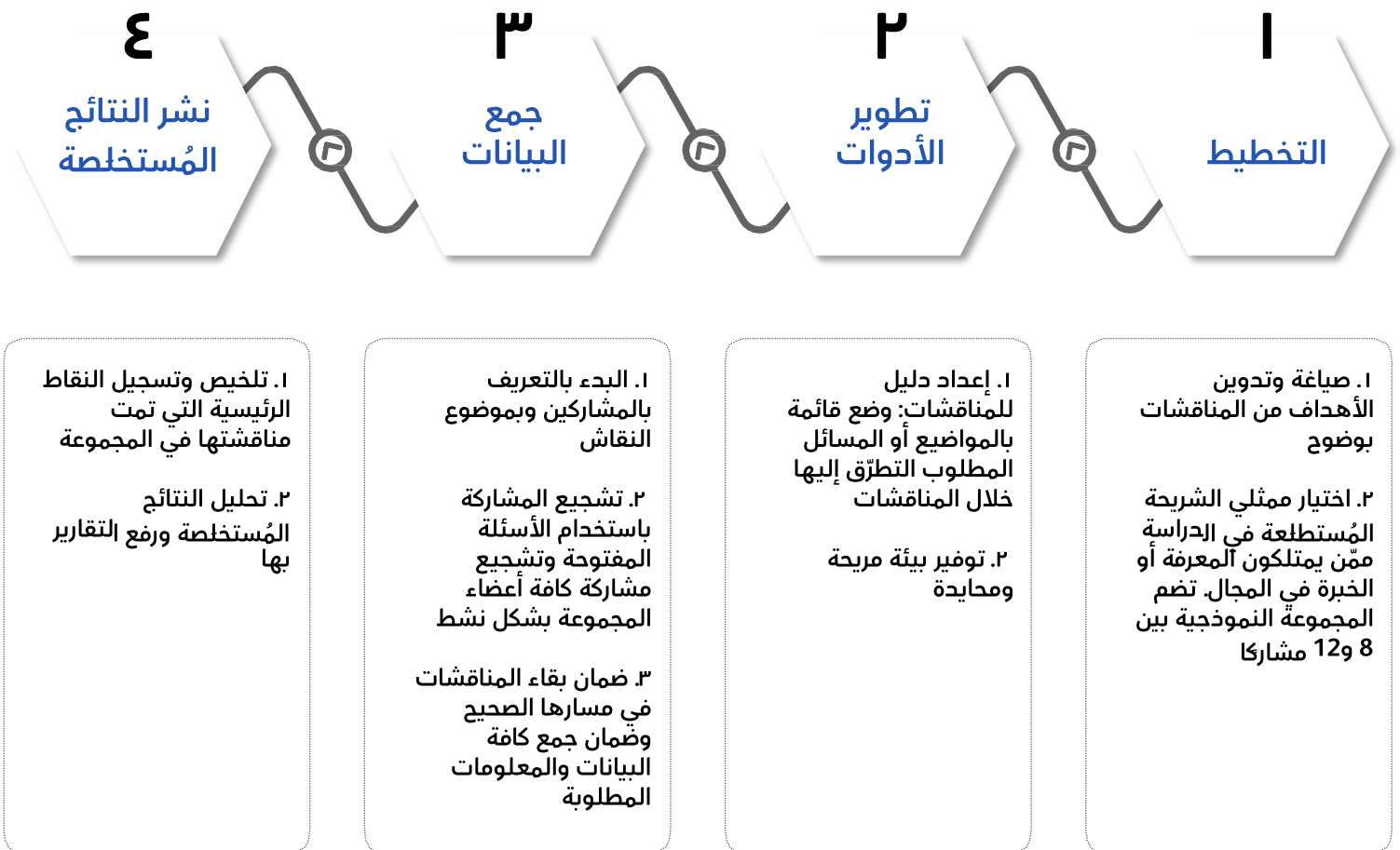
تصميم الإجراءات المتبع في مجموعات التركيز

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

المناقشات الجماعية

- فهم المشاكل من وجهات نظر مختلفة والاستفادة من خبرة فئات فرعية معينة من المشاركين
- تعزيز فهم المشروع/البرنامج/الخدمة الذي يتم تقييمه

