



الخطة الاستراتيجية لدائرة المشتريات الحكومية للأعوام ٢٠٢١-٢٠٢٣

الإصدار الأول





"على الحكومة أن تضع الإصلاح الإداري والنهوض بأداء الجهاز الحكومي على رأس أولوياتها واعتباره مصلحة وطنية عليا؛ فلا مجال لأي تهاون مع موظف مقصر أو مسؤول يعيق الاستثمار بتعقيدات بيروقراطية أو تباطؤ يضع فرص العمل على شبابنا والنمو لاقتصادنا".

"على الحكومة الإسراع في إنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية للارتقاء بنوعية الخدمات، والتخلص من البيروقراطية وضبط الإنفاق الحكومي بكل حزم".

من أقوال جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين
في كتاب التكليف السامي بتشكيل حكومة الدكتور عمر الرزاز

٥ حزيران ٢٠١٨



سمو الأمير الحسين بن عبدالله الثاني

ولي العهد

المحتويات

رقم الصفحة		
	تعريف بدائرة المشتريات الحكومية	الجزء الأول
٦-٥	كلمة المدير العام	
٧	النشأة	
٨-٧	المهام	
٨	الهيكل التنظيمي	
٩	التشريعات الناظمة	
١٣-١٠	مصفوفة أصحاب العلاقة	
	الاستراتيجيات السابقة والدروس المستفادة	الجزء الثاني
١٦-١٥	استراتيجية دائرة اللوازم العامة	
١٩-١٧	استراتيجية دائرة الشراء الموحد	
٢١-٢٠	تقييم الاستراتيجيات السابقة والدروس المستفادة	
	منهجية العمل	الجزء الثالث
٢٩-٢٣	منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتطويرها	
٣٠	التحليل الرباعي (SWOT)	
	استراتيجية ٢٠٢٣-٢٠٢١	الجزء الرابع
٣٢	الرؤية	
٣٢	الرسالة	
٣٢	القيم الجوهرية	
٣٣	الأهداف الوطنية التي تساهم الدائرة في تحقيقها	
٣٤-٣٣	الأهداف الاستراتيجية	
ملحق ١ - ٣	ملحق: الخطة التنفيذية لكافة بنود الاستراتيجية متضمنة مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفة للأعوام ٢٠٢١-٢٠٢٣	

الجزء الأول

"تعريف بدائرة المشتريات الحكومية"

كلمة المدير العام

تنفيذاً لتوجيهات صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم؛ الداعية للإصلاح الحقيقي بجميع أشكاله، فقد تبنت الحكومة حزمة من الاجراءات الاصلاحية استجابةً للتوجيهات الملكية السامية وأطلقت مشروع نهضةٍ وطنيٍّ شامل ارتكز على ثلاثة مبادئٍ أساسيةٍ مستمدة من خطاب العرش السامي وهي: دولة القانون، ودولة الإنتاج، ودولة التكافل، وسعت هذه الحزمة إلى مأسسة وتوحيد الاجراءات المتخذة لتطوير وزيادة كفاءة وفعالية الجهاز الحكومي ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

وكان من هذه الاجراءات التصحيحية الاخيرة التي اقرتها الحكومة الرشيدة اقرار نظام المشتريات الحكومية رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٩ الذي جاء موحداً لما يزيد عن (٥٠) نظام مشتريات حكومي ودامجاً لدائرتي شراء مركزية هما دائرة الشراء الموحد للدولية ودائرة اللوازم العامة في دائرة المشتريات الحكومية والتي هي بمثابة كانجاز حقيقي ضمن مشروع النهضة الوطني وأحد الركائز الاساسية في مصفوفة الاصلاحات المالية والادارية ضمن برنامج الاصلاح الحكومي.

وايماناً من دائرة المشتريات الحكومية بأهمية تطبيق مبادئ علم الادارة الحديثة في ممارساتها وإجراءاتها الادارية، ومحورية مفاهيم التطوير المؤسسي القائمة على التخطيط الاستراتيجي الموجه بالنتائج والحوكمة الرشيدة وهندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ودور هذه المبادئ والمفاهيم كحزمة استراتيجية واحدة ومتكاملة في تطوير الأداء المؤسسي للدائرة، والنهوض بالأداء الفردي لموظفيها على اختلاف مستوياتهم الادارية وتخصصاتهم الوظيفية، وتجويد مستوى الخدمات التي تقدمها الدائرة للجمهور ومتلقي الخدمة، وتحسين سلسلة الإجراءات التي تقوم عليها مجموعة الدائرة المفصلية، ونشر وتوسيع نطاق ثقافة التميز المؤسسي والإبداع الاداري لتشمل كافة موظفي الدائرة، وقد حرصت الدائرة على تشكيل فريق متخصص يضم نخبة من موظفي الدائرة

على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم للاستفادة من تنوع أفكارهم وخبراتهم في إعداد خطة استراتيجية شاملة، وأن يعمل الفريق وفق منهجية علمية واضحة ومعيارية لانتاج خطة استراتيجية واقعية وذكية وقابلة للتطبيق والتنفيذ والقياس والمتابعة والتقييم، وبما يساعد القيادة على استشراف المستقبل، واستكشاف نقاط القوة والضعف، وتعزيز وتوظيف الفرص القائمة، ومعالجة التحديات والمخاطر الماثلة والمتوقعة، وفق رؤية واضحة ورسالة ناضجة وقيم جوهرية نبيلة.

وكل ذلك في إطار زمني واضح وفق مستهدفات ومؤشرات أداء علمية ومدروسة، ومن خلال بوتقة من البرامج التي تتضمن سلة متنوعة من المشاريع والأنشطة التي تخدم الأهداف الوطنية وتساهم في تحقيقها وتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة، وبما يؤدي إلى بناء هوية تنظيمية واضحة مميزة للدائرة.

وإنه لمن دواعي سروري أن أضع بين أيديكم الخطة الاستراتيجية لدائرة المشتريات الحكومية للأعوام ٢٠٢١-٢٠٢٣، متمنياً من الله التوفيق في تحقيقها على أكمل وجه في ظل القيادة الهاشمية الحكيمة.

المدير العام

النشأة

أنشئت دائرة المشتريات الحكومية في عام ٢٠١٩ بموجب نظام المشتريات الحكومية رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٩ والذي تم نشره في الجريدة الرسمية ضمن العدد (٥٥٧٢) بتاريخ ٢٠١٩/٥/١، بناءً على قرار مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ ٢٠١٩/٢/١٣.

