

# الخطة الإستراتيجية

2026 – 2023

## الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين



آب، 2022

التقرير النهائي

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
3	المقدمة	1
4	الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين	2
5	الهيكل التنظيمي للهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين	3
6	انجازات الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين خلال الفترة من 2010 - 2020	4
7	عناصر الخطة الاستراتيجية الأساسية للهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين	5
10	مركزات الخطة الاستراتيجية	6
14	التقييم المؤسسي للهيئة	7
14	التحليل الرباعي - الداخلي والخارجي	1-7
22	ادارة المخاطر	2-7
26	أهداف الخطة الاستراتيجية الرئيسية	8
26	إعادة دمج المستفيدين من خدمات الهيئة في المجتمع من خلال التأهيل	1-8
30	تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمصابين	2-8
35	الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق معايير الجودة الشاملة في جميع المجالات	3-8
37	تنويع إيرادات الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين جراء تنويع الإستثمار	4-8
39	نشر وتعميم نشاطات الهيئة على اوسع نطاق .	5-8
43	التكاليف المقدرة للخطة الإستراتيجية	9
45	التوصيات	10
46	الملاحق	11
	1- دستور المملكة الأردنية الهاشمية	
	2- رؤية الأردن 2025	
	3- قانون الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين	
	4- نظام الخدمة المدنية رقم 9 للعام 2020	
	5- الأنظمة الحكومية	
	1-5 نظام الإنتقال والسفر رقم 1981/56	
	2-5 نظام المشتريات الحكومية رقم 2022/8	
	6- النظام المالي للهيئة الهاشمية	
	7- تعليمات شؤون المصابين	

## 1. المقدمة

تتبع أهمية الخطة الإستراتيجية من كونها تحدد التوجهات الضرورية التي يتعين على الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين العمل بها. فعندما تتوزع الخطة الإستراتيجية بشكل تسلسلي على كل الإدارات والأقسام، فإنها تحدد النهج الذي يجدر بالهيئة اتباعه في انجاز عملها. والخطة الإستراتيجية هي القاعدة التي يقوم عليها النظام الصحيح لقياس الأداء، وهي لا تشكل خارطة طريق فحسب بل انها تحدد ايضا مراحل الإنجاز الرئيسية التي تسمح بقياس التقدم المحرز.

وللاستفادة الى اقصى حد ممكن من مزايا الخطة الإستراتيجية الواضحة والمحددة، لا بد من التركيز على عدد من العوامل الرئيسية التي تتميز بها الإستراتيجيات الفعالة وهي:

**رصد التغيرات :** تفترض كل خطة استراتيجية وجود بيئة معينة دائمة التطور والتغير، وهذا ما يتطلب وجود آلية لإدارة المخاطر ضمن الإستراتيجية تعمل على رصد التغيرات الحاصلة في البيئة وتسمح في اتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة.

**الدعم :** الخطة الإستراتيجية الفعالة هي التي تحظى بدعم وتأييد الأشخاص المعنيين بها، وهذا ما يتحقق من خلال اعتماد الآلية التشاورية والإدارة الفعالة للأطراف المعنية.

**قابلية التنفيذ:** الخطة الإستراتيجية الفعالة هي التي يمكن تطبيقها في ظل الموارد والقدرات الموجودة في الهيئة، (مثل الموارد المالية والموارد البشرية والأنظمة والعمليات .. الخ) .

**الإستدامة :** الخطة الإستراتيجية الفعالة هي الإستراتيجية التي تركز على المدى الطويل، اي التي تمكن الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين من تحقيق أهدافها على المدى البعيد ولكن مع وجود تحديد واضح لمراحل الإنجاز.

**وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للهيئة في ضرورة تحقيق ما يلي :**

1- الحاجة إلى تحسين جودة أداء الهيئة من جهة وأداء الأفراد من جهة أخرى وبما يحقق رؤية الهيئة ورسالتها.

2- الحاجة إلى استثمار الموارد المالية والبشرية والوقت بطريقة مثلى وبما يحقق جودة الحياة.

3- تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت الهيئة بطريقة عملية واضحة.

4- تقييم أداء الهيئة خلال الفترة المحددة للخطة والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط التحسين.

5- العمل على إرضاء متلقي خدمات الهيئة والشركاء واصحاب المصلحة .

6- الحاجة إلى تجنيد الأموال لممارسة أنشطة الهيئة وتوسعاتها المستقبلية.

7- أداء العمل بوضوح واثقان وشفافية، وتحديد مؤشرات الأداء بناء على الأهداف او النتائج المعلنة.

## 2. الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين

تأسست الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين عام 1997 تحت اسم الجمعية الهاشمية لذوي الإحتياجات الخاصة من العسكريين ، وتحولت في العام 2008 الى هيئة مستقلة تحت اسم الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين تقديرا لما بذله نشامى القوات المسلحة والأمن العام والمخابرات العامة ، وقوات الدرك والدفاع المدني ، الذين ضحوا بالغالي والنفيس في سبيل حماية وخدمة اردننا العزيز .

تأسست الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين استنادا الى قانون رقم (14) لقانون الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين في الأردن للعام 2008 وتعديلاته رقم (2) لسنة 2009. "قانون معدل لقانون الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين". تتمتع الهيئة بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي واداري ، ولها بهذه الصفة تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والقيام بجميع التصرفات القانونية بما في ذلك ابرام العقود وقبول التبرعات والمنح والهبات والوصايا والوقف. وتهدف الهيئة بالتنسيق والتعاون مع الجهات ذات العلاقة الى تحقيق ما يلي:

- 1- رعاية المستفيدين وتأهيلهم واعادة تأهيلهم وتقديم الدعم والمساعدة الممكنة لهم بقصد اعادة دمجهم في المجتمع افرادا منتجين وقادرين على العمل والعطاء والمساعدة على توفير فرص عمل مناسبة لهم.
  - 2- التعرف بقدرات ومهارات ذوي الإحتياجات الخاصة وتوعيتهم بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات من خلال خطة اعلامية وتثقيفية تصدر لهذه الغاية.
  - 3- المشاركة في تنمية العمل التطوعي لصالح المستفيدين
  - 4- انشاء قاعدة معلوماتية خاصة بالمستفيدين وتسهيل الإتصال فيما بينهم.
- أما القيم الجوهرية التي حددتها الهيئة والمنشورة في كتيبات الهيئة ، فهي كما يلي :

- 1- العمل الجماعي والإجتماعي لرعاية المصابين العسكريين صحيا ومعنويا وماديا.
- 2- الإرتقاء في تأهيل المصابين العسكريين طبيا ومهنيا واكاديميا ونفسيا لدمجهم في المجتمع .
- 3- الموضوعية في تقديم المساعدات للمصابين العسكريين لتأمين حياة كريمة لهم.
- 4- الريادة في خدمة المصاب اثناء الخدمة العسكرية وبعد التقاعد للوصول بالمصاب العسكري ليكون منتجا في مجتمعه لا متلقيا للمساعدة فقط. والسرية لخصوصية المصاب العسكري .

يتولى ادارة الهيئة مجلس ادارة يتألف من رئيس يعين بإرادة ملكية سامية وثمانية أعضاء. ولدى الهيئة ثلاث فروع في الشمال والوسط والجنوب ، ويتم ادارتها من قبل دائرة شؤون المصابين، وتقدم خدمات البحث الإجتماعي تأهيلا وادارة بالإضافة الى الإرشاد الديني\* .

ويرأس الهيئة صاحب السمو الملكي الأمير مرعد بن رعد بن زيد منذ نهاية عام 2001, وهو حاصل على شهادة البكالوريوس من جامعة (Tufts) الأمريكية عام 1987 والماجستير من كلية فليتشر للحقوق والدبلوماسية في عام 1995 في مجال العلاقات الدولية/ الدراسات الإستراتيجية.

استكمل سموه تعليمه في جامعة كامبردج في بريطانيا وحصل على الماجستير في الفلسفة للدراسات التاريخية عام 1998 بالإضافة إلى إلتحاقه بالأكاديمية الملكية العسكرية البريطانية- ساندهرست. British Royal Military Academy Sandhurst عام 1990. كما خدم لبضعة سنوات في القوات المسلحة الأردنية. وبعدها أمضى معظم وقته بدعم القضايا الإنسانية والخيرية.

كما يدير الهيئة المدير العام العميد الركن الطيار المتقاعد موران الترك منذ عام 2022 ، والتحق بكلية الملك حسين الجوية كمرشح طيران في عام 1988، وتخرج طيار مقاتل عام 1991 . يحمل درجة الماجستير في العلوم السياسية من جامعة كراتشي – الباكستان ودرجة البكالوريوس في ادارة الأعمال من جامعة مؤتة في الأردن .

وتدرج في الرتب العسكرية واستلم عدة مناصب قيادية في سلاح الجو الملكي الأردني ، ومنها قائد قاعدة جوية، وعين ملحق جوي ومساعد الملحق العسكري والدبلوماسي في السفارة الأردنية في لندن / المملكة المتحدة (بريطانيا) .

### 3. الهيكل التنظيمي للهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين

الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي



# سمو رئيس الهيئة

وحدة الرقابة الداخلية

## المدير العام

مكتب المدير

لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة

وحدة التطوير المؤسسي

### ادارة شؤون المصابين

### ادارة الشؤون المالية

الارشاد الديني

فرع اقليم الجنوب

فرع اقليم الوسط

فرع اقليم الشمال

قسم المحاسبة

وحدة الاستثمار

### ادارة الموارد البشرية و الشؤون الادارية

ضباط ارتباط المستشفيات

ضباط ارتباط المستشفيات

قسم الخدمات الادارية

الارشاد و اعادة التأهيل

البحث الاجتماعي

قسم الخدمات الادارية

الارشاد و اعادة التأهيل

البحث الاجتماعي

العلاقات العامة

قسم الخدمات الادارية

قسم الموارد البشرية / الديوان

المشغل التصنيع و الصيانة

ضباط ارتباط المستشفيات والقوات المسلحة و الاجهزة الامنية

شعبة الخدمات العامة

شعبة الحركة

قسم اللوازم و المشتريات

الارشاد و اعادة التأهيل

البحث الاجتماعي

#### 4. انجازات الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين خلال الفترة من 2011 - 2021

لقد حققت الهيئة الهاشمية انجازات هامة على مستوى تقديم الخدمات للمستفيدين وقد تطورت اعمالها وحجم مستفيديها خلال الأحد عشر سنة الماضية ( 2011- 2021 ) بنسب عالية ، حيث انها وبفضل ادارتها والعاملين بها تسعى دوما الى تحقيق المزيد من الدعم المالي من المؤسسات الأمنية والعسكرية لصالح المستفيدين العسكريين، والجدول التالي يبين بعض هذه الانجازات :

جدول رقم ( 1 ) تطور اعداد المستفيدين والمبالغ الممنوحة لتغطية الخدمات المقدمة

خلال الفترة (2011- 2021)

السنة	مصاب جديد	العدد الكلي	مبلغ الإعانة المالية بالدينار	قيمة المستلزمات المقدمة	قيمة منح الحج والعمرة
2011	124	925	694823	126525	42855
2012	120	1045	990418	140818	48297
2013	72	1117	1126516	128947	17066
2014	86	1203	1233614	145752	50625
2015	101	1304	1210812	82549	35078
2016	111	1415	1498731	126800	73647
2017	95	1510	1538926	132527	74392
2018	142	1652	1526387	180101	43834
2019	222	1874	1524886	188041	23504
2020	154	2028	1504694	166415	0 (كورونا)
2021	237	2265	1433174	156384	0 (كورونا)
<b>معدل التغير</b>	<b>%91+</b>	<b>\$145+</b>	<b>%106+</b>	<b>%24+</b>	<b>%45-</b>

المصدر : الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين

و نستطيع ان نلاحظ ان هناك تطور ملحوظ في نشاطات الهيئة من حيث عدد المستفيدين و المبالغ المالية المصروفة كإعانات و قيمة المستلزمات المقدمة للمصابين و كذلك ما يصرف على الحج و العمرة، و فيما يلي قيم بعض الإنجازات المتحققة:

- زادت المبالغ المصروفة على الاعانات بنسبة 106%
- زادت قيمة المستلزمات المقدمة بالدينار خلال الفترة ( 2011- 2021 ) بنسبة 24% ، بالإضافة الى ما تم منحه على بعثات الحج والعمرة خلال الفترة ( 2011- 2019 ) بسبب توقف الحج والعمرة خلال جائحة كورونا لعامي (2020-2021) ونلاحظ ان قيمة المنح لهذا النوع من دعم المستفيدين قد تناقص بنسبة 45% .
- بلغ معدل التغير الإيجابي في عدد المستفيدين خلال الفترة من (2011- 2021) بنسبة 91%
- زاد عدد المستفيدين الكلي بنسبة 145% .
- يلاحظ ان نسبة زيادة اعداد المستفيدين اكبر بكثير من زيادة مبالغ الإعانات او قيمة المستلزمات المقدمة ، ولذلك ما زال امام الهيئة الكثير من العمل لتحسين الخدمات وزيادة الدعم من خلال تحقيق الخطة الإستراتيجية قيد الدراسة.

