

## وزارة المياه والري

### سلطة المياه



# ملخص الخطة الاستراتيجية

٢٠١٩-٢٠١٥

رقم الوثيقة: SST-SPS-R٠٣		نوع الوثيقة: تمثل هذه الوثيقة ملخص للخطة الاستراتيجية التي تم اعدادها من قبل مجموعة العمل وبالتعاون مع مشروع الدعم المؤسسي والمساعدات الفنية (ISSP) بتمويل من USAID والمعروضة للمراجعة و الموافقة عليها من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي في سلطة المياه
تاريخ المراجعة : أيار/٢٠١٧		تاريخ الاعتماد :
اعداد من قبل فريق عمل التخطيط الاستراتيجي في سلطة المياه بالتعاون مع فريق (ISSP/USAID)	التدقيق : لجنة التخطيط الاستراتيجي	اعتماد :

تمثل هذه الوثيقة ملخص للخطة الاستراتيجية التي تم اعدادها من قبل مجموعة العمل وبالتعاون مع مشروع الدعم المؤسسي والمساعدات الفنية (ISSP) بتمويل من USAID والمعروضة للمراجعة و الموافقة عليها من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي في سلطة المياه

## جدول المحتويات

المُلخَص التَّنفيذِي.....	٥
١ منهجية بناء الخطة الاستراتيجية .....	٩
٢ تحليل الوضع القائم.....	١١
٣ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) .....	١٤
٤ تحليل PESTLE.....	١٧
٤ التحديات ونتائج الاستمرار في الوضع الراهن .....	٢١
٥ الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية .....	٢٩
١,٥ الرؤية.....	٢٩
٢,٥ الرسالة.....	٢٩
٣,٥ القيم المؤسسية .....	٢٩
٤,٥ الاهداف الاستراتيجية.....	٢٩
٦ بطاقات الاداء المتوازن .....	٣٤
٧ تنفيذ الخطة الاستراتيجية .....	٣٩
٨ المتابعة والتقييم.....	٤٢
٩ ادارة المخاطر .....	٤٢

# من أقوال جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم

من خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة غير العادية لمجلس الأمة السابع عشر ١٠ شباط/فبراير ٢٠١٣

(إننا ندعو لنهج عمل حكومي جديد يقوم على بناء الاستراتيجيات و الخطط التنفيذية، بالتشاور مع القواعد صعوداً إلى الأعلى. و على الحكومة أن تتوخى الشفافية و الانفتاح، و توفير المعلومة في عرض موازنتها و مشاريعها و مراحل التنفيذ و الإنجاز على المواطنين و ممثلهم، و يتم الحكم على أداء الحكومة و مساءلتها على أساسها. و هذا يستدعي ترسيخ القناعة لدى الحكومة و أجهزتها، بأن تطوير القطاع العام عبر العمل الميداني، و التواصل المباشر و الوقوف على حاجات المواطنين، هي مسؤوليتهم الأولى. و بخلاف ذلك، فإن مجلس النواب سيكون عرضة للمساءلة من المواطنين، للمطالبة بحجب الثقة عن الحكومة أو أحد الوزراء.

وهذا يتطلب الارتقاء المستمر في كفاءة و نوعية الخدمات الحكومية، و ضمان وصولها إلى جميع المواطنين، و يستدعي الألتزام بمؤسسية العمل في أجهزة الحكومة، لضمان أعلى درجات الكفاءة و الشفافية في اختيار الأمانة و المدراء العاملين، لضمان نجاح الخطط الحكومية. وهذا يعني أن تبادر الحكومة لإطلاق ثورة بيضاء تنهض بالأداء ضمن خطة معلنة و أهداف محددة.)

من خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة العادية الثانية لمجلس الأمة السابع عشر ٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤

(أما في مجال الإصلاح الإداري، فلا بد من وضع آليات قابلة للتطبيق. فلا فائدة من وجود برامج لإصلاح القطاع العام، بما فيها مشروع الحكومة الإلكترونية، ما لم يلمس المواطن تحسناً نوعياً في الخدمات المقدمة إليه. و هنا أكد على ضرورة التزام جميع مؤسسات الدولة بتعزيز ثقافة التميز و الشفافية و المساءلة و تطبيق الميثاق الوطني للنزاهة و وضع التنظيم المؤسسي لتعزيز منظومة النزاهة، وفق التوصيات التي ستقدمها اللجنة الملكية لتقييم العمل و متابعة الإنجاز.)

من خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة العادية الثالثة لمجلس الأمة السابع عشر ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٥

(لابد من تطوير بيئة الأعمال و تحديث التشريعات الاقتصادية بشكل متواصل، لتواكب التطورات و أفضل الممارسات العالمية. وعلى ذلك، فلا بد من تعزيز ثقة المواطن و المستثمر بمؤسسات الدولة، عن طريق الارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة لهم، و التصدي لمن يقف في وجه التحديث و التطوير، و يضع العوائق بدلا من تقديم الحلول.

و بالرغم من النجاحات التي حققناها في عدد من القطاعات، و من أبرزها قطاع الطاقة، فإننا ما زلنا بحاجة إلى الاستمرار في تطوير قطاعات الطاقة و المياه و النقل، بشكل خاص، و توجيه الاستثمارات إلى هذه القطاعات الحيوية.)

## كلمة الأمين العام

يعد الأردن من الدول الأكثر فقراً بالمياه عالمياً حيث يواجه تحدياتٍ مائيةٍ كبيرة ، وسط تنامي الضغوط التي تعرض لها على مدى السنوات الطويلة الماضية ، وما حملته من أعباء وتكرار موجات الهجرات المتتالية وآخرها موجات اللجوء السوري التي رفعت الطلب على المياه بأكثر من ٢٠ %، ولأن المياه هي الحياة و هي أهم مرتكزات التقدم والتنمية المستدامة جاءت رؤية سلطة المياه الجديدة (التميز و الريادة و الاستدامة في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي لمتلقي الخدمة بأفضل الممارسات العالمية بكفاءة عالية ) .

وتنفيذا لهذه الرؤية فقد رسمت الخطة الاستراتيجية ٢٠١٥ - ٢٠١٩ مسار مستقبلي واضح يحدد المرتكزات الأساسية من خلال اعتماد حزمة من المؤشرات (ضمن بطاقات الأداء المتوازن ) لتقييم التقدم في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية ثم ترجمتها الى عمليات متوائمة و مشاريع منبثقة عنها ضمن برنامج تنفيذي لاغتنام الفرص المتاحة و مواجهة التحديات الماثلة و سرعة التجاوب معها بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.

ونحن في سلطة المياه المزود لخدمات المياه والصرف الصحي ، اذ نطلق استراتيجيتنا الجديدة، لنفخر بما تحقق في خدمة اكثر من ٩٨% من سكان المملكة بخدمات المياه في ظل محدودية مصادر المياه وتدني مستوى الهطول المطري واحتياجات النمو السكاني المتزايد والهجرات القصرية المتعاقبة اضافة الى المتطلبات التنموية المختلفة التي أدت الى اختلال التوازن ما بين الطلب و المتاح من المياه.

وفي الختام أتوجه بالشكر الجزيل الى جميع موظفي سلطة المياه على ما يبذلونه من جهود على مدار الساعة لإعلاء الانجاز يوماً بعد يوم وفق أفضل المعايير، والى كل الذين عملوا في الخطة الاستراتيجية وفق منهجية علمية وبجهود داخلية و اعتمدوا التشاركية نهجاً لهم في جميع مراحل إعداد الخطة ، آملاً أن يكون هذا الجهد الطيب حافزاً ونبراساً للعمل بمزيد من الجد في كافة الميادين حتى يبقى شعار سلطة المياه خدمة الوطن والمواطن علامة نجاح فارقة بالاستمرار في تقديم الخدمة بريادة وتميز سعياً لتحقيق رضا مواطنينا حينما وجدوا عن مستوى خدماتنا.

والدعاء لله جل في علاه أن يكلاً الاردن الغالي بعين رعايته ويوفقنا جميعا في ظل سيدي صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله .

امين عام سلطة المياه  
المهندس توفيق الحباشنة

## الملخص التنفيذي

أعدت سلطة المياه آخر خطة استراتيجية لها في عام ٢٠٠٨ واصلت بعدها تطويرها ومضيها في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي في جميع أنحاء المملكة، كما استمرت بتحويل الإدارات في المحافظات الى شركات حكومية تعني بإدارة المياه و الصرف الصحي وتوقيع عقود ادارة الخدمات في بعض المحافظات وذلك لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين. كما و تقوم سلطة المياه ببناء الناقل الوطني الذي سيساهم في تحسين التزويد المائي في المحافظات المختلفة، و عملت على توسيع خدمات الصرف الصحي على المستوى الوطني بخدمة مناطق جديدة و بناء محطات لمعالجة مياه الصرف الصحي. إضافة إلى كل ذلك، فقد استجبت العديد من الظروف والضعفوطات على قطاع المياه في الأردن الذي مازال يعاني من أزمات عديدة. ففي عام ٢٠١٣ بدأ التزويد بمياه الديسي وارتفعت تكاليف التشغيل بشكل ملحوظ مع ارتفاع أسعار الكهرباء، وشكلت الأعداد الكبيرة من اللاجئين السوريين ضغطاً هائلاً على التزويد المائي وشبكات المياه والصرف الصحي في جميع أنحاء المملكة عامة وفي محافظات الشمال خاصة التي تحملت بدورها العبء الأكبر من مشاكل اللاجئين ناهيك عن تحديات إدارية كبيرة نتيجة إلغاء عقد إدارة شركة مياه اليرموك المسؤولة عن تزويد خدمات المياه والصرف الصحي في محافظات الشمال.

كل هذه العوامل أبرزت الحاجة الملحة لإعداد خطة عمل استراتيجية جديدة للسنوات الخمس القادمة (٢٠١٥-٢٠١٩) بالتعاون مع برنامج الدعم المؤسسي والمساعدات الفنية (ISSP) الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). وتم اعداد الخطة ضمن منهجية اعداد وتقييم الخطة الاستراتيجية المعتمدة باتباع الخطوات التالية:

### ١. تحليل الوضع القائم وتقييم مخرجات الخطة الاستراتيجية السابقة :

تم تحليل الوضع القائم بناء على الأولويات الوطنية والقطاعية والتي يجب أن تراعى في الخطة الاستراتيجية المحدثة لسلطة المياه بالإضافة الى مخرجات الخطة الاستراتيجية السابقة. وقد تناول التحليل أربعة جوانب رئيسية:

- **الجانب المؤسسي:** تم التركيز على جانبين محددتين في تحليل الجانب المؤسسي
  - الهيكل التنظيمي
  - تقييم أداء الخطة الاستراتيجية السابقة
- **الجانب المالي:** تمت دراسة الوضع المالي الراهن لسلطة المياه والقضايا المالية الأساسية التي ستؤثر على السلطة خلال السنوات الخمس المقبلة.
  - الإيرادات
  - استرداد التكاليف
  - المديونية
  - ارتفاع تكلفة الطاقة
  - القروض والمنح
  - الدعم الحكومي

• **الجانب التشغيلي:** تمت دراسة الظروف التشغيلية الحالية التي تواجه سلطة المياه في عملها:

- إنتاج وتزويد المياه
- إعادة استخدام المياه العادمة
- مدى تغطية خدمات المياه والصرف الصحي
- فاقد المياه (NRW)
- تحصيل الفواتير
- جودة المياه
- شكاوى المشتركين
- حماية المصادر المائية الجوفية والسطحية

• **شركات المياه و الإدارات في المحافظات:** حيث تم النظر بأداء شركات المياه من الجانبين التشغيلي و المالي و تم تحليل

الجوانب الرئيسة في اتفاقيات التفويض و التطوير التي تنظم العلاقة ما بين الشركات و سلطة المياه.

٢. **التحليل الرباعي (SWOT):** بناء على تحليل الوضع القائم، تم إعداد مصفوفة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

٣. **تحليل نتائج الاستمرار في الوضع الراهن :** تم دراسة الآثار المترتبة على عدم اتخاذ أي إجراء والاستمرار في الوضع الراهن على ما هو عليه.

٤. **تحديث الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والأهداف الاستراتيجية:** اجتمعت قيادات سلطة المياه والشركاء الرئيسيين في القطاع

من ممثلين عن وزارة المياه وسلطة وادي الأردن وشركات المياه في ورشة عمل لاستعراض نتائج تحليل الوضع القائم والتحليل

الرباعي وتم الاتفاق على رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها المؤسسية بالإضافة الى تحديد أهدافها الاستراتيجية للخمس سنوات

