برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق 2.0

آخر تحديث: 25 مارس 2021

هيئة
كفاءة الإنفاق
والمشروعات
الحكومية

تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها

مقدمة عن برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

تُرجم التوجه الحكومي نحو كفاءة الإنفاق انطلاقًا من توجيه خادم الحرمين الشريفين، مروراً بتشريعات تفصيلية، ووصولاً إلى إطلاق برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

"هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك"

اهتمام القيادة الرشيدة برفع كفاءة الإنفاق لضمان التقدم على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي

تأسيس مركز تحقيق كفاءة الإنفاق لتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي بالتوافق مع رؤية المملكة وبرنامج 2030 تحقيق التوازن المالي

صدور الأوامر السامية التي توضح دور المركز في رفع كفاءة الإنفاق من خلال العمل مع الجهات

إطلاق فرق كفاءة الإنفاق لدى الجهات

إطلاق برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق*

إطلاق برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق بنسخته الثانية

2016 — **منتصف عام 2020**

الانتقال من الرؤية إلى التنفيذ على أرض الواقع

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

تم تطوير برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق لتمكين الجهات من تحسين ثقافة كفاءة الإنفاق ورفع الجاهزية وتعزيز التكامل ومشاركة النجاحات

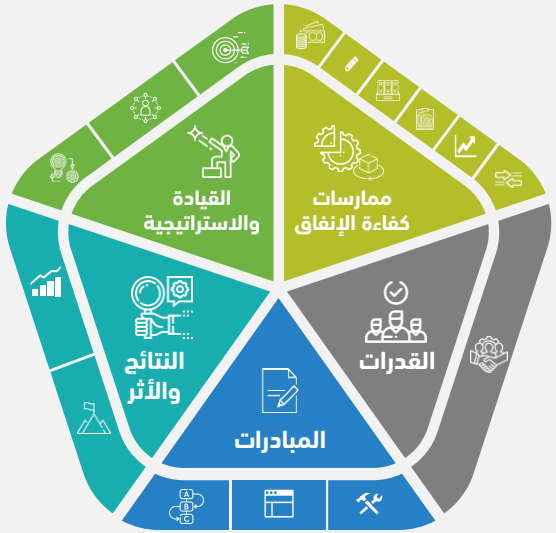
تعريف البرنامج

هو برنامج يهدف إلى **الارتقاء في جاهزية الجهات الحكومية**، وفق مراحل متعددة، في **تطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات المحلية والعالمية**، حيث يمكن البرنامج فرق كفاءة الإنفاق في الجهات من معرفة **مواطن القوة وفرص التحسين** لتحقيق **الاستدامة في كفاءة الإنفاق**.

هدف البرنامج

تتلخص أهداف البرنامج في ما يلي:

1. تمكين الجهات من معرفة فرص تحسين ركائز كفاءة الإنفاق ومدى وضوح الخطوات المطلوبة لتحقيقها
2. رفع الجاهزية لطلبات الميزانيات للجهات
3. تعزيز التكامل **بين مختلف الوكالات** داخل الجهات لرفع كفاءة الإنفاق
4. مشاركة تقدم الجهات ونجاحاتها في **التقرير** نصف السنوي **للجنة المالية**



أفضل الممارسات العالمية التي تم الاستفادة منها لتطوير البرنامج

EFQM Leading Excellence | OECD | Prosci PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

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

1

القيادة والاستراتيجية

الاستراتيجية والثقافة والطموحات ذات الصلة التي تساعد الجهة في تحقيق كفاءة الإنفاق

2

ممارسات كفاءة الإنفاق

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

3

القدرات

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

4

المبادرات

منهجية تصميم المبادرات المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق وأفضل الممارسات المتبعة في هذا الجانب

5

النتائج والأثر

قياس مدى فاعلية المبادرات المقترحة لرفع كفاءة الإنفاق

ويتألّف برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق من 36 عنصر موزّعة على 15 ركيزة فرعية تكوِّن الركائز الخمس الرئيسية

الركيزة الرئيسية	الركيزة الفرعية	العنصر
1.القيادة والاستراتيجية	تطوير الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي
		التوجه الاستراتيجي (الجهات المؤثرة)
		خط الأساس والمستهدفات
	تنفيذ الاستراتيجية	القيادة الفاعلة
		تشكيل الفريق
	الاستدامة	ثقافة كفاءة الإنفاق
		التحفيز والمكافأة
2.ممارسات كفاءة الإنفاق	الخدمات الأساسية والمساندة	تكلفة الوحدة
		عوامل التكلفة
	رأس المال البشري	خطط القوى العاملة
	العقود والمشتريات	التخطيط المسبق
		الشراء المباشر
		سرعة وكفاءة إجراء المنافسات
		أساليب التعاقد

الركيزة الرئيسية	الركيزة الفرعية	العنصر
2.ممارسات كفاءة الإنفاق	المشاريع الرأسمالية	السعة والطلب
		دراسة جدوى المشاريع
		المحفظة الخمسية
		فاعلية المحفظة
	مبادرات تحقيق الرؤية	جاهزية مبادرات الرؤية
		سرعة الاستجابة
		تقييم التكاليف التشغيلية
	التحول الرقمي والمشاريع التقنية	حصر الخدمات وتكلفتها
		التخطيط الاستراتيجي
		دراسة الجدوى
		الخطط التفصيلية
		عمليات وخدمات تقنية المعلومات
3.القدرات	بناء القدرات	تحديد الفجوات وتطوير المهارات

الركيزة الرئيسية	الركيزة الفرعية	العنصر
4.المبادرات	تصميم المبادرات	نهج تصميم المبادرات
	محفظة المبادرات	تنوع الممارسات
		مبادرات المدى القريب
		مبادرات المدى المتوسط والبعيد
		مبادرات المدى القريب (الجهات المؤثرة)
		مبادرات المدى المتوسط والبعيد (الجهات المؤثرة)
	تنفيذ المبادرات	التقارير الشهرية
5.النتائج والأثر	الأثر المالي	كفاءة الخدمات
	مشاركة التجارب	قصص النجاح

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

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

1

تمكين الجهات من معرفة **فرص تحسين** ركائز كفاءة الإنفاق ومدى وضوح **الخطوات** المطلوبة لتحقيقها

2

رفع الجاهزية لطلبات **الميزانيات** للجهات

3

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

4

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

ويمر البرنامج بدورة تنقسم إلى ثلاثة مراحل، حيث يتعين على الجهة وضع خطط عمل لرفع الجاهزية وتنفيذها بهدف التحسين المستمر بعد كل مرحلة تقييم وتحقّق

تنقسم دورة البرنامج على ثلاث مراحل، ومدتها ستة أشهر:

1

مرحلة التقييم والتحقّق – ثلاثة أشهر

حيث تقوم الجهة بمراجعة لأدائها من ناحية استدامة كفاءة الإنفاق وتضع خط الأساس للمراحل التالية

2

مرحلة التخطيط لرفع الأداء – شهر

حيث تقوم الجهة بدراسة مواطن التحسين بناءً على التقييم للعمل عليها (ينصح بالعودة إلى الدليل الإرشادي لتحسين برنامج استدامة كفاءة الإنفاق في هذه المرحلة)

3

مرحلة التنفيذ والمتابعة – شهرين

حيث تقوم الجهة بتنفيذ الخطط التي تمّ تطويرها والتأكّد من إزالة معوّقات دفع الإنجاز (ينصح بالعودة إلى أساسيّات التنفيذ في هذه المرحلة)

ويكون فريق كفاءة الإنفاق مسؤولاً عن الإجابة عن البرنامج، فيما عدا بعض الركائز الفرعية حيث يُوصى توجيهها إلى وكالات أو إدارات محدّدة داخل الجهة، وهي تندرج تحت الركائز المحددة أدناه

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

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

1 مجرد مقترح وقد يختلف المسمى من جهة إلى أخرى

مثال توضيحي للمستويات المختلفة المكوِّنة لبرنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق

الركيزة الرئيسية: تمثّل المستوى الأول

وتشمل خمس ركائز، وتقيس مختلف جوانب كفاءة الإنفاق في الجهة

الركيزة الفرعية: تمثّل المستوى الثاني

تشكل كل ركيزة فرعية سمة معينة من سمات الركيزة الأساسية، وتشتمل كل منها على عدد من العناصر

العنصر : يمثّل المستوى الأخير، ويتكوّن من:

	السياق التعريفي	السؤال والاختيارات المتعددة
1	يوضح أهمية العنصر وكيفية مساهمته في كفاءة الإنفاق، بالإضافة إلى توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة	
2		

عناصر ركيزة القيادة والاستراتيجية

1 القيادة والاستراتيجية

تستهدف هذه الركيزة الاستراتيجية والثقافة والطموح لدى الجهة في تحقيق كفاءة في الإنفاق

1.1 تطوير الاستراتيجية

1.1.1	التوجه الاستراتيجي
1.1.2	التوجه الاستراتيجي (الجهات المؤثرة)
1.1.3	خط الأساس والمستهدفات

سؤال للجهات المؤثرة فقط

1.2 تنفيذ الاستراتيجية

1.2.1	القيادة الفاعلة
1.2.2	تشكيل الفريق

1.3 الاستدامة

1.3.1	ثقافة كفاءة الإنفاق
1.3.2	التحفيز والمكافأة

الركيزة الأساسية
الركيزة الفرعية
العنصر

عناصر ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

2 ممارسات كفاءة الإنفاق

تستهدف هذه الركيزة الاستراتيجية والثقافة والطموح لدى الجهة في تحقيق كفاءة في الإنفاق

2.1 الخدمات الأساسية والمساندة
- 2.1.1 تكلفة الوحدة
- 2.1.2 عوامل التكلفة

2.2 رأس المال البشري
- 2.2.1 خطط القوى العاملة

2.3 العقود والمشتريات
- 2.3.1 التخطيط المسبق
- 2.3.2 الشراء المباشر
- 2.3.3 سرعة وكفاءة إجراء المنافسات
- 2.3.4 أساليب التعاقد

2.4 المشاريع الرأسمالية
- 2.4.1 السعة والطلب
- 2.4.2 دراسة جدوى المشاريع
- 2.4.3 المحفظة الخمسية
- 2.4.4 فاعلية المحفظة

2.5 مبادرات تحقيق الرؤية
- 2.5.1 جاهزية مبادرات الرؤية
- 2.5.2 سرعة الاستجابة
- 2.5.3 تقييم التكاليف التشغيلية

2.6 التحول الرقمي والمشاريع التقنية
- 2.6.1 حصر الخدمات وتكلفتها
- 2.6.2 التخطيط الاستراتيجي
- 2.6.3 دراسة الجدوى
- 2.6.4 الخطط التفصيلية
- 2.6.5 عمليات وخدمات تقنية المعلومات

الركيزة الأساسية: مؤسسات
الركيزة الفرعية: مؤشرات
العنصر

سؤال للجهات التي لديها محفظة خمسية فقط

سؤال للجهات التي لديها مبادرات ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 فقط

عناصر ركيزة القدرات

3

القدرات

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

3.1

بناء القدرات

3.1.1	تحديد الفجوات وتطوير المهارات

عناصر ركيزة المبادرات

الركيزة الأساسية | الركيزة الفرعية | العنصر

4 المبادرات

تستهدف هذه الركيزة الاستراتيجية والثقافة والطموح لدى الجهة في تحقيق كفاءة في الإنفاق

4.1 تصميم المبادرات

4.1.1	نهج تصميم المبادرات

سؤال للجهات المؤثرة فقط

4.2 محفظة المبادرات

4.2.1	تنوع الممارسات
4.2.2	مبادرات المدى القريب
4.2.3	مبادرات المدى المتوسط والبعيد
4.2.4	مبادرات المدى القريب (الجهات المؤثرة)
4.2.5	مبادرات المدى المتوسط والبعيد (الجهات المؤثرة)

4.3 تنفيذ المبادرات

4.3.1	التقارير الشهرية

عناصر ركيزة النتائج والأثر

5 النتائج والأثر

تستهدف هذه الركيزة قياس مدى فاعلية المبادرات لرفع كفاءة الإنفاق والأثر المحقق من تنفيذ المبادرات

5.1 الأثر المالي

- 5.1.1 كفاءة الخدمات

5.2 مشاركة التجارب

- 5.2.1 قصص النجاح

الركيزة الرئيسية الأولى:
القيادة والاستراتيجية

عناصر ركيزة القيادة والاستراتيجية

الركيزة الأساسية | الركيزة الفرعية | العنصر

1 القيادة والاستراتيجية

تستهدف هذه الركيزة الاستراتيجية والثقافة والطموح لدى الجهة في تحقيق كفاءة في الإنفاق

1.1 تطوير الاستراتيجية

1.1.1	التوجه الاستراتيجي
1.1.2	التوجه الاستراتيجي (الجهات المؤثرة)
1.1.3	خط الأساس والمستهدفات

سؤال للجهات المؤثرة فقط

1.2 تنفيذ الاستراتيجية

1.2.1	القيادة الفاعلة
1.2.2	تشكيل الفريق

1.3 الاستدامة

1.3.1	ثقافة كفاءة الإنفاق
1.3.2	التحفيز والمكافأة

الركيزة الفرعية: تطوير الاستراتيجية (3/1)

العنصر | التوجه الاستراتيجي

السياق التعريفي

تطور القيادات استراتيجية المنظمة لترسم تصور واضح لمنسوبيها وأصحاب العلاقة، تحدد فيه رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتي من خلالها توظف طاقاتها ومواردها لتحقيقها، فيكون ذلك التصور بمثابة ميثاق لفريق العمل يعكس الأولويات، ومؤشرات قياس تقدم الأداء، وعدد الممكنات اللازمة، والمحفزات وخطط العمل بالإضافة إلى تحديد مسؤوليات واضحة، ومستهدفات زمنية معرّفة.

أمثلة على مكونات الاستراتيجية

الرؤية

- مؤشرات الأداء والمستهدفات للمدى القريب، المتوسط، والبعيد
- فئات المستفيدين
- الخدمات/ المنتجات/ الضوابط

الرسالة

- نموذج التشغيل
- الحوكمة
- الممكنات والمحفزات
- خطة العمل

من أجل الإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030، يهدف هذا المكون إلى قياس مدى تبنّي الجهة لرفع كفاءة الإنفاق ووضعه كأولويةّ ضمن استراتيجيتها من خلال ذكر واضح ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق

الركيزة الفرعية: تطوير الاستراتيجية (3/1)

العنصر | التوجه الاستراتيجي

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.1.1

السؤال

ما مدى تبني استراتيجية الجهة لمستهدفات تتعلق بتحقيق كفاءة الإنفاق؟

مبتدئ

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

متوسط منخفض

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

متوسط مرتفع

- تحتوي استراتيجية الجهة المعتمدة (من قيادة الجهة) على **عنصر واضح** ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق
- **تم تحديد مستهدفات ل50% من وكالات وإدارات الجهة*** تستوفي ما يلي:

1. مستهدف واضح ومحدد برقم أو نسبة معينة
2. مستهدف قابل للقياس
3. مستهدف يمكن تنفيذه
4. مستهدف محدود بوقت زمني
5. مستهدف له مالك محدد

متقدم

- تحتوي استراتيجية الجهة المعتمدة (من قيادة الجهة) على **عنصر واضح** ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق
- **تم تحديد مستهدفات ل70% من وكالات وإدارات الجهة*** تستوفي ما يلي:

1. مستهدف واضح ومحدد برقم أو نسبة معينة
2. مستهدف قابل للقياس
3. مستهدف يمكن تنفيذه
4. مستهدف محدود بوقت زمني
5. مستهدف له مالك محدد

متميز

- تحتوي استراتيجية الجهة المعتمدة (من قيادة الجهة والجهة المرجعية**) والتي تم تعميمها داخليًا على **عنصر واضح** ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق
- **تم تحديد مستهدفات ل90% من وكالات وإدارات الجهة*** تستوفي ما يلي:

1. مستهدف واضح ومحدد برقم أو نسبة معينة
2. مستهدف قابل للقياس
3. مستهدف يمكن تنفيذه
4. مستهدف محدود بوقت زمني
5. مستهدف له مالك محدد

- يتم **تحديث ومراجعة الاستراتيجية كل 24-30 شهر** لضمان المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج المرجوة ووضوح النطاق

الوثائق الداعمة

- استراتيجية الجهة (الحالية) مع الإشارة بالتحديد إلى مكان ذكر (بطريقة غير مباشرة) لرفع كفاءة الإنفاق (عن طريق تحديد اسم الملف ورقم الصفحة)

- استراتيجية الجهة (الحالية) مع الإشارة بالتحديد إلى مكان ذكر (واضح ومحدد) لرفع كفاءة الإنفاق (عن طريق تحديد اسم الملف ورقم الصفحة)
- المستهدفات التي تم تحديدها لمختلف الوكالات/ الإدارات (مع توضيح نسبة الوكالات/ الإدارات التي تم تحديد مستهدفات لها من العدد الكلي للوكالات/ الإدارات في الجهة)

- استراتيجية الجهة (الحالية) مع الإشارة بالتحديد إلى مكان ذكر رفع كفاءة الإنفاق (عن طريق تحديد اسم الملف ورقم الصفحة)
- المستهدفات التي تم تحديدها لمختلف الوكالات/ الإدارات (مع توضيح نسبة الوكالات/ الإدارات التي تم تحديد مستهدفات لها من العدد الكلي للوكالات/ الإدارات في الجهة)

- استراتيجية الجهة (السابقة والمحدّثة) مع الإشارة بالتحديد إلى مكان ذكر رفع كفاءة الإنفاق (عن طريق تحديد اسم الملف ورقم الصفحة)
- المستهدفات التي تم تحديدها لمختلف الوكالات/ الإدارات (مع توضيح نسبة الوكالات/ الإدارات التي تم تحديد مستهدفات لها من العدد الكلي للوكالات/ الإدارات في الجهة)

* يتم حساب النسبة بناءً على عدد الوكالات والإدارات في الهيكل المعتمد للجهة

** مثل: مجلس الوزراء بالنسبة للوزارات

الركيزة الفرعية: تطوير الاستراتيجية (3/2)

العنصر | التوجه الاستراتيجي (الجهات المؤثرة)

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال كانت الجهة مؤثرة

القيادة والاستراتيجية

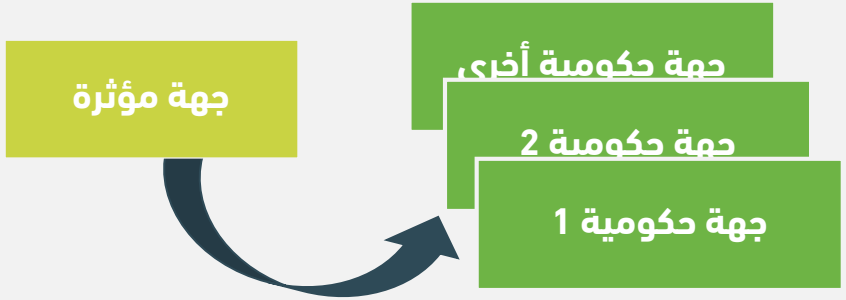
سؤال رقم 1.1.2

السياق التعريفي

بعض الجهات يتعدى أثر مشاريعها وأعمالها ليشمل آثار مترتبة على انفاق جهات حكومية أخرى (من خلال إصدار تشريعات أو تعديل سياسات أو تقديم استشارات أو توفير خدمات ومنتجات)

مثال: يقوم المركز السعودي لرفع كفاءة الطاقة بوضع تدابير تنفيذية ورقابية في مجال ترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة في الجهات الحكومية.

وبهذا يكون المركز السعودي لرفع كفاءة الطاقة قد أثّر على بند خارج ميزانيته وهو بند التشغيل والصيانة في ميزانيات الجهات الحكومية.



الركيزة الفرعية: تطوير الاستراتيجية (3/2)

العنصر | التوجه الاستراتيجي (الجهات المؤثرة)

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال كانت الجهة مؤثرة

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.1.2

السؤال

ما مدى تبني استراتيجية الجهة التي لديها دور تشريعي لمستهدفات تتعلق بتحقيق كفاءة الإنفاق في الجهات التي تؤثر عليها الجهة؟

مبتدئ

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

متوسط منخفض

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

متوسط مرتفع

- تحتوي استراتيجية الجهة المعتمدة (من قيادة الجهة) على **عنصر واضح ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق في الجهات (التي تؤثر جهتكم عليها)**، تم تحديده بالتنسيق مع تلك الجهات
- **وجاري العمل على تحديد مستهدفات** تستوفي ما يلي:

1. مستهدف واضح ومحدد برقم أو نسبة معينة
2. مستهدف قابل للقياس
3. مستهدف يمكن تنفيذه
4. مستهدف محدود بوقت زمني
5. مستهدف له مالك محدد

متقدم

- تحتوي استراتيجية الجهة المعتمدة (من قيادة الجهة) على **عنصر واضح ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق في الجهات (التي تؤثر جهتكم عليها)**، تم تحديده بالتنسيق مع تلك الجهات
- **وتم تحديد مستهدفات** تستوفي ما يلي:

1. مستهدف واضح ومحدد برقم أو نسبة معينة
2. مستهدف قابل للقياس
3. مستهدف يمكن تنفيذه
4. مستهدف محدود بوقت زمني
5. مستهدف له مالك محدد

متميز

- تحتوي استراتيجية الجهة المعتمدة (من قيادة الجهة) على **عنصر واضح ومحدد لرفع كفاءة الإنفاق في الجهات (التي تؤثر جهتكم عليها)**، تم تحديده بالتنسيق مع تلك الجهات
- **وتم تحديد مستهدفات** تستوفي ما يلي:

1. مستهدف واضح ومحدد برقم أو نسبة معينة
2. مستهدف قابل للقياس
3. مستهدف يمكن تنفيذه
4. مستهدف محدود بوقت زمني
5. مستهدف له مالك محدد

- يتم **تحديث ومراجعة الاستراتيجية كل 24-30 شهر** لضمان المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج المرجوة ووضوح النطاق

الوثائق الداعمة

- استراتيجية الجهة (الحالية) مع الإشارة بالتحديد إلى مكان ذكر (غير مباشر) لرفع كفاءة الإنفاق (عن طريق تحديد اسم الملف ورقم الصفحة)

- استراتيجية الجهة (الحالية) مع الإشارة بالتحديد إلى مكان ذكر (واضح ومحدد) لرفع كفاءة الإنفاق بالنسبة للجهات التي تؤثر جهتكم عليها (عن طريق تحديد اسم الملف ورقم الصفحة)
- المسودة الأولية للمستهدفات (إن وجد)

- استراتيجية الجهة (الحالية) مع الإشارة بالتحديد إلى مكان ذكر (واضح ومحدد) لرفع كفاءة الإنفاق بالنسبة للجهات التي تؤثر جهتكم عليها (عن طريق تحديد اسم الملف ورقم الصفحة)
- المستهدفات التي تم تحديدها

- استراتيجية الجهة (السابقة والمحدّثة) مع الإشارة بالتحديد إلى مكان ذكر (واضح ومحدد) لرفع كفاءة الإنفاق بالنسبة للجهات التي تؤثر جهتكم عليها (عن طريق تحديد اسم الملف ورقم الصفحة)
- المستهدفات التي تم تحديدها

الركيزة الفرعية: تطوير الاستراتيجية (3/3)

العنصر | خط الأساس والمستهدفات

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.1.3

السياق التعريفي

يتخلل جهود تطوير استراتيجية كفاءة الإنفاق تحديد المستهدفات لعمل مؤسسي ممنهج حسب أفضل الممارسات العالمية والمحلية (من خلال كفاءتها الداخلية المؤهلة / المراكز والجهات ذات الاختصاص) لتحديد خط الأساس الحالي (as-is)، فتتضح بها حجم الفرص المستهدفة للتطوير والتحسين للوصول للوضع المنشود مستقبلاً (to-be) فتحدد الممكنات اللازمة لتحقيقها ضمن الإطار العام لرؤيتها والمستهدفات التي تتطلع لتحقيقها.

وتهدف مراجعة الإنفاق إلى تعظيم الأثر المحقق من الإنفاق في كافة مجالاته، من خلال فهم المتطلبات والمقارنة مع المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين، وتحديد الفرص لتحقيق الكفاءة المطلوبة. ويكمن الإستفادة من الدليل الاسترشادي الذي شاركته الهيئة لمنهجية تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومي

بناءً على أفضل الممارسات العالمية لابد من:

أن تتضمن مراجعات الإنفاق دراسة الجوانب التشغيلية لمقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية مما قد يساعد على رفع كفاءة الإنفاق عن طريق إيجاد عدة فرص

القيام بمراجعة للإنفاق بشكل دوري، مما يساعد الجهة على تحديد مستهدفات استراتيجية ومبادرات لها أثر فعّال في رفع كفاءة الإنفاق

التعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص (مثل الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة "ترشيد"، المركز السعودي لكفاءة الطاقة، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ..إلخ) التي تساعد على سهولة تحقيق هذه الفرص

الركيزة الفرعية: تطوير الاستراتيجية (3/3)

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.1.3

العنصر | خط الأساس والمستهدفات

السؤال

إلى أي مدى تقوم الجهة بعمل مراجعة تفصيلية للإنفاق لبنود الميزانية المختلفة؟*

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
▪ تلتزم الجهة بالعمل على ما يطرأ من أوامر سامية أو توصيات مقترحة من الجهات ذات الاختصاص بشأن رفع كفاءة الإنفاق ▪ تتطلع الجهة إلى عمل مراجعات للإنفاق لتحديد خط الأساس والمستهدفات استراتيجية	▪ بادرت الجهة بعمل مراجعة للإنفاق تشمل بعض بنود الميزانية **مرة واحدة على الأقل خلال ال3 سنوات الماضية**	▪ بادرت الجهة بعمل مراجعة للإنفاق للبنود التي تمثّل 50% من الميزانية **مرة واحدة على الأقل خلال ال3 سنوات الماضية** ▪ كما قامت الجهة بتحديد **خطوط أساس ومستهدفات استراتيجية** ومبادرات لرفع كفاءة الإنفاق بناءً على نتائج المراجعة	▪ بادرت الجهة بعمل مراجعة للإنفاق للبنود التي تمثّل 70% من الميزانية **مرة واحدة على الأقل خلال ال3 سنوات الماضية** ▪ كما قامت الجهة بتحديد **خطوط أساس ومستهدفات استراتيجية** ومبادرات لرفع كفاءة الإنفاق بناءً على نتائج المراجعة ▪ وقد شملت الدراسة مقارنات معيارية بأفضل الممارسات المحلية والعالمية	▪ بادرت الجهة بعمل مراجعة للإنفاق للبنود التي تمثّل 90% من الميزانية **مرة واحدة على الأقل خلال ال3 سنوات الماضية** ▪ كما قامت الجهة بتحديد **خطوط أساس ومستهدفات استراتيجية** ومبادرات لرفع كفاءة الإنفاق بناءً على نتائج المراجعة ▪ وقد شملت الدراسة مقارنات معيارية بأفضل الممارسات المحلية والعالمية

الوثائق الداعمة

	• ملخص دراسة مراجعة الإنفاق (المنهجية، البنود التي تم تغطيتها، النتائج والتوصيات التي تم العمل عليها)	• ملخص دراسة مراجعة الإنفاق (المنهجية، البنود التي تم تغطيتها، النتائج والتوصيات) • توضيح خط الأساس والمستهدفات الاستراتيجية التي تم تحديدها • قائمة المبادرات التي تم تحديدها بناءً على مراجعة الإنفاق مع تحديد نسبتها من الميزانية	• ملخص دراسة مراجعة الإنفاق (المنهجية، البنود التي تم تغطيتها، المقارنات المعيارية التي قامت بها الجهة، النتائج والتوصيات) • توضيح خط الأساس والمستهدفات الاستراتيجية التي تم تحديدها • قائمة المبادرات التي تم تحديدها بناءً على مراجعة الإنفاق مع تحديد نسبتها من الميزانية	• ملخص دراسة مراجعة الإنفاق (المنهجية، البنود التي تم تغطيتها، المقارنات المعيارية التي قامت بها الجهة، النتائج والتوصيات) • توضيح خط الأساس والمستهدفات الاستراتيجية التي تم تحديدها • قائمة المبادرات التي تم تحديدها بناءً على مراجعة الإنفاق مع تحديد نسبتها من الميزانية

*يشمل الدليل الاسترشادي منهجية تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومية

الركيزة الفرعية: تنفيذ الاستراتيجية (2/1)

العنصر | القيادة الفاعلة

السياق التعريفي

بالنظر لأفضل التجارب في إدارة استراتيجيات التغيير والتحول، كان العامل الرئيسي للنجاح هو القيادة الفاعلة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية ومكوناتها، وإزالة المعوقات التي تعيق تقدم المنظمة نحو أهدافها. ورغم اختلاف الممارسات المثلى لتحقيق ذلك، إلا أنها اتسمت دائماً بمنهج مؤسسي مستدام يركز بشكل دوري على متابعة التقدم في تنفيذ الاستراتيجية وأولوياتها من خلال مجموعة من الاجتماعات الدورية التي تخدم تلك الأهداف وتتابع إنجازها أو من خلال تقارير دورية توفر الشفافية اللازمة لمتخذ القرار لتوفير الدعم اللازم.