## 5. عناصر الخطة الإستراتيجية الأساسية للهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين :

بناء على مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بالهيئة ، والمقابلات التي قام بها فريق الدراسة مع المسؤولين التنفيذيين في الهيئة، والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها لموظفي الهيئة ، وتحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للهيئة ، وتحليل الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية ، فقد تمكن الفريق من تطوير العناصر الأساسية التالية للخطة الإستراتيجية :

1-5 الرؤية.

2-5 الرسالة.

3-5 القيم الجوهرية.

4-5 تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

5-5 تحليل المخاطر

### 1-5 الرؤية

ان تكون الهيئة المرجعية والرائدة على مستوى الأردن في تقديم الخدمات المتميزة للمصابين العسكريين، بما يحقق رضا المستفيدين ضمن معايير الجودة الوطنية والعالمية، وبما يعكس تقدير المجتمع لهم.

### 2-5 الرسالة

تسعى الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين لتقديم خدمات مميزة للمستفيدين من الهيئة توازي تضحياتهم وخدماتهم الجليلة بما يكفل تمكينهم واعادة دمجهم في المجتمع، وذلك من خلال كوادر بشرية مؤهلة وراغبة وقادرة، وتسخير كافة الموارد والأماكن المتاحة ، وتعزيز الشراكة مع الجهات صاحبة العلاقة للوصول إلى درجات عالية من الرضا وضمن منظومة قيمية وقانونية.

### ولتحقيق هذه الرسالة :

1. تعتمد الهيئة بشكل أساسي على الموارد البشرية التي تتميز بالإنسجام والالتزام .
2. تؤمن ادارة الهيئة وموظفيها بأن القيم والأخلاق والتعامل الحسن هي المحرك والموجه والضابط لجميع العاملين .
3. تستند الهيئة في بنائها العضوي على منظومة القيم "الجوهرية " التي تضمن التفاعل والإنسجام والالتزام والتفوق.
4. تطبق الهيئة القيم المؤسسية وتجعلها قواعد وقوانين عمل وسلوك حقيقية ومتطورة.
5. تستخدم الهيئة كافة وسائل الإتصال الحديثة لتحقيق غاياتها.

### 3-5 منظومة القيم الجوهرية

تعرف "منظومة القيم الجوهرية " بمجموعة القيم المترابطة التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، وهي كذلك الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو أفراد المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم، ومجموعة قناعات لدى الفرد أو المجتمع مرتبة وفقا لأولويتها.

ولا بد من توافر مجموعة من القيم الجوهرية لاي عمل او منظمة لتسود روح العمل الايجابية بين العاملين وتنتقل هذه القيم الى المتعاملين والمستفيدين من متلقي الخدمة سواء بشكل مباشر او غير مباشر، لذا كان لا بد من تحديد مجموعة من أهم القيم التي تتبناها الخطة الإستراتيجية للهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين ، والتي تنعكس جميعها سواء عند التخطيط للبرامج والمبادرات او عند تنفيذها وتقديم الخدمات للمستفيدين .

ومن هنا كان لا بد من توضيح منظومة القيم التي تحكم عمل كوادر الهيئة. إن القيم تحدد هوية الهيئة والعاملين فيها، فلا نجاح لأي مؤسسة دون هوية قيمية تحكمها.

والقيم المختارة لهذه الإستراتيجية مرتبة حسب ما يبينها الشكل رقم (2) من حيث الاولوية، فأعلاها وأولها وأهمها العدالة، مروراً بقيمة الولاء المؤسسي، والسرية ، والتعاون والعمل بروح الفريق ، ثم النزاهة والشفافية والمصداقية ن والتقبل والتقدير ، ثم الإتقان والجودة والريادة والإبداع ؛ وللعلم فقد تم في هذه الوثيقة التركيز على هذه القيم الثمانية الالهة وتبنيها خلال عملية التخطيط ووضع البرامج والمبادرات والخطط التنفيذية لهذه الإستراتيجية كذلك، لكونها تتضمن العديد من القيم الايجابية الاخرى المهمة بالضرورة كالإخلاص، والتفاني في العمل، والصبر، والتضحية، والنشاط، والنظام، والنظافة وغيرها.



الشكل رقم (2) / القيم الجوهرية

### 5-3-1 العدالة

وهي عنوان العمل في الهيئة عند تطبيقها للقوانين والأنظمة والتعامل مع المستفيدين ، وتعامل كل موظف مع نفسه وزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومع أدواته ومعداته والمستفيدين معاملة مشتقة من القيم الدينية والأخلاقية ، ولتحقيق رضا كافة المستفيدين والعاملين في الهيئة .

### 5-3-2 الولاء المؤسسي

هو قوة إرتباط الفرد بالهيئة وتمسكه بأهدافها وقيمها، وحرصه المستمر على تحقيق أهدافها. ويولد هذا الولاء لدى العاملين والمنتسبين للهيئة حب العمل وتطويره وتحسينه، والتفاعل مع التنظيم والتضحية من

أجل نجاحه واستمراره، والإستعداد لبذل أفضل الجهود، حتى وان كانت خارج ساعات العمل غير مدفوعة الأجر

### 3-3-5 السرية

التعامل مع المستفيدين بسرية تامة والحفاظ على بياناتهم ومعلوماتهم الشخصية والصحية والاجتماعية بشكل يضمن الخصوصية التامة لهم

### 4-3-5 العمل بروح الفريق

الذي يحكم علاقات العمل هو التعاون والتميز والطموح لا التنافس والصراع، ويعمل على تعزيز العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الإبداع ، مع الإيمان بأن الطاقة التنافسية الشريفة ستكون موجهة نحو تحسين الخدمة المقدمة كما ونوعا وتحقيقا لرسالة الهيئة .

### 5-3-5 النزاهة والشفافية والمصادقية

حيث تسعى الهيئة للعمل بمفهوم النزاهة والشفافية والمصادقية مع كافة الجهات ذات العلاقة معها على حد سواء، كما تلتزم بمعايير الجودة ، وتعرف النزاهة بأنها الحياد والموضوعية أما الشفافية فتعرف بأنها حرية تدفق المعلومات والمعرفة بأوسع مفاهيمها، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء. مع الإحتفاظ بخصوصية المستفيدين.

### 6-3-5 التقبل والتقدير

هو ان يتقبل العاملون في الهيئة المستفيدين من الهيئة بكل احترام وتقدير واهتمام ، ويتعاملون معهم بكل تواضع واريحية .

### 7-3-5 الإتقان والجودة

وهي قيمة اداء الأعمال بدقة ومهارة و اخلاص من اول مرة وفي كل مرة ، دون اي خلل ، والإلتزام بالمتطلبات والتقييد بالضوابط ذات العلاقة في الوقت المحدد والعمل الدائم على التطوير المستمر. ( ان لله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه) صدق رسول الله

### 8-3-5 الريادة والإبداع

السبق والتميز في الأداء الناجم عن التعليم والتحسين المستمرين بما يكفل الكفاءة والفعالية.

## 6. مرتكزات الخطة الاستراتيجية

يعتمد العمل في الهيئة بشكل مباشر او غير مباشر على مجموعة من التشريعات والأنظمة والتعليمات والتي يجب اخذها بعين الإعتبار عند اعداد الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية والتي تسعى من خلالها الى تحسين وتطوير الأداء في الهيئة وهي :

• دستور المملكة الأردنية الهاشمية	1
• رؤية الأردن 2025	2
• قانون الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين رقم 14 للعام 2008 وتعديلاته	3
• نظام الخدمة المدنية النافذ رقم 9 لسنة 2020	4
• (نظام الإنتقال والسفر، نظام المشتريات)	5
• النظام المالي وتعليمات الإستثمار	6
• تعليمات شؤون المصابين 2018	7
• الفقه الإسلامي	8

الشكل رقم ( 3 ) مرتكزات الخطة الإستراتيجية

### 1-6 دستور المملكة الأردنية الهاشمية ( ملحق رقم 1)

بين الدستور في الفصل الثاني بعنوان " حقوق الأردنيين وواجباتهم " المادة 23 /ج : (تعويض خاص للعمال المعيلين، وفي احوال التسريح والمرض والعجز والطوارئ الناشئة عن العمل) .

### 2-6 رؤية الأردن 2025 ( ملحق رقم 2)

هي رؤية واستراتيجية وطنية توثق رؤية الأردن الوطنية طويلة المدى، والاستراتيجيات والسياسات التي تتوافق مع المبادئ الأساسية للاستدامة، والتميز، والتنافسية، والجدارة، ويوضح نهج التنمية المقترح القائم على هذه المبادئ أدوار جميع الجهات الفاعلة في المجتمع وأهمية مشاركتهم في العملية التنموية وتنفيذ إطار العمل المقترح . وحددت رؤية الأردن 2025 ب( أردن مزدهر ومنيع عن طريق المواطن المنتمي والمشارك والمجتمع الآمن والمستقر وقطاع خاص ديناميكي ومنافس عالمياً وحكومة ذات كفاءة وفاعلية) . كما عرفت عناصر الرؤية كما يلي:

1. المواطن : منتمي ومشارك (صحة، تعليم، تشغيل، مشاركة القوى العاملة).
2. المجتمع : آمن ومستقر (سيادة القانون، المواطنة الفاعلة، السلامة والأمن، الفقر والحماية الاجتماعية).
3. الأعمال : قطاع خاص ديناميكي ومنافس عالمياً (تجارة تنافسية، رأس مال للنمو، الأعمال المتوسطة والصغيرة، بيئة العمل).
4. الحكومة : ذات كفاءة وفاعلية (لامركزية، بنى تحتية، حجم وعمل الحكومة، أداء القطاع العام، أمن الموارد، الاستقرار الإقتصادي).

### 3-6 قانون الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين ( ملحق رقم (3))

وبموجب المادة 31 من الدستور صادق جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين على قانون رقم (14) لسنة 2008 تحت عنوان – قانون الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين الذي نص في المادة 3-أ على انشاء الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين التي تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي واداري . وقد حدد فيها المستفيد في المادة (2) وهم ( منتسبو القوات المسلحة او الأمن العام او المخابرات العامة اذا تعرض اي منهم لحادث اثناء أداء الواجب الرسمي او بسببه ، ونتج عن اصابته إعاقة دائمة او مؤقتة ، او اي متقاعد منهم) .

كما نص في المادة رقم 4 على اهداف الهيئة وكما يلي :

- أ- رعاية المستفيدين وتأهيلهم واعادة تأهيلهم ، وتقديم الدعم والمساعدة الممكنة لهم بقصد اعادة دمجهم في المجتمع افرادا منتجين وقادرين على العمل والعطاء والمساعدة على توفير فرص عمل مناسبة لهم .
- ب- التعرف بقدرات ومهارات ذوي الإحتياجات الخاصة وتوعيتهم بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات من خلال خطة اعلامية وتنقيفية تصدر لهذه الغاية .
- ج- المشاركة في تنمية العمل التطوعي لصالح المستفيدين .
- د- إنشاء قاعدة معلوماتية خاصة بالمستفيدين وتسهيل الإتصال فيما بينهم.

### 4-6 نظام الخدمة المدنية رقم 9 لسنة 2020 (ملحق رقم (4))

أكدت المادة (3) بأنه تسري أحكام هذا النظام على موظفي الدوائر المدرجة وظائفهم ودرجاتهم ورواتبهم في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى قانون الموازنة العامة أو قانون موازنات الوحدات الحكومية أو موازنة أي من الدوائر الأخرى.

كما اكدت المادة (4) على ان نظام الخدمة المدنية يرتكز على المبادئ والقيم التالية:-

- أ- سيادة القانون.
- ب- المساواة والمحاسبة.
- ج- الشفافية.
- د- العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.
- هـ- الحاكمية الرشيدة والنزاهة.
- و- التميز في الاداء والتطوير المستمر.
- ز- التخطيط السليم .
- ح- التمكين والتحفيز.
- ط- الفاعلية والكفاءة .

