

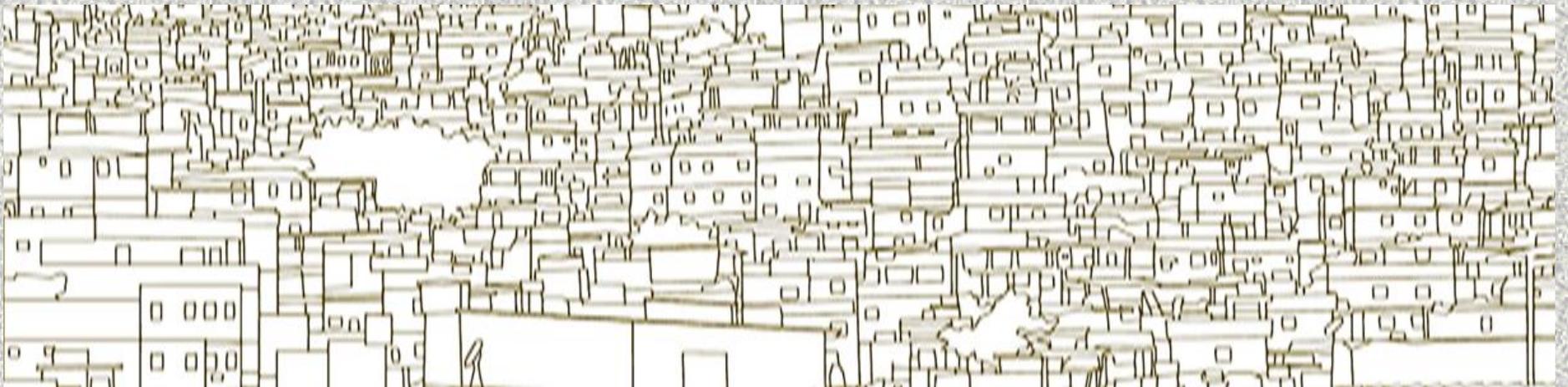
# الخطّة الاستراتيجية

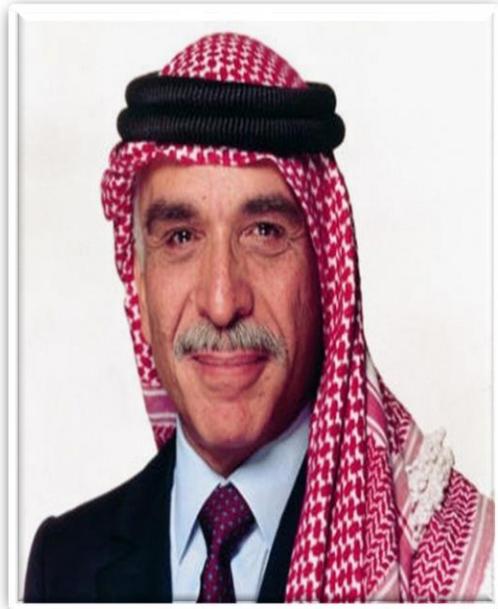
## صندوق المعونة الوطنية

"استراتيجية الانتقال من التميز الى الريادة"

*Transition strategy of excellence to lead."*

2026-2023





صاحب الجلالة المغفور له  
الملك الحسين بن طلال



صاحب الجلالة الهاشمية  
الملك عبدالله الثاني ابن الحسين



حضرة صاحب السمو الملكي  
الأمير حسين بن عبدالله الثاني



إن الأولوية عندي هي تأمين حياة أفضل  
لجميع الأردنيين "

"تقوم رؤيتي للاردن الجديد على إطلاق عملية  
تفعيل وطنية وعملية اندماج عالمي".

"إنه شعب عظيم ذو دوافع إيجابية ...  
ومتحمس لتقديم الأفضل ... ويمتلك الطاقة  
على التميز".

" أوّمن بشعبي.

إن الأردنيين الذين بنوا إنجازات الماضي  
لقادرون على العمل لبناء مستقبل أفضل وهو

ما سيقوم به ... مستقبل يقوم على القدرات  
الحقيقية والفرص الاقتصادية".



يحضى صندوق المعونة الوطنية بإهتمام كبير من صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه ، ولحرصه الشديد على تحسين المستوى المعيشي لجميع الأفراد والأسر الأردنية في هذا الوطن الحبيب ، وتمكين هذه الأسر لتصبح أسر منتجة وفاعلة في المجتمع.

من هنا جاء انطلاق استراتيجية 2023-2026 وفق منهجية Strategy House بيت الإستراتيجية لتكون خارطة طريق تطوير القطاع العام ويتوافق مع التوجيهات والمبادرات الإستراتيجية والتوجهات الحكومية في إدارة الأداء في الخدمة المدنية ونموذج التميز الحكومي الأردني.

فهي تحكي قصة نجاح وشاهد على ما بذل من جهود في التخطيط والتنفيذ والتقويم والتطوير لتأمين افضل خدمات الحماية الإجتماعية لجميع المواطنين وفقا للموارد المتاحة.

حيث تقوم بصياغة استراتيجيات جيدة التصميم قائمة على الأدلة وقابلة للتنفيذ وتعزز التعاون بين الإدارات الحكومية ، وتعمل على رصد وتقييم التقدم المحرز بتنفيذ الإستراتيجية واجراء التعديلات حسب المستجدات الطارئة.

وتسعى إدارة الصندوق جاهدة لبلوغ الهدف السامي لإستراتيجية بيت من خلال خطته الإستراتيجية

لعام 2023-2026 وهو ايصال التخطيط الاستراتيجي كثقافة واسلوب جديد في التفكير والعمل والتشاركية وفق الرؤى والأهداف للإستراتيجية ، وخلق بيئة فاعلة تتصف بالتميز في الاداء والإنتاجية وتساهم في صياغة مستقبل الصندوق ومشاركة الرؤى الملكية السامية نحو " أن يكون محور الحماية الإجتماعية جزءاً أساسياً من مسارات التحديث الإداري والإقتصادي "

لذلك يعد التخطيط الإستراتيجي اللبنة الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة في الحماية الإجتماعية وخدمة المواطن ، وسعيها لترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي بالصندوق كاحد ادوارها الحقيقة لتقديم نموذج مطور يقدم الدعم لجميع الجهات في الصندوق.

وفقنا الله لتنفيذ هذه الإستراتيجية لما فيه صالح الوطن والمواطن، في أردننا الحبيب، وظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم.



المدير العام  
ختام سالم الشنيكات

الصفحة		المحتويات
4	كلمة المدير العام	1
6	المقدمة	2
8	برامج الصندوق	3
10	مراحل إعداد إستراتيجية صندوق المعونة الوطنية للاعوام 2023-2026	4
14	المكونات الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي	5
15	المنهجية	
24	نتائج تحليل الوضع الاستراتيجي والبيئي للصندوق	
40	تأطير الطموحات الاستراتيجية	
43	تصميم بيت الاستراتيجية	
46	الخطة الاستراتيجية	
57	المبادرات الاستراتيجية الخطة التنفيذية لكافة المبادرات الاستراتيجية	6
70	الخطة التشغيلية للبرامج الاستراتيجية	7

تأسس صندوق المعونة الوطنية في عام 1986 بموجب القانون رقم 36 لسنة 1986 وذلك بهدف تأمين الحماية والرعاية للأسر المحتاجة ورفع مستوى معيشتها وذلك من خلال تقديم المعونات الشهرية والطارئة والمساعدة في تنمية مهارات وقدرات أفرادها القادرين على العمل تمهيداً لدمجهم في سوق العمل والإنتاج بما يكفل الاستمرار في تأمين الاحتياجات الأساسية لهذه الأسر، وكذلك السعي إلى تحويل أفرادها من متلقين للمعونة إلى أفراد منتجين وذلك من خلال دعم وتوفير برامج التدريب المهني وبرامج التشغيل والتأهيل الجسماني الخاصة ببناء الأسر المحتاجة. كما يحرص الصندوق على تعزيز إدماج ومراعاة النوع الاجتماعي من خلال اعتماد جملة من الإجراءات والشروط لغايات تحديد المساعدات للفئات المستحقة للمعونة بكافة أشكالها وربطها بالنوع الاجتماعي مثل التأكد من التزام الأسرة بشروط التعليم والصحة الانجابية والحماية من العنف أو الإيذاء خاصة الإناث، والأخذ بعين الاعتبار حالة تعدد الزوجات بحيث يتم اعتبار كل زوجة وابنائها أسرة منفصلة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، شمول الانتفاع للبنات العازبات غير العاملات مهما بلغت أعمارهن وأخيراً سريان هذه التعليمات على الأردنية المتزوجة من غير أردني في حالات الانتفاع وقد شهدت الأعوام المنصرمة تضاعف في أعداد المنتفعين من الأسر الأردنية نتيجة تطبيق حزمة من الخدمات المتنوعة التي استهدفت شرائح مختلفة من الأسر الأردنية ساهمت في التخفيف من حالة الفقر والدفع بالعديد من هذه الأسر إلى الإنتاجية الاقتصادية من خلال التدريب والربط مع فرص العمل من خلال المؤسسات القطاعية الشريكة بالإضافة إلى المساهمة في تحسين الحالة الصحية من خلال الخدمات الصحية التكميلية التي يقدمها الصندوق لخدمات المعونات ضمن برنامجي الدعم والمعونة الوطنية. وتقدر ميزانية الصندوق للعام 2022 بنحو 244 مليون دينار.



برنامج دعم تشغيل أبناء الأسر المنتفعة



برنامج التدريب المهني لأبناء الأسر المنتفعة



برنامج معونة الشتاء



برنامج المعونات الإضافية



برامج المعونات المالية الطارئة



برنامج معونات التأهيل الجسماني



برنامج الدعم النقدي الموحد



برامج المعونات المالية الشهرية

يقدم الصندوق حالياً خدماته في مجال المعونات الشهرية المتكررة والمؤقتة الى ما يقارب من 100.000 (مائة الف) أسره و برنامج الدعم النقدي الموحد 120.000 الف أسره وهذا يشكل ما نسبته 9% من سكان المملكة وبموازات سنوية بتمويل حكومي كامل تصل الى 241.000.000 (مئتان و واحد واربعون مليون) دينار لبرنامج المعونات الشهرية المتكررة والمؤقتة 101.000.000 مليون دينار ولبرنامج الدعم النقدي الموحد 40.000.000 مليون دينار. وبذلك يصبح الصندوق من اكبر المؤسسات الحكومية من حيث حجم الموازات السنوية.

- يشرف على ادارة الصندوق مجلس ادارة مكون من 13 (ثلاثة عشر) عضو يمثلون العديد من الجهات الحكومية والتطوعية والخاصة في المملكة حيث يرأس هذا المجلس وزير التنمية الاجتماعية، اما فيما يتعلق بالادارة التنفيذية للصندوق فهناك مدير عام للصندوق يقوم بالاشراف وإدارة ومتابعة كافة اعمال الصندوق.

- تشرف الادارة العامة على تقديم جميع الخدمات التي يقدمها الصندوق من خلال 42 (اثنان واربعون) مركز رئيسي منتشرة في مختلف مراكز محافظات والوية المملكة بالإضافة الى 29 مكتب فرعي تنتشر في باقي مناطق الريف والبادية الاردنية، هذا بالإضافة الى استحداث مركز للاستجابة السريعة وهو الاول من نوعه في هذا المجال في المنطقة العربية والاقليم وهو عبارة عن (مركز متنقل) مجهز باحدث الاجهزة الالكترونية وهو مرتبط بقاعدة بيانات الصندوق الرئيسية مباشرة حيث يقوم هذا المركز بتقديم جميع خدمات الصندوق مباشرة في المناطق النائية ومناطق الاطراف وفي الحالات الطارئة والكوارث الطبيعية.

— يبلغ عدد موظفي الصندوق 400 موظف تقريباً موزعين على مختلف فروع الصندوق في المملكة.

— يطبق الصندوق جميع الانظمة الحكومية المعمول بها ابتداءً من نظام الخدمة المدنية وغيرها من الانظمة.

ففي العام 2019 تم إطلاق برنامج الدعم التكميلي تكافل التابع لصندوق المعونة الوطنية ويقدم هذا البرنامج مساعدة نقدية للعائلات التي تعيش تحت خط الفقر، وبلغت ميزانية البرنامج 200 مليون دينار أردني على امتداد ثلاث سنوات 2019-2021، وهدفه العام هو دعم 85.000 عائلة إضافية بالمساعدات النقدية من أجل تخفيض نسبة الفقر المدقع في الأردن من 15.7% إلى 13.1% بحلول 2021. كما يندرج تحت البرنامج نشاطات متعددة لدمج المبادرات التي توفر للمستفيدين تدريباً مهنيّاً وفرصاً للعمل.

كما تم إطلاق برنامجي الدعم التكميلي تكافل 2 وتكافل 3 بهدف دعم عمال المياومة المتضررين من جائحة كورونا، حيث تم استهدافهم من خلال برنامج تكافل 2 خلال جائحة كورونا في عام 2020م لسد احتياجات المواطنين الذين تضررت أعمالهم اليومية جراء هذه الجائحة وتم استهداف أرباب الأسر الأردنية العاملين بالأجور اليومية في عملهم في الأنشطة والمشاريع الاقتصادية الصغيرة التي لا تزال متضررة من الإجراءات المتخذة جراء جائحة كورونا من خلال تكافل 3.

حقق صندوق المعونة الوطنية خلال السنوات الماضية العديد من الإنجازات من حيث الاستجابة للتأثيرات على المستوى العالمي والوطني وتطوير مجموعة من الممكّنات التي ساهمت بإحداث تحولات أدت الى تحقيق نتائج ملموسة على صعد مختلفة كان أهمها في ملف الفقر والحماية الاجتماعية والأداء المؤسسي ضمن منظومة العمل الحكومي في الأردن ليصبح الصندوق واحداً من أهم المؤسسات الحكومية الأردنية ذات الريادة والمرجعية إقليمياً وعالمياً والتي أسست قواعد متينة للتطور في الخدمات المقدمة. وحصل الصندوق على عدد من جوائز التميز أهمها ختم التميز في جائزة الملك عبدالله الثاني للعام 2015، وجائزة الخدمة الحكومية المتميزة لفرعين من فروع الصندوق خلال العام 2017.

وفي مجال التميز لعام 2020 حقق الصندوق جائزة افضل مشروع حكومي عربي لتنمية المجتمع "مشروع الدعم التكميلي "تكافل"

- اولا: المعونات المالية الشهرية (المتكررة):** وهي مبالغ شهرية تصرف للاسر الفقيرة يتراوح مقدارها ما بين ( 45—180) دينار شهرياً للاسرة الواحدة ،حيث يتم تحديد مقدار المعونة الشهرية ومدة منحها وفقاً لفئة وعدد افراد الاسرة المستحقين للمعونة، وتبعاً لوضعها الاقتصادية والاجتماعية، حيث يقدم الصندوق حالياً معونات مالية شهرية لـ 14 فئة رئيسة مقسمة الى قسمين رئيسيين:
- برنامج المعونات المالية المتكررة:** وتمنح المعونات المتكررة للفئات مثل فئة؛ أسر الأيتام والمرأة التي لا عائل لها واسرتها والمصابون بالعجز الدائم وأسرهم والمسنون وأسرهم والمطلقات والاسر التي ترعى المعوقين .
- برنامج المعونات المالية المؤقتة:** يتم منح المعونات المؤقتة للفئات التي تمر بظروف مؤقتة مثل؛ اسر العاجزون مادياً وأسرهم واسر الأحوال الشخصية الخاصة والمصابون بالعجز الكلي المؤقت وأسرهم واسر السجناء والخارجون من السجن واسرهم واسر الغائبين والمفقودين والاسر البديلة والحالات الانسانية.
- برنامج الدعم النقدي الموحد :** يهدف هذا البرنامج الى تخفيض نسب وشدة الفقر على مستوى المملكة من خلال توسيع نطاق الشمول.

- ثانيا: المعونات المالية الطارئة:** وهي مبالغ نقدية تصرف للأفراد او الأسر التي تمر بظروف طارئة او استثنائية تجعلها بحاجة للمساعدة وليست لهذه المعونات صفة الديمومة او الاستمرار ، وهي تقسم الى عدة اقسام:
1. **برنامج المعونات المالية الطارئة العادية:** وهي مبالغ نقدية تتراوح قيمتها ما بين 150 \_ 350 دينار تصرف للأفراد او الأسر التي تمر بظروف طارئة او استثنائية محددة مثل:
- وفاة معيل او أحد أفراد الاسر الفقيرة.
  - الجلوة العشائرية وانتقال الأسرة من مكان إقامتها الدائم إلى مكان آخر.
  - فقدان الاسرة لمصدر دخلها الرئيس الذي تعتنش منه.
  - تعرض منزل الأسرة المحتاجة الذي تعيش فيه للحريق .
  - تعرض رب الأسرة المحتاجة للاعتقال أو التوقيف .
2. **برنامج المعونات المالية الفورية:** وهي مبلغ بسيطة يتم صرفه فوراً للمحتاجين من طالبي الخدمة حيث تصرف مبالغها بصورة مستعجلة من قبل مكاتب الصندوق في الميدان وذلك لتلبية احتياجات أنية للاسرة المحتاجة وتتراوح قيمتها ما بين 10 \_ 150 دينار.
3. **برنامج المعونات المالية لاغاثة الاسر المنكوبة من الكوارث الطبيعية:** (برنامج حديث) حيث يتم تقديم معونة عاجلة للاسر المنكوبة ليتم تأمينها بماوى مناسب خلال فترة نكبتها حيث تصل قيمة هذه المعونة في حدها الاعلى الى 500 دينار.

### ثالثاً: معونات التأهيل الجسماني:

يهدف هذا البرنامج الى تطوير قدرات ومهارات الافراد الذين يعانون من اعاقات او مشاكل صحية وزيادة قدرتهم الانتاجية وذلك من خلال تأمين تكاليف شراء بعض الأجهزة الطبية المساندة التي يحتاجها المنتفع بناء على تقرير طبي من المرجع المختص المعتمد؛ كتركيب أطراف اصطناعية أي لوازم أخرى تكون ضرورية له تتناسب مع بيئته وبنيته وعمره و يبلغ الحد الاعلى لهذا النوع من المعونات 600 دينار سنوياً للفرد الواحد ، يشترط ان لايزيد دخل الاسرة الشهري عن 300 دينار كما ويشترط عدم حصولها على هذه الاجهزة من اي مصدر اخر.

#### رابعاً: برنامج التدريب المهني لابناء الاسر المنتفعة:

يهدف هذا البرنامج الى تأهيل وتدريب ابناء الاسر المنتفعة من الصندوق من القادرين على العمل والانتاج وذلك تمهيداً لادماجهم في سوق العمل وبما يمكن افراد هذه الاسر على تحسين المستوى الاقتصادي لاسرهم سعياً لاجراجهم من دائرة الفقر والحاجة وفي هذا المجال يتم ما يلي:

1. دفع تكاليف عمليات التدريب المهني لدى الجهات المختصة لأبناء الأسر المنتفعة وبما يؤهلهم على الحصول على عمل مناسب.
2. منح مبلغ شهري مقطوع اثناء فترة التدريب مقداره (اربعون) ديناراً شهرياً للمتحقين من ابناء الأسر المنتفعة في برامج التدريب والتأهيل ولمدة لاتزيد عن ستة شهور للمتحقين في مراكز ومؤسسات التدريب المهني والتقني المتخصصة .

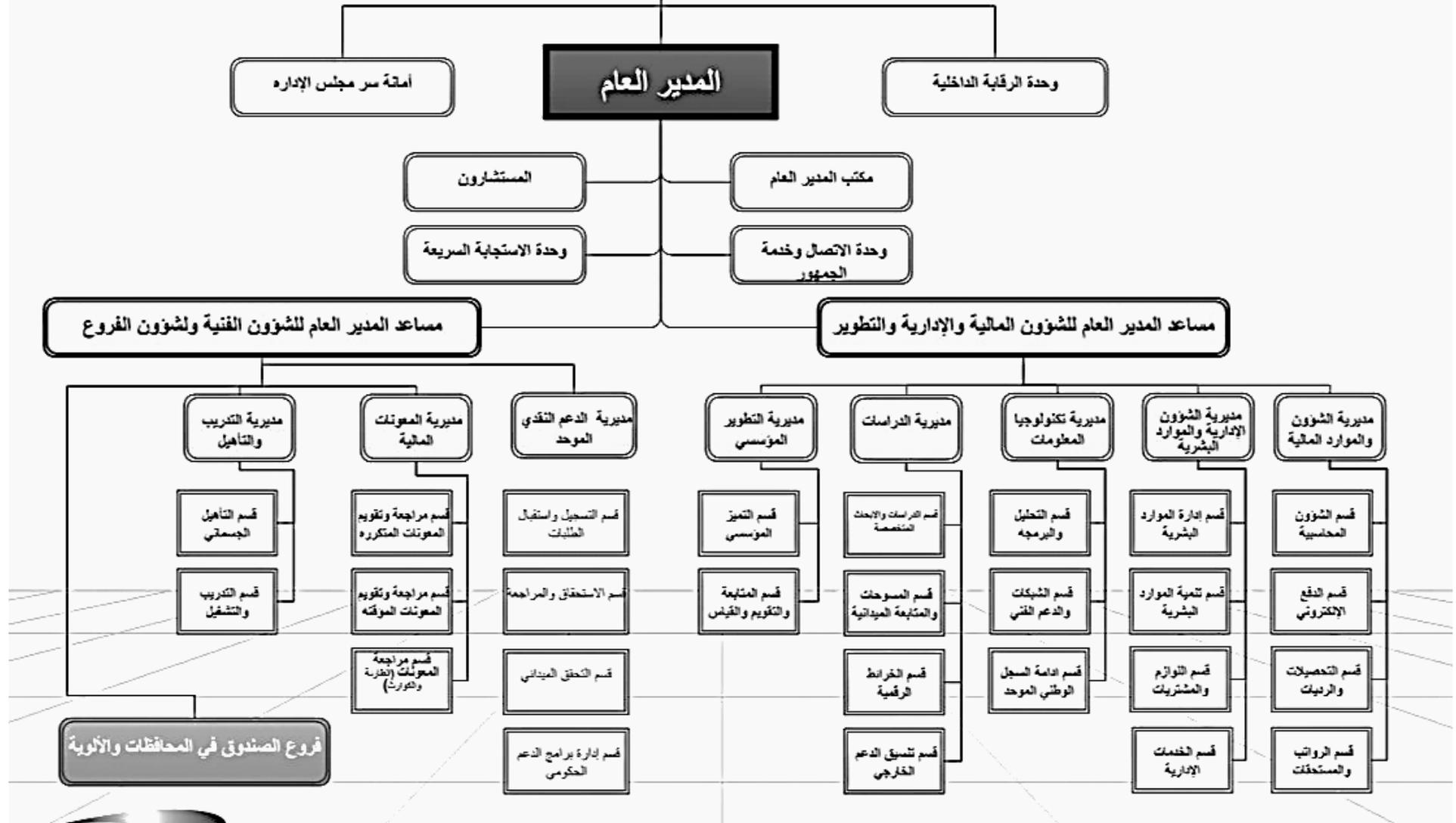
#### خامساً: برنامج تشغيل ابناء الاسر المنتفعة:

يقوم هذا البرنامج على تقديم الاعانات المالية لدعم برامج تشغيل ابناء الاسر المنتفعة من الصندوق؛ وذلك من خلال التزام الصندوق بدفع تكاليف اشتراك ابناء الاسر المنتفعة الملحقين بالعمل في منشآت ومؤسسات القطاع الخاص في الضمان الاجتماعي ولمدة عامين كاملين

كما يحرص الصندوق على تعزيز إدماج ومراعاة النوع الاجتماعي من خلال اعتماد جملة من الإجراءات والشروط لغايات تحديد المساعدات للفئات المستحقة للمعونة بكافة أشكالها وربطها بالنوع الاجتماعي مثل التأكد من التزام الاسرة بشروط التعليم والصحة الانجابية والحماية من العنف أو الايذاء خاصة الاناث، والأخذ بعين الاعتبار حالة تعدد الزوجات بحيث يتم اعتبار كل زوجة وابنائها أسرة منفصلة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، شمول الانتفاع للبنات العازبات غير العاملات مهما بلغت اعمارهن وأخيراً سريان هذه التعليمات على الأردنية المتزوجة من غير أردني في حالات الانتفاع وقد شهدت الأعوام المنصرمة تضاعف في أعداد المنتفعين من الأسر الأردنية نتيجة تطبيق حزمة من الخدمات المتنوعة التي استهدفت شرائح مختلفة من الأسر الأردنية ساهمت في التخفيف من حالة الفقر والدفع بالعديد من هذه الأسر إلى الإنتاجية الاقتصادية من خلال التدريب والربط مع فرص العمل من خلال المؤسسات القطاعية الشريكة بالإضافة إلى المساهمة في تحسين الحالة الصحية من خلال الخدمات الصحية التكميلية التي يقدمها الصندوق لخدمات المعونات ضمن برنامجي الدعم والمعونة الوطنية. وتقدر ميزانية الصندوق للعام 2022 بنحو 244 مليون دينار.

# مجلس الإدارة

## الهيكل التنظيمي لصندوق المعونة الوطنية



## مراحل إعداد إستراتيجية صندوق المعونة الوطنية للاعوام ٢٠٢٣-٢٠٢٦

تم إعداد إستراتيجية صندوق المعونة الوطنية للاعوام 2026-2023 ومراجعتها وفق الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية باعتماد عدة مدخلات أبرزها: المرجعيات الأساسية والأدلة والتقارير العلمية، النهج التشاركي الذي تم من خلاله إشراك أصحاب المصالح، بالاعتماد على عدد كبير من المصادر والمراجع كإطار مرجعي للخطة الاستراتيجية، حيث تم دراسة وتحليل المصادر المختلفة بشكل تفصيلي، بالإضافة إلى مناقشات فرق العمل والخبراء من خلال مجموعات التركيز وجلسات العصف الذهني، حيث شملت منهجية التخطيط الاستراتيجي المتبعة الإجراءات التالية:

المرحلة الأولى: التحضير لإعداد الخطة الإستراتيجية ومراجعتها، وذلك من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

1. تشكيل لجنة توجيهية برئاسة مدير عام الصندوق للإشراف على إعداد الخطة الاستراتيجية للصندوق.
  2. مراجعة منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية للصندوق، وتحسينها.
  3. إعداد خطة عمل اللجنة التوجيهية لإعداد الخطة الإستراتيجية، ومراجعتها.
- المرحلة الثانية: جمع وتحليل المعلومات، وذلك من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

1. تشكيل لجنة فنية لتحليل البيئة المؤسسية (العوامل الداخلية والخارجية) لعمل الصندوق.
2. عقد لقاءات تشاورية لمراجعة مدخلات الخطة الاستراتيجية التالية:
  - التوجيهات الملكية السامية (الأوراق النقاشية).
  - رؤية الأردن 2025.
  - البرنامج التنفيذي التأشير للحكومة 2021-2024.
  - الخطة الاستراتيجية للصندوق 2017-2021
  - التشريعات الناظمة لعمل الصندوق.
  - الهيكل التنظيمي للصندوق.
  - التقارير السنوية لصندوق المعونة الوطنية المتضمنة أبرز الإنجازات.
  - تقرير تقييم جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة الثامنة (2016/2017).
  - الدراسات والمسوحات السابقة (المتعلقة برضى مقدمي الخدمة ومتلقيها ومسوحات المتسوق الخفي).
  - أبرز التقارير والاتفاقيات الدولية المتعلقة بالصندوق.
  - أهداف التنمية المستدامة 2030.

