

جائزة الملك عبد الله الثاني
لتميز الأداء الحكومي والشفافية
الدورة السابعة (٢٠١٤/٢٠١٥)
المرحلة القضاة
المركز الأول



وزارة التخطيط والتعاون الدولي



الخطة الاستراتيجية للأعوام 2017-2019
مراجعة (1) شباط 2018

3	مقدمة
4	المهام والواجبات
7	بطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecards
9	الأهداف الوطنية التي تساهم الوزارة في تحقيقها
9	رؤيتنا
9	رسالتنا
9	قيمنا
10	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
11	التوجهات الاستراتيجية
11	الأهداف الاستراتيجية

من أقوال صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم:

"ونحن عازمون على المضي قدما في رفع سوية اقتصادنا، من خلال سياسات اقتصادية وبرامج تهدف إلى تحقيق النمو المستدام، وبما يخدم مصالحنا أولا وآخرا، وترسيخ المشاركة من خلال قانون اللامركزية، ووضع الخطط الضرورية لتطوير القضاء وتعزيز سيادة القانون، بالإضافة إلى العمل على تطوير مواردنا البشرية لتواكب متطلبات العصر وتمكن شبابنا من تحقيق طموحاتهم"

خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة العادية الأولى لمجلس الأمة الثامن عشر

"إن النهوض بالاقتصاد هو في قمة أولوياتنا الوطنية. وعليه، فمن الضروري الاستمرار في برامج التصحيح والتحديث الاقتصادي، وتحقيق أهدافها المنشودة، والعمل لإنجاز وتطوير تشريعات وسياسات وإجراءات محددة ومدرسة تعزز تنافسية الاقتصاد الوطني، وتجذب الاستثمارات، وتيسر نجاحها، وتحد من البيروقراطية المعيقة لها، لتوليد فرص العمل والتشغيل، وللمحافظة على الاستقرار المالي والنقدي، وتقلص عجز الموازنة ونسبة الدين للناتج المحلي الإجمالي لرفع معدلات النمو وتحقيق التنمية المستدامة"

كتاب التكليف السامي لحكومة د. هاني الملقى، في أيلول 2016

أنشئت وزارة التخطيط في عام 1984 خلفاً للمجلس القومي للتخطيط، وتعمل بموجب قانون التخطيط رقم (68) لسنة 1971 [مرفق \(1\)](#)، وقد تم إعادة تسمية الوزارة لتصبح وزارة التخطيط والتعاون الدولي بتاريخ 2003/10/25 لتعمل بمضامين نفس القانون والمهام والواجبات.

وتسعى وزارة التخطيط والتعاون الدولي نحو تعزيز ثقافة التميز، والحاكمية الرشيدة، واستدامة التطوير والتحسين وفق الممارسات الفضلى، وتفعيل دورها وغايتها المنشودة في التنمية، والتخطيط، والتعاون الدولي بما فيه مصلحة الوطن والمواطن، كما وتحرص الوزارة على استمرارية نهج التخطيط الاستراتيجي لمواكبة المستجدات ومواجهة التحديات بشكل ينسجم مع الأولويات الوطنية ويحقق الأهداف الوطنية لينعكس على الأداء المتميز، ونوعية الخدمة المقدمة وقد تترجم ذلك بحصول الوزارة على المركز الأول لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لأكثر من مرة، الأمر الذي عكس تميزها وريادتها في تبني الإجراءات والأنظمة التي ترسخ منظومة العمل الجماعي التشاركي.