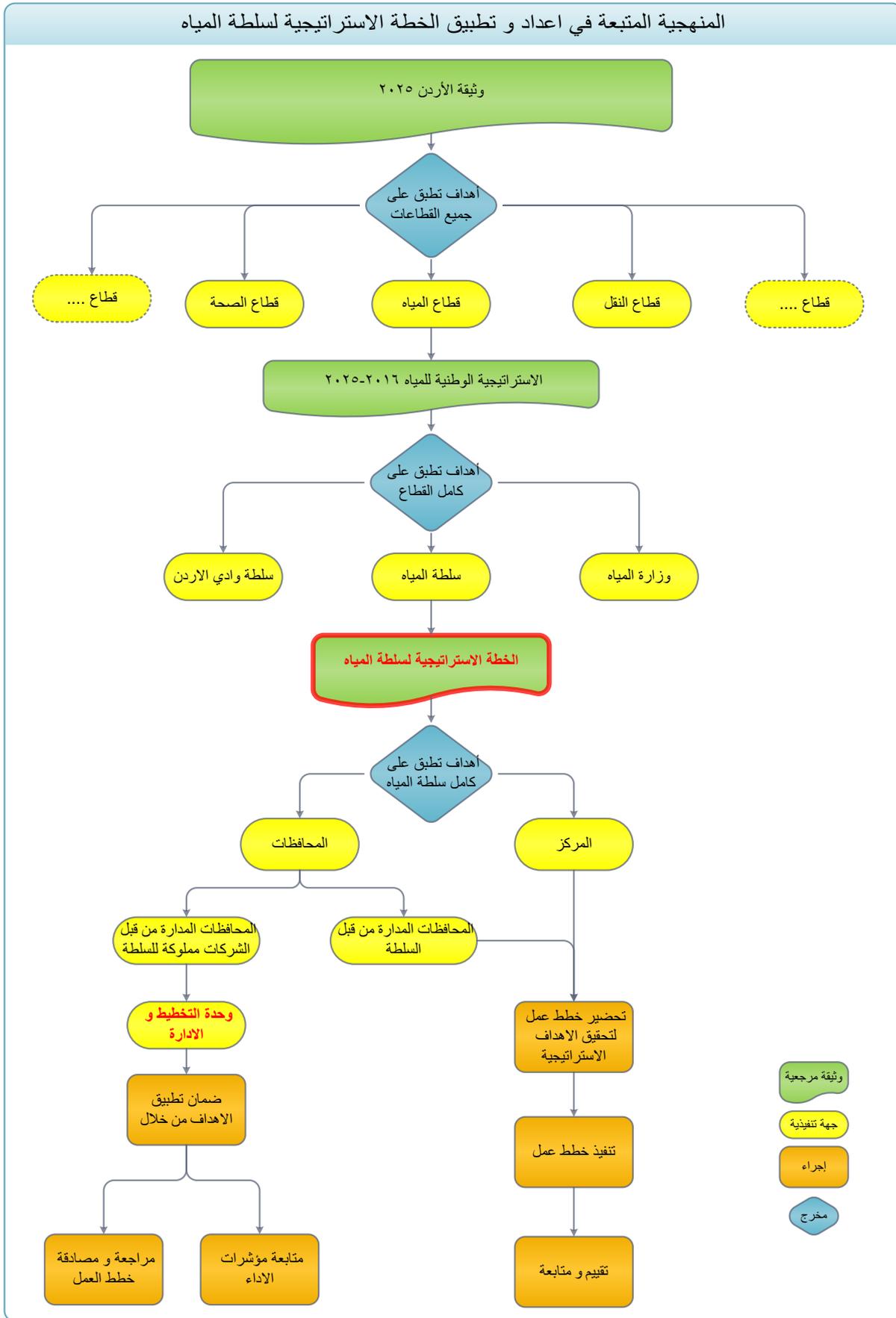
القادمة والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

<p>التميز والريادة والاستدامة بتقديم خدمات المياه والصرف الصحي لمتلقي الخدمة بأفضل الممارسات العالمية وبكفاءة عالية.</p>	<p>الرؤية</p>
<p>تأمين متلقي الخدمة في المملكة الاردنية الهاشمية باحتياجهم من مياه الشرب وفق المواصفات الأردنية آخذين بالاعتبار الكلف المالية، مع الاستمرار بإدارة مصادر المياه المتاحة والمحافظة عليها من التلوث وتوزيعها بعدالة والبحث عن مصادر جديدة بالإضافة الى تطبيق التشريعات الناظمة لمنع هدرها وإساءة استخدامها أو الاعتداء عليها وتقديم خدمات الصرف الصحي وإعادة استخدام المياه المعالجة بفعالية وفق المواصفات المعتمدة، مع التركيز على كسب ثقة عملائنا وموظفينا تحقيقاً لدورنا في التنمية المستدامة.</p>	<p>الرسالة</p>
<p>(١) القابلية للمساءلة ، (٢) الشفافية، (٣) السلوك الأخلاقي، (٤) احترام مصالح الأطراف المعنية، (٥) دعم وتشجيع الإبداع والتطوير، (٦) العدالة وتكافؤ الفرص.</p>	<p>القيم المؤسسية</p>
<p>١. تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين و العدالة في توزيعها. ٢. تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية. ٣. الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر.</p>	<p>الأهداف الوطنية حسب وثيقة الأردن ٢٠٢٥</p>
<p>١. تطوير مصادر المياه و جلب مصادر مياه جديدة ٢. تأمين المياه لكافة القطاعات المنزلية و الزراعية و الصناعية و السياحية بكميات و أسعار مناسبة ٣. رفع مستوى خدمات الصرف الصحي</p>	<p>الأهداف القطاعية حسب وثيقة الأردن ٢٠٢٥</p>
<p>١. رفع قيمة العمليات من خلال ( أ ) رفع كفاءة تشغيل مرافق المياه والصرف الصحي (ب) خفض فاقد المياه (ج) المحافظة على جودة نوعية المياه (د) رفع كفاءة استخدام الطاقة (هـ) استدامة المصادر المائية و حمايتها ٢. تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات من خلال (أ) خفض النفقات (ب) زيادة الإيرادات (ج) تعظيم الاستفادة من المنح (د) إنشاء سجل للاصول. ٣. تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها من خلال (أ) تحديث وتطوير التنظيم الإداري والهيكلي التنظيمي (ب) تطوير ورفع كفاءة استخدام الموارد البشرية (ج) تطوير التشريعات الناظمة لعمل قطاع المياه (د) تحقيق متطلبات التنمية المستدامة (هـ) اعتماد نموذج للتميز والتفريد بمتطلباته. ٤. تطوير خدمة العملاء من خلال (أ) تحسين مستويات خدمة المشتركين (ب) تطوير الشراكة مع شركات المياه.</p>	<p>الأهداف الاستراتيجية</p>

٥. تنفيذ الخطة الإستراتيجية : تم في هذه المرحلة صياغة الأهداف الإستراتيجية ضمن إطار بطاقات الأداء المتوازن و تم تحديد المؤشرات الرئيسة من قيم مرجعية و قيم مستهدفة لكل مؤشر لقياس أداء سلطة المياه بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما و تم تحديد الأولويات التي يجب أن تقوم سلطة المياه بالعمل عليها خلال الخمس سنوات القادمة و التي ستقوم كل من قطاعات سلطة المياه ببناء خطط تنفيذية تفصيلية لها كما وتم تحديد آلية المتابعة و التقييم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لضمان سير الخطة حسب الأهداف المرسومة.

# ١ منهجية بناء الخطة الاستراتيجية

- تشكيل لجنة توجيهية من قبل عطوفة الأمين العام لسلطة المياه برئاسة بالاضافة الى لجنة عمل فرعية لوضع الخطة الاستراتيجية.
- تحليل الوضع القائم بناء على الأولويات الوطنية والقطاعية.
- عقد ورشة عمل لقيادات سلطة المياه والشركاء الرئيسيين في القطاع لاستعراض نتائج تحليل الوضع القائم والاتفاق على رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها المؤسسية بالاضافة الى تحديد أهدافها الاستراتيجية.
- تعميم الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والأهداف الاستراتيجية على موظفي السلطة والشركاء المعنيين في القطاع لإطلاعهم وأخذ آرائهم ومقترحاتهم حول ذلك.
- إعداد مسودة وثيقة الخطة (تقرير المراجعة الاستراتيجية) وتعميمها على الموظفين في سلطة المياه للمراجعة.
- وضع مؤشرات الأداء لكل من الأهداف الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لكل هدف.
- وضع البرنامج التنفيذي للخطة الاستراتيجية والذي يحدد البرامج والأنشطة التنفيذية لقطاعات وإدارات السلطة المختلفة والمشاريع المرتبطة بها.
- إقرار الخطة واعتمادها من قبل مجلس إدارة السلطة بالتنسيق مع الأمين العام.
- تقوم مديرية تطوير الأداء المؤسسي بمشاركة وحدة التخطيط والإدارة PMU بإجراء قياس مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية وحسب المدد الزمنية المبينة والمقررة من قبل لجنة التخطيط الإستراتيجي في الخطة ويحد أدنى مرة كل عام وذلك بالتنسيق مع الجهات المسؤولة عن القياس في قطاعات وإدارات السلطة وجمع المعلومات بوقت لا يتجاوز نهاية شهر أيار من العام التالي لسنة القياس.



الشكل ١: المنهجية المتبعة في اعداد و تطبيق الخطة الاستراتيجية لسلطة المياه

## ٢ تحليل الوضع القائم و مخرجات الخطة الاستراتيجية السابقة

تمت مراجعة تحليل الوضع القائم بناء على الأولويات الوطنية الواردة في رؤية الأردن ٢٠٢٥ و استراتيجية قطاع المياه ٢٠١٦-٢٠٢٥ التي اقرها مجلس الوزراء ، و يبين الجدول رقم (١) الأولويات الوطنية و القطاعية التي يجب أن تراعى في الخطة الاستراتيجية المحدثة لسلطة المياه ، وبناءً على تلك الأولويات تم تحديد الجوانب والأركان التي سيتم دراستها في تحليل الوضع القائم.

الجدول رقم (١) الأولويات الوطنية و القطاعية التي يجب أن تراعى في الخطة الاستراتيجية المحدثة لسلطة المياه