الخطوات



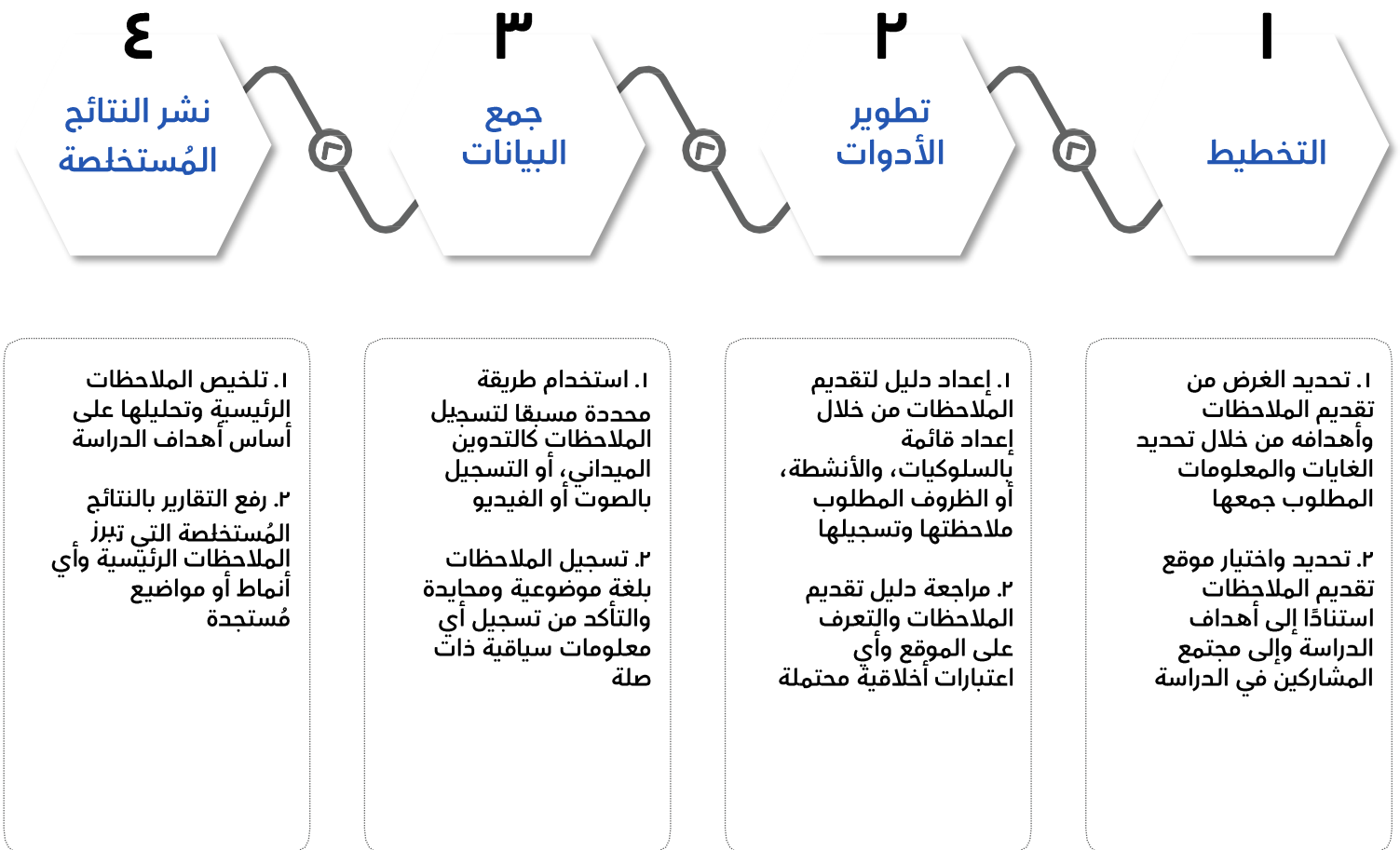
تصميم الإجراء المتبع في المناقشات الجماعية

تسمح الملاحظات المباشرة للفريق باكتساب معلومات مباشرة عن البرنامج أو الخدمة

الملاحظات المباشرة

- الاعتماد على البيانات البصرية عن البنية التحتية، والظروف
- الحصول على المرئيات عن السلوكيات الفردية، والتفاعلات بين الأشخاص وما إلى ذلك

