



وزارة الصحة الاتحادية  
Federal Ministry of Health

الهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية

CENTRAL MEDICAL SUPPLIES PUBLIC CORPORATION



# دليل سياسات الهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية

الطبعة الأولى

2014



P.O. Box 297, Khartoum South, Alhuriya St, Khartoum, Sudan

Tel: +249-83-461765 / 574195

Fax: +249-83-491008 / 460723

Emil: [info@cms.gov.sd](mailto:info@cms.gov.sd)

Website: [www.cms.gov.sd](http://www.cms.gov.sd)



## المحتويات

1	المقدمة
5	السياسة العامة للهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية
7	السياسة الإدارية العامة للهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية
15	السياسة العامة للموارد البشرية
28	السياسة العامة للتدريب والتأهيل المهني للعاملين
40	السياسة العامة للإجراءات المالية والمحاسبية
44	السياسة العامة للعلاقات العامة والإعلام
50	السياسة العامة لاختيار قائمة أصناف الهيئة
55	السياسة العامة لضبط جودة أصناف الهيئة
62	السياسة العامة لشراء الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية
74	السياسة العامة للتخزين
78	السياسة العامة للمبيعات والتوزيع
85	السياسة العامة لتقنية المعلومات



## المقدمة

انتهجت الهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية منذ نشأتها الالتزام بالتطوير الإداري والفني في جميع مناشطها المختلفة، ولذلك وضعت سياسات عامة تحكم تلك المناشط. السياسات تعني مجمل الخطوات التشريعية والتنظيمية والإجرائية لتنفيذ جميع المناشط من خلال الهياكل الإدارية المختلفة والوسائل العلمية المتاحة لتحقيق أهداف الهيئة. توثيق السياسات من الأهمية بمكان للأسباب التالية:

1. تمثل السياسات سجلاً رسمياً لقيم وطموحات وغايات ورؤى الهيئة المستقبلية.

2. تحدد الإستراتيجيات والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف الهيئة.

3. تحدد الجهات المنوط بها المشاركة في تشكيل المكونات الرئيسية لإستراتيجية الهيئة.

4. تحدد أولويات الهيئة في تنفيذ إستراتيجياتها وذلك من خلال توفير المعرفة الإدارية والفنية لإنجاز جميع المهام الموكلة للهيئة.

وبناءً على ما سبق قامت إدارة التخطيط والمتابعة بالتعاون مع أعضاء الفريق الإستراتيجي بإعداد هذا الدليل استناداً على الإستراتيجية ربع القرنية للإمداد الطبي في السودان (2007 - 2031م) وخطة الهيئة الخمسية (2012 - 2016م)، وعلى القوانين واللوائح التي تحكم عمل الهيئة. يحتوي هذا الدليل على السياسات التي تتبعها الهيئة لإنجاز كافة مناشطها التي تمكنها من تحقيق رسالتها المتمثلة في خدمة النظام الصحي والمجتمع وذلك عبر تزويد المرافق

الصحية على جميع المستويات بحاجتها من الأدوية المأمونة والفعالة والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية بالجودة المطلوبة وبصورة مستمرة وتكلفة ميسورة ومستطاعة وتمكنها أيضاً من تحقيق أهدافها العامة المتمثلة في:

1. تغطية الاحتياجات الطبية المطلوبة من أدوية وأمصال ولقاحات ومستهلكات وأجهزة ومعدات طبية وإتاحتها للمرافق الصحية بشكل دائم وكفاءة عالية.
2. توكيد جودة الإمدادات الطبية للقطاعات العام والخاص بضمنان فعالية وكفاءة تعبئتها وتخزينها وترحيلها مما يحقق غايتها العلاجية والوقائية المرجوة.
3. التحديث المستمر لكل النظم والإجراءات الخاصة بعمليات الشراء والتخليص والشحن والسلامة والتخزين والتوزيع.
4. توفير نظام مالي وإداري وفني يحقق الكفاءة والكفاية المطلوبة لأداء الهيئة.
5. توفير بيئة عمل مواتمة وحافزة تمكن كل العاملين من الارتقاء بأدائهم الوظيفي.
6. التدريب المستمر للعاملين بالهيئة وشركائها وللصيادلة في القطاعات العام والخاص دفعاً للكفاءة والتأهيل.
7. المساهمة في دعم الصناعة الوطنية للأدوية والمستهلكات الطبية وتطويرها.

يحتوي الدليل على اثنتي عشر محوراً تمثل سياسات أعمال الهيئة والسياسات هي:

1. السياسة العامة للهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية.
2. السياسات الإدارية العامة.
3. السياسة العامة للموارد البشرية.
4. السياسة العامة للتدريب والتأهيل المهني للعاملين بالهيئة.
5. السياسة العامة للإجراءات المالية والمحاسبية.
6. السياسة العامة للعلاقات العامة والإعلام.
7. السياسة العامة لاختيار قائمة أصناف الهيئة.
8. السياسة العامة لضبط جودة أصناف الهيئة.
9. السياسة العامة لشراء الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية.
10. السياسة العامة للتخزين.
11. السياسة العامة للمبيعات والتوزيع.
12. السياسة العامة لتقنية المعلومات.

## أعضاء الفريق الإستراتيجي بالهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية:

الإدارة العامة للتخطيط والموارد	د. أحمد حسن عوض السيد
إدارة التخطيط والمتابعة	د. إخلاص عبد الرحمن محمد خير
إدارة التخطيط والمتابعة	د. نجلاء حامد
إدارة التخطيط والمتابعة	د. آيات محمد الحسن مكاوي
إدارة التخطيط والمتابعة	د. رشا محمد حسن الطيب
إدارة التخطيط والمتابعة	د. نجوى فاروق العاقب
إدارة المشتريات	د. سلمى يونس
إدارة المشتريات	د. صباح سليمان
إدارة المبيعات	د. نهلة محمد عثمان
إدارة المبيعات	م. عثمان عوض
إدارة المبيعات	د. مهند إبراهيم
إدارة التخزين	د. ثويبة الشيخ
إدارة توكيد الجودة	د. مجاهد عبد السلام
إدارة تنمية الموارد البشرية	د. بشير عبد الجبار
إدارة تنمية الموارد البشرية	أ. لنا طه
إدارة الإمداد الطبي الولائي	د. إسراء موسى
إدارة الإمداد الطبي الولائي	د. جميلة بدر عبد الرحمن
إدارة تقنية المعلومات	أ. إيهاب الحاج
إدارة تقنية المعلومات	أ. متوكل رضوان
إدارة الشؤون المالية	أ. سعاد أحمد إبراهيم
المكتب التنفيذي	أ. رباب البدرى



## السياسة العامة للهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية

1. تلتزم الهيئة باتباع جميع القوانين والتشريعات التي تنظم مجال نشاطها.
2. تسعى الهيئة إلى خدمة النظام القومي للرعاية الصحية بتوفير الأدوية المأمونة والناجعة والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية ذات الجودة العالية والسعر المناسب في الوقت المناسب.
3. تهدف الهيئة لإيجاد بيئة تخزينية آمنة وفعالة متبعة في ذلك أسس وقواعد التخزين الجيد التي تقرها المنظمات العالمية المهتمة بالإمداد الطبي.
4. تفعيل نظام التغطية الشاملة لجميع المستشفيات والوحدات الصحية المختلفة بالولايات وصولاً لأدنى مستوى من مستويات النظام الصحي بكفاءة وجودة عالية.
5. تسعى الهيئة إلى التحقق من جودة الإمداد الطبي عبر سياسة مراقبة الجودة ما بعد البيع لكل ولايات السودان.
6. تتبنى الهيئة نظاماً إدارياً ومالياً وفنياً يحقق الكفاءة والكفاية المطلوبة لأدائها.
7. تهدف الهيئة إلى تحقيق رضا كل شركائها والتميز بالتفوق على توقعاتهم.

8. تسعى الهيئة لرفع مستوى العاملين بها بصفة مستمرة وذلك بالتدريب الفني والإداري المستمر لجميع العاملين بها وشركائها في منظومة الإمداد الطبي بكل الوحدات الصحية.
9. تتبنى الهيئة ترقية الخدمات الصيدلانية وذلك برعاية التدريب والتأهيل في مجال الإمداد الطبي للصيدلة بالقطاعين العام والخاص ولطلاب كليات الصيدلة بالجامعات.
10. تسعى الهيئة لتحقيق التطوير المستمر في أداء نظام الجودة وذلك بوضع أهداف الجودة والعمل على تحقيقها في التوقيتات المخططة.
11. تتبنى الهيئة سياسة الشراء الإستراتيجي الموحد لتحقيق الوفرة الدوائية بصورة اقتصادية.
12. تسعى الهيئة لتنمية وتعزيز دورها الوطني والاقتصادي في المجتمع.

## السياسات الإدارية العامة للهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية

### مقدمة

إن عملية بقاء المنظمات الكبيرة حيوية ومتفاعلة ومتميزة في عالم اليوم الذي أصبح يعرف بعالم العولمة ومنظمة التجارة العالمية وثورات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا ومانتج عنها من تحول العالم إلى شبكة تدار بالتحكم من بعد من خلال غرفة صغيرة، أمر يحتاج لمعرفة ماهو الشيء الذي يجعل من هذه المنظمات تتميز عن غيرها؟ هل مجرد وضع الخطط والإستراتيجيات والسياسات يؤدي إلى التميز؟ أم أن لهذا الأمر علاقة بالبيئة الداخلية والثقافة التنظيمية للمنظمات؟

تتبنى السياسات الإدارية في الهيئة على هدف محوري هو تحقيق رسالتها "العمل على خدمة المجتمع من خلال تعزيز وتوفير وإتاحة الحصول على الأدوية والمستهلكات والمعدات الطبية المأمونة والفعالة والجيدة".

تطلق السياسات الإدارية من تمكين كل أفراد الهيئة من تحقيق أهداف الهيئة بتوضيح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين. تستهدف السياسات تحريك وتفعيل كل الموارد للمشاركة في عمليات تحقيق غايات وأهداف الهيئة حتى تتمكن من سد الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الحالي في كل الأوقات. وتكتمل السياسات بإخضاعها لعملية التقييم المستمر.

ماذا نعني بالسياسات الإدارية؟

عندما نتحدث عن السياسات بصورة عامة فإننا نقصد المبادئ العامة التي تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات وفي أداء واجبات العمل، وتحمل مسؤولياته وممارسة سلطاته. ومن هنا تصبح السياسات الإدارية في

الهيئة هي مجمل الخطوات التنظيمية والتشريعية لتنفيذ أنشطة وإجراءات العمليات الإدارية المختلفة. هذه السياسات ضرورية للآتي:

1. تمثل السياسات سجلاً رسمياً لقيم وطموحات وغايات وقرارات الهيئة في مختلف المجالات.
2. تحدد السياسات الإستراتيجية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف الهيئة.
3. تحدد السياسات مختلف الجهات ذات المسؤولية لتنفيذ المكونات الرئيسية لإستراتيجية الهيئة.
4. تحدد السياسات أولويات الهيئة في تنفيذ إستراتيجياتها.

### الغرض من السياسات الإدارية العامة للهيئة

1. تحديد وشرح العملية الإدارية في الهيئة والفلسفة الأساسية التي تنطلق منها في تعريف وتوضيح أبعادها التالية:
  - أ. الإدارة هي عملية تبني على العمل عبر أو مع الآخرين لتحقيق أهداف الهيئة والعاملين.
  - ب. أن تقوم العملية الإدارية في الهيئة على وظائف التخطيط، التنظيم، التوظيف، التنسيق، التحفيز، والقيادة والمتابعة.
  - ج. تحديد الوظائف والمهارات الفنية اللازمة لتحقيق الوظائف الإدارية الرئيسية.
  - د. تحديد المسؤوليات والواجبات.
  - هـ. تحديد السلطات.
  - و. تحديد الالتزامات والمسائلة عن التنفيذ.

2. تتأكد الهيئة من تحقيق أهدافها من حيث:

- أ. الدقة والإتقان.
- ب. الأداء المتميز.
- ج. المواصفات المتميزة.
- د. التكلفة المناسبة من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة ذات الجودة المرغوبة.
- هـ. رقابة فعالة على كل شيء.
- و. خلو العمل من التداخل والازدواجية.
- ز. التميز في التخطيط وتنظيم واستثمار الوقت.
- ح. استخدام فعال للموارد البشرية والمادية.
- ط. اتخاذ القرارات السليمة.

### مجالات التطبيق

تعمل الهيئة على أن تطبق هذه السياسة على جميع عملياتها الإدارية وفقاً لمحاو عملها المختلفة.

### المبادئ

1. تلتزم الهيئة بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها بحسبانها أساساً للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالهيئة.
2. تعمل الهيئة في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور تستمد منه مواردها وتصدر إليه مخرجاتها (الخدمة) وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين الهيئة والمناخ المحيط هو الدعامة والركيزة في بناء علاقات الهيئة المختلفة.

3. أن تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف الهيئة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط.
4. تلتزم الهيئة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات وتهيئة عناصر ومقومات الهيئة الذاتية لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات.
5. تلتزم الهيئة بمبدأ إدارة العمليات في تحقيق أهدافها وذلك من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها.
6. تلتزم الهيئة بأن تكون الجودة الشاملة سمة رئيسة في إدارتها، ويتحقق ذلك حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي المستفيد سواء كان الزبائن أو العاملين .
7. تلتزم الهيئة ببناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة التي تعتمد على المعلومات والحقائق التي تصف كل مايجري في الهيئة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على الأداء في مختلف مجالات النشاط.
8. تلتزم الهيئة بأن تتخذ قراراتها في ضوء معطيات ظروفها الذاتية ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية وأن تبني هذه القرارات على المعلومات والبيانات الكافية.
9. تلتزم الهيئة بتقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المحققة.
10. تلتزم الهيئة بمقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المؤسسات النظرية وذلك وصولاً إلى الممارسة الأكثر تفوقاً (Best Practices) من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي.

11. تلتزم الهيئة بالتطوير والتحسين المستمر لعملياتها وليس فقط عند مواجهة المشكلات، الشيء الذي يتيح لها أن تكون في موقف أفضل ويكفل لها التفوق في توفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها الغير أو المنافسون.
12. تعتقد الهيئة في أن الأداة الحقيقية والقوة في تحقيق أهدافها هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة والكفاءة، وتوفر لهم الهيئة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهارتهم وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء.
13. تلتزم الهيئة بتحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة (الحكومة، العاملين، المستفيدين أو الزبائن، الموردين إلخ....).
14. تلتزم الهيئة بتطبيق مبدأ القياس "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه" ويتطلب هذا المبدأ ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

### المحاور

المتطلبات الرئيسية لتحقيق تلك المبادئ:

إن عملية تحقيق وتطبيق تلك المبادئ تتطلب توافر المقومات التالية:

### أولاً: القيادة

وهي تعني قيادة الهيئة نحو تحقيق أهدافها، وتشارك في ذلك الإدارة العليا والمدبرون الذين يقع عليهم العبء الأكبر في قيادة الهيئة وتوجيهها، وأيضاً معرفة جميع العاملين بكيفية تحقيق الأهداف واعتبارها العامل الأساس والرئيس لتحقيق الأداء المتميز، ويتحتم لتحقيق ذلك وجود الآتي:

1. أن تقوم القيادة بخلق المناخ الذي يساعد على تحقيق النجاح.
2. أن تقوم القيادة بتشجيع الأفراد للمشاركة في طرح الأفكار والآراء ووجهات النظر.
3. التقدير والعرفان الدائم والمستمر لكل الجهود المبذولة والإنجازات التي يحققها أفراد الهيئة.

4. الدعم والمساندة الدائمة لتحقيق الجودة الشاملة عن طريق الإشراف على اختيار الأفراد والموارد المناسبة والمساعدة.
5. الاندماج والتفاعل مع العملاء والموردين.
6. أن تحرص القيادة على أن تكون السياسات هي القاعدة الأساسية لخطط العمل.
7. أن تحرص القيادة على تطوير وتحسين السياسات باستمرار وفقاً للمتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية.

### ثانياً: العاملين

العنصر البشري هو ثروة وهو أعلى ماتملكه الهيئة، وهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا لدى العملاء لذلك يجب معاملته كشريك وليس أجير، واحترامه وتقديره وحتى يتم ذلك يجب التركيز على الإجراءات التالية:

1. تخطيط وتطوير وتحسين الموارد البشرية.
2. اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق يخدم أهداف الهيئة.
3. تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله على أساس أن معادلة الأداء الجيد هي: المقدرة x الرغبة.
4. الحفاظ على مهارات وقدرات الأفراد وتمييزها من خلال التأهيل والتدريب والترقي الوظيفي.
5. تحديد الأهداف لفرق العمل وللأفراد ومراجعة وتقييم الأداء باستمرار.
6. تعزيز مشاركة كل فرد في التحسين المستمر وتدعيم موقف كل منهم للقيام بالمهام والواجبات المناسبة له.
7. تبني سياسة حوافز قائمة على الأداء (Performance-based) وتشمل التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد وذلك من أجل زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري.



8. تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.
9. تحقيق التواصل والاتصال الفعال بين الأفراد والرؤساء والمرؤوسين.

