



وزارة المياه والري

سلطة المياه

ملخص

الخطة الإستراتيجية

2012 - 2008

## حزيران - 2008

### تقديم

المياه عنصر أساسي لاستمرار الحياة، وعامل هام لتطورها وأحد أهم مرتكزات التقدم والتنمية المستدامة، وتزداد أهميتها كسلعة استراتيجية بازدياد الطلب عليها في ظل اختلال معادلة التوازن ما بين الطلب والموارد.

تزداد التحديات في ظل محدودية مصادر المياه وتدني مستوى الهطول المطري خلال السنوات الأخيرة، واحتياجات النمو السكاني المضطرد والمتطلبات التنموية المختلفة مما يستدعي وضع البرامج المحكمة لتحقيق الأمن المائي وتحسين مستوى الخدمة من خلال منهجية عمل تدار على أسس تجارية بتوسيع زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة مرافق المياه. وتنفيذا للتوجيهات الملكية السامية بتكثيف المتابعة والمراقبة لكافة مجريات ومتطلبات تطوير قطاع المياه، فقد تم إعداد هذه الخطة الاستراتيجية الطموحة لسلطة المياه للأعوام 2008-2012 متناغمة مع الرؤيا الملكية ومفردات الوطن، شاملة المعايير والمرتكزات الأساسية لسلطة المياه والتي أهمها:

- السعي الدائم لتطوير مصادر المياه المتاحة والمحافظة عليها وإدامتها والبحث عن مصادر مياه جديدة.

- تقليل فاقد المياه، وترشيد الاستهلاك.
  - مراجعة شاملة لسلم الأولويات والأنظمة والتشريعات وهيكله القطاع.
  - الانفتاح على التجارب العالمية في التحلية والمعالجة والتكرير وتبني آليات تكنولوجية وتقنيات حديثة لتعزيز قدرات إدارة القطاع.
  - تعزيز مشاركة القطاع الخاص في إدارة مرافق المياه والعمل على أسس تجارية.
  - المحافظة على سلامة ونوعية مياه الشرب.
  - إعداد الخطط اللازمة لإدارة المخاطر والأزمات.
- وفي الختام، كل الشكر والتقدير لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية وإلى جميع موظفي سلطة المياه بكافة مواقعهم لمساهماتهم في إعداد وتبني هذه الاستراتيجية تاركين بصماتهم الواضحة والجلية في النجاحات المتواصلة لهذا القطاع والذي نفتخر جميعا بالانتماء إليه.

أمين عام سلطة المياه  
المهندس منير عويس

## دليل المسميات

يكون للمسميات التالية دلالتها المقابلة لها أينما وردت في هذه الوثيقة.

الحكومة:	حكومة المملكة الأردنية الهاشمية
الوزارة:	وزارة المياه والري، المملكة الأردنية الهاشمية
السلطة:	سلطة المياه - وزارة المياه والري، المملكة الأردنية الهاشمية
الخطة:	الخطة الإستراتيجية لسلطة المياه للأعوام 2008-2012
اللجنة:	لجنة الخطة الإستراتيجية المكلفة بإعداد خطة السلطة للأعوام 2008-2012
الوثيقة:	وثيقة الخطة الإستراتيجية
مقرر اللجنة:	مقرر لجنة الخطة الإستراتيجية
مياه الشرب:	يقصد بها المياه البلدية كما نص عليها قانون سلطة المياه رقم 18 لعام 1988 وتعديلاته وهي المياه التي تستعمل للأغراض المنزلية والتجارية والصناعية والسياحية والتي تزود الشبكات العامة.

## المخلص

تم بناء هذه الاستراتيجية بمشاركة قيادة السلطة وموظفيها والشركاء المعنيين، إعتماً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للسلطة وتحديد أهم التحديات التي تواجهها وتطلعات الشركاء والمعنيين.

وتم وضع ثلاثة سيناريوهات لما ستكون عليه السلطة في العام 2012 حيث تم اجماع الأغلبية العظمى من موظفي السلطة على أحد السيناريوهات والذي يتسم بالتفاؤل والرغبة في مواجهة التحديات. وقد تم استنباط رؤية السلطة من هذا السيناريو وهي:

"نسعى إلى أن تصبح سلطة المياه مصدر تميز في الأداء من خلال المساهمة في تحقيق الأمن المائي الوطني ورفع قيمة عملياتها للراقي بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وإلى بناء شراكة مع القطاع الخاص في المجالات الأكثر فائدة وفاعلية للمواطنين، ومقصداً لذوي الخبرات".

وقد تم استنباط الأهداف الاستراتيجية التي بنيت على أساس نموذج محاور بطاقات الأداء المتوازن والمتمثلة في أربعة محاور هي:

1. محور المواطنين والمشاركين: ارضائهم وتعاونهم
2. المحور المالي: التمويل واسترداد الكلفة
3. محور العمليات: قيمتها وادائها
4. محور الموظفين: ادائهم وتطورهم وابداعهم

وتم وضع ستة أهداف الإستراتيجية لخدمة هذه المحاور، هي:

1. رفع مستوى الخدمات (مياه وصرف صحي) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5% سنوياً حتى عام 2012.
2. تحسين رضى المواطنين على مقياس الرضى من 57% الى 80% بحلول عام 2012.
3. زيادة القدرة المالية للسلطة بمقدار 2% سنوياً وحتى عام 2012.
4. رفع قيمة العمليات (من حيث سرعة الانجاز، وكلفة العملية، وجودة الاداء) بنسبة 5% سنوياً حتى عام 2012.
5. زيادة رضى موظفي السلطة على مقياس الرضى من 63% الى 80% بحلول عام 2012.
6. رفع قدرات موظفي السلطة (المعرفية والمهاراتية) بمقدار 9% سنوياً وحتى عام 2012.

يتضمن كل هدف من الاهداف الاستراتيجية مجموعة من مؤشرات الاداء وتشكل بطاقة الاداء الكلية مؤشراً مركباً للأهداف الستة. ، كما تم وضع خمسة برامج عمل (استراتيجيات) لخدمة تحقيق الاهداف الاستراتيجية هي:

- 1 - تبني نموذج إدارة حلقة تزويد المياه وخدمات الصرف الصحي.
- 2 - تبني استراتيجية ادارة علاقات المواطنين.
- 3 - اعادة هندسة العمليات وادارة المصادر.
- 4 - تبني برنامج لادارة المعرفة.
- 5 - تنفيذ برنامج للعمل على اسس تجارية ومشاركة القطاع الخاص.

تضمن الفصل الأخير من الخطة الاستراتيجية تحديد المخاطر الرئيسية التي قد تحول دون تنفيذ الاهداف الاستراتيجية مع بيان درجة خطورتها بناءً على إحصائية حدوثها وشدة أثرها.

لغايات تنفيذ هذه الخطة يتوجب، بعد إقرارها، أن يتم إعداد خطة تنفيذية مفصلة Action Plan لها تتضمن البرامج والأعمال التفصيلية التي ستقوم بها قطاعات ومديريات السلطة المختلفة لتحقيق أهداف الخطة ومؤشرات أدائها ، ترتبط بها جملة المشاريع لتطوير البنية التحتية والمشاريع التنموية والإستثمارية.

## الفصل الأول: إطار الخطة الاستراتيجية

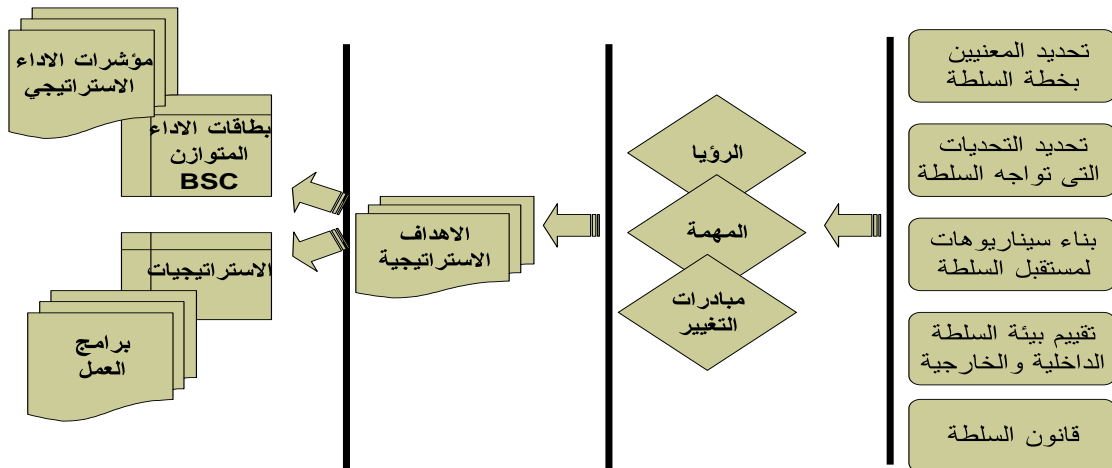
### الغاية من وثيقة الخطة الإستراتيجية

تتضمن هذه الوثيقة الخطة الإستراتيجية لسلطة المياه للأعوام 2008 – 2012، والغاية منها التواصل بين إدارة السلطة والمعنيين بأدائها ونجاحها من موظفين ومواطنين وحكومة وإعلام وبرلمان ومؤسسات مدنية وجهات مانحة وممولة ومستثمرين من القطاع الخاص. وهي تبين واقع السلطة باختصار وترسم المستقبل الذي تسعى إدارة السلطة وموظفوها إلى تحقيقه بالتعاون مع كافة المعنيين.

كما تعمل الخطة من خلال الالتزام بمجمل السياسات والاستراتيجيات المائية المقررة لقطاع المياه على ترسيخ المساهمة في تحقيق الاهداف الوطنية الواردة في الاجنحة الوطنية ووثيقة كلنا الاردن من خلال ربط أهداف الخطة الاستراتيجية ومؤشرات ادائها بشكل توافقي مع مؤشرات أداء الاجنحة الوطنية لقطاع المياه المبينة في الجدول أدناه.

مؤشرات الأداء الرئيسية	حاليا	الهدف (2012)	الهدف (2017)
النسبة المئوية للمواطنين المخدومين بشبكات المياه	%97	%98	%98
النسبة المئوية للمواطنين المخدومين بشبكات الصرف الصحي	%58	%70	%80
نسبة الفاقد من المياه المنزلية	%46	%30	%20
حصة الفرد السنوية من المياه	م <sup>3</sup> 150	م <sup>3</sup> 160	م <sup>3</sup> 170
نسبة استعادة الكلفة ( التشغيل والصيانة على المدى القصير، والتشغيل والصيانة وجزء من الكلفة الرأسمالية على المدى البعيد )	%70	%75	%80

تم اتباع المنهجية التشاركية في اعداد الخطة من خلال مشاركة موظفي السلطة والمعنيين في قطاع المياه. وقد اتبع اسلوب عقد اللقاءات مع الموظفين وتنفيذ جلسات للعصف الذهني وورش العمل لمناقشة واقع ومستقبل السلطة والتحديات التي تواجهها. ويبين (شكل رقم 1) المنهجية الفنية في بناء الخطة الاستراتيجية واستنباط الاهداف الاستراتيجية باتباع نظام بطاقات الاداء المتوازن.



شكل رقم 1: منهجية بناء الخطة الاستراتيجية

## تحليل بيئة السلطة

يستعرض هذا الفصل الحقائق والإحصائيات المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية للسلطة، ويقصد بالبيئة الداخلية القانون المنظم لأعمال السلطة والمهام الموكولة إليها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والمالية والوضع المالي والموجودات الثابتة والعمليات والخدمات المقدمة إلى المواطنين والمشاريع الحالية والمستقبلية. أما البيئة الخارجية فيقصد بها الوضع القانوني والتشريعي، وتوجهات الحكومة والوضع الاقتصادي وموقف المواطنين والمشاركين من السلطة وخدماتها ووضع المياه وموقف الإعلام والمؤسسات المدنية كالبرلمان والجهات المانحة والممولة والقطاع الخاص. من الضروري تحليل البيئة التي تؤثر على حاضر ومستقبل السلطة وذلك لتحديد التحديات التي تواجهها وبالتالي تحديد توجهات مستقبلية أفضل ووضع برامج واعية لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة، (جدول رقم 1)

جدول رقم 1: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

الفرص (بيئة خارجية)	التحديات (بيئة خارجية)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود عدد من المدراء القادرين على التفكير الاستراتيجي وادوات التخطيط (قوة) وتوفر بيئة عامة مواتية للتغيير وداعمة لاعادة تنظيم المؤسسة (الاجندة الوطنية، جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الاداء، التوجهات الحكومية) وثقافة مؤسسية تتقبل التغيير (فرص).</li> <li>تراكم خبرة في التعامل مع عقود الادارة والقطاع الخاص (قوة) ورغبة من القطاع الخاص في المشاركة في ادارة قطاع المياه والاستثمار في مشاريعه (فرصة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الزيادة المستمرة في الطلب على المياه (تهديد) ووجود خطط لمشاريع تطوير واستغلال مصادر مياه جديدة (قوة)</li> <li>تغير في أولوية الدعم المالي الموجه لقطاع المياه إلى قطاعات أخرى مثل التعليم والصحة (تهديد) وقدرة سلطة المياه والعاملين فيها على جذب استثمارات القطاع الخاص (قوة)</li> <li>الزيادة المضطربة لأسعار المحروقات والطاقة الكهربائية التي تستوجب احتساب تعرفه جديدة للمياه مما يهدد تحقيق رضى المواطنين (تهديد) ووجود برامج في السلطة تهدف الى توفير الطاقة وتبني التقنيات الحديثة (قوة).</li> <li>مراقبة وسائل الإعلام والبرلمان لأداء السلطة وتضخيم الأخطاء (تهديد) ووجود أنظمة متابعة ومراقبة داخل السلطة فعالة في مجال نوعية المياه والخدمة (قوة)</li> </ul>	القوة (بيئة داخلية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة إلى مهارات إدارة المشاريع واستغلال الموازنة في الوقت المناسب (ضعف) مع توفر موازنات للمشاريع الحيوية (فرصة).</li> <li>تعدد الجهات المعنية بتوفير المعلومات والبيانات الأمر الذي يؤدي إلى عدم تطابقها (ضعف) وإمكانية حشد التأييد لقضايا المياه وتوجيه عناية الجهات المانحة والحكومة لدعم القطاع (فرصة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محدودية مهارات وقدرات الموارد البشرية الإدارية والفنية (ضعف) والتغير في أولوية الدعم المالي لقطاع المياه من قبل الجهات المانحة (تهديد)</li> <li>محدودية المصادر المالية (ضعف) والضغوط نحو تقليل موازنة السلطة (تهديد)</li> <li>عدم ملائمة القوانين والتشريعات والأنظمة المالية والإدارية (ضعف) والحاجة إلى تحسين أداء السلطة في المجالات التي حددتها الأجندة الوطنية (تهديد)</li> </ul>	الضعف (بيئة داخلية)