كما صنفت المادة 7 الموظفين كما يلي :

يقسم الموظفون إلى:-

- أ- موظفين دائمين: وهم المعينون في وظائف دائمة ذات فئات ودرجات محددة في جدول تشكيلات الوظائف قبل تاريخ 2014/1/1 بما في ذلك الموظفون الذين تقرر تثبيتهم بموجب قرار مجلس الوزراء قبل ذلك التاريخ.
- ب- موظفين بعقود: وهم الذين يعينون بموجب عقود ذات فئة ودرجة أو عقود شاملة لجميع العلاوات على وظائف مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف، والذين يعينون بموجب عقود على حساب المشاريع، أو رواتب الموظفين المنفكين عن العمل بسبب الإعارة أو الإجازة دون راتب وعلاوات.

#### 5-6 الأنظمة الحكومية ( ملحق رقم 5)

تعتمد الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين على عدد من الأنظمة الحكومية المعتمدة حيث تتبع رئاسة الوزراء وبالتالي فإن الأنظمة الحكومية التالية تعتبر في صلب اعمال الهيئة ، وكما يلي :

#### 1-5-6 نظام الإنتقال والسفر رقم 56 لعام 1981 وتعديلاته

حيث حدد هذا النظام كيفية التعامل مع الموظفين الحكوميين حسب درجاتهم وفئاتهم وبدلات تنقلاتهم داخل المملكة وخارجها في مواده المختلفة ، كما حدد وسائل التنقل لكل مهمة وقيمتها بما فيها العلاوات المترتبة على ذلك .

#### 2-5-6 نظام المشتريات الحكومية رقم 8 للعام 2022

حيث حدد هذا النظام في المادة 4 بالتزام كل جهة حكومية باعداد خطة شراء سنوية تتضمن كافة احتياجاتها السنوية وذلك قبل شهر من نهاية السنة المالية ، مع مراعاة كافة آليات الشراء الواردة في مواد هذا النظام .  
كما حددت المادة 64 الحالات الخاصة والمبررة لمجلس الوزراء لشراء خدمات استشارية لمشروع معين بناء على حجم وطبيعة المشروع وشريطة ان لا تزيد قيمته عن (60000 دينار) .

#### 6-6 النظام المالي للهيئة الهاشمية والصادر بموجب المادة (14) من قانون الهيئة رقم (14) لعام 2008 ( ملحق رقم 6)

حيث حدد هذا النظام الأسس والقواعد المالية والمحاسبية ، وحدد الصلاحيات والمسؤوليات للصرف واجراء المعاملات المالية ، واعداد البيانات والتقارير المالية الخاصة بالإيرادات والنفقات لإيضاح المركز المالي للهيئة ، بالإضافة الى كافة التفاصيل المالية اللازمة .

#### 7-6 تعليمات شؤون المصابين 2018 ( ملحق رقم 7 )

تم تصنيف المنتفعين في هذه التعليمات الصادرة عن مدير عام الهيئة والمصادق عليها من قبل سمو الأمير رئيس مجلس ادارة الهيئة الى فئتين:

- المصاب العسكري : كل عسكري اصيب أثناء الخدمة وبسببها ادت الى اعاقه دائمة او مؤقتة ، ويطبق عليه نظام المعونات المعمول به في الهيئة والمصادق عليه من مجلس ادارة الهيئة.
- المريض العسكري : كل عسكري اصيب أثناء الخدمة بمرض ، او بعد الخدمة بمرض او اصابة ادى الى اعاقه دائمة او مؤقتة ، ويصرف له الاجهزة الطبيه المساعدة حسب توصية الطبيب المعالج بالإضافة الى الإستفادة العينية ، ولا تصرف لهم المعونات الشهرية المؤقتة الا اذا كان هناك ما يبرر صرفها لأي فئة من فئات الإعاقه ، وبعد مصادقة مجلس الإدارة عليها .

#### 8-6 الفقه الإسلامي

تعمل الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين في هذا المجال؛ على تعريف المصابين بالرخص الشرعية +في إيجاد حلول لمشاكلهم الاجتماعية. وعقد الندوات وإلقاء المحاضرات التوعوية الخاصة بالمصابين ومشاركتهم في أفراحهم وفي أتراحهم. وإقامة الاحتفالات الدينية والمناسبات الوطنية، وزيارة الأماكن المقدسة .

كما تقوم الهيئة بإدارة شؤون الحج والعمرة للمصابين، وتشرف على شؤون الحجاج والمعتمرين والزائرين من المسلمين والمسيحيين، والتنسيق مع الجهات المعنية في كل ما يفيد المصابين بشكل عام .

## 7. التقييم المؤسسي للهيئة

### 1.7 التحليل الرباعي الداخلي والخارجي SWOT Analysis

لقد بات معروفاً ومتفقاً عليه أن أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها تتفاعل مع عناصر البيئة التي تعمل داخلها وتؤثر وتتأثر بها، فأصبحت العوامل البيئية الداخلية والخارجية ذات تأثير واضح على سير العمل في المؤسسة وطريقة تطورها ونموها، ولم تعد البيئة الداخلية للمؤسسة مثل التعليمات والأنظمة والخطط والبرامج والموارد البشرية والأمور المالية والتدريب وغيره هي المؤثر الوحيد على المؤسسة، بل أصبحت العوامل البيئية الخارجية ذات آثار واضحة على المؤسسة مثل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

وعليه فقد أصبح تحليل البيئة الرباعي (SWOT) يعتمد عليه في عملية التخطيط الاستراتيجي ليكون أساساً في وضع الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals) ومن ثم الأهداف الفرعية، وكذلك للتأكد من قوة الرؤية (Vision) والرسالة (Mission).

وسوف تعتمد هذه الدراسة لإعداد الخطة الاستراتيجية للهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين على التحليل الرباعي للبيئة والذي يقسم إلى قسمين رئيسيين وهما :

#### 1. تحليل البيئة الداخلية (Internal Environment Analysis) والذي يتضمن :

أ. نقاط القوة (Strength) ويرمز إليها بـ (S).

وتتضمن نقاط القوة (S) كل ما يساعد الهيئة على تحقيق الأهداف والنمو والتطور ويدعم هذا التوجه سواء كان في الموارد البشرية العاملة في الهيئة أو الموارد المالية المتاحة للهيئة أو الأنظمة أو التعليمات والتشريعات الأخرى والتدريب والبنية التحتية من المباني والأنظمة الإلكترونية والعلاقات والاتصالات وطبيعة العملاء ومجلس الإدارة وكل ما هو داخل الهيئة ويمكن استثماره لدعم عمليات تقديم الخدمات.

ب. نقاط الضعف (Weaknesses) ويرمز إليها بـ (W).

وتعتبر نقاط الضعف (W) في البيئة الداخلية (وتسمى أيضا فرص التحسين) كل الأمور التي قد تعيق الهيئة عن تحقيق أهدافها وتقديم خدمات جيدة للمستفيدين، سواء كانت في الموارد البشرية أو الموارد المالية أو إجراءات العمل أو البنية التحتية كالمباني والسيارات أو العلاقات والاتصالات بين الموظفين أو القيم والثقافة المؤسسية.

#### 2. تحليل البيئة الخارجية (External Environment Analysis) وتتضمن:

أ. الفرص (Opportunity) ويرمز إليها بـ (O).

تتضمن الفرص المتاحة (O) في البيئة الخارجية كل ما يمكن استثماره والإستفادة منه من الفرص المحيطة بالهيئة والتي تؤثر بها مثل البيئة السياسية والبيئية الاقتصادية وكذلك البيئة الاجتماعية والتكنولوجية والبيئة التشريعية الموجودة في المملكة وجو الانفتاح والديموقراطية وغيرها.

وتوجد هذه الفرص في عناصر البيئة الخارجية، وعلى الهيئة استثمار هذه الفرص وعدم إهمالها لأن الفرص تحتاج إلى من يعرفها ويحللها ويعرف كيفية استثمارها لصالح الهيئة، علماً بأن البيئة الخارجية قد توفر فرصاً للهيئة لكي تستثمرها لصالحها وبالتالي تقوي وتعزز نشاطاتها وأعمالها وسبل نجاحها.

## ب. التهديدات (Threats) ويرمز إليها بـ (T).

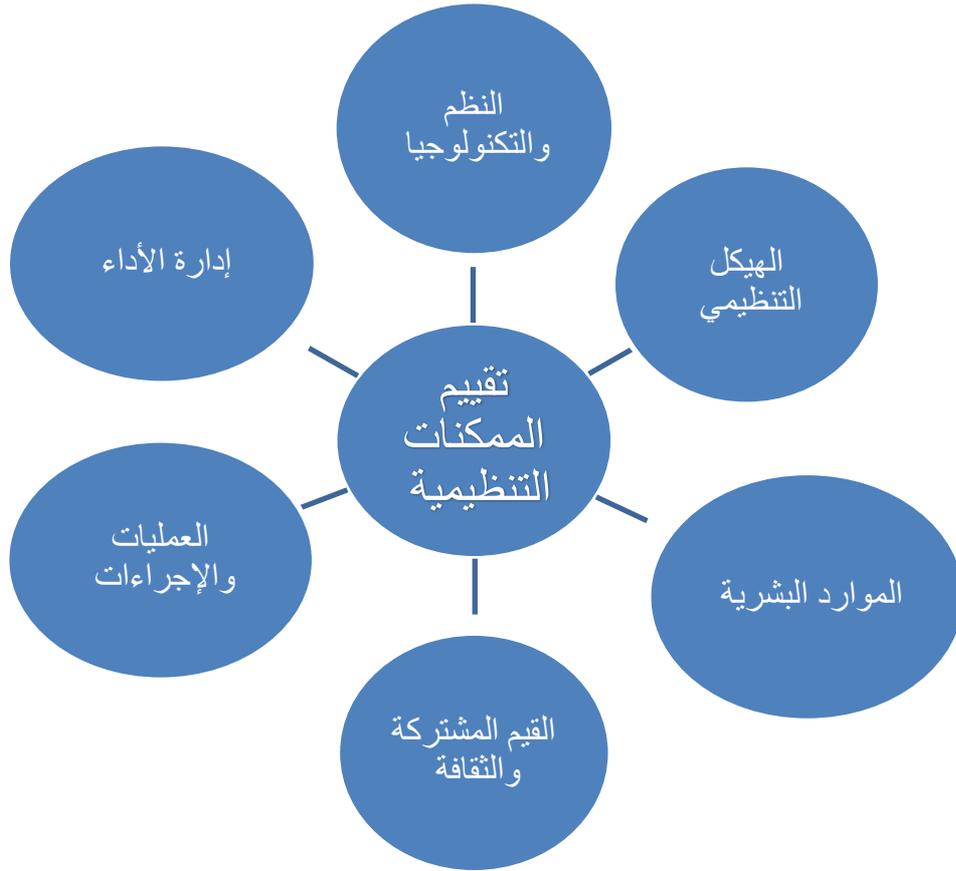
التهديدات (T) وهي التي يحلو للبعض أن يطلق عليها أسم مخاطر، فهي كل ما يوجد في البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية في المملكة وتؤثر سلباً على أعمال الهيئة وتقديمها للخدمات، وتحقيقها للأهداف المرسومة، ويكون التأثير السلبي إما بمنع تحقيق تلك الأهداف أو تقليل نسب تحقيقها وتأخير تقدم ونمو الهيئة. ويتوجب على الهيئة أن تتعامل مع هذه التهديدات والمخاطر وتعمل على منع أثارها السيئة أو التقليل من حدتها وتجنب مخاطرها، علماً بأن هذه التهديدات موجودة في كل المجتمعات وعلى الهيئة ان تعمل على منع أثارها أو التخفيف من مساوئها في حال وجودها .

### 1.1.7 تحليل البيئة الداخلية SWOT Analysis والممكنات التنظيمية

لقد تم عمل المراجعة الكاملة لخدمات الهيئة وممكناتها التنظيمية والتي تظهر في الشكل رقم (4) أدناه، وتم تحليله تحليلاً دقيقاً ضمن اطار التحليل الرباعي ( SWOT Analysis ) والذي يبين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، والفرص والتحديات الخارجية، ويأتي تقييم الممكنات التنظيمية في هذا السياق ليركز على دراسة مجموعة الممكنات الستة والتي تدعم الاستراتيجية، وهي:

1. **النظم والتكنولوجيا:** والتي تصف التكنولوجيا المطبقة والمطلوبة لدعم العمليات.
2. **الهيكل التنظيمي:** والذي يحدد البنية التنظيمية الرسمية وفرق العمل وعلاقاتهم الوظيفية ببعضهم بعضاً.
3. **الموارد البشرية:** والتي تحدد نوع الاشخاص الذين يعملون في الهيئة والكفاءات والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها.
4. **القيم المشتركة والثقافة:** والتي تمثل طريقة تصرف الموظفين مع بعضهم البعض والقيم التي يجب ان تؤطر عملهم.
5. **العمليات والاجراءات:** وهي العمليات التي تدعم أنشطة الهيئة وكيفية قيامها بذلك وتوثيقها .
6. **ادارة الاداء:** والتي تحدد كيفية وضع الاهداف وقياسها لكل نشاط من أنشطة الهيئة ومتابعة تحقيقها.

