



# EXPLO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية  
Expenditure & Projects Efficiency Authority

## نماذج استرشادية للمراسل التوعوية القصيرة لنشر ثقافة كفاءة الإنفاق

رقم الوثيقة: EXP-L00-GL-000002  
رقم الإصدار: 000

## الرسالة التوعوية 1: أنواع الإجراءات عند مواجهة التحديات المتعلقة بتحقيق كفاءة الإنفاق

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
أنواع الإجراءات عند مواجهة التحديات المتعلقة بتحقيق كفاءة الإنفاق	<p>يوجد نوعين من الإجراءات يمكن اتباعها، عند تحديد أي تحدي يمكن العمل عليه لتحقيق كفاءة الإنفاق:</p> <p>1- إجراءات فورية: تُستخدم لمواجهة التحديات العاجلة وإحداث أثر سريع مثال: تغيير سياسة حجز التذاكر والسفر</p> <p>2- إجراءات منهجية: تُستخدم لمواجهة التحديات متوسطة وطويلة المدى بطريقة تضمن من عدم تكرارها</p> <p>مثال: التحول الرقمي وإنشاء منصة إلكترونية لإجراء العمليات ويتم اختيار نوع الإجراء المناسب بناءً على طبيعة التحدي المطروح</p>

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
تنوع ممارسات كفاءة الإنفاق	<p>هنالك ممارسات متنوعة لكفاءة الإنفاق يمكن للجهة اتباعها عند العمل على مبادرات رفع كفاءة الإنفاق، والتي لا تنحصر على تقليل الهدر فقط. فيما يلي بعض من أفضل الممارسات وفرص التحسين التي يمكن استخدامها:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ تغيير اللوائح والسياسات</li><li>✓ استغلال الموارد</li><li>✓ تحسين نموذج التشغيل</li><li>✓ الخدمات المساندة المشتركة</li><li>✓ الاستفادة من المنصات والخدمات الموجودة</li><li>✓ الاستعانة بمصادر خارجية أو التخصيص</li><li>✓ العمل على التحول الرقمي</li><li>✓ تبسيط العمليات والإجراءات</li></ul>

## الرسالة التوعوية 3: تغيير اللوائح والسياسات لتحقيق كفاءة الإنفاق

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
تغيير اللوائح والسياسات لتحقيق كفاءة الإنفاق	<p>يعد تغيير اللوائح والسياسات، أحد أفضل ممارسات تحقيق كفاءة الإنفاق وهناك ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند العمل عليها، لتحقيق كفاءة الإنفاق على نحو منتظم وتلقائي:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- أن يتم العمل على تطوير أو تعديل اللوائح الحالية والسياسات أو العمل على تطوير لوائح/سياسات حديثة من خلال تصميم معايير جديدة</li><li>2- ضرورة أن تكون التغييرات على اللوائح تتضمن:<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> الشمولية</li><li><input type="checkbox"/> الانتظام</li><li><input type="checkbox"/> عدم الإلتزام بزمان معين</li><li><input type="checkbox"/> وأن تساهم في إحداث تغيير في طريقة عمل الجهات</li></ul></li></ol> <p>مثل: تطبيق سياسة حجز التذاكر والسفر</p>

## الرسالة التوعوية 4: التخصيص أو الاستعانة بمصادر خارجية لتحقيق كفاءة الإنفاق

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
<b>التخصيص أو الاستعانة بمصادر خارجية لتحقيق كفاءة الإنفاق</b>	<p>ماذا يعني التخصيص أو الاستعانة بمصادر خارجية وكيف يمكن تطبيقهم كممارسات لتحقيق كفاءة الإنفاق؟</p> <p><b>التخصيص:</b> هو نقل ملكية عمل أو صناعة أو خدمة من القطاع العام إلى القطاع الخاص ونقل المسؤولية إليه</p> <p><b>الاستعانة بمصادر خارجية:</b> تعني بالتعاقد على خدمة أو جزء من خدمة مع مورد خارجي يمكنه إدارة العمليات بكفاءة وفعالية بسبب نموذج التشغيل وخبرته</p> <p><b>من أبرز الأمثلة:</b> ما قامت به وزارة الصحة من خلال الشراكة مع أبرز مقدمي خدمات الغسيل الكلوي. وساهمت تلك الشراكة في زيادة عدد المراكز وتوزيعها على 18 مدينة في مختلف مناطق المملكة، وبالتالي زيادة عدد إجمالي جلسات الغسيل الكلوي لأكثر من 5 ملايين جلسة</p>

