



دائرة المشتريات الحكومية

استراتيجية إدارة المعرفة

٢٠٢٤-٢٠٢٦



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم حفظه الله





صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبدالله الثاني ولي العهد المعظم حفظه الله



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	#
٥	مقدمة	١
٦	الرؤية والرسالة والقيم المعرفية	٢
٨ - ٧	التحليل الرباعي لبيئة العمل المعرفية (SWOT)	٣
٩	منهجية إعداد استراتيجية إدارة المعرفة	٤
٩	الأدوار ومسؤولية التنفيذ	٥
١٠	آلية إعداد واعتماد الاستراتيجية	٦
١١	تقييم ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية	٧
١١	الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة	٨
١٥ - ١٢	الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة	٩

### مقدمة

تأسست دائرة المشتريات الحكومية في عام ٢٠١٩ بموجب نظام المشتريات الحكومية رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٩ وباشرت أعمالها بتاريخ ٢٨/١٠/٢٠١٩ بهدف التميز والريادة في إدارة الشراء والمخزون الحكومي من خلال تأمين الجهاز الحكومي وتلبية احتياجاته من اللوازم والخدمات وفق الاستخدام الأمثل للموارد، وبما يعزز الشراكة الاستراتيجية بين مؤسسات القطاعين العام والخاص.

وإيماناً من دائرة المشتريات الحكومية بأهمية الإدارة المعرفية ضمن ممارساتها واجراءاتها الادارية استناداً لمبادئ علم الإدارة الحديثة، ودورها الأساسي في التطوير ضمن عملية الإصلاح الشامل التي يقودها صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم (حفظه الله) وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي والنهوض بالأداء الفردي وتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى موظفيها على اختلاف مستوياتهم الادارية وتخصصاتهم الوظيفية وتجويد مستوى الخدمات المقدمة.

حرصت الدائرة على ادراج إدارة المعرفة ضمن خطتها الاستراتيجية وبما يسهم في إدارة الأصول المعرفية والاستفادة منها وتحويل الضمنية منها إلى صريحة، بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها والذي يعمل على مأسسة إدارة المعرفة ضمن عمل الدائرة، لتكون حجر الأساس في إدارة المعرفة وبما يعمل على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة وتحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه،

وحيث أن المعرفة تعتبر من أهم ركائز الإدارة المؤسسية والتطوير الإداري فقد أولتها الدائرة أولوياتها من خلال استراتيجية إدارة المعرفة لحصر كافة الموجودات المعرفية وتطويرها ونشرها واتاحة استخدامها بين الموظفين على مختلف مستوياتهم الإدارية واستخدامهم لها في اتخاذ قراراتهم، بالإضافة لتحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة لمتلقي الخدمة وتبني أفضل الممارسات في أمن وحماية المعلومات.

## الرؤية والرسالة والقيم المعرفية :-

### الرؤية :-

التميز في استثمار وإدارة المعرفة

### الرسالة :-

حصر الأصول المعرفية وتوثيقها وحوكمتها وتجذير ثقافة المعرفة وزيادة الوعي بأهميتها وتوفير المعلومة الصحيحة في المكان والوقت المناسبين واستخدامها في صنع واتخاذ القرار.

### القيم :-

- (١) **الابداع والابتكار (Innovation & Creativity)** : من خلال تقديم أفكار استباقية ودعم الابداع للخروج بابتكارات تعمل على تحسين مستوى الأداء والخدمات.
- (٢) **الشفافية (Transparency)** : المصداقية والوضوح في توفير وتدقيق المعلومات.
- (٣) **العمل بروح الفريق (Team Work)** : التعاون واحترام آراء الآخرين نحو تحقيق الهدف المنشود.
- (٤) **النزاهة والأمانة (Integrity & Honesty)** : ترسيخ مبادئ الموثوقية والأمانة في نقل المعلومة وتوثيقها والاستفادة منها.
- (٥) **التعلم المستمر (Continuous Learning)** : التطوير المستمر والاستفادة من أفضل الممارسات لمواكبة التطور ورفع مستوى المهارات العلمية والعملية.