المهام:-

يقع على عاتق دائرة المشتريات الحكومية بموجب نظام المشتريات الحكومية رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٩ على تنفيذ المهام التالية:-

- ١- شراء ما تحتاج إليه الجهات الحكومية من اللوازم والخدمات الفنية.
- ٢- شراء الأدوية والمستلزمات والأجهزة الطبية لكل من وزارة الصحة ومديرية الخدمات الطبية الملكية و مستشفى الأمير حمزة ومستشفيات الجامعات الأردنية الرسمية وأي جهة أخرى يوافق عليها مجلس الوزراء.
- ٣- التعاون مع لجنة سياسات الشراء لوضع السياسة العامة لإدارة الشراء ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ هذه السياسة والتنسيق مع الجهات والوحدات الحكومية لتحسين مهارات العاملين في مجال الشراء.
- ٤- إجراء الدراسات ذات الصلة بالشراء والاحتفاظ بمواصفات قياسية للوازم ذات الاستعمال المشترك.
- ٥- حفظ القيود والسجلات والملفات والعينات الخاصة بعمليات الشراء وسجلات اللوازم المشتركة واللوازم الفائضة لدى الجهات الحكومية واتخاذ الإجراءات والترتيبات اللازمة لحفظ اللوازم المشتركة واللوازم الفائضة وتخزينها وتصنيفها لتوزيعها على الجهات أو الوحدات الحكومية وفق ما تحتاج إليه أو تبادلها فيما بينها.
- ٦- تقييم أداء المتعهدين والإستشاريين بناءً على التقارير الواردة من الجهات المستفيدة.
- ٧- مراجعة عطاءات اللوازم والخدمات الفنية والخدمات الاستشارية وجمع المعلومات المتعلقة بهذه العطاءات وتحليلها وحفظها.
- ٨- وضع الشروط العامة والخاصة لعطاءات اللوازم والخدمات الفنية والخدمات الاستشارية والشروط المرجعية وإجراءات العطاءات والنماذج والمخططات وتطويرها بالتنسيق مع لجنة سياسات الشراء.

- ٩- المشاركة في تنفيذ الاتفاقيات والبروتوكولات المعقودة بين المملكة وأي جهات دولية.
- ١٠- إجراء الجرد والحفاظ على قيود اللوازم المعمرة التي تستعمل لمدة طويلة، والتعاون مع الجهات الحكومية فيما يتعلق بحفظ اللوازم وصيانتها .

الهيكل التنظيمي للدائرة:-



التشريعات الناظمة لعمل الدائرة:-

❖ تشريعات رئيسة/ أساسية:-

- ١- نظام المشتريات الحكومية رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٩.
- ٢- تعليمات تنظيم اجراءات المشتريات الحكومية لسنة ٢٠١٩.
- ٣- تعليمات الشراء الإلكتروني لسنة ٢٠١٩.
- ٤- تعليمات ادارة وتنظيم المستودعات الحكومية والرقابة على المخزون.
- ٥- نظام التنظيم الاداري لدائرة المشتريات الحكومية.

❖ تشريعات داعمة:-

- ١- قانون الموازنة العامة.
- ٢- قانون رسوم طوابع الواردات رقم (٢٠) لسنة (٢٠٠١).
- ٣- قانون التقاعد المدني رقم (٣٤) لسنة (١٩٥٩).
- ٤- قانون الضمان الاجتماعي لسنة (٢٠١٤).
- ٥- قانون الدواء والصيدلة رقم (١٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته.
- ٦- نظام الخدمة المدنية رقم (٩) لسنة (٢٠٢٠) والتعليمات والأدلة الصادرة بموجبه.
- ٧- نظام التأمين الصحي رقم (٨٣) لسنة ٢٠٠٤ وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه.
- ٨- نظام الكفالات المالية للموظفين رقم (٩) لسنة (٢٠٠٣) والتعليمات الصادرة بموجبه.
- ٩- نظام الانتقال والسفر رقم (٥٦) لسنة (١٩٨١) والتعليمات الصادرة بموجبه.
- ١٠- النظام المالي رقم (٣) لسنة (١٩٩٤) والتعليمات الصادرة بموجبه.
- ١١- نظام الرقابة الداخلية رقم (٣) لسنة ٢٠١١ وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه.
- ١٢- نظام تشكيلات الوزارات والدوائر الحكومية.
- ١٣- تعاميم وبلغات رئاسة الوزراء.

مصفوفة أصحاب العلاقة:-

الهدف من العلاقة/ عامل الارتباط	التصنيف	نوع العلاقة				صاحب العلاقة	الرقم
		مزود/ مورد خدمة	متلقي خدمة	شريك خارجي	شريك محلي		
لجنة السياسات/ وضع السياسة العامة للشراء وما يرتبط بها لجنة الشكاوى/ البت بالاعتراضات والشكاوى البلاغات والتعاميم والموافقات الرسمية داعمة واستشارية للمشاريع المرتبطة بتطوير الأداء المؤسسي والسياسات	شريك استراتيجي شريك تشغيلي				✓	رئاسة الوزراء واللجان الوزارية ذات الصلة بعمل الدائرة وهي لجنة سياسات الشراء ولجنة الشكاوى	.١
دراسة التشريعات وتفسيرها	شريك استراتيجي				✓	ديوان التشريع والرأي	.٢
تنظيمية/ المرجع المختص والمصادقة على قرارات الدائرة داعمة/ متابعة السقف المالي وتطبيق النظام المالي رقابية/ اجازة الصرف المالي	شريك استراتيجي				✓	وزارة المالية	.٣
داعمة/ التنسيق مع الجهات الخارجية الداعمة والمرتبطة باستراتيجية منظومة الشراء الحكومي والجهات الدولية المانحة مثل كويكا، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، و/ أو GTZ، USAID	شريك استراتيجي				✓	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	.٤

التعاون المشترك بخصوص مشروع الشراء الالكتروني وتطويره في الأردن	شريك استراتيجي			✓		وكالة كوبكا للتعاون الدولي	٥.
الجهة المرجعية لتسجيل الأدوية والسماح بتداولها واستيرادها وكل ما يتعلق بشؤون الأدوية وتوابعها	شريك استراتيجي				✓	المؤسسة العامة للغذاء والدواء	٦.
التنسيق لإدارة الحسابات المالية (E-Banking) والدفع الالكتروني (e-fawateercom) وتسلسل الكفالات البنكية	شريك استراتيجي				✓	البنك المركزي الأردني	٧.
إصدار الرقم الوطني للشركات الفردية ورقم السجل التجاري/ الجهة المرجعية في التسجيل التجاري للشركات على اختلافها تشاركية/ اتفاقية التجارة الحرة (GPA)	شريك استراتيجي				✓	وزارة الصناعة والتجارة	٨.
تشاركية في ترتيب وعقد اللقاءات الدورية ومناقشة الامور المشتركة لتطوير سياسات الشراء	شريك فرعي	✓			✓	غرف الصناعة والتجارة	٩.
إصدار رخص المهن	شريك تشغيلي				✓	أمانة عمان الكبرى	١٠.
الربط الالكتروني فيما يخص براءة الذمة الضريبية	شريك تشغيلي				✓	دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	١١.
الربط الالكتروني فيما يخص براءة الذمة لاشتراكات المناقصين في الضمان الاجتماعي	شريك تشغيلي				✓	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	١٢.

الخطة الاستراتيجية لدائرة المشتريات الحكومية للأعوام ٢٠٢١-٢٠٢٣

داعمة/ مشروع الشراء والمخزون الالكتروني استشارية/ برنامج الحكومة الالكترونية داعمة/ منح الموافقات والتراخيص المرتبطة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	شريك استراتيجي				✓	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	١٣.
تشاركية في صنع القرار/ مندوبي لجان العطاءات المركزية. تنظيمية/ المصادقة على قرارات لجنة شراء الأدوية والمستلزمات الطبية من قبل الوزير	شريك استراتيجي	✓			✓	وزارة الصحة	١٤.
تشاركية/ توقيع قرارات لجان الشراء المركزية رقابية على التزام الدائرة بتطبيق القوانين والأنظمة	شريك استراتيجي				✓	ديوان المحاسبة	١٥.
رقابية وتشاركية في التعاون المشترك بقضايا النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد والمخاطر المرتبطة بالعطاءات (مشروع SIGMA)	شريك فرعي				✓	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	١٦.
التعاون المشترك في رسم السياسات الصحية	شريك فرعي				✓	المجلس الصحي العالي	١٧.
مورد خدمة انترنت الشبكات منفذ اتفاقية مايكروسوفت	شريك تشغيلي	✓			✓	مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني	١٨.
مشروع الشراء الالكتروني	شريك فرعي				✓	دائرة العطاءات الحكومية	١٩.
ادارة الموارد البشرية المركزية	شريك تشغيلي				✓	ديوان الخدمة المدنية	٢٠.
ادارة الموازنة والموارد المالية	شريك تشغيلي				✓	دائرة الموازنة العامة	٢١.
تدريب وتأهيل العاملين	مورد خدمة	✓				معهد الادارة العامة	٢٢.

