



سلطة المياه

# ملخص الخطة الاستراتيجية

2025-2022

نوع الوثيقة: تصل هذه الوثيقة ملخص الخطة الاستراتيجية التي تم إعدادها من قبل مجموعة العمل والمعروفة الترابية والمرفقة عليها من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي في سلطة المياه	Rقم الوثيقة: SST-SPS-R04
تاریخ الاعتماد: ٢٠٢٣/١٧/٢٢	تاریخ المراجعة: الإعداد من قبل فريق عمل التخطيط الاستراتيجي في سلطة المياه
التدقيق: لجنة التخطيط الاستراتيجي	
المساعد لشؤون الادارة	المساعد لإدارة الشؤون المالية
المساعد لشؤون المطاعم والأصول	المساعد لشؤون تشفيل المياه والمحافظات
المساعد لشؤون الاعلام والاتصال	المساعد لشؤون المختبرات و النوعية
مدير إدارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	مدير وحدة الرقابة الداخلية
مدير تطوير الاداء المؤسسي	

	اعتماد أمين عام سلطة المياه
--	-----------------------------

## جدول المحتويات

3 .....	كلمة الأمين العام .....
4 .....	الملخص التنفيذي .....
8 .....	1 منهجية بناء الخطة الاستراتيجية.....
10 .....	2 تحليل الوضع القائم.....
13 .....	3 التحديات ونتائج الاستمرار في الوضع الراهن.....
24 .....	4 تحليل البيئة الداخلية.....
27 .....	5 تحليل ( PESTLE ) .....
29.....	6 التوجهات الاستراتيجية .....
31 .....	6 الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.....
31 .....	الرؤية.....
31 .....	الرسالة.....
31 .....	القيم المؤسسية.....
31 .....	الأهداف الاستراتيجية.....
37 .....	7 بطاقات الأداء المتوازن للأهداف الاستراتيجية.....
44 .....	8 تنفيذ الخطة الاستراتيجية.....
47 .....	9 المتابعة والتقييم .....
47 .....	10 إدارة المخاطر.....

" لقد اعتقدنا على مدى مئة عام مضت من عمر دولتنا العزيزة أن نخرج أقوى بعد كل أزمة تواجهنا ، وأن نحول التحديات إلى فرص ،وما أزمة كورونا الا احدى هذه المحطات التي سنتخطاها - باذن الله - أكثر صلابة ومنعة ، لذلك يجب أن تكرس الجهود في المرحلة المقبلة لتحقيق التعافي الاقتصادي من خلال برامج واضحة بأطر زمنية محددة تتضمن خطوات قابلة للقياس والتقييم والمتابعة ، ويكون لها أثر ملموس في الحد من التداعيات الاقتصادية الناتجة عن الجائحة، وتحفيز النمو، وزيادة التنافسية للقطاعات الانتاجية " .

### كتاب التكليف السامي

7 تشرين الأول 2020

"و من يعرف تاريخ هذا الوطن، يقف اجلالاً واحتراماً لمسيرته، التي كانت عاًي مدى مئة عام ، شامخة وصلبة كجبال الأردن الذي بني بسواعد أهله وأبنائه وعزيمته وتضحيات الآباء والأجداد، الذين حققوا أعظم الانجازات بأقل الموارد، وكتبوا قصة نجاح اسمها الأردن، فسلام على الأردن وشعبه العظيم " .

"ان المطلوب في هذا الظرف الاستثنائي واضح ، وقد أشرنا اليه في تكليفنا للحكومة ، وجميعكم على معرفة تامة بحجم المسؤوليات الملقاة علينا جميعا ، فالمسؤولية في التعامل مع جائحة كورونا، هي صحة المواطن وسلامته ، وكذلك الاستمرار في حماية الاقتصاد الوطني ، وهذا يستدعي وضع الخطة وبرامج العمل والقرارات المدروسة القابلة للتطبيق وشراكة فاعلة مع القطاع الخاص "

### خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة غير العادية لمجلس الأمة التاسع عشر

10 كانون الأول 2020

# كلمة الأمين العام

إن الوضع المائي في الأردن يواجه تحديات كبيرة حيث نجد من أكثر الدول فقرًا بالمياه نتيجة لندرة المصادر المائية والتغير المناخي وقلة الأمطار، إضافة إلى ما يحيط بنا من ظروف غير مستقرة في الدول المجاورة أدت إلى المزيد من الهجرات القسرية ونمو سكاني مضطرب، ناهيك عن المخاطر غير المتوقعة كجائحة كورونا (COVID 19) وما كان لها من تبعات على قطاع المياه. ولأن المياه تعتبر من أهم مرتکزات التقدم والتنمية المستدامة جاءت رؤية سلطة المياه (التميز و البراعة و الاستدامة في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي لمتلقى الخدمة بأفضل الممارسات العالمية بكفاءة عالية ) .

وتنفيذاً لهذه الرؤية فقد رسمت الخطة الاستراتيجية 2022-2025 مساراً مستقبلياً واضحاً يحدد المركبات الأساسية من خلال اعتماد حزمة من مؤشرات الأداء لتقييم التقدم في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية ثم ترجمتها إلى عمليات متوازنة ومشاريع منبثقه عنها ضمن برنامج تنفيذي واضح لاغتنام الفرص المتاحة و مواجهة التحديات الماثلة و سرعة التجاوب معها بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.

ونحن في سلطة المياه المزود لخدمات المياه والصرف الصحي نسعى إلى توسيع قاعدة المشتركين بخدمات المياه والصرف الصحي ورفع نسبة رضا متلقى الخدمة ، إذ نطلق استراتيجية جديدة للأعوام 2022-2025 ، لنفخر بما تحقق من خدمة 94% من سكان المملكة بخدمات المياه في ظل محدودية مصادر المياه وتدني مستوى الهطول المطري واحتياجات النمو السكاني المتزايد والهجرات القسرية المتعاقبة التي أدت إلى اختلال التوازن ما بين الطلب و المتأه من المياه.

ولا يسعني في الختام إلا أن أتوجه بالشكر الجليل إلى جميع الموظفين في سلطة المياه على جهودهم التي يبذلونها على مدار الساعة للارتقاء بمستوى الإنجاز والخدمات المقدمة وفق أعلى المعايير فهم اللبنة الأساسية في العمل والركن الداعم للنجاح، وإلى كل من ساهم في العمل على الخطة الاستراتيجية بمنهج علمي وبأسلوب تشاركي في جميع مراحل إعدادها ، متوسماً في الجميع المزيد من العمل والتفاني حتى يبقى شعار سلطة المياه خدمة الوطن والمواطن علامة نجاح فارقة بالاستمرار في تقديم الخدمة ببراءة وتميز سعياً لتحقيق رضا مواطنينا حيثما وجدوا عن مستوى خدماتنا.

والدعاء الله جل في علاه أن يحفظ الأردن عاليًا شامخاً في ظل سيد صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

أمين عام سلطة المياه  
المهندس بشار " محمد خير " بطانية

# المشخص التنفيذي

أعدت سلطة المياه آخر خطة استراتيجية لها في عام 2015 حيث شملت الخطة الأعوام 2015-2019 و نتيجة المستجدات المتعلقة باعادة هيكلة قطاع المياه وتأثيرات جائحة كورونا تم تمديد الخطة الاستراتيجية للأعوام 2020 و 2021 على التوالي . واصلت سلطة المياه خلال هذه السنوات تطورها ومضيها في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي في جميع أنحاء المملكة، كما استمرت بتحويل الإدارات في المحافظات إلى شركات حكومية تعنى بإدارة المياه والصرف الصحي وتوقيع عقود إدارة الخدمات في بعض المحافظات وذلك لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين، وعملت على توسيع خدمات الصرف الصحي على المستوى الوطني بخدمة مناطق جديدة وبناء محطات لمعالجة مياه الصرف الصحي.

وعلى الرغم من قيام سلطة المياه في العام 2013 بتزويد المياه من حوض الديسي- والذي يدوره أدى إلى ارتفاع كلف التشغيل نتيجة ارتفاع كلف الكهرباء وبعد مصادر المياه عن مراكز الطلب - الا أنها لم تستطع سد الفجوة بين الطلب والمتاح ، مما حدا سلطة المياه إلى الاتجاه نحو مصادر المياه غير التقليدية فكان خيار ناقل المياه الوطني لتحلية مياه البحر الأحمر وجرها شمالاً مما سيساهم في تحسين التزويد المائي في المحافظات المختلفة ، اضافة إلى ذلك فقد عانى قطاع المياه من ضغوطات و أزمات عديدة كنضوب مصادر المياه الجوفية و جفاف المياه السطحية علاوة على النمو السكاني المتزايد برفقة زيادة ملحوظة في الطلب على المياه.

كل هذه العوامل أبرزت الحاجة الملحة لإعداد خطة عمل استراتيجية جديدة للسنوات ( 2022 – 2025 ) وتم اعداد الخطة ضمن منهجية اعداد وتقدير الخطة الاستراتيجية المعتمدة باتباع الخطوات التالية:

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

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

- **الجانب المؤسسي:** تم التركيز على جانبيين محددين في تحليل الجانب المؤسسي
  - تقدير أداء الخطة الاستراتيجية السابقة
- **الجانب المالي:** تمت دراسة الوضع المالي الراهن لسلطة المياه والقضايا المالية الأساسية التي ستؤثر على السلطة خلال السنوات الخمس المقبلة.
  - المديونية
  - الإيرادات
  - استرداد التكاليف
  - الفروض والمناخ
- **الجانب التشغيلي:** تمت دراسة الظروف التشغيلية الحالية التي تواجه سلطة المياه في عملياتها:
  - إعادة استخدام المياه العادمة
  - إنتاج وتزويد المياه
  - فاقد المياه (NRW)
  - جودة المياه
  - حماية المصادر المائية الجوفية والسطحية
  - مدى تغطية خدمات المياه والصرف الصحي
  - تحصيل الفواتير وقراءة العدادات
  - شكاوى المشتركيين

- شركات المياه و الإدارات في المحافظات: حيث تم النظر بأداء شركات المياه من الجانبين التشغيلي و المالي و تم تحليل الجوانب الرئيسية في اتفاقيات التقويض و التطوير التي تنظم العلاقة ما بين الشركات و سلطة المياه.
2. التحليل الرباعي (SWOT): بناء على تحليل الوضع القائم، تم إعداد مصفوفة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
3. تحليل نتائج الاستمرار في الوضع الراهن : تم دراسة الآثار المترتبة على عدم اتخاذ أي اجراء والاستمرار في الوضع الراهن على ما هو عليه.
4. تحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والأهداف الاستراتيجية: اجتمعت قيادات سلطة المياه لاستعراض نتائج تحليل الوضع القائم والتحليل الرباعي وتم الاتفاق على ابقاء رؤية المؤسسة ورسالتها و أهدافها الاستراتيجية كما هي بينما تم اضافة الاستدامة إلى القيم المؤسسية والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

<p><b>التميز والريادة والاستدامة بتقديم خدمات المياه والصرف الصحي لمتلقى الخدمة بأفضل الممارسات العالمية وبفاءة عالية.</b></p>	<p><b>الرؤية</b></p>
<p>تأمين متلقى الخدمة في المملكة الأردنية الهاشمية باحتياجهم من مياه الشرب وفق المعايير الأردنية آخذين بالاعتبار الكلف المالية، مع الاستمرار بإدارة مصادر المياه المتاحة والمحافظة عليها من التلوث وتوزيعها بعدلة و البحث عن مصادر جديدة بالإضافة إلى تطبيق التشريعات الناظمة لمنع هدرها وإسعة استخدامها أو الاعتداء عليها وتقديم خدمات الصرف الصحي وإعادة استخدام المياه المعالجة بفعالية وفق المعايير المعتمدة، مع التركيز على كسب ثقة عمالنا وموظفيها تحقيقاً لدورنا في التنمية المستدامة.</p>	<p><b>الرسالة</b></p>
<p>(1) القابلية للمساءلة (2) الشفافية (3) احترام مصالح الأطراف المعنية (4) دعم وتشجيع الإبداع والتطوير          (5) العدالة وتكافؤ الفرص (6) الاستدامة</p>	<p><b>القيم المؤسسية</b></p>
<p>1. تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين و العدالة في توزيعها.          2. تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج اللامركزية.          3. الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدi وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر.</p>	<p><b>الأهداف الوطنية حسب وثيقة الأردن 2025</b></p>
<p>1. رفع مستوى خدمات المياه والصرف الصحي          2. توفير مياه كافية لجميع الاستعمالات          3. استدامة مصادر المياه وحمايتها</p>	<p><b>الأهداف القطاعية</b></p>
<p>1. رفع قيمة العمليات من خلال: (أ ) استدامة مصادر المياه وحمايتها (ب) خفض فاقد المياه (ج) رفع كفاءة تشغيل مرافق المياه والصرف الصحي (د) رفع كفاءة استخدام الطاقة وزيادة استخدام الطاقة المتجددة          2. تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات من خلال: (أ) خفض النفقات (ب) زيادة الإيرادات (ج) تعظيم الاستفادة من المنح          3. تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها من خلال : (أ ) تطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية لضمان الاستمرارية في عمليات التشغيل والصيانة (ب) اعتماد نموذج للتميز والتقييد بمتطلباته.          4. تطوير خدمة العلماء من خلال: (أ ) تحسين مستويات خدمة المشتركين (ب) رفع الجاهزية الإلكترونية لقطاع المياه (ج) تطوير الشراكة مع القطاع الخاص</p>	<p><b>الأهداف الاستراتيجية</b></p>

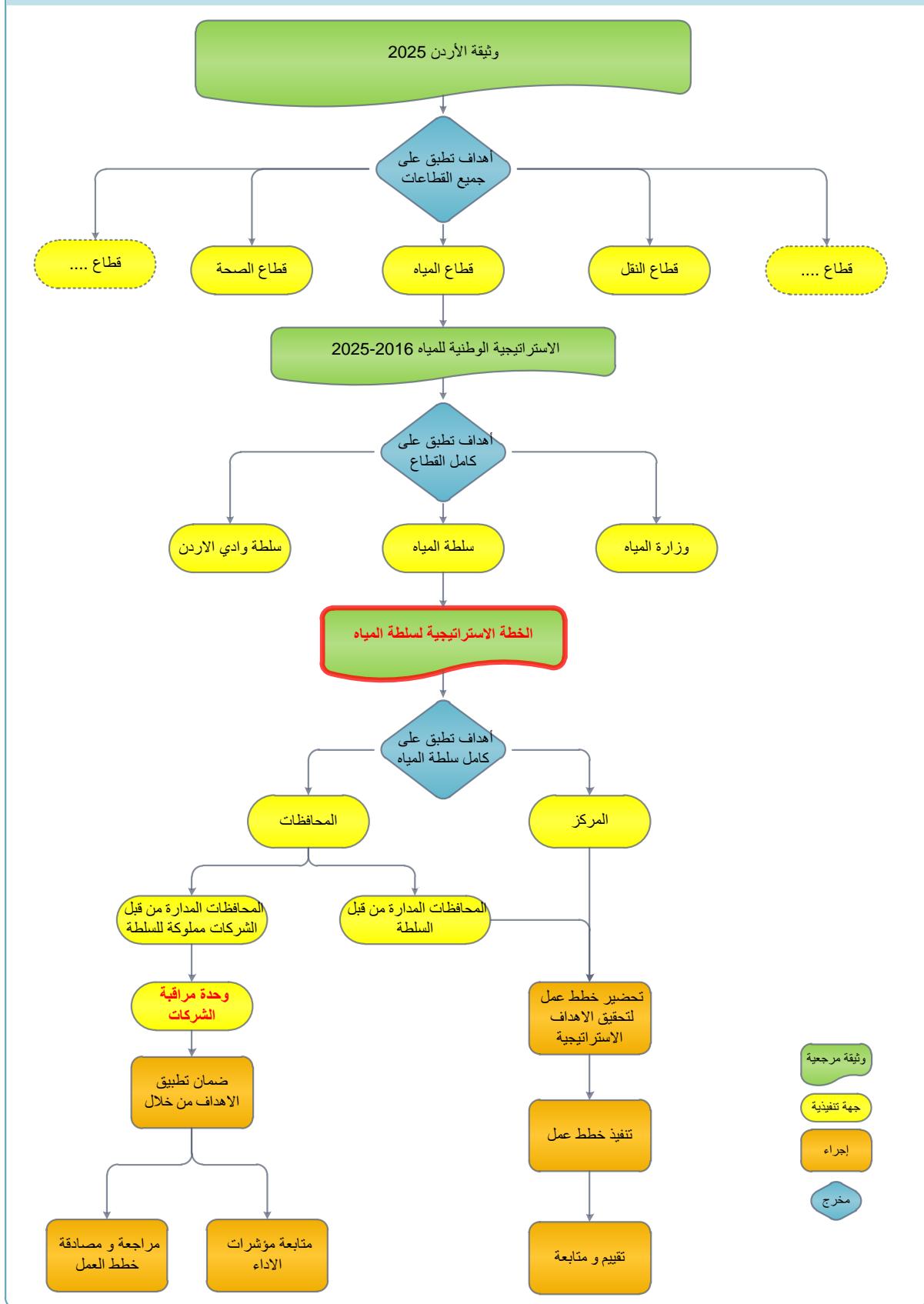
**5. تنفيذ الخطة الإستراتيجية :** تم في هذه المرحلة صياغة الأهداف الإستراتيجية ضمن إطار بطاقات الأداء المتوازن و تم تحديد المؤشرات الرئيسية من قيم مرجعية و قيم مستهدفة لكل مؤشر لقياس أداء سلطة المياه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما وتم تحديد الأولويات التي يجب أن تقوم سلطة المياه بالعمل عليها خلال السنوات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

# 1 منهجية بناء الخطة الاستراتيجية

- تشكيل لجنة توجيهية من قبل عطوفة الأمين العام لسلطة المياه برئاسته بالإضافة إلى لجنة عمل فرعية لوضع الخطة الاستراتيجية.
- تحليل الوضع القائم بناءً على الأولويات الوطنية والقطاعية.
- استعراض نتائج تحليل الوضع القائم مع قيادات سلطة المياه والشركاء الرئيسيين في القطاع والاتفاق على رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها المؤسسية بالإضافة إلى تحديد أهدافها الاستراتيجية.
- إعداد مسودة وثيقة الخطة (تقرير المراجعة الاستراتيجي) وتعديمها 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 القيادة العليا.
- تقوم مديرية تطوير الأداء المؤسسي بإجراء قياس مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية وحسب المدد الزمنية المبينة والمقررة من قبل لجنة التخطيط الإستراتيجي في الخطة وبعد 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.