كما تم عقد ورشة عمل خاصة بالتخطيط الإستراتيجي والتحليل الرباعي وعقد اجتماعات إسبوعية مع اعضاء لجنة الخطة الإستراتيجية في الهيئة. وكذلك تم عقد ورشتي عمل في تحديد وقياس مؤشرات الأداء و إدارة المخاطر .



الشكل رقم (4)

### تقييم الممكّنات التنظيمية للبيئة الداخلية

ويوضح الجدول التالي (رقم 1)) تحليل البيئة الداخلية للهيئة ضمن الممكّنات التنظيمية الستة المذكورة اعلاه :

لقد تم تحديد نقاط القوة والضعف باستخدام اداة التحليل الرباعي (SWOT) للهيئة ضمن الممكّنات التنظيمية الستة لبيئة الهيئة الداخلية، كما تم جمع نتائج هذا التحليل وتلخيص العلاقة فيما بينها وفق الجدول رقم (1) التالي :

الجدول رقم (1)

نتائج التحليل للبيئة الداخلية (الممكّنات التنظيمية) باستخدام أدوات التحليل الرباعي (SWOT)

تحليل البيئة الداخلية (SWOT)	
فرص التحسين ( نقاط الضعف ) (Weaknesses )	نقاط القوة (Strengths )
1. النظم والتكنولوجيا	

<p>✓ عدم وجود موقع الكتروني ديناميكي محدث بما يشمل تحديث بيانات المصابين العسكريين.</p>	<p>✓ توفر اجهزة حاسوب حديثة في دوائر واقسام الهيئة</p> <p>✓ توفر قاعدة معلومات للمصابين العسكريين</p> <p>✓ وجود نظام ERP يربط كافة العمليات التي تقوم بها الهيئة ويعمل على اصدار تقارير متكاملة</p> <p>✓ استخدام وسائل التواصل الإجتماعي الحديثة في الإعلان عن الخدمة المتميزة والمقدمة للمصابين العسكريين مثل المنصات الإلكترونية</p>
---	--

## 2. الهيكل التنظيمي

<p>✓ عدم توفر وحدة جودة ووحدة مخاطر على الهيكل التنظيمي الخاص بالهيئة .</p> <p>✓ عدم توفر وحدة للدراسات والبحوث العالمية في مجال رعاية المصابين وخدمتهم والتعامل معهم</p> <p>✓ وجود تداخل في الصلاحيات بين جهاز رسم السياسات و متخذي القرارات العليا وبين الجهاز التنفيذي .</p> <p>✓ لا يوجد ادلة عمل للتنظيم الإداري يعكس النشاطات المختلفة ويحدد العلاقات بين الموظفين ويرسخ العمل بالمنظومة القيمة للهيئة.</p>	<p>✓ وجود هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل والتطوير بما يتناسب ومتطلبات العمل.</p>
---	--

## 3. الموارد البشرية

<p>✓ عدم وجود خطة تدريبية سنوية لكادر الهيئة</p> <p>✓ عدم وجود بعض انظمة الموارد البشرية</p>	<p>✓ وجود سمو الأمير مرعد بن رعد رئيساً لمجلس الإدارة يساهم في توفير الدعم والقوة للهيئة، ويعزز قدراتها ومواقفها، ويؤدي إلى تعزيز اتجاهات وتوجهات</p>
--	---

<p>واضحة وشفافة (مثل المسار الوظيفي، الترقية، والحوافز والمكافآت، ونظام تخطيط الموارد البشرية، ونظام بناء القدرات).</p> <p>✓ عدم اكتمال بطاقات الوصف الوظيفي لكادر الهيئة</p> <p>✓ خضوع موظفو الهيئة لنظام الخدمة المدنية مما يؤدي الى قلة المرونة والإلتزام الشديد التي يفرضها نظام الخدمة المدنية في التعيين والترقية ..الخ</p> <p>✓ نقص في تبادل الخبرات مع المؤسسات المماثلة في الدول المختلفة ، وعدم توفر مؤشرات ومعايير المقارنات المعيارية</p>	<p>الجهاز الإداري في الهيئة.</p> <p>✓ وجود كوادر مؤهلة في الهيئة وكافية من حيث العدد مما يمكنهم من تغطية كافة النشاطات التي تقوم بها الهيئة حاليا</p> <p>✓ وجود شبكة علاقات محلية ( حكومية وغير حكومية ) متميزة .</p>
<p><b>4. القيم المشتركة والثقافة</b></p>	
<p>✓ عدم وضوح مفهوم التنظيم الاداري لدى الكادر الوظيفي (الرؤية والرسالة).</p> <p>✓ وجود غالبية من الموظفين المنتدبين من مؤسسات حكومية وعسكرية مختلفة يزيد من نسبة دوران العمل ( Turnover )</p>	<p>✓ الإلتزام بقيم ايجابية مشتركة وثقافة مؤسسية واضحة ومعلنة للجميع داخليا وخارجيا .</p> <p>✓ توافق الأهداف الشخصية للموظفين مع الأهداف المؤسسية ، حيث يتضح اندماج مشاعر الموظفين وعواطفهم مع حالات المصابين اثناء التعامل معهم</p> <p>✓ تمتع الهيئة بسمعة طيبة ، مما يعطيها ثقة واحترام وتقدير كافة شرائح المجتمع الأردني لما قدموه من خدمات وتضحيات جليلة للوطن والمواطن.</p>
<p><b>5. العمليات والاجراءات</b></p>	
<p>✓ عدم تنوع مصادر الإيراد واقتصارها على الدعم الحكومي والمؤسسات العسكرية</p> <p>✓ الحاجة الى اجراءات عمل موثقة من</p>	<p>✓ توفير خدمات متنوعة للمصابين العسكريين</p>

<p>خلال بناء وتطبيق نظام ادارة جودة مثل نظام الايزو ISO 9001.</p> <p>✓ عدم توفر نظام تخطيط مالي يتمشى مع متطلبات مصادر التمويل.</p>	<p>✓ وجود نظام مراجعة داخلية للدفاتر المالية ويتمشى مع متطلبات مصادر التمويل.</p> <p>✓ يتم اصدار تقارير مالية في وقتها وتقدم لمجلس الادارة.</p> <p>✓ توفر سياسة مالية واضحة ومستقرة وشفافة.</p> <p>✓ توفر قواعد بيانات محوسبة مثل تصنيف الفئات المستفيدة</p> <p>✓ وجود معايير ثابتة ومحددة للمحافظة على الخدمات المقدمة بأعلى جودة ممكنة.</p> <p>✓ توفر نظام واضح ومفعل لتوثيق البرامج والخدمات التي تقدمها الهيئة</p> <p>✓ لدى الهيئة برامج وانشطة واحتفالات بالمناسبات الوطنية تصب مباشرة في مجال العمل.</p> <p>✓ تفعل الهيئة وسائل التواصل المختلفة للتواصل مع الفئات المستفيدة</p>
<p><b>6. ادارة الاداء</b></p>	
<p>✓ الحاجة الى مؤشرات لقياس الأداء وتنفيذ الإدارة بالأهداف بشكل موثق.</p> <p>✓ الحاجة الى نظام لمتابعة المستفيدين ومعرفة مستوى رضاهم.</p> <p>✓ الحاجة الى عمل دراسات وبحوث وعمل المقارنات المعيارية مع الدول الأخرى وخاصة المتقدمة منها .</p>	<p>✓ تعتمد الهيئة في مواردها المالية على حكومة المملكة الأردنية الهاشمية مما يضمن استمرارية ادائها وديمومته بالإضافة الى الدعم المقدم من المؤسسات العسكرية المختلفة .</p>

## 2-1-7 . تحليل البيئة الخارجية والمحيطية PESTEL Analysis

يقتضي التقييم الخارجي اجراء تحليل البيئة الخارجية والمحيطية (PESTEL Analysis) وهو عملية منهجية منظمة تسعى لكشف النقاب عن القوى السياسية Political، والاقتصادية Economical والاجتماعية Social، والتكنولوجية Technological، والبيئية Environmental والقانونية، Legal، والتي تؤثر على عمل الهيئة وخططها وبرامجها ومبادراتها وانجازاتها، ويهدف تحليل هذه العناصر والتي اطلق عليها PESTEL الى لفت انتباه القيادة الى التأثيرات الخارجية التي تؤثر على الهيئة، وذلك من خلال تقييم الوضع من هذه العناصر المؤثرة وذات العلاقة .

وقد تم تحليل البيئة الخارجية والمحيطية بمشاركة فعالة، من كافة الموظفين على اختلاف مستوياتهم الادارية في الهيئة مع الخبراء المختصين، لتحليل البيئة الخارجية، حيث تم تسليط الضوء على ابرز الفرص الخارجية ذات العلاقة، والتي من الممكن الإستفادة منها لدعم عمل الهيئة، والتهديدات التي يمكن تجنبها او تقليل اثرها ضمن سياسة المخاطر التي سيتم وضعها في هذه الخطة .

وبعد ان تم تحديد الفرص والتهديدات باستخدام اداة التحليل الرباعي (SWOT) واداة تحليل البيئة الخارجية والمحيطية (PESTEL)، كان لا بد من معرفة نتائج هذا التحليل وكما هو مبين في الجدول رقم (2) التالي :

### الجدول رقم (2)

نتائج التحليل للبيئة الخارجية باستخدام أدوات التحليل الرباعي (SWOT) و (PESTEL)

PESTEL Analysis تحليل البيئة الخارجية والمحيطية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص
<b>1. البيئة السياسية Political</b>	
✓ وجود اضطراب سياسي في المنطقة المحيطة	✓ دعم قوي من السلطة السياسية في المملكة ممثلاً بجلالة الملك عبدالله الثاني بشقيه المادي والمعنوي
<b>2. البيئة الاقتصادية</b>	
✓ الركود الاقتصادي المحلي. واثره على التدفق النقدي . ✓ اعتماد الهيئة على المخصصات المالية	✓ استثمار المبالغ المالية المقررة من الشركاء المختلفين لدعم نشاطات الهيئة بهدف تقديم الخدمات الفضلى والرعاية للمصابين

<p>المقدمة من وزارة المالية والقوات المسلحة والأجهزة الأمنية مما يؤدي الى احتمالية عدم استمرارية هذه المخصصات او تقليصها.</p>	<p>العسكريين . ✓ وجود جهات دولية مانحة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وامكانية التوجه لها من اجل خلق الدخل ومن خلال وزارة التخطيط والتعاون الدولي ✓ توفر بيئة اقتصادية داعمة من قطاع الأعمال والمناصرين والداعمين. ✓ امكانية المساهمة في مشاريع اقتصادية مدرة للدخل. لصالح المصابين العسكريين</p>
<h3>3. البيئة الاجتماعية Social</h3>	
<p>✓ ارتفاع معدلات البطالة ونتائجه الحتمية بنقص الدخل ، مما يزيد من ضغط طلبات التشغيل على الهيئة ✓ ضعف التزام القطاع الخاص بالتشريعات المتعلقة بتشغيل ذوي الإعاقة.</p>	<p>✓ التعاون الجيد مع المستشفيات العسكرية. والعمل على متابعة المصابين العسكريين وتسهيل الخدمات الطبية والاجتماعية لهم ✓ وجود شواغر مخصصة من ديوان الخدمة المدنية لصالح الهيئة ، اضافة الى وجود فرص مماثلة في القطاعين العام والخاص مع امكانية تحسين هذه الفرص وزيادتها. ✓ وجود منح تعليمية للمصابين وذويهم ، مع امكانية تحسينها وتطويرها.</p>
<h3>4. البيئة التكنولوجية والاعلام</h3>	
<p>✓ ضعف المعرفة لدى وسائل الإعلام عن خدمات الهيئة. ✓</p>	<p>✓ امكانية الاستفادة من الإعلام المرئي والمسموع والمقروء والمؤسسات الأخرى لدى الشركاء مما يدعم سمعة الهيئة وخدماتها الإنسانية المقدمة ✓ امكانية زيادة الاستفادة من المعدات الذكية</p>
<h3>5. الاوضاع البيئية</h3>	
<p>✓ تأثير العوامل المناخية على تنفيذ المشاريع المقررة للمصابين العسكريين . ✓</p>	<p>✓ استخدام الموارد الطبيعية البيئية في مشاريع مدرة للدخل كالطاقة المتجددة</p>
<h3>6. البيئة القانونية والتشريعية</h3>	

<p>✓ عدم استقرار بعض القوانين والتشريعات.</p>	<p>✓ إمكانية توقيع اتفاقيات وشراكات مع المؤسسات الحكومية والعسكرية التي تتقاطع اهدافها مع الهيئة ، وعلى المستوى الوطني والإقليمي. مع ضرورة جعل الهيئة المظلة لخدمة المصابين العسكريين</p> <p>✓ وجود قوانين تنظم علاقة المستفيدين مع ادارة الهيئة مثل قانون الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين رقم (14)</p> <p>✓ قانون العمل ، وقانون الضمان الإجتماعي .</p>
---	---

## 2.7 إدارة المخاطر Risk Management

إن تطبيق إدارة المخاطر على مستوى الهيئة يتطلب من الإدارة العليا النظر إلى الآثار المحتملة لجميع أنواع المخاطر التي تؤثر على عمليات الهيئة والخدمات المقدمة سواء كانت ناتجة عن نقاط الضعف (العوامل الداخلية)، او ناتجة عن التهديدات (العوامل الخارجية) .

