



المملكة الأردنية الهاشمية
دليل مسار التخطيط الاستراتيجي
2020

المحتويات		
الرقم	البند	رقم الصفحة
أولاً	المقدمة	3
ثانياً	أهداف المسار	4
ثالثاً	قائمة المصطلحات	4-5
رابعاً	خطوات منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية	6-7
خامساً	أدوات ومؤشرات القياس للمنهجية	8
سادساً	أبرز محركات تحديد الخطة الإستراتيجية لدائرة العطاءات الحكومية	8
سابعاً	مراجعة وتطوير المنهجية	8

أولاً : مقدمة

يشكل دليل التخطيط الاستراتيجي دليلاً عملياً للمدراء لوضع الخطط الاستراتيجية وخطط العمل وإعداد التقارير، حيث قامت دائرة العطاءات الحكومية بعكس التوجهات الوطنية الحالية من خلال تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي وفق الأصول العلمية والإدارية متضمنه التخطيط ثلاثي الأبعاد الذي يربط بين : الخطط والرؤى الوطنية والخطط القطاعية ، والاستراتيجية، والتشغيلية والتي يسعى الى تحقيق مؤشراتها من خلال تحديد أهدافه الاستراتيجية ومتابعة قياس المؤشرات الاستراتيجية وفق أساليب متطورة ودورية معتمدة وخطط متابعة، وحيث يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية، التي تحافظ على عكس الهوية المؤسسية وابرار دور الدائرة على المستوى الوطني، مع استمرارية التطوير والتحديث بما يساهم في تحقيق الأهداف مع مواكبة لإستشراف المستقبل والتحكم بالمتغيرات المحتملة.

ثانياً : أهداف مسار التخطيط الاستراتيجي

- توفير مرجعية عند إعداد او مراجعة او تحديث الخطط الاستراتيجية الخاصة بالدائرة.
- تنمية التفكير المبادر من خلال إشراك المستويات القيادية ،والإشرافية والموظفين في التخطيط الاستراتيجي.
- توفير شرح مبسط لإطار التحليل الاستراتيجي والأدوات الاستراتيجية .
- مساعدة متخذي القرار في المؤسسة على توجيه العمل وصنع القرارات المناسبة من خلال وجود خطة استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة وتحدد أيضاً " الأولويات التي سيتم التركيز عليها خلال الفترة المقبلة.
- تعزيز ونشر ثقافة إحداث وقبول التغيير في دائرة العطاءات الحكومية.
- الموائمة مع الأولويات والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية .
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للإدارة العليا لدعم اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
- بناء خارطة المبادرات والعمليات ومؤشرات الأداء والمستهدفات لتحقيق النجاح.
- تسهم في عملية القياس والمتابعة والتقييم والتحسين المستمر.

ثالثاً : قائمة المصطلحات

- **التخطيط الإستراتيجي:** هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات في شرائح المجتمع المستهدفة. ويجب على سؤاليين رئيسيين هما «أين نحن الان؟» «وأين نريد أن نكون؟» أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للجمعية.
- **المحاور الإستراتيجية:** الإطار العام التي يوضع الخطوط العريضة الإستراتيجية ويضم كل محور استراتيجي مجموعة من الأهداف الإستراتيجية.
- **الأهداف الإستراتيجية :** هي أهداف عامة تسعى الدائرة لتحقيقها على مراحل خلال خطتها وذلك عن طريق تنفيذ البرامج والمشاريع والفعاليات.

- **الخطة التشغيلية:** خطة مفصلة تنقل الخطة الإستراتيجية من النظرية إلى التطبيق وتبدء بتحليل الأهداف الإستراتيجية ووضع أهداف ذكية لكل عام والخروج بمبادرات يتم تنفيذها ضمن برامج ومشاريع على مدار العام المالي.
- **الثقافة المؤسسية:** هي مجموعة السلوكيات والاخلاقيات والقيم التي يتم تعميمها وتطبيقها وتعزيزها بين كافة العاملين في الدائرة.
- **فريق عمل الاستراتيجية:** وهو فريق يتكون من كوادرات الوحدات التنظيمية ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي، ويتم تشكيله بموجب كتاب رسمي من المسؤول الأول في الدائرة وهو المدير العام ويناط بالفريق مهام مختلفة منها إعداد خطة عمل لأعداد الخطة الاستراتيجية وتحديد أصحاب العلاقة واشراكهم في مختلف مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية والإشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعد إقرارها ومن ثم متابعة تنفيذها وتقييم ما تم انجازه من البرامج والمشاريع الواردة فيها .
- **أصحاب العلاقة:** هم مجموعة الافراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالافعال والقرارات التي يتخذها الدائرة.
- **الرؤية:** وتمثل الصورة التي ينبغي أن يكون عليها الدائرة في المستقبل، وهي الغاية المستقبلية التي ستعمل الدائرة على تحقيقها بحيث تكون متلائمة مع القيم المؤسسية.
- **الرسالة:** تتضمن رسالة الدائرة وصفاً للكيفية والطرق والاليات التي تسعى من خلالها إلى تحقيق رؤيتها.
- **الخطط التشغيلية :** إجراءات محددة موضوعة لتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، بحيث تحتوي الخطة على تفاصيل الموارد اللازمة والأطر الزمنية المطلوبة للتنفيذ، وتكون مرتبطه بالمشاريع الاستراتيجية ضمن الخطة الاستراتيجية لدائرة العطاءات الحكومية .
- **مؤشرات الأداء:** مقاييس كمية و/أو نوعية تصف المخرجات وأداء العمليات في الدائرة.