المحور	رؤية الأردن (٢٠٢٥)	استراتيجية قطاع المياه (٢٠١٦-٢٠٢٥)
المصادر المائية	- استدامة المصادر المائية والعمل الحثيث لحد من الضخ الجائر للمياه الجوفية :	- جسر الفجوة بين الطلب والمتاح من خلال تطوير المصادر الحالية وحمايتها المحافظة على استدامتها و تطوير مصادر غير تقليدية مثل التحلية و المياه العميقة و اعادة الاستخدام و زيادة السعة التخزينية للسدود و الحصاد المائي و السير قدما بتنفيذ مشروع ناقل البحرين .
	١- تأهيل الآبار الحكومية المخصصة للشرب	- تشجيع جمع مياه الأمطار .
	٢- الحد من الاستنزاف والضخ الجائر من الآبار المرخصة وبخاصة لأغراض الزراعة في المناطق المرتفعة والتوسع في جمعيات مستخدمي المياه في المناطق المرتفعة	- التكيف مع التغير المناخي .
	٣- اعادة هيكلة وتطوير الأجزاء التالفة من شبكة التوزيع الحالية للحد من هدر المياه	- تحسين التخطيط للمصادر المائية من خلال استغلال البيانات المتوفرة .
	٤- تركيب العدادات على جميع الآبار وتفعيل دور وحدات الأمن والحماية	- تقييم المخصصات المائية بين القطاعات بما في ذلك ادارة اثر الانشطة الزراعية باعتبار أن القطاع الزراعي يستهلك حوالي ٥١% من اجمالي المياه المتاحة .
	٥- حماية الموارد الجوفية من التلوث.	- حماية مصادر مياه الشرب من التلوث و اندماج مبادئ المحافظة على جودة المياه في الادارة المتكاملة لمصادر المياه في العديد من المؤسسات البيئية و المائية في الأردن لحمايتها من التلوث المباشر و غير المباشر
	٦- زيادة القياس لمياه التوزيع لمراقبة مستوى استهلاك المياه وكفاءة التوزيع	- تطبيق خطة الأمن المائي لحماية الموارد المائية من المخاطر بما فيها الأعمال الارهابية حيث ستكون المعايير الأمنية على ثلاثة مستويات :
	١- متابعة وتطوير الاتفاقيات الثنائية والعمل على ايجاد اطار اقليمي للتعاون المشترك	• ادخال أنظمة للرصد و الاثذار المبكر
	- زيادة قدرة ونوعية امدادات المياه :	• تطوير قدرات العاملين الفنيين و الاداريين فيما يتعلق بالأمن و الحماية
	١- توزيع المياه بعدالة بين مختلف محافظات المملكة والمناطق النائية	• التحصين من خلال انشاء بنى تحتية لزيادة الأمان
٢- التوسع في اعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة في الانتاج الزراعي ، وتوفير المياه اللازمة للأغراض الصناعية والاقتصادية الأخرى	- زيادة سعة تخزين المياه السطحية و استخدامها بكفاءة .	
٣- تحسين شبكات الصرف الصحي في المناطق الحضرية لجمع مياه الأمطار ، والجريان السطحي وتفتيتها لاستخدامها في المجالات الاقتصادية المختلفة وتشجيع اعادة استخدام المياه الرمادية	- تأهيل أحواض المياه الجوفية بعد التقليل من الضخ الجائر حيث تم الأخذ بالاحتياجات البيئية من حيث الكمية و النوعية في مختلف التجمعات السكنية عند تصميم خطط التخصيص	
٤- التحول من نظام الضخ لتزويد المياه الى نظام التزويد بالانسحاب	- منع الافراط في استغلال المياه الجوفية و تحضير خطط ادارية لضمان وجود عائد آمن من المياه الجوفية المستخرجة و ربط الانتاج من الخزانات الجوفية بقدراتها على التزويد و الحد الأمن للاستخراج.	
٥- استخدام الأئمة في ادارة مصادر ومرافق المياه	- تماشي المشروعات الاستثمارية والإجراءات العامة لإدارة المصادر المائية مع الاستراتيجية وتنسيقها من قبل وزارة المياه والري	
٦- اعادة توزيع المياه وتحديث معايير مياه الشرب على المستوى الوطني والاستثمار في المبادرات	- حماية الحقوق المائية المشتركة مع الدول المجاورة .	
الأنظمة المائية	- تقليل الفاقد والاعتداءات على خطوط المياه .	- دعم تعرفه المياه داخل وخارج قطاع المياه لأدارة الطلب على المياه
	- تغيير سلوكيات الاستهلاك.	- تعظيم ودعم اعادة استخدام المياه العادمة في الزراعة
	- رفع نسبة المخدومين بشبكات الصرف الصحي .	- تطوير خيارات معالجة المياه وتحليلتها بشكل مستدام وبأسعار معقولة
	- تنظيم الطلب على المياه من خلال مجموعة من الآليات والحوافز السعريه وغير السعريه.	- الربط بين القضايا الاقتصادية كاستخدام النماذج الرياضية في توزيع المياه و حساب سعر المياه بالدينار
	- تحسين وتطوير شبكات وأنظمة تزويد وتوزيع المياه للأغراض المنزلية:.	- اعادة النظر بالهيكل التنظيمي لخدمات المياه والصرف الصحي، للاستفادة الكاملة من المزايا المتاحة لادارات المياه المحولة الى شركات .
	١- تحديث وانشاء محطات الضخ.	- تزويد جميع الأردنيين بخدمات المياه المنزلية وفق معايير محددة لخدمات المياه المنزلية.
		- تماشي معايير مستوى الخدمات المقدمة وتكالييفها مع الممارسات الدولية المثلى.
		- انشاء هيئة مستقلة عامة لتنظيم عمل شركات المياه.
		- زيادة قدرات معالجة مياه الصرف الصحي لتواكب الإنتاج وإعادة استخدام المياه المعالجة .
		- استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة في أنشطة توفر أعلى عائد اقتصادي.
	- تخفيض فاقد المياه في ادارات المياه ، واعتماد الشراكات والابتكار في مجال إدارة شركات المياه.	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- استبدال مصادر الطاقة التقليدية بمصادر الطاقة المتجددة خاصة في المشاريع الجديدة .</li> <li>- زيادة كفاءة استخدام الطاقة في مرافق المياه ومحطات الضخ.</li> <li>- تحسين أنظمة المياه لأغراض الري والطاقة وغيرها من الاستخدامات</li> <li>- بناء نظام نقل للمياه بين المحافظات ومراكز الاستهلاك بما يوفر المرونة في إعادة توزيع المصادر .</li> <li>- تحقيق التوازن بين التزويد المائي و الاحتياجات دون الإفراط في استغلال المياه الجوفية و ذلك بتنظيم ضخ المياه الجوفية من خلال سياسة المياه الجوفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>٢- استكمال مشروع ناقل المياه الوطني.</li> <li>- التوسع في خدمات الصرف الصحي وإنشاء المزيد من شبكات الصرف الصحي لخدمة مناطق جديدة :</li> <li>١- صيانة وتأهيل شبكات الصرف الصحي ومحطات التنقية</li> <li>٢- المساهمة في تطوير محطات معالجة المياه الصناعية.</li> <li>٣- التركيز على معالجة المياه العادمة وإعادة استخدامها لأغراض الزراعة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق الممارسات التجارية في إطار منظم لحماية مصالح المستهلكين و تقديم مستوى عالي من الخدمة مع ضمان الأمن الاجتماعي للفقراء.</li> <li>- التقليل من الدعم الحكومي وتوجيهه بشكل مناسب لمستحقيه.</li> <li>- تحسين الكفاءة المالية لخدمات المياه الشرب و الري .</li> <li>- حشد الخبرات الادارية والاستثمارية المتوفرة لدى القطاع الخاص لتطوير وتشغيل مشاريع البنية التحتية الجديدة.</li> <li>- استرداد التكاليف من خلال :</li> <li>- تحسينات في كفاءة استخدام الطاقة</li> <li>- تحديث البنية التحتية مثل انشاء محطة توليد للطاقة المتجددة بالقرب من محطة الضخ تخفيض الفاقد من المياه</li> <li>- تحقيق زيادة في الإيرادات</li> <li>- تقليل الفاقد من المياه الادارية</li> <li>- زيادة تحصيل الإيرادات</li> <li>- تعديل تعرفه خدمات المياه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الإيرادات التشغيلية من خلال إعادة هيكلة تعرفه المياه :</li> <li>١- زيادة نسبة الفوترة والتحصيـل ورفع كفاءتها .</li> <li>٢- خفض الاستهلاك غير المشروع.</li> <li>٣- زيادة وتحسين الإيرادات من خلال إعادة هيكلة تعرفه المياه ورسوم الاستخراج ورسوم الاشتراك لكافة الاستخدامات</li> <li>- تقليل النفقات والكلف:</li> <li>١- تحسين كفاءة استخدام الطاقة في مرافق المياه ، وتنفيذ عدد من المشاريع التي تقوم على مصادر المياه المتجددة إضافة الى الغازات الحيوية ونتاج الطاقة من الحمأة.</li> <li>٢- التوسع في مشاركة القطاع الخاص والعمل على أسس تجارية</li> <li>٣- ادخال الطاقة المتجددة كمصدر لتزويد أنظمة المياه</li> </ul>	<p>القطاع المائي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ان تغطي الخطة الاستراتيجية للسلطة المحاور الرئيسية للاستراتيجية الوطنية للمياه (٢٠١٥ - ٢٠٢٥ ) و المتمثلة في ١. الإدارة المتكاملة لمصادر المياه ٢. خدمات المياه و الصرف الصحي ٣. مياه الري و الطاقة و الاستخدامات الأخرى ٤. الإصلاح المؤسسي ٥. ادارة و مراقبة المعلومات</li> <li>- الشروع في الإصلاحات المؤسسية لإعادة هيكلة و تنظيم إدارة قطاع المياه من خلال : (أ) تخطيط وإدارة أفضل لمصادر المياه، (ب) تحسين التزويد المائي، (ج) تقديم أجدد الخدمات وتنظيمها ، (هـ) القيادة في وضع ومتابعة السياسات الوطنية للمياه</li> <li>- ان يكون الهيكل التنظيمي منسجما ومخولا لتنفيذ الخطط التشغيلية لتوفير المصادر المائية ونظم التوزيع والتزويد واستغلال راس المال العام والخاص من اجل توسيع وتحسين البنية التحتية واستدامة استرداد تكاليف التشغيل والصيانة وحماية نوعية مصادر المياه والنظم الايكولوجية التي تعتمد على المياه وحماية حقوق المواطنين</li> <li>- تتناسب الشكل التنظيمي للقطاع و مصادر التمويل مع وظيفة المؤسسة، أي أن يتم تنظيم عمليات إصـال خدمات المياه على أسس تجارية بينما يتم اعتبار تخطيط وإدارة مصادر المياه كخدمة من خدمات القطاع العام</li> <li>- استخدام نظام إدارة المعلومات الوطني (MIS) لتتبع التقدم المحرز تبعا لأهداف التنفيذ الوطني لقطاع المياه (SDGs). والصرف الصحي ومؤشرات الأهداف الإنمائية المستدامة</li> <li>- إقامة شراكات جديدة مع جميع أصحاب المصلحة من المجتمع المحلي والمشاركة من خلال استشارات دورية في تخطيط المشاريع في قطاع المياه، ومن ثم بناء الوعي للاستخدام الكفء والمحافظة على المياه وحماية البنية التحتية للمياه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث والتطوير :</li> <li>١- التعاون مع مؤسسات البحث العلمي وتوجيهه لخدمة متطلبات القطاع لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين</li> <li>٢- تطوير قاعدة بيانات مائية وطنية شاملة.</li> <li>- خلق الوعي لدى الجمهور الأردني وصانعي القرار حول الوضع المائي الحالي ووضع الأسس لتغيير السياسات:</li> <li>١- اعتماد سياسة مفتوحة للاتصال بالجهات الفاعلة مثل مجلس النواب والأعيان ووسائل الاعلام بهدف حشد الدعم الحكومي والشعبي للمحافظة على مصادر المياه .</li> <li>٢- تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال وتعزيز دور المرأة</li> <li>٣- تصميم واطلاق حملات توعية بوضع المياه تستهدف المستخدمين في الصناعة والزراعة والمواطنين وبخاصة أطفال المدارس</li> <li>- تطوير اطار مؤسسي متكامل ومتناسك لتنظيم قطاع المياه في الأردن :</li> <li>١- دمج صلاحيات المؤسسات الثلاثة الحالية لتنظيم المياه في الأردن : سلطة المياه ، وسلطة وادي الأردن ، ووزارة المياه والري لتجنب تداخل المسؤوليات .</li> <li>٢- تطوير التشريعات الناظمة لقطاع المياه.</li> </ul>	<p>القطاع المؤسسي</p>

الجدول رقم (٢): الجوانب و الأركان التي سيتم دراستها في تحليل الوضع القائم.

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأثير النمو السكاني على الطلب على المياه والضغط على البنية التحتية الحالية.</li> <li>- حصص المياه من الدول المجاورة (مياه السلام، نهر اليرموك).</li> <li>- القضايا السياسية الداخلية ومدى تأثيرها على الاداء مثل تحصيل الفواتير ، مراقبة مخالفات المياه و تطبيق أولويات الحكومة.</li> <li>- زيادة عدد السكان نتيجة الجوانب السياسية الخارجية و تأثير ذلك على البنية التحتية.</li> <li>- التشريعات و القوانين المتعلقة بقضايا المياه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسب تغطية خدمات المياه والصرف الصحي.</li> <li>- أعداد مشتركي المياه و الصرف الصحي.</li> <li>- الإنتاج و التزويد.</li> <li>- مصادر المياه وتوزيعها بين المحافظات.</li> <li>- فاقد المياه.</li> <li>- شكاوى العملاء.</li> <li>- اعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة كمصدر للمياه.</li> <li>- الاعتداء على مصادر المياه .</li> </ul>	الناحية التشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوظيف حسب نظام الخدمة المدنية.</li> <li>- نظام الحوافز وفقاً للقوانين الحكومية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي والمسؤولية القانونية لسلطة المياه.</li> <li>- تحليل الموارد البشرية.</li> <li>- برامج التدريب.</li> <li>- الأتمتة واعتماد تكنولوجيا المعلومات ومدى تغطية النظم الحالية لاحتياجات سلطة المياه.</li> <li>- وحدة التخطيط الاستراتيجي ودورها.</li> <li>- تقييم الأداء الداخلي.</li> <li>- الحاجة لوحدة مختصة لحماية المصادر المائية</li> </ul>	الجوانب المؤسسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من مخصصات ميزانية الحكومة لقطاع المياه.</li> <li>- زيادة تكاليف الطاقة.</li> <li>- شروط ومتطلبات المانحين.</li> <li>- ملكية الأصول.</li> <li>- الشراكة بين القطاعين العام والخاص.</li> <li>- العمل على خفض التكاليف من خلال زيادة كفاءة استخدام الطاقة والحد من الفاقد الفني.</li> <li>- تحسين الإيرادات من خلال زيادة كفاءة التحصيل والحد من النهم المستحقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكاليف التشغيلية والإدارية والإستهلاك والفوائد وأية نفقات أخرى.</li> <li>- الدخل بما في ذلك الإيرادات ومبيعات المياه والآبار الخاصة والتعرفة</li> <li>- وأية مصادر دخل أخرى.</li> <li>- التعرفة الحالية.</li> <li>- القروض والديون والمنح.</li> <li>- الفوترة والتحصيل.</li> <li>- تكاليف الطاقة.</li> <li>- استرداد التكاليف.</li> <li>- المشتريات.</li> <li>- إدارة الأصول.</li> </ul>	الناحية المالية
<b>شركات المياه و الإدارات في المحافظات</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل أداء شركات المياه مقابل أداء إدارات المياه في السلطة في نواحي الفاقد و نسب التحصيل.</li> <li>- تحليل اتفاقيات التفويض و التطوير.</li> </ul>		

اتفقت اللجنة التوجيهية على إجراء التحليل في الجوانب التشغيلية والمؤسسية والمالية وعلى اضافة الجانب المتعلق بشركات المياه والتي تعتبر من الشركاء الرئيسيين في قطاع المياه لأنها تقوم بتزويد المياه إلى أكثر من ٧٠٪ من المشتركين في الأردن. وعلى الرغم من أن شركات المياه تعتبر كيانات مستقلة في نظر القانون، إلا أنها تبقى مملوكة من قبل سلطة المياه، وتبقى سلطة المياه مسؤولة عن الاستثمارات الرأسمالية الكبيرة في مناطق خدمات الشركات (باستثناء شركة مياه العقبة) لذا لا يمكن اغفال هذا الجانب في عملية تطوير الخطة الاستراتيجية لسلطة المياه. وقد تمت دراسة شركات المياه من الجانبين المالي والتشغيلي فقط، ولم تتم دراسة الجانب المؤسسي من حيث علاقة هذه الشركات بسلطة المياه وأنظمة الموارد البشرية.

### ٣ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

وضعت قيادات سلطة المياه والشركاء الرئيسيين تحليل SWOT لبدء عملية إعداد الخطة الاستراتيجية وذلك من خلال ورشة العمل

التي تم عقدها لهذه الغاية. وقد تضمن تحليل SWOT الجوانب التالية:

- **نقاط القوة:** خصائص سلطة المياه التي تميزها عن غيرها من مقدمي الخدمات

- **نقاط الضعف:** خصائص سلطة المياه التي تقلل من تميزها عن غيرها من مقدمي الخدمات

- **الفرص:** العناصر التي يمكن لسلطة المياه استغلالها لصالحها

- **التهديدات:** العناصر التي يمكن أن تسبب صعوبات بالنسبة لسلطة المياه

يمثل الجدول رقم (٣) ملخصاً لتحليل SWOT وقد استخدم التحليل لوضع استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية ولتحقيق

أقصى قدر من الاستفادة من الفرص المتاحة وتعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف و التعامل مع التهديدات التي قد تؤثر على

أداء السلطة وتحويل دون تحقيقها لأهدافها.

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يبقى قانون سلطة المياه غير واضح في بعض المسؤوليات خاصة فيما يتعلق بإدارة مصادر المياه.</li> <li>• الإيرادات غير كافية، تكاليف التشغيل والإدارة والتكاليف الرأسمالية آخذة في الازدياد، وبالتالي يزداد العجز المالي، وتتنخفض القدرة على تمويل المشاريع الرأسمالية، ويزداد الاعتماد على القروض والمنح وستتجاوز الأسقف المسموح بها.</li> <li>• ضعف الرقابة التنظيمية و مراقبة أداء شركات المياه.</li> <li>• الهيكل التنظيمي لا يتماشى مع أولويات سلطة المياه وأهدافها.</li> <li>• لا ترتبط الجوانب المالية مع مراكز التكلفة مما يجعل من المستحيل إجراء تقييم دقيق من الناحية العملية وإدارة تكلفة الخدمة.</li> <li>• وجوب اتباع نظام الخدمة المدنية لأغراض التوظيف.</li> <li>• الحوافز ليست كافية لجذب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم، كما وليست مرتبطة بالأداء.</li> <li>• ضعف خطط إحلال الموظفين، ٢٥٪ من الموظفين الرئيسيين لدى السلطة قد اقترحوا من التقاعد، وليس هناك خطط لإحلال وظائفهم.</li> <li>• أنظمة تقنية المعلومات لا تدعم عملية صنع القرار.</li> <li>• الوحدة المختصة بحماية المصادر المائية لا تزال حديثة التأسيس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سلطة المياه لديها إطار قانوني قوي بموجب قانونها الذي يمكنها من عقد شراكات بين القطاعين العام والخاص و إجراء التعديلات الضرورية بحيث تتكيف مع تغييرات الظروف والاحتياجات.</li> <li>• سلطة المياه مستقلة مالياً ومؤسسياً .</li> <li>• تشجع قيادة سلطة المياه الإبداع والشفافية والنهج التشاركي، وتحرص على تحقيق الأهداف المؤسسية .</li> <li>• وجود هيكل تنظيمي ووصف وظيفي واضحين.</li> <li>• الموظفون مؤهلون، وتقل بينهم الرغبة في مغادرة وظائفهم، وتتوفر لهم استحقاقات الضمان الاجتماعي والتقاعد المدني.</li> <li>• لدى سلطة المياه بنية تحتية لتقنية المعلومات متكاملة وقابلة للتوسيع والترقية، علماً بأن نظام الأرشفة وإجراءات العمل معظمها محوسبة.</li> <li>• توفر انظمة للسيطرة والتحكم وخطة امنية لحماية الموارد المائية من المخاطر والتهديدات المنظمة او المسلحة او الارهابية يتم مشاركتها مع جميع الجهات ذات العلاقة ولها الأولوية في التمويل .</li> <li>• اطلاق حملة احكام السيطرة على مصادر المياه للحد ومنع الاعتداءات على المياه الجوفية وشبكات المياه و تعيين منسق امني مرتبط بالمساعد للشؤون الادارية لتنسيق كافة اعمال منع الاعتداءات مع الجهات الخارجية ودخليا مع الادارات المعنية.</li> </ul>	