## التحديات الاستراتيجية

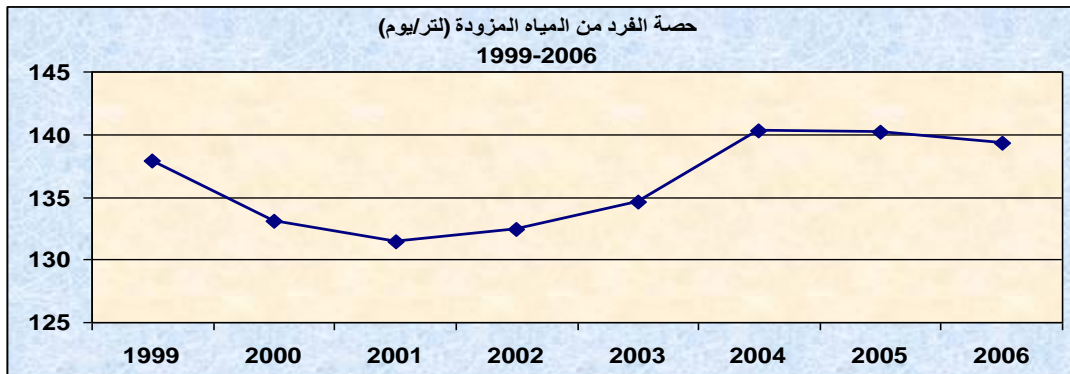
تواجه السلطة مجموعة من التحديات خلال الفترة من 2008 الى 2012، والتي يتوجب معالجتها لتجنب الآثار السلبية التي قد تنشأ عنها والاستفادة من النتائج الايجابية في حال تم التغلب عليها ومواجهتها. وهي تحديات استراتيجية سيما وأنها تؤثر على مهمة السلطة وقدرتها على تأدية دورها في المجتمع، وأهم هذه التحديات:

### 1. الفجوة بين المتاح والطلب على المياه

يعاني قطاع المياه في الاردن من محدودية مصادر المياه المتاحة، المتجددة وغير المتجددة، والتي ستبلغ في العام 2010 ما مقداره 1150 مليون متر مكعب (م.م<sup>3</sup>) لكافة الاستخدامات، منها 505 م.م<sup>3</sup> مياه سطحية و 275 م.م<sup>3</sup> مياه جوفية متجددة. سيبلغ مقدار الطلب على المياه لنفس العام 1564 م.م<sup>3</sup>، أي بعجز مائي مقداره 414 م.م<sup>3</sup> جدول رقم (2). وفي حال بقاء هذه الكميات كما هي فإن حصة الفرد لكافة الاستخدامات قد تتناقص من 139 متراً مكعباً عام 2006 إلى أقل من 120 متراً مكعباً في عام 2012.

جدول رقم (2): الطلب والتزويد المائي والعجز المتوقع لغاية 2020 لكافة الاستخدامات

البيان	السنة	2000	2005	2010	2015	2020
الطلب م.م <sup>3</sup> / السنة		1297	1525	1564	1600	1615
التزويد م.م <sup>3</sup> / السنة		817	1029	1150	1233	1296
العجز م.م <sup>3</sup> / السنة		480	496	414	367	319



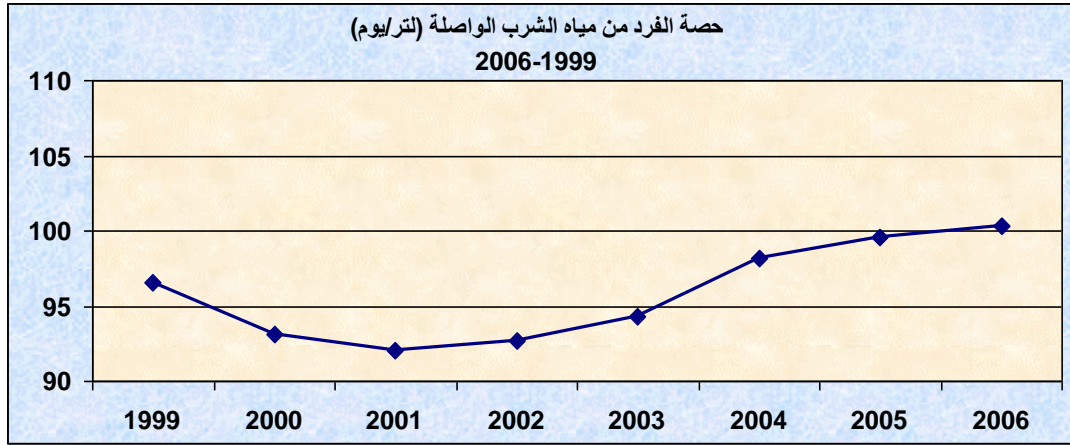
شكل رقم 2: حصة الفرد من المياه المزودة (متضمنة الفوائد) (لتر / اليوم)

ان ازدياد الفجوة بين المتاح والطلب هو تحد لقدرة السلطة على الاستمرار في توفير المياه للمواطنين بكميات كافية ونوعية مطابقة للمواصفات العالمية والأردنية القياسية لمياه الشرب ضمن بيئة اقليمية غير مستقرة وتحت ضغط الزيادة المضطردة على الطلب بسبب النمو الطبيعي للسكان والهجرات القسرية من دول الجوار والتنمية المتسارعة، والتوسع في إقامة المشاريع الاقتصادية التي تحتاج الى المياه والتوجه نحو استهلاك أكثر للمياه من قبل الأسرة الأردنية.

<sup>1</sup> وتحسب على أساس كميات المياه المضخوخة او المزودة مطروحاً منها الفاقد الفني (يقدر ب30% ما قبل العام 2005 و ب 29% للعام 2005 وسيكون 20.5% في العام 2012) مقسوماً على عدد السكان في تلك السنة (5.6 مليون نسمة في 2006 و6.78 في مليون نسمة في 2012). المرجع الخطة الوطنية لقطاع المياه 2004.

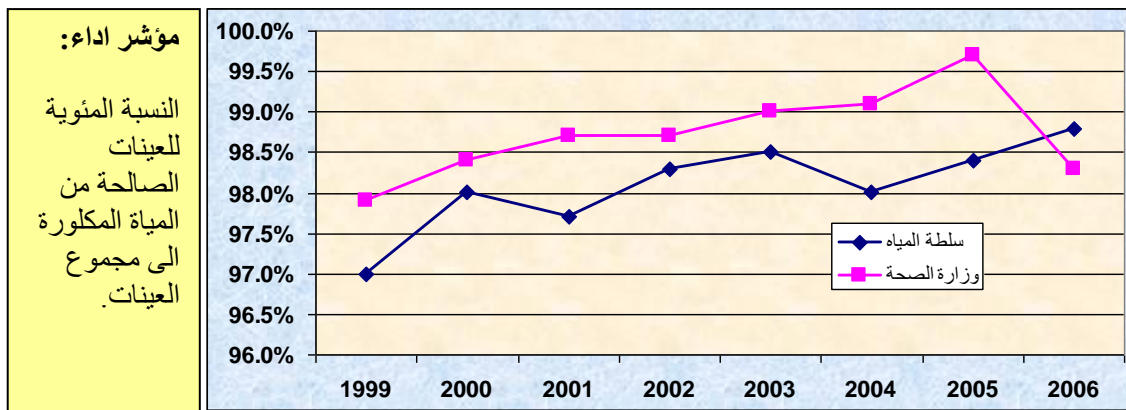


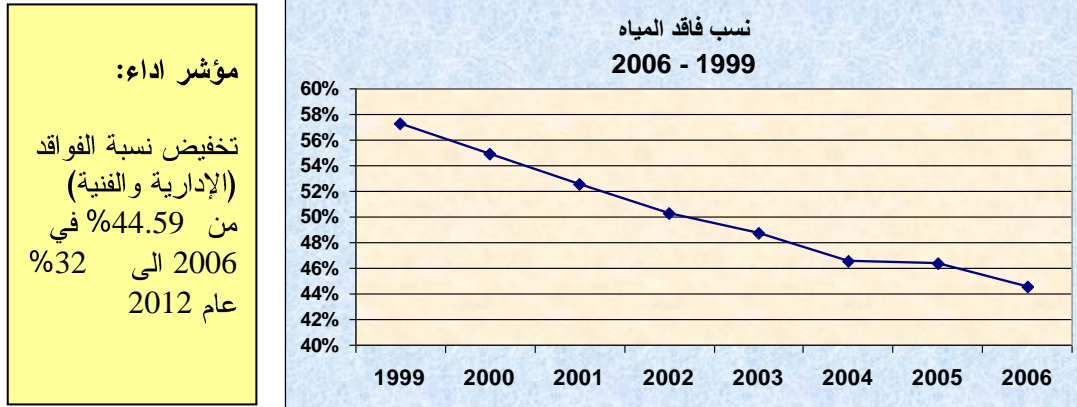
إن توفير الصحة والرفاه للمواطنين هي من التوجهات الوطنية الواردة ضمن وثيقة الأجندة الوطنية والتي تضمنت زيادة مضطردة لحصة الفرد من مياه الشرب والتي بلغت في العام 2006 بعد طرح قيمة الفاقد الفني منها ما يعادل 100 لتر/فرد/ يوم شكل رقم (2،أ،ب).



شكل رقم 2ب: حصة الفرد من المياه الواصلة (لتر/ اليوم) (غير متضمنة الفاقد الفنية)  
(المرجع الخطة الوطنية لقطاع المياه 2004)

كما تأتي المحافظة على نوعية المياه ضمن محددات المواصفة الأردنية لمياه الشرب في سلم أولويات عمل السلطة، حيث تؤدي عمليات الاستنزاف الجائر لمصادر المياه الجوفية وازدياد تهديد الملوثات البيئية على مصادر المياه والحاجة الى اعادة تأهيل شبكات المياه والحاجة الى تكثيف أعمال الرقابة على نوعية المياه في كافة مصادر المياه وانظمة مياه الشرب في المملكة وما يرافقها من كلف مالية عالية تعتبر من التحديات الهامة التي تواجه عمل السلطة. ومما يزيد في حجم التحدي ارتفاع نسبة الفاقد من المياه الناتجة عن عوامل ادارية وفنية (شكل رقم 3). فبالرغم من قيام السلطة بتقليل نسبة الفاقد الكلي من 57.2% في عام 1999 الى 44.6% في عام 2006 بعد اتخاذ جملة من الإجراءات، الا ان هذه النسبة ما زالت مرتفعة بالمقارنة مع الهدف المنشود تحقيقه في الأجندة الوطنية والبالغ 30% مع نهاية 2012.





شكل رقم 3: نسبة فاقد المياه

## 2- التغييرات التي طرأت على مهام السلطة المنصوص عليها في قانونها رقم 18 وتعديلاته:

لقد حلّ قانون سلطة المياه الدائم رقم 18 لعام 1988 محل قانون سلطة المياه المؤقت رقم (34) لعام 1983. وبموجب المادة (3) منه فقد أنشئت سلطة المياه لتكون مؤسسة مستقلة مادياً وإدارياً ترتبط بوزير المياه والري. وتحمل سلطة المياه المسؤولية الكاملة المتعلقة بتوفير المياه للمواطنين، إضافة إلى خدمات الصرف الصحي والمشاريع المتعلقة بها، وتخطيط الموارد المائية ومراقبتها، وإنشائها، وعملياتها، وصيانتها.

ولدى انشاء وزارة المياه والري وبروز الحاجة الى نقل مهام التخطيط والدراسات واعداد البرامج الهادفة لزيادة كفاءة استخدام المصادر المائية الى وزارة المياه والري بما فيها وضع الأسس لحماية المصادر من التلوث، فقد تم اصدار النظام رقم 54 لسنة 1992 الخاص بوزارة المياه والري. وبذلك انتقلت الكثير من المهام المنصوص عليها في قانون سلطة المياه رقم (18) لتصبح من مهام وزارة المياه والري مع بقاء النص الأصلي في القانون الأنف الذكر. وقد أدى هذا ويؤدي الى عدم وضوح القوانين والأنظمة النافذة في قطاع المياه فيما يخص بعض مهام ومسؤوليات القيام بها والإزدواجية في العمل والتضارب فيما بينها.

تقوم السلطة بتطبيق عدد من التشريعات النافذة في المملكة تهدف الى تنظيم أعمالها علماً بان سلطة المياه تتمتع بالشخصية الاعتبارية ذات الاستقلال المالي والإداري، إلا ان السلطة تفتقر الى وجود أنظمة خاصة تحكم هذه الاستقلالية بالرغم من أحقيتها باستحداث أنظمة خاصة بها استناداً لأحكام المادة (32) من قانون سلطة المياه.

وقد ادى لجوء السلطة الى التشريعات النافذة كنظام الخدمة المدنية والأنظمة المالية المتبعة وعدم الاستفادة من مواد قانونها الخاص والتي تعطيها استقلال مالي وإداري، بأن جعلها محكومة بأنظمة وقوانين مالية وإدارية غير مرنة قد تؤدي الى إعاقة في العمل، ولا تضمن استقطاب الكفاءات والخبرات ولا تتيح لها ادارة مواردها المالية بطريقة تمكنها من تحقيق برامجها وفق الخطط والبرامج الزمنية المطلوبة.

هذا وقد أعطت المادة 28 من القانون (كما عدلت بالقانون رقم 62 لسنة 2001) السلطة الحق في التوجه الى مشاركة القطاع الخاص وذلك بأن يعهد بأي من مهام السلطة او بأي من مشاريعها او بتنفيذ مرحلة من مراحلها الى القطاع العام او الخاص او الى الشركات (مساهمة عامة او شركات محدودة المسؤولية).