ممارسات القيادة الفاعلة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية

- أخذ الإجراءات اللازمة وإزالة المعوقات لضمان تحقيق العنصر الاستراتيجي لرفع كفاءة الإنفاق
- يجب أن تتضمّن أجندة الإجتماعات الدورية لقيادة الجهة قسم لمناقشة ومتابعة سير عمل مبادرات رفع كفاءة الإنفاق
- يجب دمج رفع كفاءة الإنفاق في صميم الأعمال اليومية والتي لا تستدعي إجراءات معقّدة أو إضافية
- التأكد من تنفيذ ما تمّ الاتفاق عليه في الإجتماعات السابقة

الركيزة الفرعية: تنفيذ الاستراتيجية (2/1)

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.2.1

العنصر | القيادة الفاعلة

السؤال

ما مدى متابعة قيادة الجهة لمبادرات ونتائج تحقيق كفاءة الإنفاق وسعيها لإزالة المعوقات وحل المشاكل المتعلقة بها؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
▪ تتطلع قيادة الجهة (صاحب القرار) إلى تخصيص حيّز لمناقشة سبل رفع كفاءة الإنفاق في أجندة الاجتماعات الربع سنوية لقيادة الجهة	▪ تقوم قيادة الجهة (صاحب القرار) بمراجعة نتائج رفع كفاءة الإنفاق بشكل **نصف سنوي** حيث يتم تخصيص حيّز لمناقشة سبل رفع كفاءة الإنفاق في أجندة الاجتماعات لقيادة الجهة	▪ تقوم قيادة الجهة (صاحب القرار) بمراجعة نتائج رفع كفاءة الإنفاق بشكل **ربع سنوي** حيث يتم تخصيص حيّز لمناقشة سبل رفع كفاءة الإنفاق في أجندة الاجتماعات لقيادة الجهة	▪ قامت قيادة الجهة (صاحب القرار) بمراجعة نتائج رفع كفاءة الإنفاق بشكل **ربع سنوي** خلال العام الماضي حيث تم تخصيص حيّز لمناقشة سبل رفع كفاءة الإنفاق في أجندة الاجتماعات لقيادة الجهة (مع إشراك الجهات ذات الاختصاص* في المناقشة). ▪ ويتم تحديد التحديات والإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق أثر من مبادرات رفع كفاءة الإنفاق	▪ قامت قيادة الجهة (صاحب القرار) بمراجعة نتائج رفع كفاءة الإنفاق بشكل **ربع سنوي** خلال العام الماضي حيث تم تخصيص حيّز لمناقشة سبل رفع كفاءة الإنفاق في أجندة الاجتماعات لقيادة الجهة (مع إشراك الجهات ذات الاختصاص* في المناقشة). ▪ ويتم تحديد التحديات والإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق أثر من مبادرات رفع كفاءة الإنفاق ▪ **وتم إغلاق 70% من الفجوات** التي تمت مناقشتها في **آخر 4 اجتماعات** عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الوثائق الداعمة

	• الجزء الخاص برفع كفاءة الإنفاق (المهام وخطط العمل) من محضر آخر اجتماعين	• الجزء الخاص برفع كفاءة الإنفاق (المهام وخطط العمل) من محضر آخر اجتماعين	• الجزء الخاص برفع كفاءة الإنفاق (المهام وخطط العمل) من محضر آخر اجتماعين مع توضيح التحديات والإجراءات التصحيحية المتفق عليها	• الجزء الخاص برفع كفاءة الإنفاق (المهام وخطط العمل) من محضر آخر اجتماعين مع توضيح التحديات والإجراءات التصحيحية المتفق عليها • تقرير إنجاز يوضّح الفجوات التي تمت مناقشتها في آخر 4 اجتماعات، والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها ونسبة الفجوات التي تم إغلاقها

* مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

الركيزة الفرعية: تنفيذ الاستراتيجية (2/2)

العنصر | تشكيل الفريق

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.2.2

السياق التعريفي

المبادئ الارشادية للهيكل التنظيمي لفريق تحقيق كفاءة الإنفاق

- يعتبر الهيكل التنظيمي لفريق كفاءة الإنفاق توجيهي- لا يوجد هيكل تنظيمي موحد لكل الجهات، وللجهة اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لها
- إعداد ميثاق الفريق (Team Charter) والذي يوضّح الأدوار والمسؤوليات، ويحدّد المعايير المرتبطة بتقييم الأداء نهاية العام
- أن يتكون فريق تحقيق كفاءة الإنفاق من القيادات المرتبطة برئيس الجهة والمؤثرة على إنفاق الجهة
- لا يتطلب أفراد فريق تحقيق كفاءة الإنفاق التفرغ الكامل من مسؤولياتهم الحالية في الجهة وذلك لانسجامها مع أدوارهم في فريق تحقيق كفاءة الإنفاق
- يتم تعيين الأشخاص ذوي الخبرات ذات العلاقة بأدوار ومسؤوليات فريق تحقيق كفاءة الإنفاق

الركيزة الفرعية: تنفيذ الاستراتيجية (2/2)

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.2.2

العنصر | تشكيل الفريق

السؤال

ما مدى جاهزية مكتب تحقيق كفاءة الإنفاق* لدى الجهة من حيث الهيكل التنظيمي وتفعيل الاجتماعات الدورية وآليات المتابعة والتنفيذ؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
▪ تعمل الجهة على إكمال وضع الهيكل التنظيمي لفريق تحقيق كفاءة الإنفاق	▪ يرتبط مدير فريق كفاءة الإنفاق برئيس الجهة **بشكل غير مباشر**، ويمتلك بعض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل التحديات ▪ لا يضم الفريق أحد من القيادات المختلفة في الجهة	▪ يرتبط مدير فريق كفاءة الإنفاق برئيس الجهة **بشكل مباشر**، ويمتلك كافة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل التحديات ▪ لا يضم الفريق بالضرورة جميع القيادات في الجهة ▪ **جاري إعداد ميثاق الفريق** (Team Charter) والذي يوضح الأدوار والمسؤوليات وأهداف الفريق ومعايير التقييم السنوي	▪ يرتبط مدير فريق كفاءة الإنفاق برئيس الجهة **بشكل مباشر**، ويمتلك كافة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل التحديات ▪ يضم فريق كفاءة الإنفاق جميع القيادات في الجهة الذين يشكّلون اللجنة التوجيهية والتي تجتمع بشكل شهري ▪ لدى فريق تحقيق كفاءة الإنفاق لجنة تنفيذية تجتمع بشكل أسبوعي ▪ **تم إعداد ميثاق الفريق** (Team Charter) والذي يوضح الأدوار والمسؤوليات وأهداف الفريق ومعايير التقييم السنوي	▪ يرتبط مدير فريق كفاءة الإنفاق برئيس الجهة **بشكل مباشر**، ويمتلك كافة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل التحديات ▪ يضم فريق كفاءة الإنفاق جميع القيادات في الجهة الذين يشكّلون اللجنة التوجيهية والتي تجتمع بشكل شهري (ويتم دعوة هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية والجهات ذات العلاقة للحضور وفق الإحتياج) ▪ لدى فريق تحقيق كفاءة الإنفاق لجنة تنفيذية تجتمع بشكل أسبوعي ومكونة من الادارات المؤثرة على الإنفاق ▪ **تم إعداد ميثاق الفريق وتفعيله منذ 12 شهر** (Team Charter) والذي يوضح الأدوار والمسؤوليات وأهداف الفريق ومعايير التقييم السنوي

الوثائق الداعمة

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
	• الهيكل التنظيمي للفريق وتوضيح الصلاحيات التي يمتلكها الفريق	• الهيكل التنظيمي للفريق مع توضيح صلاحيات مدير الفريق من حيث اتخاذ القرارات	• الهيكل التنظيمي للفريق (متضمناً اللجنة التوجيهية والتنفيذية) مع توضيح صلاحيات مدير الفريق من حيث اتخاذ القرارات • أي وثيقة توضّح مخرجات عدة اجتماعات دورية (جزء من المحاضر أو تقرير معتمد من الجهة) • ميثاق الفريق	• الهيكل التنظيمي للفريق (متضمناً اللجنة التوجيهية والتنفيذية) مع توضيح صلاحيات مدير الفريق من حيث اتخاذ القرارات • أي وثيقة توضّح مخرجات عدة اجتماعات دورية (جزء من المحاضر أو تقرير معتمد من الجهة) • ميثاق الفريق

*بالتوافق مع الدليل الإرشادي لتشكيل فريق تحقيق كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومي

الركيزة الفرعية: الاستدامة (2/1)

العنصر | ثقافة كفاءة الإنفاق

السياق التعريفي

ثقافة كفاءة الإنفاق

ما هي ثقافة كفاءة الإنفاق؟

هي مجموعة من السلوكيات الجماعية التي يظهرها الأشخاص داخل الجهة والتي تؤدي إلى تحقيق كفاءة الإنفاق بطريقة تلقائية.

ما سبب أهمية ثقافة كفاءة الإنفاق؟

في حين أن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية تحدد التطلعات المؤسسية لكفاءة الإنفاق، فإن الثقافة تخلق انتماءًا شخصيًا للأفراد لاستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
ومن أجل ترويج وتعميم ثقافة كفاءة الإنفاق، يجب علينا تطبيق نهج منظم لإدارة التغيير لضمان أن الأفراد في الجهة يمكنهم تبني كفاءة الإنفاق والحفاظ عليها وتحقيق فرص لرفعها، حيث تفشل 70% من عمليات التحول الكبيرة التي لا تطبق منهجيات إدارة التغيير.

ماهي المراحل التي تمرّ بها الجهة خلال عملية تعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق؟

تمرّ الجهة بـ 5 مراحل مختلفة خلال عملية تعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق

- الوعي بأهمية ثقافة كفاءة الإنفاق (Awareness)
- الرغبة للنجاح في تحقيق كفاءة الإنفاق (Desire)
- المعرفة بمختلف جوانب ثقافة كفاءة الإنفاق (Knowledge)
- القدرة على تبني السلوكيات والمهارات اللازمة للنجاح (Ability)
- تعزيز وضمان الاستدامة (Reinforcement)

ما المقصود بسفراء التغيير؟

هم أشخاص تقوم الجهة بتحديدهم بناءً على خبرتهم ومدى تأثيرهم للمساهمة في ترويج التغيير داخل الجهة وتعزيز قبول الموظفين له. ويتمثل دورهم في:

- **توضيح ضرورة التغيير** في الجهة. حيث يرغب الأعضاء عادة في الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من تقبّل التغيير. يقوم سفراء التغيير بالمساعدة على التغلب على هذه المقاومة.
- **القيام بتشخيص الوضع الحالي**، وتوقع التغيرات في بيئة الجهة ومساعدة الموظفين على التكيف مع التغيرات.
- **المساعدة في تنفيذ عملية التغيير بسلاسة** بحيث يتقبل الموظفون التغيير بشكل طبيعي ويبادرون بأنفسهم في دعم عملية التغيير.

الركيزة الفرعية: الاستدامة (2/1)

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.3.1

العنصر: ثقافة كفاءة الإنفاق

السؤال

ما هي الجهود التي تتبناها الجهة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق لدى موظفيها؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى البدء في إعداد خطة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق ومواءمتها مع القيادات داخل الجهة ثم مشاركتها على مختلف المستويات

متوسط منخفض

- **بدأت** الجهة بجهود وضع خطة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق من **خلال العمل على تشخيص الوضع الحالي** (عن طريق نماذج التقييم المعتمدة التي تمت مشاركتها من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية) لتحديد التحديات والأهداف المرجوة، **وستعمل** الجهة على مواءمتها مع مختلف القيادات داخل الجهة لرسم تصور واضح عن التغيير المنشود
- **تقوم** الجهة حاليًا بتحديد الأفراد المؤثرين (سفراء التغيير) وتفعيل أدوارهم

متوسط مرتفع

- **قامت الجهة بتقييم الوضع الحالي لثقافة كفاءة الإنفاق** لكل من إداراتها المختلفة (عن طريق نماذج التقييم المعتمدة التي تمت مشاركتها من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية) لتحديد الفجوات الحالية والعقبات أمام تبني ثقافة كفاءة الإنفاق بشكل فعال
- **قامت** الجهة بوضع خطة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق توضّح التحديات الحالية والأهداف المرجوة
- قامت الجهة بإغلاق 50 %من الفجوات والعقبات التي تم تحديدها
- تم تحديد الأفراد المؤثرين (سفراء التغيير) الذين سيعملون على ضمان مشاركة وتعميم خطة ثقافة الإنفاق وزيادة الوعي، وتم تفعيل قنوات التواصل المختلفة

متقدم

- **قامت الجهة بتقييم الوضع الحالي لثقافة كفاءة الإنفاق** لكل من إداراتها المختلفة (عن طريق نماذج التقييم المعتمدة التي تمت مشاركتها من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية) لتحديد الفجوات الحالية والعقبات أمام تبني ثقافة كفاءة الإنفاق بشكل فعال
- **قامت** الجهة بوضع خطة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق توضّح التحديات الحالية والأهداف المرجوة
- قامت الجهة بإغلاق 70% من الفجوات والعقبات التي تم تحديدها
- **قامت الجهة بتعميم** ونشر أهمية وسبب سعيها لتحقيق كفاءة الإنفاق من خلال سفراء التغيير وقنوات التواصل المختلفة

متميز

- **قامت الجهة بتقييم الوضع الحالي لثقافة كفاءة الإنفاق** لكل من إداراتها المختلفة (عن طريق نماذج التقييم المعتمدة التي تمت مشاركتها من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية) لتحديد الفجوات الحالية والعقبات أمام تبني ثقافة كفاءة الإنفاق بشكل فعال
- **قامت** الجهة بوضع خطة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق توضّح التحديات الحالية والأهداف المرجوة
- قامت الجهة بإغلاق 90% من الفجوات والعقبات التي تم تحديدها
- **قامت الجهة بتعميم** ونشر أهمية وسبب سعيها لتحقيق كفاءة الإنفاق من خلال سفراء التغيير وقنوات التواصل المختلفة
- قامت الجهة بتحديث وتجديد أنشطة خطة ثقافة الإنفاق **خلال ال12 شهراً الماضية**

الوثائق الداعمة

مبتدئ

متوسط منخفض

- قائمة بالتحديات والأهداف التي قامت الجهة بتحديدها حتى الآن
- المراسلات التي تمت مشاركتها داخلياً

متوسط مرتفع

- الفجوات والأهداف التي تم تحديدها
- خطة الجهة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق
- الفجوات التي تم إغلاقها والجهود التي تم إنجازها في سبيل ذلك
- قائمة توضح سفراء التغيير الذين تم تحديدهم وأدوارهم، وقنوات التواصل التي تم تفعيلها والمراسلات التي تم مشاركتها داخلياً

متقدم

- الفجوات والأهداف التي تم تحديدها
- خطة الجهة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق
- الفجوات التي تم إغلاقها والجهود التي تم إنجازها في سبيل ذلك
- المراسلات والمواد التي تمت مشاركتها داخليا لتعميم الخطة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني والنشرات التوعوية وأنشطة سفراء التغيير "ورش العمل")

متميز

- الفجوات والأهداف التي تم تحديدها
- خطة الجهة لتعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق
- الفجوات التي تم إغلاقها والجهود التي تم إنجازها في سبيل ذلك
- المراسلات والمواد التي تمت مشاركتها داخليا لتعميم الخطة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني والنشرات التوعوية وأنشطة سفراء التغيير "ورش العمل")
- خطة رفع ثقافة كفاءة الإنفاق المحدثة

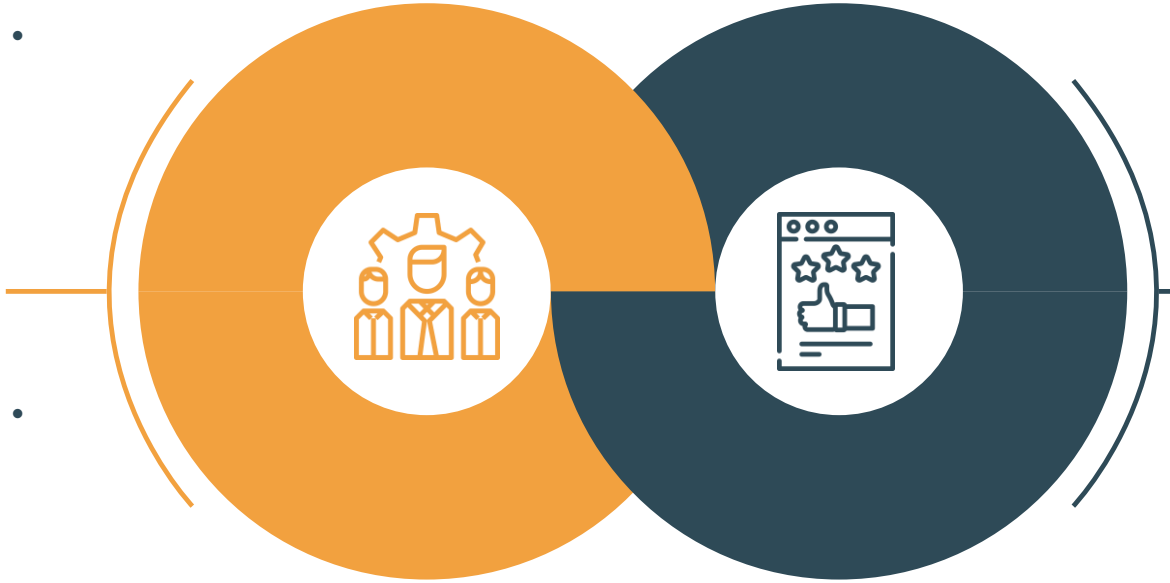
الركيزة الفرعية: الاستدامة (2/2)

العنصر | التحفيز والمكافأة

السياق التعريفي

رغم اختلاف مدارس علم الإدارة والإدارة الاستراتيجية، إلا أنها جميعاً توافقت على أهمية ربط التحفيز والمكافآت بتحقيق الأولويات من خلال أنظمة عمل وموارد بشرية معرفة ومحددة تربط بين جهود أفراد المنظمة والجهة (كلاً في منطقة عمله) وبين مساهمتهم في تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية وأولوياتها.

لذلك، في سعي الجهة لتحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية ومبادرات رفع كفاءة الإنفاق لابد من:



- تحديث المعايير المتبعة في تقييم أداء الموظفين لتشمل الجوانب المتعلقة بطرح وتنفيذ المستهدفات الاستراتيجية ومبادرات رفع كفاءة الإنفاق
- تقدير الجهود المبذولة من قبل القيادة والمدراء المباشرين على حد سواء

الركيزة الفرعية: الاستدامة (2/2)

القيادة والاستراتيجية

سؤال رقم 1.3.2

العنصر: التحفيز والمكافأة

السؤال

إلى أي مدى تقوم الجهة بتحفيز ومكافأة موظفيها فيما يتعلق بالجهود المبذولة لتحقيق كفاءة الإنفاق؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى تحديث معايير تقييم أداء الموظفين لتشمل تقييم عن مدى تحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق

متوسط منخفض

- تقدّر الجهود المبذولة لرفع كفاءة الإنفاق من المدير المباشر، **وليس بالضرورة من قيادة الجهة**.
- تعمل الجهة على تطوير مسودة لمعايير التقييم للموظفين تتضمن رفع كفاءة الإنفاق كمعيار للتقييم

متوسط مرتفع

- تقدّر الجهود المبذولة لرفع كفاءة الإنفاق من المدير المباشر، **ومن قيادة الجهة**.
- حدثت الجهة معايير تقييم الموظفين لتشمل كفاءة الإنفاق كمعيار للتقييم ولكن التقدم الوظيفي **لا يرتبط** بالضرورة بالجهود المبذولة لرفع كفاءة الإنفاق

متقدم

- تقدّر الجهود المبذولة لرفع كفاءة الإنفاق من المدير المباشر، **ومن قيادة الجهة**.
- وتتضمن المعايير الحالية لتقييم الموظفين رفع كفاءة الإنفاق كمعيار للتقييم. **ويرتبط** التقدم الوظيفي بشكل مباشر بالجهود المبذولة لرفع كفاءة الإنفاق من قبل الموظف.
- قامت الجهة بجهود التحفيز والمكافأة بشكل مستمر **خلال ال12 شهراً** الماضية مما انعكس إيجاباً على رفع ثقافة كفاءة الإنفاق لدى الموظفين، ولدى الجهة قصص نجاح ملموسة تتعلق بمكافأة وتحفيز الموظفين

متميز

- تقدّر الجهود المبذولة لرفع كفاءة الإنفاق من المدير المباشر، **ومن قيادة الجهة**.
- وتتضمن المعايير الحالية لتقييم الموظفين رفع كفاءة الإنفاق كمعيار للتقييم. **ويرتبط** التقدم الوظيفي بشكل مباشر بالجهود المبذولة لرفع كفاءة الإنفاق من قبل الموظف.
- قامت الجهة بجهود التحفيز والمكافأة بشكل مستمر **خلال ال24 شهراً الماضية** مما انعكس إيجاباً على رفع ثقافة كفاءة الإنفاق لدى الموظفين، ولدى الجهة قصص نجاح ملموسة تتعلق بمكافأة وتحفيز الموظفين

الوثائق الداعمة

- أي وثيقة داعمة تعتقد أنها تظهر اهتمام القيادة بتحفيز الموظفين (أمثلة من التحفيز المقدم للأفراد مثل الشهادات التقديرية)

- أي وثيقة داعمة تعتقد أنها تظهر اهتمام القيادة بتحفيز الموظفين (أمثلة من التحفيز المقدم للأفراد مثل الشهادات التقديرية موقعة من رئيس الجهة)
- معايير التقييم التي تتضمن جوانب كفاءة الإنفاق

- أي وثيقة داعمة تعتقد أنها تظهر اهتمام القيادة بتحفيز الموظفين (أمثلة من التحفيز المقدم للأفراد مثل الشهادات التقديرية موقعة من رئيس الجهة)
- وثيقة تحتوي على معايير التقييم والتقدم الوظيفي
- قصص النجاح التي توضح الأثر الإيجابي للتحفيز والمكافأة من خلال عمل الجهة في هذا المجال خلال ال12 شهراً الماضية

- أي وثيقة داعمة تعتقد أنها تظهر اهتمام القيادة بتحفيز الموظفين (أمثلة من التحفيز المقدم للأفراد مثل الشهادات التقديرية موقعة من رئيس الجهة)
- وثيقة تحتوي على معايير التقييم والتقدم الوظيفي
- قصص النجاح التي توضح الأثر الإيجابي للتحفيز والمكافأة من خلال عمل الجهة في هذا المجال خلال ال24 شهراً الماضية

الركيزة الرئيسية الثانية:
ممارسات كفاءة الإنفاق

عناصر ركيزة ممارسات كفاءة الإنفاق

الركيزة الأساسية: مؤسسات الأساسية

الركيزة الفرعية: مؤشرات الفرعية

العنصر

2 ممارسات كفاءة الإنفاق

تستهدف هذه الركيزة الاستراتيجية والثقافة والطموح لدى الجهة في تحقيق كفاءة في الإنفاق

2.1 الخدمات الأساسية والمساندة
- 2.1.1 تكلفة الوحدة
- 2.1.2 عوامل التكلفة

2.2 رأس المال البشري
- 2.2.1 خطط القوى العاملة

2.3 العقود والمشتريات
- 2.3.1 التخطيط المسبق
- 2.3.2 الشراء المباشر
- 2.3.3 سرعة وكفاءة إجراء المنافسات
- 2.3.4 أساليب التعاقد

2.4 المشاريع الرأسمالية
- 2.4.1 السعة والطلب
- 2.4.2 دراسة جدوى المشاريع
- 2.4.3 المحفظة الخمسية
- 2.4.4 فاعلية المحفظة

2.5 مبادرات تحقيق الرؤية
- 2.5.1 جاهزية مبادرات الرؤية
- 2.5.2 سرعة الاستجابة
- 2.5.3 تقييم التكاليف التشغيلية

2.6 التحول الرقمي والمشاريع التقنية
- 2.6.1 حصر الخدمات وتكلفتها
- 2.6.2 التخطيط الاستراتيجي
- 2.6.3 دراسة الجدوى
- 2.6.4 الخطط التفصيلية
- 2.6.5 عمليات وخدمات تقنية المعلومات

سؤال للجهات التي لديها محفظة خمسية فقط

سؤال للجهات التي لديها مبادرات ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 فقط

الركيزة الفرعية: الخدمات الأساسية والمساندة (2/1)

العنصر | تكلفة الوحدة (Unit Cost)

السياق التعريفي

ما المقصود بتكلفة الوحدة لكل خدمة؟

هي تكلفة توفير وحدة واحدة من المخرجات الفعلية للخدمة، **وتحسب بقسمة** التكلفة الإجمالية (المصروفات الفعلية) لتوفير الخدمة **على** إجمالي المخرجات الفعلية بوحدات الخدمة نفسها، فعلى سبيل المثال، إذا كانت التكلفة السنوية الإجمالية لتشغيل فرع للجوازات هو 40 مليون ريال سعودي وإجمالي عدد الجوازات المصدرة في ذلك العام هو 60 ألف جواز، فإن تكلفة الوحدة لإصدار الجواز الواحد هو 667 ريال سعودي.

