



الخطة الإستراتيجية للجهاز المركزي للمناقصات العامة

2030-2025



حضرة صاحب السمو الشيخ/ مشعل الأحمد الجابر الصباح
حفظه الله ورعاه - أمير دولة الكويت



سمو الشيخ/ صباح خالد الحمد الصباح
حفظه الله - ولي العهد دولة الكويت

❖ الإطار العام للخطة.

❖ المقدمة.

❖ البيئة الاستراتيجية والتحليل الرباعي.

❖ التوجه الاستراتيجي.

. الرؤية - الرسالة - القيم

❖ الغاية الاستراتيجية الأولى.

. الهدف والمبادرات.

❖ الغاية الاستراتيجية الثانية

. الأهداف والمبادرات.

❖ الغاية الاستراتيجية الثالثة.

. الهدف والمبادرات.

❖ الخاتمة.

❖ المقدمة

يعد الجهاز المركزي للمناقصات العامة الجهة المختصة بتنظيم وإدارة عمليات الشراء العام في دولة الكويت، وفقاً لما نص عليه قانون رقم (49) لسنة 2016 بشأن المناقصات العامة والقوانين والمعدلة له، والذي أسند للجهاز دوراً محورياً في طرح المناقصات وتلقي العطاءات والبت فيها، وتمديد وتجديد العقود الإدارية، وإصدار الأوامر التغييرية، وتصنيف وتأهيل الشركات، ومنح الإذن للجهات العامة بالتعاقد، ضمن إطار قانوني وتنظيمي يعزز الشفافية، وتكافؤ الفرص، والمساءلة.

وتأتي هذه الخطة الاستراتيجية للفترة (2025-2030) في ضوء التوجه العام للدولة نحو تعزيز الكفاءة المؤسسية والحوكمة وجودة الأداء، وفي سياق رؤية الكويت 2035 التي تهدف الي تحويل دولة الكويت الي مركز مالي وتجاري إقليمي وعالمي جاذب للاستثمار.

وانطلاقاً من هذا التوجه، وحرصاً على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الأداء المؤسسي، تم إعداد هذه الخطة وفقاً لمنهجية التحليل الرباعي (SWOT)، وارتكزت على عدد من النقاط الأساسية، التي تم ترجمتها إلى رؤية واضحة تعبر عن الطموح المؤسسي طويل المدى للجهاز، ورسالة محددة تبين الدور والالتزام الرئيسي للجهاز تجاه الدولة والمجتمع.

هناك ثلاث غايات استراتيجية للجهاز ترتبط بمجالات حيوية تشمل، التطوير التشريعي، التميز المؤسسي، بناء الكفاءات الوطنية، وتعزيز كفاءة جودة الأداء لحماية المال العام. ومن هذه الغايات، انبثقت أهداف استراتيجية تفصيلية تُحدد بدقة مجالات التحسين والتطوير، ويتفرع منها مجموعة من المبادرات التنفيذية التي تشكل خارطة طريق لتفعيل هذه الخطة، والتي سينبثق منها خطة تشغيلية تتضمن برامج تنفيذية ضمن إطار زمني محدد، ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

تهدف هذه الوثيقة إلى أن تكون مرجعاً مؤسسياً شاملاً، في توجيه جهود الجهاز نحو تحقيق نتائج مستدامة، تعكس التزامه بالتطوير والتحول المؤسسي، وخدمة أهداف الدولة التنموية، بما يعزز الثقة العامة، ويرفع من كفاءة الإنفاق، ويُرسخ مبادئ الحوكمة، والسلوك الوظيفي، والجودة المؤسسية.

نقاط القوة: (وهي العوامل الداخلية التي تميز الجهاز)

- يتمتع الجهاز المركزي للمناقصات بالاستقلال الإداري والمالي مما يعزز من فعالية سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- وجود نظام آلي يربط جميع الوحدات التنظيمية بالجهاز.
- موقع الكتروني يقدم جميع الخدمات للمستفيدين وينشر جميع البيانات المتعلقة بعمليات الشراء.
- نشر الوعي لمبادئ الحوكمة المؤسسية ومدونة السلوك الوظيفي وجودة الأداء.

نقاط الضعف: (العوامل الداخلية التي قد تعيق العمل بالجهاز)

- نقص الدورات التدريبية التخصصية للعاملين بالجهاز.
- نقص الكفاءات والكوادر التخصصية لبعض القطاعات.
- عدم توفر مساحة عمل كافية تلأئم متطلبات العمل والعاملين.

