



EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
Expenditure & Projects Efficiency Authority

الدليل الاسترشادي لمنهجية قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

رقم الوثيقة: EXP-L00-MN-000005

رقم الإصدار: 000

2023

حقوق النشر محفوظة بواسطة
هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

أدوات ومنهجيات إدارة التغيير لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق



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

01



الدليل الإرشادي لمنهجية بناء خارطة الشركاء

02



دليل منهجية تحديد مبادرات كفاءة الإنفاق

03



دليل احتساب الأثر المالي لمبادرات كفاءة الإنفاق

04



الدليل الاسترشادي لمنهجية قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

05

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



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

01



الدليل الإرشادي لمنهجية بناء خارطة
الشركاء

02



دليل منهجية تحديد مبادرات كفاءة
الإنفاق

03



دليل احتساب الأثر المالي لمبادرات
كفاءة الإنفاق

04



الدليل الاسترشادي لمنهجية قياس
مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

05



دليل تبني ممارسات كفاءة الإتفاق

01

المقدمة

02

لماذا نحتاج إلى منهجية تبني
ممارسات كفاءة الإنفاق

03

من هم أصحاب المصلحة ضمن
منهجية تبني ممارسات كفاءة
الإنفاق

04

كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة
الإنفاق

05

ما هي الحلول المقترحة لتبني
ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل
الأفراد

06

خطة العمل

الهدف من هذا الدليل، وتعريف منهجية تبني التغيير



الهدف

أن تكون هذه الوثيقة دليلًا إرشاديًا لفرق كفاءة الإنفاق في الجهات:

لدعم شركاء كفاءة الإنفاق في تحديد ومعالجة المخاطر في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد في الجهة (كما هو موضح في الدليل الاسترشادي لخارطة الشركاء) من خلال تطبيق منهجية تبني التغيير (تبني ممارسات كفاءة الإنفاق)

03

لرفع درجة تقييم الجاهزية في برنامج ركائز إستدامة كفاءة الإنفاق للجهات

02

لقياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق وتحديد فرص التحسين

01



تعريف منهجية تبني التغيير

منهجية تبني التغيير هي عملية أساسية في إدارة التغيير تهدف إلى ترغيب الأفراد وحثهم على تقبل التغيير، عبر إدارة المقاومة التي يتم تحديدها عن طريق قياس مدى تبني الأفراد للممارسات وتحديد الحلول المناسبة للوصول إلى المستهدفات.



ما هو المقصود بإدارة التغيير؟ وكيف يتم الاستفادة منها في تحقيق كفاءة الإنفاق؟

ما هي إدارة التغيير؟

إدارة التغيير: هي عمل ممنهج لنقل منظمة ما من وضعها الحالي إلى حالة مستقبلية لتحقيق المكاسب المتوقعة



مزايا إدارة التغيير في تحقيق كفاءة الإنفاق

- تحديد الأهداف والسلوكيات المطلوبة لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق
- بناء القدرات لتحسين مخرجات التقارير الربعية
- رفع درجة الجاهزية لبرنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق
- تحديد المخاطر والتحديات التي قد تواجه الجهة في تحقيق كفاءة الإنفاق



تستخدم منهجيات إدارة التغيير لتبني التغيير من خلال أربع خطوات أساسية

تعزيز الاستدامة

بناء القدرات
(المعرفة والقدرة)

التحفيز

رفع الوعي



أهم المحطات المرحلية لخارطة الطريق في رحلة التغيير لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق



مزايا تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق



الفوائد المكتسبة عند تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهات

إيجاد آلية لقياس مستوى تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق



تحديد المخاطر الناتجة عن مقاومة التغيير والتي يمكن أن تؤثر على تبني ممارسات كفاءة الإنفاق



زيادة نسبة مشاركة الأفراد في ممارسات كفاءة الإنفاق





لماذا نحتاج إلى منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

أسباب احتياج تطبيق منهجيات إدارة التغيير في تنفيذ المشاريع

01 كثرة وسرعة التغيير في العالم والحاجة إلى التحوّل



01

02 التأثيرات المختلفة على الأفراد وفرق العمل الناتجة عن التغيير



02

03 التخفيف من المخاطر الحرجة في تنفيذ المهام



03

04 سد الفجوات ما بين المتطلبات وتحقيق النتائج



04

05 زيادة احتمالية نجاح المشاريع



05

06 الحد من التباين الناتج عن تطبيق التغيير بشكل استباقي



06

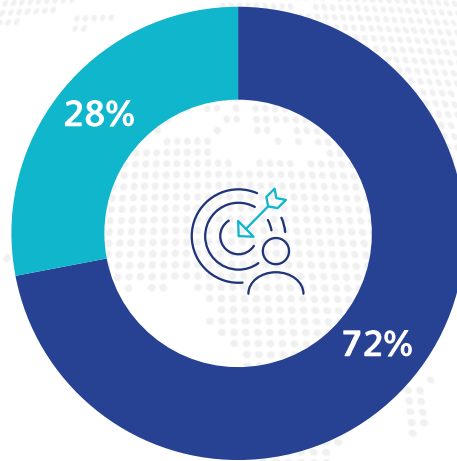
07 تقدير العائد الاستثماري من تبني وتطبيق التغيير



07

72% من أسباب تعثر المبادرات يكمن في عدم تبني التغيير المستهدف من قبل الأفراد

أسباب تعثر مشاريع التغيير*



14 قلة الموارد أو الميزانية المتاحة

14 عقبات أخرى

الفئة: على مستوى الموظفين:

1. عدم فهم الهدف من التغيير
2. عدم وجود حافز للتغيير
3. الخوف من التغيير وأثره على طبيعة العمل
4. عدم امتلاك المهارات والقدرات والأدوات المساعدة
5. في تطبيق التغيير المستهدف