وفي جميع مراحل اعداد وبناء الخطة الاستراتيجية تم الاطلاع على أفضل الممارسات في مجال التخطيط الاستراتيجي واجراء المقارنات المعيارية لغايات التطوير والتحسين ،اضافة إلى الاستفادة من المعارف الصريحة و الضمنية داخل سلطة المياه.

**المنهجية المتبعة في اعداد و تطبيق الخطة الاستراتيجية لسلطة المياه**



الشكل (1) : المنهجية المتبعة في اعداد و تطبيق الخطة الإستراتيجية لسلطة المياه

## 2 تحليل الوضع القائم

تمت مراجعة تحليل الوضع القائم بناءً على الأولويات الوطنية الواردة في رؤية الأردن 2025 واستراتيجية قطاع المياه 2016-2025 التي اقرها مجلس الوزراء ، ويبين الجدول رقم (1) الأولويات الوطنية و القطاعية التي يجب أن تراعى في الخطة الاستراتيجية المحدثة لسلطة المياه تم تحديد الجوانب والأركان التي سيتم دراستها في تحليل الوضع القائم.

### الجدول رقم (1) الأولويات الوطنية و القطاعية التي يجب أن تراعى في الخطة الاستراتيجية المحدثة لسلطة المياه

المحور	رؤية الأردن (2025)	استراتيجية قطاع المياه (2016-2025)
الماء والبيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استدامة المصادر المائية والعمل الحثيث للحد من الضخ الجائر للمياه الجوفية :</li> <li>- تأهيل الآبار الحكومية المخصصة للشرب.</li> <li>- الحد من الاستنزاف والضخ الجائر من الآبار المرخصة وبخاصة لأغراض الزراعة في المناطق المرتفعة والتوسع في جمادات مستخدمي المياه في المناطق المرتفعة.</li> <li>- إعادة هيكلة وتطوير الأجزاء التالفة من شبكة التوزيع الحالية للحد من هدر المياه.</li> <li>- تركيب العدادات على جميع الآبار وتقعيل دور وحدات الأمن والحماية.</li> <li>- حماية الموارد الجوفية من التلوث.</li> <li>- زيادة القياس لمياه التوزيع لمراقبة مستوى استهلاك المياه وكفاءة التوزيع</li> <li>- تعظيم الاستفادة من مصادر المياه المشتركة :</li> <li>- متابعة وتطوير الافتراضيات الثانية والعمل على إيجاد إطار إقليمي للتعاون المشترك.</li> <li>- زيادة قدرة ونوعية إمدادات المياه :</li> <li>- توزيع المياه بعدل بين مختلف محافظات المملكة والمناطق النائية</li> <li>- التوسيع في إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة في الانتاج الزراعي ، وتوفير المياه اللازمة للأغراض الصناعية والاقتصادية الأخرى</li> <li>- تحسين شبكات الصرف الصحي في المناطق الحضرية لجمع مياه الأمطار ، والجريان السطحي وتنقيتها لاستخدامها في المجالات الاقتصادية المختلفة وتشجيع إعادة استخدام المياه الرمادية .</li> <li>- التحول من نظام الضخ لتزويد المياه إلى نظام التزويد بالأنسab</li> <li>- استخدام الأتمتة في إدارة مصادر ومرافق المياه</li> <li>- إعادة توزيع المياه وتحديث معايير مياه الشرب على المستوى الوطني والاستثمار في المبادرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جسر الفجوة بين الطلب والمدانا من خلال تطوير المصادر الحالية وحمايتها والمحافظة على استدامتها و تطوير مصادر غير تقليدية مثل التحلية و المياه العذبة و إعادة الاستخدام و زيادة السعة التخزينية للسدود و الحصاد المائي و السير قدماً بتنفيذ مشروع الناقل الوطني.</li> <li>- تشجيع جمع مياه الأمطار.</li> <li>- التكيف مع التغير المناخي.</li> <li>- تحسين التخطيط للمصادر المائية من خلال استغلال البيانات المتوفرة.</li> <li>- تقييم المخصصات المائية بين القطاعات بما في ذلك ادارة اثر الانشطة الزراعية باعتبار أن القطاع الزراعي يستهلك حوالي 51% من اجمالي المياه المتاحة .</li> <li>- حماية مصادر مياه الشرب من التلوث و ادماج مبادئ المحافظة على جودة المياه في الادارة المتكاملة لمصادر المياه في العديد من المؤسسات البيئية والمائية في الأردن لحمايتها من التلوث المباشر وغير المباشر</li> <li>- تطبيق خطة الأمن المائي لحماية الموارد المائية من المخاطر بما فيها الأعمال الارهابية حيث تتكون المعايير الأمنية على ثلاثة مستويات :</li> <li>- ادخال أنظمة للرصد والإنذار المبكر.</li> <li>- تطوير قدرات العاملين الفنيين والإداريين فيما يتعلق بالأمن والحماية.</li> <li>- التحسين من خلال انشاء بنى تحتية لزيادة الأمان.</li> <li>- زيادة سعة تخزين المياه السطحية و استخدامها بكفاءة.</li> <li>- تأهيل أحواض المياه الجوفية بعد التقليل من الضخ الجائر حيث تم الأخذ بالاحتياجات البيئية من حيث الكمية والنوعية في مختلف التجمعات السكنية عند تصميم خطوط التوصیص.</li> <li>- منع الاقتطاع في استغلال المياه الجوفية و تحضير خطط ادارية لضمان وجود عائد آمن من المياه الجوفية المستخرجة وربط الانتاج من الخزانات الجوفية بقدراتها على التزويد و الحد من للاستخراج.</li> <li>- تماشى المشروعات الاستثمارية والإجراءات العامة لإدارة المصادر المائية مع الاستراتيجية وتنسقها من قبل وزارة المياه والري</li> <li>- حماية حقوق المائية المشتركة مع الدول المجاورة.</li> <li>- دعم تعرفة المياه داخل وخارج قطاع المياه لإدارة الطلب على المياه.</li> <li>- تطبيق ودعم إعادة استخدام المياه العادمة في الزراعة.</li> <li>- تطوير خيارات معالجة المياه وتحليلها بشكل مستدام وبأسعار معقولة.</li> <li>- الربط بين القضايا الاقتصادية كاستخدام النماذج الرياضية في توزيع المياه و حساب سعر المياه بالدينار.</li> <li>- إعادة النظر بالشكل التنظيمي لخدمات المياه والصرف الصحي، للاستفادة الكاملة من المزايا المتاحة لإدارات المياه المحوسبة إلى شركات .</li> <li>- تزويد جميع الأردنيين بخدمات المياه المنزلية وفق معايير محددة لخدمات المياه المنزلية.</li> <li>- تماشى معايير مستوى الخدمات المقدمة وتكتاليفها مع الممارسات الدولية المثلية.</li> <li>- انشاء هيئة مستقلة عامة لتنظيم عمل شركات المياه.</li> <li>- زيادة قدرات معالجة المياه الصناعي لتواكب الإنتاج وإعادة استخدام المياه المعالجة.</li> <li>- استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة في أنشطة توفر أعلى عائد اقتصادي.</li> <li>- تخفيف فاقد المياه في إدارات المياه ، واعتماد الشراكات والابتكار في مجال إدارة شركات المياه.</li> <li>- استبدال مصادر الطاقة التقليدية بمصادر الطاقة المتجدددة 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 ومرانز الاستهلاك بما يوفر المرونة في إعادة توزيع المصادر.</li> <li>- تحقيق التوازن بين التزويد المائي والاحتياجات دون الافراط في استغلال المياه الجوفية وذلك بتنظيم ضخ المياه الجوفية من خلال سياسة المياه الجوفية .</li> </ul>
البيئة والبيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل الفاقد والاعتداءات على خطوط المياه .</li> <li>- تغيير سلوكيات الاستهلاك.</li> <li>- رفع نسبة المخدومين بشبكات الصرف الصحي .</li> <li>- تنظيم الطلب على المياه من خلال مجموعة من الآلات والحوافز السعرية وغير السعرية.</li> <li>- تحسين وتطوير شبكات وأنظمة تزويد وتوزيع المياه للأغراض المنزلية:</li> <li>- تحديث وإنشاء محطات الضخ.</li> <li>- استكمال مشروع ناقل المياه الوطني.</li> <li>- التوسيع في الصيانة الميدانية للخطوط والأنظمة المائية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوسيع في خدمات الصرف الصحي وإنشاء المزيد من شبكات الصرف الصحي لخدمة مناطق جديدة :</li> <li>- صيانة وتأهيل شبكات الصرف الصحي ومحطات التغذية.</li> <li>- المساهمة في تطوير محطات معالجة المياه الصناعية.</li> <li>- التركيز على معالجة المياه العادمة وإعادة استخدامها لأغراض الزراعة .</li> </ul>

<p>تطبيق الممارسات التجارية في إطار منظم لحماية مصالح المستهلكين وتقديم مستوى عالي من الخدمة مع ضمان الأمان الاجتماعي للفقراء.</p> <p>التقليل من الدعم الحكومي وتوجيهه بشكل مناسب لمستحقه.</p> <p>تحسين الكفاءة المالية لخدمات المياه الشرب والري.</p> <p>حسد الخبرات الإدارية والاستثمارية المتوفرة لدى القطاع الخاص لتطوير وتشغيل مشاريع البنية التحتية الجديدة.</p> <p>استرداد التكاليف من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين كفاءة استخدام الطاقة.</li> <li>• تحديث البنية التحتية مثل انشاء محطة توليد للطاقة المتتجدة بالقرب من محطة الضخ</li> <li>• تخفيض الفاقد من المياه</li> <li>• تحقيق زيادة في الإيرادات</li> <li>• تقليل الفاقد من المياه</li> <li>• زيادة تحصيل الإيرادات</li> <li>• تعديل تعرفة خدمات المياه</li> </ul>	<p>زيادة الإيرادات التشغيلية من خلال إعادة هيكلة تعرفة المياه :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1- زيادة نسبة الفوترة والتحصيل ورفع كفافتها .</li> <li>- 2- خفض الاستهلاك غير المشروع.</li> <li>- 3- زيادة وتحسين الإيرادات من خلال إعادة هيكلة تعرفة المياه ورسوم الاستخراج ورسوم الاشتراك لكافة الاستخدامات</li> </ul> <p>تقليل النفقات والكلف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1- تحسين كفاءة استخدام الطاقة في مرافق المياه ، وتنفيذ عدد من المشاريع التي تقوم على مصادر الطاقة المتتجدة اضافة إلى الغازات الحيوية وانتاج الطاقة من الحماة.</li> <li>- 2- التوسع في مشاركة القطاع الخاص والعمل على أسس تجارية.</li> <li>- 3- زيادة حصة موارد الطاقة المتتجدة كمصدر لتزويد مرافق المياه والصرف الصحي بالطاقة الكهربائية</li> </ul>
<p>ان تفعلي الخطة الاستراتيجية للسلطة المحاور الرئيسية للاستراتيجية الوطنية للمياه (2015 – 2025 ) و المتمثلة في 1. الادارة المتكاملة لمصادر المياه 2. خدمات المياه و الصرف الصحي 3. مياه الري و الطاقة و الاستخدامات الاخرى 4.الاصلاح المؤسسي 5. إدارة و مراقبة المعلومات.</p> <p>الشروع في الإصلاحات المؤسسة لإعادة هيكلة و تنظيم إدارة قطاع المياه من خلال:</p> <p>(ا) تخطيط وإدارة أفضل لمصادر المياه، (ب) تحسين التزويد المالي، (ج) تقديم أجود الخدمات وتنظيمها ، (د) القيادة في وضع ومتابعة السياسات الوطنية للمياه ان يكون الهيكل التنظيمي منسجماً ومحولاً لتنفيذ الخطط التشغيلية لتوفير المصادر المائية ونظم التوزيع والتزويد واستغلال رأس المال العام والخاص من أجل توسيع وتحسين البنية التحتية واستدامة استرداد تكاليف التشغيل والصيانة وحماية نوعية مصادر المياه والنظام الآيكولوجية التي تعتمد على المياه وحماية حقوق المواطنين.</p> <p>تناسب الشكل التنظيمي للقطاع و مصادر التمويل مع وظيفة المؤسسة، اي أن يتم تنظيم عمليات إيصال خدمات المياه على أسس تجارية بينما يتم اعتبار تخطيط وإدارة مصادر المياه كخدمة من خدمات القطاع العام.</p> <p>استخدام نظام إدارة المعلومات الوطني(MIS) لتبني التقدم المحرز تبعاً لأهداف التنفيذ الوطني لقطاع المياه و الصرف الصحي ومؤشرات أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ..</p> <p>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.</p>	<p>البحث والتطوير:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1- التعاون مع مؤسسات البحث العلمي وتوجيهه لخدمة متطلبات القطاع لتحسين الخدمات النقدية للمواطنين</li> <li>- 2- تطوير قاعدة بيانات مائية وطنية شاملة.</li> </ul> <p>خلق الوعي لدى الجمهور الأردني وصانعي القرار حول الوضع المائي الحالي ووضع الأسس لتعديل السياسات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1- اعتماد سياسة مفتوحة للاتصال بالجهات الفاعلة مثل مجلس النواب والأعيان ووسائل الإعلام بهدف حشد الدعم الحكومي والشعبي للمحافظة على مصادر المياه .</li> <li>- 2- تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال وتعزيز دور المرأة</li> </ul> <p>3- تصميم واطلاق حملات توعية بوضع المياه تستهدف المستخدمين في الصناعة والزراعة والمواطنين وبخاصة أطفال المدارس</p> <p>تطوير إطار مؤسسي متكامل ومتماضك لتنظيم قطاع المياه في الأردن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1- دمج صلاحيات المؤسسات الثلاثة الحالية لتنظيم المياه في الأردن: سلطة المياه ، وسلطة وادي الأردن ، ووزارة المياه والري لتجنب تداخل المسؤوليات .</li> <li>- 2- تطوير التشريعات الناظمة لقطاع المياه.</li> </ul>

**الجدول رقم (2): الجوانب والأركان التي سيتم دراستها في تحليل الوضع القائم.**

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	-
تأثير النمو السكاني على الطلب على المياه والضغط على البنية التحتية الحالية. حرص الماء من الدول المجاورة .	نسب تغطية خدمات المياه والصرف الصحي. أعداد مشتركي المياه وصرف الصحي. الإنتاج والتزويد. مصادر المياه وتوزيعها بين المحافظات. فاقد المياه. شكاوى العملاء.	-
القضايا السياسية الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء مثل تحصيل الفواتير ، مرافق مخالفات المياه وتطبيق أولويات الحكومة. زيادة عدد السكان نتيجة الجوانب السياسية الخارجية وتأثير ذلك على البنية التحتية. التشريعات والقوانين المتعلقة بقضايا المياه . التغير المناخي.	إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة كمصدر للمياه. الاعتداء على مصادر المياه . الجاهزية الإلكترونية لقطاع المياه. كفاءة استخدام الطاقة .	-
التوظيف حسب نظام الخدمة المدنية. نظام الحافر وفقاً للقوانين الحكومية.	الهيكل التنظيمي والمسؤولية القانونية لسلطة المياه. تحليل الموارد البشرية. برامج التدريب. الامنة واعتماد تكنولوجيا المعلومات ومدى تغطية النظم الحالية لاحتياجات سلطة المياه. تقييم الأداء الداخلي.	-
الحد من مخصصات ميزانية الحكومة لقطاع المياه. زيادة تكاليف الطاقة. شروط ومتطلبات المانحين. ملكية الأصول. الشراكة بين القطاعين العام والخاص. العمل على خفض التكاليف من خلال زيادة كفاءة استخدام الطاقة والحد من الفاقد الفني. تحسين الإيرادات من خلال زيادة كفاءة التحصيل والحد من الذمم المستحقة.	التكاليف التشغيلية والإدارية والاستهلاك والفوائد وأية نفقات أخرى. الدخل بما في ذلك الإيرادات ومبيعات المياه والأبار الخاصة والتعرفات وأية مصادر دخل أخرى. التعرفة الحالية. التفروض والديون والمنحن. الفوترة والتحصيل. تكاليف الطاقة. استرداد التكاليف. المشتريات. إدارة الأصول.	-
<b>شركات المياه في المحافظات</b>		-
تحليل أداء شركات المياه في نواحي الفاقد ونسبة التحصيل من خلال مؤشرات اتفاقيات التقويض والتطوير.		-

### 3 التحديات ونتائج الاستمرار في الوضع الراهن

تواجه سلطة المياه مجموعة من التحديات والتي يتوجب معالجتها لتجنب الآثار السلبية التي قد تنشأ عن الاستمرار في الوضع الراهن لا سيما أنها تحديات استراتيجية تؤثر على قدرة السلطة على تأدية دورها وتحقيق أهدافها . ولا بد من العمل على الاستفادة من النتائج الإيجابية في حال التغلب على الآثار السلبية ومعالجتها.

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

#### استهلاك البنية التحتية

تمتلك سلطة المياه قاعدة كبيرة من الأصول مثل شبكات المياه و الصرف الصحي، و المعدات في محطات الضخ والتنقية ؛ مضخات، خزانات مياه وما إلى ذلك. يشير الوضع الراهن إلى أن هذه البنية التحتية تتعرض للاستهلاك وأنها بحاجة إلى الإصلاح أو الاستبدال أو التحديث ، فعلى سبيل المثال العديد من أنظمة الضخ مزودة بمضخات لا تناسب مع الظروف والاحتياجات التشغيلية، كما أن عدادات المياه والضغط والمحابس غير صالحة مما يتطلب أن تقوم سلطة المياه باستبدال عدد كبير من معدات الآبار ومحطات الضخ بهدف تحسين الأوضاع الحالية، وتوفير خدمة عالية الجودة لمتلقى الخدمة، والعمل بكفاءة أكبر خاصة فيما يتعلق بإدارة الطاقة . وقد أدت زيادة الضخ أثناء جائحة كورونا إلى زيادة اجهاد شبكات المياه والمضخات نتيجة لزيادة الضغوطات في شبكات المياه وزيادة فترات امدادات المياه، حيث شهد القطاع زيادة في الطلب بنسبة 10% في فترة الاغلاق والتي أدت بدورها إلى زيادة الفاقد مترافقاً مع زيادة استهلاك الطاقة الكهربائية .