ما سبب أهمية تحديد تكلفة الوحدة؟

تسمح تكلفة الوحدة بمقارنة تكلفة تقديم خدمة مماثلة مقابل المعايير المحلية والإقليمية والدولية ذات الصلة، ويمكن أن يستخدم هذا النوع من التحليل المقارن كمؤشرٍ عام/أولي لإجراء المزيد من الدراسات لتحديد فرص لرفع كفاءة الإنفاق

أمثلة على تكلفة الوحدة؟

- قطاع الرعاية الصحية: التكلفة لكل مريض خارجي للرعاية الصحية الأولية، وتكلفة الرعاية الصحية الثانوية، وما إلى ذلك
- قطاع التعليم: تكلفة الطالب السنوية، التكلفة الكلية للطالب المتخرج
- القطاعات الأخرى: تكلفة المتر المكعب من المياه المقدمة للمستفيدين، التكلفة لكل كيلوواط/ساعة من الكهرباء للمواطن (بما في ذلك التوليد والنقل والتوزيع وما إلى ذلك)

الركيزة الفرعية: الخدمات الأساسية والمساندة (2/1)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.1.1

العنصر | تكلفة الوحدة (Unit Cost)

السؤال

إلى أي مدى تعمل الجهة على تقسيم الميزانية والمصروفات للخدمات المقدمة بناءً على تحديد وحساب تكلفة الوحدة لكل خدمة* ومقارنتها مع المعايير المحلية والعالمية؟

مبتدئ

- ينقسم توزيع ميزانية الجهة على أساس احتياجات الأقسام بدلًا من توزيع حساب تكلفة الوحدة للخدمات الأساسية والمساندة

متوسط منخفض

- لدى الجهة فهم أولي عن تكلفة الوحدة لبعض الخدمات الأساسية مبني على حسابات تقديرية ولكنه **لا يستند إلى منهجية معتمدة**

متوسط مرتفع

- **لدى الجهة منهجية** لحساب تكلفة الوحدة (معتمدة من الجهات ذات الاختصاص)
- قامت الجهة **بتحديد** تكلفة الوحدة للخدمات الأساسية والمساندة التي تغطي **50%** على الأقل من الميزانية **وتم اعتماد الأرقام من قيادة الجهة**

متقدم

- **لدى الجهة منهجية** لحساب تكلفة الوحدة (معتمدة من الجهات ذات الاختصاص)
- قامت الجهة **بتحديد** تكلفة الوحدة للخدمات الأساسية والمساندة التي تغطي **70%** على الأقل من الميزانية **وتم اعتماد الأرقام من قيادة الجهة**
- **قامت** الجهة باستخدام بيانات تكلفة الوحدة المعتمدة في إعداد الميزانية
- **أجرت** الجهة دراسة مقارنة معيارية لتكلفة الوحدة للخدمات التي قامت بتحديدها مع أفضل المعايير المحلية والعالمية

متميز

- **لدى الجهة منهجية** لحساب تكلفة الوحدة (معتمدة من الجهات ذات الاختصاص)
- قامت الجهة **بتحديد** تكلفة الوحدة للخدمات الأساسية والمساندة التي تغطي **90%** على الأقل من الميزانية **وتم اعتماد الأرقام من قيادة الجهة**
- **قامت** الجهة باستخدام بيانات تكلفة الوحدة المعتمدة في إعداد الميزانية
- **أجرت** الجهة دراسة مرجعية تفصيلية حول تكلفة الوحدة للخدمات التي قامت بتحديدها بهدف المقارنة بأفضل المعايير المحلية والعالمية مما أدى إلى تحديد فرص لرفع كفاءة الإنفاق

الوثائق الداعمة

	• قائمة توضح تكلفة الوحدة لكل خدمة أساسية ومساندة تم تحديدها	• منهجية حساب تكلفة الوحدة المعتمدة من الجهات ذات الاختصاص • قائمة توضح تكلفة الوحدة المعتمدة لكل خدمة أساسية ومساندة تم تحديدها، مع توضيح حساب نسبتها من الميزانية	• منهجية حساب تكلفة الوحدة المعتمدة من الجهات ذات الاختصاص • قائمة توضح تكلفة الوحدة المعتمدة لكل خدمة أساسية ومساندة تم تحديدها، مع توضيح حساب نسبتها من الميزانية • توضيح كيفية استخدام بيانات تكلفة الوحدة في إعداد الميزانية • دراسة المقارنة المعيارية لتكلفة الوحدة	• منهجية حساب تكلفة الوحدة المعتمدة من الجهات ذات الاختصاص • قائمة توضح تكلفة الوحدة المعتمدة لكل خدمة أساسية ومساندة تم تحديدها، مع توضيح حساب نسبتها من الميزانية • توضيح كيفية استخدام بيانات تكلفة الوحدة في إعداد الميزانية • الدراسة المعيارية التي تم العمل عليها لتحديد الفرص لرفع كفاءة الإنفاق

*يقصد بها الخدمات الأساسية والمساندة (الرئيسية وذات الأولوية) بناءً على طبيعة عمل كل جهة

الركيزة الفرعية: الخدمات الأساسية والمساندة (2/2)

العنصر

عوامل التكلفة (Cost Drivers)

السياق التعريفي

ما المقصود بعامل التكلفة Cost Driver؟

- عامل التكلفة هو أي عامل يسبب تغيراً في تكلفة النشاط.
- بمعنى آخر، تعتبر عوامل التكلفة العوامل الهيكلية لتكلفة النشاط، وتعكس أي روابط أو علاقات متبادلة تؤثر عليه.
- ترتبط عوامل التكلفة بعدة عوامل مثل حجم العمليات والتعقيد واستخدام التقنيات وما إلى ذلك.
- تُستخلص عوامل التكلفة التنفيذية من العوامل التشغيلية مثل استخدام السعة وتخطيط المباني ومشاركة القوى العاملة وما إلى ذلك.

ما سبب أهمية عوامل التكلفة Cost Drivers؟

1. تسمح بالتحليل الفعال لاستخدام الميزانية أو النفقات الفعلية حسب الأنشطة الرئيسية
2. كما تسمح بالتخطيط الفعال للمستقبل من خلال التنبؤ بالتغيرات في التكلفة والسعي للحد من زيادتها من خلال تقليل زيادة عوامل التكلفة

أمثلة على عينة مؤشرات عوامل التكلفة Cost Drivers؟

- أمثلة عامة: يمكن أن تشمل عوامل التكلفة في عقود النظافة مساحات المباني وعدد العمال، أما في الأجهزة التقنية فيمكن أن تشمل عوامل التكلفة أنواع التقنيات المستخدمة ومساحاتها التخزينية. وفيما يتعلق بسلاسل الإمداد، فتشمل عوامل التكلفة الكميات وأحجام المشتريات.
- قطاع الرعاية الصحية: قد تشمل عوامل التكلفة، ومعدلات نمو الأمراض المزمنة وما إلى ذلك، بينما يمكن أن تشمل عوامل التكلفة التنفيذية سعر تخزين بعض الأدوية، وعدد الرحلات إلى المستشفيات لمسافات طويلة مقابل مستشفيات للمسافات القصيرة من مركز/مستودع توزيع الأدوية، وما إلى ذلك.
- قطاع التعليم: يمكن أن تشمل عوامل التكلفة الساعات المعتمدة للتعليم عن بعد، وحجم المنشأة التعليمية، والتخصصات المقدمة.

الركيزة الفرعية: الخدمات الأساسية والمساندة (2/2)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.1.2

العنصر | عوامل التكلفة (Cost Drivers)

السؤال

إلى أي مدى تعمل الجهة على تحديد عوامل التكلفة لكل خدمة* من خدماتها الأساسية والمساندة بغرض مقارنتها مع أفضل المعايير المحلية والعالمية واستخدامها في إعداد الميزانية؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة لرسم خطة لتحديد ومتابعة عوامل التكلفة ودمجها في تخطيط الميزانية

متوسط منخفض

- لدى الجهة فهم أولي عن عوامل التكلفة لبعض الخدمات الأساسية والمساندة يستند على حسابات تقديرية ولكنه **لا يستند على دراسة مفصّلة**

متوسط مرتفع

- قامت الجهة بتحديد عوامل التكلفة للخدمات الأساسية والمساندة **التي تغطي 50% على الأقل من الميزانية**، بناءً على دراسة معتمدة

متقدم

- قامت الجهة بتحديد عوامل التكلفة للخدمات الأساسية والمساندة **التي تغطي 70% على الأقل من الميزانية**، بناءً على دراسة معتمدة
- قامت الجهة بعمل دراسات مقارنة معيارية بأفضل المعايير المحلية والعالمية لبحث كيفية استخدام عوامل التكلفة التي تم تحديدها
- قامت الجهة باستخدام بيانات عوامل التكلفة في إعداد ميزانية العام الحالي

متميز

- قامت الجهة بتحديد عوامل التكلفة للخدمات الأساسية والمساندة **التي تغطي 90% على الأقل من الميزانية**، بناءً على دراسة معتمدة
- قامت الجهة بعمل دراسات مقارنة معيارية بأفضل المعايير المحلية والعالمية لبحث كيفية استخدام عوامل التكلفة التي تم تحديدها
- قامت الجهة باستخدام بيانات عوامل التكلفة في إعداد ميزانية العام الحالي
- قامت الجهة بعمل دراسة لفهم أنماط عوامل التكلفة وتوقع تأثيرها المستقبلي على المصروفات، ولدى الجهة خطة للتحكم بعوامل التكلفة في الـ 5 سنوات القادمة على الأقل

الوثائق الداعمة

- قائمة توضح عوامل التكلفة وربطها بالخدمات
- قائمة توضح عوامل التكلفة وربطها بالخدمات، مع توضيح كيفية حساب النسبة
- قائمة توضح عوامل التكلفة وربطها بالخدمات، مع توضيح كيفية حساب النسبة
- افتراضات حول كيفية استخدام التغييرات المتوقعة في عوامل التكلفة في تخطيط الميزانية مقارنة بالعام السابق
- قائمة توضح عوامل التكلفة وربطها بالخدمات، مع توضيح كيفية حساب النسبة
- افتراضات حول كيفية استخدام التغييرات المتوقعة في عوامل التكلفة في تخطيط الميزانية مقارنة بالعام السابق
- خطة الجهة المستقبلية للتحكم بعوامل التكلفة

*يقصد بها الخدمات الأساسية والمساندة (الرئيسية وذات الأولوية) بناءً على طبيعة عمل كل جهة

الركيزة الفرعية: رأس المال البشري (1/1)

العنصر | خطط القوى العاملة

السياق التعريفي (1من 2)

تعد مرحلة تحليل سعة القوى العاملة مرحلة أساسية في إعداد الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة وتعتمد بشكل كبير على البيانات التنظيمية وبيانات الوظائف والموظفين المتوفرة لدى إدارة الموارد البشرية في الجهة، وتعد بيانات القوى العاملة والعوامل المؤثرة عليها المدخلات الأساسية لتطوير السعة والطلب في القوى العاملة، إذ تتم الاستفادة من بيانات القوى العاملة خلال فترة التخطيط عبر تطبيق العوامل المؤثرة في العرض وبالتالي التنبؤ بالتوزيع المستقبلي للقوى العاملة في الجهة.

وبناءً على ما سبق، فإن حفظ بيانات القوى العاملة بشكل إلكتروني في منصّة موحدة يؤدي إلى تسهيل عملية القيام بدراسة السعة والطلب للقوى العاملة التي تمكن الجهة من تخطيط فعّال وفهم إحتياجات التوظيف وحصر دفع الرواتب للموظفين المسجلين في قاعدة البيانات الرئيسية مما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق

وتشمل بيانات القوى العاملة على سبيل المثال لا الحصر:

1. **البيانات التنظيمية:** الهيكل التنظيمي الفعلي للجهة، التقسيمات الإدارية الفعلية، الوظائف الفعلية، المرتبات، السلالم الرسمية وغير الرسمية
2. **بيانات الموظفين:** الرقم الوظيفي، المسمى الوظيفي، تاريخ التعيين، المرتبة، السلم، التبعية الإدارية، الموقع، التقييم السنوي، البيانات الشخصية، المؤهل العلمي، تاريخ الميلاد، الجنس، الحالة الاجتماعية
3. **حركة الوظائف التاريخية:** مثل الإستحداث، التعديل والنقل

الركيزة الفرعية: رأس المال البشري (1/1)

العنصر | خطط القوى العاملة

السياق التعريفي (2 من 2)

ما المقصود بتخطيط القوى العاملة؟

هي العملية التي يتم من خلالها تقدير العدد الأمثل للأشخاص المطلوبين لإكمال مشروع أو مهمة أو هدف محدد في الوقت المناسب.
وهي عملية مستمرة، وذلك للتأكد من أن الجهة لديها الموارد البشرية المناسبة والمتاحة عند الحاجة، مع الأخذ في الاعتبار حاجة المشاريع المستقبلية للموظفين المؤهلين.
وعند تخطيط القوى العاملة يجب الأخذا بعين الاعتبار أهداف الجهة والاحتياج المستقبلي مما يساعد الجهة على الاستعداد للمستقبل بالقوى العاملة الصحيحة والمتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وخططها المستقبلية.
ومن العمليات التي يشملها تخطيط القوى العاملة:

تحديد نسبة الموظفين إلى المستفيدين

يجب الأخذ بعين الاعتبار تحقيق كفاءة الإنفاق عند تخطيط القوى العاملة، وإحدى الطرق المتبعة في ذلك هي حساب نسبة **موظفي الخدمات الأساسية: موظفي الخدمات المساندة: عدد المستفيدين** لكل خدمة ثم مقارنتها بالمعايير المحلية والعالمية، حيث يكون المورد الأساسي هو القوى العاملة التي يمكن تعيينها مباشرةً لخدمة أساسية (مثل الجراحين والمعلمين والمهندسين والقضاة، وما إلى ذلك) بينما تكون القوى العاملة المساندة قابلة للتعيين في خدمة مساندة (مثل متخصصي تقنية المعلومات، وموظفي الموارد البشرية، والممرضات، والموظفين الإداريين، وما إلى ذلك) بينما يكون المستفيدون هم المستخدمون النهائيون للخدمة (مثل المريض، الطالب، المراجع).

خطط التوظيف

خطط التوظيف تمثل السعة والطلب للقوى العاملة، وتستخدمها الجهات لتحديد الاحتياج الفعلي للوظائف وفق جدارات محددة – وأهم الأنشطة التي يجب الاعتماد عليها في إعداد الخطط لذلك:

- حصر الاحتياجات الوظيفية لكل إدارة وتحديد المدة الزمنية لهذه الاحتياجات
- تغطية احتياجات كل إدارة للشواغر عن طريق توفير مرشحين وتحديد مدى مناسبتهم للوظائف المتوفرة بالمؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة
- العمل على اتباع سياسة معتمدة من قبل إدارة الجهة في التوظيف/ للتوظيف الجديد والتوظيف البديل، وتحديث الهيكل الإداري لكل إدارة بالشواغر المتوفرة بشكل مستمر
- إعداد العروض الوظيفية بسياسة موحدة، وحصر الموظفين الذين هم على رأس العمل لنفس الوظائف
- الأخذ بعين الاعتبار جميع الحلول المتاحة لاستغلال الموارد الحالية عن طريق إضافة/ تعديل بعض المهام الوظيفية
- الأخذ بعين الاعتبار جميع الحلول المتاحة عند التوظيف، مثل: كالإعارة والوظائف المؤقتة والدوام الجزئي وتحسين نسبة التقاعد إلى التوظيف، وذلك بحسب حاجة وطبيعة العمل

الركيزة الفرعية: رأس المال البشري (1/1)

العنصر | خطط القوى العاملة

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.2.1

السؤال

ما مدى توفر بيانات القوى العاملة* وآلية تخزينها والاستفادة منها لتطوير خطط التوظيف؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى توفير جميع بيانات القوى العاملة (البيانات التنظيمة، بيانات الموظفين، حركة الوظائف التاريخية) بشكل مركزي (إلكتروني) وتحليلها بغرض إعداد خطط التوظيف **بإستخدام الدليل الاسترشادي للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع الحكومي** المطور من قبل وزارة الموارد البشرية

متوسط منخفض

- تمتلك الجهة **بعض** بيانات القوى العاملة (البيانات التنظيمة، بيانات الموظفين، حركة الوظائف التاريخية)
- تقوم الجهة بحفظ البيانات بشكل ورقي أو إلكتروني **(غير مركزي)**
- لدى الجهة خطة تحول الى إدارة وحفظ واسترجاع البيانات بشكل مركزي خلال السنة القادمة
- تقوم الجهة بإعداد خطة توظيف سنوية بناءً على **تصور أولي** وتحليل (عالي المستوى) للبيانات المتوفرة

متوسط مرتفع

- تمتلك الجهة **جميع** بيانات القوى العاملة (البيانات التنظيمة، بيانات الموظفين، حركة الوظائف التاريخية)
- تقوم الجهة بحفظ **بعض** البيانات بشكل مركزي **(إلكتروني)**، وبعضها الآخر يتم حفظها بشكل **(غير مركزي)**
- لدى الجهة آلية تضمن تحديث بيانات القوى العاملة بشكل دوري
- قامت الجهة بإعداد خطة توظيف سنوية بناءً على **تصور أولي** وتحليل (عالي المستوى) للبيانات المتوفرة

متقدم

- تمتلك الجهة **جميع** بيانات القوى العاملة يتم حفظ **جميع** بيانات القوى العاملة **بشكل مركزي** (إلكتروني)
- لدى الجهة آلية تضمن تحديث بيانات القوى العاملة بشكل دوري
- قامت الجهة بإعداد خطة توظيف بناءً على **تحليل شامل** للبيانات، ووفق الدليل الاسترشادي، وتم موائمتها مع وزارة الموارد البشرية، ويتم تحديثها دورياً
- التوظيف في الجهة يتم **وفق خطة التوظيف**
- قامت الجهة بتحديد نسبة الموظفين إلى المستفيدين في جميع الخدمات ويتم مقارنة تلك النسب بالمعايير المحلية والعالمية **وتحديد فرص التحسين**

متميز

- تمتلك الجهة **جميع** بيانات القوى العاملة يتم حفظ **جميع** بيانات القوى العاملة **بشكل مركزي** (إلكتروني)
- لدى الجهة آلية تضمن تحديث بيانات القوى العاملة بشكل دوري
- قامت الجهة بإعداد خطة توظيف بناءً على **تحليل شامل** للبيانات، وتم اعتمادها من وزارة الموارد البشرية، ويتم تحديثها بشكل دوري
- التوظيف في الجهة يتم فقط **وفق خطة التوظيف المعتمدة**
- قامت الجهة بتحديد نسبة الموظفين إلى المستفيدين في جميع الخدمات **وتحسين تلك النسب** مقارنة بالمعايير المحلية والعالمية

الوثائق الداعمة

- خطة التوظيف التي قامت الجهة بإعدادها
- خطة التحول الى إدارة وحفظ واسترجاع البيانات بشكل مركزي

- توضيح حساب نسبة البيانات المخزنة إلكترونيًا وكيفية حفظها
- آلية تحديث البيانات التي تتبعها الجهة
- خطة التوظيف التي قامت الجهة بإعدادها

- توضيح حساب نسبة البيانات المخزنة إلكترونيًا وكيفية حفظها
- آلية تحديث البيانات التي تتبعها الجهة
- خطة التوظيف التي قامت الجهة بإعدادها
- الفرص التي تم تحديدها لتحسين النسب بناءً على دراسات المقارنة المعيارية

- توضيح حساب نسبة البيانات المخزنة إلكترونيًا وكيفية حفظها
- آلية تحديث البيانات التي تتبعها الجهة
- خطة التوظيف التي قامت الجهة بإعدادها
- إعتماد وزارة الموارد البشرية لخطة التوظيف
- الفرص التي تم تنفيذها لتحسين النسب بناءً على دراسات المقارنة المعيارية

*تشمل جميع أنواع الموظفين، مثل (موظفي الخدمة المدنية، الموظفين المتعاقدين والموظفين المعينين على البرامج)

الركيزة الفرعية: العقود والمشتريات (4/1)

العنصر | التخطيط المسبق

السياق التعريفي

التخطيط المسبق للمشتريات:

استحدث نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد مفهوم التخطيط المسبق للمشتريات مما يساهم في تعزيز الشفافية والتنافسية للمتنافسين من خلال نشر الخطط السنوية لمشتريات الجهات الحكومية في الربع الأول من السنة مما يمّكن القطاع الخاص من التجهيز للتنافس في هذه المنافسات، كما يساهم التخطيط المسبق في تخطيط الميزانيات حسب أولويات الجهة الحكومية.

وتقوم الجهة بالتخطيط المسبق لمشترياتها والتنسيق مع وزارة المالية في توفير الاعتمادات المالية لها وفق المادة (الثانية عشر) من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، وتقوم الجهة خلال أول ربع في السنة المالية بنشر خطة تتناسب مع ميزانياتها تتضمن المعلومات الرئيسية حول أعمالها ومشترياتها خلال السنة وفق المادة (الثالثة) من اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية. وبناءً عليه، من أجل الإسهام في تحقيق أهداف نظام المنافسات والمشتريات، يهدف هذا المكون إلى قياس مدى قيام الجهة بتخطيط مشترياتها خلال السنة ونشرها للخطط السنوية تعزيزاً للشفافية والتنافسية.

وسيتم القياس بناءً على

الالتزام بنشر خطة المشتريات في الوقت المحدد نظاماً، ومستوى الالتزام بتنفيذها، **بحيث تكون آلية قياس معدل الالتزام بمقارنة الخطة السنوية التي تم نشرها في بداية السنة مع المنافسات التي تم طرحها خلال السنة.**

طرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر قبل سنة أو أكثر قبل انتهاء العقد الحالي، **بحيث تكون آلية القياس بمقارنة تاريخ طرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر بتاريخ انتهاء العقد الحالي.**

الركيزة الفرعية: العقود والمشتريات (4/1)

العنصر | التخطيط المسبق

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.3.1

السؤال

إلى أي مدى تقوم الجهة بالتخطيط المسبق فيما يتعلق بمشترياتها وفق ماورد في المادة 12 من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى نشر خطة المشتريات السنوية على منصة اعتماد في الوقت المحدد لها (الربع الأول من السنة المالية)
- يتم طرح المنافسات ذات التنفيذ المستمر بنسبة أقل من 70% قبل أقل من سنة قبل انتهاء العقود القائمة لآخر 6 أشهر

متوسط منخفض

- قامت الجهة بنشر خطة المشتريات السنوية على منصة اعتماد في الوقت المحدد لها (الربع الأول من السنة المالية) **خلال العام الماضي**
- التزمت الجهة خلال العام الماضي بتنفيذ ما يزيد عن **50%** من خطتها السنوية في المشتريات (ويتم القياس بناءً على الالتزام بعدد المنافسات)
- يتم طرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر بنسبة 70% على الأقل بأكثر من سنة قبل انتهاء العقود القائمة، ويكون القياس **لآخر 6 أشهر.**

متوسط مرتفع

- قامت الجهة بنشر خطة المشتريات السنوية على منصة اعتماد في الوقت المحدد لها (الربع الأول من السنة المالية) خلال العام الماضي
- التزمت الجهة خلال **العام الماضي** بتنفيذ ما يزيد عن **70%** من خطتها السنوية في المشتريات (ويتم القياس بناءً على الالتزام بعدد المنافسات)
- يتم طرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر بنسبة 100% بأكثر من سنة قبل انتهاء العقود القائمة ، ويكون القياس **لآخر 6 أشهر**

متقدم

- قامت الجهة بنشر خطة المشتريات السنوية على منصة اعتماد في الوقت المحدد لها (الربع الأول من السنة المالية) **خلال العام الماضي**
- التزمت الجهة خلال **العام الماضي** بتنفيذ ما يزيد عن **90%** من خطتها السنوية في المشتريات (ويتم القياس بناءً على الالتزام بعدد وماهية المنافسات)
- يتم طرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر بنسبة 100% بأكثر من سنة قبل انتهاء العقود القائمة **خلال العام الماضي**

متميز

- قامت الجهة بنشر خطة المشتريات السنوية على منصة اعتماد في الوقت المحدد لها (الربع الأول من السنة المالية) **خلال العامين الماضيين**
- التزمت الجهة خلال **العامين الماضيين** بتنفيذ ما يزيد عن **90%** من خطتها السنوية في المشتريات (ويتم القياس بناءً على الالتزام بعدد المنافسات)
- يتم طرح جميع المنافسات ذات التنفيذ المستمر بنسبة 100% بأكثر من سنة قبل انتهاء العقود القائمة **خلال العامين الماضيين**

الوثائق الداعمة

- بيانات منصة اعتماد والتي تحتوي على:
  - الخطط السنوية للجهات وتاريخ نشرها
  - قائمة المنافسات التي طرحتها الجهات خلال السنة
  - تاريخ طرح المنافسات ذات التنفيذ المستمر
  - تاريخ انتهاء العقود ذات التنفيذ المستمر

- بيانات منصة اعتماد والتي تحتوي على:
  - الخطط السنوية للجهات وتاريخ نشرها
  - قائمة المنافسات التي طرحتها الجهات خلال السنة
  - تاريخ طرح المنافسات ذات التنفيذ المستمر
  - تاريخ انتهاء العقود ذات التنفيذ المستمر

- بيانات منصة اعتماد والتي تحتوي على:
  - الخطط السنوية للجهات وتاريخ نشرها
  - قائمة المنافسات التي طرحتها الجهات خلال السنة
  - تاريخ طرح المنافسات ذات التنفيذ المستمر
  - تاريخ انتهاء العقود ذات التنفيذ المستمر

- بيانات منصة اعتماد والتي تحتوي على:
  - الخطط السنوية للجهات وتاريخ نشرها
  - قائمة المنافسات التي طرحتها الجهات خلال السنة
  - تاريخ طرح المنافسات ذات التنفيذ المستمر
  - تاريخ انتهاء العقود ذات التنفيذ المستمر

الركيزة الفرعية: العقود والمشتريات (4/2)

العنصر | الشراء المباشر

السياق التعريفي

الشراء المباشر:
يهدف هذا المكون إلى قياس مدى التزام الجهة بضوابط أسلوب الشراء المباشر، وكذلك أن لا تشكل نسبة مشتريات الجهة نسبة كبيرة من مشترياتها تعزيزاً للتنافسية، وحيث أن الشراء بنسب كبيرة عن طريق الشراء المباشر لا يمكن الجهات من الحصول على أفضل قيمة للمال العام والاستفادة من حجم الشراء، ووضع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ضوابط وحددها في الحالات التالية:

1. تأمين مشتريات الأسلحة والمعدات العسكرية وقطع غيارها...
2. إذا كانت الأعمال والمشتريات متوفرة حصرياً لدى متعهد أو مقاول أو مورد واحد، ولم يكن لها بديل مقبول, على أن يكون التعاقد وفق ما تحدده اللائحة
3. إذا كانت التكلفة التقديرية للأعمال والمشتريات لا تتجاوز مبلغ (مائة ألف) ريال
4. إذا كان استخدام هذا الأسلوب ضروريًا لحماية مصالح الأمن الوطني ولا يمكن معه استخدام المنافسة العامة أو المحدودة
5. إذا كانت الأعمال والمشتريات متوفرة لدى مؤسسة أو جمعية أهلية واحدة أو كيان واحد من الكيانات غير الهادفة إلى الربح...
6. الحالات الطارئة

وسيتم القياس بناءً على:

استخدام الجهة للشراء المباشر في الحالات المذكورة في النظام
نسبة الشراء المباشر من إجمالي قيمة مشتريات الجهة (وسيتم القياس بناءً على إجمالي قيم مشتريات الجهة بالشراء المباشر ومقارنتها مع إجمالي مشتريات الجهة في منصة اعتماد)

الركيزة الفرعية: العقود والمشتريات (4/2)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.3.2

العنصر | الشراء المباشر

السؤال

ما مدى اعتمادية الجهة لتوفير احتياجاتها عن طريق أسلوب الشراء المباشر؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
▪ تقوم الجهة باستخدام أسلوب الشراء المباشر في غير ما خصص له وفق الحالات المذكورة في النظام في آخر 6 أشهر. ▪ بلغت نسبة الشراء المباشر **50%** أو أكثر من إجمالي قيمة مشتريات الجهة في **آخر 6 أشهر** (وسيتم القياس بناءً على إجمالي قيم مشتريات الجهة بالشراء المباشر ومقارنتها مع إجمالي مشتريات الجهة في منصة اعتماد)	▪ انحصر استخدام الجهة للشراء المباشر في الحالات المذكورة في النظام خلال **آخر 6 أشهر**. ▪ بلغت نسبة الشراء المباشر **50% أو أقل** من إجمالي قيمة مشتريات الجهة في **آخر 6 أشهر** (وسيتم القياس بناءً على إجمالي قيم مشتريات الجهة بالشراء المباشر ومقارنتها مع إجمالي مشتريات الجهة في منصة اعتماد)	▪ انحصر استخدام الجهة للشراء المباشر في الحالات المذكورة في النظام خلال **آخر 6 أشهر**. ▪ بلغت نسبة الشراء المباشر 30% **أو أقل** من إجمالي قيمة مشتريات الجهة في **آخر 6 أشهر** (وسيتم القياس بناءً على إجمالي قيم مشتريات الجهة بالشراء المباشر ومقارنتها مع إجمالي مشتريات الجهة في منصة اعتماد)	▪ انحصر استخدام الجهة للشراء المباشر في الحالات المذكورة في النظام خلال **العام الماضي** ▪ بلغت نسبة الشراء المباشر 10% **أو أقل** من إجمالي قيمة مشتريات الجهة خلال **العام الماضي** (وسيتم القياس بناءً على إجمالي قيم مشتريات الجهة بالشراء المباشر ومقارنتها مع إجمالي مشتريات الجهة في منصة اعتماد)	▪ انحصر استخدام الجهة للشراء المباشر في الحالات المذكورة في النظام خلال **العامين الماضيين** ▪ بلغت نسبة الشراء المباشر **10% أو أقل** من إجمالي قيمة مشتريات الجهة خلال **العامين الماضيين** (وسيتم القياس بناءً على إجمالي قيم مشتريات الجهة بالشراء المباشر ومقارنتها مع إجمالي مشتريات الجهة في منصة اعتماد)

الوثائق الداعمة

لا يوجد (تقوم الهيئة بمراجعة بيانات منصة اعتماد، إضافةً إلى تقارير مخالفات الشراء المباشر بالتعاون مع الجهات الرقابية للتأكد من صحة التقييم)

الركيزة الفرعية: العقود والمشتريات (4/3)

العنصر | سرعة وكفاءة إجراء المنافسات

السياق التعريفي

سرعة وكفاءة إجراءات المنافسات*:

تقوم الجهة بطرح منافساتها بكفاءة عالية وتتم جميع إجراءاتها بشكل فاعل وخلال مدة قياسية، مما يساهم في رفع كفاءة العمليات ورفع الموثوقية في المنافسات الحكومية والذي يسهم في زيادة مشاركة القطاع الخاص في منافسات الجهات الحكومية والذي من شأنه تعزيز مستوى التنافسية في المنافسات وتقليل التكلفة. ويهدف هذا المكون إلى قياس مدى سرعة وكفاءة إجراءات المنافسات في الجهة الحكومية عن طريق مقارنة تاريخ الطرح للمنافسات وتاريخ توقيع العقود لاحتساب متوسط المدة بالأيام من خلال منصة اعتماد.

