



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



استراتيجية 2025-2027

دائرة المشتريات الحكومية

المحتويات

- 1- أبرز العلاقات الخارجية للدائرة (أصحاب المصلحة).
- 2- مصفوفة الشركاء.
- 3- آلية تحديد الشركاء.
- 4- مصفوفة الارتباطات مع الأهداف الوطنية والأهداف القطاعية وأهداف التنمية المستدامة.
- 5- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية).
- 6- الرؤية.
- 7- الرسالة.
- 8- القيم الجوهرية.
- 9- الأهداف الاستراتيجية.
- 10- المؤشرات الاستراتيجية.

مصفوفة الشركاء

ملاحظات	قوة الشراكة (75)	طبيعة العلاقة (5)	الأثر (3)	حجم التعامل (5)	الشريك
شراء، مخزون	45	3	3	5	وزارة التربية والتعليم
شراء، مخزون	45	3	3	5	وزارة الصحة
سياسات	45	5	3	3	دائرة العطاءات الحكومية
شراء، عمليات	36	3	3	4	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة
عمليات	30	5	2	3	معهد الإدارة العامة
شراء، مخزون	27	3	3	3	دائرة الجمارك
مخزون	18	2	3	3	وزارة الأشغال العامة والإسكان
مخزون	18	3	2	3	وزارة العدل
مخزون	18	3	3	2	وزارة الزراعة
عمليات	12	3	2	2	ديوان المحاسبة

آلية تحديد الشركاء

تم الاتفاق على تعريف الشركاء بالنسبة للدائرة على أنهم أي جهات حكومية أو غير حكومية من الممكن أن تمثل العلاقة معها علاقة تشاركية تؤثر على تنفيذ الدائرة للأدوار المناطة بها، وبناء عليه عمل فريق المشروع على حصر الشركاء ومن ثم تم العمل على تحليل قوة هذه الشراكة من خلال ثلاثة عوامل وكما يلي:

1- حجم التعامل ودوريته: يتم الأخذ بعين الاعتبار في هذا العامل حجم ودورية التواصل مع الشريك وبالأتجاهين وكمية التبادل البيني للبيانات والمعلومات والموارد ويتم تقييمه من (5) درجات بحيث تكون درجة (5) عالي جدا فيما تمثل درجة 1 منخفض جدا.

2- الأثر: يتم الأخذ بعين الاعتبار في هذا العامل مستوى تأثير الشريك على تنفيذ الدائرة للأدوار المناطة بها ويتم تقييمه من (3) درجات بحيث تكون درجة (3) عالي جدا فيما تمثل درجة (1) منخفض جدا.

3- طبيعة العلاقة: يتم الأخذ بعين الاعتبار في هذا العامل مستوى العلاقة بما يشمل الجوانب التنظيمية والتشريعية (5 درجات) أو جوانب العمليات والخدمات (3 درجات) أو جوانب تبادل المعلومات والبيانات (درجة واحدة).

آلية تحديد الشركاء

وأخيرا تم احتساب قوة الشراكة من خلال ضرب العوامل الثلاثة ببعض البعض والتي أظهرت شريحتين من الشركاء وكما يلي:

– الشريحة الأولى (A): وتمثل الشركاء ذوي الأهمية الكبرى وعددهم (5) شركاء وتشمل كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ودائرة العطاءات الحكومية ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة ومعهد الإدارة العامة.

– الشريحة الثانية (B): وتمثل الشركاء ذوي الأهمية الأقل وعددهم (5) شركاء وتشمل كل من دائرة الجمارك ووزارة الأشغال العامة والإسكان ووزارة العدل ووزارة الزراعة وديوان المحاسبة.

وسيتم مراجعة هذه الآلية ومخرجات تطبيقها بشكل دوري (على الأقل مرة واحدة في كل دورة استراتيجية).