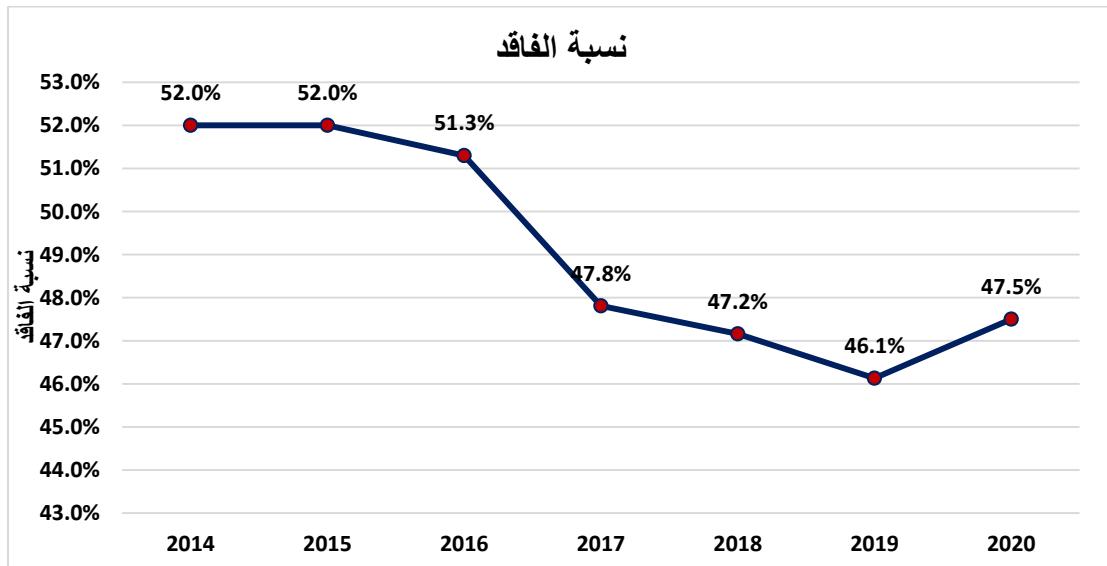
كما وأن صيانة معظم هذه الأصول تتم بعد حصول العطل بالإضافة إلى عدم كفاية برامج الصيانة الوقائية لتلافي العطل الامر الذي يؤدي إلى تعطل النظام بشكل غير متوقع أو مبكر وبالتالي تدني مستوى الخدمة أو انقطاعها كليا.

ومن المؤشرات الدالة على استهلاك البنية التحتية هو: نسب الفاقد ، ففي جميع أنحاء المملكة بلغ متوسط فاقد المياه حوالي 47.5 % في العام 2020 ما بين فاقد فني و فاقد إداري ؛ ويشكل الاعتداء على شبكات المياه اضافة إلى عدم الدقة في العدادات أهم أسباب الفاقد الإداري أما أسباب الفاقد الفني تعود إلى الكسور في الخطوط و التسريب في الشبكات.

و تسعى سلطة المياه إلى تقليل فاقد المياه بنوعيه الفني والإداري، حيث نفذت العديد من مشاريع تأهيل الشبكات ، و عملت على استقطاب المانحين لتمويل المشاريع المتعلقة بتقليل الفاقد اضافة إلى حرصها على اشراك القطاع الخاص من خلال شركات المياه عبر مشروع Performance Based Contracts

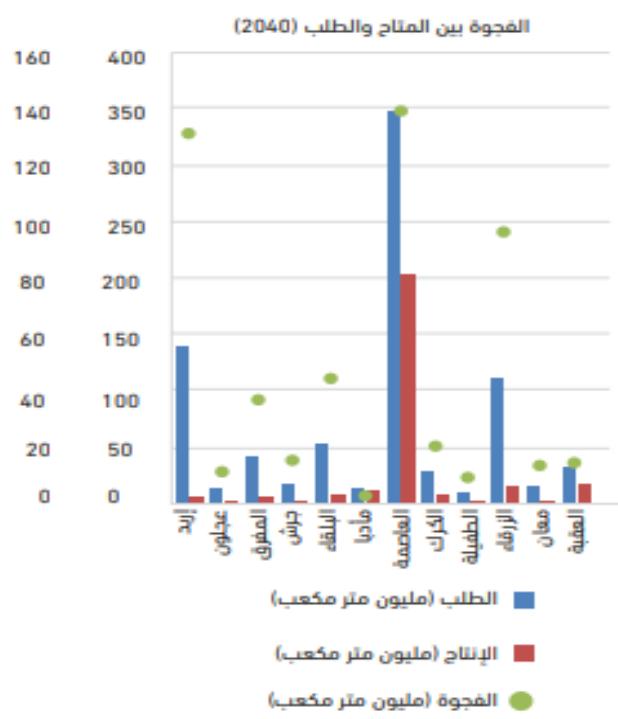
وقد تبنت السلطة خطة لاستبدال العدادات حيث قامت باستبدال العدادات الذكية بالعدادات القديمة، وتشير الدراسات الأولية إلى انخفاض نسب الفاقد في المناطق التي تم استبدال العدادات فيها، وقامت سلطة المياه بتغليظ العقوبات فيما يخص الاعتداءات والاستعمال غير المشروع حيث عملت على تكثيف حملات احكام السيطرة لوقف الاعتداءات و تبني تكنولوجيا مراقبة الكاميرات، كما عمدت و بالتعاون مع مركز الملك عبدالله الثاني للتطوير والتدريب (كاديبي) إلى تسخير طائرة بدون طيار لمراقبة خط الديسي، حيث يتم تنسيق حملات مراقبة جوية من بعد وجمع وتحليل البيانات التي توفرها وابلاغ الجهات الأمنية في حال وجود اعتداءات.

ومع كل الجهود المبذولة فإن البنية التحتية لسلطة المياه تتطلب إجراءات محددة وفورية، وبالتالي فإن عدم اتخاذ أي إجراء لتغيير هذا الوضع ليس خياراً مقبولاً لسلطة المياه.



الشكل ( 2 ) نسبة الفاقد

## توسيع قاعدة خدمات المياه و الصرف الصحي



يواجه تحسين مستوى خدمات المياه والصرف الصحي المقدمة للمواطنين تحديات عديدة ناجمة عن الزيادة المتتسعة في النمو السكاني يرافقها تمدد دون تخطيط في النمو العمراني، وساهم في تعويق التحديات محدودية المياه المتتجدة والتي فاقمت سعة الفجوة بين الطلب والمنتاج، واستدعاى بعد مصادر المياه عن مراكز الطلب وارتفاع كلفة الخدمات المترتبة على ذلك ، الاستثمار المكثف في البنية التحتية حيث تم انفاق حوالي 3 مليارات دينار في قطاع المياه خلال السنوات العشر الأخيرة.

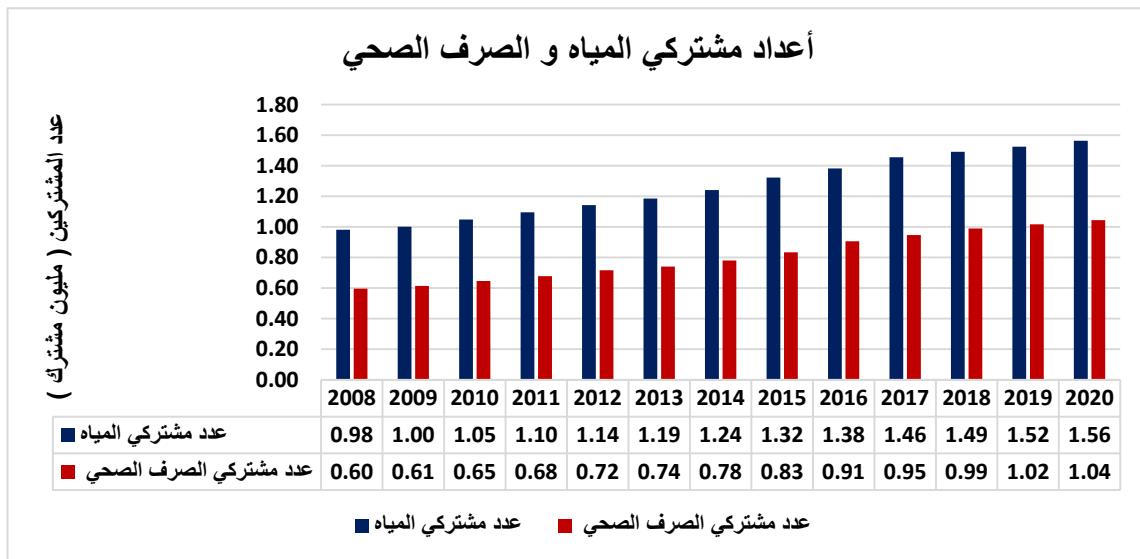
تغطي خدمات المياه ما يزيد عن (94%) من سكان المملكة تقريباً وبلغ عدد مشتركي المياه في عام 2020 (1563566) مشتركاً ، أما بالنسبة لخدمة الصرف الصحي فهي تغطي ما نسبته 66.8% من مشتركي المياه للعام نفسه و تقوم سلطة المياه حالياً بالعمل على زيادة نسبة خدمة المشتركين بالصرف الصحي من خلال تنفيذ الخطة الوطنية

للصرف الصحي National Strategic Wastewater Master Plan والتي تهدف إلى زيادة نسبة تغطية خدمات الصرف الصحي إلى 86% بحلول عام 2035 بينما يتم خدمة التجمعات السكانية الصغيرة (أقل من 5000 نسمة) من خلال محطات معالجة لامركزية.

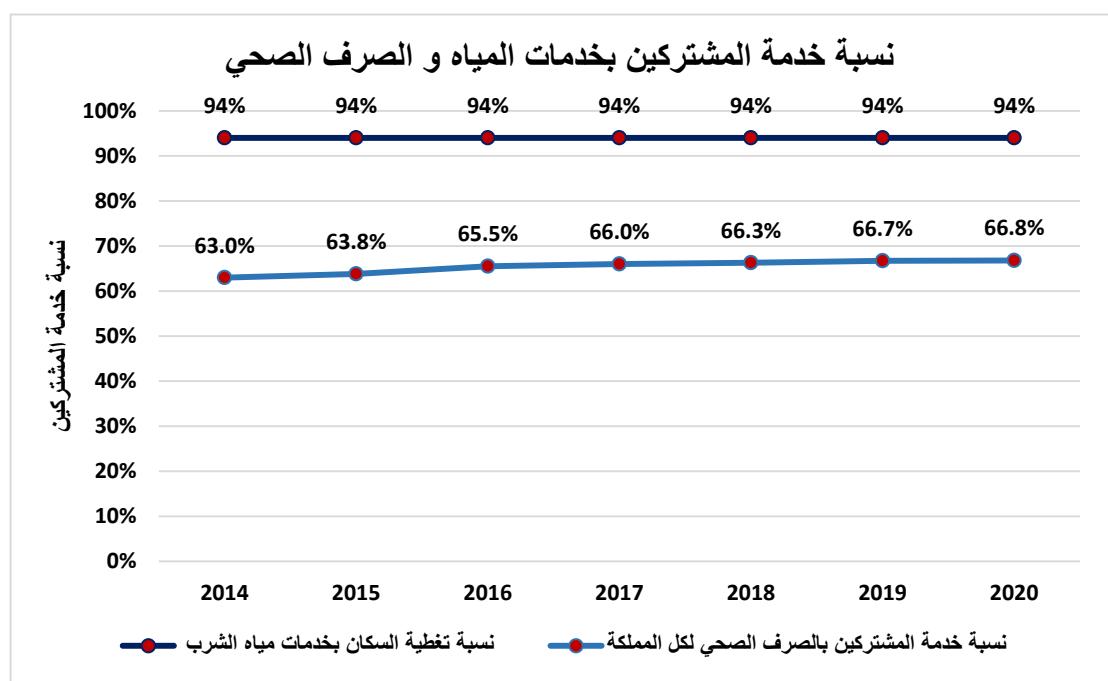
وعلى الرغم من الزيادة السنوية المضطردة تمكنت سلطة المياه على المحافظة على نسبة تغطية 94% لخدمات المياه بينما لم تزداد نسبة التغطية لخدمات الصرف الصحي بشكل ملحوظ خلال السنوات الماضية ويعزى ذلك إلى محدودية مصادر التمويل لمشاريع الصرف الصحي و التركيز على مشاريع اعادة تأهيل محطات التنقية ، بالإضافة إلى أن كلفة الربط على شبكات الصرف

الصحي مرتفعة على المواطنين لذلك لا بد من إعداد خطة عمل مقتضية لرفع نسبة الربط على شبكات الصرف الصحي في المملكة ودراسة امكانية تقديم تسهيلات لتسديد تكاليف الربط على شبكة الصرف الصحي.

إن توسيع قاعدة خدمات المياه والصرف الصحي يحمل في طياته تكاليف متزايدة لبناء شبكات المياه والصرف الصحي ومحطات التنقية والمعالجة اللازمة لاستيعاب التزايد الطبيعي والقسري في الطلب على هذه الخدمات، كما أن التمدد دون تخطيط للنمو العمراني (خارج التنظيم) يشكل عبئاً على تحقيق أهداف سلطة المياه الخاصة بنسبة المخدومين بالمياه والصرف الصحي. لذلك من الضروري تأمين التمويل اللازم لبناء المرافق الجديدة، سواء من خلال التمويل الذاتي من ميزانية سلطة المياه، أو من خلال المنح والقروض. مرة أخرى، فإن عدم اتخاذ أي إجراء ليس خياراً لأن أهداف سلطة المياه على المدى الطويل ومهامها أصلاً هي توفير خدمات المياه والصرف الصحي للمواطنين.



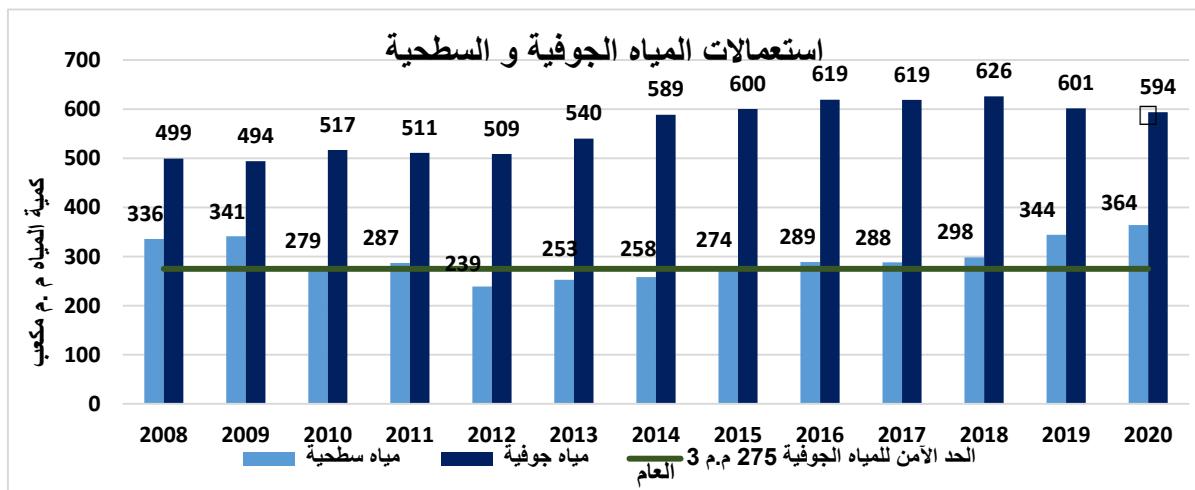
الشكل ( 3 ) أعداد مشتركي المياه و الصرف الصحي



الشكل ( 4 ) نسبة تغطية المشتركين بخدمات المياه و الصرف الصحي

## حماية مصادر المياه الجوفية والسطحية واستدامتها:

تعاني مصادر المياه الجوفية في المملكة من الاستنزاف الناجم عن الضخ الجائر حيث يقدر الضخ الآمن من المياه الجوفية بحوالي 275 م.مكعب في حين أن الكميات التي استخرجت في العام 2020 تتجاوز الحد الآمن بحوالي 162 م.مكعب<sup>1</sup>، كما شهد استهلاك موارد المياه السطحية والتي تسهم بحوالي 28% من إجمالي إمدادات المياه - تذبذباً ملحوظاً خلال الفترة 2008-2020 بسبب التغير المناخي مما فاقم من محدودية الموارد المائية إلا أن العام 2020 شهد تحسناً طفيفاً في كميات المياه السطحية المستخدمة نتيجة ارتفاع كميات الأمطار الهاطلة في السنة المائية 2019-2020 مما خفف الضغط ولو بشكل بسيط على مصادر المياه الجوفية.



الشكل (5) : استعمالات المياه الجوفية والسطحية (م.م³) للأعوام (2008-2020) الميزانيات المائية / وزارة المياه والري

وعلى الرغم من الجهد المبذول لاستغلال المياه السطحية إلا أن الضغط لا يزال قائماً على المياه الجوفية لارتباط كميات المياه السطحية بالذبذب في كميات الأمطار من عام لآخر حيث يظهر الاتجاه العام هبوطاً في حجم كميات الأمطار مما يؤدي إلى قلة التغذية للمصادر المائية السطحية والجوفية، كما ان زيادة التباين و التذبذب في أنماط الهطول المطري الزمانى والمكاني أدى إلى مزيد من التغيرات كشدة الجفاف مما يؤثر على كميات التخزين المائي و تغذية المياه الجوفية ، وتسبب بارتفاع في معدل درجات الحرارة و زيادة في شدة موجات الحر والتي وبالتالي ساهمت في زيادة التبخر من المسطحات المائية والطلب على مياه الري، بالإضافة إلى شدة الفيضانات مما يتسبب بالأضرار في البنية التحتية المختلفة جراء تعرضها لكميات تفوق قدرتها الاستيعابية كما أن الأمطار الشديدة تتسبب في زيادة انجراف التربة مما يؤثر على تخزين المياه بالإضافة إلى ترسب الطمي في الخزانات المائية.