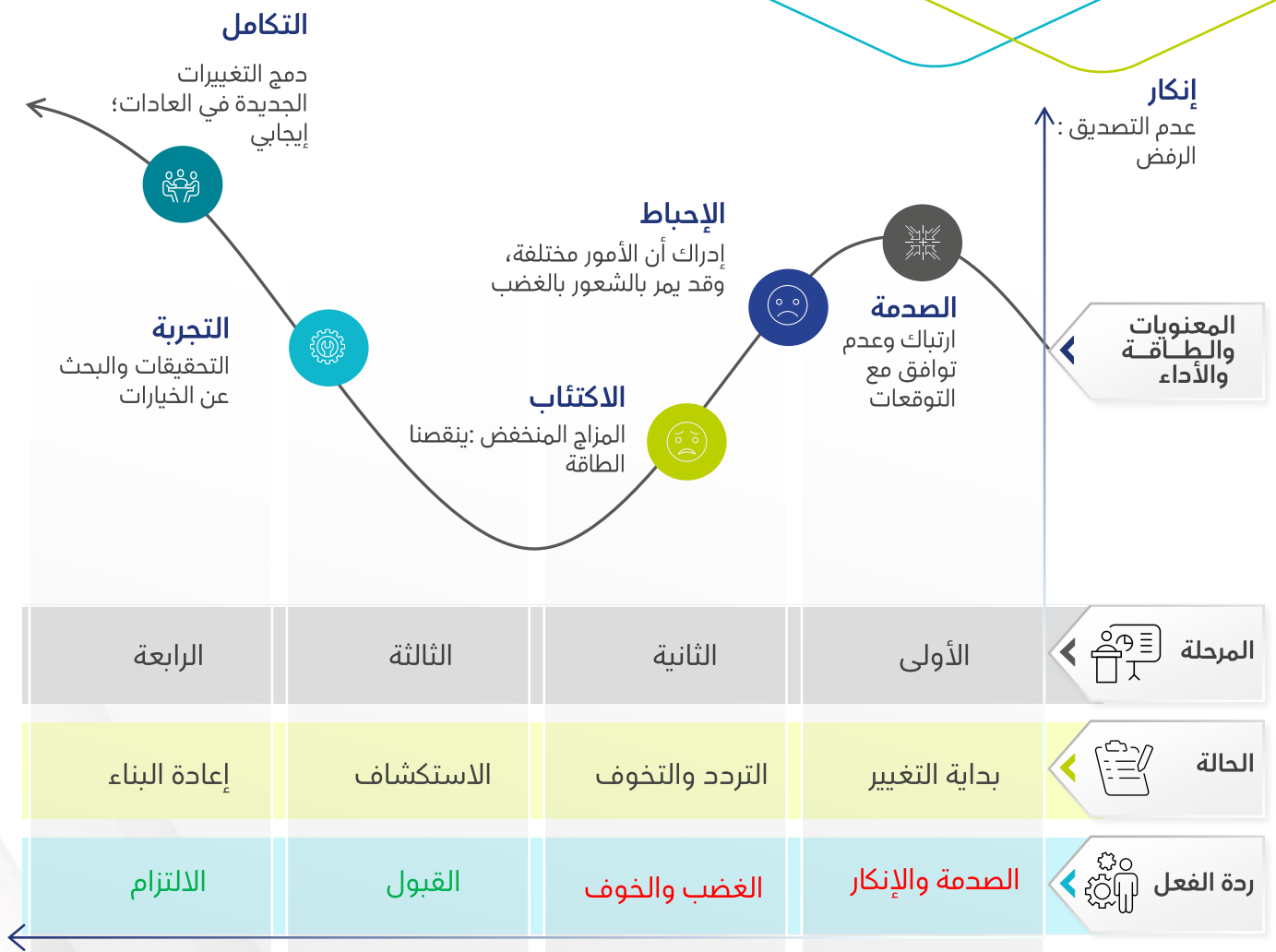
39 عدم تبني الموظفين للتغيير

33 عدم دعم القيادة للتغيير

الفئة: على مستوى القيادة:

1. عدم اهتمام القيادة بتبني التغيير المستهدف
2. عدم توفير الوقت والموارد لدعم الأفراد لتطبيق التغيير

يمر الأفراد بمشاعر مختلفة خلال مراحل التغيير، ويجب فهمها وتحديدّها لمعرفة كيفية التعامل معها

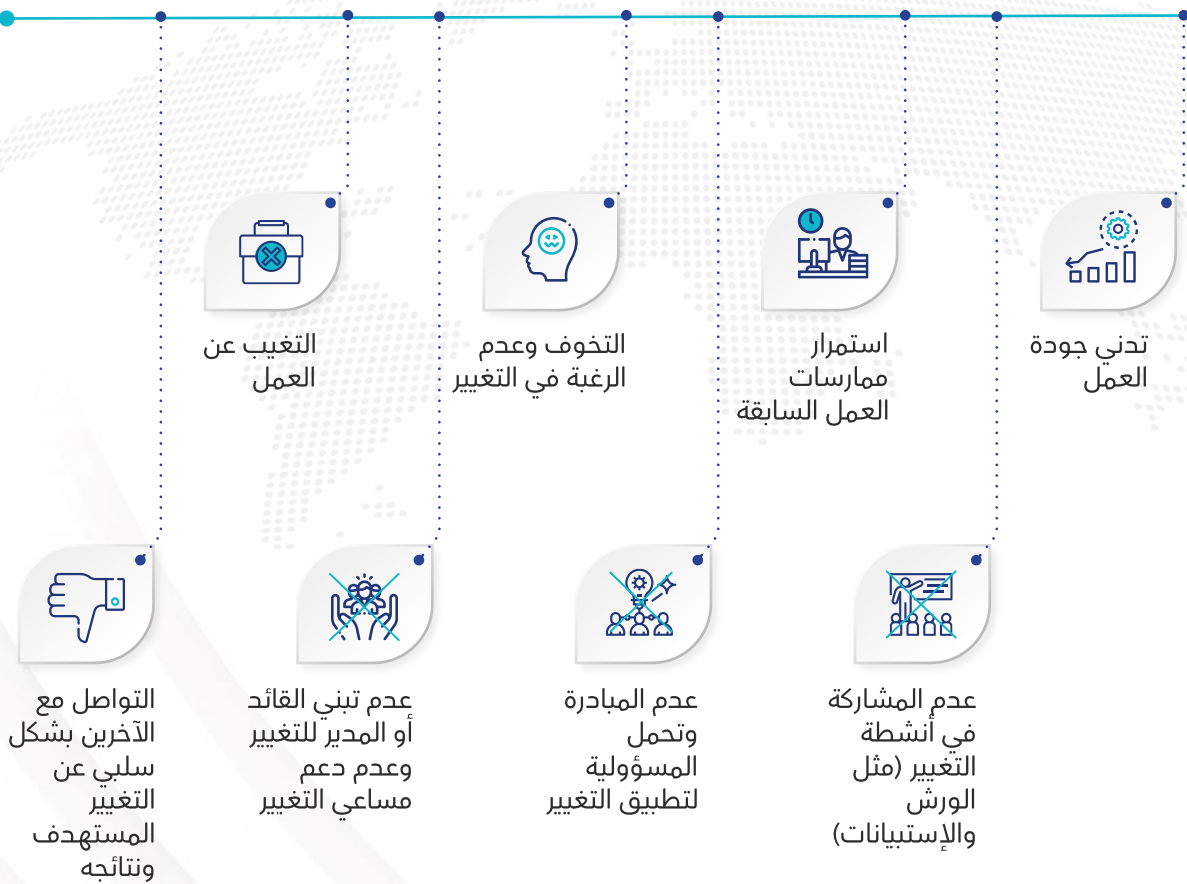


المصدر: منحنى تغيير كوبلر-روس

*الخطوة الأولى في هذه العملية هي تحديد السلوك المستهدف ثم يتم اتباع الخطوات التالية لتطبيق التدخلات المناسبة للمرحلة