الارتباطات مع الأهداف الوطنية: وثيقة اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية

الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الارتباط	الموضوع
هدف استراتيجي (3)	فرصة خارجية (2)	بناء على تركيز الوثيقة على تمكين كل من فئتي الشباب والمرأة، فمن المهم تبني الدائرة لسياسات شراء قائمة على ادماج النوع الاجتماعي وتمكين المرأة والشباب وتشجيع مشاركة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في العطاءات الحكومية ولا سيما المملوكة كليا أو جزئيا لهم.	التوصيات المتعلقة بتمكين الشباب (5)
			التوصيات المتعلقة بتمكين المرأة (6)

الارتباطات مع الأهداف الوطنية: وثيقة رؤية التحديث الاقتصادي

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
الاستخدام الأمثل للموارد	بناء على تركيز الوثيقة على الاستخدام الأمثل لموارد القطاع الحكومي والاستدامة البيئية، فمن المهم تبني الدائرة لسياسات شراء قائمة على معايير ترشيد الانفاق الحكومي وتقليص النفقات والاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية والمالية وتعزيز ممارسات التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر والدائري وتشجيع شراء اللوازم الحكومية الصديقة للبيئة والإدارة المحكمة للمخزون الحكومي.	فرصة خارجية (1)	هدف استراتيجي (1)
التنمية المستدامة	بناء على تركيز الوثيقة على الاستخدام الأمثل لموارد القطاع الحكومي والاستدامة البيئية، فمن المهم تبني الدائرة لسياسات شراء قائمة على معايير ترشيد الانفاق الحكومي وتقليص النفقات والاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية والمالية وتعزيز ممارسات التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر والدائري وتشجيع شراء اللوازم الحكومية الصديقة للبيئة والإدارة المحكمة للمخزون الحكومي.	فرصة خارجية (2)	هدف استراتيجي (3)

الارتباطات مع الأهداف الوطنية: وثيقة خارطة طريق تحديث القطاع العام

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
الحكومة	تركز الوثيقة على الحوكمة بمختلف أنواعها التشريعية والإدارية والالكترونية ومن المهم ان تعمل الدائرة على تطوير دورها القيادي لقطاع المشتريات.	فرصة خارجية (1)	هدف استراتيجي (1)
الإدارة بالنتائج	تركز الوثيقة على الإدارة بالنتائج ومن المهم ان تعمل الدائرة على قياس الأداء المؤسسي بما يشمل الأهداف الاستراتيجية والعمليات.	-	جميع الأهداف

الارتباطات مع الأهداف الوطنية: وثيقة خارطة طريق تحديث القطاع العام

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
رأس المال البشري والأداء المؤسسي والفردى	تركز الوثيقة على تنمية رأس المال البشري ومن المهم ان تعمل الدائرة على تجويد الكفايات الوظيفية المرتبطة بالشراء والمخزون ومهنة القطاع.	تهديد خارجي (2)	هدف استراتيجي (1)
التحول الرقمي	تركز الوثيقة على رقمنة الخدمات والانظمة ومن المهم ان تعمل الدائرة على الاستمرار بتطوير نظامي الشراء والمخزون الالكترونيين.	فرصة خارجية (4) تهديد خارجي (5)	هدف استراتيجي (1) هدف استراتيجي (4)

الارتباطات مع الأهداف القطاعية: استراتيجية وزارة المالية 2025-2022

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
(3): رفع كفاءة إدارة الموارد المالية	اسقاط مباشر على أعمال الدائرة الأساسية (الشراء والمخزون)	فرصة خارجية (1) تهديد خارجي (1)	هدف استراتيجي (1)
(5): رفع سوية الأداء المؤسسي	اسقاط مباشر	-	هدف استراتيجي (1)
(6): تعزيز القدرات البشرية والمعارف لدى الموظفين	اسقاط مباشر على العاملين في قطاع الشراء والمخزون	تهديد خارجي (2)	هدف استراتيجي (1)

الارتباطات مع الأهداف القطاعية: خارطة الطريق للمشتريات الحكومية (خطة عمل وأجندة لجنة سياسات الشراء) للأعوام 2023-2025