## التحليل الرباعي لبيئة العمل المعرفية (SWOT) :-

### نقاط القوة (Strengths) :-

- (١) دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة ضمن الخطة الاستراتيجية.
- (٢) وجود أصول معرفية صريحة من أنظمة وتعليمات واستراتيجيات وأدلة مختلفة.
- (٣) وجود أنظمة الكترونية داعمة مثل ( نظام إدارة الموارد البشرية، نظام أرشفة، نظام مالي GFMIS، نظام شراء الكتروني (JONEPS)، نظام إدارة المخزون الحكومي (GIMS)، نظام كفالات الكتروني ... الخ ).
- (٤) وجود بنية تحتية تكنولوجية ملائمة.
- (٥) اجراءات وأنظمة أمن وحماية معلومات بأفضل الإمكانيات المتاحة .
- (٦) وجود خبرات وكوادر مؤهلة ومتميزة.
- (٧) توفر قاعات تدريبية مجهزة للتدريب ونقل المعرفة.
- (٨) توفر ركن للمعرفة على الموقع الإلكتروني الداخلي للدائرة ضمن بوابة الموظفين.
- (٩) المنشورات والتقارير السنوية الصادرة عن الدائرة.
- (١٠) توفر البيانات الضمنية على بوابة الموظفين ضمن الموقع الإلكتروني للدائرة.
- (١١) ارتباط الدائرة بشبكة الحكومة الأمانة (SGN).
- (١٢) استخدام أنظمة حماية متقدمة وقوية.
- (١٣) وجود صفحة رسمية للدائرة عبر موقع التواصل الاجتماعي (Facebook) وصفحة للجنة النشاط الاجتماعي، بالإضافة لاستخدام مجموعات التواصل (WhatsApp) بين المديریات والأقسام وأثرها في تسهيل التواصل الداخلي لكوادر الدائرة.
- (١٤) خبرة الموظفين في نظام المشتريات الحكومية، وأثره في إعداد مدربين (TOT) للتدريب على نظام المشتريات الحكومية الجديد والشراء الإلكتروني (JONEPS) والمخزون الحكومي الإلكتروني داخل وخارج الدائرة وأثرها في نقل المعرفة.

### نقاط الضعف (Weaknesses) :-

- (١) خروج بعض الكفاءات من الدائرة.
- (٢) محدودية المخصصات المالية للتدريب والتطوير.



- ٣) عدم اكتمال توحيد إجراءات العمل بشكل كلي
- ٤) ضعف الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها لدى الموظفين وثقافة نشر وتقاسم وتشارك المعرفة.
- ٥) ضعف الاستغلال الأمثل لمصادر المعرفة الضمنية والصريحة.

### الفرص (Opportunities): -

- ١) الاستراتيجية الوطنية للتدريب على نظام المشتريات الحكومية.
- ٢) الجوائز الوطنية والدولية مثل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وجائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية.
- ٣) مبادرات الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي.
- ٤) الاطلاع على الممارسات الفضلى الداخلية والخارجية وقصص نجاح جهات ووحدات حكومية أخرى.

### التحديات (Threats): -

- ١) حدوث كوارث أو ظروف استثنائية كجائحة كورونا
- ٢) محدودية المخصصات المالية المتعلقة بالتدريب.
- ٣) عدم الاستقرار التشريعي في التشريعات والأنظمة.
- ٤) التكلفة العالية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التكنولوجية لتواكب التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٥) الكلف العالية للدورات المتخصصة في تكنولوجيا وأمن المعلومات.
- ٦) المخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا وأمن وسلامة المعلومات.