وسيتم التقييم بناءً على:

طول الإجراءات للفترة من طرح المنافسة للمتنافسين حتى توقيع العقد للمنافسات العامة والمحدودة، وسيتم الأخذ بعين الاعتبار جميع المنافسات التي تخضع لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية خلال فترة القياس

*تطبق على جميع المنافسات التي تخضع لنظام المنافسات، وحيث أن منافسات برامج الرؤية مستثناه لنهاية هذه السنة فسيتم أخذها في الحسبان حين انتهاء الاستثناء الحالي

الركيزة الفرعية: العقود والمشتريات (4/3)

العنصر | سرعة وكفاءة إجراء المنافسات

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.3.3

السؤال

ما هو متوسط المدة الزمنية من الطرح إلى توقيع العقد في المنافسات العامة والمحدودة للجهة؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
• يبلغ متوسط المدة الزمنية من طرح المنافسات إلى توقيع العقود **أكثر من 200 يوم خلال الـ6 أشهر الماضية**	• بلغ متوسط المدة الزمنية من طرح المنافسات إلى توقيع العقود **أكثر من 200 يوم خلال الـ6 أشهر الماضية** • قامت الجهة بحصر الفجوات التي تتسبب بتأخير المدة وتم وضع خطة عمل تصحيحية	• بلغ متوسط المدة الزمنية من طرح المنافسات إلى توقيع العقود **من 120 يوم حتى 200 يوم خلال العام الماضي** • قامت الجهة بحصر الفجوات التي تتسبب بتأخير المدة وجاري تنفيذ خطة عمل تصحيحية • قامت الجهة بإعداد وتنفيذ نظام متابعة داخلي لتتبع وإصدار تقارير عن أداء عمليات الشراء على أساس شهري	• بلغ متوسط المدة الزمنية من طرح المنافسات إلى توقيع العقود **أقل من 120 يوم خلال العام الماضي** • قامت الجهة بإعداد وتنفيذ نظام متابعة داخلي لتتبع وإصدار تقارير عن أداء عمليات الشراء على أساس شهري	• بلغ متوسط المدة الزمنية من طرح المنافسات إلى توقيع العقود **أقل من 120 يوم خلال العامين الماضيين** • قامت الجهة بإعداد وتنفيذ نظام متابعة داخلي لتتبع وإصدار تقارير عن أداء عمليات الشراء على أساس شهري

الوثائق الداعمة

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
	• قائمة بجميع منافسات الجهة والمدد الزمنية المستغرقة لكل منافسة (مع تحديد المنافسات التي على منصة اعتماد) • قائمة الفجوات المعرفة والتي تتسبب بتأخير المنافسات	• قائمة بجميع منافسات الجهة والمدد الزمنية المستغرقة لكل منافسة (مع تحديد المنافسات التي على منصة اعتماد) • قائمة الفجوات المعرفة والتي تتسبب بتأخير المنافسات • أمثلة من تقارير متابعة الأداء الشهرية	• قائمة بجميع منافسات الجهة والمدد الزمنية المستغرقة لكل منافسة (مع تحديد المنافسات التي على منصة اعتماد) • أمثلة من تقارير متابعة الأداء الشهرية	• قائمة بجميع منافسات الجهة والمدد الزمنية المستغرقة لكل منافسة (مع تحديد المنافسات التي على منصة اعتماد) • أمثلة من تقارير متابعة الأداء الشهرية

الركيزة الفرعية: العقود والمشتريات (4/4)

العنصر | أساليب التعاقد

السياق التعريفي

أساليب التعاقد:

تقوم الجهة بتحليل بيانات مشترياتها خلال آخر سنة لتبني أفضل أساليب التعاقد لطبيعة مشترياتها. حيث حدد نظام المنافسات المشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية 7 أساليب لتعاقد الجهات الحكومية وفق المادة (الثانية والثلاثون) من اللائحة:

1. المنافسة العامة
2. المنافسة المحدودة
3. الشراء المباشر
4. المزايدة العكسية الإلكترونية
5. المنافسة على مرحلتين
6. الاتفاقية الإطارية
7. المسابقة

ويهدف هذا المكون إلى قياس مدى قيام الجهة بتحليل بيانات المشتريات للوصول إلى أفضل أساليب التعاقد مما ينعكس إيجاباً على ميزانية الجهة. وسيتم القياس بناءً على:

- توفر بيانات مشتريات الجهات وتحليلها من قبل الجهة (وذلك من خلال تصنيف مشتريات الجهة بحسب حجمها وطبيعتها وتكرارها على مستوى السلع والخدمات وبحث إمكانية تطبيق أساليب التعاقد المستحدثة في النظام في تلك المشتريات وحساب الأثر المتوقع من تطبيق هذه الأساليب)
- تبني أفضل الممارسات في أساليب التعاقد والتمرس بها
- الالتزام بالشراء من خلال الاتفاقيات الاطارية التي تبرمها جهة الشراء الموحد (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية)، حيث نصت المادة (الخامسة عشر/1) من اللائحة التنفيذية على أنه لا يجوز للجهة الحكومية تأمين المشتريات أو تنفيذ الأعمال الواردة في القوائم التي تعدها الجهة المختصة بالشراء الموحد إلا من خلال الاتفاقيات الإطارية التي أبرمتها الجهة المختصة بالشراء الموحد.

الركيزة الفرعية: العقود والمشتريات (4/4)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.3.4

العنصر | أساليب التعاقد

السؤال

إلى أي مدى تقوم الجهة بتحليل مشترياتها واستخدام مختلف أساليب التعاقد الموجودة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة لجمع البيانات اللازمة لتحليل مشترياتها وتحديد أساليب الشراء الأمثل
- تعتمد الجهة فقط على الثلاث أساليب الرئيسية في النظام (منافسة عامة، منافسة محدودة، شراء مباشر) ولا تستخدم الأساليب الأخرى
- تؤمن الجهة مشترياتها الواردة في القوائم التي تعدها الجهة المختصة بالشراء الموحد من خارج الاتفاقية الإطارية التي أبرمتها الجهة المختصة بالشراء الموحد

متوسط منخفض

- لدى الجهة البيانات اللازمة لتحليل مشترياتها للسنة الماضية للاستفادة من أساليب الشراء المستحدثة بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية
- تقوم الجهة حاليًا بتحليل لطبيعة مشترياتها لتبني أفضل أساليب المشتريات المتاحة ووضع خطة لاستخدام أساليب الشراء المختلفة*
- تؤمن الجهة **30%** من مشترياتها الواردة في القوائم (التي تعدها الجهة المختصة بالشراء الموحد) من خلال الاتفاقية الإطارية التي أبرمتها الجهة المختصة

متوسط مرتفع

- قامت الجهة خلال ال6 أشهر الماضية بما يلي:
- تحليل لطبيعة مشترياتها لتبني أفضل أساليب المشتريات المتاحة وبدأت باستخدام أساليب الشراء المختلفة *
- تأمين **60%** من المشتريات الواردة في القوائم (التي تعدها الجهة المختصة بالشراء الموحد) من خلال الاتفاقية الإطارية التي أبرمتها الجهة المختصة

متقدم

- قامت الجهة خلال العام الماضي بما يلي:
- تحليل لطبيعة مشترياتها لتبني أفضل أساليب المشتريات المتاحة واستخدمت أساليب الشراء المختلفة
- تأمين **جميع** المشتريات الواردة في القوائم (التي تعدها الجهة المختصة بالشراء الموحد) من خلال الاتفاقية الإطارية التي أبرمتها الجهة المختصة

متميز

- قامت الجهة خلال العامين الماضيين بما يلي:
- تحليل لطبيعة مشترياتها لتبني أفضل أساليب المشتريات المتاحة واستخدمت أساليب الشراء المختلفة
- تأمين **جميع** المشتريات الواردة في القوائم (التي تعدها الجهة المختصة بالشراء الموحد) من خلال الاتفاقية الإطارية التي أبرمتها الجهة المختصة

الوثائق الداعمة

- بيانات منصة اعتماد (قائمة منافسات الجهات) مع توضيح نسبة المشتريات من الاتفاقيات الإطارية
- تقرير تحليل مشتريات السنة الماضية
- خطة استخدام أساليب المشتريات المتاحة

- بيانات منصة اعتماد (قائمة منافسات الجهات) مع توضيح نسبة المشتريات من الاتفاقيات الإطارية
- تقرير تحليل مشتريات السنة الماضية
- خطة استخدام أساليب المشتريات المتاحة

- بيانات منصة اعتماد (قائمة منافسات الجهات) مع توضيح نسبة المشتريات من الاتفاقيات الإطارية
- تقرير تحليل مشتريات السنة الماضية
- خطة استخدام أساليب المشتريات المتاحة

- بيانات منصة اعتماد (قائمة منافسات الجهات) مع توضيح نسبة المشتريات من الاتفاقيات الإطارية
- تقرير تحليل مشتريات السنة الماضية
- خطة استخدام أساليب المشتريات المتاحة

الركيزة الفرعية: المشاريع الرأسمالية (4/1)

العنصر | السعة والطلب

السياق التعريفي

لتحقيق كفاءة الإنفاق في المشاريع الرأسمالية، يجب أن تطبق دراسات السعة والطلب على كافة المشاريع الحكومية (القائمة والجديدة) حيث يكون تنفيذ المشاريع مبني على الحاجة للمشروع لتغطية فجوة في تقديم الخدمة. الهدف من دراسات السعة والطلب إيضاح الحاجة الفعلية للمشاريع الرأسمالية.

السعة

السعة الحالية

سعة الخدمات المقدمة بشكل شمولي ومتكامل ضمن منظومة عمل القطاع بشقيه العام والخاص في الوقت الحالي.

السعة الإضافية

سعة الخدمات المتوقع تقديمها من خلال المشاريع القائمة.

-

الطلب

إجمالي الطلب

إجمالي الطلب الحالي والمستقبلي على أي نوع من الخدمات المقدمة من الجهة.

=

الفجوة

الفجوة هي عبارة عن الفرق بين السعة والطلب.

- النتيجة بالموجب: السعة المتوفرة تغطي الاحتياج ولا يوجد حاجة لمشاريع جديدة.
- النتيجة بالسالب: السعة المتوفرة لا تغطي الاحتياج و يوجد حاجة لمشاريع جديدة.

الركيزة الفرعية: المشاريع الرأسمالية (4/1)

العنصر | السعة والطلب

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.4.1

السؤال

إلى أي مدى تقوم الجهة بتحليل مشترياتها واستخدام مختلف أساليب التعاقد الموجودة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى تعريف وحصر فئات الأصول، لتطبيق منهجيات السعة والطلب وتسعى إلى وضع معايير لتحديد أولويات المشاريع.

متوسط منخفض

- تقوم الجهة بتعريف وحصر فئات الأصول الرئيسية* فقط
- تقوم الجهة بتحديد أولويات المشاريع وفق احتياجات العمل والتوجيهات الإدارية والخبرات السابقة
- تقوم الجهة بتطبيق دراسات السعة والطلب **على 20%** من المشاريع في فئات الأصول الرئيسية فقط

متوسط مرتفع

- تقوم الجهة بتعريف وحصر جميع فئات الأصول
- تقوم الجهة بتقييم وتحديد أولويات المشاريع وفق منهجية ترتكز على التواؤم مع استراتيجية الجهة
- تقوم الجهة بإعداد منهجية واضحة لدراسات السعة والطلب حسب فئات الأصول
- تقوم الجهة بتطبيق دراسات السعة والطلب **على 50%** من المشاريع الأعلى إنفاقاً بالتوافق مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متقدم

- تقوم الجهة بتعريف وحصر جميع فئات الأصول
- تقوم الجهة بتقييم وتحديد أولويات المشاريع وفق منهجية ترتكز على التواؤم مع وزارة الأقتصاد والتخطيط وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (وغيرها من الجهات ذات الاختصاص)
- تقوم الجهة بإعداد منهجيات واضحة لدراسات السعة والطلب لجميع فئات الأصول تتضمن الاستخدام الأمثل للأصول والموارد الحالية
- تقوم الجهة بدراسة الخيارات البديلة لتقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع واعتمادها من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- تقوم الجهة بتطبيق دراسات السعة والطلب **على 70%** من المشاريع الأعلى إنفاقاً بالتوافق مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لمدة لا تقل عن سنة
- يتم تقييم مخرجات دراسات السعة والطلب وتحديث المنهجيات والمعايير كل سنتين
- قامت الجهة خلال العام الماضي بتحرير جميع المتطلبات المتعلقة بحالة الاستثمارات والمشاريع الرأسمالية في نموذج التقرير السنوي**

متميز

- تقوم الجهة بتعريف وحصر جميع فئات الأصول
- تقوم الجهة بتقييم وتحديد أولويات المشاريع وفق منهجية ترتكز على التواؤم مع وزارة الأقتصاد والتخطيط وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (وغيرها من الجهات ذات الاختصاص)
- تقوم الجهة بإعداد منهجيات واضحة لدراسات السعة والطلب لجميع فئات الأصول تتضمن الاستخدام الأمثل للأصول والموارد الحالية
- تقوم الجهة بدراسة الخيارات البديلة لتقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع واعتمادها من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- قامت الجهة بتطبيق دراسات السعة والطلب **على 90%** من المشاريع الأعلى إنفاقا بالتوافق مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لمدة لاتقل عن سنتين
- يتم تقييم مخرجات دراسات السعة والطلب وتحديث المنهجيات والمعايير كل سنتين
- قامت الجهة خلال العام الماضي بتحرير جميع المتطلبات المتعلقة بحالة الاستثمارات والمشاريع الرأسمالية في نموذج التقرير السنوي**

الوثائق الداعمة

- قائمة فئات الأصول التي تم حصرها
- قائمة أولويات المشاريع التي تم تحديدها
- قائمة بالمشاريع التي تم تطبيق دراسات السعة والطلب عليها وتوضيح نسبتها

- قائمة فئات الأصول التي تم حصرها
- قائمة أولويات المشاريع التي تم تحديدها
- منهجية السعة والطلب لفئات الأصول المختلفة
- قائمة بالمشاريع التي تم تطبيق دراسات السعة والطلب عليها وتوضيح نسبتها

- قائمة فئات الأصول التي تم حصرها
- قائمة أولويات المشاريع المعتمدة من قبل الجهات ذات الاختصاص
- منهجية السعة والطلب لفئات الأصول المختلفة
- قائمة بالمشاريع التي تم تطبيق دراسات السعة والطلب عليها وتوضيح نسبتها
- توضيح مخرجات التقييم والتحديث الذي تم في آخر سنة على المعايير والمنهجيات

- قائمة فئات الأصول التي تم حصرها
- قائمة أولويات المشاريع المعتمدة من قبل الجهات ذات الاختصاص
- منهجية السعة والطلب لفئات الأصول المختلفة
- قائمة بالمشاريع التي تم تطبيق دراسات السعة والطلب عليها وتوضيح نسبتها
- توضيح التحديث الذي تم في آخر سنة
- توضيح مخرجات التقييم والتحديث الذي تم في آخر سنة على المعايير والمنهجيات
- التقرير السنوي

- *الأصول الرئيسية: هي المشاريع التي تخص نطاق عمل الجهة بشكل مباشر (مثال فئة الأصل: مركز صحي لدي وزارة الصحة) و/أو تشكل 50% من إجمالي تكاليف محفظة الجهة
- **نموذج التقرير السنوي في المنصة الإلكترونية لقطاع المشاريع الرأسمالية

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.4.2

الركيزة الفرعية: المشاريع الرأسمالية (4/2)

العنصر | دراسة جدوى المشاريع

السياق التعريفي

العناصر الخمس لدراسة جدوى المشاريع وفق أفضل الممارسات العالمية والمتطلبات الرئيسية

الدراسة	أبرز المتطلبات الرئيسية
الدراسة الاستراتيجية	دراسة توضح أهداف المشروع/البرنامج والتوافق الاستراتيجي مع رؤية 2030 وخطط الجهة ومستهدفات القطاع بالإضافة لتوضيح فوائد المشروع والمخاطر والعوائق والارتباطات المباشرة وغير المباشرة مع مشاريع أو المبادرات الأخرى.
الدراسة الاقتصادية	دراسة توضح بأن المشروع / البرنامج هو الخيار الأمثل لتلبية الحاجة عن طريق اثبات القدرة والفائدة من خلال: ○ دراسة السعة والطلب وتشتمل على دراسة الوضع الحالي والطلب المستقبلي وتقييم الخيارات لسد الفجوة. ○ دراسة وقياس فوائد المشروع وآثاره السياسية والأقتصادية و الإجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. ○ النظر في مجموعة واسعة من الحلول المحتملة واختيار الخيار الذي يلبي الأهداف مع التوازن الأمثل بين الفوائد والتكلفة والمخاطر.
الدراسة التجارية	دراسة (المشروع/ البرنامج) لقابلية التطبيق من خلال: ○ تقييم وتحديد أثر أفضل استراتيجيات الشراء الممكنة حسب نوع فئة الأصل أو المشروع ودراسة خيارات التعاقد وفق الإطار العام للاستراتيجيات الوطنية وتحديد الفرص الممكنة. ○ دراسة خطط التمويل مع الأخذ في الاعتبار فرص تعزيز مشاركة القطاع الخاص وخيارات التمويل البديل.
الدراسة المالية	دراسة توضح بأن التكلفة التقديرية (للمشروع/البرنامج) تحقق القيمة المرجوة مقابل التكلفة من خلال: ○ دراسة تكلفة مفصلة مدعومة بجداول كميات مسعرة. ○ التكلفة الكلية لملكية المشروع (TCO) وتشمل (التكاليف الرأسمالية وتتضمن على سبيل المثال لا الحصر تكاليف الدراسات والاستشارات التجارية والاقتصادية والإدارية والفنية والهندسية وعقود الإشراف وإدارة المشاريع والإنشاءات والتجهيز والمعدات والفرش الثابت والمتحرك إضافةً إلى اعتبارات التكاليف التشغيلية وتتضمن على سبيل المثال لا الحصر تكاليف الصيانة والتشغيل وتعويضات العاملين ويؤخذ في الاعتبار تكلفة الأملاك في الأصول....الخ) ○ دراسة معيارية لتكلفة (المشروع/البرنامج) توضح عدالة ومناسبة الأسعار المقترحة مقارنة بمشاريع مشابهة قائمة محليّا, إقليمياً ودولياً. ○ دراسة وتطبيق مبادئ الهندسة القيمية لرفع كفاءة التصاميم مدعومة بالرسومات والمخططات والحسابات.
الدراسة الإدارية	توضيح القدرة على تسليم المشروع بنجاح وفي الوقت المحدد وتتطلب مايلي: ○ خطة تنفيذ المشروع والجدول الزمني الذي يظهر الترابط مع المشاريع والبرامج الأخرى. ○ خطة إدارة المخاطر الأولية. ○ خطة إدارة التغييرات.

الركيزة الفرعية: المشاريع الرأسمالية (4/2)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.4.2

العنصر | دراسة جدوى المشاريع

السؤال

ما مدى التزام الجهة بإعداد دراسات العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع ومشاركتها مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى تطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع على فئات الأصول المختلفة وإعداد منهجية واضحة لذلك

متوسط منخفض

- تقوم الجهة بإعداد وتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع لفئات الأصول بناءً على الخبرات السابقة فقط
- تقوم الجهة بتطبيق بعض العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع على بعض المشاريع ذات الأولوية وقد بلغت نسبة تلك المشاريع **30%** أو أقل

متوسط مرتفع

- تقوم الجهة بإعداد منهجيات واضحة لتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع حسب فئات الأصول
- تقوم الجهة بتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع على ما يزيد عن **50%*** من فئات الأصول بالتوافق مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متقدم

- تقوم الجهة بإعداد منهجيات واضحة لتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع حسب فئات الأصول
- تقوم الجهة بتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع على ما يزيد عن **70%*** من فئات الأصول بالتوافق مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- لدى الجهة معايير لتحديد الجدوى والعوائد الإقتصادية والإجتماعية **لكل فئة أصل بالتواؤم مع وزارة الاقتصاد والتخطيط**
- يتم تقييم مخرجات العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع والمعايير وفقاً للدروس المستفادة ومتغيرات استراتيجيات القطاع كل سنتين وتحرر في التقرير السنوي الخاص بالجهة

متميز

- تقوم الجهة بإعداد منهجيات واضحة لتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع حسب فئات الأصول وقد تم اعتماد تلك المنهجيات من قبل الجهات ذات الاختصاص
- تقوم الجهة بتطبيق العناصر الخمسة لدراسة جدوى المشاريع على ما يزيد عن **90%*** من فئات الأصول بالتوافق مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- لدى الجهة معايير لتحديد الجدوى والعوائد الإقتصادية والإجتماعية **لكل فئة أصل بالتواؤم مع وزارة الاقتصاد والتخطيط** يتم مراجعتها وتحديثها كل سنتين
- يتم تقييم مخرجات دراسات النموذج الخماسي والمعايير وفقاً للدروس المستفادة ومتغيرات استراتيجيات القطاع كل سنتين وتحرر في التقرير السنوي الخاص بالجهة

الوثائق الداعمة

- قائمة المشاريع التي تم تطبيق الدراسات عليها مع توضيح نسبتها
- مثال على الدراسات التي قامت بها الجهة

- منهجيات تطبيق دراسات النموذج الخماسي التي قامت الجهة بإعدادها مع مثال على الدراسات التي تم القيام بها
- قائمة المشاريع التي تم تطبيق الدراسات عليها مع توضيح نسبتها

- منهجيات تطبيق دراسات النموذج الخماسي التي قامت الجهة بإعدادها مع مثال على الدراسات التي تم القيام بها
- قائمة المشاريع التي تم تطبيق الدراسات عليها مع توضيح نسبتها
- المعايير التي تمت مواءمتها مع وزارة الاقتصاد والتخطيط
- توضيح مخرجات التقييم والتحديث الذي تم في آخر سنة على المعايير والمنهجيات

- منهجيات تطبيق دراسات النموذج الخماسي التي قامت الجهة بإعدادها مع مثال على الدراسات التي تم القيام بها
- قائمة المشاريع التي تم تطبيق الدراسات عليها مع توضيح نسبتها
- المعايير التي تمت مواءمتها مع وزارة الاقتصاد والتخطيط
- توضيح مخرجات التقييم والتحديث الذي تم في آخر سنة على المعايير والمنهجيات
- التقرير السنوي

* مقارنة بعدد المشاريع ضمن محفظة مشاريع الجهة

الركيزة الفرعية: المشاريع الرأسمالية (4/3)

العنصر | المحفظة الخمسية

السياق التعريفي

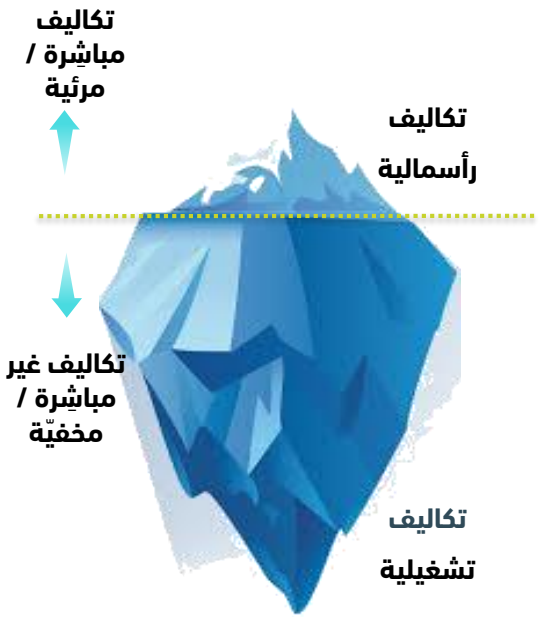
المحفظة الخمسية

تشمل **المحفظة الخمسية** على جميع استثمارات الجهة اللازمة لتحقيق أهدافها خلال فترة الخمس سنوات القادمة وتحدّث سنوياً وبشكل دوري وتشمل **مكونات العمل** مثل البرامج والمشاريع ومبادرات الرؤية وغيرها من حزم العمل وتفاصيلها الفنية والمالية المباشرة وغير المباشرة مرتبة حسب الأولويات.

الإجراءات الرئيسية لتخطيط وإدارة محفظة المشاريع

- جمع وحصر جميع بيانات مشاريع الجهة في محفظة واحدة.
- تقييم المشاريع والبرامج ضمن المحفظة, وذلك بناءً على معايير تتواءم مع استراتيجيات القطاع وأهداف الجهة، واعتبار المخاطر والفرص والموارد المتوفرة.
- تطوير صورة شاملة لجميع المبادرات والمشاريع والبرامج على مستوى الجهة والقطاع لدعم اتخاذ القرار.
- تنظيم محفظة المشاريع وتحديد فاعلية المشاريع والإلتزامات المالية عليها.
- موازنة الأولويات وتطوير الميزانية بناءً على أولويات التمويل.
- مراقبة الأداء المالي الدوري للمحفظة.