ونظراً للتحديات الكبيرة التي يواجهها قطاع المياه نتيجة للطلب المتزايد على المياه الناتج عن النمو السكاني والهجرات القسرية إلى المملكة وتطور الاقتصادي و بالنظر إلى الاستنزاف الذي تعاني منه مصادر المياه الجوفية مصحوباً بأثار التغير المناخي فإن هذا الواقع يتطلب أن تدار مصادر المياه الجوفية بالشكل الأمثل و المحافظة على استدامتها للأجيال القادمة من خلال تحقيق التوازن بين التزويذ المائي والاحتياجات دون الإفراط في استغلال المياه الجوفية وتنظيم ضخ المياه الجوفية وربط الانتاج من الخزانات الجوفية بقدراتها على التزويد و الحد الآمن للاستخراج ، بالإضافة إلى تعظيم الاستفادة من المياه السطحية والاستثمار في مجال الحصاد المائي.

<sup>1</sup> MWI ,Water Budget 2019

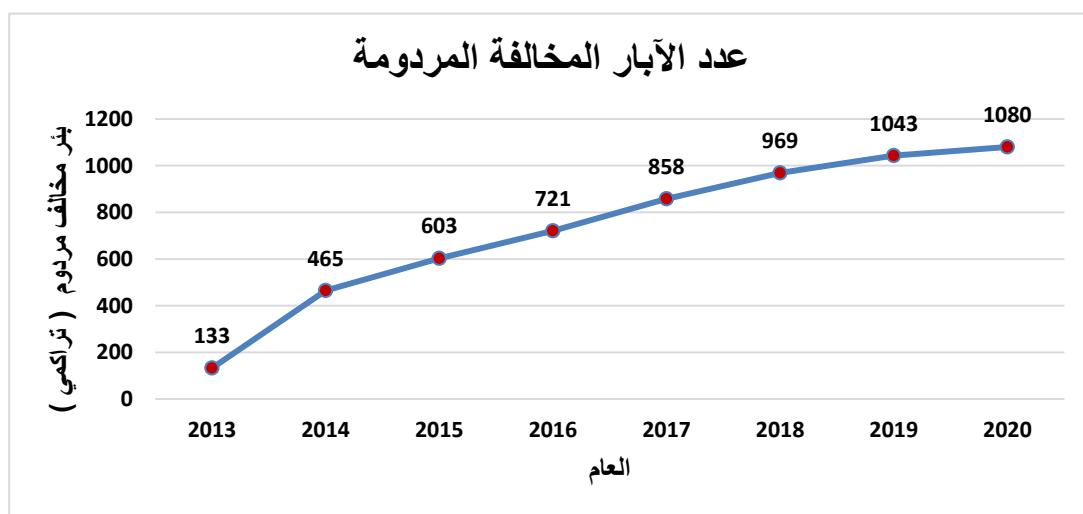
لذلك لا بد من وضع خطط لحماية الآبار الجوفية من الاستنزاف و عدم تجاوز الحد الآمن من الضخ و تشجيع الحصاد المائي لمياه الأمطار خاصة في المناطق التي تمتاز بالهطولات العالية اضافة إلى اعداد دراسات علمية لخوض الفاقد مما يعني توفير كميات مياه اضافية لغايات الشرب وبالتالي تخفيف الضغط عن الأحواض الجوفية.

كما لا بد من اتباع خطة منهجية لزيادة وعي المواطنين بشح المياه و أهمية المحافظة على الموارد المائية المحدودة وطرق ترشيد استهلاك المياه والتوجه نحو استخدام المياه الرمادية لغايات ري المزروعات في الحدائق المنزلية. يقوم مركز السيطرة و التحكم في وزارة المياه بمراقبة مصادر المياه و حمايتها من الاعتداءات و مراقبة عمليات التشغيل في المملكة عبر استخدام مختلف تطبيقات تكنولوجيا الحماية والمراقبة مثل نظام الكاميرات وعلى مدار الساعة، و يوضح الجدول أدناه عدد المواقع المحامية .

المؤشر	محقق 2015	محقق 2016	محقق 2017	محقق 2018	محقق 2019	محقق 2020
عدد المواقع المحامية	47	115	138	250	293	313

الجدول (3) عدد المواقع المحامية

وقد أولت سلطة المياه اهتماماً خاصاً بالسدود لأهميتها في منظومة التزود المائي الآمن فشرعت بتنفيذ مشروع لحماية السدود و قامت بحماية سد الملك طلال و سد الزرقاء ماعين ،اضافة إلى ذلك قامت سلطة المياه و بالتعاون مع مركز الملك عبدالله الثاني للتطوير و التدريب (كاديبي) بتشغيل طائرة بدون طيار لغايات مراقبة خط الديسي . كما تحرص سلطة المياه على حماية المقدرات المائية و صونها من كل اعتداء و عبث حيث تم ردم 1080 بئراً مخالفأً منذ انطلاق حملة احكام السيطرة في عام 2013 .



الشكل (6) عدد الآبار المخالفة المردومة

ان حماية المصادر المائية ( الجوفية و السطحية ) و استدامتها في ظل الوضع الإقليمي المضطرب وغير الآمن قضية مصيرية و جوهرية وفي مقدمة الأولويات و التحديات التي تواجه سلطة المياه و تلقى تكاليف متزايدة على عاتق سلطة المياه لذا لا بد من اتخاذ خطوات إيجابية لحماية المصادر المائية ، و استدامة التزويد المائي الآمن وبما يحقق التنمية المستدامة.

## الفجوة بين الإيرادات والتكاليف:

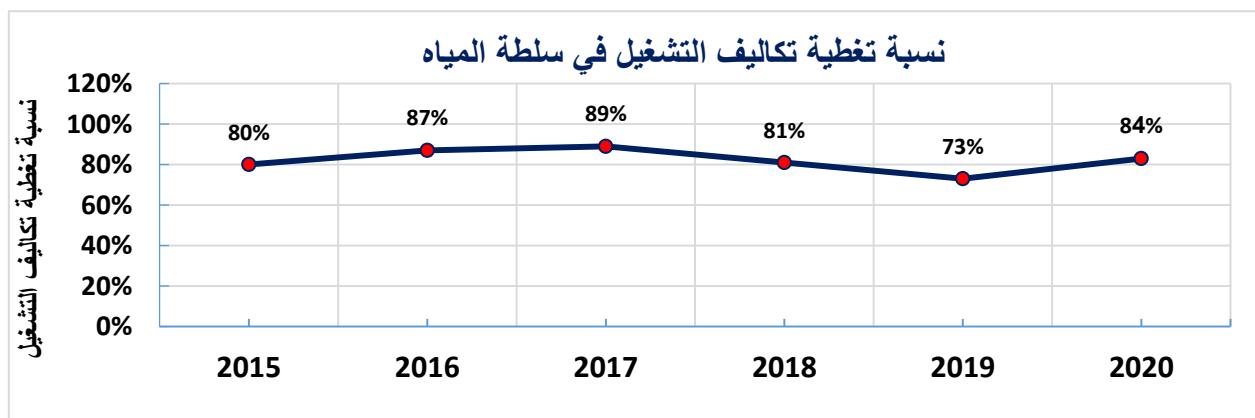
يتبيّن من تحليل الوضع القائم أن الوضع المالي لسلطة المياه يواجه تحديات متزايدة منذ سنوات عديدة، فالكلف التشغيلية في ارتفاع مطرد بسبب ارتفاع تعرفة الكهرباء بالمقام الأول بالإضافة إلى تكاليف مياه الديسي و الرواتب و المحروقات و صيانة المحطات و الشبكات، و من جانب آخر فإن التعرفة الحالية غير كافية لتغطية الفرق بين سعر بيع المتر المكعب من المياه وكلفته الفعلية مما أدى إلى ارتفاع مديونية السلطة إلى 2155 مليون دينار؛ حيث يتم تغطية العجز التشغيلي والنفقات الرأسمالية من خلال خطة احالة المديونية والتي تم بموجبها نقل ادارة مديونية سلطة المياه إلى وزارة المالية اعتباراً من 1/1/2018 وتخصيص مبلغ (300) مليون دينار لتغطية العجز التشغيلي والنفقات الرأسمالية لتغطية العجز في موازنة سلطة المياه ولمدة ثلاثة سنوات.

وقد كان لجائحة كورونا أثر كبير في زيادة الفجوة بين الإيرادات و التكاليف في قطاع المياه حيث عانى القطاع زيادة في كلف التشغيل و الصيانة و انخفاضاً ملحوظاً في الإيرادات وتعزى الزيادة في كلف التشغيل و الصيانة بشكل أساسي إلى زيادة الضخ لتغطية الارتفاع الحاد في الطلب على المياه أثر جائحة كورونا مما أدى إلى :

- ارتفاع في استهلاك الطاقة الكهربائية حيث تشير التقديرات إلى زيادة شهرية كلفتها 2 مليون دينار خلال فترة الجائحة.
- زيادة في كلفة المواد الكيميائية الالزمة للتعقيم و المعالجة بهدف زيادة امدادات المياه بكفاءة وفعالية مما ترتب عليه زيادة مقدارها 0.1 دينار / م<sup>3</sup> على امدادات المياه الإضافية .
- زيادة في استهلاك المواد الكيماوية في محطات الصرف الصحي لمعالجة المياه العادمة من أجل ضمان عدم انتقال العدوى أو بقاء فيروس كورونا في المياه المعالجة حيث يضاف 1 ملغم من هذه المواد لكل لتر من المياه المعالجة .
- زيادة اهلاك المضخات بسبب زيادة الضخ و بسبب تشغيل المضخات و المرافق بأقصى طاقة مما تسبب بالحاجة إلى صيانة إضافية تقدر بنحو ضعف المستوى الحالي.
- زيادة في كلفة النظافة و تعقيم أماكن العمل وتزويد الموظفين بمعدات الوقاية الشخصية من كمامات و قفازات ووسائل تعقيم
- زيادة الغرامات المترتبة عن عدم دفع المستحقات المالية للعديد من المشاريع وخصوصاً مشاريع BOT

بالإضافة إلى كل ما سبق تحمل قطاع المياه كلفة صهاريج المياه لضمان استمرارية تزويد المواطنين بالمياه و قد بلغت قيمة تحمله 0.6 دينار / م<sup>3</sup> ، رافق ذلك كله تراجع حاد في ايرادات سلطة المياه و الشركات التابعة خصوصاً في فترة الاغلاق الشامل حيث تم تأجيل الفوترة و التحصيل من المشتركين مما تسبّب في انخفاض التحصيلات بنسبة 15% على مستوى سلطة المياه .

وقد تم تبني خطة لتقليل خسائر قطاع المياه تعتمد على تحسين الإيرادات وخفض النفقات والموافق عليها من مجلس الوزراء المؤقر من خلال إعادة هيكلة التعرفة للمياه وزيادة التحصيلات وخفض نفقات الطاقة من خلال تنفيذ مشاريع تحسين كفاءة الطاقة والطاقة المتجددة وتحصيص كامل عوائد الطاقة الكهربائية المولدة من مشاريع الطاقة المتجددة وتطوير التشريعات لتجريم الاعتداء على مصادر المياه ونظام لمراقبة المياه الجوفية للحد من الاستعمالات غير المشروعه وهذه العوامل سوف تؤدي إلى خفض مدرونة سلطة المياه اعتباراً من العام 2018 والبالغة 2155 مليون دينار والشكل أدناه يوضح نسبة تغطية تكاليف التشغيل من التشغيل من عام 2014 لغاية 2020.

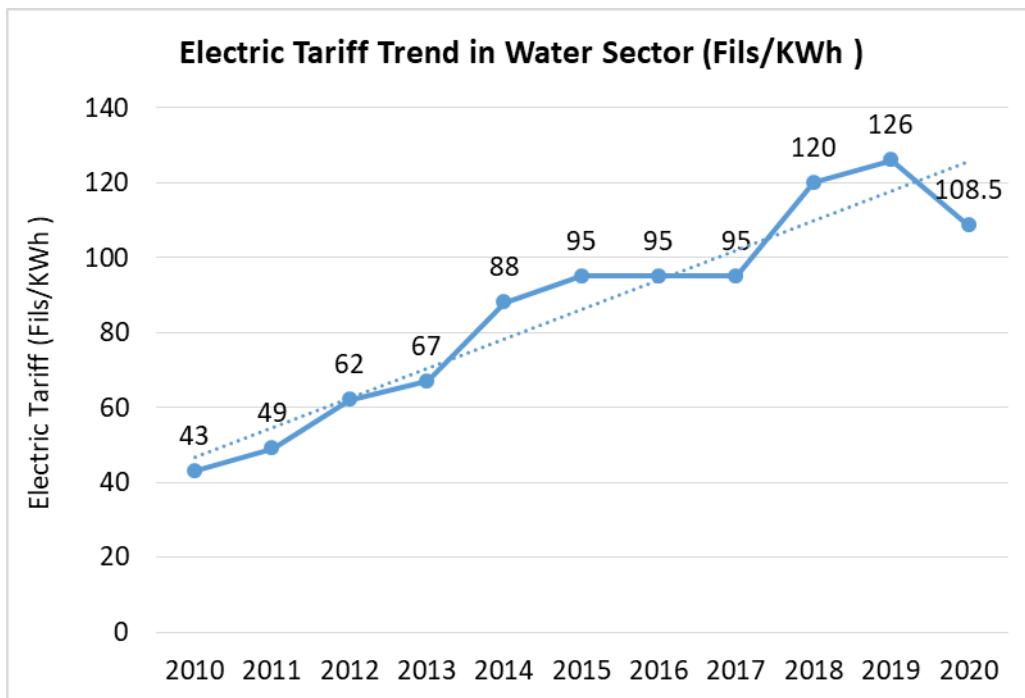


الشكل (7) نسبة تغطية تكاليف التشغيل

وفي ظل تعذر رفع تعرفة المياه بما يغطي الكلف التشغيلية يجب البحث عن خيارات بديلة لتقليل الفجوة بين الإيرادات والتكاليف جنباً إلى جنب إلى ضرورة تطوير التشريعات لتجريم الاعتداءات على مصادر المياه و الحد من الاستعمالات غير المشروعه.

يستهلك قطاع المياه حوالي 15% من إجمالي الكهرباء المستهلكة في الأردن و تشكل كلفة الكهرباء 39% من تكاليف تشغيل قطاع المياه وفق احصائيات عام 2017 وقد ازداد استهلاك الطاقة الكهربائية في العام 2020 نتيجة لزيادة الضخ خلال فترة جائحة كورونا وبلغت كلف الطاقة الكهربائية حوالي 47% من كلف التشغيل والصيانة.

وسيزيد تدهور موارد المياه السطحية والجوفية من زيادة الطلب على الطاقة نتيجة استخراج المياه من طبقات المياه الجوفية العميقة وال الحاجة إلى مزيد من المعالجة وتحلية المياه . وفي ظل تدهور مصادر المياه الحالية والبحث عن مصادر مياه جديدة لسد الفجوة بين الطلب و العرض أصبح خيار تحلية مياه البحر الأحمر حتميا لتوفير 300 مليون متر مكعب سنويا بحلول 2027 وهذا يتطلب كميات اضافية من الطاقة تقدر بـ 529 جيجاواط ساعة لأغراض التحلية والمعالجة وضخ المياه لارتفاع 1000 متر تقريباً مسافة 340كم مما سيزيد من كلف الطاقة المترتبة على قطاع المياه في ظل الارتفاع المستمر لتعرفة الكهرباء.إضافة إلى أن تقادم البنية التحتية من شبكات المياه ومحطات ضخ المياه والصرف الصحي سيؤدي إلى استهلاك أكبر للطاقة الكهربائية.



الشكل (8) تعرفة الكهرباء في قطاع المياه

إن تحسين كفاءة استخدام الطاقة وزيادة نسبة مساهمة الطاقة المتجددة في قطاع المياه سينعكس ايجاباً على الحد من تكلفة الطاقة و بالتالي تخفيض تكاليف امدادات المياه وتمكن التخطيط الطويل الأجل لامدادات المياه ، كما سيساهم في تخفيف انبعاثات الغازات الدفيئة والتقليل من آثار التغير المناخي، كما أن العمل على استغلال مشاريع الطاقة المتجددة في محطات الصرف الصحي من خلال انشاء مشاريع الغاز الحيوي والطاقة الكهرومائية مثل محطة تنقية السمرة سيساهم في خفض الكلف الكهربائيه المترتبة على قطاع المياه. وإن ايجاد مركز تحكم وطني للمياه (SCADA) لمراقبة النظام المائي و توفير قاعدة بيانات لغايات التحليل سيكون له بالغ الأثر في مساعدة صانعي القرار على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحديات قطاع المياه في مجالات الطاقة و فاقد المياه.

إن الزيادة المتوقعة في تكاليف الطاقة تتطلب من سلطة المياه اتخاذ اجراءات تمكنها من مواصلة دورها كمدرب لخدمات المياه و الصرف الصحي ، وقد كشفت عمليات التدقيق على استهلاك الطاقة في 29 موقع على مستوى المملكة عن امكانية توفير 20% من استهلاك الطاقة في تلك المواقع مما يتطلب من سلطة المياه تطبيق نظام إدارة الطاقة (EnMS) و الذي يعد بدوره أداة

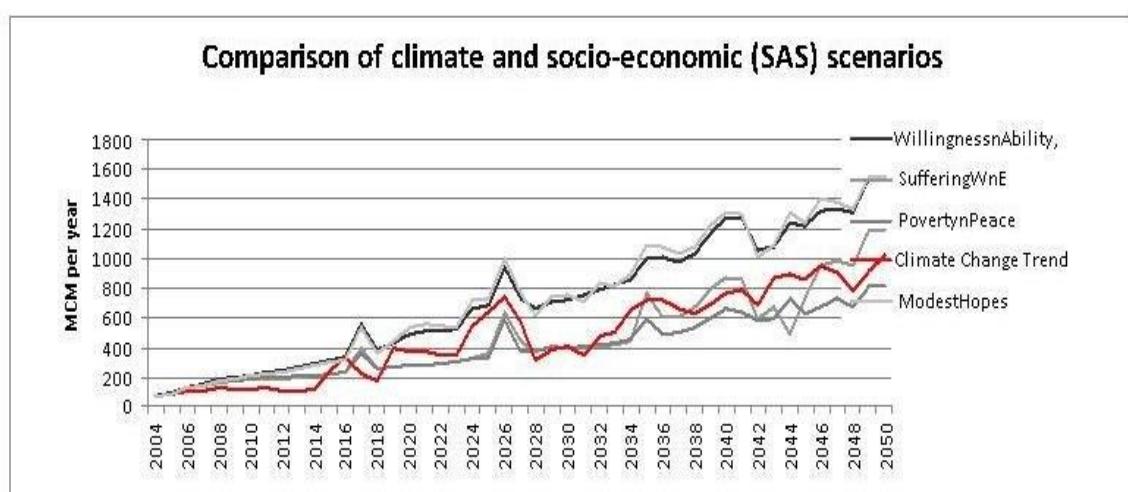
إستراتيجية تساعد قطاع المياه على تطبيق سياسة كفاءة استخدام الطاقة و الطاقة المتجددة في قطاع المياه \_والتي ترتكز على الاستهلاك الأمثل للطاقة في قطاع المياه من خلال تحسين استرداد التكاليف و الاستفادة من مصادر الطاقة البديلة وتحسين كفاءة أنظمة المياه \_ من خلال دمج إدارة الطاقة في الممارسات التنظيمية اليومية وتوجيه الجهود المبذولة لخفض الطاقة من جهة وتحسين كفاءة استخدام الطاقة من جهة أخرى .