### منهجية إعداد استراتيجية إدارة المعرفة :-

تم إعداد استراتيجية إدارة المعرفة بناء على منهجية إعداد استراتيجية إدارة المعرفة من خلال فريق إعداد استراتيجية إدارة المعرفة في عام ٢٠٢١ وتحديثها في عام ٢٠٢٣ من قبل فريق إدارة المعرفة، وتعميمها على كافة المديرية والوحدات الإدارية من مختلف المستويات والخبرات الوظيفية وعكس التغذية الراجعة واعتمادها حسب الأصول من لجنة التخطيط والمتابعة والتنسيق، من خلال وضع آليات لتحليل البيئة المعرفية والوقوف على وضعها المعرفي لوضع خطط استراتيجية تساهم في التطبيق الصحيح لإدارة المعرفة واستثمارها بكل السبل بناء على تحليل علمي للمعلومات.

حددت المنهجية ما يلي :-

- ✓ المقدمة والتعاريف.
- ✓ الهدف من المنهجية.
- ✓ مجال التطبيق.
- ✓ مسؤولية التنفيذ.
- ✓ آليات العمل.
- ✓ المتابعة والتقييم.
- ✓ قياس أثر تطبيق المنهجية في تطوير الأداء المؤسسي.
- ✓ مراجعة وتحديث المنهجية.
- ✓ التوثيق.

### الأدوار ومسؤولية التنفيذ :-

- (١) وحدة التطوير المؤسسي :
  - ✓ تحديث استراتيجية إدارة المعرفة.
  - ✓ متابعة تنفيذ خطة إدارة المعرفة.
- (٢) المديرية والوحدات الإدارية :
  - ✓ التعاون مع وحدة التطوير المؤسسي في تنفيذ آلية العمل المعتمدة في استراتيجية إدارة المعرفة للمهام الخاصة بالمديرية.

## آلية إعداد واعتماد الاستراتيجية :-

(١) تحديد الخطوط العريضة واعداد مسودة من قبل فريق إعداد استراتيجية المعرفة بحيث تشمل:

- أ. مقدمة.
- ب. الرؤية.
- ج. الرسالة.
- د. القيم.
- هـ. التحليل الرباعي لبيئة العمل المعرفية SWOT Analysis.
- و. الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة بحيث تكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للدائرة.
- ز. الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة متضمنة ما يلي:-

١. الأنشطة والإجراءات استنادا للأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة.

٢. مدة التنفيذ.

٣. مؤشرات الأداء والمستهدف.

٤. الأدوار ومسؤوليات التنفيذ.

ح. آليات المراقبة والمراجعة والتقييم

(٢) التعميم بما تم انجازه على موظفي الدائرة للحصول على التغذية الراجعة حول الإستراتيجية.

(٣) عرض المسودة على لجنة التخطيط لمناقشتها وإقرارها.

(٤) تقوم الوحدات الإدارية المختلفة بإعداد مسودة خطة عمل (النشاطات) المتضمنة الهدف الوارد ضمن استراتيجية الدائرة في ادارة المعرفة.

(٥) يتم إقرار خطة العمل من قبل لجنة التخطيط والمتابعة والتنسيق واعتمادها.

(٦) تقوم وحدة التطوير المؤسسي بتعميم الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة على الوحدات الإدارية لتنفيذها.

## تقييم ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية :-

تتولى وحدة التطوير المؤسسي مهمة متابعة تطبيق المنهجية المقررة والتأكد من تنفيذ الإجراءات ضمن الإطار الزمني المحدد ورفع تقرير سنوي للمدير العام بذلك.

## الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة :-

تسعى استراتيجية إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية :-

- ١) نشر وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وزيادة الوعي بأهميتها لدى الموظفين.
- ٢) إدارة الأصول المعرفية واستثمارها بكفاءة وفعالية.
- ٣) أمن وحماية المعلومات.
- ٤) ترسيخ وتطوير المعارف بشكل مستمر.
- ٥) بنية تحتية ومتطورة لإدارة المعرفة.
- ٦) تطوير استراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي للدائرة.