تظهر مشاعر الأفراد أثناء أداء العمل بأشكال مختلفة من السلوكيات والتي تمثل 72% من اسباب فشل التغيير

أمثلة عامة لسلوكيات عدم تبني التغيير

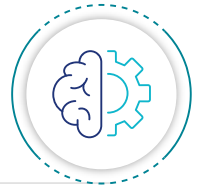







من هم أصحاب
المصلحة ضمن منهجية
تبنى ممارسات كفاءة
الإنفاق

يتم تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل فريق كفاءة الإنفاق بدعم شركاء كفاءة الإنفاق

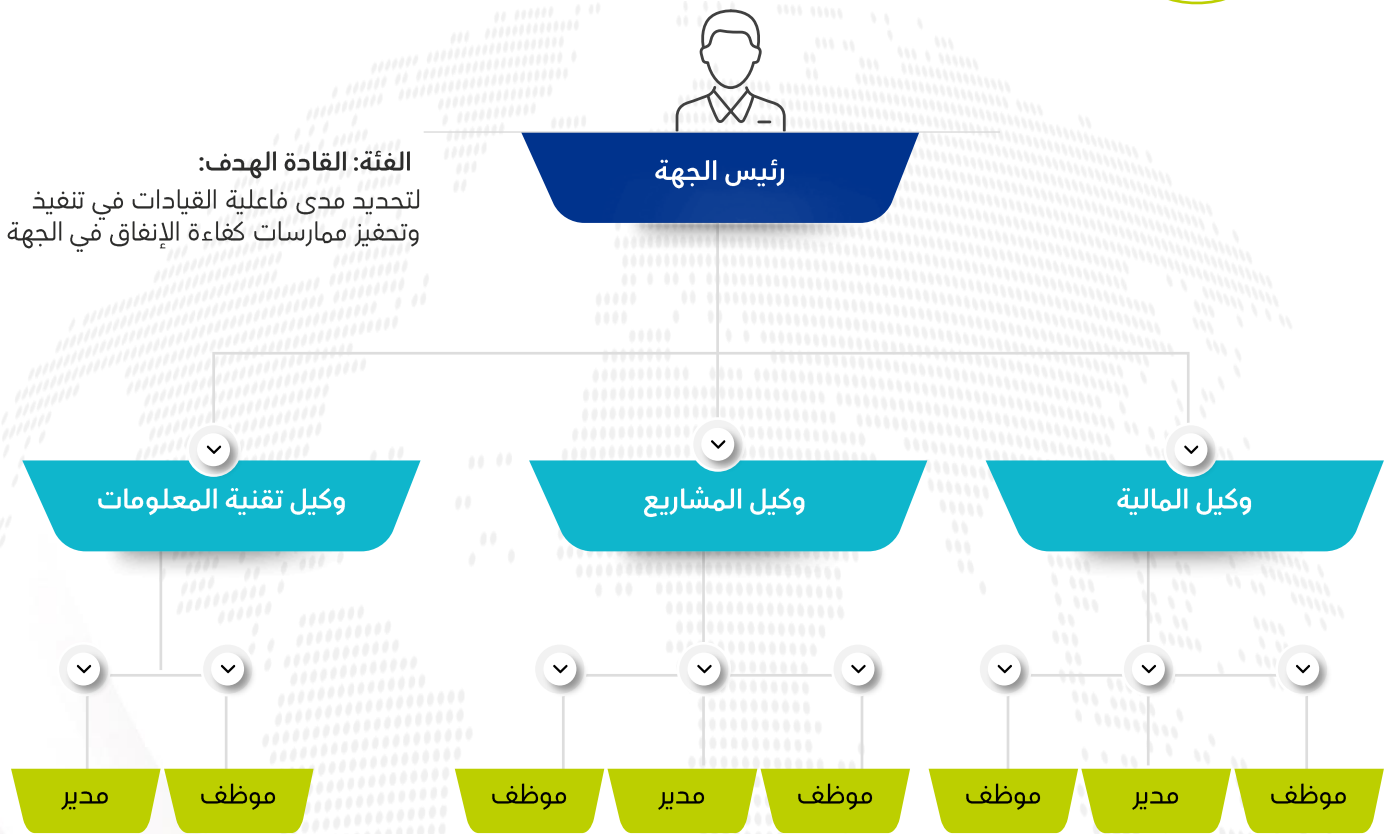
الأدوار والمسؤوليات في تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق



 المسؤوليات	 الأدوار	 أصحاب المصلحة
<ul style="list-style-type: none">• قياس مستوى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد في الجهة• تحديد التحديات والفجوات حسب الإدارات والأقسام• وضع خطة لمعالجة التحديات وتنفيذها بالتعاون مع شركاء كفاءة الإنفاق	<p>قيادة تطبيق المنهجية</p>	<p>رئيس وأعضاء فريق كفاءة الإنفاق</p>
<ul style="list-style-type: none">• دعم فريق كفاءة الإنفاق في استكمال القياسات وتحديد فرص التحسين• إجراء المقابلات الشخصية مع الأفراد للوصول إلى الأسباب الجذرية للمقاومة• تنفيذ خطة معالجة التحديات حسب فرص التحسين المحددة	<p>دعم تطبيق المنهجية</p>	<p>شركاء كفاءة الإنفاق*</p>

*لمعرفة شركاء كفاءة الإنفاق يرجى الرجوع إلى الدليل الإرشادي لدعم الجهات في بناء خارطة الشركاء في الجهة

مثال للهيكل التنظيمي لتوضيح الغثاات المستهدفة، والهدف من قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق



لتحديد مدى تقبل الأفراد وتبنيهم لممارسات كفاءة الإنفاق على جميع المستويات الوظيفية والإدارات والأقسام

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



كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

يتم تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق باستخدام وسيلتين للقياس*

القياس
النوعي

02



01



القياس
الكمي

*يفضل البدء بالقياس الكمي للحصول على الإحصائيات وتحديد المناطق ذات الأولوية
من الممكن عمل القياس الكمي فقط، ولكنه لا يعطي الفهم العميق لأسباب عدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

يمكن تصنيف الفئات المستهدفة لثلاث فئات رئيسية بحسب مستوى تأثيرهم على ممارسات كفاءة الإنفاق

01



القياس الكمي

هو عملية جمع بيانات رقمية، من خلال طرح أسئلة متعددة الاختيار عن طريق استبانة إلكترونية ترسل للفئة المستهدفة، للحصول على نظرة شاملة للوضع الحالي



صفات القياس الكمي

الحصول على نظرة شاملة لمدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهة وتحديد فرص التحسين

الهدف من القياس الكمي

استبيان يتضمن أسئلة متعددة الاختيار، يتم مشاركتها بشكل إلكتروني للفئة المستهدفة

آلية القياس

عدم شمول الاستبيان للأسباب الجذرية المؤدية لعدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