إن وجود رؤية مشتركة واستراتيجيات واضحة بين قطاعي الطاقة و المياه أصبح ضرورة ملحة حيث لا بد من اتباع نهج متكامل لإدارة تحديات القطاعين بشكل مستدام ووضع حلول مشتركة للحصول على موارد المياه و الطاقة بشكل موثوق وآمن آخذين بعين الاعتبار تحديات التغير المناخي؛ وبالتالي الحد من تكلفة الطاقة لقطاع المياه وتخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة.

وهذا يتطلب توجيه الجهود نحو اجراء المزيد من عمليات التدقيق على استهلاك الطاقة في سلطة المياه والشركات التابعة لها و البحث عن فرص جديدة لامكانية توفير استهلاك الطاقة بالإضافة إلى تطبيق نظام إدارة الطاقة (EnMS) في كافة محطات ضخ المياه في مختلف محافظات المملكة ، كما لابد من تعزيز سبل الحوار بين قطاعي الطاقة و المياه من خلال تشكيل مجموعة عمل رفيعة المستوى لتمهيد الطريق نحو رؤية مشتركة واستراتيجيات واضحة لتنفيذ المزيد من مشاريع الطاقة المتجددة في قطاع المياه . وتم تعزيز الترابط ما بين القطاعين على المستوى الاستراتيجي من خلال انشاء فريق استراتيجي يتضمن الأئمان العاملين في القطاعين وفريق فني من المدراء المعينين في القطاعين لغايات تحقيق الأمان المائي و أمن التزود بالطاقة ،اذ يعمل الفريقين على العديد من الدراسات المتعلقة بالقطاعين من خلال دراسة امكانية تنفيذ مشاريع الطاقة المتجددة متمثلة بمحطات التخزين .

يعتبر نقص و شح المياه أحد أكبر المعوقات أمام التطور الاقتصادي والتنموي في الأردن حيث يتراوح معدل الهطول المطري ما بين 50-570 ملم سنوياً، وتعد حصة الفرد في الأردن من المياه من أقل الحصص المائية في العالم (أقل من 100 م³ / الفرد / السنة) وهي في نقصان مستمر بسبب النمو الديمغرافي السريع والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والطلب المتزايد على المياه مع محدودية الموارد المائية، إضافة إلى ما ذكر فإن آثار التغير المناخي زادت من حدة الأزمة المائية في الأردن حيث أدى ذلك إلى :

- ارتفاع في معدل درجات الحرارة و زيادة في شدة موجات الحر مما يؤدي إلى زيادة نسبة التبخر من المسطحات المائية وزيادة الطلب على مياه الري و يؤثر على كفاءة محطات معالجة مياه الصرف الصحي.
- نقصان الهطول المطري مما يؤدي إلى قلة التغذية للمصادر المائية السطحية والجوفية.
- زيادة التباين و التذبذب في أنماط الهطول المطري الزمني و المكاني الذي أدى إلى مزيد من التغيرات المتمثلة في:
  - شدة الجفاف مما يؤثر على كميات التخزين المائي و تغذية المياه الجوفية و الاضرار بالزراعة البعلية .
  - شدة الفيضانات مما يتسبب بالاضرار في البنية التحتية المختلفة جراء تعرضها لكميات تفوق قدرتها الاستيعابية كما تسبب الأمطار الشديدة زيادة في انجراف التربة مما يؤثر على تخزين المياه بالإضافة إلى ترسب الطمي في الخزانات المائية وقد أظهرت نتائج التحليل القائم على نموذج التقييم والتحليل (WEAP) إن التغير المناخي يسهم في العجز المائي المستقبلي تناقص كميات المياه المتاحة ) بقدر ما تساهم التنمية الاقتصادية والاجتماعية و التغيرات الجيوسياسية في زيادة الطلب على المياه .<sup>2</sup>



الشكل ( 9 ) : العجز المائي الناتج عن التغير المناخي مقارنة بالعجز الناتج عن التطور الاجتماعي و الاقتصادي حتى عام 2050 في حوض نهر الأردن

إن زيادة الضغوط المناخية المستقبلية يتطلب من قطاع المياه بناءً مرونة في الاستجابة لمزيج التغيرات المناخية و تحديد أولويات قطاع المياه وفقاً لمدى ملاءمتها لتأثيرات التغير المناخي المتوقعة و تطبيق الإدارة المتكاملة لمصادر المياه كما يتطلب تعزيز و تحسين أنظمة رصد التغير المناخي و تعميم اجراءات و خيارات التكيف في السياسات الحالية و المستقبلية.

<sup>2</sup> Hoff et al. (2011): A water resources planning tool for the Jordan River ; WEAP has been used in a similar way in the California water plan and in other water and climate policies and plan .

إن النماذج الادارية المناسبة عامل أساسي لضمان استدامة تقديم خدمات المياه و الصرف الصحي بفعالية و كفاءة بعد تنفيذ مشاريع البنية التحتية في قطاع المياه ، وعلى الرغم من حرص سلطة المياه وسعها الحيث نحو تطوير مواردها البشرية و دعم الإبتكار والإبداع للعاملين فيها الا أنها تواجه تحديات كبيرة بداعا من قلة الإمكانيات والموارد المتاحة لبرامج التطوير والتدريب وانتهاء بوجود ثغرات في القدرات الفنية التشغيلية و الإدارية على مختلف المستويات لدى الموظفين مما يستوجب ضرورة وجود سياسات واضحة لتنمية مهارات العاملين فيها وتحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم القدرات الفعلية للموظفين لتحديد الفجوة بين الكفايات المتاحة وبين ما يتطلبه العمل من كفايات ليتم ترجمتها إلى خطط تدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية الفعلية.

وبالرغم من أن تقاعد وهجرة الخبرات يعد مصدر فلق للسلطة لما فيه من فقدان للخبرات الا انه يمكن اعتباره فرصه يجب استغلالها لتفعيل برامج الإحلال والتعاقب الوظيفي و تهيئة قيادات الصنف الثاني لتولي المناصب القيادية مع مراعاة الشفافية والعدالة عند الاختيار بما يتناسب ومصلحة العمل ، كما أنه لا بد من تحديد الوظائف الحرجة و التي قد يكون من الصعب ايجاد بديل لها وضمان ايجاد كفاءات قادرة على الاضطلاع بها عند هجرة أو تقاعد الموظفين القائمين بها حاليا بحيث لا تتأثر عمليات السلطة وخدماتها وتتحقق استمرارية العمل في هذه الوظائف سواء كانت إدارية أو فنية. □

كما تبين من تحليل الموارد البشرية أن نسبة الموظفات الاناث في سلطة المياه 18.34% في العام 2020 مما يمثل تحدياً بارزاً لالتزام سلطة المياه بدعم و تمكين المرأة وهذا يتطلب من سلطة المياه انشاء آليات فعالة لتشجيع انخراط المرأة في قطاع المياه و ايجاد سياسات واضحة لتمكينها وتعزيز مشاركتها في عملية صنع القرار وإدارة العمليات و تخطيط المشاريع.

### التشريعات

تشكل التشريعات و القوانين في سلطة المياه محوراً أساسياً لحماية المصادر المائية و استدامتها وتحقيق الأمن المائي، ويساهم تطبيق أحكام قانون سلطة المياه و تعديلاته في صون المصادر المائية التي تعاني ضغطاً كبيراً ومتزايداً، وتعد حملة احكام السيطرة انجازاً كبيراً في الحفاظ على خزنة الأردن المائية التي عانت من استنزاف هدد مستقبل الأمن المائي في الأردن للأجيال القادمة، حيث نجحت الحملة خلال السنوات الماضية في تعزيز سيادة القانون من خلال التعاون البناء بين السلطات التشريعية و التنفيذية و القضائية و تحقيق نتائج ايجابية على مستويات عدّة .

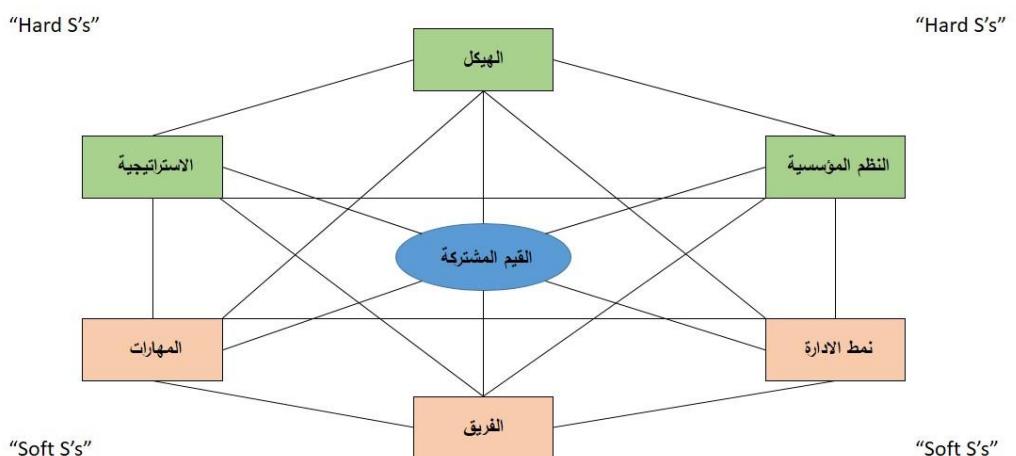
و تسعى سلطة المياه إلى تفعيل القوانين و الأنظمة المعمول بها حالياً والاستمرار بحملة احكام السيطرة على المصادر المائية و اتخاذ التدابير الرادعة بحق المعتدين على المياه و مصادرها و حسب ما نص عليه قانون سلطة المياه. كما تحرص على متابعة تحديث وسن التشريعات لتطبيق افضل الممارسات في قطاع المياه و بما يتناسب مع مستجدات الوضع المائي في الأردن و يضمن تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة و تعزيز النزاهة و الشفافية مع القطاع الخاص و مراقبة أداء الشركات و آليات تنظيمها لضمان تقديم الخدمات وفق أعلى المستويات و الحفاظ على حقوق المشتركين بما يضمن رفع كفاءة المياه و المحافظة على الموارد المائية و الحد من الاستخدامات غير المشروعية للمياه.

إن مراجعة وتحديث التشريعات في سلطة المياه من أبرز التحديات التي تواجه صانعي القرار في سلطة المياه ولا بد من تقييم الأثر عند الشروع في اعداد السياسات أو التشريعات حيث يجب تحليل الآثار الاقتصادية و الاجتماعية و المالية و البيئية المترتبة للتشريع على كافة أصحاب العلاقة المتأثرين و المحتملين بالإضافة إلى اجراء تحليل فيما بين الأهداف و النتائج المرجو تحقيقها من خلال التشريع وبين الصالحيات والمهام التي تقوم بها سلطة المياه ، كما لابد من اجراء المقارنة بين الكلف و الفوائد للتشريع المنوي تعديله أو اصداره وقياس مدى جاهزية سلطة المياه و قدرتها على تطبيق الحلول الواردة في التشريع و بما يضمن تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من جهة واستدامة المصادر المائية و الحفاظ عليها من جهة أخرى.

## 4 تحليل البيئة الداخلية

ان تحليل البيئة الداخلية يسهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق لدعمها مستقبلاً مما يؤدي لزيادة قدراتها لاستغلال الفرص ومواجهة المخاطر، و استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.

تم استخدام نموذج ماكنزي 7S من قبل قيادات سلطة المياه لتحليل البيئة الداخلية وتحديد عناصر القوة والضعف ليتم بناء على المخرجات تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.



الشكل (10) نموذج ماكينزي 7S

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
<b>Strategy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود خطط موحدة معتمدة لكافة الممولين و المانحين في سلطة المياه .</li> <li>• غياب concept notes واضحة و شاملة للمشاريع المستقبلية المقترنة في قطاع المياه.</li> <li>• محدودية الموارد المالية لتحقيق الاحتياجات المائية.</li> </ul>
<b>Structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة تطبيق خطط الاحلال والتعاقب الوظيفي حيث تم احالة عدد كبير من الموظفين إلى التقاعد لبلوغهم السن القانوني دون التمكن من نقل معرفتهم بسبب ايقاف التعينات.</li> <li>• عدم وجود وصف وظيفي واضح لمهام جميع الوحدات التنظيمية في سلطة المياه وبما يضمن عدم تداخل في المسؤوليات و المهام بين الوحدات التنظيمية.</li> </ul>
<b>Systems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قانون سلطة المياه غير واضح في بعض المسؤوليات خاصة فيما يتعلق بإدارة مصادر المياه</li> <li>• صعوبة ادارة تكلفة الخدمات لعدم ربط الجوانب المالية مع مراكز التكلفة.</li> <li>• ايرادات اثمان المياه لا تغطي النفقات التشغيلية بسبب ارتفاع مدخلات الانتاج وخصوصاً كلف الطاقة مما يؤدي إلى زيادة العجز المالي وعدم القدرة على تمويل المشاريع الرأسمالية الممولة ذاتياً.</li> <li>• أنظمة تقنية المعلومات غير متكاملة مع بعضها البعض لدعم عملية صنع القرار كما لا يوجد نظام للمراقبة والتقييم لتسهيل عملية اتخاذ القرار.</li> <li>• غياب نظام متكامل لإدارة المعرفة .</li> <li>• عدم كفاية الجاهزية الالكترونية لسلطة المياه وتقديم الخدمات الالكترونية.</li> </ul>
<b>Style</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحرص سلطة المياه على تطبيق سياسة الشفافية والنهج التشاركي من خلال لجان مشتركة و فرق عمل لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة و فاعلية.</li> <li>• دعم الإبداع و الابتكار و توفير بيئة عمل مناسبة لتطبيق المبادرات الابداعية .</li> <li>• تمكين وبناء قدرات المرأة في قطاع المياه لتصبح عنصراً فاعلاً في التنمية المستدامة.</li> </ul>

## الفريق و المهارات Staff and Skills

<p>قلة الإمكانيات والموارد المتاحة لبرامج التطوير والتدريب وبناء القدرات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى السلطة كوادر بشرية كفؤة ومؤهلة تتناسب مهاراتها وكفاءاتها مع عمل السلطة.</li> <li>• إعادة تأهيل مركز تدريب سلطة المياه/اعتماد مركز التدريب من مركز الاعتماد وضبط الجودة لقطاع التدريب والتعليم التقني والمهني لتنفيذ برامج تدريبية متعددة في قطاع المياه .</li> </ul>
<b>القيم المشتركة Shared Values</b>	
<p>عدم وجود آلية لتجزير القيم الجوهرية في سلطة المياه. ضعف اشراك المعنيين عند تحديث التشريعات الخاصة بقطاع المياه.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود منظومة من القيم المؤسسية في سلطة المياه: القابلية للمساءلة ، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الاطراف المعنية، دعم وتشجيع الابداع و التطوير، والعدالة وتكافؤ الفرص</li> <li>• وجود اسس واضحة لإدارة العلاقة مع الشركاء</li> </ul>

الجدول رقم ( 4 ) : تحليل البيئة الداخلية لسلطة المياه

## 5 تحليل (PESTLE )

لتحديد العوامل و التغيرات الخارجية التي تؤثر على سلطة المياه تم استخدام أداة PESTEL من أجل استغلال هذه العوامل كفرص أو ايجاد حلول للتهديدات المحتملة . وتم انشاء مصفوفة TOWS بالاستعانة بالأداتين السابقتين لمساعدة سلطة المياه على تحديد خياراتها و توجهاتها الاستراتيجية بحيث تستغل الفرص المتاحة لتحقيق أقصى استفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف و التحكم في التهديدات المحتملة و التغلب عليها.