أما على صعيد علاقة سلطة المياه مع المحيط الخارجي فانه وم نذ انشاء سلطة المياه وتحديد مهامها بموجب القانون، فقد تغيرت جملة من الظروف وتم استحداث العديد من الجهات ذات الأدوار المتشابهة والتي تتقاطع في أعمالها مع أعمال سلطة المياه وبرزت العديد من

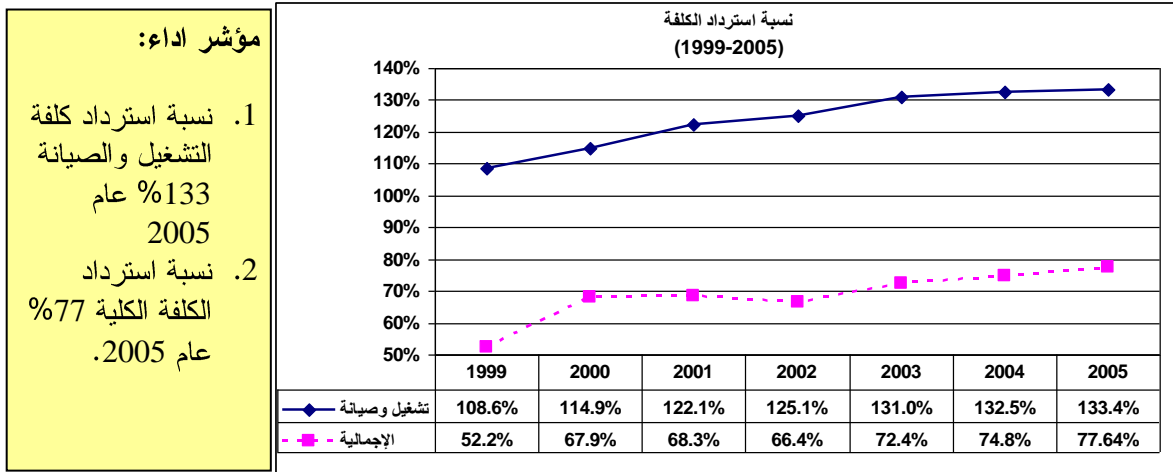
القوانين والأنظمة التي تخاطب الأطر القانونية لأمر مشتركة من منظور كل جهة، وتوجب على السلطة تبعاً لذلك التنسيق مع تلك الجهات للقيام ببعض الأدوار المطلوبة منها بموجب قانونها أو القيام بأدوار جديدة تبعاً للمستجدات.

### 3- استرداد الكلفة الكلية وضعف التمويل الذاتي

تعتمد قدرة السلطة في المحافظة على استمرارية عمليات التشغيل والصيانة والاستثمارات الرأسمالية على قدرتها المالية الذاتية ومصادر التمويل الخارجية كمساهمات الحكومة والمانحين والقروض المحلية والدولية. وعليه فإن قدرة السلطة على استرداد كلف التشغيل والصيانة والكلف الرأسمالية عامل حرج لنجاح واستمرار أعمالها؛ إذ أنها إستطاعت في عام 2005 ان تسترد 133% من كلف التشغيل والصيانة (شكل رقم 4). أما نسبة استرداد الكلفة الكلية في عام 2005 فقد بلغت 77% فقط الامر الذي أدى الى تراكم العجز بين إيرادات السلطة ونفقاتها والتقليل من قدرة السلطة على تنفيذ المشاريع الرأسمالية.

ان تحقيق الزيادة في نسبة السكان المشمولين بخدمات المياه والصرف الصحي يحتاج الى استثمارات رأسمالية عالية تتراوح سنويا ما بين 200 - 250 مليون دينار، خاصة في الشبكات ومحطات المعالجة، مما يحمل السلطة اعباءً اضافية في سعيها نحو الحصول على تمويل لهذه المشاريع. وكنتيجة لسعي السلطة لإيجاد التمويل من مختلف المصادر ومنها القروض، أدى ذلك الى إرتفاع حجم المديونية لتصل الى حوالي 340 مليون دينار في العام 2006 وذلك بالرغم من زيادة الإعتماد على مصادر التمويل الذاتية والمنح في السنوات الاخيرة.

يعتبر توجه الحكومة نحو خفض الدعم المالي للمؤسسات العامة ومن ضمنها سلطة المياه ودفعها نحو استرداد كلف الخدمات من المواطنين لتخفيف الضغط على ميزانية الحكومة وتقليل العجز فيها، ويعتبر هذا التوجه تهديدا لا يستهان به لإدارة السلطة لما له من اثار سلبية على قدرة السلطة على تنفيذ جزء من مشاريعها الرأسمالية وانجاز المهام الموكولة اليها في القانون، حيث إنخفض مقدار الدعم الحكومي بنسبة 70% ما بين الأعوام 2000 - 2005.



شكل رقم 4: نسبة استرداد الكلفة

### 4- رضى المواطنين وضعف تعاونهم

بينت نتائج دراسات تقييم رضى المواطنين عن خدمات السلطة على تدني في مستوى رضى المواطنين، والذي لم يتجاوز في العام 2005 ما نسبته 55%.

يعتبر رأي المواطن وعلاقته مع المؤسسة العامة أحد العوامل التي تحدد نجاح ادارة المؤسسة في القيام بمهمتها التي حددها لها القانون، بحيث تضيف هذه الخدمات قيمة الى حياة ورفاه المواطنين. والسؤال المهم الموجه لإدارة السلطة هو: "هل يثمن المواطن قيمة السلطة والخدمات التي تقدمها؟".

في ظل محدودية الموارد المائية والموارد المالية المتاحة، فإن سلطة المياه تقع امام تحد كبير يتمثل في الحاجة الى ان تولي السلطة اهتماماً أكبر ببرامج التوعية والتسويق لمنتجاتها وخدماتها وان تقوم بسلسلة من الإجراءات الهادفة الى رفع قيمة هذه الخدمات نوعاً وكماً من خلال مراجعة شاملة لعملياتها التي ترتبط بمحور خدمات المواطنين.

ان ارتفاع كلفة اقبال المتر المكعب من المياه الى المواطن بسبب التكلفة العالية للمشاريع الرأسمالية وارتفاع اسعار الطاقة وتقليص الدعم الحكومي لمشاريع السلطة قد يؤدي بادارة السلطة الى القيام بإعادة تعرفه المياه النافذة لسداد جزء من الكلفة الكلية لخدمات المياه. عليه فإنه من المتوقع ان تواجه السلطة مقاومة ملحوظة لهذا النهج وما يرافقه من انحسار في درجة رضى المواطنين عن مجمل خدمات السلطة.

#### 5- رضى الموظفين وضعف ادائهم

إن رضى الموظفين وتحسين قدراتهم ومستوى ادائهم هو تحد لإدارة السلطة في توفير بيئة عمل ملائمة تساعد الموظفين على انجاز العمل بمستوى متميز من الاداء، ويجاد الدافعية نحو العمل وتقدير العمل المتميز بالحوافز المادية والمعنوية. وبالرغم من ان معدل رضى موظفي السلطة بلغ ما نسبته 64% في العام 2007 إلا ان هذه النسبة مهددة بالتناقص نظراً للظروف الاقتصادية الراهنة وعدم قدرة السلطة على تلبية الاحتياجات المادية للموظفين كما يوفرها القطاع الخاص.

ان بناء مؤسسة معرفية يعتبر تحد للسلطة وفرصة للنجاح، اذ من الصعب التحول الى مؤسسة معرفية متكاملة ولكن يتوجب السعي للاستفادة من التجارب العالمية وتطبيقاتها في هذا المجال.

#### 6- قيمة عمليات السلطة

ان تدني قيمة عمليات السلطة هو تحدٍ لقدرتها على انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من القيام بتحديد العمليات الحالية في السلطة ورسم خرائط لستين منها الا ان المعلومات عن اداء العمليات من حيث كلفتها وسرعة انجازها ونوعية المخرجات غير مكتملة، مما يحد من كفاءة العمل ويزيد من شدة التحديات الأخرى.

ان موضوع دراسة وتحليل العمليات في السلطة بحاجة الى دراسة اعمق واكثر تفصيلاً لما لهذا العامل من أثر كبير في مواجهة التحديات، وبحاجة لرصد جهود كبيرة لتوفير المعلومات الضرورية والدقيقة عن أداء أو كفاءة أو سرعة انجاز العمليات أو كلفتها أو جودة مخرجاتها، ومن الضروري أن يتم تحليلها وقياس أدائها لإدارتها بشكل فعال وربما إعادة تصميمها بما يتناسب مع مهام السلطة. وقد تم تحديد العمليات الرئيسية في السلطة وأولوياتها بناءً على أثرها على متلقي الخدمة ودرجة مساهمتها في تحقيق نتائج الأهداف الاستراتيجية وأثرها المالي.

## 7- مشاركة القطاع الخاص

لقد أعطت المادة 28 من القانون (كما عدلت بالقانون رقم 62 لسنة 2001) السلطة الحق في التوجه الى مشاركة القطاع الخاص وذلك بأن يعهد بأي من مهام السلطة او بأي من مشاريعها او بتنفيذ مرحلة من مراحلها الى القطاع العام او الخاص او الى الشركات (مساهمة عامة او شركات محدودة المسؤولية). فقد قامت السلطة بإشراك القطاع الخاص في إدارة بعض خدماتها في مناطق متعددة الأمر الذي أدى الى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

يسعى القطاع الخاص نحو الاستثمار في المشاريع التي تدر عليه ربحاً مجزياً وعائداً سريعاً. وبسبب الكلفة المرتفعة لمشاريع المياه والصرف الصحي وتدني العائد على الاستثمار (Return on Investment) وطول مدة استرداد الاستثمار (Pay Back Period) مقارنة بالاستثمار في قطاعات أخرى، فإن السلطة تواجه الصعوبة في إيجاد مستثمرين في المشاريع المستقبلية التي هي بحاجة الى تمويل

## الفصل الثاني: التوجهات الإستراتيجية

بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للسلطة والتحديات التي تواجه قطاع المياه. تم وضع ثلاثة سيناريوهات لما ستكون عليه السلطة في العام 2012. وقد تم تبني السيناريو التالي والذي يتسم بالطموح والرغبة في مواجهة التحديات وقد تم بناءً عليه استنباط الرؤية المستقبلية للسلطة وتحديد توجهاتها على مدى سنوات الخطة:

### سيناريو مستقبل سلطة المياه:

"تقوم سلطة المياه بتضيق فجوة العجز المائي من خلال إدارة أفضل للمصادر المتاحة واستغلال مصادر جديدة والبحث عن مصادر بديلة وتنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق الأمن المائي للأردن والمواطنين. وبسبب تطبيق تقنيات حديثة في الإدارة والسيطرة المالية بشكل أقرب إلى اللامركزية فقد استطاعت السلطة تقليص العجز المالي في ميزانيتها على مدى سنوات الخطة. لقد تغيرت نظرة الزبائن وملتقى الخدمة بسبب ارتقاء السلطة في أدائها وحرصها على تميز الخدمات المقدمة للزبائن بحيث حازت على رضاهم وتعاونهم في تطبيق برامج إدارة المياه إضافة إلى نجاح برامج السلطة في تغيير سلوكيات الاستهلاك وبناء شراكة حقيقية مع الزبائن وأصبح المواطن يتعامل مع المياه كسلعة إستراتيجية مهمة. أدت كل هذه التغيرات إلى أن تصبح السلطة مصدر الهام وقصة نجاح في التغيير الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية الأخرى، فادى ذلك إلى أن تصبح مكان عمل ملائم للموظفين وصارت المؤسسة مقصدا للخريجين الجدد الراغبين في بناء مهنة مستديمة وتطوير قدراتهم الفنية والإدارية بسبب برامج إدارة المصادر البشرية الناجحة وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للموظف ومحقة لرغباته المختلفة، وتعتبر استراتيجية التعاون مع القطاع الخاص والمستثمرين من عوامل نجاح السلطة حيث سخرت إدارة السلطة الواعية قدرات القطاع الخاص والمستثمرين في النواحي الأكثر فاعلية وفائدة للزبائن مع مراعاة مصالح القطاع الخاص والمستثمرين".

### الرؤية الإستراتيجية لسلطة المياه

نسعى إلى أن تصبح سلطة المياه مصدر تميز في الأداء من خلال المساهمة في تحقيق الأمن المائي الوطني ورفع قيمة عملياتها للرفعي بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وإلى بناء شراكة مع القطاع الخاص في المجالات الأكثر فائدة وفاعلية للمواطنين، ومقصداً لذوي الخبرات.

## مهمة السلطة

تأمين احتياجات المواطنين من مياه الشرب (البلدية) كماً ونوعاً وفق المواصفات الأردنية للاستعمالات المنزلية والصناعية مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية والبيئية والصحية وما يتعلق بذلك من مهام إدارة وتطوير مصادر المياه وحمايتها والمحافظة عليها ووضع الشروط والمواصفات الخاصة بحفظ المياه وحمايتها من التلوث، وإدارة البنية التحتية والنظم والمرافق الخاصة بتوزيع المياه بشفافية وعدالة بطرق ووسائل حديثة والتأكد من وصولها آمنة وصحية، وتنظيم استخدامات المياه، ومنع هدرها، وتغيير سلوكيات الاستهلاك، وإجراء البحوث والدراسات الخاصة بمصادر المياه ونوعيتها وحمايتها. وتقديم خدمات الصرف الصحي ومعالجة المياه العادمة وإعادة استخدامها للأغراض المناسبة والمحافظة على البيئة والصحة العامة وفق المواصفات المعتمدة.

## القيم والمبادئ

تتبنى ادارة السلطة القيم الجوهرية والمبادئ التالية والتي ستحكم تنفيذ السلطة لمهمتها وتحقيقها لرؤيتها:

1. الاعتراز بدور السلطة كمزود لمادة الحياة للمواطنين والمساهمة في المحافظة على سلامتهم وصحتهم وتحقيق الرفاهية لهم.
2. المساواة والعدل في التعامل مع المواطنين والمشاركين.
3. الحرص على وقت المواطنين وانجاز معاملاتهم بدقة وسرعة.
4. المساواة والعدل في التعامل مع الموظفين.
5. تقدير العمل المتقن والاداء المتميز.
6. الحرص على حماية البيئة وتطوير المصادر المائية وإدامتها وعدم استنزافها وتلويثها.