ومن هنا، فقد قامت الوزارة بإعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة للأعوام 2017-2019، وفقاً لإجراء العمل المعياري "إعداد ونشر ومراجعة ومتابعة الخطة الاستراتيجية" [مرفق \(2\)](#)، باعتماد النهج التشاركي وبمساهمة واسعة النطاق من قبل كافة المديریات والوحدات الإدارية في الوزارة، حيث تم البدء بمراجعة الخطة الاستراتيجية السابقة 2014-2016، والوثائق ذات العلاقة من خلال فريق فني مشكل من الوزارة، وصياغة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للوزارة، ومن ثم صياغة الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء قابلة للقياس تسعى الوزارة من خلالها إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية، وقد استندت الأهداف الاستراتيجية إلى خيارات استراتيجية منبثقة عن تحليل متكامل للبيئة الداخلية والخارجية بتحديد عناصر القوة والضعف المتعلقة بثمانية محددات تحكم البيئة الداخلية وكذلك تحديد الفرص والتحديات التي تواجه الوزارة وتتعلق بمحددات ثمانية أيضاً. وتجدر الإشارة إلى الدور الداعم الذي قدمته الإدارة العليا الممثلة باللجنة التوجيهية عبر مراحل العمل كافة، تمهيداً لإقرارها ونشرها وتعميمها رسمياً، آخذين بعين الاعتبار مشاركة هذه الخطة مع شركاء الوزارة وذوي العلاقة (Stakeholders)، وفي إطار المتابعة والتقييم سيتم مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية بشكل سنوي للوقوف على الإنجاز المتحقق.

وقد تحققت العديد من الإنجازات في مجالات التنمية والتخطيط على المستويين الوطني والمحلي كان من أهمها:

- إعداد ثلاث خطط تنموية، أولها خطة التنمية الثلاثية 1973-1975، تلتها خطتان خماسيتان هما "خطة التنمية الخمسية 1976-1980" و"خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية 1981-1985".
- إعداد مجموعة من الخطط التنموية والبرامج التنفيذية مثل الخطة الاقتصادية والاجتماعية 1993-1997 وذلك بعد إنشاء وزارة التخطيط في العام 1984 ولغاية 2009.

- وفي عام 2001 جاء برنامج التحول الاقتصادي والاجتماعي لإنجاز حزمة من القوانين التي من شأنها الإسراع في عملية الإصلاح والتحديث وإعداد القطاع الخاص ليكون شريكاً حقيقياً في عملية التنمية.
- كما جاءت خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للسنوات الثلاث 2004-2006 بهدف اعتماد سياسات وإجراءات اقتصادية من شأنها المساهمة في تحقيق نقلة نوعية في أداء الاقتصاد الوطني، وإحداث تغيير ملموس في نوعية ومستوى معيشة المواطن
- اعداد البرنامج التنفيذي 2007-2009، والبرنامج التنفيذي التنموي 2011-2013 استناداً الى مبادرة "كلنا الأردن" والأجندة الوطنية التي حددت الأولويات الوطنية للأردن للعشر سنوات القادمة 2006-2015.
- اعداد خطة عمل الحكومة 2013-2016، والبرامج التنموية للمحافظات 2013-2016 استناداً الى الاستراتيجيات القطاعية بالإضافة الى التوجهات والمبادرات الملكية لتعزيز دور المجتمع المحلي في صنع القرار.
- في عام 2015، قامت وزارة التخطيط والتعاون الدولي بعقد وإدارة اجتماعات اللجان الفنية القطاعية السبع عشرة والتي تم تشكيلها لقيادة عملية تطوير "وثيقة الأردن 2025". وبهدف وضع مخرجات الوثيقة موضع التنفيذ، فقد تم التوافق على إعداد برامج تنفيذية متوسطة الأمد، ليغطي أولها الأعوام 2016-2019، وقد جاء البرنامج شاملاً ومتكاملاً ليغطي كافة جوانب قطاعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار الترابط والتكامل فيما بينها، حيث قامت فرق العمل بتشخيص الواقع الحالي، وتحديد التحديات وبالتالي صياغة الأهداف القطاعية والأهداف الفرعية المحددة للأعوام 2016-2019، وربط تلك الأهداف بمبادرات "وثيقة الأردن 2025".

المهام والواجبات

تندرج المهام والواجبات الرئيسية لوزارة التخطيط والتعاون الدولي ضمن محورين رئيسيين:

محور التخطيط والمتابعة:

انطلاقاً من الدور المحوري لوزارة التخطيط والتعاون الدولي فإنها تعتبر الجهة المعنية بالتخطيط على المستوى الوطني بوضع الخطط على المدى المتوسط والطويل وبرامج التنمية الشاملة ومشاريع التنمية بأنواعها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والثقافية لتمثل خطط وبرامج لعمل الحكومة ، ويتم أعدادها بصورة تشاركية مع كافة الجهات المعنية، مع مراعاة إدماج العناصر المرتبطة بعدد من السياسات والاستراتيجيات العامة في جوانب الخطط والبرامج المختلفة، والمساهمة في اقتراح السياسات الاقتصادية والاجتماعية الداعمة للتنمية المستدامة، وكذلك المشاركة في وضع السياسات الاقتصادية والتدخلات اللازمة لتحسين مستوى الأداء الاقتصادي سعياً لرفع معدل النمو الاقتصادي.