3.مراجعة تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بعمل صندوق المعونة الوطنية باستخدام أداة تحليل (PESTEL، SOWT) بالإستناد الى المراجعيات المشار إليها في البند أعلاه.

4.إشراك فريق العمل وأصحاب المصلحة في عملية مراجعة نتائج التحليل الرباعي والسداسي (PESTEL، SOWT).

5.استخدام نتائج التحليل الرباعي والسداسي (PESTEL، SWOT) في تحديد أهم التحديات التي ستعمل الاستراتيجية على معالجتها.

6.في ضوء نتائج التحليل الرباعي والسداسي (PESTEL، SWOT) والتحديات، يتم تحديد القضايا الجوهرية الاستراتيجية التي ستوجه الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: صياغة الخطة الاستراتيجية ومراجعتها، وذلك من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

1.إعداد مسودة الإطار العام للخطة الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية، وتعميم هذه المسودة على كافة مدراء فروع الصندوق للخروج بمسودة أولى قابلة للنقاش.

2.إشراك أصحاب العلاقة بوضع الإطار الإستراتيجي لصندوق المعونة الوطنية للحصول على التغذية الراجعة بما في ذلك عقد لقاءات تشاورية مع مدراء الفروع والموظفين في المحافظات والألوية.

3.عقد لقاءات تشاورية مع أصحاب المصلحة من فئة الموظفين في صندوق المعونة الوطنية، منها ثلاثة لقاءات مع مدراء المديریات في مركز صندوق المعونة الوطنية والمحافظات والألوية وستة لقاءات مع رؤساء الأقسام، والباحثين الاجتماعيين في فروع الصندوق المعونة الوطنية في المحافظات والألوية، وذلك من أجل تطوير مكونات الخطة الاستراتيجية ومراجعتها من خلال استخدام نتائج التحليل المؤسسي للبيئة الداخلية والخارجية لصندوق المعونة الوطنية، والمتمثلة في المكونات التالية: الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية، الأهداف الاستراتيجية، البرامج والمشاريع، وتحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية.

4.استطلاع آراء الشركاء وتحديد احتياجاتهم من خلال استبيان وجلسات تشاورية شملت مختلف القطاعات والفئات مع التركيز على مؤسسات المجتمع المدني، تم خلالها مناقشة مكونات الخطة الإستراتيجية، والتحديات والفرص المشتركة، إضافة إلى بيان رأي الشركاء وتوقعاتهم بالاستراتيجية ومكوناتها أثناء فترة مراجعتها المتعلقة في: الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية، والأهداف الاستراتيجية.

5.صياغة الخطة الاستراتيجية المحدثة واعتمادها وإقرارها من مجلس إدارة صندوق المعونة الوطنية.

المرحلة الرابعة: إعداد الخطط التنفيذية بنهج تشاركي، وذلك من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

1. تحديد البرامج، والمشاريع بموجب بطاقات معدة لهذه الغاية.
2. إعداد الخطط التنفيذية/ التشغيلية لمديريات و وحدات الصندوق للعام 2023 بما يراعي "النوع الاجتماعي وإدارة مسارات الحالة المسائلة أمام المتضررين والحماية من الإعتداء والاستغلال".
3. إعداد خطة إدارة المخاطر.
4. إعداد خطة اتصال للترويج للخطة الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية.

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم للتخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

1. صياغة مؤشرات قياس الأداء بالإعتماد على الدليل الإرشادي لتصميم نظام متابعة وتقييم مبنى على النتائج ومستجيب للنوع الاجتماعي وإدارة مسارات الحالة المسائلة أمام المتضررين والحماية من الإعتداء والاستغلال المعد من قبل صندوق المعونة الوطنية والشركاء.
2. إعداد خطة المتابعة والتقييم بما يراعي النوع الاجتماعي.
3. إعداد وتعبئة بطاقات مؤشرات قياس الأداء الرئيسية والفرعية.
4. قيام مديرية التطوير المؤسسي بإدارة عملية الخطة الاستراتيجية ومتابعتها استناداً لمهامها المنصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي لصندوق المعونة الوطنية، ورفع تقاريرها للجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة بصفتها أعلى لجنة في صندوق المعونة الوطنية التي تعد بمثابة لجنة توجيهية للإستراتيجية وفقاً لمهامها المنصوص عليها في نظام التنظيم الإداري للصندوق النافذ.

## المكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي



الخطة الاستراتيجية



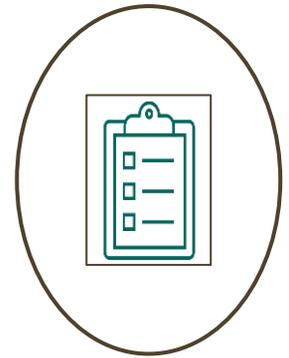
البيت الاستراتيجي



الطموحات الاستراتيجية



نتائج تحليل الوضع



المنهجية



تم إعداد هذه الإستراتيجية باستخدام منهجية بيت الاستراتيجية (Strategy House) وهي منهجية مستخدمة على نطاق واسع لتصميم الاستراتيجيات الحكومية وغير الحكومية، حيث تمتاز بكونها توفر منهجًا منظمًا ومنهجيًا للمؤسسات الحكومية لتحديد رؤيتها، وتحليل أوضاعها، وتحديد أهدافها، وتطوير واختيار المبادرات الاستراتيجية التي تنسجم مع هذه الأهداف، والخطط للتنفيذ، ورصد الأداء الاستراتيجي وتقييمه.

وتكمن أهمية بيت الإستراتيجية كمنهجية لتصميم الاستراتيجيات الحكومية في قدرته على مساعدتها في موازنة الأهداف الاستراتيجية مع احتياجات وتوقعات المواطنين وأصحاب المصلحة، وتطوير فهم واضح للبيئة الداخلية والخارجية بما في ذلك نقاط القوة، ومساحات التحسين، والفرص، والتحديات. حيث تقوم بصياغة وتوصيل إستراتيجيات جيدة التصميم وقائمة على الأدلة وقابلة للتنفيذ، وتعزز التعاون والتنسيق بين الإدارات الحكومية، وكذلك مع أصحاب المصلحة، وتعمل على رصد وتقييم التقدم المحرز نحو تنفيذ الاستراتيجية وإجراء التعديلات حسب الحاجة.

ويمكن للمنظمات الحكومية من خلال استخدام منهجية بيت الإستراتيجية ضمان تطوير استراتيجياتها بطريقة منهجية وشفافة وتشاركية، مما يساعد في زيادة فرص النجاح وتحسين فعالية وكفاءة الخدمات الحكومية.

ولتنفيذ منهجية بيت الاستراتيجية تمر مراحل التصميم بالتسلسل التالي:

#### ٧ المرحلة الأولى: دراسة الحالة الاستراتيجية للصندوق والتقاطع مع الاستراتيجيات الوطنية

حيث ركزت هذه الدراسة على فهم تقاطع إطار عمل الصندوق مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية ذات العلاقة ومع أهداف التنمية المستدامة التي يسعى الأردن إلى تحقيقها، إضافة إلى فهم الحالة الاستراتيجية للصندوق من حيث مساحات الإنجاز في الاستراتيجيات السابقة وكيفية الاستفادة منها ومساحات التحسين وكيفية علاجها، وجاءت مخرجات دراسة الحالة الاستراتيجية للصندوق على النحو التالي:

- تمتعت الاهداف الاستراتيجية الموضوعية بكونها سردية وطموحة أكثر من كونها مرتبطة بمؤشرات ومحددة بآليات عمل، مما جعل أنشطة قياس الأثر معقدة وأكثر صعوبة، كما أن هناك ارتباطا أحيانا بمؤشرات على مستوى كامل الحكومة ولا ترتبط فقط بتدخل الصندوق.
- محدودية حوكمة الخطط الاستراتيجية وعدم تبني أي منهجية لتعزيز الممارسات المساءلة مما أدى إلى تحديد غير واضح للمسؤوليات والضعف في رصد التقدم المحرز.
- تصميم استراتيجي وتبني نهج تشاركي بشكل محدود، مما أدى إلى محدودية واقعية الاستراتيجية وتدني مستويات الدعم والتبني من المستويين الإداري والتنفيذي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- على الرغم من الانجازات والتقدم المحرز في آليات عمل الصندوق ميدانيا، إلا أنه لا زال فجوات في دور الصندوق في تكامل الجهود الحكومية ذات الصلة، حيث أن هنالك فرصة لربط الأهداف الاستراتيجية إجرائيا مع خطط وطنية ذات صلة بعمل الصندوق.
- ركزت الاستراتيجية بأهدافها على المنتفعين واهملت الممكنات الاستراتيجية التي تشكل روافع تمكن الصندوق من تعزيز البنى التحتية المختلفة (لوجستيا، بشريا، وتشريعيا) أو المخاطر التي يجب عدم اغفالها بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعلنة.
- على الرغم من تضاعف أعداد المنتفعين في السنوات الأخيرة وتضاعف موازنة الصندوق الموجهة للمنتفعين إلا أنها لم تنعكس بشكل متناسق مع الوضع الاعلامي للصندوق ولم تتبن اي مبادرات فاعلة لتصميم وترويج رسائل اعلامية تتلاءم مع المنصات الاعلامية التي يستخدمها أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، مما يعزز شفافية الصندوق وحق المواطنين في الوصول إلى المعلومات.

## إطار عمل الصندوق

تمثل المجالات التالية إطار عمل الصندوق كما ورد في قانون رقم (36) لسنة 1986 المادة (٧):

- ✓ تقديم المعونات المالية المختلفة للمساهمة في حماية ورعاية الأفراد والأسر المحتاجة.
- ✓ ربط الأفراد والأسر المحتاجة بفرص العمل والإنتاج من خلال التأهيل المهني أو الجسماني.
- ✓ تسهيل وصول غير المقتردين من الأسر المنتفعة للخدمات الصحية.

منظومة  
تحديث القطاع  
العام

أهداف التنمية  
المستدامة

البرنامج التنفيذي  
لرؤية التحديث  
الاقتصادي أولويات  
(٢٠٢٣-٢٠٢٥)

التقاطعات مع الخطط الوطنية والأهداف الإنمائية

عند مقارنة إطار عمل الصندوق مع الخطط الوطنية ذات العلاقة والتزامات الأردن ضمن الأهداف الإنمائية والتي تم التركيز على اثنتين منها كما يلي نجد ما يلي:

الخطة الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية 2023-2026	البرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي أولويات (2023-2025)	منظومة تحديث القطاع العام	أهداف التنمية المستدامة	إطار عمل الصندوق
<p>حيث قام الصندوق بمراجعة مضامين وثيقة "رؤية الأردن لعام 2025" والتي تعبر عن الرؤى الملكية والوطنية باعتبارها عنصراً أساسياً تركز عليه الأهداف الاستراتيجية للصندوق ومن ثم تحديد أهم العناصر المتعلقة بعمل الصندوق وعلى النحو التالي: الأولوية الأولى: بناء وتطوير أنظمة استهداف موحدة تساعد في الحد من وتخفيض نسب الفقر على مستوى المملكة. الأولوية الثالثة: المتعلقة بالنوع الاجتماعي والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة: دمج أولويات النوع الاجتماعي في خطط وبرامج صندوق المعونة الوطنية والعمل على أعداد الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة للتكيف والتفاعل الإيجابي مع المجتمع ومتطلبات الحياة والعمل سياسياً وعملياً ومالياً لتعزيز وحماية التقدم في مجال مساواة النوع الاجتماعي.</p>		<p>تعزيز نهج العمل التشاركي بين المؤسسات (صفحة 63) والتي ورد بها أن وزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية تعدان من الجهات الحكومية ذات الأولوية في الخدمات المكانية (2023-2024). وقد اعتبرت الخطة جودة الحياة المرتكز الأساسي الثاني لرؤية التحديث الاقتصادي، وتؤثر بنوعية حياة المواطن بصورة يومية ليكون سعيداً ومنتجاً. وبالتالي، فإن توفير مستوى معيشة لائق ونوعي في الأردن يعد أمراً بالغ الأهمية لتعزيز تقدم المواطن على المدى الطويل. ويسهم مرتكز جودة الحياة بتعزيز معايير المعيشة التي تغطي الاحتياجات الأساسية، مثل الإسكان ذي المواصفات العالية وبأسعار مقبولة، والبنية التحتية المتينة، والتعليم ذي الجودة العالية، والرعاية الصحية ذات الكفاءة، والبيئة النظيفة والمستدامة. ويستهدف تطوير خيارات أوسع لجعل الحياة ممتعة من خلال توفير الأنشطة الترفيهية والثقافية والرياضية الجاذبة. وتدمج الرؤية جميع عناصر جودة الحياة ضمن مفهوم مترابط، لا بد من العمل على رصد إنجازاته مقارنة مع عدد من الدول الأخرى.</p>	<p>الهدف الأول؛ القضاء على الفقر: 1- تخفيض نسبة الذين يعانون من الفقر من الرجال والنساء والأطفال الى النصف بحلول عام 2030- استحداث نظم وتدابير حماية اجتماعية ملائمة على الصعيد الوطني للجميع ووضع حدود دنيا لها، وتحقيق تغطية صحية واسعة للفقراء والضعفاء بحلول عام 2030 الهدف الثاني؛ القضاء التام على الجوع 1- القضاء على الجوع وضمان حصول الجميع، ولا سيما الفقراء والفئات الضعيفة، بمن فيهم الرضع، على ما يكفيهم من الغذاء المأمون والمغذي طوال العام. بحلول عام 2030 الهدف العاشر؛ الحد من أوجه عدم المساواة 1- التوصل تدريجياً إلى تحقيق نمو الدخل ودعم استمرار ذلك النمو لأدنى 40 في المائة من السكان بمعدل أعلى من المعدل المتوسط الوطني بحلول عام 2030. 4- اعتماد سياسات، ولا سيما السياسات المالية وسياسات الأجور والحماية الاجتماعية، وتحقيق قدر أكبر من المساواة تدريجياً</p>	<p>تقديم المعونات المالية المختلفة للمساهمة في حماية ورعاية الأفراد والأسر المحتاجة.</p>

الخطة الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية 2023-2026	البرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي أولويات (2023-2025)	منظومة تحديث القطاع العام	أهداف التنمية المستدامة	إطار عمل الصندوق
	<p>ورد في المنظومة أن " رؤية التحديث الاقتصادي تعتبر ركيزة أساسية لتحقيق النمو الشامل المستدام الذي يكفل توفير فرص العمل للأردنيين والأردنيات، وضمان نوعية حياة أفضل للمواطنين، وتوفير فرص العمل للشباب الأردني في السنوات العشر المقبلة" (صفحة 3)</p> <p>كما توجد ركيزتين استراتيجيتين لرؤية التحديث الاقتصادي هما النمو الاقتصادي المتسارع، والارتقاء بنوعية الحياة لجميع المواطنين، وذلك سعياً للوصول إلى الأهداف الوطنية ذات الأولوية التي يتصدرها توفير مليون فرصة عمل جديدة للأردنيين في سوق العمل. صفحة 3</p> <p>كما ورد ضمن المبادرات والأولويات لقطاع التعليم والتدريب المهني والتقني والتشغيل (صفحة 104) "1- توفير فرص عمل مستدامة للشباب والشابات"</p>		<p>الهدف الثامن؛ العمل اللائق ونمو الاقتصاد 3- الحد بدرجة كبيرة من نسبة الشباب غير الملتحقين بالعمالة أو التعليم أو التدريب بحلول عام 2030 الهدف الثاني- القضاء التام على الجوع القضاء على الجوع وضمان حصول الجميع، ولا سيما الفقراء والفئات الضعيفة، بمن فيهم الرضع، على ما يكفيهم من الغذاء المأمون والمغذي طوال العام بحلول عام 2030 وضع نهاية لجميع أشكال سوء التغذية، بحلول عام 2030، بما في ذلك تحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً بشأن توقف النمو والهزال لدى الأطفال دون سن الخامسة، ومعالجة احتياجات التغذية للمراهقات والنساء الحوامل والمرضعات وكبار السن بحلول عام 2025. الهدف الرابع- التعليم الجيد ضمان أن تتاح لجميع البنات والبنين فرص الحصول على نوعية جيدة من النماء والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة والتعليم قبل الابتدائي حتى يكونوا جاهزين للتعليم الابتدائي بحلول عام 2030 ضمان تكافؤ فرص جميع النساء والرجال في الحصول على التعليم المهني والتعليم العالي الجيد والميسور التكلفة، بما في ذلك التعليم الجامعي، بحلول عام 2030 الزيادة بنسبة كبيرة في عدد الشباب والكبار الذين تتوافر لديهم المهارات المناسبة، بما في ذلك المهارات التقنية والمهنية، للعمل وشغل وظائف لائقة وللمباشرة الأعمال الحرة بحلول عام 2030 القضاء على التفاوت بين الجنسين في التعليم وضمان تكافؤ فرص الوصول إلى جميع مستويات التعليم والتدريب المهني للفئات الضعيفة، بما في ذلك للأشخاص ذوي الإعاقة والشعوب الأصلية والأطفال الذين يعيشون في ظل أوضاع هشّة، بحلول عام 2030</p>	<p>ربط الأفراد والأسر المحتاجة بفرص العمل والإنتاج من خلال التأهيل المهني أو الجسماني.</p>

الخطة الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية 2023-2026	البرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي أولويات (2023-2025)	منظومة تحديث القطاع العام	أهداف التنمية المستدامة	إطار عمل الصندوق
<p>الأولوية الثانية: تعظيم الاستفادة من مخرجات برامج تعزيز الإنتاجية والتدريب والتأهيل بما يضمن إيجاد فرص عمل تتوافق مع احتياجات السوق للفقراء والمعرضين للفقير، بالتركيز على (المرأة والشباب وذوي الإعاقة).</p>	<p>ورد ضمن المبادرات والأولويات لقطاع الرعاية الصحية (صفحة 62) "1- تحسين خدمات الرعاية الصحية، 2- رفع معايير جودة الرعاية الصحية والبيانات الوطنية واعتمادها، 3- التغطية الصحية الشاملة"</p>	<p>ورد ضمن الهيكل التنظيمي والحوكمة بحلول 2025 "التحول لمفهوم تقديم الرعاية الصحية المتكاملة التي تشمل الرعاية الصحية والاجتماعية والتغذية. (صفحة 39) كما ورد ضمن التشريعات بحلول 2023 "تشريعات معاصرة لتمكين القطاعات الخدمية (صحة وتعليم ومياه ونقل وزراعة وتنمية اجتماعية)" (صفحة 43) و"مراجعة تشريعات القطاعات (صحة وتعليم ومياه ونقل وزراعة وتنمية اجتماعية) وذلك لرفع كفاءة العمل بهذه القطاعات" (صفحة 74).</p>	<p>الهدف الثالث؛ الصحة الجيدة والرفاه</p> <p>1- تحقيق التغطية الصحية الشاملة، بما في ذلك الحماية من المخاطر المالية، وإمكانية الحصول على خدمات الرعاية الصحية الأساسية الجيدة وإمكانية حصول الجميع على الأدوية واللقاحات الجيدة والفعالة والميسورة التكلفة.</p> <p>2- ضمان حصول الجميع على خدمات رعاية الصحة الجنسية والإنجابية، بما في ذلك خدمات ومعلومات تنظيم الأسرة والتوعية الخاصة به، وإدماج الصحة الإنجابية في الاستراتيجيات والبرامج الوطنية بحلول عام 2030.</p> <p>3- خفض الوفيات المبكرة الناجمة عن الأمراض غير المعدية بمقدار الثلث من خلال الوقاية والعلاج وتعزيز الصحة والسلامة العقلية بحلول عام 2030.</p> <p>الهدف الخامس- المساواة بين الجنسين القضاء على جميع أشكال العنف ضد جميع النساء والفتيات في المجالين العام والخاص، بما في ذلك الاتجار بالبشر والاستغلال الجنسي وغير ذلك من أنواع الاستغلال. اعتماد سياسات سليمة وتشريعات قابلة للإنفاذ وتعزيز السياسات والتشريعات القائمة من هذا القبيل للنهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات على جميع المستويات.</p>	<p>تسهيل وصول غير المقتردين من الأسر المنتفعة للخدمات الصحية.</p>

اهداف التنمية المستدامة، متاح عبر الرابط: <https://bit.ly/3HVNE8q>

خارطة طريق تحديث القطاع العام، متاح عبر الرابط: <https://bit.ly/3fMx7Yz>

البرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي أولويات (٢٠٢٣-٢٠٢٥)، متاح عبر الرابط: <https://bit.ly/3I7SBLz>

الخطة الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية ٢٠٢٣-٢٠٢٦، متاح عبر الرابط:

## ٧ المرحلة الثانية: تحليل الوضع الاستراتيجي والبيئي للصندوق

1. **تحليل العوامل الخارجية باستخدام أداة (PESTEL)** لفهم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي تؤثر على الصندوق وقدرته على تقديم الخدمات للمنتفعين، ومكونات هذه الأداة هي دراسة البيئة السياسية والتنظيمية التي يعمل فيها الصندوق، بما في ذلك السياسات واللوائح الحكومية والاستقرار السياسي، والبيئة الاقتصادية بما في ذلك عوامل مثل التضخم وأسعار الفائدة والنمو الاقتصادي والبطالة والعوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الصندوق بما في ذلك التركيبة السكانية، ومواقف المنتفعين، وأنماط الحياة لهم، و التطورات والاتجاهات التكنولوجية التي تؤثر على عمل الصندوق بما في ذلك تطوير خدمات جديدة، والتغيرات في طريقة تفاعل الناس مع التكنولوجيا، والعوامل البيئية التي تؤثر على الصندوق بما في ذلك تغير المناخ، ونضوب الموارد، وأخيرا البيئة القانونية التي يعمل فيها الصندوق، بما في ذلك القوانين واللوائح والسياسات التي تؤثر على نطاق عمله.

2. **تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أداة التحليل الرباعي (SWOT)** هي أداة تخطيط استراتيجي تساعد المؤسسات على تحديد وفهم نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، حيث يشير الاختصار SWOT إلى نقاط القوة: خصائص المنظمة التي يمكن الاعتماد عليها كركائز للنجاح، نقاط الضعف: وهي الخصائص التي تضع المنظمة في وضع غير مواتٍ وتشكل عائقا نحو التقدم، والفرص: وهي الظروف الخارجية التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها لصالحها، والتهديدات: وهي الظروف الخارجية التي قد تضر بالمنظمة، وقد تم استهداف فهم حالة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للصندوق بحيث تشمل على:

### أ. البيئة الداخلية: ركز على تحليل نقاط القوة ومجالات التحسين (نقاط الضعف) لمكونات البيئة الداخلية:

- الحالة اللوجستية.
- الضوابط الداخلية.
- الموارد البشرية.
- البرامج التشغيلية.

### ب. البيئة الخارجية: ركز على تحليل القدرة على اقتناص الفرص والتأقلم مع المخاطر وإدارتها كمحورين رئيسيين لمكونات البيئة الخارجية:

- الشركاء القطاعيين.
- المجتمع الأردني.
- المجتمع الدولي.

علما بأن المصادر التي تم الاعتماد عليها في هذه التحليلات تمثلت بموظفي وموظفات الصندوق والخبراء كما يرد فيما يلي:



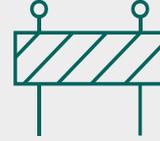
#### مقابلات المدراء

- عطوفة مدير عام الصندوق
- مساعدين المدير العام
- مدير مديرية التطوير المؤسسي
- مديرة مديرية الدراسات
- مدير مديرية الشؤون الادارية والموارد البشرية
- مدير مديرية التدريب والتأهيل
- مديرية تكنولوجيا المعلومات
- مدراء برامج الدعم والمعونات



#### ورش عمل مع أصحاب المصلحة الداخليين

- + ٩٠ من موظفي الصندوق من مختلف المستويات القيادية والادارية والتنفيذية على مستوى الادارة الرئيسية وعلى مستوى الفروع في



#### مقابلات القيادات الاشرافية

- رئيس قسم التميز المؤسسي
- رئيس قسم المتابعة والتقييم والقياس
- رئيس قسم تنسيق الدعم الخارجي
- رئيس قسم تنمية الموارد البشرية



#### الممارسات الفضلى والخبراء الدوليين

- برنامج الاغذية العالمي
- اليونيسيف /مشروع مكاني
- البنك الدولي

### ٧ المرحلة الثالثة: تأطير الطموحات الاستراتيجية

حيث يتم تحديد الطموحات الاستراتيجية للمؤسسة بما يتلاءم مع نتائج المرحلة الأولى ويتناسب مع إطار عمل صندوق المعونة الوطنية وتقاطعات عمله مع الاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة، وبشكل واقعي يحفز فريق الصندوق بمختلف مستوياته على تبني الخطة الاستراتيجية ومبادراتها.

### ٧ المرحلة الرابعة: مرحلة تصميم الاستراتيجية "بيت الاستراتيجية"

والتي اتبعت نموذج "بيت الاستراتيجية" وهي مكونة من:

- 1- الرؤية الاستراتيجية.
- 2- المكونات الاستراتيجية.
- 3- الممكنات الاستراتيجية.
- 4- الأهداف الاستراتيجية.
- 5- المبادرات الاستراتيجية.