المشاركة في عطاءات الدائرة وتزويد القطاع العام من خلال عطاءات المشتريات الحكومية بما يلزمه من اللوازم والخدمات.	مناقصين ومتعهدي توريد	✓			✓	القطاع الخاص	٢٣.
التنسيق المشترك لنشر أخبار الدائرة وإعلاناتها	مزود خدمة	✓				الوكالات الإخبارية والصحف المحلية	٢٤.
إصدار تأمينات العطاءات من شركات مصدقة وكفالات بنكية	شريك فرعي				✓	البنوك المحلية	٢٥.
تأمين الجهات والوحدات الحكومية ما يلزمها من لوازم وخدمات بموجب نظام المشتريات الحكومية	متلقي الخدمات الرئيسية للدائرة		✓			الجهات المستفيدة من الجهات والوحدات الحكومية	٢٦.

التعريفات الإجرائية:

- **الشريك الاستراتيجي:** الشريك الدائم في تحقيق الهدف الاستراتيجي الرئيسي الحيوي لدائرة المشتريات الحكومية
- **الشريك التشغيلي:** الشريك الدائم في تحقيق الهدف الاستراتيجي المرتبط بتطوير الأداء المؤسسي لدائرة المشتريات الحكومية
- **الشريك الفرعي:** الشريك الذي تعمل معه الدائرة بجزئية معينة بصفة غير دائمة لتحقيق أهدافها بصفة عامة
- **مزود/ مورد الخدمة:** الجهة واسعة النطاق التي لا تُمكن للدائرة من تقديم خدماتها الرئيسية
- **متلقي الخدمة:** الجهة المستفيدة من خدمات الدائرة الرئيسية المتمثلة بـ "الشراء والتزويد"

الجزء الثاني

"الاستراتيجيات السابقة"

والدروس المستفادة"

أولاً: استراتيجية دائرة اللوازم العامة:-

الخطة الاستراتيجية

الوزارة : وزارة المالية الدائرة / دائرة اللوازم العامة الجزء الاول : الخطة الاستراتيجية للاعوام 2021-2018

إدارة كفاءة للشراء والمخزون الحكومي الإلكتروني وفق افضل المعايير العالمية		الرؤية
تسعى دائرة اللوازم العامة الى تأمين الوزارات والدوائر الحكومية باحتياجاتها من السلع والخدمات ضمن الجودة والسعر والوقت المناسب وبما يضمن قيام الوزارات والدوائر الحكومية بمهامها ووظائفها وذلك من خلال كواادر بشرية مؤهلة ، وتعزيز الشراكة الاستراتيجية مع الجهات ذات العلاقة باستخدام افضل التقنيات والاساليب الحديثة في عملية الشراء والتخزين.		الرسالة
<ol style="list-style-type: none"> 1. التعاون والتنسيق مع الشركاء . 2. التحسين المستمر . 3. التميز في الاداء 4. نقل المعرفة وتبادلها ونشر ثقافة الابداع. 		القيم الجوهرية
التحليل الرباعي		
نقاط القوة		أبرز نقاط القوة والضعف
نقاط الضعف		
<ul style="list-style-type: none"> - تشريعات واضحة وشفافة . - أنظمة معلومات تكنولوجية . - الاستعانة بالخبرات الفنية من مختلف الوزارات والدوائر الحكومية لدراسة العطاءات - توثيق وارشفة وثائق العمليات الشرائية. - بدء التحول الإلكتروني وتطبيق الخدمات الإلكترونية للشراء الحكومي. - مهارات التفاوض . 		<ul style="list-style-type: none"> - نقص الكوادر الفنية لبعض التخصصات - عدم كفاية الموارد المالية - عدم توحيد مواصفات اللوازم ذات الاستعمال المشترك.
<ul style="list-style-type: none"> - دمج تشريعات اللوازم وتوحيدها . - الاستفادة من المساعدات الدولية لاستكمال تطوير وتحسين نظام الشراء الحكومي الإلكتروني . - مقاومة التغيير على عملية التحول من الشراء التقليدي الى الشراء الإلكتروني. - مواكبة التطورات والمتغيرات التكنولوجية 		
الفرص		
التحديات		
<p>الاهداف الوطنية التي تساهم الوزارة/الدائرة في تحقيقها :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- المساهمة في تحفيز الاقتصاد الوطني والتنمية المستدامة. 2- المساهمة في الحد من عجز الموزنة العامة و ضبط النفقات العامة. 3- مأسسة عملية الاصلاح و التطوير و التحديث في إدارة اللوازم. 4- المساهمة في خلق اسلوب جديد في العمل يتماشى مع رؤية الاردن 2025 ومفهوم حكومة إلكترونية بلا ورق. 		

الاهداف المؤسسية :

- 1- تطوير التشريعات و رسم السياسة العامة لإدارة اللوازم وبما يتوافق مع المستجدات المحلية والاقليمية والعالمية
- 2- تأمين احتياجات الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية من اللوازم وخدمات صيانتها والتأمين عليها ، بجودة عالية وبأسعار مناسبة وفي الوقت المناسب.
- 3- الرقابة على اللوازم وحسن استخدامها لدى الوزارات و الدوائر الحكومية .