#### الخطة التنفيذية لاستراتيجية إدارة المعرفة

#	الأهداف الاستراتيجية	الإجراءات والأنشطة	مدة التنفيذ		مؤشرات الأداء	المستهدف			مسؤولية التنفيذ	
			من	إلى		٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦	رئيسي	داعم
١	نشر وترسيخ مفهوم ادارة المعرفة وزيادة الوعي بأهميتها لدى الموظفين	عقد محاضرات ودورات في ادارة المعرفة .	مستمر		عدد المحاضرات والدورات في مجال ادارة المعرفة	٢	٢	٢	وحدة التطوير المؤسسي / قسم التدريب	فريق المعرفة جميع المديرية والوحدات التنظيمية
		إرسال الموظفين إلى المؤسسات الرائدة في إدارة المعرفة للتعلم والاستفادة وتبادل الخبرات.	مستمر		عدد الموظفين المرسلين من اجمالي الموظفين.	٣٪	٣٪	٣٪	وحدة التطوير المؤسسي	جميع المديرية والوحدات التنظيمية
		تفعيل ونشر مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها من خلال عدة قنوات أهمها حلقات الجودة الشهرية، البريد الالكتروني، الملصقات الجدارية، قنوات التواصل الاجتماعي الداخلي وغيرها	مستمر		نسبة وعي الموظفين بمفهوم ادارة المعرفة وأهميتها	٧٠٪	٧٥٪	٨٠٪	جميع المديرية والوحدات التنظيمية	
		الاهتمام بالمكتبة ورفدها بالكتب القيمة وتحسينها وتطويرها والاعلام بكل ما هو جديد.	مستمر		نسبة الرضا عن مكتبة تلبية التوقعات	٦٥٪	٧٠٪	٧٥٪	وحدة التطوير المؤسسي	جميع المديرية والوحدات التنظيمية
٢	إدارة الأصول المعرفية بكفاءة وفعالية	حصر المعارف الضمنية والصريحة وتحديد أماكن وجودها	٢٠٢٤/١/١	٢٠٢٦/١٢/٣١	نسبة الانجاز في اعداد مصفوفة المعارف الصريحة والضمنية	٧٠٪	٨٥٪	١٠٠٪	وحدة التطوير المؤسسي	جميع المديرية والوحدات التنظيمية



## دائرة المشتريات الحكومية استراتيجية إدارة المعرفة ٢٠٢٤-٢٠٢٦

تصنيف الموجودات المعرفية من حيث الخطورة	مستمر	نسبة الأصول المعرفية المصنفة من إجمالي المحصورة	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	جميع المديرية والوحدات التنظيمية
تطوير منهجية إعداد إجراءات العمل القياسية وتوثيقها	٢٠٢٥/١/١	نسبة استكمال المنهجية	٢٠٢٥/١٢/٣١	١٠٠٪	١٠٠٪	جميع المديرية والوحدات التنظيمية
إعداد دليل الإجراءات القياسية لكافة المديرية والأقسام (SOP's) وتطويره حسب المستجدات	٢٠٢٤/١/١	نسبة الانجاز في اعداد دليل الإجراءات القياسية	٢٠٢٦/١٢/٣١	٧٥٪	١٠٠٪	جميع المديرية والوحدات التنظيمية
تعميم المواد العلمية للدورات التدريبية وتقييم الاثر العائد من التدريب	مستمر	نسبة المواد العلمية التي تم حفظها من إجمالي المواد العلمية الموجودة		١٠٠٪	١٠٠٪	الموظفين المتدربين
الاستغلال الأمثل للأصول المعرفية	مستمر	نسبة تطابق خطط الاحلال والتعاقب مع الدليل الارشادي للتخطيط والتعاقب الوظيفي نسبة اشراك الموظفين في فرق العمل واللجان بناء على مصفوفة المعرفة الضمنية		٧٥٪	٨٠٪	جميع المديرية والوحدات التنظيمية
التحفيز على الابداع والابتكار في المعرفة	مستمر	نسبة تطبيق وتبني المبادرات / الاقتراحات القابلة للتطبيق		٧٠٪	٨٠٪	جميع المديرية والوحدات التنظيمية
متابعة تنفيذ الخطة الوطنية لأمن المعلومات وسريتها	مستمر	نسبة تنفيذ الخطة الوطنية لأمن المعلومات		١٠٠٪	١٠٠٪	مديرية تكنولوجيا المعلومات
تطوير خطة إدارة المخاطر	٢٠٢٥/١/١	نسبة انجاز خطة إدارة المخاطر	٢٠٢٥/١٢/٣١	١٠٠٪	١٠٠٪	وحدة التطوير المؤسسي مع لجنة مختصة