## ٧ المرحلة الخامسة: مرحلة التتالي الاستراتيجي

يعرف التتالي الاستراتيجي بأنه إطار لنشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في جميع أنحاء الصندوق ، ويكمن الغرض منه في التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون رؤية الصندوق وأهدافها الاستراتيجية، وأن لديهم المعلومات والموارد التي يحتاجون إليها للمساهمة في تحقيقهم. وفي هذا الإطار، تتم ترجمة الاستراتيجية بأهدافها إلى أهداف وغايات محددة وقابلة للقياس لكل قسم أو وحدة عمل، وتستمر هذه العملية حتى يكون لدى كل فرد الفهم الواضح لدوره في تنفيذ الاستراتيجية.

يتضمن إطار العمل التعاقبي للاستراتيجية عدة خطوات رئيسية، بما في ذلك:

- ✓ التواصل: توصيل الإستراتيجية والأهداف العامة بشكل واضح لجميع الموظفين.
- ✓ المحاذاة: التأكد من أن كل قسم ووحدة عمل تدرك كيف تتوافق أهدافها وغاياتها مع الإستراتيجية العامة للصندوق.
- ✓ المساءلة: إسناد المسؤولية لتحقيق أهداف وغايات محددة للأفراد والفرق.
- ✓ التغذية الراجعة والتعديل: المراقبة المستمرة للتقدم وتعديل الإستراتيجية حسب الحاجة لضمان بقائها على المسار الصحيح.
- ✓ باتباع هذا الإطار، يمكن للمؤسسات زيادة مشاركة الموظفين والموظفات والتأكد من أن الجميع يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تنفيذ أكثر فاعلية وكفاءة للخطة الاستراتيجية وفي النهاية، نتائج أعمال أفضل.

تشكل مرحلة التتالي الاستراتيجي الانطلاق نحو تنفيذ الاستراتيجية بما يضمن تحقيق الطموحات الاستراتيجية للصندوق، وتتكون مرحلة التتالي الاستراتيجي من الخطوات التالية:

### ➤ أولاً: تشكيل مكتب الإدارة الاستراتيجية

حيث يشكل المكتب الزراع التنفيذي لمجلس إدارة الصندوق، وهو المكتب المسؤول عن ترجمة الإستراتيجية إلى خطط وبرامج وتشكل الفرق الفنية المعنية بتنفيذ المبادرات الاستراتيجية ويشرف على عملهم ويحدد الفجوات بين المبادرات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية ويعنى بشكل رئيسي برصد التقدم المحرز وتزويد التقارير حول التقدم الاستراتيجي ويقدم التوصيات اللازمة للتغلب على العقبات. ويجب أن يتكون مكتب الإدارة الاستراتيجية من:

- مدير/ة التخطيط
- مدير/ة التنفيذ
- مدير/ة التواصل والتغيير
- مدير/ة المتابعة والتقييم

## ➤ **ثانياً: المراجعة الاستراتيجية**

بحيث يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية وتحديد أولوياتها، وأخذ أي تطورات استراتيجية أو مؤثرات خارجية على عمل الصندوق بعين الاعتبار لتحديد مصفوفة الأولويات الاستراتيجية.

## ➤ **ثالثاً: إدارة المبادرات الاستراتيجية**

من خلال تحديد هيكل إدارة المبادرات والحوكمة والمنهجية المتبعة التي تبدأ من ميثاق المبادرة ومراقبة التنفيذ الى التسليم الناجح وتقييم الأثر المحقق وتوزيعها على المديرية والأقسام المعنية وتشكيل الفرق الفنية مع الأخذ بعين الاعتبار لأي فجوات في الخبرات أو الأدوات اللازمة للتنفيذ.

## ➤ **رابعاً: تتالي الاستراتيجية وخطط التنفيذ والموازنات**

حيث يتم تطوير الخطط التنفيذية لتتالي الأهداف الاستراتيجية طويلة ومتوسطة الأجل ضمن فترات زمنية محددة على المدى القريب ودعمها بخطط سنوية تفصيلية ومخصصات مالية بما يدعم تتالي الخطة الاستراتيجية بسلاسة وتتابع.

## ➤ **خامساً: خطة التواصل الاستراتيجية**

حيث يتم تطوير خطة التواصل الاستراتيجية الداخلية والخارجية لاطلاع القيادات وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على التحديث والتقدم المحرز وتزويد التقارير والمنتجات البصرية والرسائل الاعلامية لضمان مستويات مرتفعة من التبني والدعم والشراكات الفاعلة.

## ➤ **سادساً: إدارة الأداء**

من خلال تحديد إدارة الأداء والحوكمة والمنهجية المتبعة في مراجعة وقياس ومراقبة وإعداد التقارير مقابل تحقيق مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية مما يعزز المسائلة.



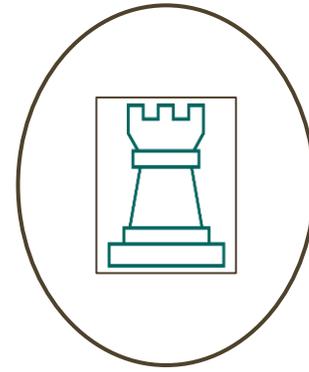
الخطة الاستراتيجية



بيت الاستراتيجية



الطموحات الاستراتيجية

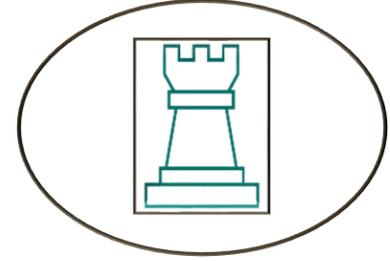


نتائج تحليل الوضع



المنهجية

---



## نتائج تحليل الوضع الاستراتيجي والبيئي للصندوق

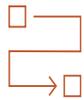
### الحالة الاستراتيجية للصندوق



تصميم استراتيجي تبنى نهج تشاركي بشكل محدود أدى الى محدودية واقعية الاستراتيجية وتدني مستويات الدعم والتبني من المستويين الاداري والتنفيذي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية



محدودية حوكمة الخطط الاستراتيجية وعدم تبني أي منهجية تعزز ممارسات المسائلة أدت الى تحديد غير واضح للمسؤوليات وضعف في رصد التقدم المحرز



على الرغم من الانجازات والتقدم المحرز في اليات عمل الصندوق ميدانيا ولكن لا زال هنالك مساحات لربط الأهداف الاستراتيجية اجرائيا مع خطط وطنية ذات صلة بعمل الصندوق، أدى ذلك الى خلق فجوات دور الصندوق في تكامل الجهود الحكومية ذات الصلة



على الرغم من تضاعف أعداد المنتفعين في السنوات الأخيرة وتضاعف موازنة الصندوق الموجهة للمنتفعين الا انها لم تنعكس بشكل متناسق مع الوضع الاعلامي للصندوق ولم تتبنى اي منهجيات فاعلة لتصميم وترويج رسائل اعلامية تتلائم مع المنصات الاعلامية التي يستخدمها أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين



تمتعت الأهداف الاستراتيجية الموضوعية بكونها سردية أكثر من كونها مرتبطة بمؤشرات ومحددة باليات عمل، مما جعل أنشطة قياس الأثر معقدة واكثر صعوبة



ركزت الاستراتيجية بأهدافها على المنتفعين واهملت الممكنات الاستراتيجية التي تشكل روافع تمكن الصندوق من تعزيز البنى التحتية المختلفة (لوجستيا، بشريا، وتشريعيا) بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعلنة

## تحليل العوامل الخارجية باستخدام أداة (PESTEL)

### العوامل السياسية



لا يقتصر تأثير الصندوق بالعوامل السياسية محليا فحسب، ولكنه يتأثر بحالة الاستقرار السياسي اقليميا وعالميا من حيث:

- تخصيص الميزانية للصندوق ضمن الموازنة السنوية
- الحروب العسكرية والباردة التي تؤثر على قرارات الحكومات المتعلقة بإعادة توجيه المساعدات أو تجميدها.
- موجات اللجوء إلى الأردن والأزمات الناتجة عنها حيث أن ٧٨% من اللاجئين مسجلين تحت خط الفقر.
- الأحداث السياسية المحلية التي تؤثر بشكل مباشر على حالة الفقر في الأردن وخصوصا في المناطق الأشد تضررا، إذ تسهم هذه الحالات في اتساع فجوة الإنفاق ومعامل الفقر المطلق.
- جائحة كورونا وتأثيرها على انخفاض التبرعات الدولية للأردن وانخفاض الإيرادات الضريبية التي تمثل ٦٩% من إيرادات الحكومة مما يعني تأثيرها على الموازنة السنوية للدولة.

### العوامل الاقتصادية



تساهم العوامل الاقتصادية حول العالم في حجم استهداف المنتفعين والمعونات المقدمة والفئات المستفيدة من حيث:

- ارتفاع نسب البطالة الناجم عن محدودية فرص العمل ومنافسة اللاجئين للعمالة المحلية غير المنتظمة بشكل كبير والمنتظمة بشكل محدود، مما تسبب جزئيا في تقليص نجاح وأثر نهج التخريج.
- إلغاء الدعم الحكومي على عدد من السلع الأساسية.
- ارتفاع كلف السكن.
- ارتفاع سعر الفائدة.
- ارتفاع الكلف الصحية خصوصا خلال فترات الأوبئة والجوائح الصحية المختلفة.
- ارتفاع كلف النقل.
- ارتفاع كلف التعليم.
- هجرة الاستثمارات وتدني حجم الناتج المحلي.
- عدم قدرة العديد من الأسر المنتفعة على زيادة دخلها من مصادر أخرى.
- ضعف القطاع التعاوني في الأردن مما يقلل فرص نجاح المشاريع الصغيرة للأسر المنتفعة والتمويل الفردي للأعمال



## العوامل الاجتماعية

تؤثر العوامل الاجتماعية في الأردن على عمل الصندوق من حيث:

- ضعف التكافل الاجتماعي، حيث يشهد الصندوق تزايداً في طلب المعونة على الرغم من وجود المعيل (حسب تعليمات الصندوق في حال وجود معيل ملزم (الاب/الابن/الزوج للمرأة والرجل) يرفض الصندوق الطلب ويوجه صاحب الطلب الى رفع قضية على المعيل للحصول على المساعدة او يناقش ذلك مع المعيل مباشرة).
- العلاقات الاجتماعية والنسيج المجتمعي الذي أصبح يضعف بسبب الفقر وضعف النسيج الاجتماعي مما يسبب حاجة أكثر لدى المواطن ويجعله أكثر اعتماداً على الصندوق.
- نسب الطلاق والزواج: حيث أن المطلقة أصبحت منتفعة مباشرة من الصندوق بعد إثبات شروط الدخل، والزواج دون وجود دخل هو مؤهل للانتفاع، مما يدفع بعض الأسر التي لديها أبناء فوق سن ١٨ الى تزويجهم، حيث أن وجودهم في المنزل دون زواج يؤدي إلى ضعف استمرار الدعم من الصندوق.
- أعداد المواليد والسكان مع تزايد الفقر، حيث أن ارتفاع معدلات النمو السكاني ومتوسط حجم الأسرة في الأردن أدى إلى رفع نسبة الحاجة إلى الإعالة الاقتصادية
- الثقافة والسلوكيات للناس وتعريفهم للفقر والذي أحياناً لا يتناسب مع تعريف الصندوق ومحددات الانتفاع.
- الثقافة المجتمعية التي تشجع على الاستفادة من المعونة بغض النظر عن رؤية أن بعض الأشخاص يحتاجون لها أكثر أو الجلوس دون عمل في سبيل الانتفاع.
- التحايل على النظام لأصحاب المهن غير الرسمية، مما يجعلهم منتفعين دون حق.
- ارتفاع معدلات الجريمة، مما يزيد الطلب على المعونة من عائلات السجناء.



## العوامل القانونية

- تعدد السياسات والتشريعات الوطنية في الأردن من أهم العوامل التي تتقاطع مع عمل الصندوق وتؤثر عليه بشكل كبير من حيث:
- سياسات ربط مخرجات التعليم باحتياجات السوق المحلي والإقليمي، وهذا يؤثر على فرص عمل خريجي الجامعات والكليات من الأسر المنتفعة ويجعلها في حاجة مستمرة للدعم مع إخراج المتخرج من حصة الدعم مما يشكل ضغطاً أكثر عليهم.
- سياسات تشجيع الانخراط في التعليم والتدريب المهني.
- سياسات الاستثمار في الأردن المحلي والأجنبي التي قلصت من فرص العمل خصوصاً في المناطق الأطراف والبادية وجعلت تفعيل نهج التخرج أمراً في غاية الصعوبة.
- سياسات الاستيراد والتصدير وتشجيع المنتج المحلي والتي قلصت من فرص الأسر المنتفعة بتأسيس وإدامة المشاريع متناهية الصغر والمشاريع الصغيرة لارتفاع الكلف وصعوبة منافسة البضائع المستوردة من حيث السعر.
- تعليمات قطع خدمات المياه والكهرباء للمنتفعين بغض النظر عن كونهم منتفعين من الصندوق وعدم الأخذ بعين الاعتبار تأخير الدفعات عليهم أحياناً من الصندوق لأسباب لوجستية، مما يشكل عبئاً على الصندوق في الفروع والمركز من حيث تكرار طلبات المعونات الطارئة لتجنب فصل المياه أو الكهرباء للمنتفعين.
- قانون الضريبة على المشتريات والتي تشكل عبئاً مالياً إضافياً على معادلة الإنفاق للأسر المنتفعة.
- نظام التأمين الصحي في الأردن والذي يدفع العديد من الأسر المنتفعة إلى القطاع الصحي الخاص مما يشكل عبئاً مالياً إضافياً خصوصاً عند الحاجة إلى التدخلات الجراحية الدقيقة والعمليات.
- قانون الضمان الاجتماعي وخصوصاً في حالات التقاعد المبكر أو الرواتب التقاعدية المتدنية مما يدفعهم إلى التقدم بطلبات الانتفاع وزيادة الضغط على الصندوق.
- تعليمات ديوان الخدمة المدنية، التي منحت المعاملة التفضيلية لمنفعي ومنتفعات الصندوق في التعيين عبر الحالات الإنسانية.
- غياب الملازمة بين الحد الأدنى للأجور الذي يفرضه قانون العمل الأردني وخط الفقر.

## العوامل التكنولوجية



تساهم العوامل التكنولوجية في جودة عمل الصندوق من حيث:

- العوامل التكنولوجية: تساهم العوامل التكنولوجية في جودة عمل الصندوق من حيث:
- تخفيض كلف تقديم طلبات الانتفاع، من خلال التقديم الإلكتروني، حيث يوفر على المواطن وعلى الصندوق الكلف التشغيلية والموارد البشرية.
- تخفيض كلف الاستفسارات والمتابعات مع المنتفعين، مما يخفف الضغط على الموارد البشرية للصندوق
- سرعة الاستجابة للطلبات المقدمة على اختلافها من خلال النظام الداخلي والموقع الإلكتروني المحدث
- خفض حجم الضغط على فروع الصندوق والموظفين.
- تخفيض الكلف العملياتية.
- ضبط الجوانب العملياتية للصندوق مما انعكس ايجابا على جودة الخدمات.
- الربط الإلكتروني ضمن السجل الموحد مع مختلف مؤسسات ودوائر الدولة.
- أحيانا قد يظهر النظام كعيب على بعض المواطنين/المستفيدين الأميين تكنولوجيا مما يجعلهم محتاجين لمساعدة خارجية، حيث أن التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع يتطلب التدريب والتأهيل المستمر.

## العوامل البيئية



يشكل التغير المناخي في العالم بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص عاملا مؤثرا على عمل الصندوق من حيث:

- يتأثر القطاع الزراعي بمنسوب الأمطار وتوفر الموارد المائية مما ينعكس على أسعار الخضار والفواكه.
- الأحوال الجوية خصوصا في فصل الشتاء بزيادة الحاجة للمشتقات النفطية والحطب لأغراض التدفئة.
- البور البيئية الساخنة والتي تشهد تلوثا بينيا حيث يعاني الكثير من القاطنين في تلك البور من ارتفاع في الطلب على الخدمات الصحية والأدوية.

# تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أداة التحليل الرباعي (SWOT)



## البيئة الخارجية



التأقلم مع المخاطر  
وإدارتها

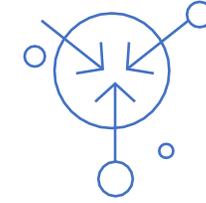


القدرة على اقتناص  
الفرص

المجتمع الدولي

المجتمع الاردني

الشركاء  
القطاعيين



## البيئة الداخلية



مساحات التحسين



نقاط القوة

البرامج التشغيلية

الموارد البشرية

الضوابط الداخلية

الحالة اللوجستية

## حيث أظهرت المراجعة ما يلي على مستوى البيئة الخارجية والداخلية

تحليل البيئة الداخلية: والذي ركز على الحالة اللوجستية، الضوابط الداخلية، الموارد البشرية، والبرامج التشغيلية.

١. الحالة اللوجستية		
حيث ركز التحليل على حالة المباني والمركبات		
المخاطر	نقاط الضعف (مجالات التحسين)	نقاط القوة
<p><u>المباني:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف الاستجابة للحوادث على مختلف مستوياتها في المباني</li> <li>حدوث إصابات ناجمة عن تهالك الأثاث للمنتفعين والموظفين</li> <li>تداخل الأدوار بين موظفي الصندوق وموظفي المؤسسات للمباني المشتركة خصوصا في المباني المشتركة (مثل مع موظفي التنمية الاجتماعية)، وأحيانا يتم مشاركة معلومات خاطئة من موظفين غير مختصين.</li> <li>تدني دقة تقارير المتسوق الخفي في المباني المشتركة، وتشوه نتائج رضا المنتفعين.</li> <li>امكانية حدوث خلافات أسرية وتسبب في تعزيز الوصم المجتمعي الناجم عن عدم مراعاة الخصوصية وسرية المعلومات للمنتفعين.</li> <li>محدودية قدرة مدراء الفروع في المباني المشتركة على لعب أدوار اشرافية بسبب موقع المكاتب غير الملائم.</li> <li>ارتفاع كلف الصيانة الناجم عن تكرار الأعطال في الأجهزة والأثاث واللوازم المتهالكة.</li> </ul> <p><u>المركبات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ازدياد الوقت اللازم لإنجاز الزيارات الميدانية اللازمة مما يؤثر سلبا على احتياجات مقدمي الطلبات والمنتفعين.</li> <li>ارتفاع كلف الصيانة للسيارات المهتلكة.</li> </ul>	<p><u>المباني:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف مستوى السلامة العامة والصيانة الدورية لمعظم المباني.</li> <li>تهالك الأثاث واللوازم المختلفة في معظم المباني.</li> <li>سوء توزيع مواقع المكاتب في داخل المباني المشتركة مع مؤسسات أخرى مثل المكاتب داخل مديريات التنمية الاجتماعية.</li> <li>تصميم المكاتب لا يدعم خصوصية المنتفعين وسرية البيانات خصوصا في المباني المشتركة ومناطق العمل المشتركة ويتسبب بالاحتفاظ في بعض الحالات.</li> <li>ضعف تهيئة المباني لاستقبال الأشخاص ذوي الاعاقة، كبار السن، الأطفال والمرافقين، الأشخاص الذين يعانون من السمنة.</li> </ul> <p><u>المركبات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نقص عدد المركبات الحالي في المركز وفي المحافظات.</li> <li>محدودية مخصصات الصيانة للمركبات.</li> <li>تزايد اهتلاك المركبات وتوقف عدد منها دون عمل ودون استبدالها بمركبات صالحة.</li> <li>نقص في عدد السائقين المعيّنين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتشار واسع النطاق في المملكة من خلال 42 فرع رئيسي و 28 مكتب فرعي بما مجموعه 70 مكتب استقبال للجمهور.</li> <li>سهولة الوصول من مختلف المناطق الجغرافية إلى بعض المكاتب/الفروع.</li> <li>تهيئة عدد من المباني بشكل جيد لاستقبال المراجعين.</li> </ul>

## ٢. الضوابط الداخلية

حيث ركز التحليل على التعليمات والسياسات الداخلية والإجراءات والقرارات والتعاميم

نقاط القوة	نقاط الضعف (مجالات التحسين)	المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استقلال إداري يسرّع من عمليات مرونة تطوير الضوابط الداخلية، حيث أن وجود مجلس الإدارة يسهل اتخاذ القرار ولا يربطها بضرورة موافقة رئاسة الوزراء.</li> <li>■ ضوابط داخلية مكتوبة ومتطورة نسبياً في معظمها ومؤتمنة ويتم مراجعتها بشكل دوري وعند الحاجة</li> <li>■ وجود تعليمات وأسس واضحة لمنح المعونات بكافة أشكالها.</li> <li>■ قيام الصندوق بتنفيذ تدقيق تشاركي للنوع الاجتماعي مما جعل الضوابط الداخلية أكثر استجابة للنوع الاجتماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ضعف وجود منهجية واضحة لاستحداث أو تحديث الضوابط الداخلية.</li> <li>■ ضعف آليات تعميم الضوابط الداخلية عند استحداثها وتحديثها، واستخدام قنوات غير فاعلة مثل الإرسال عبر الواتس دون بريد الكتروني او كتب رسمية.</li> <li>■ إجراءات محدودة لرقابة الالتزام بتنفيذ الضوابط الداخلية.</li> <li>■ اجراءات محدودة لتقييم أثر الضوابط الداخلية المستحدثة والمحدثة</li> <li>■ ضعف تناغم المعلومات والاجراءات مع مركز المعلومات الوطني</li> <li>■ تعدد برامج الصندوق الخاصة بالمساعدات النقدية ومعايير الاستهداف الخاصة بكل منها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نشوء فجوة الثقة بين المواطنين والصندوق،</li> <li>■ خلق المزيد من الضغط على الإدارات المختلفة في المكتب الرئيسي بسبب كثرة الأخطاء وتكرارها من الفروع واتجاه المنتفعين لسؤال المكتب الرئيسي عند عدم الرضا والقناعة بردود الفروع</li> <li>■ تعرض الموظفين المساءلة القانونية و/أو الاجراءات التأديبية نتيجة لسوء تطبيق وفهم إجراءات الضوابط الداخلية</li> <li>■ عدم تقبل متلقي الخدمة للتغير على قيمة المخصصات.</li> </ul>

### ٣. الموارد البشرية

حيث ركز التحليل على اكتساب فهم شامل للكوادر البشرية من حيث العدد والنوع وتحديد مجالات التحسين والنمو.

نقاط القوة	نقاط الضعف (مجالات التحسين)	المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ فريق متنوع على المستوى الجندري والمؤهلات العلمية ومستوى الخبرات حيث يتوقع أن يبلغ مجموع موظفي وموظفات الصندوق لعام 2023 394 بواقع 161 من الإناث و233 من الذكور</li> <li>■ وجود هياكل تنظيمية للموارد البشرية في المكتب الرئيسي والفروع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم تلائم الأعداد والكفايات المهنية مع خدمات الصندوق وتوزيعها بين الفروع لخدمات المعونات الوطنية وأعداد المنتفعين.</li> <li>■ ضعف استقرار الهياكل التنظيمية على مستوى الإدارة العامة والفروع.</li> <li>■ انعدام خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي مع زيادة التقاعدات التي تقررها رئاسة الوزراء.</li> <li>■ كفاءة متدنية لنظام ادارة وتطوير الأداء الوظيفي وعدم ربطها بمؤشرات أداء متتالية من الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>■ توجيه المخصصات المالية لتنمية الموارد البشرية لأغراض الترفيع بشكل أساسي وليس بحسب احتياج الصندوق من المؤهلات، هناك نوعين من الترفيع الجوبي (الترفيع حسب الدرجات) والجوازي (الأقدمية والتقييم) وارتباطها فقط بمعهد الإدارة العامة.</li> <li>■ ضعف تصميم ومراجعة وتقييم الخطط السنوية للفروع، وعدم أخذ الفروقات المناطقية وخصوصياتها في الاعتبار.</li> <li>■ وصف وظيفي لا يوائم مع المهام الحالية للموظفين، ومصفوفة صلاحيات غير محدثة.</li> <li>■ ضعف التركيز على الأنشطة الترفيهية لمقدمي الخدمات وتحديدًا على المستوى الميداني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ارتفاع ضغط العمل بشكل غير صحي لعدد من الموظفين من ذوي الخبرة وموظفي الفروع التي تعاني من انخفاض عدد موظفيها بسبب التقاعدات..</li> <li>■ تداخل المهام والوظائف يؤدي إلى تداخل الصلاحيات..</li> <li>■ فراغ الصندوق من الخبرات، خصوصا الاستجابة لقرار رئاسة الوزراء المتعلق بالتقاعدات ووقف التعيين</li> <li>■ ارتفاع نسب الأخطاء في انجاز المعاملات مما ينعكس سلبا على حياة مقدمي الطلبات والمنتفعين</li> <li>■ عشوائية وضعف العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.</li> </ul>

#### ٤. البرامج التشغيلية

حيث ركز التحليل على فهم حالة البرامج التشغيلية من حيث سهولة الاستخدام والقدرة الكاملة على الاستخدام ومثابته ضد الاختراقات والقرصنة

المخاطر	نقاط الضعف (مجالات التحسين)	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تعرض المنصات الإلكترونية والبرامج التشغيلية للاختراقات وإفشاء بيانات المنتفعين</li> <li>■ حرمان بعض الأسر من الانتفاع بسبب عدم التحديث</li> <li>■ التأثير سلبا على حياة الاسر المنتفعة ومقدمي الطلبات بسبب تأخر إنجاز الدراسات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ضعف قدرات الموظفين – وخصوصا القدامى – باستخدام البرامج التشغيلية</li> <li>■ خدمات الإنترنت وتوفر الشبكة متفاوت حسب التغطية في المناطق المختلفة</li> <li>■ خدمات الانترنت وتوفر الشبكة متفاوت حسب التغطية في المناطق المختلفة</li> <li>■ مصفوفة الصلاحيات للمستخدمين على المستوى الميداني بحاجة الى المراجعة والتحديث.</li> <li>■ ضعف وعي الموظفين في الأمن السيبراني، وتوثيق بيانات المستخدمين للأجهزة المستخدمة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ برامج مؤتمنة مدعومة بأجهزة إلكترونية سهلة الاستخدام ومنتشرة على جميع الفروع في المملكة.</li> <li>■ إتاحة بعض البرامج للمنتفعين ومقدمي الطلبات إلكترونيا</li> <li>■ توفير الدعم الفني لرفع مستوى الأمن السيبراني للبرامج التشغيلية والمنصات الإلكترونية التابعة للصندوق.</li> <li>■ وجود قاعدة معلومات وبيانات شاملة وموحدة على المستوى الوطني.</li> <li>■ وجود نظام استهداف رقمي يمايز بين الأسر الفقيرة والمحتاجة بدقة متناهية في العديد من تفاصيل حياة الأسرة وهو مبني على مبدأ معالجة الفقر بأسلوب تقليص الفجوات.</li> <li>■ رقمته المدفوعات لي 80% من المنتفعين</li> </ul>