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
التخطيط المسبق للمشتريات	<p>استحدث نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد مفهوم التخطيط المسبق للمشتريات مما يساهم في تعزيز الشفافية والتنافسية للمتنافسين، كما يساهم في تخطيط الميزانيات حسب أولويات الجهة الحكومية. ويمكن اتباع المعايير التالية لمراجعة التزام الجهة:</p> <p>1- مدى الالتزام بنشر خطة المشتريات في الوقت المحدد نظاماً، ومستوى الالتزام بتنفيذها، بمقارنة الخطة السنوية التي تم نشرها في بداية السنة مع المنافسات التي تم طرحها خلال السنة.</p> <p>2- الالتزام بطرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر قبل سنة أو أكثر قبل انتهاء العقد الحالي، بمقارنة تاريخ طرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر بتاريخ انتهاء العقد الحالي.</p>

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
ضوابط الشراء المباشر	<p>إن الشراء بنسب كبيرة عن طريق الشراء المباشر لا يمكن الجهات من الحصول على أفضل قيمة للمال العام والاستفادة من حجم الشراء، لذلك يجب على الجهات تخفيض نسبة الشراء المباشر والالتزام بضوابط نظام المنافسات والمشتريات الذي حدد السماح بالشراء المباشر في الحالات التالية فقط:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- تأمين مشتريات الأسلحة والمعدات العسكرية</li><li>2- إذا كانت الأعمال والمشتريات متوفرة حصرياً لدى مورد واحد فقط، ولم يكن لها بديل مقبول</li><li>3- إذا كانت التكلفة التقديرية للأعمال والمشتريات لا تتجاوز مبلغ (مائة ألف) ريال</li><li>4- إذا كان استخدام هذا الأسلوب ضرورياً لحماية مصالح الأمن الوطني</li><li>5- إذا كانت الأعمال والمشتريات متوفرة لدى مؤسسة أو جمعية أهلية أو كيان غير ربحي واحد</li><li>6- الحالات الطارئة</li></ol>

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
أساليب التعاقد (الاتفاقية الإطارية)	إن الوصول لأفضل أساليب التعاقد عند الشراء، ينعكس إيجاباً على ميزانية الجهة وبالتالي يساهم في تحقيق كفاءة الإنفاق. وتعد الاتفاقية الإطارية، أحد أفضل أساليب التعاقد المستحدثة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، والتي تسمح لجهة حكومية واحدة أو أكثر بالتعاقد مع مورد أو أكثر على المشتريات التي يتكرر طلب تأمينها، مما يحقق أفضل قيمة للمشتريات الحكومية



موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
الفرق بين الخدمات الأساسية والمساندة	<p>كيف يمكن تحديد الفرق بين الخدمة الأساسية والمساندة عند العمل على جوانب مختلفة لرفع كفاءة الإنفاق؟</p> <p>1- <b>الخدمة الأساسية:</b> تمثل الأعمال أو المخرجات الرئيسية للجهة، وتستهلك الجزء الأكبر من الموارد و/أو تقدم بشكل كبير إلى شريحة من المستفيدين خارج الجهة</p> <p><b>مثل:</b> التعليم الابتدائي الذي تقدمه المدرسة، وعلاج المرضى الخارجيين الذي يقدمه المستشفى، وحجم المياه المحلاة التي توفرها المحطة، وخدمات الاعتماد التي تقدمها جهة تنظيمية، وغيرها.</p> <p>2- <b>الخدمة المساندة:</b> تمكن الخدمات الأساسية التي تقدمها الجهة، وتستهلك جزءًا أصغر نسبيًا من موارد الجهة وتقدم بشكل كبير إلى شريحة من المستفيدين داخل الجهة،</p> <p><b>مثل:</b> الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، وغيرها</p>