التحديات	الفرص	العوامل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المناخ السياسي المضطرب في دول الجوار أدى إلى تدفق اللاجئين إلى البلاد وبالتالي زيادة الطلب على الخدمات و مصادر المياه.</li> <li>• ليس لدى سلطة المياه صلاحية تعديل التعرفة دون موافقة مجلس الوزراء.</li> <li>• بطء النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات التضخم.</li> <li>• زيادة تكاليف الطاقة.</li> <li>• ارتفاع تكلفة خدمات الدين.</li> <li>• عدم القدرة على مواكبة وتيرة تطور تكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• الاعتداءات و الأعمال التخريبية بشتى أشكالها التي قد تستهدف قطاع المياه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البيئة السياسية الداخلية مستقرة وآمنة نسبياً .</li> <li>• الحكومة ملتزمة بجذب الاستثمارات الأجنبية في القطاع.</li> <li>• توفر مساعدات المانحين واتفاقيات التعاون الدولية، وكلها مهتمة في قطاع المياه.</li> <li>• توافر مصادر التمويل المحلية (الضمان الاجتماعي، والبنوك المحلية).</li> <li>• توفر الخبرات التقنية المحلية الجيدة.</li> <li>• الزامية تنفيذ نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والتميز .</li> <li>• خدمات الحكومة الإلكترونية متاحة.</li> <li>• توجه المؤسسات الأمنية الى التنسيق مع مختلف الدوائر فيما يخص ادارة الازمات و قضايا الارهاب</li> <li>• التعاون الثنائي ومتعدد الأطراف مع الدول المجاورة من خلال ميثاق المياه الإقليمية .</li> </ul>	

## ٤ تحليل ( PESTLE )

### ١- تحليل الجوانب السياسية ( POLITICAL )

- الأحواض المائية المشتركة: بحكم موقع الأردن المتوسط وخصائص الأحواض الجوفية المشتركة مع الدول المجاورة ومنها سوريا والسعودية وفلسطين وغيرها فإن المؤثرات السياسية تلعب دورا هاما في التأثير على حقوق المملكة المائية من المصادر المائية المشتركة وكمياتها المتاحة وكيفية استدامتها.
- ازدياد عدد السكان: إن موقع الأردن في منطقة يعمها التحول السياسي وعدم الاستقرار يعتبر من أهم العوامل الواجب دراستها ومراجعتها وخصوصا في ظل موجات من الهجرات القسرية للمملكة أو الوافدين مما يجعل عملية التخطيط لتأمين مياه الشرب والخدمات الخاصة بالصحة عملية ديناميكية ومستمرة تضغط على الموارد المتاحة وتوجب إجراء التغيير المنظم ليواكب أية مستجدات على الساحة السياسية والتغيير الناشئ عنها و العمل على تحقيق التوازن بين الطلب على المياه و المتاح منها و الحيلولة دون الضخ الجائر للمخزون المائي الاستراتيجي
- الاتفاقيات مع دول الجوار: هناك اتفاقيات مبرمة ما بين الأردن ودول الجوار بالإضافة إلى اتفاقيات عالمية ومستجدات وأهداف عالمية يجب أن يتم مراجعتها ودراستها باستمرار لإحداث التغيير المناسب على مهام وعمليات سلطة المياه للإيفاء بهذه المتطلبات الإقليمية والعالمية.

### ٢- تحليل الجوانب الاقتصادية ( ECONOMICAL )

- يعتبر الاقتصاد من أهم العوامل التي تؤثر على قطاع المياه في الأردن وتنفيذ مهام سلطة المياه، ولمحدودية هذه الموارد فإن دراسة العوامل الاقتصادية تشكل الدافع الأكبر لإجراء عملية التغيير ومن أهم المؤثرات الاقتصادية التالي:
- الاعتماد على الممولين والمانحين: تعتمد سلطة المياه في تنفيذ أعمالها بشكل كبير على القروض والمنح المقدمة من الممولين والمانحين، وهذه بدورها تفرض شروطها ومتطلباتها التي تشمل أحيانا إحداث التغيير اللازم على بعض أعمال سلطة المياه وعملياتها، ومثال على ذلك التوجه نحو القطاع الخاص وفتح الأسواق وإلزام الجهات المانحة بجهات معينة للقيام بتنفيذ المشاريع وغيرها.

- **الوضع الاقتصادي:** إن معدل دخل الفرد وقدرته على دفع التكاليف المترتبة عن الخدمات التي تقدمها سلطة المياه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إحداث أي تغيير على ثمن المياه والخدمات التي تقدمها سلطة المياه وسعر تلك الخدمات في المناطق المختلفة. كما أن أي تغيير يطرأ على الوضع الاقتصادي يجب أن يواكبه التغيير اللازم من قبل السلطة.
- **الأسعار العالمية:** يعتمد قطاع المياه على تقنيات ومستوردات خارجية لذا فإن التغيير على الأسعار العالمية له تأثير كبير على تكلفة عمليات تزويد المياه وتقديم الخدمات المختلفة.
- **الاستثمار:** إن سياسة الأردن بتشجيع الاستثمار تؤثر على قطاع المياه والمتطلبات اللازم الوفاء بها مما يوجب إجراء التغيير على عمليات رصد الموازنات المائية لكل نوع من الطلب على المياه بناء على حجم الاستثمار ونوعه. وتقوم وزارة المياه والري بوضع السياسات الخاصة بتحديد الكميات المتاحة لكل نوع من الاستثمار وإحداث التغيير المطلوب على هذه الكميات لتتوافق متطلبات الخطة الوطنية لوزارة المياه والري وسلطة المياه.
- **المشاريع المائية:** تعاني سلطة المياه من ارتفاع الكلفة الرأسمالية للمشاريع المائية الجديدة وعدم القدرة على تأمين التمويل اللازم للاستفادة في مشاريع قطاع المياه، بالإضافة إلى ارتفاع كلفة الطاقة الكهربائية و انخفاض تعرفه مياه الشرب بالمقارنة مع كلفتها مما أدى إلى تدني مؤشر استعادة الكلفة الإجمالية وارتفاع معدل الدعم الحكومي

### ٣- تحليل الجوانب الاجتماعية (SOCIAL)

- **سلوكيات أفراد المجتمع:** إن سلوكيات أفراد المجتمع في تغيير مستمر والتحسين الاقتصادي والاجتماعي للأفراد من شأنه أن يغير من سلوك الطلب على المياه ونواحي استعمالها.
- **المستوى الثقافي:** نظراً لمحدودية المصادر المائية المتجددة فإن تحسن المستوى الثقافي والتوعية يؤثر على سلوكيات الأفراد الخاصة بالحفاظ على المياه وترشيد استهلاكها وتعظيم استعمالها ومثال على ذلك الحصاد المائي واستعمال أدوات ترشيد استعمال المياه وعدم تلويث المياه وقد قامت سلطة المياه خلال السنوات الخمس الماضية بتعزيز مفهوم الحفاظ على المياه وترشيد استعمالها من خلال المجتمعات المحلية مما سينعكس إيجاباً على قدرة سلطة المياه على التعامل مع التغيير الحاصل مجتمعياً وتأثيراته المختلفة على قطاع المياه.

#### ٤ - تحليل الجوانب التكنولوجية (TECHNICAL)

- التطور التكنولوجي: أن التطور التكنولوجي العالمي له تأثير كبير على أعمال سلطة المياه، حيث يوجب التطور على هذه التكنولوجيات التغيير المستمر أما على البرامج الحاسوبية المستخدمة أو التقنيات المدخلة على أعمال معالجة المياه ونقلها وتخزينها.
- وسائل التكنولوجيا المتاحة: تؤثر وسائل التكنولوجيا المتاحة لدى أفراد المجتمع كذلك على عمليات قطاع المياه لذا يجب إحداث التغيير المطلوب على عمليات سلطة المياه تبعاً للتغيير على الوسائل التكنولوجية المتاحة لدى الأفراد.

#### ٥ - تحليل الجوانب القانونية (LEGAL)

- قانون سلطة المياه: تحتكم أعمال سلطة المياه لقانون سلطة المياه وتعديلاته لذا فإن التشريعات والقوانين النافذة هي من العوامل الهامة التي يجب مراجعتها قبل إحداث أي تغيير على أعمال سلطة المياه حيث أن القوانين والتشريعات المائية بحاجة إلى تعديلات تتماشى والتوجهات المستقبلية لقطاع المياه
- قانون التخاصية: أوجب قانون التخاصية إحداث تغييرات هامة على قطاع المياه، لذا فإن التغيير على القوانين النافذة يجب أن يتم دراسته بتمعن وإحداث التغيير اللازم على أعمال سلطة المياه. كما أن القوانين الأخرى النافذة مثل نظام الخدمة المدنية عاملاً هاماً مؤثراً على أعمال سلطة المياه وإدارتها .
- الاتفاقيات المبرمة: يجب مراجعة الاتفاقيات المبرمة ما بين سلطة المياه والشركات التي تقوم مقام سلطة المياه بتقديم خدماتها، وإحداث التغيير تبعاً للمتغيرات الحاصلة على هذه الاتفاقيات.
- تداخل الصلاحيات: يعاني قطاع المياه من تداخل الصلاحيات و ذلك نظراً لتعدد المؤسسات العاملة في قطاع المياه وغياب هيئة تنظيمية للقطاع يتم من خلالها تنظيم أعمال القطاع كافة .

## ٦- تحليل الجوانب البيئية (ENVIRONMENTAL)

- معدل هطول المطر: يقع الأردن في المنطقة الجافة وشبه الجافة لذا فإن انحسار الأمطار وانخفاض معدل سقوط الأمطار يوجب إجراء تغيير مستمر على أعمال سلطة المياه المتعلقة بكميات المياه المتاحة وسبل تزويد المواطنين بالمياه واعتماد خطط الطوارئ وغيرها من الإجراءات الواجب اتخاذها لمواكبة هذا التغيير.
- تلوث المصادر المائية: إن النشاطات البيئية في مواقع المصادر المائية يهدد تلك المصادر بالتلوث مما يفرض على سلطة المياه إجراء التغيير اللازم على هذه المصادر ومرافقها للحفاظ عليها من التلوث.
- كميات الصرف الصحي: إن ازدياد كميات الصرف الصحي نتيجة لزيادة الكثافة السكانية ومخرجات محطات التنقية كذلك توجب التغيير في نمط التصرف بالمياه الخارجة للبيئة.
- التغيير المناخي: إن الآثار السلبية للتغيير المناخي على مصادر المياه توجب على السلطة أخذ هذا العامل بعين الاعتبار لاتخاذ الإجراءات اللازمة وإحداث التغيير اللازم على قطاع المياه

## ٥ التحديات ونتائج الاستمرار في الوضع الراهن

عند تحليل الوضع القائم نجد أن السلطة تواجه تحديات يتوجب معالجتها لتجنب الآثار السلبية و عواقب الاستمرار في الوضع

الراهن و الاستفادة من النتائج الايجابية في حال تم التغلب على الآثار السلبية و معالجتها .

و يمكن تلخيص أهم الآثار السلبية الناتجة اذا ما تم الاستمرار في الوضع الراهن على ما هو عليه بما يلي:

### تهالك الأصول

تمتلك سلطة المياه قاعدة كبيرة من الاصول الثابتة و المتحركة مثل شبكات المياه و الصرف الصحي، و المعدات في محطات الضخ و التنقية ، مضخات، خزانات مياه و ما إلى ذلك. يشير الوضع الراهن إلى أن هذه الأصول متهاكة بشكل كبير وأنها بحاجة إلى الإصلاح أو الاستبدال، فعلى سبيل المثال فإن تقرير بنك التنمية الألماني لعام ٢٠١٣ المتعلق بعدد من حقول الآبار وأنظمة الضخ في جميع أنحاء الأردن يشير الى أن العديد من أنظمة الضخ كانت مزودة بمضخات لا تتناسب مع الظروف و الاحتياجات التشغيلية، و أن عدادات المياه و الضغط و المحابس غير صالحة. هذا ودعا تقرير البنك الألماني بأن تقوم سلطة المياه باستبدال عدد كبير من معدات الآبار ومحطات الضخ بهدف تحسين الأوضاع الحالية، وتوفير خدمة عالية الجودة لمتلقي الخدمة، والعمل بكفاءة أكبر، خاصة فيما يتعلق باستخدام الكهرباء.

كما وان صيانة هذه الاصول تتم بطريقة تلقائية أي بعد حصول العطل و ليس بطريقة دورية وقائية لتلافي العطل الامر الذي يؤدي إلى تعطل النظام بشكل غير متوقع أو مبكر و بالتالي تدني مستوى الخدمة أو انقطاعها كلياً عن عملاء السلطة.