الفرص: (وهي العوامل الخارجية الإيجابية التي يمكن استغلالها)

- إمكانية التواصل وتبادل الخبرات والتعاون الإقليمي مع المنظمات الدولية لتحسين الأداء ورفع الجودة.
- إمكانية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأنظمة وتحسين جودة الأداء.
- تعزيز التعاون والشراكة والتكامل مع الجهات الرقابية الأخرى في الدولة بهدف دعم المنظومة الرقابية وتوحيد الجهود نحو رفع كفاءة الرقابة وتعزيز النزاهة.
- رفع كفاءة وجودة العمل بالجهاز عن طريق تطبيق معايير المنظمة الدولية ISO.

التهديدات: (وهي العوامل الخارجية السلبية التي قد تؤثر على الجهاز)

- ضعف التزام بعض الجهات الخارجية المتعاملين مع الجهاز بالتشريعات المنظمة لأوامر الشراء العام، مما يؤثر على سير الدورة المستندية للمشاريع وتأخيرها.
- احتمالية تعرض الجهاز الي مخاطر خارجية متعلقة بسرية وأمن المعلومات.

❖ التوجه الإستراتيجي

❖ الرؤية

الريادة في تنظيم عمليات الشراء العام وفقاً لتشريعات الدولة المعمول بها، من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتعزيز جودة الأداء لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وحماية المال العام.

❖ الرسالة

تطوير الكفاءة المؤسسية في الإجراءات والممارسات المنظمة لعمليات الشراء العام، بما يتوافق مع تشريعات الدولة ذات الصلة، وتبسيط الإجراءات وتسريع الدورة المستندية بما يضمن جودة الأداء، رفع كفاءة الكوادر الوطنية، المحافظة على المال العام، وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية.

❖ القيم

القيم هي الأسس التي تشكل السلوكيات والأخلاقيات التي تساهم في بناء الثقة والاحترام المتبادل وتسهيل الوصول إلى الأهداف التي يسعى الجهاز لتحقيقها.

○ الاحترافية والانضباط المهني.

الالتزام بالقوانين والأنظمة والتوجيهات الداخلية ومدونة السلوك الوظيفي، والعمل بمهنية عالية تُظهر الكفاءة والاحترافية، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية.

○ النزاهة.

الالتزام بأعلى معايير الأخلاق المهنية، ورفض كافة أشكال الفساد أو السلوكيات التي تمسّ مصداقية العمل.

○ الشفافية.

ضمان إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات والخطط بشكل واضح ومنتظم، بما يضمن سهولة الوصول إليها من جميع الأطراف المعنية.

○ الجودة والابتكار بالأداء.

الالتزام المستمر بتطبيق أفضل معايير الجودة ومبادئ الحوكمة، والسعي إلى الابتكار باستخدام أحدث التقنيات لتعزيز الأداء المتميز والمستدام.

◆ الغاية الاستراتيجية الأولى

تعزيز الإسهام في بناء بيئة استثمارية جاذبة واقتصاد متنوع من خلال تطوير المنظومة التشريعية والتنظيمية المنظمة لعمليات الشراء العام، بما يعزز النزاهة والعدالة وتكافؤ الفرص والمساءلة، ويُرسّخ الثقة بين القطاعين العام والخاص في إطار الحوكمة المؤسسية.

• الهدف :

تحديث وتطوير قانون رقم 49 لسنة 2016 بشأن المناقصات العامة والقوانين المعدلة له ولائحته التنفيذية، بما يعزز تكافؤ الفرص والشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة ويُرسّخ الثقة بين القطاعين العام والخاص في إطار من الحوكمة المؤسسية، لاقتصاد متنوع ومستدام.

◦ المبادرات:

- مراجعة وتطوير المنظومة التشريعية والتنظيمية المنظمة لعمليات الشراء العام.
- تطوير وتحديث اللوائح والتعاميم والقرارات والنماذج المنظمة لتطبيق القوانين واللوائح الخاصة لعمليات الشراء العام.
- تحديث واستكمال العقود النموذجية الخاصة بعمليات الشراء العام.
- إنشاء قاعدة بيانات قانونية شاملة توثق جميع المراسلات الصادرة والواردة للإدارة القانونية وأرشفتها.

◆ الغاية الاستراتيجية الثانية

تعزيز التميز المؤسسي وكفاءة الكوادر الوطنية، عبر الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي وتطوير الأنظمة الإدارية والمالية، والأنظمة الرقمية، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، والالتزام بتطبيق الحوكمة المؤسسية ومعايير الجودة، بما يعزز الابتكار ويُرسخ النزاهة، ويدعم المنافسة ومشاركة القطاع الخاص، لتحقيق أداء مؤسسي مستدام وموثوق يواكب المتغيرات وابرز دور الجهاز إعلاميا وذلك لتحقيق أداء مؤسسي مستدام موثق يواكب المتغيرات.