**تحليل البيئة الخارجية:** والذي ركز على تحليل القدرة على اقتناص الفرص والتأقلم مع المخاطر وإدارتها كمحورين رئيسيين لمكونات البيئة الخارجية من خلال دراسة: **أولاً: الشركاء القطاعيين:** حيث تم تصنيف الشركاء القطاعيين إلى ثلاث تصنيفات اشتملت على الشركاء الحكوميين والمانحين والمؤسسات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، وجاءت نتائجها على النحو التالي:

التحليل	الشركاء الحكوميين	المانحين والمؤسسات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني	القطاع الخاص
<b>الفرص</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مؤسسات وطنية تدعم جهود مكافحة الفقر والبطالة وتعزيز الإنتاجية مما يوفر فرص التنسيق والشراكة مع هذه المؤسسات لتوحيد الجهود.</li> <li>المبادرات الملكية المتعددة الخاصة بالتكافل الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة للأسر الأردنية.</li> <li>الاستفادة من جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي في بناء أنظمة مؤسسية متميزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرتبط الصندوق في علاقاته مع الجهات المانحة والمؤسسات الدولية.</li> <li>استفاد الصندوق من دعم مالي وفني قدمته بعض الجهات الدولية المانحة.</li> <li>اهتمام المنظمات الدولية في دعم مشاريع تطوير البنية التحتية للصندوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مشاريع تشغيل تحظى باهتمام القطاع الخاص.</li> </ul>
<b>التحديات (مجالات التحسين)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديات الربط الإلكتروني والسجل الموحد، من حيث عدم استكمال عملية الربط الإلكتروني المباشر مع كافة الشركاء الحكوميين الرئيسيين للصندوق.</li> <li>ضعف التناغم والتكامل والتنسيق والتنفيذ الاستراتيجي مع العديد من الاستراتيجيات الوزارية.</li> <li>تداخل الأدوار مع وزارة التنمية الاجتماعية.</li> <li>ضعف في تجويد خدمات الوزارات المكلمة للصندوق وتحسينها بما يضمن تحقيق رؤية الصندوق الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنية التحتية للصندوق بحاجة إلى تحسين وخصوصاً الموارد البشرية للعمل والاتصال والتنسيق لتعزيز برامج الحماية الاجتماعية في الأردن.</li> <li>يرتبط الصندوق في علاقاته مع الجهات المانحة والمؤسسات الدولية بمنهجية تفاعلية أكثر لاحقة وبحسب الحاجة من كونها استباقية (خطط غير مخطط لها مسبقاً وتنسجم مع استراتيجية الصندوق).</li> <li>نظام الشراكات بحاجة إلى مأسسة للبنى التحتية المختلفة (الموارد البشرية، نظام/تعليمات/سياسة للشراكات).</li> <li>يجب تعزيز التواصل مع القطاع الخاص، حيث يتصف حالياً بالمحدود والذي بدوره أدى إلى محدودية التبني والدعم لمبادرات الصندوق وأهدافه.</li> <li>وجود فجوة على مختلف المستويات بين الصندوق والقطاع الخاص بمختلف صناعاته أدت إلى محدودية الشراكة والعائد على الاستثمار خصوصاً في نهج التخريج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنية التحتية بحاجة إلى تحسين وخصوصاً على مستوى الموارد البشرية في التعاون والتنسيق مع القطاع الخاص</li> <li>نظام الشراكات بحاجة إلى مأسسة للبنى التحتية المختلفة (الموارد البشرية، نظام/تعليمات/سياسة للشراكات).</li> <li>يجب تعزيز التواصل مع القطاع الخاص، حيث يتصف حالياً بالمحدود والذي بدوره أدى إلى محدودية التبني والدعم لمبادرات الصندوق وأهدافه.</li> <li>وجود فجوة على مختلف المستويات بين الصندوق والقطاع الخاص بمختلف صناعاته أدت إلى محدودية الشراكة والعائد على الاستثمار خصوصاً في نهج التخريج.</li> </ul>

ثانياً: المجتمع الأردني والدولي: حيث ركز التحليل على الإجابة على التساؤلات المتعلقة بصورة الصندوق وكيف يرى الأردنيين والأردنيات الصندوق كمنتفعين وكغير منتفعين على حد سواء، إضافة الى فهم نظرة المجتمع الدولي للصندوق والتعاون مع المؤسسات ذات الصلة.

المجتمع الدولي	المجتمع الأردني	التحليل
<ul style="list-style-type: none"> <li>اهتمام دولي بالحماية الاجتماعية وتنظيم العديد من الدراسات والفرص التعليمية ومشاركة الخبرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يلقى الصندوق مستوى عال من التقدير عند المجتمع الأردني، بالرغم من أن البعض لا زال يعتقد بأن الخدمات التي يتلقاها تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية.</li> </ul>	<p><b>الفرص</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>يحتل الصندوق مستوى مرموق من السمعة عالمياً، ويحاول الكثير من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في العالم الاستفادة من خبرات الصندوق التراكمية وتجاربه.</li> <li>تبادل محدود جداً للخبرات وتحديدًا على المستوى الأردني مع المؤسسات في الإقليم والعالم ذات الصلة</li> <li>ظهور عالمي محدود في المحافل ذات الصلة، على الرغم من حصول الصندوق على جوائز عالمية وإقليمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فاعلية محدودة للرسائل الاعلامية للصندوق والأنشطة التوعوية باستخدام قنوات إعلامية تقليدية</li> <li>يتبنى الصندوق استراتيجية إعلامية مركزية تعتمد على إمكانيات محدودة وإشراك محدود لمدراء الفروع في التواصل الاعلامي او بث رسائل إعلامية على مستوى محلي</li> <li>يتبنى الصندوق ادوات اعلامية ذات كفاءة محدودة لا تحقق الهدف</li> <li>عدم وجود خطة اعلامية محدثة وواضحة/مكتوبة للصندوق، أو منهجية سؤال وجواب واضحة.</li> </ul>	<p><b>التحديات (مجالات التحسين)</b></p> 

## قائمة الشركاء

وصف الشريك						درجة الشراكة		الهدف من الشراكة	الجهة	الرقم
القطاع		اطار الشراكة				شريك	شريك استراتيجي			
مجتمع مدني	خاص	حكومي	عربي	دولي	محلي					
								المساهمة في تحقيق الاهداف الوطنية تبادل البيانات والمعرفة	الديوان الملكي العامر	1
								المساهمة في تحقيق الاهداف الوطنية تبادل البيانات والمعرفة المساهمة في دعم برامج الصندوق	رئاسة الوزراء	2
								المساهمة في تحقيق الاهداف الوطنية تبادل البيانات والمعرفة المساهمة في دعم برامج الصندوق	وزارة التنمية الاجتماعية	3
								المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية وتبادل البيانات والمعرفة	صندوق الزكاة	4
								المساهمة في تحقيق أهداف الصندوق	مؤسسة التدريب المهني	5
								تبادل البيانات والمعرفة الاستفسار عن إنتاجية الأراضي ودعم الأعلاف	وزارة الزراعة	6
								المساهمة في دعم برامج الصندوق	البنك الدولي	7
								المساهمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية	وزارة الصحة	8
								المساهمة في تحقيق اهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة	وزارة العمل	9
								المساهمة في دعم برامج الصندوق	اليونسف	10

وصف الشريك			درجة الشراكة			الهدف من الشراكة	الجهة	الرقم	
القطاع		اطار الشراكة			شريك				شريك استراتيجي
مجتمع مدني	خاص	حكومي	عربي	دولي	محلي				
							المساهمة في تحقيق الاهداف الوطنية والمساهمة بدعم برامج الصندوق وتبادل البيانات والمعرفة	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	11
							تنفيذ حملات الصندوق الإعلامية	وسائل الاعلام	12
							اجراء دراسات وإحصائيات الفقر وتبادل البيانات والمعلومات	الاحصاءات العامة	13
							الاستعلام عن متلقي الخدمة	دائرة الأراضي والمساحة	14
							المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة	الضمان الاجتماعي	15
							الاستعلام عن متلقي الخدمة تبادل البيانات والمعرفة	مديرية التقاعد	16
							الاستعلام عن متلقي الخدمة وتبادل البيانات والمعرفة	دائرة قاضي القضاة	17
							تبادل البيانات والمعرفة	الاحوال المدنية والجوازات	18
							المساهمة في توزيع المساعدات للمنتفعين	شركة البريد الاردني	19
							تبادل البيانات والمعرفة	وزارة التربية والتعليم	20

وصف الشريك						درجة الشراكة		الهدف من الشراكة	الجهة	الرقم
القطاع		اطار الشراكة				شريك	شريك استراتيجي			
مجتمع مدني	خاص	حكومي	عربي	دولي	محلي					
								المساهمة في دعم برامج الصندوق وتبادل البيانات والمعرفة	الموازنة العامة	21
								تبادل البيانات والمعرفة	مديرية الامن العام	22
								المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة	الصندوق الاردني الهاشمي	23
								المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة	مؤسسة الملك الحسين	24
								المساهمة في دعم برامج الصندوق	شركة البوتاس	25
								تبادل البيانات والمعرفة	المجلس الاعلى لشؤون الاشخاص المعاقين	26
								المساهمة في توزيع المساعدات للمنتفعين	شركة المحافظ الالكترونية	27
								المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة	تكية ام علي	28
								المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و دعم برامج الصندوق	الهيئة الخيرية الأردنية الهاشمية	29
								المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و توزيع المساعدات للمنتفعين ودعم برامج الصندوق	البنك المركزي الاردني	30

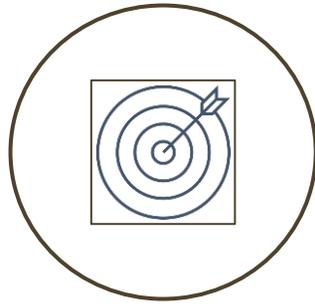
وصف الشريك			درجة الشراكة			الهدف من الشراكة	الجهة	الرقم	
القطاع		اطار الشراكة			شريك				شريك استراتيجي
مجتمع مدني	خاص	حكومي	عربي	دولي	محلي				
							المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و دعم برامج الصندوق	31	جمعية الاسر التنموية الخيرية
							المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و دعم برامج الصندوق	32	كلية لومينوس
							المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و دعم برامج الصندوق	33	الجامعة التقنية
							المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و دعم برامج الصندوق	34	مركز للتطوير الاعمال
							المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و دعم برامج الصندوق	35	جمعية الافاق الخيرية للتعليم
							المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و دعم برامج الصندوق	36	التعليم لاجل التوظيف
							المساهمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة	37	برنامج الغذاء العالمي
							المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية وتبادل البيانات والمعرفة و دعم برامج الصندوق	38	منظمة العمل الدولية



الخطة الاستراتيجية



بيت الاستراتيجية



تأطير الطموحات الاستراتيجية

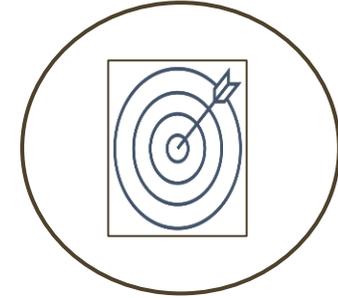


نتائج تحليل الوضع



المنهجية





## تأطير الطموحات الاستراتيجية

### تتمحور الطموحات الاستراتيجية حول مكونات تحليل حالة الصندوق

بعد إجراء دراسة وتحليل حالة الصندوق بحسب الأدوات المختلفة التي تم استعراضها وبناءً على النتائج تم تأطير الطموحات الاستراتيجية لتكون أكثر واقعية وقابلة للتحقيق وتدفع باتجاهات تخلق حالة تشاركية في التصميم والتخطيط والتنفيذ ورصد الإنجاز والاستدامة، وقد تبلورت الطموحات الاستراتيجية بحسب نتائج التحليل على النحو التالي:

### تحليل العوامل الخارجية:

- القدرة على رصد التغير في درجة تأثير الصندوق بالعوامل الرئيسية والاستجابة والتكيف بشكل مؤطر يضمن مشاركة مختلف الوظائف الرئيسية في المستويين القيادي والإداري للصندوق.
- النسق الاستراتيجي مع المؤسسات الحكومية ذات التأثير الرئيسي في العوامل.
- الاستمرار في توظيف التكنولوجيا لتعزيز فاعلية وفعالية الصندوق في تحقيق أهدافه.

### طموحات التحولات في الحالة الاستراتيجية

- خطة استراتيجية أقل تعقيدا وأكثر تحديدا وواقعية تستجيب للأولويات الاستراتيجية، ومدعمة بخطة إجرائية تتبنى مبادئ الحوكمة الرشيدة والمساءلة وتتلاءم في أطرها الزمنية مع الرزنامة السنوية الحكومية ورزنامة الصندوق.
- تفعيل الأدوار الاستراتيجية للمستويين القيادي والإداري في الصندوق.
- الالتزام الاستراتيجي بما يضمن الاستقرار في نطاقات عمل الصندوق والابتعاد عن تحمل أعباء إضافية خارج النطاق الاستراتيجي للصندوق.
- تبني منهجية التصميم التشاركي للخطة الاستراتيجية بما يضمن مشاركة المستويين القيادي والإداري في المركز والميدان.
- تحديد مؤشرات وأدوات لرصد التقدم في الخطة الاستراتيجية وإجراء مراجعات دورية تظهر بدقة مواطن التقدم والخلل والاستجابة بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية ضمن الأطر الزمنية المحددة.
- تقييم وتخطيط تطوير الممكنات الاستراتيجية للصندوق.
- تقييم المخاطر ووضع خطط تستجيب وتحد من تأثير مختلف المخاطر بشكل مسبق.
- تبني خطة إعلامية متناسبة ومرافقة للخطة الاستراتيجية لضمان وصول المواطنين إلى المعلومات وتحقيق الشفافية والمساءلة، والإفصاح المسبق.

## طموحات التحولات الجوهرية في البيئات الداخلية والخارجية

- بنية تحتية وبيئة لوجستية مهيأة لتقديم خدمات الحماية الاجتماعية ضمن معايير التميز المؤسسي والمعايير العالمية.
- ضوابط داخلية متناسقة ومحدثة حسب الأطر التشريعية والممارسات الفضلى.
- كوادرات بشرية ممكنة ومؤهلة بحسب مصفوفة الكفايات المهنية اللازمة لعمل الصندوق.
- إدارة فضلى للعلاقات مع الجهات المانحة والشركاء الدوليين والحكوميين والقطاع الخاص على أساس إجراءات وسياسات وطرق عمل حديثة.
- برامج تشغيلية ذات فعالية وجودة مرتفعة وأمنة لحماية معلومات المنتفعين.
- نهج تخريج فاعل ومستدام مبني على شراكات استراتيجية مع مختلف القطاعات.
- منهجيات إعلامية وخطط اتصال أكثر فاعلية لترويج منجزات الصندوق ومساهمته القطاعية تجسير الفجوات مع مختلف أصحاب المصلحة الخارجيين بما من شأنه تفعيل الشراكات ووضع الصندوق على خارطة الإقليمية والدولية.

نقاط القوة في البيئة الداخلية للصندوق



العوامل السياسية



العوامل البيئية



مساحات التحسين في البيئة الداخلية للصندوق



العوامل الاقتصادية



العوامل الاجتماعية



القدرة على اقتناص الفرص



العوامل القانونية



التأقلم مع المخاطر وادارتها



العوامل التكنولوجية

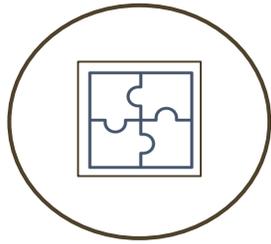


الحالة الاستراتيجية





الخطة الاستراتيجية



تصميم بيت الاستراتيجية



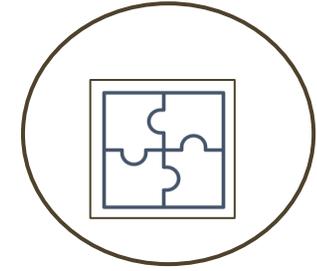
الطموحات الاستراتيجية



نتائج تحليل الوضع

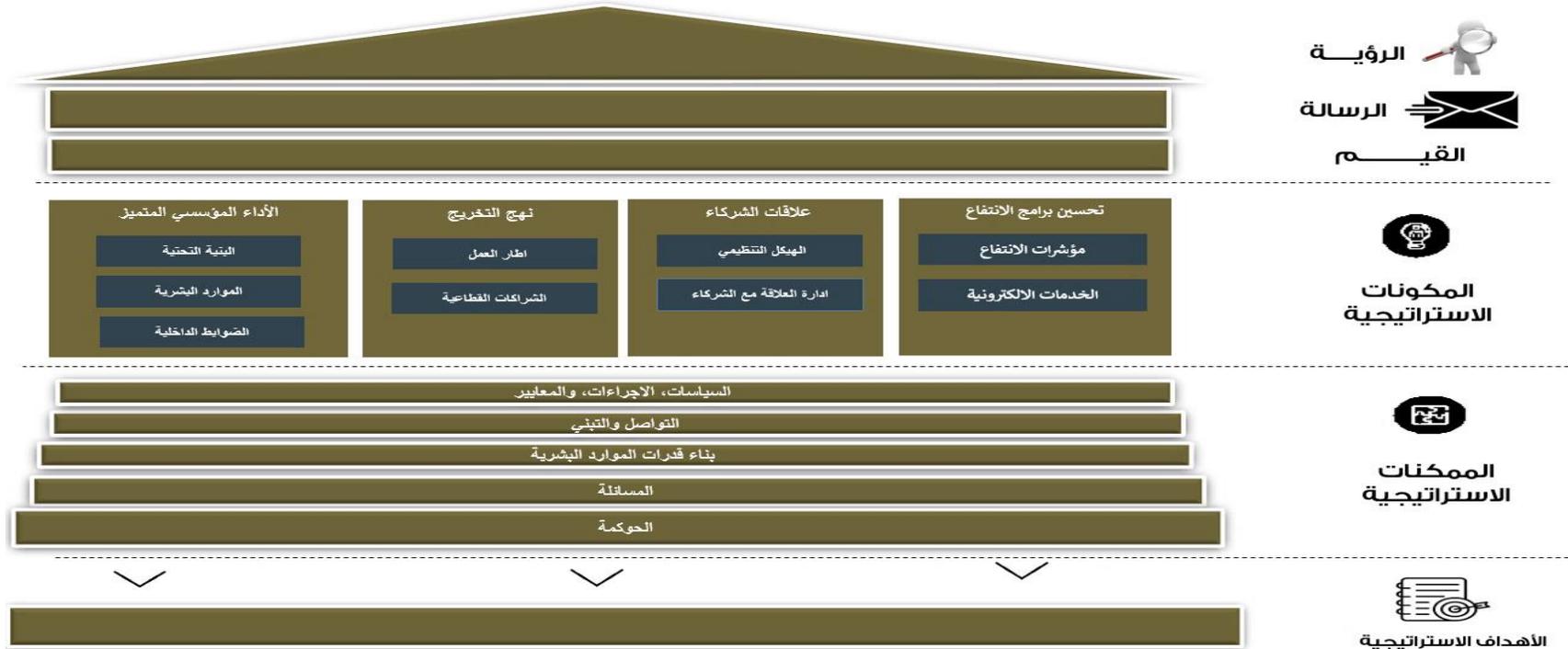


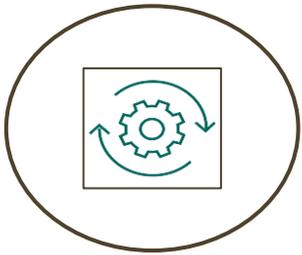
المنهجية



## تصميم بيت الاستراتيجية

حيث تتضمن هذه المرحلة تحليل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الأدوات التي تم استعراضها في المنهجية والبدء في بناء بيت الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل ادناه، والذي يمثل بناء رؤية الصندوق وأهم المكونات الاستراتيجية والممكنات الاستراتيجية، ومن ثم يبيّن الأهداف الاستراتيجية، والتي يندرج ضمن كل منها مجموعة من المبادرات لتحقيق هذه الأهداف. ويمثل القسم التالي نتائج تصميم هذا البيت.





الخطة الاستراتيجية



تصميم بيت الاستراتيجية



الطموحات الاستراتيجية



نتائج تحليل الوضع



المنهجية

# الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية 2023-2026

## الرؤية

بالنظر إلى الحالة الاستراتيجية للصندوق والطموحات الاستراتيجية ومراجعة التقدم المنجز في الخطط الاستراتيجية السابقة، تتمحور الرؤية الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية حول فلسفة التغيير المنشودة والتي هي الأقرب إلى واقع الصندوق والتحويلات المنشودة في نهج الصندوق وبنية خدماته الرئيسية والتكميلية.

بيت خبرة اقليمي يطبق افضل انظمة الحماية الاجتماعية الموجهة للفقراء

## الرسالة

تضمن التعبير عن رؤية الصندوق وتمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف تحقيقه في الامد الطويل وهي سبب وجود ومهمة الصندوق

إدارة برامج الحماية الاجتماعية الموجهة للأسر الفقيرة والمحتاجة بكفاءة وابداع  
و تنفيذ برامج التمكين الاقتصادي وبرامج التحويلات النقدية والطارئة بكافة انواعها وفقاً لأفضل الممارسات

حدد الصندوق ستة قيم مؤسسية تركز عليها اسس العمل فيه، بحيث تمثل الميثاق الاخلاقي الموجه للاداء والسلوك والعلاقات الوظيفية والانسانية بالصندوق، وذلك انطلاقاً من إدراكه لاهمية هذه القيم في بناء بيئة عمل مثالية وفعالة وكأداة إدارية تربط الصندوق والعاملين فيه وكقوة دافعة لإيجاد ثقافة تنظيمية موحدة لتوجيه الطاقات البشرية الى تحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية ، وانطلاقاً من هذه المفاهيم سيعمل الصندوق على وضع برامج عملية واقعية لترسيخ هذه القيم في الواقع العملي كاحد الانماط الادارية المساندة التي سوف ينتهجها لتعزيز قدرات العاملين فيه على فهم وتطبيق وتوظيف وتفعيل هذه القيم في منظومة العمل المؤسسي في الصندوق.

التميز في الأداء - العمل بروح الفريق - الانسانية - التفاعل وتلبية احتياجات المجتمع - المساءلة - الشفافية والمصادقية

القيم	الدلالات
التميز في الأداء	نتميز في وسائل وآليات عملنا وخدماتنا ونتائجنا ونقدم الحلول الخلاقة لمواجهة التحديات وتطبيقها بطرق إبداعية
العمل بروح الفريق	الاداء وتحمل المسؤولية بين أفراد الفريق والشعور بالثقة والاحترام المتبادلين والولاء والفخر بين أعضاء الفريق ما يلهمهم للقيام بعمل جيد من أجل نجاح الصندوق
الانسانية	الشعور مع الاخرين وتقديم افضل الخدمات الاجتماعية لهم
التفاعل وتلبية احتياجات المجتمع	الالتزام بالمتطلبات المجتمعية والبيئية وبذل كل الجهود للمساهمة بتحقيق التنمية المستدامة.
المساءلة	القدرة على تحمل المسؤولية والملكية للقرارات والافعال والاداء وسلوك
الشفافية والمصادقية	العمل بوضوح تام ومسؤولية عالية وفق قواعد سلوك فردي ومؤسسي

بعد الانتهاء من دراسة وتحليل حالة الصندوق، وأخذ الموارد الحالية من مختلف المصادر (الموازنة الحكومية، ودعم الجهات المانحة والشريكة)، فقد تم تجميع مختلف الأولويات تحت مكونات استراتيجية اربعة رئيسية والتي يشكل العمل عليها وإنجاز متطلباتها الروافع للوصول إلى التحولات الاستراتيجية المنشودة:

**1. تحسين برامج الانتفاع:** مراجعة وتحديث مصفوفة صلاحيات مستخدمي البرامج الالكترونية ورفع كفاءة وفاعلية برامج الصندوق والتحول الإلكتروني لخدمات الصندوق

□ مؤشرات الانتفاع: رفع قدرة مستخدمي النظام وخاصة فيما يتعلق بآليات الاحتساب والمؤشرات في برنامج الدعم النقدي والأمن السيبراني وحماية معلومات المنتفعين والمنفعات

□ الخدمات الالكترونية: استكمال الربط الالكتروني مع السجل الوطني الموحد لجميع الدوائر وقواعد البيانات ذات العلاقة وتقييم أنظمة وعمليات الدفع النقدي لدى صندوق المعونة الوطنية من خلال البنوك والمحافظ الإلكترونية وتطوير روابط مع نظام إدارة المعلومات MIS وأداة التسوية

**2. نهج التخريج:** إذ يشكل نهج التخريج فرصة ذهبية في إحداث نقلة نوعية في عمل الصندوق وتحقيق الرؤية الاستراتيجية لتسريع خروج الاسر المنتفعة من دائرة الفقر إلى دائرة الإنتاجية الاقتصادية، ولا بد من التركيز على محورين رئيسيين هما:

□ إطار العمل: إذ يفقد قسم التدريب إطار العمل الذي يتلاءم مع التطلعات الاستراتيجية تجاه نهج التخريج في الصندوق من حيث الأدوات والموارد والكفاءات البشرية.

□ الشراكات القطاعية: من حيث أهمية بناء منظومة الشراكات القطاعية اللازمة لتحقيق نهج التخريج بأفضل صورة ممكنة.

**3. علاقات الشركاء:** بالنظر إلى محدودية المخصصات الحكومية والاهتمام المتزايد من الجهات المانحة والشركاء الدوليين والمحليين في الأردن

بالعمل مع الصندوق، فإن ذلك يشكل فرصة لتنفيذ أهداف الصندوق وتوسيع نطاق عمله من خلال تعزيز موارده من الشركاء، ولذا فلا بد من الاستعداد ومأسسة الأقسام والهيكل التنظيمية لتكون أكثر استعداداً وقدرة على اقتناص فرص الشراكات المتاحة وإدارتها حسب الممارسات العالمية بما يعزز ثقة المانحين بقدرات الصندوق على الإيفاء بالمتطلبات الفنية للمانحين، ولا بد من التركيز على محورين رئيسيين هما:

□ الهيكل التنظيمي: إذ يفترق قسم العلاقات الدولية في الصندوق إلى العدد الكافي من الموارد البشرية المدربة والكفوة، بالإضافة إلى تشعب قنوات تواصل الجهات المانحة عبر الهيكل التنظيمي للصندوق.