التكاليف الإجمالية للمشاريع



الركيزة الفرعية: المشاريع الرأسمالية (4/3)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.4.3

العنصر | المحفظة الخمسية

السؤال

هل يوجد لدى الجهة محفظة مشاريع خمسية تحتوي على جميع مشاريعها الجارية والمستقبلية (بما فيها مشاريع تحقيق الرؤية)؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى إعداد محفظة خمسية لحصر مشاريعها الجارية والمستقبلية
- تقوم الجهة بحفظ البيانات بشكل ورقي أو إلكتروني بشكل غير موحد وغير مركزي، وتتطلع الجهة إلى حفظ بيانات المشاريع بشكل مركزي إلكتروني

متوسط منخفض

- تقوم الجهة بحصر كافة فئات الأصول الرئيسية وكافة مشاريع الجهة المندرجة ضمنها وبياناتها بشكل إلكتروني مركزي
- تقوم الجهة بتحديد اولويات المشاريع وفق احتياجات العمل والتوجيهات الادارية.
- لدى الجهة تصور عن التكاليف والالتزامات الرأسمالية على المدى المتوسط (ل5 سنوات قادمة)، ويوجد فرص تحسّن لدعم الإنجاز بالبيانات الفنية والمالية

متوسط مرتفع

- يوجد لدى الجهة محفظة مشاريع خمسية ومنصة إلكترونية موحدة* تشمل كافة فئات الأصول لدى الجهة ومشاريعها
- تقوم الجهة بإعداد معايير لتقييم المشاريع والمفاضلة بينها وتحديد الأولويات وفق منهجية معتمدة من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية ووزارة الاقتصاد والتخطيط
- تقوم الجهة بإعداد تصور واضح على المدى المتوسط (ل5 سنوات قادمة) للتكاليف والالتزامات الرأسمالية على مدى متوسط حياة المشاريع بشكل سنوي وتتوفر كافة البيانات الفنية والمالية
- تقوم الجهة بإعداد تصور واضح للتكاليف التشغيلية المترتبة على نتائج النفقات الرأسمالية حسب محفظة الجهة على المدى المتوسط (ل5 سنوات قادمة)
- تتبع الجهة حوكمة واضحة لإدارة المحفظة وتحديثها وفق منهجية أو آلية معتمدة من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متقدم

- يوجد لدى الجهة محفظة مشاريع خمسية ومنصة إلكترونية موحدة* تشمل كافة فئات الأصول لدى الجهة ومشاريعها
- تقوم الجهة بإعداد معايير لتقييم المشاريع والمفاضلة بينها وتحديد الاولويات وفق منهجية معتمدة من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية ووزارة الاقتصاد والتخطيط
- تقوم الجهة بإعداد تصور واضح على المدى الطويل (ل10 سنوات قادمة) للتكاليف والالتزامات الرأسمالية على مدى متوسط حياة المشاريع بشكل سنوي وتتوفر كافة البيانات الفنية والمالية
- تقوم الجهة بإعداد تصور واضح للتكاليف التشغيلية المترتبة على نتائج النفقات الرأسمالية حسب محفظة الجهة على المدى الطويل (ل10 سنوات قادمة)
- تتبع الجهة حوكمة واضحة لإدارة المحفظة وتحديثها وفق منهجية أو آلية معتمدة من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- قامت الجهة خلال العام الماضي بتحديث بيانات التدفق النقدي **ربع سنوي** لتعكس صورة شاملة لجميع المبادرات والمشاريع والبرامج على مستوى الجهة والقطاع **لدعم اتخاذ القرار**

متميز

- يوجد لدى الجهة محفظة مشاريع خمسية ومنصة إلكترونية موحدة* تشمل كافة فئات الأصول لدى الجهة وكافة تفاصيل المشاريع**
- تقوم الجهة بإعداد معايير لتقييم المشاريع والمفاضلة بينها وتحديد الاولويات وفق منهجية معتمدة من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية ووزارة الاقتصاد والتخطيط
- تقوم الجهة بإعداد تصور واضح على المدى الطويل (ل10 سنوات قادمة) للتكاليف والالتزامات الرأسمالية على مدى متوسط حياة المشاريع بشكل سنوي وتتوفر كافة البيانات الفنية والمالية
- تقوم الجهة بإعداد تصور واضح للتكاليف التشغيلية المترتبة على نتائج النفقات الرأسمالية حسب محفظة الجهة على المدى الطويل (ل10 سنوات قادمة)
- تتبع الجهة حوكمة واضحة لإدارة المحفظة وتحديثها وفق منهجية أو آلية معتمدة من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- قامت الجهة خلال العام الماضي بتحديث بيانات التدفق النقدي **بشكل شهري** لتعكس صورة شاملة لجميع المبادرات والمشاريع والبرامج على مستوى الجهة والقطاع **لدعم اتخاذ القرار**
- تقوم الجهة بتضمين تقرير مفصل عن محفظة مشاريعها الخمسية **في التقرير السنوي الخاص بها**

الوثائق الداعمة

- قائمة فئات الأصول الرئيسية المحصورة
- مشاريع الجهة مع تحديد أولويتها
- تفاصيل التكاليف والالتزامات الرأسمالية

- المحفظة الخمسية لمشاريع الجهة
- معايير التقييم التي تتبعها الجهة في المفاضلة بين المشاريع
- تزويد الهيئة بصلاحية الدخول للمنصة الإلكترونية الخاصة بالمحفظة الخمسية
- بيان الالتزامات الرأسمالية والتشغيلية على مدار الخمس سنوات القادمة
- نسخة من حوكمة تحديث المحفظة

- المحفظة الخمسية لمشاريع الجهة
- تزويد الهيئة بصلاحية الدخول للمنصة الإلكترونية الخاصة بالمحفظة الخمسية
- بيان الالتزامات الرأسمالية والتشغيلية على مدار الخمس سنوات القادمة
- نسخة من حوكمة تحديث المحفظة
- تقرير تحديث المحفظة
- نسخة الألية المعتمدة لتفعيل مخرجات المحفظة مع أصحاب العلاقة الرئيسيين

- المحفظة الخمسية لمشاريع الجهة
- تزويد الهيئة بصلاحية الدخول للمنصة الإلكترونية الخاصة بالمحفظة الخمسية
- بيان الالتزامات الرأسمالية والتشغيلية على مدار الخمس سنوات القادمة
- نسخة من حوكمة تحديث المحفظة
- التقرير السنوي.
- آلية تعزيز مشاركة القطاع الخاص
- نسخة الألية المعتمدة لتفعيل مخرجات المحفظة مع أصحاب العلاقة الرئيسيين

*منصة إلكترونية: تشمل تفاصيل المشاريع وتستخدم في تحليل محفظة الجهة وعكس البيانات المحدثة بشكل دوري وارتباطاتها المالية لدعم إدارة ومراقبة المشاريع وعملية اتخاذ القرار (ستوفر هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية منصة إلكترونية يمكن للجهات استخدامها)

**تفاصيل المشاريع: التكاليف الإجمالية و المتبقية والتشغيلية، نسب الإنجاز الفعلي، التدفقات النقدية وبيان الأولويات وقياس الفاعلية

الركيزة الفرعية: المشاريع الرأسمالية (4/4)

العنصر | فاعلية المحفظة

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.4.4

السياق التعريفي

فاعلية المحفظة

فاعلية المحفظة تركّز على الإلمام التام بالمشاريع من حيث التكاليف الرأسمالية والتشغيلية ونسب الإنجاز الفعلية للمشاريع وتوفر البيانات بشكل دقيق ومستمر لاتخاذ القرارات المناسبة للحد من تعثر المشاريع وتوجية التدفقات إلى المشاريع الأهم فالمهم.

المشاريع الفاعلة

المشاريع الفاعلة هي المشاريع التي يرجى منها تحقيق عوائدها الاستثمارية، اقتصادياً واجتماعياً وبما يتواءم مع المستهدفات الاستراتيجية وتلبية الاحتياج حسب الأولويات ضمن متوسط فترة إنجاز المشروع المحددة

الركيزة الفرعية: المشاريع الرأسمالية (4/4)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.4.4

العنصر | فاعلية المحفظة

السؤال

مامدى فاعلية المحفظة الخمسية للجهة وفق المعايير العالمية (لا تتجاوز الالتزامات خمس أضعاف متوسط المخصصات السنوية)؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
• تبلغ قيمة التكاليف المتبقية لتنفيذ المشاريع القائمة أكثر من 15 ضعف متوسط المخصصات السنوية	▪ تبلغ قيمة التكاليف المتبقية لتنفيذ المشاريع القائمة من **10 إلى 14 ضعف** متوسط المخصصات السنوية ▪ نسبة المشاريع الفاعلة لدى الجهة لا تتجاوز **30%**	• تبلغ قيمة التكاليف المتبقية لتنفيذ المشاريع القائمة من **5 إلى 9 أضعاف** متوسط المخصصات السنوية • نسبة المشاريع الفاعلة لدى الجهة مابين **50% و 70%** • لدى الجهة منهجية واضحة لتحديد فاعلية المحفظة والمشاريع معتمدة من هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية	• تبلغ قيمة التكاليف المتبقية لتنفيذ المشاريع القائمة **أقل من 5 أضعاف** متوسط المخصصات السنوية • نسبة المشاريع الفاعلة لدى الجهة مابين **70% و 90%** • يوجد آلية ومعايير لمعالجة مشاريع المحفظة وفق دراسة الأولوية والفاعلية ونسب الإنجاز	• تبلغ قيمة التكاليف المتبقية لتنفيذ المشاريع القائمة **أقل من 4 أضعاف** متوسط المخصصات السنوية • نسبة المشاريع الفاعلة لدى الجهة لاتقل عن **95%** • يوجد آلية ومعايير لمعالجة مشاريع المحفظة وفق دراسة الأولوية والفاعلية ونسب الإنجاز

الوثائق الداعمة

	• تفاصيل التكاليف المتبقية للمشاريع القائمة لدى الجهة	• تفاصيل التكاليف المتبقية للمشاريع القائمة لدى الجهة	• تفاصيل التكاليف المتبقية للمشاريع القائمة لدى الجهة • الآلية والمعايير المتبعة لمعالجة المشاريع	• تفاصيل التكاليف المتبقية للمشاريع القائمة لدى الجهة • الآلية والمعايير المتبعة لمعالجة المشاريع

الركيزة الفرعية: مبادرات الرؤية (3/1)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.5.1

العنصر | جاهزية مبادرات الرؤية

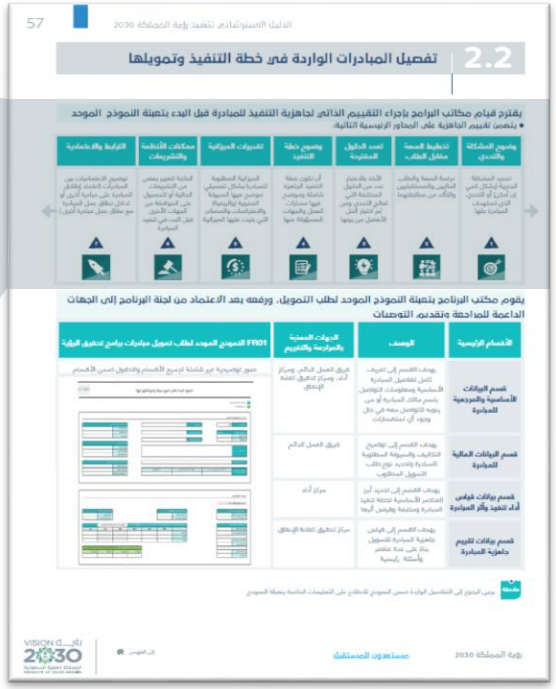
ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال وجود مبادرات ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 فقط

السياق التعريفي

إشارةً إلى الأمر السامي رقم 58536 وحوكمة "رؤية المملكة 2030" ، يقوم فريق العمل الدائم ممثلاً بهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بدورين رئيسيين:

1. تحديد أولويات الإنفاق على مبادرات الرؤية حسب مستوى الجاهزية (جاهزية منخفضة، أو جاهزية متوسطة، أو جاهزية مرتفعة) باستخدام أداة قياس مستوى الجاهزية (MAT) وركائزها السبعة
2. مراجعة المتطلبات المالية للمبادرات لتعظيم كفاءة الإنفاق

الركائز السبعة	وضوح المشكلة والتحدي	تخطيط السعة مقابل الطلب	تعدد الحلول المقترحة	وضوح خطة التنفيذ	تقديرات الميزانية	ممكنات الأنظمة والتشريعات	الترابط والاعتمادية
الوصف	تحديد المشكلة الجذرية (بشكل كمي إن أمكن) أو التحدي الذي تستهدف المبادرة حلها	دراسة السعة والطلب الحالي والمستقبلي والتأكد من مطابقتهما	الأخذ بالاعتبار عدد من الحلول المختلفة التي تعالج التحدي ومن ثم اختيار الحل الأفضل	أن تكون خطة التنفيذ الجاهزة شاملة وموضح فيها مسارات العمل والجهات المسؤولة عنها	الميزانية المطلوبة للمبادرة بشكل تفصيلي موضح فيها السيولة السنوية (والربعية) والافتراضات والمصادر التي بنيت عليها الميزانية	الحاجة لتغيير بعض من التشريعات الحالية أو للحصول على الموافقة من الجهات الأخرى قبل البدء في تنفيذ المبادرة	توضيح الاعتماديات بين المبادرات (اعتماد إطلاق المبادرة على مبادرة أخرى أو تداخل نطاق عمل المبادرة مع نطاق عمل مبادرة أخرى)



المصدر: الدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية 2030 ، معد من قبل مكتب الإدارة الاستراتيجية

الركيزة الفرعية: مبادرات الرؤية (3/1)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.5.1

العنصر	جاهزية مبادرات الرؤية

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال وجود مبادرات ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 فقط

السؤال

ما مدى قبول مستوى الجاهزية من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لمبادرات الجهة التي تم تسليمها خلال الـ12 شهرا المنصرمة وتم تقييمها بـ" جاهزية عالية" بناءً على الركائز السبعة لأداة قياس الجاهزية (MAT)؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
• تم قبول مستوى الجاهزية **لأقل من 10%** من مبادرات الجهة المقدمة لطلب التمويل (خلال هذه السنة)	• تم قبول مستوى الجاهزية لـ **10%** إلى 30% من مبادرات الجهة المقدمة لطلب التمويل (خلال هذه السنة)	• تم قبول مستوى الجاهزية لـ **30%** إلى 50% من مبادرات الجهة المقدمة لطلب التمويل (خلال هذه السنة)	• تم قبول مستوى الجاهزية لـ **50%** إلى 70% من مبادرات الجهة المقدمة لطلب التمويل (خلال هذه السنة)	• تم قبول مستوى الجاهزية لـ **70%** على الأقل من مبادرات الجهة المقدمة لطلب التمويل (خلال هذه السنة)

الوثائق الداعمة

	• توضيح نسبة المبادرات التي تم اعتمادها هذه السنة	• توضيح نسبة المبادرات التي تم اعتمادها هذه السنة	• توضيح نسبة المبادرات التي تم اعتمادها هذه السنة	• توضيح نسبة المبادرات التي تم اعتمادها هذه السنة

الركيزة الفرعية: مبادرات الرؤية (3/2)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.5.2

العنصر | سرعة الاستجابة | ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال وجود مبادرات ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 فقط

السياق التعريفي

عند تسليم المبادرات لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لمراجعتها باستخدام أداة قياس مستوى الجاهزية (MAT) (وفق الأمر السامي رقم 58536 والدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية المملكة 2030)، تقوم هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بمشاركة الجهات ملاحظاته ومرئياته بالإضافة لإبلاغهم عند عدم توفر المستندات الداعمة لإحدى الركائز السبع، والمتوقع من الجهة الرد بوثائق إضافية أو دراسة محدثة لمعالجة المكونات المفقودة وضمان تحسين تصميم المبادرات بشكل يحقق كفاءة الإنفاق.

آثار التأخير في الرد

- تأخر الجهة بالرد على الاستفسارات وتسليم البيانات قد يعني أن المبادرة لم تكن معدة بشكل مناسب لدعم التنفيذ
- يتأخر الأثر المستهدف في الرؤية لحين الإجابة على الاستفسارات وتسليم البيانات
- تأخير الحصول على الموافقات اللازمة لتوفير التمويل
- التدفقات النقدية السنوية المخصصة للمبادرات تبقى غير مستغلة

الركيزة الفرعية: مبادرات الرؤية (3/2)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.5.2

العنصر | سرعة الاستجابة

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال وجود مبادرات ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 فقط

السؤال

ما مدى سرعة الجهة بتوفير البيانات اللازمة والرد على أي استفسارت في الوقت المناسب للمبادرات التي تم تقديمها للهيئة خلال الـ12 شهراً المنصرمة ؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
▪ تستغرق الجهة أكثر من متوسط 90 **يوم** عمل للرد على الاستفسارات والبيانات الناقصة التي تم تحديدها من الهيئة	▪ تلتزم الجهة بتحقيق متوسط مابين 90 **الى** 60 **يوم** عمل للرد على الاستفسارات والبيانات الناقصة التي تم تحديدها من الهيئة	▪ تلتزم الجهة بتحقيق متوسط ما بين 60 **الى** 40 **يوم** عمل للرد على الاستفسارات والبيانات الناقصة التي تم تحديدها من الهيئة	▪ تلتزم الجهة بتحقيق متوسط ما بين 40 **الى** 10 **أيام** عمل للرد على الاستفسارات والبيانات الناقصة التي تم تحديدها من الهيئة	▪ تلتزم الجهة بتحقيق متوسط دون 10 **أيام** عمل للرد على الاستفسارات والبيانات الناقصة التي تم تحديدها من الهيئة

الوثائق الداعمة

- لا يوجد (تقوم الهيئة بالتحقق بناءً على المراسلات مع الجهات)

الركيزة الفرعية: مبادرات الرؤية (3/3)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.5.3

العنصر | تقييم النفقات التشغيلية

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال وجود مبادرات ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 فقط

السياق التعريفي

ينتج عن بعض مبادرات الرؤية خدمات مستمرة بعد انتهاءها تستلزم إنفاقاً تشغيلياً (على سبيل المثال إنشاء محطة تحلية أو مركز للخدمات الصحية الأولية أو إنشاء جهة حكومية جديدة...الخ)، إذا لم يتم تقييم مبلغ النفقات التشغيلية الإضافية، ولم يتم تحديد مصدر التمويل، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض كبير في كفاءة الإنفاق وقد يؤدي إلى إختيار حل لا يتناسب مع المبادرة وغير مجدي (عند مقارنة خيارات الحلول، وعدم الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الخفية، قد يبدو الحل منخفض في كفاءة الإنفاق هو الخيار الأمثل)

تشمل التكاليف التشغيلية المستمرة الفئات الثلاث التالية:

التكاليف التشغيلية:

- تكاليف تشغيل وإصلاح المعدات
- تكاليف تقنية المعلومات
- التكاليف العامة

تكاليف رأس المال البشري:

- رواتب ومكافآت الموظفين الأساسيين لتشغيل المبادرة بعد تأسيسها

التكاليف الخفية:

- تكاليف التأمين
- استبدال النفقات الرأسمالية عند انتهاء صلاحية الأصول (مثل :الآلات)
- تكاليف النقل
- تكاليف التخطيط في حالة الضرورة

الركيزة الفرعية: مبادرات الرؤية (3/3)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.5.3

العنصر | تقييم النفقات التشغيلية

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال وجود مبادرات ضمن برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 فقط

السؤال

ما هي الممارسات التي تتبعها الجهة لتحديد الآلية المناسبة للتمويل وذلك للصرف على المبادرات التي ينتج عنها تكاليف تشغيلية مستمرة إضافية للمبادرات التي تم تقديمها للهيئة خلال الـ12 شهراً المنصرمة ؟

مبتدئ

- **يوجد فرص** لمبادرات الجهات لتحديد طرق أخرى للتمويل في طلب الميزانية.
- **تهدف الجهات** إلى تقدير التكاليف التشغيلية (بما في ذلك التكاليف الحتمية) لجميع المبادرات

متوسط منخفض

- تم **توفير تمويل لميزانيات** المبادرات بالطرق المناسبة وتم التنسيق مع الجهات ذات الاختصاص (المركز الوطني للتخصيص، مركز تنمية الإيرادات غير النفطية) **لـ 20-60٪ من المبادرات**
- **قدرت** الجهات **التكلفة التشغيلية** (بما في ذلك التكاليف الحتمية) **لبعض المبادرات**

متوسط مرتفع

- تم **توفير تمويل لميزانيات** المبادرات بالطرق المناسبة وتم التنسيق مع الجهات ذات الاختصاص (المركز الوطني للتخصيص، مركز تنمية الإيرادات غير النفطية) **لجميع المبادرات**
- **قدرت** الجهات **التكلفة التشغيلية** (بما في ذلك التكاليف الحتمية) **لأكثر من 60٪ من المبادرات**

متقدم

- تم **توفير تمويل لميزانيات** المبادرات بالطرق المناسبة وتم التنسيق مع الجهات ذات الاختصاص (المركز الوطني للتخصيص، مركز تنمية الإيرادات غير النفطية) **لجميع المبادرات**
- **قدرت** الجهات **التكلفة التشغيلية** (بما في ذلك التكاليف الحتمية) لجميع المبادرات
- تم توفير تمويل للتكاليف التشغيلية بالطرق المناسبة وتم التنسيق مع جهات الاختصاص (المركز الوطني للتخصيص، مركز الإيرادات غير النفطية) **لـ 20-60% من المبادرات**

متميز

- تم **توفير تمويل لميزانيات** المبادرات بالطرق المناسبة وتم التنسيق مع الجهات ذات الاختصاص (المركز الوطني للتخصيص، مركز تنمية الإيرادات غير النفطية) **لجميع المبادرات**
- **قدرت** الجهات التكلفة التشغيلية (بما في ذلك التكاليف الحتمية) لجميع المبادرات
- تم **توفير تمويل للتكاليف التشغيلية** بالطرق المناسبة وتم التنسيق مع جهات الاختصاص (المركز الوطني للتخصيص، مركز الإيرادات غير النفطية) **لـ 60-100% من المبادرات**

الوثائق الداعمة

مبتدئ

متوسط منخفض

- أي مستندات توثق آلية توفير الميزانية
- مستند (محضر اجتماع) يوضح كيف تمت المواءمة والتنسيق مع الجهات المعنية بالتمويل
- دراسة تفصيلية لآلية تحديد التكاليف التشغيلية

متوسط مرتفع

- أي مستندات توثق آلية توفير الميزانية
- مستند (محضر اجتماع) يوضح كيف تمت المواءمة والتنسيق مع الجهات المعنية بالتمويل
- دراسة تفصيلية لآلية تحديد التكاليف التشغيلية

متقدم

- أي مستندات توثق آلية توفير الميزانية
- أي مستندات توثق آلية توفير ميزانية التكاليف التشغيلية
- مستند (محضر اجتماع) يوضح كيف تمت المواءمة والتنسيق مع الجهات المعنية بالتمويل للميزانية والتكاليف التشغيلية
- دراسة تفصيلية لآلية تحديد التكاليف التشغيلية

متميز

- أي مستندات توثق آلية توفير الميزانية
- أي مستندات توثق آلية توفير ميزانية التكاليف التشغيلية
- مستند (محضر اجتماع) يوضح كيف تمت المواءمة والتنسيق مع الجهات المعنية بالتمويل للميزانية والتكاليف التشغيلية
- دراسة تفصيلية لآلية تحديد التكاليف التشغيلية

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/1)

العنصر | حصر الخدمات وتكلفتها

السياق التعريفي

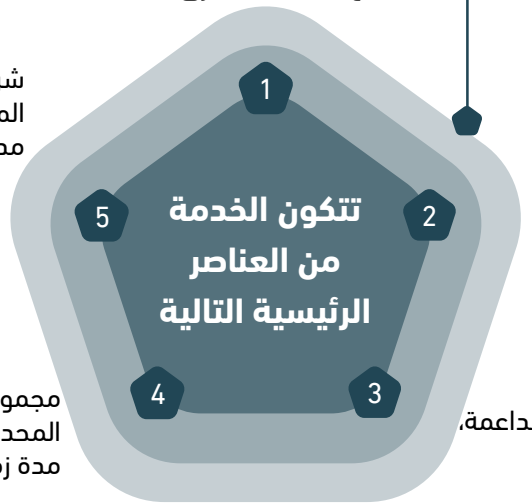
ما المقصود بالخدمة/المنتج؟

الخدمة/المنتج الذي تقدمه جهة حكومية هو مجموعة من المخرجات المقدمة للمستفيدين.
وتنقسم الخدمات من حيث طبيعتها إلى نوعين:

1- الخدمة الأساسية وهي التي تمثل الأعمال أو المخرجات الرئيسية للجهة، وتستهلك الجزء الأكبر من الموارد و/أو تقدم بشكل كبير إلى شريحة من المستفيدين خارج الجهة، مثل: التعليم الابتدائي الذي تقدمه المدرسة، وعلاج المرضى الخارجيين الذي تقدمه المستشفى، وحجم المياه المحلاة التي توفرها المحطة، وخدمات الاعتماد التي تقدمها جهة تنظيمية، وغيرها.

2- الخدمة المساندة وهي التي تمكّن الخدمات الأساسية التي تقدمها الجهة، وتستهلك جزءًا أصغر نسبياً من موارد الجهة وتقدم بشكل كبير إلى شريحة من المستفيدين داخل الجهة، مثل: الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، وغيرها.

ما هي عناصر الخدمة؟



1. غرض/مهمة واضحة لا تتداخل مع الخدمات الأخرى
2. استراتيجية للمخرجات/الأهداف المنشودة من هذه الخدمة وكيفية تحقيقها في مدة زمنية معينة
3. هيكل تنظيمي واضح وتفصيل الموارد (الموظفين، الفروع، والتمويل الجهات الداعمة، وما إلى ذلك) لضمان تقديم الخدمة
4. مجموعة من العمليات والإجراءات المحددة بوضوح لتقديم الخدمة في مدة زمنية معينة
5. شرائح المستفيدين أو العملاء المحددة بوضوح وعددهم في مدة زمنية معينة

توضيح: الاختلافات بين الخدمة والعملية والمنصة

أبشر هي منصة تقدم خدمات متعددة من بينها تجديد جواز السفر/ الهوية والتي تعتبر خدمة لها عمليات متعددة مثل ملء نماذج معينة ومعالجة المدفوعات وما إلى ذلك.

في الجامعات، يعد تقديم برنامج درجة متخصصة في تخصص معين عبارة عن خدمة، في حين يعتبر تأهيل الطلاب والتسجيل في الجامعة عمليتان.

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/1)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.6.1

العنصر | حصر الخدمات وتكلفتها

السؤال

مامدى قيام الجهة بحصر وحساب تكلفة خدماتها[1] الأساسية والمساندة وإجراءات عملها وأصولها التقنية؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى حصر خدماتها الأساسية والمساندة وحساب تكلفتها وحصر الأصول للموارد التقنية لديها

متوسط منخفض

- قامت الجهة خلال العام الماضي بحصر **جميع** خدماتها الأساسية والمساندة وتقييم أداء **30%** من تلك الخدمات
- قامت الجهة بحصر جميع الأصول والموارد التقنية لديها وحفظ المعلومات بشكل إلكتروني مركزي

متوسط مرتفع

- قامت الجهة خلال العام الماضي بحصر **جميع** خدماتها الأساسية والمساندة وتقييم أداء **50%** من تلك الخدمات
- قامت الجهة خلال العام الماضي باحتساب تكلفة 50% من الخدمات الرئيسية والمساندة لديها
- تقوم الجهة بحصر جميع الأصول والموارد التقنية لديها باستخدام الحلول المتخصصة مثل (SAM – HAM) لمتابعة الرخص وأجهزة التقنية بشكل **سنوي**.
- قامت الجهة بتوثيق وحصر **50%** من البنية المؤسسية لديها (Enterprise Architecture) وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية الصادرة من برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر".

متقدم

- قامت الجهة خلال العام الماضي بحصر **جميع** خدماتها الأساسية والمساندة وتوثيق إجراءات العمل ورحلة المستفيد (Customer Journey) بإستخدام أفضل الممارسات مثل (SIPOC 2 – SWIM LANE3)
- قامت الجهة خلال العام الماضي بتقييم أداء واحتساب تكلفة **70%** من الخدمات الرئيسية والمساندة لديها
- تقوم الجهة بحصر جميع الأصول والموارد التقنية لديها باستخدام الحلول المتخصصة مثل (SAM – HAM) لمتابعة الرخص وأجهزة التقنية وحساب تكلفة الأصول بشكل **نصف سنوي**. وقد قامت الجهة بهذا العمل خلال العام الماضي
- قامت الجهة خلال ال5 سنوات الماضية بتوثيق وحصر **70%** من البنية المؤسسية لديها (Enterprise Architecture) وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية الصادرة من برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر".

متميز

- قامت الجهة خلال العام الماضي بحصر **جميع** خدماتها الأساسية والمساندة وتوثيق إجراءات العمل ورحلة المستفيد (Customer Journey) بإستخدام أفضل الممارسات مثل (SIPOC 2 – SWIM LANE3)
- قامت الجهة خلال العام الماضي بتقييم أداء واحتساب تكلفة **90%** من الخدمات الرئيسية والمساندة لديها
- تقوم الجهة بحصر جميع الأصول والموارد التقنية لديها باستخدام الحلول المتخصصة مثل (SAM – HAM) لمتابعة الرخص وأجهزة التقنية وحساب تكلفة الأصول على مستوى الموظف بشكل **ربع سنوي**. وقد قامت الجهة بهذا العمل خلال العامين الماضيين.
- قامت الجهة خلال ال5 سنوات الماضية بتوثيق وحصر **كامل** البنية المؤسسية لديها (Enterprise Architecture) وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية الصادرة من برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر".

الوثائق الداعمة

مبتدئ

متوسط منخفض

- قائمة بالخدمات الرئيسية والمساندة المحصورة.
- وثيقة معايير تقييم الخدمات وتقرير الأداء.
- وثيقة تحتوي على حصر الأصول والموارد على (مثال: ملف اكسل)

متوسط مرتفع

- قائمة بالخدمات الرئيسية والمساندة المحصورة.
- وثيقة معايير تقييم الخدمات وتقرير الأداء.
- وثيقة تحتوي على حصر الأصول والموارد (مثال: تقرير من النظام).
- وثيقة موقعة من صاحب الصلاحية على تحديث قائمة الأصول والموارد
- وثيقة بتكلفة الخدمات وطريقة حسابها.
- قائمة بإجراءات ومخططات العمل لكل خدمة (SIPOC + SWIMLANE).
- مشاركة شهادة المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية nora للبنية المؤسسية من برنامج التعاملات الحكومية "يسّر"

متقدم

- قائمة بالخدمات الرئيسية والمساندة المحصورة.
- وثيقة معايير تقييم الخدمات وتقرير الأداء.
- وثيقة تحتوي على حصر الأصول والموارد (مثال: تقرير من النظام).
- وثيقة موقعة من صاحب الصلاحية على تحديث قائمة الأصول والموارد
- وثيقة بتكلفة الخدمات وطريقة حسابها.
- قائمة بإجراءات ومخططات العمل لكل خدمة (SIPOC + SWIMLANE).
- مشاركة شهادة المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية nora للبنية المؤسسية من برنامج التعاملات الحكومية "يسّر"

متميز

- قائمة بالخدمات الرئيسية والمساندة المحصورة.
- وثيقة معايير تقييم الخدمات وتقرير الأداء.
- وثيقة تحتوي على حصر الأصول والموارد (مثال: تقرير من النظام).
- وثيقة موقعة من صاحب الصلاحية على تحديث قائمة الأصول والموارد.
- تكلفة الأصول على مستوى الموظف وطريقة احتسابها.
- وثيقة بتكلفة الخدمات وطريقة حسابها.
- قائمة بإجراءات ومخططات العمل لكل خدمة (SIPOC + SWIMLANE).
- مشاركة شهادة المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية nora للبنية المؤسسية من برنامج التعاملات الحكومية "يسّر"

1 يقصد بها الخدمات الأساسية والمساندة (الرئيسية وذات الأولوية والتي تشكل غالبية ميزانية الخدمات) بناءً على طبيعة عمل كل جهة
2 مخطط SIPOC يستخدم لتحديد جميع العناصر ذات الصلة في مشروع تحسين العملية قبل بدء العمل. يشمل: الموردون - المدخلات - العمليات - المخرجات – العملاء
3 مخطط SWIM LANE يستخدم لتحليل العمليات ويساعد في اكتشاف أي تكرار للعمل بين إدارتين أو شخصين مختلفين كذلك على اكتشاف أي خلل في الوظائف التي يقوم بها كل موظف أو كل جهة.