٣  
أمن وحماية المعلومات

## دائرة المشتريات الحكومية استراتيجية إدارة المعرفة ٢٠٢٤-٢٠٢٦



مديرية تكنولوجيا المعلومات	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	نسبة حفظ المعلومات حسب دوريتها	مستمر	ضمان حفظ المعلومات بشكل دوري وأمن	
مديرية تكنولوجيا المعلومات	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	نسبة تطبيق نظام مكافحة الفيروسات على الأجهزة المعنية	مستمر	تطبيق مكافحات الفيروسات في الدائرة	
مديرية التطوير المؤسسي مديرية الشؤون الإدارية مديرية تكنولوجيا المعلومات قسم العلاقات العامة	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	نسبة انجاز المطلوب	سنوي	عمل بروشورات عن الدائرة والخدمات المقدمة ونشرها عبر مختلف قنوات الاتصال أو أية معلومات مهمة عن الدائرة	٤ ترسيخ وتطوير المعارف بشكل مستمر
الموارد البشرية	٨٠٪	٧٥٪	٧٠٪	نسبة التدريب	مستمر	تنمية وتطوير مهارات العاملين	
جميع المديرية والوحدات التنظيمية	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	نسبة الالتزام بنقل المعرفة	مستمر	نقل المعرفة بعد اكتساب الخبرات من الدورات والورشات التدريبية من قبل الموظفين	٥ ايجاد بنية تحتية ومنتطورة لإدارة المعرفة
جميع المديرية والوحدات التنظيمية	٨٠٪	٧٥٪	٧٠٪	نسبة رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة	مستمر	تحسين جودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة	
مديرية تكنولوجيا المعلومات مديرية الشؤون الإدارية		١٠٠٪	٨٠٪	نسبة انجاز المطلوب	٢٠٢٥/١٢/٣١	٢٠٢٤/١/١	تطوير نظام الأرشيف الإلكترونية وربطه مع الأنظمة الفرعية الأخرى.
وحدة التطوير المؤسسي مديرية تكنولوجيا المعلومات			١٠٠٪	نسبة انجاز المطلوب	٢٠٢٤/١٢/٣١	٢٠٢٤/١/١	تطوير النظام الإلكتروني للتدريب
جميع المديرية والوحدات التنظيمية	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	نسبة تفعيل المطلوب	مستمر	تفعيل المكتبة الإلكترونية ومركز المعلومات على الموقع الإلكتروني	

## دائرة المشتريات الحكومية استراتيجية إدارة المعرفة ٢٠٢٤-٢٠٢٦



جميع المديرية والوحدات التنظيمية	فريق إدارة وتصنيف البيانات الحكومية للدائرة	٠ ٪	٠ ٪	٠ ٪	نسبة التحديث السنوي	مستمر	نشر وتحديث بيانات الدائرة على منصة البيانات الحكومية المفتوحة			
جميع المديرية والوحدات التنظيمية	وحدة التطوير المؤسسي مع لجنة مختصة			٠ ٪	نسبة انجاز المطلوب	٢٠٢/١٢/٣١ ٤	٢٠٢٤/١/١	إعداد وتطوير استراتيجية الاتصال لدائرة المشتريات الحكومية	تطوير استراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي للدائرة	٦