### ثالثاً: الموارد

يهدف هذا المحور إلى تحديد كيفية إدارة واستخدام والحفاظ على الموارد وكيفية توزيع واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة، ويتم ذلك بالإدارة الهادفة والواعية للآتي:

1. الموارد المالية للهيئة.
2. علاقات الهيئة بالموردين.
3. مخزون الهيئة من الإمداد الطبي.
4. المباني، الوسائل والمعدات، إلخ...
5. الاستخدام وتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

### رابعاً: العمليات

يهدف هذا المحور إلى اختيار الطريقة المناسبة والمثلى لتنفيذ السياسات العامة التي تحكم العمليات الإدارية المختلفة، على أن يتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. تحديد الأنشطة والبرامج الحيوية التي تحقق النجاح وتحقيق وإنجاز الأهداف المختلفة.
2. إدارة الهيئة للخطط التشغيلية بطريقة منهجية منتظمة.
3. تشجيع وتحفيز عمليات الإبداع والابتكار والتجديد في الأنشطة والبرامج التي تحقق التطوير والتحسين المستمر.
4. وضع المقاييس والمعايير اللازمة لتقييم الأداء، واستخدام تلك البيانات والنتائج لمراجعة العمليات من أجل التطوير والتحسين والتنمية.
5. تنفيذ عمليات التغيير والتصحيح وتقييم النتائج بصورة دورية.

## خامساً: النتائج

تعتبر النتائج عما حققته وتحققه الهيئة من إنجازات وتشمل مجمل عناصر النشاط في الهيئة مقارنة بالخطط والأهداف الموضوعه، وذلك وفقاً للعناصر التالية:

1. إرضاء العميل: ما الذي تقوم به الهيئة وماذا تنجز وتحقق من أجل إرضاء العملاء ويتم تقييمه بالآتي :
  - أ. إدراك وتفاعل العميل ورأيه في الهيئة وخدماتها وعلاقتها مع العملاء تمثل 75٪.
  - ب. الإجراءات والخطوات اللازمة لإرضاء عملاء الهيئة تمثل 25٪.
2. إرضاء العاملين: ما الذي تقوم به الهيئة من أجل تحقيق رغبات أفرادها العاملين ويتم التقييم بالآتي :
  - أ. إدراك وتفهم العاملين للهيئة وخططها وأهدافها ورسالتها وتمثل 75٪.
  - ب. الإجراءات والخطوات اللازمة لإرضاء وتحقق رغبات العاملين وتمثل 25٪.
3. التأثير في المجتمع: ما الذي تقوم به الهيئة، وماذا تنجز لتحقيق رغبات وتطلعات أفراد المجتمع ككل، ويتم التقييم بالآتي:
  - أ. إدراك المجتمع بكل طوائفه لما تقدمه الهيئة من خدمات ومدى تحقيقها لأهدافها العامة وتمثل 75٪.
  - ب. الإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق رغبات وتطلعات أفراد المجتمع والتأثير فيه وتمثل 25٪.

## المسؤوليات

إنَّ عملية تطبيق وتنفيذ هذه السياسات الإدارية العامة تقع على عاتق جميع أفراد الهيئة، ولكن يظل للإدارة العليا دور التوجيه والإشراف وقيادة وتشجيع المبادرات المختلفة التي تحقق النجاح والتميز.

## السياسة العامة للموارد البشرية

### المقدمة

الموارد البشرية هي إدارة الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الهيئة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم.

وتمثل عملية إدارة الموارد البشرية جزءاً مهماً من عملية التخطيط في الهيئة حيث إن مسؤوليتها الرئيسية هي التأكد من وجود الأفراد المناسبين في المكان المناسب لتحقيق أهداف الهيئة. وبإمكاننا القول أن عملية الموارد البشرية تتضمن كافة القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الهيئة والعاملين بها.

### الغرض

تحديد سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها تنظيم علاقة الهيئة بالعاملين، وذلك عن طريق تحديد وتوضيح واجبات وحقوق كل من الطرفين بالإضافة إلى تأمين معاملة جميع العاملين على قدم المساواة.

### الأهداف

1. إصدار سياسات وإجراءات ونظم رقابية مستديمة موحدة تنظم العلاقة بين العاملين والهيئة.
2. إنشاء هيكل تنظيمية مرنة وسهلة التطبيق.
3. تأسيس خطة القوى الموظفة والتأكد من تحديد الحجم الأمثل من العمالة المؤهلة الذي يحقق البعد الاقتصادي والذي يمكن من إدارة دفعة العمل دون الإخلال بالأعمال المكلفين بها أو جودتها.

4. جذب واستبقاء وتشجيع الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية على جميع المستويات، فى ظل اللوائح والسياسات الخاصة بالهيئة والقوانين المنظمة لعلاقات العمل والموظفين ولوائحها التنفيذية.
5. تحديد المهام والمسؤوليات لكل الوظائف من خلال توصيف وتصنيف وتقييم كافة الفئات الوظيفية على مستوى الهيئة.
6. تحفيز العاملين عن طريق وضع نظم متطورة وعادلة للعلوات والمكافآت ترتبط بالأداء الشخصي بما يكفل تحديد العناصر المميزة والمجتهدة وغيرها من العاملين.
7. تأسيس نظام عملي وشامل لتقييم أداء جميع العاملين بما يؤدي إلى نتائج فعالة لتطوير أدائهم وتحسينه.
8. خلق روح الولاء والانتماء للعاملين فى الهيئة على كافة مستوياتهم الوظيفية وتحفيزهم للعمل كفريق، وتقديم كافة الخدمات والرعاية الاجتماعية للعاملين وكذلك دعم خطوط الاتصال بين كافة المستويات الوظيفية.
9. ترجمة السياسات والإجراءات إلى نظام آلي متكامل يربط ويراقب كل أنشطة الموارد البشرية.

### مبادئ السياسة

1. تلتزم الهيئة بأن تطبق كل قوانين الدولة المنظمة للموارد البشرية لكي تحفظ للهيئة حقوقها وأيضاً مخصصات العاملين الواردة فى اللوائح والقانون.
2. تلتزم الهيئة بأن تعمل على تطوير الموارد البشرية المستمر لضمان استمرارية الأداء بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.
3. تلتزم الهيئة بأن تكون الجودة الشاملة هي أساسها فى كل عمليات وإجراءات الموارد البشرية.

## مجال تطبيق السياسة

تسري هذه السياسات على جميع العاملين بالهيئة.

## مسؤولية تطبيق السياسة

1. تقع مسؤولية تطبيق هذه السياسات على عاتق مديري الإدارات العامة والإدارات ورؤساء الأقسام.
2. يستعين العاملون بهذه السياسات لمعرفة حقوقهم وواجباتهم.
3. تعتبر سياسات وإجراءات التوظيف وتطوير ورعاية الموارد البشرية جزءاً من أنظمة وتعليمات الهيئة.
4. احترام هذه السياسات والإجراءات والعمل بمفهومها واجب على كافة العاملين في الهيئة.

## مجاور السياسة

### أولاً: تصميم وتحديث ومتابعة الخرائط التنظيمية للهيئة

1. تعتمد إجراءات تخطيط الموارد البشرية على أساس الأهداف الإستراتيجية للهيئة وخطط الإدارات المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.
2. تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الهيكل التنظيمي للهيئة بما يوضح العلاقات البنينة بين كافة الإدارات داخل الهيئة ويتم عرضها على الإدارة العليا ثم اعتمادها.
3. تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال نموذج "التقسيم الداخلي للإدارات" إلى المديرين المختصين في إدارات الهيئة الواردة بالهيكل التنظيمي المعتمد وذلك لتجميع البيانات اللازمة لوضع الهياكل الفرعية لتلك الإدارات وعرضها على الإدارة العليا لاعتمادها.

## ثانياً: وضع خطة العمالة السنوية للهيئة

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال نموذج "خطة العمالة السنوية للإدارة" إلى كافة المدراء فى الهيئة، بالإضافة إلى كشف موضح فيه الوظائف المتوقع شغرها نتيجة لإنهاء خدمات شاغليها لأي سبب (بلوغ سن التقاعد، انتهاء عقد العمل المحدد المدة، الترقية، النقل، الانتداب).
2. يقوم المدير المختص بدراسة وتحليل التغييرات المرتقبة فى إدارته، ثم تحديد العدد المطلوب من العمالة موزعاً على فترات العام وإعادة النموذج إلى إدارة الموارد البشرية مدعماً بالمبررات المناسبة وذلك فى موعد أقصاه شهر نوفمبر من العام.
3. تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة خطط العمالة والتغييرات فى الإدارات فى ضوء البيانات المقدمة إليها والأهداف الإستراتيجية للهيئة، ويتم عرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد لبدأ العمل به فى السنة اللاحقة.

## ثالثاً: تحديد الميزانية التقديرية السنوية المتعلقة بالمرتبات والمزايا النقدية والعينية للعاملين

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة خطط العمالة والتغييرات فى الإدارات فى ضوء البيانات المقدمة إليها والأهداف الإستراتيجية للهيئة، ويتم عرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد.
2. بناءً على خطط العمالة والإدارات المعتمدة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار خطة العمالة السنوية والتي تتضمن الميزانية التقديرية السنوية المتعلقة بالمرتبات والمزايا النقدية والعينية للعمالة الجديدة وعرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد.

3. يتم إرسال نسخة من خطة العمالة السنوية المعتمدة إلى مدير الشؤون المالية لإدراجها في الميزانية التقديرية السنوية للعمالة ضمن الميزانية العامة للهيئة. عند وجود ضرورة إلى طلب عمالة غير واردة في خطة العمالة السنوية المعتمدة، يقوم المدير المختص بتحرير نموذج "طلب احتياجات وظيفية" وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية مدعماً بالمبررات المناسبة وبمدة لا تقل عن شهر.

### رابعاً: الاختيار والتعيين

سياسة الاختيار والتعيين لوضع النظام وإصدار التعليمات وتحديد المسؤوليات لدعم الهيئة بالعناصر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لشغل الوظائف الشاغرة بالهيكل التنظيمي المعتمد وذلك لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، وطرق التعيين كالاتي:

1. عن طريق الترقية أو النقل من مؤسسة لأخرى أو عن طريق الانتداب.
2. الإعلان عن الوظيفة أو الوظائف الشاغرة في لوحات الإعلانات الداخلية بالهيئة.
3. البحث في مخزون طلبات العمل باحتمال وجود طلبات تتناسب ومواصفات الوظيفة/الوظائف الشاغرة.
4. عن طريق لجنة الاختيار المركزية.

### خامساً: النقل والانتداب

#### أ. النقل

1. يمكن نقل الموظف بناءً على طلبه على أن لا يترتب على هذا النقل أي ضرر بمصلحة العمل وأن تتم الموافقة على طلبه من قبل رؤسائه بالتسلسل.

2. يقوم مدير الإدارة الذي يطلب نقل الموظف إلى إدارته بتحرير نموذج "طلب نقل/انتداب".
3. يتم إرسال طلب النقل المعتمد من كلا الجهتين (المنقول إليها والمنقول منها) لإدارة الموارد البشرية، ثم تتم مراجعة الطلب المقدم بمعرفة مدير الموارد البشرية في ضوء الهياكل التنظيمية للهيئة ومدى التأثير الإيجابي المتوقع.

### ب. الانتداب

يجوز انتداب الموظف إلى وظيفة أخرى من نفس المستوى أو من مستوى أعلى مباشرة إلى خارج الهيئة للقيام بمهام معينة أو تكاليفات محددة وتكون مدة الانتداب سنة واحدة قابلة للتجديد.

ولتنفيذ هذه السياسة تعمل إدارة الموارد البشرية على الآتي:

1. متابعة مواعيد بدء الانتداب وكذلك مواعيد انتهاء فترة الانتداب لإخطار الموظف والإدارات المعنية بانتهاء المدة لإعادة الموظف لمكان عمله الأصلي أو مراعاة التجديد إذا لزم الأمر.
2. تحرير نموذج إجراء تغيير وظيفي ورفعته للعرض على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد.

### سادساً: الدوام والإجازات

يكون دوام العمل حسب ساعات الدوام المعمول بها في الدولة و يجوز تشغيل الموظفين في غير أوقات العمل الرسمية في حالات الضرورة وبالشروط والأوضاع المحددة بنظام العمل وذلك على النحو التالي:

1. يقوم المدير المختص بتحرير نموذج "تشغيل ساعات إضافية" مع بيان الأعمال المطلوب إنجازها وعدد الساعات اللازمة لذلك وعدد وأسماء الموظفين المطلوب تشغيلهم.



2. يقوم المدير المختص بإرسال النموذج لإدارة الموارد البشرية قبل الموعد المحدد للتشغيل لاعتماده وإرسال نسخة منه إلى الإدارة المالية.

### سابعاً: الواجبات الوظيفية والمخالفات الإدارية والجزاءات التأديبية

#### أ. الواجبات الوظيفية

يترتب على تعيين الموظف في إحدى الوظائف بالهيئة، الالتزام بالعمل بما يسعه من جهد وفي حدود صلاحيات وظيفته على تحقيق أهداف الهيئة ورعاية مصالحها والمحافظة على أموالها وممتلكاتها وأسرارها وكافة المستندات والوثائق الخاصة بعمله، ويلتزم الموظف بوجه عام بأداء واجباته الوظيفية والامتناع عن الأعمال المحظورة وإلا تعرض للمسؤولية التأديبية.

#### ب. المخالفات الإدارية

يقصد بالمخالفات الإدارية أي مخالفة يقوم بها الموظف بما لا يتفق مع اللوائح التنظيمية الداخلية المعتمدة للهيئة، أو بما لا يتفق مع نظام العمل المعمول به بشرط أن تكون المخالفة لأمر ذي صلة بالعمل، ويشترط لتوقيع جزاء على الموظف أن يتم إجراء تحقيق إداري بمعرفة لجنة التحقيق المخول لها من إدارة الهيئة وذلك بموجب محضر يثبت فيه أقوال الموظف وموقع من الموظف على أقواله خلال سبعة أيام من تاريخ المخالفة.

#### ج. الجزاءات التأديبية

الجزاءات التأديبية التي يجوز توقيعها على الموظف في حالة مخالفة اللوائح التنظيمية للدولة أو نظام العمل حسب ما هو متبع بقوانين ولوائح ديوان الخدمة بالبلاد.

1. المخالفات الجسيمة التي تصل عقوبتها للفصل: حسب ما هو متبع بقوانين ولوائح ديوان الخدمة بالبلاد.
2. انقضاء علاقة العمل وانتهاء خدمة الموظفين: حسب ما هو متبع بقوانين ولوائح ديوان الخدمة بالبلاد.

### ثامناً: سلم الرواتب

يختار كافة الموظفين الجدد في الدرجات الوظيفية المناسبة للوظائف التي يتم تعيينهم فيها والموضحة بجدول سلم الدرجات، بشرط الالتزام بالحد الأدنى للمؤهلات والخبرة المقررة لكل درجة.

### أ. الراتب الأساسي

1. الراتب الأساسي هو الأجر الذي يعطى للعامل مقابل عمله في الهيئة، مهما كان هذا الأجر أو طريقة احتسابه وبدون أي إضافات من بدلات أو مقابل ساعات إضافية أو مكافآت أو غيرها وقبل أي خصومات من ضرائب أو تأمينات أو غيرها.
2. يتم تحديد الراتب الأساسي للموظف عند التحاقه بالعمل في الهيئة وفقاً لسلم الرواتب المعتمد ويجرى تعديله فيما بعد نتيجة تعديل سلم الرواتب أو نتيجة أي تغيير في وضع العامل أو مسؤولياته أو أدائه.

### ب. المكافآت السنوية والحوافز الشهرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام الحوافز للعاملين، ويتم عرضه على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد.

### ج. المكافآت الاستثنائية

1. يحق للمدير المختص استناداً على تقارير تقييم أداء العاملين السنوية ومدى التفاني في العمل أن يطلب منح مكافأة تشجيعية للموظفين التابعين له.

2. يحق لإدارة الهيئة أن تقرّر منح مكافآت عامة للموظفين بالهيئة وذلك في مناسبات خاصة يرجع تعيينها للإدارة العليا.

## د. الترقيات وزيادة الرواتب

### الترقيات

1. تعني الترقية نقل الموظف من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة أعلى سواء في نفس الإدارة التي يعمل بها أو نقله إلى إدارة أخرى.

2. تتم ترقية موظف من درجة إلى الدرجة الأعلى إذا توافرت الشروط التالية:

أ. وجود وظيفة شاغرة أو استحداث وظيفة في الدرجة الأعلى ووجود اعتماد مالي مخصص لذلك.

ب. أن يكون الموظف قد عمل في وظيفته الحالية مدة سنتين على الأقل.

ج. أن يكون الموظف قد أثبت جدارته في عمله السابق بشهادة المدير المختص، وبموجب تقرير تقييم الأداء السنوي والذي يشترط أن يكون الموظف قد حصل فيه على تقدير جيد جداً أو ممتاز خلال السنة السابقة.

د. أن تتوافر لدى الموظف المؤهلات والخبرات المحددة كمتطلبات بالنسبة إلى الدرجة المقترح ترقيته لها.

هـ. أن تتوافر لدى الموظف الكفاءة والمقدرة على القيام بمتطلبات وظيفته الجديدة.

و. أن يخلو ملف الموظف من أي عقوبات أو أي قرار يقضي بحرمانه من الترقية.

### زيادة الرواتب

1. تتبع إدارة الهيئة سياسة المراجعة السنوية لرواتب الموظفين ولمرة واحدة في أول كل سنة مالية بواسطة إدارة الموارد البشرية وتوصية مدير إدارة الموارد البشرية.
2. تقرر الإدارة العليا سنوياً وفقاً لوضع الهيئة المالي النسبة الإجمالية للزيادات والحد الأعلى لنسبة الزيادة لأي موظف.
3. يحدد سلم الرواتب وتفصيله فئة الزيادة السنوية العادية التي يمكن أن يحصل عليها أي موظف.