الهدف الأول :

التحول الرقمي وتطوير الأنظمة الإلكترونية بما يسهم في تبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع إنجاز المعاملات واعتماد منهجيات حديثة بجودة أداء عالية تستجيب وتتكيف مع المتغيرات، بما يحقق نتائج مستدامة تتسم بالكفاءة والموثوقية.

○ المبادرات:

- تطبيق نظام المناقصات الإلكترونية.
- تطور وتحديث الدورة المستندية الآلية لعمليات الشراء العام.
- تطوير خدمات الربط الآلي ما بين الجهاز والجهات العامة ذات الصلة لتسهيل الخدمات المقدمة بالموقع الإلكتروني للجهاز وبرامج الهواتف الذكية.
- تحديث كامل لشبكة تكنولوجيا المعلومات. Network Infrastructure
- تصميم وتطوير الأنظمة المتعلقة بعمل الإدارات وفقا للحاجة المقدرة.

• الهدف الثاني :

رفع كفاءة أداء الكوادر الوطنية من خلال دعمهم للابتكار والمشاركة، والالتزام بمعايير مدونة السلوك الوظيفي، ومراعاة مبادئ الحوكمة المؤسسية وجودة الأداء عالية تستجيب وتتكيف مع التغيرات، بما يحقق نتائج مستدامة تتسم بالكفاءة والموثوقية.

◦ المبادرات :

- إعداد خطة تدريبية واضحة موثقة ومعتمدة تشمل جميع الفئات الوظيفية بمختلف التخصصات وتراعي احتياجات كافة الوحدات التنظيمية.
- إعداد خطة تحفيزية لتشجيع الابتكار ورفع الكفاءة لدى الفئات الوظيفية.
- إعداد آلية عمل تحقق تنفيذ الخطط التدريبية بمنهجية واضحة تركز على ضمان جودة المخرجات وترفع كفاءة الأداء في جميع الوحدات التنظيمية، وتعكس مبادئ الحوكمة المؤسسية، وترسخ السلوك الوظيفي المهني.

• الهدف الثالث:

تعزيز بيئة العمل الداعمة والأمنة للموظفين.

◦ المبادرة

- إعداد خطة طوارئ متكاملة لضمان توفر وسائل الأمن والسلامة داخل بيئة العمل، ووضع آلية واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة، بما يضمن حماية العاملين والحفاظ على سلامة المعدات والأدوات المستخدمة.

• الهدف الرابع:

تطوير الجهاز الإداري طبقا للقوانين المنظمة له لرفع مستوى الجودة وتوفير بيئة مشجعه مريحة داعمة تضمن استدامة الكوادر وتطويرها وتحقيق الرضا العام داخل الجهاز، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

○ المبادرات:

- إعداد سياسات وألية عمل منظمة لجميع أعمال الشؤون الإدارية بأسلوب واضح وموثق يحقق الجودة والحوكمة المؤسسية وبما يتوافق مع النظم واللوائح والقوانين المنظمة.
- وضع سياسة مؤسسية لتعزيز بيئة إدارية داعمة، تشمل برامج التمكين والاحتواء الوظيفي لتحقيق الرضا المهني والولاء الوظيفي في بيئة إدارية منظمة وعادلة وشفافة ملتزمة بقوانين ديوان الخدمة المدنية ومدونة السلوك الوظيفي.
- تفعيل إطار الحوكمة والجودة المؤسسية في إدارة الموارد البشرية والتي تشمل الشفافية في جميع الإجراءات التي تخص جميع العاملين وبيان الحقوق والواجبات الأساسية بشكل موثق وبما يتوافق مع القوانين المنظمة لذلك.
- وضع ألية واضحة وموثقة لتوفير الكوادر التخصصية اللازمة لدعم مختلف قطاعات الجهاز بكفاءة، وتعزيز الجانب المؤسسي والمهني بما يضمن استدامة الكوادر وتطويرها داخل الجهاز.

• الهدف الخامس :

تطوير الجهاز المالي ورفع كفاءة آلية العمل به، بما يضمن الدقة والالتزام الكامل بالأنظمة والتشريعات المعتمدة ويحقق النزاهة والمساءلة لضمان ترشيد الإنفاق والمحافظة على المال العام.