الاهداف الاستراتيجية

المؤشرات	المستهدفات	النتائج /المخرجات
1- اطار تشريعي موحد لكافة المشتريات الحكومية يحسن المنافسة ، وتحقيق القيمة مقابل المال والرقابة على المشتريات . - صدور نظام مشتريات حكومي موحد - وجود وحدة مختصة برسم السياسات - وجود وحدة مستقلة خارجية للبت في الشكاوي - صدور تعليمات ولوائح تنظيمية وأدلة فنية واجراءات عمل معيارية	- نظام موحد - سياسة شاملة للمشتريات - استقلالية الشكاوي - تشريعات تتواءم مع النظام الموحد	نظام مشتريات موحد وتعليمات ولوائح تنظيمية واليات صمل ونماذج وأدلة فنية للعملية الشرائية المتعلقة بالمشاريع الممولة من الموازنة العامة ، المنح والقروض وما يتطلبه من بناء القدرات لموظفي الدائرة بما يتوافق مع المستجدات المحلية والاقليمية والعالمية وفق افضل الممارسات الدولية
2- ضبط عمليات الشراء الحكومي وتأمين ما تحتاجه الوزارات والدوائر الحكومية وفق نظام اللوازم المعمول به وتعليمات استخدام نظام الشراء الالكتروني مع توفير كافة المعلومات العامة ومن ضمنها الاعتراضات على المواصفات والشروط وكذلك على الاحالة المبدئية - نسبة طلبات الشراء المنجزة من اجمالي طلبات الشراء الواردة - نسبة الاعتراضات على شروط ومواصفات العطاءات - نسبة الاعتراضات على قرارات الاحالة المبدئية - مدة احالة العطاء / يوم عمل	%93 %15 %15 50	- نظام إدارة الشراء الإلكتروني الموحد والموسع لكافة الجهات الحكومية وتكامله مع نظام إدارة الموارد المالية (GFMIS) ونظام إدارة المخزون الحكومي العام GIMIS ونظام الموارد البشرية (HRMIS) ومستلزماته من دفع الكتروني وتوقيع الكتروني والذي يتضمن بوابة وموقع تفاعلي إلكتروني للمشتريات التي تتم من خلال الدائرة حيث سيخصص شاشات خاصة للمناقصين للتعامل مع البوابة (قطاع خاص) وبوابة خاصة للوزارات والدوائر الحكومية بما يتناسب مع اجراءات العمل في الدائرة والتدريب على الدعم الفني والتحديث والتطوير والإستخدام . - بناء قدرات وتأهيل وتدريب لموظفي الحكومة العاملين في إدارة المناقصين من القطاع الخاص
3- ادارة وتنظيم المخزون الحكومي / الرقابة على اللوازم وحسن استخدامها لدى الوزارات والدوائر الحكومية بتدوير الفائض منها وتقليل نفقات الشراء . - نسبة السلع الفائضة التي تم تدويرها داخل الجهة الحكومية - نسبة السلع الفائضة والمدورة ما بين الجهات الحكومية - نسبة السلع الفائضة التي تعميمها من خلال الدائرة على الجهات الحكومية	حسب واقع الحال حسب واقع الحال %70	- انتشار وتطبيق نظام إدارة المخزون العام الإلكتروني في الوزارات والدوائر الحكومية - انشاء مركز بيانات بالمواصفات الفنية الملائمة في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني - بناء قدرات وتأهيل وتدريب لموظفي الحكومة العاملين في ادارة المخزون الحكومي العام

ثانياً: استراتيجية دائرة الشراء الموحد:-

استراتيجية الشراء الموحد للأعوام ٢٠١٩-٢٠٢١		
الرؤية	منظومة شرائية موحدة للأدوية والمستلزمات الطبية	
الرسالة	توفير الأدوية والمستلزمات الطبية في الوقت المحدد للقطاع الصحي العام وتطبيق معايير ومواصفات موحدة لعمليات الشراء بما يساهم في خفض الكلفة الشرائية للأدوية والمستلزمات الطبية وتعزيز ثقة المواطنين بالدواء المتداول.	
القيم الجوهرية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإبداع في الاداء. ▪ العمل بروح الفريق. ▪ الشفافية والحاكمة الرشيدة. ▪ بناء مجتمع معرفي. 	
التحليل الرباعي		
نقاط الضعف	نقاط القوة	أبرز نقاط القوة والضعف
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم ملائمة المبنى الحالي. ▪ محدودية المخصصات المالية وعدم كفايتها. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قيادة واحدة داعمة تتبنى فكر التميز. ▪ موارد بشرية شابة، مؤهلة وذات تنوع تخصصي. ▪ هيكل تنظيمي محدث ملائم ويلبي التوقعات. ▪ بنية تكنولوجية ملائمة. ▪ وجود أدلة عمل إجرائية لجميع مهام الدائرة. ▪ سياسة التفاعل والاشراك الوظيفي. ▪ مستويات النزاهة والشفافية العالية. 	
التحديات	الفرص	أبرز الفرص والتحديات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ دمج الدائرة مع دوائر أخرى غير ذات اختصاص. ▪ المديونية المتراكمة على الجهات المشتركة في دوائر الشراء لعدم توفر السيولة المالية. ▪ أزمة اللجوء وأثرها على القطاع الصحي العام. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نظام الشراء الالكتروني. ▪ جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية. ▪ نظام التأجير التمويلي. ▪ الشراء الموحد للمستلزمات الطبية. ▪ التقرير التقييمي لممارسات الحوكمة. 	
<p>الأهداف الوطنية التي تساهم الدائرة في تحقيقها:-</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ سيادة القانون أساس الادارة الحصيفة ▪ الحفاظ على الاستقرار المالي وضبط الانفاق ▪ الحكومة الالكترونية (E-Gov) ▪ تعزيز منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة من خلال تبني نهج الحوكمة الرشيدة ▪ تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني ▪ تحسين مستوى الخدمات الحكومية المقدمة ▪ تنمية الموارد البشرية 		

الأهداف الاستراتيجية

تم تحديد الاهداف الاستراتيجية لدائرة الشراء الموحد للاعوام 2019-2021 بناء على التحليل البيئي والاهداف الوطنية المستخلصة من مصادرها الرسمية، ثم تم مناقشتها مع مدراء الدائرة في جلسة عصف ذهني بحضور الخبير الخارجي، ونتج عن ذلك الأهداف المؤسسية الاستراتيجية للدائرة التالية :

✓ توحيد عمليات شراء الأدوية والمستلزمات الطبية

✓ تطوير الأداء المؤسسي

وهذه الاهداف تم وضع المؤشرات لتحقيقها ومؤشرات قياسها وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذها، وفق المصفوفة التالية:

المشاريع المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية:

الرقم	الهدف الاستراتيجي	المشروع	مدة التنفيذ	مسؤولية التنفيذ
1	توحيد عمليات شراء الأدوية والمستلزمات الطبية	مشروع تهيئة الدائرة لشراء المستلزمات الطبية	ثلاث سنوات	لجنة مختصة برئاسة مديرية المشتريات
2		مشروع تهيئة الدائرة للشراء الدولي	سنة واحدة	
3	تطوير الأداء المؤسسي	مشروع شراء مبنى مستقل وملاتم	ثلاث سنوات	لجنة مختصة برئاسة مديرية الشؤون الادارية
4		مشروع إعادة هندسة العمليات	سنة واحدة	لجنة مختصة برئاسة وحدة تطوير الاداء المؤسسي

السياسات والانشطة الرئيسة المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية:

الرقم	الهدف الاستراتيجي	السياسة / النشاط	مدة التنفيذ	مسؤولية التنفيذ
1	توحيد عمليات شراء الأدوية والمستلزمات الطبية	رفع كفاءة العملية الشرائية	مستمر على	حسب ما ورد في مصفوفة الخطة الاستراتيجية
2		سياسة الشراء لأكثر من عام	مدى ثلاث	
3		تعزيز العلاقة مع الموردين وتقييم أدائهم	سنوات	

		تحديث نظام وتعليمات الشراء الموحد	4
		الشراء الالكتروني وأتمتة الاجراءات	5
		تطوير الية التسديد المالي	6
حسب ما ورد في مصفوفة الخطة الاستراتيجية	مستمر على مدى ثلاث سنوات	تقييم ممارسات الحوكمة الرشيدة في الدائرة	7
		تحديث إجراءات العمل القياسية (SOP's)	8
		تعزيز دور العلاقات العامة والمسؤولية المجتمعية	9
		ادارة المعرفة	10
		ادارة المخاطر	11
		ادارة وتنمية الموارد البشرية	12
		تجذير ودعم ثقافة التميز	13
		تطوير الأداء المؤسسي	

ثالثاً: تقييم الاستراتيجيات والدروس المستفادة:-

قامت كل من دائرتي اللوازم العامة والشراء الموحد سابقاً بتطوير استراتيجياتها للأعوام (٢٠١٨-٢٠٢١) و(٢٠١٩-٢٠٢١) على التوالي لكل منهما، وقد اختلفت الآليات المتبعة في كلا الدائرتين أثناء عملية تطويرهما للاستراتيجيات، وبالرغم من ذلك كان هناك قواسم وأهداف مشتركة وضعت كلا الدائرتين خططها الاستراتيجية بناءً عليها، وعلى رأس ذلك تأمين القطاع العام باحتياجاته من الخدمات واللوازم بما فيها الأدوية والمستلزمات الطبية.