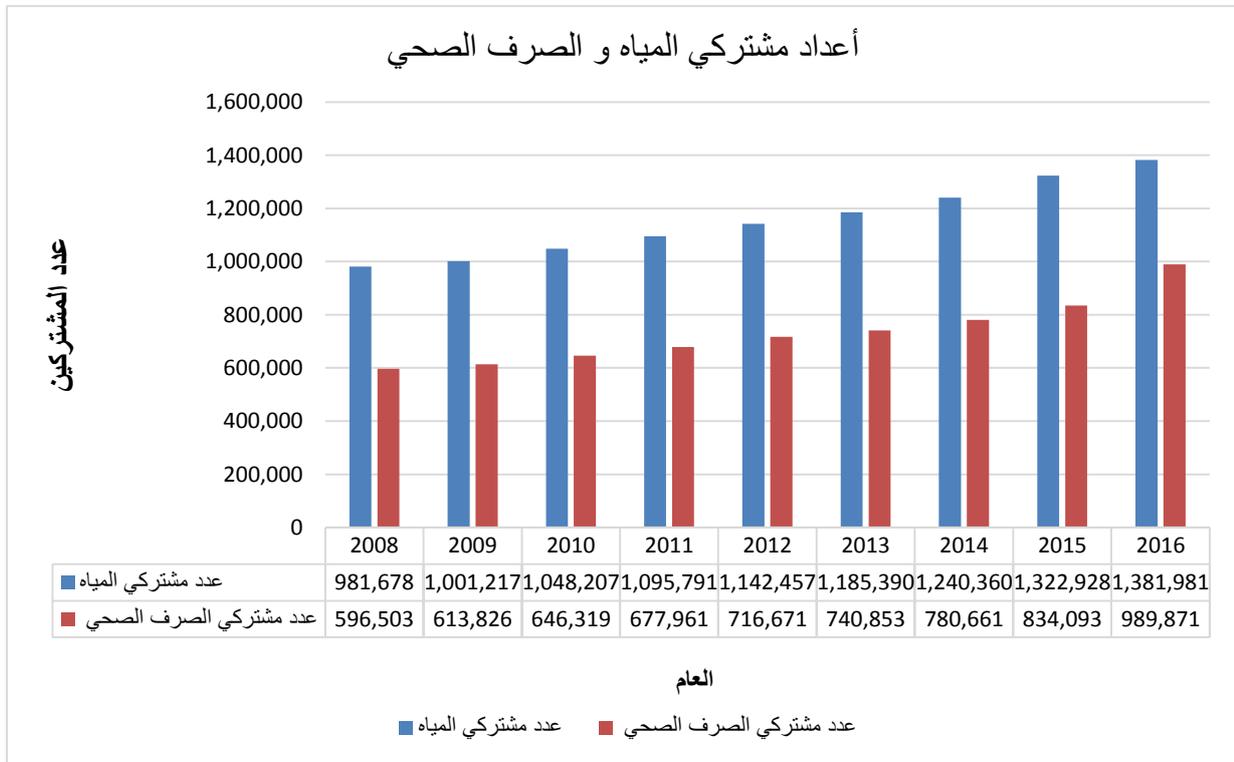
ومن المؤشرات الدالة على تدهور قاعدة الأصول هو: نسب الفاقد ، ففي جميع أنحاء المملكة بلغ متوسط فاقد المياه حوالي ٤٨% ما بين فاقد فني و فاقد إداري حيث أن من أهم أسباب الفاقد الإداري الاعتداء على شبكات المياه، وأخطاء في الفوترة إضافة الى عدم الدقة في العدادات أما أسباب الفاقد الفني تعود الى الكسور في الخطوط و التسريب في الشبكات.

لذا فإن حالة أصول و ممتلكات سلطة المياه تتطلب إجراءات محددة وفورية، وبالتالي، فإن عدم اتخاذ أي إجراء لتغيير هذا الوضع ليس خياراً مقبولاً لسلطة المياه.

تغطي خدمات المياه ما يزيد عن (٩٤%) من سكان المملكة تقريباً و بلغ عدد مشتركى المياه في عام ٢٠١٥ (١,٣٢٢,٩٢٨) أما بالنسبة لخدمة الصرف الصحي فهي تغطي ما نسبته ٦٣% من مشتركى المياه و تقوم سلطة المياه حالياً بالعمل على زيادة نسبة خدمة الصرف الصحي من خلال تنفيذ الخطة الوطنية للصرف الصحي National Strategic Wastewater Master Plan التي تهدف الى زيادة نسبة تغطية خدمات الصرف الصحي الى ٨٦% بحلول عام ٢٠٣٥ بينما يتم خدمة التجمعات السكانية الصغيرة (اقل من نسمة ٥٠٠٠) و التي تشكل ٢٨% من خلال محطات معالجة لامركزية.

أن توسيع قاعدة خدمات المياه و الصرف الصحي يحمل في طياته تكاليف متزايدة لبناء شبكات المياه و الصرف الصحي و محطات التنقية و المعالجة اللازمة لاستيعاب التزايد الطبيعي و القسري في الطلب على هذه الخدمات، فمن الضروري تأمين التمويل اللازم لبناء المرافق الجديدة، سواء من خلال التمويل الذاتي من ميزانية سلطة المياه، أو من خلال المنح و القروض. مرة أخرى، فإن عدم اتخاذ أي إجراء ليس خياراً لأن أهداف سلطة المياه على المدى الطويل و مهامها أصلاً هي توفير خدمات المياه و الصرف الصحي للمواطنين.

الشكل (٢) أعداد مشتركى المياه و الصرف الصحي خلال السنوات الماضية.



تعاني مصادر المياه الجوفية في المملكة من الاستنزاف الناجم عن الضخ الجائر حيث يقدر الضخ الآمن من المياه الجوفية بحوالي ٢٧٥ م.م. مكعب في حين أن الكميات التي استخرجت في العام ٢٠١٤ تتجاوز الحد الآمن بحوالي ١٦٠ م.م. مكعب ، و قد تبين مؤخرا عبر استخدام تقنيات الاستشعار عن بعد و الصور الفضائية التي توفرها وكالة ناسا أن الكميات المستخرجة بالفعل من الأحواض الجوفية تزيد عما يتم تسجيله بحوالي ٢٢٠ م.م. مكعب و هذه الكميات تضخ بشكل غير مشروع من قبل الآبار المرخصة و غير المرخصة معاً .

و نظرا للتحديات الكبيرة التي يواجهها قطاع المياه نتيجة للطلب المتزايد على المياه الناتج عن النمو السكاني و الهجرات القسرية الى المملكة و التطور الاقتصادي و بالنظر الى الاستنزاف الذي تعاني منه مصادر المياه الجوفية مصحوبا بآثار التغير المناخي فان هذا الواقع يتطلب ان تدار مصادر المياه الجوفية بالشكل الأمثل و المحافظة على استدامتها للأجيال القادمة من خلال تحقيق التوازن بين التزويد المائي و الاحتياجات دون الافراط في استغلال المياه الجوفية و تنظيم ضخ المياه الجوفية و ربط الانتاج من الخزانات الجوفية بقدراتها على التزويد و الحد الآمن للاستخراج .

وقد قامت السلطة بإطلاق حملة احكام السيطرة على مصادر المياه في بداية حزيران عام ٢٠١٣ لاييقاف الاعتداءات على المياه والتي جاءت لسببين رئيسيين :إعادة هيبة الدولة وتأمين مصدر مائي جديد بعد أن أحدثت هذه الظاهرة إخلالا في الأمن المائي الأردني،وتثبت نتائج الحملة نجاحها من حيث عدد الآبار التي تم ردمها و الحفارات التي تمت مصادرتها و القضايا المحولة الى المحاكم .

كما تم التعديل على القوانين و التشريعات المتعلقة بقضايا المياه لضمان حماية اكبر للمصادر المائية حيث تم اقرار الضابطة العدلية لموظفي المياه و تغليظ عقوبات السجن والغرامة على المعتدين على شبكات المياه و تعديل قانون ونظام مراقبة المياه الجوفية.

أما فيما يخص حماية الموارد المائية في ظل الوضع الإقليمي المضطرب وغير الآمن و الذي يستدعي تبني وتنفيذ خطة لحماية هذه الموارد من المخاطر بما فيها الأعمال الإرهابية ، بحيث تُعنى **الخطة** بمنع استهداف جميع المسطحات المائية و البنية التحتية بما في ذلك السدود والخزانات و شبكات النقل و التوزيع و محطات الضخ و الآبار و محطات معالجة المياه و تحليتها و محطات معالجة مياه الصرف الصحي و خطوطها و جميع المباني الادارية والتي تؤثر سلباً على استدامة التزويد المائي الآمن.

ويجب أن يكون لهذه الخطة الأمنية اولوية في التمويل وأن يتم تنفيذها بالتنسيق و بمشاركة المؤسسات و السلطات الأمنية ،

و أن تتعامل مع المعايير الأمنية على ثلاثة مستويات

١. ادخال أنظمة للرصد و الإنذار المبكر

٢. تطوير قدرات العاملين الفنيين و الإداريين فيما يتعلق بالأمن و الحماية

٣. التحصين من خلال انشاء بنى تحتية لزيادة الأمان

أما فيما يخص نوعية المياه فإن سياسة واستراتيجية الاردن الوطنية تتطلب أن تكون جميع موارد المياه السطحية والجوفية محمية ،حيث سيكون هنالك رصد مستمر لنوعية المياه السطحية والجوفية ورصد تأثير أي أنشطة ملوثة عليها .وسيتم الشروع في اتخاذ تدابير تصحيحية للحد من مخاطر التلوث عن طريق انشاء وتوسيع المناطق المحمية لكل من المياه السطحية والجوفية .

ان حماية المصادر المائية و استدامتها قضية مصيرية و جوهرية تعد في مقدمة الأولويات و التحديات التي تواجه سلطة المياه و تلقي تكاليف متزايدة على عاتق سلطة المياه لذا لا بد من البحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال المنح و القروض لاتخاذ خطواتٍ إيجابية لحماية المصادر المائية ، وبما يُحقّق التنمية المُستدامة.

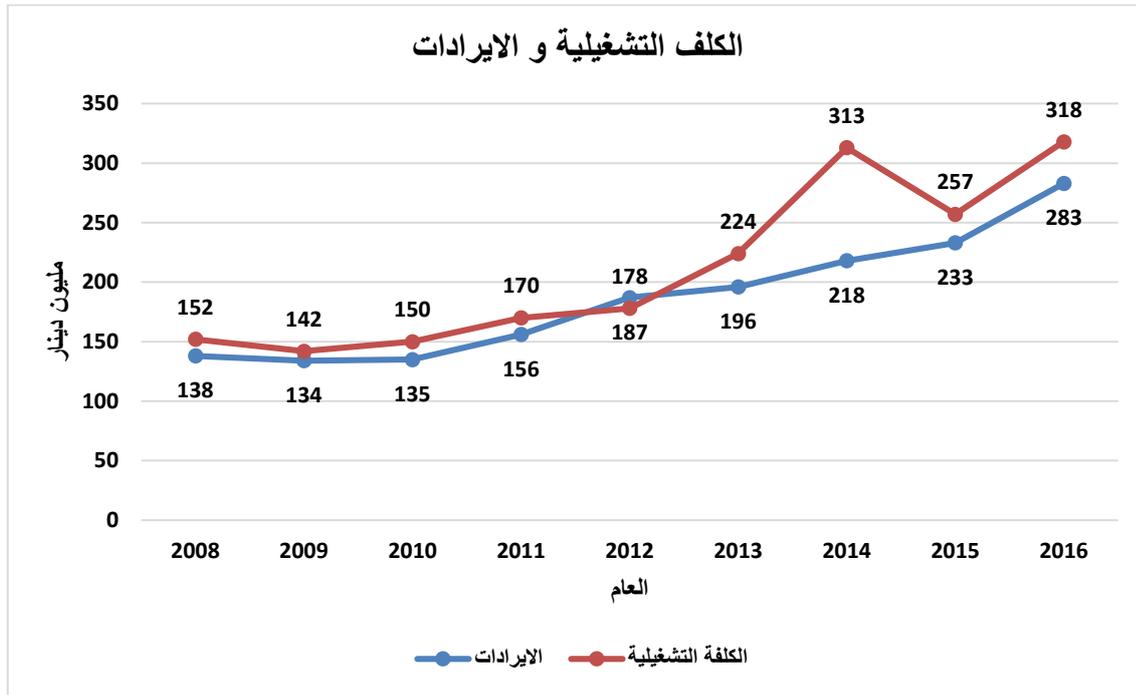
## الفجوة بين الإيرادات والتكاليف

يتبين من تحليل الوضع القائم أن الوضع المالي لسلطة المياه يواجه تحديات متزايدة منذ سنوات عديدة، فالكلف التشغيلية في ارتفاع مطرد بسبب ارتفاع تعرفه الكهرباء بالمقام الأول بالإضافة الى تكاليف مياه الديسي ، و من جانب آخر فإن التعرفة الحالية غير كافية لتغطية الفرق بين سعر بيع المتر المكعب من المياه وكلفته الفعلية مما يدفع سلطة المياه الى الاعتماد على الدعم الحكومي و الاقتراض لتغطية العجز. هذا بالإضافة الى انخفاض الدعم الحكومي المباشر لقطاع المياه بشكل كبير ففي عام ٢٠١٣ انخفضت قيمة الدعم الى ١٣,٥ مليون دينار مقارنة ب ٦٠ مليون دينار في عام ٢٠٠٩. جميع هذه العوامل أدت الى ارتفاع مديونية سلطة المياه من ٤٣٠ مليون دينار في عام ٢٠٠٨ إلى ١ مليار و ٤٠٩ مليون دينار في عام ٢٠١٥ .