## الرسالة التوعوية 9 : ممارسات القيادة الفاعلة لمتابعة تقدم كفاءة الإنفاق

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
<b>ممارسات القيادة الفاعلة لمتابعة تقدم كفاءة الإنفاق</b>	<p>بالنظر لأفضل التجارب في إدارة التغيير والتحول، كان العامل الرئيسي للنجاح هو القيادة الفاعلة، فمن الممارسات العالمية التي يمكن للقيادة اتباعها لمتابعة تقدم كفاءة الإنفاق:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- ضرورة عمل القيادات على أخذ الإجراءات اللازمة وإزالة المعوقات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق</li><li>2- أن تتضمن أجندة الاجتماعات الدورية لقيادة الجهة قسم لمتابعة سير عمل مبادرات رفع كفاءة الإنفاق</li><li>3- ضرورة دمج رفع كفاءة الإنفاق في صميم الأعمال اليومية والتي لا تستدعي إجراءات إضافية</li><li>4- يجب التأكد من تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في الاجتماعات السابقة</li><li>5- متابعة تقدم العمل على تحقيق كفاءة الإنفاق وتقديم الدعم لممارساته بشكل واضح لموظفي الجهة</li></ol>

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
التحفيز والمكافأة لتحقيق كفاءة الإنفاق	رغم اختلاف مدارس علم الإدارة، إلا أنها جميعاً توافقت على أهمية ربط التحفيز والتقدير بتحقيق الأولويات، لذلك في سعي الجهة لتحقيق مستهدفات ومبادرات رفع كفاءة الإنفاق لابد من: 1- شمول المعايير المتبعة في تقييم أداء الموظفين للجوانب المتعلقة بطرح وتنفيذ مستهدفات ومبادرات رفع كفاءة الإنفاق 2- تقدير الجهود المبذولة لرفع كفاءة الإنفاق من قبل القيادة والمدراء المباشرين على حد سواء

## الرسالة التوعوية 11 : وضع خطط تفصيلية للتحول الرقمي والمشاريع التقنية

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
وضع خطط تفصيلية للتحول الرقمي والمشاريع التقنية	<p>عند وضع خطط التحول الرقمي والمشاريع التقنية، يجب الأخذ بعين الاعتبار التالي لضمان فاعليتها:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- جمع بيانات الإجراءات وآليات العمل</li><li>2- فهم العمليات وتحديد قائمة الخدمات التي يمكن أتمتتها</li><li>3- تحديد الأولويات في آليات العمل والتكاليف المتوقعة</li><li>4- دعم القادة لعملية التحول الرقمي</li><li>5- التحلي بالمرونة والتجربة عند مرحلة الاختبار، توسيع النطاق والإطلاق</li><li>6- الاستفادة من الشركاء وقادة التحول الرقمي</li></ol>



موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
دراسة أثر المبادرة	<p>من المهم قبل البدء بتنفيذ مبادرات تحقيق كفاءة الإنفاق، تحديد كيف سيتم قياس أثرها، ويوجد نوعان من الأثر المحتمل:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>الآثار المباشرة</b>، من السهل تتبعها عبر قياس مخرجات المبادرة، ويقصد بها العوامل الأساسية التي تحاول المبادرة تغييرها (مثلاً: إذا تحولت محطة توليد الطاقة الكهربائية إلى نوع وقود أرخص ثمناً، فإن فرق التكلفة بين النوعين المختلفين من الوقود هي الأثر المباشر)</li><li>• <b>الآثار غير المباشرة</b>، من الصعب قياسها، لأن علاقتها بالعوامل الأساسية قد تكون غير خطية (مثلاً: ما قد يترتب على تغيير نوعية الوقود من أثر على كفاءة الآلات وتكاليف الصيانة)</li></ul>

## الرسالة التوعوية 13 : تنوع محفظة المبادرات بين الحلول طويلة المدى والحلول قصيرة المدى

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
تنوع محفظة المبادرات بين الحلول طويلة المدى والحلول قصيرة المدى	<p>عند العمل على مبادرات تحقيق كفاءة الإنفاق، يتطلب من الجهات العمل على عدد من المسارات المختلفة بشكل متوازي من أجل تنويع المبادرات بين:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- مبادرات ذات مدى قريب (مكاسب سريعة): حزم متعددة من الحلول التي تتسم بتحقيق الأثر الملموس مقارنة بسهولة التنفيذ خلال فترة لا تتعدى 12 شهراً من خلال ما يتوفر لدى الجهة من كفاءات وموارد</li><li>- مبادرات متوسطة وبعيدة المدى: مبادرات المدى المتوسط والبعيد تستهدف الاستدامة والتحول الجذري في نموذج العمل وآلياته ونماذج تقديم الخدمة، وتتحقق خلال عامين إلى 3 أعوام أو أكثر</li></ul>