### تاسعاً: ملفات وسجلات الموظفين

1. تخصص إدارة الموارد البشرية لكل موظف في الهيئة ملفاً يأخذ رقماً خاصاً يسمى رقم الملف، وهذا الرقم يتم استعماله في كافة الإجراءات كمرجع رئيس فيما يتعلق بشؤون الموظف المعني.
2. تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن استكمال ملف الموظف بحيث يشتمل على ما يلي:
  - أ. إجراءات التعيين.
  - ب. شهادة لياقة طبية معتمدة.
  - ج. طلب العمل ونموذج تقييم المرشح.
  - د. إقرار استلام العمل موقعاً من الموظف.
  - هـ. نسخة من استمارة الإدراج في نظام التأمينات الاجتماعية.

- و. تحتفظ إدارة الموارد البشرية بأسماء جميع الموظفين بالهيئة من خلال "بيان أسماء الموظفين"، ويتم عمل مراجعة دورية لهذا البيان.
3. المظهر العام: يجب على جميع الموظفين التنبه إلى أنهم يمثلون الهيئة أمام الغير وأن مظهرهم وتصرفاتهم خلال ساعات العمل تؤثر إلى حد كبير على نظرة الغير للهيئة، لذلك يجب التمسك بالزي اللائق والالتزام بزي الهيئة.

### عاشراً: تقييم أداء العاملين

- تقييم أداء العاملين هو النظام الذي يتعلق بالكيفية التي يتم بها تقييم الأداء والمعايير الحاكمة لذلك ويهدف إلى ما يلي:
  1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
  2. تخطيط القوى العاملة (النقل، الترقية).
  3. تحديد مدى نجاح الموظف في فهم المهام المطلوبة منه.
- تعتمد عملية تقييم الأداء في غرضين رئيسيين هما:
  1. التقييم: ترتبط عملية التقييم بقياس مدى مساهمة الموظف في تطوير العمل بالهيئة، كما أن عملية التقييم تقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والتحفيز وتحديد المقابل المادي للأداء.
  2. التطوير: يتم فيه الاعتماد على تقييم الأداء في تحديد اتجاهات إعداد الموظفين بالهيئة للاضطلاع بمهام ومسؤوليات أوسع، كما تساهم المعلومات الناتجة عن عملية التقييم في عملية تخطيط القوى الموظفة نتيجة ظهور الفجوات.

• نظام تقييم أداء الموظفين الدوري

1. استخدام نموذج "تقييم الأداء" لعمل تقييم أداء العاملين في الشهر.
2. استخدام نموذج "أهداف التقييم" في تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف في الشهر الأخير من السنة الميلادية.
3. يبادر الموظف بوضع تصور للأهداف السنوية في نهاية العام على ضوء توصيف الوظيفة التي يشغلها، ويقدمه للمدير المباشر كي يعتمده.
4. يراجع المدير المباشر مع الموظف تلك الأهداف ويناقشها ويتأكد من أن كل الأهداف ذات طابع (SMART).
5. يفتح المدير المباشر مع موظفه مجالاً للحوار المستمر ويعيد ضبط الأهداف بشكل مستمر ويجري مراجعات للأداء حسب الحاجة.
6. يبادر الموظف بشكل مبدئي بملء نموذج خطة أداء وتطوير الموظف في نهاية فترة التقييم ويحدد موعداً للاجتماع مع مديره المباشر لمراجعة أداء الموظف.
7. أثناء اجتماع مراجعة خطة الأداء، يناقش المدير المباشر مع الموظف أداءه مع تقديم براهين ثابتة بخصوص كل تقدير، مستخدمين دليل تقديرات معايير الأداء الحاسمة وقائمة الأهداف السنوية.
8. يضع المدير خطة تعلم وتطوير الموظف في نموذج الخطة للتغلب على أوجه القصور في الأداء.
9. بعد انتهاء جلسة التقييم، يسجل الموظف التقديرات النهائية في نموذج الخطة ويوقع عليها هو والمدير المباشر ومدير عام الإدارة، ثم يرفعها لإدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات الملائمة.

• إرشادات عامة للمسؤول عن التقييم

1. تجنب منح تقديرات أعلى أو أقل لكل عنصر من عناصر التقييم متأثراً بجانب واحد من جوانب التقييم (مثلاً منح كافة العناصر بأقل مما يجب متأثراً بالغياب المستمر للموظف بالرغم من أن باقي العناصر الأخرى تستحق تقديرات أعلى).
2. تجنب اللجوء للتساهل في عملية التقييم بفرض الحفاظ على علاقات طيبة مع الموظفين أو لعدم الرغبة في إظهار الجوانب السلبية المتعلقة بالمرؤوسين وبغض النظر عن الموضوعية في التقييم (مثلاً منح كافة الموظفين تقديرات متساوية وبغض النظر عن كونها أعلى أو أقل مما يستحقون).
3. تجنب اللجوء إلى التقدير المتوسط للتقييم تجنباً لوقوع في الخطأ في حالة منح تقديرات طرفيه (ضعيف جداً أو ممتاز) تجنباً للمساءلة من الغير سواء الموظف أو الرؤساء (مثال كمنح كافة الموظفين تقديرات تتراوح بين جيد وجيد جداً).
4. تجنب التأثر بالأحداث الحالية المرتبطة بأداء الموظف لوظيفته (منح الموظف تقدير ضعيف جداً نظراً لحدوث خطأ حالي من جانب الموظف وبغض النظر عن أداء الموظف طوال فترة التقييم).
5. تجنب منح تقدير مماثل للمستوى الشائع لمجموعة العمل التي تضم الموظف وبغض النظر عن أداء الموظف نفسه (كمنح الموظف تقدير جيد جداً نظراً لأن مجموعة العمل التي تضمه محققة تقديرات عالية وبغض النظر عن أداء الموظف نفسه).

## السياسة العامة للتدريب والتأهيل المهني للعاملين بالهيئة

### مقدمة

في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي الكبير الذي يشهده العالم تأتي كثير من التحديات العظام التي تقف في وجه كافة الأنشطة الخدمية والإنتاجية التي يقدمها الأفراد وهم يؤدون أدوارهم ضمن المؤسسة الواحدة، مما يستدعي بالضرورة مواكبة ما يجري من تقنيات متقدمة ومتجددة تحتاج إلى التدريب بصورة مستمرة، التدريب العملي بمفهومه الاحترافي ليتمكن الفرد من أن يلعب دوره كاملاً في ظل ما يحيط به.

تتبنى سياسات التدريب في الهيئة على هدف محوري هو تحقيق رسالتها "العمل على خدمة المجتمع من خلال تعزيز توفير وإتاحة الحصول على الأوعية والمستهلكات والمعدات الطبية المأمونة والفعالة والجيدة.

تتطلب السياسات من تمكين كل فرد من المعارف والمهارات اللازمة ليتمكن من تحقيق أهداف الهيئة المختلفة.

تهتم السياسات بتنفيذ رؤية كلية للتدريب محكمة وشديدة العناية بالتفاصيل (البعض يملكون الرؤية، ولكن تهزمهم التفاصيل وآخرون يغرقون في التفاصيل فلا يصلون إلى بر الإنجاز).

تستهدف السياسات تحريك وتفعيل كل الكوادر للمشاركة في عمليات التدريب حتى تتمكن من سد الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الحالي في كل الأوقات. وتكتمل السياسات بإخضاعها لعملية التقييم المستمر.

### ماذا نعني بسياسات التدريب؟

عندما نتحدث عن السياسات بصورة عامة فإننا نقصد المبادئ العامة التي تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات وفي أداء واجبات العمل، وتحمل مسؤولياته وممارسة سلطاته، ومن هنا تصبح سياسات التدريب في



الهيئة هي مجمل الخطوات التنظيمية والتشريعية لتنفيذ أنشطة وإجراءات العملية التدريبية المختلفة والوسائل المتاحة لتحقيق أهداف ومقاصد التدريب، لذلك تصبح السياسات من الأهمية للأسباب التالية:

- أ. تمثل السياسات سجلاً رسمياً لقيم وطموحات وغايات وقرارات الهيئة في مجال التدريب.
- ب. تحدد السياسات الإستراتيجيات والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف الهيئة في التدريب.
- ج. تحدد السياسات مختلف الجهات فاعلة المسؤولية لتنفيذ المكونات الرئيسية لإستراتيجية التدريب في الهيئة.
- د. تحدد السياسات أولويات الهيئة في التدريب.

### ما هو التدريب؟

هو عملية مخططة ومستمرة تقوم على إكساب وتنمية المعارف والمهارات والسلوكيات الوظيفية المطلوبة من أجل زيادة فاعلية العاملين في المؤسسة على إنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم على أكمل وجه وبأسرع وقت وأقل تكلفة وأكثر دقة مما يعمل على زيادة نمو وتطور المؤسسة ومواجهة التحديات المستقبلية.

### ما هي أهداف التدريب؟

بالنسبة للهيئة يهدف التدريب إلى: تحسين الخدمة، تحسين الروح المعنوية، تحسين سمعة الهيئة وصورتها، يساعد على التطوير التنظيمي، وتخفيض تكاليف التشغيل.

أما للأفراد فيهدف التدريب إلى: زيادة فعالية القرارات، يساعد على الثقة بالنفس، يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط، تقديم معلومات جديدة، يفتح مجال أمام الترقية.

وأما للعلاقات الإنسانية يهدف التدريب إلى: تحسين وسائل الاتصال، تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة، ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي، يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل، يرفع معنويات العاملين.

### الغرض

تدرك الهيئة جيداً أن عملية زيادة معارف ومهارات وتغيير سلوك العاملين بها بصورة مستمرة هو أساس نجاحها، لذلك يصبح الغرض من هذه السياسة هو القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ لعملية التدريب وفقاً لحاجتها التدريبية.

إن الهيئة العامة للإمدادات الطبية تدرك أن عملية التدريب والتنمية تعود عليها وعلى أفرادها بالعديد من الفوائد التي تعينها على تحقيق أهدافها، وهذه الفوائد تتضمن الآتي:

1. التميز في الأداء.
2. الاهتمام والإدراك لأحد مفاتيح دوافع الأداء.
3. نشر تطبيق ثقافة وأفكار المشاركة في الأداء الجيد.
4. تطبيق إدارة التغيير والتطوير.
5. تشجيع روح ومبادئ العمل الجماعي.
6. زيادة الدافعية والرضا الوظيفي.

### الأهداف

#### تهدف هذه السياسة إلى التأكد من:

1. تحقيق أهداف الهيئة.
2. معرفة كل فرد من العاملين للدور المطلوب منه.

3. كل العاملين لديهم الوعي الكامل الذي يمكنهم من التعامل الإيجابي مع التغيير والتطوير.
4. تشجيع وتحفيز أفرادها لتنمية وتطوير قدراتهم الشخصية والوظيفية.
5. تشجيع وتحفيز أفرادها لتطبيق مبدأ التعلم مدى الحياة.
6. التخطيط لعملية التدريب والتأهيل بالهيئة.
7. امتلاك العاملين بالهيئة للمعرفة والمهارات اللازمة التي تمكنهم من الأداء الفعال.

### نطاق التطبيق

تعمل الهيئة على أن تطبق هذه السياسة على جميع العاملين بغض النظر عن فئاتهم التخصصية.

### هيكل عملية التدريب

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحليل الاحتياجات التدريبية.
- إعداد خطة التدريب السنوية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم العملية التدريبية وقياس العائد من التدريب.

### أنواع التدريب

#### من حيث المكان:

- تدريب داخل الهيئة.
- تدريب داخل السودان.

• تدريب خارج السودان.

### من حيث الوقت :

• أثناء العمل.

• خارج أوقات العمل.

### من حيث المدة الزمنية :

• قصير المدى.

• طويل المدى.

### من حيث الشكل :

• تدريب.

• تأهيل - دراسات عليا.

### من حيث النوع :

• التدريب الفني.

• التدريب التخصصي.

• التدريب الإداري.

## مبادئ السياسة

1. تلتزم الهيئة بتطبيق هذه السياسة على كل العاملين بها.
2. تعتقد الهيئة في أنها بتمكين العاملين بها بالمعارف والمهارات اللازمة تستطيع تحقيق أهدافها.
3. إن عمليات التنمية والتدريب في الهيئة يتم تنفيذها لتزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين، وتشمل العديد من الأنشطة مثل الكورسات، المؤتمرات، السمنارات، الزيارات الخارجية، الدراسات العليا.
4. تعتقد الهيئة في أن التنمية والتدريب عملية مستمرة وذلك حتى تتمكن من تزويد أفرادها بأحدث المعارف والمهارات في المجالات التخصصية والفنية.

5. تلتزم الهيئة بتنفيذ البرامج التدريبية التي تلبي حاجتها التدريبية في مجالات عملها المختصة والتي تمثل قيمة إضافية تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

6. إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية جماعية تشارك فيها العديد من الأطراف، الوصف الوظيفي الرئيس المباشر، الموارد البشرية، الإدارة العليا، ومن ذلك تصبح المصادر الرئيسة لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية كالتالي:

### 1. الوصف الوظيفي

هو عبارة عن قائمة مختصرة توضح الأعباء والمسؤوليات لعمل محدد يوضح ملخصاً للملامح الأساسية للوظيفة والمتطلبات الدنيا لشاغلها أي بمعنى الوصف الوظيفي للوظيفة ومتطلبات شاغلها مستقبلاً.

### 2. توصيات وتوجهات الرئيس

يجب الأخذ في الاعتبار توصيات وتوجهات الرئيس المباشر وذلك لأن الرئيس المباشر:

- أ. أكثر معرفة بقدرات وسلوكيات الموظف.
- ب. أكثر معرفة بمشكلات الإدارة، القسم، الوحدة التي يرأسها.
- ج. مسؤول عن التخطيط لرفع مستوى الأداء لتحقيق أهداف الإدارة، القسم، الوحدة التي يرأسها.
- د. لديه رؤية أوسع حول متطلبات مسؤوليته.

### 3. توجهات الإدارة العليا

يجب الأخذ في الاعتبار توجهات الإدارة العليا وذلك لأنها:

- أ. تملك رؤية أوسع.

ب. تعمل على مواكبة التغيير المستقبلي.

ج. تعمل على مواجهة التحديات المستقبلية.

#### 4. فرص التنمية والتدريب

أنواع برامج التنمية والتدريب:

أ. دورات لرفع القدرات والمهارات الفنية والتخصصية.

ب. حلقات النقاش أثناء ساعات العمل لمعالجة بعض القضايا.

ج. ورش العمل التدريبية .

د. الدراسات العليا بالتفرغ الكامل.

هـ. الدراسات العليا بالتفرغ الجزئي.

5. الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين وذلك بما يلي؛

أ. التدريب المباشر من الرئيس إلى المرؤوس بالتوجيه والإشراف والقُدوة.

ب. تبادل المعارف والخبرات داخل الإدارة الواحدة.

ج. تبادل المعارف والخبرات بين الإدارات بالمناسبات التدريبية المشتركة.

د. تبادل المعارف والخبرات عبر تبادل الزيارات مع المؤسسات المناظرة داخلياً وخارجياً.

#### 6. وسائل التنمية والتدريب

هنالك العديد من الطرق والوسائل التي تعمل الهيئة على تشجيع تطبيقها لكي تصبح ثقافة ممارستها مشاعة بين جميع أفرادها واعتبارها وسائلاً للتعليم والتدريب وإشاعة المعرفة وهي:

- أ. جلسات الاستماع والتشاور وأخذ الرأي.
- ب. توضيح المهام والمسؤوليات.
- ج. اجتماعات التنسيق والمتابعة والإشراف الإداري.
- د. اكتشاف وتحليل المشكلات والعمل على معالجتها.
- هـ. جلسات التفاوض.
- و. جلسات تبادل ومشاركة المعرفة.
- ز. التفويض واتخاذ القرارات.
- ح. جلسات التخطيط الاستراتيجي.
- ط. المحاضرات العامة والمتخصصة.
- ي. الإدارة بالتجوال للمراقبة والملاحظة والمشاركة.

### الدراسات العليا

إن عملية التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في بيئة الإمداد الطبي من تطوير وتغيير يحتم على الهيئة أن تواكب التطور العلمي والتقني بشكل عام من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- أ. رفع مستوى الأداء على وجه الخصوص في مجالات الإمداد الطبي الأساسية والمساندة.
- ب. الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية التي تعنى بالارتقاء بسلوك العاملين في مجالات الإمداد الطبي.
- ج. التنسيق مع الجامعات ومراكز البحوث داخل وخارج البلاد لإجراء البحوث وتطوير وسائل البحث العلمي في المجالات المعنية.

د. الاهتمام بدراسة المشكلات الصحية التي لها ارتباط بثقافة نشر

الاستخدام الرشيد للدواء.