تحديات القياس الكمي

1. إحصائية لقياس مدى تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الجهة
2. إحصائية لقياس مدى تبني التغيير حسب الإدارات والأقسام المختلفة في الجهة

المخرج المتوقع

عند الرغبة في قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الجهة ومعرفة مدى فاعلية جهود التغيير

متى يتم استخدامها

1. سهولة تنفيذ القياس
2. إمكانية الحصول على عينة شاملة للجهة

مزايا القياس الكمي

يمكن تصنيف الفئات المستهدفة لثلاث فئات رئيسية بحسب مستوى تأثيرهم على ممارسات كفاءة الإنفاق

01



القياس الكمي

الهدف من الاستبيان

دعم فرق كفاءة الإنفاق في تحديد المخاطر التي قد تواجه الجهة فيما يتعلق بتحقيق كفاءة الإنفاق
القياس الكمي لخمسة عناصر من المهم قياسها والعمل على تحسينها لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق

عناصر التقييم المشمولة في الاستبيان*

الوعي

لقياس وعي الأفراد بمفاهيم كفاءة الإنفاق ومعرفتهم بالمستهدفات

01



التحفيز

لتقييم الدافع لفرق كفاءة الإنفاق لتحقيق مستهدفاتهم

02



القيادة الفاعلة

لتقييم جهود قيادات الجهة لدعم ممارسات كفاءة الإنفاق

03



ممارسات كفاءة الإنفاق

التأكد من تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق في مراجعة أوجه الإنفاق وفق المنهجية المعتمدة

04



المهارات والقدرات

لتقييم المهارات والقدرات لدى فرق كفاءة الإنفاق

05



* يوجد نموذج للاستبيان في الملحق

قبل إطلاق القياس الكمي يوجد بعض الخطوات من المهم اتباعها

01



القياس الكمي

مثال توضيحي	المخرجات / النتائج	الأنشطة الرئيسية
	<ul style="list-style-type: none"> أخذ الموافقة من القيادات على أسئلة الاستبيان تجهيز الاسئلة ورفعها إلكترونياً لجمع الأجابات باستخدام أحد الادوات المعدة لذلك تجهيز رابط الاستبيان والتأكد من فعاليته واختباره قبل التوزيع 	<p>التجهيزات:</p> <p>تجهيز الاستبانة وتحديد الاسئلة لكل عنصر من عناصر الاستبيان</p>
	<ul style="list-style-type: none"> الإعلان عن الاستبيان خلال الاجتماعات العامة رسالة خاصة عبر البريد الإلكتروني رسالة خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي 	<p>التواصل:</p> <p>تجهيز الرسالة التي سيتم مشاركتها مع الفئة المستهدفة والتي تغطي الهدف من الاستبيان وفوائده</p>
	رسائل تذكيرية وتحفيزية للمشاركة	<p>المتابعة:</p> <p>التذكير بالمشاركة في الاستبيان في حال عدم مشاركة نسبة كبيرة من الفئة المستهدفة</p>
	<p>معرفة مبدئية لمستوى تبني الأفراد للممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الإدارات والأقسام</p>	<p>التحليل:</p> <ul style="list-style-type: none"> جمع وتحليل نتائج الاستبيان وضع النتائج في النموذج المقدم من قبل الهيئة

* يُفضل قبل إرسال البريد إعلام الجهة بالاستبيان وما هي النتيجة المتوقعة وذلك خلال الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات والمناسبات

تعبئة النتائج في النموذج الخاص بتقييم تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق

01



القياس الكمي

تعبئة التقييم الخاص
بالسؤال من الاستبيان

تحديد الإدارة التي نريد تعبئة بياناتها

الإدارة	قسم التقييم	رقم السؤال	التقييم	الملاحظات
إدارة 1	الوعي	1.01	لدي فهم واضح للغرض من كفاءة الإنفاق	
إدارة 1		1.02	كفاءة الإنفاق مهمة لنا لكي نصبح أكثر كفاءة في تقديم الخدمات وتقليل الهدر	
إدارة 1		1.03	سمعت القيادة تتحدث عن الهدف من كفاءة الإنفاق. ما هو الطموح وكيف يبدو النجاح، كيف سيتم تحقيقه، لماذا الجهة واثقة من تحقيقه، ما هو المطلوب مني	
إدارة 1		1.04	مديري المباشر مهتم بتفعيل التواصل المتعلق بكفاءة الإنفاق	
إدارة 1		1.05	لدينا مستهدفات واضحة في القسم عن كفاءة الإنفاق	
إدارة 1		1.06	سمعت عن قصص نجاح على كفاءة الإنفاق داخلي الجهة	
إدارة 1	التحفيز	2.01	أعتقد أن الجهة لديها رغبة في تحقيق كفاءة الإنفاق	
إدارة 1		2.02	شخصياً أنا متحمس لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق	
إدارة 1		2.03	لدينا الدعم والموارد والوقت لتحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق	
إدارة 1		2.04	لدينا برامج تحفيزية للأشخاص الذين يحققون مستهدفات كفاءة الإنفاق	

بناءً على نتائج القياس الكمي يمكن تحديد الإدارات التي تحتاج لقياس نوعي، وتحديد العناصر ذات الأولوية

01



القياس الكمي

عناصر التقييم	الإدارة	التقييم	التحليل
<p>التحليل الكمي: بناءً على نتائج الاستبيان يتم تقييم حالة الإدارة على الـ 5 عناصر. (يتم احتساب المتوسط لجميع الإجابات لكل إدارة)</p> <p>4: أتفق بشدة، 3: أتفق، 2: لا أتفق، 1: لا أتفق بشدة</p>	1. إدارة المشتريات		1. لدى الإدارة مستوى عالي في تبني الممارسات وليس هناك حاجة للتدخل
	2. الإدارة المالية		1. ليس لدى الإدارة وعي عن كفاءة الإنفاق والهدف منه 2. هناك فرصة للتحسين في مهارات موظفيها
	3. إدارة الصيانة		1. ليس لدى الإدارة وعي عن كفاءة الإنفاق والإدارة لا تقوم بمسؤولياتها لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق 2. هناك فرصة لتحسين ممارسات الإدارة
	4. إدارة المشاريع		1. لا يمتلك موظفي الإدارة الحافز والمهارات والقدرات لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق والإدارة لا تقوم بمسؤولياتها 2. يوجد بعض الأفراد ليس لديهم وعي عن كفاءة الإنفاق
<p>الدرجة - الأخضر (4-3) مستوى التبني عالي</p> <p>أصفر - الدرجة (2.9-2) مستوى التبني متوسط</p> <p>أحمر - الدرجة (1.9-1) مستوى التبني منخفض</p>			
<p>العناصر</p>			