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
أثر القدوات على التغيير	يبرز دور قيادات الجهة في نجاح نشر ثقافة كفاءة الإنفاق وعملية التغيير داخل المنظمة، بكونهم النموذج والقدوة التي يتطلع لها باقي الموظفين وأول من يعمل بممارسات كفاءة الإنفاق في كافة أعمالهم. ففي عمليات التغيير والتحول، تضاعفت فرص نجاح المنظمات 5 مرات عندما أصبحت قيادات الجهة قدوات في التنفيذ والتحلي بالسلوكيات التي رغبوا في تغييرها داخل المنظمة وقاموا بطلبها من منسوبي الجهة

## الرسالة التوعوية 15 : كيفية إعداد خطة التغيير وعلاقتها بنشر ثقافة كفاءة

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
كيفية إعداد خطة التغيير وعلاقتها بنشر ثقافة كفاءة	<p>تعد ثقافة كفاءة الإنفاق عنصرًا مهمًا لأنها تخلق انتماءً شخصيًا للأفراد وتغير في سلوكياتهم المستمرة، ويمكن العمل على نشر ثقافة كفاءة الإنفاق في الجهة بتطوير خطة لإدارة التغيير من خلال:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- تطوير قصة التغيير وخطة التواصل</li><li>2- تأسيس مجموعة وشبكة من المؤثرين لدعم عملية التغيير</li><li>3- تطوير خطة التدريب</li><li>4- تطوير برنامج تحفيزي لتقدير المتميزين</li><li>5- دراسة وتطوير خطة إدارة المخاطر ومقاومة التغيير</li></ol>





## الرسالة التوعوية 16 : أهمية بناء القدرات داخل المنظمة

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
أهمية بناء القدرات داخل المنظمة	<p>تحتاج الجهات إلى بناء القدرات عند عملها على استراتيجيات التحول والتغيير، لكونها تساهم في:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- بناء المهارات لتمكين الموظفين من تبني الآليات والأنظمة الجديدة بفعالية وكفاءة</li><li>2- يصبح الموظف "مناصرًا للتغيير"، ويخرج من إطار المنفذ ليكون مبادرًا وسباقًا في تحديد المبادرات وحل المشاكل والتحديات</li><li>3- بناء ثقافة قوية داخل الجهة لتحقيق كفاءة الإنفاق</li></ol>



موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
أنواع السعة (الحالية والإضافية)	<p><b>السعة</b> هي الحد الأقصى لمستوى المخرجات التي يمكن للجهة الحفاظ عليها خلال فترة زمنية طويلة لتقديم الخدمات، أو أقصى قدر ممكن من مخرجات الخدمات للمشاريع/الخدمات/الأصول، وتنقسم إلى نوعين:</p> <p><b>1- السعة الحالية:</b> سعة الخدمات المقدمة بشكل شمولي ومتكامل ضمن منظومة عمل القطاع بشقيه العام والخاص في الوقت الحالي.</p> <p><b>2- السعة الإضافية:</b> سعة الخدمات المتوقعة تقديمها من خلال المشاريع القائمة.</p>

## موضوع الرسالة

## نص محتوى الرسالة

### المراحل الفعالة لإدارة خدمات تقنية المعلومات

إدارة خدمات تقنية المعلومات ITSM لها تأثيرات بناءة على الجهة لتحقيق كفاءة الإنفاق، حيث أنها تحسّن كفاءة البنية التحتية، وتقلل من النفقات العامة ومن التكلفة الإجمالية للملكية (TCO) ولها 5 مراحل فعّالة:

- 1- التحسين المستمر:** ويشمل إجراء مراجعة مستمرة للخدمة والبنية التحتية لتقنية المعلومات، وتقييم الخدمة
- 2- استراتيجية الخدمة:** تشمل إدارة محفظة الخدمات، الإدارة المالية، إدارة السعة والطلب، وغيرها
- 3- تصميم الخدمة:** تشمل جميع السياسات والإجراءات، دليل الخدمات (Catalogue)، إدارة الموردين، إدارة المخاطر، وأمن المعلومات.
- 4- انتقال الخدمة:** تشمل تقديم الدعم اللازم أثناء الانتقال للخدمة من خلال إدارة التغيير، إدارة المعرفة، إدارة الأصول، إدارة الإطلاق (للإصدارات) وإدارة التصحيح
- 5- تشغيل الخدمة:** تشمل تتبع العمليات ومراقبتها عن كثب، من أجل ضمان كفاءة الخدمة وفعاليتها من خلال إدارة الحوادث والمشاكل وحلها، وإدارة الفنية