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
مأسسة التخطيط الفعال للشراء الحكومي	أحد مرتكزات عملية اصلاح منظومة المشتريات الحكومية والتي ترتبط ارتباط مباشر برفع كفاءة المشتريات الحكومية من خلال التخطيط الفعال للشراء وربطه مع نظام الانفاق المالي (GFMIS) بما يضمن الأمثل للموارد وترشيد الانفاق	فرصة خارجية (1) تهديد خارجي (3)	هدف استراتيجي (1)
تعزيز كفاءة إجراءات الشراء	يرتبط هذا المحور بالهدف الاستراتيجي (1) ويرتكز على كفاءة أنظمة تصنيف موردي اللوازم ومقدمي الخدمات الاستشارية وغير الاستشارية واعداد وتطبيق الوثائق القياسية المعيارية (SBD) ووضع مصفوفة مؤشرات لقياس وتقييم أداء منظومة المشتريات الحكومية	فرصة خارجية (1) تهديد خارجي (4)	هدف استراتيجي (1) هدف استراتيجي (4)

الارتباطات مع الأهداف القطاعية: خارطة الطريق للمشتريات الحكومية (خطة عمل وأجندة لجنة سياسات الشراء) للأعوام 2023-2025

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
بناء القدرات المؤسسية والتنظيمية وتطوير إطار الكفايات الوظيفية في مجال المشتريات الحكومية	يرتبط هذا المحور بتنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة في المشتريات الحكومية حيث تساهم الدائرة في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتدريب على المشتريات الحكومية (2023-2025) واضفاء اعضاء الطابع المهني المتخصص على الكوادر البشرية العاملة في مجال المشتريات الحكومية من خلال المساهمة في تطوير المسارات وتصميم البرامج والحقائب التدريبية الخاصة بالمسارات المهنية بالتنسيق والتعاون مع الجهات ذات العلاقة.	فرصة خارجية (1)	هدف استراتيجي (1)
		تهديد خارجي (2)	هدف استراتيجي (4)

الارتباطات مع الأهداف القطاعية: خارطة الطريق للمشتريات الحكومية (خطة عمل وأجندة لجنة سياسات الشراء) للأعوام 2023-2025

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
تعزيز سياسات الشراء المستدام	يرتبط هذا المحور بالتأثير الإيجابي في التنمية المستدامة ودور الدائرة في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بمجالاتها المختلفة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً وادخال الممارسات المبتكرة على منظومة المشتريات الحكومية	فرصة خارجية (2) فرصة خارجية (4)	هدف استراتيجي (3)
تعزيز الاتصال والتواصل	يرتبط هذا المحور ارتباطاً وثيقاً بالهدف الاستراتيجي المتمثل بتعزيز الصورة المؤسسية للدائرة حيث تساهم الدائرة في اعداد وتنفيذ خطة استراتيجية الاتصال والإعلام والهوية البصرية للمشتريات الحكومية	تهديد خارجي (1)	هدف استراتيجي (2)

الارتباطات مع أهداف التنمية المستدامة

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
الهدف (3): الصحة الجيدة والرفاه	دور الدائرة الرئيسي في شراء الأدوية والمستلزمات الطبية للقطاع الصحي العام وأثره في المساهمة في الأمن الدوائي الأردني	فرصة خارجية (1) تهديد خارجي (4)	هدف استراتيجي (3)
الهدف (7): طاقة نظيفة وبأسعار معقولة	دور الدائرة الرئيسي في شراء اللوازم الموفرة للطاقة واستخدام الطاقة المتجددة ومساهمة الدائرة بإعداد سياسة الشراء الأخضر	فرصة خارجية (2)، (4)	هدف استراتيجي (3)
الهدف (8): العمل اللائق ونمو الاقتصاد	مساهمة الدائرة بتشجيع مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في العطاءات الحكومية	فرصة خارجية (2)، (3) تهديد خارجي (4)	هدف استراتيجي (3)