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/2)

العنصر | التخطيط الإستراتيجي

السياق التعريفي

خلال عملية تطوير الاستراتيجية التقنية، وبعد اكتمال تحليل الوضع الراهن، وتحديد الفجوة مقارنة بالوضع المنشود مستقبلاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تتضح للجهة ما هي التغيرات التي يجب أن تطرأ على إجراءات العمل والخدمات التي تقدمها لمواكبة تطلعات المرحلة القادمة وتحقيق مستهدفاتها التقنية.

أهداف تطوير الاستراتيجية التقنية

- تحديد خط الأساس والفجوات والوضع المأمول
- تحديد مجالات التحسين ورفع كفاءة العمليات
- تحليل الموارد والقدرات المتاحة مقابل الموارد والقدرات اللازمة
- توضيح مجال التقنية والأتمتة المحتملة كأساس لاتخاذ القرارات اللازمة قبل التنفيذ

ما الذي ستحققه الجهة من خلال تطوير الاستراتيجية التقنية؟

- الفرص المتاحة لأتمتة العمليات من خلال الابتكار التقني
- قائمة باحتياجات المستفيدين من الخدمات وقائمة بالموردين المحتملين
- ضمان ربط استراتيجية التقنية باستراتيجية الجهة لرفع كفاءة الإنفاق

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/2)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.6.2

العنصر: التخطيط الإستراتيجي

السؤال

ما مدى وضوح الاستراتيجية التقنية لدى الجهة وتحديد المبادرات والمشاريع وربطها بالاستراتيجية الوطنية التقنية؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى تحديد المبادرات والمشاريع المطلوبة وتحديد الوضع المستقبلي ومقارنته بالوضع الحالي لتقييم الفجوات

متوسط منخفض

- قامت الجهة بتحديد المبادرات والمشاريع المطلوبة **للسنة الحالية**
- قامت الجهة بإعداد مسودة أولية لاستراتيجية التقنية والتحول الرقمي وتعمل على ربطها بأهداف الجهة الاستراتيجية لكفاءة الإنفاق

متوسط مرتفع

- قامت الجهة بتحديد الوضع المستقبلي ومقارنته بالوضع الحالي لتحليل الفجوات.
- قامت الجهة بدراسة الخدمات وإجراء مقارنات معيارية محلية وعالمية بهدف تحديد فرص للأتمتة أو إعادة هندسة الإجراءات بنسبة **50%** من الخدمات.
- قامت الجهة ببناء استراتيجية التقنية والتحول الرقمي بالتوافق مع أهداف الجهة الاستراتيجية لكفاءة الإنفاق.
- قامت الجهة بتحديد المبادرات والمشاريع بالمواءمة مع برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" **للسنة القادمة.**
- قامت الجهة عند تحديد أولويات المشاريع والمبادرات بالتركيز على الخدمات المقدمة المستفيدين من ناحية (رفع إنتاجية، أو خفض تكلفة، أو تقديم خدمة أفضل) بما يتوافق مع ضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني وبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" (1)(2)

متقدم

- قامت الجهة بتحديد الوضع المستقبلي ومقارنته بالوضع الحالي لتحليل الفجوات.
- قامت الجهة بدراسة الخدمات وإجراء مقارنات معيارية محلية وعالمية، مما أدى إلى تحديد فرص أتمتة أو إعادة هندسة إجراءات **70%** من الخدمات.
- قامت الجهة ببناء استراتيجية التقنية والتحول الرقمي بالتوافق مع أهداف الجهة الاستراتيجية لكفاءة الإنفاق **وفق أفضل الممارسات المحلية والعالمية**، وتم ربطها بالاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي بالمواءمة مع برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" ووحدة التحول الرقمي.
- قامت الجهة بتحديد المبادرات والمشاريع بالمواءمة مع برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" **للثلاث سنوات القادمة.**
- قامت الجهة عند تحديد أولويات المشاريع والمبادرات بالتركيز على الخدمات المقدمة المستفيدين من ناحية (رفع إنتاجية، أو خفض تكلفة، أو تقديم خدمة أفضل) بما يتوافق مع ضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني وبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر") (1)(2)
- قامت الجهة بوضع أهداف ومؤشرات أداء واضحة لاستراتيجية التحول الرقمي

متميز

- قامت الجهة بتحديد الوضع المستقبلي ومقارنته بالوضع الحالي لتحليل الفجوات.
- قامت الجهة بدراسة الخدمات وإجراء مقارنات معيارية محلية وعالمية، مما أدى إلى تحديد فرص أتمتة أو إعادة هندسة إجراءات **90%** من الخدمات.
- قامت الجهة ببناء استراتيجية التقنية والتحول الرقمي بالتوافق مع أهداف الجهة الاستراتيجية لكفاءة الإنفاق **وفق أفضل الممارسات المحلية والعالمية**، وتم ربطها بالاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي بالمواءمة مع برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" ووحدة التحول الرقمي.
- قامت الجهة بتحديد المبادرات والمشاريع بالمواءمة مع برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" **للخمس سنوات القادمة.**
- قامت الجهة عند تحديد أولويات المشاريع والمبادرات بالتركيز على الخدمات المقدمة المستفيدين من ناحية (رفع إنتاجية، أو خفض تكلفة، أو تقديم خدمة أفضل) بما يتوافق مع ضوابط الهيئة الوطنية للأمن السيبراني وبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر") (1)(2)
- قامت الجهة بوضع أهداف ومؤشرات أداء واضحة لاستراتيجية التحول الرقمي، وتم تحقيق **70%** من تلك الأهداف
- تقوم الجهة بمراجعة وتحديث الاستراتيجية التقنية لضمان مواءمتها مع أولويات الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي كل سنتين آخذه في الإعتبار الاستغلال الأمثل للموارد أو تقليل النفقات التشغيلية

الوثائق الداعمة

مبتدئ

متوسط منخفض

- قائمة بالمبادرات والمشاريع المطلوبة للسنة الحالية
- مسودة الاستراتيجية للتقنية والتحول الرقمي

متوسط مرتفع

- وثيقة تحليل الفجوات
- فرص الأتمتة وإعادة هندسة الإجراءات التي حددتها الجهات بناءً على الدراسات والمقارنات المعيارية
- استراتيجية التقنية والتحول الرقمي وأفضل الممارسات المحلية/العالمية المستخدمة مع توضيح الربط باستراتيجية كفاءة الإنفاق
- قائمة بالمبادرات للسنة القادمة والمشاريع المطلوبة وربطها بالاستراتيجة للسنة الحالية
- آلية تحديد أولويات التنفيذ للمشاريع وفقًا للاستراتيجية كفاءة الإنفاق لدى الجهة

متقدم

- وثيقة تحليل الفجوات
- فرص الأتمتة وإعادة هندسة الإجراءات التي حددتها الجهات بناءً على الدراسات والمقارنات المعيارية
- استراتيجية التقنية والتحول الرقمي وتوضيح توافقها مع أهداف الجهة الاستراتيجية لكفاءة الإنفاق وربطها بالاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي
- قائمة بالمبادرات والمشاريع المطلوبة الثلاث سنوات القادمة وربطها بالاستراتيجة الحالية
- آلية تحديد أولويات التنفيذ للمشاريع وفقًا للاستراتيجية كفاءة الإنفاق لدى الجهة
- وثيقة متابعة الأهداف ومؤشرات الأداء

متميز

- وثيقة تحليل الفجوات
- فرص الأتمتة وإعادة هندسة الإجراءات التي حددتها الجهات بناءً على الدراسات والمقارنات المعيارية
- استراتيجية التقنية والتحول الرقمي وتوضيح توافقها مع أهداف الجهة الاستراتيجية لكفاءة الإنفاق وربطها بالاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي
- قائمة بالمبادرات والمشاريع المطلوبة للخمس سنوات القادمة وربطها بالاستراتيجة الحالية
- آلية تحديد أولويات التنفيذ للمشاريع وفقًا للاستراتيجية كفاءة الإنفاق لدى الجهة
- وثيقة متابعة الأهداف ومؤشرات الأداء
- وثيقة الاستراتيجية المحدثة

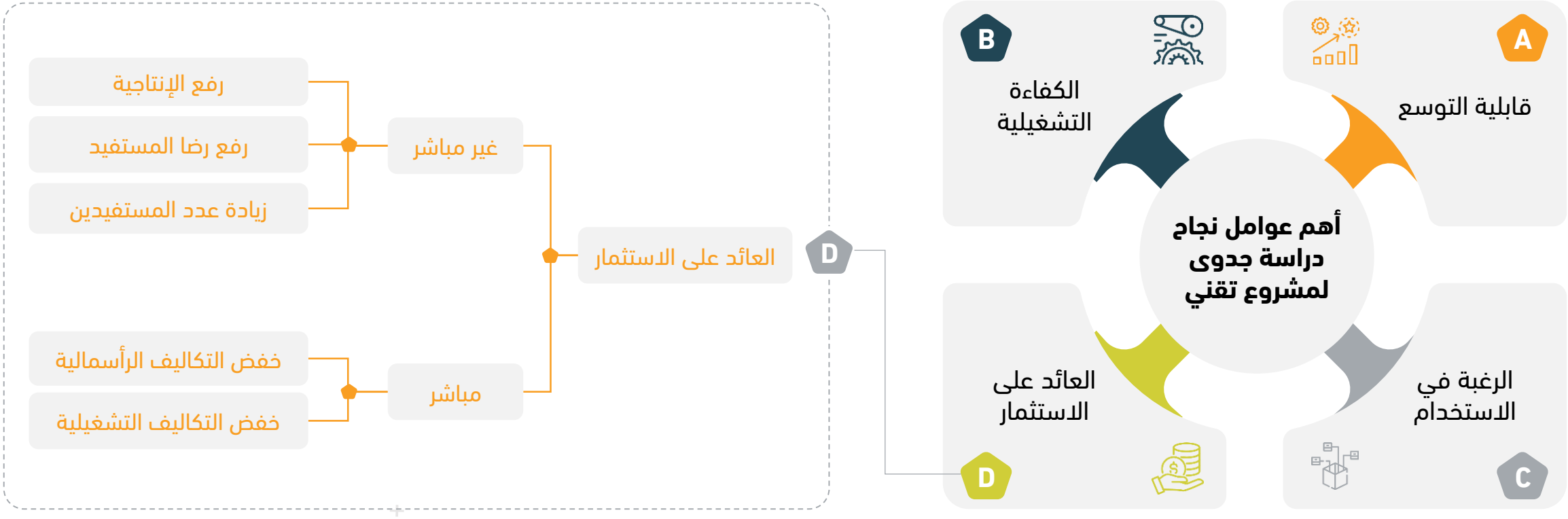
(1) الأمر السامي رقم (55775) وتاريخ 1439/11/10هـ
(2) تعميم رئاسة مجلس الوزراء رقم (8189/ب) وتاريخ 1426/6/19هـ

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/3)

العنصر | دراسة الجدوى

السياق التعريفي

دراسة الجدوى لمشاريع التقنية والتحول الرقمي يجب أن تتضمن تحليل الفوائد والعوائد وكذلك التكاليف في مختلف النواحي



الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/3)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.6.3

العنصر | دراسة الجدوى

السؤال

ما هي الممارسات التي تتبعها الجهة لدراسة الجدوى لمشاريع التقنية والتحول الرقمي من أجل حساب العائد على الاستثمار؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى تفصيل الميزانية للمشاريع وتحديد الفرضيات التي بنيت عليها

متوسط منخفض

- قامت الجهة بتفصيل الميزانية لـ **50%** من المشاريع التقنية وتحديد الفرضيات التي بنيت عليها
- قامت الجهة بعمل دراسات السعة والطلب لكل مشروع/مبادرة توضح الاحتياج الفعلي
- قامت الجهة بعمل دراسات الجدوى لكل مشروع/مبادرة بشكل يوضح العائد على الإستثمار من ناحية رفع إنتاجية ،أو خفض تكلفة، أو تقديم خدمة أفضل

متوسط مرتفع

- قامت الجهة بتفصيل الميزانية لـ **70%** من المشاريع التقنية ووتحديد الفرضيات التي بنيت عليها
- قامت الجهة بعمل دراسات السعة والطلب لكل مشروع/مبادرة توضح الاحتياج الفعلي
- قامت الجهة بعمل دراسات الجدوى لكل مشروع/مبادرة بشكل يوضح العائد على الإستثمار من ناحية رفع إنتاجية، أو خفض تكلفة، أو تقديم خدمة أفضل، بالإضافة إلى حساب التكلفة الإجمالية للملكية (Total Cost of Ownership TCO)
- قامت الجهة بدراسة حلول بديلة لتنفيذ وتمويل المشاريع والمبادرات التقنية (مثل الشراكة مع القطاع الخاص) بالمواءمة مع الجهات ذات الاختصاص*
- قامت الجهة **بمواءمة** تصميم المشاريع التقنية وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية لبرنامج التعاملات الحكومية "يسّر" وتم تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق من تطبيق المنهجية على المشاريع

متقدم

- قامت الجهة بتفصيل الميزانية لـ **90%** من المشاريع التقنية ووتحديد الفرضيات التي بنيت عليها
- قامت الجهة بعمل دراسات السعة والطلب لكل مشروع/مبادرة توضح الاحتياج الفعلي
- قامت الجهة بعمل دراسات الجدوى لكل مشروع/مبادرة بشكل يوضح العائد على الإستثمار من ناحية رفع إنتاجية، أو خفض تكلفة، أو تقديم خدمة أفضل، بالإضافة إلى حساب التكلفة الإجمالية للملكية (TCO)
- قامت الجهة بدراسة حلول بديلة لتنفيذ وتمويل المشاريع والمبادرات التقنية (مثل الشراكة مع القطاع الخاص) بالمواءمة مع الجهات ذات الاختصاص*
- قامت الجهة **بمواءمة** تصميم المشاريع التقنية وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية لبرنامج التعاملات الحكومية "يسّر" وتم تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق وتنفيذ **50%** منها نتيجة تطبيق المنهجية على المشاريع.
- قامت الجهة باتباع أفضل الممارسات لتطوير الحلول التقنية وفقًا لضوابط برامج التعاملات الحكومية "يسّر"

متميز

- قامت الجهة بتفصيل الميزانية **لجميع** المشاريع التقنية ووتحديد الفرضيات التي بنيت عليها
- قامت الجهة بعمل دراسات السعة والطلب لكل مشروع/مبادرة توضح الاحتياج الفعلي
- قامت الجهة بعمل دراسات الجدوى لكل مشروع/مبادرة بشكل يوضح العائد على الإستثمار من ناحية رفع إنتاجية، أو خفض تكلفة، أو تقديم خدمة أفضل، بالإضافة إلى حساب التكلفة الإجمالية للملكية (TCO)
- قامت الجهة بدراسة حلول بديلة لتنفيذ وتمويل المشاريع والمبادرات التقنية (مثل الشراكة مع القطاع الخاص) بالمواءمة مع الجهات ذات الاختصاص*
- قامت الجهة **بإعتماد** تصميم المشاريع التقنية وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية لبرنامج التعاملات الحكومية "يسّر" وتم تحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق من تطبيق المنهجية على المشاريع الإنفاق وتنفيذ **70%** منها نتيجة تطبيق المنهجية على المشاريع
- قامت الجهة باتباع أفضل الممارسات لتطوير الحلول التقنية وفقًا لضوابط برامج التعاملات الحكومية "يسّر"

الوثائق الداعمة

مبتدئ

متوسط منخفض

- الميزانية المفصلة لـ50% من المشاريع والفرضيات التي بنيت عليها.
- تقرير السعة والطلب للإحتياج الفعلي
- تقرير دراسات الجدوى والعائد على الاستثمار والتكلفة الإجمالية للملكية معتمد من مسؤول التقنية في الجهة.

متوسط مرتفع

- الميزانية المفصلة لـ70% من المشاريع والفرضيات التي بنيت عليها
- تقرير السعة والطلب للإحتياج الفعلي
- تقرير دراسات الجدوى والعائد على الاستثمار والتكلفة الإجمالية للملكية معتمد من مسؤول التقنية في الجهة
- الحلول البديلة التي قامت الجهة بدراستها واعتمادها ومواءمتها مع الجهات ذات الاختصاص
- قائمة فرص رفع كفاءة الإنفاق التي تم تحديدها نتيجة تطبيق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية على المشاريع

متقدم

- الميزانية المفصلة لـ90% من المشاريع والفرضيات التي بنيت عليها
- تقرير السعة والطلب للاحتياج الفعلي
- تقرير دراسات الجدوى والعائد على الاستثمار والتكلفة الإجمالية للملكية معتمد من مسؤول التقنية في الجهة
- الحلول البديلة التي قامت الجهة بدراستها واعتمادها ومواءمتها مع الجهات ذات الاختصاص
- وثيقة تصميم المشروع وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية
- الممارسات المتبعة لتطوير الحلول التقنية
- قائمة فرص رفع كفاءة الإنفاق التي تم تحديدها وتطبيقها نتيجة تطبيق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية على المشاريع

متميز

- الميزانية المفصلة **لجميع** المشاريع والفرضيات التي بنيت عليها
- تقرير السعة والطلب للإحتياج الفعلي
- تقرير دراسات الجدوى والعائد على الاستثمار والتكلفة الإجمالية للملكية معتمد من مسؤول التقنية في الجهة
- الحلول البديلة التي قامت الجهة بدراستها واعتمادها ومواءمتها مع الجهات ذات الاختصاص
- وثيقة تصميم المشروع وفق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية
- الممارسات المتبعة لتطوير الحلول التقنية
- قائمة فرص رفع كفاءة الإنفاق التي تم تحديدها وتطبيقها نتيجة تطبيق المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية على المشاريع

* مثل المركز الوطني للتخصيص، مركز تنمية الإيرادات غير النفطية

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/4)

العنصر | الخطط التفصيلية

السياق التعريفي

تساهم المبادرات والمشاريع المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي في إحداث تحول جذري في الجهة وخدماتها وعملياتها، وقد تلتزم إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ وتغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداءً من البنية التحتية، ونماذج التشغيل. لذا، **عند وضع الخطط لها مهم أخذ النقاط التالية بالاعتبار**:

فهم العمليات	يجب معرفة وتوثيق آليات العمل ودراسة احتياج المستخدمين من أجل تحديد نطاق العمل، الميزانية والجدول الزمني
تحديد الأولويات	التركيز على العمليات الأساسية والتكاليف العالية عند تفصيل الخطط
دعم القادة	يبدأ التغيير من القيادات العليا وقيادات الإدارات والمستخدمين، وليس من إدارة تقنية المعلومات فقط لأن التكامل وإدارة التغيير مهمان لنجاح تنفيذ التحول الرقمي
الاختبار، توسيع النطاق، الإطلاق	قد تستغرق البنية التحتية وقتاً لإنشائها، ولكن يمكن للجهة أن تحقق أثراً على الاستثمار خلال 6 أشهر مثلا من خلال إجراء تغييرات جريئة واستهداف الفرص المناسبة، مع التحلي بالمرونة والتجربة وتعميم الخطوات الناجحة
منظومة جديدة من الشركاء	الاستفادة من الشركاء وقادة التحوّل الرقمي مثل برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسّر" ووحدة التحول الرقمي وموائمة الخطط التفصيلية معهم

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/4)

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.6.4

العنصر | الخطط التفصيلية

السؤال

ما مدى توفر خطط تفصيلية لتنفيذ المشاريع والمبادرات المتعلقة باستراتيجية التقنية والتحول الرقمي للجهة؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
• تتطلع الجهة لوضع خطط مفصلة لتنفيذ المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي	• قامت الجهة بوضع خطط مفصلة لتنفيذ **30%** من المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي	▪ قامت الجهة بوضع خطط مفصلة لتنفيذ **70%** من المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع برنامج التعاملات الحكومية "يسّر". قبل البدء بالتنفيذ (3) • **70%** من مشاريع الجهة التقنية تسير وفق خطة المشاريع المحددة (نطاق العمل – الميزانية – الجدول الزمني) طبق منهجية إدارة المشاريع المعتمدة من الجهة • قامت الجهة بإعداد آلية لقياس الأثر العائد على الاستثمار من المشاريع التقنية وتحديد مستهدفات كفاءة الإنفاق الرقمي والتي تشمل رفع الإنتاجية وخفض التكلفة من المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي	▪ قامت الجهة بوضع خطط مفصلة لتنفيذ **جميع** المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع برنامج التعاملات الحكومية "يسّر". قبل البدء بالتنفيذ (3) • **90%** من مشاريع الجهة التقنية تسير وفق خطة المشاريع المحددة (نطاق العمل – الميزانية – الجدول الزمني) طبق منهجية إدارة المشاريع المعتمدة من الجهة • قامت الجهة بتحقيق ما لا **يقل عن 50%** من مستهدفات كفاءة الإنفاق المخطط لها التي تشمل رفع الإنتاجية وخفض التكلفة من المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي • قامت الجهة خلال العام الماضي بعقد اجتماعات دورية مع القيادات العليا للجهة بشكل **نصف سنوي** عن سير عمل المشاريع والمبادرات تتضمن حالة تنفيذها ومؤشرات أداءها	▪ قامت الجهة بوضع خطط مفصلة لتنفيذ **جميع** المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع برنامج التعاملات الحكومية "يسّر". قبل البدء بالتنفيذ (3) • **90%** من مشاريع الجهة التقنية تسير وفق خطة المشاريع المحددة (نطاق العمل – الميزانية – الجدول الزمني) طبق منهجية إدارة المشاريع المعتمدة من الجهة • قامت الجهة بتحقيق ما لا **يقل عن 70%** من مستهدفات كفاءة الإنفاق المخطط لها التي تشمل رفع الإنتاجية وخفض التكلفة من المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي • قامت الجهة خلال العامين الماضيين بعقد اجتماعات دورية مع القيادات العليا للجهة بشكل **ربع سنوي** عن سير عمل المشاريع والمبادرات تتضمن حالة تنفيذها ومؤشرات أداءها

الوثائق الداعمة

	• تقرير معتمد من مسؤول التقنية في الجهة يوضح الخطط المفصلة	• تقرير معتمد من مسؤول التقنية في الجهة يوضح الخطط المفصلة • وثيقة توضح المواءمة مع برنامج التعاملات الحكومية "يسّر" ووحدة التحول الرقمي • منهجية إدارة المشاريع التقنية التي اعتمدتها الجهة والنماذج المستخدمة • وثيقة توضح آلية تحقيق وقياس أثر العائد على الاستثمار من المشاريع التقنية • قائمة مستهدفات كفاءة الإنفاق الرقمي في المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي	• تقرير معتمد من مسؤول التقنية في الجهة يوضح الخطط المفصلة. • وثيقة توضح المواءمة مع برنامج التعاملات الحكومية "يسّر" ووحدة التحول الرقمي • منهجية إدارة المشاريع التقنية التي اعتمدتها الجهة والنماذج المستخدمة. • وثيقة توضح تحقيق وقياس أثر العائد على الاستثمار من المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي • تقرير حالة المشاريع التقنية مع القيادات العليا للجهة.	• تقرير معتمد من مسؤول التقنية في الجهة يوضح الخطط المفصلة. • وثيقة توضح المواءمة مع برنامج التعاملات الحكومية "يسّر" ووحدة التحول الرقمي • منهجية إدارة المشاريع التقنية التي اعتمدتها الجهة والنماذج المستخدمة. • وثيقة توضح تحقيق وقياس أثر العائد على الاستثمار من المشاريع والمبادرات المتعلقة بالتقنية والتحول الرقمي • تقرير حالة المشاريع التقنية مع القيادات العليا للجهة

(3) تعميم رئاسة مجلس الوزراء رقم 9301/ر وتاريخ 29/2/1327هـ في الفقرة 16

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/5)

العنصر | عمليات وخدمات تقنية المعلومات

السياق التعريفي

إدارة خدمات تقنية المعلومات ITSM لها تأثيرات بناءة على الجهة بشكل عام حيث أنها تحسّن كفاءة البنية التحتية، وتقلل من النفقات العامة ومن التكلفة الإجمالية للملكية (TCO)، مما يساعد الجهة على تحقيق عائد كبير على الاستثمار (ROI) مع تعظيم الاستفادة من الوقت وتحسين جودة الخدمات من أجل مواصلة تقديم نتائج ذات أثر ملموس.