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الداخلية
Weakness ( W )	Strength ( S )	العوامل الخارجية
استراتيجية الضعف - الفرص ( WO ) استراتيجيات استغلال واقتناص الفرص للعيور على حلول و التغلب على نقاط الضعف الداخلية	استراتيجية القوة - الفرص ( SO ) استراتيجيات استخدام نقاط القوة لتعظيم استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	الفرص ( Opportunities )
استراتيجية الضعف - التهديدات ( WT ) استراتيجيات معالجة نقاط الضعف الداخلية من أجل التصدي للتهديدات في البيئة الخارجية .	استراتيجية القوة - التهديدات ( ST ) استراتيجيات توظيف نقاط القوة للحد من أثر التهديدات في البيئة الخارجية.	التهديدات ( Threats )

الشكل (11) مصفوفة TOWS

التهديدات	الفرص
<p><b>العوامل السياسية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تبعات موجات الهجرات القسرية المتكررة و التي شكلت ضغطاً على الموارد المائية و زيادة الطلب على الخدمات و مصادر المياه.</li> <li>• الحصول على حقوق المملكة المائية من المصادر المائية المشتركة وكيفيتها استدامتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البيئة السياسية الداخلية مستقرة وآمنة مما يتيح امكانية تطبيق الاستراتيجيات طويلة المدى.</li> <li>• وجود اتفاقيات مبرمة ما بين الأردن ودول الجوار فيما يخص حقوق المياه المشتركة.</li> </ul>
<p><b>العوامل الاقتصادية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بطء النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات التضخم.</li> <li>• زيادة تكاليف الطاقة.</li> <li>• وجود محددات من قطاع الطاقة على اقامة مشاريع الطاقة المتجددة .</li> <li>• زيادة الأسعار العالمية تؤثر على تكلفة عمليات تزويد المياه وتقديم الخدمات المختلفة وارتفاع الكلفة الرأسمالية للمشاريع الجديدة .</li> <li>• بعد مصادر المياه عن مراكز الطلب عليها مما أدى إلى ارتفاع كلفة التزويد والاستثمار في البنية التحتية.</li> <li>• الهجرات الداخلية للاجئين شكلت ضغطاً على الزامية توسيع الشبكات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشراكة مع القطاع الخاص والاهتمام بالاستثمار في مشاريع قطاع المياه .</li> <li>• توفر مساعدات المانحين واتفاقيات التعاون الدولي، وكلها مهتمة في قطاع المياه.</li> <li>• انشاء الفريق الاستراتيجي والفني لمؤسسة وتعزيز ترابط بين قطاع المياه وقطاع الطاقة.</li> </ul>
<p><b>العوامل الاجتماعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتداءات على مصادر المياه والاستخدام غير المشروع .</li> <li>• تغير الأنماط الاجتماعية للأفراد من شأنه أن يغير من سلوك الطلب على المياه ونواحي استعمالها مما يساهم في اتساع الفجوة بين المتاح و الطلب لمحدودية المصادر المائية.</li> <li>• التمدد دون تحفيظ بعيد المدى للنمو العمراني .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسن المستوى الثقافي والتوعية أثر ايجاباً في سلوكيات الأفراد الخاصة بالحفظ على المياه وترشيد استهلاكها وتعظيم استعمالها.</li> <li>• الزامية تنفيذ نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والتميز .</li> </ul>
<p><b>العوامل التقنية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تسارع وتيرة تطور تكنولوجيا المعلومات بوجب التغيير المستمر إما على البرامج الحاسوبية المستخدمة أو التقنيات المدخلة على عمليات التزويد.</li> <li>• غياب الخطط الشاملة للتقنيات وأنظمة المعلومات على الصعيد الوطني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر الخبرات التقنية المحلية الجيدة</li> <li>• التوجه الحكومي نحو تطبيق الحكومة الالكترونية (الاقتصاد الرقمي)</li> </ul>
<p><b>العوامل التشريعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التشريعات المتعلقة بجرائم الاعتداءات على مصادر المياه لا تزال غير رادعة بما يكفي لمنع هذه الاعتداءات.</li> <li>• عدم وضوح بعض المهام والمسؤوليات بين قطاع المياه و قطاعات أخرى.</li> <li>• تداخل الصالحيات نظراً لعدد المؤسسات العاملة في قطاع المياه وغياب هيئة تنظيمية للفضاء يتم من خلالها تنظيم أعمال القطاع كافة .</li> <li>• ليس لدى سلطة المياه صلاحية تعديل التعرفة دون موافقة مجلس الوزراء.</li> <li>• غياب الدراسات الشمولية المصاحبة لتشريعات القطاعات الأخرى والتي تؤثر على قطاع المياه خاصة فيما يتعلق بالآثار الاجتماعي والاقتصادي والبيئي لأنفاذ هذه التشريعات بالإضافة إلى كلفة تطبيق التشريعات الجديدة</li> <li>• ارتباط التعبيبات بنظام الخدمة المدنية مما يحد من القدرة على استقطاب الكفاءات الفنية المتخصصة اللازمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه المؤسسات الأمنية إلى التنسيق مع مختلف الدوائر فيما يخص ادارة الازمات و انفاذ القوانين.</li> </ul>
<p><b>العوامل البيئية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التغير المناخي و مخاطر الجفاف من أكبر التحديات في ظل شح المياه.</li> <li>• تلوث مصادر المياه نتيجة الأنشطة المجتمعية المختلفة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام الدولي المتزايد بقضايا المياه و البيئة .</li> <li>• ادماج مفهوم الاقتصاد الأخضر في منظومة التخطيط الاقتصادي في الأردن</li> </ul>

جدول رقم ( 5 ) : تحليل البيئة الخارجية لسلطة المياه

## ٦ التوجهات الاستراتيجية

تم تحديد الأهداف الاستراتيجية لسلطة المياه بناءً على تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكنزي 7S و تحليل البيئة الخارجية باستخدام أداة PESTEL ، ونتج عن عملية التحليل الرباعي ما يسمى بالخيارات والتوجهات الاستراتيجية حيث تم استغلال الفرص المتاحة لتحقيق أقصى استفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والتحكم في التهديدات المحتملة والتغلب عليها. وقد تم ربط هذه الاستراتيجيات لاحقاً مع الأهداف الاستراتيجية و بطاقة الأداء المترافق.

### ► استراتيجية القوة - الفرص (SO)

1. استدامة مصادر المياه و حمايتها من خلال تطوير خطط حماية مصادر المياه وتنفيذ حملة احكام السيطرة على مصادر المياه بالإضافة إلى تطبيق نظام مراقبة المياه الجوفية و ردم الآبار المخالفة و المحافظة على جودة نوعية المياه.
2. خفض الفاقد عبر مشاريع تأهيل الشبكات و الحد من الاستخدام غير المشروع و تركيب عدادات ذكية لتحسين دقة الفوترة.
3. تحسين مستويات خدمة المشتركين من خلال زيادة نسبة تعطية المشتركين بخدمات المياه والصرف الصحي وزيادة حصة الفرد وكثيارات التزويد وتقليل زمن الاستجابة للشكوى.

### ► استراتيجية القوة - التهديدات (ST)

1. رفع كفاءة استخدام الطاقة وزيادة استخدام الطاقة المتجدد من خلال تطبيق نظام ادارة الطاقة و زيادة حصة الطاقة المتجددة من اجمالي امدادات الطاقة في قطاع المياه.
2. رفع كفاءة تشغيل مرافق المياه و الصرف الصحي عبر تطوير أنظمة مراقبة مرافق التشغيل واعادة تأهيل أنظمة تشغيل المياه والصرف الصحي.
3. تطوير الشراكة مع القطاع الخاص من خلال التوجه إلى الشراكة مع القطاع الخاص من خلال مشاريع BOT وعقود الادارة و Performanc Contract و تفعيل دور وحدة مراقبة أداء الشركات.

### ► استراتيجية الضعف - الفرص (WO)

1. خفض النفقات من خلال القيد بمتطلبات خطة تقليل الخسائر.
2. رفع الجاهزية الالكترونية لقطاع المياه عبر تطوير نظم معلومات مختلفة تساعده صانعي القرار على اتخاذ قرارات مناسبة وبالسرعة اللازمة .
3. تطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية لضمان الاستمرارية في عمليات التشغيل و الصيانة من خلال تطوير برامج تدريب ملائمة لغايات بناء القدرات في مجال إدارة الموارد البشرية و عمليات التشغيل والصيانة وتوفير بيئة جاذبة للكفاءات اضافة إلى تفعيل خطط الاخلال والتعاقب الوظيفي.
4. اعتماد نموذج للتميز والتقدير بمتطلباته عن طريق تجذير ثقافة التميز و تبني أفضل الممارسات لعمليات التحسين المستمر في سلطة المياه.

### ► استراتيجية الضعف - التهديدات (WT)

1. تعظيم الاستفادة من المنح من خلال تحديث البرنامج التنموي وترتيب أولويات المشاريع واستقطاب المنح والبرامج التنموية من خلال تحسين الخطط للمشاريع المستقبلية بحيث تكون مرنة وقدرة على التجاوب مع المستجدات مثل النمو السكاني المضطرب وتأثيرات جائحة كورونا .
2. تعظيم الإيرادات من خلال رفع نسبة التحصيلات للمشتركين والأبار الخاصة.

استراتيجية الضعف-التهديدات ( WT )		استراتيجية الضعف- الفرصة ( WO )				استراتيجية القوة- التهديدات ( ST )				استراتيجية القوة- الفرصة ( SO )			الوجهات الاستراتيجية
تعظيم الإيرادات	تعظيم الاستفادة من المنح	اعتماد نموذج التميز والتقيد بمتطلباته	خفض النفقات	رفع الجاهزية الالكترونية لقطاع المياه	تحلويه ورفع كفاءة الموارد البشرية لضمان الاستمرارية في عمليات التشغيل والصيانة.	رفع كفاءة تشغيلمرافق المياه والصرف الصحي	تطوير الشراكة مع القطاع الخاص	رفع كفاءة استخدام الطاقة المتجددة	تحسين مستويات خدمة المشتركين	خفض الفاقد	استدامة مصادر المياه وحمايتها		
تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات	تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات	تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها	تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات	تطوير خدمة العملاء	رفع قيمة العمليات	تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات	رفع قيمة العمليات	تطوير خدمة العملاء	رفع قيمة العمليات	تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات	رفع قيمة العمليات	رفع قيمة العمليات	

الشكل ( 12 ) : مصفوفة الوجهات الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية

# ٦ الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

اجتمعت قيادات سلطة المياه وأعضاء اللجنة التوجيهية وأعضاء فريق العمل 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 وعلى ضوء ذلك تم الوصول إلى الإطار الاستراتيجي المحدث التالي (الرؤية ،الرسالة، القيم المؤسسية والأهداف الاستراتيجية).

## الرؤية

التميز والريادة والاستدامة بتقديم خدمات المياه والصرف الصحي لمتلقى الخدمة بأفضل الممارسات العالمية وبكفاءة عالية.

## الرسالة

تأمين متلقى الخدمة في المملكة الأردنية الهاشمية باحتياجهم من مياه الشرب وفق الموصفات الاردنية آخذين بالاعتبار الكلف المالية، مع الاستمرار بإدارة مصادر المياه المتاحة والمحافظة عليها من التلوث وتوزيعها بعدلة والبحث عن مصادر جديدة بالإضافة إلى تطبيق التشريعات الناظمة لمنع هدرها واسعة استخدامها أو الاعتداء عليها وتقديم خدمات الصرف الصحي واعادة استخدام المياه المعالجة بفعالية وفق الموصفات المعتمدة، مع التركيز على كسب ثقة عملائنا وموظفيينا تحقيقاً دورنا في التنمية المستدامة.

## القيم المؤسسية

1. الفاعلية للمساءلة .
2. الشفافية.
3. احترام مصالح الاطراف المعنية.
4. دعم وتشجيع الابداع والتطوير.
5. العدالة وتكافؤ الفرص.
6. الاستدامة .

## الأهداف الاستراتيجية

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

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

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

#### الجدول رقم (6) : الاهداف الاستراتيجية والتوجهات الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الأول : رفع قيمة العمليات	التوجهات الاستراتيجية
الهدف	
<p>خفض نسبة الضخ إلى الضخ الآمن من 159% في العام 2020 إلى 144% بـنهاية العام 2025</p> <p>زيادة اجمالي المواقع المحمية من 311 في العام 2020 إلى 550 بـنهاية 2025</p> <p>المحافظة على نسبة مطابقة العينات من الناحية الجرثومية 99% كحد أدنى</p> <p>تقليل الحوادث المرتبطة بنوعية المياه من 62 حالة سنويًا في سنة 2020 إلى 36 حالة سنويًا بـنهاية 2025.</p>	<p>1. استدامة مصادر المياه وحمايتها</p>
<p>خفض نسبة الفاقد من 47.5% في سنة 2020 إلى 46.5% بـنهاية 2025.</p>	<p>2. خفض فاقد المياه</p>
<p>خفض نسبة الفاقد من 47.5% في سنة 2020 إلى 46.5% بـنهاية 2025.</p> <p>زيادة نسبة المياه المعاد استخدامها من 89.36% في العام 2020 إلى 91% في العام 2025</p>	<p>3. رفع كفاءة تشغيل مرافق المياه و الصرف الصحي</p>
<p>زيادة كفاءة استخدام الطاقة في مرافق المياه والصرف الصحي بمقدار 15% بـنهاية العام 2025</p> <p>زيادة مشاركة الطاقة المتجددـة إلى 10% من اجمالي الطاقة المستخدمة في قطاع المياه بـنهاية العام 2025</p>	<p>4. رفع كفاءة استخدام الطاقة وزيادة استخدام الطاقة المتجددـة</p>

## الهدف الاستراتيجي الثاني : تحقيق التوازن بين الإيرادات و النفقات

الهدف	التوجهات الاستراتيجية
زيادة نسبة تغطية التكاليف التشغيلية من 80 % في العام 2020 إلى 85 % بنهاية العام 2025 . خفض نسبة كلفة الطاقة الكهربائية من الكلفة التشغيلية إلى 45 % مع نهاية العام 2025.	1. خفض النفقات
رفع نسبة التحصيلات على أثمان المياه المتحققة على المشتركين من 85 % في العام 2020 إلى 95 % في العام 2025. رفع نسبة التحصيلات على أثمان المياه المتحققة على الآبار الخاصة من 91 % في العام 2020 إلى 101 % في العام 2025 .	2. تعظيم الإيرادات
زيادة تغطية المنح للاقتراض الداخلي من 10 % في العام 2020 بنسبة 5% سنوياً المحافظة على قيمة الدعم الحكومي نسبة إلى كمية التزويد من 291 مليون دينار لتزويد 486 م.م.مكعب في العام 2020 إلى 295 مليون دينار لتزويد 525 م.م.مكعب في العام 2025	3. تعظيم الاستفادة من المنح

## الهدف الاستراتيجي الثالث : تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها

الهدف	التوجهات الاستراتيجية
رفع نسبة رضا الموظفين من 76.85 % في العام 2020 إلى 78 % في العام 2025 رفع كفاءة موظفي سلطة المياه من 8.1 موظف / 1000 في العام 2020 إلى 8 موظف / 1000 في العام 2025 رفع نسبة التدريب من 32.08 % في العام 2020 إلى 37 % في العام 2025	1. تطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية لضمان الاستمرارية في عمليات التشغيل والصيانة
الحصول على المرتبة الأولى في جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي و الشفافية في الدورة التاسعة	2. اعتماد نموذج للتميز والتقييد بمتطلباته

**الهدف الاستراتيجي الرابع : تطوير خدمة العملاء**

أولويات العمل	التوجهات الاستراتيجية
<p>رفع نسبة رضا المشتركين من 81.2 % في العام 2020 إلى 83 % في العام 2025</p> <p>رفع نسبة تغطية السكان بخدمات مياه الشرب إلى 95 % في نهاية العام 2025</p> <p>رفع نسبة خدمة المشتركين بالصرف الصحي إلى 67.5 % في نهاية العام 2025</p>	<p>1. تحسين مستويات خدمة المشتركين</p>
<p>تطوير نظام تحطيط موارد المؤسسة ERP</p> <p>تطوير نظام متابعة و تقييم المشاريع</p> <p>تطوير نظام مؤشرات الأداء</p> <p>إنشاء مركز تحكم وطني للمياه ( SCADA ) لمراقبة النظام المائي</p>	<p>2. رفع الجاهزية الإلكترونية لقطاع المياه</p>
<p>مراقبة جميع مؤشرات الأداء في اتفاقيات التفويض</p>	<p>3. تطوير الشراكة مع القطاع الخاص</p>

تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها										الهدف الوطني
اللامركزية										الهدف الاستراتيجي
تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج										الهدف الاستراتيجي
الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدi وضبط عجز الميزانية										الهدف الاستراتيجي
تنمية وتطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها	رفع قيمة العمليات	تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات	تطوير خدمة العملاء	تنمية وتطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها	رفع قيمة العمليات	تطوير خدمة العملاء	تنمية وتطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها	رفع قيمة العمليات	تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	الهدف الوطني
مدربة تطوير الأداء المؤسسي الشئون الإدارية FARA	مدربة تطوير الأداء والمتابعة ووحدة الطاقة وحدة تشغيل المياه والمحافظات مدربة حماية المنشآت المائية مدربة الأح�اص المالية شئون المفترضات النوعية والتنوعية شئون تنفيذ الماء والمحافظات مدربة الأح�اص المائية مدربة تطوير الأداء المؤسسي شئون تشغيل المياه والمحافظات مدربة البيئة وأعادة الاستخدام مدربة تطوير الأداء المؤسسي الشئون الإدارية FARA مدربة تطوير الأداء المؤسسي شئون تشغيل المياه والمحافظات مدربة الأح�اص المائية شئون المفترضات النوعية والتنوعية شئون تشغيل المياه والمحافظات مدربة تطوير الأداء المؤسسي مدربة تطوير الأداء المؤسسي الشئون الإدارية FARA	مدربة تطوير الأداء والمتابعة ووحدة الطاقة وحدة تشغيل المياه والمحافظات مدربة حماية المنشآت المائية مدربة الأح�اص المالية شئون المفترضات النوعية والتنوعية شئون تشغيل المياه والمحافظات مدربة البيئة وأعادة الاستخدام مدربة تطوير الأداء المؤسسي مدربة الأح�اص المائية شئون المفترضات النوعية والتنوعية شئون تشغيل المياه والمحافظات مدربة تطوير الأداء المؤسسي مدربة تطوير الأداء المؤسسي الشئون الإدارية FARA	مدربة تطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج الامركزية	مدربة تطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج الامركزية	مدربة تطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج الامركزية	مدربة تطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج الامركزية	مدربة تطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج الامركزية	مدربة تطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج الامركزية	مدربة تطوير القراءات المؤسسية والعمل على استدامتها تحقيق التوازن التنموي بين المحافظات في ضوء تطبيق نهج الامركزية	الاستراتيجيات

الشكل رقم (13): ربط الأهداف الوطنية مع الأهداف الاستراتيجية والوحدات التنظيمية التي تعمل على تحقيقها

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف القطاعية
رفع قيمة العمليات	
تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها	تطوير مصادر المياه وجلب مصادر مياه جديدة
تطوير خدمة العملاء	
رفع قيمة العمليات	
تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات	تأمين المياه لكافة القطاعات المنزلية والزراعية والصناعية والسياحية بكميات وأسعار مناسبة
تطوير خدمة العملاء	
تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها	
رفع قيمة العمليات	
تطوير خدمة العملاء	رفع مستوى خدمات الصرف الصحي
تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها	

الشكل رقم ( 14 ) : ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف القطاعية

## 7 بطاقات الأداء المتوازن للأهداف الاستراتيجية

تم صياغة الأهداف الاستراتيجية للأعوام 2022-2025 و وضع ضمن إطار نظام بطاقات الأداء المتوازن في أربعة محاور رئيسية وهي : 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.