الارتباطات مع أهداف التنمية المستدامة

الموضوع	الارتباط	التأثير على البيئة الخارجية للدائرة	الانعكاسات على أهداف الدائرة الاستراتيجية
الهدف (12): الاستهلاك والإنتاج المسؤولين	خطط الدائرة في ضبط الانفاق والاستهلاك المسؤول، ونقل اللوازم الراكدة للجهات الحكومية التي تحتاجها واعداد خطط الشراء بالاستناد إلى نظام المخزون الحكومي	فرصة خارجية (1) تهديد خارجي (2)، (3)	هدف استراتيجي (3)
الهدف (13): العمل المناخي	دور الدائرة الرئيسي في شراء اللوازم الموفرة للطاقة واستخدام الطاقة المتجددة وتقليل استهلاك المياه والتخفيض والحد من النفايات والغازات الدفيئة وتعزيز إعادة التدوير ومراعاة الجوانب البيئية عند الشراء ومساهمة الدائرة بإعداد سياسة الشراء الأخضر	فرصة خارجية (2)، (4) تهديد خارجي (2)	هدف استراتيجي (3)

نقاط القوة الداخلية

- 1- دعم الإدارة العليا والرغبة في التحديث والتطوير والتغيير.
- 2- امتلاك الدائرة لنظامي الشراء والمخزون الالكترونيين مع قدرات في تجميع البيانات وإصدار التقارير.
- 3- حصول مجموعة من الموظفين في الدائرة على شهادات أكاديمية متخصصة في الشراء.
- 4- امتلاك الدائرة خبرات فنية متراكمة في مجال الشراء.
- 5- مشاركة مندوبي الدائرة في لجان الشراء وإدارة العقود تساهم في ضبط العملية الشرائية ونقل المعرفة وتحمل المسؤولية.
- 6- نظام تنظيم إداري وهيكلي تنظيمي يلبي الاحتياجات الاستراتيجية للدائرة.
- 7- وجود بنية تحتية تكنولوجية من حيث الخدمات والخوادم والبيئة السحابية والأجهزة الطرفية والمراقبة وأمن وحماية المعلومات.

نقاط الضعف الداخلية

- 1- محدودية أدوات إدارة ملف اللوازم المشتركة.
- 2- عدم الربط الإلكتروني بين نظاميّ الشراء الإلكتروني والمخزون الحكومي واختلاف أنظمة الترميز بين النظامين .
- 3- ضعف الوعي عند بعض الموظفين بأهمية ودور الدائرة القيادي في إدارة الشراء والمخزون الحكومي مما يعكس غياب هذا الدور عند أصحاب العلاقة.
- 4- محدودية القدرة على التحول الإلكتروني الكامل لنظام المخزون الالكتروني وعدم مواكبته لنظام المشتريات الحكومية.
- 5- محدودية بعض الكفايات الفردية بشكل عام وفي المخزون بشكل خاص.

نقاط الضعف الداخلية

- 6- محدودية استخدام الصلاحيات في اتخاذ القرارات.
- 7- محدودية قياس مؤشرات لمتابعة الأداء الذي يجب أن تقدمه الدائرة والاستفادة منها في أنشطة التعلم والتحسين المستمر.
- 8- الافتقار الى تقييم منهجي لأداء المتعهدين ومستوى جودة المواد والخدمات.
- 9- الحاجة الى تطوير الضوابط الحاكمة للتعامل مع المناقصين وتواجدهم في الدائرة.
- 10- بيئة العمل المكانية غير محفزة.
- 11- عدم ملاءمة توزيع الموظفين على الوحدات التنظيمية من حيث العدد ومن حيث التخصصات..
- 12- غالبية العمليات الموثقة لا تعكس الواقع المؤسسي للدائرة.