الخطوات



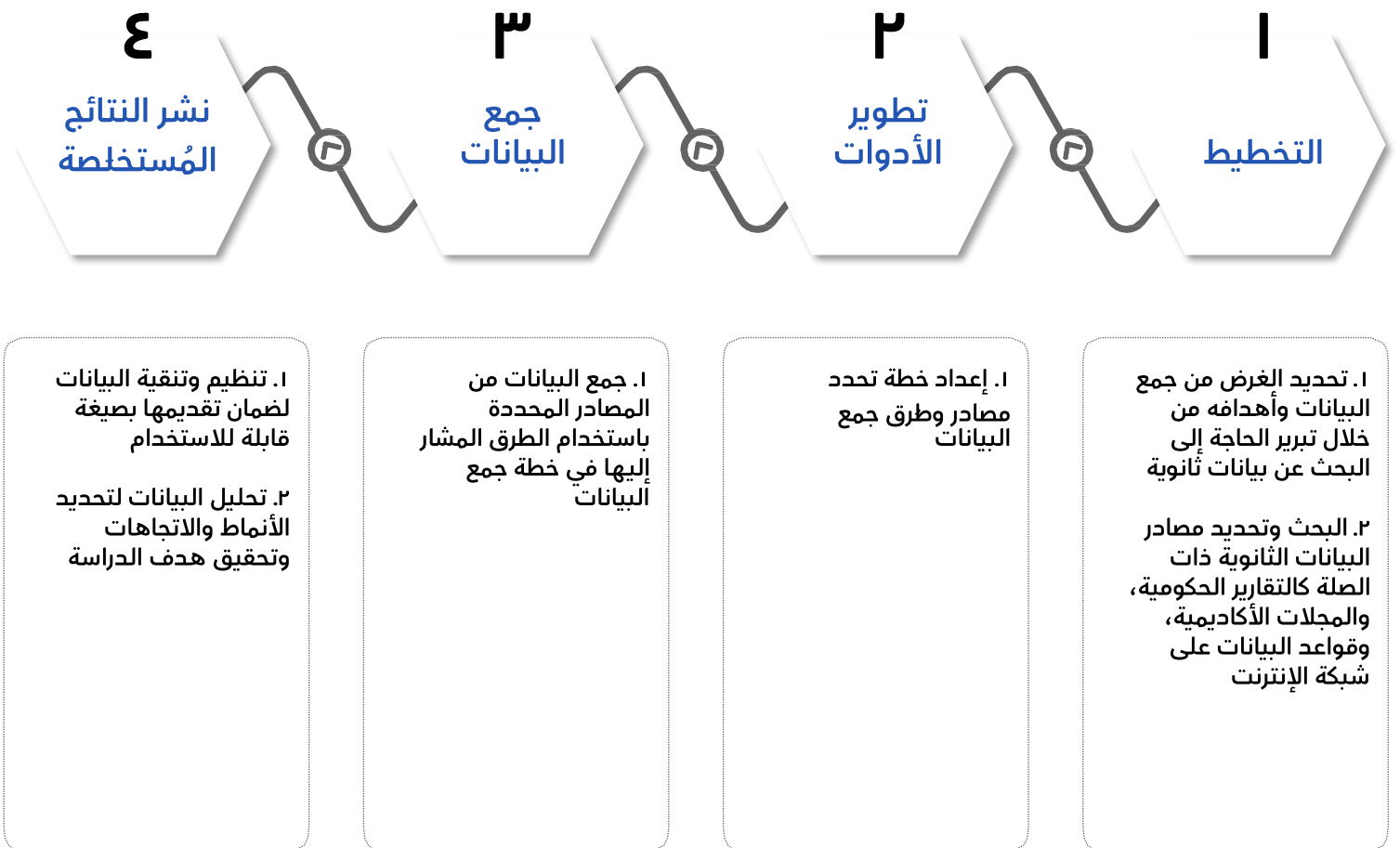
تصميم الإجراء المتبع في الملاحظات المباشرة

يمكن أن يكون جمع البيانات الثانوية مفيدًا لاستخراج معلومات إضافية لا يمكن الحصول عليها باستخدام طرق التقييم السابقة

جمع البيانات الثانوية

- يشير ذلك إلى أي بيانات إضافية قادرة على دعم غايات دراسة تقييم البرنامج أو الخدمة

الخطوات



تصميم الإجراء المتبع في جمع البيانات الثانوية

شكرا لكم



هيئة كفاءة الإنفاق
والمشروعات الحكومية
EXPRO 2023