## الأهداف الوطنية التي تسعى السلطة الى تحقيقها أو تساهم في تحقيقها

قامت السلطة باشتقاق قائمة الاهداف الوطنية التي تسعى الى تحقيقها او تساهم في تحقيقها من خلال مراجعة جملة من الوثائق منها: قانون سلطة المياه وانظمتها ذات العلاقة، الخطابات الملكية السامية وكتب التكليف السامي، الاجندة الوطنية ووثيقة كلنا الاردن، تتلخص هذه الاهداف مرتبة حسب الأهمية:

1. ان يكون للاردن مرافق وبنى تحتية ذات كفاءة ومردود عالي.
2. ان يتمتع الاردنيون بمستوى صحي لائق على مختلف الأصعدة.
3. تحسين نوعية البيئة والمحافظة عليها.
4. تعزيز الإدارة الحكومية لتكون مستقرة مالياً وشفافة وخاضعة للمساءلة على الصعيدين المركزي والمحلي.
5. إعداد الأردنيين للتعلم الدائم وحفزهم على العمل في مهن ترتفع قيمتها المضافة باستمرار. ترتبط الاهداف الاستراتيجية لسلطة المياه بشكل وثيق بالاهداف الوطنية وتتوافق معها بحيث تؤدي نتائج تحقيق أهداف السلطة الى تحقيق الاهداف الوطنية ذات العلاقة او المساهمة في تحقيقها

## نموذج ربط الاهداف الاستراتيجية لسلطة المياه بالأهداف الوطنية

الرقم	الهدف الوطني	الهدف الإستراتيجية للسلطة ذو العلاقة	المحاور الرئيسية في السلطة	مؤشرات الاداء الرئيسية في السلطة	مؤشرات الاداء الرئيسية حسب الاجندة الوطنية
1	ان يكون للاردن مرافق وبنى تحتية ذات كفاءة ومردود عالي	الهدف الاستراتيجي الأول: رفع مستوى خدمات السلطة (مياه وصرف صحي) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5% سنويا وحتى عام 2012 .	1- تطوير المصادر المائية وحمايتها 2- تأمين مياه الشرب للمواطنين بكميات كافية وبمعايير ومواصفات جيدة . 3- شمول مدن وقرى المملكة بخدمات الصرف الصحي	1- زيادة نسبة السكان المخدومين بمياه الشرب الى 98% بحلول 2012 2- زيادة نسبة السكان المخدومين بالصرف الصحي الى 70% بحلول 2012. 3- زيادة حصة الفرد من مياه الشرب من 100 الى 120 لتر/فرد/يوم بحلول 2012.	1- زيادة نسبة السكان المخدومين بمياه الشرب الى 98% بحلول 2012. 2- زيادة نسبة السكان المخدومين بالصرف الصحي الى 70% بحلول 2012.
		الهدف الاستراتيجي الثالث: رفع قيمة العمليات (من حيث سرعة الانجاز، وكلفة العملية، وجودة الاداء) بنسبة 5% سنويا حتى عام 2012	زيادة كفاءة العمليات	خفض نسبة الفاقد من المياه الى 32 % بحلول عام 2012	خفض نسبة الفاقد من المياه الى 30 % بحلول 2012
2	ان يتمتع الاردنيون بمستوى صحي لائق على مختلف الأصعدة	الهدف الاستراتيجي الأول: رفع مستوى خدمات السلطة (مياه وصرف صحي) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5% سنويا وحتى عام 2012 .	الحفاظ على نوعية مياه الشرب.	المحافظة على نسبة عينات مياه الشرب المطابقة للمواصفة الاردنية بما لا يقل عن 89% (النسبة المقبولة من منظمة الصحة العالمية = 95%).	نسبة مطابقة نوعية المياه لعام 2012 = 98%
3	تحسين نوعية البيئة والمحافظة عليها	الهدف الاستراتيجي الأول: رفع مستوى خدمات السلطة (مياه وصرف صحي) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5% سنويا وحتى عام 2012 .	شمول مدن وقرى المملكة بخدمات الصرف الصحي	زيادة نسبة السكان المخدومين بالصرف الصحي الى 70% بحلول 2012.	زيادة نسبة السكان المخدومين بالصرف الصحي الى 70% بحلول 2012.
4	تعزيز الإدارة الحكومية لتكزن مستقرة مالياً وشفافة وخاضعة للمساءلة على الصعيد المركزي والمحلي	الهدف الاستراتيجي الرابع: زيادة القدرة المالية للسلطة بمقدار 2% سنويا وحتى عام 2012	إدارة مالية كفوة وموازنة موجهة بالنتائج	زيادة نسبة تغطية كلف التشغيل والصيانة الى 137% بحلول 2012	زيادة نسبة تغطية كلفة التشغيل والصيانة وجزء من التكلفة الكلية الى 75% بحلول 2012
6	إعداد الأردنيين للتعليم الدائم وخفزه على العمل في مهن ترتفع قيمتها المضافة باستمرار	الهدف الاستراتيجي الخامس: رفع قدرات موظفي السلطة (المعرفية والمهاراتية) بمقدار 9% سنويا وحتى عام 2012	الاستخدام الامثل لرأس المال البشري والتحول نحو اقتصاد المعرفة	تبنى نموذج ادارة المعرفة	

## قائمة الشركاء لسلطة المياه

الرقم	اسم الشريك	طبيعة العلاقة	كيفية الحفاظ على العلاقة	وسائل الاتصال (إضافة الى الكتب والمراسلات الرسمية)	الهدف الوطني المشترك
1	رئاسة الوزراء	إدارية وتشاورية	1) اجتماعات مجلس الوزراء	الاجتماعات	1 و2 و3 و4 و5
			2) المخاطبات الرسمية		
			3) الأخذ بالأراء التشريعية والاستشارية والقانونية		
2	وزارة المياه والري	فنية وتشاورية	1) الاجتماعات الدورية واللجان المشتركة	الاجتماعات المستمرة والاتصال المباشر وال PORTAL	1 و2 و3 و4 و5
			2) التنسيق في تنفيذ البرامج والمشاريع المشتركة		
			3) الاشتراك في مجالات بحثية وتدريبية وتطور العمل		



الرقم	اسم الشريك	طبيعة العلاقة	كيفية الحفاظ على العلاقة	وسائل الاتصال (إضافة الى الكتب والمراسلات الرسمية)	الهدف الوطني المشترك
			4) التنسيق في متابعة الحصول على التمويل		
3	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	مالية	1) التنسيق بشأن إيجاد التمويل اللازم للمشاريع	اللجان والبريد الالكتروني	1 و2 و3 و4 و5
			2) التنسيق بشأن متابعة تنفيذ المشاريع		
			3) المحافظة على العلاقة مع الممولين		
4	سلطة وادي الأردن	تشاورية وفنية	1) اجتماعات مجلس إدارة سلطة المياه	الاتصال المباشر وال PORTAL	1 و2 و3
			2) اللجان المشتركة والاجتماعات الدورية		
			3) التعاون والتنسيق في تنفيذ البرامج المشتركة		
			4) توفير البيئة الملائمة من مكاتب وخدمات		
5	وزارة المالية	مالية ورقابية	1) الالتزام بالقوانين والأنظمة المالية والشفافية في تنفيذها	اللجان، بوابة الحكومة الالكترونية، والبريد الالكتروني	1 و4
			2) الأخذ بكافة الملاحظات الواردة من ممثليهم		
			3) توفير البيئة الملائمة لممثلي وزارة المالية في سلطة المياه (وحدة الرقابة المالية)		
6	دائرة الموازنة العامة	مالية ورقابية	1) الشفافية والوضوح في إعداد الموازنات	المنسوب الدائم	4
			2) الالتزام في تعليمات الصرف من الموازنة		
7	وزارة الصحة	رقابية وفنية	1) الأخذ بالتوصيات الصادرة عنهم بشأن نوعية المياه	اللجان المشتركة، التقارير الدورية، الهاتف والبريد الالكتروني	2
8	أمانة عمان الكبرى	فنية وإدارية	1) التنسيق في تسهيل أعمال تنفيذ المشاريع	اللجان الدائمة والاجتماعات الدورية والمراسلات الالكترونية	1 و2 و3
			2) الالتزام ببنود الاتفاقيات الموقعة بين سلطة المياه والبلديات وأمانة عمان بشأن إعادة أوضاع الشوارع والطرق نتيجة تنفيذ مشاريع البنية التحتية وإشراكهم في لجان استلام المشاريع		
			3) التعاون في مجال تنفيذ مذكرة التفاهم بين السلطة وأمانة عمان الكبرى لتطوير مركز الوثائق المائية وأرشفته الكترونياً		
			4) السماح لأمانة عمان والبلديات باستغلال مياه بعض المصادر المائية غير الصالحة للشرب لغايات ري الحدائق		
9	ديوان الخدمة المدنية	إدارية ورقابية	1) الأخذ بالتوصيات الصادرة عنهم بشأن القرارات الإدارية	اللجان المشتركة والاجتماعات الدورية	4 و5
			2) التعاون والمشاركة في إجراءات التعيين والتدريب وتقييم الاداء		
10	وسائل الإعلام	إدارية	1) تلقي ملاحظاتهم والأخذ بها والرد عليها بسرعة	وسائل الاتصال المختلفة بما فيها المقابلات والهاتف	1 و2 و3 و4
			2) تزويدهم بالمعلومات اللازمة بشفافية وبدالة مع كافة الصحف ووسائل الإعلام		
			3) إعطائهم دور كبير في نشر الوعي وترشيد استهلاك المياه والمحافظة عليها		
			4) الاعتماد على الصحافة في نشر الإعلانات الخاصة بالتعيينات، العطاءات، .... الخ .		
			5) تكريم الاعلاميين سنويا بمناسبة يوم المياه العالمي		
11	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	فنية	1) اللجان المشتركة والاجتماعات المشتركة	اللجان التنسيقية وبوابة الحكومة الالكترونية	4 و5
			2) الأخذ بالتوصيات الصادرة عنهم بشأن الحكومة الالكترونية ونظم المعلومات الجغرافية		
12	وزارة الزراعة	تشاورية وبحثية	1) اجتماعات مجلس الإدارة	اللجان المشتركة والاجتماعات	1 و3
			2) التشاور بشأن المياه المعالجة لغايات الزراعة		
13	وزارة البلديات	فنية	1) تبادل الوثائق والخرائط والمعلومات	اللجان المتخصصة ولللقاءات	1 و3
			2) اجتماعات مجلس إدارة سلطة المياه		

الرقم	اسم الشريك	طبيعة العلاقة	كيفية الحفاظ على العلاقة	وسائل الاتصال (إضافة الى الكتب والمراسلات الرسمية)	الهدف الوطني المشترك
14	دائرة الأراضي والمساحة	إدارية وفنية	(1) التعاون في تنفيذ الأعمال	اللجان وبوابة الحكومة الإلكترونية	1
			(2) تبادل المعلومات والوثائق		
15	ديوان المحاسبة	رقابية	(1) توفير البيئة لممثلي ديوان المحاسبة في سلطة المياه	اللجان اليومية	4
			(2) الأخذ بكافة الملاحظات الواردة من ممثليهم ضمن الوقت المحدد		
			(3) اللجان المشتركة والاجتماعات الدورية		
16	وزارة تطوير القطاع العام ومراقبة الاداء الحكومي	إدارية ورقابية	(1) الأخذ بالتوصيات الصادرة عنهم فيما يتعلق بتطوير الأداء المؤسسي	مذكرات التفاهم واللجان المشتركة	4
			(2) اللجان المشتركة والاجتماعات		
			(3) تنفيذ السياسات الحكومية بشفافية		
17	وزارة الأشغال العامة والإسكان	فنية وإدارية	(1) التنسيق في تنفيذ أعمال المشاريع	اللجان الدائمة والاجتماعات الدورية	4 و 1
			(2) الاجتماعات والتنسيق في مجال العطاءات الحكومية وإعادة أوضاع الشوارع نتيجة تنفيذ مشاريع البنية التحتية		
			(3) التعاون والتنسيق بشأن إيصال خدمات المياه والصرف الصحي إلى المشاريع الإسكانية		
18	وزارة البيئة	رقابية	(1) اللجان المشتركة والاجتماعات الدورية	اللجان المشتركة والاجتماعات	3
			(2) الأخذ بالتوصيات الصادرة عنهم للمحافظة على البيئة		
19	وزارة الداخلية	إدارية	(1) المخاطبات الرسمية	مجموعات العمل المشتركة والاجتماعات الدورية والهاتف	4
			(2) اللجان المشتركة في المجالس التنفيذية		
			(3) الأخذ بالتوصيات الأمنية		
			(4) التعاون والتنسيق مع الحكام الإداريين في تقديم الخدمات والمعلومات وتنفيذ المشاريع		
20	وزارة التربية والتعليم	تشاوريه وبحثيه	(1) المشاريع المشتركة في التوعية المائية	اللقاءات الدورية	5
			(2) المشاركة في البرامج التعليمية والنشاطات		
21	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	بحثية	(1) توفير البيئة الملائمة والمعلومات اللازمة للأبحاث والدراسات العليا	التقارير الدورية واللجان المتخصصة	5
22	وزارة العدل	إدارية ورقابية	1 تنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عن المحاكم	المذكرات التبادلية	4
			2 توفير المعلومات والوثائق المطلوبة وتقديمها للمحاكم بالوقت المحدد		
			(3) التعاون والتنسيق بشأن الإجراءات القانونية والإدارية		
23	وزارة الأوقاف	تشاورية	(1) المشاركة في برامج التوعية والإرشاد	اللجان المشتركة	3
24	وزارة الصناعة والتجارة	فنية	الاجتماعات الفنية	اللجان المشتركة والاجتماعات	1
25	مديرية الأمن العام	إدارية	(1) التنسيق والتعاون في مجال أمن المنشآت الحكومية التابعة للسلطة	اللجان الدائمة	4
			(2) مشاركة الأجهزة الأمنية في تنفيذ المهام		
			(3) تقديم المشورة الفنية فيما يتعلق بالأبار التابعة للأمن العام		
26	مديرية الدفاع المدني	إدارية وفنية	(1) التعاون والتنسيق في مجال السلامة العامة للمنشآت	الاجتماعات والاتصال المباشر	4
			(2) الأخذ بتوصياتهم فيما يتعلق بالمواد المستخدمة في تعقيم المياه		
			(3) التعاون في مجال عقد دورات الصحة والسلامة العامة		

الرقم	اسم الشريك	طبيعة العلاقة	كيفية الحفاظ على العلاقة	وسائل الاتصال (إضافة الى الكتب والمراسلات الرسمية)	الهدف الوطني المشترك
27	دائرة مكافحة الفساد	رقابية	(1) الأخذ بنوصياتهم وملاحظاتهم وإرشاداتهم فيما يتعلق بالسلبيات والتحقق منها	التقارير الدورية	4
28	الجمعية العلمية الملكية	بحثية وتشاورية	(1) تنفيذ الاتفاقيات الموقعة معهم مثل تشغيل الآبار الصحراوية بواسطة الرياح وبواسطة الطاقة الشمسية	مذكرات التفاهم واللقاءات الدورية	5
			(2) التعاون في مجال الأعمال البحثية والتدريبية والمخبرية		
			(3) تبادل المعلومات والخبرات		
29	نقابة المهندسين الأردنيين	فنية وتشاورية	(1) اعطاءهم الأولوية في تدريب كوادر السلطة	اللقاءات واللجان المشتركة والاجتماعات	5 و 1
			(2) المساهمة في استيعاب المهندسين حديثي التخرج المرشحين من قبل نقابة المهندسين لغايات التدريب		
			(3) الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من قبلهم		
30	شركة الكهرباء	إدارية وفنية	(1) التنسيق والتعاون في تنفيذ برامج الصيانة التابعة لهم	لجان التنسيق المشتركة	1
			(2) التعاون معهم بشأن خدمة مشتركهم بالكهرباء من محولات الكهرباء التابعة لسلطة المياه		
31	شركة كهرباء محافظة اردب	إدارية وفنية	(1) التنسيق والتعاون معهم في تنفيذ برامج الصيانة التابعة لهم	لجان التنسيق المشتركة	1
			(2) التعاون معهم بشأن خدمة مشتركهم بالكهرباء من محولات الكهرباء التابعة لسلطة المياه		
32	نقابة المقاولين الأردنيين	فنية وتشاورية	(1) الاجتماعات واللجان المشتركة	الاجتماعات الدورية	1
			(2) تبادل الخبرات الفنية		
			(3) الأخذ بارائهم في تحديد وصياغة العلاقة مع المقاولين		
33	الجامعات والمعاهد الخاصة	بحثية	توفير البيئة الملائمة والمعلومات اللازمة للأبحاث والدراسات العليا	المذكرات ووسائل الاتصال الالكترونية	5
34	الشركات الاستشارية والمقاولين والموردين	فنية	(1) طرح العطاءات بشفافية وعدالة	الاجتماعات الدورية ومذكرات العمل	1
			(2) التعامل مع تظلماتهم وشكاوهم بدقة وشفافية		
			(3) الاجتماعات الدورية واللجان المشتركة		
			(4) تقديم التسهيلات المطلوبة في التعاملات المالية والفنية والإدارية		
35	البنوك المحلية	مالية	(1) التعاون في مجال المعاملات البنكية مثل الأرصدة، الرواتب، الاعتمادات، غيرها	وسائل الاتصال الالكترونية	4

الأهداف الوطنية المشتركة:

- 1- ان يكون للاردن مرافق وبنى تحتية ذات كفاءة ومردود عالي.
- 2- ان يتمتع الاردنيون بمستوى صحي لائق على مختلف الأصعدة.
- 3- تحسين نوعية البيئة والمحافظة عليها.
- 4- تعزيز الإدارة الحكومية لتكون مستقرة مالياً وشفافة وخاضعة للمساءلة على الصعيدين المركزي والمحلي.
- 5- إعداد الأردنيين للتعلم الدائم وحفزهم على العمل في مهن ترتفع قيمتها المضافة باستمرار.

## الأهداف الاستراتيجية لسلطة المياه 2008-2012

بناءً على الرؤية المستقبلية للسلطة ومهامها، تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية التالية للاعوام 2008-2012، ووضعت ضمن اطار نظام بطاقات الاداء المتوازن ( Balanced Scorecard) ضمن اربعة محاور هي: المواطنين، المالية، العمليات، والموظفين

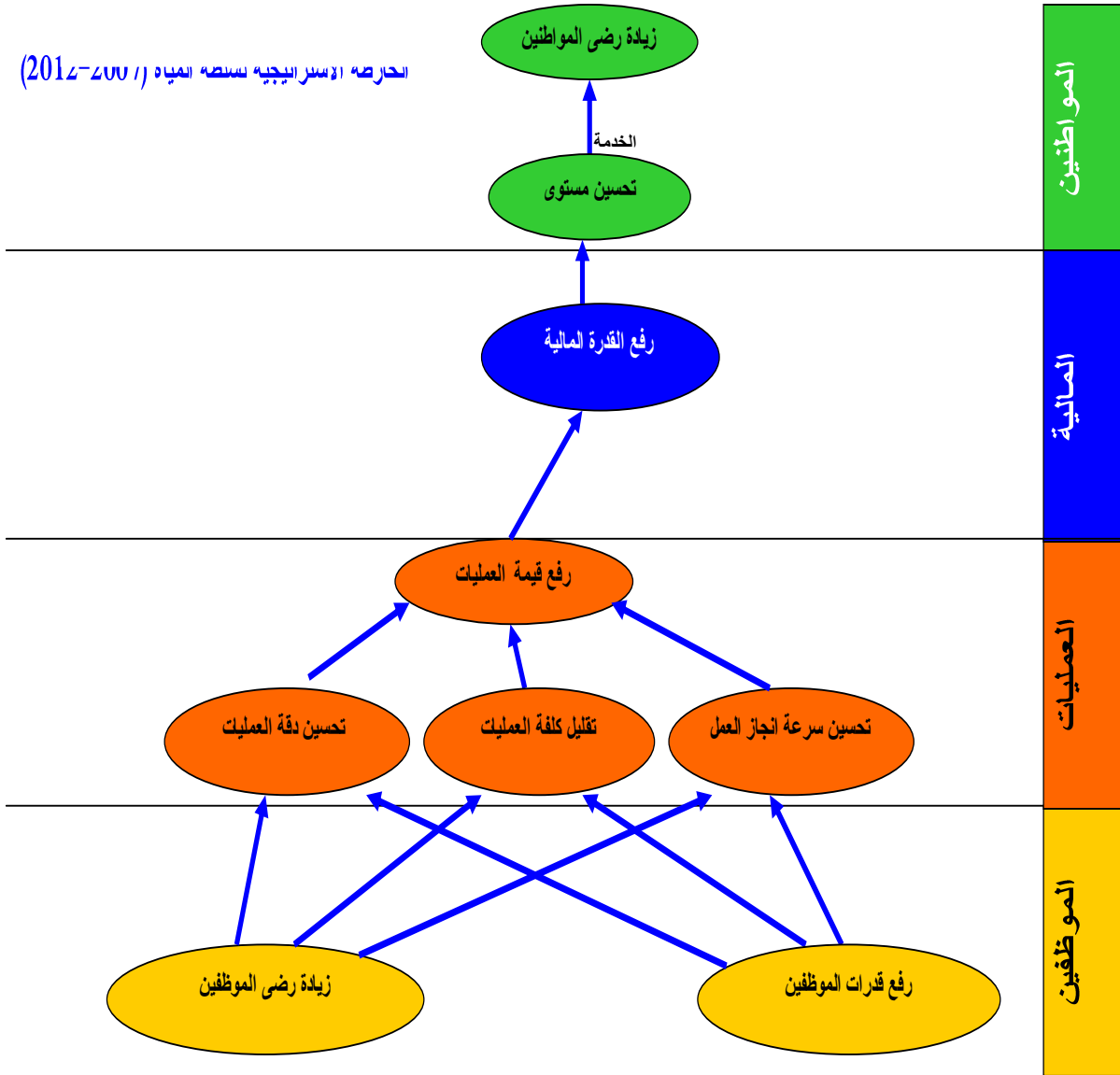
### الأهداف الاستراتيجية ضمن اطار بطاقات الأداء المتوازن

الإهداف الإستراتيجية	محور
1. رفع مستوى الخدمات (مياه وصرف صحي) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5% سنويا وحتى عام 2012. 2. تحسين رضى المواطنين على مقياس الرضى من 57% الى 80% بحلول عام 2012.	المواطنين (المشركين): ارضائهم وتعاونهم
3. زيادة القدرة المالية للسلطة بمقدار 2% سنويا وحتى عام 2012.	المالي: التمويل واسترداد الكلفة
4. رفع قيمة العمليات (من حيث سرعة الانجاز، وكلفة العملية، وجودة الاداء) بنسبة 5% سنويا حتى عام 2012.	العمليات: قيمتها وادائها
5. زيادة رضى موظفي السلطة على مقياس الرضى من 63% الى 80% بحلول عام 2012. 6. رفع قدرات موظفي السلطة (المعرفية والمهاراتية) بمقدار 9% سنويا وحتى عام 2012.	الموظفين: ادائهم، تطورهم وابداعهم

### خارطة الاهداف الاستراتيجية

ترتبط الاهداف الاستراتيجية الستة بعلاقة سببية فيما بينها (شكل رقم 5). حيث أن تحقيق بعض هذه الأهداف يعتمد على تحقيق البعض الآخر؛ فمثلا يجب ان يكون الموظفون راضين ويتمتعون بسلوك يدعم السلطة وذوي قدرات معرفية ومهارات متميزة لتحسين اداء العمليات وتحقيق اهدافها من حيث سرعة ودقة الانجاز وقللة الكلفة، فاذا تحقق ذلك ادى الى تحسين الأداء على المحور المالي من حيث تقليل العجز المالي في ميزانية السلطة، والذي بدوره يتعاقد مع قدرات الموظفين في توفير التمويل اللازم للمشاريع الرأسمالية لرفع مستوى الخدمة وتحقيق رضى المشركين والمواطنين. يوضح الشكل التالي هذه العلاقة السببية والتي تظهر اعتماد الاهداف في المحور الاعلى على الاهداف في المحور الادنى لتحقيقها.

الحرصه الاستراتيجيه سنه الميه (2014-2007)



شكل رقم 5: خارطة الأهداف الاستراتيجية

## الفصل الثالث: بطاقات الاداء المتوازن للأهداف الاستراتيجية

تم إعداد بطاقة أداء تحتوي على مؤشرات أداء فرعية لقياس مستوى كل هدف إستراتيجي، حيث تم تحديد قيمة مرجعية وقيمة مستهدفة لكل مؤشر، وسيتم احتسابها من مصادر مختلفة مرة كل عام لأغراض تقييم الاستراتيجيات والأهداف، حيث سيحسب لكل مؤشر معامل لحساب مستوى الهدف. بعد تحديد القيمة السنوية لمستوى الهدف سيتم رسمها على منحنى بياني لتحديد علاقتها مع القيم الأخرى والقيمة المرجعية. وتم تحديد أوزان مختلفة لكل مؤشر أداء وذلك حسب أهميته. وتوضح بطاقات الأداء الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج المطلوبة لتحسين المؤشر والجهة المسؤولة عن تنفيذه وقياسه.

### الهدف الأول: رفع مستوى الخدمات (مياه وصرف صحي) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5% سنوياً حتى عام 2012

مؤشر الاداء	وحدة القياس	طريقة القياس	القيمة	القيمة	تكرار القياس/ سنة	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
			المرجعية 2005	المستهدفة 2012			
نسبة مصادر مياه الشرب المحمية (حماية نوعية)	نسبة مئوية	(كميات مياه مصادر مياه الشرب المحمية / الكمية الكلية لمصادر المياه الملوثة <sup>1</sup> ) * 100%	2%	34%	1	قطاع النوعية	م.حماية نوعية مساقط المياه
كمية المياه المستخرجة من الاحواض الجوفية المتجددة (حماية كمية)	م.م.م	(كمية الاستخراج في سنة الأساس 2005 - عدد السنوات لغاية 2012*7)	2416	370	1	قطاع مراقبة الأحواض المائية وشؤون المياه	قطاع مراقبة الأحواض المائية وشؤون المياه
حصة الفرد	لتر/فرد/ يوم	(كمية التزويد السنوية - كمية الفاقد الفنية السنوية)/(365*عدد السكان) <sup>3</sup>	100	120	1	شؤون المياه	المعلومات ورقابة الفوائد + PMU
كمية المياه المتاحة للتزويد <sup>4</sup>	م.م.م	قراءة العداد	301	370	1	شؤون المياه	شؤون المياه
نسبة الفاقد الكلي <sup>5</sup>	نسبة مئوية	(كمية المياه المفقودة/ الكمية المضخوخة) * 100%	46,3%	32%	1	المعلومات ورقابة الفوائد + PMU	المعلومات ورقابة الفوائد + ادارات المياه + شؤون المياه PMU +
ميزان التزويد للمياه البلدية <sup>6</sup>	لتر/فرد/ يوم	كمية المياه المتاحة مطروحا منه كمية الطلب/(365*عدد السكان)	32-	14-	1	شؤون المياه	شؤون المياه PMU
نسبة المواطنين المخدومين بالمياه	نسبة مئوية	(عدد المواطنين المخدومين بالمياه / عدد لسكان) * 100%	97%	98%	1	م.المشركين، ادارات المياه	م.المشركين، ادارات المياه
نسبة العقارات المخدومة بالصرف الصحي	نسبة مئوية	(عدد العقارات المخدومة بالصرف الصحي / عدد العقارات) * 100%	61%	70%	1	م.المشركين، ادارات المياه	م.المشركين، ادارات المياه
نسبة تغطية فحوصات نوعية المياه لمتطلبات لمواصفات الوطنية	نسبة مئوية	(عدد فحوصات نوعية المياه التي يتم اجرائها / عدد الفحوصات المطلوبة في المواصفة) * 100%	89% <sup>7</sup>	100%	1	قطاع النوعية	م.المختبرات + PMU
نسبة مطابقة عينات نوعية المياه	نسبة مئوية	(العينات المطابقة للمواصفة / مجموع العينات) * 100%	98%	98%	1	قطاع النوعية	م.المختبرات + PMU
عدد الاعطال السنوية في شبكة المياه لكل ألف مشترك مياه	نسبة	عدد الاعطال السنوية / ألف مشترك مياه فاعل		تخفض بنسبة 5% سنوياً من القيمة المرجعية	1	ادارات المياه + م.المشركين	م.المشركين + PMU

- المصدر المراد حمايته هو مصدر مياه الشرب الذي إستوجب إستخدامه إنشاء محطة معالجة للتلوث الجرثومي او النترا.
- هذا الرقم يشير الى استخراج المياه من الأحواض المتجددة (الخطة القومية) ويبلغ إجمالي الاستخراج من الأحواض المتجددة وغير المتجددة 507 م.م.م للعام 2005.
- نسب الفوائد الفنية للعام 2005 هي 29% ولعام 2010 هي 23% ولعام 2015 هي 18% وما قبل 2005 كانت 30% (مديرية الخطة القومية).
- المصدر هو الموازنة المائية لوزارة المياه والري للعام 2005 وتتضمن المياه المتاحة من المصادر غير المتجددة.
- تم احتساب الفاقد المستهدف لعام 2012 على أساس تخفيض 2% سنوياً حسب خطة قطاع المياه 2002-2012.
- المياه البلدية تشمل المياه المزودة عبر الشبكة لكافة الأغراض عدا الزراعة.
- نسبة التغطية لفحوصات نوعية مياه الشرب الى مجموع الفحوصات المطلوبة في المواصفة 91% وللمياه العادمة 88.6% علماً بأنها كانت 70% عام 2001.

معامل المؤشر = القيمة المقاسة مقسومة على القيمة المستهدفة او " 1 " ايها أقل

مثال: حساب معامل مؤشر حصة الفرد: القيمة المستهدفة = 120 لتر/فرد/ يوم ، القيمة المقاسة = 100 لتر/فرد/ يوم، معامل حصة الفرد = 100 ÷ 120 = 0.83

مستوى الخدمة = ((معامل نسبة حماية نوعية المصادر المائية + معامل كمية المياه المستخرجة من الاحواض الجوفية المتجددة + معامل حصة الفرد + معامل كمية المياه المضخوخة + معامل نسبة الفاقد الكلي + معامل ميزان التزويد للمياه البلدية + معامل نسبة المواطنين المخدومين بالمياه + معامل نسبة العقارات المخدومة بالصرف الصحي + معامل نسبة تغطية فحوصات نوعية المياه لمتطلبات المواصفات الوطنية + معامل نسبة مطابقة عينات نوعية المياه + معامل عدد أعطال شبكة المياه) ÷ 11) \* 100%

### الهدف الثاني : تحسين رضى المواطنين على مقياس الرضى من 57% إلى 80% وحتى عام 2012.

مسؤولية القياس	مسؤولية التنفيذ	تكرار القياس/ سنة	القيمة	القيمة	طريقة القياس	وحدة القياس	مؤشر الاداء
			المستهدفة	المرجعية			
			2012	2005			
م.المشتركين	قطاع المياه	1	7	5.5	إستبيان	سلم 10:1	مدى الرضى عن كمية المياه
م.المشتركين	ادارات المياه	1	8	5.5	إستبيان	سلم 10:1	الرضى عن انتظام الدور
م.المشتركين	قطاع النوعية	1	8	5.3	إستبيان	سلم 10:1	الرضى عن نوعية المياه
م.المشتركين + PMU	ادارات المياه	1	120	308	عدد الشكاوي المياه / 1000 مشترك مياه	عدد	عدد الشكاوي لكل ألف مشترك (مياه)
م.المشتركين + PMU	ادارات المياه	1	85	137	عدد الشكاوي الصرف الصحي / 1000 مشترك صرف صحي	عدد	عدد الشكاوي لكل ألف مشترك (صرف صحي)
م.المشتركين	م.المشتركين	1	6	5.7	إستبيان	سلم 10:1	الرضى عن التعرف
م.المشتركين + PMU	ادارات المياه	1	15	36	عدد الاعتراضات / 1000 مشترك مياه	عدد	عدد الاعتراضات على الفواتير
م.المشتركين	ادارات المياه	1	9	6.6	إستبيان	سلم 10:1	الرضى عن معاملة الموظفين
م.المشتركين	ادارات المياه	1	8	4.5	إستبيان	سلم 10:1	الرضى عن سرعة الاستجابة للشكاوى المتعلقة بالأعطال
م.المشتركين	ادارات المياه	1	8	4.5	إستبيان	سلم 10:1	الرضى عن سرعة الرد على الهاتف
م.المشتركين	ادارات المياه	1	8	4.5	إستبيان	سلم 10:1	الرضى عن سرعة الاستجابة لطلبات ايصال الخدمة
م.المشتركين	ادارات المياه	1	8	5	إستبيان	سلم 10:1	مدى الرضى عن مكان تقديم الخدمة
م.المشتركين	ادارات المياه	1	9	6.9	إستبيان	سلم 10:1	مدى الرضى عن انتظام الحصول على الفاتورة

### الهدف الثالث: زيادة القدرة المالية في ميزانية السلطة السنوية بمقدار 2% سنوياً وحتى عام 2012.

مسؤولية القياس	مسؤولية التنفيذ	تكرار القياس/ سنة	القيمة	القيمة	طريقة القياس	وحدة القياس	مؤشر الاداء
			المستهدفة	المرجعية			
			2012	2005			
المالية	المالية + م.المشتركين + ادارات المياه	1	%60	%49.4	إيرادات فواتير المياه/ الكلفة الكلية لمياه الشرب	نسبة مئوية	نسبة استرداد الكلفة الكلية لمتر مياه الشرب
المالية	المالية + م.المشتركين + ادارات المياه	1	%45	%35.8	إيرادات فواتير الصرف الصحي/ الكلفة الكلية لمعالجة مياه الصرف الصحي	نسبة مئوية	نسبة استرداد الكلفة الكلية لمعالجة متر الصرف الصحي
المالية	المالية	1	%80	%77.6	إجمالي الإيرادات/ الكلفة الكلية	نسبة مئوية	نسبة استرداد الكلفة الكلية
المالية + PMU	المالية + م.المشتركين + ادارات المياه	1	%143	%133.4	إجمالي الإيرادات/ كلفة التشغيل والصيانة	نسبة مئوية	نسبة استرداد كلفة التشغيل والصيانة
م.المشتركين + PMU	م.المشتركين + ادارات المياه	1	%110	%99.0	التحصيلات السنوية للفواتير/ التحققات السنوية للفواتير	نسبة مئوية	نسبة تحصيل الفواتير
م.المشتركين	م.المشتركين + ادارات المياه	1	%30	%53.7	قيمة الذمم في نهاية العام/ التحققات لذلك العام	نسبة مئوية	نسبة الذمم إلى التحققات (فواتير مياه و صرف صحي)
المعلومات + ورقابة الفواقد + PMU	المعلومات ورقابة الفواقد + ادارات المياه + شؤون المياه + PMU	1	%32	%46.3	(كمية المياه المفقودة/ الكمية المضحوخة) * 100%	نسبة مئوية	نسبة الفاقد الكلي
المالية	المالية	1	%2-	%2.5-	نسبة هامش الربح* دوران الأصول أو (صافي الربح+فوائد القروض)/ معدل قيمة الأصول	نسبة مئوية	العائد على الإستثمار (الأصول) (ROI)
المالية	المالية	1	%20	%23.7	القروض / مجموع الأموال الذاتية والطلوبات	نسبة مئوية	نسبة القروض الى رأس المال
المالية	المالية	1	%45	%40.4	التمويل الذاتي / إجمالي التمويل للمشاريع	نسبة مئوية	نسبة التمويل الذاتي إلى إجمالي التمويل للمشاريع
المالية + PMU	المالية + شؤون المياه	1	%44	%48.5	مصاريف الكهرباء/ مصاريف التشغيل والصيانة	نسبة مئوية	نسبة مصاريف الكهرباء الى مصاريف التشغيل والصيانة

**الهدف الرابع: رفع قيمة العمليات (من حيث سرعة الانجاز، وكلفة العملية، وجودة الاداء) بنسبة 5 % سنويا حتى عام 2012.**

مؤشر الاداء	وحدة القياس	طريقة القياس	القيمة	القيمة	تكرار القياس /سنة	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
			المرجعية 2005	المستهدفة 2012			
نسبة الفاقد الكلي	نسبة مئوية	(كمية المياه المفقودة/الكمية المضخوخة) *100%	46.3%	32%	1	رقابة الفوائد + ادارات المياه + PMU	المعلومات ورقابة الفوائد+PMU
عدد الاعطال السنوية في شبكة المياه لكل 1 كلم من طول الشبكة	عدد	عدد الاعطال السنوية / طول شبكة المياه	تخفيض بنسبة 5% سنويا من القيمة المرجعية		1	ادارات المياه + شؤون المياه	م.المشتركين + شؤون المياه + PMU
عدد الاعطال السنوية في شبكة الصرف الصحي لكل 1 كلم من طول الشبكة	عدد	عدد الاعطال السنوية / طول شبكة الصرف الصحي	تخفيض بنسبة 5% سنويا من القيمة المرجعية		1	ادارات المياه + الصرف الصحي	م.المشتركين + الصرف الصحي + PMU
معدل الزمن المستغرق لإصلاح العطل	عدد ساعات	عدد ساعات الإصلاح / عدد الأعطال	تخفيض بنسبة 5% سنويا من القيمة المرجعية		1	ادارات المياه + م.المشتركين	م.المشتركين + PMU
عدد انسدادات خطوط الصرف الصحي في السنة لكل 1 كلم من شبكة الصرف الصحي	عدد انسدادات	عدد انسدادات خطوط الصرف الصحي في السنة / طول الشبكة	تخفيض بنسبة 5% سنويا من القيمة المرجعية		1	ادارات المياه + الصرف الصحي	الصرف الصحي
نسبة معدل الوقت المستهلك في انجاز العمليات الرئيسية لسنة الأساس <sup>1</sup>	نسبة مئوية	معدل وقت انجاز العملية في سنة القياس / معدل وقت انجاز العملية في سنة الأساس * 100%	تخفيض بنسبة 4% سنويا من القيمة المرجعية		1	قطاعات السلطة	قطاعات السلطة
نسبة متوسط كلفة العمليات الرئيسية لسنة الأساس <sup>1</sup>	نسبة مئوية	معدل كلفة العملية في سنة القياس / كلفة العملية في سنة الأساس * 100%	تخفيض بنسبة 4% سنويا من القيمة المرجعية		1	المالية + ادارات المياه	المالية
نسبة المصروف إلى المرصود في الموازنة	نسبة مئوية	قيمة المصروف / قيمة المرصود في الموازنة	95%	59%	1	المالية	المالية
عدد شكاوي المياه/ألف مشترك مياه	عدد	عدد شكاوي المياه / ألف مشترك مياه	120	308	1	ادارات المياه	م.المشتركين + PMU
عدد شكاوي الصرف الصحي لكل ألف مشترك صرف صحي	عدد	عدد شكاوي الصرف الصحي / ألف مشترك صرف صحي	85	137	1	ادارات المياه + الصرف الصحي	م.المشتركين + PMU
نسبة المشتركين غير الفاعلين	نسبة مئوية	عدد المشتركين غير الفاعلين / عدد المشتركين	3%	5%	1	ادارات المياه + م.المشتركين	م.المشتركين + PMU
نسبة تطابق برامج دور المياه المعلن	نسبة مئوية	عدد الإنحرافات في برامج الدور / عدد برامج الدور في السنة	97%	90%	1	ادارات المياه + شؤون المياه	م.المشتركين
نسبة مطابقة نوعية المياه العادمة المعالجة	نسبة مئوية	معدل المحطات (عدد العينات المطابقة للمواصفة / عدد العينات المفحوصة لكل محطة)* (كمية المياه المعالجة للمحطة/كمية المياه المعالجة لجميع المحطات)	تخفيض بنسبة 5% سنويا من القيمة المرجعية		1	ادارات المياه + الصرف الصحي	الصرف الصحي

1 تم تحديد 26 عملية رئيسية في السلطة وسيتم إختيار عدد منها لقياسها  
2 وهم غير المنتظمين بالاشتراك و المفصولين مؤقتا

**الهدف الخامس: زيادة رضى موظفي السلطة على مقياس الرضى من 63% الى 80% بحلول عام 2012.**

مؤشر الاداء	وحدة القياس	طريقة القياس	القيمة	القيمة	تكرار القياس /سنة	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
			المرجعية 2005	المستهدفة 2012			
عدد شكاوي الموظفين/100 موظف /سنة	عدد الشكاوي/ 100 موظف /سنة	عد مباشر	14	6	1	الإدارية	الإدارية
عدد الموظفين الذين يتركون العمل (استقالات وتقاعد مبكر، إجازات بدون راتب) 100موظف/سنة	عدد الموظفين /100موظف /سنة	عد مباشر	1.5	1	1	الإدارية	الإدارية
مدى رضى الموظف عن راتبه	سلم 10:1	استبيان	5.2	7.5	1	الإدارية	الإدارية
مدى رضى الموظف عن علاقته مع رئيسه	سلم 10:1	استبيان	6.4	8	1	الإدارية + ادارات المياه	الإدارية
مدى رضى الموظف عن علاقته مع زملائه	سلم 10:1	استبيان	8.2	9	1	الإدارية + ادارات المياه	الإدارية
مدى رضى الموظف عن بيئة العمل	سلم 10:1	استبيان	6	8	1	الإدارية + ادارات المياه	الإدارية
مدى رضى الموظف عن تقدمه في العمل (الترقية والترقيع)	سلم 10:1	استبيان	5.5	8	1	الإدارية + ادارات المياه	الإدارية
مدى تقدير الإدارة لانجاز الموظف عملة ضمن معايير العمل	عدد المكافآت والحوافز* /1000موظف/سنة	عدد	5.3	50	1	الإدارية + ادارات المياه	الإدارية

• وهي الحوافز التي تقر من خلال نظام الحوافز والمكافآت



الهدف السادس: رفع قدرات موظفي السلطة (المعرفية والمهاراتية) بمقدار 9% سنوياً وحتى عام 2012.

مؤشر الاداء	وحدة القياس	طريقة القياس	القيمة		تكرار القياس/سنة	مسؤولية التنفيذ	مسؤولية القياس
			المرجعية 2005	القيمة المستهدفة 2012			
المستوى المعرفي للموظف في مجال وظيفة	سلم 10:1	عدد المتطلبات الوظيفية التي يملكها الموظف الى عدد المتطلبات المنصوص عليها في الوصف الوظيفي	تحسن بنسبة 5% سنوياً من القيمة المرجعية		1	الإدارية+ التطوير والتدريب	الإدارية
مستوى مهارة وقدرة الموظف في إنجاز عمله	سلم 10:1	معدل علامات التقييم السنوي في بند مستوى مهارة وقدرة الموظف	تحسن بنسبة 5% سنوياً من القيمة المرجعية		1	الإدارية+ التطوير والتدريب	الإدارية
عدد الساعات التدريبية لكل موظف في السنة	ساعة/سنة	عدد الساعات التدريبية الكلية / عدد الموظفين	30	40	1	وحدة التطوير والتدريب	وحدة التطوير والتدريب + PMU
نسبة الموظفين الذين يكملون تعليمهم الأكاديمي او المهني في مجال الاختصاص	نسبة مئوية	عدد الذين أكملوا / العدد الكلي	0.6%	2.0%	1	الإدارية	الإدارية
نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهلات جامعية		عدد الموظفين الجامعيين/إجمالي عدد الموظفين	11%	20%	1	الإدارية	الإدارية + PMU
عدد المراجع الحديثة في مجال عمل السلطة	عدد	عدد المراجع الواردة الى مركز الوثائق	50	200	1	الإدارية	الإدارية
عدد ساعات مساهمات موظفي السلطة في المحاضرات والندوات وورش العمل	عدد	عدد ساعات المساهمات	11,370	15,000	1	وحدة التطوير والتدريب	وحدة التطوير والتدريب
عدد الحلول المبتكرة لمسائل تتعلق بالعمل	عدد	عدد المكافآت والحوافز*	108	150	1	الإدارية+ ادارات المياه	الإدارية
نسبة الموظفين في المركز الذين يتبادلون المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق الأنترنت	نسبة مئوية	عدد الموظفين المتصلين بالأنترنت / عدد موظفي المركز	39%	90%	1	الإدارية+ م.الحاسوب	م.الحاسوب
عدد الموظفين لكل ألف مشترك مياه	عدد	عدد الموظفين / ألف مشترك مياه	8.2	7	1	الإدارية	الإدارية
قدرات التعامل مع الظروف الطارئة	نسبة مئوية	معدل علامات التقييم السنوي في بند قدرات التعامل مع الظروف الطارئة	تحسن بنسبة 5% سنوياً من القيمة المرجعية		1	الإدارية+ ادارات المياه	الإدارية
القدرة على إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية	نسبة مئوية	معدل علامات التقييم السنوي في بند القدرة على إتخاذ القرار الصحيح	تحسن بنسبة 5% سنوياً من القيمة المرجعية		1	الإدارية+ ادارات المياه	الإدارية
نسبة مصاريف التشغيل والصيانة إلى إجمالي المصاريف	نسبة مئوية	مصاريف التشغيل والصيانة / إجمالي المصاريف	58%	50%	1	المالية	المالية

## بطاقة الأداء الكلية (Performance Index)

تعتبر بطاقة الاداء الكلية مؤشر مركب ويضم مؤشرات الاهداف الستة سابقة الذكر وهي: مستوى الخدمة، رضى المواطنين، القدرة المالية، قيمة العمليات، رضى الموظفين، قدرات الموظفين. وكما هو موضح في (جدول رقم 3).

تم تحديد او تقدير قيمة مرجعية لهذا المؤشر من القيم المرجعية لمؤشرات الاداء الست، ثم احتساب الفرق بين القيمة السنوية والقيمة المرجعية لبيان التحسن او التراجع في الاداء الكلي.

### جدول رقم 3: بطاقة الاداء المتوازن لمستوى الاداء الكلي



## الفصل الرابع: الاستراتيجيات وبرامج العمل

الاستراتيجية وسيلة لتحقيق الهدف، ومن الممكن ان تخدم الاستراتيجية الواحدة اكثر من هدف، او ان يضم الهدف الواحد اكثر من استراتيجية (جدول رقم 4). ولكي تنجح السلطة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، فلا بد من تبني الاستراتيجيات المبينة أدناه. وتعتبر هذه الإستراتيجيات والبرامج المذكورة خارطة الطريق التي سينبثق عنها وضع برامج وخطط عمل تفصيلية (Action Plans) مرتبطة بمؤشرات أداء فرعية لكافة قطاعات وإدارات السلطة والتي سيتم من خلالها تفصيل الأعمال الواجب القيام بها لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية ضمن مؤشرات الأداء المبينة في بطاقات الأداء المتوازن.

### جدول رقم 4: مصفوفة الاهداف والاستراتيجيات

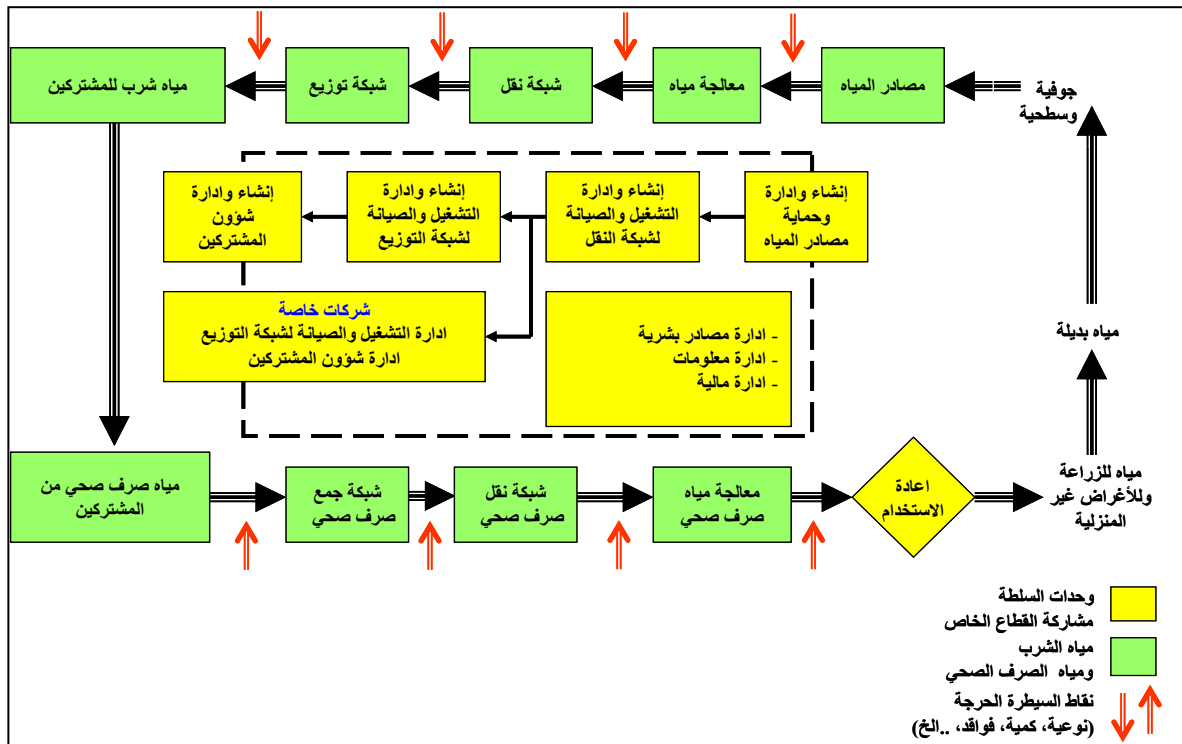
الهدف	الإستراتيجية	إدارة حلقة التزويد والخدمات	تبني نموذج إدارة المعرفة	إدارة المصادر والعمليات	إدارة علاقات المواطنين	العمل على اسس تجارية
رفع مستوى الخدمات (مياه وصرف صحي وادارية) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5% سنويا حتى عام 2012 تحسين رضى المواطنين على مقياس الرضى من 57% الى 80% بحلول عام 2012						
زيادة القدرة المالية للسلطة بمقدار 2% سنويا وحتى عام 2012						
رفع قيمة العمليات (من حيث سرعة الانجاز، وكلفة العملية، وجودة الاداء) بنسبة 5% سنويا حتى عام 2012						
زيادة رضى موظفي السلطة على مقياس الرضى من 63% الى 80% بحلول عام 2012 رفع قدرات موظفي السلطة (المعرفية والمهاراتية) بمقدار 9% وحتى عام 2012						

الاستراتيجية الأولى: الارتقاء من ادارة التزويد وادارة الطلب الى نموذج الادارة الشاملة لمصادر المياه وخدمات السلطة المتعلقة بالمياه والصرف الصحي بتبني نموذج ادارة حلقات التزويد.

لقد تبنت السلطة ولسنوات خلت مبادئ ادارة التزويد ومن ثم ادارة الطلب، وقد حقق ذلك تحسناً في اداء السلطة، وفي ضوء الاهداف الاستراتيجية الجديدة فان على السلطة الانتقال من هذين المبدئين الى مبدأ الادارة الشاملة لحلقة التزويد. اذ تمتد مسؤولية السلطة من ادارة وحماية مصادر المياه ومعالجتها عند الحاجة وحتى ايصالها الى المواطن عبر شبكات النقل والتوزيع، ومن ثم جمع المياه العادمة ونقلها عبر شبكة الصرف الصحي ومعالجتها في محطات المعالجة ثم اعادة استعمالها للاغراض المختلفة غير المنزلية.

يتطلب نموذج الادارة الشاملة اعادة تنظيم عمل السلطة وفق اطار حلقة التزويد كما في (شكل رقم 6)، وبناء نماذج لاتخاذ القرار ضمن هذا الاطار وادارة اللوجستيات المعلوماتية والمائية والبشرية والمالية المتعلقة بالحلقة. تتركز نشاطات السلطة في مركز الحلقة وتمتد الى اجزائها المختلفة، اذ تقوم بادارة وحماية مصادر المياه، ثم تشغيل وصيانة المصادر وشبكات النقل والتوزيع، فادارة شؤون المشتركين بالإضافة الى مجموعة من الادارات المساندة كالمصادر البشرية والمعلوماتية والادارة المالية. وتمثل هذه الحلقة نموذج لعمل السلطة (Business Model) يساعد على تحديد العمليات الجوهرية للسلطة والعمليات المساندة، ويستخدم في تخطيط مشاريع وعمليات السلطة وتنظيم مصادر ها المختلفة لتنفيذ الخطط والسيطرة على نشاطاتها وادائها من خلال تحديد نقاط مراقبة اداء اجزاء الحلقة والتي تسمى نقاط السيطرة الحرجة (Critical Control Points)، تعنى بمراقبة النوعية او الكمية او القيمة او الكلفة. وحيث انها ترتبط بعلاقة السبب والاثر، فاننا نستطيع تحديد تأثير التغيير في جزء من اجزاء حلقة التزويد على الاجزاء الاخرى، وبما ان السلطة تقوم حالياً بتنفيذ او التخطيط لتنفيذ عدد من مشاريع المياه والصرف الصحي، فمن المجدي ان نقوم بتحديد مكان واثر هذه المشاريع على حلقة التزويد.

ان عمل نموذج ادارة حلقة التزويد لا يتعارض مع مشاركة القطاع الخاص في ادارة بعض مراحل الحلقة او جزء منها ولا يتعارض مع الاستثمار، بل على العكس فان وجود نموذج حلقة التزويد يساعد ادارة السلطة والحكومة في تحديد افضل المواقع التي تعظم مساهمة القطاع الخاص لتكون مجدية بشكل اكبر للسلطة وللمواطن. تنبثق من مفهوم ادارة حلقة التزويد الحاجة الى عدة برامج او مشاريع عمل لتحسين مستوى الخدمات يلخصها (جدول رقم 5).



شكل رقم 6: ادارة حلقة التزويد

### جدول رقم 5: برامج استراتيجية ادارة حلقة التزويد

الاستراتيجية = ادارة حلقة التزويد		
الهدف: رفع مستوى الخدمات (مياه وصرف صحي) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5 % سنويا حتى عام 2012.		
المخاطر التي تهدد تنفيذ البرنامج	المسؤول عن التنفيذ	البرامج- المشاريع
ضعف او عدم توفر التمويل ضعف او عدم توفر المعلومات عدم توفر كميات مياه تلبي الطلب المتزايد ضعف الشبكة مما يؤثر على فاعلية اي برامج لتقليل الفاقد.	المساعدين ومدراء الوحدات	1. إعادة هيكلة سلطة المياه
	المساعدين ومدراء الوحدات	2. مراجعة المشاريع المبرمجة في السلطة وتحديد على حلقة التزويد، وبيان اثرها واولويتها.
	شؤون المياه	3. زيادة كميات المياه المضخوخة من خلال البحث عن مصادر جديدة وتحسين اداء المصادر الحالية وحمايتها.
	شؤون المياه، إدارات المياه، PMU	4. إعادة تأهيل وتحديث شبكات المياه لتقليل الفاقد وتحسين خدمة المياه
	الصرف الصحي، إدارات المياه	5. تحسين خدمات ومرافق الصرف الصحي وبما يتناسب مع أثر زيادة كميات المياه المتاحة في حلقة التزويد.
	الصرف الصحي	6. التوسع في إعادة استخدام المياه المعالجة
	قطاع النوعية، الأحواض المائية	7. حماية مصادر المياه
	شؤون المياه، الصرف الصحي، إدارات المياه، PMU	8. عمل دراسة لتحديد نقاط الضعف والاختناقات والقيمة في حلقة التزويد
	م.المستهلكين، إدارات المياه	9. برامج إدارة الطلب على المياه

الاستراتيجية الثانية: بناء علاقة شراكة وتعاون مع المواطنين لتحسين مستوى رضاهم بتبني استراتيجية "ادارة علاقات المواطنين".