التخطيط على المستوى المحلي تقوم الوزارة بتبني مفاهيم وممارسات تنموية على مستوى صناعة السياسات لمعالجة العديد من الاختلالات في مجال التنمية الشاملة والمستدامة في مختلف مناطق المملكة، وتوجيه برامجها لتلبية احتياجات وأولويات التنمية في المحافظات، بالاستناد إلى الميزات النسبية

والتنافسية والفرص الاستثمارية لكل محافظة، وبما يضمن توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في صنع ومتابعة القرار التنموي، وتمكين المواطنين والهيئات والفعاليات المحلية من تحديد احتياجاتهم وترتيب أولوياتهم للنهوض بمجتمعاتهم المحلية، والعمل بشكل متوازي لتعزيز القدرة الإنتاجية للمحافظات وذلك بالتنسيق مع كافة الجهات المعنية، وتطوير الاقتصاديات المحلية وتعزيز إنتاجيتها، بالإضافة إلى تطوير قطاع التمويل الميكروي والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

المتابعة والتقييم: تعمل وزارة التخطيط والتعاون الدولي على تسليط الضوء على مكامن القوة والضعف في تنفيذ الخطط والبرامج التنموية على المستويين الوطني والمحلي، والتأكد من انعكاس آثارها المباشرة وغير المباشرة على المواطنين، وتقييم مستوى الأداء في تنفيذ المشاريع من خلال وضع السياسات الكفيلة بضمان فاعلية متابعة وتقييم الخطط والبرامج والمشاريع التنموية، والإشراف على عملية تطبيقها والعمل على تحديثها باستمرار وتحديد الإجراءات والآليات التي سيتم استخدامها في عملية متابعة الخطط والبرامج والمشاريع التنموية بالتنسيق مع الوزارات والمؤسسات الحكومية.

وضمن هذا المحور تندرج المهام والواجبات التالية:

1. المشاركة في رسم السياسة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.
2. التعاون والتنسيق مع دائرة الإحصاءات العامة في تحديد أنواع المعلومات الإحصائية الاقتصادية والاجتماعية والسكانية وغيرها مما تحتاج إليه الدولة في خطط التنمية وبرامجها المختلفة.
3. متابعة تحقيق الأهداف والبرامج التنموية الوطنية وأولوياتها من خلال تنمية القطاعات المختلفة.
4. وضع برامج وآليات لرفع القدرات المؤسسية للوزارات والمؤسسات الحكومية المعنية بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية على المستويين الوطني والمحلي في المحافظات والبلديات لضمان اتساق الخطط والبرامج الوطنية وتنفيذها حسب الخطط الموضوعة.
5. المشاركة في تحسين مستوى معيشة المواطن ومحاربة الفقر والبطالة وحماية الطبقة الوسطى من خلال:
 - تعزيز مفهوم التنمية المحلية ودعم أنشطتها وبرامجها وبما يضمن تحقيق التوازن التنموي بين محافظات المملكة.
 - تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني للقيام بمهامها تجاه المجتمع المحلي والمشاركة الفاعلة في عملية التنمية الشاملة.
 - تحسين السياسات التنموية وتصميم إطار علمي وعلمي شامل ومتكامل لدراسة الواقع التنموي في المحافظات والعمل على تحليل مخرجاته ليساهم في تلبية الأولويات التنموية التي تحددها المجتمعات المحلية، ومواءمتها مع الميزات النسبية والتنافسية والقطاعات الرائدة المولدة لفرص العمل.