ويتطلب ذلك تحديد مقدار ونوع المخاطر الناجمة ، وتحديد مستواها من خلال قياس اثرها على اعمال الهيئة وتكرار احتمالية حدوثها . وإنشاء نهج شامل على مستوى الهيئة لإدارة المخاطر يسهل التواصل ويوفر الخطوات الأساسية حول كيفية تصميم وتنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر، وكيفية التحسين المستمر. والتي ستتوافق مع الخطة الإستراتيجية للهيئة ، وتلبي طلبات المستفيدين من خلال تقديم خدماتها. وتعمل على تحقيق الفوائد التالية

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق الخطط الوقائية.
- تطبيق سياسة إدارة المخاطر تعمل على تعزيز ثقة المستفيدين وأصحاب المصالح.
- تطبيق ضوابط نظام إدارة تحليل المخاطر يؤدي إلى خفض الخسائر لأدنى مستوى.
- العمل على تحسين أداء نظام الإدارة وزيادة مرونته.
- زيادة القدرة على الإستجابة بفاعلية للتغيرات وحماية العمل أثناء التطور المؤسسي.
- مساعدة المسؤولين على استخدام الأدوات والتقنيات الصحيحة والفعالة لإدارة المخاطر في اعمالهم والعمل على قواعد التفكير القائم على المخاطر Risk Based Thinking، وذلك من خلال تدريب العاملين على كيفية تطبيقات إدارة المخاطر. والتي تشمل على ما يلي:

1- تحديد المخاطر

2- تحليل المخاطر

### 3- تقييم المخاطر

4- وضع خطط لمعالجة المخاطر حسب الأولويات

5- المراقبة والتقييم

#### 1.2.7 تحديد المخاطر Risk Identification

يتم تحديد المخاطر المحتملة الحدوث والتي قد تؤثر على القيام بالعمليات التالية:

- تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للهيئة .
- رضا الأطراف المعنية بنشاط الهيئة.
- تحقيق جودة المنتجات والخدمات المقدّمة
- تحقيق التطوير للمنتجات والخدمات المقدّمة.

#### 2.2.7 تحليل المخاطر Risk Analysis

يتم اجراء التحليل لجميع المخاطر المتوقعة الحدوث، حيث يشمل التحليل:

- المخاطر المحددة
- تحديد الاحتمالية Probability وذلك بالاستعانة بالمعلومات المتوفرة للحالات المشابهة:

✓ مرتفعة جدا

✓ مرتفعة

✓ متوسطة

✓ منخفضة

✓ منخفضة جدا

- تحديد شدة الخطورة Severity:

✓ مرتفعة جدا وتؤثر بشكل كبير على تحقيق الخطة الإستراتيجية ، وفي حال وقوعها يجب اتخاذ الإجراءات الطارئة .

✓ مرتفعة (يؤثر على مخرجات الخطة الإستراتيجية ، و في حال وقوع الخطر يجب اتخاذ الاجراءات المحددة).

✓ متوسطة (من الممكن إلغاء تأثيره بإتخاذ الإجراءات الاحترازية أو الطارئة).

✓ منخفضة (يتطلب اجراء احترازيا بسيطا .)

✓ منخفضة جدا ( من الممكن تجاهله )

#### 3.2.7 تقييم المخاطر Risk Evaluation

ويتم تقييم المخاطر بتحديد المستوى (شدة التعرض Exposure) بناء على الاحتمالية والشدة

المتوقعة، كالتالي ( الشكل رقم 5)

Risk Matrix مصفوفة تقييم المخاطر					
الإحتمالية Probability	منخفض جداً 1	منخفض 2	متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جداً 5
مرتفع جداً 5	5	10	15	20	25
مرتفع 4	4	8	12	16	20
متوسط 3	3	6	9	12	15
منخفض 2	2	4	6	8	10
منخفض جداً 1	1	2	3	4	5

الشدة  
Severity

Evaluation Criteria مقياس قيمة الخطر				
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
2 1	4 3	8 5	15 9	25 16

الشكل رقم 5 / تقييم المخاطر

أما مستويات احتمالية الخطر الخمسة فتظهر كما يلي:

Interpretation of Risk Level مستويات احتمالية الخطر				
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
1	2	3	4	5
مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير منخفض ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير متوسط والتي يمكن أخذه بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة	مخاطر ذات تأثير كبير على الهيئة، وتحتاج الى دراسة ووضع خطة للمعالجة	مخاطر ذات تأثير جسيم على الهيئة ويتوجب وضع الاجراءات والخطط لمواجهتها
اولوية (خامسة) لاتخاذ اجراءات وقائية او معالجة الخطر	اولوية (رابعة) لاتخاذ اجراءات وقائية او معالجة الخطر	اولوية (ثالثة) لاتخاذ اجراءات وقائية او معالجة الخطر	اولوية (ثانية) لاتخاذ اجراءات وقائية او معالجة الخطر	اولوية (اولى) لاتخاذ اجراءات وقائية او معالجة الخطر

الشكل رقم 6 مستويات احتمالية الخطر

علما بأنه يتم أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار لدى تقييم مستوى الخطورة:

- مدى تأثيره على رضا المستفيد.
- تكلفة الإجراءات الطارئة أو المترتبة لدى وقوع الخطر.
- الوقت المستهلك في تأخير الخدمة المطلوبة في حال وقوع الخطر.
- القدرة على ضبط العمليات والاستمرارية في العمل حال وقوع الخطر المتوقع.

ويتم تحديد الاجراءات الاحترازية أو الطارئة بناء على مستوى الخطر عند حدوثه ، كالتالي

الشكل رقم 7 :

مستوى الخطورة	مستوى الاستجابة
منخفض جدا	يمكن اهماله بعد التأكد من عدم وجود اي اثر له.
منخفض	قبول المخاطر وتوثيقها دون اتخاذ إجراءات أو نقله الى طرف آخر من خلال التعاقد الخارجي
متوسط	اتخاذ الاجراء التخفيفي لتقليل احتمال حدوث الخطر وتخفيف أثره الى حد معقول/إجراء طارئ
مرتفع	القيام بالتخطيط لتجنب تأثير الخطر على رضا المستفيد (اتخاذ الاجراءات الاحترازية والطارئة/اعداد خطة طوارئ للمخاطر ذات المستوى المرتفع إن لزم الأمر)
مرتفع جدا	اعداد خطة طوارئء والإلتزام بها بشكل تام.

#### الشكل رقم 7 / اجراءات مستويات الخطورة

- ✓ تحديد المسؤوليات التنفيذية لكل الاجراءات المنوي اتخاذها بشكل احترازي أو طارئ.
- ✓ يتم تسجيل كافة بنود التحليل السابقة على نموذج خطة تحليل المخاطر
- ✓ عند وقوع الخطر يتم اتخاذ الاجراءات التي تم تحديدها في نموذج خطة تحليل المخاطر

#### 3.2.7 متابعة تحقيق خطط المخاطر وقياس فعالية الاجراءات المتخذة:

يتم قياس فعالية الإجراءات المتخذة عند وقوع المخاطر او عدم وقوعها للتأكد من فعالية الاجراءات أو الخطط الذي تم اتخاذها لتجنب حدوث الخطر أو التقليل من آثاره ، خاصة الطارئة منها (في حال التجهيز المسبق لكل من التقييم المرتفع جدا او المرتفع ) والاحترازية ايضا، وفي حال كانت نسبة الأضرار المقدرة مرتفعة (تقدر حال وقوع الخطر) يتم تحديد الأسباب الجذرية حيث سيؤدي ذلك الى عدم تطبيق الخطة . وهنا يجب اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .

كما يمكن ان يتم تحديث خطة المخاطر بناءا على التغيرات التي حدثت أو متوقعة الحدوث وقد تؤثر على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستخدمين ، أو على البيئة المحيطة بالهيئة .

## 8. أهداف الخطة الاستراتيجية الرئيسية

تم تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث تكون مرتبطة بتحقيق كل من الرؤية والرسالة الخاصة بالهيئة، وبعد الإنتهاء من التحليل الداخلي والخارجي ووضوح الفجوات وفرص التحسين الممكنة، وامكانية تحقيقها بالنسبة للموارد المتوفرة، فقد ارتبط كل هدف استراتيجي بسلسلة أهداف فرعية، تكمل بعضها بعضاً او تختلف عن بعضها بعضاً في الوقت نفسه، بحيث تحقق جميعها مجتمعةً اهدافاً مشتركة تدعم رؤية ورسالة واستراتيجية الهيئة، مع الأخذ بعين الإعتبار تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة.

وبعد كافة جلسات العمل مع فريق الخطة الإستراتيجية، وورش العمل التي تم عقدها معهم، فقد تم التوصل الى وضع الأهداف الإستراتيجية الرئيسية التي كانت شاملة لأنشطته المختلفة، وشاملة بحيث غطت رؤية ورسالة الهيئة ، وكذلك واقعية وامكانية تحقيقها ضمن الموارد الحالية والمخطط لها، كما تم تحديد الأهداف الفرعية المناسبة لكل هدف استراتيجي والتي تعالج ما الذي يجب فعله لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد. بالإضافة الى ضرورة معرفة اهم المكنات الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف، حيث انه لا بد من تحديد عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بكل هدف منها، مثل قابليتها للقياس، وتأثيرها الكبير على تحقيق الهدف الإستراتيجي خلال الفترة الزمنية المحددة لتحقيقه. وتحديد مستوى المخاطر المحتملة ووضع الخطط اللازمة لدرئها او تقليل خطرها. وقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية التالية للهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين ولفتره الزمنية 2022 – 2026:

- 1-8 إعادة دمج المستفيدين من خدمات الهيئة في المجتمع من خلال التأهيل وتطوير المهارات
- 2-8 تحسين نوعية الخدمات للمصابين وتحقيق التكامل النوعي في الخدمات المقدمة
- 3-8 الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق معايير الجودة الشاملة في جميع مجالات العمل بالهيئة
- 4-8 تنوع إيرادات الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين جراء تنوع الإستثمار
- 5-8 نشر وتعميم نشاطات الهيئة على اوسع نطاق .