### (1) رفع قيمة العمليات

المسؤولية الفياس	المسؤولية التنفيذية	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	مستهدف 2022	القيمة المرجعية 2020	مؤشر الاداء	الهدف	KPQ
شئون المختبرات و النوعية	شئون المختبرات و النوعية	لا تقل عن %99	%99.4	نسبة مطابقة العينات من الناحية الجريئومية	المحافظة على نسبة مطابقة العينات من الناحية الجريئومية 99% كحد أدنى	كيف تتحقق سلطة المياه من جودة عملياتها ؟			
شئون المختبرات و النوعية	شئون المختبرات و النوعية	36	44	54	60	62	عدد الحوادث المرتبطة بنوعية المياه في السنة/1000 مشترك	تقليل الحوادث المرتبطة بنوعية المياه من 62 سنويًا في سنة 2020 إلى 36 حالة سنويًا بنتهاية 2025.	مراقبة نوعية المياه > حماية مصادر المياه
شئون المختبرات و النوعية	شئون المختبرات و النوعية	%98	%98	%98	%98	%98	نسبة تغطية فحوصات نوعية المياه لعدد الفحوصات المطلوبة في الموصفات الأردنية لمياه الشرب	زيادة نسبة تغطية فحوصات نوعية المياه لعدد الفحوصات المطلوبة في الموصفات الأردنية لمياه الشرب والمياه العادمة إلى 2025 عام %98	
شئون المختبرات و النوعية	شئون المختبرات و النوعية	%100	%100	%100	%95	%95	نسبة تغطية فحوصات نوعية المياه لعدد الفحوصات المطلوبة في الموصفات الأردنية للمياه العادمة	زيادة عدد مساقط المياه المحمية إلى 18 في نهاية 2025	
شئون المختبرات و النوعية	شئون المختبرات و النوعية	تراكمي 18	تراكمي 18	تراكمي 18	تراكمي 18	18	عدد مساقط المياه المحمية	زيادة اجمالي عدد الآبار المخالفة المردومة من 1080 في عام 2020 إلى 1390 في عام 2025 وبمعدل 80 بئر سنويًا	
مديرية الأحواض المائية	مديرية الأحواض المائية	1390	1310	1230	1150	1080	عدد الآبار المخالفة المردومة	زيادة اجمالي عدد المواقع المحمية آمنياً بتكنولوجيا نظام كاميرات مراقبة وأجهزة الإنذار المبكر وأجهزة كشف السرور من 313 موقع في عام 2020 إلى 550 في عام 2025	
مديرية حماية المنشآت المائية	مديرية حماية المنشآت المائية	550	500	450	400	313	عدد المواقع المحمية أو عدد الكاميرات التي تم تركيبها	استراتيجية سلطة المياه	

مسؤولية القياس	مسؤولية التنفيذ	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	مستهدف 2022	القيمة المرجعية 2020	مؤشر الأداء	الهدف	KPQ
وحدة الطاقة	وحدة الطاقة	5.61	5.775	5.94	6.105	6.6 <sup>3</sup> (سنة الأساس 2019 هنا)	كمية الطاقة المستهلكة للمتر المفوتر (كيلو واط ساعة لكل متر مكعب مفوتر)	زيادة كفاءة الطاقة بنسبة 15% بحلول عام 2025	<p>كيف نضمن كفاءة وفعالية العمليات؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; كفاءة نقل و توزيع المياه</li> <li>&gt; كفاءة نقل و معالجة مياه الصرف الصحي</li> <li>&gt; إعادة كفاءة استخدام المياه</li> </ul>
وحدة الطاقة	وحدة الطاقة	2.9	2.985	3.068	3.151	3.4 <sup>4</sup> (سنة الأساس 2019 هنا)	كمية الطاقة المستهلكة للمتر المنتج (كيلو واط ساعة لكل متر مكعب منتج)		
وحدة الطاقة	وحدة الطاقة	60%	50%	40%	30%	0 <sup>5</sup> (سنة الأساس 2019 هنا)	نسبة استهلاك الطاقة للمرافق التي تطبق نظام إدارة الطاقة على الطاقة المستهلكة في جميع مرافق المياه		
وحدة الطاقة	وحدة الطاقة	165.39	153.01	140.59	128.214 <sup>5</sup>	91.0745 <sup>6</sup> (سنة الأساس 2019 هنا)	كمية الطاقة المولدة من مشاريع الطاقة المتجددة	زيادة نسبة مشاركة الطاقة المتجددة في مجموع الطاقة المستخدمة في قطاع المياه بنسبة 10% بحلول عام 2025	
مديرية البيئة واعادة الاستخدام	مديرية البيئة واعادة الاستخدام	%91	%90.2	%90.1	%90	%89.36	نسبة المياه المعاد استخدامها من محطات معالجة الصرف الصحي	رفع نسبة المياه المعاد استخدامها من محطات معالجة الصرف الصحي من 89.36% في عام 2020 إلى 91% في عام 2025	

<sup>3</sup> تم تغيير سنة الأساس لتكون 2019 بدلاً من 2020 وذلك لتنبأ مؤشرات الأداء مع سياسة الطاقة

<sup>4</sup> تم تغيير سنة الأساس لتكون 2019 بدلاً من 2020 وذلك لتنبأ مؤشرات الأداء مع سياسة الطاقة

<sup>5</sup> تم تغيير سنة الأساس لتكون 2019 بدلاً من 2020 وذلك لتنبأ مؤشرات الأداء مع سياسة الطاقة

<sup>6</sup> تم تغيير سنة الأساس لتكون 2019 بدلاً من 2020 وذلك لتنبأ مؤشرات الأداء مع سياسة الطاقة

المسؤولية القياس	مسؤولية التنفيذ	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	مستهدف 2022	القيمة المرجعية 2020	مؤشر الاداء	الهدف	KPQ
وزارة المياه + شؤون الأحواض المائية	شؤون تشغيل المياه و المحافظات + مديرية الأحواض المائية	%144	%147	%150	%153	%159	نسبة الصخ إلى الصخ الآمن	خفض نسبة الصخ الجائز من 159% في سنة 2020 إلى 144% بنتهاية 2025	كيف نضمن استدامة مصادر المياه ؟ ► التشغيل و الصيانة ► مراقبة وضبط الفاقد
مديرية الفاقد ومشاريع الـ FARA	مديرية الفاقد ومشاريع الـ FARA	%46.5	%46.5	%46.7	%47	%47.5	نسبة الفاقد	خفض نسبة الفاقد من 47.5% في سنة 2020 إلى 46.5% بنتهاية 2025.	
شؤون تشغيل المياه والمحافظات	شؤون تشغيل المياه والمحافظات	525	515	507	495	486	كمية التزويد المائي مليون 3م (غير شاملة الآبار الخاصة)	زيادة كميات المياه المتاحة للتزود	ما الطرق المتبعة لرفع حصة المياه الواصلة للفرد بعد احتساب الفاقد ؟ ► ايجاد مصدر مائي جديد

(2) تحقيق التوازن بين النفقات و الإيرادات

مسؤولية القياس	مسؤولية التنفيذ	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	مستهدف 2022	القيمة المرجعية 2020	مؤشر الاداء	الهدف	KPQ
ادارة الشئون المالية	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	%55	%54	%53	%52	%50	نسبة استرداد الكاف الكافية	خفض النفقات الكلية بنسبة 1% سنوياً	إلى أي درجة حقق التوازن بين الإيرادات و النفقات ؟ ادارة النفقات
ادارة الشئون المالية	شؤون تشغيل المياه و المحافظات	%85	%84	%83	%82	%80	نسبة استرداد الكاف التشغيلية		
ادارة الشئون المالية	وحدة الطاقة	%45	%45.5	%46	%46.5	%47	نسبة كلفة الطاقة الكهربائية من الكفة التشغيلية	تقليل كمية استهلاك الطاقة الكهربائية بنسبة 0.5% سنوياً	كيف يتم تقليل النفقات ؟ الخطيط المالي ادارة النفقات
ادارة الشئون المالية	ادارة الشئون المالية	%18	%18	%18	%22	%10	نسبة تغطية المنح للقرض الداخلي بمقدار 5%	زيادة نسبة تغطية المنح للقرض الداخلي بمقدار 5% سنوياً	
ادارة الشئون المالية	ادارة الشئون المالية	295	300	305	310	291	قيمة الدعم الحكومي (مليون دينار)	المحافظة على قيمة الدعم الحكومي	
ادارة الشئون المالية	ادارة الشئون المالية	%95	%95	%90	%90	%85	نسبة التحصيلات السنوية للفواتير إلى التحققات السنوية	رفع نسبة التحصيلات بنسبة 2% سنوياً	كيف يتم زيادة الإيرادات ؟ التحصيل
شؤون الأدوات المائية	شؤون الأدوات المائية	%101	%99	%97	%95	%91	رفع نسبة التحصيلات من أثمان المياه المتحققة من الأبار الخاصة		

(3) تنمية و تطوير القدرات المؤسسية و العمل على استدامتها<sup>١</sup>

مسؤولية القياس	مسؤولية التنفيذ	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	مستهدف 2022	القيمة المرجعية 2020	مؤشر الأداء	الهدف	KPQ
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الشؤون الإدارية	75%-76%	75%-76%	74%-75%	74%-75%	72%-74%	نسبة رضا الموظفين عن التحفيز والتمكين	رفع نسبة رضا موظفي سلطة المياه بنسبة سنوياً 1%	ما مدى رضا الموظفين و مدى الاستجابة لاحتياجاتهم ؟
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الشؤون الإدارية	76%-77%	76%-77%	75%-76%	75%-76%	74%-75%	نسبة رضا الموظفين عن التدريب والتطوير المهني		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الشؤون الإدارية	77%-78%	77%-78%	76%-77%	76%-77%	75%-76%	نسبة رضا الموظفين عن المشاركة والارتباط		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الشؤون الإدارية	74%-75%	74%-75%	74%-75%	74%-75%	73%-74%	نسبة رضا الموظفين عن تكافؤ الفرص		
مديرية الموارد البشرية	الشؤون الإدارية	2.2	2.3	2.3	2.35	2.55	معدل الدوران الوظيفي	كيف يتم بناء وتطوير قدرات الموظفين ؟ ► ادارة و تقييم الأداء ► التدريب	
مديرية التدريب	مديرية التدريب	37%	36%	35%	34%	32.08 %	نسبة الموظفين المدربين		
مديرية الموارد البشرية	الشؤون الإدارية	8	8.5	8.5	9	8.1	انتاجية الموظف موظف لكل ألف مشترك		
مديرية الموارد البشرية	الشؤون الإدارية	20.5	20	19.5	19	18.34	نسبة الإناث / الذكور في سلطة المياه	دعم ثقافة تمكين المرأة في سلطة المياه ؟ ► التوظيف ► التدريب ► تخطيط الموارد البشرية	
مديرية الموارد البشرية	الشؤون الإدارية	30%	28%	26%	24%	21.39 %	نسبة الإناث في الوظائف القيادية والاشرافية / الإناث / الكلي		
مديرية التدريب	مديرية التدريب	29%	28%	27%	26%	24%	نسبة المتدربات من الموظفات		

مسؤولية القياس	مسؤولية التنفيذ	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	مستهدف 2022	القيمة المرجعية 2020	مؤشر الأداء	الهدف	KPQ
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الشؤون الادارية	72%-73%	72%-73%	72%-73%	72%-73%	71%-72%	نسبة رضا العاملات عن تكافؤ الفرص	رفع نسبة رضا موظفات سلطة المياه عن التمكين بنسبة 1% سنوياً	ما مدى رضا المرأة في سلطة المياه عن التمكين؟
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الشؤون الادارية	74%-75%	74%-75%	73%-74%	73%-74%	73%-74%	نسبة رضا العاملات عن الكفاءة وادارة الأداء		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الشؤون الادارية	76%-77%	76%-77%	75%-76%	75%-76%	74%-75%	نسبة رضا العاملات عن التدريب و التطوير المهني		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الشؤون الادارية	74%-75%	74%-75%	73%-74%	73%-74%	71%-73%	نسبة رضا العاملات عن التحفيز و التمكين		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	مديرية تطوير الأداء المؤسسي	18	17.5	17	16.5	13	عدد اقتراحات / 1000 موظف	كيف نعمل على رفع معايير التطوير و ثقافة التميز المؤسسي؟	
مديرية التدريب	مديرية التدريب	22%	21%	20%	19%	%13	نسبة التدريب الداخلي		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	مديرية تطوير الأداء المؤسسي	2 ≥	2 ≥	2 ≥	2 ≥	0	عدد المبادرات الابداعية		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	مديرية تطوير الأداء المؤسسي	29	27	25	23	19	عدد مبادرات المسؤولية المجتمعية		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	مديرية تطوير الأداء المؤسسي	الحصول على المركز الأول في المرحلة الذهبية بعلامة تتراوح بين -60 و (100)	الحصول على المركز الأول في المرحلة الذهبية بعلامة تتراوح بين -60 و 100	الحصول على المركز الأول في المرحلة الفضية بعلامة تتراوح بين -60 و (60)	الحصول على المركز الأول في المرحلة الفضية بعلامة تتراوح بين -55 و (60)	الحصول على المركز الأول في ختم التميز	مركز السلطة في الجائزة و العلامة المحققة	الحصول على المرتبة الاولى في جائزة الملك عبدالله للتميز المؤسسي في الدورة التاسعة 2019	

مسؤولية القياس	مسؤولية التنفيذ	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	مستهدف 2022	القيمة المرجعية 2020	مؤشر الأداء	الهدف	KPQ
شئون تشغيل المياه والمحافظات	شئون تشغيل المياه والمحافظات	97	96	95	94	97.7	حصة الفرد من التزويد المائي لتر لكل فرد باليوم (بعد احتساب العاقد)	زيادة أو المحافظة على حصة الفرد	كيف نضمن تطوير خدمة العملاء؟ ► إيجاد مصدر مائي جديد ► نقل و توزيع المياه ► نقل و معالجة مياه الصرف الصحي
شئون المياه	شئون المياه	%95	%94	%94	%94	%94	نسبة تغطية السكان بخدمات مياه الشرب 7	رفع مستوى الخدمات (مياه و صرف صحي ) بنسبة %1 سنوياً	كيف نتحقق من ارضاء العميل؟ خدمات المشتركين
شئون الصرف الصحي	شئون الصرف الصحي	%67.5	%67.3	%67	%66.9	%66.8	نسبة خدمة المشتركين بالصرف الصحي لكل المملكة		
مديرية المتابعة	مديرية المتابعة	-1) (6 ساعات	-1) (6 ساعات	-1) (6 ساعات(6-1	-1) (6 ساعات	4	زمن الاستجابة لشكاوى كسور المياه (ساعة)		
مديرية المتابعة	مديرية المتابعة	-1) (5 ساعات	-1) (5 ساعات	-1) (5 ساعات(5-1	-1) (5 ساعات	8	زمن الاستجابة لشكاوى انقطاع المياه (ساعة)	تقليل زمن الاستجابة للشكوى	
مديرية المتابعة	مديرية المتابعة	-1) (3 ساعات	-1) (3 ساعات	-1) (3 ساعات(3-1	-1) (3 ساعات	10	زمن الاستجابة لشكاوى الصرف الصحي (ساعة)		
مديرية تطوير الأداء المؤسسي	مديرية تطوير الأداء المؤسسي	-%79 %83	%83-%79	%83-%79	-%79 %83	%81.2	نسبة رضا متلقي الخدمة		
مديرية المتابعة	مديرية المتابعة	83	83	84	85	74.12	عدد شكاوى المياه في المملكة لكل 1000 مشترك		
مديرية المتابعة	مديرية المتابعة	49	50	51	52	52.9	عدد شكاوى الصرف الصحي في المملكة لكل 1000 مشترك	تحسين رضا متلقي الخدمة بنسبة %1 سنوياً	
ادارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات	ادارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات	*	*	8*	17	7	عدد الخدمات الالكترونية للموظفين		
ادارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات	ادارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات	*	*	9*	5	10	عدد الخدمات الالكترونية / الخدمات الالكترونية الخاصة بالمواطنين من خلال الموقع الالكتروني		
ادارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات	ادارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات	*	*	10*	6	7	عدد الخدمات الالكترونية / الخدمات الالكترونية الخاصة بالمواطنين من خلال تطبيق وزارة المياه والري		

<sup>7</sup> ستم مراجعة نسبة تغطية السكان بخدمات مياه الشرب حال صدور تعداد سكاني جديد للاردن.<sup>8</sup> ستم تحديد المستهدفات بعد تحديث خطة التحول الالكتروني واعتمادها<sup>9</sup> ستم تحديد المستهدفات بعد تحديث خطة التحول الالكتروني واعتمادها<sup>10</sup> ستم تحديد المستهدفات بعد تحديث خطة التحول الالكتروني واعتمادها

## 8 تفويذ الخطة الاستراتيجية

لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ينبغي لسلطة المياه العمل خلال السنوات الخمس القادمة ضمن اطر و أولويات محددة، وقد تم تحديد هذه الأولويات خلال النقاشات التي جرت مع 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 (7): اولويات العمل المقترنة لتحقيق الاهداف والتوجهات الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي : رفع قيمة العمليات	التوجهات الاستراتيجية
أولويات العمل	
<p>1. استدامة مصادر المياه وحمايتها</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تطوير خطط حماية مصادر المياه و المنشآت المائية</li><li>- تطبيق حملة إحكام السيطرة على مصادر المياه و ردم الآبار المخالفة</li><li>- تطبيق نظام مراقبة المياه الجوفية رقم 85 لسنة 2002 و تعليمات حماية المصادر المائية وتعديلاتها لسنة 2011</li><li>- المحافظة على جودة نوعية المياه وتطبيق إطارسلامة مياه الشرب أو الإدارة الوقائية لجودة المياه</li><li>- زيادة وعي الأردنيين بالواقع المائي وشح المياه و أهمية المحافظة على الموارد المائية المحدودة</li></ul>	
<p>2. خفض فاقد المياه</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تنفيذ مشاريع صيانة و اعادة تأهيل شبكات المياه</li><li>- الحد من الاستخدامات غير المشروعه في مصادر وشبكات المياه</li><li>- تركيب عدادات ذكية على مصادر المياه</li><li>- الصيانة الوقائية لأنظمة توزيع المياه</li></ul>	
<p>3. رفع كفاءة تشغيل مرافق المياه و الصرف الصحي</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تطوير انظمة مراقبة مراافق التشغيل و الانتاج</li><li>- صيانه و اعادة تاهيل انظمة التشغيل</li><li>- التدقيق التشغيلي لمراافق التشغيل و الانتاج لأنظمة المياه والصرف الصحي</li></ul>	
<p>4. رفع كفاءة استخدام الطاقة وزيادة استخدام الطاقة المتجدد</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تحسين كفاءة الطاقة في قطاع المياه لخفض استهلاك الطاقة الكلي من خلال تطبيق نظام ادارة الطاقة و دمج ادارة الطاقة في الممارسات التنظيمية اليومية في قطاع المياه</li><li>- استخدام الطاقة المتجدد وزيادة حصتها من امدادات الطاقة</li></ul>	