وعلى ضوء دمج دائرتي اللوازم العامة والشراء الموحد لتصبح دائرة المشتريات الحكومية في عام ٢٠١٩ بموجب نظام المشتريات الحكومية رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٩؛ كان لا بد من إعادة بناء استراتيجية شاملة موحدة للاستراتيجيات السابقة، بحيث تركز هذه الاستراتيجية الجديدة على ما بُني سابقاً ومخرجات تقييم الاستراتيجيات السابقة. وقد برزت بعض التحديات والمعوقات التي أثرت على تحقيق كلا الدائرتين لخططها الاستراتيجية وكان من ذلك:-

١. عدم ملائمة المبنى الحالي المستأجر والتي كان لها تأثير واضح في انعدام وجود مستودعات مركزية، ومكتب خدمة جمهور مناسب، وبيئة عمل مناسبة للعاملين).
٢. ضعف المخصصات المالية ومحدوديتها والتي كان لها الأثر السلبي في تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم ورفع مستوى أدائهم.
٣. ارتفاع حجم المديونية المترتبة على الجهات المشاركة في عطاءات الشراء الموحد والتي تم ترحيلها كتحدي على عمل دائرة المشتريات الحكومية لاحقاً.

وبعد الاطلاع على نتائج الاستراتيجيات لكلا لدائرتين عند بناء الخطة الاستراتيجية لدائرة المشتريات الحكومية للأعوام ٢٠٢٠-٢٠٢٢، اتضح وجود عدد من الانحرافات والنقاط الرئيسية التي من الواجب مراعاتها أثناء هذه المرحلة، وتلخصت على النحو التالي:-

١. قامت كلا الدائرتين بمراجعة وتطوير استراتيجياتها السابقة دون الرجوع إلى ما هو متحقق ومستهدف سابقاً، وبالتالي لا بد من تحديد المستهدفات بشكل دقيق استناداً إلى عدة معايير وعلى رأسها القياسات السابقة لمؤشرات الأداء في كلا الاستراتيجيات السابقة.
٢. بناء منظومة شاملة ومتكاملة من مؤشرات الأداء المؤسسي ومرتبطة مع مؤشرات الأداء التشغيلية للمديريات والوحدات التنفيذية في الدائرة، وعلى مستوى الأفراد بحيث يتم تحديد أهداف الأفراد العاملين وموائمة أهدافهم بالأهداف المؤسسية.

٣. تحديد نسبة مساهمة الأهداف الاستراتيجية في الأهداف الوطنية.
٤. دراسة وتحليل احتياجات أصحاب العلاقة (شركاء، متلقي خدمة، موظفين)، والاستفادة من مخرجاتها لدى اعداد الاستراتيجية الجديدة.
٥. تطوير ومراجعة خطة تقييم أداء الموردين.
٦. تطوير الخطة الاستراتيجية لادارة المخاطر بشكل مرتبط ومتواءم مع الخطة الاستراتيجية للدائرة.
٧. توحيد معايير تصنيف أصحاب العلاقة من شركاء ومتلقي خدمة، ووضع خطط لادارة العلاقات معهم.
٨. تطوير خطط ادارة الموارد البشرية وعلى رأسها خطة التدريب، وخطة الاحتفاظ الوظيفي، وخطة مراجعة وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي، وخطط الاحلال والتعاقب الوظيفي.
٩. تطوير نظام مراقبة ومتابعة مؤشرات الأداء المؤسسي للدائرة من خلال تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية وتطوير الأداء المؤسسي.

الجزء الثالث

"منهجية العمل"

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتطويرها



منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتطويرها

دائرة المشتريات الحكومية	
اسم الوثيقة: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتطويرها	
الصفحة: -	رقم الوثيقة:
تاريخ الإصدار/ التعديل: / / ٢٠٢٠	رقم التعديل:

تسمى هذه الوثيقة منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتطويرها، ويبدأ العمل بتطبيقها فور إقرارها من قبل لجنة التخطيط والمتابعة والتنسيق في دائرة المشتريات الحكومية.

المقدمة :

انطلاقاً من إيمان دائرة المشتريات الحكومية بأهمية تطبيق مبادئ علم الإدارة الحديثة في ممارساتها وإجراءاتها الإدارية، ومحورية مفاهيم التطوير المؤسسي القائمة على التخطيط الاستراتيجي الموجّه بالنتائج والحوكمة الرشيدة وهندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ودور هذه المبادئ والمفاهيم كحزمة استراتيجية واحدة ومتكاملة في تطوير الأداء المؤسسي للدائرة، والنهوض بالأداء الفردي لموظفيها على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم الوظيفية، وتجويد مستوى الخدمات التي تقدمها الدائرة للجمهور ومتلقي الخدمة، وتحسين سلسلة الإجراءات التي تقوم عليها مجموعة الدائرة المفصلية، ونشر وتوسيع نطاق ثقافة التميز المؤسسي والإبداع الإداري لتشمل كافة موظفي الدائرة، وقد حرصت الدائرة على تشكيل فريق متخصص يضم نخبة من موظفي الدائرة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم للاستفادة من تنوع أفكارهم وخبراتهم في إعداد خطة استراتيجية شاملة، وأن يعمل الفريق وفق منهجية علمية واضحة ومعيارية لانتاج خطة استراتيجية واقعية وذكية وقابلة للتطبيق والتنفيذ والقياس والمتابعة والتقييم، وبما يساعد القيادة على استشراق المستقبل، واستكشاف نقاط القوة والضعف، وتعزيز وتوظيف الفرص القائمة، ومعالجة التحديات والمخاطر الماثلة والمتوقعة، وفق رؤية واضحة ورسالة ناضجة وقيم جوهرية نبيلة. وكل ذلك في إطار زمني واضح وفق مستهدفات ومؤشرات أداء علمية ومدروسة، ومن خلال بوتقة من البرامج التي تتضمن سلة متنوعة من المشاريع والأنشطة التي تخدم الأهداف الوطنية وتساهم في تحقيقها وتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة، وبما يؤدي إلى بناء هوية تنظيمية واضحة مميزة للدائرة.

المصطلحات:

- **الرؤيا:** الوضع المستقبلي البعيد الذي تسعى الدائرة للوصول إليه.
- **الرسالة:** الغرض الرئيس الذي وُجدت من أجله الدائرة، والطريق الذي ستننتجه لتحقيق رؤيتها، وهو ما يؤكد أصحاب العلاقة.
- **القيم الجوهرية:** مجموعة مبادئ وفلسفات ضمن إطار أخلاقي وسلوكي يوجّه سلوك الدائرة وأفرادها.
- **الاهداف:** النتيجة النهائية للنشاط المخطط له، وهي تحدد ما الذي سيتم انجازه خلال توقيت ما، ويجب أن تتصف الاهداف بأن تكون محددة، واضحة قابلة للقياس، منطقية، ذات صلة بالنشاط، محددة بوقت.