تلتزم الهيئة بفرص دراسات عليا وفقاً لخطتها السنوية بشرط أن تكون الدراسة ذات صلة بمجالات عمل الهيئة (إدارة عمليات الإمداد الطبي) والتي تتمثل في جميع مراحل سلسلة الإمداد الطبي من اختيار الأصناف وشرائها وعملية توزيعها وتوصيلها للمستخدم ويتم الترشيح والاختيار للتدريب في مجالات الدراسات العليا بواسطة لجنة عليا يكونها المدير العام من:

مدير الإدارة العامة للتخطيط والموارد	رئيساً
مدير إدارة تنمية الموارد البشرية	رئيساً مناوباً
مدير التدريب	عضواً ومقرراً
ثلاثة من ذوي الخبرة والمعرفة	أعضاء

### مهام اللجنة

أ. إجراء مسح لتحديد المجالات التخصصية الدقيقة التي تحتاج إليها الهيئة لتحقيق رسالتها وأهدافها.

ب. تحديد العدد السنوي الذي يجب اختياره للابتعاث الداخلي والخارجي.

ج. تحديد معايير الترشيح والاختيار في المجالات المعنية وأجازتها من الإدارة العليا.

د. وضع لائحة توضح إجراءات وضوابط وأهداف عمل اللجنة وأجازتها من الإدارة العليا.

هـ. أي مهام أخرى ذات صلة تكلف بها من المدير العام.



## المهام والمسؤوليات

إن عملية تنفيذ وتطبيق هذه السياسات تعني التزام وتوجه جميع المديرين والرؤساء والعاملين نحو استراتيجية الهيئة ورسالتها لأن هذه السياسة نابعة من الاثنتين وتعمل في خدمتهما ونعرض فيما يلي المهام والمسؤوليات المطلوبة من الأطراف ذوي المصلحة:

### أولاً: العاملين

يجب على كل العاملين العمل على نجاح تطبيق هذه السياسات من خلال الالتزام بالآتي:

- أ. التعرف التام على وصفه الوظيفي الحالي والدور المطلوب منه.
- ب. التحديد الدقيق لاحتياجاته التدريبية عبر الآليات والوسائل اللازمة.
- ج. الالتزام التام بإجراءات وقواعد إدارة التدريب الخاصة بالبرامج المختلفة.
- د. الالتزام بتطبيق ما تعلمه في عمله وقياس أثر ذلك عليه.
- هـ. الالتزام بعكس الصورة المشرفة للهيئة لدى الغير داخلياً أو خارجياً.

### ثانياً: المدير المباشر

عليه التأكيد من الآتي :

- أ. الاحتياجات التدريبية لفريق عمله قد تم تحديدها.
- ب. الخطط والبرامج التدريبية قد لبت هذه الاحتياجات.
- ج. تشجيع وتحفيز أفرادهم على الالتزام بالبرامج التدريبية الموضوعه لهم.
- د. قياس أثر التدريب على الأداء ورفع التقارير الدورية المطلوبة.
- هـ. المساهمة في عمليات التخطيط والتقييم للتدريب.

### ثالثاً : إدارة تنمية الموارد البشرية

تنفيذاً لتلك السياسات، تعمل إدارة تنمية الموارد البشرية على:

- أ. إعداد وتحليل الخطة السنوية للاحتياجات التدريبية مصحوبة بالميزانية.
- ب. إعداد وتطوير قاعدة بيانات التدريب بالهيئة (المؤسسات والمراكز، البرامج والتكاليف، السجل التدريبي للعاملين).
- ج. الإشراف على تطبيق الخطة السنوية للتدريب (اختيار المؤسسة أو المركز التدريبي، مراجعة السيرة الذاتية للمدرب، مراجعة المحتويات والتأكد من تماشيها مع الحاجة التدريبية، إخطار المشاركين).
- د. متابعة التقييم المشترك للبرامج التدريبية المنفذة.
- هـ. التقييم السنوي للعمليات التدريبية المنفذة خلال العام.
- و. لعب دور الميسر للعمليات التدريبية المختلفة وإحكام التنسيق مع الإدارات والمؤسسات المعنية.
- ز. تشجيع وتحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في البرامج التدريبية المختلفة.

### رابعاً : الإدارة العليا

حتى تكون هذه السياسات هي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة نحو الغاية المشتركة للجميع وهي سد الفجوة المستمرة بين الواقع والمأمول فإن على الإدارة العليا أن تعمل على أن تكون هذه السياسة:

- أ. مدعومة من قبلها بالأقوال والأفعال (إجازة هذه السياسات وتنفيذها).
- ب. واضحة ومعلنة كتابة وشفاهة مع التعزيز الدوري.

- ج. قابلة للتنفيذ وامتكيفة مع التغيير والتطوير.
- د. مراقبة ومتوفرة لها المعينات اللازمة.
- هـ. محايدة وغير متحيزة والفرص فيها متاحة للجميع.
- و. مقيمة بصورة دورية.

### تقييم التدريب

تقييم عملية التدريب وذلك بحساب:

- أ. نسبة وعدد البرامج التدريبية التي نفذتها الهيئة مقارنة مع عدد البرامج التدريبية المخطط لها.
- ب. نسبة عدد البرامج التدريبية التي نفذت وفقاً للخطة التدريبية مقارنة مع البرامج التدريبية المخطط لها.
- ج. نسبة وعدد البرامج التدريبية غير المخطط لها والتي تم تنفيذها مقارنة مع البرامج التدريبية المخطط لها.
- د. نسبة رضا المشتركين (تقييم المشاركين) للبرامج التدريبية التي تم تنفيذها من عدد البرامج المنفذة.
- هـ. تكلفة البرامج التدريبية المنفذة مقارنة بالميزانية المقترحة طبقاً لخطة التدريب السنوية لنفس البرامج التدريبية.
- و. تكلفة البرامج التدريبية المنفذة مقارنة بالميزانية المقترحة في الخطة التدريبية.
- ز. نسب نتائج تقييم الأداء الفردي للعام السابق مقارنة بالعام الحالي.
- ح. قيمة الأداء المؤسسي للعام السابق مقارنة بالعام الحالي.

## السياسة العامة للإجراءات المالية والمحاسبية

### المقدمة

تعتمد عملية بقاء المؤسسات متطورة ومزدهرة على إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية لكي تتمكن من أداء رسالتها التي أنشئت من أجلها وتلبية رغبات عملائها. الإدارة المالية هي الأساس للعمل على توفير الموارد وتنفيذ العمليات الإدارية بأقل تكلفة.

### الغرض

تطبيق السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية في الهيئة وفقاً للقوانين واللوائح الصادرة من الدولة بما يحقق الأهداف العامة للهيئة.

### الأهداف

تهدف السياسة العامة للإجراءات المالية والمحاسبية إلى الآتي:

1. إدارة الموارد المالية المتاحة للهيئة بكفاءة وفاعلية.
2. الحصول على أكبر قيمة ممكنة مما تصرفه الهيئة من أموال.
3. المحافظة على أصول الهيئة.
4. تحقيق رقابة داخلية فاعلة على العمليات المالية للهيئة.
5. مقابلة احتياجات الهيئة فيما يتعلق بوجود نظام محاسبي كفاء.
6. تنفيذ الميزانية بما يحقق أهداف الهيئة.
7. توفير التمويل اللازم لتنفيذ أغراض الهيئة.

### مبادئ السياسة

1. تلتزم الهيئة بتطبيق كل القوانين واللوائح الواردة في نصوص المعاملات المالية.

2. تلتزم بأن الجودة الشاملة هي أساس كل العمليات المالية والمحاسبية.
3. تلتزم الهيئة بوضع نظام مالي يحفظ للهيئة مواردها ويعمل على تمهيتها.
4. الالتزام بالأسس العلمية للإجراءات المالية وترشيد الصرف.
5. الإلتزام بنظم المراجعة الداخلية وتعظيم دورها في تدعيم العمل ومساندة اتخاذ القرار الإداري.

### مجال تطبيق السياسة

تسري هذه السياسة على العاملين بالهيئة وشركائها في مجال المعاملات المالية والمحاسبية.

### مجاور السياسة

1. اتباع القوانين واللوائح التي تصدرها الدولة لتنظيم الأداء المالي والمحاسبي وأحكام الرقابة عليه وهي:
  - أ. أمر تأسيس الهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية للعام 2007م.
  - ب. قانون الإجراءات المالية والمحاسبية لعام 2007م.
  - ج. قانون الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض 2010م.
  - د. قانون المراجعة الداخلية لأجهزة الدولة للعام 2010م.
  - هـ. لائحة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض 2011م.
  - و. لائحة المراجعة الداخلية لأجهزة الدولة للعام 2010م.
  - ز. لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية لعام 2011م.
  - ح. لائحة الخدمة المدنية للعام 2007م.

ط. المنشورات والموجهات التي تصدر من وزارة المالية والاقتصاد الوطني لتنظيم العمل المالي والمحاسبي.

ي. دليل السياسات والإجراءات المالية بالهيئة.

2. إعداد مقترحات الموازنة السنوية بناءً على الموجهات والمنشورات الصادرة من وزارة المالية والاقتصاد الوطني في هذا الخصوص (ترجمة خطة الهيئة إلى خطة مالية)، ومقترحات الموازنة هي:

أ. مقترحات مصروفات العنصر البشري.

ب. مقترحات مصروفات التسيير التشغيلية.

ج. مقترحات مصروفات التسيير الإداري.

د. المصروفات الرأسمالية.

هـ. مصروفات التنمية.

3. ضبط ومراقبة تنفيذ الميزانية المجازة وذلك بالآتي:

أ. ضبط تحصيل ورصد الإيرادات حسب اللوائح.

ب. ضبط المصروفات المالية ومراقبة الصرف حسب التصديق المالي من الجهة المختصة أو ممن يفوض بذلك.

ج. الرصد والتسجيل الدقيق حسب التوجيه المحاسبي العام.

4. إعداد التقارير المالية وتحليلها:

أ. إعداد التقارير الخاصة بالحساب الختامي الشهري وتحليل نتائج الأداء لإعطاء مؤشرات تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات (قائمة الدخل، الميزانية، .....).

ب. إعداد التقارير المختلفة حسب التكاليف.

5. إعداد الحساب الختامي للهيئة ورفعها للجهات المختصة. حيث يتم

إعداد الحساب الختامي فى نهاية العام المالي ويحتوي على :

أ. قائمة الدخل.

ب. الميزانية العمومية.

ج. قائمة التغييرات فى المركز المالي.

د. قائمة التدفقات النقدية.

بعد إعداد الحساب الختامي والتوقيع عليه من المدير المالي يقدم للمدير العام لاعتماده، ومن ثم للوزير المختص، ومن ثم يقدم للمراجع القومي العام فى فترة لا تتجاوز ثلاثة شهور من العام التالي.

6. تسهيل مهمة فريق المراجع القومي المكلف بمراجعة أداء الهيئة فى أداء

مهامه.

### المسؤولية

تقع مسؤولية تطبيق هذه السياسة على مدير الإدارة العامة للتخطيط والموارد، المدير المالي والعاملين فى الإدارة المالية.

## السياسة العامة للعلاقات العامة والإعلام

### المقدمة

الإعلام من الأساليب الحديثة التي تستخدم في إبراز النشاطات والإنجازات في المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة. الإعلام هو إيصال معلومة من مكان إلى آخر ومن شخص إلى آخر وبالتالي يتم اتخاذ موقف أو إحداث تفاعل أو مشاركة من قبل المتلقي تجاه المعلومة.

العلاقات العامة والإعلام هو ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة الجمهور بتعريفه بسياسة الهيئة عن طريق شرح المعلومات بوسائل الاتصال المناسبة، حيث تقوم إدارة العلاقات العامة والإعلام بخلق انطباع إيجابي، وسمعة طيبة عن الهيئة لدى عامة الجمهور وتكوين صورة ذهنية حسنة من خلال الوظائف والمهام التي تقوم بها وذلك بعكس سياسات الهيئة ونشاطاتها وتعريف الجمهور الخارجي والداخلي بها.

تتبنى السياسات الإعلامية في الهيئة على هدف محوري هو توصيل رؤية ورسالة الهيئة وما تقدمه من خدمات إلى المجتمع المستهدف.

وتتعلق السياسات من تمتمين وتعزيز وتفعيل العلاقة بين الهيئة ومجتمعها الداخلي (العاملين) والخارجي (العملاء والمؤسسات المنافسة وصناع القرار ووسائل الإعلام والمجتمع....إلخ) مما يزيد من إخلاصهم وولائهم للهيئة.

وتهتم السياسات بإحكام شدة العناية بالتفاصيل اليومية على اعتبار أن الإعلام والعلاقات العامة هو نشاط تفاعلي يومي جوهره الاتصال والتواصل.

وتستهدف السياسات تحريك وتفعيل كل الإمكانيات والموارد والعلاقات لعكس الصورة المشرقة للهيئة (الدور الإستراتيجي).



وتكتمل السياسات باخضاعها لعملية التقييم والمتابعة المستمرة.

### الفرض

تهدف سياسة العلاقات العامة والإعلام إلى شرح رؤية الهيئة ورسالتها التي تأمل أن توصلها إلى جمهورها المستهدف وكذلك تطوير العملية الإدارية للهيئة من خلال تغذيتها بالمعلومات الدقيقة حول اتجاهات الرأي العام. كما تساهم في اكتشاف مدى التأثير الذي تحدثه القوى الاجتماعية داخل المجتمع، ويمكن تلخيص أهداف سياسة العلاقات العامة والإعلام فيما يلي:

- أ. الحصول على تأييد الرأي العام ومد جسور الثقة والتواصل معه.
- ب. القيام بشرح أهداف وموجهات عمل الهيئة.
- ج. شرح القوانين الجديدة وأي تغييرات أو تعديلات في القوانين بالإضافة إلى شرح مبررات اتخاذ هذه القوانين أو التعديلات التي تجرى عليها.
- د. تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المواطنين من خلال وسائل الاتصال المعروفة كالصحف والمجلات وال تلفزيون.
- هـ. إرشاد المواطنين بما فيه مصلحتهم والمصلحة العامة.
- و. تحسين العلاقات سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي.
- ز. ضرورة تبليغ المواطنين بالخدمات التي تقدمها الهيئة حتى يمكن أن يساهموا فيها ويستفيدوا منها بالكامل.
- ح. تدعيم العلاقة مع وسائل الاتصال المعروفة من الصحف والمجلات والتلفزيون وغيرها.
- ط. الدفاع عن موقف الهيئة إذا تعرضت لأي انتقاد من قبل الآخرين.

ي. نشر الوعي بين الجمهور وذلك بأن تقوم الهيئة بتتوير الجماهير وإعلامهم بما تقوم به من أنشطة وأعمال، وأن تشرح سياستها لجمهورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### أهمية السياسة

أثبتت التجارب أن استقرار المؤسسات وتطورها مرهون بطبيعة العلاقة السائدة بينها وبين عملائها فعندما يسود التفاعل تنقلص الفجوة فيما بينهما ويسود التفاهم والعكس أيضاً صحيح. تتمثل أهمية هذه السياسة في التالي:

- أ. توسع حجم ونوع وجودة الخدمة التي تقدمها الهيئة مما أوجب إطلاع الآخرين عليها.
- ب. ازدياد قوة ونفوذ الرأي العام خاصة في المجتمعات المنفتحة على الغير مما أوجب انتهاج نهج إقناع الرأي العام.
- ج. تطور وسائل الإعلام والنشر نتيجة التقدم الفكري والفني والتقني الكبير والذي أدى لتسهيل مهمة العلاقات العامة في الاتصال بالجماهير واستخدام الوسائل الملائمة لكل فئة في الأوقات المناسبة.
- د. تحسين العلاقات بين الهيئة والجمهور، فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، وبالتالي تحويلهم إلى جمهور إيجابي متعاون مع الهيئة.

### نطاق التطبيق

تعمل الهيئة على أن تطبق هذه السياسة على جميع معاملاتها الخاصة بالإعلام والعلاقات العامة.

### مبادئ السياسة

- أ. الاعتماد على الصدق والأمانة في إيصال المعلومات.

- ب.** تشجيع النقد البناء، والرد على مختلف الانتقادات لسياسات أو خطط أو إنجازات الهيئة بصدق وصراحة وواقعية.
- ج.** الدقة في اختيار التفسير المقنع وإبراز الحقائق وتبسيطها بدون تحريف أو تشويه لها.
- د.** اتباع الأسلوب العلمي في مواجهة مشكلاتها وذلك لاعتمادها على المنطق، واهتمامها بالوصول إلى الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق للأمور والبعد عن كل تحيز.

## المحاور

### أولاً: محور المعلومات

- أ.** جمع المعلومة: يهدف إلى إعلام المواطنين بالقوانين، والمشاريع التي تنفذها أو تسعى لتنفيذها، والنشاطات الروتينية التي تقوم بها الهيئة، إلى جانب قراراتها في المجالات المختلفة. من الجانب الآخر، إعلام صانعي السياسات والقرارات بما يتوفر من معلومات حول ردود الأفعال السريعة للرأي العام، ووسائل الاتصال حول نشاطات الهيئة وسياساتها وقراراتها ومشاريعها المختلفة، وتتركز هذه الوظيفة على الأخبار وجمع المعلومات الأولية عن مجريات الأحداث اليومية والأحداث الروتينية، من خلال استطلاعات الرأي العام السريعة التي تبحث في تحديد اتجاهات الجمهور من القضايا المختلفة إلى جانب متابعة ما ينشر أو يبحث في وسائل الاتصال المختلفة.
- ب.** تفسير المعلومة: تقدم تفسيراً للسياسات والقرارات المختلفة، أي بمعنى تقديم رؤية الهيئة ومبرراتها لانتهاج سياسة معينة، أو لاتخاذ قرار معين بما في ذلك البحث في الأسباب والنتائج المتوقعة.