### الهدف الاستراتيجي الأول

- 1-8 إعادة دمج المستفيدين من خدمات الهيئة في المجتمع من خلال التأهيل وتطوير المهارات

إن إعادة دمج المستفيدين من خدمات الهيئة يعتبر هدفاً اولياً من اجل تحسين نفسياتهم وشعورهم بانهم قادرون على العمل والعطاء لمجتمعهم ، وفي نفس الوقت ابعاد الإحباط والإكتئاب عنهم ، حيث يمكن التركيز على معرفة اتجاهاتهم وهواياتهم ليكونوا قادرين على الإبداع وخاصة اذا استطاعت الهيئة ان توازن بين متطلبات البيئة التي يعيش فيها المستفيد مع ما يتمتع به من مواهب وقدرات خاصة به. ومن

هنا يمكن للهيئة ان تساعدهم في تنمية والإستفادة من هواياتهم وقدراتهم ، بالإضافة الى النشاط الإعلامي لكل قصة نجاح لهم. وعليه يمكن العمل على الأهداف الفرعية التالية :

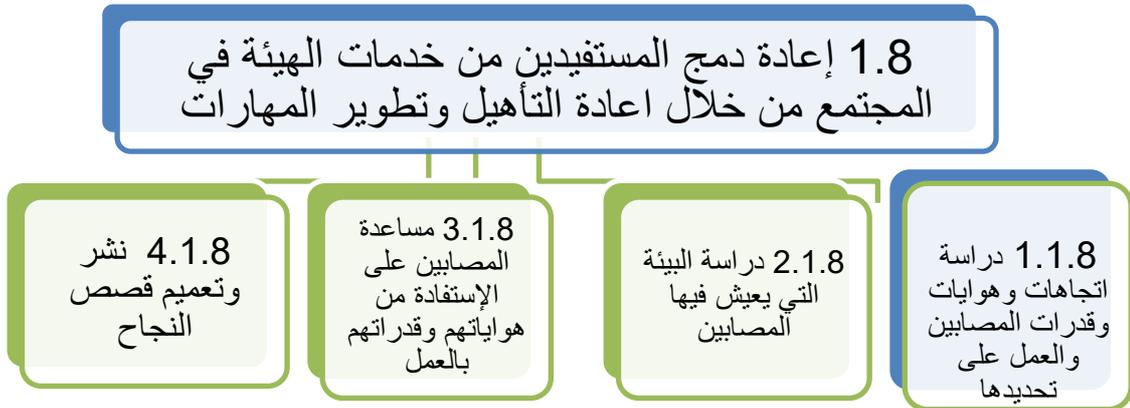
**1-1-8 دراسة اتجاهات وهوايات وقدرات المصابين والعمل على تحديدها :** وهنا لا بد من تشكيل فريق عمل متمرس لتصميم استبانة خاصة وحصر هذه الهوايات لدى المستفيدين ومعرفة قدراتهم لتأمين ما يلزمهم بعد تحليل الإستبانات ومعرفة الإتجاهات والهوايات المتشابهة من اجل العمل على تليبيتها.

**2-1-8 دراسة البيئات التي يعمل فيها المصابين :** ومن خلال فريق العمل المذكور في الهدف الفرعي الأول ، لا بد من دراسة البيئة التي يعيش فيها المصاب سواء كانت بيئة زراعية او صناعية او معلومات رقمية ، حتى يمكن ان تكون الفائدة ليس فقط للمصاب والمعاد تأهيله بل ايضا للمجتمع الذي يعيش فيه .

**3-1-8 مساعدة المصابين على الإستفادة من هواياتهم وقدراتهم بالعمل :** وستعمل الهيئة على توفير بعض الأدوات والمعدات اللازمة للعمل على ممارسة الهوايات وليتم انجازا حقيقيا لدى المصاب ، محققا ذاته ، ومعينا لأسرته .

**4-1-8 نشر وتعميم قصص النجاح :** وهنا لا بد من الإعلان عن قصص النجاح المتحققة في كافة وسائل الإعلام المرئي والمسموع والمقروء الكترونيا وورقيا ، ليكون عاملا مشجعا لكل مصاب يعمل و يثري معرفته وهواياته ويزيد من العطاء الدائم.

والشكل التالي رقم (8) يعكس الهدف الإستراتيجي الأول وفروعه



الشكل رقم (8) الهدف الإستراتيجي الأول وفروعه

## الهدف الاستراتيجي الأول

الفترة الزمنية (من-الى)	المخاطر	المسؤول	مبلغ التمويل بالدينار	مؤشرات النجاح	الانشطة	الأهداف الفرعية
سنويا ويقسم المبلغ على 4 سنوات	متوسطة	• فريق عمل	3500	• وجود قاعدة بيانات توضح هوايات واتجاهات وقدرات المصابين تغطي 25% سنويا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم استبانة تبين اتجاهات وهوايات وقدرات كل مصاب .</li> <li>• تحليل الإستبانات</li> <li>• اعداد قاعدة بيانات</li> </ul>	1.1.8 دراسة اتجاهات وهوايات المصابين وتحديدها
سنويا ويقسم المبلغ على 4 سنوات	متوسطة	• فريق عمل	1000	• وجود قاعدة بيانات تحدد احتياجات المجتمعات المحلية بنسبة 25% من المصابين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد بيئة كل مصاب وتحديد احتياجاتها</li> <li>• التعاون مع بعض الجهات مثل صندوق التنمية والتشغيل وصندوق المعونة الوطنية وغيرها</li> </ul>	2.1.8 دراسة احتياجات المجتمع المحلي الذي يعيش فيه المصاب
2023/1/ 2 2023/12/30	متوسطة	• فريق العمل	24000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان لا يقل عدد ساعات البرامج التدريبية في هذا المجال عن 100 ساعة سنويا</li> <li>• ان لا يقل عدد المصابين الذين سيتم مساعدتهم عن 10 مصابين سنويا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب لصفق المهارات وتحسين القدرات</li> <li>• شراء اجهزة ومعدات ومستلزمات لإستخدامها في العمل</li> <li>• مساعدة المصابين في ايجاد فرص عمل او توجيههم نحو فرص العمل المتاحة .</li> </ul>	3.1.8 مساعدة المصابين على الإستفادة من هواياتهم وقدراتهم في العمل
يقسم المبلغ على 4 سنوات	متوسطة	• المدير • مجلس الإدارة	10000	• ان لا تقل قصص النجاح عن 5 حالات سنويا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجميع قصص النجاح سنويا</li> <li>• اصدارها ضمن نشرات وافلام وصور لعرضها في المناسبات المختلفة</li> </ul>	4.1.8 نشر وتعميم قصص النجاح

## الهدف الاستراتيجي الثاني

### 2-8 تحسين نوعية الخدمات للمصابين وتحقيق التكامل النوعي في الخدمات المقدمة

تسعى الهيئة الى تحقيق استدامة اعمالها بطريقة تؤدي الى تحقيق اعلى رضا ممكن للمستفيدين من خدمات الهيئة ويتطلب ذلك تحقيق ما يلي :

**1-2-8 تحديث قاعدة البيانات وانشاء تطبيقات رقمية :** حيث ان البيانات المحدثة باستمرار وايجاد طريقة لمعرفة المصاب العسكري فور اصابته من خلال آليات التواصل مع الهيئة تخفف الآلام وتشعر المصاب بأن الهيئة وجدت من اجله ومن اجل خدمته.

**2-2-8 تبسيط اجراءات خدمات المصابين :** إن العمل على تبسيط اجراءات تقديم الخدمات للمصابين ضمن معايير المنظومة القيمة للهيئة ،تؤدي الى تحقيق مؤشرات اداء الخدمات المقدمة من حيث الحرص على الوقت ودقة العمل.

**3-2-8 توقيع شراكات مع الشركات والمؤسسات المختلفة :** وذلك لتحقيق المفهوم الاستراتيجي في التوسع الخدماتي وتحسينه للمستفيد ضمن رؤية ورسالة وقيم الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين . وتتطلع الهيئة أيضا الى تحقيق مفهوم الريادة في تقديم الخدمات لهذا القطاع الذي ساهم في تحقيق الأمن والأمان للشعب بأكمله ولا بد من خلق الثقة مع كافة الشركاء في القطاعات الأمنية والعامة والخاصة .

**4-2-8 تدريب ابناء المصابين من أجل التشغيل :** وذلك من اجل بناء عناصر فاعلة ومنتجة في المجتمع ، ويعملون على استدامة العيش الكريم لهم ولأسرهم.

والشكل ادناه رقم (9) يبين الهدف الإستراتيجي الثاني واهدافه الفرعية :



الشكل رقم (9)

## مصفوفة الهدف الاستراتيجي الثاني

### 2-8 تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمصابين العسكريين وتحقيق التكامل النوعي للخدمات المقدمة

الفترة الزمنية (من-الى)	المخاطر	المسؤول	مبلغ التمويل بالدينار	مؤشرات النجاح	الانشطة	الأهداف الفرعية
خلال عامي 2014 و 2023	متوسطة	فريق عمل	10000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الأرقام الهاتفية الساخنة بين المراكز الأمنية والعسكرية مع الهيئة الهاشمية بنسبة 95% خلال فترة الخطة</li> <li>- ارشاد ما لا يقل عن 25% من المصابين سنويا حول عمل التطبيق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل على زيادة مراكز الإتصال المباشر مع الهيئة والخاصة بنقل المعلومات عن المصابين العسكريين خلال فترة لا تزيد عن يومين من تاريخ الإصابة.</li> <li>• انشاء تطبيق هاتفي كأداة مباشرة بين المصاب والهيئة ووضع كافة المعلومات اللازمة</li> <li>• توثيق وتحديث كافة معلومات المصابين العسكريين بشكل مستدام</li> <li>• ان تبادر الهيئة بالإتصال الفوري بالمصاب عند استلامها معلومات المصاب من المراكز ذات العلاقة ، من اجل ان يقوموا بتقديم الطلبات اللازمة لتقديم الخدمات اللازمة لهم.</li> </ul>	1.2.8 بناء قاعدة بيانات محدثة وانشاء تطبيقات رقمية
2023 فقط	متوسطة	فريق عمل	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة وتبسيط ما لا يقل عن 25% من اجراءات الهيئة سنويا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة كافة الإجراءات المعتمدة في عمليات خدمة المصابين واختصارها بما لا يؤثر على جودة الخدمة</li> <li>• عمل دراسة لتبسيط الإجراءات الخاصة بإتمام المعاملات</li> <li>• إعداد اجراءات العمل الجديدة وفقا لما تم في دراسة تبسيط الإجراءات شريطة تحديد زمن لإنجاز كل معاملة</li> </ul>	2.2.8 تبسيط اجراءات العمل الخاصة بخدمة المصابين العسكريين

الفترة الزمنية (من-الى)	المخاطر	المسؤول	مبلغ التمويل بالدينار	مؤشرات النجاح	الانشطة	الأهداف الفرعية
2023 2024	متوسطة	- الإدارة العامة للهيئة - كافة اقسام الهيئة	1000	<ul style="list-style-type: none"> <li>ان لا يقل عدد الاتفاقيات التي سيتم توقيعها مع المؤسسات التي تقدم العون عن 3 اتفاقيات خلال فترة الخطة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد قائمة بيانات باسماء المؤسسات الخاصة والعامة والتطوعية ومؤسسات المجتمع المدني التي يمكن الاستفادة من خدماتها .</li> <li>التواصل المستمر مع تلك المؤسسات للتعرف على الفرص المتاحة لديها</li> <li>عقد اتفاقيات تعاون وشراكة مع تلك المؤسسات بما يكفل إعطاء الهيئة أفضلية وميزات عن المؤسسات الأخرى</li> <li>تفعيل تلك الاتفاقيات والشراكات بما يخدم نشاطات الهيئة.</li> </ul>	<b>3.2.8 توقيع شراكات مع شركات ومؤسسات مختلفة.</b>
سنويا	متوسطة	- للتشغيل والتدريب	10000	<ul style="list-style-type: none"> <li>ان لا يقل عدد الذين سيتم تشغيلهم من أبناء المصابين عن 10 اشخاص سنويا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد قاعدة بيانات باسماء وعناوين ومؤهلات أبناء المصابين .</li> <li>توعية وتنقيف أبناء المصابين بأهمية الإستفادة من الفرص المتاحة للتشغيل لدى المؤسسات المتخصصة .</li> <li>إرشاد أبناء المصابين إلى الفرص المتاحة لدى المؤسسات المانحة والداعمة .</li> <li>تدريب أبناء المصابين إذا لزم الأمر بالتعاون مع المؤسسات الداعمة والمانحة</li> </ul>	<b>4.2.8 تدريب ابناء المصابين من اجل التشغيل</b>

### الهدف الاستراتيجي الثالث

## 3-8 الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق معايير الجودة الشاملة في جميع مجالات عمل الهيئة

إن أهمية الإرتقاء بمستوى الأداء المؤسسي يكمن في زيادة فرص النمو والإرتقاء بالهيئة، وخاصة في ظل بيئة تتميز بسرعة التغير والتنوع في الأنشطة. كما ان تطوير العمل المؤسسي يضيف على النظام الإداري تميز الهيئة وخصوصيتها وتضيف على مواردها البشريه جوهرها ومصدر حيويتها. ولتحقيق هذا الإرتقاء بمستوى الأداء ، و تحقيق جودة العمل المؤسسي وبالتالي جودة الحياة لا بد من تحقيق الأهداف الفرعية التالية خلال سنوات الخطة:

**1-3-8 تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 : 2015:** ويعني ذلك توثيق كافة اجراءات العمل في الهيئة والعمل بموجبها والتأكد من تطبيقها من خلال التدقيق الداخلي الذي يعمل على استدامة النظام وتصحيح الأخطاء ونشر المعرفة لكافة العاملين، والحصول على شهادة عالمية تؤكد تطبيق نظاما عالميا.