الاستبيان المرفق بهذا الدليل يساعد فرق كفاءة الإنفاق في قياس مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهة، بينما تم توزيع استبيان مشابه مع فرق كفاءة الإنفاق للقياس على مستوى الجهات

01



القياس الكمي



الاستبيان المرفق في الدليل

02



الاستبيان المشارك من قبل الهيئة مع فرق كفاءة الإنفاق

01



- لقياس مدى تبني منسوبي الجهات لممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى الجهة فقط

- لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من التجارب الناجحة في الإدارات والاقسام داخل الجهة لتعميمها

- تحديد فرص التحسين، التي يجب التركيز عليها في القياس النوعي

- لقياس مدى فاعلية الجهود المقدمة من قبل فريق كفاءة الإنفاق وشركاء كفاءة الإنفاق بالجهة

- لقياس مدى تبني رؤساء وأعضاء فرق كفاءة الإنفاق بالجهات لممارسات كفاءة الإنفاق على مستوى جميع الفرق

- لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من التجارب الناجحة في الجهات لتعميمها

- تحديد فرص التحسين في حال وجودها

- لقياس مدى فاعلية الجهود المقدمة من قبل الهيئة

بعد إتمام القياس الكمي من المهم العمل على القياس النوعي لتحديد الأسباب الجذرية التي أدت لانخفاض التقييم الكمي

02



القياس النوعي

هو عملية جمع بيانات وصفية لفهم الأسباب الجذرية المؤدية لانخفاض التقييم الكمي



صفات القياس الكمي

معرفة الأسباب الجذرية المؤدية لعدم تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	<	الهدف من القياس النوعي
مقابلات فردية أو جماعية (ما بين 3-7 أشخاص) عبر استخدام دليل النقاش وتسجيل الآراء المطروحة	<	آلية القياس
1. التأكد من تحديد الإدارات ذات مستوى التبني المنخفض 2. أن يكون النقاش تفاعلي مع الفئة المستهدفة أثناء المقابلات 3. لا بد من التوضيح للأشخاص الذين سيتم مقابلتهم أن النتائج سيتم استخدامها لدعمهم وتطويرهم ومعرفة التحديات التي تواجههم	<	إرشادات عامة
1. قائمة الأسباب الجذرية خلف انخفاض التقييم 2. خطط عمل مقترحة من خلال النقاشات	<	المخرج المتوقع
1. إعطاء نظرة تفصيلية للأسباب التي تؤدي لعدم تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق 2. القدرة على الحصول على نظرة شمولية تفسر نتائج التحليل الكمي	<	مزايا القياس النوعي
تتطلب وقت وموارد للقيام بالمقابلات والخروج بالأسباب الجذرية	<	تحديات القياس النوعي

إرشادات عامة: يجب التأكد من مشاركة أعضاء من جميع الإدارات والأقسام والمستويات الإدارية

هناك عدة خطوات من المهم اتباعها لبدء العمل على القياس النوعي

02



القياس النوعي

الأنشطة الرئيسية	المخرجات / النتائج	مثال توضيحي
مراجعة التحليل: <ol style="list-style-type: none"> 1. مراجعة البيانات المتوفرة من القياس الكمي/ تجارب سابقة وبناء عليها يتم تحديد الإدارات التي تحتاج إلى عقد لقاءات مع موظفيها 2. تحديد العناصر ذات مستوى التبني الضعيف (على سبيل المثال عدم وجود حافز لدى إدارة المشتريات) 	<ul style="list-style-type: none"> • قائمة بالإدارات المستهدفة • العناصر المستهدفة لكل إدارة 	
تحديد الإدارات: <p>ضمن الإدارات المحددة يتم اختيار ما لا يقل عن اثنين من الموظفين بالإضافة إلى مدير الإدارة لإجراء المقابلات معهم</p>	<ul style="list-style-type: none"> • قائمة المدراء المختارين من كل قسم • قائمة الأفراد المختارين من كل قسم 	
القيام بالمقابلات: <ul style="list-style-type: none"> • تطوير دليل الأسئلة باستخدام منهجية "the 5 whys" لمعرفة الأسباب الفعلية • جدولة وعقد الاجتماعات 	<ul style="list-style-type: none"> • دليل الأسئلة • جدول الاجتماعات 	
حفظ البيانات: <p>تسجيل الملاحظات التي تم الحصول عليها في المقابلات مع الأفراد وتسجيلها في السجل</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على سجل يوضح جميع التقييمات وأسباب انخفاض التقييم فيها 	

* يُفضل قبل إرسال البريد إعلام الجهة بالاستبيان وما هي النتيجة المتوقعة وذلك خلال الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات والمناسبات

يمكن فهم الدوافع والأسباب وتحديد فرص التحسين من خلال إجراء المقابلات بشكل فعال وطرح الأسئلة المناسبة

02



القياس النوعي

إرشادات للقيام بالمقابلات**

- تحفيز المشاركين للتجواب مع الأسئلة وتوضيح أن الإجابات ستكون سرية وأنها تستخدم فقط كبيانات تساهم في وضع الحلول لمعالجة التحديات وتحقيق النجاح المرجو
- من الممكن تسجيل المحادثة صوتيًا أو عن طريق الفيديو ولكن يجب اخذ إذن المشارك
- عند طرح الأسئلة، يتم البدء بالأسئلة العامة ثم الدخول إلى التفاصيل
- عدم طرح أسئلة تنتهي بجواب نعم/لا، مثل: هل تعلم بممارسات كفاءة الإنفاق؟ وتغييرها إلى أسئلة مفتوحة، مثل: ما الذي تعرفه عن ممارسات كفاءة الإنفاق؟
- استخدام نموذج الـ "5 whys" لفهم الأسباب الفعلية للأجوبة الأولية (يوجد مثال في الملحق)
- من المهم أن لا تظهر انحيازك لأجوبة المشارك سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي حتى لا يتم التأثير عليه
- تجنب ذكر أسماء أشخاص معينين واستخدام مناصبهم عوضاً عن ذلك
- من المهم إدارة الحوار بشكل هادف وعدم الخروج عن هدف المقابلة (خصوصاً في المقابلات الجماعية)