ج. الإقناع بالمعلومة: تهدف إلى إقناع الرأي العام بضرورة اتخاذ إجراءات معينة، أو اعتماد سياسات محددة، أو اللجوء إلى قرارات ذات طبيعة خاصة.

د. تقييم المعلومة: إعداد التقارير المرجعية، والتحليلات والدراسات التي تبحث بعمق في نتائج السياسات والخطط الحالية، وقياس اتجاهات الرأي العام حولها وعكس ذلك بكل الأشكال الإعلامية المتاحة مثل النشرات الدورية والكتيبات التعريفية وغيرها.

هـ. توفير المعلومة لمتخذي القرار: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة نظراً لأهميتها للمخططين في مجال السياسات العامة، حيث توفر لهم معرفة مسبقة باحتياجات المواطنين وتطلعاتهم. وتستند هذه الوظيفة لدراسات وبحوث الرأي العام السريعة، التي تسعى لتوفير معلومات مفيدة حول اتجاهات الرأي العام في إطارها العام، في حين تقدم دراسات وبحوث الرأي العام معلومات حول اتجاهات الرأي العام وذلك من حيث عمقها، واتساعها وشدتها إلى جانب الأسباب والدوافع التي تقف وراء تشكيلها.

### ثانياً: محور التوثيق

ويشمل تسجيل وتصوير وحفظ نشاطات الهيئة وتصنيفها، وتوثيق اللقاءات والتصريحات الرسمية والاتفاقات التي تبرمها الهيئة، والاحتفاظ بقوائم المؤسسات الإعلامية والصحفية وأسماء العاملين فيها.

### ثالثاً: محور تقديم الخدمات

تقديم الخدمات وتنظيمها مثل استقبال الوفود الرسمية ومرافقتها وتسهيل إجراءات إقامتها في البلد وكذلك تسهيل مهمات الصحفيين

والإعلاميين، وتنظيم الاجتماعات والندوات والمؤتمرات، وتعمل على تهيئة الأجواء المناسبة لها. تنظيم لقاءات الصحفيين والإعلاميين بمسؤولي الهيئة وكذلك القيام بتسهيل إجراءات السفر لكل موظفي الهيئة فى مهامهم الرسمية.

### رابعاً: المحور الاجتماعي

تبدأ العلاقات الجيدة من داخل الهيئة بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين الهيئة وجميع الأفراد الذين يعملون فيها فيجب خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد الهيئة بمختلف مستوياتهم الإدارية ومشاركتهم الأفراح والأتراح.

### المسؤولية

تقع مسؤولية تنفيذ السياسة العامة للإعلام والعلاقات على الإدارة العليا و إدارة الإعلام والعلاقات العامة بالهيئة.

## السياسة العامة لاختيار قائمة أصناف الهيئة

### المقدمة

الأساس المنطقي لاختيار ووضع قائمة من الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية يؤدي إلى عدة ميزات منها تحسين واستمرارية الإمداد الطبي وزيادة التغطية العلاجية وتحسين الخدمات الصحية بجميع المؤسسات الصحية بالبلاد، والحصول على الأدوية الأساسية بأسعار المناسبة للمرضى، ضبط الاستعمال غير الرشيد للأدوية. وبما أن اختيار وتوفير الدواء يكون له تأثير كبير على نوعية وجود خدمة الرعاية الصحية المقدمة وكذلك تكلفة العلاج، لذا تكون عملية التحكم في اختيار الأصناف من العمليات ذات التأثير الإيجابي في مجال الإمداد الطبي.

### الهدف العام

استدامة توفر وإتاحة الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية ذات الجودة والفاعلية والسلامة بأسعار مقبولة وتوزيعها على نحو عادل وذلك لتحقيق النتائج الصحية المرجوة.

### الأغراض

1. وضع موجبات وأسس لوضع قائمة الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية التي توفرها الهيئة.
2. تنقيح قائمة الهيئة وفق أسس ومنهجية علمية وذلك بإضافة أصناف جديدة، أو حذف أصناف بالقائمة القديمة أو تعديل أدوية من تركيز لآخر أو من شكل صيدلاني لآخر.

### مجاور السياسة

تقوم الهيئة بمراجعة وتحديث قائمتها كل عامين وذلك لمواكبة التطورات التي تطرأ في مجال الأدوية والمشكلات الصحية. تعتمد الهيئة في اختيارها

للأصناف أساساً على قائمة الأدوية الأساسية القومية وهو مفهوم تتبناه منظمة الصحة العالمية منذ أكثر من ثلاثين عاماً ويرتكز على توفير قائمة تحوي الأدوية الأساسية التي تعالج أكثر المشكلات الصحية في البلد المعني وتلك التي تقوم بتلبية الاحتياجات الأساسية للرعاية الصحية لغالبية السكان والتي ينبغي أن تكون متاحة على شكل جرعات ملائمة وتراكم مناسبة في كل الأوقات، وتعتبر الجودة، المأمونية، النجاعة والمردودية من المعايير الأساسية لاختيارها لهذه الأدوية.

### أولاً: معايير اختيار أصناف قائمة الهيئة من الأدوية والمستهلكات الطبية

لغياب التحديث الدوري المستمر لقائمة الأدوية الأساسية القومية في البلاد حيث إن من موجبات منظمة الصحة تحديث القائمة كل عامين وأيضاً لغياب البروتوكولات العلاجية المجازة في وزارة الصحة وبناءً على دور الهيئة بتوفير أصناف لجهات تخصصية بعينها، تعمل الهيئة على اختيار أصنافها بناءً على المعايير الآتية:

- أ. قائمة الأدوية الأساسية القومية.
- ب. أكثر الأمراض انتشاراً في البلاد من تقارير وزارة الصحة القومية.
- ج. البروتوكولات العلاجية إن وجدت وأصناف صندوق الدعم العالمي (الملاريا والأيدز والسل).
- د. أصناف الحوادث والطوارئ الصادرة من إدارة العلاج المجاني بالإدارة العامة للصيدلة الاتحادية بوزارة الصحة.
- هـ. قائمة أصناف إدارة خدمات بنك الدم.
- و. أصناف المركز القومي للعلاج بالأشعة والطب النووي.

- ز. أصناف المركز القومي لزراعة وأمراض الكلى.
- ح. قائمة الصندوق القومي للتأمين الصحي.
- ط. قائمة الأدوية النادرة في السودان التي يقوم بجمعها المجلس القومي للأدوية والسُّموم.
- ي. قائمة الأدوية المحصورة للصناعة المحلية الصادرة من المجلس القومي للأدوية والسُّموم.

### ثانياً: معايير اختيار قائمة الأجهزة والمعدات الطبية

عند اختيار المعدات والأجهزة الطبية ووضع المواصفات، يتم النظر للمعايير التالية:

- أ. قائمة الأجهزة والمعدات الطبية الأساسية الصادرة من منظمة الصحة العالمية.
- ب. السلامة للمستخدم (المريض).
- ج. سهولة الاستخدام.
- د. مدى ملاءمتها لأولويات الصحة وبروتوكولات العلاج.
- هـ. مراعاة الظروف البيئية.
- و. مراعاة ودعم التكاليف التشغيلية.
- ز. تأمين خدمات ما بعد البيع (الصيانة والإصلاح وتوافر قطع الغيار).
- ح. تأمين أجزاء وملحقات الأجهزة ولوازم التشغيل.
- ط. الامتثال للمعايير الدولية.
- ي. تلبية رغبات المستخدم.
- ك. التدريب على التشغيل والصيانة.
- ل. الملاءمة للشروط الكهربائية



م. مراعاة المباني والمداخل للوصول، نظام التبريد والتهوية وأعمال السباكة وغيرها.

ن. التوافق مع المعدات الموجودة.

### وضع القوائم القياسية

يتم وضع قوائم قياسية للأجهزة والمعدات الطبية وتحديثها دورياً بواسطة الاستعانة بجهات استشارية متخصصة وربط هذه القوائم بحزم الخدمة الطبية لجميع فئات ومستويات خدمة الرعاية الصحية. تحدث هذه القوائم بصورة دورية لتواكب الخدمات المضافة أو المحذوفة.

### كتابة المواصفات العامة

يتم إعداد واعتماد المواصفات القياسية للأجهزة والمعدات الطبية بالرجوع للتقارير والبحوث التكنولوجية ذات الصلة الصادرة من الجهات والمنظمات غير الربحية ذات السمعة الطيبة أو للجان المحلية المتخصصة ويمكن أيضاً تعديل المواصفات وفقاً للحاجة المحلية إذا لزم الأمر. يجب الإشارة بوضوح إلى أن جميع الأجهزة والمعدات الطبية تكون مصنوعة وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة، كما يجب التقليل من الاختلافات في الأجهزة ذات الغرض الواحد.

### 2. معايير حذف وإضافة أصناف لقائمة الهيئة

تتقح قائمة الهيئة وفق المعايير الآتية:

أ. إذا حدث تحديث للقوائم أعلاه بإضافة أو حذف صنف.

ب. النشرات التي تصدر من منظمة الصحة العالمية أو أجهزة الرقابة العالمية والمحلية بحذف أو استخدام الصنف البديل.

ج. نتائج تحليل دراسة الأصناف الراكدة ومنتهية الصلاحية وعرض النتائج على المؤسسات الحكومية ذات الصلة، على سبيل المثال إدارة خدمات بنك الدم والمركز القومي للعلاج بالأشعة والطب النووي.

## المسؤولية

تقع مسؤولية اختيار قائمة الهيئة على لجنة تشكل من قبل المدير العام للهيئة وتضم ممثلين من إدارات الهيئة، تتبع اللجنة المراحل التالية عند وضعها لقائمة الهيئة:

- أ. جمع المعلومات حول الأصناف الواردة للهيئة.
- ب. جمع الدراسات العلمية وتلك التي قامت بها الهيئة حول الأدوية القديمة والمقترح إضافتها للقائمة الجديدة.
- ج. جمع القوائم المذكورة أعلاه والبروتوكولات العلاجية المعتمدة بالبلاد.
- د. مخاطبة المؤسسات الصحية الحكومية ذات الصلة بهدف إرسال الأصناف المقترح حذفها وإضافتها لتحديث القائمة الجديدة.
- هـ. عرض مقترح القائمة المحدثة علي اجتماع مديري الإدارات للإجازة.
- و. نشر قائمة الهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية المحدثة والمجازة في الموقع الإلكتروني للهيئة.

## التقييم

تُقيم عملية اختيار قائمة أصناف الهيئة بصورة دورية بالآتي:

1. مناقشة تقارير الإدارات ربع السنوية حول الأدوية الواردة ومدى مطابقتها لقائمة الهيئة المعتمدة.
2. دراسة الأصناف الراكدة ومنتهية الصلاحية والتوصيات المقترحة ومناقشتها مع المؤسسات الحكومية ذات الصلة على سبيل المثال إدارة خدمات بنك الدم والمركز القومي للعلاج بالأشعة والطب النووي.

## السياسة العامة لضبط جودة أصناف الهيئة

### المقدمة

إدارة توكيد الجودة هي الإدارة المنوط بها التحقق من ضمان جودة الإمداد الطبي بالهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية ومدى التزام الموردين بالقوانين واللوائح الواردة في سياسة الجودة.

### الهدف العام

ضمان مأمونية ونوعية وفاعلية جميع الإمدادات الطبية من لحظة تقديم المناقصة أو الشراء المباشر ولدى الاستلام وأثناء التخزين وبعد التوزيع ومتابعة شكاوى العملاء فيما يخص الجودة.

### الأغراض

- أ. وضع المواصفات العلمية للأصناف قبل عملية الشراء ووضع شروط الجودة الخاصة بالتوريد.
- ب. التأكد من اكتمال مستندات الجودة و متطلبات تحليل الأصناف الواردة.
- ج. فحص الأدوية والمستلزمات والأجهزة الطبية الواردة للهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة الموضحة في المناقصة أو لأي شروط صيدلانية أو تقنية أخرى مرتبطة بالجودة ووضع عينات مرجعية للأصناف مثل الأصناف ذات المؤشر العلاجي الضيق.
- د. التوجيه لتخزين الأصناف في المخازن على حسب شروط التخزين الجيد وفق متطلبات منظمة الصحة العالمية.

- هـ. متابعة الواردات ذات الخصوصية مثل (Temperature Sensitive Drugs)،  
(Photosensitive Drugs).
- و. وضع الدبيجات على المخزون كل حسب وضعه في المخزن مثل (تحت  
الفحص، إفراج، مرفوض...إلخ).
- ز. التأكد من جودة المخزون بالفحص الدوري العيني للأصناف.
- ح. تقييم الموردين.
- ط. التحقيق في الشكاوى التي ترد من العملاء.

### الغرض

استخدام البيانات والمعلومات العلمية والوسائل العلمية المتاحة واتباع الإجراءات الوقائية بغرض تحديد مجموعة العمليات، السمات والخواص التي تحدد جودة الإمداد الطبي (أدوية ومستهلكات وأجهزة طبية) ومدى ملاءمتها لتحقيق الغرض الذي اشتري ووزع من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقع.

### نطاق التطبيق

تعمل الإدارة على تطبيق سياسة الجودة على سلسلة التوريد، التخزين والتوزيع وخدمات الجودة ما بعد البيع (Post-marketing Quality System).

### المبادئ

1. الإمداد بالأدوية والمستلزمات والأجهزة الطبية بجودة عالية باستمرار.
2. التحسين المستمر بكل سلسلة التوريد، التخزين، التوزيع، ومراقبة جودة الأصناف ما بعد البيع.
3. مراعاة التغيير في النواحي العلمية والتكنولوجية في مجال جودة الإمداد الطبي.

4. بناء نظام أساسه منع وقوع الخطأ ومنع ظهور أصناف غير مطابقة للمواصفات.

### مجاور السياسة

أولاً : تطبيق القوانين واللوائح التي تتعلق باستيراد الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية

1. تلتزم الهيئة بوضع مواصفات الأصناف قبل الشراء ووضع شروط الجودة الخاصة بالتوريد.
2. تلتزم الهيئة بشراء الأدوية والمستلزمات الصيدلانية والمستهلكات الطبية المسجلة بالمجلس القومي للأدوية والسموم.
3. الأصناف غير المسجلة بالمجلس القومي للأدوية والسموم تستورد من دول ذات نظام رقابي معتمد أو مصانع مدرجة في سجلات المجلس (إلا أن المستحضر غير مسجل) ولإمدادات تجارب في الاستيراد منه أو مؤسسات مشهود لها بالكفاءة في مجال الإمداد الطبي. في حالة الأدوية غير المسجلة يجب علي المورد إحضار المستندات الآتية:
  - أ. شهادة المستحضر الصيدلاني المعروفة ب ( Certificate of Pharmaceutical Product).
  - ب. رخصة المصنع وحالة المنتج الصيدلانية ومنشأة التصنيع (GMP,SLSSP).
  - ج. مواصفات المنتج النهائي والمعلومات المتعلقة بالامتثال للمعايير المحلية والدولية المتاحة.
  - د. دراسة ثبات المنتج (Ongoing and Accelerated Stability Studies).
  - هـ. شهادة المكونات الصيدلانية النشطة وخصائصها.

- و. بيانات السلامة وفعالية المنتج وبيانات التكافؤ الحيوي (Bioequivalence Studies).
- ز. الالتزام بوضع ديباجة توضح معلومات المنتج (مثل اسم الصنف الجينيس وتركيزه- رقم التشغيل- تاريخ التصنيع- تاريخ نهاية الصلاحية- اسم المصنع- بلد المنشأ...إلخ).
4. شراء الأصناف ذات المدي العلاجي الضيق والمستحضرات الحيوية المطورة جينياً والأدوية الحساسة والأمصال واللقاحات من مصادرها الأصلية أو من دول ذات نظام رقابي معتمد أو المصادر ذات الأهلية المسبقة من منظمة الصحة العالمية.

### ثانياً: رصد ومراقبة جودة أصناف الهيئة

- أ. مراقبة جودة الأصناف على طول سلسلة التوريد.
- ب. فحص الأصناف عند توريدها عينياً والتأكد من مطابقتها للمواصفات الموضوعية فى كراسة العطاء.
- ج. الالتزام بمنهجية اختبار مراقبة الجودة عشوائياً خلال أخذ العينات للتحليل المعملية.
- د. استلام نتائج الاختبارات من المعمل الوطني للمراقبة الدوائية.
- هـ. التأكد من اكتمال مستندات الجودة ومتطلبات التحليل ومطابقة شهادات التحليل لدراسات الأدوية العالمية المعتمدة من المجلس القومي للأدوية والسموم والإفراج عن الأصناف.
- و. التأكد من جودة المخزون بالفحص العيني الدوري لمخزون الهيئة.
- ز. متابعة جودة المخزون بعد التوزيع (الجودة مابعد التوزيع).

- ح. التحقق والبت فى الشكاوى فيما يختص بجودة أي صنف واستدعاء ذلك الصنف إذا لزم الأمر.
- ط. إبداء الرأي الفني فيما يخص الجودة للإدارة العليا والإدارات الأخرى متى ما طلب ذلك.
- ي. الاحتفاظ بالمراجع العلمية ودراسات الأدوية العالمية والدراسات الحيوية ودراسات الثبات لتسهيل عملية الحصول على البيانات العلمية والمعلومات الصيدلانية المتعلقة بالاختصاص والتي تساعد في اتخاذ القرار السليم.
- ك. وضع إجراءات موثقة ومعتمدة لمراقبة عمليات المعايرة وتحديد الأجهزة التي يلزم معايرتها دورياً.