## الرسالة التوعوية 19 : كيف نقيس مستوى جاهزية مبادرات تحقيق الرؤية

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
كيف نقيس مستوى جاهزية مبادرات تحقيق الرؤية	<p>يمكن التأكد من رفع جاهزية المبادرات من خلال 7 خطوات أساسية:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- التأكد من وضوح المشكلة والتحديات</li><li>2- تخطيط ودراسة السعة مقابل الطلب</li><li>3- العمل على تعدد الحلول المقترحة بمقارنة عدد من الحلول المختلفة</li><li>4- تجهيز خطة تنفيذ شاملة وواضحة</li><li>5- التأكد من تقديرات الميزانية المطلوبة للمبادرة بشكل تفصيلي</li><li>6- الموائمة مع الأنظمة والتشريعات</li><li>7- العمل على توضيح الاعتماديات بين المبادرات</li></ol>

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
آلية المزايدة العكسية الإلكترونية	إحدى أساليب التعاقد التي يطرحها نظام المنافسة والمشتريات الحكومية الجديد هي آلية طرح المنافسات عن طريق <b>المزايدة العكسية الإلكترونية</b> ، ويعتمد أسلوب المزايدة العكسية الإلكترونية بأن يقدم المتنافسون أسعارًا متناقصة لعروضهم المالية بعد اجتيازهم الفحص الفني عن طريق لجنة فحص العروض على أن تتم الترسية على صاحب السعر الأقل وفق الضوابط المحددة في النظام ولائحته التنفيذية

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
أهمية خطة التواصل	<p>لضمان ترسيخ أهداف نشر ثقافة الإنفاق بشكل فعال، يتحتم على قادة التغيير إعداد خطة تضمن التواصل بشكل مستمر وبطرق متعددة ومختلفة.</p> <p>وبناءً على أفضل الممارسات العالمية، يجب أن يكون التواصل بمعدل 5-7 مرات من قبل القادة لكل شخص في المنظومة، باستخدام طرق وأساليب متعددة ومختلفة كالأساليب الإلقائية أو الأساليب المرئية</p>

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
آلية تقييم مستوى الجاهزية المطلوب للجهة لقيادة التغيير	<p>تعد الخطوة الأولى في إدارة التغيير هي تقييم مستوى الجاهزية المطلوب للجهة لقيادة التغيير ويمكن تقييمها بالنظر إلى عدة جوانب:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>الوعي:</b> هل لدى المنظومة الوعي الكافي لأسباب التغيير؟ وما هي الأهداف التي يجب تحقيقها؟</li><li>- <b>الرغبة:</b> هل هناك آليات لتكريم المتميزين في حال تحقيقهم للأهداف؟ هل نتائج عدم إنجاز الأهداف واضحة للجميع؟</li><li>- <b>المؤثرين:</b> هل يوجد لدينا قائمة بمؤثرين يستطيعون دفع عجلة التغيير وعلى علم تام بأدوارهم؟ هل توجد الرعاية الكافية من القيادة لدعم هذا التغيير؟</li><li>- <b>القدرة:</b> هل لدينا القدرات والمهارات اللازمة لإدارة هذا التغيير؟</li><li>- <b>الأدوات:</b> هل لدينا الأدوات اللازمة لاستدامة هذا التغيير؟ (التقارير الشهرية ، برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق)، هل لدينا الأنظمة اللازمة لمتابعة مستوى التقدم لإنجاز هذا التغيير؟</li></ul>

## الرسالة التوعوية 23 : أنماط الموظفين وأصحاب العلاقة حسب تقبلهم للتغيير

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
أنماط الموظفين وأصحاب العلاقة حسب تقبلهم للتغيير	<p>ينقسم أصحاب العلاقة والموظفين بحسب تأثيرهم وتقبلهم للتغيير إلى أربعة أنماط، وتختلف منهجية التعامل مع كل نمط للتالي:</p> <p><b>1- القادة:</b> يقوموا بتقديم دعم كامل للتغيير. ويتم التعامل معهم بتعيينهم في مناصب محورية لقيادة التغيير والتدريب والتوجيه</p> <p><b>2- أعضاء الفريق:</b> مهتمين وداعمين للتغيير ولكن يفتقرون إلى المهارات/ المعرفة للمساهمة بشكل كامل. يتم إشراكهم مع القادة في تنفيذ التغيير، وتطوير قدراتهم بشكل مستمر</p> <p><b>3- المعارضين للتغيير:</b> معارضين للتغيير ومؤيدين للطريقة الحالية ومستعدين للكفاح من أجلها. يتم إقناعهم بنجاحات واقعية أو تعيينهم في مشاريع جانبية</p> <p><b>4- المنعزلين:</b> غير مدركين للتغيير الحاصل ودائمًا متخلفين عن المجموعة. يتم إبقاءهم على اطلاع بمجريات التغيير</p>