المبادرات:

- توثيق الإجراءات المنظمة لسير المعاملات المالية، وفقا للتشريعات والتعاميم واللوائح والأنظمة المعتمدة، لتعزيز كفاءة العاملين وضمان جودة الأداء، مما يحقق الانضباط المالي ودقة مخرجات البيانات المالية الخالية من الأخطاء للحفاظ وحماية المال العام.
- بناء التقديرات المالية على دراسة واقعية لاحتياجات ومتطلبات الوحدات التنظيمية الفعلية للجهاز، بما يضمن توجيه الموارد المالية نحو تحقيق الأهداف والمبادرات المدرجة ضمن الخطة الإستراتيجية والتشغيلية لها، بما يرفع كفاء وجودة الإنجاز وضمان ترشيد الإنفاق والحفاظ على المال العام.
- السعي الي توفير بيئة عمل مريحة تتوافق وطبيعة عمل الجاهز.

• الهدف السادس.

تعزيز وتطوير الدور الإعلامي بالجهاز ليعكس أهميته ودوره المؤسسي الفعال، لترسيخ الثقة وتشجيع القطاع الخاص على المشاركة بالمشاريع، ورفع معدلات التنمية الاقتصادية للدولة.

○ المبادرات:

- إبراز دور الجهاز المركزي للمناقصات العامة من خلال نشر محتوى إعلامي احترافي عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية، بما يحقق انتشارا واسعا ليعزز وعي الجمهور بمسؤوليات الجهاز وأهميته في تنظيم الشراء العام بجودة عالية وفقا لمبادئ الحوكمة المؤسسية.
- تنفيذ اليات ومشاريع إعلامية متنوعة تسلط الضوء على جهود الوحدات التنظيمية في الجهاز وتبرز دورهم الحيوي وأثرهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بما يعزز من قيمة العمل ويكرس الانتماء المهني.
- تعزيز التعاون الإعلامي مع الجهات ذات الصلة بعمل الجهاز، بما يرسخ تعاون الجهات الرقابية.
- وضع خطة إعلامية وتسويقية للتوعية بدور الجهاز تستهدف الموردين والمقاولين المحليين والغير محليين للمشاركة في تنفيذ مشاريع الدولة بهدف جذب الاستثمار والمساهمة بالتنمية الاقتصادية للدولة.

• الهدف السابع :

تشجيع المنافسة والمشاركة بالمناقصات الحكومية، وتعزيز الثقة والشفافية وتوفير بيئة أعمال مشجعة للاستثمار، بما يحقق نتائج مستدامة تتسم بالكفاءة والموثوقية.

◦ المبادرات:

- رفع وتطوير آلية جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين لتسهيل وزيادة اعداد المشاركة بمشاريع الدولة.
- إعداد دليل واضح للخدمات المقدمة للمستفيدين، وذلك وفقا للضوابط والتشريعات المنظمة لها، بأعلى معايير الجودة ووفقا لمبادئ الحوكمة المؤسسية، لتحقيق نتائج مستدامة تتسم بالكفاءة والموثوقية.

الهدف الثامن:

تعزيز ودعم رقابة إدارة ضبط الجودة والأداء التخصصي في الأمانة العامة للجهاز، وذلك من خلال تحليل وتطوير السياسات والممارسات والإجراءات المتبعة، بما يحقق الدقة في اتخاذ القرار، والتميز التشغيلي، والتحسين المستمر، وذلك استناداً إلى معايير ومؤشرات الجودة والأداء التي تغطي مبادئ الحوكمة المؤسسية، وكفاءة الأداء، ووضوح المسؤوليات التنظيمية، ودقة التنفيذ، والتشريعات والأدلة المنظمة للعمل.

المبادرات:

- مراجعة الأدلة والإجراءات المتبعة للتحقق من وضوح آليات العمل وتوثيقها لضمان تطبيق سياسات الجودة الحكومية ومتابعة الأداء المؤسسي.
- دعم نظام الجودة بتطبيق المواصفات القياسية المعتمدة عالمياً وفق لمعايير منظمة الأيزو، والسعي للوصول إلى أعلى مقاييس الجودة المؤسسية.
- رصد الملاحظات وفرص التحسين في أعمال الجهاز ومتابعتها لضمان تنفيذها وربطها بخطط تحسين العمليات الداخلية، بما يدعم اتخاذ القرار بناءً على البيانات المقدمة، ووضع خطة إدارة المخاطر ورفع التوصيات بشأنها.
- تحسين آليات نظام قياس الجودة ومتابعة الأداء بالاستناد إلى معايير ومؤشرات الجودة والأداء التي تغطي مبادئ الحوكمة، وكفاءة الأداء، ووضوح المسؤوليات التنظيمية، ودقة التنفيذ، والتشريعات والأدلة المنظمة للعمل.
- نشر الوعي المؤسسي بين العاملين بالجهاز بمهام إدارة ضبط الجودة ومتابعة الأداء التخصصي.
- متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية للجهاز عبر إدارة ضبط الجودة ومتابعة الأداء التخصصي ورفع التقارير للأمين العام لاتخاذ القرارات اللازمة.