### ثالثاً: ضبط عملية استرجاع المستحضرات الطبية

تقوم إدارة الجودة وإدارة المبيعات والتوزيع بوضع نظام موثق لضبط عملية استرجاع المستحضرات الطبية من العملاء إلى مخازن الهيئة.

### حالات الاسترجاع

#### أ. قبل الاستلام:

#### 1- عدم وجود البضاعة بالمخزن أو عدم مطابقتها للأصناف المصدقة للمطلوب نوعاً وكمياً:

في هذه الحالة يجب إرجاع القيمة المالية للعميل متى ما طلب ذلك مع التأكيد لجميع العملاء عدم التردد أو التأخير لتسوية أي متعلقات مالية وذلك حفاظاً على حقوقهم باستخدام استمارة الاسترجاع.

#### 2- عدم استلام الأصناف لأسباب خاصة بالعمل:

في حالة عدم استلام الأصناف بعد خصمها من المخزون وعدم استلامها بواسطة العميل وبعد مرور 15 يوماً من تاريخ استخراج الفاتورة يتم إخطار

العملاء تلفونياً بضرورة الاستلام مع إحاطتهم بأنه إذا لم يتم الاستلام في المدة المقررة سيسقط حقهم في المطالبة مستقبلاً ويحفظ استحقاقهم المالي. في حالة عدم الاستلام بعد أسبوع من تاريخ الاتصال يتم إرجاع الأصناف إلى العهدة وذلك حفاظاً على الأصناف وضمان صرفها خلال فترة صلاحيتها المعينة مع توضيح أقصى فترة للاستلام في الفاتورة.

### ب. بعد الاستلام:

#### إرجاع الأصناف بعد استلامها من المخزن:

1- **الأصناف التي تخزن في درجات حرارة من 2-15 درجة مئوية:** حسب سياسة

الهيئة لا يتم إرجاعها بعد خروجها من المخزن.

2- **الأصناف الأخرى:** من داخل ولاية الخرطوم يتم قبول الأصناف في فترة

أقصاها أسبوع واحد من تاريخ الاستلام للعملاء داخل ولاية الخرطوم و30 يوماً (أو حسب تقدير إدارة خدمة العملاء) للعملاء خارج ولاية الخرطوم وذلك لا يتم إلا بعد موافقة إدارة خدمة العملاء وفحص الأصناف وقبولها بواسطة إدارة الجودة.

3- **الأجهزة الطبية:** في حالة وجود فترة ضمان يتم قبولها عند إرجاعها قبل

انتهاء فترة الضمان المحددة، وإذا لم توجد فترة ضمان يسري عليها ما ذكر في الفقرة (2) أعلاه.

### رابعاً: ضبط استدعاء مستحضر طبي (Recall)

تقوم إدارة الجودة بوضع نظام موثق لاستدعاء المستحضرات أو المستلزمات

الطبية التي وزعت بواسطة الهيئة ووجب استدعاؤها للأسباب الآتية:

أ. توجيه من الشركة المصنعة لاستدعاء الصنف أو تشغيله محددة من الصنف.



- ب. رصد الهيئة لمستحضرات غير مطابقة للمواصفات بمخزونها.
- ج. توجيه المجلس القومي للأدوية والسموم باستدعاء مستحضرات قامت الهيئة باستيرادها وتوزيعها ووجدت غير مطابقة للمواصفات.
- د. في حالة رصد حالة عدم مطابقة نتيجة شكوى عميل بعد تأكد إدارة توكيد الجودة من صحة الشكوى.
- هـ. في حالة ظهور آثار ضارة لم تكن معروفة على الذين تناولوا الدواء.

### المسؤولية

تقع مسؤولية تنفيذ سياسة ضبط جودة أصناف الهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية على إدارة توكيد الجودة وإدارة المشتريات بالهيئة وإدارة المبيعات والتوزيع.

### التقييم

لضمان حسن الأداء في تنفيذ سياسة ضبط جودة أصناف الهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية يجب وضع نظام للمتابعة والتقييم بصورة دورية وذلك بالآتي:

- أ. مناقشة تقارير الإدارات ربع السنوية للإدارة العامة للمبيعات والتوزيع وإدارة توكيد الجودة والإدارة العامة للمشتريات وموقف تنفيذ خطة الإدارات المبنية على سياسة ضبط الجودة المعتمدة.
- ب. تحليل مؤشرات قياس الأداء الخاصة بقياس مكونات سياسة ضبط جودة أصناف الهيئة.

## السياسة العامة لشراء الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية

### مقدمة

يقصد بالشراء ذلك النشاط الإداري الذي يتعدى حدود نشاط الشراء وإجراءاته المبسطة، ليشمل التخطيط ورسم السياسات التي تغطي مجالات واسعة من الأعمال المكتملة والمرتبطة بهذا النشاط ولا بد لكل دولة من وضع سياسة دوائية تناسب ظروفها الخاصة. ومن حسنات وجود سياسة دوائية وطنية ساهم في وضعها خبراء البلد نفسه أنها ترصد المشكلات الصحية بصورة كلية، وتضع خطة العمل بناءً على هذا التصور الشامل وهكذا تزداد الشفافية بوجود سياسة دوائية وطنية واضحة تسهل المراجعة لتحديد النجاحات والإخفاقات في النظام الصحي القائم.

تتبنى سياسات الشراء في الهيئة على هدف محوري هو تحقيق رسالتها "العمل على خدمة المجتمع من خلال تعزيز توفير وإتاحة الحصول على الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية المأمونة والفعالة والجيدة". وتتعلق السياسات من تمكين كل أفراد الإدارة العامة للمشتريات من تحقيق أهداف الهيئة بعملية شراء الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية.

وتهتم السياسات بتنفيذ الرؤية الكلية للشراء مع إحكام شدة العناية بالتفاصيل. وتستهدف السياسات تحريك وتفعيل كل الموارد للمشاركة في عمليات الشراء حتى تتمكن من سد الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الحالي في كل الأوقات. وتكتمل السياسات بإخضاعها لعملية التقييم المستمر.

### الغرض

تعمل الهيئة على استمرار عملية الإمداد الطبي بالجودة المطلوبة في الوقت المطلوب وبالكمية المناسبة والسعر المقبول وذلك عبر المراحل التالية:

1. تحديد معايير الجودة.

2. تحديد الكميات المطلوبة.
3. تحديد التمويل المطلوب.
4. اختيار المورد المناسب.
5. تحديد شروط التعاقد.
6. إصدار ومتابعة أمر الشراء.
7. تخليص واستلام الأصناف.
8. إجراء عملية الدفع.

تتأكد الهيئة أن أهدافها قد تحققت من حيث:

1. الجودة: الحصول على الجودة المطلوبة التي تفي بالغرض.
2. الكمية: الحصول على الكمية المطلوبة للمحافظة على سير عملية الإمداد الطبي.
3. التوقيت: الحصول على الكمية المطلوبة في الوقت المناسب وفقاً للجدولة المحددة.
4. المورد: اختيار المورد المناسب الذي يفي بالمطلوبات المادية والفنية كافة.
5. التسليم: التسليم الصحيح وفقاً للشروط المحددة التي تؤكد وجود الكميات المطلوبة في حدها الأدنى تقليلاً للتكلفة.
6. السعر: الحصول على السعر المناسب في ضوء الجودة والصنف المطلوب وذلك وفقاً لمؤشر الأسعار المحلي والعالمي، حيث ينبغي أن يكون السعر  $\geq 1$  عند قسمته على السعر الوارد في مؤشر الأسعار العالمي الذي تصدره مؤسسة MSH مع منظمة الصحة العالمية.

7. الكفاية الشرائية: الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية في الشراء وذلك بتجنب الزيادة أو النقصان.
8. الحصول علي أفضل قيمة ممكنة لما تصرفه الهيئة من أموال شراء الأدوية والمستلزمات والأجهزة الطبية.
9. التأكد من أن المعدات الطبية التي تدرج في قوائم المعدات القياسية ملائمة وميسورة التكلفة وآمنة لإيصال خدمات الرعاية الصحية.

### مجال التطبيق

تطبق هذه السياسة على جميع العمليات الخاصة بشراء الإمداد الطبي للهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية.

### المبادئ

1. تلتزم الهيئة بتطبيق مبدأ المسؤولية والمساءلة وذلك عبر تكوين الآليات الفعالة التي تمكن من ضبط واتباع إجراءات الشراء وفقاً للقوانين واللوائح.
2. تلتزم الهيئة بتطبيق مبدأ المنافسة بين الموردين للحصول على احتياجاتها من الأصناف المختلفة بنزاهة.
3. تلتزم الهيئة بتنفيذ عمليات الشراء بالفعالية التي تمكن من توفير الاحتياجات المطلوبة.
4. تلتزم الهيئة بتنفيذ عمليات الشراء بالكفاءة التي تمكن من تقليل التكاليف الكلية.
5. تلتزم الهيئة بالاستجابة المستمرة لاحتياجات وتوقعات العملاء زماناً ومكاناً.
6. تلتزم الهيئة بالشفافية والوضوح في تطبيق السياسات والإجراءات الخاصة بعمليات الشراء المختلفة كافة.
7. تلتزم الهيئة بتنفيذ مبدأ الجودة الشاملة في كافة مراحل عمليات الشراء.

## المحاور

### أولاً: المأمونية والنجاعة والجودة

1. تمثل الجودة مجموعة من الخصائص التي تحددها الهيئة والتي تميز الصنف المطلوب شراؤه عن غيره من البدائل.
2. تشتري الهيئة أصنافها باتباع القوانين التي يسنها المجلس القومي للأدوية والسُّموم للأدوية المسجلة وأصناف التقنية الحيوية من المصدر الأصلي والأدوية غير المسجلة من المصادر ذات النظام الرقابي المعتمد أو مصانع مدرجة في سجلات المجلس (إلا أن المستحضر غير مسجل) ولإمدادات تجارب في الاستيراد من هذا المصنع أو من مؤسسات مشهود لها بالكفاءة في مجال الإمداد الطبي.
3. تشتري الهيئة الأصناف ذات المدى العلاجي الضيق والمستحضرات الحيوية المطورة جينياً والأدوية الحساسة والأمصال واللقاحات وتلك التي تستخدم في علاج الأمراض المزمنة أو المهددة للحياة من مصادرها الأصلية أو من دول ذات نظام رقابي معتمد أو من المصانع ذات الأهلية المسبقة من منظمة الصحة العالمية.

### ثانياً: تحديد الكميات المطلوبة

- يهدف هذا المحور إلى التحديد الدقيق لكميات الأصناف التي يجب على الهيئة أن تعمل على توفيرها وفقاً لقائمتها الأساسية وبالتسويق مع الجهات المعنية، ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:
1. يعتمد نظام تقدير الكميات في الهيئة على اختيار طريقة الاستهلاك للفترة الماضية (Consumption Method).
  2. هناك بعض البرامج ذات الاستهلاك الثابت مثل أصناف زراعة وغسيل الكلى، السرطان وبنك الدم تستعمل طريقة سجلات المرضى (Morbidity Method).

### ثالثاً: تحديد التمويل المطلوب

يهدف هذا المحور إلى التحديد الدقيق لحجم التمويل المطلوب وفقاً للكميات المطلوبة، ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. يحدد التمويل المالي لتغطية الاحتياجات المطلوبة من الدواء والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية بعد تحديد الكميات المطلوبة وإدخال الأسعار لجميع الأصناف لوضع تقدير أقرب إلى الحقيقة للتمويل اللازم منذ بداية العام لتضع الإدارة المالية خطتها المحكمة لتوفير التمويل لكل هذه الاحتياجات وتدير مواردها قبل وقت كافٍ منذ بدء التنفيذ مع الاتفاق المسبق بين إدارتي الشؤون المالية والمشتريات لتحديد الطريقة المثلى للشراء والتي غالباً ما تكون العطاءات المفتوحة التي تشتد فيها المنافسة لتقديم أجود الأصناف وأنسب الأسعار.

2. وضع احتياطي تمويلي لمقابلة حالات الشراء الطارئ.

### رابعاً: تحديد طريقة الشراء المناسبة

يهدف هذا المحور إلى اختيار الطريقة المناسبة لشراء الأصناف المختلفة وذلك وفقاً للمبادئ العامة التي تحكم عمليات الشراء المختلفة، على أن يتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. اختيار الطرق المناسبة للشراء استناداً على القوانين واللوائح التي تحكم وتنظم عملية الشراء وذلك حسب العدد والكميات المطروحة للشراء ليتسنى لفريق المشتريات تحديد الطريقة الأنسب سواء كان عطاءً مفتوحاً، عطاءً محدوداً، شراءً مباشراً، وحصراً بالمنافسة على موردين بعينهم دون تنازل عن الجودة الأفضل والسعر الأنسب (كما في الصناعة الوطنية).

2. مصادر التمويل المتاحة للهيئة تحدد بقدر كبير طريقة الشراء وطريقة الدفع المناسبين كالدفع الآجل.
3. شراء الأجهزة والمعدات الطبية وفقاً لقواعد المناقصات وإجراءاتها المنصوص عليها في القوانين واللوائح الوطنية، على أن توضح التفاصيل الكاملة للعطاء مع الإشارة للآتي:
  - أ. متطلبات ومسؤوليات التركيب، والجدول الزمني.
  - ب. متطلبات الفحص والإدخال وشروط القبول.
  - ج. تفاصيل الضمان وتوفر قطع الغيار، ومتطلبات الصيانة.
  - د. التدريب على التشغيل والصيانة مع إرفاق الجدول الزمني والتفاصيل.
  - هـ. الالتزام بتركيب وتشغيل الأجهزة والمعايرة وتهيئة المعدات الطبية إلى الخدمة وفقاً لدليل إجراءات المعدات الطبية و تدريب المستخدمين على التشغيل والصيانة الوقائية والاستخدام الآمن للمعدات الطبية قبل استخدامها.
  - و. ضمان أن المعدات الطبية الجديدة يتم فحصها واختبارها وجاهزة للاستخدام الآمن في بيئة عمل مواتية، باتباع الآتي:
    - إعداد الموقع والمشورة مع موردي المعدات الطبية لضمان أن مواقع وبيئة التشغيل والتجهيزات المساعدة متوافقة مع المعدات عند وصولها.
    - الالتزام بتركيب وتشغيل الأجهزة والمعايرة وتهيئة المعدات الطبية إلى الخدمة وفقاً لدليل إجراءات المعدات الطبية.

### خامساً: اختيار المورد المناسب

تهدف الهيئة إلى تطبيق مبدأ المنافسة في التوريد وذلك للحصول على أفضل العروض من حيث الجودة والتكلفة ويتم ذلك من خلال تطبيق الإجراءات التالية:

1. إيجاد نظام محكم في الهيئة لتقييم أداء الموردين القدامى والجدد لكل الأصناف المتعامل بها مع ضرورة تجديد مستمر للبيانات لكل مورد حتى يتسنى للهيئة اختيار المورد الأفضل وفقاً للمعايير الموضوعية.
2. عمل تأهيل مسبق للموردين لتسهيل عملية الاختيار للعروض من حيث الجودة (جودة المنتج وحسن أداء المورد) والسعر والكلفة المناسبة للمواطن.
3. وضع معايير محددة لتقييم الموردين مثل جودة المنتجات، زمن التسليم، ومدى التجاوب مع المشتري لتلبية رغباته.

### سادساً: إصدار ومتابعة أمر الشراء

إن عملية التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في بيئة الإمداد الطبي من تطوير وتغيير يحتم على الهيئة أن تواكب التطور العلمي والتقني بشكل عام من خلال الإجراءات التالية:

1. تفعيل حوسبة جميع العمليات الإجرائية في الهيئة بحيث تسهل عملية متابعة أمر الشراء للصنف منذ طلبه حتى دخوله العهدة وحفظ البيانات بصورة دورية يسهل استرجاعها.
2. ابتكار التقارير التي تسهم في سهولة المتابعة في عملية الشراء كتأهيل وتقييم الموردين.



## سابعاً: تقييم عملية الشراء

تقييم عملية الشراء من خلال الآتي:

1. عدد الأصناف التي تم شراؤها مقارنة مع العدد المخطط له.
2. عدد أوامر الشراء التي تم تنفيذها مقارنة مع المطلوب تنفيذها.
3. عدد أوامر الشراء الطارئ (غير المخطط لها وتم تنفيذها) مقارنة مع أوامر الشراء المخطط لها.
4. نسبة رضا الموردّين (تقييم رضا العميل الموردّ).
5. كفاءة العملية التنافسية وذلك بحساب:
  - أ. العدد والنسبة المئوية للشركات المشتركة في العطاءات والعروض المقدمة متوافقة مع عدد الموردّين المسجلين.
  - ب. عدد الموردّين المؤهلين للمنافسة.
6. تقليل التكلفة وذلك عن طريق حساب الآتي:
  - أ. تكلفة أوامر الشراء المنفذة مقارنة بالميزانية التي تم اقتراحها طبقاً لخطة الشراء السنوية.
  - ب. متوسط مستوى تخفيضات التكلفة لكل صنف.
  - ج. النسبة المئوية لانخفاض تكلفة المخزون.
  - د. النسبة المئوية لانخفاض التردد في الطلبات.
  - هـ. متوسط نفاذ المخزون من المخازن.
  - و. العدد والنسبة المئوية من المستلزمات الطبية المرفوضة.
1. أداء الموردّين وذلك عن طريق حساب الآتي:
  - أ. العدد والنسبة المئوية للمشاركين الجدد في المنافسة.
  - ب. العدد والنسبة المئوية للموردّين المخالفين (زمن وجودة التسليم).