المحاور	الأسئلة المقترحة*
الوعي	ما الذي تعرفه عن كفاءة الإنفاق؟ لماذا تعتقد أنه من المهم على الجهة أن تطبق ممارسات كفاءة الإنفاق؟ هل لديك فكرة واضحة عن مستهدفات كفاءة الإنفاق التي ينبغي تحقيقها؟ ماهي؟
التحفيز	ماهي الدوافع التي تحفزك لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق؟ ما هي الأسباب التي تمنعك أو من الممكن أن تمنعك من تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق؟
القيادة الفاعلة	ما رأيك بجهود تبني ممارسات كفاءة الإنفاق وأين توجد فرص التحسين؟ هل يقوم مدير إدارتك بالاطلاع على جهود كفاءة الإنفاق وهل يقدم الدعم المناسب لكم؟ وماهي فرص التحسين الإدارية؟
ممارسات كفاءة الإنفاق	هل سبق لك أن طبقت ممارسات كفاءة الإنفاق في أي من مشاريعكم؟ ما الذي منعك من القيام بذلك؟ هل قمتم بمشاركة أفكاركم لفرص كفاءة الإنفاق؟ وكيف كانت التجربة؟
المهارات والقدرات	هل هناك مهارات تطمح لامتلاكها لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق؟ ماهي أسباب عدم تطوير تلك المهارات إلى الآن؟ ما هي الأدوات والنماذج والموارد التي تحتاجها لضمان تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق بنجاح؟
أسئلة عامة	هل تواجهون أي تحديات أو هناك دعم مطلوب في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق؟ ماهي الأسئلة التي تود توجيهها إلى فريق كفاءة الإنفاق؟

*يرجى ملاحظة أن الأسئلة المذكورة مقترحة فقط وللجهة الحرية في تعديل الأسئلة بحسب ما تقتضيه الحاجة
** يتم عمل المقابلات عن طريق فريق كفاءة الإنفاق بمساعدة إدارة التغيير في الجهة (إن وجد)

يستخدم هذا النموذج لتسجيل أسباب تدني التقييم في الأسئلة التي تم طرحها على الأفراد في استبيان القياس الكمي

02



القياس النوعي

مراجعة المعايير المتدنية من القياس الكمي للوصول الى أسباب تدنيها عبر القياس النوعي الذي يتم عن طريق المقابلات الشخصية مع الأفراد

الإدارة	قسم التقييم	رقم السؤال	التقييم	الملاحظات
إدارة 1	الوعي	1.01	2	لدي فهم واضح للغرض من كفاءة الإنفاق
إدارة 1		1.02	4	كفاءة الإنفاق مهمة لنا لكي نصبح أكثر كفاءة في تقديم الخدمات وتقليل الهدر
إدارة 1		1.03	4	سمعت القيادة تتحدث عن الهدف من كفاءة الإنفاق. ما هو الطموح وكيف يبدو النجاح، كيف سيتم تحقيقه، لماذا الجهة واثقة من تحقيقه، ما هو المطلوب مني
إدارة 1		1.04	1	مديري المباشر مهتم بتفعيل التواصل المتعلق بكفاءة الإنفاق
إدارة 1		1.05	2	لدينا مستهدفات واضحة في القسم عن كفاءة الإنفاق
إدارة 1		1.06	1	سمعت عن قصص نجاح على كفاءة الإنفاق داخلي الجهة
إدارة 1	التحفيز	2.01	4	أعتقد أن الجهة لديها رغبة في تحقيق كفاءة الإنفاق
إدارة 1		2.02	4	شخصياً أنا متحمس لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق
إدارة 1		2.03	2	لدينا الدعم والموارد والوقت لتحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق
إدارة 1		2.04	4	لدينا برامج تحفيزية للأشخاص الذين يحققون مستهدفات كفاءة الإنفاق

من الممكن الحصول على دروس مستفادة من الأسئلة ذات التقييم العالي ولا يجب أن تنحصر المقابلات على الأسئلة ذات التقييم المنخفض



كيف سيتم قياس تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

بعد الانتهاء من التقييم وتحديد أسباب انخفاض تبني الممارسات يمكن وضع خطط التحسين والتطوير المطلوبة في العناصر المحددة (2/1)



من المهم تفعيل أدوار شركاء كفاءة الإنفاق في تطبيق خطط التحسين والتطوير المحددة

يتم تطبيق منهجية تبني ممارسات كفاءة الإنفاق باستخدام وسيلتين للقياس*

وفي حال لم يتم التحسن في نتائج التقييم يتم تطبيق الأساليب
المهارية والتنظيمية لإيجاد حلول جديدة للتحسين والتطوير

02

01

الأساليب
التنظيمية



الأساليب
المهارية

من الممكن العمل على الأساليب المهارية كذلك، للمساعدة في رفع تبني الممارسات من قبل الأفراد

01



الأساليب المهارية

وصف الأساليب

أنواع الأساليب

توظيف الحقائق، البيانات أو الإحصائيات لتوضيح الحاجة إلى التغيير مع الاعتماد على المعرفة أو الأدلة الواقعية عند تقديم الأسباب في الحوارات وإظهار أن ما لديك من أسباب دافعة للتغيير هي البديل الأكثر منطقية



01 الإقناع

البحث عن حلول عملية ومقنعة تناسب جميع الأشخاص المحددين أو تقديم شيء من المرونة وإيجاد توافق يتضمن رضا الطرفين بالتغيير



02 التفاوض

تفعيل وتمكين التغيير عبر التعامل بودية وبناء علاقات إجتماعية داعمة ومبنية على الألفة وإزالة العوائق مما يخلق مساحة تسمح بطرح الأسئلة والأفكار وترسخ مبدأ الأخذ والعطاء



03 العلاقات
الاجتماعية

تحفيز دائرة الأصدقاء والمقربين لتقديم الدعم والمساعدة لتحقيق التغيير عبر طلبها منهم بشكل مباشر، إظهار الاهتمام أو الرغبة بالمساعدة أو السماح لهم بمعرفة أنه يمكنهم الاعتماد عليك



04 تعزيز الاهتمامات
الشخصية

تحفيز الأشخاص نحو التغيير وإلهامهم بمخاطبة قيمهم، ومشاعرهم والسعي لإحياء عواطفهم لكي يشعروا بالحماس والالتزام تجاه الطلبات المقدمة لهم



05 الإلهام

اتباع منهجية التماثل والاستشارة عند طرح التغيير عبر تشجيع الطرف الآخر على الحوار ومشاركة الأفكار وبطرح الأسئلة لفهم منظورهم وأفكارهم وطلب اقتراحاتهم والأخذ بآرائهم



06 الاستشارة والتعاون

من المهم تفعيل أدوار شركاء كفاءة الإنفاق في تطبيق الأساليب المحددة

في حال لم تحقق الأساليب المهارية التغيير المرجو من الممكن العمل على الأساليب التنظيمية للتأكد من تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من جميع الأفراد في الجهة

01



الأساليب التنظيمية

وصف الأساليب

أنواع الأساليب

الرجوع إلى الأنظمة والتشريعات الرسمية عند طرح التغيير وتوضيح أنه يتمشى معهم والرجوع إلى أصحاب الصلاحية لطلب دعمهم



الأنظمة والتشريعات

01

العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة وبناء شبكة من الحلفاء لتحقيق التعاون والتكامل مع الآخرين والحصول على الدعم المطلوب لحكومتها من أصحاب الصلاحية



التعاون والتكامل

02

المتابعة بشكل مستمر على تقدم العمل المتعلق بالتغيير عبر:
• متابعة التنفيذ أو التحقق من الإنجاز بشكل دوري
• مواصلة التذكير وتقديم المساعدة والدعم المطلوب
• التشجيع وإبراز نتائج التقدم نحو تحقيق المستهدفات