□ إدارة العلاقة مع الشركاء: لا بد من استحداث الأنظمة والإجراءات والخطط اللازمة لإدارة ملف الشركاء والمانحين وتخصيص الموارد المالية لتمكينها من تحقيق الطموحات الاستراتيجية وسد الثغرات في الموارد.

**4. الأداء المؤسسي المتميز:** بحيث يتم التركيز على ثلاث محاور رئيسية هي:

□ البنية التحتية للصندوق: ليكون قادر على الاستجابة لاحتياجات المنتفعين وأكثر فعالية وفاعلية في تقديم الخدمات.

□ الموارد البشرية: لتكون أكثر فاعلية في إدارة برامج الصندوق والاستجابة لمتطلبات المنتفعين وأكثر فاعلية وفعالية في تقديم الخدمات ضمن الأطر الزمنية المحددة.

□ الضوابط الداخلية: لتوفر العدالة للمنتفعين وتقديم والخدمات المعيارية، إضافة إلى توفير العدالة بين الموظفين والحوكمة والفعالية والمساءلة في الأداء والإدارة.

## الممكنات الاستراتيجية

تعتبر الممكنات الاستراتيجية من المكونات الأساسية في تطوير وتنفيذ استراتيجية ناجحة، حيث تقدم هذه الممكنات الدعم والبنية التحتية اللازمين لتحويل الخطة الإستراتيجية إلى حقيقة واقعة، وبدون وجود عناصر التمكين المناسبة، يمكن أن تصبح الاستراتيجية غير فاعلية، وقد لا تتحقق أهدافها. وتعتبر الممكنات الاستراتيجية عناصر تشغيلية تسهل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتضمن تسليمها بفعالية. وفي نتائج تحليل حالة الصندوق، تم التوصل إلى الممكنات الاستراتيجية التالية:

السياسات، الإجراءات، والمعايير: مراجعة وتحديث جميع الأنظمة والسياسات والإجراءات والتعليمات والأدوات والمعايير بما يضمن ملائمتها مع الممارسات الفضلى، والعمل على تمكين مختلف موظفي الصندوق من استخدامها بشكل دقيق والدفع باتجاه استقرار أكبر للضوابط الداخلية لتكون ذات جودة اعلى

التواصل والتبني: تطوير أدوات وطرق التواصل الداخلي والخارجي للصندوق لرصد الانجاز المحقق ورفع درجات التبني والدعم والمشاركة من مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما يضمن سلاستها ووضوحها ووصولها للجميع في نفس الوقت

بناء قدرات الموارد البشرية: اعادة تقييم وتطوير دورة ادارة الأداء في الصندوق ليصبح اكثر استجابة للكفايات المهنية اللازمة لتقديم الخدمات ولعب الأدوار القيادية والادارية والتنفيذية المتوقعة ضمن الممارسات الفضلى

الحوكمة: تطوير نموذج الحوكمة الخاص بالصندوق ودمجه في الخطط الاستراتيجية والتنفيذية

المساءلة: بناء منظومة للمساءلة من خلال تطوير عدد من الأدوات والمساحات اللازمة لتفعيل مبدأ المسائلة عبر مختلف الخطط والمستويات في الصندوق يتم من خلالها رصد التقدم المحرز بحيث تنعكس على تحديد الممارسات الفضلى والدروس المستفادة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في التعامل مع البطئ في التقدم

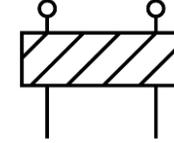
## الأهداف الاستراتيجية



رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي  
للصندوق



تمكين ودمج الاسر المنتفعة من برامج  
الصندوق في سوق العمل والإنتاج.



تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ  
المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين  
من المعونات

بيت خبرة اقليمي يطبق افضل انظمة الحماية الاجتماعية الموجهة للفقراء

إدارة برامج الحماية الاجتماعية الموجهة للأسر الفقيرة والمحتاجة بكفاءة وإبداع  
و تنفيذ برامج التمكين الاقتصادي وبرامج التحويلات النقدية والطارئة بكافة انواعها وفقاً لأفضل الممارسات

التميز في الأداء - العمل بروح الفريق - الانسانية - التفاعل وتلبية احتياجات المجتمع - المساءلة - الشفافية والمصادقية

الأداء المؤسسي

البنية التحتية

الموارد البشرية

الضوابط الداخلية

نهج التخرج

اطار العمل

الشراكات

علاقات الشركاء

الهيكل التنظيمي

ادارة العلاقة مع الشركاء

تحسين برامج الانتفاع

مؤشرات الانتفاع

الخدمات الالكترونية

السياسات، الاجراءات، والمعايير

التواصل والتبني

بناء قدرات الموارد البشرية

المساءلة

الحوكمة

الأهداف الاستراتيجية





## التقاطعات مع الخطط الاستراتيجية على المستويات المختلفة



الأهداف  
العالمية

### الهدف رقم (1) – القضاء على الفقر

- القضاء على الفقر المدقع للناس أجمعين أينما كانوا بحلول عام 2030، وهو يُقاس حاليا بعدد الأشخاص الذين يعيشون بأقل من 1.25 دولار في اليوم.
- تخفيض نسبة الرجال والنساء والأطفال من جميع الأعمار الذين يعانون الفقر بجميع أبعاده وفقاً للتعريف الوطنية بمقدار النصف على الأقل بحلول عام 2030.
- استحداث نظم وتدابير حماية اجتماعية ملائمة على الصعيد الوطني للجميع ووضع حدود دنيا لها، وتحقيق تغطية صحية واسعة للفقراء والضعفاء بحلول عام 2030.
- ضمان تمتع جميع الرجال والنساء، ولا سيما الفقراء والضعفاء منهم، بنفس الحقوق في الحصول على الموارد الاقتصادية، وكذلك حصولهم على الخدمات الأساسية، وعلى حق ملكية الأراضي والتصرف فيها وغيره من الحقوق المتعلقة بأشكال الملكية الأخرى، وبالميراث، وبالحصول على الموارد الطبيعية، والتكنولوجيا الجديدة الملائمة، والخدمات المالية، بما في ذلك التمويل المتناهي الصغر، بحلول عام 2030.
- بناء قدرة الفقراء والفئات الضعيفة على الصمود والحد من تعرضها وتأثرها بالظواهر المتطرفة المتصلة بالمناخ وغيرها من الهزات والكوارث الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بحلول عام 2030.

### الهدف رقم (2) – القضاء التام على الجوع

- القضاء على الجوع وضمان حصول الجميع، ولا سيما الفقراء والفئات الضعيفة، بمن فيهم الرضع، على ما يكفيهم من الغذاء المأمون والمغذي طوال العام بحلول عام 2030
- وضع نهاية لجميع أشكال سوء التغذية، بحلول عام 2030، بما في ذلك تحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً بشأن توقّف النمو والهزال لدى الأطفال دون سن الخامسة، ومعالجة احتياجات التغذية للمراهقات والنساء الحوامل والمرضعات وكبار السن بحلول عام 2025.

### الهدف رقم (3) – الصحة الجيدة والرفاه

- ضمان حصول الجميع على خدمات رعاية الصحة الجنسية والإنجابية، بما في ذلك خدمات ومعلومات تنظيم الأسرة والتوعية الخاصة به، وإدماج الصحة الإنجابية في الاستراتيجيات والبرامج الوطنية بحلول عام 2030
- تحقيق التغطية الصحية الشاملة، بما في ذلك الحماية من المخاطر المالية، وإمكانية الحصول على خدمات الرعاية الصحية الأساسية الجيدة وإمكانية حصول الجميع على الأدوية واللقاحات الجيدة والفعالة والميسورة التكلفة

#### الهدف رقم(4) – التعليم الجيد

- ضمان أن تتاح لجميع البنات والبنين فرص الحصول على نوعية جيدة من النماء والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة والتعليم قبل الابتدائي حتى يكونوا جاهزين للتعليم الابتدائي بحلول عام 2030
- ضمان تكافؤ فرص جميع النساء والرجال في الحصول على التعليم المهني والتعليم العالي الجيد والميسور التكلفة، بما في ذلك التعليم الجامعي، بحلول عام 2030
- الزيادة بنسبة كبيرة في عدد الشباب والكبار الذين تتوافر لديهم المهارات المناسبة، بما في ذلك المهارات التقنية والمهنية، للعمل وشغل وظائف لائقة ولمباشرة الأعمال الحرة بحلول عام 2030
- القضاء على التفاوت بين الجنسين في التعليم وضمان تكافؤ فرص الوصول إلى جميع مستويات التعليم والتدريب المهني للفئات الضعيفة، بما في ذلك للأشخاص ذوي الإعاقة والشعوب الأصلية والأطفال الذين يعيشون في ظل أوضاع هشّة، بحلول عام 2030

#### الهدف رقم(5) – المساواة بين الجنسين

- القضاء على جميع أشكال العنف ضد جميع النساء والفتيات في المجالين العام والخاص، بما في ذلك الاتجار بالبشر والاستغلال الجنسي وغير ذلك من أنواع الاستغلال.
- اعتماد سياسات سليمة وتشريعات قابلة للإنفاذ وتعزيز السياسات والتشريعات القائمة من هذا القبيل للنهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات على جميع المستويات.

#### الهدف رقم(8) – العمل اللائق ونمو الاقتصاد

- الحد بدرجة كبيرة من نسبة الشباب غير الملتحقين بالعمالة أو التعليم أو التدريب بحلول عام 2020.
- حماية حقوق العمل وتعزيز بيئة عمل سالمة وأمنة لجميع العمال، بمن فيهم العمال المهاجرون، وبخاصة المهاجرات، والعاملون في الوظائف غير المستقرة.

#### الهدف رقم(10) – الحد من أوجه عدم المساواة

- التوصل تدريجياً إلى تحقيق نمو الدخل ودعم استمرار ذلك النمو لأدنى (40%) من السكان بمعدل أعلى من المعدل المتوسط الوطني بحلول عام 2030.
- تمكين وتعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للجميع، بغض النظر عن السن أو الجنس أو الإعاقة أو العرق أو الإثنية أو الأصل أو الدين أو الوضع الاقتصادي أو غير ذلك، بحلول عام 2030.
- اعتماد سياسات، ولا سيما السياسات المالية وسياسات الأجور والحماية الاجتماعية، وتحقيق قدر أكبر من المساواة تدريجياً.



## الرؤية الوطنية

استراتيجيات الشركاء  
القطاعيين الأخرى



الاطار الاستراتيجي لوزارة التنمية  
الاجتماعية 2022-2026



## الاستراتيجيات القطاعية الوطنية

- خفض مستويات الفقر والبطالة على المستوى الوطني وبناء نظام حماية اجتماعية فعال
- جميع الاردنيين يتمتعون بحياة كريمة وفرص عمل لائقة وخدمات اجتماعية ممكنة.
- حكومة ذات كفاءة وفاعلية

## الاهداف الوطنية

- الحد من ظاهرة الفقر وتخفيض معدلات الفقر على المستويين الوطني والمحلي
- تعزيز الاستفادة من مخرجات برامج التشغيل والتدريب والتأهيل على المنفذة على المستوى الوطني
- رفع كفاءة وفعالية منظومة العمل في قطاع الحماية والرعاية الاجتماعية.

## الاهداف القطاعية

- حماية ورعاية الأفراد والأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونة المالية المتكررة او الطارئة لهم او لها.
- العمل على توفير فرص العمل او الانتاج للفرد او الأسرة او زيادتها وذلك من خلال التأهيل المهني او الجسماني.
- التوصية لوزارة الصحة لصرف بطاقات تأمين صحي لغير المقتدرين من المنتفعين من خدمات الصندوق وفقا للأحكام والشروط المنصوص عليها في نظام التأمين الصحي المدني المعمول به.
- توفير التدريب المهني للفئات المنتفعة من الصندوق لدى المؤسسات والجهات المختصة بذلك.
- اجراء البحوث العلمية والدراسات الميدانية المتعلقة بالصندوق وأوجه نشاطه

## مهام الصندوق بحسب القانون

- تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات
- تمكين ودمج الاسر المنتفعة من برامج الصندوق في سوق العمل والإنتاج.
- رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للصندوق

## أهداف استراتيجية

خارطة الأهداف الاستراتيجية

الهدف القطاعي	الهدف الاستراتيجي	وصف الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي	خط الأساس/القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	مسؤولية التنفيذ	الموارد/الاعتماد على
الحد من ظاهرة الفقر وتخفيض معدلات الفقر على المستويين الوطني والمحلي	تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات	يركز هذا الهدف على تحقيق العدالة والتوسع في تقديم الخدمات للمنتفعين والمنتفعات من المعونات الوطنية ورفع جودة برامج المعونات المالية المختلفة بحيث تصبح أكثر تناسقا وعدالة بين المنتفعين وأقل تشوها واتساعا في التفسير	نسبة الفقراء الذين يتلقون معونات نقدية مستهدفة	185000	250000	المديريات الفنية + مديريات الفروع في المحافظات والالوية	280 مليون
تعزيز الاستفادة من مخرجات برامج التشغيل والتدريب والتأهيل على المنفذة على المستوى الوطني	تمكين ودمج الاسر المنتفعة من برامج الصندوق في سوق العمل والإنتاج.	يركز هذا الهدف على تمكين منتفعي ومنتفعات الصندوق للوصول الى سوق العمل وتمكين الصندوق من استدامة نقل المنتفعين من دائرة العوز الى دائرة الانتاجية الاقتصادية مما يخفف الضغط على موارد الصندوق ويجعلهم قادرين على خدمة شرائح جديدة والوصول الى الأسر الأكثر حاجة.	نسبة المتدربين و نسبة المخرجين والمدمجين في سوق العمل من متلقي المعونات النقدية .	1500	1500	مديرية التمكين الاقتصادي والاجتماعي + المكاتب في المحافظات والالوية+ الشركاء	3500000
رفع كفاءة وفعالية منظومة العمل في قطاع الحماية والرعاية الاجتماعية.	رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للصندوق	يركز هذا الهدف على تحسين جودة تقديم الخدمات وتطوير البنى التحتية المختلفة في الصندوق لضمان اتساق خدمات الصندوق عبر مختلف الفروع في المملكة و تحسين فرصه في بناء شراكات وادامة العلاقات مع أصحاب المصلحة الحكوميين وغيرالحكوميين و الجهات المانحة والمؤسسات الدولية والقطاع الخاص	نسبة الخدمات الالكترونية المطلقه	%15	%100	مديرية تكنولوجيا المعلومات + مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي+ وحدة الدراسات المتخصصة	التحول الرقمي

# المبادرات الاستراتيجية

الخطة التنفيذية لكافة المبادرات الاستراتيجية

## الخطة التنفيذية لكافة المبادرات الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات

المبادرة	ملخص المبادرة	مسؤولية التنفيذ	الشركاء في التنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
1. تحسين استهداف الفقراء وفق افضل الممارسات الدولية في هذا المجال.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم وتطوير معادلة الاستهداف بما يضمن استهداف الفقراء بشكل فاعل وضمان دمج منتفعي برنامج حماية ضمن برنامج الدعم النقدي الموحد، مع ضرورة دراسة مرحلة انتقالية يتم من خلالها الاستمرار بتقديم الدعم للأسر الفقيرة ممن لا تنطبق عليهم شروط الأهلية للدخول في برنامج الدعم النقدي الموحد.</li> </ul>	لجنة التخطيط	مديرية الموارد البشرية و التطوير المؤسسي	2023	2024
	<p>تطوير المبادرة الاستراتيجية استجابة لتقرير المراجعة الاستراتيجية الاول لعام 2024 من خلال اضافة المشاريع التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الية استجابة صندوق المعونة لحالات الكوارث: (كتابة الملخص).</li> <li>تطوير وتنفيذ برنامج خاص للحالات الانسانية وذوي الاعاقات وكبار السن (كتابة الملخص).</li> </ul>				
2. تعزيز الشفافية والوصول الى خدمات الصندوق	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم ذلك من خلال التحول الإلكتروني لخدمات الصندوق والتي قد تشمل تقييم أنظمة و عمليات الدفع النقدي لدى صندوق المعونة الوطنية من خلال البنوك والمحافظ الإلكترونية وتطوير روابط مع نظام إدارة المعلومات وأداة التسوية، واستكمال الربط الإلكتروني مع السجل الوطني الموحد لجميع الدوائر وقواعد البيانات ذات العلاقة لضمان استحقاق المعونات للمنتفعين، وتطوير مسح لرضا المنتفعين الحالي حول برنامج الدعم النقدي الموحد ليشمل مختلف برامج وخدمات الصندوق، وليكون أكثر انسجاماً مع الممارسات العالمية الفضلى، والتأكد من حساسيته للنوع الاجتماعي في كل من بنيته وتقارير نتائجه المعلنة.</li> </ul>	مديرية تكنولوجيا المعلومات+مديرية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي+مديرية الموارد المالية والادارية	المساعد للشؤون الادارية والمالية والتطوير	2023	2025
	<p>تطوير المبادرة الاستراتيجية استجابة لتقرير المراجعة الاستراتيجية الاول لعام 2024 من خلال اضافة المشاريع التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير منصة المساعدات الاجتماعية لضبط المساعدات والتأكد من عدم الازدواجية في الانتفاع (كتابة الملخص).</li> </ul>				
3. تطوير الخدمات الاساسية والاضافية الاخرى للمنتفعين برامج التمكين الاجتماعي (التأمين الصحي والطاقة وبرنامج مكاني). ويتم ذلك من خلال مجموعة من المشاريع التي تتمثل بما يلي:	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.3 من خلال الشراكة والتعاون مع وزارة الطاقة والثروة المعدنية تقوم وزارة الطاقة بتركيب أنظمة طاقة متجددة للأسر المستفيدة من برامج التحويلات النقدية في صندوق المعونة الوطنية الذين تنطبق عليهم الشروط وذلك بهدف تخفيف الأعباء المالية على الأسر الفقيرة من خلال تخفيض قيمة فاتورة الكهرباء</li> <li>2.3 . صرف بطاقات تأمين صحي لغير المقتردين من المنتفعين من خدمات الصندوق وفقاً للأحكام والشروط المنصوص عليها في نظام التأمين الصحي المدني المعمول به</li> <li>3.3 توفير خدمات اجتماعية إضافية لتوفير حزمة شاملة من تدخلات الحماية الاجتماعية</li> </ul>	مديرية معونات الدعم النقدي الموحد +مديرية الموارد المالية والادارية+مديرية التمكين الاقتصادي والاجتماعي	المساعد للشؤون الفنية	2023	2025
	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمات دعم التعلم(18-6)</li> </ul>				

1.3 تحديد الاسر الفقيرة والمحتاجة لغايات الاستفاداة من دعم الحصول على الطاقة المتجددة  
2.3 . تغطية الاسر المنتفعة بالتأمين الصحي الشامل  
3.3 تعزيز الشراكة مع منظمة اليونيسيف لغايات دعم مبادرة مكاني

- بناء المهارات ( اللغة الإنجليزية والحوسبة والمعرفة المالية) (13-24 سنة)
- خدمة الإحالة إلى المدارس الحكومية، والتدريب المهني، وخدمات إدارة حالات حماية الطفل (مثل، العنف القائم على النوع الاجتماعي، وعمالة الأطفال، وزواج القاصرات، وغيرها
- تنمية الطفولة المبكرة ( 0-5) سنوات
- الدعم النفسي والاجتماعي والأنشطة الترفيهية والرياضية. (6-18 سنة)أندية القراءة والبيئة
- **ضرورة مراجعة أثر برنامج مكاني من منظور جندي ومأسسة الممارسات الجيدة.**

تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الشركاء في التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	ملخص المبادرة	المبادرة
2026	2025	المساعد للشؤون الادارية والمالية والتطوير	مديرية الموارد المالية والادارية +مديرية تكنولوجيا المعلومات	<p>تطوير مواصفات ومعايير خاصة بمرافق وممتلكات الصندوق (المباني، المركبات، اللوازم والأثاث، الأجهزة والمعدات) بما يتلاءم مع تطلعات الصندوق لجودة الخدمات مع التركيز على جعل المرافق آمنة لاستقبال المراجعين والمراجعات، بحيث تكون مراعية للنوع الاجتماعي (لاستقبال الأشخاص ذوي الاعاقة، كبار السن، الأطفال والمرافقين، الأشخاص الذين يعانون من السمنة) وضمان الخصوصية والسرية في إجراء المعاملات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تنفيذ تقييم شامل لجميع مرافق وممتلكات الصندوق وتصميم مصفوفة أولويات لتطويرها</li> </ul>	4. تطوير وتطبيق معايير للبنية التحتية والممتلكات
2025	2025	المساعدين	وحدة خدمة الجمهور + اللجنة الاعلامية	<p>تقييم أدوات ومساحات التواصل الداخلي الحالية على مختلف المستويات. رسم وتنفيذ خطة عمل واضحة للتواصل الداخلي بين الموظفين والموظفات، وبين الإدارة والفروع لضمان التغذية الراجعة الدائمة ونقاش التحديات والممارسات والمخاطر في الميدان.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تنفيذ تقييم مستوى رضا الموظفين عن التواصل الداخلي بواقع سنوي واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتجاوز التحديات واعلانها للموظفين والموظفات لرفع الشفافية ومستويات التبني.</li> <li>■ تقييم معرفة فريق التواصل لقضايا النوع الاجتماعي ذات الصلة وتنظيم التدريبات العملية اللازمة المدعومة بالتطبيق العملي والمحاكاة.</li> <li>■ تنفيذ تقييم الفرق المعنية بالتواصل حول النوع الاجتماعي وصياغة الاخبار والمنشورات الإعلامية بطريقة مستجيبة للنوع الاجتماعي.</li> <li>■ استحداث معايير واضحة لاختيار وتشكيل الفريق الإعلامي.</li> </ul>	5. تطوير خطة الاتصال والتواصل الداخلي

الهدف الاستراتيجي الثاني: تمكين ودمج الاسر المنتفعة من برامج الصندوق في سوق العمل والإنتاج.

المبادرة	ملخص المبادرة	مسؤولية التنفيذ	الشركاء في التنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
1. تنفيذ التدريب المهني الفعّال للمنتفعين والمنتفعات لتعزيز وصولهم الى سوق العمل	جمع بيانات الأسر المستفيدة من الصندوق بما في ذلك معلومات النوع الاجتماعي والحالة الصحية والموقع الجغرافي ومهارات أفرادها وسجلات توظيفهم السابقة ومستويات تحصيلهم العلمي وما إلى ذلك من معلومات وتحديثها بشكل نصف سنوي بهدف التشبيك مع متطلبات سوق العمل وبرامج التشغيل والتدريب المتاحة، إضافة الى دراسة المعلومات المتاحة من مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية حول حاجة سوق العمل وإعادة تقييم قائمة تدريبات المهن التي تقوم مؤسسة التدريب المهني بتنفيذها بحسب طلب صندوق المعونة الوطنية وانتهاج قرارات تصحيحية بناءً على ذلك وضمان تطوير مؤشرات أداء ذكية لأثر برامج التدريب المهني على وصول المنتفعين والمنتفعات الى سوق العمل بهدف تعزيز المراجعة الدورية وتحديث هذه البرامج بناءً على مستجدات في أطراف العملية الانتاجية.	مديرية التمكين الاقتصادي والاجتماعي ومكاتب الميدان		2023	2025
2. زيادة معدلات تشغيل الأسر المستفيدة وتحسين استقرارها المالي	تطوير شراكات مع برامج القطاع الخاص والبرامج الدولية للتأهيل والتشغيل في الأردن ودول العالم التي تستقبل عمالة في القطاع المهني.	مديرية التمكين الاقتصادي والاجتماعي ومكاتب الميدان		2023	2025
استحداث المبادرة الاستراتيجية استجابة لتقرير المراجعة الاستراتيجية الاول لعام 2024: التمكين الاقتصادي الاستباقي للأسر المنتفعة	يتم ذلك من خلال تصميم وتنفيذ مبادرات وبرامج تهدف الى رفع وعي الأسر المنتفعة بأهمية التوجه لسوق العمل والامتيازات المقدمة من الصندوق الخاصة بذلك، وربط أبناء الأسر المنتفعة بأنشطة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة لرفع الوعي والمهارات نحو سوق العمل. وربطها بخطة التواصل مع الاسر المنتفعة والخطة الاعلامية حول خدمات الصندوق.	مديرية التمكين الاقتصادي والاجتماعي ومكاتب الميدان	وحدة خدمة الجمهور	2025	2026
استحداث المبادرة الاستراتيجية استجابة لتقرير المراجعة الاستراتيجية الاول لعام 2024: إعداد سياسة التمكين الاقتصادي لمنتفعي صندوق المعونة الوطنية.	تطوير سياسة التمكين الاقتصادي بمنظور الصندوق بما يضمن حصرها بنطاق عمل الصندوق وتكاملها مع الجهود القطاعية المختلفة، بحيث يتم تطوير تعريف خاص بالتمكين الاقتصادي وتأطير علاقته برؤية الصندوق وتصميم مكون التمكين الاقتصادي ومراحل التنفيذ والية المتابعة وقياس الاثر، ثم يتم وضع خطة تفصيلية للتمكين الاقتصادي مع ضرورة عكس مخرجاتها في أنشطة الخطة الاعلامية.			2025	2026

2025	2023	مديرية التمكين الاقتصادي والاجتماعي	<p><b>1.3</b> جمع بيانات الأسر المستفيدة من الصندوق بما في ذلك المعلومات الجندرية والحالة الصحية والموقع الجغرافي مهارات أفرادها وسجلات توظيفهم السابقة ومستويات تحصيلهم العلمي وما إلى ذلك من معلومات بهدف التشبيك مع متطلبات سوق العمل وبرامج التشغيل والتدريب المتاحة. ربط نتائج المسح باحتياجات سوق العمل</p> <p><b>2.3</b> إعادة تقييم قائمة المهن التي تقوم مؤسسة التدريب المهني بتنفيذها لدراسة أثرها على أسر المنتفعين وانتهاج قرارات تصحيحية لتعظيم الفائدة. استحداث قائمة جديدة للمهن وإجراء الاتفاقيات اللازمة لتصميم وتنفيذ التدريبات المهنية بما يتوافق مع تقييم احتياجات سوق العمل وجاهزية الأسر المنتفعة لسوق العمل. تفعيل جمع المعلومات وتحليلها بخصوص مؤشرات أداء أثر برامج التدريب والتأهيل الجسماني والمهني على الأسر المنتفعة كجزء من تفعيل إطار المتابعة والتقييم الشامل لبرامج الصندوق. مراجعة نظام التغذية الراجعة الدورية من المشاركين حول برامج التدريب والتأهيل الجسماني والمهني عليهم</p> <p><b>3.3</b> تصميم وتنفيذ مبادرات وبرامج تهدف لرفع وعي الأسر المنتفعة بأهمية التوجه لسوق العمل والامتيازات المقدمة من الصندوق. ربط أبناء الأسر المنتفعة بأنشطة وزارة الشباب والوزارات الأخرى ذات الصلة لرفع الوعي والمهارات نحو سوق العمل</p> <p><b>4.3</b> تطوير شراكات مع البرامج الدولية للتأهيل والتشغيل في دول العالم التي تستقبل عمالة في القطاع المهني</p> <p>ربط نتائج تقييم احتياجات سوق العمل وجاهزية الأسر المنتفعة مع أصحاب العمل المختلفين في المملكة</p>	<p><b>3.3</b> تطوير قواعد بيانات رصد مهارات منتفعي صندوق المعونة ممن هم في سن العمل.</p> <p>ويتم ذلك من خلال مجموعة من المشاريع التي تتمثل بما يلي:</p> <p><b>1.3</b> مسح جاهزية الأسر المنتفعة لسوق العمل وربطها باحتياجات سوق العمل</p> <p><b>2.3</b> موائمة أنشطة التدريب لسوق العمل مع نتائج تقييم احتياجاته</p> <p><b>3.3</b> توجيه الأسر المنتفعة نحو سوق العمل</p> <p><b>3.4</b> تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات ذات الصلة</p>
------	------	-------------------------------------	--	--

60

### الهدف الاستراتيجي الثالث: رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للصندوق

المبادرة	ملخص المبادرة	مسؤولية التنفيذ	الشركاء في التنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
1. تعزيز وتطوير التشريعات والضوابط الداخلية بما يضمن المسائلة والفاعلية في تقديم الخدمات	ويتم ذلك من خلال مراجعة شاملة للتشريعات (الأنظمة، والتعليمات، والإجراءات، التعاميم، القرارات) بحيث تصبح أكثر توائماً على المستويين الداخلي للصندوق والخارجي مع التشريعات الحكومية مع تشجيع موائمتها مع الممارسات العالمية الفضلى، وخلال ذلك إعداد إجراءات مكتوبة وواضحة لعملية تحديث أي من التشريعات، والصلاحيات المتقاطعة بين المستويات الإدارية المختلفة، وآلية تقييم مدى كفاءتها وفعاليتها واليات التواصل الداخلي الرسمي لهذه التحديثات.	مساعد المدير العام للشؤون الفنية مديرية معونات الدعم النقدي الموحد +مديرية الموارد المالية والادارية+مديرية التمكين الاقتصادي والاجتماعي	لجنة التخطيط	2023	2023
2. تعزيز وتطوير القدرات المؤسسية لتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة 1.2 تعزيز ملائمة الموارد البشرية كما ونوعاً مع	1.2 من خلال مراجعة وتطوير مصفوفة الكفايات المهنية والأوصاف الوظيفية الحالية ومراجعة توزيع أعداد الموظفين في المديريات والفروع المختلفة مقارنة بالهيكل التنظيمية المطورة و تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وفق الممارسات المعتمدة من ديوان الخدمة المدنية بحيث تبدأ بتقييم موظفي وموظفات مقارنة بكل من مصفوفة الكفايات المهنية والأدوار المتوقعة حسب الخطط التنفيذية والاجرائية على مستوى الفروع	مديرية تكنولوجيا المعلومات	مساعد المدير العام للشؤون الادارية	2023	2023

الهيكل التنظيمية لجعلها أكثر استقرارا ومواءمة لتقديم خدمات ذات جودة وفعالية  
2.2مراجعة وتحديث خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي  
3.2مأسسة ادارة المعرفة

والمديريات المختلفة يليها تنفيذ خطط بناء القدرات لتمكينهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية.  
2.2 من خلال تحديد الموظفين والموظفات ضمن قائمة التقاعدات المحتملة خلال السنوات الخمس القادمة، وتحديد قائمة الموظفين والموظفات الأقرب مستوى وظيفي لقائمة التقاعدات ضمن معايير محددة وواضحة ومُلزمة تتوافق مع الضوابط الحكومية ذات الصلة، وبناءً على ذلك يتم إجراء تقييم لقائمة الموظفين والموظفات الأقرب مستوى باستخدام مصفوفة الكفايات المهنية لوظائف قائمة التقاعدات، وتصميم وتنفيذ خطة إحلال تتبنى منهجيات تعلم تضمن ممارسة الأدوار وتطبيق مبادرات مؤقتة للإحلال، وتنفيذ تقييم شامل ومفصل للتجربة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، والتأكد من ان مصفوفة الاحلال والتعاقب مراعية للنوع الاجتماعي ومدعومة بخطة عمل وتزود الإدارة بتقارير منتظمة.

3.2 وذلك بتحديد مصادر المعرفة المختلفة بما يضمن توثيق المعرفة المكتوبة وغير المكتوبة وتلك التي تعتمد على فهم الخبراء من الموظفين، وتحديد آليات نقل وتوثيق المعرفة من مصادرha المختلفة إلى منصات توثيق واضحة وفاعلة، وتخطيط نقل وتوثيق المعرفة ضمن أطر زمنية تأخذ خطط الإحلال والتقاعدات المحتملة بعين الاعتبار، اضافة الى تطوير مكتبة الكترونية داخلية تحتوي على جميع المصادر والمراجع المحدثة مدعومة بفهرس وطرق الاستخدام (مدعومة بمنصات فاعلة كمرجعيات لموظفي الصندوق) وربطها بنظام المتابعة والتقييم لدى الصندوق، إضافة موارد معرفية وتعليمية وتوعوية حول النوع الاجتماعي في المنصة - مع التركيز على جعلها مرتبطة بشكل مباشر بعمل الصندوق وبحالات دراسية او امثلة واقعية -.

3.رفع جاهزية البنى التحتية لتقديم الخدمات للمتفعين والمنتفعات

ويتم ذلك من خلال تطوير مواصفات ومعايير خاصة بمرافق وممتلكات الصندوق (المباني، المركبات، اللوازم والأثاث، الأجهزة والمعدات) بما يتلاءم مع تطلعات الصندوق لجودة الخدمات مع التركيز على جعل المرافق آمنة لاستقبال المراجعين والمراجعات، بحيث تكون مراعية للنوع الاجتماعي (لاستقبال الأشخاص ذوي الاعاقة، كبار السن، الأطفال والمرافقين، الأشخاص الذين يعانون من السمنة) وضمان الخصوصية والسرية في أماكن إجراء المعاملات.

مديرية الموارد البشرية و التطوير المؤسسي+  
مديرية الموارد المالية والادارية

مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية والتطوير

2023

2024

المبادرة

ملخص المبادرة

مسؤولية التنفيذ

الشركاء في التنفيذ

تاريخ البدء

تاريخ الانتهاء

4. تفعيل ادارة الشراكات في الصندوق

تقييم وبناء قدرات فريق العمل.  
تطوير استراتيجية إدارة العلاقات مع الشركاء.  
تحديث مصفوفة الشركاء القطاعية، بما في ذلك الشركاء الخاصين بقضايا النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين، ودمجها في خطط التواصل واستقطاب التمويل الخاصة بالشركاء.

مديرية الموارد البشرية و التطوير المؤسسي  
مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية والتطوير

2025

2025

5.تقييم أثر الاتفاقيات ومذكرات التفاهم الموقعة

مراجعة تحقق أهداف الاتفاقيات ومذكرات التفاهم الحالية واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية (الإنهاء، التعديل، التمديد).  
توقيع اتفاقيات بديلة للاتفاقيات الملغاة أو تلك التي بحاجة للتفعيل الفوري.

مديرية الموارد البشرية و التطوير المؤسسي  
مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية والتطوير

2023

2025

2025	2024	مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية والتطوير	مديرية الموارد البشرية و التطوير المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ تنفيذ الأنشطة التحضيرية المتعلقة بتحديد أسئلة المخرجات الاستراتيجية والاجابة عليها.</li> <li>□ تنفيذ مسح للجهات الفاعلة قطاعيا من مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمؤسسات الدولية</li> <li>□ تنفيذ تحليل أصحاب المصلحة قطاعيا.</li> <li>□ تخطيط التواصل والاشراك والشراكات مع أصحاب المصلحة المعنيين.</li> </ul>	6.تصميم وتنفيذ خارطة الجهات الفاعلة وتحليل أصحاب المصلحة
2025	2023	مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية والتطوير	مديرية الموارد البشرية و التطوير المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ وضع معايير لاختيار الشركاء الاستراتيجيين.</li> <li>□ توقيع اتفاقيات الشراكة الاستراتيجية.</li> <li>□ تطوير تصميم الملتي السنوي للشركاء الاستراتيجيين.</li> <li>□ عقد وتقييم الملتي واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة</li> </ul>	7.تطوير العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين
2025	2023	مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية والتطوير	مديرية الموارد البشرية و التطوير المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم خطة استقطاب الموارد على مستوى قطاعي متنوع من الشركاء الحكوميين وغير الحكوميين لدعم مصفوفة أولويات تطوير البنية التحتية.</li> <li>تصميم وتنفيذ خطة استقطاب لدعم تنفيذ خطة الترفيه السنوية مع الشركاء غير الحكوميين.</li> <li>استقطاب الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية</li> </ul>	8.تخطيط وتنفيذ استقطاب التمويل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
2025	2023	مساعد المدير العام للشؤون الادارية والمالية والتطوير	وحدة خدمة الجمهور	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ مراجعة وتقييم إطار عمل وحدة الإعلام من حيث كفاية الموارد وفعاليتها.</li> <li>□ تقييم فاعلية وسائل التواصل المستخدمة في الصندوق وتطوير و/أو استحداث ما يلزم لضمان الوصول الإعلامي واسع النطاق للصندوق .</li> <li>□ تطوير استراتيجية إعلامية على المستوى الوطني وبناء قدرات الإدارات في الفروع مع مراعاة النوع الاجتماعي، بحيث تحمل الخطة رسائل إعلامية تتلاءم مع طبيعة الجمهور (1) المجتمع الأردني، (2) الأسر المنتفعة، و(3) الشركاء والمانحين، مع ضمان استخدام القنوات والمنصات المتنوعة والمناسبة لكل فئة، مع التركيز على وسائل التواصل الاجتماعي.</li> </ul>	9.تقييم وتعزيز الاستراتيجية الإعلامية للصندوق
2024	2024	لجنة التخطيط	مديرية الاستجابة للصدمات+مديرية الموارد المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>من خلال حصر الاجهزة الاكثر طلب وتحديد مواصفات لنوعية هذه الاجهزة من خلال المختصين سواء من القطاع خاص او الجهات الرسمية والتنسيق مع دائرة الشراء الموحد لطرح عطاء مركزي ليتم احالته على مؤسسة تلزم بالتوصيل والتركيب لكافة مناطق المملكة وضمن آلية محددة بشروط العطاء وبسقف سعري ثابت</li> </ul>	10.دراسة امكانية التحول نحو الشراء المركزي (التأهيل الجسماني)

# مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات للخطة الإستراتيجية 2023-2026

الهدف الاستراتيجي الاول تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات

المستهدف الكلي الاستراتيجية	مستهدف 2026	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	الفعلي 2022	المؤشر الاستراتيجي
	<%90	< %90	< %90	< %90	<%90	1 نسبة الاسر المنتفعة التي لديها درجة استهلاك غذاء " مقبوله"
100%	%100	%100	%65	30%	0%	2 نسبة الأسر المنتفعة من المعونة الشهرية التي يتم دمجها في برنامج الدعم النقدي الموحد/تراكمي
%48	230000	228000	224000	220000	219315	3 عدد الاسر التي تم تقليص فجوة الفقر لهم/ لها في البرنامجين

	<%34	< %34	< %34	< %34	<%34	نسبة الأسر المنتفعة " الأمنة غذائياً " >	4
12%	52%	50%	48%	46%	44%	نسبة الاسر المنتفعة التي ترأسها امرأة	5
%34	15500	14500	13500	12500	11.510	عدد الأسر التي تقاضت معونة مالية طارئة وفوريه واغاثة	6
%28	900	850	800	750	700	عدد الذين تم تأهيلهم جسمانياً بمعدات وأجهزة طبية خاصة	7
%35	35000	32500	30000	27500	25760	عدد الافراد المنتفعة من معونة اسر ذوي الاعاقة	8
%36	%75	70%	65%	60%	55%	نسبة الاسر المنتفعة المشمولة بالتأمين الصحي المدني	9

#### الهدف الاستراتيجي الثاني تمكين ودمج افراد الاسر الفقيرة والمعرضة للفقر في سوق العمل والانتاج

المستهدف الكلي الاستراتيجية	مستهدف 2026	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	الفعلي 2022	المؤشر الاستراتيجي	
1800	2900	2600	2300	2000	2000	عدد الافراد المستفيدين من برامج التدريب المهني	1
%45	870	780	690	600	0	نسبة الافراد الذين تم دمجهم في سوق العمل	2

#### الهدف الاستراتيجي الثالث رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للصندوق

المستهدف الكلي الاستراتيجية	مستهدف 2026	مستهدف 2025	مستهدف 2024	مستهدف 2023	الفعلي 2022	المؤشر الاستراتيجي	
%9	93%	91%	89%	87%	85%	نسبة الشكاوى التي تم حلها من العدد الاجمالي للشكاوى	2
%4	93%	92%	91%	90%	89%	نسبة تحصيلات القروض التراكمية	4
%100	%100	%60	%45	%30	%15	نسبة الخدمات الالكترونية المطلقة	3
%2.5	96.5%	96%	95.5%	95%	94.5%	معدل رضا متلقي الخدمة	1

2026	2025			2024			ترتيب السياسة حسب الاولوية	
	تأشيرى	المجموع	المطلوب (زيادة او نقص )	تأشيرى	المجموع	المطلوب ) زيادة او نقص (		
262000000	2580000000	0	2580000000	253500000	6450000	239700000	1	تحسين استهداف وفق افضل الممارسات الدولييه في هذا المجال
2940000	2940000	0	2940000	2901000	0	2901000	2	تعزيز الشفافية والوصول الى خدمات الصندوق
1500000	1500000	0	1500000	3600000	0	3000000	3	تطوير الخدمات الاساسية والاضافية الاخرى للمنتفعين من برامج الصندوق 2.3
100000	100000	0	100000	100000	0	100000	4	تطوير وتطبيق معايير للنبية التحتية والممتلكات
50000	50000	0	50000	50000	0	50000	5	تطوير خطة الاتصال والتواصل الداخلي
2000000	1500000	0	1500000	2100000	600000	1500000	6	تطوير اليات وبرامج التدريب والتشغيل في الصندوق
200000	200000	0	200000	300000	0	300000	7	تعزيز وتطوير القدرات المؤسسية لتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة
421000	421000	0	421000	681000	276000	405000	8	رفع جاهزية البنى التحتية لتقديم الخدمات للمنتفعين والمنتفعات
963000	963000	0	963000	400000	400000	400000	9	دراسة امكانية التحول نحو الشراء المركزي (التأهيل الجسماني)
247874000	247374000	0	247374000	263032000	8326000	251432000	10	المجموع

السياسات رقم ( 1 ) المرتبطة بالهدف الاستراتيجي : تحسين استهداف وفق أفضل الممارسات الدولييه في هذا المجال

السياسات رقم ( 2 ) المرتبطة بالهدف الاستراتيجي : تطوير الخدمات الاساسية والاضافية الاخرى للمنتفعين من برامج الصندوق

السياسات رقم ( 3 ) تطوير وتطبيق معايير للبنية التحتية والممتلكات

السياسات رقم ( 4 ) تطوير خطة الاتصال والتواصل الداخلي

البرنامج رقم ( 6122 ) المرتبط بالسياسات : برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)

البرنامج رقم ( 6121 ) المرتبط بالسياسات : الاداره والخدمات المساندة

2026	2025			2024			
تأثيري	المجموع	المطلوب ( زيادة او نقص )	تأثيري	المجموع	المطلوب ( زيادة او نقص )	تأثيري	
103200000	103200000	0	103200000	103200000	0	103200000	النفقات / برامج المساعدات الاجتماعية (المعونات المالية الشهرية المتكررة والموقته والطارئة والتأهيل الجسماني )
170000000	170000000	0	170000000	152000000	0	152000000	الدعم النقدي الموحد
600000	600000	0	600000	600000	0	600000	برنامج مسح ومتابعة الحالات المنتفعه وطالبة الانتفاع
1750000	1500000	0	1500000	1500000	0	1500000	برنامج المعونات الطارئة
1300000	1300000	0	1300000	1300000	0	1300000	عموله شركة البريد للمنتفعين
400000	400000	0	400000	400000	0	400000	التأهيل الجسماني
1500000	1500000	0	1500000	1500000	0	1500000	المعالجات الطبيه للمستفيدين من صندوق المعونه الوطنية
1500000	1500000	0	1500000	1500000	0	1500000	التدريب والتشغيل
280000000	280000000	0	280000000	262000000	0	262000000	المجموع
0	0	0	0	0	0	0	النفقات / المشاريع الراسماليه
300000	300000	0	300000	300000	0	300000	
0	0	0	0	0	0	0	المجموع
280300000	280300000	0	280300000	262300000	0	262300000	الاجمالي

لكل هدف استراتيجي سياسه او اكثر

الدائرة : صندوق المعونة الوطنية

الهدف الاستراتيجي 2 : تمكين ودمج افراد الاسر الفقيرة والمعرضه للفقير في سوق العمل والإنتاج

السياسات رقم ( 1 ) المرتبطه بالهدف الاستراتيجي : تنفيذ التدريب المهني الفعال للمنتفعين والمنتفعات لتعزيز وصولهم الى سوق العمل

السياسات رقم ( 3 ) المرتبطه بالهدف الاستراتيجي : تطوير اليات وبرامج التدريب والتشغيل في الصندوق

السياسات رقم ( 10 ) دراسة امكانية التحول نحو الشراء المركزي (التأهيل الجسماني)

البرنامج رقم ( 6122 ) المرتبط بالسياسه :برنامج المعونات الماليه

2026	2025			2024			
	المجموع	المطلوب ( زيادة او نقص )	تأشيري	المجموع	المطلوب ( زيادة او نقص )	تأشيري	
1500000	1500000	0	1500000	1500000	0	1500000	النفقات / الانشطه الجاريه التدريب والتشغيل
							تعويضات العاملين
							استخدام السلع والخدمات
							الضمان الاجتماعي
1500000	1500000	0	1500000	1500000	0	1500000	المجموع
0	0	0	0	0	0	0	النفقات / المشاريع الراسماليه
0	0	0	0	0	0	0	المجموع
1500000	1500000	0	1500000	1500000	0	1500000	الاجمالي

لكل هدف استراتيجي سياسه او اكثر

الدائرة : صندوق المعونه الوطني

الهدف الاستراتيجي 3 : رفع كفاءة وفعاليه الاداء المؤسسي للصندوق

السياسة رقم ( 2 ) المرتبطه بالهدف الاستراتيجي : تعزيز وتطوير القدرات المؤسسيه لتقديم خدمات ذات جوده مرتفعه

السياسة رقم ( 3 ) المرتبطه بالهدف الاستراتيجي : رفع جاهزية البنى التحتيه لتقديم الخدمات للمنتفعين والمنفعات

السياسة رقم ( 9 ) المرتبطه بالهدف الاستراتيجي : تقييم وتعزيز الاستراتيجيه الاعلامية للصندوق

البرنامج رقم ( 6121 ) المرتبط بالسياسه :برامج المساعدات الاجتماعيه (التحويلات النقدية)

البرنامج رقم ( 6122 ) المرتبط بالسياسه :الاداره والخدمات المسانده

2026			2025	2024			
تاشيري	المجموع	المطلوب ( زيادة او نقص )	تاشيري	المجموع	المطلوب ( زيادة او نقص )	تاشيري	
0	0	0	0	0	0	0	النفقات / الانشطه الجاريه
2959900	0	0	2927900	2901000	0	2901000	تعويضات العاملين
0	0	0	0	0	0	0	استخدام السلع والخدمات
422000	0	0	422000	422000	0	422000	الضمان الاجتماعي
3381900	0	0	3349900	3323000	0	3323000	المجموع
0	0	0	0	0	0	0	النفقات / المشاريع الراسماليه
0	0	0	0	0	0	0	المجموع
3381900	0	0	3349900	3323000	0	2940000	الاجمالي

# الخطوة التشغيلية للبرامج

الاستراتيجية صندوق المعونة الوطنية للعام 2023-2025

## مصفوفة البرامج

اسم البرنامج: برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)

الهدف الاستراتيجي: تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات.

رقم البرنامج	مؤشر الأداء	سنة الأساس	القيمة الأساس	معادلة القياس	مصدر البيانات	تكرار القياس	القيمة المستهدفة		
							2024	2025	2026
1/1	العدد الاجمالي للأسر الفقيرة الذين تم تقديم مساعدة لها من مختلف البرامج بند المساعدات الاجتماعية	2023	مليون	عدد	صندوق المعونة الوطنية	سنوياً	242700000	255200000	273200000
	عدد الأسر الفقيرة المحتاجة الذين يتم إضافتهم على شريحة المنتفعين سنوياً في مختلف المشاريع. ( حالات التخصيص الجديدة لنفس العام معونة+دعم +طارئة)	2023	220000	عدد	=	سنوياً	230000	250000	250000
	عدد الحالات التي تم متابعتها سنوياً	2023	%100	نسبة	=	سنوياً	%100	%100	%100

الموازنة المرصودة للبرنامج

المجموع	2025	2024	2023	2022	مصدر التمويل/الف دينار
771.100.000	273200000	255200000	242700000	مبلغ المعونات المالية الشهرية المتكررة والمؤقتة +الدعم + الطارئة +مسح	خزينة

## بطاقات وصف المشاريع للبرنامج ( 1 )

الفصل: الهدف الاستراتيجي / تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات.  
برنامج رقم ( 1 ): برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)  
مشروع رقم (1): المعونات المالية الشهرية المتكررة والمؤقتة

### معلومات أساسية

- 1- هدف المشروع: - المحافظة على فعاليته عاليه في التعامل مع الأسر الفقيرة غير القادرة على العمل والإنتاج
- 2- موقع المشروع: جميع مناطق المملكة
- 3- التكلفة الكلية (306100000)
- 4- مدة التنفيذ (شهر): (36) شهر
- 5- تاريخ البدء: 2024 / 1 / 1 تاريخ الانتهاء: 2026 / 12 / 31
- 6- مبررات المشروع: - تغطية الحاجات الأساسية للأسر الفقيرة .
- 7- مكونات المشروع: معونة مالية شهرية متكررة
- 8- الوضع الحالي للبرنامج / المشروع: مستمر
- 9- مصادر التمويل والتدفقات النقدية للمشروع

المجموع	مقدر			إعادة تقدير 2023	مقدر 2023	فعلى 2022	مصادر التمويل
	2026	2025	2024				
306100000	103200000	103200000	99700000	96200000			خزينة

## مصفوفة الخطة التنفيذية

اسم البرنامج: برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)

اسم المشروع: المعونات المالية الشهرية المتكررة والمؤقتة

أهداف المشروع:

مؤشرات قياس الاداء					الهدف	الرقم
السنة	القيمة المستهدفة	السنة	القيمة المرجعية	المؤشر		
2025		2024		- عدد الأسر التي تم تقديم مساعدة لها خلال العام كاملاً	المحافظة على فعاليه عاليه في التعامل مع الأسر الفقيرة غير القادرة على العمل والإنتاج	1
2025		2024		- عدد الأسر الجديدة المنتفعة من برنامج المعونات المتكررة والمؤقتة في نهاية كل عام		

مبررات المشروع:

المبرر	الرقم
عدم قدرة الاسر الفقيره المحتاجه على تلبية احتياجاتها الاساسية	1

المكونات الرئيسية للمشروع:

المكون	الرقم
المعونات المالية الشهرية المتكررة والمؤقتة	1

## الخطة التنفيذية للمشروع

الانفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع												مؤشر الاداء			تاريخ النهاية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ البداية المتوقع		الخطوة التنفيذية	الرقم
2026				2025				2024				القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	المؤشر	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	الربع		
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1											
												100000	----	عدد الحالات الواردة والمدققة	2026		2024		2024		تدقيق وفحص الدراسة وشروط الانتفاع.	1
												100000		نسبة.....	2026		2024		2024		التحقق من وجود وصحة معززات الدراسة الاجتماعية الالكترونية.	2
														عدد.....	2026		2024		2024		تحويل ملف الحالة الالكترونية لوحدة الرقابة الداخلية	3
														عدد الحالات المتابعة	2026		2024		2024		استمرارية صرف مخصصات الحالات المنتفحة سابقاً مع تنفيذ قرارات المتابعة الواردة لها	4

### المخاطر:

المخاطر	الرقم
عدم توفر المخصصات المالية اللازمه للمشروع	1
تغييرات طارئة على الظروف الاقتصادية والمالية على المستوى الوطني	2

## بطاقات وصف المشاريع للبرنامج ( 1 )

الفصل: الهدف الاستراتيجي / تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات.  
برنامج رقم ( 1 ): برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)  
مشروع رقم (2): المعونات الطارئة

### معلومات أساسية

- 1- هدف المشروع: - المحافظة على فعاليته عاليه في التعامل مع الأسر المحتاجه التي تتعرض لظروف طارئة استثنائية
- 2- موقع المشروع: جميع مناطق المملكة
- 3- التكلفة الكلية ( 4300000 )
- 4- مدة التنفيذ (شهر): ( 36 ) شهر
- 5- تاريخ البدء: 2024 / 1 / 1 تاريخ الانتهاء: 2026 / 12 / 31
- 6- مبررات المشروع: عدم قدرة الأسر الفقيرة على مواجهة الظروف الطارئة كحالات المرض المفاجئ لرب الأسرة أو وفاته والكوارث الطبيعية وفي شهر رمضان والأعياد وبدء العام الدراسي.
- 7- مكونات المشروع: معونة مالية تصرف لمثل هذه الحالات الطارئة لمرة واحدة
- 8- الوضع الحالي للبرنامج / المشروع: مستمر
- 9- مصادر التمويل والتدفقات النقدية للمشروع

المجموع	مقدر			إعادة تقدير 2023	مقدر 2023	فعلي 2022	مصادر التمويل
	2026	2025	2024				
4300000	1500000	1500000	1300000	1300000			خزينة

## مصفوفة الخطة التنفيذية

اسم البرنامج: برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)

اسم المشروع: المعونات الطارئة

أهداف المشروع:

مؤشرات قياس الأداء					الهدف	الرقم
السنة	القيمة المستهدفة	السنة	القيمة المرجعية	المؤشر		
2025	12,700	2024	11,510	عدد الحالات المستفيدة من المعونات الطارئة	المحافظة على فعاليته عاليه في التعامل مع الأسر المحتاجه التي تتعرض لظروف طارئة استثنائية	1

مبررات المشروع:

المبرر	الرقم
عدم قدرة الأسر الفقيرة على مواجهة الظروف الطارئة كحالات المرض المفاجئ لرب الأسرة أو وفاته والكوارث الطبيعية وفي شهر رمضان والأعياد وبدء العام الدراسي.	1

المكونات الرئيسية للمشروع:

المكون	الرقم
معونة مالية تصرف لمثل هذه الحالات الطارئة .	1

## الخطة التنفيذية للمشروع

الانفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع												مؤشر الاداء			تاريخ النهاية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ البداية المتوقع		الخطوة التنفيذية	الرقم
2026				2025				2024				القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	المؤشر	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	الربع		
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1											
												6000	----	عدد الحالات الواردة والمدققة	2026		2024		2024		1. تدقيق الدراسة وتثبيت الاجراء حسب المادة 61 جدول رقم 10 من التعليمات. 2. رفع الدراسة الالكترونية لوحدة الرقابة الداخلية.	1
												6000			2026		2024		2024		1. دراسة الحاله (ملف ورقى) والتوصيه بصرف الطارئة مع معززات الصرف والصلاحيات المفوضه بحسب المادة 61/..... 2. رفعها الكترونياً مع المعززات وحفظها الكترونياً وارسالها لمديرية الموارد المالية للصرف.	2

### المخاطر:

المخاطر	الرقم
عدم توفر المخصصات المالية اللازمه للمشروع	1
تغييرات طارئة على الظروف الاقتصادية والمالية على المستوى الوطني	2

## بطاقات وصف المشاريع للبرنامج ( 1 )

الفصل: الهدف الاستراتيجي / تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات.  
برنامج رقم (1): برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)  
مشروع رقم (4): برنامج مسح ومتابعة الحالات المنتفحة وطالبة الانتفاع

### معلومات أساسية

- 1- هدف المشروع: - الوقوف على المستجدات التي تطرأ على أوضاع المنتفعين والتعامل معها بفعالية عالية .
- 2- موقع المشروع:
- 3- التكلفة الكلية ( 2150000 )
- 4- مدة التنفيذ (شهر): ( 12 ) شهر
- 5- تاريخ البدء: 2024 / 1 / 1 تاريخ الانتهاء: 2026 / 12 / 31
- 6- مبررات المشروع: التعرف على التغيرات التي تطرأ على أوضاع الأسر المستفيدة .
- 7- مكونات المشروع: المتابعة الميدانية وتعبئة الاستمارات
- 8- الوضع الحالي للبرنامج / المشروع: مستمر
- 9- مصادر التمويل والتدفقات النقدية للمشروع

المجموع	مقدر			إعادة تقدير 2023	مقدر 2023	فعلي 2022	مصادر التمويل
	2026	2025	2024				
1750000	800000	750000	600000	550000			خزينة

## مصفوفة الخطة التنفيذية

اسم البرنامج: برنامج مسح ومتابعة الحالات المنتفعة وطالبة الانتفاع

اسم المشروع: متابعة الأسر المنتفعة وطالبي الانتفاع

أهداف المشروع:

مؤشرات قياس الاداء						الهدف	الرقم
السنة	القيمة المستهدفة	السنة	القيمة المرجعية	المؤشر			
2025	235000	2024	220000	عدد الحالات التي تم اتخاذ قرار بالمسح والمتابعة (استمرارية/تخفيض/إيقاف/زياده)	الوقوف على المستجدات التي تطرأ على أوضاع المنتفعين والتعامل معها بفعالية عالية.	1	
				عدد الحالات التي تم زيارتها واستكمال بياناتها على استمارة الزيارة .			
				عددالحالات التي تمت تعديل بياناتهم			
				عدد الأسر التي تم دمجها في برنامج الدعم النقدي الموحد			

مبررات المشروع:

المبرر	الرقم
تحديث البيانات الاقتصادية والاجتماعية للمنتفعين	1

المكونات الرئيسية للمشروع:

المكون	الرقم

1	المتابعة الميدانية
2	تحديث بيانات المنتفعين

### الخطة التنفيذية للمشروع

الانفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع												مؤشر الاداء			تاريخ النهاية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ البداية المتوقع		الخطوة التنفيذية	الرقم
2026				2024				2024				القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	المؤشر	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	الربع		
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1											
												250000	----	عدد الحالات المدققة	2026		2024		2024		تدقيق 220000 حالة منتفعة سنوياً	1
															2026		2024		2024		مراجعة وتدقيق كافة الشكاوى الواردة إلى الإدارة العامة فيما يتعلق بعمل الفروع	2
															2026		2024		2024		إجراء 3 دراسات مسحية لخمسة فئات منتفعة سنوياً	3
															2026		2024		2024		إجراء 3 دراسات مسحية لفئات مختارة سنوياً	4

### المخاطر:

الرقم	المخاطر
1	عدم توفر العدد الكافي من الموارد البشرية لإدارة عملية المتابعة
2	عدم توفر الدعم اللوجستي /المركبات

## بطاقات وصف المشاريع للبرنامج ( 1 )

الفصل: الهدف الاستراتيجي / تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات.  
برنامج رقم ( 1 ): برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)  
مشروع رقم (1): الدعم النقدي الموحد

### معلومات أساسية

- 1- هدف المشروع: - تخفيض نسب وشدة الفقر على مستوى المملكة من خلال توسيع نطاق الشمول.
- 2- موقع المشروع: جميع مناطق المملكة
- 3- التكلفة الكلية ( 462000000 )
- 4- مدة التنفيذ (شهر): (36) شهر
- 5- تاريخ البدء: 2024 / 1 / 1
- 6- مبررات المشروع: - تغطية الحاجات الأساسية للأسر الفقيرة .
- 7- مكونات المشروع: دعم نقدي موحد
- 8- الوضع الحالي للبرنامج / المشروع: مستمر
- 9- مصادر التمويل والتدفقات النقدية للمشروع

تاريخ الانتهاء: 2026 / 12 / 31

المجموع	مقدر			إعادة تقدير 2023	مقدر 2023	فعلي 2022	مصادر التمويل
	2026	2024	2024				
462000000	170000000	152000000	140000000	100000000			الموازنة العامة

## مصفوفة الخطة التنفيذية

اسم البرنامج: برامج المساعدات الاجتماعية (التحويلات النقدية)

اسم المشروع: الدعم النقدي الموحد

أهداف المشروع:

مؤشرات قياس الاداء					الرقم	الهدف
السنة	القيمة المستهدفة	السنة	القيمة المرجعية	المؤشر		
2025	225000	2024	190000	- عدد الأسر التي تم تقديم مساعدة لها خلال العام كاملاً - عدد الأسر الجديدة المنتفعة من برنامج الدعم النقدي في نهاية كل عام	1	تخفيض نسب وشدة الفقر على مستوى المملكة من خلال توسيع نطاق الشمول.

مبررات المشروع:

الرقم	المبرر
1	عدم قدرة الاسر الفقيره المحتاجه على احتياجاتها الاساسية

المكونات الرئيسية للمشروع:

الرقم	المكون
1	دعم نقدي موحد

## الخطة التنفيذية للمشروع

الانفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع												مؤشر الاداء			تاريخ النهاية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ البداية المتوقع		الخطوة التنفيذية	الرقم
2026				2024				2024				القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	المؤشر	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	الربع		
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1											
												225000	----	عدد الحالات الواردة والمدققة	2026		2024		2024		تقديم طلب الدعم النقدي الموحد	1
												225000		عدد الحالات التي تم زيارتها	2026		2024		2024		زيارات الباحث الاجتماعي لاجراء التحقق الميداني	2
												225000		عدد الحالات المعتمدة لغايات الصرف	2026		2024		2024		تعبئة معلومات الدفع ليتم تحويل مبالغ الدعم	3

المخاطرت:

الرقم	المخاطر
1	عدم توفر المخصصات المالية اللازمة للمشروع
2	تغييرات طارئة على الظروف الاقتصادية والمالية على المستوى الوطني

## بطاقات وصف المشاريع للبرنامج ( 2 )

الفصل: الهدف الاستراتيجي / تمكين ودمج افراد الاسر الفقيرة والمعرضة للفقر في سوق العمل والانتاج .

برنامج رقم ( 2 ): التأهيل

مشروع رقم (1): التأهيل الجسماني

### معلومات أساسية

1 - هدف المشروع: - المحافظة على فعالية عالية في التعامل مع ذوي الاعاقات

2 - موقع المشروع: جميع مناطق المملكة

3- التكلفة الكلية: ( 1,120,000 )

4- مدة التنفيذ (شهر): ( 36 ) شهر

5- تاريخ البدء: 2024 / 1 / 1

6- مبررات المشروع: - تحسين قدرات ذوي الاعاقات.

7- مكونات المشروع: معونة مالية لشراء الأجهزة التي يحتاجها المنتفع.

8- الوضع الحالي للبرنامج / المشروع: مستمر

9- مصادر التمويل والتدفقات النقدية للمشروع

تاريخ الانتهاء: 2026 / 12 / 31

المجموع	مقدر			إعادة تقدير 2023	مقدر 2023	فعلى 2022	مصادر التمويل
	2026	2024	2024				
1,120,000	400000	400000	320000	320.000			خزينة

## مصفوفة الخطة التنفيذية

اسم البرنامج: التأهيل

اسم المشروع: التأهيل الجسماني

أهداف المشروع:

مؤشرات قياس الاداء					الرقم	الهدف
السنة	القيمة المستهدفة	السنة	القيمة المرجعية	المؤشر		
2025	950	2024	850	عدد الحالات المنتفعة من معونة التأهيل الجسماني	1	المحافظة على فعالية عالية في التعامل مع ذوي الاعاقات

مبررات المشروع:

المبرر	الرقم
تحسين قدرات ذوي الاعاقات.	1

المكونات الرئيسية للمشروع:

المكون	الرقم
معونة مالية	1
اجهزة طبية	2

الخطة التنفيذية للمشروع

الانفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع												مؤشر الاداء			تاريخ النهائية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ البداية المتوقع		الخطوة التنفيذية	الرقم		
2026				2024				2024				القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	المؤشر	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	الربع				
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1													
												950	850	عدد الأفراد الذين تم تمويل تأهيلهم خلال العام كاملاً.	2026		2024		2024		1			
																		2026		2024		2024		2
																		2026		2024		2024		3

المخاطر:

المخاطر	الرقم
عدم توفر المخصصات المالية اللازمة	1

## بطاقات وصف المشاريع للبرنامج ( 2 )

الفصل: الهدف الاستراتيجي / تمكين ودمج افراد الاسر الفقيرة والمعرضة للفقر في سوق العمل والانتاج

برنامج رقم ( 2 ): التمكين الاقتصادي

مشروع رقم (2): التدريب والتشغيل

### معلومات أساسية

1 - هدف المشروع: - - تحديد القادرين من المستفيدين على الالتحاق بالبرامج التدريبية و العمل وإخراجهم من مظلة الصندوق بالتعاون مع الشركاء

2 - موقع المشروع: جميع مناطق المملكة

3- التكلفة الكلية ( 3300000 )

4- مدة التنفيذ (شهر): ( 36 ) شهر

5- تاريخ البدء: 2024 / 1 / 1 تاريخ الانتهاء: 2026 / 12 / 31

6- مبررات المشروع: - وجود ابناء قادرين على العمل والانتاج ضمن الاسر المنتفحة

7- مكونات المشروع: قاعدة بيانات للابناء القادرين على العمل والانتاج من الاسر المنتفحة، برامج توعية وتثقيف وعقد اتفاقيات ثنائية مع الجهات المعنية.

8- الوضع الحالي للبرنامج / المشروع: مستمر

9- مصادر التمويل والتدفقات النقدية للمشروع

المجموع	مقدر			إعادة تقدير 2023	مقدر 2023	فعلى 2022	مصادر التمويل
	2026	2024	2024				
1500000	0	0	1.500.000	0	0	0	منحه
3000000	1.500.000	1.500.000	0	200000	200000	200000	خزينه
4500000							

## مصفوفة الخطة التنفيذية

اسم البرنامج: التمكين الاقتصادي

اسم المشروع: برنامج تدريب وتشغيل

أهداف المشروع:

مؤشرات قياس الاداء						الهدف	الرقم
السنة	القيمة المستهدفة	السنة	القيمة المرجعية	المؤشر	السنة		
2025		2024		عدد مكاتب الصندوق التي تم تغطيتها ببرامج مع الفئة المستهدفة لقاءات التوعية		1	
2025	4	2024	5	عدد الاتفاقيات المبرمة مع الجهات ذات العلاقة			
2025	2000	2024	2000	عدد أبناء الأسر المنتفعة الذين تم ربطهم ببرامج التدريب والتشغيل سنوياً			
2025	600	2024	0	عدد الحالات الملتحقة ببرامج التشغيل			

مبررات المشروع:

الرقم	المبرر
1	وجود ابناء قادرين على العمل والانتاج ضمن الاسر المنتفعه

المكونات الرئيسية للمشروع:

الرقم	المكون
1	قاعدة بيانات للابناء القادرين على العمل والانتاج من الاسر المنتفعه
2	برامج توعية وتنقيف
3	اتفاقيات ثنائية مع الجهات المعنية

## الخطة التنفيذية للمشروع

الانفاق المالي بحسب خطة عمل المشروع												مؤشر الاداء			تاريخ النهاية المتوقع		تاريخ البداية الفعلي		تاريخ البداية المتوقع		الخطوة التنفيذية	الرقم
2026				2024				2024				القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	المؤشر	السنة	الربع	السنة	الربع	السنة	الربع		
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1											
														عدد الافراد المستفيدين من برامج التدريب المهني	2026		2024		2024	إلحاق ابناء الاسر المنتفعة من القادرين على العمل والانتاج ببرامج التدريب المهني	1	
														عدد الاتفاقيات	2026		2024		2024	عقد الاتفاقيات مع الجهات ذات العلاقة	2	
														عدد الافراد الذين تم دمجهم في سوق العمل	2026		2024		2024	تشغيل ابناء الاسر المنتفعة في مؤسسات القطاع الخاص	3	
														عدد اللقاءات التوعوية	2026		2024		2024	عقد لقاءات توعية للفئة المستهدفة	4	

### المخاطر:

المخاطر	الرقم
عدم توفر المخصصات المالية اللازمة	1
عدم استجابة الاسر للمشروع	2

الجهة المسؤولة	المجموع	الإنفاق المتوقع			الكلفة الكلية	المشاريع والأنشطة
		2026	2025	2024		
بند المساعدات الاجتماعية / صندوق المعونة الوطنية						
صندوق المعونة الوطنية	309600000	103200000	103200000	103200000	309600000	المعونات النقدية المتكررة
	4500000	1500000	1500000	1500000	4500000	التدريب والتشغيل المهني
	492000000	170000000	170000000	152000000	492000000	برنامج الدعم النقدي الموحد
	1200000	400000	400000	400000	1200000	برنامج التأهيل الجسماني
	4500000	1500000	1500000	1500000	4500000	برنامج المعونات الطارئة(العادية+الاستثنائية+الفورية+الاغاثة)
	1800000	600000	600000	600000	1800000	برنامج مسح ومتابعة الحالات المنتفحة وطالبة الانتفاع
	4500000	1500000	1500000	1500000	4500000	برنامج التأمين الصحي
	3900000	1300000	1300000	1300000	3900000	عمولة بريد
	822000000	280000000	280000000	262000000	822000000	<b>المجموع</b>

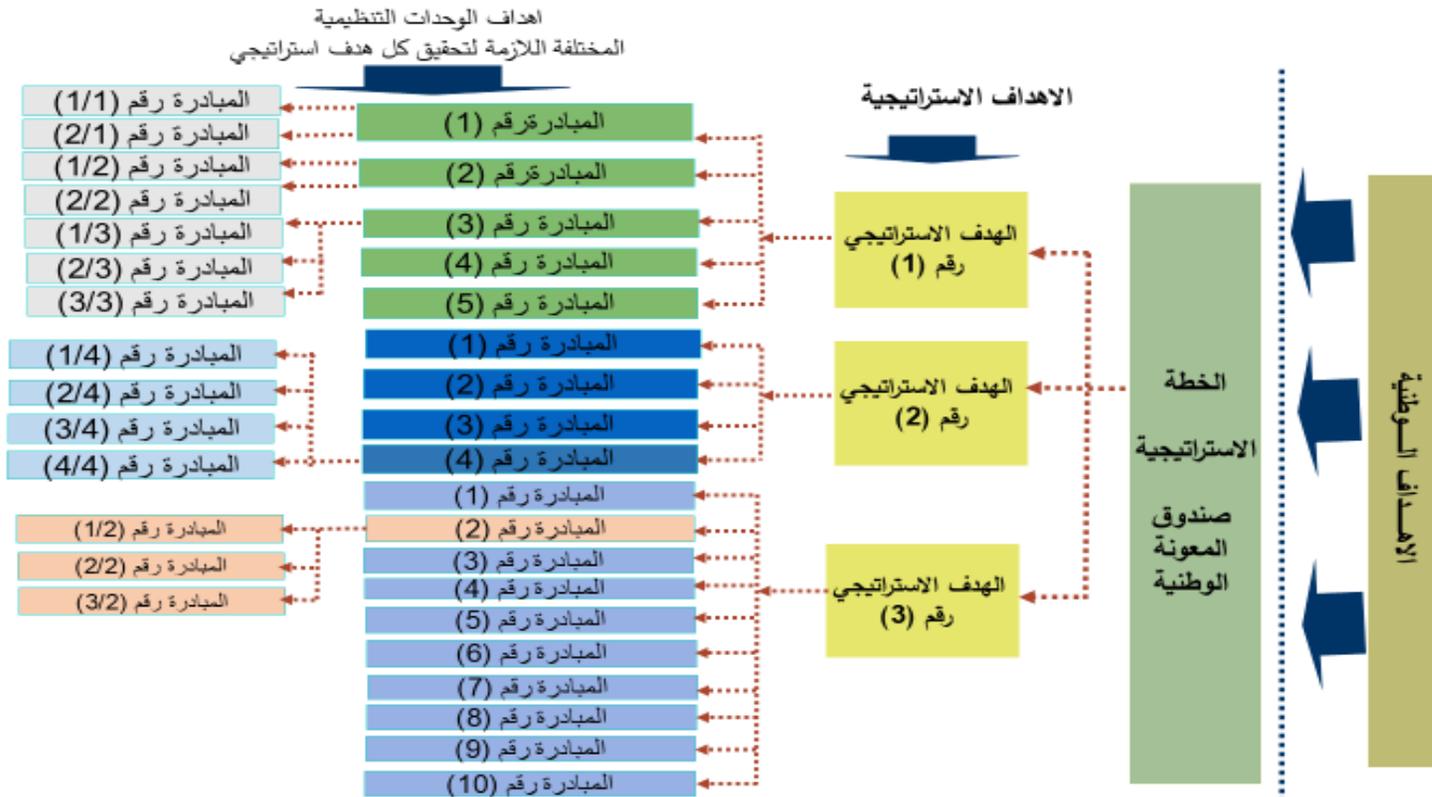
# الخطة التنفيذية للوحدات التنظيمية الرئيسية صندوق المعونة الوطنية

الاستراتيجية صندوق المعونة الوطنية للعام 2023-2025

المستدامة	الوطني	القطاعي	مهام الصندوق بحسب القانون	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية
الهدف رقم(1) القضاء على الفقر	خفض مستويات الفقر والبطالة على المستوى الوطني وبناء نظام حماية اجتماعية فعال	الحد من ظاهرة الفقر وتخفيض معدلات الفقر على المستويين الوطني والمحلي	حماية ورعاية الأفراد والأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونة المالية المتكررة أو الطارئة لهم أو لها.	تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات	المحافظة على فعاله عاليه في التعامل مع الأسر الفقيرة غير القادرة على العمل والإنتاج
الهدف رقم(2) القضاء التام على الجوع					المحافظة على فعاله عاليه في التعامل مع الأسر المحتاجه التي تتعرض لظروف طارئة استثنائية
الهدف رقم(3) الصحة الجيدة والرفاه	جميع الاردنيين يتمتعون بحياة كريمة وفرص عمل لائقة وخدمات اجتماعية ممكنة.	تعزيز الاستفادة من مخرجات برامج التشغيل والتدريب والتأهيل على المنفذة على المستوى الوطني	التوصية لوزارة الصحة لصرف بطاقات تأمين صحي لغير المقتدرين من المنتفعين من خدمات الصندوق وفقاً للاحكام والشروط المنصوص عليها في نظام التأمين الصحي المدني المعمول به.	تخفيض نسب وشدة الفقر على مستوى المملكة من خلال توسيع نطاق الشمول.	
الهدف رقم(4) التعليم الجيد			العمل على توفير فرص العمل أو الإنتاج للفرد أو الأسرة أو زيادتها من خلال التأهيل المهني أو الجسماني.	تمكين ودمج الاسر المنتفعة من برامج الصندوق في سوق العمل والإنتاج.	تقديم الدعم اللازم لبرامج تطوير مهارات وقدرات أفراد الأسر المنتفعة من الصندوق بما يحسن من فرص تشغيلهم
الهدف رقم(5) المساواة بين الجنسين			توفير التدريب المهني للفئات المنتفعة من الصندوق لدى المؤسسات والجهات المختصة بذلك.		
الهدف رقم(8) العمل اللائق ونمو الاقتصاد					
الهدف رقم(10) الحد من أوجه عدم المساواة					
	حكومة ذات كفاءة وفاعلية	رفع كفاءة وفعالية منظومة العمل في قطاع الحماية والرعاية الاجتماعية.	أجراء البحوث العلمية والدراسات الميدانية المتعلقة بالصندوق وواجه نشاطه.	رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للصندوق	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور وتعزيز الشفافية</li> <li>تقديم مستوى عالي للخدمة بشكل معياري وتوفيرها على مدار أوقات الدوام الرسمي وذلك باستخدام أفضل وأحدث التقنيات.</li> <li>التركيز على توفير وسائل وقنوات متعددة للحصول على الخدمات سواء كان ذلك بشكل شخصي أو عن طريق التكنولوجيا.</li> <li>التعرف على حاجات المراجعين والسعي نحو تلبيتها.</li> <li>التغلب على عقبات التواصل</li> <li>ادارة كافة الخدمات الادارية والمالية والموارد البشرية والبنى التحتية</li> </ul>

## الخطة التنفيذية

المخاطر	النتائج المنوي تحقيقها	الموارد المطلوبة للتنفيذ	مؤشر الاداء المستهدف	الاطار الزمني		المسؤولية التنفيذ	الاجراءات التنفيذية	المبادرات البرامج النشاط	الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي
				تاريخ بداية	تاريخ نهاية					
										تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ المعيارية والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات
										تمكين ودمج الاسر المنتفعة من برامج الصندوق في سوق العمل والإنتاج.
										رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للصندوق





## تقرير مراجعة استراتيجية صندوق المعونة الوطنية ٢٠٢٣ - ٢٠٢٦

كانون الأول ٢٠٢٤

## جدول المحتويات

### الملخص التنفيذي

95

96

غايات اجراء المراجعة الاستراتيجية

96

منهجية اجراء المراجعة الاستراتيجية

97

نتائج المراجعة الاستراتيجية

98 ملخص التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ والعدالة في تقديم الخدمات للمنتفعين من المعونات

98

ملخص التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الثاني: تمكين ودمج أفراد الأسر الفقيرة والمعرضة للفقر في سوق العمل والإنتاج

99

ملخص التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الثالث: رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للصندوق

100

الدروس المستفادة والمساحات التحسينية

100

تحديث مصفوفة المبادرات الاستراتيجية

101

المبادرات الاستراتيجية المستجيبية لتدقيق النوع الاجتماعي المنفذ من قبل لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا

102

المرفقات

الملخص التنفيذي

يهدف تقرير المراجعة الاستراتيجية لصندوق المعونة الوطنية 2023-2026 إلى تقييم التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية، ومراجعة التحديات والفرص المتاحة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الصندوق الاستراتيجية. تمت المراجعة بناءً على منهجية شاملة تضمنت تحليل البيانات المقدمة من المديرية المختلفة، إجراء ورش عمل تشاركية، والتنسيق مع الشركاء الدوليين، مثل الإسكوا، لدعم تحليل النتائج وتطوير المبادرات المستقبلية. تم التركيز على تقييم توافق المبادرات مع رؤية التحديث الاقتصادي واستراتيجية الحماية الاجتماعية، فضلاً عن الالتزام بالمتطلبات المؤسسية والوطنية.

توصلت المراجعة إلى مجموعة من النتائج الأساسية، من أبرزها أن الصندوق أحرز تقدماً في عدد من المبادرات، مثل تحسين استهداف الفقراء وفق أفضل الممارسات الدولية، وتعزيز الشفافية والوصول إلى الخدمات، وتطوير الخدمات الأساسية والإضافية للمنتفعين. كما تم تحقيق تقدم في مجال رفع جاهزية البنية التحتية وتعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن هناك حاجة ماسة لتحسين التوثيق والمتابعة لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية، وتطوير آليات شاملة لإدارة المعرفة والاتصال الداخلي. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد عدد من التحديات المتعلقة بمواءمة التشريعات وضمان استدامة الشراكات الاستراتيجية، مما يتطلب تخصيص المزيد من الموارد والتركيز على المبادرات التي لم تبدأ بعد. وختاماً، خلص التقرير إلى ضرورة تعزيز ربط الخطة الاستراتيجية بنظام المتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

## غايات إجراء المراجعة الاستراتيجية

تمثلت غايات إجراء المراجعة الاستراتيجية ما يلي:

1. تقييم التوافق الاستراتيجي من خلال التأكد من أن الاستراتيجية تظل متوافقة مع رسالة الصندوق ورؤيتها وبيئتها.
2. تقييم الأداء من خلال مراجعة ما إذا كانت المبادرات الاستراتيجية حققت الأهداف وتحديد الفجوات بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية.
3. تحديد التحديات ومعالجتها من خلال الكشف عن الكفاءات الداخلية غير المستغلة أو القيود في الموارد أو الاضطرابات والمحددات التي تعيق التقدم.
4. تحسين مشاركة أصحاب المصلحة من خلال تعزيز الدعم وضمان التواصل الشفاف حول التقدم والتحديات وتعزيز الثقة والتعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة.
5. تحسين تخصيص الموارد من خلال اقتراح إعادة توجيه الموارد نحو المبادرات ذات التأثير العالي، لضمان الاستخدام الأمثل للوقت والموارد المالية والبشرية.
6. ضمان التوافق مع المتطلبات والالتزامات المؤسسية من خلال اقتراح مجموعة التعديلات والإجراءات التصحيحية والتحسينية على المبادرات الاستراتيجية واقتراح ما يلزم من مبادرات تساهم في تحسين استجابة صندوق المعونة الوطنية لمختلف التزاماته على المستويات المختلفة (عالمياً، وطنياً، قطاعياً).