- **السياسات:** خطوط ارشادية لصنع القرارات تربط بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها، والهدف من السياسات هو التأكد من قيام جميع العاملين في الدائرة من اتخاذ القرارات والقيام بالتصرفات التي تدعم رسالة الدائرة وأهدافها واستراتيجياتها.
- **أصحاب العلاقة:** أشخاص ومجموعات أو مؤسسات لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالدائرة حيث أنهم يؤثرون أو يتأثرون بممارستها وأنشطتها. ويُقسم اصحاب العلاقة إلى قسمين:- **داخلي** وهم الموظفين وفرق العمل، و**خارجي** وهم المتعاملين والموردين والشركاء والدوائر الحكومية وممثلي مؤسسات المجتمع المدني.
- **مؤشرات الأداء:** مقياس كمي و/أو نوعي يصف المخرجات وأداء العمليات في الدائرة وتكون مرتبطة بالأنشطة وتستخدم لجمع البيانات بصفة دورية عن مدى الانجاز في تنفيذ هذه الانشطة مما يساعد الادارة في اتخاذ القرارات.

المرجع في المصطلحات أعلاه: النموذج الأوروبي لادارة الجودة (EFQM_2013)

- **المدير العام:** مدير عام دائرة المشتريات الحكومية.
- **لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة:** اللجنة المشكلة من مدراء ومسؤولي جميع الوحدات التنظيمية في الدائرة برئاسة المدير العام.
- **فريق إعداد الاستراتيجية:** هو الفريق المشكل من قبل المدير العام لإعداد ومراجعة وتحديث وتطوير استراتيجية الدائرة.
- **ضابط الارتباط:** هو الموظف المعني من كل وحدة تنظيمية في الدائرة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية .

الهدف من المنهجية :

- تهدف هذه المنهجية الى:
- تقديم مصطلحات موحدة منسجمة مع المرجعيات الرسمية ذات العلاقة.
 - توضيح الادوار والمسؤوليات وتحديدها بشكل دقيق.
 - تقديم وصفاً مفصلاً لعملية ادارة التخطيط الاستراتيجي.
 - اعتماد نماذج موحدة لاستخدامها في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - ارشاد فريق اعداد الخطة الاستراتيجية واصحاب المصلحة لكيفية اعداد الخطة الاستراتيجية للدائرة والخطط التشغيلية وتطبيقها ومتابعتها وتقييمها.

المجال:

تطبق هذه المنهجية لإعداد الخطة الاستراتيجية في دائرة المشتريات الحكومية، بما يتوافق مع توجهات الحكومة وبما يضمن انبثاق خطط تنفيذية على مستوى الوحدات التنظيمية في الدائرة.

المرجعية في اعداد المنهجية :

تم الاستناد في اعداد هذه الوثيقة على المرجعيات التالية :

- نظام المشتريات الحكومية رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٩ والتعليمات الصادرة بموجبه.
- الخطة الاستراتيجية لدائرتي الشراء الموحد واللوازم العامة سابقاً والمشاريع المنبثقة عنها.
- الدليل الارشادي للتخطيط الاستراتيجي الصادر عن ادارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات/ رئاسة الوزراء .
- ممارسات متنوعة في مجال الادارة الاستراتيجية (ممارسات فضلى، متشابهة في العمل، دولية .. الخ).
- جلسات العصف الذهني لفريق العمل .
- التغذية الراجعة من أصحاب العلاقة (الداخليين والخارجيين).
- مخرجات التقرير التقييمي لممارسات الحوكمة لدائرتي الشراء الموحد واللوازم العامة سابقاً لعام ٢٠١٨.
- مخرجات نماذج تحليل وفهم الأداء الداخلي لوحدات ومديريات دائرة المشتريات الحكومية.
- مخرجات التقرير التقييمي للاشتراك لدائرتي الشراء الموحد واللوازم العامة سابقاً في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز .

المهام والمسؤوليات

تقع مسؤولية اعداد الخطة الاستراتيجية على فريق الاستراتيجية وبمشاركة كافة المديرات والوحدات الادارية في الدائرة، وتقع مسؤولية متابعة التنفيذ والقياس على وحدة تطوير الاداء المؤسسي وبمشاركة كافة المديرات والوحدات الادارية.

١. فريق اعداد الاستراتيجية :-

- مراجعة وتطوير منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية في الدائرة.
- توعية موظفي الدائرة بالتخطيط الاستراتيجي وكيفية التعامل مع الخطة الاستراتيجية الكلية واعداد الخطط التشغيلية للوحدات الادارية.
- اعداد النماذج الخاصة بالاستراتيجية.
- صياغة الخطة الاستراتيجية واعتمادها من المرجع المختص.

٢. وحدة التطوير المؤسسي:-

- اعداد التقارير الدورية لعمليات المراجعة والتقييم والتحسين.
- متابعة تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية وتقديم تقارير دورية حول سير الانجاز ورفعها للادارة العليا.
- اجراء الدراسات اللازمة لتعزيز وتطوير الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة.

٣. القيادة العليا :-

- اعتماد منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية بالشكل النهائي.
- اعتماد الخطة الاستراتيجية للدائرة بشكلها النهائي.
- المصادقة على كافة الاقتراحات، التوصيات أو أي اجراءات تصحيحية تتعلق بالمنهجية والاستراتيجية واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

٤. مدراء المديرات والوحدات والموظفين :-

- التعرف على اهمية الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمعرفة بها كجزء اساسي من ثقافة الدائرة، وتمكين موظفي وحداتهم من ذلك.
- المشاركة في وضع الاهداف الاستراتيجية والسياسات والانشطة التي تقع ضمن مسؤولية مديرياتهم.

- وضع الخطط التنفيذية لوحداتهم الادارية استناداً للخطة الاستراتيجية الكلية.
- معرفة المستهدفات ومؤشرات الاداء المرتبطة بوحداتهم .
- متابعة وتقييم الخطط التنفيذية ورفع التقارير الدورية (ربعية/ نصف سنوية/ سنوية) الى وحدة تطوير الاداء المؤسسي.