وتتألف إدارة خدمات تقنية المعلومات ITSM بشكل أساسي من خمس مراحل فعّالة كما هو موضح في الشكل التالي:

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، و الإدارة الفنية

الركيزة الفرعية: التحول الرقمي والمشاريع التقنية (5/5)

العنصر: عمليات وخدمات تقنية المعلومات

ممارسات كفاءة الإنفاق

سؤال رقم 2.6.5

السؤال

ما هي الممارسات التي تتبعها الجهة لحساب تكلفة عمليات تقنية المعلومات ورفع كفاءتها؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة لبناء السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات

متوسط منخفض

- قامت الجهة ببناء السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع ضوابط برنامج التعاملات الإلكترونية "يسّر" والهيئة الوطنية للأمن السيبراني
- قامت الجهة بحصر **جميع** من عمليات تقنية المعلومات و تتطلع إلى تقييم أداءها

متوسط مرتفع

- قامت الجهة ببناء السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع ضوابط برنامج التعاملات الإلكترونية "يسّر والهيئة الوطنية للأمن السيبراني
- قامت الجهة بحصر جميع عمليات تقنية المعلومات وتقييم أداءها **بشكل سنوي** والعمل على تحسينها
- قامت الجهة ببناء عقود التشغيل والصيانة على عقود الأداء بنسبة **30%** من العقود الجديدة في السنة الحالية
- تقوم الجهة بإتباع أفضل الممارسات العالمية لإدراة عملياتها في التقنية والتحول الرقمي مثل (ITIL , COBIT) 1
- قامت الجهة باحتساب تكلفة عمليات تقنية المعلومات وتم تحديد مستهدفات أولية لرفع كفاءة الإنفاق في عمليات تقنية المعلومات

متقدم

- قامت الجهة ببناء السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع ضوابط برنامج التعاملات الإلكترونية "يسّر والهيئة الوطنية للأمن السيبراني
- قامت الجهة بحصر جميع عمليات تقنية المعلومات وتقييم أداءها **بشكل نصف سنوي والعمل على تحسينها**
- قامت الجهة ببناء عقود التشغيل والصيانة على عقود الأداء بنسبة **50%** من العقود الجديدة في السنة الحالية
- قامت الجهة بإتباع أفضل الممارسات العالمية لإدراة عملياتها في التقنية والتحول الرقمي مثل (ITIL , COBIT) 1
- قامت الجهة باحتساب تكلفة عمليات تقنية المعلومات وتم **تحقيق 70%** من مستهدفات كفاءة الإنفاق في عمليات تقنية المعلومات بعد مراجعة أوجه الإنفاق
- قامت الجهة بتحقيق وقياس الأثر لرفع إنتاجية ،وخفض تكلفة عمليات تقنية المعلومات وعكسها على ميزانية تقنية المعلومات

متميز

- قامت الجهة ببناء السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات بما يحقق كفاءة الإنفاق ويتوافق مع ضوابط برنامج التعاملات الإلكترونية "يسّر والهيئة الوطنية الأمن السيبراني
- قامت الجهة بحصر جميع عمليات تقنية المعلومات وتقييم أداءها **بشكل ربع سنوي والعمل على تحسينها**
- قامت الجهة ببناء عقود التشغيل والصيانة على عقود الأداء بنسبة **100%** من العقود الجديدة في السنة الحالية
- قامت الجهة بإتباع أفضل الممارسات العالمية لإدراة عملياتها في التقنية والتحول الرقمي مثل (ITIL , COBIT) 1
- قامت الجهة باحتساب تكلفة عمليات تقنية المعلومات وتم **تحقيق 90%** من مستهدفات كفاءة الإنفاق في عمليات تقنية المعلومات بعد مراجعة أوجه الإنفاق
- قامت الجهة بتحقيق وقياس الأثر لرفع إنتاجية ،وخفض تكلفة عمليات تقنية المعلومات وعكسها على ميزانية تقنية المعلومات
- قامت الجهة بتحديد المخاطر ووضع خطة للتعامل معها وتحديثها بشكل دوري باستخدام أفضل الممارسات مثل GRC[2]

الوثائق الداعمة

مبتدئ

متوسط منخفض

- وثيقة توضح آلية تحقيق كفاءة الإنفاق من السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات.
- قائمة بعمليات تقنية المعلومات والمنهجية المستخدمة لتحسينها

متوسط مرتفع

- وثيقة توضح آلية تحقيق كفاءة الإنفاق من السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات
- قائمة بعمليات تقنية المعلومات وتقييم أداءها والمنهجية المستخدمة لتحسينها
- عقود التشغيل والصيانة للسنة الحالية
- الممارسات المتبعة لإدارة العمليات
- تكلفة عمليات تقنية المعلومات وآلية احتساب التكلفة
- آلية مراجعة تكلفة العمليات لرفع الإنتاجية وخفض التكلفة
- وثيقة تحقيق وقياس أثر رفع إنتاجية وخفض تكلفة عمليات تقنية المعلومات

متقدم

- وثيقة توضح آلية تحقيق كفاءة الإنفاق من السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات
- قائمة بعمليات تقنية المعلومات وتقييم أداءها والمنهجية المستخدمة لتحسينها
- عقود التشغيل والصيانة للسنة الحالية
- الممارسات المتبعة لإدارة العمليات
- تكلفة عمليات تقنية المعلومات وآلية احتساب التكلفة
- آلية مراجعة تكلفة العمليات لرفع الإنتاجية وخفض التكلفة
- وثيقة تحقيق وقياس أثر رفع إنتاجية وخفض تكلفة عمليات تقنية المعلومات

متميز

- وثيقة توضح آلية تحقيق كفاءة الإنفاق من السياسات والإجراءات لعمليات تقنية المعلومات
- قائمة بعمليات تقنية المعلومات وتقييم أداءها والمنهجية المستخدمة لتحسينها
- عقود التشغيل والصيانة للسنة الحالية.
- الممارسات المتبعة لإدارة العمليات
- تكلفة عمليات تقنية المعلومات وآلية احتساب التكلفة
- آلية مراجعة تكلفة العمليات لرفع الإنتاجية وخفض التكلفة
- وثيقة تحقيق وقياس أثر رفع إنتاجية وخفض تكلفة عمليات تقنية المعلومات
- قائمة المخاطر وخطة التعامل معها وآلية تحديثها

ITIL 1 هي مجموعة من المفاهيم والممارسات لإدارة خدمات تقنية المعلومات) توفر قوائم مرجعية شاملة، بالإضافة إلى المهام والإجراءات التي يمكن أن تقوم اي جهة بالتعديل عليها لتناسب احتياجاتها.

COBIT إطار قياسي مكون من عدة ادوات تساعد الجهات على تقليل الفجوة وتقليل المخاطر بين نظم المعلومات والاحتياجات الفنية واحتياجات الأعمال الأساسية للجهة.

GRC 2 اطار فعال لحوكمة المخاطر في الجهة وكيفية تفعيل وخلق منهج وثقافة فعالة لإدارة المخاطر وكيفية قياسها داخل الجهة

الركيزة الرئيسية الثالثة: القدرات

عناصر ركيزة القدرات

3

القدرات

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

3.1

بناء القدرات

3.1.1	تحديد الفجوات وتطوير المهارات

الركيزة الفرعية: بناء القدرات

العنصر | تحديد الفجوات وتطوير المهارات

القدرات

سؤال رقم 3.1.1

السياق التعريفي

- خلال عملية تطوير الاستراتيجية، وبعد اكتمال تحليل الوضع الراهن، والفجوة مقارنة بالوضع المنشود مستقبلاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تتضح للمنظمة ما هي التغيرات التي يجب أن تطرأ على آليات وأنظمة العمل لمواكبة تطلعات المرحلة القادمة وتحقيق مستهدفاتها. ويترتب على ذلك الحاجة لتطوير مهارات جديدة تمكن أفراد المنظمة من تبني تلك الآليات والأنظمة بفعالية وكفاءة تضمن الاستدامة والتطوير المستمر للقدرات والكفاءات.
- وبناءً عليه، عند تبني كفاءة الإنفاق في استراتيجية الجهة وتحديد مستهدفات لذلك، سيتضّح لديها الفجوات الموجودة حالياً فيما يتعلق بالمهارات المطلوبة لتحقيق تلك المستهدفات، وعند امتلاك الجهة لخطة تدريب مبنية على تحليل لمصفوفة المهارات، يسهل عندها تحديد ما إذا كان الموظفين بحاجة لبرامج تدريبية إضافية خاصة برفع كفاءة الإنفاق.

ماهي مصفوفة المهارات؟

- هي عبارة عن جدول يوضح مستوى إتقان الموظف لكلٍ من المهارات المطلوبة منه

ماهي أهمية مصفوفة المهارات؟

- توضيح نقاط قوة الموظفين والفجوات في المهارات المختلفة مما يمكن فريق التدريب من تصميم البرامج التدريبية المناسبة لسد تلك الفجوات

أمثلة على برامج تدريبية متعلقة بكفاءة الإنفاق

1. دراسات السعة والطلب
2. مفاهيم الهندسة القيمية
3. التخطيط المسبق للمشتريات

*مثل (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، معهد الإدارة العامة)

الركيزة الفرعية: بناء القدرات

العنصر | تحديد الفجوات وتطوير المهارات

القدرات

سؤال رقم 3.1.1

السؤال

ما هي الجهود المبذولة من قبل الجهة فيما يتعلق بإعداد خطة البرامج التدريبية التي تستهدف المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة لمراجعة خطتها التدريبية لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق وتطوير المهارات الوظيفية اللازمة

متوسط منخفض

- طورت الجهة **مسودة أولية** للمهارات الرئيسية المطلوبة لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق والمساهمة في تحقيق كفاءة الإنفاق
- قامت الجهة **بدراسة عالية المستوى** لتحديد الفجوات في المهارات الوظيفية المطلوبة لتحقيق أهداف الجهة الاستراتيجية المرتبطة بكفاءة الإنفاق
- لدى الجهة **خطة تدريب أولية** للتدريبات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بكفاءة الإنفاق

متوسط مرتفع

- **قامت الجهة بتحديد** المهارات الرئيسية المطلوبة لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق بالتعاون مع جميع الإدارات/ الوكالات
- قامت الجهة **بدراسة** لتحديد الفجوات في المهارات الوظيفية المطلوبة لتحقيق أهداف الجهة الاستراتيجية المرتبطة بكفاءة الإنفاق
- لدى الجهة **خطة تدريب مكتملة** تم إعدادها بناءً على الفجوات في المهارات المطلوبة المرتبطة بكفاءة الإنفاق

متقدم

- قامت الجهة بإعداد **مصفوفة مهارات** بالتعاون مع جميع الإدارات/ الوكالات تغطي جميع أهداف كفاءة الإنفاق لدى الجهة والمستويات الوظيفية المختلفة **وتم اعتمادها من قيادة الجهة**
- قامت الجهة **بدراسة لتحديد الفجوات في مصفوفة المهارات المطلوبة** لتحقيق كفاءة الإنفاق
- لدى الجهة **خطة تدريب مكتملة** تم إعدادها بناءً على الفجوات في المهارات المطلوبة المرتبطة بكفاءة الإنفاق
- وقد ساهمت هذه البرامج في سدّ **70%** على الأقل من فجوات مصفوفة المهارات خلال العام الماضي

متميز

- قامت الجهة بإعداد **مصفوفة مهارات** بالتعاون مع جميع الإدارات/ الوكالات تغطي جميع أهداف كفاءة الإنفاق لدى الجهة والمستويات الوظيفية المختلفة **وتم اعتمادها من قيادة الجهة**
- قامت الجهة **بدراسة لتحديد الفجوات في مصفوفة المهارات المطلوبة** لتحقيق كفاءة الإنفاق
- لدى الجهة **خطة تدريب مكتملة تمت مواءمتها مع الجهات ذات الاختصاص*** تشمل تدريبات صفية وتدريبات عن بعد
- وقد ساهمت هذه البرامج في سدّ 90% على الأقل من فجوات مصفوفة المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق خلال العامين الماضيين

الوثائق الداعمة

- المهارات المطلوبة التي حددتها الجهة لتحقيق كفاءة الإنفاق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة
- الفجوات الحالية المحددة من قبل الجهة فيما يتعلق بالمهارات المطلوبة لدى موظفي الجهة
- خطة التدريب الأولية الخاصة بتطوير مهارات كفاءة الإنفاق لأعضاء الجهة

- المهارات المطلوبة التي حددتها الجهة لتحقيق كفاءة الإنفاق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة
- الفجوات الحالية المحددة من قبل الجهة فيما يتعلق بالمهارات المطلوبة لدى موظفي الجهة
- خطة التدريب المكتملة الخاصة بتطوير مهارات كفاءة الإنفاق لأعضاء الجهة

- مصفوفة المهارات المعتمدة لتحقيق كفاءة الإنفاق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة
- فجوات مصفوفة المهارات لدى موظفي الجهة
- خطة التدريب المكتملة الخاصة بتطوير مهارات كفاءة الإنفاق لأعضاء الجهة
- توضيح التقدم في سد الفجوات

- مصفوفة المهارات المعتمدة لتحقيق كفاءة الإنفاق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة
- فجوات مصفوفة المهارات لدى موظفي الجهة مع توضيح التقدم في سدها
- خطة التدريب المكتملة الخاصة بتطوير مهارات كفاءة الإنفاق لأعضاء الجهة مع توضيح التدريبات الصفية مقابل التدريبات عن بعد
- قائمة بأسماء الجهات ذات الاختصاص التي تمّ المواءمة معها ومقترحاتها (إن وجد)

*مثل (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، معهد الإدارة العامة)

الركيزة الرئيسية الرابعة: المبادرات

عناصر ركيزة المبادرات

4 المبادرات

تستهدف هذه الركيزة الاستراتيجية والثقافة والطموح لدى الجهة في تحقيق كفاءة في الإنفاق

4.1 تصميم المبادرات

4.1.1	نهج تصميم المبادرات

سؤال للجهات المؤثرة فقط

4.2 محفظة المبادرات

4.2.1	تنوع الممارسات
4.2.2	مبادرات المدى القريب
4.2.3	مبادرات المدى المتوسط والبعيد
4.2.4	مبادرات المدى القريب (الجهات المؤثرة)
4.2.5	مبادرات المدى المتوسط والبعيد (الجهات المؤثرة)

4.3 تنفيذ المبادرات

4.3.1	التقارير الشهرية

الركيزة الفرعية: تصميم المبادرات (1/1)

العنصر | نهج تصميم المبادرات

السياق التعريفي (1 من 2)

ما هي الخطوات الرئيسية في إعداد المبادرات الفعالة لتحقيق أهداف كفاءة الإنفاق؟

تعريف التحدي المراد حلّه وتحديد نطاق العمل والأهداف

تعريف محدد للمشكلة أو التحدي الذي يجب معالجته ، والأسباب الجذرية التي أدت إليه. بالإضافة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي المشكلة الرئيسية بناءً على الملاحظات والدراسات المتوفرة؟
2. لماذا يجب حل المشكلة؟ كيف تؤثر المشكلة على الإنفاق؟
3. ما هي الشرائح المتأثرة بالمشكلة؟
4. ما الذي سيتغير في حال تم حل المشكلة؟ كيف سيبدو النجاح؟

تقييم الأثر المتوقع عند تنفيذ المبادرة

هي عبارة عن دراسة للأثر المحتمل (النتائج والمخرجات) إذا نفذت المبادرة بطريقة معيّنة وتسلسل وإطار زمني محددين.
يوجد نوعان من الأثر المحتمل (النتائج والمخرجات) **مباشرة وغير مباشرة**.
من السهل تتبع **الآثار المباشرة**، ويقصد بهذه الآثار هو العوامل الأساسية التي تحاول المبادرة تغييرها (مثلًا: إذا تحولت محطة توليد الطاقة الكهربائية إلى استخدام نوع وقود أرخص ثمنًا، فإن فرق التكلفة بين هذين النوعين من الوقود هي الأثر المباشر).
من الصعب قياس **الآثار غير المباشرة**، لأن علاقتها بالعوامل الأساسية قد تكون غير خطية (مثلًا: يجب مراعاة ما قد يترتب على تغيير نوعية الوقود من أثر على كفاءة الآلات وتكاليف الصيانة).

تقييم الحلول المحتملة واختبار قابلية تطبيقها

تقييم ودراسة جميع الحلول المختلفة التي تعالج التحدي، ثم اختيار أفضل الحلول من بينها بناءً على قابليتها للتطبيق والاستدامة والاستثمار المطلوب

تطوير وثائق المبادرات بما يشمل المكونات التالية:

1. اسم المبادرة والمالك
2. قائمة أصحاب العلاقة
3. فريق المبادرة والمساهمون فيها
4. نطاق العمل
5. مراحل الإنجاز الرئيسية والجدول الزمني
6. مؤشرات الأداء الرئيسية
7. الاعتمادات والترابطات
8. المخاطر المحتملة والدعم المطلوب

تصميم العمليات وخطط التنفيذ

- تفصيل العمليات على مستوى يمكن اعتماده من قبل قيادة الجهة كخطة تنفيذ.
- تحديد جميع الفرق والأسماء التي ستشارك في المشروع وأدوارها ، بما في ذلك قيادة المشروع وجميع أصحاب المصلحة المعنيين، في الخطة.
- تحديد حوكمة المشروع النهائية.

الركيزة الفرعية: تصميم المبادرات (1/1)

العنصر | نهج تصميم المبادرات

المبادرات
سؤال رقم 4.1.1

السياق التعريفي (2 من 2)

	تم تحديد خمسة معايير من المهم اعتبارها عند إعداد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق
1	حجم الأثر المالي المتوقع تحقيقه على ميزانية الجهة كنتيجة لتطبيق الفرصة
2	ارتباط الفرصة بشكل مباشر مع واحد أو أكثر من العناصر المكونة لميزانية الجهة GFS Codes، وإيضاح الأثر على التكاليف و/أو الاعتمادات
3	وجود أثر مالي لفرص الجهة في ميزانية السنوات القادمة (مع وجود خطة تنفيذ واضحة المعالم): • فرص قصيرة المدى (2020) • فرص متوسطة المدى (2021) • فرص طويلة المدى (2022- 2023)
4	مدى الاستمرارية في تحقيق الوفر من تطبيق الفرصة بما لايؤثر على الخدمات المقدّمة
5	مدى إمكانية تطبيق المبادرة من الناحية الفنية (في حال توفر التشريعات اللازمة)، ومدى تضمنها أعباء مالية إضافية على ميزانية الجهة

	تم تحديد خمسة إجراءات من المهم تجنّبها عند إعداد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق
×	وضع توصيات تؤثر سلباً على الخدمات الأساسية المقدمة للمواطنين والمستفيدين
×	تأخير دفع مستحقات المقاولين والمتعهدين والموردين مما يؤثر على القطاع الخاص
×	تمديد فترة تنفيذ المشاريع لغرض تخفيض حجم الاعتمادات السنوية دون الاستناد على أسباب فنية أو مقارنات معيارية لأفضل الممارسات المعمول بها في تنفيذ المشاريع
×	وضع ميزانيات غير كافية للبنود الحتمية مثل الرواتب والبدلات ورسوم الخدمات العامة، مما يؤدي إلى طلب تعزيزات لاحقاً لهذه البنود لسد العجز المالي
×	أن تقتصر الفرص على مناقلة المبالغ من بنود إلى أخرى بدون رفع لكفاءة البنود بشكل ممنهج ومستدام

الركيزة الفرعية: تصميم المبادرات (1/1)

المبادرات

سؤال رقم 4.1.1

العنصر | نهج تصميم المبادرات

السؤال

ما النهج الذي تتبعه الجهة في تصميم مبادرات رفع كفاءة الإنفاق؟

مبتدئ

- يتم تصميم المبادرات اعتمادًا على الخبرات السابقة والمشاريع المشابهة وتتطلع الجهة إلى القيام بدراسة جدوى لمحفظة المبادرات لديها وآثارها المباشرة والغير مباشرة

متوسط منخفض

- قامت الجهة بتصميم واعتماد مبادراتها من رئيس الجهة بعد القيام **بدراسة عالية المستوى (غير تفصيلية)** لمختلف الحلول الممكنة والآثار المباشرة والغير مباشرة

متوسط مرتفع

قامت الجهة بتصميم واعتماد **ما لايقل عن 50%** من مبادراتها* بعد القيام بـ:

- مراجعة إنفاق تشمل **أبواب الميزانية الأعلى إنفاقاً**
- دراسة لمختلف الحلول الممكنة تتضمن المقارنة بأفضل المعايير والممارسات العالمية والمحلية
- مطابقة المبادرات لمعايير كفاءة الإنفاق من الدليل الإرشادي لكفاءة الإنفاق
- المواءمة مع الجهات ذات الاختصاص (مثل: هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، المركز السعودي لكفاءة الطاقة... إلخ)
- وثيقة مبادرة شاملة وتفصيلية

متقدم

قامت الجهة بتصميم واعتماد **ما لايقل عن 70%** من مبادراتها* بعد القيام بـ:

- مراجعة شاملة للإنفاق تشمل **جميع أبواب الميزانية المختلفة**
- دراسة لمختلف الحلول الممكنة تتضمن المقارنة بأفضل المعايير والممارسات العالمية والمحلية
- مطابقة المبادرات لمعايير كفاءة الإنفاق من الدليل الإرشادي لكفاءة الإنفاق
- المواءمة مع الجهات ذات الاختصاص (مثل: هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، المركز السعودي لكفاءة الطاقة... إلخ)
- وثيقة مبادرة شاملة وتفصيلية

متميز

قامت الجهة بتصميم واعتماد **ما لايقل عن 100%** من مبادراتها بعد القيام بـ:

- مراجعة شاملة للإنفاق تشمل **جميع أبواب الميزانية المختلفة**
- دراسة لمختلف الحلول الممكنة تتضمن المقارنة بأفضل المعايير والممارسات العالمية والمحلية
- مطابقة المبادرات لمعايير كفاءة الإنفاق من الدليل الإرشادي لكفاءة الإنفاق
- المواءمة مع الجهات ذات الاختصاص (مثل: هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، المركز السعودي لكفاءة الطاقة... إلخ)
- وثيقة مبادرة شاملة وتفصيلية

الوثائق الداعمة

- توضيح دراسات تقييم الحلول المختلفة التي تم القيام بها لعدة مبادرات (3 كحد أقصى)

- توضيح نسبة المبادرات التي شملت العناصر المذكورة
- ملخص مراجعات الإنفاق ودراسات تقييم الحلول المختلفة والمعايير المتبعة لعدة مبادرات (3 كحد أقصى)
- توضيح الجهات التي تمت المواءمة معها وملاحظاتها (إن وجد)
- وثيقة مبادرة تتضمن جميع العناصر المذكورة في السياق التعريفي وبحسب ال (3 كحد أقصى)

- توضيح نسبة المبادرات التي شملت العناصر المذكورة
- ملخص مراجعات الإنفاق ودراسات تقييم الحلول المختلفة والمعايير المتبعة لعدة مبادرات (3 كحد أقصى)
- توضيح الجهات التي تمت المواءمة معها وملاحظاتها (إن وجد)
- وثيقة مبادرة تتضمن جميع العناصر المذكورة في السياق التعريفي وبحسب ال (3 كحد أقصى)

- توضيح نسبة المبادرات التي شملت العناصر المذكورة
- ملخص مراجعات الإنفاق ودراسات تقييم الحلول المختلفة والمعايير المتبعة لعدة مبادرات (3 كحد أقصى)
- تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة لعدد من المبادرات (3 كحد أقصى)
- توضيح الجهات التي تمت المواءمة معها وملاحظاتها (إن وجد)
- وثيقة مبادرة تتضمن جميع العناصر المذكورة في السياق التعريفي (3 كحد أقصى)

* تشمل جميع المبادرات التي لها أثر كبير، أو لها ميزانية كبيرة، أو التي تؤدي إلى تحول جذري قد يؤثر على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين

المبادرات

سؤال رقم 4.2.1

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/1)

العنصر | تنوع الممارسات

يركّز هذا المكون على مدى تنوع الممارسات التي تقوم الجهة بدراستها وتطبيقها في مبادراتها المختلفة، فيما يلي بعض من أفضل الممارسات وفرص التحسين التي تطبقها المؤسسات عالمياً والتي من الممكن أن تساهم بشكل فعّال في تحقيق كفاءة الإنفاق:

الممارسات/ فرص التحسين	السياق التعريفي
1 اللوائح والسياسات	تطوير أو وضع لوائح أو سياسات أو معايير جديدة أو تعديل القائمة الحالية والمعتمدة من الجهات المختصة
2 استغلال الموارد	دراسة سبل استغلال مختلف الموارد الحالية (مثل الموارد البشرية أو أي موارد أخرى) لدى الجهة بدل إضافة أو طلب موارد جديدة

ماذا يعني تغيير اللوائح والسياسات والمعايير؟

- يعني تطبيق تغييرات شاملة، ومنتظمة، وغير محددة بزمن و/أو تغييرات على طريقة عمل الجهات والتي تؤدي الى تحقيق كفاءة الإنفاق على نحو منتظم وتلقائي. مثل تطبيق سياسة حجز تذاكر السفر والتخطيط المسبق لها.

ماذا تعني زيادة الكفاءة أو الاستفادة من القوى العاملة الحالية بدلاً عن التوظيف؟

- زيادة كفاءة القوى العاملة تعني زيادة الناتج الإجمالي للقوى العاملة. مثلاً، تعني زيادة نسبة معاملات المواطنين المنجزة من قبل الموظف من 15 معاملة لكل موظف إلى 20 معاملة لكل موظف، أي أن الموظف سيقوم بإنجاز عدد أكبر من المعاملات.
- تقاس الكفاءة عادة على النحو التالي: المؤشر الأساسي نسبة إلى المؤشر الداعم وربطه إلى المستفيدين، ثم تُقارن بأفضل الممارسات من أجل تحديد مبادرات التحسين.
- الاستفادة من الموارد من مكان آخر تعني تحديد الأماكن التي قد تكون فيها نسبة الكفاءة عالية، ثم نقل هذه الموارد داخلياً إلى المكان الذي تكون فيه هذه النسبة منخفضة بدلاً من تعيين أشخاص جدد من خارج الجهة.

تكملة الممارسات في الشريحة التالية

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/1)

العنصر | تنوع الممارسات

يركّز هذا المكون على مدى تنوع الممارسات التي تقوم الجهة بدراستها وتطبيقها في مبادراتها المختلفة، فيما يلي بعض من أفضل الممارسات وفرص التحسين التي تطبقها المؤسسات عالمياً والتي من الممكن أن تساهم بشكل فعّال في تحقيق كفاءة الإنفاق:

الممارسات/ فرص التحسين	السياق التعريفي
3 تحسين نموذج التشغيل	تغيير النموذج التشغيلي للجهة على مستوى تنظيمي أو إداري أو على مستوى الخدمات أو القنوات أو المنصات أو المبادرات، وذلك من خلال تعديل طريقة القيام بالأعمال، واستغلال الموارد، والمدخلات أو تقديم الخدمات الأساسية والمساندة
4 الخدمات المساندة المشتركة	دمج الخدمات المساندة المشتركة للجهة أو توحيدها أو مركزيتها بالتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى

ماذا يعني تحسين النموذج التشغيلي؟

يعني بشكل عام تقديم الخدمات بطريقة مختلفة. يمكن أن يشمل ذلك إجراء تغييرات على أي من المجالات التالية:

- شرائح المستفيدين/العملاء (تقديم خدمات طبية كانت متاحة لموظفي القطاع العام فقط لموظفي القطاع الخاص)
- الشراكات (الشراكة مع القطاع الخاص لتحسين وزيادة كفاءة بعض الخدمات بدون الحاجة للتمويل الحكومي، مثل نظام ساهر)
- آلية أو قنوات تقديم الخدمات (تقديم المطابقة الوظيفية وخدمات التعيين عبر الإنترنت بدلاً من المكاتب الفعلية)
- التمويل (استثمار أصول الجامعات المختلفة "مثل المراكز الرياضية وقاعات المؤتمرات" لخلق مصدر للتمويل)
- استخدام الموارد (التحول إلى استخدام الغاز بدلاً من النفط الخام لتوليد الكهرباء)
- العوامل الأخرى التي قد تؤثر على العمليات العامة

ماذا تعني الخدمات المساندة المشتركة؟

قد تتضمن فرص التشارك في الخدمات المساندة بين الجهات فرصاً تقليدية وإبداعية:

- تتمثل **الفرص التقليدية** بشكل عام في مشاركة وظائف الدعم التنظيمي، مثل: الموارد البشرية (الاستقطاب والتدريب)، وتقنية المعلومات (المنصات والرخص)، والتشغيل والصيانة وما إلى ذلك، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق كفاءة الإنفاق إما بسبب زيادة حجم النشاط أو مفاوضات العقود بشكل أفضل أو تركيز الجهود أو زيادة الإنتاجية في الخدمات الأساسية.
- أما **الفرص الإبداعية** فقد تتضمن مشاركة الأصول (مثل مشاركة منشآت التدريب بين مختلف الجهات) أو الأصول غير المستغلة بالكامل (مثل توفير القاعات الكبيرة المملوكة لجهة عامة لتستخدمها جهة أخرى لإقامة الفعاليات وما إلى ذلك)

تكملة الممارسات في الشريحة التالية

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/1)

العنصر | تنوع الممارسات

يركّز هذا المكون على مدى تنوع الممارسات التي تقوم الجهة بدراستها وتطبيقها في مبادراتها المختلفة، فيما يلي بعض من أفضل الممارسات وفرص التحسين التي تطبقها المؤسسات عالمياً والتي من الممكن أن تساهم بشكل فعّال في تحقيق كفاءة الإنفاق:

الممارسات/ فرص التحسين	السياق التعريفي
5 الاستفادة من الخدمات والمنصات الموجودة	الاستفادة من الخدمات أو القنوات أو المنصات أو المبادرات القائمة التي تملكها الإدارات الأخرى داخل الجهة أو التي تملكها جهات حكومية اخرى أثناء تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو ترقية المنتجات الموجودة بدلًا من البدء من الصفر
6 الاستعانة بمصادر خارجية أو التخصيص	التخصيص أو الاستعانة بمصادر خارجية من القطاع الخاص بخصوص الخدمات أو القنوات أو المنصات أو المبادرات داخل الجهة

ماذا تعني الاستفادة من الخدمات والمنصات الموجودة؟

- يعني بشكل عام بدلاً من إنشاء خدمة جديدة تماماً، يمكن للجهة البناء على القنوات أو المنصات أو الخدمات القائمة حتى إذا كانت مملوكة لجهات حكومية أخرى.