نقاط الضعف الداخلية

- 13- الوصف الوظيفي لضباط الشراء غير موحد ولا يشمل مختلف المهام التي يجب أن يقوموا بها.
- 14- اقتصار خطط التعاقب الوظيفي على الوظائف الأكثر حرجاً.
- 15- اقتصار تطبيق الخطط التدريبية على الترفيعات الوجودية فقط.
- 16- عدم اتباع نمط مؤسسي في اعداد الموازنة والصرف.

الفرص الخارجية

1- تطبيق توجهات الدائرة المستقبلية وتعزيز دورها في الاستثمار الأمثل للموارد المالية وإدارة الشراء والمخزون الحكومي من خلال التعاون مع لجنة سياسات الشراء ضمن النظام في إلزام الجهات والوحدات الحكومية.

2- التوجه الحكومي نحو تصنيف المناقصين بناء على عدة عوامل مثل الحجم والنوع الاجتماعي والأصناف وغيرها مما يساهم في حل بعض القضايا المجتمعية (البطالة ودعم المرأة والشباب) والقضايا البيئية (الشراء الأخضر).

3- توفر فرص شراكات تدعم تحقيق توجهات الدائرة المستقبلية وتعزيز دورها مثل معهد الإدارة العامة في التدريب ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في مجال التكنولوجيا والجهات والمنظمات الدولية (المتخصصة أو المانحة) في تطوير أنظمة إدارة الشراء والمخزون الحكومي.

4- إتاحة نظام المشتريات الحكومية حلولاً سريعة ومؤثرة ومبتكرة لاستكمال العملية الشرائية في توفير اللوازم والخدمات الاستشارية مثل المزاد العكسي والاتفاقيات الاطارية وشراء اللوازم ذات المواصفات الصديقة للبيئة.

الفرص الخارجية

5- تداعيات الأزمات العالمية المتتالية وأثرها على سلاسل التوريد الخارجية التقليدية أوجدت الفرصة في زيادة الاعتماد على المناقصين المحليين وإيجاد سلاسل توريد محلية بديلة ودعم الاقتصاد الوطني.

6- المشاركة في جوائز محلية وإقليمية وعالمية.

التحديات الخارجية

- 1- الصورة النمطية السلبية السائدة في ذهنية شريحة كبيرة من أصحاب المصلحة في التعامل مع الدائرة أو موظفي قطاعي الشراء والمخزون في الجهاز الحكومي.
- 2- تفاوت مستويات جاهزية الجهات والوحدات الحكومية المرتبطة بإدارة الشراء والمخزون من حيث: عدد وقدرات والأداء الفردي والتزام موظفي إدارة الشراء والمخزون وأعضاء اللجان الفنية (الكفايات الفنية والإدارية)، توفر البنية التحتية التكنولوجية الملائمة، والأداء المؤسسي وكفاءة التنظيم الداخلي (هيكل تنظيمي، هيكل وظيفي، أوصاف وظيفية، أدوار موثقة، صلاحيات، إجراءات وبروتوكولات عمل ونماذجها، وثائق معيارية).
- 3- تفاوت التزام الجهات والوحدات التنظيمية بإعداد خطط الشراء السنوية بحسب نظام المشتريات الحكومية والتعليمات الصادرة بموجبه واعتمادها وتطبيقها (عشوائية توقيت طلبات الشراء وتحديد الاحتياجات الفعلية).
- 4- انخفاض أعداد المناقصين المشاركين في العطاءات الحكومية.

التهديدات الخارجية

- 5- متطلبات الكترونية وتشريعية غير صادرة أو مفعلة مثل التوقيع الالكتروني والكفالة الالكترونية والشبكة الالكترونية الآمنة تعيق التوسع في استخدام أنظمة الدائرة الالكترونية (حوكمة تشريعية والكترونية).
- 6- الأحداث السياسية في الإقليم ودول الجوار وطرق الشحن البحري وأثره على التوريد والشحن وارتفاع أسعار اللوازم.
- 7- التهديدات السيبرانية للأنظمة الإلكترونية العاملة.