## الرسالة التوعوية 24 : دور القيادة والاستراتيجية في تحقيق كفاءة الإنفاق

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
<b>دور القيادة والاستراتيجية في تحقيق كفاءة الإنفاق</b>	<p>يعد التركيز على القيادة والإستراتيجية هو الأساس والدافع الرئيسي لتقدم الإنجاز والتحسين في استدامة كفاءة الإنفاق لدى الجهات. ومن أفضل الممارسات التي يمكن اتباعها لرفع جاهزية عنصر القيادة والإستراتيجية:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- رعاية أصحاب المعالي وقادة الجهات في جهود رفع كفاءة الإنفاق</li><li>2- وضع كفاءة الإنفاق ومستهدفاته ضمن الأولويات الإستراتيجية لدى الجهة وعكسها على الخطط والمبادرات</li><li>3- تأسيس مكتب تحقيق كفاءة الإنفاق كممكن داخل الجهة وإعطائهم الصلاحيات اللازمة</li><li>4- وجود خطة واضحة ومستهدفات معتمدة من رئيس الجهة</li></ol>

## الرسالة التوعوية 25 : أنواع المخاطر المتوقعة عند العمل على تحقيق كفاءة الإنفاق

موضوع الرسالة	نص محتوى الرسالة
أنواع المخاطر المتوقعة عند العمل على تحقيق كفاءة الإنفاق	<p>هنالك أربعة أنواع من المخاطر يجب على الجهات دراستها وتحديد المحتمل حدوثه منها عند العمل على تحقيق كفاءة الإنفاق:</p> <p>1- <b>المخاطر الفنية:</b> المخاطر المتعلقة بالجوانب الفنية للمشاريع بما في ذلك الحلول التقنية وتنفيذها</p> <p>2- <b>المخاطر الإدارية:</b> المخاطر المتعلقة بإدارة المبادرة أو البرنامج أو العمليات</p> <p>3- <b>المخاطر التجارية:</b> المخاطر المتعلقة بالاتفاقيات التعاقدية والموردين والمقاولين</p> <p>4- <b>المخاطر الخارجية:</b> المخاطر المتعلقة بالأحداث الخارجية والتي لا تخضع لسيطرة الجهة المعنية</p>

## الرسالة التوعوية 26 : أدوات تحليل الأسباب الجذرية

### موضوع الرسالة

### نص محتوى الرسالة

### أدوات تحليل الأسباب الجذرية

عند العمل على تحديد تحديات تحقيق كفاءة الإنفاق، يجب على الجهة تحليل الأسباب الجذرية المؤدية للمشكلة عبر استخدام إحدى الأدوات التالية:

1- شجرة التحديات ((Issues Tree)