◆ الغاية الاستراتيجية الثالثة

تطوير جودة الكفاءة المؤسسية في تنفيذ عمليات الشراء العام، من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع الدورة المستندية، بما يتوافق مع التشريعات القانونية، ويُحقق جودة الأداء ويُعزز إدارة حكومية فاعلة ومتميزة تحافظ على المال العام.

• الهدف:

تعزيز كفاءة وفعالية منظومة الشراء العام من خلال تطوير الإجراءات وآليات العمل وفق التشريعات المنظمة لها، بما يساهم في تسريع الدورة المستندية، وتحقيق أعلى درجات الجودة والشفافية وضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية والحفاظ على المال العام.

◦ المبادرات:

- تسريع الدورة المستندية لأوامر الشراء العام بما يحقق كفاءة وجودة الأداء ورفع التنمية الاقتصادية والحفاظ على المال العام.
- وضع خطة تنفيذية لضبط ورفع كفاءة التدقيق الفني والإجرائي لجميع عمليات الشراء العام، بما يساهم في تحقيق أعلى مستويات الجودة والشفافية والعدالة والمساءلة لضمان إتمام المشاريع بأعلى درجات الجودة وللمساهمة لتحقيق رؤية الدولة برفع التنمية الاقتصادية.
- وضع آلية بإعداد التقارير الفنية والإجرائية بشأن مراحل الدورة المستندية للمشاريع التي تنفذها الوحدات التنظيمية بالجهاز، بما يتوافق مع التشريعات والتعاميم واللوائح المعتمدة، بما يعزز الدقة والعدالة والشفافية والنزاهة والمساءلة ووضوح المعلومات لتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة من قبل المعنيين.
- تطوير إجراءات عرض المواضيع وتوثيق القرارات واجتماعات مجلس إدارة الجهاز بما يتوافق مع معايير الجودة ومبادئ الحوكمة المؤسسية لتحقيق المصلحة العامة وتعزيز النزاهة ومنع تضارب المصالح.
- إعداد دليل إجرائي شامل لجميع المعاملات والإجراءات المتعلقة بعمليات الشراء العام لجميع الوحدات التنظيمية المختصة لضمان جودة الأداء وصحتها.
- تطوير آلية تقديم وتمديد الكفالات البنكية ومتابعتها لضمان تحقيق المصلحة العامة.



تمثل هذه الخطة الاستراتيجية للجهاز المركزي للمناقصات العامة للفترة (2025-2030) إطاراً مؤسسياً متكاملًا يجسد التزام الجهاز بتعزيز جودة الأداء، وترسيخ مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وفقاً للتشريعات الوطنية ورؤية الكويت 2035. وقد اشتملت الخطة على غايات استراتيجية واضحة، وأهداف قابلة للقياس، ومبادرات تنفيذية دقيقة تغطي جميع جوانب التطوير المؤسسي، من تبسيط الإجراءات، وتحسين كفاءة الإنفاق، ورفع مستوى الشفافية، وتطوير الكوادر الوطنية وبناء بيئة إدارية تدعم الابتكار والاستدامة. وتعد هذه الخطة خطوة تأسيسية سيتم إلحاقها بخطة تشغيلية تفصيلية تُترجم الأهداف إلى مهام واقعية، وجدول زمنية، ومؤشرات أداء واضحة، تتبعها الوحدات التنظيمية بالتنسيق مع إدارة ضبط الجودة ومتابعة الأداء التخصصي، لضمان التنفيذ الفعال، والمتابعة المستمرة، واتخاذ القرار المبني على الأدلة والبيانات.

إن هذه الخطة تتطلب التزاماً مؤسسياً فعلياً من جميع المعنيين، ووعياً بأهمية الربط بين جودة العمليات وشفافية النتائج، بما يُعزز ثقة المجتمع في الجهاز، ويُرسّخ مكانته كمؤسسة وطنية نموذجية تدير منظومة الشراء العام بكفاءة عالية واستقلالية ومسؤولية.

أخوكم/الأمين العام للجهاز المركزي للمناقصات العامة بالتكليف

أنور أحمد الطواري