و في ظل أن سلطة المياه غير مخول لها رفع تعرفه المياه فيجب البحث عن تدابير أخرى لتقليل الفجوة بين الإيرادات

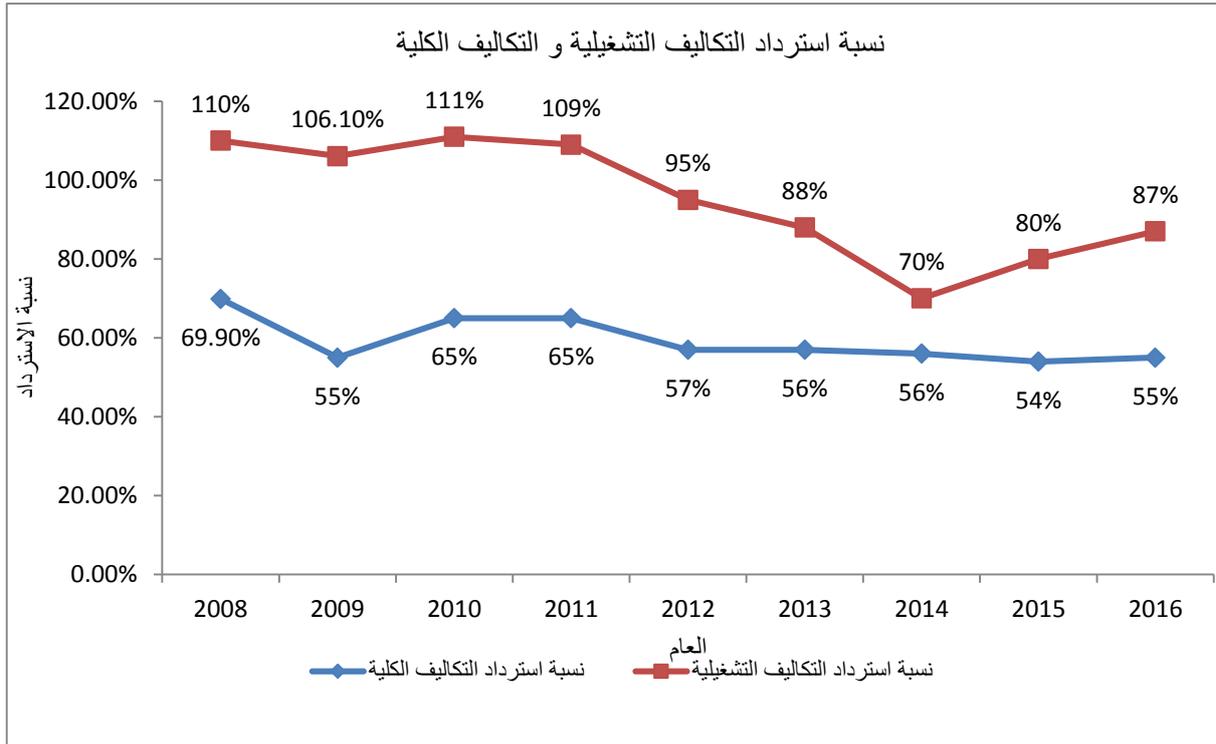
والتكاليف.

الشكل (٣) الإيرادات و الكلف التشغيلية خلال السنوات الماضية .<sup>١</sup>



<sup>١</sup> الإيرادات و الكلف لجميع المحافظات المدارة من قبل شركات المياه و تلك المدارة من قبل سلطة المياه.

الشكل (٤) نسب استرداد الكلفة التشغيلية و الكلية خلال السنوات الماضية .



### زيادة كبيرة في كلفة الطاقة

تشكل كلفة الكهرباء الجزء الأكبر من الكلف التشغيلية بنسبة مقدارها حوالي ٦٨% من النفقات التشغيلية (غير شاملة المصاريف الإدارية) و ٤٠% من مجمل النفقات التشغيلية، و قد شهدت السنوات الاخيرة ازديادا ملحوظا على تعرفة الكهرباء حيث ارتفعت التعرفة من ٤٠ فلس/كيلو واط في بداية عام ٢٠٠٨ لتصل إلى ٧٦ فلس/كيلو واط في أواخر عام ٢٠١٣ و من المتوقع أن تصل في عام ٢٠١٧ إلى ١٣٣ فلس/كيلو واط الأمر الذي أدى أيضا إلى إرتفاع أسعار المواد بشكل عام مثل قطع الغيار والمواد الكيماوية و كلف النقل.

السبب الآخر لزيادة كلف الطاقة عدا عن سعر شرائها أصلا يعود الى الاستهلاك المتزايد نتيجة تدني الكفاءة التشغيلية للمضخات العاملة في عمليات الانتاج وضمن شبكات التزويد وقد كشفت عمليات التدقيق على استهلاك الطاقة في عدد من محطات الضخ في سلطة المياه عن إمكانية توفير ما بين ٢٥% إلى ٣٠% من استهلاك الطاقة من خلال استبدال المعدات و/أو إعادة تأهيل مرافق الضخ و تطوير القدرات في مجال إدارة الطاقة. وقد استطاعت سلطة المياه من خلال برامج الكفاءة في استخدام الطاقة تخفيض مصاريف الكهرباء في عدد من المحافظات بالرغم من ارتفاع التعرفة.

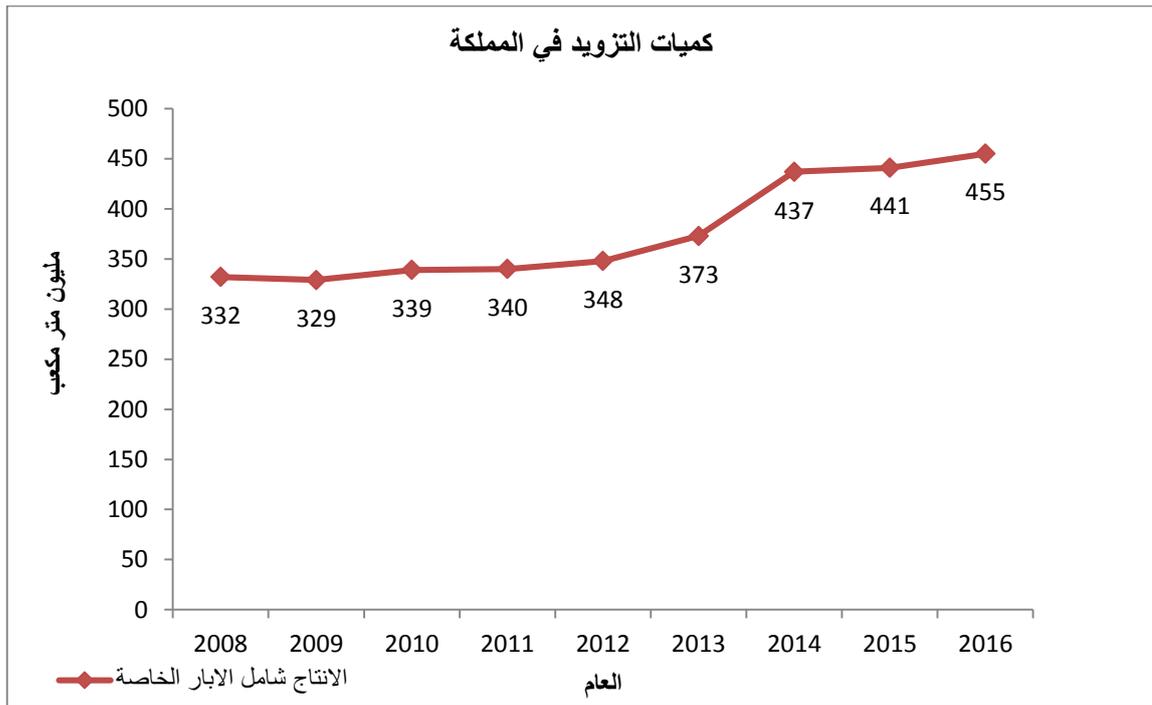
<sup>٢</sup> استرداد الكلفة التشغيلية و الكلية لجميع المحافظات المدارة من قبل شركات المياه و تلك المدارة من قبل سلطة المياه.

و في ظل الارتفاع المستمر لتعرفة الكهرباء و المتوقع أن يصل الى نسبة ٧٥% في عام ٢٠١٧، ستزداد الضغوط على سلطة المياه لخفض استهلاك الطاقة وتكاليف التشغيل الأخرى، حيث ان الزيادة المتوقعة في تكاليف الطاقة ستتطلب من سلطة المياه اجراءات لكي تواصل دورها كمقدم لخدمات المياه والصرف الصحي في المستقبل.

## انخفاض الكفاءة التشغيلية

يتضح أيضا من خلال تحليل الوضع القائم أنه بالرغم من التوسع في تقديم خدمات المياه و الصرف الصحي في المملكة و زيادة كميات التزويد من خلال مشروع الديسي الا أن الكفاءة التشغيلية أخذت في الانخفاض، حيث شهدت الاعوام الثلاثة الاخيرة ارتفاعا ملحوظا لنسب الفاقد. يبين الشكل رقم (٥) نسب الفاقد في المملكة خلال السنوات الماضية لجميع محافظات المملكة.

الشكل (٥) كميات التزويد (مليون متر مكعب)



لذا يبدو واضحا ان عدم تحديث الانظمة التشغيلية سيؤثر سلبا على الكفاءة التشغيلية الناتجة عن الكسور و التسرب في الشبكات وعدم الدقة في ما تسجله العدادات ، وكذلك الأعطال المتكررة في المضخات، ومرة أخرى نجد أن عدم اتخاذ أية إجراءات للتغيير هو خيار غير مقبول.

## تقاعد الخبرات الرئيسية

عند تحليل الموارد البشرية تبين أن حوالي ٢٨٪ من كبار موظفي سلطة المياه قد قاربوا سن التقاعد، وهو أمر يدعو للقلق، حيث أن كبار الموظفين هم مصدر القيادة والمعرفة و"الذاكرة المؤسسية" في جميع أقسام المؤسسة، سواء كانوا موظفين إداريين أو موظفين فنيين ، أما نسبة الموظفين الذين تتجاوز اعمارهم ٥٠ سنة فتصل إلى ٢١% لذلك من المهم جدا وجود خطة احلال وظيفي تعنى بتهيئة قيادات الصف الثاني لاستلام الوظائف القيادية وخاصة الحساسة منها والتي تتعلق بوظائف فنية قد يكون من الصعب ايجاد بديل لها لذا يجب أن تعمل سلطة المياه على توفير فرص التوجيه والتدريب الإضافي لتزويد المدراء الجدد بالأدوات اللازمة لتحمل مسؤولية أكبر .

كما أن هجرة الكفاءات و الخبرات في قطاع المياه بسبب تدني سلم الرواتب في القطاع العام تقلل من فرص منافسة القطاع الخاص او قطاع المياه في الخليج العربي و تشكل عائقا كبيرا أمام عملية الاحتفاظ بالموظفين .

وبالرغم من أن تقاعد و هجرة الخبرات يعد مصدر قلق للسلطة لما فيه من فقدان للخبرات ومما له من اثار سلبية على نتائج أداء السلطة ، إلا أنه يمكن اعتبار ذلك فرصة يجب استغلالها لتحميل الإدارة الوسطى والدنيا المزيد من المسؤوليات. فمن الواضح أن عدم إجراء إي تغيير في هذا الشأن هو خيار غير مقبول في ظل هذه المعطيات.

## ٦ الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية

اجتمعت قيادات سلطة المياه و أعضاء اللجنة التوجيهية بقيادة أمين عام سلطة المياه و أعضاء فريق العمل ضمن النهج التشاركي الذي تسلكه السلطة مع الشركاء الرئيسيين في القطاع وممثلين عن وزارة المياه والري، وسلطة وادي الاردن و شركات المياه الثلاث في ورشة عمل لمدة يومين لاستعراض نتائج تحليل الوضع القائم للوصول إلى توافق في الآراء بشأن ما يجب أن يعنيه ذلك لسلطة المياه. وكان الاتفاق على أن تحديد "ركائز" سلطة المياه هو جزء من العملية التحليلية، حيث أن المسؤوليات الأساسية المناطة بسلطة المياه كمؤسسة يجب أن تتواءم مع الإطار الاستراتيجي و على ضوء ذلك تم الوصول إلى الإطار الاستراتيجي المحدث التالي (الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية والأهداف الاستراتيجية).

### الرؤية

التميز والريادة والاستدامة بتقديم خدمات المياه والصرف الصحي لمتلقي الخدمة بأفضل الممارسات العالمية وكفاءة عالية.

### الرسالة

تأمين متلقي الخدمة في المملكة الاردنية الهاشمية باحتياجهم من مياه الشرب وفق المواصفات الاردنية آخذين بالاعتبار الكلف المالية، مع الاستمرار بادارة مصادر المياه المتاحة والمحافظة عليها من التلوث وتوزيعها بعدالة والبحث عن مصادر جديدة بالاضافة الى تطبيق التشريعات النازمة لمنع هدرها واساءة استخدامها او الاعتداء عليها وتقديم خدمات الصرف الصحي واعادة استخدام المياه المعالجة بفعالية وفق المواصفات المعتمدة، مع التركيز على كسب ثقة عملائنا وموظفينا تحقيقاً لدورنا في التنمية المستدامة

### القيم المؤسسية

١. القابلية للمساءلة
٢. الشفافية
٣. السلوك الاخلاقي
٤. احترام مصالح الاطراف المعنية
٥. دعم وتشجيع الابداع والتطوير.
٦. العدالة وتكافؤ الفرص

### الاهداف الاستراتيجية

تم الاتفاق على تحديد الاهداف الاستراتيجية لسلطة المياه في اربع محاور أساسية ، بحيث يتم تحديد هدف استراتيجي واحد لكل محور:

<b>المحور التشغيلي</b>	<b>المحور المالي</b>
رفع قيمة العمليات	تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات
<b>المحور المؤسسي</b>	<b>محور العملاء</b>
تنمية و تطوير القدرات المؤسسية و العمل على استدامتها	تطوير خدمة العملاء

و لكل هدف استراتيجي تم تحديد استراتيجيات مفصلة نقتن بأهداف SMART كما هو مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم ( ٤ ): الاهداف الاستراتيجية و الاستراتيجيات

١. الهدف الاستراتيجي : رفع قيمة العمليات	
الهدف	الاستراتيجية
رفع نسبة تغطية التكاليف التشغيلية O&M من ٧٠% في عام ٢٠١٤ إلى ٩٠% بنهاية عام ٢٠١٩.	١,١ رفع كفاءة تشغيل مرافق المياه والصرف الصحي.
خفض نسبة الفاقد من ٥٢% في سنة ٢٠١٤ إلى ٤٩% بنهاية ٢٠١٩	٢,١ خفض فاقد المياه
المحافظة على نسبة مطابقة العينات من الناحية الجرثومية ٩٩% كحد أدنى تقليل الحوادث المرتبطة بنوعية المياه من ٣٩ حالة سنويا في سنة ٢٠١٤ إلى ٢٠ حالة سنويا بنهاية ٢٠١٩.	٣,١ المحافظة على جودة نوعية المياه
خفض استهلاك الكهرباء من ٧,٥١ كيلو واط/متر مكعب مفوتر في عام ٢٠١٤ لتصل ٦,٧ كيلو واط/متر مكعب مفوتر بنهاية ٢٠١٩	٤,١ رفع كفاءة استخدام الطاقة.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خفض نسبة الفاقد من ٥٢% في سنة ٢٠١٤ إلى ٤٩% بنهاية ٢٠١٩</li> <li>- خفض نسبة الضخ الجائر من ١٦٠% في سنة ٢٠١٤ الى ١٥٥% بنهاية ٢٠١٩</li> <li>- زيادة عدد الآبار المردومة من ٥٥٥ في سنة ٢٠١٤ الى ١١٥٥ بنهاية ٢٠١٩</li> <li>- زيادة عدد المواقع المحمية أمنيا بتكنولوجيا نظام كاميرات مراقبة و أجهزة الانذار المبكر و أجهزة كشف السموم من صفر موقع في سنة ٢٠١٤ الى ٤٠٠ موقع بنهاية ٢٠١٩</li> </ul>	٥,١ استدامة المصادر المائية و حمايتها