رابعاً: خطوات منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية

لبناء أي خطة استراتيجية يجب أن تشمل المنهجية على النقاط التالية:

➤ الإطلاع على نطاق الأجندة الوطنية 2025.

نطاقات الأجندة الوطنية | الأردن ٢٠٢٥

بغرض بناء أهداف الدائرة الاستراتيجية، تم الرجوع للنطاقات والأولويات الوطنية ذات الصلة كإطار للتوجه الوطني العام وهي كما يلي:



➤ الإطلاع على أهداف التنمية المستدامة العالمية وتحليلها والموائمة معها.

➤ مراجعة وتطوير الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالدائرة كلما دعت الحاجة إلى ذلك قبل نهاية كل خطة بوقت كاف.

➤ جمع وتحليل كافة المعلومات الداخلية والخارجية والخاصة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها الدائرة والمتغيرات التقنية والتكنولوجية وعمل التحليل باستخدام أداة أو أكثر للتحليل كالتحليل الرباعي

Analysis SWOT

➤ عقد ورش عمل متنوعة مع أصحاب المصلحة للتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم وسبق توقعاتهم سواء حضورية أو عبر الزوم أو استبانات.

➤ إعداد الخطة الإستراتيجية الثلاثية حسب ما يراه الفريق الإستراتيجي ووضع مؤشرات الأداء .

➤ إعداد خارطة بالمخاطر المتوقعة والإجراءات الكفيلة بمواجهتها والخطط البديلة لذلك ومراجعتها وتحديثها بشكل دوري).

➤ إعداد الخطط التشغيلية والمبادرات والخطط المالية .

➤ مراجعة الهيكل التنظيمي وتحديثه لدعم تنفيذ الإستراتيجية وتمكين العاملين للتنفيذ بكل يسر وسهولة والتأكد من ربط الأقسام والإدارات داخل الدائرة بأهداف الخطة الإستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية .

➤ تصميمها ومراجعتها لغويا.

➤ اعتماد الخطة من لجنة التخطيط والمتابعة والتنسيق .

➤ رفعها لمعالي الوزير للمصادقة عليها.

➤ الإعلان عنها ونشرها في مواقع التواصل الإجتماعي ورفعها على موقع دائرة العطاءات الحكومية.

➤ دخولها حيز التنفيذ.

➤ وضع آلية تقييم ومراجعة دورية لقياس المؤشرات بدقة ووضوح والتأكد من تحقق النتائج بكفاءة وفاعلية .

➤ إعداد التقارير الدورية للمتابعة والتقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

➤ قياس الأثر .

➤ التحسين المستمر.

خامساً : أدوات ومؤشرات القياس للمنهجية

يتم اعتماد قائمة مؤشرات استراتيجية ومنها :

- 1- مدى المتحقق من الأهداف الإستراتيجية
- 2- نسبة الإنجاز من المشاريع

سادساً : أبرز محركات تحديد الخطة الإستراتيجية لدائرة العطاءات الحكومية

1. استراتيجية دائرة العطاءات الحكومية (2017-2019) بعد إنتهاء هذه الإستراتيجية كان لابد من مراجعتها ووضع استراتيجية جديدة.
2. التقييم المستمر أدى الى ضروره تحديث استراتيجية الدائرة الحالية لتوائم المستجدات وتعالج الإحتياج.
3. تحديث القطاع العام خارطة الطريق ركزت على بناء القدرات للموارد البشرية في القطاع العام والثقافة المؤسسية الداعمة للتطوير.
4. استراتيجية الموارد البشرية تضمنت محور متخصص ببناء القدرات والتعلم المستمر وإعداد القيادات وبرامج جاهزية المواهب الحكومية.

سابعاً : مراجعة وتطوير المنهجية

تتم مراجعة المنهجية كل 3 سنة ضمن الدور الاستراتيجي المعتمدة .