1. محور التعاون الدولي:

تسعى الوزارة إلى توفير التمويل اللازم من منح وقروض ميسرة ومساعدات فنية لتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية ذات الأولوية وفقاً للخطط والبرامج التنموية للحكومة الاردنية وبالتنسيق مع كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية بالإضافة الى البحث المستمر لإيجاد مصادر ونوافذ تمويلية جديدة، باعتبارها حلقة وصل بين مجتمع المانحين (الجهات المانحة ومؤسسات التمويل الدولية) والوزارات والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، كما تسعى الوزارة الى تنسيق عملية توزيع التمويل المتاح على البرامج والمشاريع التنموية المختلفة جغرافياً وقطاعياً وذلك بالتعاون مع الجهات المانحة ومؤسسات التمويل الدولية، كما تقوم الوزارة بالعمل على تطوير علاقات التعاون مع هذه الجهات وبناء علاقات مع جهات جديدة بهدف توفير مزيد من الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية في المملكة، كما تقوم الوزارة وضمن هذا الإطار بالتعاون مع وزارة المالية والبنك المركزي ودائرة الموازنة العامة في إدارة ملف الدين العام ودراسة طلبات الاقتراض الخارجي، وتوفير المساعدات لدعم المشاريع التنموية في قانون الموازنة العامة.

وضمن هذا المحور تندرج المهام والواجبات التالية:

1. وضع السياسات والإجراءات الكفيلة بتعزيز وتطوير العلاقات مع الجهات المانحة ومؤسسات التمويل الدولية بالتنسيق مع الوزارات والجهات المعنية، والتأكيد على دور الوزارة المحوري في هذا الخصوص.
2. توفير وتنسيق وإدارة التمويل اللازم للمشاريع التنموية من مختلف المصادر التمويلية من خلال القروض الميسرة والمنح والمساعدات الفنية، وتطوير آليات تنسيق المساعدات وإدارة عمليات التمويل المقدمة للبرامج والمشاريع التنموية المختلفة وبما يتلاءم مع الأولويات الوطنية واستراتيجيات الجهات المانحة .
3. اتخاذ الاجراءات اللازمة للاستفادة من المبادرات والبرامج التي تطلقها الجهات المانحة ومؤسسات التمويل الدولية.
4. التعاون مع وزارة المالية في مختلف مراحل إدارة الدين العام.
5. العمل كحلقة وصل بين الجهات المانحة ومؤسسات التمويل الدولية والوزارات والمؤسسات الحكومية.

وتتميز الوزارة بتعدد وتنوع شركائها في العمل محلياً ودولياً وهم:

1. رئاسة الوزراء والوزارات والمؤسسات الحكومية.
 2. مجتمع المانحين ومؤسسات التمويل الدولية والاقليمية ومنظمات الأمم المتحدة.
 3. مؤسسات المجتمع المدني.
- ولضمان تحقيق المهام والواجبات أعلاه، فإنه يتم وضع خطط عمل تشغيلية سنوية لمديريات ووحدات الوزارة، تتضمن أهدافاً تشغيلية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية وتقاس باستخدام مؤشرات قياس أداء بشكل نصف سنوي.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت. وهي تعد نظامًا إداريًا لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة. وقد طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون Norton & Kaplan من جامعة هارفارد، في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review عام 1992، ثم نشرها في كتاب، وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، وما زالت تتطور بتطور استخداماتها.

انتشر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في عديد من الشركات والمؤسسات وهي في صورتها الأصلية . تتكون من أربع بطاقات منفصلة. كل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد، بحيث تحقق البطاقات الأربع التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل. هذه البطاقات الأربع تغطي المجالات الآتية:

1- الجوانب المالية Financial

2- المتعاملين Customers

3- العمليات الداخلية Internal Business Process

4- التعلم والنمو (الإبداع) Learning & Growth

علاقة بطاقة الأهداف المتوازنة باستراتيجية المؤسسة

عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من استراتيجية الشركة أو المؤسسة، فالشركة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفاقد وتقليل تكلفة المواد الخام. أما الشركة التي تحاول أن تكون سبّاقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة، فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على تهيئة مناخ أو بيئة إبداعية داخل الشركة. كذلك فإن الشركة التي تخطط للتوسع إقليمياً أو عالمياً ستهتم بقياس القدرة على اكتشاف والدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية احتياجات عملاء جدد في مدن أو دول جديدة. وبهذه الطريقة تصبح بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق استراتيجية الشركة.

أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف إلى تهيئة إطار عمل لترجمة الرؤية والرسالة إلى مفاهيم تنفيذية يمكن ربطها واتصالها بالخطط الاستراتيجية، مع توضيح خط ومسار الرؤية والرسالة لجميع العاملين في الشركة ليدعموا تنفيذها، كل فيما يخصه.

أهم مزايا بطاقة الأداء المتوازن

- تعد أداة اتصال لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين في الشركة وليست غاية دورية لقياس نظام الأداء.
- كما تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة للأداء على مستوى المنظمة، وأشمل من مراقبة قياس أداء الفرد لوحده وإنتاجيته.
- رحلة عمل مستمرة وليست مشروعًا ينتهي خلال فترة زمنية محددة.
- مرنة مع التغيير داخل وخارج المنظمة.
- ضمان توافق الأداء الفردي مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.
- ربط الأهداف مع بعضها لتحقيق الرؤية والرسالة.
- نظام لزيادة كفاءة المتابعة.
- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية.
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة.

كما يمكن تلخيص أهم فوائدها بالتالي:

- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع.
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.
- تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الاستراتيجية على كل مستويات المنظمة.

الأهداف الوطنية التي تساهم الوزارة في تحقيقها

تساهم الوزارة من خلال أدائها لمهامها في تحقيق الأهداف الوطنية الثمانية وكما وردت في وثيقة الأردن 2025 وهي:

1. تحقيق معدلات نمو مستدام لضمان مستوى معيشة جيد لجميع المواطنين
2. خلق بيئة استثمارية جاذبة قادرة على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتشجيع الاستثمارات المحلية
3. الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر
4. خفض مستويات الفقر والبطالة وبناء نظام حماية اجتماعية فعال
5. تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها
6. بناء جيل قادر على الإبداع والابتكار ذو إنتاجية مرتفعة
7. تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية
8. رفع كفاءة النظام القضائي وتعزيز استقلاله ونزاهته

رؤيتنا

"نحو تنمية شاملة مستدامة"

رسالتنا

"المساهمة في تنمية المجتمع الأردني وتطويره في ضوء حاجاته القائمة والمتوقعة لتحسين مستوى معيشة المواطن، من خلال التخطيط التشاركي على المستويين الوطني والمحلي، وتنسيق وتوفير المساعدات في إطار متكامل بالتعاون مع الشركاء."

قيمتنا

1. روح الفريق.
2. التحسين المستمر.
3. الالتزام والانتماء.
4. الشفافية.
5. المبادرة والابداع.
6. التعاون والتنسيق والتكامل مع الشركاء.

تم التوصل إلى توجهات الوزارة ومن ثم أهدافها الاستراتيجية من خلال عمل تحليل شامل لبيئة الوزارة داخلياً وخارجياً، فعلى الصعيد الداخلي، قام الفريق الفني لإعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد عناصر القوة والضعف المتعلقة بثمانية محددات تحكم البيئة الداخلية للوزارة وهي:

1. المهارات Skills
2. الموظفون Staff
3. الهيكل التنظيمي Structure
4. الاستراتيجية Strategy
5. القيم Shared Values
6. نمط القيادة Style
7. الأنظمة Systems
8. المصادر Sources

أما على صعيد البيئة الخارجية المحيطة، فقد تم تحليل الفرص والتحديات التي تواجه الوزارة وتتعلق بمحددات ثمانية أيضاً وهي:

1. الخدمات Services
2. متلقو الخدمة Customers
3. الموردون Suppliers
4. المنافسون Competitors
5. المتغيرات السياسية Political Situation
6. المتغيرات الاقتصادية Economic Situation
7. المتغيرات الاجتماعية Social Situation
8. المتغيرات التكنولوجية Technological Situation

ومن الجدير بالذكر أن التحليل قد تم مع أخذ محاور بطاقات الأداء المتوازن بعين الاعتبار ومن منظور مختلف لكل محور. ويشمل الجدول التالي عناصر التحليل لكل من المحددات الستة عشر سابقة الذكر مقسمة وفق المحاور الأربعة ومصنفة إلى نقاط قوة وضعف، أو فرص وتحديات.