## ٢. الهدف الاستراتيجي : تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات

الهدف	الاستراتيجية
خفض النفقات الكلية	١,٢ خفض النفقات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الإيرادات</li> <li>- رفع نسبة التحصيلات على أثمان المياه المتحققة من الآبار الخاصة من ٨٢% في سنة ٢٠١٤ إلى ١٠٠%</li> <li>- رفع نسبة التحصيلات من أثمان المياه المترتبة على الآبار المخالفة</li> </ul>	٢,٢ تعظيم الإيرادات
زيادة تغطية المنح للاقتراض الداخلي من ١٢ % في عام ٢٠١٤ بنسبة ٥% سنويا	٣,٢ تعظيم الاستفادة من المنح.
المحافظة على قيمة الدعم الحكومي نسبةً الى كمية التزويد من ١٧٠ مليون دينار لتزويد ٤٣٧ م.م.مكعب عام ٢٠١٤ الى ٢٠٠ مليون دينار لتزويد ٤٨٠ م.م.مكعب عام ٢٠١٩	

## ٣. الهدف الاستراتيجي : تنمية و تطوير القدرات المؤسسية و العمل على استدامتها

الهدف	الاستراتيجية
رفع نسبة رضا موظفي سلطة المياه عن الوصف الوظيفي من ٧١% في عام ٢٠١٤ لتصل إلى ٨٠% , ونسبة الرضا العام الى ٧٥% بنهاية عام ٢٠١٩	١,٣ تحديث وتطوير التنظيم الاداري والهيكل التنظيمي
رفع كفاءة موظفي سلطة المياه من ١١,٦موظف/١٠٠٠ مشترك في عام ٢٠١٤ إلى ١٠,٥ موظفين/١٠٠٠ مشترك بنهاية عام ٢٠١٩	٢,٣ تطوير و رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية
تعديل قانون سلطة المياه و نظام مراقبة المياه الجوفية و التعليمات الصادرة بموجبها	٣,٣ تطوير التشريعات الناظمة لعمل قطاع المياه.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع نسبة تغطية التكاليف التشغيلية O&amp;M من ٧٠% في عام ٢٠١٤ إلى ٩٠% بنهاية عام ٢٠١٩.</li> <li>- رفع نسبة المياه المعاد استخدامها من محطات معالجة الصرف الصحي من ٩١% في عام ٢٠١٤ لاغراض الزراعة إلى ٩٥% في عام ٢٠١٩.</li> <li>- خفض استهلاك الكهرباء من ٧,٥١ كيلو واط/متر مكعب مفوتر في عام ٢٠١٤ لتصل إلى ٦,٧ كيلو واط/متر مكعب مفوتر بنهاية ٢٠١٩.</li> <li>- دعم ثقافة التعلم والابداع والابتكار</li> <li>- دعم المجتمع</li> </ul>	٤,٣ تحقيق متطلبات التنمية المستدامة
الحصول على المرتبة الاولى في جائزة الملك عبدالله لتميز الاداء الحكومي و الشفافية في الدورة التاسعة ٢٠١٩	٥,٣ اعتماد نموذج للتميز و التقيد بمتطلباته.

٤. الهدف الاستراتيجي : تطوير خدمة العملاء

الهدف	الاستراتيجية
أن لا تقل نسبة رضا المشتركين عن ٧٥%	١,٤ تحسين مستويات خدمة المشتركين
مراقبة جميع مؤشرات الاداء في اتفاقيات التفويض .	٢,٤ تطوير الشراكة مع شركات المياه

الأهداف الوطنية		تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين و العدالة في توزيعها	تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية	الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر
هدف ٦: ضمان الادارة المستدامة والتوافر للمياه و الصرف الصحي للجميع				
هدف ١١: جعل المدن و المستوطنات البشرية شاملة آمنة مرنة و مستدامة				
هدف ١٢: ضمان أنماط استهلاك و انتاج مستدام				
هدف ١٧: تعزيز وسائل التنفيذ و اعادة احياء الشراكات الدولية للتنمية المستدامة				

الجدول رقم (٥): مصفوفة ارتباط أهداف التنمية المستدامة بالأهداف الوطنية

الأهداف الوطنية		تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين و العدالة في توزيعها	تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية	الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر
الأهداف الاستراتيجية				
رفع قيمة العمليات				
تحقيق التوازن بين الإيرادات و				
تنمية و تطوير القدرات المؤسسية و العمل على استدامتها				
تطوير خدمة العملاء				

الجدول رقم (٦): مصفوفة ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية

الأهداف القطاعية		تطوير مصادر المياه و جلب مصادر مياه جديدة	تأمين المياه لكافة القطاعات المنزلية و الزراعية و الصناعية و السياحية بكميات و أسعار مناسبة	رفع مستوى خدمات الصرف الصحي
الأهداف الاستراتيجية				
رفع قيمة العمليات				
تحقيق التوازن بين الإيرادات و				
تنمية و تطوير القدرات المؤسسية و العمل على استدامتها				
تطوير خدمة العملاء				

الجدول رقم (٧): مصفوفة ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف القطاعية

# ٧ بطاقات الأداء المتوازن للأهداف الاستراتيجية

تم صياغة الاهداف الاستراتيجية للأعوام ٢٠١٥ - ٢٠١٩ و وضعت ضمن اطار نظام بطاقات الأداء المتوازن في اربعة محاور رئيسية و هي : المحور المؤسسي ، المحور التشغيلي، المحور المالي و محور العملاء. تم تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس أداء سلطة المياه في كل محور و تم تحديد قيمة مرجعية و قيمة مستهدفة لكل مؤشر .

## (١) رفع قيمة العمليات

الهدف	مؤشر الاداء	القيمة المرجعية ٢٠١٤	مستهدف ٢٠١٥	مستهدف ٢٠١٦	مستهدف ٢٠١٧	مستهدف ٢٠١٨	مستهدف ٢٠١٩	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
رفع نسبة تغطية التكاليف التشغيلية M&O من ٧٠% في عام ٢٠١٤ إلى ٩٠% بنهاية عام ٢٠١٩.	نسبة تغطية التكاليف التشغيلية M&O	٧٠%	٧٢%	٨٢%	٨٧%	٨٩%	٩٠%	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	الشؤون المالية
خفض نسبة الفاقد من ٥٢% في سنة ٢٠١٤ إلى ٤٩% بنهاية ٢٠١٩.	نسبة الفاقد	٥٢%	٥٢%	٥١%	٥٠%	٥٠%	٤٩%	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	شؤون تشغيل المياه و المحافظات
المحافظة على نسبة مطابقة العينات من الناحية الجرثومية ٩٩% كحد أدنى	نسبة مطابقة العينات من الناحية الجرثومية	٩٩,٦%	٩٩%	٩٩%	٩٩%	٩٩%	لا تقل عن ٩٩%	شؤون المختبرات و النوعية	شؤون المختبرات و النوعية
تقليل الحوادث المرتبطة بنوعية المياه من ٣٩ سنويا في سنة ٢٠١٤ إلى ٢٠ حالة سنويا بنهاية ٢٠١٩.	عدد الحوادث المرتبطة بنوعية المياه في السنة	٣٩	٣٠	٢٥	٢٥	٢٥	أن لا تزيد عدد الحوادث في المملكة عن ٢٠	شؤون المختبرات و النوعية	شؤون المختبرات و النوعية
زيادة نسبة تغطية فحوصات نوعية المياه لعدد الفحوصات المطلوبة في المواصفات الأردنية لمياه الشرب والمياه العادمة من ٩٨,٤ عام ٢٠١٤ إلى ١٠٠% عام ٢٠١٩	نسبة تغطية فحوصات نوعية المياه لعدد الفحوصات المطلوبة في المواصفات الأردنية لمياه الشرب والمياه العادمة	٩٨,٤%	٩٩%	٩٩%	٩٩%	٩٩%	١٠٠%	شؤون المختبرات و النوعية	شؤون المختبرات و النوعية
زيادة عدد مساقط المياه المحمية من ٦ عام ٢٠١٤ إلى ١٧ في نهاية ٢٠١٩	عدد مساقط المياه المحمية	٦	٧	١٤	١٥	١٦	١٧	شؤون المختبرات و النوعية	شؤون المختبرات و النوعية
خفض نسبة الضخ الجائر من ١٦٠% في سنة ٢٠١٤ إلى ١٥٥% بنهاية ٢٠١٩	نسبة الضخ الجائر	١٦٠%	١٥٩%	١٥٨%	١٥٧%	١٥٦%	١٥٥%	شؤون تشغيل المياه و المحافظات + مديرية الأحواض المائية	وزارة المياه + شؤون الأحواض المائية
زيادة اجمالي عدد الآبار المرادومة من ٥٥٥ في سنة ٢٠١٤ إلى ١١٥٥ بنهاية ٢٠١٩ بمعدل ١٢٠ بئر سنويا	عدد الآبار المرادومة	٥٥٥	٦٧٥	٧٩٥	٩١٥	١٠٣٥	١١٥٥	مديرية الأحواض المائية	مديرية الأحواض المائية
زيادة اجمالي عدد المواقع المحمية أمنيا بتكنولوجيا نظام كاميرات مراقبة و أجهزة الإنذار المبكر و أجهزة كشف السموم من صفر موقع في سنة ٢٠١٤ إلى ٤٠٠ موقع بنهاية ٢٠١٩	عدد المواقع المحمية	٠	٥٠	١١٥	٢٠٠	٣٠٠	٤٠٠	مديرية المتابعة	مديرية المتابعة

الهدف	مؤشر الاداء	القيمة المرجعية ٢٠١٤	مستهدف ٢٠١٥	مستهدف ٢٠١٦	مستهدف ٢٠١٧	مستهدف ٢٠١٨	مستهدف ٢٠١٩	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
خفض استهلاك الكهرباء من ٧,٥١ كيلو واط ساعة/متر مكعب مفوتر في عام ٢٠١٤ مكعب لتصل إلى ٦,٧ كيلو واط ساعة/متر مكعب مفوتر بنهاية ٢٠١٩	كمية الطاقة المستهلكة للمتر المفوتر (كيلو واط ساعة لكل متر مكعب مفوتر)	٧,٥١	7.4	٧,١	٦,٩	٦,٨	٦,٧	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	شؤون تشغيل المياه و المحافظات
زيادة كميات المياه المتاحة للتزويد	كمية التزويد المائي مليون م <sup>٣</sup> (غير شاملة الآبار الخاصة)	437	٤٤٠	٤٥٠	٤٦٠	٤٧٠	٤٨٠	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	شؤون تشغيل المياه و المحافظات

(٢) تحقيق التوازن بين النفقات و الإيرادات

الهدف	مؤشر الاداء	القيمة المرجعية ٢٠١٤	مستهدف ٢٠١٥	مستهدف ٢٠١٦	مستهدف ٢٠١٧	مستهدف ٢٠١٨	مستهدف ٢٠١٩	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
خفض النفقات الكلية	كمية الطاقة المستهلكة للمتر المفوتر (كيلو واط ساعة لكل متر مكعب مفوتر)	٧,٥١	7.4	٧,١	٦,٩	٦,٨	٦,٧	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	شؤون تشغيل المياه و المحافظات
	نسبة الفاقد	%٥٢	%٥٢	%٥١	%٥٠	%٥٠	%٤٩	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	شؤون تشغيل المياه و المحافظات
زيادة الإيرادات	نسبة التحصيلات السنوية للفواتير الى التحققات السنوية	%٩٢	%٩٣	%٩٤	%٩٦	%٩٧	%٩٨	الشؤون المالية	الشؤون المالية
	رفع نسبة التحصيلات من اثمان المياه المتحققة من الابار الخاصة	%٨٢	لا تقل عن %١٠٠	الشؤون المالية	الشؤون المالية				
	نسبة التحصيلات على اثمان المياه المترتبة على الابار المخالفة /مليون دينار من أصل ٧,٩ مليون دينار	%١٣	%٢١	%٢٩	%٣٢	%٤٤	%٥٢	الشؤون المالية	الشؤون المالية
زيادة نسبة تغطية المنح الداخلي بمقدار ٥% سنويا	نسبة تغطية المنح للاقتراض الداخلي	%١٢	%١٧	%١٨	%٢٢	%٢٥	%٣٠	وحدة التخطيط و الادارة	الشؤون المالية
المحافظة على قيمة الدعم الحكومي من ١٧٠ مليون دينار لتزويد ٤٣٧ م.م.مكعب عام ٢٠١٤ الى ٢٠٠ مليون دينار لتزويد ٤٨٠ م.م.مكعب عام ٢٠١٩	قيمة الدعم الحكومي (مليون دينار)	١٧٠	٢٠٠	٢٠١	٢٠١	٢٠٠	٢٠٠	شؤون المالية	شؤون المالية