**2-3-8 رفع قدرات العاملين في الهيئة :** حيث يؤكد تطبيق نظام ادارة الجودة على رفع القدرات من خلال تدريب العاملين في الهيئة ووضع خطة تدريب سنوية بناء على كل من الإحتياجات التدريبية ونتائج تقييم الأداء والمسار الوظيفي للعاملين في الهيئة. وقياس اثر التدريب من زيادة الكفاءة في العمل وصل المهارات اللازمة. وبما يضمن جودة الأداء .

**3-3-8 المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة:** حيث يتمكن العاملون في الهيئة من الإطلاع على تجارب الهيئات المشابهة ويتبادلون الخبرات من اجل توسيع نطاق الشراكات المطلوبة في الداخل والخارج.

**4-3-8 العمل على توقيع اتفاقية توأمة مع احدى المؤسسات العربية او الدولية :** إن مفهوم التوأمة المؤسسية بين مؤسستين لهما اهداف مشتركة وتعملان بنفس المجال وتقارب الظروف الإجتماعية يؤدي الى التعاون المؤسسي ، ونشر الأعمال الريادية في مجال خدمة المصابين وتؤدي الى نشر وتطبيق قيمة التعاون وتبادل الخبرات للإرتقاء بعمل كل منهما . وتقديم الخدمات الفضلى للمستفيدين.

**5-3-8 دراسة احتياجات المستفيدين والتعرف عليها لتبليتها ضمن معايير الجودة:** إن فريق العمل الذي سيتواصل مع المستفيدين من خلال استبانات خاصة بمعرفة الإحتياجات ، ستعمل على تقديم هذه الإحتياجات بأعلى مستويات الجودة والتميز في حال تطبيق نظام ادارة الجودة وتقديم خدمات تلبي الإحتياجات ويستفيد منها المصابين .

والشكل ادناه رقم (10) يبين هذه الأهداف الفرعية اللازم تحقيقها ضمن تطبيقات نظام ادارة الجودة كهدف استراتيجي .

### 3.8 الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق معايير الجودة الشاملة في جميع مجالات عمل الهيئة



الشكل رقم (10)

### مصفوفة الهدف الاستراتيجي الثالث

#### 3-8 الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق معايير الجودة الشاملة في جميع مجالات عمل الهيئة

الفترة الزمنية (من-الى)	المخاطر	المسؤول	مبلغ التمويل بالدينار	مؤشرات النجاح	الانشطة	الأهداف الفرعية
2023/1/1 - 2026/7/1	متوسطة الموازنة الالتزام بتطبيق النظام	المدير العام + لجنة الجودة (ممثل الادارة)	7500	الحصول على الشهادة الدولية الأيزو 9001:2015 الزيارة الدورية الأولى بعد عام من التقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ البحث عن الجهة الاستشارية لبناء النظام</li> <li>▪ اختيار الجهة الاستشارية - البحث عن الجهة الممولة</li> <li>▪ توقيع العقود مع الجهة الاستشارية</li> <li>▪ تشكيل لجنة القيادة من الكادر الاداري في الهيئة</li> <li>▪ بناء النظام وتطبيقه</li> <li>▪ اختيار الجهة المانحة للشهادات</li> <li>▪ توقيع العقود مع الجهة المختارة لمنح شهادة ISO</li> <li>▪ متابعة تطبيق نظام إدارة الجودة</li> </ul>	<b>1.3.8 تطبيق نظام إدارة الجودة للحصول على شهادة الأيزو 9001:2015</b>
تصرف على سنوات الخطة بالتساوي	منخفض	مسؤول شؤون الموظفين - لجنة الجودة	20000	تدريب 80% من الخطة التدريبية. تحسين نتائج تقييم الأداء بمعدل 5% للمتدربين	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دراسة الإحتياجات التدريبية.</li> <li>▪ وضع الخطة التدريبية من قبل قسم شؤون الموظفين بناء على نتائج النشاط السابق وتحديد المدربين والمتدربين سنويا.</li> <li>▪ تنظيم عقد الدورات.</li> <li>▪ تنفيذ الخطة التدريبية (تدريب الكادر الوظيفي)</li> <li>▪ تقييم نتائج التدريب.</li> </ul>	<b>2.3.8 رفع قدرات العاملين في الهيئة</b>
سنويا	منخفض	* شؤون الموظفين *الدائرة المالية *لجنة	8000	▪ مشاركة 2 موظفين في المؤتمرات سنويا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل مع الجهات المنظمة للمؤتمرات او مراكز عقد الندوات لمعرفة وقت وعنوان النشاط ذو العلاقة</li> <li>• تحديد المشاركين في المؤتمر ذو العلاقة سواء داخليا او خارجيا</li> <li>• عمل ترتيب لوجستي من اجل حضور المشاركين</li> </ul>	<b>3.3.8 المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة</b>

الفترة الزمنية (من-الى)	المخاطر	المسؤول	مبلغ التمويل بالدينار	مؤشرات النجاح	الانشطة	الأهداف الفرعية
		الجودة			<ul style="list-style-type: none"> <li>والمعلقة بالسفر والإقامة</li> <li>تحديد المبالغ المالية المطلوبة للمشاركين</li> </ul>	
2024		*العلاقات العامة *لجنة الجودة	4000	<ul style="list-style-type: none"> <li>توقيع اتفاقية توأمة واحدة مع مؤسسات متقدمة مثيلة خلال فترة الخطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رصد المؤسسات العاملة في مجال خدمة المصابين العسكريين على المستوى العربي او الدولي</li> <li>مراسلة هذه الجهات لترتيب تبادل الخبرات ونقل المعرفة</li> <li>تبادل المجالات والنشرات والدوريات الصادرة عن اي منها</li> </ul>	<p><b>4.3.8 العمل على توقيع اتفاقية توأمة مع احدى المؤسسات العربية او الدولية المشهورة</b></p>
سنويا (لمدة شهرين)	متوسطة (نسبة المصادقية في نتائج الدراسات والاستطلاعات)	- وحدة الجودة والمالية	500	<p>ارتفاع نسبة رضا المستفيدين بمعدل 10%</p> <p>تقليل الشكاوي بنسبة 10 % سنويا</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد آليات قياس متطلبات المستفيدين بواسطة توزيع استبيان مصمم لهذه الغاية</li> <li>تحليل نتائج الدراسة واصدار التوصيات لإتخاذ القرار المناسب</li> <li>يتم سنويا اعادة الدراسة بهدف التطوير والتحسين</li> <li>رصد كافة الإحتياجات الواردة في الإستبانات وتصنيفها ( معالجة ، تشغيل ابناء المصابين ، بعثات تعليمية ، مستلزمات ذكية و حديثة للمصابين .. الخ )</li> <li>تحليل نتائج الدراسة</li> <li>اتخاذ القرارات الممكنة</li> </ul>	<p><b>5.3.8 دراسة احتياجات المستفيدين للتعرف على متطلباتهم واحتياجاتهم لتلبيتها ضمن معايير الجودة.</b></p>

## 4.8 الهدف الاستراتيجي الرابع

### تنوع إيرادات الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين جراء تنوع الإستثمار

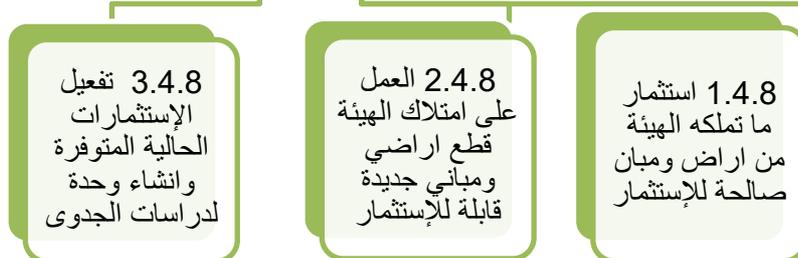
**4.8 تنوع إيرادات الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين جراء تنوع الإستثمار .**  
تسعى الهيئة الى تحقيق استثمارات في مجالات عدة ، إما من خلال الحصول على اراض واقامة المباني الإستثمارية عليها أو تفعيل المشاريع الإستثمارية القائمة، أو من خلال توقيع شراكات مع مؤسسات أخرى كمستثمر شريك أو البنوك او بواسطة نظام BOT / Build Operate Transfer وذلك لتحقيق المفهوم الاستراتيجي في التوسع الاستثماري ضمن رؤية ورسالة الهيئة في تقديم خدمات فضلى مستدامة للمستفيدين. ويمكن تنفيذ الأهداف الفرعية التالية من أجل تحقيق الهدف الإستراتيجي الأول .

**1-4-8 استثمار ما تملكه الهيئة من اراض صالحة للبناء التجاري او المعارض:** وحيث ان الهيئة تملك قطعاً من الأراضى غير المستغلة ، ومن الممكن استثمارها للبناء التجاري لزيادة الإيرادات وثبات الدخول واستدامة عمل الهيئة في تقديم خدماتها ، فلا بد من البدء بتنفيذ الأنشطة المؤيدة لهذا الإستثمار .

**2-4-8 العمل على امتلاك الهيئة قطع اراض جديدة قابلة للإستثمار:** وكذلك على ادارة الهيئة ان تعمل على تملك قطع اراض جديدة قابلة للإستثمار والتواصل مع اصحاب القرار في هذا الشأن. وذلك بهدف الحصول على إيرادات متنوعة تدرء خطر الإنقطاعات المالية عن الهيئة وخدماتها.

**3-4-8 تفعيل الإستثمارات الحالية المتوفرة وانشاء وحدة لدراسات الجدوى:** المتابعة المستمرة للإستثمارات الحالية في كل من العقبة والزرقاء حتى تعطي المردود المقرر لها وكذلك اما انشاء وحدة لدراسات الجدوى او احالة المشروعات المقترحة الى شركات متخصصة لتنفيذ دراسات الجدوى.

### 4.8. تنوع إيرادات الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين جراء تنوع الإستثمار



الشكل رقم (11)

## 4.8 مصفوفة الهدف الاستراتيجي الرابع

### تنوع إيرادات الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين جراء تنوع الإستثمار

الفترة الزمنية (من-الى)	مستوى المخاطر	المسؤول	مبلغ التمويل بالدينار	مؤشرات النجاح	النشاطات	الأهداف الفرعية
2023 - 2026	مرتفع	المدير العام وحدة الإستثمار	10000	اقامة مشروع استثماري واحد خلال فترة الخطة	تشكيل فريق لإعداد التجهيزات اللازمة من وثائق واجراءات <ul style="list-style-type: none"> <li>• تأمين الأموال اللازمة لبناء المشروع</li> <li>• اختيار طريقة التمويل والإستثمار وتوقيع العقود</li> <li>• توقيع العقود مع المقاول والمشرف</li> <li>• البدء بالتنفيذ</li> <li>• متابعة المشروع</li> </ul>	<b>1.4.8 استثمار ما تملكه الهيئة من اراض صالحة للإستثمار</b>
2023 - 2026	متوسطة	رئيس مجلس الإدارة ، ومجلس الإدارة المدير العام وحدة الإستثمار	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• امتلاك قطعة ارض واحدة او مبنى واحد صالح للإستثمار خلال فترة الخطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد الأراضي التي يمكن منحها للهيئة</li> <li>• اختيار المناسب والقابل للإستثمار</li> <li>• دعم مجلس الإدارة لتخصيص الأراضي للهيئة</li> <li>• السير باجراءات التخصيص والتسجيل من قبل الإدارة التنفيذية .</li> </ul>	<b>2.4.8 امتلاك قطع اراضي ومباني جديدة</b>
2023 - 2026	ضعيفة	وحدة الإستثمار الدائرة المالية	5000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة جدوى وتفعيل مشروع واحد على الأقل خلال فترة الخطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة الجدوى الإقتصادية للمشاريع القائمة او مشاريع انتاجية مقترحة</li> <li>• اتخاذ القرار المناسب من قبل الإدارة بناء على النتائج</li> <li>• تفعيل المشاريع وتصويب مسارها</li> <li>• العمل على تنفيذ مشاريع انتاجية مقترحة وذات جدوى اقتصادية</li> </ul>	<b>3.4.8 تفعيل الإستثمارات الحالية</b>

## الهدف الاستراتيجي الخامس

### 5-8 التعريف بنشاطات وخدمات الهيئة ونتائج اعمالها وتعميمها

على الهيئة ان تسعى لتحسين صورتها امام المجتمع الأردني بكافة مكوناته ، وخاصة المستفيدين والمسؤولين والمؤسسات المانحة والداعمة، لكي تعطي صورة صادقة عن انجازاتها لتقنع الجماعات والمؤسسات التي تقدم العون لمثل هذا العمل الإنساني الذي تمارسه الهيئة ، وتحقق القبول لدى المجتمع الأردني. ولن يتأتى ذلك الا من خلال نشاط اعلامي مكثف تقوم به الهيئة لشرح نشاطاتها وبيان انجازاتها ، وتقدم ذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة المقروءة منها والمسموعة والمرئية ، ووسائل التواصل الإجتماعي بشكل مدروس وهادف يؤدي الى زيادة درجة الإقتناع والقبول للهيئة وزيادة الدعم المقدم لها. بالإضافة الى ضرورة عمليات التشبيك مع المؤسسات الداعمة والمانحة للمؤسسات غير الربحية. ولذلك على الهيئة ان تعمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

**1-5-8 اصدار نشرة تعريفية دورية عن الهيئة:** ويمكن ان تصدر مرتين في العام لتنتقل اخبار وصور وقصص النجاح المنجزة من قبل العاملين في الهيئة والخدمات الناجحة للمستفيدين.