ماذا يعني الاستعانة بمصادر خارجية أو التخصيص؟

- التخصيص هو نقل ملكية عمل أو صناعة أو خدمة من القطاع العام إلى القطاع الخاص ونقل المسؤولية اليه.
- الاستعانة بمصادر خارجية تعني بالتعاقد على خدمة أو جزء من خدمة مع مورد خارجي يمكنه إدارة العمليات بكفاءة وفعالية بسبب نموذجه التشغيلي وخبرته
- من أبرز الأمثلة في ذلك ما قامت به وزارة الصحة من خلال الشراكة مع أبرز مقدمي خدمات الغسيل الكلوي بهدف الارتقاء بجودة الخدمات وتحقيق تطلعات المستفيدين. وساهمت تلك الشراكة في زيادة عدد المراكز وتوزيعها على 18 مدينة في مختلف مناطق المملكة، مما يزيد عدد إجمالي جلسات الغسيل الكلوي لأكثر من 5 ملايين جلسة، وزيادة عدد الأطباء المتخصصين ليصل إلى أكثر من 300 طبيب متخصص.

تكملة الممارسات في الشريحة التالية

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/1)

العنصر | تنوع الممارسات

يركّز هذا المكون على مدى تنوع الممارسات التي تقوم الجهة بدراستها وتطبيقها في مبادراتها المختلفة، فيما يلي بعض من أفضل الممارسات وفرص التحسين التي تطبقها المؤسسات عالمياً والتي من الممكن أن تساهم بشكل فعّال في تحقيق كفاءة الإنفاق:

الممارسات/ فرص التحسين	السياق التعريفي
7 التحول الرقمي — التحول الرقمي للخدمات القائمة لدى الجهة أو أتمتتها أو تحديثها	**ماذا يعني التحول الرقمي أو الأتمتة أو استخدام التقنيات الحديثة؟** - يقصد به التحول إلى منصة رقمية أو تقنيات حديثة تؤدي إلى الاستغناء أو تقليل الموارد المستخدمة أو البشرية أو تكاليف التشغيل المرتبطة بها. مثلاً، منصة أبشر هي نسخة محدّثة من الخدمات التي تقدمها المكاتب الفعلية لدى الجهات المتعددة.
8 تبسيط العمليات — مراجعة العمليات المختلفة بغرض تبسيطها وزيادة كفائتها	**ماذا يعني تبسيط العمليات؟** - يهدف تبسيط العمليات إلى زيادة كفاءة الجهة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة عدد المستفيدين بنفس التكلفة، أو خدمة نفس العدد من المستفيدين بتكلفة أقل - ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تبسيط المهام وتجاوز الخطوات غير الضرورية وخفض الهدر - فعلى سبيل المثال: قد يساهم تعديل الحوكمة في تحسين العمليات المختلفة (مثل: تقليل الموافقات والمراجعات للمعاملات المختلفة.... إلخ) مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإنفاق - وأيضاً من الممكن أن يساهم تقليل النماذج المطلوبة من المراجعين والحصول على المعلومات من المنصات الإلكترونية المختلفة وتوحيد الإجراءات في جميع الفروع بما يهدف لتحسين كفاءة الإنفاق

تكملة الممارسات في الشريحة التالية

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/1)

العنصر | تنوع الممارسات

المبادرات
سؤال رقم 4.2.1

السؤال

أي من أفضل الممارسات وفرص التحسين التالية أدناه قامت الجهة بتطبيقها خلال العامين الماضيين وأدت بالفعل إلى كفاءة إنفاق قابلة للقياس في ميزانيتها أو ميزانية جهات أخرى؟

1. اللوائح والسياسات
2. استغلال الموارد
3. تحسين نموذج التشغيل
4. الخدمات المساندة المشتركة
5. الاستفادة من الخدمات والمنصات الموجودة
6. الاستعانة بمصادر خارجية أو التخصيص
7. التحول الرقمي
8. تبسيط العمليات

غير ذلك*، يرجى التحديد

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
▪ تتطلع الجهة إلى دراسة وتطبيق بعض الممارسات المذكورة	▪ قامت الجهة بدراسة إمكانية تطبيق **ممارسة واحدة على الاقل** وستقوم **بتطبيقها ضمن أحد مبادراتها خلال العام الحالي**	▪ قامت الجهة بدراسة إمكانية تطبيق 4 **ممارسات على الأقل** ▪ وقامت **بالبدء في تطبيق أحدها ضمن مبادرات الجهة** ولديها **خطة لتطبيق الأخرى**	▪ قامت الجهة بدراسة إمكانية تطبيق **جميع الممارسات** ▪ وقامت بتطبيق ما لا يقل عن **4** منها ضمن مبادراتها المختلفة ولديها **خطط لتطبيق المزيد من الممارسات**	▪ قامت الجهة بدراسة إمكانية تطبيق **جميع الممارسات** ▪ وقامت بتطبيق ما لا يقل عن **6** منها ضمن مبادراتها المختلفة ولديها **خطط لتطبيق المزيد من الممارسات**

الوثائق الداعمة

- أي وثيقة تظهر تفاصيل الممارسات التي تم دراستها/ تطبيقها، وتوضيح مراحل اكتمالها والأثر المالي المتحقق/ المتوقع وخطة تطبيقها وخطط تطبيق الممارسات الأخرى مع توضيح ارتباط المبادرات بأي من الممارسات المذكورة

* بالإمكان استخدام ممارسات أخرى بعد التنسيق مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/2)

العنصر | مبادرات المدى القريب

المبادرات

سؤال رقم 4.2.2

السياق التعريفي

- عند تطوير الاستراتيجيات، من المهم وضع حزم متعددة من الحلول ذات المدى القريب (المكاسب السريعة) ريثما تستعد الجهة لتحقيق مستهدفات أكبر على المديين المتوسط والبعيد.
- تتسم حلول المدى القريب (المكاسب السريعة) بتحقيق الأثر الملموس مقارنة بسهولة التنفيذ خلال فترة لا تتعدى 12 شهراً من خلال ما يتوفر لدى الجهة من كفاءات وموارد.

وسيتم التقييم بناءً على:

1. ربط المبادرات ببنود الميزانية
2. السنة التي سيتحقّق عندها الأثر

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/2)

العنصر | مبادرات المدى القريب

المبادرات

سؤال رقم 4.2.2

السؤال

هل تمتلك الجهة مبادرات مدى قريب (مبادرات سيظهر أثرها خلال العام المالي الحالي أو المقبل)؟

مبتدئ

- تتطلّع الجهة إلى تحديد مبادرات ذات مكاسب سريعة

متوسط منخفض

- لدى الجهة مبادرات ذات مكاسب سريعة **وجاري العمل على ربطها** ببنود الميزانية الذي يظهر عليه الأثر، ولكن ليس لها أثر على ميزانية العام الحالي
- بدأ تنفيذ المبادرات وسيظهر أثرها **في ميزانية العام القادم**
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متوسط مرتفع

- لدى الجهة مبادرات ذات مكاسب سريعة تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- تشمل المبادرات أبواب الميزانية الأعلى إنفاقاً **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي يظهر عليها الأثر
- بدأ تنفيذ المبادرات وسيظهر أثرها **في ميزانية العام الحالي والقادم**
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متقدم

- لدى الجهة مبادرات ذات مكاسب سريعة تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- تشمل المبادرات جميع أبواب الميزانية **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي يظهر عليها الأثر
- بدأ تنفيذ المبادرات وسيظهر أثرها **في ميزانية العام الحالي والعام القادم**
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متميز

- لدى الجهة مبادرات ذات مكاسب سريعة تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- تشمل المبادرات جميع أبواب الميزانية **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي يظهر عليها الأثر
- بدأ تنفيذ المبادرات وتم تحقيق بعض آثارها (وتأكيدها مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية ووزارة المالية) وسيستمر ظهور الأثر **في ميزانية العام الحالي والعام القادم**
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

الوثائق الداعمة

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/3)

العنصر | مبادرات المدى المتوسط والبعيد

المبادرات

سؤال رقم 4.2.3

السياق التعريفي

الأهداف الاستراتيجية الطموحة تستلزم العمل على عدد من المسارات المختلفة بشكل متوازي من خلال مبادرات ذات مكاسب سريعة، ومبادرات متوسطة وبعيدة المدي. وفي حين أن المكاسب السريعة تحدث الزخم اللازم لإحداث التغيير فضلاً عن ما ينتج عنها من مكاسب، إلا أن مبادرات المدى المتوسط والبعيد تستهدف الاستدامة والتحول الجذري في نموذج العمل وآلياته ونماذج تقديم الخدمة.

ومن أجل تحقيق أثر مستدام في رفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق أكبر أثر من خلال تحسين نماذج تقديم الخدمة، فإن على الجهة أن تقوم بالتخطيط لتحديد وتنفيذ مبادرات متوسطة وبعيدة المدى (تتحقق خلال عامين إلى 3 أعوام)

وسيتم التقييم بناءً على:

1. ربط المبادرات ببنود الميزانية
2. السنة التي سيتحقّق عندها الأثر

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/3)

المبادرات

سؤال رقم 4.2.3

العنصر

مبادرات المدى المتوسط والبعيد

السؤال

هل تمتلك الجهة مبادرات مدى متوسط وبعيد (مبادرات سيظهر أثرها خلال فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات)؟

مبتدئ

- تتطلّع الجهة إلى تحديد مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر

متوسط منخفض

- قامت الجهة بتطوير محفظة مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر **جاري العمل على ربطها** ببنود الميزانية، **وسيظهر عليها الأثر بعد 3 سنوات**
- كون كل المبادرات تحقق تقييم أصفر على الأقل

متوسط مرتفع

- قامت الجهة بتطوير محفظة مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- تشمل المبادرات أبواب الميزانية الأعلى إنفاقاً **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر **خلال عامين أو ثلاثة أعوام من تاريخ تحديد المبادرة**
- فريق العمل في **طور** وضع خطط تنفيذية لها
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متقدم

- قامت الجهة بتطوير محفظة مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- تشمل المبادرات جميع أبواب الميزانية **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر **خلال عامين أو ثلاثة أعوام من تاريخ تحديد المبادرة**
- فريق العمل قد **أكمل** وضع خطط تنفيذية لها
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متميز

- قامت الجهة بتطوير محفظة مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- تشمل المبادرات جميع أبواب الميزانية **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر **خلال عامين أو ثلاثة من تاريخ تحديد المبادرة**
- **أكمل** فريق العمل وضع خطط تنفيذية لها، وتم البدء بالتنفيذ بالفعل
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

الوثائق الداعمة

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/4)

العنصر

مبادرات المدى القريب
(للجهات التي تؤثر عليها الجهة)

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال كانت الجهة مؤثرة

المبادرات

سؤال رقم 4.2.4

السياق التعريفي

- عند قيام الجهات المؤثرة بتطوير الاستراتيجيات، من المهم وضع حزم متعددة من الحلول ذات المدى القريب (المكاسب السريعة) -والتي تؤثر بشكل ملموس في تحسين كفاءة الإنفاق لدى الجهات الأخرى- ريثما تستعد الجهة لتحقيق مستهدفات أكبر على المديين المتوسط والبعيد.
- تتسم حلول المدى القريب (المكاسب السريعة) بحجم الأثر مقارنة بسهولة التنفيذ خلال فترة لا تتعدى 12 شهراً من خلال ما يتوفر لدى المنظمة من كفاءات وموارد.

وسيتم التقييم بناءً على:

1. ربط المبادرات ببنود الميزانية
2. السنة التي سيتحقّق عندها الأثر

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/4)

المبادرات

سؤال رقم 4.2.4

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال كانت الجهة مؤثرة

العنصر

مبادرات المدى القريب (للجهات التي تؤثر عليها الجهة)

السؤال

هل تمتلك الجهة مبادرات مدى قريب (مبادرات سيظهر أثرها خلال العام المالي الحالي أو المقبل) تؤثر على جهات أخرى؟

مبتدئ

- تتطلّع الجهة للتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) لتحديد مبادرات ذات مكاسب سريعة

متوسط منخفض

- لدى الجهة مبادرات ذات مكاسب سريعة تم تحديدها بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) **وجاري العمل على ربطها** ببنود الميزانية الذي يظهر عليها الأثر، ولكن **ليس لها أثر** على ميزانية العام الحالي أو العام القادم
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متوسط مرتفع

- لدى الجهة مبادرات ذات مكاسب سريعة تم تحديدها بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- **تم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي يظهر عليها الأثر
- وقد بدأ تنفيذ المبادرات وسيظهر أثرها في **ميزانية العام القادم**
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ... إلخ)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متقدم

- لدى الجهة مبادرات ذات مكاسب سريعة تم تحديدها بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- **تم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي يظهر عليها الأثر
- وقد بدأ تنفيذ المبادرات وسيظهر أثرها **في ميزانية العام الحالي والعام القادم**
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ... إلخ)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متميز

- لدى الجهة مبادرات ذات مكاسب سريعة تم تحديدها بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات
- **تم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي يظهر عليها الأثر
- بدأ تنفيذ المبادرات وتم تحقيق بعض آثارها (وتأكيدها مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية ووزارة المالية) وسيستمر ظهور الأثر **في ميزانية العام الحالي والعام القادم**
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

الوثائق الداعمة

مبتدئ

متوسط منخفض

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متوسط مرتفع

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متقدم

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متميز

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/5)

العنصر

مبادرات المدى المتوسط والبعيد (للجهات التي تؤثر عليها الجهة)

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال كانت الجهة مؤثرة

المبادرات

سؤال رقم 4.2.5

السياق التعريفي

- الأهداف الاستراتيجية الطموحة تستلزم العمل على عدد من المسارات المختلفة بشكل متوازي من خلال مبادرات ذات مكاسب سريعة، ومبادرات متوسطة وبعيدة المدى. وفي حين أن المكاسب السريعة تحدث الزخم اللازم لإحداث التغيير فضلاً عن ما ينتج عنها من مكاسب، إلا أن مبادرات المدى المتوسط والبعيد تستهدف الاستدامة والتحول الجذري في نهج العمل وآلياته ونماذج تقديم الخدمة.
- ومن أجل التطلّع إلى تحقيق أثر مستدام في رفع كفاءة الإنفاق، فإن على الجهة أن تقوم بالتخطيط لتحديد وتنفيذ مبادرات متوسطة وبعيدة المدى -والتي تؤثر بشكل ملموس في تحسين كفاءة الإنفاق لدى الجهات الأخرى- (تتحقق خلال عامين إلى 3 أعوام)

وسيتم التقييم بناءً على:

1. ربط المبادرات ببنود الميزانية
2. السنة التي سيتحقّق عندها الأثر

الركيزة الفرعية: محفظة المبادرات (5/5)

العنصر

مبادرات المدى المتوسط والبعيد (للجهات التي تؤثر عليها الجهة)

ملاحظة: يتم الإجابة عن هذا السؤال في حال كانت الجهة مؤثرة

المبادرات

سؤال رقم 4.2.5

السؤال

هل تمتلك الجهة مبادرات مدى متوسط وبعيد (مبادرات سيظهر أثرها خلال فترة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات) تؤثر على جهات أخرى؟

مبتدئ

- تتطلّع الجهة للتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) لتحديد مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر

متوسط منخفض

- قامت الجهة بتطوير محفظة مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) **جاري العمل على ربطها** ببنود الميزانية التي **سيظهر عليها الأثر بعد 3 سنوات** من تاريخ تحديد المبادرة
- فريق العمل في **طور** وضع خطط تنفيذية لها
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متوسط مرتفع

- قامت الجهة بتطوير محفظة مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) وقد تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر **خلال عامين أو 3 أعوام من تاريخ تحديد المبادرة**
- فريق العمل بدأ في تنفيذ الخطط وتم إنجاز **40%** من المهام
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متقدم

- قامت الجهة بتطوير محفظة مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) وقد تم تحديدها بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر **خلال عامين أو 3 أعوام من تاريخ تحديد المبادرة**
- فريق العمل بدأ في تنفيذ الخطط وتم إنجاز 80% من المهام
- ويوجد حوكمة واضحة ومعتمدة من الجهات ذات العلاقة
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

متميز

- قامت الجهة بتطوير محفظة مبادرات متوسطة وبعيدة الأثر بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (التي تؤثر جهتكم عليها) بناءً على مراجعة إنفاق قامت بها الجهة في آخر 3 سنوات **وتم ربط** جميع المبادرات ببنود الميزانية التي سيظهر عليها الأثر خلال **عامين أو 3 أعوام من تاريخ تحديد المبادرة**
- فريق العمل بدأ في تنفيذ الخطط وتم إنجاز **100%** من المهام
- ويوجد حوكمة واضحة ومعتمدة من الجهات ذات العلاقة
- تم تنسيق المبادرات مع الجهات ذات العلاقة (وزارة المالية، هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، بالإضافة للجهات الأخرى ذات العلاقة)
- كون كل المبادرات تحقق تقييم **أصفر** على الأقل

الوثائق الداعمة

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية والجهات ذات العلاقة

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- وثيقة الحوكمة المعتمدة
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية والجهات ذات العلاقة

- نسخة من آخر تقرير شهري تم إرساله لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
- وثيقة الحوكمة المعتمدة
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية والجهات ذات العلاقة

المبادرات

سؤال رقم 4.3.1

الركيزة الفرعية: التنفيذ والمتابعة (1/1)

العنصر | التقارير الشهرية

السياق التعريفي

بناءً على الأمر السامي الذي نصّ على تشكيل فرق كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية، تقوم الجهات برفع تقارير شهرية إلى هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. وتقوم الهيئة بمراجعة تلك التقارير وتقييمها بناءً على المعايير التالية:

الالتزام	استكمال التعبئة	حجم الفرص	وضوح الفرصة وآلية احتسابها	التنفيذ
تقييم الالتزام بإرسال التقارير الدورية خلال الشهر المحدد	تقييم اكتمالية التقرير وتعبئة البيانات المطلوبة	تقييم حجم الأثر مقارنة بحجم الميزانية	وضوح تفاصيل الفرصة وتقييم الآلية المتبعة في احتساب الأثر للفرص	تقييم معالم التنفيذ وسرعة الإنجاز

الوزن

أ	ب	ج	د	ه
%10	%10	%30	%10	%40

التقييم العام

يتم الأخذ بالاعتبار معدل نتائج تقييم المعايير المستخدمة مضروبة بحسب الأوزان الجديدة

الدرجة	متحقق	متحقق جزئياً	غير متحقق
الشروط	معدل تقييم المعايير (3)	معدل تقييم المعايير (أعلى من 2 – وأقل من 3)	معدل تقييم المعايير (أقل من 2)
	3	2	1

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

الركيزة الفرعية: التنفيذ والمتابعة (1/1)

المبادرات

سؤال رقم 4.3.1

العنصر | التقارير الشهرية

السؤال

ما مدى تحقق معايير التقارير الشهرية الممثلة في التقييم العام المعتمد على (الالتزام، استكمال التعبئة، حجم الفرص، وضوح الفرص وآلية الاحتساب، والتنفيذ) خلال آخر 6 تقارير مستلمة من الهيئة؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
▪ لم يتم الحصول على تقييم متحقق (أخضر) في أي من التقارير ال 6 الأخيرة	▪ حصلت الجهة على تقييم متحقق "أخضر" في تقرير واحد من التقارير ال 6 الأخيرة	▪ حصلت الجهة على تقييم متحقق "أخضر" في 2 أو 3 تقارير من التقارير ال 6 الأخيرة	▪ حصلت الجهة على تقييم متحقق "أخضر" في 4 أو 5 تقارير من التقارير ال 6 الأخيرة	▪ حصلت الجهة على تقييم متحقق "أخضر" في جميع التقارير ال 6 الأخيرة

الوثائق الداعمة

▪ توضيح تقييم التقارير ال6 الأخيرة	▪ توضيح تقييم التقارير ال6 الأخيرة	▪ توضيح تقييم التقارير ال6 الأخيرة	▪ توضيح تقييم التقارير ال6 الأخيرة	▪ توضيح تقييم التقارير ال6 الأخيرة

الركيزة الرئيسية الخامسة: النتائج والأثر

عناصر ركيزة النتائج والأثر

5 النتائج والأثر

تستهدف هذه الركيزة قياس مدى فاعلية المبادرات لرفع كفاءة الإنفاق والأثر المحقق من تنفيذ المبادرات

5.1 الأثر المالي

- 5.1.1 كفاءة الخدمات

5.2 مشاركة التجارب

- 5.2.1 قصص النجاح

الركيزة الفرعية: الأثر المالي

العنصر | كفاءة الخدمات

النتائج والأثر

سؤال رقم 5.1.1

السياق التعريفي

يركّز هذا المكوّن على الأثر المالي التي تمكنت الجهة -من خلال كفاءاتها المتميزة- من تحقيقه عن طريق تنفيذ عدد من المبادرات التي تكللت بالنجاح في تخفيض تكلفة الوحدة* للخدمات الأساسية التي تقدمها الجهة ورفع كفاءة الإنفاق بشكل مستدام على بند أو عدد من بنود ميزانيتها

وسيتم التقييم بناءً على:

1. شمول الأثر لأبواب الميزانية المختلفة
2. استدامة الأثر وانعكاسه على الميزانية

*بالإمكان الرجوع إلى تعريف تكلفة الوحدة وكيفية حسابها في السؤال رقم (2.1.1)

الركيزة الفرعية: الأثر المالي

العنصر | كفاءة الخدمات

النتائج والأثر

سؤال رقم 5.1.1

السؤال

ما مدى قيام الجهة من تحقيق مبادرات أدت إلى تخفيض تكلفة خدماتها الأساسية وانعكاس الأثر المالي على الميزانية خلال العامين الماضيين؟

مبتدئ

- تتطلع الجهة إلى تحقيق أثر مالي ملموس يشمل أبواب الميزانية المختلفة

متوسط منخفض

- قامت الجهة بتنفيذ مبادرات **أدّت** إلى تخفيض تكلفة الوحدة **بعض الخدمات الأساسية** تقدمها الجهة
- وقد أدى ذلك إلى تخفيض الإنفاق على مستوى أحد البنود

متوسط مرتفع

- قامت الجهة بتنفيذ مبادرات **أدّت** إلى تخفيض تكلفة الوحدة **لعدة خدمات أساسية** تقدمها الجهة مما أدى إلى:
- تخفيض الإنفاق على مستوى البنود
- أو تحسين كفاءة الخدمة (مثل: توسيع النطاق- زيادة عدد المستفيدين – تحسين الإنتاجية ... إلخ) باستخدام نفس ميزانية البند
- قامت الجهة **بتنفيذ 40% من المبادرات** التي تم تحديدها بناءً على آخر مراجعة للإنفاق

متقدم

- قامت الجهة بتنفيذ مبادرات **أدّت** إلى تخفيض تكلفة الوحدة **لجميع الخدمات الأساسية ذات الأولوية*** التي تقدمها الجهة مما أدى إلى:
- تخفيض الإنفاق على مستوى البنود
- أو تحسين كفاءة الخدمة (مثل: توسيع النطاق- زيادة عدد المستفيدين – تحسين الإنتاجية ... إلخ) باستخدام نفس ميزانية البند
- قامت الجهة بتنفيذ **70% من المبادرات** التي تم تحديدها بناءً على آخر مراجعة للإنفاق

متميز

- قامت الجهة بتنفيذ مبادرات **أدّت** إلى تخفيض تكلفة الوحدة **لجميع الخدمات الأساسية ذات الأولوية*** وقد أدى ذلك إلى:
- انعكاس الأثر المالي في ميزانية الجهة (أي: انخفضت مصروفات الجهة بنهاية العام)
- أو **مواءمة تكلفة الوحدة طبقاً لأفضل الممارسات العالمية بالتوافق مع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية**
- قامت الجهة بتنفيذ **90% من المبادرات** التي تم تحديدها بناءً على آخر مراجعة للإنفاق

الوثائق الداعمة

مبتدئ

متوسط منخفض

- قائمة المبادرات التي يتم تنفيذها حاليا وأثرها المتحقق على البنود
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متوسط مرتفع

- قائمة المبادرات التي يتم تنفيذها حاليا وأثرها المتحقق على البنود
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متقدم

- قائمة المبادرات التي يتم تنفيذها حاليا وأثرها المتحقق على البنود
- قائمة الخدمات الأساسية ذات الأولوية لدى الجهة
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

متميز

- قائمة المبادرات التي يتم تنفيذها حاليا
- توضيح الأثر المالي على الميزانية
- مقارنة تكلفة الوحدة للخدمات الأساسية مع أفضل المعايير العالمية
- خطاب/محضر توثيق الأثر مع وزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

*يقصد بها الخدمات الأساسية (الرئيسية وذات الأولوية) بناءً على طبيعة عمل كل جهة

الركيزة الفرعية: مشاركة التجارب

العنصر | قصص النجاح

النتائج والأثر

سؤال رقم 5.2.1

السياق التعريفي

يركّز هذا المكوّن على قصص النجاح التي تمكنت الجهة -من خلال كفاءاتها المتميزة- من تحقيقها وهناك فرص للاستفادة منها على المستوى الوطني كنموذج يحتذى به لإعادة التطبيق وتعظيم الأثر، وعلى المستوى العالمي لتعزيز صورة ومكانة المملكة المالية عالميًا

وسيتم التقييم بناءً على:

1. مدى تحقيق وجودة توثيق قصص النجاح والدروس المستفادة ومشاركتها محلياً وعالمياً

*بالإمكان الرجوع إلى تعريف تكلفة الوحدة وكيفية حسابها في السؤال رقم (2.1.1)

الركيزة الفرعية: مشاركة التجارب

العنصر | قصص النجاح

النتائج والأثر

سؤال رقم 5.2.1

السؤال

هل قامت الجهة بتحقيق قصص نجاح تتعلق بتنفيذ مبادرات لرفع كفاءة الإنفاق يمكن الاستفادة منها عن طريق مشاركتها محلياً وعالمياً؟

مبتدئ	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	متقدم	متميز
▪ تتطلع الجهة إلى تحقيق وتسجيل قصص نجاح ودروس مستفادة ومشاركتها مع الجهات الأخرى	▪ تمتلك الجهة قصص نجاح تتعلق بمبادرات/ مشاريع انعكست بعض نتائجها على تحقيق كفاءة الإنفاق	▪ تمتلك الجهة قصص نجاح حققت آثار مالية ملموسة **في إحدى أبواب الميزانية** ▪ قامت الجهة بتوثيق قصص نجاحها من حيث (وصف المشكلة، توضيح المنهجية المتبعة للحل، توضيح الأثر الذي ترتب على حل المشكلة) بغرض تسهيل إعادة تطبيقها في الجهات الحكومية الأخرى	▪ تمتلك الجهة قصص نجاح حققت آثار مالية ملموسة **في أكثر من باب من أبواب الميزانية** ▪ قامت الجهة بتوثيق قصص نجاحها من حيث (وصف المشكلة، توضيح المنهجية المتبعة للحل، توضيح الأثر الذي ترتب على حل المشكلة) ▪ **قامت الجهة بمشاركة** قصص نجاحها مع جهات حكومية أخرى (لتسهيل إعادة تطبيق الدروس المستفادة)	▪ تمتلك الجهة قصص نجاح حققت آثار مالية ملموسة في **3 أو أكثر من أبواب الميزانية** ▪ قامت الجهة بتوثيق قصص نجاحها من حيث (وصف المشكلة، توضيح المنهجية المتبعة للحل، توضيح الأثر الذي ترتب على حل المشكلة) ▪ **قامت الجهة بمشاركة** قصص النجاح مما أدى إلى إعادة تطبيقها محليًا في جهات حكومية أخرى ▪ كما تم اعتماد قصص نجاح الجهة من الجهات ذات الاختصاص* لاستخدامها في تعزيز مكانة المملكة عالميًا

الوثائق الداعمة

	▪ أي وثيقة عالية المستوى عملت عليها الجهة تظهر قصص النجاح المحققة وكيفية انعكاس نتائجها الثانوية على كفاءة الإنفاق	▪ قصص النجاح الموثقة (والتي تشمل وصف المشكلة، المنهجية المتبعة للحل، الأثر الذي ترتب على حل المشكلة) والتي تشمل أحد أبواب الميزانية وتم العمل عليها من قبل الجهة	▪ قصص النجاح الموثقة (والتي تشمل وصف المشكلة، المنهجية المتبعة للحل، الأثر الذي ترتب على حل المشكلة) والتي تشمل 3 من أبواب الميزانية ▪ المواد التي قامت الجهة بتجهيزها للمشاركة (مثل التقارير الرسمية، مقاطع الفيديو)	▪ قصص النجاح الموثقة (والتي تشمل وصف المشكلة، المنهجية المتبعة للحل، الأثر الذي ترتب على حل المشكلة) والتي تشمل جميع أوجه الإنفاق ▪ أي وثيقة توضح مشاركة الدروس المستفادة محليًا وعالميًا (التقارير الرسمية، المواد التي تمت مشاركتها في الندوات، مقاطع الفيديو)

*هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية