



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية  
قصص النجاح الدورة السابعة (2015/2014)  
(وزارة التخطيط والتعاون الدولي)  
(المعيار/ القيادة)

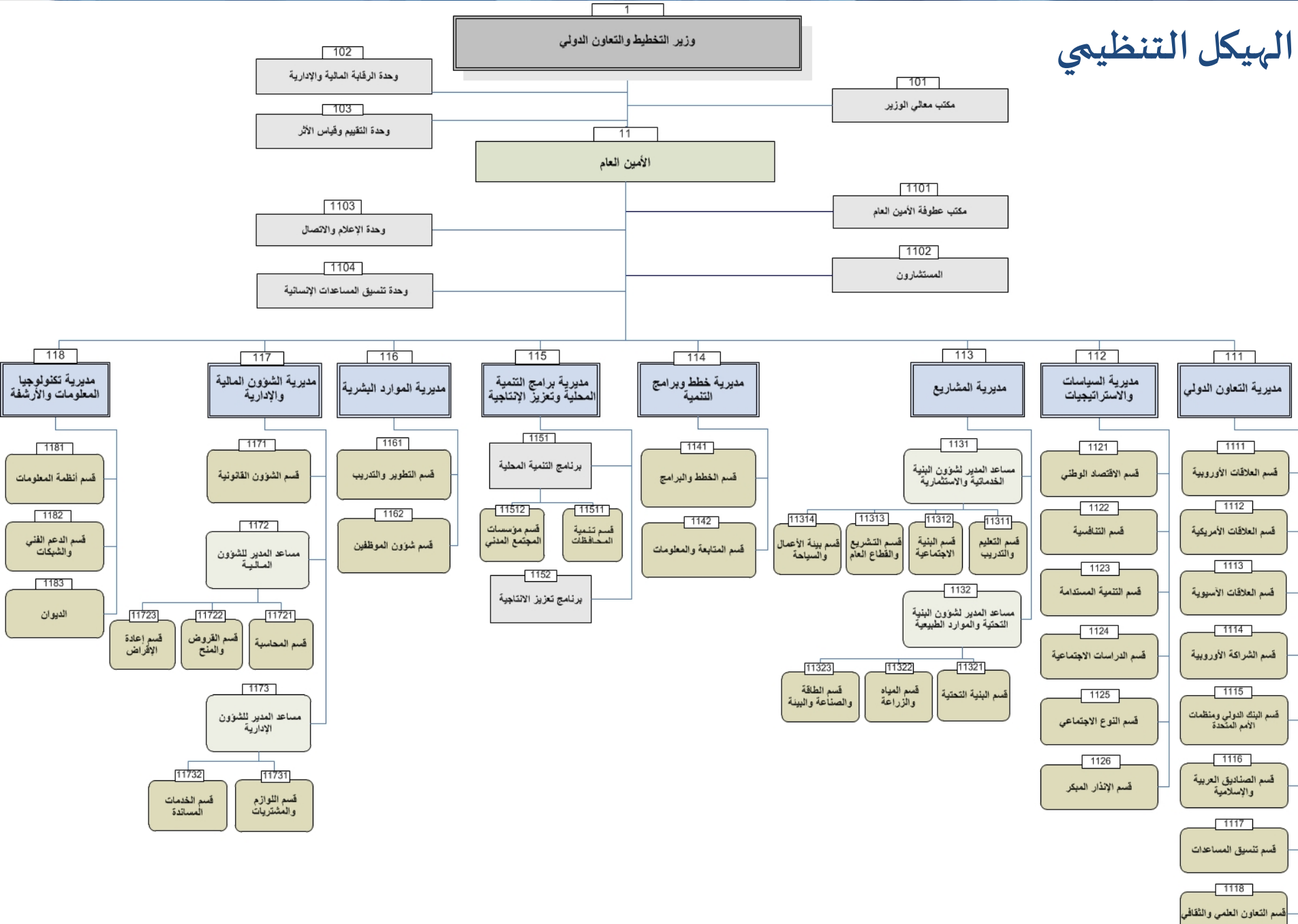
إسمنا... حافظنا للتميز



## نبذة عن وزارة التخطيط والتعاون الدولي

- ❖ تم إنشاء وزارة التخطيط كإحدى وزارات حكومة المملكة الأردنية الهاشمية في المرسوم الملكي السامي الصادر بتاريخ 1/11/1984 لتحل محل المجلس القومي للتخطيط وتقوم بمهامه وتعمل بموجب قانونه (قانون التخطيط رقم 68 لسنة 1971)، وفي العام 2003 تم تغيير اسم الوزارة ليصبح وزارة التخطيط والتعاون الدولي استجابة لمتطلبات المرحلة.
- ❖ يبلغ عدد موظفي الوزارة حاليا 267 موظفا (على رأس عملهم) موزعين على مديرياتها ووحداتها حسب الهيكل التنظيمي المرفق، ولا يوجد للوزارة أية مديريات في المحافظات.
- ❖ تطبق الوزارة كافة القوانين والأنظمة والتشريعات والتعليمات النافذة والمعمول بها كغيرها من الوزارات والمؤسسات الحكومية، حيث تخضع الوزارة لنظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة 2007 وتعديلاته، ونظام اللوازم رقم (32) لسنة 1993 وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه لعام 2007.

# الهيكل التنظيمي



# نبذة عن وزارة التخطيط والتعاون الدولي

## الرؤية

"نحو تنمية شاملة مستدامة."

## الرسالة

"تنمية المجتمع الأردني وتطويره اقتصادياً واجتماعياً وبشرياً وثقافياً في ضوء حاجاته القائمة والمتوقعة لتحسين مستوى معيشة المواطن، من خلال التخطيط التشاركي على المستويين الوطني والمحلي، وتنسيق وتوفير المساعدات في اطار متكامل، بالتعاون مع المؤسسات الحكومية والدولية والمانحة ومؤسسات المجتمع المدني".

## القيم

الالتزام والانتماء

التطوير والتحسين المستمر

العمل بروح الفريق

التعاون والتنسيق والتكامل مع الشركاء

المبادرة والابداع

الشفافية

## نبذة عن وزارة التخطيط والتعاون الدولي

### الأهداف الاستراتيجية

- تطوير السياسات والبيئة الاقتصادية لتحقيق النمو الشامل والمستدام .
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي بتطبيق أفضل الممارسات والمعايير في الإدارة وبما ينعكس أثره على الشركاء والمتعاملين مع الوزارة.
- ضمان التنسيق والتكامل بين البرامج والمشاريع المختلفة في اطار التخطيط التنموي الشامل على المستويين الوطني والمحلي.
- الاستغلال الامثل للمساعدات المالية والفنية من الجهات المانحة ومؤسسات التمويل الدولية وفقاً للأولويات التنموية.
- المساهمة في تحسين الظروف المعيشية والاقتصادية للمواطنين في مختلف المناطق مع التركيز على المناطق الأقل حظاً.
- المساهمة في تنمية وتأهيل الموارد البشرية وفقاً للخطط والاستراتيجيات الوطنية.

تتميز الوزارة بتعدد وتنوع شركائها في العمل محلياً ودولياً وهم مصنّفون إلى الفئات التالية:

1. رئاسة الوزراء والوزارات والمؤسسات الحكومية.
2. مجتمع المانحين ومؤسسات التمويل الدولية والاقليمية ومنظمات الأمم المتحدة.
3. مؤسسات المجتمع المدني.

## تندرج مهام الوزارة تحت محورين رئيسيين:

### محور التخطيط والمتابعة

- المشاركة في رسم السياسة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.
- التعاون والتنسيق مع دائرة الإحصاءات العامة في تحديد أنواع المعلومات الإحصائية الاقتصادية والاجتماعية والسكانية وغيرها مما تحتاج إليه الدولة في خطط التنمية وبرامجها المختلفة.
- متابعة تحقيق الأهداف والبرامج التنموية الوطنية وأولوياتها من خلال تنمية القطاعات المختلفة.
- وضع برامج وآليات لرفع القدرات المؤسسية للوزارات والمؤسسات الحكومية المعنية بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية على المستويين الوطني والمحلي في المحافظات والبلديات لضمان اتساق الخطط والبرامج الوطنية وتنفيذها حسب الخطط الموضوعة.
- المشاركة في تحسين مستوى معيشة المواطن ومحاربة الفقر والبطالة وحماية الطبقة الوسطى

### محور التعاون الدولي

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



## الخطوات التي قامت بها الوزارة لتحقيق متطلبات المعيار

المعيار الفرعي (أ): يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة والحاكمة والبعد عن الفساد.

استناداً إلى المادة (3) من قانون التخطيط رقم 68 لسنة 1971 ودور وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأساسي في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي ضوء الأهداف الوطنية التي تساهم الوزارة في تحقيقها، تعمل القيادة في الوزارة على ضمان مستقبلها، إذ تم وضع رؤية للوزارة منذ عام 2003، وتحديثها في عامي 2008 و2011 وصولاً إلى الخطة الاستراتيجية للأعوام 2014-2016، وتُجسد الوزارة وبدعم قيادتها الغاية من وجودها ضمن رسالتها وعبر أدوار رئيسية تقوم بها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- قامت قيادة وزارة التخطيط والتعاون الدولي بمراجعة الخطط الاستراتيجية باستخدام التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS وPESTEL ANALYSIS ، وتعتمد النهج التشاركي لإنجاز الخطط والبرامج التنموية وصولاً إلى وثيقة الاردن 2025.
- تقوم القيادة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي على دعم عمليات واجراءات تحديد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والأهداف الاستراتيجية من خلال عقد اجتماعات ونقاشات، ويتم أخذ آراء الشركاء والمتعاملين.

المعيار الفرعي (أ): يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة والحاكمة والبعد عن الفساد.

- وتحرص القيادة على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص والشفافية:
  - خدمة متلقي الخدمة وتكافؤ الفرص، وذلك من خلال الخطط التشغيلية المتعاقبة والمنبثقة عن الخطط الاستراتيجية وحسب مهام المديرية والوحدات ذات العلاقة في الوزارة، حيث تضمنت هذه الخطط مؤشرات ومستهدفات بهذا الخصوص.
  - تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص في الوزارة؛ من خلال خطة مديرية الموارد البشرية والتعيينات والترفيعات ضمن أسس معتمدة ومقرة وبنهج تشاركي مع مدراء المديرية والوحدات في الوزارة، وقد حُذث هذه الخطط والإجراءات استناداً إلى نظام الخدمة المدنية رقم (82) لسنة 2013 وتعديلاته حتى تاريخ 16/10/2014 المعمول به،
  - تطبيق مبدأ الشفافية كإحدى قيم الوزارة الجوهرية، وذلك عبر نشر مخرجات العمل للخطط والبرامج التنموية والتقارير عبر موقعها الإلكتروني.
- حرصت القيادة على تطبيق مبدأ النزاهة والبعد عن الفساد، من خلال تنفيذ الأنظمة والقوانين المعمول بها في نظام الخدمة المدنية لسنة 2013 وتعديلاته، والاستجابة لتقارير ديوان المحاسبة.
- قامت الوزارة بتبني مدونة السلوك الوظيفي لدى الدولة من خلال تعهد الموظفين بالالتزام بمضامين المدونة ومتابعة تطبيق النزاهة من خلال مذكرات داخلية ترفع للقيادة.



المعيار الفرعي (ب): يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والأداء المؤسسي.

- قامت الوزارة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية والتي تتم بنهج تشاركي حسب اجراء معياري "إعداد ونشر ومراجعة ومتابعة الخطة الاستراتيجية"، وعليه فقد أضيف هدف وطني خامس للوزارة، وصممت منهجية تربط الأهداف الوطنية ذات العلاقة بالوزارة بالإنجاز المتحقق بالأهداف الاستراتيجية، ومراجعات دورية لمصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات وخطة الاحلال الوظيفي حسب اجراء العمل المعياري "ضبط الوثائق".
- قامت القيادة باستغلال قدرات موظفيها ومعارفهم الضمنية في العمل وتمكين وتطوير مواردها البشرية، كما تدعم فريق إدارة المعرفة لنشرها وتبادل الخبرات داخل الوزارة وخارجها استنادا لاستراتيجية إدارة المعرفة وبنهج تشاركي وقياس فعالية وسائل نشر المعرفة، وتتابع تقارير الرقابة الادارية والمالية والأداء المؤسسي بهدف التطوير والتحسين.

## المعيار الفرعي (ج): يتفاعل القادة مع أصحاب العلاقة المعنيين.

- تقوم القيادة باتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية وفق خطط دورية لإدارة العلاقة مع متلقي الخدمة، ومأسسة علاقة الوزارة مع شركائها بما ينسجم مع الأهداف الوطنية، حيث شكل مجموعة عمل تنسيقية تغطي قطاعات مختلفة كالزراعة والطاقة، وطور نظام الاتصال الداخلي والخارجي لتنظيم عملية الاتصال من خلال عدة قنوات.
- قامت قيادة وزارة التخطيط بإضافة "مبادرة شراكة الحكومات الشفافة" إلى الموقع الإلكتروني، وادراج مؤشرات تعنى بالشفافية والنزاهة والعمل بمضامين ديوان المحاسبة، وتم قياس السلوكيات المهنية والنزاهة والشفافية عبر مسح رضى متلقي الخدمة.
- تقوم الوزارة بتقديم وتبادل الخبرات محليا واقليميا، حيث خاطبت الوزارة رسميا وزارات في دولة الامارات العربية اقليميا والدفاع المدني محليا.
- وتحرص القيادة في الوزارة على تجذير ونشر مفاهيم المسؤولية المجتمعية سعياً منها إلى تعزيز مكانة الوزارة في المجتمع المحلي، وذلك بإقرار أسس محددة، وخطط عمل دورية شاملة متضمنة جوانب عدة منها لجنة النشاطات الاجتماعية، والاهتمام بالمرأة، وترشيد الإنفاق وغيرها

## المعيار الفرعي (د): يدعم القادة ثقافة التمييزين الموظفين في الوزارة

- قامت الوزارة ضمن " اطار عمل الإدارة العليا في الوزارة " بربط الخطط والمهام المتعلقة بالموارد البشرية، وأنيطت مسؤولية إدارة المديرية المستحدثة لذوي المهارات، حيث تم فصل مديرية البرامج والمشاريع إلى مديرتين، وعدلت مهامهما.
- قامت القيادة في الوزارة بنشر ثقافة للإشراك والتمكين والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال بطاقات الوصف الوظيفي وتصنيف الوظائف للمدراء وخطط الاحلال الوظيفي وتفويض الصلاحيات وبما يسهم في تحسين الأداء وتقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.
- قامت الوزارة بتفويض الصلاحيات لموظفيها، والحاق الموظفين بالدورات والمؤتمرات التدريبية حسب احتياجاتهم التدريبية استنادا لبطاقة الوصف الوظيفي، وقياس أثر التدريب لتنمية المهارات والقدرات لكافة الموظفين.
- قامت الوزارة بتوفير بيئة مشجعة على الابداع من خلال تطبيق منهجية الابداع في عام 2012 وتم تحديثها في عام 2015 وتم العمل على نشر نتائج التميز على شبكة المعلومات الداخلية وتشجيع الموظفين من خلال الاعتراف بجهودهم عبر ترشيح الموظفين للجوائز متعددة.
- قامت الوزارة بقياس مدى تطبيق تكافؤ الفرص والدعم، ويجاد بيئة محفزة لتشجيع الموظفين وتجذير ثقافة التميز من خلال إتاحة الفرصة للموظفين، لترشح للجوائز الداخلية أو الخارجية مثل؛ أفضل إنجاز وأفضل مديرية واقتراح.

## المعيار الفرعي (ه): يعمل القادة على ضمان مرونة الوزارة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير

- تقوم القيادة العليا بإدارة عملية التحسين المستمر والمرونة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي استجابة للتغيرات حيث عدلت وحدة تنسيق الشؤون العراقية لتصبح وحدة تنسيق المساعدات الانسانية، من خلال تبني منهجية إدارة التغيير، ومثال ذلك إدارة ملف المنحة الخليجية.
- قامت الوزارة بمشاركة الكترونية من قبل موظفيها للوصول لرؤية ورسالة وقيم جوهرية، واعدت خطة إدارة المخاطر وتقارير دورية تعنى بذلك.
- تتبنى الوزارة منهجية إدارة التغيير.

## الدروس المستفادة من تطبيق معايير الجائزة

- لا شك أن إجراء أي تغيير في عمليات الوزارة سيواجه مقاومة عند التطبيق، لذلك حرصت الوزارة عند إعادة تصميم عملياتها على إشراك جميع المعنيين وأصحاب العلاقة، كما عملت على عقد جلسات توعوية لتوضيح أهمية التغيير وأخذ آراء مالكي العمليات، وتم توضيح التغيير للإدارة العليا عن طريق إجراء عروض تقديمية في الاجتماعات الإدارية.
- أما فيما يتعلق بمتلقي الخدمة، فإن الوزارة تتأكد من أخذ جميع ملاحظاتهم بعين الاعتبار عند إعداد خطط تنفيذ توصيات تقرير الأداء السنوي، وتحرص على إظهار هذا الاهتمام عن طريق المتابعة الحثيثة لردودهم على استبانات الرضا وغيرها من قنوات جمع المعلومات.

## الآثار الناتجة عن مشاركة الوزارة في الجائزة

- تغيير شامل لبيئة العمل بما يسمح بمواكبة آخر المستجدات ومتطلبات التميز.
- غرس ثقافة التميز في جميع نواحي العمل في الوزارة مما ساهم إيجاباً في تحسين وتطوير الأداء.
- إدخال وتبني مفاهيم جديدة في الإدارة مثل التركيز على النتائج والشفافية ومراقبة وتقييم الأداء وتطبيق أفضل الممارسات.
- دفع عجلة التحسين والتغيير وتطوير العمل ضمن إطار مؤسسي.
- تبني العديد من المبادرات الداخلية والاستمرارية في تنفيذها وتطويرها ومنها أتمتة أنظمة الموارد البشرية وربطها إلكترونياً، وتفعيل استخدامات شبكة الانترنت، وتحفيز الموظفين من خلال جائزتي "انجاز" و"موظف الشهر"، ومأسسة العلاقة مع الشركاء والمتعاملين، ونشر المعرفة واكتسابها.



## أهم إنجازات الوزارة بعد الاشتراك في الجائزة

- تغيير بيئة العمل الداخلية وتطويرها بحيث أصبحت بيئة جاذبة محفزة ساهمت في تحسين مستوى الخدمة المقدمة والارتقاء في الأداء.
- غرس ثقافة التميز بين جميع الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم واعتماد الأداء والكفاءة كمعايير للقياس والتقييم تجسيدا للشفافية والموضوعية.
- تحقيق نسب أداء مرتفعة للأهداف المؤسسية والحفاظ على نمط إيجابي عبر السنوات السابقة.
- إيجاد مصفوفة لقياس المتحقق من الأهداف الوطنية قياساً إلى أهدافها الاستراتيجية، وبحث تعميم هذه المنهجية على الوزارات بدعم من رئاسة الوزراء من قبل وزارة تطوير القطاع العام.

## نصائح للوزارات والمؤسسات المشاركة وأهم النقاط الواجب التركيز عليها

### • الدعم الكامل من الإدارة العليا للجهود والمبادرات الداخلية التي تساهم في تحقيق متطلبات الجائزة

- زيادة توعية الموظفين بمفهوم الجائزة ومتطلباتها فالجائزة ليست لمديرية أو لفئة معينة من الموظفين بل هي عمل جماعي فائدته تعم جميع مديريات/وحدات الوزارة وبكافة مستوياتها الإدارية.
- التركيز على المسؤولية المجتمعية والذي يعكس دور الوزارة في تحقيق أهدافها والتي تؤثر ايجاباً على المجتمعات المحلية.
- التغيير في ثقافة وسلوك الموظفين وغرس مفاهيم جديدة، وهذا التغيير في الثقافة يتطلب توسيع قاعدة مشاركة الموظفين وتعميق مستوى انخراطهم في التطوير والتميز المؤسسي وتعزيز شعور الولاء والانتماء لديهم.
- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين .
- التعلم والابتكار عن طريق البحث عن أفضل الممارسات ومقارنة الأداء بالجهات المتميزة محلياً ودولياً لدفع عجلة التحسين والتطوير.



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

شكراً لكم



مسيرة الأردن إلى التميز  
مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

إسمنا... حافظنا للتميز  
10 سنوات