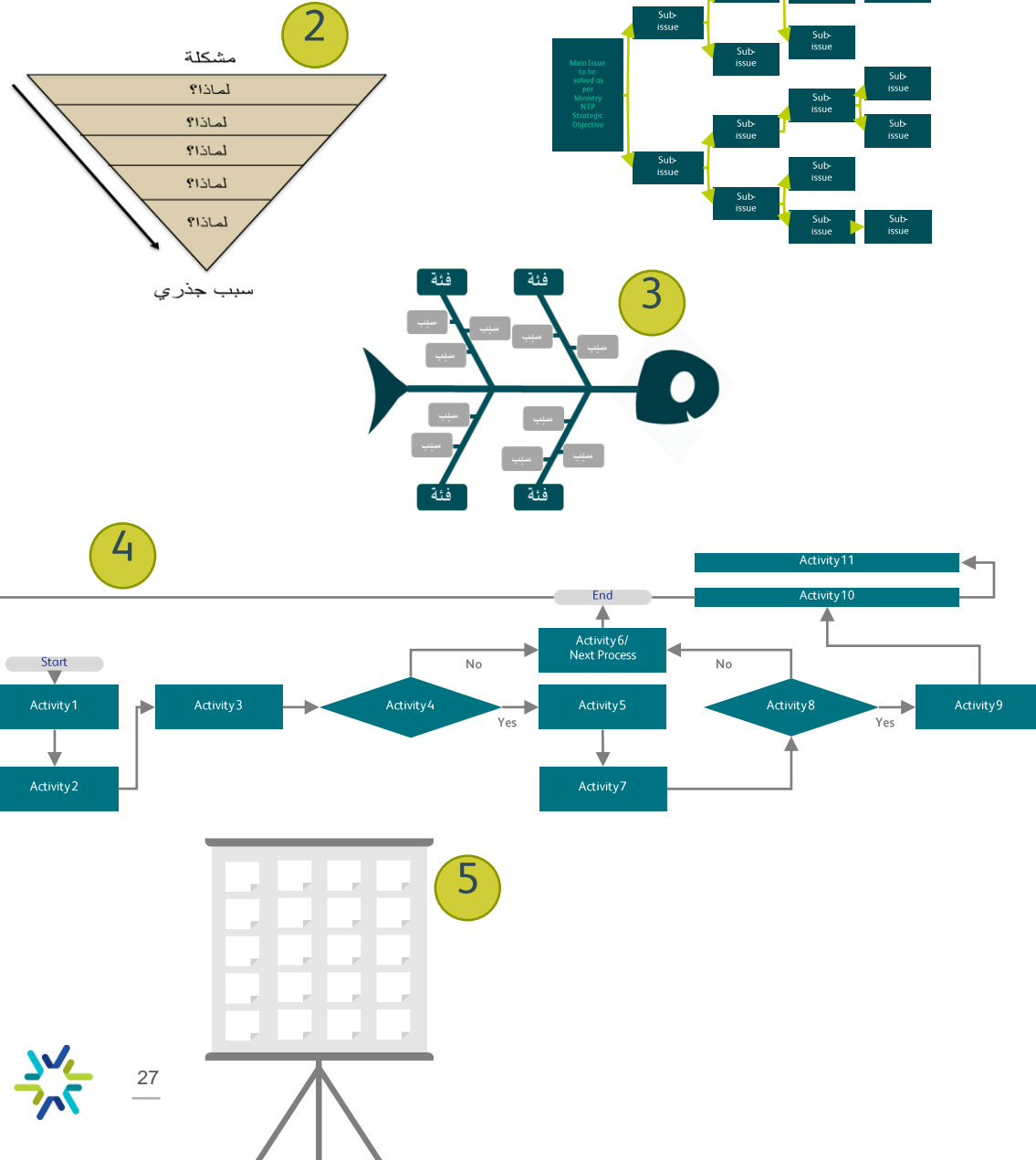
2- لماذا حدثت المشكلة X5

(5Whys)

3- السبب والنتيجة ((Cause-Effect)

4- خريطة سير العمليات ((Flowchart)

5- العصف الذهني ((Brainstorming)



نماذج من الرسائل التوعوية  
القصيرة التي تم نشرها لرفع الوعي  
وبناء ثقافة كفاءة الإنفاق  
والمشروعات الحكومية

## الفرق بين..

### المشروع

هو مجموعة أعمال مؤقتة ومتداخلة تؤدي إلى نتائج ومخرجات فريدة وغير متكررة.

أمثلة

مشروع بناء أكاديمية اكسبرو

### الأعمال التشغيلية

هي أعمال متكررة تقوم بها وحدات الأعمال والإدارات العامة لدعم استمرارية أعمالها التشغيلية.

أمثلة

عمل خطة تدريبية

وفي اكسبرو يتم العمل بحسب معايير المقارنة التالية:

معايير المقارنة	المشروع	الأعمال التشغيلية
مسؤولية المتابعة	مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجية	فرق عمل وحدات الأعمال والإدارات العامة
المعيار	فريد ومؤقت	مستمر ودائم/مخرجات متكررة
الأثر	تحقيق استراتيجية المنظمة	تحقيق استمرارية الأعمال أعمال التميز التشغيلي
الحاجة	تطوير الأعمال	استمرارية الأعمال

إدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء



قيمنا

## نموذج 1

هذا "المستند" هو ملكه حصري لهيئة كفاءة الإنفاق والمشتريات الحكومية، ويخضع للفيود الموضحة بالإتساع الهام من هذا المستند.