للتمكن من زيادة رضى المواطنين عن السلطة وخدماتها لا بد من معرفة وتحديد رأي المواطنين في السلطة وفي خدماتها، ولا بد من جمع المعلومات عن سلوكيات ورغبات وحاجات المواطنين من السلطة بطريقة علمية، ويجب تحديث هذه المعلومات كلما حصل اتصال بين المواطن والسلطة من فترة لآخرى، بحيث تستخدم هذه المعلومات لبناء علاقة ثقة وتعاون بين السلطة والمواطن. وفي مرحلة لاحقة يمكن استخدام هذه المعلومات لتطوير خدمات السلطة بما فيها تقديم خدمات الحكومة الالكترونية او لوضع برامج تغيير السلوكيات الاستهلاكية لدى المواطنين وغيرها. تعنى هذه الاستراتيجية بادارة علاقات المواطنين والبرامج المقترحة لهذه الاستراتيجية ومخاطرها (جدول رقم 6).

جدول رقم 6: برامج استراتيجية ادارة علاقات المواطنين

الاستراتيجية = ادارة علاقات المواطنين		
الهدف: تحسين مستوى رضى المواطنين على مقياس الرضى من 57% عام 2006 إلى 80% حتى عام 2012		
المخاطر التي تهدد تنفيذ البرنامج	المسؤول عن التنفيذ	البرامج- المشاريع
ضعف او عدم توفر التمويل	مساعدو الامين العام ومدراء الوحدات وم.المشركين	1. تأسيس وحدة ادارية لادارة علاقات المواطنين يعطى لها حصريا كل علاقة بين السلطة والمواطن، وتكون هي صلة الوصل بين المواطن ومديريات السلطة.
ضعف او عدم توفر المعلومات	مساعدو الامين العام ومدراء الوحدات والإدارية	2. ايجاد برنامج لتغيير ثقافة السلطة نحو خدمة المواطنين
مقاومة التغيير لدى موظفي السلطة	م.المشركين، إدارات المياه	3. ربط قرارات السلطة بتحليل معلومات المواطنين لتجنب اتخاذ قرارات تسيء للعلاقة مع المواطنين

الإستراتيجية الثالثة: اعادة هندسة العمليات وادارة الموارد بكفاءة للسيطرة على الكلف وتحسين الانتاجية.

تعتبر العمليات أحد أهم العناصر التي تحكم عمل أي مؤسسة وتؤثر في فاعلية انتاجها، وفي السلطة تلعب العمليات الادارية والمالية والفنية وغيرها الدور الاكبر والاهم في تحسين الاداء وتحقيق رضى الموظفين والمواطنين، ومع ذلك لا تتوفر في السلطة ميكانيكيات كافية وواضحة لادارة العمليات، ولا يوجد تحليل وافي لها او تقارير كافية عن ادائها او كفاءتها، كما تستدعي الحاجة الى توفير معلومات دقيقة عن المصادر البشرية والمالية اللازمة لرفع قيمة العمليات. لذلك ستعمل هذه الاستراتيجية على تحسين قيمة العمليات وستساعد في تحسين القدرة المالية للسلطة، وتحسين رضى المواطنين والموظفين (جدول رقم 7).

جدول رقم 7: برامج استراتيجية ادارة العمليات والموارد

الاستراتيجية = ادارة العمليات والمصادر		
الأهداف:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة القدرة المالية في ميزانية السلطة السنوية بمقدار 2% سنويا وحتى عام 2012.</li> <li>رفع قيمة العمليات (من حيث سرعة الانجاز، وكلفة العملية، وجودة الاداء) بنسبة 5 % سنويا حتى عام 2012.</li> <li>زيادة رضى موظفي السلطة على مقياس الرضى من 63% الى 80% بحلول عام 2012.</li> <li>رفع مستوى خدمات السلطة (مياه وصرف صحي وادارية) على مقياس مستوى الخدمات بمقدار 5 % سنويا حتى عام 2012.</li> </ul>		
المخاطر التي تهدد تنفيذ البرنامج	المسؤول عن التنفيذ	البرامج- المشاريع
1. ضعف او عدم توفر التمويل	مساعدو الامين العام ومدراء الوحدات وإدارات المياه	1. اعادة هندسة العمليات وخاصة المتعلقة بالمشاريع الرأسمالية والتشغيل والصيانة
2. ضعف او عدم توفر المعلومات	الإدارية	2. اعادة هندسة المصادر البشرية
3. مقاومة التغيير لدى موظفي السلطة	المالية	3. اعادة هندسة الادارة المالية
4. عدم توفر الخبرات في السلطة	مساعدو الأمين العام ومدراء الوحدات وإدارات المياه	4. تبني برنامج لتقليل الكلفة وتحسين الانتاجية
	وحدة المعلومات والفوائد، شؤون المياه، ادارات المياه	5. تبني برنامج للتوفير في الطاقة
	شؤون المياه، الصرف الصحي، ادارات المياه	6. تبني برنامج للصيانة الوقائية وبرنامج للصيانة التنبؤية
	وحدة المعلومات ورقابة الفوائد، شؤون المياه، وإدارات المياه، والإدارية، PMU	7. برنامج تقليل الفاقد يعتمد على توفير حوافز للموظفين وللمواطنين مرتبطة بنجاح البرنامج

الاستراتيجية الرابعة: تطوير قدرات الموظفين من خلال تبني برامج ادارة المعرفة، وبناء ثقافة ارضاء المشتركين ومفهوم التميز في الخدمة.

تعتبر المعرفة اهم عنصر من عناصر النجاح في المؤسسات في عصر الاقتصاد المعرفي ومجتمعات المعلوماتية. والمعرفة هنا ليست فقط المعرفة القابلة للتوثيق او الموثقة اصلا على شكل كتيبات وتعليمات ومواد للقراءة، وإنما هي أيضاً المعرفة المتعلقة بطرق العمل واساليب انجازه بكفاءة، وهي المعرفة القيمة للسلطة والتي يستخدمها الموظفون لابتكار الحلول للمشاكل التي تواجه العمل او اساليب التفكير التي تقود الى الابداع. كما ومن المتعارف عليه حالياً ان تقوم المؤسسة باعادة تنظيم نفسها حسب مراكز المعرفة وحاجة المؤسسة الى تبادل واستغلال تلك المعرفة. ان بناء مؤسسة معرفية يعتبر تحد وفرصة للنجاح، ومع ذلك فان بعض المؤسسات تكثفي ببعض نواح من منظومة ادارة المعرفة، وفي البيئة القائمة، من الصعب التحول الى مؤسسة معرفية بالكامل ولكن يمكن الاستفادة من بعض النواحي لتطوير بيئة عمل معرفية ملائمة. (جدول رقم 8)

#### جدول رقم 8: برامج استراتيجية ادارة المعرفة

الاستراتيجية = ادارة المعرفة		
الهدف: رفع قدرات موظفي السلطة (المعرفية والمهاراتية) بمقدار 9% سنوياً وحتى عام 2012		
المخاطر التي تهدد تنفيذ البرنامج	المسؤول عن التنفيذ	البرامج- المشاريع
ضعف او عدم توفر التمويل ضعف او عدم توفر المعلومات -ضعف ثقافة المشاركة بالمعلومات	الإدارية، وحدة التطوير والتدريب، إدارات المياه	1. اعادة تصميم الموارد البشرية بالاعتماد على القدرات والمعارف والمهارات والسلوكيات
	الإدارية، شؤون المياه، الصرف الصحي، إدارات المياه	2. ايجاد قاعدة لتبادل الخبرات المهنية
	مساعدو الامين العام ومدراء الوحدات وإدارات المياه	3. بناء الفرق والعمل الجماعي
	الإدارية، وحدة التطوير والتدريب، إدارات المياه	4. تشجيع التعلم
	شؤون المياه، الصرف الصحي، إدارات المياه، وحدة المعلومات ورقابة الفوائد، م.الحاسوب	5. المشاركة في تحديث وتوحيد قاعدة بيانات ومعلومات قطاع المياه
	وحدة التطوير والتدريب، الإدارية	6. إعداد برنامج تدريب شامل لرفع كفاءة الموظفين

الاستراتيجية الخامسة: تبني سياسة العمل على اساس تجارية وتفعيل مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات والاستثمار في البنى التحتية.

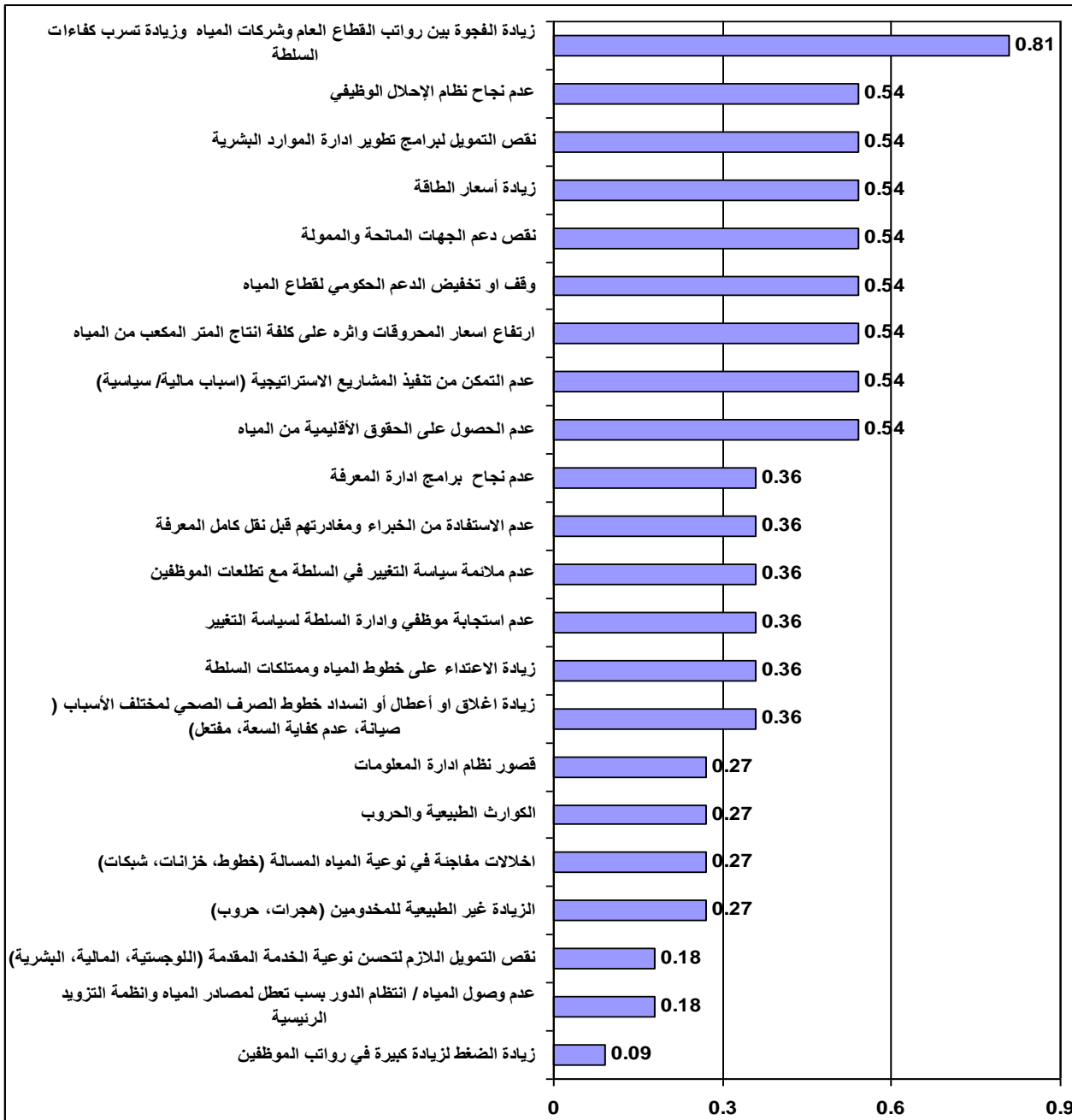
#### البرامج:

- تحضير ودعم إدارات المياه لتبني العمل على أسس تجارية.
- تطوير منهجيات وانظمة الرقابة على الأداء
- التوسع في مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص PPP, PSP
- تطوير البيئة التشريعية والمؤسسية للمؤسسات العاملة في القطاع لتأدية المهمة



## الفصل الخامس : خطة ادارة المخاطر

تم تحديد المخاطر الرئيسية التي تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحديد درجة خطورتها اعتماداً على إحصائية حدوثها وشدة أثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية كما يوضح الشكل التالي، وقد تم اقتراح السياسات والبرامج التي يتوجب اتباعها لمواجهة هذه المخاطر (شكل رقم 7)



شكل رقم 7: المخاطر التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية مرتبة حسب درجة خطورتها

## الفصل السادس: إدامة الخطة وتحديث وثيقتها

إن الخطة الإستراتيجية لسلطة المياه وثيقة متجددة ومتطورة وتحتاج إلى متابعة ومراجعة من قبل إدارة السلطة بشكل سنوي لتعكس الواقع المتغير داخل السلطة وخارجها باستمرار، ولتوضح أي تغيير في المسار المراد السعي من خلاله لتحقيق الأهداف وانجاز المهمات الموكلة إلى السلطة. ولإدامة الخطة والوثيقة سيتم مراعاة التالي:

1. تتشكل لجنة التخطيط الاستراتيجي في سلطة المياه، برئاسة الأمين العام وعضوية سبعة من الموظفين في المستوى الإداري الأول ، وتعنى وحدة إدارية متخصصة بتطوير أعمال الخطة ومراقبة أدائها.
2. تقوم لجنة التخطيط الاستراتيجي بمتابعة سير الخطة وتقييم نتائجها مقارنة مع الأهداف الإستراتيجية وإصدار التوجيهات اللازمة للتواصل مع المعنيين داخل وخارج السلطة لحشد التأييد والدعم لبرامج الخطة وتعزيز مبدأ المشاركة مع المعنيين.
3. تقوم اللجنة بمراجعة سنوية للخطة وبيان مدى تحقيق أهدافها وإجراء التصويب لأية إنحرافات عن القيم المستهدفة وما يلازمها من تعديلات على البرامج والأنشطة والمشاريع حسب الأولويات، وتحديث الوثيقة بما يتوافق مع المتغيرات والتوجهات المستقبلية للسلطة.