المتابعة المستمرة

03



خطة العمل



خطوات مقترحة لتفعيل الخطة

المسؤولية	الشهر			الخطوات
	الثالث	الثاني	الأول	
الاستعداد والقياس				
فريق كفاءة الإنفاق			■	اختيار طريقة قياس تبني الأفراد لممارسات كفاءة الإنفاق
			■	اختيار الفئة المستهدفة
			■	تجهيز أسئلة قياس مدى تبني الأفراد للممارسات
رئيس الجهة			■	اعتماد آلية القياس والأسئلة
الإطلاق والتواصل				
فريق كفاءة الإنفاق			■	تجهيز الرسالة التي سيتم مشاركتها مع الفئة المستهدفة
		■		البدء بعملية القياس – ومشاركة الاستبانة للفئة المستهدفة
شركاء كفاءة الإنفاق		■		متابعة مدى تجاوب الفئة المستهدفة وتحفيزهم للمشاركة
فريق كفاءة الإنفاق		■		الإنهاء من عملية القياس وشكر المشاركين
التحليل والتنفيذ				
فريق كفاءة الإنفاق		■		تحليل النتائج ومعرفة أسباب عدم تبني الممارسات لكل إدارة
		■		تقييم جميع الإدارات بحسب مستوى تبنيها للتغيير
		■		وضع خطة لكل إدارة لاحتواء التغيير
رئيس الجهة	■			مواثمة النتائج وخطة إدارة تبني ممارسات كفاءة الإنفاق مع رئيس الجهة
فريق كفاءة الإنفاق	■			التواصل مع مدراء الإدارات لتنفيذ خطة إدارة تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

يقترح العمل على القياس بشكل نصف سنوي حتى يرتفع مستوى التبني في الجهة ومن ثم يتم خفض الوتيرة حسب الإحتياج

وينعكس تطبيق منهجية تبني التغيير في تحقيق الممارسات المطلوبة التي تزيد من كفاءة الإنفاق وترفع درجة تقييم الجهة في برنامج ركانز استدامة كفاءة الإنفاق

كيف يؤثر تبني ممارسات كفاءة الإنفاق في برنامج ركانز استدامة كفاءة الإنفاق؟



تأثير غير مباشر:

- في ركيزة المشتريات يتم تقييم الجهود المبذولة في رفع جودة المشتريات والتي تصب في تحقيق كفاءة المشتريات داخل الجهة
- في ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق في تقييم الجهود المبذولة من قبل الأفراد في تحقيق كفاءة الإنفاق، وتحديد جوانب التحسين التي من الممكن العمل عليها مما سوف ينعكس على جميع ممارسات كفاءة الإنفاق في الجهة
- في ركيزة المشاريع يتم التركيز على مدى الالتزام في تنفيذ المشاريع بالوقت والتكلفة المحددة
- في ركيزة النتائج والأثر يمكن المساهمة في تحقيق الركيزتين الفرعيتين للأثر المالي ومشاركة التجارب

تأثير مباشر:

- في ركيزة القيادة والاستراتيجية يمكن الحصول على التميز في السؤال الخاص بثقافة كفاءة الإنفاق فيما يخص وضع خطة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق ومعرفة الفجوات والتي تندرج تحت الركيزة الفرعية الخاصة بالاستدامة
- في ركيزة التخطيط والإعداد يمكن قياس الأثر الناتج عن تبني المنهجيات في رفع جودة المخرجات والأعمال في مرحلة التخطيط والإعداد
- في ركيزة بناء القدرات بحيث تحديد الفجوات المتعلقة بقدرات الأفراد في ممارسات كفاءة الإنفاق وتطويرها عن طريق رفع وعي الأفراد

عناصر برنامج ركانز استدامة كفاءة الإنفاق





الملحقات



استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (1/7)

الإدارة:

المنصب:

الجهة:

مدة العمل بالجهة



أقل من عام

5-1 أعوام

5-20 عام

أكثر من 20 عام

الوعي: يهدف هذا القسم الى قياس وعي الأفراد بمفاهيم كفاءة الإنفاق ومعرفة المستهدفات

الوعي	أتفق بشدة	أتفق	لا أتفق	لا أتفق بشدة
لدي فهم واضح للغرض من كفاءة الإنفاق				
كفاءة الإنفاق مهمة لنا لكي نصبح أكثر كفاءة في تقديم الخدمات وتقليل الهدر				
قيادات الجهة تتحدث عن الهدف من كفاءة الإنفاق، ما هو الطموح وكيف يبدو النجاح، كيف سيتم تحقيقه، لماذا الجهة واثقة من تحقيقه، ما هو المطلوب مني				
مديري المباشر مهتم بتفعيل التواصل المتعلق بكفاءة الإنفاق				
لدينا مستهدفات واضحة في القسم عن كفاءة الإنفاق				
يوجد قصص نجاح في الجهة لتحقيق كفاءة الإنفاق				

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (2/7)

التحفيز: يهدف هذا القسم الى تقييم الدافعية لفرق كفاءة الإنفاق لتحقيق مستهدفاتهم



التحفيز	أتفق بشدة	أتفق	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أعتقد أن الجهة لديها رغبة في تحقيق كفاءة الإنفاق				
شخصيا أنا متحمس لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق				
لدينا الدعم والموارد والوقت لتحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق				
لدينا برامج تحفيزية للأشخاص الذين يحققون مستهدفات كفاءة الإنفاق				
تم تقدير وتكريم عدة أشخاص لجهودهم في كفاءة الإنفاق				
تم تقدير جهودي في كفاءة الإنفاق				
لدي أفكار كثيرة لفرص كفاءة الإنفاق				
قمت بالمساهمة في تقديم أفكار عن فرص كفاءة الإنفاق	نعم	لا		
لم تتوفر لي الفرصة لعرض أفكاري لفرص كفاءة الإنفاق	أتفق		لا أتفق	لا ينطبق

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها



هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (4/7)

القيادة الفاعلة: يهدف هذه القسم الى تقييم جهود قيادات الجهة لدعم ممارسات كفاءة الإنفاق



لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق	أتفق بشدة	ممارسات كفاءة الإنفاق
				لدي معرفة بكيفية مشاركة أفكاري لفرص كفاءة الإنفاق
				يتم تحديد فرص كفاءة الإنفاق ضمن قسمنا
				تم العمل على تخطيط مبادرات كفاءة الإنفاق ضمن قسمنا
				يتم العمل حاليا على تنفيذ مبادرات كفاءة الإنفاق ضمن قسمنا
				قبل اتخاذ القرارات نقوم بعمل دراسات واستخدام البيانات المتوافرة لإتخاذ القرارات (على سبيل المثال الإستناد إلى بيانات سابقة أو دراسات عالمية)
				لدينا دراية عن تكاليف الوحدة والخدمات المقدمة
				لدينا معرفة عن عوامل تكلفة الخدمات
				قبل التعاقد مع مقدمي الخدمة نقوم بدراسة كراسة الشروط والمواصفات بشكل دقيق
				اثناء التعاقد في الجهة يتم الإستفادة الكاملة من حساب التكلفة مقابل القيمة
				يتم استخدام الشراء المباشر في قسمنا كثيرا