**الهدف الاستراتيجي : تحقيق التوازن بين الإيرادات و النفقات**

التجهات الاستراتيجية	أولويات العمل
1. خفض النفقات	- تطبيق خطة تقليل الخسائر في قطاع المياه
2. تعظيم الإيرادات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع نسبة التحصيلات و استرداد البقايا</li> <li>- اعادة هيكلة تعرفة المياه</li> <li>- استرداد المبالغ المتحققة من قضايا الاعتداءات على المصادر و الشبكات</li> </ul>
3. تعظيم الاستفادة من المنح	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديث البرنامج التنموي و ترتيب أولويات المشاريع</li> <li>- استقطاب المنح والبرامج التمويلية من خلال تحسين التخطيط للمشاريع المستقبلية</li> </ul>

**الهدف الاستراتيجي : تنمية وتطوير القدرات المؤسسية والعمل على استدامتها**

التجهات الاستراتيجية	أولويات العمل
1. تطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية لضمان الاستمرارية في عمليات التشغيل والصيانة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء القدرات في مجال ادارة الموارد البشرية و عمليات التشغيل والصيانة</li> <li>- تفعيل خطط الاحلال الوظيفي</li> <li>- تطوير برامج التدريب وبناء القدرات</li> </ul>
2. اعتماد نموذج للتميز والتقييد بمتطلباته	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجذير ثقافة التميز من خلال تبني جائزة الملك عبدالله الثاني كنموذج للتميز.</li> <li>- التحسين المستمر وتطبيق أفضل الممارسات في قطاع المياه.</li> </ul>

ال PRIORITIES OF THE WORK	Strategic Objectives
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة نسبة تغطية خدمات المياه و الصرف الصحي</li> <li>- تحسين التزويد المائي و حصة الفرد</li> <li>- تقليل زمن الاستجابة للشكوى</li> <li>- تطوير برامج توعوية حول الواقع المائي</li> </ul>	1. تحسين مستويات خدمة المشتركين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتمتة الخدمات</li> <li>- تطوير نظام تحفيظ موارد المؤسسة ERP</li> <li>- انشاء مركز تحكم وطني للمياه ( SCADA ) لمراقبة النظام المائي وتقدير وضع الشبكات</li> <li>- انشاء بنك معلومات متكمال لقطاع المياه يشمل المشاريع و مؤشرات الأداء</li> </ul>	2. رفع الجاهزية الالكترونية لقطاع المياه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوجه إلى الشراكة مع القطاع الخاص من خلال مشاريع BOT وعقود الادارة و Performance Contract</li> <li>- تفعيل دور وحدة مراقبة أداء الشركات UPMU</li> </ul>	3. تطوير الشراكة مع القطاع الخاص

عند النظر إلى أولويات العمل هذه نجد أن جميعها مترابطة و متكاملة و تخدم أكثر من هدف استراتيجي و انطلاقاً من هذه الأولويات ستقوم كل قطاعات سلطة المياه ببناء خطط تنفيذية تفصيلية تحدد الأنشطة والمشاريع الواجب تنفيذها.

## 9 المتابعة والتقييم

سيقوم قسم التخطيط الاستراتيجي بمتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطط العمل السنوية المنبثقة عنها. كما تم تعين ضابط ارتباط في القطاعات المعنية بتنفيذ المشاريع نقع على عاته مسؤولية تقديم تقارير شهرية عن مجريات العمل لقسم التخطيط الاستراتيجي .

ستغطي عملية التقييم ثلاثة مستويات:

1. المستوى الاستراتيجي لتقييم التوجه الاستراتيجي العام للسلطة.
2. المستوى التشغيلي لتقييم أنشطة وخطط العمل على المدى القصير.
3. المستوى المالي لضمان أن الإنفاق المالي موجه لخدمة خطط ومشاريع سلطة المياه وحسب 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.

## 10 إدارة المخاطر

تم بناء استراتيجية لإدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية لسلطة المياه والخطط التنفيذية لها اعتماداً 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.

## ملاحق (1) مصفوفة TOWS

# TOWS Matrix

**الخطوة الأولى**: إنشاء بيئة العمل منفتحة ورقة الارتكاز

- 5.1** تحديد الأهداف والرسائل المرجوة من العمل
- 5.2** مراجعة سمات وأسلوب اشتغال معلنة المهام وأدواتها
- 5.3** تحديد معايير النجاح والتقييم والتغذية الراجعة في الممارسة العملية
- 5.4** تحديد المهام وأسلوب اشتغالها
- 5.5** تحديد المهام وأدواتها
- 5.6** تحديد المهام وأدواتها
- 5.7** تحديد المهام وأدواتها
- 5.8** تحديد المهام وأدواتها
- 5.9** تحديد المهام وأدواتها
- 5.10** تحديد المهام وأدواتها
- 5.11** تحديد المهام وأدواتها
- 5.12** تحديد المهام وأدواتها
- 5.13** تحديد المهام وأدواتها
- 5.14** تحديد المهام وأدواتها

**الخطوة الثانية**: تطبيق المنهجية

- 6.1** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.2** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.3** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.4** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.5** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.6** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.7** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.8** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.9** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.10** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.11** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.12** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.13** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل
- 6.14** تطبيق المنهجية على ممارسة العمل

**الخطوة الثالثة**: التقييم والتغذية الراجعة

- 7.1** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.2** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.3** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.4** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.5** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.6** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.7** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.8** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.9** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.10** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.11** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.12** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.13** تقييم وتحفيز الممارسة العملية
- 7.14** تقييم وتحفيز الممارسة العملية

<b>WO Strategies</b>
١. التمويل ورقة كتابة الموارد البشرية لضمان الامتثالية في عمليات التغليف والصياغة
٢. رفع الجاهزية للاكتغرافية لقطع البلاط
٣. تضييف اتفاقات
٤. اعتماد نموذج تقييم والتقد بمتطلبات

SO Strategies
١- اضافة مصادر المياه ومحابيتها \$3,\$8,\$9,\$15,05,09
٢- تخفيض المأذان \$4,03,04,010,011
٣- تحسين منظومة ندمة المقترنات \$5,\$6,\$10,\$11,\$12,\$13,\$14,\$15,03,04,06,07

ST Strategies
١- رفع كفاءة استهلاك الطاقة وزيادة استخدام الطاقة المتجددية \$1,\$2,\$4,\$10,T4,T5,T20,T21
٢- تطوير القراءة مع القطبان الخامس \$9,\$11,\$14,\$15,T3,T4,T5,T6,T7,T13,T15,T16,T18,T19
٣- دعم كفاءة تحفظ مراقبة المياه والصرف الصحي \$7,T7,T8

WT Strategies

**القسم (O)**

01. آلية السياسة الدائمة للنقد، م Skinner، وأهمية دعاً بتغيير الاتجاه تطبيق الاستراتيجيات طبقة المدى.
02. دور المفاوضات عبرية ما بين الأردن ودول الجوار بما يخدم حقوق اليهود المشرفة.
03. التفاشك في القطاع الخاص والاحتياط والاستثمار في قطاع نفط الخام.
04. دور حساد الصناعي والذين وافقوا على إنشاء ملوك الأفراد الدائمة بالاتفاق على المياه وتقييد استهلاكها وتعظيم استخدامها.
05. تعميم المسؤولية القائمة والتأثيرية التي أبدى بها في ملوك الأفراد الدائمة على المياه وتقييد استهلاكها وتعظيم استخدامها.
06. الالية تغدو توزيع المؤسسات الابتدائية الابتدائية (EFGM) والغير.
07. دور الغربان لتنمية التنمية البدوية.
08. دور الغربان لتنمية التنمية البدوية (الافتراض الرابع).
09. دور المؤسسات الابتدائية التي تغدو في مختلف الدوائر بما يخص إدارة الازمات و اتخاذ القرارات.
10. الاهتمام الدولي المتزايد بقضايا المياه والبيئة.
11. ادماج حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في منظومة الخطط الاقتصادية في الأردن.



## ملحق (2) نتائج التحليل الرباعي / الخيارات الاستراتيجية



### ملحق (3) مصفوفة تعزيز القيم المؤسسية في سلطة المياه

القيمة المؤسسية	الترتيب	تعزيز القيم المؤسسية في سلطة المياه
<p>وجود مصفوفة تفويض الصلاحيات وتبسيط الإجراءات مما يؤدي إلى دفع وتيرة العمل نحو تحقيق الأهداف والمشاركة بالقرارات والهياكل الإدارية.</p> <p>وجود أوصاف وظيفية معتمدة لكل مديرية وأقسامها وموظفيها تضمن الإستقلالية وعدم الإزدواجية في المهام وتلبى مهام وأهداف السلطة</p> <p>تقييم أداء الموظفين بشكل دوري واتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على نتائج التقييم</p> <p>وجود وحدة الرقابة الداخلية التي ترتبط مباشرة بوزير المياه والري وتمارس صلاحيات الرقابة والتقصي الشامل والفنى والمالي ورفع نتائج التدقيق والمخالفات للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة.</p> <p>تطبق سلطة المياه مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لتعزيز الأخلاق وحسن السلوك بين موظفي السلطة</p> <p>استقبال الشكاوى من متلقى الخدمة من خلال مركز الاتصال الموحد ١٦١١٦ وتحويلها إلى الجهة المعنية والعمل على متابعة الشكاوى والتأكد من الاجراءات المتخذة عليها.</p> <p>لدى سلطة المياه منهجية واضحة ومعممة حول آلية التعامل مع الشكاوى : منهجية إدارة شكاوى وأفتقراحتات متلقى الخدمة ومنهجية التعامل مع افتقراحتات وشكاوى الموظفين.</p> <p>تحليل نتائج الشكاوى والأفتقراحتات واتخاذ الإجراءات الازمة من خلال دراسة رضا متلقى الخدمة كما تقوم لجنة التظلمات المشكلة وفق المادة ١٦٤ من نظام الخدمة المدنية بمتابعة شكاوى الموظفين ومعالجتها.</p> <p>تطبق سلطة المياه منهجية النزاهة وبعد عن الفساد ويتضمن نطاق تطبيقها كافة مراقبة وأعمال سلطة المياه ، وتم اعداد ونشر سياسة حماية المبلغين عن الفساد ونشر رقم هيئة النزاهة ومكافحة الفساد على البوابة الداخلية وعلى لوحات الاعلانات</p> <p>مراجعة أداء الخطة الاستراتيجية بشكل دوري وقياس مؤشرات الخطة الاستراتيجية وتحليل الانحرافات ومسبباتها واعداد تقرير المراجعة وعرضه على اللجنة التوجيهية للتخطيط الاستراتيجي و من ثم تعميمه على المساعدين ومدراء الوحدات المركزية للايعاز للمعنيين لديهم باتخاذ الإجراءات الازمة لتصويب الانحرافات و ادراج المشاريع و البرامج الازمة لتحسين الأداء وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</p>	1	
<p>تصنيف وإدارة البيانات الحكومية لتحديد البيانات التي سيتم نشرها</p> <p>تصنيف المعلومات والبيانات الخاصة بسلطة المياه (سري / معلن) وفقاً لقانون ضمان الحصول على المعلومات</p> <p>لدى سلطة المياه أنظمة تكفل توثيق كافة المعلومات والبيانات مثل النظام المحاسبي ، نظام الأرشيف ورقمي والكتروني ، برنامج الأرشيف الإلكتروني، برنامج التراسل الإلكتروني</p> <p>نشر كافة القرارات المتعلقة وكافة الوثائق الازمة كالخطة الاستراتيجية ومصفوفة إدارة المخاطر والتقرير السنوي على الموقع الإلكتروني</p> <p>نشر العطاءات والإحالات على الموقع الإلكتروني ولوحة الإعلانات</p> <p>يوجد تواصل مع الرأي العام ووسائل الإعلام بشفافية من خلال وسائل الاعلام المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي</p> <p>تنقيد سلطة المياه بنظام شفاف للتعامل مع العطاءات من خلال نظام البث الإلكتروني المباشر لجلسات لجنة العطاءات ومراقبة أداء المقاولين والورديين وتقديرهم بشكل دوري وفق منهجيات معتمدة.</p> <p>نشر دليل الخدمات على البوابة الإلكترونية الداخلية وعلى موقع وزارة المياه والري علاوة على نشر دليل العمليات ودليل الإجراءات للوحدات التنظيمية على البوابة الإلكترونية الداخلية.</p> <p>إعداد دراسة انطباع الشركاء وذلك ضمن إطار توطيد علاقات التعاون والشراكة بين الشركاء من جهة وسلطة المياه من جهة أخرى والعمل على بناء شبكة علاقات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وامكانيات سلطة المياه لتحقيق قيمة مضافة لصالح متلقى الخدمة</p> <p>تقييم أداء الشركاء من قبل الوحدات التنظيمية المعنية بهدف التعرف على فرص تحسين أداء العمليات ودعم مشاريع التطوير المشتركة مع الشركاء وتبني سياسات وعمليات مناسبة للعمل المشترك مع الشركاء بفاعلية لضمان جودة عمليات وخدمات سلطة المياه.</p> <p>تحليل احتياجات متلقى الخدمة من خلال استبيانة مكونة من عدة محاور واعداد الخطط التحسينية بناءً على نتائج الدراسة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان التميز والريادة والاستدامة في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي لتلقي الخدمة.</p> <p>قيام مديرية تطوير الأداء المؤسسي بإجراء عمليات التدقيق الداخلي على مراكز تقديم الخدمات في الأدارات و شركات المياه لضمان استدامة تقديم الخدمات بالمستوى المطلوب لتلقي الخدمة.</p> <p>تشارك سلطة المياه بلجان مشتركة مع الدوائر والمؤسسات الحكومية من خلال التقارير ومتذكرة التفاصيل.</p>	2	
<p>احترام مصالح الأطراف المعنية</p>	3	

القيمة المؤسسية	التسلسل
<p>تعزيز القيم المؤسسية في سلطة المياه</p> <p>توفير قنوات للموظفين لتقديم مبارادتهم الإبداعية واقتراحاتهم حيث يتم تقييمها من خلال لجان مختصة وتقديمها للإدارة العليا لتنفيذ ما يمكن تنفيذه منها ومكافأة أصحاب المبادرات والآفكار الإبداعية التي يتم تطبيقها. ويمكن التقدم بالآفكار والمبادرات الإبداعية من قبل أي موظف أو فريق عمل</p> <p>لدى سلطة المياه منهجية واضحة وخطة للاحلال والتعاقب الوظيفي.</p> <p>تحفيز الموظفين من خلال جوائز التميز الموظف المثالي / الموظف المتميز للشهر / اضافة إلى توجيهه كتب شكر</p> <p>تطبيق آلية التدريب الداخلي لتشجيع الموظفين لنقل معرفتهم</p> <p>تحليل الاحتياجات التدريبية سنويًا وبناء خطة تدريب سلطة المياه بالاستناد على الاحتياجات.</p>	4
<p>وجود أسس ومعايير معتمدة ومعممة للمفاضلة بين الموظفين لتولي الوظائف الإشرافية والواقعية القيادية.</p> <p>تطبيق سلطة المياه سياسات الترقية سواء الوظيفي أو الجوازي وخطة الاحلال والتعاقب الوظيفي بطريقة عادلة وشفافة مستندة إلى الأنظمة والتشريعات والقوانين (ديوان الخدمة المدنية ورئاسة الوزراء ، ... )</p> <p>وجود أسس و/أو تعليمات منح المكافآت والحوافز للموظفين معتمدة ومعممة ومحاضر اجتماعات توضح آليات الصرف.</p> <p>وجود أسس لتقييم أداء الموظفين لغایيات المكافآت والحوافز بعدلة وانصاف . يتم الرجوع إلى اللجان الفرعية ، لبيان تفاصيل الأنجاز وما تم ارسالها إلى اللجنة المركزية .</p> <p>وجود خطة تدريبية سنوية تتعلق بكل موظف لرفع قدراته وكفاءته .</p> <p>وجود أسس معتمدة ومعممة على كافة الموظفين تتعلق بالترشيح للدورات الداخلية والخارجية وتمثيل الإدارة لدى الجهات الخارجية (مؤتمرات / ورش عمل / محافل دولية)</p> <p>وجود آلية لتميز الموظف الكفوء وتكريمه من خلال وجود منهجيات تحفيز الموظف المتميز</p> <p>تسعي السلطة دائمًا لإتاحة الفرصة لضم المرأة المؤهلة إلى كوادرها تمهيداً لتدريبها وتطويرها وتمكينها لتتولى المناصب القيادية في السلطة</p>	5
<p>تطوير التشريعات والبرامج اللازمة لمنع الاعتداءات وذلك لابعاده الاستراتيجية على الأمان المائي الشامل حيث تم تغليظ العقوبات وأساسة حماية مصادر المياه وربط مركز السيطرة ومراقبة العمليات في وزارة المياه والري مع الجهات الأمنية المختصة مثل المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات ومركز القيادة والسيطرة في مديرية الأمن العام.</p> <p>إعداد خطة احكام السيطرة وحماية مصادر المياه واستحداث مركز السيطرة بهدف حماية مصادر المياه وأنظمة الإمداد المائي والبنية التحتية من الاستهداف بشتى أشكاله.</p> <p>متابعة الظروف التشغيلية للمحطات والخزانات والخطوط الناقلة اضافة إلى محطات الصرف الصحي والشبكات .</p> <p>بناء قدرات العنصر البشري وعقد برامج تدريبية متخصصة لكوادر سلطة المياه .</p>	6