آلية العمل:-

تمر عملية الادارة الاستراتيجية في المراحل التالية وصولاً لقرار الاستراتيجية الكلية في دائرة المشتريات الحكومية:-

المرحلة	العمليات	الآليات	مسؤولية التنفيذ
التعلم	نشر الوعي بالادارة الاستراتيجية	عقد حملات وورش توعوية وتنقيفية حول الادارة الاستراتيجية لجميع موظفي الوحدات التنظيمية.	وحدة تطوير الأداء المؤسسي، فريق اعداد الخطة الاستراتيجية
التحليل البيئي	١- تحليل البيئة الداخلية للدائرة	من خلال لقاء عصف ذهني بين فريق إعداد الاستراتيجية ومدراء الوحدات الادارية، ونماذج تحليل الأداء الداخلي، بحيث يتم استخلاص نقاط القوة والضعف في العوامل الاستراتيجية الداخلية للدائرة وهي: <ul style="list-style-type: none"> • الموارد: وتشمل (الاصول الملموسة، الاصول البشرية، والاصول غير الملموسة ، تكنولوجيا). • الهيكل التنظيمي للدائرة . • الثقافة التنظيمية. 	فريق العمل ، مدراء الوحدات بشكل مباشر، موظفي الدائرة بشكل غير مباشر
	٢- تحليل البيئة الخارجية للدائرة	من خلال تحليل احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة، ومن لقاء عصف ذهني بين فريق الاستراتيجية ومدراء الوحدات الادارية، يتم استخلاص الفرص والتهديدات في العوامل الاستراتيجية الخارجية للدائرة اعتماداً على نموذج PESTEL وهي: <ul style="list-style-type: none"> • العوامل السياسية • العوامل الاقتصادية • العوامل الاجتماعية الثقافية • العوامل التكنولوجية • العوامل البيئية • العوامل القانونية 	فريق الاستراتيجية مع مدراء الوحدات المعنية

<p>فريق اعداد الاستراتيجية مع مدراء الوحدات الادارية</p>	<p>يتم استنباط عناصر الصياغة الرئيسة من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الرؤيا: ▪ الرسالة: ▪ القيم الجوهرية ▪ مصفوفة التحليل الرباعي SWOT ▪ مصفوفة الخطة الاستراتيجية والتي تتضمن ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> - الاهداف الوطنية ومصدرها - الاهداف الاستراتيجية: - السياسات-المشاريع-الانشطة الرئيسة. - مسؤولية التنفيذ. - وقت التنفيذ. - المستهدفات - مؤشرات الأداء 	<p>١- الصياغة</p>	<p>التخطيط (صياغة) الاستراتيجية</p>
<p>الإدارة العليا، فريق اعداد الاستراتيجية لجنة التخطيط</p>	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة أولية للاستراتيجية الشاملة • اخذ رأي أصحاب العلاقة . • صياغة الاستراتيجية النهائية . • المصادقة على استراتيجية من المرجح المختص 	<p>٢- الاعتماد والمصادقة</p>	
<p>الوحدات المعنية وفرق العمل ، ويمكنها الاستعانة بوحدة تطوير الأداء المؤسسي في عملية القياس</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم كل وحدة تنظيمية / فرق العمل، باعداد الخطط التنفيذية وبما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية الكلية وفق الاولويات المحددة مع الاخذ بالاعتبار تحديد مسؤولية التنفيذ و المدة الزمنية للتنفيذ ومؤشر الاداء لكل مهمة. • يتم تجميع الخطط التنفيذية للوحدات والمشاريع من قبل وحدة تطوير الاداء المؤسسي لمراجعتها لضمان جودتها وتناغمها مع الخطة الاستراتيجية الكلية بما يضمن كفاءتها وفعاليتها ويمكن من اجراء عملية التقييم و المتابعة اللاحقة. 	<p>١- بناء الخطط التنفيذية للوحدات والمشاريع</p>	<p>التنفيذ</p>
<p>مدراء الوحدات و المشاريع، وحدة تطوير الاداء المؤسسي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ترفع تقارير دورية بنسب الانجاز لكل خطة تشغيلية الى وحدة تطوير الاداء المؤسسي، والتي تقوم بدورها بقياس نسبة الانجاز الكلية لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية ورفع تقارير دورية بذلك للإدارة العليا تبين المتحقق والانحرافات ومبرراتها. 	<p>٢- التطبيق</p>	
<p>وحدة تطوير الأداء المؤسسي/ فريق الاستراتيجية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم وحدة تطوير الاداء المؤسسي بمتابعة وتقييم الأداء المرتبط بتقارير الاداء التي تعدها الوحدات التنظيمية بشكل دوري. • تقوم وحدة تطوير الاداء المؤسسي بقياس فاعلية الخطة الاستراتيجية مع فريق الاستراتيجية ورفع تقرير شامل للإدارة العليا يتضمن نقاط 	<p>متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الأداء المرتبط بها</p>	<p>المراجعة والتقييم</p>

	القوة وفرص التحسين المقترحة بهذا الخصوص.		
وحدة تطوير الأداء المؤسسي/ فريق الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> يتم وضع الخطط التحسينية في ضوء نتائج المتابعة والتقييم للتنفيذ وتقييم الاستراتيجية والمنهجية. 	التعلم والتحسين	التحسين

قياس أثر تطبيق المنهجية في تطوير الأداء المؤسسي

تقوم وحدة تطوير الاداء المؤسسي بقياس اثر تطبيق المنهجية في نهاية كل عام وذلك من خلال مؤشرات الأداء التالية:

١. نسبة الانجاز المتحققة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يرتبط بمؤشرات أداء خطط المديريات والوحدات في الدائرة.
٢. اصدار تقرير نصف سنوي يعكس مدى الانجاز الفعلي المتحقق من مصفوفة الخطة الاستراتيجية، بحيث يتم عرضه على لجنة التخطيط ليُصار إلى تقييم واقع الحال ومعالجة ما يحتاج إلى تصحيح.

التوقيع:

أعد الوثيقة/التعديل	التاريخ	راجع الوثيقة/التعديل	التاريخ	اعتماد الوثيقة/التعديل	التاريخ
رئيس فريق الاستراتيجية/ نصري القيسية رئيس قسم المعلومات/بسمه المطلق	٢٠٢٠/٦/٢٨	فريق اعداد الخطة الاستراتيجية	٢٠٢٠/٧/١٥	لجنة التخطيط	

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

نقاط الضعف:-

- وجود اختلاف وعدم توحيد في آليات العمل في أعمال مختلف مديريات ووحدات الدائرة نتيجة دمج دائرتي اللوازم العامة والشراء الموحد.
- مبنى غير ملائم لاحتياجات الدائرة وتطلعاتها.
- نقص في بعض التخصصات الوظيفية الرئيسية.
- كثرة المعدلات والملاحق للقرارات الرئيسية نتيجة ضعف تقدير الجهات والوحدات الحكومية لاحتياجاتها ومتطلبات العطاءات من شروط وغيرها.
- محدودية المخصصات المالية وعدم كفايتها.
- عدم قدرة نظام المخزون الالكتروني على تلبية احتياجات كافة الجهات والوحدات الحكومية.
- عدم توحيد مواصفات اللوازم ذات الاستعمال المشترك وخاصة المستلزمات الطبية.

نقاط القوة:-

- قيادة واحدة داعمة تتبنى ثقافة التميز.
- صدور نظام موحد لجميع أنظمة الشراء في الجهاز الحكومي.
- موارد بشرية مؤهلة وذات تنوع تخصصي.
- هيكل تنظيمي ملائم ويلبي الاحتياجات والتوقعات.
- توفر بنية تكنولوجية مواكبة للمستجدات.
- التطور في التحول الالكتروني وخاصة نظامي الشراء والمخزون الالكتروني.
- الشفافية في طرح العطاءات والإحالات (البث المباشر).

التحديات:-

- تعطل الأنظمة الالكترونية أو اختراقها.
- خسارة الكفاءات والخبرات.
- عدم الاستقرار التشريعي وتكرار التعديلات.
- تراجع النمو الاقتصادي وارتفاع العجز المالي.
- انتشار الأوبئة وتفاقم أزمة كورونا.
- ضعف الجهات والوحدات الحكومية في وضع خططها الشرائية، وتأخر الردود على كتب الدائرة الرسمية بخصوص عمليات الشراء المركزية.