## منهجية إجراء المراجعة الاستراتيجية

تم تنفيذ مراجعة الاستراتيجية باستخدام منهجية متكاملة تركز على التحليل العميق والتعاون الوثيق مع جميع الأطراف المعنية. تم تصميم هذه المنهجية لضمان تقييم شامل ودقيق للأداء الاستراتيجي للصندوق، وتحديد الفجوات، واقتراح تحسينات عملية تعزز من كفاءة تنفيذ الاستراتيجية ومواءمتها مع الأولويات الوطنية. وفيما يلي شرح تفصيلي للخطوات المتبعة:

### 1. الاجتماع التأسيسي مع الإدارة العليا

بدأت المراجعة بعقد اجتماع افتتاحي مع الإدارة العليا للصندوق. كان الهدف من هذا الاجتماع هو تحديد نطاق المراجعة وأهدافها، والاتفاق على الحدود الزمنية والتنظيمية، والتأكد من التزام جميع الأطراف المعنية بالمشاركة الفعالة في هذه العملية. كما تم استعراض الأولويات الاستراتيجية للصندوق وكيفية ربطها بالمبادرات الوطنية، مثل رؤية التحديث الاقتصادي واستراتيجية الحماية الاجتماعية.

### 2. تصميم أداة جمع البيانات وبناء القدرات

تم تطوير أداة متخصصة لجمع البيانات لضمان شمولية ودقة المعلومات المطلوبة. وتم تنفيذ جلسات تدريب مكثفة لنقطة الاتصال المحددة من مديرية السياسات، لضمان قدرتها على استخدام الأداة بفعالية وتنسيق الجهود مع المديرية الأخرى. هدفت هذه الخطوة إلى بناء قدرات الفريق الداخلي للصندوق وضمان توحيد معايير جمع البيانات.

### ٣. تحليل البيانات الأولية ومراجعتها

تم استلام البيانات الأولية من مختلف المديریات، بما في ذلك الإنجازات والمبادرات قيد التنفيذ. وتمت مقارنة هذه البيانات مع ملخص المبادرات الاستراتيجية لتحديد نقاط القوة والضعف، والفجوات في التنفيذ، ومدى توافق الإنجازات مع الأهداف الاستراتيجية. كانت هذه المرحلة حاسمة لتحديد أولويات التحسين وإعداد الأسئلة التوضيحية.

### ٤. الاستفسارات والمتابعة لتحسين جودة المدخلات

تم إعداد قائمة شاملة من الأسئلة والاستفسارات لتحسين فهم البيانات المقدمة من المديریات المختلفة. تضمنت هذه الخطوة تقديم دعم عملي مباشر ومتابعة مستمرة مع المديریات لضمان تحسين جودة المدخلات. تم تقديم إرشادات عملية، لا سيما للمديریات التي أظهرت حاجة أكبر للتطوير، بما يعزز من دقة وتكامل البيانات.

### ٥. تحليل تدقيق النوع الاجتماعي وتطوير المبادرات

تمت مراجعة تقرير تدقيق النوع الاجتماعي الذي أعدته الإسكوا بشكل معمق، وتم تحليل النتائج الرئيسية لتحديد الفجوات المتعلقة بالنوع الاجتماعي. بناءً على هذه النتائج، تم اقتراح مبادرات عملية تعزز من الاستجابة لمتطلبات النوع الاجتماعي، مما يساهم في تحسين شمولية اللغة والسياسات المعتمدة.

### ٦. تنظيم ورش عمل تشاركية

تم تنظيم ورشتي عمل رئيسيتين شملت رؤساء المديریات، حيث تم تقسيمهم إلى مجموعتين: المديریات الفنية ومديریات الدعم. ركزت الورش على تحليل النتائج، مناقشة التحديات، وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء وتطوير المبادرات. كانت هذه الورش فرصة لتبادل الآراء والتعلم المشترك بين المديریات. عقدت اجتماعات جانبية مع عدد من مدراء المديریات والدوائر ممن لم تستكمل مناقشاتهم خلال ورش العمل، بالإضافة إلى أولئك الذين احتاجوا المزيد من الإيضاحات والدعم لتحسين جودة مدخلاتهم وإضافة تلك التي لم يقدموها في المراحل السابقة من جمع البيانات.

### ٧. اجتماعات مع الإدارة العليا للصندوق

عُقدت سلسلة من الاجتماعات مع نائب المدير والمستشار للتطوير المؤسسي لاستعراض النتائج الأولية ومناقشة التوصيات والمبادرات المستقبلية. تم الاتفاق على خطوات عملية لتعزيز مواءمة الاستراتيجية مع رؤية التحديث الاقتصادي، واستراتيجية الحماية الاجتماعية، واستراتيجية تحديث القطاع العام.

### ٨. التنسيق مع فريق الإسكوا وخبير النوع الاجتماعي

تم عقد اجتماعات مع فريق الإسكوا وخبير النوع الاجتماعي المعين لاستعراض نتائج المراجعة. حيث ابدت الخبرة التزامها بتضمين مبادرات جديدة تستجيب لمتطلبات النوع الاجتماعي وتعزيز شمولية اللغة المستخدمة في الاستراتيجية.

### ٩. جلسة التحقق واعتماد النتائج

تم تنظيم جلسة اعتماد رسمية بحضور الفريق الإداري، حيث تم استعراض النتائج النهائية وتحديد مجالات التحسين، مع التأكيد على توافق النتائج مع الأهداف الاستراتيجية للصندوق.

## نتائج المراجعة الاستراتيجية

ملخص التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير وتوحيد برامج الانتفاع بما يحقق المبادئ والعدالة في تقديم الخدمات للمتفيعين من المعونات شهدت المبادرات الاستراتيجية المصممة لهذا الهدف الاستراتيجي إنجازا كبيرا، فقد اكتمل تنفيذ ٣ مبادرات استراتيجية بينما بدأ العمل على مبادرات استراتيجية أخرى والعمل جار بشكل كبير على النحو التالي:

١. تحسين استهداف الفقراء وفق أفضل الممارسات الدولية (مكتمة / مستمرة): تم العمل على مراجعة وتطوير معادلة الاستهداف بالتعاون مع خبير من البنك الدولي. استخدمت بيانات مسح دخل ونفقات الأسر الأردنية لتحديث معايير الاستهداف وضمان استهداف الفئات الفقيرة بشكل فعال. تم تقديم مسودة معادلة الاستهداف المحدثة في التقرير النهائي للخبير، ويجري حالياً مطابقة قواعد بيانات الحالات المنتفعة مع المعادلة المحدثة. من المخطط تطبيق المعادلة على عينة خلال الربع الأول من عام 2026 لضمان دقة وكفاءة العملية.
٢. تعزيز الشفافية والوصول إلى خدمات الصندوق (مكتمة / مستمرة): تم تصميم وتفعيل نظام التحصيلات في جميع مكاتب مديرية الموارد المالية ٤٢ مكتباً ميدانياً، مما أسهم في تعزيز الشفافية ودقة العمليات. بالإضافة إلى ذلك، استكمل الربط الإلكتروني مع السجل الوطني الموحد لضمان دقة استحقاق المعونات للفئات المستحقة. علاوة على ذلك، أجري مسح رضا المتفيعين لعام 2023 وتم تطوير أدوات المسح لتشمل مختلف برامج وخدمات الصندوق، بما ينسجم مع أفضل الممارسات العالمية لتعزيز رضا المتفيعين وتحسين الخدمات.
٣. تطوير الخدمات الأساسية والإضافية للمتفيعين (مكتمة / مستمرة): تم تنفيذ مشاريع تهدف إلى تحسين حياة الأسر الفقيرة، مثل تركيب أنظمة الطاقة المتجددة بالتعاون مع وزارة الطاقة والثروة المعدنية لتخفيف الأعباء المالية وتقليل فواتير الكهرباء. كما تم صرف بطاقات التأمين الصحي الشامل للمستحقين وفقاً للشروط المنصوص عليها. إلى جانب ذلك، عززت الشراكة مع منظمة اليونيسيف لدعم مبادرة "مكاني"، مما أتاح تقديم خدمات تعليمية واجتماعية شاملة تشمل دعم التعلم، بناء المهارات، الدعم النفسي والاجتماعي، والأنشطة الترفيهية والرياضية، مما يساهم في توفير تدخلات حماية اجتماعية متكاملة.
٤. تطوير وتطبيق معايير للبنية التحتية والممتلكات (جاري العمل): تم الانتهاء من دراسة شاملة لتقييم البنية التحتية والممتلكات خلال عام 2023. وما زالت معايير المباني قيد الاعداد كما ان مصفوفة أولويات تطوير البنى التحتية لضمان تحسين جودة الخدمات وتوفير بيئة مراعية للنوع الاجتماعي لم تبدأ بعد.
٥. تطوير خطة الاتصال والتواصل الداخلي (جاري العمل): تم إنشاء مجموعة اتصال تضم ضباط ارتباط في الميدان لتعزيز قنوات التواصل مع الإدارة ورصد الأخبار والأنشطة. كما وُضعت خطة شاملة لتحسين التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة، تضمنت استبيانات لقياس رضا الموظفين. ومع ذلك، فإن الخطة لا تزال قيد المراجعة والتطوير، حيث يتم العمل على إعداد استراتيجية اتصال شاملة تشمل كافة أبعاد الاتصال الداخلي لضمان تحسين التغذية الراجعة وتعزيز الشفافية. لا يزال هناك نقص في تغطية الاتصال الداخلي، ويجري العمل على معالجته لضمان فعالية وكفاءة العملية التواصلية داخل الصندوق، كما ان اليات تنفيذ مسح رضا الموظفين بحاجة الى التطوير لضمان ابلاغ الموظفين بالنتائج والإجراءات التصحيحية المتخذة ضمن سقوف زمنية معلنة.

ملخص التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الثاني: تمكين ودمج أفراد الأسر الفقيرة والمعرضة للفقر في سوق العمل والإنتاج شهدت المبادرات الاستراتيجية المنبثقة عن الهدف الاستراتيجي الثاني جهوداً هامة نحو تحقيق التحول الاستراتيجي في دور الصندوق لتمكين الاسر المنتفعة اقتصادياً، على الرغم من التحديات الا ان الصندوق نجح في تخريج ٣٩٩ اسرة منتفعة للمرة الأولى ضمن منهجية التخريج:

١. تنفيذ التدريب المهني الفعال للمتفيعين والمنفعتات لتعزيز وصولهم إلى سوق العمل (جاري العمل): ركز صندوق المعونة الوطنية في سياساته للتمكين الاقتصادي على التخريج، حيث يتم استهداف الأفراد الأقرب للخروج من خط الفقر. وقد تم تطوير برامج تدريبية منتهية بالتشغيل مع التركيز على المشاريع الميكروية، خاصة للسيدات وربات البيوت. خلال عام 2023، أطلق الصندوق مبادرات لتحديث وتطوير قسم التدريب من خلال الرقمنة الشاملة وتحسين أنظمة إدارة المعلومات، مع ضمان الربط الإلكتروني مع قواعد البيانات الوطنية. إضافة إلى ذلك، تم إجراء تقييم شامل لجاهزية الأسر المستفيدة، حيث تم جمع وتحليل البيانات لتحديد احتياجات سوق العمل وربطها مع برامج التدريب والتشغيل المتاحة والذي شمل ١٠٠ ألف أسرة مما يشكل قرابة ٤٥٪ من مجموع الاسر المنتفعة، واجهت هذه المبادرة تحديات اثرت سلباً على فعالية برامج التدريب المنتهية بالتشغيل بسبب الشروط الخاصة بالقطاعات.
٢. زيادة معدلات تشغيل الأسر المستفيدة وتحسين استقرارها المالي (جاري العمل): تم تنفيذ دراسات بالتعاون مع "الإسكوا" لتحديد احتياجات سوق العمل وربطها مع مهارات الأسر المستفيدة، حيث تم استهداف 18,000 فرد من الفئة العمرية 18-27 سنة. أظهرت الدراسات تقاطعات واضحة بين مهارات المستفيعين واحتياجات السوق، مما عزز من فرصهم في الاندماج وتحقيق دخل إضافي، لم يتم تنفيذ اية برامج لرفع وعي الاسر المنتفعة بأهمية المشاركة الاقتصادية وخصوصاً عند المقبلين على سوق العمل من خلال وزارة الشباب ومؤسسات المجتمع المدني لتزويدهم بمهارات سوق العمل.

٣. تطوير آليات وبرامج التدريب والتشغيل في الصندوق (جاري العمل): تم تصميم برامج تدريبية جديدة بناءً على احتياجات سوق العمل. تم توقيع اتفاقيات شراكة مع جهات محلية ودولية لتعزيز برامج التدريب المهني. من خلال هذه الجهود، تم تمكين الأسر المستفيدة من الانخراط في سوق العمل عبر مبادرات توعوية لتعزيز وعيهم بالفرص المتاحة. لم تتضمن البرامج تطوير شراكات استراتيجية مع منظمات دولية وجهات حكومية لتعزيز المهارات المهنية وتوفير فرص عمل مستدامة، كما لم يتم مراجعة قائمة المهن التي يجب التركيز عليها في برامج التدريب المنتهي بالتشغيل، ما زالت الشراكات مع الجهات الحكومية مثل وزارة العمل بحاجة الى بذل المزيد من الجهود لتسريعها، في حين ان الصندوق في نقاشات جادة مع الشركة الوطنية للتشغيل.

### ملخص التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الثالث: رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للصندوق

عملت مختلف المديریات والأقسام المعنية بالمبادرات الاستراتيجية الخاصة بالهدف الاستراتيجي الثالث بشكل جيد، حيث بدأ العمل على ٦ مبادرات استراتيجية في حين لم يبدأ العمل على ٤ مبادرات استراتيجية، لعل اهم التحديات التي واجهت البدء بهذه المبادرات كان الهيكل المتكررة التي حدثت بالتوازي مع ضعف المتابعة لتنفيذ هذه المبادرات بالشكل الذي صممت لأجله وكما وردت في الخطة الاستراتيجية.

١. تعزيز وتطوير التشريعات والضوابط الداخلية بما يضمن المساءلة والفاعلية في تقديم الخدمات (مكتملة / مستمرة): تم إجراء مراجعة شاملة للتشريعات، بما في ذلك الأنظمة والتعليمات والإجراءات، لضمان مواءمتها مع التشريعات الحكومية ومعايير الممارسات العالمية. لم يتم اعداد إجراءات مكتوبة وواضحة لتحديث التشريعات وآليات تقييم مدى كفاءتها وفعاليتها، إضافة إلى عدم تطوير آليات التواصل الداخلي المتعلقة بهذه التحديثات.

٢. تعزيز وتطوير القدرات المؤسسية لتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة (جاري العمل): تم اتخاذ عدد من الإجراءات لضمان تحسين القدرات المؤسسية، بما في ذلك إعداد الهيكل التنظيمي الجديد للصندوق وإعادة توزيع الموظفين على الوحدات الإدارية. كما تم إعداد بطاقات وصف وظيفي تحليلية وتطبيق تعليمات إدارة الأداء المرتبطة بالأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، تم تصميم مصفوفة إحلال وتعاقب للوظائف الحيوية لضمان استدامة العمل المؤسسي. بينما ما زالت مأسسة إدارة المعرفة في الصندوق قيد العمل

٣. رفع جاهزية البنى التحتية لتقديم الخدمات للمنتفعين والمنتفعات (جاري العمل): تمت عملية حصر شاملة للأجهزة والمعدات بالصندوق، إضافة إلى وضع تصور للاحتياجات المستقبلية لضمان توفير بيئة عمل مهيأة لتقديم خدمات ذات جودة.

٤. تطوير قسم العلاقات الدولية (لم تبدأ بعد): على الرغم من إنشاء قسم التعاون الدولي والشراكات بهدف تعزيز العلاقات مع الشركاء وتقييم مدى فاعليتها، الا انه لم يلاحظ أي تقدم محرز نحو تنفيذ المبادرة الاستراتيجية الواردة في الخطة الاستراتيجية.

٥. تقييم أثر الاتفاقيات ومذكرات التفاهم الموقعة (جاري العمل): تمت مراجعة وتقييم الاتفاقيات ومذكرات التفاهم الحالية، حيث أجريت توصيات تتعلق بتعديل أو تمديد أو إنهاء بعض الاتفاقيات، مع توقيع بدائل لتلك التي أُلغيت أو بحاجة إلى تفعيل، ما زالت القرارات النهائية بشأن بعض الاتفاقيات والشراكات معلقة.

٦. تصميم وتنفيذ خارطة الجهات الفاعلة وتحليل أصحاب المصلحة (لم تبدأ بعد): لم يتم اجراء المبادرات الاستراتيجية اللازمة لتسريع التقدم نحو خارطة قطاعية واضحة لأصحاب المصلحة تحدد الأدوار والتوقعات.

٧. تطوير العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين (لم تبدأ بعد): على الرغم من تنفيذ لقاءات مع الشركاء، الا ان نطاق التنفيذ خرج عن النطاق المصمم للمبادرة الوارد في الخطة الاستراتيجية، ما زال التواصل وإدارة العلاقات مع الجهات الفاعلة غير مأسس.

٨. تخطيط وتنفيذ استقطاب التمويل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (لم تبدأ بعد)

٩. تقييم وتعزيز الاستراتيجية الإعلامية للصندوق

تم تطوير خطة استراتيجية إعلامية شاملة بالتعاون مع خبراء خارجيين، حيث أنشئت وحدة اتصال جديدة لرصد وأرشفة الأخبار، إضافة إلى فتح قنوات جديدة على منصات التواصل الاجتماعي. وتم تصميم رسائل إعلامية موجهة للجمهور لتحسين الوعي بعمل الصندوق، ما زالت الخطة بحاجة إلى المزيد من التطوير والشمولية، كما يجب الرجوع لمختلف حيثيات تصميم المبادرة الاستراتيجية المصممة في الخطة الاستراتيجية لضمان التنفيذ الفاعل وتحقيق الأهداف والطموحات الاستراتيجية ذات الصلة.

#### ١٠. دراسة إمكانية التحول نحو الشراء المركزي

تم حصر الأجهزة الأكثر طلباً واستخداماً داخل الصندوق وتحديد مواصفاتها بالتنسيق مع الجهات الرسمية والخاصة. ويجري العمل على طرح عطاء مركزي يضمن توفير الأجهزة المطلوبة بجودة عالية وأسعار ثابتة.

## الدروس المستفادة والمساحات التحسينية

### ١. تحسين الإدارة الاستراتيجية:

يتضح من خلال مراجعة الأداء الاستراتيجي الحاجة إلى تحسين إدارة العمليات الاستراتيجية للصندوق. يتطلب ذلك تشكيل فريق مخصص للإدارة الاستراتيجية مع تحديد واضح للمهام والصلاحيات. يشمل ذلك أيضاً إنشاء سكرتاريا خاصة لدعم الفريق في تنفيذ مهامه بفعالية وضمان التنسيق بين مختلف الإدارات والجهات ذات العلاقة.

### ٢. تعزيز التوثيق للتقدم المحرز:

تشير النتائج إلى وجود فجوة في عملية التوثيق للتقدم المحرز على المستوى الاستراتيجي. هذا يستدعي تطوير آليات توثيق موحدة ومحدثة بشكل دوري لتمكين الإدارة من تقييم الأداء بدقة، وضمان الشفافية، وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين في الوقت المناسب.

### ٣. تخصيص الموارد لتحسين التنفيذ الاستراتيجي:

من الواضح أن هناك حاجة لتخصيص موارد إضافية لضمان تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بشكل فعال. قد تشمل هذه الموارد الكوادر البشرية المدربة، والدعم المالي، وأدوات التكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف المرجوة ضمن الإطار الزمني المحدد.

### ٤. الالتزام بالمبادرات الاستراتيجية:

تبين أن هناك حاجة ماسة للالتزام بتنفيذ المبادرات الاستراتيجية الواردة في مصفوفة المبادرات. يتطلب ذلك متابعة دقيقة وتقييم دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة. كما أن الالتزام بتنفيذ هذه المبادرات يعكس الجدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها مسبقاً.

### ٥. ربط الخطة الاستراتيجية بنظام المتابعة والتقييم والأداء الفردي:

من الضروري ربط الخطة الاستراتيجية بنظام شامل للمتابعة والتقييم، مع تضمين هذه الخطط في مصفوفة الأهداف الفردية للمدراء. يهدف هذا الربط إلى ضمان التنفيذ عالي المستوى، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومتابعة التقدم المحرز بشكل مستمر وممنهج.

## تحديث مصفوفة المبادرات الاستراتيجية

ينقسم تحديث مصفوفة المبادرات الاستراتيجية على مستوى الأهداف الاستراتيجية، تطوير المبادرات الاستراتيجية، وإضافة مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تستجيب لالتزامات الصندوق والحاجات الماسة لذلك على النحو التالي:

١. حصر دور الصندوق في التمكين الاقتصادي بشكل أكثر فاعلية بما ينسجم مع توجه الصندوق في استراتيجية التمكين الاقتصادي ليصبح: **تمكين ودمج الاسر المنفعة من برامج الصندوق في سوق العمل والإنتاج.**

٢. أضافة المبادرات الاستراتيجية التالية:

### الهدف الاستراتيجي الأول:

- تطوير الية استجابة صندوق المعونة لحالات الكوارث.
- تطوير برامج المساعدات الاجتماعية بما يضمن فاعلية الأداء وكفاءة الانفاق من خلال دمج البرامج المزدوجة والتوسع في السجل الوطني الموحد.
- تطوير وتنفيذ برنامج خاص للحالات الانسانية وذوي الاعاقات وكبار السن.
- تطبيق معادلة الاستهداف المحدثة بناء على مسح دخل ونفقات الاسرة، وتوسع بالشمول من خلال اضافة 15 ألف أسرة.
- تطوير منصة المساعدات الاجتماعية لضبط المساعدات والتأكد من عدم الازدواجية في الانتفاع.

### الهدف الاستراتيجي الثاني:

- إعداد وثيقة سياسات التمكين الاقتصادي لمنتفعي صندوق المعونة الوطنية.

والاستمرار بتنفيذ المبادرات الاستراتيجية التالية:

- تطوير قواعد بيانات رصد مهارات منتفعي صندوق المعونة ممن هم في سن العمل.
- تنفيذ التدريب المهني الفعال للمنتفعين والمنتفعات لتعزيز وصولهم الى سوق العمل.
- تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات ذات الصلة.
- الاستمرار ببرامج التمكين الاجتماعي الإضافية (التأمين الصحي والطاقة وبرنامج مكاني).

### الهدف الاستراتيجي الثالث:

- استكمال العمل على المبادرات الاستراتيجية التي لم تبدأ بعد.
- إعادة توزيع المبادرات الاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي الجديد.

المبادرات الاستراتيجية المستجيبية لتدقيق النوع الاجتماعي المنفذ من قبل لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا

تم التوافق على اضافة الأنشطة التالية ضمن المبادرات الاستراتيجية المختلفة استجابة لنتائج تدقيق النوع الاجتماعي على النحو التالي:

- مراجعة نموذج دراسة مسح رضا المنتفعين المطورة والتأكد من حساسيتها للنوع الاجتماعي.
- التأكد من ان تقارير نتائج مسح رضا المنتفعين حساسة للنوع الاجتماعي.
- ضرورة مراجعة أثر برنامج مكاني من منظور جندي ومأسسة الممارسات الفضلى.
- مراجعة حساسية معايير المباني للنوع الاجتماعي واطافة ما يلزم من معايير تضمن ملائمة البنية التحتية لمكاتب الصندوق المختلفة لاحتياجات الجنسين بشكل لائق.
- تقييم معرفة فريق التواصل لقضايا النوع الاجتماعي ذات الصلة وتنظيم التدريبات العملية اللازمة المدعمة بالتطبيق العملي والمحاكاة.
- التأكد من ان مصفوفة الاحلال والتعاقب مراعية للنوع الاجتماعي ومدعومة بخطة عمل وتزود الإدارة بتقارير منتظمة.
- ضرورة التأكد من ان الاوصاف الوظيفية مراعية للنوع الاجتماعي.
- التأكد من جعل استبيان قياس معرفة الموظفين في الصندوق حساس للنوع الاجتماعي وقيس مدى معرفتهم بقضايا النوع الاجتماعي.
- اضافة موارد معرفية وتعليمية وتوعوية حول النوع الاجتماعي في المنصة - مع التركيز على جعلها مرتبطة بشكل مباشر بعمل الصندوق وبحالات دراسية او امثلة واقعية
- اضافة أولويات النوع الاجتماعي الى مصفوفة أولويات الشراكات في الصندوق وتحديد الشركاء الدوليين المحتملين لذلك مع دمجها في خطط التواصل واستقطاب التمويل الخاصة بالشركاء.
- مراعاة تقسيم الشركاء حسب المجالات بما في ذلك النوع الاجتماعي لتسهيل التواصل واستقطاب الدعم اللازم.
- مراجعة خطط التواصل ومدى حساسية الرسائل الإعلامية للنوع الاجتماعي.
- تصميم رسائل إعلامية مراعية للنوع الاجتماعي وتعميمها على مختلف الأقسام والفروع.
- التأكد من تحديد معايير واضحة لاختيار وتشكيل الفريق الإعلامي.

- تنفيذ تقييم الفرق المعنية بالتواصل حول النوع الاجتماعي وصياغة الاخبار والمنشورات الإعلامية بطريقة مستجيبة للنوع الاجتماعي.

## المرفقات

- أداة جمع البيانات
- مصفوفة حالة المبادرات الاستراتيجية
- مصفوفة المبادرات الاستراتيجية المحدثة