**2-5-8 اصدار تقرير سنوي عن انجازات الهيئة :** وامام انطلاق الهيئة نحو الشراكات والتوأمة والتشبيك والتواصل مع الجهات الداعمة للأعمال الإنسانية والمنظمات غير الربحية ، فلا بد من اصدار تقرير سنوي باللغتين العربية والإنجليزية يعكس كافة الإنجازات والخدمات والمشروعات وما الى ذلك.

**3-5-8 نشر تقارير صحفية وتلفزيونية واذاعية عن نشاطات الهيئة وانجازاتها:** ويصب هذا الهدف في نشر المعرفة لكافة فئات الشعب الأردني ومؤسساته المدنية والعسكرية ، والذي قد يجلب تقديم الدعم لهذه الهيئة الإنسانية . والمجال مفتوح امامها في القنوات التلفزيونية والفضائيات والإذاعات المحلية.

**4-5-8 التشبيك مع ممثلي المؤسسات الداعمة والمانحة وتقديم عروض لهم عن الهيئة:** ولكي يتم التشبيك الإيجابي لصالح الهيئة ، فيجب العمل على تحضير تقديم فيديو للجهات المطلوب التشبيك معها والعمل باستمرار على تحديث هذا التقديم بشكل يكون مقنعا وموضوعيا وحقيقيا يعكس قمة العمل الإنساني الذي تمثله الهيئة من خلال الخدمات المقدمة للمستفيدين . والشكل رقم (12) يوضح هذه الأهداف:

#### 5.8 . التعريف بنشاطات وخدمات الهيئة ونتائج اعمالها وتعميمها



الشكل رقم (12)

## الهدف الاستراتيجي الخامس

### 5-8 التعريف بنشاطات وخدمات الهيئة ونتائج اعمالها وتعميمها

الفترة الزمنية (من-الى)	المخاطر	المسؤول	مبلغ التمويل بالدينار	مؤشرات النجاح	الانشطة	الأهداف الفرعية
سنويا	• منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول كل وحدة ادارية</li> <li>• مسؤول العلاقات العامة في الهيئة</li> <li>• فريق العمل المختص</li> <li>• المدير العام ومجلس الإدارة</li> </ul>	1000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود النشرة التعريفية مرتين في العام (البروشور)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد نتائج اعمال الهيئة شهريا من قبل المديرين وتزويد المسؤول الإعلامي بها.</li> <li>• إعداد مسودة النشرة التعريفية</li> <li>• مناقشة محتويات المسودة من قبل فريق من الهيئة</li> <li>• اصدار الموافقة على النشرة بعد اجراء ما يلزم</li> </ul>	1.5.8 اصدار نشرة تعريفية دورية عن الهيئة
سنوي	• منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المسؤول الإعلامي</li> <li>• فريق عمل مختص</li> <li>• مشكل من قبل المدير العام</li> <li>• المدير العام ومجلس الإدارة</li> </ul>	1000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اصدار التقرير السنوي باللغتين العربية والإنجليزية مرة في العام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعداد مشروع التقرير السنوي</li> <li>• مناقشة مسودة التقرير من قبل فريق مختص</li> <li>• موافقة المدير العام ومجلس الإدارة</li> </ul>	2.5.8 اصدار تقرير سنوي عن نشاطات الهيئة وانجازاتها
مستمرة	• منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول العلاقات العامة</li> <li>• المدير العام ومن يتم اختياره من قبل المدير العام</li> </ul>	2400	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان لا يقل عدد الحلقات التلفزيونية او الاذاعية او المقالات الصحفية عن الهيئة عن 6 حلقات بواقع حلقتين عن كل نوع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل مع الجهات الإعلامية المعنية في الصحف والقنوات التلفزيونية والإذاعات ووسائل التواصل الاجتماعي</li> <li>• اعداد المادة الإعلامية المؤثرة (فلم فيديو) التنفيذ</li> </ul>	3.5.8 نشر تقارير صحفية وتلفزيونية واذاعية عن الهيئة
سنويا	• منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول العلاقات العامة</li> <li>• المدير العام ومن يختار من كبار الموظفين</li> </ul>	500	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان لا يقل عدد الزوار الرسميين الذين سيتم استقبالهم وتقديم عروض لهم عن 4 سنويا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصر المؤسسات الداعمة والمانحة وتحديد اسماء مسؤوليها وعناوينهم .</li> <li>• اعداد فلم فيديو ترويجي عن نشاطات الهيئة وانجازاتها</li> <li>• تقديم عروض عن الهيئة امام مسؤولي المؤسسات ( Presentation )</li> </ul>	4.5.8 استقبال الزوار الرسميين وممثلي المؤسسات الداعمة والمانحة وتقديم عروض عن الهيئة امامهم

9. التكاليف المقدرة للخطة الإستراتيجية  
2026 – 2023

## 9- التكاليف المقدرة للخطة الإستراتيجية للسنوات 2026 – 2023

التكلفة المقدرة للمشاريع (بالدينار الأردني)	المشاريع
<b>مشاريع السنة الأولى</b>	
875.000	دراسة اتجاهات وهويات المصابين وتحديدتها
250.000	دراسة احتياجات المجتمع المحلي الذي يعيش فيه المصاب
6000.000	مساعدة المصابين على الإستفادة من هواياتهم وقدراتهم
2500.000	تجميع قصص النجاح سنويا
5000.000	بناء قاعدة بيانات محدثة وانشاء تطبيقات رقمية
2000.000	تبسيط اجراءات العمل
500.000	توقيع شراكات مع شركات
10000.000	تدريب ابناء المصابين من أجل التشغيل
2000.000	تأهيل الهيئة للحصول على شهادة الأيزو
5000.000	رفع قدرات العاملين في الهيئة
8000.000	المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة
500.000	دراسة احتياجات المستفيدين
2500.000	استثمار ما تملكه الهيئة من اراض صالحة للإستثمار
1250.000	تفعيل الإستثمارات الحالية
250.000	اصدار نشرة تعريفية دورية عن الهيئة
1000.000	اصدار تقرير سنوي
2400.000	نشر تقارير صحفية وتلفزيونية واذاعية
500.000	استقبال الزوار الرسميين وممثلي المؤسسات
<b>49525.000</b>	<b>مجموع التكاليف المقدرة للسنة الأولى 2023</b>
<b>مشاريع السنة الثانية</b>	
875.000	دراسة اتجاهات وهويات المصابين وتحديدتها
250.000	دراسة احتياجات المجتمع المحلي الذي يعيش فيه المصاب
6000.000	مساعدة المصابين على الإستفادة من هواياتهم وقدراتهم
2500.000	تجميع قصص النجاح سنويا
5000.000	بناء قاعدة بيانات محدثة وانشاء تطبيقات رقمية
500.000	توقيع شراكات مع شركات
10000.000	تدريب ابناء المصابين من أجل التشغيل

3000.000	باقي تكاليف نظام الأيزو 9001	
1250.000	كلفة الشهادة اول مرة	
5000.000	رفع قدرات العاملين في الهيئة	
8000.000	المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة	
4000.000	عقد اتفاقية توأمة	
2500.000	استثمار ما تملكه الهيئة من اراض صالحة للإستثمار	
2000.000	استملاك قطع اراضي جديدة	
5000.000	تفعيل الإستثمارات الحالية	
250.000	اصدار نشرة تعريفية دورية عن الهيئة	
1000.000	اصدار تقرير سنوي	
2400.000	نشر تقارير صحفية وتلفزيونية واذاعية ( فلم فيديو )	
500.000	استقبال الزوار الرسميين وممثلي المؤسسات	
<b>60025.000</b>	<b>مجموع التكاليف المقدرة للسنة الثانية 2024</b>	
	<b>مشاريع السنة الثالثة</b>	
875.000	دراسة اتجاهات وهويات المصابين وتحديدها	
250.000	دراسة احتياجات المجتمع المحلي الذي يعيش فيه المصاب	
6000.000	مساعدة المصابين على الإستفادة من هواياتهم وقدراتهم	
2500.000	تجميع قصص النجاح سنويا	
10000.000	تدريب ابناء المصابين من اجل التشغيل	
500.000	كلفة الشهادة للسنة الثانية	
5000.000	رفع قدرات العاملين في الهيئة	
8000.000	المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة	
500.000	دراسة احتياجات المستفيدين	
1000.000	اصدار نشرة تعريفية دورية عن الهيئة	
250.000	اصدار تقرير سنوي	
2400.000	نشر تقارير صحفية وتلفزيونية واذاعية	
500.000	استقبال الزوار الرسميين وممثلي المؤسسات	
<b>37775.000</b>	<b>مجموع التكاليف المقدرة للسنة الثالثة 2025</b>	
	<b>مشاريع السنة الرابعة</b>	
875.000	دراسة اتجاهات وهويات المصابين وتحديدها	

250.000	دراسة احتياجات المجتمع المحلي الذي يعيش فيه المصاب	
6000.000	مساعدة المصابين على الاستفادة من هواياتهم وقدراتهم	
2500.000	تجميع قصص النجاح سنويا	
10000.000	تدريب ابناء المصابين من اجل التشغيل	
500.000	كلفة الشهادة للسنة الثالثة	
5000.000	رفع قدرات العاملين في الهيئة	
8000.000	المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة	
500.000	دراسة احتياجات المستفيدين	
1000.000	اصدار نشرة تعريفية دورية عن الهيئة	
1000.000	اصدار تقرير سنوي	
2400.000	نشر تقارير صحفية وتلفزيونية واذاعية	
500.000	استقبال الزوار الرسميين وممثلي المؤسسات	
<b>38525.000</b>	<b>مجموع التكاليف المقدرة للسنة الرابعة 2026</b>	
<b>185850.000</b>	<b>المجموع ( اجمالي موازنة الخطة الإستراتيجية )</b>	

## 10. التوصيات

## التوصيات

بعد الإنتهاء من اعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية بكافة مراحلها ووفق المنهجيات العلمية المعتمدة والمتعارف عليها، لا بد من فريق الدراسة من تقديم بعض التوصيات التي ستساعد في تسهيل عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية من قبل موظفي الهيئة، وتاليا اهم هذه التوصيات :

- 1- زيادة الإهتمام بالموارد البشرية المتوفرة بالهيئة تدريباً وتأهيلاً وتوضيح المسارات التدريبية والوظيفية لهم ليصبحوا اكثر قدرة على القيام بالمهام الموكلة اليهم، وزيادة درجة الولاء المؤسسي لديه.
- 2- اعادة النظر في الهيكل التنظيمي للهيئة بشكل يعكس اهداف الهيئة ونشاطاتها ويساهم في تحديد الصلاحيات وتوضيح المسؤوليات .
- 3- تعزيز وتقوية العلاقات مع اصحاب القرار ذوي العلاقة بالإستثمار وتمويله.
- 4- تعزيز وتقوية معارف بعض الموظفين في مجالات دراسة الجدوى والإستثمار وجمع وتحليل البيانات .

## 11. الملاحق



قانون الهيئة من الجريدة الرسمية.fdp

1. دستور المملكة الأردنية الهاشمية

2. رؤية الأردن 2025

3. قانون الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين

4. نظام الخدمة المدنية رقم 9 للعام 2020

5. الأنظمة الحكومية

1-5 نظام الإنتقال والسفر رقم 1981/56

2-5 نظام المشتريات الحكومية رقم

2022/8

6. النظام المالي للهيئة الهاشمية

7. تعليمات شؤون المصابين