٣) تنمية و تطوير القدرات المؤسسية و العمل على استدامتها

الهدف	مؤشر الاداء	القيمة المرجعية ٢٠١٤	مستهدف ٢٠١٥	مستهدف ٢٠١٦	مستهدف ٢٠١٧	مستهدف ٢٠١٨	مستهدف ٢٠١٩	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
رفع نسبة رضا موظفي سلطة المياه من ٧١% في عام ٢٠١٤ لتصل إلى ٧٦% بنهاية عام ٢٠١٩	نسبة رضا موظفي سلطة المياه	٧١%	٧٢-٧٠%	٧٣-٧٢%	٧٤-٧٣%	٧٥-٧٤%	٧٦-٧٥%	الشؤون الادارية	الشؤون الادارية
	موظف لكل ألف مشترك	١١,٦	١١,٥	١١,٥	١١,٥	١١	١٠,٥	الشؤون الادارية	الشؤون الادارية
	نسبة الدوران الوظيفي	٢,٨%	٢,٨%	٢,٧%	٢,٦%	٢,٥%	٢,٤%	الشؤون الادارية	الشؤون الادارية
	نسبة الموظفين المدربين	١٧,٤%	٢٤%	٢٥%	٢٦%	٢٨%	٣٠%	الشؤون الادارية	الشؤون الادارية
رفع نسبة المعاد استخدامها من محطات معالجة الصرف الصحي في عام ٢٠١٤ إلى ٩٥% في عام ٢٠١٩	نسبة المياه المعاد استخدامها من محطات معالجة الصرف الصحي	٩١%	٩٢,٦%	٩٣,٢%	٩٣,٨%	٩٤,٤%	٩٥%	شؤون الصرف الصحي	شؤون الصرف الصحي
	كمية الطاقة المستهلكة للمتر المفوتر (كيلو واط ساعة لكل متر مكعب مفوتر)	٧,٥١	7.4	٧,١	٦,٩	٦,٨	٦,٧	شؤون تشغيل المياه والمحافظات	شؤون تشغيل المياه والمحافظات
	نسبة التدريب الداخلي	٩,٤%	١١%	١٦%	١٧%	١٨%	١٩%	الشؤون الادارية	الشؤون الادارية
	عدد الاقتراحات/ ١٠٠٠ موظف	٢	٤,٣	٦,٧	١١,٥	١٣,٨	١٦	الشؤون الادارية	الشؤون الادارية
دعم ثقافة التعلم و الابتكار و الابداع	نسبة المطبقة من الاقتراحات	١٥%	٣٥%	٤٠%	٤٥%	٤٥%	٤٥%	الشؤون الادارية	الشؤون الادارية
	عدد المبادرات الابداعية	٠	١	١	٢	٢	٢	الشؤون الادارية	الشؤون الادارية
	عدد مبادرات المسؤولية المجتمعية	٢٥	٣٠	٣٥	٤٠	٤٥	٤٥	لجنة المسؤولية المجتمعية	لجنة المسؤولية المجتمعية
	الحصول على ختم التميز و العلامة المحققة	٤٩,٥٦	الحصول على ختم التميز و علامة أعلى من ٥٠	الحصول على المركز الأول في المرحلة الفضية بعلامة تتراوح بين (٦٠-٥٥)	الحصول على المركز الأول في المرحلة الفضية بعلامة تتراوح بين (٦٠-٥٥)	الحصول على المركز الأول في المرحلة الذهبية بعلامة تتراوح بين (٦٠-٥٥)	الحصول على المركز الأول في المرحلة الذهبية بعلامة تتراوح بين (٦٠-٥٥)	الحصول على المركز الأول في المرحلة الذهبية بعلامة تتراوح بين (٦٠-٥٥)	الشؤون الادارية

٤) تطوير خدمة العملاء.

الهدف	مؤشر الاداء	القيمة المرجعية ٢٠١٤	مستهدف ٢٠١٥	مستهدف ٢٠١٦	مستهدف ٢٠١٧	مستهدف ٢٠١٨	مستهدف ٢٠١٩	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
المحافظة على نسبة رضا المشتركين (جميع المشتركين في المملكة) %٧٥	نسبة رضا متلقي الخدمة	%٧٥	%٨٠-٧٥	%٨٠-٧٥	%٨٢-٧٨	%٨٣-٧٩	%٨٣-٧٩	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	الشؤون الادارية
	حصة الفرد من التزويد المائي لتر لكل فرد باليوم ( بعد احتساب الفاقد)	٦١	٧٠-٦٥	٧٥-٧٠	٧٥-٧٠	٨٠-٧٥	٨٥-٧٧	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	شؤون تشغيل المياه و المحافظات
	عدد شكاوي المياه في محافظات السلطة لكل ١٠٠٠ مشترك	250	٢٤٠	٢٢٠	٢٠٠	١٨٠	١٦٠	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	الشؤون الادارية/ مديرية المتابعة
	عدد شكاوي الصرف الصحي في محافظات السلطة لكل ١٠٠٠ مشترك	١٠٥	100	90	80	75	70	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	الشؤون الادارية/مديرية المتابعة
	عدد الاعتراضات في محافظات السلطة لكل ١٠٠٠ مشترك	17	16	16	16	15	15	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	الشؤون الادارية/مديرية المتابعة
	نسبة تغطية السكان بخدمات مياه الشرب <sup>٣</sup>	%٩٤	%٩٤	%٩٤	%٩٤	%٩٤	%٩٤	شؤون المياه	شؤون المياه
	نسبة خدمة المشتركين بالصرف الصحي لكل المملكة	%٦٣	%٦٥	%٦٦	%٦٧	%٧٠	%٧١	شؤون الصرف الصحي	شؤون الصرف الصحي
مراقبة جميع مؤشرات الاداء في اتفاقيات التفويض .	نسبة المشتركين المشمولين بخدمات عقود الادارة	%٧٥	%٨٦	%٨٦	%٩٠	%٩٠	وحدة التخطيط و الادارة	وحدة التخطيط و الادارة	

<sup>٣</sup> ستتم مراجعة نسبة تغطية السكان بخدمات مياه الشرب حال صدور تعداد سكاني جديد للاردن.

# ٨ تنفيذ الخطة الاستراتيجية

لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ينبغي لسلطة المياه العمل خلال السنوات الخمس القادمة ضمن أطر و أولويات محددة، و قد تم تحديد هذه الأولويات خلال النقاشات التي جرت خلال ورشة عمل قيادات السلطة بالإضافة إلى مناقشات فرق العمل خلال مرحلة تحليل الوضع القائم و من خلال الاطلاع على التقارير الفنية المختلفة المعتمدة في القطاع.

الجدول رقم (٨): اولويات العمل المقترحة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي : رفع قيمة العمليات	
الاولويات العمل	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدقيق التشغيلي لمرافق التشغيل و الانتاج لانظمة المياه و الصرف لصحي</li> <li>- تطوير انظمة مراقبة مرافق التشغيل و الانتاج</li> <li>- صيانه و اعاده تاهيل انظمة التشغيل</li> <li>- وضع خطة صيانة وقائية سنوية لمرافق المياه</li> <li>- تحديث قواعد البيانات و نظم المعلومات المختلفة و تفعيلها في عمليات التشغيل.</li> </ul>	١. رفع كفاءة تشغيل مرافق المياه و الصرف الصحي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من الاستخدامات غير المشروعة في المصادر و الشبكات.</li> <li>- تحسين دقة الفوترة (أجهزة القراءة و العدادات)</li> <li>- صيانة و إعادة تأهيل شبكات المياه</li> </ul>	٢. خفض فاقد المياه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني و تطبيق إطار سلامة مياه الشرب أو الإدارة الوقائية لجودة المياه</li> <li>- حماية المساقط المائية</li> <li>- الإستمرار بمنهجية تطوير ورفع كفاءة الكادر و الجاهزية الرقابية والمخبرية</li> </ul>	٣. المحافظة على جودة نوعية المياه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مأسسة عملية قياس و مراقبة استهلاك الطاقة في عمليات الانتاج و التشغيل</li> <li>- استبدال المضخات و المحركات ذات الاستهلاك المرتفع</li> <li>- تبني و تطوير خطة لحماية الموارد المائية من المخاطر</li> </ul>	٤. رفع كفاءة استخدام الطاقة.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامج شامل للرصد و التقييم كما و نوعا و مراقبة استخدامات المياه و حماية المياه السطحية و الجوفية و وضع برامج متكاملة لتنمية و المحافظة على المياه السطحية لزيادة كمياتها و امكانياتها .</li> <li>- زيادة وعي الأردنيين بشح المياه و أهمية المحافظة على الموارد المائية المحدودة و تشجيع الحصاد المائي للأمطار</li> <li>- حملة إحكام السيطرة على مصادر المياه و ردم الآبار المخالفة</li> <li>- تطبيق قانون سلطة المياه رقم ١٨ لسنة ١٩٨٨ وتعديلاته ونظام مراقبة المياه الجوفية وتعديلاته وخاصة الاعتداءات على مصادر المياه وارواء أرض الغير للحد من الاستنزاف الجائر و منع الافراط في استغلال المياه الجوفية</li> <li>- برامج تدريبية للمعنيين على أمن و حماية مصادر المياه من خلال مديرية الامن العام وبالتنسيق مع الاجهزة الامنية المختلفة لقطاع المياه والشركات التابعة</li> <li>- الزام المقاولين العاملين على تنفيذ المشاريع الحالية والمستقبلية في قطاع المياه بتركيب انظمة امان، وتعديل شروط العطاءات للمشاريع المستقبلية بالالتزام بكودة نظام الامان.</li> <li>- تركيب نظام تكنولوجيا مراقبة من خلال كاميرات مراقبة في المواقع المراد حمايتها و ربطها مع مركز السيطرة و مراقبة العمليات في وزارة المياه و الري</li> <li>- ربط مركز السيطرة و مراقبة العمليات مع المركز الوطني لأمن و ادارة الأزمات و مديرية الأمن العام لغايات تفعيل و تنسيق خطط الطوارئ مع مؤسسات الدولة و الأجهزة الأمنية المختلفة</li> </ul>	٥. استدامة المصادر و حمايتها

أولويات العمل	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني نظام محاسبة مراكز التكلفة في الإدارة</li> <li>- شطب الديون المستحقة على سلطة المياه و ادراجها تحت الموازنة العامة.</li> </ul>	<p>١. خفض النفقات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استرداد المبالغ المتحققة من قضايا الاعتداءات على المصادر و الشبكات</li> <li>- رفع نسبة التحصيلات و استرداد البقايا</li> <li>- رفع التعرفة.</li> </ul>	<p>٢. تعظيم الإيرادات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين التخطيط و الجاهزية للاستفادة من المنح المتاحة</li> <li>- تحديث الخطة الوطنية لمشاريع الصرف الصحي وتحضير خطة وطنية لمشاريع المياه و تحضير دراسات جدوى للمشاريع المقترحة.</li> </ul>	<p>٣. تعظيم الاستفادة من المنح</p>

الهدف الاستراتيجي : تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها	
أولويات العمل	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل الوظائف</li> <li>- تحليل مهام الوحدات التنظيمية</li> </ul>	1. تحديث وتطوير التنظيم الاداري والهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير ووضع خطة تدريبية شاملة و توفير التمويل اللازم لها</li> <li>- التدوير الوظيفي</li> <li>- الاحلال الوظيفي و تطوير برامج نقل المعرفة</li> <li>- تحسين بيئة العمل</li> </ul>	2. تطوير ورفع كفاءة استخدام الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل الضابطة العدلية و تدريب كوادرها و كوادر الأمن العام على اعداد البيانات القانونية لضبط المخالفات .</li> <li>- اعطاء قضايا المياه صفة الاستعجال في المحاكم و العمل على رفد الغرف القضائية المتخصصة في مجال المياه و تكثيف التدريب لقضااتها .</li> </ul>	3. تطوير التشريعات النازمة لعمل قطاع المياه.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض الاثر السلبي البيئي لانشطة السلطة</li> <li>- مبادرة الدعم الاجتماعي الداخلي</li> <li>- مبادرة الدعم الاجتماعي الخارجي للمجتمعات المحلية</li> <li>- النظر في آثار تغير المناخ على خطط التوسع المستقبلية</li> <li>- حماية الأبار الجوفية من الاستنزاف</li> </ul>	4. تحقيق متطلبات التنمية المستدامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجذير ثقافة التميز من خلال اعتماد جائزة الملك عبدالله الثاني كنموذج للتميز</li> </ul>	5. اعتماد نموذج للتميز و التقيد بمتطلباته

الهدف الاستراتيجي : تطوير خدمة العملاء	
أولويات العمل	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين الاستجابة للشكاوى و تحديث انظمة متابعتها</li> <li>- تعزيز ثقة المواطنين بجودة المياه و تكثيف برامج التوعية</li> <li>- زيادة نسبة تغطية خدمات المياه و الصرف الصحي و تحسين التزويد المائي</li> <li>- تحسين التواصل و الاتصال مع الزبائن</li> </ul>	1. تحسين مستويات خدمة المشتركين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديث اتفاقيات التفويض و التطوير الخاصة بالشركات</li> <li>- دراسة فرص للشراكة مع القطاع الخاص</li> <li>- تطوير و تفعيل دور وحدة تنظيم شركات المياه و متابعة ادائهم</li> </ul>	2. تطوير الشراكة مع شركات المياه

عند النظر الى أولويات العمل هذه نجد أن جميعها مترابطة و متكاملة و تخدم أكثر من هدف استراتيجي فمثلا، صيانة أنظمة التشغيل يؤدي إلى رفع قيمة عمليات التشغيل و يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الطاقة و بالتالي خفض النفقات و الذي سيؤدي بدوره الى توفير الاستقرار المالي و إلى غير ذلك من الأمثلة.

انطلاقا من هذه الأولويات سنقوم كل قطاعات سلطة المياه ببناء خطط تنفيذية تفصيلية تحدد الأنشطة و المشاريع الواجب تنفيذها.

## ٩ المتابعة والتقييم

سيقوم قسم التخطيط الاستراتيجي بمتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطط العمل السنوية المنبثقة عنها. سيقوم كل مساعد (مدير ادارة) بتعيين موظف للعمل كضابط اتصال مع قسم التخطيط الاستراتيجي. وعلى ضابط الاتصال مسؤولية تقديم تقارير شهرية عن مجريات العمل للقسم.

ستغطي عملية التقييم ثلاثة مستويات:

١. المستوى الاستراتيجي لتقييم التوجه الاستراتيجي العام للسلطة

٢. المستوى التشغيلي لتقييم أنشطة وخطط العمل على المدى القصير

٣. المستوى المالي لضمان أن الإنفاق المالي موجه لخدمة خطط ومشاريع السلطة و حسب الأولويات.

تقوم لجنة التخطيط الاستراتيجي بمتابعة تقارير سير الخطة وبيان مدى تحقيق أهدافها و إجراء التصويب لأية انحرافات عن القيم المستهدفة و ما يلزمها من تعديلات على البرامج و الأنشطة و المشاريع و حسب الأولويات.

## ١٠ إدارة المخاطر

تم بناء استراتيجية لادارة المخاطر للخطة الاستراتيجية لسلطة المياه (٢٠١٥ - ٢٠١٩) و الخطط التنفيذية لها اعتمادا على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لسلطة المياه، تم فيها حصر أهم المخاطر و التهديدات التي من الممكن أن تواجهها سلطة المياه و تحديد درجة خطورتها اعتماداً على احتمالية حدوثها و شدة أثرها و التي ستؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية - ضمن محاور الخطة الاربعة - و تم تحديد السياسات و البرامج التي يتوجب اتباعها لمواجهة هذه المخاطر و التخفيف من آثارها.