رؤية الدائرة

إدارة مشتريات رشيقة ومخزون محكم

Agile Procurement and Controlled Inventory

رسالة الدائرة

إدارة منظومة الشراء والمخزون لتوفير الاحتياجات الفعلية من اللوازم والخدمات الاستشارية للجهات والوحدات الحكومية بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد بما ينسجم مع ترشيد الانفاق والممارسات العالمية من خلال سياسات عصرية وشراكات فاعلة وموظفين مؤهلين وتقنيات حديثة.

قيم الدائرة الجوهرية

لتحقيق التوجه الاستراتيجي والالتزام برسالة الدائرة نتوقع من الموظفين التحلي بكل من قيم:

- المهنية
- العدالة
- النزاهة
- التوازن بين الشفافية والسرية

الأهداف الاستراتيجية للدائرة

- 1- تعزيز دور الدائرة القيادي في إدارة الشراء والمخزون الحكومي.
- 2- تعزيز الصورة المؤسسية للدائرة.
- 3- التأثير الإيجابي في التنمية المستدامة.
- 4- تطوير الأداء المؤسسي.

المؤشرات الاستراتيجية

المعادلة	المؤشر	الهدف
(التوفير بناء على السعر المرجعي + التوفير بناء على معدل العروض المطابقة + القيمة التقديرية لتدوير اللوازم المخزنة + إيرادات الدائرة) مقارنة مع موازنة الدائرة	كفاءة منظومة الشراء والمخزون	تعزيز دور الدائرة القيادي في إدارة الشراء والمخزون الحكومي
معدل الالتزام بالخطط التنفيذية للمناقصات	حوكمة منظومة الشراء	
عدد الجهات المطبقة فعليا لعدد الجهات المطبقة للنظام (فعليا يعني حركة واحدة على الأقل)	حوكمة منظومة المخزون	
عدد الجهات والوحدات المطبقة لعدد الجهات والوحدات الكلي	انتشار تطبيق النظام الالكتروني للشراء	
معدل أداء المتعهدين	أداء المتعهدين	
معدل تقييم اللوازم والخدمات الاستشارية	أداء اللوازم والخدمات الاستشارية	
عدد الجهات المطبقة لعدد الجهات الكلي	انتشار تطبيق النظام الالكتروني للمخزون	

المؤشرات الاستراتيجية

المعادلة	المؤشر	الهدف
استبانة (معدل رضا المشاركين)	رضا المتعاملين (الجهات والوحدات الحكومية)	تعزير الصورة المؤسسية للدائرة
استبانة (معدل رضا المشاركين)	رضا الموظفين	
استبانة (معدل رضا المشاركين)	رضا المناقصين	
استبانة (معدل رضا المشاركين)	رضا المتعهدين	
استبانة (معدل رضا المشاركين)	رضا الشركاء	
الزيادة في المناقصين المسجلين	الرغبة في التعامل مع الدائرة	

المؤشرات الاستراتيجية

المعادلة	المؤشر	الهدف
عدد المناقصات المركزية المراعية للجانب البيئي لعدد المناقصات المركزية	فاعلية الشراء المستدام بيئيا	التأثير الإيجابي في التنمية المستدامة
عدد المناقصات المركزية المراعية للجانب المجتمعي لعدد المناقصات المركزية	فاعلية الشراء المستدام مجتمعيًا	
عدد المناقصات المركزية المراعية للجانب الاقتصادي لعدد المناقصات المركزية	فاعلية الشراء المستدام اقتصاديا	

المؤشرات الاستراتيجية

المعادلة	المؤشر	الهدف
أثر العائد من التدريب	كفاءة تدريب الموارد البشرية	تطوير الأداء المؤسسي
معدل تقييم الأداء السنوي	أداء الموارد البشرية	
نسبة الائمة	فاعلية التطوير التقني	
حجم الانفاق الفعلي مقارنة بالمخصصات المرصودة	أداء الموازنة	
الزيادة في الأفكار التحسينية	ثقافة الابتكار	
عدد الجوائز	ثقافة التميز	