[مرفق \(3\): التحليل الاستراتيجي](#)

التوجهات الاستراتيجية

1. إدامة المساعدات المالية والفنية.
2. إدارة التمويل الخارجي بكفاءة وفقاً للأولويات التنموية.
3. بناء وتعزيز العلاقات مع المتعاملين.
4. المساهمة في تحسين الظروف المعيشية والاقتصادية للمواطنين.
5. تطوير السياسات والبيئة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق النمو الشامل والمستدام.
6. التنسيق والتكامل بين البرامج والمشاريع والمبادرات المختلفة في إطار التخطيط التنموي الشامل على المستويين الوطني والمحلي.
7. ترسيخ مبادئ الحاكمية الرشيدة.
8. تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي.
9. رفع كفاءة الخدمات المساندة.
10. الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة.
11. تعزيز الشفافية المالية.
12. دعم ثقافة التعلم والإبداع والابتكار.
13. تعزيز ودعم إدارة المعرفة.
14. تطوير الموارد البشرية.
15. تبني الممارسات الفضلى في الإدارة.
16. توفير بيئة عمل جاذبة للكفاءات.

الأهداف الاستراتيجية

تم تحديد الأهداف الاستراتيجية لوزارة التخطيط والتعاون الدولي للأعوام 2017-2019 بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية السابق ومن ثم الخروج بالتوجهات الاستراتيجية للوزارة، حيث حددت نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتمت مراجعتها مع اللجنة التوجيهية لإعداد الخطة الاستراتيجية وموظفي الوزارة، وفقاً لإجراء العمل المعياري "إعداد ونشر ومراجعة ومتابعة الخطة الاستراتيجية"، [مرفق \(2\)](#). ونتج عن هذا التحليل أهداف مؤسسية استراتيجية للوزارة، تقاس بواسطة مؤشرات قياس أداء محددة، ويبين الشكل التالي خريطة الوزارة الاستراتيجية والتي تبين أهدافها المرتبطة بكل محور من محاور بطاقات الأداء المتوازن.

نحو تنمية شاملة مستدامة

المساهمة في تنمية المجتمع الأردني وتطويره في ضوء حاجاته القائمة والمتوقعة لتحسين مستوى معيشة المواطن، من خلال التخطيط التشاركي على المستويين الوطني والمحلي، وتنسيق وتوفير المساعدات في إطار متكامل بالتعاون مع الشركاء

المتعاملين

المساهمة في تحسين الظروف المعيشية والاقتصادية للمواطنين

بناء وتعزيز العلاقات مع المتعاملين

إدارة التمويل الخارجي بكفاءة وفقاً للأولويات التنموية

إدامة المساعدات المالية والفنية

العمليات الداخلية

ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة

التنسيق والتكامل بين البرامج والمشاريع والمبادرات المختلفة في إطار التخطيط التنموي الشامل على المستويين الوطني والمحلي

تطوير السياسات والبيئة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق النمو الشامل والمستدام

رفع كفاءة الخدمات المساندة

تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي

المالي

الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة

تعزيز الشفافية المالية

التعلم والنمو

توفير بيئة عمل جاذبة للكفاءات

تبني الممارسات الفضلى في الإدارة

تطوير الموارد البشرية بكفاءة

تعزيز ودعم إدارة المعرفة

دعم ثقافة التعلم والإبداع والابتكار

ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية

الأهداف الاستراتيجية		الأهداف الوطنية														
محور المتعاملين	إدامة المساعدات المالية والفنية								تحقيق معدلات نمو مستدام لضمان مستوى معيشة جيد لجميع المواطنين	خلق بيئة استثمارية جاذبة قادرة على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتشجيع الاستثمارات المحلية	الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر	خفض مستويات الفقر والبطالة وبناء نظام حماية اجتماعية فعال	تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	بناء جيل قادر على الإبداع والابتكار ذو إنتاجية مرتفعة	تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية	رفع كفاءة النظام القضائي وتعزيز استقلاليته ونزاهته
	إدارة التمويل الخارجي بكفاءة وفقاً للأولويات التنموية															
	بناء وتعزيز العلاقات مع المتعاملين															
	المساهمة في تحسين الظروف المعيشية والاقتصادية للمواطنين															
	تطوير السياسات والبيئة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق النمو الشامل والمستدام															
محور العمليات الداخلية	التنسيق والتكامل بين البرامج والمشاريع والمبادرات المختلفة في اطار التخطيط التنموي الشامل على المستويين الوطني والمحلي															
	ترسيخ مبادئ الحاكمية الرشيدة															
	تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي															
	رفع كفاءة الخدمات المساندة															
	الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة															
المحور المالي	تعزيز الشفافية المالية															
	دعم ثقافة التعلم والإبداع والابتكار															
محور التعليم والتنم	تعزيز ودعم إدارة المعرفة															
	تطوير الموارد البشرية															
	تبني الممارسات الفضلى في الإدارة															
	توفير بيئة عمل جاذبة للكفاءات															

الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها والمديريات المساهمة فيها

بطاقة الأداء المتوازن - وزارة التخطيط والتعاون الدولي												
المحور	الأهداف الاستراتيجية	2014		2015		2016		2017		2018	2019	
		مستهدف	فعلي	مستهدف	فعلي	مستهدف	فعلي	مستهدف	فعلي	مستهدف	مستهدف	
المتأهلين	1.1 إدامة المساعدات المالية والفنية	2000	2000	2000	2667	2000	2550	2800	3560	2800	2800	
	حجم المنح الملتزم بها من قبل الجهات الفاعلة (مليون دينار)											
	حجم المساعدات الفنية (منح دراسية وبرامج تدريبية)	600	624	650	662	700	700	750	742	750	750	
	1.2 إدارة التمويل الخارجي بكفاءة وفقاً لتأثيرات التنمية	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
	نسبة لتسليم المشاريع التي يتم اختيارها لتمويل مع الأولويات الوطنية	90.00%	90.00%	90.00%	90.20%	90.00%	90.80%	90.00%	89.00%	90.00%	90.00%	
المستفيدين	1.3 بناء وتعزيز العلاقات مع المتعاملين				80.00%	77.00%	80.00%	78.00%	80.00%	81.00%	85.00%	
	نسبة رضا المتعاملين											
	نسبة رضا الموردين											
	1.4 المساهمة في تحسين الظروف المعيشية والاقتصادية للمواطنين	2000	2000	2500	2421	1600	1500	640	640	640	640	
	عدد المشاريع الإنتاجية الممولة من الوزارة											
	2.1 تطوير السياسات والمالية الاقتصادية للمساهمة في تحقيق النمو الشامل والمستدام	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	
	عدد الاستراتيجيات القطاعية المنجزة ضمن تكامل الاستراتيجيات القطاعية الاقتصادية والاجتماعية											
	2.2 التنسيق والتكامل بين البرامج والمشاريع والمبادرات المختلفة في إطار التخطيط التنموي الشامل على المستويين الوطني والمحلي	71	71	71	71	123	123	123	123	123	123	
	عدد الشركاء والجهات تنفيذية البرامج التنموي تنفيذي											
	المستفيدين	نسبة رضا المتعاملين عن دور الوزارة تنفيذي في المتابعة	90.00%	91.70%	90.00%	82.50%	90.00%	87.40%	90.00%	84.10%	90.00%	90.00%
نسبة الإحراز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية		93.00%	96.40%	95.00%	95.10%	95.00%	90.10%	95.00%	94.70%	95.00%	95.00%	
نسبة الإحراز في مؤشرات أداء المعوقات		NA		95.00%	93.00%	95.00%	97.00%	95.00%	96.90%	95.00%	95.00%	
نسبة رضا الموظفين عن إجراءات العمل		90.00%	88.90%	90.00%	86.90%	90.00%	83.70%	90.00%	90.30%	90.00%	90.00%	
نسبة رضا المتعاملين عن الاتصال وتبادل المعلومات		90.00%	NA	90.00%	91.00%	90.00%	95.50%	90.00%	89.20%	95.00%	95.00%	
نسبة رضا الموظفين عن آليات الاتصال		90.00%	NA	90.00%	78.50%	90.00%	81.40%	90.00%	90.30%	90.00%	90.00%	
كفاءة قنوات الاتصال (الأدوات المعرفية)		95.00%	94.90%	95.00%	95.00%	95.00%	95.50%	95.00%	95.80%	95.00%	95.00%	
نسبة رضا الموظفين عن الخدمات الإدارية		60%	NA	60%	44.60%	60.00%	36.40%	60.00%	76.00%	67.00%	70.00%	
نسبة رضا الموظفين عن خدمات البنوك		90%	NA	90%	92.00%	95.00%	95.30%	97.00%	97.40%	97.00%	97.00%	