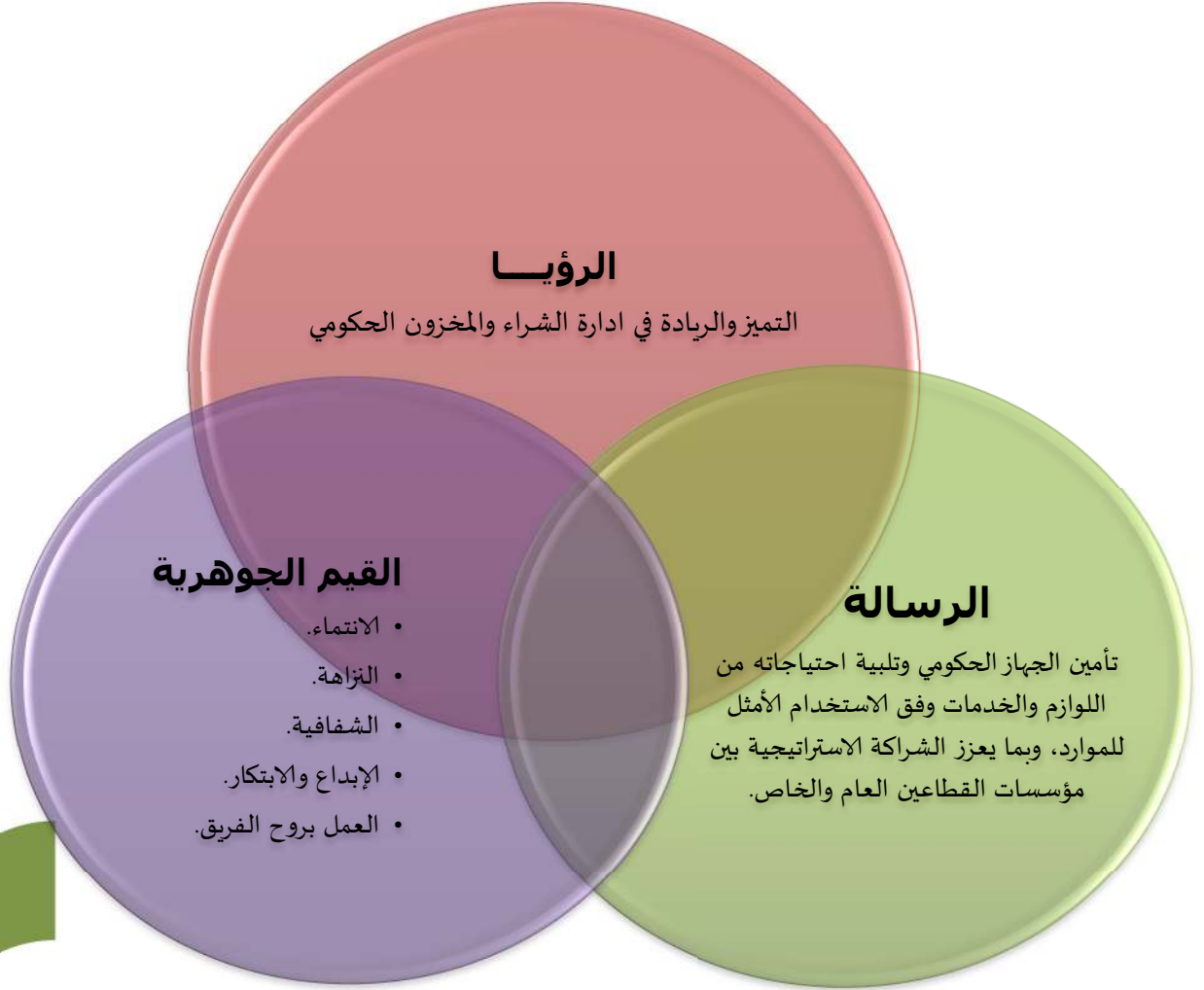
الفرص:-

- الدعم الحكومي والدولي للتحول الالكتروني وخاصة نظام الشراء والمخزون الالكتروني.
- إعادة هيكلة منظومة الشراء الحكومي.
- متطلبات جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

الجزء الرابع

"استراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٣"

الرؤيا، الرسالة، القيم الجوهرية



- **الانتماء:** الإخلاص في العمل والإحساس بالمسؤولية تجاه الدائرة وعملائها.
- **النزاهة:** التعامل بحيادية وموضوعية وعدالة لتحقيق أهداف الدائرة.
- **الشفافية:** الالتزام بالإفصاح عن المعلومات المرتبطة بتقديم الخدمات بكل مهنية مع مراعاة درجة خصوصيتها.
- **الإبداع والابتكار:** التميز والارتقاء بمستوى انجاز المهام وتقديم الخدمات لمتلقيها وفق أفضل الممارسات العالمية.
- **العمل بروح الفريق:** ترسيخ العمل الجماعي سلوكاً وفكراً.

الأهداف الوطنية التي تساهم الدائرة في تحقيقها ومصادرها

الرقم	الأهداف الوطنية التي تساهم الدائرة في تحقيقها	المصادر/ المراجع
١.	"سيادة القانون أساس الإدارة الحسنة"	الورقة النقاشية السادسة
٢.	الحفاظ على الاستقرار المالي وضبط الانفاق	وثيقة الأردن ٢٠٢٥
٣.	الحكومة الالكترونية (E-Gov)	
٤.	"تعزيز منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة من خلال تبني نهج الحوكمة الرشيدة"	الورقة النقاشية الخامسة/
٥.	"دعم المشاريع الانتاجية والريادية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تشجيع وترسيخ البيئة التنافسية ومنع الاحتكار"	خطة تحفيز النمو الاقتصادي الأردني
٦.	"رفع كفاءة القطاع العام والعاملين فيه لتقديم مستوى افضل من الخدمات"	٢٠٢٢-٢٠١٨

الأهداف الاستراتيجية للدائرة

- **الهدف الأول: المساهمة في ضبط الانفاق العام على الشراء الحكومي.**

المشاريع المنبثقة عن الهدف الأول:

١. توحيد العطاءات للوازم والخدمات ذات الاستعمال المشترك.
٢. ادارة وضبط المشتريات الحكومية.
٣. ادارة وضبط المخزون الحكومي.
٤. الأتمتة والتحول الرقمي في الشراء والمخزون (Digitalization).
٥. تقييم أداء الموردين.
٦. تقييم تطبيق نظام المشتريات الحكومية رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٩ والتعديلات الصادرة بموجبه.
٧. نشر الوعي المعرفي في مجال المشتريات الحكومية.

- **الهدف الثاني:** المساهمة في تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص ودعم مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME's).

المشاريع المنبثقة عن الهدف الثاني:

١. المساهمة في تعزيز مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME's) في عطاءات المشتريات الحكومية .

- **الهدف الثالث:** تطوير الأداء المؤسسي.

المشاريع المنبثقة عن الهدف الثالث:

١. تقييم ممارسات الحوكمة.
٢. شراء مبنى مستقل وملاتم.
٣. التحول الالكتروني في اجراءات العمل نحو دائرة بلا ورق.
٤. إعادة هندسة العمليات
٥. ادارة المعرفة
٦. ادارة المخاطر
٧. ادارة وتنمية الموارد البشرية
٨. تعزيز دور العلاقات العامة والمسؤولية المجتمعية
٩. دعم وتجذير ثقافة التميز