- ج. الوقت المستغرق من توقيع العقد حتى نهاية التسليم.
- د. مستوى تحقيق الجودة، كنسبة مئوية من الرفض لكل مورد.
- هـ. عدد ونسبة التأخير في الاستجابة لطلبات العملاء لكل مورد.
- و. قيمة ونسبة المشتريات من كل مورد بالسنة.
8. إدارة المشتريات وذلك عن طريق حساب الآتي:
- أ. متوسط نسبة استخدام التعاقدات طويلة الأجل، كنسبة مئوية من إجمالي العقود.
- ب. رضا العملاء الداخليين عن طريق استبيان منتظم.
- ج. النسبة المئوية لعمليات الشراء المكتملة.
- د. حجم المعاملات ذات القيمة المنخفضة، كنسبة مئوية من عدد أوامر الشراء وقيمتها المالية.
- هـ. نتائج تقييم الأداء للعام الحالي مقارنة بالعام السابق.
- و. التقييم عبر تقارير الأداء الدورية.

### ثامناً: التخليص

مهمة قسم التخليص تنحصر في متابعة الرسائل والتأكد من تخليصها في الوقت المحدد مع الإشراف على التخليص من الموانئ الجوية والبحرية.

### تاسعاً: سياسة الشراء الطارئ

يعتبر الشراء طارئاً في حال أن المخزون غير كافٍ وتوجد حاجة طارئة له، ومن الحالات التي يسمح فيها بالشراء الطارئ مايلي:

1. الطوارئ والوبائيات والكوارث وعدم توفر الدواء بكميات كافية.

2. في حال تعذر توفر صنف معين مسجل في القطاع الخاص على الهيئة أن توفره من دول ذات نظام رقابي معتمد أو مؤسسات مشهود لها بالكفاءة في مجال الإمداد الطبي.

### عاشراً: سياسة العقود طويلة الأجل

تضمن سياسة العقود طويلة الأجل استمرارية الإمداد الدوائي لبعض الأصناف الحيوية من المصادر الأصيلة مع فائدة تثبيت السعر لمدة خمسة أعوام.

### المسؤوليات

إن عملية تنفيذ وتطبيق هذه السياسات تعني التزام وتوجه جميع المديرين والرؤساء والعاملين نحو إستراتيجية الهيئة ورسالتها لأن هذه السياسة نابعة من الإلتئتين وتعمل في خدمتهما. فيما يلي المهام والمسؤوليات المطلوبة من الأطراف ذات المصلحة:

### أولاً: العاملون

يجب على كل العاملين السعي لإنجاح هذه السياسات من خلال الإلتزام بالآتي:

1. التعرف التام على وصفه الوظيفي والدور المطلوب منه.
2. التحديد الدقيق للاحتياجات المطلوبة بالآليات والوسائل اللازمة.
3. الإلتزام التام بإجراءات وقواعد الشراء العامة والخاصة.

### ثانياً: مدير المشتريات

تنفيذاً لتلك السياسات عليه العمل على:

1. إعداد إحصائيات دقيقة لتحديد نوع وكميات الإمدادات الطبية وفقاً لاحتياجات جميع الوحدات الصحية في البلاد.
2. إعداد وتحليل الخطة السنوية للشراء مصحوبة بالميزانية.
3. إعداد وتطوير قاعدة بيانات الشراء بالهيئة (الشركات المحلية، الشركات الأجنبية، الوكلاء، والتكاليف، سجل الموردين).

4. الإشراف على تطبيق الخطة السنوية للشراء.
5. المتابعة والتقييم لأداء العاملين.
6. التقييم السنوي لعمليات الشراء المنفذة.
7. تشجيع وتحفيز العاملين.

### ثالثاً: الإدارة العليا

حتى تكون هذه السياسات هي الموجه العام لكل الجهود المبذولة نحو الغاية المشتركة للجميع وهي سد الفجوة المستمرة بين الواقع والمأمول فإن على الإدارة العليا أن تعمل على أن تكون هذه السياسة:

1. تحقق الأمن الدوائي والعمل على استرداد التكلفة تأكيداً للدور الخدمي والإستراتيجي للهيئة.
2. مدعومة من الإدارة العليا بالأقوال والأفعال.
3. موضحة ومعلنة كتابة وشفاهةً مع التعزيز الدوري.
4. قابلة للتنفيذ ومتكيفة مع التغيير والتطوير.
5. مراقبة ومتوفر لها المعينات اللازمة.
6. محايدة وغير متحيزة والفرص فيها متاحة للجميع.
7. مقيمة بصورة دورية.

### رابعاً: لجان العطاءات

1. تقوم إدارة المشتريات بإعداد كراسة المناقصة التي تدرج فيها الأصناف المطلوبة بالكميات والمواصفات والشروط المطلوبة الخاصة بالعطاء.
2. اختيار الأعضاء الدائمين في لجنة الترسية ممثلة من جميع الإدارات ذات الصلة من داخل وخارج الهيئة استناداً على قوانين الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض.

3. وضع أسس للبت والترسية في عطاءات الهيئة للمفاضلة بين الأصناف ومنها أن يكون الصنف مسجلاً. الأصناف غير المسجلة والمطلوبة في قائمة العطاء يتم اختيارها من الدول ذات النظام الرقابي المعتمد وفي حال لا يوجد عرض مقدم من الدول ذات النظام الرقابي المعتمد، يتم الاختيار من مصدر للهيئة تجارب سابقة معه ويكون الصنف استورد من هذا المصنع أكثر من ثلاثة مرات وقام المختبر الوطني بفحصه في جميع المرات ولم تصدر له إي شهادة عدم مطابقة.

### التقييم

لضمان حسن الأداء في تنفيذ سياسة الشراء يجب وضع نظام للمتابعة والتقييم بصورة دورية من خلال:

أ. مناقشة تقارير الإدارات ربع السنوية لإدارة توكيد الجودة وإدارة الإمداد الطبي الولائي والإدارة العامة للمشتريات وموقف تنفيذ خطة الإدارات المبنية على سياسة الشراء المعتمدة.

ب. تحليل مؤشرات قياس الأداء الخاصة بقياس مكونات سياسة الشراء.

### السياسة العامة للتخزين

#### المقدمة

التخزين الجيد هو جزء من توكيد الجودة الذي يضمن استمرارية وبقاء جودة المستحضرات الصيدلانية خلال عملية تخزينها وتوزيعها لذا تسعى الهيئة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في تخزين الإمدادات الطبية وذلك عن طريق تنفيذ ممارسات التخزين الجيد حسب متطلبات منظمة الصحة العالمية.

#### الفرض

التأكد من اتباع أسس التخزين الجيد لضمان جودة وفعالية وسلامة الأصناف المخزنة لدى الهيئة العامة للإمدادات الطبية عبر الإجراءات التخزينية المتعارف بها حسب المراجع المعتمدة عالمياً ومحلياً.

#### الأهداف

تهدف سياسة التخزين بالهيئة إلى تحقيق ما يلي:

1. الالتزام بمعايير التخزين الجيد لتحسين بيئة التخزين وتطوير إجراءاته.
2. تقليل تكلفة التخزين.
3. التحديث المستمر لكل النظم والإجراءات الخاصة بعمليات إدارة المخزون الجيد.
4. الاحتفاظ بمعلومات مواكبة وموثوقة وصحيحة في سجلات المخزون يدوياً وإلكترونياً على مستوى التخزين المركزي والولائي.

#### نطاق التطبيق

تعمل الهيئة على أن تطبق هذه السياسة على جميع عملياتها الخاصة بالتخزين على مستوى التخزين المركزي والولائي.

#### المبادئ

تلتزم الهيئة بالمبادئ الآتية:

1. الجودة في تنفيذ جميع العمليات المتعلقة بالتخزين.

2. التطوير والتحديث المستمر لمهارات العاملين بالهيئة لتحسين الأداء ولكل الإجراءات المتبعة في نظام التخزين.
3. توثيق كل وقائع العمل على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات.
4. الكفاءة والفعالية لعمليات التخزين.
5. المكافأة والمحاسبة لزيادة الانضباط الوظيفي وتحقيق أهداف الهيئة.
6. التميز في الأداء.

### مجاور السياسة

#### أولاً: اتباع ممارسات التخزين الجيد حسب متطلبات منظمة الصحة العالمية

الالتزام بتوفير المواعين التخزينية المناسبة وتطبيق معايير التخزين وفقاً لمتطلبات الممارسات التخزينية الجيدة.

#### ثانياً: الاستخدام الأمثل للمساحة التخزينية بالهيئة

- أ. الاستفادة المثلى من المساحات الرأسية في المخازن لزيادة السعة التخزينية ولتقليل تكلفة التخزين وإيجار مخازن خارج مباني الهيئة وذلك بتحديث مخازن داخل الهيئة بالمواصفات العالمية لتخزين الأدوية.
- ب. تأهيل مخازن الهيئة بالولايات وذلك لتخفيف العبء و تقليل كلفة المخزون على مستوى التخزين المركزي وتجنب الفجوات والنقص في المخزون على المستوى الولائي.

#### ثالثاً: استخدام التقنية المعلوماتية لتسيير عمليات التخزين بالهيئة

- أ. تستمر الهيئة في إدخال وتطوير نظام الحوسبة والميكنة في عمليات التسليم والتسلم وترتيب وتنظيم المخازن مع الاستفادة المثلى من نظام تخطيط موارد المؤسسات في تنفيذ نظام الباركود الذي يساعد على تنظيم المخازن وضبط وتسهيل عملية المراجعة والجرد في كل مخازن الهيئة والصيدليات التابعة للهيئة مع سعي الهيئة لإدخال هذا النظام في مخازن الولايات.

ب. متابعة تنفيذ خطة التوسع في شبكة المعلومات عن طريق ربط شبكة معلومات الهيئة مع صناديق الإمداد الطبي بالولايات وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي بنظام واحد.

#### رابعاً : تأمين مخازن الهيئة

وضع آلية لتأمين المخازن على المستوى المركزي والولائي وذلك عن طريق تشغيل نظام يمنع أخذ أي صنف إلى خارج المخزن بطريقة غير رسمية ويشمل هذا النظام كاميرات المراقبة و أجهزة الإنذار.

#### خامساً : وجود نظام دوري لمتابعة جودة مخزون الهيئة

تقوم الهيئة بالتأكد من جودة المخزون بالفحص الدوري للأصناف التي تتأثر بالعوامل الخارجية ومراقبة شروط التخزين ويكون ذلك لكل المخازن التي تتبع للهيئة على المستوى المركزي والولائي.

#### سادساً : تحقيق التكامل والربط في المعلومات بين الإدارات المختلفة بالهيئة

تطبيق التكامل بين سياسات الشراء والتخزين والتوزيع وحساب السعة التخزينية وبرمجة الواردات بالتنسيق المسبق مع إدارة المشتريات قبل وصول الأصناف لتفادي التأخير في التخليص والشحن والتفريغ.

#### سابعاً : ضبط ظروف التخزين والتحكم في درجات الحرارة والرطوبة

تستمر الهيئة في متابعة رصد درجات الحرارة والرطوبة بالمخازن عن طريق النظام الآلي (Environmental Monitoring System) الذي يعمل على تسهيل المتابعة الدقيقة ويضمن استمرار رصد درجة الحرارة والرطوبة في المناطق المختلفة داخل المخازن على مدار الثانية والإنذار بأي تغيير طارئ أثناء اليوم مع العمل على إدخال هذا النظام في مخازن الولايات.

#### ثامناً : المراجعة الدورية لمخزون الهيئة

تطبيق نظام تصنيف المخزون في مجموعات حسب أهميتها وفق نظام (ABC analysis)، ويتم توزيع الأصناف للمراجعة الدورية للمخزون وأرقام التشغيلات وتاريخ انتهاء الصلاحية ومواقع وجود الأصناف بالمخزن ودرجة الحرارة المطلوبة حسب المجموعات.



## تاسعاً: إدخال نظام آلي لحساب تكلفة المخزون

إدخال نظام آلي لتسهيل عملية حساب تكلفة المخزون التي تعتبر من مؤشرات التخزين المهمة وتستعمل في تقييم كفاءة المؤسسات في إدارة مخزونها. وسيساعد إدخال النظام الآلي لحساب تكلفة المخزون الإدارة العليا ومدراء الإدارات بالهيئة من اتخاذ القرارات السليمة بصورة سهلة وسريعة ومبنية على معلومات صحيحة ودقيقة حول ما يتعلق بمخزون الهيئة.

## عاشراً: إعداد مرشد لعملية إبادة الأدوية والمستلزمات الطبية منتهية الصلاحية والتالفة

تزويد العاملين بمرشد لعملية إبادة الأدوية والمستلزمات الطبية منتهية الصلاحية والتالفة، يحتوي هذا المرشد على جميع الإجراءات القياسية لإبادة الأدوية والمستلزمات الطبية منتهية الصلاحية والتالفة وذلك ابتداءً من حصر الكميات وفصلها بمنطقة معزولة وآمنة انتهاءً بمخاطبة الجهات المختصة بالإبادة مع مراعاة سلامة العاملين وصحة البيئة.

## المسؤولية

تقع مسؤولية تنفيذ سياسة التخزين الجيد على الإدارة العامة للمبيعات والتوزيع وإدارة توكيد الجودة بالهيئة والإدارة العامة للإمداد الطبي الولائي والإدارة العامة للتخطيط والموارد والإدارة العامة للمشتريات وذلك بإتباع الوصف الوظيفي والمهام والمسؤوليات حسب دليل تشغيل الهيئة.

## التقييم

لضمان حسن الأداء في تنفيذ سياسة التخزين يجب وضع نظام للمتابعة والتقييم بصورة دورية وذلك بالآتي:

- أ. مناقشة تقارير الإدارات ربع السنوية للإدارة العامة للمبيعات والتوزيع وإدارة توكيد الجودة والإدارة العامة للإمداد الطبي الولائي والإدارة العامة للتخطيط والإدارية والإدارة العامة للمشتريات وموقف تنفيذ خطة الإدارات المبنية على سياسة التخزين المعتمدة.
- ب. تحليل مؤشرات قياس الأداء الخاصة بقياس مكونات سياسة التخزين.

## السياسة العامة للمبيعات والتوزيع

### المقدمة

يقصد بالتوزيع الجيد استقرار واستمرارية الإمداد الطبي للأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية للقطاعات العام والخاص والتوسع في تغطية جميع المستشفيات والوحدات الصحية المختلفة بالولايات، مع توحيد الجهود نحو طرق قياس رضا العملاء بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة عملاء جدد.

تبنى سياسات التوزيع في الهيئة على هدف محوري هو تحقيق رسالتها "العمل على خدمة المجتمع من خلال تعزيز توفير وإتاحة الحصول على الأدوية والمستهلكات والمعدات الطبية المأمونة والفعالة والجيدة".

وتتطلب السياسات من تمكين كل أفراد الإدارة العامة للمبيعات والتوزيع من تحقيق توجه الهيئة نحو تقديم الخدمات التي تشبع وتلبي رغبات العملاء في الوقت المناسب وبالكم المطلوب والجودة الملائمة.

و تهتم السياسات بالتعرف على فئة العملاء المستهدفين، ودراسة خصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم والشرائية والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم. وتستهدف السياسات تحريك وتفعيل كل الموارد للمشاركة في عمليات البيع والتوزيع حتى تتمكن من سد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف. وتكتمل هذه السياسات بإخضاعها لعملية المتابعة والتقييم المستمر.

### الأهداف

الأهداف التي تسعى الهيئة لتحقيقها بتطبيقها لنظام التوزيع الجيد ما يلي:

1. تطوير إجراءات التوزيع بالهيئة والالتزام بمعايير التوزيع الجيد.
2. التوزيع العادل للأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية إلى جميع المرافق الصحية في السودان بأقل الأسعار الممكنة في نطاق نظام الإمداد الطبي الموحد.

3. تقديم خدمة للمواطنين بكل ولايات السودان المختلفة عبر نوافذ صناديق الإمداد الطبي الولائي وعبر صيدلياتها الموزعة داخل ولاية الخرطوم.
4. زيادة كفاءة نظام الإمداد الإلكتروني للقطاعات العام والخاص.
5. زيادة تغطية الأدوية الأساسية ذات الجودة والفعالية والسلامة والحصول عليها بالتكلفة المقدورة.
6. إنشاء نظام ذاتي لتمويل وضمان استمرارية توفر الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية بكل الولايات.
7. المساهمة في ترشيد استخدام الأدوية.
8. توحيد أسعار الأدوية الأساسية في جميع المرافق الصحية بالبلاد.
9. ضمان حصول المواطنين على أدوية فعالة ومأمونة بأقل تكلفة ومن أقرب مركز تقديم خدمة علاجية لسكنهم.
10. رفع كفاءة الخدمات المقدمة لعملاء الهيئة للقطاعات العام والخاص.
11. الإشراف على أداء صناديق الإمداد الطبي بالولايات للتأكد من فعالية الخدمة المقدمة.

### الغرض

التأكد من اتباع أسس التوزيع الجيد لضمان جودة وفعالية عمليات توزيع الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية إلى جميع المرافق الصحية في السودان.

### نطاق التطبيق

تعمل الهيئة على أن تطبق هذه السياسة على جميع عملياتها الخاصة بصرف، شحن، ترحيل وتوزيع الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية.