2.5 رفع كفاءة الخدمات المساندة												
نسبة رضا الموظفين عن الخدمات المتكئة بالتكنولوجيا		90.00%	90.00%	92.00%	95.00%	95.00%	92.90%	95.00%	95.00%	95.00%	95.00%	
متميزين		نسبة رضا الموظفين عن خدمات البنوك	90%	NA	90%	92.00%	95.00%	95.30%	97.00%	97.40%	97.00%	97.00%
		نسبة رضا الموظفين عن الخدمات المتكئة بالتكنولوجيا				90.00%	95.00%	95.00%	92.90%	95.00%	95.00%	95.00%
		3.1 الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة	10.00%	8.00%	10.00%	8.00%	10.00%	11.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
		مدى الالتزام بالموثوقة	95.00%	90.00%	95.00%	95.00%	97.00%	98.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%
	عدد التقارير المالية المنشورة	6	5	6	5	6	6	6	7	8	8	
	نسبة رضا المتعاملين عن شفافية المالية والإدراية	90%	98%	98%	97%	98%	94%	98%	98%	98%	98%	
	نسبة المعاملات المالية منجزة من وحدة رقابة المالية والإدراية											
	عدد الالتزامات المبدعة / المبتكرة لموظفين	8	10	15	16	20	23	25	30	30.00%	30.00%	
	نسبة الأفكار التي تم تطبيقها من مقترحات الحاصلين على جوائز داخلية وخارجية	15	15	15	15	14	15	15	15	15	15	
	نسبة الإحراز الفعلي الاستراتيجية إدارة المعرفة	98.00%	97.00%	98.00%	97.50%	98.00%	97.70%	98.00%	98.00%	98.00%	98.00%	
	نسبة رضا الموظفين عن أنظمة الموارد البشرية	NA	50%	46.90%	50.00%	44.20%	50%	50.00%	50%	65.00%	65.00%	
	نسبة الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية	60.00%	60.00%	60.00%	65.00%	60.00%	58.00%	60.00%	63.00%	60.00%	60.00%	
	تقييم الأداء / نسبة الحاصلين على ممتاز وجيد جداً	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	85.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	
	متميزين	عدد المعوقات في الإجراءات التي يتم معالجتها معيارياً (من وإلى الوزارة)	25	25	20	25	25	25	31	25	25	25
		نسبة الإحراز في مؤشرات عملية تطوير الأداء المؤسسي	NA	95%	96%	96%	97%	95.95%	97%	97%	97%	97%
• عدد مبادرات المسؤولية الاجتماعية		8	7	10	8	10	9	16	15	16	16	
• نسبة الموظفين المشاركين في مبادرات المسؤولية الاجتماعية		20.00%	18.00%	20.00%	21.00%	20.00%	23.00%	25.00%	38.00%	39.00%	40.00%	
• نسبة نجاح مبادرات المسؤولية الاجتماعية		70.00%	68.00%	70.00%	68.00%	70.00%	70.00%	80.00%	82.20%	82.00%	84.00%	
نسبة الدوران الوظيفي		3.00%	2.68%	3.00%	3.11%	3.00%	3.92%	3.00%	0.90%	3.00%	3.00%	
4.5 توفير بيئة عمل جاذبة للتكفاءات		70.00%	69.90%	75.00%	80.00%	80.00%	82.00%	90.00%	92.90%	90.00%	90.00%	
رضا الموظفين عن بيئة العمل												

هذا وقد تم وضع منهجية لنشر وتعميم الأهداف الاستراتيجية على المديريات والوحدات وطريقة وضع الأهداف التشغيلية السنوية ومؤشرات الأداء بنهج تشاركي والوصول إلى مصفوفة ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية والأوزان النسبية لكل منها.