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (أسئلة مركزة على بعض الأقسام) (5/7)

مراجعة أوجه الإنفاق : ويهدف هذا القسم إلى التأكد من تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق في
مراجعة أوجه الإنفاق وفق المنهجية التدريبية



القسم	ممارسات كفاءة الإنفاق	أتفق بشدة	أتفق	لا أتفق	لا أتفق بشدة
قسم تقنية المعلوما ت	لدينا مستهدفات خاصة بكفاءة الإنفاق ضمن استراتيجيتنا التقنية				
	نعمل على حصر جميع الخدمات التي من الممكن أتمتها				
	يتم عمل دراسة الجدوى لجميع المشاريع التقنية				
	لدينا سياسات وإجراءات تحقق كفاءة الإنفاق لعمليات تقنية المعلومات				
قسم الموارد البشرية	لدينا بيانات مركزية عن جميع موظفي الجهة				
	يتم تسجيل جميع تحركات الأفراد (على سبيل المثال تنقل الأفراد بين الأقسام والترقيات)				
	يوجد خطة للتوظيف بناء على تحليل شامل للاحتياج الوظيفي				
	نعمل على الموائمة مع وزارة الموارد البشرية على خطة التوظيف				
المشاريع الرأسمالية	تم تحديد الفجوات التي لدى جميع موظفي الجهة والتي بحاجة لتطويرها في مهارات كفاءة الإنفاق (أضيفها لفريق كفاءة الإنفاق)				
	يتم اعداد دراسات السعة والطلب لجميع مشاريع الرأسمالية				
	لدينا حصر لجميع فئات الأصول التي تمتلكها الجهة				
	يتم عمل دراسة جدوى لجميع المشاريع الرأسمالية وفق أفضل الممارسات العالمية				
	نعمل على تطبيق أفضل الممارسات لمتابعة حالة المشاريع والإنجاز الذي تم تحقيقه				
	لدينا محفظة مشاريع خمسية				

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (6/7)

المهارات والقدرات: يهدف هذا القسم تقييم المهارات والقدرات لدى فرق كفاءة الإنفاق



لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق	أتفق بشدة	ممارسات كفاءة الإنفاق
				تم توضيح المهارات والقدرات المطلوبة لتطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق لقسمنا
				أمتلك المهارات والقدرات لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق
				نمتلك المهارات اللازمة لمراجعة الإنفاق وتحديد فرص التحسين لكفاءة الإنفاق ضمن إدارتنا
				يلدينا المهارات اللازمة لبناء مبادرات كفاءة الإنفاق بخطة ومعالم واضحة
				لدينا مواد أو دورات تدريبية خاصة في كيفية تطوير مهارات تحقيق كفاءة الإنفاق
				نمتلك الأدلة الإرشادية والأدوات والأنظمة اللازمة لمساعدتنا في تحقيق الوفورات
				لدينا قدرة على إستدامة كفاءة الإنفاق في الجهة

هذه الاسئلة استرشادية ويمكن استبدالها بما يتناسب مع اسم الجهة وطبيعة عملها

استبيان مقترح قياس مستوى تبني موظفي الجهة لممارسات كفاءة الإنفاق (7/7)



أسئلة عامة

المهارات والقدرات	الجواب
هل لديكم أي ملاحظات أو استفسارات	
هل تواجهون أي تحديات أو هناك دعم مطلوب في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق	
ماهي الأسئلة التي تود توجيهها إلى فريق كفاءة الإنفاق	

من الممكن استعمال نموذج ADKAR لمساعدة فرق كفاءة الإنفاق في تسريع تبني ممارسات كفاءة الإنفاق من قبل الأفراد في الجهة

يمثل المراحل الخمس التي يمر بها الأفراد عند إجراء التغيير و يستخدم هذا النموذج لإدارة "ADKAR نموذج" التغيير الفردي و دليل لوضع خطط إدارة التغيير

الوعي



الوعي بأهمية ممارسات كفاءة الإنفاق، السبب الرئيسي لعدم تبنيها هو عدم وجود وعي

A

Awareness

الرغبة



الرغبة في دعم ممارسات كفاءة الإنفاق، ما الفائدة العائدة ؟

D

Desire

المعرفة



معرفة كيفية التغيير ، لا بد من تحقيق الوعي و الرغبة قبل البدء بالتدريب على المعرفة

K

Knowledge

القدرة



القدرة على تطبيق ممارسات كفاءة الإنفاق، بالقدرة يتم تحقيق كفاءة الإنفاق

A

Ability

التعزيز



التعزيز للتأكد من استمرارية كفاءة الإنفاق، التقدير و المكافآت تساهم في استمرارية التغيير

R

Reinforcement

هناك أربع خطط رئيسية لتفعيل إدارة التغيير وتم مشاركة عدة إمكانات لدعم فرق كفاءة الإنفاق في تطبيق منهجية إدارة التغيير

 الأدلة الإرشادية والمنهجيات المتوفرة لتمكين الجهات الحكومية*	 الخطّة
<p>الدليل الإرشادي لدعم فرق كفاءة الإنفاق في نشر ثقافة كفاءة الإنفاق (قصة التغيير)</p>	<p>1. خطة التواصل</p>
<p>تم تقديم عدد من البرامج والمواد التدريبية المتعلقة بكفاءة الإنفاق (مثل: تدريب إدارة التغيير، مهارات مراجعة الإنفاق، آليات وتطبيقات أساسيات التنفيذ، التميز العملي)**</p>	<p>2. التدريب والتطوير</p>
<p>الدليل الإرشادي لدعم فرق كفاءة الإنفاق في بناء خارطة الشركاء لدعم الأفراد في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق</p>	<p>3. خارطة شركاء كفاءة الإنفاق</p>
<p>• الدليل الإرشادي لتحسين برنامج ركائز إستدامة كفاءة الإنفاق • الدليل الإرشادي لدعم فرق كفاءة الإنفاق في تبني ممارسات كفاءة الإنفاق</p>	<p>4. الاستدامة</p>

* لطلب الدليل الإرشادي، نأمل التواصل عبر بريد الهيئة: satelliteoffice@expro.gov.sa
** سيتم مشاركته لاحقاً مع الجهات

وينصح باستخدام منهجية “the 5 whys approach” المستهدفة خلال المقابلات وذلك لمعرفة الدوافع بشكل تفصيلي



”the 5 whys” منهجية





شكرا لكم

Expro.gov.sa