## الفرق بين..

### المخرجات Deliverables

التسليمات أو نتائج أنشطة المشروع

ترتبط دائمًا بأنشطة المشروع

أمثلة

نظام آلي

سياسة معتمدة

منهجية

### المعالم Milestones

أحداث محددة ومهمة في دورة حياة المشروع

يُمثل اكتمالها اكتمال خطوة كبيرة في المشروع

أمثلة

اكتمال مستهدف

جمع المتطلبات\*

طرح كراسة

توقيع عقد

مدفوعات

اجتماع

\* جمع المتطلبات: يُحدد من خلاله احتياجات المعنيين بالمشروع أو أصحاب المصلحة وتوثيقها وإدارتها من أجل تحقيق أهداف المشروع. وبالتالي فإن العملية التي تتضمن تلك الاحتياجات التفصيلية لا تلبي حاجة المعنيين فقط، وإنما أيضًا تلبي حاجات المشروع نفسه، وذلك لاعتماد الكثير من الأنشطة عليها مثل: الميزانية والجدول الزمني للمشروع.

إدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء



قيمنا

## نموذج 2



## ساهم في المحافظة على المياه بتطبيق السلوك الأمثل عند

غسيل  
السيارة



استخدام  
دورات المياه



غسيل  
الأطباق



تنظيف  
الأرضيات



## ماهي المراجعة الداخلية؟

نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للجهة وتحسين عملياتها من خلال اتباع أسلوب منهجي منتظم لتقييم وتحسين فاعلية وكفاءة عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

## أهداف المراجعة الداخلية

- 01 تعزيز وحماية قيمة الجهة من خلال توفير ضمانات ومشورة ورؤية قائمة على المخاطر والموضوعية
- 02 ضمان فاعلية وكفاءة العمليات الإدارية والمالية بما يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وحماية الأموال والممتلكات العامة
- 03 تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات الملزمة للجهة لتحقيق أهدافها بكفاءة وبطريقة منتظمة
- 04 ضمان فاعلية عمليات الإدارة وكفائتها بما يؤدي إلى الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة





## 7 خطوات لإنشاء مخطط زمني للمشروع

- 1 تحديد موجز عن المشروع
- 2 إدراج جميع الخطوات الضرورية لإكمال المشروع
- 3 تقدير الوقت المستغرق لكل خطوة
- 4 رسم تبعيات وتسلسل الخطوات
- 5 رسم الجدول الزمني
- 6 تقاسم المهام مع أصحاب المصلحة
- 7 الإدارة والتعامل مع التغييرات

إدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء

EXPRO

القيمنا  
الالتزام  
المرونة  
الممكن  
المهنية  
الأخلاق

نموذج 5

## البوابات المرحلية للمشروعات الاستراتيجية

هي إحدى تقنيات إدارة المشروع، وتهدف إلى حوكمة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالجودة التي تخدم تطور الأعمال. عددها 0، وهي:

- 1 **تطوير الفكرة واعتمادها**  
تطوير فكرة المشروع واعتمادها.  
النموذج المطلوب: بطاقة مشروع معتمد
- 2 **مرحلة البحث**  
البدء بالموافقة من بين الإدارة المسلكة وإدارة التخطيط الاستراتيجي ومكتب إدارة المشاريع الاستراتيجية.  
النموذج المطلوب: نموذج ميثاق المشروع
- 3 **مرحلة التخطيط**  
التخطيط بإعداد جدول زمني أولي للمشروع، وكراسة الشروط والمواعيد، وإعداد خطة تنفيذية للمشروع، وتحديد المخاطر والتحديات المحتملة للمشروع بشكل مفصل.  
النماذج المطلوبة: خطة المشروع التنفيذية • بطاقة متابعة المشروع
- 4 **مرحلة التنفيذ**  
التنفيذ لتسليم المخرجات بما يتواءم مع خطة أساس المشروع والميزانية المخصصة ومعالجة التحديات والمخاطر التي قد تظهر ونقل المعرفة.  
النماذج المطلوبة: نماذج حول المخرجات والمستندات الداعمة • نموذج طلب التغيير (معد الخاصة) • بطاقة متابعة أنشطة المشروع
- 5 **مرحلة الإغلاق**  
الإغلاق من خلال التأكد أن نطاق ومخرجات المشروع تم تسليمها بحسب ميثاق وعقد المشروع، وتلخيص الدروس المستفادة.  
النماذج المطلوبة: نموذج إغلاق • بطاقة إغلاق المشروع

اضغط هنا وتعرف على رحلة حياة المشروع

EXPRO

القيمنا  
الالتزام  
المرونة  
الممكن  
المهنية  
الأخلاق

إدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء

نموذج 6

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





شكرا لكم ..