### المبادئ

تلتزم الهيئة بالمبادئ الآتية:

1. الجودة في تنفيذ جميع العمليات المتعلقة بصرف، شحن، ترحيل وتوزيع الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية.

2. التفوق في تحقيق رضا عملاء الهيئة.
3. الالتزام بمبدأ الشفافية والوضوح في التعامل مع جميع عملاء الهيئة.
4. الاحترام المتبادل بين العاملين بالهيئة وعمالئها.
5. التطوير والتحديث المستمر:
  - أ. لمهارات العاملين تحسيناً للأداء.
  - ب. لكل الإجراءات المتبعة في نظام التوزيع.
6. توثيق كل وقائع العمل على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات.
7. الكفاءة والفعالية لعمليات التوزيع بالهيئة.
8. المكافأة والمحاسبة لزيادة الانضباط الوظيفي وتحقيق أهداف الهيئة.
9. التميز في الأداء.

### مجاور السياسة

#### أولاً: التوزيع والبيع المباشر للقطاعين العام والخاص

تختص الهيئة أساساً بتوفير الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية للقطاع العام ولكن أيضاً تقوم بتوفير بعض الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية للقطاع الخاص وخصوصاً الأدوية الأساسية والنادرة التي لا توفرها شركات الأدوية.

#### ثانياً: تلتزم الهيئة بسياسة الدفع الآتية

1. البيع نقداً.
2. البيع بشيكات.
3. البيع بالتعهد عبر سقوفات محددة للجهات الاعتبارية.

#### ثالثاً: الإمداد الإلكتروني

تتخذ الهيئة سياسة البيع عبر الإنترنت (Online) وسيلة لزيادة فعالية توزيع وبيع الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية للقطاعين العام والخاص.

### رابعاً: ضمان جودة ترحيل الأدوية والمستلزمات الطبية

تلتزم الهيئة بترحيل الأدوية والمستهلكات الطبية بوسائل تضمن جودة الدواء وفعالتيته وعدم تعرضه لدرجات حرارة تزيد عن الدرجة المسموح بها لكل صنف من مينااء الوصول ببورتسودان إلى مخازن الهيئة المركزية ومن مخازن الهيئة إلى مخازن الولايات المختلفة.

### خامساً: نظام تسعيرة الأدوية والمستهلكات الطبية بالهيئة

لكي تواكب أسعار الهيئة تحرير سعر صرف الجنيه السوداني، تقوم الهيئة بتحديث أسعارها من وقت لآخر لتواكب المتغيرات والمحافظة على أسعار الأدوية مواكبة لتغطية تكلفة التشغيل والمحافظة على رأس المال لشراء أدوية جديدة. تعتمد الهيئة في تسعيرها للأدوية والأجهزة على السعر الرسمي المعلن من بنك السودان المركزي. بما أن الهيئة، وهي مؤسسة غير ربحية، تقوم أساساً على نظام التشغيل الذاتي (بمعنى أنها لا تتلقأ أي دعم من وزارة المالية والاقتصاد الوطني) فإنها من خلال تحديث أسعارها تستطيع شراء الأدوية والمستلزمات الطبية ودفع مصروفات الفصل الأول والمصروفات التشغيلية والإدارية والرأسمالية والتنموية من بيع الأدوية والمستلزمات الطبية. تقوم سياسة التسعير بالهيئة على الاعتبارات الآتية:

1. إجازة الهامش الذي يضاف إلى تكلفة شراء الأدوية من مجلس إدارة الهيئة ومن ثم من وزارة المالية والاقتصاد الوطني وأخيراً من المجلس الوطني ضمن إجازة الموازنة العامة للدولة.
2. تثبيت الأسعار لمدة أقلها عاماً كاملاً، وذلك لأن أسعار الهيئة تبنى عليها موازنة البرامج المجانية بوزارة الصحة وتشمل أدوية الحوادث والطوارئ، أدوية علاج مرضى السرطان، مستهلكات بنك الدم، أدوية ومستهلكات الكلى، أدوية الأطفال أقل من خمس سنوات، وأدوية رعاية الحوامل.

3. الدعم المقطعي لأسعار الأدوية وذلك بتخفيض أسعار بعض الأدوية باهظة الثمن، رغم عدم وجود بدائل لغالبيتها في السوق السوداني، وتغطية الفرق في السعر بزيادة الأدوية الرخيصة.

4. توحيد أسعار الأدوية التي تتعامل فيها الهيئة في جميع الولايات التي وقعت اتفاقية الإمداد الدوائي مع الهيئة. تحصل الولاية على أسعار موحدة في جميع المؤسسات الصحية بغض النظر عن بعدها أو قربها من مراكز التوزيع في الولاية أو مدى بعدها أو قربها من مخازن الهيئة المركزية بالخرطوم. هذا النظام الموحد للأسعار من شأنه خفض الأسعار في الولايات البعيدة والأقل نمواً ويمثل نوع من التكافل وهو ما يعرف بالدعم المقطعي (Cross-subsidy) حيث يدفع فيه مثلاً مواطنو ولاية الخرطوم نفس السعر الذي يشتري به الدواء مواطنو ولاية غرب دارفور أو بورتسودان أو حلفا القديمة وبالتالي يكون مواطن الخرطوم ساهم في تخفيف أعباء العلاج لمواطني تلك الولايات النائية.

5. توفير أسعار أدوية أقل بنسبة 21% فأكثر عن متوسط سعر نفس الصنف في المصادر الأخرى.

6. هناك مجموعة من الأدوية تخفض الهيئة أسعارها وفق معايير معينة. تشمل المجموعات التي تخفض أسعارها ما يلي:

أ. الأدوية التي يستخدمها المرضى مدى الحياة مثل أدوية أمراض ضغط الدم، السكر وهرمون النمو.

ب. الأدوية باهظة الثمن والتي تعتبر منقذة للحياة ومثال لذلك الاميونوقلوبيلين والذي خفض سعره في آخر تحديث للأسعار في سبتمبر 2012 من أكثر من 2 ألف إلى 500 جنيه وهو أقل من سعر الشراء بنسبة 74%.

- ج. الأدوية المستخدمة في علاج الأطفال مثل المضادات الحيوية.
- د. أدوية السرطان والتي يدفع قيمتها المرضى ومنها الاوكزاليبيلاتين والذي خفض سعره من 1,188 إلى 750 جنيه وهو أقل من سعر الشراء بنسبة 17٪.

### سادساً: ترقية وتطوير نظام الإمداد الطبي الولائي

تستمر الهيئة العامة للإمدادات الطبية في التفعيل الأمثل وتطوير برنامج صناديق الإمداد الطبي الولائي حيث تتمكن الهيئة من خلاله من تحقيق الآتي:

- أ. توفير الأدوية والمستهلكات والأجهزة والمعدات الطبية بصورة منتظمة ومستمرة و بالجودة العالية وبكميات كافية إلى جميع المؤسسات الصحية بولايات السودان المختلفة.
- ب. وضع نظام يضمن وصول الأدوية والمستهلكات الطبية بسعر موحد لجميع الولايات.
- ج. وضع نظام ذاتي لتمويل الأدوية والمستلزمات الطبية.
- د. التخزين والتوزيع الجيد للأدوية والمستهلكات الطبية الذي يضمن استمرارية وبقاء جودة المستحضرات الصيدلانية خلال عملية تخزينها وتوزيعها.
- هـ. دمج جميع أنظمة الإمداد على مستوى الولايات في نظام واحد وهو صندوق الإمداد الطبي بالولاية.
- و. وضع نظام للإشراف على المرافق الصحية بالولايات لمراقبة وتقييم فاعلية واستدامة برامج صناديق الإمداد الطبي و أيضاً مراقبة وتقييم البيئة التخزينية وممارسات توزيع و صرف الأدوية والمستهلكات الطبية.
- ز. إعداد مرشد في مجال الإمداد الدوائي لصناديق الإمداد الطبي بالولايات لتزويد العاملين بجميع خطوات العمليات الخاصة بنظام الإمداد الدوائي وممارسات التخزين والتوزيع الجيد وفق متطلبات منظمة الصحة العالمية.

### سابعاً: رفع كفاءة الخدمات المقدمة لعملاء الهيئة للقطاع العام والخاص

يجب على الهيئة تقديم الخدمة المتميزة للعملاء سعياً لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتجويداً لعمليات نظام الإمداد الطبي بالبلاد وذلك بتحقيقها لما يلي:

أ. كسب رضا العملاء وذلك عن طريق حسن التعامل وتسهيل الإجراءات لاستلام الطلبيات وسرعة الاستجابة للشكاوي والمقترحات وإعطاء تسهيلات في الدفع.

ب. خدمة توفير الأدوية النادرة وغير المتوفرة عن طريق الاتصال الهاتفي بإدارة الصيدليات بالهيئة التي تعمل خلال 24 ساعة في اليوم وتتلقى استفسارات وطلبات المرضى عن الأدوية الموجودة بالبلاد وذلك عن طريق الاتصال بالرقم 5959 وفي حالة عدم توفرها تعمل الإدارة لتوفيرها للمرضى من خارج البلاد وبسعر التكلفة فقط.

ج. الاستمرار في خدمة صيانة الأجهزة والمعدات الطبية بعد بيعها للمرافق الصحية بالولايات.

### المسؤولية

تقع مسؤولية تنفيذ سياسة التوزيع بعد إجازتها على الإدارة العامة للمبيعات والتوزيع وإدارة الإمداد الطبي الولائي والإدارة العامة للتخطيط والموارد وذلك باتباع الوصف الوظيفي والمهام والمسؤوليات حسب دليل تشغيل الهيئة.

### التقييم

لضمان حسن الأداء في تنفيذ سياسة المبيعات والتوزيع يجب وضع نظام للمتابعة والتقييم بصورة دورية وذلك بالآتي:

أ. مناقشة تقارير الإدارات ربع السنوية لإدارة العامة للمبيعات والتوزيع والإدارة العامة للتخطيط والموارد والإدارة العامة للإمداد الطبي الولائي بالهيئة وموقف تنفيذ خطة الإدارات المبنية على سياسة المبيعات والتوزيع المعتمدة.

ب. تحليل مؤشرات قياس الأداء الخاصة بقياس مكونات سياسة المبيعات والتوزيع.



## السياسة العامة لتقنية المعلومات

### المقدمة

يقع على إدارة تقنية المعلومات الدور الأكبر في تطوير ودعم المؤسسات وذلك بتوظيف واستخدام ومواكبة التطور التقني في العمليات الإدارية والفنية والمالية لتسهيل قيام منسوبي الهيئة وعمالئها بأعمالهم بسهولة ويسر مما يؤدي لرفع كفاءة العمل. وتُعنى إدارة تقنية المعلومات بالهيئة بدراسة وتصميم وتفعيل و تسيير أنظمة المعلومات وتجهيز البنية التحتية التقنية اللازمة لتشغيل تلك الأنظمة مع الحفاظ على أمن وسلامة الأجهزة والشبكات والمعلومات وتخزين وحماية ومعالجة وإرسال واسترجاع المعلومات.

### الغرض

التأكد من قيام إدارة تقنية المعلومات من توفير حلول متكاملة وخدمات تقنية عالية الدقة والجودة وتقديم بنية تحتية قوية لتقانة المعلومات، وفقاً للمعايير الدولية لتمكين الهيئة من تحقيق رؤيتها.

### الأهداف

تهدف سياسة تقنية المعلومات لتحقيق ما يلي:

1. تطوير وتحسين تكنولوجيا المعلومات بالهيئة.
2. تقديم حلول وخدمات تقنية عالية الجودة والدقة.
3. توفير بنية تحتية قوية لتقانة المعلومات وفقاً للمعايير الدولية لتمكين الهيئة من تحقيق رؤيتها.

### مجال التطبيق

تعمل الهيئة على تطبيق هذه السياسة على جميع عملياتها.

## مجاورا السياسة

### أولاً: تطوير وصيانة برنامج تخطيط موارد المؤسسات والتطبيقات الإلكترونية من خلال:

1. توفير حلول فورية للمشكلات اليومية وحلول مستقبلية بناء على آراء وملاحظات مستخدمي النظام.
2. التدريب المستمر لمستخدمي النظام لضمان كفاءة تقديم الخدمات.
3. التطبيق الأفضل للممارسات في هندسة النظم لضمان التكامل بين الإدارات وحوسبة كل عمليات الهيئة.
4. مراجعة تقارير النظام بشكل دوري.
5. تصميم وتطوير النظم حسب تغييرات ومتطلبات العمل.
6. تقديم الاستشارات الفنية اللازمة لتطوير نظم وتطبيقات الهيئة.
7. متابعة وتطوير الأنظمة الممتدة من نظام تخطيط موارد المؤسسات مثل نظام الإمداد الإلكتروني بالهيئة ونظام الباركود بالمخازن وبرنامج تحليل الأعمال.
8. الإشراف على قواعد البيانات وضمان عملها بشكل سليم.
9. عمل النسخ الاحتياطية لبيانات العمل اليومي لجميع أنظمة الهيئة.
10. ضمان عمل النظم والتطبيقات الإلكترونية بنسبة كفاءة تصل إلى 24 × 7 أي أربع وعشرين ساعة على مدار الأسبوع.

### ثانياً: تطوير وتأمين شبكة معلومات الهيئة

1. استخدام أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل تبادل وتراسل المعلومات.
2. توفير البيئة المناسبة والملائمة والتي تتوافق مع المواصفات العالمية لاستضافة مخدّمات الهيئة.
3. تأمين خطوط اتصال عالية السرعة تلبّي حاجة تطبيقات الهيئة وربطها بغرفة التحكم الرئيسية.
4. الإشراف على غرفة البيانات (Data Center) وتجهيزها بالأجهزة والبرمجيات الحديثة والمتطورة.

5. متابعة الأعطال الطارئة بشبكة الهيئة والقيام بعمليات الصيانة الفورية والدورية.
6. إدارة أنظمة الحماية من الفيروسات (Antivirus) وتحديثها باستمرار.
7. إدارة جهاز الجدار الناري (Firewall).
8. إدارة ومراقبة الشبكة من خلال جهاز التحليل الشبكي (Analyzer)، ورصد الشبكة من خلاله (الاختناقات، حركة الفايروسات، ...الخ).
9. ضمان عمل شبكة المعلومات بنسبة كفاءة تصل إلى 24 × 7 أي أربع وعشرين ساعة على مدار الأسبوع

### ثالثاً: تطوير البنية التحتية والدعم الفني

1. الاستجابة لجميع بلاغات الأعطال الخاصة بإدارة تقنية المعلومات وإصلاحها أو إحالتها للجهة المشرفة عليها داخل الإدارة.
2. تهيئة الأجهزة وتزويدها بالبرامج اللازمة للعمل.
3. مراقبة عمل الأجهزة وتقييم كفاءتها وذلك من خلال فحص ومعاينة أجهزة الحاسوب وملحقاتها والتأكد من مدى صلاحيتها وتقديم التوصيات اللازمة وإبدالها إذا ما تطلب الأمر.
4. تنفيذ برامج الصيانة الدورية والوقائية لأجهزة الحاسوب وملحقاتها.
5. متابعة صيانة أجهزة الحاسوب والطابعات والمساحات الضوئية ووحدات حفظ الطاقة.
6. التنسيق مع إدارة التدريب لحل المشكلات الفنية الخاصة بتقانة المعلومات للعاملين بالهيئة والعمل على رفع المستوى المعرفي لهم.
7. تحديث ومتابعة التحديث لأنظمة التشغيل والبرمجيات بشكل دوري مثل: (Antivirus، Windows update).
8. فحص ومعاينة أجهزة الحاسوب الجديدة المستلمة من قسم مشتريات الخدمات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

### رابعاً : تطوير موقع الهيئة على شبكة الانترنت

1. تطوير وتحديث موقع الهيئة على شبكة الإنترنت.
2. الإشراف على تحديث محتويات الموقع الإلكتروني بشكل يومي.
3. الإشراف على الخدمات التي يقدمها الموقع ومتابعة جودتها وتحسينها.

### خامساً : ربط صناديق الإمداد الدوائي بالولايات بنظام الهيئة

1. تطوير وتحديث النظام الإداري والمالي ونظام الإمداد الدوائي الولائي وذلك بدعمه بالأجهزة والمعينات والنظم الإلكترونية وتدريب الموارد البشرية عليها.
2. تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP بكل صناديق الإمداد الطبي بالولايات كإمتداد لنظام الهيئة.
3. ربط صناديق الإمداد الطبي بالولايات بالهيئة بواسطة شبكة الألياف الضوئية (Fiber) لتكون شبكة محلية مما يسهل سرعة تبادل البيانات.
4. تفعيل نظام الإشراف والمتابعة والرقابة الإلكترونية.

### سادساً : الإشراف والمتابعة على الخدمات الرقمية للهيئة

1. الإشراف على الخدمة الصوتية التفاعلية (5959 Interactive Voice Response - IVR).
2. الإشراف على خدمة الرسائل القصيرة.

### المسؤولية

تقع مسؤولية تنفيذ سياسة تقنية المعلومات على إدارة تقنية المعلومات بالهيئة.

### التقييم

لضمان حسن الأداء في تنفيذ سياسة تقنية المعلومات يجب وضع نظام للمتابعة والتقييم بصورة دورية من خلال:

1. مناقشة تقارير الإدارات ربع السنوية وموقف تنفيذ خطة الإدارات المبنية على السياسة المعتمدة.
2. تحليل مؤشرات قياس الأداء الخاصة بقياس مكونات السياسة العامة لتقنية المعلومات بالهيئة العامة للإمدادات الطبية المركزية.